

## 第9章 管理運営・財務

### 9-(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・目的を達成するため、教学機構についての必要事項は「教学機構に関する規程」に定めている。同規程に、学長、副学長、学長室の役割・権限について「学長は教学に関して、教授会の審議を経た事項およびその他の経常的事項の執行について、最終決定権を持ち、かつ責任を負う（第2条）」、「本学に2名の副学長をおく。副学長は学長とともに学長室を構成し、学長を補佐する（第3条）」と定めている（資料9(1)-1）。

学長室は、管理運営方針とその具現化に向けた方策を検討し、毎年度初めにアクションプランとして学内に公表し、全専任教職員、非常勤職員を対象とした全学集会（アクションプラン発表会）において学長がその説明を行い、周知している。

2013年5月のアクションプラン発表会において、中長期的に本学の目指すべき方向として、以下の方針を示している（資料9(1)-2）。

○大学の7つの機能分類（中教審答申「我が国の高等教育の将来像」）のうち、本学が目指すのは、幅広い職業人養成、総合的教養教育、地域の生涯学習機会の拠点、社会貢献機能（地域貢献、産学官連携、国際交流等）の4つである。

○以上を踏まえて、神戸に根ざして、キリスト教の愛の精神に基づき、女性を対象とする、教養教育・キャリア教育を志向する。さらに、女子力(feminine)、地域力(local)、国際力(global)の3点に力を注ぐ。

財務については、「9-(2) 財務」の項の現状説明にあるとおり、大学の理念・目的の実現に不可欠な財務基盤を確立するための方針を定め、それを基に運営されている。

また、大学運営に係る理事会と学長の権限の委任関係については「学校法人松蔭女子学院 理事会業務委任規程」を定め、権限の委任関係を明確にすることにより、両者の協働による円滑な大学運営を図っている（資料9(1)-3）。

##### (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。

前述の「教学機構に関する規程」に、教育行政職（副学長、学生部長、教務部長、図書館長、入試部長、宗教主事、学部長、学科長、研究所長など）の職責およびその選任方法について定めている。なお、学長の選任については、別に定める「学長選挙規程」（「学長選挙規程に関する覚書」、「学長罷免要求に関する内規」）による（資料9(1)-4）。

本学の管理運営体制は、「神戸松蔭女子学院大学 教学機構図」（資料9(1)-5）に示すとおりである。ここに示される教学組織の各部門の所管事項および各委員会の委員構成や所管事項については「教学機構に関する規程」に明記されている。管理・事務組織の各課等の分掌は、「事務分掌規程」による（資料9(1)-6）。

教授会は、大学における重要事項の審議機関であり、「教授会規程」「教授会運営規程」により、構成員、定足数、議決方法、審議事項等が定められている（資料9(1)-7）。

教学委員会は、教学に関する重要事項の執行機関であり、学長を中心に副学長2名、学生部長、教務部長、事務局長から成る。各教学部門で執行される事項は、原則として、教授会により既に審議または承認された制度・規程・慣行による。新たな企画・立案については、教学委員会で審議のうえ、教授会に提議され、学長が決定する。専門委員会の多くは、その委員長を教学委員が務め、諮問機関としての役割を担う（「教学機構に関する規程」 「各委員会所管事項」）（資料9(1)-1、資料9(1)-8）。このような教学機構により、教学委員をとおして学長が現状を掌握できる体制となっている。

大学の経営に関する重要事項は、理事会において審議決定されるが、本学理事会は伝統的に教授会の決定を尊重してきた。理事会議決事項および教授会審議事項が明確に規定されているとともに、大学の教育・研究に関する事項は理事会から学長に委任されているため、両機関の関係に問題は生じていない（資料9(1)-7、資料9(1)-9、資料9(1)-3）。理事会と評議員会は互いに協力し合い、経営に関する審議・議決機関として機能し、教授会は教学に関する審議機関として、それぞれが規程に則り役割を分担している。

また、学長、副学長2名、大学事務局長は常務理事（理事長を補佐して常務を合議のうえ処理する者、定数11名）となることが確定的であるので、この点からも、大学の教学組織と法人理事会との意思疎通は円滑に行われている（資料9(1)-10）。

### (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。

本学では管理部門として総務部（総務課、施設管理課）、財務部（経理課、管財課）、システム管理室をおき、事務局長がこれを統括している。また、学生部、キャリアサポートセンター、教務部、図書館、キリスト教センター等の教学部門の事務に携わる職員は、当該部長、館長、センター所長等の監督下にあるとともに、事務局の一員として事務局長の監督下にある（資料9(1)-1、資料9(1)-11）。

