

令和3年度

事業報告書

自 令和3年4月 1日

至 令和4年3月31日

独立行政法人 航空大学校



目 次

1. 法人の長によるメッセージ	3
2. 法人の目的、業務内容	4
(1) 法人の目的	
(2) 業務内容	
3. 政策体系における法人の位置付け及び役割（ミッション）	4
(1) 国土交通省の政策体系との関係	
(2) 国土交通省所管課との関係	
4. 中期目標	5
(1) 概要	
(2) 一定の事業等のまとめりとごとの目標	
5. 法人の長の理念や運営上の方針・戦略等	6
6. 中期計画及び年度計画	8
7. 持続的に適正なサービスを提供するための源泉	11
(1) ガバナンスの状況	
(2) 役員等の状況	
(3) 職員の状況	
(4) 重要な施設等の整備等の状況	
(5) 純資産の状況	
(6) 財源の状況	
(7) 社会及び環境への配慮等の状況	
(8) その他の源泉の状況	
8. 業務運営上の課題・リスク及びその対応策	17
(1) リスクの管理の状況	
(2) 業務運営上の課題・リスク及びその対応策の状況	
9. 業績の適正な評価の前提情報	17
10. 業務の成果と使用した資源との対比	19
(1) 自己評価	
(2) 当中期目標期間における主務大臣による過年度の総合評定の状況	

1 1.	予算と決算との対比	2 1
1 2.	財務諸表	2 2
	(1) 貸借対照表	
	(2) 行政コスト計算書	
	(3) 損益計算書	
	(4) 純資産変動計算書	
	(5) キャッシュ・フロー計算書	
1 3.	財政状態及び運営状況の法人の長による説明情報	2 5
	(1) 貸借対照表	
	(2) 行政コスト計算書	
	(3) 損益計算書	
	(4) 純資産変動計算書	
	(5) キャッシュ・フロー計算書	
1 4.	内部統制の運用に関する情報	2 9
1 5.	法人の基本情報	3 0
	(1) 沿革	
	(2) 設立に係る根拠法	
	(3) 主務大臣（主務省所管課等）	
	(4) 組織図	
	(5) 大学校の所在地	
	(6) 主要な特定関連会社、関連会社及び関連公益法人等の状況	
	(7) 主要な財務データの経年比較	
	(8) 翌事業年度（令和4年度）に係る予算、収支計画及び資金計画	
1 6.	参考情報	3 3
	(1) 要約した財務諸表の科目の説明	
	(2) その他公表資料等との関係の説明	
別紙		
	令和3年度組織図	3 7

1. 法人の長によるメッセージ

航空大学校は、昭和29年7月、エアラインパイロットを養成するため、運輸省の附属機関として設立され、以来、我が国唯一の公的な民間操縦士教育訓練機関として、約4,000名以上の卒業生を送り出し、その多くが航空会社の定期路線を中心に民間航空事業の中核で活躍しております。

近年の訪日外国人の増大やLCCの相次ぐ参入など、航空業界をめぐる環境の大きな変化により、我が国の航空需要の大幅な拡大が予想され、操縦士についても将来的な不足が懸念される中、若手操縦士の養成・確保が大きな課題となっております。

そのため、平成28年8月に閣議決定された「未来への投資を実現する経済政策」における「操縦士の戦略的確保・育成事業」を受け、国土交通省から平成30年度以降の学生入学定員を現在の1.5倍とする方針が示され、年間養成人数が72名から108名へ増加することとなりました。

「航空企業のニーズにあった操縦士の長期的かつ安定的な確保」という国土交通政策の下、国土交通省で新たに定められた第5期中期目標においても我が国航空会社の機長や訓練・査察を行う指導的操縦士など、基幹的要員となる質の高い操縦士の養成、私立大学等の民間操縦士養成機関への技術支援の着実な実施等を図ることにより、我が国の航空輸送の安全・安定に貢献すること等、国土交通政策に係る航空大学校の任務を的確に遂行するものとなっております。

航空大学校では、当校が新たに定めた第5期中期計画のスタートとなる令和3年度においても引き続き年間108名の養成規模を維持し、学生への教育の質の向上、資質の高い学生の確保、訓練環境の維持・向上及び航空安全に係る教育等の充実に加え、私立大学等の民間養成機関への技術支援及び裾野拡大に係る取組を着実に実施しております。

新型コロナウイルス感染症の世界的流行により、国内外の航空ネットワークの維持に深刻な影響が生じ、航空輸送が大幅に減少している状況の中、将来の航空需要の回復・増大を見据え、引き続き一層の安全の向上に努め、中期計画に基づいた組織運営及び業務運営の効率化を図りながら、航空業界に求められる高質なパイロットを養成し、社会のニーズに応じて参る所存でございますので、国民の皆様の当校へのご指導ご鞭撻をよろしくお願い申し上げます。

独立行政法人 航空大学校

理事長 井戸川 眞



2. 法人の目的、業務内容

(1) 法人の目的

独立行政法人航空大学校は、航空機の操縦に関する学科及び技能を教授し、航空機の操縦に従事する者を養成することにより、安定的な航空輸送の確保を図ることを目的としています。

(航空大学校法第3条)

(2) 業務内容

航空大学校は、航空大学校法第3条の目的を達成するため以下の業務を行っています。

(航空大学校法第11条)

- ① 航空機の操縦に関する学科及び技能を教授し、航空機の操縦に従事する者を養成すること。
- ② 前号の業務に附帯する業務を行うこと。

3. 政策体系における法人の位置付け及び役割（ミッション）

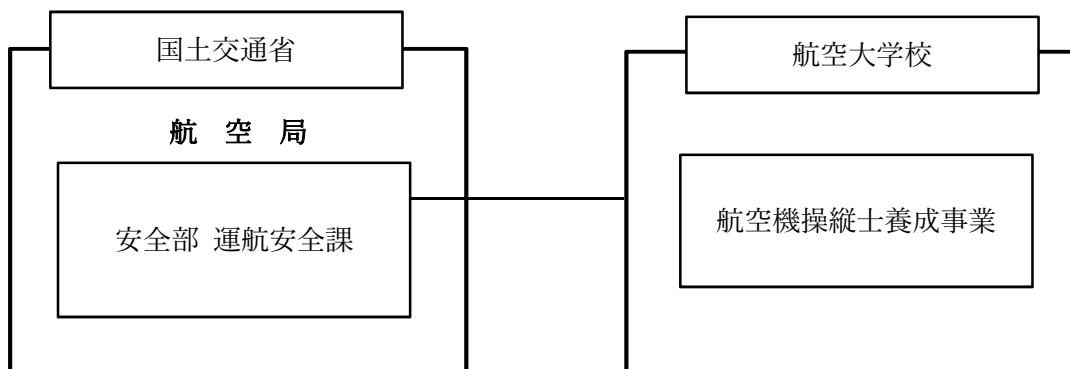
令和3年度の国土交通省の政策体系は13の柱から構成されておりますが、航空大学校の業務と国土交通省の予算との対応関係につきましては、次のとおり位置付けられています。

(1) 国土交通省の政策体系との関係

国土交通省の政策体系（※）	予算科目	航空大学校の業務
政策目標V 「安全で安心できる交通の確保、 治安・生活安全の確保」	・独立行政法人航空大学校運営費 交付金	・航空機操縦士養成事業
施策目標14 「公共交通の安全確保・鉄道の安全 性向上、ハイジャック・航空機 テロ防止を推進する」	・独立行政法人航空大学校施設整 備費補助金	

(※) 政策体系図は、国土交通省HPに掲載。

(2) 国土交通省所管課との関係



4. 中期目標

(1) 概要（独立行政法人航空大学校第5期中期目標（令和3年4月～令和8年3月））

航空大学校は、社会経済活動を支える航空輸送の担い手である操縦士を養成する基盤的機関として、昭和29年の運輸省附属機関としての設立以来、我が国航空会社の基幹的要員となる質の高い操縦士を安定的に輩出しており、航空大学校出身者が全体の約4割を占めるまでに至っています。

また、我が国航空会社の操縦士の年齢構成は50歳前後に偏在し、2030年頃から操縦士の大量退職が見込まれていることなどを踏まえ、航空大学校では、平成30年度入学生より養成規模を拡大しているところです。

こうした中、2020年からの新型コロナウイルス感染症の世界的な流行を受けて、国内外の航空ネットワークの維持に深刻な影響が生じているところですが、操縦士が機長として活躍するまでに長い期間を要することを勘案すると、将来の航空需要の回復・増大を見据えて、計画的に操縦士を養成・確保していくことが極めて重要です。

なお、「明日の日本を支える観光ビジョン」（平成28年3月）において、訪日外国人旅行者数「2030年6000万人」を目指すとしていますが、これは政府として引き続き重要な政策目標であり、将来のインバウンド需要回復のボトルネックとならないようにする観点からも、継続的な取り組みが必要です。

また、航空大学校では、長年の操縦士養成の知見を活用した民間養成機関への技術支援等、我が国全体の操縦士養成能力の拡充にも寄与してきています。民間養成機関の中には、海外機関に操縦士養成を委託していることにより、感染症の世界的な流行による影響を大きく受けているものもあり、航空大学校は、そのような民間養成機関への支援に一層の役割を果たすことも期待されています。

一方で、前中期目標期間の平成28年に仙台分校におけるG58胴体着陸の航空事故、令和2年に帯広分校におけるSR22前脚破損の重大インシデントが発生し、訓練の中断を余儀なくされ、安全管理体制の強化の重要性が増加しています。また、学生の資格取得率が低下しており、改善に向けて効果的な教育訓練体制のあり方を追求することも課題となっています。

これらの状況を踏まえ、航空大学校においては、将来、我が国航空会社において、機長や訓練・査察を行う指導的操縦士などの基幹的要員となる質の高い操縦士の養成、私立大学等の民間養成機関への技術支援を着実に行うこと等により、航空会社のニーズにあった資質を有する操縦士を長期的かつ安定的に確保し、我が国の航空輸送の安全・安定に貢献すること等、国土交通政策に係る航空大学校の任務を的確に遂行することが求められています。

[詳細につきましては、第5期中期目標をご覧ください。](#)

