

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を明示しているか。また、それらを構成員に周知しているか。

＜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及びその周知＞

大学が行う業務が複雑化・多様化する中、大学の事務組織については、単に指示された事務を処理するような業務のみに従事するのではなく、大学における様々な取組みの意思決定に参画し、大学総体としての機能を強化し、総合力を発揮する必要がある。

本法人の事務局は、「校訓『三実』」の精神を普遍的な方針とし、管理運営方針を以下のとおり定め本学ウェブサイトに公表している（根拠資料 10-1-1【ウェブ】）。

大学運営・財務の方針

＜管理運営＞

- ・ 学長のリーダーシップの下、全学的マネジメント体制を整備し、教授会・研究科委員会・委員会等との連携を図り、教育研究等の質保証及び向上に取り組むため、教職協働による円滑かつ効率的、効果的な管理運営体制を機能させる。
- ・ 本学の目的・使命、教育理念を実現させるために、教育研究活動及び学生生活を支援し、円滑な大学運営を図る事務組織体制を編成する。
- ・ 教育研究活動等を適切かつ効率的に運営させるため、教職員が大学運営に必要な知識を身に付け、能力・資質の向上を目指したスタッフ・ディベロップメントを推進させ、人材育成と組織力の向上を図る。

本法人の中期プランでは、本法人及び松山大学のこれから向かうべき方向性を明確にし、「地域の発展に資する人材養成の拠点」「地域の知的コミュニティの拠点」「地域の発展に寄与する研究拠点」という三つの柱を設けており、その柱を実現するために、(1) 教育活動、(2) 学生支援、(3) キャリア教育・支援、(4) 研究活動、(5) 社会連携、(6) 入試・広報、(7) 国際化、の七つの重点項目を設定しているが、中長期経営計画に沿った方針としては、毎年度法人が策定する予算編成方針の中で中期プランの三つの柱、教学、施設・設備、その他の重点項目及び財務目標を示している。そして、各部局は予算編成方針に基づき、事業計画、新規事業及び予算を策定している（根拠資料 1-16、根拠資料 10-1-2）。

構成員への周知については、事務組織配置図及び過去5年分の事業計画書を学内ポータルに掲載しており、また事業計画書は本学ウェブサイトにおいても社会に広く公表してい

る（根拠資料 2-35【ウェブ】）。なお、学生への周知については、学生便覧に「事務手続案内」の頁を設け、各部・課の業務内容を纏めた事務局案内、事務室配置図及び各種手続の方法を掲載している。（根拠資料 1-4 p. 30、根拠資料 1-5 p. 28、根拠資料 10-1-3【ウェブ】）。

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に組織を整備しているか。

- ・学長及び役職者の選任方法と権限の明示
- ・学長による意思決定及びそれに基づく執行等の整備
- ・教授会の役割の明確化及び学長による意思決定と教授会の役割との関係の明確化
- ・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
- ・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を実施しているか。

<適切な大学運営のための組織の整備>

本学の学長は、「松山大学学長選考規程」及び「松山大学学長選考規程施行細則」の定めに従って、基準日において6ヶ月以上在職している本法人の全職員（任期付き教員、嘱託職員、臨時職員を除く）の選挙によって選考され、法人によって学長に任命される。学長選考に関する規程を厳格に整備しており、選任方法は関連規程や学内ポータルによって全職員に周知している（根拠資料 10-1-4、根拠資料 10-1-5）。学長の権限については、学校教育法第92条第3項において「学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する。」とあり、学長が大学の包括的な最終責任者としての職務と権限を有することが明らかであり、本学ではこれに則って権限行使を行っている。また本学では、「学校法人松山大学寄附行為」によって学長が理事長を兼務するため、教学上においても理事長・学長としての権限は明確である（根拠資料 1-17）。副学長、学長補佐、学部長、研究科長の役職者の選任についても、各種規程に基づいて選考され、法人により任命されている。さらにそれぞれの権限についても、それぞれ「松山大学副学長に関する規程」「松山大学学長補佐に関する規程」「松山大学学部長選考規程」「松山大学大学院研究科長選考規程」に明示しており、副学長は、学長を助け、命を受けて主に全学にかかわる校務をつかさどっており、学部長は、学部に関する校務をつかさどり、検討されるべき諸問題について教授会に諮り、意見集約を行い、当該学部としての合意を取りまとめた上で学長に意見を述べる役割を担っている（根拠資料 10-1-6、根拠資料 10-1-7、根拠資料 10-1-8、根拠資料 10-1-9）。

