

9章 管理運営・財務

(1) 「管理運営」

1. 現状の説明

(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

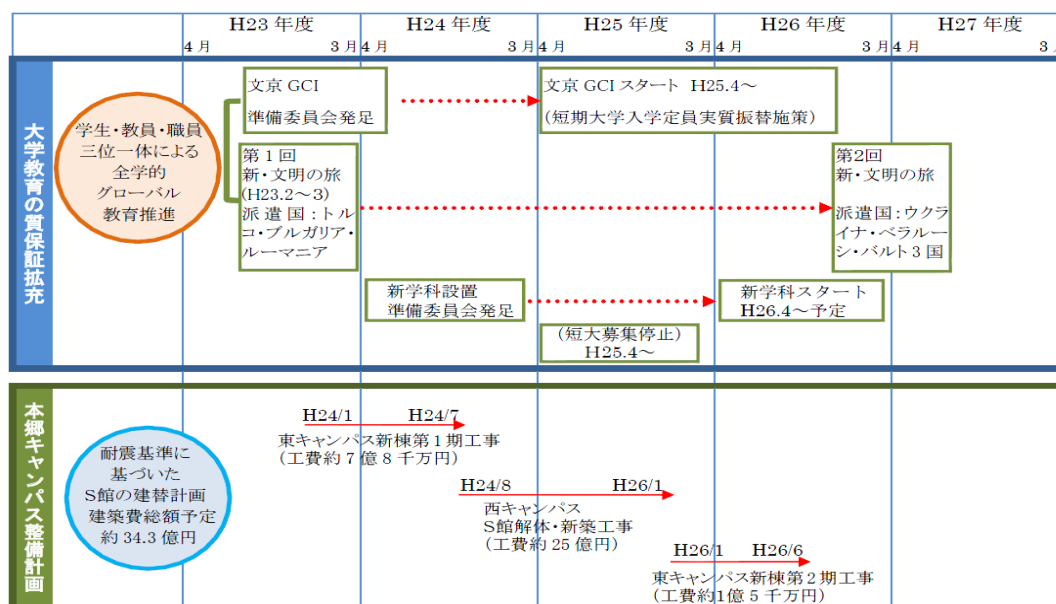
本学の教育理念は「自立と共生」、校訓は「誠実」「勤勉」「仁愛」である。現在、大学4学部(9学科)、大学院4研究科(5専攻)となっており、それぞれの学部、研究科で大学の理念に基づいて、AP・CP・DPを定めている。全学教授会の下に全学各種委員会、学部教授会の下に学部の各種委員会がある。全学教授会の下部組織である全学委員会(学部横断で全学部が参加)には、全学教員評価委員会、全学自己点検評価運営委員会、内部質保証委員会、ベンチマーク委員会、大学将来構想委員会、教務委員長会議、学生委員長会議、併設高校連携教育委員会、キャリア戦略会議、学生募集戦略会議、大学院4研究科協議会、全学ホームページ委員会、五街道ウォーク実行委員会、事務システムプロジェクト、ワークショップ委員会、全学GPA委員会、学習サポートセンター、VI推進委員会、新・文明の旅プログラム委員会、てっぺんフォーラム委員会、キャリアてっぺんフォーラム委員会、生涯学習センター運営委員会、国際交流センター委員長会議、総合研究所運営会議、文京GCI設置委員会、SLF(ステューデント・リーダーズ・フォーラム)等があり、また学部教授会の下には、学部の将来構想委員会、人事委員会、自己点検評価委員会、教務委員会、学生委員会、キャリア委員会、図書情報委員会、実習委員会、インターンシップ委員会、紀要委員会、公開講座委員会などがある。大学全体の管理運営を執行する機関として、大学運営会議を設けている。原則として毎月1回の定例会議を行っている。ここでは、年頭に、学長から当該年度の大学運営方針が示され、毎月の会議で、大学の理念・目的の実現に向けて、管理運営方針が確実に実行できているかを確認している(資料9(1)-1「大学組織職務権限規程」)。

大学の「中・長期的な管理運営方針」の策定は、毎年、「学園の事業計画」として理事会で策定し、評議会の審議を経て、大学運営会議で報告され、各学部の教授会に報告される。同時に職員にも文書で発表され、さらに学外(公式ホームページで公開)に発表している。平成23年度は、以下のような計画が発表されている。大学構成員には十分周知されている。

