

IX-1 管理運営・財務 —管理運営—

1. 現状説明

(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。

■中・長期的な管理運営方針の策定と大学構成員への周知

青山学院は、その教育方針とスクール・モットーのもと、本学院が長期的にどうあるべきか、そのあるべき姿、進むべき道を明らかにするために、青山学院将来構想委員会において、1991年に第一次将来計画委員会を、1993年に第二次将来計画委員会を発足させ、順次、事業計画書および事業報告書として公表してきた。

その後、2006年11月に、中期的な方針としてアカデミック・グランドデザインを策定し、学内外に公表した（資料9-1-1）。

これら中・長期展望を踏まえて、2009年度には、「人間教育の再創造」「環境の整備」「戦略の強化」を三本の柱とする174項目の具体的課題を掲げ、解決すべき事業計画として、各設置学校・各事務部署を挙げてさまざまな改革に取り組んできている。その取り組み方についてはPDCA（plan-do-check-act）サイクルに則った適切な体制が定着していることから、一定の成果を確認している。これらを掲載した事業計画書（資料9-1-2）は、毎年発行することとし、全教職員に配布しているほか、財務状況、事業計画書、事業報告書、財産目録、監査報告書については、大学ウェブサイトに掲載し（資料9-1-2～9-1-4）、公開している。なお、2012年度からは、事業計画の進捗状況と結果の確認は学院全体で行うという体制を維持しつつ、これまでの課題取り組み型に替えて、174項目にとらわれずに各設置学校・各事務部署が自主的に計画を策定する新体制の下、取り組んでいる。

次に、短・中期的な大学運営に関しては、2012年に発表した「学長基本方針」において、管理運営方針を明確に打ち出している（資料9-1-5）。この基本方針は、大学執行部と各事務部署所属長とにより開催された学長懇談会において、職場における各種の問題、課題について意見交換を行ったうえで策定したもので、学内のポータルサイトと大学ウェブサイトに掲載し、教職員への周知徹底を図っている。

また、予算については、毎年度4月、大学協議会において編成スケジュールが示される。学長は、毎年度初めに理事長から示される予算編成方針と、学事計画に基づいて作成した予算編成の基本方針の双方を大学協議会に付議し、その了承を得たうえで、予算請求部署に両基本方針を示達し、予算申請書の提出を依頼する。このような過程を踏み、学長の大学予算編成の基本方針に示される重点項目を柱とした戦略的かつ効果的な予算編成に取り組んでいる。

■法人組織（理事会等）と意思決定（大学）の権限と責任の明確化

理事会は、学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督するための組織であり、予算および借入金並びに重要な資産の処分、事業計画、収益事業に関する重要事項、寄付行為の変更等議決する（資料9-1-6、9-1-7）。

一方、学長の職務権限とは、「校務の掌理権」と「職員の統督権」（学校教育法第58条）である。すなわち、大学における最高管理機関であり、包括的に指導監督または監督する

高次の立場に立つ存在といえる。

これら学長の職務権限のうち、「校務の掌理権」には、学校教育法施行規則に規定されている事項（卒業証書の授与、学生の入学、退学、転学、留学、休学、進学、課程の修了および卒業の決定、そして学生の懲戒）に加えて、抽象的ではあるが教育上の行為が含まれており、その責任を負う。ここで重要なことは、学長は、職務上、その学校法人の理事となることが定められている（私立学校法第38条）点にある。つまり、学長は、大学における教育研究の統括者としての責任をもち、大学の審議機関が立案した計画を、具体的実施案として理事会に提案することで法人としての意思決定に参画し、法人の経営管理責任を分担する任を負う存在であるといえる。

一方、大学の管理運営の最高意思決定者である学長は、大学に所属する個々の教職員に対して、職務上・服務上の直接的な指揮命令権を有しているが、現実的には組織の長を通じての指揮命令であることから、通常の指揮監督あるいは指導監督よりも包括的な高い立場を意味する「統督」という表現で権限を規定している（資料 9-1-9）。

