

第10章 大学運営・財務

第1節 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

<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>

本学は、社会環境の変化に適応し輝き続ける東京電機大学の実現を目指すべく、2014（平成26）年度から10年間の「中長期計画」を策定し、さらに、2019（令和元）年度からの後半5年に向けた改訂を行い、諸事業を推進している。中長期計画は、本学ウェブサイトにおいて公開している。

「建学の精神「実学尊重」、教育・研究理念「技術は人なり」を、常に時代に即して理解、尊重、堅持し、社会をリードする教育・研究活動を永続的に展開することにより、有為な人材の育成と、人類社会の安定と持続的発展に大きく貢献していく」ことを中長期計画書の冒頭に示し、大学運営に関する大学の方針として、次の達成目標を明示している。

- (1) 教育・研究・社会貢献における本学独自の特色ある取組みの推進
- (2) 学部・大学院（修士課程）の連携教育の実施に向けた大学院の拡充整備
- (3) 縦型統合による大学院（修士課程）の教育システム（組織）への移行

また、達成目標具現化のための活動項目を設定するとともに、工程表に各活動項目の細目ごとの達成レベルをルーブリックで明示し、毎年度進捗状況の点検・評価を行っている。

2020（令和2）年度は、各活動項目について、概ね計画どおり進捗したが、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、いくつかの活動項目で進捗が遅れる結果となったことを確認し、事業報告書にも掲載している。その概要は、学園の活動概況を纏めた冊子「アニュアルレポート」にも掲載し、広く社会に発信している。

<学内構成員に対する大学運営に関する方針の周知>

中長期計画（改訂版）の冊子を2019（平成31）年4月に専任の全教職員に配付することにより、学内構成員に対して大学運営に関する方針を周知している。併せて新規採用者に対しては、都度、採用関係書類の配付時に同冊子を配付し周知を行っている。また、教職員専用のウェブサイトに冊子の情報を掲載し、ダウンロード・閲覧できるようにしてい

る。さらに、年4回発行している学内報において、「中長期計画」の進捗状況を共有している。

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

<学長の選任方法と権限の明示>

学長は、「東京電機大学学長選考規程」等に基づき、常設する「学長選考委員会」が選考し、理事会の議を経て決定している。

学長選考委員会構成員

- | | |
|-----------|--------|
| (1) 理事 | 4名 |
| (2) 評議員 | 5名 |
| (3) 学外有識者 | 1ないし2名 |
| (4) 監事 | 2名 |

「学長選考委員会」は、一定の条件（職階等）に基づき、学内構成員に対して、候補者に関する意向を調査し、候補者と面接を行っている。提出書類、意向調査の結果および面接等を総合的に判断し、学長予定者1名を決定し、理事会に報告する。その後、理事会の議を経て、理事長が学長を任命している。

理事会	<p>学長選考委員会の設置</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 理事会は「学長選考委員会」(以下「委員会」という。)を常設する。 <p>学長の資格</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 理事会は「学長として求められる資質・能力、ミッション」等について示す。
学長選考委員会	<p>推薦</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 委員会は、次に掲げるいずれかの方法により、学長候補者の推薦を求める <ul style="list-style-type: none"> ① 教授会構成員である教授、准教授5名以上10名以内による推薦 ② 寄附行為第6条に定める役員のうち理事3名以上による推薦 <p>提出書類等の公開</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 被推薦者に係る提出書類は、「推薦届出書」「経歴書」「承諾書」とし、この他に「所信表明書」も提出することができることとする。「承諾書」を除く提出書類は公示する。 <p>意向調査(投票)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 委員会で学長候補者として確定した者について、学内の意向を調査する。 意向調査は、学長候補者として適任とする者について、投票(複数名に○を付すことができる)により確認を行う。 <p>面接</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 委員会は、学長候補者に対し原則として面接を実施する。 <p>選考</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 委員会は、提出書類、意向調査の結果及び学長候補者との面接等を総合的に判断し、学長予定者1名を決定する。
理事会	<p>選任</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 理事会は、理事会運営規則第8条第1項第3号イに基づき、委員会から報告された学長予定者を学長に選任することを決議し、理事長が命ずる。

学長の任期は4年とし、再任を妨げず、再任された場合の任期は2年とする。また、「学長選考委員会」は任期3年終了後（再任の場合は1年終了後）に学長の実績評価を行い、再任の可否について審査している。

学長の権限は、「管理運営規則」において「大学の学務をつかさどり、所属の職員その他を統督し、大学を代表する」と定められている。また、「管理運営規則」別表Ⅲ事務部門管理者の固有職務権限に関する基準にて決定権限を明示している。

<役職者の選任方法と権限の明示>

大学運営にあたり、学長をはじめ、副学長、学部長、研究科委員長等の所要の職を置いている。

○副学長

副学長は、「東京電機大学副学長に関する規程」に基づき、学長が必要に応じて本学の教授、外部の有識者又はその他本学の内外を問わず候補者を指名し、教授会に候補者を報告後、理事会の承認を経て理事長が任命する。また、必要に応じて、学長が副学長の中から1名を統括副学長に指名することができるとしており、その場合は、理事会の承認を得て理事長が任命している。副学長の任期は2年とし、再任は妨げないが、当該副学長を指名した学長の任期を超えることはできないこととしている。

