

## 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

###### 1)中・長期的な管理運営方針の策定と大学構成員への周知

中・長期の管理運営方針については、将来構想会議を組織して方針の策定を検討している。現在、中・長期構想の策定に基づいて短期目標(単年度事業計画)を設定することが課題になっており、2011(平成 23)年度に向けて、この課題遂行に取り組んでいるところである。なお、2010(平成 22)年度中に大学運営会議を中心として具体的な実施方策を決定することにしている。この決定については、大学評議会、教授会および研究科委員会において合意をみている。

このように、本学の管理運営は、大学運営会議が基本的な指針を示す役割を果たしている。大学運営会議は、学長が議長となり、学部長、研究科長、学長補佐、大学事務局長および学長室長で構成されており、学長の下で迅速果敢な大学の自立・自主運営が進められており、前述の将来構想会議の設置など時代に即応した大学のあり方を常に模索する機能を有している。

管理運営方針の周知については、次のように行われている。まず、教員については、教授会、研究科委員会および教員会議(学科会議または全体会議)を通して全員に管理運営方針が周知されており、特に学内情報システムの整備が進み決定事項について瞬時に Web を通して確認することができるようになっている。また、大学職員については、大学事務局長を中心に各事務部門の部門長で構成されている事務連絡会が毎週火曜日を開催されており、その席上で報告された後に部門長により全職員に周知されている。なお、毎年 4 月に学長より全教員に対し、年度初めの教員会議において、当該年度の基本方針が伝えられる。一方、学園全体としては、やはり年度初めに全教職員に対し、理事長より学園全体の運営方針が示される。

《資料 20》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学学則第 10 条の 3 P1773

《資料 64》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学評議会規則 PP2101-2102

《資料 65》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学運営会議規則 PP2113-2114

《資料 126》桐蔭横浜大学教員分掌(平成 22 年度)

###### 2)意思決定プロセスの明確化

大学運営方針は、学長、学部長、研究科長、学長補佐、大学事務局長、学長室長で構成されている大学運営会議で協議され、前述のメンバーに加えて各学部の学科長、専攻長を構成員とする大学評議会において審議された後、各学部の教授会において最終審議および決議されるプロセスになっている。

大学運営に関する重要案件は大学運営会議において諮られ、大学評議会、教授会および研究科委員会において審議のうえ決議される。この方式は、教授会等において円滑に議案を決議し、スムーズな実行体制を図るためのものである。このトップダウンのプロセスが

らは、教授会等は最終的な決議を行う場であるかのように見える。しかし、ボトムアップのプロセスとして、各学部の委員会、あるいは全学の委員会(たとえば魅力づくり会議など)からの提案事項については企画検討会議における提案の機会が設けられるとともに、学部・研究科の企画等については、各学部長および各研究科長より前述の大学運営会議および大学評議会に諮るルートを恒常的に設けており、トップダウンとボトムアップをクロスさせる循環的な運営の形態が完成している。

### 3) 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

本学は学校法人桐蔭学園の一部門という位置づけであり、大学を含めた学園の運営方針を決定する理事会の構成員に大学からは理事として学長と教授 4 名が、評議員には教授 5 名および大学事務局長が就任している。これらの構成員により、評議会および理事会に対して大学に関連する企画案、学則変更案、大学運営全般に関する報告等が行われている。以前は、理事長が学長を兼務していたため、大学運営については全て法人の権限により運営されていたが、前理事長・学長の逝去後は、法人理事長と学長の兼務は解消され、大学運営は教学のトップである学長を中心に行われるプロセスが確立しつつある。

《資料 78》桐蔭学園規程集 / 学校法人桐蔭学園寄附行為 PP101-132

### 4) 教授会の権限と責任の明確化

教授会は、学則に示している通り、「教員人事、教育及び研究に関する事項」、「教育課程に関する事項」、「学生の入・退学、休学、除籍、賞罰等学生の身上に関する事項」、「試験、卒業に関する事項」、「教授会規則等の制定改廃に関する事項」、「及び理事長に諮問した事項」等について審議し決定する権限を有する。

