

第1部 11章 大学運営・財務

(大学運営)

点検・評価項目①：大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するために必要な大学運営に関する大学としての方針を明示しているか。

評価の視点1：大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するための大学運営に関する方針の明示（大学構成員への周知を含む）

<現状説明>

○大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するための大学運営に関する方針の明示（大学構成員への周知を含む）

本学においては、学校法人の管理運営方針として、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」を、大学の運営の方針として、「大学運営の方針」を策定している。

中長期事業計画「Chuo Vision 2025」については、第1章理念・目的にも記述したように、策定段階から学内構成員との丁寧な意見交換を経て策定し、学内構成員が当事者として、各事業の推進を行っている。「大学運営の方針」についても、大学評価委員会において策定を行い、執行役員会、学部長会議、教授会、研究科委員長会議、研究科委員会等に報告を行っており、学内構成員に向けて丁寧に周知を行っている。

なお、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の概要、「大学運営の方針」とともに本学公式Webサイトにて広く学内外に公開を行っている。

<点検・評価結果>

本学においては、法人の管理運営方針として中長期事業計画「Chuo Vision 2025」を、大学の運営の方針として、「大学運営の方針」を策定するとともに、公式Webサイトを通じて広く学内外に公開を行うことで、適切に方針を明示している。

<長所・特色><問題点><今後の対応方策>

特になし。

点検・評価項目②：方針に基づき、学長をはじめとする所要の職を置き、教授会等の組織を設け、これらの権限等を明示しているか。また、それに基づいた適切な大学運営を行っているか。

評価の視点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。

評価の視点2：意思決定プロセスが明確化されているか（学長による意思決定及びそれに基づく執行等の整備を含む）。

評価の視点3：役職者の権限および教学組織（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。

評価の視点4：教授会の権限と責任が明確化されているか。

評価の視点5：学長選考および学部長・研究科長、理事等の選考方法の適切性、妥当性

評価の視点6：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。

評価の視点7：適切な危機管理対策が実施されているか。

＜現状説明＞

○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及び専任教職員専用 Web サイトに掲載し、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）

以上のうち、私立学校法に関しては、2020年4月1日付で改正施行され、役員の職務及び責任の明確化、情報公開の充実並びに中期的な計画等の作成が求められたことから、本学では、2019年秋から、理事会の下に設置された基本規定（寄附行為）検討理事会小委員会において、論点整理及び個別具体的規程整備案を検討し、評議員会及び理事会の審議に供し、2020年1月に文部科学大臣宛に寄附行為変更認可申請を行っている。なお、同委員会は、常任理事2名、学部長2名、研究科長理事1名、外部理事3名及び事務局長の9名で構成されている。

その後、同委員会は、理事の任期満了に伴い、しばらくの間、休会していたが、2021年7月に再開し、本学の管理運営の見直しを図るため、基本規定（寄附行為）その他の法人の重要規程について、2022年3月29日付、文部科学省大学設置・学校法人審議会学校法人分科会 学校法人制度改革特別委員会報告書の内容も参酌しつつ、本学の歴史を踏まえた本学独自のガバナンス体制を構築できるよう検討を行っている。

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日付及び2022年4月1日付でそれぞれ個人情報の保護に関する法律等の一部が改正施行されたことにあわせ、法令に定める要件に対応するため一部改正を行った。2017年5月30日付の法令改正では、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、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。

2022年4月1日付の改正は、分析データの利活用に係る「仮名加工情報」の創設及び学術研究における一律の適用除外の廃止等といった、研究に係る改正であったため、本学の個人情報保護委員会のもとで、具体的規程整備案を検討し、理事会への審議に供したほか、個人情報保護規程の改正内容及びそれに係る本学の対応について、法人役員、教学執行部及び校長等が参画する拡大教務役員会において勉強会を開催し、周知を図った。

(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ている。

(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ている。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

本学の研究者・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て、これまでも対応を進めてきた。しかし、2022年5月1日付で、外為法に基づくみなし輸出管理の運用明確化等の制度改正がなされることにあわせて、本学としても、大学として全学的な管理体制を構築することとし、安全保障にかかる貨物・技術の適切な管理や、これらに関与する人の適切な対応を促す体制を整えることを目的とした安全保障輸出管理規程を2022年5月16日に制定施行した。

(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している。

(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している。

(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している。

(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している。

(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している。

(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本法人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している。

(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している。

なお、2022年6月1日に、公益通報者保護法が改正されたことから、これに対応するとともに、同規程制定後、運用上の課題も生じていたことから、本学構成員が統一的な理解の下、本学の教育・研究及び管理運営の健全な発展に資する規定の運用ができるよう同年7月11日に規程改正を行った。

(12) 中央大学における人を対象とする研究倫理に関する規程

学校法人中央大学に雇用されて研究に従事している者及び、本学の施設、設備を利用して研究に従事する者が、人を対象とする研究を実施する際に、研究対象者の生命、個人の尊厳及び基本的人権を守りつつ適正かつ円滑に研究を実施するため、研究者が遵守すべき

基準を示すとともに安全性及び倫理的妥当性を確保するために必要な事項を定めることを目的としている。

(13) 学校法人中央大学監事監査規程

2020年4月1日付で、私立学校法が改正され、役員職務及び責任の明確化等に関する規定の整備等、学校法人の管理運営体制の確保が厳格に求められることとなった。そのうち、監事の職務についても、これまで以上に強化され、学校法人の適正な運営において、監事の果たす役割が極めて重要となったことから、監事監査の公正性や客観性を制度として保障するため、必要な事項を定めることを目的として、学校法人中央大学監事監査規程を2021年6月14日に制定施行した。

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、法人及び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、教務役員会等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。

○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。

理事会は、基本規定（寄附行為）第25条第2項に基づき、この法人の一切の業務を決定し、理事の職務の執行を監督する。しかし、実際には、これら全ての付議事項について、理事会で意思決定を行うわけにはいかないため、本学では、学校法人中央大学理事会議事準則を整備して、理事会の審議事項を明定するとともに、基本規定（寄附行為）第28条において、理事会から付託を受けた議決機関として執行役員会及び教務役員会を設置し、同会議が審議決定する内容を、それぞれ学校法人中央大学執行役員会規則及び教務役員会規則に定めている。

また、私立学校法第42条において、学校法人の必置機関となっている評議員会について、本学では、同条第2項に基づき、審議機関としての性質を持たせ、基本規定（寄附行為）第42条により、予算や事業計画等の重要な事項については、評議員会の議決を経なくてはならないとしている。

私立学校法第35条に定められている監事については、基本規定（寄附行為）第23条第1

項に監事の職務権限を定め、法人の業務、法人の財産及び理事の業務執行の監査等を行うことを明確にしている。

なお、法人の主要な管理運営である職員人事、給与及び広報に関して、本学では、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。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関しては教学機関（委員会等）の発議、中央大学学則第11条第3項に基づく教授会から学長への具申、学部長会議規則第5条第1項による学部長会議の連絡協議を経て、必要に応じた教授会に対する意見聴取を実施したうえで、学則第8条第2項に規定する「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。」との職務に基づき、最終的な学長による意思決定がなされ、その決定内容に基づいて当該案件に係る具体的な業務執行がなされる仕組みとなっている。また、学長が意思決定した教学事項のうち、法人事項とも密接にかかわる案件である場合については、さらに教務役員会の審議を経て、執行役員会における確認（理事会上程議案の決定）、理事会で決定する流れとなっている。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審議（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、これら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25条に基づき理事会が決定することとしつつ、事案によっては同規定第28条で教務役員会にその審議決定を委ねることで、教務事項の具体的施策に関する決定に際して学長の意思決定内容が柔軟に反映できるようになっ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・教学諸機関との間で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見える。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っているといえる。

なお、本学は、2021年10月に、基本規定（寄附行為）の一部を改正し、総長制度及び教学審議会を廃止し、役員の実任及び意思決定プロセスの明確化を図った。双方とも長い歴史を有した制度であり、この制度改正は本学のガバナンスの大きな転換点ともいえる。具体的な経過及び理由は以下のとおりである。

（1）総長制度の課題

本学の総長制度は長い歴史を有しており、新制大学発足後の1949年当時には、学長を総長と称していた。1962年には、基本規定（寄附行為）の一部を改正し、理事長、総長、学長の

三職が分離され、その後、1978年には、総長を法人の機関として位置付ける総長制度となった。以降、幾度となく本学独自の総長制度については、検討がなされてきたが、いずれも具体的な意見集約にまで至ることはなかった。

また、歴代の総長にあっても、1962年11月に総長に選任され、1968年2月に総長が辞任して以降、1990年11月に総長が選任されるまでの実に20年間、総長不在の時代が続き、その後も、基本規定（寄附行為）上必置機関とされながらも、選任に至らず、やむなく理事長等による職務代行で対応してきたという経緯があった。その背景のひとつには、学員と教職員との間で、総長の存置論と廃止論が激しく議論されたことがあげられる。

