

## 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	119名(19名)	11名	32名	29名	191名
大学教務系	387名(50名)	83名	167名	121名	758名
合計	506名(69名)	94名	199名	150名	949名

※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）を基にしている。

表2 専任事務職員数の推移

2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
500名	480名	480名	475名	494名	506名

表3 職員研修の参加者数の推移

	2009年	2010年	2011年
第1種研修	617名	920名	772名
職員個人研修（国内）	(2名)	(2名)	(3名)
職員個人研修（国外）	(5名)	0名	0名
第2種研修	92名	97名	88名
大学院在学研修	5名	4名	4名
合計	721名	1,023名	867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（2011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	73.1%	63.4%	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	18.0%	12.0%	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	75.3%	49.2%	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	103.1%	77.5%	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	34.4%	35.6%	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	8.8%	10.4%	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	141.9%	105.9%	100%以 下

全学報告書

表6 貸借対照表関係比率（2011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	110.4%	102.0%	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	92.9%	93.3%	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	185.7%	206.3%	維持
④総負債比率	$\frac{\text{総負債}}{\text{総資産}}$	低い値が 良い	22.3%	13.9%	14%以下
⑤負債比率	$\frac{\text{総負債}}{\text{自己資金}}$	低い値が 良い	28.6%	16.1%	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	99.1%	97.0%	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	50.0%	76.6%	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	△23.0%	△12.8%	△12.0% 以下

表7 寄付金の受入状況（注1）

（単位：千円）

寄付金の種類	2009年度	2010年度	2011年度
未来サポーター募金（注2）	—	357,955	421,400
①奨学サポート資金	—	34,743	65,468
②国際化サポート資金	—	10,839	15,255
③研究サポート資金	—	17,490	23,999
④スポーツサポート資金	—	35,421	51,459
⑤キャンパス整備サポート資金	—	259,462	265,219
教育振興協力資金	107,694	41,390	149,280
校友会奨学金	51,000	41,500	44,500
学術研究奨励寄付金	31,627	26,345	48,190
寄付講座	31,000	31,500	34,300
附属明治中学校・高等学校 創立100 周年記念事業募金	—	39,794	44,081
その他の寄付	44,879	36,413	38,986
合計	266,200	574,897	780,737

（注1）金額は受配者指定寄付金として受け入れたものを含めた当該年度中の申込額。

（注2）未来サポーター募金の内訳を①～⑤で表記した。

表8 明治大学カード事業の推移

(単位：円)

収入の種類	2009年度	2010年度	2011年度
提携手数料(注1)	8,961,184	8,805,907	8,379,813
募集手数料(注2)	1,526,700	1,210,125	1,421,700
広告掲載料(注3)	2,711,642	3,401,975	3,953,159
合計	13,199,526	13,418,007	13,754,672

(注1) 提携手数料：カード利用額に応じて提携カード会社から大学に支払われる手数料。

全額を「創業者記念奨学基金」に充てている。

(注2) 募集手数料：新規入会1件につき一定額が提携カード会社から大学に支払われる。

(注3) 広告掲載料：年間2回発行している会報への広告掲載料。広告主から大学に支払われる。

募集手数料と広告掲載料は主にその年度の事業経費に充てられる。

## [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。法人の管理運営体制については、設置学校に関する改善・改革の円滑な推進に資するとともに、学校法人の運営に多様な意見を取り入れ、持続的な発展性を高めるための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、適切な事務組織を設置する。

事務組織の在り方については、現状の課題及び新たな業務展開に伴う対応について、全体最適化の観点から改善を推進する。特に、事務組織に求められる役割が変化し、職務が高度化・多様化する中で、支援力の強化のためには構成員である職員一人一人の能力向上が必要であることから、「個」の重視と職務に対する意識改革にも寄与することを目的としている。

### 2 現状（2011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

2011年11月30日開催の理事会において長期ビジョンが制定され、同年12月19日開催の評議員会において報告を行った。その後、大学構成員をはじめ、第三者にもホームページ等で周知している。管理運営方針は、「長期ビジョンの実現に向けたテーマ」の「オ 将来に向けた永続的な発展」に基づき、「長期ビジョンを具体化するための施策」の「キ 組織・運営体制」として定めている（資料9-1）（資料9-2）。

