

# 第 11 章

## 管理運営・財務

## 第11章 管理運営・財務

### <管理運営>

本学は、創立140周年を迎える2025年度を見据えた中長期計画として、2015年10月に「中央大学中長期事業計画『Chuo Vision 2025』」を策定し、その推進に注力している。同計画においては、本学のMissionとして「グローバルな視野と実地応用の力を備え、人類の福祉に貢献する人材の育成」を掲げ、①教育、②研究、③社会貢献、④キャンパス、⑤経営の5つのVisionを設定し、これに基づいて各種の施策を展開している状況である。2020年には、第1期（2016年～2020年）の進捗状況と本学を取り巻く情勢の変化を踏まえ、第2期（2021年～2025年）に向けて計画内容を見直し、「中央大学中長期事業計画『Chuo Vision 2025（第2版）』」の策定を行い、事業推進しているところである。

中長期事業計画の推進にあたっては、同計画の策定管理主体を理事会、執行管理主体を理事会の下に置かれた総合戦略推進会議とし、策定管理者を理事長、執行管理者を学長としている。執行管理者である学長が総合戦略推進会議の長を務め執行管理を行うとともに、具体的な実施については常任理事ならびに副学長、学部長、研究科長及び研究科委員長等が長を務める各組織や会議体が各計画を進めることで、法人・教学が連携しながら同計画の推進に努めている。なお、総合戦略会議の運営を担う事務組織として総合戦略推進室を置き、各計画に定められた施策やその進捗状況を把握し、各組織と連携を図っている。

また特に、同計画の推進・実現はもとより、大学の理念・目的を実現するための普遍的な基本姿勢等を明示した「大学運営の方針」を2021年9月に策定したところである。

管理運営の基盤となる、学校教育法や私立学校法に定められた法定の機関、所要の職については、本学の基本規定（寄附行為）及び学則等により、その構成や権限を明確に定めている。

理事は、理事会を組織し、その議決について責任を負うこととなっている。理事の選考については、基本規定（寄附行為）第12条2項に基づき、理事選考委員会において選出され、任期は3年である。本学では、理事長を補佐し、その担当事務を処理するために常任理事制度を設けており、学長や学部長といった職務上の理事以外から選任することが明定されている（基本規定（寄附行為）第17条）。常任理事はその担当に応じて、法人機関の各種会議の構成員となる。教学機関においては、大学評価委員会や国際連携推進会議等の教学全体の会議体で常任理事が構成員となることはあるものの、教学固有の会議体においては構成員とはならず、必要があれば所管会議の規定に基づき陪席を認めることによってその参画が保証されている。

一方、学長選考については、学長の職務、任期及び選任等に関する事項は、基本規定（寄附行為）第12条第4項に基づき、中央大学学長に関する規則に定められている。学長は、専任教授（特任教授を除く。）等の中から学長選挙人の選挙によって選ばれた者について、理事会が評議員会の議を経て選任する（中央大学学長に関する規則第5条及び第6条）。任期は3年である（同規則第3条）。学長選挙人は、同規則第7条により、各教授会会員（特任教員を除く。）及び職員150人（副参事以上の職員並びに主事及び副主事で互選した職員若干人）と定められている。なお、選挙の実施にあたっては、学長選挙管理委員会が中央大学学長選挙施行細則に基づき公正に行っている。

また、学部長及び研究科長（以下「学部長等」という。）の選考については、中央大学学部長に関する規則、中央大学研究科長に関する規則に基づき、当該学部または研究科教授会が別に

定めるところにより選出した者について、当該教授会が選任することとなっている。したがって、学部長等の具体的な選出方法は各教授会に委ねられるが、いずれの教授会も学部長等選挙に関する内規を定め、教授会員が選挙人となり、教授会において投票により選出しており、任期は2年である。

なお、学長、学部長・研究科長は、法人・教学双方に固有の職務を有しており、教務役員会及び理事会のほか、全学的な審議機関である教学審議会及び評議員会の職務上の構成員となり、法人・教学の意思決定において重要な役割を果たしている。

本学における具体的な意思決定プロセスは、事案内容によって異なるものの、案件の内容に応じた適切な意思決定を行っている。全学的な教学事項については教学機関（委員会等）または教授会の発議、学部長会議の調整、教学審議会の審議を経て教務役員会で決定、法人事項については、法人機関（委員会等の発議）、執行役員会における確認（理事会上程案の決定）を経て理事会で決定する流れとなっている。

なお、意思決定プロセスにおける教授会の位置づけについては、2015年4月1日施行の学校教育法及び国立大学法人法の趣旨に基づき、教育研究に関する事項について審議する機関であり、決定権者である学長に対して意見を述べる関係にあることを学則において明示するとともに、学部、大学院研究科及び専門職大学院研究科の教育研究に関する事項で学長が教授会及び研究科委員会の意見を聴くことが必要と認める事項についても学則とは別に定めている。

また、学校教育法の趣旨を踏まえ、学長のリーダーシップを発揮しやすい教学マネジメント体制を構築するために、2020年1月には副学長制度を刷新したところである。新たな副学長制度においては、副学長は「学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」こととなり、学長権限を委譲された副学長として全学的マネジメントを行うことが可能となった。副学長が担当する校務については、教務、研究、国際、入試、学術情報、学生支援、広報・社会連携等に区分けしている。そのうえで、全学的な教学運営における関連機関の長を兼ねることで、スムーズに意思決定を行える体制を志向している。あわせて、2020年4月からは従来の学長専門員に代わる役職として、学長や副学長等の業務を補佐する「学長補佐」制度を設けた。

このように、本学における意思決定プロセスは、関連法令に基づきつつ、全学的合意を重視する公正かつ民主的なものとなっている。一方で、合意に至るまでの手続きが多く、迅速かつ柔軟な意思決定が困難であるという課題も有している。今後も引き続き、これらの制度の下で意思決定の迅速化・効率化を図っていく予定である。

事務組織については、2021年5月1日現在、95の事務組織（本部、事務局、センター、室及び事務室）に452名の専任職員を配置し、法人並びに学校、研究所の業務を行っている。これに加えて、医師、URA (University Research Administrator)、キャンパスソーシャルワーカー、法実務カウンスル等高度な専門性を必要とする業務に従事する嘱託職員164名、定型業務等に従事する派遣スタッフ151名、パートタイム職員465名（雇用契約6ヶ月以上）が勤務している。中長期事業計画 Chuo Vision 2025 においては、事務組織の整理・統合の数値目標として、2014年度の92組織から2025年度には76組織とすることを掲げているが、抜本的な事務組織の整理・統合は進んでいない状況である。一方で、2019年度以降は、新学部開設、新組織の設置（AI・データサイエンスセンター、ダイバーシティセンター、アカデミックサポートセンター、ELSIセンター、教育力研究開発機構）が続いている状況である。一部の部課室において職員の兼務発令を増やして人的資源を有効活用するための工夫は行われているものの、事務組織

全体のマンパワーに限られる中でいかに業務の全体最適を図るかが喫緊の課題となっている。

専任職員の採用については、中央大学職員就業規則及び職員の採用に関する内規に基づいて実施しており、中央大学職員人事委員会において採用計画を策定し、各年度の採用を行っている。なお、2021年4月入職者として11名を採用している。他方で、専任職員の昇格及び昇進については中央大学職員昇格・昇進取扱細則に基準及び手続きを定め、職員人事委員会にて審議決定している。具体的には、昇格及び昇進とも、各資格において所定の期間以上の勤務経験を有するものを対象とし、人事考課結果等に基づき審査を行っている。2020年度における昇格者は44名、昇進者は28名であった。

事務機能の更なる高度化に向けては、専任職員の理想像を「行動する職員2025」という形で表現し、個々の職員における気づきや成長を促すとともに、職員相互・組織間の連携を深め、本学の活動のさらなる発展に寄与し、牽引する担い手となることを目指している。「行動する職員2025」の実現に向けて、学内の様々な部課室から参画するメンバーによるプロジェクトチームを設置し、2018年3月および2019年3月に「行動する職員2025」に基づいた人事制度改革を提案した。2019年度以降は、2022年度の人事制度改革の実現を目指し、人事部と労働組合との間で協議を進めている。具体的なSD（スタッフ・ディベロップメント）活動については、専任職員を対象として人事部が行う研修のほか、職員の能力の向上及び資質の啓発に資するものとして、①資格別研修、②目的別研修、③職場研修の3種類の研修制度を設けて人材の育成や個々の職員の資質向上に努めている。さらに、これらの研修を補完することを目的として、職員の職務遂行能力及び資質等の向上を図るために必要な自己啓発に対する補助制度を設けている。このほか、他大学との合同研修の実施等も積極的に行っている。なお、各年度における職員研修の実実施計画については、理事長が職員人事委員会の議を経て定め、これを実施している。