一方、2004年の私立学校法の改正では、本学の総長制度にも関わる大きな変更があった。従来、学校法人の理事については、寄附行為の定めによって代表権が制限されている場合であっても、その制限の内容を登記することはできず、総長や教学理事を含む理事全員を代表権者として登記することとなっていた。つまり、登記簿上は、理事長も総長も代表権を有する者として同列に扱われていた。しかしながら、この年の私立学校法改正により、理事長への包括的 대표権設定が明確化され、総長をはじめ、理事長以外の理事は、基本規定（寄附行為）においてその職務権限を明確にしない限り、代表権の設定や登記をすることができなくなった。一方で、本学の基本規定（寄附行為）に定められた総長の職務、即ち「この法人の設置する学校その他学術研究機関を総括統理する。」という包括的な規定は、検討されるも具体的な見直しに至らず、その結果、理事長の法令上の職務である「この法人の業務を統理し、この法人を代表する」こととの整合性が図れず、解釈によっては理事長の権限に抵触してしまうのではないかと、あるいは、総長は対外的に法人の代表権を有する役職のようにも誤解されてしまうのではないかと、という課題が長らく残っていた。

また、学校教育法では、「学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する。」と、学長が大学運営の包括的な最終責任者としての職務権限を有することを明らかにし、校長についても「校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する。」と、学長と同様の位置付けが定められており、ここでも、「この法人の設置する学校その他学術研究機関を総括統理する。」という総長の職務と学長及び校長の職務との関係性が懸念される状態であった。

こうした学内外の環境の変化もあり、最後の総長を選考した総長選考委員会（委員総数70人。教職員委員及び学員委員が半数ずつを占める）においても、総長制度について忌憚のない意見が開陳され、教職員・学員の選考委員の大勢は、総長候補者の選考は今回限りにして、総長制度の見直しに向けた基本規定（寄附行為）の改正を進めるべきであるとの認識に至っていた。

（2）総長制度廃止までの検討経緯

基本規定（寄附行為）の見直しに関して、理事会は、2019年度の新2学部設置に伴う理事定数等の見直しを目的とした基本規定（寄附行為）の一部改正案の審議を行った際に、理事会及び評議員会並びに総長制度等の諸問題について抜本的に検討する必要性を確認した。

そこで、2018年7月28日開催の理事会は、本学の管理運営のあり方について検討し、かつ具体的な規程改正案を整備するため、理事会の下に、「基本規定（寄附行為）検討理事会小委員会」（学内理事5名と学員理事3名により構成。以下「小委員会」という。）を設置し、基本規定（寄附行為）に関わるさまざまな事項を検討した。しかし、総長制度については、現行制度を抜本的に見直す必要性を認識しつつも、理事の任期満了を控えていたこともあり、意見集約にまで至らなかった。

その後、今期理事会が発足し、2021年5月17日開催理事会において、前期理事会で検討が重ねられてきた案件の速やかな具現化を果たすため、小委員会審議の再開を決定し、新たに組織された小委員会（学内理事6名と学員理事3名により構成）は、その役割を果たすべく、集中的に検討を進めた。

小委員会では、前期理事会における小委員会の検討結果を引き継ぎ、また、直近の総長選考委員会における多数の開陳意見をも踏まえつつ検討した結果、法令に即した学校法人のガバナンス強化が求められる昨今、現行の私立学校法及び学校教育法の趣旨を勘案すれば、本学独自の法人機関としての総長制度を「必置としなければ、本学の管理運営の適切さが損なわれるものとは認められず、一つの時代の終焉として、その役割はすでに終わっているとの認識を共有」するとの結論に至った。理事会は、この結論を踏まえ、既述のとおり、現総長の任期満了時期に合わせた総長制度の廃止のための基本規定（寄附行為）の一部改正を、全員一致で決定した。

（3）教学審議会の廃止

教学審議会は、総長の諮問機関として法人に置かれた会議体であり、本法人の設置する学校その他学術研究機関に関する規則の制定又は改廃並びに重要な学術研究機関の設置又は改廃について審議することを目的として、法人役員、教学執行部及び職員部長により構成されてきた審議会である。学校教育法の一部が改正され、教授会が学長の諮問機関に位置づけられた今日にあって、教授会からの答申に基づいて学長が決定した規則案等が、法人の意思決定機関たる理事会に上程されるに先立ち、法人の審議会で改めて審議に付されることは、学内手続き上、屋上屋を架すものであるとの見方があった。また、同会議の諮問者たる総長の包括的な職務権限は、学校法人の代表者を理事長のみとする改正私立学校法ともなじまないと判断した。そこで、総長制度の廃止とともに、同審議会を廃止することとした。

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、審議事項は以下のとおりとなっている。

（1）教務役員会

教務役員会は基本規定（寄附行為）第28条第1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。同規則第2条第1項において教務役員会の構成は、理事長、学長、常任理事、学部長、大学院研究科長、事務局長とするが、同規則第3条第2項及び第3項により、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。

同規則第3条第2項により、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。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。

（2）執行役員会

執行役員会は基本規定（寄附行為）第28条第1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。同規則第2条において執行役員会の構成は、理事長、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及び学事部長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。同規則第3条第2項及び第3項により、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理事会に付議する重要な資産等の取得、処分又は賃貸借等に関する事項、⑥理事会の決定した資産運用の基準の執行に関する事項、⑦理事会及び教務役員会上程議案の確定、⑧選任評議員、商議員、名誉評議員の辞任、⑨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。また、協議事項については、①理事会が審議する法人に関する事項、②その他理事長が必要と認めた事項となっている。

なお、理事長は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。

○役職者の権限および教学組織（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、役職者の権限及び教学組織と法人組織の権限と責任については、以下のとおり明確なものとしている。

（1）学長、学部長・研究科長および理事等の権限と責任の明確化

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、基本規定（寄附行為）第12条により、理事長、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る。基本規定（寄附行為）第21条において、理事長が法人の業務を統理し、法人を代表すると定めており、理事長以外の理事は、法人を代表しないことを明定している。また、第20条第2項により、理事は、理事会を組織し、その議決について責任を負うこととしている。なお、基本規定（寄附行為）第23条第7項及び第40条に基づき、評議員会議長・副議長及び監事は常時、理事会に陪席している。また、学校法人中央大学理事会議事準則第12条の定めにより、研究科長（理事以外）、研究科委員長、全学教育連携機構長、図書館長、学生部長等教学組織の長、高等学校長及び中学校長は、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、学部長及び互選した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、本学は理事会の下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いている。一方、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、学校法人の管理・運営を行っている。

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、そこでは、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。

(2) 学長、学部長・研究科長および理事（学務担当）等の権限と責任の明確化

学長は法人・教学双方に固有の職務を有しているため、執行役員会、教務役員会及び理事会のほか、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、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、理事長とともに大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1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・研究科長と常任理事（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、常任理事（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。

○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」が2015年4月1日から施行されたことに伴い、本学では、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（現在は廃止）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（教授会を組織する助教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こと、②学位の授与に関すること、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・校舎の変更に關すること、②教育研究組織の新設・改廃に関すること、③学部運営の方針に関すること、④学部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・評価その他当該学部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。

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に委員会が設置され、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を認め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事、②教育研究組織の新設・改廃に関する事、③研究科の運営の方針に関する事、④研究科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・改廃に関する事、⑧自己点検・評価その他当該研究科の評価に関する事、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。

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）

○学長選考および学部長・研究科長、理事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、法人の理事としての職務と、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。

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となっている。また、選挙人については、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）となっている。

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、これまで、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てきた。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ている。そのため、学長選挙前年度に学長選挙期日を設定することで、日程に配慮を行っている。

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。

なお、2021年3月に実施された学長選挙においては、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、インターネットを用いた投票を導入することとし、2020年12月21日付で、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う令和3年3月7日実施の学長選挙に関する臨時特別措置規則を制定した。本規則では、選挙人及び選挙人の資格（選挙人名簿の記載者）その他学長選挙制度そのものに変更は生じないものの、インターネットを用いた投票を導入するために必要な事項を規定した。

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。

理事については、基本規定（寄附行為）第12条において、学長、学部長及び事務局長並びに大学院研究科長で互選した者以外に、評議員その他の者10人以上14人以内と定めており、評議員その他の者から選任する理事は、理事選考委員会の選考した候補者について、評議員会が選任することとなっている。理事選考委員会は、学長、各学部長及び各大学院研究科長、大学院研究科委員長で互選した者2人、研究所長で互選した者1人、高等学校長で互選した者1人、評議員会議長・副議長、中央大学学生会会長、評議員会で互選した者15人、事務局長で組織され、選考委員会は、委員の3分の2以上の出席がなければ開催することができず、選考委員会の議事は、出席委員の3分の2以上の多数で決定することとしている。理事選考委員会の議事運営その他理事の選考については、基本規定（寄附行為）に定めるほか、学校法人中央大学理事選考に関する規則に定めるとともに、理事候補者の推薦については、学校法人中央大学理事候補者推薦に関する規則にその手続きを定めている。なお、理事の任期は、3年である。

評議員については、職務上評議員である理事長及び学長、学部長及び大学院研究科長並びに高等学校長以外の評議員（以下「選任評議員」という。）は、評議員選考委員会が選考した候補者について評議員会が選任することを、基本規定（寄附行為）第31条に明定している。選任評議員の内訳は、年齢25歳以上であるこの法人の専任教職員から選任された者44人以内、年齢25歳以上であるこの法人の学員から選任された者87人以内、学識経験者その他の者から選任された者若干人である。

