

第3章

基準3. 経営・管理と財務

3-1 経営の規律と誠実性

《3-1の視点》

3-1-① 経営の規律と誠実性の維持の表明

3-1-② 使命・目的の実現への継続的努力

3-1-③ 学校教育法、私立学校法、大学設置基準をはじめとする大学の設置、運営に関連する法令遵守

3-1-④ 環境保全、人権、安全への配慮

3-1-⑤ 教育情報・財務情報の公表

(1) 3-1の自己判定

「基準項目3-1を満たしている。」

(2) 3-1の自己判定の理由（事実の説明及び自己評価）

①経営の規律と誠実性の維持の表明

本学園は昭和12年（1937）に創立以降75年を迎えている。建学の精神は「質実清楚・明朗進取・感謝奉仕」を礎とし、豊かな個性を伸ばし、新しい時代に活躍できる人材を養成している。この精神に基づき、本学園は「田村学園寄付行為」を制定した。この寄付行為に基づき、理事、評議員の任命、理事長の選任、理事会、評議員会の運営を行ない、理事長のリーダーシップの下、大学では学長に教学の権限を与えて緊張感を高めて、経営を行なっている。

理事会、評議会は5月、9月、12月、3月と定期的に行われ、また理事、評議員の出席率も高く、議題に従い活発な議論、審議が行なわれている。

理事会には監事も毎回出席すると共に、財務、業務の両観点から通常監査を行っている。

②使命・目的の実現への継続的努力

本学園の目的は上記の通りであり、それに基づき大学の基本理念は「国際性、学際性、実際性」をキーワードにして時代の変化に対応しながら、目的実現に努力している。平成22（2010）年度に立ち上げた学長をトップとする「長期戦略策定委員会」は東日本大震災などがあり、予定は大幅に遅れているが、もう1年間議論を高め、長期戦略を固める所存。年度計画は年頭の学長所感を踏まえて、各学部、研究科で策定し、それを全学事業計画にまとめている。教学においては、各学部、研究科では月に1度教授会を開いて学部のコンセンサス、法人の意思、他学部、研究科の情報等を確認している。

教学と経営をつなぐ機関として「大学経営会議」があり、年間4回ほど開催されている。この会議のメンバーは理事長、常務理事、学長理事で大学事務局長と法人事務局長が共同

で事務局を勤めている。教学側の最高決定機関である「大学運営会議」、法人側の「理事会」をつなぐ機関として、重要な役割を果たしている。

③学校教育法、私立学校法、大学設置基準をはじめとする大学の設置、運営に関連する法令遵守

学園の指示に従い、平成 23（2011）年秋には、大学の設置、運営に関する全ての法律の遵守状況を調査し、法律に準拠し、大学関係規程を定め、大学運営を行なっていることを再確認した。例えば、設置基準の必要専任教員数、必要教授数、校地面積など大学設置基準法に適合している。

また、教学内容については、各種委員会が法律の内容を具体化しており、法律変更時にも迅速な対応が出来る。

例えば、キャリア教育の義務化なども就職委員会、教務委員会で法律の具現化を行なった。

④環境保全、人権、安全への配慮

大学部門では、人権については、

多摩大学個人情報保護規程

学校法人田村学園公益通報に関する規程

多摩大学ハラスメント防止規程

多摩大学ハラスメント防止ガイドライン

多摩大学ハラスメント委員会規程

多摩大学教育職員就業規則

多摩大学事務職員就業規則

多摩大学非常勤教育職員就業規則

多摩大学非常勤事務職員就業規則

学校法人田村学園母性健康管理規程

学校法人田村学園育児・介護休業等に関する規則

学校法人田村学園公益通報に関する規程

等の規定で教職員の働く場を保障している。

また、安全については、

多摩大学危機管理規程

多摩大学衛生委員会規則

に基づき学内体制を整備している。

昨年度はグローバルスタディーズ学部で大地震の避難訓練を全学部規模で消防署の職員を招いて行い、また海外留学中の本学学生グループが交通事故に遭遇したとの状況での契約保険会社職員を招いての危機対策シミュレーションを行い、実際起こったときの対応策などを検討した。

環境保全に関しては現在のところ、規程類がない。

⑤教育情報・財務情報の公表

本学園は「田村学園事業報告書」を毎年作成し、教育情報、財務情報をホームページに公

表している。また大学の教育情報は情報公開のホームページで更に詳しく公表している。大学案内、諸刊行物（ラポール、SGS News 等）もホームページで公開し、高校生、在校生、その保護者、一般市民にも気軽に見れるようになっている。

教育内容については、シラバス、時間割りを公開。また毎年行なっている「自己点検報告書」にて教育内容の自己評価を行い、ホームページに公表すると共に印刷物で関係者に配布している。

