

## 第9章 管理運営・財務

表1 事務職員数

区分	専任職員 (うち管理職)	特別嘱託	一般・短期 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

2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
515名	500名	480名	480名	475名	494名

表3 職員研修の参加者数の推移

	2008年	2009年	2010年
第1種研修	360名	617名	920名
職員個人研修(国内)	(0名)	(2名)	(2名)
職員個人研修(国外)	(1名)	(5名)	0名
第2種研修	97名	92名	97名
大学院在学研修	4名	5名	4名
合計	462名	721名	1,023名

全学報告書

表4 外部資金の受け入れ状況

	2008年	2009年	2010年
文部科学省科学研究費補助金（注1）			
新規申請件数	254	286	270
新規採択件数	53	82	100
新規＋継続採択数（注2）	147	178	229
新規交付額 （間接経費を含む, 千円）	108,953	166,219	103,848.92
新規＋継続交付額 （間接経費を含む, 千円）	289,338	344,895	483,217
受託・共同研究費（千円）			
受入額	295,480	275,088	465,056
寄付金（千円）			
教育振興協力基金	—	—	—
学術研究奨励寄付	52,000	31,672	30,005
その他の寄付	—	—	—

（注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。

（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5 消費収支計算書関係比率（2010年度決算）

名称	公式	評価	明治大学	同規模他 私大平均値	目標 数値
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 いけない	74.7%	62.8%	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	11.9%	11.8%	14%以 上
③人件費比率	$\frac{\text{人件費}}{\text{帰属収入}}$	低い値が 良い	53.0%	48.5%	50%以 下
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	71.0%	77.2%	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	33.0%	35.8%	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 いけない	11.1%	10.0%	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	104.6%	105.4%	100%以 下

表6 貸借対照表関係比率（2010年度決算）

名 称	公 式	評価	明治大学	同規模他 私大平均値	目標 数値
①固定比率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金}}$	低い値が 良い	102.5%	102.3%	100%以下
②固定長期適合率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金}+\text{固定負債}}$	低い値が 良い	91.2%	93.4%	90%以下
③流動比率	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$	高い値が 良い	215.4%	198.9%	維持
④総負債比率	$\frac{\text{総負債}}{\text{総資産}}$	低い値が 良い	17.3%	14.3%	14%以下
⑤負債比率	$\frac{\text{総負債}}{\text{自己資金}}$	低い値が 良い	21.0%	16.7%	17%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	99.6%	96.7%	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%	79.2%	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	△15.4%	△12.1%	△12.0% 以下

## [IX-1 管理運営]

### 1 目的・目標

#### (1) 管理運営の方針

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。

#### (2) 事務組織の編成方針

本法人は、法人及び設置する学校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する。

本法人は、2009年4月22日に事務機構の第二次見直しを実施した。その際には、より一層の「サービスの向上」「業務の効率化」を図るため、事務組織全体を見直すとともに、「グループ制の廃止」、「プロジェクトチーム制の導入」、「特任補佐制度の廃止」を行った。

2010年度は、あらたに募金室を設置したほか、中野キャンパスにおける事務組織体制や、新学部設置計画に対応するための事務組織について検討した。事務機構のあり方については、不断の見直しが求められていることから、事務部長会とも連携し、今後も適切な対応を検討することとしており、教学改革について柔軟に支援体制を組む「教学中心の方針」を堅持している。

また、部門目標制度を活用し、年度計画、予算編成、人員配置を連動させるとともに、業務進捗・評価の円滑化を図る。このことと並行して、業務の重要度、緊急度、事務コストの低減等を視点とする業務の洗い出し、明大サポートを含むアウトソーシングの活用など、恒常的に業務の構造的な改善を推し進める。

事務職員の採用については、年度単位で、事務部長会の諮問に基づき、「職員人事委員会」が基本方針・採用計画（事務職員採用計画について（答申））を取りまとめている。

### 2 現状（2010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

2009年10月に設置した学校法人明治大学長期ビジョン策定委員会では、理事会からの諮問に基づき、本法人及び設置学校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としている。当委員会では、今後の学校経営のあり方について、法人と教学がそれぞれの長期的な展望を共有し、一体的な基本政策の策定及び推進を行い、教育研究の充実と経営面のより一層の調和を図ることを目的として議論を行った。2010年9月30日開催の評議員会において、これまでの当委員会での議論の経過等について、以下のとおり報告した。

