

学校法人 早稲田大学
2006年度 事業計画書

2006年3月

2006 年度事業計画のあらまし

【将来の方向性】

世界に存在感を示す大学

社会環境の変化や時代の要請に対応可能な経営基盤の確立

世界レベルの教育研究体制の確立

【2006 年度の事業計画】

アジアをリードする教育研究体制の構築

創立125周年に向けたさらなる飛翔
21世紀の教育研究グランドデザインの総仕上げ

経営基盤の強化

最先端の研究体制の構築

「教育の早稲田」の実現

社会貢献への積極的な取り組み

社会が求める大学の在り方の変化

- ・ 高度な専門知識を有する人材の育成
- ・ 基礎力（知的関心・理解力・コミュニケーション能力）の高い学生の育成
- ・ 研究成果の社会への積極的な還元

大学間競争

- ・ 少子化
- ・ 規制緩和（学部の設置基準の弾力化、株式会社大学の参入）
- ・ 国立大学の法人化に伴う新たな事業展開

大学を取り巻く環境

2006年度の事業計画の概要 ~アジアをリードする教育研究体制の構築~

1. 「教育の早稲田」の実現に向けて

多様な学生の希望に高度に対応するため、学部・研究科の再編を含めて、教育システムの改善を図ります。

国際的な感覚を有し、高い教養に裏打ちされ、自ら考え行動することができる人材の育成を目指します。

学生が勉学に打ち込めるよう、学生支援に係る取り組みを一層強化します。

2. 最先端の研究体制の構築に向けて

人類の共通の課題である生命医療工学の研究体制を一層強化します。120余年という早稲田の歴史の中でこれまで見られなかった「医療」という新たな分野の開拓に向けて、本学の最重点研究課題と位置付けて取り組むこととします。

アジアやアメリカといった地域の研究など、文系研究にも力を入れていきます。

21世紀 COE プログラム等の競争的研究資金の活用による研究の展開を推進します。

3. 積極的な社会貢献への取り組み

ボランティア活動のさらなる発展を図ります。

地球環境問題に積極的に取り組みます。

地域との連携、産学官連携事業を通じて、研究開発から生まれた技術を社会に還元し、産業の創出や活性化に取り組みます。

4. 経営基盤の強化

本学を取り巻く激しい環境の変化や時代の要請に対応可能な経営基盤の確立を目指します。

大学の安定的発展を確保し、大学の価値を高めていくために法令順守（コンプライアンス）を強化するとともに、リスク管理体制を構築します。

目 次

大学を取り巻く環境および本学が目指す方向性	1
1 大学を取り巻く環境	1
2 本学が目指す方向性	1
2006年度事業計画～アジアをリードする教育研究体制の構築～	2
1 「教育の早稲田」の実現に向けて	2
(1) 学部・大学院の再編	2
(2) 大学改革推進等補助金等の競争的資金における教育の実施	3
(3) IT環境を利用した教育プログラムの充実	3
(4) 国際的な人材の育成	3
(5) 学生の教養・自主性の育成	4
(6) 学生支援の充実	5
2 最先端の研究体制の構築に向けて	6
(1) 生命医療分野の研究推進	6
(2) 文系研究の重点的展開	6
(3) 競争的研究資金の活用による研究の展開	6
(4) 研究戦略と社会発信の強化	7
3 積極的な社会貢献への取り組み	8
(1) ボランティア活動の推進	8
(2) 新たなエコ・キャンパス推進体制構築	8
(3) 社会との連携強化	9
(4) 大学の「知」を社会に還元するための産学官連携の推進	10
4 経営基盤の強化	11
(1) 有為な人材の確保と養成	11
(2) 施設・設備の充実	11
(3) 財政基盤の強化	12
(4) ブランド価値の維持・向上	13
(5) 創立125周年記念事業募金の推進	14
(6) 校友ネットワークの強化と組織化推進	14
(7) コンプライアンスの強化およびリスク管理体制の構築	14
(8) 大学関連会社の活用	15
2006年度予算の概要	16

大学を取り巻く環境および本学が目指す方向性

1. 大学を取り巻く環境

18歳人口が減少する中、2007年度には大学全入時代の到来が予測されています。既に多くの大学が定員割れの状況にあり、中には、大幅な定員割れが続き経営難に陥った大学が民事再生法の適用を申請するなど、少子化による、大学の経営への影響は確実に顕在化しつつあります。

また、近年の規制緩和の流れに乗り、大学間の自由な競争を促し活性化を図るため、従来は認可が必要であった学部等の設置について、学位の変更を伴わない場合は届出で足りるようになり、さらには株式会社による大学設置が認められるなど、その設置が大幅に弾力化されました。一方、国立大学や公立大学は、独立法人化に伴い新たな事業展開を打ち出しています。

こうした環境の下、本学は、他の私立大学、国公立大学との間の厳しい競争環境に置かれており、まずは、こうした競争に打ち勝つことが必要です。

しかし、本学の目標は、単に日本国内における地位の上昇のみならず、世界の一流大学とも肩を並べ、世界に存在感を示す大学となることです。そうすることにより、一私立大学のみならず、日本の大学全体の地位を向上させることにもつながると考えています。

他方、社会が大学に求める姿も以前と比べれば大きく変化しています。研究の分野では、産学官連携事業等を通じて、社会・経済に積極的に貢献することが求められており、教育の分野では、社会・経済のグローバル化に伴う国際的な人材、専門的知識を持った即戦力としての人材、高い教養と自主性を持った人材の育成といったことが求められています。こうした社会の要請に応えていくことも本学の使命と考えています。

2. 本学が目指す方向性

このような大学を取り巻く激しい環境変化に対応するため、本学は、2000年に「21世紀の教育研究グランドデザイン」を策定しました。このグランドデザインは、21世紀初頭の25年間を視野に入れたもので、世界的視点においては、大学院の拡充を図り、アジア太平洋に基盤を置く研究大学を目指し、国内的には、日本の産業・社会を担う人材の輩出と本学がこれまで担ってきた役割を継承発展させるために、全学的な「新教育研究体制」への転換を図るためのものであり、創立125周年を迎える2007年度までに段階的に達成することを目標としています。

改革の重点目標としては、(1)総合大学の強みを活かした教育体制の確立、(2)生涯学習社会への対応強化、(3)社会と連携した研究開発と新産業の創出、(4)国際化と情報化の基盤強化、(5)構造改革の推進であり、その具体的な計画案は、2001年度より着実に達成してきています。

この間、教育研究体制として、学生や社会の多様なニーズに対応した学部・研究科の再編や大学院の設置等、新時代に対応した活力ある研究・教育を創造し得る大学システムの構築に積極的に取り組んできました。

2006年度は「21世紀の教育研究グランドデザイン」の仕上げに向けた重要な1年となります。「21世紀の教育研究グランドデザイン」で描いた改革を着実に実施するとともに、「第二の建学」と位置付けている2007年の創立125周年の飛翔に向けて、