副学長の権限は、管理運営規則において、「学長を助け、学長の命を受けて校務をつかさどる」と定められている。また、管理運営規則別表Ⅲ事務部門管理者の固有職務権限に関する基準にて決定権限を明示している。

○学部長・研究科委員長

学部長・研究科委員長は、各学部・研究科のビジョンを達成するため学長が示した課題に対し、学長と共同で取り組むことができる者を「東京電機大学学部長選考規程」、「東京電機大学研究科委員長選考規程」に基づき、推薦立候補制により学部長・研究科委員長候補者を決定し、その候補者につき選挙を行い、次期学部長・研究科委員長予定者を決定する。その後、学長の推薦により、理事会の承認を経て理事長が任命している。各学部長お

よび研究科委員長の任期は2年(大学院博士課程(後期)のみ3年)であり、1回に限り再任を認めている。

学部長・研究科委員長の権限は、「管理運営規則」において、「学長の命を受け、当該学部・研究科の学務をつかさどり、それぞれの学部・研究科を代表する」と定められている。また、「管理運営規則」別表Ⅲ事務部門管理者の固有職務権限に関する基準にて決定権限(学長の追認等が必要)を明示している。

<学長による意思決定及びそれに基づく執行等の整備>

2015(平成27)年4月の学校教育法改正に伴い、学長権限に鑑みた大学の意思決定機関として「大学評議会」を、全学部の調整機関として「大学調整連絡会議」を設置している。意思決定のプロセスは、「大学調整連絡会議」で全学部等調整を行った後、教授会の意見を聴取し、その後「大学評議会」で決定する流れとなっている。本プロセスを制定する際に、教授会等で図説し、学内の理解を得ている。

<教授会の役割の明確化>

○学部(教授会)

本学では、未来科学部、工学部、工学部第二部、理工学部、システムデザイン工学部を設置し、各学部において教授会を設置しているが、工学部と工学部第二部については、連合教授会として開催している。また、「合同教授会運営に関する申合せ」を制定しており、必要に応じて開催している。教授会の役割等については、大学学則第11条に「教授会の役割と審議事項」として規定され、大きく次の2点に集約される。

- ① 学長が決定する事項(学生の入学・卒業に関する事項等)で当該学部に関する事項について意見を述べる。
- ② 学長および学部長がつかさどる事項(授業に関する事項等)のうち、当該学部に関する事項について意見を述べるができる。

また、各教授会では、その下に運営委員会等を設置し、予め定めた事項については、運営委員会における議決をもって教授会の議決とすることができるよう、教授会の権限を一部委譲している。さらに教授会の下に入試や教学に関する専門委員会を設置し、円滑な学部運営を行っている。

○大学院(研究科委員会)

本学には、先端科学技術研究科、未来科学研究科、工学研究科、理工学研究科、システムデザイン工学研究科が設置され、各研究科に大学院教授会と位置付けられる研究科委員会を設置している。研究科委員会の権限等については、大学院学則第11条に「研究科委員会の役割と審議事項」として規定されており、学部(教授会)と同様の運用形態を採っている。

なお、学部(教授会)にない項目として、大学院担当教員(研究指導教員)の資格審査がある。この審査は、選考基準を各研究科で定め、大学院の研究指導教員の審査を行っており、大学院の質の維持、向上に努めている。

＜学長による意思決定と教授会の役割との関係の明確化＞

学長の包括的な決定権（膨大な量の決定事案）の行使を、より円滑に行えるようにするため、通常の研究に関する事項（各学部教授会運営規則に明記）は、学長追認により決定することができることとしており、学長のリーダーシップの下、迅速な意思決定が行えるよう「通常の研究における事項については、各教授会において審議した事項に重き（責任）を置く」ことにより、各々の課題に応じた施策についてスピード感を持って行っている。

＜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＞

○教学組織（大学）の権限と責任の明確化

2015（平成 27）年 4 月の学校教育法改正に伴い、教学組織（大学）における権限と責任の明確化については、学長のリーダーシップの下、社会環境の変化等に迅速に対応できるよう、教学の意思決定を以下のとおり運用している。

教育・研究・社会貢献に係る重要事項および大学の管理運営に関する重要事項については、学長権限に鑑みた大学の意思決定機関である「大学評議会」において決定する。大学評議会は学長、副学長、理事若干名、学部長、研究科委員長および学長が必要と認めた者で構成する。大学評議会は、学長が招集し、議長となる。

また、大学評議会の議を経て学長が決定した事項について、各学部等・各部署へ周知を図り、連絡調整を行うことを目的として、「大学調整連絡会議」を置く。大学調整連絡会議は、各学部および各研究科、各部署間の業務遂行を円滑に進めることを目的としている。副学長、各学部長、各研究科委員長および大学関係部署の長等により構成する。大学連絡調整会議は、学長または副学長が招集し、学長が指名した副学長が議長となる。

各学部教授会および研究科委員会は、学長が決定する事項について意見を述べることができることと位置付けている。なお、一部の事項については、教授会および研究科委員会の審議結果を学長が追認することにより、決定することができることとしている。

