

9 . 管理運営・財務

9-1 . 管理運営

1. 現状の説明

(1) 大学の理念・目的の実現に向けて、管理運営方針を明確に定めているか

【中・長期的な管理運営方針の策定と大学構成員への周知】

「慶應義塾21世紀グランドデザイン」に基づき、平成14(2002)年には、「総合改革プラン 2002-2006」を策定し、その中・長期計画に沿って、事業を行ってきた。その後、平成20(2008)年の創立150年を前に、「創立150年記念事業計画」(平成17〔2005〕年10月から10年間を事業期間とする)を策定し、次の中・長期計画とした。しかし、折から起こったリーマン・ショックの影響を受け、平成20(2008)年度の決算は、269億円の消費収支差額(消費支出総額の1割以上にあたる)のマイナスを計上する結果となり、軌道修正を余儀なくされる事態となった。

平成21(2009)年6月に発足した現執行部により、創立150年記念事業計画の見直しが行われ、現在は、財務状況の改善を最優先課題として、次の中・長期ビジョンを策定中である。中・長期的な方針は、慶應義塾の公報である「塾報」により大学構成員全員に通知されるが、主要会議体(教授会、学部長・研究科委員長・学内理事懇談会、管理職会議等)においては、執行部が口頭で説明し、周知を図っている。また、年次計画としては、「事業計画--基本方針と大綱」および年度単位に具体化された事業計画が策定され、常任理事会・理事会・評議員会で承認を受けた後、学部長・研究科委員長・学内理事懇談会(教員部門)、部長幹事会(職員部門)を通じて、全教職員でこれを共有している。

【意思決定プロセスの明確化】

慶應義塾のトップは塾長である。塾長は理事長であり、大学長を兼ねる。また、塾長は、規約ならびに理事会および評議員会決議に基づき、一切の塾務を総理し、かつ塾務全般につき慶應義塾を代表している(規約7条)。塾長は、義塾の基本方針を定め、これを実施に移す権限と責務を有し、他方、学校運営についての責任も負っている。塾長は、補佐役として常任理事を置き、職務を分掌させている。法人の意思決定を行う機関として、評議員会、理事会、常任理事会がある。その構成、権限については、慶應義塾規約に定められているが、運営については、それぞれ評議員会運営規則、理事会運営規則、常任理事会細則に定められている。

常任理事会は、塾長と常任理事から構成され、常務について議決する。また、理事会は、塾長、常任理事、評議員会で互選された者(学外者)、学部長、一貫教育校の校長から互選された者および職員の長である塾監局長から構成され、一切の職務執行につき決定権限をもつ。評議員会は、規約19条に定められた学内外から選出された4種類の評議員から構成されており、規約20条に定められた事項という学校法人にとっての最重要事項を議決するという意味で慶應義塾の最高議決機関となっている。

塾長・常任理事・理事会・評議員会の決裁が必要な重要事項については、その決裁レベルと手続について稟議規程および理事会運営規則、評議員会運営規則で定められている。以前、このプロセスは、一部内規によるところもあったが、平成19(2007)年から平成20

(2008)年に向け、規程の整備が行われ、明確化が図られた。

【教学組織（大学）と法人組織（理事会等）の権限と責任の明確化】

学長は全学の学事を統括し、学部長および研究科委員長は各学部・研究科を統括する。各学部には教授会が、大学院各研究科には研究科委員会があり、その運営は学則に定められている。学事の共通事項を審議する会議体として、大学評議会（学部）および大学院委員会（大学院）がある。ここでは、大学全般にわたる学事事項を審議される。教授会・研究科委員会・大学評議会・大学院委員会で審議・決定された事項は、稟議規程に則り機関決定の手続を踏み、執行される。教学上の問題についても、教学組織の決定が最大限尊重されるが、学事事項であっても法人の承認を必要とする制度となっており、教学部門と法人部門間の意思決定の乖離が生じることを防止している。なお、意思決定に先立って、常に法人と教学の意見交換を行うことができるよう、塾長・常任理事・学部長・研究科委員長等からなる学部長・研究科委員長・学内理事懇談会が原則毎月開催され、教学部門と法人部門との密接な連携を担保している。

(2) 明文化された規程に基づいて管理運営を行っているか

【関係法令に基づく管理運営に関する学内諸規程の整備とその適切な運用】

私立学校法（以下「私学法」という）に基づき、法人の管理運営は、慶應義塾規約（私学法に基づく寄附行為）、評議員会運営規則、理事会運営規則、常任理事会細則に則って行われている。また、教学の管理運営は、学校教育法および関連法令に基づき各教学部門（学部、大学院等）に設置された学則に則り行われている。私学法上では、理事会が学校法人の最高議決機関で、評議員会は諮問機関とされている。ただし、寄附行為（規約）に定めることにより、評議員会を議決機関とすることができる（私学法42条）と定められていることから、慶應義塾においては、規約20条1項に評議員会の議決によって定めることを要する事項を規定し、評議員会を最高議決機関としている。

