

# 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おり、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いる。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を行い、「①副学長に関する制度（選考方法を含む）②副学長の担う校務 ③教学における新たな意思決定システム」に関する新たな提案を柱とする答申を2018年度末にとりまとめた。学内協議・審議を経て、同答申の内容の一部（①②）を具現する関連規程が成案し、新たな副学長制度が2019年10月より発足した。12月には副学長選考委員会を実施する予定である。これにより、本学における副学長に関する諸規程は学校教育法改正の趣旨を踏まえたものとなり、副学長は「学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」ことが可能となった。また、新たな副学長が担当する校務は、教務、研究、国際、入試、学術情報、学生支援、広報・社会連携等であり、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。今後、副学長を起点とした意思決定の迅速化・効率化を図りながら、それに資する体制を点検・構築していくことが求められる。

事務組織については、2019年5月1日現在、93の事務組織（本部、事務局、センター、室及び事務室）に449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、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 185 名、ルーチン業務等に従事する派遣スタッフ 125 名、パートタイム職員 673 名が勤務している。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。職員へのアンケートを経て、2019 年 3 月に、これらの意見をもとに策定した「行動する職員 2025」修正案を学内にリリースしたところである。2020 年度実施を目指し、2019 年度は、これをもとに労働組合と協議を行っている。

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 年度には新 2 学部が開設された。さらに、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、人材をどのように配置するか、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。

【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。

教学における意思決定の迅速化・効率化に向けた検討については、2018年度の中央大学研究・教育問題審議会における十分な検討を経て総長への答申がなされ、これに基づく具体的な制度変更が求められているが、現状において、具体的な制度設計に着手ができていない状況となっている。

なお、今後において具体的な施策がまとめられた場合においても、それらの内容について各教授会の審議を経ることが必要となることから、一定程度の時間を要することも予見される。

【2. 原因分析】

- ・学校教育法の趣旨を踏まえた関連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。また、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、学長が具体的な意思決定を行う場が会議体として存在しておらず、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。
- ・現状では、副学長が3名委嘱されているが、本学における副学長の位置づけが学長を補佐するものとして位置づけられており、「校務をつかさどる」者として、学長に代わる代行者としての機能が与えられていない。
- ・総長に対する答申の結果として、その答申内容を進めることが了解されたが、現時点で具体的な検討体制が確定していない。
- ・全学に影響を及ぼす検討事案に関しては、一部の教授会が反対意見を示した際に、当該事案に対する検討が停滞する風潮があり、結果として、全学としての合意形成に時間を要する側面がある。

どう改善するか

【3. 目標】

- ・新たな教学マネジメントの構築に資する各種規程整備案の作成を完了する。
- ・整備した規定整備案について、学内における審議を完了し、秋口をめどに施行する。
- ・施行した規程に基づき、副学長の選出を完了するとともに、新たな教学マネジメント体制を稼働させる。

【4. 目標達成の手段】

- ・学長の下に学長専門員を中心とする検討チームを構築し、そのもとで関連規程の整備案を作成する。
- ・学部長・研究科長会議、研究科委員長会議を経て、各教授会及び研究科委員会の審議に付し、承認を得たのち、教学審議会、教務役員会の議を経て施行する。
- ・規程施行後、副学長選考委員会を開催し、副学長を選考する。そのうえで、新たな会議体を稼働させる。

【5. 手段の詳細】

- ・学長専門員を中心とする検討チームによる規程整備案の作成、関係部課室との調整(6月中)。
- ・規程整備委員会による、規程整備案の精査・確定(6月中)。
- ・学部長会議、研究科長会議、研究科委員長会議での協議を経て(7月)、各教授会及び研究科委員会における審議(7~9月)。  
※各教授会、研究科委員会における審議結果が纏まらない場合には、学長判断を行う。
- ・教学審議会及び教務役員会での審議を経て、各種規程案を施行する(10月初旬)。
- ・各教授会への副学長選考委員会委員の選出依頼と、選考委員会の稼働。加えて、学長による副学長候補者の確定、学部長会議における候補者の協議(10月中旬)。
- ・選考委員会による副学長の選考。学長から副学長の委嘱(10月末)。
- ・新たな教学マネジメント体制としての学部長会議、研究科長会議、研究科委員長会議、教学会議の稼働(11月)

