

経営分析分科会「審議のまとめ」

平成17年3月改訂版

社団法人日本私立大学連盟
経営委員会
経営分析分科会

目 次

．趣旨	1
．学校法人の経営困難へのプロセス	1
図 1：初期段階 中期段階 末期段階	2
．経営困難の財務的アプローチ	3
1．「活動区分別資金収支計算書」に基づく分析	3
(1) 「活動区分別資金収支計算書」の様式	3
表 1：活動区分別資金収支計算書	4
表 2：「資金収支計算書」と「活動区分別資金収支計算書」の関係	5
(2) 「活動区分別資金収支計算書」の見方	6
教育研究活動収支	6
施設等整備活動収支	6
事業活動収支	6
財務活動収支	6
2．財務分析上のチェックポイント	6
(1) 学生生徒等納付金収入の推移（学生数の確保）	6
(2) 経費の削減努力	7
人件費	7
教育研究経費	8
経費削減努力	8
3．経営困窮のチェックポイント	8
(1) 教育研究活動収支差額比率	8
(2) 事業活動収支差額比率	8
(3) 自己資金比率	9
(4) 内部資金比率	9
4．環境変化に対応する財政モデル	9
(1) 経常的な財政悪化に至るケース	9
表 3：経常的な財政悪化のモデル	10
(2) 経費削減により財政均衡に向かうケース	10
表 4：経費削減により財政均衡に向かう財政モデル	11
(3) 新規事業の実施等による一時的な財政悪化のケース	11
表 5：新規事業の実施等による一時的な財政悪化のモデル	12
(4) 医療部門の比重の高い学校法人の場合	12
．経営困窮（財政内容の悪化）の基準	12
1．第 1 段階の経営困窮	12
2．第 2 段階の経営困窮	13
3．第 3 段階の経営困窮	13

・財政悪化のフローチャート	13
図2：初期段階の経営困難のプロセス	14
・経営改善へ向けたチェックポイント	15
1．人件費	15
(1) 人件費比率の推移と問題状況の把握	15
(2) 組織の改編	16
(3) 給与	17
(4) 人事制度	18
(5) 職員の能力開発	18
(6) 団体交渉	19
(7) 教職員の協力	19
(8) リーダーシップ	19
(9) 人件費抑制の事例研究	19
【参考資料】人件費の抑制に効果があった取組事例	
「学校法人の経営の充実・強化に関する調査報告書」より抜粋	19
2．経費削減	21
(1) 教職員の協力姿勢	21
(2) 経費削減の取組方針	21
(3) 経費削減の推進体制	21
(4) 予算編成面	22
(5) 予算執行面	22
(6) 具体的な経費削減のポイント	22
3．学納金（学生数）の確保	24
(1) 時代または社会のニーズへのミスマッチ	24
(2) 学部（学科）教育改革への着手	25
(3) 冊子「大学案内」「学部案内」パンフレットの充実	25
(4) WE Bサイトの活用と効果的な構築	26
(5) 出口部分（卒業後）の取り組み	26
(6) キャンパス内における教員・学生の元気・活性化	27
(7) 学費の設定額及び徴収方法	28
4．手数料（志願者数）の確保	28
5．施設設備関係支出	31
(1) 原因の徹底究明	31
(2) 具体的改善策	32
6．法人経営基本課題	33
(1) 経営体制	33
(2) 経営方針の的確性	35
(3) 経営執行力	37
(4) 経営管理力	39

．趣旨

本分科会では、学生数が減少するという厳しい経営環境下にある学校法人が、経営困難に陥っていないかどうか、あるいはその懸念がないかどうか、自己点検するための分析手法を示し、問題がある場合には、その改善に向けた方策を示すことを目的として本報告書を作成した。

学校法人の経営困難回避策については、すでに『学校法人の経営困難回避策とクライシス・マネジメント』（以下「クライシス・マネジメント」という。）が刊行されている。本報告書では、「クライシス・マネジメント」で掲げられた「危機管理マニュアル」の内容を、より具体的に示すこととした。

もとより経営分析とは、経営を構成するすべての課題を取り上げ、それぞれの分析を通じて、各学校法人の現状を理解することを目的とするものである。しかしこの作業は膨大なものとなる。限られた人員と時間で取り組む今回の作業では、分析対象を絞り込まざるを得ず、「クライシス・マネジメント」で掲げられた「危機管理マニュアル」のうち、現下の緊急課題である学生数の減少に対する学校法人の経営状況の把握にポイントを絞り込んだ。

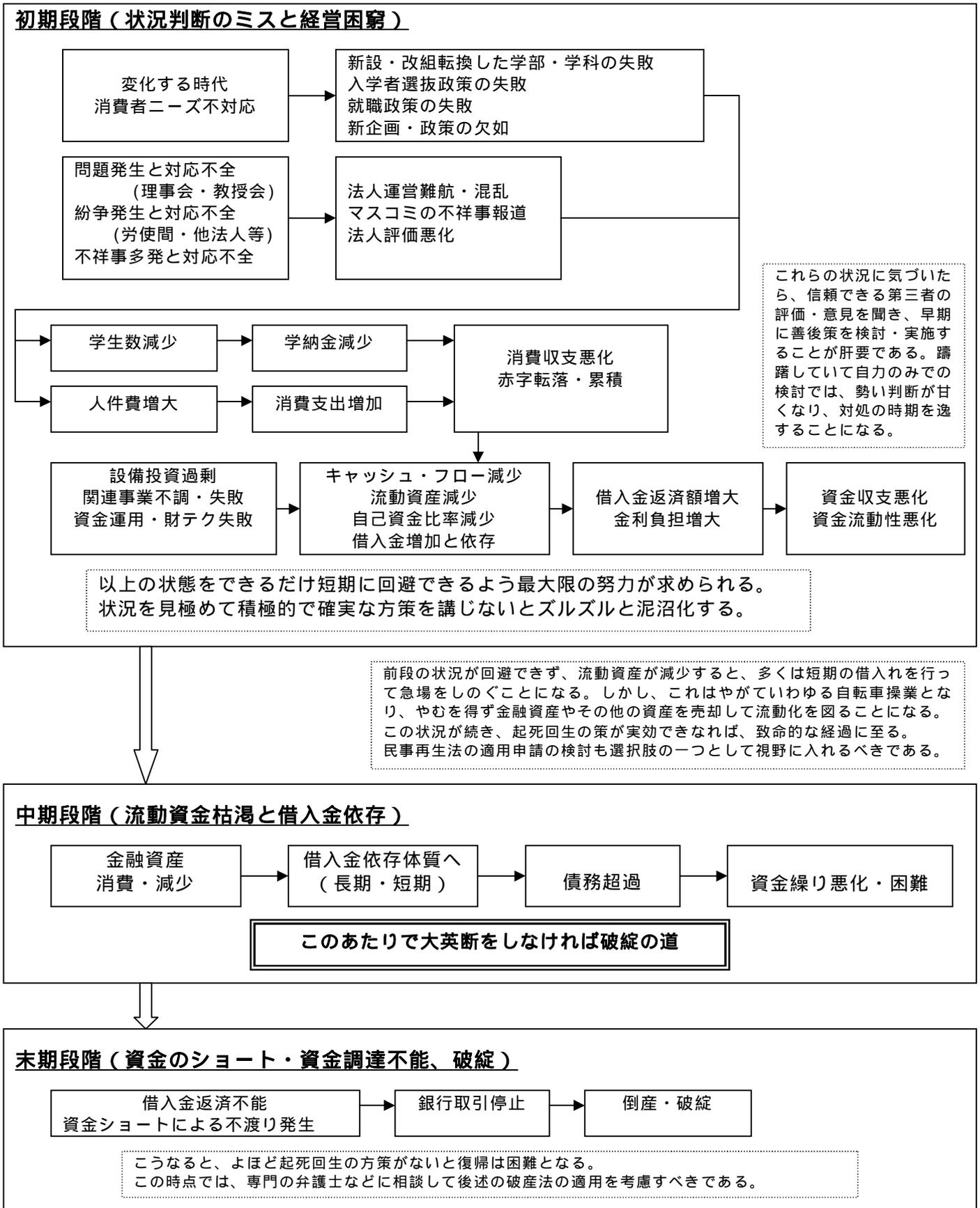
．学校法人の経営困難へのプロセス

「クライシス・マネジメント」では、図1に示すように学校法人の経営困難へのプロセスを、初期段階（状況判断のミスと経営困窮）、中期段階（流動資金枯渇と借入金依存）、末期段階（資金のショート・資金調達不能、そして破綻）の3段階に区分している。このうち、中期段階と末期段階においては経営困難の程度がかなり進行していて、その状況は自明のことであり、また採るべき対策も限られたものとなる。そこで今回の経営状況についての自己点検は、経営困難へのプロセスの初期段階における兆候を示し、その改善のためのチェックポイントを示すことに絞ることとする。

学校法人の経営に問題があるかどうかについては、経営の各部門ごとにチェックしていく方法もあるが、この場合、その各部門ごとの問題の有無についての判断基準や、問題がある場合でも、その問題の程度の把握が難しく、ややもすると概念的な分析に終わり、経営上の問題点を的確に浮かび上がらせることができないことも考えられる。

経営に問題が生じていると、それは財務面に現れる。そこで財務面に現れた兆候をもとに、それを惹起している経営上の問題点をチェックするという手法を採ったほうが、理解しやすいと思われるので、今回はこの手法を採る。

図1 クライシス・マネジメントにおける財政悪化



．経営困難の財務的アプローチ

クライシス・マネジメントで指摘した初期段階（状況判断のミスと経営困窮）は、経営判断のミス等により、資金収支が悪化し、中期段階（流動資金枯渇と借入金依存）へ向かうことになる。この初期段階のプロセスは、収支の悪化、資金繰りの悪化、借入金の増加等の問題が順次発生する。そこで財務分析としては資金収支計算を重視する。

現行の資金収支計算書は、資金の増減を総体として示しはするが、財政の実態に関する情報を示す計算書とはなっていない。企業会計で用いられているキャッシュ・フロ－計算書はそのような情報を提供するのに有効であるが、キャッシュ・フロ－計算書は学校法人会計には取り入れられていない。そこで現行の資金収支計算書を、別紙のように組み替えた「活動区分別資金収支計算書」を用いることとする。この計算書は、学校法人の主な活動区分ごとに、その資金源泉と用途を示すものである。この計算書を数年間にわたりチェックすることにより、財政の推移が理解しやすくなり、また他の学校法人と比較することにより、財政状態の課題も理解しやすくなる。

1．「活動区分別資金収支計算書」に基づく分析

（1）「活動区分別資金収支計算書」の様式

活動区分別資金収支計算書は表1に示す様式とする。また現行の資金収支計算書との関係を参考までに表2に示した。

活動区分別資金収支計算書では、学校法人の活動を、教育研究活動と施設等整備活動及び財務活動の3区分とした。施設等整備活動を独立した一つの活動区分としたが、施設等整備活動も教育研究活動とともに広義の教育研究活動を構成するものであるため、両者を合算したものを事業活動収支として示した。なお、収支科目によっては、複数の活動区分にまたがるものもあるが、これを厳密に区分表示するのは煩雑であるため、ここでは寄附金や補助金など一部の科目のみ区分して表示することにとどめた。

表 1 : 活動区分別資金収支計算書

科 目	× × 年度
・ 教育研究活動収支	
1 . 教育研究活動収入	
学生生徒等納付金収入	5,500
手数料収入	400
寄附金収入 (- 1 - 、 - 1 - 以外の寄附金)	350
補助金収入 (施設等整備以外の補助金)	550
資産運用収入	100
事業収入	200
雑収入	100
前受金収入	1,000
その他の収入 (前期末未収入金収入)	200
資金収入調整勘定	-1,100
教育研究活動収入計	7,300
2 . 教育研究活動支出	
人件費支出	3,800
教育研究経費支出	2,100
管理経費支出	300
借入金等利息支出	200
その他の支出 (前期末未払金支払支出等)	150
資金支出調整勘定 (期末未払金)	-200
教育研究活動支出計	6,350
教育研究活動収支差額	950
・ 施設等整備活動収支	
1 . 施設等整備活動収入	
寄附金収入 (施設等整備にかかる寄附金)	100
補助金収入 (施設等整備にかかる補助金)	50
資産売却収入 (不動産売却収入)	200
施設等整備活動収入計	350
2 . 施設等整備活動支出	
施設関係支出	1,100
設備関係支出	400
その他の支出 (前期末未払金支払支出)	100
資金支出調整勘定 (期末未払金)	-100
施設等整備活動支出計	1,500
施設等整備活動収支差額	-1,150
事業活動収支差額 (+)	-200
・ 財務活動収支	
1 . 財務活動収入	
寄附金収入 (奨学基金等設定するための寄附金)	50
資産売却収入 (有価証券売却収入)	400
借入金等収入	1,000
その他の収入 (引当特定預金からの繰入収入等)	500
財務活動収入計	1,950
2 . 財務活動支出	
借入金等返済支出	100
資産運用支出	1,050
その他の支出 (貸付金支払支出等)	50
財務活動支出計	1,200
財務活動収支差額	750
繰越支払資金の増減額	550
前年度繰越支払資金	100
次年度繰越支払資金	650
参考	
事業活動収入 (教育研究活動収入 + 施設等整備活動収入)	7,650