【学長、学部長・研究科委員長等および理事（学事担当）等の権限と責任の明確化】

学長は大学を統括し、学部長・研究科委員長は各学部・研究科を統括する。一方、理事（学事担当）の権限は、塾長から分掌されたものであり、理事は分掌されたその分野について法人を代表する。学部・研究科ごとに担当理事が定められており、学部長・研究科委員長は、担当理事に対して重要事項についての報告・相談を行う。各学部・研究科内の教学上の事項は、一義的には学部長・研究科委員長にまかされ、学部長・研究科委員長は教授会・研究科委員会の決議に基づき執行する。ただし、執行権限については、細かく稟議規程に定められており、教学組織での決定は最大限尊重されるが、学事事項であっても法人の承認を必要とするものについては、稟議の手続を踏まなければならない制度となっている。

【学長選考および学部長・研究科長等の選考方法の適切性】

特別な例（奥井復太郎学長〔昭和31（1956）年1月～6月〕）を除き、塾長が学長を兼

ねており、学長選考の手続は存在しない。塾長選考は、慶應義塾規約、塾長候補者推薦委員会規則（いわゆる塾内申し合わせ）および同細則、慶應義塾長候補者銓衡委員会規則に基づいて、適正に行われている。

まず、塾内の各部門から2名ずつ、延べ24名の第一次候補者が選出される。次に塾長候補者推薦委員会（各部門から選出された推薦委員計450名）において、これが3名に絞られる。さらに塾長候補者銓衡委員会（評議員会議長、評議員会で互選された者、元塾長、学部長、学校長のうち1名、部長級以上の職員のうち1名）が候補者を1名に絞り、評議員会でこれを承認するという仕組みである。

学部長・各研究科委員長の選考は、各学部・研究科でそれぞれ内規を策定し、これに基づき適切に選任されている。いずれの学部・研究科も選挙という方法を採用している。

（3） 大学業務を支援する事務組織が設置され、十分に機能しているか

【事務組織の構成と人員配置の適切性】

大学業務を支援する事務部門は、おおむね塾監局（事務組織の総称、明治4〔1871〕年以来用いられている伝統的な名称）という組織に集約されている。塾監局の下に総務部、人事部、経理部、管財部、学生部、基金室、塾員センター、入学センター、一貫教育支援センター、学術事業連携室があり、各キャンパス（本部である三田キャンパスを除く）には、塾監局の分室として事務室が設けられている。事務部門および職位については、慶應義塾塾監局職制および職位規程に定められている。執行部に直属して業務を担う部門（塾長室、広報室等）や教職員が混在した部門（メディアセンター、インフォメーションテクノロジーセンター等）は、組織図上で必ずしも塾監局の下には位置づけられていないが、事務職員はすべて塾監局長の指揮命令下で業務を行うこととなっている。

塾監局長は、塾長を補佐し、事務全体を統括する事務職員の長であり、塾長、常任理事とともに常任理事会の構成員として意思決定の場に参画している。そのため、組織が大きく複雑であるにもかかわらず、事務部門の迅速かつ全体方針に適切に沿った行動が可能となっている。義塾全般にわたる事務関係の重要事項を審議し、かつ事務の調整円滑を期するための会議体として、部長幹事会および課長幹事会が設置され、原則毎月開催されている。

人員配置については、上記のような体制の中、若手のときに複数の部署を経験させて慶應義塾を多角的に見て考える経験をさせるという方針の下、専任職員の定期人事異動を行っている。また、派遣職員の制度、有期契約による嘱託職員制度、高度な専門的知識・技術を有する者の任用のための専門員制度が導入され、職員の能力、マンパワー等を考慮し、必要とされる人員配置を行い、事務職員組織が効果的に能力を発揮できるよう図っている。

【事務機能の改善・業務内容の多様化への対応策】

研究の高度化、教育の国際化にともない、従来とは異なった高度な能力が職員に求められる局面が増えている。それに対応するため、知財の専門家、高度な英語能力を有した職員、高度なコンピュータ技術を有した職員等を雇用している。新卒の採用だけでなく、即戦力を目的とした経験者採用も行い、必要な人員が供給されるよう配慮している。また、

時限的に高度な能力を有した人材が必要となるケースに備え、専門員制度も整備され、雇用の柔軟性を高めている。組織的にも、研究連携推進本部（平成23〔2011〕年に総合研究推進機構ほか複数の部門を統廃合して改組）、国際連携推進室（平成22〔2010〕年に国際連携推進機構を改組）等を設置し、新しい動きに即応できるような体制をとっている。

【職員の採用・昇格等に関する諸規程の整備とその適切な運用】

専任職員の採用は、退職者数を考慮しながら、次年度採用数を検討し、年度初めに採用計画を立て、稟議にて承認を得て行っている。求める人材要件等の採用方針については人事部で作成し、ウェブサイト上に掲載した上で募集を行っている。

昇格に関することとしては、以前より職位規程の中にそれぞれの職位に応じた役割を明記したものはあるが、明確な判定基準を記載した規程等はなく、所属長等の上司の評価によるところが大きかった。この点では客観的な指標を欠いていたといえなくもないため、平成20（2008）年度より、管理職の人事給与制度を大幅に変更し、評価に関して従来の年功重視型から役割・貢献の重視へ転換させ、自己を向上させる者を高く評価するシステムへの変更、複線型の人事制度、客観的で納得性のある透明な評価制度の創設を行ったところである。導入にあたっては、繰り返し事前説明会を行い、制度変更による著しい不利益が生じないような移行措置を設けた上で、慎重に運用を行っている。平成24（2012）年度からは、管理職だけでなく、一般職についても人事給与制度の変更を行う予定で、現在、労働組合と団体交渉中である。

