

第10章 大学運営・財務

(1) 大学運営

(1) 現状説明

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

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

評価の視点2：学内構成員に対する大学運営に関する方針の周知

本学は、社会の変化が著しく、また不確実な現代において、その教育の役割をしっかりと捉えつつ、時代の要請に応えるべく、大学設立70年を迎えるにあたり、その前年となる2018年に、「金城学院大学 VISION 2030」を策定した（資料1-21）。これは、金城学院の建学の精神、スクールモットー、そして本学の教育スローガンを再確認したうえで、教育、研究、地域社会との共生、環境整備の4分野における「ビジョン」を示したものであり、第21回総合戦略協議会において全学的に共有した（資料10-1）。このように大学運営に関する方針の明示がなされている。

また、『金城学院中期計画（2020年度～2024年度）』において示された諸項目のうち、「教育研究の推進と学習支援」「地域社会との共生」「環境整備」の3項目について、大学におけるアクションプランを策定した。これは、学院創立130周年を機に公開・共有され、ウェブサイトでも公開された。また、年ごとの事業計画の策定時には、中期計画の実現に向けた取り組みを具体的に組み入れることによって、大学運営に関する方針の周知がなされている。

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

評価の視点1：適切な大学運営のための組織の整備

- ・学長の選任方法と権限の明示
- ・役職者の選任方法と権限の明示
- ・学長による意思決定及びそれに基づく執行等の整備

- ・教授会の役割の明確化
- ・学長による意思決定と教授会の役割との関係の明確化
- ・教学組織（大学）と法人組織（理事会等）の権限と責任の明確化
- ・学生、教職員からの意見への対応

評価の視点2：適切な危機管理対策の実施

本学における学長の選任は、「金城学院大学学長選考規程」および「金城学院大学学長選考規程施行細則」に基づき行われることとなっている。具体的には、各学部教授会から選出された1名および大学事務部の選挙人から選出された職員1名によって組織される選挙管理委員会が、選挙人（本学の専任教員および大学事務部の課長以上の専任職員）による学長候補者としての推薦を受け、その資格審査を経て3名以上の候補者を選出する。なお、この候補者資格には、福音主義のキリスト者であることが規定されており、本学の建学の精神を体現できるものであることが求められている。

これらの候補者に対する選挙人の投票において、投票総数の過半数を得票した者を当選者とし、その内容を学長は学院理事会に報告する（資料10-2-1）（資料10-2-2）。また学長の権限は、「金城学院職務権限及権限委任に関する規程」において「学長は、大学を代表し、大学業務をつかさどり、所属職員を統督する」（資料10-3、第13条）と規定され、金城学院大学学則」および「金城学院大学大学院学則」に、その具体的な権限が定められている（資料1-3【ウェブ】、第58条第2項）（資料1-5【ウェブ】）。

役職者の選任については、「金城学院大学役職者選挙に関する申し合わせ」（資料10-4）をふまえて各規程に基づき選挙され、その権限は「金城学院職務権限及び権限委任に関する規程」（資料10-3、第14～15条）「金城学院大学学則」（資料1-3【ウェブ】、第58条の2第2号および第3号）および「金城学院大学大学院学則」（資料1-5【ウェブ】、第52条の2第2～3号）に定められている。これらの役職を選任するための選挙は、おのおのの選挙規程に基づいて実施されている。

具体的には、副学長については「金城学院大学副学長選挙規程」（資料10-5）に基づき選挙され、その権限は「学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」とともに「学長に事故ある場合、その職務を代理する」とも規定されている。また学部長・研究科長については、その選挙規程に基づき選挙され（資料5-15）（資料5-16）、（資料5-17）（資料5-18）（資料5-19）（資料10-6）（資料10-7）、またその権限は、「学部又は研究科を代表し、学長から委任された学部又は研究科に関する業務をつかさどる」とも規定されている。

学長による意思決定およびそれに基づく執行等にかかる体制については、以下のように整備されている。

学長は本学における諸課題を検討するため、副学長、学長補佐、大学事務部長を構成員とする学長室会（資料 2-17）を週 1 回開催し、またこれに学部長、研究科長、事務局長を加えた学部長会（資料 5-28）を月 1 回開催し、これを協議している。