1. 教育の早稲田の実現
2. 最先端の研究体制の構築
3. 積極的な社会貢献への取り組み
4. 経営基盤の強化

の4つを大きな柱として、一層改革のスピードを上げていきます。

2006 年度事業計画 ～アジアをリードする教育研究体制の構築～

世界レベルで大学間競争が激しくなる中、学生の大学を見る目も変わり、どういう面で優れているかを重視する傾向にあります。そのような中で本学も、魅力ある教育を行っている、優れた研究をしている、世界から人材が集まっているといった様々な面での特色を打ち出し、大学として世界に存在感を示さなければなりません。

しかしながら、本学が教育、研究の両面で世界の一流大学と肩を並べ、世界に存在感を発揮していくためには、財政的にも人的にも、一大学の努力だけでは限りがあり、今後は、国内外の大学、研究機関、企業等と協力して力を付けていくことが重要です。

とりわけ本学はアジア地域の人々との結びつきが歴史的にも深いことから、こうした特色を活かして、「アジア太平洋地域における知の共創」を図り、まずはアジアを代表する大学を目指します。「知の共創」とは、さまざまな地域、団体、大学機関などがネットワークを構築し、そこに多彩な知を結集して、平和で豊かな世界を力を合わせて実現していくことです。歴史的にもアジアにおいて存在感を示してきた本学は、今後もこの地域に戦略的観点に立って積極的に教育研究の拠点作りを行っていく予定です。

1. 「教育の早稲田」の実現に向けて

上記のような基本的な考え方の下、教育の分野では、本学はまず「教育の早稲田」の実現を合言葉として、多様な学生の希望に高度に対応するため、学部・研究科の再編を含めて、教育システム改善を図り、国際的な感覚を有し、高い教養に裏打ちされ、自ら考え行動することができる人材の育成を目指します。

「教育の早稲田」を実現するためには、学生が勉学に打ち込めるよう、大学が支援していくことも必要です。本学は、これまでもこうした学生支援にも積極的に取り組んできていますが、一層その取り組みを強化していきます。

例えば、学生生活における不安・悩みの中で最も多く挙げられるのは「進路・就職等」(57.8%)との報告が出ています(2005年度学生生活調査報告書)。昨今の高等学校の進路指導等においては大学の就職率や就職支援体制を重視する傾向があります。こうした社会の動きを見据えて、学生自身が早稲田らしい豊かな個性を育むきっかけとなるよう、キャリア形成支援も強化していきます。

また、経済的に困難な者や、障がい学生、留学生、社会人学生といった学生が学習機会を確保できるよう、各種の対策を講じていきます。

具体的には、2006年度は次の事業を重点計画として実施します。

(1) 学部・大学院の再編

21世紀の教育研究グランドデザインの実施計画を推進します。なお、2006年度においては以下の学部等が完成年度および学年進行中となります。

- ・スポーツ科学部(完成年度)
- ・人間科学部通信教育課程(完成年度)
- ・国際教養学部(開設3年目)
- ・大学院法務研究科(完成年度)
- ・大学院会計研究科(完成年度)
- ・スポーツ科学研究科(開設1年目)
- ・公共経営研究科博士後期課程(開設1年目)

その他、学部定員の見直し(3年目)が年度進行中です。

また、2007年度開設に向け、次の再編・新設の設置構想の準備を行います。

- ・理工学部を再編し、基幹理工学部、創造理工学部、先進理工学部の3学部を設置する。
- ・理工学研究科を再編し、基幹理工学研究科、創造理工学研究科、先進理工学研究科の3研究科を設置する。
- ・現理工学研究科環境・エネルギー専攻をもとに環境・エネルギー研究科を設置する。

- ・第一文学部および第二文学部を再編し、文化構想学部および文学部を新たに設置する。
- ・文学研究科の専攻を再編し、人文科学専攻を設置する。
- ・専門職大学院の充実（教員養成系、MBAプログラムの強化）

（２）大学改革推進等補助金等の競争的資金における教育の実施

大学改革推進等補助金および研究拠点形成費等補助金などの競争的資金に採択されたプログラムを実施します。また、2006年度においても競争的資金による教育プログラムが採択されるよう取り組みを行います。なお、以下のプログラムが現在進行しています。

【特色ある大学教育支援プログラム】

- ・実践的知の確立を目指す現代型教養教育（オープン教育センター2003年度採択4年目）
- ・ツインニングによる国際化への積極的取組（理工学部・他大共同2003年度採択4年目）
- ・国境を越える教育的社会貢献活動の実践（平山郁夫記念ボランティアセンター2005年度採択2年目）

（３）IT環境を利用した教育プログラムの充実

「教育用電子ワークスペース」機能の提供

情報化推進プログラム（2006-2014年度）初年度として、学生・教員に「教育用電子ワークスペース」機能を提供し、教材・講義ノートなどの共有化・情報発信、論文・レポートなど学習成果の蓄積・評価などを促進する「知の共創空間」構築に着手します。

具体的には、以下のようなサービス機能提供について検討し、利用者（学生・教員）がともに参加しながら常にシステムを進化させていくようなプロセスで充実させていきます。

- ・教育用ワークスペース機能導入による、シラバス連携、個別情報通知、履修者との協調学習の実現
- ・在学中の受講科目の答案やレポート、論文、読書履歴などがすべてデータベースに蓄積され卒業時に本人に返却されるポートフォリオシステム
- ・学生個々人の学習達成度評価システム
- ・科目登録時にキャリア設計できるカリキュラムナビゲーションシステム
- ・資格取得・実務教育・リメディアル教育等へのオンデマンド授業の活用
- ・学生のレポートや答案を採点・添削し本人に返却し指導するシステム

まずは、「授業支援ポータル」（学生にとっては、入学から卒業までの様々なアクティビティを一元的に記録・管理し、自らのテーマに沿った学習・研究を長期的かつ効率的に進めることができ、教員にとっては、学生に対する学習フォローを効果的に行うとともに授業運営の周辺業務の負担軽減が可能となる）を開発・進化させ、学生・教員の直接的・双方向的なコミュニケーションを一段と促進し、学習意欲の向上並びに総合的な授業改善を図れるようにします。

オンデマンド授業の拡充

オンデマンド授業については、資格関連科目、登録希望者が多い科目、国内外の他大学と連携して行う共同授業、およびNPO実務能力認定機構と連携した授業等を対象として戦略的な拡充を図ります。

（４）国際的な人材の育成

留学生の派遣・受入れ活性化、海外拠点の積極的利用

500の海外協定校ネットワークを活かし、現在展開されている派遣プログラム（交換、ISA/TSA、ダブルディグリープログラム、短期プログラム）で約1000人を派遣します。また、2005年度に2000人の目標を達成した留学生受入れに関しては、今年度はさらに多くの留学生受入れを図ります。こうした留学生の派遣・受入れ活性化により、本学学生全体の国際化の牽引力となることを目指します。

