

## 第9章 管理運営・財務

### 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。

#### 【中・長期的な管理運営方針の策定と大学構成員への周知】

前記のとおり、2007年（平成19年）9月に創立100周年を迎え、「学園創立100周年宣言」を軸に2009年（平成21年）3月に「東京電機大学グランドデザイン」を掲げた。ここで、未来社会で活躍する技術者の育成を目的として、教育・研究・社会貢献などで理工系私立大学のトップレベルと評価されることを目指しており、各学部教授会での説明に加え、「アニュアルレポート」（学園活動の概況）を通して大学構成員及び社会に対しても周知を図っている。

#### 【学園創立100周年宣言】

1. 私たちは、技術の教育・研究を通し、社会に貢献する人材を育成します。
2. 私たちは、技術を通し、社会に貢献したい人のために学校を運営します。
3. 私たちは、学生・生徒を最優先に考え、優れた教育に価値をおきます。
4. 私たちは、学生・生徒が活気にあふれ、卒業生が活躍することを誇りとします。
5. 私たちは、時代をリードし社会が求める人材育成を目指し、常に変革します。

#### 【東京電機大学グランドデザイン】

##### 1. 教育

- ・基盤教育、初年次教育、基幹専門教育
- ・多様化教育への対応
- ・大学院教育
- ・工学部第二部の見直し
- ・女子学生、留学生の確保
- ・社会人教育の推進

##### 2. 学生支援

- ・奨学制度の充実
- ・国際交流
- ・キャリア支援の充実
- ・キャンパス環境の整備・充実

##### 3. 研究

- ・研究支援体制の強化
- ・外部資金の獲得
- ・研究所の財政的自主運営

##### 4. 産官学交流・地域交流

- ・産官学連携の強化・地域連携の充実

#### 5. 今後の組織・キャンパス構成等

- ・教育組織
- ・新分野の構築
- ・キャンパス構成
- ・安定的な学生の確保
- ・東京電機大学の顔が見える広報

#### 【意思決定のプロセスの明確化】

大学の意思決定プロセスの確立状況とその運用について、本学は大学の理念・目的に即して各学部の自主性を尊重しつつ、学長を中心とした教学運営体制のもとで大学の教学の方針が決定され、実行している。そのプロセスは、「学部長会規程」に基づき、教学事項に関する全学的協議・統括機関である学部長会常会に諮り、その後、各学部・研究科の意見を集約の上、教学運営及び大学改革等に取り組む体制としている。

#### 【教学組織（大学）と法人組織（理事会等）の権限と責任の明確化】

教員人事、学部運営方針等を含めた教学に関する学部固有の検討事項については各学部教授会において、また、大学全体の教育研究等の基本方針等については、全学的な協議・統括機関である学部長会において審議している。一方、学校法人理事会においては、法人経営、管理運営等また業務執行に関する重要事項について審議を行っている。理事会での決議事項のうち、教学に係る案件については、教授会、学部長会等の教学組織における意思決定の結果を十分に尊重し、審議を行っている。これらの権限委譲、機能分担のシステムは、寄附行為また教授会運営規則、理事会運営規則等の各関連規程に従い運営されている。また、学部長会メンバーのうち5人が理事会にも出席しており、相互の情報の共有化、意思疎通により、緊密な連携が図られている。

本法人の理事会は、寄附行為の定めにより、2011年（平成23年）5月現在15人の理事と2人の監事によって構成されており、このうち、教学組織側からは、学長、学部長2人、評議員のうちから選出された大学教員である3人の理事の計6人を理事として選任している。また、教学組織における学務全般を担当する理事を1名置くとともに、理事に選任されない学部長についても特別出席者として理事会に出席し、教学組織と学校法人理事会との十分な意思疎通を図っている。

#### 【教授会の権限と責任の明確化】

##### (1) 学部

本学では、未来科学部、工学部（工学部第一部）・工学部第二部、理工学部、情報環境学部を設置しており、各学部において教授会を設置しているが、工学部（工学部第一部）と工学部第

二部については、連合教授会として開催している。各教授会では、主に各学部の固有の教育研究に関する事項について審議している。

本学学則に定める教授会の審議事項については、以下のとおりである。

(当該学部に関する事項)

- (1) 学生の入学・進級・卒業・休学・退学等に関する事項
- (2) 教育課程及び授業に関する事項
- (3) 履修・試験・成績等に関する事項
- (4) 学生の厚生補導及び賞罰に関する事項
- (5) 大学則・学部規則の改正に関する事項
- (6) 学部長の推挙に関する事項
- (7) 学科長及び系列主任の選定に関する事項
- (8) 教授、准教授、講師、助教、及び助手の人事に関する事項
- (9) 学部長が諮問した事項
- (10) その他教育・研究に関する事項

(大学全般にわたる若しくは各学部に通ずる事項)

- (1) 学長の推挙に関する事項
- (2) 学長室長、教育改善推進室長、入試センター長、学生支援センター長、国際センター長、研究企画室長及び総合メディアセンター長、の選定に関する事項
- (3) 学長が諮問した事項
- (4) その他の重要な事項

教授会の構成員は、各学部教授会運営規則に定められており、未来科学部、工学部（工学部第一部）、工学部第二部及び理工学部では、教授・准教授で構成され、情報環境学部においては、教授・准教授・任期を定めていない講師で構成している。

教授会は、学部長が招集し開催し、教授会の議案として提出する事項については、あらかじめ学部内の運営委員会で審議することとしている。

学部運営の効率化を図るために、各学部には学部長、学科長等で構成される運営委員会を設置しており、教授会審議事項のうち、予め定めた事項については、運営委員会における議決をもって教授会の議決とすることができるよう、教授会の権限を一部委譲している。さらに、運営委員会の下には特定の事項について検討審議するために小委員会やワーキンググループ等を設置することが可能となっている。