○法人組織（理事会等）の権限と責任の明確化

理事会においては、法人経営、管理運営等また業務執行に関する重要事項について審議を行っている。理事会での決議事項のうち、教学に係る案件については、「大学評議会」等の教学組織における意思決定の結果を十分に尊重し、審議を行っている。また、現在、「大学評議会」メンバーのうち 7 人が理事会にも出席しており、相互の情報の共有化、意思疎通により、緊密な連携が図られている。

なお、本法人の理事会は、「学校法人東京電機大学寄附行為」の定めにより、2022（令和 4）年 1 月現在、14 人の理事と 2 人の監事によって構成されており、このうち、教学組織側からは、学長、統括副学長、学部長、評議員のうちから選出された大学教員である 1 人の理事の計 4 人を理事として選任している。また、理事ではない副学長についても特別出席者として理事会に出席し、教学組織と学校法人理事会との十分な意思疎通を図っている。

<学生、教職員からの意見への対応>

学生等からの意見への対応については、「授業アンケート」「学修行動・大学満足度調査」及び「卒業生アンケート」を実施している。「授業アンケート」は、授業に対する満足度等学生の意見を聴取してその結果を組織的な改善に活かすことを目的とし、原則として全学部・学科・学系及び研究科で、開講科目を対象として、前期・後期に実施している。結果は、「大学評議会」、教授会等で共有するとともに、IRセンターが主管となり、本学ウェブサイトで公開している。集計結果は各種会議や教職員研修（FD）で共有し、教育の質の向上に組織的に対応している。「学修行動・大学満足度調査」は、学部学生・大学院学生を対象に、学修時間や大学生活全般に関わる基本的な意識や行動、各種満足度等についてアンケート調査し、結果は「大学評議会」、教授会等で共有するとともに、IRセンターが主管となり、本学ウェブサイトで公開している。「卒業生アンケート」については、卒業時に、全卒業生・修了生を対象とし、在学期間を通じた教育・カリキュラム、各種サービス・支援への満足度を問う内容としている。アンケート結果は、各種会議で報告し、全学的に共有している。また、卒業生向け広報誌（工学情報）に掲載するとともに、本学ウェブサイトで公開している。

また、2020（令和2）年度は新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、オンライン授業の実施に関し、在学生・教員を対象に「オンライン授業に関するアンケート調査」を実施し、学生、教員から意見を聴取し、調査結果をオンライン授業の改善に活用した。

<適切な危機管理対策の実施>

定常的に、内部監査等の各種監査、コンプライアンス教育を通し、不祥事や事件、事故を未然に防ぐ体制を整え、安定した組織運営を目指している。また、ハラスメント、情報倫理教育、研究不正についても研修を実施している。

また、地震・火災等の災害発生時における人命の安全確保、被害拡大の防止及び予防措置を図ることを目的として、「学校法人東京電機大学災害対策に関する規程」を制定し、キャンパスごとに災害対策計画、大規模地震対応マニュアルを定めている。

新型コロナウイルス感染症流行下での対応として、同規程のもとに設置する「災害対策本部」が大学・大学院の学生を対象とし、災害時の安否確認の仕組みを用いて「新型コロナウイルス感染症の影響調査アンケート」を実施し（対象者数9,965名、回答率94.2%）、対応の1つとして令和2年度の学生生徒等納付金の減免等を実施した。また、2021（令和3）年度には、BCP（事業継続計画）を策定し、各種会議にて報告、関係部署への周知、外部公表（ウェブサイト）を行った。その他、危機管理対策として、以下規程を制定し、非常時に備えている。

- (1) 学校法人東京電機大学情報セキュリティ戦略会議に関する規程
- (2) 東京電機大学科学研究活動の不正行為防止に関する規程
- (3) 東京電機大学利益相反マネジメント規程
- (4) 学校法人東京電機大学ハラスメントの防止等に関する規程
- (5) 学校法人東京電機大学における公益通報に関する規程
- (6) 海外留学に関する危機管理規程

情報セキュリティ戦略について企画・立案、実行及びその検証を行うための本学情報セキュリティ戦略会議に関する事項を定めている(1)に関連し、2020（令和2）・2021（令和3）年度において、教職員の情報倫理に対する意識向上を図ることを目的として、e-Learning 教材を活用し情報倫理教育を実施した。

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

<予算編成>

本学の予算は、「中長期計画」の骨子となる財政健全化実行計画の目標達成により、将来に亘って持続可能な財政基盤を早期に確立することを目指し、編成を行っている。

予算編成は例年、10月の理事会において事業計画大綱とあわせ決定した教育・研究部門及び管理部門に関わる経常的経費の予算大枠に基づき、各校・各部に予算案の作成を依頼している。なお、学長、学部長及び研究科委員長には、大学全体及び大学院・学部における特色ある教育・研究を推進するための裁量予算を計上している。

また、多額の予算を計上する施設設備の改修・更新事業費については、事前に所管部署に計画する事業とその予算規模を提出させ、理事長、学長、大学・大学院・学務担当理事及び財政担当理事の下でその内容を確認し、事業規模（予算）を確定している。

その後、各校・各部が策定した予算案とともに、提出された時限的に必要となる増額予算の要望を含めた集計結果については、経理部でその内容を精査し、必要に応じて予算枠の見直しを行い、理事長、学長、大学・大学院・学務担当理事及び財政担当理事に報告・了承を得た上で、1月の常勤理事会に報告している。