この活動にあたり、既設の海外6拠点（北京・シンガポール・タイ・オレゴン・ボン・パリ）の積極的な利用も図ります。

ダブルディグリープログラムの強化

2005年度より、中国北京大学および復旦大学との間で、「ダブルディグリー制度」をスタートしています。今年度は、7月より、シンガポールのナンヤン工科大学とアジア太平洋研究科とのMBA・MOTダブルディグリープログラムを開始し、大学院修士課程レベルでの共同人材育成をさらに強化します。また、台湾大学およびシンガポール国立大学とのプログラムの2007年度実施に向けて検討を行います。

ネットワーク型授業の実施環境整備および語学学習コンテンツの充実

活発化する海外大学との共同授業(CCDL)、中国語チュートリアル授業クラスの充実や外国語受講者増への対応、TV会議システム等を利用したネットワーク型授業の実施環境を整備するとともに語学学習コンテンツを充実させます。

Executive Training Programme-Japanの推進

European Commission (EC) のプログラムである Executive Training Programme-Japan (ETP-J) にパリ政治学院、ボッコニ大学、SOAS (ロンドン大学東洋アフリカ学院) および本学の4大学コンソーシアムが採択されました。このプログラムは、EU諸国より選ばれた企業幹部に対する日本語およびビジネスマネジメントの研修プログラムであり、この事業推進によりヨーロッパにおける本学のプレゼンスを高めるとともに、共同事業を通じて、ヨーロッパの有力大学との強力な大学間連携を構築することが期待されます。

留学ライティングセンター教育の推進

英語圏への留学に際して必要となる文章の書き方、読解におけるポイントなどを中心とした能力養成のためにライティングセンター教育を留学センター内で展開します。

今年度は上記に加え、ダブルディグリープログラムが実施されている中国語における留学ライティングセンター教育のパイロットプログラムの展開を予定しています。

早稲田アジア特別奨学金の設立

本学の掲げる「アジア太平洋地域の知の共創」のミッションのもと、アジア地域の優秀な人材を入学させる奨学金制度を開始し、将来のワセダネットワーク形成のための人材育成強化を図ります。

国際コミュニティセンターの開設

外国人留学生と日本人学生が、国籍や文化などの枠を越えてダイナミックな相互交流を行い、その過程で新たな価値観や文化を生み出すことのできる場として国際コミュニティセンターを大隈庭園脇の25号館に新設します。交流広場(ラウンジ)の設置、各種参加体験型交流イベントの実施など、ハード・ソフト両面の仕掛けと企画で学生の異文化理解・相互交流を促進することにより、留学生の本学に対する帰属意識を高めることはもちろん、日本人学生に対しても居ながらにして国際的な感覚と素養を身に付ける機会を提供します。

(5) 学生の教養・自主性の育成

学生の教養、アイデンティティの醸成

初年次教育を主眼とした学生部企画によるオープン科目「早稲田を知る」を年間を通して開講し、本学学生としての教養と本学学生であることのアイデンティティの醸成を図ります。

学生の自主性、社会性、リーダーシップの涵養

国際コミュニティセンターおよび後述する障がい学生支援室の運営において、学生ボラ

ンティアの力を最大限に活用することで、学生の自主性や社会性を育みます。

さらに、4月に新設する文化事業センターを中心に本学の誇る学生文化の発信をリードしながら、オール早稲田文化週間や創立125周年に向けた学生企画行事の企画・立案・運営を学生主体で行わせる仕掛けを設けることにより、学生の自主性やリーダーシップを育みます。

他大学の学生との交流の場の提供

本学は、2001年度より学習院大学、学習院女子大学、日本女子大学、立教大学の4大学と、学生の幅広い学修機会提供のために学部レベルでの本格的な単位互換制度（f-Campus）を実施しています。

また、同志社大学とは、それぞれの学生を1年間派遣・受け入れし、修得した単位も相互に認定するという国内留学制度を設けています。

こうした取り組みにより、学生が直接他大学の授業に参加することが可能となり、新たな学習意欲の昂進や、複数の大学からの参加による授業の活性化等、様々な学修効果を期待することができます。

（6）学生支援の充実

キャリア形成支援業務の拡充

低学年からのキャリア形成支援を目指し、多様なニーズに応える講座・プログラムを実施してきたキャリアセンターを本学の学生支援の拠点である学生会館内に移転し、セミナールームの設置等により新たな機能を付加することで、従来以上にきめ細かな支援業務を行います。特に座学でのキャリア形成支援はもとより、各界で活躍している校友とのカジュアルトークや低学年からのインターンシップ等の実践的キャリア教育の充実、外国人留学生のキャリア支援、そして専門職大学院または既卒者の就職支援も視野に入れて業務の幅を広げていきます。さらに学生部との連携強化により実現可能な新規支援業務も展開していきます。

奨学金制度の拡充

学部・大学院の新設および学年進行に対応し、既存奨学金奨学生数の増員を行うとともに、大隈記念特別奨学金奨学生の第3期生91人を選定します。また、校友会と連携し、トップアスリート入試合格者に対する奨学金の新設および早稲田カード奨学生の増員を図ります。

一方、教職員・校友ならびに民間企業等からの寄付による奨学金新設に積極的に取り組みます。

障がい学生、留学生、社会人学生のための学業・生活の支援強化

障がい学生支援室を開設し、障がい学生の授業支援を円滑に行うための機能を強化します。

5つ目の国際学生寮としてW I D (Waseda International Dormitory)所沢を新規に開設し、私費留学生への宿舍提供、日本人R A (Resident Assistant)による生活面でのサポート、日本人寮生との交流促進を行います。

地域開放型保育所（ナーサリー早稲田）を移転・新築拡充し、東京都の認証取得を目指します。受入人数を増やすことで、地域にも貢献しつつ、子育てと学業の両立を図る社会人学生等の学習環境の整備を強化します。

2. 最先端の研究体制の構築に向けて

研究の分野では、最先端の研究体制の構築を目指して、人類の共通の課題である生命医療工学分野等への取り組みを一層強化します。120余年という早稲田の歴史の中においてこれまで見られなかった「医療と早稲田」を掲げて、先端科学技術と健康医療が融合した研究拠点の形成と、先端科学分野における総合的な人材育成に取り組んでいきます。

これまで、医学と理工学の関係は、医療側の必要性から理工学側がその要求に沿った開発を行うといった研究体制が主流でした。しかし、高い独創性をもった研究の推進やきわめて学際的な先端医療の創出のためには、医工の連携の推進は必須であり、医学と工学を融合させた新たな学問領域を創出することが、国際競争力を備え世界に例のない次世代最先端医療を推進するための原動力となります。本学は、既に東京女子医大との連携により、こうした取り組みを行っていますが、同校との連携を一層深め、集積した研究成果を基に一層の社会貢献を目指します。