(3) 3-1 の改善・向上方策（将来計画）

学園の経営は日本の将来を背負う生徒、学生を教育することの実質化である。世界における日本の立ち位置、日本における教育での本学園の役割を常に意識しながら、進めていきたい。

財務情報の公開では、図表等を含めて、分かりやすい財務情報に心がける。

環境に関する大学の意思を表明した規則を至急策定する。

3-2 理事会の機能

《3-2の視点》

3-2-① 使命・目的の達成に向けて戦略的意思決定ができる体制の整備とその機能性

(1) 3-2の自己判定

「基準項目 3-2 を満たしている。」

(2) 3-2の自己判定の理由（事実の説明及び自己評価）

理事会の機能は「田村学園寄付行為」に規定されている。

理事会は平成 23（2011）年度合計 4 回開催し、都度重要案件を審議し、迅速な対応を教育現場に指示している。

平成 23（2011）年度の開催日、審議内容は、下記の通りである。

(1) 平成 23（2011）年 5 月 30 日

平成 22（2010）年度決算（案）について

(2) 平成 23（2011）年 9 月 29 日

①多摩大学目黒高等学校及び同中学校学則並びに多摩大学附属聖ヶ丘高等学校及び中学校学則の一部変更（案）について

②学校法人田村学園及び多摩大学の規程類の制定、改訂及び廃止（案）について

③基本財産の処分（案）について

(3) 平成 24（2012）年 2 月 15 日

①寄付行為第 4 条第 1 項第 4 号選出評議員の志望に伴う後任評議員の選任について

②学園規程類の制定、改訂及び廃止（案）について

(4) 平成 24（2012）年 3 月 28 日

①平成 24（2012）年度事業計画（案）及び平成 24（2012）年度年間予算（案）について

②規程類の制定、改訂及び廃止（案）について

評議員会は理事会開催日に同じく開催され、「寄付行為」に従い、理事会の諮問機関の役割を果たしている。

現在の理事会メンバーは寄付行為第 6 条に従い、8 名で中理事は 6 名で、監事は 2 名である。外部からの理事 3 名、監事 2 名を含めて、多摩大学学長、多摩大学目黒高校校長を始めとして教育に知見のある方々で理事会は毎回熱心な議論を展開している。

評議員会は現在 14 名で構成されている。選考は寄付行為第 24 条に従い行なわれている。

少人数の理事会では、常に十分な審議が行なわれ、戦略的意思決定がなされていると言え

る。

大学関係では学長、理事長、常務理事の3名による「大学経営会議」を開催して、大学関係の重要案件を理事会の前に充分審議して理事会に臨んでいる。「大学経営会議」は平成23（2011）年度4回開催している。

（3）3-2の改善・向上方策（将来計画）

田村学園は幼稚園、中学校、高等学校、大学と幅広い生徒学生への教育を提供しているものであり、理事会では教育全般に亘る議論が活発になされており、今後ともこれを継続する。

大学に関する重要事項は大学経営会議でも議論されており、大学の状況は理事会、理事には充分理解を得ているので、これを継続してと共に、理事会で行われた議論の結果を大学の経営に活かしていく。

3-3 大学の意思決定の仕組み及び学長のリーダーシップ

《3-3の視点》

3-3-① 大学の意思決定組織の整備、権限と責任の明確性及びその機能性

3-3-② 大学の意思決定と業務執行における学長の適切なリーダーシップの発揮

(1) 3-3の自己判定

「基準項目 3-3 を満たしている。」

(2) 3-3の自己判定の理由（事実の説明及び自己評価）

①大学の意思決定組織の整備、権限と責任の明確性及びその機能性

平成 22 (2010) 年度より、教育方針を意思決定する組織体制の見直しを図り、「大学運営会議」を最高意思決定機関とした運営が順調になされている。

「大学運営会議」では、学部、学科の設置、重要規定の改廃、教育研究予算事項、人事方針、教育課程の編成方針、学内諸機関の連絡調整、大学の将来計画に関する事項など大学の運営に関する全ての重要事項について審議、決定している。

学部レベルでは「学部運営委員会」が教授会の下で各委員会での審議結果を確認し、教授会への橋渡しを行なっている。教授会は教学関係の重要事項を審議し、それに基づき、学部長主導で学部運営がなされている。教授会の下には常設委員会と特別委員会があり、関連事項を現場の立場で活発な検討がなされている。

大学の意思決定プロセスは各種委員会、学部運営委員会、教授会、大学運営会議がそれぞれの立場で大学運営に参画しており、下からの意見の吸上げ、上からの意思伝達の機能を果たしている。