(2) 大学院

本学には、先端科学技術研究科、未来科学研究科、工学研究科、理工学研究科、情報環境学

研究科が設置されており、各研究科に研究科委員会を設置している。

本学大学院学則に定める研究科委員会の審議事項については、以下のとおりである。

- (1) 学生の入学、転学、留学、休学、退学及び賞罰等に関する事項
- (2) 教育課程及び授業編成に関する事項
- (3) 試験及び学位論文審査に関する事項
- (4) 学位授与に関する事項
- (5) 研究科委員会会員の人事に関する事項
- (6) 委員長の推挙に関する事項
- (7) 大学院則・研究科規則の改正に関する事項
- (8) 委員長又は学長が諮問した事項
- (9) その他研究及び教育に関する事項

各研究科委員会の構成員は、研究指導教員で組織されており、大学院担当の教員の資格・種別、その選考基準については、各研究科教員選考基準において定められている。また、各研究科委員会の運営等については、各研究科委員会規則等により定められている。

さらに、各研究科委員会には、研究科委員会を円滑に運営するために研究科委員長、専攻主任等で構成される運営委員会を設置しており、運営委員会の下には特別の目的をもった小委員会を臨時に設けることも可能となっている。

大学院研究科委員会等と学部教授会との相互関係については、研究科委員会の構成員が学部教授会構成員であるため、両審議機関の審議事項には精通している。

以上のように、各学部教授会、各研究科委員会ともに、内容・目的に応じて円滑な遂行を踏むための組織構成、運営体制となっている。

また、本学では、大学全般又は各学部に通ずる教育・研究に係わる重要事項について、審議若しくは協議すると共に、大学の各部門間の業務執行を円滑に進めるために、学部長会（構成員には各研究科委員長も含む。）を設置しており、学則等の規程の改正や、大学運営に関する全学的な事項については、各学部・研究科間の意志を調整し、学部長会において協議を行い、全学的な意思を決定することとしている。

## (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。

### 【関係法令に基づく管理運営に関する学内諸規程の整備とその適切な運用】

本学の管理運営については、「管理運営規則」に定められており、また、大学全般又は各学部に通ずる教育・研究に係る重要事項について審議若しくは協議するとともに、大学の各部門間の業務執行を円滑にするための機関として学部長会についても「学部長会規程」を定めており、大学院学則、大学学則、各研究科規則、各学部規則の他に、各研究科委員会規則、各学部教授会規則等を始め関係規則・規程について明文化している。

## 【学長、学長補佐、学部長・研究科長等の権限と責任の明確化】

(学長)

本学において学長の権限は、管理運営規則において、大学の学務を司り、所属の職員その他を統督し、大学を代表することと定められている。また、管理運営規則別表Ⅲ事務部門管理者の固有職務権限に関する基準に基づき、以下の事項について決定権限を有している。

- (1) 企画・調査（大学の短期及び中長期計画の企画、立案及び調整、大学の運営に関する各種調査及び調整）
- (2) 学事計画（教育研究に関する計画（案）の立案の検討）
- (3) 各省庁支援事業への申請（各省庁による支援事業（GP等）の申請）
- (4) 認証評価および外部評価（大学及び学部・研究科における教育活動についての外部評価）
- (5) 全学に係る学生厚生統括（学生の賞罰のうち、特に重要なもの及び複数学部に係るもの）
- (6) 学籍（退学及び除籍処理、休学及び復学処理）
- (7) 国際交流（外国の大学・研究機関との交流推進及び協定の締結に関する事項）
- (8) 教員の海外交流（外国人客員教授・研究者・研究員の受入、教員の海外研修出張）
- (9) 研究の企画・評価に関する事項（研究の企画・立案に関する事項）
- (10) 教員の人事（採用・退職・昇任）
- (11) 学内外の研究助成・補助金及び研究協力に関する事項（学校法人東京電機大学学術振興基金に関する選定庶務）

(学部長・研究科委員長)

学部長・研究科委員長の権限は、管理運営規則において、学長の命を受け、当該学部・研究科の学務をつかさどり、それぞれの学部・研究科を代表することと定められている。

また、学部長・研究科委員長の権限の内容とその行使については、管理運営規則別表Ⅲ事務部門管理者の固有職務権限に関する基準に基づき、以下の事項について決定権限を有している。

- (1) 行事（学部に関する諸行事の立案及び実施）
- (2) 教員の人事（当該学部等の採用・退職・昇任、学外出向）
- (3) 教員の出張（学会等出張、一般出張、海外出張）
- (4) 研究費（学園研究費等の積算及び配分）
- (5) 研究員（研究員の受入・研究生の受入）
- (6) 大学院（大学院独自の庶務（学部と共通性のないもの）※研究科委員長のみ）
- (7) 授業運営（時間割作成の基本方針の策定）
- (8) 資格（認定校申請・変更届）
- (9) 学籍（休学・復学・退学・除籍）
- (10) 学生の賞罰
- (11) 科目等履修生（科目等履修生の受入）

(学長補佐)

管理運営規則には、学長補佐は必要があるとき置くことができ、学長が命ずる事項について学長を補佐することとなっている。学長補佐は、教授のうちから、学長が推挙し、各学部教授会の審議を経て、理事会の承認を得た上で、理事長が命ずることとなっている。

現在は、各学部の情報や意向を全学的な教学の運営に反映させるために、各学部から1名ずつの4名(学長室長も含める)が任命されている。その業務は、全学的な立場で、大学評価・認証評価、本学のグランドデザイン、キャンパス移転関係、国際交流、学生厚生、就職関係、学習支援、入試、広報、学生確保、大学院全般等を分担し担当している。また、学長補佐間の担当業務の把握と意思疎通を図るために、毎週、学長、学長室長を加え、学長補佐会議を開催している。

また、全学的に検討が必要な事項や各学部・研究科の懸案事項の把握と意思疎通を図ることが必要な場合には、学長補佐会構成委員に各学部長・各研究科委員長を加え、拡大学長連絡会を開催している。

#### 【学長選考および学部長・研究科長等の選考方法の適切性】

(学長)

