

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の遵守

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）

3-1-① 経営の規律と真実性の維持の表明

名古屋経済大学(以下、「本学」という。)の設置者である学校法人市邨学園(以下、「本学園」という。)は、「学校法人 市邨学園寄附行為」第三条に「この法人は、教育基本法及び学校教育法並びに私立学校法に従い、本学の建学の精神に則り学校教育を施すことを目的とする」と、本学園の目的を明確に規定している。さらに、本学園の「就業規則」は、教員、職員それぞれについて「学園の建学の精神を理解し、職務の公共的使命を自覚し、この規則その他諸規定を順守して、その責務を遂行するために、職務に専念しなければならない」と定め、規律と誠実性の維持を明確に求めている。

このように本学園の運営は、教育基本法、学校教育法、私立学校法の趣旨に従い、それを受けて明確に定められた「寄附行為」および「就業規則」に基づいて、規律と誠実性を維持しつつ進められている。

また、「一に人物、二に伎倆」と謳う建学の精神と100年を超える中等・高等教育の伝統を継承しつつ、グローバル化や情報化など社会の急速な変化に対応して教育理念・目標を進化させ、本学独自の特色や自主性を発揮するとともに、教育機関に求められる公共性を高める組織再編や運営の合理化を進めてきた。

3-1-② 使命・目的の実現への継続的努力

先に述べたように、本学は建学以来の使命・教育目的を継承しつつ、常に時代や社会の変化に対応して建学の精神を再定義し、その公共的役割を充足してきた。「一に人物、二に伎倆」という建学の精神と「人物教育」、「実学教育」という本学園の伝統は、長い間学園の運営を担ってきた役員をはじめ理事会、評議員会構成員によってむしろよく支持され継承されてきた。また、大学キャンパス内には、市邨芳樹と建学の精神にかかわるモニュメントが数多く残されており、教職員・学生は日常的にその理念を反芻する機会に満たされている。理事長、学長は入学式、卒業式、後援会(保護者会)、同窓会等の集まりに際して、常にこの「建学の精神」とその継承について言及し、関

名古屋経済大学

係者の理解と理念の共有を訴えている。

昭和 54(1979)年の市邨学園大学の開学、昭和 58(1983)年の男女共学 4 年制大学への移行をはじめその後の学部・学科の設置・改組等は、常に大学・大学院の教授会、評議会、研究科委員会、大学院委員会による慎重な検討を通して提起され、学園の法人理事会及び評議員会の承認によって実現してきた。その際、常に新しい時代や社会の要請を注意深く観察し、建学の精神を時代に応じて再解釈・再定義しつつ、本学の使命や教育理念の継承を心掛けてきた。

平成 24(2012)年以降の教育改革に当っては、全学的熟議を旨として、教授会、評議会など正規の審議機関による審議に加えて、学長の下に設置された特別委員会や全教職員集会における意見交換の機会を適宜設けて、本学の使命・教育目的・理念の検討と新たな理念に基づくカリキュラム改革を進めた。このような全学的熟議を通して本学の建学の精神や教育理念があらためて教職員によって共有されたと考える。

大学における決定は、学長によって提案され、評議会の議決を経た「名古屋経済大学中期目標・中期計画（平成 24（2012）年度～平成 28（2016）年度）」に盛り込まれ、その継続性が担保された。この「中期目標・中期計画」と毎年度ごとの実施計画は法人理事会、評議員会に報告され承認を得ている。

法人における決定は、一部の案件を除き評議員会の諮問を経て理事会の議決により決定している。理事、評議員の構成については、私立学校法及び寄附行為に則り理事会で選任しているが、平成 25(2013)年 8 月に認可を得た「寄附行為」の変更により、理事の選出について「創立者の門下生」といった時代にそぐわない選出要件を排する一方、理事会の構成を現実に適した形に改めた。「法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する」理事会、理事会の諮問機関としての評議員会の機能は変わらず、適正に機能している。

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の遵守

本法人の寄附行為や本学の学則及び諸規程は、いずれも学校教育法、私立学校法に従って作成され、大学の設置・運営は法令遵守のもと円滑に行われている。教職員はこれらの規程や法律を遵守し、各法令が定める届出事項等は正確かつ遅滞なく行われてきた。

ただし、専任教員数については、平成 25(2013)年度から大学設置基準数を下回っており、財政面にも配慮した人事計画を策定し、この 2 年間併設の短期大学も含めた採用・異動人事を進めてきたが、基準数に 1 名達していない。来年度にはこの 1 名の定員割れを解消できる見通しを立てている。

また、「学校法人市邨学園内部監査規程」を定めて管理運営面における自己点検機能を強化し、コンプライアンス及び業務監査の充実を図っている。内部監査機能の充実により、監事監査、公認会計士監査と併せて三重の監査体制が整い、学園のガバナンス強化につながっている。

名古屋経済大学

3-1-④ 環境保全、人権、安全への配慮

環境保全に係る省エネルギー対策について、法律の趣旨に基づき、大学をはじめ法人設置各校で節電とエネルギー使用量の合理化に努めている。平成 22 (2010) 年度に法人全体で原油換算 1,535k1 であった使用量が、平成 25 (2013) 年度には 1,337 k 1 と約 13%の削減に至り、法律の定める年平均 1%削減の努力目標を大幅に超えている。大学・短大部門のみでは、平成 22 (2010) 年度：996 k 1 から平成 25 (2013) 年度：847 k 1 と約 15%の削減を達成している。

