

第10章 大学運営・財務（1）大学運営

1. 現状分析

評価項目①

大学運営に関する方針に基づき、学長をはじめとする所要の職を置き、教授会等の組織を設け、これらの権限等を明示していること。また、それに基づいた適切な大学運営を行っていること。加えて、大学を設置・管理する法人の運営が適切であること。

<評価の視点>

- ・10-101：大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するために必要な大学運営に関する大学としての方針を教職員で共有しているか。
- ・10-102：関係法令及び大学運営に関する方針に基づき、明文化された規程に従って大学運営を適切に行っているか。また、その透明性を確保するために、学長等の役職者、教授会等の組織の権限と役割を法令に基づき規程上明確に定めているか。さらに、その選任、意思決定や権限執行等を、適正な手続のもとで行っているか。
- ・10-103：法人はその組織及び役職者の権限と責任を明確化し、大学を適切に管理しているか。また、関係法令に基づき定めた規程に従い役職者の選任及び運営を適切に行い、意思決定・業務執行に対する法人組織内のチェック機能を働かせているか。

評価の視点：10-101

毎年4月の全教員会では、「淑徳大学 大学運営の基本方針」（学長方針）を学長が全教職員に説明、学長のリーダーシップのもと、本学のビジョンや中期事業計画を実現するために、大学としての方針について、全教員会や大学特別研修会、学長配信動画等において、教職員で共有している（**根拠資料 第4期認証評価資料**淑徳大学 大学運営の基本方針、10-1、10-2、10-3）。

また、今期中期事業計画（第4クール、2023年度～2027年度）では教育、研究、学生支援、社会連携・社会貢献、大学運営、財務戦略、教育研究等環境の7つのカテゴリーに分けて各基本方針及び重点施策を設定し、大学の全ての本務教職員がいつでも閲覧できるように全学共有フォルダに格納している。

なお、課題としては、「大学協議会」「学部長会議」「大学教育向上委員会」「大学教育課程編成委員会」等の役割、構成員の明確化の必要がある。また、本学の建学の精神や既存の「淑徳大学ビジョン」に照らし合わせ、「淑徳大学 D&I の方針」等を新たに策定し、大学運営の側面から多様化する学生や教職員をどのように包摂するかの方針を明確にしたうえで、具体的なKPIによる組織的な対応を行う必要がある。

評価の視点：10-102

これまで述べてきた関係法令や大学運営の方針に基づき、本学では下記のような大学運営組織を整備している。

学長等の役職者の選任方法と権限については、「寄附行為」「淑徳大学学長選任規程」「組織、職制及び分掌規程」等に定めており、学長の選任については「学長候補者選出委員会」が学長候補者を選出し、理事長に報告、理事長は理事会の議を経て学長を任命することとなっている（**根拠資料 第4期認証評価資料【ウェブ】**大乗淑徳学園寄附行為、淑徳大学学長選任規程、10-4）。学長以外の大学の管理運営に従事する者の選任に関する規程等は**根拠資料**の通りであるが、候補者の選考委員会を組織し、教学側の意向が明確に反映されている（**根拠資料 第4期認証評価資料** 10-5）。本学では、学長の任期満了に伴い、2024（令和6）年度に規程に則った手続きを経て、

「学長候補者選出委員会」で学長候補者の選出が行われ、委員会の報告をもって2024（令和6）年度11月理事会で承認され、理事長より学長が任命された（**根拠資料 第4期認証評価資料**淑徳大学学長選任規程、**第4期認証評価資料**10-6、10-7）。

教授会等の組織の権限と役割については、「淑徳大学学則」「淑徳大学教授会規程」に明文化しており、2015（平成27）年の「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律」及びそれに基づく、「学校教育法施行規則及び国立大学法人法施行規則の一部を改正する省令」の施行に伴い、学長による意思決定や執行の整備、学長との関係を含む教授会の役割の明確化を明示した。

大学における学長の意思決定に関わる組織としては「大学協議会」がある。各学部の学部長のもとに「学部運営協議会」が、各学部には「教授会」を置いている。これらの組織は、「淑徳大学学則」にその設置が定められ、「淑徳大学大学協議会規程」、各「学部運営協議会規程」および各学部「教授会規程」において、それぞれの権限と責任を明確化している（**根拠資料** 淑徳大学学則、**第4期認証評価資料**淑徳大学教授会規程、10-8、10-9）。大学院においては研究科に研究科委員会を置いており、「淑徳大学大学院学則」にその設置が定められ、権限と責任を明確化している。（**根拠資料** 淑徳大学大学院学則）

評価の視点：10-103

学校法人における意思決定は「寄附行為」の定めにより「理事会」が行い、理事長が法人を代表している。「評議員会」についても同様に、「寄附行為」においてその審議事項が規定されている（**根拠資料 第4期認証評価資料**大乘淑徳学園寄附行為）。意思決定・業務執行に対する法人組織内のチェック機能について、法人に常勤監事を置き、学園規程「監事監査規程」に基づき、適正な監査等を行っているほか、内部統制を確かなものとするため、理事長のもとに「内部監査室」を置き対応している（**根拠資料 第4期認証評価資料** 10-10、10-50）。

