

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

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

大学運営に関する方針

1. 少子化、グローバル化等による外部環境の変化に応じて機動的かつ効率的に対応するために、学長のリーダーシップのもと適切な大学運営に努める。
2. 大学の理念及び目的を具現化するために中期の経営計画を策定し、教育の充実と向上を図る。

熊本学園大学は、学校法人熊本学園が設置する4つの設置学校の一つとして、建学の精神である「師弟同行」「自由闊達」「全学一家」に基づき、「学則」第1条の使命・目的（資料1-1【ウェブ】）を達成するため、上記の「大学運営に関する方針」（資料2-34【ウェブ】）を定めている。また、2020（令和2）年度に、2021～2025年度（令和3～7年度）の5ヵ年間で対象期間とした「学校法人熊本学園 第2次中期経営計画（2021～2025年度）」を策定し、熊本学園が2025（令和7）年度にあるべき姿として、大学及び他の設置学校が共有する将来像を明示している（資料1-10）。

第2次中期経営計画においては、将来像を達成するために、本学園及び教職員が経営や業務遂行にあたり取るべき姿勢を「行動指針」として示した上で、各設置学校共通の戦略・戦略目標を定めた「中期計画」を置いた。それらを踏まえ、本学において具体的な行動の目標となる「設置校目標」を立てた上で「行動計画」を策定し、明示している（資料1-10）。

2. 学内構成員に対する大学運営に関する方針の周知

「大学運営に関する方針」については、本学ウェブサイトにて公表（資料2-34【ウェブ】）しており、また、第2次中期経営計画において学園の各設置学校が共有する「将来像」「行動指針」「中期計画」及び大学が策定する「行動計画」においては、教員に対しては教授会（資料10-1-1）、また、事務職員に対しては部課長会を通じて周知、説明を行っている（資料10-1-2）。特に、大学行動計画については、その作成過程において、教授会及び職員向け説明会を通じて原案作成依頼を行った。

2021（令和3）年2月末の理事会・評議員会において承認された後、「第2次中期経営計画に関する説明会」を実施し、説明会後に欠席者向けに説明動画を配信するなど、学内構成員への周知を図った（資料10-1-3）。さらに、大学ウェブサイトの教職員専用ページにおい

て、説明会資料、大学行動計画等、関係資料の共有を図っている。

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

- ①学長の選任方法と権限の明示
- ②役職者の選任方法と権限の明示
- ③学長による意思決定及びそれに基づく執行等の整備
- ④教授会の役割の明確化
- ⑤学長による意思決定と教授会の役割との関係の明確化
- ⑥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
- ⑦学生、教職員からの意見への対応

評価の視点2：適切な危機管理対策の実施

1. 適切な大学運営のための組織の整備

①学長の選任方法と権限の明示

学長候補者の資格は、「熊本学園大学学長選考規程」（資料 10-1-4）第 2 条に定められている。同規程に基づいて、学長候補推薦委員会が推薦した候補者から選挙により選出され、「熊本学園大学学長選任規程」（資料 10-1-5）により、理事会の決議を経て選任される。候補者推薦は、有権者である専任教員（教授会構成員）、専任事務職員の課長補佐以上及びその他専任事務職員から互選された 15 名の投票によるものであり、10 票以上の得票者が学長候補者名簿に登載される。この候補者の中から同じ有権者による選挙を行い、有効投票の過半数を得た者が学長候補者として選出される。学長の任期は 4 年、再選された場合の任期は 2 年で、引き続き通算 8 年を超えて在任することはできない。

学長の役割と権限については、「学校法人熊本学園組織運営規程」（資料 6-3）第 23 条に「学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督し、大学を代表する。」と定めてあり、学長が大学の包括的責任者としての職務と権限を有しており、本学ではこれに則り権限を行使している。学長は、円滑な大学運営を行うために、教育研究評議会（資料 2-12）、学部長会（資料 10-1-6）、大学院委員会（資料 10-1-7）、教授会（資料 6-25）、研究科委員会（資料 10-1-8、資料 10-1-9、資料 10-1-10、資料 10-1-11、資料 6-27）に審議や意見の集約を求め、適切な意思決定に結び付けている。

人事に関わる学長の権限としては、副学長は学長が推薦し常任理事会が承認する（資料 10-1-12）他、研究科長、学部長他、教学役職員の任命権（資料 10-1-13）、教員の採用決定権が委ねられている（資料 6-26）。