また、いわゆる理系の分野ばかりでなく、アジアやアメリカといった地域の研究など、文系研究にも力を入れていきます。

具体的には、2006年度は次の事業を重点計画として実施します。

(1) 生命医療分野の研究推進

2004年度に慶應義塾大学と並び私立大学として初めて文部科学省科学技術振興調整費「戦略的研究拠点育成プログラム」(スーパーCOE)に採択され、先端科学・健康医療融合研究機構を設置して、学内外の医療、バイオ、ナノテク、MOT等に関連する先端技術の研究者が横断的に参加できるフレキシブルな研究開発システムを構築しました。健康医療分野の融合研究や人材育成を効果的に展開して、その成果を広く社会に還元することを狙いとしています。また、東京女子医科大学と共同で同大学に隣接する国有地を取得しており、2006年度以降はバイオ・医学関連および生命医療系分野における共同研究教育施設を建設して、スーパーCOEを中心とする関連研究者を結集した拠点形成を目指します。

(2) 文系研究の重点的展開

学内の多様な人材と豊富な蓄積を統合する形で、2005年度に「アジア研究機構」を立ち上げ、その研究・運営体制を順次整備しています。

また、2006年度には、2002年度に「21世紀COEプログラム」に採択された「演劇の総合的研究と演劇学の確立」、「アジア地域文化エンハンシング研究センター」および「現代アジア学の創生」が完了年度を迎えます。これらの研究拠点を発展的継承するとともに、アメリカを含む多様な地域研究の展開等も視野に入れて、国際研究推進本部や産学連携協力会等の支援組織とも効果的に協働しながら、海外拠点を活用した国際研究交流や産学官連携による実践的研究推進等により個性ある文系研究の強化充実を図ります。

(3) 競争的研究資金の活用による研究の展開

文部科学省21世紀COEプログラムには、下記の9拠点が採択されています。補助事業期間(採択から5年間)終了までに所定の成果の達成を目指すこととし、これらの研究拠点を本学の研究事業の先進的な事例として位置付け、大学の重点的な支援体制のもと、世界的な研究拠点形成を推進します。

【21世紀COEプログラム採択拠点】

採択年度	名称
2002年度	・実践的ナノ化学教育研究拠点(理工学研究科) ・プロダクティブICTアカデミアプログラム(理工学研究科) ・演劇の総合的研究と演劇学の確立(演劇博物館) ・アジア地域文化エンハンシング研究センター(文学研究科) ・現代アジア学の創生(政治学研究科)
2003年度	・多元要素からなる自己組織系の物理(理工学研究科) ・超高齢社会における人とロボット技術の共生(理工学研究科) ・開かれた政治経済制度の構築(経済学研究科) ・企業社会の変容と法システムの創造(法学研究科)

(4) 研究戦略と社会発信の強化

近年必要性が高まってきた「研究戦略会議」の設置とともに、研究コーディネートおよび情報収集機能等の拡充も進め、大学主導による戦略的な研究活動の方針策定とその実効的推進のための体制を整備します。

また「研究力」で国内外において存在感のある大学を目指すため、本学が保有する貴重な学術資料や学内の研究活動・成果を広く社会に発信します。具体的には、次のような取り組みを行います。

- ・図書館が所蔵する国宝・重文も含む和漢古書資料を広く社会に公開するため「古典籍総合データベース」の構築を推進します。すでに、2005年度において洋学分野について電子データベース化を終えました。引き続き、2006年度は文学・芸術等の分野に着手します。
- ・「研究者データベース」等を利用した研究成果の情報発信（特に英語による）や、国際的な有力学術誌への論文投稿促進、各種メディアによる一般向けの研究紹介等の取り組みを組織的に進めます。
- ・学内で生産される学術論文等の成果物を電子的な形で蓄積し、学内外に発信する仕組みとして「学術機関リポジトリ」を構築し、本学各大学院の代表的な紀要の創刊号からの論文の電子化を推進します。

3. 積極的な社会貢献への取り組み

本学は、「教育」「研究」と並んで「社会貢献」に努めることが大学の使命であると考えています。本学の人的・知的リソースを最大限に活用し、わが国の経済、産業の国際競争力の向上や、地球規模の課題の解決に向けて、社会に貢献することを目指します。

本学は、これまで平山郁夫記念ボランティアセンターを中心として、ボランティア活動にも積極的に取り組んできました。ボランティア活動は、学生や教職員が社会に貢献していく活動であるとともに、学生が本学で学んだ理論・知識と実践がリンクした教育活動でもあり、学生は、国内外の今日的な課題の解決に直接間接に関わりつつ自己成長を遂げることが可能となります。今般、この取り組みが文部科学省の平成17年度「特色ある大学教育支援プログラム」（以下「特色GP」）に採択されました。特色GPとしての支援を受け、教育的社会貢献活動のさらなる発展を図りたいと考えています。

本学は、「地球環境の保全」という地球規模の課題に対し、教育研究をはじめとするあらゆる活動を通じて、社会の一員として先見性と積極的な姿勢をもって取り組む責務があると考えています。そこで、本学は、環境負荷の低減や循環型社会の実現に寄与する活動に積極的に取り組んできましたが、その取り組みを一層強化していきます。

また、地球規模の課題の解決には、まず大学もその一員である地域社会に共に生きる人々の暮らしを基盤とした取り組みが第一歩となります。本学は、「共生」と「共創」をキーワードに、キャンパスを有する新宿区、杉並区、所沢市、川口市、本庄市を始めとする自治体と地域づくりや人材育成に関する包括協定・特定目的覚書等を締結し、大学の知的資産を活用した地域の課題解決に積極的に貢献してきました。教育・研究活動のフィールドは、行政との広範な連携のもと、キャンパス内にとどまらず地域全体に大きく広がっており、社会に資する人材を輩出するという本学の理念をまさに具体化するものでもあります。

さらに、産学官連携事業を通じて、研究開発から生まれた技術を社会に還元すること、および大学で得た知見や創意に基づき自ら「起業」（ベンチャー）を成し遂げるための支援を通じ、産業の創出や活性化にも取り組んでいきます。本学は、旧来から個々の研究者および関連部署を中心に多様で活発な産学官連携を展開し、独自の人材ネットワークを形成して「知の共創」を実現するとともに、研究・教育活動の充実につなげてきました。近年ではさらに、企業との包括協定や地域の枠を越えた大学同士の協働など、より組織的な連携を進めてきています。

具体的には、2006年度は次の事業を重点計画として実施します。

(1) ボランティア活動の推進

ボランティア関連科目の充実

特色GPの予算によって新たに客員教員4人を採用し、多様な分野の授業科目を提供します。理論・知識と実践の融合による正規のボランティア関連科目を昨年度の12科目から16科目に拡充します。

