

## IX. 管理運営・財務

### IX - ① 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。

##### 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

平成 20 年 9 月の理事会において、本法人の中長期運営方針及び短期運営方針を決定し、大学、中学校高等学校、幼稚園の各部門の基本目標を確認した。そして、事務局を含む各部門は、両運営方針並びに基本目標に基づいて年度運営方針を定めている。中長期及び短期運営方針並びに部門別基本目標については、平成 21 年 6 月に職員を対象とした説明会を実施してビジョンの共有を図った。その上で、これらを全教職員に配布する『学校法人武蔵野大学行動規範』に明示して周知徹底を図っている。

大学においては、運営方針並びに基本目標の達成のため、バランススコアカードを利用した「ブランド展開」を行っている。各学科単位で、教員が育成目標を専門教育・人格教育・研究力の 3 本柱について段階的に定め、PDCA サイクル（計画・実践・評価・改善）により運用してきた。

平成 28 年 4 月には、建学の精神である「仏教による人格教育」に基づき、新しいブランドステートメント「世界の幸せをカタチにする。」を掲げる。ブランドマークを刷新すると共に、ブランドビジョン「響き合い、高め合うスパイラル」を定め、学生、教職員、本学に関わりのあるすべての人々が、感性を磨き合い、知恵を開き合い、響創力を高め合う教育研究を実践することを宣言する。これらの新ブランドは学内主要会議での報告、全教職員参加の学内ワークショップ及びブランド冊子の配布、学内イントラネット等を通して全教職員に周知徹底の上、ブランドの実現を図る。

また、中長期運営方針を踏まえ、毎年度当初に学院長が「学校法人武蔵野大学が目指すもの」を明らかにし、大学、中学・高等学校、幼稚園、事務局等の部門別の諸課題について、具体的な方向を教職員に示している。

<中長期運営方針>

武蔵野ブランドを高める教育研究と社会貢献を行う学院

<短期運営方針>

- ①評価を高める独自の教育力の向上
- ②次代を切り拓く研究力の向上
- ③改革を進める組織力の向上
- ④持続可能な財務力の向上
- ⑤今後の学院を支える新基盤の創造

<ブランドステートメント>

世界の幸せをカタチにする。

Creating Peace & Happiness for the World

#### b. 意思決定プロセスの明確化

設置者である法人の管理運営は、理事会・学内理事者会、評議員会及び監事監査により、最高意思決定・審議、諮問及び監査が機能し、それぞれがその役割を果たしており、運営の適切性や円滑化が図られている。

大学の代表として、学長、副学長が理事会、学内理事者会等の構成員になり、法人業務の意思決定に参画して大学の意見・意思を反映させるとともに、理事会・学内理事者会と大学の審議機関である学部長会議や各学部教授会との連絡調整を緊密にしている。したがって、法人部門と大学との連携は円滑に機能している。また、法人経営と大学運営(教学運営)は機能の分担が図られ、合理的な分業がそれぞれ実践されており、法人と教学のガバナンス上の問題は見られない。

#### c. 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

本法人の代表権者は、理事長及び専務理事であり、理事長は法人業務を総理し、専務理事は理事会の議を経て理事長から委ねられた業務(規程等制定権、人事権、団体交渉権等)及び法人の日常業務を執行する。

専務理事は学院長を兼ねており、学院長は、法人が設置する各学校(大学・大学院を含む)の教学を統括している。専務理事(学院長)が業務処理(日常業務等)を執行するに当たり、学内理事者会で必要な事項を審議しているが、その構成員として、大学から理事として学長、副学長が参加し、教学(学部長会議、各学部教授会等)の意見、意思を反映させている。同様に、最高意思決定機関の理事会、基本問題検討委員会にも学長、副学長が構成員になっている。

学院長は学長に、規程等の制定権の一部、人事権の一部(センター長、学科長、委員会委員長等の任命権)、大学教職員組合との団体交渉等を委任しており、教員管理職及び教育職員の任用について学長の意見を聴くとともに推薦を受けることになっており、教学トップの意見や意思を尊重している。