学長の選出については、「東京電機大学学長選出規程」に基づき、学長予定者について、推薦届出制(教授会会員の教授、准教授等から5名以上10名以内推薦を必要とする)により学長候補者を確定し、当該候補者について第一次選挙を実施し、学生による除斥投票を経て、除斥されなかった候補者につき第二次選挙を実施し、学長予定者を決定する。その後、現学長が理事長に推挙し、理事会の承認を得て、理事長が任命することとなっている。

(学部長・研究科委員長)

学部長・研究科委員長の選出については、各学部・研究科の学部長選出規程、委員長選出規程に基づき、推薦立候補制により学部長・研究科委員長候補者を決定し、その候補者につき選挙を行い、次期学部長・研究科委員長予定者を決定する。その後、学長の推薦により、理事会の承認を得て、理事長が任命することとなっている。

なお、大学院博士課程(後期)の先端科学技術研究科においては、大学院修士課程である未来科学研究科、工学研究科、理工学研究科及び情報環境学研究科の研究科委員長の互選により次期研究科委員長予定者を決定する。

#### (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。

##### 【事務組織の構成と人員配置の適切性】

本法人の事務組織は、「管理運営規則」に定める「事務組織図」のとおりであり、学長室、教育改善推進室、入試センター、学生支援センター、国際センター、研究企画室、総合メディアセンター、産官学交流センターからなる『学事部門』(大学全般の教育、研究、社会貢献等の統

括（大学の管理運営等）、各学部事務局（工学部・未来科学部事務局、理工学部事務局、情報環境学部事務局）からなる『学部事務部門』（各学部固有の教育、研究、社会貢献等（学部の管理運営等）、「法人部門」「学事部門」の一部権限委譲）、そして総務部、経理部、管財部、経営企画室からなる『法人部門』（学校法人全般の管理運営（人、物、金、情報、企画等））で構成されている。

また、2011年（平成23年）4月には、教育改善に対する全学的な取り組みを積極的に推進し、さらに教育の質保証の体制を構築し、教育の内容を一層充実していくために上記の教育改善推進室を設置するなど、その時々に応じた組織を設置している。

さらには、新学部設置、周年事業また特別入試広報等、特別な業務が発生した場合等においては、その都度必要に応じ臨時組織を設置し、多様化するニーズや社会情勢の変化等に対して柔軟に対応できる体制が確立されている。

各部署においては、管理監督責任者である所属長（部・室・センター長）が置かれ、その下に業務担当（グループ）により課長（グループ長）を配置している。

各部署における役割分担と責任範囲、また所属長、課長（グループ長）等の事務部門管理者の職務権限は、「管理運営規則」及び「事務分掌規則」等により明確に規定されており、それぞれの責任と権限に基づき所管事務を遂行している。

また、人員配置については、「事務・技術職員配置転換取扱細則」により、原則として4月期と10月期に定期的に異動を行っている。

### 【事務機能の改善・業務内容の多様化への対応策】

事務組織の運営においては、「事務部長会内規」に基づき事務組織の長を構成員とする事務部長会において、課題等事項に関し、協議、連絡、調整を行うとともに、その下部に「課長（グループ長）連絡会内規」に基づく課長連絡会を設置し、全学的な情報の共有化を図るとともに、相互の業務の連絡・調整等を行っており、それらの各情報について構成員（事務・技術職員（以下、「事務職員」という。))へ周知を図っている。

多様化する業務内容については、後記の各種研修を通じて、資質及び業務遂行能力の向上を図ることで対応するとともに、産学連携の担当部署である産官学交流センターにおいては、専門的な立場からの意見を反映させるため必要に応じ顧問、知的財産マネージャー、産学連携アドバイザーを学外から委嘱している。また、情報システムを所管する総合メディアセンターについても、情報システムに精通した人員配置を行う等、各々専門的知識が必要とされる部署、業務に対して個別に対応を図っている。

### 【事務職員の採用・昇格等に関する諸規定の整備とその適切な運用】

本学の事務職員の採用時の任用基準は、「任用規程」に定められており、採用試験にあたっては、書類選考、第1次試験（筆記試験及び面接試験）、第2次試験（面接試験）を基本とし、必要に応じ第3次試験（面接試験）を行ったうえで、事務部長会の議を経て常勤理事会において決定

している。

また、書記・技手から主事・技師への昇格試験については、事務部長会において昇格手順を協議・了承したうえで、第1次試験（筆記、小論文）、第2次試験（小論文、面接）を実施し、事務部長会の議を経て常勤理事会において決定している。

#### （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。

##### 【人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善】

本学の事務職員の評価制度には「人事考課」を導入しており、その評定は一般職であれば第一次評定者が課長、第二次評定者が所属長（部長）としている。特に、大学行政管理学会への参加等並びに勤務態度に関し特筆すべき事項がある者については考慮することも行っているが、この評価結果については賞与等の一部のみに反映するに留まっている。

##### 【スタッフ・ディベロップメント（SD）の実施状況と有効性】

本学では、私立大学職員として必要とする知識の修得及び業務遂行能力の向上を図るため、2009年（平成21年）4月より施行した「事務・技術職員（以下、「事務職員」という。）研修規程」を踏まえ学内研修会を実施するとともに学外での研究会・研修会等への参加を促進している。

学内研修会は、法人部門の主催により全ての事務組織、事務職員（一般職員、管理職職員）を対象とし、特に管理職研修会には教育職員の身分である所属長も参加対象としている。さらに上記規程では、研修区分を「全体研修」「部門別研修」「自己啓発研修」に見直すとともに、職員の自主的な研修も推奨することとしている。

その他にも、法人部門の主催による新規採用時の初任者学内研修会を開催し、教授会の下等で開催されるFD（ファカルティ・ディベロップメント）には教育職員に加え事務職員も参加することとしている。

