

11章 管理運営・財務

◇本学における管理運営・財務

I. 管理運営

1. 大学の理念・目的の実現に向けて、管理運営方針を明確に定めているか。

【現状の説明及び点検・評価結果】

(1) 中・長期的な管理運営方針の策定状況とその運用の適切性(大学構成員への周知を含む)

本学では、2015年3月9日開催の理事会において承認された「中央大学中長期事業構想」に基づき、今後10年間における本学のあるべき姿を取りまとめた中長期事業計画である「Chuo Vision 2025」を2015年10月に策定している。同事業計画においては、本学のMissionとして「グローバルな視野と実地応用の力を備え、人類の福祉に貢献する人材の育成」を掲げ、これを実現するVisionとして次の5つを掲げている。

- (1) 教育
「社会の期待に応え、人類の福祉に貢献する力を備えた人材を育成するための総合的な実学教育の拠点の形成」
- (2) 研究
「地球規模での複雑な諸問題の解決に寄与する専門的かつ学際的な研究の推進」
- (3) 社会貢献
「特色ある教育研究に立脚した社会連携とヒューマンネットワーク拠点の形成」
- (4) キャンパス
「人類の未来を拓き、常に新たな社会的価値を創出する総合キャンパスの構築」
- (5) 経営
「本学の継続的な事業活動を支える揺るぎない経営基盤の確立」

これに基づき、当該事業計画では、創立140周年を迎える2025年度までの間、特に重点的に取り組むべき重点課題に関する「重点事業計画」と、恒常的に改善を図らなければならない課題に関する「基本計画」とを掲げ、これまでの本学の事業活動を検証するとともに課題を明確に設定することにより、今後本学が進むべき方向性を示し、これを本学における中長期的な管理運営方針として教職員間で共有している。

中長期事業計画を統一的に実施するための体制としては、理事会の下に中央大学総合戦略推進会議を設置するとともに、同会議の円滑な運営を図るための「運営準備会」、これらの運営を担う事務組織として総合戦略推進室を置いている。このほか、中長期事業計画に掲げる諸施策の具体的構想の策定、その他実施の詳細について検討を行う構想検討委員会を設置している。

中長期事業計画の推進にあたっては、単年度事業計画は中長期事業計画を支える年次別計画と位置づけ、総合戦略推進室を中心として、事業計画の推進に必要な学内各組織における具体的なアクションプランの取りまとめを行っている。これらの進捗状況等については、必要に応じて法人・教学執行部へ報告する体制を採ることで、各年度における事業計画との最適化を図りつつ中長期事業計画の時宜に照らした軌道修正と、その着実な推進に努めている。

(2) 意思決定プロセスが明確化されているか。

学校教育法において、私立学校は、設置者たる学校法人が置く理事会が組織・施設の運営について責任を負うとする設置者管理主義を採っている。また、私立学校法によって、学校

法人は理事会及び評議員会を必置の機関とし、学校教育法では、大学自治の制度的保証という観点から大学に教授会を置くことが義務付けられている。

本学はこれら法定の機関について、理事会及び評議員会にあつては基本規定（寄附行為）に、教授会にあつては学則によって、それぞれ構成、職務（審議事項）及び議事要件等を明確にしている。この他に本学特有の意思決定プロセスに係る機関としては、教務役員会、執行役員会、教学審議会を設置するとともに、法人の主要な管理運営である職員人事、給与、予算及び広報に関しては、いずれも理事長の諮問機関として委員会が常設されている。なお、これらの委員会には、事案の専門性に応じて教学主体の委員会または部会の開催が必須とされ、いずれも明定された規程に基づき適切に運用されている。

具体的な意思決定プロセスとしては、事案内容によって若干異なるものの、全学的な教学事項については教学機関（委員会等）または教授会の発議、学部長会議の調整、教学審議会の審議を経て、理事会で決定する流れが、法人事項は、法人機関（委員会等）の発議、執行役員会における確認（理事会上程議案の決定）を経て、理事会で決定する流れが定着している。ただし、このプロセスは審議事項を法人・教学事項に形式的に区分して適用するのではなく、事案と発議機関との関係を考慮し、または、全学的合意を醸成する観点から弾力的に運用しており、このことは学部・研究科教授会の専権事項並びに学部・研究科固有の事項を除く一切の事項については、基本規定（寄附行為）第27条に基づき理事会が決定することとしつつ、事案によっては教務役員会及び執行役員会にその審議決定を委ねていることから伺える。

このような本学特有の機関はそれぞれ固有の目的を有しているため、位置づけについて一概に説明することはできない。ただし、構成人数こそ異なるものの、その多くが法人役員、教員行政職から構成され、会議体によってはさらに教授会選出委員が参画しており、全学的合意の醸成と意思決定の迅速化を図る観点から、法定に基づく基本的な意思決定プロセスを設定しつつも、事案に応じて法人・教学諸機関と意思疎通を図りつつ相互に牽制機能を持ちながら総体的な意思決定を働かせる仕組みが整っているといえる。

しかしながら、このことは手続きの公正さを保証する一方で、審議の複層化を招くとともに全学的合意が得られなければ新たな事業に着手できないリスクを併せ持つものである。また、昨今の高等教育機関に対する社会的要請と期待に応えるため、各大学のマネジメントやガバナンスの強化が重要な課題と位置づけられる中で、本学は横浜山手中学校（現附属横浜中学校）入学試験に係る事案をめぐって法人及び大学のガバナンス機能が大きく問われることとなった。

そこで、2013年6月3日開催の理事会は、大学ガバナンスの再構築を目的に中央大学基本問題調査・改革委員会を設置した。同委員会は、本学のガバナンスを有効に機能させるべく私立学校法等の各種法令に照らした本学の基本規定（寄附行為）、その他管理運営の諸規定を点検・検証するとともに、内部統制やコンプライアンスのあり方も含めた大学ガバナンスを再構築する上で必要な事項全般について検討を行い、その具体的な改善に向けた諸施策の方向性を提示することを活動の基本に据えることとし、それらは、同年9月30日付で、「本学におけるガバナンスの再構築に向けた検討結果報告書」として取りまとめられ理事会に報告された。

この報告書では、本学ガバナンスの現状分析、問題点及び課題を抽出し、ガバナンスの改善に向けた方向性として、①理事会運営のあり方について、②理事選考のあり方について、③執行役員会制度のあり方について、④役員・教職員の法令（規範）遵守について、⑤役員

の責任に係る取扱いについて、⑥公益通報制度の確立についての6項目を掲げていた。理事会は、この報告書を受けて、今後の具体化に向けた取扱いについて審議した結果、引き続き、基本問題調査・改革委員会に具体的実施策（案）の策定を委ねたことから、同委員会は、「理事会運営のあり方」から、順次、具体的実施策（案）について検討を重ね、その検討結果を理事会に提出し、理事会はこれを受けて、具体的な規程整備を図ってきた。

そして、同委員会は、2016年2月20日付で、最後の検討事項であった理事選考のあり方について検討結果を取りまとめ、併せて、これまでの同委員会における具体的実施策（案）の検討結果及び活動記録を集約させた「本学におけるガバナンスの再構築に向けた検討結果最終報告書」を理事会に提出した。最終報告書の提出を受けた理事会は、同年5月18日に当該報告書の取扱いについて審議し、理事会として、なお未対応の事項は最終報告書に新たに盛り込まれた理事選考のあり方についてであることを確認し、それを具体化するために今後検討すべき論点整理項目を抽出した。その上で、次期理事改選時においては、新しい理事選任手続きで行なわれることが望ましいと判断し、具体的な規程原案の作成に着手することとし、その整備を理事の3人（以下「規程整備作業委員会」という。）に委ねることとした。

規程整備作業委員会は、上記理事会における基本的な考え方を踏まえ、基本規定（寄附行為）の抜本の見直しは時期的に困難であると判断し、現行の基本規定（寄附行為）に定める範囲で、最終報告書に掲げる各種の提言をできる限り具現化するという方向性を定め、これをもって関係する規程を整備した。

それらの検討結果は、2016年12月5日付で、『本学におけるガバナンスの再構築に向けた検討結果最終報告書』の理事選考のあり方に係る検討結果報告書として理事会に報告され、同日開催の理事会は、直ちに、その取扱いについて審議し、一部表現等を修正した上で規程整備作業委員会が策定した当該報告書及び規程整備原案、即ち、学校法人中央大学理事選考に関する規則（制定案）及び学校法人中央大学理事候補者推薦に関する規則（一部改正案）をもって、理事選考のあり方に係る理事会の結論とすることとした。なお、これらの規則は、2017年3月18日開催の評議員会において承認され、同日付で施行されている。

このほか、各会議体のうち、本学が独自に設置している会議の設置目的及び構成メンバー、審議事項は以下の通りとなっている。

1) 教学審議会

総長の諮問機関である教学審議会は、法人・教学の双方に係る事項及び全学的教学事項について、理事会または教務役員会に上程する前段階において当該事項を精査・検討することを主たる機能とする全学的な会議体（基本規定（寄附行為）第9条）であり、同審議会の構成、議事運営及び審議事項は、中央大学教学審議会規則（以下「教学審議会規則」という。）に定められている。その構成は、総長、学長、学部長、大学院研究科長、各学部教授3人、各研究科教授3人、大学院研究科委員長、全学連携教育機構長、図書館長、学生部長、通信教育部長、研究所長、各センター所長、研究開発機構長、研究推進支援本部長、高等学校長・中学校長、常任理事、事務局長及び職員部長（部相当の事務組織の長を含む。）となっており、法人・教学の主要な機関の長または責任者が参画することとなっている。また、構成員以外の者の出席を求め、意見を求めることも可能としている（教学審議会規則第5条）。

教学審議会の具体的審議事項としては、教学審議会規則第4条に定めるところにより、

①学校その他学術研究機関に関する規則の制定又は改廃、②重要な学術研究機関の設置又は改廃に関する事項、③学生、生徒の採用方針に関する事項、④学生、生徒に対する奨学方針に関する事項、⑤その他総長が諮問した事項となっている。

2) 教務役員会

教務役員会は基本規定（寄附行為）第 27 条第 3 項に根拠を置き、構成及び議事内容等は学校法人中央大学教務役員会規則において定めている。同規則において教務役員会の構成は、理事長、総長、学長、常任理事、学部長、大学院研究科長、事務局長とするが、理事長は必要に応じて教務役員会の議事に大学院研究科委員長または高等学校長を加えることができ、これを拡大教務役員会と称している。

教務役員会の審議事項は同規則第 4 条に定めるところにより、①学部学科、研究科の新增設若しくは改廃または学費設定を伴わない学則及び学位規則の改正、②教学個別規程等の制定または改廃、③国内外の大学又は研究所等との交流協定の締結または改廃、④法人附置研究所長等の選任、⑤教学事務組織の設置または改廃、⑥その他理事会が認めた事項となっているほか、協議事項については、①理事会が審議する教学に関する事項、②その他理事長が必要と認めた事項となっている。

この教務役員会の議長には理事長があたり、議事を総括するが、審議事項に関しては学長に委任することができる（同規則第 3 条第 2 項）。また、理事長は必要に応じて教務役員会の審議決定内容を理事会に報告することとなっている。

3) 執行役員会

執行役員会は基本規定（寄附行為）第 27 条第 4 項に根拠を置き、構成及び議事内容等は学校法人中央大学執行役員会規則において定めている。同規則において執行役員会の構成は、理事長、総長、学長、常任理事及び事務局長となっており、必要に応じて法人部長職をはじめとする構成員以外の者の出席を求め、意見等を聴くことができる。執行役員会は理事長が招集し、議長となるが、原則として 1 週間に 1 回は開催するものとし、臨時執行役員会は必要に応じて開催する。

執行役員会の審議事項及び協議事項は同規則第 4 条に定められ、審議事項としては、①法人個別規程の制定・改廃、②学費設定を伴わない中学校及び高等学校学則改正、③法人事務組織の設置または改廃、④職員の人事、⑤理事会の決定した資産運用の基準の執行に関する事項、⑥理事会及び教務役員会上程議案の確定、⑦その他理事会及び教務役員会の審議事項以外の理事長が常務と認める事項となっており、これらの事項については同規則第 4 条第 4 項に定めるところにより、一種稟議書（役員決裁）により決定することができることとなっている。

なお、理事長は必要に応じて執行役員会の審議決定内容を理事会に報告することとなっている。

(3) 教学組織（大学）と法人組織（理事会等）の権限と責任が明確化されているか。

学校法人の管理運営において最も配慮されなければならないことは、理事会と教学の意思疎通を十全に図ることであり、本学はこれを具現化するために、常に理事会構成及び運営について見直しを図ってきた。

本学の教学組織は、学部、大学院、専門職大学院、学生部及び図書館等の機関を擁し、各

教学組織は法令上の必置機関である教授会はもとより、当該組織独自の運営がなされ、明定された規程の下、教育研究活動の独自性に基づく自治的管理がなされている。したがって、各教学組織の固有業務や事業計画は当該教学組織における自主的かつ民主的な運営によって審議決定されるが、これらの事業計画は、その後、学校法人全体の事業計画・予算編成へと集約された後に理事会の審議に供され、全学的事業としてオーソライズされている。