(2) 一定の事業等のまとまりごとの目標

独立行政法人は、中期目標における一定の事業等のまとまりごとの区分に基づくセグメント情報を開示することになっています。

航空大学校は単一セグメントであり、具体的な区分名は「航空機操縦士養成事業」です。

5. 法人の長の理念や運営上の方針・戦略等

【経営理念】

航空大学校は、我が国の唯一の公的な操縦士教育訓練機関として、その長い歴史と伝統を生かし、航空輸送の中枢を担う質の高い操縦士を計画的に養成するとともに、教育実績と研究活動の成果を広く国の政策と社会に還元することにより、我が国の航空界の発展と安全運航の確立に寄与することを目指します。

【教育理念】

○航空人の育成

航空大学校は、パイロットを目指す若人に、空の厳しさを侮らない謙虚な姿勢とフライトに対する周到な心構えを教え、そして空を飛ぶ夢と楽しさを共有することによって、航空を支える多くの人々とともに、航空を愛し、航空の安全と発展を願う航空人を育成します。

○パイロットとしての知識と技能の修得

航空大学校は、広く全国に人材を求め、我が国の国際・国内の航空輸送の第一線で活躍する職業人としてのパイロットを養成することを目標に、航空機の運航に必要な幅広い知識と高い操縦技能を教授します。

○プロフェッショナル・スピリットの形成

航空大学校は、パイロットが多くの人命を預かるという重大な職責をもつことに鑑み、学生に対し航空の安全確保に対する真摯な姿勢と自らの安全意識の確立を求め、さらには社会人・職業人として自立した意識と厳しい自己管理のもとに、機長としての統率力と危機管理能力の涵養を図ります。

【教育方針】

○質の高いパイロットの養成

航空大学校は、すべての学生に事業用操縦士（飛行機陸上単発及び多発）の技能証明と計器飛行証明を取得させることを目標に、明快で首尾一貫した教育体系のもとに効果的、効率的に座学及び実技を教授し、知識と操縦技能に優れた質の高いパイロットの養成を目指します。

○優れた人格の形成

航空大学校は、期別クラス毎の集中的な教育訓練や全寮制の生活によって醸成されるチームワークと先輩・後輩を含めた仲間の繋がりを大切にしつつ、同時に集団における個の確立を促し、自己管理能力とリーダーシップ、自学自習の精神と弛まぬ向上心を培います。

また職業人としてのパイロットは、まず自立した社会人でなければならないとの考え方のもと、高い倫理観と強い責任感を求め、驕ることなく他者への思いやりと感謝の念を持ち続ける豊かな人格の形成に資します。

○安全意識の向上

航空大学校は、不幸にして起こった過去の航大機事故の教訓を生かし、一致協力して訓練飛行の安全確保に努めるとともに、航空機の安全運航がパイロットの最大の使命であるとの認識のもとに、安全教育の徹底と安全意識の向上を図ります。

○我が国の操縦士教育の充実

航空大学校は、航空会社等との緊密な連携のもとに望ましい操縦士教育の実現に向けて教育訓練の課程、科目、方法等の充実に努めるとともに、多年に亘る操縦士教育の実績と継続的な研究の成果を航空行政や民間の操縦士養成事業に還元します。

6. 中期計画及び年度計画

航空大学校は、中期目標を達成するための中期計画と当該計画に基づく年度計画を作成しています。第5期中期計画（令和3年度～令和7年度）と令和3年度計画との関係は以下のとおりです。

第5期中期計画と主な指標等	令和3年度計画と主な指標等
I. 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項	
＜航空機操縦士養成事業＞	
<p>1. 教育の質の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間 108 名を入学定員として養成等を実施 ・操縦士に必要な事業用操縦士（陸上多発）及び計器飛行証明の学生の資格取得率を各年度とも 91%以上 ・中期目標期間における資格取得者の航空会社等への就職率を 96%以上 ・航空会社に対するアンケートの肯定的評価を 80%以上 <p>① 学生への教育の質の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・航空会社と年 1 回以上意見交換等を行い、エアライン操縦士に求められる知識・技能等を把握 ・航空機の運航に関する基礎的研究や、学科教育及び操縦教育に係る調査・研究の成果の教育・訓練への反映による質の向上及び効率化 ・学科教育について、教育内容の充実等による学内成績や国家試験合格率の維持・向上 ・操縦教育について、追加教育の効果的かつ効率的な実施方法等の更なる充実 <p>② 資質の高い学生の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学生募集にあたって、ポスターや雑誌等による広報、インターネット等の媒体の有効活用により、効果的かつ効率的な広報活動の実施 ・入試内容及び実施方法等について継続的に評価し、入試制度へ反映 <p>③ 訓練環境の維持・向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・既存の教育内容に応じた教育の最適化 ・学科教育及び操縦教育における ICT の活用及び電子化の推進 	<p>1. 教育の質の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間 108 名を入学定員として養成等を実施 ・操縦士に必要な事業用操縦士（陸上多発）及び計器飛行証明の学生の資格取得率を 91%以上 ・航空会社に対するアンケートの肯定的評価を 80%以上 <p>① 学生への教育の質の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・航空会社と意見交換・情報交換を 1 回以上行い、エアライン操縦士に求められる知識・技能等を把握 ・航空機の運航に関する基礎的研究や、学科教育及び操縦教育に係る調査・研究を計画的に実施し、その成果の教育・訓練への反映 ・学科教育について、教材の見直し等の教育内容の充実等による学内成績や国家試験合格率の維持・向上 ・操縦教育について、追加教育の効果的かつ効率的な実施方法等の更なる充実 <p>② 資質の高い学生の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ポスター・パンフレット等による広報活動に加え、受験説明会の開催やインターネット等の媒体を活用した広報活動の展開 ・入学試験と入学後の成績比較等の分析を行い、入試内容及び実施方法等について継続的に評価し、入試制度へ反映 <p>③ 訓練環境の維持・向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・既存の教育内容に応じた教育の最適化 ・学科教育及び操縦教育における ICT の活用及び電子化の推進

<p>④ 教官の質の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教官間の意見交換等による教育技法等の向上及び標準化 ・教育技法等の向上のための研修の実施 ・技能審査を毎年1回実施 	<p>④ 教官の質の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教官間の意見交換等による教育技法等の向上及び標準化 ・教育技法等の向上のための研修の実施 ・技能審査を1回実施
<p>2. 航空安全に係る教育等の充実</p> <p>① 航空安全プログラム(S S P)に基づく取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・安全に関する取組目標として、安全指標及び安全目標値を年度計画において設定 ・各校において安全委員会を毎月1回実施 ・外部講師による役職員への安全教育を毎年度2回以上実施 <p>② 安全教育の訓練初期からの実施</p> <p>③ 教育の質の更なる向上、平準化を図る教官間の意見交換等の実施</p> <p>④ 安全監査等の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・安全監査を年1回実施 	<p>2. 航空安全に係る教育等の充実</p> <p>① 航空安全プログラム(S S P)に基づく取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・航空事故・重大インシデント0件 ・イレギュラー運航件数を10,000飛行時間あたり4.28件以下 ・役員等による訓練オブザーブ回数を各教官に対して2回以上 ・ヒヤリハット報告件数を30件以上 ・各校において安全委員会を毎月1回実施 ・外部講師による役職員への安全教育を2回以上実施 ・役員等から職員への安全教育を2回以上実施 <p>② 安全教育の訓練初期からの実施</p> <p>③ 教育の質の更なる向上、平準化を図る教官間の意見交換等の実施</p> <p>④ 安全監査等の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・安全監査を1回実施 ・安全総点検を2回実施 <p>⑤ 安全管理体制の確認・見直し</p>
<p>3. 私立大学等の民間養成機関への技術支援及び裾野拡大</p> <p>① 民間操縦士養成機関への技術支援</p> <p>② 「空の日」行事・「航空教室」・市民航空講座の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「航空教室」・市民航空講座を合計で年間16回程度実施 	<p>3. 私立大学等の民間養成機関への技術支援及び裾野拡大</p> <p>① 民間操縦士養成機関への技術支援</p> <p>② 「空の日」行事・「航空教室」・市民航空講座の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「航空教室」・市民航空講座を合計で年間16回程度実施
<p>II. 業務運営の効率化に関する事項</p>	
<p>1. 業務改善の取組</p> <p>① 組織運営の効率化</p> <p>② 教育・訓練業務の効率化</p> <p>③ 調達の合理化の推進</p> <p>④ 人件費管理の適正化</p>	<p>1. 業務改善の取組</p> <p>① 組織運営の効率化</p> <p>② 教育・訓練業務の効率化</p> <p>③ 調達の合理化の推進</p> <p>④ 人件費管理の適正化</p>

<p>⑤ 教育コストの分析・評価</p> <p>⑥ 一般管理費の削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中期目標期間中に見込まれる一般管理費総額を6%程度抑制 <p>⑦ 業務経費の削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中期目標期間中に見込まれる業務経費総額を2%程度抑制 	<p>⑤ 教育コストの分析・評価</p> <p>⑥ 一般管理費の削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中期目標期間中に見込まれる一般管理費総額を6%程度抑制 <p>⑦ 業務経費の削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中期目標期間中に見込まれる業務経費総額を2%程度抑制
2. 業務の電子化	2. 業務の電子化
III. 財務内容の改善に関する事項	
<p>1. 予算、収支計画及び資金計画</p> <p>(1) 予算、収支計画及び資金計画</p> <p>(2) 自己収入の確保</p> <p>(3) 業務達成基準による収益化</p>	<p>1. 予算、収支計画及び資金計画</p> <p>(1) 予算、収支計画及び資金計画</p> <p>(2) 自己収入の確保</p> <p>(3) 業務達成基準による収益化</p>
2. 短期借入金の限度額	2. 短期借入金の限度額
3. 剰余金の使途	3. 剰余金の使途
IV. その他業務運営に関する重要事項	
1. 内部統制の充実・強化	1. 内部統制の充実・強化
<p>2. 人事に関する計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各事業年度において職員の約10%程度について、国または大学、民間等と人事交流を実施 	<p>2. 人事に関する計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員の約10%程度について、国または大学、民間等と人事交流を実施
3. 施設及び設備の整備	3. 施設及び設備の整備
4. 保有資産の見直し	4. 保有資産の見直し
5. 積立金の使途	5. 積立金の使途