- 1) 「教育力日本一」の大学を目指す具体的な取り組みの実施
- 2) 初年次教育の検証と改善
- 3) 学生の公的資格取得・合格率の向上のためベンチマークを明確にした諸施策の実施
- 4) 就職実績の改善のための組織改善とキャリア指導の強化
- 5) 地球環境に配慮した省資源、省エネルギー体質「エコキャンパス」への積極的な取り組み

また、長期的計画として、「文京学院大学21世紀ビジョン」が発表され教職員に周知されている(資料9(1)-2「平成24年度学園の事業計画概要」、資料9(1)-3財務計算書類(写) 2007(平成19)～2012(平成24)年度、資料9(1)-4監査報告書2007(平成19)～2012(平成24)年度、資料9(1)-5財産目録、資料9(1)-6寄付行為、資料9(1)-7「文京学院大学21世紀ビジョン」、資料9(1)-8「全学教授会における学長方針」)。

文京学院大学中期運営計画



大学での意思決定のプロセスを明確にするため、「評議会」、「大学運営会議」「運営協議会」をそれぞれ評議会規程、大学運営会議規程、運営協議会規程をもとに、設置・組織している。

評議会は、文京学院大学学則第5条の定めにより、大学の最高意思決定機関として定められている。評議会の組織は、学園長、学長、副学長、学部長、研究科委員長、図書館長、学生部長、事務局長、各学部から選出された教授2名で構成されている。評議会は、学則その他重要な規則の制定改廃に関する事項、大学院、学部、学科その他重要な研究機関の設置・廃止に関する事項など、大学の重要事項を審議する。学長は必要に応じて評議会を招集できる。大学運営会議は、評議会で審議・決定された事項を迅速かつ円滑に管理運営のために設置されている。大学運営会議の主な任務は、学部間の連絡調整を行い、大学全般の意思疎通を図ることにある。大学運営会議の構成メンバーは、学長、副学長、学長補佐、学部長、研究科委員長、学生部長、法人事務局長、総括ディレクター、キャンパスディレクター、学長が指名する理事2名によって構成されている。大学の意思決定プロセスの執行において、大学運営会議は中核的な役割を果たしている。さらに、運営協議会は、学部レベルでの円滑な管理運営に大学の意思決定プロセスを反映させるために組織されている。構成メンバーは学部長、学生委員長、教務委員長、その他各種委員会委員長など学部長の指名する者で成り立っている。

わけても、大学全般の管理運営としての大学運営会議は、単なる学部間の連絡調整機能に止まらず、学長を補佐し全般的な視野に立ち、大学の中・長期計画の実施をはじめ、大学での意思決定のプロセスの執行において重要な役割を果たしている。3月の大学運営会議では、「当該年度の振り返り」、4月の大学運営会議では「新年度の目標」を議題に挙げて、PDCAサイクルを機能させている（資料9(1)-9「大学運営会議規程」、資料9(1)-10「評議会規程」）。

大学と法人の権限と責任については、大学の教育理念・目的に基づいて教育・研究を行

う教学組織と法人全体の管理・運営を行う法人組織との機能分担とその権限、責任を明確に分けている。教学組織(大学)の意思決定と法人組織(理事会等)の意思決定は、双方が協力・連携して行われている。また、本学では、「稟議制度」が確立しており、教学組織(大学)からの提案を諸委員会や教授会、大学運営会議の中で固めて、学園に提案していく仕組みとなっている。この「稟議制度」は、法人組織(理事会等)と教学組織(大学)の風通しを良くしている(資料9(1)-11「稟議規程」、資料9(1)-12「理事会名簿」)。

教授会には、学長が議長として全学の専任教員(助教以上出席可)を一堂に集めて行う「全学教授会」と、学部長が議長になり各学部の教員を対象として行う学部教授会(人事案件を除いて助教以上出席可)がある。全学教授会は全学的な事案について審議する機関であり、学部教授会は当該学部の事案を審議する機関である。全学教授会は、現在年3回(4月、9月、12月)実施しており、全学での意思統一、大学全体で取り組む課題について審議している。これに対して学部教授会は、原則として毎月行っており、実質的には専任教員会議として機能している。学則改定等の事項については、理事会から提案のあるもの、全学教授会から上ってきた事案、学部教授会から上ってきた事案を含めて、評議会(学則で指定した各学部の幹部教授で構成)で最終決定し、理事会の承認で発効する。学部教授会では学生の教育・研究、学生指導に関する議題を中心として審議する。学部教授会の役割は、教育課程、学生指導、教員人事に関する審議を実施し、教育活動を推進していくことにある。教育課程に関する事項は、学則第10条により学部教授会の審議事項として定めている。学部教授会の権限のもとで、教務委員会がそれぞれの任務を遂行している。学生指導は学生部長のもとで、学部学生委員会が行っている。また、教員人事に関する事項は、学則第10条の教授会の審議事項のうちに、「教員人事の発議に関する規程」、「教員選考基準」、「教員選考基準の運用に関する内規」に準拠して行われている。

