

財務、職員調査から見た私大経営改革

(2010年10月)

私学高等教育研究叢書

日本私立大学協会附置
私学高等教育研究所

目 次

はじめに	私大経営システムー現状と課題 ー財務、職員アンケート調査・分析の概要	1
第1部		
第1章	私立大学における戦略的経営 ー財務調査からみる現状と課題	5
第2章	経営政策組織として構築する事務局体制	25
第3章	事務局体制構築のための職員の力量形成に関する課題 ー「事務局職員の力量形成に関する調査」等を踏まえてー	31
第4章	中長期計画に基づく私大マネジメント改革	37
第2部		
第1章	私立大学の財務運営に関する実態調査報告（担当：両角亜希子）	61
第2章	事務局職員の力量形成に関する調査（担当：坂本孝徳、増田貴治）	83
付属資料:	1. 私立大学の財務運営に関する実態調査票	165
	2. 事務局職員の力量形成に関する調査票	179

<研究組織>

代 表： 篠田 道夫（日本福祉大学 常任理事）
（以下 50 音順） 石渡 朝男（学校法人和洋学園 常務理事・事務局長）
沖 清豪（早稲田大学文学学術院 教授）
坂本 孝徳（広島工業大学 副総長・教授）
羽田 貴史（東北大学高等教育開発推進センター 教授）
増田 貴治（愛知東邦大学 理事・法人事務局長）
両角亜希子（東京大学大学院教育学研究科 専任講師）

はじめに

私大経営システムー現状と課題

ー財務、職員アンケート調査・分析の概要

研究員 篠田 道夫（日本福祉大学）
私大マネジメント改革プロジェクト代表

調査が明らかにしたもの

昨年5月、私学高等教育研究所「私大マネジメント改革」プロジェクトは、「私立大学の財務運営に関する実態調査」と「事務局職員の力量形成に関する調査」のふたつの調査を同時に実施した。私大協会の加盟校から230大学、60%を超える回答を頂いた。煩雑な調査にもかかわらず、多くの大学に協力頂いたことに感謝申し上げたい。

その第1次集計（速報）を基に、2月19日、第43回公開研究会「私立大学経営システムー現状と課題 ー財務並びに職員アンケート調査を踏まえてー」を開催した。この時の報告をベースに、分析結果を各研究員の論文にまとめ、研究叢書『財務、職員調査から見た私大経営改革』として発刊する運びとなった。

このふたつのアンケートは、従来のこの種のアンケートに比べいくつかの特徴を持っている。まず財務調査の方は、単なる財務状況調査だけではなく、経営が方針を掲げ、それが事業計画や予算編成方針を通してどのように具体化され、予算に貫かれているか、財政の指標やシミュレーション、分析がどのように行われ、財政管理やコントロールがどうされているのかという点の実態と課題を明らかにしようとするものである。中長期計画に基づく財務運営、重点課題へのシフト、選択と集中、リストラクチャリングが、今とても重要となっているという視点を重視した。

事務職員調査も、タイトルが示すように、職員の力量形成にポイントを置いたが、単に職員の研修制度の在り方や充実方策だけでなく、職員の採用から始まり、異動方針や管理者への昇格、管理職制度の改善、経営や教学運営への職員参加の現状やあり方、最近、認証評価やGP申請を通して前進している教職協働の取り組み、人事考課制度の改善・充実など幅広く調査した。これらの総和、トータルな改革と総合的な取り組みの推進で職員の力量形成を図ることができるという視点で調査を行った。

このふたつの調査報告をつなぐ重要なキーのひとつは、マネジメント。その中核を担うのが中長期計画。政策を確立し浸透している法人が、財政や事務局改革も前進していることがデータでも裏付けられた。中期計画といってもペーパーがあれば良いという訳ではない。そのカギは、中期計画、政策や方針の浸透と具体化、財政への反映、推進体制の整備、それを担う、とりわけ職員の力量の形成や運営参加にある。

財務調査の両角報告

研究員・両角亜希子氏は「私立大学の戦略的経営―財務調査からみる現状と課題―」と題し、戦略経営のあるべき姿を示したうえで、計画の実質化が重要だという視点から、分析、報告を行った。事業計画は96.6%、予算編成方針も91.9%とほとんどの大学で策定されている。しかし、それが実際に予算に反映されているのは47%だ。反映の理由は「目標や計画が明確で具体性がある」が76・5%を占め、リーダーシップがある36.4%を大きく上回っている。理事長が陣頭指揮で予算査定にあたる法人も38.7%と増加してきた。財務シミュレーションを行っている法人は71%、財務分析の実施は49%、数値目標の設定や財務評価指標を置いて、計画を予算に具体化する努力を行っているところが、良い財務構造を作り上げている。

中長期計画策定法人は、前回調査の25%から今回55%に大きく前進した。内容も従来型の施設、財務計画中心から、教育改革、学科再編、募集や就職対策など教学的内容が多くなっている。そして、こうした中長期計画を持っている法人は、帰属収支差額比率がプラスとなり、策定予定のない法人はマイナスで、計画に基づく経営が効果をあげているのが見て取れる。これは経営が厳しい小規模大学でも同様で、規模が2000人未満だと平均は赤字だが、中期計画を推進する大学は黒字となっている。財務分析、計画の具体化と予算への反映など、実質化の取り組みが極めて重要だということが調査から証明された。

職員参加の増田報告

そうした改革を支える職員の位置づけや役割、力量はどうか。まず、研究員・増田貴治氏が「経営政策組織として構築する事務局体制」をテーマに報告した。職員の大学運営に対する影響度は徐々に拡大している。中長期計画で58%、事業計画で66.7%の影響度を持ち、学生支援71.9%、就職支援84.4%、学生募集84%など教育本体を支える分野では強い力を持っている。

この実績が学内での存在感や信頼を作り出し、就職進路支援、学生募集、学生相談や生活支援などの分野で90%超の大学が教職協働を行っている。特に最近では、大学の将来構想作りや認証評価業務、GPなど競争的補助金の獲得の場面での教職協働が前進しており、職員の役割は高まりつつある。

しかし、職員の積極的取組みが評価される反面、それに相応しいポストや権限、組織への正式参加は、進んでいる大学と不十分な大学とに分化している。調査では、職員が提案、発言する風土、運営がないと答えた法人が49.8%、約半数あり、参加出来ない理由として、教授会の自治意識が強い、22.1%、教員が統治している13.9%、職員の位置づけが低い23.4%などがあげられている。職員の成長と力の発揮、経営・教学の充実や学生満足度の向上のためにこそ、職員の運営参画が求められている。

力量形成の坂本報告

研究員・坂本孝徳氏が「事務局体制構築のための職員の力量形成に関する課題」の報告で明らかにしたのは、そうした参加と改革の前進を図る為にも、職員の育成、とりわけ開発力量の水準アップが喫緊の課題だということだ。

職員の成長は、単に研修制度の充実だけでは駄目である。採用方針、採用計画から始まり、計画的異動によって経験を積み、どのような基準で管理者に昇格させるか、トータルな育成の仕組みがいる。

目標が明確で政策や計画が教職員に浸透している大学は、人事考課制度の導入率も高く、研修制度も充実しており、政策や教育改善に対する発言力も強いことが調査で明らかになった。改革に努力している大学では、人事採用も計画的に行い、採用方法も工夫している。異動も計画的で、可能な限り多くの部署を経験させる。管理者改革でも、年功制を廃止し、職務内容や権限の明確化に取り組み、昇格基準を定め、また昇格方法の改善を通じて管理職のレベルアップを図っている。

人事考課制度、目標管理制度も全体平均で 48.1%と増え、入学定員 600 人以上で約 6 割、1500 人以上では 7 割以上が導入している。研修制度も、新人研修や全員研修は 7 割近い大学で行われており、テーマ別研修や階層別研修も 4 割前後の大学が取り組んでいる。そして、こうした力量形成と併せ、建学の精神に根を置く、帰属意識を強く持った人材の育成が要であることも強調された。

中長期計画の実質化

私の報告「**中長期計画に基づく私大マネジメント改革**」でも、この計画の重要性を強調した。中長期計画は、全学一致を担保する上で必要なばかりか、即効的には成果が出ない教育にとって、総合的、年次の取り組みは不可欠である。平等的風土の強い大学では、重点を明らかにすることなしには、目標実現はおぼつかず、この点でも計画は欠かせない。

経営計画と教学計画は、中長期計画として一体化される傾向にあり、これなしに社会的評価の向上は難しい。しかし、計画・プランがあれば良い訳ではない。

財務調査で明らかになった「計画の具体性」の効果は、こうした中長期計画が予算編成に貫かれ、教学改革方針や業務方針に落ちているかが肝心だということを示している。中期計画をお題目に終わらせないためには、政策重点に人・物・金が集中されなくてはならない。しかし、これは入学生の減少などで縮小する財政構造の中では、並大抵のことではない。重点事業を実現しようとすれば、一方で削減、縮小すべき事業も明らかにせざるを得ず、こうした「選択と集中」にとっては、「計画の具体性」が担保されれば大きな力になる。

もうひとつ重要なのが、中長期計画を具体化し推進する体制、経営や管理運営の責任体制や意思決定と執行システム、政策の企画・立案体制、リーダーシップ。そして、それを担う職員の力量、とりわけ目標を実現する開発力が問われている。将来計画の策定に職員が大きな役割を占めつつあり、調査では中長期計画の審議組織は、教授会が 23%なのに対し事務局組織は 35%だ。

改善案、新規事業計画を企画・推進する職員の、組織としての取り組みが求められる。調査では、課室横断のプロジェクトが活動しているところが 62.3%、政策や事業を企画する事務部局があるところが 53.2%と増えている。IR やマーケティング部署はまだ少ないが、教育改革推進事務部局も 34.2%もあり、職員が教育領域にも役割を果たしつつあることが分かる。今後さらにデータを活用し、分析を深め、経営のあるべき姿や評価基準を明らかにしていきたいと考えている。

第1部

第1章 私立大学における戦略的経営―財務調査からみる現状と課題

研究員 両角 亜希子（東京大学）

競争的な環境の中で大学改革を行うためには、大学が自律的に中長期の計画を策定して戦略的に経営することの重要性が増す。国立大学が法人化を契機として、中期計画・中期目標の策定を行うようになったことはその典型例と言えるだろう。また海外の大学に目を向ければ、アメリカの大学においては1970年代半ばごろから18歳人口の減少や政府の財政緊縮といった経営環境の変化の中で、大学の中に戦略経営の考え方が導入されていったこともよく知られている（Keller1983）。またイギリスの大学においても1990年代に、高等教育財政審議会（HEFCE）が各大学に戦略的計画（Strategic Planning）の作成とその提出が求められるようになり、指針も策定されている（HEFCE2000）。ここでは詳しく述べないが、成功する戦略的経営とはどのようなものなのかについて欧米では数多くの実践（ノウハウ）だけでなく、実証的な研究（批判的研究も含めて）が重ねられている。これらは参考になる点も多いものの、大学の組織やガバナンスのあり方が日本とは異なっており、単純にまねればよいわけではない。

日本の私立大学においては海外の状況と比べると、ノウハウの蓄積も、実証的な研究もまだ少ない印象を受ける。これは日本の私立大学が置かれてきた環境と無関係ではない。早くから計画に基づく経営をしっかりと行ってきた大学もある一方で、長い間、明確な戦略を持たずとも学生が集まり、経営が成り立ってきた大学も多く存在してきたためだ。1975年から1990年代初めにかけて大学・学部の新設が抑制されてきたこともあり、進学需要が供給（大学の定員）を上回るという恵まれた経営環境に置かれていたことも無縁ではない。しかしながら、近年は18歳人口の減少など経営環境の変化にともない、学生の獲得競争が激化し、大学の戦略的経営に対する関心もかつてないほど高まってきている。

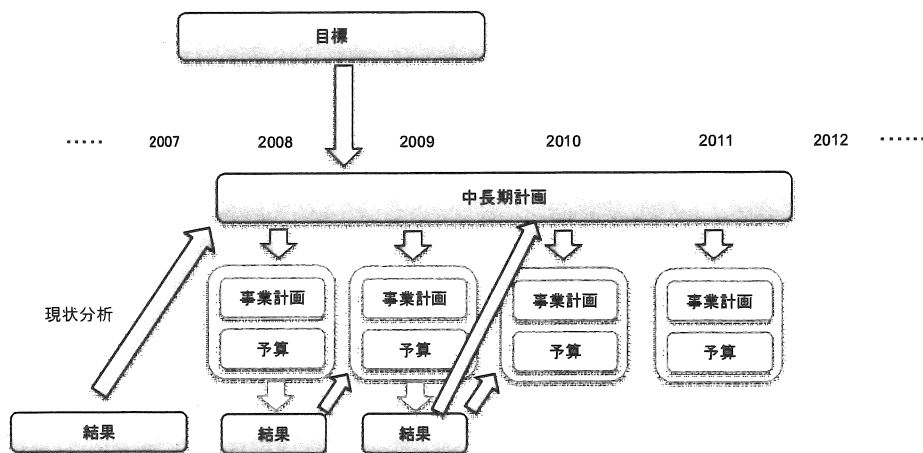
こうした実態にこたえるために、我々はすでに2006年9月に、私立大学協会加盟校371大学を対象に、「私立大学における理事会の組織・運営・機能及び役割などに関する実態調査」を実施し、こうした作業を並行して、2005年から今日に至るまで、数多くの大学訪問調査を実施し、私立大学の政策の立案から執行に至るプロセスについての分析を重ねてきた（私学高等教育研究所2007）。しかしながら、依然として日本の私立大学における戦略経営の実態やその効果は十分に検討されてきたとは言いがたい状況だ。このため、とくに私立大学で策定された戦略や計画が、どのように財務運営と結びついているのかを明らかにするために2009年5-7月にかけて、「私立大学の財務運営に関する実態調査」を実施した。本稿ではこの調査を用いて日本の私立大学の戦略的経営の現状と課題について明らかにしたい。

分析の視点と仮説

では、日本の私立大学における戦略的経営をどのようにとらえればよいのか。ここでは、図表1-1のモデルを考えてみた。戦略的経営について語られる場合、中長期計画の策定に関心が向けられることが多いが、こうした計画を策定すること自体はそれほど難しいことではない。極論を言えば、1人の人間が1週間もかければ、それらしき内容の計画を書きあげることも不可能ではないが、こうした計画の内容がはたして適切なのか、こうして策定された計画が学内の構成員に受け入れられるのか。答えはノーである。

言うまでもないことだが、計画の作成そのものが目的ではない。計画を作ることばかりに注力したところで、それが成果に結びつかなければ何の意味もないからだ。大学の戦略を実現させ、発展させる効果を持つためには、計画の実質化（篠田 2009）と策定プロセスが重要なのではないだろうか。計画の実質化とは、実際の実行計画に落とし込まれている状態をさしており、そのためには計画や目標が具体的であることや誰が責任をおうのかが明確になっていることが重要だと考えられる。また、計画の内容は大学がおかれた環境を適切かつ十分に把握したものではないと意味を持たないし、実際に計画実施を担うのが誰なのかを考えれば、計画検討の過程において、学内の教職員の意見を十分に組み込み、課題認識を共有することによって円滑な実行を促し、一定の効果を上げるとも考えられる。

図表 1-1 戦略的経営のイメージ



本稿では以下のような分析課題を明らかにしていくことによって、上の仮説をできる限りデータに基づいて検証していくことにする。

分析課題①：中長期計画の策定状況の解明

- ・どの程度の大学が策定しているのか
- ・どのような大学で策定が進んでいるのか。
- ・策定の体制、内容、期間などはどのようなになっているのか。

分析課題②：中長期計画の年間の財務運営に対するインパクト

- ・中長期計画があることによって、年間の運営実態は異なるのか。
- ・中長期計画のあり方によって、年間の運営実態はどのように異なるのか。

分析課題③：戦略的経営の効果の検証

- ・中長期計画を持っていることは効果があるのか。
- ・実態把握（具体的には財務分析）をしているほど効果はあるのか。
- ・計画の策定プロセスのあり方によって効果は異なるのか。
- ・計画の具体性によって効果は異なるのか。

データ

分析に先立ち、本稿で用いるデータについて簡単に説明しておきたい。調査は、2009年5～7月にかけて、日本私立大学協会加盟校（382校）対象に郵送法で実施し、235校から回答を得た（回答率61.5%）。詳細は第2部や付属資料を参照されたい。

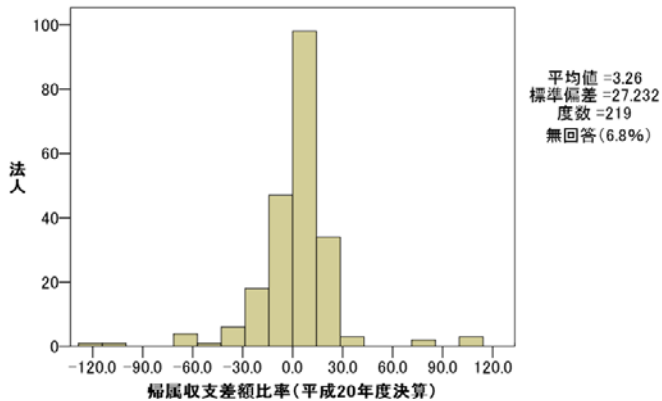
今回の調査に回答した大学にはどのような特徴があるのか。2点、指摘しておきたい。ひとつは日本私立大学協会の加盟校を対象としたことで、日本全体の私立大学の分布と比較すると大規模大学のサンプルが若干少ないという点である（図表1-2）。もう一つの点は、非常に経営状態が悪い大学の回答率が低いという点である。日本私立学校振興・共済事業団の『今日の私学財政（平成21年度版）』によれば、私立大学全体の平成20年度（調査で尋ねた会計年度）の帰属収支差額比率の平均値は0.8%である。これに対して、本調査の回答校の帰属収支差額比率の平均値は3.3%である。調査票では主要な財務・経営指標や財務運営のあり方についてかなり詳細に尋ねており、きわめて状況が悪化している大学が回答をしづらいものであったことがその原因である。しかしながら、こうした多少のデータの偏りはあるものの、本分析に支障をきたすものではない。日本の私立大学全体の財務状況の分布を明らかにするのではなく、戦略的マネジメントがどのように導入され、財政的な成果に結びついているのかという関係性を主に分析するものであるからだ。

図表1-2 回答大学の規模

入学定員	回答大学数	構成比（%）	全私立大学数	全私立大学に占める回答大学の割合（%）
～ 99人	78	33.3	203	38.4
100人 ～ 199人				
200人 ～ 299人				
300人 ～ 399人				
400人 ～ 499人	63	26.9	161	39.1
500人 ～ 599人				
600人 ～ 799人				
800人 ～ 999人				
1000人 ～ 1499人	73	31.2	141	51.8
1500人 ～ 2999人				
3000人 ～				
	20	8.6	65	30.8
	234	100	570	41.1

（注）入学定員の11分類は日本私立学校振興・共済事業団の区分を用いた。全私立大学数は平成21年度「私立大学・短期大学等入学志願動向」（日本私立学校・共済事業団）の数値を用いた。

図表 1-3 回答大学の経営状態

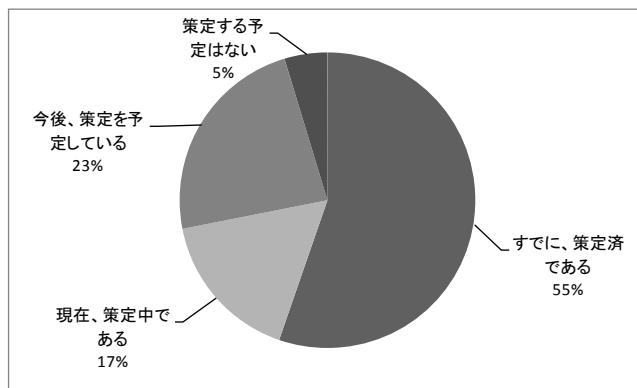


中長期計画の策定状況

策定大学の増加

まずは、中長期計画の策定状況から見ていこう。どの程度の大学が中長期計画を策定しているのだろうか。図表 1-4 に示したように 55%の大学で策定されている。策定済みの大学に対しては、いつから策定しているかを尋ねており、2000 年以前に策定した大学が 10 校 (8.5%)、2001～2005 年に策定した大学が 38 校 (32.5%)、2006 年以降に策定した大学が 69 校 (59.0%) となっている。近年になって急速に中長期計画を策定する大学が増えていることがわかる。

図表 1-4 中長期計画の策定



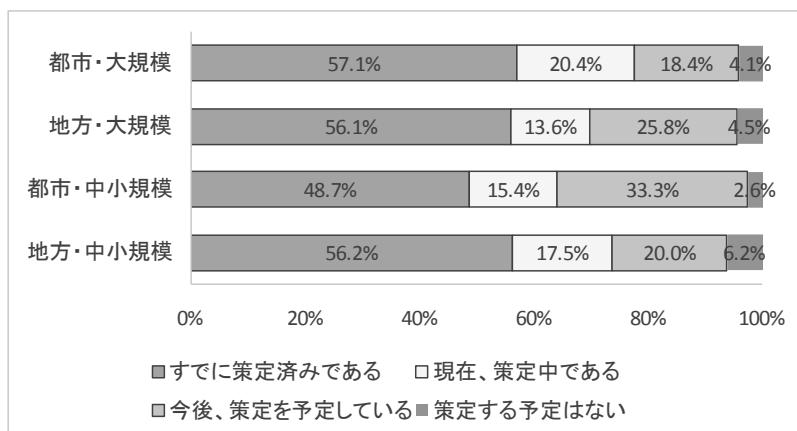
大学特性と策定率

こうして策定が進みつつある状況が確認されたが、どのような大学で進んでいるのか。大学の規模（収容定員、法人の財政規模など）や立地、法人評価を受けた時期、定員充足状況などとの関係を探ってみたが、とくに明確な傾向は見られなかった。参考までに大学の規模と立地を掛け合わせて作成した大学類型別の策定状況を図表 1-5 に示したが、この図を見て

も明らかなように類型と策定率は何の関係もない。

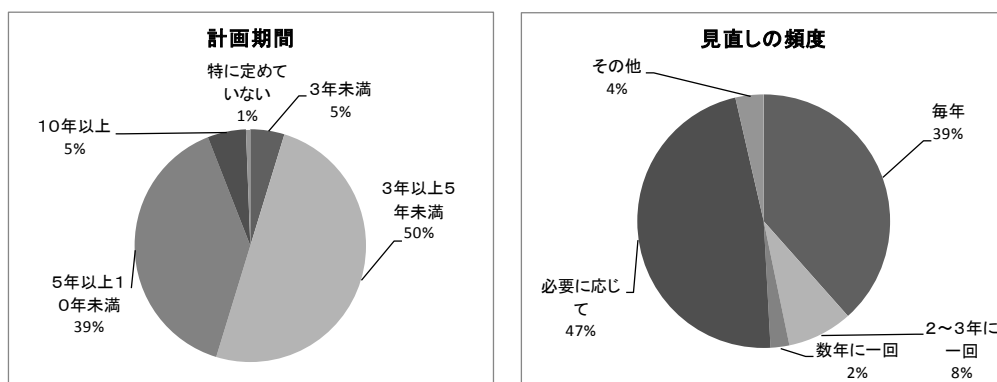
この結果はそれほど不思議なものではない。中長期計画を策定すること自体はどの大学であつても可能であり、むしろ大学の特性によって異なるのは中長期計画の内容や策定プロセスなのかもしれない。そこで以下では中長期計画について詳しくみていくことにする。

図表 1-5 大学類型別の策定状況



(注) 都市＝調査時点の政令指定都市（札幌市、仙台市、さいたま市、新潟市、千葉市、川崎市、横浜市、静岡市、浜松市、名古屋市、大阪市、堺市、京都市、神戸市、岡山市、広島市、北九州市、福岡市の 18 市）および東京 23 区に立地。 地方＝それ以外に立地。中小規模＝大学の収容定員が 2000 名未満、大規模＝大学の収容定員が 2000 名以上。この結果は統計的に有意ではない。

図表 1-6 中長期計画の期間と見直しの頻度



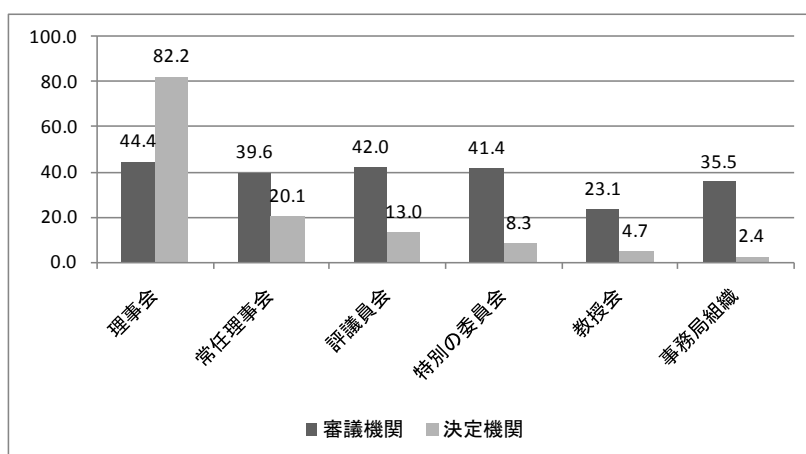
策定の体制、内容等

中長期計画の期間について、図表 1-6 に示した。計画期間については 3-5 年が最も多く、次いで 5-10 年が多くなっている。こうした計画期間は大学の特性（学生規模や定員充足状況など）によって特に違いは見られない。見直しの頻度については、39%の大学が毎年見直しをしている。必要に応じて見直す大学も 47%あり、中長期計画を作った後も頻繁に見直す

大学が多いようである。計画期間の長さで見直しの頻度の間にも明確な関係は見られない。

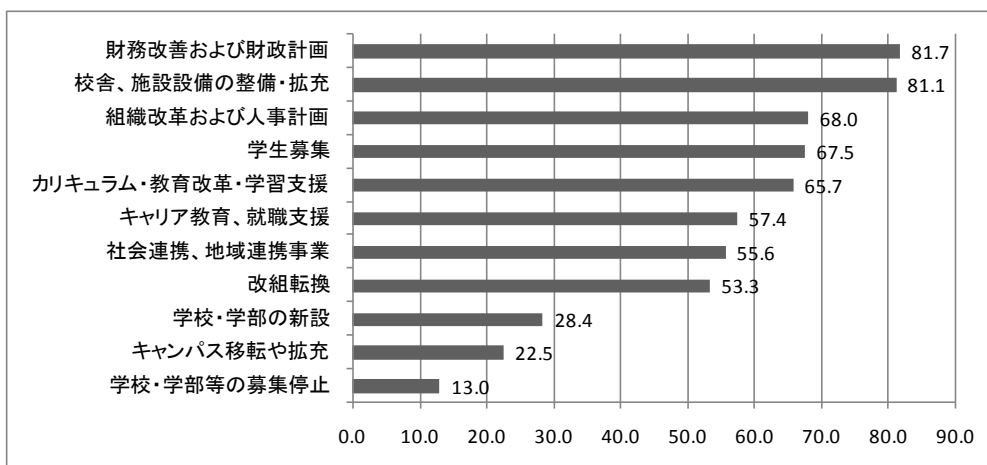
次に、図表 1-7 には策定体制を示した。決定機関は理事会と回答した大学が 82.2%であったが、審議機関としては、理事会、評議員会、特別の委員会、常任理事会、事務局組織など様々な機関で議論を行い、策定していることがわかる。審議機関数を集計したところ、1つが 23%で最も多く、次いで 2つ（17.4%）、3つ（12.8%）、4つ（9.4%）となっていた。審議機関の数は大学の規模と関係がある。大学の収容定員が 999 名以下の大学での平均審議機関数は 2.7、1000—1999 名では 2.7、2000—3999 名では 1.9、4000 名以上では 2.2 となっている（1%水準で有意）。規模が大きい大学ほど審議機関が多いという予想をしたが、実際は必ずしもそうではないようだ。

図表 1-7 中長期計画策定の体制（複数回答、%）



（注）審議機関だけでなく、決定機関についても複数回答で答えてもらった。

図表 1-8 中長期計画の内容（複数回答、%）



中長期計画の内容については、図表 1-8 のようになっている。その内容は、財政計画、施設整備、組織・人員計画、学生募集、カリキュラムや教育改革、キャリア教育、改組転換など、非常に多岐にわたっている。財政計画や施設整備のように 8 割以上の大学が計画に盛り込んでいる内容があれば、一部の大学のみが計画化している内容のものもある。たとえば、学校・学部の新設を計画している大学が 28.4%、学校・学部等の募集停止を計画している大学が 13.0%となっている。

こうした中長期計画の内容は、大学の特性と関係しているのだろうか。図表 1-9 には類型別の違いについて、統計的に有意な関係が見られた項目のみを示した。学校・学部の新設や改組転換は、規模が大きい大学であるほど中長期計画に含まれているようである。こうした改革を行うためにも学内の様々な資源が必要になるからであろう。キャンパス移転・拡充、施設整備・拡充については、地方・中小規模大学でもっとも少なく、都市・大規模大学ほど計画に含まれている。定員充足状況別の中長期計画の内容についても検討し、統計的に有意な違いが出た結果のみを図表 1-10 に示した。定員充足状況の違いは、キャンパス移転・拡充計画、施設整備・拡充計画に影響を与えているようである。こうした投資は財政事情が厳しくなれば、真っ先に凍結する事業内容であるためであろう。なお、定員充足していない学科を多く抱えている大学ほど、学校・学部の募集停止を計画に入れているという関係は見られなかった。定員割れの程度まではここでは考慮に入れていないので当然の結果と言えるかもしれない。

中長期計画の内容は、大学の特性や置かれた状況の厳しさによって異なっていることが分かったが、策定の体制と計画の内容についても何らかの関係性がみられるのだろうか。いろいろ探ったところ、中長期計画の策定過程に教授会審議があるかどうかによって、策定内容が異なっていることがわかった（図表 1-11）。改組転換、カリキュラム、キャリア教育、社会連携など、教員がその実施過程に深く関与する内容の計画を立案する場合は、教授会においても中長期計画の内容が審議されるようである。

このように本節では中長期計画を策定する大学が増加してきたこと、大学特性は計画の策定率には影響を与えていないが、計画の内容に影響を与えていることなどが明らかになった。

図表 1-9 大学類型別の、中長期計画の内容

	地方・ 中小規模	都市・ 中小規模	地方・大規模	都市・大規模	全体	F 値
学校・学部の 新設	17.0%	28.0%	37.0%	36.8%	28.6%	2.295 ※
改組転換	45.8%	36.0%	60.9%	65.8%	53.0%	2.654 ※※
キャンパス移 転・拡充	13.6%	16.0%	30.4%	31.6%	22.6%	2.285 ※
施設整備・拡 充	71.2%	80.0%	82.6%	94.7%	81.0%	2.887 ※※

(注) ※※は 5%水準、※は 10%水準で有意。

図表 1-10 定員充足状況と中長期計画の内容

	すべての学科で 充足	学部・学科によっ ては充足せず	充足していない	全体	F 値
キャンパス移 転・拡充	37.3%	20.3%	9.4%	23.7%	4.834 ※※※
施設整備・拡充	92.2%	84.1%	62.5%	82.2%	6.458 ※※※