[詳細につきましては、第5期中期計画及び令和3年度計画をご覧ください](#)

7. 持続的に適正なサービスを提供するための源泉

(1) ガバナンスの状況

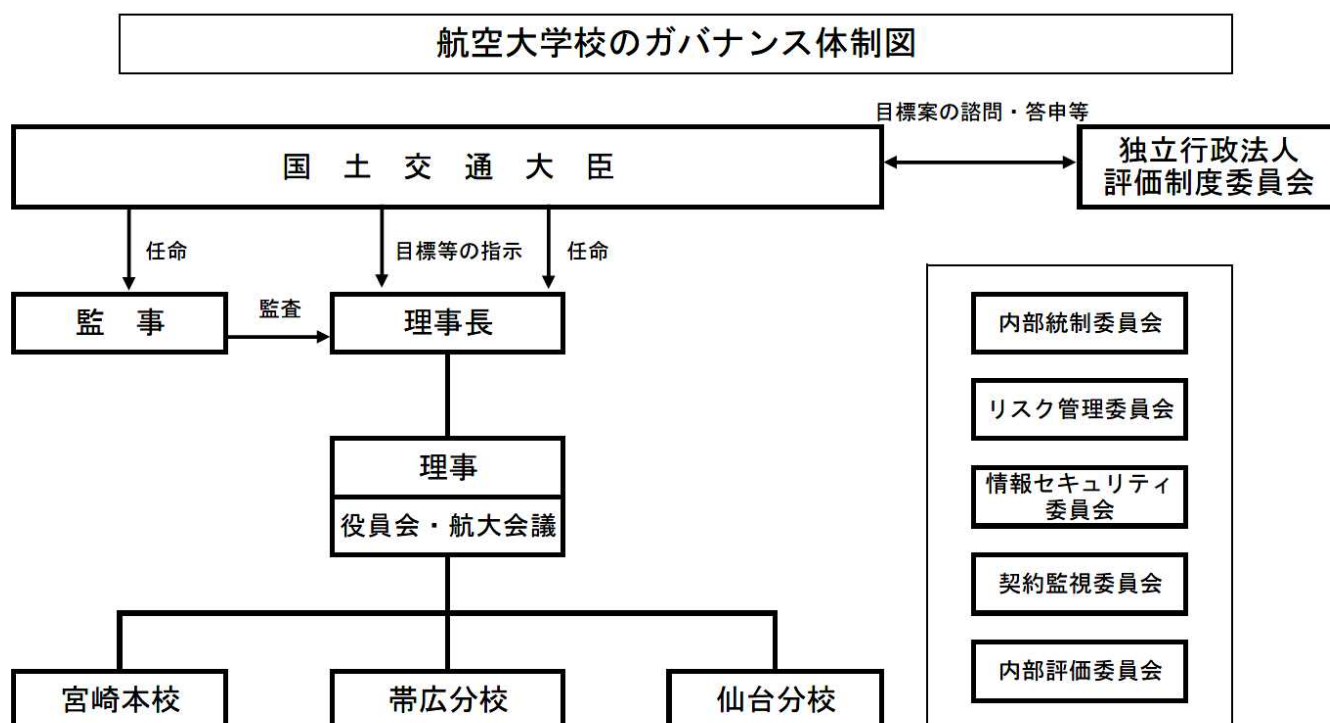
①主務大臣

航空大学の主務大臣は国土交通大臣となります。(航空大学校法第14条)

②ガバナンス体制図

航空大学の役職員の職務の執行が独立行政法人通則法などの関係法令に適合するための体制その他業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）を整備し、その行う業務の公共性に鑑み、適正かつ能率的な運営に努めています。

また、監事による業務及び会計に関する監査を実施し、健全な業務運営を確保及び社会的信頼に答える良質な統治体制を確立しており、さらに、内部統制機能の有効性のチェックのため、内部統制委員会の他、契約監視委員会等により定期的なモニタリングを実施しています。



[内部統制システム整備の詳細につきましては、業務方法書をご覧ください。](#)

(2) 役員等の状況

① 役員等の状況

(R4.3.31 現在)

役職	氏名	任期	経歴
理事長	井戸川 眞	自:令和3年4月1日 至:令和8年3月31日	昭和50年7月 航空大学校卒 昭和51年4月 全日本空輸(株)入社 平成1年4月 運航本部乗員室エアバス乗員部長 平成21年4月 運航本部安全・品質推進室品質推進部長 平成23年10月 運航本部グループフライトオペレーション品質企画室長 平成24年11月 オペレーションサポートセンター副センター長 平成25年4月 執行役員フライトオペレーションセンター副センター長 平成27年4月 上席執行役員フライトオペレーションセンター副センター長 平成28年4月 (株)エアージャパン代表取締役社長 令和2年4月 独立行政法人航空大学校 理事長
理事	遠藤 武	自:令和3年4月1日 至:令和5年3月31日	昭和61年3月 東京大学工学部航空学科卒 昭和61年4月 運輸省入省 平成6年4月 科学技術庁出向 平成10年6月 航空局技術部航空機安全課補佐官 平成14年4月 ジェトロ・アムステルダム事務所出向 平成16年5月 独立行政法人航空大学校企画調整官 平成19年4月 航空局技術部航空機安全課首席航空機検査官 平成23年7月 航空局技術部運航安全課航空事業安全監査室長 平成24年4月 航空局首席危機管理・安全監察官 平成25年10月 航空局安全部安全企画課国際・危機管理室長 平成26年2月 大臣官房参事官(航空事業安全担当) 平成28年7月 航空局交通管制部運用課長 平成30年4月 航空局交通管制部管制技術課長 令和元年11月 独立行政法人航空大学校審議役 令和3年4月 独立行政法人航空大学校 理事

役職	氏名	任期	経歴
監事 (常勤)	大井 道彰	自:令和3年8月1日 至:令和7年度財務諸表 承認日	昭和53年3月 航空大学校卒 昭和53年4月 全日本空輸(株)入社 昭和63年3月 副操縦士発令 平成7年7月 機長発令 平成17年4月 運航本部業務推進室企画推進部担当部長 平成21年4月 運航本部乗員室B747-400乗員部長 平成23年4月 運航本部グループ運営推進室乗員業務部長 平成24年4月 勤労部長 平成25年4月 オペレーションマネジメントセンター・オペレーション サポートセンターOSC副センター長 平成28年4月 執行役員フライトオペレーションセンター副センター長 平成29年4月 取締役執行役員オペレーション部門副統括、フライトオ ペレーションセンター長 平成30年6月 取締役執行役員オペレーション部門副統括、フライトオ ペレーションセンター長兼panda・Flight・ Academy(株)社長 令和2年4月 常勤顧問 令和3年8月 独立行政法人航空大学校 監事
監事 (非常勤)	中尾 貴子	自:令和3年8月1日 至:令和7年度財務諸表 承認日	昭和55年3月 宮崎県立宮崎商業高校卒 昭和55年4月 (株)宮崎銀行入行 平成22年6月 佐土原支店副長 平成23年4月 大塚中央支店小松台出張所長兼大塚中央支店副長 平成25年4月 妻ヶ丘支店一万城出張所長兼妻ヶ丘支店副長 平成27年4月 審査部調査役 平成27年10月 財光寺支店長 平成30年4月 神宮支店長 令和3年8月 独立行政法人航空大学校 監事(非常勤)

- ② 会計監査人の氏名または名称
該当無し

(3) 職員の状況

常勤職員は令和3年度末現在122人(前期末122人)であり、平均年齢は44.3歳(前期末45.6歳)となっています。このうち、国等からの出向者は55人、民間からの出向者は7人となっています。

(4) 重要な施設等の整備等の状況

- ① 当事業年度中に完成した主要な施設等
該当無し
- ② 当事業年度において継続中の主要な施設等の新設・拡充
該当無し
- ③ 当事業年度中に処分した主要な施設等
該当無し

(5) 純資産の状況

① 資本金の額及び出資者ごとの出資額

(単位：百万円)

区 分	期首残高	当期増加額	当期減少額	期末残高
政府出資金	4,915	—	—	4,915

- ② 目的積立金の申請状況、取崩内容等
該当無し

(6) 財源の状況

① 財源の内訳

航空大学校の経常収益は3,972百万円で、その内訳は、運営費交付金収益2,389百万円(収益の60%)、業務収益等353百万円(収益の9%)、寄付金収益998百万円(収益の25%)、引当金見返に係る収益131百万円(収益の3%)、資産見返負債戻入101百万円(収益の3%)となっています。

② 自己収入に関する説明

航空大学校では、受益者負担として、授業料、入学料、検定料、寄宿舍使用料、寄付金の自己収入を得ています。

また、この他に、土地・建物貸付料等の収入があり、それぞれの依頼者が収入先となります。

(7) 社会及び環境への配慮等の状況

航空大学校は、以下の方針等を定め適宜取り組んでいます。

- ・国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律に基づく「環境物品等の調達の推進を図るための方針」
https://www.kouku-dai.ac.jp/cgi-bin/upload/1300_kankyoubuppinnhoushinR4.pdf
- ・国等による障害者就労施設等からの物品等の調達の推進等に関する法律に基づく「障害者就労施設等からの物品等の調達の推進を図るための方針」
https://www.kouku-dai.ac.jp/cgi-bin/upload/1343_R4_syougaisyabuppintyoutatuhousin.pdf.pdf
- ・官公需についての中小企業者の受注の確保に関する法律に基づく「独立行政法人航空大学校の中小企業者に関する契約の方針」
http://www.kouku-dai.ac.jp/cgi-bin/upload/1278_keiyakuhoushin_3.pdf
- ・次世代育成支援対策推進法に基づく「独立行政法人航空大学校行動計画」
http://www.kouku-dai.ac.jp/cgi-bin/upload/1173_kodokeikakuR3.pdf

(8) その他の源泉の状況

航空機操縦士養成事業を維持継続するためのその他の源泉としては、代表的なものとして各校で使用
する訓練機が挙げられます。訓練機の概要は以下のとおりです。

【宮崎本校】



シーラス式 SR22型
導入時期：平成30年
全長：7.92m 全幅：11.67m 全高：2.71m
自重：1,032kg 時速：347km/h 最高高度：5,335m
航続距離：2,165km
搭載エンジン：310馬力
コンチネンタル式 IO-550-N型

