

第10章 大学運営・財務

第1節 大学運営

(1) 現状説明

点検・評価項目①：大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するために必要な大学運営に関する大学としての方針を明示しているか。

評価の視点1：大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するための大学運営に関する方針の明示

評価の視点2：学内構成員に対する大学運営に関する方針の周知

本法人は、2014年に本学はじめ併設校を含む当面5年間に実行する主たる目標を定めた「学園ビジョン2015-2020」を策定した。その中で本学は、これまでの成長路線からサステナブル路線へ転換するために実行する目標を定めている。

それらの実行計画および進捗状況は「学校法人中部大学運営協議会」、評議員会、理事会に報告された後、教職員専用ホームページにて共有している（資料1-11）。

2017年11月には、本学が高等教育を担う社会的使命を持つ機関として教育研究の質の向上に取り組む姿勢を社会に広く示すため、建学の精神を信条とした基本理念、教育目標等に基づく全学的な方針等を「教育研究の質の向上のための各種方針等」として学内構成員に周知するとともに、社会への説明責任を果たすべく、ホームページ（情報公表）に掲載して学内外に向けて公表した（資料2-27【ウェブ】）。そのうち「大学運営に関する方針」においては、学長による意思決定と各組織の活動との関連、職員の人材育成方針、中長期財政計画に基づく予算編成のあり方等を明記している。

当年度の大学運営に関する方針をトップから構成員へ直接、明確に周知するために、毎年4月、9月の年2回、全ての教員・事務系管理職を対象として開催する「教職員総会」において、理事長、学長が現状分析を踏まえ表明している。この「教職員総会」をSDの一環と位置付け、講話内容を学園広報誌『ANTENNA』教職員総会特別号として発刊し、学園全ての教職員に配付して周知の徹底を図っている（資料6-2）。

点検・評価項目②：方針に基づき、学長をはじめとする所要の職を置き、教授会等の組織を設け、これらの権限等を明示しているか。また、それに基づいた適切な大学運営を行っているか。

評価の視点1：適切な大学運営のための組織の整備

評価の視点2：適切な危機管理対策の実施

《学長の選任方法・権限の明示》

学長は「学校法人中部大学管理運営規則」第34条第2項から第4項および「中部大学長選考規程」に基づき、理事長を議長とする「学長候補者推薦委員会」が学長候補者を選出して理事会に推薦、理事総数の過半数の賛成により選考される。また、任期は4年とし再任を妨げないが、再任の場合の任期は2年である（資料10-1-1、10-1-2）。

学長の職務は、学則第53条に「学長は、本学を代表し、校務全般をつかさどり、所属職員を統督する」と定めており、大学運営における最高責任者としている（資料1-2）。大学の最高責任者としての学長は寄附行為により第1号理事とされ、理事長の諮問機関である「運営協議会」においても、委員として法人の意思決定への参画を明確にしている（資料1-14、10-1-3）。

《主な役職者の選任方法・権限の明示》

1) 理事長

学校法人の代表者である理事長は、寄附行為第11条「理事長は、この法人を代表し、その業務を総理する」とし、選任・解任については同第5条に「理事のうち1人を理事長とし、理事総数の過半数の議決により選任する。理事長の職を解任するときも同様とする」と定めている（資料1-14）。なお、現在、理事長は、学園学事の重要事項を統括する総長を兼任している。

2) 副学長

副学長は、学則第53条第3項に規定のとおり「学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」とし、一体的・機能的に運営できるように2019年度は3人の副学長で担当を決めて、学長を補佐している。選任方法と任期は「教授その他のうちから理事会の議を経て選任、任期は2年、再任を妨げない」と「管理運営規則」第35条に定めている（資料1-2、資料10-1-1）。

3) 学部長・研究科長

学則第53条第1項により各学部には学部長を、大学院学則第44条により各研究科に研究科長を置き、教授会および研究科委員会を招集し、その議長として学部・研究科を統括している。「管理運営規則」第36条、第39条に「当該組織（学部・研究科）の教授の中から選任、任期は2年、再任を妨げない」と規定し、学長を委員長とする「学部長候補者選考委員会」が選考を行っている（資料1-2、1-3、10-1-1）。

《学長による適切な意思決定と運営組織の整備》

学長の下に大学の教育研究の運営に関する最高議決機関として、重要事項を審議・意思決定する大学協議会を置き、全学的な重要事項を審議している。大学協議会の審議事項の一部については、個別の委員会に審議を付託し、委員会で審議した結果を大学協議会に報告して施策の実行にあたっている（資料10-1-4）。