②大学の意思決定と業務執行における学長の適切なリーダーシップの発揮

(1) 学長：

学長の役割は「田村学園組織運営規程」第 8 条に「学長は公務を掌り、所属職員を統督する」と明確に規定している。

学長は寄付行為に基づき、理事業務を兼務しており、理事会に出席し、決定事項に従い大学運営を掌っている。

大学の意思決定は学長主宰の大学運営会議でなされ、議題の中で理事会審議事項は大学経営会議、理事会で承認される。

多摩大学大学運営会議規程第 6 条 2 項で「運営会議の議事は議長が決する」と規程しており、議長である学長の適切なリーダーシップはこれにより担保されている。

大学の意思決定後は、学長より、教学関係は両学部長、研究科長に、管理運営は事務局長に適切に指示がなされ具体的業務執行が行なわれている。

学長は学内の若手教職員をメンバーとする「長期戦略会議」を開催し、学内の意見を直接

確認すると同時に、10年後の大学のあり方を検討している。

(2) 大学運営会議：

多摩大学学則第8条で「本学に、大学運営の基本方針について審議し、このうち教学に関する重要事項の決定をするために、大学運営会議を置く」とあるように大学の教学における決定機関である。

大学運営会議の現在のメンバーは学長、両学部長、研究科長、副学長、学長室長、MIC室長、事務局長となっている。

平成23(2011)年度は合計10回開催され、議題内容は、

- ①平成22(2010)年度決算報告
- ②平成22(2010)年度自己点検評価報告書
- ③各種全学委員会の委員長及びセンター長の任命
- ④文科省「大学の世界展開力強化事業」
- ⑤大学キャンパスの節電
- ⑥自己点検PDCAと次期認証評価
- ⑦規程改定
- ⑧平成23(2011)年度補正予算
- ⑨平成24(2012)年度予算編成
- ⑩自己点検報告書2010中間評価
- ⑪休学者在籍料徴収
- ⑫平成24(2012)年度事業計画策定
- ⑬平成24(2012)年度予算案
- ⑭平成23(2011)年度の自己点検活動
- ⑮平成24(2012)年度事業計画の承認

などである。

(3) 学部運営委員会：

教授会規則第11条に基づき、両学部「多摩大学学部運営委員会」を置き、学部の運営に関する重要事項を審議している。

メンバーは

学部長

教務委員長

学生委員長

就職委員長

入試委員長

事務局長

その他学部長が指名した者

となっている。

(4) 教授会：

多摩大学学則第9条第4項に基づき置かれており、教学に関する事項を審議している。教授会に上程される審議事項は各委員会での検討結果を経て、学部運営委員会で確認されているものである。

教授会は審議内容を学長に報告することになっており、学長が主催する大学運営会議で決定されている。

(3) 3-3の改善・向上方策（将来計画）

平成24（2012）年度には学長のリーダーシップの下、「長期戦略会議」の検討結果をまとめ、学内に公表すると共に、平成25（2013）年度よりの実施に向けての工程表を策定する。

3-4 コミュニケーションとガバナンス

《3-4の視点》

3-4-① 法人及び大学の各管理運営機関並びに各部門間のコミュニケーションによる意思決定の円滑化

3-4-② 法人及び大学の各管理運営機関の相互チェックによるガバナンスの機能性

3-4-③ リーダーシップとボトムアップのバランスのとれた運営

(1) 3-4の自己判定

「基準項目 3-4 を満たしている。」

(2) 3-4の自己判定の理由（事実の説明及び自己評価）

既に前項で述べているが、理事長は寄付行為第 12 条で「理事長はこの法人を代表し、その業務を総理する」と規程されている。また第 17 条 1 項では「この法人に理事を持って組織する理事会をおく」、更に第 2 項で「理事会は学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する」とある。

評議員会は第 20 条で「法人は評議員会をおく、第 22 条で「次の各号に掲げる事項については理事長においてあらかじめ評議員会の意見を聞かねばならない」とあり、それぞれの役割は明確に規定されており、相互チェックがなされている。

一方大学の学長は「田村学園組織運営規程」第 8 条で「学長は公務を掌り、所属職員統督する」と大学の運営を任されている。また学長は理事も兼ねており、大学の方針を理事会で表明すると共に、理事会の決定事項を大学に指示するなど、法人と大学のコミュニケーションは充分取れており、意思の疎通も円滑といえる。

これらに加えて、法人の理事会と学長との間を更に円滑にするため、「大学経営会議」を置き、6名の理事の内3名の理事により大学の教学事項の最終決定を行なっている。理事長、常務理事は定期的に「大学運営会議」に出席し、大学で何が起きているのかを、現場の長から生の声を聴取するなど、法人トップと大学現場とのコミュニケーションは円滑に機能している。