表 2：資金収支計算書と活動区分別資金収支計算書の関係

	資金収支 計算書	活動区分別資金収支計算書			合計
		教育研究 活動収支	施設等整備 活動収支	財務 活動収支	
学生生徒等納付金収入	5,500	5,500			5,500
手数料収入	400	400			400
寄附金収入					
施設等整備にかかる寄附金	100		100		100
奨学基金等設定するための寄附金	50			50	50
その他の寄附金	350	350			350
補助金収入					
施設等整備にかかる補助金	50		50		50
その他の補助金	550	550			550
資産運用収入	100	100			100
資産売却収入					
不動産売却収入	200		200		200
有価証券売却収入	400			400	400
事業収入	200	200			200
雑収入	100	100			100
借入金等収入	1,000			1,000	1,000
前受金収入	1,000	1,000			1,000
その他の収入					
引当特定預金からの繰入収入等	500			500	500
前期末未収入金収入	200	200			200
資金収入調整勘定					
期末未収入金	-200	-200			-200
前期末前受金	-900	-900			-900
当年度収入合計	9,600	7,300	350	1,950	9,600
前年度繰越支払資金	100				100
収入の部合計	9,700				9,700
人件費支出	3,800	3,800			3,800
教育研究経費支出	2,100	2,100			2,100
管理経費支出	300	300			300
借入金等利息支出	200	200			200
借入金等返済支出	100			100	100
施設関係支出	1,100		1,100		1,100
設備関係支出	400		400		400
資産運用支出	1,050			1,050	1,050
その他の支出					
前期末未払金支払支出（教育研究活動）等	150	150			150
前期末未払金支払支出（施設等整備活動）	100		100		100
貸付金支払支出等	50			50	50
資金支出調整勘定					
期末未払金（教育研究活動）等	-200	-200			-200
期末未払金（施設等整備活動）	-100		-100		-100
当年度支出合計	9,050	6,350	1,500	1,200	9,050
資金収支差額		950	-1,150	750	550
次年度繰越支払資金	650				650
支出の部合計	9,700				9,700
参考					
1. 学生生徒等納付金収入のうち施設費等の扱いは、必ずしも当該収入を施設等整備の財源に特定しているとは限らないので、教育研究活動収入に一括して計上した。					
2. 前受金収入、未収入金収入、前払金支払支出は、通常は教育研究活動収支に係りて発生するので、ここでは教育研究活動収支に一括して計上した。ただし施設等整備活動に関連して多額にこれら経過勘定が発生した場合は施設等整備活動に計上することが望ましい。					

(2) 「活動区別資金収支計算書」の見方

教育研究活動収支

この区分には、施設設備の整備にかかる収支を除き、教育研究にかかるすべての収支が示される。財政運営上は、施設設備の整備に要する資金のかなりの部分を、この教育研究活動収支差額で賄わなければならない。したがって、教育研究活動収支差額がマイナスに陥るような状況は問題であり、マイナスに陥った場合は、その原因を究明し、速やかに改善に向けて、抜本的な対策を講じる必要がある。

施設等整備活動収支

この区分には、施設設備の整備にかかる収支が示される。支出面は、施設設備の取得に要した資金が計上される。収入面は、施設設備に用途を指定された寄附金や補助金、不動産売却収入などが計上される。施設等整備活動収支差額は通常マイナスであり、不足資金は教育研究活動収支差額から充当されるのが実態である。

事業活動収支

事業活動収支は、教育研究活動収支と施設等整備活動収支を合算したものである。この二つの活動区分を合算した収入は、ほぼ帰属収入を構成する収入科目が資金ベースで示されている。またこの二つの活動区分を合算した支出は、ほぼ消費支出と有形固定資産支出の合計額を資金ベースで示している。したがって、事業活動収支差額は、ほぼ後述の内部資金の年間増減額を資金ベースで示す。

財務活動収支

この区分には、引当資産、借入金、有価証券等の資金運用にかかる収支が示される。事業活動収支差額として捻出された資金の運用状況が示される。また事業活動収支差額がマイナスの場合は、その不足資金の補填状況が示される。事業活動収支差額がマイナスの場合には、その補填財源が、これまで積み立ててきた第2号基本金引当資産などの引当資産で充当するのか、借入金等に依存しているのかどうかチェックする必要がある。

2. 財務分析上のチェックポイント

(1) 学生生徒等納付金収入の推移(学生数の確保)

学生数確保が厳しくなってきたおり、学校法人がこの環境変化にどのように対処していくか、まさに経営力の発揮にその存亡がかかっている。各学校法人は学生の教育ニーズにこたえるべく教育研究環境を整備充実し、学部の再編、あるいは新しい教育需要に対応すべく専門職大学院を開設するなどさまざまな努力

を払っている。しかし学生数が減少し、かつ大学数が増加するような環境下で、すべての学校法人が学生数を確保できるわけではない。

今回の財務分析では、学生数の確保を重視する。このような厳しい環境変化の下でも、学生数が確保できているのであれば、学生のニーズに対応できていると考え、初期段階の経営困難に至る懸念はないものと割り切る。学生数の減少以外に、多角化の失敗、その他放漫経営による経営困窮も考えられるが、ここでは、今後予想される経営困難の典型的なケースである学生数の減少を起因とした経営困窮に絞って検討することにする。

学生生徒等納付金収入の推移は趨勢法を用いる。基準年度の学生生徒等納付金収入を100とし、その後の各年度の学生生徒等納付金収入を基準年度の学生生徒等納付金収入に対する百分比で示し、学生生徒等納付金収入の推移をチェックする。最低5年間程度の期間にわたってチェックする必要がある。なお趨勢法分析では特殊要因を勘案して検討する必要がある。私大連の発行している『加盟大学財務状況の概要』によると加盟大学全体では、学生生徒等納付金収入は年々増加しているが、個々の学校法人をみると、学生生徒等納付金収入が年々低下傾向にある大学もかなり見受けられる。

なお学納金（学生数）の確保に向けたチェックポイントについては24～28ページに示した。またあわせて手数料（志願者数）に関するチェックポイントについても28～31ページに示した。

（2）経費の削減努力

学生生徒等納付金収入が減少する学校法人は今後一層増加すると見込まれる。学生生徒等納付金収入が減少する学校法人に、財政面で求められるのは経費の削減である。減少した収入で賄える程度まで経費を削減することである。学校法人の経費は、その多くの部分が収入の増減と関連性の低い固定費となっていて、収入が減少しても経費はなかなか削減しにくいのが実態である。収入が減少する環境下では、経費の削減が大きな経営課題となってくる。経費のうち人件費と教育研究経費の推移をチェックする。

人件費

人件費は典型的な固定費であり、なかなか削減しにくい経費である。しかし学生生徒等納付金収入が減少傾向をたどる経営環境下では、人件費の削減にも着手せざるを得ない。人件費支出の推移はやはり趨勢法を用いる。基準年度の人件費支出を100とし、その後の各年度の人件費支出を基準年度の人件費支出に対する百分比で示し、人件費支出の推移をチェックする。学生生徒等納付金収入の減少テンポとの関係でチェックする。学生生徒等納付金収入の減少傾向が続き、回復不能と判断されたならば、人件費支出の削減に着手せざるを得ない。より早い段階で削減に着手することが、その後の学校法人の財政改善を早めることになる。しかし実際には人件費支出の削減は難しく、5年間で学生生徒等納付金収入がほぼ半減しているのに、人件費支出が減少していない学校法人も見受けられる。

人件費に関するチェックポイントについては15～19ページに示した。

教育研究経費

教育研究経費は学生数の減少に応じて減少すべき性格の経費であるが、実際には諸制度に組み込まれていて、固定費的に運用されている部分も多い。教育研究経費支出の推移も趨勢法を用いてチェックする。やはり学生生徒等納付金収入の減少テンポとの関係でチェックする。学生生徒等納付金収入の減少テンポに極力追隨して減少させることが財政運営上重要である。

管理経費も含めた経費削減に関するチェックポイントについては21～24ページに示した。

経費削減努力

収入の減少が避けられない経営環境下にあっては、経費の削減が重要な経営課題になる。そこで経費の削減状況を経費比率の推移でチェックする。

経費比率に用いる指標としては、例えば、教育研究活動支出のうち教育研究経費支出と管理経費支出を変動費とみなして、これと教育研究活動収入の比率を、学校法人経営における変動費比率としてとらえてチェックする方法もある。この変動費比率では、学生生徒等納付金収入等が減少しても、この比率が上昇しなければ、経費削減努力が奏効しているという分析もできる。

しかし経営的には固定費である人件費の削減もあわせて実施する必要があるので、教育研究活動収入に対する教育研究活動支出全体の比率を教育研究活動経費比率とし、この比率をチェックするのが有益である。収入が減少しているにもかかわらず、教育研究活動経費比率の上昇を食い止められている場合には、経費を総体としてコントロールし、経費削減努力が奏効しているといえる。

3. 経営困窮のチェックポイント

これまでの財務分析上のチェックポイント等を参考に、学校法人の経営困窮の兆候をチェックするポイントを以下に示す。

(1) 教育研究活動収支差額比率 (教育研究活動支出 / 教育研究活動収入)

教育研究活動収支差額比率は、教育研究活動収支差額の事業活動収入 (教育研究活動収入と施設等整備活動収入を合計したもの) に対する比率である。事業活動収入は教育研究活動支出と施設等整備活動支出に充当される収入であるので、この比率はプラスとなり、施設等整備活動に充当する財源が確保されていることが望ましい。この比率がマイナスに陥った場合は、抜本的な経営改善策に踏み切る必要がある。

(2) 事業活動収支差額比率 (事業活動収支差額 / 事業活動収入)

事業活動収支差額比率は、事業活動収支差額の事業活動収入に対する比率である。事業活動収支差額は、前述の通り、ほぼ帰属収入を構成する収入科目を資金

ベースで示したもののから、ほぼ消費支出科目と有形固定資産支出の合計額を資金ベースで示したものを控除したものである。これは1年間に獲得した純資産のうち、有形固定資産として固定化された資金を控除したものを、資金ベースで示したものにほぼ相当する。

借入金依存経営へ陥ることを事前にチェックするという観点からは、この純資産すなわち自己資金から、有形固定資産を控除した資金額の推移をチェックすることが有益と考える。この資金額を「内部資金」とする。

事業活動収支差額は、この内部資金にほぼ相当する資金の獲得状況を示すものである。事業活動収支差額比率が恒常的にマイナス状態になると、内部資金が徐々に減少し、資金繰りが厳しくなり、いずれ借入金依存体質に進むことが予想される。ただし、施設設備関係支出は年度によって大きな変動があり、事業活動収支差額比率のマイナスが特殊要因によるものか恒常的なものか見極める必要がある。

(1)と(2)はフロー面のチェックポイントであるが、次にストック面のチェックポイントを示す。

(3) 自己資金比率 (自己資金 / 総資産)

学校法人の場合、とくに連盟加盟法人の場合、自己資金比率は、低い場合でもおおむね60%台を維持しており、これは営利法人に比して非常に高い水準にある。しかし今回の経営分析では、資金が固定化されていない自己資金の多寡をチェックすることが重要である。そこで自己資金から土地、建物等の有形固定資産を控除した、内部資金をチェックすることが重要である。

(4) 内部資金比率 (内部資金 [自己資金 - 有形固定資産] / 総資産)

内部資金は、ストック面では、貸借対照表の自己資金から有形固定資産を控除したものである。前述のように、事業活動収支差額がマイナスの状態が続くと、内部資金の減少を招く。内部資金の減少が進むと、資金的な余裕が乏しくなり、借入金に依存せざるを得なくなる。内部資金の総資産に占める割合を示す内部資金比率は、連盟加盟法人全体では、平成14年度末で21.5%となっている。内部資金と借入金の関連を、個々の学校法人の実例でみると、内部資金が減少するのに伴い借入金が増加し始め、内部資金比率が10%を割り込むころから、経常的に借入金に依存し始める傾向がある。

4. 環境変化に対応する財政モデル

これまでのチェックポイントを用いて、いくつかの財政モデルを示す。

(1) 経常的な財政悪化に至るケース

表3は、学生生徒等納付金収入が減少するにもかかわらず、人件費等の削減が

追いつかず、フローの悪化からストックの悪化に至るケースを示している。

【財政の推移】

学生生徒等納付金収入は10年間で50%にまで減少したが、人件費支出は80%まで、教育研究経費支出は70%にまでしか減少していない。

収入の減少に比して、支出の削減が追いついていないので、経費削減努力を示す教育研究活動経費比率は、基準年度の85%を維持できず、110%にまで上昇してしまう。

教育研究活動収支差額比率も、基準年度の15%から10%に悪化してしまう。この比率がマイナスということは施設設備に回せる財源が、当該年度の収入からは生じないということである。

施設等整備活動に事業活動収入の5%を充当しているので、事業活動収支差額比率は基準年度の10%から15%に悪化する。

事業活動収支差額比率がマイナスになると、ほぼ同額ずつ内部資金が減少するので、基準年度には15%であった内部資金比率は13%にまで悪化する。

内部資金比率の減少に伴い、借入金が増加する。基準年度では借入金はなかったが、内部資金比率が10%を割り込むころから借入金比率が増加し、10年後には25%にまで増加する。

事業活動収支差額が黒字化すれば、借入金の返済財源が生まれるが、事業活動収支差額がマイナスの状況では、さらに借入金は増加し、借入金依存体質に陥る中期段階へ移行することになる。

表3：経常的な財政悪化のモデル

	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期	第9期	第10期
学納金収入(趨勢値)	100	95	90	80	80	70	65	60	50	50
人件費支出(趨勢値)	100	100	100	100	90	90	90	80	80	80
教育研究経費支出(趨勢値)	100	100	100	100	85	85	85	75	70	70
教育研究活動支出/教育研究活動収入	85%	88%	92%	100%	105%	110%	110%	115%	110%	110%
(経費削減努力を示す：経費比率の上昇を抑制することが望ましい)										
教育研究活動収支差額/事業活動収入	15%	12%	8%	0%	-5%	-10%	-10%	-15%	-10%	-10%
施設等整備活動支出/事業活動収入	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
事業活動収支差額/事業活動収入	10%	7%	3%	-5%	-10%	-15%	-15%	-20%	-15%	-15%
自己資金/総資産	65%	67%	68%	63%	57%	52%	48%	43%	40%	37%
内部資金/総資産	15%	17%	18%	13%	7%	2%	-2%	-7%	-10%	-13%
借入金/総資産	0%	0%	0%	2%	5%	7%	10%	15%	20%	25%

- ・教育研究活動経費比率 = 教育研究活動支出 / 教育研究活動収入
- ・教育研究活動収支差額比率 = 教育研究活動収支差額 / 事業活動収入
- ・事業活動収支差額比率 = 事業活動収支差額 / 事業活動収入
- ・施設等整備活動経費比率 = 施設等整備活動支出 / 事業活動収入