また、実定法上の必置機関には、教授会があるが、これら以外の学則に定められた重要機関として、「大学協議会」（大学運営の協議機関）と「学部長会」（学部間の調整機関）の二機関がある（資料 9-1-10）。

まず、「大学協議会」とは、全学に共通する教育研究に関する事項や大学運営に関する事項について協議する機関であり、その構成員への報告は学長が行うこと、かつ、特定の事項については学長が構成員へ意見を求めることと、規則において規定している（資料 9-1-11）。

次に、「学部長会」とは、大学の教育研究の基盤をなす学部の統括責任者である学部長、研究科長を構成メンバーとする全学的な意思決定の総合調整機関である。この「学部長会」が、大学の統括長たる学長を補佐し、「教授会」（学部の意思形成を担う全学的機関）との緊密な連携のもと、相互の意思疎通を図る役割を果たしている。学部長、研究科長は、それぞれ、全学的な意思決定とその執行に対する総合的な調整役を担うと同時に、学校法人が定めるところにより、法人の評議員として学校法人の経営管理の責任も負う存在である。

なお、明文化はしていないものの、大学の意思形成とその執行過程において、法人と教学組織である大学、双方の役割を明確化し、それぞれの意思がより一層尊重されるよう、毎月定期的に、法人、大学両執行部間での、「懇談会」を設けている。

このような組織基盤のもと、教育課程の編成・展開、教員人事等々、大学の意思形成と執行の過程において、大学の自治が尊重されているとともに、学校法人理事会と教学組織間の連携協力関係が良好に形成されており、機能分担、権限委譲が適切に行われている。

■教授会の権限と責任の明確化

教授会とは、実定法上の必置機関（学校教育法第59条）であり、学部の教育研究の遂行に関する重要事項を審議する機関である。特に教員人事（教授会専決事項）や、学務関係（学生の入学、退学、転学、留学、休学、進学の課程の修了および卒業）は、学校教育法施行規則67条に定められた教授会の審議事項となっている。本学においては、このほかに、本学の学則と教授会規則により、学則および学部内の諸規則の制定、学部の予算編成、学部における学科等の設置・廃止、教育課程の編成等に関する事項、学部長候補者の選挙に関する事項を審議し、教育研究の遂行に関する幅広い責務を負うこととしている（資料

9-1-10、9-1-12～9-1-14)。

なお、教育研究に携わる者の人事の決定、大学の教育・研究の遂行等に関する大学の自主的決定の尊重および大学内の意思決定において、教授会の意向は、十分、尊重されている。

(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。

■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

本学院における学校法人の管理運営は、私立学校法に基づいて定められた「学校法人青山学院寄附行為」および「学校法人青山学院寄附行為細則」に則り、理事会、評議員会の機能が定められている（資料 9-1-6、9-1-15）。このほか、常務理事会（理事会から委任された事項等の審議）規則、常務委員会（教学、経営等の全般的事項を審議し、理事会あるいは評議員会に付議する事項の審議）規則が整備されている。また、経営執行会議（法人の管理運営、経営全般を審議）規則により、学校法人全体（設置学校を含む）の運営が行われている（資料 9-1-16～9-1-18）。

なお、学校法人所管の規則等は 155 編が制定されている。

本学の管理運営は、前述の学則、大学院学則、専門職大学院学則をはじめ 327 編が制定されており、これらに基づいて行われている。

■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

本学においては、学校法人青山学院寄附行為細則により、学長は、「本学を代表してその教育研究を統轄し、所属する学生の管理に責任を負っていること、また、所属する職員に対して職務上・服務上の統監を行い、その所属長となること」、また、学部長は、「学部と当該学部を基礎とする大学院研究科(以下「研究科」)の一体的な運営を進めるため、研究科の長(以下「研究科長」)を兼ね、当該学部及び研究科の業務をつかさどり、所属する職員を監督し、学長に対して責任を負う」、そして、専門職大学院研究科長は、「当該専門職大学院研究科の業務をつかさどり、所属する職員を監督し学長に責任を負う」と、それぞれ規定されている（資料 9-1-15）。