##### 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、意思決定を行う会議体は、校規に規定し、審議事項はそれぞれの会議体の規程あるいは要綱において明確に定めている。（資料9-3）

教授会では、学部の教育・研究に関する事項が審議されている。全学的な教務事項は教務部委員会、学生支援事項は学生部委員会で審議される。これら会議には、各学部の教務主任、学生部委員によって構成されている。さらに全学的な重要事項については学部長会において審議され、大学の総意として理事会に付議される。ただし、連合教授会規則に定められた事項については、連合教授会全員による連合教授会の審議に付される。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（資料9-4）（資料9-5）（資料9-6）。

## 全学報告書

学長は理事会メンバーの一員でありつつ、大学を代表する。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』で随時、周知されている他（資料9-7）、学長室ホームページから「学内ニュース解説」としてより詳細な政策背景等を学内外に広く公表している。

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（資料9-8）。

### ○ 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、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言い難い。2008年4月から、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の直接選挙により、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、それぞれ選出される。

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。

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、各研究科教授会でそれぞれ決定される。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業務処理を行う責任体制を構築している（資料9-9）（資料9-10）。大学で実施する教学施策については、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ため、常勤理事6名のうち教務担当、学務担当、施設計画担当の3理事が、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、常勤理事会には、大学から副学長1名が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

## 全学報告書

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されている。他の理事は、教員から1名、校友から2名を選任されている。

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、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。

また、自己点検・評価報告書を評価し、大学への提言を行う自己点検・評価 評価委員会には、25名の委員のうち7名が学外者であり（資料9-11）、産業界等の学外の視点からの自己点検・評価の評価として「評価結果（大学への提言）」を作成している。この文書は理事長及び学長に送付し、理事長及び学長はこれら文書に記載された事項を速やかに改善する義務があることを校規で定めている。

### ○ 評議員の選任及び評議員会の開催状況

評議員は71名で構成され、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選出されている。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、職務上の評議員として学部長が含まれている。学識経験者については、現・元教職員から10名、校友から10名選任され任期は4年である。評議員会は2011年度には7回開催されている（9-12）。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、各学部等において月1回から3回程度開催されている（資料9-13）。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いる。適正な運営を行うため、新任教員研修会、職員採用時研修の機会に各種校規に関わる研修を行っている他、個人情報保護に関わる研修などを実施している（資料9-14）（資料9-15）（資料9-16）。

### ② 危機管理体制、防災への適切な対応

#### ○ 防火防災及び緊急事態（火災、地震等）への対応

##### ア 緊急時（火災、地震）の各種対応マニュアル等の作成・配布

大地震発生時の避難マニュアル（学生・教員・職員用）をキャンパスごとに作成し、学生・教員に配付し、ホームページに掲載した。また、学生には「携帯用防災のしおり（災害時の対応について）」を配布している。その他、各教室に大地震発生時の初動マニュアル及び避難経路図を掲示した。

##### イ 「防火・防災管理規程」の改正

震災時において大学として統一的な意思決定を可能にするため、各キャンパスに設置する防災本部を統括する統括防災本部を設置すること及びその役割を明記しことのほか、震災時に速やかに防火・防災体制を確立するための改正を行った。

## 全学報告書

### ○ 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ている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千代田区より起震車を借用して、地震体験を行ったほか、学生参加による授業中の地震発生を想定した避難訓練も実施した。

### ○ 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、東日本大震災の際には、学生、教職員及び大学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、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。震災時の保温器具として、レスキューシートを各キャンパスに配置した。また、震災時に円滑な自衛消防活動を行うため、停電時にも使用できるより確実な通信手段として、デジタル簡易無線機を購入し、各キャンパスに配置した。

### ○ 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した際のマスコミ対応（危機管理広報）について正確な情報提供を行うため、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。危機管理広報マニュアルを発行し、各部署に配布した。

## 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。

### ○ 学長、副学長等大学役職者の権限

学長の権限については、「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」第11条に規定されている。副学長の職務については「副学長に関する規程」第2条に規定され、学長の職務を補佐すると同時に、学長を欠く時には規定により代理することができる。しかし、予算決裁権限は常勤理事の権限であり、学長には予算決裁権限がない。