また、学長の諮問委員会として「学部長・研究科長会」を設置し、学長と学部長・研究科長をはじめとする委員により、教育研究活動や管理運営上の諸課題について、連絡調整、意

見交換、検討を行うことで、大学の管理運営の効率化を図っている（資料 10-1-5）。上記の 2 つの会議は、原則として各学部の教授会に先立って開催しており、大学協議会での決定事項や学長の意向が、教授会を通して個々の教員にまで迅速に伝達される体制を整えている。

また、教職員の意識改革と行動啓発を図るために、毎学期の冒頭に開催する「教職員総会」で、取り組む課題、教育研究課題、組織改革などを説明している（資料 6-2）。

学長の意思決定に当たり、教授会・研究科委員会の位置づけを学則第 56 条、大学院学則第 47 条で「学長が決定を行うに当たり意見を述べるものとする」と明確に定めている。教授会の審議事項は「①学生の入学、卒業に関する事項 ②学位の授与に関する事項 ③そのほか教育研究に関する重要な事項」、研究科委員会の審議事項は「①学生の入学、課程の修了に関する事項 ②学位の授与に関する事項 ③教育研究に関する重要な事項」である（資料 1-2、1-3、10-1-6～10-1-18）。

また、学長は理事として、大学の校務全般にわたる責任者として、大学の管理運営に関わる主要事項を理事会に提案する立場にあるとともに、法人の意思決定に加わり経営責任を分担するという立場にある（資料 1-14、10-1-3）。

《学生や教職員からの意見等への対応》

本学では、大学の改善・向上に資する目的で「授業改善のための学生懇談会」「厚生モニター」「学生による授業評価」を行い、学生の意見を募っている。

「授業改善のための学生懇談会」は、教務部長および教務支援担当者が、主に教育課程や授業のあり方についてランダムに選ばれた学生から直接意見を聴き、必要に応じて学科主任等に報告のうえ科目担当者から回答を求めるなど迅速な改善につなげている（資料 4-68）。

「厚生モニター」は、学生支援の制度運用や施設・設備等について学生部長および学生支援担当者が学生委員から意見を聴き、学生と教職員との意見交換を行いつつ本学の教育環境全般を改善していくことを目的としている。「厚生モニター」での意見については、全学生に配付する『学生部便（がくせいぶだより）』などを通して回答し、大学の姿勢と取り組み状況等を周知している（資料 7-2）。

また、本学の FD 活動の一環として実施している「学生による授業評価」では、学生から寄せられた結果や自由記述に対して科目担当者がコメントを発信することで、学生、教員、双方向のコミュニケーションを図っている。集計結果や発信されたコメント等は、全学生・教職員が閲覧できる学内向けホームページで公表し、授業の実質的な改善に資する取り組みとして運用している（資料 4-69、6-11【ウェブ】）。

教職員には、危機管理をはじめとする様々な大学の運営・制度等に関する提案や意見を広く募る「MY OPINION」制度を運用している（資料 10-1-19）。

実現した具体例として、2018 年 6 月、本学学生や教職員の子どもが利用できる「学校法人中部大学保育園ちゅとらのおうち」を本学敷地内に開園したことが挙げられる。本施策は男女共同参画推進の一助として、育児休暇等から復帰した教職員などが安心して就学前の子どもを預けられる環境を整備したものである（資料 8-14【ウェブ】）。

《危機管理対策の適切な実施》

本学の危機管理対策については、大学協議会の審議事項の一つに「安全・危機管理の基本方針に関する事項」を規定し、大学運営における重要事項と位置づけている(資料 10-1-4)。

「中部大学防火・防災管理規程」「中部大学消防計画」などにより学長を管理権原者とする自衛消防隊の組織をはじめ、法定点検、建物等の自主点検、火災・地震・その他の災害発生時の対応、訓練の実施等を詳細にわたり定めている(資料 10-1-20、10-1-21)。毎年、学生および教職員参加の「総合防災訓練」「安否確認通報システム運用訓練」を実施しており、緊急事態発生時に向けての対策を行っている(資料 10-1-22、10-1-23)。

また、災害時、正課・正課外活動中の事故、ハラスメントなどをはじめとする種々の事態に備え、生命と心身の健康を自らの判断で守るための適切な情報の提供と危機管理意識の喚起を目的とした『安全の手引き』を作成し、入学者全員に冊子を配付している。また、これらの内容はホームページに掲載して常に閲覧できるようにしている(資料 10-1-24)。