さらに各部署の部門毎にテーマを設定し研修を行い、その研修成果の結果について全教職員が共有できるように発表会を開催している。

また、学外においては所轄官庁、日本私立大学協会、大学行政管理学会及び大学関係団体等が主催する各種研究会・研修会に、定期的且つ必要に応じて随時参加することとしている。

## 2. 点検・評価

### ①効果が上がっている事項

大学の意思決定を行う際には、学部長会常会で協議された案件について、必要に応じ、各学部教授会並びに各研究科委員会の意向を確認する等、学長サイドの独断専行が行われないような、運営システムを構築しており、このシステムは適切に運用されていると評価できる。

各学部教授会・各研究科委員会の役割は、学則のほか、各教授会・各研究科の規程により、明確化されている。また、各学部教授会・各研究科の活動を円滑に運営するために、運営委員会を常設し、必要に応じて小委員会・ワーキンググループを設けることによって具体的な検討



が行われている。各学部教授会・各研究科委員会は適切に運営されていると評価できる。

学長、学部長、研究科委員長の選任手続きについては、学長選出規程、各学部の学部長選出規程、各研究科の研究科委員長選出規程により、明確に定められおり、適切に運用されている。またその権限についても本学学則、本学大学院学則並びに管理運営規則により、明確化されている。

現在の学長補佐体制は、学長室長も含めると各学部から任命されており、また、定期的に学長補佐会議を開催することにより、スムーズに活動しているといえる。

事務組織の主たる役割である教育・研究活動の支援業務については、管理運営規則、事務分掌規則等、関連規程に役割分担が規定されており、全体としては概ね適切に業務運営がなされていることは評価できる。

また、2011年度（平成23年度）に、本学における教育の質の保証と向上を図ること等を目的とした「教育改善推進室」を新たに設置し活動を開始した。

## ②改善すべき事項

意思決定のプロセス及び全学的協議機関としての機能は学部長会常会において果たされていると評価するが、全学的審議機関としての学部長会本会は開催された実績はない。意思決定の遅滞を防ぐためにも、全学的審議機関としての学部長会本会のあり方について、検討を行う必要がある。

また、人事考課の本来の目的である職務に対する遂行能力及びモチベーションの向上や組織の活性化に寄与する制度として機能させる必要がある。

評価の納得性・透明性を高めるとともに、事務職員の主体的な職務遂行と自己啓発への取組を促すため、評定要素及び評定基準を事務職員に明示するとともに、評価結果は本人へ全てフィードバックする必要がある。

## 3. 将来に向けた発展方策

### ①効果が上がっている事項

学部長会常会と教授会・研究科委員会との連携協力の下、今後も円滑に教学運営を推進しつつ、より迅速な意思決定のシステムを構築できるようにする。

大学院学則・大学学則の下に、各研究科規則・各学部規則を2010年度（平成22年度）に制定したことで、各研究科・各学部の固有の事項については、それぞれの組織で意思決定できるよう権限の委譲、責任の明確化及び迅速化を図った取り組みは2011年度（平成23年度）以降においても効果的である。

今後は、速やかな意思決定を行うために全学的なマネジメント体制を視野に入れた意思決定の在り方について、更に検討を進める予定である。

## ②改善すべき事項

人事考課の本来の目的である職務に対する遂行能力及びモチベーションの向上や組織の活性化に寄与する制度として機能させる必要があるため、委員会等を設置し検討する。

特に現状の事務職員の勤務評価の問題点を洗い出し、新たな評価システムの策定の検討を進める。

## 4. 根拠資料

資料① 管理運営規則

資料② 学部長会規程

資料③ 大学院学則、大学学則、各研究科規則、各学部規則

資料④ 各研究科委員会規則、各学部教授会規則等

資料⑤ 東京電機大学学長選出規程

資料⑥ 各学部・研究科の学部長選出規程、委員長選出規程

資料⑦ 事務分掌規則

別紙⑧ 事務・技術職員配置転換取扱細則

別紙⑨ 事務部長会内規

別紙⑩ 課長（グループ長）連絡会内規

別紙⑪ 任用規程

別紙⑫ 事務・技術職員研修規程

## 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的基盤を確立しているか。

大学が将来に亘って教育・研究活動という役割を円滑に遂行していくためには、理念・目的に基づいた教育・研究の質的向上、社会環境の変化に応じた組織規模・配置の適正化、教育・研究環境（施設設備）整備、学生サービス向上等を計画的に図っていくことが必要である。そして、この将来計画の実現のためには明確な財政計画と安定した財政基盤の確立が不可欠である。

大学の財政基盤の根幹は学生生徒等納付金であり、安定的な学生確保は大学経営上の最重要事項である。しかし、18歳人口減少が続く厳しい状況下において、永続的に安定した収支均衡を図っていくためには、学生生徒等納付金に過度に依存した収入構造を避け、外部資金導入等により収入の増加、多様化を図るとともに、収入規模に応じた適正な予算配分・執行を行うことが必要である。

また、将来的な事業展開に備えた内部資金の留保も重要となってくる。

このような状況において、今後の学園財政が目指す具体的目標として、以下を到達目標としている。

- ①中・長期財務計画策定体制の強化
- ②財政健全化（帰属収支差額比率の適正水準確保、内部留保資産の充実、累積消費支出超過額の減少）の実現
- ③外部資金獲得方策の推進
- ④予算編成・配分システムの適正化

本学は、理事長の諮問機関として、学園の総合的な将来構想（計画）を策定する「将来構想企画委員会」を設置している。

現在の学園の総合的な将来構想（計画）は、2005年（平成17年）10月に「将来構想企画委員会」より答申された各構想（計画）を基本としており、具体的には、答申に示された5つの提言（①建学の精神、教育・研究の理念の尊重 ②環境の変化に適応する組織の構築 ③組織の規模・配置の適正化 ④財政健全化 ⑤学園及び大学の行政管理体制の確立）の実現に向け抽出した実施項目や課題事項の実行・解決により諸事業を展開している。