ボランティアプロジェクトの拡充

特色GPの財源により、国内、世界各地において取り組んでいる教育支援・環境保全・国際協力・人権啓発等のボランティアプロジェクト等を拡充します。また、新規事業として日産自動車との提携に基づく「スポーツボランティア」ならびに外部資金を財源とした全国の学校のネットワークによる環境保全を目的とした活動を始動します。

(2) 新たなエコ・キャンパス推進体制構築

これまで6年間にわたって、ISO14001による環境マネジメントシステムを早稲田キャンパスで実施してきました。このノウハウの蓄積と実績を踏まえて、早稲田大学全体を対象とする本学独自の「新たな早稲田大学環境マネジメントシステム（WEMS）」を展開し、環境教育・研究の推進、更なる環境への負荷の低減を目指します。

(3) 社会との連携強化

本庄市との包括協定の展開

2005年5月埼玉県本庄市と「協働連携に関する基本協定書」に調印し、まちづくりや産業振興、人材育成など幅広い分野で協力を深めていくことを確認しました。本学と埼玉県、本庄拠点市町村が中心となって設立した財団法人本庄国際リサーチパーク研究推進機構による協力体制も構築され、行政と大学が正面から手を組んで大学のもつ知的資産をまちづくりに有効に活用していく、全国的にも新たなモデルケースとして注目されています。

2004年度の新幹線本庄早稲田駅の開業、早稲田リサーチパークの開所、国際情報通信研究科・同センターの移転、2005年度の理工学研究科環境・エネルギー専攻の授業、環境総合研究センターの活動開始、2007年度に予定されている本庄高等学院共学化など、本庄キャンパスにおける本学の教育・研究活動はますます活発になっています。

今回の協定では、元小山川の浄化活動やフィルムコミッションを活用した映画作成など、これまで互いの信頼関係の下に行われてきた環境、情報、映像等の分野における創業支援やまちづくり支援事業について、両者が「新しい時代」に「新しい体制」による「新しい関係」の構築を図り、具体的かつ本格的に各々の資源・資産を有効に活用し、相互に発展していくことを目指しています。

2006年度においては、下記を主な協働テーマとして、本学の教育・研究活動と地域の活性化に向けた取り組みを行っていきます。

- ・埼玉県やぴあ株式会社と連携し、既存施設の利活用による産業振興・映画のまちづくり
- ・本学キャンパスを含む「本庄早稲田駅周辺土地画整理事業」の早期着工と企業誘致活動
- ・新市の総合振興計画策定への協力

墨田区との包括協定の展開

2002年12月に東京都墨田区と「産業振興」「文化の育成・発展」「まちづくり」「人材育成」「学術」分野における包括的な協定を締結しましたが、地域社会全体の発展と活性化に一大学が全面的に寄与する連携活動は、当時全国的にもほとんど類例のないものであり、地域貢献における新しいスタイルやあり方を社会にアピールしています。具体的には、墨田区役所・墨田区中小企業・早稲田大学が連携し、相互交流を通じて製品・技術開発等を行う「すみだ産学官連携クラブ」の運営、TL0交流サロンの開催や研究ラボの設置、墨田区施設（旧小学校舎）を活用した産学官研究拠点の整備、地域産業振興プログラムの企画運営（区内の中小企業等を対象とした技術セミナーやビジネス講座の開催等）、公開講座の開催、学生インターンシップの受入れ、ゼミのフィールドワーク等による実学の場の展開等を実施しています。最近も地元企業との共同研究成果が特許化されました。2006年度も引き続き共同研究成果を創出すべく、シーズとニーズのマッチング活動を推進していきます。

知的クラスター創生事業の活用

理工学術院機械工学科のお家芸であるロボット研究では、岐阜県の知的クラスター創生事業（WABOT-HOUSE）において、本学研究者・学生が地元企業と一体になった連携活動を通じ、実用ロボットに向けた数多くの特許が創出されています。2005年度も相当数の特許出願が出ており、これらが地域産業の振興に結びつくよう今後も支援活動を行います。また北九州市の同事業においては、情報生産システム研究科の研究者・学生による「ものづくり」の研究開発が行われ、創出された特許を財団法人北九州産業学術推進機構等の協力を得て地元産業に技術移転できるよう積極的に活動していきます。

静岡県ファルマバレー構想の推進

本学は、静岡県が財団法人しずおか産業創造機構を通して展開中の富士山麓先端健康産業集積構想（ファルマバレー構想）に参画し、先端技術による医工連携の推進のため静岡がんセンター研究所内に研究室を確保し、共同研究に取り組んでいます。また同構想の創薬探索センターへの化合物提供を行い、新薬探索の共同研究も実施しています。今後は静岡県中小企業団体中央会等とも協働し、地域における「ものづくり」のために大学の技術シーズと地場産業のニーズをマッチングさせる活動等も推進していきます。

(4) 大学の「知」を社会に還元するための産学官連携の推進

企業との包括連携等の実効的推進

近年は包括連携による企業との協働が目立っています。2004年9月、株式会社日立製作所と研究教育全般にわたる人・技術・情報の多面的交流や連携に係る包括連携協定を締結しました。具体的には、先端的な大型研究プロジェクトの創出、国際教養学部における寄附講座の開設やインターンシップ、高齢社会支援ロボットと人の共生技術の開発等について共同して取り組んでいきます。

2005年3月には、シャープ株式会社と特定テーマにおける研究連携を主とした包括連携協定を締結しました。シャープのニーズに基づいた共同研究や委託研究を基本としながら、研究者の相互交流や学部・大学院生によるインターンシップ等の人材育成も図っていきます。

また2006年2月には、日産自動車株式会社と自動車関連技術等に関する研究開発、人材の交流、社会貢献の3分野における組織的な連携を図るための協定を締結しました。マッチング拡大を目指した分野ごとの研究交流会の開催、日産社員による本学講義と本学教員による日産での技術指導、アフリカへの中古車両提供や各種イベントへの協力等が計画されています。

スポーツでも企業との協働には積極的に取り組んでおり、スポーツ科学分野におけるアディダス社等との連携により、早稲田ラグビーは歴史に残る勝利を飾ることができました。スポーツ関連の企業とWin-Winの関係を構築し、共同研究成果も利用しながら早稲田スポーツの躍進を目指していきます。

今後も総合大学としての強みを生かし、従来の学問領域の枠を越えるような文理融合による産学官連携の多角的推進を図っていきます。

学学連携の展開

2003年10月に東京農工大学および産業技術総合研究所と、ナノテクノロジー（NT）、バイオテクノロジー（BT）およびITの融合分野における研究・教育に係る包括的協定を締結しました。私立大学と国立大学、独立行政法人が研究開発を共同で実施し、新規分野における研究交流を行うことは、国内初の事例として注目されています。

2005年12月には、九州大学と「連携協力に関する基本協定」を締結しました。北九州学術研究都市に展開する情報生産システム研究科を軸とした共同研究や、両大学の国際戦略部門の人材交流など、多様な連携が計画されています。

