

第9章 管理運営・財務

(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。

a. 中・長期的な管理運営方針の策定と大学構成員への周知

本学の創設者である初代学長森茂樹は、運営上のモットーを「後世に残る大学」、運営上の心得を「クリーンでクリアーであれ。」とし、現在までその意思は引き継がれている（資料9（1）-1）。それは、時代がどのように変わろうとも、常にその時点で存在価値のある大学として、経理面をはじめ、入試などあらゆる面で透明性をもって公開に努め、大学運営にあたることを意味している。

2007年10月には「大学憲章」を制定し、「運営基本理念」として「中長期計画に基づいた健全で安定した運営」、「学生の修学活動とそのための環境整備を優先した運営」、「意思決定プロセスの透明化と情報の共有化を重視した運営」、「学生や教職員等の意見、第三者の評価を反映した運営」の4つを定め、大学公式ホームページやリーフレット等で大学構成員に周知した（資料9（1）-2）。

法人創立100周年の節目を迎えた2012年には、大学並びに附属高等学校が劇的に変貌する絶好の機会ととらえ「神戸学院100年宣言」を発表し、2013年から5年間で実施する具体的な施策「中期行動計画」を策定した（資料9（1）-3、資料9（1）-4）。

この中期行動計画では、教育分野・学生支援分野・研究分野・社会貢献分野・大学運営分野の5つの分野でそれぞれ基本方針と中期目標を定め、それぞれに実行計画を策定し、さらに具体的な施策項目を設定した。

中間年にあたる2015年度には、見直しを行った（資料9（1）-5）。また、計画の進捗を明らかにするため、2016年には「中期行動計画進捗報告書」を作成した（資料9（1）-6）。

「中期行動計画」は2013年5月に、「中期行動計画進捗報告書」は2016年4月に、大学構成員へ配付するとともに本学ホームページで公表することにより周知した。

b. 意思決定プロセスの明確化、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、教授会の権限と責任の明確化

「大学憲章」において「意思決定プロセスの透明化と情報の共有化を重視した運営」を定めているように、意思決定プロセスの明確化を重視した運営をこれまで行ってきた（資料9（1）-2）。

具体的には大学組織における意思決定プロセスとして、教学組織の審議機関である、学部教授会（大学院は研究科委員会）および評議会（大学院は大学院委員会）を置くことが学則上明記されている（資料9（1）-7 第8条、第11条、資料9（1）-8 第38条、第39条）。これに基づき、学部教授会（大学院は研究科委員会）は、学部（大学院）の教育研究事項に関して学長が決定を行うに当たり意見を述べる機関として、評議会（大学院は大学院委員会）は、学長を議長とし全学的な教育研究に関する事項に関して審議を行う機関として、それぞれ役割を明確化している（資料9（1）-7 第9条、資料9（1）-8 第39条第3項、第39条第4項、資料9（1）-9 第6条、資料9（1）-10 第2条）。

第9章 管理運営・財務

(1) 管理運営

他方、大学の中長期計画および予算に関する事項の審議機関として、総合企画会議を置いている(資料9(1)-11)。なお、審議事項のうち、大学の中長期計画にかかる教学に関する重要事項は評議会(大学院は大学院委員会)に上程され、管理運営に関する重要事項は常任理事会に上程される。

法人組織の意思決定プロセスは、「私立学校法」を順守した「学校法人神戸学院寄附行為」に基づく(資料9(1)-12)。議決機関である理事会およびその諮問機関である評議員会、法人組織の業務および財産状況を監査する監事を置き、権限と責任の明確化を図っている。その他には、理事会から委任された事項の審議および日常業務を執行する常任理事会を設置している(資料9(1)-13)。

以上のように、各組織の抱える重要事項について意思決定をしていく体制として、審議事項を教学関係事項と管理運営関係事項に分け、これに応じた審議機関に諮ることにより、意思決定プロセスの明確化と同時に、権限と責任の所在を明確化している。

なお、理事会においては、学識経験者4名を始めとする外部理事9名を登用することにより、学外からの視点を用いて経営の健全化を図っている。また、大学長に加え、大学の副学長3名を理事とすることにより、教学の意向を経営に反映することについても取り組んでいる(資料9(1)-13、資料9(1)-14)。