②役職者の選任方法と権限の明示

学長の職務執行を支える体制として、副学長、学長室長を置き、学長のリーダーシップのもと、役割を分担しながら大学運営が行われている。

副学長の役割は、「学校法人熊本学園組織運営規程」第 26 条に「副学長は、学長を助け、

命を受けて校務をつかさどる。」と定められている。副学長の選考については、「熊本学園大学副学長に関する規程」(資料 10-1-12)により、学長が適任者を理事長に推薦し、常任理事会の承認を得て理事長が任命する。任期は原則として2年であり、再任を妨げない。現在は副学長3名体制で、学長裁定「副学長の職務の範囲について」(資料 10-1-14)により、それぞれの職務を担っている。

学長室長は、「熊本学園大学役職員選任規程」(資料 10-1-13)第12条により、学長が、教育研究評議会の意見を聴いたうえで、専任の教職員のうちから指名し、学長室長が専任教員の場合は学長が任命する。任期は副学長と同様に原則として2年であり、再任を妨げない。学長室長の役割は「学校法人熊本学園組織運営規程」第39条の5に「学長室長は、学長の諮問を受け、教育研究に関する調査分析および企画立案業務を掌理する。」と規定されており、学長のビジョンを具体化し、大学の将来構想を実現すべく、学長室企画会議において、適切な情報を提供し企画立案を行っている。

その他の役職者については、教務部長、学生部長の選出は、「熊本学園大学教務部長および学生部長選出規程」(資料 10-1-15)による全学部の教授会構成員の選挙、研究科長は「熊本学園大学大学院研究科長の選出に関する内規」(資料 10-1-16)、「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」(資料 10-1-17)による各研究科委員会構成員による選出、学部長は各学部の教授会規程細則(資料 6-7、資料 6-8、資料 6-10)及び「熊本学園大学外国語学部役職選考に関する内規」(資料 10-1-18)によって、各学部教授会構成員による選出が行われており、いずれも構成員の意向を反映する適切な選考方法となっている。

③学長による意思決定及びそれに基づく執行等の整備

学長の役割と権限については、「学校法人熊本学園組織運営規程」第23条に「学長は、校務をつかさどり、所属組織を統督し、大学を代表する。」と定めている。

学長の職務執行を支える体制として、学長を助け、命を受けて校務をつかさどる副学長、学長の諮問を受け、教育研究に関する調査分析及び企画立案業務を掌理する学長室長を置き、学長の指示のもと役割を分担しながら大学運営が行われている。また、大学の教育研究に関する重要な事項を審議し、学長の意思決定を補佐する教育研究評議会、大学の教育研究の充実をはかり、大学の円滑な運営を推進するために学長の決定を補佐する学部長会、大学院の教育研究に関する重要事項について審議する大学院委員会、教育研究に関する事項を審議する教授会、大学院各研究科の教育研究に関する事項を審議する研究科委員会等を設け、学長の職務執行を支える体制を整備している(資料 6-3)。

④教授会の役割の明確化

教授会については、「学則(資料 1-1【ウェブ】)」第10条において、「学長が次に掲げる事項について決定を行うに当たり、意見を述べるものとする。」として、「(1)学生の入学、編入学、転入学、再入学及び卒業、(2)学位の授与、(3)前二号に掲げるもののほか、教育研究に関する重要な事項で、教授会の意見を聴くことが必要なものとして学長が定めるもの、としているほか、教授会の権限及び運営については、「熊本学園大学教授会規程」(資料 6-25)や各学部の教授会規程細則(資料 6-7、資料 6-8、資料 6-9、資料 6-10)を設けて必要な事項を定めている。

大学院に関しても、「大学院学則（資料 1-2【ウェブ】）」第 46 条及び「専門職大学院学則（資料 1-3【ウェブ】）」第 42 条第 2 項において同様に定めており、教授会や研究科委員会（資料 10-1-8、資料 10-1-9、資料 10-1-10、資料 10-1-11、資料 6-27）の役割は明確となっている。

⑤学長による意思決定と教授会の役割との関係の明確化

2015（平成 27）年 4 月の学校教育法の一部改正をふまえ、本学では「教育研究に関する重要な事項で、教授会の意見を聴くことが必要なものについて」を定める形で「学則」第 10 条を補完、強化しており、これをもって教授会は学長に対して意見を述べる役割であり、最終的な意思決定権者は学長であることが明確化されている（資料 10-1-19）。

⑥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

法人組織は、理事会が予算、借入金及び基本財産の処分、事業計画、寄附行為等の主要規程の制定、改廃等を行うことに加え、学園の経営企画、人事、財務、管財、広報、ICT 環境の整備、収益事業等の業務を担う事務組織を配置している（資料 10-1-20）。

本学園の理事会は、理事長を代表とし、理事 17 名、監事 3 名（資料 1-17【ウェブ】）で構成され、その役割を「学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する」としている。法人本部には常任理事会を置き、理事会に提出する議案の審議並びに日常業務執行に必要な事項を審議する（資料 10-1-21）。併せて、大学の運営に関する重要な事項については、大学運営審議会を置き、理事長の諮問に応じる体制としている（資料 10-1-22）。