(2) 明文化された規程に基づいて管理運営を行っているか。

大学の管理運営方針は、学則および諸規程並びに学園で定める職務権限規程によって明確に規定している。全学教授会の下に全学各種委員会、学部教授会の下に学部の各種委員会がある。これらの組織の位置づけについてはすべて規程を定めて運営している。教授会の役割は、教育課程、学生指導、教員人事に関する審議を実施し、教育活動を推進していくことにある。教育課程に関する事項は、学則第10条により学部教授会の審議事項として定められており、学部の将来構想委員会、教務委員会が学部教授会の権限の基でそれぞれの任務を遂行している。また、教員人事に関する事項は、学則第10条の教授会の審議事項のうちに、「教員人事の発議に関する事項」として定められおり、人事は、学則の「教員人事委員会規程」、「教員選考基準」、「教員選考基準の運用に関する内規」に準拠して行われている。このようにすべて規定化して分掌を明らかにして管理運営を行っている(資料9(1)-13「文京学院大学学則」、資料9(1)-14「教授会規程」、資料9(1)-15「委員会運営方法の通則」、資料9(1)-16「教員人事委員会規程」、資料9(1)-17「教員選考基準」、資料9(1)-18「教員選考基準の運用に関する内規」)。

また、学園で「職務権限規程」を定めており、ここで学長、学部長・研究科委員長他各役職者の権限と責任を定めている。学長は、大学の校務を掌り、所属の職員その他を統括し、この大学を代表する。副学長は、学長を補佐し、学長に事故あるときは、その職務を代行する。学長補佐は、学長に命じられた諸事項を遂行する。研究科委員長は、学長を補佐し、

当該研究科の諸事項を管掌する。学部長は学長を補佐し、当該学部の諸事項を管掌する。図書館長は、学長の命を受け所管事項を掌り、図書館を代表する。学部長補佐は、学部長を補佐する。学生部長は、学長の命を受け所管事項を掌る。

学長・学部長等の選考については下記の通り定めている。

1) 学長の選任手続きの現状

学則の「大学組織職務権限規程」第6条第2項に、「学長は、理事会の推薦に基づき理事長が任命する。」とある。また「文京学院大学学長選考内規」の第2条には「学長候補者は、理事会において決定する。」とあり、さらに同第3条には、「理事会において決定した学長候補者について教授会の議を経て理事長が任命する。」と定めている。(資料9(1)-1「大学組織職務権限規程」、資料9(1)-19「文京学院大学学長選考規程」)

2) 学部長の選任手続き現状

学則の「大学組織職務権限規程」第10条第3項に「学部長は、教授のうちから学長の推薦に基づき理事長が任命する。」とある。また「文京学院大学学部長選考内規」の第2条には「学部長候補者は、理事会において決定する。」とあり、さらに同第3条には、「理事会において決定した学部長候補者について教授会の議を経て理事長が任命する。」とある。(資料9(1)-20「文京学院大学学部長選考規定」)

3) 研究科委員長の選任手続き現状

学則の「大学組織職務権限規程」第9条第3項に「大学院担当の教授のうちから学長の推薦に基づき理事長が任命する。」とあり、規程に基づき選任している。

(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。

本学の事務組織は、教学組織(4学部9学科)を支える「大学事務局」と支援管理機能を担う「法人事務局」で構成されている。「大学事務局」には、学生支援センター、学習支援センター、キャリア・社会教育センターがあり、学生をあらゆる視点から支援する体制となっている。「法人事務局」では、総務部(人事課を含む)、経理部、総合企画室が組織されており、管理・企画面全般において、教学組織並びに「大学事務局」をサポートする体制が確立されている。人員構成については、教学における業務の多様化が進みつつあり、また時期的な繁忙もこれに重なることから、業務の一部に派遣事務職員や臨時職員の雇用も活用しながら、専任職員の業務能力向上を軸に、大学に対する適正な運営支援体制を確保している。人員配置、異動については、毎年各職員から自己申告書を提出させて、上司と面談のうえ、人事考課を行っている。直属の上司(マネジャー＝課長級)、さらにその上の上司(センター長＝部長級)、さらにその上の上司(ディレクター＝局長級)の3者が目を通し指導していく体制としている。法人の人事担当で調整し適材・適所の配置を行っている。新任研修、職員研修、主任研修、課長代理クラス研修、管理職研修を毎年各1回実施している。また、全体研修を年2回実施している。

