

## Ⅸ 管理運営・財務

### 実績・データ

表 1 事務職員数

| 区分    | 専任職員<br>(うち管理職) | 特別嘱託 | 一般・短期<br>嘱託職員 | 派遣職員 | 計    |
|-------|-----------------|------|---------------|------|------|
| 法人業務系 | 97名(22名)        | 15名  | 22名           | 19名  | 153名 |
| 大学教務系 | 378名(54名)       | 55名  | 131名          | 138名 | 702名 |
| 合計    | 475名(76名)       | 70名  | 153名          | 157名 | 855名 |

表 2 専任事務職員数の推移

| 2004年度 | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 | 2008年度 | 2009年度 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 515名   | 515名   | 500名   | 480名   | 480名   | 475名   |

表 3 職員研修の参加者数の推移

|            | 2007年 | 2008年 | 2009年 |
|------------|-------|-------|-------|
| 第1種研修      | 149名  | 360名  | 617名  |
| 職員個人研修(国内) | (1名)  | (0名)  | (2名)  |
| 職員個人研修(国外) | (2名)  | (1名)  | (5名)  |
| 第2種研修      | 98名   | 97名   | 92名   |
| 大学院在学研修    | 5名    | 4名    | 5名    |
| 合計         | 255名  | 462名  | 721名  |

表4 外部資金の受け入れ状況

|                           | 2007年   | 2008年   | 2009年   |
|---------------------------|---------|---------|---------|
| 文部科学省科学研究費補助金（注1）         |         |         |         |
| 新規申請件数                    | 217     | 254     | 286     |
| 新規採択件数                    | 53      | 53      | 82      |
| 新規＋継続採択数（注2）              | 129     | 147     | 178     |
| 新規交付額<br>（間接経費を含む, 千円）    | 121,650 | 108,953 | 166,219 |
| 新規＋継続交付額<br>（間接経費を含む, 千円） | 275,715 | 289,338 | 344,895 |
| 受託・共同研究費（千円）              |         |         |         |
| 受入額                       | 312,217 | 295,480 | 275,088 |
| 寄付金（千円）                   |         |         |         |
| 教育振興協力基金                  | —       | —       | —       |
| 学術研究奨励寄付                  | 52,830  | 52,000  | 31,627  |
| その他の寄付                    | —       | —       | —       |

（1）科学研究費補助金には、特別研究員奨励費、研究成果公開促進費、奨励研究も含む。

（2）採択数、交付額には新規採択、継続採択、転入者分を含む。

表5 文部科学省科学研究費補助金（注1）受け入れ状況

|                          | 2006年度  | 2007年度  | 2008年度  | 2009年度  |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|
| 新規申請件数                   | 186     | 217     | 254     | 270     |
| 採択数（注2）                  | 88      | 110     | 121     | 154     |
| 交付額（注2）<br>（間接経費を含む, 千円） | 209,000 | 254,975 | 259,428 | 312,855 |

（注1）文部科学省科学研究費補助金には、特別研究員奨励費、研究成果公開促進費、奨励研究も含む。

（注2）採択数、交付額には、新規採択、継続採択、転入者分を含む。

表6 消費収支計算書関係比率（2009年度決算）

| 名称          | 公式                                    | 評価        | 明治大学  | 同規模他<br>私大平均値 | 改善方針  |
|-------------|---------------------------------------|-----------|-------|---------------|-------|
| ①学生生徒等納付金比率 | $\frac{\text{学生生徒等納付金}}{\text{帰属収入}}$ | どちらともいえない | 74.1% | 63.1%         | 70%以下 |
| ②基本金組入率     | $\frac{\text{基本金組入額}}{\text{帰属収入}}$   | 高い値が良い    | 15.2% | 12.6%         | 20%以上 |
| ③人件費比率      | $\frac{\text{人件費}}{\text{帰属収入}}$      | 低い値が良い    | 52.0% | 49.2%         | 50%以下 |

全学報告書

|           |   |           |        |        |       |
|-----------|---|-----------|--------|--------|-------|
| ④人件費依存率   | $\frac{\text{人 件 費}}{\text{学 生 生 徒 等 納 付 金}}$ | 低い値が良い    | 70.2%  | 77.9%  | 65%以下 |
| ⑤教育研究経費比率 | $\frac{\text{教 育 研 究 経 費}}{\text{帰 属 収 入}}$   | 高い値が良い    | 33.6%  | 35.5%  | 35%以上 |
| ⑥減価償却費比率  | $\frac{\text{減 価 償 却 費}}{\text{消 費 支 出}}$     | どちらともいえない | 11.9%  | 9.6%   | 適宜検討  |
| ⑦消費収支比率   | $\frac{\text{消 費 支 出}}{\text{消 費 収 入}}$       | 低い値が良い    | 106.8% | 111.8% | 95%以下 |

表7 貸借対照表関係比率（2009年度決算）

| 名 称         | 公 式   | 評価     | 明治大学   | 同規模他<br>私大平均値 | 改善方針    |
|-------------|---|--------|--------|---------------|---------|
| ①固 定 比 率    | $\frac{\text{固 定 資 産}}{\text{自 己 資 金}}$                   | 低い値が良い | 104.0% | 102.6%        | 100%以下  |
| ②固定長期適合率    | $\frac{\text{固 定 資 産}}{\text{自 己 資 金 + 固 定 負 債}}$         | 低い値が良い | 92.0%  | 93.6%         | 85%以下   |
| ③流 動 比 率    | $\frac{\text{流 動 資 産}}{\text{流 動 負 債}}$                   | 高い値が良い | 203.5% | 194.8%        | 維持      |
| ④総 負 債 比 率  | $\frac{\text{総 負 債}}{\text{総 資 産}}$                       | 低い値が良い | 17.8%  | 14.5%         | 20%以下   |
| ⑤負 債 比 率    | $\frac{\text{総 負 債}}{\text{自 己 資 金}}$                     | 低い値が良い | 21.6%  | 17.0%         | 25%以下   |
| ⑥基 本 金 比 率  | $\frac{\text{基 本 金}}{\text{基 本 金 要 組 入 額}}$               | 高い値が良い | 99.7%  | 96.8%         | 100%    |
| ⑦退職給与引当預金率  | $\frac{\text{退 職 給 与 引 当 特 定 預 金}}{\text{退 職 給 与 引 当 金}}$ | 高い値が良い | 100.0% | 78.2%         | 維持      |
| ⑧消費収支差額構成比率 | $\frac{\text{消 費 収 支 差 額}}{\text{総 資 金}}$                 | 高い値が良い | △13.6% | △11.8%        | △5.0%以下 |

## [IX-1 管理運営]

### 自己点検・評価（2009年度の実績）

#### 1. 目的・目標

##### (1) 目的・目標

###### ○ 管理運営

学長・学部長の選任や意思決定など管理運営上における諸機関間の役割分担・機能分担を明確にし、かつ規定として明文化することにより適切、公正な管理運営を行うことを目的・目標とする。

###### ○ 事務組織

大学は法人及び設置する学校の諸業務を適正かつ効率的に処理するため、設置者管理主義に基づき、適切な事務組織を設置している。

本学は、2004年6月に業務の一層の効率化を推進し、教育・研究の支援体制を強化するため、事務機構（事務組織及び職制）改革の基本方針を定め、2006年2月に事務機構改革推進本部を理事会に設置、以降、学内手続きを経て2007年9月に新たな事務組織及び職制を導入した。改革が大幅であったため、本来、一体的に整備すべき給与、昇進・昇格、評価等を含む職員諸制度の抜本的な整備については2010年を目途に実施する予定であり、現在、検討の最中である。

新たな事務機構の具体的な目標は、①サービスの向上、②柔軟な事務機構の構築、③事務コストの低減化、④業務革新の達成、⑤職員の意識改革と人材育成である。今後、これらの具体的な目標の達成に向け、「最適」、「最善」の考え方にに基づき評価・点検を行い、組織及び職制の見直し・改善を図っていく。

##### (2) 管理運営の方針

現在、新しい評価項目にあわせて記述内容を検討中

#### 2. 現状（2009年度の実績）

##### (1) 大学の理念・目的の実現に向けて、管理運営方針を明確に定めているか

###### ① 中・長期的な管理運営方針の策定と大学構成員への周知

○ 本法人の健全な運営や適正な事業の遂行を推進するとともに、その設置学校の建学の精神・教育理念に基づく教育・研究活動を将来にわたり永続的に発展させるため、法人と教学が一体となり、共通の現状認識に基づく一致した基本政策の策定及び推進が求められている。

このような認識の下、理事会からの諮問に基づき、本学における長期的なビジョン（目標・戦略課題）の策定を行い、長期ビジョンを着実に実現するために必要な中長

期的な課題に対応する基本的な方針、計画、施策等の重要事項を検討し理事会に答申することを目的として、2009年10月に、学校法人明治大学長期ビジョン策定委員会を設置した。この委員会では、今後10年間で本学が目指す将来像について、建学の精神及び129年の歴史と伝統に基づく本学に相応しい、文化の発展と人類の福祉に貢献する有為の人材の養成に努めるとともに、世界で活躍する人材を育てる教育研究の環境整備、時代や環境の変化に的確に対応可能な組織運営体制の実現に向けて、今後1年間を目途に、長期ビジョン及びその実施計画策定を目指す。

- 本学では、意思決定を行うすべての会議体において、中長期的な管理運営方針の策定と各種媒体を通じて、大学構成員への周知を図っている。

2009年12月に戦略的な広報活動を進めていくため、教学・法人が一体となった広報の最高意思決定機関である「明治大学広報戦略本部」が発足した。ここでは、法人サイドを中心とした「広報戦略本部」と教学サイドを中心とする「広報センター」が連携し、広報戦略の基本方針に沿って戦略的な広報活動を、組織的、計画的におこなう基盤強化が図られている。

今後は「広報戦略本部」「広報センター」の基本方針に従い広報紙・誌、ホームページ、DVD等の作成および発信により学内外の構成員（在学生・教職員・校友・受験生等）への周知活動を行う。

## ② 意思決定プロセスの明確化

### ○ 大学の意思決定プロセスの確立状況とその運用

本学では、意思決定を行うすべての会議体で、民主的な手続きが行われている。教授会では、学部の教育・研究に関する事項が審議され報告されている。学部長は、評議員会及び学部長会のメンバーとして、教授会と全学的意思決定機関との連携を図っている。学部長会、教務部委員会及び学生部委員会は、それぞれ明文化された規程により適切に運営されている。

