

平成 25 年度 再評価  
自己評価報告書 (再評価) ・ 本編

[日本高等教育評価機構]

平成 25(2013) 年 6 月

**横浜商科大学**

## 目 次

I. 建学の精神・大学の基本理念、使命・目的、大学の個性・特色等	1
II. 沿革と現況	5
III. 「基準」ごとの自己評価	
基準 7 管理運営	10
基準 8 財務	22

## 1. 建学の精神・大学の基本理念、使命・目的、大学の個性・特色等

### 1-1 建学の精神・大学の理念

横浜商科大学（以下「本学」という）の建学の精神は、昭和 16（1941）年に開校された横浜第一商業学校（現「横浜商科大学高等学校」）の建学の精神と歩みを共にしている。創立者松本武雄は、昭和 16（1941）年横浜市鶴見区東寺尾の地において、信義誠実を第一義と考える「安んじて事を託さるゝ人となれ」の建学の精神を唱え、この根本精神に基づく人材育成が「国境をこえて相互理解に及ぶとき、世界人類の悲願である世界平和が達成されるのではないか」との強い信念のもとに、商業学校を設立した。

その後、高校の横浜市旭区西谷への移転に伴い、昭和 41（1966）年高校の跡地に、高校設立の建学の精神を継承して短期大学設立の「建学の精神」として、松本武雄が初代学長となり、商業教育の完成を目指して、横浜商科短期大学を設立した。

2年後の昭和 43（1968）年に 4 年制大学に改組し、本学は商学部のみ単科大学として発足した。昭和 49（1974）年に、商学科に加え貿易・観光学科と経営情報学科を設置、昭和 57（1982）年に現在の入学定員 300 名に変更した。

本学の建学の精神をより良く理解するために、二つのフレーズに分けて説明する。

まず、前半の部分の「安んじて事を託さるゝ」の意味についてである。つまり、他者から安心して事が委任されるためには、その事を遂行するための実力、すなわち専門的知識や技能が必要である。したがって、本学学則（昭和 43 [1968] 年 4 月 1 日制定）の第 1 条第 1 項では、「国際的教養の豊かな産業界の指導者を養成するため高等学校卒業者等に対し、商学に関する専門教育を施し」を掲げ、また第 2 項の教育方針の第 1 号に「高度な専門的職業人としての知識の修得」を唱えている。

次いで後半の部分の「人となれ」とは、人間味豊かな誰にでも好かれる人、すなわち豊かな人間性をそなえた学生の育成ということである。そのためには、人間としての基本的な行動様式をきちんと身に付けていることが何よりも重要である。そこで学則では「信義誠実を尚び」を、また教育方針には、より具体的に「高潔な倫理的水準の維持」「職業に対する強い使命感・責任感の修得」「崇高な奉仕の精神の養成」を掲げ、本学における必須の修得要素として、日常の学生への指導・育成に際しての行動指針としている。

建学の精神については、大学ホームページや「大学案内」【資料：F-2】などで広報するとともに、入学式での学長の式辞および理事長の祝辞や新入生のオリエンテーションにおいてその意義を説明している。また授業評価アンケートを利用して周知度をチェックし周知を図っている。

本学は平成 25（2013）年 3 月の時点で、19,762 人の卒業生を送り出してきた

が、地域に存在感のある大学であり続けるためには、これまでの大学の使命に基づく教育研究活動を今後ともさらに続けていくとともに、経済社会の激しい変化に適応すべく、大学は絶えず機能の再構築に向けた改革を迅速かつ強力に推進することが求められている。

## 1-2 教育方針、ディプロマポリシー、カリキュラムポリシー、アドミッションポリシー

今日、大学が果たすべき役割・機能については、①生涯学び続け、主体的に考える力を持った人材育成、②社会・経済の発展を牽引する人材育成、③世界的な研究成果とイノベーションの創出、④地域再生・地域課題解決における中核としての成果の発揮等が広く指摘されている。

そこで本学が目指すべきは、本学が果たすべき役割について目標を明確に定め、ビジネス社会に有為な人材を送り出すことにより社会に貢献する使命を構成員で共有し、今一度本学の建学の精神の今日的意義を確認することである。すなわち「主体的に学び考え、どのような状況にも対応できる多様な人材」の育成を目指すべきことを大学の教育の基本に据える。そのうえで、大学が、組織として地域と連携を深めることにより、地域的課題への取組みを充実・発展させていくことを通じ、本学が獲得・保有することのできる様々な資源と知見とを教育・研究していくとともに、それらを学生の修学意欲の向上に結びつけていく道を追求していくことが今日求められているのである。

以上のような本学の建学の精神と今日における教育理念・目的および教育的使命を基本とし、ディプロマポリシー、各学科の教育目的を設定し、これらに基づくカリキュラムポリシーの下に日々の教育活動を実践し、アドミッションポリシーに沿った募集活動を展開している。

### A. ディプロマポリシー

本学は、教育理念である「安んじて事を託さるゝ人となれ」を理解し、以下の能力を身につけ、かつ所定の単位を修得した学生に対し、卒業を認定し、学士（商学）の学位を授与する。

1. 社会に貢献する基盤となる知識とその活用力、論理的思考力、表現力、倫理観
2. グローバル化した社会で、ビジネスパーソンとして必要な語学力、国際理解力
3. 多様な価値が共存する現代社会が抱える様々な課題を多角的視点から把握する力
4. ビジネス社会で活躍するのに必要な高度な専門知識を応用し、諸問題を分析し解決する能力

表 I - 1 3 学科の教育目的

学 科	教 育 目 的
商学科	グローバル化したビジネス環境の中で、高度な職業的専門性と倫理観を兼ねそなえ、社会の求める事業を創造する人材を育成する。
貿易・観光学科	貿易や観光に関する専門的知識を修得し、国内はもちろん海外にも目を向け、国際的なレベルで活躍できる、幅広い視野と高い専門性をもつ人材を育成する。
経営情報学科	グローバル化と IT 化の潮流の中、経営情報に関する清新な学識を修得し、専門的職業人生を自立的に開拓できる人材を育成する。

B. カリキュラムポリシー

1. ビジネスパーソンとして活躍するのに必要な表現能力およびコミュニケーション能力、一般常識、数的処理能力、倫理観を育成するために、1 年次生に必修の基礎演習科目群を置く。
2. グローバル化した経済社会で活躍するのに必要な語学力、国際理解力を育成するために、国際理解力育成科目群を置く。
3. 視野を広げ多角的な視点から物事を思考する力を養うために、多角的思考力育成科目群を置く。
4. 高度な職業人として活躍するに必要な専門知識、問題解決能力を身につけるために、専門力育成科目群を置く。
5. 学習意欲に富み、特出した能力を有する学生に対して、知的好奇心を満たし、その能力を十分に伸ばすために、特別コース（プロフェッショナルコース）を置く。

C. 入学者選抜方針（アドミッションポリシー）

建学の精神「安んじて事を託さるゝ人となれ」を実践するために、信義誠実を尊重し、ビジネスの世界で活躍したいと考えている意欲溢れる前向きな人材を求める。

I - 3 大学の特色

本学は創立以来、横浜を拠点とする大学として、また全国屈指の商学部のみ単科大学として、社会的役割を担ってきた。本学の特色や個性（大学像）を集約すると、以下の 3 点に絞ることができる。

第一は、本学は前述のとおり単科大学を堅持し、入学定員は 300 名であり、学部としても決して大規模ではない。この教え育てるところの教育の場は、教える者と学ぶ者との密接なコミュニケーションがとれる最善に近い規模である

と言えよう。一人ひとりの教職員が、多くの学生の顔を覚えており、名前と顔が一致する学生も少なからずいる。そのため、複数の教職員の目が学生一人ひとりに注がれることとなる。また、キャンパスは落ち着いた雰囲気を醸し出し、学生同士もいつの間にか顔見知りとなり、まとまりのあるコミュニティが形成されている。

本学は、規模が小さいことを活かした教育の質的充実、少人数教育による大学教育の質の保証に力点を置いてきた。経済活動を営むすべての企業・団体において、商学の知識は不可欠である。本学は、その名のとおり商学の分野に特化した専門的知識の修得、より実践的で役立つ人材を育成することに第一の特色がある。

第二は、少人数教育を徹底している点である。大学が小規模であっても大教室によるマス教育は可能であり、小規模大学＝少人数教育ではない。それに対して本学では、初年次教育として1クラス25名程度の基礎演習と英語を必修化とし、クラス担任制も導入している。また、2年次以上でも1学年最大でも15名程度のゼミを必修化している。教員の負担は決して小さくはないが、本学では少人数教育を充実させている。このような教育方式を実践することで、学生同士の交流が活発になることはもちろん、学生と教員との関係も密接なものとなり、学生一人ひとりの個性や志向、学習到達度に応じた個別性の高いきめ細かな指導が可能となっている。

第三の特色は、横浜の立地特性を活かし、地域密着型の教育課程が充実している点である。横浜三大商店街のひとつである野毛商店街、横浜中華街との連携による特別講義、社会人招聘講座、今年までに連続30回に亘る公開講座とその叢書の発行、地域産業研究所を中心に活動している課外授業、あるいは地元企業との連携によるインターンシップ制度の活用などである。なお、将来就こうとする職業分野についてより高度な実践力を養成するため、特別コース（プロフェッショナルコース）を4コース設置して商科大学としての専門的教育指導に当たっている。

このように創立以来、堅固に守られてきた「商業教育＝本学の教育目的」を通じての「人間形成＝本学の建学の精神」という本学のよき伝統を今後とも絶やすことなく受け継ぎ、更なる前進を目指している。

