

理事長・学長決定
私立学校法

第 27 章：予算計画・執行・管理

27.1 基本方針

本学の予算計画プロセスは、その資源を分配し、本学の戦略的ミッションが達成されるよう最大限に活用することを目的としています。

予算執行・管理の目標は、本学の資金の使途について責任を負うマネジャー等に適切な情報を提供し、各マネジャー等がそれぞれの責任の中で行う予算執行について支援を提供するものです。

予算計画及び管理というこれら二つの機能は、理事長・学長、理事会、評議員会が、本学の財務運営、債務状況及びその健全性について監督することができるよう、分析ツールを提供します。

本学は、毎年、年間予算計画を理事会に提出する責任を負います。

本基本方針は、本学の年間の予算プロセスの概要を示し、予算の構成、及び予算プロセスに不可欠なその他の関係手続きについて示したものです。

本基本方針は、本学の全事務部門、研究ユニット及び関連のプログラムの、運営及び資本に関する予算の、計画及び管理に適用されます。

27.2 留意すべき事項

予算構造は、本学の組織及び管理運営構造を可能な限り反映させ、責務と説明責任について明確化するためのものです。

予算責任を行使するためには、予算執行状況について適宜的確な情報へ簡単にアクセスできることが求められます。本学は、ERP システムを導入しており、適宜的確な予算情報へのアクセスが可能です。よって、各予算管理者及び予算保有者は、このシステムについて、精通していなければなりません。

予算配分は、学園の管理及び経営について最終的権限と責任を有する理事会からの委任を受けた理事長・学長が、事務局長の統括の下、副学長（財務担当）を通じて行います。副学長（財務担当）は、予算計画及び執行に関する責任を予算執行の責任を有する各副学長及び同等レベル（[2.4.5 章参照](#)）の職位の者に再委任します。再委任された副学長等は、当該予算の執行について責任を持ちます。

