

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いる。2012年度（平成24年度）は、新たな学園づくりに向けた環境整備が整ったことから、学長を委員長とする学校法人東京電機大学将来構想企画委員会が編成され、同委員会より、本学の将来構想の骨子を示す、答申（その1）・（その2）が示された。さらに、2013年度（平成25年度）には、併設校である東京電機大学中学校・高等学校将来計画委員会答申及び財政健全化委員会答申が示され、それらを踏まえて2014年度（平成26年度）から10年間を目途にした「学校法人東京電機大学中長期計画～TDU Vision2023～」を策定した。これらの内容については、各学部教授会での説明に加え、学内広報誌「学園月報」に全文を掲載し大学構成員に対し、周知・浸透を図っている。また、その概要を「アニユアルレポート」やホームページに掲載し、社会に対しても広く発信している。

学園創立100周年宣言、東京電機大学グランドデザイン及び学校法人東京電機大学中長期計画～TDU Vision 2023～は根拠資料に示すとおりである。

【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、2013年（平成25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) 学位授与に関する事項
- (3) 教育課程及び授業に関する事項
- (4) 履修・試験・成績等に関する事項
- (5) 学生の厚生補導及び賞罰に関する事項
- (6) 大学則・学部規則の改正に関する事項
- (7) 学部長の推挙に関する事項
- (8) 学科長及び系列主任の選定に関する事項
- (9) 教授、准教授、講師、助教、及び助手の人事に関する事項
- (10) 学部長が諮問した事項
- (11) 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、学長補佐、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、研究推進社会連携センター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、大学の学務をつかさどり、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の統括（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（研究科・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、全学的改編、学事、研究、国際交流、学生厚生、就職関係、学習支援、入試・広報、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、学長室長等を加え、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、研究推進社会連携センター（研究推進部・産官学交流センター）、総合メディアセンターからなる『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））、各学部事務部（工学部・未来科学部事務部、理工学部事務部、情報環境学部事務部）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。ただし、監査室については、その性質上、各部門に属することなく独立した立場で監査業務を実施する必要があることから、上記の3部門とは別に、監事・監査法人・内部監査員の下に位置付けられている。

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するために教育改善推進室を、2012年（平成24年）4月には、内部監査の三様監査の機能を踏まえた連携強化と業務監査の視点から運営効率化を図るために監査室を、2012年（平成24年）10月には、本学における研究組織及び研究支援に係る一体化・一元化を図るため大学付置研究所の位置付けの変更並びに研究支援組織の統合を図るため総合研究所、研究企画室及び産官学交流センターを研究推進社会連携センターに統合するなど、その時々に応じた組織の設置及び改組等を行っている。

さらには、新学部設置やキャンパス開設等、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。

【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、その評価は一般職であれば第一次評価者が課長、第二次評価者が所属長（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で反映するに留まっている。

なお、事務・技術職員については、現行の人事考課制度に替えて、職位に応じた役割及び求められる能力を評価する新たな勤務評価及び業務の遂行状況や達成状況を評価する目標達成度評価の導入について検討を行っている。

【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、円滑な運営システムを構築しており、適切に運用されている。

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。

②改善すべき事項

現状において、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。しかし、全学的審議機関としての学部長会本会が開催された実績はなく、社会の変化に対応できる迅速な意思決定を図るためにも、全学的審議機関のあり方について、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

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の構築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。

事務・技術職員の評価制度の一つとして目標達成度評価の導入の検討を行っている。なお、目標管理の手法を用いて、組織の全体目標と自らの業務との関連について確認することにより、職務に対する動機づけや自律性、さらには能力開発が促進されることが期待される。

②改善すべき事項

将来的な法改正も視野に入れ、学長がリーダーシップを発揮し、より一層の大学改革を推進することができるよう、学長、学部長及び研究科委員長の選考方法の在り方、副学長の職務及び教授会の役割等、ガバナンス改革等に向けた体制整備に取り組む必要がある。

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（省略）

資料① 学園創立 100 周年記念宣言

資料② 東京電機大学グランドデザイン

資料③ 学校法人東京電機大学中長期計画～TDU Vision 2023～

資料④ 管理運営規則

資料⑤ 学部長会規程

資料⑥ 大学院学則、大学学則、各研究科規則、各学部規則

資料⑦ 各研究科委員会規則、各学部教授会規則等

資料⑧ 東京電機大学学長選出規程

資料⑨ 各学部・研究科の学部長選出規程、委員長選出規程

- 資料⑩ 事務分掌規則
- 別紙⑪ 事務・技術職員配置転換取扱細則
- 別紙⑫ 事務部長会内規
- 別紙⑬ 課長（グループ長）連絡会内規
- 別紙⑭ 任用規程
- 別紙⑮ 事務・技術職員研修規程