教学組織は、大学が行う教育、研究及び地域貢献に関する諸組織を配置し業務を遂行しており、常任理事会が掌る「学校法人熊本学園組織運営規程」（資料 6-3）に、学長・学部長等役職者や教授会等、大学の業務を遂行するにあたり必要な決定を行う諸機関の役割及び権限について、各規程を統括して表記している。

教授会は、「学則」第 10 条、教授会規程及び各学部の教授会規程細則に則り運営されている。同様に、研究科委員会は、「大学院学則」第 46 条、「専門職大学院学則」第 42 条及び各研究科委員会規程に則り運営される。

「学則」では、第 7 条において学長の役割を「大学の全ての校務をつかさどり、教職員を統督する。」とし、大学の代表として教学運営に関して責任を有することを明確にしている。同第 7 条の 3 では、学部長について「学部に関する校務をつかさどる。」と定め、教授会を招集し、教育課程の編成及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することを明確にしている。同様に、「大学院学則」第 41 条の 2 及び「専門職大学院学則」第 39 条において、研究科長は「研究科に関する校務をつかさどる。」と定め、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、責任を有することを明確にしている。

なお、「寄附行為」（資料 1-17【ウェブ】）第 8 条第 1 項第 1 号により、学長は学校法人の理事に選任され、同第 2 号により学長の推薦する教職員 2 名以上 3 名以内が理事に選任される。理事会と教学組織との十分な意思疎通を図るため、役員構成は大学の意向が適切に反映されるよう配慮している。これにより、理事会と教学の各々のガバナンスの両立を担保している。

⑦学生、教職員からの意見への対応

学生からの意見を把握する方法として、本学では熊本学園大学大学生活の充実・発展に関する運営協議会（資料 7-85）（以下、「運営協議会」）ならびに、熊本学園大学福利厚生運営委員会（資料 7-86）（以下、「福利厚生運営委員会」）の開催、「しょうがいのある学生との懇談会」、「学生生活実態調査」（資料 10-1-23）の実施等が挙げられる。

運営協議会は、例年 3 月ごろに開催され、大学及び学生生活に密接な関係を有する諸問題について協議することによって、本学及び学生生活の充実発展に資することを目的としている。構成メンバーは、学生 14 名、専任教員 6 名、専任職員 7 名である。開催にあたっては、事前に学生側が大学側へ要望を提出し、要望を受けた大学側は、要望に関連する部署と情報共有を行い、回答を作成する。会議では学生部長や事務局長などが回答を行い、学生側と大学側との意見交換が行われる。これまで学内の無線 LAN 環境の拡充や、トイレ施設改修など多くの要望が出され、キャンパス環境の改善に役立ってきた（資料 7-87）。

また、福利厚生運営委員会については、前述の運営協議会とほぼ同じ時期にほぼ同じ構成メンバーで開催されるが、福利厚生施設の管理運営及び厚生事業について協議し、その充実発展に寄与する事、特に学生食堂など学生の福利厚生にかかわる事柄について議論がなされている。こちらも、開催にあたっては、学生側から大学へ事前に要望が提出され、会議の席上で大学側から回答がなされ、活発な意見交換がなされている。

しょうがいのある学生との懇談会とは、年 1 回、しょうがい等のある学生（10 名程度）が大学側（学長をはじめとする大学関係者（25 名程度））の前で、直接、大学生活を送る上で改善・要望等、意見を言える場である。しょうがいの有無に関わらず、教育の機会を均等に保障していくことを目的とした取組みの 1 つである。懇談会開催にあたっては、事前にしょうがい等のある学生の意見や要望を聴取し、関連部署等へ情報提供の上、懇談会で意見交換を行う。しょうがい等のある学生からのより具体的な意見や要望を受けて、施設等の物理的環境の整備や充実した修学支援の提供に繋がっている。懇談会での意見交換の内容については、教授会においても報告され、全学的なしょうがい学生支援体制の構築に向けた情報共有を行っている（資料 7-88）。

学生生活実態調査については、5 年に 1 回の頻度で全学生を対象に実施しており、直近では 2019（令和元）年度に実施した。調査項目は、学生の生活状況や学習環境の調査などの他に、大学への意見や要望が含まれており、在学生約 5,000 名のうち、半数近い約 2,500 名から回答を得た。アンケート結果は冊子にまとめられ、学生部委員会、学部長会に報告され、情報の共有がなされた（資料 10-1-23）。今回の調査では、学生食堂の改善について多くの意見・要望が出されており、福利厚生運営委員会でも学生食堂について度々要望が出されていたため、それに応える形で 2021（令和 3）年度に学生食堂の改修工事を実施した。