(注) ※※※は1%水準で有意。

図表 1-11 計画の内容と策定体制（教授会審議）との関係

	教授会での審議		全体	F 値
	なし	あり		
改組転換	48.5%	69.2%	53.3%	5.300 ※※
カリキュラム等	60.8%	82.1%	65.7%	6.177 ※※
キャリア教育等	50.0%	82.1%	57.4%	13.458 ※※※
社会連携等	50.0%	74.4%	55.6%	7.444 ※※※

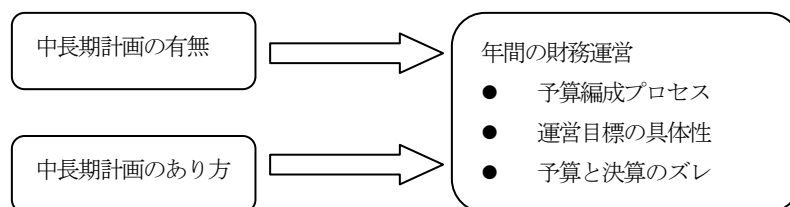
(注) ※※※は1%水準、※※は5%水準で有意。

中長期計画が年間運営に与える影響

前節では中長期計画の策定実態についてみてきたが、こうした中長期計画をもつことは年間の財務運営にどのように影響を与えているのであろうか。ここでは図表 1-12 のモデルを考えて、2つの観点からみていく。

ひとつは中長期計画の有無が年間の財務運営に与える影響で、もうひとつは中長期計画のあり方によってその影響はどう異なるのかである。「中長期計画をただ策定すればよいわけではないのではないか」とはじめに述べたが、こうした計画策定のプロセスを経ることによって何らかの効果もあるかもしれない。またよりよい中長期計画であれば、その効果はさらに大きいかもしれない。何がよい中長期計画なのかを判断することは難しいので、ここでは中長期計画と関連付けた財政計画ができている状態をより望ましい計画のあり方ととらえてみていくことにする。

図表 1-12 中長期計画が年間運営に与える影響の枠組み図



中長期計画があることの効果

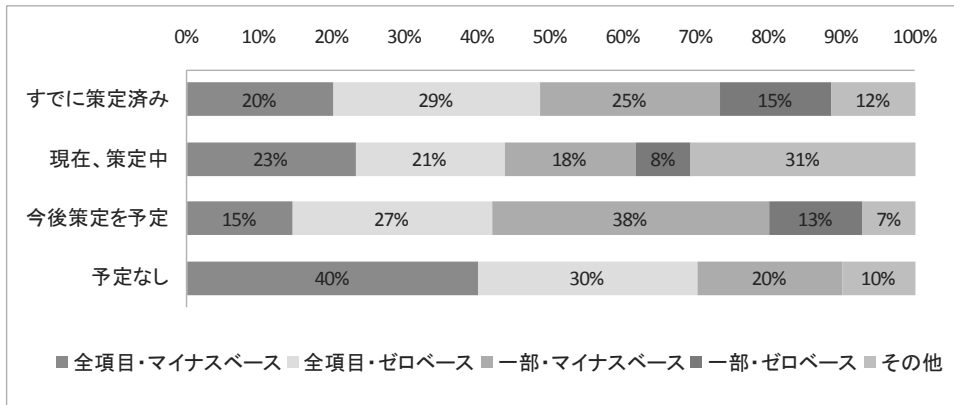
中長期計画を策定していること自体はどのように年間運営によい影響を与えるのか。ここでは中長期計画の策定状況と年間の財務運営に関する問い（調査票でいえば、問 12、13、15、17）との関係についての分析を行った。その結果、統計的に有意な関係がみられた項目についてのみ、記述しておきたい。なお、事業計画については97%の大学が、予算編成方針については92%の大学とほとんどの大学が策定しているので年間の計画立案と中長期計画立案との関係はここでは取り上げない。

予算編成の方針については、策定の予定のない大学で「全項目・マイナスベース」が4割、「全項目・ゼロベース」が3割と大きな割合を示している（図表 1-13）。中長期計画で目標や重点項目が明確にされていないからこそ、全項目を一律でカットする方法がとられるようだ。これに対して、計画策定済みの大学では、一部の経費だけをマイナスベースやゼロベースで見直す方法の割合が多くなっている。予算編成に対して、部局から要求案の提出を求めているのかどうかについても策定状況による違いがみられる（図表 1-14）。予算要求案の提出を求めている大学は、策定の予定がない大学でもっとも多く18%となっている。中長期計画を策定している大学では、経費の全部か一部かの違いはあるが、基本的に予算要求案の提出を求めている。策定をしている大学の方がより手間暇をかけた予算編成過程になっているようである。

年間の数値目標については、中長期計画を策定している大学ほど、人件費比率を目標として掲げている傾向が確認できた（図表 1-15）。中長期計画を策定している大学では53.5%が目標に掲げていたが、他方、計画の予定のない大学で策定しているのは18%のみであった。調査票ではどのような財務・経営指標を重視しているのかを尋ねているが、人件費比率は91%の大学が重視すると答えており、最も注視されている指標である。重要な指標について年間の数値目標とすることで、教職員が大学の経営状態や実施すべき課題を共有する役割も果たすと考えられる。

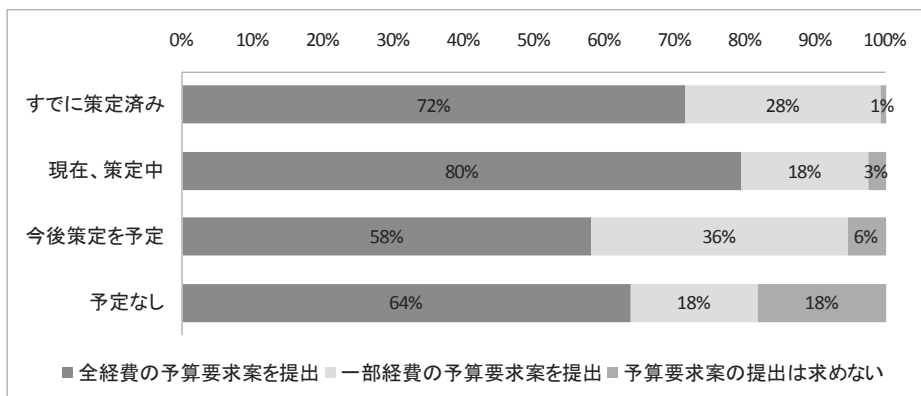
予算と決算は大きくずれないことが財務運営上は望ましいことであるが、様々な理由で予算と決算の数値がずれてしまうことはある。このずれの原因について調査票でたずねており、多い順に、想定できない新規事業が発生するから（45%）、予算の立て方が甘いから（32%）、前年度の決算分析が活かされていないから（19%）、予算の執行統制が機能していないから（19%）、予算に対する教職員の意識が軽薄だから（19%）となっているが、中長期計画を策定している大学とそうでない大学で有意な違いがみられたのが、「予算に対する教職員の意識が軽薄だから」であった（図表 1-16）。この理由を予算と決算がずれる理由に挙げた大学の割合は、中長期計画を策定している大学では14.6%であったのに対して、現時点で策定していない大学の平均値は23.8%であった。中長期計画を策定している大学の82%は、その内容として財務計画を含んでいる。現在の大学が置かれた状況や課題認識が書かれていない中長期計画は基本的にないと考えられるが、中長期計画という形になって、報告書が配布されたり、理事長や学長が語ったりすることにより、自分の所属する大学の状況について事業報告書を読むとも限らず、「雰囲気から何となく察している」場合と比べてはるかによく理解できるという役割を持っているのではないだろうか。それが教職員の意識を変えて、無駄使いを減らしたり、予算の枠内で経費を使用したりするように影響を与えていると考えられる。

図表 1－13 学内予算編成方針（策定状況別）



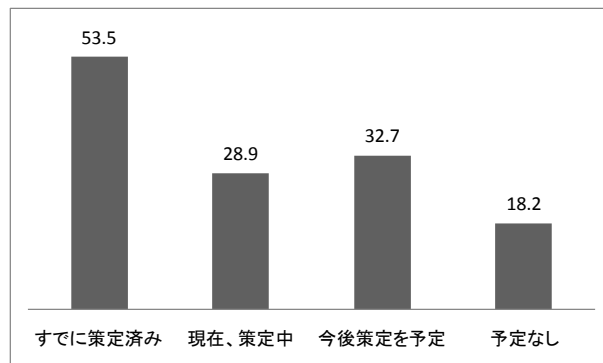
(注) 5%水準で有意。

図表 1－14 部局からの予算要求案提出（策定状況別）



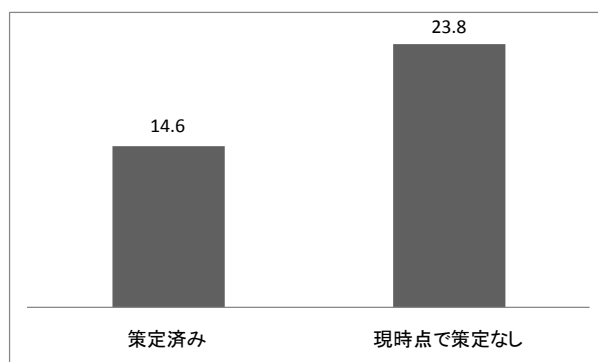
(注) 1%水準で有意。

図表 1－15 年間予算の数値目標：人件費比率の設定率（%、策定状況別）



(注) 1%水準で有意。

図表 1-16 予算と決算の差異が生じる理由「教職員の意識が低いから」(%、策定状況別)



(注) 10%水準で有意。

財政計画にリンクした中長期計画の効果

では、より良い中長期計画を持っている大学であれば、年間の財務運営にさらに良い影響を与えているのだろうか。ここでは中長期計画をすでに策定している大学、現在策定中の大学にケースを限定したうえで、その中長期計画が財政計画と関連付けられているかどうかに着目してみていく。なお、中長期計画や目標に関連付けた財政計画について、21%が「できている」、43%が「ある程度できている」、18%が「どちらとも言えない」、10%が「あまりできていない」、8%が「できていない」と回答している。ここでこの指標に着目したのは、「できている」「ある程度できている」大学の帰属収支差額比率の平均値が8.3%、それ以外の大学は-1.9%であり、この違いは統計的にも有意であったからだ(図表1-17)。つまり、単に中長期計画を策定しているだけで経営改善につながるわけではないが、中長期計画の内容が財政計画ときちんと関連付けられている場合はそれなりの効果がみられるのである。こうした意味で、この指標を重要だと考え、着目していく。

図表 1-17 計画が財政とリンクしていることの重要性

		帰属収支差額比率
中長期計画	財政計画と関連「できている」「ある程度できている」(N=101)	8.3%
	それ以外 (N=57)	-1.9%
年間計画	予算編成に「反映されている」(N=104)	7.5%
	それ以外 (N=115)	-0.5%

(注) いずれも5%で有意。

以下では先ほどの分析と同様に、この関連度と年間の財務運営に関する問いとの関係についての分析を行い、統計的に有意な関係がみられた項目についてのみ、記述しておきたい。

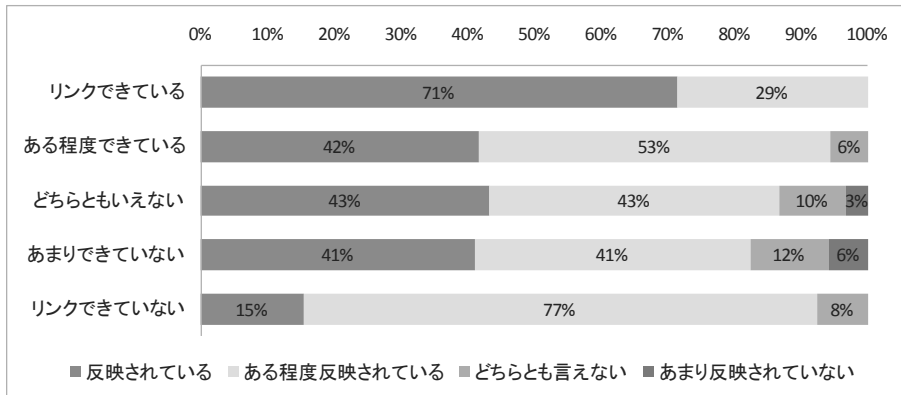
中長期計画が財政計画とリンクしているかどうかが重要であると同時に、事業計画や重点事業が予算編成に反映されていることが大事である。問 15 では事業計画や重点事業が予算編成に反映されているかどうかを尋ねている。47%の大学は「反映されている」と自信を持って答えているが、46%の大学が「ある程度反映されている」、6%の大学が「どちらとも言えない」、1%の大学が「あまり反映されていない」と回答している。「反映されている」と答えたかどうかで帰属収支差額比率の値を比較したところ、反映されている大学では7.5%、それ以外の大学では-0.5%であり、この差は統計的にも有意であった（図表 1-17）。年間の事業計画が予算編成に結びついているかどうかは自明な事柄とは言えず、計画を財務にまで落とし込んでいる大学で収支が良い関係があるのである。ここでは中長期計画が財政計画にリンクしているかどうかと、年間運営で事業計画が予算編成に反映されているかどうかの関係についてみてみた（図表 1-18）。中長期計画で財政計画にリンクできている大学の71%が、事業予算が予算編成に反映されていると答えているが、それ以外の大学では4割程度の大学しか反映されていると答えていない。リンクできていない大学では、わずか15%の大学だけが反映していると答えている。毎年の重点項目を予算編成に反映させるうえでも中長期計画の時点で財政計画と関連付けていることが重要であるようだ。

次に、予算と決算の関係についてみていこう（図表 1-19）。中長期計画が財政計画とリンクできている大学の場合は、83%が「帰属収入が予算<決算（想定以上に収入があった）」で、「予算>決算（見込んだ収入が得られなかった）」は9%にすぎない。「帰属収入が予算<決算（想定以上に収入があった）」という大学は財政計画と関連付けた中長期計画を策定しているほど多い傾向がみられた。また、予算と決算の差異が生じる理由についても違いがみられた。「予算の立て方が甘いから」「想定外の新規事業が発生したから」という理由は、中長期計画が財政計画とリンクしている大学では多くないが（それぞれ26%と40%）、それができていない大学では、それぞれ50%、71%と非常に多くなっている。中長期計画と財政計画がリンクしていない大学の7割近くは、想定外の新規事業が発生したために予算と決算の間にずれが生じると考えているが、他のグループでこの回答が少ないことを考えれば、こうした大学ではあらかじめさまざまな可能性についてじっくりと考えておらず、事態を想定できていないだけなのかもしれない。

また、年間の数値目標については、帰属収支差額比率、人件費比率、定員充足率のいずれについても、違いがみられた（図表 1-21）。中長期計画が財政計画とリンクしている大学では、年間の具体的な数値目標を掲げているケースが多いが、そうではない大学での設定率は低い。目標を掲げることで構成員の理解が高まる効果を考えれば、この違いは重要である。

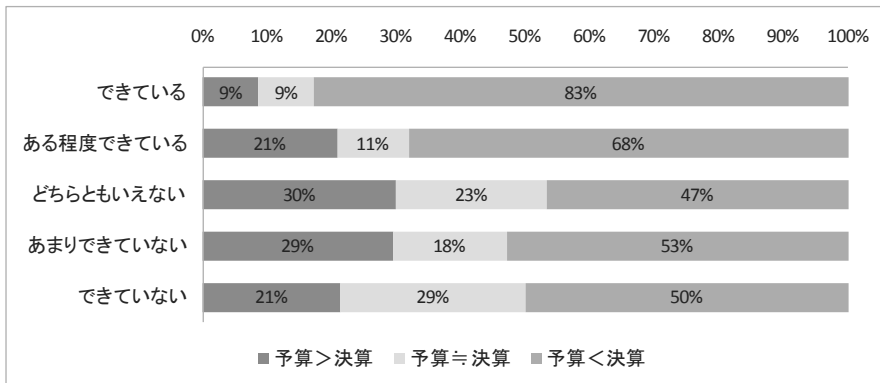
以上の2つの分析から、中長期計画が年間の財務運営にも影響を与えていることが明らかになった。中長期計画を策定している大学はそれ以外の大学と比べて、年間の財務運営が丁寧になる効果や教職員の意識が高くなる傾向がみられた。また中長期計画が財政計画とリンクしている大学では、年間の財務運営においても重点項目が予算編成に反映されている傾向があること、事前にしっかりと見通すことで予算と決算がずれてしまい収支が悪化することが少ない点、年間の数値目標などが具体的に掲げる傾向などが確認できた。

図表 1-18 事業計画・重点事業の予算編成反映度



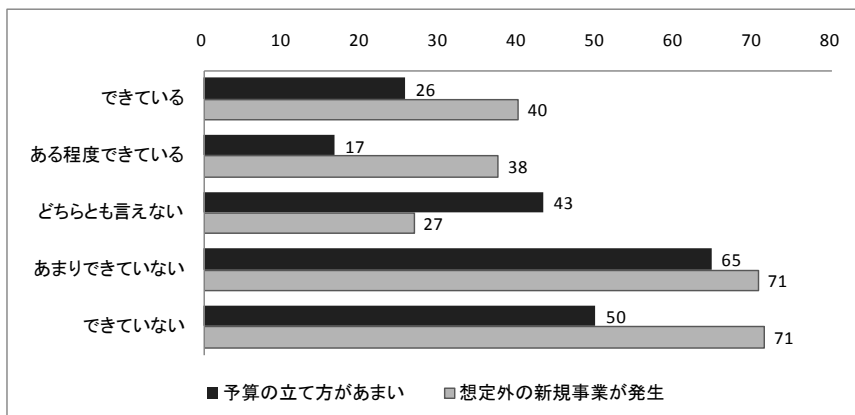
(注) 5%水準で有意。

図表 1-19 昨年度の予算と決算の関係（帰属収入）



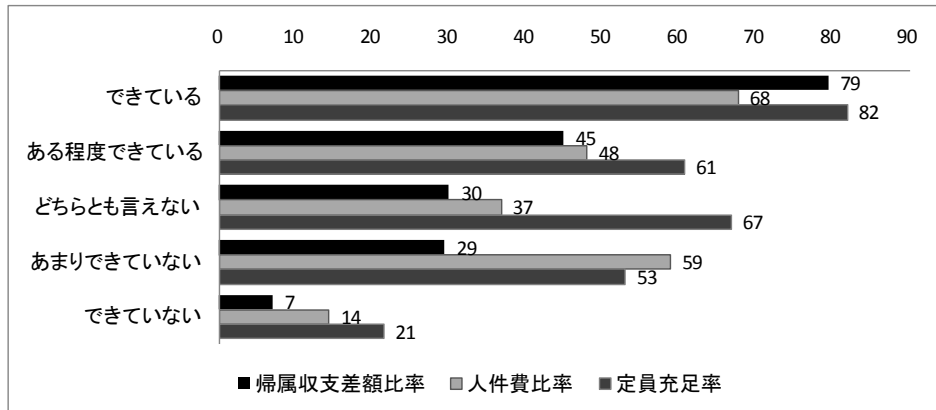
(注) 10%水準で有意。

図表 1-20 予算と決算の差異が生じる理由（%）



(注) いずれも 1%水準で有意。

図表 1-21 年間の数値目標の設定率 (%)



(注) いずれも1%水準で有意。

戦略的経営の効果

このように中長期計画を策定することは、年間運営のあり方にも影響を及ぼしていることが明らかになったが、こうした一連の戦略的なマネジメントを実施することはどのような効果があるのだろうか。

こうした問いを考えるために、まずは単純な結果から見ていこう。図表 1-22 には、中長期計画の策定状況別、また財務分析の実施状況別の帰属収支差額比率の値を示した。この調査の結果からは、中長期計画を策定しているほど、またさまざまな財務分析を行っているほど、帰属収支差額比率の値が良くなっているようにみえる。ただし、平均値の差について、統計的な検定を行ったところ、有意な関係がみられたのは、「学部ごとに予算管理と財務分析」の実施度のみであった。つまり、たとえば、中長期計画を策定しているほど財務状況が良いという関係は、今回の調査の結果ではみられたが、日本の私立大学全体で同様の調査をした際にも同じ結論が出るとは限らないということを示している。この結果はあくまで平均値の比較であり、グループごとの分散（バラつき）等も考慮すれば、この結果の解釈には慎重になった方がよいかもしれない。

また、私立大学の経営は、規模や立地によって大きく影響を受けることが知られているが、こうした影響をコントロールしたうえで、戦略的マネジメントの効果がどのようにみられるのかを明らかにしなければ意味がない。ここでは一例として、大学の規模（収容定員）、大学類型を統制したうえで、中長期計画の有無が収支に影響を与えているかどうかの分析を行ってみた（図表 1-23）。これらの結果も一見、大学特性を統制しても、中長期計画がある方が、収支が良い傾向を示しているものの、統計的には全く有意ではない点に留意すべきだ。つまり、一般化できる結論とまではいえない。

図表 1－22 中長期計画策定と財務分析の実施状況別の帰属収支差額比率

	中長期計画の策定状況			
	既に策定済み	現在、策定中	今後、策定を予定	策定の予定なし
帰属収支差額比率	5.0%	3.5%	0.5%	－6.2%

	財務分析の実施状況		
	実施中	今後はすべき	予定なし
中長期の財務シミュレーション	4.1%	2.0%	－14.1%
目的・事業別の予算編成管理や財務分析	6.1%	0.8%	－1.7%
学部ごとに予算管理と財務分析 ※※	7.9%	0.7%	－8.1%
多面的分析による改善案の検討	2.5%	5.5%	－10.5%

(注) 数値は各カテゴリーの帰属収支差額比率の平均値。※※は5%水準で有意。それ以外は有意ではない。

図表 1－23 大学特性、中長期計画の策定状況別の帰属収支差額比率

		中長期計画の策定状況	
		すでに策定済み	現時点で策定なし
大学収容定員	999 名以下	0.6% (27 校)	－1.0% (24 校)
	1000－1999 名	1.4% (36 校)	－2.7% (23 校)
	2000－3999 名	3.2% (31 校)	2.4% (27 校)
	4000 名以上	14.4% (32 校)	5.5% (19 校)
大学類型	地方・中小規模	－2.1% (44 校)	－4.8% (30 校)
	都市・中小規模	8.5% (18 校)	3.4% (17 校)
	地方・大規模	7.6% (36 校)	0.7% (27 校)
	都市・大規模	10.7% (27 校)	7.9% (19 校)

(注) いずれも統計的には有意な差があるとはいえない。

では、戦略的マネジメントは全く効果がないのか。最初の仮説に戻れば、以下のような関係が確認されるはずである。つまり、「中長期計画を策定しているだけでは効果がみられない。実態を把握するような財務分析をしているほど効果があるはずだ。計画がより具体的な目標に落とし込まれているほど効果があるはずだ。運営プロセスにおいて構成員の課題共有を成功させているほど効果があるはずだ。」といったものである。これを別の手法を用いて確認していくことにする。

具体的には、重回帰分析という手法を用いる。従属変数（被説明変数）はこれまで見てきた帰属収支差額比率ではなく、定員充足状況を用いる。帰属収支差額比率は数値がプラスに大きければ大きいほど望ましいとは限らず、また特殊な要因（寄付金収入が多かった、資産運用で大損をした等）の影響を受けやすいため、一時点の経営状況をみるためには定員充足状況のほうがシンプルでわかりやすい。

図表 1-24 回帰分析で用いる変数の定義

従属変数	定員充足状況	全学科で充足していない＝1 学部・学科によっては充足していない＝2 全学科で充足している＝3
独立変数	【A 大学特性】 ●大学収容定員	999 名以下＝1 1000－1999 名＝2 2000－3999 名＝3 4000 名以上＝4
	●地域類型	大都市（東京 23 区、横浜市、大阪市、名古屋市）＝4 都市（上記以外の政令指定都市、調査時点で 15 市）＝3 都市郊外（東京、神奈川、千葉、埼玉、名古屋、大阪、京都、兵庫の政令指定都市以外）＝2 地方（上記以外）＝1
	【B 中長期計画】 ●中長期計画の有無	現時点でなし＝0 現時点で策定済み＝1
	【C 財務分析】 ●中長期の財務シミュレーション	予定なし＝1 実施していないがやるべき＝2 実施中＝3
	●目的・事業別の予算編成管理 や財務分析	予定なし＝1 実施していないがやるべき＝2 実施中＝3
	【D 年間数値目標】 ●定員充足率の数値目標	設定していない＝0 設定している＝1
	【E 学内ダイナミクス】 ●課題共有 ●リーダーシップ	下記の注を参照のこと。

（注）【E 学内ダイナミクス】の変数については、以下の 5 変数について主成分分析（バリマックス回転）を行い、2 つの抽出された因子のスコアを用いた。この 5 変数は事業計画や重点事業が予算編成に反映されている理由を尋ねた設問の一部である。

		成分	
		1	2
累積寄与率 (%)		26.7%	52.8%
因子 1 課題共有	組織構成員に情報や課題の共有化が図られている	0.779	0.084
	意志決定システムなど制度や組織が整備されている	0.712	0.098
因子 2 リーダーシップ	トップのリーダーシップがある	－0.235	0.821
	ミッションや経営ビジョンが明確に示されている	0.339	0.677
	事業目標や計画が明確で具体的である	0.220	0.398

2 つのモデルを検証してみる。分析に用いる変数については図表 1-24 に詳しくまとめた。定員充足状況には、大学特性が大きく影響をしているが、それらをコントロールした上でも、

戦略的マネジメントの効果がみられるのかをこの分析から明らかにできる。結果を見ていこう（図表 1-25）。まず、モデル 1 では、独立変数（説明変数）として、【A 大学特性】と【B 中長期計画】の有無を投入した。平均値の比較においても、中長期計画の策定の有無による経営状態の良し悪しは統計的に説明できなかったが、重回帰分析においても同様の結果がみられた。このモデルの説明力は 9.5% であり、定員充足状況のばらつきは大学特性によって 1 割近く説明されることを示している。いずれにしても、この結果で重要なのは、単に中長期計画を策定しているだけで、学生獲得に成功するわけでも、経営状態が良いわけでもないということである。これは最初の仮説のとおりであった。

図表 1-25 定員充足状況の規定要因分析

	モデル 1		モデル 2	
	標準化係数 (β)	t 値	標準化係数 (β)	t 値
(定数)		9.766 ※※※		7.437 ※※※
A 大学収容定員	0.237	3.508 ※※※	0.166	2.290 ※※
地域類型	0.175	2.595 ※※※	0.205	2.870 ※※※
B 中長期計画	0.047	0.720		
C 財務シミュレーション			-0.144	-2.011 ※※
目的・事業別の財務分析			-0.014	-0.193
D 数値目標			0.146	1.911 ※
E 課題共有			0.133	1.867 ※
リーダーシップ			0.088	0.088
サンプル数	211		182	
調整済み決定係数	0.095		0.142	
F 値	8.359	※※※	5.299	※※※

(注) ※※※は 1% 水準、※※は 5% 水準、※は 10% 水準で有意。

次に、モデル 2 を見ていこう。このモデルではモデル 1 と同様に、【A 大学特性】の変数でコントロールしたうえで、戦略的マネジメントを 3 つの要素に分解して考えて、その効果がみられるのかどうかを分析する。戦略マネジメントの要素のひとつ目は【C 財務分析】である。自大学が置かれた状況を丁寧に、継続的に分析している大学ほど定員充足状況が良いのではないかと考えた。ふたつ目は【D 数値目標】である。学生募集に成功するために、よりよい教育研究のために努力をしようと思っても具体的な行動や意識の変化を促すものでなければなかなか成果に結び付かないだろう。そうした意味で、年間の目標を具体的に掲げることが達成の助けになるのではないかと考えた。三つ目は【E 学内ダイナミクス】である。大学全体の課題を達成するためには構成員の意識が重要である。大学として直面している課題や重要な事業を学内構成員が広く共有しているほど達成される可能性が高いと考えた。またトップがリーダーシップを持って、課題を明確に示すことも課題達成のためにプラスに働くと考えた。

結果は、【C 財務分析】についてはむしろ実施している方が、定員充足状況が悪いと、予想に反するものであった。これは学生が集まらなくなってきた大学が今後の方向性を検討するために熱心に中長期の財務シミュレーションを行うために、想定と反対の関係がみられたと考えられる。私立大学の経営は学生納付金依存度が高く、基本的には学生は入学したら4年間は在籍するので、ほかの業種と比べれば収入が安定している財務構造といえる。また支出のうちの大部分は人件費など固定費であることからそういえる。つまり、定員どおりに学生が確保されていれば、中長期の財務シミュレーションの必要性はそれほど高くないが（誤解のないように言うておけば、安定している時期においてもこうしたシミュレーションを行うことは重要だと筆者は考えている）、学生が思うように集まらない場合は、何人規模の大学として活動していくのか、そのためには人件費、具体的には給与水準、専任教職員や非常勤教職員数などをどのように変更しなければならないのかの詳細なシミュレーションが不可欠になるだろう。こうしたメカニズムが働き、財務分析に熱心な大学ほど定員充足状況が悪いという一見、逆説的な結果がみられたのだと解釈できる。

【D 数値目標】の効果については、想定した通りの結果がみられた。つまり、定員充足率の年間数値目標を掲げて努力している大学の方が、大学特性をコントロールしたうえで、定員充足状況がよいことがわかった。目標を具体化して、その重要な指標をすでに意識することが重要なのだとこの結果は示している。

【E 学内ダイナミクス】については、課題共有変数のみがプラスの影響がみられた。リーダーシップ変数については影響がみられなかった。トップのリーダーシップは常に強ければよいものではない。組織の文化や伝統によって大学の統治スタイルは様々で、当然、望ましいリーダーシップのあり方も組織によって異なる。これまでケーススタディを重ねてきた中で、学長や理事長のリーダーシップが大学改革に良い影響を与える事例にもよく遭遇するが（とくに小規模な大学ほど、トップリーダーシップの影響を強く受けやすいという印象を受けている）、すべての大学にあてはまる法則ではないようである。これに対して、学内の情報や課題を構成員が共有していることやそのための意思決定の仕組みが整備されていることはどの大学においても重要なポイントであるようだ。実はアメリカの大学の戦略的マネジメント研究の中でもこのことはしばしば指摘されている。たとえば中長期計画を策定する場合も、うまくいった大学では策定過程を学内構成員に公開して意見を求めたりする傾向があるようだ。日本の大学においてもほぼ同様の結果がみられたといえる。組織をよくするためには全体の方針だけでなく、個々の教職員の役割が決定的に重要であるという大学組織らしい結果と言えるかもしれない。

筆者は以前、日本私立学校振興・共済事業団提供の集計財務データを用いた分析を行い、一般に地方・中小規模大学はひとくくりに「経営が厳しい」と語られがちであるが、こうした類型に属する大学でも厳しい状況に置かれた大学が多いのは確かだが、その半数は収支がプラス、約3割は帰属収支差額比率が10%と以上と良好な状態であること、また過去5年間の収支の変化を見ても、地方・中小規模大学では「悪化」した大学も多いが、それ以上に「改善」した大学も多いことを明らかにした（両角 2007）。規模によって収支比率の弾力性が異なる（平たく言えば、たとえば学生が10名減少したときのインパクトが小規模大学ほど大きい）ので規模による収支の違いは注意深く分析するべきであるが、この結果を見たときから、

同一類型内の成否をわけている要因の一つとしてマネジメント力の違いがあるのではないかという仮説を抱いてきた。本研究からそれが立証されたといえる。さらに言えば、重回帰分析のモデル1の説明力が9.5%であったのに対して、戦略的マネジメントの要素を加えたモデル2の説明力が14.2%と増えていることからこの効果が決して小さくないことをこの結果は示しているといえよう。