理事会は、理事長、総長、学長、常任理事、学部長、研究科長（互選1人）、事務局長及び卒業生等の学外理事で構成され、評議員会議長・副議長及び監事は基本規定（寄附行為）に基づき、常時、理事会に陪席している。また、学校法人中央大学理事会規則第5条の定めにより、研究科長（理事以外）、研究科委員長、図書館長、学生部長等教学組織の長及び高等学校長は、必要に応じて理事長の承認を得て理事会に出席し、その所管事項について意見を述べるができることとなっている。

このように、本学では教学組織の独自性を確保しつつ、理事会において、学長、学部長及び研究科長が職務上の理事としてその責務を担っている。加えて、教学組織の長は、理事会に随時陪席できるように定め、教学組織の意向が理事会の審議に反映されるよう整備している。また、本学は理事会以外に教務役員会を設置して、教学組織とより緊密な連携協力関係が築けるよう整備するとともに、執行役員会においては理事会議決に基づく常務の執行を協議決定し、教学組織の活動を経営面から支援している。

さらに、中央大学事務組織規則では法人並びにその設置する学校及び研究所について事務組織、職務分掌及び職務権限に関する基準を定めるとともに、組織、職位の基本的な職能及び相互関係を明らかにしており、ここでは、事務組織の長と教学組織の長、学長、常任理事及び理事長の権限と責任を明確にした職務権限明細基準が整備されている。

以上のように、教学組織と法人組織は円滑な連携を担保しつつ、その責任と権限は各種規程によって明文化されている。

（4）教授会の権限と責任が明確化されているか。

「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律（平成26年法律第88号・平成26年6月27日公布）」が2015年4月1日から施行されたことに伴い、本学としても、教授会が教育研究に関する事項について審議する機関であり、また、決定権者である学長に対して意見を述べる関係にあることを明確化するとともに、教授会が学長に意見を述べるものとする事項を定めることとし、法改正の趣旨に即した学則改正を行った。

本項では、上記の法改正への対応も含め、本学の学部教授会及び研究科教授会について触れることとする。

なお、本学の専門職大学院に関しては、2002年4月の国際会計研究科設置の際、同研究科の学内における位置づけを検討した結果、専門職大学院は基礎となる学部を持たない独立した研究科として設置するものとした。また、その教授会機能は学部における教授会と同等の機能を有するとともに、学内における管理運営組織として基本的に学部と同等に位置づけることとしている。この扱いは2004年設置の法務研究科、2008年設置の戦略経営研究科も同様である。ただし、全学的見地から、学部固有の諸事項も存在することから、「中央大学専門職大学院に関する特別措置規則」として特則を定め、専門職大学院の特殊性を保証しつつ管理運営上の均衡を担保している。

1) 学部教授会

学部教授会は、学則第 11 条第 2 項に基づき、その学部の教授、准教授、助教及び専任講師（教授会を組織する助教及び専任講師の範囲は当該学部が定めるところによる）をもって組織され、①学生の入学、卒業及び課程の修了に関する事、②学位の授与に関する事、③その他その学部の教育研究に関する重要事項で、学長が教授会の意見を聴くことが必要と認めるものとして別に定める事項、について審議し、その意見を学長に述べるものとしている。このうちの「③その他その学部の教育研究に関する重要な事項で、学長が教授会の意見を聴くことが必要と認める事項」については、学則とは別に明文化することとし、①校地・校舎の変更に関する事、②教育研究組織の新設・改廃に関する事、③学部運営の方針に関する事、④学部長の選出に関する事、⑤学長選挙人の選出に関する事、⑥各種全学的な委員会の委員の選出に関する事、⑦学則その他重要な規則の制定・改廃に関する事、⑧自己点検・評価その他当該学部の評価に関する事、⑨教員の選考、昇進その他教員の人事に係る審査に関する事、⑩教育課程、授業日その他教育研究に関する事、⑪授業科目の編成及び担当に関する事、⑫試験その他の評価に関する事、⑬学生の外国への留学及び外国からの留学生の受入れに関する事、⑭学生の奨学に関する事、⑮学生の顕彰に関する事、⑯在外研究その他研究の推進に関する事、⑰国際交流の推進に関する事、の 17 項目を掲げている。

学部教授会は、月に 1、2 回の割合で開催されているほか、学部教授会の下にそれぞれ審議事項等に関連する課題を整理、議論するための学部内委員会が設置され、その中には、教育課程（カリキュラム等）を検討するための委員会や教員人事に関する業績審査等が含まれ、その協議、検討結果が学部教授会に上程され審議の上、その意見を学長に述べることとなる。

なお、学則第 12 条では、学長、学部長または教授会が各学部に通ずる重要事項について連絡協議する必要があるときは連合教授会を開くことができることを定めている。学部教授会の運営については中央大学教授会規程に定めがあり、関係学部長が共同して招集し、招集者である学部長が議長となり、教授会員の過半数出席をもって成立し、その議決には出席教授会員の過半数が必要とされる。

このように学部教授会については、学校教育法の趣旨に則り、学則においてその役割と活動が明示され、当該学部の教育研究上の目的を実現するための自主的な運営が適切に確保されている。

2) 研究科教授会

研究科教授会は専門職大学院学則第 13 条に基づき、その研究科の専任の教授、准教授及び助教（教授会を組織する助教の範囲は当該研究科が定めるところによる）をもって組織される。

研究科教授会は専門職大学院学則第 15 条の規定により、①学生の入学及び課程の修了に関する事、②学位授与の要件に関する事（イ 法務研究科においては、進級の判定及び修了の判定、ロ 戦略経営研究科ビジネス科学専攻においては、博士学位論文の審査）、③学位の授与に関する事、④その他当該研究科の教育研究に関する重要事項で、学長が研究科教授会の意見を聴くことが必要と認めるものとして別に定める事項、について審議し、その意見を学長に述べるものとされている。このうちの「④その他当該研究科の教育研究に関する重要事項で、学長が研究科教授会の意見を聴くことが必要と認める事項」に

については、専門職大学院学則とは別に明文化することとし、①校地・校舎の変更に関する
こと、②教育研究組織の新設・改廃に関すること、③研究科の運営の方針に関すること、
④研究科長の選出に関すること、⑤学長選挙人の選出に関すること、⑥各種全学的な委員
会の委員の選出に関すること、⑦専門職大学院学則その他重要な規則の制定・改廃に関す
ること、⑧自己点検・評価その他当該研究科の評価に関すること、⑨教員の選考、昇進そ
の他教員の人事に係る審査に関すること、⑩教育課程、授業日その他教育研究に関するこ
と、⑪授業科目の編成及び担当に関すること、⑫試験その他の評価に関すること、⑬学生
の外国への留学及び外国からの留学生の受入れに関すること、⑭学生の奨学に関すること、
⑮学生の顕彰に関すること、⑯在外研究その他研究の推進に関すること、⑰国際交流の推
進に関すること、の 17 項目を掲げている。

また、研究科教授会については、中央大学専門職大学院に関する特別措置規則第 2 条に
おいて学部教授会に準じることが明示されている。

以上のように、研究科教授会の独自性、研究科教授会と研究科長との連携協力及び機能
分担、そして、研究科教授会と全学的審議機関との連携及び役割分担については学部教授
会と同様の適切性が確保されているといえる。

なお、研究科教授会が有する特有の事項としては、次のものがある。

- ①研究科教授会の円滑な審議に資するため、各研究科に研究科長、研究科長補佐、研究科
教授会で互選した者による運営委員会が置かれていること（専門職大学院学則第 16 条）。
- ②学長及び研究科長により構成される研究科長会議を設置しつつも、学部長会議におい
て、全学的な教学事項を審議する際には、審議の効率性及び円滑な意思疎通を図る観
点から、研究科長は、学部長会議に出席して、意見を述べ、審議決定に加わることが
できること（専門職大学院に関する特別措置規則第 16 条）

参 考

【2016 年度の自己点検・評価報告書における長所・問題点とそれらへの対応方策】

<長所および効果が上がっている事項>

- 総合戦略推進会議での審議結果について、本学の教職員限定 Web サイトを通じて学内構成
員へ公開することにより、中長期事業計画の推進状況を教職員が共有しながら業務の推進に
努めることができる環境を整えている。
- 2016 年 2 月 20 日付、中央大学基本問題調査・改革委員会から『本学におけるガバナンス
の再構築に向けた検討結果最終報告書』が出され、学校法人・大学ガバナンス強化の必要性
について課題、改革の方向性及び具体的実施策（案）が示された。

<問題点および改善すべき事項>

- 前述の『本学におけるガバナンスの再構築に向けた検討結果最終報告書』において明らか
になった i) 意思決定と業務執行のあり方と、ii) コンプライアンス及び内部統制に関す
る諸課題について、今後具体的な実施策を検討する必要がある。

<対応方策（長所の伸長／問題点の改善）>

- 総合戦略推進会議での審議結果について、引き続き、本学の教職員限定 Web サイトを通じ
て学内構成員へ公開し、進捗状況の共有を図るとともに、具体的なアクションプランの進捗

状況についても、適時確認する仕組み（システム）を、2016年度内の早い段階で導入する。
なお、その仕組みづくりに際しては、以下の事項に留意する。

- ・ 中長期事業計画及び単年度事業計画の基本的な考え方を全学的に浸透させるとともに、今後の課題を共有する。
 - ・ 事業計画を作成することが目的化し、単なる企画書に留まることとならないようにする。
 - ・ 予算との連動性（計画の執行内容、客観的な成果等に基づく予算措置、計画精査）を担保することについて、所管課と協議、調整を行う。
- 理事選考のあり方について、教学組織においても教授会から意見を徴するなど、学長指示の下で学部長会議において検討を進めていく。

【前年度に設定した対応方策の進捗状況】

- 中長期事業計画の推進状況の共有については、総合戦略推進会議の議事概要を教職員限定 Web サイトにて学内構成員へ公開しているほか、同会議資料の閲覧請求があった場合には、守秘資料を除いて閲覧に供することとしている。
- 中長期事業計画に掲げた数値目標・指標の達成状況を可視化するシステムについては、仕様の検討までに時間を要したことから、2017年度内の稼働を目指し、総合戦略推進室を中心に準備を進めている。
- 理事選考のあり方については、理事会の下で適宜、学部長会議や教学組織の意見を徴しながら具体的な検討がなされており、その結果として2017年3月には「学校法人中央大学理事選考に関する規則」を制定するとともに、併せて「学校法人中央大学理事候補者推薦に関する規則」を改正しており、中央大学基本問題調査・改革委員会の報告書の内容に基づいて、既に理事選考委員会における選考手続きの見直しと透明化が図られている。

【2017年度 自己点検・評価における長所・問題点及びそれらへの対応方策】

<問題点および改善すべき事項>

- 現時点においては、中長期事業計画の基本的な考え方や進捗状況が全学的に共有されているとはいえない状況にあるため、教職員に対する広報活動等を通じて浸透を図っていく必要がある。

<対応方策（長所の伸長／問題点の改善）>

- 2017年度内に稼働予定のシステムにより、中長期事業計画に係る数値目標・指標の達成状況並びに関連するアクションプランの進捗状況を教職員が共有し、日常の業務処理における数値目標・指標、アクションプランに対する意識の向上及び「事業計画」「PDCA サイクル」等業務改善システムの浸透等が期待できるため、教職員限定 Web サイトや総合戦略推進室が行う学内各組織に対するヒアリングの機会等を通じてシステムに係る周知に努めていく。

2. 明文化された規程に基づいて管理運営を行っているか。

【現状の説明及び点検・評価結果】

- (1) 関係法令に基づく管理運営に関する学内諸規程の整備とその適切な運用がなされているか。

本学は、「中央大学等規程集」によって法人並びに設置する学校及び研究所等に関する諸規

程を編纂し、その内訳は、第1類基本、第2類学則、第3類学事、第4類組織、第5類服務、第6類文書、第7類人事、第8類給与、第9類財務、第10類厚生、第11類庶務、第12類参考によって構成され、管理運営及び研究・教育活動の適切な運用につなげている。「中央大学等規程集」は各部課室に配布されているほか、電子化された規程を事務イントラネットに掲載し、規程の検索機能などを付加するなど利便性の向上を図り、いつでも法令や本学の各種規程を閲覧できる環境を整備している。このほか、各教学組織及び事務組織は、これら全学規程に基づく所管業務を適切に執行するため、それぞれにおいて各種の内規を定め、教職員間における共有化を図っている。

関係法令に基づく諸規程としては、主に次の規程が挙げられる。

私立学校法 学校法人中央大学基本規定（寄附行為）
学校教育法 中央大学学則（大学院学則、専門職大学院学則）
学校法人会計基準 中央大学経理規程
労働基準法 中央大学職員就業規則（各就業規則）