事務連絡組織としては、毎月部課長連絡会を開催し、各課の情報交換、問題点の協議を行い、事務局全体の情報共有、課題解決に努めている。

教学上の問題が生じた場合は、部署の長が教学委員会に諮る。場合によっては、その後専門委員会、教授会において審議されることになる。各専門委員会には、1名以上の事務職員が委員として参加し、事務職員としての知識経験に基づいた意見を述べ、大学設置基準その他の関連法令、学内規程との整合性の確認を行っている。また、教授会においても教務課長、学生課長など8名の事務職員が陪席し、所管事項についての説明や意見を述べる。以上のように、大学業務を担当する事務組織は整備されており、円滑な大学運営を支えている（資料9(1)-12）。

### (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人事考課制度

「人事考課規則」に則り、適正な昇格、昇任、配置等をはかり公正な人事管理を行う基礎資料として考課を行っている（資料9(1)-13）。考課の過程でフィードバック面接を行うなど、人材育成や組織力強化にも繋げる工夫をしている。なお、人事考課者を対象とした考課者研修を隔年に行っている。

#### ②職員研修

「職員研修規程」に基づき、毎年職員研修を実施している(資料 9(1)-14)。研修は、学内研修、外部団体研修の2種類である。学内研修は、部署の枠を超えて大学が実施する研修会で、外部より講師を招く場合と学内の教職員が講師となる場合がある(資料 9(1)-15)。

外部団体研修は、キリスト教学校教育同盟、聖公会関係学校協議会、日本私立大学協会、私立大学情報教育協会等が開催する研修会・セミナーへ公務出張として参加させるものである(資料 9(1)-16)。

### ③職員自己啓発研修

自己啓発研修とは、職員が自分の意志で職務上の知識、技能を身に付けるため自発的、継続的に自己の資質向上を図る研修であり、それを援助推進するため「職員自己啓発研修助成規程」を定め、その経費の一部を大学が助成している(資料 9(1)-17)。2012年度は2件、2013年度は1件の申請がありいずれも受講料の半額を助成している(資料 9(1)-18)。

## 2. 点検・評価

### ●基準9の(1)の充足状況

学長室のアクションプランとして中期的目標が全学に周知されている。教学組織と法人組織との関係も良好である。管理運営は学内規程に則り適切に行われている。事務組織も問題なく機能している。人事考課制度、職員研修制度等により職員の意欲・資質の向上は図られている。以上の点から、基準9の(1)は充足しているといえる。

### ①効果が上がっている事項

2010年度に、これまでであった学長補佐を廃止し、新たに副学長(2名)を設け、学長、副学長と事務局長で学長室を構成することとなった。また、2011年度には、副学長の任期が2年であったのを、学長の任期に合わせ4年に改正した。これにより学長を補佐する体制が強化された。同時に大学から選出する常務理事候補者選出の規則も改め、学長、副学長2名、大学事務局長の計4名とすることとし、法人事務局長(常務理事)と大学事務局長が同一人である場合は、大学事務局長に代わり事務職員1名を大学からの常務理事候補者とする事とした。教学組織と法人理事会との連携が強化されるとともに、教学・経営両面で均衡のとれた意思決定がなされるようになった。

### ②改善すべき事項

これまで実施した職員研修は、受講者の満足度も高く効果があったと評価しているが、事務職員の高齢化が進み次期幹部候補の育成が急がれるため、今後は、長期的人材育成の観点からもSD活動の充実を図る必要がある。

学長室のアクションプランとして中長期的目標が全学に周知されているが、PDCAサイクルの観点からは、中長期計画としては不十分である。大学全体の中長期計画に特化した検討委員会を設置し、計画の整備を目指す必要がある。

## 3. 将来に向けた発展方策

### ①効果が上がっている事項

学長室が速やかな大学改革の立案・実行に取り組んでおり、個々の学科の改革方策の立

案・指示等に一定の成果を上げている。今後は、学長室機能強化のための事務組織の在り方を検討し、改善につなげたい。

#### ②改善すべき事項

学内研修を充実し、SD 活動のさらなる拡大強化を図り、FD 活動と連携して教職協働を進める。より効果的、体系的な SD 研修の開催および自己啓発研修制度の活用促進などを検討したい。学外の SD 活動への積極的参加を促す。

