

私立大学の財務支援におけるFMの在り方

— 改正私立学校法施行を踏まえて —

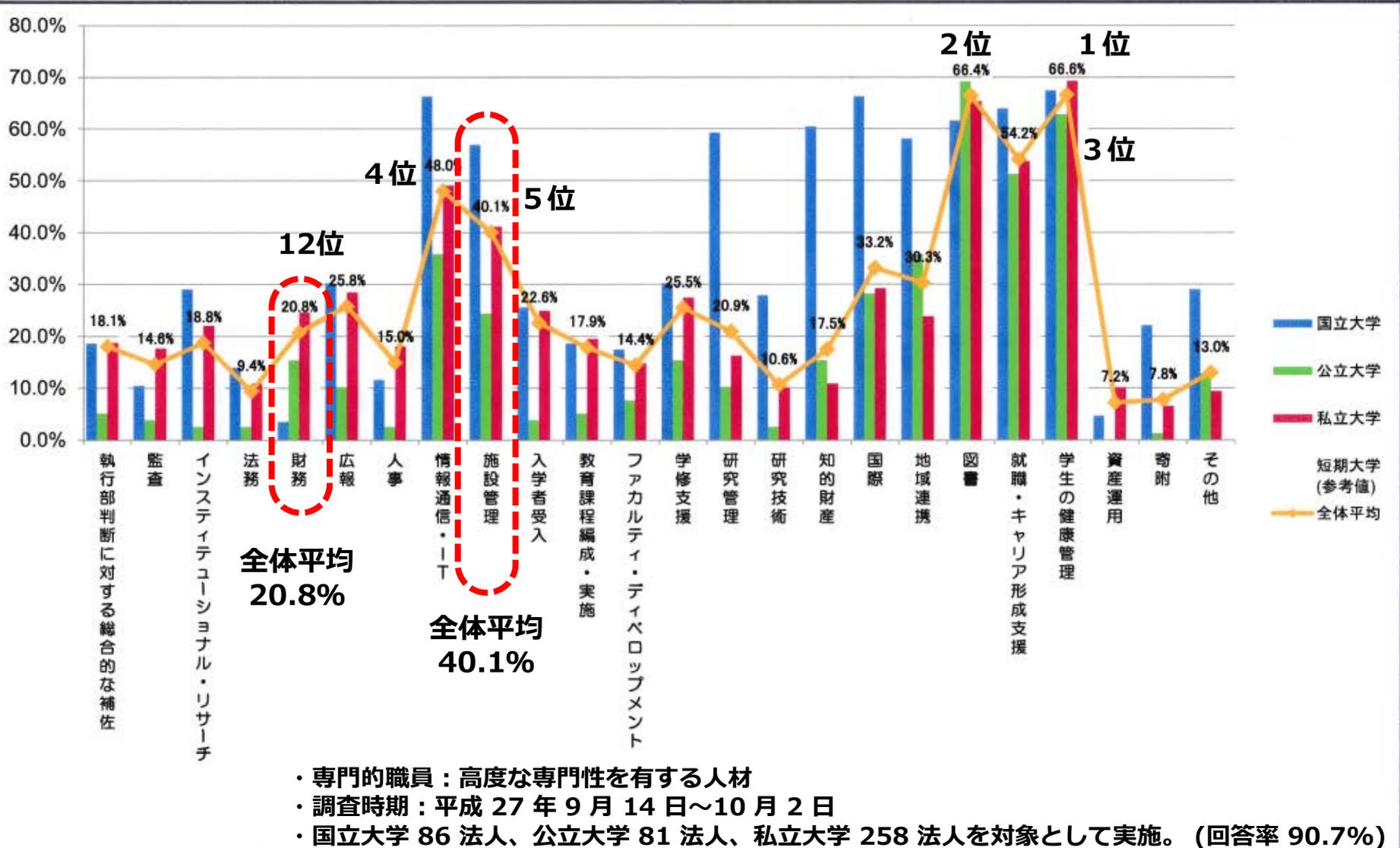
— J F M A フォーラム2020 —

キャンパスFM研究部会長 藤村 達雄

2020.02.21 (金)



大学における専門的職員の配置状況



ファシリティマネジャーの役割

- ① FMに係る**目標を設定する。**
- ② FM部署を**組織する。**
- ③ FM戦略のための**動機付けとコミュニケーションを図る。**
- ④ FMを**評価測定する。**
- ⑤ FMに係る**人材を開発する。**

キャンパスFMとは

キャンパスFMは、自学の教育研究活動等を含む大学経営をファシリティ（土地、施設設備、備品等と、それらが創出する環境）の視点からマネジメント（Plan・Do・Check・Action）し、次のことなどにより自学の継続的な大学運営に貢献することが使命である。

- 大学改革への対応（施設を使い教育研究活動等の活性化・成果創出）
- ファシリティの有効活用（減築、再配分、運用改善）
- インフラの長寿命化（戦略的な維持管理・更新等、メンテナンスサイクル構築、施設設備の継続的な保持）
- サステナビリティの推進（地球環境保全、省エネ）
- 財政改善支援（ファシリティコスト削減、施設に関わる寄付金・補助金獲得）

財務支援におけるFMの在り方

私立大学では、上記を実施していくため、基本財産と運用財産により賄われる。ファシリティマネジャーは、財務（資本の調達と運用）の管理の中で、ファシリティに係るPDCAを把握・承知し自学の継続的な大学運営に貢献しなければならない。

INDEX 総括

1. 財務：財務とは 財務管理とは 企業の財務戦略 財務情報の意義・役割
2. 私立大学とは：私立学校法 学校法人の資産の認可基準について
3. 私立大学の経営指導の充実：2005年5月 2019年4月
4. 改正私立学校法（令和2年4月施行）：概要 私立大学のマネジメントサイクル
5. 私立大学の財務は：
6. 私立大学の財務管理は： 財政情報の体系
7. 学校法人会計基準：制定と経緯 財務3表 計算書類体系としくみ
基本金 財務分析 財務比率の活用 会計基準の3つの概念 管理会計のための情報は？
8. 財務支援におけるFMの在り方：運用資産と要積立額 減価償却比率
9. （仮称）「学校法人のFM財務管理・評価」目次立て



※宇都宮大学 フランス庭園
徳島大学 薬学部校舎

財務とは

〔広義〕資本の調達と運用

資本の調達：会社活動の元手である資本を調達。

資本の運用：資本を諸活動の展開や設備投資に使用。

〔狭義〕損益計算と財産計算

損益計算：企業の一事業年度の経営成績を明らかにする。

財産計算：事業年度末の財政状況を明らかにする。

財務目標

収益性目標：企業の存続と成長（利益水準を想定する概念）

流動性目標：支払不能の危険回避

財務活動

財務目標である「収益性目標」と「流動性目標」を達成するために行われる諸活動

財務管理とは

財務管理の三面等価の原則（同一の活動の異なる捉え方）

- ・ 資本の調達・運用の管理
- ・ 収益性目標と流動性目標の達成
- ・ 財務計画と財務統制

財務管理の手順（サイモンの意思決定論）

- | | |
|--------------|-----------------|
| ①問題点の明確化 | 財務分析 |
| ②目標の設定 | 利益計画 |
| ③代替的活動の探索・評価 | 予算管理（財務計画＋財務統制） |
| ④最良案の選択 | 予算管理（財務計画＋財務統制） |
| ⑤実行 | 予算管理（利益管理＋資金管理） |
| ⑥フィードバック | ①に戻る |

予算管理は、財務計画と財務統制の具体的な展開プロセス

予算管理は、利益管理と資金管理の具体的手段

企業の財務戦略

戦略目標

- ・ 借入依存度の低減・資本構成の是正
- ・ 資本調達の実定性の確保と調達コストの削減
- ・ 設備投資の効率化
- ・ 在庫投資の削減
- ・ 内部留保の促進
- ・ 金融収益の増大
- ・ M & Aの推進

- 財務戦略は、長期財務計画（3～5年）として策定され、真の革新を目指すためのもの。
- 財務戦略の実現手段として、経常的な財務管理を目的とする短期財務計画（年次予算）が必要。

財務情報の意義・役割 その1

資本の調達・運用と貸借対照表

資本の調達

株主によって払い込まれる株式資本金 = 自己資本
銀行からの借入金など = 他人資本

資本の運用

調達した資本（自己資本、他人資本）を、
設備投資、仕入・生産、販売、研究開発、その他活動展開に使用

貸借対照表の定義

資産：「資本の運用」残高（現金残高、売上債権、棚卸資産、建物、土地など）

資本：自己資本の調達残高（資産から他人資本を引いたもの。純資産ともいう。）

負債：他人資本の調達残高（企業活動などを継続するため、他所から調達した資金のこと。仕入債務。返済、支払い義務を伴う。）

資産 = 負債 + 資本

利益目標と損益計算書、貸借対照表

利益目標

収益性目標と流動性目標の同時的達成

「勘定合って、なおかつ銭も足らす」 = 利益目標

損益計算書

収益－費用＝損益（発生主義）

収益性目標の確認

貸借対照表

売上債権の回収を促進し残高の不当な増大を抑止

棚卸資産や仕入債権の増大の確認

流動性目標の確認

私立学校法 その1

概要

- ・私立学校は、私人の寄附財産等によって設立・運営されることから、各学校の「自主性」を重んじる（同法第1条）。
- ・所轄庁の権限を国公立の学校の場合に比べて限定する（同法第5条）。
- ・所轄庁がその権限を行使する際にも、大学設置・学校法人審議会又は私立学校審議会の意見を聴かなければならないこととし、私立学校関係者の意見が反映されるような制度上の措置がなされる（同法第8条、第31条、第60条、第61条、第62条）。
- ・私立学校といえども公教育の一翼を担っている点においては国公立の学校とかわりなく、「公共性」（教育基本法第6条第1項）を有している。
- ・学校法人が解散した場合の残余財産の帰属者は学校法人その他教育の事業を行う者のうちから選定しなければならないこととし、残余財産の恣意的処分の防止を図っている（同法第30条第3項）。
- ・学校法人の運営の公正を期するため、役員を最低必要人数を法定するとともに、役員が特定の親族によってのみ占められることを禁止している（同法第35条第1項、第38条第7項）。
- ・学校法人の業務執行の諮問機関として評議員会の設置を義務づけ、学校法人の運営について意見を反映させることとしている（同法第41条～第44条、第46条）。