- ・自己資金比率 = 自己資金 / 総資産
- ・内部資金比率 = 内部資金 / 総資産
- ・借入金比率 = 借入金 / 総資産

(2) 経費削減により財政均衡に向かうケース

表4は、学生生徒等納付金収入が減少し、フローは一時的に悪化するが、人件費支出等の削減により財政は回復に向かうケースを示している。

【財政の推移】

第5期までは、表1と同じ推移をたどる。

第5期で、教育研究活動収支差額比率がマイナスとなったことに危機感を抱いた経営陣が、抜本的な経費削減策を実施した結果、人件費支出は60に、教育研究経費支出は50にまで減少し、事業活動収支差額比率は基準年度と同水準の10%を確保した。

内部資金比率の低下に伴い増加した借入金も、事業活動収支差額比率の改善により、借入金の返済が可能になり、第10期には借入金は完済した。

表4：経費削減により財政均衡に向かう財政モデル

	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期	第9期	第10期
学納金収入（趨勢値）	100	95	90	80	80	70	65	60	50	50
人件費支出（趨勢値）	100	100	100	100	90	90	80	70	60	60
教育研究経費支出（趨勢値）	100	100	100	100	85	80	70	60	50	50
教育研究活動経費比率	85%	88%	92%	100%	105%	100%	95%	90%	85%	85%
（経費削減努力を示す：経費比率の上昇を抑制することが望ましい）										
教育研究活動収支差額比率	15%	12%	8%	0%	-5%	0%	5%	10%	15%	15%
施設等整備活動支出 / 事業活動収入	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
事業活動収支差額比率	10%	7%	3%	-5%	-10%	-5%	0%	5%	10%	10%
自己資金比率	65%	67%	68%	63%	57%	52%	53%	55%	60%	65%
内部資金比率	15%	17%	18%	13%	7%	2%	3%	5%	10%	15%
借入金比率	0%	0%	0%	2%	5%	7%	6%	6%	2%	0%

（3）新規事業の実施等による一時的な財政悪化のケース

表5は、多額の施設設備関係支出を伴う新規事業を実施したため、フロー、ストックともに財務内容は悪化したが、新規事業等が奏効し、学生確保は十分にでき、一時的に悪化した財務内容も改善に向かうケースを示している。

【財政の推移】

第2期から第4期にかけて、学部の再編、教育環境の充実等のため、事業活動収入のほぼ40%を施設等整備活動支出に投入した。

その結果、事業活動収支差額比率は第5期まで連続してマイナスになる。

それに伴い、基準年度には15%あった内部資金比率は、第3期にはマイナスに転じた。

また借入金比率も第5期には22%にまで上昇する。

しかし学生のニーズに積極的に対応する姿勢が学生に受け入れられ、学生生徒等納付金収入は減少せず、教育研究活動収支差額比率は、基準年度と同水準の15%を維持できた。

したがって、施設等整備活動支出が一段落した第6期以降は、事業活動収支差額比率はプラスに転換し、マイナスに陥った内部資金比率も改善に向かい、借入金の返済も進み、第10期には借入金比率は4%にまで減少した。

このケースは施設設備投資を起因とした財政悪化であって、経常的な収支を示す教育研究活動収支差額比率は十分黒字を維持していた点が特徴であり、初期段階の経営困窮に至る懸念はない。ただし、積極的な施設設備投資を行ったにもかかわらず、学生のニーズにこたえられず、学生生徒等納付金収入が減少し、教育研究活動収支差額比率も悪化するようなケースは、初期段階の経営困窮に至る懸念はある。

表5：新規事業の実施等による一時的な財政悪化のモデル

	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期	第9期	第10期
学納金収入（趨勢値）	100	105	105	105	110	110	110	110	110	110
人件費支出（趨勢値）	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
教育研究経費支出（趨勢値）	100	105	105	105	100	100	100	100	100	100
教育研究活動支出 / 教育研究活動収入	85%	75%	75%	75%	95%	88%	85%	85%	85%	85%
（経費削減努力を示す：経費比率の上昇を抑制することが望ましい）										
教育研究活動収支差額 / 事業活動収入	15%	25%	25%	25%	5%	12%	15%	15%	15%	15%
施設等整備活動支出 / 事業活動収入	5%	40%	40%	35%	10%	5%	5%	5%	5%	5%
事業活動収支差額 / 事業活動収入	10%	-15%	-15%	-10%	-5%	7%	10%	10%	10%	10%
自己資金 / 総資産	65%	55%	45%	38%	36%	42%	47%	50%	53%	56%
内部資金 / 総資産	15%	5%	-5%	-12%	-14%	-8%	-3%	0%	3%	6%
借入金 / 総資産	0%	10%	15%	20%	22%	16%	13%	10%	7%	4%

（4）医療部門の比重の高い学校法人の場合

医療部門の比重の高い学校法人の場合、内部資金が枯渇し、借入金負担が重くなっている法人も見受けられる。しかしこれらの法人は、一般の学校法人と異なり、将来の収入増加を見越して、投資を行うこともあることを考慮する必要がある。

収入増加につながる学生数等が制約的な一般の学校法人と異なり、優れた医療を提供することにより、医療部門の収入は増加が期待できる。実際に一般の学校法人は、収入がほぼ横ばいであるのに対して、医療部門の比重の高い学校法人には、帰属収入の伸びの高い法人もある。したがってこれらの法人についての財務分析には、企業会計に近いアプローチが必要である。

とくに内部資金が枯渇し、借入金が増大しているような場合、借入金水準が過重なものかどうかの判断には、企業で用いられているように、借入金残高と年間のキャッシュ・フロー（学校法人の場合は事業活動収支差額）を対比して考えることが適切である。借入金残高が、たとえば事業活動収支差額の7年分あるいは10年分以内であれば問題ないというような考え方を導入する必要がある。

・経営困窮（財務内容の悪化）の基準

これまでの検討を踏まえて、初期段階の経営困難を三つの段階に区分した。第1段階と第2段階はフローの悪化を、第3段階はストックの悪化を基準にした。

1. 第1段階の経営困窮

とくに新規事業を行うでもなく、収入の減少に比して経費を削減できず、恒常的に事業活動収支差額比率がマイナス状態に陥った場合を、第1段階の経営困窮とする。事業活動収支差額比率がマイナスに陥ると、内部資金は減少基調に転じる。

2．第2段階の経営困窮

教育研究活動収支差額比率がマイナスに陥った状態を、第2段階の経営困窮とする。施設等整備活動支出のように、年度によってその支出額が変動する支出ではなく、毎年度ほぼ一定している教育研究活動支出が事業活動収入で賄えないということは、財政的には非常に厳しい状態である。このような状態に陥ると、内部資金の減少は急速に進む。

3．第3段階の経営困窮

内部資金比率がマイナスに陥った状態を、第3段階の経営困窮とする。第1段階、第2段階のようなフロー面の財政悪化が進行すると、企業会計に比較してストックの厚い学校法人といえども、徐々に財務内容が悪化していく。

内部資金比率がマイナスの状態は、自己資金が有形固定資産を下回り、資金繰りが厳しくなり、借入金依存の財務運営を強いられ、その結果として次の中期段階（流動資金枯渇と借入金依存）に移行することになる。

・財政悪化のフローチャート

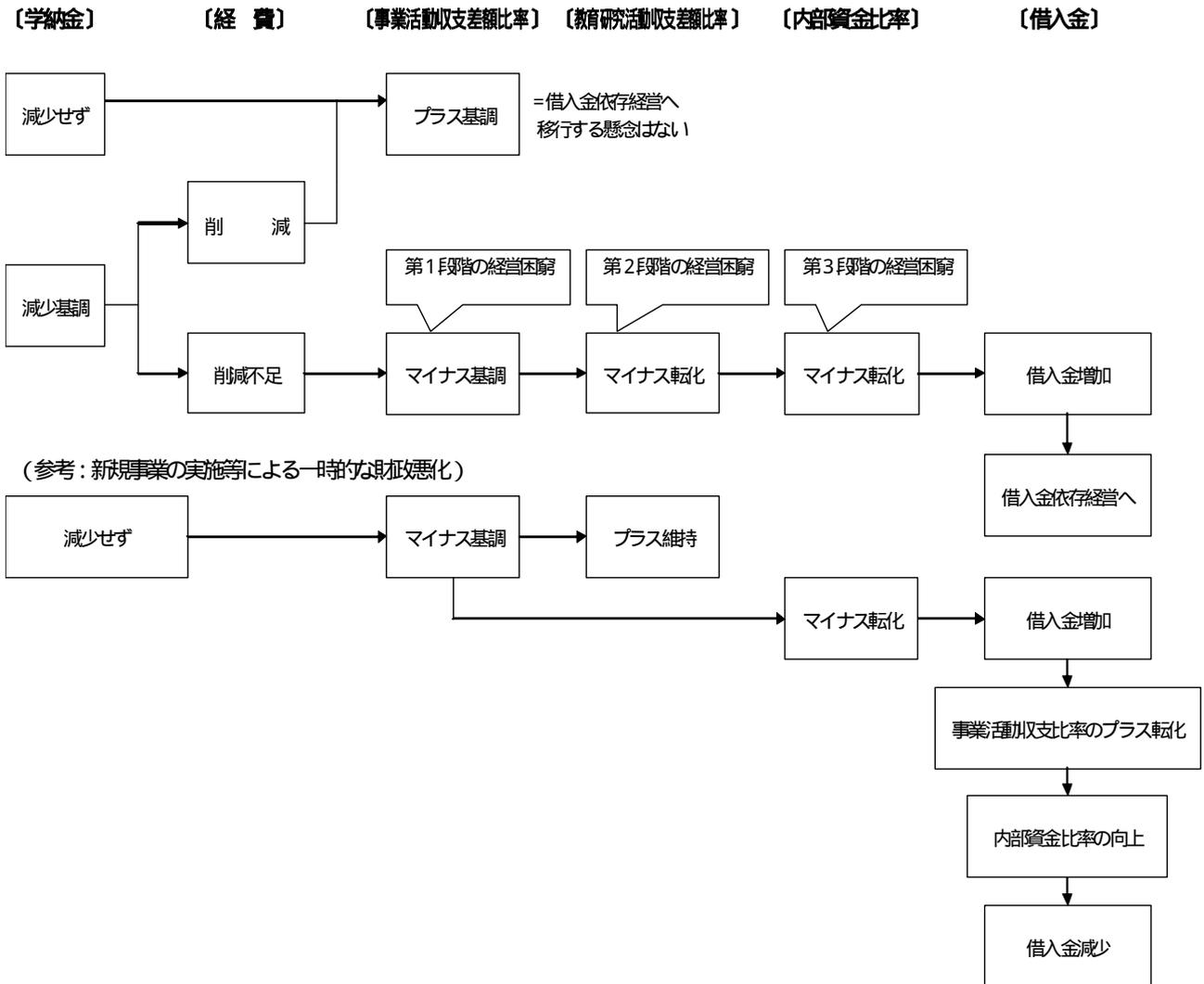
初期段階における経営困難へのプロセスを、図2のフローチャートに示した。

この図で、学納金が減少していない場合と、学納金が減少していても、それに見合う経費の削減ができていて、結果として事業活動収支差額比率がプラス基調を維持できていれば、借入金依存経営へ移行する懸念はない。

次に、学納金が減少基調で、それに見合う経費の削減ができずに、事業活動収支差額比率がマイナス基調になった状態を「第1段階の経営困窮」、さらに収支が悪化して、教育研究活動収支差額比率がマイナスに転化した状態を「第2段階の経営困窮」、このようなフローの悪化が進んだ結果、内部資金比率がマイナスに転化した状態を「第3段階の経営困窮」とする。このような経営状態になると、いずれ中期段階の流動資金枯渇と借入金依存の状態に進むことになる。なお、学校法人の内部資金の厚さから、「第2段階の経営困窮」から「第3段階の経営困窮」に至る過程はかなりの期間を経るのが実態である。

最後に参考として、新規事業の実施等による一時的な経営悪化のケースを示した。多額の施設設備関係支出の影響で、事業活動収支差額比率がマイナス基調に陥り、内部資金比率がマイナスになることはあっても、学納金は維持できているので、教育研究活動収支差額比率はプラスを維持できている。したがって施設設備関係支出負担が一段落すると、事業活動収支差額比率もプラスに転化し、徐々に財政は改善に向かうので、借入金依存経営に移行する懸念はない。

図2 初期段階の経営困難のプロセス



．経営改善へ向けたチェックポイント

ここまで経営上の問題の有無を点検するため、財務面のチェックを行ってきた。財務面のチェックを行った結果、経営困窮状態にあると判定された学校法人は、経営改善を進める必要がある。そこで経営改善計画を策定するに当たり、まず自らの学校法人の実情がどうなっているのかチェックする必要がある。チェックすべきポイントは、本来広範囲に及ぶものであるが、ここでは少子化等による環境変化を起因として、経営困窮を招く事項に絞った。

ただしお断りしておかなければならないのは、後掲のチェックポイントは、本分科会委員が、おのおの所属する学校法人で実施したこと、あるいは実施はできなかったが実施したかったことなど、限られた経験の範囲で得たものである。経営改善に努力されている各加盟学校法人の方々から、今後ご意見をいただければ、一層内容の充実したものになると思う。

財務面のチェックで経営困窮に該当された学校法人については、当面の課題は「1．人件費」と「2．経費削減」が参考になると思うが、収入面のチェックとして、「3．学納金（学生数）の確保」と「4．手数料（志願者数）の確保」も掲げた。また支出の見直しという観点で、「5．施設設備関係支出」も掲げた。なおこれらの個別の問題については、その根底に経営基本問題が内在しているので、やや対象が広範囲に及ぶが「6．法人経営基本課題」を掲げた。

1．人件費

学納金収入が減少傾向をたどり始め、その回復が難しいと判断された場合には、なかなか削減しにくい経費であるが、人件費の削減に着手せざるを得ない。教育研究と業務の質を落とさずに、規模に見合った人件費をいかに調整できるか、以下「人件費」にかかるチェックポイントを示す。

（1）人件費比率の推移と問題状況の把握

1）人件費比率の経年推移

最近5年間の人件費比率・人件費依存率の推移を的確に把握しているか？	はい・いいえ
人件費比率、人件費依存率の推移を的確に把握することが重要である。とくに、学納金に占める指標である人件費依存率は重要である。学納金収入が減少傾向をたどり始めているにもかかわらず、依存率が高まることは避けなければならない。	