## II. 沿革と現況

### 1. 本学の沿革

昭和 41 (1966) 年	4月	横浜商科短期大学開学（商科、修業年限 2 年、入学定員 150 人、収容定員 300 人、昭和 45 (1969) 年 3 月廃止）
		第 1 回入学式
	5月	学術研究会（現横浜商科大学学術研究会）発足
	7月	学生自治会が発足。各クラブの連合体として運動部連合会（現「体育部連合会」）と文化会（現「文化部連合会」）発足
	11月	第 1 回関東甲信越東海地区高等学校簿記競技大会を開催（昭和 50 (1975) 年第 10 回大会をもって終了）
昭和 42 (1967) 年	7月	「横浜商大論集」創刊（平成 25 (2013) 年第 46 巻 2 号発行）
	10月	第 1 回飯山祭（大学祭、平成 24 (2012) 年 10 月第 45 回実施）
昭和 43 (1968) 年	4月	横浜商科大学開学（商学部商学科、修業年限 4 年、入学定員 100 人、収容定員 400 人）
		初代理事長 吉沢一男就任 [昭和 60 年 (1968) 8 月まで] 初代学長 松本武雄就任 [昭和 61 年 (1986) 5 月まで]
		第 1 回入学式
昭和 44 (1969) 年	4月	商学部商学科に教職課程（高等学校教諭二級普通免許状「商業」、中学校教諭一級普通免許状「職業」）開設
昭和 45 (1970) 年	4月	学生定員変更（入学定員 200 人、収容定員 800 人）
昭和 46 (1971) 年	3月	第 1 回卒業式（平成 25 (2013) 年 3 月第 43 回学位記授与式、卒業生総数 19,762 人）
	11月	研究棟（現 3 号館）竣工
昭和 47 (1972) 年	9月	新特別教室棟（現 5 号館）竣工
	10月	「横浜商科大学報」創刊（平成 25 (2013) 年 4 月第 83 号発行）
	12月	横浜四大学連合学会に加盟。横浜五大学連合学会発足
昭和 48 (1973) 年	5月	「横浜商大 学生論集」創刊（平成 25 (2013) 年 3 月第 41 号発行）
昭和 49 (1974) 年	4月	商学部商学科の入学定員 200 人を 100 人に変更し、貿易・観光学科（入学定員 50 人）と経営情報学科（入学定員 50 人）を設置、3 学科制に改組。
	9月	電子計算室設置。中型電算機「FACOM230-28」導入
昭和 51 (1976) 年	1月	学術研究奨励金制度創設
	11月	開学 10 周年記念式典・祝賀会（於：スカイビル）
		クラブ活動用の武道場を建設
昭和 52 (1977) 年	1月	700 番教室棟（現 7 号館一部）竣工
	6月	横浜商科大学同窓会発足

	9月	「横浜商科大学紀要」創刊（平成23（2011）年11月第10巻発行）
昭和54（1979）年	4月	横浜市緑区西八朔にみどりキャンパス開設
昭和55（1980）年	12月	第1回学生生活実態調査（平成24（2012）年11月第9回調査）
昭和57（1982）年	4月	学生定員変更（入学定員300人[商学科140人、貿易・観光学科80人、経営情報学科80人]、収容定員1200人）
	6月	横浜商科大学学術研究会が学生表彰制度「松本武雄賞」創設
	7月	神奈川県湯河原町に湯河原学術研修所（セミナーハウス）を開設
昭和58（1983）年	4月	横浜商科大学学術研究会が、叢書刊行助成並びに個人およびグループ研究助成制度を発足
昭和59（1984）年	9月	第1回横浜社会人大学講座（現「公開講座」）開催（平成25（2013）年第30回講座開催）
	11月	「同窓会報」創刊（平成24（2012）年10月第41号発行）
	12月	育友会（保護者会）発足
昭和60（1985）年	3月	北京第二外国語学院（中国）と学術文化交流協定締結
	6月	7号館改修工事完了
	7月	1号館（開学20周年記念館）竣工
	8月	第1回地区懇談会開催（大学・育友会共催、平成24（2012）年7月第28回地区懇談会開催）
	9月	松本武雄 第2代理事長就任[昭和61年（1986）4月まで]
	10月	北京第二外国語学院より交換教員着任
昭和61（1986）年	4月	「横浜商科大学公開講座」（市民講座叢書）第1,2巻発行（平成25（2013）年3月第29巻発行）
		「横浜商科大学二〇年史稿」刊行
	5月	松本英二 第3代理事長就任[平成24年（2012）3月まで]
		大澤一雄 第2代学長就任[平成7年（1995）6月まで]
11月	開学20周年記念講演会・松本武雄初代学長胸像除幕式。記念式典・祝賀会（於：新都市ホール）	
昭和62（1987）年	9月	図書館に「松本記念文庫」開設
		北京第二外国語学院で短期語学研修開始（以降毎年継続して実施）
昭和63（1988）年	4月	北京第二外国語学院に交換留学生派遣
平成元（1989）年	12月	英語圏で短期語学研修開始（以降毎年継続して実施）
平成2（1990）年	4月	社会人招聘講座を開催
		学生相談室開設
	6月	第39回全日本大学野球選手権記念大会出場
平成3（1991）年	10月	開学25周年記念式典・祝賀会（於：横浜プリンスホテル）
平成5（1993）年	1月	「育友会報」創刊（平成24（2012）年1月第20号発行）
平成6（1994）年	1月	学生表彰制度「学長賞」創設
	4月	貿易・観光学科と経営情報学科に教職課程（高等学校教諭一種免許状「商



平成 6 (1994) 年		業」) 開設
	5月	地域産業研究所設立
平成 7 (1995) 年	7月	村田稔雄 第3代学長就任 [平成 11 年 (1999) 6 月まで]
	10月	研究棟 (8・9 号館) 使用開始
平成 8 (1996) 年	5月	開学 30 周年記念式典・祝賀会 (於: 新横浜プリンスホテル)
	6月	第 45 回全日本大学野球選手権記念大会出場
	11月	北京第二外国語学院図書館に「大澤文庫」開設
平成 9 (1997) 年	8月	短期語学研修をピッツバーグ大学ブラッドフォード校(米国)で実施(以降毎年継続して実施)
平成 10 (1998) 年	11月	ピッツバーグ大学ブラッドフォード校と学術文化交流協定締結
平成 11 (1999) 年	7月	宮原義友 第4代学長就任 [平成 15 年 (2003) 6 月まで]
	11月	自己点検・自己評価委員会、第1回報告書を公表 (平成 16 (2004) 年第2回報告書「横浜商科大学の現状と課題」公表)
平成 12 (2000) 年	8月	みどりキャンパスに総合グラウンド・クラブハウス (管理棟) 竣工
平成 13 (2001) 年	1月	横浜市内大学間学術・教育交流協議会設立、加盟
	4月	横浜市内大学間学術・教育交流協議会、単位互換事業参加
	6月	第 50 回全日本大学野球選手権記念大会出場
	11月	開学 35 周年記念式典・祝賀会 (於: 新横浜プリンスホテル)
平成 14 (2002) 年	1月	図書館情報管理システム図書システムを新システムに移行
	8月	ピッツバーグ大学ブラッドフォード校に交換留学生派遣
	12月	第1回「学生による授業評価」アンケート調査実施 (平成 25 (2013) 年1月第9回調査)
平成 15 (2003) 年	2月	放送大学と単位互換に関する協定を締結
	4月	経営情報学科に教職課程 (高等学校教諭一種免許状「情報」) 開設
		就職情報システム、インターンシップ制度導入
	5月	モントレイ国際大学院大学 (米国) の経営学研究科 (FGSIB) と学術文化交流協定を締結
	7月	久保清治 第5代学長就任 [平成 23 年 (2011) 6 月まで]
	11月	高松宮記念杯第46回全日本学生ハンドボール選手権大会出場
	12月	札幌国際大学 (北海道)、名桜大学 (沖縄県) と単位互換に関する協定を締結
平成 16 (2004) 年	11月	グローバル・シンポジウム (ノーベル経済学賞受賞ロバート・マンデル教授による講演) 開催 (於: パシフィコ横浜)
平成 18 (2006) 年	4月	プロフェッショナルコースの開設 (地域企業家・まちづくりリーダー育成コース、観光・ホスピタリティビジネスコース、経営情報プロフェッショナルコース)
	10月	開学 40 周年記念式典・祝賀会 (於: 新横浜国際ホテル)
平成 19 (2007) 年	4月	野毛地区街づくり会と共同で「野毛まちなかキャンパス」開講

平成 20 (2008) 年	4月	プロフェッショナルコースの追加開設(スポーツ・マネジメントコース)
平成 21 (2009) 年	4月	横浜中華街発展会と共同で「中華街まちなかキャンパス」開講
	8月	教員免許状更新講習実施
		慶熙大学校ホテル観光大学(韓国)と学術教育協定締結
	9月	秋季学位記授与式(本学初の秋季卒業)
11月	第1回「ホームカミングデー」開催	
平成 23 (2011) 年	4月	別科日本語研修課程設置
	6月	第60回全日本大学野球選手権記念大会出場
	7月	柴田悟一 第6代学長就任
平成 24 (2012) 年	4月	大村達彌 第4代理事長就任
平成 25 (2013) 年	4月	アクティブ・ラーニング教室設置、1号館2階学生ラウンジ開設

## 2. 本学の現況：平成 25 (2013) 年 5 月 1 日現在

・大学名 横浜商科大学

・所在地

つるみキャンパス 横浜市鶴見区東寺尾4-11-1

みどりキャンパス 横浜市緑区西八朔町761

・学部の構成 商学部

大学等	学部・研究科等	学 科
横浜商科大学	商学部	商学科 貿易・観光学科 経営情報学科

・学生数、教育職員数、事務職員数

### ①設置する学校の学生・生徒数の状況(平成25(2013)年5月1日現在)

学部	学 科	1年次		2年次		3年次		4年次		合 計	
		定 員	在 籍 者	定 員	在 籍 者	定 員	在 籍 者	定 員	在 籍 者	定 員	在 籍 者
商	商	140	148	140	115	140	146	140	202	560	611
	貿易・観光	80	42	80	49	80	58	80	74	320	223
	経営情報	80	83	80	95	80	88	80	104	320	370
	計	300	273	300	259	300	292	300	380	1200	1204