私立学校法 その2

(この法律の目的)

第一条 この法律は、私立学校の特性にかんがみ、その**自主性**を重んじ、**公共性**を高めることによつて、私立学校の健全な発達を図ることを目的とする。

(資産)

第二十五条 学校法人は、その設置する**私立学校に必要な施設及び設備又はこれらに要する資金**並びにその設置する**私立学校の経営に必要な財産**を有しなければならない。 → **基本財産と運用財産（同法施行規則第2条第6項）**

2 前項に規定する私立学校に**必要な施設及び設備についての基準**は、別に法律で定めるところによる。 → **大学設置基準、短期大学設置基準等の法令及び学校法人の寄附行為及び寄附行為変更の認可に関する審査基準（平成19年文部科学省告示第41号）等に定める基準**

(申請)

第三十条 学校法人を設立しようとする者は、その設立を目的とする**寄附行為**をもつて少なくとも次に掲げる事項を定め、文部科学省令で定める手続に従い、**当該寄附行為について所轄庁の認可を申請**しなければならない。

一 目的

二 名称

．．．．．

私立学校法 その3

(財産目録等の備付け及び閲覧)

第47条 学校法人は、**毎会計年度終了後二月以内に財産目録、貸借対照表、収支計算書及び事業報告書**を作成しなければならない。

(情報の公表)

第63条の2 文部科学大臣が所轄庁である学校法人は、次の各号に掲げる場合の区分に応じ、遅滞なく、文部科学省令で定めるところにより、当該各号に定める事項を**公表**しなければならない。 → **令和2年4月施行**

(3) **第47条第1項の書類**を作成したとき同項の書類のうち文部科学省令で定める書類の内容

私立学校法施行規則

第2条第6項

第2項第1号の財産目録は、**基本財産**（学校法人の設置する私立学校に必要な施設及び設備又はこれらに要する資金をいう。）と**運用財産**（学校法人の設置する私立学校の経営に必要な財産をいう。）とを区分して記載するものとする。

私立学校振興助成法

第14条第2項 前項に規定する学校法人は、同項の書類のほか、**収支予算書**を所轄庁に届け出なければならない。 → **資金収支予算書、事業活動収支予算書**

学校法人の資産の認可基準について

学校法人を新設する場合の法第25条第1項に規定する資産については、次の基準によることが適当である。

(I) 基本財産（施行規則第3条第2項に規定するもの）

1 次の施設及び設備又はこれらに要する資金を有すること。

(a)施設

(イ)校地（校舎敷地、屋外運動場、実験実習地（中学校、高等学校の場合）等

(ロ)校舎

校地及び校舎の面積は、学校の種類及び生徒数に応じて相当のものであること。

(b)設備

(イ)教具（教育上必要な機械、器具、標本、模型等）

(ロ)校具（教育上必要な机、腰掛等）

2 基本財産は、原則として負担附（担保に供せられている等）又は借用のものでないこと。但し、特別の事情があり、そして教育上支障がないことが確実と認められる場合には、この限りでない。

(II) 運用財産（施行規則第3条第2項に規定するもの）

運用財産としては、**学校の種類、規模に応じて毎年度の経常支出に対し授業料、入学金等の経常的収入その他の収入で収支の均衡が保てるものであること。**

私立大学の経営指導の充実 その1 3

2005年5月（平成17年5月）

「経営困難な学校法人への対応方針について」

文部科学省高等教育局私立大学経営支援プロジェクトチーム

- 1 学校法人の**経営基盤の強化**は各学校法人が**自らの責任で行うべきもの**
- 2 文部科学省は、**経営分析**及び指導・助言等を通じ、主体的な改善努力を支援
- 3 状況に応じ、**経営改善計画の作成**や、より抜本的な対応策の検討を求める
- 4 学校の存続が不可能でも、在学生在が卒業するまでの間の授業継続を求める
- 5 万一の場合には、関係者の協力により転学を支援（学生転学支援プログラム）

※ 困難状態に至る前のチェックや指導・相談の充実を図ることを重視し、経営困難校に踏み込んだ対応はとっていない。

私立大学の経営指導の充実 その2 3

2019年4月（平成31年度）～

「学校法人運営調査における経営指導の充実について（通知）」

30文科高第318号平成30年7月30日

少子化等で経営悪化が深刻な私立大学への指導を強化する方針

- ① **経営指導強化指標**に基づいて指導対象の学校法人を抽出する。
- ② 対象の法人に**経営改善計画の提出**を求め、ヒアリングや助言など集中的な指導を行う。
- ③ 3年間で経営改善の実績が上がらず資金ショートのリスク等がある法人に対して、部局の募集停止、学部の廃止、設置校の廃止、法人解散等、**経営上の判断**を促す。
- ④ ③の法人は経営改善策を示した財務書類をウェブサイトで公表する。
- ⑤ 文科省のウェブサイトでも③の法人名とリンク先をまとめて公表する。
- ⑥ 文科省が組織の見直し等について引き続き指導する。

※ 経営指導強化指標の設定

- (1) 貸借対照表の「運用資産－外部負債」が直近の決算でマイナス
- (2) 事業活動収支計算書の「経常収支差額」が直近3か年の決算で連続マイナス

学校法人会計基準 第七号様式 (第35条関係)

貸借対照表

年月日

(単位 円)

資産の部			
科目	本年度末	前年度末	増 減
固定資産			
有形固定資産			
土地			
建物			
構築物			
教育研究用機器備品			
管理用機器備品			
図書			
車両			
建設仮勘定			
(何)			
特定資産			
第2号基本金引当特定資産			
第3号基本金引当特定資産			
(何)引当特定資産			
その他の固定資産			
借地権			
電話加入権			
施設利用権			
ソフトウェア			
有価証券			
収益事業元入金			
長期貸付金			
(何)			
流動資産			
現金預金			
未収入金			
貯蔵品			
短期貸付金			
有価証券			
(何)			
資産の部合計			

運用資産

負債の部			
科目	本年度末	前年度末	増 減
固定負債			
長期借入金			
学校債			
長期未払金			
退職給与引当金			
(何)			
流動負債			
短期借入金			
1年以内償還予定学校債			
手形債務			
未払金			
前受金			
預り金			
(何)			
負債の部合計			
純資産の部			
科目	本年度末	前年度末	増減
基本金			
第1号基本金			
第2号基本金			
第3号基本金			
第4号基本金			
繰越収支差額			
翌年度繰越収支差額			
純資産の部合計			
負債及び純資産の部合計			

外部負債

注記 重要な会計方針
 重要な会計方針の変更等
 減価償却額の累計額の合計額
 徴収不能引当金の合計額
 担保に供されている資産の種類及び額
 翌年度以後の会計年度において基本金への組入れを行うこととなる金額
 当該会計年度の末日において第4号基本金に相当する資金を有していない場合のその旨と対策
 その他財政及び経営の状況を正確に判断するために必要な事項
 (注) 1 この表に掲げる科目に計上すべき金額がない場合には、当該科目を省略する様式によるものとする。
 2 この表に掲げる科目以外の科目を設けている場合には、その科目を追加する様式によるものとする。

貸借対照表の「運用資産－外部負債」が直近の決算でマイナス

年 月 日から
年 月 日まで

(単位:円)

科目		予算	決算	差異
事業活動収入の部	学生生徒等納付金			
	授業料			
	入学金			
	実験実習料			
	施設設備資金			
	(何)			
	手数料			
	入学検定料			
	試験料			
	証明手数料			
	(何)			
	寄付金			
	特別寄付金			
	一般寄付金			
	現物寄付			
	経常費等補助金			
	国庫補助金			
	地方公共団体補助金			
	(何)			
	付随事業収入			
補助活動収入				
附属事業収入				
受託事業収入				
(何)				
雑収入				
施設設備利用料				
廃品売却収入				
(何)				
教育活動収入計				
事業活動支出の部	人件費			
	教員人件費			
	職員人件費			
	役員報酬			
	退職給与引当金繰入額			
	退職金			
	(何)			
	教育研究経費			
	消耗品費			
	光熱水費			
	旅費交通費			
	奨学費			
	減価償却額			
	(何)			
	管理経費			
	消耗品費			
	光熱水費			
	旅費交通費			
	減価償却額			
	(何)			
徴収不能額等				
徴収不能引当金繰入額				
徴収不能額				
教育活動支出計				
教育活動収支差額				