また、より円滑かつ明確な意思決定を可能とする管理運営体制を整備のため、2005年3月に総長制を廃止した。明治大学連合教授会規則は2005年4月より施行されているが、2008年度からは、連合教授会代議員会を設置し、議題と学部審議の状況に応じて迅速な意思決定が可能となった。教学の審議事項は、学部長会及び教務部委員会で審議又は報告され、速やかに各教授会によって審議又は報告される。多くの全学委員会は、各学部から委員が選出され、適宜教授会で議論の内容や決定事項について報告を行っている。学長の方針や審議過程は、学部長会や教務部委員会での報告、それを受けた学部長や教務主任による教授会での報告、『学長室だより』や『大学広報』などで随時、周知されている。

### ○ 大学院の意思決定と管理運営

大学院の意思決定プロセスは、その位置付け・地位向上に係わる改革を2005年度から進め、2006年度中に理念・目標を具現化するに足る管理・運営の足固めを行ったが、大学院の審議機関（研究科委員会等）と学部教授会及び学部長会との位置付けが明確でない部分もあり、相互の関連性も適切とはいえない面もある。2008年4月から従来の大学院学則を改正し、大学院、法科大学院そして専門職大学院にそれ

ぞれ大学院学則を制定し、3大学院体制で運営している。

大学院長は大学院担当教員の直接選挙により選出される。法科大学院長は法科大学院教授会において選出される。専門職大学院長は専門職大学院所属教員の直接選挙により選出される。また、研究科委員長は研究科委員会（学部を基礎とする研究科に設置）、研究科長は研究科教授会（学部を基礎としない研究科に設置）において選出される。このように選任手続は公明正大であり、適切である。大学院に関わる事項は大学院委員会で、法科大学院に関わる事項は法科大学院教授会で、専門職大学院にかかわる事項は、各研究科教授会で決定される。また、教員人事は法科大学院と専門職大学院については、それぞれの教授会で決定されるようになったが、大学院研究科（学部を基礎をおく研究科）については、最終的に学部教授会の決定が必要になっている。

### ③法人組織（理事会等）の権限と責任の明確化

#### ○ 学校法人理事会と大学との連携協力関係、機能分担、権限委譲

法人組織（理事会等）の権限については、各理事の所管を定め、業務執行権限の範囲内で適切に業務処理を行う責任体制を構築している。また、法人理事会と大学との関係については、大学で実施する教学施策について、教学での意思決定後、理事会にて承認されている。法人理事会において意思決定を行うにあたり、理事者は教学での取り組みを把握していることが必要となる。そこで教務及び学務並びに施設計画理事は、学部長会にオブザーバーとして出席し、教学にかかる最新の情報を入手し、法人理事会としての意思決定に寄与している。また、2006年度からは、副学長の1人が常勤理事会にオブザーバーとして出席しており、法人理事会での意思決定に対して必要な教学関係に係る情報を提供している。加えて、法人理事会と学部長会との懇談会を適宜開催し、情報共有に努めている。なお、法人理事会は議題に応じて「業務執行権限の委任に関する理事会申し合わせ」に則り、理事会及び理事長に係る業務執行権限を下位の執行機関又は執行者に委任し、効率的な意思決定を実現している。

#### ○ 管理運営に対する学外有識者の関与の状況

役員は、理事長と学長に加え、常勤理事6名、理事3名そして監事3名の計14名で構成されている。常勤理事は、財務担当、総務担当、教務担当、学務担当、経営企画担当及び施設計画担当の6名であり、財務担当及び経営企画担当は校友から、総務担当及び施設計画担当は職員から、教務担当と学務担当は教員からと、それぞれバランスよく選任している。他の理事は、教員から1名、校友から2名を選任している。なお、理事長・理事・監事の選任は、評議員会で互選された17名の委員によって構成される銓衡委員会が候補者が銓衡され、評議員会において選任する。評議員会は、寄附行為において職務上の評議員として学部長が含まれるため、2008年度に国際日本学部が設置されたことにより、1名増え、71名で構成されている。構成内訳は学識経験者20名、教員21名、職員5名、校友25名である。学識経験者については、現・元教職員から10名、校友から10名選任されることが長年の慣行となっている。したがって、評議員会は、現・元教職員36名、校友（維持員に限る。）

35名という構成となっており、本学教職員以外の学外有識者(校友)が管理運営上、積極的に関与している。

○ 評議員の選任及び評議員会の開催状況

評議員は71名で寄附行為、寄附行為施行規則及び評議員選任規則に基づき適正に選出している。構成は教職員から36名、校友から35名となっており、任期は4年である。評議員会は2009年度4回開催し、適切である。なお、欠員が生じた場合も、補欠選任ができるよう評議員銓衡委員会を常置し対応している。

④ 教授会の権限と責任の明確化

教授会の権限及び責任範囲については「明治大学学部教授会規程」に明文化されている。教授会では教育研究、学生の厚生・補導・賞罰、教員人事などが審議される。

(2) 明文化された規定に基づいて管理運営を行っているか

① 関連法令に基づく管理運営に関する学内諸規定の整備とその適切な運用

学校法人は管理運営に関する諸規定を整備し、理事会、理事、大学役職者は校規に基づき意思決定を行っており、適正に運営されている。

個人情報の保護について、既に整備されている学内校規及びガイドラインに基づき、運用が図られている。また、個人情報の適正な取扱いが図られるように、教職員を対象とした個人情報の保護に関する研修会を実施している。

監査(内部監査・法定監査)については、法令及び校規に基づき、学内において処理される業務が適正に執行されているか否かを監査できる体制を構築している。監査結果は、理事長に報告され、改善等が必要であると判断される場合には、理事長は、当該担当理事を通じて、当該部署長にこれを指示することとしている。

② 学長、学部長・研究科長、理事等の権限と責任の明確化

○ 理事長、理事の権限

理事長及び理事の権限については、「理事会、常勤理事会及び理事長等の業務基準及び権限等に関する規程」を校規として定め、理事長の業務基準や権限と責任を明確化している。また、各常勤理事は所管する業務の責任者として、方針及び計画を検討するとともに、担当部署に対し、業務に関する適切な指導、指示等の業務執行を行い、総括責任者である理事長を補佐する体制を構築している。これにより、理事長及び各理事の権限及び責任の明確化が図られていることから、適切な役割分担の下、日々の業務が円滑に進んでいる。今後、開かれた大学として更なる発展を遂げるために、評議員会の下に制度改革検討委員会を設置し、理事者(理事会)、評議員(評議員会)に関することや外部諮問委員会の設置の是非等について鋭意検討を行っていることである。

○ 学長、副学長等大学役職者の権限

2005年度より、評議員によって構成される銓衡委員会の銓衡に基づき、評議員会

によって選任される総長職が廃止され、二長制が実現されることとなった。これまで、主に社会人教育を担うリバティアカデミーや、社会連携促進知財本部など社会連携にかかわる部門は、総長の下にあったが、総長が所管していたそれらの教学関連の職務が学長の下に移され、教学としての位置づけを明確にした。総長制の廃止に伴って、多くの学内規定が改正され、教学関連の諸委員会が学長の下に置かれた。2007年度には、学長の職務遂行を円滑にするため、各校規に則った手続きにより関連校規を改正し、以下の改善を行った。(ア) 一部教務部長、二部教務部長、学生部長の3部長体制を、教務部長、学生部長の2部長制に移行し、教務部、学生部の責任体制の明確化を図った。また、学生部と同様に、教務部長の下に副教務部長職を設置し、教務部長の職務を補佐・分担する体制を確立した。(イ) 教務部長、学生部長の選出は、従来、全学部専任教員による直接選挙であったが、学長指名とし、学長と一体となって教学政策を支える体制を整備した。(ウ) 学長とともに選挙によって選出される副学長に加え、学長指名の副学長を設置し、研究、社会連携、国際交流等を分任することとした。(エ) 教務担当の副学長については、教務部長が兼ねるものとし、学務担当の副学長については、学生部長が兼ねるものとし、教務部長、学生部長を副学長とした。(オ) 各学部代表者によって構成される連合教授会代議員会を設置し、意思決定の迅速化を図った。

#### ○ 学部長・研究科長の権限

学部長は、学部の長・中期計画、人事その他について、学部教授会に対して審議事項の提案権を有している。また、教学の重要案件を審議する学部長会においても、審議事項の提案権を有し、出席委員の4分の3を超える多数によって議案を決している。教学の審議機関として、学部長会規程、教務部委員会規程及び学生部委員会規程が、2004年12月15日に施行された。学部長会は、全学的な課題の合意形成や各学部の意思決定に係わる調整、定例的な事項の審議決定、さらには学長が理事会に提案する事項の承認等を行っている。規程制定に伴い、従来、全会一致によって議決していたものを多数決による議決に変更した。学部予算として、学部独自の教育研究の工夫を促す仕組みとして経常経費の他に、政策経費の要求が認められているが、学部長の政策を実行するための予算制度が不十分である。執行責任は、学部事務長にあり、学部長にはない。

### ③ 学長選考及び学部長・研究科長等の選考方法の適切性

#### ○ 学長・学部長等の選任手続き

学長は、寄附行為、連合教授会規則、学長及び副学長候補者の選出に関する要項などの校規に従って選任される。まず、理事長からの銓衡依頼を受けた連合教授会において、学長選挙運営委員会の管理の下、学長候補者が各学部・各大学院専任教員の直接選挙により選出され、その後、評議員会の承認に基づき、選出された学長候補が理事長によって学長に任命される。これまでの学長候補者の選出は、予備選挙で上位3位までの票を得た候補者について本選挙を行い、そのうちから過半数の投票を得た者を学長候補者とする方法を基本とし、20名の推薦者を得て立候補する推薦立候補制を併用するものであったが、2006年度からの副学長制の設置に合わせてこの方式を



改め、2008年2月に行われた学長候補者選挙から立候補制となった。副学長のうち1名は、学長が立候補する際に併せて副学長候補者を指名し、副学長は学長と一体として選出されることになる。学長、副学長の任期は4年である。関連する主な校規、条項は以下のとおりである。

学部長は、学則第3条第3項において設置が規定され、その選出は、各学部で定められた学部長選任基準等に従い、各学部教授会において、学部所属の専任教員の直接選挙により学部長候補者が選出され、理事長によって任命される。学部長候補者の選任方法は、学部によって異なり、予備選挙で上位3位までの票を得た候補者のうちから過半数の投票を得た者を学部長とする方法と立候補者のうちから過半数の票を得た者を学部長とする方法が採用されている。学部長は教授会の議長となり、教授会に議案を提案し、議決された事項について職務を執行する。学部教授会の管理・運営は適切に実行されている。