■学長選考および学部長・研究科長等の選考方法の適切性

本学の学長は、寄附行為細則第 21 条第 3 項第 2 号に規定する手続きおよび学長候補者選出に関する規則に基づき、選出される（資料 9-1-15、9-1-19）。

学部長・研究科長の選出方法は、寄附行為細則第 39 条第 3 項第 3 号の規定に基づき、当該の学部または専門職大学院研究科において選挙教授会を開催して選出される（資料 9-1-15、9-1-20）。

(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。

■事務組織の構成と人員配置の適切性

本学業務を支援する事務組織は、就学キャンパスの再配置に伴い、2013 年 4 月から、以

下の通り、新たな事務組織に再編した。新体制とは、青山キャンパス：大学事務局 9 部署（政策・企画部、庶務部、入学広報部、学務部、学生生活部、進路・就職部、研究推進部、学術情報部、事務システム部）、相模原キャンパス：相模原事務部 1 部署である。

事務組織の再編に合わせて業務を適正に振り分けたことで、これに基づき、職員の配置を適切に行うことができた（資料 9-1-21 p.6）。これにより、学校運営における事務組織の位置づけをより明確にすることができた。

■事務機能の改善・業務内容の多様化への対応策

青山、相模原の各キャンパスでは、これまで組織形態が異なっていたが、事務組織の再編に合わせて、2013 年 4 月から「部・課」に統一し、新規スタートした。その一環として青山キャンパスでは、2012 年 5 月に完成した新館（17 号館）2 階に、学生サービスの総合窓口となるスチューデントセンターを配し、学務部、進路・就職部、学生生活部などを集結。相模原キャンパス同様、1 ヶ所で多様な学生関連業務を提供できるワンストップサービスを実現し、学生サービスの向上を図ることができるようになった。

■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

本学における事務職員の採用は、2012 年度の採用者から、一連の採用プロセス（募集から内定まで）をより適切な流れに整備し、そのもとで定期採用を実施している（資料 9-1-22）。ただし、規則の整備にはまだ着手していない。

昇格等の人事制度に関しては、新人事制度（2007 年度導入）の運用を始めてから 5 年が経過した 2011 年度と 2012 年度に見直した際、併せて、関連諸規則の整備を行ったことで、より適正な運用を可能にすることができた（資料 9-1-23）。

(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。

■人事考課に基づく適正な業務評価

本学では、従来から人事制度に必要とされる規則やマニュアル等を整備していたが、これに加えて、2007 年度からは「人事考課制度」「目標管理制度」「能力開発制度」を導入、職員の意欲・資質の向上を図っている。

まず、「人事考課制度」においては、それぞれの職位や役職に期待される役割に応じて考課項目を設定し、各職務の活動内容を適正に考課することで、考課結果を公正に「上位職位への昇格」「役職への就任」「賞与の一部」へと反映させている（資料 9-1-24）。次の「目標管理制度」は、人事考課の考課項目の 1 つとして導入している（資料 9-1-25、9-1-26）。各部署の組織目標をもとに個人目標を設定することにより、個人の働く意欲を引き出し、個人の欲求と組織の目標を一致させることにつながっている。また、設定した目標の達成に向けて努力することで、職務能力の向上や人材育成の面でも役立てることができている。一方、考課する側の管理職には定期的に「考課者研修」を行い、考課者として必要な役割やスキルの共有を図っている。なお、この「人事考課制度」と「目標管理制度」は、導入後数年が経過したため、考課項目や考課シート等を大幅に見直し修正・改善を加え、2013 年度より、新たな「人事考課・目標管理制度」として再スタートさせた。3 つ目の「能力開発制度」については、以下「SD の実施と有効性」の項で述べる。