【帯広分校】



シーラス式 SR22型
導入時期：平成28年
全長：7.92m 全幅：11.67m 全高：2.71m
自重：1,032kg 時速：347km/h 最高高度：5,335m
航続距離：2,165km
搭載エンジン：310馬力
コンチネンタル式 IO-550-N型

【仙台分校】



ホーカー・ビーチクラフト式G58 (パロン)
導入時期：平成23年
全長：9.09m 全幅：11.53m 全高：2.97m
自重：1,837kg 時速：374km/h 最高高度：6,306m
航続距離：2,932km
搭載エンジン：300馬力×2
コンチネンタル式 IO-550-C型

8. 業務運営上の課題・リスク及びその対応策

(1) リスク管理の状況

リスク管理については、理事長を最高責任者、理事を総括管理者とするリスク監理体制を構築、理事長を委員長とするリスク管理委員会を設置し、業務フローの作成、リスク因子の把握といったリスクの評価、当該リスクへの対応策の作成、並びに当該対応策の実施を進めています。

(2) 業務運営上の課題・リスク及びその対応策の状況

① 飛行訓練における安全の確保

安全運航の確保を業務運営上の最重要課題として位置付け、理事長のリーダーシップの下、安全目標の達成度や安全対策の実施状況の半期毎の把握・分析、組織内の適切な意思疎通の醸成、安全情報の共有、外部講師による安全教育等の対応策により、法令・規則の遵守、航空事故・重大インシデント0件の達成に努めています。

② 質の高い操縦士の養成

航空会社と操縦士養成等に関する意見交換・情報交換によって把握されるエアラインパイロットに求められる知識・技能等を踏まえた教育内容及び教育体制等の充実化、SNS等を活用した広報活動の展開による質の高い学生の確保及び外部意見の聴取、訓練環境の維持・向上、教官の質の確保等の対応策により、航空会社において基幹的要員となる質の高い操縦士の養成に努めています。

③ コンプライアンス意識の向上

航空大学の業務運営において教職員や学生による不正行為が発生した場合、航空大学が社会的責任を負うだけでなく、航空の安全・安心に対して国民の不信を招く可能性があります。フライト訓練前後に実施するアルコール検査の徹底、外部講師による定期的な研修の受講等の対応策により、教職員及び学生のコンプライアンス意識の向上に努めています。

[詳細につきましては、業務実績等報告書及び業務方法書をご覧ください。](#)

9. 業績の適正な評価の前提情報

令和3年度の航空大学の業務についてのご理解とその評価に資するため、事業の前提となる、実施スキームを以下（事業実施スキーム図）のとおり示します。

航空機操縦士養成事業

年間学生養成数：108名
入学時期：毎年度4回（6月、9月、12月、3月）
1期毎の入学者数：27名

宮崎学科課程

訓練期間：5ヶ月
学科授業時間：547時間
教授科目：航空力学、航法、
航空機システム、
航空通信、気象、
英語、航空安全、
法規、航空管制 他



授業風景

帯広フライト課程

訓練期間：6ヶ月
学科授業時間：162時間
教授科目：航法、計器飛行、
航空安全、英語 他
操縦訓練時間：
（実機）71.5時間
（飛行訓練装置）7時間



訓練機（SR22 シーラス）

宮崎フライト課程

訓練期間：6ヶ月
学科授業時間：156時間
教授科目：航空機システム、
気象、計器飛行 他
操縦訓練時間：
（実機）73.5時間
（飛行訓練装置）15時間



訓練機（SR22 シーラス）

仙台フライト課程

訓練期間：7ヶ月
学科授業時間：150時間
教授科目：法規、航空管制、
計器飛行、英語 他
操縦訓練時間：
（実機）57時間
（飛行訓練装置）22時間



訓練機（G58 バロン）

- ・ 事業用操縦士（陸上多発）及び計器飛行証明の資格を取得して卒業
- ・ 卒業後、航空会社へ就職

10. 業務の成果と使用した資源との対比

(1) 自己評価

(単位：百万円)

項目	評価(※)	行政コスト
I. 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項		
航空機操縦士養成事業	B	4,091
(1) 教育の質の向上	B	
① 学生への教育の質の向上	A	
② 資質の高い学生の確保	B	
③ 訓練環境の維持・向上	B	
④ 教育の質の確保	B	
(2) 航空安全に係る教育等の充実	B	
① 航空安全プログラム(SSP)に基づく取組	C	
② 学生に対する安全教育の充実	B	
③ 教育の質の更なる向上、平準化	B	
④ 安全対策の実施	B	
⑤ 安全管理体制の確認・見直し	B	
(3) 私立大学等の民間操縦士養成機関への技術支援及び裾野拡大	B	
① 技術支援の取組	B	
② 裾野拡大の取組	A	
II. 業務運営の効率化に関する事項		
(1) 業務改善の取組		
① 組織運営の効率化	B	
② 教育・訓練業務の効率化	B	
③ 調達の合理化の推進	B	
④ 人件費管理の適正化	B	
⑤ 教育コストの分析・評価	B	
⑥ 一般管理費の縮減	B	
⑦ 業務経費の縮減	B	
(2) 業務の電子化	B	
III. 財務内容の改善に関する事項		
(1) 予算・収支計画及び資金計画	B	
(2) 自己収入の確保	B	
(3) 業務達成基準による収益化	B	
IV. その他業務運営に関する重要事項		
短期借入金の限度額	-	
不要財産の処分等に関する計画	-	

重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画	—	
剰余金の使途	—	
内部統制の充実・強化	B	
人事に関する計画	B	
施設及び設備の整備	B	
保有資産の検証・見直し	B	

※評価区分

- S：目標を量的・質的に上回る顕著な成果が得られている。
- A：所期の目標を上回る成果が得られている。
- B：所期の目標を達成している。
- C：所期の目標を下回っており、改善を要する。
- D：所期の目標を下回っており、業務の廃止を含めた抜本的な改善を要する。

[詳細につきましては、業務実績等報告書をご覧ください。](#)

(2) 当中期目標期間における主務大臣による過年度の総合評定の状況

令和3年度の総合評定は確定していません。

(参考) 前中期目標期間における主務大臣の総合評定の状況

区 分	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
評定(※)	B	B	B	B	B
理由	概ね中期計画における所期の目標を達成している。				

※評価区分

- S：法人の活動により、全体として中期計画における所期の目標を量的及び質的に上回る顕著な成果が得られていると認められる。
- A：法人の活動により、全体として中期計画における所期の目標を上回る成果が得られていると認められる。
- B：全体として概ね中期目標における所期の目標を達成していると認められる。
- C：全体として中期目標における所期の目標を下回っており、改善を要する。
- D：全体として中期目標における所期の目標を下回っており、業務の廃止を含めた抜本的な改善を求める。

1 1. 予算と決算との対比

(単位：百万円)

区 分	予 算	決 算	差額理由
収入			
運営費交付金	2,588	2,588	
施設整備費補助金	0	0	
業務収入	1,395	1,352	※ 1
計	3,983	3,940	
支出			
業務経費	2,406	2,298	
人件費	1,287	1,272	
施設整備費	0	0	
一般管理費	290	389	※ 2
計	3,983	3,959	

注) 端数処理の関係で、内訳の合計額と一致しない場合があります。

(予算額と決算額との差額理由)

※ 1 授業料収入等の減によるもの

※ 2 情報セキュリティ対策等の増によるもの

[詳細につきましては、決算報告書をご覧ください。](#)

12. 財務諸表

(1) 貸借対照表

(単位：百万円)

資産の部	金額	負債の部	金額
流動資産	685	流動負債	917
現金及び預金(*1)	583	未払金	476
その他	102	その他	441
固定資産	7,911	固定負債	3,888
有形固定資産	7,738	リース債務	3,301
その他	173	その他	587
		負債合計	4,805
		純資産の部	
		資本金	4,915
		資本剰余金	△ 1,065
		利益剰余金（繰越欠損金）	△59
		純資産合計(*2)	3,791
資産合計	8,596	負債純資産合計	8,596

注) 端数処理の関係で、内訳の合計額と一致しない場合があります。

(2) 行政コスト計算書

(単位：百万円)

	金額
損益計算書上の費用	
経常費用(*3)	4,031
臨時損失(*4)	2
その他行政コスト(*5)	59
行政コスト合計	4,091

注) 端数処理の関係で、内訳の合計額と一致しない場合があります。

(3) 損益計算書

(単位：百万円)

	金額
経常費用(*3)	4,031
業務費	3,216
人件費	968
減価償却費	432
その他	1,816
一般管理費	717
人件費	348
減価償却費	37
その他	332
財務費用	99
経常収益	3,972
運営費交付金収益	2,389
自己収入等	1,352
その他	231
臨時損失(*4)	2
臨時利益	2
当期総損失(*6)	△59

注) 端数処理の関係で、内訳の合計額と一致しない場合があります。

(4) 純資産変動計算書

(単位：百万円)

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	純資産合計
当期首残高	4,915	△1,007	317	4,225
当期変動額				
固定資産の取得	—	—	—	—
その他行政コスト(*5)	—	△59	—	△59
当期総損失(*6)	—	—	△59	△59
その他	—	—	△317	△317
当期末残高(*2)	4,915	△1,065	△59	3,791

注) 端数処理の関係で、内訳の合計額と一致しない場合があります。

(5) キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	金額
業務活動によるキャッシュ・フロー	△39
投資活動によるキャッシュ・フロー	△124
財務活動によるキャッシュ・フロー	△330
資金に係る換算差額	—
資金増加額（又は減少額）	△493
資金期首残高	1,077
資金期末残高(*7)	583

注) 端数処理の関係で、内訳の合計額と一致しない場合があります。

(参考) 資金期末残高と現金及び預金との関係

(単位：百万円)