財務計画については、2005年（平成17年）3月の理事会において決定した2007年（平成19年）4月の全学的改編（新学部設置及び学部改編）の完成年度を1つの区切りと定め、上記将来構想（計画）を踏まえ、2010年度（平成22年度）までの中期的な収支予測を立てている。同時に、収支改善に向けての具体的な目標（内部留保の充実、帰属収支差額比率の改善、累積消費支出超過額の減少等）を定め、将来的な財政健全化の方向性も確認している。

更に、財政健全化については、2006年（平成18年度）6月に「財政健全化委員会」を設置し、全学的改編の完成年度にあたる2010年度（平成22年度）までに収支改善を達成するための検討を行い、同年12月に出した答申において人件費の削減、教育研究経費及び管理経費の削減、厚生施設の運用見直し等について具体案を策定した。具体案は2007年度（平成19年度）以降、可能なものから順次実施されている。2008年度（平成20年度）も引き続き財政健全化の答申に示された方策を十分に尊重して計画を遂行した。

なお、2002年（平成14年）9月の理事会において決定した創立100周年記念事業のうち最も規模の大きい事業であり、上記将来構想（計画）にも組み込まれている神田キャンパス再整備事業は、検討を重ねた結果、現状の施設の老朽・狹隘問題は東京神田キャンパスだけで解決を図るには時間的、資金的観点より得策ではないとの結論に至り、2008年（平成20年）6月の理事会において、足立区北千住駅東口周辺地取得（2012年度（平成24年度）東京千住キャンパス及び神田キャンパス再生計画（100周年記念館建設、それ以外の敷地は売却・交換等により処分）として修正決定され、実質的なキャンパス移転へと事業形態を大きく変更することとなった。【資料②】

大学が教育・研究活動を円滑に遂行するとともに、その体制を永続的に維持していくためには、安定した財政基盤の確立が不可欠である。そしてその実現のためには、収入の安定的確保、支出の適正な配分・執行による消費収支均衡状態の維持及び将来の事業展開に備える

ための内部資金留保に向けた財政運営が必要となる。

本学では近年の急激な入学志願者減少という状況に対して、迅速に学部改編・新学部設置を実施し、必要となる施設・設備の整備に予算を重点配分する等、受験生にとって魅力ある大学づくりに向けた改革を進めてきた。

また、1998年度（平成10年度）から帰属収入の伸びが止まる中、消費支出の増加傾向が続いたことから、2002年度（平成14年度）より収支バランスの改善に向けた検討を開始し、財政基盤の強化を図るべく諸方策を実施してきた。これまでに実施してきた具体策は、人件費削減（教職員期末・勤勉手当削減、役員給削減、職員補充抑制）、教育研究経費・管理経費等予算の原則一律削減、省エネルギー対策（NAS 電池導入）、資産運用強化、厚生施設廃止（経費補助に切替）等である。なお、本学の現状における財政健全化とは、帰属収支差額比率10%以上の確保、内部留保資産（特定資産・預金）の充実、累積消費支出超過額の減少と定義している。

2010年度（平成22年度）決算における財政健全化の状況は次のとおりである。

- (1) 帰属収支差額比率 → 10.5 %
- (2) 内部留保資産（特定資産・預金）総額 → 266億3千万円  
(委託研究等引当特定預金は除く)
- (3) 累積消費支出超過額 → 236億1千万円

外部資金の導入は、財政運営上の課題である収入構造の多様化に大きく貢献するとともに、大学の使命のひとつである研究活動の活性化に対しても有益である。

本学では以前よりその重要性を認識しており、組織的な取組みにおいて「ハイテク・リサーチセンター整備事業」「学術フロンティア整備事業」「21世紀COEプログラム」の選定をいち早く受ける等積極的に研究の高度化、外部資金の獲得を図ってきた。また、科学研究費をはじめとする競争的資金については、申請促進方策として、2002年度（平成14年度）より採択者への学内研究費増額措置を実施している。

学内体制としては、産業界、国・地方公共団体等及び国内外の大学・研究機関との学術・研究交流を図り、研究資金・資源の積極的導入を促進する部署として「産官学交流センター」を、さらに、研究活動全般の促進を支援する専門部署として「研究企画室」を設置するなど充実改善を図った。

両部署は、科学研究費申請に対する全学的説明会実施、研究助成の情報発信・申請支援、外部に向けた本学教員の研究概要の発信等外部資金を獲得するための取組みを展開している。

過去3年間の採択・契約ベースでの外部資金受け入れ状況は下表のとおりである。

2010年度（平成22年度）の外部資金総額は、受託研究費、共同研究費は減少したものの、科学研究費、政府若しくは政府関連法人からの研究助成金、奨学寄付金は増加した。

外部資金の推移 (表 9-1)

(単位：千円)

		2008年度 (平成20年度)	2009年度 (平成21年度)	2010年度 (平成22年度)
科学研究費	申請件数	108	105	89
	採択件数	22	26	27
	交付金額 (継続分含む)	82,700	112,885	143,842
政府若しくは政府関連法人からの研究助成金	受入金額	74,953	67,331	71,430
奨学寄付金	受入金額	59,466	39,990	53,936
受託研究費	受入金額	85,035	175,602	155,475
共同研究費	受入金額	34,989	55,146	21,694
外部資金総額		337,143	430,945	446,377

資産運用については、2005年度（平成17年度）より効率的な運用を積極的に進めてきた。しかし、2008年（平成20年）9月リーマン・ショックと長引く景気低迷の影響もあり、2010年度（平成22年度）の受取利息・配当金総額は約1.9億円となった。受取利息・配当金減少の主な要因となった仕組債等については、規程改正により運用の厳格化を進め、2009年（平成21年）2月に「資金運用に係る関係規程」の一部を改正した。有価証券の取得・処分及び報告は、理事会全体が承認や管理する組織的な制度に変更するとともに「仕組債やデリバティブ（金融派生商品）等の投機的なものは運用しない」ことを資金運用に関する取扱細則において、明文化した。

