

## 第 章 組織体制の強化

厳しさを増す経営環境の中で大学・短期大学が維持発展していくためには、私学法改正に見られるように理事会の位置付けの見直し、経営の方向を示すための中長期計画の策定が重要です。

### 第 1 節 経営体制の強化

経営改革を推進するためには、理事会、理事長のリーダーシップが非常に重要です。この節では、理事長、学長のリーダーシップが発揮されている事例、理念を示し改革する事例を紹介します。

### 第 2 節 組織の改革

組織を改革する方法の一つとして、組織の再編、新部署の創設などが考えられます。この節では、事務組織の再編等の事例を紹介します。

### 第 3 節 中長期計画

教職員、学生等に改革の内容、期限を示すため、中長期計画の策定が重要です。計画は実施時期などを含めて具体的に示す必要があります。また、計画を実行する上では、実施状況のチェックが重要であり、チェックの結果を次の計画につなげる必要があります。この節では、中長期計画の策定、実行、指標による計画のチェック等の事例を紹介します。

### 第 4 節 監査制度の充実

大学・短期大学の経営に対する関心が高まる中、業務が適正に遂行されているかを監査することが重要です。この節では、監査制度の事例を紹介します。

<p>事例 経営体制の強化</p> <p><b>国立大学法人における独自の大学経営評価指標の導入</b></p> <p style="text-align: right;">～広島大学～</p>	<p>本事例の中心人物 担当事務局</p>
---	---------------------------

**事例内容**

**【概要】**

広島大学では、国立大学法人化以前から経営改善を行うための道具として、経営指標を策定している。導入の際には、海外の大学、大学行政管理学会のモデル指標、国内の大学の先行事例を参考に同大学独自の指標を作成した。

指標を用いることで、同大学の課題の発見や中期計画で不足している事項のチェックができています。

**【背景】**

国立大学の法人化などの社会情勢を踏まえ、主体的・自律的運営を行うため、適切な大学運営指針策定のための情報の必要性、

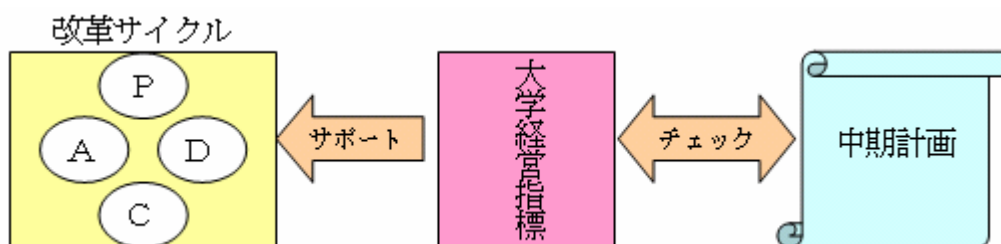
国立大学法人の評価の方法が模索されているなか迅速かつ安定的な評価方法の必要性、様々な外部評価を受ける際、その前提となる自律的な自己点検・評価を確立する必要性、大学間競争時代のなかの経営、財務状況の不安定化という課題を解決するために広島大学版大学経営評価指標の作成を模索した。

また、大学運営の PDCA サイクルにつなげるツールとしての利用を考えた。

**【取組み内容】**

最初は、平成 15 年度に同大学の高等教育

**【イメージ】**



研究開発センターからオーストラリアの大学経営指標の提供を受けて検討したが、指標の数が多すぎる等の理由で断念をした。次に部局長へのヒアリングによる指標作成を試みたが、期待した成果は得られなかった。最終的に大学行政管理学会の指標モデルをベースにして作成することを決定した。大学経営指標の開発・分析のために、情報担当理事(副学長)を座長とした大学経営指標検討ワーキンググループを立ち上げ、白熱した議論のうえ策定をした。策定後は、現場の意見、アンケート等のデータ収集により修正を行っている。

指標の体系は、大学行政管理学会のモデル指標である 12 使命群 239 指標 (当時) を参考に、同大学の実情を照らし合わせ、指標の追加や削除を行っている。

**【結果】**

実際にデータを収集することで、学生の志願動向や学生生活の満足度など課題が発見できています。

中期計画と大学経営指標の作成方法が異なるため、関連付けに苦労している。しかし、この大学経営指標に照らして中期計画を分析したところ、中期計画に必要な事項が盛りこまれていないことが判明し、次期計画の策定に経営指標を活かす必要性について、教職員の共通認識が生まれるという効果があった。

## 成功のポイント

標準モデルや先行事例を活用

- ・ゼロから構築すると独自色が強くなりすぎる傾向があるが、それを避けることができた。
- ・将来的にベンチマークを利用できる環境ができる。
- ・実情に合わせて独自の体系を作成している。

中期計画と指標が相互補完

指標の作成と、中期計画の作成が別の観点から行われたため、相互補完する形になっている。

平成12年頃から独立行政法人化の流れをプラスに捉えて改革につなげることができた。

## 今後の課題

中期計画と大学経営指標の関連付けが完全ではない

中期計画を作成したのが初めてであることから、指標と食い違いがあるが、今後は計画に活かしていく。

附属学校、大学病院には導入されていない。効率よく指標を活用するためにシステムの開発が検討される

現在は日本能率協会のシステムを利用しているが、機能的に不十分な点があり、機能を充実させた情報システムを構築している。

国立大学にあった指標の作成

大学行政管理学会のモデル指標は私立大学を念頭に置いているため国立大学に適合しない場合がある。そのため、国立大学に合わせた指標作りが必要となっている。

## 委員の所感

同大学では、事務の合理化については昭和40年以来取組みを進めてきており、事務局長を中心に、部局長連絡協議会の元に検討委員会を設置することによって、法人化に先んじて平成14年には「事務機構改革マスタープラン」を策定した。

このような取組みを経て、法人化を迎えるわけだが、国立大学が一斉に法人化されたため、当初の中期目標・中期計画は、各大学の取組みが十分に反映されたものにはなりきれなかった。一方、大学改革にはそれぞれの大学の特色を出した改革が求められており、同大学においては、独自の大学経営評価指標への取組みにおいて特色作りを進めたと思われる。

ヒアリングの中で、「国立大学マネジメントの前に大学マネジメントとして考える。社会に対する説明責任として国立大学の国立があるのであり、マネジメントする対象は大学である。」という担当部長の言葉が印象に残った。

これまでの多くの国立大学では大学運営そのものも教員がやっていくというイメージが払拭されず、大学行政は職員が担うべきだと叫ばれながらも、職員先行で改革を進めることが難しい状況もあったように聞いている。そういう中、さらに一歩進んで、国立大学の職員という発想ではなく、大学人としての発想で取組みを進めてきたという担当部長の姿勢には、同大学の内部で育ち、良い意味で同大学を知り尽くした人物としての自信がにじんでいるように感じられた。

<p>事例 経営体制の強化</p> <p style="text-align: center;"><b>ガバナンスによる大学運営</b></p> <p style="text-align: center;">～ 京都造形芸術大学・東北芸術工科大学～</p>	<p style="text-align: right;">本事例の中心人物 理事長</p>
--	--

**事例内容**

**【概要】**

京都造形芸術大学と東北芸術工科大学は、日本の首都東京を挟み、「弥生文化の中心である京都」と「縄文文化の源流である東北」を結び、芸術文化による日本の再生に寄与することを経営理念としている。京都造形芸術大学は「京都文藝復興」、東北芸術工科大学は「東北ルネサンス」を標榜する芸術教育研究活動を行い、独自の特色ある運営を行いながら、共通する理念のもとに「日本の芸術立国」を目指している。両大学とも開学以来、建学の精神と経営理念にもとづく運営方針により、経営計画を策定、実行してきた。

**【背景】**

両大学の理事長は、徳山詳直氏である。「戦争と暴力、地球環境の破壊、貧困と格差等現代文明の抱える大きな過ちを、人類が芸術するところ（芸術を思い、愛し、探求する等）を取り戻すことによって克服したい」とした氏の思いが、異なる遠隔の地にある大学設立の理念となっている。

**【取り組み内容】**

京都造形芸術大学は、「この大学は現代文明への深い反省と激しい苦悩の中から生まれた」「良心を手腕に運用する新しい人間観、世界観の創造こそ大切ではないだろうか。私たちは、芸術的創造と哲学的思索によって、この課題に応えたい」（「まだ見ぬわかものたちに - 瓜生山学園設立の趣旨 - 」より抜粋）という設立趣旨のもと平成 3 年に開学した。平成 12 年から「京都文藝復興」を掲げ、新学科（歴史遺産学科や映像・舞台芸術学科等）の設置、通信教育の拠点整備（東京サテライトキャンパスの開設）、教育環境整備（京都芸術劇場、芸術文化情報センターの開設）による京都の芸術文化の再活性化などの大

学改革に取組み、平成 17 年からは、学生に支持され続ける大学を標榜し、新 5 ヶ年計画「京都文藝復興から日本の芸術立国をめざして - 新五カ年計画の策定にあたって - 」により、以下の 6 つの改革に取り組んでいる。

芸術を通して社会に貢献する人材の育成という観点からの教育課程の再編（こども芸術学科、映画学科等の新設、一般教育の芸術教養科目への再編、受託共同制作をカリキュラムとして推進するプロジェクトセンターの開設）

通信制大学院の設置と研究領域の拡充  
通信教育部の強化による草の根レベルの芸術文化活動の普及

国際芸術研究機構設立による海外に向けた芸術立国思想の発信

こども芸術大学の開設（こどもと母親の学びの場）

東アジア芸術文化研究所（ソウル市）設立（東北芸術工科大学及び韓国の弘益大学と共同設置）による東アジア諸国との芸術を通じた連携

一方、東北芸術工科大学は、「この大学は、芸術的創造と、人類の良心によって科学技術を運用する新しい世界観の確立を目指して、その課題に応えたい。」「わが大学の前に道はなし。あるは、歴史の実験のみ。」（「東北芸術工科大学生い立ちの記」より抜粋）という大学設立の宣言のもと平成 4 年に開学した。平成 12 年には「日本列島を覆う現代文明社会の下には、千数百年の歴史に培われた日本の伝統文化の土壌があり、さらにその基層には、縄文の心が息づいています。この何層にも重なる地層の奥底から、私たちは、未来に生きるための叢智を発掘しなければなりません。」（「二十一世紀に向けて 東北芸術工科大学の誓い」より抜粋）と同大学設立の意義を再確認し、「東北ルネサンス」

を掲げ以下の4つの事業を大きな柱として展開している。

東北文化研究センターの展開による「東北学」の実践

研究成果のフィードバックと地域社会活性化への貢献(地域づくり、生涯学習の場提供等)

東北学:東北を基軸に、さまざまな手法で新しい価値観を創出していく「知」の運動

美術館大学構想(大学とその周辺地域の美術館化)への取り組み

専門教育の環境づくりの推進、芸術文化発信拠点の形成による東北ルネサンスの世界展開

全国高等学校デザイン選手権大会の開催  
学生の社会貢献、高大連携

デザイン:社会や暮らしの中の、取り組むべき課題の発見と解決のプロセス  
こども芸術教育研究センター及びこども芸術大学の開設(こどもと母親の学びの場)

