

第10章 大学運営・財務

第1節 大学運営

(1) 現状説明

点検・評価項目①：大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するために必要な大学運営に関する大学としての方針を明示しているか。

評価の視点1：大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するための大学運営に関する方針の明示

評価の視点2：学内構成員に対する大学運営に関する方針の周知

大学運営に関する方針については、以下のとおり定めている。

《基本方針》

本学の理念や教育・研究の目的に沿って、適切な管理運営に努めるとともに、ガバナンスの強化に努める。また、本学の持続的発展のため、安定的な財政基盤確立のもと、中長期の事業計画を策定・公表し、健全な管理運営を図る。

＜大学運営＞

- ・学長のリーダーシップのもと、大学の適正な運営を図ることを目的として、教育研究の充実及び推進のため、公正な手続により管理運営を行う。
- ・教育研究を円滑に支えるため、教職員が意欲をもって遂行できる業務プロセスを、効率化と付加価値向上の観点により実施することに努める。
- ・関係法令を遵守し、積極的な情報公開を通じてコンプライアンスを徹底し、大学運営の透明性の確保に努める。

＜財務＞

- ・教育研究を支える財務的基盤をより安定的なものとするために、コストを意識した効率的な運営を図ると同時に、学術の進展、社会の発展を踏まえた選択と集中による積極的な財政施策を実行する。法人全体の中・長期事業計画を策定し、それに基づく予算管理及び予算執行を行う。

この方針については、大学ホームページにおいて明示している（資料10-1【ウェブ】）。なお、大学運営に関する方針については、教職員向け学内グループウェアシステムの掲示板にて明示し共有している（資料6-3）。

点検・評価項目②：方針に基づき、学長をはじめとする所要の職を置き、教授会等の組織を設け、これらの権限等を明示しているか。また、それに基づいた適切な大学運営を行っているか。

評価の視点1：適切な大学運営のための組織の整備

- ・学長の選任方法と権限の明示
- ・役職者の選任方法と権限の明示
- ・学長による意思決定及びそれに基づく執行等の整備
- ・教授会の役割の明確化
- ・学長による意思決定と教授会の役割との関係の明確化
- ・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
- ・学生、教職員からの意見への対応

評価の視点2：適切な危機管理対策の実施

学長の選任方法は、「学校法人弘徳学園学長選考規程（資料10-2）」に基づき、建学の精神に深い理解を有し、人格が高潔であり、学識に優れ、本学行政に関する識見を有する者を学長選考委員会で学長候補者として選出し、理事会の議を経て、理事長が選任している（資料10-3、10-4）。学長の権限は、「学校法人弘徳学園寄附行為（資料1-17）」、「学校法人弘徳学園寄附行為実施規則（資料10-5）」、「姫路大学学則（資料1-1）」、「姫路大学大学院学則（資料1-2）」に基づき、校務をつかさどり、職員を総督することと定めている。副学長は、学長を補佐し、学長の命を受けて校務をつかさどる。その選任方法は、学長の推薦により理事長が任命する。学部の校務をつかさどるため、学部長は、「姫路大学学部長候補者選挙規程（資料10-6）」により推薦された者のうち、学長が指名した者を理事長が任命する。学科長は、学部長を助け、当該学科の教務を掌理するため、学長の推薦により、理事長が任命する。通信教育課程の校務をつかさどるため、通信教育課程長は、学長の推薦により、理事長が任命する。研究科の校務をつかさどるため、研究科長は、研究科の授業を担当する教授の中から、学長と副学長が協議の上、推薦した者を理事長が任命する。教学部長は、教学に関する業務を統括するため、学長の推薦により、理事長が任命する。図書館長は、図書館の業務を掌理し、所属職員を指揮・監督するため、学長の推薦により、理事長が任命する。

さらに、学校法人弘徳学園寄附行為実施規則により、教授会は、学長の諮問機関として機能し、（1）入学、休学、退学、転学、再入学、除籍、復籍、卒業および課程の修了等に関する事項、（2）学生の懲戒と表彰に関する事項、（3）教授、准教授、講師、助教および助手の審査に関する事項、（4）学長から要請または諮問された事項、（5）教育研究に関する事項について、学長が決定を行うにあたり意見を述べるものと定めている。また、教育研究に関する事項を審議し、学長等から求めがあった場合には、意見を述べることができる（資料10-7、10-8）。