人権への配慮について、まず、労働条件は「学校法人市邨学園就業規則」に基づいて適正に実施している。各種ハラスメントについては、本学ではセクシャル・ハラスメントに対して苦情・相談窓口及びセクシャル・ハラスメント防止対策委員会を設置し、学生及び教職員が相談しやすい環境を整備している。

安全への配慮については、毎年学内施設・設備等の安全点検を実施し、指摘された事項の改善は総務部の責任のもとで迅速に改善を実施している。とくにエレベーター、空調機、消防設備及び水道など、生活に密接に関係する設備については専門業者に管理を委託し、関係法令に則って適切に対応している。

校舎の耐震改修が課題であるが、平成 25 (2013) 年度に耐震診断を実施し、同 26 (2014) 年度には一部校舎の実設計まで進めたが、耐震補強工事については、資金的な準備が整っていないため、現在のところ延期となっている。

火災防止と構成員の健康保全を目的に、全館建物内の禁煙を既に実施し、かつキャンパス内に限られた喫煙コーナーを指定して、指定箇所以外での喫煙を厳しく咎めている。全構成員による「禁煙マナー運動」が少しずつ効果を上げている。

平成 25 (2013) 年度よりフィールドワークを伴う「体験型探究」科目を実施するに当たり、学生の事故等に対応するために全学生が「学生保険」に加入することを義務付けている。

学生が授業中などに怪我あるいは体調不良を訴えた際にその応急処置をするための医務室を設置している。医務室には看護師資格を持つ医務室員が常時待機している。

さらに、学生が心的な悩みを相談できる機関として「学生相談室」を設置している。学生相談室には臨床心理士の資格を持つカウンセラーが待機し、訪問する学生に対応している。

3-1-⑤ 教育情報・財務情報の公表

教育情報の公開については、平成 23 (2011) 年度から、学校教育法施行規則で定められた内容を大学のホームページにおいて公開している。教育情報の主要な部分は『大学案内』や大学の刊行物を通して、在学生とその保護者、あるいは受験生とその保護者を含む一般の人々に極力公開している。また、平成 26 (2014) 年からは、大学ポータルにもシステム参加したところである。

財務情報の公開については、市邨学園のホームページに決算概要として掲載し、学内外からの閲覧も可能としている。

(3) 3-1の改善・向上方策(将来計画)

名古屋経済大学

大学設置基準上の教員数の確保に課題を残しているため、現在、計画的に採用人事等を進めており、平成 27(2015)年度には基準を充足できる見通しである。

校舎の耐震診断は平成 25(2013)年度に実施したが、現在、耐震計画は一部しか策定されておらず、財政計画をみながらの対応となっており、財政改善の上で早急に決定する必要がある。また、エレベーターの補修など必要な安全措置が取られている。

財務情報については、より分かりやすい公開を念頭に財務分析指標の記載など検討したい。

現状では、セクシャル・ハラスメント防止対策委員会が、ハラスメント全般の対応をしており、今後こうした事案が多様化していることを踏まえ、より専門的に対応できる組織の設置も含め検討したい。

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）

3-2-①目的・使命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

本法人理事会は「学校法人市邨学園寄附行為」の定めに基づき、法人全体に係る総括的な意思決定を担ってきた。理事会は、原則定例会として、奇数月に開催されてきた。必要が生じた際は、緊急招集の上、臨時理事会を開催している。なお、欠席の理事には欠席の確認が取れた段階で議題及び資料を送付し、意思表示書により、議決に係る意思の確認を行っている。

理事は、10名の定数で構成しており、うち私学法で定める校長（学長）からの理事3名、評議員からの理事2名、その他寄附行為で定める選任区分による理事5名となっている。現在のところ、理事現員数は定数を充足しており欠員はなく、1名が外部理事となっている。

理事は、寄附行為第6条の選任区分に基づいて選任されるが、第6条第2項第1号以外の理事は、評議員会の意見を聴いて、理事総数の過半数の議決をもって選任される。

過去3年間の理事の理事会への出席状況は、いずれの年度も意思表示書提出者も含めると9割以上の出席率となっている。

平成23(2011)年度まで、理事会は法人全体に係る総括的な意思決定を担っていたが、大学運営の戦略的意思決定機関としての機能を必ずしも果たしていなかった。それまでは、理事長が学長を兼任する体制の下にあり、大学に関する戦略的意思決定は、理事長・学長、副学園長、副学長、大学院研究科長、大学学部長、短期大学部学科長、

名古屋経済大学

事務局長及び事務局次長によって構成される「大学運営戦略会議」が担ってきた。その体制の下では、教学に係る理事会の責任や、逆に経営に係る大学の組織の責任が明確にならなかったきらいがあり、したがって、経営と教学の両側面において、戦略的な観点に立った運営は不十分であったと言わざるを得ない。