②教育職員数

学 部	学 科	現有教員				大学設置基準		
		教授	准教授	講師	合計	別表第1	別表第2	計
商学部	商 学 科	12	2	4	18	10	15	41
	貿易・観光学科	12	2	0	14	8		
	経営情報学科	10	0	4	14	8		
	合 計	34	4	8	46	26	15	41

③事務職員数

区 分	人 数
事務職員	33
嘱託・派遣等	20
合計	53

### Ⅲ.「基準」ごとの自己評価

#### 基準 7. 管理運営

7-1 大学の目的を達成するために、大学及びその設置者の管理運営体制が整備されており、適切に機能していること。

##### 《7-1の視点》

7-1-① 大学の目的を達成するために、大学及びその設置者の管理運営体制が整備され、適切に機能しているか。

7-1-② 管理運営に関わる役員等の選考や採用に関する規程が明確に示されているか。

#### (1) 7-1の事実の説明（現状）

本学の管理運営の現状を説明するうえで、昨年（2011）年 4 月から人心を一新した新たな体制で臨んでいることを、まず述べなければならない。

本学においては、決定機能・監督機能を担う理事会の責任者と、大学運営の執行機能を担う責任者との調和ある協働関係が長いこと機能してこなかった。そのため、ガバナンス機能が十分発揮されず、運営上の問題が生じた際には、対応が遅れたり、誤った処理をする原因になってきた。意思決定内部の協働関係が十分機能しなくなった背景には、少なくとも 2 つの要因を指摘することができる。

第 1 は、法令、学校法人横浜商科大学寄附行為（以下、「寄附行為」という）【資料：F-1】その他学内諸規程への遵法精神が欠如していたことである。

第 2 は、かつての恵まれた経営環境に甘え、大学としての競争力を育ててこなかった点である。

そこで本学は、平成 24（2012）年 4 月、理事会メンバーの大幅交代により人心一新を図るとともに、まず、遵法精神の重要性を十分認識し、コンプライアンスの徹底を図ること、および大学を取り囲む競争環境を理解し、教学を含め経営改善に全学的に取り組むこと、そして、そのことと相まって、健全なガバナンス機能を回復することを最優先の目標として運営に取り組んできた。平成 24（2012）年 5 月以降、理事会の下で実施した具体的内容については、以下のとおりである。

#### ① ガバナンス改善関係

A) プロジェクトを通じて学内の知恵を吸収し、実行に直接結びつけるための仕組みを創設した。

a) 常任理事会の下に、大学の教育体制の改革および施設整備の充実並びに学園の組織改革を企画・決定し、PDCA サイクルを維持して改革を継続的に推進することを使命とする大学改革実行委員会を設置した。同委員会は、平成 24（2012）年 11 月 26 日から 12 回にわたって、各プロジェクト委員会への諮問事項や同委員会からの答申事項の検討、それら

を踏まえての改革実行策の企画および実施の指示等を行った。【資料：7-4-H（「分野別課題と目標及び対策について（記録編）」）】

- b) 大学改革実行委員会に、その諮問に答えて、改革案を提示することを任務とする4つのプロジェクト委員会を設置した。各委員会は、いずれも教育職員と事務職員の双方から構成されており、平成24（2012）年度において以下の答申【資料：7-4-A～D】を出している。—また、平成25（2013）年度においても、新たな諮問事項の検討を続けている。

プロジェクト委員会名	答 申 名	答申資料番号
教育体制改革	学科再編とカリキュラム改革の答申	【7-4-A】
施設設備整備	学内施設整備に関する答申	【7-4-B】
組織改革	法人事務局および総務部再編に関する答申	【7-4-C】
大学広報	大学広報の活性化に関する答申	【7-4-D】

- B) 理事、監事が、学内で執務するための環境整備のため、役員室を設置した。  
 C) 理事会・評議員会議事録の整備が遅滞なく行われるように適正化を図った。

## ② コンプライアンス関係

### A) コンプライアンス調査の実施と説明

- a) 管理・運営に関する検討・調査委員会の下にコンプライアンス小委員会を設置し、累積した学内諸問題に関する調査を実施した。  
 b) 本件の調査結果を全学説明会で説明を行った。（平成25（2013）年4月1日）

### B) 学内規程整備の推進

#### a) 規程現状調査

学内規程の現状点検を行うための規程調査を実施した。【資料：7-4-E（調査要領）】

#### b) 規程制定手続きの円滑化

規程の審査責任者を定め、学内規程の整備を一元的に進めることとした。そのため、常務理事の職務に「学内規程整備審査に関すること」を加えた。【資料：7-4-42（学校法人横浜商科大学理事職務分掌細則）】

また、規則・規程の定義を統一するため、「学校法人横浜商科大学学内規則の基準に関する取扱い要項」【資料：7-4-38】を定めた。

#### c) 平成24（2012）年度以降の規程等整備実績

平成24（2012）年度以降、学校法人横浜商科大学内部監査規程、監事監査規則、学校法人横浜商科大学大学改革実行委員会規程等整備が懸案となっていた規程の制定を推進した。【資料：7-4-F（整備状況表）】

### C) 管理運営に関する規程の整備

管理運営における業務運営の円滑化と適正化を図るため、必要な規程の制定や実態に沿わない規程の改訂を進めた。

- a) 新たに制定した規則規程
  - ・学校法人横浜商科大学監事監査規則【資料：7-4-27】
  - ・学校法人横浜商科大学内部監査規程【資料：7-4-30】
  - ・学校法人横浜商科大学大学改革実行委員会規程【資料：7-4-28】
  - ・学校法人横浜商科大学役員退職手当規程【資料：7-4-29】
  - ・学校法人横浜商科大学学内規則の基準に関する取扱い要項【資料：7-4-38】
  - ・教育体制改革プロジェクト等委員会運営要領【資料：7-4-39】
  - ・組織改革プロジェクト委員会運営要領【資料：7-4-40】
  - ・大学広報プロジェクト委員会運営要領【資料：7-4-41】
  - ・学校法人横浜商科大学理事職務分掌細則【資料：7-4-42】
- b) 改正した規則・規程
  - ・学校法人横浜商科大学役員の報酬等に関する規則【資料：7-4-16】
- D) 監査室の設置
  - 内部監査を行う機関として、平成 25（2013）年度から理事長直轄の監査室を設置する。  
【資料：7-4-30（内部監査規程）、7-4-G（平成 25（2013）年 4 月 1 日付通知「新年度の事務組織改組と人事異動について」】

### ③ 基盤強化関係

- A) 教育体制改革事業
  - a) 「来たくなる」、「学びたくなる」、「行動したくなる」大学づくりの一環として平成 25（2013）年度から大学学生支援の仕組みを作り、運営を開始した。事務局を地域産業研究所においた。
  - b) 平成 27（2015）年度からの実施をめざし学科再編・カリキュラム再編の検討を進めている
  - c) 平成 25（2013）年から英語教育に関する新たな仕組みを作り、双方向授業へと転換した。
  - d) 平成 25（2013）年からゼミ必修制を導入した。
- B) 施設設備の改善
  - 平成 24（2012）年度においてアクティブ・ラーニング教室および学生ホール整備のため、改装を行った。
- C) 中期財務計画の作成
  - a) 平成 25（2013）年 4 月 20 日理事会で中期財政見通しの検討を始めた。  
【資料 8-2-2】
- D) 法人事務局等の事務組織改革
  - 法人事務局および大学事務局総務部の事務分掌が不明確で、欠陥・重複が存在していたため、組織改革プロジェクト委員会の答申を得て、これを再編成し、業務割り当ての適正化および後継者養成のための改革を行って

いる。

【資料：7-4-G（平成 25（2013）年 4 月 1 日付通知「新年度の事務組織改組と人事異動について」】

④ 平成 22（2010）年度評価報告書において「改善を要する点」として指摘を受けた基準 7 の項目にあたっては、上記の見直しを行う中で、指摘された点の改善を行った。

A) 3 月の理事会、評議員会で決定された予算額が、前年度の決算の確定に伴い、一部科目においてその金額が、理事会、評議員会に諮られることなく事務局において変更されているので、改善が必要である。

—改善等の状況— 平成 22（2010）年度に指摘されたような承認済みの予算額の正式な手続きを経ない変更はその後全くなく、また予算や借入金および重要な資産の処分等に関しては、以下の説明のとおり私立学校法第 42 条に則ってあらかじめ評議員会で意見を聞き、理事会で議決している。

B) 予算にない長期借入金の借入や年度を越す短期借入金の借換えが、評議員会の意見を聞くことなく内部の稟議手続きのみで処理されており、私立学校法第 42 条に則った改善が必要である。

—改善等の状況— 指摘を受けた項目については、私立学校法第 42 条に則り改善を図った。以下、新体制に変わった平成 24（2012）年度の措置について改善状況の説明をする。まず、短期借入金の借換えについては、平成 24（2012）年度予算に計上し、平成 24（2012）年 3 月 17 日の評議員会において報告し意見を聞いた。引き続き同日開催された理事会で短期借入金の借換えにつき異議なく承認した。指摘を受けた決算確定後の補正については、平成 24 年度第 1 回補正予算を作成し、平成 24（2012）年 6 月 23 日の評議員会で報告した上で意見を聞き、同日開催の理事会で異議なく承認した。年度を越す短期借入金の借換えについても同様に、平成 24 年（2012）年 2 月 18 日の評議員会において報告、意見を聞き、同日開催された理事会で異議なく承認した。

C) 監事による監査報告書が評議員会に提出・報告されておらず、私立学校法第 37 条に則った改善が必要である。

—改善等の状況— 私立学校法第 37 条に則り、監事による監査報告書が理事会および評議員会に提出・報告されている。平成 24（2012）年 5 月 24 日付の監事による監査報告書が平成 24 年（2012）年 5 月 26 日の理事会に提出された。監事より平成 23（2011）年度計算書類（案）について、会計書類を精査した結果、会計事実と相違ない旨の報告があり、全員異議なく可決決定した。同日開催された評議員会においても同様の説明があり、評議員会のご意見をいただき、異議なく承認した。