点検・評価項目③：予算編成及び予算執行を適切に行っているか。

評価の視点1：予算執行プロセスの明確性及び透明性

本法人の予算編成、予算管理、予算執行は、「学校法人中部大学経理規程」「学校法人中部大学予算の編成及び執行事務細則」「学校法人中部大学予算・財政検討委員会細則」に規定のとおりであり、法人事務局長が「経理責任者」としてこれらを統括すると定めている(資料 10-1-25～10-1-27)。

各部署の予算には、予算責任者、予算執行単位責任者、予算執行担当者を置き、実質的な管理と責任体制を明確化し、処理の適切性を担保している。

次年度の予算編成方針は10月開催の「運営協議会」(予算会議)で決定後、11月開催の予算説明会にて各部署に周知している(資料 10-1-28、10-1-29)。各部署の予算責任者はその方針と自組織の次年度計画を勘案して予算申請書を作成し、経理責任者は必要に応じて各部署の予算責任者と予算折衝を行い、学園全体を俯瞰した調整を行っている。

各部署の予算を踏まえた学園全体の予算は「予算・財政検討委員会」、「運営協議会」(予算会議)、評議員会での審議を経て、理事会で決定している。

各組織の予算執行を正確かつ迅速に処理するため、予算管理システムを導入している。執行に当たっては財務部および各部署の双方において、リアルタイムでの残高等の把握が可能となり、予算事務における計画性の担保と適切な執行を実現している。

また定められた金額以上の教育研究用機器備品等の調達は、「学校法人中部大学固定資産及び物品調達規程」(資料 10-1-30)で決裁権限等の詳細を定め、適切性、透明性を確保している。

学園では、毎年、三様監査(監査法人による会計監査、監事による監査、内部監査)を行っており、内部監査においては2019年度から予算執行を含めた「業務監査」も行っている。

点検・評価項目④：法人及び大学の運営に関する業務、教育研究活動の支援、その他大学運営に必要な事務組織を設けているか。また、その事務組織は適切に機能しているか。

評価の視点1：大学運営に関わる適切な組織の構成と人員配置

本学園の事務組織は「管理運営規則」第15条に規定のとおり、学園の管理運営に関わる業務を統括する事務統括本部に法人事務局と大学事務局を置いている。法人事務局には主に学園全体の管理運営に関わる業務を担当する部署、大学事務局には教育研究活動の支援、社会貢献、学生募集など大学の運営に関わる業務を担当する部署を配置し、教員との連携を密に図っている(資料10-1-1、10-1-31)。また、各部署の責任と権限の範囲を「事務分掌」により明確に定め、組織間の連携を含めて適切に業務を遂行する体制を整備している(資料10-1-32)。

職員の採用は「職員採用規程」(資料10-1-33)および「学校法人中部大学就業規則」(資料10-1-34)に則り運用している。また、業務補助を担当している契約事務補助員、派遣事務職員を対象とした「嘱託事務職員登用制度」(資料10-1-35)により、優秀な人材を弾力的に採用する体制を整えている。

職員個々の業務の評価と処遇については「職能資格規程」「資格基準書」「昇格基準」「人事考課実施要綱」(資料10-1-36～10-1-39)により、処遇の基準が各職員の「職務遂行能力(職能)」であることを明確にした上で、各職能の資格基準、人事考課の手順および留意点、所属・職位別の考課者、考課の段階基準、人事考課と昇格との関連などを詳細に定め、その透明性と適切性を確保している。また「キャリア開発シート」による自己評価、上長の評価に基づいた人事考課を人材育成に活用し、適切な処遇と人事配置につなげている。

各学部・研究科と人間力創成総合教育センターに事務室を設置するなど、教育研究組織等と対応する事務組織は密接な連携体制を取っており、教員・職員が互いの知見を尊重した上で、より良い大学運営を目指す実質的な「教職協働」の体制を実現している(資料3-6)。

点検・評価項目⑤：大学運営を適切かつ効果的に行うために、事務職員及び教員の意欲及び資質の向上を図るための方策を講じているか。

評価の視点1：大学運営に必要なスタッフ・ディベロップメント(SD)の組織的な実施

本学におけるSDは、2017年3月15日開催の大学協議会で承認された「中部大学におけるSD(スタッフ・ディベロップメント)の実施方策(方針及び計画)」に基づき推進している(資料10-1-40)。

この「実施方策」では、①大学が行う研修 ②各組織が行う研修 ③職員各自が自発的に行う(自己啓発)研修の定義、中部大学における「あるべき職員像」と「大学運営業務に関する研修項目」を明確に定め、この規定に基づき「教職員総会」、「運営企画研修会」、管理職相当者研修会、事務系職員対象の各種研修会、職員ゼミナール等の研修を実施している。