本学の教授会は、「松山大学各学部教授会規則」において「その民主的かつ能率的な運営によって本学における教育研究の使命達成」を目的に設置されており、その役割として、同規程に以下の12項目の事項のうち、教育研究活動に関し学長が決定を行うにあたり、意見を述べると定めている（根拠資料 3-33）。

- (1) 入学、転部、転学、休学、退学及び卒業
- (2) 試験及び課程修了の認定
- (3) 学位の授与
- (4) 学科課程
- (5) 学科目の設定及び改廃並びに担当者
- (6) 学生の円滑な修学等を支援するために必要な助言、指導その他の援助
- (7) 学部長の選出など
- (8) 各種委員の選出
- (9) 教員の資格審査並びに任免案及び懲戒案
- (10) 教員の留学及び派遣
- (11) 教員の学外出講など
- (12) 学則中、各学部の教育研究に関する事項

このように教授会の役割は、学長の意思決定を行うにあたり、意見を述べることでありと明記しており、学長による意思決定と教授会の役割との関係は規程においても明確に位置づけている（根拠資料 10-1-10）。

既述のとおり、本学の学長は「学校法人松山大学寄附行為」によって、理事長に任命されるため、法人の長と大学の長が同一であるため、それぞれにおいて連携が図りやすい体制を整えている。一方で、教学組織と法人組織の権限と責任は明確に分かれている。法人組織においては、理事会の下に「常務理事会」を設置し、理事長・学長だけでなく、教学担当の常務理事（慣例として副学長理事を選任）を配置し、教学側の意見を反映できる体制を整えている（根拠資料 1-17、根拠資料 3-28）。

教職員からの意見の対応については、本学には学長及び各学部教授会（薬学部は教授総会を含む）の全構成員をもって構成された「全学教授会」を設けており、学部・学科の設置等の特に重要な事案については、学長が決定を行うにあたり意見を述べることでありと可能である体制を整えている（根拠資料 10-1-11）。また教職員については教職員専用の「提案箱」を設置し、意見を取り入れる仕組みを作っている。学生からの意見の対応については、学生委員長や学生部長等と学生代表者らを構成員とした「課外活動協議会」を年に数回開催しているほか（根拠資料 7-31）、大学院生全員を構成員とする「松山大学大学院院生協議会」との協議も行っている（根拠資料 10-1-12）。このような課外活動や学生生活等に関する要望などを話し合う仕組みがあることにより、学生の意見を集約しつつ、個々の政策を進めていくことが可能となっている。

<適切な危機管理対策の実施>

法人全体として、重大な危機事象が発生した場合の対応は、「学校法人松山大学危機管理規程」において定めている。この規程による危機管理の対象と定められているのは、(1) 研究教育活動の遂行に重大な支障のある事象、(2) 学生、職員及び近隣住民等の安全に係わる重大な事象、(3) 施設管理上の重大な事象、(4) 社会的影響の大きな事象、(5) 法人に対する社会的信頼を損なう事象、(6) その他、前各号に相当するような事象であって、組織的・集中的に対処することが必要な事象、の 6 項目であり、これらの事象に対応する危機管理員

として、常務理事、学部長、短大学長、事務局長、事務部門の長、その他理事長が指名する者が定められている。また、特に危機管理上重大な事象が生じた場合には、理事長を本部長とする「危機管理対策本部」が設置され、当該事象の対応にあたることとなっている。これまでに実際に「危機管理対策本部」が設置された例は数例あるが、直近では新型コロナウイルスへの対応に伴い「危機管理対策本部」を設置し、法人全体としての対応策の検討を行った（根拠資料 10-1-43）。