（4）事務職員の意欲・資質の向上を図るための方策を講じているか

【人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善】

職員の人事考課は従来「職員の執務評価制度に関する規程」、「職員の業績評定制度に関する規程」によって行われてきた。いずれも、制定されてから運用の変更を行いながら、職員のモチベーション向上に一定の効果を上げてきた。平成14（2002）年に慶應義塾の経営改革計画をまとめた「総合改革プラン 2002-2006」が出され、人事・給与制度を時代の変化や慶應義塾の組織のあり方、活動のあり方の変化によって見直すべきとの方針が示され、制度変更について数年をかけて検討してきている。そして、前述のような新しい制度を平成20（2008）年に管理職から適用を開始したところである。

この人事給与制度の変更により、従来の過度に年功に依拠した部分をもつ昇格・昇給制度を見直し、個人の能力、役割、貢献に配慮し、客観性、透明性を確保していくことで、職員の適正な評価および処遇の改善を図っている。具体的には、従来の固定的な職位制度によって処遇が決められるのではなく、個人が自主的に取得する業務資格制度、第三者的評価委員会による業務評価等によって各自の評価および処遇が決定されることになる。この業務資格には任期があり、時には下位の資格に落ちることもある。その一方で、個人の申請によって、上位の資格の取得が、業務資格認定委員会の審査を通じて認められるようになり、個人の能力や業績が常に問われることになる。役職も、個人が当該部署の中でどのような役割を与えられるかによって変わるので、従来の硬直的な制度と比べると、個人の能力、業績、意欲、与えられる役割の変化に柔軟に対応して評価がなされる仕組みとな

っている。

【スタッフ・ディベロップメント（SD）の実施状況と有効性】

以前より行われている新任職員向けの研修，2年目の職員向けのステップアップ研修，管理職研修のほか，平成21（2009）年度より，それぞれの部門の提案，企画によって実施する「部門・ブロック別研修」が行われている。これは，現場を運営する上で，業務上必要不可欠と判断される研修，必要とされる専門技術・技能の啓発や向上を目的とする研修，部門特有の緊急課題や問題を解決する研修を，当該部門・ブロックの企画・運営により行うものである。研修を実施する上での予算は大枠で決められており，どの研修の実施が認められ，どの研修にどれだけの予算が割り当てられるかは審査機関が判断する。このブロック別研修は，それぞれの部門の実情に則した内容のものが扱われるので，より実際の業務に近く，SDとしての有効性の面でいうと即効性が高いものといえる。また，業務に直結する内容を取り上げることから，参加者のモチベーションも高いものとなっていると考えられる。

このほか，慶應義塾の社会人教育施設である丸の内シティキャンパスにおいて，経営戦略，リーダーシップ，マーケティング，論理的思考，アカウンティング，ビジネスコミュニケーション等を学ぶ研修を，年に2回職員から希望者を募り実施している。受講者のアンケートによると，この研修の満足度は高く，また，他業種の受講者と一緒に研修を受けることから刺激を受けているようで，副次的な効果があることもうかがえる。

2. 点検・評価

効果が上がっている事項

創立150年（平成20〔2008〕年）の時期の前後から，慶應義塾のガバナンスの見直しが検討されるようになり，幅広い論点の検討が継続的に行われるようになった。平成16（2004）年3月には，「評議員会のあり方，理事会のあり方，塾長選出のあり方等について（答申）」が，評議員会のあり方等検討委員会より塾長に対して提出され，これに基づき，評議員会・理事会の審議事項の見直しが図られた。また，平成20（2008）年7月から平成21（2009）年7月にかけて，慶應義塾ガバナンス検討委員会が開催され，平成21（2009）年9月には，「慶應義塾のガバナンスのあり方について（答申）」が評議員会議長に提出された。これに基づき，常任理事会において検討が行われ，平成22（2010）年5月には，「今日の慶應義塾におけるガバナンスのあり方」が評議員会で報告された。その後，再度，論点整理が行われ，平成23（2011）年4月からは，評議員会議長のリーダーシップの下，ガバナンス理事懇談会が毎月開催され，評議員会・理事会・常任理事会のあり方，塾長の任期・選任，学部・研究科自治のあり方等について，順次，検討が行われている。この間，塾長任期について制限を設けることが決定され，規約の改正が行われた。

次に，学生部組織の見直しについていえば，学事センター，学生総合センター，国際センター，日本語・日本文化教育センターの事務組織再編が検討され，平成21（2009）年4月1日付で組織統合が行われた。これにより，日本人学生，留学生を問わずに学生サービスを提供することが可能となった。

また、研究連携・支援組織の見直しについては、研究連携・推進・支援機能を一層強化するために総合研究推進機構およびその関連組織が再編され、研究連携推進本部が発足した。また研究を支援する事務機能を研究支援センターに統合し、機能が強化された。

