

管理運営

①教授会

今期短期目標

大学基準協会からは、管理運営に関して、以下のような指摘を受けた。

- ①「部長会は経営の意思決定が行われる全学的審議機関であるにもかかわらず、その規程が作成されていないのは大きな問題である。また、その部長会が独立採算に基づき大学の経営の意思決定を行っているために、在籍学生数比率の問題などのシワ寄せが現れている。「経営と教学」の分離の観点に立って、理事会の果たすべき役割についてさらに検討する必要がある。」
- ②「大学院研究科の管理運営については、学部基礎を置き、その学部と一体化した従来型の運営となっている。今後は、大学院運営に関連する規程などのさらなる整備充実が望まれる。」
また、勧告を受けた収容定員に対する在籍学生比率なども、ある意味大学の意思を反映したものでもあると思われる。
さらに前年度から続いている全学委員会の負担を減らすための提言が今年度から実行に移されているため、その効果について検討し、評価することを目標とする。

具体的な短期目標としては、以下のように設定した。

- ①部長会規程の整備
- ②大学院に関する意志決定・管理運営に関する問題点の把握
→大学院に関する規程などの充実の必要性
- ③全学委員会の削減の実態把握とその効果および問題点に関する評価
→実態把握とその負担感軽減について評価する。

実施活動

(教授会)

立教大学学則77条の定めにしたがい、各学部には、学部の意思決定機関である教授会が置かれる。教授会が、教育課程、教員人事をはじめとする学部教育に関わる行政上の責任と権限を有している(学則77条3項参照)。教授会は、専任教員(教授、准教授、講師)によって構成されている。教授会においては、発言はすべての構成員に対して公平に開かれており、自由闊達な雰囲気の中で、学部教育に関する諸事項が慎重審議の上、決定されている。また各学部とも、通常教授会を隔週ごとに年間20数回開催している。以上より、教授会が適切に活動していることは明らかといえよう。教授会の議長は学部長である。学部長は学部を代表し、学部を統括する任務を負っている。各学部とも、教務関係、学生生活関係、入試関係等、学部運営の基本的課題別に委員会を設置しており、各委員会が、教授会において審議、決定すべき事項の立案、決定事項の実行に当たっている。これらの各種委員会を活用することにより、学部教授会と学部長との機能分担が適切に図られており、相互の連携協力関係が促進される。このように、各学部長は独断専行に陥ることなく、教授会構成員の意向を踏まえて学部運営にあたっている点において、権限行使の適切性を確保している。

全学的審議機関である部長会には、本学を構成する9学部の学部長全員が出席する。学部長は、次項で見ると、学部教授会によって選出されるので、教授会は部長会にその意向を直接反映させることができ、また逆に、部長会でなされた全学的決定は教授会に遅滞なく伝達されて、それに従った施策が実行される体制がととのえられている。また、全学教務委員会のような一部の全学委員会が、部長会・教授会の一部権限を委任される形で、全学的審議機関として機能しているが、こうした全学委員会には教授会で選出された学部の委員が出席し、学部教授会と全学的審議機関とをつなぐ役割を果たしている。個別の教員人事、カリキュラム等の教学上の問題については、各学部教授会が第一義的な責任を負っているが、最終的には最高意思決定機関である部長会が決定する。

教授会の権限のうち、上述のように教員の採用人事や昇格については教授会の決定が尊重されるが、解雇や減給といった人事上の処分については、学院理事会の権限と責任で行われ、理事会のもとに置かれた人事委員会がその任にあたる。教授会は、いわゆる行政措置として教員の担当授業の一部または全部を一時停止する等の教学上の措置を行うことができるに留まっている。

(学長、学部長の権限と選任手続)

本学の総長の選任は、大学教職員の選挙の結果にもとづいて、学校法人の理事会により行われる。選挙には大学の専任教職員全員(有期契約者を除く)が参加する。選挙については、立教大学総長候補者選挙規程ならびに立教大学総長候補者選挙施行細則が大学の規程として設けられ、この規程にそって、総長選挙が、総長任期に合わせて原則として4年に一度、厳正に行われている。選挙規程については、総長候補者選挙規程改正委員会(最近のものは第8次)が設けられ、適宜改定が重ねられている。ちなみに2007年にも総長選挙の時期等に関する改正が行われた。

学部長の選任は、立教大学教授会規程の規定に従い、学部教授会が行う。細目については学部ごとの規程・内規によるが、いず

れも教授会構成員の意向を直接に反映する選挙方式となっている。学部長の選任については、各学部とも、内規あるいは申し合わせにしたがって、学部教授会構成員による一人一票の完全平等な選挙によって行われているので、選任手続は、適切、妥当であると評価できる。なお、学部長の任期は2年であり、再任は妨げない。

このように、総長および学部長が民主的手続きによって選出され、それぞれが大学部長会および学部教授会の議長となることで、前項に述べた全学的審議機関と学部教授会の役割分担が健全に機能しうると考えられる。

さらに、近年、校務全般の統括者としての総長の役割は、質量ともに増大する傾向にある。これに対応して、職位職制規程に明記された役職ではないが、総長補佐が随時任命されるようになってきた。その機能については、次の意思決定の項で記す。総長補佐については、その重要性に鑑み、規程上に位置付けるべきであるとの声もあるが、補佐に期待される臨機応変の役割から、明確な定義づけが困難であるという面もあり、現在、検討中である。また時代は総長の個性的なリーダーシップを求めていると考えられる。本学の総長選挙においては、学外者も学内者と区別なく候補者たりうるので、個性ある総長の選任を可能ならしめる基礎的な条件はととのっていると考えられる。現に2002年の総長選挙では、5人の候補者のうち1名は学外者であった。なお、かつて学校法人の寄附行為に、大学総長を聖公会の聖職または信徒に限定する旨の条項があったが、現在ではキリスト教にもとづく教育という本学の目的を支持する者であれば、総長となることが可能となっている。

(意思決定と全学的審議機関)

<大学部長会>

大学の教学及び経営の意思決定は本学全学的審議機関である部長会で最終的な決定をみる。部長会は本学の最高責任者である総長をはじめ、チャブレン長、各学部長と事務部局の責任者である事務部長から構成される。部長会メンバーは現在22名である。また、部長会は週1回定期的に開催されている。

全学的な教学問題が進捗するためには、各教員が高い意識をもちながら、教授会での十分な議論を踏まえ部長会でスピーディーに決定されることが従来にも増して重要になってきた。実際、従来に比べ教学上の重要案件は飛躍的に増大してきており、高い解決能力が問われている。経営問題も従来にない高度な解決能力が求められている。総長のみならず各学部長、事務部長の機敏で適切なリーダーシップが望まれる所以である。

<意思決定プロセス>

全学審議機関に決定を委ねる重要な教学問題は、各教授会での審議を経て部長会に諮られる場合と、総長が企画したものを部長会に諮る場合がある。また、教務部などの事務部局提案の審議事項も存在する。経営に関する重要問題は総長および財務部などの事務部局から後述する事務部長会での議を経て部長会に諮ることになっている。

<事務部長会・事務主管者会議>

重要な経営問題についての決定は部長会で行われるが、2007年10月まで職員組織、職員人事についての意思決定は事務部長会が責任をもって行われていた。また管理運営、教学支援、学生支援に関する全学的な課題についての意思決定も事務部長会を中心に進められていた。事務部長会の構成は総長と各事務局の責任者である事務部長であった。

2007年11月より、組織改編により事務部長会は「学院事務主管者会議」として形態を変えた。当会議は、「常務理事会、大学および各学校からの諮問事項」「常務理事会、大学および各学校への提案事項」「学院、大学および各学校の管理運営に関する事項」を審議する組織として、法人の管理運営（組織・人事など）について常務会・理事会からの権限委任をうけ、意思決定を行うことになった。メンバーは理事会（常務理事）、学院、大学、小学校、池袋中高、新座中高、事業部の各部門の部長職或いは事務長職等であり、事務部長時代と同様に、週1回定期的に開催されている。

<総長のリーダーシップと総長室>

部長会を統括するのは総長である。教学、経営の重要事項は前述のように教授会、事務部局、あるいは総長サイドの検討を経て部長会で決定をみることになるが、総長のリーダーシップは非常に重要である。

大学の企画立案能力を高め、総長のリーダーシップを支えるために本学には総長室が置かれている。総長室は総長室長、総長室事務部長、企画課（2007年11月から教学改革課）を中心に構成されるとともに総長補佐9名が任命されている。総長補佐はいずれも本学の教員である。

これらのスタッフと総長による会議、打合せは定期的なものと同様に随時行われるものがあるが、ほぼ毎日なんらかの検討会が行われているのが実状である。本学では、教学、経営の重要事項を適切に解決するために総長と総長スタッフの一体となった推進体制ができていく。

<対応>

(1)「規程の整備」

前回の認証評価では、全学的審議機関である部長会、事務部長会に関する規程が存在しないことが課題として指摘された。部長会は全学的審議機関であるとともに大学の最高意思機関でもあるが、そのことは規程として明記されておらず、従来からの慣行により機能を果たしてきたことはそれなりに評価されるべきことだと思われるが、部長会、事務部長会の位置付け、権限等についての規程の整備を急ぐ必要があると判断された。

それを受けて、2004年1月に、組織改革推進室が設置され、2月に第1回組織改革推進委員会が開催され、2006年3月までに、延べ37回の委員会を開いて検討を重ねて、結果が報告されている。その主な項目は次のとおりである。

・立教大学部長会規程

認証評価の助言を受けて、部長会規程（案）を作成した。その後この案を元に規程が正式に設けられた。立教大学（および同大学院）の教育に関する重要事項は、部長会で審議されることが確認された。

・立教大学総長解職請求及び賛否投票に関する規程

立教大学総長は、教職員の直接選挙によって選出されるため、強い正統性と権限を有している。従来は、不慮の事態を除けば総長自身による辞任表明以外には、任期途中の総長の解職・交替は想定されていなかったが、これまでもしばしばリコール制の必要性が指摘されてきた。今回の諸改革で総長候補者選挙権が拡大するとともに、総長の権限と役割が増大することとなったため、この機会に、総長解職請求制度の導入を検討した。

・副総長に関する規程（後述）

総長のもとにスタッフとして総長を補佐する副総長を置き、総長・副総長によって大学執行部を形成する提案を行った。

・学部長互選理事の選出方法

学部長互選理事は大学部長会の意向を理事会に反映させるという役割を担うが、理事会改革に伴って理事の役割が強化されること、現行1名が2名となることにより、その重要性は格段に高まる。これらのことから、透明性と継続性を高めるために、互選理事の選出手続きを提案した。

・立教学院管理運営合同会議規程

管理運営部門が法人本部に移行することに伴い、学院全体の管理運営に関する重要事項を審議する会議体として、「立教学院管理運営合同会議」を提案し、その後「学院事務主管者会議」として2007年11月に発足した。

・全学委員会の整理統合計画

「意志決定・管理運営委員会」が行った答申に基づき、2006年1月に、①委員会の統廃合についての基本的な考え方、②緊急対応として2006年度からの実施をめざした整理統合の方針などが検討された。この結果、2006年度から、委員会の統廃合が開始され、手始めに全学部から1名ずつ（中には複数名ずつ）委員を出している委員会（約20ある）の削減を目標として実行された。

(2) 副総長制

本学は、東京6私大（立教大学、中央、明治、法政、慶応、早稲田）の中でも小規模であるが、教学面・経営面において他私大に引けをとらない、むしろそれ以上に改革と充実を図ってきた。これにともなって大学の運営とその組織の規模の拡大と専門分化が進み、学部・研究科数が急増しただけではなく、各種センターや事務組織も増大した。分化が進む一方、教育・研究の両面で学際性も求められ、事務部門を越える課題も増大しており、総合的・効率的な大学運営の必要性も高まっている。

他方、本学は、長く総長主導の下で各学部が協力して運営する体制をとってきたが、近年、このような必要性に迫られて総長を支えるスタッフとして総長補佐を置くようになり、その数も増やして対応してきた。しかし、大学間競争下において、教育・研究のいっそうの発展、特にその国際化を含む総合的・組織的な教育力・研究力の向上、また社会貢献の拡充、そしてこれらを支える事務組織や施設・設備の充実など、本学の課題はますます大きく複雑となり、総長職に求められる役割もさらに多岐多様となり、副総長制度の必要性が増大していった。

総長室からは、副総長制度を設置すべきであるとの基本的な認識が報告されていたが、副総長を組織内でどのように位置づけるかについて検討を重ねられた。

検討の結果政策立案の補佐にとどまらず、総長職務の一部を代行する以下の4種の副総長職が提案された。

- ①大学運営統括副総長：教学支援系事務組織全般に対する一定の指示・命令権を総長から委譲され、これを統括する。
- ②新座キャンパス統括副総長：ランチ事務組織を含めて新座キャンパス事務部に対する一定の指示・命令権を総長から委譲され、これを統括する。
- ③国際化担当副総長：国際的な渉外・連携業務を担当し、総長に代わり大学を代表する。
- ④社会連携担当副総長：国内での社会連携業務を担当し、総長に代わり大学を代表する。

以上のような副総長制度についての検討が重ねられた結果、2007年11月から施行されている。(1)、(2)の統括副総長は、ラインに位置づけられる。副総長職の職務については、一層の明確化が必要であるが、今後の運用の中で考えていく必要がある。

事務部長の課題は、その位置づけをどうするかにある。事務部長は教員が任命される部局もあり職員が任命される場合もある。

2003年度より教員事務部長が任命されている部局に職員事務部長を配属することを可能とした。これは基本的に総長任期と連動して交替する教員事務部長制を補完し、業務の継続性と職員の人事管理、人材育成の継承性を制度的に保証する試みである。

(教学組織と学校法人理事会との関係)

学校法人格は、立教学院にある。

法人内に、立教大学、立教新座中学校、同高等学校、立教池袋中学校、同高等学校および立教小学校の各学校が並列的に設置されている。

理事会は理事定数21名、そのうち学院各学校の専任者が11名、学外者10名によって構成されている。

<現状>

立教学院（法人）と立教大学のあいだでは、大学の自立的な意思決定を学院は可能な限り尊重するという機能分担が伝統的に存在しており、とりわけ教学問題及び大学内の管理・運営問題についてはこの関係が現在も強く支持されている。

研究・教育内容の自立的な決定はもとより、教学問題の根幹の一つとも言うべき大学教員の採用、大学運営にかかわる事務系職員人事の権限も、大学の意思決定機構（教授会、部長会、事務部長会など）により責任的に行使されている。

経営的課題は、最終的には理事会の権限と責任の下にあることは言うまでもないが、教学と関連性の強い経営事項はやはり大学の自主性を重んじようとする伝統が息づいており、たとえば大学の経常的予算編成や教職員組合との団体交渉にかかわる権限も大学総長（当然職としての常務理事）に大幅に委ねられていて、通常の場合、理事会はこれらの交渉結果を待って承認を与えるという慣行が定着している。

このような学校法人と大学との間にある伝統的関係は、近年わが国における大学改革のうねりの中で大きく問われている課題でもある。

学校法人制度の改善については、すでに国のレベルで議論され実施に移されようとしている。とりわけ理事、監事および評議員それぞれの機能や事務機能の強化をはじめとする経営管理体制の確立や財務情報の公開によるアカウンタビリティの自覚、外部資金の導入など大学の研究・教育の社会的活用など、高等教育制度の抜本的な改革が緊急課題として議論されてきている。

立教学院・立教大学にとっても、これらの課題は緊急且つ重いものであると考へ、2004年2月、大学では「組織改革推進室」を設置し、大学の組織や意思決定のあり方、大学と法人の関係の見直しなどの検討を行ってきた。これと呼応して理事会も「学院理事會体制検討委員会」を設置して新しい理事会のあり方の検討を行った。

創立130年の歴史の中で培ってきた人間教育（リベラルアーツ）の必要性は現代日本社会において更に高まっており、こうした教育目標を着実に高いレベルで維持していくために、学校法人と大学が単に信頼関係で結びつくことに満足することなく、絶えざる改革を通していっそう高い研究・教育の質を確保していく必要がある。経営と研究・教育の推進に責任の持てる機構・機能をいかに作り上げていくか、全学院を挙げて追求していかなければならないと考へている。

(大学院の管理運営体制)

大学院研究科の教学上の管理運営は、大学院学則第18条にしたがい研究科開設科目を担当する専任教員が対等なメンバーとして参加する研究科委員会が行っている。研究科委員会は、学生の学籍、教育課程、教員人事をはじめとする大学院研究科の教学上の重要事項を決定する。また、研究科委員会のもとには、研究科を構成する各専攻の会議が置かれ、専攻単位で日常的な運営にあたり、研究科委員会に出される案件の事前の整理を行っている。研究科は専任教員が数十名以上の規模に達することがあり、案件も多様であるので、このような組織形態をとることによって、問題の処理を適切に行うことが可能となっている。

大学院の審議機関である研究科委員会の具体的態様は、特定学部を基礎とする研究科（以下、本項では既存研究科と呼ぶ）と、特定の学部と結びついていない独立研究科の場合ではやや異なり、学部教授会との関係もそれによって変わってくる。既存研究科では、研究科委員会メンバーは、基礎となる学部の教授会メンバーとほぼ重なるので、多くの場合、開催日程を学部教授会と重ねることで、参加教員の負担を軽減する等の措置がとられ、また、可能などころでは、学部教授会に設けられている教務委員会等の専門的な委員会が研究科委員会の所管事項についても事前検討をあわせて行うといった工夫もしている。これにより、専任教員は大学院の教学上の問題について、過度の負担なく年間20回以上の協議・決定の機会をもつことができおり、また、研究科委員会と学部教授会との連携・協力も容易である。

独立研究科は全学の協力によって支えられ、複数の学部にも所属するメンバーから構成されているため、学部教授会とは別個に、ほぼ毎週の頻度で研究科委員会の会議を開いている。独立研究科の専任教員は所属学部の教授会でも一定の役割を果たすのが一般的であり、そのことを通じて、独立研究科の研究科委員会と学部教授会の連携・協力の基礎的な条件がととのえられている。

以上により、既存研究科、独立研究科のいずれにおいても、研究科委員会と学部教授会の相互関係は適切に維持されていると考えられる。ただし、独立研究科の専任教員の負担が相対的に重くなりがちであるという問題点が指摘されており、現在全学的に行われている学内組織・意思決定のあり方の再検討作業において、独立研究科の専任教員の負担軽減に努めることが課題として確認されている。