評議員選考委員会は、理事会で互選した者3人、学部長及び各学部教授会で選任した専任教授各1人、大学院研究科長及び各大学院研究科教授会で選任した専任教授各1人、事務局長及び評議員たる事務職員で互選した者2人、評議員会議長・副議長、選任評議員で互選した者20人で構成され、学校法人中央大学評議員候補者推薦に関する規則に基づき推薦された評議員候補者の選考を行う。評議員選考委員会は、評議員会議長が招集し、委員の3分の2以上の出席がなければ開催することができず、議事は、出席委員の過半数によって決定することとしている。なお、評議員の任期は、4年である。

監事については、基本規定（寄附行為）第18条において、理事会が選出した候補者について、評議員会の同意を得て、理事長が選任することとなっている。監事候補者を選出するに際しては、学校法人中央大学監事候補者選考に関する規則に基づき、理事会の下に監事候補者選考委員会を設置する。監事候補者選考委員会は、学長、各学部長及び各大学院研究科長、大学院研究科委員長で互選した者2人、研究所長で互選した者1人、高等学校長で互選した者1人、評議員会議長・副議長、中央大学学生会会長、評議員会で互選した者15人、事務局長で組織され、委員の3分の2以上の出席がなければ開催することができず、監事候補者選考委員会の議事は、出席委員の3分の2以上の多数で決定することとしている。監事候補者選考委員会委員長は、監事候補者の選考結果について、理事長に報告し、理事会は、本選考結果による監事候補者をもって基本規定（寄附行為）第18条に掲げる監事候補者としている。

このように、学長、学部長・研究科長、理事、評議員及び監事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。

○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、教育研究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に関する規程、個人情報保護規程、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、前述のとおり、「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、専任教職員専用 Web サイト）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見える。

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、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。

さらに、基本規定（寄附行為）において、監事の職務として理事の業務執行の状況を監査することが定められており、監事は、理事の業務執行に関し不正の行為又は法令若しくは基本規定（寄附行為）に違反する重大な事実があることを発見したときは、所轄庁に報告、または理事会及び評議員会に報告することとなっている。また、監事は法人の業務、財産の状況、理事の業務執行の状況について、理事会及び評議員会に出席して意見を述べることができ、理事が法人の目的の範囲外の行為その他法令若しくは基本規定（寄附行為）に違反する行為をし、またはこれらの行為をするおそれがある場合において、当該行為によって法人に著しい損害が生ずるおそれがあるときは、当該理事に対し、当該行為をやめることを請求することができることとしている。

○適切な危機管理対策が実施されているか。

本学においては、2011年3月の東日本大震災をはじめとする危機事象に相對した経験等を踏まえ、2014年に「学校法人中央大学危機管理規程」及び「学校法人中央大学危機管理ガイドライン」を制定し、有事の際に、いかに事業を継続的かつ安定的に展開しているかという観点から危機管理体制を整えてきたところである。

危機は日常から生じるとの考えのもと、理事長を危機管理最高責任者に、法人が設置する学長及び校長を危機管理総括責任者にするとともに、各機関及び事務組織の長を危機管理責任者と位置づけ、自組織内における危機管理業務を推進し、必要な措置を講じるようにしている。

危機事象の対象は、危機管理総括責任者又は危機管理責任者が、所管業務を行うに当たり、本学の管理運営及び教育・研究上の危機事象に該当すると認めるすべてのものとしている。ただし、ハラスメント防止啓発に関する規程、労働安全衛生管理規程その他の本学が定める規程において、危機管理規程第1条に定める目的、即ち、本学及び本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、又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整備することにより、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・研究活動の維持又は早期再開を図り、本学の社会的使命を果たすこと、に相当する特別の規程がある場合は、当該規程に定めるところとしている（第4条）。

平時においては、本規程第11条に基づき、理事会の下に、常設の機関として危機管理会議を置いている。同会議は、理事長、学長、常任理事、学部長、研究科長、副学長（広報担当）、事務局長、総務部長、人事部長、広報室長、学事部長で構成され、①本学の管理運営及び教育・研究において想定される危機事象の検討、②危機管理体制構築に関する情報の収集、分析及び対応策の検討、③教職員及び学生・生徒に対する適切な情報提供、④学校法人中央大学危機管理ガイドラインの作成及び見直し等を審議することとしている。

他方、危機事象が発生し、又はそのおそれがあるときは、危機事象の発生区分に応じて危機対策本部を設置することとしている。ただし、当該危機事象が全学的に関係すると判断した場合には、理事会の下に危機対策本部を設置し、危機管理最高責任者である理事長は、理事会の追認を求めることとしている。危機対策本部では、「①情報の収集、分析及び対応策の検討、②対応策の決定及び実施、③教職員、学生・生徒等に対する適切な情報提供、④関係機関及び事務組織との連携及び連絡調整、⑤報道機関への情報提供、その他危機管理対策に係る必要な事項。」について早急に実施することとしている。

危機管理規程第18条では、危機対策本部の権限を明記し、危機対策本部は、本部長の指揮の下、迅速かつ的確に危機事象に対処すること、危機事象に関係する教職員は、危機対策本部の決定に従わなければならないこと、危機対策本部が喫緊かつ重大な危機事象に対応する場合は、既存事務組織の有する職務権限に優先することができることとしている。

なお、危機管理への対応は、一部の教職員のみが把握していればよいものではなく、日頃から、広く教職員に認知されている必要があることから、本学では、専任教職員専用Webサイトにおいて、「危機管理・災害等への対応」のページを設け、消防計画、地震発生時の危機管理マニュアル、天候悪化時の休講決定手順、感染症発生時の危機管理マニュアル、防災用備蓄品・備品配備、緊急連絡網、防犯カメラの設置・運用基準を掲載している。

また、本学では、保健センターにおいて、感染症発生時の危機管理マニュアルを整備し公開してきた。具体的な感染例としては、インフルエンザ、麻疹、ノロウイルスなど主な感染症の症状を掲げ、感染症に罹患又は罹患した疑いがある場合の手続きを整備している。

このように、想定される危機事象を想定して体制を整えていたものの、2020年1月以降の新

新型コロナウイルス感染症拡大は、従来の感染症拡大対応の範疇に留まらない危機事象であった。

本学では、2020年1月に外務省安全ホームページにおける中国湖北省武漢市の感染症危険レベルの情報を得て、学長を本部長とする中央大学感染症特別対策本部を学長室に設置し、正確な情報収集に努めるとともに、学生・教職員・関係者の安全と安心、感染予防と健康維持のため、個人の尊厳を守るための各種施策を開始した。さらに2020年2月27日には、学校法人として、理事長を本部長、学長を副本部長とした危機対策本部を設置し、学長を本部長とした感染症特別対策本部を感染症特別部会と位置づけるとともに、労務・人事担当常任理事が本部長を務める教職員特別対策部会を設けた。このように、新型コロナウイルス感染症拡大に対して、法人事項・教学事項との連携を図りながら各種施策を進めてきた。なお、これらは学校安全保健法および同法施行規則に基づく、学校設置者（学校法人）および学校長（学長）の責務と役割に基づき整備を進めたものである。感染症特別対策本部（感染症特別部会）では、感染症拡大の度合いによって、教員及び学生の行動に係る指針を整備し、教職員特別対策部会では、職員の在宅勤務制度を臨時的に実施したほか、出退勤の特別措置を設けるなど、教職員及び学生の安全確保を優先事項に位置づけ、迅速かつ的確に施策を講じた。その他、法人として講じた主な具体的措置は以下のものがあげられる。

（1）法人主催会議の取扱いに関する臨時特別措置規則の制定

理事会について、オンライン会議システムによる開催及び書面による意思表示を認めることとすべく、基本規定（寄附行為）の下位規則である、学校法人中央大学理事会規則（現、理事会議事準則）の一部を改正した。また、法人主催の各種会議についても、議事運営方法その他の必要な事項について臨時的に特別な措置を講じることを目的として、「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、国による緊急事態宣言の発令又はそれに伴う公的機関からの活動自粛要請その他感染拡大の抑制を求める措置が要請される中であっても、教育・研究活動及び管理運営が十全に機能を果たすことができるよう、規則を整えた。

（2）キャンパスの入構制限

第1回の緊急事態宣言の発令を受け、本学は、発令期間中、各校地を閉鎖し、学生・生徒の入構を禁止した。その後は、緊急事態宣言やまん延防止措置の発令にあっても、感染症拡大の状況を注視しながら、サーモグラフィ、消毒液、パーテーションの設置等、慎重に感染対策を講じ、キャンパスの入構を段階的な緩和策を講じた。

（3）奨学支援金の給付、学費延納措置、経済給付奨学金

2020年度は、中央大学の通学課程に在籍する全学生を対象に、1人あたり5万円の返済不要の奨学支援金を給付する特別支援措置（総額13億円）を行い、2021年度入学生に対しては1人あたり5万円の返済不要の奨学支援金を給付する特別支援措置（総額3.5億円）を行った。また、学費負担者の経済的な影響に鑑み、学費納入期限の延長等の特例措置を講じた他、学部生を対象とした「中央大学経済援助給付奨学金（COVID-19家計急変）」の設置や各種奨学制度の情報発信にも努めた。

（4）奨学金支援募金

中央大学サポーターズ募金の枠組みを利用して、新たに、新型コロナウイルス感染症拡大

の影響により修学が困難になった本学学生を支援するための給付奨学金に係る財源確保を目的として、募金活動を行った。

（５）教育研究環境の整備

Web会議システムやハイブリッド型授業対応の教室設備の整備、外部とのWeb回線容量の拡充などをはじめとして、臨時的かつ弾力的な予算執行を行い、教育研究活動が滞ることのないよう対応を行った。