	金額
資金期末残高(*7)	583
現金及び預金(*1)	583

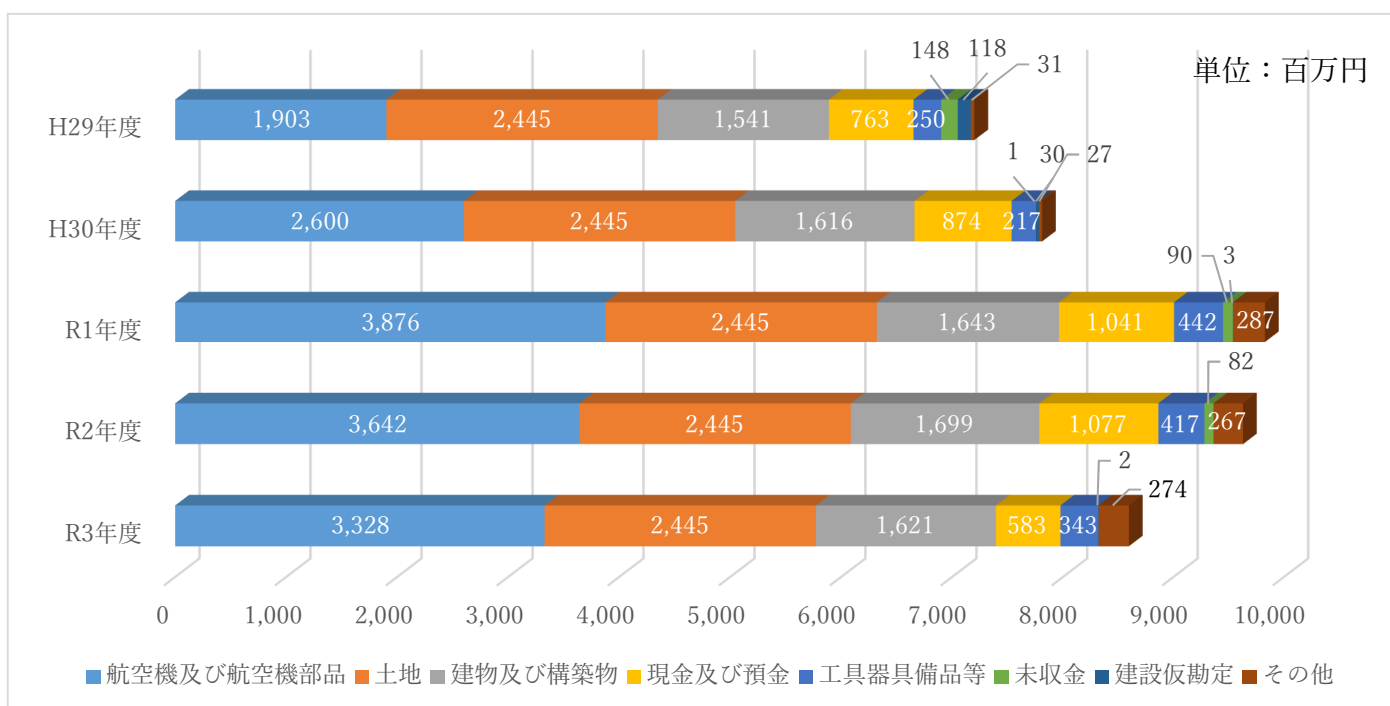
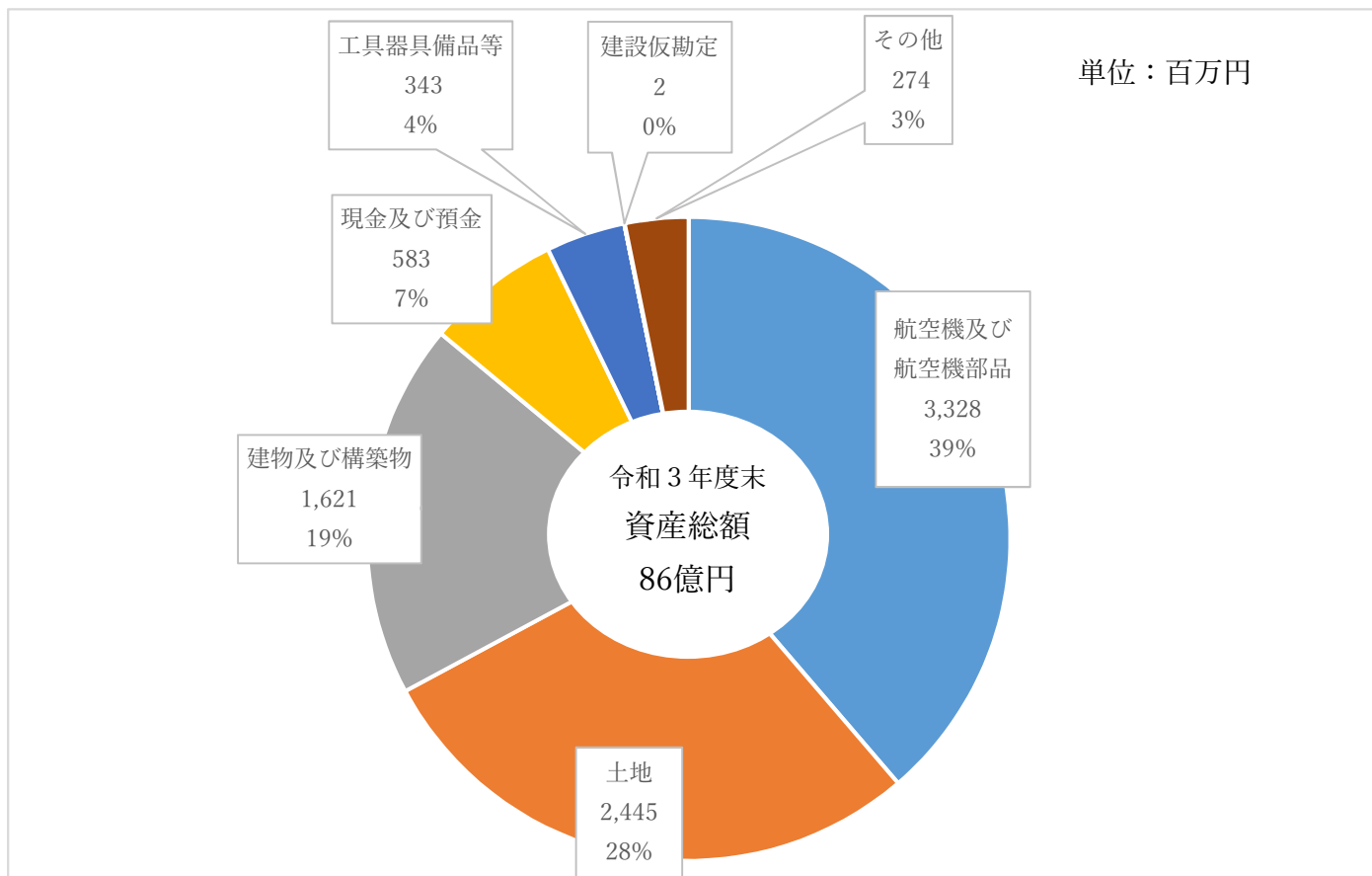
[詳細につきましては、財務諸表をご覧ください。](#)