平成19年1月には、京都造形芸術大学に「芸術立国-平和を希求する大学をめざして-」、東北芸術工科大学に「芸術立国-北の大地から、平和を希求する大学をめざして-」が新たな30年の展望と目標として示されている。

両大学とも理事長が示す運営方針、経営計画を常任理事会の承認を経て、教職員総会において理事長自ら教職員に説明を行っている。教職員は、理事長と直接質疑応答をすることで、経営方針等を理解し、経営計画を協力的に実践している。また、学生との関係では、「なぜ、この地にこの大学をつくったのか」「大学で学ぶとはいかなることか」などについて理事長自ら直接学生と対話している。

### 成功のポイント

建学の理念がしっかりしていること。(芸術のもつ創造力を重視し、芸術教育の機会を世

代や地域を越えて広げることにより日本の変革に寄与したいという理事長の建学の理念への徹底的なこだわり。)

こども芸術大学、京都の通信教育、東北文化研究センターなど、新しい取り組みを行う際の判断基準はあくまでも理念に合っているかどうかという観点であり、その軸がずれないこと。

大学が立地する地域の芸術文化を基盤とし、そこから日本の芸術文化再生を展望するという視点が、教育活動においても徹底されていること。

その理念に共感し、この実現を支える優秀な教職員の存在と彼らのたゆまぬ努力。

理事長自身が執筆した設立趣旨や中期経営計画に関する冊子を教職員、学生、父兄に配布し、理念を共有する努力を常に行っていること。

### 今後の課題

両大学の今後の将来・発展のため、建学の理念を長期間にわたって語り、共有し続けていくこと。

東北と京都に共通する理念を、両校の連携による取り組みへとさらに具体化させていくこと。

### 委員の所感

実質上の創設者である徳山理事長に接し、私立大学を支えるのは建学の理念であることを再認識させられた。「なぜ1990年代はじめに、山形に、芸術工科の大学を作ったのか」。このことが訪問前は不思議でならなかったが、徳山理事長自らに理念を語っていただき、2校を自分の目で見て、その意図が共感できた気がした。大学にとって最も重要なのは、どのような教育をして、どのような人材を育てたいのかという根幹部分であり、これがしっかりしていれば、厳しい環境(少子化、立地や分野の特性など)の中でも個性輝く大学であることが可能なだと感じた。

<p>事例 経営体制の強化</p> <p style="text-align: center;"><b>学長のリーダーシップによる大学改革</b></p> <p style="text-align: right;">～静岡産業大学～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>学長</p>
--	---------------------------

**事例内容**

**【概要】**

学長がリーダーシップを発揮し、産業界時代に経験した経営学の手法を大学経営に取り入れるとともに、理念に基づく大学改革を実施した。

**【背景】**

学長が新しく赴任した際に大学の理念やミッションについて確認しようとしたところ、抽象的なシンボルとしてのものしかなく教職員がそれぞれに理解している状況であった。

これでは、教学・経営双方とも成り立たなくなるとの危機感を抱き、トップダウンで「自分の思いはこれ（21世紀の産業社会が必要とする人材を輩出する）なんだ」ということを理念とミッションという形で明示して改革に取り組んだ。

**【取組み内容】**

<人材の育成>

「21世紀の産業社会が必要とする人材を輩出する」という理念のもと、産業界や地域社会が求めている人材はどのようなものかということ徹底的に調べ、ニーズに合った人材の育成を行っている。一例では、地元のサッカーチームから、選手が引退した後の処遇に困っているとの相談を持ちかけられ、経営学部の中に「スポーツ経営学科」を作り経営的な側面を含むスポーツマネジメントができる人材を育成した。

<教授法の研究>

教員によるティーチングメソッド発表会が行われており、静岡産業大学版ティーチン

グメソッド（SSUメソッド）の開発を目指している。

<目標の明確化と評価>

学長は、毎年学長通信で理念とミッションを明確にしている。大学の方針をA4で2枚の紙に書き、教職員に修正してもらっている。「ミッションは口で言ってもダメで、書いてみんなで共有しなければ意味がない」ということである。その方針に基づいて、学部長が学部の目標、各教員が個人の目標を書き、学長がその進捗状況を評価している。結果については、教員全員（学長も含む）に自己評価を義務付け、報告書を提出させている。提出された報告書は、全教職員に配布して、それぞれが確認できる形になっているそうである。学長は「私の作ったミッションとビジョンは10年で変わる。変化と進化がないと21世紀の大学は持たない」と述べ、時代に合わせて教育目標を変えていくことの重要性を強調されている。

大学の目標が明確化されれば、「私のところに教職員が聞きに来ると、その目標に合致するかどうかを自分で考えなさい」ということで、会議がめっきり少なくなったそうである。

<地域貢献>

先ごろ発表された「県民大学宣言」では、同大学が地域社会の支援の下に成り立っていることを念頭に置き、地域社会の発展に積極的に貢献することが改めてアピールされた。

## 【結果】

このような学長の変化と進化を続ける大学改革が教職員にも多大な影響を与えており、例えば、フランス語を教えている教員が観光の問題も勉強したいと言い出したり、県民大学宣言の作成にも積極的に協力したりと、意識の変化が起こっている。

「21世紀の産業社会が必要とする人材を輩出する」という同大学の理念は、地域の産業界にも定着しており、産業界から無料で講師が派遣される冠講座が20講座以上設置されている。

学長は、「静岡県のために、みんなで若者を育てよう」と呼びかけ、地元の官庁や企業をくまなく回ったそうである。その呼びかけに、NTT、電通、スズキ、ヤマハ、静岡銀行、静岡県、磐田市など多くの企業や官庁が協力を申し出て、その結果、20以上の冠講座ができたのである。これらの企業や官庁に教員を一人ずつ派遣して、シラバスを作り、一年間の授業計画を作成している。たとえば、ヤマハでは、社長や各部長を講師として、オートバイの歴史、あるいは海外戦略など最先端の話をしてもらえるそうである。お金を1円も使わず、人材提供を求めた点は、まさに逆転の発想といえるだろう。考えてみると、この冠講座は、一石五鳥になっているのではないかと思われる。学生の実践教育であり、学生にとって大きな刺激となる。教員が聞けば、今企業が何を必要としているか、カリキュラム改革のための参考となる。企業から寄付が期待できる。学生の就職先が開拓できる。パブリシティを利用できる。学長によれば、このパブリシティの利用が、思わぬ効果をもたらしているそうである。知事が来れば必ずマスコミもついてくるからである。1週間に一度は、新聞に載せることが学長の目標だそうで、大学の良い記事が載ると、学生達や父母が非常に喜ぶそうである。現在、コンテンツの共同事業を行おうと静岡県内の企業に呼びかけたら、ほとんどの情報関連企業が参加してくれたと

いうことであった。

## 成功のポイント

経営学者でありかつ民間企業の経営責任者も経験している学長に明確な権限を付与し、十分に能力を発揮できる環境を整備したこと。付け焼き刃ではなく知識労働者のマネジメントに関する深い理解と経験を基礎とする教員の自己評価制度、旧来の学問分野にとらわれることなく実践的なマーケティングに基づいた教育の開発、地元の自治体や企業との密接な協力関係を構築することで可能となった「冠講座」など、いずれも学長の強いリーダーシップの下に展開されている。

## 今後の課題

社会のニーズに応えた大学に向けて様々な意欲的な試みが進められているが、大学選択に際しては未だに偏差値が幅を利かせている中で、知名度の低さゆえに志願者数が伸び悩んでいる。広報活動の強化が課題であると言えよう。

## 委員の所感

学者であると同時に企業経営の経験を有する学長のリーダーシップが印象的だった。社会のニーズに応える新たな教養課程の構築、新規産業の創出を目指す新学科の設立、「人材大化けの研究」、新しい教育法の開発に向けた全学的な取組みなど、多くの魅力的な試みが展開されていた。実践力を兼ね備えた経営学者である学長が実現しつつある本物の顧客志向の大学。その素晴らしさについて、どのようにすれば社会に伝えることができるかを考えさせられた。

<p>事例 経営体制の強化</p> <p style="text-align: center;"><b>理事会主導の学校運営</b></p> <p style="text-align: right;">～ 武蔵野女子学院 ～</p>	<p>本事例の中心人物 理事長、教授会、職員</p>
--	--------------------------------

**事例内容**

**【概要】**

武蔵野女子学院では、理事会主導の学校運営が行われている。この運営体制は規程の見直しによる理事会、教員、職員の職務分担の明確化と分散化によって構築された。

学校運営における課題の発見から解決まで、理事会と教職員が一丸となって取り組んでいる。

**【背景】**

少子化と女性の高学歴化に伴い、4年制大学への志向が強まり、短期大学の入学志願者数が減少し、女子大の不人気も加わって学校経営に対する危機感が高まった。

そのため、それまでの教授会主体の学校運営から、理事会主体の学校運営に転換する必要が生じた。

**【取組み内容】**

武蔵野女子学院では、学部・学科の増設、カリキュラム編成、人事管理、予算管理等、教学面から経営面に至る全てが教授会主導で行われていた。

しかし、入学志願者数の減少による学校経営への危機感と、女子大として大学を継続することへの不安感から、学外の理事者を中心に、経営責任の明確化による理事会主導の経営体制の構築を求める

声が上がっていた。

平成6年度に教授会が提案した短期大学の学科増設案に対し、理事会の小委員会として設置した基本問題検討委員会は、短期大学からの定員振替による大学の新学部設置案を、平成7年度に理事会に答申したが、その後1年間は教授会への説明に時間を要した為、すぐには実現に至らなかった（平成8年度及び平成9年度の2年間の申請期間を経て、平成10年度に新学部が開設された）。

しかし、平成8年度に行われた学長選挙において、理事会の推薦する候補が教授会の推薦する候補に破れたことによって、理事会は理事会、教員、職員の権限の明確化と分散化の必要性を改めて認識し、規程の大幅な見直しを行うこととなった。理事会主導の運営方針を明確にする為、「規程等の制定や改正等を行う権限」や「人事の任命権」を規程に明記した。

結果、それまで教員が占めていた大学の部長職に加え、事務組織に部制を敷くことで職員が部長として登用され、教員と職員が対等な立場で経営に関する諸問題に取り組む体制が整えられた。

体制の移行過程では、事務局が理事会と教授会との意見調整を行い、双方の意見の集約に努めたことにより、大学・短期大学の改組転換や新学部の教育課程に至るまでの幅広い企画の原案作りを、事務局が主体的に行えることとなった。



**【結果】**

文部科学省が推進する特色 GP や現代 GP などの競争的資金の獲得や、企業との連携による受託研究の推進等において、互いの知識や情報を共有するなど、教員と職員との協力関係も構築された。