理事会の役員である、監事は現在2名で共に非常勤である。第16条に監事の職務を規程しており、業務監査、財務監査、及び業務、財産の状況について理事会に出席して意見を述べることになっており、理事会で活発な意見を述べている。

また、理事会開催日の会議終了後、主として理事長、常務理事、学長の3名と監事とで、学内外の情報交換をしている。大学の運営の詳細から、国際政治経済状況に至るまであらゆるテーマの中でディスカッションが行われ、監事の大学、学園に対する理解に資している。

理事会、評議員会の出席については、

理事会 定数 6 名

第 1 回 : 5 名

第 2 回 : 6 名

第 3 回 : 5 名

第 4 回 : 5 名

評議員会 : 14 名 (評議員死亡により 3 回目は 13 名)

第 1 回 : 11 名

第 2 回 : 12 名

第 3 回 : 10 名

第 4 回 : 11 名

監事 : 2 名

第 1 回 : 2 名

第 2 回 : 2 名

第 3 回 : 2 名

第 4 回 : 2 名

と出席は良好と言える。

大学内のコミュニケーション大学内管理部門である事務局は、教授会に各事務長がオブザーバーではあるが出席しており、またそれ以外の学部運営委員会、各委員会には正式メンバーとして事務局から参加しており、情報を常に共有しており、良好と言える。

大学事務局と法人本部とのコミュニケーションは非公式ではあるが、月に 1 回定期的に情報交換会を開催し、メンバーは法人本部からは常務理事、法人事務局長、大学側からは事務局長(湘南キャンパス事務長)、事務局次長(多摩キャンパス事務長)である。議題として、教職員の人事、予算執行状況、補助金申請、規程改訂、学生問題など多岐に渡り、時間も 2-3 時間を掛けて、じっくり議論している。

また大学からの理事会上程案件は、これとは別に理事長、常務理事に事務局長より説明をし、理解を求めている。理事長、学長の意向は大学経営会議、大学運営会議でなされ、学部長、研究科長、事務局長より各部局に指示が出され、実行に移されている。また各部局からの案件は各委員会、教授会で審議され、大学運営会議、大学経営会議(理事会)で承認されてから実行されるなど、リーダーシップとボトムアップが機能し、迅速な対応が図られている。

(3) 3-4 の改善・向上方策(将来計画)

理事、監事の理事会への出席は良好で、役員間で十分な議論がなされているので、今後ともこの状態を継続する。

平成 24(2012)年度からは、監事と公認会計士との連携を深めるために定期的に面談を行う予定である。

大学と法人間では、理事会、大学経営会議、大学運営会議への理事長、常務理事のオブザーバー出席などで、意思の疎通は充分行なわれており、この状態を今後とも継続する。

3-5 業務執行体制の機能性

《3-5 の視点》

3-5-① 権限の適切な分散と責任の明確化に配慮した組織編制及び職員の配置による業務の効果的な執行体制の確保

3-5-② 業務執行の管理体制の構築とその機能性

3-5-③ 職員の資質・能力向上の機会の用意

(1) 3-5 の自己判定

「基準項目 3-5 を満たしている。」

(2) 3-5 の自己判定の理由（事実の説明及び自己評価）

①権限の適切な分散と責任の明確化に配慮した組織編制及び職員の配置による業務の効果的な執行体制の確保

②業務執行の管理体制の構築とその機能性

大学の業務体制は「田村学園組織運営規程」で規定されており、事務局は事務局長の下に一元化されている。

事務局の組織図は別表のとおり。（事務局組織図）

即ち、大学の事務局は事務局長をヘッドに多摩キャンパス、湘南キャンパスがあり、事務局長が湘南キャンパス事務長を事務局次長が多摩キャンパス事務長を兼務している。両事務長は両キャンパスの実質的な管理責任者である。

事務長の下に部課があり、事務局分掌取扱規程にしたがって業務を実行している。事務部署の部長ないし課長は各種学部委員会のメンバーでもあり事務局の要望、教員からの要求などが調整でき、教職員が同じ目線で業務を執行している。

通常組織とは別に企画・評価室を事務局長直轄のプロジェクトチーム的なバーチャルな組織を立ち上げ、主に自己点検活動を行なっている。

少数精鋭の事務局としては、増員は難しいので当分はプロジェクトチームとして活動する。両キャンパスでは事務職員の人数も異なるために、事務局内会議の仕方が違っているが、多摩キャンパスでは月 1 回の幹部会議、ライン長会議、及び部内会議、湘南キャンパスでは月 2 回の連絡会、月 1 回の課長会を開き、事務局部門間の情報交換、新規提案などを行なっている。