### ○ 学部長・研究科長の権限

学部長は、学則第3条第3項において設置が規定され、学部教授会規程に基づき教授会の議長となるため、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ている。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。学長候補者選挙は立候補制であり、副学長のうち1名は学長立候補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。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って選出され、理事会での審議を経て理事長によって任命される。

学長の選任手続きに関する主な校規（手続き順）

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

2011年度の専任事務職員数は508名であり（表1）、経年的には前年度より19名増員となっている他、国際化、研究支援等の業務強化のため増員傾向にある。新たな業務展開への対応として、2011年4月に総合数理学部設置準備事務室を新設したほか、同年9月には、既存の中野キャンパス推進室を改編し、中野キャンパス施設整備課及び中野キャンパス準備事務室を設置したことと併せて年度途中で経験者採用を実施し23名採用・配置した。事務職員の定員管理については、長中期の人員計画（資料9-17）に基づき、人事課が各部署とのヒアリング（資料9-18）で検証しながら行っている。

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、担当事務職員が教授会、学部・研究科の執行部会、各種委員会等に事務局として参画し、執行部や委員長と連携協力している。また、2年ごと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る。

○ 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

## 全学報告書

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の立案を行い、執行部をサポートしている。2010年度からは各研究科に兼任教員が所属することとなり、担当者の庶務業務が増加している。

法科大学院及び専門職大学院には各研究科教授会を置き、意思決定を行うと同時に、専門職大学院には、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。また、事務組織として専門職大学院事務室が設置され、法科大学院及び専門職大学院における各教授会運営を担っている。

### ○ 国際交流、研究推進、就職等の専門業務への事務組織の関与

大学の重点項目である国際連携、研究推進、就職キャリア等に関しては、2009年から事務局として独立させ、組織面から支援体制の強化を図った。また、当該業務を遂行するためには高い専門性が求められるため、専門的な人材の既卒採用のほか、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に励んでいる。

国際連携事業は、2009年4月に新設された国際連携部の下に、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、グローバル30（大学の国際化のためのネットワーク形成推進事業）等の事業推進を支えている。

また、研究活動の推進も学長方針において重点項目となっており、2009年4月には研究活動を支援する部署として研究推進部が独立した。研究推進部の下には研究知財事務室及び生田研究知財事務室が置かれ、和泉キャンパスにも分室を設置している。研究推進部の主要業務の一つとして学外研究資金の獲得・管理があり、専門的能力を持つ人材の既卒採用等人員を増強し、研究活動の活性化を進めている。

### ○ 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、大学が行う教育・研究活動を支援している。各部署の業務については、事務組織規程等に定められている。

教学部門においても、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（資料9-19）、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、固定的な経費についても無駄を省き、極力支出の削減に努めている。

### 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数について、求める職員像を示し、書類選考・複数回の面接・筆記試験等の段階を踏んだ上で採用している（資料9-20）。

また、職員採用時の資格は一律書記補としていたものを3年以上の職歴を有する者は、書記の資格で採用できるように改正したことで、処遇面で改善を図った。職員昇格基準（資料9-21）に関して、副参事への昇格基準も新卒採用者と経験者採用者で異なっていたものを同一とすることで不公平を是正した。

## (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 人事評価に基づく適正な業務評価と処遇改善

事務職員の人材育成と仕事へのモチベーション向上を目的とし、業務実績評価（目標達成度評価を含む）と行動評価制度を組み合わせた新人事評価制度（資料9-22）を実施した。目標管理制度では、組織の中で職員自身がやるべきことを明確化し、目標達成に向けて主体的に業務に取り組む仕組みを構築した。また、行動評価においては、資格ごとに定義された行動基準と実際の行動を照らし合わせることにより、本人と組織が期待する姿のギャップを顕在化し、更なる自己成長への動機づけとしている。現在、人事評価自体は直接的に処遇と結びつけていない。