#### 学長の選任手続きに関する主な校規

| 校規                     | 関連条項     | 内容                     |
|------------------------|----------|------------------------|
| 寄附行為施行規則               | 第5条第1項   | 理事長から連合教授会への学長候補者の銓衡依頼 |
| 学長候補者及び副学長候補者の選出に関する要綱 | 第3条, 第4条 | 学長選挙運営委員会の設置及び開催       |
| 連合教授会規則                | 第5条第3号   | 連合教授会の開催, 学長候補者の選出     |
| 学長候補者及び副学長候補者の選出に関する要綱 | 第7条      | 学長選挙結果の理事長への回答         |
| 寄附行為                   | 第24条第1号  | 評議員会の開催, 学長候補者の承認      |

### (3) 大学業務を支援する事務組織が設置され、十分に機能しているか

#### ① 事務組織の構成と人員配置の適切性

2009年4月に、事務機構第二次見直しを実施し、グループ制を廃止し、従前の課・事務室体制の新しい事務組織で運営されている。新しい事務組織に合わせて「目標管理制度」を導入し、学校法人及び設置大学の目指す方針に基づいて業務管理、業務執行を行う制度を整備した。

2009年5月1日現在の事務職員数は表2のとおりである。なお、人数及び区分は、平成20年度学校法人基礎調査（日本私立学校振興・共済事業団）を基としている。各部署のヒアリング結果に基づき、適切な人事配置が行われている。



② 事務機能の改善・業務内容の多様化への対応策

○ 教学に関わる企画・立案・補佐機能を担う事務組織体制

教学全体に関わる企画等については、「教学企画部」を設置し、副学長及び学長室専門員とともに、政策企画・立案並びに推進施策の機能を担っている。学部・研究科については、担当事務職員が学部・研究科の執行部会や各種委員会及び会議体に事務局として参加し、執行部や委員長と連携協力し、会議資料の作成や企画立案のサポートをしている。また、2年毎に執行部の交代が行われるため、事務職員の専門性は貴重であり、会議体を支える重要な職務を担っている。

組織体制面からの改善点としては、和泉・駿河台で分かれていた事務室を一つにしたことにより、担当事務職員間で執行部の方針・目標の共有化が図れ、スピーディーで一貫したサポートができるようになった。

○ 大学院の充実と将来発展に関わる事務局

大学院委員会を中心に、各研究科委員会及びその他各種委員会が設置され、その全てにおいて事務局（担当職員）を置き、円滑な会議運営のサポートをしている。特に大学院委員会においては、大学院長をはじめ執行部スタッフ（教員4名）と担当職員5名が事前に入念な打合せを行うとともに、更に担当職員で懸案事項の整理とその対応等々についての立案作業を行っている。また、各研究科委員会の事務局（担当職員）は、当該研究科における中長期的な計画・立案を行い、執行部に対して効果的な提案をしている。

○ 国際交流、入試、就職等の専門業務への事務組織の関与

2007年9月に実施した事務機構改革では、旧国際交流事務室を国際交流グループに、入試事務室を入学センター事務室に、旧就職部を就職・キャリア形成支援事務室に再編成し、学生相談、キャリア形成相談といった専門業務については、それぞれ専門性の高い事務組織を設置した。

一方、国際交流については、学長施策の重要な柱でありながら、事務室からグループにダウンサイジングされたことについて懸念が表明されていたが、2009年4月の事務機構二次見直しに伴い、本学の更なる国際化推進に対応するための事務組織として国際連携部を新設した。

国際連携部の下には、国際連携事務室と国際教育事務室の二つの事務室を置き、専門的能力をもった人材の中途採用を行い、2009年7月に採択された文部科学省「国際化拠点整備事業」への対応や「世界に開かれた大学」という学長方針に基づき、本学の国際化をより体系的に推進するため、2009年10月に設置された国際連携機構の事業推進を支えている。

重点施策である国際連携、就職キャリアに関しては、事務室であったものを部に格上げし、支援体制の強化を図っている。特に国際連携は人的な面からも充実を図るべく、実務経験者を中途採用している。また、専門性の高い業務に携わる職員は語学能力の強化やキャリアカウンセラーの資格取得等、積極的に自己研鑽に励んでいる。

○ **大学運営を経営面から支えうるような事務局機能**

本学では、大学運営を経営面から支える事務局として、法人部門の中に企画、総務、人事、財務、調達等の部署を設置し、適正な予算管理・執行を第一義として、大学の管理・運営及び設置・活動経費の負担等の面から、大学が行う教育・研究活動を支援している。なお、所管事項以外の業務においても、自部署の任務遂行にかかわるもの、他部署から委任されるもの、横断的・複合的な業務で部署間での協働・連携を要するもの又は緊急の事務対応を要するものについては、必要な業務執行体制を執ることとしている。

教学部門においても、授業の人数を常時把握し、そのデータをカリキュラム作成・運用にあたって教員に対し適宜提供することによって、学部教育運営のコスト把握、適切なカリキュラム作成、教員配置に寄与している。予算執行については、政策経費の仕組みを導入することにより、重点的に取り組むべき課題・政策に対して効率的な運用ができるようにしている。また、固定的な経費を一律マイナスシーリングすることにより、無駄を省く工夫をしている。

③ **職員の採用・昇格等に関する諸規程の整備とその適切な運用**

現在、職員採用に関する規程はないが、職員人事委員会において毎年度策定している職員採用計画に基づき、理事会での承認を受けて適切に採用している。昇格については、昇格基準の規定に則って運用している。

(4) **事務職員の意欲・資質の向上を図るための方策を講じているか**

① **人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善**

現在の人事考課は、処遇と結びつけることを目的とはしていない。人材育成・仕事へのモチベーション、職場の活性化に資することを目的としている。今後は本人にいかにか効果的にフィードバックするかとともに、処遇への効果的な反映方法についても検討していく。

② **スタッフ・ディベロップメント（SD）の実施状況と有効性**

○ **事務職員の研修機会の確保の状況とその有効性**

職員研修基本計画に基づいた「第1種研修」（階層別研修、目的別研修等の法人が主催するもの）、「第2種研修」（外部団体が主催するもの）、「大学院派遣研修」等を法人が主催して、専門性の向上と業務の効率化を図るとともに、各職場の課題と解決、業務改革推進等をテーマとする職場研修を実施し、大学における行政管理能力や運営能力を養成している。また、各種団体への出向や派遣により業務能力の伸長を図っている。

○ **事務組織の専門性の向上と業務の効率化を図るための方途**

各種研修を通じ、また職場会議等をとおして、情報の共有化や業務の効率化に取り組んでいる。業務の多様化・高度化・細分化とともに、個々の領域における担当業務の専門性が要求されるようになってきており、自己研鑽・自己啓発を促す仕組

みとして、外部機関が主催する様々な研修会などに第二種研修として参加することを大学全体として推進している。さらに、他大学の状況や課題を異なる立場から把握すること、及び専門的な知識を身につけ自分の業務改善に寄与させるために、日本私立大学連盟、日本私立学校振興・共済事業団、大学基準協会等へ研修制度の一環として、派遣等を実施している。また、専門性の向上については、各種研修による業務能力の向上の他、「職員の大学院在学研修取扱要綱」に基づき、本学の専門職大学院ガバナンス研究科（公共政策学）及びグローバル・ビジネス研究科（経営管理学）に職員を派遣し、マネジメント、人材育成、政策立案・評価、経営管理、業務改善などの能力開発を行い、特にアドミニストレータとして必要とされるマネジメント能力の養成を行っている。また、日本私立大学連盟等が主催する研修に職員を派遣しており、学外へ視野を広げ、慣例に囚われない発想を業務に生かす等といった効果を上げている。

## (5) 大学を支援する団体との協力関係

### ① 父母会との協力関係と大学の管理運営

父母会は、本学各学部在学生の父母等により組織され、父母等はそれぞれ在住する地区父母会の会員となっている。各地区の父母会は、会長・副会長・会計・運営委員・会計監査等の役員を置き運営している。毎年父母会総会を開催し、連合父母会の方針に基づき、各地区父母会の事業計画・予算等を審議決定している。地区父母会の最大の事業は、地区父母会総会の後に開催される「父母懇談会」で、この父母懇談会は大学の協力のもとに開催され、大学教職員と多くの父母が参加している。総会・懇談会では、教職員と父母との交流及び会員相互の交流も図られている。

連合父母会は、全国 57 地区父母会で構成され、各地区父母会長の中から連合父母会長・副会長・会計監査を選出し運営にあたっている。毎年全国会長会議及び役員会を開催し、連合父母会の事業計画・予算等を審議決定している。

父母会の主な事業は次のとおりである。

#### (ア) 父母懇談会の開催（5月下旬～7月上旬）

父母会発足当初から開催している父母懇談会は、父母会活動の「核」となっている。父母懇談会では、大学の現況・就職状況の報告及び大学の担当者と父母との面談形式による個別相談を実施し、新入生の父母には学生生活、2～4年生の父母には成績・進級・卒業、また、3・4年生父母を中心に就職・進路などについて相談・アドバイスをを行っている。このように父母懇談会は、大学と父母との貴重なコミュニケーションの場となっており、大きな評価を受けている。

#### (イ) 連合父母会奨学基金による奨学金及び連合父母会特別奨学金の給付

父母会設立 30 周年を機に設けられ、5億円を目標に積み立てた「連合父母会奨学基金」により、家計支持者の死亡や失職、火災・地震や風水害による家計急変者を対象に奨学金を給付（年額 12 万円）している。この運用と給付は大学が行っている。また、父母の家計急変者を対象に、学生の在学中の勉学が継続できるよう「連合父母会特別奨学金」も給付（文系年額 40 万円、理系年額 70 万円）している。別途、記載したが、本年度の運用を改善して、その成果が出ている。

**(ウ) 学生の課外活動、留学生及び海外留学への助成**

大学の公認団体・サークルの諸活動（年1回1団体10万円，2009年度：151団体及び諸活動15,100,000円），学生主催行事（2009年度：生明祭・明大祭2団体400,000円），大学及び各学部・ゼミナール協議会等が主催する一般学生対象の行事（2009年度：1,100,000円）及び国際交流センターが主催・共催する外国人留学生の活動（2009年度：2,150,000円）に対して助成を行っている。

また，留学生を対象に奨学金（2009年度：9名1,800,000円）を給付し，海外留学（協定校・認定校）をする学生に留学経費の一部（2009年度：17名3,140,000円）を助成している。

**(エ) 教育研究後援**

在学生への教育支援を目的に，各学部等が主催する講演会・シンポジウム等（学生が参加できることが条件）へ助成（2009年度：2,500,000円）している。また，教育環境助成として，学生の利便に供するものを寄贈（2009年度：3,479,240円）している。