経理部は、報告した予算集計結果に基づき編成した予算について、予算の概要や前年度予算等との比較資料とともに、「資金収支計算書」及び「事業活動収支計算書」を作成し、3月の理事会並びに評議員会において審議・了承を経た後、事務部長会を通じて法人・大学の各事務部門に対し周知している。

<予算執行>

予算の執行は、本法人が定める「経理規程」「経理規程施行細則」「請負購買契約規程」「学校法人東京電機大学旅費規程」及び各研究費の取扱要領に則り処理を行っている。特に公的研究費については、その使用において研究者倫理の逸脱を防止し、行動規範の遵守を適切に遂行することが求められていることから、教員及び事務担当者に研究費使用に係るハンドブックを配付し、適正な執行に努めている。

予算を執行する場合は、各校・各部の所属長の承認を得て、各種伝票（出金、物品、旅費）及び証憑類を処理担当部署（経理部・管財部・総務部）に提出する。伝票内容は、処理担当部署が妥当性及び正確性をチェックし、システム入力により予算残高の照合を行った

後、支払い処理が行われる。

予算の執行にあたって、当初の予算計画から計画変更等で残高が不足した場合は、予算残高に余裕のある予算を減額し、不足または新規の予算科目への予算振替の申請を行い、適正な予算管理を行っている。なお、期中において、突発的・緊急的な事由により1,000万円以上の予算措置が必要となる場合は、常勤理事会の承認を経た後、予備費から充当することとしている。

また、期中における予算の執行状況については、当該部署に四半期ごとに資料の提出を求め、前年度の予算・決算値と比較し、原因不明な大きな乖離を未然に防止するとともに、決算業務の平準化を図っている。

<予算執行に伴う効果を分析し検証する仕組みの設定>

予算の執行については、2022（令和4）年度から各事務部署が予算額を積算するにあたり、経理部より予算の単位、目的及び科目ごとに纏めた過去4年間の予算の執行状況に関する資料を提供している。各事務部署においては、提供された資料に基づき予算執行の自己評価・分析を行い、次年度以降の予算編成に反映する取り組みを開始している。

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）
- ・ 人事考課に基づく、職員の適正な業務評価と処遇改善

<職員の採用・昇格等に関する諸規程の整備とその適切な運用状況>

本学の事務職員の採用時の任用基準は、「任用規程」に定められており、採用にあたっては、書類選考、第1次試験（筆記試験及び面接試験）、第2次試験（面接試験）を基本とし、必要に応じ第3次試験（面接試験）を行ったうえで、事務部長会の議を経て常勤理事会において決定しており、令和2年度採用試験では3名、令和3年度採用試験では2名の新卒採用を行った。

また、書記・技手から主事・技師への昇格試験については、事務部長会において昇格手順を協議・了承したうえで、第1次試験（筆記、小論文）、第2次試験（小論文、面接）を実施し、事務部長会の議を経て常勤理事会において決定しており、令和2年度昇格試験では3名、令和3年度昇格試験では3名の昇格者を決定した。

<業務内容の多様化、専門化に対応する職員体制の整備>

業務内容の多様化に対する体制の整備として、多様化する学生へ迅速に対応するために、東京千住キャンパス事務部における組織の巨大化による過負荷並びにそれによって生じる業務連携不足、学部をまたがる案件に対する教員責任者の必要性の観点から、多面的な学生生活支援体制（学生厚生、キャリア支援・就職）を組織するために、2021（令和3）年6月1日付で、東京千住キャンパス事務部（学生厚生担当）を学生支援センターへ移管した。

また、専門化に対応する職員体制の整備として、2021（令和3）年度より高等教育基礎研修に加え、各部署の業務内容に特化した研修を実現する「e-JINZAI for university」を導入し、スペシャリストとジェネラリストの要素を兼ね備えたプロフェッショナル型大学アドミニストレーターの育成支援を行った。

< 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） >

大学運営における教員と職員の連携関係については、本学の事務組織は、「管理運営規則」により学長室、教育改善推進室、入試センター、学生支援センター、国際センター、ものづくりセンター、研究推進社会連携センター、IRセンター、総合メディアセンターからなる『学事部門』（大学全般の教育、研究、社会貢献等の統括（大学の管理運営等））については、所属長を教育職員が担い指揮監督しており、教育職員と事務職員のそれぞれの立場から意見交換を行ったうえで適切な運営を行っている。

< 人事考課に基づく、職員の適切な業務評価と処遇改善 >

本学の事務・技術職員の評価制度は、2014（平成26）年度より「勤務評価」及び「目標達成度評価」により実施している。学園の目指す将来像にベクトルを合わせ、自ら企画・立案を提案・実施できる人材育成が急務であることから、勤務評価及び目標達成度評価の手法を用い、事務・技術職員一人ひとりの「業務遂行過程で発揮した能力等」及び「業務の遂行状況や達成状況」を適正に評価することとしている。

これらの評価制度は、①主体的な業務遂行や自己啓発を促し、人材育成と組織の活性化、②適材適所の人事配置や給与等への反映など、能力実績に基づく人事管理の推進、③事務・技術職員一人ひとりの職務遂行能力及びモチベーションの向上を図ることを目的としており、その評価結果を期末・勤勉手当や主事・技師昇格試験の受験資格（前年度の勤務評価がB評価以上の者）に適用している。

