

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（寄付行為）第27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から、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。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が急務となっており、この点については、中央大学研究・教育問題審議会の大学改革部会において検討が進められているが、学部長会議や副学長の位置づけ・権限の問題、各種の委員会等の整理・統合の問題等、課題が多岐に亘っており、短期的に結論を得ることが困難な状況となっている。

事務組織については、2018年5月1日現在、46の事務組織（本部、事務局、センター、室及び事務室）に458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、専任職員に準じた雇用形態である常勤嘱託職員として150名、派遣・パートタイム（雇用期間6カ月以上）等の非専任職員については754名が勤務している。URA、キャンパスソーシャルワーカー等の高度な専門性を必要とするスタッフについては主として嘱託職員として雇用している。

事務機能の更なる高度化に向けては、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すとともに、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、人事部との協働により、「行動する職員」を具現するための人事制度改革に向けた検討を進めている。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。また、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されている。しかしながら、法人・教学とも、執行部構成員を対象とする大学運営に係る体系的な研修制度は有していない状況である。

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。

また、2019年度に新たに2つの新学部が開設されること、将来的に都心キャンパスの拡充が予定されていることから、事務組織全体としての改編に向けた見直しが急務となっている。

- 指定課題
 自主設定課題

【1. 現状】

・本学の通信教育部は独立会計となっており、社会に負託された教育ニーズに持続的に応えるためには、収支均衡が特に重要である。しかし、学生数の減少に伴って2015年度決算以降、財政的に芳しくない状況となっている。

・2017年度決算においては、短期改革の成果、また、指定教科書の配本停止や職員人事異動による人員構成の変化など、2017年度に限定される要素の影響は認められるものの、財政状況は好転した。

・コスト削減や学生数確保など、取り得る手段が限られている中、持続的な収支均衡を目指す観点においては、事務室内のグループ間の連携など、管理運営体制について改善の余地がある。

【2. 原因分析】

・過年度の財政状況の悪化の原因としては、従来からの継続的な学生数の減少により授業料収入が減少していること、さらに学生一人当たりの国からの補助金額が51,000円から45,000円に減額されたことが影響したと認識している。

・2017年度の一時的な好転については、構成員のコスト意識の向上が寄与していると分析している。

・持続可能な通信教育部を下支えする管理運営体制の実現を目指すにあたっては、事務室内の各グループ間のコミュニケーションがまだ十分ではない。持続的な収支均衡に丸となって取り組むために、各課間及びグループ間の壁よりを低くする必要がある。

因果関係に留意して記述

どう変えるか

【3. 目標】

・高い教育力を維持することを前提にしたうえで、実効性が高い施策を精選して実施することで、持続的な黒字化を目指す。

・重複業務をなくすことで、専任職員の超過勤務時間数を事務室全体として10%削減する。

【4. 目標達成の手段】

・各課、各グループに実質的な判断が委ねられていた計画立案、予算編成を尊重しつつも、副課長以上による打ち合わせにより、通信教育部の目標とそれを実現するための計画を共有する。

・各グループにおいて重複している業務を整理する。

・通信教育協会等で実施される研修等を利用して、課員の更なる能力向上に取り組むとともに、次年度での達成を視野に、グループの再編、人員配置の見直しを行う。

因果関係

【5. 手段の詳細】

①コミュニケーション強化を通じた計画立案、予算編成の改善
 2019年度の予算編成に向けて、従来の編成方式にとらわれず、副課長以上の打ち合わせを定期的実施し、意見交換の時間を十分にとるとともに、これまで、通信教育部事務室内で完結していた予算編成のプロセスの一部を通信教育部長との定例会議や通信教育部委員会で開示することにより、多様な意見を聞いた上で、編成することにする。

②事務執行体制の改善による効率性・実効性の向上
 グループの再編、人員配置の見直しを行うとともに、重複業務をなくし、超過勤務時間数を事務室全体として10%削減する。また、事務室職員が通信教育協会などが実施する研修会に参加することで、業務執行に関する知識の習得や技能の向上を図る。

どう変わったか

【6. 結果】

・持続的な黒字化を志向した短期改革として、短期スクーリングの開講数削減、補助教材『白門』の季刊化、給与処理等の事務統合等を実施したことで、資金収支差額の赤字幅は着実に減少している。