大学の審議機関である学部長会議では、学長が学内理事者会と連携し、理事会の教育方針等を伝達するとともに、各学部教授会との連絡調整を緊密にし、大学の運営の基盤となる諸事項を審議している。

なお、学部・大学院等の新設を行う場合、理事と当該教授会の代表者が合同で「設置準備委員会」を立ち上げ、原則として開設後完成年度までは、「運営会議」を開催し、新設学部の設置目的、教育・研究目標等と実際の運営との擦り合わせを緊密に行っている。

#### d. 教授会の権限と責任の明確化

教授会は各学部の教授をもって構成し、学部長が必要と認めたときは構成員以外の教職員の出席を求めることができ(大学学則第51条)、大学学則第53条に基づき各学

部運営内規により定期的に行われている。審議事項は下記のとおりである。また、文学部を除く各学部においては、迅速な処理を行う目的から教授会の審議事項のうち一部について、学部長、学科長及び代議員2名で構成される代議員会の議決に代えることができることになっている。

#### <教授会の審議事項> (大学学則第53条)

- ①学生の入学、卒業及び課程の修了に関する事項
- ②学位の授与に関する事項
- ③前2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事項
- ④教育及び研究にかかわる規則及び組織に関する事項
- ⑤教育課程及び履修方法に関する事項
- ⑥学生の試験に関する事項
- ⑦学生の休学、転学、退学に関する事項
- ⑧学生の賞罰に関する事項
- ⑨学生の厚生補導に関する事項
- ⑩その他教育及び研究に関する重要事項
- ⑪上記各号に関する諸規程の制定・改廃に関する事項
- ⑫学部運営上学部長が必要と認めた事項

#### (2) 明文化された規定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

学校法人やその設置校が依拠する関係法令としては、学校教育法、私立学校法、大学設置基準、学校法人会計基準、労働基準法等が挙げられるが、本法人においては、学校法人の寄附行為や学則はもとより上記の関係法令に対応する管理運営関連の本法人諸規程を整備しており、法令改正等には速やかに学内規程の見直しや改正を行っている。

なお、関係法令、本法人諸規程等の解釈や疑義に対応するために、学内に相談窓口を設置している。更に、関係法令、本法人諸規程等に違反している、又は、疑いのある行為を発見した教職員は、学内外にそれぞれ通報できるシステムを構築している。これらのことは、教職員に配布している「学校法人武蔵野大学行動規範」を通じて、周知・徹底している。

##### b. 学長、学部長・研究科長等の権限と責任の明確化

学長は、理事会・学内理事者会が決定する方針のもと、教学運営全般において責任と権限を持っている。「武蔵野大学学部長会議規程」では、学長は学部長会議を招集し議長として大学の運営の基盤となる諸事項について審議するとともに各学部・部局相互の

連絡調整を行うと定められている。

また、同規程において副学長は学長に事故あるとき、議長を代行すると定められている。更に武蔵野大学副学長業務規程において、副学長は学長を助け学長の命を受けて大学の校務をつかさどると定められている。

教務部長は学長の指揮のもと、教務事項の責任者として、大学における教育課程、履修方法その他の教務事項を協議・調整する教務運営会議を主宰する。協議結果については学長へ報告する義務がある。

学生部長は学長の指揮のもと、学生指導・厚生補導の責任者として学生指導委員会を主宰する。協議結果については学長へ報告する義務がある(武蔵野大学学生指導委員会規程)。

キャリア・開発部長は学長の指揮のもと、就職支援及びキャリア教育の責任者として就職・キャリア開発委員会を主宰する。

学部長及び研究科長は、教授会・研究科委員会をそれぞれ招集し、議長として、学部の重要事項について審議する(学校教育法 93 条、学則 52 条、大学院学則 26 条 3 項)。