本学の教学組織（大学）に関わる権限と責任の体制は、大学協議会、各学部教授会、代議員会、研究科委員会である。主として各学部教授会、代議員会、研究科委員会において教学に関する事項を審議したうえで、学長を議長とする大学協議会において審議を重ね、学長が

最終的に校務を決定している。その上で、経営的判断が必要な場合には、理事会、評議員会又は常務理事会で審議・議決している。また、法人組織（理事会等）に関わる権限と責任の体制は、理事会、常務理事会、評議員会である。評議員会で諮問され、理事会により決定されており、その権限は、「学校法人弘徳学園寄附行為実施規則」により、（１）学園及び学園が設置する学校の組織及び運営に関する基本方針、（２）予算、借入金、基本財産の処分、運用財産中の不動産及び不動産の買受けに関する事項、（３）事業計画、（４）寄附行為の変更、（５）合併、解散及び残余財産の選定、（６）決算の承認、（７）収益事業に関する重要事項、（８）理事会が行う理事長、副理事長、専務理事、常務理事、理事及び評議員の選定、（９）人事のうち重要と認めるもの、（１０）学則、教授会規則、その他理事会の定める諸規則の制定及び変更に関する事項、（１１）前各号に掲げるものほか、重要または異例にわたる事項と定めている。以上より、教学組織と法人組織の権限と責任は明確となっている。

学生・教職員からの意見への対応としては、各部署で吸い上げられた意見を内容に応じて適切な部署において取り扱っている。また、教職員については、公益通報制度を整えている（資料 10-9）。

危機管理対策の実施については、2019年6月に「姫路大学全学危機管理委員会規程（資料 8-5）」が制定され、危機管理マニュアルを作成中である。特に、本学では防火・防災管理の徹底を期し、火災だけに限定するのではなく、大規模地震、その他の災害による人的物的被害を軽減することを目的に、学生も参加した避難訓練を行い、緊急事態を学生教職員全員に通知できる一斉メールシステムを導入している（資料 10-10）。

点検・評価項目③：予算編成及び予算執行を適切に行っているか。

評価の視点 1： 予算執行プロセスの明確性及び透明性

- ・内部統制等
- ・予算執行に伴う効果を分析し検証する仕組みの設定

本学の予算編成は、法人の教育研究計画の明確な計数化によって、各部署の業務の調整をはかり、合理的かつ能率的な運営に資することを目的として、「学校法人弘徳学園経理規程（資料 10-11）」に基づき、策定される。予算管理部門にて予算説明会を開催し、各部署から提出された申請額を集計している。その後、各申請部署の意見聴取後、予算申請額を調整し、理事長による最終の予算査定を経て、予算編成案が策定されている。策定された予算案は、財政状況を指針として評議員会で諮問され、理事会による承認を経て決定しており、適切な予算編成プロセスを設定している（資料 10-12）。

予算執行は、決定した予算に基づき、「学校法人弘徳学園経理規程」、「学校法人弘徳学園物件調達規程（資料 10-13）」及び「学校法人弘徳学園物件調達規程細則（資料 10-14）」の各規程に沿って、適切に処理されている。具体的には、各学部・部署等の担当者から提出される事業遂行の起案にあたり、管理課が必要に応じて複数業者から見積書を取り、金額基

準に応じて、調達総括責任者、調達責任者、現場調達責任者の稟議決裁後に発注し、検品後に請求書対応により、経理・財務課職員が複数名で支払伝票の確認を行っている。

予算執行に伴う効果を分析し検証する仕組みは、公認会計士によるトップヒアリングが行われているほか、前年度決算状況によりその効果が認められない場合、管理課で部局等へのヒアリングを実施し、次年度予算に向けて検討するよう促している。また、予算執行の過程及び決算処理に至るまで、監査法人により厳格な監査を受けている。