現在の事務局の配置は別表のとおり（事務局人員表）

正規職員 47 名、非正規職員 27 名、派遣社員 10 名、業務委託 6 名 合計 90 名、キャンパス別に見ると多摩キャンパス 61 名、湘南キャンパス 29 名の布陣である。

正規職員の年齢構成は 60 代 5 名、50 代 6 名、残り 36 名は 40 代以下で非常に若い組織といえる。

③職員の資質・能力向上の機会の用意

(事実の説明及び自己評価)

平成 23 (2011) 年度 SD 研修については、総務部を中心に企画運営がなされており、特にミドルクラスの引き上げを図るための階層別研修として、管理・監督職研修を中心に事務職員のスキルアップを図ることを目的として実施した。

具体的には、

- (1) ライン長を対象とした外部団体研修(団体参加)を活用し、ミドルクラスの引上げを図る。
- (2) 一般職員のレベルアップ策として、外部団体研修(個人参加)に積極的に参加させる。
- (3) 必須基本研修(原則全員参加)は、階層別に項目等を厳選して年間 2、3 回実施。

(1) については、ライン長 3 名を社団法人日本能率協会が企画している「大学 SD フォーラム」に 1 年間参加させて、コンセプチュアル・ナレッジ(企画・改革力)、ヒューマン・ナレッジ(人間力)、テクニカル・ナレッジ(業務知識・遂行力)等に関するセミナーを年間合計 20 回受講する。ミドルクラスとしての知識や技能等の修得や他大学の事務職員との交流により、事務職員としての能力や資質等の向上を図るとともに大学職員としての視野も広げた。

「大学 SD フォーラム」プログラム内容

(大学職員に求められるマネジメント知識とスキルを体系的に習得)

プログラムは、目標・管理設定、業務改善入門、プレゼンテーション入門、ファシリテーション、プロジェクトマネジメント基礎、職場やキャンパスで活かすリーダーシップ基本、部下・後輩を育てるコーチングスキル基本、目標管理基本、ビジネスマナー・学生対応力、クレーム対応・対策基礎、高等教育の歴史と政策動向研究、大学教学業務推進リーダー入門、入試・広報業務入門、学生支援のデザインを考える基礎、実践地域連携の進め方基礎、インターンシップ担当者基本、大学マネジメント改革総合大会、以上セミナー 17 回
就業力強化施策事例研究、自己点検評価の実質化事例研究、教育の国際化事例研究、以上大学訪問事例研究 3 回 合計 1 年間 20 回のプログラムを実施

(2) については、一般職員のレベルアップ策として外部団体研修(個人参加)の案内を積極的に行って、研修参加を喚起した。

上半期の参加研修は、メンタルヘルスセミナー、目標創出によるマネジメント革新セミナー、学校会計入門講座セミナー、グローバルリーダー育成セミナー、東アジア高等教育質保証シンポジウム、これからのマネジャー育成を考える懇談会、学校法人の管理機関についての解説セミナー、賃金未払残業問題への対応と教職員人事制度改革の考え方・進め方セミナー、寄付金の戦略的な募集セミナー(最近の成功事例を踏まえて)、私学職員のためのワークコミュニケーション研修(2 日間)及び Rcus 大学マネジメントセミナー(5 日間)。

下半期の参加研修は、大学行政管理学会研究推進・支援研究会、大学・高専の国際化セミナー、大学職員のための日中留学交流の手引きセミナー、ロジカルシンキング力向上プログラムセミナー、モチベーションマネジメント研修セミナー、IDE 高等教育研究フォーラム、計算書類の相互関連と作成のチェックポイントセミナー、大学職員育成の取組み研究セミナー。

以上、外部団体研修を活用して、業務に係わる研修や他大学との交流研修などに積極的に参加させて、知識や技能等の修得や他大学の情報収集及び人脈拡大等により、能力や資質等の向上を図ってきた。