また文部科学省「大学知的財産本部整備事業」を基に、2006年3月に慶應義塾大学、同志社大学、立命館大学とともに「東西4大学産学官連携フォーラム」を立ち上げました。情報共有ネットワークの形成や、外部資金の導入・活用方策に関する研究等を通じて、大学の知的財産を社会に還元するための有効な連携方法を探ることで、大学間の新たな協力のあり方を切り開いていきます。

2006年4月には、京都大学と連携協力に関する基本協定を締結する予定です。桂キャンパスにおいて産学官連携や学学連携、地域クラスターや国際イノベーション機構など、新たな試みに取り組む同大との連携が、本学の方向性ともうまく合致し、相互の研究教育活動の活性化につながるものと大いに期待されています。

4. 経営基盤の強化

本学が世界の一流大学と肩を並べるには、教育研究の充実を図ることはもちろんのことですが、それを支える人材の育成や、施設の充実および情報環境の整備といったハードの充実が欠かせません。しかし、なにより、資源の制約のある私学が、教育研究条件の向上を図るためには財務基盤を強化し、財源を安定的に供給していかなければなりません。

また、大学のステータスやブランド力の強化も重要な命題となってきます。特に本学は 2007 年度には「第二の建学」と位置付けている創立 125 周年を迎えます。創立 125 周年記念事業を実施することにより、大学のステータスを高め、大学の将来像を提示し、広く社会にアピールしていくこととしています。

こうしたヒト、モノ、カネ、ブランドといった大学の経営基盤の強化が教育研究環境の充実に向けて非常に重要な課題となっています。本学を取り巻く激しい環境の変化や時代の要請に対応できるような経営基盤の確立を目指します。

また、本学と学外諸機関との連携が大幅に増加したこと等により、法務関係業務が激増し、その取扱いを誤った場合に、本学の経営に重大な影響を受けるリスクを負うようになってきました。本学にまつわるリスクを詳細に検討し、それに対する組織的な対応が必要となってきています。そこで、大学の安定的発展を確保し、大学の価値を高めていくために必要な施策を講じていきます。

具体的には、2006 年度は次のような事業を実施します。

(1) 有為な人材の確保と養成

教育研究の一層の強化の為の施策の実施

昨年 3 月に開催された基本問題懇談会を受けて、大学院での教育方法や研究体制等に関するワーキングを設置し、集中的な議論を重ねた結果、今年度 1 月末に答申が提出されました。これを受けて、将来の教育研究の担い手となる若手教員の活用に関する制度の設置や学際的研究の推進など具体的な施策を実施します。

職員人事制度改革の推進

教育および研究の支援機能ならびに学生サービスの提供を担う職員の育成とモチベーションの向上を図るため、引き続き人事諸制度の改革を進めます。具体的には、

- ・目標管理（新人事考課）制度の普及・定着と成果の給与への反映
- ・勤務体制の変更（週休 2 日導入と 3 6 協定の締結）、時間外勤務の削減と過重労働の防止
- ・専門性を高めるキャリア支援施策の策定

を行います。

(2) 施設・設備の充実

教育研究施設の充実

質の高い教育研究の展開を可能にし、社会の要請に応えうる人材を養成するために、キャンパスの施設設備の整備、充実を引き続き進めます。具体的には、

- ・創立 125 周年記念事業の一環として、ネットワーク型授業の拠点となる西早稲田キャンパス C 棟および大久保キャンパス 63 号館の建設の着手および早稲田文化の発信拠点である大隈講堂の再生保全、改修の実施
- ・東京女子医科大学と連携しながら、医学・工学・理学の分野における研究教育活動の一体的展開を推進する施設の整備
- ・所沢キャンパスにおける、新たな科学研究分野の活動拠点となる研究施設の整備
- ・本庄キャンパスにおける、本庄高等学院の男女共学化を視野にいたした教育施設の整備の検討
- ・既存施設の教育研究環境を保全し、新たな教育研究ニーズに対応するため、老朽化した施設の更新、整備の実施

を行います。

教育研究のインフラとしての情報化の推進

情報化推進プログラム(1997-2005年度)により、ITネットワーク技術が浸透し教育研究スタイルの変革が生まれてきています。今後も同プログラムの評価に基づく成果の拡大・拡充を進めつつ、教育研究の活性化と職員(サービス)による教育研究支援体制の高度化とが相まった「学生さらには社会のための大学づくり」となる情報化を、新たな情報化推進プログラム(2006-2014年度)に基づき推進します。

具体的には、

第1期(2006-2008年度)「いつでもどこでも安心して学べる環境の提供」

第2期(2009-2011年度)「社会と連携した多様な教育研究の提供」

第3期(2012-2014年度)「世界レベルの教育研究の提供」

という3期各3か年の実現構想の中で展開し、社会の情報化の進展等を踏まえ、各期においてプログラムの評価・見直しを行う予定です。

2006年度は9か年計画(第1期3か年計画)の初年度に当たり、次の事業を実施します。

・基盤の整備と統合管理

教育研究の活性化や教育研究支援体制の高度化を下支えする情報インフラ・システムと組織・制度などを含む環境を整備することとし、安心・快適な教育研究環境基盤(サイバーセキュアキャンパス)の構築計画に着手し、個人情報保護をはじめとした情報セキュリティ対策について、物理的な整備のみならず、学内体制、関連規約、研修の面からも確立していきます。

・教育研究支援基盤の充実

教育研究プロセス再構築としての教育研究の活性化のために、利用者情報のより統合的な管理、オンデマンド授業のみならず対面授業においても利用可能な授業支援システムの実装、財務システムのリプレースを実現します。

・学生サービス・教育研究支援体制の確立

教育研究支援体制の高度化のため、満足度の高いIT利用支援サービスをワンストップで提供するサポート体制について、戦略的アウトソーシングを一層活用しながら整備します。

(3) 財政基盤の強化

中長期財政計画に基づいた予算編成

中長期財政計画をベースとして、教育研究を支える財政基盤を早期に確立するため、予算編成を通じて固定費負担の調整をはかるとともに、施設計画の厳選や既存事業の見直し等によるスリム化を継続して帰属収支の改善を図り、重点事業への予算配分を充実させていきます。また外部資金の積極的な獲得も推進しなければなりません。