当初の予算配分後に、予算の修正及び再配分を行うことがあります。

本学の予算は、収入予算と支出予算によって構成されます。本学の予算は、全ての本学の財源、並びに全ての運営費及び建物・施設を含む資本的支出を統合したものです。

27.3 ルール

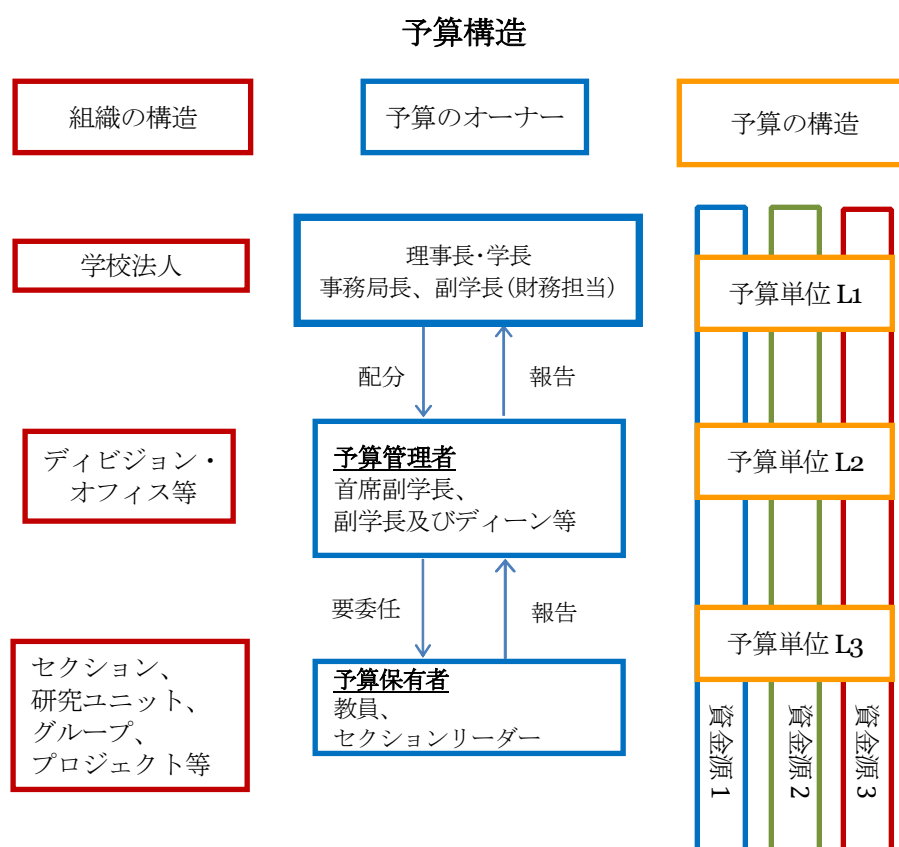
27.3.1 予算期間

本学の会計年度は、4月1日から3月31日までです。

27.3.2 予算構造、予算単位、予算権限

本学の予算は、本学組織の構造を最大限反映した階層的な構造・予算構造に従って、編成、執行、管理が行われます（図1）。

図1



各予算単位は、予算のオーナーによって管理されます。すなわちディビジョンレベルでは「予算管理者」が、研究ユニット、セクションレベル以下では「予算保有者」が、管理します。

「予算保有者」は担当する予算単位の予算執行について責任を負います。

「予算管理者」（表 1 参照）は、ディビジョンレベルの予算執行全般について責任を負います。

表 1

予算管理者の職位	ディビジョン・オフィス等
理事会議長が指名した者 (副学長以上)	理事会オフィスが所管する部署
理事長・学長	理事長・学長が所管する部署
プロボスト	プロボストが所管する部署
事務局長	事務局長が所管する部署
研究担当ディーン	研究担当ディーンが所管する部署
研究科長	研究科長が所管する部署
最高情報責任者	最高情報責任者が所管する部署
教員担当学監	教員担当学監が所管する部署
首席副学長（イノベーション・アウトリーチ担当）	首席副学長（イノベーション・アウトリーチ担当）が管理する部署
副学長（人事担当）	副学長（人事担当）が所管する部署
副学長（財務担当）	副学長（財務担当）が所管する部署
副学長（広報担当）	副学長（広報担当）が所管する部署
副学長（施設管理担当）	副学長（施設管理担当）が所管する部署
ディレクター（大学コミュニティーサービス担当）	ディレクター（大学コミュニティーサービス担当）が所管する部署
ディレクター（コアファシリティ担当）	ディレクター（コアファシリティ担当）が所管する部署
監事	監事が所管する部署
最高内部監査責任者	最高内部監査責任者が所管する部署

予算管理者（副学長及び同等者）は、セクションレベルに予算を分配しなければなりません。

上記に関わらず、科研費補助金や受託研究等の外部資金は、採択者または代表する研究者が予算保有者となります。

予算管理者がその職を務めることができず、又はその職が空席となった場合、事務局長は、その職が埋まるまで予算権限が正式に委任された代理人を任命します。

27.3.3 予算事業単位

予算事業単位は、予算配分及び報告に関する本学における最下層の予算分類です。予算管理者は、その組織のセクションレベルより下の予算事業単位構造及び単位名称を明確にする責任を有します。

予算事業単位には次の2つの機能があります：a) 予算計画及び予算執行に際して一定のレベルの正確性を提供し、正しい管理及び情報に基づいた意思決定を可能とすること、並びに、b) 組織変更があった場合において、追跡継続性及び前年との比較可能性を維持する首尾一貫した予算事業単位の再配分を可能とすることによって、予算の構造を調整しやすくすること。

27.3.3.1 財源に付随する予算事業単位

本学の財源は多岐に渡り、それぞれその用途や報告の方法等について、要件や制約も異なります。それらの財源の用途について適切に管理・報告を行うため、それぞれの財源によって個別の予算事業単位の作成が必要です。各予算管理者及び各予算管理者の管理下の1セクションリーダー等は、外部資金を受け取る際には、予算セクションに通知し、その財源に求められる管理、報告等に関する要件について報告を行う責任を負います。