平成 24(2012)年度に、新たに専従の学長を置く体制に移行した。そこで、定期的開催される理事会において法人全体の戦略的意思決定を行い、その上で学長が統括する大学評議会、短期大学部評議会、大学院委員会が大学運営に関する重要事項の決定を行うシステムとなった。理事会の決定と大学運営の間に齟齬が生じないように、定期的(概ね月 1 回)に「市邨学園運営連絡協議会」を開催し、財務を含む管理運営に関する情報の共有化を図っている。また、原則として毎週 1 回開催する大学の執行部会議(理事長、学長、副学園長、副学長及び事務局長で構成)において大学・短期大学部・大学院に関する戦略的意思決定を行い、学長の責任でその運営を進めている。

平成 24(2012)年度に、大学評議会は「名古屋経済大学中期目標・中期計画(平成 24(2012)年度～平成 28(2016)年度)」を策定し、これに基づく具体的な単年度事業計画とともに理事会に報告し、承認を得た。大学長はこの「計画・目標」に基づいて毎年度の事業を自己点検・自己評価し、理事会への報告を行うとともに次年度の計画を明確にし、目的実現への努力を行っている。

経営の規律・誠実性を維持、担保するための組織的な対応の一貫として、学校法人市邨学園内部監査規程、市邨学園公益通報に関する規程を整備し、この規程に基づく監査・点検を通して運営上の規律を確認する体制をとっている。内部監査は、平成 26(2014)年 2 月 4 日の理事会による内部監査規程の制定に先立ち、平成 26(2014)年 1 月に学校法人の給与簿に係る監査を試行的に実施した。内部監査が行われた場合には、理事会にその報告が行われている。また、監査法人の公認会計士による定期的な監査が実施されている。

監事は、理事会、評議員会に出席して法人の業務執行状況に留意を払い、必要な助言・勧告を行っている。

(3) 3-2 の改善・向上方策(将来計画)

平成 24(2012)年度に専従の学長を置く体制に移行して以降、法人全体の経営戦略については理事長及び理事会の責任とし、教学を中心とした大学運営については学長及び大学の機関の責任とする責任の明確化の下で、大学の管理運営について大幅な合理化が図られた。学長は、毎週 1 回開催する執行部会議および学部長会議において、常に課題の共有を図り、大学の審議機関である教授会、評議会の機能を活性化させてきた。また、前述の「名古屋経済大学中期目標・中期計画(平成 24(2012)年度～平成 28(2016)年度)」の策定は、課題を明確にし、それを共有するうえで有意義に働いている。

しかし、大学は入学定員の充足と財政の再建という重い課題を抱えており、その解決には戦略的な政策と法人全体の協力が必要である。法人内の各セグメントの責任を明確にするとともに、理事会が牽引する法人全体の協力体制を確立することが必要である。

名古屋経済大学

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3-2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）

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

平成23(2011)年度までは、理事長・学長一体型の制度の下で、前述のように大学に関する戦略的意思決定は、理事長・学長、副学園長、副学長、大学院研究科長、大学学部長、短期大学部学科長、事務局長及び事務局次長によって構成される「大学運営戦略会議」が担ってきた。したがって、大学固有の審議機関である教授会、評議会、研究科委員会、大学院委員会は、教学に関する限られた事項を別にして、大学の運営に関する実質的な審議・決定の機能を発揮してこなかった。大学には32の全学委員会が存在し、個別の領域を所掌していたが、これらの委員会も所掌事項について意思決定の機能を果たしていたとは言い難く、多分に形式的・手続的な議論と実務の遂行に終わっていた。

平成24(2012)年度から、新学長のもとで、各学部教授会・大学評議会、大学院研究科委員会・大学院委員会という正規の意思決定過程が機能を回復し、くわえて週1回の執行部会議が経営を含む法人の政策と大学との緊密な連絡を保証し、又、同じく毎週1回の学部長会議が大学の課題の全学的共有や重要事項の事前協議の機能を担うこととなった。

32の全学委員会については、入試委員会、学生委員会及び大学教務委員会などは実務委員会としてその機能の活性化が図られ、他方、カリキュラム改革をはじめとする大学の教育改革等については、学長補佐に任命した教員を軸とする学長直属の特別委員会によって担われ、集中的に検討を進めるとともに、決定事項の実施と検証を担うこととなった。学長のリーダーシップとこれらの特別委員会によって教学に係る様々な改革が提案・実行されてきた。

また、実務体制の側面では、学務総合センター、情報センター、キャリアセンターに事務職の責任者として部長又は副部長を配置するとともに、それぞれにセンター長として教員を配置して、教・職の協働と責任体制の強化を図った。また、各種委員会には事務職員を正規の委員として加え、仕事の現場の意見を審議に反映させるとともに、決定事項の実施責任を強めるように図ってきた。

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

平成23(2011)年度以前は、教学を中心とする大学運営についても教授会をはじめ教員組織の実質的な責任意識が希薄で、教員組織は手続的な議論に甘んじ、実質的な意

名古屋経済大学

思決定は理事長や事務局長に委ね、授業を別にして、学生の生活支援もキャリア支援も事務職員が責任を担っていた。

専従の学長の就任と、大学運営に関する学長の権限の明確化によって、大学の意思決定ならびに業務執行に関する改善が大きく進んだ。カリキュラムの全面的な見直しをはじめとする教育改革は学長やこれを補佐する副学長の強いリーダーシップのもとで進められた。