このほか、学生が参加し、意見・要望を言える場として熊本学園大学西合志研修所運営委員会（資料 7-90）、熊本学園大学学生会館管理運営委員会（資料 7-91）、熊本学園大学体育施設管理運営委員会（資料 3-31）、熊本学園大学学生寮委員会（資料 7-92）があり、年に 1～2 回、または必要に応じて開催され、各委員会で要望等が出れば、関係部署と調整し、対応を検討する体制をとっている。

教職員からの意見については、「寄附行為」第 17 条第 3 項(1)に、「この法人の教職員のうちから選任された者 6 名以上 11 名以内」による評議員として、8 名の大学教員、2 名の職員を選出しており、これら評議員は、同「寄附行為」第 22 条に基づき、評議員会において、事業計画、予算の決定、事業に関する中期的な計画等についての意見を述べることができる。

さらに、事務職員については、定期的実施している課員面談の際に面談シートの提出を

求めているが、そのなかで所属部署に関わる課題、改善案を自由記述として意見を述べることができるようにしている。提出された意見は、課員と所属長との面談、所属長と事務局長の面談を通して共有するとともに、課題解決や改善につながるように努めている。

2. 適切な危機管理対策の実施

本学は発生する危機に迅速かつ的確に対応するため、危機管理体制及びその他基本事項を定め、本学の学生、教職員の安全確保を図り、社会的責任を果たすことを目的として、危機管理委員会（資料 2-11）を置いている。委員長を学長とし、自然災害、火災、重大な事件・事故、重篤な感染症等を扱い重要事項の審議を行い、迅速に対応できる体制を整えている。

2016（平成 28）年の熊本地震では、前震が起きた 4 月 14 日翌朝に第 1 回危機管理委員会を開催した。本震が発生した 16 日には第 2 回の同委員会を開催し、4 月 21 日に「熊本学園大学危機管理規程（資料 2-11）」第 8 条第 2 項に基づき対策本部を設置して、安否確認、施設復旧、学生支援、授業再開準備などの対応を行った（資料 10-1-24）。また、帰宅困難者を受け入れる避難所を自主的に開設し、多くのしょうがい者や高齢者、ペット同伴者など断ることなく受け入れ、この活動はのちに「熊本学園モデル」と呼ばれる（資料 10-1-25）。このような避難所運営の経験から、地震後に備蓄倉庫を設置し、帰宅困難者への対応のため非常食、飲料水、生活必需品等を備えている（資料 10-1-26）。

教育環境面では、一部の校舎（1・2・3 号館）は熊本地震により解体せざるを得なくなり、その跡地に新築した校舎の「新 1 号館 みらい」には、車椅子のまま避難できるスロープを設置し、しょうがいを持つ学生への配慮を行っている（資料 10-1-27）。

熊本地震を教訓に、2016（平成 28）年 5 月に災害時の危機管理態勢を強化するために全学態勢で避難訓練を実施し、その後も年に 1 度、学生、教職員全員が参加するかたちで避難訓練実施をしている（資料 10-1-28）。

新型コロナウイルス感染症への本学の対応については、「熊本学園大学危機管理委員会規程」第 8 条第 2 項に基づき対策本部を設置して、第 1 回会議を 2020（令和 2）年 3 月 23 日に開催し、これまで通算 164 回（令和 4 年 2 月 25 日現在・毎週水曜日）開催しており、学生教職員等の安心・安全を第一に感染対策に努めている（資料 10-1-29）。

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

- ①内部統制等
- ②予算執行に伴う効果を分析し検証する仕組みの設定

1. 予算執行プロセスの明確性及び透明性

①内部統制等

②予算執行に伴う効果を分析し検証する仕組みの設定

予算編成は、中期経営計画に基づき、収支見通し、施設設備計画、ICT 計画、入試状況など踏まえ、常任理事会で基本方針（資料 10-1-30）を策定し、その基本方針に基づき予算大綱を定める。その後、予算単位の長である研究科長、学部長、研究所長、事務局の管理職な

どに対して、基本方針、予算大綱の説明を行うことにより学内に周知している。予算単位ごとに基本方針に基づいて予算原案を作成し、経理課に提出する。予算原案を経理課で整理し、学園内理事を中心としたメンバーでヒアリングを実施し、必要性、重要性、適切性などを検証し、常任理事会で審議した後、評議員会の意見を聞き、理事会で最終決定している。決定した予算は、予算単位ごとに決定通知の配付とシステムに反映することにより周知している。