また、高等教育機関としての特徴を有する諸規程としては、以下のものがある。

1) 個人情報保護方針（プライバシーポリシー）・中央大学個人情報保護規程

個人情報の保護に関する法律に基づき、学校法人中央大学及び同法人が設置する学校その他教育・研究機関における個人情報の取扱いに関する事項を定めることにより、本学における教育及び学術研究、並びにそれに関わる業務の適正かつ円滑な運営を図りつつ、個人の権利利益を保護することを目的とする。

また、行政手続きにおける特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律（マイナンバー法）については、2016年1月1日付で、プライバシーポリシーの一部を改正したほか、本学及び本学が設置する学校その他教育・研究機関における個人番号その他の特定個人情報の取扱いに関する事項を定めたことにより、本学における教育及び学術研究並びにそれに関わる業務の適正かつ安全な管理を図りつつ、個人の権利利益を保護することを目的とした中央大学特定個人情報保護規程を制定している。

なお、中央大学個人情報保護規程については、2017年5月30日付で個人情報の保護に関する法律等の一部が改正施行されるのにあわせ、法令に定める要件に対応するための一部改正を完了している。加えて、上記の法令改正に伴い、特定個人情報が漏洩した場合には、個人情報保護委員会への報告が義務づけられたが、本学においては、特定個人情報にかかわらず、個人情報が漏洩した際に、所轄庁へ報告するよう求められていることから、今般の法令改正を機に、特定個人情報を含む個人情報が漏洩した場合の基本的な対応手続きについて中央大学個人情報保護規程に定めている。

2) 中央大学知的財産ポリシー・中央大学知的財産取扱規程

学校法人中央大学及び本学が設置する中央大学その他教育・研究機関における学術研究の振興及びその成果の社会への還元に資することを目的として、教職員等の発明等を奨励し、かつ発明等に関する権利を保護するために必要な事項を定める。

3) 中央大学における産学官連携活動に伴う利益相反マネジメント規程

本学の専任教員による産学官連携活動に伴う利益相反マネジメントについて定める。利益相反マネジメントは、産学官連携活動とこれを行う教員の職務及び遵守事項との関係を調整し、産学官連携活動に伴う本学の社会的信頼を確保することを目的として行うものである。

4) 安全保障輸出管理

理工学部の研究者・エンジニア・学生は、自らが世界平和の鍵を握っているという自覚を持って高度な科学技術分野での研究開発を行い、外為法に基づく安全保障輸出管理に関するコンプライアンスプログラムを実施することを定める。

5) ハラスメント防止啓発ガイドライン・中央大学ハラスメント防止啓発に関する規程

日本国憲法の精神に則り、個人の尊厳を尊重し、学校法人中央大学並びに本学が設置する中央大学その他の教育・研究機関に所属する教員、職員、学生及び生徒等について、快適な教育・研究、就業の環境を作り出し、維持するために、本学関係機関等におけるハラスメントの防止啓発を図り、あわせてハラスメントが発生した場合の適切な措置を定めることを目的とする。

6) 中央大学理工学部危険物等管理規程

理工学部における研究・教育活動に関わる危険物、放射性同位元素等、放射線発生装置、高圧ガス、有害実験廃液、産業廃棄物、毒物・劇物及び核燃料物質の管理体制を確立することにより、危険物等の取扱いによる事故を防止し、研究・教育の増進を図ることを目的とする。

7) 中央大学遺伝子組換え実験等実施規則

本学において遺伝子組換え実験及び細胞融合実験を計画し、実施する際に遵守すべき安全確保に関する基準を示すとともに、安全確保の体制等を定め、もって実験の安全かつ適切な実施を図ることを目的とする。

8) 中央大学における公的研究費の適正な使用及び公的研究費に係る通報に関する規程

公的研究費について適正な管理を行い、公的研究費の不適正な使用を誘発する要因を除去するとともに、学内外からの通報に対する適切な取扱いについて定めることにより、公的研究費が不適正に使用されることのない環境を整備し、もって本学における研究を促進することを目的とする。

9) 中央大学における研究活動上の不正行為の防止及び研究活動上の不正行為が生じた場合における適正な対応に関する規程

本学における研究活動上の不正行為に対応する適切な体制整備を行うとともに、学内外からの通報に対する取扱い等、研究活動上の不正行為が生じた場合における適正な対応について必要な事項を定めることを目的とする。

10) 学校法人中央大学危機管理規程

学校法人中央大学及び学校法人中央大学が設置する学校の円滑な運営に支障をきたす

危機事象が発生し、またはそのおそれがある場合に、本学における危機管理体制について必要な事項を定めることにより、本学の学生、生徒及び教職員等の安全確保と本学の管理運営、教育・研究活動の維持または早期再開を図り、本学の社会的責任を果たすことを目的とする。

11) 学校法人中央大学公益通報に関する規程

学校法人中央大学及び本法人が設置する学校その他の教育・研究機関における公益通報に関する制度を設けることにより、法令または本学が定める基本規定（寄附行為）及び諸規程の違反その他の不正な行為を早期に発見し、是正措置を講じることをもって、本学の健全な発展に資することを目的とする。

法令改正等の情報収集については、当該業務を所管する事務組織が自主的に行うことを基本としつつ、法人・教学の全学的事項については、中央大学事務組織規則に基づき、総務部及び学事部が、それぞれ情報の収集にあたっている。

総務部及び学事部は、法人・教学事項に関する情報を調査・収集・分析した結果、本学の諸規程を改める必要があると判断した場合、関連部課室との調整を経て、法令の改正趣旨を踏まえた規程改正案を作成して、執行役員会（法人事項）または学部長会議（教学事項）の確認を得た後、理事会に上程するべく、教授会をはじめとする学内審議手続きに入っている。

このように、本学は、管理運営に関する学内諸規程を適切に整備するとともに、教職員の利用環境を整えるなど適切な運用を図っている。

(2) 構成員のコンプライアンス（法令・モラルの遵守）意識が徹底されているか（個人情報等の取り扱いを含む）また、構成員が果たすべき社会的責任を自覚しているか。

本学のコンプライアンスに関して、まず制度的保証の観点からみると、教職員それぞれの就業規則において職務の基本・原則を明定し、高等教育に携わる者としての使命自覚、職務の誠実・専念義務を求めている。その上で、研究・教育機関に必要な個別具体的事項を、例えば、ハラスメント防止啓発規程、個人情報保護規程、公的研究費の適正な使用及び通報に関する規程等を定めている。法令遵守にあたっては、これら諸規程等が広く教職員に周知されていることが前提となることから、前述の通り、「中央大学等規程集」を各部課室に配備するほか、電子化された規程を事務イントラネットに掲載し、常に参照できる環境を整備している。また、制定・改廃された規程については、学内情報システム（事務イントラネット、デジタル中大広報）を利用して、教職員への周知を図っている。加えて、個人情報保護、ハラスメント防止啓発、安全保障輸出管理、知的財産取扱、ソーシャルメディア、公益通報（内部通報）制度、防犯カメラの取扱い等、高等教育機関として社会にその取組みを公表することが必要なものは、ガイドラインやポリシーとして本学公式 Web サイトに掲載している。

次に、実務的側面からみると、教員行政職及び職員が業務を遂行する際には、事務イントラネット下の PC を用いることにより、アクセス制限を掛けるとともに、USB メモリや SD カードによる外部メディアを利用したアクセスができないように設定している。また、教職員及び学生の個人情報を扱う部署においては、独立した業務システムの構築、あるいは事務イントラネットとは別の統合認証システムを導入することで、不特定者によるアクセスを防止している。

このように、本学は高等教育機関としての自覚の下、コンプライアンスに係る制度的・技

術的な環境を整備しつつ、これらを用いる教職員の意識の醸成についても、入職時の誓約書や研修において涵養するほか、事案によっては防止啓発を目的としたパンフレットの配布やセミナーの開催を行っている。しかしながら、基本的には、上記システム環境等の利用を通じた各部課室のOJTに委ねており、定量的・定性的なチェック体制は内部監査室による監査に負っているといえる。

また、役員に対しては、本学役員に求められる倫理上の責務について定めた学校法人中央大学役員倫理規則を制定するとともに、役員倫理に関する理解の促進に役立てることができるよう、同規則の主旨や具体的な事例などを掲げた、学校法人中央大学役員倫理ガイドラインを整備している。また、基本規定（寄附行為）及び学校法人中央大学役員倫理規則の理念に照らして、本学役員が故意または過失により本学の名誉または財産等に損害を生じさせた場合に、懲戒に処するために必要な事項を定めた学校法人中央大学役員懲戒規則を制定している。

（3）学長、学部長・研究科長および理事（学務担当）等の権限と責任が明確化されているか。

学長は法人・教学双方に固有の職務を有しているため、教務役員会及び理事会のほか、全学的な審議機関である教学審議会及び評議員会の職務上の構成員となり、法人・教学の意思決定において重要な役割を果たしている。

また、理事長の諮問機関である中央大学職員人事委員会、中央大学給与委員会の委員長のほか、教学予算会議の議長を務めるとともに、学部長会議、研究科長会議及び中央大学研究・教育問題審議会（研究及び教育上の諸問題を基本的かつ総合的観点から検討する機関）の議長・委員長を務め、さらに、中央大学事務組織規則に定める職務権限基準において、学長が行使する権限を明らかにしている。このように、本学における学長の職制は、理事長とともに本学の実質的管理責任者として運用されている。そのため、基本規定（寄附行為）第21条第2項において、理事長は理事会の承認を得て、中央大学に関する事項について学長に委任することができる旨を定めている。

学部長は学則第9条第2項に基づき、その学部に関する事項をつかさどり、学部を代表し、学部運営の総括的な責任を負っている。このほか、法人機関である教学審議会、教務役員会、理事会及び評議員会の職務上の構成員となり、全学的な意思決定に加わっている。また、学部長会議における協議により、各学部長は大学内の各種委員会（会議）の職務上委員として各担当が定められ、教学各種委員会の議事運営を担っている。さらに、中央大学事務組織規則に定める職務権限基準において、学部長が行使する権限を明らかにしている。

研究科長は専門職大学院学則第9条第2項に基づき、その研究科に関する事項をつかさどり、研究科を代表し、研究科運営の総括的な責任を負っている。このほか、法人機関である教学審議会、教務役員会、理事会（ただし研究科長理事は、研究科長の互選による者1人）及び評議員会の職務上の構成員となり、全学的な意思決定に加わっている。また、中央大学事務組織規則に定める職務権限基準において、研究科長が行使する権限を明らかにしている。

理事は基本規定（寄附行為）第20条第2項に基づき、その職務として、理事会を組織し、その議決について責任を負うこととなっている。その上で、本学では理事長を補佐し、その担当事務を処理するため常任理事制度を設けているが、学長や学部長といった職務上の理事以外から選任することが明定されている（基本規定（寄附行為）第17条）。常任理事の担当事務は、規定によって特定されていないが、理事会が常任理事の担当業務を設定し、従来、「学事担当」の分担が設けられている。常任理事は、法人機関の各種会議の構成員となるが、

教学機関においては、大学評価委員会や国際連携推進会議等の教学全体の会議体で構成員となることはあるものの、教学固有の会議体において構成員とはならず、必要があれば所管会議の規定に基づき陪席を認めることによってその参画が保証されている。また、中央大学事務組織規則に定める職務権限において常任理事の権限を明らかにしている。

以上のように、学長、学部長・研究科長と理事（学事担当）とは選任根拠規定が異なるほか、その権限と責任においても学長及び学部長・研究科長が大学・学部・研究科の運営について権限と責任を負う一方で、理事（学事担当）は経営的側面から包括的に学事業務を担当している。それらは中央大学事務組織規則の職務権限において、部長（学部長・研究科長）、常任理事及び学長の職務権限がそれぞれ区分設定されていることから明らかであるといえる。

（４）学長選考および学部長・研究科長等の選考方法の適切性、妥当性

学長は、基本規定（寄附行為）の定めるところにより、その職務上において理事及び評議員となることが定められているが、学長の職務、任期及び選任等に関する事項は、基本規定（寄附行為）第12条第4項に基づき、中央大学学長に関する規則に定められている。同規則第2条では、学長の職務を「学長は、中央大学の校務を掌り、所属職員を統督する。」と規定している。また、学校教育法に定める学長としての職務については、学則第8条第2項において、「学長は、本大学の全般に関する事項をつかさどり、本大学を代表する。」と規定している。このように、学長の職務は、法人の機関としての職務と、学校教育法第92条に基づく「学長」の職務という両面を有しているといえる。こうした職務上の性質を担保するため、学長の選任にあたっては大学構成員による選挙と意思決定機関による選任行為が必要とされている。

このうち、選挙制度については、2015年5月に学長選挙制度検討委員会が設置され、学長の選出方法について、建学の精神に則った新しい時代に相応しいものとなるよう検討することとした。それらは、2016年3月26日付で、検討結果報告書として取りまとめられた後、学部長会議への報告及び各教授会への報告と意見聴取を経て、同年5月16日開催理事会において、中央大学学長に関する規則の一部が改正された。