外部委託（アウトソーシング、派遣）も含めて業務の効率化が図られた。

資産運用においては、それまでの銀行預金だけでなく、債券等を加えた多様な運用ができるようになった。

女子大からの共学化と新学部（薬学部）の設置によって、志願者数が10年前の8倍に増加した。

**成功のポイント****権限の明確化及び分散化**

教授会に集中していた権限を分散化するために、規程自体の見直しや権限の明確化、及び責任の分散化を積極的に行った。

**改革主導者である学外理事の存在**

教授会と学内理事主導で停滞していた体制に対して、新たな案を出す外部理事の存在が、改革に重要な役割を果たした。

**能力の高い職員の活用**

危機的な状況を理解し変革できる高い能力を持った職員が、学校改革を行う上で貴重な戦力となった。

**教員と職員の連携**

競争的資金の確保や規程制定を行う為、教職員が積極的に連携した。

**今後の課題**

人件費の削減。

事務局の意見が経営に反映されるようになったが、最近は教員側から事務局が強すぎるとの意見もあり、今後も引き続き、より良い協力体制のあり方を模索することが必要である。

**委員の所感**

入学志願者数の減少という危機に直面する中で、学外理事を中心として、理事会の下に基本問題検討委員会を設置し、大学の将来像について戦略計画を作り、改革を実施してきた。その結果、規模を大きく拡大するとともに、財政状況も改善させてきた。同大学の特徴は、まず、全ての規程を全面的に見直し、権限を明確化するところから改革を始めたところにある。規程を変えることによって、事務局からの様々な提案が学内に伝わるようになり、実態を変えていくことにつながった。具体的な施策だけでなく、それを実施する体制を意識し、作り上げたことが、現在の大成功を支える基盤となっている印象をうけた。

事例 経営体制の強化

## 理事長のリーダーシップによる学校改革

～目白大学・短期大学部～

本事例の中心人物

理事長、教員、職員

### 事例内容

#### 【概要】

目白大学・短期大学部では「教学と経営は一体」という理事長の考えのもと、教職員一丸となって「全体一致型」の学校運営を行っている。

#### 【背景】

昭和 38 年に短期大学、平成 6 年に大学を開設した同法人は、近年の 18 歳人口減少に伴い大学及び短期大学共に、入学志願者数が頭打ち傾向を呈してきたため、理事長を含む教職員が一丸となって学生確保に取り組む必要があった。

#### 【取組み内容】

同大学では理事長自ら学内の多くの会議に出席し、経営等について問題を投げかけ、教職員一人ひとりから意見を求める。その際、問題や課題の解決に必要な情報を広く教職員に周知させ、さらに、解決に向けての自らの基本的な考え方を教職員に分かりやすく示している。議決に際しても、理事長の考え方が優先されるというわけではなく、全て多数決によって決議されている。また職員も理事会・教授会両方に陪席し、必要に応じて意見を述べる事が許されている。

このように理事会をはじめ学内の全ての会議で理事者、教員、職員が自由に意見を述べ合う体制を構築したことで、「全体一致型」の学校運営を円滑に遂行することが可能となっている。

学内業務を迅速に遂行するため、理事長自ら教職員全員に何をいつまでに行うかといった明確な業務スケジュールを常に提示している。一方、教職員のレベルアップのため FD/SD 研修会を定期開催し

効果を上げている。

こうした体制の下、18 歳人口減少に伴う入学志願者数の頭打ち傾向に対し、理事長を筆頭に教職員が一丸となって大学・短期大学の改組に積極的に取り組んだ。

学内会議での活発な議論を経て、大学の人間社会学部を人間学部と社会学部に分割するとともに、短期大学部の児童福祉系学科である「子ども学科」を 4 年制に改組し人間学部の中に設置した。同時に、短期大学部に「製菓学科」の設置を行った。このことには、理事長が普段から把握に努めていた全国の大学・短期大学や専門学校の情報が大いに役立った。

「製菓学科」の設置では、専門学校ほど製菓の技術に特化せず、基本的製菓技術に加え教養教育を充実させるべきという考えの下、短期大学での設置を決定した。

一方、児童福祉系学科である人間学部「子ども学科」の設置は幼稚園教諭 1 級免許状の取得と合わせて、保育士資格も取得したいという学生の強い要望に応えるとともに、幅広く児童福祉系の勉学ができるようカリキュラムを提供し、さらに、社会福祉士の受験資格も取れるように配慮されている。

#### 【効果】

短期大学として、全国初の試みとなる「製菓学科」は、名称や取り組み内容の興味深さから、当初の見込みを大きく上回る入学志願者数を確保している。短期大学部から 4 年制学部へ改組した「子ども学科」も学生の要望に適合し、優秀な学生を十分に確保する見込みである。

## 成功のポイント

理事長を中心に一貫性のある政策を実現  
最終権限のある理事長が教学・経営両面に精通しており、理事長を中心に全体がまとまることで一貫性を持つ政策がすばやく実行できる。理事長と学長が同一人物であることも、政策の一貫性や実施のスピードの面で重要な役割を果たしている。

全体の意見を尊重

理事会、教授会に教員、職員の双方が参加し、必要に応じて職員からも意見を求められるなど、全体の意見が自由かつ平等に醸成される体制が構築されている。各種委員会、部課長連絡会議、参与会などのほぼすべての会議に理事長自身が出席し、情報を共有している。

理事長自ら情報収集

理事長自ら足を運ぶことで、重要かつ幅広い外部の情報が収集できる。

人的資源の迅速な配置

各種の委員長人事については、上層委員会等の意見を聴くなどして、理事長又は学長が迅速な人事を行うことが可能になっている。これが学内一体型の効率的な改革を助けている側面が大きい。

業務実践において立場を明確化

教員採用や入試では、教員、職員それぞれの立場や役割を明確にし、また理事会と教員との情報仲介役を職員が務めるなど、組織全体の立場をあらかじめ設定することで、政策がスムーズに実践できている。

仕組を重視

教職員全員が学内規程や基本となる中期計画の重要性を理解している。組織が大きくなると、ルールを明確化し、皆に分かりやすく示すことが大切な一方で、厳格なルールは改革を妨げる要因にもなる。そこで、規程の改訂も運営環境の変化に対して柔軟に行っている。

## 今後の課題

職員の育成

近年の国の政策及び社会のニーズにすばやく対応できるよう、若手・中堅職員の育成及び意識改革を目指す。

Quality Education への挑戦

学部は量的拡大から質的充実を、大学院は教育機関としての拡充を、そして短期大学部は教育機能の再構築と新たな短期大学モデルの創造を目指す。

入口・中途・出口対策

入試戦略、教育の質の保証及び就職対策等、入口・中途・出口対策の充実と徹底を図る。

## 委員の所感

経営能力に優れた理事長(学長兼任)のもとに、積極的な学部・学科の新設など、改革を推進している。大学としての歴史が浅いことから、学長及び副学長などを選挙で選出しておらず、トップの意向がまとまりやすい。また、組織の小回りの良さを生かして教職員全員で時間をかけて議論をし、意思決定を図っている。このことが、教職員一人ひとりが自分も改革を担っているという意識を持って行動することにつながり、それが大きな改革の原動力となっている印象を受けた。

<p>事例 組織の改革</p> <p style="text-align: center;"><b>リスクの一元管理 ~規程化と組織作り~</b></p> <p style="text-align: right;">~名古屋大学~</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>リスク管理室</p> <p>法務室</p>
---	--

**事例内容**

**【概要】**

名古屋大学は平成 17 年 7 月「リスク管理室」を設置して、危機管理全般に関する一元管理システムを導入した。リスク管理を今まで全くやっていなかった大学が新たに始めたのではなく、今まで統一した考えもなくバラバラの窓口でマチマチな対応をしていたリスク管理を一元化した。

**【背景と経緯】**

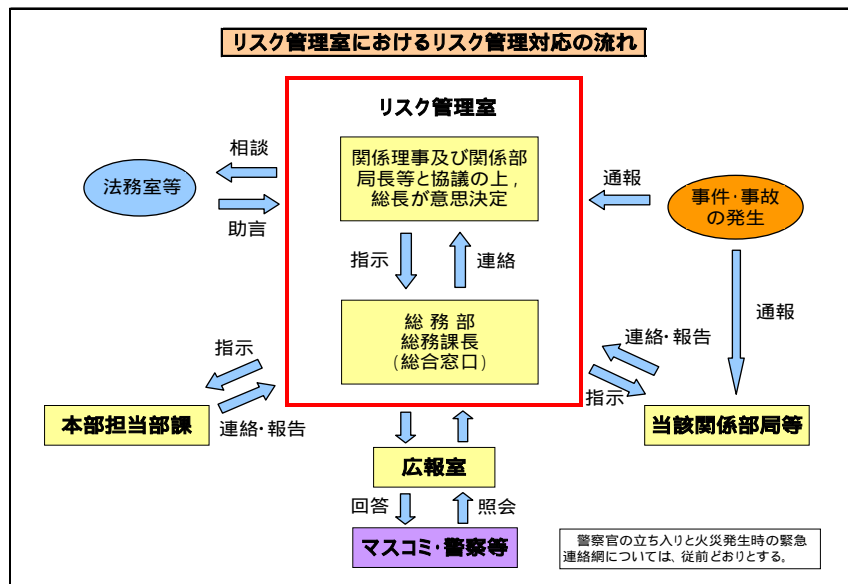
同大学では各種のリスク管理に対して様々な窓口があって、例えば、セクハラ相談はセクシャル・ハラスメント相談所、ジェンダー差別等の苦情は男女共同参画室、警察官立入・防犯対策は施設マネジメント委員会、自然災害は災害対策統括本部(施設整備課)、火災時は自衛消防隊(施設整備課)、廃棄物・排水等の管理は環境安全衛生管理室、情報セキュリティ関係は情報セキュリティ対策推

進室など、17 もの窓口が存在し、あまり相互の連携もなく相談・管理業務を行っていた。

同大学は法人化に当たり、各種の法律相談や訴訟対策が必要になるであろうと、平成 16 年 4 月、法人化と同時に「法務室」を設置した。室長には法学部教授があたり、担当理事には弁護士、その他事務官 3 名という体制でスタートした。法務室の設置は国立大学最初で、その後大阪大学にも置かれたとのことである。

さらに同大学では法人化後、様々な事件、事故等が発生する中で、担当部局間で対応策が異なる場合や、速やかな対応がなされずに問題をさらに複雑化させる場合があるなど、大学運営に少なからず支障が生じるケースが出てきた(法務室の任務は法律相談や訴訟対策で、大学全体のリスク管理を請け負う組織ではないから)。そこで大学全体のリスク管理を所管する組織が必要ではないかという提案があり、その後種々の検討を経て平成 17 年 7 月に「リスク管理室」が設置された。

**【取組み内容】**



**(目的)**

同大学及びその構成員に関する事件、事故等に対する対応窓口の一元化を図り、関係部局等との情報の共有、相互協力、的確な判断及び迅速な対応を行うためのシステムを確立し、混乱を未然に回避するとともに、事件、事故等が生じた場合に速やかに対処する。

**(組織)**

リスク管理室の人員構成は、室長に総務担当の理事が就き、室員には法務室長、施設マネジメント委員会委員長、総務課長、総務課職員、その他総長が認めた者があたる。リスク管理室のメンバーは全員兼任で、専用の部屋があるわけではない。

**(規程の整備)**

平成17年7月25日のリスク管理室設置と同時に「名古屋大学リスク管理室規程」も規定された。

**【結果】**

平成17年度の対応件数は20件（設置が7月なので平成17年度下半期に相当）。内訳は、受験生や一般市民からの苦情5件、事件（不審者侵入、振り込め詐欺、不正経理など）5件、事故（学生等の負傷）3件、施設管理（施設の目的外利用、テロ対応）2件、その他5件となっている。この件数が多いのか少ないのか、設置後1年余なので不明である。