まとめ

本稿では「私立大学の財務運営に関する実態調査」を用いて、日本の私立大学における戦略的経営の実態と効果について分析を行ってきた。その結果、中長期の計画を策定する大学が増えていること、中長期計画を策定することが年間の財務運営のあり方（具体性や教職員の意識向上など）に影響をあたえていることを明らかにした。また戦略的経営の効果については、規模や立地といった大学特性を統制したうえでも、年間の運営目標の具体性（数値目標の設定）や学内構成員の課題が共有されている際に定員充足状態が良いことを明らかにした。つまり実質化している計画が効果を上げているということだ。

戦略的経営といった場合に、まず関心が向けられるのは中長期の計画や戦略の策定で実際に策定する大学が増えている。しかしながら、ただ計画を策定すればよいわけではなく、それによって財務運営のあり方が変わり、経営状態の向上や教育研究活動の充実といった成果に結び付かなければ意味がない。ここでは計画を具体的な数値目標として掲げること、それらによって学内構成員の意識が変わることが実際の成果につながることを示唆された。また中長期であれ、年度別のものであれ、計画や重点項目を財政計画にきちんと反映させることの重要性も再認識できた。

残された課題もある。たとえば、中長期計画が財政計画と関連付けられ、年間の財務運営がうまく機能するための具体的な仕組みや工夫については今回の統計分析からは明らかになっていない。これについては本調査データから魅力的なケースを発見し、こうした大学について詳細な事例研究を重ねていくことでさらなる知見を明らかにしていきたい。

参考文献

- Dooris, Michael J., Kelley, John M. & Trainer, James F. (eds) 2004 *Successful Strategic Planning*, New Directions for Institutional Research No.123
- HEFCE (Higher Education Funding Council for England) 2000 *Strategic Planning for Higher Education – A Guide for heads of institutions, senior managers and members of governing bodies*
- Keller, George 1983 *Academic Strategy – The Management Revolution in American Higher Education*, Johns Hopkins Press
- Lapovsky, Lusie & Klinger, Donna (eds) 2007 *Strategic Financial Challenges for Higher Education: How to Achieve Quality, Accountability, and Innovation*, New Directions for Institutional Research No.140

Peterson, M. 1999 *ASHE Reader on Planning and Institutional Research*, Pearson Custom Publishing

龍慶昭、佐々木亮 2005『大学の戦略的マネジメント—経営戦略の導入とアメリカの大学の事例』多賀出版

私学高等教育研究所 2007「私大経営システムの分析」私学高等教育研究叢書 1

篠田道夫 2009「中長期計画の実質化に向けて」リクルート『カレッジマネジメント』No.156

東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース 2010「アメリカの大学の戦略計画」(2010年夏学期比較大学論学生レポート集、近日 WEB にて公開予定)

両角亜希子 2007「財務から見た地方・中小規模大学」日本私立学校振興・共済事業団『月報私学』116号

第2章 経営政策組織として構築する事務局体制

研究員 増田 貴治（愛知東邦大学）

1. 経営政策組織構築の必要性

大学を取り巻く環境は国際化や情報化、少子高齢化する社会の中で刻々と変化している。規制緩和による学部・学科の増加と進学者数との需給関係から大学・短期大学への進学率が5割を超え、まさに大学は大衆化してユニバーサル・アクセス段階にある。過去18歳人口急増期では、理事長や学長がそれほど経営に大きく影響を与えることは少なかった。しかし、昨今は、18才人口の減少とともに「大学間格差」が構造化し、入学者確保が大変厳しく定員未充足の大学も増えている。これらの大学の中には中途退学者問題も重なり、帰属収入の減少から困難な経営状況に陥っているところもある。大学への入学希望者総数が入学定員総数を下回る全入時代では、教学上においてその教育プログラムの骨格ともいべきカリキュラム設計から教授法に至るまでそのあり方の根本が問題となっている。それは、大学自らが存在する社会的意義を見出し、学力低下や学習意欲の不足した多様な学生に対応する新たな教育システムの開発、すなわち大学の機能のあり方そのものを抜本的に見直すことを余儀なくされている。

これらの大学を取り巻く環境へ速やかに対応するために、意思決定を円滑に進めて必要な改善・改革を迅速に実行する体制をつくり、経営と教学のリーダーである理事長・学長をサポートする組織をどのように有効に機能させるかが問題となる。これは学校法人の組織風土や文化、ステークホルダーの実態など大学のおかれた状況にあわせて、より相応しい形を模索することになる。いずれにせよ理事会は、経営能力のある理事長を中心とした経営集団として適正なマネジメントを期待され、教学組織もまた、責任者である学長を中心に経営問題を併せ考え、教学と経営とを一つにした総合判断が求められる。定員が未充足で、教学と経営の複合的な問題を抱えながら運営する大学では、特にここ数年が具体的な教育成果を問われることとなる。理事長及び学長のリーダーシップが大学経営の今後を大きく左右することは改めて言うまでもないが、このリーダーのもと経営政策を推進する事務局体制をどう構築するのが大きな課題となっている。

2. 事務職員による経営・教学活動

事務局が経営や教学活動に主体的にどの程度関わりをもっているのか、またその影響力を考える場合、事務職員が経営や教学の運営責任者の職務に就いているかどうかが重要なポイントの1つである。本研究グループが2009年5月に実施した「事務局職員の力量形成に関する調査」アンケートの集計結果をみると、経営については事務職員が理事職に就いている大学法人は231校のうち145校と、実に6割以上である。また、職員理事が2人以上という大学法人は32校（13.7%）である。職員理事としては、法人事務局長や大学事務局長、事務局次長、法人本部長、経営本部長、理事長室長、学長室長、法人室長等の役職名の職員が兼

務している。教学部門で役職者になっている大学は66法人(28.3%)あり、主な役職名としては副学長、学長補佐、学生部長、学生支援センター長、教務部長、学務部長、教学本部長、就職部長、キャリア支援部長、進路支援センター長、研究支援部長などとなっている。

事務職員(理事職を除く)が正式構成員として出席する経営会議はあるかとの質問に対して、84校(28.3%)があると回答している。同様に教学会議については、189校(81.1%)という結果である。また、政策決定に対する事務局の影響度合いの大きさを問う質問では、中長期計画、事業計画、財政計画、教育計画、学生支援、就職支援、情報化計画、研究計画の推進、学生募集、社会貢献、地域連携活動の12項目中「かなりある」と回答した大学は8項目で5割を超えており、特に就職支援と学生募集、学生支援、財政計画の5項目については、7割以上の回答率である。

これらのアンケート結果からもわかるとおり、大学法人の歴史や組織文化・風土により管理運営形態は異なるものの、経営や教学の重点事項に対処するよう組織を設置して、必要に応じて事務職員を正式構成員として配置する学校法人が増えている。そして、事務局が経営・教学活動への重要な意思決定に参画して、決定に大きな影響を与える存在であることがわかる。

学園における経営教学組織全体の円滑な管理運営を目指し、目的を計画的に達成するために、より一層経営と教学との相互理解と一致した政策の立案が必要となる。また、その実質化には、調整機能を果たすための仕組みを考えなければならない。従来型の教育と経営とそれぞれ定型化した専門機関以外で、法人と大学の重なる重点課題に適応した機能的な組織の設置とその構成員の選抜が求められる。また、事務職員の関わり方の少ない「教育計画」や「研究計画」に関する業務については、教育の質保証を担保する意味でも内容を充実するために教職協働による推進体制の構築が重要であると考ええる。

3. 戦略経営の推進と政策調整

今日の戦略経営において重要な点は、本プロジェクトの訪問調査報告でこれまでに紹介した複数の大学における取り組み事例にみられるように、その戦略のあり方が経営と教学の改革戦略の統合によって成り立っている点にある。大学の本質的価値に立脚しながらも、競争的環境の中で市場ニーズに対応するために適切な自己革新が継続的にできるか否かが求められている。この経営と教学における各戦略の一体化による改革ビジョン、法人と大学における共通の目標を立て、これに理事会、教授会、事務局それぞれが一致して臨んで はじめて、大学評価の向上につながる改革の実現が可能となると考える。理事長を中心とする経営システムと学長を中心とする大学管理運営機構、そしてその執行組織としての事務局の基本政策による統合と適切な分担・分権、自律的・創造的運営が最も重要である。各組織の主体性を踏まえながらも目標の実現への強い執行統制が求められ、教職協働での戦略経営の確立こそが改革の持続を保障し、激変する環境の中で自らのミッションを見失うことなく前進することにつながるといえる。

現在、経営も教学もそれぞれに専門性の高い、緊急かつ重要な問題を抱えていることから、特定の個人が経営と教学における最高責任者のすべての役割を適切にやり遂げることは非常に困難である。これらのことから鑑みて理事長と学長の職を兼務するか否かに関わらず、早

期に学校法人の抱える諸問題を解決するための前提条件としては、経営と教学が共にトップマネジメント体制を組織的に確立し、リーダーシップを発揮できる仕組みを構築することである。経営と教学それぞれが主体的に役割と責任を果たし、相互に依存することなく各々に自立して関係性を保つ。そして、情報を共有して相互の状況や課題を理解する。これは決して両機関が対立する関係ではなく、個々に持つ課題をすり合わせて共通する原因を整理し、課題解決にむけて経営と教学が有機的に連携・結合する。学校法人としての一致した政策の立案と確実に実行する組織運営を円滑に行うためには、何より様々な「調整機能」を充実して働かせることが必要であり、非常に重要な要件であると考ええる。

4. 調整機能を発揮する人材の育成

「調整機能」とは、言い換えれば業務遂行を円滑に行えるマネジメント機能のことである。厳しい経営環境の中における大学は、経営の諸条件としての人・物・財・運営が必要に応じて確保できれば理想的だが、実際には制約がある。その関係から各事業に対する経営条件の重点的配分が必要であり、経営条件が不足する場合は取り組みを工夫することにより補うという運営のマネジメントが重要になる。それには、まず事務職員が連帯の中心となり、専門的にリーダーシップを発揮して、革新性・自律性をもって教員と積極的に関与することのできる協働文化を醸成することが求められる。

大学における経営と教学間の調整マネジメントを担う人材の資質として、その要素は様々なあるが、その一定の資質を兼ね備えた人材をどの階層に求めるかが問題である。大学は一つの経営体でありながら教育研究という特殊なミッションを担う典型的な非営利組織であるため、大学の外部にいる専門家や有識者を登用するとしても、企業経営のプロフェッショナルが必ずしも有能な大学経営のプロフェッショナルになるとは限らない。また教員の中からセンスある人材を登用する方法もあるが、自らの専門的研究領域を離れて行政管理を担う人材が必ずしも十分に確保できるとも限らない。必要な資質とともに業務遂行のための実務能力を兼ね備えた人材ともなれば、なお選任は難しいと考える。ある程度十分な人数を確保するならば、事務職員の中からマネジメント職務を担う人材を選抜して、育成する方法が現実的であるといえる。目的を継続的にかつ確実に達成する業務遂行が必要であれば、外部から補完する人材を獲得して一時的に補完するだけでは不十分である。将来に渡り、質の高い業務遂行機能を維持するためには、事務職員の資質向上を図るSD（Staff Development）の充実が必須条件となる。

「事務職員の力量形成に関する調査」の「自由記述（特徴的な回答の抜粋）」にもみられるように各大学が独自に工夫を凝らして、様々な研修制度を実施している。その他にも、学外において大学経営や教学活動を行う専門職の人材育成を担う高等教育機関が増えている。例えば、国立大学では東京大学大学院の大学経営・政策コースや名古屋大学大学院の高度専門職業人養成コース、私立大学では桜美林大学大学院の大学アドミニストレーション研究科や名城大学大学院の大学・学校づくり研究科などがある。これら大学院は、それぞれの専門教員集団のもとに特色ある体系化されたカリキュラムと独自の教授法を用いて教育を行い、研究活動を支援する専門の人材育成機関である。また、立命館大学の大学行政研究・研修センターやNPO法人の大学職員サポートセンターなど人的支援・研修などの事業を展開する機

関もある。この様に十数年間、多くの専門機関が増えている経緯からもわかるように、大学の発展のために経営や教学活動を支える人材育成プログラムの開発ニーズが急速に高まっている。

事務職員の育成については、より高い成果を求めるために学内人事研修制度として効果的なプログラムを数多く構築して充実を図ることはもちろん、日常業務に対する取り組み方（目標管理やPDCAサイクルの徹底など）や人事考課制度の有効活用、専門職大学院への進学や学会活動など学外における学修機会の積極的な活用など事務職員が学びと成長の機会を得られ、評価されるような環境条件を整備する必要がある。

5. ミドルマネジメントの確立とその機能化

ここで最後に触れておきたいことは、経営と教学の両面にわたり管理運営におけるミドルマネジメント（業務の中間管理）機能の重要性である。この機能の中心であるミドルマネージャー（中間管理職）は、従来、日常的に現場から情報を収集して、問題解決のための次への新たな展開（創造）に発展する変換の機能を持つ。スタッフの配置や業務分担、年次スケジュールの作成・進捗状況管理、管理職の役割などきわめて原初的な部分から基礎を固めて方針を定め、愚直に事務組織の様々な業務システム（業務フロー）を再構築する。まさに「ミドルは変革の主体」であるといえる。今日の大学組織において、この中間の業務管理をいかにシステム化して安定的に運営するかが喫緊の課題であり、またこのシステムの成果は「合理化」から「倍力化」の段階にあると考える。これまで合理化や省力化というのは、時間、組織、費用など資源一般、あらゆるものを小さくする方向に沿って全体として「無駄をなくす」という取り組みであった。しかし、一定の成果を得た現段階では、これまでと同じ資源（人・時間・費用）でこれまで以上の成果が得られるようにする「資源と人材の倍力化」である。同じ資源で倍の成果を得るということは、人間が倍働くことでは実現できるものではない。それは、目標をこの倍力化に置いた徹底したリソース（人・時間・費用）マネジメントにより実現されるものと考え。大学が長期にわたり教育サービスの量的質的向上から発生する業務を安定的に遂行する組織マネジメントを確立するためには、重要な要素となる。

経営や教学活動におけるマネジメントを考える上では、「マネジメント」の持つ本質的な意味から大学におけるマネジメントと民間企業におけるマネジメントとを単純比較する場合がある。しかし、大学では、その構成要素や関連する様々な事柄（歴史や法令など）に注力して考える必要がある。次に他大学との差別化・競争力の向上を目指すためには、個々の教職員の力量向上と総合力の向上が必須条件となる。問題は、結果として教職員とともに学生が望む成果を単発的ではなく永続的に上げることができる業務体制や仕組みの構築である。一時的に属人化した手法となるが、個々のスタッフが創造力豊かに個性を充分発揮し、これを平準化したシステムに再構築して組織力を向上させること、そしてこの一連のフローを繰り返して行う仕組みを組織的に定着させる環境の整備をすることである。

能力・成果主義が蔓延する中で、変革の時代をリードする自立した人材が各業界で求められている。一般に情報システムを利用して、各種データを根拠とした情勢分析や評価、新たな企画・立案など意思決定を支える戦略プランを策定し、これまでと同じ資源（人・時間・費用）で、これまで以上の成果が得られるようにする「資源の倍力化」を目指す。そのため

には、ミドルマネジメント機能を充実して部門の自立や独自性、現場への権限委譲を進める一方で、属人的組織となり連携を阻害する要因になるとすれば、組織力の向上のための経営と教学の連帯・教職員協働のあり方を継続して模索する必要があると考える。

第3章 事務局体制構築のための職員の力量形成に関する課題

—「事務局職員の力量形成に関する調査」等を踏まえて—

研究員 坂本 孝徳（広島工業大学）

私立大学は何れも厳しい経営環境にあると言っても過言ではなく、加えて、教育の質保証の要求への対応も求められており、平成20年12月には、中央教育審議会大学分科会が「学士課程教育の構築に向けて」と題する答申を公表した。そのなかでは、大学の学部教育について「質の維持・向上」を図ることが不可欠であるとの共通認識のもとに、学士課程教育の充実を支え、大学の管理運営及び教育研究活動を支援する職員の職能開発の改善・充実の方策が示されている。

また、同分科会における「中長期的な大学教育の在り方に関する第四次報告(平成22年6月)」では、「大学が社会の負託にこたえ、質の高い教育研究活動を持続的に実施するには経営基盤の安定が不可欠であり、学校法人の経営改善に向けた取組みを更に強化しなければならない」との課題が示されている。

このような現状を鑑みると各大学においては、直面する経営課題を解決するために経営計画に基づく改革が不可欠となる。そこでは理事長のリーダーシップや理事会の経営機能の強化が求められており、それを支援する役割・機能を果たすのは事務組織とその構成員である事務職員である。経営戦略や政策を決定するための情報の収集、調査活動に加え、それらを踏まえた経営計画や政策の立案、経営計画や政策決定後の執行が事務組織と事務職員により担われるのである。つまり、恒常的業務に加えて、新たに必要とされる業務内容が高度化し複雑化したなかにおいて、経営課題を解決するための実務を担う事務職員の持つ力量により経営の成果が左右されるのである。また、教育職員と協働して経営計画に基づく具体的教育目標・計画の達成を目指した教育改革の中心的役割を担うのも事務職員である。

それらの役割を期待されている事務局体制構築とそのための事務職員の力量形成に関する課題について、「事務局職員の力量形成に関する調査」等を踏まえて考えてみたい。なお、本稿のなかで示されている前述の調査に基づく基本的データについては、第2章の調査報告を参照されたい。

1. 事務局の役割と機能充実の課題

事務局の業務運営を担う「職員の力量や職場のあり方での不足点や課題」についてみると、「現状に対する危機感が希薄である」、「職員の専門性が欠けている」、「現状に満足し、改善意欲が不足」等の項目が高い割合となっている。また、「職員個々の業務目標や計画が不明確」、「目標や計画が浸透していない」等の項目については、「業務運営の現状評価」における「目標・政策・計画が教職員に浸透」という項目の数値と近い値であることから中長期的経営計画に基づく、年間経営計画・目標等についての理解とそれに対応した業務執行を事務職員

に対して求める努力が極めて重要となる。

「中長期経営計画の策定状況」に関して今回の調査結果と平成 18 年度に実施したものとを比較すると、「策定済み運営中」との回答項目については、30 パーセント余り増加し約 55 パーセント、「検討中」との回答項目については、約 10 パーセント減少し約 17 パーセントを示している。このことは多くの法人・大学において「中長期経営計画」に基づく、経営・業務運営が実施されつつあるとみることができる。また、「中長期経営計画の内容」に関しては「財務改善及び財政計画」、「校舎、施設設備の整備・拡充」、「組織改革及び人事計画」等の経営管理に直接的に関わる喫緊の課題となっている項目が高い割合を示している。

さらに「政策決定に対する事務局の影響度合い」をみると、経営管理に関する項目の「中長期計画」、「事業計画」、「財政計画」、「施設計画」に比して、教学・学生支援に関する「就職支援」、「学生支援」への影響度合いが高い割合を示している。また、経営の根幹を成す「学生募集」についても、事務局の影響度合いが高い。

周知のように私立学校法は、大幅に改正され平成 17 年 4 月 1 日から施行されており、理事会が法律上明記され、その権限が強化されたのである。厳しい経営環境のなかにおいて、理事会運営には理事会自体の組織運営を始めとして幾多の課題があるが、最も重要な課題は理事会の経営機能の強化であり、その役割としては理事会としての明確な経営方針・指針を提示することが不可欠となるのである。

厳しい経営環境のなかにおける理事会の役割の重要課題は経営機能の強化であり、その一つとして明確な経営方針・指針としての中長期経営計画を提示することが求められる。ここでは、経営戦略や政策を決定するための情報の収集、調査活動に加え、それらを踏まえた経営計画や政策の立案、そして、経営計画や政策決定後の執行が必要となるのである。これらの実務を通して理事会を支援するのが事務局組織とその構成員である事務職員であり、そのためには事務職員の力量向上が喫緊の課題となるのである。

2. 教職協働推進の課題

「教職協働の取り組みが行われている分野」についてみると、教学・学生支援に関する「就職支援・進路指導」、「学生相談や生活支援」、そして「学生募集」や「大学の評価業務」の分野が高い割合を示している。前述の「政策決定に対する事務局の影響度合い」でみたように、教学・学生支援の分野を始めとする経営管理の分野以外において、教職協働の取り組みが推進されていると考えてよいであろう。しかし、「教職協働をすすめるための必要事項」、言い換えれば教職協働の阻害要因として「教職員相互の理解」、「目標・方針の共有や一致」、「教員と職員との権限や責任の明確化」等の項目が比較的高い割合となっており、相互理解と意識改革への努力が強く求められる。

事務職員の行う運営業務の目的は、教育目標を達成するために教育研究の充実・向上を図ることに在ると言っても、決して過言ではない。そのためには、教育職員と協働して、事務職員と教育職員、運営と教学とが車の両輪となることが必要となる。教育改革を推進するに際して、事務職員の大多数は直接これらを支える業務を遂行しており、業務執行の場面での現実の問題や課題を踏まえ、改善に反映することが可能な立場にあるわけであるし、更に、事務職員の業務は常に運営と教学を統合せざるを得ない業務執行上の本質的特長を持ってい

る。つまり、教育職員と協働してそれら改革の中心的役割の一端を担うのが事務職員であり、教職協働の推進が重要な課題となるのである。

3. IR(Institutional Research)機能導入の課題

新しい役割・業務運営を求められる事務局において、「ここ数年取り組んだ事務局の組織(業務)改革」についてみると「部署の統廃合」、「業務の見直し」、「専任職員以外の雇用形態採用や拡充」等の項目が高い割合を占めている。更に具体的な「業務改革の主なテーマ・取り組み」に関しては「課の業務目標や計画の策定」、「情報化・コンピュータ化、機械化」、「効果の検証や経費削減の重視」等の項目が高い割合を示している。これら「事務局の組織改革」や「業務改革の主要な取り組み」を併せて考えると、大学の事務局に求められている新たな業務や既存の業務に付加される業務に対応すべく組織と業務の見直しと、経営の合理化・効率化や経費の削減・効果的執行を図ろうとの努力がなされていることが見て取れる。

他方、事務局の「業務運営の現状評価」についてみると目標や会議体に関する項目については概ね評価されている。しかし、IR 機能・マーケティング・教育改革の推進などの企画的業務を推進する上での事項に関する評価は必ずしも高くはなく、今後の改善に向けた努力が期待される。なかでも IR については、IR 機能を業務運営のなかに導入することを検討することが課題となる。特に、新たな経営課題を解決するための企画・立案においては、①学生の教学データの収集・分析や教育改革に関するデータ・情報の収集・分析などの教育研究活動に関する調査研究、②経営・管理上の情報の収集・分析や財政計画策定のためのデータの収集とシミュレーションなどの経営に関わる各種情報の収集と分析などに基づく、戦略的経営に IR 機能は欠かせないものとなると考えられる。

4. 職員の採用、人事異動、人事考課に関わる課題

「職員の新規採用人数についての方針(計画)」をみると、「原則、欠員が出た場合のみ採用する」が最も高い割合を占めており、次いで、「人事計画に基づき採用する」という回答であり、「職員の採用時期、方法、基準などの内容についての方針(計画)」は、「その都度決める」が最も高い割合を示しており、次いで、「人事計画に基づき決める」という結果となっている。

このような方針で採用された職員の定年までの「平均人事異動回数」をみると、「4 回から 6 回」が最も高い割合を占めており、次いで、「1 回から 3 回」、「7 回から 9 回」の順となっている。なお、平均異動回数は、4.9 回という結果になっている。その異動原則(方針)」をみると、「一人ひとりの適性に合わせて異動させる」が最も高い割合を占めており、次いで、「経営部局と教学部局を経験させる」、「時々の経営重点課題と合わせる」、「一定期間内に複数部署を異動させる」、「法人本部と大学の部局を経験させる」となっている一方、「特定の方針は定めていない」低い割合であった。

「昇格(昇進)を判断する基準要件」をみると、「適性や能力」が最も高い割合を示しており、次いで、「役職に相応しい人材との評価」であり、いずれも 80 パーセントを超えており、「年齢や勤続年数」が続いている。一方、①「人事考課の評価結果」、②「昇格基準との適合性」、③「職務調書等これまでのデータや成果」④「職務基準との適合性」⑤「昇格試験の結果」などを基準要件とする回答は比較的低い割合を示している。

「人事考課の有無」については、概ね二分されており、「人事考課の有無」と「職員の新規採用人数についての方針(計画)」とをクロス集計によりみると、人事考課制度を導入している大学においては、導入していない大学と比較すると職員の新規採用人数について「人事計画に基づき採用している」とする割合が高くなっている。また、「人事考課の有無」と「職員の採用時期、方法、基準などの内容についての方針(計画)」とをクロス集計によりみると、人事考課制度を導入している大学においては、導入していない大学と比べ「職員の採用時期、方法、基準などの内容についての方針」を「人事計画に基づき決める」とする割合が高くなっている。

さらに、「人事異動での異動回数」と「昇格(昇進)を判断する基準要件」をクロス集計によりみると、総じて、「人事考課の評価結果」、「昇格基準との適合性」、「昇格試験の結果」に関しては平均異動回数が「1回から3回」、「4回から6回」、「7回から9回」へと増えるに従って、高い割合を示している。

これらの調査結果を踏まえて、「採用、人事異動、人事考課に関わる課題」を挙げると、①人事計画に基づく採用・人事異動の実施、②組織の活性化・職員の力量向上を図るための人事異動の実施、③職務基準や昇格基準に合致した昇格(昇進)の実施、④人事考課の効果的な実施、⑤経営条件に応じた人事制度の実施、などが必要になると考えられる。

特に、人事異動は職員にとっては条件の異なる種々の部署を経験し、広い視野と豊かな経験を持って、自らの力量を高め、マンネリ化を防ぎ、業務を遂行するという意味で必要不可欠なものであると考えることができる。また、人材構成の適正化を図り、適材を適所に配置して、効果的な運営を行うためにも、重要なものである。

職員の職務遂行能力の向上に日常業務の果たす役割が大きいことに着目するならば、職員の人事異動の在り方が職能成長を大きく左右することは言うまでもない。そもそも、人事異動自体がその職員の職能向上に大きな効果を有しており、併せて、人事異動によって向上する職能分野は他の領域のものへと、または、より高度なものへと、推移していくと考えられ、その意味からも計画的に人事異動が行われる必要があると考える。特に新規採用者と管理職の育成は、人事異動を通した研修の側面からも急務となっている。

5. 職員の力量形成と管理職制度改革の課題

大学の目標達成に向け業務を遂行する上で、「職員の力量や職場のあり方で不足している点や課題」についてみると、「現状に対する危機感が希薄である」が最も高い割合を占めており、次いで、「職員の専門性が欠けている」、「現状に満足し、改善意欲が不足」、「職員個々の業務目標や計画が不明瞭」、「業務量と職員数があっていない」、「管理職のリーダーシップや責任感が低い」の順であり、いずれも、40パーセントを超えている。

管理職に関する制度改革として取り組んできたことを「単純集計」からみると、「年功制の廃止」が最も高い割合を占めており、次いで「職務内容の明確化」、「責任や権限の明確化」、「昇格基準(評価基準)の明確化」の順となっている。

他方、規模別のクロス集計からみると、総じて、「昇格基準(評価基準)の明確化」、「昇格審査(方法)の改善」、「年功制の廃止」という項目に関しては、規模が大きくなるに従って、高い割合を示しており、一方、「責任や権限の明確化」という項目に関しては、超小規模では他

の規模と比べ高い割合を示している。

これらを踏まえて、職員の力量形成に関しては、「意識改革」と「専門性の向上」が重要な課題となっている。特に、「意識改革」における「危機感」に関しては、如何に「危機感」を持たせ、共有させるか、が要事となっており、高等教育の状況の的確な理解や勤務大学の置かれている現状の正確な把握などを職員に求める努力が必要になる。また、「専門性」に関しても、個々の職員がどのような「専門性」、言い換えれば職務遂行能力を期待されているかを理解しているのか、上司が明確な所属部署の年間の運営目標や計画を提示しているのか、という事とも関っている課題である。

そして、管理職制度の改革に関しては、調査結果から判断する限り、未着手の大学が多いと考えられるが、「昇格基準や審査方法の改善」や「職務内容と責任・権限の明確化」が必要になっており、そこでは「如何に透明性や納得性」を確保していくかが重要になると考える。特に、大学の管理運営において、管理職は理事会と職員の中間に位置し、経営計画をより具体化するための業務を執行するうえで重要な役割を求められているのであり、管理職の人事制度に関しては今後更なる検討が必要となる。

6. 体系的・総合的職員研修推進の課題

事務職員が受けている「研修制度の種類」について見ると、特に「外部団体主催の研修参加」、「新人研修」、「職員全員参加研修」の項目が高い割合となっている。さらに、「職員研修制度に関する問題点や課題」に関しては、特に「体系的な研修ができない」、「研修による職員の成長を評価しにくい」という項目が高い割合を示している。これらの問題点は、各大学にとって共通性の高いものとも考えられ、一人ひとりの事務職員の力量向上を図ることにより、事務局機能の強化を行って行く上での重要な課題の一つであると言える。

職員の研修に関する課題を挙げると体系的・総合的な研修が必要となると考えられる。事務職員に求められる専門性の内容として、政策立案・提案型、企画立案型、企画調整型等を始め様々なものが事務局関係者や研究者から提言されているが、事務職員の職能成長過程という長期的視点に立って考えるならば、それらの専門性の内実は事務職員の経験年数や職位・資格において当然異なるのである。

また、一般的に事務職員には等級、資格、職位等に基づく職務内容の基準が定められているが、専門性を具体的に示すものとは言いがたく、抽象的・包括的なものであると言えよう。例えば、部長級の場合、経営環境を十分認識しつつ所管部門の業務について方針設定と組織運営ができること、一般職の場合、担当業務について上級者の指導のもとで日常業務を誠実に実行できること、などというものである。それらは、職務遂行基準を定めているのであり、専門性の育成という視点から事務職員の職能成長の体系化を構築すべきであるとするならば、各々の経験年数や職位・資格における力量形成の時期と研修内容の課題をより具体的に提示することが不可欠となろう。即ち、事務職員の経験年数や職位・資格に応じて、経営活動に係わる諸領域の専門性や組織運営において期待される役割は変化するのであり、そこで求められる力量の種類や内容が異なるのである。事務職員のライフ・ステージにおいて重点的に要求される力量形成の目標が変化するのである。つまり、力量形成の体系化が求められており、事務職員に期待される力量形成モデルに基づきライフ・ステージに沿った研修内容の体

系化を図ることが課題となる。

そのためには、①事務職員の在るべき姿としての人材養成像を設定する、②職務遂行基準等の具体化などによる事務職員の力量形成の体系化に基づく研修を実施する、③研修の体系化のなかで、学内研修と学外研修との関連性を持たせる、④学内・学外研修の効果には自ずと限界があるので、業務運営を遂行するなかでの育成(OJT)を推進する、⑤各種研修の成果、業務運営の成果については人事考課制度や目標管理制度を用いて評価する、こと等に向けた取り組みが必要となる。

まとめ

各々の大学がその目的や経営計画に応じた「職員のあるべき姿」としての具体的な人材育成像を設定し、それに基づく人材育成計画を策定することが課題として挙げられる。その人材育成計画については、人事雇用制度、給与制度、事務局組織などの所与の条件に基づき、職員の採用から退職までの間を視野に入れ、人事異動、人事考課、研修などを有機的なものとして運用することが要事となる。