大学院研究科委員会の長は研究科委員長である。既存研究科においては、研究科委員長は、研究科の基礎となる学部の学部長が兼ねることになっている。既存研究科では、上述のように、研究科委員会のメンバーと基礎となる学部の教授会メンバーとはほぼ重なっており、研究科委員会と学部教授会の連携・協力関係を確実なものとするに資するという観点からも、学部長と研究科委員長の兼任は適切と考えられる。

また、独立研究科においては、委員長は研究科委員会メンバーの互選で決定されている。独立研究科の場合、研究科委員会は学部教授会とは別個の存在であり、研究科委員会の場で、委員長がメンバーの互選により独自に決定されるのは適切なことと考えられる。

なお、独立研究科については、3研究科間の連絡調整のための独立研究科運営部会が設けられており、これを司る独立研究科運営部長に、3独立研究科の委員長のうち1名を互選により決定している。

大学院研究科については、上記のように、Ⅰ．従来型研究科、Ⅱ．独立研究科、Ⅲ．専門職大学院の3タイプがあり、それぞれの管理運営も異なったものとなるはずである。

前回の認証評価においては、「(従来型研究科は) 学部に基礎を置き、その学部と一体化した従来型の運営となっている。今後は、大学院運営に関連する規程などのさらなる整備充実が望まれる」と指摘された。

大学院については、この10年の間に全国レベルで大きな変化があった。第一には、国立大学の一部は大学院重点大学となり、飛躍的に収容者数を増やした。第二に、大学院の人材養成機能の強化が強調され、国際化も大きな課題となった。そして、私立大学に対しても、大学院設置に関する新しい期待がかけられている。

このような中で、立教大学の大学院についても、将来の発展のための課題を探り改善策を検討実施するために、大学教育開発・支援センターによる大学院政策と各研究科委員長に対するインタビューが行われ、その結果は、2007年6月に整理されて公表された。

このうち、管理運営に関するものとしては、「大学院運営に関連する規程などのさらなる整備充実」が課題とされたが、これについては、特に触れられていない。従来型研究科の場合、今なお、財政的基盤は学部収入に依存しているのが実情であり、「独立した教員組織と財政的基盤」を持つことが、まず必要なことであるとの判断が働いていると考えられる。

「大学院の量的拡大」がオーバードクター問題などを生み、「質的向上」だけでなく、「制度的転換」が図られている現状では、「規程」の問題は、新しい大学院のあり方と並行して行われるべきものであろう。

次期短期目標

大学基準協会から、部長会は経営の意志決定が行われる全学的審議機関であるにもかかわらず、その規程が作成されていないのは大きな問題であると指摘されたことに対して、速やかに規程を作成した。ただし今後、それが適切なものであるか、その運用状況を評価する必要がある。今年度、大学院に関する現状把握と課題の整理がなされたが、意志決定・管理運営に関しても、大学院運営に関連する規程などのさらなる整備充実が課題である。また、委員会負担の削減が進んだが、本当に負担感が軽減したのか、委員を削減したマイナスの影響はないのか、などについて評価する必要がある。したがって、2008・9年の目標を次のように設定する。

- ・部長会規程の整備と運用に関する評価
- ・大学院に関する意志決定
- ・管理運営に関する問題点の把握→大学院に関する規程などの充実の必要性
- ・全学委員会の削減の実態把握とその効果および問題点に関する評価→実態把握とその負担感軽減について評価する。

財務

①教育研究と財政

実施活動

(1) 教育研究と財政

a. 現状

日本の私立大学を取り巻く環境は、大学数の増加や18歳人口の減少により厳しい競争的環境下にあり、学生定員の確保が出来なくて定員割れを起こしている私立大学が221校(39.5%) (2007年度日本私立学校振興・共済事業団調査)もあるような状況にある。さらに、2005年度の消費収支状況をみると、帰属収支差額がゼロ又はマイナスの校法人数は138法人(27.4%) (2006年度日本私立学校振興・共済事業団調査)にもなっている。このような状況下では個別大学の存続自体が保証されるということはなく、立教大学もいかに特色ある教育と高度先端的な研究を充実させていくのか、また社会との連携を深めその成果の還元により広く社会の評価と信頼を得ていくのか、という極めて緊急度の高い課題に直面している。

この課題には立教大学の持てる力の全てを投入しなければ対応できるものではない。財政的側面から見れば、あらゆる施策を通

じて可能な限り多くの財源を確保・配分し、真に効果的かつ特色ある教育研究活動を展開することに尽きるといえる。本学ではここ数年の間に池袋キャンパスにおける経営学部の開設及び法務研究科の開設と関連施設の建設、新座キャンパスにおける現代心理学部の開設と諸施設の建設などを実施してきたが、さらに将来にむけて新たな学部・学科の開設を行うことにしており、2008年4月に池袋キャンパスにおける異文化コミュニケーション学部の開設と新座キャンパスにおけるコミュニティ福祉学部のスポーツウエルネス学科の増設を行うために、今後も多くの諸施設の建設及び教育内容の充実のための諸施策を計画している。

これらの事業計画を踏まえて作成された「立教大学の総合発展計画の10カ年財政見通し（2006年12月）」では、2015年度までの財政状況を予測しており、一定の帰属収支差額の確保を計画しながら教育研究内容向上のための諸施策と諸施設の建設を財政状況とのバランスを考慮しつつ進めていくことにしている。

b. 財政面での過去5年間の取り組み

2002年度以降、過去5年間程度を振り返ったとき、社会状況の変化による大学への要求の多様化などに対応するために、新学部・大学院独立研究科の開設や大規模な諸施設の建設、事務組織の改編等を同時に着手してきたが、さらに今後も大学の変革のために諸施設の建設及び諸施策の計画を実施に移すための多忙な期間の連続だったといえる。

さまざまな施策を実現し、あるいは社会状況の変動に対応するために財政面で本学が取り組んだ主なポイントは以下の3点となる。

・学生数の増加

2006年度に新座キャンパスにおいて開設した現代心理学部及び池袋キャンパスにおいて開設した経営学部（完成年度で約2,200名在籍）や、200年度に開設した法務研究科（完成年度で約400名在籍）の学生数増加が、財政面に多大なる貢献をしているとすることができる。

・学費の抑制

本学の学費（授業料、施設費）は1983年度からスライド制を採用して改定してきているが、私立大学を取り巻く社会状況を鑑みて2004年度からはスライド率を0%にし、2006年度に施設費の1万円の値上げを実施したのみとなっている。

【学費スライド率の状況】

2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
2.00%	1.50%	1.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

（スライド率は物価上昇分と教育研究条件向上分の合計）

・財政構造改革・経費節減

財政構造改革では、大学財政全体の改善目標として、学部毎の人員費依存率を設定した。これは1998年度に提案、2001年度に全学の合意がなされたものであるが、各学部の教職員数の見直しによる人員費の削減策として以降10年間で所定の目標を達成しようとするものである。この具体化の一環として現在、学部管轄人員費が各学部提案されており、2008年度からの実施に向けて鋭意学内調整中である。これによって、有期雇用契約の教員を活用することになり、教育研究内容の質的向上を図る計画になっている。

次に年金制度改革であるが、過去勤務債務を抱えながら如何に制度を維持するかを重要な課題に『積立に応じた支給』を原則として改革に取り組んできた。その結果、組合との合意に基づき1997年度から支給額15%削減、さらに2000年度からは支給額15%削減および勤務員拠出負担16%増加、法人特別拠出の実施により、長期間かけて過去勤務債務の削減に向けた年金財政の改善が進行中である。

また、事務部局の経常経費を中心として、2002年度は5%、2003年度は3%と具体的目標を設定して節減に取り組んできた。さらに光熱水費の節減運動の実施、会合費の見直しなどを実施してきた。その他にも、時間外勤務の削減についてといった具体的なテーマに対して、単に経費節減だけの視点ではなく職員の健康問題としても捉えて、労使双方で労働環境の改善からの時間外勤務の削減に取り組んでいる。このような全学的な経費節減に対する意識の高まりが、項目によっては年間数百万円の大規模削減というかたちで次第にその効果が現れ始めてきており、新たな教育研究のための財源へと効果的な資金の再配分を可能なものとしている。

これらの財政構造改革、経費節減のための取り組みは、教育研究に可能な限りの財政支援を行い、本学の実質を高めていくための努力であるといえることができる。

c. 教育研究実現のための財政基盤の充実度

過去5年間の教育研究の展開として、2002年度には大学院・学部教育充実のため、大学院独立研究科（ビジネスデザイン研究科、21世紀社会デザイン研究科、異文化コミュニケーション研究科）、大学院新研究科（経済学研究科経済学専攻国際企業環境コース、コミュニティ福祉学研究科）、学部新学科（経済学部会計ファイナンス学科、理学部生命理学科、社会学部現代文化学科）の開設を行い、2004年度には法科大学院（法務研究科）を開設、2006年度には立教大学の将来構想「アカデミックプラン」に基づき、池袋

キャンパス・新座キャンパスにそれぞれ新学部（経営学部・現代心理学部）の設置および既存学部の学科改編を行った。

また、上記を含め新たな教育研究環境の向上充実化を実現する施設設備面では、2002年度に13号館理学部棟（34億円）、2004年度には11号館（独立研究科・法務研究科棟／17億円）を建設、2005年度には新座キャンパスの再開発（46億円）を実施し著しい改善がなされた。

このように2002年からの5年間は立教134年の歴史の中でも、ソフト・ハード両面からダイナミックかつ着実な教育研究の進展がなされた大きな変革の時期であったといえる。

これらの様々な計画を短期間に同時並行して実現するためには、財政面で大きな負担となったことは事実であるが、前述の学費収入の増加や強力な財政構造改革の取り組みにより新規の借入金を極力抑え、可能な限り自己資金での対応を行うことで財政の健全性を維持しつつ諸施策を着実に実施することができた。

下記に示す2002～2006年度5年間の諸計数では、教育研究経費は5年前と比較し19億8,100万円の増加（教育研究経費比率6.0%増）、施設設備支出は5年間総額で150億8,300万円と多額なものになったが、一方で将来の教育・研究の拡充に備え建設資金引当特定資産や研究関連引当特定資産、第3号基本金等への積み増しを継続的に実施し、財務基盤の強化・安定化に努めている。

【2002～2006年度実績】

（単位：百万円）

項目／年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
教育研究経費	5,657	5,760	5,666	6,517	6,704
教育研究経費比率	26.50%	27.90%	27.20%	28.90%	28.30%
施設関係支出	864	596	2,660	5,264	940
設備関係支出	485	392	365	606	580
建設資金引当特定資産	2,312	2,950	3,825	1,073	2,532
減価償却引当特定資産	993	1,153	1,353	1,583	1,813
研究関係引当特定資産	250	252	250	258	263
第3号基本金	1,735	1,805	1,875	1,945	2,015

なお、上記と相俟って教員の研究費についても効率的な配分を目指し各研究費の統合等を進めている。

【研究費】

（単位：百万円）

項目／年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	
学部管轄予算	総額	405,549	406,498	411,888	409,365	441,115
	教員1人あたり	1,179	1,175	1,157	1,156	1,111
個人研究費	教員1人あたり	240	250	250	260	280
研究奨励助成金	総額	31,000	31,000	31,000	31,000	
	教員1人あたり	90	90	87	88	
学術推進特別重点資金	総額		51,600	51,600	51,600	80,600
	教員1人あたり		149	145	146	203
総合研究センター	総額	10,723	10,723	11,023	11,023	11,323
	教員1人あたり	32	31	31	31	29
合計	教員1人あたり	1,541	1,695	1,670	1,681	1,623
(教員数)		344	346	356	354	397

d. その他教育研究面への財政措置

・研究費

ここでは学術推進特別重点資金について述べる。

学術推進特別重点資金は2003年度から、5,160万円の予算額をもって新たな研究費制度として設置された。これは高度にして独創的な研究を助成することを目的としており、専任教員だけでなく、大学院生研究も助成の対象としている。助成する研究の審査に際しては外部の専門家もまじえることになっており、客観性の高い審査をめざしている。

学術推進特別重点資金は、すべての大学が競争的環境下で研究教育内容の向上を求められる流れに呼応して創設された研究費制度であり、一律配分の研究費から競争的研究費へのシフトを体現したものともいえる。

財源としては、総額2億5,000万円の特定資産をすでに有しており、資産の枯渇を防ぐため継続して積立を実施している（2003年度は4,400万円、2004年度4,900万円、2005年度5,200万円、2006年度5,100万円を積み立て）。

なお、2006年度には研究費の効率的な配分を図るために、研究奨励助成金を廃止し学術推進特別重点資金への統合を行った。

・研究費 教育改革支援

これからの大学にとって、研究水準の向上と等しく大切なのは、従来のやり方にとらわれない斬新な教育内容と方法を模索し確立することである。そのために教員個々の教育手法をハードウェアとソフトウェアの両面にわたって改善するための枠組みが必要となる。そのための財源として、2003年度から「教育方法改革支援引当特定資産」の積み立てを開始した（2003年度2,000万円、2004～2006年度3,000万円）。今後、教員個々の意欲的な教育方法改善の取り組みを取り上げて、実現させていく予定である。

《2008～2014年度中長期財政見通し》

(単位：百万円、%)

項目／年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
学生生徒等納付金	19,365	20,539	20,999	21,538	21,548	21,558	21,558
人件費	13,258	13,254	12,926	13,559	13,699	13,811	13,505
教育研究経費	7,681	8,266	8,970	8,799	8,566	8,743	8,864
施設設備関係支出	3,306	5,021	4,376	930	1,257	2,821	1,037
建設資金引当特定資産積増	4,091	4,075	2,043	105	1,455	2,604	1,974
減価償却引当特定資産積増	1,963	2,113	2,263	2,413	2,563	2,713	2,863
教育研究経費比率	32.30%	33.10%	35.50%	33.80%	32.70%	33.30%	33.90%
修正人件費比率	55.90%	53.30%	51.40%	52.20%	52.50%	52.80%	51.90%
修正帰属修正差額比率	3.80%	6.00%	5.40%	6.40%	7.00%	6.40%	6.40%

※ 修正人件費比率＝人件費/（帰属収入－寄付金）

修正帰属収支差額比率＝帰属収支差額/（帰属収入－寄付金）

次期短期目標

(1) 教育研究と財政

a. 中長期財政計画と将来計画との関連性・適切性

教育研究面の将来計画では、各学部の弾力的な教員の任用を目的とした学部管轄人件費（予算額7億2400万円）を2008年度から発足させる予定である。また、池袋キャンパスに異文化コミュニケーション学部を、新座キャンパスにコミュニティ福祉学部スポーツウエルネス学科、現代心理学研究科映像身体専攻をそれぞれ開設し、一層の教育研究の充実を図る計画となっている。また、施設設備計画では、新学部・新学科、全カリ第二ステージへの対応等として、校宅11・12号館を解体し跡地に複合棟1（仮称）を建設するほか、総合発展計画の構想スキームに則り総額200億円の設備投資が計画されており、施設設備面についてもより一層の充実化に向けた計画が策定されている。

これらソフト・ハード両面における将来計画や教職員人員計画等を前提条件として、下記の通り立教大学中長期財政計画が策定されている。同財政計画では、中長期的な財政面の健全性を維持しつつ、既述の各種計画の実現に向けて綿密なシミュレーションがなされている。なお、将来の学内外の環境変化・諸要因の変動を受けて定期的に見直すことで、財政計画とソフト・ハード面の将来計画との関連性・適切性を最適化していく予定である。

2006年12月7日作成の中長期財政計画は、次のような具体的な前提条件に基づいている。

・具体的な前提条件

- ・中長期財政計画の前提として、2008年度以降の教学条件の実施が不可欠である。ここでは、学生数増による増収をはかるとともに、一部の学部・研究科において学費のアップを行う。一方、大学院学生の定員減や休学学費制度変更、理学研究科の学費値下げにより減収となる要素も盛り込んでいる。
- ・人件費のうち教員人件費については、2008年度の教学条件を前提としつつも、学部管轄人件費制度の活用により柔軟な教員配置を行うこととする。なお、全カリについては現在検討中であり、その答申を待って全カリ運営のための教員の配置を考える。また、職員については財政改革の仮目標で示された人件費削減のうち、職員にかかわる人員数による調整を実現するよう、可能なことから委託化を進める。なお、教員人件費・職員人件費削減の一部として、一時金のカットを試算に入れ込んだ。
- ・施設計画については、本学発展のため優先度の高いものを盛り込み、そのための財政基盤強化のために、各基金・引当特定資産の積み増しを行う。

b. 財務比率と目標値

今後、教育・研究の充実化を図るためには、その諸施策の実現を裏打ちする財務体力の確保、つまり財務の健全性・安定性を維持しながら一段の発展を図ることが必要不可欠であるため、下記の通り一定の財務比率を当面の目標値として設定し数年間かけて目標達成を目指していく予定である。

なお、中長期財政計画上では、2008年度よりソフト・ハード両面において様々な施策の実施や施設の建設等が予定されているが、

新学部開設による学生数増加ならびに前述の財源確保策を進めることにより、2008年度には修正帰属収支差額比率が3.8%であるが、2014年度には6.4%に、修正人件費比率も55.9%から51.9%と財務基盤は改善していく見込みである。そして、引き続き更なる財政構造改革を積極的に推進し、他大学並みの適正水準を目指してその実現策を検討実施していく予定である。

②外部資金等

実施活動

2004年10月、外部資金の効率的・戦略的な獲得を目指す機構として、従来の研究助成課と財務部補助金課を統合し、リサーチ・イニシアティブセンターを設置した。リサーチ・イニシアティブセンターでは、外部資金等を①競争的資金、②経常費補助金、③施設・設備補助金の3領域に大別して業務担当を振り分け、効率的かつ効果的に、より多くの外部資金獲得を目指して業務を遂行している。その結果、GP等競争的資金の申請・採択件数の増加、経常費補助金「特別補助」獲得額の増加、建設・施設・設備計画に即応する効果的な補助金額など、外部資金の獲得が着実に増えている。また、このように外部資金が増加することによって、経常費全体の中での人件費比率がさがり、経常費補助金「一般補助」の査定にも効果的があり、本学の財政状況の改善にも成果があがっている。