#### 【財務関係比率】

本学では、毎年の事業計画・報告書等において、消費収支状況（帰属収入を100とした場合の各科目比率）の経年比較とともに同種大学比較を行い、収支均衡の安定化に向けて改善すべき項目の確認を行ってきた。同種大学比較に用いている数値は、日本私立学校振興・共済事業団「今日の私学財政」の系統別一理工他複数学部平均（以下「私学平均」という）である。

よって、検証においても私学平均を比較対象とする。【資料①】

[消費収支計算書関係比率]

(1) 人件費比率・人件費依存率

人件費比率・人件費依存率は、ともに私学平均をやや上回る安定的水準である。

(2) 教育研究経費比率

従来から私学平均より高い水準で推移しており、2010年度（平成22年度）も私学平均を上回っている。

(3) 管理経費比率

広報の強化に伴い一時上昇傾向を示していたが、2010年度（平成22年度）では私学平均より少ない比率となり、上回っている。

(4) 帰属収支差額比率・消費支出比率

法人全体の数値では、2006年度（平成18年度）において、所有グラウンド等の土地評価損を多額に計上したため一気に数値を悪化させたが、2007年度（平成19年度）には平常状態に戻している。なお、当該比率は、大学単独の数値も含め、ここ数年私学平均より劣る状態が続いている。2010年度（平成22年度）は、2008年度（平成20年度）からキャンパス整備事業が開始して、一時的な特別事業経費の支出が増加したが、私学平均を上回る水準となっている。

(5) 学生生徒等納付金比率

ほぼ前年度比と同様となり、依然として私学平均より高い水準にあり、更なる収入多様化策が必要である。

(6) 寄付金収入比率

2007年度（平成19年度）は創立100年を迎えた年度であり、記念事業募金が収入増に大きく寄与している。2010年度（平成22年度）は、私学平均を0.8ポイント下回る基準であり、引き続き、寄付金募集体制の強化が必要である。

(7) 基本金組入率・消費収支比率

2000年度（平成12年度）より第2・3号基本金の組入れを行っておらず、私学平均を下回る水準が続いている。なお、直近2年度の数値は、学校法人会計基準の変更に伴う過年度基本金繰延額の取崩し（2005年度（平成17年度））、所有グラウンド及び厚生施設の使用停止に伴う該当基本金の取崩し（2006年度（平成18年度））が従来の基本金組入額を相殺した結果である。

2010年度（平成22年度）は、2008年度（平成20年度）よりキャンパス整備事業が開始して、東京千住キャンパスの基本金組入れが次年度のキャンパス移転に向けて控えたため、基本金組入率は、私学平均より大幅に上回っている。また、キャンパス整備事業の一時的な特別予算の支出増加により、消費収支比率は私学平均を下回っている。

(8) 上記以外の比率

ほぼ私学平均と同水準で推移している。

[貸借対照表関係比率]

(1) 固定資産構成比率・流動資産構成比率

私学平均に比べ固定資産の数値が高く、流動資産の数値が低い状況にある。

その他の固定資産のうち、特に減価償却引当特定資産の蓄積が多いことがその要因であり、この点は財政基盤の安定に寄与している。

2008年度（平成20年度）よりキャンパス整備事業が開始して、一時的な特別経費

として、減価償却引当特定資産及び現預金を東京千住キャンパス用地取得に充てたため、2010年度（平成22年度）は私学平均と比べて、約10.5ポイント固定資産比率は上回り、流動産比率は下回っている。

(2) 固定負債構成比率・流動負債構成比率

両比率とも私学平均より着実に数値を下げ、上回ってきている。

2008年度（平成20年度）や2009年度（平成21年度）は、東京千住キャンパス用地取得費用等の財源として借入金設定により、一時的に比率が悪化した。借入金返済を短期間に実施するため、2010年度（平成22年度）は、固定負債構成比率は私学平均より2.2ポイント上回り、流動負債構成比率は、ほぼ平均並みとなった。

(3) 自己資金構成比率

消費収支差額の改善とともに比率を上げてきており、現状は私学平均より高い水準にある。

2009年度（平成21年度）は、2008年度（平成20年度）のキャンパス整備事業開始により、東京神田キャンパス一部売却の収入に先行して事業費の支出が増加したことにより、比率を下げる結果となった。2010年度（平成22年度）は、借入金を短期間で返済していくため、自己資金構成比率は私学平均を上回った。

(4) 消費収支差額構成比率

近年、着実に数値を改善しており、現状は私学平均より高い水準にある。

2010年度（平成22年度）は、2008年度（平成20年度）より開始したキャンパス整備事業開始により、私学平均より一時的に下回った。

(5) 固定比率・固定長期適合率

両比率とも私学平均よりやや高い水準にあったが、キャンパス整備事業の東京千住キャンパス用地（土地）等の増加が主要因である。

(6) 流動比率

2007年度（平成19年度）まで200%を超える比率を維持しており、私学平均比較でも高い水準にある。

2010年度（平成22年度）は、2008年度（平成20年度）より開始した東京千住キャンパス用地取得費用等の財源として、減価償却引当特定資産を取り崩したこと及び借入金の設定により比率を大幅に下げる結果となった。

(7) 総負債比率・負債比率

両比率とも下降傾向にあり、私学平均比較でも低い水準にある。

2010年度（平成22年度）は、2008年度（平成20年度）より開始した東京千住キャンパス用地取得費用等の財源として借入金設定により、一時的に比率が悪化している。

(8) 退職給与引当預金率

私学平均に比べ約半分のレベルであり、退職金財団交付金への依存度が高い体

質となっている。

(9) 上記以外の比率

私学平均との比較において、良好な水準で推移している。

(2) 予算編成および予算執行は適切に行っているか。

【予算編成】

本学の予算編成は、以下の日程・手順で行われている。

予算編成日程と手続き (表 9-2)