27.3.3.2 異なる財源の統合

特定の補助金やその他の財源に係る法律やルール等によって禁止されている場合を除き、異なる財源を統合することは認められます。

予算管理者は、このような法律や規程等による規制を確認し、予算セクションに報告する責任を負います。

27.3.3.3 研究者や学生のための預り金に付随する予算事業単位

多くの補助金、助成金、奨学金等が個人の研究者に対して支払われますが、研究者個人に代わり、所属機関がその資金を管理する場合があります。そのような場合、資金は預り金として扱われ、資金の用途について、受取人に代わって報告が行われます。預り金として取り扱われるこのような外部資金の予算管理者は、予算セクシ

¹ 国内外研究資金セクション及び国際外部研究資金セクションは予算セクションと特に綿密に作業を行い、資金提供機関へ適時かつ正確に報告が行われることを確実なものとしします。

ョンに特定の要件について、資金を実際に使用する前に報告する責任を負います。このような個人への資金を管理するために、特定の予算事業単位が作成されます。

27.3.3.4 予算事業単位とプロジェクト

特定の活動やプロジェクトは、プロジェクトマネージャーや予算保有者の責任の下で行われますが、異なる部署による特定の手続きや、支出が必要となる場合があります。この場合、特定の予算事業単位がプロジェクトの予算保有者のセクションの中に設けられ、その予算にはこのプロジェクトに関与している他のセクションもアクセスすることができます。これにより、支出するセクションの多様性にかかわらず、プロジェクトマネージャーはプロジェクトの予算執行を管理することが可能になります。

プロジェクトの予算事業単位を擁するセクションの予算管理者は、その特定の要件、使用制限事項又はその他の情報について「予算セクション」に連絡する責務を有します。

27.3.4 主要支出予算分類

27.3.4.1 運営費補助金及び施設整備費補助金の予算分類

本学が、予算編成、並びに予算配分及び執行に関する管理等に使用する主要な予算分類は、財源ごとに異なる場合があります。（[27.3.4.2 章](#)参照。）

運営費補助金及びその他制約のない財源の初期設定分類は以下のとおりです。

1	人件費（PEREX）
2	運営費（人件費除く）（OPEX）
3	資本的支出（CAPEX）

施設整備費補助金の初期設定分類は以下のとおりです。

1	工事費
2	付帯事務費

これらの主要分類はより詳細な科目に分類されます。

全ての予算管理者及び予算保有者が利用する本学の予算制度は、この配分の構造に基づいています。

27.3.4.2 異なる財源のための特定の予算科目

資金提供機関、財団、研究支援機関等より提供される資金については、その使途報告について、多くの場合に特定の要件が設けられています。それらの資金を受けるディビジョンの予算管理者は、それらの要件、使途に関する制約及び関係する情報について、予算セクションに報告しなければなりません。

27.3.5 共通／共有の施設及び機器の使用についての予算

本学は、施設及び機器といった大学の資源を共有することを奨励します。これらのコモンリソースについては、特定のセクションが責任を持ち、それらはその取得、保守及び運用についても予算を計上しなければなりません。

共通／共有の施設及び機器の利用者は、彼らの特定の利用に伴う直接経費（主に消耗品費）についてのみ予算を計上しなければなりません。利用時間に応じて全運用コストの一部を負担するための予算を計上する必要はありません。

しかし、場合によって、本学は共通／共有の施設及び機器についてコストの管理を行い、情報提供やベンチマーキングのために、このコストについて利用者に報告することがあります。