どう改善したか

【6. 結果】

・新たな教学マネジメント体制の中核を成す「副学長に関する規程」については、11月に審議を終了した後に施行されており、その後、12月には選考委員会に基づく副学長の選考が行われ、2020年1月1日より8名の副学長が就任している。当初想定していた、教学における意思決定システムを含めたマネジメント体制の構築には至らなかったが、当初の目標は概ね達成できている。

なお、教学マネジメント体制の充実に向けて、上記の規程整備に加え、現在は「学長補佐に関する規程」の整備に向けて学内における審議を進めており、順調に審議が行われれば、2020年4月から新たに学長補佐制度も稼働する見込みである。学長補佐制度が稼働すれば、さらに充実した教学マネジメント体制が構築される予定である。

【7. 結果の原因分析】

・目標の達成に当たり、規程を制定するにあたって教授会から開陳された意見に対する修正対応を担当の学長専門員と共に迅速に行ったことが、審議手続の円滑化に寄与した要因である。また、規程の制定前から、具体的な副学長の選考について、学長との打合せを複数回行ったほか、所管課である学事・社会連携課と綿密な打ち合わせやリハーサルを行うことで、規程制定後における速やかな選考活動を行うことが出来たのも目標達成の大きな要因である。当初の予定から若干遅れての制度稼働となったが、体制整備が完了したことは大きな成果と認識している。

# 2019年度【法人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

ガバナンスの見直し

大学基準による分類:管理運営

## 【1. 現状】

- ・文部科学省の学校法人制度改善検討小委員会が2019年1月に公表した「学校法人制度の改善方策について」では、私立学校のガバナンスの強化・改善についての提言がなされるなど、社会からは学校法人のガバナンス強化が強く求められている。
- ・そのような状況下、本学としても学校法人としての権限と責任の明確化、透明性の確保、意思決定の迅速化等を適切に規定化することで、ガバナンスの強化を図る必要がある。
- ・具体的措置の一つとして、理事定数の見直しが挙げられる。現在、学校法人中央大学基本規定(寄附行為)第11条は、理事定数を「20人以上26人以内」と規定しているが、新学部が設置された場合など、その都度規定を改正し、理事定数を増やすこととなるため、根本的な見直しが必要である。
- ・2019年5月には、学校法人のガバナンス強化について定めた私立学校法改正案が国会で成立し、2020年4月から施行されることとなった。本学として改正私立学校法への対応が必要な状況である。

## 【2. 原因分析】

- ・近時の法令改正とその内容を本学基本規定に即して、適切に反映させるための検証が十分でなかった中で、新学部の設置など、本学の組織改編に係る諸事業が進展したことで、管理運営の在り方に変化が生じたことによる。

どう改善するか

## 【3. 目標】

- ・理事構成の在り方の検討を含め、本学ガバナンスを適切に規定化するために、全学的見地から中長期的に検討し、私立学校法に適した制度設計を行ったうえで、改正基本規定を令和2年4月1日に施行する。

## 【4. 目標達成の手段】

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

## 【5. 手段の詳細】

- ①「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 寄附行為変更認可申請
  - 認可後～ 改正基本規定施行
- ②基本規定検討理事会小委員会が取り纏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。

どう改善したか

## 【6. 結果】

- ・改正私立学校法に対応するため、基本規定(寄附行為)の改正案を作成し、令和元年12月7日(土)に臨時評議員会及び臨時理事会を開催し、本件について審議の結果、提案のとおり議決された。これに伴い、令和2年1月21日付で文部科学省に学校法人中央大学寄附行為変更認可申請書を提出した。
- ・一方、基本規定検討理事会小委員会においては、理事会議事運営等については、意見の集約に至ったが、理事構成・人数等については意見の集約に至らなかった。本理事会小委員会における検討の結果については、意見の集約に至った事項のほか、意見の集約に至らなかった事項は検討の論点を添えて、理事会に報告し、今後の検討に役立てることとしている。

## 【7. 結果の原因分析】

- ・改正私立学校法に対応した基本規定(寄附行為)の作成は、評議員会及び理事会の議決を経て、スケジュールどおりできたが、理事定数等、大学のガバナンスに関わる事項については、基本規定検討理事会小委員会において、委員から様々な意見が出たことにより、意見の集約に至らない事項が複数あった。

**【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(74.4人(2018年度))。
- ②学部数は一番少ない(8学部(2019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))。
- ④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。
- ⑤2018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、2018年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. 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。

・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)とした。2018年度実績で①は29.9%減、②は減少していない状況。