評議員会においても、設置する学校の学生・生徒の保護者5名を評議員に加えることにより、最大のステークホルダーである学生・生徒の学費負担者の意見を直接、理事長が聞く機会を保障している。また、寄附行為において、寄附行為変更、合併、解散、残余財産の処分、基本財産の処分については理事会の議決を得るとともに、評議員会において出席評議員の3分の2以上の賛成による議決を得ることを規定しており、これら法人の根幹に関わる事項について、慎重な審議を行うこととしている(資料9(1)-14)。

また、理事長のもとに内部監査室を設け、大学の業務活動および会計処理の適正等について、公平かつ客観的に調査・検証し、その監査結果に基づき提言又は業務活動の支援を行うことにより、大学の社会的信頼性の保持と健全な運営に資する内部統制を確立している(資料9(1)-15)。

(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。

a. 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

「学則」、「大学院学則」において、学長をはじめとする所要の職を置き、また教授会等の組織を設け、これらの権限を明確にしている(資料9(1)-7、資料9(1)-8)。その他、管理運営に関する学内諸規程の整備については、関係法令に基づき整備を行い、適切に運用を行っている。

b. 学長、学部長・研究科長および理事(学務担当)等の権限と責任の明確化

学長の権限に関しては、「学則」、「大学院学則」において、「学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する。」として、その権限と責任を明確にしている(資料9(1)-7 第7条第2項、資料9(1)-8 第36条)。また、各学部長等を構成員とする評議会における議長、各研究科長等を構成員とする大学院委員会における議長として、各組織の抱える教学の重要事項を網羅的に審議する体制を整えている(資料9(1)-9 第9条、資料9(1)-10 第4条)。また、各学部長および各研究科長は、各教授会・各研究科委員会に

第9章 管理運営・財務

(1) 管理運営

おける議長として、各学部・各研究科の様々な事項を審議する体制を整えている（資料9（1）-16～資料9（1）-31）。

また、学長が委任する職務を代行する副学長制度を設け、学長に事故があるときなどは、副学長が学長の職務を代行する（資料9（1）-32）。さらに、学長補佐を置き、学長からの指示により、危機管理対応など特定の業務を担当するなど、教学のトップである学長を全方位的に支える体制を整えている（資料9（1）-33）。

c. 学長選考および学部長・研究科長等の選考方法の適切性

学長の選考方法は、学長選出規則に基づき、学長選出管理委員会が設置され、学長候補者推薦投票、除斥投票および学長選挙の順に学長の選出を行い、当該選挙の当選者について、理事会の承認を得て決定している（資料9（1）-34）。

学部長・研究科長の選考方法は、各学部・各研究科に候補者選出規則があり、選挙によって選出された候補者を学長に推薦し、学長が任命している（資料9（1）-35、資料9（1）-36、資料9（1）-37～資料9（1）-52）。

(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。

a. 事務組織の構成と人員配置の適切性について

本学の事務組織の構成は「学校法人神戸学院組織図」、「神戸学院大学事務組織規則」のとおりである（資料9（1）-53、資料9（1）-54）。本学の事務組織の特徴としてグループ制があげられる。グループ制は、組織の縦割りの弊害に対応するために、事務対応先ごとに業務を設定したものである。事務組織の人員の構成は、事務職員、任期付事務職員、嘱託、臨時職員、パートタイマーである。事務組織の職として、事務局長、所長、部長、事務部長、事務部長補佐、グループ長、リーダー、サブリーダー、内部監査室長、参与、学部長補佐を置いている。人員の配置については、事務職員人事異動規程に基づき、毎年行っている各部署へのヒアリング等をもとに人事小委員会および人事委員会を経て常任理事会において適切に行っている（資料9（1）-55、資料9（1）-56、資料9（1）-57）。

b. 事務機能の改善・業務内容の多様化への対応策について

2012年度に地域社会への窓口としての役割を担う社会連携部を、2013年度には大学および法人の経営戦略を明確にし、迅速かつダイナミックに推進する経営戦略推進部を、2016年度にはキャリア教育センターの開設に伴い全学教育推進機構の事務体制を見直し、3センター（教育開発センター、共通教育センター、キャリア教育センター）の事務を所掌する全学教育推進機構事務室をそれぞれ事務組織の中核として設置するなど、事務組織に求められる能力、業務内容の多様化に対応してきた（資料9（1）-54）。