**(オ) 父母交流会の開催**

父母等の在住する地域を単位に，父母同士の対話・交流を目的に開催している。2009年度第5回父母交流会を開催した。

- ①対象：東京（南部，北部，多摩），神奈川（東部・西部），山梨，長野，岐阜，静岡，愛知，三重，滋賀，京都，大阪，兵庫，奈良，和歌山，鳥取，島根，岡山，広島，山口，徳島，香川，愛媛，高知，福岡，佐賀，長崎，熊本，大分，宮崎，鹿児島，沖縄の計34地区
- ②開催日：2009年11月29日（日）午前9時30分から
- ③場所：駿河台校舎
- ④参加者：父母約2,052名（対象父母は15,002名）
- ⑤内容：アカデミーコモン会場

開会式，講演会：講師 原田千恵子 本学学生相談室事務長  
クラシック演奏（演奏 近藤 嘉宏 松本蘭）

リバティタワー会場：明治大学交響楽団・ビッグサウンズ，茶華道研究会，グリークラブ，漫画研究会，マギーグループ，応援団吹奏楽部，チアリーディング部。

**(カ) 教育振興賞及び学部長奨励賞表彰の贈呈**

司法試験・公認会計士試験合格者等顕著な功績を挙げた学生に「教育振興賞」（2009年度：27名表彰状・記念品5万円相当）を，各学部2年の課程を修了した学生で学業成績優秀者に「学部長奨励賞」（2009年度：86名表彰状・図書カード2万円分）を贈呈している。

**(キ) 卒業記念品の贈呈**

卒業生全員に卒業式当日，記念品を贈呈している。2009年度はUSBメモリー（4GBで紫紺の皮のケース）を贈呈した。

**(ク) 明治大学広報の送付**

大学と父母とのコミュニケーションを深めるため、「明治大学広報（月1回発行）」を送っている。

以上のように父母会の活動・取り組みは、大学と連携協力を図りながらさまざまな事業を展開・推進しており、現状の評価としては妥当・適切である。

## ② 校友会との協力関係と大学の管理運営

校友会は大学を賛助支援し、校友と大学の相互の協力親睦を図る目的で設立されたものである。校友会活動の原資である終身会費について、2004年度入学生から、在学中に3万円を納入する「予納制」が復活し、在学生在が卒業した時点で校友会員となり、同時に終身会費が校友会に振替えられることになった。

大学支援事業の中核である校友会奨学金制度は、給付型奨学金として実施されている。2009年度は4,100万円（前年度4,050万円）が大学に寄付され、学部生・大学院生計297名に奨学金が給付された。さらに、留学生33名に対して、30～40万円、計1,000万円を給付した。終身会費の安定的な納入状況はそのまま奨学金等の学生支援・大学支援への基盤となる。

校友会は2009年7月、向殿政男校友会長を迎え新たなスタートを切った。これまで、校友会組織の「幹」であるのが、54支部と205地域支部であり、校友は全員、居住地の県単位支部に所属することを原則とした。住所が判明している校友は約32万名に達している。

しかし、価値観が多様化、複雑化する現代社会において、居住地を基本とした組織化及び活性化には限界がある。そこで、校友会は、「幹」の他に「枝」「葉」「花」となる様々なグループの組織化を検討することとした。

2009年11月、大学と連携して校友会内に「明治大学校友会組織活性化協議会」を設置し、課題となっている、校友会への若手及び女性会員の参画、海外の主要地域に在住・駐在する校友による団体との連携、並びに職域、ゼミ、サークル等の組織に働きかけることが必要であるとの結論に至り、このための準備を進めている。

## ③ 広報による社会との協力関係の構築

社会に対して、明治大学からのメッセージを発信することで、本学の社会的評価を高め、もって本学の価値向上に貢献することを目標に定め、広報活動を通じて、「社会に選ばれる大学」として価値創造を図った。

本学における広報活動は、建学の精神、教育理念に基づき行われている。

社会への広報活動を通じて、大学の教育・研究を中心とした諸活動を周知させていくことは、公共性の高い高等教育機関としての社会的責務として捉えており、積極的に取り組むことで社会とのよりよい関係性を築き、共生・連携を図ることを主たる目的としている。

### (ア) 全学的に統一した広報戦略の策定とそのための広報体制の強化

2009年12月に戦略的な広報活動を進めていくため、教学・法人が一体となった広報の最高意思決定機関である「明治大学広報戦略本部」が発足し広報組織体制を整備した。法人サイドを中心とした「広報戦略本部」と教学サイドを中心とする「広報セ

ンター」が連携し、広報戦略の基本方針に沿って戦略的な広報活動を、組織的、計画的におこなう基盤強化が図られている。

広報戦略本部の組織の下で、本学の広報活動体制も着実に進歩している。

(イ) 大学ブランド戦略の構築

受験生向けの入試広報の第一義は、多様で有為なより多くの志願者を確保することであり、大学及び各学部の教育理念に応じた明確な目的意識をもった志願者を集めることである。現在、広報課において実施している入試広報は、大学の様々な教育・研究面での取り組み等を積極的に社会に向け発信することにより、大学に対する信用度や認知度・ブランド力を高め、受験生の獲得に繋げるという広報を行っている。広告企画としては大学の教育・研究を幅広く周知させるために、読売新聞（全国版）で学部長対談企画を全4回掲載した。2009年度は、インターネットを活用しての全国の高校生・高校生父母・高校教員・一般・企業管理職者を対象とした「明治大学イメージ調査」を実施し、マーケティングの基礎資料を作成した。

(ウ) ヒューマンネットワークの構築による広報ネットワーク強化とアイデンティティの確立

マスコミ等への対応は、広報課が窓口となり、報道機関からの取材依頼への対応、報道機関へのニュースリリースなどの情報提供を主な内容としている。このため、報道機関とのコミュニケーション活動を円滑に進めるための学内調整を迅速かつ、丁寧な対応を心がけている。

これをさらに深化・発展させるため、マスコミ関係諸機関の方々を対象に、マスコミ交流会を開催している。本学の現状及び新たな取り組みを広く周知するとともに、情報交換や人的交流を深め、トータル的なコミュニケーション活動を通じて幅広いレベルでのパイプづくりを目的としている。

2009年度は、「スポーツ」と「就職」をテーマにマスコミ交流会を2回開催し、マスコミ関係者（新聞・放送・出版・広告）及び本学校友で組織する明大マスコミクラブから約150名以上が参加した。

(エ) 専門的な人材の確保

マスコミ界や一般社会で広報・広告活動に携わった3名の人材を採用した。

(オ) 広報体制の充実

2009年度は、外部より広報専任担当人員を採用し、広報体制の強化が図られた。ホームページリニューアルやニュースリリース・パブリシティ活動において、広報活動の強化・充実をはかった。本学に対する人気が高まっている相乗効果もあり、一定の広報効果を見られた。

(カ) 大学広報と入試広報の一元化

理想的な組織として、大学広報と入試広報は一元化された体制で業務を遂行し、統一された広報理念のもと、有機的に関連付けた広報展開を図ることが望ましい。

(キ) 危機管理広報

今後、広報戦略本部会議で危機管理対応について審議することとした。

(ク) ホームページのより一層の充実

新規に受験生向け入試関連情報に特化した『明治大学モバイルサイト』の運用を開



始。入学センターとも連携し、「ケータイ」世代の受験生・高校生に向けたオープンキャンパスや入学試験に関わる広報活動を展開した。

日本語ホームページは、外部機関によるサイト診断・アクセスログ解析を通年できめ細かく実施。また、各学部等事務室や在学生に、日本語ホームページへの要望や意見等をアンケートやヒヤリングを通じて大規模に調査した。あわせて、日経BP等の外部ランキング機関によるサイト評価・分析も継続し、日本語ホームページの改善・大幅リニューアルに備えた調査を継続して行った。

外国語ホームページは、多言語化の充実を盛り込んだ改善計画がスタートし、2009年度は英語について見直しを行った。

(ケ) 新学部等設置に伴う広報及び大学広報

(コ) ヒューマンネットワークの構築によるパブリシティ活動及びマスコミ等対応強化

各マスコミへの大学情報（ニュースリリース）を充実させるため、学内の情報収集に努め、担当部署と取材協力体制を積極的に進めた。担当部署と取材協力体制を積極的に進めた結果、学内各部門からのニュースリリース件数増加により、マスメディアでの露出回数が増大した。

また、マスコミ交流会の規模拡大や内容の充実など学内外での広報活動に対する理解と周知が進みつつある。

(サ) 大学及び大学院紹介DVDの修正版の制作、

中国語版DVD『明治大学』及び『TOKYO×YOU』（中国語版留学生ドキュメンタリーDVD）を作成した。

英語版DVD『明治大学』を作成した。

(シ) 明高中広報

(ス) 4年毎に発行している「明治大学総合案内」の作成

『総合案内 明治大学』は、一般の渉外用として4年に1度作成している。海外との交流が盛んになり、外国語版、特に英語版の需要が高い。

(セ) 「M-s t y l e」配布方法の再考

表紙が見やすく、取り易いラックを購入し、和泉キャンパスと駿河台キャンパス（リバティ1階）に設置した。

(ソ) PR用イメージキャラクター「めいじろう」の大学メインキャラクターへの位置づけ

広報戦略の有効的手段の一つとして、広報課イメージキャラクターであった「めいじろう」が大学の公式キャラクターに決定し、本学のイメージアップや受験生に向けたPR活動に新たな活動分野を拡大した。本学ホームページ上及び広報紙・誌へ積極的に活用。施設見学の受験生を対象にオリジナルグッズ（シール、クリアフォルダー）の配布や、関係機関に、めいじろうの卓上カレンダーやぬいぐるみを制作配布し、PR活動に勤めた。また、入学試験日当日には、駿河台キャンパスでめいじろうカイトを受験生に配布を行った。

(タ) 多種媒体によるニュースの継続入手環境の充実

(チ) インタラクシオンウォール（外部向け掲示スペース）の設置

アカデミーコモン前の掲示スペースへの懸垂幕掲示について、資産管理課との調整

により明確な規定が設けられた。今後も引き続き、この掲示スペースの積極的な活用を他部署にも働きかけていく。広報課でも戦略広報の一環として、大学からのメッセージ性の高い、さまざまな懸垂幕を制作し、学内外にアピールしていく。

(ツ) マーケット・リサーチの実施とモニター制の導入

2009年度は地方エリアでの効果的な広報活動を推進するため、全学部入試開催エリアにおけるマーケティング調査を実施した。また、インターネットを活用しての全国の高校生・高校生父母・高校教員・一般・企業管理職者を対象とした「明治大学イメージ調査」を実施し、マーケティングの基礎資料を作成した。