予算執行は、「学校法人熊本学園経理規程」（資料 10-1-31）の予算執行手続きに基づいて行われている。執行金額により決裁権者を定めており、稟議決裁により執行している。また、「学校法人熊本学園経理規程」において、案件が 100 万円以上であれば 3 社以上の見積合わせが必要であることを定めている。予算執行はシステム化しているため、起票時点で予算残高のチェックができるようになっている。伝票は予算単位の長が承認のうえ最終的に経理課へ提出し、伝票及び証憑書類の内容が適正であるか、勘定科目、金額等を確認し支払いを行っている。予算単位の長は、執行状況を把握するとともに、予算と実績との比較検討を行い、予算の範囲内で最も経済的かつ効率的な執行となっているか確認をしている。

このような予算執行をはじめとする内部統制を確かなものとするため、理事長のもとに内部監査室を置き、学園の業務全般についての執行状況を自律的に検証し、不正・誤謬の防止や適正な業務執行を促している。その他、監査法人と監事とも連携して監査を実施している。

予算執行に伴う効果を分析し検証するしくみとして、予算編成時に、経理課、総務部長及び事務局長等を中心に前年度の予算執行状況を確認し査定を行ったうえで予算原案を作成し、常任理事会において審議することになっている。新規の案件であれば「事業評価シート（資料 10-1-32）」の提出を義務化し、予算執行後の評価を確認している。その他、必要に応じて予算単位ごとにヒアリングを実施することで、予算執行に係る PDCA サイクルを稼働させている。

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。

<p>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</p> <ul style="list-style-type: none">①職員の採用及び昇格に関する諸規程の整備とその適切な運用状況②業務内容の多様化、専門化に対応する職員体制の整備③教学運営その他の大学運営における教員と職員の連携関係（教職協働）④人事考課に基づく、職員の適正な業務評価と処遇改善
--

1. 大学運営に関わる適切な組織の構成と人員配置

①職員の採用及び昇格に関する諸規程の整備とその適切な運用状況

学校運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に取り組めるよう、本学の事務組織は、総務部（企画課、総務課、秘書室、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、インクルーシブ学生支援センター事務室、就職課）、学術文化部（学術文化

課、図書情報課)の4部体制と事務局長直轄のICT統括室、広報室、入試課、また事務組織に属さない独立の内部監査室で構成されている(資料10-1-33)。すべての事務組織は「学校法人熊本学園事務分掌規程」(資料10-1-20)及び「熊本学園大学事務組織分掌規程」(資料10-1-34)によって定められた事務分掌により、その事務機能を分担しており、附属施設(図書館、研究所、センター等)の事務についても、関連部署が担当している。各部署の業務内容や、その業務に必要とされる人材の適性やスキルとを照らし合わせながら、定期的な人事異動を通して適正な人員構成と配置を行い、すべての部署には課長以上の管理職を配置し、これを事務局長が統括している。さらに、事務局長は、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。

職員の採用は、退職予定者数と組織構成に基づいて、常任理事会で採用枠の承認を経た後、「熊本学園大学部課長会規程」(資料10-1-35)により、部課長会で採用スケジュール・選考方法を決定し公募している。応募者の選考は部課長会の構成員である管理職者が中心に行い、応募書類、小論文等の筆記試験、面接、適正検査等の評価を総合的に判定し、採用候補者を部課長会で選定後、常任理事会において採用内定者として決定している。

業務の多様化に対応するため、近年は、専門的な知識や他業種勤務経験を有し、即戦力となる中途採用者の割合が増えたが、職員の年齢構成を考慮しながら、適宜、新卒採用を行っている。

昇格に関しては、経験年数、在級期間等の人事データをもとに勤務実績等を総合的に評価し、常任理事会の審議を経て決定している。事務職員を対象とした人事評価制度の導入は急務であり、その推進に向けて具体的な取組みを始めている。

②業務内容の多様化、専門化に対応する職員体制の整備

業務内容の多様化と専門化に対応する職員体制とするために、教学部門においては教育センター(教育・学習支援室)、学生部門においては就職相談室に元高等学校長や一般企業の定年退職者等の経験豊富な人材を嘱託職員として採用し、学生の修学・就職支援の強化を図っている。

2016(平成28)年4月に設置したインクルーシブ学生支援センターには、しょうがい学生支援室、なんでも相談室、保健室を置き、キャンパスソーシャルワーカー、臨床心理士、司法書士、保健師、看護師等、専門知識を持った職員(専任・非常勤)が、しょうがいのある学生等の修学支援、学生相談、学生の保健管理に関する専門的業務を行い、連携して支援をしている。また、ボランティアセンターには、学生等によるボランティア活動を推進するため、専門的知識を有するボランティアコーディネーターを配置している。

その他の部署においても人材の育成並びに専門職員を活用しながら、最適な職員体制、人員配置を行っている。

③教学運営その他の大学運営における教員と職員の連携関係(教職協働)