教養教育部会部長は教養教育部会会長(学長が兼任)の指揮のもと、会長を補佐・代行し、教養教育の実施運営を担う教養教育部会を統括する。

### 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

学長選考は、「武蔵野大学長選任規程」に基づいて、学院長、理事会推薦理事 5 名、教授会推薦教員 4 名及び部課長会議推薦事務職員 1 名で構成する学長候補者選考委員会を設置し、出席委員の過半数の同意によって、学長候補者 1 名を選考する。学長候補者選考委員会は、その候補者を理事長に推薦し、その後理事会が承認することにより任命される。なお、任期は 4 年である。

学部長・研究科長等の選考は、「武蔵野学院人事規程」に基づいて、学長の意見を聞いて、学院長が任命している。なお、任期は 2 年である。

## (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。

### a. 事務組織の構成と人員配置の適切性

本学の事務組織は、法人全体の掲げる運営方針に従い、各部門の運営事業を推進するための最適化を図ることを目指して、必要に応じて柔軟に改編されることが特徴である。

現在の事務組織は、有明、武蔵野両キャンパスの業務が連携し適正に遂行されるように、大学業務を支援する事務組織として 1 つの部(大学事務部)、法人業務をとおして大学業務を推進する組織として 2 つの部(総務部・企画部)を置いている。また、附置機関として 17 の機関を設置し、必要に応じて事務職員を配置している。事務組織の構成、職制及び各職員数も、運営方針に基づく基本目標を達成するため、管理職の比率を含めて必要な人員を確保し、適切に配置している。

また、平成 25 年度から、事務職員新人事給与制度プロジェクトにおいて検討・提案された複線型人事制度を導入した。将来の本法人を担うマネジャーとリーダーを育成するため、係長（マネジメントコース）と主査（エキスパートコース）の制度を設定すると共に、業務継続性、安定性を高めるため、嘱託職員及び派遣社員の受け入れに対応する新一般職の制度を新設した。

#### **b. 事務機能の改善・業務内容の多様化への対応策**

事務局の運営方針では、「改革を進める組織力の向上」を方針として示した上で、運営事業の方向性として「限られた人材資源を前提とした業務の見直しによる組織運営の全体最適化」、「業務遂行上における確実性の徹底」を掲げている。

そこで、事務機能の改善・業務内容の多様化に対しては、その重要性や業務範囲等に鑑み次の 3 つの段階を総合的に組み合わせながら組織的に対応している。

まずは、重要性が極めて高い場合又はその影響範囲が広範に及ぶ場合には、事務局長を中心に学内理事者会において審議した上で、部長職を責任者とした「部署横断型事務組織」の新設を図り本法人として組織的に対応している。近年では、有明キャンパスの開設に向け新組織へのスムーズな移行と業務の改善を図るために、教学事務部設置準備室を開設した例が挙げられる。

次に、重要性が高い又は影響範囲がやや広い場合には、部課長会議で協議した上で、部・課長職を責任者とした「プロジェクト」を立ち上げて、事務局として組織的に対応している。近年では、事務職員新人事給与制度のプロジェクトなどの例が挙げられる。

更に、部単位・課単位の事項については、「目標管理制度」を利用した取組みによって対応している。部長又は課長職の目標を、目標管理制度の目標として位置づけた上で、具体的な成果目標・取組みプロセスが所属職員の個々の目標として記され、期間中進捗状況が管理される。

いずれの場合においても、人的な支援を必要とする場合には、人事異動を行ったり、想定される期間は非正規職員の増員を図るなど、組織的に推進体制を整えている。

#### **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**

職員の採用については、「学校法人武蔵野大学専任事務職員就業規則」第 7 条において採用の必要性の是非を、第 8 条においては事務手続きを、更に第 9 条においては採用試験の実施内容について規定している。