学長はこれらの議を経て、大学または大学院の運営に関わる事項については大学評議会（資料 4-34）または大学院委員会（資料 4-87）に、内部質保証に関わる事項については内部質保証推進会議（資料 2-13）に、そして教学マネジメントに関わる事項については教育課程編成会議（資料 2-14）に対して議案を提示し審議し、意思決定を行っている。これらの会議体は、いずれも学長が議長として招集し、またその決定について責任を負うこととなっている。

こうした全学的な会議体のほかに、各学部には教授会規程に基づく各学部教授会が設けられている。これは学部長が議長として教授会を招集するものである。教授会では、学則や学部諸規則の制定や改廃をはじめ教育課程、教員人事、学籍に関する事項等、もっぱら学部に関わる事項を審議することが定められており、その役割の明確化がなされている（資料 1-3【ウェブ】、第 60 条）（資料 4-64）（資料 4-65）（資料 4-66）（資料 4-67）（資料 4-68）。

こうした教授会と学長による意思決定との関係については、2015 年の学校教育法等の改正を踏まえて学則の変更を行い、これを明確化した。具体的には、学生の入学、卒業および学位の授与について、学長が決定する際に、各学部教授会はその意見を提示するものと定められ（資料 1-3【ウェブ】、第 60 条の 2）、また退学、休学や賞罰、除籍などの学生の身分に関わる決済については、教授会の議を経て学長がこれを行うものと定められている（資料 1-3【ウェブ】、第 48 条）。

このように教学組織としての金城学院大学が、学長のもと、教育研究にかかる権限と責任を担う一方、金城学院理事会が、本学を含む学校法人金城学院における最高意思決定機関としての機能を有している（資料 1-26【ウェブ】、第 16 条）。理事会で組織される常任理事会には、教学組織の長である学長も加わっており、学院全体の経営にかかる意思決定にも関わるかたちとなっている（資料 10-8-1【ウェブ】）（資料 10-8-2）。

学生からの意見に対しては、学生支援部学生生活支援センターが学生代表組織である「学生会」やサークル活動の代表組織である「サークル協議会」と定期的な意見交換の場を持ち、要望等を受付けている（資料 10-9）。

教職員の意見については、教員からの意見は所属する学科や学部がまず対応し、全学的な対応が必要な要望については、学部長を通じて学部長会等で共有されるとともに学長が対応について検討する体制となっている（資料 5-28）。また事務職員からの意見については、所属部署の課長がまず対応し、必要な場合は事務部課長会で共有されるとともに、大学事務部長を通じて学長が対応について検討する体制となっている。

学長は、本学における防災管理全般を統括し、防災管理の最終責任者でもある。本学では、学長のもと、「金城学院大学防災管理規程」（資料 10-10）に基づき、防災管理に関する必要事項について「金城学院大学防災計画」（資料 10-11）を定め、防災管理委員会の計画のもと、災害備蓄品を準備し、また年 2 回の防災訓練（資料 10-12）（資料 10-13）を行うなど、危機管理対策を適切に実施している。また、学生に対しては、「大地震対応マニュアル」（資料 10-14【ウェブ】）を作成し、これを配布している。このほか、国際交流センターにおいては、学生の海外留学や教員の海外渡航に際しての危機管理を目的とした研修を実施するなど、学外での危機管理についてもその対策を適切に実施している（資料 10-15）。

このように本学では、学長をはじめとする役職や組織を整備するとともに、その権限等を明示し、これらの規程や制度を踏まえて、危機管理を含めた適切な大学運営を行っている。

点検・評価項目③：予算編成及び予算執行を適切に行っているか。

評価の視点 1：予算執行プロセスの明確性及び透明性

- ・内部統制等
- ・予算執行に伴う効果を分析し検証する仕組みの設定

法人としての金城学院では、例年、10月開催の常任理事会において次年度の予算編成方針が決定される（資料 1-26【ウェブ】、第 21 条）（資料 10-16）。理事会から通達された方針を受けて、本学各部門で検討された次年度の予算案が集約され、学長に提出される。学長は、これら提出された予算案に基づき、学長室において予算協議を行う。予算協議では、次年度の事業計画、投資案件などについて、学長室内で十分な議論を重ね、本学の予

算案をまとめ、理事長に提案することとなっている。すべての予算は、理事長室での予算協議を経て、財務部にてとりまとめられる。その上で、3月開催の理事会、評議員会において、予算が承認される。