また、前述の研修制度以外にも学内各組織がそれぞれの推進する活動に関連する講演会等を多数企画・開催しており、これらを他の組織に所属する職員にも広く公開している。これにより、大学職員として備えるべき知識・能力の獲得や、職員としての素養の向上に資するものとなっている。例えば、教職員を対象とする中央大学FD・SD講演会（主として教育に関するテーマで年1～3回開催）、学内各組織が開催する講演会（入試分析講演会、キャリアセンター各種講演会等）が挙げられる。また、教学組織を中心とした、教職員双方が参画する委員会や日常的な業務を通じた教職協働を積極的に展開することによっても、職員の資質・能力向上が図られている。

あわせて、大学執行部を対象としたSD活動にも取り組んでおり、2020年2月の理事会主催の「学校法人のガバナンス強化のための方策」をテーマにした講演会、2020年12月に学事部及び研究支援室が主催した「THE世界ランキング講演会」等があげられる。

なお、コンプライアンスに関しては、以下の規程を整え、構成員が自らチェックを行うことなどを通して、法令遵守意識の醸成を促している。

- ・中央大学知的財産取扱規程・中央大学知的財産ポリシー
- ・中央大学における産学官連携活動に伴う利益相反マネジメント規程
- ・中央大学ハラスメント防止啓発に関する規程・ハラスメント防止啓発ガイドライン
- ・学校法人中央大学公益通報に関する規程
- ・中央大学における公的研究費の適正な使用及び公的研究費に係る通報に関する規程
- ・中央大学後楽園キャンパスにおける安全保障輸出管理に関する内規
- ・中央大学理工学部危険物等管理規程
- ・中央大学遺伝子組換え実験等実施規則

以上のように、本学の管理運営にあたっては、中長期事業計画を軸として、法令及び学内諸規程に基づき、適切にマネジメントを行っているところである。ただし、大学を取り巻く環境の変化が激しくなっている中で、妥当性ある意思決定を迅速かつ適切に行っていく必要性が高まっている。この点からも、教職協働のさらなる推進やその前提としての事務職員の資質向上・事務組織の活性化、執行部に対する研修の更なる実施、将来的に組織運営を担う人材の育成といった取組みが求められるところである。

また近年、大学は東日本大震災をはじめとする危機事象に相対した経験等を積み重ねてきた。その経験を踏まえ、構成員の安全を守りながら、いかに事業を継続的かつ安定的に展開していくかという観点から、それぞれその危機管理体制を整えている。

本学においても、2014年に策定された「学校法人中央大学危機管理規程」及び「学校法人中央大学危機管理ガイドライン」に基づき、有事の際の危機管理体制を整えてきたところである。さらに2020年以降、未だかつて無い危機事象ともいえる新型コロナウイルス感染症拡大により、各大学は様々な対応を迫られることとなった。本学では2020年度以降、新型コロナウイルス感染症対策として、理事長の下に危機対策本部を設置し、さらに学長を本部長とした感染症特別対策本部を設置し、法人・教学が連携しながら、学生・教職員・関係者の安全と安心、感染予防と健康維持のため、また個人の尊厳を守るために以下の各種対応を講じてきた。

#### ①オンライン授業への対応

2020年度前期・春学期は、学年暦を一部工夫し、学則改正等、非対面型のオンライン授業実施に向けて体制整備を進めるとともに、速やかにオンライン授業を開始した。後期・秋学期は、オンライン授業を継続しながら、実技・実験・実習科目を中心に対面型授業を一部再開した。それとともに、キャンパス入構時には検温を実施し、密閉・密集・密接とならないよう、感染予防対策を徹底した。2021年度においては、未だ収束の見通しの立たないコロナ禍を乗り切るため、引き続きオンライン授業と、教場での面接授業とを適切に組み合わせて実施している。さらに昨年度に引き続き、DX(デジタルトランスフォーメーション)環境整備を推進している。具体的な対応は以下の通りである。

- ・非対面型のオンライン授業の実施、多様なメディアを利用した授業を展開するための実施方針を策定（双方向型授業・動画配信型のオンデマンド授業・資料配信型授業・自習中心型授業の4種に分類して展開）
- ・多様なメディアを利用して行う授業科目および修得した単位の取り扱いについて、学則改正を実施
- ・オンライン授業に関するWebポータルサイト設置・サポート体制を整備
- ・教員相互のオンライン授業に関する情報共有掲示板開設、教育手法を相互に共有
- ・受講環境が整わない学生に対し、PCやWi-Fiルーターを貸与
- ・遠隔会議授業システム「Webex」のホスト・アカウントを全学生に配付、2021年度には補完システムとして「Zoom」のアカウントを配付
- ・ハイブリッド型授業教室の整備 対面型授業の一部再開に伴う感染予防対策を実施
- ・学生窓口を中心に飛沫防止パーテーションを設置・キャンパス入構時の検温のために、サーモグラフィカメラを設置（中央大学父母連絡会からの寄贈による検温所拡充）

#### ②縮小開催またはオンライン配信に代えて実施した、主な行事・イベント

「各種行事の実施に関するガイドライン」を策定し、感染予防の観点から、以下のとおり各種

行事を縮小開催またはオンライン配信、対面とオンラインを組み合わせるなどして実施した。

- ・2020年度卒業式・修了式
- ・2020年度新入生ウェルカムセレモニー
- ・2020年度国際経営学部・秋入学セレモニー
- ・2021年度入学式
- ・父母懇談会の中止に伴う、各種ご父母向け動画コンテンツ配信
- ・オープンキャンパス、進学相談会
- ・白門祭
- ・各種講演会
- ・クレセント・アカデミー講座、法職講座 等

### ③学生支援

すべての学生が安心して学生生活を送ることができるよう、「学生支援の指針」を策定した。学生への学修支援および財政的な支援はこの基本方針を踏まえ、以下のとおり具体的な措置を検討し実施した。特に、学生への特別支援策は、同窓会組織である学員会を中心とした多くの卒業生の皆様から多大な支援をいただいている。

#### (経済支援)

- ・学生1人あたり 5万円の特別支援策（総額13億円）※2020年度在学学生
- ・学生1人あたり 5万円の特別支援策（総額3.5億円） ※2021年度新入生
- ・学費納入期限の延納措置
- ・中央大学経済援助給付奨学金（COVID-19家計急変）＜前期・後期＞（学部生対象）

#### (募金活動)

- ・「新型コロナウイルス等の影響による経済困窮学生への奨学金支援」募金の開設
- ・学員会によるクラウドファンディングを原資とした募金支援

#### (学生相談)

- ・学生相談室に「新型コロナウイルス対策緊急相談窓口」を設置、「新型コロナウイルス対策緊急相談ホットライン」開設 ※2020年度
- ・学生向けメッセージを定期発信 「学生相談室からのメッセージ」
- ・キャリアセンターによるオンラインでの相談会および面談の実施
- ・ダイバーシティセンターによる学生相談受付

#### (その他)

- ・就職活動中の学生に向けキャリア関連の資料の郵送、図書館貸出の郵送サービスを実施
- ・学友会体育連盟南平寮における3密回避のため、短期的対応として近隣宿泊施設に在寮生を分散させる措置を実施。また、中期的対応として、近隣に新たな体育寮となる南平第二寮を整備し、在寮生の半数を移転するなど、感染拡大防止に努めた。

### ④教職員の働き方

キャンパスに入構しないことを前提として、全学授業支援システム「manaba」や、遠隔会議授業システム「Webex」を利用して会議、打ち合わせを実施するなど、あらゆるリソースを最大限に活用した。さらに、在宅勤務や時差出勤を組み合わせ、適切な組織運営を続けている。