このように、人材育成計画は、中長期的視点からの体系的・総合的な職員の力量形成を含めて策定することが不可欠となるのであり、ただ単に職員の能力や力量の向上を求めるだけではなく、建学の精神に基づく帰属意識の醸成を目指すべく帰属意識を持った人材育成の在り方を模索し、その実現に向けた組織的・継続的な努力が望まれる。

第4章 中長期計画に基づく私大マネジメント改革

研究代表 篠田道夫（日本福祉大学）

はじめに

－3つのアンケートは何を明らかにしたか。

私ども、私学高等教育研究所、「私大マネジメント改革」プロジェクトでは、今回の財務運営に関する実態調査、事務局職員の力量形成に関する調査に先行して、2006年「私立大学理事会の組織・運営・機能及び役割などに関するアンケート調査」を実施した。私の報告は、今回の調査も含め、3つのアンケート調査を関連付け、比較しながら分析を行いたい。

冒頭にも述べたとおり、財務ならびに職員調査報告を含む3つの調査をつなぐキーは、マネジメントであり、その中心を担うのが中長期計画である。明確な政策を確立し、方針や計画が浸透している法人が、改革も前進している。そのポイントは、中長期計画の具体化にあり、また、それを推進する体制の整備、さらに、それを担う、とりわけ職員の力量の形成と大学運営への参加にある。

考察は、以下の7つの柱に基づいて行う。

- 1、中長期計画の必要性和意義
- 2、中長期計画の具体化、実質化
- 3、財政・人事政策の改革
- 4、中長期計画の推進体制
- 5、職員の経営、管理運営参加
- 6、職員の開発力の強化
- 7、私大マネジメント改革の基本指標

1、中期計画の必要性和意義

中期計画による改革の推進

私大協会附置私学高等教育研究所の「私大経営システム分析」プロジェクトによる2006年の経営実態調査(回答大学298校、以下私高研アンケート)によると、この環境変化に対応する基本政策、「中長期計画」を持っているのはわずかに24.8%（69大学）というのが実態だ。全ての国立大学が中長期計画を持って改革に挑戦しているのに比べると遅れている。

表5-1

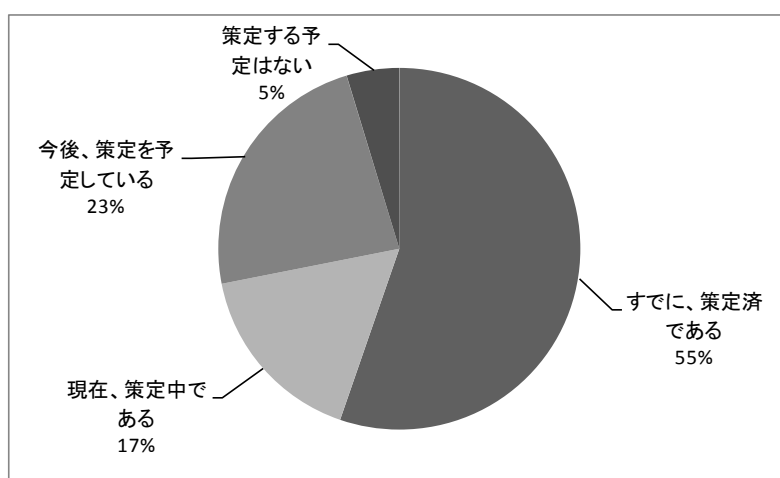
表5-1 中長期経営計画の策定状況

	n	有効%
策定済み運営中	69	24.8
策定中	68	24.5
検討中	89	32.0
予定なし	23	8.3

策定済み運営中＋策定中	28	10.1
策定済み運営中＋検討中	1	0.4
合計	278	100.0

しかし、今回の調査では大幅に前進し 55%となった。大学が掲げる諸目標を達成するためには、こうした中長期計画を、経営や教学運営の中心に据えられなければならないし、また、そうした運営を確立している大学は、改革が前進していることが、今回の調査で明らかになった。

図表 4-1 中長期計画の策定



中長期計画の意義

マネジメントの根幹を成す中長期計画立案の**第一**の意義は、大学の目指す基本方向を指し示す明確な旗印を掲げ、全学一致を作り出す点だ。言論の自由を基調とする大学では、ベクトルの一致なしには改革への力の集中は困難だ。**第二**には、即効性に欠ける教育・研究改革を基礎に、困難な社会的評価を獲得するには、単発のイメージ作戦では無理で、目標実現への総合的施策や年次計画が欠かせない。さらに**第三**には、政策重点を明らかにし、平等主義から資源の重点投下へ転換することにある。ミッションを実現するための中長期計画が、法人経営やガバナンスの中核に据わらなければならない。

中長期計画とは、もとより経営戦略だけを意味しない。教育の中身や特色、就職水準が直接入学者獲得に結びつき、経営存立基盤に直結している。また地元企業や自治体と連携した研究が地域における大学の存在価値を既定している。経営と教学による共通の現状認識、一致した基本政策の立案と推進が求められる所以である。それは次の「中長期計画の内容」を見てもわかる。

経営計画と教学改革の結合

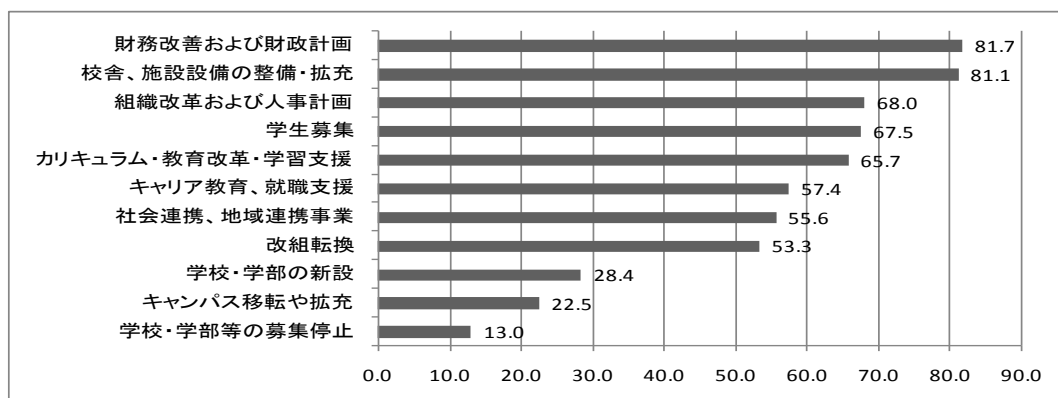
実際の中長期計画の内容を私高研アンケートで見てみよう。まず、2006年調査では、計画に含まれる内容としては、やはり財政計画（80.6%）、施設・設備計画（84.9%）など経営に直結するものが多い。しかし、続いて学部・学科改組計画（69.9%）、教育内容、方法など教育改革（66.7%）、学生募集計画（64.5%）など、教育内容の刷新とその広報など教学分野の計画的改善に力を入れているのも分かる。目標の実現に向けて、経営計画と教育改革の統合が進んでいると見ることができる。

表 5-7 策定済みの中長期経営計画に含まれる内容（複数回答）

	n	有効%
経営ビジョン	58	62.4
財政計画	75	80.6
人事・人員計画	62	66.7
施設・設備計画	79	84.9
情報化計画	44	47.3
学部・学科改組計画	65	69.9
学生募集計画	60	64.5
就職対策	41	44.1
教育改革(教育内容・方法など)	62	66.7
研究戦略	34	36.6
その他	10	10.8

今回調査でも、中長期計画に含まれる内容は、さらに多様化すると共に、経営・教学の統合がさらに進んでいることが見て取れる。教学改革との結合なしに経営改善は図れないし、直面する最大の課題である学生募集にとっても、こうした総合的な取り組みなしには、社会的評価の向上に結び付かないことを示している。

図表 4-2 中長期計画の内容（複数回答、%）



計画期間は実効性の点からも5年（43.1%）が最も多く、おおむね3～5年で、10年計画と長いところもある。

活用方策としては、各年度ごとの事業計画を立案する際の基本目標、基本計画として活用（63.7%）されており、単なる抽象的なビジョンではなく、年度ごとの目標の実現方策を策定するにあたっての指針として実際に機能していることが分かる。

その効果としては、年次的、計画的な事業計画の実施が多い（57.0%）が、法人と大学が共通の目標を持ち（52.6%）、重点を設定した運営ができる（56.1%）ようになり、教職員に大学が目指す方向の共通理解が進む（34.2%）とともに、PDCAサイクルが定着（20.2%）し、学生募集や教育改革が改善された（21.9%）などがあげられている。

中長期計画の評価は、毎年度きちんと実施している所が3割を超える反面、未実施が5割あり、今後の課題である。

原案策定の中心は事務局

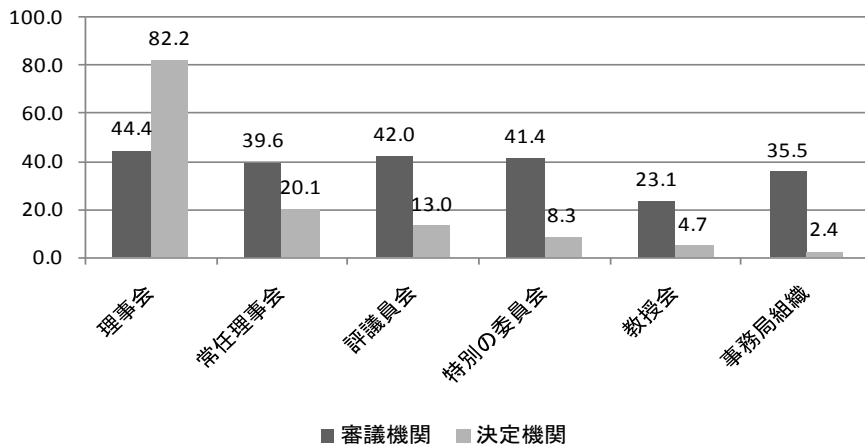
前回調査で、注目すべきは原案策定部署で、1位が担当事務局（40.6%）、2位が法人事務局長（34.4%）となっている。担当理事も職員出身がおり、また委員会も多くは事務局が参加していることを考えると、その役割は大きいものがある。今回調査でも、中長期計画（将来構想）に対する事務局の影響度合が「かなりある」と回答した所は、58%にのぼっている。大学の将来を決める政策立案への事務局の深い関与は、期待に相応しい開発型の業務、企画立案力量の飛躍的向上が問われていることを示している。

中長期計画の現案策定部署
原案策定の主担当部局(2) 担当者別（複数回答）

	n	有効%
担当理事	43	26.9
法人局長等	55	34.4
担当の事務部署	65	40.6
担当の委員会	48	30.0
その他	15	9.4
合計	160	

また、今回調査で、政策にかかわる審議機関としては、教授会より事務局がはるかに関与していることが見て取れる。中長期計画策定の一般的流れとしては、原案を取りまとめる特別の委員会で議論の後、事務局組織ならびに常任理事会で何回かの議論の往復を経て成案を作り上げる。その上で、教授会、評議員会等での意見聴取を行った後、理事会で最終決定に至ると思われる。事務局組織は、決定機関としての役割は最も低い、策定過程においては重要な役割を担っていると言える。

中長期計画策定にあたっての審議機関、決定機関
中長期計画策定の体制（複数回答、%）



《「財務運営に関する実態調査」》私学高等教育研究所、2009年9月（回答 235 法人）

中期計画で前進する大学

私高研ではこの間、20 を超える大学を実際に訪問し経営実態のヒヤリング調査を行った。この中でも中村学園大学の「中期総合計画」、大阪経済大学の「中期3カ年計画」、山梨学院大学「経営の4つのコンセプト」、福岡工業大学「第4次マスタープラン」、京都女子大学「平成20年度改組一人を育てる大学・短大教育を目指して」など、中長期計画を柱に改革を進め、前進を勝ち取っている。神奈川大学や大妻女子大学では、それぞれ80周年、100周年を期に、創立以来はじめて全学的な中長期計画を立案した。

厳しい地方立地の長岡大学や新潟工科大学、新潟薬科大学などでも、明確な目標と計画の立案が改革の原動力となっている。

厳しい環境と切り結び、ひとりひとりの学生に対応した優れた教育、地域での存在感ある活動を通して、経営存立の基盤を固めることなしには、その存立と発展はありえない。しかも、縮減する財政構造の中では、重点祖紋り込んだ事業展開、コアコンピタンスの明確化が求められる。こうした運営を、ひとつの青写真として示すことにこそ中長期計画の役割があり、戦略的経営が求められる根拠がある。

2、中長期計画の具体化、実質化

選択と集中で重点事業推進

中長期計画を単なるプラン、お題目に終わらせないためには、実際の実行計画に落とし込み、業務遂行計画や教育改革に具体化する仕組みが不可欠だ。戦略重点課題が学部・学部の教学計画や年度ごとの事業計画、予算編成方針に反映され、政策重点に人、物、金を集中することが求められる。しかしこれは言うほど易しいことではない。今日の右肩下がりの財政構造の中で目標の実現を図ろうとすれば、当然にも廃止・縮小すべき事業を明確にする決断が求めら

れる。既得権益や前例を重視する大学風土の中では、批判や抵抗は免れえない。しかしこれを避けたり中途半端な調整を図っては、中長期構想の実現は絵に描いた餅となる。ここにこそ経営の責務があり真価が問われる。

私高研調査でも予算査定に最終段階で理事長自ら立会い、掲げた目標が実現できる予算になっているか最終点検を行う所が多かった。中長期計画の実現は、トップの決断によるこうした資源の再配分、平等型から選択と集中への転換、戦略重点にシフトしたリストラクチャリングできるかどうかにか懸かっている。

財務調査に見る計画の具体化

財務調査では、回答大学のうち、事業計画は96.6%、予算編成方針は91.9%と、ほとんどの大学で策定されている。年度事業や予算の基本方針・重点は、定められていると言える。ところが、こうした重点が、実際の予算編成に反映されているかという点では、反映されているのは47%と半分以下となる。

その反映されている理由をみると「目標や計画が明確で具体性がある」が、他の項目を引き離して76.5%を占めている。これは、先ほど見た「中長期計画に含まれる内容」の各項目が具体化され、計画化されていることを示す。

しかも、理事長が予算査定に陣頭指揮を執っているところも38.7%となっている。トップがこうした政策重点に基づく財政運営に責任を持つ体制が進んでいることが見て取れる。

重点に投下するということは、一方で、経費削減策や財政コントロールを不可欠とする。その方策としては、管理経費削減80%、人件費削減59.1%、教育研究経費削減50.6%の順番となっている。この中で、困難でありかつ経営にとって要なのが人件費削減である。これについては、次の項で述べたい。

そして、中長期的な財政シミュレーションを行っているところが71.1%、財政の何らかの数値目標を設定しているところが約4割あり、こうした目標に基づく運営を行っている大学が、財政状況も良いことが調査からわかってきた。

実行性ある数値目標の設定と責任分担

経営実態調査でも、中村学園大学では政策に数値目標を設定することで実践に結び付けている。ある事業を何時までにやるのか、また就職等においては何%、資格取得においては何人、順位を競うものは何位以内に入る等、具体的に書き込んでいる。財政の項では、各学校ごとに帰属収支比率や人件費比率の数値目標を具体的に提示、個別計画の中でも、TOEICのスコアやインターンシップの参加学生人数、シンポジウムやセミナーなどの動員数、受講生獲得目標までも掲げている。こうした数値の明確化は、目標の実践、到達評価で重要な役割を持つと共に、大学業務は評価に馴染まないという議論を打破する上で極めて有効性を持つ。日本福祉大学でも、1990年代から中長期計画に基づく大学運営を進めてきた。現在の計画は2006年度からスタートしているが、「学園ビジョン」、創立60周年(2013年)までの「中期構想」「短期計画」によって成り立っている。そしてこれらを年度に具体化するのが「重点事業計画」である。23の事業項目全てに担当執行役員が決められ、推進体制の構築、実施管理、結果責任を負うことで目標の実現に努めている。福岡工業大学でも、マスタープランをアク

シヨンプログラムに具体化することを最重要視し、その実現のために一般予算とは別に、総予算の3割程度の重点事業予算を設定し、実行性を高めている。大阪経済大学でも、中長期計画の12の柱に100を超える小項目に具体化し推進計画としている。中長期計画の柱を各年度の事業計画にブレイクダウンし、それに予算、人事をシフトし、責任ある遂行体制の確立することで政策実現を図っている。

大きな政策の実現は、トップ層の決断とリーダーシップによるところが大きい。この中に構成員の知恵を生かし、業務にまで落とし込み、具体化する過程を通して全学浸透を図り、実践することで成果に結びつく。政策と計画を教育改革、業務計画、予算に貫き、掲げた目標への実現を図る戦略的マネジメントが求められている。

3、財政、人事政策の改革

経営の根幹は、実現すべき目標へ、資源の集中が出来るか否かにある。右肩下がりの財政構造の中、大きなウェイトを占め、かつ、手をつけるのがもっとも難しい課題は人件費問題である。しかし、定員割れの私大が増加する中、財政改革、経営の確立と改革には避けて通れないテーマとなっている。

財政悪化と人件費の増大

2008年度に年間の帰属収入で消費支出が賄えなかった法人（「赤字法人」）は、4年制大学で222校となり、全大学の39%、約4割にまで拡大している。前年度より28校増え、この5年間に1.5倍となった（『日経新聞』09年8月7日）。昨年段階で消費収支差額比率も8.0%となり、前年より1.8%低下、97年度19.4%だったのが、一貫して低下を続けており、そのテンポも拡大している。

消費収支差額比率がマイナスに転ずると、人件費比率は急激に高くなる。『月報私学』（07年8月号）に掲載された両角亜希子氏の分析表によると、収支差額比率が0から-10%（67校）までだと、人件費比率は、都市大規模大学で平均54%、地方中小規模大学で59%、-10%（35校）になると65%~70%、-20%（62校）を超えると90%~100%となって破たん近くに近づく。逆に同比率が+10%以上の大学は、平均で40%台の人件費比率となっている。人件費比率の全国平均は、08年度で54.5%であり、年々増加傾向にある。定員を満たせず収入が減れば、最大の固定費である人件費の比率が急速に増大し経営を圧迫する。逆に人件費総額を抑えることが、定員割れでも消費収支の悪化を防ぐことができる最も重要な施策であることを示している。

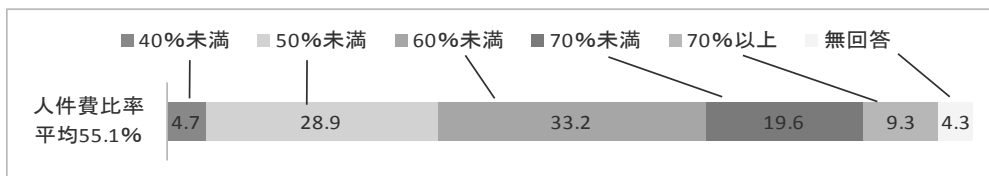
下に示す図表②の通り、人件費比率は平均で55.1%、定員が未充足の大学は合計48.1%だが、帰属収支差額比率がマイナスのところは合わせて33.6%で、定員割れしていても帰属収支がプラスになっている法人が約15%ある。

また、図表③を見ると、同じく帰属収支差額比率がマイナスになるほど人件費比率は上がる。しかし、帰属収支差額比率がプラス15%~20%を保持しているグループを見ると、これだけの収益を上げる構造ながら、平均では定員充足率は95.9%と、5%近く定員割れをしている。このグループの人件費比率の平均は46%となっており、ここでも人件費の圧縮が大幅な「黒字」経営の大本になっているとみられ、収支バランスを保つ上で、人件費問題、人事

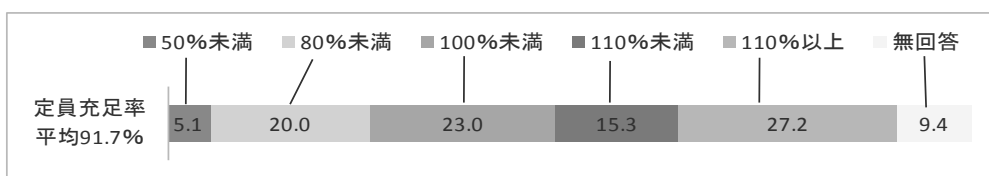
政策のあり様が重要テーマになってくる。

図表②

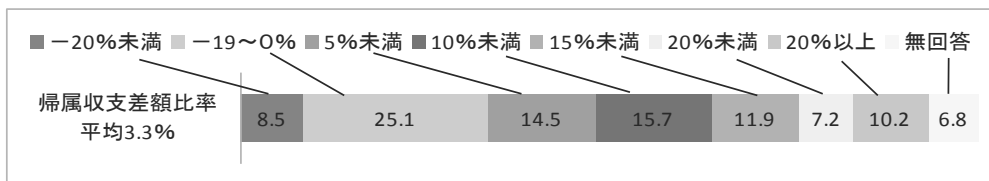
人件費構成比率



定員充足率

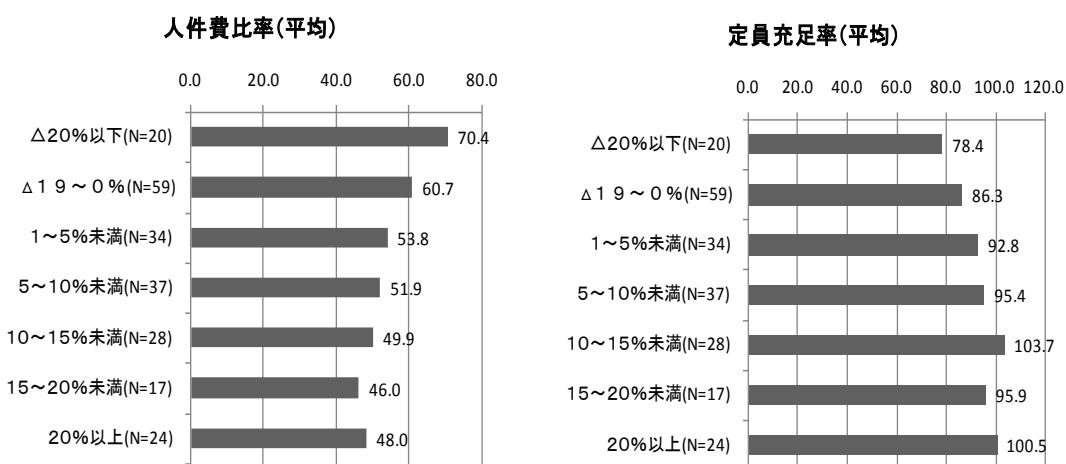


帰属収支差額比率



図表③

帰属収支差額比率別の財務比率の平均値 (%)



出典：「私立大学の財務運営に関する実態調査（速報）」（私学高等教育研究所、2009年）

財務政策に占める人件費の位置

もちろん、大学にとって最大の課題は収入増、入学者確保にある。そのために大学全体でどのような改革を進めていくか、教育の充実、特色化、学生満足度の向上、学生の成長と目指す分野への進路の確保をはじめとした諸事業への重点的投資が求められる。大学の社会的評価の向上、法人の存立と発展なしには雇用の維持はできず、そのためにも人件費、経費を可能な限り圧縮し、最低限の改革原資を確保することが必要である。ここでも、これら全体の遂行計画を明示する中長期計画、経営戦略が求められる。達成すべき目標の明確化なしには、人件費削減の意義や必要性も語れない。

収入に見合った支出構造でなければ大学経営は成り立たず、経費削減と併せて、その検討の中心は、最大の支出項目である人件費になってくる。この総額を如何に収入の枠内（一定の比率以内）に収めるかが求められる。

通常賃金は、基本生計費、社会的（大学）相場、支払い能力の3つの要素で決定するといわれる。しかしながら、支出超過構造の大学経営にあっては、支払い能力が最大の基準とならざるをえない。中長期的な学生数推移（見通し）に合わせて総人件費、教職員数の計画的調整と抑制が求められる。

しかし、これは教職員の直接的利害に絡むものもあり、前例や既得権益に重きを置く大学風土の中にあっては抵抗も強い。長きにわたり毎年予算、給与は増えるものだという右肩下がりで発展してきた大学運営のスタイル、染みついた風土を転換するのはそうたやすいことではない。年々増え続けてきた経費を初めて削減に転ずるのも困難だが、人員削減、人件費削減は、さらに踏み込んだ決断が求められる。学園の目指すもの、その存立の意義と未来への展望など基本的なところでの教職員の共有や一致が求められる。収入で支出を賄う財政構造の維持・改善は、生き残りの絶対条件であり、その中心となる人件費抑制、人事政策、人員計画や処遇政策は、経営改革の大きな柱になりつつある。

教員人員計画、教員制度

総人件費は、教職員数×平均給与で成り立つ。したがって、このいずれか、または両方を抑えていかねばならない。まず給与構造で大きいのは学生数の変動に合わせて教職員数を調整できるかどうかである。右肩下がりの財政構造へ転換した今日では、事業拡充や現場の必要に応じて人員を配置するのは難しくなってくる。

教員の場合は、設置基準があるため、その確保は不可欠である。基準ギリギリか余裕をもつかの判断もあるが、まずは人員計画は教学と協議しながらも、理事会が責任を負わなければならない。現在の在籍教員の都合ではなく、将来的な学部新增設、改組・改革もにらんで、教員人員計画を中長期的な見通しをもって立案することは経営、財政運営の根幹となっている。

専任教員は、中心科目担当に絞込み、周辺科目は、有期契約教員や嘱託教員で対応するところも増えている。専任教員は固定費だが、有期教員であれば変動費となり、この割合が一定数居れば、激しい入学生数の変動や定員割れにも、ある程度対応が出来る。

最低教員数、必要教授数は変えられないので、教員制度、雇用制度の多様化、有期雇用制度の拡大は有力な人件費削減方策だと言える。2004年から労基法の改正で、有期雇用は3年、

研究職は5年に延長された。これを活用し、なんらかの有期雇用制度を置いている私大は、現在200校を超えている。

任期制や年俸制を採用するところも増えている。任期制は、教員組織全体を変動人件費に変えられる点では有効な措置だが、新規採用者から、ないしは段階的導入というところが多い。退職勧奨制度、早期退職制度、退職優遇制度、選択定年制も多くの大学でとられている。退職を早め、若手教職員を採用することで、この給与差で人件費削減を追求している。この平均年齢を低く抑えることを計画的に取り組むことが、総人件費抑制に大きな影響を持ち、人員削減、給与額の削減に次ぐ第3の重要方策だ。

職員人員計画、雇用形態

職員の場合は、全国平均と比較することで、ある程度正確に、自分の大学の職員数の現状評価が出来るので、これを参考に人員計画を立てることができる。また、設置基準があり教員数は削減できないため、勢い職員数の削減に目が向けられることになる。職員人員の場合は、中長期的計画を策定し、職員数の削減、転換、採用を計画的に進めているところが多い。

全体として少数精鋭化、業務合理化、IT化の推進、組織再編などにより、職員数の計画的抑制を迫っている。組織の見直し、部課室の統合や事務の一元化、課の壁を低くするオフィス設置などにより、業務の連携や統廃合がすすめられている。相互支援体制の強化、組織のスリム化、各学校と本部の管理部門の統廃合、事業の精選・重点化等によって、職員数を削減、あるいは減った職員数で業務に対応できるように組織改革を実行するなどの取り組みを強めている。これによって管理職ポストの削減、統合、兼務の拡大、あるいは役職定年制を設け、管理者の削減を追求している。役職手当のカットも拡大している。また、職員の能力を高めるための研修も様々な取り組みが行われている。人事考課制度の導入も最近再び増えており、一人一人の力量を高めることで業務拡大と高度化に対応する努力が行われている。

職員の場合は、特に雇用制度の多様化が、急速に進んできている。人材派遣による派遣職員、嘱託職員、契約職員、臨時職員、特別任用職員など様々な呼称で制度が置かれている。

アウトソーシング、業務委託も拡大し、パートタイムやアルバイトも多くなっている。

人件費抑制の取り組み

現在、大学法人の給与支給基準は、国家公務員俸給表に基づくものが30.1%、法人独自の作成が51.1%、年俸制が7.8%、その他が11%となっている。

2007年度実施した給与支給基準の見直しとしては、賞与支給率の引き下げが16%と最も多く、各種手当の引き下げが7.7%、本給の引き下げが4.3%、定期昇給の凍結が4.3%と続いている。変更なしは55.9%。

実施している人件費削減への取り組みとしては、派遣職員の雇用が61.9%、アルバイト・パートタイムの雇用が55.9%と多く、続いて新規採用の抑制が46.8%、事務効率化による人員削減が39.9%、賞与支給率の見直しが36.4%、給与・手当の見直しが31.6%、早期退職の推進が20.9%の順となっている。(私学振興・共済事業団調査、08年7月)

このように、給与の抑制、定期昇給の抑制、賞与の抑制に取り組んでいるが、特に、収入の減少に対応して、まず賞与の支給率、支給額を下げるところが増えている。今回の研究所

の調査でも、支給率 1 カ月減、単年度で 10%、20%のダウンなどの回答が目立っている。独自支給方式から国家公務員レベル、人勧準拠で支給する方式に改め、これに移行するため、段階的に下げていくところもある。

中長期計画に基づく処遇政策

収入が大幅に減少した経営の改善に、人件費の圧縮は避けがたい。そして、その実施にあたっては、法人全体の人事政策、処遇政策に基づく一貫した考え方が大切だ。それ無しにあれこれの策を多用すると、当然ほころびも出てきうる。人事に関する事柄は、いったん実施したら途中変更が困難だからだ。人件費の構造改革にとっては、人員数や雇用制度の問題は決定的に重要だ。すぐには成果が出ない場合もあるが、中長期的な見通しのもとに計画的に取り組めば大きな効果をもたらす。

そして最も肝心なのは、そのことによって何を実現するのか、法人、大学全体のミッション、今回の調査でも強調した中長期計画による戦略目標の明確な提起と共有だ。例えば個々の人事施策には異論がある場合でも、大学の目指すもの、その存立の意義や評価の向上の大きな方向が基本的に理解、共有されていることが、こうした厳しい改革の断行を支える大本となる。

4、中長期計画の遂行体制

法人運営に最終責任持つ

もうひとつ重要なのが、中長期計画を具体化し推進する体制、経営や管理運営の責任体制や、意思決定と執行システム、政策の企画・立案体制、リーダーシップなどだ。

戦略の遂行にとっては、政策の具体化と推進を担う組織のあり方が問われる。ミッションの実現、計画の実行を組織運営の中軸に据えなければならない。まずは法人・学園全体の運営に最終責任を負う理事会機能の確立・強化が求められる。

前回の私高研アンケートによると各大学の理事構成は 7 人から 14 人の間が最も多く、学内理事 4－8 人、学外理事 3－6 人となっている。改革に先立ち企業経営者を理事に登用したり、逆に多かった学外理事を減じ実際業務を担う学内理事を増やし、経営機能を強めたりしている。理事の構成は法人創設以来の歴史を反映したものにならざるを得ないが、目標実現のためには実質統治機関としての機能強化が不可欠だ。また理事会決定の執行を担う学内(常任)理事会の設置も増加し、6 割の法人に近づいている。こうした経営政策の具体化と推進に責任を負う日常経営組織の強化も必要だ。