- 1 本学が将来にわたり、「新しい知の創造」、「時代の要請に応える人材の育成」の拠点であり続けるとともに、時代を率先垂範し、世界に大きく飛翔するため、創立150周年を見

据えつつ、当面する今後 10 年間の強化の方向性及び理念を、(1) 世界へ—国際人の育成と交流のための拠点、(2) 世界で活躍する強く輝く「個」を育てる教育研究の実現と定めた。

2 ビジョン（強化の方向性及び理念）の実現に向け、ビジョンを支持する項目として以下の 5 つを設定した。

- (1) 「個」を強め、社会と世界をリードする人材育成の拠点
- (2) 知の創造と開かれた学問の拠点
- (3) 世界を結ぶヒューマンネットワークの拠点
- (4) 学術・文化を世界に発信する拠点
- (5) 将来に向けた永続的な発展

これらの報告内容を踏まえ、さらに今後、当委員会では、長期ビジョン及びビジョンの実現に向けたテーマを着実に実現するために、教育・研究・社会貢献・国際交流・財務戦略・組織及び運営体制について、具体的な課題を設定し、その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する。とりわけ、中長期的な施設等整備計画及びその実現を担保する財務基盤の形成と戦略的な資金計画、効率性と公共性を向上させるための組織体制等について重点的に検討し、本学が永続的に存続・発展しつづけることが可能となるよう、長期的な展望に立ち、全学的な視点を持って検討する。

また、審議経過は、適時、理事会及び評議員会に報告し、学内の既設の委員会の審議内容等と齟齬をきたさないよう配慮する。なお、具体的に策定された長期ビジョンに基づく施設整備計画の実現に向けては、理事会及び評議員会において、その必要性、緊急性などとともにその財源の確保、予算規模の妥当性などの検討、審議に基づき実行計画の策定に努める。

しかしながら、管理運営方針そのものについては明確な方針として示されていないので、長期ビジョンの策定に合わせて検討、策定する。

### 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。

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。多くの全学的な委員会は、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

## 全学報告書

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。

大学院では、2010年4月から、従来の研究科長の役職名称を研究科長に改め、専門職大学院における役職名称と統一化が図られた。研究科長は研究科委員会（学部を基礎とする研究科に設置）または研究科教授会（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、研究科所属の特任教員・客員教員及び兼任講師を除き、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、学部長会あるいは連合教授会等の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理解していることが必要となる。そこで常勤理事6名のうち教務及び学務並びに施設計画理事の3名が、学部長会にオブザーバーとして出席し、教学と法人理事会との橋渡し役として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。さらに評議員会には大学院長、各学部長が職務上の評議員として出席しており、法人としての意思決定に参画している。

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、法規に則り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では候補者が銓衡され、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2010年度5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 危機管理体制、防災への適切な対応

○ 東日本震災後の教育研究活動、事務業務の継続について

本学では「明治大学防火・防災管理規程」に基づき、万が一の体制を構築しているが対応に限界があったため、2011年3月17日に法人・教学一体となった「統括防災本部」を新設した。新たに設置された統括防災本部では、卒業式及び入学式の中止、授業開始日の繰り下げ等、学年暦の変更を行った。また、建物等の被害状況を即座に確認、補修し教育研究及び事務業務に支障がでないよう対応した。今回の対応を踏まえ、対応方針の見直し、研修や訓練及び問題点の洗い出し等について、統括防災本部において検討を進める予定である。