加えて、本学園では、私立大学としての使命を果たし、自律的なガバナンスを確保することを目的とし、日本私立大学協会の制定した「私立大学版ガバナンスコード」を規範に、2020（令和2）年4月「淑徳大学・淑徳大学短期大学部ガバナンスコード」を策定した（**根拠資料 第4期認証評価資料** 10-11【ウェブ】）。このなかで、理事、理事会、監事、評議員会等の権限・役割を明示しており、ガバナンスコードの適合状況について点検を行い、遵守状況を毎年ホームページに公表している（**根拠資料 第4期認証評価資料** 10-12、10-13）。2023（令和5）年度においても、すべての策定項目を遵守できており、この結果は、2023（令和5）年9月度の常務会に付議、理事会報告のうえ、学園ホームページに公表している。法人の危機対応に関しては、学園規程「大乘淑徳学園危機管理規程」に基づき、法人全体の危機管理体制を整備しているほか、2025（令和7）年の私立学校法の改正に合わせて、今後も各種規程やガバナンスコード等の見直しを迅速に行う（**根拠資料 第4期認証評価資料** 10-14）。

大学運営上のリスクマネジメントとして、2021（令和3）年度にリスクマネジメント体制の整備を行い、「大学安全対策本部」や「キャンパス安全対策実施本部」といった組織体制と構成員、対応事項、学園本部への連絡体制等を定め、大学全体として迅速に対処できるようにしている（**根拠資料 第4期認証評価資料** 10-15）。合わせて、2022（令和4）年度から、防災訓練、ハラスメント防止研修会、緊急連絡網の訓練の実施について、大学全体として実施計画をまとめ、大規模災害等や様々なリスクに対する確に対処する体制を整備している（**根拠資料 第4期認証評価資料** 10-16）。

評価項目②

予算編成及び予算執行を適切に行っていること。

<評価の視点>

- ・10-201：予算を適正な手続で編成し、予算執行においては透明性を確保しているか。

評価の視点：10-201

本学園の各年度の予算編成は、下記の手順により行っている（**根拠資料 第4期認証評価資料** 10-17、10-18、10-19、10-20）。

9月 法人より、予算編成方針及び予算編成要領の明示

大学において、上記方針や中期事業計画を踏まえ単年度事業計画及び予算原案を作成

11月 大学が学内調整のうえ、法人に事業計画及び予算原案を提出

1月 予算折衝

3月 常務会にて審議、理事会・評議員会にて審議・決議

4月 各部門で予算執行開始

予算編成については、学園本部経営企画部が大学を含めた学園全体の取りまとめを行っており、各部門の担当者は予算編成担当者説明会により「編成方針」と「編成要領」を十分に理解する機会が設定されている（**根拠資料 第4期認証評価資料** 10-21）。学園中期計画や認証評価結果を踏まえた事業計画の実現に向け、進捗状況・実績や社会情勢、環境変化を踏まえて単年度予算及び事業計画書を作成しており、適正な手続で編成されている。

予算執行については、「経理規程」及び「予算規程」に基づき、経理単位に経理責任者を置き、経理責任者が各部門の予算執行責任者となり、執行権限者の承認のもと適切な執行がなされている（**根拠資料 第4期認証評価資料** 10-22）。日常的な予算管理および執行は、会計システムを使用している。予算残高や執行明細等の各種照会等、同システムの機能を活用し、執行権限者のために沿った予算執行の承認・決裁、予算額を超える支出の防止を行っている。執行処理を平準化するため、学園本部で作成している操作マニュアルが全職員に周知され、適切な予算執行の処理が行われている（**根拠資料 第4期認証評価資料** 10-23）。また、「監事監査規程」、「内部監査実施規程」に基づき、後述する監事による監査、監査法人による会計監査、内部監査を行うことにより、予算の適切執行の確認を行っている。学園ホームページに「事業報告書」「計算書類」「財産目録」「監事監査報告書」「資金収支計算書推移表」「貸借対照表推移表・財務比率」などを公開することで予算執行における透明性を確保している（**根拠資料 第4期認証評価資料** 10-24【ウェブ】）。

評価項目③

法人及び大学の運営に関する業務、教育研究活動の支援、その他大学運営に必要な組織を設け、人員を配置していること。また、その組織が適切に機能していること。

<評価の視点>

- ・10-301：大学運営に必要な組織を整備し、法人及び大学の運営に関する業務、教育研究活動の支援等の業務内容に応じた人員を配置しているか。
- ・10-302：大学運営が円滑かつ効果的に行われるように、教員と職員の協働・連携を図っているか。
- ・10-303：必要に応じ、専門的な知識及び技能を有する職員の育成、配置を行っているか。
- ・10-304：職員の採用、昇格等の人事及び業務評価やそれに基づく処遇改善を、適正に行っているか。
- ・10-305：大学運営に関する教員及び職員の資質向上を図るため、教員及び職員に対して、スタッフ・ディベロップメント（SD）活動を組織的に実施しているか。