本学にとって、外部資金等をより多く獲得することは、このように財政上有効であることは言うに及ばない。しかし財政上の有効性のみを追究しているだけでは、持続した外部資金獲得は確保できない。外部資金獲得には、社会のニーズとマッチした大学の教育・研究活動（プロジェクト）の創出と、そのプロジェクトを持続させ、有意義な成果を生み出すための教育・研究活動を支える体制の確保が不可欠であり、それらは教育・研究および知的財産活動の活性化・制度化、社会連携・貢献の推進、事務システムの合理化など本学の政策・特性に強く基づき、戦略的に構想されるべきものであるからである。

このような外部資金等獲得と、それに関連する業務及び政策・戦略・体制確保への提言などに係る具体的業務は、次のように整理できる。現在、これらの業務は主としてリサーチ・イニシアティブセンターが担っている。

- ・産学官（特に政府・各省庁）の政策・予算・事業や、社会の動向・ニーズをウォッチし、学内に対し周知徹底を図ること。
- ・それらの動向と、本学の教育・研究シーズとのマッチングを検討し、プロジェクト創出の可能性を模索・調整・企画すること。
- ・外部資金等の申請・契約・経費執行に関する管理において、適正かつ効率的な事務システムを企画・構築・運営すること。
- ・創出したプロジェクトが適正かつ効果的に遂行されるために、プロジェクトに対し、進捗管理、計画・実施への助言など必要な支援を行うこと。
- ・研究・教育活動の活性化を図るために、必要な体制・環境整備を提言すること。

しかし、これまで成果があがっている一方で、次のように、上記の業務において十分な態勢が整っていない状況や、新たな課題が顕在化してきている。

- ・国際化・若手研究者養成・地域連携・教育改革など、大学の政策・戦略の構想がまだまだ十分に構築されておらず、また推進する部署も明確にされていないこと、また、プロジェクト創出を担うリサーチ・イニシアティブセンターが、大学の政策・戦略を構想する部署ではないため、政策的・戦略的な整備との連携が不十分であること、などにより、獲得を目指す外部資金の可能性・発展性が狭められていること。
- ・リサーチ・イニシアティブセンター職員にみられるように、従来の大学職員とは主たる機能が異なり、社会動向等調査・分析能力、研究・教育・社会連携活動の企画力、文章構成・表現力、プレゼンテーション能力、交渉・調整力などの資質が必要であることが明らかになった。しかし、その人材の確保、資質の維持に関する職員人材養成システムが不十分であり、このような新たな大学職員人材の安定的供給に大きな不安が生じていること。
- ・外部資金等の獲得額の増加や、支援機関（省庁等）が多様化し、その管理方法も多様化する中で、学部資金等経費の執行・管理業務が激増している。また、不正防止策などの整備・強化が求められるようになってきている。大学では、これらに適正かつ効率的に対応することが求められており、担当人員の確保、スキル向上・維持、システム化・効率化を一層高めなければならないこと。
- ・リサーチ・イニシアティブセンターは、外部資金等獲得を業務対象としており、獲得後のプロジェクト推進や、外部資金等申請の予定がない既存の研究組織に対しては支援の対象としておらず、各学部・研究科、研究組織は、教員自らがプロデュース或いはコーディネートを担わなければならない状態にある。その結果、外部資金等プロジェクトによっては、文部科学省等で行われる中間評価・事後評価において低い評価を受ける事態が生じ、また既存の研究組織においては、活発な研究活動が発現しにくいなど、本学の研究活性化・外部資金等獲得の持続性に大きな不安を残す要因の一つとなっている。
- ・研究・教育活動においてプロジェクトを推進し、その可能性を最大限に引き起こすためには、教員リソースを研究・教育活動に集中させるとともに、産学連携・共同研究・研究成果発表などの促進を図る施設環境・支援体制の整備が不可欠である。

施設環境・支援体制については、一部の研究組織は総合研究センターに組織され、ミツェル館に研究室を配置されているが、

支援スタッフおよび施設面での状況は、極めて不十分である。また、多くの研究組織は、プロジェクトをサポートする補助要員であるポスト・ドクトラルフェロー（PD）、リサーチ・アシスタント（RA）、プログラム・コーディネーター（PC）、助手（2007年度施行）、派遣職員などを任用するに十分な財源を確保できずにおり、外部資金等を獲得しているプロジェクトにおいても、これらサポート・スタッフの件費が研究費を圧迫しているとともに、外部資金支援期間終了後の件費確保に苦慮するなど、物的・人的両面において、研究・教育活動を推進する態勢は、未だ十分に整っていない。

このように顕在してきている課題に対しては、次のような改善に向けた措置を講じる必要がある。

- ・外部資金等獲得を視野に入れながら、本学に適した政策的・戦略的構想を、具体的かつ早急に整備すること。
- ・リサーチ・イニシアティブセンター職員の業務内容などを参考に、新たな大学職員像を構想し、採用・研修などの人材確保に関する方策を、具体的かつ早急に構築すること。
- ・外部資金等獲得後の経費執行などの事務処理に関わる要員を増強するために、必要な人員数を配置し、効率的な研修方法等を開発して、経費執行・管理に滞りなく対応しうる体制を、具体的かつ早急に整備すること。
- ・外部資金等を獲得したプロジェクトに限らず、本学の研究組織支援・研究活動活性化に向けた施設環境・支援体制を、具体的かつ早急に整備すること。

・文部科学省科学研究費補助金

科学研究費補助金（以下科研費）は、「学術研究」（研究者の自由な発想に基づく研究）を対象とする競争的資金である。予算規模は1,913億円（2007年度）で、政府の競争的資金（4,766億円）の約40%を占めており、2007年度は、約9万件の新規応募に対して、約2万件が採択されている。人文・社会科学から自然科学まですべての分野が対象であること、研究機関から登録可能な研究者はすべて申請資格者となっていることから、科研費の採択件数・採択金額・保有率は各研究機関の研究力をはかる主要な指標になっている。

（1）実績

2001年度から2003年度までは新規・継続分を合わせた総採択件数は年間60件台であったが、2004年度から2006年度は80件台、2007年度には91件と採択件数を伸ばしている。採択額は、2003年度には1億5,800万円であったものが、2007年度は3億309万円と倍増している。採択額の増加については、基盤A、B、C、それぞれで採択件数が増えてきていること、大型科研を持って本学に移籍した研究者が複数名いたこと、及び2007年度については、文科省の政策により間接経費対象種目が増え、前年度比約3倍の6,000万円が交付されたことがその要因になっている。

【科学研究費補助金獲得推移】

（単位：件、百万円、%）

	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
採択件数	61	83	85	89	91
金額	158	244	201	207	303
うち新規					
申請件数	102	89	102	116	117
採択件数	30	33	26	33	36
金額	62	127	57	79	150
採択率	29.4	37.1	25.5	28.4	30.8

（特別研究員奨励費は除き、転入・転出・追加採択後の数字。2007年度については7月末日現在）

新規採択率は、2005年度を除き、毎年、全国平均を上回り、全国新規採択率トップ30機関にランクインしている。

【新規採択率】

	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
立教大学	28.00%	35.60%	23.30%	28.40%	30.70%
全国平均	23.70%	24.80%	24.40%	23.50%	22.50%
新規採択率	27位	7位	—	29位	23位

（2）問題と課題

・学内助成制度との連携

科研申請数を増やす方策として、学内助成制度との連携が図られ、研究奨励助成金（1990年度～2005年度）では、1993年度より、次年度科研申請・採択につなげる意図で、科研不採択者を優先採択するルールが設けられた。同助成金の研究種目は、2006年度より、立教SFRに移管されたが、その時点での総括は、「研究奨励助成金の採択と次年度科研費の採択には一定の関連と成果

が見られるものの、一方で、一部に、不採択者の権利を得るための科研申請という後ろ向きな姿勢が見られる」というものであった。立教SFRの場合は、採択者は翌年度の外部資金（主として科研費）に申請することが義務づけられている。

・科研申請の潜在力

文部科学省学術研究局研究助成課（科研担当部局）の研修会等での説明によれば、「科研費の配分は、国立大学68.5%に対して、私立大学は14.5%（2007年度）と、国立大学に配分が厚いといわれることがあるが、実際は、国立大学の教員は1人が数件の科研申請をしているところを、私立大学では数人に1人の申請数で、申請数が違う、私立大学はそもそもの申請数が少ない」との分析であった。

文部・研究科の新設等の理由で、2003年度411名であった本学教員数（科研有資格者）は、2007年度には477名に増えている。2007年度については、本学では、研究者の4人に1人が科研申請を行ったことになる。2003年度～2007年度の科研申請者数（表1）で、研究者の母数が増えたことを考慮すると、実は特に科研申請者が増えているとは言えない。研究奨励助成金と立教SFRの申請者を数年単位で見ると、学内助成制度に申請する研究者と科研に申請する研究者とはほぼ重なり、本学で科研申請を行う研究者は、100名前後で推移しており、このままでは、申請者数が飛躍的に伸びるということは考えにくい。

・科研保有率

関東・関西の9大学が加盟している研究助成連絡会で2006年度及び2007年度の各大学の科研採択状況をまとめた資料（別紙表3、回答大学7大学）に、科研保有率（在籍研究者数に対する科研採択件数）の項目がある。在京5大学でみれば、本学が19.1%で、採択率一位だが、関西の2大学、立命館大学は28.7%、関西大学24.5%と高い保有率を示している。両大学の新規申請率は、立命館大学は44.4%、関西大学は33.2%で、それぞれ2人に1人、3人に1人が科研申請を行っていることになる（本学の新規申請率は24.5%）。ちなみに、7大学のうちグローバルCOEの拠点校に採択されているのは、この2校である。

保有率を伸ばすためには申請者数を増やす必要がある。科研申請者および採択者に奨励金制度を設け成果をあげている大学があり、その検討も一考に値する。また、学部・研究科単位で科研申請を奨励する、あるいは義務化する取組も今後の課題の一つである。

次期短期目標

- a. 国際化・若手研究者養成・地域連携・教育改革など、大学の政策・戦略の構想を構築し推進部署を明確にする。
- b. プロジェクト創出を担うリサーチ・イニシアティブセンターと、大学の政策・戦略を構想する総長室との連携を強化し、政策や戦略に応じた外部資金の獲得を目指す。
- c. 社会動向等調査・分析能力、研究・教育・社会連携活動の企画力、文章構成・表現力、プレゼンテーション能力、交渉・調整力などの資質を有する新たな大学職員を育成する。
- d. 外部資金等の獲得件数と獲得額の増加、支援機関（省庁等）の多様化、それらの管理方法の多様化、学部資金等経費の執行・管理業務の激増、不正防止策などの整備・強化への適応かつ効率的な対応をする。
- e. 外部資金等獲得後のプロジェクト推進支援体制を確保する。
- f. 教員リソースを研究・教育活動に集中させるとともに、産学連携・共同研究・研究成果発表などの促進を図る施設環境・支援体制の整備を行う。
- g. 外部資金支援期間終了後の物的・人的両面における研究・教育活動推進体制を整える。
- h. 外部資金等獲得後の経費執行などの事務処理を適切に行うための体制を整備する。
- i. 研究組織支援・研究活動活性化に向けた施設環境・支援体制を整備する。

③予算の配分と執行

実施活動

予算制度の要諦は、編成と執行の両面において、内容と金額の客観的な妥当性を確保し、そのことが常に構成員に明らかにされている、ということである。立教大学の予算制度はそうした条件をおさえて制度が作られている。

(1) 予算編成

予算の編成は以下のような過程を経て行われる。

・総長が次年度予算編成方針を提示

財政見通し、教育研究に係る重点施策、経費節減方法と目標などを明示して、次年度予算の編成に着手する。

・各部局が予算編成方針を踏まえて予算申請を行う

予算編成方針を受けて、学部・事務部局など学内部局がそれぞれの必要予算をまとめ上げ、財務部に申請する。

・財務部が学部、事務部局ごとにヒアリングと予算折衝を実施

ヒアリングは各部局の担当者レベルから実施し、その内容は財務部で整理する。その後、部長レベルで折衝を行い、予算会議

案件を確定する。

- ・財務部から総長へヒアリングと折衝について報告、協議、意見交換

財務部が各部局と実施したヒアリングと折衝について、総長に報告し、協議を行う。特に予算会議で審議する重要案件の取り扱いについて、細部の把握と調整を実施する。

- ・学部長、事務部長を構成員とする予算会議を開催

予算申請内容全体について財務部が概略を説明する。重要案件は申請部局が内容説明のうえ個別審議して可否を決定する。また政策的判断に基づく予算を総長が提案する。最終的には予算全体について基本的合意を確認する。

- ・財務部が予算案を作成し、部長会に提出、承認を得る

予算会議の合意結果をもとに、財務部が予算案を作成する。

- ・予算案を評議員会、理事会に提案、承認を得る

- ・予算書の公開

決定した予算はホームページ等を通じて、大学内部および外部に公表される。その際、簡潔な解説を付してより多くの人の理解を得られるよう努めている。

予算編成はこのように、総長（大学執行部）、財務部、学内各部局、部長会・事務部長会の四者が相互に予算内容について意思交流をはかりつつ行われていく。その過程で多くの予算項目が再検討の対象となり、より適切な内容に作り変えられていく。予算内容と金額は編成過程でオープンにされており、全学的な協議のもと合意形成がなされている。

（２）年度途中における予算の取り扱い

年度が進行するなかで、状況の変化などにより当初予算では予算額が不足する、あるいは予算科目の変更が必要となる場合がある。そのときは下記のように対応している。

- ・予備費支出

当初予算化していない内容で、原則50万円以上の追加予算が必要になったときは、予算申請部局は財務部に事由を明記した予備費支出申請書をワークフローシステム（電子媒体による稟議・決済システム、以下同じ）により提出する。申請内容は部長会で審議され予算化と予算執行の可否が決定される。

- ・予算外支出

予備費支出と同様に追加予算が必要になり、その金額が原則50万円未満の場合は、財務部は予算申請部局から予算外支出申請書の提出をワークフローシステムにより受け、関係部局の稟議決裁を経てから予算化を行っている。

- ・費目変更

状況変化により、当初予算の予算科目では対応できない場合は、財務部は予算部局から事由を明記した費目変更申請書の提出をワークフローシステムにより受け、稟議決裁を経てから予算科目の変更を行っている。

- ・補正予算

金額が非常に大きいため上記予備費予算での対応が難しい場合には、補正予算を立て、部長会で審議のうえ、評議員会および理事会の承認を得ている。

このように年度途中でも、必要な金額の予算化は随時行われるが、どの処理においても事由をよく確認し、部長会での審議もしくは関係部局の稟議決裁を経てから予算化をするというように、常に予算編成の透明性と妥当性を確保するよう注意し、財源の有効利用を図ることとしている。

（３）予算執行

本学では予算執行に際しては、「主管制度」と呼ばれる制度のもとで処理がなされる。主管制度は、勘定科目ごとに設定された主管課（たとえば、委託費は用度課、施設修繕費は施設課、奨学金は学生厚生課というように）が、担当する勘定科目の予算執行を管理する制度である。学内の各部局が予算執行する場合、主管課が執行申請内容をチェックし、支払伝票を起票する。予算内容や規程等に照らして適切でない申請であれば、主管課は申請部局に差し戻して、訂正を求める。予算執行の具体的手順は次のとおりである。

- ・予算執行部局は、請求書等の書類を伝票起票依頼書に添付して、該当する勘定科目の主管課に提出する。

- ・主管課は予算執行部局から提出された伝票起票依頼書と請求書などの証憑の内容を点検し、予算の有無、証憑書類の要件確認、学内規程・申し合わせとの整合性確認などを行ってから、支出伝票を起票する。

- ・主管課は起票した支出伝票を財務部に提出する。財務部は伝票と証憑を点検し、誤りがあれば主管課に訂正を求める。正しい伝票については支払を実行する。

次期短期目標

本学の予算執行において特徴としてあげられる主管制度だが、これにより予算執行部局、主管課、財務部の三者が相互牽制の関

係に置かれることになり、そのなかで予算執行の内容は常に明らかにされる。また経験とノウハウを蓄積している主管課が存在することで、過去の事例との整合性確保、誤りの訂正、疑問点の確認などが効率的に行われていると言える。

しかし一方では、2007年度より新理事会体制に事務組織が変更されたことから、従来の主管制度で運用しつつも、新たな予算執行制度への組織変更を模索するとともに、内部監査体制の整備を図ることによって、法令順守や業務処理効率の改善を図るべく検討している。

④財務監査

実施活動

(1) 財務内容のアカウントビリティ履行状況の検証

財務内容を適切な時期に適切な方法で公開することは極めて重要である。本学ではこれまで「雑誌立教」(保証人向け大学広報誌)、「立教広報」(本学勤務員向け広報誌)などの紙媒体で予算および決算に関する情報公開を行ってきた。この流れを発展させたものが2002年度より一般公開した既述の財務部ホームページであり、その公開の方法や内容については部長会および事務部長会に報告し検証を受けたうえでスタートしたものである。今後、この財務内容のアカウントビリティ履行状況については、財政公開の重要性の高まりを鑑み、内部監査における監査項目の一つとして内部チェック・検証機能をさらに働かせていく予定である。

(2) 財務監査とその運用

本学の財務監査を区分すると次のとおりである。

・公認会計士監査

年3回の監査を受けている。その際、財務部担当者だけでなく、勘定科目ごとに決められている主管課も、会計士の指導を受け、あるいは問題点の相談などを行っている。また、監査以外でも、財務全般や経理処理上の疑問点等がある場合には、随時連絡し指導・助言等、会計士との連絡を密にしている。

・内部監査

小学校から大学までの各校の業務活動が健全かつ効率的に実施されているかを検証するため、立教学院に内部監査室が設置されている。財務・経理を対象とする内部監査では、会計処理が規程に則り適切に処理されているかについて年1回の監査が実施されている。監査は、内部監査室の専任職員(2005年度より未補充)と毎年各校から選出される担当者が共同で行うことになっており、監査の継続性を保ちつつも、より客観的かつ異なる視点からの監査が可能となるよう配慮している。内部監査でも公認会計士監査と同様、財務部と主管課が監査を受けることになっている。