事務組織の体制や機能についても、執行部会議における状況把握と方針の明確化をはじめ学長、副学長、事務局長の相互連携と責任によって大きな改善が進められた。

(3) 3-3の改善・向上方策(将来計画)

学長は、大学のみならず法人全体の経営にも理事会の一員として責任を負いながら、大学の特に教学について全面的に責任を担い、リーダーシップを発揮することが重要である。しかし、学長のリーダーシップ発揮のためには、副学長、事務局長をはじめ学長補佐、学部長、事務組織の部長のサポートが不可欠であり、そのためには、諸案件について熟議に基づく納得が必要である。とりわけ学部長が個別学部の利益代表ではなく大学執行部として学長、副学長とともにリーダーシップを発揮する、あるいは学長のリーダーシップをサポートすることが重要である。

教授会や各種委員会も形式的・手続的な審議に時間を費やすことなく、教学に係る問題の核心について実質的な審議を尽くすことが求められる。

教学をサポートし、大学の運営を支える事務組織は、依然として根強い「縦割り」意識を払拭し、教職協働の考え方に立ち、また部門間の相互連携を強め、常に革新的な志を持って機能しなければならない。

全教職員が大学の理念、建学の精神、中期計画・中期目標を共有し、相互連携の下でその具体化に努めることが求められる。

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)

3-4-① 法人及び大学の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

名古屋経済大学

法人理事会の構成員として、大学学長、大学副学長、大学・短大事務局長が理事に選任され、理事会において大学の意向が反映されるようするとともに、評議員会の構成員としても、6人の大学関係者（大学学長、大学副学長、法学部長、大学事務局長、大学同窓会長、大学後援会長）が選任されるなど、法人部門と教学部門の意思疎通等が図れる体制を整えている。

したがって、理事会には常に大学の実情や大学の意向が反映され、逆に理事会の意向は大学に的確に伝達されている。法人や大学の経営改善のための計画をはじめ諸方策は、法人部門と教学部門の円滑な意思疎通の下で進められてきた。

大学内においても、まず、基本的に毎週1回開催される執行部会議（理事長、副学園長、学長、副学長、大学事務局長と、必要に応じて法人本部業務担当部長、財務担当部長が参加）がコミュニケーションの要となり、これも毎週開催される学部長会が連絡調整機関として機能した上で、教授会・大学評議会、大学院研究科委員会・大学院委員会という意思決定手続きが適正に運営されている。

本学の欠点のひとつが、教員組織及び事務組織のいずれにおいても学部・学科や部・課間の「縦割り」意識が強く、また教育組織、事務組織相互の連携・協働も不足していた。まず、学部・学科間のコミュニケーションの改善については、前述の学部長会の定期的な開催や、教育改革、入試広報活動等の改善に関する全学委員会の活性化、あるいは教育改革、経営改善等本学の重要な課題に関する全教職員集会の開催などを通じて確実に進んでいる。また、各種委員会に事務職員が委員として参画することによって、教学に関する教職協働が進みつつある。さらに、今年度から、これまでは事務組織の部・副部長（室長）で構成していた「部長会」に学部長を加えることによって、全学的課題を教、職双方の責任者間で共有することを目指している。

事務組織固有の「縦割り」意識については、例えば入試、教務、学生支援の3部署を「学務総合センター」に大括りし、それぞれの責任所掌事項を明確にしながらも相互乗り入れによって職務を共同で担う方向で改革を進めてきた。本学の喫緊の課題である学生獲得のための入試広報活動も、人的配置に流動性を持たせることによって協働・連携を強める工夫を行っている。

未だに試行錯誤が多いながら、部門間のコミュニケーションの円滑化と適正なガバナンスの実現に向かっている。

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

本法人には2名の監事が置かれている。監事の選考は、寄附行為第12条の定めに従い、この法人の理事、教職員又は評議員以外の者のうちから、評議員会及び理事会の同意を得て、理事長が任命する。監事の任期は、かつては1年であったが、平成25(2013)年8月の寄附行為変更認可によりこれを2年とし、監事の監査機能を強化する条件を整えた。監事はほぼすべての理事会に出席し、法令並びに寄附行為に定められた機能を有効に果たしている。

理事会の諮問機関である評議員会は、理事会に先立って、寄附行為第21条に掲げる事項について審議し、議決又は意見を述べている。決算については、理事会にて審議・

名古屋経済大学

承認を経た後に評議員会に諮り、意見を聴取している。

評議員は、定数 29 名で、その構成は、私立学校法に定める職員からの評議員 6 名、卒業生からの評議員 3 名、その他寄附行為に定める選任区分による評議員 20 名である。本法人の評議員会は、法令並びに寄附行為を遵守し、有効に機能していると判断している。