D) 監事の選任は、寄附行為で理事会においてその候補者を選考することとされているが、その審議がなされておらず改善が必要である。

—改善等の状況— 平成 24 (2012) 年 6 月 23 日の理事会における監事の選任を例に寄附行為に則り手続きが適正に行っていることを説明する。

2 名の監事が辞意を表明し提出された辞任届は、平成 24 (2012) 年 6 月 30 日をもって受理し、寄附行為第 7 条の選任規定に基づき、理事会として後任の監事を選任することとした。まずは常任理事会において選定の候補者として選定された 2 名を理事会で慎重審議の結果、後任の監事候補者とし、任期は寄附行為第 8 条に基づき、前任者の残任期間である平成 25 (2013) 年 12 月 3 日までとすることを可決決定した。同日の評議員会では、両名を後任の監事として選任すること、および任期は前任者の残任期間であることに同意し、理事長が選任した。

- E) その他、理事会・評議員会等の議事録についても誤植等の確認も含め適切に管理している。認証評価受審以降の理事会・評議員会の開催状況および議題については、【資料 7-1-2、7-1-3】に記載のとおりである。

#### ⑤ 7-1 学校法人の管理運営体制及び関連規定

学校法人横浜商科大学は、寄附行為第 3 条の建学の精神に基づき、第 4 条により横浜商科大学を設置している。本学の目的を達成するための管理運営体制は、設置者（法人）においては、理事会、評議員会、監事、常任理事会が、大学においては、大学評議会、教授会がそれぞれ担っている。

##### A) 理事会

- a) 理事会の組織・運営に関しては、寄附行為第 15 条に規定されており、理事の定数は 7 人以上 9 人以内（第 5 条 1 項第 1 号）、専任区分は第 6 条に定めている。理事の現員は次の 8 名である。（【資料 7-1-1】）

理事長 常勤 1 名

理事 常勤 4 名、非常勤 3 名

なお、非常勤理事は外部理事とし、1 名は元日弁連常務理事で弁護士、1 名は公益財団法人の元理事長、そしてもう 1 名は、私立大学の理事長代理経験者である。3 名共に、当該専門知識や見識に基づき、理事会をはじめ広く法人運営に係る助言等を行い職務を全うしている。

- b) 理事会は、毎月開催を原則としているが、迅速な管理運営ができるよう必要に応じて開催され、山積した課題の処理に精力的に取り組んでいる。毎回監事も出席しており、理事は、ほぼ全員出席である。平成 22 (2010) 年 11 月以降の理事会開催状況については、資料 7-1-2 のとおりである。

##### B) 監事

監事に関しては、寄附行為第 5 条第 1 項 2 号において定数が 2 人と定められており、現員は 2 人であり、選任については第 7 条、職務については第 14 条に規定されている。（【資料 7-1-1】）

監事は、理事会に、毎回出席している。



### C) 評議員会

評議員会の管理・運営に関しては、寄附行為第 18 条に規定されており、評議員の定数は、15 人以上 19 人以内（第 18 条 2 項）、選任区分は、第 22 条に定めている。

評議員の現員は 17 人である。内 8 人は理事と兼ねている。評議員会の開催は、年度 3 回（5 月、12 月、3 月）を基本にしているが、必要に応じ臨時の評議員会を開催することとしている。

平成 22（2010）年 11 月以降の開催状況については、【資料：7-1-3】のとおりである。

### D) 常任理事会

常任理事会の管理・運営に関しては、寄附行為第 16 条（業務の決定の委任）を受けて設けられた学校法人横浜商科大学常任理事会規則に則り、理事長、常務理事（現在は理事長が兼務）、学長、学部長の職務理事、理事長が指名する常勤理事 2 名で構成されている。

なお、管理部長および大学事務局長が職務上毎回出席している。開催は原則毎月 2 回となっているが、必要に応じ開催回数を増やしている。出席状況は、ほぼ全員出席である。

### E) 理事・評議員の選任

理事・評議員の選任については、寄附行為に則って行われたことを実例をもとに説明する。

平成 24（2012）年 4 月 19 日の理事会において、理事の選任が寄附行為に則り適正に行われた。寄附行為第 6 条第 1 項第 4 号理事として 3 人の理事を選任することを可決確定した。

また、任期満了となっている評議員の後任を理事会において選任する必要があるため、慎重審議の結果、全員一致で寄附行為第 22 条第 3 号評議員として 2 名を、さらに、第 22 条第 5 号評議員として 3 人を選任することを可決確定した。

いずれも平成 24（2012）年 4 月 28 日をもって就任することを承諾したことが報告された。第 6 条第 1 項第 3 号に基づく後任理事 3 人を評議員会において選任する必要があるため、寄附行為第 6 条第 1 項第 3 号に基づく理事として、3 人を選任した。

なお、在学生の父母の評議員より子弟の卒業に伴い辞任の申し出が平成 25（2013）年 3 月にあったため、同年 4 月 20 日の理事会において辞任届を受理し、寄附行為 22 条第 1 項第 6 号に則りこの法人の設置する学校の在学生の父母若しくは保護者のうちから理事会において後任の評議員 1 名を選任した。任期は前任者の残任期間である。

## (2) 7-1 の自己評価

本学では、新理事会発足により人心一新を図るとともに、コンプライアンスの徹底を図ること、経営基盤強化改善に全学的に取り組むこと、そして、そのことと相まって、健全なガバナンス機能を回復することを最優先の目標として運営に取り組んできた。

ガバナンス機能の強化策としては、管理と教学間の連携・協力関係を維持・強化してゆくとの大方針の下で、教育体制の改革、施設整備の改善等を主導す

るための大学改革実行委員会を常任理事会の下に設置し、改革プロジェクト委員会の企画答申【資料：7-4-A~D】を受けて実行策を決定し、順次実施に移している。さらに、管理運営に関する自己点検・評価の強化、監事との連携強化等により、管理機能の健全化を図っている。

コンプライアンスの強化策としては、遵法精神を徹底させることは無論であるが、累積した管理問題の解決を促進するため、管理・運営に関する検討・調査委員会の下に設置されたコンプライアンス小委員会による調査を通じて、問題解明を進めた。

また、専門的職員の登用により事業運営のコンプライアンスをチェックし、必要な是正を図るとともに、それらの厳格な運用を図るため、学内規程等の整備を進めてきた。また、財務面においても、予算配分の効率性・公正性を高めるため予算統制制度の導入・強化を図った。これらのコンプライアンス改善策の実施を進めた結果、次とおりその効果が表れつつあるものと判断している。

- ① 理事者相互の信頼関係に基づく経営責任者と教学責任者との調和ある協働関係が機能している。
- ② 事業運営上の諸課題は、全てルールに基づいて解決することにより、事案の処理が迅速かつ確実になった。
- ③ 予算統制の実効性が確保されることにより、中期計画における財政計画の精度と実現可能性が向上した。

また、コンプライアンスの徹底に加え、経営基盤の強化を図るため、管理と教学の連携・協力の下、教育体制改革、施設整備改善、事務組織合理化等を含む経営改善総合対策を順次進めている。

### (3) 7-1の改善・向上方策（将来計画）

前述のとおり本学においては、ガバナンス機能を健全に維持し、管理運営におけるコンプライアンスを徹底するとともに、経営基盤を盤石に保つことを三位一体で進めるという方針を掲げて諸改革を進めてきた。今後も、管理と教学の緊密な連携・協力の下、大学の使命を果たすために必要な経営基盤の確保に向かって、それらを一步一步達成してゆくという決意を新たにす。そのために、引き続き平成25（2013）年度においても、社会から真に求められる大学となることを目指し、学内外の知恵と工夫を結集し、コンプライアンスの改善、教育体制改革、教育・研究活動の活性化、財政基盤の強化、組織・人事の全面的改革等の改革プログラムを樹立し、理事会の強力なリーダーシップの下で、順次実施に移してゆく。

## 7-2 管理部門と教学部門の連携が適切になされていること。

### (1) 事実の説明（現状）

#### 7-2-① 管理部門と教学部門の連携が適切になされているか。

理事会および評議員会は、本学の管理運営を所掌する。学長は理事会および評議員会（【資料7-1-1】）の構成メンバーである。大学における管理運営体制としては、教育研究上の管理・運営にあたる組織として大学評議会および教授会

が設置されている。

#### ① 大学評議会

大学評議会は、大学全体における教育研究上の管理・運営組織として、その設置が横浜商科大学管理・運営規則【資料：7-4-44】に規定されている。大学評議会は、教学面における意思決定機関と位置付けられている。原則毎月1回開催され、学長を議長とし、学部長、教務部長、学生生活部長、図書館長、事務局長、教授会推薦による教授3名および事務局長が指名する事務局部長1名の計10名で構成されている。また理事長が、オブザーバーとして出席している。

#### ② 教授会

商学部には、横浜商科大学学則（【資料:F-3】）により教授会を設置し学部の運営にあたる審議・運営機関としている。横浜商科大学商学部運営規程【資料：7-4-24】、横浜商科大学管理・運営規則【資料：7-4-44】の規定により運営している。学長、教授、准教授、講師および事務局長を構成員として出席している。原則毎月1回開催されている。

なお、管理運営の最高責任者である理事長と、教学部門のリーダーである学長、そして常務理事（理事長兼務）、学部長、学内理事3名および事務局長が出席する常任理事会が、管理部門と教学部門の連携の要諦をなしている。平成24（2012）年4月の新理事会発足以降は、大学改革を機動的かつ迅速に進めるため、管理と教学が連携して推進する仕組みとして、常任理事会の下に大学改革実行委員会制度を創設し、管理と教学の連携を取りながら、教育体制改革や教育研究環境の改善整備を推進している。また、教学に係る諸課題を直接かつ迅速に管理に伝える仕組みが運営されている。すなわち、大学評議会については、毎回理事長が出席するほか、毎回その審議内容を常任理事会において学長が説明している。さらに教授会については、毎回その審議内容を常任理事会において学部長が説明している。