(テ) 広報紙・誌

『明治大学広報』

明治大学広報編集委員会の方針に基づき発行し、紙面・内容の充実を図っている。2009年度は、大学の決定事項、現在進行中の活動等を周知するため、大学が目指す「世界に開かれた大学」、「グローバルコモン」の実現に向けた関連記事を積極的に取り上げた。

『広報誌「明治」』

「明治」編集委員会の方針に基づき発行し、誌面・内容の充実を図っている。

また、本学出身の高等学校校長・中学校校長などから原稿を募ることで、教育現場の現状紹介など、社会的な問題への提言も継続して行っていく。(連載：高等学校教育の現場から)

『M－S t y l e』

2009年度は、在学生に媒体の存在を周知する方策として、配布ラックの形状や設置場所の変更を行い、配布状況の推移を観察をした。なお、紙面企画的には、より在学生に身近な学内外の話題・イベントや在校生の活躍を取り上げる方針とした。また、ホームページや Oh-o! Meiji システムで在校生と大学がコミュニケーションできることから、年 12 回発行の紙面媒体が担うべき役割や媒体としての存在意義を再検討したい。

『総合案内 明治大学』

一般の渉外用として4年に1度作成している。しかし、受験生向けの大学ガイドとの差異が乏しいことや厳しい財政状況等を勘案し、廃止の方向で検討を行う。(外国語版の需要が高まっており、廃止はしない) なお、別冊についても必要な情報をホームページに取り込み、紙媒体での発行は廃止していく。

『明大校報』

総務グループの校規・文書担当でも保管を行っていないなど、学内での存在意義が問われる状況となって久しい。現状ではM I C S 上で閲覧できる情報を紙面に移し変えている内容に過ぎないため、マンパワーや予算的な面からも、しかるべき委員会組織で廃刊を視野に入れた存続検討を行いたい。

(ト) P R 戦略としての文化・スポーツ等広報事業

広告企画としては大学の教育・研究を幅広く周知させるために、読売新聞(全国版)で学部長対談企画を全4回掲載した。

箱根駅伝開催の際は、応援用チラシの制作や2008年度に引き続き、サッカー部員

を起用した大学のオフィシャルポスターを制作し、広く学内外に周知し、大学のPRを図った。

(ナ) OBや学生と共同してのPR活動

OBの活躍を在学生に知らしめる手段の一つとして、また明治大学とOB等の人脈を繋げる新しいコミュニケーションブックとして『Meijin (明大人)』を発行した。

(ニ) 外部イベント等への積極的な参加

(ヌ) 地域との新たな広報展開

## 4 評価

### (1) 効果が上がっている点

- 教学と法人の間のチェック・アンド・バランス機能が働いている。法人理事会が、教学の意思決定の内容を理解した上で大学経営を行うことができる。
- 教職員以外の者を学外有識者と考えれば、評議員会のほぼ半数が学外者となり、監事を含む理事会の半数以上が学外者である。校友評議員は、各界で活躍しており、学外での経験を大学運営に生かされると同時に、母校の発展を願う熱意に溢れ、熱心に大学運営に関与している。
- 職員の研修・派遣等は、計画どおりに実行されており、自発的参加者も多く、効果もあげている。
- 社会に対して、明治大学からのメッセージを発信することで、本学の社会的評価を高め、もって本学の価値向上に貢献することを目標に定め、広報活動を通じて、「社会に選ばれる大学」として価値創造を図った。

### (ア) 全学的に統一した広報戦略の策定とそのための広報体制の強化

広報委員会を廃止し、本学の広報戦略の意思決定機関として広報活動基盤となる基本方針を示し、戦略的な視野で中長期的な広報ビジョンを決定承認する機関として広報戦略本部を発足した。広報戦略本部で示されたビジョンもとに、承認された活動方針を具対的な広報活動を推進するために広報センター会議および下部組織として各種専門部会を設け、学内外への大学広報について一層の改善を推進の第一歩を踏み出した。

### (イ) ヒューマンネットワークの構築によるパブリシティ活動及びマスコミ等対応強化を図った。

- 広報課で主催しているマスコミ交流会は、大学とマスコミ関係者をつなぐイベントとして、学内でも認知され定着しつつある。2009年度は「スポーツ」と「就職」に関するテーマで2回開催し、学外から合計延べ150名以上の参加者を集めた。
- 明治大学とOB等の人脈を繋げる新しいコミュニケーションブックとして、『Meijin (明大人)』を発行した。

### (ウ) 大学及び大学院紹介DVDの修正版の制作

中国語版DVD『明治大学』及び『TOKYO×YOU』の完成により、明治大学の紹介を中国の受験生等に行いやすくなった。

### (エ) 多種媒体によるニュースの継続入手環境の充実

学内への情報提供依頼を頻繁に発信することにより、各部署から広報課への情報提供件数が増加した。

(オ) 専門的な広報戦略を熟知した人材の確保

マスコミ界や一般社会で広報・広告活動に携わった3名の人材を採用した。このことにより、プレスリリース数の急増、英語版ホームページの整備、各種イベント等で、本学の広報活動が大きく飛躍した。

- 校友会組織について、組織活性化協議会は、2010年7月の定時代議員総会当日までの任期である。この期間中に、組織活性化に係る方策を校友会長に答申する。校友会組織への若手校友参画、海外に居住する校友の組織化等、積極的に展開する計画である。
- 大学活性化の一翼を担う事業として、学生の出身地を単位として出発、2005年度から父母の交流を目的とした「父母交流会」が発足し、今年度第5回目の開催となる。この「父母交流会」の趣旨は、大学の協力を得ながら、父母同士がコミュニケーションを図るための「父母の場」を提供し、交流を深めることにある。また、大学という場において、共通した情報を得ることによって、幅広い繋がりが生じるものと考え、より一層大学を身近に感じてもらうことを目的に年1回秋に開催する。全国57地区父母会を二分し、東京から以西の西地区対象（2007年度開催）、東京から以東の東地区対象（2008年度開催）とし、以降毎年、東地区と西地区とを交互に開催する。この事業内容の充実を図り、目的達成に取り組む。
- 昨今の経済情勢に鑑み、より充実が求められている奨学金について、これまで積み立てを行ってきたこともあり、新しいタイプの奨学金を2010年度実施目指して、制度を考案中である。他にもこれまでの家計急変者等への給費奨学金の運用を改善して、奨学金間の運用連動をなくして、下記の2つの制度を別個の運用とした。

このため、それぞれの運用実績は下記のように増加した。

1. 連合父母会緊急給費奨学金（積立基金5億円の果実で運用：父母会予算外、各学部学生の経済的援助（家計支持者の無収入に近い状態）のための給付。奨学金委員会で審査）の給付額は、1人当たり年額文系首都圏20万円、理系30万円首都圏外及び留学生 文系30万円、理系40万円で、実施され、2009年度給付実績は36名（首都圏12名、首都圏外11名、留学生13名）となった。

給付額合計 10,000,000円（内留学生4,000,000円）である。

2. 連合父母会特別給付奨学金の給付（家計支持者が亡くなった場合）

1999年度から上記奨学金とは別途に、父母会特別給付奨学金として計上。各学部学生の家計急変者を対象とする。奨学金委員会で審査の上、給付。一人当たり、文系40万円、理系70万円。2009年度の支給実績は文系40名、理系6名の合計20,200,000円であり、当初の予算額を超えている。上記のように、奨学金の運用改善は当初の予想以上の成果を挙げた。

(2) 改善すべき点

- 学長、連合教授会、学部教授会、学部長会、教務部委員会、また国際交流等を担当

- する全学的審議機関の機能分担に不明確な部分があり、多くの場合、学長が提案する事項を繰り返して審議している。
- 3大学院体制によってそれぞれの研究科の独自性を生かすことができるようになったが、他方で相互の連携が必ずしもうまく図れないという状況も生じている。②現在の学内規則では、各研究科の科目名称の変更（学則別表の改正）においても数々の学内手続きを経なければならない。
  - 教学の意思決定のもとで立案、計画された企画を実行するにも、理事会への起案がなければならないため、また、学長に一定の裁量を伴った予算権限が付与されていないため、スピーディに進めたい案件について、迅速な実施を妨げることがある。
  - 校友を学外有識者と見ることは、必ずしも誤りではないが、母校に対する愛着を含めて、本学に対してある種の感情を有している。また、在学中から、あるいは卒業後に形成された人的関係の中で大学にかかわっている場合も多く、学外有識者を大学の管理運営に関与させることの目的が十分に達成できないということも考えられる。その一方で、大学業界全般をある程度理解した者が評議員でないと、大学の管理運営に携わるため、議事進行において理解に苦しむ面が多々出てきてしまう。評議員の選任は、校友のうち、大学に一定の寄付をした維持員の中から行われる。理事については、評議員等の中から銓衡される。理事会、評議員会において、学外者の比率は、半数又はそれ以上となっており、外見上は大学の管理運営が、主に学外者によって担われていることになる。これによって、大学の管理運営に関して教職員の無関心をもたらしている側面も否定できない。
  - 寄附行為、寄附行為施行規則及び評議員選任規則の規定により、学部長が職務上の評議員になることから、2008年度に国際日本学部が設置されたことに伴い、評議員の総数について、寄附行為の変更を行った。これにより、評議員会は、現・元教職員36名、校友（維持員に限る。）35名という構成となり、教職員が多数となったが、依然として教職員が主体となって大学を運営するという状況にはほど遠い。
  - 個人情報保護に関する研修会の参加者のうち、教員の参加率（11名・8.03%）が極めて低い状況となっている。
  - 学長、連合教授会、学部教授会、学部長会、教務部委員会、また国際交流等を担当する全学的審議機関の機能分担に不明確な部分があり、多くの場合、学長が提案する事項を繰り返して審議している。
  - 学長は、理事会においては、教学の長としての権威はあるが、常勤理事の1人であるにもかかわらず、予算の策定を中心とした理事会の意思決定や業務執行において、十分な裁量権を有していない。よって、政策決定後の実施が迅速に行えなかったり、教学決定事項が修正されてしまうこともある。
  - 学部単位の教育研究上の工夫について予算権限のない学部長はリーダーシップを発揮しにくい。
  - 学長選挙は、3月半ばの連合教授会において行われてきたが、4月に就任する学長にとって、スタッフの選任や就任前の政策課題等の検討が十分にできないという問題がある。また、一方では評議員の選任、理事長、理事、監事の銓衡が12月から3月に行われるため、学長として教員理事の選出等に意見を述べる機会がほとんどない。