平時の防火や防災に関する対応については、「学校法人松山大学防火・防災管理規程」を制定し、防火・防災管理の徹底を期し、もって火災その他の災害による人的並びに物的被害の軽減を図ることとしている。また、火災その他の変災の際、被害を最小限度にとどめるため、自衛消防団を編成することとし、編成表及び任務表を各部署に掲示している（根拠資料 10-1-13、根拠資料 10-1-14、根拠資料 10-1-15）。防災管理については、法令により所管消防署（松山中央消防署）へ年 1 回の報告が義務付けられている「防災管理点検結果報告書」は、防災管理点検資格者（業務委託）により、点検及び報告を行っている。さらに、防災消防訓練（総合訓練）を少なくとも年 1 回、学生、教職員が参加する方式で実施している。愛媛県が実施する「シェイクアウトえひめ（県民総ぐるみ地震防災訓練）」に参加し、教室・研究室・事務室等、文京キャンパス及び樋又キャンパスにおいて全館一斉に実施し、防災意識向上の啓発に取り組んでいる。災害時に備えて専任教職員に折りたたみ式ヘルメットを各人 1 個配布し、事務補助職員・派遣職員・業務委託については勤務時間に応じた事務室滞在者数を配布している。災害時の食料は、教職員及び学生に対しては、松山大学生活協同組合により配給可能（通常期は 2,000 人の 1 食程度）となっている。但し、本学は東雲地区の指定避難所となっており、近年、地域の防災活動が活発になっているため、対応について問われることが増えている。毛布等の備蓄品の準備や、受入れ体制の整備についても検討を進める時期にきている。

そのほか、学生の海外研修に関する対応として、海外で想定されるリスク（犯罪・事故・自然災害・テロ等）に対して危機意識を高めることを目的に海外留学危機管理セミナーを実施し、対象者全員の参加を義務付けている。また、春季海外研修の参加者には、「大学コンソーシアムえひめ」主催の危機管理セミナー（愛媛大学にて開催）に参加することを義務付けている。近年の世界的規模の治安情勢の悪化により、海外で想定されるリスクに遭遇する確率は高くなっており、教職員の引率が必要となる事態を想定し教職員にもセミナーの参加を義務付けた（根拠資料 7-10）。

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：予算編成の方針と財務目標は適切に定められているか。

- ・ 大学運営の方針に沿った予算編成方針となっているか
- ・ 予算編成方針に沿った財務目標となっているか
- ・ 予算編成方針及び財務目標は、学内で共有されているか
- ・ 各部署の予算が、方針に沿った予算編成となっているか

評価の視点 2：予算執行プロセスは明確性及び透明性を確保しているか。

< 予算編成の方針と財務目標 >

本法人は毎年度予算編成方針を策定しており、現在の予算編成方針は、「学校法人松山大学中期プラン-次代を切り拓く「知」の拠点-」のビジョンを実現するために経営基盤を構築し、維持し、強化していくことを目的とした方針となっている。予算編成方針は(1)はじめに(本学を取り巻く環境)、(2)本法人の財務状況、(3)予算編成上の主な内容(教学、施設・設備、その他の重点項目)、(4)財務目標の4部で構成され、方針に沿った事業計画を作成するよう促している(根拠資料 1-16、根拠資料 10-1-2)。

本法人としては、ビジョンの実現に向けて財政基盤の強化を目的に2026年度までの事業活動収支、基本金組入前当年度収支差額の推移のシミュレーションを基に財務目標を設定している。具体的には、事業活動収支における基本金組入前当年度収支差額の収入超過を維持すべく、「教育活動資金支出のうち教育研究経費支出及び管理経費支出の合計を21億円までとする」ことを目標としている。また、事業活動支出における人件費、教育研究経費及び管理経費についても数値目標を設けている。

予算編成方針及び財務目標については、毎年9月に予算編成方針及び予算申請事務手続に関わる説明会を開催し、学部長、研究科長、委員会委員長、事務部の長及び予算担当者が出席する。そのほかの教職員には説明会終了後、学内ポータルにて周知し共有している。

予算編成は、「学校法人松山大学寄附行為」第33条に定めたとおり「予算及び事業計画」に基づき、理事長の命を受け、新規事業については各学部・各研究科・各部署等の申請を受け、常務理事による審議により決定している(根拠資料 1-17)。当年度の予算編成方針に掲げる財務目標に基づき、各部署には、過去5年度分の予算額と決算額、執行率を確認のうえ、予想される決算額からの乖離が生じることのないよう、予算編成方針に掲げた重点項目に基づき、実行可能な事業計画及び予算編成を行うことを求め、各部署が作成した事業計画及び予算編成案は、常務理事並びに経営企画課が中心となり、折衝を行っている。各部署の予算額が確定した後、本法人全体の事業計画及び予算を立案し、評議員会で意見を聴いた上で理事会が決定している。また、決定した事業計画及び予算は、学内ポータルにて、速やかに構成員に伝達している。更正予算についても同様の手続を行い、毎年12月に開催する評議員会で意見を聴いた上で理事会が決定している。