1 3. 財政状態及び運営状況の法人の長による説明情報

(1) 貸借対照表

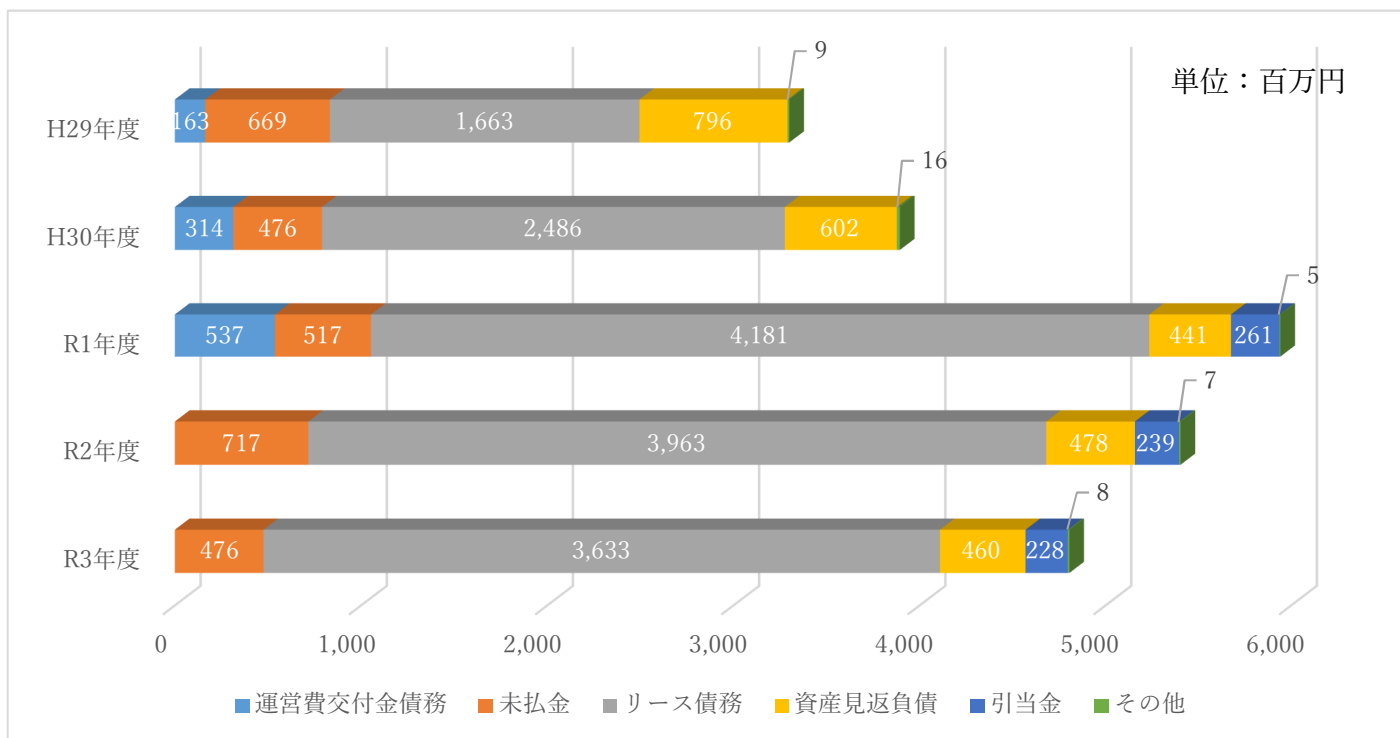
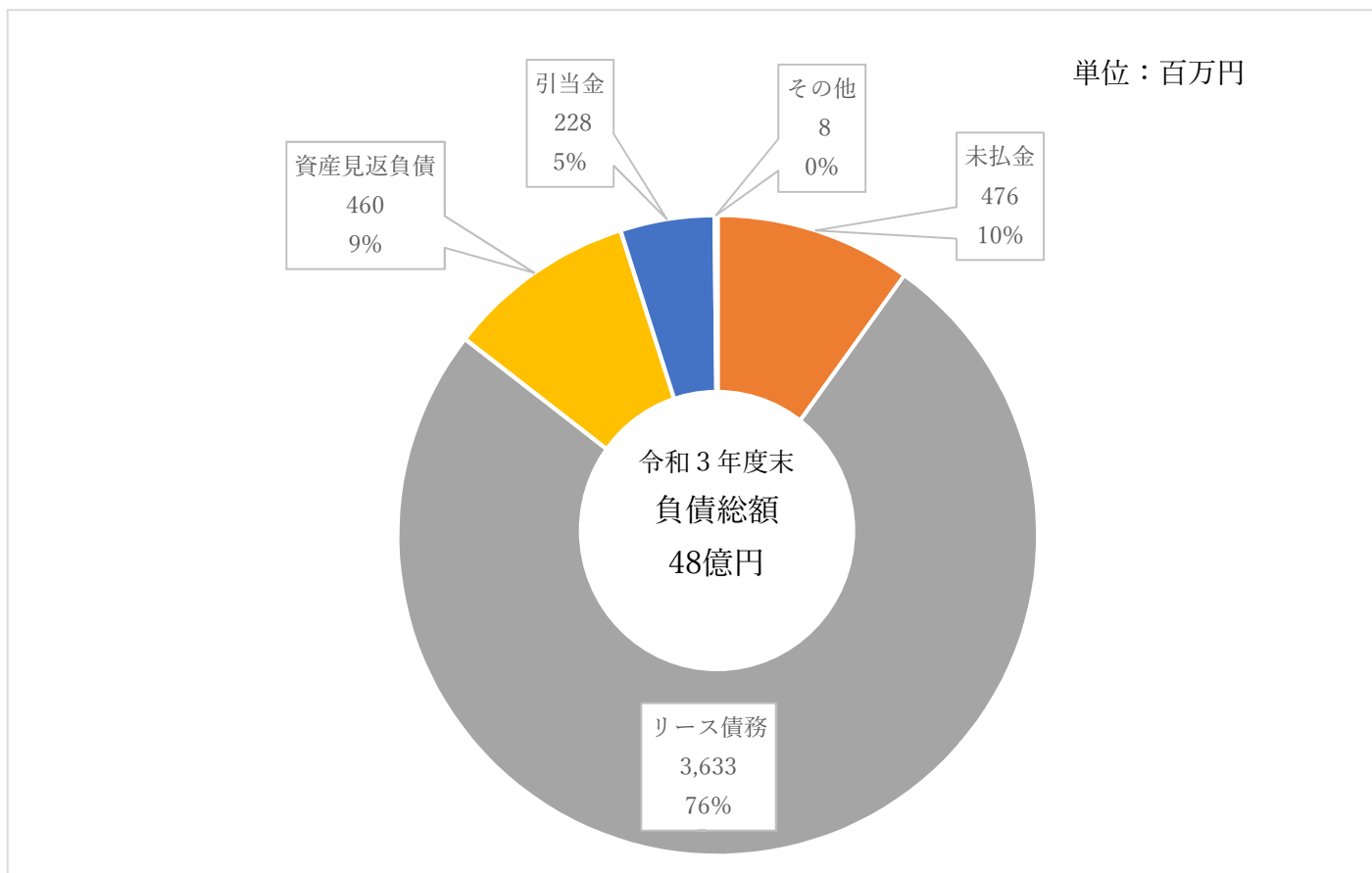
(資産)

令和3年度末における資産合計は8,596百万円と、前年度末比1,033百万円減(11%減)となっています。これは、独立行政法人航空大学校法第13条第3項に基づく積立金の国庫返納及び固定資産の減価償却によるものが主な要因です。



(負債)

令和3年度末における負債合計は4,805百万円と、前年度末比598百万円減(11%減)となっています。リース債務の減少によるものが主な要因です。



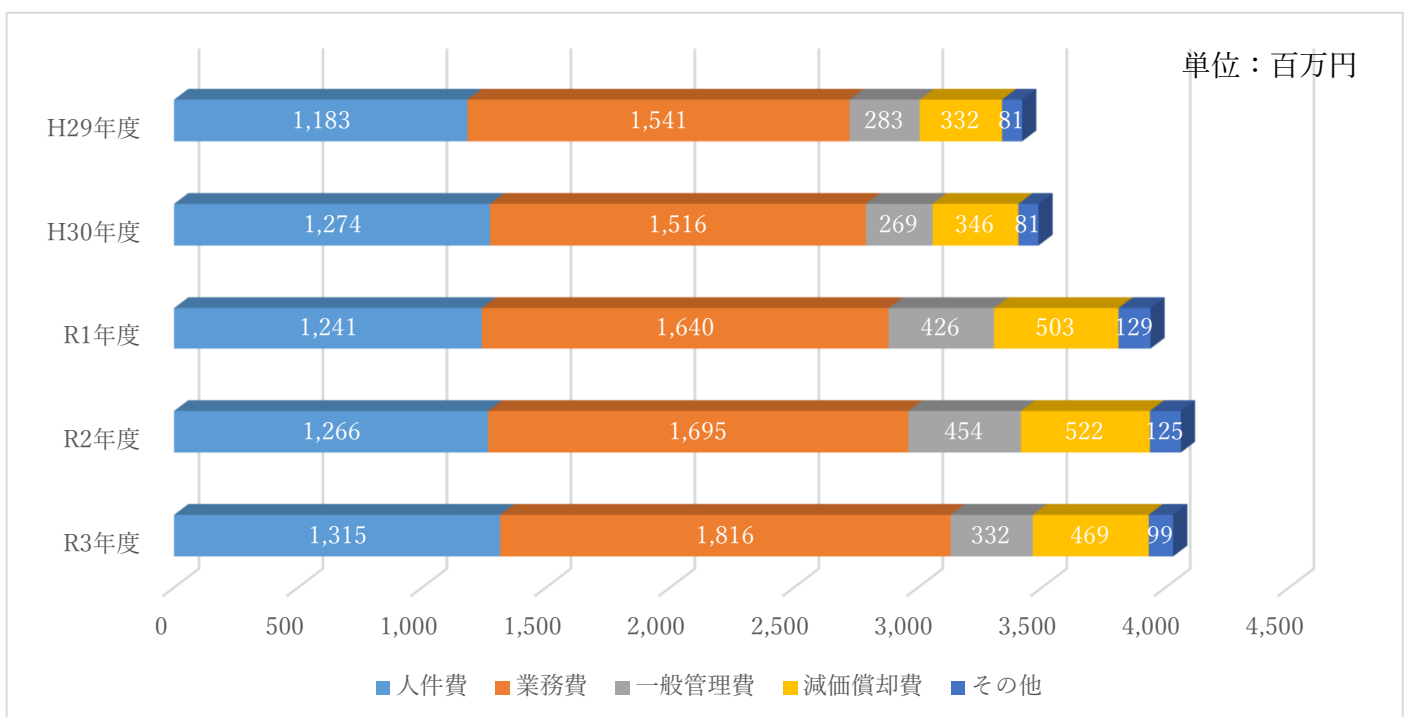
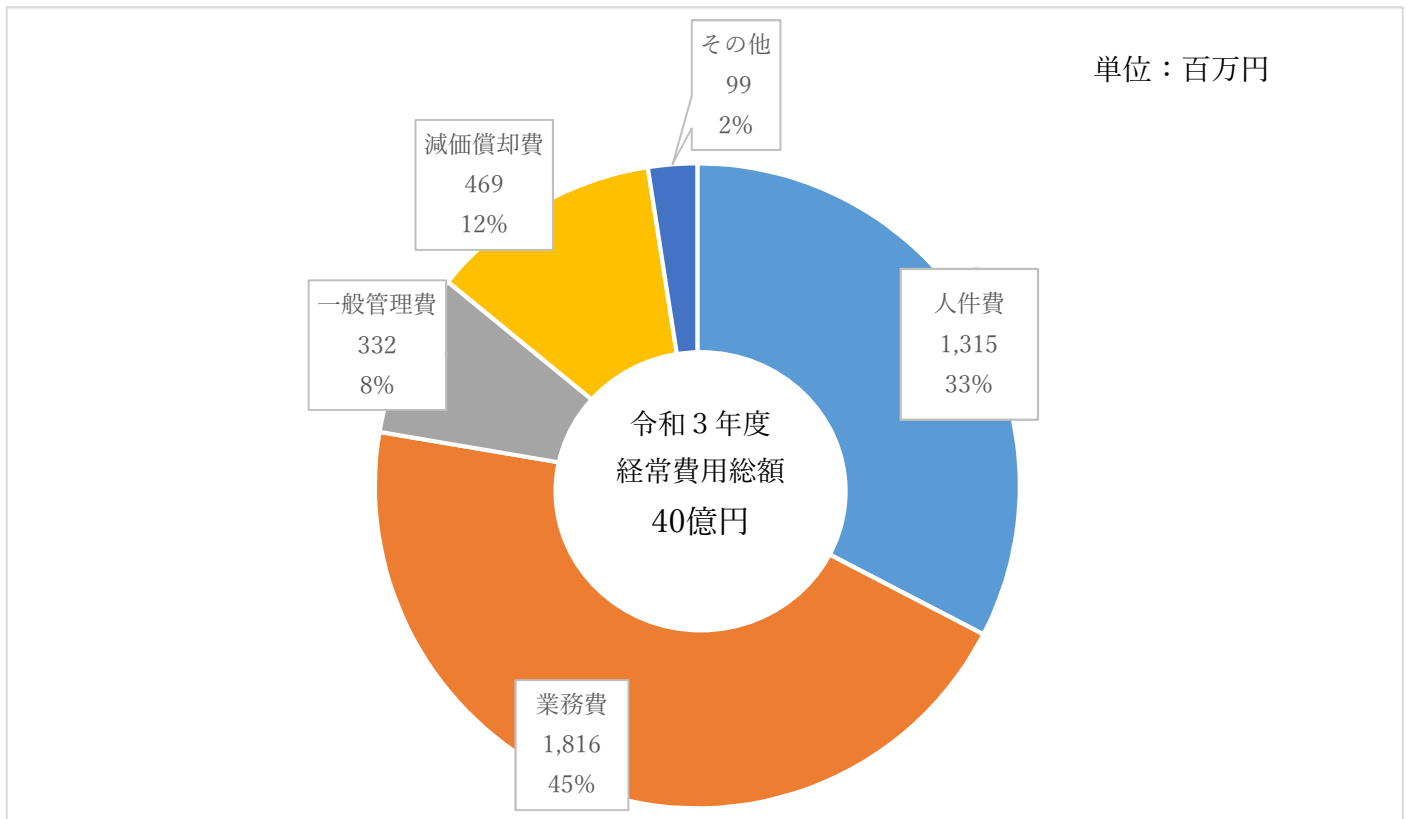
(2) 行政コスト計算書