- ・全学授業支援システム「manaba」、遠隔会議授業システム「Webex」を使用した会議運営、業務の実施

- ・在宅勤務と時差出勤を実施、緊急事態宣言下では、在宅勤務を原則として出勤者2割以下として対応
- ・保健センターによる新型コロナウイルス感染症罹患者発生時の対応手順作成
- ・コロナ禍における学内組織の有効な取り組みを共有 「Good practice letter」の発信(2020年度)

**【1. 現状】（課題を含む）**

(1) 中長期事業計画 Chuo Vision 2025 においては、数値目標として職員管理職数について、2104年度130人のところ、2020年度100人、2025年度80人としている。これはすなわち事務組織の整理、統合を意味しており、数値目標では、2014年度92組織のところ、2020年度84組織、2025年度76組織としている。しかしながら、2014年度以降、事務組織の整理、統合は進まず、むしろ新学部開設に伴う学部事務室の設置、新組織の設置(AI・データサイエンスセンター、ダイバーシティセンター)により増加をしている状況である。

一方で、専任職員数については、中長期事業計画 Chuo Vision 2025 で数値目標としている2014年度456人、2020年度430人、2025年度400人に対して、2020年5月1日現在においては447人となっており、数値目標にはいたっていないものの減少している状況である。

事務組織の数は増加する一方専任職員数が減少している状況で、各事務組織の機能の維持、向上が難しい場面が多くみられ、人事異動が困難なため特定職員の所属課室の滞在年数の増加、職場のトラブルの増加等の問題の遠因となっていると思われる。

(2) 新学部の設置、都心キャンパス展開及び複数のセンターの設置等、これまでとは異なる業務が発生し、それに伴い、事務組織の改編が必要となっている。現状においては、事務組織の細分化等により、業務のスリム化及び最適化が図れておらず、新規事業が立ち上がった際に、兼務辞令により人員配置をすることによって、対応している。

**【2. 原因分析】**

(1) 原因としては、以下の事項が考えられる。

- ・事務組織の改編は、総務部総務課所管の業務改善委員会事項となっているが、これまでは、各組織からの提案を受けて審議をすることが多く、積極的に事務組織改編を提案(具申)することは少なかった。そのため、組織の増加等は発生するが、組織の整理、統合は進まなかった。
- ・左記の問題について、実際に問題に直面するのは、人事対応であることが多く、職員人事委員会のもとに設置されている小委員会においては議論がされ、問題提起がなされているが、その内容、温度感を業務改善委員会に反映するための関係事務局の取り組みが充分ではなかった。
- ・事務組織の整理、統合については、総論では多くの教職員の賛同が得られることが予想されるが、具体論では各組織の存在意義、職員の昇進等複雑な問題が発生する。

(2) 既存の組織において、業務の重複があったり、限られた人員が適正に配置されていない状況にあり、事務組織の活性化・強化がなされていない。その結果、部署によって、業務負担に差が出たり、適正な評価もなされていない。また、新規事業を支える人員配置も難しくなっている。

どう改善するか

**【3. 到達目標】**

(1) 2020年6月の理事改選により、業務改善委員会を担当する常任理事と職員人事を担当する常任理事が同一となった。これにより、上記の問題認識をスムーズに共有できることが期待される。2020年度においては、2020年3月16日付で職員人事委員長から理事長宛に提出された「2020年4月1日付職員人事について(答申)」において、具体的な事務組織改編の検討課題が提示されているため、これをもとに検討し、2021年度改編実施としていることを前提とする。そのうえで、2022年度に向けて、①新しいセンター構想、②多摩キャンパス整備計画、③法学部等の移転計画等を検討する仕組みを構築する。

(2) 新規事業を優先しつつ、基本的なルーチンを見直すことにより、部課室の統廃合を行う。

**【4. 目標達成のルート(手段)】**

(1) 業務改善委員会においては、専門委員会を設置できることとなっているため、専門委員会での検討が必要になると想定される。専門委員会は、様々な所属部課室、様々な経験、若手・中堅職員も含めた様々な年代の職員で構成する等、多様な意見を反映し、答申の策定だけではなく実際に改革に向けた実務の原動力となるような構成する。

(2) ・新規事業に傾注して、業務推進を図る。  
 ・既存のルーチンについて、総務、人事、学事で協議を重ね、統廃合の可能性を検討する。  
 ・新型コロナウイルス感染症の影響により、職員の働き方も変わってきているため、人員配置の見直しを行う。

**【5. ルート(手段)の詳細】**

以下のスケジュールが考えられる。

- 2021年 3月 業務改善委員会専門委員会設置
- 2021年 3～9月 専門委員会における検討
- 2021年10～12月 業務改善委員会審議
- 2022年 1～3月 事務組織規則等改正手続き
- 2022年 2～3月 新事務組織を考慮し2021年4月人事案を策定
- 2022年 4月 事務組織改編、人員配置

- ・中長期事業計画の見直しの方向性を注視し、見直し内容に照らして、既存組織の業務内容を検証しつつ、優先度をつけ、新規業務への人員の配置を検討する。
- ・必要に応じて、「キャンパス整備連絡調整会議」にて所管部課室長等の意見交換を図り、当該業務の現実性を見出す。
- ・業務のオンライン化が進み、必ずしも各キャンパスに人を配置する必要がなくなってきたため、各部署における業務内容と人員配置について、必要に応じてヒアリングを行う。

どう改善したか



## 【6. 結果】

(1)一部の部相当の組織について検討のうえ対応を行った。2021年度は、事務組織の変更につながる法学部の茗荷谷移転体制の検討、本学出資の事業会社の設立等に注力した。また、職員人事考課制度の変更もあり、職員の業務の在り方について見直しに着手している。2022年7月人事に向けて事務組織再編がなされる見込みである。

(2)全学的な業務改善実施に当たっているところであり、今後、コンサル業者を入れて全学的なDX化が実現できるよう、業者選定を行っているところである。

業者決定後、決定業者のアドバイスのもと、現在、学内に分散管理されているデータベース等の各種情報の収集や分析を行い、教学・経営の改善に生かす仕組みの構築と、学生の利便性の向上や、教職員が担う校務負荷の軽減を目指すことや、今後新たにキャンパスが新設されても、教職員の負担が増えないよう、DX化を推進し業務改善を進めていく。

また、今後の法人業務執行の見直しを図るため、事業会社への業務委託を行うことを進めている。現在、委託できる業務の調査・検討をおこなっている。

# 2021年度【教学運営組織評価委員会】年次自己点検・評価レポート

指定課題

大学運営の方針の策定

大学基準による分類：管理運営

## 【1. 現状】（課題を含む）

本学は2023年度に機関別認証評価を受審する予定である。認証評価第3サイクルにおける「大学運営」の点検・評価項目として、「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（構成員への周知含む）」と、その方針に基づき「学長をはじめとする所要の職を置き、教授会等の組織の設置、その権限等を明示し、それに基づいた適切な大学運営を行っているか」が設定されているところである。現行、本学においては各種規程に基づき学長の下で適切に教学マネジメントが行われているものの「大学運営の方針」として策定には至っていない状態であり、早急に「大学運営の方針」を策定し、学内外に明示していく必要がある。

## 【2. 原因分析】

中長期事業計画ならびに本学の各種規程のもとで、中・長期の計画を実現するための適切な教学マネジメントが行われており、「大学運営の方針」として明示するまでに至っていなかった。

どう改善するか

## 【3. 到達目標】

2021年度冬までに「大学運営の方針」が策定され、外部公開ができていない状態。

## 【4. 目標達成のルート（手段）】

- ・他大学の情報収集、「大学運営の方針」原案作成
- ・大学評価推進委員会にて「大学運営の方針(案)」審議・承認
- ・大学評価委員会にて「大学運営の方針(案)」審議・承認
- ・学部長会議協議・各教授会報告
- ・学内公開・外部公開

## 【5. ルート（手段）の詳細】

- ・2021年4月～6月 他大学の情報収集・「大学運営の方針」原案作成
- ・2021年7月～10月 大学評価推進委員会、大学評価委員会にて「大学運営の方針(案)」審議・承認
- ・2021年11月以降 学部長会議協議、各教授会報告 →中大公式HPにて決定した「大学運営の方針」を公開するとともに、学内にも周知を行う