< 予算執行プロセスの明確性及び透明性 >

予算執行は、決定した予算に基づき、「学校法人松山大学経理規程」「学校法人松山大学固定資産及び物品管理規程」「学校法人松山大学固定資産及び物品並びに用役調達規程」の各規程に沿って、適切に執行している。具体的には、固定資産の取得や部品等を購入する際は、経理課において複数業者から見積書を取り、金額に応じて発注の決裁権者が決裁した上で発注を行う。また、支払いに際しても発注と同様に支払い金額に応じて決裁権限者が決裁した上で経理課に支払申請を行っている。出納業務は財務部経理課において円滑に実施し、資金収支の状況把握と予算残高の確認のため、資金収支月計表並びに月別支払資金内訳表を毎月適時に作成し、経理責任者を経て理事長に報告を行っている。また、高額な固定資産の取得や契約書が必要なものについては「学校法人松山大学稟議規程」に基づき適切に処理を行っている(根拠資料 10-1-16、根拠資料 10-1-17、根拠資料 10-1-18、根拠資料 10-1-19、根拠資料 10-1-20)。

資産並びに資金の管理及び運用については、「資金の運用に関する取扱規程」に基づく資金運用を効率的かつ円滑に行うための「学校法人松山大学資金運用ガイドライン」を毎年度策定し、評議員会の意見を聴いた上で理事会の承認を得て、そのガイドラインに沿った資金運用を行っており、資産等の管理台帳、資金出納簿等に適切な会計処理に基づき記録し、安全かつ適正に管理している。なお、学校債の発行は行っていない（根拠資料 10-1-21、根拠資料 10-1-22）。

決算処理については、計算書類、財産目録等は、監査法人による学校法人会計基準に則った指導の下、学校法人の経営状況及び財政状態を適正に表示している。監査法人の公認会計士の監査意見への対応については、常務理事（財務担当）と関係部署の連携により適切に行っている（根拠資料 10-1-23）。

事業報告・決算並びに事業計画・予算については、教育職員は6月に開催される「全学教授会」で、事務職員はSD研修会の場で報告を行っている。また、学校教育法施行規則及び私立学校法の規定に基づき、本学ウェブサイトの情報公開ページにおいて、教育研究上の基礎的な情報、修学上の情報等の教育情報、財務情報等を公開している（根拠資料 10-1-24、根拠資料 2-30【ウェブ】）。

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。

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が行われているか。

- ① 事務組織の構成
- ② 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
- ③ 業務内容の多様化、専門化に対応する職員体制の整備
- ④ 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
- ⑤ 人事考課に基づく、職員の適正な業務評価と処遇改善

<大学運営に必要な構成と人員配置がされているか>

① 事務組織の構成

大学事務局は、「学校法人松山大学組織規程」により、事務の組織運営の基本的事項について定め、業務の円滑な運営を図っている（根拠資料 10-1-25）。事務組織として、学長事務室・自己点検支援室・IR室、経営企画部、総務部、財務部、入学広報部、キャリアセンター事務部、学生部、教務部、薬学部事務部、情報センター事務部、国際センター事務部、図書館事務部、総合研究所事務部及び東京オフィスの13部1室を置き、事務を分掌するために以下の課及び室又は事務室を置き、組織による業務を遂行するため一定数の事務職員を置いている。

部	課・室・事務室
	学長事務室・自己点検支援室・IR室
経営企画部	経営企画課、社会連携課
総務部	庶務課、人事課、健康支援課
財務部	経理課、管理課
入学広報部	入学広報課
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、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	図書館事務室
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

事務組織は、理事長が統理し事務職員を任命する。理事長は、理事の中から総務・財務・教学等を主務とする担当者を定め、業務の監督及び指導を図っている。また、「学校法人松山大学組織規程」に定められた職制に基づき、法人及び大学事務を統轄するために事務局長を置き、事務局長は理事長の命を受け事務全般を統理し、部長及び次長は、事務局長の命を受け所管事務を掌り、課長及び室長又は事務長は、部長及び次長の命を受け所管事務を掌る。係長以下の事務職員は、それぞれ上職の命を受け所管事務を執り行っている。事務組織における管理職の職務権限については、「学校法人松山大学職務権限規程」を定め、明確にすることにより事務処理を円滑に行っている（根拠資料 10-1-26）。