①予算編成方針(案)について常任理事に説明するとともに、事務室内で共有し、グループ毎に予算申請書を作成した。特に、広報に関わる予算編成については、通信教育部長との定例会議において、予算額、ペルソナ等について説明し、共有を図った。予算査定会議を開催し、申請案件の査定を行ったうえで、暫定版予算書を通信教育部委員会へ上程した。

②来年度7月の庶務課におけるグループ再編に向け、業務分析を行い、人事課長との面談を設定した。「第3回 大学通信教育メディア授業研究会」に課員を1名派遣するとともに、平成30年度大学通信教育職員研修会についても1名派遣し、スキル向上に寄与したと認められる。超過勤務時間数の削減については、2017年4月～翌1月、2018年度の同時期の比較で26%増加した。特に庶務課の増加率が高い。2018年7月人事異動及びスタッフの交代に起因すると思われることから、次年度7月に向けて対策を検討したい。

【7. 結果の原因分析】

・左記の取り組みを行うことにより、これまで各グループ内で完結していた予算申請について、教員を含めた多様な視点で確認することが可能になった。そのため、通信教育部の現状を共有したうえで、より効率的な資源の配分ができた。

②については、即効性があるものではないが、常に最新の情報にアクセスすること、また、他大学の同業のスタッフと接し、情報や手法の交換を行うことにより、よい事例を参考にして、本事務室としても飛躍できるなど一定の効果が期待できる。

・一方で、外部の研修に参加できる者は一部に限られているのが現状であり、年間を通じて2名の派遣に留まったのは、反省点である。課員が希望する各種研修に参加できるよう、業務の平準化と意識づけが求められる状況と考える。

因果関係に留意して記述

- 指定課題
- 自主設定課題

【1. 現状】

学校教育法の改正に伴って、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が求められているが、本学においては各教授会における審議を重視しているため、意思決定の重層化を招いており、依然として意思決定までのスピードも遅く、迅速かつ柔軟な意思決定が困難な状況となっている。

また、教学マネジメントの効率化を図っていく上では、副学長や学部長の役割、その他教授会の位置づけ等について、これまでの本学における体制の見直しが求められているが、具体的な改善を講じる状況とはなっていない。

各種委員会等の整理統合を含め、教学マネジメントにおける迅速な意思決定に向けた検討については、中央大学研究・教育問題審議会の大学改革部会において検討がなされているが、当該審議会の性質上、検討に相当な時間がかかることも影響し、具体的な成果を得るには至っていない状況である。また、一定の答申がまとめられた場合においても、当該答申の内容を審議する場所が、各教授会となっていることから、成案を得るには相当程度の時間を要することが予見される。

【2. 原因分析】

- ・学校教育法の趣旨を踏まえた諸規程の改正は完了しているが、これまでの慣例を重視する風土が残っており、法改正の趣旨を体現できていない。
- ・学長の強いリーダーシップを発揮する上で、教学における意思決定を支える機能が必要となるが、学部長会議が意思決定機関として位置づけられておらず、何をどこで決定したのかが曖昧になる仕組みとなっている。
- ・学長の権限を委譲できる者として、副学長が3名任命されているが、本学における副学長の権限が実質的になく、学長に代わる代行者としての機能を発揮できていない。
- ・研教審という、審議過程における重層構造を有する会議体において検討していることによって、迅速な検討が推進されない。
- ・「学部の自治」と学長の権限強化が相反する要素を有しているため、全学としての合意形成が困難となっている。
- ・課題の性質上、短期的に結論を得ることが困難となっている。

因果関係に留意して記述

どう変えるか

【3. 目標】

スピード感を求めるのであれば、研教審における検討そのものを見直す必要はあるが、既に検討がなされている現状に鑑み、まずは研教審のもとで副学長機能の強化に係る検討を行い、秋口(10月)を目標に答申案を取りまとめ、学部長会議に報告する。

【4. 目標達成の手段】

- ①部会の下に設置するワーキンググループを軸とした検討を推進する。
- ②ワーキンググループの開催頻度を向上させる。
- ③部会委員による各教授会員への事前のヒアリングを行う。

因果関係

【5. 手段の詳細】

1. 本会議→部会→ワーキングという段階的な検討構造では時間がかかることから、諮問内容が継続のものとなっていることを踏まえ、部会レベルでの議論を省略し、まずはワーキングでの検討を進める。
2. ワーキングの開催頻度を上げるべく、全ての回の日時を事前に決定し、1カ月に1回の検討が可能となるよう、その運営に工夫を行う。
3. ワーキングにおける検討案の取りまとめの方向性が見えてきた段階で、部会委員を中心として各教授会員に対するヒアリングを行い(各組織の委員会等を活用した意見聴取など)、早期段階において教授会からの意見を吸収し、対応策を検討できるようにする。
4. 一定の了承が得られるようであれば、学長の裁量で進めることを決定し、制度化に向けて具体的な規程整備に取りかかる。