「教職員総会」は大学の全教員、法人・大学の事務系管理職等を対象として4月・9月の年2回実施しており、大学の管理運営方針、経営方針などを共有している(資料6-2)。「運営企画研修会」は管理または監督の地位にある教職員を中心として、最新の教育行政、今後

の経営戦略、大学運營業務に関することなどについての研修および現状の共有等を行っている（資料 10-1-41）。

さらに事務系職員対象の研修として「新規採用者のフォローアップ研修会」をはじめ、中堅職員、管理職相当者など、対象者の職階・経験年数に応じた各種研修を実施している（資料 10-1-42、10-1-43）

また、自ら進んで学ぶことを目的として自主参加形式により開催している職員ゼミナールでは、大学職員としての職務遂行上必要となる種々のテーマを設定して 2004 年以降開催している（資料 10-1-44）。

「FD 委員会」は 2000 年以降「FD 講演会」「キャリアアッププログラム」等の種々の FD プログラムを企画・開催している。これらは大学教育を支援する職員としての SD プログラムとしても機能しており、職員が教員とともにワークショップに参加することで、自らの職務遂行上の資質向上に役立てている（資料 6-15）。

2019 年度から「FD 委員会」を「FD・SD 委員会」に再編し、本学の内部質保証体制の強化を目指し、多様化する社会に対応する「大学人」としての教職員のキャリア形成を図る組織的な取り組みを推進することとなった（資料 6-10）。また、大学企画室が中心となって新たな企画「中部大学を社会に向けて見える化するー20 年後の中部大学を考えてー」をテーマとした若手教職員研修会を企画・実施し、学長、大学事務局長の参加の下、本学が今後目指す方向性について議論を深めた。なお、2020 年度には他大学との共同研修プログラムを企画している。

点検・評価項目⑥：大学運営の適切性について定期的に点検・評価を行っているか。

また、その結果をもとに改善・向上に向けた取り組みを行っているか。

評価の視点 1：適切な根拠（資料、情報）に基づく点検・評価

評価の視点 2：監査プロセスの適切性

評価の視点 3：点検・評価結果に基づく改善・向上

《適切な根拠に基づく点検・評価と点検・評価の結果に基づく改善・向上》

本学では、1991 年 11 月に「自己点検・評価準備委員会」を設置、1993 年 4 月に学長を委員長とする「自己点検・評価委員会」を再編して以来、同委員会を中心に教育研究活動および管理・運営についての自己点検・評価活動を推進してきた（資料 2-3）。

内部質保証体制の見直しを行うため、2016 年 3 月に「自己点検・評価あり方検討 WG」を設置し検討を重ね、2018 年度からの新たな自己点検・評価制度を確立した（資料 2-14【ウェブ】）。

具体的には、全学の組織を 3 つのグループ「詳細点検を行い、ピアレビューを受ける組織」「年度点検を行う組織」「年度点検を行い、ピアレビューを担当する組織」に分けて実施している〔表 2-1〕。組織の役割を年度ごとに変更することで、全ての教育組織が 3 年サイクルの中で「詳細点検」とピアレビュー担当の双方を実施できる体制とした（2018・2019 年度に限り試行措置として 2 年間のサイクルで実施）。この体制により各組織の点検・評価活動において年ごとにメリハリがつくとともに、過度な負担とならないよう配慮している。

適切な根拠資料に基づいた点検・評価を行うために、全ての組織から自己点検・評価の根

拠となる資料の提出を求めている。ピアレビューにおいても、ピアレビュー担当者チームが根拠資料に基づく十分な確認を行った後に、対象組織へのヒアリングを行うこととしており、点検・評価活動全般を通じて、根拠資料の提示と確認を前提としている。

各組織のピアレビューの結果に基づき、大学全体で共有し改善すべき事項を「全学的課題」として設定し、その課題に関する対応状況の進捗を確認している。またピアレビューを受けた組織の「個別課題」は、改善計画書・改善報告書の提出を求めることで、点検・評価の結果を確実に改善・向上へと結び付けている。なお、他組織のピアレビューを担当した委員からは、自らの組織を見直す気づきが得られたとの意見も得ている。

本学の自己点検・評価は、公益財団法人大学基準協会における「点検・評価項目」に準拠した上で、大学独自の項目を追加して実施しており、自己点検・評価の結果はホームページ（情報公表）に掲載し学内外に向けて公表している（資料 2-19【ウェブ】）。さらに 2019 年 9 月には、学長を委員長とした大学全体の内部質保証に責任を負う組織「内部質保証推進委員会」を設置し、改善・向上を推進するための全学的体制をより一層明確化した（資料 2-1【ウェブ】、2-2）。