## 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

大学運営・質保証に関する職員の資質・専門性向上に向けての組織的取組をSDとして捉えるなら、本学での実施状況は不十分である。しかしながら、求める人材像として定義した「プロフェッショナル人材」（資料9-23）を念頭に置き、職員人事委員会にて毎年検討・策定している職員研修基本計画（資料9-24）に基づく「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」等により、専門性の向上と業務の効率化を図っている。「職員の大学院在学研修取扱要綱」に基づき、2011年度には本学の専門職大学院グローバル・ビジネス研究科（経営管理学）に3名、桜美林大学大学院アドミニストレーション研究科に1名の職員を派遣した。他大学の状況や課題を異なる立場から把握し、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、派遣等を行っており、2011年度は大学基準協会に1名派遣した。また、業務の専門性の向上を目的とし、研究知財担当職員を日本学術振興会にフェローとして、図書館担当職員を国立情報学研究所に実務研修生として1名ずつ派遣した。

特に、大学のグローバル化推進に寄与するため、2009年度から継続している英語を始めとした語学研修制度（2011年度参加者：延べ56名）やグループでの海外研修制度（5グループ・18名）を新規に立ち上げた（資料9-25）。これらは、参加者を募ることで職員の自主性を重視した研修となるように制度設計をした。

また、各部署においても課題と解決、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。学外においても、各種団体への出向や派遣により業務能力の伸長を図るための機会を充実させている。

### ○ 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。

## (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

## 全学報告書

父母会総会の後に開催される「父母懇談会」である。父母会の主な事業は次のとおり。

### ア. 父母懇談会の開催（5月下旬～7月上旬）

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。

### 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

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、2010年度からは一般奨学金がスタートし2011年度も継続実施している。実績等は下記の通り。

奨学金名称	概要・実績
連合父母会緊急給費奨学金	経済的援助のための給付。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。 2011年度給付実績：35名（首都圏20名、首都圏外15名、内留学生1名） 給付額合計 8,800,000円（内留学生 300,000円）
	2011年度特別措置（東日本大震災による家計困窮学生への措置） 特別措置給付実績 18名（首都圏外18名、大学院生2名、内留学生1名） 給付額合計 6,500,000円（内留学生 300,000円）
連合父母会特別給付奨学金	家計急変者を対象（家計支持者が亡くなった場合）とする。奨学金委員会で審査の上、給付。1人当たり、文系40万円、理系70万円。2011年度は文系34名 理系5名 合計 17,100,000円
連合父母会一般給付奨学金	募集人員は100名。一定の所得上限とGPAの制限がある。奨学金委員会で審査の上、給付。1人当たり、25万円（文系、理系同額）2011年度は一般学生100名 合計 25,000,000円

### 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、2010年度：134団体及び諸活動13,500,000円）、学生主催行事（2010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（2011年度：計500,000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（2011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（2011年度：9名 計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（2010年度：41名 計3,550,000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（2011年度：2,680,000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（2011年度：299,775円）している。

### オ. 父母交流会の開催

## 全学報告書

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。2011年度第7回父母交流会を開催した。

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」(2011年度：36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」(2010年度：88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3月26日卒業式当日、記念品を贈呈している。

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12回送っている。

ケ. 2011年3月に発生した東日本大震災への明治大学学生支援義援金と明治大学創立130周年記念ということもあり、これまで積み立ててきた大学新規事業協力金積立てから、1億3千万円取り崩して、明治大学サポーター募金へ8千万円、明治大学被災学生支援義援金へ5千万円と併せて、1億3千万円の寄付を明治大学に行った。

### 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。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。2011年度は合計4,950万円(前年度4,650万円)を大学に寄付し、学部生・大学院生計327名に奨学金を給付、明治大学被災学生支援義援金に500万円を寄附した。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。

明治大学校友会は、2011年7月、向殿政男校友会長が再任し、また新たなスタートを切った。校友会組織の「幹」である54支部と210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ている。住所が判明している校友は約32万名に達している。

## 3 評価

### (1) 効果が上がっている点

- ・ 大学運営への学外者が参画し、改善改革を推進している。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。評価委員会にも学外者が含まれている。
- ・ 父母会からの学生への経済支援が充実している。家計急変者に加え、学業奨励等にも活用され、学生生活の基盤を支え、学習成果の向上にも寄与している。学生の家族が相互に学生生活を支援し合う仕組みが構築されている。
- ・ 職員の研修・派遣等は、海外研修等も含め、自発的参加者が多く、研修後の満足度も高く、業務の専門化、多様化に対応している(資料9-37)。

