

9. 管理運営・財務

(1) 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。

大学の管理運営に関しては、毎年作成される事業計画において一定の方向が示されている。しかしながら管理運営については、中長期的な管理運営方針が明確に構成員に示されているわけではなく、ほぼ慣例的に行われており、個別の事案が起きたときには、規程に基づいた判断が為されている。

意思決定プロセスについては、教授会等の大学組織と法人組織の権限についても規程に明記され、規程に基づいた意思決定プロセスが行われている。

本学は、「学校法人松山大学寄附行為（以下、「寄附行為」とする）第5条第2項」⁹⁽¹⁾⁻⁰¹において、学長が理事長を兼務することが定められている。法人組織は理事長を代表者とし、理事会、常務理事会において経営判断を含めた審議・議決がなされている。また、教学組織は学長を代表者とし、学部教授会と大学院研究科委員会においては学部及び大学院の教学に関する事項を審議・議決し、教学会議及び全学教授会においては全学共通の教学に係る事項を審議・議決している。法人組織と教学組織の権限と責任は明確であり、学部教授会と大学院研究科委員会の権限と責任も明確である。

本学の管理運営に関わる主要な会議体としては、法人に関わる会議体として理事会と常務理事会、諮問機関としての評議員会がある。教学に関わる会議体として教授会、教学会議、全学教授会、大学院研究科委員会、大学院教学委員会がある。以下に、その概要を記す。

本学は「寄附行為」⁹⁽¹⁾⁻⁰¹において、役員及び理事会、評議員会及び評議員、資産及び会計、解散及び合併について明示している。

「寄附行為第5条」において、「法人に役員として理事12人以上18人以内、及び監事3人を置く」と定めている。また、常務理事については、「専任かつ常勤の職員たる理事のうちから、常務理事2人以上4人以内を、理事会において選任する」と定めている。

理事会は、「寄附行為第16条」において「この法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する」と定めており、原則として毎月開催する事としており、法人の決算、予算等の経営に関する重要な議案に対して審議を行うこととしている。また、理事会は、理事長が招集し、議長は理事長をもってあてるとしている。2011（平成23）年4月現在の理事会の構成員は学長、副学長、事務局長（各1人）、事務部長（2人）、評議員（3人）、設立者又はその縁故者（1人）、温山会（卒業生組織）（3人）、大学の経営に関する学識者又は経験者（3人）の計15人である。また、2012（平成24）年5月1日現在の理事会の構成員は学長、副学長、事務局長（各1人）、事務部長（3人）、評議員（3人）、設立者又はその縁故者（1人）、温山会（卒業生組織）（3人）、大学の経営に関する学識者又は経験者（3人）の計16人となっている⁹⁽¹⁾⁻⁰²。

常務理事会は、「寄附行為第17条」において「理事長及び常務理事をもって組織する常務理事会を置く」と定めている。

監事は、「寄附行為第7条」において、評議員会の同意を得て理事長が選任し、「寄附行為第15条」においてその職務について定めている。

評議員会は、「寄附行為第20条」において、「法人に評議員会を置く」と定めており、理事長が招集し、議長は評議員のうちから評議員会において選任するとしている。

教授会に関わる事項は、「松山大学学則」第37条に構成員、第38条に審議事項、第39条に教授会に関す

9(1) 管理運営・財務の管理運営

る規程(『学生便覧』⁹⁽¹⁾⁻⁰³p.104)を別に定めている。その別に定められた「松山大学各学部教授会規則」⁹⁽¹⁾⁻⁰⁴によれば、「その民主かつ能率的な運営によって本学における研究・教育の使命達成を目的としてこの規則を定める」と謳っている。教授会の審議事項は、1) 教員の任免に関する事項、2) 教育課程及び授業日程に関する事項、3) 学生の入学、退学、転部、転科、転学、休学、課程修了の認定及び賞罰に関する事項、4) その他学校運営上の重要な事項としている。

教学会議は、「民主的な運営によって、松山大学における教育・研究の使命達成に資することを目的」として設置され、教学会議の審議事項は、「松山大学各学部教授会規則第4条第1項」⁹⁽¹⁾⁻⁰⁴に定める付議事項のうち、全学共通の教学に係る事項を審議する。また、「教学会議規程第4条」⁹⁽¹⁾⁻⁰⁵の審議事項に掲げる事項の他、全学共通の教学に係る事項や、「教学会議規程第4条第2項」⁹⁽¹⁾⁻⁰⁵に定める事項の他、教員の研究に係る共通事項についても審議することができる。ただし、理事会所管事項に関連する事項については、理事会に対する要望とするものとしている。