理事会機能の実質化

理事の責任分担も重要だ。個人責任制で経営を遂行する体制をとるところが半分を超えている。国士舘大学では、24 項目に上る重点事業を学内理事全員に割り振って責任を明確にしながら政策推進を図っている。厳しい改革には、計画を最後までやり抜く責任者、いわば「憎まれ役」が不可欠だ。最終責任を持つ者が曖昧なまま、いくらシステムを整備しても実践は進まない。

理事会開催回数も年数回と 10 回前後に 2 極化している。広島工業大学では、年間 17 回理

事会を開催し実質機能を果たしている。回数が多いほど良いとはいえないが、統治にふさわしい理事会開催も求められる。

理事会の議事運営も、予算、決算、寄付行為改正などの定められたものから経営戦略（85.9%）、経営計画（98.9%）、さらには学部の改廃（96.4%）、教育・研究計画（85.9%）に軸足を移しつつある。これは、理事会が狭い経営事項に止まらず、教学を含む全学的な視野で、全体目標推進に実質的役割を果たして行こうとしていることが読み取れる。議決を形式的に行う理事会運営から中期計画の審議と推進に責任を負うことが、厳しさを増す諸課題の実現にとって大切な点である。

教学組織との連結、政策の浸透

経営と教学の政策一致、協力体制の構築も重要だ。前回の私高研アンケートによれば、理事長と学長が分離している法人は8割を超えており、経営・教学の「政策調整組織」がある大学は44.2%となっている。

その構成員は、理事長、理事と学長、副学長、それに教学現場にいる学部長や担当教学役職者、法人・大学事務局幹部を含む構成で、全学一致ができる体制となっている。理事会で統合を図っている所も多く、大阪経済大学は学部長4人、事務局長など職員3人が理事となり、学内合意を重視した運営を進めている。経営と教学が別々の方向を向いていたり縄張りを主張しているのは、大学の評価を高めることなど不可能である。

またトップ機構だけを整備し権限を拡大しても、それが教学分野、学部教授会や各部局、事務の現場に貫徹されねば実効性は無いに等しい。このトップとボトム結び目にあり、構成員の行動を目的に向かって組織する機関をどう作るかが、中期計画の実質化を左右する。理事と学部長、事務局幹部が率直な議論と本音で一致した目標・計画が持ちうるか、それを教授会や事務組織の末端にまで浸透させ、実践させる組織になっているかが政策の実効性の要となる。

政策を策定する組織

将来計画の策定システムも様々である。周年事業を契機に初めて将来構想策定委員会を置いた神奈川大学や大妻大学。福岡工業大学の戦略会議、京都ノートルダム女子大学の中長期計画総合推進室、日本福祉大学の学園戦略本部や企画委員会など、戦略機関を常置している所もある。トップの直轄で有力な若手教職員のプロジェクトを置き、企画やアイディアを提案させて改革を断行し成功した例もある。いずれにせよ政策実現を最大の目標とした運営を目指すのであれば、日常組織を政策目標で統括する機関が学園運営の中軸に位置づけることが不可欠である。

政策を推進する上でトップダウンが良いか、ボトムアップが良いかという点もよく議論になる。今の風土や運営システムを一気に変える場合はトップダウンの要素を取り入れないと難しいだろうし、改革の気風が根付いている所では、現場の知恵を結集するボトムアップが有効だといえる。つまり実現すべき課題や環境による。

しかし最終的には政策は現場の実態から出発し、現場の実際の教育や業務の指針とならないかぎり有効性は持ちえない。山梨学院大学や中村学園大学、広島工業大学もトップの強い

リーダーシップで運営されているが、その政策は現場の丁寧なヒヤリングや提案がベースになっている。政策が共有され構成員の活動指針として機能しているか、現実の財政や人事、業務が目的実現に向かって統制されているかが重要だ。

戦略を推進する組織

また、事務組織における企画部門の位置づけや役割も大切だ。中長期計画に果たす事務局の役割を踏まえると、先駆的で現実性のある政策立案にとって、事務局の企画専門部局の強化・拡充は不可欠といえる。単に委員会等で集まって議論の回数を重ねるだけでは深みのある政策は出てこない。データ分析や調査、マーケティングや SWOT 分析、他大学のベンチマークなど、戦略策定の基本技法を踏まえた専門的な組織、企画部や IR (Institutional Research) 室が必要となる。

最後に強調したい点に、現場で戦略遂行を担う職員の開発力とマネジメント力量の向上がある。市場とニーズに向き合う職員の情報発信、先駆的な課題設定や解決方策の提起の水準が、大学改革のレベル、経営力を規定する。大学運営に積極的に職員を参加させ、活性化を図り、その提案を生かす運営に努めなければならない。

どんなに斬新なプランがあっても、それを決定し執行する統治機構が機能しなければただの紙切れとなる。中長期計画の実質化は、まさにこれら組織運営のあり方にかかっている。

5、職員の経営、管理運営参画

中長期計画に掲げた目標を具体化し、推進していこうとすると、職員の経営や教学への参加が必要となる。職員の役割の重要性については、おそらく大半の人は異論がない。しかし、それを実体化するために、職員にふさわしいポスト、必要な権限、会議の正規構成員として提案権や議決権を持たせるとなると反対となる場合も多い。

職員の運営参加は急速に進んでいるといえる一方、職員の役割の重要性が繰り返し強調されながらも、教員のみによる統治のシステムが変えられていない現状が多いのも事実だ。しかし、この転換なしには、職員の本来的な役割の発揮も、真の教職協働による大学運営も、現場実態に基づく改革の推進も困難だ。経営面はもちろんだが、学生本位の教育を行おうとすれば、現場実態を熟知している職員の、教育づくりへの主体的な参加は不可欠だ。

これが前進できない背景には、教授会自治、大学の運営は教員が決めるという伝統も影響している。大学改革を前進させるためには、管理運営や経営の一角に加わり、自ら政策決定に関与し、執行責任を担うことなしには成り立たない。まず、アンケートで現状を見てみよう。

最近のアンケートの見る職員の位置と役割

まず、職員の役割、運営参加の現状について、私大協会附置の私学高等教育研究所のこれまでのアンケート調査から、関連部分を取り出して紹介してみたい。

経営への職員の参画

- ① 理事への職員参画－145 法人、62.2%。
- ② 上記のうち職員が二人以上理事に就任－32 法人、13.7%。

2006 年調査と設問が異なり、事務役職を兼務していない職員出身理事はこの回答に入っていないので単純比較はできないが、充て職（職務上の）理事はかなり増加していると思われる。

教学への職員参加

職員が何らかの教学の役職についている法人－66 法人、28.3%で、やや少ない。

経営、教学組織への正式参加

経営組織に参加している法人－84 法人、36.0%。

ただし、職員が理事として就任している法人数はこの中には含まない。

教学組織に参加している大学－189 大学、81.1%。

経営や教学組織に参加できない理由

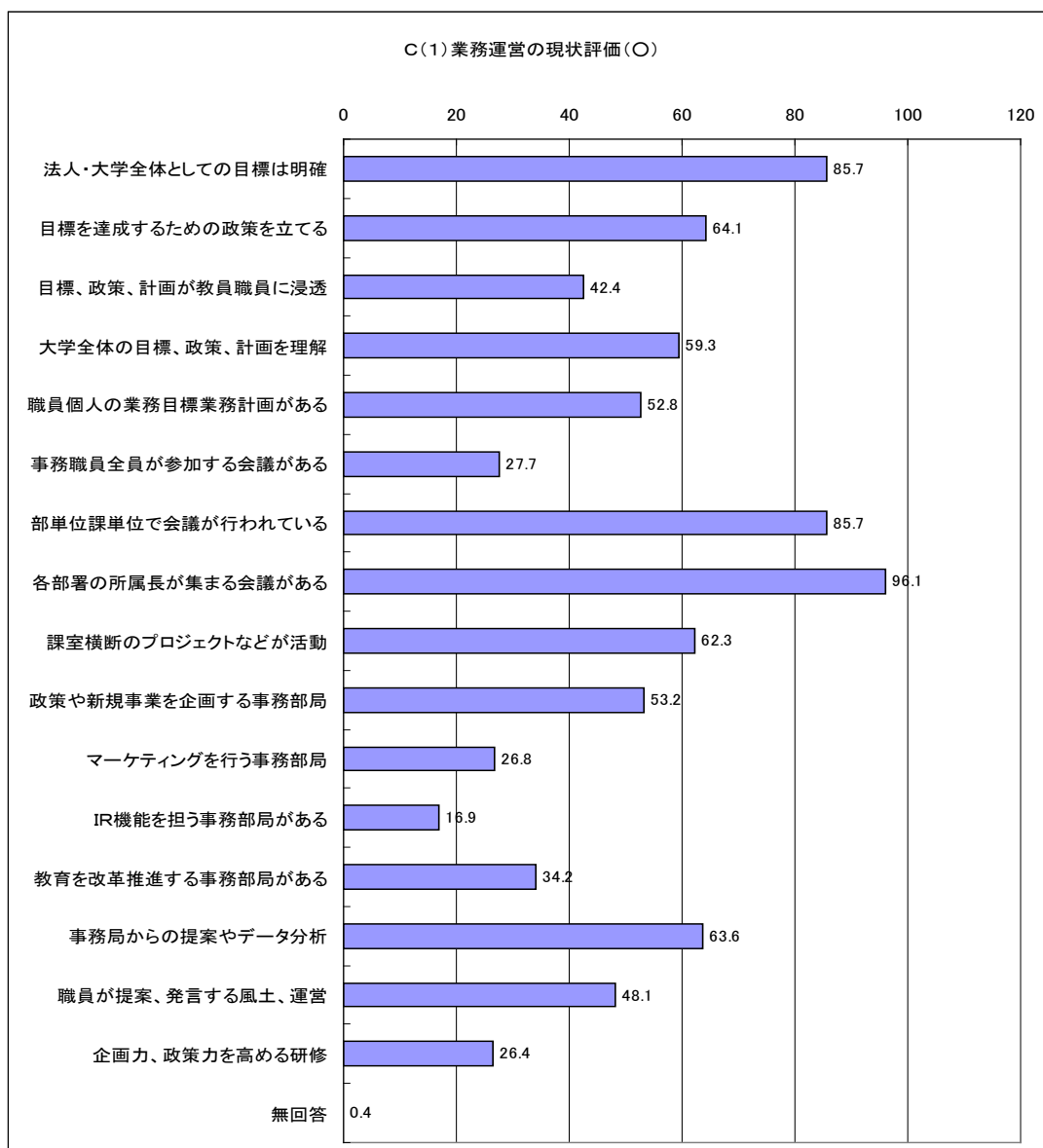
1. 教授会の自治意識が強い	22.1%
2. 職員の専門能力不足している	11.7%
3. 職員の位置づけが低い	23.4%
4. 教員が統治している	13.9%
5. 経営者の理解が得られない	3.0%
6. その他	9.5%
無回答	48.9%

(※回答の集計による平均割合)

教授会自治、教員統治の壁が依然として強く（1 と 4 の合計 36%）、教員中心の大学運営が多く大学の続いていることがうかがえる。その結果、職員の低い位置づけが変わらず（23.4%）、能力も向上しない（11.7%）向上を求められないという基本構造からは抜け出していない。ただし、無回答の半数近くにはそういった障害がないとも読める。

業務運営の現状評価

(%)



全体として法人、大学の目標は8割以上が明確と答えているが、その実現への政策があるというのは6割台、それが具体的計画となり業務目標に落ちているのは5割、教職員に浸透していると評価しているのは4割ということで順次減ってはくるが、かなり前進していると言える。中長期計画を55%の法人が策定・推進している（財務調査結果）状況と照応している。

事務局からの提案やデータ分析はかなり行われる（63.6%）ようになってきた。その背景

には企画事務局の設置が 5 割、課室横断のプロジェクト活動は 6 割を超え、教育改革推進の事務組織の設置も 3 割を超えるなど事務局の企画推進体制の大きな前進がある。しかしながら、職員が提案、発言する風土があるというのは過半数に達しない現状に象徴されるように、教員統治の基本構造は根強く、実際の運営では、拮抗する関係が続いている状況がうかがえる。

政策決定に対する事務局の影響度合い

	かなり ある	少し ある	ほとん どない	無回答		かなり ある	少し ある	ほとん どない	無回答
中長期計画 (将来構想)	58.0%	34.6%	5.6%	1.7%	就職支援	84.4%	11.7%	3.5%	0.4%
事業計画	66.7%	30.3%	2.2%	0.9%	情報化計画	59.7%	37.2%	2.2%	0.9%
財政計画 (運用)	71.0%	21.2%	6.1%	1.7%	研究計画 の推進	10.0%	42.9%	45.9%	1.3%
施設計画	71.4%	25.1%	2.2%	1.3%	学生募集	84.0%	14.3%	1.3%	0.4%
教育計画	19.9%	58.4%	20.8%	0.9%	社会貢献	39.0%	47.2%	13.4%	0.4%
学生支援	71.9%	24.7%	2.6%	0.9%	地域連携 活動	49.8%	38.5%	11.3%	0.4%

こうした発言力は、この影響度調査でも見てとれ、大学の基本方針たる中期計画、事業計画でも 6 割前後がかなりの影響を持っている。教育計画など教育そのものには影響力が低いものの、就職支援 8 割、学生支援 7 割など成果外での学生育成へのかかわりでは圧倒的な影響力を持っており、こうした力なしには今日の教育が進められない構造となっている。

また、今日の大学存立の生命線である学生募集でも 8 割を超える影響力を持っており、大学の実質運営に大きな影響力を保持しつつあることが読み取れる。

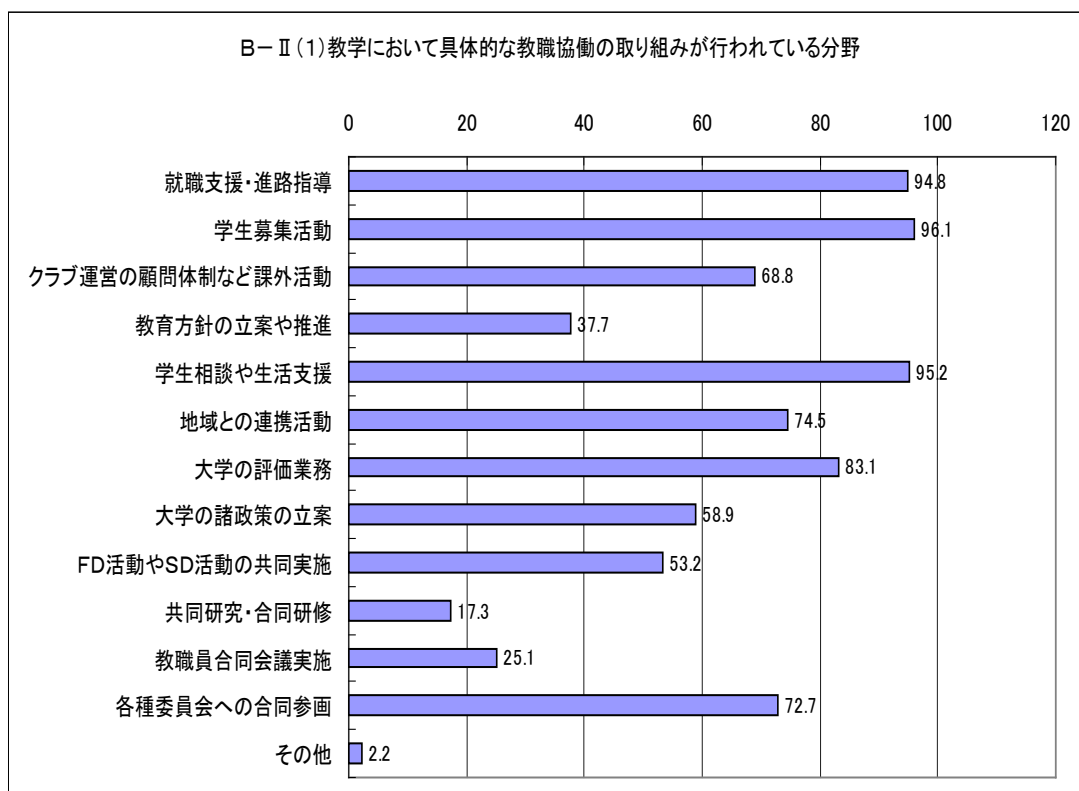
教職協働の取り組み

これまでみてきた職員が積極的に関与し力を発揮している分野は、教職協働が進んでいる分野と重なる。教職協働が進んでいるということは、その分野の運営や業務推進に職員の参加が実現している可能性が強いことを意味している。進展している分野として就職支援・進路指導や学生相談・生活支援など正課外教育支援分野や学生募集では 9 割を超え、課外活動支援や地域連携で 7 割となっている。

大学の諸政策立案でも 58.9%と大きくなっており、これは前項でみた中長期計画への影響度がかかなりある 58%とほぼ対応している。後に出て来る中長期計画の原案策定部署に担当事務局や法人事務局長の割合が増加しているのと併せてみると、政策立案への職員の関与が大幅に拡大していると見ることができる。

自由記述で具体的な協働の事例として特に目立っているのは、認証評価の取り組みで、全面的な現状評価から改善策や今後の方針を導き出す作業、つまり基本政策立案作業は教職の協働が不可欠であることを示している。GP などの補助金獲得での共同、厳しい学募状況を打ち破るための学生募集やオープンキャンパスでの共同の取り組みも多く、こうした大学の特色、コアとなる事業を導き出しブラッシュアップして社会的評価につなげていく中心業務への職員関与が拡大している。

教職協働が行われている分野



過去５年間で教職協働に前進があった点（自由記述の主なもの）

認証評価・自己点検評価、GP など競争的補助金申請、中長期計画・将来構想の策定、学部・学科改組、就職支援、地域連携（社会貢献）事業、FD・SD 活動、学生募集（オープンキャンパス）、教育改善、退学率改善、など。

次に前回、2006 年（回答 298 法人）の「私立大学理事会の組織・運営・機能及び役割等に関する実態調査」を見てみたい。

職員の理事登用の状況

人数	充て職理事の人数											
	充学園長		充学長		充学部長		充校長・園長		充事務局長		充教職員	
	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%	n	有効%
1	50	96.2	211	81.2	13	33.3	93	68.4	38	86.4	16	40.0
2	2	3.8	40	15.4	14	35.9	33	24.3	5	11.4	13	32.5
3			6	2.3	3	7.7	7	5.1	1	2.3	3	7.5
4			1	0.4	3	7.7	1	0.7			2	5.0
5					3	7.7	2	1.5			2	5.0
6					1	2.6					1	2.5
7			1	0.4							1	2.5
8					2	5.1						
9											1	2.5
14			1	0.4								
17											1	2.5
合計	52	100.0	260	100.0	39	100.0	136	100.0	44	100.0	40	100.0

事務局長を職務上（充て職）理事としている法人の比率は 14.9%（回答法人 298 対比）。

充て職理事以外の職員理事を任用している法人の比率は 53.6%。冒頭に紹介した調査は、理事会への職員理事参加は 62.2%だった。どこまでが職務上の理事かは確認できないが、この 3 年間で職員理事、特に充て職理事は増えていると見てとれる。

意思決定への影響力調査

内容別・組織別意思決定への影響力 (2) 影響力を有する組織

(有効%)	理事会	常任 理事会	評議員会	理事長	学長	事務局	教授会	その他
予算・決算	91.1	42.8	43.3	48.9	20.6	37.2	9.4	6.1
教員人事	33.9	29.4	4.4	45.6	65.0	8.9	76.7	9.4
職員人事	27.5	34.8	4.5	64.6	21.3	70.2	3.9	6.2
学部・学科の改廃	86.0	37.4	30.7	43.6	58.1	12.8	66.5	7.3
学内諸規定の改廃	61.5	44.7	13.4	43.0	44.7	53.1	52.5	7.8
当該年度の事業計画	82.8	47.8	41.7	49.4	42.8	44.4	17.8	7.2
前年度の事業報告	80.4	41.3	36.3	43.0	30.2	45.3	8.4	5.6
経営戦略・経営計画	84.4	45.8	29.6	60.9	35.2	36.3	12.8	5.6
通常的重要案件	36.9	58.7	10.6	68.7	48.6	45.3	23.5	7.8

このデータでも、注目すべきは経営戦略・経営計画、事業計画、事業報告への事務局の影響力である。こうした大学の最も基本的な政策形成への影響力は、教授会をはるかに超え、学長をやや上回り、常任理事会とはほぼ同じレベルでの関与を行っていることが見て取れる（前述の財務調査：中長期計画の審議機関と同じ傾向）。事務局抜きには、経営方針や毎年度の法人・大学の事業計画の策定はできず、その組織的な位置づけのあり方が問われる構造となっている。

経営・教学の政策調整機関における職員

政策調整会議の構成員（複数回答）

	n	有効%
理事長	92	76.7
副理事長	21	17.5
専務理事	17	14.2
常務理事	62	51.7
担当理事	16	13.3
学長	111	92.5
副学長	53	44.2
学部長	87	72.5
案件担当の教学役職者	46	38.3
法人局長・大学事務局長	104	86.7
関連事務部局構成員	62	51.7
上記以外	50	41.7

政策調整の分野でも、事務局長は学長に次ぎ構成メンバー第2位で、担当部署の職員の参画も含め不可欠な構成要素となっていることが見て取れる。専務理事、常務理事、担当理事が職員出身者である場合も想定すると経営・教学の政策一致や政策の遂行に欠かすことのできないメンバーとなっていると言える。

以上、職員の実質的役割や位置付けの高まり、特に大学の進むべき方向を決める政策分野や教育分野での役割の拡大の実体をみてきた。これらに相応しい運営参画や権限が問われているといえる。

職員の運営参画が改革の前進につながる

職員が元気な大学は、大学全体が元気、改革が前進していると言われる。その言葉自体は感覚的なものかもしれないが、その背景にある運営構造は、根拠を持ったものかもしれない。現場実態やデータが大学の経営や教学に迅速に反映することなしに、真の問題解決は進まないし、現実問題に切り結んだ政策の推進も困難だ。学生実態を踏まえた教育の展開なしには学生満足度の向上も、学生本位の教育の実現もできない。これらの根源に、現場にいる職員が大学運営に積極的に参加し、率直に発言し、各種の提案が尊重され、生き生き活動しているかどうかがある。

教育も経営も職員の労働なしには実現し得ない。教育と経営の実際の遂行は、職員の業務を通してしか形にならず実を結ばない。この業務として結実させるという機能は、経営と教学を統合する機能であり、大学の内と外を結ぶ機能であり、政策・方針を実態・現実と接合させる機能である。いかに優れた教育事業でも予算や人の配置(経営)と結び付かなければ現実のものとはならないし、いかに優れた方針でも、外部環境や学生実態に合わなければ実践は困難だ。逆にいえば現場にいる職員は、社会、ステークホルダーのニーズや要望を大学本体とつなぐ役割を担っており、単なる方針の受動的執行者の立場にとどまらず、その統合を積極的、主体的に組織することが求められる。これら職員が担う経営・教学の統合機能、大学と社会・実態との接合機能こそが、業務を通して職員のみが果たしうる固有の機能である。これこそが、大学運営参画、政策形成への参画の原点、根拠であり、これを大学の一致した目標の実現に向けて、より高いレベルで発揮していかなければならない。

6、職員の開発力の強化

職員が、私大マネジメント改革に役割を果たすためには、その力量の向上、とりわけ、開発力の育成が不可欠だ。

大学をめぐる環境が厳しさを増している中で、学生満足度を向上させるための仕掛けをどう作るか、入学者確保のためにどんな企画が必要か、収支を安定させるための投資と削減の施策など、大学の進路をめぐる現場レベルでの提案力、開発力が求められている。職員の専門力量を高めるための育成システムは、この間急速に整備されてきた。しかしもっとも肝心な大学の戦略遂行を担う開発力量、すなわち、現状を調査・分析、ベンチマークし、政策に取りまとめ、提案、決定後はその遂行マネジメントを行うという点では、まだ十分とは言えない。

学内研修制度の体系的実施

アンケートでも、研修制度の整備や各種セミナーへの派遣など育成の取組みが前進しているのが見て取れる。職員の力量向上のために、学内において研修体系を整備し、新人教育から管理者まで一貫した育成を図ろうとする取り組みは強まっている。代表的なものに階層別研修があり、職員を業務遂行能力別あるいは年代別に分け、ふさわしいテーマと方法で育成を図るやり方である。どの大学でも取り組んでいる新任研修から、30歳くらいまでを対象とした若手職員研修、40歳くらいまでの中堅職員研修、50歳台を中心とした管理職研修、さらには全職員共通テーマによる全体研修などがある。またそれらを補完する特定の業務テーマに即した課題(部門)別研修、各種の通信講座での学習を奨励する通信研修、一定期間の海外研修、資格取得等を支援するスキルアップ研修、自己啓発への支援制度など様々な取り組みが行われている。これらの研修が職員の基礎的力量的の向上に役割を果たしていることは間違いない。しかし、こうした研修や知識も最終的には現場の業務に实际的に適用し、その改善に使うところまで具体化すること無しには生きたものにならない。

外部セミナー等の活用

内部での養成だけでは限界があることから、外部研修や各種セミナーへの派遣も拡大して

おり、またそうしたニーズから研修のメニューも増加している。私大協会や私大連盟を始め各大学団体が主催する多様な研修会、大学関連の民間研修機関や高等教育関係誌等が主催するセミナー、大学行政管理学会をはじめとする大学関連の研究機関等が主催する研究会やセミナー等、その数は膨大なものに上る。学内研修と合わせて、これらをうまく活用し、最新の知識や考え方、ノウハウを学習することは大変意義がある。しかしこれも、単に知識として学ぶだけでは力量形成に結びつかない。いくつかの大学では、研修報告の形で学んだことを文章にまとめ、学内で発表の機会を作って普及を図り、より身に付いたものとするための取り組みを行っている。学んだことを基本に、その視点から見れば自らの大学はどこに問題があり、解決を迫られている課題は何で、そのためには何をすればよいか、という所まで分析・提案できれば生きたものとなる。その過程で自らの頭で考え、問題発見、問題解決できる力も付いてくる。つまり現場の直面する課題に接合させる仕組みが介在しなければ、せっかくの研修も役に立たないということだ。

職能資格制度の概要

現在、年功序列型人事制度を脱却しようとしている大学の多くが採用しているのが、職能資格制度を核とする人事制度である。大学での導入も次第に増え、今回のアンケート調査では、48.1% が導入している。職能資格制度は、個人の職務遂行能力に着目し、何段階かの職能資格を設定し、それぞれに必要な職能要件を定め、人事評価による到達度によって昇格を決める育成型の制度である。従って、通常この制度には、人事考課制度、研修制度、目標管理制度、給与制度などが連結して設計され、トータルな人事制度として機能することで職員的能力開発に役割を果たしてきた。

職能資格制度の意義

その意義は、

- (1) 業務目標や業務計画を立案し目に見える形で示すこと。
- (2) 掲げた業務目標や持っている能力のレベルが評価され、どこに問題点や改善すべき点があるかが掴めるようになること。
- (3) 評価なくして人の成長はありえず、仕事の結果が評価されるということ、評価文化定着、職場風土の改革の意義は何よりも大きいといえる。
- (4) 業務目標を立てるに当たって、全体政策と自らの業務課題の連結を促進するとともに、自らの業務を見つめ直し、また改善方策を考える絶好の機会となる。
- (5) 目標設定時の面談等を通して、上司とのコミュニケーションの強化、活性化という点でも大きな効用がある。また、部下育成の課題を管理者の重要な仕事として位置づけることとなる。
- (6) この制度が、さらに研修制度と結びつくことで、評価で明らかとなった改善点を研修テーマと結びつけ体系的な育成に寄与することができる。

職能資格制度の課題

しかし、開発力量の育成という視点から見ると、制度としての課題や弱点もある。

(1) 一旦作ると基準として固定化し、変化に対応しづらい、あるいは対応しようとする
と頻繁な改定が求められる。変化の激しい今日の大学業務、そして、むしろ新規事業の創造
にこそ力を入れるべき環境からするとそぐわない面も出てくる。

(2) 評価基準がある程度具体的に定まっている分、基準に基づき「評価する」という面
が重視され、評価優先で育成や業務の高度化が二の次にされるという傾向も生みやすい。

(3) 業務をいろんな要素や能力に分解して評価していくため、業務全体の質やレベル、
プロセスをトータルに評価する点では難しさがある。難しい課題にチャレンジした場合も、
処理的業務の評価も同レベルで見えてしまうということにもなりかねない。

(4) 大学目標との連結も、目標や課題設定で努力はしても、システムとして結合させる
ことは難しい。

(5) そして何よりも、あくまで個人の力量形成のための個人の評価が中心だという点だ。
これからの戦略上重要なテーマは、チームやプロジェクトによって担われる課題が大半であ
り、しかも縦割りの課室レベルより、課を超えた横断的な取り組みで初めて解決策を導き出
せるテーマが急速に拡大している。これらの諸点では難点を持っている。

育成のためのトータルなシステム

では、職員の身に付いた力量の向上、政策力量はいかにして獲得できるか。これは、実際
の業務（重点政策）テーマに沿って挑戦すべき目標を設定し、問題点を調査・分析し、そこ
から解決策を作り出し、それを実践・統制し、評価していくこと。このサイクルを個人、チ
ーム、プロジェクトとして動かすこと、これを繰り返すしかない。つまり業務提案を決定に
持ち込み、事業実施をマネジメントする行動そのものの過程に、調査・分析・研究、その取
りまとめや提案の活動を組み込み、開発と統治の力量を育成するシステムである。業務(OJT)
を通して力を付けていくこと、実践の中で叩き出された刃で無ければすぐボロボロになっ
てしまうということだ。これを最近では、OJD（オンザジョブディベロップメント）とも言い、
政策目標にチャレンジする中で企画・提案力量を高めようとしている。

こうした育成のための制度や施策は、当然重要である。しかし、それだけで職員は育成で
きない。採用方針から異動の計画的実施、昇格基準を明確にして各段階での育成レベルを確
立すること、管理者の昇格と育成のセット、人事考課、評価制度と育成の結合、教職協働や
職員の各種機関運営への参画等々、事務組織運営、人事制度の全てが育成に大きな影響を持
ち、その総和で育つこととなる。このことが調査から結論付けられる点のひとつである。

7、私大マネジメントの改革のための基本指標

戦略経営のモデル

優れた経営のモデルはないかと聞かれることがある。しかし、あらゆる法人に有効な経営
モデルは存在しない。各法人の成り立ちと理念、目標と到達点、置かれた環境と解決すべき
課題によって取り組むべき方策は千差万別だ。それでは戦略経営確立のための共通の基準や
枠組みはないかという、そうではない。これまでの連載で見てきたように、各法人の優れ
た取り組みの集大成は、前進し続ける経営のあるべき姿、取り組むべき基本方策を示してい
る。このエッセンスを整理し、簡潔に俯瞰できるように私なりにまとめたのが次のページの

「戦略経営の基本指標」である。これはこの間の訪問調査、アンケート調査から得られた優れた経験の集約である。単純化するほど、それを遂行する上での条件設定などが捨象される点は、ご容赦願いたい。