### (2) 改善すべき点

## 全学報告書

- ・ 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，学長には意思決定権限がなく，理事会への起案が必要になっている。また，学長に一定の裁量を伴った予算執行権限が付与されていないため，迅速な教学改革を妨げている。
- ・ 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。科目名称の変更（学則別表の改正）や海外大学との協定締結においても数々の学内手続きを経なければならない。
- ・ 学部単位の教育研究上の工夫について予算執行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。
- ・ 事務職員数は，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時点より増員されてきているが，部署によっては業務負担が改善していない部分もある。
- ・ 企画・立案の補佐機能の中心となるべき事務部長職が，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。
- ・ 会議体の増加により，事務職員は事務局として会議運営に関する業務が増加している。そのため，業務改善に向けられるべき時間の確保が困難になってきている。
- ・ 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が，高度化，多様化を増す業務への従事負担が年々増大し，執行部への効果的な提案やサポートに十分対応できない状況が生じている。
- ・ 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が必要であり，実務経験者の中途採用等で対応をしてきているが，まだ十分とはいえない。
- ・ 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，国際連携分野では顕著である。人員増での対応だけではなく，業務の推進体制の見直し等が必要がある。
- ・ 対人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，期待すべき職員の人材像の提示が明確ではなく，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。また，研修成果を共有化す

る仕組みづくりも重要である。

#### 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。特に理事長、常勤理事権限のうち教学関連事項の学長への委譲、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。
- ・ 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。
- ・ 「学長の職務を補佐する」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、
- ・ 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行われている。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。
- ・ 理事の選任方法について、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、評議員会および理事会で検討する。
- ・ 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。教職員が管理運営に主体的にかかわるようになるため、評議員会及び理事会の構成も検討する。
- ・ 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、コンサルタント活用の是非を検討した上で業務分析と業務改善を進め、組織としての効率化・合理化を図っていく。
- ・ 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。教学部門の事務管理職と、またこれを支える補佐職層には「大学院在学研修」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ことを必須とする。
- ・ 人事制度改革プロジェクトにおいて、職員の求め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の方法論が提示されている。キャリア形成を意識した異動方針等の検討をしていく。
- ・ 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・政策提案を行う体制構築を検討する。
- ・ 学校法人長期ビジョンが制定されたので、今後は、検討体制を構築して、この長期ビジョンの具体化に向けた中長期計画を策定し、中長期計画を踏まえた短期的課題の設定・単年度事業計画の策定を進める。

##### (2) 長中期的に取り組む計画

- ・ 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。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イの観点から、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（2011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73.1%、人件費は75.3%、教育研究経費は34.4%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。なお、人件費については退職給与引当金特別繰入を行った。2012年度年度予算審議は、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

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 寄付金等の受入れ状況

#### ア 制度

募金室で募集活動を実施している募金制度は a, b の2つである（学校法人明治大学募金常設委員会規程）。その他は、各学部などが実施している。

- a 未来サポーター募金：主な募集対象 校友、教職員、一般篤志家の個人・団体・法人
- b 教育振興協力資金：主な募集対象 学生及び生徒の父母
- c 教育振興協力資金

この募金制度は、例年は学生・生徒の父母に対し、教育研究環境の充実・発展に必要な経費として募集している。東日本大震災により被災した学生に支給する奨学金等の原資として活用するため、本学では2011年3月22日より「明治大学被災学生支援義援金」の募集を開始したが、その受け皿として「教育振興協力資金」を利用したため、2011年度は父母のみを対象とした通常の募集は実施しなかった。

#### d 明治大学東北関東大震災被災者救援義援金

東日本大震災の被災地を支援するため「明治大学東北関東大震災被災者救援義援金」の募集を行ったが、この取り組みは大学の財政支援が目的ではなく、社会貢献活動の一環としての取り組みである。

#### e 明治大学カード

募金室ではクレジットカードの利用額に応じた手数料収入を「創立者記念奨学金」に充当する「明治大学カード事業」を所管している本事業の遂行にあたっては、明治大学カード運営委員会が組織され、事業の円滑な推進及び運営を図っている（明治大学カード運営委員会規程）。