改正後の学長選挙において、学長の被選資格は、中央大学専任教授（特任教授を除く。）であることに加えて、専任教職員（特任教員及び助教B・Cを除く。）10人による推薦を受けて立候補することに改められた。また、選挙人資格についても一部見直しが行われ、各教授会会員（特任教員及び助教B・Cを除く。）及び職員150人（副参事以上の職員並びに主事で互選した職員若干人）が選挙人となった。

選挙は学長選挙人が一堂に会して投票を行う選挙会方式となっており、有効投票の過半数を得た者が当選人となる。ただし、第1回の投票において有効投票の過半数を得た者がいないときは、上位の得票者2人について決選投票を行うこととなっている（中央大学学長に関する規則第12条）。選挙の実施にあたっては、学長選挙管理委員会が中央大学学長選挙施行細則に基づき公正に行っている。

なお、今般の規則改正にあたっては、校務等の事情により選挙当日における投票困難者の問題が論点のひとつとなり、期日前投票や投票会場の複数設置等について検討がなされた。その結果、期日前投票の導入等については慎重な判断が必要であり、その導入以前に休日に授業を実施している教員の投票を保障すべく、学長選挙期日の設定方法を見直すことが先決であるとの結論に至った。具体的には、学長選挙前年度に学長選挙期日を設定することで、

日程を考慮した学年暦を編成できるよう改正を行っている。

選挙によって選ばれた学長候補者は、中央大学学長に関する規則に基づき、その後、評議員会の議を経て理事会が選任する。学長の任期は3年である。

他方、学部長及び研究科長（以下「学部長等」という。）については、中央大学学部長に関する規則、中央大学研究科長に関する規則に基づき、当該学部または研究科教授会が別に定めるところにより選出した者について、当該教授会が選任することとなっている。したがって、学部長等の具体的な選出方法は各教授会に委ねられるが、いずれの教授会も学部長等選挙に関する内規を定め、教授会員が選挙人となり、教授会において投票により選出している。学部長等の任期は2年である。

このように、学長及び学部長・研究科長はいずれも明定された規程に基づき適切に選任されている。

参 考

【2016年度の自己点検・評価報告書における長所・問題点とそれらへの対応方策】

<長所および効果が上がっている事項>

- 2015年5月11日開催学部長会議において「学長選挙制度検討に伴う教学ガバナンス検討ワーキンググループ」の設置が承認され、各教授会から選出された委員による検討が進められた。2016年3月23日付で同ワーキンググループ座長から学長へ『教学ガバナンス検討ワーキンググループでの検討結果について（中間報告）』により報告がなされた。

<問題点および改善すべき事項>

- 『教学ガバナンス検討ワーキンググループでの検討結果について（中間報告）』の報告を受け、課題として明らかになった i)学長制度（就任日、任期、リコール制度）、ii)副学長制度（担当・人数、学長代行・筆頭副学長、選出方法等）、iii)教学ガバナンス、iv)教学における検討体制（担当学部長制、学長スタッフ会議、学長専門員）について、対応を進めていく必要がある。

<対応方策（長所の伸長／問題点の改善）>

- 本ワーキンググループにおける中間報告を踏まえて、検討を続ける課題、体制等について学長、教学執行部として判断を下し、対応を進めていく。

【前年度に設定した対応方策の進捗状況】

- 学長選挙制度検討に伴う教学ガバナンス検討ワーキンググループが作成した検討結果（中間報告）については、学部長懇談会で懇談されるに止まっており、これを継続するかたちで、その後担当の副学長及び学長専門員、学事部企画課を中心に教学ガバナンス（意思決定システム）に係るイメージ案の作成及び懸案事項の抽出を行い、これを学長に報告している状況にある。なお、その後における本件の検討については、学長の意向により研究・教育問題審議会大学改革部会での検討を行うことを前提に、2017年度における大学改革部会の検討課題として「学校教育法改正の趣旨を踏まえた教学意思決定の迅速化・効率化に資するガバナンスのあり方について（教学における各種全学委員会等の再編を含む）」が、6月開催の同審議会本会議において諮問される予定となっている。

【2017年度 自己点検・評価における長所・問題点及びそれらへの対応方策】

＜問題点および改善すべき事項＞

- 「学長選挙制度検討に伴う教学ガバナンス検討ワーキンググループ」における検討結果を踏まえ、本学のガバナンスのあり方について、研究・教育問題審議会大学改革部会における検討を進めていく必要がある。

＜対応方策（長所の伸長／問題点の改善）＞

- 本学のガバナンスのあり方に係る検討については、取り扱う範囲・事項が非常に多岐にわたることから、短期的な検討をもって具体的な結論を得るには困難な側面がある。そのため、研究・教育問題審議会大学改革部会における検討を慎重かつ継続的に行い、適宜、各教授会からの意見も徴しながら 2018 年度における成案の完成を目標に検討結果を取りまとめていくこととする。

3. 大学業務を支援する事務組織が設置され、十分に機能しているか。

【現状の説明及び点検・評価結果】

(1) 事務組織の役割と構成、人員配置の適切性

事務組織の役割は、管理運営及び教育・研究のそれぞれの意思決定機関が適切かつ迅速にその判断ができるよう、企画・立案を行うとともに、決定内容を速やかに諸機関・組織に伝え、事務執行を遺漏なく行うことにある。本学は、法人並びにその設置する学校及び研究所について事務組織、職務分掌及び職務権限に関する基準を定めるとともに、組織、職位の基本的な職能及び相互関係を明らかにし、業務の能率的運営を図ることを目的として、中央大学事務組織規則を定めている。

同事務組織規則上、法人並びに学校及び研究所の業務を行うため、42 の事務組織（本部、事務局、部、センター、室及び事務室）とその業務を定めるとともに、所管業務に応じて、これら事務組織の下位組織として49の課、室及び事務室を置いている（2017年5月現在）。

また、本学は、多摩キャンパス、後樂園キャンパス、市ヶ谷キャンパス、附属高等学校・中学校等の計8校地を有し、基本的には各キャンパスで事務執行が完結する体制としている。ただし、保健センター事務室及び学友会事務室については責任体制の確保と業務規模に鑑み、責任体制を多摩キャンパスに集約し、後樂園キャンパスと市ヶ谷キャンパス（保健センターのみ）に分室をもって対応している。その他、本学では、これら事務組織とは別に、いわば時限的なプロジェクトを実施する組織を事務組織規則とは別の規程によって弾力的に運営することとしているが、現在、該当の組織は設置されていない。

このように、本学の事務組織は明定された規程により事務組織の役割と構成を定め、適切に運用しているといえる。

一方、組織の業務目的を高いレベルで実現していくとともに、法人機関と教学機関の事務組織に適正な人員配置と人材育成を果たすことを目的として、理事長の諮問機関である中央大学職員人事委員会（以下「職員人事委員会」という。）を設置し、職員人事管理の円滑な運用を図っている。同委員会は、主として、①採用計画、②考課基準、③昇格及び昇進、④配置、異動、⑤総合的教育訓練計画、⑥懲戒処分等について審議を行うこととしており、2017年度の職員人事異動等を行うにあたっては次の基本方針を定め定期の職員人事を実施した。

＜2017年度職員人事異動基本方針＞

1. 中長期事業計画具現化のため行動力のある職員を適所に配置
2. 長時間労働を抑制し、働きがいのある職場環境を整備
3. 人材育成の観点から、職員の視野を広げ、思考力を高めるため、人事異動を活用

この結果、2017年5月1日現在、上記91部課室に対し、計458人の専任職員を配置している。1事務組織当たりの人員配置数は、2013年・2014年：5.1人、2015年：5.2人、2016年：5.1人、2017年：5.0人となっている。人員配置については職員人事委員会にて審議決定を行っており、配置された人員について傷病等の理由により期中での対応が必要な場合は人事部が対応策を講じることとしている。

なお、本学においては、現在のところ専任職員は総合職として採用を行っており、URAやキャンパスソーシャルワーカー等の高度な専門性を有するスタッフについては主に嘱託職員として雇用している。

（2）事務機能の改善・業務内容の多様化への対応策（事務職員の専門性向上・業務効率化を図るための方途等）が整備されているか。

事務機能の更なる高度化に向けては、個々の職員の能力・資質の向上と各組織レベルひいては事務組織全体の活性化が極めて肝要である。その双方に資するべく、本学では2014年度に職員のあるべき姿を「行動する職員」というかたちで表現し、事務イントラネットを通じて周知することにより、個々の職員における気づきや職員相互・組織間のコミュニケーションの深化を促している。

事務機能の改善に向けた具体的な取組みとして、①超過勤務削減、業務改善への取組み、②管理職のマネジメント力向上と職場活性化への取組み、③業務の複数担当制、ジョブローテーションの実現、の3点を柱に取り組んでいる。

超過勤務削減、業務改善の取組みに関しては、部課室毎の超過勤務時間のモニタリングや年1回Webサイトを通じて全職員に対して行うストレスチェックの結果に基づき、特に超過勤務が多い・急激な増加がみられるといった事象や、心の健康を損なう恐れがある等の問題が生じている部課室を「重点改善部課室」とし、ヒアリングを通じて状況を把握しながら当該部課室と人事部との協働により課題の改善に向けた取組みを実施している。

2016年度の専任職員超過勤務時間（所定外労働時間）は、ピークであった2007年度と比較して約25.2%の減少（前年度比6.3%減）となり、着実にその効果があらわれているといえる。しかしながら、超過勤務時間の減少は業務効率化の一側面を示す指標に過ぎず、今まで以上に教育研究活動を活性化するため、今後も引き続き業務改善に取り組んでいくことが必要である。

管理職のマネジメント力向上と職場活性化への取組みとしては、2015年度より「管理職研修」を「部下と向き合うこと」に重点を置いた内容として実施し、面談を含めた人事考課制度の本質的な運用と職場の活性化を目指している。2016年度の研修後に実施したアンケート結果によると、①管理職研修について：「よい」「どちらかといえばよい」96.5%、②管理職研修が自分に与えた影響：「ある」96.6%、③研修後に取り組みを始めたこと、今までと変えたこと：「ある」96.6%と、多くの管理職が研修の効果を肯定的にとらえているほか、2016年度後期の所属長面談については、当該研修受講者における面談実施率が全体平均と比較して約10ポイント上回るなど、実際の効果もあがっている。

専任職員における専門性の向上については、基本的にはOJT及びOFFJTを中心とする職場における研修と職場とは別に個々の職員における自己啓発によることとなっており、詳細については4-(2)にて後述する。

(3) 職員の採用・昇格等に関する諸規程の整備とその適切な運用がなされているか。

1) 専任職員の採用

専任職員の採用については、中央大学職員就業規則及び職員の採用に関する内規に基づいて実施しており、職員人事委員会において採用計画を策定し、各年度の採用を行っている。

採用は原則として年1回、公募形式により行うこととなっており、本学公式Webサイトを通じて募集告知を行うとともに、就職情報サイト「マイナビ」を活用して詳細な採用情報の公開及びエントリー受付を行っている。具体的な採用方法は、①提出書類に基づく書類審査、②筆記試験、③面接試験、④グループディスカッションとなっており、書類審査においては履歴書及びエントリーシート等の内容を、筆記試験では基礎的知識、行動特性、メンタル特性等について試験結果を基に判定をしている。その上で、面接試験においては「求める人物像」としている「行動する職員」(①備えている知識や技術を結果につなげるために行動する、②大学で起こる全てのことを当事者の視点で親身になって考え行動する、③自身や周りの人が持つ個性や知識・技術を認め合い、それを結集してチームで行動する)との適合や志望度合いといった点を重点的に確認し、採否を決定している。

2017年4月入職者の採用にあたっては、前述の「求める人物像」を明示して募集及び選抜を行った結果、8名を採用している。

2) 専任職員の昇格および昇進

専任職員の昇格及び昇進については、中央大学職員昇格・昇進取扱細則に基準及び手続きに基づき、職員人事委員会にて審議決定している。

具体的には、昇格及び昇進とも、各資格において所定の期間以上の勤務経験を有するものを対象とし、人事考課結果等に基づき審査を行っている。2016年度の昇格者は29名、昇進者は15名であった。

参 考

【2016年度の自己点検・評価報告書における長所・問題点とそれらへの対応方策】

<長所および効果が上がっている事項>

- 中長期事業計画の策定過程において、事務組織の現状分析や課題の抽出がなされ、改善に向けた基本的な方向性が整理されたといえるため、今後は、これらの検討結果を踏まえた具体的な業務改善計画案を策定する必要がある。
- 2015年度実施の職員の採用においては、「求める人物像」を「行動する職員」として発信し、面接においては、人事部以外の主事クラスの職員が担当することで、より多角的な視点での採用を行った。採用面接を担当する職員にとっては、職員のあるべき姿を真剣に考える機会となっている。
- 一部の部課室では、長時間労働を解消させるための取組みとして業務改善を行った結果、超過勤務時間が減少するだけでなく、職員発案の新規取組みが増えるなど、職員組織の活性化に成功している。

＜問題点および改善すべき事項＞

- 全体的な事務組織の改編という観点から、事務機構の合理化、事務効率の増進及び責任権限の見直し等の改善計画案の策定に向けた検討が必要である。既存の枠組みでの業務改善は限界に達していると思われ、近年は超過勤務時間数の減少も足踏み状態となっているため、これ以上の業務改善のためには、抜本的な事務組織の改編が必要である。