＜点検・評価結果＞

本学では、各種の法令に基づき、学長をはじめとする所要の職を置くとともに教授会等の組織を設け、これらの権限等を各種の規程に明示しているほか、学長の意思決定に基づいた適切な大学運営を行っている状況にある。

＜長所・特色＞

本学における意思決定においては、前述のとおり、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。また、私立学校法上、諮問機関と位置付けられている評議員会についても、本学においては基本規定（寄附行為）上、評議員会の議決を必要とする事項を定め、ガバナンスの強化を図っている。本学におけるこうした意思決定プロセスは、令和4年3月29日付で学校法人制度改革特別委員会が取り纏めた「学校法人制度改革の具体的方策について」において提言されている、学校法人の基礎的変更に係る事項（任意解散・合併）及び重要な寄附行為の変更について、理事会の決定とともに評議員会の決議（承認）を要することや理事会の権限として理事長の選定・解職を行うこと等にも対応しているといえる。

＜問題点＞

理事の構成及び定数について、理事会と教学部門の意思疎通を十全に図ること及び経営における学外有識者の意見の反映を担保することを目的として、学内理事の数と学外理事の数との均衡が保たれるよう設定されているが、校長理事や職務上理事のあり方を含め、理事全体の構成・人数を検討する必要がある。

本学の評議員会は、私学の中でも最大規模を擁しており、かつ、歴史ある他の学校法人と同様に、議決機関（私立学校法上は、原則として諮問機関）としての性格を有しているが、この規模で実質的な審議が担保できるかといった問題点を抱えている。他方で、この構成は、各界各層の多様な意見を反映させることができているとの見方もあり、評議員会に係る制度検討・改正については意見集約の困難が予想される。

監事について、求められる責務・役割は年々増大しており、それに伴う監査体制、とりわけ人数の増加や常任監事の必要性は認識しているが、実際に、常任監事を設置した場合の職務や監査計画については検討が充分整理されていない。

＜今後の対応方策＞

理事の構成及び定数、評議員及び監事については、現在、学校法人制度改革特別委員会の報告書をもとに私立学校法改正法案が策定される予定であり、私立学校法改正の動向に注視しつ

つ、並行して基本規定（寄附行為）検討理事会小委員会において、本学における適切な管理運営のあり方の検討を行う。

点検・評価項目③：予算編成および予算執行は適切に行っているか。

評価の視点1：予算編成の適切性と執行ルールの明確性

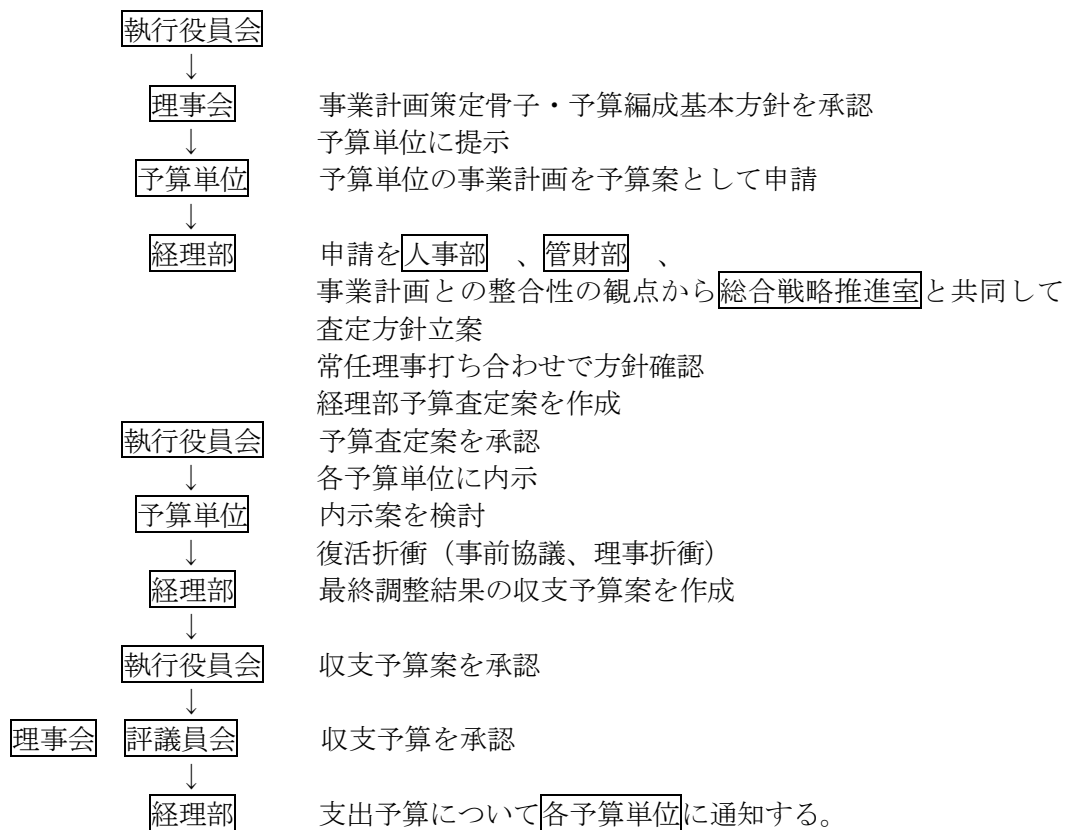
評価の視点2：予算執行に伴う効果を分析・検証する仕組みの確立がなされているか。

<現状説明>

○予算編成の適切性と執行ルールの明確性

（1）予算の編成

本学の予算編成は、理事会の定める中長期事業計画「Chuo Vision 2025」とそれに基づく当該年度の予算編成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とおりである。



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予算管理に基づく予算編成方法については、これまで20年以上の実施経験を有しており、必要に応じて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。

また、中期的な計画に基づく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。特別な支出については、事業計画策定骨子内の重点政策に係る計画について優先的に予算を措置している。

このほか、2012年度予算から開始した取組みとして、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。この予算の支援対象となる取組みについては、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・選定を経て採択事業を決定してきた。当該制度については、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り、2021年度まで実施してきた。本予算枠については2021年度を以て終了となったが、その後の取扱いについては、10年間の効果・検証を踏まえ、検討中である。

（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の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。このような執行に関するルールは、根拠規程や支出基準等により明確になっており、それらは事務イントラトップページ画面から確認できるようになっている。

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、基準との適合性を確認することで、予算執行の適切性を確保している。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。

他にも、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、予算申請時に大学全体の計画推進財源として拠出してもらうことを制度化している。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、現行の予算制度の中で弾力的な運用を図るものである。

なお、2019年度末からの新型コロナウイルス感染症拡大に際しては、Web会議システムやハイブリッド型授業対応の教室設備の整備などをはじめとして、臨時的かつ弾力的な執行を行い、教育研究活動が滞ることのないよう対応を行った。

○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。

中長期事業計画「Chuo Vision 2025」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体制を整えている。

本来、予算は目標管理のツールであり、各予算単位の業務の合理化、スクラップ&ビルドの効果が期待されるが、組織の既得権意識や事業計画の理解不足により、通常の予算申請・執行だけでは十分に機能していない面もある。そこで、予算の申請と執行を事業計画のPDCAサイクル

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し、諸活動の効果・検証に繋げている。年度終了後には、予算の適正な執行管理といった側面から、各予算単位から予算執行結果の報告を受けることとしており、予算の執行・管理に対する検証も行っている。

<点検・評価結果>

事業計画との連携を図りつつ、各予算単位における一定程度の柔軟性を持たせた予算編成の仕組みになっていることで、事業計画における点検・評価が反映できる運用が構築されている。

また、執行管理についても、各種規程や基準に則り予算執行の適切性を確保している。

<長所・特色>

各予算単位の裁量により執行できる予算枠を与えつつ、新規計画について事業計画に即した予算編成を実施できている。

更に本学の教育力向上のため、10年間にわたり教育力向上特別予算を措置してきており、特色ある取組みも実施している。

<問題点>

既存の予算編成は各予算単位が支出予算を考える仕組みになっている。そのため、収入を意識した環境になっていないことが課題として挙げられる。また、ここ数年は組織の新設により小規模の予算単位が増加し、経常費も増加傾向にある。組織に合わせた予算単位という体制は、業務分掌との連携が図れることで、責任と権限が明確になっている利点があるが、数が増えた場合の経常費増が避けられず、この点も課題となっている。

この他、2019年度末からの新型コロナウイルス感染症拡大に際し、教育研究活動を十全に行うため、Web会議システムやハイブリッド型授業対応の教室設備の整備など、臨時的な措置をとり、執行を行ってきた。特に、ハイブリッド型授業対応の教室設備について、これを継続的に維持していくためには、新たな財源確保が課題となっている。こうした背景や、新型コロナウイルス感染症拡大により進展した、新たな教育研究の形や規模なども踏まえながら、今後の方向性について慎重に検討する必要がある。

<今後の対応方策>

教育力向上特別予算については、10年間という期間が終了し、その効果・検証がなされ、今後の取扱いについて検討する段階にある。このような通常の予算編成過程とは別な枠組みで本学の新たな教育活動を支援する仕組みは大切である一方、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」のもとで大規模な事業が進んでいるため、新たな仕組みの検討にあたっては、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の方向性に沿った計画立案と執行となるよう努めていく。