#### 4. 根拠資料

- 9(1)-1 教学機構に関する規程（既出 2-6）
- 9(1)-2 アクションプラン発表会配付資料（2013 年 5 月 30 日、2013 年 3 月 21 日）  
(既出 2-2)
- 9(1)-3 学校法人松蔭女子学院 理事会業務委任規程
- 9(1)-4 学長選挙規程、学長選挙規程に関する覚書、学長罷免要求に関する内規
- 9(1)-5 神戸松蔭女子学院大学 教学機構図（既出 2-1）
- 9(1)-6 事務分掌規程
- 9(1)-7 教授会規程、教授会運営規程（既出 3-31）
- 9(1)-8 各委員会所管事項（既出 4(2)-12）
- 9(1)-9 学校法人松蔭女子学院 寄附行為（既出 1-1）
- 9(1)-10 学校法人松蔭女子学院 常務理事候補者選出規程（中学校・高等学校・大学から選出する常務理事）
- 9(1)-11 事務組織規程
- 9(1)-12 神戸松蔭女子学院大学事務組織 職員数
- 9(1)-13 人事考課規則
- 9(1)-14 職員研修規程
- 9(1)-15 職員研修（SD 研修）実施報告（2012 年度～2014 年度）
- 9(1)-16 2013 年度 外部団体研修会等参加一覧
- 9(1)-17 職員自己啓発研修助成規程
- 9(1)-18 職員自己啓発研修助成一覧

## 9-(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的基盤を確立しているか。

本学は、中長期的観点から以下の3点を財政運営の基本方針とし財政基盤の拡充に努めている。

- ① 具体的計画が未定な将来の施設整備のため施設拡充引当資産を積み立てている。これにより将来の施設整備の具体化に向けた自己資金の蓄積を行っている。
- ② 充実した教育研究活動を行うため教育研究費は消費収入の30%以上を予算段階から確保する。
- ③ 教育研究を行ううえでの迅速な対応のため、必要資金は十分確保する。

2014年3月末現在の運転資金としての手許現預金は48億円を確保している。これは2013年度決算における本学の人件費支出、教育研究経費支出、管理経費支出の合計額26億円の約1.8年分に相当し、十分な運転資金を確保している。

近年の学生募集面での競合激化の影響により収入状況は従来に比べ悪化している。しかし大学経営の持続性の観点から、引当資産・現預金の増加を図ると同時に、経費の効率的・重点的配分を行っている。さらに管理運営体制の強化も行ってきた。この結果、帰属収入は2009年度3,137百万円に対し2013年度は3,289百万円で、消費収支差額は△139百万円から2013年度は281百万円と大幅に改善できている。一方で施設拡充引当資産はこの間980百万円から2,413百万円へと14億円以上増加し、現預金の588百万円の減少を差し引いても、8億円以上の増加ができたことは中長期的視野に立った財務運営、財務管理の成果と判断している。

本学は現学舎への移転設備資金の完済(2007年度完済)以降、設備投資資金は自己資金を原則としており、それ以降新たな借入金はない。これは金利負担の回避にもつながり経費削減にもなっている。具体的な今後の大型設備投資計画はないが、投資計画実行があっても無借金は堅持する方針である。

また学生数の確保による学生納付金収入、寄付金収入等の外部資金の獲得により消費収入の増加に努め、消費収支差額のプラスを図っている。

外部資金の重要なもののひとつである科学研究費の2014年度採択件数は20件、27百万円であった。件数、金額ともに過去最高で、金額では前年の2倍以上になった。従来からすすめてきた外部資金の積極的獲得方針が実を結びつつあると判断している。

主な経営諸比率の状況は下記のとおりである(大学基礎データ 表7)。

#### <人件費比率>

2013年度は資産売却差額の大口計上(一過性要因)があった前年に比し比率は上昇したが数値としては51.4%で近年の平均的数値である。中期的には2009年度の55.9%をピークにその比率の引下げに注力してきた結果がでている。

#### <教育研究費比率>

2012年度は人件費比率と同じく、一過性要因により3.5ポイント減少しているが、それを除外すれば29.7%であった。2013年度は27.3%で当面の目標である30%に届いていな

い。今後一層の教育研究経費の充実を目指す。

<管理経費比率>

2012年度は一過性要因を控除すれば11.6%になりその前年度からは0.7ポイントの減少にとどまっている。しかし2013年度は9.9%と10%を下回ることができ今後も引下げを図っていく。

<学生納付金比率>

2013年度は80.2%で比率は徐々に引下げの傾向にある。今後とも寄付金、補助金等外部資金の積極的獲得をはかっていくことで、比率引下げをはかりバランスの取れた収入構造を目指していく。

