

## 第Ⅸ章 管理運営・財務

### 【1】管理運営

#### 1. 現状の説明

##### (1)大学の使命・目的の実現に向けて、管理運営方針を明確に定めているか。

ア. 意思決定プロセスの明確化

本学の管理運営に関わる主要な会議体としては、法人理事会、法人評議員会、学内理事会、全学代表教授会、学部教授会、学部長会、学部連絡会、大学院委員会及び事務連絡会がある。以下に、その概要と関係を記す。

本学は、「寄附行為」に明示されるように、理事、監事からなる役員体制、その選任手続き、定数、任期、職務、理事会の構成と議決事項、及び評議員会の規定、選任手続き、定数、任期、職務、評議員会の構成を明示している。理事総数の過半数の議決により理事のうち1名を理事長に選任している。

理事会及び評議員会では、寄附行為に学園の運営に関わる審議・議決事項を明示している。なお、「理事会規程」において「経営面と教学面における意志の疎通を図り業務を円滑に処理することを目的として学内理事会」が設置され、経営面と教学面の意志疎通が図られる体制がしかれている。

教授会は、愛知学院大学学則第47条に、「代表教授会及び学部教授会(教養部教授会を含む)を置く」と明示されている。また、2015(平成27)年4月に改正された学校教育法に準拠された形となっている。

学部長会は学長の諮問機関として月2回開催されており、学部連絡会は教学に関する諸事項について、各学部(教養部を含む)間の連絡調整を図る事を目的に月1回開催されている。

大学院委員会は、大学院学則第37条に基づき設置している。大学院委員会の審議事項は、「大学院の運営その他研究科に共通する重要な事項を審議する。」と定めている。また各研究科委員会を置き、「各研究科の研究及び教授に関する事項、学位に関する事項その他研究科に関する重要な事項を審議する。」と定めている。

ここに明らかなように、本学においては、学長が代表者となり代表教授会、大学院委員会において教学に関する事項を審議・議決している。その上で、法人理事会、法人評議員会において、経営判断を含めた審議・議決をしている。教学組織と法人組織の権限と責任は明確であり、教授会の権限と責任も明確である。

職員の会議体としては、愛知学院大学事務連絡会を構成している。事務連絡会は、「愛知学院大学事務連絡会規程」に基づき、「本大学の円滑なる事務運営をはかるため、事務連絡会をおく」とし、事務局長及び大学の各課の課長で組織している。

イ. 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

理事会は、法人および法人が設置する学校の管理・運営に関する基本方針を始め、寄附行為の改正、学則等主要規則の制定・改廃、役員を選任、予・決算、学部・学科等の設置および廃止、不動産の取得・処分、名誉教授称号の授与など、学校法人の最高意思決定機関として、法人運営にかかわる重要事項の決定を行っている。

理事の構成は、寄附行為第8条に次のように定められている。

- ① 学校で理事となるものは、第5条により設置する各学校の代表者の中から専任した者1名とする。

② 評議員のうちから選任される理事は 3 名とし、理事会において選定し評議員会の同意を得るものとする。

③ 理事会が選任する者 4 名とする。

④ 曹洞宗で理事となるものは、曹洞宗宗務庁責任役員会の推薦する者 5 名とする。

理事会の職務権限については、寄附行為第 17 条第 2 項に具体的に規定され、当該規則に定める事項以外の学園の業務は理事長に委任している。

大学の教育研究に関する権限と責任については、予・決算など理事会の権限に属するものを除き、学長がこれを掌ることとしている。

学長は、大学の総合的、統一的運営を図るために、学長の諮問機関として学部長会（構成員は議長の学長のほか、事務局長、各学部長（教養部長含む）、教務部長、学生部長、キャリアセンター部長、入試センター部長、図書館情報センター館長）を招集し、大学運営に関わる案件の審議や、各学部間の連絡・調整等を行っている。