大学の運営に関する事項は、先に記載したとおり、大学運営会議において諮られ、大学評議会、教授会および研究科委員会において審議のうえ決議される。

《資料 20》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学学則第 11 条 P1733

《資料 23》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学法学部教授会規則 PP2501-2503

《資料 24》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学医用工学部教授会規則 PP2504-2523

《資料 25》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学工学部教授会規則 PP2524-2526

《資料 26》スポーツ健康政策学部教授会規則

《資料 27》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学大学院法学研究科委員会規則 PP4301-4302

《資料 28》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学大学院工学研究科委員会規則 PP4326-4327

## (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

### 1) 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

全 5 編から構成されている学校法人桐蔭学園の規程集の中に大学、大学院が各々 1 編ずつ記載されている。規程の制定・改廃は、関係法令や学内および社会環境の変化に応じて関係各部署において案を策定の後、規程検討委員会において検討され、大学運営会議での協議、大学評議会・教授会の審議・決議を経た後、必要に応じ法人理事会にて審議・決議後に決定される。その後、基本的には年 1 回追録・加除が行われ、差し替え作業を行っている。

《資料 19》桐蔭学園規程集 / 第 2 編 大学 PP1701-4085

《資料 19》桐蔭学園規程集 / 第 3 編 大学院 PP4101-4765

《資料 126》桐蔭横浜大学教員分掌(平成 22 年度)

## 2)学長、学部長・研究科長、理事(学務担当)等の権限と責任の明確化

学長は、大学および大学院において行われるすべての事項に関しての最高責任者として位置づけられており、このことは規程集に記載されている。また、学部長、研究科長については、規程集の中に学部および大学院運営に関する諸規程が定められており、また、大学、大学院を運営するに必要な各種委員会との規程も明文化されており、その中に運営に対する責任関係が記載されている。

《資料 20》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学学則第 11 条 P1733

《資料 23》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学法学部教授会規則 PP2501-2503

《資料 24》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学医用工学部教授会規則 PP2504-2523

《資料 25》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学工学部教授会規則 PP2524-2526

《資料 26》スポーツ健康政策学部教授会規則

《資料 27》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学大学院法学研究科委員会規則 PP4301-4302

《資料 28》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学大学院工学研究科委員会規則 PP4326-4327

## 3)学長選考および学部長・研究科長等の選考方法の適切性

学長選考については、学校法人桐蔭学園寄附行為施行細則、学長候補者選考規則に基づいて、大学運営会議が推薦する候補者に対して大学評議会が学長を選考するという方法で行われている。

学部長の選考については、学部長候補者選考規則上学部教授会が選挙で選ぶことになっているが、学部設置および学部改組が大学設置以来連続して行われてきたため、「当分の間、学長が当該学部の教授の中から、学部長候補者を選考し」、大学評議会および各学部に諮る取り扱いとしてきた。

《資料 32》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学学長候補者選考規則 PP2527-2528

《資料 67》桐蔭学園規程集 / 学校法人桐蔭学園寄附行為施行細則 P133

《資料 68》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学学部長候補者選考規則 PP2529-2530

《資料 69》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学における学部長候補者の選考に関する取り扱いについて P2533

《資料 70》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学における各学部学科長候補者の選考に関する取り扱いについて P2534

《資料 71》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学大学院における研究科長候補者の選考に関する取り扱いについて PP4503

## (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

### 1)事務組織の構成と人員配置の適切性

現行の事務組織は、専任・嘱託職員等(派遣 1 名を含む)61 名、パート 17 名の総勢 78 名で構成されている。具体的な部門と構成員数は、大学事務部門の最高責任者として事務局長 1 名を置いている。学長業務の補助、行政等との連携業務、その他一般業務を行う学長室に専任・嘱託職員 6 名、パート 1 名、大学の総務・管理業務全般を司る総務部に専任・嘱託職員 6 名、パート 3 名、教務および入試広報関係を行う学務部は、教務課とアドミッションオフィスにより構成されており、教務課には専任・嘱託職員 6 名、パート 1 名、ア