＜対応方策（長所の伸長／問題点の改善）＞

- 業務改善委員会の下に設置された専門委員会において、具体的な業務改善計画案の策定にあたることとする。
- 2016年度実施の2017年度職員採用においては、主事、副参事に加えて、副主事クラスの職員も面接を担当し、人事部以外で面接を担当する規模を40人に拡大する。
- 長時間労働を改善しながら、業務改善と新規取組みにより職員組織の活性化に成功している部課室の取組みについて、他部課室でも参考にするようイントラネットを通じて全職員に紹介していく。
- 「中長期事業計画」で掲げられた全体的な事務組織の改編について、その具現化においては、人事部が主導しつつも、人事部以外の職員の多様な意見を採り入れ、主体性を持って考える機会を創出することにより、より良い検討とすると同時に実施時に混乱がないように進める。

【前年度に設定した対応方策の進捗状況】

- 事務組織全体としての改編に向けた見直しについては、中長期事業計画の進捗と関連して検討する必要があるため、2016年度時点においては未着手となっている。
- 2017年度職員採用においては、主事、副参事に加えて、副主事クラスの職員も面接を担当し、人事部以外で面接を担当する規模を40人に拡大して実施した。
- 超過勤務時間数削減と業務改善を同時に実現するための取組みとして、課室内の見える箇所に個々の退勤予定時間を明示する「退勤時間の見える化」、仕事と作業を可視化する「月次報告書の作成」、これらを活用する毎朝のグループミーティングを実施することについて事務イントラネットで啓発活動を行った。その結果、2016年度の年間所定外労働時間数合計は99,354時間となり、2000年度以来16年ぶりに10万時間を下回り、10年前（2007年度）と比較して25.2%の減少、前年度と比較して6.3%の減少となった。
- 事務組織の改編に関して、学部事務室の教務部門の統合については2016年12月に学事部長の下に「学部業務統合ワーキンググループ」を設置し、同ワーキンググループにおいて業務統合を行うにあたっての具体的な手順や検討課題について検討を進め、2017年3月に検討結果が示された。今後は、二次ワーキンググループにおいて、さらに具体的な検討が進められる予定となっている。

【2017年度 自己点検・評価における長所・問題点及びそれらへの対応方策】

＜長所および効果が上がっている事項＞

- 職員採用試験において、面接を担当する職員の範囲を人事部以外にも拡大して実施したところ、「自らを真剣に振り返る機会となった」「相手の良い面を引き出すことについて意識して取り組んだ」等大きな効果があるとの評価が得られている。他方、面接受験者においては、面接での話を真剣に聞いてもらった印象を持ったことが最終的に本学入職を決めた理由とな

ったなどの声も寄せられており、面接を担当する職員・受験者双方にとって有益な取組みとなっている。

＜問題点および改善すべき事項＞

- 全体的な事務組織の改編という観点から、事務機構の合理化、事務効率の増進、重複する業務の整理・統合及び責任権限の見直し等の改善計画案の策定に向けた検討が必要である。

＜対応方策（長所の伸長／問題点の改善）＞

- 2018年度職員採用においても、人事部以外の組織に所属する職員が面接を担当する方式を継続して実施する。
- 事務組織の改編については、現在進行中の学部事務室の教務部門の統合案について具体化を進め、その結果をもとに業務改善委員会において必要な検討を行っていく。事務組織の抜本的な改編については、中長期事業計画に掲げられている施策との調整も必要となるため、その進捗を踏まえつつ着手する。

4. 事務職員の意欲・資質の向上を図るための方策を講じているか。

【現状の説明及び点検・評価結果】

(1) 人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善がなされているか。(業務評価の仕組み、処遇への反映方法等)

本学は職員人事にあたり、資格別に定めた職能資格基準による職能資格制度を採用している。現在の人事考課制度では、従来の職員の知識・技能や能力、業務成績の評価に加えて、業務の達成度や業務に対する意欲についても考課の対象として公正に評価するとしている。人事考課は中央大学職員人事考課規則に基づいて実施し、考課結果は中央大学職員給与規則に定める職員給与表により本俸に反映されることとなっている。

具体的な人事考課のプロセスは、①目標設定及び考課基準の明確化、②考課者による人事考課、③考課結果のフィードバック、④具体的な改善点や解決に向けた方策等についての話し合いに基づく能力開発により実施することとなっており、このうち②を除いては、考課者と被考課者との面談を通じて双方の認識を共有しながら行うこととしている。

個々の職員の業務評価は、上記のプロセスのうち、主として②考課者による人事考課を通じて行われる。人事考課においては、設定した目標に照らした達成度の観点から評価を行う「業績評定」、日常業務に加えての挑戦的な課題に係る達成度について評価を行う「挑戦業績評定」、各資格に求められる行動水準を示す「意欲基準書」を基準に被考課者の意欲・行動を評価する「意欲評定」の3つの観点から考課者が評価を行い、その結果を「人事考課表」「評定表」として取りまとめることとなる。その上で、考課者によって取りまとめられた考課結果については、管理職位者を置く組織においては管理職位者が第一次調整者として部・室内の各課間の同一資格者間の考課結果に不均衡がないか調整を行い、さらに人事部長が第二次調整者として最終的な調整を行うとともに、全ての考課結果について総合的な評価を行う仕組みとなっている。人事考課は前期（7月上旬）と後期（1月上旬）の年2回実施されるが、後期考課においては、昇格能力評定も含んで実施することとなる。

このほか、人事考課を補完するものとして「自己申告制度」を設けている。当該制度は被考課者が作成する「自己申告書」を用いた面談を行うことにより、被考課者の適正配置、異動、能力開発に資するものである。

しかしながら、人事考課を含む職能資格制度が適正に運用され、個々の職員の能力・素養の向上及び事務組織全体の高度化・活性化に資するものとなっているかという点については必ずしも充分とはいえない部分を有しており、2014年度に大学評価委員会が実施した専任職員アンケートにおいて否定的な意見が多数寄せられている状況である。人事考課制度の有効な運用に向けては、考課者である管理職位者が制度運用にあたっての目的や手順を理解していることだけでなく、考課者と被考課者との相互理解・コミュニケーションや職場全体の活性化がまずもって重要であることから、2015年度から実施している管理職研修においてはこの点を特に重視した内容としている。

(2) スタッフ・ディベロップメント (SD) の実施状況と有効性 (研修機会の確保の状況等)

スタッフ・ディベロップメントとしては、現在のところ専任職員を対象としたものを実施している状況であり、大学の管理運営を担うマネジメント層においては日常の業務執行を通じての取組みが主となっており、これに特化した研修等は行っていない。

本学では職員研修制度を職員の能力の向上及び資質の啓発に資するものとして位置づけており、次の3種類の研修制度を設けて人材の育成や個々の職員の資質向上に努めている。

1) 資格別研修

資格別研修は、人事部長が職員に対し、当該職員が格付けられた職能資格における基準を充足し、または将来的に当該職能資格の上位資格の基準を充足するために行う研修である。

2) 目的別研修

目的別研修は、人事部長が職員に対し、本学における管理運営、教育研究活動その他本学が行う事業に関する専門的知識を修得するために行う研修である。主に、外部機関主催の研修への派遣、人事部が立案・主催して実施する研修の2種類がある。

派遣研修先は研修実施年度により異なるが、主として、①一般社団法人私立大学連盟主催研修、②公益社団法人私立大学情報教育協会主催研修、③公益財団法人大学セミナーハウス主催研修等があり、参加者及び派遣者は学内公募または人事部の指名により決定している。

なお、人事部が立案・主催する研修は内容に応じて、通知・公募を行っている。

3) 職場研修

職場研修は、部課室長が当該部課室に所属する職員に対し、必要に応じて、同部課室の業務に関し必要な知識、技術その他の能力の向上を図るために、当該部課室において行う研修である。

このほか、これらの研修を補完することを目的として、職員の職務遂行能力及び資質等の向上を図るために必要な自己啓発に対する補助制度を設けている。

各年度における職員研修の実施計画については、理事長が職員人事委員会の議を経て定めることとなっており、2016年度の職員研修については以下の基本的な考え方に基づいて実施した。

【職員研修実施の基本的な考え方】

職員研修とは職員の能力向上、とりわけ所属する部課室の業務遂行上の目的、格付けられた職能資格別能力の向上を目指すものである。

研修を通じて講師から得たフィードバックによると、全体的な傾向として評価できる点は、

- ①研修への積極的な取り組み姿勢
- ②思考力や問題発見能力の高さ
- ③確実正確な処理能力の高さ

が挙げられ、一方の課題としては

- ①スピード感の不足
- ②課題解決にむけた自主性や行動力の不足
- ③社会の動きを敏感に感じ取る姿勢の不足、が指摘された。

また、経験年数が浅い層では他組織と比べて高い能力を有しているが、経験年数が上がると必ずしも年数に応じて能力が向上しているとは言えず、課題として認識すべきという厳しい指摘があった。

そこで、2014 年秋には、本学の職員像として「行動する職員」イメージとしてまとめ、イントラネット掲示板において周知するとともに、各処においてこの方針により説明をおこなっている。職員の研修については、2016 年度においても、この方針を継続して実施することとしたい。

[表 11-1 2016 年度 中央大学職員研修一覧表]

研修種別	研修名	実施概要	対象者	実施日数	実施時間	合計時間	受講人数	合計時間× 受講人数	
資格別	内定者研修	内定者研修	内定者	2	7	14	12	168	
資格別	新入職員研修	集合研修	新入職員	14	7	98	12	1,176	
資格別	新入職員研修	人事課ミーティング①(5月)	新入職員	4	7	28	12	336	
資格別	新入職員研修	人事課ミーティング②(合宿)	新入職員	2	7	14	12	168	
資格別	新入職員研修	フォローアップ研修	新入職員	1	7	7	12	84	
資格別	アサーティブコミュニケーション研修	アサーティブコミュニケーション研修	書記2~3年 目	1	7	7	21	147	
資格別	セルフエスティームの向上	セルフエスティームの向上	入職4年目	2	7	14	14	196	
資格別	日大合同研修	ドラマチックコミュニケーション研修	入職3-4年	3	7	21	8	168	
資格別	日大合同研修	パーソナルブランディング確立	入職5~6年 目	3	7	21	8	168	
資格別	日大合同研修	プロジェクト・マネジメント研修	中堅職員	3	7	21	7	147	
資格別	副課長研修	副課長研修	副課長	2	7	14	12	168	
目的別	WISDOM研修	プロジェクト・マネジメント研修	希望者	4	7	28	4	112	
目的別	管理職研修	管理職研修	管理職	2	7	14	21	294	
資格別	プロジェクトマネジメントプログラム	プロジェクト・マネジメント研修	入職8年目				27	13	351
目的別	UNSW大学職員専門能力開発プログラム	グローバル研修	希望者	10	6	60	2	120	
目的別	テンプル大学研修	グローバル研修	希望者	8	7	56	1	56	
目的別	外部派遣	私大連キャリアディベロップメント研修	希望者	9	7	63	1	63	
目的別	外部派遣	私大連業務創造研修	希望者	9	7	63	1	63	

○資格別研修

2016 年度より、「中央大学専任職員資格別研修概念図」を作成し、これに基づいて実施している。同概念図においては、各資格において実施する研修について実施目的と研修を通じての成長イメージを明示するとともに、各段階における「行動する職員」が備えているべき能力・特性をあわせて示すことにより、職員としての成長段階と各資格における研修との相関が視覚的に把握・理解できるようにしており、実際の研修実施にあたって受講者に対して図を活用しながら説明を行っている。

○目的別研修

2016 年度における目的別研修は、他大学との合同研修（WISDOM 研修 4 名、日本大学との交流研修 23 名）を実施した。また、グローバル化への対応の一環として、海外機関での研修を実施し、3 名が参加している。

以上の通り、本学における事務職員の研修機会については、「資格別研修」「目的別研修」を中核として適切に確保されており、「SD 義務化」の流れを踏まえつつ、更なる充実に努めたいと考えている。

参 考

【2016年度の自己点検・評価報告書における長所・問題点とそれらへの対応方策】

<長所および効果が上がっている事項>

- 他大学との合同研修については、従来の研修と比べて、参加者と上司が作成する報告書での評価が高く、職員の意欲・資質の向上に繋がっている。
- 研修参加者が、従来とは異なる形式で主体的に「研修報告」を作成し、イントラネットを通じて職員に紹介しており、研修の効果を受講者以外にも広げていく新たな取組みが始まった。

<問題点および改善すべき事項>

- 部課室により、研修に対する理解と支援に差がある状況であり、他大学との合同研修の効果が組織全体には広がっていない。
- 人事考課制度について、面談実施率が70%程度となっており、十分な運用ができていない。

