

第 11 章

管理運営・財務

第11章 管理運営・財務

<管理運営>

本学においては、創立140周年を迎える2025年度を見据えた中長期計画として、2015年10月に「中央大学中長期事業計画『Chuo Vision 2025』」を策定し、その推進に注力している。同計画においては、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、①教育、②研究、③社会貢献、④キャンパス、⑤経営の5つのVisionを設定し、これに基づいて各種の施策を展開している状況である。同計画の推進にあたっては、理事会の下に中央大学総合戦略会議を、当該会議の運営を担う事務組織として総合戦略推進室を置き、着実な実施に努めている。

本学においては、学部・研究科教授会の専権事項ならびに学部・研究科固有の事項を除く一切の事項について、基本規定（寄附行為）第25条に基づき理事会が決定することとなっているが、意思決定に至るまでのプロセスにおいて全学的合意の醸成が重視されていることが特徴の1つとしてあげられる。具体的な意思決定プロセスとしては、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、法人事項については、法人機関（委員会等の発議）、執行役員会における確認（理事会上程案の決定）を経て理事会で決定する流れとなっている。

教授会については、2015年4月1日施行の学校教育法及び国立大学法人法の趣旨に基づき、教育研究に関する事項について審議する機関であり、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学則において明示し、学部および専門職大学院研究科の教育研究に関する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も学則とは別に定めている。

このように、本学における意思決定プロセスは、改正学校教育法に定める趣旨に基づきつつ、全学的合意を重視する公正かつ民主的なものとなっている。その一方で、各教授会における審議を重要視していることにより、迅速かつ柔軟な意思決定が困難であるという課題も有していることから、2019年10月には副学長制度を刷新するなど、学長のリーダーシップを発揮しやすい教学マネジメントの構築を進めている。新たな副学長制度においては、担当する校務を、教務、研究、国際、入試、学術情報、学生支援、広報・社会連携等に区分けし、そのうえで、全学的な教学運営における関連機関の長を兼ねることとしている。また、2020年4月からは従来の学長専門員に代わる役職として、学長や副学長等の業務を補佐する「学長補佐」制度を設けており、今後、これらの制度の下で意思決定の迅速化・効率化を図っていく予定である。

事務組織については、2020年5月1日現在、95の事務組織（本部、事務局、センター、室及び事務室）に447名の専任職員を配置し、法人並びに学校、研究所の業務を行っている。これに加えて、医師、URA (University Research Administrator)、キャンパスソーシャルワーカー、法実務カウンスル等高度な専門性を必要とする業務に従事する嘱託職員154名、ルーチン業務等に従事する派遣スタッフ136名、パートタイム職員580名（雇用契約6ヶ月以上）が勤務している。中長期事業計画 Chuo Vision 2025 においては、事務組織の整理・統合の数値目標として、2014年度の92組織から2025年度には76組織とすることを掲げている。しかしながら、事務組織の整理、統合は進んでおらず、新学部開設に伴う学部事務室の設置、新組織の設置(AI・

データサイエンスセンター、ダイバーシティセンター)により増加をしている状況である。一部の部課室において兼務職員を増やして人的資源を有効活用するための工夫は行われているものの、事務組織全体のマンパワーが限られる中で業務の全体最適化が課題となっている。

事務機能の更なる高度化に向けては、専任職員の理想像を「行動する職員 2025」という形で表現し、個々の職員における気づきや成長を促すとともに、職員相互・組織間の連携を深め、本学の活動のさらなる発展に寄与し、牽引することを目指している。「行動する職員 2025」の実現に向けて、学内の様々な部課室から参画するメンバーによるプロジェクトチームを設置し、2018年3月および2019年3月に「行動する職員 2025」に基づいた人事制度改革を提案した。2019年度以降は、2021年度の人事制度改革を目指し、人事部と労働組合との間で協議を進めている。