また、大学のグローバル化に対応して職員の英語力を高めるために就業時間後 2 週間に 1 回、学内英語教員による英語教育を実施した。

(3) については、必須基本研修（原則、対象者全員参加）として、下記のとおり 3 回実施した。

7 月 5 日（火）「監事業務研修」（監事の職務内容から大学職員としての必須知識を習得する）

7 月 12 日（火）「問題解決ディスカッション研修」（業務の問題点を全員で討議し解決策を導く）

9 月 13 日（火）「自己分析とリーダーシップ開発研修」（マネジメント要件とリーダーシップ要件を学習する）

上記の通り、平成 23（2011）年度 SD 研修については、年初に立てた計画通りに実施され、事務職員の能力開発及び資質向上が図られたことが評価できる。

(3) 3-5 の改善・向上方策（将来計画）

①権限の適切な分散と責任の明確化に配慮した組織編制及び職員の配置による業務の効果的な執行体制の確保

②業務執行の管理体制の構築とその機能性

多摩キャンパスでは年齢的に専任課長が少なく部長の兼務となっているが、本学のような小さな事務局ではプレイングマネージャとしての課長の役割が重要であるので、今後は部長兼務の課長には、より課長としての役割を果たすべく、担当部長の役割を少なくする。大学が 2 キャンパスに広がっており、人員配置に苦勞しているが、業務を多摩キャンパスに大学本部として出来る限り集約して、人員の効率的再配置を検討する。

職員の研修は従来と同様に学外研修、学内研修のバランスを取りながら、更に充実させる所存。

③職員の資質・能力向上の機会の用意

次年度の施策としては、引続きミドルクラスを中心として、能力や資質等のレベルアップを図るため、ライン長を中心に外部団体研修の参加を推進し、ミドルクラスを中心として

事務職員の能力向上策を図っていく。

SD研修制度を充実させるために、「SD研修成果報告会研修」において顕彰が出来るようなSD研修事業とする。そのためにも、業績評価制度と連動させて、SD研修の成果も何らかの評価に結びつくような仕組みを構築していく。

また、新たな試みとしては、学内の人材を活用すること、FD研修との連携を図ることを目的として、すでに実施している英語教育に加えて経営、情報、一般常識等、本学の教員を講師とする研修の実施を計画している。

なお、次年度も社団法人日本能率協会が企画している「大学SDフォーラム」に職員数名を参加させて、コンセプチュアル・ナレッジ（企画・改革力）、ヒューマン・ナレッジ（人間力）、テクニカル・ナレッジ（業務知識・遂行力）に関するセミナーを活用することにより、ミドルクラス及び一般職としての知識や技能等の修得や他大学の事務職員との交流を図り、事務職員としての能力や資質等の向上を図るとともに視野を広げることとしたい。

上記の通り、事務職員全体の能力や資質等のレベルアップを図るための仕組みとして、事務職員の自己啓発の「気」を推進させて、大学業務全体の高度化を図りたい。

3-6 財務基盤と収支

《3-6の視点》

3-6-① 中長期的な計画に基づく適切な財務運営の確立

3-6-② 安定した財務基盤の確立と収支バランスの確保

(1) 3-6の自己判定

基準項目 3-6 を満たしている。

(2) 3-6の自己判定の理由（事実の説明及び自己評価）

3-6-① 中長期的な計画に基づく適切な財務運営の確立

①中長期的な計画

教育研究活動を永続的に行っていくためには、財政基盤を安定的に構築していくことが重要である。とりわけ、学生生徒等納付金は、主要かつ重要な資金源泉である。本学の学生生徒等納付金は、平成元（1989）年の開学以来、年度により若干の増減はあるが、安定的に、かつ増加の方向で推移してきた。平成 19（2007）年 4 月に開設したグローバルスタディーズ学部の計画においても、完成年度に向けた中期計画を策定し、実施してきた。グローバルスタディーズ学部の完成年度平成 22（2010）年度は収容定員を確保できなかったが、平成 23（2011）年度は収容定員 600 人で運営できたため、グローバルスタディーズ学部単体での黒字化を達成した。

これら中長期的な計画により、表 3-8-3 にあるとおり、学生生徒等納付金は順調に増加してきた。

②学生生徒等納付金収入の主たる要因である定員に関する沿革は、次のとおりである。

（ア）平成 4（1992）年、臨時定員増により入学定員が 160 人から 320 人に倍増された。

（イ）平成 12（2000）年に臨時定員が毎年 4 人ずつ段階的に削減されたものの、平成 16（2004）年度から恒常定員が 300 人となった。

（ウ）平成 18（2006）年度には、学科増設により 1 学部 2 学科となり、経営情報学部経営情報学科 200 人、マネジメントデザイン学科 120 人の入学定員 320 人体制となった。

（エ）平成 19（2007）年度、グローバルスタディーズ学部グローバルスタディーズ学科 150 人を設置し、2 学部 3 学科総入学定員 470 人体制となった。

（オ）平成 22（2010）年度、グローバルスタディーズ学部が 4 年目を迎え、1 年次生から 4 年次生までの 4 学年が初めて揃った。

（カ）平成 23（2011）年度、5 年目を迎えたグローバルスタディーズ学部で、収容定員 600 人での運営ができた。

③自己評価

学生生徒等納付金収入は金額がおおむね順調に増加してきた（表 3-8-3 参照）。平成 23

(2011)年度の学生生徒等納付金収入は2,252,790千円となり、平成19(2007)年度と同収入額1,607,900千円から約6.5億円増加している。

学生生徒等納付金収入をはじめとして、中長期的な計画に基づく適切な財務運営は確立されていると自己評価している。

3-6-② 安定した財務基盤の確立と収支バランスの確保

①貸借対照表関連比率(表3-7)