マスコミ対応は広報室の所管で、リスク管理室が設置されてもそれは変わらないが、一元管理のおかげで、対応方針が一貫し、かつ迅速な対応が可能となった。

**成功のポイント**

既存のリスク管理窓口（17ヶ所）を置いたまま、総合窓口としての「リスク管理室」を上部機構として置き、リスク管理対応の流れやルールを整理したこと。

**今後の課題**

現在のところ特段の問題点は見当たらない。ただし、他の大学にもありうるが、下部のリスク管理窓口や担当部局等においてリスク情報の意図的隠蔽あるいは事態を軽くみてリスクを放置するなどの手抜きが生じた場合、このシステムは機能しないこと。

**委員の所感**

これからの時代、リスク管理はたいへん重要な取組みである。蟻の一穴の例えの通り、ちょっとした事件・事故・不祥事が対処法の不手際で大学全体を揺るがし、マスコミの糾弾を受け、学生募集や経営等に大打撃を与える懸念を常に認識しておかなくてはならないだろう。

成功のポイントでも述べた通り、同大学の事例はリスク管理窓口の整理・統合ではなく、上部機構として「リスク管理室」を置いて一元管理したもの。このことでマスコミ対応を含め、すばやい対応が可能になった。小規模法人においては、このような方法を採用しなくても、リスク管理室のような窓口を置いて、さまざまな相談事項を一本化する方法も考えられる。

<p>事例 組織の改革</p> <p style="text-align: center;"><b>事務組織の再編</b></p> <p style="text-align: right;">～札幌大学～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>理事</p> <p>事務局長</p>
--	---------------------------------------

**事例内容**

**【概要】**

札幌大学では、入学から卒業まで一貫した学生への対応を可能とするため、教員中心の大学から学生中心の大学へ視点の転換を図り、事務組織の再編成を実施した。再編は部局の統合という形で進められ、最終的に事務局5部13課という体制を改めて、4オフィス（運営事業オフィス、学生支援オフィス、広報渉外オフィス、学術情報オフィス）という体制を構築した。

**【背景】**

事務局の学生サービスについては、学生がたらい回しにされるなど、これまで色々と問題が指摘されてきており、事務組織の改革の必要性は認識されていたが、教学組織と事務組織の一体的な改革を目指して改革が進められたため一向に進展が見られなかった。このような状況に理事や事務局長が危機感を覚え、教学組織を切り離れた形での事務組織改革を行った。

**【取り組み内容】**

平成13年5月に「事務局組織の改変について（案）」を提示し、ワーキンググループにおいて具体的な検討を行った。検討に当たっては理事会から全権委任を取り付け、事務局が考えたものを必ず実行するという体制をとった。

具体的には学生からの色々な意見も取り入れつつ、事務局を以下の4つのオフィスに統合し、経営戦略型の事務体系を構築している。

- 運営事業オフィス(企画広報、総務、人事、経理)
- 学生支援オフィス(入試、教務、学生)
- 広報渉外オフィス(広報、渉外)
- 学術情報オフィス(図書、電算)

これらのオフィスではグループ毎に業務が進められており、責任についても個人ではなくグループに持たせている。

**【結果】**

事務局を統合し、グループ毎に仕事を進めることで「担当者」という概念がなくなり、学生サービスの質が向上する(担当者不在ということがなくなる)とともに、人の入れ替わりによる業務引継ぎも不要となった。

グループ間における異動については、いわゆる人事異動ではなく単なる担当替えであり、短いスパンで異動が行われ、職員には様々な業務のスキルが求められる。このため、「担当業務を理解しているだけでは十分ではない」との意識が職員の間で芽生えており、自発的な勉強会が開催されるなど、職員の意識改革が進んだ。

また、再編後も事務局組織改善プロジェクト会議を設置し、学生支援サービスの強化を図るため継続的に事務組織の検討を続け、平成17年7月に事務局を以下の3オフィス体制に再編した。

- 運営事業オフィス(総務・企画、人事、財務、入試、広報)
- 学生支援オフィス(教務、学生、就職)
- 学術情報オフィス(図書、情報)

### 成功のポイント

事務局長と理事、理事会の連携及びイニシアチブ

当初、教学組織と事務組織の一体的な改革を目指して改革が進められたが、一向に進展が見られなかったことにより、理事や事務局長が危機感を覚え、結果として、理事会と事務局が連携し、事務局長の主導のもと事務組織改革を行った。

事務局に事務局組織改革における理事会の全権委任を取り付ける

事務組織のことは事務局がある意味一番よく把握している。よって事務局組織の改変については、事務局が「事務局組織の改変について(案)」を提示し、ワーキンググループにおいて具体的な検討を行い、その検討に当たっては理事会から全権委任を取り付け、事務局が考えたものを必ず実行するという体制をとった。

事務組織と教学組織を切り離した形での組織改革の実践

改革でき得るところから始める、という教学組織を切り離した形での事務組織の再編を行った。

### 今後の課題

BPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)の一層の活用により、さらなる学生サービスの充実へ向けて、学内の総合学生支援システム「アイトス」の継続運用・開発と、事務組織の最適化をさらに図っていく。

職員には様々な業務のスキルが求められるようになり、個々の職員のレベルアップの必要性が高まった。また、更には経営戦略型の事務局への移行も視野に、経営のプロとしての政策立案スキルも求められるようになるなど、OJTや自発的なSD(スタッフ・ディベロップメント)とともに、中長期的な職員育成が課題となっている。

事務局の統合により、教員側からは、いわゆる「学部事務局」が無くなり、以前より事務組織との連携がとりにくくなったとの声もあり、組織改革後の現事務組織と教学組織との連携、または教学組織の改革が今後の課題でもある。

### 委員の所感

教学組織を切り離した形での事務組織改革は、できるところから取り組んでいく、という上では必然の選択ではあるが、いわゆる「学部事務局」がなくなり不便になるという教学側からの声からなかなか実行に移しにくいのも事実。その様な状況下において、「事務局に事務局組織改革における理事会の全権委任を取り付け、事務局が考えたものを必ず実行するという体制」をとり、改革を速やかに行った手法は、速やかな改革実行の一方策として評価に値する。

事務局内を再編、オフィスを統合化し、学生をたらい回しにしない「ワンストップサービス」を目指すには、個々の職員のスキルアップが必須・重要であり、そこに成否がかかっているように感じられた。

事例 中長期計画 <b>四半期ごとの業務実績報告と評価活動                  における活動実績のデータベース化</b> ~三重大学~	本事例の中心人物 学長 理事、副学長、学長補佐
--	-------------------------------

**事例内容**

**【概要と背景・経緯】**

三重大学は平成 16 年 4 月の法人化の準備のため、平成 14 年に法人化準備室を置いて、中期目標・中期計画を策定してきた。策定の中心人物である豊田長康学長（当時学長補佐）の「この作業を無理にやらされるのではなく、大学を再生・発展させる絶好の機会と捉え、国民や社会から三重大学が高く評価されるような改革をとげるために、構成員一人一人が何をすればよいか考えよう」との提案が受け入れられ、ポジティブな取組みが行われた。

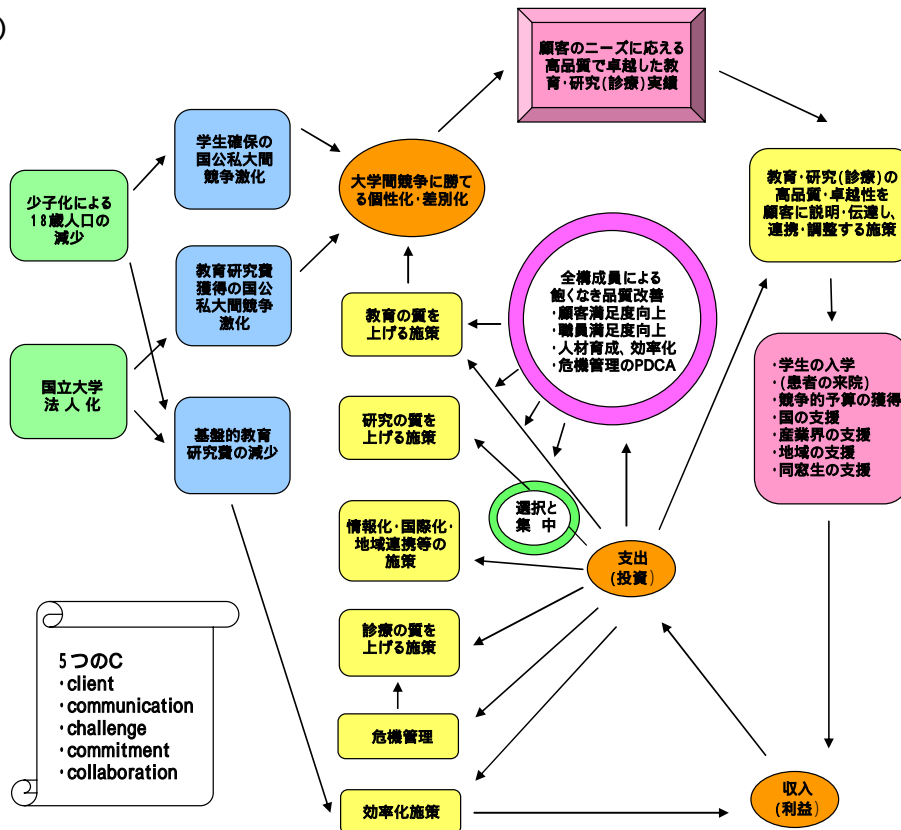
その結果、同大学の中長期計画にかかわる一連の取組みには他の国立大学にない特色が生まれた。

**【取組み内容】**

（中期目標・中期計画等）

同大学では、平成 16 年度から平成 21 年度までの 6 年間の「中期目標・中期計画」のほか、「中期目標・中期計画を達成するための具体的達成目標及び工程表」を作成して、6 年間の実施計画と予算・人員を決めるとともに、各年度の「年度計画及び業務目標に対する業務実績報告書」を四半期ごと（6 月末・9 月末・12 月末・3 月末）にまとめている。その中で戦略プランを策定し、ミッションステートメントとして「三重から世界へ：地域に根ざし、世界に誇れる独自性豊かな教育・研究成果を生み出す～人と自然の調和・共生の中で～」が打ち出された。大規模大学と競争しても最初から勝負がついている。そのため競争に勝てる可能性のある研究テーマを選択し、その研究チームに学内資源を集中した。

（経営方針）





(PDCAサイクル 特に評価活動における3つのスキーム)

学部ごとに自己点検・評価報告書がまとめられ、5人の理事が担当ごとにチェックし、修正点がある場合、学部に戻して修正させ、修正報告書を大学本部に提出させる。大学本部は5人の理事により総括の報告書をまとめる一方で、改善計画を策定する。改善活動は、総括報告書が刊行される頃には終了することを目標としている。