評価の視点：10-301

法人・大学の運営にかかわる組織については、「組織、職制及び分掌規程」において、学園全体の組織、教職員等の分掌、大乘淑徳学園事務組織図を定めている（**根拠資料 第4期認証評価資料 10-25**）。大学においては、「淑徳大学学則」「組織図」において、適正な組織及び人員の配置を規定しており、「中長期人事計画（目標）」に基づいて人員計画が立案されている（**根拠資料 第4期認証評価資料 10-26**）。また教育研究上の基本組織として、大学ホームページに最新の「組織図」公開している（**根拠資料 第4期認証評価資料 2-2【ウェブ】**）。

なお、組織の改編については「大学協議会」にて審議がなされ、毎年度4月の「学長方針」にて大学運営体制として全教職員に共有されている。2023（令和5）年度には、大学運営の重要事項に関して企画、調整、推進を図ることを目的とし、既存の組織であった大学改革室と大学事務部等の組織が統合する形で、学長室が設置された。（**根拠資料 第4期認証評価資料 10-27、10-28、10-29**）。学長室は、学長の円滑な大学運営を補佐するため東京キャンパスに設置されており、今後、大学委員会や全学的な業務を調整し、全学的な政策課題や運営上の課題の解決に向け、効果的にその職務を担うことが求められる。さらに、2024（令和6）年度には、中期事業計画の実現と留学支援体制の強化を目的とし、既存の国際交流センター事務室と別科事務室が併合して、留学支援室となった。また同年、内部質保証推進システムの強化と恒常的な自己点検・評価活動の支援を目的とした評価・IR室が新設された（**根拠資料 第4期認証評価資料 2-2【ウェブ】、第4期認証評価資料 10-28、10-30**）。このように学内外の課題や、「淑徳ヴィジョン」の実現に向けて、必要に応じ組織改編、新設等を行い、組織体制の変更については全教員会で「学長方針」の説明時に全教職員に共有している（**根拠資料 第4期認証評価資料 10-2**）。

評価の視点：10-302

教員・職員の協働、連携について、第6章に述べているように、大学の重要事項を審議する「大学協議会」においては、職員が構成員として参画しているほか、各部門の常設委員会においても教員と職員で構成されており、随時、意見交換を行いながら、実質的な教職協働が実践されている（**根拠資料 第4期認証評価資料 10-8、10-31**）。常設委員会では、委員会に関する事務担当を職員として定めているものの、議論のなかでは教職の別なく、審議、報告、提案がなされている（**根拠資料 第4期認証評価資料 7-35、10-32**）。また、学内外の環境変化や課題に応じ、毎年教職協働型のプ

プロジェクトが設置され、課題解決に向けた検討や提案が進められている（**根拠資料 第4期認証評価資料 10-33、10-34**）。入学試験やオープンキャンパス、学園祭等の全学的な行事においても、教員と職員の両方で業務を分担し、円滑な実施に向けて協働する体制となっている（**根拠資料 第4期認証評価資料 10-35、10-36**）。学長のリーダーシップの下に教育改革を推進する為、優れた教育改革や教育改善事業を対象に助成費の交付を行い、教育の質の向上を図ることを目的とした「教育改革推進事業」では、教員もしくは職員のための応募も可能であるが、教職協働の採択実績もある。（**根拠資料 第4期認証評価資料 8-18、10-37、10-38**）。このように、本学では教員と職員が協働・連携して大学運営を行っている。

しかしながら、学内プロジェクトやワーキンググループについて、成長実感に繋がる機会やその後の日常業務のコミュニケーションを促進する機会になっているものの、全学的な取り決めがなく、選出されるメンバーが限定的になっており、特定の教職員の負担が集中してしまうことは、改善すべき課題である。

評価の視点：10-303

専門的な知識及び技能を有する職員の配置について、学生相談、キャリア支援等、学生支援業務においては、臨床心理士やキャリアカウンセラーを配置し専門的な立場から学生の支援業務を行っている。また、第7章に述べているように、「淑徳大学ヴィジョン」の重点施策であるキャンパスソーシャルワーカーの配置について、体制の整備を行った。高度化、専門化、多様化する業務に対応できるよう、専門性の高い職員の育成については、「事務職員自己啓発支援規程」に基づき、学園が指定する講座や大学院、資格取得に関わる費用の一部を学園が負担し、SD支援につなげている（**根拠資料 第4期認証評価資料 10-39、10-40**）。体系的なSDや外部研修等のプログラムは学園本部が担っており、「事務職員 人事基本理念」に基づき「学園が期待する専任事務職員像」を明らかにしている（**根拠資料 第4期認証評価資料 10-41**）。なお、社会における私学に影響を及ぼす環境、若者を中心とした働き方への意識等、様々なものが変化中、学園においても求める人財の在り方や職員自身の働き方・キャリアへの考え方、更に上司と部下の関係性などに変化が生じていることから2025（令和7）年度に向けて、新たな人事制度への見直しを行っている（**根拠資料 第4期認証評価資料 10-42**）。新制度では、職員としての職務の高度化、専門化に対応できる人財を育成するため、複線型のキャリアパスとして「エキスパート職」を設定し対応を検討している。現在はアドミッションオフィサーやキャリア支援専門職員等を想定しているが、その先として、管理運営上の課題と照らし合わせながら、プロフェッショナル職として、IRer、第3の職種と呼ばれるURA（ユニバーシティ・リサーチ・アドミニストレーター）、国際業務担当等、教育研究活動の専門的支援が出来る専門職の採用も検討をしていく予定である。