事務組織における各部署の業務については、「学校法人松山大学組織規程」に定められた事務分掌に基づき事務を執り行っている。

本法人は、業務の公正かつ円滑な遂行に資することを目的に「部長会」を設置し、1)理事長からの諮問事項、2)理事長への提案事項、3)各部署に共通する行事その他の業務の企画、調査及び協力に関する事項、4)業務の改善及び能率向上に関する事項、5)事務職員の研修に関する事項、6)事務機構及び事務諸規程に関する事項、7)事務職員の人事に関する基本的事項の協議等について、審議、決定又は協議を行っている。「部長会」は、事務局長及び部長で構成し、毎月第3水曜日に開催している。「所属長会」は、事務局長及び各部署の長で構成し、毎月第4水曜日に開催し、各部署に共通する行事その他の業務の企画、調査及び協力に関する事項等の報告を行い、情報の共有を図っている（根拠資料 10-1-27）。

② 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

事務職員の区分は、専任かつ常勤の事務職員（嘱託職員を含む）、事務補助職員、臨時職員がある（根拠資料 10-1-28）。

専任かつ常勤の事務職員（嘱託職員を除く）（以下「専任事務職員」という。）の採用にあたっては、採用計画に基づき、一般公募により実施している。また、年齢構成の不均衡の是正を図るために新卒採用の他に既卒採用も行っている。定年を迎えた専任事務職員に対しては、「学校法人松山大学事務職員の再雇用に関する規程」に基づき再雇用を行っている。事務補助職員、臨時職員及び派遣職員は、業務量の増加に対応するため、必要に応じて採用している（根拠資料 10-1-29、根拠資料 10-1-30）。

専任事務職員の昇任については、事務体制の更なる充実を目指し、経験年数、配置転換回数等を考慮した上で対象者の人事考課表並びに登用評価書等に基づき総合的に評価している。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、毎年度2回（4月、10月）の定期人事異動に加えて、必要に応じて人事異動を実施している。人事異動に際しての規程等は明文化されていないが、1) 事務組織の活性化・機能化を目指すこと、2) 部署間の繁忙格差を是正すること、という基本方針を示した上で、各所属長から提出される「人事異動における提案文書」を基に「部長会」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。なお、嘱託職員・事務補助職員・臨時職員の昇任及び異動は原則行っていない。

③ 業務内容の多様化、専門化に対応する職員体制の整備

本法人は、「学校法人松山大学組織規程」により、事務の組織、職員数、理事の分掌及び職制について定めている。また、各部署の事務分掌についても明示している（根拠資料 10-1-25）。「学校法人松山大学職務権限規程」により、部（館・所）課（事務室）における管理職の職務権限を明確にすることによって事務処理を円滑にしている（根拠資料 10-1-26）。業務内容の多様化への対応としては、「部長会」にて、社会や学生のニーズ、教育活動に対する必要性等に応じた組織の改編を検討し、実施している。

④ 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

事務組織と教学組織との間の連携協力関係については、それぞれ指揮・命令系統を異にするものの、運用に携る企画・立案について参画し、協議・執行は、それぞれの独自性は維持しつつ、事務組織の事務分掌において、当該委員会の事務を掌ることで有機的一体制を確保し、その運営にあっている。現行方式についての問題点は提起されていないが、今後も事務組織と教学組織の双方が、それぞれの独自性を尊重しつつ、率直な意見交換を行うことが必要である（根拠資料 10-1-31）。

⑤ 人事考課に基づく、職員の適正な業務評価と処遇改善

事務職員の人事考課について、専任事務職員の昇任時及び嘱託職員の契約更新時に一定の評価を行っている。また、事務職員の適正な業務評価について、事務職員の資質向上のために、業務に関わる申告及び所属長等による面談を実施している。面談対象者は、課長

以下の事務職員（嘱託職員を含む）で、毎年6月に第1回（1次、2次）を、12月に第2回の面談を実施している。面談方法は、対象者が作成する「業務に関わる申告シート」を基に、第1回面談1次は、課長もしくは課長補佐が、2次は部の長が目標設定や目標達成に向けての取組み計画の確認及び指導を行っている。第2回面談は、部の長が目標達成に向けての取組み状況、進捗状況の確認及び指導を行っている。面談を通じて部下・上司間の更なる意思疎通を図り、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組み方などについて適切なアドバイスをこなう良い機会として捉えている。面談後のフィードバックは、第2回面談者が被面談者に第1回面談（1次・2次）及び第2回面談の面談シートの写しを渡すこととしている。また、第1回面談の際に、大学全体の業務について提案事項があれば提出する機会を設け、大学全体の業務改善にも役立てている（根拠資料10-1-32）。