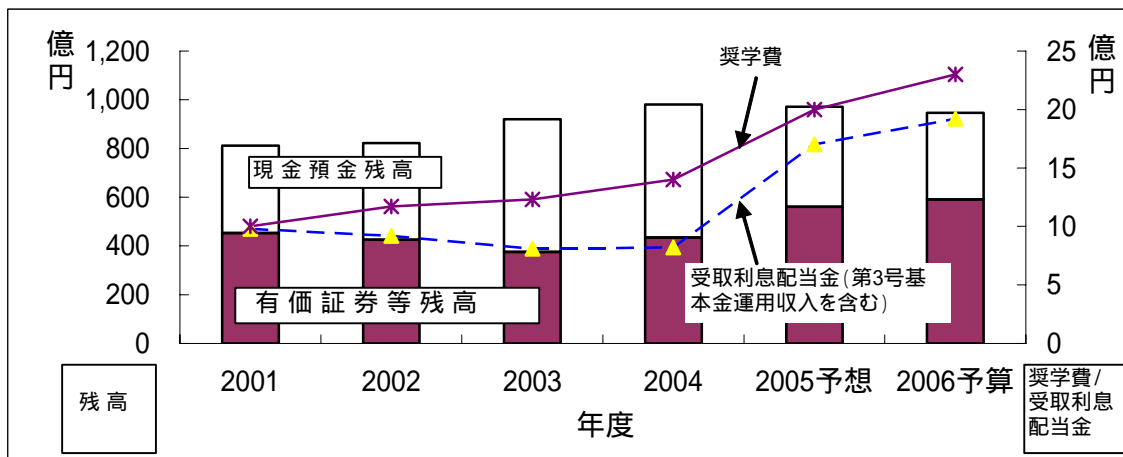
さらに、全学的な経費の削減、ランニングコストの節減等、財政改革の継続的な推進が今後の大きな課題となり、定期的な事業の「点検・評価」を実施して財務面からの構造改革を推進していきます。

現段階における2006年度から2008年度の財政見通しでは、2006年度以降、収入面で授業料の0.7%改定を毎年度見込みますが、学生数を調整することなどにより、学費収入は横ばい傾向となるため、帰属収入総額は約880~950億円の収入規模で推移することが予想されます。

支出面では、教職員の増員や、専任教員にかかる雇用保険料等の新規の人件費負担や、新設した学部・大学院等の学年進行に伴う負担増などによって、人件費・教育研究経費が多額となり、消費支出合計では約830~840億円の支出規模で推移することが予想されます。これに加えて、施設設備充実のための基本金組入額が、創立125周年記念事業等により、特にこの期間は多額に支出されるので、収支差額の状況は19億円~89億円の消費支出超過額となることが予想されますが、施設計画が一段落する2009年度以降には、消費支出超過額を極力抑制していきます。

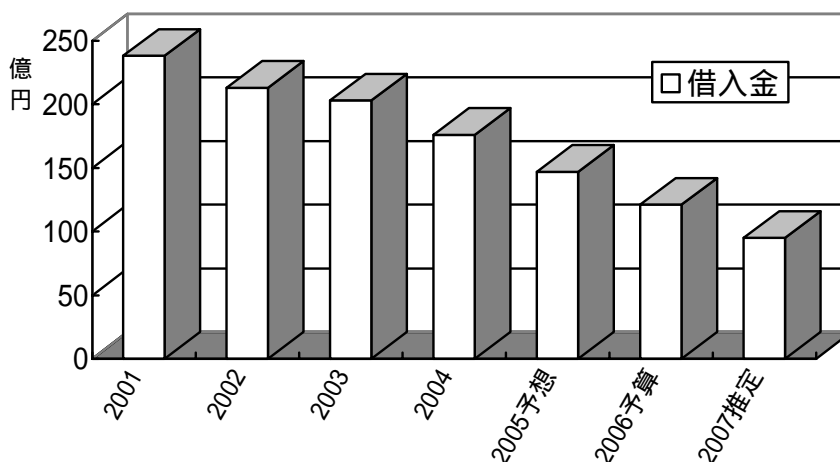
資金運用の充実による教育研究条件向上の財源確保

保有する金融資産の構成を、現預金から有価証券へシフトさせて、資産運用収入の充実を図り、奨学金をはじめとする教育研究条件の向上を図る財源の確保を目指します。なお、運用資金を拡充するためにも、施設設備投資の一段落する 2009 年度以降は、消費支出超過額を極力抑制し、内部蓄積の充実を図っていきます。



有利子負債の圧縮

2007 年度に借入金残高を 100 億円以内に抑制する有利子負債の圧縮政策のもとに、計画的に借入金を返済しています。



(4) ブランド価値の維持・向上

創立 125 周年記念事業の推進

創立 125 周年記念のコンセプトを明確にして、全体的に統一感のある記念事業を遂行することを目指し、2006 年度は学生・校友・教職員の盛り上がりが見込まれるよう、広報活動を積極的に展開します。また学内文化事業活動、講演会・シンポジウムなどに「創立 125 周年記念」の冠を積極的に付与していきます。その他、学生を中心とした 125 周年イベントの実施や昨年度同様、「早稲田の杜、つつじ能」、「ウィーン・リング・アンサンブル」公演なども開催します。

U I (University Identity)の開発および展開

創立125周年を契機として、既存の早稲田ブランドに新たな価値を創出するとともに、大学としての組織の一体性をもった発信力を強化するため、シンボルマークやエンブレム・サイン表示等の体系化および全学的統一を図ります。

そのための導入期間として、2006年度はU I展開の方向性の確定およびガイドラインの策定、さらに部分的な導入を目標とします。

(5) 創立125周年記念事業募金の推進

本学は、2007年の創立125周年を「早稲田大学第二世紀の幕開け」と位置付け、新しい世紀に相応しい多様な教育研究環境を整備・充実するために、2000年度から募金目標額200億円を目指して「創立125周年記念事業募金」を展開しています。

皆様の御協力により、募金額は106億円に達しましたが、2006年度は、残りの2年間となった募金活動期間内での目標達成へ向け、校友のネットワークを最大限活用し、理事会メンバーを核としたより積極的な募金活動を推進します。そのためにも、校友会組織の協力を仰ぎ、全校友の力を結集し、大学への継続的な支援体制の構築に取り組んでいきます。

(6) 校友ネットワークの強化と組織化推進

本学の卒業生は「校友」と呼ばれ卒業と同時に自動的に校友会の正会員となります。現在、校友会員は約50万人おり、年次、地域、職場において早稲田精神を支えに活躍しています。校友と大学、そして校友相互の生涯を通じた絆は、本学にとって非常に大きな財産であり、また強みでもあります。

在学生在が4年次に、卒業後10年間分の校友会費を一括納入する制度が発足し、本年3月の卒業生が第1期生となります。今後、毎年約1万人ずつ校友会費納入者が増加していきます。この先10年を見通し、校友会員の結束力強化と人的資源の交流・活用を図り校友会員の組織化を推進します。そのために

- ・事業計画の方針確立
- ・財政見通しと財政計画確立
- ・校友会組織の更なる活性化

の3点を目標に、早稲田学報のリニューアルに続いて以下の具体的施策を推進します。

- ・校友会員へのサービス拡充
- ・早稲田カードの特典充実
- ・奨学金、スポーツ等学生支援
- ・在学生のパディカード加入率向上（学生証との一体化検討）

同時に現在の校友会費納入者数8万人を2007年までに1.5倍の12万人に増やすための対策を講じます。

(7) コンプライアンスの強化およびリスク管理体制の構築

昨年、本学におけるコンプライアンス体制の確立、リスク管理に関する基本方針の策定、および全学的なリスク管理システムの構築等を検討することを目的としてリスク管理委員会を設置しました。