#### ウ. 教授会の権限と責任の明確化

愛知学院大学学則第 1 条において、「本大学は学校法人愛知学院の経営により、教育基本法の趣旨に則り、学校教育法の規定に基づき、学問の独立を全うし、真理の探求と、学問の応用につとめ、深く専門の学芸を教育研究し、その普及を図ることを目的とし、併せて愛知学院設立の趣旨である仏教主義、とくに禅の教養を身につけた個性豊かにして教養高く、国家および社会の形成者として有能な人材を育成し、もって文化の創造発展と人類の福祉に貢献することを使命とする。」とその教育目標を明示している。この教育目標の実現について審議するのが学則第 47 条に示される教授会であり、また各学部で開催される学部教授会である。代表教授会、学部教授会が適切にその機能を果たすべく、本学全教職員が努力をしなければならない。

代表教授会と学部教授会の関係は、総合大学である本学が統一的機能を十分に果たすべく学部教授会で審議した内容を、大学全体としての調整をとるのが代表教授会である。

現在、代表教授会および学部教授会は原則毎月 1 回開催しており、代表教授会の前日には各学部長、教務主任が出席する学部連絡会を開催し、翌日の代表教授会で審議する教学に関する事項について連絡調整をしている。

さらに、月 2 回開催する学部長会では、代表教授会の議案の整理、大学の教学方針などについて学長を中心に慎重に議論を行っている。

## **(2)明文化された規定に基づいて管理運営を行っているか。**

### ア. 関係法令に基づく管理運営に関する学内諸規程の整備とその適切な運用

法人全体の管理運営は、私立学校法に基づく寄附行為の定めに従っている。また、教学の管理運営は、学校教育法および関連法令に基づく学則に従っている。寄附行為には役員構成およびその選任方法、理事会・評議員会の構成および議事等について定め、愛知学院大学学則では教学事項の決裁基準や教授会をはじめとする機関会議における議事等を定め、これらを基本として本学の管理運営を行っている。

本学には評議会、大学協議会と称するものはなく、それに相当するものとして、学部連絡会、学部長会がある。各学部で審議検討された教学事項が、学部長、教務主任及び各課長が出席する学部連絡会に上程され、更にそれに続く学部長会で慎重に審議した上で代表教授会に上程し決定している。この全学の連絡調整の為の会議は学長によって司られ、円滑に議

事運営をしている。

また、法令等の改正・施行等があった場合は速やかに学内規程の改正を図っている。

個人情報及び公益通報等に関しては、本学院において「個人情報の保護に関する規程」、「公益通報に関する規程」、「行動規範」を定めており、管理運営はこうした規程に則って行っている。

#### イ. 学長、学部長等の権限と責任の明確化

愛知学院大学の学長は、本大学を代表し、学校教育法第 92 条第 3 項に定められているように教育研究に関する校務をつかさどり、所属職員を統督している。また、学長は学校法人の理事に位置づけられ、寄附行為の定めに基づいて、理事会の定めるところにより、この法人および法人の設置する各学校の教学又は管理運営に関する業務を分掌している。

学部長は、学部教授会の審議を執行し、学部を代表することが、各学部教授会規程において規定されている。また、学部長のうち半数の 5 名は学校法人の評議員となっており、法人運営に当たっての意見を上申できる体制をとっている。

以上のように法人理事である学長、評議員である学部長は、法人全体の政策審議と日常的な管理運営および執行に責任を持っており、学校法人の最終意思決定機関である理事会を支え、教学優先の視点に立つ公正性と合理性を担保するものである。

これらの制度により、法人全体の方針に対して大学の意思を反映させる権限と役割を有するとともに、当該学部所属教員に対して学園全体の運営方針について、理事・評議員として徹底を図り執行する責任と権限も有している。

#### ウ. 学長選出および学部長の選出方法の適切性

学長は、学長選任規程第 2 条及び学長候補者選考規程第 3 条により、愛知学院の専任教員で曹洞宗の僧籍を有する必要がある。また、学長の選考については学長候補者選考委員会が学長候補者を選考し、学内理事会に 2 名以内の候補者の推薦を行い、学内理事会において協議し、法人理事会の過半数以上の賛成を得たものを決定し、理事長の推薦により曹洞宗管長の認証を受けて専任されることになっている（学長選任規程第 3 条、学長候補者選考規程第 4 条）。また、任期は 4 年で再任を妨げないことになっている（学長選任規程第 5 条第 1 項）。