事務職員の管理職には業績評価(目標管理活動)が実施されているほか、課長補佐以下には「目標シート」が配られ、各人の業務目標を記載させ点検している。

教員については意識改善がなかなか進まず、自ら研究・教育・社会貢献・管理運営の4つの業績を入力する「教員活動データベース」の活用率が5割程度に留まったため、平成17年12月に「評価企画室」を設置して、教員の理解促進とデータベース構築の推進に取り組んでいるとともに、平成18年度からは「教員個人評価」という自己申告書を義務付けた。

これにより将来的に「特に優れた者」と「改善を促す必要のある者」の特定を行い、前者には相応のインセンティブを付与し、後者には、活動の改善について適切な指導・助言又は支援を行う予定である。

外部の有識者からなる外部評価も行われ、平成17年度に実施された(同大学のHPで評価結果を公開中)。ただし、これは毎年実施されるものではなく、通常は自己点検評価の中で各理事が毎年チェックしていくこととしている。

### 【結果】

- ・法人化以前にはなかった意識改革が進み、事務職員についてはモチベーションが上がり様々な業務改善につながっている。
- ・詳細な年度実施計画(具体的目標達成)が明示され、実施において理事5人の担当責任が明確化され、四半期ごとの業務実績報告が義務付けられたことにより、名ばかり

の業務がなくなり、全教職員が業務の進捗状況を確認できるようになった。

- ・目標管理活動や業務改善活動の実施、その他業務の外注・委託化の推進、事務組織のチーム制(10人前後)導入、チームリーダーの外部公募実施などの事務改革が行われた。

### 成功のポイント

学長(当時学長補佐)のリーダーシップがあった。

地方における国立大学としての危機感が全学に浸透し、経営改革にむけて教職員の協力が得られた。

教員の活動実績についてデータベース化が進められ、これらのデータを活用して、評価・改善活動に結び付けられている。

### 今後の課題

事務改革が順調に進んでいる一方で、一部の教員の意識改革が進まない状況を解決するため、法人化後に義務づけられた中期目標・中期計画及び年度計画の策定を機に、目標達成に向けた意識の改善に期待したい。

### 委員の所感

同大学では、大学の様々な活動実績がデータベース化され、データ分析に基づく評価・改善活動が推進されている。アメリカの大学で実施されているIR活動(Institutional Research;)と同様の概念であろうが、今後の大学改革のキーワードになると思われる。中小規模の大学の場合、データベースの構築やデータ分析に要する費用、マンパワーの確保に苦労があると考えられるが、今後必須の活動になると思われるので注目されたい。

大学内の財務や教育研究活動に関する諸情報を、効果的に集約・管理・分析し、大学の意思決定や組織運営に活用するための組織研究・実践活動

事例 中長期計画  <h2 style="text-align: center;">直営型公立大学の「仕事宣言」による目標管理</h2> <p style="text-align: center;">～広島市立大学～</p>	本事例の中心人物 学長 市長 事務局（市職員）
--	----------------------------------

### 事例内容

#### 【概要】

広島市立大学は、広島市が各局で取り組んでいる「仕事宣言」を大学の目標管理システムとして採用し、年度ごとに詳細な目標を設定し、評価結果を素早く公表している。

#### 【背景】

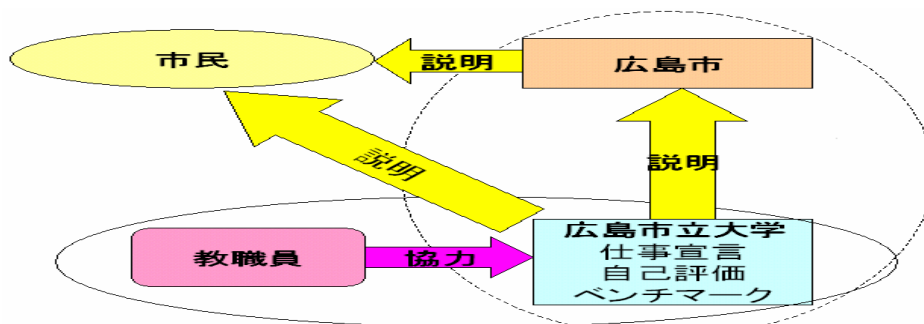
同大学は平成6年4月に開学した、3学部1研究所の中規模公立大学である。高い就職率を誇るなど、堅実な教育を行う大学として当初の設置目的を達成してきたところであるが、設置から10余年が経過し、社会情勢の変化も受け、そろそろ大学経営のあり方を見直す時期に来ている。

多くの公立大学が法人化し、中期目標・中期計画、年次計画についての評価を受けながら大学改革を進めている中、同大学においては当面法人化する予定はないが、直営形態の中で効率的に大学改革を進める方策として、「仕事宣言」に取り組むこととなった。

#### 【取り組み内容】

現在の市長の発案で、平成15年度から広島市の組織全体で取り組んでいる「仕事宣言」だが、同大学の内容は、大学の持つ多様性を反映して、他の局と比しても非常に詳細

#### 【イメージ】



なものになっている。大学としての目標を  
 特色ある教育研究活動の推進  
 意欲ある学生を社会に送り出すための  
 支援の強化  
 社会に開かれた大学づくりと地域社会  
 への貢献  
 大学運営の改善と効率化  
 大学改革のための実施計画の策定

の5項目に分類した上で詳細に設定し、たとえば9月に定めた中間評価は10月末にはホームページ上の目立つ部分に公開されている。また、広島市が導入しているベンチマークを、平成17年度から大学として取り組みが可能な部分で取り入れ評価を行っている。

「仕事宣言」の作成にあたっては、各学部、研究所での十分な議論を踏まえて、「仕事宣言」での取り組みに精通した事務局で成文化するという、全学的なボトムアップ方式を採用し、現場主義に徹し作業を行っている。

#### 【結果】

大学の構成員が大学の組織人として自らの仕事に責任を持てるようになったことと同時に、「仕事宣言」は、大学のステークホルダー（利害関係人）である、学生、市、市民等に対し、同大学について説明する有力なツールとなった。

### 成功のポイント

市長が発案し、広島市が全体として取り組んだ「仕事宣言」を、学長をリーダーとして前向きに捉え、実施している。

丁寧な説明を行い、全体の合意を大切にしたことにより教員全体の協力を得ることができている。

研究の質を高める上で、産学連携の奨励などが、教員のモチベーション喚起のための働きかけとしても有効に作用している。

職員が、市の行政に精通した市職員であり、「仕事宣言」の意義をよく理解し、事務能力も高く実務においてリードできた。

### 今後の課題

「仕事宣言」は年度ごとの目標・評価であるが、今後、大学としての中長期計画を立て認証評価を受けていく際に、「仕事宣言」とのすりあわせが必要になる。

「仕事宣言」への評価を大学改革に具体的にどう結び付けていくか、構成員の共通認識作りが必要となる。

### 委員の所感

同大学は、シンポジウムに招聘された学部学生たちが抜群の論理性と魅力に富んだプレゼンテーションをするなど、学生自身の能力と自立性が高い。また、科研費の採択研究課題数は全国76公立大学中14位と健闘しており、とりわけ情報学では平成17年度に22課題が採択され、全公立大学中第1位となるなどめざましい研究成果を挙げており、そのことが教育の質を高め、また地域における産学連携の原動力となっている。このような印象を持って、同大学のWebページを開いた時に「仕事宣言」が力強くかつ分かりやすいメッセージとして飛び込んで来て、驚きを新たにした。

もちろんあくまで広島市の「仕事宣言」であり、同大学独自の発案ではないことから、市の一般の部署同様に年次の目標を立て、それを達成していくことは、長期的に教育・研究の成果を考える大学にとっては、当初戸惑いも大きかったと思う。それを乗り越えることができたのは、同大学が、戦前戦後型大学固有のしがらみを持たず、純粋に地域社会のニーズの核心に立脚した学部学科構成（国際学部、情報科学部及びデザイン工芸学科を内包する芸術学部）を持っているため、新時代の「仕事」をしやすい条件を備えていたからであるが、それに加え、同大学のこの特色とその構成員の志向を知り尽くした、前学長、現学長による丁寧な取組みがあったからであると思われる。

公立大学にとっては、設置団体である自治体組織との良好な意思疎通が欠かせない。自治体全体の政策をまず念頭において、公立大学として何ができるかを考える事が公立大学のリーダーには常に求められる。そういう意味において、「仕事宣言」において大学として今何が出来るかを考え、年度ごとに学部、研究所ごとに原案を自主的にまとめ、市や市民に対して説明し、実践していることは、公立大学のあるべき姿を具現化していると言える。ややもすれば、大学が設置団体から一方的に説明を求められ、大学のトップが苦勞しがちな中で、市政全体の取り組みに大学も歩みを同じくしていることは、理想的な状況と言えよう。

また「仕事宣言」自体が優れた説明資料となり、構成員が大学の活動について統一した言葉を持てるようになったことは、学内で行われる様々な議論をより建設的なものに変えている。

現学長は、40代にして、学部長から学長に選出された。「大きく時代が動いている時期だから、自分のような者が学長として選ばれたのかもしれない。」という学長の言葉には、今後のさらなる改革を期待させる情熱がこもっていた。

事例 中長期計画  <b>経営戦略の策定</b>  ~ 関西大学 ~	本事例の中心人物 理事長、学長 常務理事
--	----------------------------

**事例内容**

**【概要】**

関西大学では、これまで経営と教学は連携をとりつつも干渉しない形で進められてきたが、中長期の戦略構想を策定する体制を整え、経営と教学が一体となった戦略の策定を行った。

**【背景】**

18 歳人口の減少や国立大学の法人化等、高等教育機関を取り巻く環境が劇的に変化を遂げていく中、理事会ではこの状況をむしろ「21 世紀型総合学園へと成熟・飛翔して行く好機」と捉え、中長期戦略構想の策定を中心として、「強い関西大学をつくる」との提案がなされた。

**【取り組み内容】**

「基本構想推進会議」で学園の基本構想が理事長に答申され、理事会がそれを受けて「関西大学戦略会議」に諮問し、具体的な検討はそれぞれ各委員会で行われる。各委員会では、具体的な行動計画が策定されるが、情報を公開することにより緊張感のある議論がなされている。

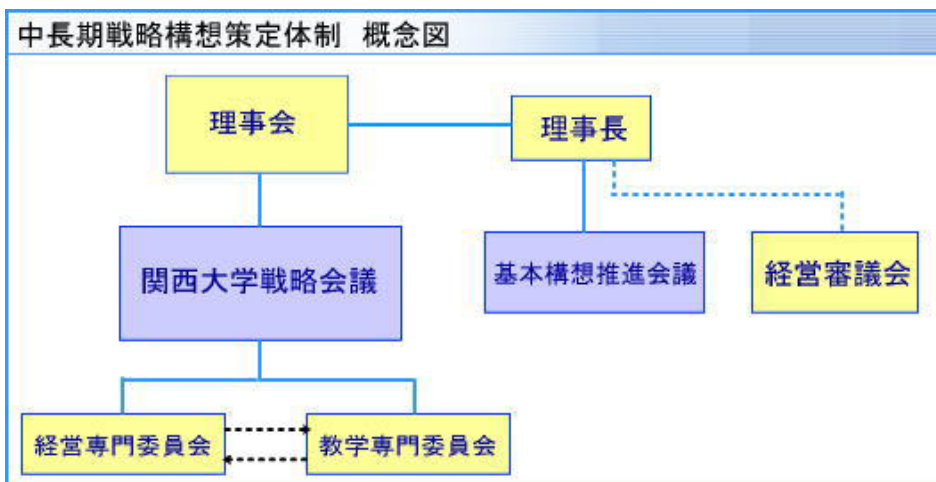
「関西大学戦略会議」では、経営と教学の一体化という観点から、教学も経営に責任を持つ形になっている。また、経営審議会では、外部有識者の参画を広く求め、その知見を活かしている。