どう改善したか

## 【6. 結果】

- ・2021年度4～6月に他大学の大学運営に係る方針を調査し、大学評価推進委員長の下で「大学運営の方針(原案)」を作成した。
- ・2021年7月7日の大学評価推進委員会にて「大学運営の方針(原案)」について審議を行った。同委員会では、表現や表記の順序など、様々な意見が開陳された。それらを踏まえて、大学評価推進委員長の下で更に内容の精査を行い、大学評価委員会に上程する「大学運営の方針(案)」として整備を進めた。
- ・「大学運営の方針(案)」は、2021年7月26日の大学評価委員会において、審議、承認された。
- ・続いて、2021年9月13日の学部長会議における協議・了承、同日の執行役員会における報告・了承、9月各教授会における報告・了承のステップを経て、同年11月に本学公式HPに「大学運営の方針」を掲載・外部公表した。学内への周知については、公式HPに掲載することをもって代えた。

以上、目標に掲げた「2021年度冬までに本学の『大学運営の方針』を策定し、学内外に周知する」ことについて、達成することができた。

2021年度【教学運営組織評価委員会・法人運営組織評価委員会・広報室組織評価委員会】  
年次自己点検・評価レポート

指定課題

学内構成員への情報共有体制の点検と再構築

大学基準による分類：管理運営

【1. 現状】（課題を含む）

●情報の公表手段においては、法人関係情報、教学関連情報ならびに、ChuoVision2025に関する関係情報は主に、公式ホームページ、イントラネット及び広報誌にて適宜公表している。特に、危機管理に関する情報については、公式ホームページとイントラネットでの告知に加え、各組織はSNSを設定しており、SNSでも情報発信される場合もある。

●ChuoVision2025に関する関係情報においては、ChuoVision2025の前半見直しに際して、学内の意識醸成が進まなかったことも問題点のひとつとして指摘されており、広報室を起点としてインターナル(学内)コミュニケーションの最適化等、とりわけ、危機管理対応(とりわけ新型コロナウイルス対応)については、学内対応を事務イントラと公式ホームページの2段構えで掲載したことや、肯定的な取組み(グッドプラクティス)を募集し、学内報として共有するなど、様々な取組みを構想し始めているところである。

●しかし、学内構成員が重要な情報を学外広報で初めて知るといった事態も発生され、学内意見公募でも改善を求める声が寄せられている。学内構成員一丸となって本学の将来を志向していくためにも、学内外の広報活動について広く意見を吸い上げて点検を行った上で情報発信・情報共有体制の再構築を進め、構成員一人一人が「必要な時に必要な情報を速やかに学内構成員に周知する」という意識の醸成に努めていくことが求められている。



【2. 原因分析】

現状における原因は主に3点、①学内と学外公開順序の未徹底、②情報発信ツール及び時期の未統一、③各種情報の伝達方法の不均衡 による改善が見込まれる。具体的内容は以下の通り。

(1)学内構成員とりわけ教職員全体における情報共有体制の点検

①法人関連の重要会議における議事録等は、公式ホームページの教職員限定ページに随時公開しているが、学内構成員が公開されていることを把握しているか、また情報発信のタイミングなど、掲載方法等についても検討の余地がある。

②教学関連の重要会議(学部長会議)における議事録もイントラネット内で適宜公開している。教授会がある組織は、教授会の議題を通じて当該構成員への情報共有体制は整っているが、教授会組織に直接関与しない部課室も多く、情報の伝達方法には差が生じている。

③「ChuoVision2025に関する情報」は、総合戦略推進会議のほか、イントラネット内の特設サイトで各組織の個別取組の共有(四半期毎レポート提出が義務化)及び学内向けレポートも発行しているが、計画全体の進捗管理を迅速に把握できるツールが確立できていない状況にある。

上記(1)に関しては、守秘義務の取り扱い事項も多く、情報開示対象者の線引きは難しい側面がある。

(2)職員間における情報共有体制の点検。

①専任職員は毎日、イントラネット内で各課室からの様々な情報を確認できる体制にあるが、掲載情報の重要度・緊急度が区別されておらず、また、検索枠がないため、受け手側の情報の伝わり方に差が生じ、職員全体まで浸透しにくい。

②専任職員における各事務会議の情報伝達方法が不均衡となっている可能性があり、結果として、組織間で共有レベルに差が出ていることが考えられる。

③各部署でSNSのページを開設しており、簡単にお知らせを掲載できてしまうことから、複数の部署に関連する内容を掲載する場合(例:危機対策本部案件)は、掲載の順序によっては、閲覧者に誤解を与える可能性もあるため、部課室間での連携・情報共有が必要となる。

(1)(2)ともに特に、危機管理に関するアラートがワンストップになっていないことも一因である。

上記の点を意識し、学内と学外それぞれの情報公開のタイミングや順序立てを再構築することで、学内外における情報発信におけるガバナンス強化がなされると考える。

どう改善する

【3. 到達目標】

・指定課題に係る学内意見公募において、2020年度同様の意見(学内の情報共有の不足)が学内構成員から挙げられないこと。  
・公式HP、イントラネット内のコンテンツの整理が行われ、新たな構成となっている状態。  
・学内構成員に重要会議における議事録公開・情報公開が入手しやすい環境となっている状態。  
・学内構成員に対し、特にChuoVision2025の進捗状況について等、社内報作成など新たな情報共有ツールが展開されている状態。



【4. 目標達成のルート(手段)】

1. 公式ホームページ及びイントラネット内のコンテンツ見直し・検討  
2. 重要会議における議事録等公開時期やタイミング等、順序立ての再調整。  
3. 大学上層部のメッセージの可視化、社内報の制作(特に、ChuoVision2025の現状の可視化)

上記においては、総務部・広報室・学事部並びに、総合戦略推進室、ITセンターがさらなる連携強化を図る。

## 【5. ルート（手段）の詳細】

※「4. 目標達成の手段」で記述した内容の詳細「いつまでに何を行うか」を記入してください。

2021年度までに上記の仕組みを構築し、2022年度から本格的な実装に努めていく。

1. 公式ホームページ及びイントラネット内のコンテンツの見直しの検討・改善  
コンテンツの集約並びに、掲載場所やレイアウト変更の検討を行い、学内構成員が内容に応じて、情報入手しやすいツールの再構築を目指す。また、可能な限り、PV数の把握に努め、閲覧分析を行うこととしたい。
2. 重要会議における議事録等公開時期やタイミング等、順序立ての再調整  
(上記1とも関連) 関係部課室において、より効率的かつ効果的に情報共有ができるよう工夫を図る
3. 大学上層部のメッセージの可視化として、報道関係者との懇談会実施、各種取材の調整、並びに広告等での出稿を行う。加え、社内報や動画の制作(特に、ChuoVision2025の現状の可視化を中心とした)を目指す。

※総務部・広報室・学事部並びに、総合戦略推進室、ITセンターのさらなる連携・調整を図ることで、迅速かつ適切な学内外広報を図っていく。

ど  
う  
改  
善  
し  
た  
か

## 【6. 結果】

【達成状況およびその原因となった取組内容の進捗状況】

### 1. 公式ホームページリニューアル

7年ぶりの公式Webサイトリニューアルを行い、2022年3月に新サイトを公開した。今回のリニューアルにより、現在旬のコンテンツを取り扱うPickUpエリアや本学の「今」を伝えるChuo Now!エリアなどを新設し、本学の活動や取り組みを分かりやすくプレゼンテーションするサイトへと進化した。デザインも刷新され、大学のビジョンやメッセージ性を伝えるビジュアルとなったほか、スマートフォン表示への対応、動画掲載への対応や検索機能も強化され、さまざまなユーザーにとって使い勝手の良い、アクセスビリティに優れたWebサイトとなった。

### 2. 重要会議における情報公開

学部長会議の議事概要はこれまで事務用ウェブサーバ(www2)内で公開していたが、2021年8月に教職員限定ウェブサイトに移行し、専任教職員がよりアクセスしやすい環境を構築した。理事会審議結果についても教職員限定ウェブサイトにて情報公開を行っている。