経常収入

科目		予算	決算	差異
事業活動収入の部	受取利息・配当金			
	第3号基本金引当特定資産運用収入			
	その他の受取利息・配当金			
	その他の教育活動外収入			
	収益事業収入			
(何)				
教育活動外収入計				
事業活動支出の部	借入金等利息			
	借入金利息			
	学校債利息			
	その他の教育活動外支出			
	(何)			
教育活動外支出計				
教育活動外収支差額				
経常収支差額				
特別収支	資産売却差額			
	(何)			
	その他の特別収入			
	施設設備寄付金			
	現物寄付			
	施設設備補助金			
	過年度修正額			
	(何)			
	特別収入計			
	資産処分差額			
(何)				
その他の特別支出				
災害損失				
過年度修正額				
(何)				
特別支出計				
特別収支差額				
〔予備費〕		()		
基本金組入前当年度収支差額				
基本金組入額合計		△	△	
当年度収支差額				
前年度繰越収支差額				
基本金取崩額				
翌年度繰越収支差額				
(参考)				
事業活動収入計				
事業活動支出計				

- (注) 1 この表に掲げる科目に計上すべき金額がない場合には、当該科目を省略する様式によるものとする。
2 この表に掲げる科目以外の科目を設けている場合には、その科目を追加する様式によるものとする。
3 予算の欄の予備費の項の()内には、予備費の使用額を記載し、()外には、未使用額を記載する。予備費の使用額は、該当科目に振り替えて記載し、その振替科目及びその金額を注記する。

経常支出

事業活動収支計算書の「経常収支差額」が直近3か年の決算で連続マイナス

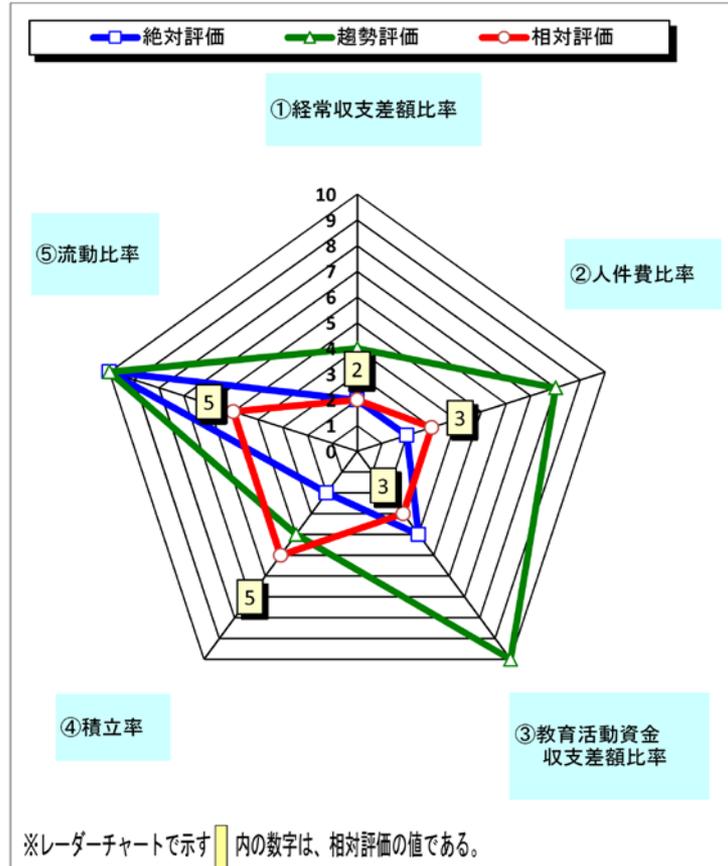
財務比率等に関するチェックリスト

総括表

項目	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	増減 H29- H25	伸び率 増減 /H25 (%)	絶対 評価	趨勢 評価	相対 評価
I 事業活動収支状況(法人全体)										
1. 経常収支差額比率【※】	-5.3%	-2.6%	-0.1%	-2.7%	-8.1%	-2.8P		2	4	2
2. 人件費比率【※】	65.4%	61.7%	56.3%	60.4%	61.5%	-3.8P		2	8	3
3. 人件費依存率	101.4%	92.4%	82.6%	91.9%	89.3%	-12.1P		2	10	4
II 活動区分資金収支状況										
4. 教育活動資金収支差額比率【※】	-2.7%	6.2%	1.2%	-3.2%	4.3%	+7.0P		4	10	3
III 運用資産の状況										
5. 積立率	66.6%	71.0%	66.5%	62.7%	61.1%	-5.6P		2	4	5
(参考)減価償却比率	61.6%	63.9%	64.3%	66.3%	69.1%	+7.5P				1
6. 運用資産超過額対教育活動 資金収支差額比(年)【※】	60.9年	—	—	49.3年	—	—	—	—	—	—
7. 運用資産対教育活動資金 収支差額比(年)【※】	62.0年	—	—	49.8年	—	—	—	—	—	—
IV 外部負債状況										
8. 流動比率	189.6%	178.5%	164.8%	225.6%	226.1%	+36.5P		10	10	5
9. 外部負債超過額対教育活動 資金収支差額比(年)【※】	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

はレーダーチャートで使用する項目です。

【※】25、26年度は旧会計基準の決算値を擬似的に組換えて算出した参考値です。



※ 積立率 = 運用資産 / 要積立額 (退引 + 2号 + 3号 + 減価)
 減価償却比率 = 減価償却累計額 / 減価償却資産取得価額

管理運営等に関するチェックリスト

チェック欄	主な項目
1. ガバナンスの確立	1 理事長を中心とする理事会が学校法人の最終的な決定機関として機能している
	2 一部の理事に権限が集中することなく、理事会の一体的な協力体制が維持できている
	3 理事会の決定方針を、全部門・全教職員に周知徹底している
	4 学校法人の会計と財務の仕組みを、役員と全教職員に理解させるための機会を十分に設けている
	5 財務分析を毎期実施し、分析内容を理事会で共有するとともに、全教職員に対して自法人の財務状況を説明する機会を毎期十分に設けている
	6 外部理事を積極的に登用して多様な意見を取り入れ、学校法人経営機能の強化を図っている
	7 学長意思決定をサポートする体制（副学長、学長補佐、学長室スタッフ等）の強化を図っている
	8 評議員会から法人運営に対する適切なチェックと助言を受ける機会を十分に設けている
	9 監査計画に基づいた計画的な監査を実施している
	10 財務面だけでなく、教学面や業務執行面に関しても、監事の意見を聞く機会を十分に設けている
	11 公認会計士の指摘や助言を活用し、必要な改善策を立てている
	12 時宜に即した規程の整備・見直しを行い、規程にのっとった運営を行っている
	13 業務が法令、規程に基づいて適正に行われていることをチェックするための内部統制組織を整えている

チェック欄	主な項目
4. リスク管理体制の構築	27 リスクの洗い出しを行い、リスクマネジメントや危機管理について議論している
	28 自然災害やサイバー攻撃等に対して、マニュアルを作成するとともに、研修会や訓練を実施するなど、危機管理体制を整備している
	29 倫理綱領、行動規範等を作成し、ハラスメント防止及びコンプライアンスに取り組んでいる
	30 苦情申出や内部通報に適切に対応できる体制をとっている
	31 キャンパスのセキュリティ確保、個人情報保護等、学生の安全確保のための方策を十分に講じている
	32 施設設備を適切に管理・保全し、更新に向けた具体的計画を立てている
該当する○の数は… 0/6	
5. 財務体質の改善	33 収入の範囲内に支出を抑制するための予算管理、予算統制を実行している
	34 資金繰表等を作成し、キャッシュフローの動向を常に把握している
	35 学生募集体制の強化を図り、募集結果の評価や次年度に向けた体制の見直しを毎期行っている
	36 寄付金・競争的資金・事業収入等の外部資金を獲得するための努力を行っている
	37 人件費の適正化や経費の抑制・削減のための具体的方策を立て、実行している
	38 公租公課、所定福利費、共済掛金等の滞納の恐れがない
	39 借入金について明確な返済計画を策定しており、滞りなく確実に返済が可能である
該当する○の数は… 0/7	

該当する○の数は… 0/6	32 施設設備を適切に管理・保全し、更新に向けた具体的計画を立てている	精神を踏まえた、教育方針やカリキュラムの見直しと充実を、教員の協働により進めている
5. 財務体質の改善	33 収入の範囲内に支出を抑制するための予算管理、予算統制を実行している	法の改善や授業評価等により、教員の教授能力と大学の教育機能の図っている
	34 資金繰表等を作成し、キャッシュフローの動向を常に把握している	統図、ナンバリング等で、学生に身につけさせる知識・能力やカリキュラムの体系性を示している
	35 学生募集体制の強化を図り、募集結果の評価や次年度に向けた体制の見直しを毎期行っている	換や留学制度等により、国内外の大学等との連携を進めている
	36 寄付金・競争的資金・事業収入等の外部資金を獲得するための努力を行っている	活を向上させるため、定期的に満足度調査を実施している
	37 人件費の適正化や経費の抑制・削減のための具体的方策を立て、実行している	導やカウンセラーの設置等、学生のための相談窓口を整備している
	38 公租公課、所定福利費、共済掛金等の滞納の恐れがない	学生の状況を把握し、中途退学や留年等を防ぐための有効な対策を行っている
該当する○の数は… 0/7	39 借入金について明確な返済計画を策定しており、滞りなく確実に返済が可能である	について受け入れ基準を明確にし、学業成績の把握、出欠状況の適切な在籍管理を行っている
		からのキャリア支援プログラムの設定、キャリアカウンセラーの常駐的なキャリア支援体制を整えている
		、授業科目、授業の方法・内容や財務状況を、大学ポータルサイトやページ等で一般に分かり易く公開している
		会に所在する大学等としての存在意義を発揮するため、地域への情、交流、連携を積極的に進めている
該当する○の数は… 0/5	26 全教職員に十分な情報提供と説明を行い、良好な労使関係を構築している	