宗門の学校である愛知学院にとって学長の選任方法を評価するならば、曹洞宗の開祖道元禅師の教えを基とし、建学の精神でもある「行学一体・報恩感謝」を教育の理念に掲げる大学として、その統括責任者たる学長が曹洞宗の僧籍を有することは至極当然と考えられる。また、これまで創立以来一貫して「行学一体・報恩感謝」の建学の精神を掲げ、禅的教養を身に付け社会に貢献できる人材を多く送り出し、中部地区の私立の総合大学として順調に発展してきたことは、大学運営について適切であるとの評価を与えることができる。

学部長の選出方法については、「学校法人愛知学院事務組織規程」第 40 条に「当該学部に関連する教授をもって充てる」と規定している。また学部長は当該学部の事務を所掌し、所属職員を踏得する各学部自治のもと各学部・研究科教授会規程で定めており、それに則り各組織で運用している。任期は 2 年で再任を妨げないことになっている（大学教職員役職者の任期に関する内規第 2 条第 2 項）。

### **(3)大学業務を支援する事務組織が設置され、十分に機能しているか。**

本学では「学校法人愛知学院事務組織規程」を定めており、大学業務を支援する事務組織

等を整備している。

第 3 条では大学の事務組織、第 4 条では大学の附属機関を規定しており第 2 章においては職員組織を規定している。

そして、第 3 章において所轄事務として、それぞれの事務組織における所掌事務要領が記されており、具体的な事務の内容および、立案責任者や決裁者まで規定化している。

以上が現在の事務組織の構成の概要であるが、本学においては人員配置の適切性や事務機能の改善・業務内容の多様化に対応するために、必要に応じて理事会が主導することによって組織編成の見直しを進めている。

組織改変として 2014(平成 26)年度には行政より出される提言等に対応すべく「大学改革推進企画室」を設置し、より迅速に大学運営について対応を取れるように体制を整えた。

職員の採用に関しては、専任職員については、人事課が企画立案し理事会において審議を行い、理事長決裁で決定している。本学の場合は、採用人数が例年若干名で推移しているため、募集については本学の学生を対象とした一般公募にとどめ、必要に応じてその都度中途採用を実施している。

また、昇任については、毎年各所属長に対して「退職予定者調査」を実施し、翌年度の退職予定者の調査と併せて人員配置等に関する要望を調査している。その後、必要に応じて所属長との打ち合わせを行い、その内容を踏まえたうえで理事および人事課長が何度も打ち合わせを行い、昇任を含んだ人員配置の原案を人事課長が作成後、理事会における審議を経て決定している。

### **(4)事務職員の意欲・資質の向上を図るための方策を講じているか。**

事務系職員俸給表において、標準的な職務が等級として規定化されており、適用を受ける職員は給与明細書を見ることにより、自身に課せられた標準的な職務内容を理解することができる。この等級は、該当する等級の必要在級年数および卒業後の必要経過年数を充足することによって、直近上位の職務の級に昇格することができるが、それとは別に係長・課長補佐・課長といった役職に就いた場合、それぞれに定められた職務の等級が充てられることとなり、事務職員の意欲の向上を図っている。

事務職員の研修は、毎年事務職員全員を対象として研修を行っており、事務職員研修企画運営委員会において研修内容の検討を行い、2015（平成 27）年度は「私立学校の事務職員に対する社会からの要請に対応する」ことを念頭に置き、教育の質的転換に関する SD、特に職員のマネジメント力の強化が、今後の大学における教育・研究や組織管理・運営に関して必要であることを踏まえ「私立大学職員向け SD 研修」を実施した。