3月中旬	[理事会]学費決定(大学院)
6月中旬	[理事会]学費決定(学部) 入学目標人員決定
7月中旬	[理事会]予算編成方針、予算大枠審議
10月中旬	[理事会]予算大枠承認
10月中旬(予算大枠決定後)～	予算説明会・学科関係予算説明会
11月中旬	予算申請〆切
11月下旬～12月中旬	必要に応じ各部署との予算折衝
1月下旬～2月中旬	[理事会]予算案審議
3月下旬	[評議員会]予算案承認 [理事会]予算決定
3月下旬	予算通達

予算編成の基本となる学費及び入学目標人員を理事会にて承認後、経理部において予算編成方針、予算大枠の原案を作成する。

予算編成方針は、基本項目の方向性や取扱いを定めており、収入面では、財源確保に向けた方策、支出面では、経常予算の削減目標(削減率)、教育研究予算(学科関係予算、学内研究費等)の配分基準(単価)、該当年度に発生する臨時予算等を定めている。

予算大枠は、予算編成方針に基づき作成する収支予測であり、資金収支予算と消費収支予算を大科目レベル表示している。

具体的には、収入科目は、学生在籍予測数、過去の決算数値等を基にした想定金額の計上であり、支出科目は、予定される人件費、事務部署(研究所を含む)の前年度予算をベースとした経常予算、教員・学生予測数と配分単価により算出される教育研究予算、予算編成方針に示された臨時予算、中・長期的な財政計画に基づく特別事業予算等を科目ごとに取り纏めた金額の計上である。

予算編成方針、予算大枠の原案は、理事会において審議・承認され、その後の予算説明会・学科関係説明会において、学科・系列、事務部署の代表者、予算担当者に周知される。



経常予算については、各部署からの申請に基づき配分額を内定するが、予算大枠の基礎数値（各部署前年度予算に削減率を乗じた数値）が予算枠となっているため、申請額が予算枠を超える場合には経理部との予算折衝による調整が図られる。なお、各部署の申請額は事前に予算積算明細内訳レベルで予算システムへの入力が行われており、予算折衝による調整は経理部で対応する。

その後、経常予算以外の予算は全て経理部にてシステム入力を行い、集計結果を予算原案として取り纏める。予算原案は、予算大枠との比較とともに審議され、評議員会を経て理事会において決定される。

#### 【予算執行】

予算執行については、「経理規程」「請負購買規程」「旅費規程」及び各研究費の取扱要領に則り適切な処理を行っている。

予算執行をする場合は、各部門・部署の所属長の承認を得て、伝票類（出金伝票、物品請求伝票、旅費請求書）及び証憑類を処理担当部署（経理部・管財部・総務部）に提出する。伝票内容は、処理担当部署により妥当性或正確性がチェックされ、システム入力により予算残高照合を行った後、支払い処理が行われる。

科目不適合、軽微な変更に対する予算の転用は必要に応じ認めているが、予算の新たな措置については原則認めていない。但し、突発的・緊急的な事態に要するための予算措置については、予備費を使用して対応することとしている。

本学の財務監査には、私立学校法及び寄附行為に基づく監事監査、私立学校振興助成法に基づく監査法人監査、学内内部監査規程に基づく監査員監査がある。

監事（2名）は、法人の財務状況、業務執行状況について監査を行い、毎会計年度に監査報告書及び監査意見を作成し、理事会及び評議員会に提出している。職務の遂行にあたっては、決算終了後に財務三表並びに会計元帳等について、経理担当者へ説明を求める形で財政状況の確認を行い、理事会・評議員会において学園運営全般に亘る各種審議・報告の場に立会う形で業務執行状況の確認を行っている。また、理事会においては必要に応じて意見を述べることもある。

監査法人による監査は、契約に基づく延べ728時間の実地監査であり、会計士により会計処理全般の確認、指導が行われている。また、理事会議事録を通して財政面から見た学園運営の適合性についても確認が行われている。

現状の内部監査は、会計監査というよりは日常の業務処理過程において発生する固有の問題に対応することを中心としている。監査終了後、理事長に提出される監査報告書において、改善の必要性を認められた事項については、当該所属長に対して、改善計画策定指示書が交付される。

なお、監事は、年に1・2回、監査法人の公認会計士と内部監査員からそれぞれ個別に監査状況報告を受けるとともに、意見交換を行っている。

## 2. 点検・評価

### ①効果が上がっている事項

本学では、「将来構想企画委員会」において将来構想（計画）に基づく中・長期財政計画を検討し、後の「財政健全化委員会」において必要な見直しを行った上で具体的な収支目標を設定した。これにより、財政上の課題事項及び収支目標の達成度について毎年度検証を行っており、財政運営において重要な役割を果たしている。

2006年度（平成18年度）に設置された財政健全化委員会の答申に基づき、理事会において2010年度（平成22年度）までに帰属収支差額比率10%超過及び第2号基本金の組入れを目標として掲げた。

2007年度（平成19年度）決算においては、帰属収支差額比率は9.1%となり、収支状況は改善の方向に向かった。

2008年度（平成20年度）決算においては、東京千住キャンパス創設及び東京神田キャンパスからの本部機能の移転という大きな事業が始まったものの、この東京千住キャンパス等整備関連事業経費及び臨時的な資産処分差額を除いた上での帰属収支差額比率は9.7%となった。

2009年度（平成21年度）予算においては第2号基本金の組入れを当初計画より1年前倒しで開始し、目標に向かって一定の成果を上げた。2009年度（平成21年度）決算においては、東京千住キャンパス等整備関連事業経費を除いて、帰属収支差額比率は9.3%となった。また、2009年度（平成21年度）は財政健全化委員会で、「財政健全化グランドデザイン」の検討を行い、基本的考えをまとめるとともに、2010年（平成22年）3月31日付で理事長宛に「財政健全化委員会中間答申」を提出した。