2）問題点の把握・分析

収入が減少傾向のもとで人件費比率が上昇または横ばい傾向の場合、理事会等においてその原因や問題点を正確に把握しているか？	はい・いいえ
収入が減少傾向のもとにおいて人件費比率が上昇もしくは横ばい傾向にある場合、早期に原因や問題点を徹底的に洗い出し、問題状況を正確に認識することが重要である。そのうえで人件費比率を低下させる適切な改善計画を早急に策定しなければならない。	

3) 情報開示

経営や財政状況等についての情報を理事会、評議員会、監事等に定期的に報告・説明しているか？	はい・いいえ
経営や財政状況等の情報を理事会、評議員会、監事、学内構成員に対して十分な資料にもとづき情報開示を行い、定期的に報告・説明することが必要である。	

4) 人件費の削減目標・計画

恒常的に「事業活動収支がマイナス」傾向にある場合、人件費の削減目標と実施計画を策定しているか？	はい・いいえ
恒常的に「事業活動収支がマイナス」傾向にある場合、財政が逼迫し経営困窮に直結する危険性が高くなる。収入減少分をその他の収入でカバーできない場合は、人件費を削減せざるをえない。経営状況をふまえ、早急に人件費削減の目標と年次計画を策定し、即実行することが必要である。	

(2) 組織の改編

1) 学部、学科、研究科の改編

学部、学科、研究科の廃止、統合、再編を行う必要はないか？	はい・いいえ
受験者や入学者数が少ない学部、学科、研究科はそれだけ需要がないということになる。教育研究動向、社会や時代の要請を勘案して学部、学科、研究科の規模を再検討することが必要である。なお、受験者・入学者数の減少傾向が続くならば、早い時期に対応すべきである。	

2) カリキュラムの見直し

カリキュラムの見直しは十分か？	はい・いいえ
学部・学科のカリキュラムを大胆に見直すことが重要である。教育目標を効果的・効率的に達成し、学生が学びやすい履修システムを確立することが望まれる。こうした観点から、開講科目の精選や統廃合により科目数を削減することも検討することが望ましい。	

3) 教員組織・定員の見直し

教員組織や定員の見直しは十分か？	はい・いいえ
終身雇用制度や採用のあり方の再検討、任期教員制度の導入など、組織や人事政策を見直すことが必要である。なお、受験者数や定員充足状況から学部、学科、研究科の廃止、統合、再編が不可避である場合には、定員縮小を含む具体的計画を策定し、即実行しなければならない。	

4) 事務組織の統合・再編

事務組織の統合、再編は十分か？	はい・いいえ
例えば、人事部、企画部といった部局が中心となり既存業務や組織の見直しを継続的に、徹底して行っているか。必要であれば外部コンサルテーションの協力も得なければならない。機能的で機動的な組織の統合をさらに進め、職員の余力を生み出す。専任職員は企画・経営管理・学生支援などに特化する。非専任職員の活用を最大限に行うことも必要である。	

5) 業務見直しによる定員縮小・再配置

業務見直しによる定員の縮小・再配置の検討は十分か？	はい・いいえ
既存業務を徹底して見直し、不要化、陳腐化した業務については「合理化、リストラクチャー、縮小・廃止」を実施する。既存職場の定員縮小や再配置を行い、可能な限り組織をスリム化する。	

6) 業務のアウトソーシング

既存業務のアウトソーシングの実施または検討は十分か？	はい・いいえ
「専任職員でなければならない業務」以外の業務は、責任、業務の安定性、経済性を考慮して、業務委託、人材派遣、外注など徹底してアウトソーシングを実施することが必要である。その際、部課業務の一部だけでなく、部課業務全体をアウトソーシングするなど大胆に検討することが求められる。なお、具体化する際には、信頼性の高いアウトソーシング先の確保、業務水準と内容を指導・援助、監督し、結果を点検できる専任職員の高い専門力量を養成することが不可欠となる。	

(3) 給与

1) 年功序列型給与制度の見直し

年功序列型給与制度の見直しは十分か？	はい・いいえ
年功序列型給与を能力給型にどう変更できるか。職位対応型、職種対応型、両方の組合せ型、年俸制の導入等を検討すべきである。 教員も例外ではない。教授、助教授、講師の資格別給与のほかに、例えば研究40%、教育40%、大学行政20%というような考え方で給与を決定することも有効と思われる。	

2) 給与支給基準の見直し

給与水準

給与水準の見直しは十分か？	はい・いいえ
同一地域や規模の大学との比較だけでなく、公務員や民間企業とも比較しながら給与水準を見直すことが必要である。さらに私学の教職員の賃金は、その大半が学生の学費でまかなわれていることに対して自覚を促し、教職員の意識改革を図らなければならない。	

賞与・諸手当

諸手当の支給基準等の見直しは十分か？	はい・いいえ
賞与、家族手当、役職手当、超過勤務手当、教員の諸手当（入試、各種委員等）などについても厳密に見直すことが必要である。業績連動型賞与を導入することも有効であると思われる。	

退職金

退職金の見直しは十分か？	はい・いいえ
退職金の支給基準についても厳密に見直すことが必要である。また、学校法人への貢献度を反映した退職金制度のあり方についても検討することが必要である。	

(4) 人事制度

1) 終身雇用制度の見直し

終身雇用制度の見直しを実施または検討しているか？	はい・いいえ
定年まで雇用保障されているため地位に安住しがちな終身雇用制度の見直しが求められている。教育研究の複雑化、多様化、高度化への対応と人件費政策の観点から、終身雇用制度、教員の定年制の見直し、任期制教員の導入、再雇用制度などを検討することが必要である。また、職員は中途採用が活発に行われるようになり風土も変わりつつある。これからもヘッドハンティングを含めた有能な職員を採用することが肝要である。	

2) 早期退職者優遇制度

早期退職者優遇制度を実施または創設を検討しているか？	はい・いいえ
早期退職者に対する退職金の割増し制度を実施し、希望退職者を募集するなど退職促進を進めることが必要である。	

3) 任期制教員制度

教員に対して任期制を導入または導入を検討しているか？	はい・いいえ
多様な形態での任期制教員制度を導入することにより教員人事の活性化と教育研究の充実・向上を図り、学生や社会の多様なニーズにこたえることが必要である。	

4) 教員の評価制度

多面的に教職員を評価する制度を導入または導入を検討しているか？	はい・いいえ
教育研究の質が厳しく問われるもとの、研究業績、教育、大学行政、社会貢献、学生による授業評価などを含む多面的な教員評価システムを確立することが必要である。	

5) 教員就業規則の整備

教員の就業規則を整備しているか？	はい・いいえ
教員の職務内容・役割・責任の範囲を明確にすることが必要である。専任・非専任教員とも責任授業時間数、週あたり出校日数の設定（例えば、休日以外はキャンパスで教育研究や学生指導を行う）、学外への出講・兼職制限などを規定した就業規則を整備することが望まれる。	

6) 職員の人事考課制度

人事考課制度の導入または導入を検討しているか？	はい・いいえ
人事政策は組織づくりの要である。組織を活性化し、職員の活力を引き出すため透明性・公正性・納得性のある人事考課にもとづく適切な処遇格差を設定することが必要である。また、業務目標を設定し、その到達度を検証・評価するシステムを確立することも重要である。	

(5) 職員の能力開発

1) 能力開発システム

職員の能力を開発するためのシステムを整備しているか？	はい・いいえ
自己研修を柱に据えつつも、能力開発システムを充実することが必要である。能力開発は、組織の力を強くするとともに、インセンティブを高めるためには欠かせない。マネージメント能力を始め危機管理、知財等、新たな分野への対応能力を高める必要がある。	

2) 専門力量の育成・強化

職員の専門力量を育成・強化するシステムや研修政策を整備しているか？	はい・いいえ
「専任職員でなければならない業務」を明確にし、専任職員の専門力量を育成・強化するシステムや研修政策を整備することが必要である。高い専門力量と業務遂行能力を備え、業務の成果・実績をあげる少数精鋭の組織づくりを進めなければならない。	

(6) 団体交渉

組合との良好かつ健全な関係づくりができていますか？	はい・いいえ
組合との良好かつ健全な関係づくりは重要である。	

(7) 教職員の協力

人件費の削減が学校法人の存立にかかわる喫緊の課題であるとの認識を全教職員が共有できるよう、情報公開と説明を十分に行っているか？	はい・いいえ
教職員に財政状況をはじめとする情報公開を十分に行い、教職員の理解と協力を求めることは経営者としての最低限の責務である。人件費に関する情報も、個別の給与データはともかく基本的には同じと思われる。とりわけ、教職員が現状についての危機意識を共有することが不可欠である。	

(8) リーダーシップ

経営者としてのリーダーシップを十分発揮しているか？	はい・いいえ
以上のことを進め、実現するためには経営者の強力なリーダーシップの発揮が欠かせない。 理事(長)、学長、監事はむろんのこと、部門統括者(部長等)の役割が重要である。課題を推進する責任体制を確立し、必要なスタッフを確保することも必要である。	

(9) 人件費抑制の事例研究

人件費を抑制・削減した他大学の事例等を積極的に研究し、実施可能なものは即実行しているか？	はい・いいえ
他大学で人件費を削減した効果的な事例等についても研究し、可能なものは即実行する積極的な経営姿勢が求められる。ちなみに、文部科学省がまとめた「学校法人経営の充実・強化に関する調査報告書」(平成13年10月)において、人件費の抑制に効果があった取組事例が詳細に紹介されている。	

【参考資料】 人件費の抑制に効果があった取組事例

(「学校法人経営の充実・強化に関する調査報告書」[文部科学省 平成13年10月]より抜粋)

教員関係 ・ 給与 <ul style="list-style-type: none"> ・ 初任給の引き下げ、ベースアップゼロを継続(平成8年度以降)。 ・ 特任教員の給与を、定年時より10~20%減額した基本給とし、責任担当コマ数を超えて授業を担当した場合、超過時間手当で対処。
--

- ・ 14時間から20時間の担当時間数をもって100%の給与を支給する制度を整備し、14時間未満の場合は段階的に給与を減額。また、60歳以上の専任の座学系教員は給与の80%支給を上限として設定。
- ・ 年金を満額受給している65歳以上の教員を対象に基本給の引き下げを実施。
- ・ 週間出勤日数に従って給与支給率に差を設定。基準金額に対する支給率は4日以上100%、3日85%、2日70%。この結果生まれる余剰原資は、若手教員の給与と改善や役職手当、非常勤講師手当の改善等の教員関係費として還元。
- ・ 賃金表（等級号俸表）を作らず、毎年昇給は定昇・ペアを含めて昇給原資を配分する方式に変更。その配分は、年齢・資格・業績評価により、昇給率（額）のテーブルを作成するが、高年齢グループを低く設定することで人件費を抑制。
- ・ 自動的定期昇給を廃止し、昇給は業績を認定された者に対してのみ実施。
- ・ 嘱託教員（講師以上）の給与を授業担当時間数（コマ数）に応じた給与体系に変更。
- ・ 非常勤講師の講師給の支払方法を定額払いから出来高払いに変更。
- ・ 教職員ともに人件費の抑制は、賃金制度の工夫・改善より人事制度の工夫が効果的。

賞与

- ・ 業績・勤務評定による査定制度の導入。
- ・ 標準支給額の切り下げ。
- ・ 役職手当支給者のうち管理職の役職手当加算分を支給対象外に変更。
- ・ 志願者の動向や学園の経営的見通しをふまえて賞与掛率を決定する方式に変更。
- ・ 勤勉率を一律支給から人事考課、授業持ちコマ数、委員会等の活動を加味し、差を設定。

各種手当

- ・ 超過講義手当の支給基準を、5コマ超から6コマ超へ下限の引き下げを実施。
- ・ 住宅手当・扶養手当を段階的に全廃。
- ・ 入学検定料の一部を入試手当の原資とすることで、受験生減少に応じた手当支給が可能。
- ・ 毎月支給していた1カ月通勤定期代を、6カ月定期代とし、年2回支払いに変更。
- ・ 自動車通勤を認め、鉄道・バス運賃で手当てしていた交通費をガソリン実費に変更。
- ・ 試験手当、ゼミナール手当、時間手当、大教室手当、職務手当、総合講座手当、集中講義手当、論集手当の見直しを実施。
- ・ 食事手当（月額一律1,200円）を廃止。

職員関係

給与

- ・ 定期昇給を、定年までの間12カ月ごとの昇給としていたものを、55歳を超えた職員については24カ月ごと、60歳を超えた職員は36カ月ごとの昇給に変更。
- ・ 満60歳以上の職員については、毎年度本給を3号俸ずつ減じて給与調整を実施。
- ・ 定年再雇用制度を実施。給与は年金受取額を勘案して1/2以下支給。
- ・ 専任職員及び嘱託職員の初任給引き下げ。
- ・ 時差出勤制度を導入し、超過勤務時間手当を削減。
- ・ 人事評価制度を導入し、評価成績の悪い職員は、毎年4月の定期昇給を減じて昇給。

賞与

- ・ 役職手当支給者のうち管理職の役職手当加算分を支給対象外に変更。
- ・ 「目標による管理制度」を導入し、目標の達成度を基準にした評価を実施。
- ・ 法人の業績をもとに賞与原資を決定。賞与を基礎賞与と業績賞与に区分し、人事評価が大きく反映する仕組みに変更。
- ・ 支給基礎額を変更（調整手当・扶養手当・住宅手当をカット）。
- ・ 志願者の動向や学園の経営的見通しをふまえて賞与掛率を決定する方式に変更。

各種手当

- ・ 家族手当・住宅手当を段階的に全廃。
- ・ 課長以上の管理職の職務手当10%カット。

2. 経費削減

学納金収入が減少傾向にある場合、縮小した規模（学生数）で収支均衡を図る経営姿勢が求められる。学校法人の経費はかなりの部分が固定費的に使用されているが、収入が減少する経営環境下においては、経費を極力変動費化して、収入の減少に応じて経費の削減をはかることが重要である。以下「経費削減」にかかるチェックポイントを示す。