評価の視点：10-304

職員の採用は、学園本部が専任職員の採用業務を行っており、大学を含むそれぞれの人事計画に基づいて人員が配置されている。任期付きの特任職員や臨時職員、派遣職員の配置については各キャンパスの組織事情を踏まえて配置している。専任職員に対しては学園が期待する専任職員に成長させる人事制度を取り入れている。人事制度に定められた等級ごとに必要な能力（職能資格）を明確にし、その能力を持ち得たかを評価するものである。職能資格制度を中核に据え、職能を身に付けさせるために「人事評価制度」「異動・配置制度（業務経験）」「給与制度（処遇反映）」

「教育訓練制度」を行うというトータル人事制度の体系をとっている。毎年度末に行われる人事評価は、部門内合議を経て事務職員人事委員会にて評価が確定し、その後、被評価者に対してフィードバック面談を実施しており、適正に運用を行っている（**根拠資料 第4期認証評価資料 10-41**）。

この人事制度は前述のとおり、2025（令和7）年度から新たな制度に変更される予定である。新人事制度では、これまでのゼネラリストを育成する単線型のキャリアパスから複線型のキャリアパスに変更し、事務組織における役割を明確にするため、スタッフ職、リーダー職・マネジメント職、エキスパート職の4つの職群を新たに設定する予定である。特定分野で力を発揮できる職員をエキスパート職として区分することで、職責と役割の違いを明瞭化することが目的である（**根拠資料 第4期認証評価資料 10-42**）。

職員の採用における課題は、内定辞退や早期離職等により人員計画数を確保できない点を改善することであり、そのためには前述のとおり、SDや育成の指針、学園の求める人材像を明確に定め、求職者とのミスマッチを防ぐ必要がある。入職後には建学の精神の理解を深める機会やキャリアアップのための研修の設定、そして新人事制度による納得度の高い人事評価など、エンゲージメントを高める取り組みが求められる。

評価の視点：10-305

教職員のスタッフ・ディベロップメント（SD）活動について、本学では大学教育向上委員会が主体となり、3か年のFD・SD計画を策定し、組織的、計画的な取組として、教職員の資質向上を図っている（**根拠資料 第4期認証評価資料 10-43**）。2023（令和5）年度では、全教職員を対象に年に3回の大学特別研修会を開催し、教職協働のSDに臨み同じ課題を共有している。そのほかに学長室が主催する新任教職員研修、若手事務職員を対象とした階層別研修等を実施し、大学運営の基礎知識の習得や通常業務の課題解決力を養う機会を設定している（**根拠資料 第4期認証評価資料 10-44、10-45**）。これらの研修で取り扱うテーマにおいては、アンケートにおいて意見収集を行い、その時々課題や受講者の必要性に応じたテーマを取り扱うようにしている。

また、2021（令和3）年度5月の学部長会議より、各キャンパスの特色ある業務や教育活動等を全学的に紹介し、「チーム淑徳」の実現に向けて本学の強みを明らかにしていくため、「業務・教育実践紹介」という動画配信が行われている（**根拠資料 第4期認証評価資料 10-46**）。担当副学長の支援のもと、2024（令和6）年度現在までに40事例が学部長会議・大学協議会（2023（令和5）年度以降）で配信され、翌年度に1年間の紹介内容をカタログとしてまとめ、大学協議会で周知している。これらの実践紹介の場により、担当教職員のプレゼンテーション能力の向上や、日常課題を整理し、抽出するSDの機会となっており、会議構成員にとってはそのような現場の課題や取組を知り、大学運営につなげる機会となっている。

学園本部において、職能・職位に応じた体系的な研修制度を整備しており、学校法人職員としての資質向上につなげている（**根拠資料 第4期認証評価資料 10-47**）。近年の取組として、各種業務別入門研修（eラーニング）による知識習得や、管理職研修などを実施している。それら研修の受講履歴は、タレントマネジメントシステムを活用して一元管理をしている。今後は様々な人事情報を集約・蓄積・分析し人事戦略を進めることとしている。なお、研修の講師は外部講師を招聘して実施するものもあるが、内製化による講師を立てての実施も行っている。受講者だけでなく講師のスキルアップに繋がるものとなっている。