改正私立学校法の概要

■ 役員職務及び責任の明確化等に関する規定の整備

〔第24条、第35条の2、第37条、第42条、第44条の2等関係〕

- ① 学校法人の責務の新設（運営基盤の強化、教育の質の向上、運営の透明性の確保）
- ② 役員責任の明確化（善管注意義務、法人・第三者への損害賠償、学校法人から役員等に対する特別の利益供与禁止）
- ③ 理事・理事会機能の実質化（特別の利害関係を有する理事の決議研排除、利益相反取引制限の対象拡大、監事への報告義務（著しい損害を及ぼす恐れのある事実））
- ④ 監事の理事に対する牽制機能の強化（理事の業務執行状況の監査、理事会の招集請求権・招集権、評議員会の招集権の付与、理事の法令違反行為等の差止め）
- ⑤ 評議委員会機能の実質化（中期的な計画・役員報酬基準への意見）

■ 情報公開の充実〔第33条の2、第47条、第623条の2等関係〕

（寄付行為・役員名簿の一般閲覧、役員報酬基準の作成・閲覧、財務書類等及び役員報酬基準の一般閲覧および公開）

■ 中期的な計画の作成〔第45条の2関係〕

（予算・事業計画の作成の義務付け、認証評価の結果を踏まえた事業に関する中期的な計画の作成を義務付け）

■ 破綻処理手続きの円滑化〔第50条の4関係〕

（解散命令による解散時の所轄庁による清算人選任）

私立大学のマネジメントサイクル

4

認証評価

適合認定の義務化（学校教育法改正 令和2年4月施行）

Do

〔2020年〕

中期的な計画の作成の義務化

（改正私立学校法 令和2年4月施行）

予算・事業計画の作成の義務化

（改正私立学校法 令和2年4月施行）

財務書類等の一般閲覧及び公表

（改正私立学校法 令和2年4月施行）

Action
・ Plan

7年以内ごと

教育・研究・社会貢献活動

Do

認証評価

受審の制度化（学校教育法改正 平成16年施行）

〔2004年〕

自己評価書 & エビデンス・データの作成

大学評価基準 領域1～6

（領域4 **施設及び設備**並びに学生支援に関する基準）

（独）大学改革支援・学位授与機構

（基準1～6 （基準2～5 **学修環境の整備**）

公益財団法人 日本高等教育評価機構

Check

自己点検・評価

平成3年 大学設置基準改正 努力義務化

平成11年

平成14年 学校教育法改正

平成16年施行 義務化学校教育法

7年以内ごと

（教育研究、組織・運営並びに**施設設備**の状況の自己点検・評価、結果公表）

学校法人が行う大学の**経営活動を、資金面**（資本の調達・運用）、**収支均衡、財務計画・財務統制**からサポートすること。

- 学校法人は、次の資産を確保しなければならない。
(私立学校法第25条)
 - ・ 基本財産（私立学校に必要な施設及び設備又はこれらに要する資金）
 - ・ 運用財産（私立学校の経営に必要な財産）

- 学校法人は、次により経営力の強化を図る。
(私立学校法第45条の2：令和2年4月施行)
 - ・ 事業（教学、人事、**施設、財務等**）に関する中期的な計画の作成
 - ・ 予算及び事業計画の作成

- 学校法人は、次のことにより運営の透明性を図る。
(私立学校法第33条の2、47条、63条の2：令和2年4月施行)
 - ・ 寄附行為、役員名簿の一般閲覧
 - ・ 役員報酬基準の作成・閲覧
 - ・ **財務書類等**及び役員報酬基準の一般閲覧及び公表

資本の調達・運用、収支均衡、財務計画・財務統制の活動

- **中期的な計画のための財源計画立案 中期Plan**
 - ・ 収支均衡
 - ・ 基本財産の継続的な保持
 - ・ 運用財産の常時的な確保

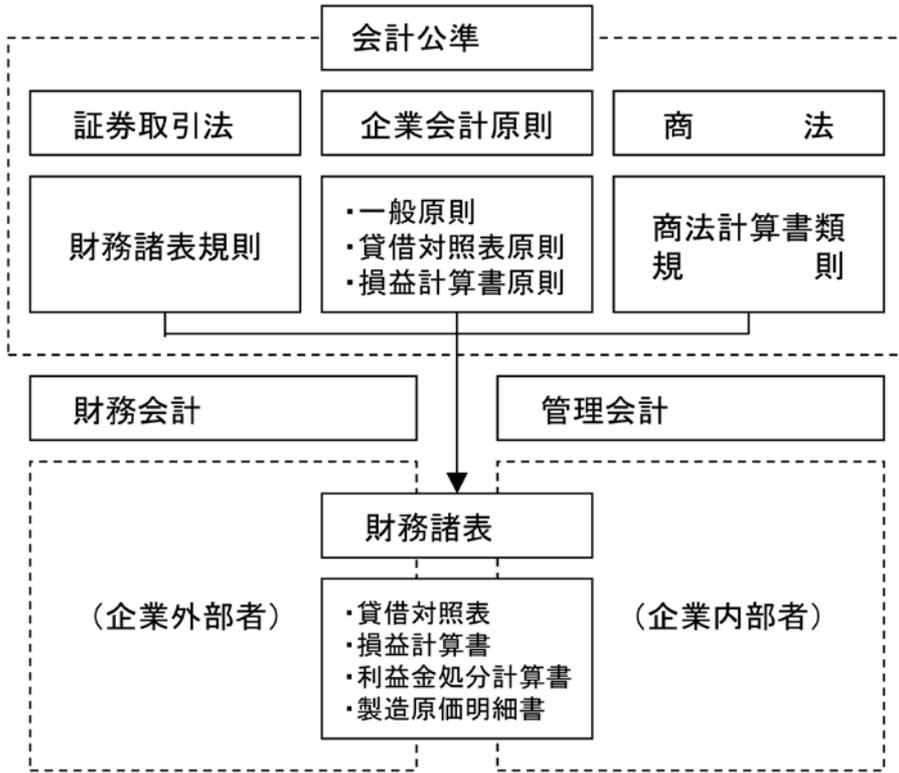
- **予算編成 Plan**
 - ・ 資本の調達（学生納付金、補助金、寄付金、配当金等）
 - ・ 資本の運用（人件費、教育研究経費、管理経費、借入金等利息等）
 - ・ 事業計画の達成

- **資金の運用管理 Do**
 - ・ 予算統制・予算管理
 - ・ 流動性の確認（支払い能力の維持）

- **財務分析 Check・Action**
 - ・ 収支差額による分析
 - ・ 財務比率（事業活動収支差額比率、人件費比率、運用資産余裕比率など）

- ※ **財務情報管理** 学校法人会計基準に基づく財務諸表の作成・公表
各大学の考えに基づく管理会計（意思決定・業績管理）

財務情報の体系



管理会計の体系

	意思決定会計	業績管理会計
意思決定会計	<ul style="list-style-type: none"> 経営の個別計画の意思決定に役立つ会計領域 設備投資計画、製品構成計画、価格設定計画等に関する計画 	
業績管理会計	<ul style="list-style-type: none"> 下位の管理者層の業績を評価し、その責任を明らかにする会計領域 予算管理や原価管理(標準原価計算)を中核として展開される。 	

種類	内容	対象
財務会計	<ul style="list-style-type: none"> 企業の財務内容に関する情報を提供 「外部報告会計」とも言われる 利益の分配が目的 客観性や検証可能性を重視 過去情報が中心 	<ul style="list-style-type: none"> 株主、債権者等の企業外部の利害関係者
管理会計	<ul style="list-style-type: none"> 経営者、管理者に役立つ有用な会計情報を提供 「内部報告会計」とも言われる 利益の獲得が目的 過去情報+未来情報も重視 	<ul style="list-style-type: none"> 企業内部の経営者や管理者

財務会計と管理会計の相違点

項目	伝統的な決算会計	管理会計
会計実体	企業全体が会計主体	部門なども会計主体となる。
会計期間	継続企業が前提 会計期間が必要	継続企業が前提とはならない 会計期間も必要とはならない
貨幣測定	常に貨幣で測定	貨幣以外の用具でも測定
実現主義	製品の引渡し時に実現	左記以外の時点でも実現
原価主義	実際原価のみ利用	関連原価も利用
損益対応	全社的な損益を計算	部門別にも損益が計算
客観性	情報には証拠が必要	証拠は必ずしも必要ない
継続性	継続性を堅持	継続性は必ずしも堅持されない
公開性	一定の公開性が必要	社内では完全な公開性が必要
保守主義	実績は保守的に計算	計画には確率も使用される