ドミッションオフィスは、専任・嘱託職員 5 名、パート 1 名を配置している。学生部は、学生の一般生活に関する業務を司る学生課と就職関連業務を担うキャリア情報センターが設置されており、学生課は、専任・嘱託職員 5 名、キャリア情報センターには、専任・嘱託職員等(派遣1名を含む)5名が配置されている。教育研究を実施するに際し、科学研究費、受託研究費等に関する業務を行う研究推進部には、専任・嘱託職員 1 名、パート 1 名が設置されている。生涯学習センターには、専任・嘱託職員 1 名、パート 2 名が設置されている。大学図書館(大学情報センター)には、専任・嘱託職員 7 名、パート 3 名、学生への情報機器指導を行う情報電算室に専任・嘱託職員 5 名、学生等への日常生活をサポートする大学購買部には、専任・嘱託職員 3 名、パート 2 名が配置されている。法科大学院は、学務、学生、図書館業務については独自で行っているため、専任・嘱託職員 10 名、パート 1 名の体制を執っている。なお、学務部長、学生部長、研究推進部長、生涯学習センター長、大学情報センター長には、大学教員が就任している。

現行の事務局体制が、本学の事務業務遂行に対して十分か否かについての明確な解答を提示することは難しい。人材が多ければ業務が円滑に進むかについては議論を有することである。学校法人の財務体制から考えると、大学事務職員の増員は難しい。このため、限られた職員数で多くの実績を確保することを至上命題として、質の向上を図るとともに、オールグラウンドで考え、行動できる構成人員の育成を図るために、組織体制の見直しについては検討事項となっている。

なお、現行の専任・嘱託職員、パートで不足する業務については、必要に応じ派遣社員を雇用することにより専任・嘱託職員、パートの過大な動労を防止し、円滑な業務の遂行に努めている。

《資料 48》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学事務組織及び事務分掌規程 PP2123-2134

## 2)事務機能の改善・業務内容の多様化への対応策

最近の大学教育指導内容は、社会情勢の多様化に伴い間口が広がり、奥行きも深まってきている。また、今年度には、それまでであった企画調整部を学長室に統合したため、今まで両部門で行ってきた業務を見直して他部門への分散を行い、業務の効率化を図った。

## 3)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

採用については、学校法人桐蔭学園の規程に基づいて同法人理事長、法人事務局長、法人人事労務部長、大学事務局長により審議・決定され、同学園の職員として採用された者が大学部門に配属されている。

昇給、昇格については、同学園内に設置されている人事委員会において審議・決定されている。同委員会は、理事長、法人事務局長、法人人事労務部長、学園教務部長、学園進路指導部長、大学事務局長等により構成されている。人事委員会がこのような大所帯で構成されているかは、前述したように、大学教員を除く法人の全ての教職員を包括的に審議する場であることによる。配属については、大学事務局長が原案を作成し、学長補佐および学長の承認を得て、理事長、法人事務局長、法人人事労務部長、法人事務部長、大学事務局長で構成される会議において審議、決定される。

《資料 72》桐蔭学園規程集 / 学校法人桐蔭学園就業規則(職員)PP534-576

## (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

### 1)人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善

毎年度 1 回、人事考課を全職員に対して行っている。考課内容は、被考課者申告による職務に対する希望、業務等に対する自己申告及び一次考課者による考課点・所見、二次考課者による所見である。考課は、一般職員については、各部門の直属上司が一次考課、大学事務局長が二次考課を行い、必要事項を記載のうえ学長・理事長に報告する。部門長については、大学事務局長が一次考課、学長が二次考課を行う。理事長に報告する。大学事務局長、学長室長については、学長が考課を行い理事長に報告する。