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）を組織的に実施しているか。

<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>

本学のスタッフ・ディベロップメント（SD）の組織的な取組みは、「学校法人松山大学スタッフ・ディベロップメント委員会規程」に基づき、委員会が計画的に、本法人職員が大学等の運営に必要な知識及び技能を身に付け、能力及び資質を向上させるための研修会を策定・実施している。2019年度は、「事業報告・決算」「事業計画・予算」に関する研修会（8月）、部署別研修（6～10月）、ハラスメント研修（10月）、マネジメント研修を実施した。SD研修は、主に事務職員を対象として実施しているが、今後は教育職員にも拡大していく予定である。なお、教育職員を含めたSDの一環として、2019年度にはPDC Aサイクルを構築する手法・思考法を実践的に習得することを目的に、松山大学自己点検・評価実施委員会構成員を主な対象者としたPDC Aサイクル修得研修会を実施した（根拠資料10-1-33、根拠資料10-1-24）。

「事業報告・決算」「事業計画・予算」に関する研修会は、専任かつ常勤の事務職員を対象に、予算・決算の重要性を再認識し、職員に必要な知識及び技能を習得させ、その能力及び資質を向上させる。

部署別研修は、慢性化している人員不足への対応として、2017年度から2019年度にかけて、「業務削減」をテーマに掲げて実施した。削減計画と振り返りを連続して行うことにより、意識の形成には寄与していると思われる。

ハラスメント研修は、専任かつ常勤の事務職員を対象に、ハラスメントについての正しい理解と予防につながる効果的なコミュニケーションをテーマに実施した。

マネジメント研修は、管理職（教育職員は常務理事・学部長、事務職員は課長補佐以上）を対象に、管理職として必要な知識の修得を目的として、2019年度は、「管理職のための労

働関連法律」をテーマに9月に基礎編、12月に運用編を実施した。

そのほか、学外機関等による研修として、日本私立大学連盟及び、四国地区大学教職員能力開発ネットワーク主催の長期・短期の研修に、自己推薦あるいは指名で毎年度継続して参加させている。加えて、2020年度は、2019年度に引き続き、公益財団法人大学基準協会へ研修生を派遣し、若手事務職員の育成をしていく予定である。

SDについては、「学校法人松山大学スタッフ・ディベロップメント委員会」と総務部人事課が中心となり組織的な取組を行っているが、大学運営の方針とは関連していない。

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）に基づく点検・評価を行っているか。

評価の視点2：監査プロセスは適切か。

評価の視点3：点検・評価結果に基づく改善・向上の事例はあるか。

<適切な根拠（資料、情報）に基づく点検・評価>

大学運営についてのPDCAのサイクルを機能させるために、法人では3つの側面から点検・評価を行っている。

第一の側面は、予算及び事業についての「常務理事会」による点検・評価である。本学では、毎年度、予算編成方針に基づいて「事業計画書」を作成し、当該年度の事業及び予算についての計画を立てている。その進捗状況や結果について「事業報告書（中間報告）」及び「事業報告書」によって点検・評価されており、それらの結果が次の年度の事業計画に反映されるようになっている（根拠資料2-9、根拠資料2-10、根拠資料2-11）。また、毎年度「学校法人松山大学一覧」を発行し、大学運営について客観的なデータを集約する仕組みについても確立している（根拠資料10-1-34）。

第二の側面は、監事監査による大学運営の適切性に関する点検・評価である。この観点からは、法人監事、会計監査人である有限責任監査法人トーマツ及び内部監査室が、定期的にそれぞれの特性を活かした点検・評価をし、改善が必要な場合は進言を行っている。各機関等は独立性を保つとともに、三様監査で情報共有や意見交換等を行い、適切な大学運営に取り組んでいる。

第三の側面は、「学校法人松山大学自己点検・評価推進委員会」による点検・評価である。これは、主に大学の教育研究活動を支援する役割に焦点を当てた点検・評価であり、事務局自身による自己点検・評価結果に基づく点検・評価を行っている（根拠資料2-14）。