### 3. 大学上層部のメッセージの可視化

新学長就任をフックとして各種取材対応、記事広告等の出稿を行った。「日経ビジネス」2021年12月27日号には、多摩と都心の2大キャンパス構想や「開かれた大学へ」というキーメッセージをビジュアル化した広告を出稿し、広告接触率ランキングで欧州の大手自動車メーカーのオーディに次ぐ第2位を獲得した。また、プレスリリース実績月次報告を拡大させた学内報動画の公開を2021年10月より開始し、プレスリリースを行った重要トピックのインナー共有を図ったほか、11月にはトップ座談会「中央大学都心キャンパスの新展開:多摩と都心の2大キャンパス形成」を動画収録し、インナーへの共有、記者懇談会での上映、公式Webサイトへの掲載を行うなどChuoVision2025の現状の可視化を行った。

なお、上記取組の結果、2022年度に向けた指定課題に係る学内意見公募において、学内の情報共有の不足等の意見は学内構成員から挙げられていない。

### 【今後の予定・展望等】

リニューアルした公式Webサイトを活用し、分かりやすくタイムリーな情報発信を行うとともに、教職員限定ウェブサイトでの適切な情報公開、学内報動画制作を継続することで学内構成員への情報共有を促進する。

# 2021年度【エクステンションセンター組織評価委員会】年次自己点検・評価レポート

自主設定課題

研究成果公表の推進

大学基準による分類：管理運営

## 【1. 現状】（課題を含む）

中央大学出版部は、1948年に創設された大学出版部として、研究者の研究成果を世に問うという使命を大きな特色とし、学内研究機関の教育研究成果を研究叢書（単行本）・紀要・論集（雑誌類）という形で公刊している。  
2020年度は、単行本18点、雑誌類49点を刊行した。また、5点の単行本について増刷を行った。これらはすべて研究所等大学機関の受託出版であり、出版部独自企画の学術専門書・教科書等の「自主企画本」の刊行には至らなかった。  
本学教員の教科書・参考書等の出版呼びかけを行い続けると共に、科研費等の出版助成制度を活用した企画を支援するなど、有意義な刊行計画と点数の増加に向けて積極的な働きかけを行う必要がある。

## 【2. 原因分析】

- ・研究所等大学機関の受託出版については、それぞれの刊行計画に基づく刊行となるため、出版部の意向は反映されない。
- ・多くの教員が、外部の専門分野に特化した出版社を活用した教科書、参考書等の出版を行う傾向にある。
- ・採算性を鑑みると、履修者の少ない講義での教科書、参考書等の出版を引き受けることが出来ない。
- ・ネット書店等での在庫を確保してもらえず、品切れ・購入不可等の表示となってしまうことから、容易な購入が出来ない状況となっている。

どう改善するか

## 【3. 到達目標】

- ・教科書・参考書等として、年間売上数200冊以上の書籍を10点に増やす。（現在は7点）『健康スポーツ50講』『ビジネスコミュニケーション』『英雄の神話的諸相』『政策学講義第2版』『CreoによるCAD/CAE/CAM入門』『300語で学ぶ基礎ドイツ語文法』『英語史で解きほぐす英語の誤解』
- ・売り上げ好調の『高校生からの～』シリーズを各学部の協力を得て拡大する。（現在は3点）『法学入門』『経済入門』『商学入門』

## 【4. 目標達成のルート（手段）】

- ・本学専任教員への教科書・参考書等の出版呼びかけを継続的に実施する。
- ・ネット書店等で容易に購入が可能となる体制を確立する。

## 【5. ルート（手段）の詳細】

- ・2021年度後期開講科目の教科書として、『行政学』『ユーラシアの女性神話』2点の制作にすでに取り組んでいる。
- ・2022年度開講科目用教科書・参考書等の出版に向け、本学専任教員に呼びかけを行う。（7月まで）
- ・ネット書店として最大手であるアマゾンについては、取次店を介さない直接取引・正味率（納入価格＝定価\*%）低減の提案を受けたが、取引条件を勘案した結果、従来どおりの取次店を経由した納品方法を選択した。
- ・各取次店ネット事業部との交渉を行い、改善方法を模索する。（取次店訪問が可能となった後）

どう改善したか

## 【6. 結果】

①達成状況  
・年間売上数200冊の書籍としては、既存の7点に加え、新刊の『行政学』『ユーラシアの女性神話』も2点を追加することができた。  
・『高校生からの経済入門』第4刷3,000部の増刷を行った。また、『高校生からの経済入門』については、次年度以降に内容を変えた『経済入門2』（仮）の刊行準備を進めている。他の学部については、継続的に刊行依頼を行う予定。  
・次年度に向け、刊行予定として中央大学法学部編『都市政治論』の出版企画が進行中である。

②その原因となった取組内容の進捗状況  
・本学専任教員向けに出版の呼びかけを行った（7月）結果、1点の企画が進行している。

③今後の予定・展望等  
・コロナの影響で研究所等叢書類の刊行予定が例年を下回る状況が続いているため、教科書・参考書等の刊行呼びかけを継続していきたい。  
・今後、ネット書店等への施策を実施する。

# 2021年度【法人組織評価委員会】年次自己点検・評価レポート

自主設定課題

法人の意思決定に係る文書等の整理・保存

大学基準による分類：管理運営

## 【1. 現状】（課題を含む）

総務課は、法人の意思決定に関わる部署として、それに係る資料を保存している。資料保管を続ける一方で、1号館3階と4階の総務課所管の倉庫に保管されている何千冊もの永久保存の資料（中央大学文書保存規程に定められているもの）については、体系的に整理されておらず、どこに何の資料があるか、十分に把握ができていない状況であった。

1号館4階倉庫については、2020年8月にキャビネットを追加設置し、意思決定機関及び年度ごとに保管資料を体系化して整理を行った。ただし、1号館3階に関しては、4階倉庫以上の資料が保管されているものの現在着手できていない状態である。今後、業務上、法人の意思決定事項に関する検証等が必要となった際に、速やかに調査を行えるよう、保管資料を体系的に整理するとともに、課内で共有・今後の管理について周知徹底を図る必要がある。

また、上述の検証に備えることに加え、保管場所の継続的な確保の観点、将来の2大キャンパス制を踏まえ、紙媒体だけの保存だけでなく、ゆくゆくは保存資料の電子データ化も視野に入れて対応する必要がある。

また、1号館3階倉庫は、広報室と共同で使用しているため、広報室と連携して取り組まなければならないが、この件について話し合いができていない。

## 【2. 原因分析】

長年、資料体系化の必要性については認識していたものの、何千冊という資料の多さに加え、他課室と共同で倉庫を使用していたこともあり、話し合われないまま、現在の状況に至っている。

どう改善するか

## 【3. 到達目標】

- ・会議や年度ごとに体系化して資料保管がされている、今後何年資料保管ができるか検証が完了している状態。
- ・資料の保管場所が速やかにわかるような設置図等が課内に周知できている状態。

## 【4. 目標達成のルート（手段）】

- ・3階倉庫の資料の内容と保管状況について調査する。
- ・広報室と相談し、それぞれの管理場所を明確にする。
- ・資料の保管場所が分かるよう、倉庫に見出しのような目印を設置するほか、エクセル等で設置図を作成し、保管資料の場所をデータ化し、使用者間の共有を図る。
- ・調達課に相談し、キャビネットを購入する。

## 【5. ルート（手段）の詳細】

2021年4月～ 広報室に相談し、部屋の状況等を共有する。  
2021年5月～ 段ボール内の永久保存資料の確認・仕分け。  
2021年10月 経理課と相談して予算申請を行う。  
2022年4月以降 キャビネットの設置し、資料を体系化し保管する。

どう改善したか

## 【6. 結果】

現在、広報課、資料課と協力し、次年度のキャビネット設置、保存資料の燻蒸、配置場所の目録化とデータ化、資料配置の体系化を目指し資料の精査をしている。今回の3階倉庫の整備には、永久保存資料や、本学が多摩に移転する前の貴重な資料なども体系化することによって、今後の重要な会議・式典や行事等の開催、また記念誌を作成するうえでも、大変有益で必須の作業となる。

なお、現在、予算申請も完了しており、今後は調達課にキャビネットの発注依頼をすることとなる。2022年5月以降に現在保管されている資料を燻蒸・整理し、キャビネットの搬入は2022年7月もしくは8月を予定している。