### (2) 7-2の自己評価

7-1でも述べたように、本学においては、管理と教学の連携が十分機能しなかったため、必要な教育体制の改革や、経営基盤強化のための施策の決定が一般的に停滞した。こうした事態を打破すべく、平成24（2012）年の新理事体制の下では、堅固な遵法精神の下でのコンプライアンス保持、および厳しい競争環境の下での経営改善を管理運営の基本に置き、透明性と客観性のもとで大学運営が行われる方針をとることにより、管理と教学の円滑な協働と連携が回復されつつある。また、平成24（2012）年4月の新理事会発足以降、前述のように、大学改革実行委員会制度を創設し、管理と教学の連携を取りながら、教育体制改革や教育研究環境の改善整備を推進する体制が樹立された。そうした仕組みの下、平成24（2012）年度においては、平成27（2015）年度実施を視野に学科再編成案を取り纏める等、成果を積み上げてきている。また、大学評議会

に毎回理事長が出席し、大学運営上の諸課題についてもつぶさに把握する仕組みも有効に働いている

### (3) 7-2の改善・向上方策（将来計画）

私立学校法の改正を受けて経営と教学のより一層の関係強化を目指して管理運営組織を整備してきた。教学機関である大学評議会へは、理事長が、オブザーバーとして出席している。

管理と教学の連携は、基本的に常任理事会が中心となることを確認し、改革を検討する場として、大学改革実行委員会、コンプライアンス調査の場としては管理・運営に関する検討・調査委員会、業務をチェックする機能として監査室および自己点検自己評価委員会、全学的なコミュニケーションの仕組みとして全学説明会、情報システム運用などを掲げ、実行に移している。

### 7-3 自己点検・評価のための恒常的な体制が確立され、かつその結果を教育研究をはじめ大学運営の改善・向上につなげる仕組みが構築されていること。

#### 事実の説明（現状）

#### 7-3-① 教育研究活動をはじめ大学運営の改善・向上を図るために、自己点検・評価の恒常的な実施体制が整えられているか。

本学では、平成7（1995）年に学校法人横浜商科大学自己点検・自己評価に関する規程（【資料：7-4-3】）が制定され、それに基づいて全学的な自己点検・自己評価委員会が設置された。

理事長を委員長とし、学長、学部長、図書館長、地域産業研究所長、大学事務局長、教授会から選出された者1名と大学事務局から1名で構成される。

会議は、原則として年2回開催され、法人専門部会、教育研究専門部会、大学事務専門部会、図書館専門部会、地域産業研究所専門部会からそれぞれ報告されている。

自己点検・自己評価の実施を受けて、4年以内に報告書を作成することになっているが、第1回目の自己点検・自己評価は平成11（1999）年、第2回目は平成15（2003）年度に実施し、それぞれ報告書を作成している。また平成22（2010）年は、日本高等教育評価機構に提出した自己評価報告書をもって自己点検・評価としている。

平成24（2012）年4月の新理事会体制に移行後は、法人および大学の自己点検・自己評価を充実させるうえで、管理運営に関するその強化を図ることは、とりわけ重要であるとの認識に立って、常任理事会に法人および大学の管理運営の自己点検・自己評価臨時プロジェクト・コーナーを設置し、日常的な点検と評価を進める仕組みを作った。それに基づき、平成24（2012）年12月

17日の常任理事会以降、12回にわたり各回のテーマを定めて実施し、再評価報告書にその成果を反映させている。【資料：7-4-II（「分野別課題と目標及び対策について（記録編）」）】

また、内部監査の対象に自己点検・自己評価項目が加えられるとともに、監査室は情報提供等において自己点検・自己評価委員会に協力することが定められている。【資料：7-4-30（学校法人横浜商科大学内部監査規程）】

さらに、法人事務の一部においては、長年の慣行に流され、認証評価における指摘があるまで改善されなかったとの事案が生じたことに鑑み、自己点検・自己評価の客観性と質の向上のため、専門的能力の高い管理職員を人材登用により配置し、日常的な事務改善に取り組んでいる。

この他、学生による授業評価を、平成14(2002)年度より実施してきており、評価の平均値でいえば、明らかに授業改善が進んでいる。因みに、5点満点の評価で平成14(2002)年度の平均値は3.7であり、平成20(2008)年、平成22(2010)年度ともに、4.0である。教育職員名・授業名が明記された自由記載欄も公開しており、授業改善に生かせるのはもちろん、学生が授業を選択するときの参考にもなる。

本学では、昭和55(1980)年度より4年おきに「学生生活実態調査」を実施してきており、教学面、生活面、施設面を含め、大学への不満、要望等を把握してきている。

### 7-3-② 自己点検・評価の結果を教育研究をはじめ大学運営の改善・向上につなげる仕組みが構築され、かつ適切に機能しているか。

「自己点検・自己評価委員会」が設置され、関連5部門の専門部会が4年おきに現状の問題点と改善提案を話し合い、次にはその結果の検証を相互に実施し、それを全体の委員会に上申するというプロセス自体が、大学運営の改善・向上につながっている。さらに、自己点検・自己評価委員会のみでなく、本学では下記の委員会の中でも自己点検・評価の全学的で迅速的な実施システム構築に向けて活動している。

- ① 教育活動表彰（ベスト・プロフェッサー賞）規程の創設・運営（平成21年（2009）度より制度化）により、これまで3名にベスト・プロフェッサーが授賞された。【資料：7-4-I（大学評議会議事録）】
- ② 管理・運営に関する検討・調査委員会規則の創設・運営（平成23（2011）年度制度化）により、平成24（2012）年度においては、旧理事会体制の下で生じた複数の管理運営問題について、中立的・専門的な委員による事実調査と評価・報告が行われ、その結果に基づき法人運営の適正化が図られた。【資料：7-4-43（学校法人横浜商科大学管理・運営に関する検討・調査委員会規則）】
- ③ 前項でもふれたように、今回の再評価受審に当たり、管理運営体制に関

する自己点検・評価臨時プロジェクトを設け、担当者を定めて常任理事会で随時報告し、進捗を確認している。その結果、学内規程整備や制定手続き適正化が図られる等、その結果が法人運営に反映されている。【資料：7-4-H（「分野別課題と目標及び対策について（記録編）」）】

### 7-3-③ 自己点検・評価の結果が学内外に適切に公表されているか。

前述の通り「自己点検・評価報告書」は、第2回目から公刊し、又第2回目以降から、「自己点検・評価報告書」は、ウェブサイトで公表している。

学生による授業評価、および学生生活実態調査は、大学報に要旨を掲載する一方、冊子として毎回公刊してきている。

### 7-3の自己評価

前述のとおり本学の自己点検・評価は、自己点検・自己評価委員会制度に基づいて行われるもののほか、常任理事会においてほぼ毎行われる管理運営に関する自己点検・自己評価プロジェクトによる評価、必要に応じて設置される「管理・運営に関する検討・調査委員会」によるコンプライアンスの検討・調査、監査室により行われる監査の一環としての業務調査等、対象に応じ最適な手段と方法を選択して行われ、改善策の作成・実施を通じて速やかに業務の改善に結びつくよう運営されている。その結果、累積した懸案事項の解決が進捗している。また、専門性の高い管理職の人材登用により、組織内事務処理の点検・評価における指導力・助言力が発揮され、適切な事務処理、視野の確保、迅速性等の面で事務の質的改善や信頼性の向上の効果が現れている。

また、役員の執務環境の整備、役員と法人との意思疎通の充実を図ることにより、監事からの助言や勧告の発信が円滑に行われ、結果として法人業務の改善の進捗に結びついている。

### 7-3の改善・向上方策（将来計画）

本学の管理運営上の目標は、健全なガバナンス機能を支える2つの柱として、コンプライアンスの貫徹と盤石な経営基盤の実現であるが、そのためになすべきことはまだ多い。コンプライアンスの実現については、コンプライアンスの体制を整備し、日常的点検と重点的調査により業務の合理的遂行を確保し、ルールに基づく組織運営を徹底させるため、規程・マニュアルを整備し、定期的にアップデートする体制を作る。

また、自己点検・自己評価委員会や監査室によるコンプライアンスの点検を常実施し、改善手続きをマニュアル化する。さらに、重大なコンプライアンス違反の疑いのある場合、理事会主導で調査を行い、必要に応じて処分などの措置をとることとする。また、点検の結果、指摘された事項の改善策の実施についても、その実行が必ずしも容易ではない事例も存在するところ、教育職員および事務職員の協力を得て、業務の比較的少ない時期に集中的に作業をする

などの工夫により強力に実施する。

また、経営基盤の充実のためには、競争的環境を定期的に分析・把握することにより、本学の置かれた状況を的確に理解し、必要な戦略を企画し大胆に実施するシステムを円滑に運営する必要がある。また、戦略的に重要な教育体制の改革等を進めることにより、大学の競争力の向上を図る必要がある。そのため、自己点検自己評価としては、そうした観点から、本学の情報分析・把握力の実態、教育目標達成のための戦略の企画と実現の状況を評価し、適切なフィードバックを図れるよう、評価の信頼性を高めるための取組みを進める。

### 【基準7の自己評価】

本学は、現在、開学47年目を迎えているが、果たして本学が今後の社会の中で存続していくだけの意味、存在理由を担保しうるものを持っていると言えるのかが根本的に問われていると言えよう。その要諦をなすものは、教育の強化以外にない。それを実施していくには、必要な経営管理部門と教学部門とのより緊密な協調関係のもとで、健全なガバナンス機能を維持し、強力に教育体制の改革を進めることが不可欠である。しかし、この報告書で、すでに何度か指摘してきたように、本学においては、ルールに基づく透明で公正な業務運営に欠けるところがあり、理事者相互に不信感を生み、管理と教学の協調が失われてきたのであるから、コンプライアンスを盤石なものとし、経営の安定性に裏付けられた運営を取り戻すことを優先すべきである。

平成24(2012)年4月からの新理事体制では、そのための諸方策を立案し、実施に移してきた。まだ日が浅いとはいえ、その効果は、着実に表れており、今後もそうした方向での努力を継続してゆく。