(1) 教職員の協力姿勢

教職員が財政改革の必要性を理解できるように財政情報を提供しているか？	はい・いいえ
<p>財政改革を行うためには、教職員が財政の現状を正しい理解していることが重要である。財政理解を求めるためのステップとしては、下記のようなものが考えられる。</p> <p>教職員に対する計算書類の公開 教職員に対する財政説明会の開催（教授会での財政説明、職員向け説明会、組合への説明会…） 説明のポイント 財政についての現状分析と学校法人の抱えている課題についての分かりやすい説明 中長期の事業計画と財源捻出策を盛り込んだ中長期財政見通しについての説明 教職員の財政に対する関心を高めるためには、部門別等にブレイクダウンした収支説明も有効である。しかしこの説明を行う場合には、相互補助の考え方が浸透していることが前提となる。</p>	

(2) 経費削減の取組方針

経費削減の取組方針はできているか？	はい・いいえ
<p>経費削減策には、すぐに取り掛かれる短期的な対応策と中長期的な対応策がある。</p> <p>短期的な対応策としては、既存経費の一律削減や給与の凍結等がある。中長期的な対応策としては、組織や制度面の見直し等を伴うもので、職員業務のアウトソーシング化、近隣の大学等との協調による固定費の相互負担、事業のスクラップ&ビルド、給与支払総額の削減あるいは大胆な方策として不振な学部等の廃止等が挙げられる。</p>	

(3) 経費削減の推進体制

経費削減のための推進体制は確立されているか？	はい・いいえ
<p>大学の経費はほとんどが固定費で、その削減には大変な抵抗が予想される。経費削減を推進するためには、学内の保守的な勢力に屈しない強力なリーダーシップをもった人材の登用と、それを支えるスタッフの配置が望まれる。</p>	

経費削減を推進するためのプロセスは確立されているか？	はい・いいえ
<p>経費削減に当たっては、学内に経費削減の意識を浸透させるようなプロセスを構築することが望まれる。</p> <p>【経費削減を推進するためのプロセスの一例】 理事会のもとに経費削減を目的とした「経費削減推進本部」のような組織を設置する。 「経費削減推進本部」のもとで、課長・事務長クラスの管理職による経費削減推進チームを設置する。 経費削減推進チームが作成した経費削減に向けた提言を「経費削減推進本部」が検討</p>	

し、短期・中期・長期課題に区分し、理事会に提言する。
理事会でその方向性等について承認を得たうえで、すぐの実施できる短期の経費削減策については予算編成方針に盛り込む。

(4) 予算編成面

経費削減策を盛り込んだ予算編成方針を作成しているか？	はい・いいえ
上記の経費削減の推進プロセスで提言された経費削減策のうち、短期の経費削減策については、予算編成方針に盛り込むことが重要である。この場合具体的な削減目標を示すことが必要である。	

予算編成に当たって、財政改革に向けた断固たる姿勢を貫いているか？	はい・いいえ
予算編成方針に掲げた経費削減項目は、いかなる抵抗があっても予算に盛り込むことが重要である。 遊休資産があれば、これを思い切って売却することも、理事会の財政改革に対する断固たる姿勢を示すためには有効である。	

新規事業については十分な検討を加えているか？	はい・いいえ
新規事業の申請に際しては、その新規事業の収支見通しを必ず添付させることが重要である。収支が均衡しない事業は、それでも実施する価値があるものかどうかを徹底的に議論することが重要である。収支がとれない事業を採択する場合には、外部資金が活用できないか、また担当箇所の既存事業の見直し（スクラップ＆ビルドの考え方）ができないか検討することが望まれる。 また、新規事業はその推進箇所のだれが責任を持つのかを明示させるなどして、最後まで責任をもたせる工夫をすることが重要である。その結果について報告を求めるなど事後チェックも重要である。	

(5) 予算執行面

安易な予算外支出を認めていないか？	はい・いいえ
予算外支出は原則として認めない方針で臨むことが重要である。 予算編成で厳しい対応をとった場合、その見返りとして、各箇所の財政努力を支援する意味で、予算の流用や予算の繰越について、その範囲をよく検討したうえで弾力的に認めることも必要になってくると思われる。	

予算の執行状況を厳しくチェックしているか？	はい・いいえ
各箇所での物品調達を認めている場合は、調達価格の妥当性等をチェックするため、調達稟議等が財務部の目を通る仕組みをつくることが重要である。 入札や調達時において、新規事業者の参入を促進するよう指導することも重要である。 各箇所での調達が、学校法人で定めた調達規定等に沿って実施されているかどうかをチェックする内部監査制度が必要である。	

(6) 具体的な経費削減のポイント

1) 光熱水費

光熱水費の削減に着手したか？	はい・いいえ
----------------	--------

光熱水費は教職員に身近な経費であり、教職員に経費削減意識を浸透させるには格好なテーマである。削減事例としては以下のようなものが考えられる。

昼休み中の事務所の消灯、就業開始前の消灯、授業終了後の教室の消灯、廊下・エレベータ前・屋外灯・トイレ等における日中、不要時の消灯、就業時間外の事務所・授業終了後の教室における空調の停止、水道圧の引き下げ、夏季冷房の設定温度・使用時間の設定（空調の集中管理がなされていない施設の場合）等々。

キャンパスごとの年間光熱水費や学生一人当たり光熱水費の公表、省エネキャンペーンの実施、一人ひとりの小さな節約が大きな経費削減につながることをアピールするなど、経費削減を徹底する取り組みを工夫すれば学生の関心も高まる。

なお、各建物あるいはキャンパスごとに目標を設定し、その結果を公表すると教職員の関心が高まる。

2) 清掃・管理・警備委託費

清掃・管理・警備委託費の削減に着手したか？	はい・いいえ
<p>清掃・管理・警備委託費は、施設の新築等で年々増加する傾向にある。この経費をいかに抑制するかは重要なポイントである。削減事例としては以下のようなものが考えられる。</p> <p>清掃頻度、警備内容等を定めた使用基準が作成されていない場合は、まず使用基準を作成することが必要である。この場合、不要なあるいは過剰なサービスは切り捨てることが重要である。</p> <p>職員による清掃・管理等から外部委託化、すでに外部委託している場合には、多数の業者に委託し非効率になっていないかどうか、場合によっては少数業者による統合管理も検討するとよいと思われる。</p> <p>適宜巡回し使用基準通り作業しているかチェックすることも重要である。</p> <p>教育機関として、環境資源に配慮する観点からも、ゴミの分別・物品の学内自主リサイクルを進めることも重要である。</p>	

3) 印刷製本費

印刷製本費の削減に着手したか？	はい・いいえ
<p>身近な経費であるが、なかなか削減しにくい経費である。削減事例としては以下のようなものが考えられる。</p> <p>両面印刷、CD・RMなどの代替物の配付による印刷部数の削減、Webの活用による印刷物の削減、研究所の紀要の電子媒体化等々。</p> <p>コピーの都度、ノートに使用目的、枚数、使用者等を記載させることも検討するとよい。</p>	

4) その他の経費

その他の経費の削減に着手したか？	はい・いいえ
<p>その他の経費の削減事例としては以下のようなものが考えられる。</p> <p>旅費交通費 自家用車の削減、教職員のタクシー利用の抑制。 出張する場合、事前に出張届を提出させて目的、必要性、人数等をチェック。</p> <p>消耗品費 各箇所での消耗品の在庫は豊富なことがよくある。在庫を使いきるまで消耗品予算は見送る「消耗品の使いきり運動」も、身近なところで節約意識を浸透させるには効果がある。</p> <p>建物賃借料 賃借条件は妥当か、学内の施設で賄えないかなど検討することが重要である。</p> <p>図書支出</p>	

洋書の購入については、適用レートの見直し、購入ルートの特多様化の検討などが重要である。

借入金等利息

有利子負債の圧縮も資金運用の一環であり、支払サイトの延長など資金繰りにも配慮した経営を行い、有利子負債削減の原資を捻出することが望まれる。

会議渉外費

日常的に必要性が高く、なかなか削減しにくい経費である。削減事例としては、執行基準を設定し（例えば、学内者だけの場合と学外者を含む場合に区分して、一人当たり基準額と上限額を設定）、上限額を超えないよう徹底する、参加者数のチェック。上限額を超える場合には事前に承認を受ける、などを実行すれば効果がある。

「単価契約」による調達コストの削減

事務用備品や研究室備品、名刺、印刷物（封筒、葉書等）、印刷用紙、印刷機やFAX用消耗品等は、年間で一定量に達する。想定される年間使用量を前提にメーカーと折衝し、値引き価格で納品を行う「単価契約」方式を導入すれば調達コストの削減効果が高くなる。

3. 学納金（学生数）の確保

「大学全入時代」を前に、定員の学生数を維持し学納金を確保することが困難になりつつある。学生数の減少がやむをえない場合は、前掲の人件費、その他経費の削減が必要であるが、学生数の確保についても、今一度チェックし、その減少をいくらかでも食い止める必要がある。以下「学納金（学生数）の確保」にかかるチェックポイントを示す。

（1）時代または社会のニーズへのミスマッチ

学部(学科)の新設・再編を実行若しくは実行に向け検討しているか？	はい・いいえ
定員を確保できない学部については、時代または社会のニーズにマッチしなくなっている場合もある。既設の学部学科に固執するだけでは、学生数はますます「じり貧」となる。この際、学部のスクラップアンドビルドに着手し、社会の要請に速やかに応えるべきである。	
カリキュラム内容を今日的に毎年見直し、内容の充実を図っているか？	はい・いいえ
カリキュラム内容は学部(学科)の生命線である。時代または社会のニーズを勘案し、十年一律でも良い科目とスクラップアンドビルドを敢行すべき科目を明確に認識すべきである。例えば、学生に対する「授業評価アンケート」を実施するなど何らかの形で内容の充実を図る必要がある。	
地域社会に愛される大学づくりを目指しているか？	はい・いいえ
公開講座の開催、大学図書館等施設の開放、地方公共団体や近隣小中学校との連携、環境美化への取組みなど、開かれた大学づくり、地域社会に対する貢献を意識し、いわゆる「共生」していくことが必要である。	

(2) 学部(学科)教育改革への着手

F D (Faculty Development) について、全学的な委員会を設置するなど、その活動内容を教職員や学生に周知しているか？	はい・いいえ
F D を効果的に実施するためには、教員・職員合同の全学的な委員会の設置、事務支援体制の確立など大学全体を挙げての取組みであることを学内外が認識し、教育改革につなげる必要がある	

F D に関する講演会などを定期的に行い、教員及び学生の授業改善に対する意識を高めているか？	はい・いいえ
F D については、教職員だけでなく学生にも十分関心を持ってもらいたい。定期的に大学主催の講演会やシンポジウムの開催、また「公開授業」による見学の機会を設けるなど学部(学科)間で競争しつつ授業改善に対する雰囲気を大学内に醸成していく必要がある。	

教員もしくは学生による授業評価を実施し、その評価結果をフィードバックしているか？	はい・いいえ
アンケートその他の手段にて授業評価を実施する。さらにその評価結果を広く学内外にフィードバックして公開し、良い点はさらに伸ばし、悪い点は徐々にでも見直していく。この地道な作業を繰り返すサイクルが、授業改善だけでなく大学全体の活性化につながる。	

シラバスは、すべての授業科目において毎年作成し、学生の声を反映しつつ常に見直しを行っているか？	はい・いいえ
シラバスは、教員の作成する授業科目のいわば「マニフェスト」である。教員には、作成依頼時にその説明責任があるという認識を持ってもらい、履修する学生の判断を誤らないような内容となるよう十分時間をかけて作成願いたい。魅力ある授業を展開すべく常に見直すべきであり、願わくば冊子体に加え、電子シラバスをWEB上に広く公開し利用に供することも必要である。	

(3) 冊子「大学案内」「学部案内」パンフレットの充実

パンフレットの掲載内容について、他大学との比較検討を行っているか？	はい・いいえ
ホームページ掲載と同様、他大学、とくに吸引(競争)関係にある大学との比較検討を行い、学生(志願者)の定着に結びつくような掲載スタイルを模索すべきである。	

大学もしくは学部(学科)の教育内容やグランドデザインに関する掲載内容が充実しているか？	はい・いいえ
学生(志願者)は、大学もしくは学部(学科)の教育内容やグランドデザインに当然関心がある。大学としても十分紙面を割き、毎年充実していくようにすべきである。	

理事長や学長よりも、主役は学生であることを印象付ける掲載内容になっているか？	はい・いいえ
表紙を開けて、いきなり理事長や学長などの顔写真とコメントは掲載されていないか。これも大切ではあるが、学生の生き生きとした表情を迫るような、学生の視点にたった掲載状況が読み取れる内容にすべきである。	

(4) WEBサイトの活用と効果的な構築

WEBサイトはタイムリーに更新を行い、最新の情報提供を効果的に 行っているか？	はい・いいえ
「ホームページは大学と学生（受験生）とを結ぶ架け橋である」という認識を持つべきである。いつ検索しても同じ内容で更新されていないホームページは、厳しくいえばその大学に 進歩がないという烙印を押されることになり、学生確保にも影響しかねず、十分留意する 必要がある。	

WEBサイトに掲載情報に対する責任者（部署）を明示し、メールアドレスの表示等により閲覧者からの問合せに「迅速に」対応できる体制 が執られているか？	はい・いいえ
責任者（部署）をきちんと明示し、双方向に情報を即座に受発信できる体制を構築するこ とは、ホームページの特性を生かしたものである。	

トップ画面などに、常に意識して新しい情報(new)を発信し続けている か？	はい・いいえ
「この大学は常に新しい情報を発信してくれている…」という好印象をアクセス者に持た せ、リピーターの獲得を目指すことは、学生（受験生）確保に十分貢献できるものとなる。	
学生（受験生）が最も知りたい教育上の特色やグランドデザインに関 する掲載内容が充実しているか？	はい・いいえ
学生（受験生）にとって、自分が在学中に大学がどのようなサービスを提供してくれるの かといった情報へのニーズは高く、大学も長所をアピールできる観点から、積極的に発信す べきである。	

「財務情報の公開」を実施若しくは実施に向けて検討を行っている か？	はい・いいえ
「財務情報の公開」は、学生（受験生）が知りたい教育上の特色やグランドデザイン事項 に比べ、その関心は低いが第三者評価事項として説明責任を果たす必要がある。また、意図 的に掲載しない大学もあるが、説明責任としてきちんと掲載し、正しい情報を提供すべきで ある。	