大学を取り巻く社会環境の変化は極めて激しく、これにより生じる多様な業務変化に対応していくことが難しい状況となっている。基本的に、大学の事務組織は業務の多様化と共に組織自体が肥大化するリスクを孕んでいる。教学事務分野においては、新規の事案が発生した場合、教学・事務組織を横断的に一体化させた「プロジェクト委員会」を組織している。この委員会によって、一方的な組織肥大を回避することが可能となっている。特に、

ここ数年は、教職協働のプロジェクトを行い学部間の垣根を超えたやり方で、教職員の全学的視点の啓蒙を図っている。

職員の採用・昇格については、事務職員の雇用形態に応じて、各種の任用規程が整備されており、適正な運用が図られている。事務職員は、一律採用から3年間を特別任用期間とし、期限を区切った雇用を行っている。この期間内に、毎年人事評価制度による評価結果が積み上げられ、特別任用期間終了前に通常雇用契約への移行可否を決定する仕組みとなっている。

事務職員は、「非管理職」と「管理職」に大別される。「非管理職」は、一般事務職、チーフ(主任)、アシスタントマネジャー(課長代理)から成り、「管理職」は、マネジャー(課長)、センター長(部長、室長)、ディレクター補佐、ディレクター(事務局長)で構成されている。昇格審査に当たっては、既に定着しつつある「新人事評価制度」による評価結果を土台として、個別面接結果や事務局管理者の意見を織り込み決定され、厳正に運営されている(資料9(1) -21「任期付き採用職員の任用並びに給与等に関する規程」)。

(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。

人事考課については、まず1月に行う「自己申告表」により事務職員各自が自分の業務について自己評価を行う。これに基づいて直属の上司(マネジャー:課長)が2月に面談して各自の達成目標の確認、よかった点、不足している点などの相互理解の確認を行う。また同時に人事考課を行いさらに上司(センター長:部長)に提出する。センター長は、これに大所高所から評価を行い、さらに上司(キャンパスディレクター)に上申する。キャンパスディレクターおよび統括ディレクター(大学事務局長)は、各部署との均衡も見ながらこれを再評価して学園人事課に届けている。人事課では法人事務局長ほか幹部が、本人からの自己申告書と、上司からの人事考課表を見て、処遇に反映し、また適材適所の人事異動に反映している。

本学では、事務職員に対して、2011年度より、「新人事評価制度」を導入し、事務職員各人の能力発揮度を重視する方針をとっている。この制度は、基本的には、2007年度に新設された「人事院勧告における人事評価制度」に則り、外部機関のアドバイスも入れて独自に策定した制度である。この新制度を導入したことにより、何よりも事務職員の自覚が醸成され、日常の業務に対する改善意欲等に効果が表れてきている。

SDについては、学内外から講師を招聘し、分科会方式により研修等の学内研修会を開催している。研修会毎にアンケートを依頼し、参加者から多くの意見を吸い上げて改善施策実施に反映させている。

- 1) 新入職員研修会 毎年1回開催。入職後半年経過後の事務職員全員が参加する。
- 2) 管理職研修会 毎年1回開催。管理職事務職員全員、法人各理事、監事が参加する。
- 3) 非管理職研修会 毎年1回開催。非管理職事務職員全員、法人各理事、監事が参加する。
- 4) 教職員研修会 毎年3回開催。専任教職員全員、法人各理事、監事が参加する。
- 5) マネジメント勉強会 不定期開催。意欲ある非管理職事務職員、法人各理事が参加する。

これら一連のSD研修は、継続実施していくにつれて、縦割りの事務組織が陥りがちな「壁意識」が取り除かれ、事務職員人事の流動化、多能化に繋がる等の相乗的な効果を上げつつある。

2. 点検・評価

① 効果が上がっている事項

大学運営会議はその構成メンバーからして単なる連絡調整に終わることなく、学長を補佐して、全学的な視野に立ち、大学の中・長期計画案をはじめ学内の重要な問題に関する提言を学内に発する機能を果たしている。各学部長は学部の諸問題を大学運営会議で開陳して、学長はじめ他の部局長の意見を求め、また大学運営会議の策定案を学部教授会に報告し、学部の意向を聴取し、必要な場合は教授会の審議事項として教授会に諮っている。また評議会は大学の最高意思決定機関ではあるが、現状としては大学運営会議並びに学部教授会をはじめとする学内・学部内の諸会議・諸委員会等で慎重に審議され、学内のコンセンサスが積み重ねられて評議会に諮られるので、評議会は学内の最終的な意思決定機関としてその機能を果たしている。学長は評議会並びに大学運営会議の主宰者として、大学運営会議をとおして学長としてのリーダーシップを十分に発揮している。