本学においては、学長をはじめ、教員から選出される副学長、教務部長や学生部長、各研究科長、学部長、センター長等と各事務担当部署とが連携して、教学運営及び大学運営の方針のもと、課題を共有し具体的な取組みに向けた方策の検討を行っている。

教学運営に関しては、「学校法人熊本学園組織運営規程」(資料6-3)第53条に定める学

部長会、国際交流委員会、学生部委員会等の協議・審議機関や、大学院の重要事項を審議する大学院委員会等の各会議及び委員会に事務職員の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。

また、専任の事務職員で構成される事務職員会は、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、「熊本学園大学事務職員会規程」（資料 10-1-36）第 4 条第 1 項第 3 号において、「本学の管理運営に必要な事項の調査、研究」をその事業の一つに挙げている。運営の主体である常任委員会を中心に、全事務職員が情報を共有し、学内の教学、管理を問わず課題の解決のための検討にあたるしくみとなっている。

④人事考課に基づく、職員の適正な業務評価と処遇改善

人事考課に基づく、職員の適正な業務評価と処遇改善に向けては、2019（令和元）年度から新しい人事制度の検討を行っているが、制度導入には至っていない。第 2 次中期経営計画の法人部門の行動計画の取組みのひとつに「職員の能力を向上させる仕組みの構築」を掲げており、その中で人事評価制度についても検討している。

現在は人事評価を行っていないものの、所属長は課員の育成を目的とした面談を年に 2 回程度行い、半期の振り返りを含めた自己点検・評価、個人のキャリアデザイン等を確認し、個人及び所属部署の目標設定や業務改善について所属長とともに考えることにより、課員の意欲・資質の向上につなげられるよう取り組んでいる（資料 10-1-37）。また、事務局長は所属長との面談を行い、各部署の業務計画の進捗状況や課題、目標及び課員との面談結果等をヒアリングするとともに、管理職としての役割や事務局が定める目標を確認し、事務局が一体となって学園・大学運営に取り組むべく体制を整えている。

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

2017（平成 29）年度の大学設置基準の改正による SD 義務化以降、学長を委員長とする「熊本学園大学ファカルティ・ディベロップメント委員会」（資料 6-32）が、「教職員に求める能力（資料 10-1-38【ウェブ】）」に基づき、全教職員向けの FD・SD 企画として各種研究会・講演会の企画を行い、大学全体として組織的に取り組んでいる（資料 10-1-39）。2017（平成 29）年度は「高等教育機関における障害学生支援と合理的配慮」、2018（平成 30）年度は「求められる内部質保証とその実践（第 3 期認証評価の視点から）」、2019（令和元）年度は「第 3 期の大学評価と点検・評価のポイント」として、第 3 期大学評価で重視される内部質保証システムの有効性について教職員の共通認識を形成した。

これ以降は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のための各種対策を講じたことに関連し、2020（令和 2）年度は遠隔授業の実施に関し、情報セキュリティの重要性の再認識を目的とした「情報セキュリティについて」、2021（令和 3）年度は、新型コロナウイルス感染症に関する最新の正しい知識の習得と学内でクラスターを発生させないための感染予防対策について理解を深め、学生支援能力をさらに向上させることを目的とした「新型コロナウイ

ルス感染症の対策」を実施した。なお、2020（令和2）年度と2021（令和3）年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点から、事前収録動画のオンライン視聴の形式の開催とした。

事務職員のSDに関しては、「教職員に求める能力」（資料10-1-38【ウェブ】）を明示したうえで、「熊本学園大学一般職員研修規程」（資料10-1-40）及び毎年度の「SD実施方針」（資料10-1-41）に基づき各種研修を実施している。

これらの研修後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、後述の事務職員会で研修報告の場を設けることにより、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。

「熊本学園大学一般職員研修規程」で定めている階層別研修の一つである新入職員研修では、就任前の3月に全体的な研修を行い、就任後はテーマごとに就任2～3年目の職員を交えた形で継続的に実施している。

管理職研修では、取組みを始めている業務評価、処遇への反映を見据えた人事評価者の育成と管理職のマネジメント能力の向上、ひいては事務局の強化を目的に、2019（令和元）年度に6回に渡ってマネジメント研修を実施した（資料10-1-42）。

部外研修では、担当業務の専門知識・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、私立大学協会等の私学団体の他、各種機関が主催する研修会、各部署が加盟している他大学との研修交流会に年間1人1回以上参加できるようにしている。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「新入職員研修」、「中堅職員向け研修」、「中堅職員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ている。必要な知識やスキルの習得とともに、各大学が抱える悩み・課題の解決に向けて参加者が活発に意見・情報交換することで、本学においても課題解決の手がかりを得ることができ、以後の業務遂行・向上に有用に働いている。