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

< 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 >

本学では、私立大学職員として必要とする知識の修得及び業務遂行能力の向上を図るた

め、2009（平成 21）年 4 月より施行した「事務・技術職員研修規程」を踏まえ学内研修会を実施するとともに学外での研究会・研修会等への参加を促進している。

学内研修会は、法人部門の主催により全ての事務組織、事務職員（一般職員、管理職職員）を対象とし、特に管理職研修会には教育職員の身分である所属長も参加対象としている。さらに上記規程では、研修を「全体研修」「部門別研修」「自己啓発研修」に区分するとともに、職員の自主的な研修も推奨することとしている。

その他にも、法人部門の主催による初任者学内研修会、評価制度研修会、グローバルSD、ハラスメント防止研修会等、特定の業務遂行において必要とする専門的な知識、技能及び能力等を修得するための研修会を実施している。

また、学外においては所轄官庁、日本私立大学協会、大学行政管理学会及び大学関係団体等が主催する各種研究会・研修会に、定期的且つ必要に応じて随時参加することとしている。

近年は、事務職員については、能力向上や人事交流を図るため「学校法人東京電機大学職員出向規程」に基づき、文部科学省、公益財団法人大学基準協会、女子栄養大学への出向、また、教員については、教育研究に携わる者の多様性及び人材交流を促進し、研究・教育及び産官学連携活動の活性化を推進するために「東京電機大学クロスアポイントメント制度に関する規程」に基づき、株式会社日立製作所と協定を締結したうえで教員が出向している。

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 1：監査プロセスの適切性

評価の視点 1：点検・評価結果に基づく改善・向上

<適切な根拠（資料、情報）に基づく定期的な点検・評価>

「中長期計画」を計画的かつ着実に実施するため、「中長期計画」を踏まえた単年度の事業計画において、具体的取組み事項（アクションプラン）を設定し、期中に中間評価、期末に実施結果報告を行うこととしている。各部署から提出された中間評価、期末評価は、「大学調整連絡会議」でも報告され、「マネジメントレビュー規程」に基づき、事務部長会のもとに年 2 回開催する「マネジメントレビュー会議」において、アクションプランの進捗状況を確認し、点検・評価を行っている。

2020（令和 2）・2021（令和 3）年度ともに年 2 回の「マネジメントレビュー会議」を実施した。なお、2020（令和 2）年度前期については、新型コロナウイルス感染症感染拡大防止の観点から、予定していた会議に代え、書面等により実施、後期については、前期のマネジメントレビューの実施結果を踏まえ、規程に定める実施内容を一部変更のうえ、集合形式でなく、オンライン形式にて開催した。2021（令和 3）年度は、前期・後期ともに、事前監査を含め、マネジメントレビューをオンライン形式にて開催した。

また、中長期計画書（改訂版）の工程表の各項目に、改訂の際に可能な範囲で設定した数値目標について、2020（令和2）・2021（令和3）年度ともに各活動項目の進捗状況を確認し、多くの活動項目で概ね計画どおり進捗したものの、主に新型コロナウイルス感染症の影響を受け、進捗が遅れる結果となった活動項目があったことを確認した。

<監査プロセスの適切性>

本学では、大学運営の適切性を点検・評価することを目的に、監事による監事監査、監査法人（公認会計士）による会計監査、監査室（内部監査員）による内部監査の実施ならびに毎年、三様監査連携会議を開催するなど、業務並びに財政の健全性を確保するための連携強化に努めており、監査プロセスの適切性を維持している。

特に、内部質保証に欠かせないコンプライアンスについては、「学校法人東京電機大学監査規程」に基づき、常設組織である「監査室」において、公的資金の管理や予算執行の適切性等に関して、理事長が任命した内部監査員による定期監査、随時監査を実施し、理事会等への報告を行っている。

監事は、本学寄附行為第13条に基づき2名を配置し、私立学校法第37条第3項に基づく職務として、本学の法人業務、財政、理事の業務執行に関する監査を行っている。手法としては、業務、財政の状況、計算書類（資金収支計算書、事業活動収支計算書、貸借対照表）および理事の業務執行状況について毎年監査を行い、理事会ならびに評議員会にて報告の上、監事監査報告書を大学ウェブサイトにて学内外へ公表している。

なお、監査室との連携では、毎年、内部監査（前期会計監査・後期業務監査）において監査室と合同で実地監査を実施し、監査室から最終的な内部監査結果の報告を受けている。

監査法人（公認会計士）は、私立学校振興助成法第14条第3項に基づき、本法人の資金収支計算書（人件費支出内訳表を含む。）、事業活動収支計算書、貸借対照表（重要な会計方針及びその他の注記、固定資産明細表、借入金明細表及び基本金明細表を含む。）ならびに収益事業に係る貸借対照表及び損益計算書について監査を実施している。監査は、監査計画に従い、概ね10月から始まり年間749時間を費やし実施している。

また、監査法人は遵守すべき規範である監査基準に基づき、あらかじめ本学理事者とディスカッションを行うことにより、法人運営に伴い発生する事業リスク（大学の事業運営や中長期計画の達成を阻害するような要因など）の回避など、内部統制の状況を確認している。