点検・評価項目④：法人及び大学の運営に関する業務、教育研究活動の支援、その他大学運営に必要な事務組織を設けているか。また、その事務組織は適切に機能しているか。

評価の視点1：大学運営に関わる適切な組織の構成と人員配置

- ・職員の採用及び昇格に関する諸規程の整備とその適切な運用状況
- ・業務内容の多様化、専門化に対応する職員体制の整備
- ・教学運営その他の大学運営における教員と職員の連携関係（教職協働）
- ・人事考課に基づく、職員の適正な業務評価と処遇改善

職員の採用は、「学校法人弘徳学園職員任免規程（資料6-9）」により、一般公募により実施しており、適性検査等を経て、面接試験を実施し、大学職員としての適性を確認したうえで、採用を決定している。職員の昇格は、「学校法人弘徳学園事務職員主任昇格試験実施要項（資料10-15）」により、勤続3年以上で所属長が推薦する者を面接試験等により主任への昇格を決定している。副主査以上への昇格は、「学校法人弘徳学園教職員評価に関する規程（資料10-16）」により、所属長による人事評価及び自己申告書による自己評価に基づき、昇格を決定している。さらに、自己申告書により目標管理を導入しており、所属責任者が目標設定の面談及び評価のフィードバックを実施している。具体的には、各職員の目標達成難易度を設定するほか、人事評価項目と自己評価項目を統一しており、自己評価と人事評価のギャップを中心に職員と面談し、改善するべき点、評価するべき点などの方向性を示している（資料10-17）。このほか自己申告書により、各職員の配慮事項及び希望事項を掌握しており、異動等の判断材料としている。

また、多様化、専門化する業務に対応するため、事務組織を管理部門と教学部門に分け、編成している。管理部門である総務部（総務課、管理課）、経理・財務部、入学センター、第1事業開発部、第2事業開発部及び文科・厚生申請室により構成され、法人本部機能を兼ねている。一方、教学部門は教学部（教務学生課、キャリア支援課）、図書館事務課、通信教育事務部により構成されている。事務組織は、「学校法人弘徳学園事務組織規程（資料10-18）」により、各部門の事務分掌について定めている。さらに、直面する課題等に対応するためプロジェクトチームとして特別委員会を立ち上げ、対応している。具体的には、2019年度に近年頻発する自然災害に迅速に対応できるよう体制整備するため全学危機管理委員会を立ち上げ、有事の際の対応を準備した。

本学では、教学運営の他、大学協議会及び各種委員会、学生募集に関する事項、学生相談、就職支援・進路指導、SD 活動等において教職協働を実施している。特に、2019 年度より、大学協議会に複数の職員を構成員とする見直しを行い、教職員を対象とした全学研修会を実施するために教員を構成員に加えた SD 委員会を発足した。また、前述のとおり、学生・教職員及び関係者の生命・身体の安全確保や大学施設等の保全管理に万全を期するため、教職員をメンバーとした全学危機管理委員会を発足し、教職協働を推し進めている。

点検・評価項目⑤：大学運営を適切かつ効果的に行うために、事務職員及び教員の意欲及び資質の向上を図るための方策を講じているか。

評価の視点 1：大学運営に必要なスタッフ・ディベロップメント（SD）の組織的な実施

教職員の資質の向上を図るため、学外の各種団体が開催する研修会への職員派遣、各事務部局が実施している課内研修会、SD 委員会を中心とした教員も含めた全学的な研修会の 3 つの研修方法により SD 活動を推進している。「姫路大学職務改善推進（SD）委員会規程（資料 10-19）」により、SD 委員会が中心となり、これらの研修の実施計画と結果を取りまとめ、必要に応じて改善を促している。また、各事務部局の目標と課題を年度当初に設定し、その目標と課題を各部署内で共通認識するよう求めている。さらに、教職員の共通的な課題を検証し、外部講師を招いて、全教職員に対する全学的な SD 研修会を実施するなど教職員の資質向上を図っている。具体的な取り組みとしては、2019 年 9 月 25 日、全学的なコンプライアンス研修を実施し、82 名が参加した（資料 10-20）。

