

9. 管理運営・財務

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。

2011（平成 23）年度以降、理事会は、各年度の事業計画において教育の活性化と財政の健全化を図ることを基本姿勢とし、教育の質的充実、施設設備の充実、学生生活の充実を最重要課題とし、なかでも喫緊の課題として「健全な財政基盤の構築」に取り組んでいる。2013（平成 25）年 8 月、理事長の諮問による経営戦略会議で「健全な財政基盤の構築」を答申し「財政健全化三ヶ年計画」を策定した（資料 9(1)-1）。同じく理事長の諮問機関として教育活性化会議が設置され、理事長諮問の「魅力ある教育を実現するための方策」について検討を行い、その作業部会として教育活性化検討委員会が設置された。その答申は、「熊本学園大学における教育活性化のための取組みについて」（以下、「活性化のための取組み」）として教学における重点目標として位置づけられている（資料 9(1)-2）。これらは、教職員向けの全体説明会や事務職員研修会などにおいて重ねて周知が図られている。

財務については「財政健全化三ヶ年計画」、教学の重要課題については「活性化のための取組み」を実質的な管理運営方針としている。今後、管理運営方針の明文化に向けては、学園内理事会が設置する経営戦略本部が熊本学園経営計画の策定に向けた準備を開始し、2015（平成 27）年 3 月にその進め方の概要が示された。設置学校ごとに中長期計画策定に向けて具体的な取組みを開始する。

本学における意思決定プロセスは、「学校法人熊本学園組織運営規程」において法人ならびに大学の組織運営の規定により明示されている（資料 9(1)-3）。理事会は、「寄附行為」第 4 条に「この法人の業務の決定は、理事会によって行う」と定めており、本学園の最高意思決定機関として位置づけられている（資料 9(1)-4）。また、「学校法人熊本学園組織運営規程」第 2 章第 17 条および第 18 条により理事長、学長、専任教職員の理事で構成される学園内理事会を設置している。学園内理事会は、法人の運営に必要な事項ならびに理事会に提出する案件を審議、決定する。決定事項は、教員に対しては学部長会を通じて教授会に報告され、職員に対しては部課長会を通じてそれぞれ周知が図られる。学部長会は、教育研究の充実を図り大学の運営を円滑に推進することを目的として設置されている協議機関であり、学部間の調整および合意形成が必要な事項を協議する。大学院においては、大学院委員会を設置し大学院に関する重要な事項を審議している。大学院委員会は各研究科委員会にて審議、承認された事項について研究科間の調整および合意形成のための審議を行う。

大学の運営に関する重要事項については運営協議会で協議を行う。運営協議会は、学長、学園内理事、各研究科長、各学部長、教学部長、学生部長、図書館長、国際交流委員長、e-キャンパスセンター長、各研究所長、事務局長および一般職員の部長職以上の者で構成され、大学の運営に関する重要事項について学長の諮問に応じて各部署の責任者が協議する（資料 9(1)-5）。

教授会は、熊本学園大学組織運営規程第 49 条および熊本学園大学学則第 10 条により各学

部に設置され、構成員は専任の教授、准教授、講師および助教としている。教授会の審議事項は、教授会規程で定めており、教育課程の編成、学部の教員選考人事、教員の資格審査のほか、学長が諮問した事項および学部運営に関する事項としている。教授会の議題は、学部長と学科長で構成される学部運営委員会の議を経て教授会に提出される。各学科の教育課程や教員の選考人事に関する議題は、あらかじめ学科所属の専任教員で構成される学科会議、教授会の付託事項を審議する学部内委員会で協議される。

教学部長、学科長、教務部事務部長で構成される教学部会議は、各学部に通ずる教学に関する重要事項について協議し、教授会に提案する機関として設置されており、学部間の調整および合意形成を図る役割を担っている（資料 9(1)-6）。

（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。

本法人は、「寄附行為」第 4 条において、教育基本法および学校教育法に基づき大学等の教育施設を設置することを目的とする旨定めている。また、同 3 条には、私立学校法その他の法令に規定するもののほか、寄附行為の定めるところにより法人運営が行われる旨定めている。