監査室は、「東京電機大学監査規程」第7条に基づき、監査室（内部監査員）を中心に、法令、学内規程、ガイドライン（合規性）、有効性、執行管理、運営諸活動の遂行状況の適法性及び効率性の観点から、経費執行データ分析、証憑書類突合せ、計画書・報告書等の閲覧・分析、取引業者の売上データと支払いデータの突合せ、出張関係書類の突合せ、購入物品の現物確認、研究者との面談など内部監査を行い、公正かつ独立の立場で検討・評価の上、その結果に基づく情報の提供ならびに業務の改善および合理化のための助言・提案等を通じて、本法人の社会的信頼性の保持と健全な運営を確保している。

<点検・評価結果に基づく改善・向上>

監査を受けた部署に対しては、監査結果をフィードバックし、必要に応じて改善計画策

定指示書の交付によって改善計画の提出を求めており、改善・向上への取り組みが行われている。なお、改善結果に基づき更なる改善点が見込まれる場合は、フォローアップ監査として実施している。

また、監査結果については、三様監査連携会議にて監事ならびに監査法人へ報告がされており、客観的な評価をうけることにより、会計、業務改善の体制は確立していることから、点検・評価結果に基づく改善・向上はできているといえる。

(2) 長所・特色

本学では、事務・技術職員の新規採用及び育成は、建学の精神や大学の教育・研究の理念に基づき定めている「学校法人東京電機大学が求める事務・技術職員像」に基づき行っている。さらに職員の研修は、「中長期計画」を策定し行動していく中で、毎年度テーマに沿った研修を実施している。階層別（管理職・一般職）、特定課題研修（ハラスメント防止）、部門別研修（全学FD／SDセミナー、グローバルSD）のほか、経費の一部を補助する自己啓発研修を通じ、職員一人ひとりが業務に取り組む姿勢と意識を改革し、社会状況の変化に迅速かつ適切に対応できる人財となることを目指している。そのほか、女子栄養大学との間に人事交流に係る覚書を締結し、相互に職員を派遣させることにより、組織的なSDを実施している。

また、評価制度における目標の設定では、「中長期計画」又は「該当年度の事業計画」の各項目の関連事項の中から最低1項目の目標を設定させることにより、個人の目標と学園の目標のベクトルを合わせる形をとっている。

教職協働の点では、『学事部門』の所属長を教育職員が担うことにより、教育職員が大学事務運営に携わることで教職員相互の理解のうえ運営を行うことができている。

監査室における内部監査は、2020（令和2）年度に「学校法人東京電機大学内部監査の基本方針について」を定めたことにより監査計画の指針が明確になっている。

また、毎年度、前期監査実施計画（公的研究費使用に関する会計並びに業務監査）、後期監査実施計画（業務監査）を作成し理事長、監事、理事会に報告の上、計画に基づき実施している。

(3) 問題点

新規採用及び育成について、「学校法人東京電機大学が求める事務・技術職員像」を基本として行うことにより、似通った特性をもつ者が多い傾向があり、強力な個性をもつ者が少ないというデメリットがある。

経費を一部補助する事務・技術職員の自己啓発研修では、利用者がある程度固定され、裾野が広がらないため、さらに利用促進の周知等が必要である。職員の研修では、部署が独自に実施している研修と規程に基づく法人全体の研修は連動しておらず、効果、効率の面で改善の余地がある。

評価制度に係る目標設定では、個人ごとの設定内容の難易度に乖離がある点が問題として挙げられる。

『学事部門』の所属長を担う教育職員が事務運営に不慣れであるが故に、運営に支障を

きたす恐れがある。

内部監査の実施に伴い、評価指標が担当者によって異なる恐れがあることから、2020（令和2）年度の監査方針を定め監査を実施しているが、形骸化させないことが必要である。また、業務監査については、一部の被監査部署に毎年注視してしまう恐れがあることから、大学全般の内部監査を実施するためのテーマ設定が必要である。

（４）全体のまとめ

本学は、「中長期計画」に基づく大学運営に関する方針を広く社会にも発信するとともに、学内構成員へさまざまな方法、場面で周知を行い、各部の各業務において計画実現のため事業に取り組んでいる。また方針に基づき学長をはじめ役職者、教授会・大学評議会等の組織を整備し、危機管理体制を整え大学運営を行っている。大学運営を支える予算では、「中長期計画」の骨子となる財政健全化実行計画の目標達成を目指し、編成・執行を行っている。事務組織は、業務内容の多様化への対応のため見直しを行い、教職協働、業務評価、組織的なSD等を実施し、適切に機能している。また、運営について定期的な点検・評価を行うとともに、適切な監査プロセスを維持し、改善・向上に取り組んでいる。

今後の内部統制の考え方として、新型コロナウイルス感染症や少子化など、大学を取り巻く社会環境の変化に応じ、監査の着目点なども柔軟な対応が必要であると考えられる。さらに、社会に対し説明責任を果たすべく、引き続き三様監査に伴う連携強化を図り活動を行っていく所存である。

以上のように、本学は大学運営の適切性について定常的な点検・評価の仕組みに基づき、良好な運営を行っている。

第2節 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

評価の視点2：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・長期の計画等に則した中・長期の財政計画の策定>