この研修は、「教員と協働する専門性の高い職員の育成に向け、SD (Staff Development) の機会と場を充実する」という中央教育審議会の提言に基づき、今後の事務職員研修を、「職員の SD」に生かしていくことを考慮したことから始まり、2009（平成 21）年度以降全ての研修で外部講師を招聘したうえで様々な内容で研修を行っており、多くの事務職員が基本的なスキルを身につけることはもちろん、職員の SD や自己啓発のために参加している。

来年度以降も、事務職員研修企画運営委員会で検討を行い継続して研修を進めていき、事務職員の資質の向上を図っていく方針である。

## 2. 点検・評価

### (1) 効果が上がっている事項(優れている事項)

教学面を担っている学長、ならびに学部長がそれぞれ理事、評議員となっている点で、教学の方針が理事会にも伝達され、共有されている事は本学院を運営していくのに際し行政のみで意思決定がされるのではないことは、大学運営としての両輪が上手く機能しているといえる。

現在、私学を巡る社会情勢は、ますます複雑化してきており、それに伴い業務の多様化・高度化・専門化などが進んでいる。そのため、理事会が主導して組織編制を見直すことにより複雑化した社会情勢に柔軟かつ迅速に対応し、学生や保護者のニーズに的確に応えることが出来ているのではないかとと思われる。

また、研修は毎年事務職員研修企画運営委員会において研修内容を決定し、職員のSDに生かしていくことを前提として内容を決定しているため、より時代に即した研修を実施することが出来ている。さらにより実践的なロールプレイング方式の研修も多く実施しており日常業務にも直ぐに生かすことが出来ると参加者からも好評を得ている。

さらに2014(平成26)年度は「教育の質的転換に関するSD」、2015(平成27)年度も大学職員としてのモチベーションを高める研修会を開催したことは効果が上がっていると思われる。

### (2) 改善すべき事項

現在、大学での決定事項について、本学の事務組織表にもあるように、大学の決定事項は法人に対して上申という形で決裁を乞う形態となっており、大学独自の運用幅が狭いのが現状であり、決定・執行までの時間が要するところに改善の余地がある。

現在の私立大学を巡る環境は厳しくなるばかりで、容易に事務職員を増員することは出来ない。そのような状況の中で、業務の多様化が進んでおり、時代に即した新たな事務組織を立ち上げることも必要不可欠だが、組織の統廃合をさらに進めていく必要がある。

研修においては、今後の社会情勢や私立大学を巡る環境の変化に対応するために、マンネリ化することがないように従前からの研修会の実施方法を事務職員研修企画運営委員会での審議方法を検討していく必要がある。

## 3. 将来に向けた発展方策

### (1) 効果が上がっている事項(優れている事項)

大学の責務としての「自立・協働・創造に向けた一人一人の主体的な学び」を実践するに当たり、学長を中心とした諮問機関である学部長会や学部連絡会等で検討課題が共有され、実現に向けた方策を検討していることは将来にむけて効果が上がっていると考えられる。今後さらに私立大学をめぐる環境は厳しくなることが予想され、学生や保護者さらには社会からの要請は増加すると思われる。そのような状況の中で、本学は2014(平成26)年度に名城公園キャンパスが新たに開設した。

本学にとって、極めて大規模な事業でまさに新キャンパスには、より時代に即した大学業務を支援する事務組織を作る必要があり、理事会が中心となって事務組織の構成作業に取り組むことにより、業務内容の多様化などにも十分対応できる、機能化した事務組織が構成できつつあると考えている。

また、研修については、今後継続して実施することにより、ますます多様化・複雑化していく学生や保護者さらには社会からの要請などにも対応していける、事務職員の資質が養われていくと考えている。

### (2)改善すべき事項

第2期認証評価で指摘があるように、決定・執行までの時間を要するところを改善し、大学の理念・目的を踏まえた中長期的な管理運営の方針・計画の策定しそれに則った運営を行うことで決定・執行までの時間の短縮を目指すことが望まれる。