SD(スタッフ・ディベロップメント)としては、専任職員を対象とする研修として人事部が行うもののほか、教職員を対象とする中央大学FD・SD講演会(主として教育に関するテーマで年1~3回開催)、学内各組織が開催する講演会(入試分析講演会、ハラスメント防止啓発講演会等)を実施している。2020年2月には理事会主催の「学校法人のガバナンス強化のための方策」をテーマにした講演会を開催するなど、執行部構成員を対象としたSD活動についても実施しているほか、教学組織を中心に、教職員双方が参画する委員会や日常的な業務を通じての教職協働も積極的に展開している。

大学を取り巻く環境の変化が激しくなっている中、妥当性ある意思決定を迅速かつ適切に行っていく必要性が高まっており、この点においても、教職協働のさらなる推進やその前提としての事務職員の資質向上・事務組織の活性化、執行部に対する研修の実施、将来的に組織運営を担う人材の育成といった取組みが求められる。

【1. 現状】（課題を含む）

・新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、本学では、4月からキャンパス閉鎖の措置をとっており、法人主催会議については、「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う法人主催会議の取扱いに関する臨時特別措置規則」を制定し、インターネットその他の通信手段による交信及び書面による意思表示により、出席とみなし、十全な意思決定体制を担保した。本規則の制定により、環境整備等ハード面での対応や資料の提示方法の改善が必要な状況である。

今後、新型コロナウイルス感染症の第二波、第三波が発生する可能性が考えられることから、それらの準備が必要となってくる。

・学生のキャンパス入構が可能となったあと、通学・通勤の人数が増えることにより、交通機関への対応が必要となる。

・附属学校については、大学とは異なる教育課程であるため、それに応じた措置を講じている。段階的に分散登校から時差登校に切り替え、授業を再開しているが、生徒の健康を管理しつつ、授業を実施している状況である。附属学校は校地がそれぞれ別地であり、法令上、校長の下での対応が原則であるため、総務課においては、各校の情報を集約し、法人としての管理の観点から、それら情報の共有を図る必要がある。

【2. 原因分析】

・総務課所管の会議は、重要な意思決定と守秘性の高い情報に基づく意思決定を必要とすることから、集会形式を原則としていたため、これまで、Webを使用した会議を実施していなかった。こうしたことから、十分な設備が整っておらず、設備が整っている他部課室の部屋を借りている状況にある。今後は、危機管理の観点からも、いかなる状況にあっても、十全なる意思決定を図ることができるようにしなければならない。従来の対応方を再考する必要がある。

・学校を開放したことにより、一気に交通機関が混雑する可能性があり、新型コロナウイルス感染症に感染するリスクが高くなると考えられるため、交通機関との連絡を十分に図り、密状態を避ける必要がある。

・附属学校は、それぞれ校地というハード面も、教育課程というソフト面も異なっているため、新型コロナウイルス感染症への対応といっても一概に同一の扱いをしづらい環境にある。

どう改善するか

【3. 到達目標】

・集会形式・web会議いずれにも使用しやすい資料の在り方や意見聴取の方法を検証し、Web会議の開催形式が確立された状態とする。

・キャンパス閉鎖解除後、他の公共交通機関に分散するよう呼びかけ、主たる動線の多摩都市モノレールの乗車率を前年同月より減少させる。

・附属各校については、各校の方針に即して生徒の健康に配慮しつつ通常登校と同じ環境で学生が学習を再開できるようにする。

【4. 目標達成のルート（手段）】

・予算措置を講じて、Web会議に対応した設備を整える。

・多摩都市モノレールと連携をとり、こちらの情報を伝えることで、混雑緩和のため、増便等の対応をしてもらう。

・各附属学校と連携をとり、各校の対応を随時検討する。

【5. ルート（手段）の詳細】

・Web会議システムのカメラ及びモニターを会議室に設置するため、6月中に業者から見積及び仕様書をとり、7月にデモンストレーションを開催、デモンストレーションで用途に問題がなければ、7月中に発注する。8月～9月上旬に工事・設置を完了し、9月中旬もしくは下旬の会議から使用できるよう対応する。設置後(9月下旬以降)、会議で使用する中で問題がないか、どの会議でどれだけWebexを使用しているか等を月ごとに検証する。