# 2021年度【法人組織評価委員会】年次自己点検・評価レポート

自主設定課題

会議資料のペーパーレス化の推進

大学基準による分類：管理運営

## 【1. 現状】（課題を含む）

理事会等での会議では、資料の数が膨大であるが、現状では、その資料を紙媒体により配布しており、1人に対し、数百枚もの紙を配布することも少なくない。  
また、資料は、当日配布とは別に事前に郵送をしているため、準備段階において労力や時間がかかっている。  
さらに、新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、会議をWebexとの併用で開催することが多く、資料の紙配布と画面共有やデータでの提供が混在している状況にある。

## 【2. 原因分析】

理事会においては、半数の理事が学外者であり、また、機密性の高い内容を扱うことも多く、これまで資料の配布方法については、紙以外の選択肢がなかった。  
Manabaを通してのデータでの提供については、PCを持っていない人や、ログイン方法が分からない人がいる可能性が高く、これまで見送っていた。

どう改善するか

## 【3. 到達目標】

2021年度の理事会においては、基本的には紙媒体では資料を配布せず、事前配布分については、manabaでの共有を行い、会議当日については、タブレットで資料を閲覧・共有できるようにする。

## 【4. 目標達成のルート（手段）】

- ・ITセンターへネット環境、タブレット端末の相談
- ・経理課への予算申請
- ・理事会への報告

どう改善したか

## 【5. ルート（手段）の詳細】

2020年10月 ITセンターにタブレット端末について、相談  
2020年10月 次年度の予算申請にてタブレット購入の申請を行う  
2020年度中 タブレットでの資料配布の方法について、詳細を検討。理事用のマニュアルの作成  
2021年4月～5月 理事会にてmanabaを利用したデータによる会議資料の配布を開始

## 【6. 結果】

今年の4月よりタブレット(Surface)を導入して、理事会を開催している。現時点で目標を達成することができている。  
なお、4月から現在まで特に問題なく会議は開催できている。  
現在、役員会議室にタブレットが設置されており、役員会議室で行う会議に関しては、総務課の主催する会議以外であってもタブレットを借用している。  
今後は学内の会議室でも利用できるよう検討することや、他の部課室でもタブレットを利用しての会議が進むことを期待している。

# 2021年度【施設・設備組織評価委員会】年次自己点検・評価レポート

自主設定課題

調達申請書の電子化

大学基準による分類：管理運営

## 【1. 現状】（課題を含む）

中央大学固定資産・物品調達規程に基づく申請手続は、現状、複写式の紙媒体を用いて行っている。この手続方式における課題と長所は以下のとおり。

### 【課題】

1. 申請課側では申請の都度、手書きにて申請書を作成しなければならない、手間になっている。特に、同内容で申請の頻度の高い申請であっても複写ができず非効率
2. 申請内容について必要情報が十分に記載されず、入力内容を主管課側で修正することが多い。
3. 予算管理の関係上、多くの部課室では申請書冊子は1冊で運用しているため、申請書の起票は原則、各事務室内にて作成する必要があるが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴うテレワークの導入等でオフィスに出勤できない状況に置かれると、申請書の起票・提出に支障が生ずる
4. 申請書の提出先は管財部の所定場所となっているが、提出のためにわざわざ人力にて運んでおり、手間と負担を強いている。
5. 申請書を受領し業務を遂行する管財部側でも、発注・契約・支払行為のため申請書の内容に基づき内製にてデータパンチを行っており、手間がかかっている。また、定型的な摘要表現も存在するが、申請課へのレクチャー・引継が徹底されず、都度管財部側で摘要の手直しを行う手間も発生している。
6. 他校地からの申請にタイムラグが生じている

### 【長所】

1. システム化する開発費用が不要
2. 申請書に記載する文字の字数制限がないため、わかりやすく詳細に記載できる
3. 添付資料の作成・添付が簡単(カタログのコピー、故障部品現物の添付等)
4. 申請課、主管課の確認・承認履歴が明示的である

## 【2. 原因分析】

- ・現運用での慣れ
- ・現運用体制が主管課基点であり、申請課側の視点を反映しにくい
- ・主管三課(管財課・調達課(用度G/施設G)・理工学部管財課)における申請受付から支払までのフローが異なることによる仕様統一の困難性
- ・システム構築するための手間と費用をかけることが難しい
- ・申請書を返却しないため、申請内容について主管課側で加筆修正した内容がフィードバックされず、申請課側での適正な予算執行への理解が深まらない
- ・保存規程があるため、出力をした紙媒体の申請書は必要となりペーパーレスにならない
- ・印鑑等による確認・承認体制

どう改善するか

## 【3. 到達目標】

1. 申請書に求められる機能、情報等の精査とデジタル化への移行の可否判定
2. 現行財務システムを活用した電子化の可能性調査の実施

## 【4. 目標達成のルート(手段)】

1. 管財部4課による検討WGを立ち上げ、申請書(申請手続)精査・可否判定案の策定
2. 現行財務システム開発業者への資料請求と説明会の実施依頼、意見交換

どう改善したか

## 【5. ルート(手段)の詳細】

1. 2021年7月以降に、管財部4課による検討WGを立ち上げ、夏季休暇期間を中心に集中的に作業を行う。
2. 夏季休暇期間に、現行財務システム開発業者に資料請求と説明会の実施を依頼し、意見交換を行う。

## 【6. 結果】

- ・調達申請書の電子化に向けての具体的な検討体制を立ち上げるまでには至っていない。
- ・法学部の茗荷谷キャンパスへの全面移転における法人業務のあり方についての検討、及び学内事務のDX推進の一環として、経理部の各種伝票の発生源入力への移行が進められており、ベースとなる財務システムの改修作業に管財部も参画している。この改修内容は、将来、調達申請書を電子化する場合の基盤にも共通するものであり、これらの成果を基に具体的な検討に入りたい。



# 2021年度【人事・事務組織組織評価委員会】年次自己点検・評価レポート

自主設定課題

行動する職員、職員組織の醸成  
～人事給与制度改革・改善～

大学基準による分類:管理運営

## 【1. 現状】

本学における事務機能の更なる高度化に向けては「個々の職員の能力・資質の向上と事務組織全体の活性化が必要」という認識のもと、2017年度に職員のあるべき姿を「行動する職員2025」という形で表現し、個々の職員における気づきや職員相互・組織間のコミュニケーションの深化を促している。

しかしながら、現状の専任職員の能力発揮、能力向上が同規模他大学(全6大学)と比して充分ではない。具体的には以下の点が挙げられる。

- ①専任職員一人あたりの学生数は平均的(66.1人(2020年度))。
- ②学部数は一番少ない(8学部(2020年度))。
- ③研修講師からは肯定的な評価もある一方で厳しい評価もあり、特に本件に関連しては「経験年数が浅い年次については他の組織に比して能力が高いが、経験年数が上がると必ずしも年数に応じて向上しているとは言えない」とのコメントもあった。
- ④2018年度、2019年度ストレスチェックでは、高エンゲージメント者が増加している一方で、高ストレス者も増加している。また、人事考課においても、高評価を得る者と低い評価となるものがともに増加しており、二極化傾向となっている。

## 【2. 原因分析】

・職員が担当している業務に関して本学と同規模他大学との比較をしてみると、本学はルーチン業務に埋没し、前例踏襲傾向となっており、一部では慣れも生じ、自分本位な仕事の仕方となっていることがうかがえる。そのため、職員が本来保有している能力を発揮、伸長できていない場合があると考えられる。一例として、本学では30歳代前半の職員は担当業務に占めるルーチンレベルの業務比率が高い傾向にあるが、他大学の同世代では、企画提案、判定レベルの業務の比率が高い傾向にあり、この具体的事例は、職員に対する説明会で報告している。

・同規模他大学では、学部の新增設、キャンパス移転等の新規事業への取組みが行われてきたが、本学では大規模な新規事業は行われてこなかった。既存業務の延長線の範囲で、業務の部分的な見直し、改善は行ってきたものの、職員が本学の将来を左右する事業への参画の機会が少なかったことも、成長のきっかけとなる「前向きな修羅場経験」が不足し内向き志向の職場風土が醸成されてしまった一因と思われる。