<対応方策（長所の伸長／問題点の改善）>

- 今後も継続して、他大学との合同研修の機会を確保し、より多くの職員が参加できる体制を整備していく。
- 研修参加者が次の研修参加者に内容等を伝えていく機会を拡大することにより、能力向上の機会に前向きに取り組むように促していく。
- 管理職を対象とした研修を、管理職自らが構築し充実させる取組みや、部下の研修を実際に見学する機会を設ける等の改善施策について、検討を行っていく。
- 人事考課制度の有効な運用に向けては、考課者である管理職位者が制度運用にあたっての目的や手順を理解していることだけでなく、考課者と被考課者の間の相互理解・コミュニケーションや職場全体の活性化がまずもって重要であることから、管理職研修においてはこの点を特に重視した内容として実施する。

【前年度に設定した対応方策の進捗状況】

- 他大学との合同研修については目的別研修として実施し、2016年度は30名が参加した。
- 「研修報告」を事務イントラネットで周知する取組みについては継続して実施しており、研修参加者が次の研修参加者に内容等を伝えていく機会を創出しており、参加への動機づけとなっているほか、参加者以外にも研修成果を共有する仕組みとして機能している。また、2016年度末には学外機関への出向者についても事務イントラネットで紹介を行った。
- 部下の研修を見学できる機会の創出については人事課で検討を行い、2017年度より実施することとした。
- 管理職研修については、人事考課制度の有効な運用に向けて効果があったため、2016年度も継続して実施した。

【2017年度 自己点検・評価における長所・問題点及びそれらへの対応方策】

<長所および効果が上がっている事項>

- 「中央大学専任職員資格別研修概念図」を策定し、資格別研修について目的の明確化や「行

動する職員」との関連性の明示を行ったところ、副次的な効果として研修を通じて学内組織における改善活動の活性化が図られている。具体的には、8年目研修として実施した「プロジェクト・マネジメント研修」において研修参加者から提案された取組みが各組織において進捗し、具体的な改善が図られる事例がみられるほか、課題解決に向けた組織内でのコミュニケーションも活発に行われるようになってきている。

- 若い年代の職員には、研修、採用活動の参加等により、個人単位ではなくチームで成果を挙げる重要性についての意識が浸透する効果が出ていることが研修報告書等により確認できている。

<問題点および改善すべき事項>

- 若い年代の職員の研修参加等に対する理解や支援が十分でない部課室が依然として存在しており、企図した研修成果が得られないケースがある。このことは、管理職を中心とする経験年数が長い職員において、積極的な改善・改革姿勢を求める新たな研修制度についての受け止め方や反応が多様であることが背景にあると考えられるため、こうした層への啓発・意識改革に取り組む必要がある。

<対応方策（長所の伸長／問題点の改善）>

- 資格別研修の成果等について検証を行い、研修の充実化に繋げていく。
- 今後も若い職員に対して研修、採用活動の積極的な参加を呼び掛け、主体的な関与を促していく。また、研修参加者が「研修報告」を作成し、事務イントラネットで広く公開する取組みを続けていく。
- 管理職研修参加者のアンケート結果が予想以上に高評価であり、自らが参加し体験すると研修に対する理解が進むことがわかっているため、経験年数の長い職員についても、各種の研修等に積極的に参加をする機会を創出する。これにより、若い職員を支援する風土を醸成する。

Ⅱ. 財務

1. 教育研究を安定して遂行するために必要かつ十分な財政的基盤を確立しているか。

【現状の説明及び点検・評価結果】

(1) 中・長期的な財政計画の立案状況とその内容

本学の中長期的な財務計画については、これまで、法人と教学の執行部による協議の下、双方で推進すべき中長期事業計画を策定し、その計画を実行するための財務計画を立案してきた。具体的には、「21世紀に向けての本学の総合的な改革に関する理事会基本方針（1999年）」や、それを受けてまとめられた「教学グランドデザイン（2004年）」、「創立125周年記念事業計画」（2001年）、「創立125周年記念事業計画」の検証と新たな事業計画を含めた「創立125周年に向けて本学を総合大学としてさらに発展させるための理事会基本方針」（2008年）があげられる。

その後、2015年度には、「中央大学中長期事業構想」（2015年3月9日理事会承認）に基づき、2016年度から2025年度までの10年間を対象とした中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の策定を行った。当該計画においては、中長期財務計画も示しており、①財政の現状、②2016（平成28）年度以降の定員管理に関する喫緊の課題、③財政上の課題と見通し、④財務改善計画策定にあたっての基本姿勢、を示すとともに、今後、諸事業を具体的に展開するにあたって財政的な裏付けが必要である点及び将来計画を推進するために必要な財務改善目標値を明定している。

1) 施設計画に伴う財務計画

本学の施設計画に伴い生じる費用としては、既存施設・設備の恒常的な維持・管理、修繕・更新等が挙げられる。現在5キャンパス（多摩、後樂園、駿河台、市ヶ谷、市ヶ谷田町）に施設を保有しているが、文系5学部等が使用する多摩キャンパスのほとんどの建物がキャンパス移転（1977年竣工）に伴って同時に建設されており、築40年を迎える状況である。また、後樂園キャンパス及び市ヶ谷キャンパスの建物の多くは築35年以上を経過しており、中には築45年を経過した建物も含まれる状況にある。このため、施設・設備のメンテナンス（建物のライフサイクル）を計画的に行っているが、建物の老朽化に伴いこの費用は増大しており、加えて、順次、建物の耐震補強工事も施してきたものの、今後も既存施設・設備のメンテナンスには大きな費用負担が必要となっている。

このような状況を踏まえ、将来における施設更新計画の具体化に向けた次善の対応として、2011年度以降、減価償却引当特定資産と施設等拡充引当特定資産への繰入について毎年20億円を目標とし、建替え等に要する資金の留保を行うこととしている。これについては、単年度の収支状況の関係から2011年度は計8億円、2012年度は計12億円を繰入れるに留まっていたが、2013年度からは当初の目標額である計20億円を繰り入れている。

なお、中長期事業計画に基づく施設更新計画に係る具体的な資金計画については、教育研究組織の新設等、同計画に掲げる各種施策の検討状況を踏まえながら策定していく予定となっている。

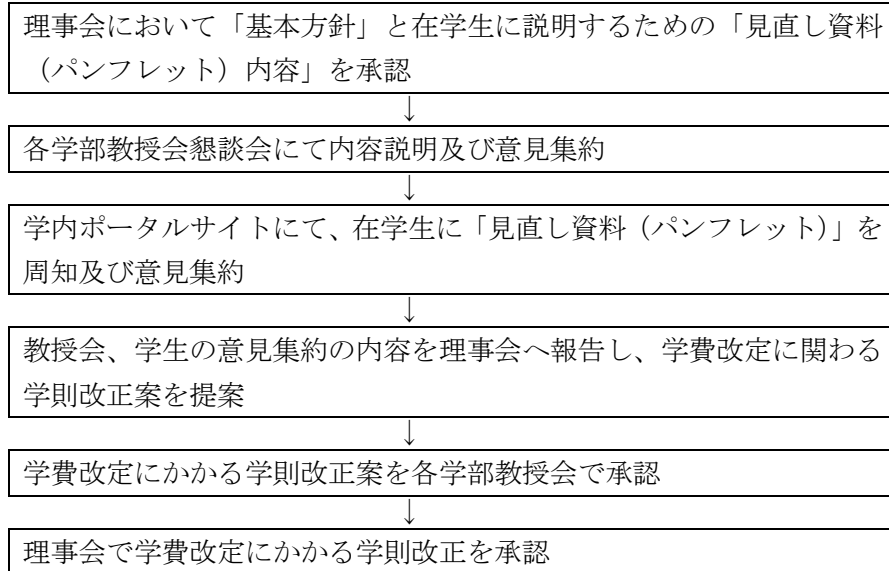
2) 経常的収支の事業計画、学費政策

学費政策においては、定率漸増方式（原則2年毎の中間見直しと4年毎の本見直し）を導入しており、収入構造において最も大きな割合を占める学生生徒等納付金収入と事業計画との調和の観点から学費の改定率の妥当性等を検証し、2年毎にそれ以降の「収支見通

し（10年収支）」（一般公開は5年分）を立てている。すなわち、本学の中長期あるいは単年度事業計画の実現可能性を担保するにあたり、2年というショートスパンでの実質的な財務計画の更新を図ることによって、状況の変化に対応した財務計画を策定してきたといえる。

定率見直しに伴う学費改定に関する学内手続きは以下の流れとなっている。

[図11-1]



上記「見直し資料（パンフレット）」の内容は、学生が在籍する4年間に適用される学費を中心として、本学が実施あるいは予定している諸改革や改善目標、財政状況等を詳述したものとなっている。

定率漸増方式による学費の改定はある程度安定した収入効果をもたらしている反面、年々同規模他私大の学費水準に近づいている。今後においては、学生数の確保及び学費改定に係る定率のあり方、あるいは硬直化した収支構造の見直しも含め、提供する教育・研究環境及び内容に相応の学費を設定するという検討が求められる。

3) 帰属収支差額の一定額確保

旧学校法人会計基準における消費収支計算の目的は、消費する額とこれに充当し得る消費収入額との均衡の状況を測定することにより、学校法人の財政の永続性を担保させることにある。他方で、消費収支計算における帰属収支差額（帰属収入－消費支出）に関わる消費支出比率並びに帰属収支差額比率が、学校法人の経営状況及び将来の投資能力を計る指標の一つとなっており、本学も財務計画を策定する上でこれを重要視している。大学を継続的に運営していくためには、一定程度の帰属収支差額が必要とされるが、年々比率の悪化傾向が見られる。

[表 11-2 帰属収支差額の推移(大学単独のもの。(通信教育部及び経理研究所部門を含む))]]

単位：億円				
2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
24.5	12.2	18.5	13.9	21.2

中長期事業計画では、本学の大学会計において帰属収支差額比率を10%とすることを目標とした。大学（通信教育部及び経理研究所を含む）の2016年度決算における帰属収支差額比率は7.6%となっている。今後、更なる収支改善に向けて、学生生徒等納付金以外についても収入増加策を検討すると同時に今後大幅な収入増加が見込めない状況であることを認識し、抜本的な支出構造の見直しを図り、収支改善に努める必要がある。

4) 内部留保及び借入金の状況

貸借対照表に注記されている減価償却額の累計額（合計額）は2016年度末で687億円であるが、それに対応する減価償却引当特定資産の残高は207億円であり、一層の内部留保の必要性がある。

他方、長期借入金残高については、2016年度末で借入金残高総額は37.4億円となっている。

(2) 教育研究の十全な遂行と財源確保の両立を図るための制度・仕組みの整備状況

本学における教育研究の十全な遂行とこれを支える財政の確保の両立に資するための仕組みとしては、以下の取組みが挙げられる。

1) 目的別、計画別予算編成

本学の会計処理は、学校法人会計基準に定められた勘定科目別の会計処理に加えて、教育研究活動の状況がより明確になるよう目的別（教育研究諸活動の計画別）による会計処理を行っている。予算編成（申請・査定）については、各年度で定める事業計画（予算編成基本方針）の教育研究を含む重点項目に基づいて、目的別（計画別）で行っているほか、執行結果である決算においても目的別（計画別）の収支状況が判るようになっており、このことは、一定の財源が優先的に教育研究活動の経費に振り向けられることに寄与している。

これらの予算は各予算単位（概ね「部」に相当する予算執行単位＝「2. 予算編成および予算執行は適切に行っているか」で後述）の計画内容によって「経常支出（A）」（各予算単位の該当予算枠内で、計画及び科目間の組替え流用ができるもの）、「経常支出（B）」（毎年継続する恒常的な支出ではあるが組替え、流用ができない計画）、特別支出（単年度または2～3年で完了する時限的計画）の3種類に分けられ、結果として恒常的な教育研究諸活動の予算が確保され、新たな計画は全体のプライオリティの中でその予算措置が検討されることになる。

また、2012年度予算より、質の高い教育を通じて学生の能力を引き上げ、社会に有為な人材を輩出し、本学のブランド力をアップすることを目的として「教育力向上特別予算」枠を今後10年間で50億円（単年度5億円程度）確保することとし、学長の下に設置された教育力向上推進委員会における審査・選定を経て採択事業を決定している。2017年度予算からは、当該予算を、①「教育力向上特別予算」（2億円）、②グローバル人材育成等に資する「グローバル化推進特別予算」（2億円）、③学長の政策的判断に基づき、教育・研究活動に伴う経費を重点的かつ戦略的に配分する「学長戦略費（1億円）」に再編し、より効果的な運用が図れるようにした。

さらに、予算の編成に際しては、教学予算会議（法人部門が除かれる）が開催され、教学が特に重要と考える事項については、これを取りまとめて理事長に報告され最終的な調整が図られている。

2) 教育研究支援に関する取組

本学には、全学横断的な教育研究支援組織として学生部、キャリアセンター、図書館、学事部、全学連携教育機構、研究開発機構、研究所、国際センター、情報環境整備センター、映像言語メディアラボ、等の各セクションが置かれ、学部・大学院の教育研究を支援する体制を整えている。これらの支援組織から関連する予算申請がなされ、一定の教育研究に係る財源が予算として確保されている。また、当該予算の執行における支援は勿論のこと、各種補助金や公的研究費の獲得・執行管理などを含めた積極的な支援をこれらの横断的な支援組織が担うことにより、更なる教育研究支援の質的向上と効率性を担保している。