アクセス件数をきちんと把握し、漸減傾向になっていないか？	はい・いいえ
もし漸減傾向にあるならば、情報を更新していないなど何が魅力不足なのかを徹底分析 し、その対策を講じる必要がある。	

WEBサイトにおける情報提供は、例えば、『大学情報の開示システ ム（開示システム委員会〔平成16年5月20日〕）』に例示されている ような項目にしたがって、効果的に発信しているか？	はい・いいえ
大学の公式ホームページにふさわしいものとして、学生確保に必要な情報を漏れなく戦略 的に発信する、その拠り所を持つておくことが必要である。	

(5) 出口部分（卒業後）の取り組み

卒業見込者の就職状況や満足度合いは、どのように推移しているかを 把握できているか？	はい・いいえ
--	--------

卒業見込者の就職状況や満足度合いについては、良くも悪くも大学の実績となる。大学の就職支援部署においては、その推移を経年比較し、十分把握したうえで、今後の取り組みにつなげていくことが学生数定着に寄与するものと思われる。

在学中の早い時期から、キャリア教育支援を実行もしくはその計画を検討中であるか？	はい・いいえ
入学した学生に対し、早期にキャリア教育の重要性を訴え、学生をその気にさせていくことが、卒業時に就職状況や満足度合いを高めていく要因になる。教職協同により、計画的な支援体制を構築する必要がある。	

就職内定時のアンケート調査だけでなく、就職後の追跡調査も実施し、その満足度合いを測定しているか？	はい・いいえ
就職内定時と就職後の一定期間を経過した時点における満足度合は、必ずしも一致しているとは限らない。経年比較ができるようなアフターケア体制を確立しておく必要がある。	

卒業生に対し、大学の各種取り組みなどの最新情報を、ホームページによる発信だけでなく個別に提供し、そのつながりを意識しているか？	はい・いいえ
18歳人口の右肩上がりの時代であれば、卒業生を意識しなくとも学生（受験生）は自然と集まるが、今はそのような時代でない。卒業生はやがて受験生を持つ親になる。そのつながりを意識している大学とそうでない大学との差は、学生確保に如実に反映する。	

(6) キャンパス内における教員・学生の元気・活性化

やむを得ず退学を願い出た場合は、その理由を明確に把握し、併せて最近の退学者数及び退学者率は、どのように推移（減少・横ばい・増加）しているかをきちんと把握しているか？	はい・いいえ
退学者の理由は、勉学の意欲喪失、家庭の事情、経済的理由、疾病などさまざまであるが、基本的には休学とは異なりマイナスイメージとなる。少なくとも退学理由は明確に把握し、カウンセリング室の充実など学生指導・支援体制の充実を心掛ける必要がある。	

全学生に対するクラブ・サークル加入率はどのように推移しているか？	はい・いいえ
学生のクラブ・サークル活動に対する関心の高さは、基本的には大学への帰属意識を高め、活気のあるキャンパスづくりに貢献するものである。大学としてその加入率は経年的に把握し、その環境整備を意識しつつ、学生確保に努める必要がある。	

編入学者数はどのように推移しているか？ また、編入学に関する学外からの問い合わせ状況はどうか？	はい・いいえ
編入学者数や編入学に関する問合せが減少傾向にあれば、大学への関心度合いが低下しつつあるとあってよい。学生確保の絶対数としては少ないかもしれないが、何が原因で減少しているかの把握は必要である。	

全授業回数に対する休講回数（休講率）はどのように推移しているかを把握しているか？	はい・いいえ
--	--------

休講はどのような理由であれ少ないに越したことはない。このような状況を長期的に放任することは、学生（学費支弁者）から高額の授業料を徴収する大学としての責任が問われる。学生のやる気を削がれ、やがては学生定着に影響を及ぼすことを認識すべきである。

補講期間は十分確保されているか？	はい・いいえ
休講が多い場合、少なくとも補講期間は十分確保すべきである。そうでないと、学生（学費支弁者）から高額の授業料を徴収する大学としての責任が問われる。学生のやる気を削がれ、やがては学生定着に影響を及ぼすことを認識すべきである。	

（ 7 ）学費の設定額及び徴収方法

学費の改定を実施した直近の年度において、学生など学費支弁者に対する説明は文書などによりきちんと説明しているか？	はい・いいえ
学費は商品価格であり、戦略的に設定する必要がある。たとえ在学生には影響を及ぼさない改定である場合も、説明責任の観点から、徴収時期も含め学費支弁者に理解願うことが必要である。	

近隣における同規模大学の学部（学科）の学費は、本学と比べてどのような位置関係にあるかを把握しているか？	はい・いいえ
学費の改定は、経済・社会情勢や消費者物価指数の動向を十分勘案し、慎重に行う必要がある。学費が高額に改定された場合、経済事情が許せない理由により、就学を断念もしくは他大学に逃げる場合も十分考えられる。	

4 . 手数料（志願者数）の確保

手数料（志願者数）を確保することは、学納金(学生数)と同様に「教育研究活動収支」の改善に寄与するもので、重要な財源である。しかし、それ以上に、志願者数の確保は大学における人気のバロメーターであり、学納金確保の先行指標でもあるので、その動向をよく分析しておく必要がある。以下「手数料（志願者数）の確保」にかかるチェックポイントを示す。

志願者数が減少傾向にある最も大きな原因は何であるか、理事会など主要会議にて議論されたうえで、きちんと把握できているか？	はい・いいえ
志願者数の減少は、その大学の人気落ちていただけでなく大学の収入減に直結する。志願者数と入学定員の関係は常に意識し、志願者総数が入学定員とほぼ同じか下回りつつある場合は危険信号であり、理事会等は早急にその原因を突き止め、対策を講じる必要がある。	

最近 5 年間ににおける志願者数の減少傾向の推移状況（大学全体及び各学部）を十分把握しているか？	はい・いいえ
とくに最近 5 年間の志願者数の動向を十分調査し、減少傾向は大学全体で生じているのか特定学部で生じているのか、その落ち込みは自然減であるか極端であるか、新設学部があればその志願者動向はどのように推移しているかなど、理事会等にて「現実」を直視する必要がある。	

志願者数が減少傾向にある状況を十分踏まえ、マーケットリサーチを実施（もしくは実施の検討）し、次なる展開・巻き返しを企画（もしくは検討）しているか？	はい・いいえ
---	--------

志願者数が減少傾向にあることは、同時若しくは近いうちに学生数も「じり貧」状態となり、定員すら確保できない事態が発生する。理事会・教授会など大学の主要会議や機関は、このことを十分認識し、マーケットリサーチなど次なる手立てをあらかじめ講じておく必要がある。

同規模大学（若しくは学部）の志願者数動向は、適切に把握しているか？	はい・いいえ
-----------------------------------	--------

18歳人口の減少に伴い、ある程度の志願者数減はやむを得ない。他の同規模大学（もしくは学部）をあらかじめ特定し、減少数（割合）は本学と同程度であれば許容範囲と見なせるが、本学がそれ以上に減少傾向にあるのは問題である。いずれにせよ、近隣の動向には十分留意する。

近隣に同規模大学の学部(学科)が参入し、志願者獲得の競争が激化する昨今、それに対抗する何らかの施策に着手もしくは検討しているか？	はい・いいえ
--	--------

同規模大学の学部(学科)の特徴を十分把握し、その競争に対抗できる方策、例えば近隣の特に志願者の獲得が見込める高校との高大連携を企画・推進するなど、他大学との差別性や優位性を図る努力をしないと、志願者の定着は急降下する危険性がある。

自大学に合格したものの、他大学に入学した志願者に対する意識調査を実施しているか？	はい・いいえ
--	--------

受験生に「選ばれる」大学になるためにはどうすればいいか。合格はしたけれども、他大学との吸引関係において本学に定着しなかった者に対し、なぜ本学を選ばなかったのか、受験生の追跡調査をする機会に、その意識調査を実施しておく必要がある。

「得意先高校（一般入試志願者数の上位10高校程度）」の志願状況に、大きな変化はないか？	はい・いいえ
---	--------

最近5年間で志願者数の多い高校を得意先高校として約10校をピックアップする。基本的には本学に注目してくれている高校のはずであるが、仮に大幅な志願者数の落ち込みが生じている場合、その原因を究明する必要がある。

近隣高校・予備校間との友好関係を適切に築いているか？	はい・いいえ
----------------------------	--------

大学関係者は、定期的に近隣高校及び予備校に訪問し、本学にふさわしい生徒を送り込んでもらう努力をする必要がある。地道な努力の積み重ねが、適切な友好関係や信頼関係を築き、志願者数の回復につながる。

志願者は18歳人口だけでなく、社会人など幅広く募集活動を展開しているか？	はい・いいえ
--------------------------------------	--------

全受験者数に占める18歳人口以外の受験者数の比率がどのように推移しているか、18歳にこだわらず幅広い受験者層の開拓に努めるべきである。

実施した入試問題および解答のすべてを公表しているか？	はい・いいえ
----------------------------	--------

自大学で作成・実施したすべての入試問題及び解答については、説明責任の観点と大学の姿勢として、きちんと公表し、外部評価にさらすことが、受験者や高校・予備校関係者からの信頼を得ることにつながり、ひいては志願者数の回復に結びつく。

ここ数年間に、入試実施上における出題・採点ミス等の不祥事が発生していないか。	はい・いいえ
入試実施上の不祥事は致命的である。仮に発生した場合、再発防止策などその対応をきちんと行い、信頼回復に努めないと、さらに志願者減に陥る危険性が高い。	
一般入試の実施日及び実施回数に問題はないか？	はい・いいえ
入試日程については、実施回数を含め、できるだけ志願者数を集めるべく事前調整しなければならない。とくに、競合校の日程を十分意識し戦略的に設定する必要がある。	

オープンキャンパスの参加人数は、漸減傾向となっていないか？	はい・いいえ
オープンキャンパス的な行事はどの大学も実施しており、それ自体は目新しいものではない。漸減傾向にある場合、実施時期に問題はないか、企画立案はマンネリ化していないかなど、参加した受験生の声を反映し、魅力ある内容に変貌していくべきである。	

大学案内の冊子「ガイドブック」は、毎年見直し魅力ある内容となっているか（同規模の大学（若しくは学部）と比べて見劣りはしないか）？	はい・いいえ
「ガイドブック」は前年踏襲としてはいけない。できるだけ幅広い読者層や専門業者の声を反映しつつ、他大学作成の「ガイドブック」も比較検討を行うなど、その経年的充実に努めるべきである。	

WEBサイトには、入試に関する基礎的データの掲載や最新の入試情報をタイムリーに提供するなど受験生を意識した魅力ある内容となっているか？	はい・いいえ
同規模の大学（学部）のホームページを常に意識しつつ、受験生が必要とする情報提供は的確に発信すべきである。例えば、志願者数が募集人員に満たない場合、意図的に募集人員を掲載しない大学もあるが、説明責任としてきちんと掲載し、正しい情報を提供すべきである。	

WEBサイトには、受験生のためのページが存在し、適切な運営機関の中で、メールマガジンもしくはそれに準じた形で常に最新情報を発信しているか？	はい・いいえ
大学のPRなど最新情報を定期的に発信しつづけることにより、受験生の関心を引き付けることができる。受験生本人にメルマガ登録などをさせることも一手段である。	

WEBサイトには、入学後の在学4年間の大学（学部）におけるブランドデザイン的な情報が、受験生にわかりやすく紹介されているか？	はい・いいえ
受験生にとって、希望する大学（学部）が自分の在学中にどのような教育提供をしてくれるかについては大いに関心があるので、興味をそそる内容に仕上げる必要がある。逆に掲載がない場合や掲載されていても不十分な場合は、マイナスイメージとなるので十分留意する。	

大学の全学的な経費節減の傾向が、学生募集の経費面にも影響を受けていないか？	はい・いいえ
経費節減を一律に実施していないか。大学の姿勢として、収入源につながる経費の節減は、慎重に扱うべきで、逆に、入試(学生募集)に関する直接経費は意識的に増加傾向としていく必要がある。	

入学定員に対する広告費が漸減傾向に陥っていないか？	はい・いいえ
志願者数が減少傾向にあるからといって、それに必要な広告費関係が漸減していくことは好ましくない。	

5. 施設設備関係支出

多額の施設設備関係支出を伴う新規事業を実施した場合に、学生数の確保（学納金の維持）につながらなければ、財政運営上は重い負担となつてのしかかってくる。新規事業を決定する場合には、学校法人の今後の戦略的目標に整合するように、十分な検討を加える必要がある。施設設備関係支出を効果的なものにするために、以下「施設設備関係支出」にかかるチェックポイントを示す。

(1) 原因の徹底究明

1) 過剰な施設・設備投資の有無

毎年度の施設設備関係支出は、「活動区分別資金収支計算書」の教育研究活動収支差額の範囲内としているか？	はい・いいえ
施設・設備の整備充実、各種引当資産の設定及び借入金の返済等に充当することができる資金であり、原則的には「活動区分別資金収支計算書」の教育研究活動収支差額の範囲内に抑えることが望ましい。	

「活動区分別資金収支計算書」の教育研究活動収支差額の範囲を超える場合には、施設設備用の積立預金内の資金での充当が可能か？	はい・いいえ
過去に施設設備用に積立てた資金で、充当できる範囲内に施設・設備を抑えることが望ましい。	

施設・設備投資で借入金をしているか？	はい・いいえ
将来の収入を先取りして事業を進める場合もあるが、中長期の経営計画が変更した場合（収入が減少）、過剰投資となる危険性があるので、対応策も考慮しておく必要がある。	

2) 余分な不動産投資の有無

短期・中期の事業計画において、必要としない不動産は売却しているか？	はい・いいえ
必要としない不動産は、保有しているだけで維持費用が必要となるので遊休校地の処分などスクラップアンドビルドを必ず考慮すべきである。	