・中長期事業計画が具現化し、本学においても大規模な事業が始まっているが、このことを前向きにとらえ、さらに能力を伸ばす職員と、後ろ向きにとらえ消極的になる職員とに二極化しているものと思われる。

どう改善するか

## 【3. 目標】

・職員に、挑戦的な経験、困難を乗り越える経験をする機会を創出することが必要であるが、そのための基本的な能力として「自発性」と「積極性」を伸張させる。職場には様々な複雑な要素が存在するが、良い循環の職場、悪循環の職場を比較すると、最も重要な職員の能力であると言える。

## 【4. 目標達成の手段】

・「政策立案のプロセス」を重視した上で、中長期事業計画の職員人事政策を立案・実行する。

・立案の方向性として、「職員をもっと強く、優しく」を根幹テーマに据える。真の「強さ」と「優しさ」は机上の学習では身に付かず、「経験」でしか獲得することができないという認識のもと立案、実行する。

・具体的な目標達成の手段として、2021年度期中(2022年1月)から職員人事制度の一部改正を実施する。

## 【5. ルート(手段)の詳細】

・人事制度の検討にあたっては、様々な感情が露呈され一時的に混乱する、また、提案を受ける立場の者ほど複雑な感情になりやすい、と言われている。そのため、人事制度の検討にあたっては、「提案の中身」と同じかそれ以上に「立案のプロセス(進め方)」が重要である。本学においても、人事部のみで立案した提案は、批判的に受け止められ、具体的な検討を進めることが難しく、さらには導入しても効果的に運用ができない。

・そのため、立案にあたっては、多様な意見を反映し、かつ積極的、自発的に考えてもらう機会を創出するため、検討のステップごとに人事部以外のプロジェクトメンバーを募り、立案作業を行っている。2018年5月に、一次提案を学内にリリースし、アンケートにより意見を募った。その後、寄せられた意見を分類し、プロジェクトメンバーと人事課がアンケート提出者の一部から直接意見を聴く機会を設けた。

・上記アンケートでは、感情的な意見、厳しい意見も散見され、なかには「不利益変更」と指摘されるリスクを伴う内容の提案(強制的な降格)も存在した。これらについて真摯に向き合い、一時的な疑問と不満はありつつも、最終的には多くの職員が積極的に取り組むよう進めている。

・2019年3月に、これらの意見をもとに策定した修正案を学内にリリースした。

・2020年度は、これをもとに労働組合と協議を重ね、認識、取り組み姿勢の相違があったが、ようやく一定の理解の一致を始めた。2021年度一部改正を目標とし、さらに詳細を検討し、組合と協働で学内リリースをする。

どう改善したか

## 【6. 結果】

当年度前期に提案をまとめることができた。

一方で職員組合とは今後の進め方に関して意識が異なり、混乱が生じ、進捗が停滞してしまった。

今後は、11月上旬の執行役員会の審議を経て、職員組合へ正式提案、学内説明会開催、規則等整備を進め、2022年4月制度改正を実施したい。

2021年11月に執行役員会の承認を経て職員組合に正式に提案した。その後速やかに人事担当常任理事と人事部で職員向け説明会を2回開催し、合計200名以上の参加者があり、活発な質疑があった。提案を受けた職員組合は、組合員向けに複数回の説明会を実施し、意見聴取をしたうえで、最終的には投票により賛成多数を得て、提案を了承する旨の回答書が2022年1月8日付で提出した。これを受けて規則等の整備を進め3月26日開催の理事会で最終承認した。これをもって新人事考課制度は2022年4月から開始することとなった。

なお、職員組合との団体交渉においては、組合から制度改正を補完するための運用に関する提案があり、方向性について確認し、具体的な取り組みについては都度協議することとした。承認に結びついた要因としては、各処で説明の機会を多く設け、質疑応答にも全て対応したことであり、説明会後には、一部の職員から強い否定的意見があったものの数としては少数であり、主事Ⅰ、副主事といった中堅職員は概ね前向きであった。

また、職員組合執行部が11月で交代となり検討のスピードが上がったことも促進要因となった。

## 第11章 管理運営・財務

### <財務>

教育研究活動を安定して遂行するための必要かつ十分な財政基盤を確保すべく、本学は中長期事業計画「Chuo Vision 2025」第2版の「経営財務計画」の中で財政上の課題と今後の改善方を示し、長期的に安定的な財政運営に努めているところである。

2021年度時点の財政概況は、以下の通りとなっている。

#### (1) 施設・設備計画

各キャンパスの建物の老朽化に伴い、メンテナンス費用が増大していることに加え、新学部の開校、多摩キャンパス整備及び都心キャンパス整備等、中長期事業計画に基づく諸事業が進行しており、その事業経費は582億円規模に上る予定である。財源としては、施設整備用の財源である特定資産（323億円）を取り崩すほか、さらに150億円規模の借入金等で対応する計画となっている。借入金についてはすでに一部の借入れを実行している。

#### (2) 学費政策

学費について、定率漸増方式（原則2年毎の中間見直しと4年毎の本見直し）を導入しており、収入構造において最も大きな割合を占める学生生徒等納付金収入と事業計画との調和の観点から学費の改定率の妥当性等を検証し、2年毎にそれ以降の「収支見直し（10年収支）」を立てている。定率漸増方式による学費の改定はある程度安定した収入効果をもたらしている反面、学年進行に合わせ収入が増えていくといった即効性に欠ける側面がある。2020年度入学生の学費については、中長期事業計画に係るキャンパス整備計画を全学部で下支えする観点から、定率漸増方式による改定を一時停止し、施設設備費の底上げを中心とした学費改定を行った。2021年度については、コロナ禍による不透明な状況が学生の生活環境、学費負担者の経済状態に影響を及ぼしている点に配慮し、学費は改定せず据え置きとし、学内審議を進めている。

#### (3) 基本金組入前収支差額（帰属収支差額）

改正学校法人会計基準においては、毎年度の収支バランスは「基本金組入前収支差額」（従来の「帰属収支差額」）として表すこととなっている。本学の中長期事業計画では、経年比較を行うため旧会計基準に読み替えて「帰属収支差額比率（大学会計）10%」とすることを目標としているが、2020年度決算における帰属収支差額比率は、駿河台記念館の建替工事に伴う既存建物の解体による除却があり、-0.5%となっている。今後、更なる収支改善に向けて、学生生徒等納付金以外についても収入増加策を検討すると同時に今後大幅な収入増加が見込めない状況であることを認識し、抜本的な支出構造の見直しを図り、収支改善に努める必要がある。

#### (4) 内部留保及び借入金の状況

貸借対照表（大学会計）に注記されている減価償却額の累計額（合計額）は2020年度末で746億円であるが、それに対応する減価償却引当特定資産の残高は123億円であり、一層の内部留保の必要性がある。他方、長期借入金残高については、2020年度末で81億円となっているが、今後のキャンパス整備の進行に伴い、更なる増加が見込まれている。

このような背景の下、本学の中長期事業計画の実行に際しては多大な財政支出が予定されており、財政基盤の確立が急務となっている。

以上の財務概況を踏まえながら、教育研究活動についても、限られた予算の中で優先順位を明確にしながらかつ遂行していくことが重要である。本学においては、特に、情報環境や施設整備に係る予算編成について、効率的かつ適切にその予算を配分するため、各組織から計画をとりまとめた上でその編成を行っている。また、予算配分については組織ごと一括した額を配分するのではなく、部局内における目的別・計画別に予算を編成する仕組みを採用することで予算編成の適切性の向上に努めている。そして、各部局の予算執行状況については、経理部より随時共有がなされ、各部局がその状況を確認しながら適切な執行を進めている。毎年度末の決算においても各組織が予算執行状況を確認し、恒常的にPDCAを回しているところである。

一方で、現行の予算制度となってからすでに20年以上が経過している。中長期事業計画内でも明確に示しているように、予算単位毎の予算額が硬直化している状況にあり、予算単位や予算区分等の見直し、予算規模の適正化など、より効果的・効率的な予算執行体制を構築することが課題となっている。