令和3年度の行政コストは、4,091百万円と、前年度比75百万円減（2%減）であり、ほぼ前年度並みです。

(3) 損益計算書

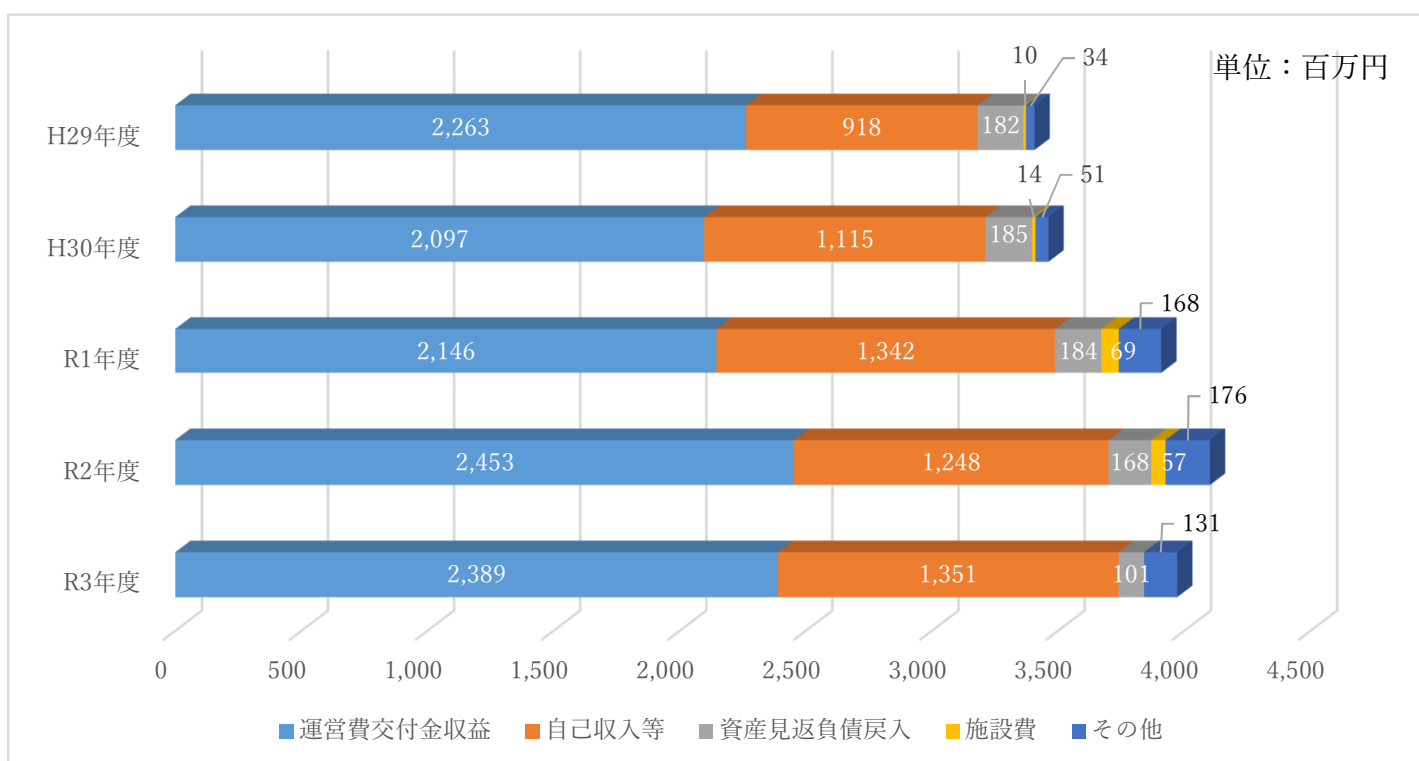
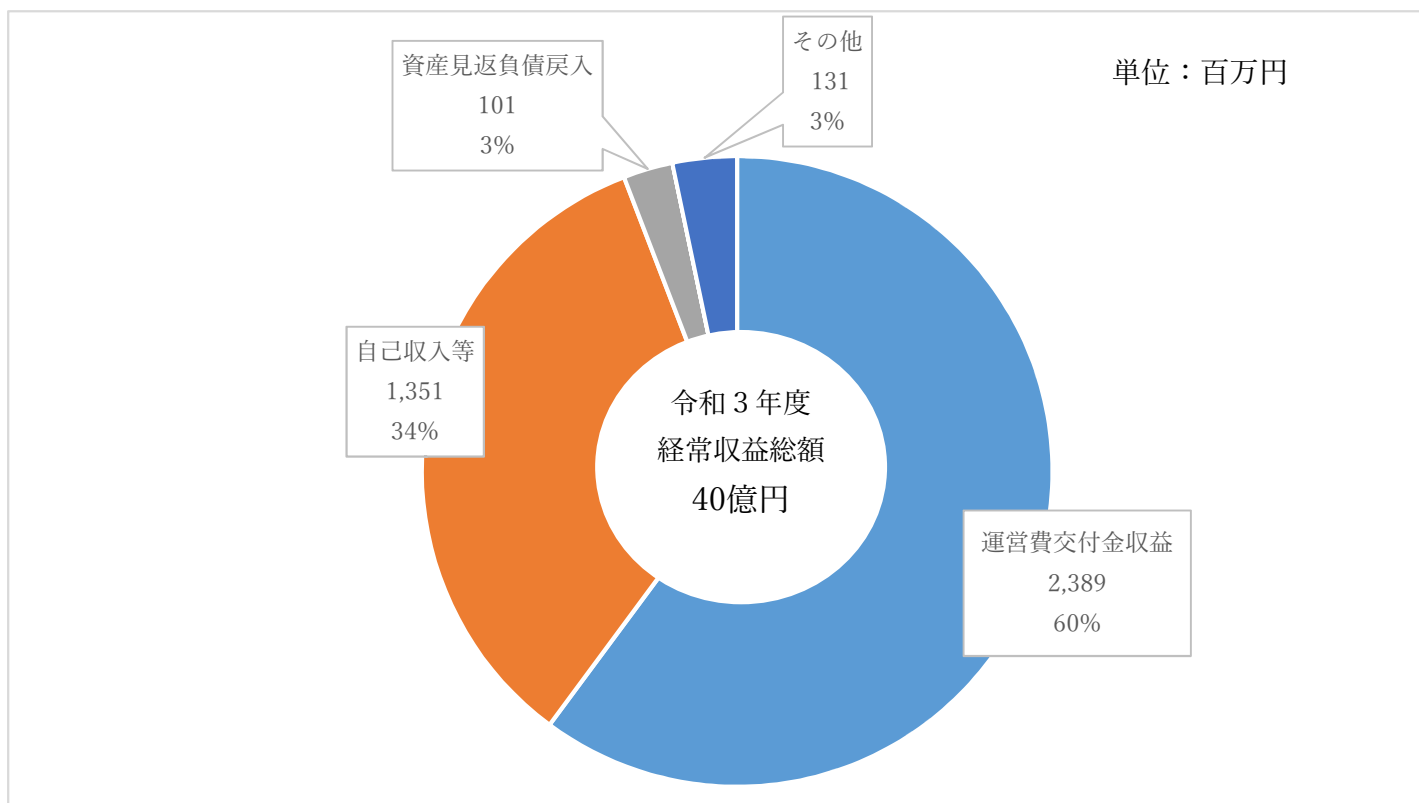
(経常費用)

令和3年度の経常費用は4,031百万円と、前年度比30百万円減（1%減）であり、ほぼ前年度並みです。



(経常収益)

令和3年度の経常収益は3,972百万円と、前年度比130百万円減(3%減)であり、ほぼ前年度並みです。



(当期総利益)

上記経常損益の結果、令和3年度の当期総損失は59百万円(前年度は405百万円の当期総利益)となりました。

(4) 純資産変動計算書

令和3年度末における純資産は、3,791百万円と、前年度比434百万円減(10%減)となっています。これは、独立行政法人航空大学校法第13条第3項に基づく積立金を国庫返納したことが主な要因です。

(5) キャッシュ・フロー計算書

(業務活動によるキャッシュ・フロー)

令和3年度の業務活動によるキャッシュ・フロー支出は△39百万円と、前年度比514百万円増(108%増)となっています。これは、独立行政法人航空大学校法第13条第3項に基づく積立金の国庫返納による支出317百万円が発生したことが主な要因です。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

令和3年度の投資活動によるキャッシュ・フロー支出は△124百万円と、前年度比13百万円増(12%増)となっています。これは、施設費による収入が前年度比56百万円減となったことが主な要因です。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