第9章 管理運営・財務

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。

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。

次期中長期計画策定のため、将来構想企画委員会に「将来の東京電機大学のあるべき姿」について諮問し、同委員会からの2つの答申をもとに全学的改編委員会を設置し、2017(平成29)年度全学的改編実施に向けて検討を開始した。さらに、財政健全化や中学校・高等学校の将来計画に関しても委員会を設置し検討を行った。

そして、これら委員会からの答申等を踏まえ、2014(平成26)年度から2023(平成35)年度までの10年間を目途とする新たな学園の中長期計画「学校法人東京電機大学中長期計画～TDU Vision2023～」を策定した。

財政においては、東京千住キャンパス開設後、近隣地の確保等さらに将来に向けて発展する環境が整いつつあり、改めて前回の財政健全化委員会が示した財政計画の進捗状況を点検・評価し、新たな中長期的な財政計画を策定する必要があることから、平成25年5月14日付財政健全化委員会を設置した。

財政健全化については、東京千住キャンパス第2期計画（I街区）および各キャンパス施設等の充実・維持に係る事業等、今後の費用増加要素を踏まえた上で、学生生徒等納付金、人件費、経費の収支の枠組を再構築し、平成32年度に帰属収支差額比率10%超過を達成することにより、将来に亘って持続可能な財政基盤を確立することを提言した。学生生徒等納付金、人件費、経費の収支の枠組みは、以下のとおりである。

(a) 学生生徒等納付金

平成29年度までに全学的に学費改訂を実施

(b) 人件費

平成 32 年度までに平成 26 年度予算大枠の 4%相当を削減

(c) 経費

消費税増税分を経費削減により吸収し、平成 32 年度までに総額約 5.2 億円の経費削減

また、以前より推進してきた外部資金の導入は、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。

学内体制は、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の「産官学交流センター」、研究活動全般の促進を支援する専門部署の「研究企画室」を設置するなど充実改善を図ってきたが、2012 年（平成 24 年度）に両部署を統合した「研究推進社会連携センター」を設置した。2013 年度（平成 25 年度）は、外部資金獲得増に向けた研究者間「コンソーシアム化」形成のための研究活動支援体制づくりや間接経費を伴う公的研究費を獲得した教員へより一層の研究活動を推奨するため、「研究報奨制度(インセンティブ制度)」の運用を開始した。

2013 年（平成 25 年度）の外部資金総額は、2012 年（平成 24 年度）と比べて、科学研究費、奨学寄附金は減少したものの、政府もしくは政府関連法人からの研究助成金、受託研究費、共同研究費は増加した。

過去 3 年間の経年で総額を比較すると着実に外部獲得資金を増加させている。

【外部資金の推移】

(単位：千円)

		2011 年度 (平成 23 年度)	2012 年度 (平成 24 年度)	2013 年度 (平成 25 年度)
科学研究費	交付金額 (継続分含む)	154,014	203,660	178,130
政府もしくは政府関連法人 からの研究助成金	受入金額	27,370	45,318	77,946
奨学寄付金	受入金額	56,541	57,966	49,025
受託研究費	受入金額	124,786	99,286	107,461
共同研究費	受入金額	38,222	34,678	34,715
外部資金総額		400,933	440,908	447,277

【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系統大学比較を行い、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。同系統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—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。

[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、2013年度（平成25年度）も私学平均を5.8ポイント上回っている。

(3) 管理経費比率

キャンパス移転関連経費等に伴い一時的に上昇傾向を示していたが、2013年度（平成25年度）では私学平均より1.7ポイント少ない比率となり、上回っている。

(4) 帰属収支差額比率・消費支出比率

2013年度（平成25年度）は、既存キャンパスにおける施設設備の老朽更新や耐震工事、新法人システムの導入など一時的な特別事業経費の支出が増加したため、私学平均を少し下回る水準となっている。

(5) 学生生徒等納付金比率

2013年度（平成25年度）は、依然として私学平均より7ポイントも高い水準にあり、更なる収入多様化策が必要である。

(6) 寄付金収入比率

2013年度（平成25年度）は、私学平均を1.7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) 補助金比率

2013年度（平成25年度）は、2012年（平成24年度）と同様に、東京神田キャンパス売却に伴う収入超過に伴う前年度収入超過状況の補助金増減率の減額調整を始め、収容定員に対する在学生の割合が多いことに伴う傾斜配分調整、補助金収入全体に対する圧縮率の上昇を受けて、国庫補助金の経常費補助金は、私学平均より3.2ポイント下回っている。

(8) 基本金組入率・消費収支比率

2013年度（平成25年度）は、東京千住キャンパス千住東グランド土地取得の基本金組入れが大きな要因となり、基本金組入率は、私学平均より大幅に上回っている。また、消費収支比率も上記理由と同様、土地取得の基本金組入れ額が影響して、私学平均を大きく上回っている。