現状、教学面での主要となる役職の人員が、教学組織と法人組織との認識の共有に寄与している事は事実であるが、予算・運営にあたり法人の決裁が必要であり、改善・改革に向かう即時性に対応したところに時間的なロスも多く見られる。こうした事を改善するにも教学組織での決裁の幅を拡げ、学長を中心とした教学組織の再構築が望まれる。

さらには、容易に事務職員を増員することは出来ない状況下で、本学は2014（平成26）年度に名城公園キャンパスが設置され、事務組織は増加することになった。今後は、各所属の業務を点検し、専門的な業務においては業務委託等の外注化も含めて検討していかなければならないと考えている。

また、研修については、開設される名城公園キャンパスは都心型キャンパスとなり、従来とは異なった事務職員としての資質が要求されると思われ、それに対応できるような研修内容を検討する必要がある。

## 【2】財 務

## 1. 現状の説明

(1)教育研究を安定して遂行するために必要かつ十分な財政的基盤を確立しているか。

## ア. 中・長期的な財政計画の立案

本学は、教育研究計画に基づく多額の資金を必要とする建物・大規模工事・大型設備等は、2号基本金をもって計画的に積み立てを実施し、資金計画に無理が生じないように適宜見直しをしながら財政計画を組んでいる。

また、資産とされない経費部分については、予算編成時に具体的方針(各種改革事業等(教学面の充実化、キャリア支援の充実化、他))を打ち出し、中長期的に実施が可能となるよう予算を調整している。なお今後の主な計画としては、末盛キャンパスにある歯学部附属病院(歯学部臨床系)の増築及び改修計画がある。

また近年増加傾向にある奨学金についても、資金が減少せぬよう大部分を3号基本金から得る利息をもって充てている。この3号基本金以外にも寄付金収入及び外部資金による収入が、奨学金や教育研究基盤の一助となっている。外部資金の実績数等については、次の「科学研究費補助金・受託研究費等の外部資金の受け入れ状況」で説明する。

支出面においては、大きな部分を占める人件費部分についての削減策として、教職員の補充の見直しや業務委託の積極的導入により抑えている。

経費面については、従来実施していた予算編成方針におけるマイナスシーリングを消費税増税等に伴い一時的に休止とすることで、全学的に安定した予算執行を可能としている。

## イ. 科学研究費補助金・受託研究費等の外部資金の受け入れ状況

近年の退学者数の増加傾向と学納金改定に伴い学納金収入自体が減少傾向にある。そこで学納金以外の収入として外部資金獲得が非常に重要となっており、本学においても2005(平成17)年度に設置した産官学連携課を、2008(平成20)年度には研究支援センターとし、2010(平成22)年度に設置した知財課と併せ、2012(平成24)年度から大学事務局研究支援課として強化を図ったことで、外部資金の獲得件数が少しずつ増加傾向にある。今後は、個人研究費等の研究経費とも併せながら更なる獲得を目指す。

また、2014(平成26)年度は都心部に開設した名城公園キャンパス内に「地域連携センター」を設置し、名古屋市及び北区や日進市等との地域連携を今まで以上に強化している。

なお、近年の外部資金導入状況を以下表にまとめた。

<外部資金の導入状況(2015(平成27)年度～2012(平成24)年度)>

(単位：千円)

項 目	平成 27 年度		平成 26 年度		平成 25 年度		平成 24 年度	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
文部科学省科学研究費補助金	104	143,279	99	170,106	89	154,384	86	153,500
受託研究費	73	18,513	57	11,132	59	11,207	67	11,066
奨学寄附金	51	45,109	40	41,428	45	52,566	39	54,050
合計	228	206,901	196	222,666	193	218,157	192	218,616

ウ. 事業活動収支計算書関係比率および貸借対照表関係比率の適切性

本学の消費収支計算書は、法人・大学・短期大学・歯科技工専門学校・高等学校・中学校・附属病院の7部門で構成している。

ここでは2015（平成27）年度の比率と日本私立学校振興・共済事業団の『平成27年度版「今日の私学財政」大学・短期大学編』、「大学法人・学生生徒数10千人以上」に掲載されている2014（平成26）年度の平均値との比較をする。（2014（平成26）年度の平均値は、旧会計基準から算出している為、計算式の分母が異なるので注意を要する。）