どう変わったか

【6. 結果】

1. 研教審大学改革部会のワーキンググループについては、討議資料の取りまとめを目指して、7月下旬から検討を開始し、11月に討議資料案を取りまとめ終わるまでの間、計8回にわたる検討を行った。
2. ワーキンググループの開催頻度向上に向けては、6月時点で12月までの開催日程を確定したことで、ひと月当たり2回の開催を行い、合計で8回にわたる開催ができた。
3. 教授会員へのヒアリングについては、部会員を中心として近い教員への簡単なヒアリングを行った。加えて、事務局レベルでのヒアリングも実施した。
4. 部会において取りまとめた討議資料は、本会議で承認され、現在は各教授会の審議に付されている。一部を除いて承認は得ているものの、具体的な規程整備作業にまでは取りかかれてはいない状況である。

【7. 結果の原因分析】

- 1については、本会議の委員長及び担当学部長、部会長及びワーキンググループの座長と相談し、検討スピードを優先的に確保することの認識を事前に共有できていたためである。
- 2については、教員スケジュールの早期からの確保を念頭に、半年スパンでの日程調整を行ったことが要因である。
- 3については、検討内容に合わせたヒアリング方式に変更すべく、ワーキンググループメンバー及び事務局を中心とするヒアリングを行うこととしたためである。
- 4については、教授会審議のスケジュールにおいて、当初の予定にはなかった2回の審議に付すことが学部長会議において確認されたことが主な要因である。また、学校教育法の改正趣旨に則った提案であるものの、学長権限の強化につながるイメージを有してしまった教授会から否定的な意見が示されたことが強く関連している。今後の審議状況にもよるが、2019年度における実現に向けた軌道修正も視野に入れていくこととする。

因果関係に留意して記述

【1. 現状】

・学校法人中央大学基本規定(寄附行為)第11条は、理事の定数を「20人以上24人以内」と規定している。現在の理事総数は上限の24人であるが、2019年4月に2つの新学部が開設予定であることから、2人の学部長が職務上理事に就任することとなり、理事定数の上限を超えることとなる。

【2. 原因分析】

・本学は、基本規定第12条第1項第1号理事として学部長を掲げている(学部長理事制度)。このことにより、新学部を設置するたびに理事総数が増加することとなり、さらに、学内教職員理事と学外卒業生理事の構成比に鑑みると、実際には、新学部の設置毎に、理事定数の見直しや理事の増員が必要となることが考えられる。

・このように、組織の増加に比例して理事人数が流動的化することは、理事会の実質的・機動的な運営の妨げになる可能性があるといえる。したがって、中長期的には、学部長理事制度、研究科長互選理事の取扱いを含む、理事のあり方や適正な定数について、検討する必要があるものと思われる。

因果関係に留意して記述

どう変えるか

【3. 目標】

・2018年度においては、2019年度開設予定の新学部学部長の人数分のみ理事定数を増やし、理事構成等については、本学がバナンスの根本に関わる問題であるので、全学的見地から中長期的に検討する。

【4. 目標達成の手段】

・学校法人中央大学基本規定(寄附行為)の改正
・基本規定検討理事会小委員会の設置

因果関係

【5. 手段の詳細】

2018年度中の対応事項

①新学部の学部長(2名)分についてのみ理事定数の増員を行うこととして、「学校法人中央大学基本規定(寄附行為)」の一部改正を概略以下のスケジュールにより行う。

7月～8月 規程整備原案の作成、文部科学省へ事務相談

9月～11月 理事会・評議員会へ基本規定改正案を上程

11月～3月 基本規定変更認可申請

4月～ 新学部の開設、改正基本規定施行

②理事会の下に「基本規定検討理事会小委員会」を設置し、同委員会において対応未了の諸問題を整理し、法令に即した整備案の検討に着手することとする。

2019年度以降の対応事項

①基本規定検討理事会小委員会の検討の結果、速やかに基本規定を改正する場合には、2019年5月評議員会に上程し、改正手続きを進める。

②同小委員会が取りまとめた検討課題を基本規定検討委員会に諮問する場合には、基本規定検討委員会を設置し、中長期的検討に着手する。

どう変わったか

【6. 結果】

①学校法人中央大学基本規定(寄附行為)の改正による新学部の学部長(2名)分についての理事定数の増員について

・2018年7月9日開催の理事会において、学校法人中央大学基本規定(寄附行為)の一部改正方針について審議の結果、原案の通り議決され、11月10日開催の臨時評議員会においても、原案の通り議決された。