(9) 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

2013年度（平成25年度）は、東京千住キャンパス千住東グランド土地取得等が影響して、私学平均と比べて、4.9ポイント固定資産比率は上回り、流動資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

借入金等の返済により、両比率とも私学平均より着実に数値を下げ、負債構成比率は低下してきている。2013年度（平成25年度）は、固定負債構成比率は私学平均より4.7ポイント、流動負債構成比率は、3.4ポイント高い水準にある。

(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。2013年度（平成25年度）の自己資金構成比率は私学平均より8.0ポイント高い水準にある。

(4) 消費収支差額構成比率

2013年度（平成25年度）は、私学平均より11.9ポイント高い水準にある。

(5) 固定比率・固定長期適合率

2013年度（平成25年度）は、東京千住キャンパス千住東グランド土地取得に伴い2012年（平成24年度）より4.6ポイント上昇したものの、私学平均よりも3.4ポイント高い水準にある。

(6) 流動比率

2012年度（平成24年度）は東京神田キャンパス売却等により477.4%と一時的にとっても高い水準にあったが、2013年度（平成25年度）は、東京千住キャンパス千住東グランド土地取得を現預金より支出したため、320.3%と比率を大幅に下げる結果となった。しかし、私学平均217.9%と比べると依然として高い水準にある。

(7) 総負債比率・負債比率

両比率とも着実に改善しており、私学平均との比較でも総負債比率で8ポイント、負債比率で9.9ポイント高い水準にある。

(8) 退職給与引当預金率

私学平均に比べ約半分のレベルから2013年（平成25年度）は、約64%へと上昇したものの依然として、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

2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
9月上旬	[理事会]事業計画大綱、予算編成方針、 予算大枠、予算編成日程 審議
10月上旬	[理事会]事業計画大綱・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]事業計画書・予算案審議
3月下旬	[評議員会]事業計画書・予算案承認 [理事会]事業計画書・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先に承認後、9月より全学的な事業計画大綱、予算編成方針、予算大枠の原案を作成する。

事業計画大綱に連動した形で、予算編成方針の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、経常予算の目標、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、学所在籍予測数、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。

事業計画大綱に沿った予算編成方針、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及び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749時間の監査であり、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。

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室と3様監査を実効的に行うため、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

2012年度（平成24年度）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完遂し、東京千住キャンパスで運営を開始して1年間経過した後の決算となった。キャンパス創設事業の前年度（2011年〔平成23年度〕）計画の一部未実施分を平成24年に実施したことや図書を除却等処分差額の増加により帰属収支差額比率は、 $\Delta 0.7\%$ となったが、キャンパス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 7.0% となった。

また、2013年度（平成25年度）は、可能な限りの予算削減を行い、帰属収支差額比率 6.2% となる予算を編成した。

財政健全化委員会答申の収支改善目標である帰属収支差額比率 10% の達成に向け、共通的な経費である保守・管理費等について、予算執行段階での経費削減に努めた。しかし、補助金収入等の減収、前年度の未実施事業の予算計上、新規の経常的経費の発生などの改善目標策定時に含まれていなかった要素も重なり、平成25年度決算の帰属収支差額比率は 5.0% 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、ある一定の成果を収めることができたといえるが、帰属収支差額比率 10% という学園の目標に対しては、充分ではない結果となった。

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、経年での改善が見られるが、本学園の将来計画から考えると更なる健全化が必要な状況であると判断している。

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。

2013年度（平成25年度）以降の財政の指標となる新たな財政健全化の枠組みを年次計画として具体化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、財政健全化を継続的に推進していくこととなった。

しかし、上記の答申が、2010年度(平成22年度)に策定し、策定時点の予測数値を含めていた。また、東京千住キャンパス開設後の運用開始1年経過したこと及び東京千住キャンパス第2期計画の基本方針が示されたことから、2013年度(平成25年度)は、新たに財政健全化委員会を設置した。従来の財政健全化委員会答申の進捗状況の点検評価を行い、2013年度(平成25年度)から2015年(平成27年度)までの見直しを含めた2020年(平成32年度)までの財政計画の策定や東京千住キャンパス I 街区の資金計画基本方針、既存キャンパスの中長期的整備計画等の基本的考えをまとめ、2014年(平成26年)1月21日付で理事長宛に「財政健全化委員会答申」を提出した。

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。

平成26年度以降は、平成25年度に策定した新たな財政健全化の基本目標である「平成32年度に帰属収支差額比率10%超過の達成」に向けて、持続的で安定した財政基盤を確立するため、平成26年度から財政の枠組み(学生生徒等納付金、人件費、経費)の再構築について具体的な検討を開始する。

今後、東京千住キャンパス第2期計画(I街区開発)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・研究体制等は検討及び実施は、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、必要な財政健全化の施策を着実に実施する必要がある。

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/jigyoo/>)

資料② アニュアル・レポート(2009(平成21年)～2013(平成25年))