人件費比率の56.9%は、全国平均値（49.1%）より7.8%高い値となり、人件費依存率は76.1%で、全国平均値（78.8%）より低い値となっている。それぞれ平均値に近いとはいえ、今後も教員の定年年齢等抑制を中心に検討し、業務面についても効率化・合理化を意識した業務委託等を推奨する必要がある。

教育研究経費比率の34.6%は、全国平均値（37.1%）より2.5%少なく、教育研究経費そのものは近年増加傾向にあるものの、少なくとも30%を切ることが無いよう予算化している。

また、学生生徒等納金比率の74.8%は、全国平均値（62.3%）より12.5%高い値となっている。例年70%以上の比率となっていることから、学生生徒納付金に依存している状態となっている。なお数年前まで増加傾向にあった学生生徒等納付金収入も、近年は授業料改訂等により減少傾向にある。今後は、少しでも減少を食い止められる様、新学部の開設をはじめ学部学科の再編成が必要と考える。

総括的にみると、非常に多額な投資を要した新キャンパスの開設準備が終わったものの、新たな計画による基本金の組入により、基本金組入後収支比率が109.7%で全国平均値（104.7%）より5.0%高くなっている。

貸借対照表については、2015（平成27）年度の比率と事業活動収支計算書関係同様日本私立学校振興・共済事業団の資料を使って比較する。

本法人においては、固定資産構成比率が89.2%と全国平均値（87.8%）に比べ少し高く、同じく流動資産構成比率も10.8%で全国平均値（12.2%）より少し低いものの、流動比率では319.2%となり全国平均値（216.5%）より高く、資金の流動性が安定していると言える。収支均衡を原則とした財政運営の実施を目指す為、計画的に引当特定資産を計上しているが、執行時には、基本金組入額が増え、基本金組入後収支比率が100%を超える年度がある。しかしこれは、計画的な引当特定資産から充当したもので問題ないと言える。

また、財政的な安全性をみる自己資金構成比率も91.9%と全国平均（85.5%）より高く、基本金比率（99.3%）については、資産取得において一部新キャンパス建築費用の為に借入しているものの比較的健全なる経営状態とも言える。

負債面についても、負債比率が8.8%で全国平均値（16.9%）より低く、総負債比率では8.1%と全国平均値（14.5%）より低いことから健全と言える。

**(2) 予算編成および予算執行は適切に行っているか。**

ア. 予算編成の適切性と執行ルール of 明確化、決算の内部監査

本学は、毎年7月の学内理事会において次年度の予算編成方針を決定している。

翌8月には、予算担当者を対象に予算編成方針の発表と同時に申請業務についての説明をする予算申請説明会を開催している。

予算編成方針の主な内容は、本学の現在の財政状況と今後の見通しを踏まえ、「学院躍進化へ向けた具体的施策」と「学院財政健全化へ向けた具体的施策」及び「その他」に分け、増額部分と削減部分の内容を全教職員へ意識付けをしている。

各部署からの予算要求を編成する手続きは、まず各キャンパスで予算審議をし、法人本部の財政部へ提出する。財政部は、各キャンパス・各部署の予算要求内容を予算編成方針と照らし合わせたうえで精査し、学内理事会へ提案し決定する。

また執行ルールについては、2012（平成24）年度より「学校法人愛知学院予算取扱マニュアル」を作成し、学内のWeb環境より配信することで不明な点や本学独自の予算部分について明確化され理解することが可能となった。なお2003（平成15）年より会計システムを導入（一部の部署を除く）することで、予算執行から差引簿管理まで各部署において管理が可能となった。

次に決算の内部監査については、従来から私立学校法第37条第3項および学校法人愛知学院寄附行為第18条に基づく監事による監査、私立学校振興助成法第14条第3項に基づく監査法人による会計監査、学校法人愛知学院内部監査規程に基づく内部監査を実施している。