### 【基準7の改善・向上方策(将来計画)】

前述のとおり本学の生き残りをかけた戦略・戦術を構築していくためには、大学の管理運営体制の強化と教学部門との協調関係の確立とが必要である。その達成なくしては、教育の強化もすべては画餅に帰することになるだろう。

また、本学の母体は現在姉妹校となっている横浜商科大学高等学校であるが、今後の社会からの負託に応えるためには、現在の在り方をより関係強化する方向で見直すことも視野に入れたと考えている。

すでに推し進めていることではあるが、監事監査制度の整備、監査室を通じた業務監査の強化、常任理事会による自己点検・自己評価の恒常的实施、組織・経理・資産管理・人事の各部門における規程整備の推進を通じて、コンプライアンスと経営戦略の点検・評価を一層徹底していく。

社会から真に求められる大学を目指して、大学改革実行委員会制度等の枠組みを活用し、学内外の知恵と工夫の結集により理事会の強力なリーダーシップの下、教学と管理運営の両面で改革を進めていく。

## 基準 8 財務

8-1 大学の教育研究目的を達成するために必要な財政基盤を有し、収入と支出のバランスを考慮した運営がなされ、かつ適切に会計処理がなされていること。

8-1-① 大学の教育研究目的を達成するために、必要な経費が確保され、かつ収入と支出のバランスを考慮した運営がなされているか。

### (1) 事実の説明（現状）

- ① 本学は平成 20～23 年度の 4 年度に亘って帰属収支はマイナスとなっている（平成 24 年（2012）度は、過去の会計処理（平成 22 年（2010）度以前の図書購入・受贈における処理など）の適正化に伴う収入計上など特殊要因が影響して、帰属収支がプラスとなっているが、それを除くと依然マイナスが続いている）。入学者数の抑制を進めてきたことによる収入減の一方で、入学定員に見合った支出水準への調整が遅れてきたことにその主因があると考えている。消費支出全般に亘る抜本的な削減を急務と考えている。

（表 8-1-1）最近 6 年間の財務状況（単位：千円）

科目	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
学生生徒等納付金	2,190,067	1,907,048	1,604,955	1,467,190	1,361,907	1,262,902
退学・除籍率						6.7%
帰属収入	2,529,541	2,043,285	1,745,424	1,750,013	1,827,416	2,403,714
基本金繰入額	-283,506	-334,257	-60,709	-790,832	-109,620	424,256
消費支出	2,256,648	2,914,007	2,308,762	2,214,191	2,608,297	2,334,118
帰属収支差額	272,893	-870,722	-563,338	-464,178	-780,881	69,596
人件費	1,278,890	1,149,849	1,251,325	1,100,306	1,240,447	1,353,344
人件費／消費支出比率	56.7%	39.5%	54.2%	49.7%	47.6%	58.0%
教育研究経費	575,963	568,087	503,789	495,315	582,137	529,130
うち、減価償却費	79,886	75,459	72,825	91,274	104,993	100,822
管理経費	348,816	379,603	365,511	372,309	387,155	340,663
うち、減価償却費	66,506	63,947	64,300	61,373	43,450	38,218
帰属収入に対して						
人件費比率	50.6%	56.3%	71.7%	62.9%	67.9%	56.3%
教育研究経費比率	22.8%	27.8%	28.9%	28.3%	31.9%	22.0%
管理経費比率	13.8%	18.6%	20.9%	21.3%	21.2%	14.2%

- ② まず、消費支出の 6 割近くを占める人件費の削減に着手している。平成 23 年（2011）度までの過去 3 年間の帰属収入に占める人件費比率は 60% 台を上回っており、これを収入に見合ったレベルへと落とし、かつ教育研究レベルの維持と機動的な採用を可能にする人事体制の構築を図っている。また、平成 24 年（2012）度期初の教育職員 43 名中、60 歳以上が 26 名となっており、6 割を超えているのが現状であり、教育職員の若返りの必要性にも迫られている。

- ③ そこで、まず、こうした高水準の人件費削減と教育職員の年齢層の偏りの平準化を図るべく、平成 23 年（2011）度より教育職員の定年を 73 歳から 68 歳に段階的に引き下げることとした。

A) これまで 73 歳であった定年を平成 23 年（2011）度より、1 年度に 1 歳ずつの段階的な引下げを行っており、平成 27 年（2015）度までに 68 歳ま



で引下げることにした（就業規則第30条第1項第1号及び第50条）。【資料：7-4-20】

- B) 同時に、本施策の促進及び制度変更に伴う教育職員における不利益を一部緩和するため、一定年齢以上の者を対象として、過渡期としての平成23年（2011）度から25年度に限り、定年の繰り下げられた年数分の給与等相当額の一部を付加して退職金に加える「代償付加金制度」【資料：7-4-35】を導入している。
- ④ 新規採用面においては、平成24年（2012）度から以下のような制度の整備・活用をもって有用かつ有能な人材登用と人件費抑制をバランスよく進めている。
- A) 教育職員に関しては、多様な人材を柔軟な条件で採用できるよう教育職員制度を拡充した。
- a) 1週当たりの勤務日数を柔軟的に設定することで応募者の希望に個別に対応できる労働契約を締結することができ、給与等の報酬もそれに応じて柔軟に増減額できることで、結果として新規採用の人件費を低く抑えることができている。
- B) 事務職員に関しては、即戦力となりうる人材確保を機動的に行えるように契約任期事務職員制度を整備した。【資料：7-4-33】
- ⑤ 平成25年（2013）5月1日現在、教育職員46名のうち、60歳以上が22名と47.8%に低下している。
- A) 平成24年（2012）度決算では、帰属収入に占める人件費の比率は56.3%まで低下している。
- ⑥ この方向性をさらに徹底させ、かつ、平成24年（2012）度からの2年連続の入学定員割れに対する収入面での梃入れ策（後述）実行の資源配分に備えて、更なる実効的な人件費の削減を並行して行っている。
- A) 平成24年（2012）度には、教育職員及び事務職員の年間賞与額の減額を実行した。
- B) さらに、平成25年（2013）度より下記の更なる削減方針で人件費の抑制を徹底していくこととした。
- a) 教育職員及び事務職員に一律に適用される定昇制度の見直し（平成25年（2013）度の定昇は一律で見送っている）。
- b) 理事報酬の削減
- c) 事務職員（但し、部長職以上）及び教育職員の定昇停止年齢の見直し
- d) 教育職員及び事務職員の年間賞与額の一層の減額
- e) 職務手当（部長や各委員長手当など）のカット
- f) 委員手当のカット
- ⑦ 次に、平成24年（2012）度の補正予算より本格的に予算制度を厳格化し、予算全体の削減と効率的な配分、執行段階における予算管理が行えるよう進めている。

- A) まず、理事会において予算の基本方針を定め、その方針に従った予算作成を目指す。
- a) 平成24年(2012)度(第1回補正予算/平成24年(2012)6月23日理事会承認)では、支出を「平成23年(2011)度実績から20%削減」を目標とした。
- b) 平成25年(2013)度予算では、消費支出総額を20億円に抑えることを目標とした。
- B) 業務ごとに担当部局を15(平成25年(2013)度予算時点)に分け、各部局から予算案を提出させた上で、ヒヤリングを通じて理事会の基本方針及び各部局の事情等を勘案しながら、現実的かつ統制のとれた予算作成を行っている。
- C) 予算管理に関しては、平成25年(2013)度より導入した予算管理ソフトを通じ、各担当部局において予算の執行状況の把握を可能にすることでコスト意識の浸透と自助努力による、さらなる費用節約を図っている。
- ⑧ 一方、収入面では定員割れ及び退学・除籍率の高止まりに歯止めをかけ、かつ学生納付金の増収を図ることが喫緊の課題となっている。
- A) 平成21年(2009)度、平成24年(2012)度と入学者数は定員(300名)を割っており、平成25年(2013)度にはその傾向がさらに強まっている(後述)。
- a) 平成17年(2005)度より収容定員に対する超過状況を是正すべく、入学者数の抑制を行ってきたことに主に起因していると考えられる。
- b) しかし、このような政策的な抑制を超えて、受験者の本学への関心が低下していることは否めないと認識している。
- B) 退学・除籍率は平成20年(2008)度から平成24年(2012)度にかけて年6%台後半で推移しており、平成20年(2008)度及び平成21年(2009)度の入学者は4年を通して16%強が退学・除籍となっている。

(表 8-1-2) 最近の除籍・退学率の推移 (単位:人)

入学年(各年度5月1日現在)	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	4年退学率
平成20年度入学者	378	359	336	315		16.7%
平成21年度入学者		294	278	263	247	16.0%
平成22年度入学者			367	339	310	
平成23年度入学者				344	308	
平成24年度入学者					287	
					平均退学率	
1→2年次退学率	5.0%	5.4%	7.6%	10.5%	7.1%	
2→3年次退学率	6.4%	5.4%	8.6%		6.8%	
3→4年次退学率	6.3%	6.1%			6.2%	
				総平均	6.7%	

- ⑨ こうした定員割れの打開のため、平成25年(2013)度より定員数の最低限の確保と退学・除籍率の低下を実現すべく下記の施策の強化・導入に踏み切った。
- A) 学生募集活動の強化

本学の認知度を広めるための本格的な大学広報戦略の実施と全職員上げでの募集活動

B) 英語教育の改革

これまでの英語教育を双方向授業へと転換

C) ゼミの必修化

平成 26 年 (2014) 度の 2 年次を対象に実施開始

D) 入試制度の見直し

a) 平成 25 年 (2013) 度入試より、A0 入試導入

b) 平成 26 年 (2014) 度入試より、一般入試を「2 科目制」から「3 科目からの 2 科目選択制」に変更

c) 平成 26 年 (2014) 度入試より、A0 入試及び前期一般入試を学外の会場 (静岡、郡山、仙台、池袋) においても実施

d) 平成 26 年 (2014) 度より、以下の奨学制度を新設

(ア) 英検、日商簿記或いは漢検 2 級以上のいずれかの資格を入学までに取得した者に対する、授業料の全学免除

(イ) 大学入試センター試験利用選抜入試においての合格者上位 10% の入学者に対する、授業料の全学免除

E) 教育体制改革プロジェクトの実施

a) 平成 27 年 (2015) 度実施に向けての学科再編

b) 魅力的な教育環境の整備 (平成 24 年 (2012) 度にはアクティブラーニング教室を新設)