また、限られた予算の効果的な執行に繋げていくためには、収入を意識した執行計画とすることも一案であり、他にも、予算単位を一定規模以上に再編することも考えられる。小さい予算単位では予算の組替えにも限界があり、その結果が追加申請になっている状況もある。これらの点を踏まえつつ、新たな予算単位の枠組みを検討していく。

点検・評価項目④：法人及び大学の運営に関する業務、教育研究活動の支援、その他大学運営に必要な事務組織を設けているか。また、その事務組織は適切に機能しているか。

評価の視点1：事務組織の役割と構成、人員配置の適切性

評価の視点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・教職協働の取組み、業務効率化を図るための方途等）が整備されているか。

評価の視点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。

評価の視点4：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）

<現状説明>

○事務組織の役割と構成、人員配置の適切性

（1）事務組織

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、51の事務組織（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43の課及び分室を置いている（2022年5月1日現在）。

また、本学は、多摩キャンパス、後楽園キャンパス、市ヶ谷キャンパス、市ヶ谷田町キャンパス、附属高等学校・中学校等の校地を有し、基本的に各キャンパスで事務執行が完結する体制としつつ、一部の事務室（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、分室をもって対応している。現在は、2023年4月に茗荷谷キャンパス、小石川キャンパス、駿河台キャンパスの開校を控えていることから、キャンパスの分散化や、アフターコロナを考慮した業務執行体制の検討を進めている。

また、組織の新設・統廃合について、これまで、当該関係事務組織の長が総務部長を通じて、業務改善委員会による審議を申請し、業務改善委員会から理事長への具申をもって、当該組織の新設・改廃が理事会において審議決定してきた。このような構造においては、現場の業務執行の在り方が具申内容の基礎となってしまうため、全学的な方針に基づく組織の整備や、時代や状況の変化に伴う臨機に応じた事務執行体制を担保しづらく、組織が現状維持の執行を是とする体質を生じさせてしまうおそれを排除できないものであった。そこで、理事会（執行役員会・教務役員会）の意思を、組織・業務・人事管理に直接反映させることを担保するために、2020年度に事務組織規則の一部改正を行い、2021年度からは、理事会において組織全般に関する基本方針を策定することで、より戦略的かつ実質的な事務組織整備を進める体制となっている。この方針に基づき、募金推進事務局、エクステンションセンター及びキャンパス整備連絡調整室を解組したほか、映像言語メディアラボ事務室の廃止と教務総合事務室への業務移管、総務部法務・監査課の新設など、理事会主導の組織改編が具体化されている。

一方で、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ものの、抜本的な事務組織の整理・統合は進んでいない状況である。2019年度以降は、新学部開設、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、アカデミックサ

ポートセンター、ELSIセンター、教育力研究開発機構、CHUO スポーツセンター)が続いている状況である。一部の部課室において職員の兼務発令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、事務組織全体の人的資源に限られる中でいかに業務の全体最適を図るかが喫緊の課題となっている。

(2) 職員人事

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、2022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。

<2022年度職員人事異動基本方針>

1. Chuo Vision 2025の実行並びに新たな要請を考慮した事務体制の整備
2. 長時間労働を抑制、年次有給休暇の積極的な取得等を実施しながら、効果的、効率的に働く職場環境を整備
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、人事異動を活用し、資質・能力の向上を図る

この結果、2022年5月1日現在、上記94部課室に対し、計451人の専任職員を配置しており、1事務組織当たりの人員配置数は4.8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。

○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・教職協働の取組み・業務効率化を図るための方途等）が整備されているか。

先に述べたとおり、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においては事務組織全体の活性化が肝要である。その双方に資するべく、本学では、2017年度に本学の理想の職員像として「行動する職員2025」を策定した。「行動する職員2025」は、組織の維持・発展を実現するため、職員が積極的・挑戦的に業務に取り組むことで、個人としてもチームとしても成長することを目指している。「行動する職員2025」の詳細については、「理念・目的」の点検・評価項目③を参照いただきたい。

また、超過勤務削減の取組みに関しては、事務イントラPCへのアラート表示、深夜利用制限や36協定遵守のための全体、個別の働きかけを継続している。また、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。2021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30.8%の減少となり、その効果があらわれていると言える。しかしながら、超過勤務時間の減少は業務効率化の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。関連して、業務改善については、これまでも事務処理の外部委託、システム化等を進めて来たが、2020年度以降は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により職員の業務が大きく変化し、在宅勤務の導入、使用するアプリケーションの変更・拡大、学生サービスの方法の変更等が加速し、より効率的に業務を実施できるようになった。しかし、全体としては効率的になったものの、一部業務においては一部の課室、個人に負荷が集中することもあり、今後の改善が必要となっている。

教職協働については、本学組織図が教学組織と事務組織に分離されていないことに象徴されているとおり、教学組織においては委員会においても教員、職員双方が委員として参画している事例もあり、教職が一体となって課題に取り組んでいる。その最たる例として、現在総合戦略推進会議のもとに置かれている多摩キャンパス将来構想検討委員会をあげる。当該委員会委員については、法人及び教学組織・部課室からの混成となっており、その検討事項が本学の将来に関するという観点から、教職協働を旨として、いずれ本学の管理運営を直接的に担うことになる中堅・若手教職員で構成するものである。

また、教員行政職は各事務組織の職員の長にあたる者について人事考課を行う仕組みとなっており、半期ごとに目標を設定した上で人事考課を行っている。

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、点検・評価項目⑤にて後述する。

○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適正試験、③面接試験となっており、書類審査においては履歴書及び応募票等の内容を、適正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2025」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。

2022年4月入職者の採用にあたっては、「行動する職員2025」を明示して募集及び選抜を行った結果、10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。2021年度の昇格者は23名、昇進者は24名であった。なお、2022年度から昇進にあたっては、本人の希望申告と所属長の推

薦を要件としている。

○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。人事考課制度では、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」、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2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。

また、2022年度より、人事考課、自己申告の手続きをシステム化し、面談実施等適切な運用が徹底されるような仕組みとした。

<点検・評価結果>

本学の事務組織は、明定された規程により、その役割と構成が定められている。

事務組織数については、2019年度以降に新たな組織の設置が相次いだものの、兼務辞令にてその多くを対応しており、抜本的な再編には至っておらず、早急な対応が必要である。

職員人事については、職員人事委員会のもとで人事異動、採用、研修、人事考課制度が整備され、適宜見直しも実施しており、適切な体制で制度を運用していると言える。また、超過勤務についても減少傾向にあり、取組みの成果が出ていると言える。

<長所・特色>

特になし。

<問題点>

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が、事業計画の後半期に入っている今もなお、抜本的な事務組織の整理・統合は進んでいない状況である。一方で、2019年度以降は、新学部開設、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、アカデミックサポートセンター、ELSIセンター、教育力研究開発機構、CHUOスポーツセンター）が続いている状況である。

<今後の対応方策>

事務組織の再編については、現在進んでいるDX推進計画の状況も踏まえながら、早急に取りかからねばならない問題であり、トップマネジメントも含めて引き続き検討を行っていく。

その上では、事務組織の主体は事務職員であること、これまでも事務組織再編検討については、事務職員を中心とした検討の取組みもあったことから、現場の意見を斟酌した丁寧なプロセスを踏む必要がある。

点検・評価項目⑤：大学運営を適切かつ効果的に行うために、事務職員及び教員の意欲及び資質の向上を図るための方策を講じているか。

評価の視点1：大学運営に必要なスタッフ・ディベロップメント（SD）の組織的な実施

<現状説明>

○大学運営に必要なスタッフ・ディベロップメント（SD）の組織的な実施

スタッフ・ディベロップメントとしては、人事部においては専任職員を対象としたものを実施しており、大学の管理運営を担うマネジメント層を対象としたものについては、総務部や学事部において実施している。

職員研修は、職員の能力・意欲の向上、格付けられた職能資格別能力の向上、所属する部課室の業務遂行能力の向上等を目指す目的で実施している。職員に求められる能力・意欲は、社会の変化とともに変わってきている。上述のとおり、2017年には、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」における職員人事政策の一環として、本学の理想の職員像として「行動する職員 2025」を策定、周知し、2022年度には、この「行動する職員 2025」を土台とした職員人事制度に変更を行った。研修についても、理想の職員像と新たな職員人事制度に沿って実施をしている。

研修計画はその目的に応じて、以下の4種類に区分している。

（1）資格別研修（人事部計画・主催）

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、又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。

1) 新入職員研修：学生と社会人に求められる意識の違いを認識し、変容を促す。社会人にとって必須となる「ルール」「マナー」を習得するとともに、「チームで働ける新人になる」ことを目標とする。

- ・中央大学職員の基本マインドを備え、「チームで働く」ことを意識して行動する
- ・基礎知識・技能の習得に努め、上司・先輩の指導のもと、意欲的に業務に取り組み、正確に処理する

<重点能力> 「行動する職員 2025」基本マインド3D+3C、チームワーク、柔軟性

2) 書記研修：入職2年目として、様々な変化に直面しても、前向きに取り組む気持ち・適応力が必要とされる。同時に、問題や情報を的確に捉え、解決に向かい積極的に取り組む力を養う。