・9月からの後期授業開始前の7月・8月は、多摩モノレールの担当者と連携をとる。
また、多摩モノレールは、平日朝の混雑状況について、以下のような調査を実施している。担当者に調査結果を報告してもらい、混雑具合に応じた対応を検討する。
https://www.tama-monorail.co.jp/konzatsu_graph.pdf(本年2月～6月までの一部区間の混雑率調査)

・定期的に附属各校と連絡をとり、情報共有をはかる。

どう改善したか

【6. 結果】

・集会形式・web会議いずれにも使用しやすい資料の在り方や意見聴取の方法を検証し、Web会議の開催形式が確立された状態とする。

①おおむね達成できている。10月以降の総務課所管の会議において、ほぼすべて(9割近く)の会議がWebで開催できるようになった。また、Webでの開催以外にも、書面による意思表示ができることとなったことにより、コロナ禍においても会議を開催することができた。

②昨年の10月より役員会議室にWeb会議システムのカメラ及びモニターが設置されたことに伴い、Webでの会議がより容易となった。また、資料共有についても、会議によっては、これまでは紙で配布していたものをmanabaやメールを使用することにより、データでやりとりすることとした。

③今後も新型コロナウイルス感染症が終息するまでは現状の方法で開催していく。また、今後はさらなるペーパーレス化を図るため、これまで紙で配布していた資料についても、積極的にmanabaを活用することとし、リアルでの出席者にはタブレットを貸し出し、タブレット上で資料を確認してもらうことや、Webからの出席者に対しては、各自のPC等から資料を確認してもらうこととする。

・キャンパス閉鎖解除後、他の公共交通機関に分散するよう呼びかけ、主たる動線の多摩都市モノレールの乗車率を前年同月より減少させる。

①公式Webやポータルサイト等で掲示を出す予定ではいたが、大半がWeb授業に移行したため、案内等の掲出の必要が無かった。

②高幡不動から通学する学生が大半であるため、多摩センターからの迂回ルートで通学することや、バス利用、または多摩動物園戦などを利用するようお知らせする予定でいたが、学生が大学に来る機会が無いため、お知らせを掲載する必要がなくなった。

その他、多摩都市モノレールの担当者とは、直接懇談の機会を設け、本学からは事業方針を説明するほか、多摩都市モノレールからは、具体的に講じている感染対策について説明を受けた。そのため、入試等で一時的な増員が予定される場合には、臨時便を出すなど柔軟な対応が得られた。

③新型コロナウイルス終息後に再度掲示等で呼びかける必要があると考えられる。

・附属各校については、各校の方針に即して生徒の健康に配慮しつつ、通常登校と同じ環境で生徒が学習を再開できるようにする。

①各附属学校と連携しつつ、感染症対策をとりながらの登校と授業を実施している。

②新型コロナウイルス感染防止やクラスター発生を避けるため、通勤・通学の混雑時間帯をさける時差登校、短縮授業(40分)を実施し、また、始業式を全校放送で実施する等、各附属学校の対応を共有し、感染対策を講じて授業を行っている。

③今後も政府の対応を確認しながら、各附属学校と連携し対応していく。

2020年度【教学運営組織評価委員会】年次自己点検・評価レポート

自主設定課題 新型コロナウイルス感染症に対する意思決定の円滑化及び情報の適切な周知について 大学基準による分類：管理運営

【1. 現状】（課題を含む）

- ・新型コロナウイルス感染症が社会的な対応課題となり始めた2020年1月末から継続して全学対応を推進している。これまでに、卒業・入学、前期授業の実施、研究活動、課外活動に関する対応等を社会状況の変化に応じて行ってきた。
- ・現状においては、以下の点が課題となっている。
- ① 教学の意思決定を受けての法人の意思決定は、執行役員会での議論を経てスムーズに意思決定が行っている。しかし、関連会議が実施されない7月末から9月中旬についての対応を考慮する必要がある。
- ② 学部・大学院・専門職大学院といった機関の多様性、各組織の学生規模の差、キャンパスの立地等の諸条件が異なる中での見解の一致が難しい。
- ③ 情報の周知及び各組織においての施策実施の段階で全体最適から個別最適になるため、諸活動間の接点部分で問題が発生するが、それを全体での合意事項とすることを求められることがある。
- ④ 全体を俯瞰して対応を指示する立場となった学事部からみると、本件に関する一連の対応を通じて、各組織の内包している諸問題（問題解決能力、危機事象の自分事としての対応力、各組織の意思決定の迅速性、協業力等）が顕在化してきている。