また、2007年4月からの理事会体制の組織変更に伴い、内部監査室に未補充となっていた専任職員を配置し、前述の財政公開によるアカウントビリティの履行状況について、それが適切なかたちで実施されているかを定期的に検証していくとともに、適切・公正・効率的な業務処理がなされているかという、いわゆる業務監査にも積極的に取り組んで行く体制を整備している。

・法人監事監査

理事会に属する法人監事による監査は年1回実施される。ここでも財務部に加えて、主管課や学内関連部局が監査を受けており、会計処理のみならず、その背景にある業務運営の現状と問題点、そして改善のための方策について適切な指摘や指導がなされている。

このように本学の財務監査は、財務部だけでなく主管課も一緒に受けることが特徴である。主管課は財務部と協力しながら、学内の会計処理を分担しており(担当する勘定科目について、予算執行の妥当性を確認のうえ、伝票を起票し、執行後の管理を行う)、監査での指摘事項を日常業務に反映させていく。それは一般部局(予算執行部局)、主管課、財務部の三者間における相互牽制の意味でも有効に機能しているといえることができる。

次期短期目標

文部科学省から、研究機関における公的研究費の不正防止策として管理・監査体制の整備等が求められるなど、大学を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中で、この相互牽制機能や監査体制では対処しきれない局面も出てくることが考えられる。本学においても文部科学省からの通達に対応するかたちで2007年11月より「発注・検収センター」を設置することになっており、今後、このような状況の変化に応じて、新たな形の監査・チェック機能を模索する必要性も出てくると思われる。

⑤私立大学財政の財務比率

実施活動

a. 消費収支計算書および貸借対照表関係の推移

・消費収支計算書関係比率【添付資料：消費収支比率】

イ. 学生生徒等納付金比率・補助金比率

学生生徒等納付金比率は過去5年間平均で77.7%と比較的高い水準で推移し、2006年度においても12私大(※)の平均69.8%を上回る75.4%となっている。これは本学の収入が学生生徒等納付金に大きく依存しているということがいえる。また、5年間で約14億円増加しているが2004年度には池袋キャンパスに法務研究科を、2006年度には池袋キャンパスに経営学部、新座キャンパスに現代心理学部をそれぞれ開設したことにより学生数が増加したこと、また、2006年度に施設費を10,000円アップしたことが主な要因として挙げられる。

補助金比率は過去5年間においては8.6%と10%に満たない低い数値で推移しており、2006年度においても12私大平均10.9%を下回る9.8%となっているが、金額・比率ともに増加傾向にある。これは、2004年度に設置されたリサーチ・イニシアティブセンターのもと、経常費補助金の特別補助や競争的資金、大型プロジェクト研究資金の獲得に積極的に取り組んだ成果であると思われる。

(※)12私大とは、早稲田大学、慶応義塾大学、上智大学、明治大学、中央大学、法政大学、青山学院大学、学習院大学、同志社大学、関西大学、関西学院大学、立命館大学である。

ロ. 教育研究経費比率

過去5年間においては2002年度の26.5%から2006年度の28%台へと若干の改善が見られる。これは法務研究科・新学部の開設やそれに伴う11号館の建設、新座キャンパスの再開等に伴いソフト・ハード両面にわたる大規模な教育研究環境の充実策が実施されたためである。

ハ. 人件費比率・人件費依存率

人件費比率は過去5年間において57.0%から54.4%、人件費依存率は74.0%から72.2%と若干ながら改善してきている。両比率の改善は、この期間人件費自体は7億円増加している一方で、特に学生生徒等納付金が順調に増加してきたことが大きな要因といえることができる。

ニ. 帰属収支差額比率

帰属収支差額比率は2003・2004年度が若干落ち込んだが10%以上を維持しており比較的安定していると評価できる。過去5年間、ソフト・ハード両面にわたり様々な支出が増大してきたにもかかわらず、それを上回る収入の伸びで吸収してきたため、一定の帰属収支差額を確保できたといえる。

b. 貸借対照表関係比率【添付資料：貸借対照表比率】

健全性を表す自己資金構成比率は、2002年度74.7%から2006年度73.2%とほぼ横ばいの状態であり、12私大平均82.7%と比べると依然低い水準である。なお、2005・2006年度において、流動比率・前受金保有率が大幅に下がっているが、これは、資金を資産運用のために特定資産化した結果である。

次期短期目標

a. 消費収支計算書および貸借対照表関係の推移

・消費収支計算書関係比率【添付資料：消費収支比率】

イ. 学生生徒等納付金比率・補助金比率

2008年度には、学費を全体で平均0.75%アップし、また池袋キャンパスに異文化コミュニケーション学部を、新座キャンパスにはコミュニティ福祉学部スポーツウエルネス学科を開設するため、学生数の増と相俟って学生生徒等納付金比率はより高くなると考えられる。これは安定的に収入が確保できるという一方で、収入の大部分を学納金に依存するという構造が強まることにもなる。今後は、私大の中でも高い位置にある学費の値上げは極力抑制しつつ、他の財源確保の方策を考えることが必要である。

その意味では、学納金の次に大きな割合を占める補助金収入を、リサーチ・イニシアティブセンターのもと、経常費補助金の特別補助や競争的資金、大型プロジェクト研究資金等の獲得に積極的に取り組んでいく必要があると思われる。

(※)12私大とは、早稲田大学、慶応義塾大学、上智大学、明治大学、中央大学、法政大学、青山学院大学、学習院大学、同志社大学、関西大学、関西学院大学、立命館大学である。

ロ. 教育研究経費比率

2006年度決算を12私大平均32.1%と比較すると、依然28.3%と低い状況であると言わざるを得ない。今後については12私大平均並みの30%台に向上させることが本学の課題である。

ハ. 人件費比率・人件費依存率

2006年度の12私大平均人件費比率49.0%、人件費依存率70.8%と比較しても、本学は人件費比率で5.4%、人件費依存率で1.4%と上回っており、引き続き12私大平均に近づけるべく努力をしていく必要がある。

二. 帰属収支差額比率

2006年度12私大平均13.3%と比較すると、本学は10.8%と平均を下回っており、将来的には教育研究の維持・発展のために15%程度を目標としていきたい。

b. 貸借対照表関係比率【添付資料：貸借対照表比率】

過去5年の推移において若干の改善が見られる比率もあるが、ほとんどの比率で12私大平均より劣る数値を示しており、今後財務基盤の一層の健全化・安定化が求められる。

消費収支比率

	比 率	算 式 (*100)	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	12私大平均
1	人件費比率	人 件 費	55.5%	56.8%	54.0%	54.4%	49.0%
		帰 属 収 入					
2	人件費依存率	人 件 費	67.9%	71.2%	72.3%	72.2%	70.8%
		学 生 生 徒 等 納 付 金					
3	教育研究経費比率	教 育 研 究 経 費	27.9%	27.2%	28.9%	28.3%	32.1%
		帰 属 収 入					
4	管理経費比率	管 理 経 費	6.0%	6.1%	5.9%	5.8%	4.6%
		帰 属 収 入					
5	借入金等利息比率	借 入 金 等 利 息	0.3%	0.2%	0.2%	0.2%	0.3%
		帰 属 収 入					
6	消費支出比率	消 費 支 出	90.4%	91.6%	89.8%	89.2%	86.8%
		帰 属 収 入					
7	消費収支比率	消 費 支 出	95.5%	107.9%	110.0%	95.2%	100.7%
		消 費 収 入					
8	学生生徒等納付金比率	学 生 生 徒 等 納 付 金	81.7%	79.8%	74.7%	75.4%	69.8%
		帰 属 収 入					
9	寄付金比率	寄 付 金	0.9%	0.8%	2.1%	1.4%	3.1%
		帰 属 収 入					
10	補助金比率	補 助 金	6.5%	7.6%	10.2%	9.8%	10.9%
		帰 属 収 入					
11	基本金組入率	基 本 金 組 入 額	-5.3%	-15.1%	-18.3%	-6.3%	-13.5%
		帰 属 収 入					
12	減価償却費比率	減 価 償 却 費	9.1%	8.8%	8.4%	8.4%	10.3%
		消 費 支 出					
12	帰属収支差額比率	帰 属 収 入 - 消 費 支 出	9.6%	8.4%	10.2%	10.8%	13.3%
		帰 属 収 入					

貸借対照表比率

比 率		算 式 (*100)	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	12私大平均
1	固定資産構成比率	固定資産 総資産	89.2%	90.4%	93.8%	96.0%	85.7%
2	流動資産構成比率	流動資産 総資産	10.8%	9.6%	6.2%	4.0%	14.3%
3	固定負債構成比率	固定負債 総資産	21.1%	19.8%	19.3%	18.7%	9.5%
4	流動負債構成比率	流動負債 総資産	7.9%	7.7%	8.3%	8.1%	7.8%
5	自己資金構成比率	自己資金 総資産	71.0%	72.5%	72.3%	73.2%	82.6%
6	消費収支差額構成比率	消費収支差額 総資産	-4.3%	-5.0%	-7.0%	-5.8%	-7.3%
7	固定比率	固定資産 自己資金	125.6%	124.6%	129.6%	131.0%	103.9%
8	固定長期適合率	固定資産 自己資金+固定負債	96.8%	97.9%	102.3%	104.4%	93.0%
9	流動比率	流動資産 流動負債	137.0%	124.8%	74.7%	50.2%	206.4%
10	総負債比率	総負債 総資産	29.0%	27.5%	27.7%	26.8%	17.3%
11	負債比率	総負債 自己資金	40.9%	37.9%	38.3%	36.6%	21.2%
14	基本金比率	基本金 基本金要組入額	91.6%	92.7%	92.6%	93.3%	95.7%

消費収支推移

(単位：金額 千円 各比率 %)

区 分	2003年度		2004年度		2005年度		2006年度		
	決算額	構成比率	決算額	構成比率	決算額	構成比率	決算額	構成比率	
消費収入	学生生徒等納付金	16,870,096	81.7	16,652,130	79.8	16,817,452	74.7	17,832,712	75.4
	手数料	1,501,706	7.3	1,577,037	7.6	1,895,537	8.4	2,110,337	8.9
	寄付金	176,114	0.9	168,082	0.8	462,495	2.1	330,359	1.4
	補助金	1,344,525	6.5	1,592,289	7.6	2,294,183	10.2	2,316,125	9.8
	資産運用収入	100,106	0.5	140,189	0.7	180,448	0.8	191,841	0.8
	資産売却差額	-	-	-	-	100	0.0	12,649	0.1
	事業収入	183,049	0.9	149,801	0.7	140,675	0.6	190,170	0.8
	雑収入	443,340	2.1	550,301	2.6	673,939	3.0	609,754	2.6
	他会計からの繰入収入	42,162	0.2	39,837	0.2	49,056	0.2	65,948	0.3
帰属収入合計	20,661,098	100.0	20,869,666	100.0	22,513,886	100.0	23,659,896	100.0	
基本金組入額合計	△ 1,098,139	△ 5.3	△ 3,159,153	△ 15.1	△ 4,131,047	△ 18.3	△ 1,482,748	△ 6.3	
消費収入の部合計	19,562,959	94.7	17,710,513	84.9	18,382,838	81.7	22,177,148	93.7	
消費支出	人件費	11,461,883	55.5	11,858,601	56.8	12,152,830	54.0	12,872,668	54.4
	教育研究経費	5,759,838	27.9	5,666,498	27.2	6,517,005	28.9	6,704,137	28.3
	減価償却費	1,629,499	7.9	1,610,065	7.7	1,629,956	7.2	1,728,369	7.3
	管理経費	1,236,334	6.0	1,267,025	6.1	1,338,505	5.9	1,360,931	5.8
	減価償却費	78,374	0.4	78,187	0.4	69,314	0.3	54,835	0.2
	他会計への繰入支出	13,888	0.1	17,835	0.1	14,609	0.1	11,786	0.0
	借入金等利息	65,806	0.3	48,050	0.2	42,953	0.2	45,965	0.2
	資産処分差額	124,960	0.6	242,696	1.2	132,769	0.6	85,265	0.4
	徴収不能額	10,818	0.1	7,543	0.0	28,536	0.1	32,221	0.1
消費支出の部合計	18,673,527	90.4	19,108,247	91.6	20,227,208	89.8	21,112,974	89.2	
当年度消費収入超過額	889,432	4.3		0.0		0.0	1,064,174	4.5	
当年度消費支出超過額			1,397,734		1,844,369			0.0	
前年度繰越消費支出超過額	5,528,161	—	4,638,729	—	6,036,463	—	7,880,832	—	
前年度繰越消費収入超過額の調整		—		—		—		—	
翌年度繰越消費支出超過額	4,638,729	—	6,036,463	—	7,880,832	—	6,816,658	—	

※構成比率は、帰属収入合計を100とした各項目の割合を、また、増減比率は前年度対比の増減割合を表示しています。

科 目		2003年度末		2004年度末		2005年度末		2006年度末	
資産の部	固定資産	69,875,280	89.2	72,762,552	90.4	78,915,045	93.8	83,289,300	96.0
	有形固定資産	44,432,791	56.7	45,269,481	56.2	48,951,799	58.2	48,240,375	55.6
	土地	3,560,116	-	3,560,116	-	3,825,687	-	3,702,515	-
	建物・構築物	29,837,088	-	30,393,305	-	34,462,642	-	33,639,162	-
	機器備品	2,310,858	-	1,982,761	-	2,085,424	-	2,142,393	-
	図書	8,301,114	-	8,388,805	-	8,475,973	-	8,565,364	-
	建設仮勘定	329,676	-	856,963	-	8,875	-	108,622	-
	その他の固定資産	25,442,489	32.5	27,493,071	34.1	29,963,246	35.6	35,048,925	40.4
	長期貸付金	651,782	-	544,172	-	421,934	-	317,323	-
	特定資産・3号基本金引当資産	20,427,043	-	22,444,074	-	24,859,418	-	29,624,988	-
	退職金給与引当特定資産	3,237,300	-	3,584,046	-	3,919,282	-	4,053,657	-
	流動資産	8,487,136	10.8	7,765,370	9.6	5,245,974	6.2	3,506,429	4.0
	現金預金	7,945,367	-	7,116,429	-	4,015,261	-	2,505,649	-
	未収入金	516,052	-	600,921	-	1,204,637	-	963,242	-
資産の部合計	78,362,416	100	80,527,922	100	84,161,019	100	86,795,729	100	
負債の部	固定負債	16,539,806	21.1	15,906,122	19.8	16,262,949	19.3	16,250,148	18.7
	長期借入金	4,846,386	-	4,430,694	-	4,983,073	-	4,630,792	-
	退職給与引当金	7,255,569	-	6,957,391	-	6,662,237	-	6,579,291	-
	流動負債	6,195,647	7.9	6,224,251	7.7	7,024,032	8.3	6,988,916	8.1
	短期借入金	658,534	-	520,196	-	429,580	-	338,527	-
	前受金	5,070,990	-	5,213,785	-	5,929,784	-	6,060,386	-
負債の部合計	22,735,452	29.0	22,130,373	27.5	23,286,980	27.7	23,239,064	26.8	
基本金の部合計	59,032,357	75.3	62,390,253	77.5	66,758,578	79.3	68,607,897	79.0	
消費収支差額の部	△3,405,394	△4.3	△3,992,704	△5.0	△5,884,539	△7.0	△5,051,232	△5.8	
自己資金(基本金+消費収支差額)	55,626,963	71.0	58,397,549	72.5	60,874,039	72.3	63,556,665	73.2	
負債・基本金・消費収支差額合計	78,362,416	100.0	80,527,922	100.0	84,161,019	100.0	86,795,729	100.0	
減価償却額資産取得価格	32,245,342	-	32,465,759	-	36,643,968	-	35,866,998	-	
減価償却額の累計額	16,319,961	-	18,069,942	-	19,654,477	-	21,502,651	-	
基本金要組入額	64,451,837	-	67,273,757	-	72,124,653	-	73,546,541	-	

減価償却資産取得価格

(単位：円)

科目		2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
有形固定資産	建物	28,378,282,027	28,789,153,879	32,659,421,457	31,905,848,021
	構築物	1,458,805,718	1,604,151,038	1,803,220,742	1,733,313,713
	教育研究用機器備品	2,310,857,995	1,982,761,410	2,085,424,279	2,142,392,746
	その他の機器備品	88,364,463	83,327,476	72,392,003	58,333,983
	車両	362,115	32,924	17,678,023	20,431,319
	船舶・舟艇	5,212,261	4,169,813	3,127,365	3,553,867
その他の固定資産	施設利用権	2,015,115	778,826	705,926	741,806
	商標権	1,442,371	1,383,579	1,998,602	2,382,675
合計	32,245,342,065	32,465,758,945	36,643,968,397	35,866,998,130	

事務組織

①事務組織と教学組織の関係

実施活動

大学の意思決定における事務組織と教学組織の関係

10管理運営で述べたとおり、本学においては全学的審議機関である部長会が、大学の意思決定機関とされており、毎週1回開催される部長会で大学の教学、経営に関する重要事項が審議決定される。部長会は、総長、チャプレン長と各学部の責任者である学部長(学部長以外では全学共通カリキュラム運営センター部長、独立研究科運営部会長、法務研究科委員長が所属組織を代表して出席)および各事務組織の責任者である事務部長で構成されていることから、所属学部の教授会等の意見・意思はそれを代表する学部長によって、また事務組織の意見・意思は事務部長によって反映される仕組みとなっており、部長会が事務組織と教学組織の連携協力関係を確保する大切な役割を果たしている。

事務組織固有の問題は、本年10月までは、総長と総長によって任命された事務部長で構成される事務部長会において審議決定していた。また事務部長会は、部長会に上申し教学組織を加えた全学的意思決定が必要な案件についての事前協議を行う場としても機能し、本学における意思決定の過程での事務組織と教学組織の相対的独自性と有機的一体性は、部長会と事務部長会がそれぞれ