事務組織において若手人材の育成が喫緊の課題であり、その対応策として令和2年度からOJT

の強化を目的に「1on1ミーティング」の研修を実施している。令和6年度からは、これまでの研修で得られたナレッジを基に独自のマニュアルを作成して「1on1ミーティング」を制度化している。上司と部下の良好なコミュニケーションを促し、部下を育成する風土の醸成を更に強化していく（**根拠資料 第4期認証評価資料** 10-48、10-49）。

このように各種SDや階層別研修は多く実施されているものの、「学園が期待する専任事務職員像」を大学独自に落とし込み、高等教育政策や時代背景に合わせたSD指針の策定や学園本部と連携した大学職員としての研修制度を整理することが必要である。また、全学的な政策を展開する大学委員会の組織、学位プログラムを担う組織等、大学の管理運営に全学的な視点をもった教職員の育成、ならびに育成支援体制を整備することが急務である。

評価項目④

大学運営に関わる状況を定期的に点検・評価し、改善・向上に向けて取り組んでいること。

<評価の視点>

- ・10-401：監事による監査、公認会計士又は監査法人による財務監査等を適切なプロセスと内容で行い、大学運営の適切性を担保するとともに、その結果を活用して改善・向上に取り組んでいるか。
- ・10-402：大学運営にかかる組織のあり方等を含む大学運営に関わる事項を定期的に点検・評価し、当該事項における現状や成果が上がっている取り組み及び課題を適切に把握しているか。
- ・10-403：点検・評価の結果を活用して、大学運営にかかる組織のあり方等を含む大学運営に関わる事項の改善・向上に取り組む、効果的な取り組みへとつなげているか。

評価の視点：10-401

監事による監査は、「監事監査規程」に基づき、毎年度の監査計画により実施されており、学部長をはじめとした教職員からのヒアリングや資料確認等により適切に行われている。内部監査については、「内部監査規程」に基づき、年度のはじめに提示される監査年次計画と実施計画に基づく業務監査と財産監査が適切に実施されており、内部監査結果は学校法人内で共有され、日常の業務にフィードバックする仕組みが整っている。監査法人による監査は内部監査と同様にキャンパス別を実施され、各業務フローの確認等による内部統制の状況の把握や各種証憑類や固定資産等の実査等による監査が行われている。併せて、先の監査で指摘のあった事項の是正状況の確認も確実に行われており、改善・向上の仕組みが整っている。また、各キャンパスの事務責任者からの概況ヒアリングにより、学生募集や施設環境等、各キャンパスが抱える課題を共有している。これらの監査は年に1度、情報共有や意見交換を行い、三様監査として連携することで、効率的な監査が行われている（**根拠資料 第4期認証評価資料【ウェブ】** 監事監査法人又は公認会計士による監査報告書、**第4期認証評価資料** 10-10、10-50）。

評価の視点：10-402

内部質保証推進委員長は、「内部質保証に関する方針」及び「淑徳大学自己点検・評価の指針」に則り、大学自己点検・評価委員会に点検・評価活動を依頼している。大学自己点検・評価委員会は、内部質保証の適切性について各基準と照らし、本学の組織体制・規程等の点検・評価により、改善・向上に結び付けることを目的に現状把握を行い、内部質保証委員長に報告している（**根拠資料 第4期認証評価資料** 淑徳大学 自己点検・評価の指針（2024年度版）。プロジェクトの草案を受けて策定された2023（令和5）年度から2027（令和9）年度の第4クール成果指標について

は、その計画を実現可能なものとするために、半期ごとに進捗状況の確認がなされている（**根拠資料 第4期認証評価資料 1-11**）。成果指標の取組点検については、「大学自己点検・評価委員会」が各キャンパス等の主体組織への連絡、取りまとめを行い、「内部質保証推進委員会」が、その取組点検結果を検証し、改善課題を抽出するとともに翌年度の成果指標へ反映される流れとなっている。

評価の視点:10-403

2023（令和5）年度の取組点検の結果、2024（令和6）年度では、策定当初、学長室が一時的に担っていた関連成果指標が、新設の留学生別科や評価・IR室といった適切な主体組織へ変更された。また、第1章にも述べているように2023（令和5）年度の取組点検結果の改善課題として全学的なアンケートの結果をふまえ、第4クール成果指標の「達成度評価基準」および評価実施年度の策定を行った（**根拠資料 第4期認証評価資料 1-5、1-6**）。このように、点検・評価結果を活用し、大学運営にかかる組織や事項の改善につなげており、今後も、適切な主体組織が推進力となって、指標を一つの目標として、ビジョンの実現に向けた具体的な計画に落とし込んでいくことを行っていく。