- ・自己理解を深めるとともに、他者理解に努め、他者を尊重したコミュニケーション力を身につける
 - ・積極的に情報を集め、課題を的確に捉え、解決に向けて前向きに取り組む
- <重点能力> 他者受容力、情報収集力、課題発見力
- 3) 副主事研修①：入職4年目をむかえ、職場環境にも慣れつつある時期の中で、突出した成果をあげ、組織に貢献するリーダーシップを発揮することが求められる。後輩指導を含め、組織を牽引していく「自覚」を促し、自責的に行動する自律した現場リーダーを目指す。
- ・物事をよく観察・考察し、培った経験・知識をもとに適切に判断する
 - ・求められる役割期待を理解し、キャリア能力開発を通じて自己課題を乗り越える
- <重点能力> 観察力、判断力、提案力、共創力
- 4) 副主事研修②：入職8年目として、内向きな視点から脱却し、対外的・社会的な視点での提案力、課題解決力が求められる。プロジェクトマネジメントの基礎概念、目標設定、計画、実行・修正の知識を習得し、高いパフォーマンスを生むチーム構築に貢献する。
- ・課題や目的を正しく認識し、いかなる状況下でも最大の成果を目指してプロセスを構築し、実行する
 - ・テクニカルスキルとヒューマンスキルをバランスよく発揮し、周囲から信頼されるリーダーとなる
- <重点能力> 企画立案力、調査・分析力、調整力、実行力
- 5) 主事(副課長)研修：副課長に求められる役割を多面的に捉え、自己認識を再確認し、プレイングマネージャーとしての有り方を学ぶとともに、実践力を身につけ、チームメンバーを育成する力を養う。
- ・部下を育成し、グループの調和を図りながら、組織を活性化するグループリーダーとなる
 - ・広範な知見を有し、複雑な判断を必要とする業務を処理する
- <重点能力> 育成力、調和力、リーダーシップ
- 6) 管理職研修：マネージャーとしての役割・機能について認識を深め、戦略的発想・視点を強化する。かつ、部下育成・指導やチーム作りの重要性から、働きがいのある組織づくりを目指す。
- ・部下の意欲・能力を引き出し、組織を活性化させるマネジメント
 - ・戦略的発想・視点を強化し、責任感を持って決断する
- <重点能力> マネジメント力、決断力、突破力

(2) 目的別研修

目的別研修は、人事部が職員に対し、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習得させるために行う研修である。

人事部が計画・主催する研修と外部機関が計画・主催するものへ派遣する研修がある。受講対象者は、募集要領を学内に周知して希望者を募ることとし、状況に応じて人事部の指名により決定する。(人事部計画・主催)

- ① 中大職員リレー講義……分野テーマ別に、知識・経験豊富な職員が講師となり、学内全体の知識向上とスキルアップを目的とする。

- ② 語学スキル向上研修……異文化理解を促進し、グローバル人材を育成することを目的とする。 ※2022年度実施なし

(外部機関等が計画・主催するものへの派遣)

①日本私立大学連盟

- ・キャリア・ディベロップメント研修
課題発見・解決能力、論理的思考力の向上や、キャリアプランに対する意識の醸成を目的とした若手職員対象のプログラム。
- ・アドミニストレーター研修
アドミニストレーターに必要な素養の獲得を目的とし、講義での知識・理論の修得と、グループワークでのケーススタディにより、大学の現場において学長、理事長などを支える人材（部門長等）の育成を目指す。
- ・業務創造研修
日常業務の改善にとどまらず、より広い視野で業務をとらえ直し、その創造・開発・領域拡大を進め、新たな価値を見出して改革していくために、実践的力量を養うプログラム。
- ・オンデマンド研修
大学職員として必要とされる知識修得を目的とした研修。

②その他

他大学職員と合同で研修を実施し、他大学の現状、習慣、文化等にふれることで自らを見直す機会を設けている。他大学の職員と「共通テーマ」について意見を出し合い、企画立案を通じて、プロジェクト・マネジメントスキルの向上を図るとともに、他大学の取組み・課題等を知ること、幅広い視野を獲得し、本学の強みや課題に対する認識を深めることを目指している。また、他大学職員との人的ネットワークの構築も目指している。

研修を合同で実施する大学

早稲田大学、法政大学、関西大学、龍谷大学、西南学院大学

(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。

(4) 自己啓発

前述の1～3を補完することを目的として、職員が、職務遂行能力、資質等の向上を図るために必要な自己啓発に対し、「自己啓発援助要領」にもとづき補助を行っている。

職員に求められる能力を自発的に向上させる機会をより多く確保するため、通信研修補助の対象講座を設定し、期中のプログラム追加にも対応している。

この他、経理部においても学内の主に事務職員向けとして、経常費補助金に係る基礎的な情報、本学への補助金交付額の状況、日本私立学校新興・共済事業団による説明資料等を掲

載しており、補助金業務に携わる実務担当者はもとより、事務職員の基礎的能力の涵養に資する情報を発信している。

なお、法人及び教学執行部を対象としたSD活動については、本学が重点的に取り組むべき事項のうち、特に専門性が高い事項について、執行部が審議をする上で必要となる知識を身につけることを目的に、主に理事会や教務役員会の場において「勉強会」の形式で実施している。具体的なテーマとして、「校地・施設」、「広報戦略」、「改正民法・改正私立学校法」、「労働契約法（非常勤教員無期雇用転換）」、「改正個人情報保護法」を扱ってきており、有識者（弁護士、官公庁職員、コンサルティング会社等）らを講師として招聘している。また、別に教学執行部においては「THE 世界大学ランキング講演会」の実施、高等教育関連情報の共有なども行っている。

<点検・評価結果>

職員研修計画は、毎年度内容を見直し、職員人事委員会で承認を得た上で実施しており、適切に運用されている。

<長所・特色>

他大学、他機関との交流を積極的に進めている点が長所と言える。大学による考え方の違いを理解し、研修を受講した職員やその周りの職員が良い刺激を受ける機会としている。

<問題点>

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、研修の実施に困難が生じた場合があり、一部実施が制限された。

<今後の対応方策>

オンライン、対面、ハイフレックス等研修の内容にあわせて実施方法を工夫し、より参加しやすく、より効果的な実施方法を引き続き検討していく。

また、職員が習得すべき基本的な素養について、年代に応じて学習できるよう研修も実施することとする。

点検・評価項目⑥：大学運営の適切性について定期的に点検・評価を行っているか。また、その結果をもとに改善・向上に向けた取り組みを行っているか。

評価の視点1：適切な根拠（資料、情報）に基づく定期的な点検・評価

評価の視点2：監査プロセスの適切性

評価の視点3：点検・評価結果に基づく改善・向上

<現状説明>

○適切な根拠（資料、情報）に基づく定期的な点検・評価

○点検・評価結果に基づく改善・向上

法人の管理運営面の点検・評価については、理事会、執行役員会、教務役員会の役割があげられるが、特に近年は、理事会が決定した事業の具現化又は特定事項の調査・検討に際して設置する、理事会小委員会において案件に応じた検証・検討が行われている。具体的な事例として、財政に関する理事会小委員会、基本規定（寄附行為）検討理事会小委員会の取組みをあげる。

中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の実施に際しては、健全かつ安定した財政基盤の構築

が求められることから、財政に関する理事会小委員会を設置するとともに、経営の基盤となるガバナンス強化の観点から管理運営のあり方を検討する基本規定（寄附行為）検討理事会小委員会を設置している。

財政に関する理事会小委員会については、2019年1月開催の理事会において、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」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、理事会の下に設置したものである。構成員は、常任理事4名、外部理事1名及び事務局長の計6名となっている。同小委員会は中長期事業計画「Chuo Vision 2025」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、同時に、総事業経費に対する財政シミュレーションを策定した。その結果について、2019年7月開催の理事会にその検討結果を報告し、学内での共有も行っている。

その後も、総事業経費や諸条件の変更に注視することに努め、2021年1月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）」の報告がなされたことを受け、2021年2月に最新の事業費に基づく財政シミュレーションを精査するために、小委員会を開催し、その内容を検討した。その結果については、2021年2月開催の理事会へ報告し、学内にも共有している。この時の財政シミュレーションでは、事業規模のほか、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を考慮した寄付金収入の見込み額の下方修正等を反映し、より実態に即した内容にしている。

このように、財務関係比率の改善目標値を設定しつつ、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」に係る諸事業を推進していくための財源確保の観点から、財政シミュレーションを策定し、それらの検証・改善に努めている。

基本規定（寄附行為）検討理事会小委員会については、基本規定（寄附行為）に関する諸問題について抜本的かつ具体的な改正案を整備するため、2018年秋に設置した。構成員は常任理事2名、学部長2名、研究科長理事1名、外部理事3名及び事務局長の9名の構成となっている。同小委員会は、私立学校法改正に伴う基本規定（寄附行為）等の具体的規程整備への対応や、本学の管理運営のさらなる向上を図るための、基本規定（寄附行為）の一部について見直しを図った。また、2021年度以降も継続して管理運営のあり方を検討し、その成果は次のような形で結実している。