2006年度のリスク管理委員会の活動は、特に緊急度の高いもの、優先して取り組むべきもののうち、「実験系の教育研究、化学物質管理などを始めとする安全管理に関わるリスク」および「学外との共同研究契約、研究費の取り扱い等研究活動に関わるリスク」を特定し、リスク管理委員会の下に設置された小委員会において、調査、分析、評価し、対応策の策定を行います。

また、リスクの発見、リスクの適切かつ迅速な対応策の策定、ステークホルダーに対する説明責任などについて、継続性を持ち、系統立てて、効果的なものにしていくため、全学的なリスク管理システムの構築を進めるとともに、コンプライアンス体制の強化を図ります。

(8) 大学関連会社の活用

現在、本大学は、9社の関連会社（持株会社1、持株会社傘下会社6、その他2）を持っています。これら関連会社は、もともとは大学管理運営業務のコスト削減を目的とするコストセンターの役割を担うもので、現在もそれが基本的役割です。現在、関連会社は、不動産売買、施設維持管理、教育研究支援、人材派遣、出版等々多岐にわたる業務を展開しており、より効率的な大学経営を進める上で重要な役割を担っています。

しかし、今後はそうした役割のみならず、これまで培ったノウハウを活かして利益を生み出すプロフィットセンターの役割も担わせることにしています。これをふまえ、2006年度は、若干の重複が見られた各社の事業を整理した上で経営体質の強化を図ります。

さらに、大学とこれら関連会社の間で活発に人事交流を行って若手大学職員に對外折衝や企業経営を経験させ、大学経営を担いうる人材の育成も図ることにしています。

2006 年度予算の概要

収入面では、学生生徒等納付金の増収を見込むほか、寄付金・資産運用収入・事業収入等の増収を見込んでいます。

学生生徒等納付金は、大学院の新設等による学生数の増加、授業料 0.7%改定等の増収も見込まれ、総額では対前年度比 19 億 1,700 万円増の 616 億 600 万円となる見込みです。

入学検定料は総志願者数を約 12 万 6 千人と見込み、前年度を 1 億円下回る 42 億 2,400 万円で、証明手数料等を合わせた手数料総額では、42 億 9,900 万円となる見込みです。

寄付金は、創立 125 周年記念事業募金を 50 億円見込んだほか、指定寄付金を 11 億円見込んだこと等により、寄付金総額では、対前年度比 11 億 3,100 万円増の 64 億 5,100 万円となります。

補助金については、経常費補助金を前年度と同額の 94 億円、施設整備費補助金を 6 億 4,000 万円、東京都・埼玉県からの両高等学院への補助金を合計で 5 億 2,000 万円見込みました。補助金総額では、対前年度比 900 万円減の 106 億 200 万円を見込みました。事業収入は、前年度予算に比べて 5 億 6,200 万円増の 63 億 9,700 万円を見込みました。

これらの結果、帰属収入総額は前年度予算額を 44 億 4,200 万円上回る 935 億 6,300 万円となります。

支出面では、人件費や教育研究経費等の増加により消費支出合計は、前年度予算を 36 億 3,000 万円上回る 836 億 7,700 万円となります。

基本金として支出する組入額の合計は、前年度より 35 億 600 万円増加し 185 億 5,200 万円となります。

第 1 号基本金として支出される校地・校舎・機械器具・備品・図書等の施設・設備関係の支出は、前年度に比べて 62 億 4,500 万円増加し 173 億 4,500 万円となる見込みです。この中には、創立 125 周年記念事業の西早稲田キャンパス C 棟新築工事や大久保キャンパス 63 号館新築工事・大隈講堂改修工事のほか、所沢キャンパスの教育研究棟新築工事、化学系実験室換気設備改修工事等が盛り込まれています。

第 2 号基本金には、将来取得する固定資産に充てる金銭その他の資産の額として、創立 125 周年記念事業資金へ 50 億 3,600 万円のほか施設整備資金へ 15 億円を組み入れています。また、過去に積み立てた第 2 号基本金から、施設建設費の支払いに充てるため 53 億 5,000 万円を取り崩しています。

第 3 号基本金は、奨学基金など基金として継続的に保持し、かつ、運用する金銭その他の資産の額であり、2006 年度は 2,000 万円を支出する予定です。

以上から、消費収支差額は単年度で 86 億 6,600 万円の支出超過、累計では 667 億 3,000 万円の支出超過となる見込みです。

また資金面では、2006 年度中に入金が見込まれる資金の総額は 1,028 億 6,400 万円で、これに前年度からの繰越支払資金(見込) 188 億 4,500 万円を加えると、収入総額は 1,217 億 900 万円となります。これに対して 2006 年度の事業活動に必要と見込まれる資金の総額は、1,050 億 1,800 万円となります。これにより、2007 年度へ繰り越される支払資金は 166 億 9,100 万円となる見込みです。

以上、大変厳しい予算編成となりましたが、2006 年度予算の執行にあたっては、一層の経費節減を行って、財政基盤をより一段と強固なものとするように努めていきます。

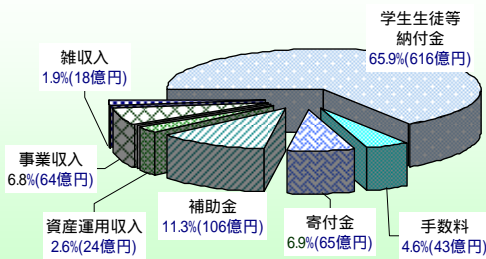
消費収支予算書

2006(平成18)年 4月 1日から
2007(平成19)年 3月31日まで

(単位 百万円)

科目	2006年度 予算額	2005年度 予算額	増減()
<消費収入の部>			
学生生徒等納付金	61,606	59,689	1,917
手数料	4,299	4,393	94
寄付金	6,451	5,320	1,131
補助金	10,603	10,612	9
資産運用収入	2,411	1,519	892
事業収入	6,398	5,834	564
雑収入	1,796	1,754	42
帰属収入合計	93,564	89,121	4,443
基本金組入額合計	18,553	15,047	3,506
消費収入の部合計	75,011	74,074	937
<消費支出の部>			
人件費	43,333	42,011	1,322
教育研究経費	35,200	33,010	2,190
管理経費	4,276	4,058	218
借入金等利息	306	346	40
資産処分差額	12	68	56
徴収不能引当金繰入額	50	53	3
予備費	500	500	0
消費支出の部合計	83,677	80,046	3,631
当年度消費支出超過額	8,666	5,972	
前年度繰越消費支出超過額(見込)	58,064	56,956	
翌年度繰越消費支出超過額	66,730	62,928	

帰属収入 936億円



基本金組入額 + 消費支出 1,023億円