新会計年度になると、予算は速やかに各部門に配布され、予算執行が行われる。予算執行は厳格に行われており、特に、100万円以上の単年予算および新規経常予算の執行については、実施、引合、契約のそれぞれの手続において決裁を必要とする。出金および入金処理については、会計伝票により、厳重を期するため相互チェックを実施している（資料10-17）（資料10-18）（資料10-19）。ただし、現時点では予算執行に伴う効果を分析し検証する仕組みが設定されておらず、今後の課題となっている。

このように本学では、予算執行に伴う効果を分析し検証する仕組みについては整備されていないものの、その予算執行プロセスの明確性および透明性については、適切に行われ、内部統制等も有効に機能している。

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

評価の視点1：大学運営に関わる適切な組織の構成と人員配置

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

本学では、学院事務組織として、総務部、財務部、入試広報部、学生支援部、教育研究支援部、中学校・高等学校事務部の6つの部を設置することで、業務内容の多様化、専門化に対応した職員体制を整備している（資料7-42）。

総務部には総務担当、IR担当、地域・産学官連携担当と人事担当、財務部には財務担当、管財担当とシステム担当を置いており、それぞれ法人と大学の業務を兼務することとなっている。また学生支援部には履修支援センター担当、学生生活支援センター担当、キャリア支援センター担当のほかキリスト教センター事務室、国際交流センター事務室、マルチメディアセンター事務室、言語センター事務室、保健センター、体育館事務室を置いている。このほか教育研究支援部には、学部ごとの事務室、心理臨床相談室事務室、図書館事務室を置いており、学部事務室が研究科事務室を兼務する体制となっている。

これらの事務分掌について関係部署を指導監督し、本部機構と所管業務を円滑に行うため事務局長が置かれており、また6つの部の連絡調整と事務組織の運営に関する事項を協議するため、隔週で部課長会を開催し、職員間で情報共有が図られているなど、職員体制は適切に整備されている。

なお、COVID-19の感染拡大の対応・対策を迅速に進めるべく、2020年2月に学長をトップとする教職協同の「新型コロナウイルス対応チーム」(資料10-20)(資料10-21)が立ち上げられている。3月には、これを「新型コロナウイルス緊急対策本部」(資料4-58)へと改組した。当初、これは学長、副学長、学長補佐、学生部長(以上教員)、大学事務部長、総務部長、学生支援部長、学生支援部保健センター課長(以上職員)によって構成されていたが、のち教務部長、マルチメディアセンター長(以上教員)および入試広報部長、教育研究支援部次長、IR担当係長(以上職員)を加え、その体制を整えた。こうした体制によって、感染拡大の急変など緊急の案件に関して即応でき、大学運営における影響を最小化できるように努めているところである。

前述のとおり事務組織は日常的な教学運営の一翼を担うべく機能別に組織されている。また大学運営に関するすべての会議体には、所掌する事務職員が陪席することとなっており、これに加え、内部質保証推進会議(資料2-13、第4条第14号)、教育課程編成会議(資料2-14、第4条第8号～11号)や委員会組織(資料4-17、第3条第9号)などでは関係する事務部門の職員が構成員として加わり、意思決定に参画しているなど、本学における教職協働は適切に機能している。(資料7-42)

こうした事務組織の人員配置については、毎年度に業務内容の検証をふまえた上で、組織力の向上と人材育成を目的として定期的に異動を実施している。また教職員の採用については「金城学院就業規則」(資料10-22、第4～8条)にその手続きが定められており、事務職員の採用もこの手続きに基づいて行われている。

大学職員の意欲・資質の向上を図るための制度としては、ルーブリックを用いた評価制度を導入している(資料10-23)。日々の業務において発揮される部下の行動特性を上司が評価し、その評価に基づいて業務上の行動及び行動を通して知る思考や意識の方向性を、上司がアセスメントシートを用いて面談(部下による自己評価との比較など)で講評している。その評価結果に基づき強化すべき評価項目に沿ったフォロー研修(外部研修、e-learning、レポートなど)を行うとともに、次年度のOJT(On the Job Training)、業務担当替えなどに活用している。

このように、本学院および本学の運営にかかる組織の構成と人員配置に関する諸規程は適切に整備・運用されている。また、教学運営等における教職協働も進められており、事務組織は適切に機能している。