【2. 原因分析】

- ① 会議を開催し協議する意思決定プロセスを重要視してきた組織文化に原因がある。ただし、この組織文化自体は理事長・学長等の独断専決を認めない文化として否定されるものではないものと認識している。
- ② 各教育機関長が全学的視点での合意形成に賛成できる部分と、個々の組織特有の事情があることは一般的なことであり、協議の場において、全体事項として取り扱うことと、個別の事項として取り扱うことの塩梅感の不一致が些末な問題を生じさせているものと考えられる。
- ③ 緊急時対応にあたり、情報の周知から実施の過程で拡大解釈・曲解が発生し、その結果を複数組織が持ち寄ると接点部分で不具合が発生し、それらを当事者間で解決することなく、全体事項として対応を求めてしまうことがある。
- ④ ③の対応外圧力や対応困難度等による影響があると思われるが、当該組織の歴史的な事象の積み上げ、その時々事務構成員の総合的な能力、統率する行政職・管理監督職の能力も一部で影響していると考えられる。

どう改善するか

【3. 到達目標】

- 2020年度末までに以下の状態となっていることを到達目標とする。
- ① 意思決定フローの確認が完了している。
- ② 全体決定と個別決定の範囲を、当該決定に関する構成員が理解を共有している。
- ③ 各組織の裁量の結果には内外への説明責任も発生していることの認識を持つ体制（マインド）を作り、責任放棄と捉えかねられないような問題がある質問の絶対数が減る、もしくは、質問内容の質が他人事から自分事へとシフトしている状態となり、質問内容の適正化が図られている状態となる。

【4. 目標達成のルート（手段）】

- ① 通常期とは異なる会議スケジュールを組むか、意思決定の裁量を一時的に委譲するなどの取り決めをする。
- ② 各機関長・キャンパス等において独自のルール作りを認める。その内容は共有し、全体と個の境界の参考とし、また、裁量の範囲・程度の参考とする。
- ③ 公平性に拘ることなく、組織間の対応の違いが発生することを認め、自組織の裁量範囲であれば実施責任・説明責任をもって対応を行う文化づくりに励む。

【5. ルート（手段）の詳細】

- ① 7/20の学部長会議・学部長懇談会及び同日開催の執行役員会において、夏季休業期間中の社会情勢の変更の本学意思決定フローを決めておく必要があることの話出しを行う。
- ② キャンパス×学部・院・専門職の独自ルール作りは既に個別検討が進み、具体的な諸活動（集合型での入試実施等）も行われ始めている。今後は学事部がハブとなり、諸活動実施の際の留意点などの情報共有に努めるものとする。具体的には、学部長会議・学部長懇談会での各機関の実施諸活動の共有と、事務部門での具体的な内容の展開を行うこととする（事務長会議が定期開催となれば、定例報告案件としたい）。後期になり学生の動きの増加に合わせて、諸活動の開催頻度・規模等の拡大も想定されることから、夏季休業中には事務側の共有フローを設定する。
- ③ 学部長会議・学部長懇談会、事務長会議等の場で直接的・間接的に裁量権の行使は、かならず歪みが発生するが、その対応も含めての対応を継続的にお願いすることとする。また、各機関構成員の意見を当該機関で受け止め、全学案件としての議論が必要かのご判断をしていただく流れとする。
- ④ 適切な対応を行えていない個別組織の案件については、学事部及び関連課室と共同で組織的な対応を行い、各構成員が自分事として新型コロナウイルス感染症対策に対応いただくように促す。