27.4 責任

27.4.1 理事会

理事会は、予算及び資金計画を決定し、学園の予算執行を監督します。（理事会運営規則第3条第1項第5号）

27.4.2 評議員会

理事会は、以下の事項については、あらかじめ評議員会の意見を聴かなければなりません。（[寄附行為第39条第2項](#)）

- (1) 予算の取扱い
- (2) 予算外の新たな義務の負担又は権利の放棄

27.4.3 理事長・学長

理事長・学長は、本学の管理運営について、理事会から権限の委任を受け、事業計画及びそれに伴う予算の実施について責任を負い説明をする義務があります。理事長・学長は、各ディビジョンの予算管理者より提出された予算計画について、審査を行い、説明責任を負います。理事長・学長は、そのために必要な任務の一部を、事務局長の統括の下、副学長（財務担当）に委ねることができます。

本学の予算計画は、理事長・学長により年度開始前にまとめられ、理事会の承認を得なければなりません。予算計画に大きな変更が加わる際にも、同様に理事会の承認が必要です。

事業計画及び予算計画が理事会より承認された後、事務局長は、透明性及び説明責任を確保するため、本学の職員へ、予算の優先度と執行について特定した翌年度の事業計画を通知します。

27.4.4 予算管理者

予算管理者は、タイムリーで信頼できる予算計画について責任を持ち、承認された各ディビジョンの予算内で、効率的な運営と厳正な管理を行いながら、注意深く予算執行を行う責任があります。

27.4.5 副学長（財務担当）

副学長（財務担当）は予算全般について所管し、学長・理事長及び事務局長の下、大学全体の予算計画・編成、政府への予算要求に当たっての内閣府との連絡・折衝、学内への予算配分案の策定、決定された予算計画の執行と執行管理その他を進める財務ディビジョンの長としての任務を有します。

予算の執行管理に関しては、各予算単位の月間の予算執行結果を確認し、予算執行状況報告書を各予算管理者、事務局長及び理事長・学長へ毎月提出します。

さらに、副学長（財務担当）は各年度の決算日後に、各ディビジョンの予算執行結果を審査し、年間の報告書を理事長・学長及び理事会へ提出します。

27.4.6 予算セクション

予算セクションは、副学長（財務担当）の下で、大学全体の予算計画・編成、政府への予算要求に当たっての内閣府との連絡・折衝、学内への予算配分案の策定、決定された予算計画の執行と執行管理その他に必要な業務を行います。

また、全ての予算計上資金が、理事会の承認に従い本学によって割り当てられるよう、また、本学又は資金提供機関が定めた指示、規則及び手続きに従うよう、管理する責任を負います。

27.4.7 本学職員

27.4.7.1 本学予算の適切な使用

本学の全ての職員は、予算単位に配分された予算内で、本学の規則に従い、タイムリーで信頼できる職務執行を行う責任があります。

27.4.7.2 支援情報技術基盤への精通及びその使用

本学では、予算編成、執行、管理を行うため ERP システムを使用します。このシステムは、本学で行われる財務取引を支援し、予算執行の管理を行うための基礎となるものです。支払いを行ったり、予算に責任をもつ本学職員は、ERP システムに対して講習を受け、機能について熟知し、効率的な業務の達成に努めなければなりません。

27.4.7.3 予算アナリスト

各ディビジョン等における予算アナリストは、予算管理者が責任を持つ予算計画、編成、予算要求資料の作成、予算執行及び執行管理等に関し、予算管理者の実務上のサポートを行います。

27.5 手続き

27.5.1 予算計画・予算編成

予算計画は各予算管理者により、27.5 の規定の手続きに沿って行われます。ユニバーシティレベルの予算編成は、事務局長の統括の下、副学長（財務担当）が行い、理事長・学長が決定します。

予算管理者は、十分な詳細と一緒に、予算案を提出しなければなりません。運営費、資本的支出は、彼らの予算要求を説明することができるよう項目別にしなければなりません。

職員給与の予算については、税金や福利厚生等に係る間接経費を含んでいるため複雑です。そのため、給与がその予算単位で負担されているとしても、予算配分の時点では、予算管理者により管理されるものではありません。しかし、予算管理者は、監督する職員の管理について責任を負い、セクションレベルのヘッドカウント及び質、また、予算計上されていない時間外勤務の最小限化について計画を立てなければなりません。