- 学長は、寄附行為上、評議員会の承認に基づき、理事長によって任命される。したがって、これまでに例はないが、評議員会で連合教授会において選出された学長候補者が承認されないという事態も可能性としては存在する。実際に寄附行為施行規則において、評議員会における学長候補者の承認否決に関する規定が置かれている。
- 2007年度の認証評価結果において「日常的な事務量の増大や事務職員の削減に伴い、事務職員の業務負担が深刻となっており、改善が必要である。」との指摘がなされた。
- 政策・企画・立案機能は、教員に負う部分が多く、特に教育に関する分野については教授会自治の認識が教員、職員双方に根づいている。また、教学に関わる企画・立案・補佐機能の中心となるべき管理職層が、日常的な業務遂行に追われ、大学役職者等に対する補佐・助言機能の強化ができていない。
- 各研究科の事務的所管部署は大学院事務室であり、事務室内に各研究科1名の担当職員を配置している。特に文系研究科においては教員組織の拠点である各学部（学部事務室）に大学院事務担当者を配置し、学部と研究科が相互連携し一貫した教育体制及び事務体制を実現することも望まれるが、現状は大学院事務室に各研究科の事務が集約されている。
- 現在、研究知財、国際連携の分野で急速に業務が拡大しており、量的整備とともに専門的能力を備えた職員の質の向上を求める声が高まっている。それを受けて、ここ数年で実務経験者を中途採用し、人員及び質の充実を図っているが、まだ十分とはいえない。また、入口、出口を担う入試業務及び就職キャリア支援業務についても、職員の専門的能力の取得、向上を求める声が高く、OJT及び外部研修等による学内人材養成に早急に取り組む必要がある。加えて、本学では既に司書、学芸員、SEなど専門性を持った人材を雇用しているが、高度化する需要に対応できるよう、さらに一層の専門スキル向上を図る必要がある。
- 学校教育法にいう設置者が設置学校の管理及び経費の負担を行うことは不変であるが、大学の総合力が問われる現在、法人及び教学ともに新規財源の獲得、教育・研究コスト、管理コストの削減に努め、コスト意識の徹底と学内外の資源の効果的配分、有効活用を図る必要がある。
- 法人主催の集合研修を計画的に毎年実施しているが、人材育成の基本は各職場における継続的なOJTにあり、研修で得たものを職場で活かし、資質やスキルの向上にいかにつなげるかが肝要である。人事異動も人材育成の面からは重要であるが、研修で修得した資質やスキルが組織内で共有化できるように、計画的に人事異動を行うことが求められる。また、私大連等外部団体の研修についても、業務多忙により参加ができない状況があるので、職場全体として、研修の重要性を理解することが必要である。
- 事務組織の専門性の向上についての取組みの速度と、より高い専門性を求める外部・内部環境の変化との間に不整合が出始めている。とくに研究・知財、国際連携分野では早急に手を打つ必要がある。
- 業務効率化を図るうえで重要なことは、固定業務の改善である。業務内容を分析し、アウトソーシングを含め、検討が必要である。職員削減の結果、固定業務に係る割合が増加し、企画立案に時間が割けない状況である。

- 対人件費では効率化されたものの本来の業務改善の視点に基づく業務のムリ、ムダ、ムラの点検・評価、それに基づく業務見直し-業務改善-業務革新に導く取組みは実施されておらず、推進体制も十分ではない。
  - これまで人事制度は、組織が期待すべき人材像が明確ではなく、人材育成を促進できていない。
  - アドミニストレータ育成のための、外部団体への派遣、大学院への派遣等を行っているが、今後、さらに派遣先や派遣数を増やすことが必要である。
  - 自己点検・評価結果を推進し、業務の効率化を図るための全学的な推進体制がない。自己点検・評価におけ各部門の責任体制も明確ではない。
  - 業務効率化のために、タイムマネジメントと業務改革に関する意識の喚起やスキルの向上が必要である。
  - 広報関係の改善を要する点は以下のとおり。
- (ア) 大学ブランド戦略構築の策定
- (イ) 4年毎に発行している「明治大学総合案内」の作成等を重点的に実施することとする。(2009年度は作成該当年ではないため実施していない。)
- 『総合案内 明治大学』は、一般の渉外用として4年に1度作成しているが、年々新しい取り組みが決定する中で、編集方針の再検討が求められている。同時に、受験生向けの大学ガイドとの差異を明確にし、よりビジュアル的に明治大学を紹介する媒体として検討していく。
- (ウ) ホームページのより一層の充実
- 2010年度の新たな取り組みとしては、2009年12月に発足した広報戦略本部（および今後設置される広報センター）と提携しながら、日本語ホームページの抜本的なリニューアルに向けた要件定義・構造設計の策定と、具体的な作業等に着手したい。
- 2010年度は、広報諸活動の年度活動計画を定め、中長期的な管理運営方針について示し、全学的な理解と協力を求めていく。そのための具体的な方策として、学内広報連絡員やホームページ担当者との連携を強化し、双方向的なコミュニケーションを図っていく。
- 年々増えてくる新たな企画や数多くの検討案件が出てくるなか、いかに効率よく調整し、すすめていくためのプロセスというところで効果的な体制構築が不十分であった。
- 9月より既卒者中途採用の専任担当職員が着任。7月に採択された国際化拠点整備事業（グローバル30）にともなう外国語ホームページ（英語、中国語簡体字、中国語繁体字、韓国語）の大規模かつ緊急を要する再整備には運用体制が追いつかず、当面の対応として、年度末に英語サイトの緊急リニューアルを行うにとどまった。

#### 4 将来に向けた発展計画

##### (1) 当年度・次年度に取り組む改善計画

- 学長選挙の実施時期について、期末試験や入試実施等の学事日程と前述の問題点を考慮するならば、12月以前に実施することが望ましい。また、評議員会による学長任命の承認についても検討する必要がある。時期の変更については、理事長による学長

候補者銓衡依頼の時期あるいは銓衡依頼を受けて学長候補者の選出手続が開始されるという慣行の見直しも併せて必要であろう。これらの点について、校規との整合性を考慮し、理事会、評議員会との調整を図りながら、学長スタッフ会、学部長会を中心に検討を進める。

- 学部長が積極的に学部運営にかかわり、リーダーシップを発揮するためにも、学部長選出にあたって立候補制や所信表明の導入などを検討する必要がある。この点については、学部教授会による自発的な検討が望ましく、また、すでに実施又は検討している学部もある。
- 学生3万名を抱える大学における適切な意思決定方法を検討する。特に理事会、常勤理事会権限の学部長会等への委譲、学部長会審議事項の各機関への分担・委譲を検討する。また、「学長の指示の下に教学の重要事項を執行し、本大学内外における学長の職務を補佐する」ことのできる副学長の執行権限を明確化することで、学長権限を強化しつつ、副学長が業務執行できる仕組みを検討する。決定された政策の迅速な実施という観点から、教学に関連する学内諸規則の制定、教員採用などの教学にかかわる恒常的な予算執行、さらに学長の判断で執行可能な政策的予算の設定を検討する。
- 2008年度から運用されている3大学院体制について、相互の連携の実態、それぞれの委員会の運用に齟齬がないかどうか、運営の迅速化を図れたか検証し、改善を図る。
- 認証評価において「全学的審議機関の機能分担が必ずしも明確になっていない」との指摘があるように、制度や規程の軽微な変更も、重層的な会議体の審議が必要になるケースがある。会議体の審議事項を整理し、役割分担を明確化するための検討が必要になる。その上で、大学院委員会から各機関へ思い切った分権を推進することを図るなどして、各研究科独自の工夫について研究科委員長がリーダーシップを発揮できる仕組みづくりについて検討を始める。
- 施設・設備の利用や予算に係る事項については、法人の決定が必要であるが、それ以外の事項については、法人の決定が必要であるか否かを検討する必要がある。予算にかかわる事項についても、学長に一定の裁量を伴った予算権限を付与し、理事会や評議員会への報告で処理するという方法も検討する。
- 理事の選任方法について、制度改革検討委員会、評議員会および理事会で検討を進める。理事会の議題設定、審議のあり方について、制度改革検討委員会、評議員会および理事会で検討する。
- 大学の管理運営は、主に学長を中心とした学内者が担い、学外者は客観的な立場から管理運営に対するチェック機能を果たすことが本来の姿である。そうした目的を達成するため、校友以外の純粋の学外有識者の評議員選任と学外有識者が大学全般の諸制度並びに諸問題を早急に理解可能となるような政策及び仕組みを検討する必要がある。同時に、教職員が管理運営に主体的にかかわるようにするため、評議員会及び理事会の構成も検討する。
- 現在の教員評議員は学部選出が主で、法科大学院・専門職大学院からは選出されていない。さらに、今後の新学部設置も想定されることから、教職員が主体的に大学運営に関わるという観点から、制度改革検討委員会をはじめとして、理事会並びに評議員会において評議員総数等を検討する。



- 教員の参加者数を向上させるため、個人情報保護委員会において、各学部教授会等の後に研修会を実施するなどの方策を検討し、実施する。
- 事務職員の業務負担を改善するため、2008年4月の新卒採用10名に加え、学内で人材育成することがこれまで困難だった研究・知財や国際交流分野等に既卒経験者5名を採用した。今後も新卒採用数を確保し、既卒経験者の採用を増やし、研究・知財や国際交流分野等に配置する。
- 教学改革が多様かつ速度を増すなか、教学部門の事務組織にあっては企画・立案機能についてより高度化、専門化を目指す必要がある。今回の事務機構改革見直しにより、管理職には、大学役職者等に対する補佐・助言機能を果たし、かつ日常の業務遂行に支障がないように取り組むこと、またこれを支える補佐職層には、「大学院在学研修」等を活用し、高度なマネジメントスキルの向上や専門的業務のスキルアップを図る。
- 人事制度改革プロジェクトにおいて、職員人事諸制度の改革が検討されてきた。答申では、求められる人材像として、新規価値の創造に寄与する人材だけでなく、職員の専門性の向上を求めている。さらに、こうした人材を育成するためにキャリア体系を設定の他、キャリアガイドの作成といったキャリア形成のための支援や異動方針等についても検討されており、評価制度等と併せた改革実施による改善が期待される。
- 現在実施しているISOの環境保全活動の徹底を図るだけでなく、大学会館を始めとしたISOの対象となっていない建物についても、環境基準の遵守に努めるよう環境方針を各事務室へ配布し掲示させたり、mics（学内情報システム）等を利用し定期的な呼びかけを行ったりすることで、コスト意識の周知・徹底を行う。
- 大学院の事務局として、現状の独立・集約された体制と、教員組織の拠点である各学部（学部事務室）に大学院担当者を配置し学部と研究科が相互連携し一貫した体制と、その双方を比較・検討していく。
- 文部科学省『新時代の大学院教育(中教審・H17)』、『大学院教育振興施策要綱(H18)』等、新しい大学院教育のあり方等を念頭に、柔軟な協働事務体制を構築することが求められている。また、本学の国際化への流れの中で、対応できる職員への教育、あるいは採用等が急務となっている。新事務組織で設置される国際連携事務室等との学内連携を密にする。
- 職員に求められる新たな資質やスキル向上のために研修内容を見直し、新規分野の研修を充実させ、業務効率化と職員の専門性向上を図り、OJTリーダー研修受講者を中心に、人材養成プログラムを検討し、若年層を対象としたプログラムから実施する。これら研修の充実と共に、体系化された人事異動を基本とした人材育成制度を構築し、専門性を発揮できる環境を整備する。
- 今後も法人及び学外団体主催の研修等を活用し、事務組織の構成員である職員の専門性を向上させ、併せて業務の効率化を図るものとする。また、研究・知財、国際交流分野での専門的な業務については、中途採用や外部委託による業務の効率化をより一層図る。
- 業務改善を推進する組織の新設を事務機構改革の見直しの中で実現する。
- 2007年10月に発足した人事制度改革プロジェクトにおいては、事務組織の専門性の