どう改善したか

【6. 結果】

- ・夏季休暇期間中には臨時的「学長・学部長懇談会」を開催し、後期授業の実施及び新型コロナウイルス感染症拡大防止に必要な施策の検討を行い、実際の活動に必要なアクションを行うことができた。
- ・「学長・学部長懇談会」での懇談を通じて、各学部・機関の要望の集約、内容の検討及び決定といった一連の流れを繰り返し行い、新型コロナウイルス感染症への全学的対応を行った。学事部から学内関連事務室に対して、「学長・学部長懇談会」の都度、各種情報の提供、行動指針の変更点、各機関で対応が必要な項目の周知等を行い、現状を定期的に報告し、また、各機関からの質疑を受ける体制の構築を行った。
- ・2020年度は新型コロナウイルス感染症への対応において、個別最適と全体最適、トップダウン型の強制と現場裁量での柔軟な対応、大学が負うべき社会責任と過剰な社会要求という考えの間で、迅速な判断・柔軟な対応が求められる期間となった。2020年1月の問題対応開始後、時間経過とともにコロナ禍の社会情勢に各部署が上手に順応して、おおよその対応においては適切な対応が行われたと思う。一方で、いくつかの対応においては、自組織・自分事としての対応ができていないと思われる案件もあった。今後も自分事としての対応を行い、実施責任・説明責任を意識した対応を自発的に進める体制づくりに努める。

2020年度【人事・事務組織評価委員会】年次自己点検・評価レポート

自主設定課題

行動する職員、職員組織の醸成
～人事給与制度改革・改善～

大学基準による分類：管理運営

【1. 現状】（課題を含む）

本学における事務機能の更なる高度化に向けては「個々の職員の能力・資質の向上と事務組織全体の活性化が必要」という認識のもと、2017年度に職員のあるべき姿を「行動する職員2025」という形で表現し、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。

しかしながら、現状の専任職員の能力発揮、能力向上が同規模他大学（全6大学）と比して充分ではない。具体的には以下の点が挙げられる。

- ①専任職員一人あたりの学生数は平均的（66.1人（2020年度））。
- ②学部数は一番少ない（8学部（2020年度））。
- ③研修講師からは肯定的な評価もある一方で厳しい評価もあり、特に本件に関連しては「経験年数が浅い年次については他の組織に比して能力が高いが、経験年数が上がると必ずしも年数に応じて向上しているとは言えない」とのコメントもあった。
- ④2018年度、2019年度ストレスチェックでは、高エンゲージメント者が増加している一方で、高ストレス者も増加している。また、人事考課においても、高評価を得る者と低い評価となるものがともに増加しており、二極化傾向となっている。

【2. 原因分析】

・職員が担当している業務に関して本学と同規模他大学との比較をしてみると、本学は前例踏襲傾向となっていることがうかがえる。そのため、職員の保有している能力を発揮できる機会が少なく、ルーチン業務に埋没してしまっていることが考えられる。一例として、本学では30歳代前半の職員は担当業務に占めるルーチンレベルの業務比率が高い傾向にあるが、他大学の同世代では、企画提案、判定レベルの業務の比率が高い傾向にあり、この具体的事例は、職員に対する説明会で報告している。

・同規模他大学では、学部の新増設、キャンパス移転等の新規事業への取組みが行われてきたが、本学では大規模な新規事業は行われてこなかった。既存業務の延長線の範囲で、業務の部分的な見直し、改善は行ってきたものの、職員が本学の将来を左右する事業への参画の機会が少なかったことから、成長のきっかけとなる「前向きな修羅場経験」が不足しており、内向き志向の職場風土が醸成されてしまっていると思われる。

・中長期事業計画が具現化し、本学においても大規模な事業が始まっているが、このことを前向きにとらえ、さらに能力を伸ばす職員と、後ろ向きにとらえ消極的になる職員とに二極化しているものと思われる。

どう改善するか

【3. 到達目標】

・職員に、挑戦的な経験、困難を乗り越える経験をする機会を創出することが必要であるが、そのための基本的な能力として「自発性」と「積極性」を伸張させる。職場には様々な複雑な要素が存在するが、良い循環の職場、悪循環の職場を比較すると、最も重要な職員の能力であると言える。