戦略的経営の基本指標

- 1、ミッション、戦略、基本政策が策定され、全学へ周知されているか。
- 2、戦略、政策が年次計画や分野別計画として具体化され、実行計画になっているか。
- 3、現状を評価し、環境分析を行い、第三者評価や自己評価が生かされ、また SWAT 分析やベンチマークなどの基本手法を活用して先見性のある政策策定が行われているか。
- 4、上記の政策を調査、提案する企画部門が専門的に確立し、また政策案を策定・審議する組織、政策を具体化し推進する責任体制が確立され機能しているか。
- 5、理事長・学長などトップのリーダーシップが戦略目標実現の方向で発揮され、またそれを支えるスタッフ組織、支援組織が整備され機能しているか。
- 6、理事会が経営の統治機関として実質的役割を果たし、政策イニシアティブをとり、また、監督・執行機能が発揮されているか。
- 7、理事や幹部教職員の責任分担と権限が明確にされ、方針ごとの遂行責任者や実施期限・到達目標が明示され、実施後の評価・総括、改善の取組みがされているか。
- 8、政策重点が予算や財務運営に貫かれ、重点投下が行われているか。財政が長期的な指標に基づき運営され、評価されているか。財務分析や将来予測(シュミレーション)が行われ、改善方策が提示されているか。
- 9、コアコンピタンス経営の視点から、重点にシフトした運営が行われ、適切なリストラクチャリング、事業の見直し再編、資源の再配分、経費節減が行われているか。
- 10、戦略目標や重点事業が、経営、教学、事務局の組織目標に連結し、それを踏まえて各組織の目標・計画が立案され、実行管理され、到達度の評価が行われているか。
- 11、戦略目標や重点事業が、教職員個々人の教育目標、業務目標に連結し、年間の教育目標や業務目標、課題が設定され、評価され、考課され、到達度や問題点が明らかにされているか。
- 12、末端の組織や個人からの意見提案や情報提供を積極的に求め、生かす仕組み、風土になっているか。そのような議論や会議運営、組織運営が行われているか。
- 13、事業、業務の遂行上の問題点や具体化にあたってのアイデア、経験を積極的に交流し、コミュニケーションを行っているか。また、学内情報は、公開・共有されているか。
- 14、各組織や個人が政策に基づき主体的、自立的に動き、またそれを奨励しているか。
- 15、学長のスタッフ機能が整備され、法人・大学全体の戦略に基づいて、改革の方針が大学・学部、部局に提起され、決定し、推進する仕組みになっているか。
- 16、学部からの提案を生かすとともに、1 学部の反対で全学政策の遂行が滞ることの無いよう、大学としての全学的な意思決定、調整機構が整備され機能しているか。
- 17、経営と教学が目標を共有し、一致・連携して政策実現に当たっているか。また、政策を統一し、執行を調整し、また情報を共有する組織が設置され、機能しているか。
- 18、経営、教学の各機関に、職員がふさわしい役割と責任・権限を持って参画し、その提言

が生かされ、また教職協働による業務遂行が行われているか。

19、全学的政策について、適切に構成員への説明、情報提供が行われるとともに、多様な意見表明の機会や議論の場が設けられているか。トップダウンとともに、適切なボトムアップがなされているか。

20、FD、SD など、教職員の能力向上、育成のシステムが整備され機能しているか。

おわりに

3つのアンケートからマネジメントの改革とそれを担う職員の力量形成の視点で、7つの柱に沿って、改革の現状と課題を見てきた。両角氏が、アンケートのまとめで述べているように、中長期計画に基く運営が、財務状況の改善に、実際上の効果を持っていることが明らかとなった。

2010年8月に発表された定員割れ状況は、前年の46・5%から38%へ、10%近く改善された。とりわけ、地方中小規模大学での改善が進んでいるという。これは、不況と就職難による大学志願者の地元回帰の影響、長引く定員割れから定員減に踏み切った法人の増加などが指摘されている。しかし、中長期計画立案・推進法人の急増に見られるように、調査で明らかとなったマネジメントの改善やそれによる学生満足度の高い教育の展開なども、効果を表して来ているのではないかと推測される。

定員割れが減少したと言っても、厳しさの続く私大経営にとって、この中長期計画の実質化によるマネジメントの持続的改革は、引き続き重要なテーマであり続けられると思われる。

第2部

第1章 私立大学の財務運営に関する実態調査報告

1. 調査の概要

1-1 調査の目的

私立大学にとって経営戦略や計画が重要であることは言うまでもない。しかしながら、経営計画を立案すること自体はそれほど困難なことではない。むしろ、経営計画をいかに学内に周知し、実現に結び付けていくのか。この過程が最も重要であり、同時に最も難しい点であると数多くの大学にインタビューをする中で痛感してきた。

こうした経営計画の実質化という問題関心から、本調査で着目したのは財務運営である。学生や地域の需要に応え（あるいは掘り起こし）、高い質の教育研究を提供するためにも財務的な基盤は必要不可欠である。私立大学における経営戦略・計画が、財務的な問題とうまく結びついていなければ、期待するような効果が上がらないこともしばしばある。そこで、私立大学における経営戦略や計画がどのように財務運営に結び付き、それがどのような効果を上げているのか。また、財務上の特質によって、経営計画の内容や進め方はどのように異なっているのか。こうした問いについて、質問紙調査から傾向を把握し、さらに優れた事例を得ることが調査の目的である。

1-2 主要な調査事項

主要な調査事項は以下のとおりである。

- 大学の概要について
- 事業計画と予算編成について
- 支出削減策と収入増加策について
- 財務分析と数値指標の活用について
- 中長期計画について

1-3 調査の対象・方法・時期

①調査の対象

- 日本私立大学協会加盟校 382校（調査時点）の財務担当理事、または事務局長、経理部課長相当の方
- 実際の回答者は、経理担当部課長 56.6%、事務局長 21.7%、専務理事・常務理事・常任理事 6.8%、理事長 2.6%、その他 11.9%であった。

②調査の方法

質問紙法による郵送式調査

③調査の時期

調査票発送日 平成21年5月20日

回答締切日 平成21年7月10日（当初の回答締切日の6月30日を延期）
実際には8月初旬まで調査票の返却があり、これらすべてを集計した。

1-4 回収率など

●調査対象・回答状況

団体名	対象大学数	回収数	回収率
日本私立大学協会	382 校	235 校	61.5%

※大学名記載なし1校

●規模分類

規模	入学定員	分析分類	回答大学数	構成比
A	～ 99 人	超小規模校	78 校	33.3%
B	100 人 ～ 199 人			
C	200 人 ～ 299 人			
D	300 人 ～ 399 人	小規模校	63 校	26.9%
E	400 人 ～ 499 人			
F	500 人 ～ 599 人			
G	600 人 ～ 799 人	中規模校	73 校	31.2%
H	800 人 ～ 999 人			
I	1000 人 ～ 1499 人			
J	1500 人 ～ 2999 人	大規模校	20 校	8.6%
K	3000 人 ～			
合計			234 校	100.0%

●地域分類

地域分類	回答大学数	構成比
北海道・東北	23 校	9.8%
北関東・甲信越	16 校	6.8%
東京	35 校	15.0%
南関東	27 校	11.5%
北陸・東海	44 校	18.8%
近畿	47 校	20.1%
中国・四国・九州	42 校	18.0%
合計	234 校	100.0%

※規模別分類については、日本私立学校振興・共済事業団の区分（入学定員による 11 区分）を用いて集計を行った後、分析時に 4 グループに集約した。また地域分類は上表の 7 区分によった。

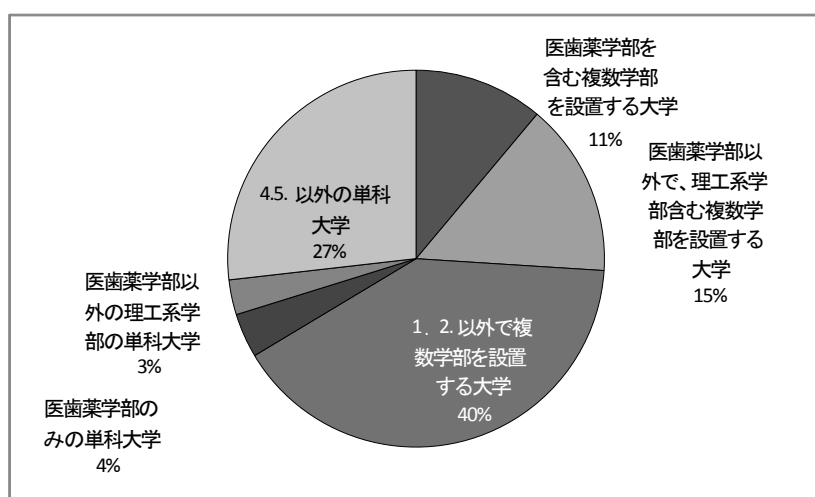
2. 大学の概要

2-1 法人種別と設置校

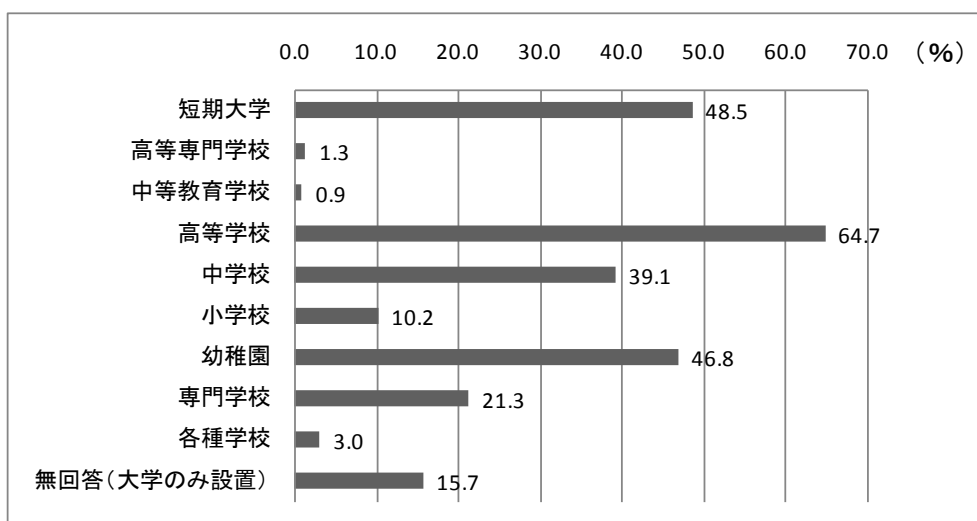
回答を得た大学の種別は、図表 2-1 のとおりである。単一学部で構成されているのが全体の 34%、複数学部から構成される大学が 66.4%である。全体では文系学部のみを複数設置している大学が全体の 40%でもっとも多い。

また併設校について尋ねたところ(図表 2-2)、大学のみを設置する大学は全体の 15.7%、それ以外の大学は何らかの併設校を持っている。とくに、高等学校を併設している大学が 64.7%と最も多く、次いで短期大学の併設(48.5%)、幼稚園の併設(46.8%)、中学校の併設(39.1%)となっている。

図表 2-1 回答大学の種別



図表 2-2 回答大学の併設校(複数回答)

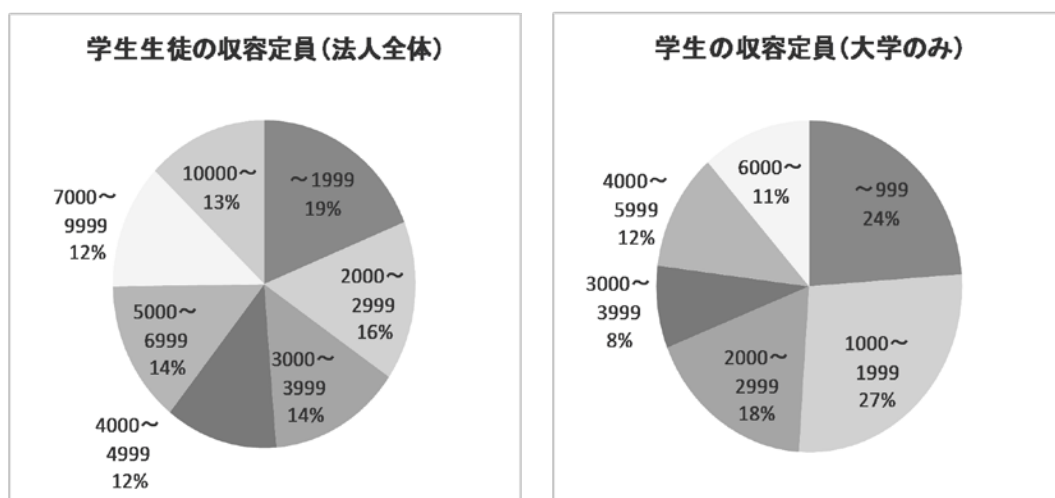


2-2 規模—学生定員、専任教員数、専任職員数

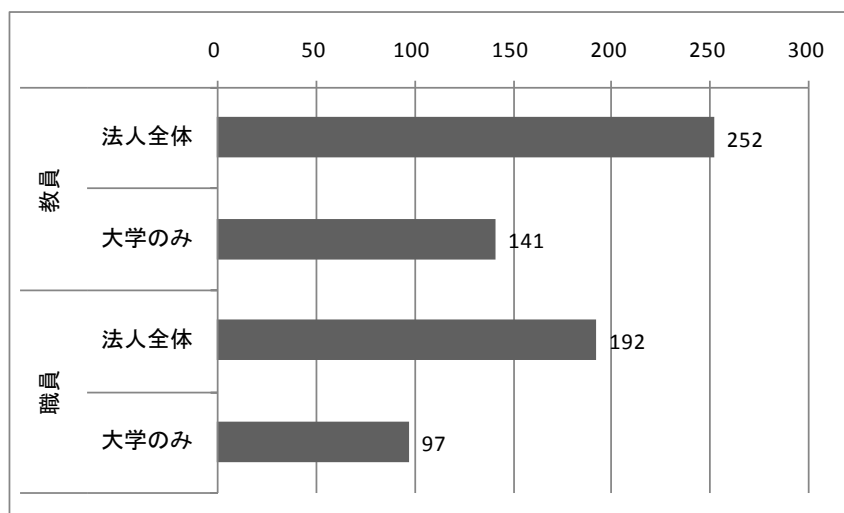
法人全体の学生生徒の収容定員は、平均 5542.6 名である。半数近くが 4000 名未満の規模となっている。大学のみ学生の収容定員は、平均 2981.3 名である。1000 名未満が 24%、1000～1999 名が 27%で全体の半数以下が 2000 名未満の小規模校である。他方、6000 名以上の規模が大きい大学も全体の 11%を占めている（図表 2-3）。

また、詳しい内訳は省略するが、専任教員数は、法人全体で平均 252 名、大学のみで平均 141 名である。専任職員数は、法人全体で平均 192 名、大学のみで平均 97 名である（図表 2-4）。

図表 2-3 学生規模



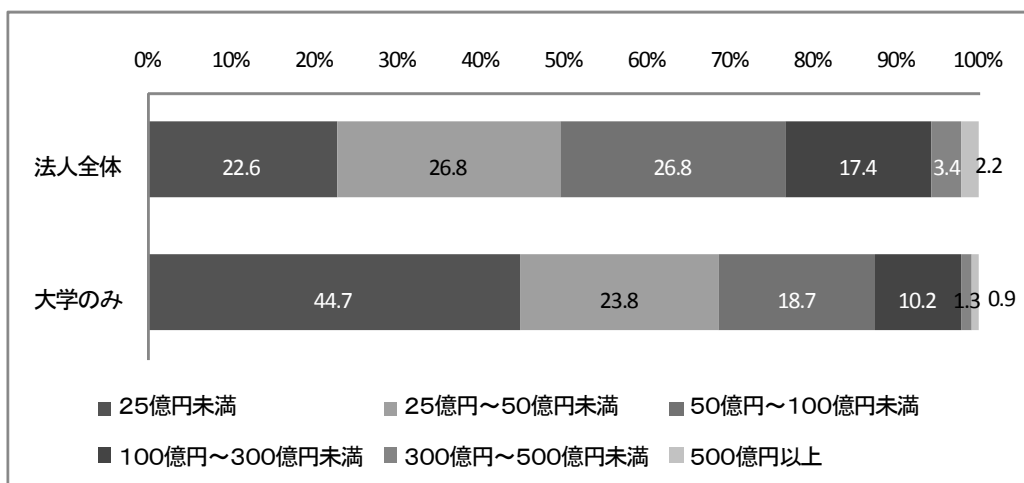
図表 2-4 専任教職員数（平均値）



2-3 財政規模—帰属収入額

平成 21 年 3 月 31 日現在の帰属収入額は、法人全体の平均値は 104.9 億、大学のみの平均値は 66.2 億円である。分布は図表 2-5 に詳しいが、法人全体の場合、25-50 億円、50-100 億円規模の法人がともに 26.8%と最も多い。25 億円未満の法人も 22.6%存在している。一方、大学のみの場合は、25 億円未満が 44.7%と半数近くであった。

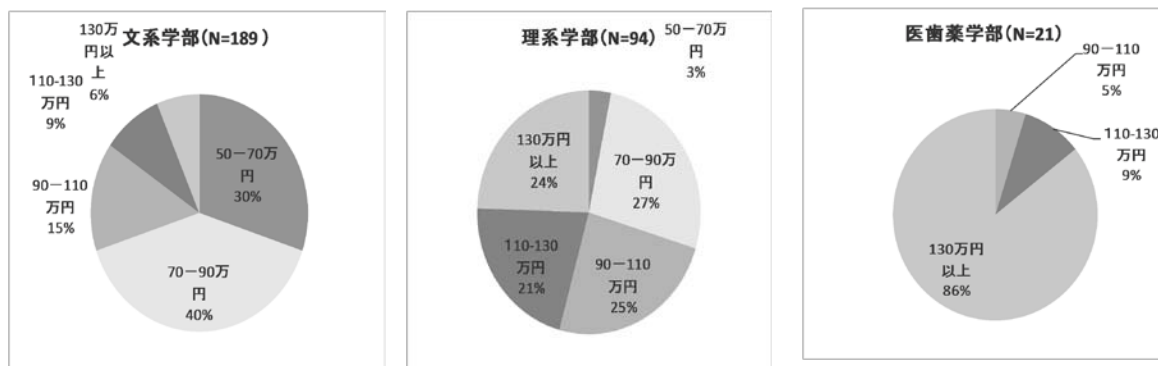
図表 2-5 帰属収入額（平成 21 年 3 月 31 日現在）



2-4 平均授業料

平成 20 年度の平均的な授業料の平均は、文系学部 91.7 万円、理系学部 120.1 万円、医歯系学部 284.0 万円である。それぞれの分布は図表 2-6 の通りであり、文系学部の場合は、40%の大学が 70-90 万円の授業料であるのに対して、理系学部の場合は、学部特性の影響か、70-90 万円の学部、90-110 万円の学部、110-130 万円の学部、130 万円以上の学部がそれぞれ約 4 分の 1 ずつを占め、大学によって幅があることがわかる。

図表 2-6 平均的な授業料（平成 20 年度）

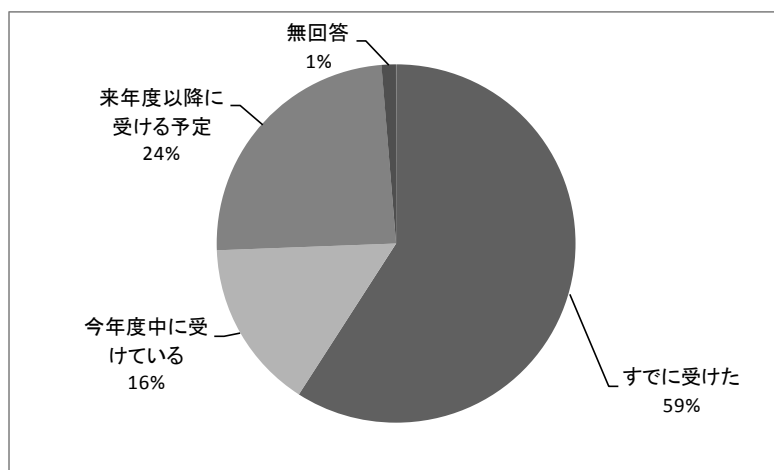


2-5 認証評価

認証評価については、59.1%がすでに受けており、このうち 38.1%が平成 20 年度に受けたと回答している。今年度に受けた大学は 15.3 校、来年度以降に受ける大学は 24.3%である

(図表 2-7)。

図表 2-7 認証評価



2-6 経営指標からみた財務状況（平成 20 年度決算）

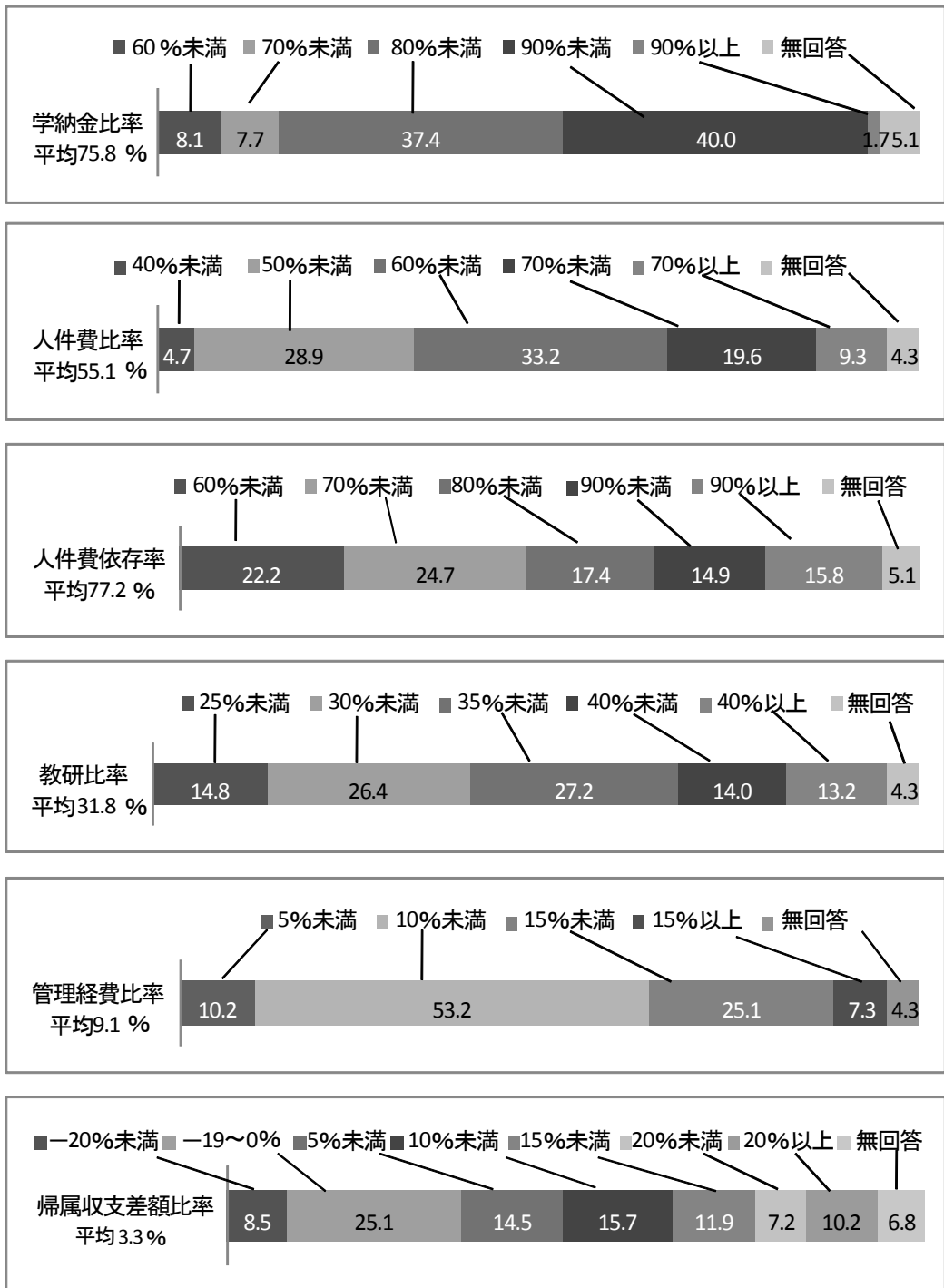
主要な経営指標からみた財務の状況はどのようになっているのか、平成 20 年度決算の数字をもとに、7つの指標について分布を図示した（図表 2-8）。

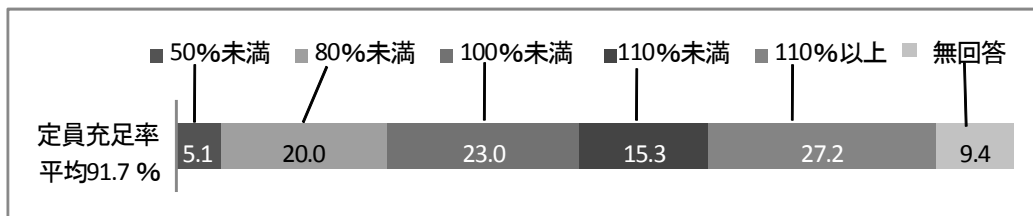
平均値でみれば、学納金比率は 75.8%、人件費比率は 55.1%、人件費依存率は 77.2%、教育研究経費比率は 31.8%、管理経費比率は 9.1%、帰属収支差額比率は 3.3%、定員充足率は 91.7%となっている。

ただし、大学による分散は極めて大きい。たとえば、帰属収支差額比率は、△20%以下が 8.5%、△19～0%が 25.1%、5%未満が 14.5%、10%未満が 15.7%、15%未満が 11.9%、15%以上が 17.4%ときわめて幅がある。定員充足率も同様である。定員の 50%未満が 5.1%、80%未満が 20%、100%未満が 23%と、約半数の大学が定員を満たしていない一方で、定員の 110%以上の学生を受け入れている大学も 27.2%存在している。

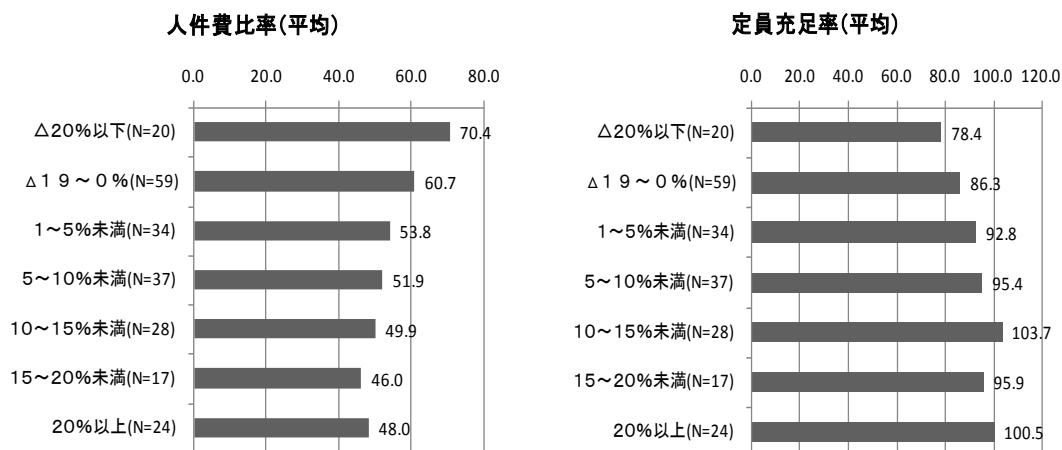
また、帰属収支差額比率の規模別に、人件費比率と定員充足率の平均値を算出した（図表 2-9）。帰属収支差額比率が悪いほど（マイナスであるほど）、人件費比率が高い傾向が明確に見られた。定員充足率との関係に関しては、帰属収支差額比率が低いほど（特にマイナスの場合）、定員充足率も 100%を下回っているなどの関係がみられた。ただし、帰属収支差額比率が大きくなるほど、定員充足率も並行して増えるわけではない。

図表 2-8 財務指標の分布 (%)





図表 2-9 所属収支差額比率別の財務比率の平均値 (%)

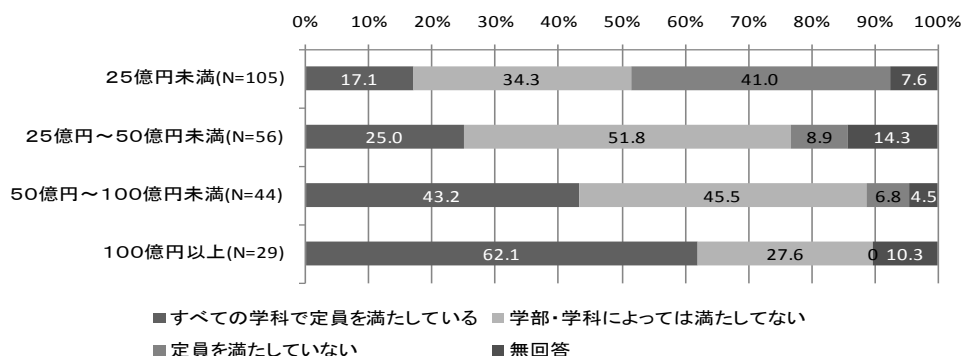


2-7 定員充足状況

定員充足状況について尋ねたところ、「すべての学科で定員を満たしている」が29.4%、「学部・学科によっては定員を満たしていないところがある」が39.6%、「定員を満たしていない」が21.7%、無回答が9.4%であった。

所属収入の金額別にみたところ、収入規模が大きい大学ほど定員充足状況がよい傾向も明確に見られた。規模の効果が働いたためである。ただし、25億円未満の規模の大学であっても「すべての学科で定員を満たしている」大学も17.1%あり、規模だけで一概に定員の充足状況は決まらないのは言うまでもない(図表2-10)。

図表 2-10 所属収入額別の定員充足状況



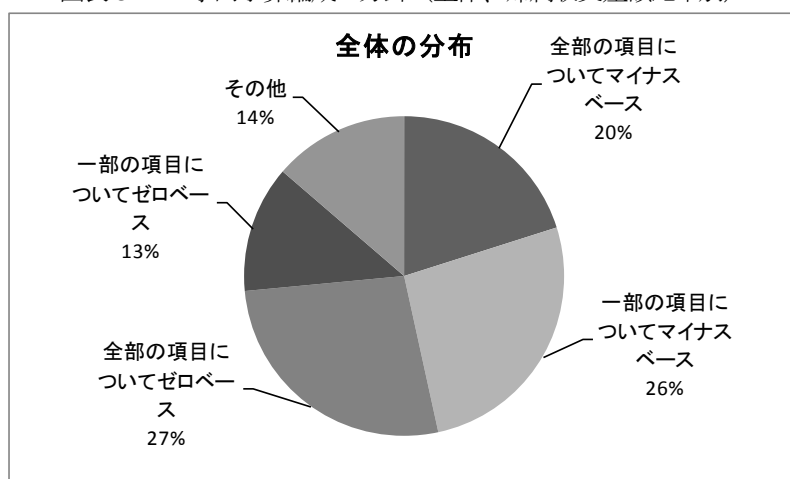
3. 事業計画、予算編成

3-1 予算編成のやり方

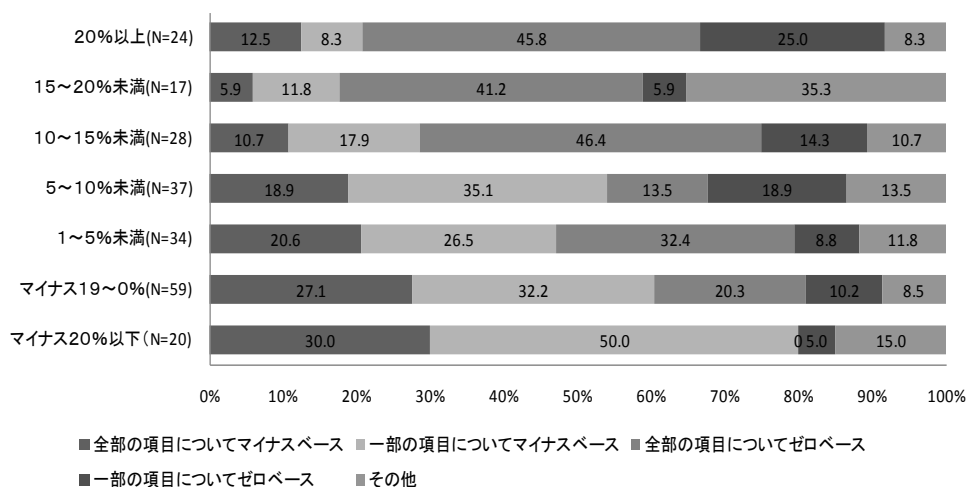
図表は省略するが、予算編成方針は回答大学の91.9%で策定されている。事業計画の策定率の96.6%と同様に、ほとんどの大学で年間の予算編成方針が策定されていることがわかる。