法人の日常的な運営は、寄附行為施行規則第 1 条に基づき委任を受けた理事長の決裁によって行うが、実質的には原則として月 1 回開催する「市邨学園運営連絡協議会」（以下「運営連絡協議会」という。）の意見調整を経て行われている。運営連絡協議会には、理事長、常務理事、法人の常勤理事、法人本部部長に加え、大学の学長、副学長及び事務局長、高等学校・中学校の校長、事務局長が出席し、必要に応じて副校長や事務担当者も出席している。運営連絡協議会は、経営・財務に関する重要事項をはじめ学園運営全般についての企画・立案、緊急事態に対する対応、法人本部、大学・短大及び高校・中学部門間の課題の共有と密接な連携、その他必要と思われる案件の協議を行い、法人運営の結節点の役割を果たしている。

一方、大学の運営については、前述の通り、原則として週 1 回開催される執行部会議および月例の部長会に理事長、副学園長が出席し、情報や方針を共有している。また、理事長および副学園長は大学評議会、大学院委員会の正規の構成員である。

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

法人の運営について、理事長は理事会をまとめ、又、月 1 回の法人運営連絡協議会において法人事務局、大学・短期大学部、中・高校の実情を把握し、リーダーシップを発揮している。法人本部事務局および大学・短期大学部、中・高校の学長、校長は理事長のリーダーシップをよくサポートし、法人の運営はバランスよく行われている。とりわけ本法人の財政状況の改善という差し迫った重要課題については、理事長のリーダーシップと理事会メンバーによる問題の共有を強め、集中的な検討を通して中期的な「経営改善計画」の策定を進め、文部科学省に提出した。

大学では、大学の改革は内発的なボトムアップ型で進むことはまれであって学長のリーダーシップが不可欠であり、しかしリーダーシップが力を発揮するにはサポーターの存在が不可欠であるという認識の下で、管理運営・教学の両面においてリーダーシップ型の改革が進行してきた。平成 24(2012)年度より新学長のリーダーシップと学長・副学長・大学事務局長のチームワークによって、管理運営ならびに教学の両面において次々と改革方針が提起され、教授会・大学評議会、大学院研究科委員会・大学院委員会という正規の審議手続きに基づいて方針決定がなされてきた。企画・立案のプロセスにおいては、学長が任命する特別委員会と学部選出委員から成る既存の全学委員会（例：カリキュラム検討委員会、初年次教育等検討委員会、入学者選抜制度検討委員会、入試広報委員会、等）がそれぞれの学部構成員の意向を掌握しつつ役割を担ってきた。

平成 24（2012）年に本学は初めて教学の課題を中心に「名古屋経済大学中期目標・中期計画（平成 24（2012）年度～平成 28（2016）年度）」を策定した。学長は「教学を中心とした名古屋経済大学・同短期大学部のヴィジョン」を教授会・評議会に提案

名古屋経済大学

して意見を求めるとともに、全教職員集会を開催してその趣旨を説明し、かつ全教職員にメールを発信して直接意見を求めた。この求めに対して 40 名を超える教職員が意見を提出したが、その半数以上は事務職員であった。【「ヴィジョン」平成 24（2012）年 7 月、「教職員の皆さんへ」平成 24（2012）年 8 月】以後、大学運営について教職員が学長はじめ執行部に意見を述べる文化が育ってきている。

（3） 3－4 の改善・向上方策（将来性）

法人全体について言えば、理事会・評議会は従来から定期的に行われていたが、くわえて原則として月 1 回開催する法人運営連絡協議会によって法人本部と大学・短大、中・高校の間、ならびに各セグメント間のコミュニケーションは大きく改善された。経営の改善という重い課題の遂行にとってこれはきわめて重要であると認識している。

大学については、週 1 回の執行部会議及び学部長会議の開催によって、法人と大学とのコミュニケーション及び大学執行部と各学部・学科間の課題の共有やコミュニケーションも大きく改善された。今後は、各学部教授会が、とりわけ教学の課題についてより実質的な審議を行い、その責任において各学部の教育改革を進めうることが必要である。過度なトップダウン方式が教授会や教員、職員の思考停止あるいは当事者意識の喪失を招くことがないようにバランスのとれた運営を心掛けなければならない。

各種全学委員会、教員組織と事務組織、事務組織の部門間関係について、根強い「縦割り」意識や「従来通り」主義の払拭が依然として課題である。とくに事務組織については、限られた人的資源を有効に活用するために、組織間の流動性を高め、柔軟な協力協同ができるように努めなければならない。

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）

- 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率的な執行体制の確保

平成 24（2012）年度から、法人理事会の決定により、専従の学長が就任することにより理事長と学長が分離され、新しい執行部体制が発足した。権限の分散と責任について言えば、法人全体の経営戦略については理事長及び理事会の責任とし、教学を中心とした大学運営については主として学長及び大学の機関の責任とした。その一方、

名古屋経済大学

理事長及び理事会と大学との意思の疎通や情報の共有化を図る必要性から、月 1 回の法人運営連絡協議会を定例化し、また学長が毎週 1 回開催する執行部会議（平成 24(2012)年度新設）の構成メンバーを、理事長、副学園長、学長、副学長及び事務局長とし、必要に応じて法人本部の業務担当部長、財務担当部長の出席を求めることにしている。これによって、責任を明確化するだけでなく、大学や法人の運営における喫緊の課題を議論し、事柄の方向性を定め、迅速に理事会に案件を諮ることができるようになった。