■ 学校法人会計基準制定の経緯

昭和45年以前

私立学校の経理において統一的な基準なし。

私立学校の教育条件の維持及び向上・学生等の経済的負担の軽減を図り、私立学校の経営の健全性を高めるため。

昭和45年 私立大学等経常費補助金 創設

昭和46年 学校法人会計基準 制定

補助金の適正な配分と効果のために、学校法人の会計の標準化を図るため。

昭和51年 私立学校振興助成法 施行

施行以来40年以上
私学を取り巻く経営環境の変化

「～（略）～補助金の交付を受ける学校法人は、文部科学大臣の定める基準（二学校法人会計基準）に従い、会計処理を行い、貸借対照表、収支計算書その他の財務計算に関する書類を作成しなければならない。」
（私立学校振興助成法 第14条第1項から抜粋）

学校法人の経営状態を分かりやすく
経営判断に活用できる会計基準が必要

平成20年～ 「学校法人会計基準の諸課題に関する検討会」において議論

平成25年 学校法人会計基準の一部を改正する省令 公布

平成27年 上記 新会計基準 施行（都道府県知事所轄法人は平成28年度から適用）

■ 財務3表について

○ 資金収支計算書の目的

当該会計年度の諸活動に対応する全ての収入及び支出の内容並びに、当該会計年度における支払資金（現金預金）の収入及び支出のてん末を明らかにする。

○ 活動区分資金収支計算書の目的

資金収支計算書の決算額を3つの活動区分ごとに区分し、活動ごとの資金の流れを明らかにする。
→ 企業会計でいえばキャッシュフロー計算書に相当する。

○ 消費収支計算書の目的

当該会計年度の
消費収入及び消費支出の内容及び
均衡の状態を明らかにする。

※消費収入 = 帰属収入 - 基本金組入額



○ 事業活動収支計算書の目的

当該会計年度の活動に対応する
事業活動収入及び事業活動支出の内容及び
基本金組入後の均衡の状態を明らかにする
→ この目的は変更ない

※事業活動収入 = 帰属収入
事業活動支出 = 消費支出

→ 企業会計でいえば損益計算書に相当するが、学校法人は営利目的ではなく、収支均衡を目的とする。

○ 貸借対照表の目的

当該会計年度末の財政状態（運用形態と調達源泉）を明らかにする。

資金収支計算書

○変更前の資金収支計算書

収入	学生生徒等納付金収入
	手数料収入
	寄付金収入
	補助金収入
	資産運用収入
	奨学基金運用収入
	受取利息・配当金収入
	施設設備利用料収入
	資産売却収入
	不動産売却収入
	有価証券売却収入
	事業収入
	雑収入
	廃品売却収入
	借入金等収入
前受金収入	
その他の収入	
(何)引当特定預金からの繰入収入	
前期末未収入金収入	
資金収入調整勘定	
前年度繰越支払資金	
収入の部合計	
支出	人件費支出
	教育研究経費支出
	管理経費支出
	借入金等利息支出
	借入金等返済支出
	施設関係支出
	設備関係支出
	教育研究用機器備品支出
	その他の機器備品支出
	図書支出
	車両支出
	ソフトウェア支出
	資産運用支出
	有価証券購入支出
	(何)引当特定預金への繰入支出
収益事業元入金支出	
第3号基本金引当資産支出	
その他の支出	
資金支出調整勘定	
次年度繰越支払資金	
支出の部合計	

○科目修正後の資金収支計算書

学生生徒等納付金収入
手数料収入
寄付金収入
補助金収入
資産売却収入
施設売却収入
設備売却収入
有価証券売却収入
付随事業・収益事業収入
受取利息・配当金収入
第3号基本金運用収入
その他の受取利息・配当金収入
雑収入
施設設備利用料収入
廃品売却収入
借入金等収入
前受金収入
その他の収入
第2号基本金引当特定資産取崩収入
第3号基本金引当特定資産取崩収入
他の引当特定資産取崩収入
前期末未収入金収入
資金収入調整勘定
前年度繰越支払資金
収入の部合計
人件費支出
教育研究経費支出
管理経費支出
借入金等利息支出
借入金等返済支出
施設関係支出
設備関係支出
教育研究用機器備品支出
管理用機器備品支出
図書支出
車両支出
ソフトウェア支出
資産運用支出
有価証券購入支出
第2号基本金引当資産繰入支出
第3号基本金引当資産繰入支出
(何)引当資産繰入支出
収益事業元入金支出
その他の支出
資金支出調整勘定
翌年度繰越支払資金
支出の部合計

○活動区分資金収支計算書

教育活動による資金収支	収入	学生生徒等納付金収入
		手数料収入
		特別寄付金収入
		一般寄付金収入
		経常費等補助金収入
		付随事業収入
		雑収入
		教育活動資金収入計
	支出	人件費支出
		教育研究経費支出
	管理経費支出	
	教育活動資金支出計	
	差引	
	調整勘定等	
	教育活動資金収支差額	
施設整備等活動による資金収支	収入	施設設備寄付金収入
		施設設備補助金収入
		施設設備売却収入
		第2号基本金引当特定資産取崩収入
		(何)引当特定資産取崩収入
		施設整備等活動資金収入計
	支出	施設関係支出
		設備関係支出
		第2号基本金引当特定資産繰入支出
		(何)引当特定資産繰入支出
	施設整備等活動資金支出計	
	差引	
	調整勘定等	
	施設整備等活動資金収支差額	
小計(教育活動資金収支差額+施設整備等活動資金収支差額)		
その他の活動による資金収支	収入	借入金等収入
		有価証券売却収入
		第3号基本金引当特定資産取崩収入
		(何)引当特定資産取崩収入
		小計
		受取利息・配当金収入
		収益事業収入
		その他の活動資金収入計
	支出	借入金等返済支出
		有価証券購入支出
	第3号基本金引当特定資産繰入支出	
	(何)引当特定資産繰入支出	
	収益事業元入金支出	
	小計	
	借入金等利息支出	
	その他の活動資金支出計	
	差引	
	調整勘定等	
	その他の活動資金収支差額	
支払資金の増減額(小計+その他の活動資金収支差額)		
	前年度繰越支払資金	
	翌年度繰越支払資金	

■ 資金収支計算書

○消費収支計算書

経常的・臨時的の区分なし	学生生徒等納付金
	手数料
	寄付金
	補助金
	資産運用収入
	資産売却差額
	事業収入
	雑収入
	帰属収入合計
	基本金組入額合計
	消費収入の部合計
	人件費
	教育研究経費
	管理経費
	借入金等利息
資産処分差額	
徴収不能引当金繰入額	
消費支出の部合計	
当年度消費収入(支出)超過額	
前年度繰越消費収入(支出)超過額	
翌年度繰越消費収入(支出)超過額	

○事業活動収支計算書

教育活動収入	事業活動収入	学生生徒等納付金 手数料 寄付金 経常費等補助金 付随事業収入 雑収入 教育活動収入計
	事業活動支出	人件費 教育研究経費 管理経費 徴収不能額等 教育活動支出計
	教育活動収支差額	
教育活動外収入	動事業収入	受取利息・配当金 その他の教育活動外収入 教育活動外収入計
	動事業支出	借入金等利息 その他の教育活動外支出 教育活動外支出計
	教育活動外収支差額	
経常収支差額		
特別収入	事業活動収入	資産売却差額 その他の特別収入 施設設備寄付金 現物寄付 施設設備補助金 過年度修正額 特別収入計
	事業活動支出	資産処分差額 その他の特別支出 災害損失 過年度修正額 特別支出計
	特別収支差額	
	特別収入計	
基本金組入前当年度収支差額		
基本金組入額合計		
当年度収支差額		
前年度繰越収支差額		
基本金取崩額		
翌年度繰越収支差額		
(参考)		
事業活動収入計		
事業活動支出計		

経常的・臨時的の区分なし

経常的な収支バランス

事業の
収支バランス

事業外の
収支バランス

臨時的な収支バランス

(新設)

毎年度の収支バランスを表示

長期の収支バランスを表示

貸借対照表

○変更前の貸借対照表

資産の部
固定資産
有形固定資産
土地
建物
教育研究用機器備品
その他の機器備品
その他の固定資産
施設利用権
収益事業元入金
長期貸付金
(何)引当特定預金
第3号基本金引当資産
：
流動資産
現金預金
未収入金
：
資産の部合計
負債の部
固定負債
長期借入金
学校債
退職給与引当金
：
流動負債
短期借入金
学校債
未払金
前受金
：
負債の部合計
基本金の部
第1号基本金
第2号基本金
第3号基本金
第4号基本金
基本金の部合計
消費収支差額の部
(何)年度消費支出準備金
翌年度繰越消費収入(支出)超過額
消費収支差額の部合計
負債の部、基本金の部及び消費収支差額の部合計