人事・給与制度については、前述の通り、旧制度の見直しを行い、大幅な変更をした新制度の導入を開始している。現在のところ管理職についてのみ導入されているものであるが、アンケート等により、新しく導入された業務資格制度・評価制度は、対象者である管理職にも、ポジティブに上位の業務資格へのチャレンジを可能にした、個人の努力や能力を重視する制度として、その意義を認める傾向が強い。従来のように、一度就いた職位が常に保障されるわけではないため、その意味で、新しい組織文化への移行ではあるが、一定の評価を得ているものと思われる。今後もアンケート等を実施し、広く意見を募りスムーズな運用のための努力を重ねていきたい。

改善すべき事項

共立薬科大学との法人合併にともなう管理運営体制の統合に関わる問題がある。共立薬科大学との法人合併（平成20〔2008〕年4月）後、徐々に管理運営体制の統合を図ってきたが、引き続き、積み残しの課題についても解決していく。

外部資金管理体制については、公的研究資金管理を中心に研究支援センターで構築されてきたが、昨今、公的資金は教育・医療等、多分野に拡大する傾向にあり、それらを含めた外部資金の管理体制を確立する必要がある。このような問題意識の下、補助金等事務検討委員会が発足し、3か月の検討の後、平成23（2010）年1月に塾監局長に答申を提出したが、即効性のある実現可能な解決策は見出せなかった。引き続き、検討を要する。

3. 将来に向けた発展方策

効果が上がっている事項

平成16（2004）年以來、継続的に検討してきたガバナンスの課題について、評議員会議長のリーダーシップの下で、引き続きガバナンス理事懇談会において議論を深め、実現可能性の高いものから順次、具体案を作成し実施していくこととしている。

改善すべき事項

人事制度については、従来の硬直的で客観性を欠いた人事考課を改善するためだけでなく、職員の年齢構成の変化（すなわち、中高年職員の比率の上昇）という状況の下で、限られた人件費資源の中で全体的な人件費支出のバランスをとるためにも、今後は管理職にのみ行った人事・給与制度の変更を、一般職員職にも行うべきであり、実際に実施に向けて準備をしているところである。

4. 根拠資料

- 09-1-R-001 塾報付録：塾内ニュース No.107（H13.9.25） 慶應義塾21世紀グランドデザインの基本方針について
- 09-1-R-002 塾報付録：塾内ニュース No.109（H14.7.26） 総合改革プラン2002～2006

- 09-1-R-003 塾報付録：塾内ニュース No.119 (H17.10.10) 創立 150 年記念事業計画の決定について
- 09-1-R-004 塾報付録：塾内ニュース No.138 (H21.9.18) 創立 150 年記念事業の実施スケジュールの見直しについて
- 09-1-R-006 慶應義塾の機関決定の流れ (図)
- 09-1-R-007 慶應義塾ウェブサイト：常任理事職務分担
- 09-1-R-009 評議員会運営規則 (既出： 11-1-1)
- 09-1-R-010 理事会運営規則 (既出： 11-1-1)
- 09-1-R-011 常任理事会細則 (既出： 11-1-1)
- 09-1-R-012 稟議規程 (既出： 11-1-1)
- 09-1-R-013 慶應義塾大学学部学則 (既出： 11-1-1)
- 09-1-R-014 慶應義塾大学大学院学則 (既出： 11-1-1)
- 09-1-R-015 慶應義塾大学大学院法務研究科学則 (既出： 11-1-1)
- 09-1-R-018 慶應義塾塾監局職制 (既出： 11-1-1)
- 09-1-R-019 職位規程 (既出： 11-1-1)
- 09-1-R-020 専門員 (有期) の任用等に関する内規
- 09-1-R-021 職員の執務評価制度に関する規程 (既出： 11-1-1)
- 09-1-R-022 職員の業績評定制度に関する規程 (既出： 11-1-1)
- 09-1-R-023 塾報付録：塾内ニュース No.141 (H23.4.1) 大学研究連携推進本部の開設にあたって

9-2 . 財務

1. 現状の説明

(1) 教育研究を安定して遂行するために必要かつ十分な財政的基盤を確立しているか
【中長期的な財政計画の立案】

慶應義塾は、平成14(2002)年度に総合改革プランを作成し、財政・経営システム改革のほか、人事・給与制度改革、病院経営改革に着手した。さまざまな改革を進めつつ、平成17(2005)年には、創立150年記念事業を計画し、以後10年間の事業計画を策定し、募金活動および記念事業を開始した。

創立150年記念事業は、老朽化した各キャンパスの施設の再構築と、新たな小中学校の開設を含む新規事業と、教育・研究を活性化させるべく、新たな基金「未来先導基金」の設置を柱とする事業計画であり、事業資金は総額900億円強となるものであった。その資金の財源計画は、250億円の募金と、様々な経営改革によりもたらされる収支改善(経常費)にあった。募金については、事業開始後3年で目標額を超える申込を得て、経営改革による収支改善も順調に推移してきたが、平成20(2008)年9月に発生したリーマンショックによる金融資産への打撃が、慶應義塾の財政を瞬時に悪化させ、この年度の決算における帰属収支差額が15億円の支出超過となった。