【4. 目標達成のルート（手段）】

・「政策立案のプロセス」を重視した上で、中長期事業計画の職員人事政策を立案・実行する。

・立案の方向性として、「職員をもっと強く、優しく」を根幹テーマに据える。真の「強さ」と「優しさ」は机上の学習では身に付かず、「経験」でしか獲得することができないという認識のもと立案、実行する。

・具体的な目標達成の手段として、2021年度から職員人事制度の一部改正を実施する。

どう改善したか

【5. ルート（手段）の詳細】

- ・人事制度の検討にあたっては、様々な感情が露呈され一時的に混乱する。また、提案を受ける立場の者ほど複雑な感情になりやすい、と言われている。そのため、人事制度の検討にあたっては、「提案の中身」と同じかそれ以上に「立案のプロセス（進め方）」が重要である。本学においても、人事部のみで立案した提案は、批判的に受け止められ、具体的な検討を進めることが難しく、さらには導入しても効果的に運用ができない。
- ・そのため、立案にあたっては、多様な意見を反映し、かつ積極的、自発的に考えてもらう機会を創出するため、検討のステップごとに人事部以外のプロジェクトメンバーを募り、立案作業を行っている。2018年5月に、一次提案を学内にリリースし、アンケートにより意見を募った。その後、寄せられた意見を分類し、プロジェクトメンバーと人事課がアンケート提出者の一部から直接意見を聴く機会を設けた。
- ・上記アンケートでは、感情的な意見、厳しい意見も散見され、なかには「不利益変更」と指摘されるリスクを伴う内容の提案（強制的な降格）も存在した。これらについて真摯に向き合い、一時的な疑問と不満はありつつも、最終的には多くの職員が積極的に取り組むよう進めている。
- ・2019年3月に、これらの意見をもとに策定した修正案を学内にリリースした。
- ・2020年度は、これをもとに労働組合と協議を重ね、認識、取組み姿勢の相違があったが、ようやく一定の理解の一致を始めた。2021年度一部改正を目標とし、さらに詳細を検討し、組合と協働で学内リリースをする。

【6. 結果】

- ①達成状況について
職員組合との協議は想定どおりには進捗しなかった。10月の組合執行部交代を契機として、改めて議論を進めている。
- ②取組みについて
提案内容4点（①昇進の自己推薦、②自主降格・降職、③職能資格基準の見直し、④給与表の改定）については、それぞれが関係性を持っており、一連の改正が望ましいと考えられるが、一連の改正とできるか、2点のみ（①昇進の自己推薦、③職能資格基準の見直し）となるか協議中である。
- ③今後の見通し
職員組合には「労使が協働して改正するか」「労使が決裂して改正するか」の瀬戸際である旨を伝えている。職員一人ひとりの前向きな取組みが必要となる制度において後者の選択は適切な運用の妨げとなるため、前者を前提として粘り強く協議を継続する。また、高齢者雇用安定法の改正により70歳までの雇用も視野に入れて、職員のキャリアを検討する。

第11章 管理運営・財務

<財務>

教育研究活動を安定して遂行するための必要かつ十分な財政基盤を確保すべく、本学は中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の中で、中長期財務計画を示し、長期的に安定的な財政運営を図っている。

2020年度時点の財政概況は、以下の通りとなっている。

(1) 施設・設備計画

各キャンパスの建物の老朽化に伴い、メンテナンス費用が増大していることに加え、新学部の開設、多摩キャンパス整備及び都心キャンパス整備等、中長期事業計画に基づく諸事業が進行しており、その事業経費は582億円規模に上る予定である。財源としては、施設整備用の財源である特定資産(323億円)を取り崩すほか、さらに150億円を超える不足分への対応として借入金や追加の特定資産の取り崩しなどを行う計画となっている。

(2) 学費政策

学費について、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「収支見直し(10年収支)」を立てている。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、学年進行に合わせ収入が増えていくといった即効性に欠ける側面がある。