全学教授会⁹⁽¹⁾⁻⁰⁶は、「民主的な運営によって、松山大学における学部共通の教育の使命達成に資することを目的」として設置され、松山大学全学教授会の審議事項は、1) 学部・学科の設置、改組又は廃止、2) 各学部長又は全学教授会の構成員の4分の1以上の者から、全学共通の教学に係る事項について、書面をもって理由を付して審議事項を示し、全学教授会の開催の請求があった場合の当該審議事項、3) この規程の改廃、としている。

大学院研究科委員会に関わる事項は、「松山大学大学院学則第41条第1項」において各研究科に研究科委員会を置くものとし、第41条第2項において大学院研究科委員会に関する規則を別に定めるとし(『大学院便覧』⁹⁽¹⁾⁻⁰⁷p.63)、「松山大学大学院研究科委員会規則」⁹⁽¹⁾⁻⁰⁸を定めている。

大学院教学委員会⁹⁽¹⁾⁻⁰⁹は、「松山大学大学院における教育・研究の使命達成に資することを目的」として設置され、「松山大学大学院研究科委員会規則第4条」に定める付議事項のうち、各研究科に共通する事項について審議し、審議結果については各研究科委員会に諮るものとしている。

(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。

前述のように法人全体の管理運営は、私立学校法に基づく「寄附行為」⁹⁽¹⁾⁻⁰¹に従って行われている。また、教学の管理運営は、学校教育法に基づく学則に従って行われている。

「寄附行為第5条第2項」により「理事長は、松山大学学長が兼務するものとする」と定められており、また同寄附行為第11条により「理事長は、この法人を代表する。理事長は、この法人の業務を総理し、副理事長は、この法人の業務を分担して総理する」と定められている。

学長は、「教学会議規程」⁹⁽¹⁾⁻⁰⁵及び「全学教授会規程」⁹⁽¹⁾⁻⁰⁶により、教学会議及び全学教授会を招集し、その議長となることが定められている。

学部長は、教授会を招集し、その議長に当たることが、経済、経営、人文、法学部においては「松山大学各学部教授会規則」⁹⁽¹⁾⁻⁰⁴に、薬学部においては「松山大学薬学部教授会規則」⁹⁽¹⁾⁻¹⁰に定められている。また、研究科長は研究科委員会を招集し、その議長に当たることが、「松山大学大学院研究科委員会規則」⁹⁽¹⁾⁻⁰⁸に定められている。

以上のように、会議の開催権については明確に定められているが、その他の権限に関しては、規程に明示されていない。

理事の内、常務理事の職務分担については「学校法人松山大学寄附行為施行細則」⁹⁽¹⁾⁻¹¹において「常務理事はそれぞれ主として総務、財務、教学等に関する日常業務を執行する」と定められており、常務理事会において、4名の常務理事それぞれの担当(教学、総務、事務組織・庶務、財務)を決定している。

学長の選考については、「松山大学学長選考規程」⁹⁽¹⁾⁻¹²に基づき行われ、学長選挙管理委員会の組織及び運営については、「松山大学学長選考規程施行細則」⁹⁽¹⁾⁻¹³において定められている。選挙権者の自由な

意思に基づき、適切な選考が行われている。学部長の選考については「松山大学学部長選考規程」⁹⁽¹⁾⁻¹⁴⁾に基づき、研究科長の選出については「松山大学大学院研究科長選考規程」⁹⁽¹⁾⁻¹⁵⁾に基づきそれぞれ運用・選考が行われている。

(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。

本学は「学校法人松山大学組織規程」⁹⁽¹⁾⁻¹⁶⁾により、事務の組織運営の基本事項について定め、組織を整備している。具体的には、以下の表31の左欄に定める15部・室等に、それぞれ当該右欄に掲げる課及び室または事務室を置いている。また、「学校法人松山大学内部監査規程」⁹⁽¹⁾⁻¹⁷⁾に基づいて、理事長の統括の下に内部監査室を置いている。

その他に「学校法人松山大学職務権限規程」⁹⁽¹⁾⁻¹⁸⁾を定め、大学の部課における管理職の職務権限を明確にすることにより事務処理を円滑にしている。

表31 事務組織

経営企画部	経営企画課、社会連携室、広報課、自己点検支援準備室
総務部	庶務課、人事課
財務部	経理課、管理課
入試部	入試課
キャリアセンター事務部	キャリアセンター課
学生部	学生課、保健室
学生支援室	学生支援室
教務部	教務課
薬学部事務部	薬学部事務室
情報センター事務部	情報センター課
国際センター事務部	国際センター課
図書館事務部	情報サービス課、情報管理課
総合研究所事務部	総合研究所事務室
東京オフィス	東京オフィス
短期大学事務部	短期大学事務室

[2013(平成25)年1月1日現在]