具体的な運用方法は、学内理事者会の定めた職員数の大枠を念頭に、総務部総務課においてその必要性、実施時期、採用試験方法の人事計画を策定し、学内理事者会の審議を経て決定している。平成 16 年度に策定した人事理念体系を基本としつつ、実施する採用試験ごとに、求める能力・資格・適性などの詳細を個別に定め、同上第 9 条に定めた試験方法の中から、より適した試験を選択して実施している。

昇任については、学内理事者会において「学校法人武蔵野大学事務職員職務権限規程」に定める職位に耐えうる人材の発掘方針や昇任試験の実施基準を決定している。各職位に対して求められる各種能力については、「職位資格別能力基準」により明文化されている。その基準を基に、課長（課長代理を含む。以下同じ）については「課長昇格基準」、係長については「係長昇格基準」、主査については「主査昇格基準」をそれぞれ定め、自己申告と人事評価に基づいて試験実施対象者を選考し、昇任試験を実施している。昇任試験は筆記試験と理事面接により判断することとしている。

#### **（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**

本学では、平成 13 年度から人事考課に基づく適正な業務評価と処遇の改善を図るため、人事評価制度を導入し、平成 25 年度には 4 回目の見直しを行なった。

現在人事評価は、対象期間を通年（4～3月）として、その評価結果は、昇任候補者選考の基準として、また賞与における査定として、いずれも処遇改善のために活用されている。

人事評価項目となる「職位資格別能力基準」は、「意思決定」、「対人能力」、「業務処理能力」、「情意考課」そして「業務目標」の 5 項目から構成されており、各職位によって求められる能力等に応じ、評価項目内容、評価のウエイトを変えている。

適正な評価を実現するために、評価者は課長職が 1 次評価を、部長職が 2 次評価を行ない、事務局長が全体の調整を行っている。また、適正な評価により被評価者の納得感を高め、育成方針の共有を行うために、期首の目標設定面接と当期終了後の人事評価・目標達成評価のフィードバックを十分に行っている。更に、評価結果に不満を持つ職員のための対応としては、事務局長への申し立ての機会を提供している。

##### **b. スタッフ・ディベロップメント（SD）の実施状況と有効性**

事務局の運営方針では、「改革を進める組織力の向上」を方針として示した上で、運営事業の方向性として「帰属意識の向上と各種研修の推進による人材能力開発と組織の活性化」を掲げ、スタッフ・ディベロップメント（以下、「SD」という）の重要性を方針としても掲げている。

SDの実施については、「学校法人武蔵野大学専任事務職員就業規則」第 77 条に基づき、平成 21 年度学内理事者会にて決定の「事務職員中期研修計画」によって実施している。この計画は、平成 24 年度の有明キャンパス開設に伴う 2 キャンパス体制による分散型勤務の管理体制を視野に入れて決定したものである。

更に平成 24 年度には「学校法人武蔵野大学の未来を創る職員の能力開発施策」を学内理事者会で決定している。2024 年の本法人創立 100 周年に向け、より評価の高い学校として安定的な経営を行えるようにするため、職員が必要な施策を企画・立案、実施

できるようになることを目的とし、そのために本法人の課題と本法人が求める人材像を確認している。本法人の課題は、中長期的視点として18歳人口の減少及びグローバル化とし、短期的視点として2キャンパス体制の安定化及び事務遂行能力の向上とし、本法人が求める人材は平成16年度学内理事者会にて決定の「本学事務職員の人事理念体系における求める人材」として能力開発の方向性を見出し、SDを実施している。

平成27年度の研修テーマとしては「国際化に対応する語学力の向上」、「職位別の職務研修」、「実務力の向上」、「建学の精神」である。

「国際化に対応する語学力の向上」はグローバル化への対応ということで、平成26年度から職員の英語力の現状把握するためTOEIC IP試験を専任職員と常勤嘱託の希望者に受験させている。更に平成27年度はTOEIC450点以下の職員を対象にTOEIC講座を実施する。