このような経営と教学の一体的なアプローチについて、学長は教学の意思を大学運営に反映させていく新しい意思決定システムについて、教授会に時間をかけた丁寧な説明を行い、理解を得た。

**【結果】**

このような体制を構築し検討を進めた結果、作成された中期計画（ロードマップ）では、いわゆる経営面の事項ではなく、教学面の改革に基づく経営改革が盛り込まれることとなった。

また、PDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルの徹底による職員の意識変化も大きく、事務が積極的に教員をリードしたり、事務長から「学部長のあり方を見直すべき」という発言が出たりと、かなりのレベルアップが図られている。



### 成功のポイント

経営と教学（理事会・教員組織・事務組織）が一体となった中長期構想を審議策定する全学体制の構築

- ・理事長の「強い関西大学」を作るという、強いリーダーシップがあった。
- ・理事会では、戦略をもって、主体的・機動的に将来構想を構築できるガバナンスと、中長期的な将来構想を計画・審議・立案できる体制構築の重要性を認識していた。
- ・学内において以前より「経営・教学の一体化」の必要性を認識していた。
- ・理事会と理事長の権限・責任を明確化することに努めた。
- ・理事会の経営方針と教職員個々人の経営意識とのギャップを埋められるような体制をめざした。
- ・意思決定プロセスの迅速化・透明化をめざした。

中長期の事業計画を明確化

- ・事業計画を明確化したことにより、教学にも経営に対する責任を自覚させることに繋がり、改革に対する意識が根付き始めている。事業計画に、社会的責任の考え方を明確化している。

体制構築による改革の積極的な情報開示と周知

- ・理事長・学長等からの説明や周知により、学内構成員は認識していった。
- ・ホームページや広報誌、後援会誌等にて広く情報開示し、周知に努めたことにより、学外でも認識されつつある。
- ・情報開示により、意思決定プロセスなどの透明性が確保され、社会に対する説明責任を果たすことに繋がっている。

職員による業務での実践

- ・職員の役割が強く期待されており、職員も業務上それを実践しつつある。

### 今後の課題

体制の見直し

体制自体は構築中であり、今後も更なる改善を目指して見直す予定である。

他の会議体との関係性の明確化

教学と経営の一体化を目指しているが、学部長会議と戦略会議との関係性が不明確の為、議案の選定などにおいて今後調整が課題となっている。

長期計画・将来ビジョンの検討

長期計画・将来ビジョンの策定や、具体的な諸計画との整合性構築は今後の課題である。

### 委員の所感

経営と教学の一体化は、大学にとって大きな問題であり、トップのリーダーシップとともに、経営と教学の双方の理解と努力が不可欠となる。国立大学法人のガバナンスを意識し、同大学では、理事会・教員組織・事務組織の三者が十分な意思疎通を図り、学園経営方針と個々の教職員の経営意識とのギャップを埋めるような体制を整備・構築したことにより、内在していた懸案事項の解決への動きに繋がるなどの波及効果も出ている。

社会的責任・学内外への説明責任を意識したこのような積極的な改革の取り組み事例が、今後、大学経営にどのような影響を及ぼしていくのかを、注目して行きたい。

<p>事例 中長期計画</p> <p><b>キャンパス分散型総合学園の中期経営計画</b></p> <p>～大乗淑徳学園～</p>	<p>本事例の中心組織 法人本部</p>
---	--------------------------

**事例内容**

**【概要】**

大乗淑徳学園は、大学1校、短期大学1校、高等学校・中学校各3校、小学校1校、幼稚園2校、専門学校1校、日本語学校1校、海外教育施設1校を持つ総合学園である。また大乗仏教精神(共生の心)に基づく特色ある各種の社会貢献活動も行われている。

同学園は昭和45年前後、大学新設(昭和40年)や高校3校の生徒数減を主因に財政的に厳しい時期があった。その時期に5カ年にわたる「中期計画」をはじめて策定し、計画通りに実行したことにより経営を建て直した。その後も継続して中期計画を策定していたが、内容を見直し現行の形態になったのは約10年前である。計画期間が3カ年に短縮され、名称も「中期経営計画」に改められた。

各校のキャンパスは、法人本部のある東京都板橋区を中心に、千葉市、埼玉県三芳町、豊島区池袋、豊島区巣鴨、さいたま市に分散。一般的にはこれほど広範囲にわたるキャンパスを統括することは至難の業である。法人本部が後述する最低限の目標を各校に掲げ、その目標を達成すればよいとする、自称「ゆるやかな連邦制」を採っているため、各校に足並みの乱れや対立はない。

**【取り組み内容】**

(戦略面)

同学園では学園を取り巻く情勢を分析して問題点を整理し、全教職員に学園の置かれている状況と今後の進むべき道を中期経営計画に示して理解を求めている。

平成18年度中期経営計画の目標は、適正な学生・生徒の確保(収容定員100%分の納付金収入の確保)、学生・生徒数(各校の規模)に見合った教職員構成(規模に見合

った人件費支出)、 帰属収支差額(比率)の確保(大学20%、その他10%)の3点である。

この目標が立てられた理由は、各校の人件費比率が5割程度で抑えられるなら、収容定員を充足していれば内部留保を蓄積でき、財務体質が悪化しないと分析し、余計に学生・生徒を確保して納付金収入を増やし教育力を落とすよりも、人件費支出を抑えつつ、余力を「教育力のアップ」につなげるという戦略があったことである。

(立案・評価のサイクル)

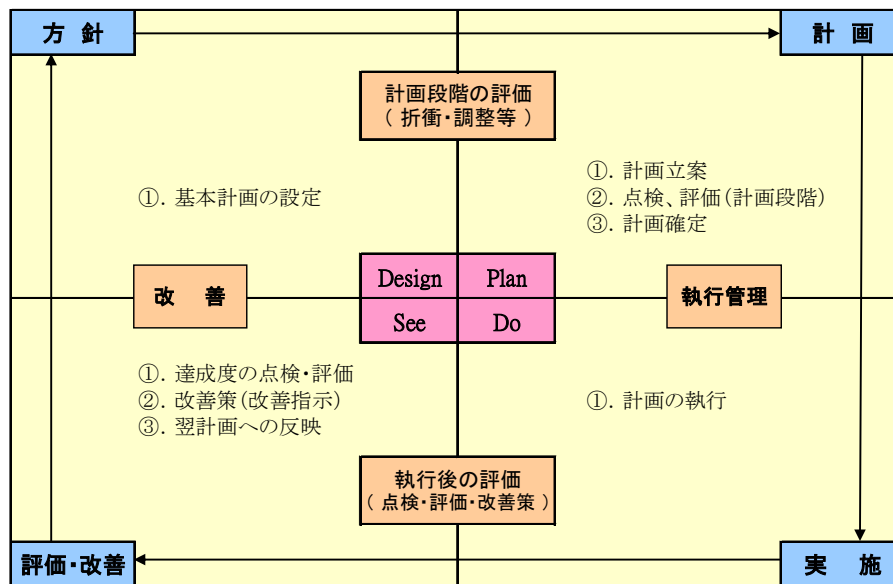
中期経営計画による改善・改革の手法が少しずつ進んだ結果、現在「計画立案 実施 評価・改善 方針策定」の一貫したサイクルが確立した。

(実務面)

平成18年度中期経営計画は平成19年度から平成21年度の3カ年の計画である。中期経営計画は3年ごとではなく毎年度改定され、次年度から3年間の将来計画を想定して立案される。

毎年9月頃に、立案方針、立案要領が各校に示され、諸機関の審議を経ながら年度末(3月末)に次年度計画が決定、4月に計画が開始される。4月1日付で教職員数、5月1日付で学生生徒数が確定するとすぐに補正予算(人件費及び納付金収入)を編成する。一方、大規模事業(一案件が土地・建物は2,000万円、その他は1,000万円以上の事業)を計画する際は、大規模事業計画審査委員会規程に基づく所定の手続きを経ないと事業計画書への計上は認められない。

【イメージ】



【結果】

中長期計画による改善・改革の効果は一般的にすぐに判定できるものではないが、学園の場合には30年以上にわたる実績があり、手直しを加えながら実施されてきた。中期経営計画による経営面での改革と緊張感の維持、分散している各キャンパスへのコントロール手法により、将来の目標を示すことができ、共通理解を得ることが出来た。

今後の課題

「計画立案 実施 評価・改善 方針策定」の一貫したサイクルが確立し、教職員がようやくこの手法に慣れてきたものの、その中で「評価・改善」活動が弱点となっている。学園側も承知していて、現在その改善に努めている。

成功のポイント

かつて経営が悪化した時期の理事長が、危機感を持って中期経営計画の実施と各種の改革を進めたことが現在でも生きており、個人の強力なリーダーシップで改善活動が進んでいるのではなく、法人本部のルーティンワークとして改善を重ねながら行われている。明確な3つの目標を示し、目標を達成すれば、ある程度各校に自由裁量を与える法人運営（自称「ゆるやかな連邦制」）が法人全体としての一体感を醸成している。

委員の所感

成功のポイントや今後の課題で述べた通り、大乘淑徳学園の事例は一部の弱点はあるものの、長年の実績と経験により順調に進んでいる。言うまでもなく中長期計画の策定は目的ではなく手段である。改善・改革活動につながらないのであれば、策定することに意味はない。第三者評価等についても同様のことが言えるだろう。

事例 中長期計画	本事例の中心人物 理事長、学長、教職員
<b>経営計画と予算の連関強化による施策実現性向上</b>	
～福岡工業大学～	

**事例内容**

**【概要】**

福岡工業大学は、平成4年度より教育改革に取り組み、平成7、10年度の自己点検・評価報告書を経て、平成10年度に中期経営計画であるマスタープラン（以下MP）を実行に移し、現在は、第三次MPを遂行中である。第三次MPの策定は、設置学校及び事務局から推薦または選出された委員14名（常務理事、大学6、短期大学2、高等学校3、事務局2）からなる策定委員会で行われ、会議や議事録は、完全公開とされている。MPは、基本的に5カ年の経営計画であるが、3年後にそれまでの取組みの結果や実績、計画そのものの適合性を評価し、残された目標または新規の目標を達成するため修正される。さらに、その実績や結果、修正内容を勘案し、次期MPが策定される。このMPを実現するため、同大学では、単年度事業計画であるアクションプログラム（以下AP）を策定し、実行している。事業内容は、各設置学校や学科・専攻ごとに作成され、それらを効率的に実現するための財政支援方策として「特別予算」が制度化されている。各設置校の学科・事務局等での通常業務や施設設備営繕に係る定常的業務に充てる「一般予算」と明確に区分したうえで、A教育内容改善、B教育方法改善、C学習支援、D就職支援等広義の課外教育支援、Eその他教育改善の取組み、F研究事業の高度化、G募集力強化、H組織・財務体質の強化をそれぞれ目的として行う重点的事業をこの特別予算によって推進している。経費予算の統制上、合理的配分と成果確認による支出予算の抑制が図られており、「一般予算」については、一定の数値目標や財政的要件が与えられ、「特別予算」については、そ