の役割と権限を分担することによって確保される仕組みになっていた。

一方、理事会改革に伴う学院事務組織の再編成は、2007年4月に学院本部と大学の管理運営部門であった総務部、財務部、管財部の統合を行い、学院本部に新たに理事長室、総務部、財務部、管財部の4部局を置くことでスタートした。その後11月には企画部を新設した。学院の管理運営に関する意思決定は、理事会、常務理事会にその権限があるが、すべての案件をそこで処理するのは現実的ではなく、理事会、常務理事会の下に一定の権限を有した学院事務主管者会議を2007年11月に設置した。学院事務主管者会議は、常務理事、大学副総長、大学各事務部長、学院本部各事務部長、小学校事務長、中・高等学校事務長で構成されている。事務部長会とメンバーがほぼ重複することから大学事務部長会は廃止し、その機能を学院事務主管者会議に移管した。大学部長会との連携は、大学副総長、大学各事務部長、学院本部総務部長が大学部長会、学院事務主管者会議の両会議の正式メンバーであること、また、常務理事、学院本部各事務部長が部長会に陪席することにより、従来どおり保証される仕組みとなっている。

あらかじめ部長会において基本方針や権限の委譲が確認されている業務については、部長会との密接な連携のもとに全学的な委員会が組織され、それぞれに担当事務局が決められて業務が遂行されている。主な委員会組織と担当事務局は以下のとおりである。

- ①教務行政全般の諸問題を扱う「全学教務委員会」（事務局：教務部）
- ②入学試験に関する諸問題を扱う「入試委員会」「入試連絡協議会」（事務局：入学センター）
- ③留学・国際交流に関する諸問題を扱う「国際センター委員会」（事務局：国際センター）
- ④情報環境に関する諸問題を扱う「情報企画委員会」（事務局：メディアセンター）
- ⑤図書館の運営に関する諸問題を扱う「図書館運営委員会」（事務局：図書館）
- ⑥就職に関する諸問題を扱う「キャリアセンター委員会」（事務局：キャリアセンター）
- ⑦学生生活に関する諸問題を扱う「学生生活支援協議会」（事務局：学生部）

部長会から一定の権限を委譲された全学委員会の設置は、部長会での案件処理の軽減化が図られるとともに、意思決定から実施までの迅速な業務遂行に貢献しているが、対象となる問題への教員の関心の度合いによっては、時として事務組織主導型の運営となることがあり、教学組織との適度の緊張関係に支えられた連携協力関係を形成することは継続的な課題である。

上記常設委員会に加えて、その時々解決すべき課題のうち教学組織との連携協力が必要な場合は、学部の協力を得てアドホックな委員会やプロジェクトチームが組織される。大学を取り巻く環境の変化が著しい昨今は、むしろこの種の手法によって問題解決を図る案件が増している。他方で前回の自己点検・評価においても指摘があったように教職員の加重負担の問題があり、2004年度には「意思決定・管理運営点検評価委員会」が学内委員会活動に関するアンケートを実施し、その結果を受けて2004年1月に発足した組織改革推進室と総長室で全学委員会の整理統合計画案を策定、2006年3月に部長会に提案し了承された。内容としては、18の委員会のうち、6つの委員会を廃止し、9つの委員会で委員を削減することが中心となっており、2006年度から実施に移され、おおむね順調に機能している。

キャンパス体制における事務組織と教学組織の関係

本学では、池袋キャンパス、新座キャンパスの2キャンパス体制となっている。1990年新座キャンパス開設当初は比較的小規模であったこと、キャンパス分離に伴う二重投資を避け、両キャンパス間の事務組織の一体性の確保を前提に事務組織のスリム化を図り、新座キャンパスの事務組織は、課をおかずに単一事務局制とした。このことは、縦割り組織の弊害を解消する新たな事務部局体制への試みとして一定の成果をあげられたが、2006年からの3学部体制を機に4課体制（2007年4月から3課）へ移行した。現在、新座キャンパス事務部には、教務課、学生課、総務課があるが、その他図書館、学生相談所、キャリアセンター、保健室、メディアセンター、国際センター、リサーチイニシアティブセンター、チャペル事務室など多くのランチ部局の職員が新座での教学支援を行っている。

指示命令系統が異なるこれらの部局をまとめているのは、隔月開催の部会と隔週開催の連絡会である。また横断的なプロジェクトの存在もあり、組織を超えて新座キャンパスを推進させる工夫を行っている。本部機能を持つ池袋キャンパスと新座キャンパスの連携には、教職員の移動や共通認識の醸成など多くの課題があるが、二つのキャンパスの個性を生かし発展させていくことが、総合的な本学の教学改革につながると考えられる。

次期短期目標

次期短期目標は以下のとおりである。

- ・従来は、部長会、事務部長会とも総長の下にあり、両会議とも議長は総長が務め円滑な連携が保証されていたが、新たにスタートした事務主管者会議は常務理事会の下にあり、議長は常務理事が務めている。前述したように大学部長会と事務主管者会議は従来どおり円滑な連携が図られるよう仕組みは用意されているので、それを十全に機能させていくことが目標である。
- ・管理運営部門である総務部、管財部、財務部はこれまで大学業務を所管していたが、今後は学院全体の業務を所管することになる。また、新たに設置された企画部も同様である。立教大学及び立教学院にとっては初めての経験であり、これからは大学の政策立案に関与しながら、一方で大学以外の政策立案にも関与していかなければならない。両者の政策を調整しながら立教学院全体の政策を立案していく仕組みを作り上げることが目標である。

②事務組織の役割

実施活動

広報渉外部

＜学内の意思決定・伝達システムと広報渉外部＞

学内の意思決定内容および学内外での大学に関する出来事は、以下の方法により大学構成員および関係者に対し伝えられている。

対教職員：大学の最終意思決定は部長会（毎週1回開催）において行われ、事務組織に関係する事項については事務部長会（毎週1回開催）で行われる。部長会での報告・決定事項は、その都度職制を通して報告される仕組みになっており、教員組織の場合は教授会や学科長会を通じて、事務組織の場合は事務部長会での報告・決定事項も含めて、部会や部課長会などを通じて伝達される。また、理事会等法人本部における意思決定事項については、大学の部長会において総長から「総長報告」（秘書課作成）として紙面で報告される。

パソコンの普及に伴い（事務部局は一人1台）、これらの伝達は職制を通じての口頭や資料の配布といった従来の方法に加えて、各学部長・事務部長から記録メモが添付された電子情報として、それぞれの構成員に個別送信されることも多くなり、意思決定に関する情報伝達の迅速性と浸透性は格段に向上している。

教職員を対象とした学年暦に関する公示、人事関連情報、各種補助金・助成金の募集情報などのいわゆる官報的情報の伝達は、電子情報化された「立教広報」（広報課制作）が年9回定期的に発行されている。また、総長から勤務員に対し直接意思を伝達する手段として、全勤務員に総長文書を配布することや、不定期ではあるが、総長が全勤務員に呼びかける総長との懇談会が開催されることもある。

対学生：学生個人々に直接伝達する手段としては、学生向け広報紙「ニュース立教」（年6回発行、広報課制作）が全学生の自宅へ郵送される。また、広報紙「SQUARE」が年6回程度発行され、大学の方針や学内での出来事などを広報する機能を果たしている。その他、公示（庶務課所管）や関係部局によるお知らせは学内掲示板で、学生からの直接の質問については学生部および新座キャンパス事務部の窓口で対応している。

対保証人：全国各地で開催する「保証人会」や雑誌「立教」（季刊誌で保証人宛に送付、広報課制作）で学内状況を説明している。「保証人会」（募金・渉外課所管）には、総長、学部長はじめ、事務部局からも出席し、大学の方針、将来計画、履修成績関係、学生生活、就職状況等についての報告を行っている。

対卒業生：校友会（卒業生の同窓会組織）が発行するニュース「セントポール」（年4回発行）の送付、校友会総会（年1回開催）、各地域・職域での校友の集いへの総長または校友課職員の出席、卒業後10年ごとに催す「校友の集い」（校友会主催）等の機会を得て大学の状況を説明している。

対社会：大学公式ホームページが広報課によって制作され、学部、事務部局等がこれにリンクする形で情報を発信・受信している。この他大学情報の学内外への発信・受信は広報課が担当し、主として入学試験に関する広報は入学センターが担当している。

職制を通じての情報伝達方法以外は、主に広報課、募金・渉外課、校友課が学内外への広報活動の主管部局としてその役割を担っている。以下に、広報渉外関連の業務について述べておく。

教職員向けの学内広報紙「立教広報」（広報課制作）は年間9回定期発行される。大学の意思決定を教職員に周知する手段としては有効であるが、2002年度から伝達方法が紙媒体から電子媒体に変更となり、プライバシー情報保護のためのパスワード等が必要となったことから、アクセスに多少手間がかかり、閲覧者が減少傾向にある。教職員住所録の廃止など個人情報保護の環境も変化していることから、掲載事項の精査、点検を行い、アクセスが容易になるよう工夫する必要がある。また、電子情報化の利点をいかすには従来の編集方針にこだわらずに、情報の記録性（ストック）と速報性（フロー）の双方の要求を満たす情報発信の仕組みを考え直すことも必要である。

学生向けの「ニュース立教」（広報課制作）は、2000年から記事をはがき5ページ分に圧縮して自宅へ郵送する方法に変更した。全学生に直接情報が届くことによって、特に教務部、学生部、キャリアセンターなどが実施するガイダンスや諸届け提出のスケジュールが周知徹底され、以前の掲示のみによる時代より、この種のトラブルが減少するという効果をもたらしている。一方、紙面の制約上、情報の伝達量に制限がかかり、大学改革の動向などを学生に知らせるには十分でないとの反省から、2003年度後期より学生および教職員を対象とした紙媒体による新たな学内広報紙「SQUARE」（広報課制作）を発行することになった。発行は当年度年6回程度とし、大学の将来計画や学内外のいろいろな出来事等について積極的に広報し、大学の重要な方針への理解と構成員相互のコミュニケーションを促進するツールとして機能することが期待されている。

保証人向けの情報の伝達は、年4回発行の雑誌「立教」（広報課制作）と首都圏保証人を対象とした池袋キャンパスでの「首都圏保証人会」および全国20ヶ所で開催される保証人会（募金・渉外課担当）で行われる。保証人にとって関心の高いことから学生の履修状況、学生生活、就職状況なので、保証人会へは教務部、学生部、キャリアセンターから必ず出席し話をすることが設定されている。しかしながら、保証人会への出席人数には限りがある。

卒業生に対しては校友会発行のニュース「セントポール」(年4回発行)が、大学からの情報伝達の役割を果たしている。「セントポール」は校友会の編集発行となっているが、校友会事務局は大学の事務組織である校友課事務室の一角にあり、記事の作成、取材、編集作業は校友課が全面的に協力している。発行部数は100,000部、卒業生の約三分の二(住所判明者)に送付している。

大学の意思決定内容を、その都度正確に大学構成員や保証人、校友といった大学を支援する関係者に積極的に伝え理解を得ることが重要になってきている。学内教職員に対しては職制をとおしての伝達が現行システムでは一番機能しているが、伝達内容については部局による濃淡がある。また、各種広報誌は、情報伝達の対象者を想定した上での編集という特色がある一方、発行回数や発行部数、配布方法によってそれぞれ制約があり、必ずしも時宜を得た情報が対象者全員に届かない。いずれにしても伝達方法にはそれぞれ特徴があり、一つで全てを網羅することを期待することは不可能であり、相互に補完する手段が必要であろう。その相互補完を有効にする手段として、今後はインターネットのホームページの充実に取り組む必要がある。インターネットは情報の速報性にすぐれ、双方向コミュニケーションを可能にする特性を有しており、教職員、学生、保証人、校友といった大学関係者が情報を共有する環境を即時に可能にらしめ、かつ情報の世界への発信をも可能とする。広報課ではWebによる広報を重点施策として取り上げ、ホームページデザインのリニューアル、コンテンツの充実、学外のインターネット関連メディアへの広告掲出などを通じて、大学ホームページへのアクセス件数を増加させる活動を行う。

教務部・新座キャンパス事務部・

学部系事務室・独立研究科・法務研究科

<教学に関わる企画・立案・補佐機能と教務部・武蔵野新座キャンパス事務部>

教育研究支援を強化するためには柔軟で機動的な支援体制を作ることが必要であるとの認識により、多様な教育研究支援活動が展開できるよう2001年4月に池袋キャンパスの教務部は大規模な組織改編を行った。これらの組織改編の基本方針は以下の3点に集約することができる。

- ①教学改革を推進するための全学的視点に基いた教育行政の確立、および教務事務の統合化・効率化に伴う教学支援体制の拡充
- ②学部・研究科の多様な教育研究活動を支援する学部・研究科関係事務体制の整備
- ③業務の持続的改革と、それを行うための職場環境の整備

組織改編後の組織体制と所管事項は以下のとおりである。

- a. 学系等事務室(人文・社会・自然科学の3学系事務室、学校・社会教育講座事務室、全学共通カリキュラム事務室、独立研究科事務室、法務研究科事務室)：各学部等に対する教育研究支援、学部等の運営支援。
- b. 教務部教務事務センター：履修・試験成績・学籍・授業運営などの教務事務。全学的視点から共通化して総合的に担当。
- c. 全学教務委員会：教務行政のあり方、方向性を全学的に実質的、集中的に審議する。委員会の構成は、教務部長を委員長とし各学部等の教員および教務部副部長とで構成される。

これにより、従来学部別になっていた5学部教務課の業務は大きく二つのグループに分かれ、教務事務については、学部横断的な業務別横割りの組織として教務事務センターに、教育研究支援業務については、三つの学系事務室(人文科学系、社会科学系、自然科学系)に整理統合され学部運営を支援する体制となった。また教職等資格取得講座関係業務の組織も教務事務と実習支援・研究支援業務を一体化した組織に統合され、より機能的で効率のよい組織を目指すこととなった。

改編に伴う業務の統合、整備は概ね順調に成果を挙げてきているが、教学改善支援への機動力を発揮するための十分な組織環境を整えるまでには至っていない。ここ数年、大学に対する社会のニーズはますます多様化してきており、そのためには教学に関わる支援事務体制を、この改編が目指した業務の統合化、共通化、効率化を通して体力のあるより柔軟な組織体制とすることが必要である。この間、2006年度には経営学部と現代心理学部の2学部が新設され、また、2008年度には、さらに異文化コミュニケーション学部とコミュニケーション福祉学部スポーツウエルネス学科の新設が予定されている。こうした新学部の設置や学部改編等、現在進行中の教育システムや授業方法等の教育改革に向けて、さらなる支援体勢の強化を図る必要がある。教務部各局の点検・評価及び課題については、以下のとおりである。

学系等事務室

学部・研究科に関わる学部関連事務は、従来各学部・研究科の性格と歴史の中で、学部長付、学部出向職員、実験職員、嘱託職員、学部教務課などによって、それぞれ異なった形で担われてきた。これを各学部・研究科の独自性を考慮しながら統合・再編し、研究棟単位に三つの学系事務室にまとめることによって、各学部の教育研究支援関係業務を統一的な視点で遂行できるようになった。また、学系等事務室連絡会を開催し、全学的共通業務の標準化や業務の整理、効率化、調整等を行えるようになった。

これまで、学系等事務室は、調査・分析・資料作成等の機能を充実させ、カリキュラム開発支援等教学改善に関わる支援業務を強化すること、また、学系等事務室連絡会をさらに機能させ、学部単位の共通業務についてはマニュアルを整備して共通業務の効率化を目指し、学系等事務室間の連携業務の効率化を図ることが課題として、業務を進めており、一定の成果を挙げてきた。しかし、近年の大学院の活性化政策やさらなる研究支援の強化等、学系等事務室に期待される部分がますます増大しており、これまで以上に共通業務の抽出、合理化等を目指す必要がある。

(短期目標)

2008-2009年度においては、2001年度の教務部改革による現体制の総括と共に、現在、それぞれのプロジェクトで検討されている、今後の大学院政策や研究支援体制の大学の方針を取り込んだ学系事務室のあるべき姿を検討し、教務部改革の具体案を作成し、実現に向けて取り組んでいく。

教務事務センター

学部縦割りの業務区分から学部横断的な業務区分への改編により、従来あった学部間の「壁」を低くすることが実現し、学生サービスを含めた学部間差異の解消が進んできた。

学部教授会に対応するために学系事務室と連携を図る必要性が認識され、定期的に担当教員を含めた連絡会議を開催してきた。これにより情報の共有と学部教授会の方向性についての理解が深まってきた。

業務上関連の深い部局との連携を深めるため、新座キャンパス事務部教務課員の教務部定例打合せ会への陪席を実施し、両キャンパスにおける情報共有を進めている。

(短期目標)

2008-2009年度においては、各学部で進む教学改革への対応、Web登録、学生カルテ、学生ポータル等教育支援システムの充実、年々増大する各種調査への対応、老朽化し担う人材育成が困難となっている現教務システムの将来構想等、増加する新しい課題に対応するための体制づくりを行なうことが急務となっている。

そのため、現行業務の見直しを再度行い、業務のアウトソーシング化を含めて新しい教務事務センターへの改編を実施する。

全学教務委員会

2001年度の教務部の組織改編に伴って改組された委員会であるが、この委員会における検討により、新たな教育制度導入に伴う課題や、従来から積み残されていた諸課題に迅速に解決する体制が整備され、教務事項に関する全学的意思決定機関として機能してきた。

全学教務委員会は、教務事務センターを業務別組織としたことによって明確になった各学部等の教育制度の相違について、その個性を活かしながら調整を施し、学生から見ても公平でかつ業務遂行の視点からも合理的な制度の構築を目指している。今後はさらに、学部等のカリキュラム体系について、全学的な理解の共有と調整を図る機関への発展を目指している。

(短期目標)

特になし

新座キャンパス事務部

新座キャンパスには、観光学部、コミュニティ福祉学部および現代心理学部の3学部が設置されており、2008年度にはコミュニティ福祉学部にスポーツウエルネス学科が新設予定、2011年には学生数約5000人規模のキャンパスとなる。このキャンパスでの教学に関わる企画・立案・補佐機能は新座キャンパス事務部教務課が担っている。

事務部教務課では、教育研究及び学部運営の支援については学部事務係が所管し、教学に関わる企画・立案・補佐機能は教務事務係が所管し開設当初の理念である「スリムな体制」で、より効率的で有機的な組織運営を目指している。学部長室に併設されている学部長事務室には専任職員と派遣職員を各1名ずつ配置し、日常的に事務部内の学部事務係と連携をとっている。事務部内では、双方の係職員が配置され、決め細かな教学支援サポートを目指している。