#### イ 実績（表7、8参照）

未来サポーター募金は約4億2千万円を集め、導入を開始した2010年度よりも実績を伸ばすことができた。教育振興協力資金については、募集の内容が例年と違うため、単純な比較はできないが、約1億4900万円となり、前年度より1億円以上の増となった。その他の募金制度においても前年を上回る約2億円の寄付を集め、2011年度に受けた全ての寄付の合計額は約7億8000万円となった。明治大学東北関東大震災被災者救援義援金は、101件約458万円を集めた。この資金は預り金として受入れ、全額を日本赤十字社に寄付した。明治大学カード事業については、景気の冷え込みや震災の影響により、カード利用額に応じた還元金（提携手数料）の額は減少し、2011年度実績は約838万円（前年比42万6千円減）となった。一方で、募集手数料・広告掲載料は増加した（前年比76万2千円増）。

### ④ 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2011（平成23）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2010〔平成22〕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

2009年度の74.1%から2010年度0.6%増加して74.7%になったが、2011年度73.1%に

## 全学報告書

減少した。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

2009年度の15.2%から2010年度は11.9%に減少し、2011年度は18.0%に増加した。

### c 人件費比率

2009年度52.0%、2010年度53.0%と微増したが、2011年度は75.3%増加となった。これは、「退職給与引当金の計上等に係る会計方針の統一について」(平成23年2月17日付け22高私参第11号文部科学省高等教育局私学部参事官通知)により退職給与引当金について、従来、期末要支給額の50%を基にして私立大学退職金財団に対する掛金の累積額と交付金の累積額との繰入調整額を加減した金額を計上していたが、当年度から期末要支給額の100%を基にして私立大学退職金財団に対する掛金の累積額と交付金の累積額との繰入調整額を加減した金額を計上する方法に変更し、その差異を繰入たことが起因している。

### d 人件費依存率

2009年度から70.2%、71.0%と増加し、2011年度は退職給与引当金の期末要支給額の変更のため、103.1%と大幅な増加となった。

### e 教育研究経費比率

2009年度から33.6%、33.0%と微減したが、2011年度は34.4%に増加した。これは教育研究経費の充実に配慮して新規の政策経費を措置したことによるものである。

### f 減価償却比率

2009年度から11.9%、11.1%となり、更に2011年度は8.8%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

2009年度106.9%から、2010年度104.6%に減少したが、2011年度141.96%に増加した。これも退職給与引当金の期末要支給額の変更によるものである。

## (i) 貸借対照表関係比率(資料3)

### a 固定比率

2009年度から104.0%、102.5%と減少したが、2011年度110.4%に増加した。これも退職給与引当金の期末要支給額の変更によるものである。

### b 固定長期適合率

2009年度が92.0%、2010年度91.20%と減少したが、2011年度92.9%増加となった。これは同規模他私大平均値より0.4%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、2009年度から203.5%、215.4%と増加したが、2011年度185.7%に減少した。同規模他私大平均値より20.6%も下回った。これは、130周年記念事業の大型施設の建設によるものである。

### d 総負債比率

2009年度から17.8%、17.3%と漸減となっていたが、2011年度は22.3%に増加した。これも退職給与引当金の期末要支給額の変更によるものである。

e 負債比率

上記の総負債比率と同様に、2009年度から21.7%、21.0%と漸減したが、2011年度28.60%と増加した。

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%を維持していたが、退職給与引当金の期末要支給額の変更により、2011年度50.0%に減少した。

h 消費収支差額比率

2009年度からマイナス14.7%、マイナス15.47%、そして2011年度マイナス23.0%と更に増加となった。これも退職給与引当金の期末要支給額の変更によるものである。

(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実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。

○政策的経費によるメリハリある予算編成

この予算の中で、経常経費とは別の政策経費（資料9-26）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（資料9-27）、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、TOEF

## 全学報告書

L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

本学における監査の取組は、監事監査、公認会計士監査、内部監査人監査並びにシステム監査によって行っている。(資料9-28, 29, 30, 31)