令和3年度の財務活動によるキャッシュ・フロー支出は△330百万円と、前年度比2百万円増(0.1%増)であり、ほぼ前年度並みです。

14. 内部統制の運用に関する情報

航空大学校は、役員(監事を除く。)の職務の執行が通則法、個別法又は他の法令に適合することを確保するための体制その他独立行政法人の業務の適正を確保するための体制の整備に関する事項を業務方法書に定めており、主な項目とその実施状況は次のとおりです。

<内部統制の運用(業務方法書第9条、第13条)>

役員(監事を除く。)及び職員の職務の執行が関係法令に適合することを確保するための体制、その他独立行政法人の業務の適正を確保するための体制の整備等を目的として内部統制委員会を設置し、継続的にその見直しを図るものとしており、令和3年度においても2回開催しています。また、航空大学校の業務執行及び組織管理・運営等に関しては、管理職以上による会議を月2回以上開催しています。

<業務運営上のリスク管理(業務方法書第14条)>

当校は、業務実施の障害となる要因を事前にリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへ適切に対応するため、リスク管理委員会を設置し、継続してリスクを管理しています。

<情報セキュリティの確保及び個人情報保護（業務方法書第16条）>

当校は、情報セキュリティの確保に関しては「航空大学校情報セキュリティポリシー」を、個人情報保護に関しては「航空大学校の保有する個人情報等の管理に関する規程」を定め、必要な対策を講じています。

令和3年度においては、情報セキュリティポリシーに基づき、各職員の意識向上を図るための研修、自己点検、監査等を実施しました。

<監事監査（業務方法書第17条）>

監事は、航空大学校の業務及び会計に関する監査を行います。監査結果報告書を理事長に通知し、監査の結果、改善を要する事項があると認めるときは報告書に意見を付すことができます。

令和3年度の監査報告では「法人の業務は、法令等に従い適正に実施され、また、中期目標の着実な達成に向け効果的かつ効率的に実施されているものと認める」との評価となりました。

<入札及び契約に関する事項（業務方法書第20条）>

入札及び契約に関し、監事及び外部有識者から構成される「契約監視委員会」の設置等を定めた契約監視委員会設置要領を整備しています。その他、契約事務取扱要領に基づき、入札及び契約の一層の透明性、客観性及び競争性を確保することを目的として「入札参加者選定委員会」を設置しています。

令和3年度においては、契約監視委員会を令和4年6月に開催し、令和3年度の調達実績について点検・見直しを行なっています。また、令和3年度の入札及び契約にかかる入札参加者選定委員会は2回開催しています。

<予算の適正な配分に関する事項（業務方法書第21条）>

当校は、年度当初に独立行政法人航空大学校会計規程第8条に基づく予算実施計画を策定し、示達経理簿により適正に予算管理を行っています。

令和3年度においては、年度途中に予算執行調査を行い、役員会へ予算執行状況の報告を行うとともに、執行状況を踏まえた予算実施計画の変更を実施しました。

15. 法人の基本情報

(1) 沿革

昭和29年	7月	運輸省航空大学校として設立
昭和29年	10月	同校開校
昭和44年	4月	仙台分校設立、開校
昭和47年	5月	帯広分校設立
昭和47年	8月	同分校開校
平成13年	4月	独立行政法人に移行

(2) 設立に係る根拠法

独立行政法人航空大学校法（平成 11 年法律第 215 号）

(3) 主務大臣（主務省所管課等）

国土交通大臣（国土交通省航空局安全部運航安全課）

(4) 組織図

別紙（令和 3 年度組織図）

(5) 大学校の所在地

本校：宮崎県宮崎市大字赤江字飛江田 652 番地 2

分校：（帯広分校）北海道帯広市泉町西 9 線中 8 番地 12

（仙台分校）宮城県岩沼市下野郷字新拓 1 番地 7

(6) 主要な特定関連会社、関連会社及び関連公益法人等の状況

該当無し

(7) 主要な財務データの経年比較

（単位：百万円）

区分	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
資産	7,199	7,810	9,827	9,629	8,596
負債	3,300	3,894	5,942	5,404	4,805
純資産	3,899	3,916	3,885	4,225	3,791
行政コスト	—	—	4,330	4,166	4,091
経常費用	3,420	3,486	3,939	4,062	4,031
経常収益	3,407	3,462	3,909	4,102	3,972
当期総利益（又は損失）	△13	△24	△30	405	△59
利益剰余金（又は繰越欠損金）	△34	△59	△88	317	△59
業務活動によるキャッシュ・フロー	335	332	502	475	△39
投資活動によるキャッシュ・フロー	△97	△78	△61	△111	△124
財務活動によるキャッシュ・フロー	△137	△142	△274	△328	△330
資金期末残高	763	875	1,041	1,077	583

注）端数処理の関係で、内訳の合計額と一致しない場合があります。

注）行政コストは令和元年度決算からの表示です。

(8) 翌事業年度（令和4年度）に係る予算、収支計画及び資金計画

① 予算

(単位：百万円)

区分	金額
収入	
運営費交付金	2,520
施設整備費補助金	0
業務収入	1,322
計	3,842
支出	
業務経費	2,295
教育経費	2,295
人件費	1,291
施設整備費	0
一般管理費	256
計	3,842

注) 端数処理の関係で、内訳の合計額と一致しない場合があります。

② 収支計画

(単位：百万円)

区分	金額
費用の部	3,915
経常費用	3,915
一般管理費	256
減価償却費	73
教育経費	2,295
人件費	1,291
財務費用	0
臨時損失	0
収益の部	3,915
運営費交付金収益	2,520
施設費収益	0
業務収益	1,322
資産見返運営費交付金戻入	73
資産見返物品受贈額戻入	0
資産見返寄付金戻入	0
臨時利益	0
純利益	0
総利益	0

注) 端数処理の関係で、内訳の合計額と一致しない場合があります。

③ 資金計画

(単位：百万円)

区分	金額
資金支出	3,842
業務活動による支出	3,842
投資活動による支出	0
財務活動による支出	0
次期中期目標の期間への繰越金	0
資金収入	3,842
業務活動による収入	3,842
運営費交付金による収入	2,520
業務収入	1,322
その他の収入	0
投資活動による収入	0
施設整備費補助金による収入	0
その他の収入	0
財務活動による収入	0

注) 端数処理の関係で、内訳の合計額と一致しない場合があります。

[詳細につきましては、年度計画をご覧ください。](#)

16. 参考情報

(1) 要約した財務諸表の科目の説明

① 貸借対照表

項目	説明
現金及び預金	現金、預金等
棚卸資産	業務活動のために消費される物品
前払費用	前払いした費用
未収金	未収入金
立替金	立替払いした代金
有形固定資産	土地、建物、航空機、車両、工具など長期にわたって使用または利用する有形の固定資産
無形固定資産	ソフトウェア、電話加入権で具体的な形態をもたないもの
投資その他の資産	預託金（自動車のリサイクル料金）
運営費交付金債務	業務を実施するために国から交付された運営費交付金のうち、未実施の部分に該当する債務残高
未払金	未払いの代金

未払消費税等	納付することになる確定消費税額（国及び地方分）
リース債務	ファイナンス・リース取引に係る債務残高
前受金	前受けした代金
預り金	一時的に預かっている金銭
引当金	将来の特定の費用又は当期の費用又は損失として見越し計上するもので、賞与引当金、退職給付引当金等が該当
資産見返負債	運営費交付金等により償却資産を取得する場合に計上される負債
資本金	国からの現物出資分で財産的基礎を構成するもの
資本剰余金	国から交付された施設費等を財源として取得した資産等で財産的基礎を構成するもの
利益剰余金	航空大学校の業務に関連して発生した剰余金の累計額
繰越欠損金	航空大学校の業務に関連して発生した欠損金の累計額

② 行政コスト計算書

項目	説明
損益計算書上の費用	損益計算書における経常費用、臨時損失
その他行政コスト	政府出資金や国から交付された施設費を財源として取得した資産の減少に対応する独立行政法人の実質的な会計上の財産的基礎の減少の程度を表すもの
行政コスト	独立行政法人のアウトプットを産み出すために使用したフルコストの性格を有するとともに、独立行政法人の業務運営に関して国民の負担に帰せられるコストの算定基礎を示す指標としての性格を有するもの

③ 損益計算書

項目	説明
業務費	航空大学校の業務（教育・訓練業務）に要した費用（人件費含む）
一般管理費	業務費以外の航空大学校の業務に要した費用（人件費含む）
財務費用	利息の支払に要する経費等
運営費交付金収益	業務活動を行い発生した費用を運営費交付金債務から収益化したもの
施設費収益	施設費を財源として固定資産を取得した支出のうち資産の取得原価を構成しない支出
業務収益	授業料収入、入学料収入、受託収入などの収益

寄付金収益	航空大学校の訓練の実施に直接必要となる経費（修繕費、燃料費等）の受益者負担割合 55%に基づく航空会社一部負担金
資産見返負債戻入	資産見返負債の減価償却額等
雑益	その他の収入
臨時損失	固定資産の除売却損失、事故関係費等が該当
臨時利益	固定資産の売却益等が該当

④ 純資産変動計算書

項目	説明
当期末残高	貸借対照表の純資産の部に記載されている残高

⑤ キャッシュ・フロー計算書

項目	説明
業務活動によるキャッシュ・フロー	通常の業務の実施に係る資金の状態を表し、サービスの提供等による収入、原材料、商品又はサービスの購入による支出、人件費支出等が該当
投資活動によるキャッシュ・フロー	将来に向けた運営基盤の確立のために行われる投資活動に係る資金の状態を表し、固定資産や有価証券の取得・売却等による収入・支出が該当
財務活動によるキャッシュ・フロー	増資等による資金の収入・支出、債券の発行・償還及び借入れ・返済による収入、リース債務の返済による支出等、資金の調達及び返済などが該当
資金に係る換算差額	外貨建て取引を円換算した場合の差額

(2) その他公表資料等との関係の説明

ホームページでは、航空大学校のご案内や活動内容を発信しています。

○航空大学校HP

<http://www.kouku-dai.ac.jp/>



本報告書で触れている業務方法書、中期計画、業務実績等報告書や財務諸表などの関連資料は、上記の航空大学校HPメインメニューの「独立行政法人情報」に掲載しています。

○学校案内 2023年度版

http://www.kouku-dai.ac.jp/07_download/index.html



別紙（令和3年度組織図）