向上と業務の効率化を視野に入れ、組織が求める人材像を明確にしたうえで、評価・処遇等と関連付けた人材育成を含む総合的な人事制度の見直しを行っている。2008年度には答申書がまとまり、2010年度から新しい人事制度の導入を図る。

- 専門性の向上については、アドミニストレータ養成のために、今後、派遣先、派遣数を順次、拡大する。
  - 自己点検・評価結果を活用した業務改善を推進するため、学内情報の収集や評価結果に基づく政策分析・政策提案を行う専門部署を検討する。
  - 業務の効率化は、法人が全学的に推進する体制の整備を図るとともに、各種研修成果のフィードバックと各職場におけるOJTを充実させるために、人事制度改革プロジェクトの答申に先駆け2007年度から導入したOJTリーダー研修を継続して実施する。タイムマネジメントや業務改革に関する研修を実施し、専任職員以外の嘱託職員や派遣職員等を含めたコミュニケーション研修を実施する。
  - 広報関係の改善策は以下のとおり
- (ア) 全学的に統一した広報戦略の策定と広報組織体制の強化

2010年度は、全学的・総合的な情報発信を展開し、広報目的を達成するために機能的な組織運営を心がけていく。

広報戦略本部の方針を受け、決定した広報活動を推進・実施するために、広報センターと綿密に連携協働し、効果的な広報活動を行っていく。

同時に、積極的な学内コミュニケーションをはかり、各プロジェクトの推進に係わる専門部会の立ち上げや関係する教員との業務を円滑に進めるよう努力する。

広報戦略上、重要であるマスコミ・官公庁・政界・法曹界・財界及びOB諸団体、また教育分野でも、本学海外拠点を含む幅広い関係諸団体・機関と大学との連携を積極的にすすめ、効果的なヒューマンネットワーク活動を強化していく。

学内研究者・研究機関からの成果発表はもとより、本学教員による特色ある研究教育の実践事例やスポーツ・文化活動で全国レベルにある在学生の課外活動の実績、社会に門戸を開く各種公開講座や講演会、社会で活躍する著名なOB・OGなど、大学情報を広範に収集し、各種媒体を通じて社会に積極的に周知させていくことが重要である。

入試広報は、多様で有為なより多くの志願者を確保することであり、大学及び各学部の理念や教育目的に応じた目的意識をもった志願者を集めるためにある。そのためには、入試情報の収集と分析で、より明確な広報戦略を策定し、能率的かつ効果的にその目的を実現させ、機動性のある広報活動を行う。広報センターとの連携を強化し、学部の中身についても広報していく体制をつくる。

広報戦略本部の方針に基づき、戦略的に広報強化を図るため、大学広報のステークホルダーである学生・教職員・父母・校友等に対して、本学のアイデンティティやメッセージ、大学の教育・研究の諸活動をより分かりやすく伝えていくためのさまざまな施策を検討・実行していく。2011年が創立130周年記念ということもあり、広報活動を充実させ、推進していく。

3キャンパスでの大学施設を有効利用しインタラクティブウォール(外部向け掲示スペース)の充実を図り、広く一般向けのPR展開を効率よく、統一された形で実

行する。

2010年度は、広報諸活動の年度活動計画を定め、中長期的な管理運営方針について示し、全学的な理解と協力を求めていく。そのための具体的な方策として、学内広報連絡員やホームページ担当者との連携を強化し、双方向的なコミュニケーションを図っていく。

広報戦略本部で示されたビジョンのもとに、承認された活動方針を具対的な広報活動を推進するために広報センター会議および下部組織として各種専門部会を設ける。

仮称：

- ・ 広報戦略検討専門部会
- ・ ホームページ推進専門部会
- ・ 広報紙・誌編集専門部会
- ・ プロモーション事業専門部会
- ・ 危機管理体制専門部会

- ①大学ブランド強化に向けた広報戦略の企画立案
- ②レピュテーションマネジメントの推進
- ③エリア地域の特性を踏えた戦略的広報の展開
- ④動画コンテンツおよび多言語版ホームページの充実
- ⑤創立130周年記念事業に向けた戦略的広報
- ⑥ヒューマンネットワークの多角的な構築

(イ) 国際展開を意識した広報活動・情報発信の強化

リスクマネジメントの整備と管理運営の強化、などを検討していく。

また、広報活動を戦略的に進めるため、専門性の高い人員を適材適所に配置し、推進していく。

## (2) 長中期的に取り組む計画

- 学生3万名を抱える大学にとって、適切な意思決定方法を検討する。特に理事会、常勤理事会権限の学部長会等への委譲、学部長会や教務部委員会の審議事項の各機関への分担、委譲を検討する。
- 校友会の目的は、大学の支援であり、現役学生の支援である。校友会は、年間5千万円以上の奨学金を給付し、さらに、学生の課外活動等にも積極的に支援している。今後この支援活動を拡充する。さらに、終身会費の予納制が確立され、学部新卒者は全員会費納入者であり、校友会として責任ある対応が求められている。新卒者の校友会活動への参画を促し、「全員参加の校友会」へ向けた組織改革を進展させていく。
- 広報部は以下の項目に取り組む。

広報戦略本部が発足し、学部・大学院等教学各機関とより一層連携・協働した全学的・総合的な広報戦略を構築することが求められている。より有効な広報活動を展開するためには、今まで以上に広い範囲での教学広報体制の強化と教育研究情報の発信体制の整備につとめ、広報戦略に教学情報を積極的に取り入れ、かつ経営戦略と教学改革戦略の有機的・重層的な情報を積極的に図り、広報目的を達成することと、それを実現するための確固たる広報体制の充実・構築を図っていく。

## [IX-2 財務]

### 1. 目的・目標

大学は教育・研究を適切に遂行するため、明確な将来計画に基づいて、必要な経費を支弁する財源を確保し、これを公正、効率的に配分・運用する責務があり、本学は総合大学としての使命を十分に果たすべく、必要な財政基盤の確立を目指した財政運営を推進する。具体的には、長期的に収支均衡を図ることを財政運営の基本とし、中・短期的には資金計画及び事業計画の未達成部分等について随時見直しを図り、期中に派生する重要事項については、理事会及び評議員会の議を経て、補正予算で対応する。また、財政基盤の強化策として、①実施計画に基づく募金活動の継続実施、②受託研究費、指定寄付研究費等の外部資金の受け入れ強化、③文部科学省学術研究高度化推進事業等補助金の受け入れ強化、④資産運用及び施設の外部貸し出し等の増収策、⑤省エネルギー、省資源化の一層の推進、⑥遊休資産の活用・見直し及びアウトソーシング・賃借契約の戦略的見直しによる経費削減等を推進する。

また、私立学校法の主旨に則り、大学構成員、関係者及び一般社会へのアカウンタビリティの観点から、①財産目録、②貸借対照表、③収支計算書、④事業報告書、⑤監事監査報告書の公開はもちろん、上半期決算の①貸借対照表、②収支計算書の開示を行っている。更に、事業計画書・予算編成方針・予算概要・収支予算書についても、ホームページ等を通じて積極的に公開する。

なお、学部においても大学と同様、必要な財源の確保、その配分・運用が求められている。しかし、上記のとおり、本学は法人を含めた大学全体での財政基盤の確立を目指した財政運営を推進しているため、学部独自の財政運営は困難であるが、それぞれの学部は財政的自立を念頭において教育・研究活動を推進・実施している。

### 2. 現状（2009年度の実績）

教育研究目的はますます多様化及び複雑・高度化しているが、帰属収入に占める学生生徒納付金は74.1%、消費支出に占める人件費は57.4%、教育研究経費は37.1%であり、学納金以外の収入確保の難しさと支出に占める人件費・物件費の固定的で硬直性の高い傾向が続いている。2010年度予算審議は、前年度に引き続き、収支均衡予算に向けた取り組みとして、予定経費を「経常経費」「収入支出関連経費」「政策経費」に区分し、重点的な予算編成を行い、効率的な予算運営に努める等の実践のため、長期的な必要経費と当該年度の収支バランスの明確化対応に基づくものである。その結果、「政策経費」の集中的な審議の中から教育・研究活動の重点的活性化策と教育環境整備充実策が図られた。

各学部等機関における教育研究目的を实践するための具体的な財源確保は、それぞれの教育・研究に関わる長・中期計画を策定し、必要な事業を予算化することから始まる。各学部等機関は、学長方針に基づき、教育・研究に関する年度計画書を学長に提出し、学長

ヒアリングを通じて必要な事業について説明を行う。学長は、この計画に対し、教学における調整及びプライオリティを判断し、「学長の教育研究に関する年度計画書」として理事長に提出している。その後、理事会の予算編成方針に基づいて作成・提出された各学部等機関の予定経費要求書を理事会が審議し、評議員会の議を経て予算案、すなわち配分予算が決定する。各学部等機関が教育研究計画に定めた計画を実現するための財源は、このようにして配分された予算に基づいて確保される。この予算の中で、経常経費とは別の政策経費は重要な経費である。政策経費は、特色ある教育研究計画に対して配分される予算であり、各学部等機関の長・中期的な教育研究計画への予算として、年度毎の検証が求められ、複数年度にわたり配分される。

また、特定の収入に対する予算措置として「収入支出関連経費」を位置付けている。中でも学部独自の教育を展開するために文系学部では「実習料」、理系学部では「実験実習料」を学生生徒納付金として徴収している。

「実習料」は、特色ある学部教育のために充てられる学部独自の予算であり、学部学生への還元を前提とした出版事業やTOIEC、TOEFLへの受験の制度化、各種インターンシップ事業、情報関連教育のネットワーク教育プログラム及びデータベース教育プログラムの導入に係る経費として運用されている。理工系学部の「実験実習料」はそれぞれの学部教育の根幹をなす、実験及び実習の科目の運営に必要な機器の購入をはじめとした、経費の支出に充当している。