社会連携部は、地域社会のニーズと研究分野とのマッチングや、ボランティア活動などの学生生活動とのマッチング、単位互換などの他大学との連携事業などにおいて中心的な役割を担ってきた。また、経営戦略推進部は、経営方針と地域社会のニーズとのバランスを的確に捉え、迅速に中期行動計画など、具体的な施策を担ってきた。具体的には、2014年度には、2005年度文部科学省現代GPの採択により立ち上がった防災・社会貢献ユニットの実績をもとに、これをさらに現代社会学部として昇華させ、2015年度には、国や地域社会にとって重要な施策のひとつであるグローバル人材の育成に応えるべく、グローバル・コミュニケーション学部を設置した（資料9（1）-58、資料9（1）-59）。

第9章 管理運営・財務

(1) 管理運営

その他事務組織の構成の見直しについては、2014年度・2015年度には前述の2学部開設に伴い学部長室を新設した他、2015年度には既存学部のキャンパス再編に伴い、事務職員の配置について全学的な見直しを行うとともに、法人および大学の本部機能の移転などに伴い、大規模な事務組織の改編を行った(資料9(1)-53、資料9(1)-54、資料9(1)-58)。

また、2016年度にはキャリア教育センターの開設に伴い全学教育推進機構の事務体制を見直し、3センター(教育開発センター、共通教育センター、キャリア教育センター)の事務を所掌する全学教育推進機構事務室を設置した。

c. 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について

職員の採用・昇格等については諸規程を整備し、必要な会議体の承認を受ける仕組みも取り入れ、適正に運用している。採用については、事務職員採用規程およびその細則を2007年4月1日に制定した(資料9(1)-60、資料9(1)-61)。昇格・昇進については、事務職員職能資格規程を2007年4月1日に制定し、各職能資格に求められる職務遂行能力を明確化し、昇格基準、選考および決定方法等を規定している(資料9(1)-62)。また、事務職員役職規程を2007年4月1日に制定し、役職位の定義・名称および役職位の職能基準とともに、任用要件も規定している(資料9(1)-63)。

(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。

a. 人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善について

事務組織の職として、事務局長、所長、部長、事務部長、事務部長補佐、グループ長、リーダー、サブリーダー、内部監査室長、参与、学部長補佐を置いている(資料9(1)-54)。人事考課を導入し活用(反映)させているのは、サブリーダー・リーダー・グループ長への昇任審査および役職者の再任用(役職者については3年の任期制)の判断に限定され、部分的である(資料9(1)-64)。被考課者に対しては、考課結果に基づき、考課者(上司)が能力開発等について必要に応じて指導・教育している。一定の水準に達し昇進・昇格が可能となったときには処遇が改善(向上)される。

b. スタッフ・ディベロップメントの実施状況と有効性について

事務職員の研修の基本計画、企画および運営については、事務職員研修規程により事務職員研修委員会で協議している(資料9(1)-65、資料9(1)-66)。研修は、第一に本学の教学および管理運営の基本理念と基本方針を理解させ、事務職員としてこれを推進するための自覚を高めること、第二に本学の教育、管理運営の業務遂行に必要な知識等を修得させ、学生への教育支援能力、管理運営能力を養うことを目的としている。2013年度に職能資格、役職、在級年数毎に修得させるべき業務遂行能力と研修メニューを定めた神戸学院大学人材育成体系図を作成し、体系図に基づいた研修計画を研修委員会で策定することにより、事務職員が大学等の運営に必要な能力・資質を向上させるための研修を実施している(資料9(1)-67、資料9(1)-68)。

2. 点検・評価

●基準9(1)の充足状況

本学は、「大学憲章」に運営基本理念を定め、教職員にリーフレットを配布し共有を図る

第9章 管理運営・財務

(1) 管理運営

とともに、本学ホームページで社会に公表している。また、中期行動計画の5つの分野にそれぞれ基本方針と中期目標を定め、実行計画、施策項目を策定し、PDCAサイクルを回すことで定期的に点検・評価を行い、改善につなげている。大学と法人組織の意思決定のプロセスは、審議事項を教学関係事項と管理運営関係事項に分け、これに応じた審議機関に諮ることにより明確化するとともに権限と責任の所在を明確にしている。さらに、明文化した規程に基づく管理運営が行われ、大学業務に必要な事務組織を配置するとともに事務機能の改善・業務内容の多様化への対応にも取り組み、事務職員の採用・昇格等の諸規程も整備している。事務職員の資質向上に向けた「人材育成体系図」に基づく研修制度を設け、事務職員が大学等の運営に必要な能力・資質を向上させるための研修を実施している。