本学園の理事会は、理事長を代表とし、理事 17 名、監事 3 名（寄附行為第 6 条、第 9 条）（資料 9(1)-7）で構成されている。また、法人本部に学園内理事会を置くものとしており（学校法人熊本学園組織運営規程第 2 章第 17 条）、学園内理事会において、理事会に提出する案件の審議ならびに法人運営業務に必要な事項を審議するものとしている。

学長は、「学校法人熊本学園組織運営規程」第 23 条に、「大学長は、校務を掌り、所属職員を統督し、大学を代表する」と定め、大学の代表として教学運営に関して責任を有する。また、寄附行為第 8 条第 1 項第 1 号により、学長は法人の理事に選任され、理事会の構成員として大学の代表として法人の運営に関与する。

学部長は、「学校法人熊本学園組織運営規程」第 26 条第 2 項に「学部長は、当該学部に関する業務を掌理し、所属職員を監督する」と定め、教授会を招集し、教育課程の編成および教員組織に関する事項などの学部運営に関して責任を有している。

研究科長は、研究科委員会を招集し、研究科の教学運営に関して審議し決定するとともに、研究科の教学運営に関して責任を有している。

教授会は、「学則」第 10 条、教授会規程および各学部の教授会規程細則に則り運営されている（資料 9(1)-8、資料 9(1)-9）。研究科委員会は、研究科委員会規程に則り運営される（資料 9(1)-10、資料 9(1)-11）。

学長、学部長および研究科長の選考については、現在、構成員による選出が行われており、構成員の意向を反映する適切な選考方法となっている。

学長の選出は「熊本学園大学学長選任規程」第 1 条に「人格高潔、学識すぐれ、かつ学校運営に関して識見豊かな者とし、この規程に定めるところにより、理事会において選任する」と定めており、選考方法については、熊本学園大学学長選考規程に定めており、規定に基づき選考している（資料 9(1)-12）。

学部長の選出は、各学部の教授会規程細則に「教授会において教授のうちからこれを選出する」と定めており、選考方法については、各学部教授会で審議し決定している。

研究科長の選考方法についても、各研究科委員会で審議し決定している（資料 9(1)-13、資料 9(1)-14）。

以上の管理運営に関する諸規程に則り、各部局は業務を遂行している。

なお、現在、2015（平成27）年4月1日施行の改正学校教育法に対応し、学長の権限と責任の明確化、学長の補佐機能の強化、教授会等の役割の明確化について諸規程の見直しとともに体制づくりを検討している。

（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。

本学の事務組織および事務分掌は、事務組織分掌規程に規定し、整備している。学校経営を取り巻く環境の変化の中、指揮系統を明確にして情報と経験を共有し、的確かつ迅速に諸課題の取り組めるよう事務局の改編が行われた。2010（平成22）年11月1日付で事務組織に2部を新設し、法人部、総務部、教学部、学生支援部、学術文化部の5部体制となった。現在は総合企画部（法人企画課・広報室・入試課）、総務部（総務課・人事課・経理課・管財課）、教学部（教務課・大学院事務室・情報教育課・国際教育課）、学生部（学生課・就職課）、学術文化部（学術文化課・図書情報課）の5部体制である。このほかこれら事務組織に属さない理事長直轄の内部監査室を置く。付属施設の事務については、図書館は図書情報課、研究所および高度学術研究支援センターは学術文化課、教育センターは教務課、高大連携センターは入試課が担当する。すべての部そして部所属各課には課長以上の管理職を配置し、それを事務局長が統括している。また、事務局長が理事として理事会での議決権を有し本学園の経営に参画している。

教学に関しては、教学部会議、国際交流委員会、学生部委員会などの組織運営規程第53条に定める協議・審議機関や大学院の重要事項を審議する大学院委員会などの各会議および委員会に管理職者が参画しており、本学における意思決定プロセスの一端を担っている。