②改善すべき事項

よく機能しており、改善すべき事項は現在のところ特にない。

3. 将来に向けた発展方策

①効果が上がっている事項

新規の事案が発生した場合、教学・事務組織を横断的に一体化させた「プロジェクト委員会」を組織している。この委員会が有効に機能しているため、さらに教員を含めた教職協働のプロジェクトを推進していく。

②改善すべき事項

よく機能しており、改善すべき事項は現在のところ特にない。

4. 根拠資料（管理運営）

- 資料9(1)-1 大学組織職務権限規程(既出3-8)
- 資料9(1)-2 平成24年度学園の事業計画概要(既出2-1)
- 資料9(1)-3 財務計算書類（写） 2007(平成19)～2012(平成24)年度
- 資料9(1)-4 監査報告書 2007(平成19)～2012(平成24)年度
- 資料9(1)-5 財産目録
- 資料9(1)-6 寄付行為
- 資料9(1)-7 文京学院大学21世紀ビジョン
- 資料9(1)-8 全学教授会における学長方針
- 資料9(1)-9 大学運営会議規程
- 資料9(1)-10 評議会規程(既出4(2)-2)
- 資料9(1)-11 稟議規程
- 資料9(1)-12 理事会名簿
- 資料9(1)-13 文京学院大学学則(既出1-3)
- 資料9(1)-14 教授会規程(既出3-16)
- 資料9(1)-15 委員会運営方法の通則
- 資料9(1)-16 教員人事委員会規程
- 資料9(1)-17 教員選考基準(既出3-3)
- 資料9(1)-18 教員選考基準の運用に関する内規(既出3-4)
- 資料9(1)-19 文京学院大学学長選考規程
- 資料9(1)-20 文京学院大学学部長選考内規
- 資料9(1)-21 任期付き採用職員の任用並びに給与等に関する規程
- 資料9(1)-22 事業報告書

(2) 「財務」

1. 現状の説明

(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基盤を確立しているか。

私立大学は、建学の精神に基づいた独自の人材育成と研究成果を社会に還元するという大きな公益的使命を負っている。また、その財源の一部が補助金等から構成されていることから、極めて高い公共性、公正性が求められる組織体である。その使命遂行にあたっては、さらなる教育研究の充実・向上が不可欠であり、そのための財源を如何に確保するかが重要な課題となっている。本学では、健全な財政基盤と適正な予算執行を図るために、予算年度の前年1月までに、「予算委員会」を開催し、各部署から社会環境の変化に対応した具体的な予算案が出され、これを十分に検討すると共に、「PDCAサイクル」に則った運用を実施している。財政面では、全学園並びに大学経営の安定的な財政基盤を確立していくためには、帰属収支差額比率(法人ベース)5%確保を目標目途値とし、中長期財政計画を策定すると共に予算措置の基礎としている。主な教学組織の改革として、2008年度には、人間学部児童発達学科(小学校免許課程)の開設、2009年度には、人間学部人間福祉学科における保育士養成コース開設、初年次教育充実を目的とした「学習サポートセンター」新設、2010年度には、「保健医療科学研究科」新設、人間学部・経営学部における改組改編・定員振替実施、2011年度には、外国語学部の改組転換(2専攻化：国際ビジネスコミュニケーション専攻/国際教養コミュニケーション専攻)等々、高等教育の改善に向けた大学改革に鋭意取り組んでいる。これら諸改革に併せた教育研究環境の主な整備として、2008年度には、「ふじみ野キャンパス中央館」竣工、2009年度には、学生サービス向上(one stop service)と「保健医療科学研究科」新設に向けた「島田依史子記念館2階3階」の整備を実施している。

このように、教学組織の改革や教育研究環境の整備充実を図ってきている。それに伴う教育支援のための経費や校舎等の維持管理費の水準については、ベンチマークを設定して注視していく必要がある。そのため、無駄な経費を節減する施策として、「経費節減委員会」を立上げ、全学的なボトムアップによる具体的な節減策を講じると共に、人件費についてもより適切な職員配置を求めて専任職員採用計画の見直しを図る等の対応を行っている。