平成21(2009)年5月に就任した清家篤塾長の率いる新執行部は、帰属収支差額が支出超過となる事態を受け、記念事業の見直しを行い、同時に平成21(2009)年度予算の組み替えを急遽行った。しかし、いったん着手した事業計画を途中で変更することは困難であったため、平成21(2009)年度決算においても、抜本的な収支改善を図ることができず、帰属収支差額で15億円の支出超過と、2年連続して赤字を計上せざるを得なかった。

このため、平成22(2010)年度予算編成に際しては、「2010年度を財政改善の初年度と位置づけ、4年後に帰属収支の差額(プラス)で経常的に発生する施設・設備関係支出(建物支出となる既存建物の修繕費、取替え更新による教育研究機器備品費、毎年購入する固定資産としての図書支出など)の半分程度を賄えるまでに収支バランスの改善を目標とする」との財務目標を定め、当該年度の具体的な予算編成目標を、物件費の2パーセント一律削減と、新たな投資的支出の抑制等とした。予算の執行に際しては、慶應義塾全体で、収入の拡大、経費の削減に取り組み、予算上では、帰属収支差額で17億円、消費収支差額で151億円の支出超過であったものを、この年度の決算では、帰属収支差額で25億円の収入超過、消費収支差額で72億円の支出超過にまで収支の改善を図ることができた。平成23(2011)年3月に発生した東日本大震災の影響もあり、金融資産の評価損(資産処分差額)を35億円計上する中での帰属収支差額の黒字化は、財政改善の軌道に乗りつつある証左であると認識している。

また、平成23(2011)年度予算編成では、物件費の5パーセント以上の削減を目標設定し、帰属収支差額で40億円の収入超過とし、消費収支差額も59億円の支出超過まで圧縮を図った。東日本大震災にともない、一部施設の修繕および耐震化、また被災した学生への学費減免、奨学金の付与などにより数億円規模の収入減、経費増が見込まれるが、今年度はフローとしての収支改善にとどまらず、ストックの改善にも着手する予定である。

なお、教育研究の遂行においては、学費のスライド制と平成21(2009)年度より実施し

た大学学部における学費改定により、十分な学生生徒納付金が獲得できており、学部学生の収容定員に対し学生数を適正に保ち（5年平均1.0から1.2倍）ながらも、安定した教育研究を遂行するための財源が確保されている。

【科学研究費補助金，受託研究費等の外部資金の受け入れ状況】

外部資金のうち、研究資金、資産運用資金、寄付金の3つについて記述する。

研究資金

平成22（2010）年度の研究費総額は、約209億円であった。このうち公的資金としては、文部科学省を資金元とする「科学研究費補助金」をはじめ、「G-COEプログラム」や「科学技術振興調整費」等を獲得している。科学研究費補助金では、平成22（2010）年度の研究機関別配分件数（新規採択・継続分の合計）は全国で第10位、私立大学ではトップであり、採択件数は872件、配分額（直接経費ベース）は約24億円であった。また、平成22（2010）年度は3件の科学技術振興調整費が新たに採択された。このほか、最先端研究開発支援プログラムや最先端・次世代研究開発支援プログラムも採択されている。

研究資金を資金種類別に分類すると、件数では指定寄附が最も多く1,225件で約21億円、金額では補助金が最も多く1,128件で約99億円となっている。大学資金は約8億円で研究資金総額の約4パーセントを占め、国・地方公共団体や関連の独立行政法人からの公的資金が約151億円で約75パーセントを占めるなど、外部機関等から受け入れた研究資金は約201億円で、約96パーセントを占めている。また、外部機関等から受け入れた研究資金を相手方組織別に分類すると、件数では企業が最も多く、1,568件で約44億円、金額では国・政府が最も多く、1,147件で約103億円となっている。

なお、研究費は、ここ5年間でも、平成18（2006）年度の約159億円から、平成22（2010）年度の約209億円と毎年増加している。

資産運用資金

資産運用については、サブプライム問題に端を発した世界的金融危機により、一挙に悪化した保有資産の改善を図るため、慶應義塾では運用ルールを見直し、平成21（2009）年に「資金運用規程」の改正および「資金運用委員会要領」の制定を行い、運用委員会を充実することによって、新たな体制で資産の組み替えを積極的に展開してきた。有価証券の評価損および期中における売却（損切り）等で、保有資産の改善（含み損等の削減）を進める一方で、平成22（2010）年度の運用収入はほぼ予算額を計上することができた。また、来期以降の債券の評価損はおおむねなくなる目途が立った。投資信託については、市場環境の影響を大きく受けるが、主に期中で対応を進め期末の評価損計上は極力抑える予定である。

今後の運用方針としては、評価が悪化し、またクーポン収入が得られない銘柄を優先して売却して運用益の効率化を旨としながら、含み損の削減も実現して、安定した資産形成を図っていくこととしたい。

寄付金

私学である慶應義塾は、21世紀の国際社会を先導し貢献する学塾を旨とするため、教育・研究・医療活動の発展、学生生活の向上等に取り組み、資金の一部として寄付金を有効に活用している。支援者の意向に対応して多様な募金活動を行っている。