「活性化のための取り組み」に重要な課題として取り上げられている学生の居場所づくり、ICTの活用、地域連携や高大連携など近年特に重要度が増している事項についても、学生課、教育センターと「なんでも相談室」の連携による学生支援や、教務課、情報教育課とe-キャンパスセンターによるICTの活用、学術文化課による地域連携への取組み促進、入試課による高大連携への支援などが展開され、大学運営に必要な新たな業務に対応している。

また、後述する「事務職員会」は、職員の資質の向上、円滑な事務の遂行、管理運営への協力を通じて本学の発展に寄与することを目的に組織されており、「事務職員会規程」第4条(3)において「本学の管理運営に必要な事項の調査、研究」をその事業の1つに挙げている。運営の主体である常任委員会や必要に応じて設置される専門委員会では、ワーキンググループの形式をもって学内の管理・教学を問わず課題の解決のための検討にあたる。

2014（平成26）年5月1日現在、専任職員85名は管理部門（法人業務兼大学業務系）に30名、教学部門（大学業務系）に55名が配置され、さらに嘱託職員および再雇用職員ら124名、事務職員総数209名で業務を遂行している。管理部門に3割、教学部門に7割のバランスで人員を配置し、教育支援、学生支援の充実と強化を維持している（資料9(1)-15 表34）。

（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。

事務職員を対象とした人事評価制度は導入していないが、意欲の向上と業務改善を図るため、人事異動にあたっては、所属長による課員のヒアリング、事務局長による所属長のヒアリング

を実施している。また、「人事異動に関する調書」の提出を求め、各自が現状や課題を自己点検・分析し、目標設定や業務改善について上司とともに考えることにより意欲・資質の向上につながられるよう図っている。また定期的な人事異動を実施している。人事異動の際は同一部署での勤続が長くなならないよう配慮しているが、近年の専任職員数減少に伴い、やや困難になってきている。

スタッフディベロップメント（SD）の実施については、「大学の方針・目標を理解して現状を分析し、課題を明らかにして、考え解決できる職員」を職員研修や職員採用の際に、目指す職員像・求める職員像として掲げ、各人の体系的なプログラム構築までは至っていないものの「一般職員研修規程」に基づいた各種研修を実施するとともに、個々の自己研鑽を支援するよう予算措置を行い、職員全体の資質向上を図っている。「一般職員研修規程」での研修は、「部局課別研修」、「階層別研修」、「部外研修」、「国内視察研修」、「海外視察研修」、「全職員研修」がある（資料 9(1)-16）。

部局課別研修は、毎週水曜日15時から17時までの時間帯において業務に支障のない範囲で各部課長の判断で研修ができるようになっているが、業務繁忙などの理由で近年は活用ができていない。

部外研修は、担当業務についての専門知識・技能を習得させ業務遂行能力の向上を図るため、文部科学省や私立大学協会などの私学団体、各種機関が主催する研修会に年間一人一回以上参加できるよう予算措置をとっている。また、担当業務に関わらず大学職員として必要な資質向上と自己啓発を促すため、職員が自己研鑽として自主的に研修する際、経費を補助し支援している。このほか、一般社団法人大学コンソーシアム熊本が県内加盟大学と合同で行う「中堅職員向け研修」、「中堅職員ステップアップ（フォローアップ）研修」、「主任・管理職研修」に経験年数に応じた職員を順次参加させることにより、必要な知識やスキルの習得ができるようにしている。

これらの研修については、報告書の提出を求め、報告書は事務局ネットワーク上で閲覧できるようにしている。また、職員総会で報告の機会を設けるなど、研修成果を発表・報告することにより、研修受講者への総括の機会の提供とあわせて事務局全体への研修成果の還元と情報の共有を図っている。

海外視察研修は、年間2名を約1ヶ月にわたって派遣できるようになっている。中堅から若手職員が夏期休業期間を利用し語学研修や教育機関の視察を行っているが、2011（平成23）年度を最後に希望者がでていない。

全職員研修は、夏期休業期間中に専任職員全員が参加し、テーマに沿った内容で1日研修を行い、職員全体の共通認識の形成や一体感の醸成に役立っている。部門別実施し課題解決につながるケースや研修当日のみならず事前準備（研修）や研修実施後の事後研修に比重をかけて階層別実施するケースもある。研修の総括として、終了後全職員に原則として報告書の提出を義務づけている。