3) 中期・長期の事業計画

事業計画について、その立案段階で十分に審議しているか？	はい・いいえ
<p>事業計画に関する決定は、大学の経営戦略と一体となっており理事会の重要な意思決定の承認事項である。承認に当たっては、資金調達も十分審議しなければならない。</p> <p>そこで、教育研究活動収支差額の範囲内か、超える場合には、計画的に積立てをしていた施設設備用の積立預金内の範囲で立案しているか。</p> <p>他の積立預金や非常用の積立預金まで使用しないか。</p> <p>借入金をする場合でも、教育研究活動収支差額の範囲内での返済が可能としての立案か。</p> <p>新築ばかりを考えるのではなく、改修・改修工事による対策も検討しているか。</p> <p>などの立案段階で十分に審議が必要である。</p>	

施設設備取得後の維持費用なども、事業計画に勘案しているか？	はい・いいえ
施設設備の維持費用や更新コストの確保は、必ず考慮すべきである。	

緊急性のある校舎修繕、施設の更新、IT投資等の費用を事業計画に勘案しているか？	はい・いいえ
緊急性のある校舎修繕や技術革新（IT投資）のベースに合わせた、施設設備の教育コスト（リニューアル）を怠れば学生募集に不利になるので、必ず考慮すべきである。	

改組転換等の計画と実施は、立案段階で十分に審議しているか？	はい・いいえ
当初見込んだ学生数が確保できない場合には、学納金の減少、自己資金の減少、人件費の負担、過剰な設備等の投資になり、収支状況は急激に悪化するので、立案段階で十分な審議が必要である。	

施設設備の更新・拡充事業にかかる必要資金保有状況を把握しているか？	はい・いいえ
<p>保有資金量 / 必要資金量 × 100が50%を下回ってはいないか。</p> <p>保有資金 = 施設設備引当特定預金 + 減価償却引当特定預金 + その他引当特定預金 + 有価証券 + 繰越支払預金 + 前受金 () + 第4号基本金 ()</p> <p>必要資金 = 減価償却累計額 + 第2号基本金</p>	

(2) 具体的改善策

1) 施設・設備にかかる投資効果の十分な再検討とより効率的な利用・処分

施設・設備を有効活用し、収入増とPRの一環としているか？	はい・いいえ
<p>教室稼働率から適正な教室数を把握し、空き教室（スペース）等を積極的に民間企業に貸出しをしているか。</p> <p>また、厚生施設を一般の人達（卒業生を含む）に開放するなど、施設設備の有効活用により収入増加策を図ることが必要であるとともに、開かれた大学づくりにより地域社会と受験者への広報活動に役立つので、積極的に対策を考慮すべきである。</p>	

施設設備の存在意義を検証しているか？	はい・いいえ
教育・研究施設設備は、稼働率や教育・研究成果等から、5年程度を目途にその存在意義を検証し、施設設備使用の再配置を検討すべきである。	

短期に利用計画のない不動産は積極的に処分しているか？	はい・いいえ
使用する見込みのあまりない不動産や飛び地は、処分を検討すべきである。	

2) 中長期の事業計画の構想・立案、審議・策定のための組織

中長期の事業計画を立案し、審議しているか？	はい・いいえ
施設設備関係の適正規模は、事業計画とあわせて評価するものであり、教育研究計画と財政計画の調整が十分図られており、費用対効果や財政に及ぼす影響などが考慮されており、理事会の方針や決定事項などの学内情報を教職員全員が理解しているかなどの法人の意思決定プロセスが適正に行われているかが重要である。	

中期・長期の事業計画は、毎年度見直しているか？	はい・いいえ
事業計画は、毎年度の収支状況から大幅な変更がある場合には、見直す柔軟性が必要である。	

6. 法人経営基本課題

社会の価値観の多様化に対して、私立大学の多様で活力のある人材を育成する役割は、今後ますます使命としてその必要性が増すものとする。私立大学は改めてそれぞれの建学精神に基づく経営を推し進める必要があり、その支えとなる経営基盤と体制の強化を早急に図る必要がある。

以下に「法人経営基本課題」にかかるチェックポイントを示す。

以下の 印を付した「チェックポイント」は、「学校法人の経営困難回避策とクライシス・マネジメント（経営委員会〔平成14年3月19日〕）」において提案された項目である。

(1) 経営体制

1) ガバナンス：理事長・理事・理事会・評議員会・監事

予算、借入金、その他重要な資産の処分に関する事項について、あらかじめ評議員会の意見を聴取しているか？	はい・いいえ
予算、借入金、その他重要な資産の処分等の重要事項に関する決定については、理事会の監督機関である評議員会の意見をあらかじめ十分に聴取し参考にする必要がある。したがって、重要事項の決定に関しては評議員会の議を経る旨規程化する必要がある。	

理事長と学長の権限は規程等で明確化されているか？（兼務していない場合）	はい・いいえ
理事長と学長の権限及び責任が不明確であると、法人と教学の円滑な運営に支障をきたしかねないため、規程による明確化が必要である。なお、法人と教学の運営には両者が十分な連携を図る必要があり、その趣旨を規程上明確化することも合わせて検討する必要がある。	

理事・監事・評議員の人数は機動的な規模となっているか？	はい・いいえ
理事会、監事会、評議員会の人数が多すぎると機能を十分に発揮できないため、機動的な人数にすべきである。	

監事を選任する協議会を設置しているか？	はい・いいえ
今後役割がさらに重要視される監事を選任を適正化するために協議会を設置する必要がある。	

監事が機能しやすい体制・施設を整えているか？	はい・いいえ
監事が職務を十分に果たすためには、必要な情報、資料等を必要に応じて迅速に提供するとともに、監事が自由に使用できる部屋やパソコン等の機器等の整備が必要である。	

評議員には大学卒業生や利害関係者以外の者を含めているか？	はい・いいえ
大学の社会的責任において、政策決定は利害にとらわれず客観的に評価できる者の意見を取り入れる必要がある。	

理事会・評議員会には議題及び資料を事前に提供しているか？	はい・いいえ
理事会・評議員会が十分に機能するためには、会議が闊達になる必要があり、各理事・評議員が事前に十分に検討できるように早めに資料を提供する必要がある。	

政策策定を行う各常務理事の権限と責任は文書により明確化されているか？	はい・いいえ
政策の策定・執行・管理を行う常務理事会が十分に機能するためには、理事会から特定の権限を委任されている常務理事の権限と責任を具体的に文書で明確化し、学内に公開する必要がある。常務理事の権限と責任が曖昧になると、不必要な時間と混乱を生じ、政策策定に支障をきたしかねない。	

2) 内部統制：常務理事会・各運営組織

(以下、政策決定と執行の権限が分離している場合の設問)

政策の決定と執行の権限は規程等により明確化されているか？	はい・いいえ
政策の決定と執行とを責任をもって行うために、政策の決定権限を有する理事会と、決定された政策の執行に係る権限と責任を有する担当理事、及び実務者である教職員のそれぞれの分掌内容に関する規定を作成する必要がある。	

常務理事の人数は機動的な規模となっているか？	はい・いいえ
大学の常務を分掌し、政策の策定と執行を担う常務理事が十分に機能するには機動的な人数である必要がある。多すぎると意見の調整が図りにくく、政策策定や執行の円滑化や迅速化に支障をきたしかねない。	

職員が常務理事となっているか？	はい・いいえ
継続的な事務執行経験者である有能な職員が常務理事として政策策定に参加することにより、常務理事会が効率的かつ機動的になる。また、職員のモチベーションの高揚にもつながる。	

経営体制は法人内外に広報されているか？	はい・いいえ
大学の社会的責任において、健全な経営を行うために経営体制をインターネット等により内外にタイムリーに広報し、透明化を図る必要がある。	

政策の決定と執行の権限が分離している場合、規程等により明確化されているか？	はい・いいえ
政策の策定、決定から執行、監督、評価に至る業務を分業することにより、牽制機能を高め、危機管理を図りながら各機能を高度化する必要がある。	

執行責任者の権限と責任は規程等により明確化されているか？	はい・いいえ
政策執行を円滑に行うために、執行の権限と責任を文書にて明確化しておく必要がある。権限と責任の所在が曖昧であると、執行の合理性と効率性が失われかねない。	

執行責任者の人数は機動的な規模か？	はい・いいえ
決定された政策を十分に果たすためには機動的な執行体制にする必要がある。実務者との政策内容の確認、調整のためにも執行責任者が多すぎると円滑な執行が図れない。ただし、過少であると権限の集中化により執行力と質の低下を招くおそれがある。	

執行責任者に職員を任用しているか？	はい・いいえ
実務経験者である職員を政策執行責任者に任用することにより経営を機動的に行うことができる。そのためには職員のアドミニストレーターとしての教育を十分に行うことが必要であり、必要な予算化を図る必要がある。	

政策執行の管理・監督者は執行状況を十分管理・監督しているか？	はい・いいえ
政策を十分に執行するために、執行状況の管理・監督を十分に行う必要がある。常務理事と執行責任者が定期的に執行状況を確認、調整する機会の設定が必要である。	

(2) 経営方針の的確性

学校法人の方針と方策は遵法に配慮しているか？	はい・いいえ
今後ますます大学の社会的責任が問われる中、あらためて教職員に遵法を認識させる機会を設けるとともに、リーガルアドバイザーや法務部門を設置することが望ましい。	

顕在的のみでなく潜在的リスクを考慮しているか？	はい・いいえ
ブランドの維持、向上のために、危機管理部門を設置し、潜在的リスクをこれまで以上に把握、管理する必要がある。	

多様なリスクを正しく認識し評価しているか？	はい・いいえ
-----------------------	--------

大学をとりまく顕在的・潜在的で多様化しているリスクを項目ごとに把握、整理、評価し、危機の発生を未然に防ぐために、危機発生時の対応策をマニュアル等で整備する必要がある。

法人運営の目標や方策は、公益法人の倫理に配慮されているか？	はい・いいえ
大学の社会的責任上、公益法人としての倫理に十分に配慮する必要がある。外部有識者を加えた倫理委員会を設置するとともに、教職員の認識を深める対策が必要である。	

経営方針と方策は理事会、評議員会にて具体的で十分な説明や資料に基づいて検討されているか？	はい・いいえ
政策の基礎となる経営方針や方策は、理事会、評議員会で十分に検討される必要があり、検討に必要な資料が提供され、説明がなされる必要がある。	

経営方針と方策は教職員に十分に説明されているか？	はい・いいえ
経営方針と方策は広く教職員が認識する必要がある。広報誌等により、常時確認できる媒体での広報が必要である。	

経営方針と方策は学生・生徒、並びにその保証人に十分に説明されているか？	はい・いいえ
大学の最重要使命である教育の受益者である学生及びその保証人に対する説明責任を果たし、経営の透明化を図ることにより教育力を向上させる必要がある。	

経営方針と方策は財政面で十分に担保されているか？	はい・いいえ
大学は社会的責任上、安定した財務状況の維持が求められることはいうまでもなく、経営方針と方策は財政面で十分に担保されている必要がある。各事業の計画段階で、現実的で具体的な資金計画・収支計画を精緻に策定し検討する必要がある。	

経営方針と方策は学校法人の中長期（3年～10年）の事業計画に基づいて策定されているか？	はい・いいえ
経営方針と方策は具体的な中長期計画の内容と整合していなければならない。健全な財務計画に基づいた中長期計画と経営方針・方策との整合性を保つ必要があり、理事会、常務理事会、評議員会等において逐次検討、確認、調整を図る必要がある。	

経営方針と方策はスケジュールを含む具体的なアクションプランをともなっているか？	はい・いいえ
経営方針と方策が抽象的では経営の推進力が高まらない。具体的なアクションプランを作成し、学内に説明する必要がある。	

新規事業計画の策定に際しては精緻な収支計画書が作成されているか？	はい・いいえ
新規事業が大学経営に支障をきたすことのないよう、新規事業計画を検討する際は、現実的・具体的な収支計画を作成する必要がある。大規模な事業については、専門業者によるマーケティングや査定を行う必要もある。	

新規事業計画の執行責任者は明確であるか？	はい・いいえ
計画に沿って責任をもって事業を執行するために、各事業の執行責任者を明確にする必要がある。不明確であると執行力が弱まり、執行の曖昧さが大学経営に支障をきたしかねない。	

(3) 経営執行力

1) 執行権限について

職務の分離や権限委譲は適切に行われているか？	はい・いいえ
職務権限の分掌や権限委譲が偏り、組織力のバランスを崩すと組織運営に支障をきたし、経営を停滞させかねない。また、分掌内容と委譲権限が曖昧であると執行に支障をきたすため、規程等により明確化する必要がある。	

各組織の業務指標・目標は明快に示されているか？	はい・いいえ
政策を達成するためには、教職員各組織の業務執行を活性化する必要があり、各組織の業務指標・目標を明確に示す必要がある。方針・方策を各組織の業務に落とし込んだ具体的な業務指標・目標を各組織長が作成し、組織内に明示、説明する必要がある。	

各部門の責任者や職員の職務分掌及び権限と責任の範囲を規程、図表などによって明確にしているか？	はい・いいえ
執行体制を強化するために、分掌規程や組織図、機構図等を作成し、権限と責任を明確化する必要がある。	

各部門の所管事項を実施するための執行手続を規程、図表などによって明確にしているか？	はい・いいえ
部門内、部門間の所管業務の執行手続を規程や図表を作成することにより、認識を共通化、明確化し、執行の円滑化を図る必要がある。	

すべての事務業務や作業が、一部門または一職員の偏った判断によって執行されていないか？	はい・いいえ
職員の配置を長期間固定化すると一部門や一職員の偏った判断によって業務が執行されたり、硬直的で柔軟性を欠いて執行される危険性がある。執行力の一時的な低下を招くとしても定期的な異動を行う必要がある。	

購買、物品の受払・保管、金銭・有価証券の出納保管などの業務について、当該部門、会計部門への牽制機能を有しているか？	はい・いいえ
適正な物品管理・財務・会計処理を行うため、購買、物品の受払・保管、金銭・有価証券の出納保管などの業務を当該部門間で牽制機能を果たす内部監査部門の設置が必要である。	

内部監査部門は、他部門とくに会計部門から完全に独立し、職務権限が明確になっているか？	はい・いいえ
内部監査部門は監査業務の使命を果たすために理事長直轄の機関とし、強固で独立した職務権限を付与する必要がある。	