海外視察研修は、毎年2名を派遣出来るようになっているが、2018（平成30）年度以降は希望者が出ておらず、派遣できていない。海外研修の利用はなかったものの、学内で開催される交換教員による教職員向け語学講座（中国語講座・韓国語講座）には語学習得に意欲ある職員が参加している。

全職員研修は、一般職員全員が参加し、毎年度テーマに沿った内容で研修を行っている。経営・教学の方針、入試広報・就職支援他、各部署の具体的な取組みや成果を共有することで、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。

さらには「スキルアップ研修」を設け、個々人の担当業務にかかわらず、大学職員として必要な資質向上と自己啓発を促し、自己研鑽を支援することを目的として予算措置を行い、職員全体の資質向上を図っている。「スキルアップ研修」においては、毎年度1名以上の利用があり、職員の意欲向上に繋がっている。

一般事務職員で構成する事務職員会は、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、「熊本学園大学事務職員会規程」（資料10-1-36）第4条第1項第3号において「本学の管理運営に必要な事項の調査、研究」をその事業の一つに挙げている。運営の主体である常任委員会を中心に、全職員に情報を共有し、学内の管理・教学を問わず課題解決のための検討にあたるしくみとなっている。3ヶ月に1回開催される定例の職員総会においては、事務局長より法人・大学事

務の運営の方針や現状等が報告され、職員一同が方針・目的を明確にして取り組むための共通認識を形成する場となっている。また経営及び教学にかかる問題等を提議、検討できる場としての役割も担っている。

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）に基づく定期的な点検・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

1. 適切な根拠（資料、情報）に基づく定期的な点検・評価の実施

大学運営の適切性に関する点検・評価及びそれらに基づく改善・向上に関して、熊本学園大学では、5年間の大学運営の道標として中期経営計画を策定（「学校法人熊本学園中期経営計画」として策定）しており、計画達成のために取り組むべき各施策を大学行動計画として具体化している。中期経営計画の推進にあたっては、2016（平成28）年度の第1次計画の策定以降、毎年度、主要数値目標の達成状況を確認・分析するとともに、大学行動計画に掲げた各施策への取り組み状況、成果、目標達成度等について確認と検証を行っている。また、大学行動計画の達成状況は、大学の教育研究に関する重要な事項を審議することを目的として設置している教育研究評議会を経て、教授会、事務局部課長会に報告し、教職員への周知と浸透を図っている（資料 10-1-43）。さらに、計画の進捗の管理と確実な実施のための組織として、設置学校長、事務局長他により構成される中期経営計画推進管理本部を設置し、推進管理本部のもとに計画の策定・推進・進捗管理を行うなど、各施策を機動的かつ効率的に推進する態勢を構築している（資料 1-14）。

本学における自己点検・評価は、自己点検・評価委員会が示した方針に基づき毎年行っており、自己点検・評価報告書は大学ウェブサイトで公表している。

また毎年度の自己点検・評価報告書は、「熊本学園大学内部質保証推進規程」（資料 2-3【ウェブ】）に基づき、学長、副学長、事務局長、学長室長等で構成される熊本学園大学内部質保証推進委員会に報告し、内部質保証推進委員会において改善が必要と判断された場合は、期限を定めたとえで担当部局に対して改善の指示を行っている。このように、定期的な自己点検・評価を通じ、課題の検証、改善を継続し、課題の解決を推進している。

2. 監査プロセスの適切性

本学では、監事、監査法人及び内部監査室がそれぞれ独立した立場から大学運営の適切性を確認する三様監査の体制が整備され（資料 10-1-44）、各々が策定した監査計画に基づき監査を実施し、結果を共有する監査プロセスが確立されている。

監事は、私立学校法の定めに従い、「学校法人熊本学園大学監事監査規程」（資料 10-1-45）及び「学校法人熊本学園監事監査マニュアル」（資料 10-1-46）に基づき、中長期及び年次の「監事監査計画」（資料 10-1-47、資料 10-1-48）を策定し、学校法人の意思決定や業務執行の適切性、財政の健全性及び教育研究の質の向上等を、理事会等の主要会議への出席や重要な決裁書類の閲覧等を通して監査し、監査報告書を理事会及び評議員会に提出している

(資料 10-1-49)。

また、私立学校振興助成法に基づく監査法人による会計監査についても適切に実施している。そこでは、「会計監査計画」(資料 10-1-50)に基づき、期中・期末監査及び理事長等へのヒアリング等の監査が実施されている(資料 10-1-51)。

上記の法定監査に加えて、さらに本学では内部監査室を設置し、「学校法人熊本学園内部監査規程」(資料 10-1-52、資料 10-1-53)に基づき、学校法人各部署での実地監査により、各部署での内部統制及びリスク管理の有効性を監査して、その結果を理事長に報告する(資料 10-1-54)と共に、被監査部署にフィードバックして業務改善を促している(資料 10-1-55)。