本学は、理事長の諮問機関として学園の総合的な将来構想（計画）を策定する「将来構想企画委員会」を設置している。2012（平成24）年6月に「将来構想企画委員会」に「将来の東京電機大学のあるべき姿」について諮問し、同委員会からの答申書に示された将来計画の具現化を図るため、2014（平成26）年度から2023（令和5）年度までの10年間を目途する学園の「中長期計画」を策定した。

「中長期計画」では、大学、中学校・高等学校の将来計画を実行し、将来に亘って持続可能な財政基盤を確立するため、財政健全化を推進する活動項目を次のとおり策定し取り組んでいる。

- ① 学費改定による学生生徒納付金の増収
 - ・2023年度までに大学院、学部、中学校・高等学校の学費の増収を図る（総額約4.5億円の増収）
- ② 事業活動収入に対する人件費比率45%以下を目指した人件費の削減
 - ・2023年度を目途に2014年度予算大枠の4%相当の約3億円を削減する
- ③ 予算枠・学園運営規模の見直しによる経費の削減
 - ・2016年度予算より2%程度のマイナスシーリングを段階的に実施する（総額約5.2億円の削減）

上記①から③の取り組みを実行し、2023（令和5）年度以降の早期に事業活動収支差額比率10%の達成により、「学校法人東京電機大学中長期計画工程表（以下、「工程表」という。）に策定された各活動項目の実施に必要となる事業費を計上する。また、老朽化が進む校舎及び機器・備品等の整備・充実のため、第2号基本金の組入れの事業財源を確保することを計画し、2022（令和4）年度から第2号基本金の組入れを行ったところである。

なお、2019（令和元）年度には後半5年に向け工程表の見直しを行い、財政健全化の推進の活動項目のうち、事業活動収入に対する人件費比率45%以下を目指した人件費の削減については、人事諸制度の見直しに継続して取り組んでいるものの削減効果は十分でなく、積み残し課題となっている。そのため、当面の間、事業活動収支差額比率については予算ベースで3%の達成を暫定目標としている。

また、2024（令和6）年度からスタートする次の中期的計画の策定を「将来構想企画委員会」の下で開始するため、2021（令和3）年11月に理事長を委員長、学長を副委員長とする「基本方針検討委員会」を設置し、検討を開始した。

<大学の財務関係比率に関する指標又は目標の設定>

本学では、財政健全化を推進する活動項目の達成により、事業活動収支差額比率10%及び人件費比率45%以下を目標値として定めている。なお、目標値の達成状況については、各年度の事業計画書・事業報告書の作成において経年比較するとともに、全国の同系統大学及び関東近県の同種同規模大学との比較検討を行い、理事会・評議員会において本学の財務状況についての共通認識を図っている。また、決算時においては、日本私立学校振興・共済事業団が公表する「今日の私学財政」の各種財務比率のデータを用いて、本学と全国の同系統大学との比較分析を行い、本学の財務状況を確認している。

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>

本学の過去5年間の財務状況は、「事業活動収支計算書関係比率（大学部門）」（大学基礎データ表10）に示すとおりであり、「令和元年度版 今日の私学財政」（日本私立学校振興・共済事業団）の系統別（理工他複数学部）の全国平均と比べると、収入の根幹となる学生生徒等納付金比率、補助金比率及び寄付金比率はほぼ同水準である。一方、支出面では、人件費比率及び管理経費比率の水準は低く、教育研究経費比率は高い水準となっている。教育研究経費比率が高い水準となっている要因の一つは、2012（平成24）年度のキャンパス移転（千代田区神田地区→足立区千住地区）後の減価償却額の増加によるものである。その後、2026（令和8）年度以降の償却額は漸減していくことが見込まれ、全国平均とほぼ同水準を維持することになり、事業活動収支差額比率は安定的にプラスの水準を確保することで、将来に亘って持続可能な財政基盤を維持するものである。

なお、本学では、教育研究活動を推進していくには現在、収入の約80%を占める学生生徒納付金収入を安定して確保することが至上命題である。そのため、入試制度の多様化が進み、入学者の歩留まりの予測が難しいなか、入学目標数を確実に確保するため、学長を議長とする「学生確保対策会議」を設置している。「学生確保対策会議」では、当該年度の「入学者選抜合否判定の基本方針」を各学部長と共有するとともに、当該年度の「合格

者判定ガイドライン」を策定し、学部単位ではなく大学全体で入学者を確保することに努めている。

その結果、学生生徒納付金比率は、大きな変動はなく80%前後で推移しており、「令和2年度版 今日私学財政」（日本私立学校振興・共済事業団）の系統別（理工他複数学部）の全国平均に比べると高い状況にはなっているが、安定的に推移しており収入面における財政基盤が維持されている。

<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>

「中長期計画」で策定された教育研究活動を安定かつ持続的に実施していくため、財政計画の枠組みの中で予算編成を行うことが重要であると認識している。

本学では、7月に理事長、学長、大学・大学院・学務担当理事、財政（給与体系）担当理事及び事務局（経理部）において、当該年度に計画している特別事業及び改修・更新事業に係る基本方針を確認し、10月の理事会において予算大枠を確定した後、各校・各部に研究費、事務部署経費に係る予算案の作成を依頼する。必要に応じて予算折衝を行った後、予算額の差異の原因等とともに予算案の集計結果を1月の常勤理事会に報告し、2月の理事会で事業計画とあわせ予算を確定している。