また、SD 活動の促進のため、「学校法人弘徳学園職員研修費取扱要項（資料 10-21）」により、職員の自己研鑽に対して、経費補助制度を設けている。

点検・評価項目⑥：大学運営の適切性について定期的に点検・評価を行っているか。また、その結果をもとに改善・向上に向けた取り組みを行っているか。

評価の視点 1：適切な根拠（資料、情報）に基づく点検・評価

評価の視点 2：監査プロセスの適切性

評価の視点 3：点検・評価結果に基づく改善・向上

大学の運営の適切性については、大学運営に関する方針に基づき、毎月開催される大学協議会で様々な議題を審議している。大学協議会では、各学部教授会、研究科委員会及び各部局から報告し、大学全体の運営に関する事項を点検・評価している。その結果、教育課程、学生の受け入れ、学生支援、社会連携・社会貢献の内容については、さらなる検討が必要である。また、各種委員会の中には、委員会規程がないものが一部存在する。

2019 年度の監査は、公認会計士による 10 回の会計監査が実施されており、学校会計基準に則った適切な経理処理を担保している（資料 10-22）。法人監事による 2 回の監査が

実施されており、教授会の実施状況、懸案事項の進捗状況、内部牽制の状況を定期的に確認している。さらに、法人監事は、姫路大学教職員へのヒアリングによる業務監査を実施しており、監査結果を理事会・評議員会で報告し、理事長及び学長は監査報告による改善点を検討している（資料 10-23）。以上により、大学運営の適切性を担保している。

（２）長所・特色

- ・本学の理念・目的に基づき、中・長期計画を実現するために必要な大学運営に関する方針について、適切に明示している。
- ・大学運営に関する各種規程を定め、適正に運営を行っている。また、有事の際の特別委員会として全学危機管理委員会を設置するなど、今後直面する課題等に対して事務組織が柔軟に対応できている。

（３）問題点

- ・大学協議会における教育課程、学生の受け入れ、学生支援、社会連携・社会貢献の審議内容については、全学的な観点から審議を行う必要があり、改善の余地がある。
- ・各種委員会について、委員会規程が一部ないものについては、委員会の趣旨や活動目的の共通認識を図るため、策定する必要がある。

（４）全体のまとめ

中・長期計画を実現するために、本学の理念・目的に基づいた大学運営に関する方針を定めており、教職員に周知している。また、適切な大学運営のための組織の整備及び危機管理対策について事務組織が柔軟に対応しており、予算編成及び予算執行に係る検証の仕組みにおいても適切に設定している。

法人及び大学運営に関する業務、教育研究活動の支援、その他大学運営に必要な事務組織を設けており、その事務組織については適切に機能している。大学協議会における審議・報告事項については、全学的な観点から審議を行う必要があり、改善の余地がある。

第2節 財務

(1) 現状説明

点検・評価項目①：教育研究活動を安定して遂行するため、中・長期の財務計画を適切に策定しているか。

評価の視点1：大学の将来を見据えた中・長期の計画等に則した中・長期の財政計画の策定

評価の視点2：当該大学の財務関係比率に関する指標又は目標の設定

中・長期の財政計画については、予算と実績見込みを勘案しながら法人全体の資金シミュレーション等を経理・財務部にて行ってきたが、私学法の改正に合わせ、2019年度に法人本部に「経営改善委員会」を設置し、学園のグランドデザイン策定にあたっており、大学をはじめとする各部局に理念と基本戦略を周知し、全学的な取組について立案している。財政計画としては、現状では、2016年度に行った新校舎建築・整備に係る大型の設備投資により増加した繰越収支差額のマイナスを圧縮し、中・長期計画の基本方針の一つである財政基盤の安定化とガバナンスの強化に基づいて、中・長期の財政計画を適切に策定している（資料10-26）。

本学の財務関係比率については、大学基礎データ表9、10、11のとおりである。法人全体では、日本私立学校振興・共済事業団による「今日の私学財政」の全国平均を見据えつつ、中・長期計画の基本方針の一つである財政基盤の安定化とガバナンスの強化に基づいて、目標を設定している。