「職位別の職務研修」は職位ごとに必要とされる能力の育成を図るもので、平成26年度から管理職を対象とした労務管理のマネジメント力強化研修及び係長を対象としたクレーム対応力強化のためのクレーム対応研修等を実施している。

「実務力の向上」はOJTの実施を推進するもので、業務基準表による個人別取得項目の明確化及び業務基準表・業務フロー図を活用したOJTを実施する。

「建学の精神」は主に新規採用職員を対象に、学内行事に参加して学内講師の講話を聞きグループディスカッション等を行い、建学の精神について理解を深めるものである。

さらに、上記研修以外に平成27年度から他大学との合同SDを実施している。大学職員共通の課題について大学の枠を超えて研修を行うことにより、他大学の例を参考に学ぶ機会を設けている。

## 2 点検・評価

### (1) 効果が上がっている事項

中長期及び短期運営方針並びに基本目標は、ブランド展開によって定着してきた。毎年度理事と各学科の学部長、学科長、学科教員が出席する「ブランド発表会」を開催して、前年度の課題とその結果報告及び課題に対応した新年度の取組みについて各学科が発表し、情報共有を図ってきた。

また、中長期及び短期運営方針並びに基本目標に基づいて定められる年度運営方針については、学内理事者会で決定され、次年度の予算構築の際に次年度の運営方針として、その後学部長会議や部課長会議に報告される。学部・学科と事務局が運営方針に従った次年度の事業計画と予算申請を構築することで、効果的で無駄のない事業運営に繋がっている。

学部・大学院等の新設に当たっては、開設準備から完成年度を迎えるまで、学内理事と当該教授会の代表者の意見交換が頻繁に行われているため、法人と教学において設置目的及び教育・研究目標が共有化されている。

平成 25 年度から導入した複線型人事制度については、係長（マネジメントコース）と主査（エキスパートコース）の制度により、有明、武蔵野両キャンパスで同類の業務を所管している部署において、係長、主査が現場のリーダーとなりもう一方のキャンパスの部署と連携し円滑に遂行されるようになり、また新一般職の制度により、スキル・知識を有する嘱託職員及び派遣職員が継続的に雇用されることにより業務の安定化に繋がることになった。

S Dでは、「国際化に対応する語学力の向上」において、TOEIC IP 試験を専任職員と嘱託職員の希望者に受験させているが、平成 26 年度と平成 27 年度の 2 回受験した者の平均点が平成 26 年度 400.1 点から平成 27 年度 439.8 点と約 40 点の伸びが見られた。特徴としては、平成 26 年度 450 点以下の職員を対象に TOEIC 講座を実施した結果、講座受講者の平均点は平成 26 年度 319.2 点から平成 27 年度 382.8 点と平均点が 63.6 点アップし講座の効果が明確に表れた。

また、平成 27 年度から実施の他大学との合同 S Dにおいて、本学参加者の終了後アンケートで「研修全体を通して、本研修はあなたにとって意義のあるものでしたか？」の平均点が 3.9 点（5 点満点）、「講演について、参考になりましたか？」の平均点が 4.3 点（5 点満点）と、普通の 3 点を上回る結果となった。個別の意見としては、さらに多くの大学を加えた S D の開催を求めるもの、他大学の職員との交流の場として評価するものがあった。

## （2）改善すべき事項

平成 16 年度に人事と給与制度の抜本的な改正を目指すために、職位・組織を越える委員による「人事・給与制度改革プロジェクト」が組織された。その際、上述の「職位資格別能力基準」案も策定したが、平成 21 年度から、学内理事者会において昇任に関しては、「ポスト数の厳守」という方針が定められた。このことによって、人事評価にて高い評価を得た職員も、上位職位の欠員が生じない場合には、現職位で留まることになった。そこで、人件費総枠の維持を前提としながら、事務職員の意欲を高め、資質の向上につながる制度を新たに検討する必要がある。