監査法人による会計監査は、2007（平成19）年度より有限責任あずさ監査法人と契約し、年度毎に取り交わす契約事項に基づき期中監査、固定資産実査、現金・預金実査、決算期末監査等を実施している。特に期中において不明な点が発生した際には、監査法人と意見を交わしながら正しい会計処理を実施している。

よって、決算時における監査結果は適正であると「監査報告書」を頂いている。

#### イ. 予算執行に伴う効果を分析・検証する仕組みの確立

本学は、予算執行の区分を3つに分けている。

1つ目は、「経常予算」とし、これは、各部署が1年間通して業務を遂行するのに最低限必要となる経費を意味し、2つ目は「単年度予算」とし、記念行事・大型設備購入等の一時的な目的（事業）のことで、3つ目は「複数年度予算」とし、年度をまたがる大型研究プロジェクト・施設設備の段階的購入計画等としている。

先にも記述した「会計システム」の導入により、区分毎に詳細な目的別予算を執行することで、経年比較や効果を分析・検証することができる。

また、予算要求時には利用率や稼働率、参加者数、年間の維持費（保守・光熱水費等）等について別途財政部門に資料の提出を求めヒアリングを実施している。

## 2. 点検・評価

### (1) 効果が上がっている事項(優れている事項)

決算数値において、安定的な収入が確保できる理由のひとつである学納金収入が、都心部への新キャンパス開設や学部学科の新設等により減少を食い止めることができ、立地等施設環境の影響もあり教育研究の効果が大きく上がっている。また、前にも記した外部資金獲得を前提とした研究を支援する部署の設置により、事業収入の増収が挙げられる。

このように安定的な収入確保が可能となることで、中長期計画にもある基本金組入計画の実施を可能としている。中でも特定資産を引き当てているうち「減価償却引当特定資産」について、累計額の50%を目標（2016（平成28）年3月末現在組入率38.9%）に組入を計画的に実施していることは将来に向けて永続的に存続させることを意味し、資金の確保

という点で効果があると思われる。

## (2)改善すべき事項

収入面については、近年一部の学部で学納金の改定（減額）に伴い学納金収入が大きく減少し安定的な収入が困難となっている為、外部資金を始め増収を図る必要があり、中でも寄付金については大きな課題と言える。

支出面については学内の教職員によるコスト意識がまだまだ低く、各部署における業務改革が必要である。

事業活動収支計算書の教育活動収支において、教育活動収支差額がマイナスとなった要因は、歯学部が入学定員超過による交付対象外となった事が大きく影響を受けているが、今後は補助金に頼らない収支バランスを意識した運営が必要と考える。

## 3.将来に向けた発展方策

### (1)効果が上がっている事項(優れている事項)

教育環境整備の最も大きいプロジェクトとして、2014（平成26）年4月に新キャンパスが開設し、2年以上が経過した。学生及び産官等からは、本学に求められる事項が以前より増え本学の役割を改めて認識することができた。引き続き名古屋の中心部に立地していることを生かして、中部圏及び名古屋地区に根差した大学としての役割を担えるように更なる発展を目指す。

### (2)改善すべき事項

寄付金の増収改善策としては、卒業生（同窓生）をはじめ、企業等に向けて今まで以上にホームページや広報紙（大学だより）等により発信する必要がある。

また近年、大学には時代のニーズに対応する為に専門的な知識が求められている。

そこで本学においても、新しく部署を設置する際には、教育部門及び事務部門において、部署等の統廃合を検討し、業務をスリム化のうえPDCAを徹底的に実施できる環境をつくり、組織の再編成ができる仕組みが必要と思われる。

特に、事務部門における各種業務がシステム化され効率化が進められている一方、大学及び法人で統一したシステムづくりがなされておらず、今後収入増加の見込みが少ない以上、支出の効率化を考えるうえで、各部門の再構築の検討も必要と思われる。

これから10年、20年先も安定的に存続する為に、外部からの情報も活用のうえ各種施設への投資等、今何をすべき時か議論に議論を重ねる必要がある。