監事の職務は、私立学校法第37条第3項に基づく学校法人の業務及び財産の状況を監査することであり、業務監査と会計監査を行い、会計年度終了後2カ月以内に監査報告書を作成し、理事会及び評議員会に提出している。具体的には、重要な会議(理事会、理事会研究会、評議員会等)に出席して、理事長・各理事の業務執行状況を検証し、公認会計士と連携した監査等を行い、本学の経営の妥当性、経営者の業務執行の適法性、業務及び財産の状況の実効性・適正性等を監査している。

私立学校振興助成法第14条第3項に基づく会計監査は、公認会計士に委嘱して行っている。具体的には、公認会計士がリスクアプローチに基づく標準化された手続(試査・実査等)によって、財務部門を中心に各事務部署に対して期中及び期末に年間約120人日の往査を行い(往査には内部監査人が同行している)、計算書類が学校法人会計基準に準拠して作成されているか、証憑や計算書類が適正であるか監査している。公認会計士から監査報告書の提出を受けるにあたっては、公認会計士の指摘事項・指導等の会計監査結果を財務に関する実務業務に活かすため、総括報告会を設け、財務部門は公認会計士から監査内容の報告を受けている。その後、理事会は、当該年度の計算書類について公認会計士から「独立監査人の監査報告書」を受けている。

内部監査人監査は、内部監査規程に基づいて、理事長の下、監査室が内部統制の充実、業務の適正性、効率・効果性の向上を観点に定期内部監査計画(資料9-32)を定め、業務変革・業務改革の支援を目的として行っている。また、不定期に、理事長の指示による臨時内部監査も実施している。

定期内部監査計画は、内部統制の目的に照らし、必須テーマである公的研究費の機関管理状況及び過年度までの学内業務の遂行において把握された課題(組織・規則面に関すること、業務執行の状況に関すること、経理・財産の状況に関すること、教育の質の充実に関すること等)から優先度を考慮して定め、内部監査テーマ毎に検証作業を実施し、内部監査調書を作成し、2月に内部監査調書に基づく全般的所見を含めた内部監査報告書を理事長に報告・提出し、理事会にも報告している。理事長はこの全般的所見に基づき、内部監査改善指摘事項に対する改善等の取組の指示を各所管担当理事に行い、改善取組報告を求めている。

監事は経営監査、公認会計士は会計監査、内部監査人は教職員の業務監査を主に担っているが、いずれの目的も「大学という教育機関が持つ強い公共的性格と求められる自律した組織運営、経営の適正性と健全性の確保、教育研究の質を不断に向上させること」に寄与することである。この三者は、一層連携して監査目的を達成することが望まれている。

なお、システム監査については、本学の総合情報システム管理規程、事務情報システム管理・運用規程、総合情報ネットワーク管理・運用規程及び情報セキュリティポリシーにおいて、理事長は、情報システムの安全性、信頼性及び効率性並びにそのデータの保護等について監査を行うものとし、監査担当者を任命する、と定めている。

システム監査の実施は、専門性を考慮して外部専門業者に委託して実施していたが、2011年度は実施していない。

## ② 予算執行に伴う効果を分析・検証する仕組みの確立

法人経営の側面から予算全体の分析・検証システムは、評議員会の下に設置される予算委員会が主体となっている。評議員会は、理事会が策定した予算案の審議に際して予算委員会を設置し、予算を精査し「(各年度) 予算委員会審議報告書」(資料9-33)を作成する。報告書では、予算案承認の可否に続いて「事業計画の実行および予算の執行にあたって求められる基本姿勢」と「要望事項」を示し、理事会に対して要望事項に対する検討結果の報告を求めている。これに対して理事会は、期中及び当該年度末に「(各年度) 予算委員会要望事項について(回答)」(資料9-34)として、理事会の意思決定、予算執行についての振り返った結果を報告する仕組みとなっている。理事会は、意思決定、予算執行の側面から、評議員会の求めに応じて自ら点検・評価を行い、これを評議員会に報告するシステムとなっており、その結果は評議員会における次年度の事業計画や予算承認の検討に反映される。