それぞれの監査結果は、年に 2 回開催される意見交換会において情報を共有することにより三者の連携を保っている(資料 10-1-56)。

3. 点検・評価結果に基づく改善・向上

第 1 次中期経営計画(2016~2020)においては、「熊本学園の使命を達成するための経営基盤の強化」を掲げた。経営基盤強化のためには学園の運営・経営を支える事務局の強化が必要不可欠であることから、2017(平成 29)年 9 月に最優先課題として、「事務局の強化」を掲げ、以後、常任理事会のもと、大学運営、学園の経営を主体的に担える事務局を目指し、意識改革、業務改善に取り組んでいる(資料 10-1-57)。

具体的な改善の事例としては、事務局の円滑な業務遂行に資するため、各課で日常的に必要なと思われる書類を一覧にまとめた「業務必携一覧」の作成を各部署に義務付け、適切な文書管理を図るとともに、効率化できるとと思われる業務がないか専任職員全員に提案書提出を求めた。また、改善推進のためのプロジェクトチームには職員全員が関わり検討を行った。改革の途上ではあるが、職員の意識の向上とともに、起案文書等の管理の一元化(資料 10-1-58)、決裁権限の明確化と簡素化のための経理規程の改正、水光熱費の可視化・共有化による経費削減などの成果もあがっている(資料 10-1-59)。

また、事務局の現状や課題を踏まえて事務組織の改編についても検討を行い、2021(令和 3)年 4 月に秘書室の設置、地域連携センター事務室の学術文化課への統合、ボランティアセンターを学生部の配下にするなどの改編を行った(資料 10-1-60)。

監査プロセスの中での改善への取り組みの事例としては、監事監査結果の報告を受け、常任理事会で審議し、改善を図っていることが挙げられる。2020(令和 2)年度には、一部理事の選出方法に関する内規と寄附行為の不整合が検出され、改善を要する旨の提案を受けた。その改善提案に従い、当該内規を 2020(令和 2)年度末までに改正し、現在は当該内規と寄附行為との不整合は解消されている(資料 10-1-61)。2021(令和 3)年度は同様に、監事から 9 項目の改善についての提言があり、常任理事会審議、監事との意見交換会を行い対応することとしている。

【2】長所・特色

本学の運営について学生からの意見を聴取する機会として、学生、教職員が委員となって構成される大学生活の充実・発展に関する運営協議会、福利厚生委員会が設置されている。学生からの要望を受け、その要望を運営に反映させキャンパス環境の改善につなげてきた。

これらの制度は1974（昭和49）年に策定され、既に50年近い歴史があり、本学の建学の精神である「師弟同行」「自由闊達」「全学一家」を体現し、大学運営を学生、教職員が協働で運営する特徴的な制度となっている。

【3】問題点

大学運営を支える事務職員の人事制度について、業務の多様化、高度化に対応し、職員一人ひとりが成長し続け、その特性や能力を最大限に発揮できるようなしくみが必要であるが、現状では、職員個々の業務を評価するしくみが整っておらず、年功的な処遇となっている。事務職員を対象とした人事評価制度の導入は急務であり、中期経営計画の法人行動計画において、職位ごとの役割と責任を明確化し、職位や求められる職員像に応じた職務の提供ができるようなしくみを作ることに取り組んでいくことにしている。

【4】全体のまとめ

本学では、前述したように「学校法人熊本学園中期経営計画」を策定し、大学運営に関する方針について明示したうえで、具体的な取組みを「大学行動計画」により明確にすることで教職員への浸透を図っている。その運営を適切に推進するため、学長及び役職者の選任方法と権限を学内諸規程で明確に定めることにより、学長を中心とする大学の運営にかかわる意思決定体制を整備し、副学長、学長室長をはじめとする学長の職務執行を支える体制を構築している。また、危機管理対策については、学長の指示で迅速に対策本部を設置できるしくみとなっており、予算編成は、常任理事会で確認した方針に基づき編成され、予算執行は関連規程に基づき適切に処理されている。

一方で、法人及び大学運営に必要な組織構成と人員配置については、事務組織分掌規程において明確にしており、必要に応じて適切に事務組織の改編を行い機能的な事務組織を編成している。また、毎年度規程及び方針に基づいたSDを実施することで、効率的効果的な大学運営に繋げている。しかしながら、適正な業務評価と処遇改善が十分でないことを課題として認識しており、人事制度の整備及び事務組織の強化について第2次中期経営計画を推進するなかで取り組むこととしている。

以上のことから、本学は当該基準を充足していると考えられる。