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

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

本学職員にかかるSDについては、学院全体において、専任事務職員を対象とした研修助成制度が整えられている（資料10-24-1）（資料10-24-2）。このほか、ハラスメント防止に関する研修（資料10-25）（資料8-22）をはじめ、教職員合同のFD・SD交流集会在開催されるなど（資料5-43【ウェブ】、5頁）（資料6-55-2）、定期的・組織的に実施されている。今後は、2019年度末に改組された教育課程編成会議において、SDの組織的かつ体系的な実施を行うこととなっており、今後さらにその整備を進めていく予定である（資料2-14、第3条第2項第6号）。

なお、2020年度に開催予定であったSD関連の研修等については、COVID-19の感染拡大への対応・対策のため日程の変更や資料配付によってこれに代えるなど、状況に応じた適切な実施を展開している（資料10-26）。

このように本学では、大学運営を適切かつ効果的に行うべく、事務職員や教員の意欲や資質の向上を目的として、FDおよびSDを組織的に実施している。

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

評価の視点1：適切な根拠（資料、情報）に基づく定期的な点検・評価

評価の視点2：監査プロセスの適切性

評価の視点3：点検・評価結果に基づく改善・向上

本学院の中期計画においては、その到達目標を明確に設定し、その実現に向けて事業を推進することで、適切な管理運営している。また中期計画ごとに中間報告および事業報告を公開するとともに、毎年度、中期計画に基づいた事業計画を策定し、年度末には事業報

告としてその進捗を確認するなど、定期的な点検・評価が行われている（資料10-27【ウェブ】）。

決算処理については、外部の監査法人に依頼し、明確かつ厳重な基準による監査を受けるとともに、財産状況については、「学校法人金城学院寄附行為」（資料1-26【ウェブ】、第15条）の定めるところにより、監事の監査を受けている（資料2-56【ウェブ】）（資料10-28-1）（資料10-28-2）。また業務監査については、学院の内部監査室が行っている（資料10-29）。具体的には、毎年監査対象業務のテーマを設定し、監査室と監査室が指名する監査人が監査を実施している。このように、本学における監査プロセスは適切に行われている。

毎年度の事業報告や中期計画事業報告は、理事会・評議員会で審議されている（資料10-30）。事業報告として取りまとめた点検評価結果に基づき、次年度事業計画や次期中期計画（資料1-22【ウェブ】）を作成しており、改善・向上に向けた取り組みを適切に行っている。

このように本学では、学院中期計画に基づき、適切なプロセスによる監査を通じた定期的な点検・評価を通して、改善・向上に向けた取り組みを行っている。

（2）長所・特色

東南海地震による被害が危惧される地域に所在する本学においては、とりわけ防災活動については留意してきた。学内に設けた指定避難所については、その案内を各所に掲示し、ウェブサイトにおいても示している（資料10-31【ウェブ】）。また大学独自の安否確認システムを用意し、学生の現状把握ができるような体制を整えている（資料10-32）。このほか、社会連携・社会貢献活動の一環として、名古屋市と津波災害発生時における沿岸住民の避難受け入れ協定を結ぶなど、地域にある大学としての役割を担っている（資料10-33）。

このほか国際理解を建学の精神の一つとしている本学としては、海外留学での危機管理、とりわけ女子学生におけるそれについて留意している。こうした問題に対処するため、定期的に研修会を開催している。

(3) 問題点

中期計画については、その進捗を毎年確認しているものの、中期計画全体を踏まえた検証・総括が十分にはできていない。この点をふまえ、2020年度より始まった中期計画(2020～2024)では、到達目標を設定し、その達成に対し必要な年数を明示することとした。

予算配分や予算の執行状況等に関する情報は、現在のところ、関係する部署のみが把握するに留まっており、各部署における状況を全学的に把握する体制が整えられていない。

(4) 全体のまとめ

本学における中長期的な方針については、「金城学院大学 VISION 2030」に掲げられ、また『金城学院中期計画(2020年度～2024年度)』においてその具体的なアクションプランが定められており、大学の年次事業計画に落とし込み、現在、これを実施しているところである。

大学運営における組織整備や学長をトップとする意思決定の体制は適切に構築されており、そこにおける各々の職務の権限や役割等についても適切に設定されている。また予算編成・執行に関しては、予算執行プロセスの明確さおよび透明性を保ちながら適切に行われている。