3) 学生還元率

資金収支計算の支出項目は、人件費、経常経費、借入金の返済に関する支出、資産や設備の取得に要する支出、支払資金の一部を特定化し基金にする支出、その他に大別されている。この中の経常経費のうち、教育研究に要する経費を教育研究経費支出と定め、また、研究や教育の用に供する資産となる備品を取得する支出を教育研究用機器備品支出、資産となる図書を取得する支出を図書支出と定めているが、学生生徒等納付金収入の総額に対するこれら3つの支出項目の合計が占める比率を「学生還元率」と呼び、教育・研究環境水準の充実・維持の目途・目安としている。

本学は、単年度での学生還元率（(教育研究経費支出+教育研究用機器備品支出+図書支出)÷学生生徒等納付金収入）への配分目標を、収入規模に鑑み、38～40%を維持することとして設定し、予算編成にあたっては、この水準維持を目指している。今後も、学生の学力向上を目指す教育手法開発や、キャンパス・アメニティの整備等、学生への直接還元に資するよう留意する必要がある。

本学の学生への還元に係る支出において特徴的な点としては、奨学費総額で2016年度12.5億円（通信教育部を含む）を執行している。一方、奨学金の源泉となる第3号基本金へは6.7億円の繰入れを行い、現在155億円となっているものの、第3号基本金運用収入が1.6億円に留まっていることなどに起因して、執行額との差額が経常経費から支出されている状態である。

4) 人件費

本学の教育研究を直接担う教員の人件費については、学部毎に学生生徒等納付金収入の授業料収入に連動した「人件費枠」を設定している。この人件費枠は、学部・大学院毎に授業料収入の一定率を設定して積算し、大学設置基準に定められる教員数を確実に担保するとともに、それ以上の教員スタッフの拡充については、各学部の「人件費枠」の範囲内における裁量（自由裁量枠）の下で専任・兼任教員等の採用・配置をするものであり、学部の目的達成や学部の特色を発揮できる人的体制の整備を計画的に行うことを可能としている。

(3) 科学研究費、受託研究費等の外部資金の受け入れ状況

2016年度において、本学における「私立大学等経常費補助金（一般補助及び特別補助）」は23.1億円を受け入れ、前年度比で1.0億円の増加となった。

受託研究費等の外部資金については、研究の水準や質的側面において真に競争力のある大学であることを裏付けるために、積極的に公的研究費（競争的資金を含む）の獲得を目指す

必要があり、コンプライアンス上の対応を含め、事務的なサポート体制の充実化を図りながら、資金獲得の能力や適性のある研究者が積極的に申請を行える支援環境の更なる整備を推進する必要がある。なお、本学の上記外部資金の受け入れ状況は以下の通りである。

[表 11-3 経常費補助金の推移] (単位：千円)

2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
3,145,559	2,340,183	2,760,979	2,209,436	2,312,941

[表 11-4 外部資金導入額（5年間推移）]

(単位：千円、()内は件数)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
1) 科学研究費	349,056 (230)	483,132 (343)	349,056 (230)	483,132 (343)	397,803 (384)
2) 受託研究費	765,281 (104)	778,625 (141)	765,281 (104)	778,625 (141)	1,001,089 (189)
3) 奨学寄付金	68,694 (54)	53,038 (41)	68,694 (54)	53,038 (41)	79,842 (57)
4) 科学技術研究助成等	—	1,500 (1)	—	1,500 (1)	3,000 (1)
5) 国際センター所管事業	4,015 (2)	6,384 (3)	4,015 (2)	6,384 (3)	5,779 (4)
6) GP・PS等補助金	269,291 (2)	242,668 (3)	269,291 (2)	242,668 (3)	136,552 (1)
7) 冠講座寄付金	60 (1)	60 (1)	60 (1)	60 (1)	1,560 (2)
8) その他					309 (2)
総合計	1,456,397 (393)	1,565,407 (533)	1,456,397 (393)	1,565,407 (533)	1,625,934 (640)

* 科学技術研究助成等には、個人宛研究助成（機関管理）を記載している。

* その他には、外国人研究者受入調査研究費を記載している。

(注) 各年度の交付決定額を計上し、繰越額については当初交付年度にのみ計上する。

(4) 消費収支計算書関係比率および貸借対照表関係比率の適切性

学校法人の財務分析の主目的は、「長期的財政の健全、維持」「教育研究施設等の充実の適切性」等を分析し、改善方法を追求することにある。

2016年度の比率においては、大学単独のもの（法人＋中央大学＋通信教育部＋経理研究所）において消費収支比率が96.9%、帰属収支差額比率は6.8%となった。また、人件費比率及び人件費依存率については、2014年度以降は横ばい傾向であるものの、依然として高値で推移している。目標値達成の為には抜本的な見直しが必要となる。

一方、2015年度から施行された改正学校法人会計基準に対応した特定資産の取り崩しや繰入、半期休学制度の導入に伴う学費徴収方式の変更、借入等を行っているため、数年間は各関係比率の変動が予想され、経年推移で把握することが必要である。

なお、関係比率について下表において「目標値」として数値を記載している項目は、これまでの理事会や学内における財政説明において当該値を目標値として説明してきたものである。中長期事業計画においては、2025年度までに、旧学校法人会計基準上での数値で、「人件費比率50%、人件費依存率70%、帰属収支差額比率（事業活動収支差額比率）10%」の数値目標を掲げている。

本学の過去5年間の消費収支計算書関係比率及び貸借対照表関係比率は以下の通りである。（2015年度以降の各種比率は、旧学校法人会計基準に読み替え作成している。）

[表 11-5 消費収支計算書関係比率 (法人全体のもの)]

法人全体	目標値	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
人件費比率	50	57.6%	59.7%	57.4%	57.4%	56.6%
人件費依存率	67~70	76.4%	78.6%	74.9%	72.7%	74.0%
教育研究経費比率	-	32.3%	32.9%	32.8%	33.6%	31.3%
消費支出比率	85	95.9%	96.7%	94.7%	95.2%	92.4%
消費収支比率	-	106.4%	102.6%	100.1%	100.4%	101.3%
学生生徒等納付金比率	-	75.5%	76.0%	76.7%	78.9%	76.5%
帰属収支差額比率	15	4.1%	3.3%	5.3%	4.8%	7.6%

[表 11-6 消費収支計算書関係比率 (大学単独のもの。(通信教育部及び経理研究所部門を含む))]

大学会計	目標値	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
人件費比率	50	56.9%	59.1%	56.9%	57.2%	56.3%
人件費依存率	70	74.7%	77.1%	73.6%	71.5%	73.0%
教育研究経費比率	-	32.5%	33.6%	33.5%	34.6%	32.3%
消費支出比率	-	93.7%	96.8%	95.2%	96.3%	93.2%
消費収支比率	-	98.6%	102.5%	100.0%	101.0%	96.9%
学生生徒等納付金比率	-	76.1%	76.7%	77.3%	79.9%	77.1%
帰属収支差額比率	10	6.3%	3.2%	4.8%	3.7%	6.8%

[表 11-7 貸借対照表関係比率 (法人全体のもの)]

法人全体	目標値	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
自己資金構成比率	-	80.4%	80.2%	82.2%	82.7%	83.9%
消費収支差額構成比率	-	-15.4%	-15.8%	-15.9%	-15.9%	-16.0%
流動比率	-	115.9%	126.6%	128.7%	132.2%	135.8%
負債比率	-	24.3%	24.7%	21.6%	20.9%	19.2%
総負債比率	-	19.6%	19.8%	17.8%	17.3%	16.1%
基本金比率	-	94.4%	95.0%	95.6%	96.3%	98.0%
前受金保有率	100	145.5%	139.5%	147.3%	158.8%	155.2%

[表 11-8 貸借対照表関係比率 (大学単独のもの。(通信教育部及び経理研究所部門を含む))]

大学会計	目標値	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
自己資金構成比率	-	77.5%	77.4%	79.0%	79.5%	80.6%
消費収支差額構成比率	-	-17.4%	-17.8%	-18.1%	-18.4%	-17.6%
流動比率	-	102.9%	115.3%	119.2%	117.6%	128.0%
負債比率	-	29.1%	29.1%	26.5%	25.8%	24.0%
総負債比率	-	22.5%	22.6%	21.0%	20.5%	19.4%
前受金保有率	100	126.6%	121.6%	131.8%	137.3%	139.5%

参 考

【2016年度の自己点検・評価報告書における長所・問題点とそれらへの対応方策】

<長所および効果が上がっている事項>

- 将来の大規模施設取替更新に備え、資金調達の負荷を平準化するために特定資産への繰入について、計画的繰入として単年度 20 億円の目標額を設定し、2016 年度予算についても最優先事項として同額を計上している。

<問題点および改善すべき事項>

- 定員管理の厳格化への対応は喫緊の判断が必要であり、本学として適正な収容定員のあり方を早急に検討し対応する必要がある。
- 本学の教育研究を直接担う教員の人件費については、「人件費枠」を設定しているが、制

度導入時の大学設置基準が改正されたものの制度の見直しはなされないまま現在に至っている。現行の大学設置基準を勘案し、専門職大学院も含めた「人件費枠」の早急な見直しが必須である。

<対応方策（長所の伸長／問題点の改善）>

- 長所の伸長には、帰属収支差額を確保するあらゆる政策が必要であり、それには、構成員へ本学の財政状況に対する理解を進めることが何よりも重要である。
- 収容定員のあり方については、現在、収容定員の変更に向けた検討を行っているため、その検討結果に基づいて、必要な対応を行うこととする。
- 「人件費枠」については、問題提起をし、現在教学へ検討を依頼していることから、その検討結果に基づく見直しを行っていくこととする。

【前年度に設定した対応方策の進捗状況】

- 将来の大規模施設取替更新に備え、資金調達の負荷を平準化するために特定資産への繰入について、計画的繰入として単年度 20 億円の目標額を設定し、2017 年度予算で最優先事項として同額を計上し、決算においても実行した。また、収入面及び支出面においても、中長期事業計画の中で財務改善数値を明定し、答申の中では中長期事業計画を達成するための財務改善方策を記し、学生数及び学生生徒納付金単価の検討、単年度予算編成における人件費の基礎値となる教職員数の適正規模、単価規模、雇用形態の多様化等の見直しを重要な経営課題と認識し、中長期事業計画実現に向けてそれらの財政改善方策について具体的な検討に着手した。
- 収容定員の変更については、2017 年度からの収容定員変更について文部科学省に対する申請を行い、その結果として 2017 年度からの学則上の入学定員を 454 名（収容定員 1,816 名）増加させるに至っている。2017 年度時点の学部全体での収容定員に対する在籍学生数比率は 1.10 となっており、入学者数の適正化に向け、更なる精査に努める必要がある。
- 専任教員に係る人件費枠については、2016 年度の学部長懇談会において複数回の検討がなされ、今後の教員人件費枠に関する基準を策定するにあたっての論点整理を行った。これを受け、2017 年 5 月開催の執行役員会において審議が行われたが、教員人件費枠の基準を策定に関してなお不確定要素があることから、今後更なる整理が必要であるとの確認がなされたため、今後更なる精査を行う予定となっている。

【2017 年度 自己点検・評価における長所・問題点及びそれらへの対応方策】

<長所および効果が上がっている事項>

- 将来の大規模施設取替更新に備え、資金調達の負荷を平準化するために特定資産への繰入について、計画的繰入として単年度 20 億円の目標額を設定し、2017 年度予算についても最優先事項として同額を計上している。

<問題点および改善すべき事項>

- 本学の教育研究を直接担う教員の人件費については、「人件費枠」を設定しているが、制度導入時の大学設置基準が改正されたものの制度の見直しはなされないまま現在に至っている。現行の大学設置基準を勘案し、専門職大学院も含めた「人件費枠」の早急な見直しが必須である。

- 中長期事業計画の実施に向け、具体的な財政計画を構築し、確実に実行していく必要がある。

<対応方策（長所の伸長／問題点の改善）>

- 長所の伸長には、帰属収支差額を確保するあらゆる政策が必要であり、それには、構成員へ本学の財政状況に対する理解を進めることが何よりも重要である。
- 専任教員の人件費枠に係る検討については、基準の策定にあたり更なる精査が必要となることから、教学執行部と法人執行部が相互に認識を共有しながら早期に方向性を示せるよう努めていく。
- 中長期事業計画における各新規事業の収支を明らかにするとともに、将来的な施設更新計画の円滑な実施をも担保したうえで、財源を確保するための方策を定め、実行していく。