以上の点から本学は、基準9(1)を充足している。

①効果が上がっている事項

2012年度には社会連携部を、2013年度には経営戦略推進部を設置し、経営戦略推進部を中心として、地域社会をはじめ、教育学術的なニーズを的確に捉え、これを新たな学部(2014年度には現代社会学部、2015年度にはグローバル・コミュニケーション学部)として形にできたことは、地域社会のみならず、大学の将来にとっても大きな成果として捉えている(資料9(1)-58)。

②改善すべき事項

・新卒採用について、本学は他大学や他企業に比べて募集開始時期が遅い(資料9(1)-69)。

・人事考課の被考課者は、役職者およびサブリーダー・リーダー・グループ長への任用候補者に限定されているが、全事務職員への対象者拡大が必要である。また、人事考課(人事評価)に基づき、能力開発、賃金、異動、昇格等への反映が必要である。

3. 将来に向けた発展方策

①効果が上がっている事項

・大学の運営、教育学術的なニーズ、地域社会のニーズに適切に対応できるよう、機動的に事務組織を改編し、学内の教育研究活動の充実に努める。

②改善すべき事項

・採用について、少子高齢化の進展に伴い労働者人口が減少していく中で、都度当該年度の就職協定に対応して、最適な採用方法を決定し、選考期間を決定していく。

・評価制度の導入に向けた調査をすすめる。

4. 根拠資料

資料9(1)-1 本学ホームページ 大学概要 - 大学創設者と教育 (既出 資料1-1)
<http://www.kobegakuin.ac.jp/information/outline/education.html>

資料9(1)-2 本学ホームページ 大学憲章 (既出 資料1-11)

第9章 管理運営・財務

(1) 管理運営

- <http://www.kobegakuin.ac.jp/information/charter/>
- 資料9 (1) -3 本学ホームページ 神戸学院 100年宣言 新たな100年の飛躍のために
(既出 資料1-58)
- <http://www.kobegakuin.ac.jp/general-information/100th/declare/>
- 資料9 (1) -4 学校法人神戸学院 中期行動計画 2013-2017 (既出 資料1-59)
- <https://bookshelf.wisebook4.jp/html/kguebook/9503/#1>
- 資料9 (1) -5 神戸学院大学中期行動計画の見直しについて
- 資料9 (1) -6 2013-2017 中期行動計画進捗報告書 学校法人神戸学院 2016年4月
(既出 資料7-7)
- <https://bookshelf.wisebook4.jp/html/kguebook/9378/#1>
- 資料9 (1) -7 神戸学院大学学則 (既出 資料1-2)
- 資料9 (1) -8 神戸学院大学大学院学則 (既出 資料1-3)
- 資料9 (1) -9 神戸学院大学評議会規程 (既出 資料2-15)
- 資料9 (1) -10 神戸学院大学大学院委員会規則 (既出 資料2-16)
- 資料9 (1) -11 神戸学院大学総合企画会議規程 (既出 資料2-14)
- 資料9 (1) -12 学校法人神戸学院寄附行為
- 資料9 (1) -13 学校法人神戸学院常任理事会規則
- 資料9 (1) -14 本学ホームページ 役員名簿
- <http://www.kobegakuin.ac.jp/foundation/about/>
- 資料9 (1) -15 学校法人神戸学院内部監査規則
- 資料9 (1) -16 神戸学院大学法学部教授会規則 (既出 資料1-62)
- 資料9 (1) -17 神戸学院大学経済学部教授会規則 (既出 資料3-44)
- 資料9 (1) -18 神戸学院大学経営学部教授会規則
- 資料9 (1) -19 神戸学院大学人文学部教授会規則 (既出 資料4(4)-83)
- 資料9 (1) -20 神戸学院大学現代社会学部教授会規則 (既出 資料4(1)-77)
- 資料9 (1) -21 神戸学院大学グローバル・コミュニケーション学部教授会規則
- 資料9 (1) -22 神戸学院大学総合リハビリテーション学部教授会規則
- 資料9 (1) -23 神戸学院大学栄養学部教授会規則 (既出 資料4(4)-89)
- 資料9 (1) -24 神戸学院大学薬学部教授会規則
- 資料9 (1) -25 神戸学院大学大学院法学研究科委員会規則
- 資料9 (1) -26 神戸学院大学大学院経済学研究科委員会規則
- 資料9 (1) -27 神戸学院大学大学院人間文化学研究科委員会規則
- 資料9 (1) -28 神戸学院大学大学院総合リハビリテーション学研究科委員会規則
- 資料9 (1) -29 神戸学院大学大学院栄養学研究科委員会規則
- 資料9 (1) -30 神戸学院大学大学院薬学研究科委員会規則 (既出 資料1-76)
- 資料9 (1) -31 神戸学院大学大学院食品薬品総合科学研究科委員会規則
- 資料9 (1) -32 副学長制度実施要領 (既出 資料3-30)
- 資料9 (1) -33 学長補佐制度実施要領 (既出 資料3-31)
- 資料9 (1) -34 神戸学院大学学長選出規則
- 資料9 (1) -35 神戸学院大学学則第9条第1項第3号取扱要領