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

### ①中・長期的な財政計画の立案

大学は教育研究計画が適正に実現できるよう財政計画を策定している。新たな中期総合計画の策定が喫緊の課題であり、一部資産の入れ替え等も検討している。

学部の長・中期の教育研究計画はそれぞれの関係委員会等で検討を重ね、各学部等機関全体の総意として策定する。その長・中期計画実現のために、単年度計画書によってより具体的な計画を提示し、財政計画に反映させている。多額な予算配分を必要とするような総合的な将来計画は、各学部等機関独自のみでは計画自体の策定が困難であり、法人を含めた大学全体の中での将来計画とそれに見合った財政計画の策定が必要である。各学部等機関の年度計画は、2～5年後の将来計画を長・中期計画と位置付け、政策経費として継続が承認されている計画であっても年度毎に見直しを行っている。

### ②科学研究費補助金、受託研究費等の外部資金の受け入れ状況

文部科学省科学研究費補助金をはじめとした外部資金の申請・受け入れ・管理は2007年度より一元化され、事務局は、研究・知財事務室が行うことになった。

文部科学省科学研究費補助金については、ここ数年、増加傾向にあり、各学部等に協力を依頼し、採択件数を増やすために学部長会、教授会の各種会議等あらゆる機会をとおして申請を奨励している。更に研究・知財事務室では、各種申請書の作成等、支援体制作りに取り組んでいる。

### ③消費収支計算書関係比率及び貸借対照表関係比率の適切性

比率は2009（平成21）年度を表示，同規模他私大平均値は日本私立学校振興・共済事業団2008〔平成20〕年度版「今日の私学財政」を引用している。

(7) 消費収支計算書関係比率（資料2）

a 学生生徒等納付金比率

2005年度の74.1%から2006年度62.5%，71.4%，74.5%，そして2009年度0.4%減少して74.1%になった。2006年度の急減は，硬式野球部の調布グラウンド売却による一時的なものである。本学の学生生徒等納付金以外の多様な財源確保に引き続き取り組んで行かなくてはならない。

b 基本金組入率

2007年度の39.3%から2008年度は19.1%に減少し，2009年度は更に15.2%に減少した。

c 人件費比率

2005年度から56.7%，45.8%と減少したが，2007年度は50.0%，2008年度は52.6%と増加し，2009年度52.0%微減となった。2007年度は，国際日本学部，大学院教養デザイン研究科の開設に伴う教員増であり，2008年度は，スチューデント・レシオの改善を考慮した教員増が起因している。

d 人件費依存率

上記スチューデント・レシオの改善を考慮した教員人件費の増のため，2006年度から73.3%，70.1%と減少したが，2008年度は70.7と微増となり，2009年度は70.2%と減少した。

e 教育研究経費比率

2004年度から32.0%，33.0%と漸増傾向にあったが，2006年度26.4%に減少した。2007年度からは34.1%，34.1%と盛り返したが，2009年度33.6%に減少した。これから教育研究経費に対する予算の経常経費部分を見直し，新規の政策経費に配慮していかなくてはならない。

f 減価償却比率

2004年度から10.7%，11.1%，10.9%と漸減傾向にあったが，2007年度は13.7%に増加し，2008年度は12.2%，更に2009年度は11.9%に減少した。これは，2007年度から減価償却方法が従来残存価額を，取得価額の10%としていたが，残存価額の経済的実態を勘案して零円（備忘価額1円）に変更したためによるものである。

g 消費収支比率

2004年度から102.1%，99.2%，98.5%と微減していたが2007年度は151.7%に増加し，2008年度114.2%，2009年度更に106.8%に減少した。これは，2007年度中野用地取得と明治高等学校・中学校新校舎建設関連経費，2008年度から各種建設計画引当資産積立に伴う基本金組入額の設定によるものである。

(i) 貸借対照表関係比率（資料3）

a 固定比率

104.0%は前年度の105.7%よりは減少しているが，同規模他私大平均値に比較して厳

しい状況にある。

b 固定長期適合率

ここ数年の比率は86%~88%であったが、2007年度92.6%で2008年度が93.0%と微増だったが、2009年度92.0%に減少した。これは同規模他私大平均値より1.6%下回った。

c 流動比率

流動比率は支払能力の判断基準とされるが、数年来240%前後を維持していたが、2007年度は191.4%と減少し、2008年度194.4%、2009年度203.5%と増加となり、同規模他私大平均値より8.7%上回った。

d 総負債比率

2005年度から21.4%、19.1%、19.0%、18.1%、17.8%と漸減となっているが、同規模他私大平均値に比較してまだ厳しい状況にある。

e 負債比率

上記の総負債比率と同様に、2003年度から26%~27%と横ばいで、2007年度から23.5%、22.2%、21.6%と減少したが、同規模他私大平均値に比較してなお厳しい状況にある。

f 基本金比率

ここ数年の比率は99%台を維持している。

g 退職給与引当率

ここ数年の比率はほぼ100%を維持している。

h 消費収支差額比率

ここ数年の比率はほぼマイナス4%を維持していたが、2007年度はマイナス11.2%、2008年度はマイナス13.7%、2009年度はマイナス14.7%と減少となった。

(2) 予算編成及び予算執行を適切に行っているか

① 予算編成の適切性と執行ルールの明確性、決算の内部監査

各学部等機関の予算編成は、教育・研究に関わる長・中期計画及び単年度計画書を学長に提出するとともに、重点的な計画（政策的計画）を学長ヒアリングにおいて説明する。これに基づいて作成した学長の教育研究に関する年度計画書を理事長に提出し、その後、理事会の予算編成方針に基づいて作成・提出された各学部等機関の予定経費要求書を理事会が審議し、評議員会の議を経て予算案が決定する。このことにより、予算編成過程における執行機関である各学部等機関と審議機関である理事会・評議員会との役割は明確である。

予算執行は理事会が責任を負っている。また、予算追加の新規案件又は当初予算の増額案件については、起案又は予算追加申請書の手続きが必要となり、追加にかかる担当常勤理事の業務基準・決裁権限に基づいて円滑に実施されており、各々の役割の明確化が図られている。2010年度の事業計画策定にあたり計画の優先順位を明示し、また、予算編成において順位付けをした重点配分を行い、予算の承認過程が明確になっている。

本学の監査システムには監事監査、会計士監査及び内部監査がある。監事監査は、学校法人の業務及び財産の状況の監査であり、業務監査と会計監査を含むものである。監事の

業務監査は、理事会に出席して、理事会の適正な審議状況確認するとともに、毎年度特別監査事項を定めて該当部署の実状聴取及び調査（実地調査も含む。）することを通例としている。

会計士監査は、公認会計士による法定監査であり、期中・期末に各部署の帳票等の照査及び各施設の実地調査により、会計処理の妥当性を検証している。また、内部監査は、理事長の下、監査担当特任補佐が各部署の具体的な業務遂行状況を聴取し、業務の適正化及び効率化を図るために業務改善を促すものである。

このように、三者は別々の機能を担っているが、近年この三者は協力して監査目的を達成することが望ましいとされるようになった。実際の運用においても、監事の財産状況の監査機能については、毎年度法定監査実施後に、公認会計士からの監査結果の報告を受け、監事は公認会計士の会計監査に依拠し、監査報告を行っている。そのうち、業務改善を必要とする事項については、監査室が監事の意向を踏まえて各部署に改善を求めている。

また、これらの監査のほかに情報システム監査が重要視される時代となっているが、専門性を考慮して内部監査の対象とはせず、情報システム監査担当者によって実施している。

## ② 予算執行に伴う効果を分析・検証する仕組みの確立

『教育・研究年度計画書』に、継続の場合はその効果を分析・検証する記載を求め、予算ヒアリングの際等にその検証の確認を適宜行っている。

2010年度予算は、2009年度と同様に経常的経費と政策的経費に区分し、政策的経費要求については政策内容、実施概要、見込まれる効果及び達成内容、達成後の経費措置についても記述を求めて予算措置がなされている。また、前述したように検証結果を評議員会で報告するために、予算実効性を部署横断的に検討・評価する検証システムの構築と執行に伴う効果を分析・検証する仕組みを構築し、実施している。さらに、本学総合情報システム協議会では、毎年情報システムの利・活用促進担当部門と開発運用担当部門に対してのシステム監査を実施し、そのシステム監査報告書を提出している。

予定経費要求書作成時に前年度の執行状況を十分勘案して次年度の予算編成を行っている。特に学部等では前年度の予算執行に伴う効果についての分析・検証を毎年度の予算編成時において実施し、適切な修正を行える仕組みが整っている。

## 3 評 価

### (1) 効果が上がっている項目

予算編成過程における執行機関である各学部等機関と審議機関である理事会・評議員会との役割は明確であり、前年度の予算執行に伴う効果についての分析・検証を毎年度の予算編成時において実施し、適切な修正を行える仕組みが整っている。

予算執行は、理事会がその責任を負っているが、調達努力と経済合理性に基づく適宜な見直しで順次遂行されている。

### (2) 改善すべき点

学生生徒等納付金以外の多様な財源確保に取り組むほか、今後も「経常経費」「収入支出関連経費」「政策経費」を区分した政策経費の概念を取り入れた体制を維持していくが、経



費配分の見直しは行っていく。具体的には、文部科学省科学研究費、外部資金（指定寄付金、一般寄付金、受託研究費、共同研究費等）の受入れを進め、今後の教育研究支援策を検討し、帰属収入に占める各経費配分を、人件費は 50%以下、教育研究経費は 35%以上とする。

#### 4 将来に向けた発展計画

##### (1) 当年度・次年度に取り組む改善計画

教育研究環境の整備充実のために重点的な予算配分を行い、経常費補助金の増額を図るため、経常費補助金算定基準における学生生徒等納付金収入に対する教育研究経費支出及び教育研究用機器備品支出、図書支出の合計の割合を 35%以上とする目標に向け、計画的に取り組んでいく。

##### (2) 長中期的に取り組む改善計画

学生生徒等納付金以外の多様な財源確保に取り組むため、文部科学省科学研究費、指定寄付金、一般寄付金、受託研究費等の外部資金の受け入れ窓口を一本化する教学側の体制整備としての研究・知財戦略機構と連携を取り、受託研究費、指定寄付研究費等の受け入れ強化策、更に文部科学省等による競争的補助金等の獲得にも取り組んでいく。

#### 5 根拠資料

資料 1 文部科学省科学研究費補助金（注 1）受け入れ状況

資料 2 消費収支計算書関係比率（2009 年度決算）

資料 3 貸借対照表関係比率（2009 年度決算）