点検・評価項目②：教育研究活動を安定して遂行するために必要かつ十分な財務基盤を確立しているか。

評価の視点1：大学の理念・目的及びそれに基づく将来を見据えた計画等を実現するために必要な財務基盤（又は予算配分）

評価の視点2：教育研究活動の遂行と財政確保の両立を図るための仕組み

評価の視点3：外部資金（文部科学省科学研究費補助金、寄附金、受託研究費、共同研究費等）の獲得状況、資産運用等

本学の過去5年間（2014年度～2018年度）の財務状況は、「事業活動収支計算書関係比率・消費収支計算書関係比率」（大学基礎データ表10）に示すとおりである。新2号棟の設備投資を行った2016年度から事業活動収支差額比率、経常収支差額比率ともに全国平均と比較して低い水準となっている。教育研究経費比率は連続して高い値を維持しているが、そのほかの支出関連比率も全国平均より高く推移している。予算申請時には、教育、管理部門ともに収支均衡及び冗費削減に努めるよう周知を図っている。

現在のところ、法人全体で借入金等外部負債はなく、自己資金にて設備投資及び経常経費

を賄っているが、学生生徒等納付金の減少による収入の減少と人件費等経費の増加による支出の増加により、翌年度繰越収支差額のマイナスは増加しているが、今後は減少させ、中・長期計画の基本方針に基づいて財政基盤を安定させる。そのために、学生への教育環境向上と、地域社会のニーズに合わせた学習プログラム及び設備投資に重点を置いた予算配分を行うとともに、効果的な広報戦略による学生募集計画への予算確保を行っている。

2018年度には、支出抑制策として、職員の意識改革を進め、残業時間抑制への新たな取り組みに着手し、2019年度より運用を開始した。また、固定費の見直しや施設投資を抑えることで、管理部門における予算配分を抑制し、学生募集計画への配分増へ対応するなど取り組み、2019年度には学士課程において入学定員が充足している。また、新たな補助金対象事業への参入を積極的に模索し、全学的に取り組んでいる。

外部資金の獲得状況については、文部科学省科学研究費補助金を以下のとおり獲得している。2014年度から2019年度における科学研究費助成事業採択状況は、新規採択が2件前後、継続課題を含めた取り扱い課題数が15件程度であり、各年度に科学研究費助成を受けている。取り扱い課題数は年々増加傾向を辿っており、2019年度は取り扱い課題数が過去最高の22件となった(資料8-19)。大学の資産運用状況については、リスクの高い金融資産は保有しておらず、積極的な運用はしていない。大学では、保有する施設等を有効に運用するべく、新2号棟を中心に検定試験や模試会場として、施設設備の貸し出しを積極的に行い、継続的な収入確保に取り組んでいる。

(2) 長所・特色

- ・中・長期計画の基本方針の一つである財政基盤の安定化とガバナンスの強化に基づいて、中・長期の財政計画を適切に策定している。
- ・2004年度の法人設立から、大学の設置、新校舎の建築等多数の事業を行ってきたが、外部から長期及び短期資金の借入金は一度もなく、現在においても自己資金で賄うことができている。
- ・教育研究経費比率が直近では3年連続で40%台であり、予算の配分においても、教育研究経費を重点に行うようにしている。

(3) 問題点

- ・新2号棟建築など大型の設備投資(2014~2016年度)を短期間に行ったため、保有資金が大きく減少した。
- ・直近の決算では、事業活動収支比率、事業活動収支差額比率がマイナスの状態が続いている。

(4) 全体のまとめ

大学の理念・目的に基づき、財務に関する方針及び中・長期計画の財務計画を適切に策定

している。現在のところ外部からの長期及び短期資金の借入はなく、事業活動を自己資金で賄っている。今後、教育の質保証を確保するとともに、収支改善を図る取り組みを継続的に行っていく。

また、保有する施設設備を有効に活用しながら、学納金以外の収入も安定的に確保するように、改善を進めており、外部資金である競争的資金の獲得、地域における産・官・学の連携による共同研究・受託研究費などを獲得するため、取り組みを行っていく。経費削減の見直しに着手しており、事業活動収支を改善するように努めていく。

今後、安定的に入学者を確保し定員を充足させ、教育・研究に重点を置いた効果的な予算配分を行い、教育の質の保証を確保するとともに、支出経費の削減に取り組み、収支の改善を図っていく。