○変更後の貸借対照表

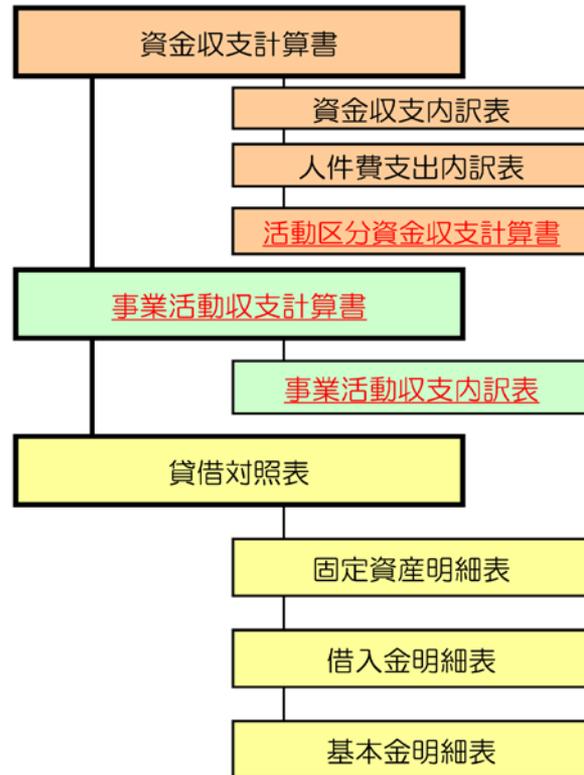
資産の部
固定資産
有形固定資産
土地
建物
教育研究用機器備品
管理用機器備品
：
特定資産
第2号基本金引当特定資産
第3号基本金引当特定資産
(何)引当特定資産
その他の固定資産
施設利用権
ソフトウェア
収益事業元入金
長期貸付金
：
流動資産
現金預金
未収入金
：
資産の部合計
負債の部
固定負債
長期借入金
学校債
長期未払金
退職給与引当金
：
流動負債
短期借入金
1年以内償還予定学校債
未払金
前受金
：
負債の部合計
純資産の部
基本金
第1号基本金
第2号基本金
第3号基本金
第4号基本金
繰越収支差額
翌年度繰越収支差額
純資産の部合計
負債及び純資産の部合計

■ 計算書類の体系としくみ

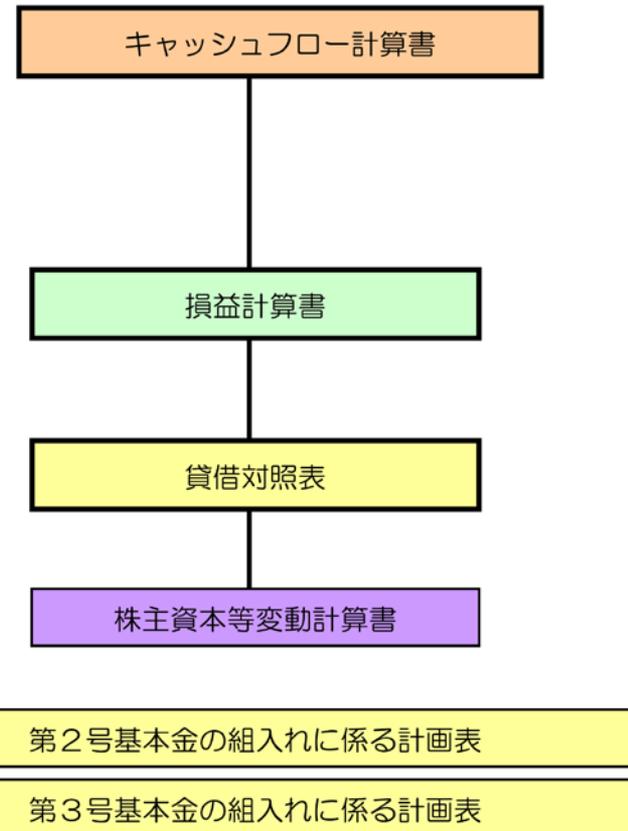
作成しなければならない計算書類（財務3表）

- ① 資金収支計算書 : 補助金の適正な配分と効果が目的
- ② 事業活動収支計算書 : 収支の均衡と持続性が目的
- ③ 貸借対照表 : 年度末における学校法人の財政状態を明らかにすることが目的

【学校法人会計】



【企業会計（財務諸表の概要）】



■ 基本金

学校法人は、学校教育を安定的に継続していくことが前提である。



学校法人は、その諸活動の計画に基づき必要な資産を継続的に保持しなければならない。そのために必要な金額を事業活動収入から留保したものが基本金である。

事業活動収支計算において、基本金は、最優先で組入れなければならない。

- 第1号基本金：教育に供される固定資産の維持取得に係わる基本金
- 第2号基本金：将来取得計画のある固定資産の取得資金に係わる基本金
- 第3号基本金：基金として継続的に保持・運用する基本金
- 第4号基本金：必要な運転資金維持に係わる基本金

■ 財務分析

財務分析の視点

区分	内容	主な収入・支出科目
①教育活動収支差額	経常的な収支のうち、本業の教育活動の収支状況を見ることができる。	学生生徒等納付金、補助金、寄付金、人件費、教育研究経費、管理経費
②教育活動外収支差額	経常的な収支のうち、財務活動による収支状況を見ることができる。	受取利息・配当金、借入金等利息
③ = ① + ② 経常収支差額	経常的な収支バランスを見ることができる。	—
④特別収支差額 (臨時的収支)	資産売却や処分等の臨時的な収支を見ることができる。	施設設備補助金、デリバティブ解約損
⑤ = ③ + ④ 基本金組入前 当年度収支差額	毎年度の収支バランスを見ることができる。 (旧会計基準では、帰属収支差額と呼ばれていた差額)	—

区分	通常A	通常B	困難A	困難B
教育活動収支差額	+	-	-	+
教育活動外収支差額	+	+	+	-
経常収支差額	+	+	-	-

通常の経営状態の法人では、経常的な本業の教育活動の収支である「教育活動収支」がプラスで「経常収支」もプラス、

または「教育活動収支」はマイナスだが、大きな運用ファンドを持っているため「教育外収支」が大幅なプラスになり、「経常収支」はプラスになる法人もある。

逆に「教育活動収支」はプラスだが、借入金利息の負担が大きく「教育活動外収支」が大幅なマイナスになり、経常収支がマイナスになる法人もある。

また、当年度の収支バランスの改善又は悪化の原因が、経常的なものではなく、その年度かぎりの臨時的な要素によるものであるかもわかる。

■ 財務比率の活用 ①

【事業活動収支計算書の関係比率】 ※平均値は医歯系法人を除く大学法人 及び 短大法人

H27全国平均 (大学)4.7% (短大)▲0.2%

$$\text{① 事業活動収支差額比率} \dots\dots\dots \frac{\text{基本金組入前当年度収支差額}}{\text{事業活動収入}}$$

「経営状況はどうか」の視点から、プラスが大きいほど自己資金が充実し、財政面での将来的な余裕につながる。

H27全国平均 (大学)53.7% (短大)60.6%

$$\text{② 人件費比率} \dots\dots\dots \frac{\text{人件費}}{\text{経常収入}}$$

人件費は学校の最大の支出要素であり、この比率が適正水準を超えると収支悪化の要因となる。

■ 財務比率の活用 ②

【事業活動収支計算書の関係比率】 ※平均値は医歯系法人を除く大学法人 及び 短大法人

H27全国平均 (大学)73.7% (短大)62.7%

$$\text{③ 学生生徒等納付金比率} \dots\dots\dots \frac{\text{学生生徒等納付金}}{\text{経常収入}}$$

事業活動収入のなかで最大の割合を占めている重要な自己財源であることから、この比率が安定的に推移することが望ましい。

H27全国平均 (大学)3.4% (短大)0.8%

$$\text{④ 経常収支差額比率} \dots\dots\dots \frac{\text{経常収支差額}}{\text{経常収入}}$$

経常的な収支バランスを示す。この比率がプラスが大きいほど経常的な収支は安定していることを示す。

■ 財務比率の活用 ③

【貸借対照表の関係比率】 ※平均値は医歯系法人を除く大学法人 及び 短大法人

H27全国平均 (大学)1.8年 (短大)1.8年

$$\text{運用資産余裕比率} \quad \dots \quad \frac{\text{運用資産} (\ast 1) - \text{外部負債} (\ast 2)}{\text{経常支出}}$$