なお、3月11日以降3月末日までの間、全学的に対応した主な事項は、以下のとおりである。

ア 震災に関連する明治大学の対応や取組みについては逐一報道各社に配信しました。ま

## 全学報告書

- た、明治大学ホームページ内に、東日本大震災に関わるお知らせを集約したサイトを開設し、情報の周知を行いました。
- イ 震災当日には、帰宅困難な学生・教職員及び学外者に、各キャンパス内の教室に待機所を設け解放しました。
- ウ 福島県災害対策本部の要請を受けた北塩原村からの連絡に応じて、震災に伴う緊急避難措置対応として、桧原湖セミナーハウスを避難場所として提供することとしました。
- エ 2010年度卒業式・学位授与式は、中止しました。なお、このことに伴い、「明治大学卒業生への学長メッセージ」をインターネット上で動画配信しました。
- オ 「明治大学東北関東大震災被災者救援義援金」及び「明治大学被災学生支援義援金」の募集を行いました（継続中）。また、校友会においても、東北関東大震災の被災者救援のため、「明治大学校友会東北関東大震災義援金」の募集を行いました。
- カ 2011年度の新学期ガイダンス及び前期授業期間、学年暦を変更しました。
- キ 学年暦が改訂され、2011年4月25日から学習指導週間が始まることに伴い、学習指導週間までの期間（4月1日～24日）に関するサークル活動・施設貸出・奨学金等の対応について、在学生に周知を図りました。
- ク 2011年度入学式の中止、父母説明会・父母懇談会の諸行事の中止を決定しました。
- ケ 専任教員に対して、学事日程の変更に伴う4月中の学習指導等の実施態勢について、3月25日に学長から文書で通知しました。
- コ 被害に遭った在学生及び新入生に対して、授業料減免、修学助成金並びに奨学金による経済支援を行うこととしました。
- サ 東日本大震災発生に伴う入学時期延期の特別措置について、甚大な被害に遭われた入学予定者に対し、入学時期を次年度に延期することができる措置を講じることとしました。また、2011年4月から就学することが困難となった入学予定の外国人留学生に対しても、入学時期を延期できる措置を講じることといたしました。
- シ 各キャンパス（駿河台、和泉、生田、調布）施設の構造上の安全性について、専門家による点検を3月末までに行い、安全性を確認しました。なお、各施設で発生している軽微な損傷及びクラック（ひび割れ）等については、順次補修することとしています。
- ス 3月22日の法科大学院協会からの要請により、4月7日から東日本大震災で被災した東北学院大学法科大学院修了生、東北大学法科大学院修了生に対して、院生共同研究室の利用等を許可しました。
- セ 東日本大震災で被災した地域の他大学の大学生・教職員に明治大学図書館の利用の検討について3月31日に公表し、4月7日から利用できるようにしました。
- 防災及び緊急事態（火災、震災）に備えたマニュアルについて  
学部便覧及びシラバスに掲載するとともに、新入生には学生証サイズの簡易マニュアルを配付していたが、東日本大震災の経験を踏まえ、より実践的なマニュアルの作成を進めている。
- 防火・防災訓練について  
自衛消防隊を中心として、消火、通報、避難及び訓練用AEDとダミー人形を使用したの救護訓練を複数回行った。また、東京消防庁の防災館においての模擬災害体験及び

## 全学報告書

千代田区より起震車を借用して、地震体験を行った。

### ○ 災害用備蓄品について

駿河台及び和泉キャンパスは在籍する学生の6割、生田キャンパスは7割が3日間在校することを想定した飲料水及び食料を備蓄しており、東日本大震災の際、学生、教職員及び大学の建物内に避難していた一般人にも飲料水及び食料を配付した。また、その他、医薬品、毛布、簡易トイレ、マスク等の生活用品及びチェーンソー、カセットコンロ、発電機等の資機材についても備えている。

### ○ 危機管理広報について

本学関連の事件・事故や不祥事が発生・発覚した際のマスコミ対応（危機管理広報）について一層の体制強化を図るため、広報戦略本部の直下に「危機管理広報対応委員会」を設置し、同委員会に関する内規を制定した。

## ③ 学長、学部長・研究科長、及び理事（学務担当）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、評議員会において理事者（理事会）、評議員（評議員会）に関すること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

2007年度に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、以下の改善を行い、現在も運用している。(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

## 全学報告書

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。

### ④ 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綱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、枠組みとしては従前の課・事務室体制としたが、国際連携部や募金室を設置する等、事務組織は常に改善している。合わせて、事務職員の人員数も表2（2011年5月1日現在）のとおりであり、前年度より19名増員となっている。なお、人数及び区分は、平成22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。