27.5.2 複数年度の計画

本学は、予算計画及び予算執行の管理を 1 年単位で行います。本学の主要財源である国からの補助金の会計のルールにより、原則として複数年度にわたる予算計画は禁じられています。

複数年度の計画を立てることが認められている補助金以外の財源がある場合や、プロジェクト自体が複数年度の予算計画を必要とする場合には、予算管理者及び予算セクションは、それらのニーズをどのように計画手順に組み込んで行くか、検討します。複数年度の予算計画を要求する予算管理者は、その特定の要件について、予算セクションと協議する責任を負います。

複数年契約及び年度跨ぎ契約の取扱いについてはこちら [\[Link\]](#) をご覧ください。

27.5.3 政府補助金のための年間予算サイクル

予算管理者は、副学長（財務担当）が提示する予算要求スケジュールに沿って、担当ディビジョン等の翌年度予算要求案や必要資料を作成します。この予算要求案は、予算セクションが確認した予算単位及び予算分類に従って構造化されています。

（予算要求案の）集計の後、事務局長の統括の下、副学長（財務担当）は、運営費補助金及び施設整備費補助金の要求額について内閣府に報告を行います。予算要求が最終的に決定される前には本学と内閣府の間で複数のやりとりが行われます。その際、予算要求に必要な追加説明資料等を内閣府から求められることがあります。この場合、期限内に適切な資料を作成する責任者は、該当する予算項目の予算管理者となります。

翌会計年度の運営費補助金及び施設整備費補助金は、政府予算案として、内閣府から通常 12 月末に事前通知されます。しかし、政府予算案の正式な承認は国会により行われ、その時期は概ね 3 月末頃となりますが、前後する場合もあります。

27.5.4 予算管理者による当初予算要求（PEREX、OPEX 及び CAPEX）

27.5.4.1 職員計画及び給与予算

予算管理者は、現在の業務状況、職員の可用性、予想される翌年度の業務量を検討し、翌年度の職員計画（ヘッドカウントと質）を最初の予算編成の段階で提出しなければなりません。

相当する給与の積算は、人事マネジメントセクションによりこの情報に基づいて作成されます。

集計後、一般に本学予算に適用されると同様の手続きに従い、事務局長の統括の下、副学長（人事担当）が取りまとめ、PEREX 予算について副学長（財務担当）と協議の上、事務局長及びエグゼクティブが必要な調整の審査を行い、理事長・学長がこれを決定します。

27.5.4.2 資本的支出（CAPEX）計画—研究機器及びソフトウェア

資本的支出（CAPEX）計画について、研究機器及び研究利用目的のソフトウェアに関してはプロボストが、IT 及び研究利用目的外のソフトウェアに関しては最高情報責任者が、教員その他の関係者の要望のとりまとめを行います。プロボストと最高情報責任者は、ソフトウェアの提供と管理について適宜協議するものとします。

研究機器やソフトウェアの不必要な重複を防ぎ、最大限に共有するため、購入価格が 500 万円以上の研究機器及びソフトウェアの、新規購入の計画について審査を行います。

機器の購入依頼は、必ず直接経費に加え、ラボ取り付け費、保守費、追加的な人件費等の付帯する諸経費を含む金額でなければなりません。

研究機器、IT 及びソフトウェア以外の CAPEX については、財務ディビジョンにおいて取りまとめられ、研究機器、IT 及びソフトウェアと共に予算編成に組み込まれ、事務局長の統括の下、副学長（財務担当）による調整を経て、理事長・学長により決定されます。

27.5.5 年間予算配分（OPEX 及び CAPEX）

27.5.5.1 運営費補助金の年間予算配分

予算編成の初めに、ストラテジック・リソース・アロケーション・コミッティ（SRAC）の助言により理事長・学長は、運営費補助金（OPEX 及び CAPEX）及びヘッドカウントを予備的想定に基づき各予算管理者に配分します（「トップダウン配分」）。