2010年度（平成22年度）は、東京千住キャンパス創設事業経費の負担が引き続きあるため、財政的には厳しい状況ではあるが、財政健全化委員会の答申にある帰属収支差額比率10%超過の目標を達成する最終年度となるため、より一層費用対効果を考慮して予算の検証を行い、業務の見直しを積極的に行うとともに収入増加策等も含めて財政健全化を図った結果、東京千住キャンパス等整備関連事業経費及び臨時的な資産処分差額を除いた上での帰属収支差額比率は10.4%となった。

将来計画に基づいて、財政計画を検討し、具体的な収支目標を設定したことにより、教職員の財政に対する意識の高揚を促して、財政健全化への取組みを継続的に実施してきたことにより、一定の成果を収めることができたといえる。

消費収支計算書関係比率、貸借対照表関係比率の状況は、過去5年間の推移から見て、帰属収支差額比率（消費支出比率）を除く他の項目については私学平均より良好な状況であるか、又は経年で改善が見られることから、概ね健全であると判断している。

2008年度（平成20年度）より開始したキャンパス整備事業により一時的に比率が悪化したのが、2010年度（平成22年度）は、帰属収支差額比率は10.5%となり、キャンパス整備事業関連経費を除いた上での帰属収支差額比率は10.4%となった。ここ数年の財政健全化に向けた

取組（外部資金獲得、効率的な資産運用、経費節減）が徐々に成果を上げてきたことが大きな要因であるといえる。

## ②改善すべき事項

中・長期的な財政計画は、将来構想（計画）を踏まえた上で策定され、その後の計画の変更、社会環境の変化等に応じて定期的に見直しを図っていく必要がある。

2011年度（平成23年度）以降の財政の指標となる「財政健全化グランドデザイン」を財政健全化委員会において策定していく必要がある。

## 3. 将来に向けた発展方策

### ①効果の上がっている事項

第1期財政健全化委員会からの答申の内容については、一定の成果を挙げたことから、第2期財政健全化委員会から2010年（平成22年）3月31日付けで中間答申（第二次答申）された、2011年度（平成23年度）から2015年度（平成27年度）まで5年間の財政指標となる「財政健全化グランドデザイン」に示された次の3つのステップについて、第3期財政健全化委員会において審議し、第二次答申と一体のものとして、2011年（平成23年）3月31日に財政健全化委員会答申（第三次答申）が提出された。

[ステップ1] 収支バランスの確保（帰属収支差額比率10%超過、第2号基本金組み入れ

[ステップ2] 特別事業費等の確保（収入を入学定員の1.1倍、支出を1.0倍）

[ステップ3] 帰属収入の変化に対応できる財務体制の確立策定（目的別分類の導入）

2010年（平成22年）3月31日付財政健全化委員会中間答申において示された、段階的に財務体質を強化し、10年後の学園の運営を安定させることを目標とする「財政健全化グランドデザイン」の具現化に向け、2010年度（平成22年度）に理事会より新たに諮問された事項について検討を行い、2011年（平成23年）3月末までに答申書を取りまとめ、引き続き財政健全化を継続的に推進していくこととなった。

2010年度（平成22年度）財政健全化委員会答申への対応について

#### (1) 2011年度（平成23年度）以降2015年度（平成27年度）までの収支予想の策定

東京千住キャンパス開設及び全学的改編完成後の収支予想については2010年度（平成22年度）に策定し、当該収支予想に基づき各キャンパスの収支改善策について具体案を提案の上、実施に向けて継続して検討する。

#### (2) 大学院を含む学費全般の検討（大学学費検討委員会と連携）

卒業延期者に対する学費減免等については、2012年度（平成24年度）を目途に実施する。

2012年度（平成24年度）以降の学費の見直しについては、可能な事項から実施するため2011年（平成23年）以降の収支予想に基づき継続して検討する。

#### (3) 研究所の自立的運営方策の検討（研究企画推進会議と連携）

答申に基づき実施する。

(4) 人件費（定年制度と給与体系を含む）の検討

定年制度等の見直しについては、答申に基づき実施に向けて推進する。

給与体系の見直しは、継続して検討する。

(5) その他収入増加策を含む財政健全化に必要な事項

① 学費収入以外の収入増加策の提案を実施する。

② 目的別予算書・決算書の作成については、2011年度（平成23年度）予算より実施し、各キャンパス（各学部）の自立的運営（減価償却費の明確化と独立採算制等導入）については、2011年（平成23年）以降の収支予想に基づき継続して検討する。

③ 第2号基本金の組入れ増加策は、継続して検討する。

④ 単年度予算の複数年度化の検討は、継続して検討する。

⑤ その他財政健全化に必要な事項は継続して検討する。

また、予算編成及び予算執行については、予算編成方針や諸規程等に基づき合理的な処理が行われており、予算システムについては、勘定科目や金額管理を行うと同時に、財政健全化委員会から提言された「目的別収支」導入について、前述の2011年度（平成23年度）予算から実施予定を1年前倒して実施し、2010年度（平成22年度）より目的別の分類機能を行い、目的別計算書の作成や目的別分類からの予算検証を実施した。【資料①】

②改善すべき事項

帰属収支差額比率の改善は、本学財政健全化の最も重視する目標であり、10%以上の数値を継続して確保し得る収支構造の確立を具体的な目標と定めている。

今後、東京千住キャンパス及び東京神田キャンパスの整備の実施、またこれに伴う教育・研究体制の再構築の推進が予定されており、これらが財政に大きな影響を及ぼすことが予想される。現状において、キャンパス整備計画、教育・研究体制等は検討あるいは実施の途中段階にあるが、特に東京千住キャンパス及び東京神田キャンパスのランニングコストの増減は、その後の収支構造に大きく影響を与えることになるため十分な検討を行う必要がある。

4. 根拠資料

資料① 本学WEBサイト：事業・財務情報

(<http://web.dendai.ac.jp/about/hojin/jigyo/>)

資料② 本学WEBサイト：東京千住キャンパス創設事業

(<http://web.dendai.ac.jp/about/match/campus/>)

資料③ アニュアル・レポート（2006（平成18年）～2010（平成22年））

以 上