・2018年9月27日に、寄附行為変更認可申請に関して、文部科学省に事前相談を行った。その後、12月13日付で学校法人中央大学寄附行為変更認可申請書を提出し、2019年1月10日付で学校法人寄附行為変更認可がおりた。

②基本規定検討理事会小委員会による中長期的検討について、

・2018年7月28日開催の理事会において、理事会の下に基本規定検討理事会小委員会の設置が議決され、これまで、11月19日、12月17日、2019年1月21日、2月12日に開催し、現在、理事定数の見直し等について検討を進めている。

来年度は、引き続き理事定数について検討する他、評議員の構成や評議員会の議事運営について検討を進め、2020年3月までに基本規定の見直しについて一定の結論を出すことを目標としている。

【7. 結果の原因分析】

①について、2018年度中の対応事項について、予定された理事会及び評議員会において、原案のとおり議決を得ることができたため、当初予定のスケジュールどおり進捗している。

②について、理事会小委員会が立ち上がり、検討を始めたところであるが、課題を洗い出し、共有化したところであるため、一定の結論を得るまでには至っていない状況である。

因果関係に留意して記述

2018年度【人事・事務組織組織評価委員会】年次自己点検・評価レポート

- 指定課題
- 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】

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)と比べて充分ではない。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(74.4人(2018年度))。
- ②学部数は一番少ない(6学部(2018年度))。
- ③所定外労働時間数は平均を上回り、ワースト2位(年間平均304時間(2014年度))。
- ④20歳代後半の職員のストレスチェックの結果では、「あきらめ思考傾向」強く出ている(2015年度)。
- ⑤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。

【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。これは、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に原因があると考えられる。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「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いる。

因果関係に留意して記述

どう変えるか

【3. 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。

・具体的な評価指標としては、2020年度までに、①超過勤務の減少(職員1人あたりの年間所定外労働時間数50%減(2007年度比較))、②職場の混乱により対応を要する案件50%減(2014年度比較)を実現させる。

【4. 目標達成の手段】

・「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。

因果関係

【5. 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月時点では、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段階にある。今後、寄せられた意見を分類し、今後プロジェクトメンバーと人事課がアンケート提出者から直接意見を聴く機会を予定している。

・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く。本年9月を目途として意見を集約し、一次提案を修正し、再度学内にリリースし、労働組合と協議することとする。

どう変わったか

どう変わったか

【6. 結果】

以下の通り、人事給与制度改革・改善に向けた取り組みを進めた。本課題は調整を要する事項が多方面にわたり、一朝一夕に進捗させることは難しい状況であることから、2019年度以降も継続して取り組みを進めていくこととする。

- 本年度上半期においては、人事給与制度の改善提案に対するアンケートに基づきヒアリングを実施した。アンケート結果では、強い論調の意見もあり、事務局である人事部人事課においては、そういう意見を表明した職員ほど、直接対面で意見を聴きたいと考えたが、立案メンバーの中には消極的になってしまうケースが発生し、一部のメンバーで対応する場面もあった。
- 団体交渉等における労働組合との意見交換においても、距離をとった意見が散見されたが、想定の範囲内であった。
- 上記のヒアリング、意見交換を通じて修正提案を作成し、2019年3月14日に部長会議、3月20日に学内説明会を開催した。説明と質疑応答にあたっては、制度面の表面的な説明だけでなく、実際に職場で起こっている各種の問題にも言及することで、職員が実感を持てるよう丁寧な対応を心がけた。
- 2018年3月～2019年2月の超過勤務時間数は、月別の数値では2018年3月～6月、8月で前年度を下回ったが、その他の月は前年度を上回り、12カ月トータルは93,089時間(前年度92,245時間)で前年度比0.9%増となった。