SRAC は予算配分について、年度当初の予算配分、中間レビュー及び年末レビューの際に審議します。副学長（財務担当）は、SRAC の議を経て予算配分の修正及び調整の案を作成します。SRAC のメンバーは、学長、首席副学長（イノベーション・アウトリーチ担当）、プロボスト、事務局長及び教授会議長で構成されます。

予算管理者は、運営費補助金に関する、そのディビジョン内での OPEX と CAPEX との間の配分を予算事業単位レベルまで行う責任があります。予算管理者はまたその職員計画（ヘッドカウントと質）についても確認するよう求められます。集計後、事務局長が必要な調整の審査を行い、これを決定します。

27.5.5.2 予算の仮配分

実際の開始より数週間前に入札が行われなければならないような年間契約や、日付が決定している行事等、新しい年度の開始と同時に開始されるものについては、年度の開始前に予算を配分する必要があります（予算の仮配分）。このような仮配分は、例外的に行われるものであり、副学長（財務担当）により承認されなければなりません。

仮配分予算は、予算管理上の便宜のため行われるものであり、確定した予算配分ではありません。実際の年度予算が確定する 4 月 1 日より以前に、仮配分された予算

で契約を締結したり、担保にしたりすることはできません。予算管理者は、適法に承認される前に仮配分された予算が担保されないようにする責任を負います。

27.5.5.3 予備費

理事長・学長は、自然災害への緊急対応を含む予測されない事態に適宜対応するため、予備資金の確保を副学長（財務担当）に要求することができます。予算管理者は、予備費を確保することはできません。しかし、特定の予備費について、適切な正当性がある場合に限り、副学長（財務担当）に資金の確保を要求することができます。

27.5.5.4 未配分予算

副学長（財務担当）は、理事長・学長及び事務局長と協議の上、年間予算を配分する時点で、十分な正確性及び信頼性の確保のため、予算化する前にさらなる検討が必要な場合、その資金の一部を配分しないことを決定することができます。

27.5.6 外部資金の間接経費の配分

本学が受け取った外部資金の間接経費は、その外部資金の本来の受取人にかかわらず、プレジデントオフィスの予算として統合されます。間接経費の配分については、本学全体のニーズ及び外部資金機関の支出ルールに基づき副学長（財務担当）が配分案を作成し、事務局長により決定されます。外部資金機関により別途定めがない限り、間接経費として本学が要求する比率は全受領額の 30%とします。

また、競争的資金の間接経費の配分については、本学の「競争的資金の間接経費使用に関する基本方針」に基づき事務局長により決定されます。

27.5.7 建設計画

副学長（施設管理担当）は、交付される補助金（運営費補助金及び施設整備費補助金）の分類に沿って、建設工事のための資金の配分について第一の責任を負うと共に、適正な執行について定期的に事務局長、副学長（財務担当）及び准副学長（事務局長オフィス）と協議の場を持ちます。

この予算配分は、予算セクションにより、本学の総合的な予算の中に統合されます。

27.5.8 ERP システムにおける予算配分

理事長・学長は各予算管理者の所管する予算を配分します。実際に配分された額は ERP システムで確認することができます。

27.5.9 ERP システムにおける予算執行

全ての財務取引は、ERP システムに記録されなければなりません。

27.5.9.1 「事前」の ERP システム入力

予算の執行は、原則として、積算金額での入札の開始、契約締結、発注、出張手配、謝金の支払いを伴うイベントの企画といった実際の執行行為の事前に ERP システムに記録する必要があります。

本学は、取引が「事前」に記録されなかった場合には、商品やサービスの納入の受け入れを行わず、又はその費用を精算することができないことがあります。

これは、最新かつ信頼できる本学の債務の予測を可能とするために必要です。

27.5.10 予算執行の管理及び調整

27.5.10.1 予算執行の管理

各ディビジョンの予算執行状況は副学長（財務担当）が予算管理者と共に見直しを行います。

参考資料として予算執行状況報告書が作成されます。

予算執行状況報告書は予算単位のレベルに従って構造化されます。

27.5.10.2 予算の修正

会計年度の初めに編成された予算は参考資料となり、これを修正することはできません。ただし、状況によっては会計年度中に予算の予測値の修正が必要となる場合があります。必要に応じ、予算セクションが年間予算配分の再積算を実施します。このような追加的な予算の修正は、1 つ又は複数のディビジョンで支出額に超過又は未達が生じることが明らかであり、予算配分の修正及び調整が必要となった場合に、事務局長が副学長（財務担当）と協議の上決定します。