適正な業務評価については、部門内においては上司と部下による報告・連絡・相談の徹底により職員の業務に対する意欲、資質についてのチェック機能の充実を図っている。また、部門長については、大学事務局長宛の報告・連絡・相談の徹底を指導し、かつ日誌(業務日報)により、日々の業務についての報告が行われている。大学事務局長、学長室長は日誌(業務日報)を法人事務局長経由で理事長に提出しており、これらの書類等により適切な業務評価が行われている。

### 2)スタッフ・ディベロップメント(SD)の実施状況と有効性

外部講師を招聘してマナー研修・ハラスメント研修等様々なテーマによる研修会を開催するとともに、私立大学協会等外部団体が実施する各種研修会に担当者を積極的に参加させることにより、職員各自のスキルアップを図っている。

部門長は週 1 回行われる事務連絡会後に順番で大学運営に関する問題提起や解決対策、自身の仕事観、人生観について発表する場を設けている。一方、部門長を除く全職員は自主的に各部署の業務内容の周知、外部研修会の報告、プレゼン発表、問題提起や討論など、自分たちでテーマを提案して原則月 1 回勉強会を実施している。それぞれの立場で情報の共有、自己研鑽が行われている。

## 2. 点検・評価

### **効果が上がっている事項(優れている事項)**

職員の意思決定のプロセスに関しては、毎週 1 回大学事務局長を中心に部門長に対して事務連絡会という名称で実施されており、またその席上において、お互いの意見交換、議論がされており、事務連絡会の決定事項が一般職員およびパートを含めた職員全員に周知されている。

スタッフ・ディベロップメント(SD)の実施状況と有効性は、部門長と一般職員の両者において実施されている。特に一般職員については、自主的に開催されており、今後も継続して実施するとともに、今以上に SD を業務に活かすことが大切である。

### **改善すべき事項**

事務機能の充実について、職域相互の理解を深めて各職員のスキルアップを図り、円滑に業務を遂行するための方策を立てるのが喫緊の課題である。

事務組織の適切性については、現行の組織体制および事務分掌のさらなる見直しが必要である。

### 3．将来に向けた発展方策

中・長期計画を策定し、明確に示して最高学府としての運営を行うために、将来構想会議を設置して検討を行っている。今後は、この機関を積極的に開催し、学内の意見を集約することにより、教育研究も今以上に充実すると考える。

大学を取り巻く経済等の環境を考え、今後は、インターネットなど IT、デジタル情報通信を積極的に活用する。また、職員の資質を向上させることによって多くの業務を遂行可能な人材の育成を図る。さらに、教職協働の観点から大学運営に関わる各種委員会活動に積極的に参画する意識を醸成する。

### 4．根拠資料

《資料 19》桐蔭学園規程集

《資料 20》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学学則

《資料 23》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学法学部教授会規則

《資料 24》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学医用工学部教授会規則

《資料 25》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学工学部教授会規則

《資料 27》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学大学院法学研究科委員会規則

《資料 28》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学大学院工学研究科委員会規則

《資料 32》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学学長候補者選考規則

《資料 48》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学事務組織及び事務分掌規程

《資料 64》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学評議会規則

《資料 65》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学運営会議規則

《資料 67》桐蔭学園規程集 / 学校法人桐蔭学園寄附行為施行細則

《資料 68》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学学部長候補者選考規則

《資料 69》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学における学部長候補者の選考に関する取り扱いについて

《資料 70》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学における各学部学科長候補者の選考に関する取り扱いについて

《資料 71》桐蔭学園規程集 / 桐蔭横浜大学大学院における研究科長候補者の選考に関する取り扱いについて

《資料 72》桐蔭学園規程集 / 学校法人桐蔭学園就業規則(職員)

《資料 78》桐蔭学園規程集 / 学校法人桐蔭学園寄附行為

《資料 126》桐蔭横浜大学教員分掌(平成 22 年度)