独立研究科事務室

本学は、2002年度に高度職業人養成を目的とした3つの昼夜開講の大学院、すなわちビジネスデザイン研究科、21世紀社会デザイン研究科、異文化コミュニケーション研究科を開設した。

それに合わせ、上記3研究科の教育・研究を支援する事務組織として独立研究科事務室を開設した。同事務室は、教務事務関係業務、学系事務関係業務（研究科の運営に関わる総務）、入試業務、広報業務などを所管している。独立研究科の特徴として、社会人を対象としている。(2)主として夜間に授業を行っている。(3)学部に基礎を置かない。(4)他大学との競争が激しい、などがあり、これまでの本学の大学院とは、性格が大きく異なっている。したがって、その支援業務も従来の大学院にはなかった新たな業務が求められている。例えば、広報活動の一環として、各研究科発行のニューズレターの配布、春秋の進学相談会、MBAネットワークでの他大学と共催の相談会、40科目もの授業公開や、年間300回近い学外ゲストスピーカー、年間40回近く開催する公開講演会、教育訓練講座、各研究科で4つの大型補助金での研究成果公開への対応など、全学の半数に達する各種業務に、事務局をあげて取り組んできた。特別補助での獲得額も増えている。

今後、限られた人員で、如何に社会のニーズに即応した業務を展開していけるかが課題である。

(短期目標)

既に開設していた異文化コミュニケーション研究科に加えて、2007年4月にビジネスデザイン研究科と21世紀社会デザイン研究

科が博士課程後期課程を開設した。これに伴い、研究指導体制の充実、博士學位論文申請要領等の整備、院生室の整備・充実が必要となっている。研究科をサポートしながら博士課程後期課程の安定した運営にあたりたい。

また、2005年度から21世紀社会デザイン研究科と、2006年度からビジネスデザイン研究科において補助金が採択された。どちらもインターンシップを前提としたものであり、2010年度までの本格的なインターンシップが開始された。実績を積みながら安定した運営のためのマニュアル整備等に努めたい。

独立研究科にとっては志願者確保が大きな課題である。競合大学院、新設大学院により環境が厳しくなっており、これまで実施してきた独研進学相談会、公開授業、講演会、校友への進学広報、他大学院との連携であるMBAネットワークフェアでの進学相談会等の安定した運営を行い、ホームページ等広報媒体を中心とした広報活動の強化にも取り組んでいきたい。

法務研究科事務室

本学は2004年度に法曹養成を目的とした専門職大学院法務研究科を開設するとともに法務研究科の教育研究を支援する事務組織として法務研究科事務室を開設した。同事務室は教務事務関係業務、学系事務関係業務（研究科の運営に関わる業務）、院生室管理、入試業務、広報業務、渉外関係業務などを所管している。法務研究科の特徴としては、法曹資格を得るには新司法試験に合格することが必要であり、司法試験の結果がすぐに研究科の評価に結びつくこともあり、教員、学生からの多様な要望に応じた手厚い対応が求められている。通常の授業のほかに数多くの補習に対する対応、法務研究科を修了した研究生への対応、約200名の学生が個別に指定された座席で早朝から深夜まで勉強する院生室の管理、新司法試験受験にあたっての各種模擬試験の実施、判例資料検索をする図書機能を備えた法務資料室のサポート、5年に一度認証評価を受け、認定を受けることが義務付けられており、認証評価の資料準備とその認証評価機関への対応、新司法試験を実施している法務省への対応、エクスターンシップを実施するにあたっての立教法曹会との連絡調整、既存の研究科とは桁違いに多い志願者の入学試験の実施など、従来の「正課教育を支援する教務部」といったせまい発想では到底対応しきれない幅広く臨機応変な対応が求められている。

(短期目標)

2007年度に法務研究科は、日弁連法務研究財団による認証評価を受け、法科大学院評価基準に適合しているとの認定を受けたが、いくつかの改善すべき事項の指摘も受けた。

法務研究科では次期目標として

- (1) FDへの取り組みを組織的に行う。
- (2) より的確に資質の高い学生を選抜する入学者選抜方法を実施する。
- (3) 講義室・演習室を法科大学院教育にふさわしいものに改善する。
- (4) 修了生の増加に対応できるように研究生の研究室を確保する。

などが掲げられた。

法務研究科事務室としては、これらの目標が達成できるように支援することが次期目標である。

国際センター

<国際交流と国際センター>

学生および研究者の国際交流を所管する部署として、国際センター長（教員）、副センター長3名（教員）と職員6名非専任職員3名で構成される国際センターが設置されている。2006年度より新座キャンパスの拡充にあわせ新座国際センターも設置した。諸活動の方針は、各学部・研究科から選出された教員で構成される「国際センター委員会」において決定される。本委員会は、各学部等から選出された委員で構成されているため全学の意見を取り入れることが可能となり、調整にも適した体制となっている。

国際センターは国際センター委員会に対して企画・立案・原案の提示を行うと同時に、執行部門の役割を果たしている。

国際センターの所管事項は以下のとおりである。

- ① 外国人学生の受入れ及び本学学生の派遣
- ② 外国人研究者の受入れ及び本学教員の派遣
- ③ 受入れ外国人学生の学業、生活等についての指導、支援
- ④ 受入れ外国人研究者の研究、生活等についての助言、支援
- ⑤ 国際センター主催各種（講演会）プログラムの企画、立案、実施
- ⑥ 国際交流計画及びそれに伴う調査、資料収集
- ⑦ 国際交流校との協定締結（協定校36校）
- ⑧ 国際センター委員会の運営
- ⑨ 国際交流についての広報及び渉外

国際センター職員は国際交流業務担当者として海外の協定校を計画的に訪問し、情報交換をはじめ現地状況の把握等、常に基本的な情報の収集に努めている。加えて、専門業務に対応できるよう、各種研修会等を通して専門知識の修得に努め、人材の育成を

図ると同時に、語学能力の高い、国際関係業務経験のある非専任職員の採用にもつとめている。なお、国際センターは全学的な国際交流プログラムを所管する組織として設置されているが、学部、研究科独自の国際交流が活発になるにつれ、その運営について、国際センターの持つ豊富な経験や専門性は有効であり、多くの場合、国際センターが協力することになる。

2004年度に実施された大学評価における「大学に対する提言」でさらなる国際交流の必要性が指摘されたことにより、「国際化、国際交流の充実、拡充」が優先課題として学内で確認された。これを受けて2005年度に国際センター長を座長とし国際センターが事務局となる「国際化戦略プロジェクト」が総長の諮問機関として立ち上がり、本学に相応しい国際的な活動の展開の展望が答申として示された。そこには今後の国際交流活動のビジョンと課題として、1. 「立教らしさの」国際交流、2. 中長期プランの概要、3. 具体的なプランの提言、4. 国際化推進体制の構築、5. 現行制度の改善点（短期的課題）などが提案されている。その後、2006年度には、「国際交流協議機構準備会」が発足し、関係部局の意見をを集め、多面的な検討を加えつつ、答申に示された提案を具現化するための準備作業が進められた。これと並行して順次、先行的に実施可能と考えられる施策については、実施案を提案し、以下の項目が2006年度から2007年度にかけて国際センター主導あるいは支援のもとに実現した。

- ・協定校の拡充
- ・英語による授業の拡充
- ・留学生の寮の確保
- ・短期集中プログラムのための宿舎の確保
- ・日本語教育の拡充
- ・学部のカリキュラムにリンクした学生派遣
- ・認定校留学の環境改善

今後は「国際化戦略プロジェクト」答申をもとに全学的な国際化対応教育プログラムを正課あるいは正課外で拡充するとともに、各学部・研究科の国際化構想と実施を全学的な枠組みのもとでバランスよく推進する学内の体制づくりに総長室と連携して取り組む。

キャリアセンター

＜就職業務とキャリアセンター＞

2002年4月に「就職部」から「キャリアセンター」へと名称を変更し、「就職対象学年への就職支援」から「入学から卒業までの4年間にわたる一貫した進路・就職支援（キャリア支援）」へと、所管機能を大きく向上させた。入学時から、「自分の一生、特にキャリア」と「大学で学ぶこと」を結びつける気づきのきっかけを提供しつつ、大学生活で自己のキャリアを自立してデザインできるような系統的なプログラムを展開している。学部学生への直接的な進路・就職支援がキャリアセンターの中核的な業務であるが、その過程で得られる学生に関する情報と企業情報を学部および関連部局に発信している。更にキャリア教育の必要性を学部へ発信し、教学改善に貢献することも重要な使命として取り組んできた結果、2005年11月にコオプ教育・インターンシップオフィス（以下コオプオフィス）が開設され、正課外インターンシップ業務はコオプオフィスへ全面移管された。また、キャリア教育関係の学部支援業務はコオプオフィスがプログラム開発支援等において学部と協力していく体制が整ったので、キャリアセンターはコオプオフィスと効果的な連携を図っていくことが新たな課題となった。

学部との協働の内容を以下にまとめる。

（キャリア支援に関する教職協働）

- ①キャリア関連科目の展開：2000年度から進路支援の一環として全学共通カリキュラム総合B群「仕事と人生ーキャリアの展望を切り開くために」というキャリア教育科目を他大学に先駆けて開講した。この科目は、キャリアセンターが企画の段階から参画し、コーディネータの教員とともに授業概要策定、講師選定などにおいて協働している。同センター職員が一部講師も担当している。現在の雇用をめぐる状況や多様化する働き方などについて学び、職業観を育成する目的ではじめられたが、履修者の7割を1・2年次生が占め、自分の人生や働き方について考え大学で学ぶ意欲を高めるきっかけを提供している。
また、2006年度より開講した理学部専門科目「理学とキャリア」は、キャリアセンターと学部が連携して授業概要構築等にあたり、理学部で学ぶことが社会とどのようにつながっていくかを学生が理解するきっかけとなっている。
- ②学部との連携による進路・就職プログラムの開催：前項の学部訪問の成果として、学部特有な進路・就職プログラムを教員と協力しながら企画し実施している。
- ③学部ウェルカムアワーでの協働：新入生オリエンテーション期間に開催される学部ウェルカムアワーにおいて、学部の教員と協働し、ウェルカムアワー内にキャリアガイダンスを実施。
- ④キャリアセンター委員会の開催：各学部のキャリアセンター委員（1名）と年2回会合をもち、情報の共有、学生の進路・就職支援の協力を得ている。

(キャリアセンターのアウトリーチ活動)

- ①学部訪問：各学部において、学部長、学科長、学部のキャリアセンター委員とキャリアセンター部長、学部担当の職員が一堂に会し、卒業生の進路についてのデータ提供や出口部門として得る企業情報などを伝達している。教学からみた学生の状況を聞くなど問題点を共有し、連携を図り、キャリアセンターの進路・就職支援の高度化を図っている。
- ②ゼミ訪問：進路・就職支援において、学生個々の関心に応じた支援を行っている。その一つとして担当教員の協力を得てゼミ訪問を実施し、学生・教員・キャリアセンターの協力関係を構築し、各種必要に応じたプログラムを展開しつつある。

総長室

<大学運営における政策形成と総長室>

総長室は、大学の教学、経営に関する政策形成を中心的に支える事務組織として重要な役割を担っている。総長室は、事務部長である総長室長（総長室事務部長）の下、企画課と秘書課の2課で構成され、教学にかかわる企画・立案、予算編成・財政計画の立案など大学の政策形成に関する総合調整機能と、部長会、事務部長会で審議される教学・経営に関する広範な案件処理の連絡調整機能を果たしている。現在本学では、総長が提示した将来計画の実現のための諸施策を推進中であり、これらについては、複数の総長補佐や調査役が任命され、総長から託された諸課題に応じた推進体制を形成し、総長室との緊密な連携の下に課題を達成している。

このように総長室は大学運営における教学、経営全般にわたる諸課題の総合調整機能を持つがゆえに、業務が過度に集中する傾向があり、総長室所管事項の整理と他部署への業務移管、権限の委譲、人材の確保などが必要になってくる。

入学センター

<入学試験と入学センター>

1. 組織発足の経緯とねらい

入学センターは、事務部局であった教務部入学課を改組し、次の①から⑤までの事項を目的として、教員の正副センター長に各学部の教員を加えた全学組織として2000年5月に発足した。また、これらの目的を達成するために、入学センター規程、入試連絡協議会規程、入試委員会規程の関連規程が整備し、各組織の機能・役割を明確化した。

- ① 入試の長中期的方針を大学が作成し、各学部の合意を得ながら推進する。
- ② 入試に関する課題を集約化し解決するスタッフ的位置づけの部署を作る。
- ③ 単年度入試体制のスリム化を推進する。
- ④ 入試に関する事務の合理化ならびに省力化を推進する。
- ⑤ 出題採点体制を整備し試験問題の安定性と安全性を確保する。

さらに、2001年12月には、上記の目的に加えて広報課が所管していた入試広報関連業務を入学センターに統合し、入試の企画実施と広報を有機的に関連させる組織改革も行った。

2. 新組織の効果

入学センターの発足により、入試関連事項（入試制度、入試の実施、入試広報）を全学的視点で統括する組織が整備され、学部との連携協力が強化されたことにより、従前からの懸案事項の解決や、入試制度あるいは入試関連諸事項の改善が急速に図られた。主なものとして、入試成績の開示、入学辞退者への入学金を除く学費その他の納入金の返還、大学入試センター試験利用入試への参加と実施、自由選抜入試の拡大整備、アスリート選抜入試の実施などがあげられるが、その他にも多くの課題に取り組み、各種入試制度の精度を上げることができた。入学センター発足時に掲げられた所期の目的は、それぞれ一定の改善が図られてきたといっている。

また、毎年の学部入学試験の実施にあたっては、入試連絡協議会および入試委員会で議論され、決定事項は実行に移されるが、教員である正副入学センター長を含めた入学センターで、事前に問題点が整理されていることから、問題解決に要する時間が相当程度短縮されるという効果を生み出している。

3. 入試状況の大きな変化

入学センター発足以降、2006年度に2学部が増設され、2001年度には7学部20学科であったが、2008年度には10学部31学科・専修になろうとしている。入試の種類も年々増えており、大学入試センター試験利用入試の導入および全学部での実施、一般入試全学部日程導入、自由選抜入試の全学部での実施、外国人留学生入試の日本留学試験利用、そして2008年度アスリート選抜入試の導入と、学部1年次入試だけでも11種類の入試を実施していることになる。また、受験者数も大幅に増加し、入学センター設立当初の2000年度は全入試種別の志願者総数は34,697名であったが、2007年度には70,225名となり、6年間で約2倍に増えた。秋季入試の志願者総数は、2000年度1,609名であったが、2007年度は2,720名となり約1,100名強の増加、大学入試センター試験利用入試は2000年度539名であったが、2007年度は22,568名と41倍を超えて増えている。また、自由選抜入試など各学部の独自色を打ち出す入試におい

ては、出願資格などが年々多様化してきていることも、入学センター設立当初には予想されなかったことである。新学部・新学科増設、入試種別の増加、志願者数増加など入試状況の変化により、入試企画・実施業務、入試広報業務ともに恒常的に業務量が増加傾向にある。

4. 現状の問題点と解決に向けた取り組み

入学センター発足当初は、戦略的な入試広報の立案と展開、中長期的な入試改革への提言などが期待されていたが、入試状況の劇的な変化に伴い、日常的なルーティン業務が増加の一途をたどるにつれ、期待されていた役割を十分に果たすことができていないのが現状である。特に入試広報業務に関しては、絶対的な業務量の多さを前にして、現実には期限の迫った業務、窓口・外部への対応が必ず優先されるために、課題を積み残しながら日常業務を進めざるを得ない。その結果、時間外勤務が多く発生する一方で、戦略的な広報においては不可欠な調査・分析業務に費やす時間が確保されない現状に至っている。

今後は、特に入試広報については、現在進行しつつある大学全体の組織改編ともあいまって、戦略的な取り組みが可能となるよう、事務組織のあり方、業務への取り組み方法などを検証していくことが求められている。具体的には入学センター内においては2007年6月以降、特定のスキルを持った非専任スタッフに作業的な業務をシフトしていくことにより、専任職員が一層戦略的な募集広報業務に専念できる体制を構築し始めている。また、2006年度の学部・学科新設の段階から、募集広報については総長室との連携を深めつつあるが、今後も情報交換はもとより戦略立案に関してもさらに協体制度を強めていくこととしたい。

財務部

<予算(案)編成・折衝過程と財務部>

予算編成は以下のような手順で行われるが、それぞれの手順のなかで財務部が果たす役割は以下のとおりである。

①総長が次年度予算編成方針を提示

財政見通し、教育研究に係る重点施策、経費節減方法と目標などを明示して、次年度予算の編成に着手する。

【財務部の役割】

予算編成方針の原案を財務部が作成する。関連する財政データ、学内情報は基本的に財務部に集積されており、それを基礎にするのが望ましいからである。財務部が作成した原案は、総長および総長室スタッフとの協議・調整のなかで内容の修正が加えられる。

②各部署が予算編成方針を踏まえて予算申請を行う

予算編成方針を受けて、学部・事務部局など学内部署がそれぞれの必要予算をまとめ上げ、財務部に申請する。

【財務部の役割】

予算申請はコンピュータを使用して行われるが、ソフトウェアや申請データの管理などの実務面を財務部が担当している。

③財務部が学部、事務部局ごとにヒアリングと予算折衝を実施

ヒアリングは各部署の担当者レベルから実施し、その内容は財務部で整理する。その後、部長レベルで折衝を行い、予算会議案件を確定する。

【財務部の役割】

財務部によるヒアリングと折衝は、事務組織だけでなく、学部・大学院などの教学組織に対しても実施している。ヒアリングと折衝を通じて、大学全体の予算申請状況(その年度の特徴、新規事項、重要案件の所在等)を、最初に把握するのが財務部だということができる。

④財務部から総長へヒアリングと折衝について報告、協議、意見交換

財務部が各部署と実施したヒアリングと折衝結果について、総長に報告し、協議を行う。特に予算会議で審議する重要案件の取り扱いについて、細部の把握と調整を実施する。

【財務部の役割】

把握した予算申請状況を総長および総長室スタッフに報告するが、その際財務部としての判断や見解も合わせて表明しており、大学全体の予算編成の方向性決定の一翼を担っている。

⑤学部長、事務部長を構成員とする予算会議を開催

予算申請内容全体について財務部が概略を説明する。重要案件は申請部署が内容説明のうえ個別審議して可否を決定する。また政策的判断に基づく予算を総長が提案する。最終的には予算全体について基本的合意を確認する。