支出決裁の金額設定によって階層別に決裁件数の偏りがいないか？	はい・いいえ
執行力の効率化と迅速化を図るため、承認された予算執行の決裁権限の一部を実務執行者に委譲する必要がある。稟議決裁が上位者に偏ると執行が非効率なものになりかねない。	

異動、昇格等の人事権限に関して、人事部に権限が集中していないか？	はい・いいえ
人事管理の総合性と各組織・個人の自発性とのバランスを保つ必要がある。また、執行力の高度化を図るために、キャンパス、学部等一定範囲の組織へ人事権を移譲することにより組織の自主性・自発性を高める必要がある。	

異動、昇格等の人事権限が各組織に分散しすぎていないか？	はい・いいえ
学内全体の人事管理の総合性を失うことのないよう、各单位組織間での意見交換と調整を定期的に行う機会を設定する必要がある。	

2) 執行方法・手順等について

必要十分な情報が伝達されているか？	はい・いいえ
政策管理者と執行責任者、及び実務執行者とが定期的に会合する機会を持ち、執行状況を確認、調整する必要がある。	

伝達は必要部門にタイムリーに行われているか？	はい・いいえ
政策の管理者、執行者、実務者は常に迅速に意思疎通を図ることができるよう、ITの活用などにより情報の交換や蓄積、閲覧ができる仕組みをつくる必要がある。	

すべての会計処理に関して、その承認と実施の責任を明らかにする書式が整っているか？	はい・いいえ
合理的な業務処理を行うために、決裁者が明確になる学内共通書式の整備が必要である。	

予算執行部門・部署において、定期的に執行状況を把握するためのシステムがあるか？	はい・いいえ
各予算執行部門である各組織（各学部等や事務管理部門・部署）が自主的に予算執行状況を常時把握できる予算管理システムの構築が必要である。	

各組織（各学部等や事務管理部門・部署）で短期・中期・長期の目標は、上位者及び組織構成員との十分な討議がなされたうえで設定されているか？	はい・いいえ
政策に沿って短期・中期・長期目標を各組織で設定することにより推進力を高める必要がある。また、各組織目標は整合する必要がある、各階層間の十分な討議が必要である。	

各組織の設定目標は広く学内に公開されているか？	はい・いいえ
大学の政策方針に沿って各組織が組織目標を設定し、広く学内に公開することによって各組織の透明性を確保し、大学の総合力を高める必要がある。	

各組織の設定目標の執行に対する評価は行われているか？	はい・いいえ
各組織の執行に対する評価基準を明確化し、限られた資源の有効活用を図る必要がある。	

各事務組織で業務マニュアルが作成・更新されているか？	はい・いいえ
各事務組織の業務の合理化と活性化のために、すべての業務のマニュアルを作成する必要がある。組織内で自由に閲覧できるように、電子化を含めて合理的に整備する必要がある。また、継続的な見直し作業が不可欠である。	

3) 執行力の強化について

適材適所の原則に則った人事管理制度が確立されているか？	はい・いいえ
特定の人事担当者の認識と勘に頼った人事管理を行うのではなく、人材の実績、能力等を電子化等によりファイリングし管理することにより、客観的な判断材料を整備し、常時、適材適所を実施し易い人事管理を行う必要がある。	

適材適所が適時に行われる柔軟な仕組みになっているか？	はい・いいえ
人事発令は、新規事業等による管理体制の変更等により柔軟に対応できるよう、人事部門と他部門とが随時率直な意見交換を図れる仕組みにする必要がある。	

人材の育成がキャリアアップシステム等による明確な方針が策定されているか？	はい・いいえ
大学の経営管理体制を高度化し維持するためには、事務職員の育成を欠かすことはできない。個々人の自発的な能力高度化を支援する、全学的なキャリアアップシステムを策定する必要がある。アドミニストレーターの育成を図りつつ、適材の選択をする必要があるが、同時に能力に応じた研修制度を実施し、配置に考慮する必要がある。個々人が継続的にやる気高め、維持する仕組みを構築する必要がある。	

事務組織の目標とそれに対する評価基準を作成しているか？	はい・いいえ
執行力の強化のためには、政策を管理運営する事務組織の活性化が必要である。具体的な目標設定を行い、あらかじめ設定し公開した基準に基づき評価し、さらに評価結果を蓄積することによって人材の育成にも活用することにより組織を活性化させる必要がある。	

(4) 経営管理力

1) ガバナンス

理事会、評議員会で管理活動について適切にレビューされているか？	はい・いいえ
理事会、評議員会が管理活動について適切にレビューするために、各会議の開催方法を工夫する必要がある。管理活動を詳細にわかりやすく把握できる資料を事前に提供し、質疑事項に迅速に適切に対応できる体制にするために、正確な各種資料を迅速に正確に作成するシステムを構築し、日ごろから資料の作成と分析を精緻に実施する必要がある。	

政策管理者は定期的に執行状況の報告を受けているか？	はい・いいえ
---------------------------	--------

常務理事等の政策執行管理者は、各実務執行者から定期的に執行状況の報告を受ける機会を設定する必要がある。コミュニケーションの不足が執行力を鈍化させる大きな要因となる。

政策管理者間の情報の共有化を図るシステムはあるか？	はい・いいえ
常務理事等の政策管理者間が相互に執行状況を認識できる仕組みをITを利用して構築する必要がある。常務理事会が活性化するためには、諸課題に対する共通の認識化を図り、相互に政策管理を適時対応できる体制にすべきである。常務理事会が活性化せずに政策目標を十分に達成することはできない。	

監事機能を十分に活かす体制を整備しているか？	はい・いいえ
監事はその機能を活かし、使命を果たすためには、十分な支援体制を整える必要がある。必要な情報、資料、及び説明を必要に応じて迅速に提供するとともに、監事が自由に使用できる部屋やパソコン等の機器等の整備が必要である。	

十分な回数の監事監査が行われているか？	はい・いいえ
年度に1回開催といったように形骸化させず、年度内に数回定期的に実施する必要がある。また、監査の指摘事項に対する具体的対策を策定、実施し、さらに実施状況の確認が必要である。	

公認会計士による監査内容は当該部門に限らず広く経営管理者に報告され、改善指摘事項への対策は適正に執行されているか？	はい・いいえ
公認会計士による監査報告は担当常務理事や経理関連部門にとどめず、理事長や経理業務担当以外の常務理事にも報告する必要がある。また、改善指摘事項に対する具体的対策を早急に講じ、常時適正な会計処理を行いつつ、事業の適正化を図ることが重要である。	

監事と公認会計士との意見交換の場が設定されているか？	はい・いいえ
異なる立場ではあるが、会計処理に関して定期的に意見交換を行うことにより監査機能の高度化と合理化を図る必要がある。	

2) 内部統制

学部長会、教授会などで管理活動について適切にレビューされているか？	はい・いいえ
学部内、学部間、及び広く学内の教学活動を、各活動状況を示す具体的な資料に基づきレビューすることにより、互いの「評価」を各活動に還元させて一層の高度化を図る必要がある。	

情報開示（公開）の体制整備及びその実際はどうか？	はい・いいえ
情報開示（公開）の対象、方法を整理し、専門に担当する部門を設置する必要がある。学内の情報の整合性を欠くことのないよう、担当責任者のもとで情報を一元的に管理する体制を整える必要がある。また、外部の有識者や専門機関の意見を定期的に聴取する必要がある。	

内部監査は有効に行われているか？	はい・いいえ
内部監査担当者は十分な監査を行うことができる実務経験を有するとともに高所大所から監査できる職位を経験しているか。また、内部監査の範囲・指摘内容は十分であるか確認する必要がある。	
決算の評価を行い、評価結果に基づいた次期予算への配分を行っているか？	はい・いいえ
決算終了後、予算と決算との比較精査を、各組織の執行責任者と政策管理者によって実施する必要がある。また、その評価結果を次期予算へ反映させるための基準を持つ必要がある。評価を行わず漫然と予算策定を繰り返しては、大学の資源を活用することはできない。	
政策管理者間の情報の共有化を図るシステムはあるか？	はい・いいえ
常務理事が政策の執行状況を共通に把握することにより、政策を相互に客観的に評価し執行管理を高度化することができる。	
決算内容を組織別、事業別に評価しているか？	はい・いいえ
大学の資源を有効に活用するためには、組織別、事業別に予算を策定し、決算時に各予算に対する評価を行うとともに以降の事業計画（＝予算）に反映させる必要がある。	
内部監査は支出状況や経理処理にとどまらず、広く業務全般を対象としているか？	はい・いいえ
内部監査が単に経理監査に限定せず、業務全般を対象とすることにより広範囲に業務の見直しを行う必要がある。それを可能とする内部監査体制の強化が必要である。	
内部監査報告が公開され、対応策が講じられているか？	はい・いいえ
内部監査内容を学内に公開することにより、問題点の改善を広く促すきっかけにすることが効果的である。また、問題点に対する改善策や実施状況も公開する必要がある。	
法務部門は設置されているか。設置されている場合、構成員の質と人数は確保されているか？	はい・いいえ
今後ますます大学の社会的責任が問われる中、リスクマネジメントを強化し、ブランド力の維持・向上を図るためには、専門の法務管理部門の設置が必要である。多岐にわたるステークホルダーを抱える大学は多くの分野の法務専門者が必要であるため、委任契約などによるリーガルアドバイザーを置くなどとともに、内部に専任部門を設置する必要がある。	
危機管理部門は設置されているか？また、各部門・部署からの危機管理情報が遅滞なく報告され、対策を講じ当該部門・部署にフィードバックされる体制・仕組みになっているか？	はい・いいえ
大学を取り巻く環境の変化に伴い、今後ますます多様な危機管理が必要となる。専門の危機管理部門を設置するのみならず、実際に機能するために、学内の危機情報の収集と蓄積を行い、対策を作成できるように権限を付与する必要がある。	

3) 組織内管理：各管理組織

情報開示（公開）の体制整備及びその実際はどうか？	はい・いいえ
情報開示（公開）の対象、方法を整理し、専門に担当する部門を設置する必要がある。学内の情報の整合性を欠くことのないよう、担当責任者のもとで情報を一元的に管理する体制を整え、さらに、外部の有識者や専門機関の意見を定期的に聴取する必要がある。	
資産の受払保管業務の実施手続きを規程、図表で明確にしているか？	はい・いいえ
資産の受払保管業務の実施手続きを規程、図表で明確化することによって、遅滞なく、適正で効率的に処理を行う必要がある。	
資産の受払を適時会計記帳する組織があるか？	はい・いいえ
会計原則に従って、固定資産、流動資産ともに、経理、管財用度部門で受け払い後、速やかに会計処理を行い、資産管理台帳に記帳しなければならない。会計処理と記帳の遅れが財政に支障をきたす危険性がある。	
資産受払及び残高の主なものについて継続的に数量記録があるか？	はい・いいえ
資産管理上、所有後の履歴を継続的に記録管理することにより、以降の適正な資産有用を行うことができる。	
在庫（棚卸）資産は、整然と秩序立てて保管されているか？	はい・いいえ
資産管理台帳のIT化が必要である。ますます多種多様になっている物品管理を手作業で行うことは非効率であり、会計処理の適正化に支障をきたす。	
資産残高について定期的に棚卸し、帳簿記録と照合し、差異があればその原因をきちんと分析しているか？	はい・いいえ
期中棚卸を行う必要がある。在庫管理システムを構築し、逐次帳簿と照合できる仕組みを整えることはコスト削減にも有効である。	
必要な登記その他の措置を講じて権利の保全を図っているか？	はい・いいえ
大学の社会的責任において、また危機管理の観点から登記等の保全を図る必要がある。	
損害保険を付すべきすべての物件について、適切な額の保険契約を行っているか？	はい・いいえ
損害保険の内容を確認し、必要に応じて見直しを行う必要がある。社会の変化に応じて見直しを行う必要がある。社会の変化に応じ、長年継続更新している保険には保険の条件を変更すべきものもある。保険商品も多様化しており、契約更新時に十分な確認を行う必要がある。	
保険契約は定期的に見直すとともに、比較検討しているか？	はい・いいえ

保険契約を自動的に更新するのではなく、経費節減のためにも、他業者や商品との比較検討を行う必要がある。

法人や理事長などの代表印は適切に保管されているか？

はい・いいえ

安全な保管場所の設置はいうまでもなく、押印の権限委任について文書で明確化し学内に示す必要がある。

組織別、事業別の収支管理を行うシステムを導入しているか。また、経営管理者が活用できる仕組みであるか？

はい・いいえ

経営管理を強化するためには、組織別、事業別の執行状況を詳細に管理し、責任をもって執行する必要がある。常時執行状況が適切に把握できるシステムの構築が必要である。また、経営管理者を支援する法人管理組織の整備が必要である。

施設・設備の購入・修繕・廃棄・償却・使用状況等に関する履歴を含む資産管理システムを導入しているか？

はい・いいえ

限りある資産・設備を有効活用するために、施設・設備の状況を把握することが必要である。施設・設備の更新状況を見直し、新たな投資を有効化する必要がある。

備品・消耗品等の電子購買システムや在庫管理システムを導入しているか？

はい・いいえ

施設・設備の有効活用を図るとともに、管財用度業務全般の合理化・効率化を図る必要がある。効率的な購買の仕組みや在庫管理システムの構築が必要である。

経営委員会経営分析分科会委員

担当理事	はっ 八	た 田	えい 英	じ 二	同 志 社	大学長
主 査	たま 玉	こし 越	まさ 正	よし 義	早 稲 田 大 学	財務部長
委 員	にし 西	の 野	しげ 重	あき 明	関 西 大 学	経済・政治研究所事務長
	さ 佐	とう 藤	まさ 正	あき 明	慶 應 義 塾	大学病院・信濃町キャンパス経理課長 ・大学病院経営ボード事務局課長
	あん 安	ぞう 藏	しん 伸	じ 治	明 治 大 学	政治経済学部経済学科長
	たか 高	はし 橋	かず 一	お 夫	日 本 大 学	財務部資金課長
	しん 新	ち 地	あき 章	のり 倫	立 教 学 院	総長室次長
	なわ 縄	もと 本		さとし 敏	立 命 館	財務部次長

（任期：平成17年3月31日まで）