【7. 結果の原因分析】

- 本取り組みの中で消極的な姿勢がみられている原因分析としては、一般的に人事関係の変更の際に起こるといわれている「提案が具体的になるにつれて消極的になっていく」という事象が本件でも発生しているものと分析している。
- 消極姿勢から積極姿勢への再転換を図るうえで、いずれかのタイミングでこの事象については説明せざるを得ないと考えているが、さらに消極姿勢が増すリスクもあり、慎重な検討が必要な状況である。
- 外部コンサルにも指導を受けているが、単に新制度を導入するだけでなく、よりよく運用するために、「人事部以外の職員が多く関わって立案、実行すること」、「問題思考(不足、不具合を修正するという思考)ではなく、解決思考(現状より良くなることを目指すという思考)で立案する」ことの2つを原則として、立案・実行することとする。
- 超過勤務時間数が2018年度後半に増加した原因については、新学部設置の影響が考えられる。今後、中長期事業計画の個別案件が具現化していくなかで、超過勤務が増加傾向となる懸念があることから、本改善取り組みの重要性・緊急性が増している状況である。

因果関係に留意して記述

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。

2018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のに加え、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500億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(278億円)を取り崩すほか、さらに180～240億円規模の借り入れ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「収支見通し(10年収支)」(一般公開は5年分)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、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鑑みた相応の学費を設定するという検討が求められる。

(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(大学単体)10%」とすることを目標としているが、2017年度決算における帰属収支差額比率は8.6%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2017年度末で712億円であるが、それに対応する減価償却引当特定資産の残高は220億円であり、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、2017年度末で26.8億円となっているが、今後のキャンパス整備の進行に伴い、大幅な増加が見込まれている。

上記の通り、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。

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する必要があるが、本学では教育・研究環境が適切に維持される目安となる指標として「学生還元率」を設定している。この数字は、学生生徒等納付金収入の総額に対する教育研究経費支出、教育研究用機器備品支出、図書支出の3つの支出項目の合計が占める比率であり、本学の教育・研究環境水準の充実・維持の目途・目安としている。単年度での学生還元率の目安については、38～40%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が、2017年度決算での学生還元率は未執行予算の影響などもあり32.4%にとどまっている。

このような状況下において、教育・研究環境の質をさらに向上させるべく、本学独自の取り組みとして「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。

なお、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45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。

【1. 現状】

- ・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500億円規模に上る。建物更新の財源である特定資産(278億円)を取り崩し、さらに180~240億円規模の借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、都心展開の賃借料を含むランニングコストが増加する可能性が高く、キャッシュフロー上のリスクがある。
- ・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、国庫補助金の削減傾向等を踏まえ、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。

因果関係に留意して記述

どう変えるか

【3. 目標】

- ・中長期事業計画の実施に伴う財政シミュレーションを行った上で、具体的な収支改善策の素案を作成する。

【4. 目標達成の手段】

- ・中長期事業計画における各事業の収支見直しをもとに、財政シミュレーションを作成する。
- ・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。

因果関係

【5. 手段の詳細】

財政シミュレーションについては、現時点における想定事業規模をもとに10年間の収支見直しを作成する。また、以下に掲げる項目等について、経理部を中心に今年度末を目途に具体的な対応策のたたき台を作成する。理事会の下に収支改善に関する小委員会が設置された場合には、そちらで検討する。

- ・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
- ・縮小また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

どう変わったか

【6. 結果】

- ・目標として掲げた「具体的な収支改善案の策定」には至っていないが、以下の通り収支改善に向けた取組みが進捗している。
- ・財政シミュレーションについて、現状の活動規模を維持することを前提として、中長期事業計画の各計画(新学部設置、多摩及び都心キャンパス整備)の収支を反映した10年間の財政見直しを作成し、理事会に上程した。財政シミュレーションを作成したことにより、収支改善の規模を把握することができた。
- ・その後、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、これまで2月21日、3月13日に開催されており、7月末を目途に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、具体的な収支改善策の検討、事業規模の精査等を行っていく予定である。

【7. 結果の原因分析】

- ・中長期事業計画の各計画が具体化されてきているものの、都心キャンパスの整備費用等の精査については案件ごとの進捗状況に左右される形になっており、概算での経費計上に留まっている。今後実施内容及び経費の精査をしていく必要がある。
- ・今後は、「財政に関する理事会小委員会」において、事業規模の精査、収支改善の具体策について検討するとともに、財政シミュレーションの精度を向上させ、中長期事業計画の実施に耐え得る財政計画を策定していく。

因果関係に留意して記述