(2) 予算編成および予算執行を適切に行っているか。

本学では、理事会において当該年度の予算編成基本方針を策定後、各予算部門からの予算申請内容(要望内容)を予算委員会(両副学長、事務局長他)でその目的・内容・優先度を査定し、適切と判断した項目から予算案を策定している。その後学内諸会議・評議員会・理事会を経て予算が確定する。予算執行にあたっては金額により執行権限が分かれているが、予算部門の長からの申請に基づき、財務部長、事務局長、学長の順で決裁承認後、経理課において精査のうえ予算執行をしている。また各予算部門の特性により、予算承認分であっても執行までに個別稟議決済を指示している。これにより執行に当たってのきめ細やかな内容チェックをすることができている。こうした相互牽制・内部統制システムにより本学における予算編成・予算執行の適切性を担保している。本学では上記のような予算承認分の適切な執行に向けてのシステムとは別に、予算承認外の新たな経費申請についても、各予算部門が必要と判断した場合は、積極的に対応できるように、やはり稟議申請による追加予算承認を行っている。これにより、翌年度予算申請を待つことなく、教育研究に必要な、学生に必要な経費・設備をタイムリーに支払、購入できる体制もとっている。

予算執行状況のモニタリングは、毎月の試算表作成時(通常翌月3営業日目以内)に予算部署毎の執行状況を経理課においてチェックし、各部署にも当該データを還元し、予算執行管理の基礎資料として活用させている。また毎月初3営業日以内を目標とした前月試算表作成により、現預金移動状況、預り金・仮払金・仮受金・前払金といった仮勘定の残高移動・異常値チェック等を早期に実施している等相互牽制システムの一部としている。さらに監査法人による通常監査を1、2カ月に一度行っていることで、学外者の視点からのチェック、モニタリングも積極的に実施している。

さらに毎年、テーマを決め内部監査室による内部監査、監事による監事監査を継続して実施している(資料9(2)-2、資料9(2)-4)。2013年度は「備品管理状況」、2014年度は「公印管理状況・口座開設状況」を中心に行っている。こうした内部監査の実施により管理面における厳格化の向上を図り、あわせて教職員の意識向上につながるよう注力している。

2. 点検・評価

● 基準9の(2)の充足状況

① 効果が上がっている事項

本学では予算計上されていなくとも、必要に応じて稟議申請による追加予算執行が可能

な体制を構築しているため、各部門は予算への弾力性を有している。したがって必要と認められるもの、当期執行が必要と判断されたもので、予算措置がされていないからあきらめるということはなく、小規模な組織のメリットを十分に発揮できる小回りの利く財務運営ができています。

また、予算執行および追加予算申請にあたっての稟議制度の導入により、経費支払額への関心の高まり、取引業者との価格のみならず、納期、仕様等に対し従来以上のこだわりと意識の向上が見られるようになってきたことで資金の有効な活用に向けた意識改革ができてきた。

システム面では過去から自主開発の経理システム運用を行ってきた。このためシステムの修正等が短時間で可能なため利便性が高く、本学実務に即したシステム構築ができています。したがって予算管理においても精度を高めることができ、ひいては経理部門の負担軽減ができています。また毎年実施している内部監査により、各部署での経理面のみならずリスク全般への認識も向上してきました。

#### ②改善すべき事項

教員が長である予算部門の場合、任期による交代が発生する。この場合、予算申請・予算執行においての引継がスムーズに行われていないケースが見受けられ、当該年度の予算への理解が不十分なケースがある。今後、引継過程・事項の明確化により一層の理解を図っていくことが必要である。

### 3. 将来に向けた発展方策

#### ①効果が上がっている事項

研修による稟議制度の定着を図り、予算の機動性と柔軟性に加えて予算管理の厳格さの向上を目指す。

#### ②改善すべき事項

現行の財政の運営方針を具体的な数値目標に落とし込んだ中長期計画を策定する。また内部監査の範囲を広げることでさらに内部統制面での意識向上を図る必要がある。これには内部監査室のさらなる充実が不可欠である。

### 4. 根拠資料

9(2)-2 学校法人松蔭女子学院 監事監査規程、内部監査規程

9(2)-3 \*計算書類(写) 2009(平成21)年度～2014(平成26)年度

- ①独立監査人の監査報告書
- ②資金収支計算書
- ③消費収支計算書
- ④貸借対照表

9(2)-4 監査報告書 2009(平成21)年度～2014(平成26)年度

- ①監事監査報告書
- ②内部監査実施報告

- 9(2)-5 \*2013(平成 25)年度事業報告書
- 9(2)-6 \*2013(平成 25)年度財産目録
- 9(2)-7 \*理事会名簿
- 9(2)-8 \*5カ年連続資金収支計算書(大学部門/学校法人)
- 9(2)-9 \*5カ年連続消費収支計算書(大学部門/学校法人)
- 9(2)-10 \*5カ年連続貸借対照表

(\*は本文中に記載はないが、提出を求められている資料)