■スタッフ・ディベロプメント (SD) の実施と有効性

現在、本学職員の役割は、「教育全体のコーディネーターも担う学校経営のアドミニストレーター」へと変化してきており、そのための職員の能力向上と組織全体の活性化に向けて、「能力開発制度」の充実を図っている。この制度では、職位や役職に応じた必須研修である「職位別研修」「役職別研修」、自由参加型の選択研修である「テーマ別研修（業務講座、情報セキュリティ、メンタルヘルス、IT など）」、意欲支援型の自己啓発研修である「通信教育講座」「自己啓発補助」「WEB 研修システム」、外部機関への派遣型研修である「キリスト教学校教育同盟主催研修」「日本私立大学連盟主催研修」等、多様な研修プログラムを用意し、職員の能力開発に役立っている（資料 9-1-27）。また、2012 年度には、新人育成プログラムとして「メンター制度」を導入し、先輩職員と新任職員相互の成長や、部署を超えたネットワークの構築につなげている（資料 9-1-28）。さらに、2013 年度からは、新たな研修プログラムとして「青山塾（全職員向けプログラム、若手・中堅層育成プログラム）」（資料 9-1-29）と「外部機関への出向研修制度（大学基準協会等）」を導入し、本学職員として必要とされる知識の習得、さらなるスキル向上に資する SD 体制を整えている。

その結果、研修ごとのアンケートや報告書により、業務に役立っている・業務へのモチベーション向上につながっている・自己啓発として自主的に学ぶきっかけになった等の意見が寄せられ、有効性が認められた。

2. 点検・評価

◎基準IX-1の充足状況

本学では理念・目的を実現するために、中・長期的には学院全体として「アカデミック・グランドデザイン」を策定し、短・中期的にはそれに基づいた大学の「学長基本方針」を学内外に発信している。各大学構成員においても、これらの方針を共有し、関係法規および学校法人青山学院寄附行為をはじめとした諸規則に基づいて、大学の組織運営を行っている。事務職員の採用・昇格については諸規則にしたがって行い、その資質向上のための方策実施、検証および改善のサイクルに関しても人事部を中心に積極的に取り組んでいる。同基準については概ね充足しているといえる。

①効果が上がっている事項

本学は、「事務組織図」（資料 9-1-21）に示す通り、2013 年度から新たな大学の事務組織に改革し、相模原キャンパス同様、青山キャンパスにおいては、学生サービスの総合窓口をスチューデントセンターとして 1 か所に集結しワンストップサービスを実現した。このことにより、事務の高度化、効率化と学生の利便性を高めることとなった。特に、部組織を整理統合したため、意思決定を迅速に行える組織体制となったことは評価に値する。

また、事務職員の意欲・資質の向上策として、2013 年秋より、新たな研修プログラムとして「青山塾」をスタートさせる（資料 9-1-29）。学生や社会のニーズが多様化していくなか、本学院を適切に運営していくには、本学院の職員として必要な知識等を体系的に学

IX-1 管理運営・財務 -管理運営-

ぶことのできるプログラムを提供する必要がある。この研修は、特別な技能を有する外部のコンサルタント会社に依頼するものではなく、極力、職員同士が相互に教え合い、学び合うプログラムとなっていく。例えば、1年をワンサイクルとする若手～中堅層を対象とした「育成プログラム」(資料 9-1-29)、具体的に実行可能な改善計画を提案する「卒塾プレゼンテーション」(資料 9-1-29)などを予定している。

教員相互の取り組みとしては、2009年度から、正式な学部長会とは別に、月1回程度、大学執行部と各学部長で構成する「学部長懇談会」を開催している。この会の目的は、学部横断的に率直な意見交換を行うことで、政策決定の方向性を判断する有効な機会となっている。

②改善すべき事項

本学の運営を社会のニーズに的確に合わせながら、広く社会に貢献していくには、各学部・研究科など個別活動の充実はもとより、基本的には、全学的な視点による政策決定が欠かせない。政策決定の際には、教学上の意思決定の手順に従うことが原則ではあるが、大学経営の視点と教育を重視する教学の視点、大学運営全体を重視する視点と各学部等の独自性を重視する視点など、それぞれの優先順位に配慮しつつ適切なバランスをもって最善の意思決定を行えるような柔軟な運営形態へと変革していくべきである。