表3-7の1~14の14項目の内、平成23(2011)年度は12項目で全国平均に勝っており、ストック面での財務基盤が確立されている。(なお、「全国平均」とは、日本私立学校振興・共済事業団編集・発行平成23(2011)年度版「今日の私学財政」における医歯系大学を除く数値をいい、以下、法人全体と大学単独とを適宜区別しながら記載する。)

いわゆる「金融機関借入」がない無借金であることから負債が小さく、自己資金構成比率をはじめとする各比率が良好な状態となっている。

②消費収支計算書関連比率(表3-5、表3-6)

消費収支計算書関係比率の内、主なものを抜粋して説明する。

(ア)人件費比率及び人件費依存率(大学単独)

人件費比率(大学単独)は49.0%で、全国平均の49.1%を下回っている。人件費依存率(大学単独)は58.9%で、これもまた61.9%の全国平均を下回っている。

平成19(2007)年4月にグローバルスタディーズ学部を開設したこと等による人件費支出の増加を主要因としてこれらの比率が全国平均に劣っていたが、グローバルスタディーズ学部が開設5年目を迎え、学生生徒等納付金収入の増加等により、これらの比率が全国平均に勝るようになった。

(イ)教育研究経費比率(大学単独)

教育研究経費比率(大学単独)は、30.1%で、全国平均の32.8%をやや下回る。教育研究経費は、教育研究活動の維持、発展のためには不可欠なものであり、この比率も平成19

(2007)年4月にグローバルスタディーズ学部を開設したことにより、全国平均を大きく上回る数値で推移したが、平成22(2010)年度は全国平均とほぼ同レベルに落ち着いた。平成23(2011)年度は、賃借料の減少などの経費削減策により全国平均を下回った。

(ウ)管理経費比率(大学単独)

管理経費比率(大学単独)は、11.6%で、全国平均の7.2%を上回っている。この比率は、平成19(2007)年4月にグローバルスタディーズ学部を開設したこと等により大きく上昇したが、広報費の減少などから低下のトレンドにある。

(エ)借入金等利息比率(大学単独、法人全体とも)

借入金等利息比率(大学単独、法人全体とも)は、ほぼ無借入経営ができていることから0.0%で、全国平均を下回っている。この数値は過去5年間においても0.0%であり、平成19

(2007)年4月にグローバルスタディーズ学部を開設したことによる支出増加にも拘らず、自己資金を中心とした自立的な財務体質を堅持している。

(オ) 消費収支比率（大学単独、法人全体とも）

大学単独の消費収支比率は、91.7%で、全国平均値の101.9%ばかりでなく、100%を大きく下回っている。法人全体でも93.0%と100%下回っており、収支バランスが良好に確保されている。

(カ) 外部資金の導入

寄付金収入については、学部生の保護者と大学院OBからの特別寄付金からなり、それぞれ教育研究の充実を目的に使用している。

事業収入は、補助活動収入と受託事業収入からなり、情報社会学研究所などの研究開発機構所属の各研究所が、官公庁・企業などからの受託研究事業や社会人講座を行っている。23年度は文科省「私立大学等研究設備整備費等補助金」 9,467,000円の採択を受けた。

(キ) 資金運用、金融資産の状況

資産運用は、資金を安全かつ有利に管理運用し、その収益を持って学校運営の遂行に資することを目的としている。「資金運用規程」においては安全性を最重視しており、一部を国債、公社債投信等のファンド等で運用しているが、価格変動リスクが無く安全性の高い銀行預金に重点的に配分を行っている。

③自己評価

本学の財務状況はおおむね良好な水準と自己評価している。貸借対照表関連比率の良好さに見られるように、まず、ストック面で財務基盤が安定している。加えて、消費収支計算書関係比率においても、借入金等利息比率、消費収支比率などが全国平均より良好となっている。とりわけ、消費収支比率に見られるように収支バランスが良好であり、フロー面でも財務基盤が安定してきている。