の効果と必要性を評価した上で配分が行われる仕組みになっている。このように同大学は、MP、AP、予算をリンクさせ、PDCA(Plan-Do-Check-Act)を基本に効率的な学校（法人）運営を行っている。

**【背景】**

少子化の進展による私学の経営環境の悪化が深刻化する中、同大学においては、入学志願者数の減少に歯止めをかけ、なおかつ選ばれる学校となるべく第一次MPの実行に着手し、第二次、第三次と計画を遂行してきた。

**【取組み内容】**

第一次MPの内容は、「個性化と教育力の強化によって競争優位を確保する」という総合的課題を達成するために、経営目標を「先端技術を支える工学教育において、常に社会から注目される存在となる」とし、経営戦略を三位（大学・短期大学・高等学校）一体の学園個性化、丁寧な教育システムの確立、新学部の設置を核とした個性的な工学領域の確立、エキサイティングな研究の推進、安定的な財政の維持確保（学生等確保）、組織体質の強化としていた。第二次においては経営目標が「情報・環境領域で教育力を発揮し、広く社会から信頼される存在になる」とし、経営戦略では、社会環境学部の設置（平成13年4月）により、 が除かれ、 とは統合して、安定的財政の維持と組織体質の強化による計画実現性の向上とした。前述している目標を実現するためには、効率的な財務運営と管理、財政支援が必要となることから、中長期財政計画も別に策定されている。第三次においては、経営戦略はほぼそのままに、経営目標を「情報・環境・モノづくり領域で教育力を発揮し、広く社会から信



頼られる存在になる」としている。

MP、AP に基づく予算の編成や執行については、前述した8項目(A~H)ごとに公募し、教学特別予算審査会(提案者からのプレゼンテーションを含む)において採択し、年度途中では中間報告、年度末には、実績報告及び成果発表会を行う等して実効性と効率性を高めている。

また、採択における審査においては、案件ごとに外部資金(文部科学省高度化推進特別補助、経済産業省 NEDO 技術開発機構補助、私学事業団経常費等補助金、企業との共同研究や委託研究等)獲得の可能性を含めて評価しており、社会的ニーズのある事業の採択と全学的実行に努めている。

MP、AP とともに全学的合意を重視して策定され、それを背景として予算管理体制を構築している。教職員の一部には、第一次 MP 導入時においては「学校教育に関わる計画と実践においては、その効果や客観的成果が現れるには時間がかかるため、教育現場にはなじまない手法」との意見もあったが、具体的実践や特に外部資金の導入実績が件数及び額の上で増加するにつれて、徐々に、その意義の理解が進んでいった。

### 【結果】

ここ数年、入学志願者数の減少に歯止めがかかり、志願倍率は5倍程度を維持している。大学内が活性化し、外部資金の導入において「私立大学学術研究高度化推進事業」の「産学連携研究推進事業」「ハイテクリサーチセンター整備事業」に選定された。外部評価である大学基準協会の認証を既に受け、また JABEE の認定を受ける見通しとなった。

### 成功のポイント

18才人口が減少し、入学志願者数が減少傾向にあった頃に、理事長のリーダーシップのもと全教職員の参画によって平成10年第一次MPを作成した。以後入学志願者数の減少に歯止めを

かけ、第三次MPまで取り組んだ。現在では、志願倍率5倍程度を維持する大学となった。MP策定委員会が大学・短期大学・高等学校や事務局代表者によって構成されていること、5年間の経営計画で3年後に結果や実績等を評価し、次期MP策定、AP策定の基礎ともなっていることなどが成功のポイントと考えられる。予算については、MP、APとの連動が重視され、各設置学校や学科・専攻ごとに編成されており、定常的業務は一般予算、教育内容・方法の改善、学習支援、組織・財務体質の強化等々については特別予算により実施されている。

このような定常的予算と特別予算の策定方法およびその結果をチェックして次の計画の参考とするやり方が、大学全体の効果的な運営を可能にしている要因と思われる。

### 今後の課題

今後の課題は、関係者によると「大変困難な時代から総力をあげて現在の選ばれる大学として認められるような大学となりつつあるので、現在のMP・AP・予算制度をさらに確実に継続運営し成果拡大に努める他、公費助成を含めた外部資金の教育研究に関する情報を常に収集・分析し、教育研究や財政運営のあり方の見直しを継続したい」とのことであった。

### 委員の所感

大学の運営が組織的に機能していること、その基本はMP・AP・予算・執行がリンクされており、目標、実施、評価等の目標管理サイクルが確実に実行されているところにあると思われる。このような目標管理サイクルは組織の目標として名目上設定されているところはあるが、現在のところ実施している私立大学等はほとんどないと思われる。目標管理のサイクルを定着させ運営している数少ない好事例である。

<p>事例 中長期計画</p> <p style="text-align: center;"><b>中期教育計画及び中期財政計画の策定</b></p> <p style="text-align: right;">～宮城学院～</p>	<p style="text-align: center;">本事例の中心人物 理事会</p>
--	---

### 事例内容

#### 【概要】

宮城学院では、平成 12 年 3 月の定例理事会において「第一次中期教育計画及び中期財政計画」（平成 13～17 年度）を決定し、実行してきた。現在は、「第二次中期教育計画及び中期財政計画」（平成 18～22 年度）の実行に取り組んでいる。

#### 【背景】

学齢人口の減少や補助金の抑制、規制緩和等による私学の経営環境の悪化が深刻化する中、今後も維持発展させるためには、建学の精神に基づく教育を基本として、教育の特色を打ち出し、個性化を図りながら、社会に期待される人材を育成することが重要な課題であり、そうした教育の充実発展のためには財政基盤の安定が不可欠な要素であるとし、「第一次中期教育計画及び中期財政計画」を策定し、実行した。この「第一次中期教育計画及び中期財政計画」の実行の結果と新たな課題を踏まえて、現在では「第二次中期教育計画及び中期財政計画」を実行している。

#### 【取組み内容】

第一次中期教育計画は、創立以来 115 年の歴史と伝統を踏まえ、教育研究の高度化と設置学校の個性化を促進し、教育内容や施設設備等の充実を図り、21 世紀において特色ある宮城学院を確立するためのものとし、建学の精神の再確認、設置学校における建学の精神に基づく教育の実践(カリキュラムや教育方法の改善、入試・広報の充実、自己点検評価や FD の推進、高大連携、女性教育の充実)、設置学校の教育および関連制度・施設等の計画の検討と充実、教育に関する全学院的会議体の設置とした。

これに対して、第一次中期財政計画は、学生生徒等数の確保、補助金や寄付金など一定の収入の確保、人件費とその他諸経費の総額の抑制と削減で、収支の均衡した安定的財政基盤を確保するためのものとし、収入の拡大(学納金・補助金・寄付金・資産運用収入の増)、支出の削減(人件費、諸経費等の抑制・削減、補助活動部門の収支改善)、施設設備の拡充・再取得資金の計画的積み立て、消費支出超過額(累積消費支出超過額)の改善とした。さらに、人件費比率を 70.7%から 65%(平成 22 年度までに 60%)に、帰属収支差額比率 3.5%から 9%(平成 22 年度までに 13%)にするという具体的な収支改善目標数値を設定している。

第二次中期教育計画では、第一次中期教育計画の考え方を踏襲しつつ、創立 120 周年を迎えるにあたり、建学の精神に基づく教育の具体的内実化を推進すると共に 21 世紀の宮城学院の教育に輝かしい展望を見いだすことを可能とするものとし、第一次の建学の精神の再確認に、教育の将来構想を加え、さらに第一次の、を設置学校ごとに具体化し、大学の中期教育計画(教育内容の充実と新しい履修制度の検討、学科の再編と大学院の充実、教育研究支援、学生生活支援等)、

中学校・高等学校の中期教育計画(教育改善、生徒募集対策と入試制度の改革等)とした。

これに対して、第二次中期財政計画は、第一次を踏襲しつつ設置各学校の中長期の将来ビジョンを支える財政基盤の揺るぎない確立を目指すものとし、第一次のを単年度収支の黒字を基調とした累積赤字の縮減とバランスのとれた基本金への組入れ、退職給与引当率の段階的な改善とし、新たに財務情報を含めた事業報告書等の情報開示の積極的推進、ガバナンス機能及び組織運営体

制の強化と人事制度等改革の推進を加えた。『第一次中期教育計画及び中期財政計画』は、理事会主導のもと、教育計画は、各設置学校の教育計画を取りまとめる形で行われ、財政計画は、それに対応するものとし策定された。中期計画を第一次から第二次、第三次と実施しながら、同学院の特色ある教育を充実・発展させ、財政基盤の安定化を確立していくという認識から、理事会は、計画原案段階より、教職員をはじめとする関係者に対し、理解と協力を得られるよう説明を行った。これに対し、多くの教職員は、同学院への帰属意識と厳しい経営環境下での職場の確保のため、計画の立案に理解を示し、実施に当たっても協力的であった。『第二次中期教育計画及び中期財政計画』は、教育計画は第一次計画によって設置された教育基本会議(大学及び中高のメンバーによって構成)において点検協議し、財政計画は、中期財政計画推進委員会によって立案された。計画の内容では、第一次において「検討する」「協議する」とされていたものが、第二次においては「実施する」「行う」に変わり、実行を伴う具体的なものとなっている。特に、財政計画については、数値目標やそれを達成するための取組み方法等が明確に示されている。

#### 【結果】

第一次中期教育計画については、同学院の教育将来構想、また、大学、中学校・高等学校それぞれの課題と両者の教育の接続・連携や学生・生徒のボランティア活動の奨励などについて協議を進めることができ、当初の目標を達した。一方、第一次中期財政計画については、計画との整合性を担保しつつ、年次予算の実行によって推進を図ったが、当初計画になかった耐震補強やアスベスト問題への対応等に係る多額の財政負担が計画推進へ影響を与えた。

人件費比率は、消費者物価のマイナス基調とともに人事院勧告による給与削減、一時金・諸手当等の削減が実施されたことにより平成17年度は、65.1%になり目標を達成した。

一方、帰属収支差額比率では、帰属収入が増加し、人件費はほぼ計画水準を維持したが、教育・管理経費の増加によって7.20%となり目標を達成することはできなかった。

#### 成功のポイント

理事会の中で推進委員会(7名)を作り、計画を作成、実施するとともに、各学校内での議論も積極的に行ってきたこと。大学の教員が学校法人会計を勉強するなど、非常に熱心であり、教職員の大学への帰属意識の高さが、こうしたよい方向につながっていること。基本金を安定的に積んでいることもこうした意識とは無関係ではない。