「市邨学園の組織及び職務に関する規程」は、法人の内部部署の設置、その所管業務の範囲と権限を定めている。これには、大学の「検収センター」、「学務総合センター」等、新たに設けられた事務組織、教学支援組織に関する規程も含まれている。

現在の本学の事務組織は、事務局長の下に総務部、地域連携センター、学務総合センター、キャリアセンター、情報センター、図書館及び検収センターをもって構成されている。検収センターを除くセンターと図書館には、事務局長の統括下にある職員と並んで教員の責任者（センター長）が配置され、それぞれの組織が教育研究支援体制として迅速・的確に機能することを図っている。

事務職員の経営・教学への積極的参画を促すために、入試や卒業判定など教員組織固有の職務に関するものは別として、大学の全学委員会には事務職員が正規の委員として加わる方向を進めている。その結果、教学や入試広報など様々な分野で事務職員から積極的な提案がなされるようになった。

事務職員の総数が減少している折から、前述のように流動性を備えた組織形態が必要であり、個々の職員やとりわけ管理職が総合的な視点での判断に基づいて教職協働を旨とする職務遂行に心掛けることが求められている。

3-5-② 業務執行の管理体制の構築とその機能性

本法人全体の業務の執行及び管理は、法人本部に置かれている業務部、財務部が所掌している。業務部の所掌事項に法人理事会、評議員会及び法人運営連絡協議会の開催が含まれている。法人の業務は、年度ごとに「予算」、「決算」とともに「事業計画」、「事業報告」として定例の理事会が審議・決定している。これには監事による監査報告が含まれる。

大学事務局には総務部が置かれ、これが業務の総括、人事管理、施設管理、経理及び評価の諸業務を所掌している。日常的には週 1 回の執行部会議において実情が把握され、必要な方針が立てられている。職員の勤務時間管理はタイムレコーダーを通して適切に行われているほか、学長は学期ごとに教員の出勤表に基づいてその勤務状況を掌握している。

物品の発注及び管理について、平成 23(2011)年度以前は、個々の教員が発注し個々の教員に直接納品されるなど杜撰な側面が存在したが、現在は、科学研究費等外部資金の運用を含めて、総務部が発注から検収（納品）までを一貫して管理する体制ができている。平成 26(2014)年に購買業務に関する規程を制定し、平成 25(2013)年に発足させた検収センターによる検収の徹底と併せ、物品の発注から納品・検収までの一貫管理の体制が整備された。

名古屋経済大学

大学の教学を中心とした業務については、平成 25（2013）年度以降は、評議会によって承認された「中期目標・中期計画（平成 25（2013）～平成 28（2016）年度）および各年度計画」に基づいて実施され、年度末には自己点検・自己評価を行っている。

教員の職務について、毎年度、全教員に「教育・研究についての計画」および「報告書」の提出を求め、学長がこれに基づいて管理を行ってきた。平成 26（2014）年度からは「職務に関する目標・計画と点検評価」の制度を導入し、単なる「報告」に止まらず、自己点検・自己評価を行い、その妥当性を学部長及び学長が評価し、必要な場合にはここに勧告を行う制度に改めた。

職員の職務については、職員個人が個人シートを作成し、上長の寸評を付して総務部長に提出され、これを集約したものが最終的に事務局長に報告される。事務局長はこれをもとに必要に応じて個々の職員面接を経たのち、学長との事務組織の改編と管理職人事の妥当性を評価して次年度の事務局体制案を作り、執行部会議の承認を経て決定している。

3-5-③ 職員の資質・能力向上の機会の用意

職員の資質・能力向上の機会については、これまで、日常的なOJTと私学団体等が主催する各種研修会に関連部局の職員を派遣することによって機会提供に努めてきた。

近年、学内の各種会議への職員の参加や全教職員集会等を通じて大学が当面する課題を共有することに重点を置いてきたが、それによって職員の問題意識が喚起され、業務の改善等に関する積極的な提案が出されるようになっている。

平成 26(2014)年度には、入試広報戦略策定のため、外部よりコンサルタントを招へいし、学長並びに入試広報担当の職員及び教員の参加を得て入試広報研修会を実施した。この研修は入学定員充足に向けた学生確保を図ることを目的とし、「実学と就職の名経」「成長できる名経」「就職につながる名経」といったキャッチフレーズの作成や募集地域の拡大を図った。

今後も事務職員の知見の拡大やスキルアップのために各種研修の実施や外部研修への参加の機会を増やすことが求められている。また、教員のFD活動との連携を図り、教学の充実のための教職協働を進める方針の下で、職員のSD活動を多様に進めることが重要である。

(3) 3-5の改善・向上方策(将来計画)

大学は、平成 24(2012)年度以降「中期目標・中期計画と年度実施計画」を策定し、これに基づいて業務の展開を行っている。法人のレベルでは、最重要課題である財政再建を目指して中期的な「経営改善計画」を策定し、これに基づいて法人の業務を点検してきた。今後、財政の改善にとどまらない法人の「中期目標・中期計画」の策定とそれに基づく業務の遂行・改善が求められる。