主な寄付金は以下の通りである。

1) 用途指定の寄付金

大学学部・研究科への教育研究充実資金、寄付講座、研究所・医学部教室等への研究資金、体育会各部への強化資金、慶應義塾学生への奨学資金、一貫教育校充実資金等、慶應義塾が行っている各種事業へ具体的に用途指定をすることができる寄付金である。寄付者は卒業生・在学生保証人・篤志家などの個人と法人、団体であり、平成22(2010)年度の収入は4,989件約37億円であった。

2) 創立150年記念事業募金

平成17(2005)年10月から5年間で活動していた記念事業募金は、平成22(2010)年9月をもって終了した。申込件数は51,477件で、申込金額は総額で約286億円であった。

3) 維持会(寄付金)

明治34(1901)年、創立者・福澤諭吉逝去直後に、慶應義塾の教育研究活動を財政支援する目的で設立された。現在では、30万円以上一括支払の終身会員と、年額1万円以上支払の普通会员からなり、卒業生を中心に教職員・篤志家等の個人と、法人・団体も会員となり、会員数は約18,000名である。寄付金は主に、慶應義塾の教育・研究活動を支援する事業、奨学金等に活用している。平成22(2010)年度の収入は、7,733件約2億円であった。

4) 教育振興資金(寄付金)

一貫教育校(湘南藤沢中等部・高等部は除く)・大学・大学院在学生の保護者等を対象に年額5万円以上を募集している寄付金である。平成22(2010)年度の収入は、3,549件約3億円であった。

5) 慶應義塾債(学校債)

在学生の保護者等を対象に募集している学校債(1口10万円)であり、大学卒業時・大学院修了時または義塾離籍時に償還している。平成22(2010)年度の収入は3,636件約13億円であった。

6) その他の活動

東日本大震災の義援金活動：慶應義塾、卒業生の同窓組織である慶應連合三田会、大学の学生自治組織である慶應義塾全塾協議会との三者連携により、平成23(2011)年3月17日から7月末日まで、義援金の募集を実施した。7月末現在、申込件数は3,354件で、申込金額は206,240,872円である。義援金は日本赤十字社を通じて被災地に届けるとともに、義援金の一部を、「慶應義塾救援医療団」の活動資金に充てる予定である。

【消費収支計算書関係比率および貸借対照表関係比率の適切性】

慶應義塾の経営状況は、消費収支計算書比率一覧表に示すとおりである。学校法人の全

国平均（以下，「全国平均」という。『平成22年度版・今日の私学財政』（日本私立学校振興・共済事業団）より，平成21年度消費収支計算書および貸借対照表〔系統別—大学法人〕のうち医歯他複数学部の数値）と比べると，人件費比率は47.4パーセント（平成22〔2010〕年度。以下同じ）で全国平均よりやや高く，教育研究経費も44.4パーセントで全国平均よりやや高い（全国平均：人件費比率46.0パーセント，教育研究経費比率43.3パーセント）。これは，外部研究資金の獲得による有期契約教員の増加，および研究経費の増加が要因となっている。一方，職員部門では嘱託職員や派遣職員など雇用形態の多様化および業務委託化が効果として表れている。

収入では，学生生徒等納付金比率は35.3パーセントで全国平均（26.7パーセント）より高く，寄付金比率（4.5パーセント）や補助金比率（12.2パーセント）も，全国平均（それぞれ1.9パーセント，7.8パーセント）よりかなり高い水準にある。これは，収入の基幹である学費や補助金などが確実に確保できており，財政基盤を充実させる一端を担っているといえる。

一方，慶應義塾の財政状況は，貸借対照表比率一覧表に示すとおりである。資産の構成では，固定資産構成比率（91.6パーセント）が全国平均（84.7パーセント）を上回っている。これは，教育研究医療活動の持続性を維持するため，大学・病院・一貫教育校等の施設設備の拡充が進んでいることを意味する。また，流動資産構成比率（8.4パーセント）は全国平均（15.3パーセント）より低く，流動資産の減少が顕著である。これは，有価証券について安全でリスクの低い資産運用を旨とし，ポートフォリオおよび含み損の改善を図るために，評価損の対象となった銘柄の入れ替えを積極的に行った結果，有価証券が実質的に減少したことと，その他の固定資産（特定目的引当資産）として金融資産を保有する分が増えたことによる。しかし流動比率（91.4パーセント）は全国平均（224.1パーセント）を大きく下回っており，可及的速やかに改善していくことが必要である。

資金の構成では，総負債比率（26.5パーセント）が全国平均（19.1パーセント）を大きく上回っており，このことについても，財政の安定化を図るために早急に改善すべき事項となっている。

（2） 予算編成および予算執行は適切に行っているか

【予算編成の適切性と執行ルールの明確性】

慶應義塾では，経理部と財務担当理事が中心となり予算編成方針案を策定し，常任理事会で協議され，編成方針を決定している。編成方針では，安定的な研究・教育・医療活動が実施できるよう，また財政を健全化できるよう，事業や業務の合理化や効率化による無駄な経費の支出，不急不要な支出の抑制を原則とし，重点的に配分すべき事項および具体的な削減目標を定め，各部門に予算の作成を指示している。