2. 予算編成および予算執行は適切に行っているか。

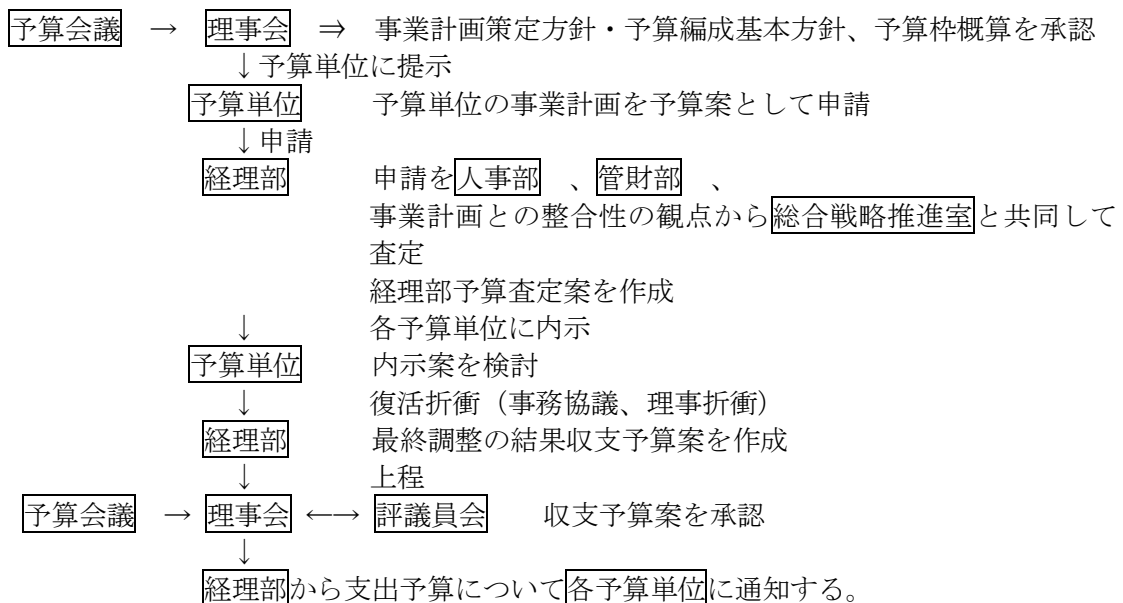
【現状の説明及び点検・評価結果】

(1) 予算編成の適切性と執行ルールの明確性、決算の内部監査機能の確立と連携

1) 予算の編成

本学の予算編成は、理事会の定める中長期計画とそれに基づく当該年度の予算編成基本方針の提示からスタートする。予算編成作業には総合戦略推進室も参画し、事業計画と予算のリンクをより深化させることで予算編成の適切性を高めている。

予算編成手順の概略は次の通りである。



予算は、概ね「部」に相当する「予算単位」に対して配分されているが、予算単位はその全てが収入部門を有している訳ではなく、配分される予算は収入額に対応しているものではない。また、各予算単位の責任者には、予算単位傘下の課室間での予算流用も含めた予算管理責任を付与し、当該予算の執行結果については極力、費用対効果を数量的側面から検証し、その適切かつ効果的な予算執行と進捗管理等について、恒常的な改善努力を求めている。このような予算単位制度及び計画別・目的別予算管理に基づく予算編成方法については、本学はこれまで20年以上の実施経験を有しており、これまでも予算の編成及

び執行に係る諸課題を適宜改善してきているほか、予算は各予算単位の事業計画毎に取りまとめて申請され、予算上の採否、調整は計画毎に行うことを基本としていること等から、当該方法の適切性は十分に担保されたものとなっている。

また、「1. 教育研究を安定して遂行するために必要かつ十分な財政的基盤を確立しているか。」にて述べた通り、年次別の事業計画は、経常的な支出を伴う計画と特別な支出を伴う計画に大別され、経常支出計画に係る予算は予め指定された予算枠内で確保されており、計画や目的に変更がなければ、その執行については各予算単位の長の裁量に任されている。さらに、教学予算単位の予算案編成に際しては、学長を委員長とする教学予算会議を置き、教学が特に重要と考える事項についての調整機能を担保するなどの配慮も行っている。

このほか、2012年度予算より継続している取組みとして、質の高い教育を通じて、学生の能力を引き上げ、社会に有為な人材を輩出し、本学のブランド力をアップすることを目的として「教育力向上特別予算」枠を10年間で50億円（単年度5億円程度）確保することとした。学長の下に設置された教育力向上推進委員会における審査・選定を経て採択事業を決定している。当該制度については前述の通り、2017年度予算以降は、①「教育力向上特別予算」、②「グローバル化推進特別予算」、③「学長戦略費」に再編し、より効果的な運用が図れるよう改善を図っている。

予算管理のディスクローズとしては、次年度予算編成を開始する前、各予算単位の責任者や予算担当者を対象に予算説明会を実施し、学生数の減少、支出の精査の必要性等、現状分析を含めて説明している。その際、トピックスとして補助金制度の仕組みについても触れ、単に予算申請に関する事務説明のみに終わらせず、広く本学の財政状況、また、学校会計制度から学校法人に求められている在るべき姿等、日常業務の中ではあまり考えるに至らないような件についても理解が深まるように努めている。そのほか、決算説明会も開催し、より分かり易い財務データの見方や本学の財政状況説明を実施している。なお、2016年度予算及び2015年度決算においては、本学の財政状況を理解してもらうため、対象を全ての教職員に広げて実施している。

2) 予算の執行

予算の執行は各予算単位からの申請に基づき、原則として、人件費・出張旅費については中央大学教員給与規則等給与関連規程に則り人事部が、また、施設の新設や維持管理及び物品等の調達については中央大学固定資産・物品調達規程等に則り管財部が、さらに、手数料その他の支出については中央大学経理規程等に則り経理部が行っている。

実際の予算執行に際しては、各支出項目について単価基準や支給基準を設け、予算の執行において各予算単位間で差が出ることを防止（公平性の担保）し、支出の抑制に繋がるようにするとともに、予算執行の適正を確保している。なお、期中において予定外の支出が必要になった場合は、経常支出（A枠）内では流用で対応し、それが困難な場合には予算の追加・修正の手続きによって対応している。

なお、限られた財源を学内全体で有効活用していくことを目的に、各予算単位に予め提示しているA枠予算に残余財源が見込める場合には、大学全体の計画推進財源とする等の制度を実施している。この制度は各組織における効率的な予算の執行を呼びかけるとともに、硬直化している予算制度について現行制度の中で弾力的な運用を図るものである。

3) 監査機能

本学の監査体制は、学校法人中央大学基本規定第23条に定める「監事監査」と同規定第45条に定める「監査法人による会計監査」との2種類で行われており、監事と監査法人との懇談会、理事長・常任理事と監査法人との懇談会、学長をはじめとする教学執行部と監事との懇談会を定例化することにより、従来型の計算書を中心とした「財務監査」から、「大学のガバナンス」を支える制度としての監査体制に移行しつつある。監事は必ず理事会に出席し、理事の業務執行状況を確認するとともに、必要に応じて意見の表明並びに監査意見書を提出し理事会の審議に供している。

内部監査については、本学の業務運営について適正化を図り、もって社会の信頼と負託に対し恒常的に応えていくことを目的として、内部監査規程、内部監査実施内規及び内部監査室設置内規を制定し、実施機関として「中央大学内部監査室」を設置している。

内部監査規程第10条に「監査は、監事及び公認会計士による監査との連携を密にし、効率的に実施するものとする。ただし、当該連携が相互の監査に対して干渉し、または指揮命令するものであってはならない。」と定めているように、本学においては「監事監査」と「監査法人による会計監査」に「内部監査」を加えた3者が連携して、本学の監査に当たっている。

現状の監査状況は次の通りである。

監査法人による会計監査（年間×165日）

監事による財務・業務監査（年2回定期監査及び臨時監査）

監事・監査法人・内部監査室、監事・教学執行部との協議（各年2回）

(2) 予算執行に伴う効果を分析・検証する仕組みの確立がなされているか。

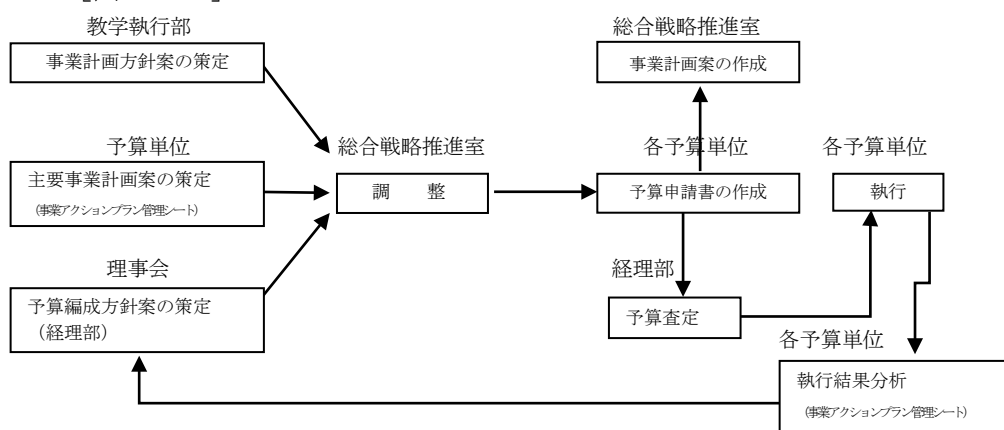
1) 事業計画と目標管理

中長期事業計画と単年度事業計画をより密接に連携させるため、総合戦略推進室において、法人・教学双方の事業計画を横断的に調整できる体制を整えている。

本来、予算は目標管理のツールであり、業務の合理化や定量化、スクラップ&ビルドの効果が期待されるが、既得権意識や事業計画の理解不足により、十分に機能していない面もあるため、予算の申請と執行をPDCAサイクルの中に位置づけることにより、計画の実現を確実なものとするのと併せて、未執行財源を掘り起こす機能を果たしている。本学では、このために予算申請時の数値目標を基礎として事業計画の達成度を測る「事業アクションプラン管理シート」の配布を予算編成時に行っており、年度末には各予算単位の主要計画について、自己評価を求めている。

さらに、事業計画の取りまとめ所管は総合戦略推進室であることから、当該セクションとの連携の上で、この「事業アクションプラン管理シート」を効果的なツールとして活用している。現在実施しているフローは以下の通りである。

[図 11-2]



参 考

【2016年度の自己点検・評価報告書における長所・問題点とそれらへの対応方策】

<長所および効果が上がっている事項>

- 2016年度予算及び2015年度決算においては、本学の財政状況を理解してもらうため、対象者を予算担当職員だけでなく、全ての教職員に広げ、総長及び全常任理事が参加の下で説明会を実施した。これにより、本学の財政状況に関する教職員の理解が深まり、各組織における新規事業の立ち上げに向けた予算相談等の際に、既存計画のスクラップを前提とした提案がなされるケースが増加するなど、構成員におけるコスト意識の醸成につながっている。

<問題点および改善すべき事項>

- 教育力向上特別予算の見直しについて、グローバル人材育成推進事業が2016年度に終了することを踏まえた提案がなされ、基本的方向性について了承されているが、同特別予算の過年度執行率は低いため、学生の教育活動への積極的な還元が可能となるような観点から見直す必要がある。

<対応方策（長所の伸長／問題点の改善）>

- 財政状況のディスクローズについては、財政状況に対する教職員の一層の理解が必要なことから、今後も継続的に実施し、構成員全体のコスト意識の更なる醸成に努める。
- 教育力向上特別予算の再編成については、今後は2017年度予算編成の中で具体的な方策を検討していくこととなるが、現在の本学の財政状況を踏まえると、投資できる額は限られていることから、中長期事業計画におけるプライオリティも踏まえた対応を行う必要があり、将来的に発展するための基盤となる教育条件の向上に繋がるような計画を実施できるような検討を行う。

【前年度に設定した対応方策の進捗状況】

- 本学の財政状況を理解してもらうため、全ての教職員を対象とした財政説明会を総長及び全常任理事が参加の下で実施した。
- 単年度5億円程度の事業規模と、実態として予算計上される計画との乖離があったことから、教育力向上特別予算の見直しについて、グローバル人材育成推進事業が2016年度に終了することを踏まえた提案が教学（大学）からなされ、2017年度予算からは、教育力向上特別予算を①「教育力向上特別予算」（2億円）、②グローバル人材育成等に資する「グローバル

化推進特別予算」(2億円)、③学長の政策的判断に基づき、教育・研究活動に伴う経費を重点的かつ戦略的に配分する「学長戦略費(1億円)」に再編し、より効果的な運用が図れるよう改善した。

【2017年度 自己点検・評価における長所・問題点及びそれらへの対応方策】

<長所および効果が上がっている事項>

- 本学の財政状況を理解してもらうため、全ての教職員を対象とした財政説明会を総長及び全常任理事が参加の下で実施した。これにより、本学の財政状況に関する教職員の理解が深まり、各組織における新規事業の立ち上げに向けた予算相談等の際に、既存計画のスクラップを前提とした提案がなされるケースが増加するなど、構成員におけるコスト意識の醸成に繋がっている。

<対応方策(長所の伸長/問題点の改善)>

- 財政状況のディスクロージャーについては、財政状況に対する教職員の一層の理解が必要なことから、今後も継続的に実施し、構成員全体のコスト意識の更なる醸成に努める。