比率が高いほど運用資産の蓄積が良好であり、1.0を超えている場合は、1年間の学校法人の経常的な支出を賄えるだけの資金を保有していることを示す。

(※1) 運用資産 = 特定資産 + 有価証券 (固定資産) + 有価証券 (流動資産) + 現金預金

(※2) 外部負債 = 借入金 + 学校債 + 未払金 + 手形債務

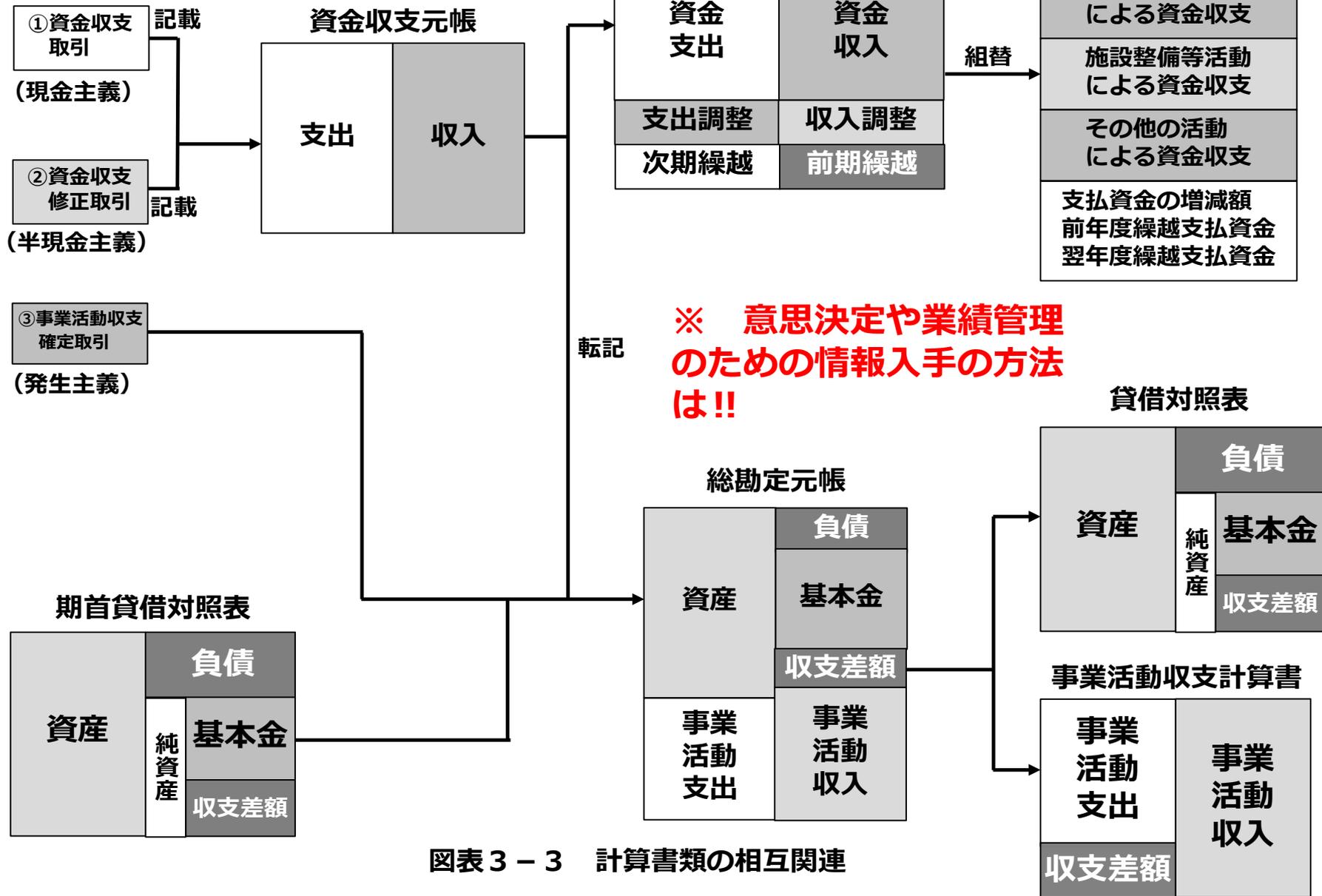
学校法人会計は、『教育の永続性』の下、「教育水準の維持向上」「収支均衡」「予算主義」の3つの概念に支えられている。

- 学校法人では、「**教育水準の維持向上**」のために、その活動に必要な資産を継続的に保持すべきものとして、「**基本金**」を拘束財産として留保していることが、学校法人会計基準では「**貸借対照表**」により確認できる。
- 学校法人では、経営や財政の状況が「**収支均衡**」であることが理想とされ、学校法人会計基準では、その状況が、企業会計における損益計算と似た役割を担う「**事業活動収支計算書**」により確認できる。
- 学校法人では、**収入の総額（学生納付金や補助金等）が年初にほぼ確定**され、**支出をコントロール**することにより、財務に係るリスクを回避することを目的とした「**厳格な予算統制（予算主義）**」が必要であり、学校法人会計基準では、資金の動きを示す「**資金収支計算書**」により確認できる。なお、学校法人の予算書とは収支予算書をいい、「**資金収支予算書**」と「**事業活動収支予算書**」の2つがある。

参考：津田塾大学HPより

<https://www.tsuda.ac.jp/aboutus/disclosure/financial/accounting.html>

管理会計のための情報は？



図表 3 - 3 計算書類の相互関連

財務支援におけるFMの在り方

～私立大学の財務管理において留意するキーワード～

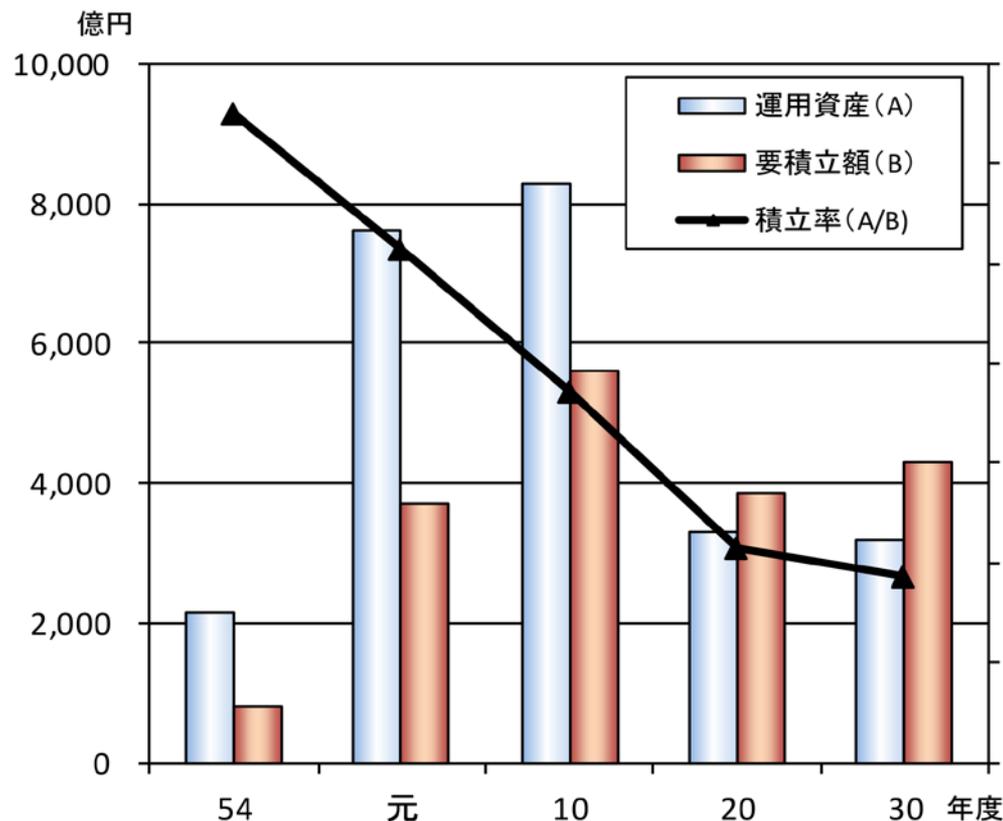
- **中期的な計画のための財源計画立案 中期Plan**
 - ・ 収支均衡（施設費補助金獲得、施設整備のための寄付金獲得、他組織とのコラボ事業体制）
 - ・ 基本財産の継続的な保持（減価償却累計額、第2号基本金、不具合総額、インフラ長寿命化対応整備費）
 - ・ 運用財産の常時的な確保（ファシリティコスト（施設保有費、保全費、光熱水費、保安費等））
 - **予算編成 Plan**
 - ・ 資本の調達（施設費補助金、施設整備のための寄付金）
 - ・ 資本の運用（ファシリティコスト（施設保有費、保全費、光熱水費、保安費等））
 - ・ 事業計画の達成（整備事業、コスト削減、有効活用等）
 - **資金の運用管理 Do**
 - ・ 予算統制・予算管理（工事請負契約、役務契約、エネルギー供給契約等）
 - ・ 流動性の確認（支払い能力の維持）
 - **財務分析 Check・Action**
 - ・ 収支差額による分析
 - ・ 財務比率（建物の減価償却比率、積立率等）
- 
 意思決定→各種計画への反映
 業績管理→業績評価・責任の明確化

区 分	昭和 54 年度		平成元年度		10 年度		20 年度		30 年度	
	金額	構成比率	金額	構成比率	金額	構成比率	金額	構成比率	金額	構成比率
	億円	%	億円	%	億円	%	億円	%	億円	%
有価証券（固定）	95	4	487	6	658	8	407	12	287	9
特定資産	693	33	2,872	38	3,317	40	1,471	44	1,674	53
現金預金	1,219	57	3,814	50	3,905	47	1,351	41	1,172	37
有価証券（流動）	115	5	420	6	396	5	83	3	51	2
運用資産（A）	2,122	100	7,593	100	8,276	100	3,312	100	3,184	100
退職給与引当金	241	30	528	14	603	11	259	7	199	5
第2号基本金	-	-	940	25	1,049	19	289	8	230	5
第3号基本金	-	-	64	2	122	2	134	3	286	7
特定基本金	12	1	-	-	-	-	-	-	-	-
減価償却累計額 （有形固定資産）	561	69	2,157	58	3,816	68	3,156	82	3,566	83
要積立額（B）	815	100	3,689	100	5,590	100	3,838	100	4,281	100
不足額（B-A）	△1,307	-	△3,904	-	△2,686	-	526	-	1,097	-
積立率（A/B）	260%	-	206%	-	148%	-	86%	-	74%	-