**【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。

**【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。

・今年度は、これをもとに労働組合と協議し、2020年度実施を目指している。

どう改善したか

### 【6. 結果】

・目標達成へ向けた行動に着手しているものの、具体的な評価指標として掲げた①職員1人あたりの年間所定外労働時間数50%減、②職場の混乱により対応を要する案件50%減の目標達成に向けては、さらなる取組みが求められる状況にある。

・職員組合との協議は想定どおりには進まなかった。これは組合執行部が交代したことで、今年度の協議においては、提案内容、立案経緯についての質問、以前の組合の主張とは異なる主張、要求等想定とは異なる展開となったためである。

そのため、相互に反省点と修正点を確認し、10月の執行部交代を機に、新旧執行部メンバーと人事課メンバーで新たなプロジェクトチームを形成し、10日～2週間に1回のペースで協議をすることとした。進め方としては、すぐに制度改正の内容に踏み込むのではなく、意識を共有するため、理想の職員像について懇談するワークセッションから開始した。

・プロジェクトミーティングについては、10月以降15回実施し、その結果、①職能資格基準の一部見直し、②課室別職能資格基準は設定しない、の2つの方向性がまとまった。

一方、継続して検討している主な事項としては、①給与表の見直し、②昇進手続き、③降格降職制度、④その他、である。年度末時点においても、頻繁にミーティングの機会を設けているが、当初予定したとおりには進捗していない。

### 【7. 結果の原因分析】

・組合との協議が想定通りに進まなかった理由としては、到達レベルの認識に差があり、想像以上に当事者意識、責任意識の醸成が困難であったことが挙げられる。組合も良好な職場環境を望んでいるため、最終的なゴールに違いはないが、理想的な環境を「自発的に」形成しようとする意識においては、難しい側面がある。

・プロジェクトミーティングにおいて継続して検討している項目においては、職員及び職員組織の成長と発展を目指して提案を作成しているが、制度変更のメリットを受けられない職員が明確化していくにつれて決断が難しくなっている側面がある。さらに、その背景として、理想とする職員像に対する考え方、捉え方に違いがあること、当事者意識、責任意識の認識に違いがあること等が考えられる。

## 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。

2019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580億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。今後においては、中長期事業計画に係る支出規模に耐え得る財政基盤の構築が早急に求められるため、現制度の利点を維持しつつも、柔軟な対応を図っていきたい。

#### (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、2018年度決算における帰属収支差額比率は9.5%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2018年度末で729億円であるが、それに対応する減価償却引当特定資産の残高は235億円であり、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、2018年度末で4.1億円となっているが、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。

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の一つとして「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%を目標値として設定し、予算編成にあたってはこの水準維持を目指しているが、2018年度決算では36.6%にとどまっている。この理由としては、学生食堂の改善など学生還元率には現れない部分において改善に努めていることや、中長期事業計画に係る新学部設置経費等の支出があったことが挙げられる。

また、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、理事者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。

# 2019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】

- ・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. 目標】

- ・具体的な収支改善策を策定し、中長期事業計画の実施に耐え得る収支見通しを構築する。

## 【4. 目標達成の手段】

- ・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。
- ・中長期事業計画における各事業規模を確定し、財政シミュレーションを作成する。

## 【5. 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設置した「財政に関する理事会小委員会」において、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、複数の条件を仮定した財政シミュレーションを作成し、以下の項目等について具体的な収支改善策を検討するとともに、事業規模の精査等を行う。

- ・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

どう改善したか

## 【6. 結果】

以下の通り、財政シミュレーション等の検討を進め、その検討結果に基づき収支改善策の一部について実行した。

- ・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」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、検討した。
- ・その結果、現状の活動規模を維持することを前提として、学納金の水準や学生数を数パターン設定し、寄付金や施設更新のための財源、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等)の収支を反映した財政シミュレーションをとりまとめ、7月8日開催の理事会に報告した。
- ・この財政シミュレーションについては、キャンパス整備の進捗状況とともに、理事会報告として、大学教員には7月の各教授会において、中高教員には7月に各学校において、職員には9月25日の説明会において、それぞれ常任理事から説明がなされ、共有を図った。
- ・財政シミュレーションに基づく収支改善策については、①学費改定(2020年度入学生から施設設備費を増額)、②文京区春日土地取得代90億円の借入(財政シミュレーション金利1.0%→契約金利0.42%)を実行した。

## 【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、事業規模の精査、収支改善の具体策について、さらに検討するとともに、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。