- ・基本規定（寄附行為）の一部改正〔教学審議会の廃止、評議員会議長・副議長の選任規定〕
- ・理事会規則の一部改正〔理事会議事運営の整備〕
- ・執行役員会規則の一部改正〔審議事項の整備等〕
- ・名誉評議員規則の一部改正〔特に功績顕著な者への委嘱廃止、辞任、解職規定の整備〕
- ・総長制度の廃止
- ・教学審議会規則の廃止

また、本学の各組織に配置される事務職員に係る人事政策及びその他の諸施策に係る点検・評価に関しては、「中央大学大学評価に関する規程」の定めに基づき、大学評価委員会の下に設置される組織別評価委員会のうち、「人事・事務組織組織評価委員会」においてこれを実施しており、点検・評価活動に関しては、同委員会を構成する人事部が担っている。

具体的な点検・評価活動については、全学の自己点検・評価スケジュールに則って毎年定期的に点検・評価を行い、その結果を構成組織の長である人事部長が確認し、人事・労務担当常

任理事の確認を経ることで、人事部としての自己点検・評価結果を組織的なものとする仕組みとなっている。自己点検・評価活動を通じて課題や改善点等が見いだされた場合には、人事部が中心となって具体的な改善方策を検討し、これを職員人事委員会、または執行役員会を通じて具現していくことで、改善を図るようにしている。

○監査プロセスの適切性

本学の監査体制は、監事、監査法人及び内部監査室の三者により実施しており、それぞれの監査の独立性を前提としつつ協力体制を維持し、監査を実施している。協力関係の構築にあたっては、監査情報の共有を目的として、監事、監査法人及び内部監査室との協議をそれぞれ年2回実施している。このほか、常任理事と監査法人との懇談会、監事と各部門長との懇談会を実施することにより、「大学のガバナンス」を支える制度としての監査体制を構築している。

監事による監査については、私立学校法第37条第3項及び学校法人中央大学基本規定第23条に基づき、学校法人中央大学の業務及び財産の状況並びに理事の業務執行状況について監査を行っている。あわせて、監事の職務を執行するために必要な事項については、学校法人中央大学監事監査規程に定めている。監事は、毎会計年度終了後3月以内に、当年度の監査方針を添え監査計画を理事会に提示した上、それに基づき監査を行う。また、理事会及び評議員会に出席し、必要に応じて意見の表明を行うほか、理事等から業務報告の聴取、重要な決裁書類等の閲覧等を通して監査を行う。財産の状況に係る監査については、監査法人とも連携し、予算管理を含めた資金収支及び事業活動収支活動の適正性や、会計事実と最終結果である計算書類の照応関係等を検証する監査を行っている。監査報告については、毎会計年度終了後2月以内に行う監査を実施し監査報告書を作成するとともに、監査報告書を補完するものとして、監査結果に対する意見書を取りまとめている。なお、2021年度の監査報告書においては、学校法人中央大学の業務若しくは財産の状況又は理事の業務執行の状況について、不正の行為又は法令若しくは学校法人中央大学基本規定に違反する重大な事実はないと報告されている。

会計監査については、私立学校振興助成法第14条3項及び学校法人中央大学基本規定第50条に基づき監査法人による監査（年間170人/日）を行っている。なお、2021年度の監査報告書においては、計算書類について、学校法人会計基準に準拠し、経営の状況及び財政状態を全ての重要な点において適正に表示しているものと報告されている。

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、学校法人中央大学内部監査規程、学校法人中央大学内部監査実施内規に基づき、実施している。内部監査の形態には、「学校法人中央大学内部監査規程」第4条に定めるとおり、定期監査と臨時監査がある。定期監査では理事長が監査実施年度の監査方針及び監査計画を決定し、理事会に報告することになる。監査結果は被監査部署の長に通知し理事会に報告するとともに、改善措置が必要と判断された事項があるときは、被監査部署の長に対して改善要求を行う仕組みとなっている。また、改善要求を行わない軽微な発見事項についても、対応状況を把握する目的で、監査終了時点から半期経過後に被監査部署の長から報告書の提出を求めている。半期経過時点において対応が完了していない場合には、その後も継続して報告を求めることで、着実な改善対応を促している。内部監査については、公正かつ客観的な立場で実施し、被監査部署における業務の問題点を追及や摘発するのではなく、当該業務への改善案の助言や提案を行うことにより、被監査部署における業務目標の達成への支援となることを目指している。こうした取り組みにより、「中長期事業計画「Chuo Vision 2025」

の実現へと連動していくことを企図している。

2021年度は年度監査計画に基づき、業務監査、テーマ監査及び公的研究費監査を実施した。監査の結果、重要な発見事項はなかった。

このように、本学の監査については、監事、監査法人、内部監査室とで連携する体制を整え、また、各監査機能が役割に応じた監査計画の立案・実施を行っている。これらの点から、監査機能・プロセスは適切なものとなっているといえる。

<点検・評価結果>

以上のように、大学運営に係る事項について、その内容に応じて、それぞれ適切な体制により、本学の過去・現在・未来を十全に踏まえて点検・評価を行っている。

<長所・特色>

「財政に関する理事会小委員会」は、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」を十全に実施するために多様な観点から財政について検討することを目的とし、主に同計画の事業規模を精査し、教職員人件費、学生数、寄附金、既存施設の更新計画等を踏まえ、シミュレーションの策定に当たった。また、学内構成員にも広く説明の機会を設け、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の遂行に向けて理解を求めた。

<問題点>

大学運営に係る点検・評価の結果の学内構成員への周知については、一部を除いて、理事会議事録の公開、制度決定に係る通知等のみとなることも多く、十分に行われているとは言えない。

<今後の対応方策>

スタッフ・ディベロップメントの観点から、大学運営に係る点検・評価内容や、特定事項の検討やその過程について、公開に差支えないものについては、構成員の共通理解を醸成すべく学内への公開に努めていく。

以上

(財務)

点検・評価項目①：教育研究活動を安定して遂行するため、中・長期の財政計画を適切に策定しているか

評価の視点1：中・長期的な財政計画の立案状況とその内容（財務関係比率に関する指標又は目標の設定を含む）

＜現状説明＞

○中・長期的な財政計画の立案状況とその内容（財務関係比率に関する指標又は目標の設定を含む）

本学では2015年度に「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、大学会計（中央大学経理規程第5条参照）に係る改善目標値として、改正（2015年度）前学校法人会計基準に基づき、人件費比率50%、人件費依存率70%、帰属収支差額比率10%、前受金保有率100%以上を設定している。その後、2021年3月に「Chuo Vision 2025」第2期が策定され、中長期財務計画もその中に引き継がれる形となったが、財務に係る改善目標値の変更はなく、継続して目標の実現に向けて取り組むことになっている。

本学の過去5年間の本比率に係る推移は下表のとおりであり、傾向としては目標値に近づきつつある。この改善傾向については、学費改定による効果が大きな要素となっている。

[改善目標値（法人全体）]

	目標値	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
人件費比率	50%	56.6%	54.7%	57.0%	56.3%	53.2%
人件費依存率	70%	71.4%	73.1%	72.5%	72.1%	69.0%
事業活動収支差額比率	10%	9.6%	10.1%	6.6%	1.5%	10.2%
前受金保有率	100%以上	172.6%	176.7%	192.0%	183.8%	185.0%

[改善目標値（大学会計）]

	目標値	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
人件費比率	50%	55.6%	53.4%	55.8%	55.1%	51.8%
人件費依存率	70%	70.1%	71.4%	70.8%	70.2%	67.0%
事業活動収支差額比率	10%	8.6%	9.5%	5.9%	△0.5%	9.7%
前受金保有率	100%以上	154.0%	158.4%	172.1%	165.8%	163.9%

また、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（以下、「小委員会」という。）」の設置が承認された。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、学生数等について検討し、同時に、総事業経費に対する財政シミュレーションを策定した。その結果については、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ている。その後も、総事業経費や

諸条件の変更に注視することに努め、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）」の報告がなされたことを受け、2021年2月12日に最新の事業費に基づく財政シミュレーションを精査するために、小委員会を開催し、その内容を検討した。その結果については、2021年2月22日開催の理事会へ報告し、学内にも共有している。この時の財政シミュレーションでは、事業規模のほか、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を考慮した寄付金収入の見込み額の下方向修正等を反映し、より実態に即した内容にしている。

このように、財務関係比率の改善目標値を設定しつつ、中長期事業計画に係る諸事業を推進していくための財源確保の観点から、財政シミュレーションを策定し、それらの検証・改善に努めている。

<点検・評価結果>

以上のように、本学では教育研究活動を安定して遂行するため、中・長期の財政計画を適切に策定している。また、財政シミュレーションについては、日頃から財政シミュレーションに係る変動要因の把握に努め、その影響範囲を検証することで、中長期事業計画の実施を支えるとともに、中長期的な視点による大学運営の安定化を目指すことに繋げている。

決算の傾向としては、中長期事業計画に掲げる財務計画の改善目標値と実績値との間で改善が見られるが、これは学費改定による効果が大きな要素となっている。他方で、学生生徒等納付金への依存度が高い状況にあるため、今後は学生生徒等納付金以外の収入増加策を検討すると同時に、大幅な収入増加が見込めない状況であることも認識し、支出構造の見直しを図り、収支改善に努める必要がある。