修正予算及び再配分予算（27.5.10.5 参照）は予算セクションが ERP システムに登録し、予算執行が管理されるに当たっての新たな参考資料として供されます。当初の予算はベースラインの参考資料として残ります。

27.5.10.3 ディビジョン内のセクションにおける支出超過

ある 1 つの予算単位で支出超過が見込まれる場合、その予算単位が所属するディビジョンの予算管理者は、まずは当該支出超過を当該ディビジョンの他のセクションで生じた節約分で補うべきものとします。

財源が複数年予算管理を認めている場合には、予算管理者は必要な措置を講じて 1 年間での支出超過をその後の年度の節約分で是正すべきものとします。

27.5.10.4 予算未達

予算管理者は、自らのディビジョンで予算未達が見込まれる場合、可能な限り早急に副学長（財務担当）に通知して、予算の効率的な使用を目的とした全学的な予算再分配ができるようにします。この通知が承認されると、ERP システムに登録された予算は、可能な限り早急に、予算セクションによりしかるべく修正されます。

27.5.10.5 予算管理者による主要予算分類内での及び分類を横断しての予算額の再配分

予算分類内での予算の再配分は実際の環境及び優先事項の変更に対するリソースの配分調整という容認し得る方法として可能です。

予算分類を横断しての再配分は、見境なく行うことはできません。なぜなら、それによって別の負債が生じ、また本学による資源の長期的利用に対して別の影響が生じるからです。

分類を横断しての再配分を行うには、事務局長の統括の下、副学長（財務担当）が調整を行い決定します。そのために予算セクションはこの再配分が財源に付随する制限事項に適合していることを確認しなければなりません。

27.5.10.6 予備資金の執行

非常時又は予測しない事態が起きた時には、理事長・学長の指示により、事務局長の統括の下、副学長（財務担当）は、その管理する予備資金の執行を、目的を明確にした上で、決定することができます。予備資金の使途については、原則として、その財源（例：運営費補助金）に対して適用されるルールを遵守しなければなりません。しかし、特に緊急の場合には、事務局長は、副学長（財務担当）の明確な承認を得た上で、この資金の執行を決定することができます。

事務局長は予備資金の特定の金額の使用権限を必要に応じて予算管理者に委任することができます。

予備資金は会計年度末まで残しておくべきではなく、また、それを必要とする確率が減少するに従い、徐々に通常業務目的での使用への配分としていかなければなりません。

27.5.10.7 予算の繰越し

予算の翌会計年度への繰越しは、以下の基準が満たされた場合にのみ例外的に認められます。

繰越しが、法律や財源が定める規則によって認められている場合。

政府又は資金提供機関から繰越しの承認が得られた場合（事前の承認が必要な場合）。

予算の繰越しには、支出、及び繰越される当該支出に対応するリソースが含まれます。したがって、これは予算収支の観点から見て中立なものとなっています。

27.5.10.8 他の資金提供機関への報告

資金提供機関への報告は、通常、所定の規則に従って所定の様式で行われます。予算管理者は、期日遅れや書類の不備があった場合には、他の資金調達への応募資格の喪失や資金の返還命令といった罰則につながることを知っておく必要があります。

27.6 自己承認の禁止

本学では、いかなる場合においても、申請者と承認者が同一となる予算執行（自己承認）は認められません。

27.7 連絡先

27.7.1 本方針の所管

副学長（財務担当）

27.7.2 その他連絡先

予算セクション

プレジデントオフィス

事務局長オフィス

調達セクション

27.8 定義