学内予算編成の方針については、マイナスベースかゼロベース、すべての項目か一部の項目かの組み合わせで、大きく4通りある。全体の分布をみるとどの方式も多く採用されていることがわかるが、大学の帰属収支差額比率別にみれば、収支状況が厳しい大学ほど全部の項目をマイナスベースが増え、逆に収支状況がよいほど、ゼロベースでの見直しが多い。収支状況の余裕度の違いに応じて、予算編成の方針が異なっている傾向が読み取れる（図表3-1）。

図表 3-1 学内予算編成の方針（全体、帰属収支差額比率別）



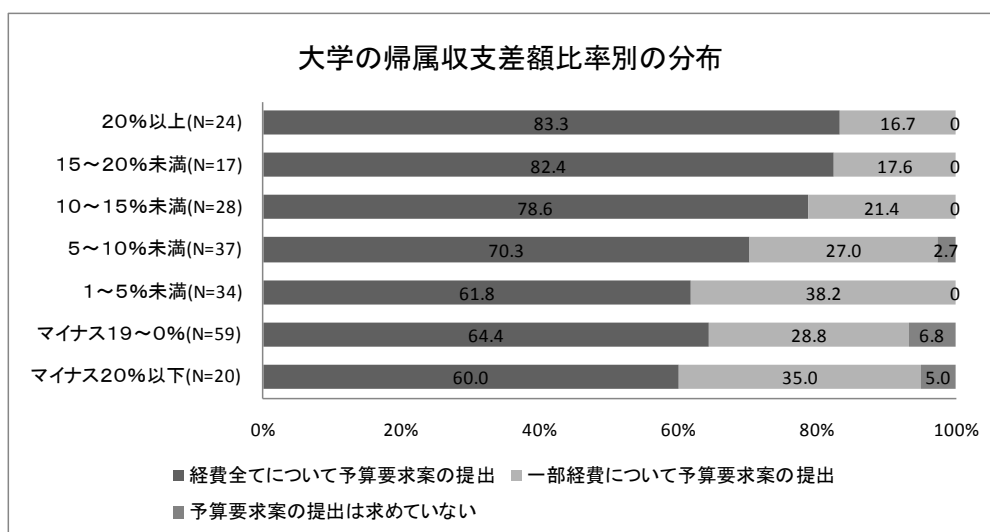
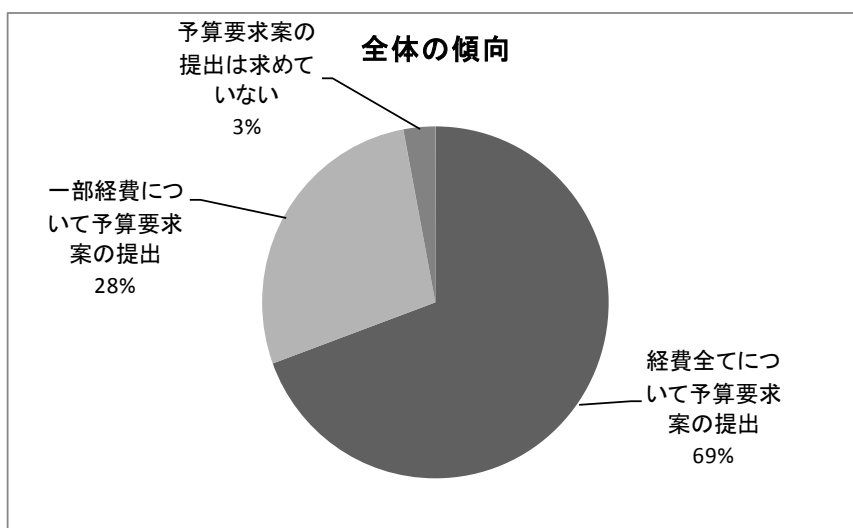
大学の帰属収支差額比率別の分布



学内予算編成にあたって、各部局から予算要求案の提出を求めているかについては、「経費

すべてについて予算要求案の提出」を求める大学が69%と最も多い。帰属収支差額比率別にみれば、収支に余裕のある大学ほど、すべての経費について予算要求案の提出を認めているが、収支が厳しい大学になるほど、一部の経費のみの予算要求案を提出させていることがわかる（図表3-2）。

図表3-2 部局からの予算要求案（全体、帰属収支差額比率別）

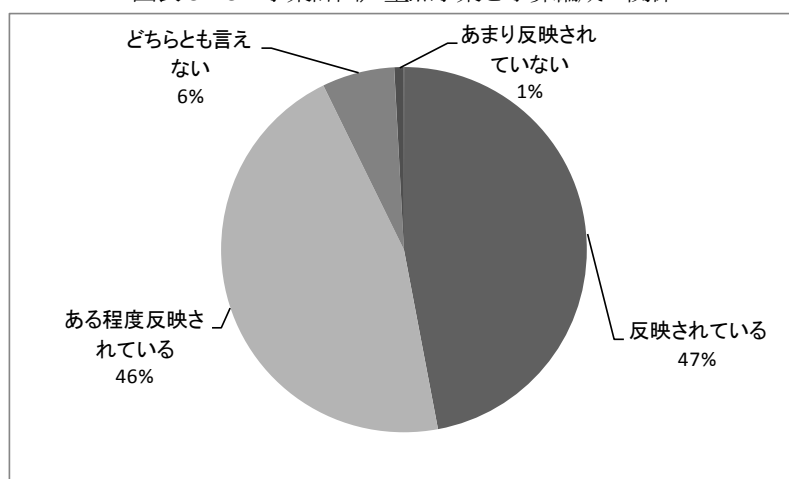


3-2 事業計画と予算編成の関係

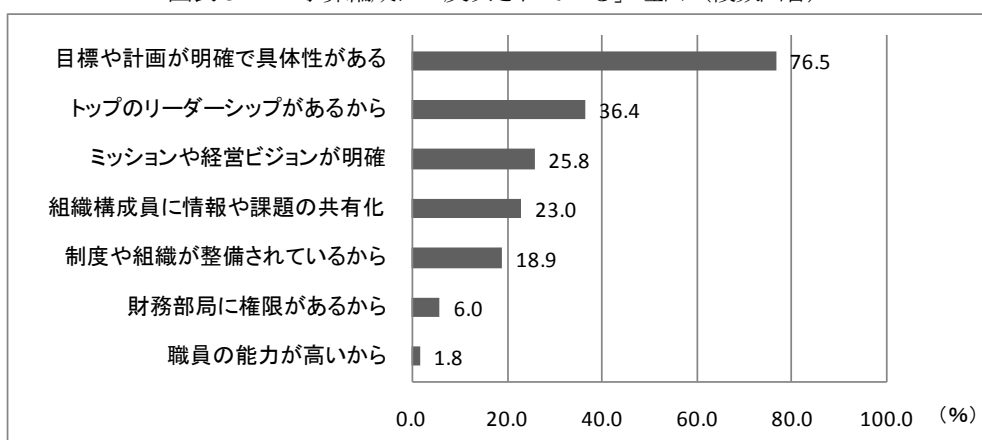
事業計画や重点事業が予算編成にどれくらい反映されているかを尋ねたところ、「反映されている」が46.8%、「ある程度反映されている」が45.5%とほとんどの大学で事業計画が予算編成に結びつけていると回答している（図表3-3）。

事業計画や重点事業が予算編成に反映されている理由として最も多かったのが、「事業目標や計画が明確で具体的であるから」（76.5%）であり、次いで「トップのリーダーシップがあるから」（36.4%）、「ミッションや経営ビジョンが明確に示されているから」（25.8%）となっている（図表3-4）。意思決定の仕組みよりも計画の具体性がより重要と捉えられているようである。

図表3-3 事業計画／重点事業と予算編成の関係



図表3-4 予算編成に「反映されている」理由（複数回答）



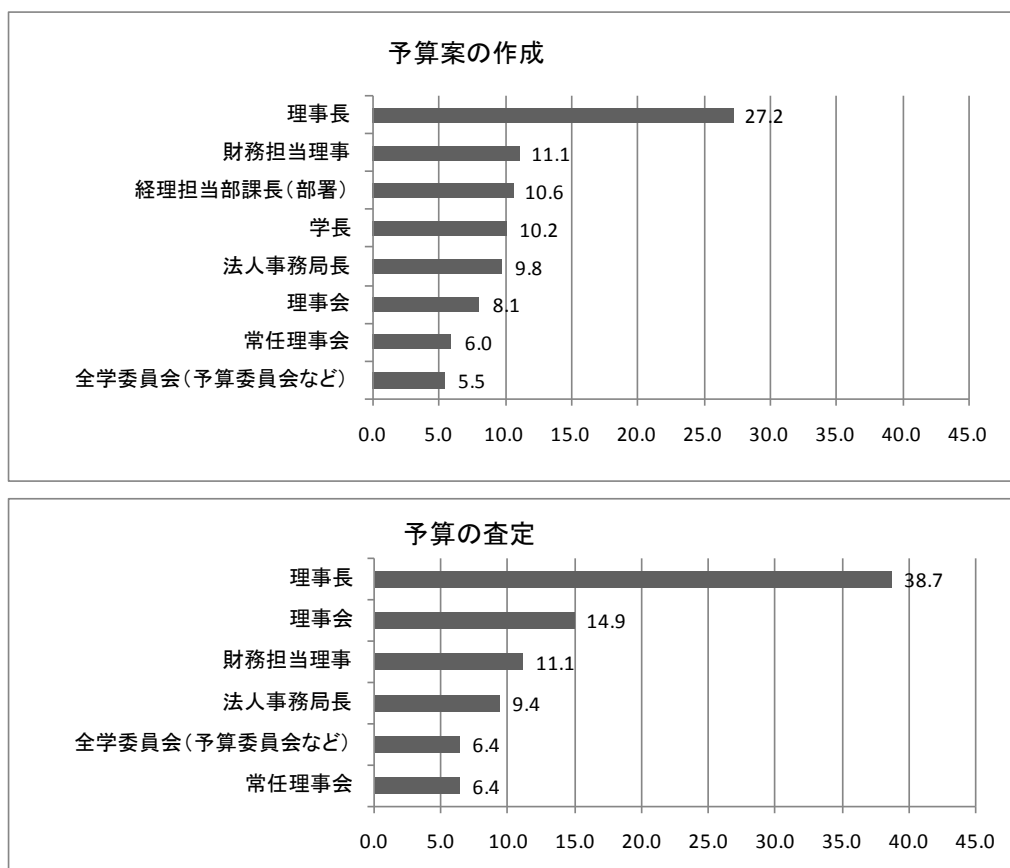
3-3 予算編成への影響力

予算案の作成、予算の査定について、影響力が大きいものを3つまで複数回答で答えてもらい、図表3-5には「影響力が最も大きい」ものの結果を示した。予算案の作成では理事長が27.2%と最も多い。図表を省略するが、必ずしも規模の小さい大学ほど、理事長という回答が多かったわけではない。むしろ規模（附属収支）別の違いでは、規模が小さいほど事務局長の力が強く、規模が大きいほど理事会の影響力が大きいという傾向であった。

予算の査定に関しても、理事長が38.7%と影響力が最も大きく、次いで理事会の14.9%となっている。

なお、図表は省略するが、予算案の作成、予算の査定ともに、最も影響力が大きいのは理事長であったが、二番目に影響力が大きいものは法人事務局長、三番目に影響力が大きいものは経理担当部課長（部署）という回答であった。

図表3-5 予算編成への影響力が最も大きいもの（%）



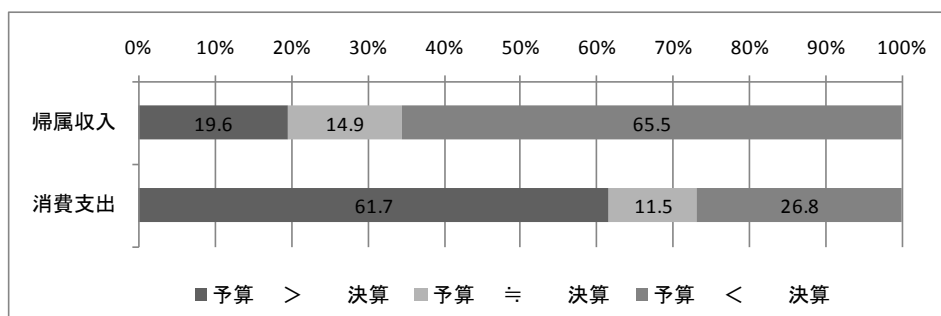
(注) 煩雑になるため、回答が5%以下の項目（たとえば学長など）については結果を省略した。

3-4 予算と決算の関係

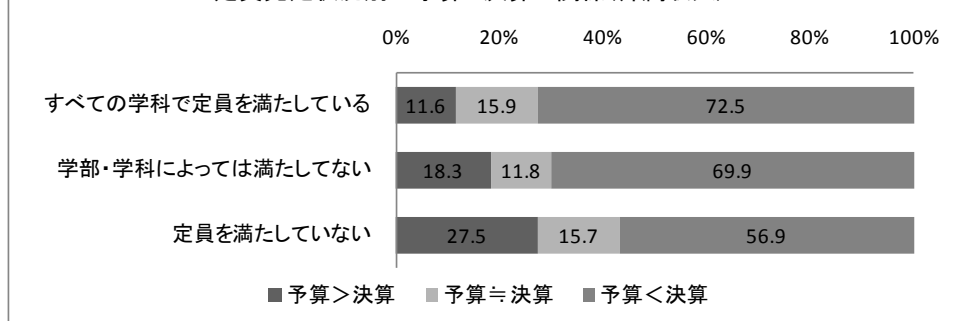
昨年度の予算と決算の関係について尋ねたところ、帰属収入では、「予算<決算」のパターンが65.5%と多いのに対して、消費支出では「予算>決算」のパターンが61.7%と多い結果であった。厳しく見通して予算を組んでいると解釈できる。帰属収入については、定員充足状況別に見たところ、やはり定員を満たしていない大学ほど、「予算>決算」のパターンが多くなっている（図表3-6）。

予算と決算の差異が生じる理由については、「新規事業等が年度途中に発生するから」が44.7%と最も多く、次いで「予算の立て方が甘いから」が32.3%であった（図表3-7）。

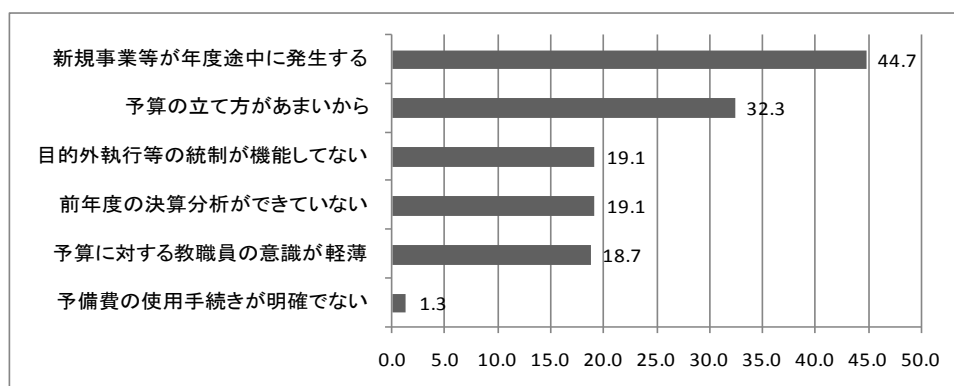
図表 3-6 昨年度の予算と決算の関係



定員充足状況別の予算と決算の関係(帰属収入)



図表 3-7 予算と決算の差異が生じる理由（複数回答、%）

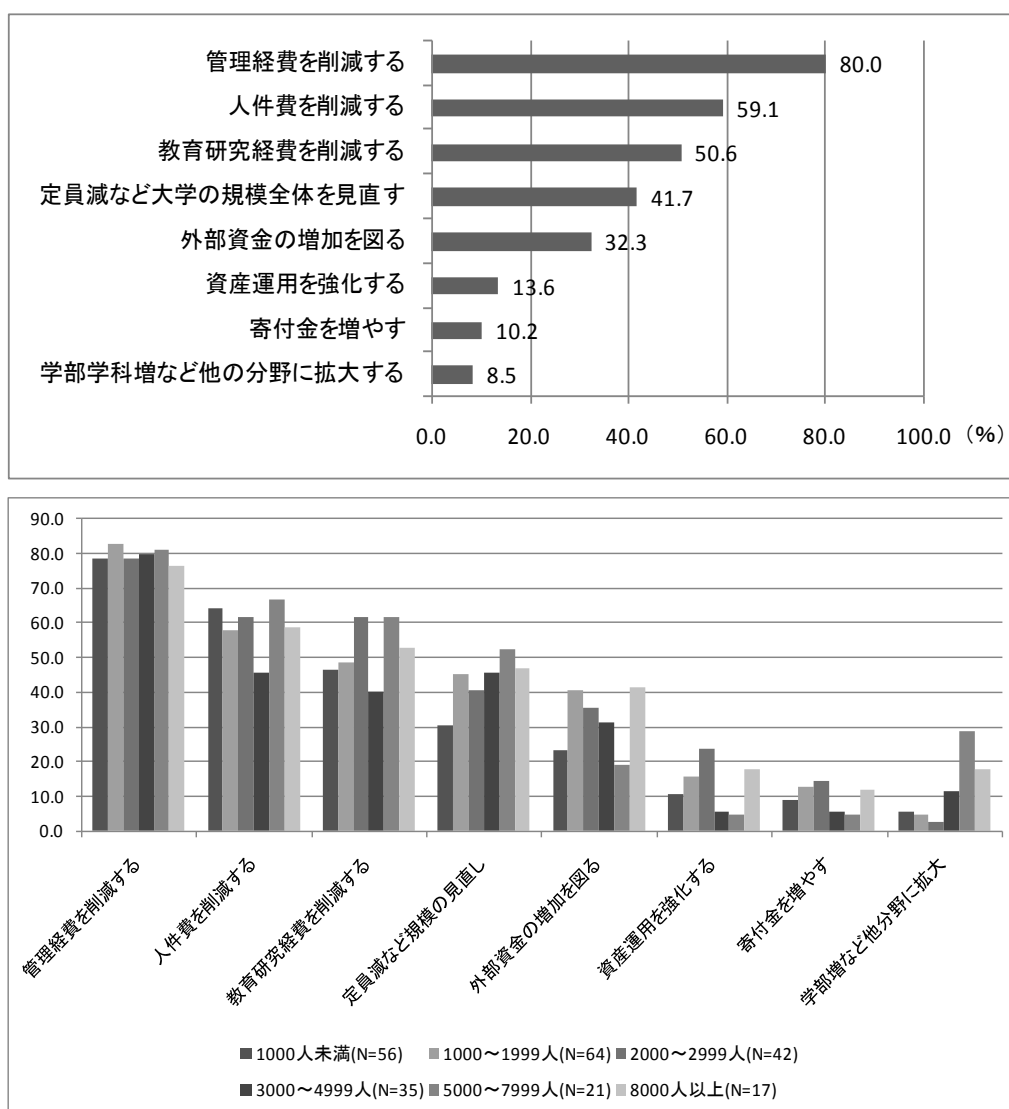


3-5 入学生が予定より少なかった場合の対策

入学定員を確保できたかどうかに関わらず、入学生が予定より少なかった場合にとる対策を尋ねたところ、「管理経費を削減」が80%、「人件費を削減」が59.1%、「教育研究経費を削減」が50.6%と半数以上の大学が、さまざまな支出削減策を採用すると答えている。次いで「定員減などの規模全体の見直し」が41.7%となっている。

大学の学生定員によってとりうる対策が異なるのかを調べたところ、違いがみられた対策は二点あった。ひとつは、規模が大きい大学ほど「定員減など大学の規模全体を見直す」対策がとれる点、もうひとつは、一見、逆説的に見えるが、「学部学科増など他の分野に拡大する」は規模が大きい大学ほど検討しやすいという点であった（図表3-8）。

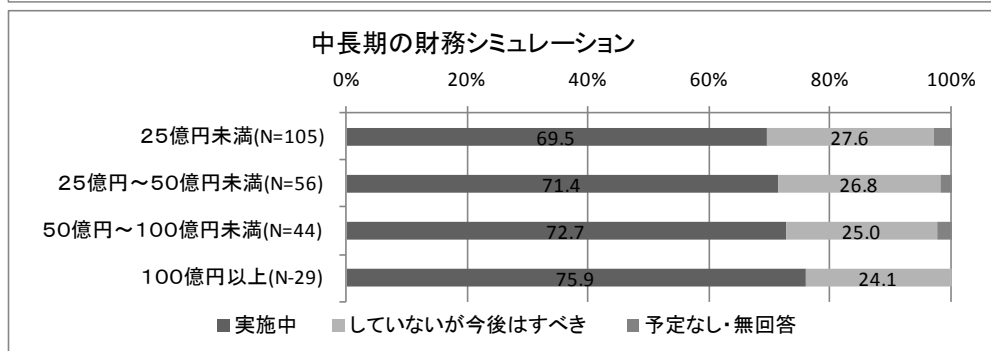
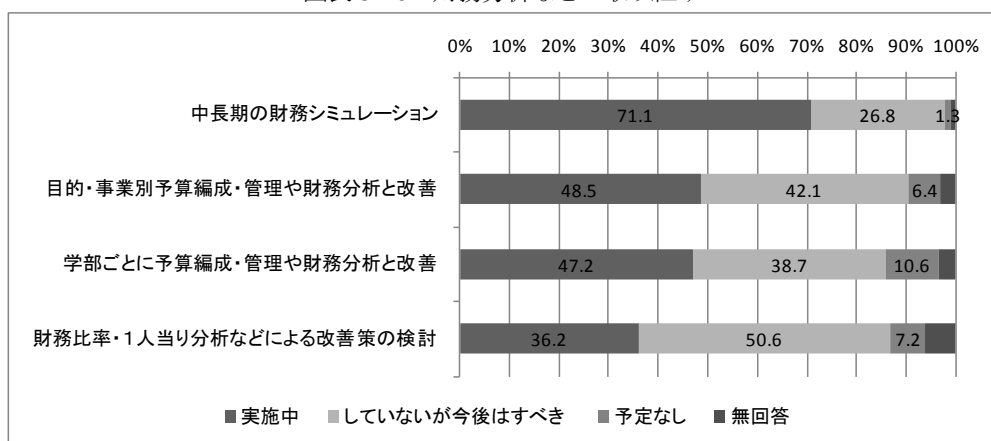
図表 3-8 入学生が予定より少なかった場合の対策（複数回答）



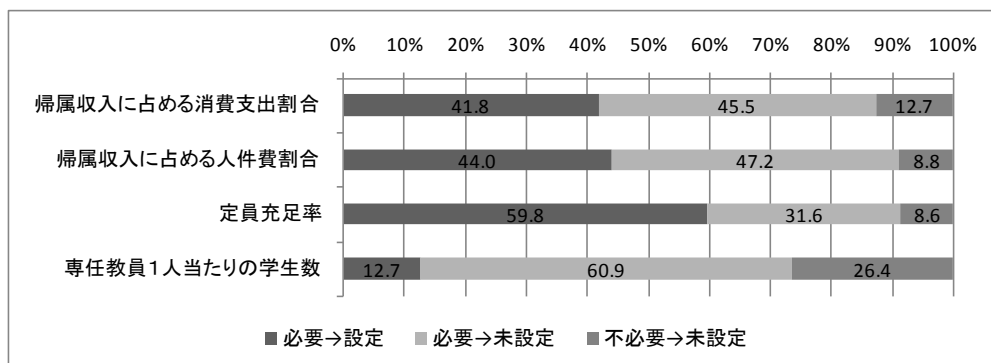
3-6 財務分析と数値目標

財務分析などの取り組みについて尋ねたところ、「中長期の財務シミュレーション」は71.1%が実施しているが、「財務の比率分析や1人当たり分析などの多面的分析による改善案の検討」は実施中が36.2%、実施していないが今後はすべきが50.6%など、内容によって取り組み度合いが異なる。中長期の財務シミュレーションについて、財政規模別に見たところ、規模が大きい大学ほど実施していることがわかる（図表3-9）。

図表3-9 財務分析などの取り組み



図表3-10 年間予算の数値目標の設定

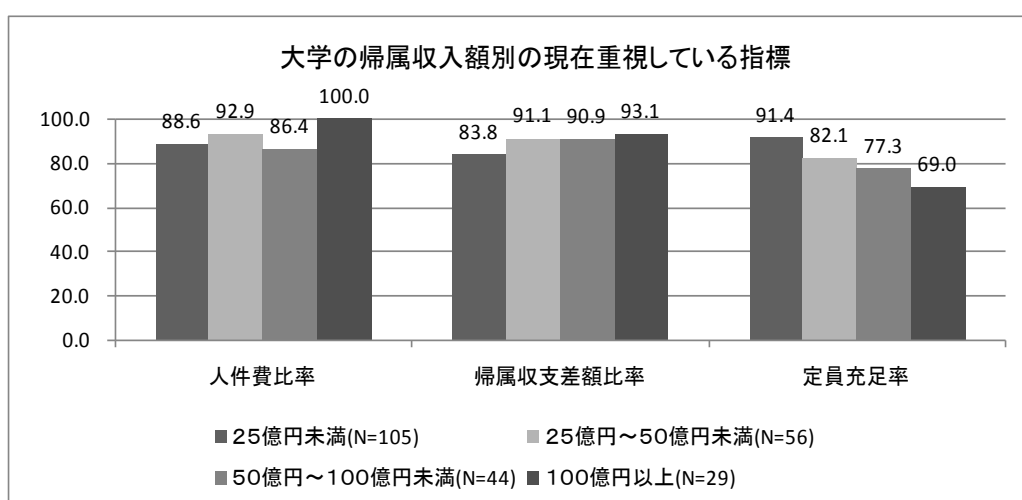
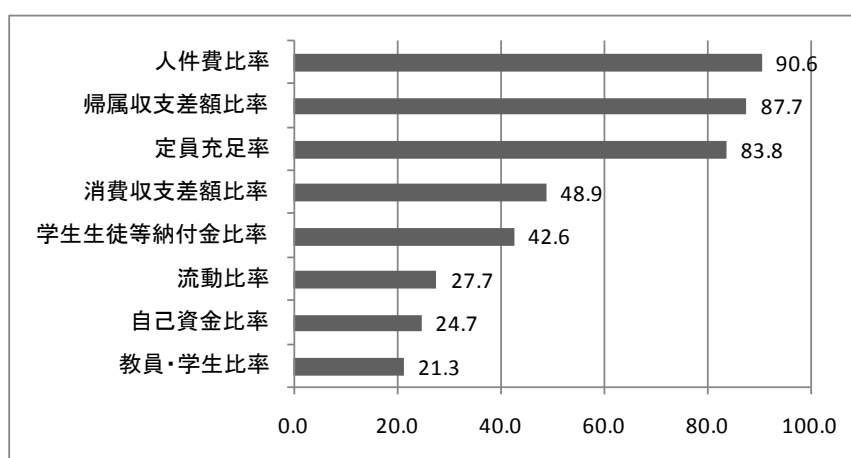


また、年間予算についての数値目標についても、必要度を感じて設定している「定員充足

率」と、必要度は感じているものの、そのうちの半数ほどしか実際には設定できていない「帰属収入に占める消費支出や人件費の割合」、必要度は感じていながらほとんどのケースで設定できていない「専任教員1人当たりの学生数」など、多様な状況であることがわかる。数値指標の重要さは多く認識されているが、採用しやすい指標とそうでない指標があるようだ。（図表3-10）。

現在、どのような財務評価指標を重視しているかを尋ねたところ、多い順に、人件費比率（90.6%）、帰属収支差額比率（87.7%）、定員充足率（83.3%）であった。財政規模によってどのような指標を重視するかの傾向は若干異なっており、帰属収入額が大きい大学ほど帰属収支比率を重視していることや、逆に、帰属収入額が小さい大学ほど、定員充足率を重視していることわかる。法人の中で大学が占める役割の違いなどが影響を与えていると思われる。なお、大学の収支状況との関係は明確には見られなかった（図表3-11）。

図表3-11 現在重視している財務評価指標（複数回答、%）

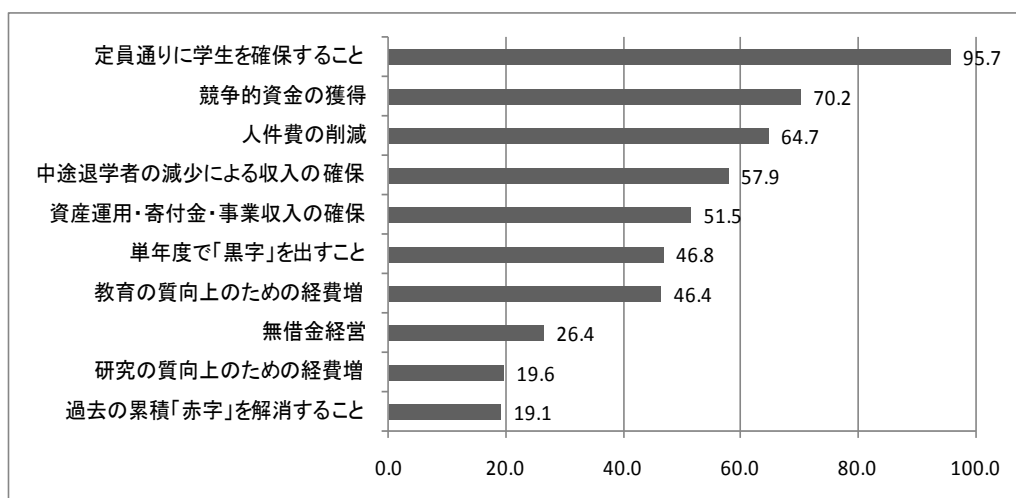


3-7 重視している財政政策

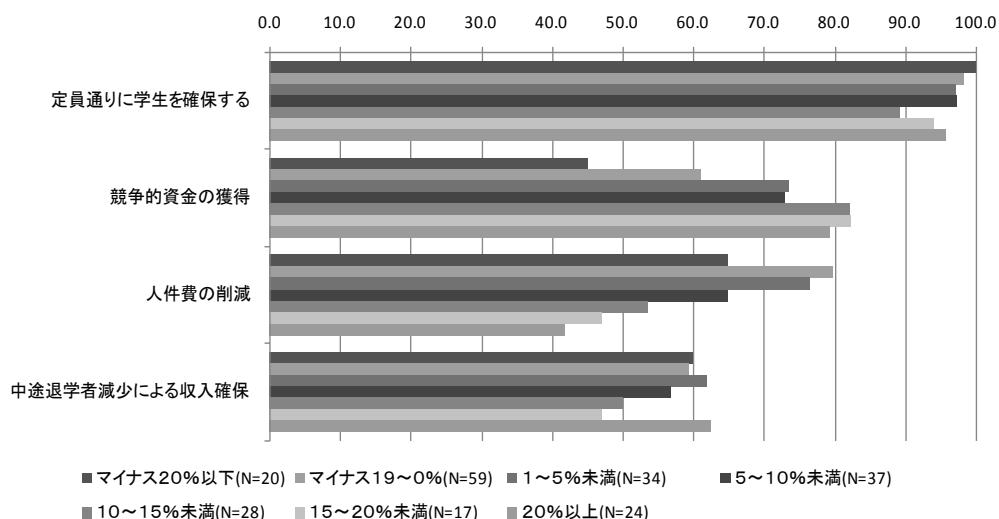
財政上、特に重視している財政政策は、多い順に「定員どおりに学生を確保すること」(95.7%)、「競争的資金の獲得」(70.2%)、「人件費の削減」(64.7%)であった。「教育の質向上のための経費増」も46.4%と半数近くの大学が重視しており、量だけでなく、質の問題も重要視されていることがわかる。