S Dの「国際化に対応する語学力の向上」については、上記のとおり専任職員と嘱託職員を対象とした TOEIC IP 試験や TOEIC 講座の実施により確実に職員の語学力は向上しているが、大学の国際化を進める中で従来のアジア圏だけでなく欧米圏からの留学生も増加してきており、特に平成 28 年度に開設されるグローバル学部グローバルビジネス学科では英語だけの授業で卒業できるカリキュラムとなっていることに伴い、日本語能力のほとんどない留学生が入学することになる。平成 28 年度は武蔵野キャンパスに 1 年生のみが在籍するが、平成 29 年度以降は有明キャンパスに 2 年生以上が在籍することになり、学修、生活支援に語学力を持った職員が対応することがより一層求められる。更に 2020 年には東京オリンピックが開催されるにあたり、本学有明キャンパスの近隣

では多くの競技が実施されることに伴い、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会と連携協定を締結している大学として世界中から来日する外国人へ対応できるようオリンピックに貢献することが求められている。従って TOEIC 対策だけでなく、より実践的な語学力を向上させるよう研修の充実を図っていくことが課題となっている。

### 3 将来に向けた発展方策

#### (1) 効果が上がっている事項について

ブランド展開は、前年度の検証により、新年度のブランド展開の指標等を見直すなど、PDCAサイクル確立を進めることによって、中長期運営方針並びに基本目標の達成に成果を上げることができたが、次の段階へと展開していく現状にある。今後は更なる展開の拡大のため、平成 26 年度に開設された IR 推進室を中心に取り組みを推進する。

平成 28 年 4 月からの新しいブランドステートメント「世界の幸せをカタチにする。」とブランドマーク刷新及びブランドビジョン「響き合い、高め合うスパイラル」を定めた。それにあたっては教職協働の新ブランド構築プロジェクトにより各学部・学科の教員と事務職員が関わることで、全学的に新ブランドを認識することができた。更に平成 28 年度には 2024 年の創立 100 周年に向けて創立 100 周年記念事業計画専門委員会を立ち上げる。創立 100 周年記念事業計画の検討・立案及び新ブランドと国際化ビジョン等に基づく具体的目標の検討・立案等に取り組む委員会であり、学長を委員長として大学、中高、幼稚園の教員及び事務職員を構成員とするものである。本委員会も教職協働の委員会であり、従来プロジェクトから得た知見等により、新ブランドの実践の範囲を法人全体へと拡大していくことを目標としている。

SDについては、平成 24 年度に決定した「学校法人武蔵野大学の未来を創る職員の能力開発施策」に基づいて研修を実施する。毎年度前年度に実施した研修実施後のアンケート等からその効果を検証した上で研修計画を作成しているが、2024 年の本法人創立 100 周年に向け、引き続き施策に則りながら、他大学との合同 SD のように臨機応変に文部科学省の政策方針を反映した研修プログラムを年次計画に反映し研修を実施する。

平成 23 年度まで、1 キャンパス体制の中で事務組織を運営してきた本学は、平成 24 年度から初めて 2 キャンパス体制に対応する事務組織へ移行した。現時点まではあらかじめ 2 キャンパスに分かれることを想定した事務組織構成と人員配置及び SD への取り組みにより円滑に業務遂行できているが、今後の新ブランドの実践と更なる国際化への取り組みにおいて課題等が発生することが推測される。このような急激な変化に柔軟に対応するために、各職員が持つ自主・自立・創造的な態度、自己改革へと導いていく力を引き出し、協働（相互作用）を促進する自律分散型（ネットワーク型）組織運営への基盤を構築するものである。

## (2) 改善すべき事項について

事務職員の処遇と人事評価については、ポスト数の厳守に伴って予想される昇任人事の減少を踏まえ、事務職員の意欲・資質の向上という観点から、「人事・給与制度改革プロジェクト」において、人件費総枠を維持することを前提としながら、新たな人事・給与制度として資格制の導入を検討している。また、今後のSDの改善については、上述のとおりである。