一方、資産・負債の面では、借入金は殆ど無く、退職給与引当金も新基準に照らし適正であり、健全な大学経営に努力し、財政基盤は安定的な推移を見ている。2012(平成24)年3月末の総資産額は590億5,700万円で前年度末比1億9,800万円の増加、負債総額は32億800万円で前年度末比2億600万円の減少となっている。負債総額の減少は、退職給与引当金は100万円増加したが、長期借入金で4,100万円、未払金で3,200万円、預り金で2,600万円減少したこと等によるものである。負債額の総資産に対する比率は5.4%で、前年度対比0.4%減少する。基本金の部合計額は583億4,200万円となったため、自己資本相当額は558億4,800万円となり、前年額に対して4億300万円増加している(資料9(2)-1財務計算書類(写) 2007(平成19)~2012(平成24)年度、資料9(2)-2監査報告書2007(平成19)~2012(平成24)年度、資料9(2)-3「財産目録」、資料9(2)-4「5ヵ年連続資金収支計算書(大学部門/学校法人)[資料9/10]」、資料9(2)-5「5ヵ年連続消費収支計算書(大学部門/学校法人)[資料11/12]」、資料9(2)-6「5ヵ年連続貸借対照表[資料13]」)。

中長期計画については、全学の将来構想に併せて、特に、2014年度には本学園創立90周年を迎えることから、教育研究面では、その先の創立100周年をも念頭におき、新しいグロ

ーバル時代を担う人材を輩出するため、全学横断的なカリキュラム改正となる「グローバルキャリア・インスティテュート」開設や「新文明の旅」の意欲的な展開を大きなテーマとして掲げている。

このような教育研究構想に基づいた施設・設備の主な計画としては、2011年～2012年に本郷キャンパス東館建設、2012年～2014年に本郷キャンパスS館建設(建替)を予定しており、これらにより一層の教育研究環境の充実が図られる計画となっている。財政的には大規模な設備投資額に上るものの、自己資本を裏付けとした計画であり、財政基盤は悪化しない。私立大学としての安定的な教育研究活動を展開していくための財政基盤を確保するために、適宜、中長期的財政計画を策定し、理事会に報告し、審議決定すると共に、予算編成上の基礎としている。主な検討項目は以下のとおりである。

- 1) 募集定員の確保
- 2) 施設・設備整備計画の見積もり
- 3) 教職員人件費計画に基づく見積もり
- 4) 経費節減を含めた経費見積もり
- 5) 教育研究費用の財源確保策として、学生・生徒納付金単価の検討
- 6) 補助金等、外部資金獲得のための施策検討
- 7) 資産運用収入等の見積もり
- 8) 各種財務比率および設置校毎の収支状況検討(資料9(2)-7「平成24年度学園の事業計画概要」)

本学では帰属収入の約87%を学生納付金に頼っており、さらなる研究費への予算配分については、受益者への説明責任の観点からも外部資金の活用が望まれるところである。本学では、科学研究費、受託研究費等の外部資金拡充を目的として、研究者・研究グループに対する支援を強化するよう取組んできている。過去4年間の文部科学省科学研究費補助金の実績は、採択件数、交付決定額とも、総じて漸増傾向にある。2011年度には、採択件数20件、約24百万円の交付を受け、2007年度に対して、採択件数で約4.0倍、交付額でも約3.4倍となっている。受託研究費については、2007年度以降の動きを見ると、件数では、年平均8.8件、交付金額では、年平均13.1百万円と総じて横ばいの状態である。外国語学部をはじめ各学部において、受託研究費獲得に向けたさらなる努力が求められる(資料9(2)-8「年度別科研費採択件数」、資料9(2)-9「科研費補助金の推移」、資料9(2)-10「受託研究費の推移」)。

消費収支関係比率・貸借対照表関係比率について

(1) 消費収支関係比率

2007～2011年度までの年間の消費収支関係比率は、法人全体では、「人件費率」は、約55.0%から55.1%とほぼ同水準を維持し、「人件費依存率」についても、71.1%から68.9%と微減を見ている。一方、教育研究費比率については、28.4%から28.6%とほぼ同水準を維持し、管理経費比率においては、9.9%から10.4%へと微増している。全体的には、概ね良好な経営状況と考えられるが、日本私立学校振興・共済事業団の「今日の私学財政」の全国平均(2009年度/規模別)と比較すると、管理経費比率では、今後改善に向けた方策が必要と考える(資料9(2)-11「(表6)消費収支計算書関係比率(法人全体のもの)」、資料9(2)-12「(表7)消費収支計算書関係比率(大学単独のもの)」)。