なお、2020年度入学生の学費については、中長期事業計画に係るキャンパス整備計画を全学部で下支えする観点から、定率漸増方式による改定を一時停止し、施設設備費の底上げを主眼とした学費改定を行っている。改定額については、受益者負担の原則を踏まえ、2020年度から一律3万円増額とし、法学部のみ4年次(2023年度)にさらに5万円増額改定としている(ただし、2019年度新設の国際経営学部、国際情報学部は据え置き)。

(3) 基本金組入前収支差額(帰属収支差額)

改正学校法人会計基準においては、毎年度の収支バランスは「基本金組入前収支差額」(従来の「帰属収支差額」)として表すこととなっている。本学の中長期事業計画では、経年比較を行うため旧会計基準に読み替えて「帰属収支差額比率(大学会計)10%」とすることを目標としているが、2019年度決算における帰属収支差額比率は5.9%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2019年度末で739億円であるが、それに対応する減価償却引当特定資産の残高は94億円であり、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、2019年度末で85億円となっているが、今後のキャンパス整備の進行に伴い、更なる増加が見込まれている。

このような背景の下、本学の中長期事業計画の実行に際しては多大な財政支出が予定されており、財政基盤の確立が急務となっている。

そのため、教育研究活動については、限られた予算の中で優先順位を明確にしながらか遂行していくことが重要であるが、本学においては、部局ごとに一括して予算を配分するのではなく、目的別・計画別に予算を編成する仕組みを採用することで予算編成の適切性の向上に努めている。この手法では、予算申請は事業計画毎に取りまとめられ、採否、調整は計画毎に行うことが基本となっており、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、恒常的なPDCAサイクルの推進にも繋がっている。

一方で、現行の予算制度となつてからすでに20年以上が経過している。予算単位毎の予算額が硬直化している状況にあり、予算単位、予算区分等を見直し、予算規模の適正化など、より効果的・効率的な予算執行体制を構築することが課題となっている。

予算申請・執行の中では、既存の教育研究活動について、極端に経費が縮減されることがないよう配慮し、教育・研究環境の適切な整備に努める必要がある。2020年度においては新型コロナウイルスの影響によりオンラインによる授業実施となったことを踏まえ、オンライン授業に必要なツールの緊急整備や、各学生の自宅等での学修環境整備等を目的とした一人当たり5万円（総額13億円）の奨学支援金を全学生に支給するなどして、教育・研究環境の維持に努めているところである。

また、教育・研究環境の質をさらに向上させる本学独自の取組みとして、「教育力向上特別予算」を設定している。この予算は、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た学内の競争的資金という位置づけであり、2012年度から10年間で50億円（単年度5億円程度）確保している。採択事業については、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・選定を経て決定しており、2017年度予算以降は、①「教育力向上特別予算」（2億円）、②「グローバル化推進特別予算」（2億円）、③「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を図っている。

本学の監査体制については、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46条に定める「監査法人による会計監査」の2種類の監査に加え、本学独自の内部監査規程で定めた「内部監査」の3者が連携して、本学の監査に当たっている。監事と監査法人との懇談会、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等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。

2020年度【財務関係組織評価委員会】年次自己点検・評価レポート

自主設定課題

中長期事業計画を支える財政基盤の形成

大学基準による分類：財務

【1. 現状】（課題を含む）

- ・新学部の開設、多摩キャンパス及び都心キャンパス整備等、中長期事業計画に基づく諸事業が進行しており、その事業経費は582億円に上る。建物更新の財源である特定資産を含め、323億円を取り崩し、さらに155億円規模の借り入れをもってその財源とする予定である。
- ・中長期事業計画の諸事業は、ハード面の充実にかかる事業が多く、都心展開の借地料を含むランニングコストが増加する可能性が高く、現状の収支構造のまま、成し得るものではない。
- ・18歳人口が2030年度には現在の120万人から100万人程度にまで減少することや、定員管理の厳格化、国庫補助金の改革支援に対する配分強化等を踏まえ、近い将来に到来する建物更新費用を担保しつつ、収支改善策を確実に実行していく必要がある。