業務の遂行体制について、教学の側面では平成 25(2013)年度以来、各学部の教員採用人事を進め、教育スタッフの充実を図るとともに教育改革を積極的に実行している。

名古屋経済大学

これを支える事務職の体制については、少ない資源を有効に活用するための流動型の組織作りと個々の職員のスキルアップを組織的に保証することや職員の目標管理制度や客観的な人事評価制度策定が課題である。

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

18歳人口の減少により、日本の私学の約40%が入学定員割れをおこしている。本学においても、平成26(2014)年度入学者ベースでは、入学定員630名に対し、平成26(2014)年5月1日現在の入学者は404名(入学者/入学定員充足率:64.1%)と低調な結果となっている。また、平成26(2014)年5月1日現在の在籍者率も、59.3%となっている。平成24(2012)年度に執行部体制が一新した以降は、平成25(2013)年度に入学者が前年度より51名増となったが、平成26(2014)年度については前年度より24名減となっている。学納金収入については、法人全体では平成23(2011)年度以降漸減しており、平成25(2013)年度では法人で約30億円、大学で約16億円である。大学についても同様の傾向が続いているが、平成25(2013)年度は2千万円程増加した。法人、大学とも学納金で人件費が賄えない状態であるが、補助金への依存度が大きい高校・中学部門は別として、大学部門については、一刻も早く人件費依存率(人件費/学納金)を100%未満、ひいては全国平均に近い60%台にまでもっていく必要がある。

大学においては、支出の大きな部分を占める人件費について、平成25(2013)年度決算では、学納金等1,632,552千円に対し、人件費は1,610,704千円(人件費依存率(人件費/学納金):98.7%)となり4年振りに100%を切ったものの、本大学の人件費比率を全国の大学(医歯系法人を除く大学の平均値)と比較すると、平成24(2012)年度の全国平均49.2%に対し、73.2%、法人全体の同比率は、全国平均52.8%に対し本法人78.3%である。

単年度の経営状態を見る消費収支計算書における帰属収支は、法人、大学ともに過去5年以上連続して赤字であり、平成25年度は法人で約7億円、大学で約4億円の赤字決算となっている。前年度に比べ、赤字額を法人、大学ともに半減したが、未だ赤字解消に至っていない。帰属収支差額比率は、以下に述べる平成24(2012)年度以降実施した経営改善策により平成24年度に比して平成25年度は大きな改善を示した(法人:△27.8%→△14.2%、大学:△39.3%→△18.0%)が、赤字の解消にはまだ15%以上の改善が必要である。

大学及び法人の財務状況は上記のとおり健全な状態とはいえないが、平成25(2013)

名古屋経済大学

年1月に策定し同年5月に修正した「法人の短期的経営改善計画」の達成状況を総括し、その後、平成26(2014)年7月に改めて策定した「第Ⅱ期経営改善計画」の実行段階に入っている。これらの施策は、中長期的計画に基づく財務運営、安定した財務基盤の確立に向けた取り組みであ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

収支超過差額には過去の蓄積(繰越支払資金)をもって充当(平成16(2004)年度以降、法人全体で毎年約10億円の補填)してきたが、平成10(1998)年度には146億円であった繰越支払資金も、平成23(2011)年度末には、26億円に減少した。

平成24(2012)年度から発足した大学の新執行部を中心に、理事会で経営再建のための経営改善計画策定委員を任命し、平成25(2013)年1月には「法人の短期的経営改善計画」を策定した。さらに、平成25(2013)年5月には、平成24(2012)年度決算を反映し、本計画を修正し、人件費をはじめとした諸経費の削減・節減に取り組んだ。これにより、諸経費削減の大きな部分を占める人件費については、平成25(2013)年度末までで、平成24(2012)年度大学・短大教員の賞与をゼロとするなどの施策により、平成23(2011)年度から法人全体で人件費支出総額(退職金支出を除く経常的支出のみ)約9億円の削減を達成することができたが、本計画で目標とする支払資金の流出を止めるに至っていない。

平成26(2014)年7月、これまでの経営改善計画で達成できた部分と達成できなかった部分を総括したうえで、新たに「第Ⅱ期経営改善計画」を策定し、7月3日の臨時理事会の承認を経て、現在、実行段階に入っている。第Ⅱ期経営改善計画は、人件費削減については、平成25(2013)年度までの施策を維持しながら、一方で学生増による収入確保を主たる内容とした財政再建策であり、大学においては、平成27(2015)年度前年度比150名増の入学生確保を目標としている。これにより、平成30(2018)年度には、運用資産の減少に歯止めをかけることができるよう、法人教職員が一丸となって努力している。

すなわち、本学園は、まずは、第Ⅱ期経営改善計画を実行して、運用資産の減少を止めることを目指している。運用資産は、学校経営のために運用できる資産であるから、運用資産の減少を止めることができれば、学校経営に不可欠な資金が不足することはなくなるので、学園が存続するための財務基盤が確立されるものといえる。

また、第Ⅱ期経営改善計画の実行により、運用資産の減少を止めるために、支出を抑えつつ、収入を増やすので、収支のバランスも改善される。

3-6の改善・向上方策(将来計画)