また、会議運営における資料の量が問題となっている。より合理的な会議運営を行うためにも、有効な手段を講じる必要がある。

3. 将来に向けた発展方策

①効果が上がっている事項

2013年度に就学キャンパスが再配置されたばかりであり、今後、学生の動向などを見ながら、さらに10年20年先の本学のあり方を議論し、長期的視点に立った本学のとるべき方向性について新たな構想を打ち出す必要がある。その議論の場として、若手教職員を中心とした「将来構想委員会」を2012年度に設立しており、今後も活発な意見交換を展開していく。

学内で職員相互に教え合い、学び合う研修プログラム「青山塾」のパイロットプログラムとして、現在、2013年4月就任の新人職員に対する研修を従来の1週間から3週間に延長し(資料 9-1-30)、その研修のなかでトライアルとして実施した。この試行によって、教える側の職員にとっても、新人職員に対してわかりやすく説明するために、自身が所属する部署の業務内容の長所・短所などを事前に確認することで、自らの業務の改善にもつながっている。

②改善すべき事項

積極的に、社会に貢献する施策を打ち出していく前提として、全学的な視点による政策決定を実行する、より一層柔軟な運営形態への変革が求められている。具体的には実行計画を構築し、実行部門に橋渡しを行う部署として、2013年4月に「政策・企画部」を設置したが、最終的には、施策の実行が直接個々の部門に求められるためにフィードバックが不十分のまま終結してしまう。縦割りの弊害をなくすためにも、PDCAサイクルを「回し続ける」という意識改革に取り組んでいく。

4. 根拠資料

- 資料 9-1-1 青山学院アカデミック・グランドデザイン(既出 資料 4-4-19)
- 資料 9-1-2 財務状況・事業計画書・事業報告書
- 資料 9-1-3 財産目録
- 資料 9-1-4 監事監査報告書・独立監査人の監査報告書(2008年度～2012年度)
- 資料 9-1-5 学長基本方針(既出 資料 2-20)
- 資料 9-1-6 学校法人青山学院寄附行為(既出 資料 1-1)
- 資料 9-1-7 学校法人青山学院 学院執行部と各学校役職者
- 資料 9-1-9 青山学院大学職制規則
- 資料 9-1-10 青山学院大学学則(別記含む)(既出 資料 1-2)
- 資料 9-1-11 青山学院大学大学協議会規則(既出 資料 4-2-6)
- 資料 9-1-12 青山学院大学大学院学則(既出 資料 1-4)
- 資料 9-1-13 青山学院大学専門職大学院学則(既出 資料 1-5)
- 資料 9-1-14 青山学院大学教授会及び専任教授会規則(既出 資料 3-24)
- 資料 9-1-15 学校法人青山学院寄附行為細則(既出 資料 2-5)
- 資料 9-1-16 学校法人青山学院常務理事会規則
- 資料 9-1-17 学校法人青山学院常務委員会規則
- 資料 9-1-18 経営執行会議規則
- 資料 9-1-19 青山学院大学学長候補者選出に関する規則
- 資料 9-1-20 青山学院大学学部長及び専門職大学院研究科長候補者選出に関する規則
- 資料 9-1-21 青山学院大学概要 2013(既出 資料 1-8)
- 資料 9-1-22 教職員採用情報：専任職員
- 資料 9-1-23 学校法人青山学院一般職員人事制度に関する規則
- 資料 9-1-24 学校法人青山学院一般職員人事考課・目標管理制度に関する規則
- 資料 9-1-25 学校法人青山学院一般職員能力開発支援制度に関する規則
- 資料 9-1-26 人事考課の手順書
- 資料 9-1-27 職員研修ガイド
- 資料 9-1-28 メンター制度実施要項

IX-1 管理運営・財務
-管理運営-

資料 9-1-29 青山塾募集要項

資料 9-1-30 2013 年度新人職員研修スケジュール