事務組織を機能させるためには適切な人員配置が必要不可欠であり、毎年二回(4月、10月)の定期人事異動を主とし、更には必要に応じて事務職員の採用及び人事異動を実施している。人事異動に際しての規程は明文化されていないが、その都度、各所属長より部署固有の事情と今後の人材育成計画等について意見聴取し、部長会⁹⁽¹⁾⁻¹⁹⁾で各部署における適正な人員等を協議し、人事に関する基本的事項として取りまとめた後、常務理事会で審議・決定している。また、事務職員の採用・昇格等に関しても人事異動に準じた取り扱いを行っている。

業務内容の多様化への対応としては、コミュニティ・カレッジや産官学連携活動の推進・支援を行う「社会連携室」を2011(平成23)年10月に、学生の生活面での支援をする「学生支援室」を2012(平成24)年1月に新設し、社会や学生のニーズに応じた組織の改編を行っている。また、事務機能の最適化やコンプライアンス面を高める「内部監査室」を2010(平成22)年4月に設置し、内部監査室長を中心に内部監査を実施し、『内部監査報告書』を策定している。同報告書の中で、改善が必要とされる項目に対しては、部署単位で3か月ごとに「改善指示回答書」の提出を求めている。

また、内部質保障のシステムを整備するために、2013（平成25）年4月より自己点検支援室を発足させることとした。その準備として2013（平成25）年1月より同準備室が稼働している。

(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。

本学の事務職員の意欲・資質の向上を図るための取り組みを箇条書きで以下に挙げる。

- ・事務職員の評価については、業務に関わる申告・面接シート、人事考課表、登用評価書等を用いて実施している。業務に関わる申告・面接シートは、目標達成の目的だけに留まらず、部下・上司間の意思疎通を図り、業務上の悩みの相談や、部下のこれからの能力開発の方向や仕事への取り組み方についてのアドバイスを行うためのツールとして利用されている。
- ・学内研修は全事務職員を対象に、毎年夏季の期間を利用して全体、階層別あるいは部署別という単位で研修会を実施しており、その企画については部署横断的に組織された研修委員会が行っている。また、本法人の創立の恩人である新田長次郎を再認識し、視野を広げること等を目的とした北海道の新田家関係施設視察研修⁹⁽¹⁾⁻²⁰や、新任事務職員の意欲・資質向上を図ることを目的とした部署配属前の12日間程度の学内研修を、毎年実施している。その他には、人権問題について理解を深めるための講演会を実施している（『松山大学一覽』⁹⁽¹⁾⁻²¹ pp. 79-80）。2012（平成24）年度には新たに管理職を対象としたマネジメント研修を実施した⁹⁽¹⁾⁻²²。
- ・スタッフ・ディベロップメント（以下「SD」という）研修は個々の能力開発を目的として、日本私立大学連盟や四国地区大学教職員能力開発ネットワーク（SPOD）等の学外機関が主催する各種プログラムへの積極的な参加を呼び掛け、長期、短期のSD研修に参加を促している。
- ・能力開発及び資質の向上のために各種の資格・能力の取得を目指す者に対する奨励と支援を目的とした「学校法人松山大学事務職員資格・能力取得奨励支援金給付規程」⁹⁽¹⁾⁻²³の整備、「学校法人松山大学事務職員研修費支給要領」⁹⁽¹⁾⁻²⁴に基づく研修図書費の支給等により、全事務職員に対して自己研鑽を促している。
- ・保健衛生は「学校法人松山大学衛生委員会規程」⁹⁽¹⁾⁻²⁵に基づき、衛生委員会を設置し、教職員の健康保持・増進及び労働災害の防止と快適な職場環境の形成を促進するための調査及び審議を行っている。また、健康診断時のストレスチェック実施や教職員カウンセリング担当者の配置により環境整備に努めている。

2. 点検・評価

① 効果が上がっている事項

効果が上がっている事項については、箇条書きで以下に挙げる。

- ・コミュニティ・カレッジや産官学連携活動の推進・支援を行う「社会連携室」を2011（平成23）年10月に新設し、「8. 社会連携・社会貢献」の章で述べたような効果を上げている。2011（平成23）年10月からは「学生支援準備室」を設置、2012（平成24）年1月には「学生支援室」として本格稼働し、学生の学習・生活支援に対応した点は評価できる。また2013（平成25）年4月から「自己点検支援室」の設置を決定し、自己点検・評価のための組織強化を図った点は評価できる。
- ・事務機能の最適化やコンプライアンス面を高める目的で2010（平成22）年4月に設置した「内部監査室」では、毎年内部監査を実施し、改善指示回答書の利用により、業務の最適化に向けた業務改善が進んでいる。