本学では、2017 年度から教育（研究、社会貢献ならびに管理運営）活動等について、学外の有識者から適切な指導・助言および評価を得ることを目的として「中部大学アドバイザリー会議」を実施している。同会議は高等教育に関する有識者および本学のステークホルダーに委員を委嘱しており、そこには学長をはじめとする本学執行部および教学の責任者等も陪席し、指摘内容を直接聞き迅速な改善・向上につなげている（資料 2-23）。

《監査プロセスの適切性》

本法人は、教育を担う学校法人としての公的な責務を認識し、健全な発展と社会的信頼の保持に寄与することを目的として、私立学校法第 37 条第 3 項、寄附行為第 14 条および「学校法人中部大学監事監査規程」（資料 10-1-45）に基づく「監事監査」、私立学校振興助成法第 14 条第 3 項に基づく「公認会計士監査」、2014 年 4 月に設置された理事長直属の監査室が「学校法人中部大学内部監査規程」（資料 10-1-46）に基づいて実施する「内部監査」の 3 つの監査を実施している（資料 10-1-47【ウェブ】）。

内部監査は、財務監査と業務監査を中心に行っており、法令および学園諸規程等に基づき、学園の財務会計、関連業務が適正かつ効率的に運用されているかを検証している。監査担当者に監査室の職員のほか、職務遂行の経験が豊富な部長・次長クラスの専任職員を委嘱し、監査の精度を高めている。監査結果については、ホームページに公表している（資料 10-1-48）。

また、監事監査・公認会計士監査・内部監査の連携のための「三様監査連絡会」を年 2 回開催し、監査計画・監査結果等を共有の上、情報交換・意見交換を行うことで、実効性のある監査の実施につなげている。

なお上記とは別に公的研究費管理の適切性を担保するため、「競争的資金等に係る内部監査委員会」を設置し、学長が委嘱する外部有識者を含む委員により定期監査、臨時監査を実施している（資料 10-1-49）。

(2) 長所・特色

1) 自己点検・評価活動を含めた内部質保証体制の確立

学長が、教学マネジメントの責任者として内部質保証に責任を持つ体制を構築し、本学独自の自己点検・評価制度、ピアレビューの実施、外部評価「中部大学アドバイザー会議」の実施等により、適切な根拠に基づいた客観性のある評価活動を行い、実質的な改善に結び付ける体制を整備している。

2) SD の組織的な実施

「中部大学におけるSD(スタッフ・ディベロップメント)の実施方策(方針及び計画)」に基づき、年間を通じて様々な形態により、多様な職位を対象としたSDプログラムを実施している。特にFDプログラムとして始まった「キャリアアッププログラム」等は、教員の能力開発のみならず、職員の積極的な参加により教職員がともに資質向上を目指す取り組みとなっており、加えて教員と職員のコミュニケーションの場としても有効で、教職協働の推進に資する取り組みである。

(3) 問題点

2018年6月に「学校法人中部大学保育園ちゅとらのおうち」を本学敷地内に開園し、男女共同参画を推し進めてはいるが、女性教職員の管理職への積極的な登用など男女共同参画推進に関した活動は十分とはいえず、今後の推進活動に向けた発展的な課題である。

(4) 全体のまとめ

本学では「教育研究の質の向上のための各種方針等」により、建学の精神を信条とした基本理念、教育目標等に基づく全学的な方針等をまとめ、本学が高等教育を担う社会的使命を持つ機関として教育研究の質の向上に取り組む姿勢を学内構成員と社会に向けて周知している。また、毎年度の学園・大学運営に関する方針は、理事長、学長から毎年2回実施する「教職員総会」において示され、共有している。

理事長、学長をはじめとする役職者の選任方法、意思決定と執行、教授会との関係等については、寄附行為、学則および諸規程により明確に定められており、学生・教職員からの意見への対応、危機管理対策も適切に執り行われている。

予算編成・執行は、関連規程に則り適正な管理がなされている。大学運営は、全学の方針に基づいてSDを組織的に実施し、適切な根拠に基づく点検・評価とその結果に基づく改善・向上のための仕組みを整備するとともに、監査も適切なプロセスで実施しており、チェック機能を果たしている。

以上のことから、本学の大学運営は大学基準に照らして良好な状態にあり、理念・目的を實現する取り組みとして適切である。