F) 学生支援のための仕組みの創設

学生間の交流促進と情報交換を通じた学生支援の充実

- ⑩ 上記の人件費を含むコスト削減と定員確保のための様々な施策を通して、平成 31 年 (2019) 度からの帰属収支の黒字化を目指す中期計画を策定する。

(表 8-1-3) 中期計画

科目	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
学生生徒等納付金	1,262,902	1,191,493	1,159,598	1,212,568	1,316,183	1,414,806	1,480,873	1,507,683	1,507,683
退学・除籍率	6.7%	6.7%	5.1%	3.1%	3.2%	3.2%	3.1%	3.1%	3.1%
帰属収入	2,403,714	1,383,747	1,350,697	1,595,865	1,530,036	1,584,236	1,728,258	1,659,506	1,674,061
基本金繰入額	424,256	-146,715	-88,630	-75,870	-73,970	-42,770	-42,770	0	0
消費支出	2,334,118	1,898,541	1,807,125	1,971,552	1,670,608	1,681,593	1,744,062	1,622,611	1,636,828
帰属収支差額	69,596	-514,794	-456,428	-375,687	-140,572	-97,357	-15,804	36,895	37,233
人件費	1,353,344	955,274	962,097	1,135,965	839,187	851,423	927,691	809,657	827,700
人件費/消費支出比率	58.0%	50.3%	53.2%	57.6%	50.2%	50.6%	53.2%	49.9%	50.6%
教育研究経費	529,130	488,712	444,761	430,768	422,300	419,435	412,815	411,382	410,476
うち、減価償却費	100,822	94,897	92,652	78,659	70,191	67,326	60,706	59,273	58,367
管理経費	340,663	353,526	389,512	389,164	388,991	388,859	382,347	382,347	382,112
うち、減価償却費	38,218	44,645	44,463	44,115	43,942	43,810	37,298	37,298	37,063
帰属収入に対して									
人件費比率	56.3%	69.0%	71.2%	71.2%	54.8%	53.7%	53.7%	48.8%	49.4%
教育研究経費比率	22.0%	35.3%	32.9%	27.0%	27.8%	26.5%	23.9%	24.8%	24.5%
管理経費比率	14.2%	25.5%	28.3%	24.4%	25.4%	24.5%	22.1%	23.0%	22.8%

- A) 平成 19 年 (2007) 度には 800 名を超えていた受験者数は、ここ数年 500 名前後となっているが、まずその増数を積極的に図り、以降、本学の規模に見合った受験者数の維持に努めていく。

a) 平成 26 年 (2014) 度より、一般入試において 3 科目 (英語/国語/地歴・公民) からの 2 科目選択制とすることで受験希望者の選択の幅が

広がる。

- B) 定員割れとなっている入学者については、まず平成 26 年（2014）度は定員の充足を目指し、以降、安定した収益基盤の構築に適うよう安定した入学者数を確保していく。
- a) 平成 24 年（2012）度 287 名、平成 25 年（2013）度 269 名と定員割れとなっている。
- b) 打開策として、主に以下の分野において積極的な資源配分を行い、定員の確保と増加を目指していく。
- (ア) これまで手薄であった大学広報を強化することで、年度を通し、幅広く本学の魅力や特徴をアピールしていく。
- (イ) 設備の老朽化が進んでおり、学生サービスに直結するインフラの整備と改善を重点的に行っていく。
- C) 1 年次の英語教育の充実と 2 年次のゼミ必修化により、学生と教育職員との接点を増やし、学業及び経済面での学生の個別の状況を把握することで現在 6.7%（平成 20 から平成 23 年（2011）度までの平均）の退学・除籍率を 3% まで低下させていく。
- D) 教育職員の採用にあたり、機動的で、かつ財政負担の少ない教育職員制度を積極的に活用し、並行して教育職員の高齢化を是正していく。
- 平成 23 年（2011）度時点では 60 歳以上の割合が 61.7% となっているが、平成 28 年（2016）度には 30% 未満となるよう、若返りを図っていく。

#### 8-1-② 適切に会計処理がなされているか。

- ① 「地域産業研究所」「学術研究会」「課外活動資金運用委員会」（以下「3 組織」という）の不適切な会計処理に関しては、平成 24 年（2012）度決算においては法人会計への組み入れを行い、監事及び監査法人による監査も受けて、財務書類において適正に反映されている。こうした適切な処理は、以下のような経緯で平成 23 年（2011）度決算より行っている。
- A) 平成 23 年（2011）1 月 29 日の理事会において、貴構の平成 22 年（2010）度評価調査報告書案の指摘事項として報告が行われ審議を行ったが、平成 22 年（2010）度決算では審議の結果、3 組織の法人会計への組入れは行わなかった。
- B) 平成 23 年（2011）10 月に実施された文部科学省による「学校法人運営調査」において 3 組織に関する不適切な処理が指摘され、すぐに常任理事会で検討した後、同月 29 日の理事会で審議された。
- C) そして、平成 23 年（2011）3 月 7 日付けでアドバイザー契約を締結したあずさ監査法人の指導の下で 3 組織の法人会計への組み入れ手続きを平成 23 年（2011）度決算において行った。
- a) 「学術研究会」会費のうち学生からの徴収分及び「課外活動資金運用委員会」の課外活動費は、学納金として収入処理を行った。

- b) 「学術研究会」及び「課外活動資金運用委員会」の各会計に生じた留保金は雑収入として一括計上した。
- ② 指摘のあった短期借入金の借換えに伴う会計処理に関しては、平成 24 年(2012)度決算において学校法人会計基準の定める総額表示の原則に則った処理を行っている。
- A) 平成 23 年(2011) 3 月 26 日評議員会及び理事会において、これまで借入金を純額で処理するという誤りがあったことを報告し、当日の議題であった平成 22 年(2010) 度第 2 回補正予算の作成に際しては、総額主義に則った借入金の計上に変更したことを説明した。
- B) 以降、平成 22 年(2010) 度決算から総額表示の原則に従って処理を行っている。
- ③ 施設設備費に関しては、平成 23 年(2011) 7 月 23 日理事会において学則の変更手続きを行い、平成 24 年(2012)度において学則第 29 条に規定する。
- ④ その他不適切な経費処理に関しては、以下のように改善を行っている。
- A) 図書に関し、平成 24 年(2012) 度においては、新規に購入或いは受贈された図書に関して経理規程【資料:7-4-11】及び図書館資料管理規程【資料:7-4-26】に従い、固定資産計上を行うなど適切に処理を行っている。
- a) 平成 23 年(2011) 度決算から新規の図書に関して、適正に経費或いは固定資産計上の処理を行っている。
- b) 平成 22 年(2010) 度以前に購入或いは受贈した図書に関しては、平成 24 年(2012) 度決算において「雑収入」に計上する一方で、資産計上或いは費用処理を一括して行った。
- B) 寄付金に関しては、平成 24 年(2012) 度において適切な処理を行っている。
- C) 学校法人部門への職員人件費の計上に関しては、平成 24 年(2012) 度決算において部門間の処理がなされていない。
- a) 経常経費等補助金申請において法人部門に属する職員人件費を補助金の対象外とする適切な報告を行ってきており、部門間での判別は事務的にはきちんとしてきた。
- b) 決算報告においては、平成 25 年(2013) 度決算より、財務諸表の部門別の内訳表に反映していく。
- ⑤ 従来、予算作成は勘定科目ごとに金額の幅をもたせて法人局主導で作成していたが、平成 24 年(2012) 度より、理事会の予算基本方針に基づき、各担当部局(平成 25 年予算時点では、15 部局)から予算案を提出させ、それをベースに各部局の担当者と常任理事とのヒヤリングを通じて予算を作成している。各担当部局がそれぞれ予算に対する意識を持ち、教育・事務職員が一丸となって収支バランスの均衡を目指していけるよう、体制作りを行っている。
- A) 予算の変更が必要になった場合には内部稟議のみで実行することのな

いよう、適正な手続きを踏んでいる。平成 24 年（2012）度には、期初において想定していなかった早期希望退職者が数名あり、期末の迫った 3 月半ばに評議員会と理事会を開催して、補正予算を組んでいる。

B) また、平成 25 年（2013）度予算からは、会計ソフトを通じて各担当部局が各々の予算の執行状況を把握できるようにすることで、よりきめ細かな予算管理ができる体制を整えている。

⑥ また、こうした不適切な会計処理の再発防止、問題点の発見やその後の迅速な対応が可能となるように以下の体制を整備している。

A) 平成 23 年（2011）3 月に経理担当者を 2 名から 3 名に増員して対応してきたが、平成 25 年（2013）度初の組織再編で、これまで総務部と法人局の双方の下にあった経理部門を「財務経理課」として管理部所属の部門として明確化した。管理部の下には、その他庶務課・人事課・管財課を設け、これまで経理担当者が担ってきた、本来的に同担当に属さない業務から解放することで、財務経理課が財務・会計の本来業務に専念できるようにした。

a) 外部専門家が月数回のペースで来学し、経理担当者が適宜アドバイスを受けられる体制を整えている。こうして、財務経理課においては、学校法人会計基準に沿った処理が常態的に行えるようにしている。

b) また、経理担当者には、外部での研修を通して学校会計の知識充実と改正へのフォローを適時行える機会を設けている。

### 8-1-③ 会計監査等が適切に行われているか。

① 本学の会計監査は、平成 24 年度においては監事 2 名と監査法人とで行っている。

A) 平成 24 年 4 月に発足した新理事会において同年 6 月に 2 名の監事を新たに選任しており、役員室に机とパソコンを常備して監査業務を機動的に行えるようにした。

a) 役員室には理事会・評議員会議事録及び資料並びに常任理事会の議事録及び資料を整備しており、監査業務ができるだけ効率的に行える環境を整えている。

b) 監事 2 名は、理事会及び評議員会に出席し、適切な助言や提言を行っている。

② さらに、平成 24 年度（平成 25 年 1 月）に内部監査規程を制定して、平成 25 年度より理事長直属の監査室を設けた。

A) 外部監査人である興亜監査法人、執行部としての監事そして内部組織である監査室による、監査体制を構築した。

B) 監査室による内部監査を導入することで、問題点の早期発見と監事、監査法人への適時・適宜な報告を可能にし、問題点が放置されることなく、迅速に解決や改善を行っていく。