以上のように、本学では、掲げられた将来像や中期計画に基づき、大学運営に関する組織整備や予算執行プロセス等は適切に行われていると判断するものである。

(2) 財務

(1) 現状説明

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

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

<私立大学>

評価の視点2：当該大学の財務関係比率に関する指標又は目標の設定

大学の将来を見据えた中・長期の計画としては、「金城学院キャンパスマスタープラン」(KMP21)(資料8-1【ウェブ】)等がある。こうした大型プロジェクトに対応して、その立案段階で、学院全体の中・長期財政計画の見直しを策定している。具体的には、学納金収入計画および人件費支出計画において、その内容を精査している(資料10-34)(資料10-35)(資料10-36)。

財務関係比率に関する目標としては、教育活動資金収支差額比率の目標値を20%に設定しており、これを健全経営の最重要指標としている。これは、日本私立学校振興・共済事業団の自己診断チェックリストの健全経営の数値を参考に設定したものであり、教育活動資金収支差額比率に関しては、評価表の絶対評価8点以上を目安にしている(資料10-36)。

このように本学では教育研究活動の安定的な実施のため、教育活動資金収支差額比率20%を財務関係比率に関する目標として、その中・長期財政計画を適切に策定している。

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

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

評価の視点2：教育研究活動の遂行と財政確保の両立を図るための仕組み

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

大学の理念・目的およびそれに基づく将来を見据えた計画等を実現するために必要な財務基盤については、ここ数年、校舎の更新を積極的に推進してきたため、今後数年は、盤

石なものとは言えない状況にある。しかしながら入学者が中・長期計画通り確保されれば、安定的な財政基盤へ回帰していくと想定している。(資料 10-37)。

本学では、教育研究に関する予算編成は、活動計画に基づき実施されることとなっている。編成の際には、学院から提示された予算編成の基本方針におけるベンチマーク等の財政規律に基づき、活動計画の内容を採択する方法によって、教育研究活動の遂行と財政確保の両立を図っている。(資料 10-38)

外部資金の獲得については、積極的かつ継続的に実施しているものの、近年頭打ちである。科研費、受託・共同研究費は総務担当が窓口となっており、増額に向けてのアクションプランを鋭意検討しているところである(資料 10-39)(資料 10-40【ウェブ】)。とくに、寄付金については、金城学院創立 130 周年を記念した事業(2018 年 7 月～2021 年 3 月)が行われており、修学奨学金や女性みらい研究センター支援など 5 つの用途を設けて広く寄付を募っている(資料 10-41【ウェブ】)。このほか、「金城学院の教育活動に対する支援と、様々な社会環境の変化に対する適切な助言を行うことによって、金城学院の維持・発展に寄与すること」を目的として、金城学院維持協力会(2020 年 12 月 1 日時点：法人会員 76 社、個人会員 8 名)が設けられ、その支援を受けている(資料 10-42)(資料 10-43【ウェブ】)。

このように本学における現在の財務基盤は必ずしも必要かつ十分なものを確立しているとは言えない状況にあるが、しかしながら中・長期計画に基づく入学者確保が実現できれば、安定的な財政基盤への回帰が可能となる見通しとなっている。またこうした状況において、財政確保や外部資金の獲得を図るために、金城学院維持協力会などの取り組みも進められている。

(2) 長所・特色

学納金収入計画は入学定員充足率 105%で設定、人件費支出計画も改組予定などを踏まえたものとなっている。そのため、収入見込および人件費支出の見込額を予想できていることから中・長期計画は、しっかりとした予算のガイドラインとなっている。

財務関係比率は、目標値と日本私立学校振興・共済事業団の自己チェックリストの数値を比較しつつ、本学院の置かれている立ち位置を理解し、今後の経営方針を検討する材料としている。

(3) 問題点

KMP21 等による積極的な校舎の更新のため、今後数年は、財政基盤は必ずしも盤石なものとは言えない。とりわけ COVID-19 の感染拡大のような不測の事態が発生すると、より厳しい財政運営を強いられざるをえない。こうしたリスクに備えて継続的に経費削減施策を立案・実施していく必要があるだろう。

(4) 全体のまとめ

本学院では、KMP21 や中期計画に基づき、収支状況の把握と今後の見通しについて検証を行っているが、現在計画されている看護学部の設置後、その完成年度を迎えるまでは学年進行による支出超過が続き、看護学部単体として累積赤字を解消できるのは10年以上先となる。2020年度は、新学部設置のため、入学定員を抑えたことにより大学の入学生数は例年比で約100名少なく、学納金が約1億円少ない状態である。この影響が今後3年間続くため、2021年度以降、入学者数確保、経費削減を鋭意実行していく予定である。