2. 分析を踏まえた長所と問題点

◆長所

各種委員会、プロジェクト等に関して、教職協働体制が強化され、学内において活発に意見が交わされている。

若手職員を対象とした階層別研修や、「業務・教育実践紹介」の動画配信においては、職員が研修講師やプレゼンテーション担当を務めることで、構成員の日常的な課題解決や業務意欲向上を図るとともに、職員の課題解決能力、プレゼンテーション能力の向上、キャンパスや部署を超えた有機的なコミュニケーションの促進に繋がっている。

◆問題点

学内プロジェクトやワーキンググループについて、成長実感に繋がる機会やその後の日常業務のコミュニケーションを促進する機会になっているものの、全学的な取り決めがなく、選出されるメンバーが限定的になっており、特定の教職員の負担が集中してしまうことは、改善すべき課題である。

各種SDや階層別研修は多く実施されているものの、「学園が期待する専任事務職員像」を大学独自に落とし込み、高等教育政策や時代背景に合わせたSD指針の策定や学園本部と連携した大学職員としての研修制度を整理することが必要である。また、SDのなかには教員も含まれるため、例えば、高等教育政策を理解し大学の政策を策定する役割、第2・4章にも述べているような学位プログラムの責任を担うカリキュラムコーディネーターとしての役割といったように、教員と職員の両者において大学上級管理職や中級管理職の人材育成やその育成のためのサポート体制を整えていくことが求められる。

近年の高等教育における女性の活躍等を含むダイバーシティ&インクルージョンの課題について、「学校法人大乗淑徳学園 ダイバーシティ&インクルージョン基本方針」が策定されており、この方針に基づき、淑徳大学として、「淑徳大学ビジョン」へ反映する等、大学運営の側面からも先進的

な取組の実施を検討していく必要がある。このため、「淑徳大学 DE&I 方針」の策定に向け検討が進められ、2025年度7月度大学協議会において承認された。今後は、この方針にしたがい、研修や学内広報を通じて、意識の維持向上を図ることが求められる。

3. 改善・発展方策と全体のまとめ

◆改善・発展方策

プロジェクト管理を行う担当組織や規程等を定め組織的な整備を行うとともに、トップダウン型のプロジェクト企画だけでなく、各部門や組織からの企画を受け付けるボトムアップ型のプロジェクト提案の仕組みを整備することが必要である。このために、「淑徳大学プロジェクト管理規程」及び「淑徳大学プロジェクト管理委員会規程」、同管理規程によるプロジェクト申請様式を策定し、令和7年3月12日の大学協議会において承認し、令和7年4月1日より施行した。

その際、プロジェクトメンバーに対し、委嘱状等の手続きをとって通常業務のエフォート管理や人事制度と関連させ、大学職員の職能開発や組織開発といった目的に照らし合わせたプロジェクトの管理運営体制を整備していくことが望まれる。

大学の運営に関わる各種方針のなかで「大学として求める教員像」だけでなく「淑徳大学SDの指針」等を策定し、大学としてのSDやOJT等を体系的な指針として定め、その指針や職員像に照らした育成、配置といったSD推進体制の整備を強化していく。既存の自己啓発支援制度や研修機会を「研修ガイド」等にまとめわかりやすく学内外に周知し、大学運営を担う教職員の育成やSDの体系的な整備を実現する。

本学の建学の精神や法人の基本方針、既存の「淑徳大学ビジョン」に照らし合わせ、「淑徳大学D&Iの方針」等を新たに策定し、大学運営の側面から多様化する学生や教職員をどのように包摂するかの方針を明確にしたうえで、具体的なKPIによる組織的な対応を行う。

◆全体のまとめ

本学は2013（平成25）年度に策定した「淑徳大学ビジョン」に基づいた大学運営を行っており、現在は第4クールの2年目を迎えている。併せて2016（平成27）年度に策定された「学園グランドデザイン」に基づく中期事業計画が、各年度の事業計画へと具体化され、毎年度の予算と連動している。学内構成員には、全教員会の「学長方針」をはじめ、大学特別研修会を通して、大学の方針を共有している。大学運営に関しては、役職者や教授会の役割と権限等を明確化し、2020（令和2）年度には「淑徳大学・淑徳大学短期大学部ガバナンス・コード」を策定、適切なガバナンスを遵守している。予算の編成にあたっては、そのプロセスや役割を明確にして適切な編成、執行が行われている。大学組織に必要な組織や人員配置については、「淑徳大学学則」「組織図」等に基づき整備がされており、ビジョンや中期計画を実現するために機動的な組織改編を行っている。

以上のことから、大学の理念・目的や大学の将来等を見据えたビジョンや中期計画を実現するための大学運営方針を明示・周知し、適切な大学運営のための規程整備や権限・役割の明確化を行っているといえる。そして、大学の課題に柔軟に対応できるよう必要に応じて事務組織を改編し、教職協働やSDの推進、定期的な点検・評価により、大学運営を効果的かつ効率的に行っていると判断できる。