新入職員研修は、入職前の3月実施に加え、入職後早い時期にテーマごとに入職2～3年目の職員を交えた形で継続して実施している。

このほか適宜SDに関する講演会などを行っている。

一般事務職員で構成する事務職員会は、「事務職員会規程」第3条に「建学の精神にのっとり、職員としての職務の重要性にかんがみ、資質の向上に努め、円滑な事務の遂行を図り、本

学の管理運営に協力し、その発展に寄与することを目的とする。」と定めている(資料9(1)-17)。3ヶ月に1回開催される定例の職員総会においては、事務局長により法人・大学事務の運営の方針や現状などが報告され、職員一同が方針・目的を明確にして取り組む、共通認識を形成できる場となっている。また経営および教学にかかる問題などを提議、検討できる場としての役割も担っている。

2. 点検・評価

① 効果が上がっている事項

2015(平成27)年度から施行される改正学校教育法への対応に関連して教学ガバナンスの見直しを行い、意思決定手続きの明示、学長の権限と責任および教授会の役割を明確にした体制が整備されつつある。

SDの実施については、各種研修参加者が終了後報告書を提出し、提出された報告書は全職員が閲覧できるようにしている。また、中堅職員研修については研修で学んだ業務改善を実際に各職場で実践し、その成果を職員総会で報告するなど研修成果を広く全職員へ還元し、情報の共有ができています。

事務職員の大学経営・教学運営への積極的な参画をより一層促進するものとして、事務職員会とその運営機関である常任委員会の活発化を図っている。常任委員会によるワーキンググループ形式を中心として、積極的に新たな事業の企画立案や課題解決にあたっている。

② 改善すべき事項

本学志願者、入学者の減少や厳しい財政状況が続く中、「財政健全化三ヶ年計画」および「活性化への取り組み」などの計画に加え、法人としての総合的な中長期計画の策定が急がれる。

事務職員の意欲や資質向上を図り、人事考課に基づく適正な業務評価の導入、一般職員研修規程の見直しと体系的な研修制度の確立が今後の課題である。

3. 将来に向けた発展方策

① 効果が上がっている事項

SDに関しては、これまでの学内での活動に留まらず、研修および研究発表を大学コンソーシアム熊本のSD検討部会と共同開催の形式をとるなど学外とのつながりを活かしたものとして発展させていく。

事務職員会については、必要に応じて設置する専門委員会の活性化を図り、職員の積極的な姿勢を法人・大学経営、教学運営に活かすことができるよう規定改正による整備を進めている。

② 改善すべき事項

一般職員研修については、多様な研修体系的に整備することで効果的なものにできると考えられ、検討に入る。

4. 根拠資料

- 9(1)-1 平成 25 年度事業報告書
- 9(1)-2 熊本学園大学における教育活性化のための取組みについて (既出 資料 6-1)
- 9(1)-3 学校法人熊本学園組織運営規程
- 9(1)-4 学校法人熊本学園寄附行為
- 9(1)-5 熊本学園大学運営協議会規程
- 9(1)-6 熊本学園大学教学部会議規程 (既出 資料 6-4)
- 9(1)-7 熊本学園理事会名簿
- 9(1)-8 熊本学園大学教授会規程 (既出 資料 3-1)
- 9(1)-9 熊本学園大学商学部教授会規程細則 (既出 資料 3-2)
- 9(1)-10 熊本学園大学大学院商学研究科委員会規程 (既出 資料 3-6)
- 9(1)-11 熊本学園大学専門職大学院会計専門職研究科委員会規程 (既出 資料 3-10)
- 9(1)-12 熊本学園大学学長選考規程
- 9(1)-13 熊本学園大学大学院研究科長の選出に関する内規
- 9(1)-14 熊本学園大学専門職大学院研究科長の選出に関する内規
- 9(1)-15 大学データ集 (既出 資料 3-14)
- 9(1)-16 熊本学園大学一般職員研修規程
- 9(1)-17 熊本学園大学事務職員規程