【財務部の役割】

予算会議の日程作成、資料の準備といった事務的作業と、総長が提案する政策判断に基づく予算の原案作成、個別審議案件に関する意見具申、などの関わり方もしている。

⑥予算会議の合意結果をもとに、財務部が予算案を作成し、部長会、事務部長会に提出、承認を得る。その後、理事会、評議員会の承認を得る。

財務部は予算編成の総合調整役として、原案作成、各部署との折衝、予算案決定の全過程に深く関与している。これは、財務部

が持つ以下のような特性に由来するものであり、財務部が関与することによって過去および将来との連続性のある、全学的視点に立った統一性のある予算を編成することができる。

- ・中長期財政計画を定期的に作成して、一定の財政見通しを持っていること。
- ・学内の予算執行に関わる問題の所在を日常的に把握していること。教学組織、事務組織を問わず、それらの情報が集中されてくること。
- ・過去の予算編成内容との連動、整合性をとるための全学的情報を持っている唯一の事務部局であること。

本学の予算編成に関しての今後の課題は、財務部以外の事務組織に予算に関する権限委譲をどのように行うかである。これからは限られた財源を、優先順位を見きわめて効率的に投下し、教育研究の実質を高めていかなければならない。そのためには、予算編成過程で細部についての過剰な査定をやめ、緩やかな予算編成の枠組みを提示し、個々の事務組織が提示された枠組みを尊重しながら、確かな業務分析と自己責任に基づいた予算編成を行える仕組みに変えていく必要があり、現在採用されている学部管轄予算による教育研究費の枠予算はその一例であり、人件費枠を対象とする学部管轄人件費の提案も同一線上の考えによるものである。予算会議の役割は、個々の案件についての詳細な議論を避け、予算編成方針に基いた優先順位の策定と、予算投下額の大枠の決定を行う機能へ移行し、権限の大幅な委譲によって大学全体のさまざまな活動の活性化が図られつつある。

メディアセンター

<教育・研究の情報化を支援するメディアセンター>

メディアセンターは、2000年4月に、ネットワークやコンピュータの運用と活用支援を行っていたコンピュータ・センターを母体として、これまで教務部が行っていたマルチメディアの活用支援業務を吸収する形で設置された。

2002年4月には、新座キャンパスのコンピュータとマルチメディアの活用支援業務を担当してきた新座キャンパス事務部メディア事務室を統合し、立教大学全体のコンピュータとマルチメディアの活用支援を行うことになった。

センターは、立教学院全体の情報基盤となるネットワーク基盤や大学の教育や研究で活用される各種教育研究用サーバの運用のみならず、池袋と新座の両キャンパスにある大学が有するすべてのコンピュータ教室（LL機能を有するPC教室やPCが設置されている演習室等を含む）とすべての一般教室に装備されている様々なマルチメディア関連装置の環境整備と利用支援を行っている。

メディアセンターの運営機関としては、総長諮問に対する答申や有識者による提言などを行う、総長指名の委員会である情報企画委員会がその機能を果たしている。情報企画委員会は課題に応じて小委員会を設け、様々な企画を立案する。メディアセンターは、情報企画委員会の事務局を担うと同時に、理事会や大学で承認された企画の実施を行う。

教育・研究の情報化は時代の趨勢であり、年々その質の高まりと量の増大がセンターの業務範囲と業務量を増加させている。そのような状況に対し、従来から、センターは、アウトソーシングを活用して、学生や教員のニーズに応じてきた。これまでの成果を踏まえ今後もアウトソース活用の組織運営方針は変わらない。

今後の組織的課題は、アウトソーシングの充実である。充実については以下の2点を目標とする。

- さらなるニーズへの対応を実現するために、アウトソーシング業務の拡大をする。
- アウトソーシング業務の質的向上を図るため、業務評価能力を組織能力として養成する。

<大学運営を経営面から支える事務局機能>

これまで、大学の運営を経営面から支える事務局としては、財務部、総務部、管財部があり、今般、理事会体制の変更により、これら管理・運営部局が学院本部のもとに置かれることとなった。また、2007年4月には学院本部に理事長室が新設された。上記の3部局は、法人本部のみならず、大学を含む各校の管理・運営にかかわる業務もあわせて担当している。したがって、経営管理部門としてのこれらの事務局の責任は大変重いといえる。

財務部：財務課、資金課

総務部：人事課、庶務課、事務システムセンター

管財部：施設課、整備課、用度課、管財課

1990年代の初頭から始まった本学の「総合発展計画」は、全学共通カリキュラムの実施、観光学部・コミュニティ福祉学部の設置、社会人対応の独立研究科の設置などをはじめとしたさまざまな教学改革を実現し、それに伴うキャンパスの施設の整備充実を図ってきた。これらの計画には総額約200億円が投資され、計画を実現していく過程で、これまでの短期的な大学経営の手法では対応しきれない課題にも直面し、管理部門の各事務局も大きな影響を受けてきたといえる。

大学の教学・経営全般にわたる政策形成とそれに関する総合調整機能を果たすことを期待される総長室は、かつてとは比較にならないほど高度な企画・立案能力と、部長会・事務部長会の意思決定に向けた連絡調整機能が求められてきた。財務部はこの間、中長期の財政計画（「財政5ヵ年、10ヵ年計画」）を策定するとともに、本学の財政構造の特徴と財政基盤の脆弱性を明らかにし、財政基盤の強化のためには財政構造改革に着手すべきであるとの方向性を打ち出した。総務部は、1990年代後半から始まった組織改革と平行して人事諸制度の整備に着手し、とりわけ専任職員の人材育成に向けての制度整備を進めている。管財部は、「総合発展

計画」の進行により施設の段階的な整備充実が図られ、総合的なキャンパス整備計画の実現を確かなものとしてきた。

現在本学では、2006年度に、二つの新学部設置と各学部・学科の再編成という教学改革計画とそれに伴うキャンパスの整備計画をおこなったが、2008年度にさらに、新学部、新学科の設置が予定されており、これらの実現のためには、今まで以上に教学、経営の総合的視点に立った将来構想の立案が求められている。改革のスピードは速く、機動的な運営が求められることから、教学改革については、教学関係の各部局が総長室との連携を緊密に取りながら計画を推進する体制を整備している。また、施設計画の実現には池袋・新座両キャンパスの施設の整備充実が平行して必要であり、この業務は管財部が担っている。

このように、大学の改革は大学総長室のみならず、法人本部に属する管理部門の各部局との連携・協力がきわめて重要であると言える。

次期短期目標

広報渉外部

基本的には、2006・2007年度の目標を踏襲・継続するが、あらたに以下の課題を達成したい。

- a. ホームページのリニューアル（オール学院レベルで）と多言語化により、学内コミュニケーションの活性化も進める。
- b. 学院広報誌のブラッシュアップによりオール学院レベルの情報伝達を進める。
- c. 総合発展計画に関する学内およびステークホルダーを対象としたコミュニケーションツールの開発・作成し、理事会を中心とした課題を広く勤務で共有する。

教務部、新座キャンパス事務部、学系事務室、独立研究科・法務研究科事務室

2008-2009年度においては、2001年度の教務部改革による現体制の総括と共に、現在、それぞれのプロジェクトで検討されている、今後の大学院政策や研究支援体制の大学の方針を取り込んだ学系事務室のあるべき姿を検討し、教務部改革の具体案を作成し、実現に向けて取り組んでいく。

- a. 学系等事務室 2008-2009年度においては、2001年度の教務部改革による現体制の総括と共に、現在、それぞれのプロジェクトで検討されている、今後の大学院政策や研究支援体制の大学の方針を取り込んだ学系事務室のあるべき姿を検討し、教務部改革の具体案を作成し、実現に向けて取り組んでいく。
- b. 教務事務センター 2008-2009年度においては、各学部で進む教学改革への対応、Web登録、学生カルテ、学生ポータル等教育支援システムの充実、年々増大する各種調査への対応、老朽化し担う人材育成が困難となっている現教務システムの将来構想等、増加する新しい課題に対応するための体制づくりを行なうことが急務となっている。そのため、現行業務の見直しを再度行い、業務のアウトソーシング化を含めて新しい教務事務センターへの改編を実施する。
- c. 新座キャンパス事務部 2009年度は、現代心理学部、コミュニティ福祉学部コミュニティ政策学科、観光学部交流文化学科の完成年度となるため、これからの2年間は学部教員と日常的な連携を密にし、教学支援の基盤整備に力を尽くしたい。また、2008年度設置のスポーツウエルネス学科についても、学生満足度の高い学科となるよう体育施設の管理も含めて、教務課のみならず学生課や総務課など事務部内の連携を十分に取り、教学支援体制の整備に努めたい。
- d. 独立研究科事務室 既に開設していた異文化コミュニケーション研究科に加えて、2007年4月にビジネスデザイン研究科と21世紀社会デザイン研究科が博士課程後期課程を開設した。これに伴い、研究指導体制の充実、博士学位論文申請要領等の整備、院生室の整備・充実が必要となっている。研究科をサポートしながら博士課程後期課程の安定した運営にあたりたい。また、2005年度から21世紀社会デザイン研究科と、2006年度からビジネスデザイン研究科において補助金が採択された。どちらもインターンシップを前提としたものであり、2010年度までの本格的なインターンシップが開始された。実績を積みながら安定した運営のためのマニュアル整備等に努めたい。独立研究科にとっては志願者確保が大きな課題である。競合大学院、新設大学院により環境が厳しくなっており、これまで実施してきた独研進学相談会、公開授業、講演会、校友への進学広報、他大学院との連携であるMBAネットワークフェアでの進学相談会等の安定した運営を行い、HP等広報媒体を中心とした広報活動の強化にも取り組んでいきたい。
- e. 法務研究科事務室 2007年度に法務研究科は、日弁連法務研究財団による認証評価を受け、法科大学院評価基準に適合しているとの認定を受けたが、いくつかの改善すべき事項の指摘も受けた。

法務研究科では次期目標として

- ・FDへの取り組みを組織的に行う。
- ・よりの確に資質の高い学生を選抜する入学者選抜方法を実施する。
- ・講義室・演習室を法科大学院教育にふさわしいものに改善する。
- ・修了生の増加に対応できるよう研究生の研究室を確保する。

などが掲げられた。

法務研究科事務室としては、これらの目標が達成できるように支援することが次期目標である。

国際センター

- a. より多くの海外学習の機会を学生に提供するために春期短期海外プログラムを展開する。
- b. 学部間交流による国際化プログラム推進のために適切なアドバイスをおこない、協力をする。
- c. 各学部・研究科の国際化構想と実施を全学的な枠組みの下でバランスよく推進していく組織「国際化戦略会議」を支える国際化推進グループの一角をなし、学内外の調査、データ収集、分析、学内調整、新規プログラムの提案をする。

キャリアセンター

前述のように、コオプ教育・インターンシップオフィスと効果的な連携を図っていくことが今期の新たな課題であるので、具体的な連携を進めていくためのプロジェクトを立ち上げ、どのような連携が図れるか、コオプ教育・インターンシップオフィスとキャリアセンターのプロジェクトメンバーで協議していく。それを踏まえた上で、2008年度以降、正課外インターンシップをはじめとした社会連携キャリア教育を効果的に進めるために連携を深めていく。

総長室

- a. 理事会と大学部長会の意思疎通を円滑にするため、既存会議体等を通じてコミュニケーション、情報の共有化をはかる。そのため、大学部長会へ常務理事が陪席する等の機会を設ける。
- b. 教学政策形成のため、学院企画課と教学改革課の日常的コミュニケーションの充実をはかる。
- c. 学院総合企画会議の「教学検討チーム」において、大学の教学ビジョンの実現を検討・サポートする。
- d. 大学総長室を中心として、あらたな教学改革の課題に取り組む体制を整備する。そのため、担当の総長補佐・調査役の任命を行なう。

例：高大連携、自己点検・評価入学センター 2008年度から2009年度にかけての具体的な目標と考えている点は以下のとおりである。

- a. 2007年度に行った「外国人留学生入試（書類選考による募集制度）」に引き続き、現行の他の特別入試の制度点検を行うことにより、その有効性を検証していく。限られた教職員リソースを有効に活用し、優秀な学生を確保していくための提言を行う。
- b. 入試広報に関しては、首都圏以外からの志願者を一層確保できるよう積極的な広報活動を展開していくことを目指す。高校訪問、地区訪問および総長室との連携を深めていくことで、全学的に一体となった戦略的な入試広報活動の展開し、数もさることながら質の高い受験生の確保を狙う。
- c. 入試広報媒体の充実を図りたい。具体的には、ターゲットごとに特化した内容で構成する、大学案内を補完するパンフレット類を充実させていきたい。
- d. 現在、企画実施業務の一部については、構造的に一時期膨大な時間外勤務が発生する結果となっているが、担当者の健康管理の面からも、全学の協力を得て、早急に何らかの解決策を見出したい。

財務部

- a. 2008年度から実施される学部管轄人件費制度の適切な運用を行う。
- b. 学部管轄予算については節約された資金の効果的な使用を促す。
- c. 各部局への権限委譲の推進を図り、大学全体の活性化を目指す。

メディアセンター

今後の組織的課題は、情報共有の高度化や教育の情報化等の新たな分野での業務への対応と、それらに付随する情報基盤の高度化と拡大に対応するために、増加するアウトソーシングを戦略的に活用することである。2008-2009年度短期目標は、これまでの業務代行的なアウトソーシングから、外部の専門性を重視し、業務設計、管理、運営まで含めた包括的なアウトソーシングに改善していくことを目指し、以下の2点を短期目標とした。

- a. 現行業務を整理統合し、これまでの業務委託を包括的な業務委託にする。これまでは、メディアセンターの業務を支援するための業務代行的な業務委託であった「PC教室の運用管理」と「マルチメディア装置の運用管理」を包括的な業務委託にする。
- b. アウトソーシング業務の質的向上を図るため、業務評価能力を組織能力として養成する。メディアセンター内において、業務評価の調査・研究を行い、包括的な業務委託を実施するなかで、業務委託の評価を実践し、定型化する。経営面から大学運営を支える事務局機能の確立

2008年度に、新学部、新学科の設置が予定されており、これらの実現のためには、今まで以上に教学、経営の総合的視点に立った将来構想の立案が求められている。改革のスピードは速く、機動的な運営が求められることから、教学改革については、教学関係の各部局が総長室との連携を緊密に取りながら計画を推進する体制を整備している。また、施設計画の実現には池袋・新座両キャンパスの施設の整備充実が平行して必要であり、この業務は管財部が担っている。このように、大学の改革は大学総長室のみならず、法人本部に属する管理部門の各部局との連携・協力がきわめて重要であると言える。

一方、学院本部の事務組織については2008年4月から改編を予定しており、a. 総務部・人事部・財務部・企画部の4部体制に再編される。特筆すべき点は、人事部が設置されることである。ここでは、オール立教の人事政策が立案・展開されることになり、立教学院を支える人材の育成を目指すことになる。b. 企画部には、渉外課が新設され、ステークホルダーに対する連携の強化を目指す。c. また、135周年記念募金を予定しており、募金室においては、その体制の強化とともに戦略的な募金の展開が課題となる。

自己点検・評価

①自己点検・評価

実施活動

(1) 実施体制の確立

1991年に大学設置基準の大綱化と同時に大学の自己点検・評価の実施が努力義務となった。本学では、これを受けて1992年から自己点検・評価の実施体制についての検討をはじめ、1993年には「立教大学自己点検・評価規程」・「同細則」を制定施行した。規程の制定とあわせて自己点検を行う組織として点検・評価運営委員会および各部署ないし分野ごとの自己点検・評価委員会を発足させ、約100名の委員が活動を開始し、着実に作業を進めていった。その後、1995年、1996年に自己点検・評価報告書を刊行、1997年、2002年には本学の教育・研究・管理運営全般についての総括的なまとめとして「立教大学白書」を刊行し、これを学内外に公表した。また本学は大学基準協会の第二年度実施（1997年）の相互評価に参加し、1998年3月17日相互評価委員会より大学基準に「適合」との認定を得ている。

(2) 認証評価の実施

学校教育法の改正により、2004年4月1日から自己点検・評価に加えて7年に一度の認証評価が義務付けられた。本学では義務化初年度の2004年度に大学基準協会による認証評価を実施することを決定した。

認証評価の実施にあたっては、申請作業の効率性を考慮し、総長の下に「相互評価申請プロジェクト」を設置した。同プロジェクトは座長が総長、副座長は総長補佐、メンバーには総長室の他、自己点検・評価運営委員会から副委員長、教学（FD）の推進役でもある教務部長、教務部副部長、総務部長と事務局（総長室、教務部、総務部）で構成した。調書および大学基礎データの作成作業は、自己点検・評価運営委員会との協力のもとに作業を進められた。認証評価調書の提出、実地調査等を経て、本学は2005年3月に大学基準協会より「適合」の認証を得た。

(3) 認証評価後の活動

本学が認証評価を実施した2004年以降、多くの大学が認証評価機関の評価を受け、大学評価に対する社会的な関心は高まっていた。各大学が認証評価機関よりどのような評価を受けたかという評価結果の内容とともに、その結果が教育研究の改善にどのように反映しているかという点が重要視されるようになった。

この流れを受けて点検・評価運営委員会は、点検・評価作業の効率化と、改善システムの確立をテーマとして、従来の自己点検・評価のあり方についての再検討を開始した。

認証評価制度施行の翌年度である2005年度には、評価指標案の検討を行い、また自己点検・評価活動と大学の政策課題との連携、認証評価活動と自己点検・評価活動の調整等を担う役割として総長のもとに大学評価担当補佐職を設けた。

2006年度には、新たな自己点検・評価のために、点検・評価項目の大幅な修正を行った。また同時に2004-2005年度に設定した各点検・評価委員会の短期目標をふまえ、新たに2006-2007年度短期目標を策定し、点検・評価活動が大学の改善に有機的に作用するサイクルを目指した。

(4) 大学評価データベースシステムの導入

基本統計など評価活動のための客観的データの蓄積と提供、報告書編集作業の効率化を目的とする「大学評価データベースシステム」の導入に向けた検討を2006年度より開始した。2007年度は、4月より稼働に向けた実質的な調整作業を開始し、7月末に全学の点検・評価担当者を対象に操作方法等の説明会を開催、8月より大学基礎データの閲覧、点検・評価報告書のデータ入力が可能となっている。