<監査プロセスの適切性>

大学運営において重要な位置にある監査システムは、監事が「学校法人松山大学監事監査規程」に基づき、業務監査・会計監査を円滑に行うため毎年度「監事監査計画」を作成し、実施している。監査後は理事会及び評議員会に対し、1) 監査の方法及びその内容、2) 監査の結果（事業報告等、計算書類及び附属明細表の監査結果）を踏まえ監事監査報告書

を提出している（根拠資料10-1-35、根拠資料10-1-36、根拠資料10-1-37）。

内部監査室は、「学校法人松山大学内部監査規程」に基づき、業務監査、会計監査等を実施している。監査後は報告書を作成して理事長及び「常務理事会」並びに「部長会」「所属長会」において報告が行われる。内部監査の結果、改善が必要と判断された事項については、所属長に「改善指示書」の通知がなされ、通知を受けた所属長は、指摘事項について改善措置を講じ、「改善指示回答書」にて、3カ月毎に改善内容・改善項目等を内部監査室長に報告する（根拠資料10-1-38、根拠資料10-1-39）。

監査法人による、私立学校振興助成法に基づく会計監査についても適切に実施している（根拠資料10-1-23、根拠資料10-1-52、根拠資料10-1-53、根拠資料10-1-54、根拠資料10-1-55）。

<点検・評価結果に基づく改善・向上の事例>

3つの側面それぞれの改善・向上の事例を挙げると、まず事業活動に関する「常務理事会」の点検・評価の結果から改善された事例としては、2018年度から実施された事務組織改編が挙げられる。現在の入学広報部入学広報課は、2017年度以前は入試部入試課と経営企画部広報課に分かれていたが、業務の効率化と効果的な広報を実施するという観点から、「常務理事会」及び「部長会」で検討が行われ、統合するに至った（根拠資料10-1-40）。

次に監事監査による点検・評価によって、2016年度から事業報告書について中間報告を行うことになった。それまでは、事業報告書が提出された後に監査を行っていたが、すでに当該年度の事業が終わった後の監査では効果が薄いという監事からの指摘のもと、中間期に報告を行うことで、中間監査を実施するようになったほか、各部署でも当該年度中に事業の進捗状況及び予想される成果について点検を行うことが可能となった（根拠資料10-1-41、根拠資料10-1-42）。

最後に、2019年度に実施された「学校法人松山大学自己点検・評価推進委員会」による点検・評価結果から、本学の理念・目的を具現化し教育改善を進めていくための組織の整備を進めていく必要性が指摘され、現在、「部長会」にて大学全体の教育改善を推進していくための組織作りの検討が進められている（根拠資料2-36、根拠資料2-37）。

(2) 長所・特色

- ・ 大学運営に関する点検・評価サイクルを機能させるために、「常務理事会」「監事監査」「学校法人松山大学自己点検・評価推進委員会」によって、それぞれ「予算及び事業」「大学運営の適切性」「教育研究活動を支援する役割」の3つの側面から点検・評価を受けており、それに基づいた改善がなされている。

(3) 問題点

- ・ 中期プランが大学ウェブサイト等により学内外に周知するに至っていない。
- ・ SDが、大学運営の方針とは必ずしも関連したものとなっていない。
- ・ 大学の理念・目的、中期プラン等を実現するために必要な大学運営に関する大学事務局

としての方針は策定されていない。

- ・ 決算確定後の各部局の予算執行に伴う効果を分析し、検証する仕組みの設定がされていない。

(4) 全体のまとめ

大学の管理運営に関する方針を定め、学長を中心とする大学運営にかかわる意思決定体制を適切に整備している。また、予算編成及び執行については、法人が策定する予算編成方針に基づき編成され、予算執行についても関連規程に基づき適切に処理されており、執行プロセスの明確性と透明性を確保している。さらに、法人及び大学運営に必要な事務組織を整備し、必要な人員を配置している。事務職員の昇任については、人事考課表を活用し適切に実施し事務体制の充実化に努めている。しかしながら、SDについては、事務職員を中心に一定の取り組みを行っているものの、教育職員の参加が十分とはいえず今後は大学運営の方針と照らし合わせて、より充実したものとすることが求められる。

大学運営の適切性については、「常務理事会」「監事監査」「学校法人松山大学自己点検・評価推進委員会」の3つの組織等が行う点検・評価の取り組みによって検証を行っている。