第 10 章 大学運営・財務(2) 財務

1. 現状分析

評価項目①

教育研究活動を安定して遂行するため、中・長期の財政計画を適切に策定していること。

<評価の視点>

- ・10-501：具体的かつ実現可能な中・長期の財政計画を策定し、大学運営にあっているか。
- ・10-502：財務関係比率に関する指標又は目標を設定し、健全な運営を確保しようとしているか。

評価の視点:10-501

本法人では、幼稚園から大学院までの総合学園として、教育研究活動の充実を図るべく、各年度の中期計画を策定し、各年度の事業計画に沿って財務運営を行っており、具体的な数値目標を明示している。大学の手続きも法人と同様であり、評価の視点:10-201 にあるように、中期事業計画と連動した財政計画を策定している。

評価の視点:10-502

大学全体の財務関係指標は下記の通り確認がなされている(根拠資料 第 4 期認証評価資料【大学基礎データ】表 10・表 11)。

① 事業活動収支計算書関係比率(大学)

指標	財政指標	2024 (令和 6)年度 決算	(参考) 2023(令 和5)年度 決算	算出式
人件費比率	50%未満	45.1%	44.5%	人件費÷経常収入
教育研究費比率	—	41.3%	37.5%	教育研究費÷経常収入
管理経費比率	—	15.1%	15.1%	管理経費÷経常収入
事業活動収支差額比率	5%	-2.7%	3.1%	基本金組入前当年度収支差額÷事業活動収入
基本金組入後収支比率	—	94.8%	85.4%	事業活動支出÷事業活動収入-基本金組入額
学生生徒等納付金比率	—	82.3%	83.1%	学生生徒等納付金÷経常収入
基本金組入率	—	-8.3%	-13.4%	基本金組入額÷事業活動収入
減価償却額比率	—	13.3%	12.4%	減価償却額÷経常支出
経常収支差額比率	—	-1.6%	3.4%	経常収支差額÷経常収入

② 貸借対照表関係比率等

指標	財政指標	2024(令和6)年度 決算	(参考)2023(令和5)年度 決算	算出式
法人全体の純資産(円)	—	93,221,554,074 円	93,093,764,816 円	基本金+繰越収支差額
純資産構成比率	—	95.2%	94.5%	純資産÷総負債+純資産
流動比率	—	274.7%	291.8%	流動資産÷流動負債
総負債比率	—	4.7%	5.5%	総負債÷総資産

現在、大学は中期計画の段階から、財務関係比率に関する明確な目標を設定している。具体的には、人件費比率を 50%未満、事業活動収支差額比率を 5%の 2 つの項目である。また、財務関係比率ではないが、定員充足率を合わせ、この 3 つの項目を重視し、健全な大学運営の確保に当たっている。これにより「定員で管理運営できる収支構造」を実現している。

2024(令和6)年度は、改組後の年次進行に加え、一部学部における定員未達が続いたこと、さらに短期大学の閉学および経営学部の東京キャンパス移転に伴う施設改修や設備投資を実施したことなど、複数の要因が財務指標に影響を及ぼした年度となった。

また、短期大学の閉学に伴い、従前同部に配分されていた減価償却費を人文学部および東京キャンパスの経営学部へ再配分したことも、財務指標の悪化に一定の影響を与えた要因として挙げられる。

これらの結果、人件費比率については目標値を達成したものの、事業活動収支差額比率は目標を下回る結果となった。

改組後完成年度 2026(令和8)年度まで年次進行で定員が増えていく見込みではあるが、収支差額目標を達成するために、新たに法人と大学が一体となった大学収支改善プロジェクトを立ち上げ、改善対策を策定した。(根拠資料 第4期認証評価資料 10-33)。なお、貸借対照表関係比率は高い水準にあり、短期的・長期的いずれも財務は健全な状態を維持している。

評価項目②

教育研究活動を安定して遂行するために必要かつ十分な財政基盤を確立していること。

<評価の視点>

- ・10-601：教育研究水準を維持し、向上させていくための安定的な財政基盤を確保しているか。
- ・10-602：授業料収入への過度の依存を避けるため、学外から資金を受け入れ、収入の多様化を図っているか。また、それによってどの程度の財源が確保されているかが明らかであるか。

評価の視点：10-601

本学では、2022 年度短期大学の募集停止を行い、「地域における大学の振興及び若者の雇用機会の創出による若者の就学及び就業の促進に関する法律」「特定地域内の大学等の学生の