予算は大きく工事関係予算と一般予算とに分かれ，一般予算はさらに人件費予算と物件費予算に分かれている。工事関係予算は，施設関係支出および修繕費の効果的な予算措置を行うため各部門より工事計画の申請を受け，各年度の重点項目および施設の維持管理に関しては中長期計画に基づき各部門が申請を行い，管財担当理事および塾監局長・管財部

による折衝，調整を行う。一般予算のうち人件費予算は，人事部が人事の動向を見定めながら教員人件費，職員人件費を算出する。物件費予算は，各部門において実際にかかる経費や収入などを算出し，新規事業や継続事業の内容変更には，詳細な申請理由を明示し，それに関して経理部で全体の予算を考慮しながら精査し，規模が大きい部門および内容等に疑義のある部門に対し，個別に予算折衝を行い，適切な予算になるよう調整している。また，収入の部では，主に学生生徒等納付金，補助金，医療収入，外部研究資金等があるが，各部門で算出した金額について，経理部で精査し，物件費同様に適切な予算になるよう調整している。こうして全体の予算がある程度固まり，最終的に経理部で調整をし，常任理事会を経て，理事会および評議員会で次年度予算が決定される。

日常的な予算管理および予算執行は，慶應義塾独自の経理システムにより運用を行っている。経理規程および外部資金マニュアルに則り，伝票の起票は，発生部門と管理部門において二重三重の入力承認を行うことにより，人為的な入力ミスを防止し，透明化を徹底している。また，外部資金については，残高管理もあわせて行い，厳重に予算管理を行っている。さらに，一定の金額以上の取引については稟議規程に則り，稟議により常任理事会で執行の決定を行っている。なお，予算未計上の事案が発生した場合は，少額な案件については経理部および管財部で妥当性を判断し，高額な案件については，稟議規程により担当常任理事の承認を得て予備費支出，予算外支出，事業内容の変更といったルールに従って処理をしている。

【決算の内部監査】

私立学校経営が厳しくなっている現在において，財政の健全性を担保する監査の重要性は高い。慶應義塾では，私学法および慶應義塾規約に基づく監事による監査，私立学校振興助成法に基づく監査法人による会計監査，学内規程（業務監査室規程）に基づく内部監査を実施している。これら3者は，中間期，決算期にそれぞれ監査結果報告を受けたり，意見交換をするなど，三様監査の連帯強化を図っている。

このうち，業務監査室による内部監査は，慶應義塾経理規程8章「内部監査」67条で内部監査の目的が定められ，業務監査室規程に基づき実施している。

内部監査は，経理監査を通して諸規則の整備状況や各種業務が所定の基準や決裁手続に基づき適正に実施されているか，とりわけ各部門に効率的な予算執行が求められていることに鑑み，経済性，有効性の観点からの監査を重点目標に据え，年度毎の監査計画を立案し，各地区を原則として月1回訪れ，内部監査を実施している。そして監査結果については，年度末に監査報告書にまとめ，塾長に提出している。

また，科学研究費補助金をはじめとする競争的研究資金は，「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）」に基づき，当該研究費の適正な運用・管理を求められている。その監査は，資金元の研究費等取扱要領および「慶應義塾特定研究資金の支出に関する規則」（特定研究資金マニュアル）に基づき，一定の期間を設け実施している。さらに，競争的研究資金の管理部署の要請により随時に公的研究費の監査を実施している。そして監査結果については，報告書にまとめ塾長および文部科学省等当該省庁に提出している。

監査終了後は、講評の場を設け、問題点、改善策等について現場担当者と意見交換を行っている。短期的に実現可能なものについては、その都度改善実施の状況について報告を受けている。なお、毎年更新される「特定研究資金マニュアル」においても業務監査室の指摘・助言が改正に反映されている。

【予算執行に伴う効果を分析・検証する仕組みの確立】

慶應義塾では、全体的に予算執行に伴う効果を分析・検証する仕組み、組織は確立していないが、予算をもつ部門が、その部門の責任において予算執行を行っており、各部門において、効果を上げたものについては、次年度以降の予算策定時に継続するかどうかの指針にしている。

また、各学部研究科および一貫教育校では、毎年度学生数等に応じて配分される「調整予算」（平成23〔2011〕年度は総額 3.5 億円程度）があり、各部門の自由裁量により執行することができる。これにより、広報により発信力を高める部門があったり、研究教育活動を整備する部門があったりするなど、様々な取り組みにより効果を上げているといえる。

2. 点検・評価

効果が上がっている事項

平成22（2010）年度決算では、平成21（2009）年度と比べ、帰属収支差額、消費収支差額とも41億円の改善となった。この理由としては、医療収入をはじめ、補助金収入や事業収入（主に、外部研究資金）が大幅に増加し、その一方で、外部研究資金の増加に伴い教育研究経費が増加、また医療収入の増加にともない病院経費も増加はしているが、消費支出全体では節減効果もあり、収入ほど増加しなかったことが挙げられる。節減効果の一例として、工事関係予算については、年度初めに再度工事仕様等の見直しを行い、執行に関して100万円以上の案件は合見積もり、1,000万円以上の案件は入札を行うことにより工事費の削減に努めている。このことにより、毎年度工事関係予算の約10パーセントの削減効果が上がっている。今後も、収入に見合う支出を行うことにより、引き続き財政の改善を図っていく。