借入金が少なかったという特徴も重要だった。

学科単位の収支バランスをみるなど、実態把握をしたうえで、計画を立案していること。

#### 今後の課題

第一次中期計画では理論が先行し、一部で改革疲れも見られるようになった。第二次中期計画では、明るく、働き甲斐のある職場を作りながら、改革を実行すること。

#### 委員の所感

1990年代の同学院の財務改善には以前から関心を抱いていたが、今回の調査を通じて、それが綿密な計画の下に達成されたことをよく理解できた。中期計画は、実態を把握した上で、具体的に現実的な数値目標を掲げている。それを着実に実行したことも重要だが、行動の基軸となる中期戦略の重要性をあらためて認識させられた事例であった。

経営情報を広く開示し、そのうえで教職員が財務会計を勉強するなど、将来について議論をする土壌を作り上げていることも同学院の強さであると感じた。

<p>事例 監査制度の充実</p> <p style="text-align: center;"><b>監事監査の取組み</b></p> <p style="text-align: right;">～京都大学～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>監事</p> <p>監査室</p>
---	--------------------------------------

**事例内容**

**【概要】**

京都大学では、常勤と非常勤の監事それぞれ1名が選任され監査業務にあっている。主な業務は毎月実施される月例の監事監査で、結果についてはその都度総長に報告がなされている。また、報告書はホームページに掲載するなど広く情報の公開が進んでいる。

**【背景】**

国立大学法人の監事は文部科学大臣に指名されるなど、社会から非常に強い要請を受けて置かれているものであり、社会に対する責任を果たさなければならない。このような中、監事の特に業務監査に対する注目が集まっており、同大学でも監査部門との連携を含めた監事監査体制が整えられた。

**【取組み内容】**

監事の役割について理解を深めるため、カリフォルニア大学システムの事例を研究した。カリフォルニア大学システムではホームページ上にも資料を掲載しているが、経験が蓄積されており非常に参考になった。

業務監査の手順としては、事前に対象部署へのアンケートを実施し問題点を把握、その後現地調査を行い、結果について双方で確認するという流れを取っている。現地調査では監査部署とも連携しているが、内部監査は大学独自の判断で動くものであり監事監査とは性質が異なるため、お互いの領域については明確に線引きをしている。

業務監査で最も重要となるものは学内からの信頼である。その信頼を得るためには、現地調査に基づく適正な意見の表明が必要であり、現地調査には特に力を入れ情報も積

極的に公開している。

情報交換については、監事、監査部署、公認会計士、担当理事が参加する4者協議を設けているが、学生からの意見を聞くために監事はキャンパスミーティング等にも積極的に参加している。

監事監査で指摘された事項については、内部監査部署が取組み状況を調査しフォローアップを行っている。

**【結果】**

部局のレベルで問題として認識されていることが監事監査を通じて表面化し、大学全体としてアプローチすることが可能となっている。

監事監査と内部監査は、監事監査が問題を発見する役割、内部監査が監事監査によって発見された問題をフォローアップする役割という具合に連携しており、監事監査の結果、事務組織の改革が行われるなど、組織の活性化にとって非常に重要な役割を果たしている。

**成功のポイント**

監事監査に対する学内の協力

- ・総長の監事監査に対する理解・期待をもとに、監事は監査室（内部監査など）との協力体制をとりながら、互いに有効性を向上させている。

問題点の指摘だけではない監査

- ・問題点の指摘だけではなく、提案を同時に行い、例示的な解決案を提示している。

学内における共通課題の認識向上と組織的な取組みの促進

- ・監事監査により、共通課題として学内全体が認識するようになり、問題の解決に対する組織的な取組みが促進されるようになった。監事は学生との対話にも積極的に参加している。

学内の信頼関係の構築と監査内容の信頼性の確保

- ・監査の情報開示、監査前の事前アンケートの実施により、学内の信頼関係の構築に努めていた。
- ・監査結果の正式報告前に、監査後の確認事項を現場へフィードバックすることにより、審査の信頼性を確保していた。

毎月臨時監査によるフォローアップと実効性の確認

- ・監査の実効性を高めるうえで、フォローアップのスピードを重視し、今年度からテーマごとに毎月監事監査を実施していた。

監事監査結果の学外への積極的な開示

- ・ホームページでの「監事ノート」等にて、監査結果を積極的に学外にも開示することが、業務の健全性の公表、社会に対しての説明責任を果たすことに繋がるとの意識がある。

な更なる監査の充実を図っていく。

監事の任期・権限の問題

会計監査に必要な財務諸表等は、翌年度の5月末日までに作成することになっているが、監事の任期は年度（4月から3月）で定められているため、在任中に財務諸表を監査することができない仕組みになっている。これでは、会計監査に対する責任が果たせないため、国による国立大学法人制度の改善の必要性が感じられる。

### 委員の所感

監事監査に対し、大学の発展のために全学で協力する意識や体制が作られている。監査の実効性を重視し、適時なフォローアップに努めている。

また、学内外に積極的に、監事監査情報を開示することで、監査の説明責任を果たしており、ガバナンスの透明性の向上につながっている。学内の職員や学生からの期待感も出てきているものと思われる。

大規模大学における監事監査が、どのような手法にて実効性や信頼性を高めていくのかについて、さらなる模索が続けられるだろう。

### 今後の課題

監査需要への対応

実施監査に重点をおいた監事監査に対する学内の需要に対し、人員の不足などの様々な要因のため十分には対応しきれていない。

さらなるフォローアップの充実

監査のフォローアップを充実（手法も含め）させることで実効性を高め、第三者的な立場から学内の改善に向けて議論するよう

<p>事例 監査制度の充実</p> <p style="text-align: center;"><b>内部監査制度の充実</b></p> <p style="text-align: right;">~ 修道学園 ~</p>	<p>本事例の中心人物 専務理事（学外からの招聘）</p>
--	-----------------------------------

**事例内容**

**【概要】**

修道学園の内部監査は、業務が適正に遂行されているかの検証を大前提としつつ、経営改善、経営改革に結びつけることを狙いとしている。内部監査は事務組織および教学組織も対象としており、学園内すべてを対象としている。監査は摘発型ではなく、組織運営の改革、改善を目的としていることから学園内の支援も広がり、大学、高校、中学校のガバナンスの確立に大いに貢献している。

**【背景と目的】**

同学園では理事長から学長、校長へ一定の権限委譲が行われ、組織ごとに一定の裁量が認められている。近年、外部環境の変化や私立学校法改正による理事会（理事長）のガバナンス強化等の要因を鑑み、学園全体のガバナンスの強化を図ることを目標に内部監査制度を設けた。内部監査制度は次の3つの目的を持っている。

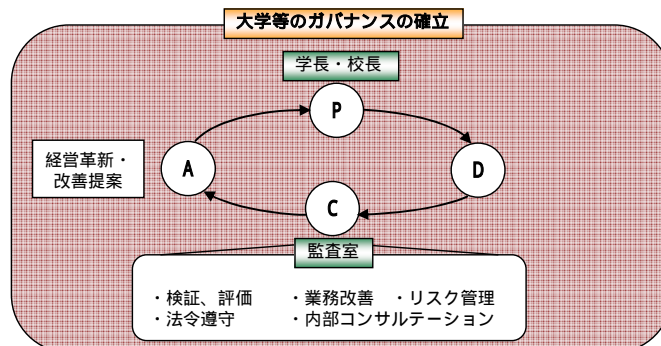
- 認証評価制度に対応するため、理事長の下で自己点検機能を強化する。
- 学園内の組織チェック機能を活用して経営および業務の改善を図る。
- 業務の見直し等を実施することにより、競争に耐えうるシステムを構築する。

**【取り組み内容】**

同学園は「監査室」を設置し室長、課長の2名により内部監査を実施している。監査は「内部監査規程」に則り、次の手順により行われる。

- 内部監査計画書を理事長へ提出する。
- 理事長の承認後、内部監査通知書を学長・校長へ送付する。
- 内部監査の実施（帳票類や手続きの確認）をする。
- 被監査部署において内部監査調書案を基に講評会を実施し当該部署職員と意見交換の後、学長・校長等と意見交換を行う。
- 監査報告書を作成し理事長へ提出する。
- 報告書には改善・改革等の助言、提案等を意見として記述する。
- 理事長は内部監査報告書を基に内部監査結果通知書を学長・校長へ送付する。
- 学長・校長は業務改善計画書を作成し、理事長へ提出する。
- 学長・校長は業務改善計画を実施した後、業務改善結果報告書を理事長へ提出する。
- 監査室は業務改善結果報告書等に基づきフォローアップ監査を行う。

**【イメージ】**



**【効果】**

内部監査制度を導入した結果、様々な経営改善、改革を実現できた。主なものは次の項目である。

- 学内組織に適度な緊張感が生じた
- 年度事業計画の検証
- 学部等予算の内容審議
- 個人研究費の傾斜配分
- 学外研究資金への応募義務化
- 出張手続きの明確化
- PTAからの援助の整理
- PTA規約の抜本改正
- 個人情報保護のe-ラーニング研修の実施
- 個人データ持ち出しの厳格なルール制定

**【苦労している点】**

監査は莫大な資料との格闘である。学内規程やルールと業務執行を裏付ける証憑や帳簿など情報を整理し、検証することに時間と労力を必要とする。また監査室が求める資料や統計が現場にないことも多く、情報の価値を現場と検討する機会がある。

**成功のポイント****例外のない監査**

教学組織も監査対象とし、学内に例外を作らず、事務組織とともに教学組織も対象とすることで監査の平等性を学内に浸透させることができた。同時に、経費(人件費等)の大きな部分を占める教学組織を監査対象とすることで、経費の節減や業務見直しの改善を行うことができた。

**監査室の位置づけ**

監査室を理事長直轄組織とし、さらに室長の地位を部長・局長級としたことで、よい意味での権威付けができ、被監査部署とも調整が円滑にできた。

**今後の課題****三様監査の連携強化**

三様監査(公認会計士監査、監事監査、内部監査)の連携強化を行い、各監査の機能を高め、組織価値の向上につなげる。

内部監査組織の人員の育成および流動性の確保

現在2名である人員を増員し、特に若手、中堅職員のキャリアパスとして監査室業務を位置づけたい。

内部監査技術の向上、研修体系の構築

内部監査を行うための技術の向上、大学経営に必要な知識、戦略的思考方法など内部監査人に必要な知識・技術を習得する研修体系を構築する。

**委員の所感**

同学園の内部監査制度の構築は、理事、管理職の真剣なマネジメントへの姿勢と同学園の組織力の高さが伺えた。監査室が有効に機能し学園経営に反映されていることは、組織全体でマネジメントサイクルを高めていこうとする姿勢の証明であり、着実に成果を生み出している。組織のマネジメント力を高めることは大学経営基盤強化を図る上で基本的かつ重要な要素であろう。

同学園の成功は、内部監査が摘発型でなく事実の確認と事実に基づく改善提案を行うことが大きな要因である。このことにより学長や校長、教職員からの信頼と支援を得ることができ、監査の成果を学園のガバナンスや法令順守に役立てるという好循環が生まれている。

さらに内部監査制度を構築した専務理事、監査室長等の高い使命感とひたむきな姿勢、学園経営への熱い思いが組織内に浸透し共感を得ていると感じられた。