外部資金の導入については、各研究所が行っている官公庁・企業などからの受託研究事業や社会人講座が充実しており、外部資金導入に努めていると自己評価している。

(3) 3-6の改善・向上方策（将来計画）

①中期計画

中期計画については定性面を中心に述べられているが、その財務面での検証が必要である。

②収入の管理

本学は、帰属収入のおおむね8割を学生生徒等納付金収入が占めているため、外部資金の導入に努め、より一層の収入源多角化を図る必要がある。そのために、国の科研費、各種

補助金、寄付金、委託事業、資産運用等の収入を獲得するために、大学が一丸となって検討し取り組む必要がある。その具体策として、平成 21（2009）年度に迎えた大学創立 20 周年を機に、「多摩大学創立 25 周年記念事業募金」（多摩キャンパスに学生開放型施設を整備予定）を立ち上げた。この寄付金に関し、寄付者が税務上の優遇策を享受できる体制を確立していく。

③支出の管理

全国平均に劣っている管理経費比率を改善するために、管理経費を抑制して無駄な支出を抑えることに努める。大口の契約内容については、常に見直しを検討してコストカットを心がけることや光熱水費の削減、省エネ機器類への切替えなどを実行していく。以上の内容を実行に移すため、予算（執行）管理を平成 21（2009）年 4 月より本格的に開始すべく、経営情報学部にドクター・バジェットを導入した。平成 23（2011）年度には、グローバルスタディーズ学部においてもドクター・バジェットを導入し、運用を開始し、今後も管理経費比率を改善していく。

3-7 会計

《3-7の視点》

3-7-① 会計処理の適正な実施

3-7-② 会計監査の体制整備と厳正な実施

(1) 3-7の自己判定

基準項目 3-7 を満たしている。

(2) 3-7の自己判定の理由（事実の説明及び自己評価）

①事実の説明

本学の会計処理はそれぞれの学部の総務部が担当している。各学校部門の会計処理を統括している学園法人本部と連携しながら、学校法人会計基準に準拠し、その趣旨を踏まえた経理諸規程に従って、正確かつ適切に処理を行っている。

学園法人本部とは、公認会計士監査においても連携している。同監査は、公認会計士3人、税理士1人、計4人体制により、年間【9】回実施されている。

定例監査では、公認会計士と各学部担当職員との質疑応答・意見聴取に加え、諸帳簿・伝票・領収証等の確認・照合が詳細にわたり行なわれている。

また、現物監査は年1回以上行っており、機器備品、図書等の当該年度取得固定資産の実物と帳簿との綿密な照合を行っている。

そして、昨年度からは、会計士監査においてリスク・アプローチが始まり、内部統制のレベルの更なる向上に資した。これらにより、適正な会計処理の維持・向上が行われている。

また、監事による監査は、監事が理事会への出席することはもちろん、随時、学校法人から業務状況及び財政状況の報告を受け、状況を把握すること等により、学校運営が適切に行われているかを監査している。

これらを経て、毎会計年度に公認会計士及び監事による監査報告書を理事会、評議員会に報告しており、いずれの監査も適正に行われている。

②自己評価

本学の会計処理については、学校法人会計基準に準拠した処理を行っており、公認会計士及び監事による監査を受けて、毎会計年度に公認会計士及び監事による監査報告書を理事会、評議員会に報告しており、適正に行われていると自己評価している。

(3) 3-7の改善・向上方策（将来計画）

リスク・アプローチの作業を更に進め、内部統制を深化させていく。

【基準3の自己評価】

本学園は昭和12年（1937）に創立以降75年を迎えている。建学の精神は「質実清楚・明朗進取・感謝奉仕」を礎とし、豊かな個性を伸ばし、新しい時代に活躍できる人材を養成している。創立後約60年後に大学を設立して高等教育にも進出した。本学は生い立ちの時期より、関係法律、寄付行為、学園、大学諸規程に基づいた管理運営を行っており、今後ともこの姿勢を継続しながらも、グローバル時代に合った、経営をすべく、常に見直しをしていく所存である。例えば、大学と法人を結ぶ「大学経営会議」を更に活性化することで時代の「変化への迅速な対応が出来るようになる」と確信する。

2学部、1研究科、学生合計約2,200名、1研究開発機構の小規模大学であり、理事長、学長のリーダーシップは充分機能しており、学園、大学の経営・管理は基準を満たしていると判断している。

一方財務面では、

本学は教育研究活動をするための財務状況はおおむね良好な水準と自己評価している。

また、管理経費比率を改善するために、今後とも管理経費を抑制して無駄な支出を抑えるための削減計画を立案して実行することは当然ながら、経営資源の有効活用を図るための予算管理を平成21（2009）年4月より本格的に開始し、その効果は23年度決算両学部帰属収支黒字化につながった。

また、教育研究活動の充実を図るために、学生納付金や寄付金収入に加え、外部資金導入、特に政府補助金獲得に努めている。

本学の会計処理については、学校法人会計基準に準拠して適正に行われていると自己評価している。