私立学校を取り巻く環境は、経済情勢や18歳人口の減少などで厳しさを増しているが、その中でも慶應義塾は、学生生徒等納付金をはじめ、補助金や寄付金による収入を順調に伸ばしてきた。また、医療収入については、診療報酬の改定によるものが大きいですが、今後も病院経営改革を通じてこれを伸ばしていけると予想している。また、慶應義塾の強みは外部研究資金の獲得が潤沢であることである。これは、日常の研究活動の成果といえる。こうした強みを大事にして今後さらに進化させていきたい。

また、予算の適切な執行により、財政の健全化を図るとともに、監査体制をより充実していく。内部監査では、諸規則の整備状況や決裁手続の点検・調査、予算執行の経済性、有効性のチェックを通して、各部門の効率的な業務執行に相応の成果が見られるとともに、不正行為等の抑止力にもなっている。現在、監査マニュアルにより監査の効率化や標準化を図っているが、より実態に即したマニュアルの改善が必要となってくる。今後は、監査を通してリスクの把握、コンプライアンスの確保を行うとともに、経理の透明性と事務の

標準化を図りたい。

改善すべき事項

予算執行に関しては節減等の効果が上がっているが、予算と決算の差異が生じている。このことは、予算作成時に仕様・金額が適正であったかが疑わしいことが挙げられる。予算編成方針では、事業のスクラップアンドビルドを原則としているが、それが十分に実行されていない状況が考えられる。また、義塾の全体方針としての「キャンパス施設計画」の策定も急がれる。

平成22（2010）年度決算における貸借対照表では、流動資産が減少し、流動負債が流動資産を上回る結果となった。これは、ただちに学校運営に支障を来たすものではないが、有価証券の資産も減少していることから、資産運用における含み損を早急になくし、流動資産を増やすことが当面の課題である。また、要積立額に対する金融資産の充足率も5年前と比べ20パーセント近く目減りし、50パーセントぎりぎりとなっているため、金融資産の増加は不可欠である。

また、減価償却額累計に対する消費支出超過額累計の割合が99パーセントを超えており、施設設備を更新するための内部留保が著しく不足している。これを解消するためには、帰属収支差額の黒字額の拡大、施設設備投資の抑制による消費収支の均衡を目標とした財政状況の改善が必要である。

3. 将来に向けた発展方策

効果が上がっている事項

医学部創設100周年を平成29（2017）年に迎えるにあたり、信濃町キャンパスに新病院棟を建設する計画を立案中である。そのための財源を確保するために、医学部・病院部門では徹底した経営改革を遂行しており、その改革によってもたらされた収支の改善部分を特定目的引当資産として平成22（2010）年度から保有しはじめた。今後も、継続的に改革を行い、財源の確保に努める。

また、現在、慶應義塾大学には、さまざまな奨学金制度があるが、近年、急速に学生の所在地が首都圏に集中するという傾向が進み、地方学生の支援や、社会情勢等により家計が急変した学生の支援が緊急の課題となっている。そこで、あらたに「学問のすゝめ奨学金」を制定し、こうした学生の支援を平成24（2012）年度入学予定者から実施する。これにより、日本国内の優秀な学生を確保するとともに、学塾としての社会的責任を果たすことができると思う。

慶應義塾の使命は、世界に冠たる研究・教育・医療の質の向上とさらなる発展である。これを実現するための柱として、財政の改善はもちろん、施設面での環境整備が重要な課題となる。

改善すべき事項

中長期的な観点に立って、以下の4点について記述する。

- 1) 学校法人の財政にとって、耐用年数が長く減価償却の対象資産となる大型施設設

備に対する投資は、教育研究医療の事業を継続的に推進する上でも不可欠な課題である。その投資のために、中長期的な建設計画と、それに対応した第2号基本金の組み入れ計画を策定することが望ましい。

- 2) 退職給与引当金については、平成22(2010)年度決算までは自己都合期末要支給額の70パーセントまで引当を行っているが、文部科学省より、平成23(2011)年2月17日付で「退職給与引当金の計上等に係る会計方針の統一について(通知)」(22高私参第11号)が発出され、平成23(2011)年度以降において引当率を100パーセントにすることが定められた。慶應義塾では、10年間かけて引当率を100パーセントにしていく方針を固めているが、いずれにせよ人件費の増加、消費支出の増加につながるため、中期的な財政状況のモニタリングが課題となる。
- 3) 現在、慶應義塾では日吉キャンパスに協生館、信濃町キャンパスに煉瓦館を保有し、不動産貸付の収益事業を行っているが、これらの収支については、収益事業会計と学校法人会計とを合算すると、収支がマイナスとなっている。したがって、その原因の分析と採算性に関するフォローアップ体制を強化する必要がある。
- 4) 予算編成と予算執行の管理については、「経常費予算」「外部資金予算」「政策予算」等に区分して、編成・管理を行っていく必要がある。このことにより、各年度の区分毎の推移を見て、時期に応じた予算編成・執行管理が可能になり、財源の有効利用につながっていくことが考えられる。

4. 根拠資料

09-2-R-001 消費収支計算書比率一覧表

09-2-R-002 貸借対照表関係比率一覧表