<長所・特色>

財政シミュレーションに係る変動要因の把握として、学生数（特に入学者数）について、毎年度注視している。入学者数については、2020年度及び2021年度と連続して入学定員を下回っていたため、財政シミュレーションとの乖離が続いていた。そこで、学生数確保の必要性を学内共有するため、2021年6月21日開催の教務役員会で協議を行い、7月12日開催の理事会において、財政シミュレーションに基づく学生数の確保に関する方針を確認するに至った。このような財政シミュレーションの定期的な検証結果に基づく提案は初の試みであったが、財政改善に向けた方向性を確認できた意義は大きかった。

<問題点>

財政に大きく影響する適切な新入生数の確保について、新型コロナウイルス感染症拡大や定員管理の厳格化等の影響により、合格者数と手続き者数の差異（歩留まり）の見込みが難しくなっている。この点については、理事会において、財政シミュレーションに基づく学生数の確保に関する方針を確認し、教学とともに新入生数の確保に努めることとしている。

<今後の対応方策>

学費政策以外の収支改善に向けた施策の一つとして、2021年度に本学初の事業会社を設立した。2022年4月からは法人部署に係る業務の一部移管を始めており、今後の委託業務拡大に向けた準備をしている。並行して、大学側では業務の移管に伴う法人部署毎の人員計画を含めた体制見直しを検討し、業務移管による効果の実効性を高める工夫をしている。

また、適切な新入生数の確保については、2022年10月1日に改正となった「大学、短期大

学及び高等専門学校を設置等に係る認可の基準」や、2023年度から改正となる「私立大学等経常費補助金交付要綱」等を踏まえながら、法人・教学において密なコミュニケーションを行いつつ、適切な定員管理を行っていく。

このように、収支改善に向けた施策の検討と実行を推し進め、改善目標値の実現に繋げていくこととする。

点検・評価項目②：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。

評価の視点1：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
評価の視点2：外部資金（文部科学省科学研究費補助金、寄附金、受託研究費、共同研究費等）の獲得状況、資産運用等

＜現状説明＞

○財政基盤の確立に向けて

毎年の決算処理の中で、学校法人全体及び経理規程に定める会計単位毎に財務諸表を作成し、予算差異の分析を行っている。また、大学会計と学校法人全体については、財務比率等を作成し、その傾向も検証している。

更に、監事監査においては、法人全体、大学会計を含めた会計単位別の状況（資金収支計算書、事業活動収支計算書、貸借対照表等）に加え、財務状況を客観的に把握するため、他大学比較も取り入れた決算分析を取りまとめ、監査を受けている。ここでは、自己点検・評価活動における外部評価委員会において指摘を受けている「将来的な施設の取替更新等を含めた内部留保」に係る比率も対象とし、運用資産の保有状況や外部負債、内部留保の状況等も検証範囲にしている。

本学の経営状況及び財政状況に関する財務比率については、大学基礎データ表9～11に直近5年間の推移を示しており、事業活動収支計算書関係比率のうち経常収支差額比率は全国平均（令和3年度版 今日の私学財政：令和2年度 医歯系法人を除く全国平均）と比べ高い水準にあり、事業活動収支差額比率についても、全国平均を上回る水準となっている（2020年度は駿河台記念館建替に伴う資産処分差額の影響により悪化している）。これらの点から、経営状況の健全性は保たれていると考えている。他方で、貸借対照表関係比率については、純資産構成比率が全国平均を若干下回っており、流動比率も全国平均を下回っている。これは中長期事業計画に係る借入金等が影響しているが、返済計画を反映した財政シミュレーションにおいて見通しを立てていることから、財務上の影響は対応可能な範囲と捉えている。また、本学は効果的な資産運用の観点から、保有資金の目的を明確にしたうえで、現預金から特定資産へと保有形態を移行している。この運用の影響を受け、流動比率が低くなっているが、積立率が下表のとおり全国平均（78.0%）を大幅に上回っており、財政状況も安定していると考えられる。

学校法人全体

（単位：％）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
積立率	82.86%	86.08%	86.68%	81.89%	90.91%

○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

本学では、事業計画と予算編成をリンクさせるため、予算編成方針を提示する段階から、当

該年度の事業計画策定骨子を踏まえた内容としている。本学の中長期事業計画と単年度の事業計画には教育研究活動に係る将来に向けた方向性を示しており、そこへ重点的に予算措置する本学のこの仕組みは、教育研究活動に対する必要な予算措置がなされることに繋がっている。

他にも、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経常的に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をはじめ、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。本学では、このような制度・仕組みを背景に、教育研究活動を維持している。

○外部資金（文部科学省科学研究費補助金、寄附金、受託研究費、共同研究費等）の獲得状況、資産運用等

本学の外部資金に関する状況及び傾向は次のとおりである。

「私立大学等経常費補助金（一般補助及び特別補助）」については、2021年度は21.3億円を受け入れ、前年度比で1.3億円の減少となっている。これは「教育の質に係る客観的指標による増減率」でマイナス調整になっていること等が影響している。

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）の獲得を目指しており、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整備を推進している。2021年度には、「将来的に本学の特色となりうる研究に成長するための萌芽的な取り組みを対象として、特徴的研究テーマに基づく学際研究クラスター形成を支援する」制度（中央大学研究クラスター形成支援制度）を立ち上げ、学際融合の推進による研究力の強化と外部資金の獲得を強化している。

寄附金については、2016～2025年度の10年間で募集期間とした白門飛躍募金は、年度を追うごとに漸増し、6年目となる2021年度に過去最高となる8億8,700万円となり、総額22億1,400万円を計上した。教育環境充実資金寄附金（父母を対象）はコロナ禍の家計への影響を考慮し2020年度は積極的な募集活動を差し控え、2021年度は募集を休止している。

資産運用については、教育・研究活動の安定的・継続的発展に資することを目的とし、安全性と流動性を重視しつつ、より効率的な資金運用を実施している。主な運用対象となる特定資産の目的ごとに運用期間を設定し、事業計画の資金需要に対応できる流動性の確保及び経済環境に左右されにくい安定した利息収入獲得を図っている。ここ数年は、中長期事業計画に係る特定資産の取り崩しが予定されているため、その点も考慮した運用になっている。

本学（大学会計）の上記外部資金の5年間の推移は以下のとおりである。

私立大学等経常費補助金（一般補助及び特別補助）

（単位：千円）

2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
2,031,866	2,401,812	2,265,743	2,260,102	2,127,116

科学研究費補助金

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
採択金額（千円）	529,220	466,035	540,035	589,190	568,949
採択件数（件）	242	234	265	309	299

研究費の外部資金

[単位：千円、（ ）内は件数]

	2017年度		2018年度		2019年度		2020年度		2021年度	
受託研究費	884,243	(188)	756,268	(210)	970,317	(252)	677,548	(222)	752,558	(222)
奨学寄付金	91,689	(54)	100,870	(66)	78,497	(63)	70,179	(57)	96,571	(55)

寄付金

（単位：千円）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
白門飛躍募金	155,730	153,790	300,110	614,610	887,190
教育環境充実資金募金	38,460	29,580	24,470	490	—

資産運用収入

（単位：千円）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
受取利息・配当金収入	430,103	466,203	453,921	477,571	477,332

<点検・評価結果>

財務状況については、決算時の各種資料作成や監事監査等の機会に検証をしている。中でも、監事監査では単年度の決算状況報告に留まらず、法人全体、会計単位別を含め、数値に基づく傾向に比重を置き、決算時の多角的な状況把握や分析に努めている。また、教育研究活動の展開や外部資金の獲得状況についても、事業計画とのリンクにより、その点検・評価が行われている。このように、上述の取り組みを基本に据え、新型コロナウイルス感染症拡大への対応など、状況に合わせた見直しを加えることで、教育研究を十分に遂行するための財政基盤を維持している。

<長所・特色>

昨今の監事の役割の重要性に鑑み、監事監査を単に決算報告に留めることなく、詳細な分析説明を加えることで、監事とのディスカッションを有意義なものとし、監事監査機能の充実に努めている。

＜問題点＞

自己点検・評価活動における外部評価委員会からの意見として上がっていた、将来のキャンパス更新計画とその財源確保については、本学の課題として認識している。

現状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。現在キャンパス整備計画が進行しているが、文系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年以上の状況である。また、後樂園キャンパスの建物においても一部が同様の状況にあり、中には築60年の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財源確保に向けた対応として、減価償却引当特定資産への繰入として毎年20億円を内部留保し、多摩キャンパス開設60年となる2037年度には400億円となる計画を進めている。また、2020年度からは毎年の工事費予算枠として20億円（以前は13億円程度）を優先して確保し、既存建物に係る使用期間を考慮した修繕計画と将来の更新計画とを関連付けて調整できる枠組みを構築している。こうすることで、将来を見据えた工事計画が可能となり、同時に、予算枠20億円と当該年度工事費予算額との差額を減価償却引当特定資産へ追加で繰り入れる仕組みにすることで、既存建物の維持と更新計画との両立を図り、将来の必要財源の確保にも努めている。更に、2021年度からは年度末の現預金（支払資金）保有額に関する基準を設け、余剰分を減価償却引当特定へ繰り入れる仕組みを構築し、更なる財源の確保に努めている。

＜今後の対応方策＞

全体として、現状の体制を維持していくこととする。他方で、将来のキャンパス更新計画に係る財源確保については、その対応が喫緊の課題となっており、更新計画の立案に向けた取り組みを進めると共に、必要額に対する財源確保のあり方についても、引き続き対応していきたい。

以上