(2) 貸借対照表関係比率

2007～2011年度までの年間の貸借対照表関係の主な財務比率は、固定資産比率が88.2%から90.3%、固定負債比率が1.9%から2.0%、自己資金構成比率が94.1%から94.6%と極めて安定した良好な水準を示している。全国平均(2009年度)と比較しても、どの項目においても極めて良好な財務状態であると考えている(資料9(2)-13「(表8)貸借対照表関係比率」)。

(2) 予算編成および予算執行は適正に行っているか。

大学の財政構造は、支出の増加に対して、収入の増加を図ることが一般的には難しく、収支の均衡を図ると共に、内部統制の視点からも予算編成とその執行が重要であると考えられる。そのため、本学では、「予算委員会」において、各部署から提示された年度方針に沿った予算案を審議し、PDCA管理を行っている。具体的な手順は以下のとおりである。

(1) 予算編成の手順

- 1) 中長期計画および年度方針に基づき、各部署から「予算委員会」へ予算案を提示する。
- 2) 「予算委員会」において、各部署の予算案を審議し、必要に応じて予算案の再提出を求める。
- 3) 「予算委員会」において承認された各部署の予算案をもとに、経理部において、法人全体の年度予算計画案として総合的に調整の上、まとめ上げる。
- 4) 法人事務局より、経理部が策定した年度予算計画案を理事会・評議員会に諮る。
- 5) 理事会・評議員会で承認された収支予算書に基づき、各部署に支出予算が示達される。

(2) 予算執行の手順

- 1) 予算執行は、各部署毎の予算項目による。
- 2) 予算執行にあたっては、原則、各予算項目の予算額を超過することはできない。
- 3) 予算執行にあたっては、稟議制度上、各稟議書に「予算費消状況書」を添付することを確行すると共に、各部署単位において、予算費消状況書を共用ファイル化する等し、予算に対する厳正な運用意識を醸成するようにしている。

(3) 内部監査

本学では、上記のとおり、「学内稟議制度」の厳正な運用をベースとして、「予算委員会」「理事会」、「評議員会」を通じて、予算編成、予算執行の適正性を担保している。また、監査体制としては、学校法人文京学園寄附行為 第16条に基づく本学園監事監査規程で定める監事監査と公認会計士による会計監査および本学園の本部業務分掌規程第18条に基づく学校法人文京学園内部監査規程にある監査室による業務監査を整備している。監事は、稟議書の閲覧、教職員との面談ヒアリングを定例化すると共に、公認会計士との連携(協議会開催)を図り、監査室の業務監査の実効を上げている。

なお、2008年度から新たに理事長直轄の組織として、法人内に「監査室」を設置し、理事長の直接指示による独自の内部監査を開始している。いずれにしても、この三つの「監査体制」が有機的に機能し、本学のガバナンス・コンプライアンス向上に資するものとなっている(資料9(2)-14「学校法人文京学園監事監査規程」、資料9(2)-15「本部業務分掌規程」、資料9(2)-16「学校法人文京学園内部監査規程」)。

本学では、予算執行に伴う効果を分析・検証する仕組みを以下のように組織している。まず、「予算委員会」では前期終了後の時点(毎月11月)で、予算進捗および消費予算の中間

検証を行うと共に後期予算の見直しを合わせて行う。学事計画単位による予算執行状況を1/4半期ごとに実行担当者として上長が検証している。学事計画による人的支出(パート雇用等)、物品の購入、教育設備投資は稟議事項とし、予算内執行の検証、効果確認を随時検証している。また、毎年1回、監事(理事会役員で外部から委嘱)による実行担当者の面談を実施している。ここでは、学事計画の推進状況と予算の執行状況を監査する。さらに、年2回公認会計士による予算意識の統制状況および予算実績管理の検証が実施される。施設投資においては理事会にて予算内支出、効果を検証している。以上の検証により大学教育その他の諸活動を効果的に行い、収入・支出の均衡をはかり、教育レベルの維持向上をめざしている。