人員配置については、作成した人員計画に基づき、各部署とのヒアリング結果等を勘案しながら、適切に行われている。

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4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。

加えて、大学院学則の変更により2010年度からは各研究科にも兼任教員が所属することとなり、担当事務局の庶務的役割が増加している。

法科大学院、専門職大学院（ガバナンス研究科、グローバル・ビジネス研究科、会計専門職研究科）には各研究科教授会がおかれ意思決定すると同時に、専門職大学院委員会を設置し、専門職学位課程としての統一的運用を協議している。これらについて、専門職大学院事務室が設置され、教授会運営を担っている。

今後の業務多様化に伴う事務局の環境整備は、文部科学省による大学院の抜本的改革を目的とした政策に対応し、業務が高度化、多様化しており、大学院の国際化に伴う事務室職関係業務に対応する職員の人材養成・人材確保が重要になってくる。アジアだけでなく欧米や新興国から外国人留学生の多数受入れや、外国人格講師への対応、海外大学とのダブルディグリープログラムや英語教育プログラム実施など、大学院の教育・研究環境体制を国際的標準にあわせなければならぬことを想定した環境体制が重要となる。

○ 国際交流、入試、就職等の専門業務への事務組織の関与

## 全学報告書

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、組織面から支援体制の強化を図った。加えて、業務を遂行するためには高い専門性が求められるので、職員個人が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。

国際連携事業は、学長施策の中でも、「本学の更なる国際化」は重要な柱であり、事務組織においても事業推進に対応すべく、2009年4月の事務機構二次見直し時に合わせて、国際連携部として組織改編した。

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、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。また、より一層の推進体制充実を目指し、語学能力は勿論のこと、専門的能力をもった人材の既卒採用を行い、2009年度の3名に加え、2010年度には5名を採用・配置した。

就職キャリア支援部では、国際日本学部学生の就職活動支援を目的として和泉校舎に相談業務の経験が豊富な職員を常時2名配置し、きめ細かい支援を行っている。

### ○ 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。また、2010年4月に安定した財政基盤の確立に寄与するため、寄付募集及び受入れに係る制度の在り方を総合的に検討し、募金活動等を推進することを目的とした募金室を設置した。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、理事会で承認を受けた人員数を適切に採用している。採用するにあたっては通例である新卒採用に加え、2010年度は既卒採用を積極的に行った結果、19名を採用し、新規事業拡大に対応している。

## (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も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、派遣等を続けており、2010年度は大学基準協会に1名を派遣した。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、2010年度には本学の専門職大学院ガバナンス研究科（公共政策学）に1名及びグローバル・ビジネス研究科（経営管理学）に2名の職員を派遣した。また、本学以外でも桜美林大学大学院アドミニストレーション研究科に2名の職員を派遣し、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。

## 全学報告書

### ア. 父母懇談会の開催（5月下旬～7月上旬）

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。父母懇談会は、大学と父母とのコミュニケーションの場として評価を受けている。

### 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。2010年度第6回父母交流会は、約3,000名の父母が参加した。

### 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。

## 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。

## 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せると同時に、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。
- ・ 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

## 全学報告書

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効率的な運用となった。
- ・ 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、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)となり、給付額合計10,000,000円(内留学生4,000,000円)であった。また、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)は、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。

### (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。そのため、会議事務負担や内部調整業務を増大させ、迅速性に欠ける面が散見される。
- ・ 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。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。

## 全学報告書

- ・ 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うことができなかつたり、教学決定事項が修正されたりすることもある。
- ・ 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、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、

## 全学報告書

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関与させるかが肝要である。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。
- ・ 法人組織において、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・評価とは別に、部門目標に基づく目標管理制度が行われており、両者の関係性は明確ではない。
- ・ 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。