収容定員の抑制」（特定地域内学部収容定員増加の抑制）の例外事項に該当する「スクラップアンドビルドによる新たな学部等の設置」に基づき、2023（令和5）年度より短期大学のあった東京キャンパスに人文学部人間科学科を新設、埼玉キャンパスにあった経営学部を東京キャンパスに移転し、埼玉キャンパスに新たな地域創生学部を新設するなど大幅な改組を行った。改組に合わせ、「S-BASIC（全学共通基礎教育科目）」を開設し、4キャンパス共通の基礎教育科目の設置によるカリキュラムの見直し等により適正な教員配置を模索するとともに、教育研究活動の充実と財政確保の両立に向けて全学的に機動的な教育改革、組織改革を行った。「中期計画書〈事業計画〉」にも2023（令和5）年度「新生淑徳大学」の実行を最重要課題として掲げており、財政基盤安定の計画として、「学生生徒数確保の見通し」、「適正な教職員体制の確立」、「基本金組み入れ前当年度差額比率目標確保について」を具体的に明示している。その結果、収容定員を満たしていない学部への対応については、第5章に述べているように、2022（令和4）年度から、広報の体制強化に関する事項を担当する副学長を置き（**根拠資料 第4期認証評価資料** 10-51）、2023（令和5）年度に教育学部の定員確保に向けた人材育成プロジェクトや、募集戦略検討会議を立ち上げ（**根拠資料 第4期認証評価資料** 5-18、10-52）、探究学習型入試、地域創生人材入試といった特色のある入試制度への改革等、定員確保への組織的な対応を行っている。併せて広報活動の強化や学生が参画する広報活動スタッフ、アドミッションスタッフ等の学生が参画する取組を充実させ、先輩学生の活躍によって入学志願者に入学後のイメージをもって本学を志願してもらうような施策を対応している（**根拠資料 第4期認証評価資料** 10-35、10-53【ウェブ】）。

このように、本学の質の高い教育研究活動を永続的に維持することを目的とした財政基盤の安定のため、不断の教育改革や社会情勢に応じた組織改編、収容定員確保のためのプロジェクトの企画等を組織的に対応することで、入学定員の確保に努めている。更に、学生生徒等納付金比率は80%を上回らない等の具体的な財政指標や方針を定め、募集戦略と一貫した大学運営の健全化を図る必要がある。

評価の視点：10-602

外部資金の獲得については、中期計画に目標値を掲げ、私立大学等改革総合支援事業タイプ1及び3の獲得を始め、組織的な取り組みの一つとなっている。「科学研究費補助金」をはじめとした学外研究費の獲得状況については「大学基礎データ表8」のとおり、微増傾向にあり、第8章に述べたように、「淑徳大学教育研究支援センター」が研究支援を行い、申請率や採択率の向上を促進している（**根拠資料 第4期認証評価資料【大学基礎データ】表8**）。

また、外部研究費の獲得については、第8章に重ねて、教員の研究時間の確保のために組織的な対応が必要であり、コマ数の平準化や管理運営業務の効率化、軽減化、専門性を持った職員の業務範囲の拡充等の施策を検討することが望まれる。また目標値を具体的な数値目標として定め、恒常的な経費削減や収入の多様化を実現する必要がある。

2. 分析を踏まえた長所と問題点

◆長所

財政基盤の対外的な評価としては、日本私立大学振興・共済事業団の財務に関する定量的な「経営判断指標」において、正常状態の「Aランク」を継続している。

また、外部資金の獲得という点では、私立大学等改革総合支援事業タイプ1は2014（平成26）年から11年連続で採択、同タイプ3は2018（平成30）年から7年連続で採択される等、納付金収入以外の収入の獲得に向けて、全学で取り組み成果を上げていることは長所と言える。

◆問題点

事業活動収入に占める学生生徒等納付金収入の比率が2023（令和5）年度では83.1%となっており、このような収入構造において、入学定員の確保が必須である。2023（令和5）年度の改組を行っているが、第5章で述べているように収容定員が未充足である学部・学科について、募集入試部署だけでなく、引き続き全学的な方策の検討が求められる。

同時に、財政基盤の安定を継続するために、今後、外部資金や寄付金等の獲得により収入の多様化を図っていくことが必要である。

3. 改善・発展方策と全体のまとめ

◆改善・発展方策

学生生徒等納付金比率は80%を上回らない等の具体的な財政指標や方針を定め、恒常的な経費削減や収入の多様化を図りつつ、教育研究活動の持続性を担保できる財政運営を行っていく。

外部研究費の獲得については、第8章に重ねて、教員の研究時間の確保のために組織的な対応が必要であり、コマ数の平準化や管理運営業務の効率化、軽減化、専門性を持った職員の業務範囲の拡充等の施策を検討することが望まれる。

◆全体のまとめ

大学の安定的な教育研究活動を維持するため、中期計画に財務戦略として、具体的な指針を反映させている。外部資金の獲得や収益事業の検討等、収入源の多様化が課題であり、今後は学生納付金に過度に依存しない取組が求められる。大学の財務指標として、人件費比率を50%未満、事業活動収支差額比率を5%にすることを目標値としており、中期計画と連動しながら改組後の完成年度に向けた点検を継続していくことで、財務体質の改善を図っていく。日本私立大学振興・共済事業団の財務に関する定量的な「経営判断指標」においても、正常状態のAランクとなっている。以上のことから、本学では教育研究活動を安定して遂行するために必要かつ十分な財務基盤を確立していると言える。