なお、予算には毎年、特色ある教育研究を推進するため、上述の予算の他に大学全体に対して学長裁量予算を、また、各学部・研究科に学部長・研究科委員長預かり予算を計上している。

<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>

外部資金の獲得は、財政運営上の課題である収入構造の多様化に大きく貢献するとともに、大学の使命のひとつである研究活動の活性化に対しても重要である。外部資金の獲得増加に向け、学内体制を充実するため、産業界、国・地方公共団体等及び国内外の大学・研究機関との学術・研究交流を図り、研究資金・資源の積極的導入を促進する部署として「産官学交流センター」を、研究活動全般の促進を支援する専門部署として「研究企画室」を設置するなど改善を行ってきた。さらに、2012（平成24）年には両部署を発展的に統合した「研究推進社会連携センター」を設置している。

研究推進社会連携センターでは、外部資金を獲得するための支援体制として研究コーディネーター、産学連携コーディネーターを配置し、幅広い研究分野に対応した支援体制を整備している。これらのコーディネーターは、大学と企業を橋渡しすることにより受託・共同研究費の獲得に努めることに加え、科学研究費補助金に関する研究計画書の作成を支援（構想の立て方に関する講演、研究計画書の添削と面談）することにより、同補助金の採択件数の増加を図る等の活動を実施している。また、間接経費を伴う公的研究費の採択があった教員に対し、当該教員の研究活動全般を支援するための経費として「インセンティブ経費」を配分している。

以上のような活動を行った結果、2019（令和元）年度の外部資金の獲得状況は、科学研究費補助金2.5億円、受託研究費2.0億円、研究奨励寄付金1.0億円及び各種助成金0.1億円を合わせると5.6億円となり、2014年度に比べ約0.8億円増加している。

寄付金（募金）については、これまで周年事業の際に実施した募金事業を発展的に展開することとし、2013（平成25）年に寄付者の意向を尊重した使途を指定できる恒常的な募金活動を行うことを特色とした「学校法人東京電機大学サポート募金」を開始した。安定した寄付金を獲得するため、寄付者と学園との連携の強化に努めることを目的とし年1回、「寄付感謝の集い」を開催している。また、本学園の教育・研究の振興を目的とする各種募金等に賛同する個人の寄付者に対し、「寄付者顕彰規程」に定める称号を授与し、顕彰している。さらに、2016（平成28）年にはインターネットを利用した募金方法を導入し、寄付者の利便性を高めている。これらの取り組みを継続して実施してきた結果、2019（令和元）年度も目標額を上回る寄付金を獲得することができ、2015（平成27）年度から開始したサポート募金は、これまでに12億円を超える寄付金を獲得している。また、個人及び企業・団体等から20件の1,000万円を超える高額寄付を受け入れている。

資産運用については、過去の経験を踏まえ安全を第一とした上で、資金計画に基づき、運用期間及び運用資金について十分な見通しを立て、資金繰りに支障のないように努めてきている。なお、これまでは国債、地方債及び企業債に比重を置いて運用を行ってきたが、低金利状況が続くなか満期償還時の利率と再運用時の利率との乖離が大きいことから、新規発行債券よりも高い利率が見込まれる劣後債等の購入も可能とするため、2021（令和3）年度に資産運用に関する取扱細則の一部改正を行った。なお、有価証券の購入は、常勤理事会（重要なものについては理事会）の承認を得て行っており、また、運用状況は年2回（4月及び10月）、理事会において報告している。

（2）長所・特色

次の100年に向け、社会環境の変化に適応し輝き続ける本学の実現のため、財政面では、財政健全化を推進する活動項目（収入の増加、経費の削減、人件費の抑制）を計画どおり行うことにより、将来に亘って持続可能な財政基盤の確立に努めてきた。その結果、収入の増加及び経費の削減については当初の計画どおり実行することができ、老朽化が進む校舎及び機器・備品等の整備・充実を図るための事業財源として、第2号基本金の組入れを2022（令和4）年度から開始した。

（3）問題点

財政健全化を推進する活動項目のうち人件費の削減については、人事諸制度の見直しに継続して取り組んでいるものの削減効果は十分ではなく、積み残し課題となっている。積み残し課題が解消されるまでの間は、人事諸制度の見直し（61歳以降の処遇の変更）の際に付された付帯事項の実行に注力し、継続して人件費の削減に努めていく。

（4）全体のまとめ

本学は、財政健全化を推進する活動項目を計画どおり実行し、将来に亘って持続可能な財政基盤の確立を目指し、その指標として事業活動収支差額比率10%の達成に取り組んできた。活動項目のうち人件費の削減については、前述のとおり積み残し課題となっているが、暫定目標としている事業活動収支差額比率3%以上を達成できる財務体力を維持し、

教育研究活動を安定して遂行するとともに、老朽化が進む校舎及び機器・備品等の整備・充実を図るための事業財源の確保の見通しも立ち、今後はさらに十分な財政基盤の確立に取り組んでいく。