③ 決算手続きにおいて適正な手順に従い、進めている。

A) 平成 22 年度においては、理事会を平成 23 年 5 月 11 日に開催し、同月 26 日付けで監査法人から監査報告書が提出されている。

B) 平成 23 年度決算においては平成 24 年 5 月 19 日に理事会を開催し、監査法人の監査報告書は同月 26 日に提出されている。

## (2) 8-1 の自己評価

財務状況では、これまでの定員を大きく超過した学生募集を行ってきた体制からの脱却へと転換したにも関わらず、その結果としての収入減に適合した支出削減の努力を怠ってきた。また、少子化など大学を取り巻くマクロ環境の変化に対して、積極的に有効な措置を講ずることなく、それが平成 24 年（2012）度からの 2 年連続の定員割れを招いてきた。

支出削減に関しては、平成 24 年（2012）度より予算の基本方針の中で要望する削減率を執行部から提示し、それを目標に各担当部局とのヒヤリングを通して細かな削減努力を重ねてきた。その結果、平成 24 年（2012）度は消費支出を前年度比 10.5%削減しており、一定の成果を出している。支出の約 6 割近くを占める人件費削減に関しては、定年年齢の引下げとそれに伴う早期退職の促進、および新規採用における柔軟な人材登用制度の利用による人件費の抑制策を実施している。早期退職者による一時的な費用増もあるが、今後こうした施策の効果が確実に現れてくる。

会計処理に関しては、学校法人会計基準に沿わない処理の再発防止に向けた人員配置と体制作りを進めながら、前回の評価で指摘された事項について適切な処理へと改善を進めている。

## (3) 8-1 の改善・向上方策

財務に関しては、まず収入の増加を図ることが急務であり、広報戦略の積極化・入試制度改革・学科再編を含む教育体制の見直しを行うことで、安定した財務基盤を可能とするに十分な学生数の確保を実現していかなければならない。一方で、支出の削減に関しては支出の大半を占める人件費について抜本的な改革が必要である。そこで、ボーナス総額や定昇停止年齢の見直しという痛みを伴う施策を行う一方で、成果評価制度を人事に導入することで努力と結果に見合った人事考課で労働意欲の低下を招かないよう、バランスのとれた人事政策に努めていきながら、全体としての人件費の削減を目指している。

会計事務に関しては引き続き、適切な会計処理を徹底していく体制の構築を進めていく。実務処理の面では、外部専門家のアドバイスをいつでも受けられる体制を継続する一方で、平成 25 年（2013）4 月に立ち上げた監査室をなるべく早い段階で名実ともに整備し、監事及び監査法人と合わせた重疊的な監査体制の確立に向けて努力していく。

## 8-2 財務情報の公開が適切な方法でなされていること。

### 8-2-① 財務情報の公開が適切な方法でなされているか。

#### (1) 事実の説明（現状）

- ① 「学校法人横浜商科大学情報公開に関する規則」【資料：7-4-13】に従い、情報開示を行っている。ウェブサイトでは、消費収支計算書、資金収支計算書、貸借対照表、財産目録及び監事監査報告書に、平成 22 年（2010）度より事業報告書を加え、公開している。また、資金収支計算書、消費収支計算書、貸借対照表を大学報に掲載し、学生、保証人、教職員、同窓生等へ広く公表している。

計算書類、監査報告書及び財産目録を管理部に備え付け、ステークホルダー等の請求に応じて閲覧の用に供している。

#### (2) 8-2 の自己評価

財務情報に関しては、一応の水準を満たす情報開示は行えているものと考えている。

#### (3) 8-2 の改善・向上方策

今後とも、時代のニーズに即した積極的な情報公開の姿勢を維持していくことに努めていく。

## 8-3 教育研究を充実させるために、外部資金の導入等の努力がなされていること。

### 8-3-① 教育研究を充実させるために、寄附金、委託事業、科学研究費補助金、各種 GP (Good Practice) などの外部資金の導入や収益事業、資産運用等の努力がなされているか。

#### (1) 事実の説明（現状）

- ① 平成 23 年（2011）度 11 月より、日本私立学校振興・共済事業団を通じて、寄付金受領者である私立学校の指定を伴った寄付制度（以下「受配者指定寄付金」という）の利用手続きを進めてきた。そして、平成 24 年（2012）度より同制度を利用した寄付金の受入を始めている。平成 24 年（2012）度は、4,000,000 円を同制度の下で受け入れている。

- ② 個人からの寄付金受入の準備として、平成 24 年（2012）6 月に特定公益増進法人として所得税優遇措置を受けることができるようになった。それを踏まえて、平成 24 年（2012）8 月に横浜市より、平成 24 年（2012）11 月に神奈川県より、それぞれ市民税・県民税の控除対象寄附金指定を受けた。

- ③ 資産運用に関しては、平成 22 年（2010）4 月制定の資産運用規則（以下「資産運用規則」と云う）【資料：7-4-12】に則り、平成 24 年（2012）度よ



り資産運用計画に関しての理事会の議決、資産運用結果報告書の理事会及び評議員会への報告を行っている

- A) 平成 23 年（2011）度においては、資産運用規則に適さない投資が行われていた。
- B) 平成 24 年（2012）度には、平成 24 年（2012）度の資産運用計画につき（規則に従った会計年度開始前には遅れたが）、同年度 6 月に理事会の議決を得た。また、平成 23 年（2011）度の資産運用結果報告書は（規則に従った会計年度終了後 2 ヶ月以内には遅れたが）同年度 7 月に評議員会及び理事会に提出及び報告を行った
- C) 平成 25 年（2013）度の資産運用計画は、平成 25 年（2013）3 月 16 日開催の理事会で議決を得ている。
- D) 平成 24 年（2012）度の資産運用報告は、平成 25 年（2013）5 月 25 日開催の評議員会及び理事会で提出・報告を行った。
- E) 資産運用規則に適さない過去の投資商品に関しては、平成 23 年（2011）度から解約や売却による回収を始めている。平成 24 年（2012）度以降は早期回収に伴った収支への悪影響を極力避けるべく、消費収支の結果への配慮、市況の変化と資金繰り等のタイミングを図りながら回収を進めている。

## (2) 8-3 の自己評価

外部資金導入に関しては、その実績が乏しいのが現状である。外部者からの寄付を促す税制面での準備を終えた段階である。また、平成 25 年（2013）4 月の組織変更により、管理部庶務課を外部資金導入に関しての担当部署とした。

資金運用に関しては、過去の投資の回収を優先課題としており、新規の投資を行う状況にはなっていない。

## (3) 8-3 の改善・向上方策

担当部署となった管理部庶務課による、補助金の新設や制度の変更を適宜フォローできる体制が整ったことで、今後は小まめに利用可能な補助金の有無等随時チェックを行い、教育職員等への情報提供を通じてその利用を積極的に促進・サポートしていく。

寄附金に関しては、制度利用の下地は整えた今後は、市内外・県内外の別なく取引先を含めた企業に幅広く働きかけを行い、特に五十周年に向けて育友会や同窓会にも協力を仰ぎながら、本学卒業生や退職された教育・事務職員を含めた個人からの寄付を積極的に募っていききたい。

### 【基準 8 の自己評価】

定員を上回る学生数からの学生納付金に支えられてきた収益構造から決別し、少子化という外部環境の大きな変化と定員数の適正化という本学自体の方針転

換に合わせた、収益基盤への転換と組織再編を行っている。

執行部から提示した予算方針に基づき担当部局との議論を通じ、費用削減と費用対効果の最大化を教育職員及び事務職員一体となって実現すべく努めている。また、予算管理を通じて、各担当部局レベルでの執行状況の把握とそれによるコスト意識の向上を目指している。収入確保の面においては、まず退学率低下を目指している。1年次には担任制を導入し、2年次からはゼミ必修化を行うことで学生と教育職員との接点を増やし、学習面サポートのみならず学生生活全般に亘ってのきめ細かな対応ができる体制を構築している。

会計監査の充実を図るべく、学校会計に詳しい外部専門家の指導を仰ぎながら監事と監査室との連携を通じて、学校法人会計基準に沿わない会計処理の再発を防ぐ体制を整えた。

財務情報は、ホームページや自己点検・評価報告書で公開している。

外部資金導入に関しては、民間からの寄付金の受入を始めている。

#### 【基準 8 の改善・向上策（将来計画）】

18歳人口が激減する平成 31 年（2019）度までに安定した財政基盤の構築を目指し、収支のバランス確保に向けて一層の努力が必要となっている。人件費圧縮を含む、さらに踏み込んだ経費削減を押し進めていく。一方で、入学定員割れの現況を打破すべく、学生確保のための広報・インフラ・学生サービス向上に対して積極的な投資を継続していく。また、本学の精神と時代のニーズをより反映した学習内容を目指し、学科再編によって本学の魅力を高めていく。

こうした施策の実現のための資金確保のためには、一層の費用削減に引き続き努めると共に、補助金や寄付金と云った外部資金の積極的な取り込みを進めていく。

そうした様々な課題を処理していく上で人材の効率的な配置を行っていく必要があるが、組織再編と成果主義を取り入れた人事考課制度の構築によってそれを実現していく一方で、職員間の業務負担の平準化と労働意欲の向上も同時に適えていく。また、適正な会計処理をこれまで以上に担保するために、監事と外部監査法人に加え、監査室を設置することで監査体制のより一層の整備と強化を図っていく。