平成24(2012)年度に、学長を中心として「名古屋経済大学・名古屋経済大学短期大学部の中期目標・中期計画と平成24(2012)年度実施計画」を策定した。その中には、入試改革に関し「入学定員の充足と退学者の減少を図るため全学の英知と労力を注入する」という方針や、大学運営に関し「大学の組織運営体制の合理化・効率化を進める。大学経営の健全化のために全学的協力を進める」などの方針がうたわれており、これらを強力に推進しなければならない。

名古屋経済大学

すでに平成 24 (2012) 年度の教職員賞与率の引下げ(4.95 ヶ月→3.95 ヶ月：金額 92,000 千円)を実施した。その後、短期的経営改善計画のとおり、平成 25(2013)年度の賞与率の引下げ(教員 3.95 ヶ月→0 ヶ月、職員：3.95 ヶ月→2 ヶ月)を実施し、平成 26(2014)年度も前年度同様の引下げを継続している。

当面は、新たに策定した第Ⅱ期経営改善計画に従って、学生確保に全力で取り組み、着実な財政再建の道を歩むものである。

第Ⅱ期経営改善計画の達成の目途が立ったら、次は、いわゆる帰属収支をプラスにする財務計画を立てて実行することにより、財政基盤を盤石のものとしたい。

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)

3-7-① 会計処理の適正な実施

本学園の会計処理は、学校法人会計基準、市邨学園経理規程及び同施行細則に準拠し、適切に行われている。

予算執行に関しては、予算が評議員会の諮問を経て理事会で承認された後、学内各部局等に示達し、それぞれ事業目的に沿って執行することとなる。発注業務は、原則として各部局が行い、調達が完了し必要な諸検査が終了した後、各部局は支払命令(伺)伝票を発行し、具体的な支払業務は総務部経理担当職員が行っている。

収入についても、収入事由の生じた各部局が収入伝票を発行するが、大部分の収入は、総務部経理担当で収入手続きを行って完了する。

会計処理システムについては、大学総務部経理担当と学園本部財務部とはオンライン化されており、大学総務部経理担当の収入・支出の処理手続きは、直ちに本部で会計処理され資金管理を含めた全学園の会計処理システムの中で適切に処理されている。

物品調達においては、多くの物品が個人発注となっている現状がある。今後、科学研究費等外部資金の増額を目指すためにも、発注から納品(検収)までを行える組織を設置する必要がある。平成 25 (2013) 年度には、物品の検収を一元的に行う「検収センター」を設置して検収体制を整備した。

また、本学園では、予算に基づく執行を重視しているため、予算を大きく超える支出が見込まれるときには、補正予算を組み、特に支出面において、決算が予算を超えることがないようにしている。

3-7-② 会計監査の体制整備と厳正な実施

会計監査については、監査法人による監査と監事による監査を受けている。監査法人による監査は、私学振興助成法に基づくものである。監査法人による監査は、平成

名古屋経済大学

25（2013）年度では、法人全部門で18日間に亘り延べ56人によって実施された。そのうち、大学・短大部門への往査については1日間、延べ2人であった。当該年度の決算監査終了時には、理事長、常務理事、学長、校長、事務局長、法人本部部長及び監事に向けて、報告会が行われる。

他方、監事による監査は、私立学校法に基づくものであり、その監査は、会計監査のみならず、業務の監査にも及ぶ。本学園においては、監事は、評議員会及び理事会の同意を得て理事長が2名を任命することとなっている。本年度において、本学園の監事は法律の専門家（弁護士）と会計の専門家（公認会計士）で、計算書類の適法性のみならず、管理運営状況の適法性及び適正性についても、監査を行っている。

（3）3－7の改善・向上方策(将来計画)

物品調達において、多くの物品が個人発注となっている現状がある。今後、科学研究費等外部資金の増額を目指すためにも、発注から納品（検収）までを行える組織を設置する必要がある。平成25（2013）年度には、物品の検収を一元的に行う「検収センター」を設置して検収体制を整備したので、今後は物品の発注を一元的に行う発注担当を総務部内に置くことを検討する。また、業務の監査体制の充実を図る観点から、マニュアル化したダブルチェック体制の構築の必要性がある。すなわち、まずは、内部統制の仕組みを確立していく予定である。

〔基準3の自己評価〕

本学の一番の課題は、「入学定員割れ」とこれに伴う「財政収支の不均衡」であり、早急な学生数の増加と財政収支均衡を図ることが緊急の課題である。本学の教職員が一丸となって、入学定員の充足及び中途退学者の減少に力を注ぐ必要がある。約40%の「入学定員割れ」を解消し、健全な財政基盤を構築しなければならない。

平成24(2012)年度から策定した「法人の短期的経営改善計画」により、平成25(2013)年度決算では大幅な資金流出を減少させることができたが、経営再建への道は半ばであり、新たに学生増による収入確保を主たる内容とした「第Ⅱ期経営改善計画」を策定し、現在実行中である。第Ⅱ期経営改善計画が計画どおり進捗すれば、平成30(2018)年度には運用資産の減少が止まる予定である。