### 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。

## 全学報告書

- ・ 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。
- ・ 2013年の中野キャンパス開設に向けて、事務組織のあり方、運営方法、人員配置等について教学側の意見を取り入れつつ検討していく。
- ・ 事務職員の業務負担を改善するために、適正な人員配置と業務量の偏りを是正することが急務である。そのためにはコンサルタントを活用することも念頭に入れたうえで業務分析と業務改善を進め、組織として生産性の向上を図っていく。
- ・ 学内で人材育成することが困難な高い専門性が必要とされる分野においては、既卒経験者の採用や外部委託による業務の効率化をより一層図る。

## 全学報告書

- ・ 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つては企画・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おり、キャリア体系の整備と職員個人のキャリア形成に寄与するためのキャリアガイドが提示されている。そのことから、キャリアを一層意識した異動方針等の検討をしていく。
- ・ 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。
- ・ 法人部門の自己点検・評価のあり方を検討し、理事会運営や人事制度・目標管理制度、政策的経費等の見直しシステムとして、より一層の自己点検・評価の実質化を図る。
- ・ 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。
- ・ 人事制度改革プロジェクトからの答申書に基づき、事務組織の専門性向上と業務の効率化、人材育成を目的とした新人事制度への移行を目指す。2010年度は人事評価制度導入に向けての研修と一部実施であったが、2011年度は制度全体で実施する。
- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 危機管理広報対応委員会では、危機管理広報マニュアル策定や、学内での危機管理広報

セミナーの開催等を実施していく。

(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。今後も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、学部新卒者は全学生会費納入者であり、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。

## [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、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トビリティの観点から、ホームページ等を通じて積極的に財務情報を公開する。

### 2 現状（2010年度の実績）

#### （概況）

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74.7%、消費支出に占める人件費は57.5%、教育研究経費は35.8%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。2011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た。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。

#### (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

## 全学報告書

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・管理の事務局は、研究推進部が行っている。

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。更に研究推進部では、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2010（平成22）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2009〔平成21〕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

2008年度の74.5%から2009年度0.4%減少して74.1%になったが、2010年度74.7%に増加となった。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

2008年度の19.1%から2009年度は15.2%に減少し、2010年度は更に11.9%に減少した。

##### c 人件費比率

2008年度から52.6%、52.0%と減少したが、2010年度は53.0%増加となった。これは、専任教員についてはスチューデント・レシオの目標値が定められたが、更なる教育・研究改革の向上をめざし、特任教員、客員教員の任用増が起因している。

##### d 人件費依存率

上記スチューデント・レシオの目標値が定められたため、2008年度から70.7%、70.2%と減少したが、特任教員、客員教員の任用増により2010年度は71.0と微増となった。

##### e 教育研究経費比率

2008年度から34.1%、33.6%と漸減傾向にあり、2010年度も33.0%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

2008年度から12.2%、11.9%となり、更に2010年度は11.1%に減少した。これは、2007

## 全学報告書

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

2008年度114.2%から、2009年度106.8%に減少し、2010年度更に104.6%に減少した。

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。

### (イ) 貸借対照表関係比率（資料3）

#### a 固定比率

102.5%は2009年度の104.0%よりは減少しているが、同規模他私大平均値より0.2%上回っているが厳しい状況にある。

#### b 固定長期適合率

2008年度が93.0%、2009年度92.0%そして2010年度も減少して91.2%となった。これは同規模他私大平均値より2.2%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、2008年度から192.1%、203.5%、215.4%と増加となり、同規模他私大平均値より16.5%上回った。

#### d 総負債比率

2008年度から18.2%、17.8%、17.3%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、2008年度から22.2%、21.7%、21.0%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

2008年度マイナス13.7%、2009年度マイナス14.7%、2010年度マイナス15.4%と増加となっている。

## (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

#### ○ 予算編成と執行のルールと責任

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。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。2011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。

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、就職支援事業他に係る経費として運用されている。理系学部の「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。

### ○内部監査の実施状況

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を確認するとともに、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、監査室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あるが、専門性を考慮して内部監査の対象とはせず、外部専門業者に委託する方向で検討されている。

### 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。

2011年度予算は、2010年度と同様に経常経費と政策経費に区分し、政策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

## 全学報告書

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。

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。

### 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（2010年度決算）

資料3 貸借対照表関係比率（2010年度決算）