(5) 点検・評価運営委員会

立教大学自己点検・評価運営委員会は、各学部・研究科、全学共通カリキュラム運営センター、学校・社会教育講座課程と理念・キリスト教活動、意思決定・管理運営の各点検・評価委員会委員長ならびに事務系点検・評価委員と、総長任命の委員によって構成されている。

活動の内容としては、

- a. 2年毎に点検・評価の経過あるいは結果についての報告書を作成し、運営委員会に提出する。
- b. 運営委員会は、7年ごとに自己点検・評価結果を「立教大学白書」としてまとめ、総長に提出し、総長がこれを決定する。といった内容が定められており、提出を受けた総長はそれを本学勤務員・学生、および必要と認められる学外の諸機関等へ公表するだけでなく、その中で指摘された改善すべき事項について適切な措置を講じることとなっている。

運営委員長、副委員長の任命は総長が行ってはいるが、総長、部長会をも点検・評価の対象とすることによって、その独立性を堅持しており、委員会活動は立教大学の教育研究活動の向上を目的として、恒常的かつ、自主自律的に行っている。

2年毎の自己点検・評価の結果は総長に渡され、総長は改善すべき事項について適切な措置を講じることとされている。そこで報告された改善点の指摘については、総長から大学の最高意思決定機関である部長会に報告をしている。部長会で報告された改善点は全学に公表され、関係部署と連携をとるなどして改善策を事務部長会、部長会に提案している。

(6) 事務関係部局の自己点検・評価活動と「各部局の課題と前年度総括」

本学では、2001年に効率的、実効性のある自己点検を実施するために点検・評価組織の改組を行った。これまで事務系管理部門だけで11あった委員会を「事務系点検・評価委員会」に集約した。この組織改組は、各事務部局で毎年「各部局の課題と前年度総括」を部課単位で実施し、事務部長会で報告することを前提としており、この制度は2001年度から開始し、現在に至っている。

報告書作成にあたっては、個人、課、部の3つのレベルで点検・評価を行う方法をとっている。担当者個人および主管部署にとつては、1年間の業務の目標の達成状況と、今後の業務遂行の課題を確認する機会となっており、この制度システムは有効に機能しているといえよう。

しかし、この「各部局の課題と前年度総括」の制度と点検・評価運営委員会を中心とした自己点検・評価活動の連携については引き続き課題がある。特に点検・評価活動における事務系点検・評価委員会の役割と、私学法改正に伴い大学事務組織から学院事務組織となった部局の点検・評価についてはその位置づけを明確にする必要がある。

次期短期目標

- (1) 2007年度の点検・評価で洗い出された課題について、運営委員会を中心に整理と分析を行う。
- (2) PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルの強化に向けて自己点検・評価の体制の見直しを行う。
- (3) 事務系点検・評価委員会と学院事務組織との関係を整理し、より効率的且つ効果的な委員会運営を図る。
- (4) 2007年度に導入した大学評価DBシステムの改善を図り、利便性を向上させる。
- (5) 点検・評価項目の精査を行う。

②自己点検・評価と改善システムの連結

実施活動

(1) 自己点検・評価報告書の総長への提出

「立教大学自己点検・評価規程」の第6条では「運営委員会は、7年ごとに自己点検・評価結果を「立教大学白書」としてまとめ、総長に提出し、総長がこれを決定する。」としており、総長は、「第6条に規定する白書に基づいて、関係機関における検討を経て、改善すべき事項について適切な措置を講じることとする。」(第11条)としている。また前述のとおり、各点検・評価委員会が2年毎に提出する報告書の内容は部長会に報告され、全学で共有されている。

点検・評価活動が教育研究の改善に繋がった例としては、情報企画委員会のもとに設置された「情報共有高度化プロジェクト」が挙げられる。これは、2004-2005年度の事務系点検・評価委員会報告での提言「情報共有の高度化に向けて」を受けて設置された組織であり、2006年度に発足したこのプロジェクトによって本学の教育研究及び管理運営の情報基盤強化のための情報共有の高度化が推進されている。2007年度の大学評価データベースシステムの導入は、このプロジェクトのもとにある「データベース検討WG」と点検・評価運営委員会の協力のもとに実現されたものである。

(2) 次回認証評価に向けて

認証評価の義務化を受けて「立教大学自己点検・評価規程」の改定を行い、「立教大学自己点検・評価規程」第6条第2項に「白書は、財団法人大学基準協会等の第三者（認証）評価を受けるための自己点検・評価報告書（調書）に相当するものとする。」という項を加えた。これまで学外者による検証として、大学基準協会の相互評価に参加し、その結果に基づいて指摘事項の改善の取り組みを行ってきたが、今後は恒常的な自己点検・評価活動の積み重ねを認証評価作業に活かせるよう、引き続き評価方法の検証、大学評価データベースシステムの充実を図っていく。次回認証評価までの中長期スケジュールについては、2005年度に運営委員会を確認済みである。

なお、2004年度実施の認証評価で指摘を受けた事項については、2008年7月に基準協会へ改善報告書を提出予定である。

(3) 外部評価の実施

2004年度には、各学部・研究科等の特色を生かした外部評価のための体制作りについて特別な予算枠を設けることが承認され、2003年度自己点検・評価報告書（認証評価調査）をもとに、学部・研究科等の単位で外部評価を実施した。大学全体としては駿台教育研究所、河合塾などから評価を受け、結果については学内外に公表している。（15情報の公開と保護②評価結果の公表を参照）

(4) 学生の意見を聴取するための方策

本学における全学規模の学生による授業評価アンケートは、2004年度より実施を開始した。（別項目参照）

この他の学生の意見を聴取するための方策としては、大学環境調査をはじめとする各種アンケートの実施、窓口対応プロジェクトの発足、学生部モニター制度（2003年度～）などがあげられる。

(5) FDの推進

FDの推進を目指し、各学部FD委員制度（2003年度～）、大学教育・研究支援センターの発足（2004年10月）などの取り組みが実現されている。（別項目「FDへの取り組み」（大学・大学院）参照）

次期短期目標

教育改革推進会議との連携による改善システムを確立し、自己点検・評価の実効性を高める。

③自己点検・評価に対する学外者による検証

実施活動

2004年度からは学外の有識者による第三者評価を受けるための予算化が図られ、各学部、研究科、事務局で評価を受ける体制を整え、先ず導入教育について駿台教育研究所から評価を受け、9月には「立教大学教学関係事項への評価報告書」が著された。学校法人河合塾には学生募集戦略の視点から評価を受けている。21世紀社会デザイン研究科では外部アドバイザーによる外部評価会議を設立し、教育・授業方法の改善、専門的職業人の育成、生涯教育社会への対応を担う社会的に意義のある研究科を運営と発展を目指し、社会的ネットワークを拡大する活動に取り組んでいる。ビジネスデザイン研究科においてもアドバイザーボードの機関を設置し年間数回のミーティングを開催することになった。メンバーは15名で構成され各ビジネス業界で活躍している学外者で構成している。研究科の理念・目的・教育目標、教育・研究指導の内容・方法と条件整備等内容は多岐に亘っている。コミュニティ福祉学部では地域連携・地域貢献活動について第三者評価を受けた。これは学部教員の地域貢献活動についてのアンケート調査を経て、志木市教育委員会をはじめとして行政機関やNPO・民間法人とのヒアリング聴取を実施して今後の学部運営に活かしていくものとして位置づけた。

次期短期目標

本学は2004年度に大学基準協会への認証評価を申請し、「適合」の評価結果を受理している。次回の認証評価申請は2011年が年限となるので、2010年度に認証評価調査の作成にあたる。

独立研究科は認証評価申請の際には申請資格充足年度（独立研究科完成年度＋1年）を経過していなかったため、2008年7月に完成報告書を提出する。

④大学に対する指摘事項への対応

実施活動

2004年4月に申請した大学基準協会の相互評価および認証評価において2005年3月に「適合」の認定を受けたが、同時に助言、勧告も受けた。まず大学基準協会より評価結果が公表された2005年3月22日には本学Web上で「大学基準協会の相互評価ならびに認証評価を受けて」を掲載した。本学がよりよい大学を目指していくために自己点検を実施すること、改善にあたって評価結果を大いに役立てていくことが表明されている。2005年4月25日には教学における全学の取り組みの確認として全学教務委員会の課題及び各学部・研究科等の2004～2005年度短期目標が部長会で報告された。各学部・研究科等は自己点検・評価を実施し、各々が企画した内容について同様に2006～2007年度短期目標も掲げ改善計画の策定、推進を図ることになった。助言、勧告については2008年7月に改善報告書を提出予定であり、助言・勧告に対しての本学の改善及び取り組みについて引き続き評価・点検作業を進行して

いる。新学部等の設置認可申請の際に文部科学省から指摘を受けた留意事項については、誠実に履行を行ってきた。近年では、社会学部現代文化学科、理学部生命理学科、経済学部会計ファイナンス学科の設置（いずれも2002年4月開設）、収容定員の増加に関わる学則変更（2006年4月）の際に定員超過の是正に努めるよう留意事項が付された。また、法科大学院（2004年4月開設）の際には、定員超過のほか採用予定教員について指摘を受けているが、いずれも未履行事項が残らないよう対処に努め、状況報告を行っている。

次期短期目標

大学基準協会の認証評価を申請した本学は「適合」の評価結果を受けたが、同時に「勧告」「助言」を付された本学は改善報告書を2008年7月に提出する。

情報の公開と保護

①財政公開

実施活動

・現状

2001年4月の情報公開法施行、また2005年の私立学校法改正における財務情報公開の義務化と、私立学校自身が、積極的に財務情報の開示と説明責任（アカウンタビリティ）を果たしていかなければならない時代となって来ている。

私立大学という公共的・社会的性格を鑑み、本学では学内外の利害関係者ならびに一般社会に対して、教育や研究内容の公開と同様に、財務内容に関してもこれまで以上に必要十分な情報の開示と明確な説明責任を果たすことによって、社会の支援と理解を得ることが重要であると考えている。

これまででも学生や保証人に対しては、学内機関誌雑誌『立教』にて予算、決算の概要について説明を行ってきたが、2002年度からはホームページの活用に重点を置き、社会へ広く情報公開を行い十分な理解が得られるよう一層の内容充実に向けた取り組みを図っている。今後についても、時流に即したきめ細かな対応を行い、積極的な姿勢で情報公開を進める予定である。

公開内容については、使用媒体および利用対象者に応じて一定の開示基準を設け、同利用者の目的やニーズをカバーする必要十分な説明と財務資料の掲載を行っている。学生や保証人を含め一般社会人にとって理解し易く、納得感の得られるような説明を主眼とし、視覚的な図やグラフ等をできるだけ取り入れることや、専門用語の解説ならびにQ & A等の工夫を施すことで分かりやすさを高めていく方針で進めている。特に、財務部ホームページの管理・運営では、公開・発信内容を財務部内の情報公開担当者によって十分な検討・チェックが行える体制を整えている。

【財務公開の利用媒体・内容】

方法・媒体名	内容
大学財務部ホームページ	(学外) 広く一般向けに、予算・決算を大項目レベルでグラフ等を用い視覚的に説明、また学費に関して金額設定の根拠やQ&Aにより説明。 (学内) 教職員向けに、予算・決算の説明、財務関連の学内ルールの案内・情報発信を行い、情報の共有化を目指す。
立教学院ホームページ	広く一般向けに、予算・決算を大項目レベルで説明。この他、財産目録、事業計画書、事業報告書も掲載。
学内広報誌『立教広報』 雑誌『立教』	学内教職員向けに、予算・決算を小項目レベルで説明。 保証人向けに、予算・決算の概要を大項目レベルで説明。
『立教手帳』	学内教職員向けに、予算・決算の概要をグラフ・表にて掲載。

次期短期目標

課題および今後の展開

現在、一般公開向けには、大項目レベルの計算書と概要説明をもって予算ならびに決算を年度別に掲載しているが、中長期計画をも含めた大学財政の公開という点では説明が不十分であると言わざるを得ない。

学生・保証人からの学生生徒等納付金をはじめ、補助金あるいは寄付金を受け入れていることから、その資金が教育研究の向上のためにかに効果的に投下され、どのような成果が出ているのかについて、具体的かつ適切な説明を行う必要に迫られている。大学が選ばれる時代を迎え、広く社会からの理解と評価が得られるよう、説明責任の一層の充実化を目指し、積極的な情報公開に努め大学経営の透明性の確保を図りたい。

さらに、第三者評価機関による大学評価の動きも進んでおり、教学内容や経営面の多岐にわたる項目において、その水準が適切

か否か、あるいは目標の達成度等を計り、教学を含めた大学経営全般についての評価が社会一般に公開されることとなる。外部機関の評価を待つのではなく、本学においても現段階より財務を含めた経営全般にわたる改革を推し進め、自らその内容について時宜に応じて適切かつ積極的に情報公開し、広く社会の理解を得ていくことが必要不可欠であると考えている。

②評価結果の公表

実施活動

本学は、自己の点検・評価を明らかにし、独立した大学としての自律作用を確かにするために公表を前提として点検・評価を行っている。

学内外に向けた自己点検・評価報告書（冊子）の公表は2002年度から行っており、学外へは日本私立大学連盟加盟大学、文部科学省及び関係団体、聖公会関係学校、関連学校などに送付している。また大学ホームページには認証評価の調書とした2003年度自己点検・評価報告書とともに認証評価結果を掲載している。

大学基準協会以外の外部評価の結果についても同様に、学内外に向けた冊子での配付、ホームページへの掲載等でその結果を公表している。詳細は以下のとおりである。

・駿河台教育研究所、学校法人河合塾による評価

本学は、認証評価実施年度に導入教育をはじめとする教学関係事項について駿河台教育研究所による評価を受けている。その結果は「立教大学教学関係事項への評価報告書」（2004年9月駿河台教育研究所）としてまとめられ、自己点検・評価報告書と同様に、本学が関係機関および大学等に配付している。

また同じく学生募集戦略の視点による学校法人河合塾の評価（2004年度実施）の内容についても大学ホームページで公表している。

学部や研究科等の単位で受けた外部評価結果の公表については以下のとおりである。

・21世紀社会デザイン研究科

独立大学院である同研究科は、自ら外部評価会議を設立し、外部の有識者により評価を受ける機会を設けた。2005年1月に報告書を刊行した。

・ビジネスデザイン研究科

ビジネスデザイン研究科では、設立当初よりアドバイザーボードを設置し、年に数回ミーティングを開催して研究科の目標、活動、問題点の発見、その改善策の検討を実施している。2005年2月に報告書を刊行した。

・全学共通カリキュラム運営センター

全学共通カリキュラム運営センターは外部機関の6名の委員を選出し、評価を実施した。大学教育研究フォーラム10（Spring 2005）において評価作業の経緯、外部評価委員による報告、運営センターのコメントを掲載した。

・コミュニティ福祉学部

2006年度の学部再編成を計画するにあたり、学外者の意見を聴取し、これまでに構築してきた地域連携・貢献活動の見直し等を目的として2004年度に外部評価を実施した。内容は「2004年度第三者評価委員会報告書」（2005年1月）にまとめられた。

次期短期目標

2007年度自己点検・評価報告書の冊子作成と配付、Webへの掲載を行う。

③個人情報管理

実施活動

大学においては成績などの個人情報を取り扱う機会が多く、それらを適切に取り扱うことは社会的にも重要な責務となっている。立教大学でも2000年に制定された個人情報保護規定に基づいて個人情報の保護を行ってきたが、2005年の個人情報保護法の全面施行を受け、2005年度の個人情報体制検討チームによる本格的な個人情報の保護体制が提言に従って個人情報保護規定、同施行細則

が改定され、個人情報保護委員会規定、同施行細則が整備された。それらに基づいて2006年5月26日に個人情報保護統括管理責任者が任命されて個人情報保護委員会が発足した。この委員会は個人情報の漏洩などに迅速に対応できるよう機動性を重視した委員数6名の少人数の構成をとっており、総務部が事務局を担っている。

個人情報保護委員会は立教大学のプライバシーポリシーを制定し、個人情報保護に関する全学的な施策について検討を行っており、その下で、個人情報保護実施小委員会が個人情報の利用を含む業務を外部委託する際の契約の確認や、各部局のもつ個人情報を所管外の部局が利用する場合、第三者が利用する場合の承認などの日常的な業務を行っている。勤務員に対して個人情報の保護の意識を定着させるために、ホームページを作成して個人情報保護に関する様々な情報を公開し、2007年度には研修用のパンフレットを作成中である。個人情報の廃棄についても、紙媒体に対してはシュレッダーの整備、答案などの回収・溶解処理体制など廃棄システムの整備などを行っている。電子媒体についてもデータ消去ソフトの導入などの対策をとっている。

現在までのところ、大学内での個人情報漏洩などの大きな事故は生じていない。しかし、外部委託業者が個人情報漏洩事故を起こしたケースはあり、幸い大学の委託した情報は漏洩しなかったが、個人情報取扱条項を含む契約を結ぶなどのルールが徹底していなかったことが判明した。個人情報の使用を含む委託契約については定期的に状況を確認することが必要である。勤務員の取り扱う個人情報についてもこれまでのところ事故は報告されていないが、個々の勤務員、特に答案・成績などの情報を日常的に取り扱う専任・兼任の教員が個人情報保護についての知識と意識を十分に持っているとはまだ言い難い。今後、パンフレットの利用などによって勤務員に対する啓発活動を行い、個人情報保護に関する意識を高めることが必要である。

次期短期目標

- a. 教職員・学生の個人情報保護に対する意識を高める2007年度に作成したパンフレットの配布、ガイダンス等を通じて教職員・学生の個人情報保護についての理解を深め、意識を浸透させる活動を行う。
- b. 個人情報の廃棄システムを確立する使用済み答案など個人情報を含む文書等を回収・溶解処分する体制を教務部・管理課と協力して確立する。廃棄PCの個人情報消去についてもメディアセンター・管理課と協力して手順・ルールを確立する。
- c. 個人情報の受け渡しを含む委託契約の管理を徹底する個人情報漏洩の事故に対処できるように、委託契約について継続的に調査を行い、状況の把握に努める。