第9章 管理運営・財務

(1) 管理運営

- 資料9 (1) -36 神戸学院大学大学院学則第39条第3項第3号取扱要領
- 資料9 (1) -37 神戸学院大学法学部長選出規則
- 資料9 (1) -38 経済学部長候補者選挙規程
- 資料9 (1) -39 経営学部長候補者選挙規程
- 資料9 (1) -40 神戸学院大学人文学部長候補者選出規則
- 資料9 (1) -41 神戸学院大学現代社会学部長選出規程
- 資料9 (1) -42 神戸学院大学グローバル・コミュニケーション学部長候補者選出規程
- 資料9 (1) -43 神戸学院大学総合リハビリテーション学部長候補者選出規則
- 資料9 (1) -44 神戸学院大学栄養学部長選挙規則
- 資料9 (1) -45 神戸学院大学薬学部学部長選出規則
- 資料9 (1) -46 神戸学院大学大学院法学研究科研究科長候補者選出規則
- 資料9 (1) -47 神戸学院大学大学院経済学研究科研究科長候補者選出規則
- 資料9 (1) -48 神戸学院大学大学院人間文化学研究科研究科長候補者選出規則
- 資料9 (1) -49 神戸学院大学大学院総合リハビリテーション学研究科研究科長候補者選出規則
- 資料9 (1) -50 神戸学院大学大学院栄養学研究科研究科長候補者選出規則
- 資料9 (1) -51 神戸学院大学大学院薬学研究科研究科長候補者選出規則
- 資料9 (1) -52 神戸学院大学大学院食品薬品総合科学研究科研究科長候補者選出規則
- 資料9 (1) -53 学校法人神戸学院 組織図
http://www.kobegakuin.ac.jp/foundation/img/about/about_img01_bigg.jpg
- 資料9 (1) -54 神戸学院大学事務組織規則 (既出 資料6-65)
- 資料9 (1) -55 事務職員人事異動規程
- 資料9 (1) -56 人事小委員会規程
- 資料9 (1) -57 神戸学院大学人事委員会規則
- 資料9 (1) -58 本学ホームページ 大学の歩み
<http://www.kobegakuin.ac.jp/information/outline/history.html>
- 資料9 (1) -59 本学ホームページ 現代的教育ニーズ取組支援プログラム
http://www.kobegakuin.ac.jp/ministry_of_education/gp.html
- 資料9 (1) -60 事務職員採用規程
- 資料9 (1) -61 事務職員採用規程細則
- 資料9 (1) -62 事務職員職能資格規程
- 資料9 (1) -63 事務職員役職規程
- 資料9 (1) -64 神戸学院大学事務職員人事規則
- 資料9 (1) -65 事務職員研修規程
- 資料9 (1) -66 事務職員研修委員会議事録 (2016年6月16日)
- 資料9 (1) -67 神戸学院大学 人材育成体系図
- 資料9 (1) -68 グループ外研修について
- 資料9 (1) -69 事務職員 (新卒) 採用情報 (2017年4月1日採用)