（注）特定資産は平成20年度以前は各種引当特定資産の計である。

運用資産と要積立額（私学事業団発行H30年度版 509法人）

出典：今日の私学財政（大学・短期大学編）令和元年版（日本私立学校振興・共済事業団）



※ **新規施設整備戦略**
第2号基本金等 留保資産の確保状況の確認

◆運用資産に関して

運用資産は、法人数とともに減少している。構成比率は、特定資産が昭和54年度の33%から平成30年度は53%に上昇しており、中長期計画に基づき、用途を特定した資金管理を行う法人が増加していると推測される。

◆要積立額に関して

要積立額は、法人数とともに減少しているが平成30年度は20年度より443億円増加した。構成比率は減価償却累計額(有形固定資産)が昭和54年度の69%から平成30年度は83%に上昇している。

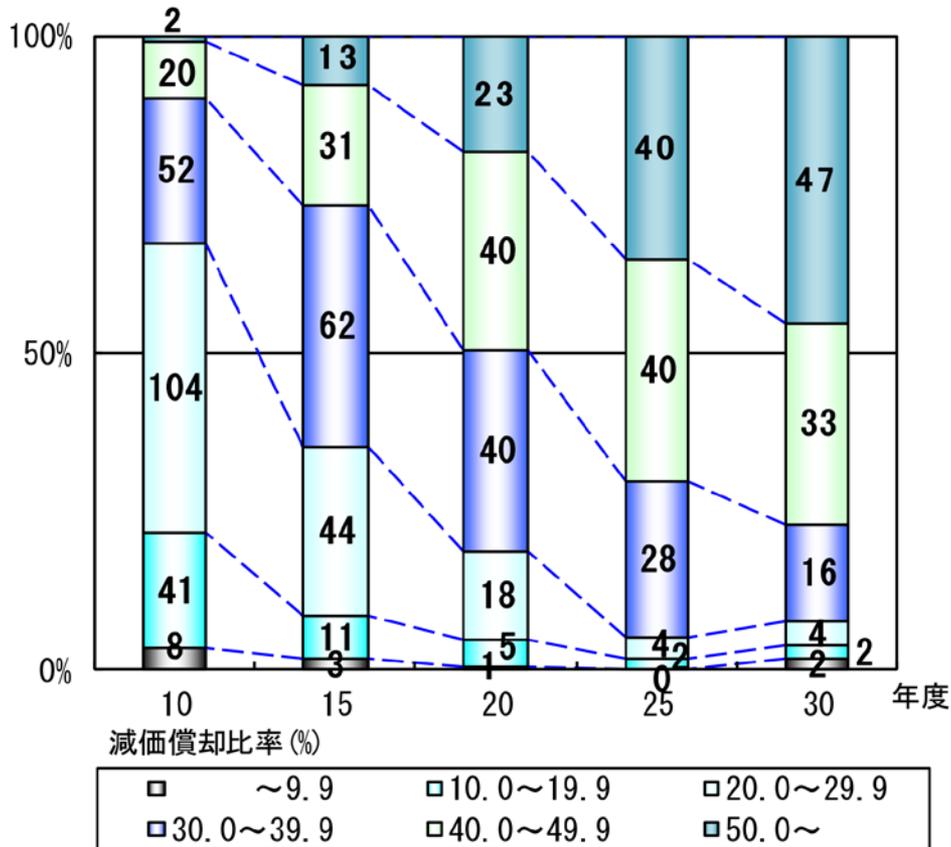
◆積立率に関して

積立率は昭和54年度は260%であったが、平成20年度に不足に転じ、30年度は74%まで下降した。

運用資産と要積立額 (私学事業団発行H30年度版 509法人)

出典：今日の私学財政 (大学・短期大学編) 令和元年版 (日本私立学校振興・共済事業団)

※ 老朽化改善の財務戦略
 インフラ長寿命化計画の策定
 インフラ長寿命化対応整備投資の効率化



◆建物の老朽化に関して

平成 10 年度は、建物の減価償却比率 40%以上の法人は全体の 10% (22 法人) であったが、30 年度は 77% (80 法人) となった。校舎等建物の老朽化が年々進んでいることが窺える。

建物の減価償却比率 = 減価償却累計額 / (建物の価格 + 減価償却累計額)

出典：今日の私学財政（大学・短期大学編）令和元年版（日本私立学校振興・共済事業団）

- 中期的な計画のための財源計画立案 **中期Plan** ・ 運用財産の常時的な確保
- 予算編成 **Plan** ・ 資本の運用
- 資金の運用管理 **Do** ・ 予算統制・ 予算管理 ※ファシリティコストの勘定科目の整理。
- 財務分析 **Check・Action** ファシリティコストの財務分析による財務戦略立案

大項目	中項目	小項目	内容
① 施設維持費	施設保有費	賃借料	支払地代・支払家賃・ファシリティリース料・仲介料・共益費
		租税公課	固定資産税・都市計画税・特別土地保有税・不動産取得税・収入印税
		保険料	火災保険・動産総合保険・損害賠償責任保険等・建物設備関連保険費用
		減価償却費	建物・建物付属設備・構築物・器具備品・無形固定資産
	施設保全費	保守点検費	空調・電気・給排水設備等の保守、情報通信システムのインフラ管理、ファシリティの情報通信システム化に伴う保守、土地管理費、ファシリティの維持管理に係る検査・測定
		清掃費	ファシリティに付着し汚染している塵埃・汚れの除去、清潔に保つ費用
		病害虫防除費	関連諸法規に従って病害虫駆除を行う費用
		修繕費	資本的支出を伴わない修繕
		環境対策費	ファシリティにおける環境保全、貢献に対する活動費用
		廃棄処分費	ファシリティから発生する汚物・不要物、廃棄物を法令に従って廃棄処分するために要する費用
② 施設運営費	-	リサイクル費	ファシリティから発生する廃棄物を再利用できるように再生・加工するために要する費用
		水道光熱費	ファシリティを運営するために必要なエネルギー費用（電力料・水道料・ガス代・重油代等）
		設備運転・監視費	ファシリティの日常的な点検、運転・監視等に要する費用
		スペース変更管理費	日常的なスペース・レイアウト管理・変更、移転に係る費用（設計・コンサル委託料、物流費などを含む）
		施設保安費	入退出管理、警備・保安等、予防管理に要する費用（リスクマネジメント対応費用を含む）
		防災対策費	防火・防災・防犯等の災害に対するファシリティの安全対策及び防災訓練要する費用
③ 施設管理費	-	駐車場運用費	駐車場の運営にかかわる費用
		事務費	F M部門に係る通信費・事務用消耗品費・図書費・交通費・会議費等
		旅費	F M部門に係る国内旅費・海外旅費等
		統括管理業務委託費	F M部門に係る統括管理業務のための委託費
		人材派遣等経費	F M部門に係る統括管理業務のための派遣職員費
職員研修費等	F M部門の職員研修・教育に係る費用		

(仮称) 「学校法人のFM財務管理・評価」

第1章 FMとは？その必要性

1. FM（ファシリティマネジメント）とは？
2. 活動規模の違いに沿ってFMを理解する
3. 規模拡大に伴う分業化の観点からFMを理解する
4. FMにおけるQCDの視点
5. 大学におけるFMの特徴
6. 次章に向けて

第2章 大学を取り巻く環境変化の影響

1. 大学経営への脅威
2. 成長・発展への機会

第3章 学校法人会計基準の概説

1. 学校法人会計基準を知る意味
2. 学校法人会計基準の成り立ちと特徴
3. 基本金

4. 学校法人が作成しなければならない計算書類（財務3表）
5. 固定資産の減価償却と財務諸表の変化

第4章 FM財務管理

1. 施設に関わる財務管理がなぜ重要か
2. FMの財務管理
3. ファシリティコスト管理・評価
4. 施設のライフサイクルコスト
5. 施設資産の管理・評価
6. 施設投資とFM部門の財務的判断

第5章 FM財務管理事例

1. 施設投資とFM部門の財務管理
2. ファシリティコスト管理
3. 施設資産管理

マネジャーの役割

- ① 目標を設定する。 → 中期的な計画策定
- ② 組織する。 → ガバナンスの強化
- ③ 動機付けとコミュニケーションを図る。
→ 目標の共有化
- ④ 評価測定する。 → エビデンスの確保
- ⑤ 人材を開発する。 → SDの推進

※ SD：大学設置基準（昭和31年文部省令第28号）の一部改正

平成29年4月1日施行

大学は、当該大学の教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、その職員に必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修（第25条の3に規定するものを除く。）の機会を設けることその他必要な取組を行うものとする。 （第42条の3関係）

ご清聴ありがとうございました。

「マネジメントとは当たり前前のことを基本とするもの。大抵の組織ではこの当たり前前の事をやらないで失敗する。」

**カリフォルニア大学ロスアンゼルス校
経営学大学院 クーンツ博士**

「大学のマネジメント・その実践」大坪檀著より

ハロルド・クーンツ（1908年～1984年）

クーンツは、アンリ・ファヨール以降の経営管理論の諸説錯綜状況を「マネジメント・セオリー・ジャングル」と呼び、著書「経営の統一理論」において、「管理過程学派（普遍学派）」「経験学派」「人間行動学派」「社会システム学派」「数学学派」「意思決定学派」の6つの学説に分類している。

資料などのご要望ございましたら

JFMAキャンパスFM研究部会・部会長

藤村 達雄

t-fujimura@jfma.or.jp