あわせて、予算申請・執行にあたっては、既存の教育研究活動について、極端に経費が縮減されることがないように配慮し、教育・研究環境の適切な整備に努める必要がある。2020年度においては新型コロナウイルスの影響によりオンラインによる授業実施となったことを踏まえ、オンライン授業に必要なツールの緊急整備や、各学生の自宅等での学修環境整備等を目的とした一人当たり5万円（総額13億円）の特別支援金を全学生に支給するなどして、教育・研究環境の維持に努めてきた。2021年度新入生に対しても一人当たり5万円の特別支援金や経済援助奨学金の支給を行ったところである（総額5億円）。なお、これらの措置は、本学卒業生によって設立された「公益財団法人白門奨学会」および同窓会組織である「中央大学学会」からの温かい配慮による支援、さらには、多数の卒業生や教職員の寄付金によって支えられている。

また、教育・研究環境の質をさらに向上させる本学独自の取り組みとして、「教育力向上特別予算」を設定している。この予算は、質の高い教育を通じて、学生の能力を引き上げ、社会に有為な人材を輩出し、本学のブランド力をアップすることを目的とした学内の競争的資金という位置づけであり、2012年度から10年間で50億円（単年度5億円程度）確保している。採択事業については、学長の下に設置された教育力向上推進委員会における審査・選定を経て決定しており、2017年度予算以降は、①「教育力向上特別予算」（2億円）、②「グローバル化推進特別予算」（2億円）、③「学長戦略費」（1億円）に再編し、より効果的な運用が図れるよう改善を図っている。なお、最終年度となる今年度中に10年間の総括を行い、次年度以降の予算措置の取り扱いを検討する予定である。

本学の監査体制については、学校法人中央大学基本規定第23条に定める「監事監査」と同規定第46条に定める「監査法人による会計監査」の2種類の監査に加え、本学独自の内部監査規程で定めた「内部監査」の3者が連携して、本学の監査に当たっている。監事と監査法人との懇談会、理事と監査法人との懇談会、学長をはじめとする教学執行部と監事との懇談会等を実施することにより、従来型の計算書を中心とした「財務監査」から、「大学のガバナンス」を支える制度としての監査体制に移行しつつある。監事は必ず理事会に出席し、理事の業務執行状況を確認するとともに、必要に応じて意見の表明並びに監査意見書を提出し理事会の審議に供している。

# 2021年度【財務関係組織評価委員会】年次自己点検・評価レポート

自主設定課題

中長期事業計画を支える財政基盤の形成

大学基準による分類：財務

## 【1. 現状】（課題を含む）

- ・新学部の開設、多摩キャンパス及び都心キャンパス整備等、中長期事業計画に基づく諸事業が進行しており、その事業経費は582億円に上る。建物更新の財源である特定資産を含め、323億円を取り崩し、さらに155億円規模の借り入れをもってその財源とする予定である。
- ・中長期事業計画の諸事業は、ハード面の充実にかかる事業が多く、都心展開の借地料を含むランニングコストが増加する可能性が高く、現状の収支構造のまま、成し得るものではない。
- ・18歳人口が2030年度には現在の120万人から100万人程度にまで減少することや、定員管理の厳格化、国庫補助金の改革支援に対する配分強化等を踏まえ、近い将来に到来する建物更新費用を担保しつつ、収支改善策を確実に実行していく必要がある。
- ・新型コロナウイルス感染症の世界的流行は、大学を取り巻く環境はもとより、国内外の社会・経済環境に長期的な影響を及ぼしている。この様なコロナ禍の影響を踏まえつつ、中長期的な観点から単年度毎の改善策を実施していく必要がある。

## 【2. 原因分析】

- ・本学は、同規模他大学と比較して、学費水準は低く、貸金水準は高く、学納金以外の収入が少ないため、収支構造が硬直化している。
- ・現行の予算制度となつてからすでに20年以上経過している。大学を取り巻く環境変化を踏まえると収入の増加策は限られてきており、予算単位、予算区分等を見直し、支出規模の適正化、より効果的・効率的な予算執行が求められている。
- ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、講義の実施方法やキャンパスでの過ごし方、教職員の勤務形態等が大幅に変わって来ている。また、学費負担者への経済的な影響は計り知れないところがあり、その点も踏まえた検討が必要である。

どう改善するか

## 【3. 到達目標】

- ・中間見直しを反映した中長期事業計画の実施に係る財政シミュレーションの検討を行い、実施に耐え得る具体的な収支改善策の素案を作成する。

## 【4. 目標達成のルート（手段）】

- ・収支改善を図るための具体的な対応策と目標値を設定する。
- ・中長期事業計画の中間見直しが予定されているため、それらを踏まえつつ、中長期事業計画における各事業規模を確定し、財政シミュレーションを修正する。

## 【5. ルート（手段）の詳細】

2019年1月21日開催の理事会において、中長期事業計画を十全に実施するために、多様な観点から収支改善策を図ることを目的として、「財政に関する理事会小委員会」の設置が承認された。同小委員会は、7月2日までに8回開催され、中長期事業計画を推進していくに当たっての財政上の課題を共有した上で、事業規模の精査、寄付金の推進体制、施設の更新計画、教員人件費枠、学納金の水準及び学生数等について検討し、その結果を7月8日開催の理事会に報告し、学内での情報共有も行ったところである。今年度は、中長期事業計画の中間見直しの年度に当たり、各種諸条件が変更になる可能性がある。加えて、都心キャンパスの整備計画が具体化しつつあり、その事業規模も確定しつつある。これら諸条件の変更に合わせ、事業内容の精査を改めて行い、財政シミュレーションの修正を行う。そのうえで、当初財政シミュレーションと実態の乖離を検証し、また、同小委員会や中央大学外部評価委員会で課題として挙がっている収支改善策の具体化に向け検討を進める。但し、新型コロナウイルス感染症拡大の社会的な影響も考慮に入れることとする。

### 【改善策の例示】

- ・寄付金収入の増加（実効性のある体制構築を含む）
- ・国庫補助金収入及び外部資金の増加
- ・入試検定料収入の増加
- ・入学定員を下回らない学生数確保
- ・人件費・委託費を含む全支出の見直し及び事務処理の執行体制見直し
- ・縮小又は廃止する事業の選定（資産の整理を含む）
- ・受益者負担を原則とした学費値上げ
- ・効果的・効率的な予算編成及び予算執行体制の構築
- ・資金運用の現状分析と効率的な資金運用の推進

どう改善したか

## 【6. 結果】

2021年2月12日に「財政に関する理事会小委員会」を開催し、最新の事業費に基づく財政シミュレーションの内容を確認し、その検討結果を2021年2月22日開催の理事会へ報告した。その際の財政シミュレーションでは、事業規模の修正以外にも、コロナ禍の影響を踏まえ寄付金収入見込み額の下方修正等を反映している。以前作成した財政シミュレーションからの主な変更点は以下の通りである。

### 【前回(2019年7月)からの変更点】

学納金 直近の納入率に上方修正、寄付金(施設) 65億円→20億円、借入金 155億円→140億円、工事費 582億円→549億円、人件費及びその他の支出を最新の状況をもとに修正

この時点での懸念事項として、財政シミュレーションでは学部新入生数を入学定員の1.03倍で試算していたが、直近4年間の入学率は0.98倍であった。この状況を踏まえ、学生数を確保することを喫緊の重要課題とし、2021年度学部入学生の状況を待つこととした。年度が明け、改めて状況を確認したところ、状況の改善が見られなかったことから、2022年度入学生及び在学生の学費改定基本方針案の審議に合わせ、「定員充足率と目標新入生数について」を議題として、6月21日開催の執行役員会に上程し、承認された。また、同日開催の教務役員会においても協議の機会を設定した。その後、7月12日開催の理事会に上程し、2020年度以降の学部平均入学率1.03倍を目標とすることについて議決するに至っている。単年度での改善が難しい学部も存在するため、数年間での目標達成を目指すことになった。財政シミュレーションの検証に基づく、このような提案は初の試みであったが、理事会での現状課題の共有を含め、改善に向けた方向性を確定出来た意義は大きいと考える。今後も学部新入生の動向に注視し、財政上の影響を把握することに努め、その共有及び改善に向けた協力を引き続き求めていきたい。

なお、コロナ禍の影響を踏まえ、2022年度入学生及び在学生の学部学費・大学院学費については、据え置くこととした。

学内向けには、10月から11月にかけて教授会及び職員向けに財政シミュレーションの説明を行い、理解の共有を図っている。