2. 点検・評価

①効果が上がっている事項

財務に関しては、教育研究の目的や目標を具現化する上で必要な財政基盤構築のために、まず第一に、効果的な学生募集を実施することである。確実な学生募集によって学生等納付金が確保され、加えて学内一致した経費節減を行うと共に人件費も抑制的に取扱ったことから、ここ5年間の帰属収支差額比率は、法人ベースで平均6.1%、大学ベースでは平均11.4%を示し、まず良好な水準を維持している。一方、資産・負債については、ここ5年間の自己資金構成比率は94%台を維持しており、財務の安定度については極めて良好な水準を維持していると考えている。予算編成および予算執行については、既述のとおり予算統制の視点からPDCAサイクルが軌道に乗っており、学内教職員の意識も十分醸成されつつある。財務比率については、消費収支関係比率、貸借対照表関係比率により、経営面・財務面共に良好である。なお、財務情報公開についても、文部科学省の推奨する水準を満たした開示となっている。また、事務職員から自発的に組成された「経費節減委員会」も少なからぬ効果を上げつつある。経費節減委員会で検討提案されたテーマは、大学運営会議、教授会を通じて、教員にも浸透し、「節電プロジェクト」、「検証プロジェクト」等の主要プロジェクトで構成されて有機的に活動しており、電力使用節減、紙使用節減、等々において、教職連携した全学的な動きとなっている。「(資料9(2)-11「(表6)消費収支計算書関係比率(法人全体のもの)」、資料9(2)-12「(表7)消費収支計算書関係比率(大学単独のもの)」)

②改善すべき事項

予算配分並びに執行に関する学部長の権限

学部内の予算の配分並びに執行は、学部長の承認のもとに実行されている。特に学部内の教具・教材費の配分は、学部構成員の意向を聴取しながら学部長が行っている。予算統制上のPDCAサイクルにおいて、特に、「検証機能」を強化していくことが必要であろうと考える。常に「予算の効果」を意識し、新しい視点から創意工夫を加えて、さらなる教育効果向上に向けた自律的な「予算」を創りあげたいと考えている。また、既述の通り、大学の財政構造は、一般的に支出の増加に対して、収入の増加を図ることが難しい。とりわけ、支出項目の内、最大のウェイトを占める人件費の抑制は、大学の中長期的な重要課題であると認識している。この課題は、大学教職員の人事制度そのものに関わるものであることから、単に、人件費をカットするという短絡的な視点ではなく、あくまでも、教育力の維持

向上、FD、SDの視点に立ちつつ、社会環境の変化も勘案しながら、慎重に検討を進めていきたいと考える。

2. 将来に向けた発展方策

① 効果が上がっている事項

事務職員から自発的に組成された「経費節減委員会」も相応の効果を上げつつある。経費節減委員会で検討提案されたテーマは、大学運営会議、教授会を通じて、教職員を中心に学園全体に浸透している。「経費節減委員会」は、「節電プロジェクト」、「検証プロジェクト」等の主要プロジェクトで構成されて有機的に活動しており、電力使用節減、コピー紙使用節減、等々において、教職連携した全学的な動きをさらに進めていく。

② 改善すべき事項

大学の財政構造は、一般的に、支出の増加に対して、収入の増加を図ることが難しい。従って、支出項目の内、最大のウェイトを占める人件費の抑制は、大学の中長期的な重要な課題であると認識している。これは、大学教職員の人事制度そのものに大きく関わるものであることから、単に、人件費をカットするという短絡的な視点ではなく、あくまでも、教育力の維持向上、FD、SDの視点に立ちつつ、社会環境の変化を勘案しながら、法人本部において慎重に検討を進めていく。

4. 根拠資料（財務）

- 資料9(2)-1 財務計算書類(写) 2007(平成19)～2012(平成24)年度(既出9(1)-3)
- 資料9(2)-2 監査報告書 2007(平成19)～2012(平成24)年度(既出9(1)-4)
- 資料9(2)-3 財産目録(既出9(1)-5)
- 資料9(2)-4 5ヵ年連続資金収支計算書(大学部門/学校法人)[資料9/10]
- 資料9(2)-5 5ヵ年連続消費収支計算書(大学部門/学校法人)[資料11/12]
- 資料9(2)-6 5ヵ年連続貸借対照表[資料13]
- 資料9(2)-7 平成24年度学園の事業計画概要(既出2-1)
- 資料9(2)-8 年度別科研費採択件数
- 資料9(2)-9 科研費補助金の推移
- 資料9(2)-10 受託研究費の推移
- 資料9(2)-11 (表6)消費収支計算書関係比率(法人全体のもの)
- 資料9(2)-12 (表7)消費収支計算書関係比率(大学単独のもの)
- 資料9(2)-13 (表8)貸借対照表関係比率
- 資料9(2)-14 学校法人文京学園監事監査規程
- 資料9(2)-15 本部業務分掌規程
- 資料9(2)-16 学校法人文京学園内部監査規程
- 資料9(2)-17 事業報告書(既出9(1)-22)