また教学の側面からの個別予算については、『教育・研究年度計画書』に沿って計上される政策的経費要求書については期中に中間成果報告書、年度末に成果報告書の提出が求められる、効果を分析・検証する記載が求められている(資料9-35)。報告書は財務部に提出され、一時的な検証がなされた後、理事者による予算ヒアリング(資料9-36)にて検証が行われ、効果的な予算編成・配分が行われる。

2012年度予算は、2011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、「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現体制の見直しと、経費配分の見直しも行う。

## 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。

キャンパス整備サポート資金は2010年9月から5年間で「創立130周年記念事業への支援」として募集しているが、6つの施設計画のうち3つは2011年度で終了し、2つは2012年度で終了となる。そのため、2012年度は募集期間の中間期ではあるが、昨年度を上回る実績を上げる必要があり、特に重点を置いて募集する。

教育振興協力資金は、2010年に寄付の募集対象をこれまでの新入生父母のみから全学部学生父母及び付属校新入生父母に拡大した。このため、学部学生の父母は学年に関わらず税制上の優遇措置を受けることができる。寄付をすることで得られるメリットを分かりやすく伝えることで寄付の拡大を図る。

(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9-1 学校法人明治大学長期ビジョン「長期ビジョンを具体化するための施策」の「キ  
組織・運営体制」
- 資料9-2 学校法人明治大学長期ビジョンホームページ  
[http://www.meiji.ac.jp/chousaka/longterm\\_visions.html](http://www.meiji.ac.jp/chousaka/longterm_visions.html)
- 資料9-3 連合教授会規則、学部長会規程、教務部委員会規程、学生部委員会規程、学部教  
授会規程
- 資料9-4 2011年度教育研究に関する組織と運営体制（既出 資料2-1）
- 資料9-5 理事会メンバー一覧
- 資料9-6 学部長会メンバー一覧
- 資料9-7 「2013年度教育年度計画の学長方針の提示」（学長室だより、No.101）
- 資料9-8 学内ニュース解説について（学長スタッフ会議資料）
- 資料9-9 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
- 資料9-10 業務執行権限の委任に関する理事会申し合わせ
- 資料9-11 自己点検・評価 評価委員会委員名簿
- 資料9-12 常勤理事会、理事会、評議員会開催日一覧
- 資料9-13 2011年度学部教授会等開催日一覧
- 資料9-14 新任教員研修会スケジュール（校規関連部分）
- 資料9-15 専任事務職員採用時研修スケジュール（校規関連部分）
- 資料9-16 個人情報保護に関する研修会案内

## 全学報告書

- 資料 9-17 職員人事採用計画
- 資料 9-18 人事ヒアリング日程表
- 資料 9-19 予算編成資料の提出について「政策的経費要求書の作成について」
- 資料 9-20 求める職員像（採用時書類から）
- 資料 9-21 職員昇格基準
- 資料 9-22 人事評価マニュアル（2010年11月）
- 資料 9-23 求める人材像「プロフェッショナル人材」について
- 資料 9-24 職員研修基本計画
- 資料 9-25 2011年度職員海外研修テーマ一覧
- 資料 9-26 予算編成資料の提出について「政策的経費要求書の作成について」（既出 資料 9-19）
- 資料 9-27 「政策的経費の中間成果報告書の提出について」「政策的経費の成果報告書の提出について」
- 資料 9-28 監事監査の実施について，監事監査報告書
- 資料 9-29 公認会計士監査の実施について，公認会計士監査報告書
- 資料 9-30 内部監査の実施について「内部監査計画」，内部監査報告書
- 資料 9-31 システム監査の実施について，システム監査報告書
- 資料 9-32 定期内部監査計画
- 資料 9-33 （各年度）予算委員会審議報告書
- 資料 9-34 （各年度）予算委員会要望事項について（回答）
- 資料 9-35 「政策的経費の中間成果報告書の提出について」「政策的経費の成果報告書の提出について」（資料 既出 9-27）
- 資料 9-36 予算ヒアリング資料
- 資料 9-37 職員研修受講者アンケート結果
- 資料 9-35 文部科学省科学研究費補助金受け入れ状況
- 資料 9-36 消費収支計算書関係比率（2011年度決算）
- 資料 9-37 貸借対照表関係比率（2011年度決算）
- 資料 9-38 未来サポーター募金趣意書（2種）
- 資料 9-39 募金の手引き