② 改善すべき事項

改善すべき事項については、箇条書きで以下に挙げる。

- ・2011（平成23）年度における部署毎の全労働時間数（係長以下が対象）に大きな格差がみられ、最も多い部署と最も少ない部署では年間一人当たり600時間超の隔りがある。
- ・人事全般に関わる諸規程の整備が充分でなく、人事考課についても規程が整備されていないため慣例的に行われている。また長期の人材育成に関する方針も示されていないため、学内研修、学外研修のそれぞれに対する長期の取り組みについても具体的に示されていない。
- ・2002（平成14）年の事務職員資格・能力取得奨励支援金給付規程の制定以来、資格・能力取得奨励支援金の対象項目の点検・更新が行われていない。また、支援金の申請者は少なく、2011（平成23）年度1件、2010（平成22）年度0件、2009（平成21）年度1件、2008（平成20）年度2件、2007（平成19）年度2件となっている。
- ・カウンセリングの担当者は置いているが、利用しがたいという声が多い。また、カウンセリングに対する誤った認識をしている構成員も見受けられる。

3. 将来に向けた発展方策

① 効果が上がっている事項

将来に向けて更に伸長・維持するための方策については、箇条書きで以下に挙げる。

- ・「社会連携室」、「学生支援室」両室の業務内容を各運営委員会で分析・検証し、PDCAサイクルをルーティン化する。また、自己点検支援室は自己点検・評価のための自主的な評価基準や評価項目を定めるなど、内部質保証の体制を構築していくための方針を2013（平成25）年度中に策定する。
- ・内部監査については、所属長会で内部監査室による内部監査報告と改善指示の説明を行う等の対応を2013（平成25）年度中に実施し改善率を高める。

② 改善すべき事項

将来に向けた改善方策については、箇条書きで以下に挙げる。

- ・学長、学部長、研究科長の権限と責任については、規程に明文化されているとまでは至っていないので、関連規程の改定・整備を行うため、2013（平成25）年度中に教学会議の意見を聴いて常務理事会で検討を開始する。
- ・部署間の労働時間の格差を是正し平準化を図るため、短期的には有期雇用の事務職員を採用することで対応する。さらに2013（平成25）年度中に総務担当理事を中心に常務理事会で、各部署の適正人員、中長期の人員配置計画の作成に着手する。
- ・資格・能力取得奨励支援金については、その対象項目だけではなく、設置目的を果たしているかどうかの点検を庶務課で実施し、必要に応じて新しい支援金項目とその運用方針について検討し、2013（平成25）年度末までに常務理事会に提案する。
- ・教職員のカウンセリングに対する理解・関心を高めるために、保健室でガイドブック等の広報資料を作成し、教育職員に向けては教授会、事務職員に向けては研修会等で配布を行うなど、広報活動の計画を2013（平成25）年度中に人事課で策定する。

4. 根拠資料

9(1)-01 「学校法人松山大学寄附行為」（既出 資料2-01）

9(1) 管理運営・財務の管理運営

- 9(1)-02 学校法人松山大学役員名簿 (2011(平成23)年度及び2012(平成24)年度)
- 9(1)-03 『学生便覧2012』(既出 資料1-01)
- 9(1)-04 「松山大学各学部教授会規則」(既出 資料3-11)
- 9(1)-05 「松山大学教学会議規程」(既出 資料2-07)
- 9(1)-06 「松山大学全学教授会規程」(既出 資料3-13)
- 9(1)-07 『大学院便覧2012』(既出 資料1-02)
- 9(1)-08 「松山大学大学院研究科委員会規則」(既出 資料3-10)
- 9(1)-09 「松山大学大学院教学委員会規程」
- 9(1)-10 「松山大学薬学部教授会規則」(既出 資料3-19)
- 9(1)-11 「学校法人松山大学寄附行為施行細則」
- 9(1)-12 「松山大学学長選考規程」
- 9(1)-13 「松山大学学長選考規程施行細則」
- 9(1)-14 「松山大学学部長選考規程」
- 9(1)-15 「松山大学大学院研究科長選考規程」
- 9(1)-16 「学校法人松山大学組織規程」(既出 資料6-06)
- 9(1)-17 「学校法人松山大学内部監査規程」
- 9(1)-18 「学校法人松山大学職務権限規程」
- 9(1)-19 「学校法人松山大学部長会規程」
- 9(1)-20 「学校法人松山大学北海道視察研修規程」
- 9(1)-21 『松山大学一覽～平成23(2011)年度 事業報告～』(既出 資料3-24)
- 9(1)-22 2012(平成24)年度 事務職員研修
- 9(1)-23 「学校法人松山大学事務職員資格・能力取得奨励支援金給付規程」
- 9(1)-24 「学校法人松山大学事務職員研修費支給要領」
- 9(1)-25 「学校法人松山大学衛生委員会規程」