【2. 原因分析】

- ・本学は、同規模他大学と比較して、学費水準は低く、賃金水準は高く、学納金以外の収入が少ないため、収支構造が硬直化している。
- ・現行の予算制度となつてからすでに20年以上経過している。大学を取り巻く環境変化を踏まえると収入の増加策は限られてきており、予算単位、予算区分等を見直し、支出規模の適正化、より効果的・効率的な予算執行が求められている。

どう改善するか

【3. 到達目標】

- ・中間見直しを反映した中長期事業計画の実施に係る財政シミュレーションの検討を行い、実施に耐え得る具体的な収支改善策の素案が作成されている状態。

【4. 目標達成のルート（手段）】

- ・収支改善を図るための具体的な対応策と目標値を設定する。
- ・中長期事業計画の中間見直しが予定されているため、それらを踏まえつつ、中長期事業計画における各事業規模を確定し、財政シミュレーションを修正する。

【5. ルート（手段）の詳細】

2019年1月21日開催の理事会において、中長期事業計画を十全に実施するために、多様な観点から収支改善策を図ることを目的として、「財政に関する理事会小委員会」の設置が承認された。同小委員会は、7月2日までに8回開催され、中長期事業計画を推進していくに当たっての財政上の課題を共有した上で、事業規模の精査、寄付金の推進体制、施設の更新計画、教員人件費枠、学納金の水準及び学生数等について検討し、その結果を7月8日開催の理事会に報告し、学内での情報共有も行ったところである。今年度は、中長期事業計画の中間見直しの年度に当たり、各種諸条件が変更になる可能性がある。加えて、都心キャンパスの整備計画が具体化しつつあり、その事業規模も確定しつつある。これら諸条件の変更に合わせ、事業内容の精査を改めて行い、財政シミュレーションの修正を行う。そのうえで、当初財政シミュレーションと実態の乖離を検証し、また、同小委員会や2020年2月5日開催の中央大学外部評価委員会（分科会含む）で課題として挙がっている収支改善策の具体化に向け検討を進める。

【改善策の例示】

- ・寄付金収入の増加（実効性のある体制構築を含む）
- ・国庫補助金収入及び外部資金の増加
- ・入試検定料収入の増加
- ・入学定員を下回らない学生数確保
- ・人件費・委託費を含む全支出の見直し及び事務処理の執行体制見直し
- ・縮小又は廃止する事業の選定（資産の整理を含む）
- ・受益者負担を原則とした学費値上げ
- ・効果的・効率的な予算編成及び予算執行体制の構築
- ・資金運用の現状分析と効率的な資金運用の推進

どう改善したか

【6. 結果】

2021年1月18日開催の理事会において、「中長期事業計画に係る資金概算（総事業規模）」の報告が管財担当常任理事からあった。これを受け、財務担当理事の下で最新の事業費を反映した財政シミュレーションを作成し、「財政に関する理事会小委員会」での審議に付すことになった（2021年2月12日開催）。小委員会では現時点における財政シミュレーションとしての内容を確認し、その検討結果を2021年2月22日開催の理事会へ報告した。

今回の財政シミュレーションは、事業規模の修正以外にも、コロナ禍の影響を踏まえ寄付金収入見込み額の下修正等を反映している。以前作成した財政シミュレーションからの主な変更点は以下の通りである。

【前回(2019年7月)からの変更点】

- ・学納金 直近の納入率に上方修正
- ・寄付金(施設) 65億円→20億円
- ・借入金 155億円→140億円
- ・工事費 582億円→549億円
- ・人件費及びその他の支出を最新の状況をもとに修正

なお、学生数については1.03倍を目標としているが、直近4年間の入学率は0.98倍であることから、学生数を確保することの重要性の理解に努めた。

今後は、都心展開事業における不確定要素の進展を注視しつつ、引き続き財政シミュレーションの精度を高め、中長期事業計画の実施に耐え得る財政基盤の確立に向けた検討を進めていきたい。