大学の収支状況別に見たところ、収支状況が厳しい大学ほど、まずは学生確保と人件費の削減が大きな課題で、競争的資金の獲得などは財政状況に余裕のある大学でより重視されているなど、収支の厳しさによって当然のことながら重視される政策が異なることもわかる(図表3-12)。

図表 3-12 特に重視している財政政策（複数回答、%）



大学の帰属収支差額比率別の重視する財政政策（上位4項目）



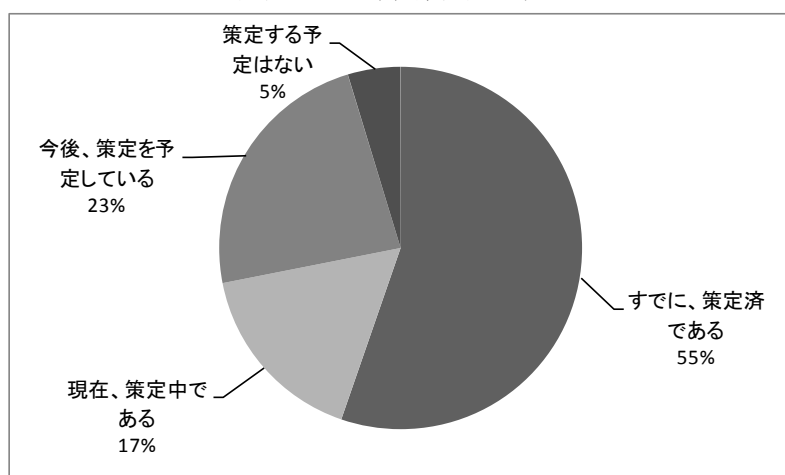
4. 中長期計画

4-1 中長期計画の策定状況と内容

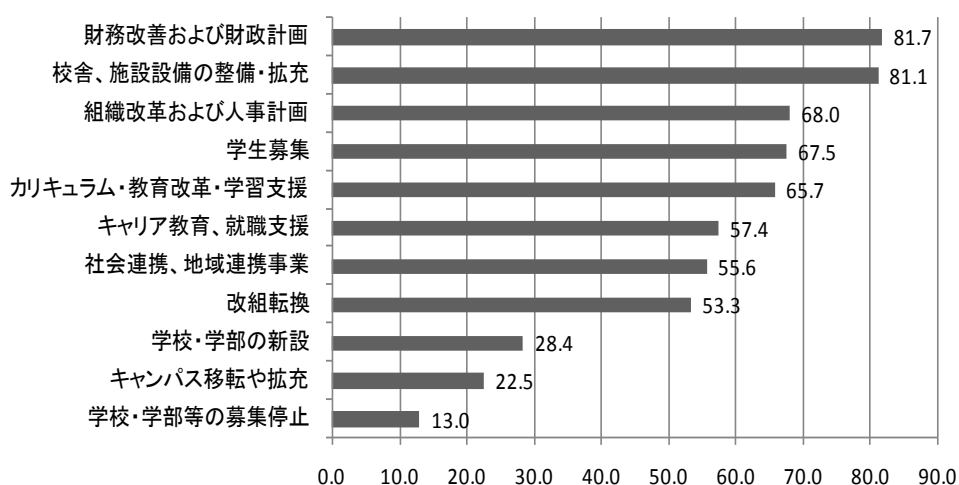
中長期計画の策定状況を尋ねたところ、「すでに策定済み」が55.3%であった。平成18年度の「私立大学理事会の組織・運営・機能及び役割などに関する実態調査」ではほぼ同様の点を尋ねており、この時点で策定済みの大学は回答大学の24.8%であった。3年ほどの間に、中長期計画を策定する大学が急増したことがわかる（図表4-1）。

中長期計画の内容は、財政計画、施設整備、組織・人員計画、学生募集、カリキュラムや教育改革、キャリア教育、改組転換など、非常に多岐にわたっている。また、学校・学部の新設を計画している大学が28.4%である一方で、学校・学部等の募集停止を計画している大学も13.0%ある。（図表4-2）。

図表 4-1 中長期計画の策定



図表 4-2 中長期計画の内容（複数回答、%）

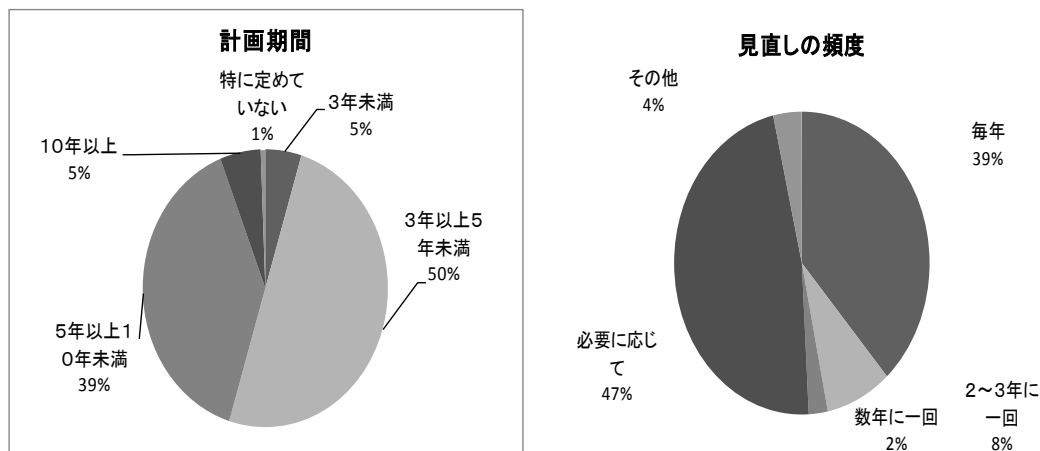


中長期計画の長さは、「3年以上5年未満」が50%と最も多く、次いで「5年以上10年未

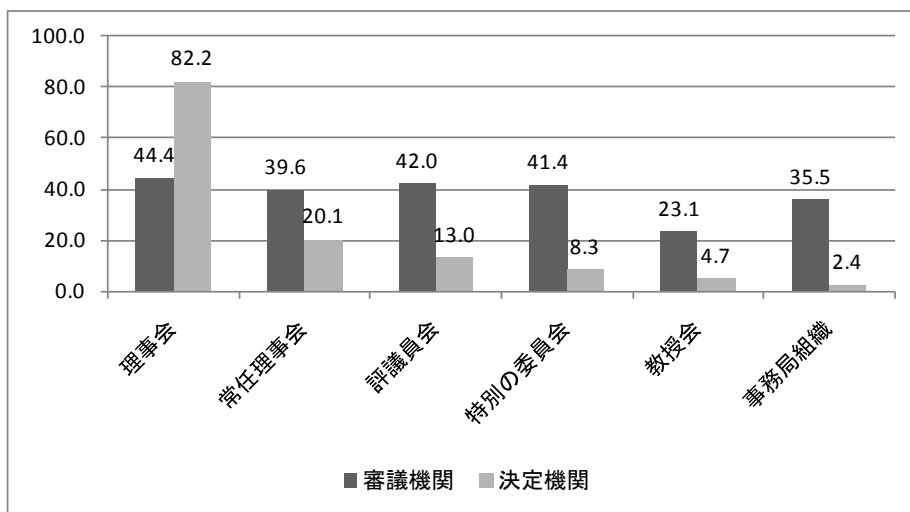
満」39%となっている。ただし、大学をめぐる環境の変化が激しいこともあり、いったん作成しても、「必要に応じて」見直す大学が47%、「毎年見直す」大学が39%であり、頻繁に計画を見直し続けていることもわかる（図表4-3）。

中長期計画の策定体制について尋ねたが、決定機関は理事会と回答した大学が82.2%であったが、審議機関としては、理事会、評議員会、特別の委員会、常任理事会、事務局組織など様々な機関で議論を行い、策定していることがわかる（図表4-4）。

図表4-3 中長期計画の計画期間と見直しの頻度



図表4-4 中長期計画策定の体制（複数回答、%）



（注）審議機関だけでなく、決定機関についても複数回答で答えてもらった。

4-2 経営・財政の長期的な方針

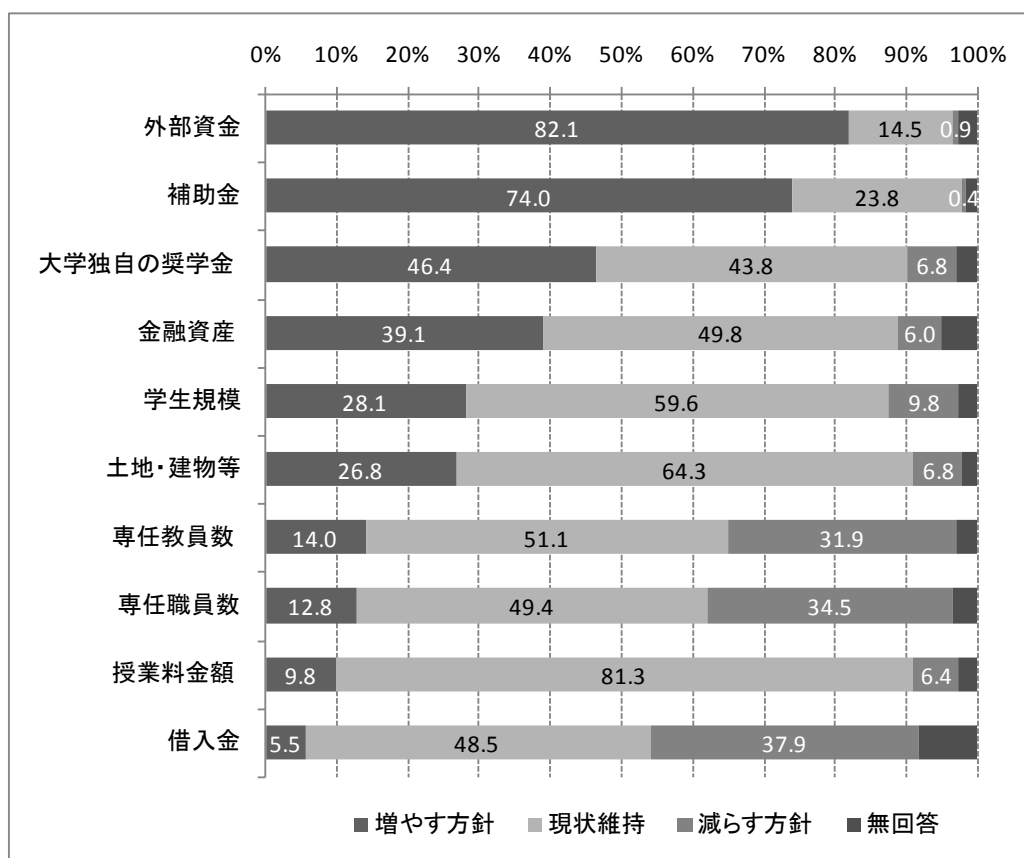
長期的な方針として、「増やしたい」と考えている項目は外部資金、補助金、大学独自の奨

学金、金融資産など、収入に関するものが多く挙がった。「減らしたい」と考える大学が3割強の項目として、専任教員数、専任職員数、借入金がある。人件費の削減に強い関心を示す大学が多いことが背景にあるだろう。

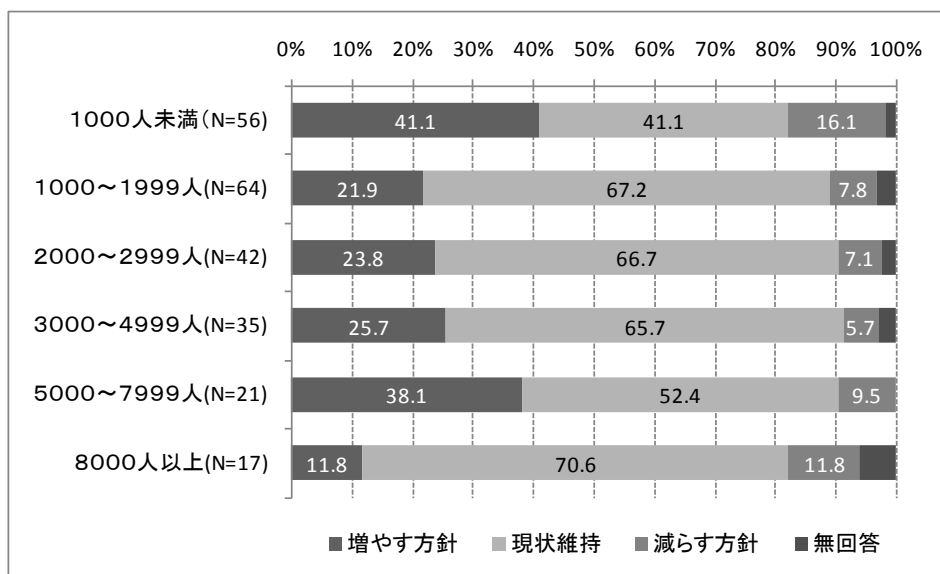
学生規模については、「現状維持」が59.6%であったが、「増やす方針」が28.1%、「減らす方針」が9.1%と大学によって方針が大きく異なっている（図表4-5）。

どのような大学で「増やす方針」を考えるのか。ここでは現在の大学学生定員（収容定員）別に学生規模に対する方針がどうなっているかを示した。学生規模を「増やす方針」を考えているのは、1000人未満の超小規模校だけでなく、5000～7999名の比較的、規模が大きい大学でも多いことがわかる。また、学生規模を「減らす方針」は、1000人未満の超小規模校で最も多く、次いで、最大規模の8000人以上のグループとなっている（図表4-6）。

図表4-5 経営・財政についての長期的な方針



図表4-6 大学の収容定員別の学生規模に関する長期的方針



第2章 事務局職員の力量形成に関する調査

調査の概要

1. 調査の目的

私立大学を取り巻く経営環境は、周知のように、非常に厳しい状況にある。そのような社会・経済の情勢に的確に対応し一層の安定した学校運営を行うため、理事機能の強化、監事機能の強化、評議員会機能の強化、財務情報の公開等を始めとする私立学校法の大幅な改正が行われ、平成17年4月1日から施行されている。

各大学において直面する経営課題を解決するためには、経営計画に基づく改革が不可欠となっている。そのためには理事会の経営機能の強化が求められており、それを支援・推進するのが法人・大学事務組織とその構成員である事務職員である。政策や経営戦略を決定するための情報の収集、調査活動に加え、それらを踏まえた経営計画の立案、そして、政策や経営計画決定後の執行が事務職員により担われるのである。これらの実務を担う事務職員の力量により改革や経営の成否が左右されるといっても過言ではない。

このような課題意識に立って、私学高等教育研究所の「私大マネジメントの改革」プロジェクト研究の一環として、平成18年9月に私立大学協会加盟校371大学を対象に行った「私立大学における理事会の組織・運営・機能及び役割などに関する実態調査」に引き続き「事務局職員の役割及び力量形成に関する調査」を実施した。本調査は理事会が経営政策を推進する上での事務局組織の改革や事務職員の力量形成への取り組みの実態、優れた事例などを収集・分析し、それらの改善に資する資料を得ることを目的としている。

2. 主要な調査事項

主要な調査項目は、以下のとおりである。

- ・大学の概要について
- ・人事異動と採用について
- ・職員の研修制度について
- ・教職協働について
- ・組織運営、方針・政策について
- ・人事考課制度・人材養成について

3. 調査の対象・方法等

① 調査の対象

日本私立大学協会加盟大学 382校(調査時点)の常任理事ないしは事務局長等

② 調査の方法

質問紙法による郵送式調査

③ 調査の時期

調査票発送日 平成21年5月20日

回答締切日 平成21年7月10日(当初の回答締切日の6月30日を延期)

実際には8月初旬まで調査票の返却があり、これらすべて集計した。

●調査対象・回答状況

団体名	対象大学数	回収数	回収率
日本私立大学協会	382 校	231 校	60.5%

●規模分類

規模	入学定員	分析分類	回答大学数	構成比
A	～ 99 人	超小規模校	71 校	30.7%
B	100 人 ～ 199 人			
C	200 人 ～ 299 人			
D	300 人 ～ 399 人	小規模校	65 校	28.2%
E	400 人 ～ 499 人			
F	500 人 ～ 599 人			
G	600 人 ～ 799 人	中規模校	77 校	33.3%
H	800 人 ～ 999 人			
I	1000 人 ～ 1499 人			
J	1500 人 ～ 2999 人	大規模校	18 校	7.8%
K	3000 人 ～			
合計			231 校	100.0%

●地域分類

地域分類	回答大学数	構成比
北海道・東北	24 校	10.3%
北関東・甲信越	14 校	6.0%
東京	33 校	14.2%
南関東	30 校	12.9%
北陸・東海	39 校	16.7%
近畿	48 校	20.8%
中国・四国・九州	43 校	18.6%
合計	231 校	100.0%

※規模別分類については、日本私立学校振興・共済事業団の区分（入学定員による A から K の 11 区分）を用いて集計を行った後、分析時に 4 類型（超小規模・小規模・中規模・大規模）に集約した。また、地域分類は上表の 7 区分（北海道・東北、北関東・甲信越、東京、南関東、北陸・東海、近畿、中国・四国・九州）による。

「事務局職員の力量形成に関する調査」結果

A. 大学概要

I 基本情報

(1) 専任教員数

〈規模別〉	平均人数
超小規模	49.9 人
小規模	116.7 人
中規模	148.9 人
大規模	482.1 人

(2) 専任職員数

〈規模別〉	平均人数
超小規模	44.1 人
小規模	91.8 人
中規模	145.0 人
大規模	374.0 人

(3) 職員が所属する①部課室の総数およびその内の②管理部門と③教学・研究支援部門の数

〈規模別〉	①部課室総数	②管理部門	③教学・研究支援部門
超小規模	8.5	3.4	4.6
小規模	12.8	4.8	6.8
中規模	17.3	6.5	9.3
大規模	35.4	12.1	23.9

(4) 職員の役職者職位一覧表

省略

(5) 非専任職員雇用形態一覧表

〈規模別〉	嘱託職員	臨時職員	派遣職員	その他
超小規模	7.0 人	7.8 人	5.0 人	1.4 人
小規模	7.8 人	18.2 人	9.2 人	6.9 人
中規模	16.8 人	30.6 人	16.1 人	21.3 人
大規模	35.9 人	84.1 人	45.6 人	51.0 人

(6) 収入金額および収容定員（2008 年度）

〈規模別〉	総収容定員数	学生納付金収入	帰属収入
超小規模	1,022.5 人	26.8 億円	17.4 億円
小規模	1,996.0 人	26.6 億円	45.5 億円
中規模	3,963.8 人	49.7 億円	66.1 億円
大規模	11,425.5 人	167.0 億円	237.2 億円

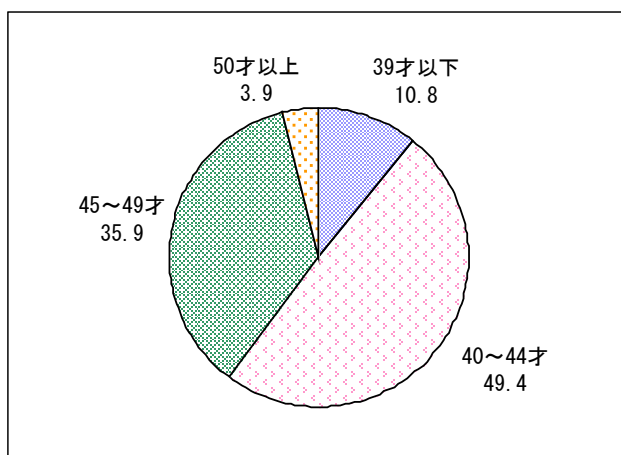
(7) 専任職員の平均年齢

専任職員の平均年齢をみると、全体では「40～44 才」（49.4%）が最も高い割合を示しており、半数近くを占めている。次いで「45～49 才」（35.9%）であり、40 歳台が全体の 8 割以上

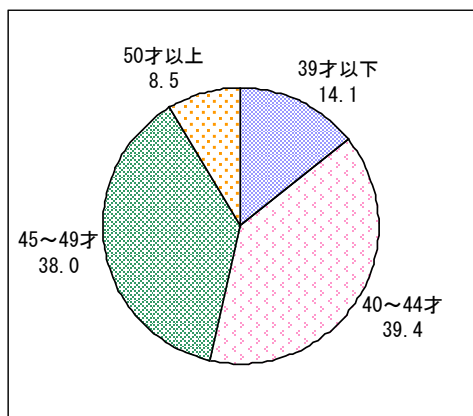
を占めている。なお、専任職員全体の平均年齢は43.4歳である。(図表1-1)

規模別にみると、いずれ40歳台が最も高い割合を示しており、8割弱から9割強を占めている。超小規模では「40～44才」(39.4%)が最も高く、次いで「45～49才」(38.0%)である。小規模では「40～44才」(50.8%)が最も高く、半数を占めている。次いで「45～49才」(32.3%)である。中規模では「40～44才」(54.5%)が最も高く、半数を占めている。次いで「45～49才」(37.7%)であり、40歳台が全体の9割以上を占めている。大規模では「40～44才」(61.1%)が最も高く、40歳台前半が他の規模に比べ最も高い割合である。次いで「45～49才」(33.3%)であり、40歳台は他の規模に比べ最も高い。一方、規模別の平均年齢をみると、いずれも43歳前後であり、規模別で大きな差はみられない。(図表1-2～1-6)

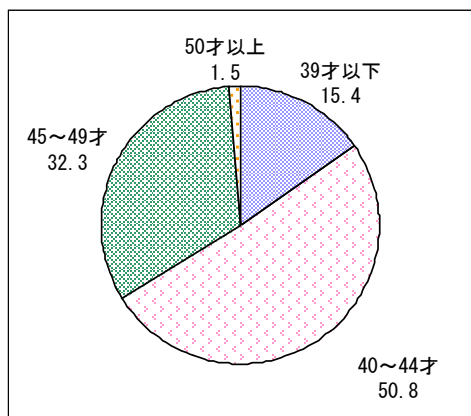
図表 1-1 専任職員の平均年齢 (%)



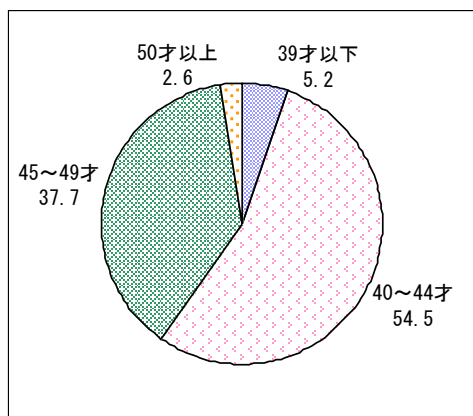
図表 1-2 専任職員の平均年齢
超小規模(299人以下) (%)



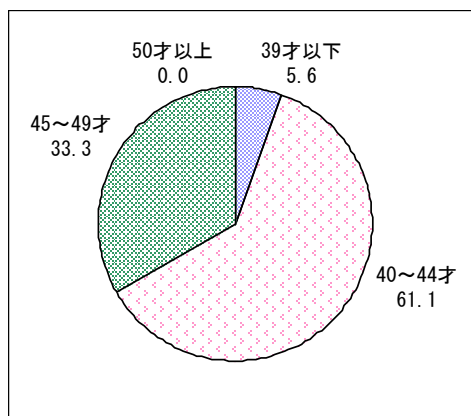
図表 1-3 専任職員の平均年齢
小規模(300～599人以下) (%)



図表 1-4 専任職員の平均年齢
中規模(600～1499 人以下) (%)



図表 1-5 専任職員の平均年齢
大規模(1500 人以上) (%)



図表 1-6 専任職員の平均年齢(規模別)

〈規模別〉	全体	超小規模	小規模	中規模	大規模
平均年齢	43.4 歳	43.7 歳	42.9 歳	43.5 歳	43.2 歳

(8) 専任職員の平均勤続年数

専任職員の平均勤続年数は、全体をみると「9 年以下」(15.6%)が最も高い割合を示している。次いで「14 年」(12.1%)、「20 年以上」(10.0%)、「12 年」(9.1%)、「10 年」(8.2%)の順である。合算した年数でみると「9 年以下」(15.6%)、「10～14 年」(45.0%)、「15～19 年」(28.6%)、「20 年以上」(10.0%)であり、平均勤続年数は「10～14 年」が最も高い。専任職員の平均勤続年数は 13.7 年である。

規模別では、超小規模では「9 年以下」(26.8%)が最も高い割合を示している。次いで「11 年」(15.5%)である。小規模では「9 年以下」(20.0%)が最も高い。次いで「14 年」(16.9%)の順である。中規模では「14 年」と「16 年」が同率(13.0%)で最も高く、次いで「12 年」(11.7%)の順である。大規模では「20 年以上」(27.8%)が最も高く、他を大きく上回っている。

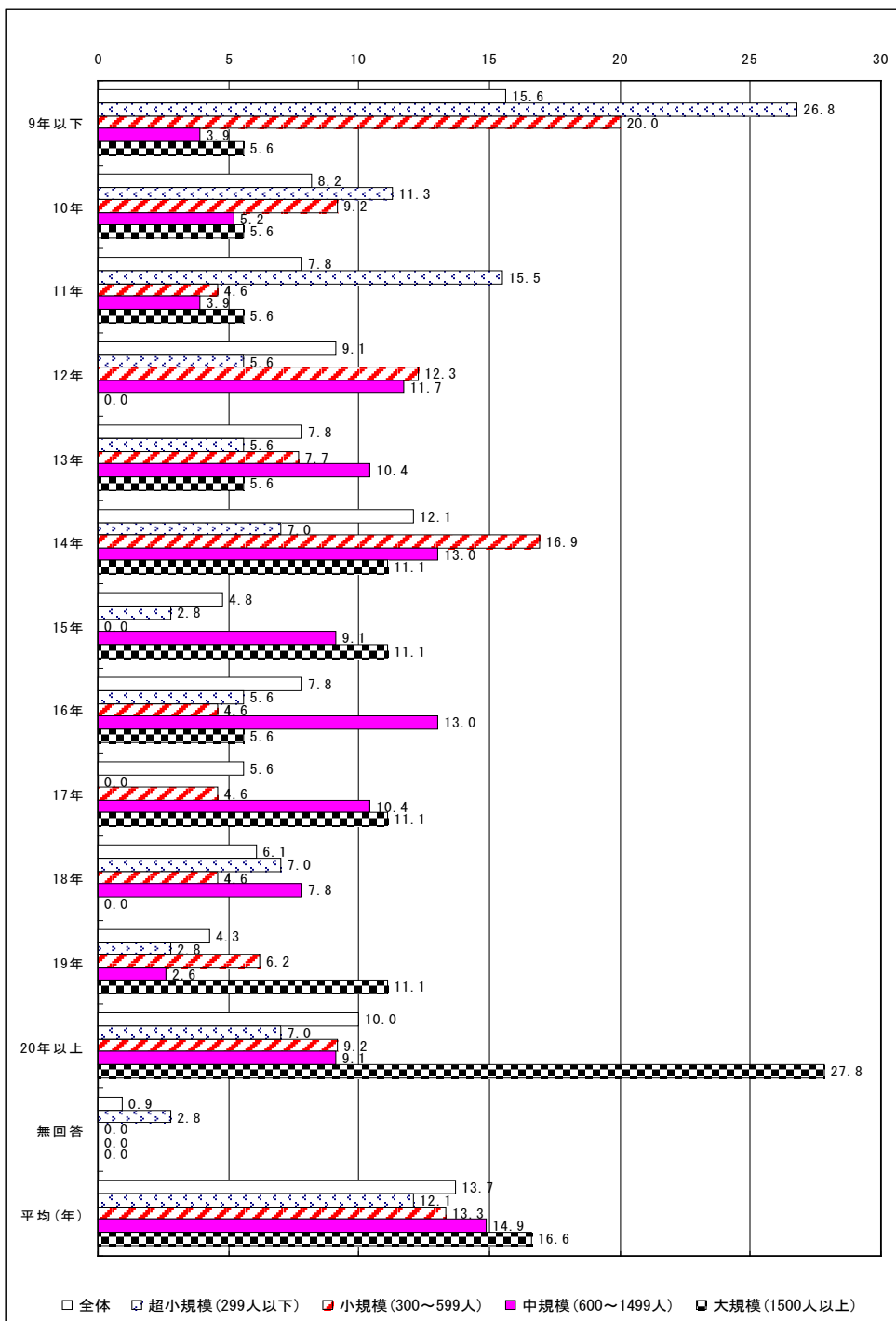
なお、専任職員の平均勤続年数を規模別でみると、超小規模 12.1 年、小規模 13.3 年、中規模 14.9 年、大規模 16.6 年と、規模が大きくなるほど勤続年数が長くなっている。(図表 1-7～1-8)

図表 1-7 専任職員の平均勤続年数(規模別)

〈規模別〉	全体	超小規模	小規模	中規模	大規模
	13.7 年	12.1 年	13.3 年	14.9 年	16.6 年

図表 1-8 専任職員の平均勤続年数

(%)



(9) 専任職員の総数の内、①新卒採用者と中途採用者(他の職等からの転職者)②自大学卒業者③大学院卒業者について

専任職員の総数の内、平均割合をみると、①新卒採用者と中途採用者(他の職等からの転職者)については、全体では新卒採用者が39.1%、中途採用者が57.3%であり、中途採用者の平均割合が高くなっている。規模別にみると、超小規模から大規模へと規模が大きくなるに従って新卒採用者の平均割合が高くなっている。

②自大学卒業者については、全体では自大学卒業者が23.9%、それ以外の大学卒業者が65.9%であり、それ以外の大学卒業者の平均割合が高くなっている。規模別にみると、超小規模から大規模へと規模が大きくなるに従って自大学卒業者の平均割合が高くなっている。

③大学院卒業者については、全体では大学院卒業者が5.1%、それ以外の学歴者が88.3%であり、それ以外の学歴者の平均割合が高くなっている。規模別にみると、規模による大きな違いはみられない。(図表1-9～図表1-11)

① 図表 1-9 新卒採用者と中途採用者(平均人数と平均割合)

〈規模別〉	新卒採用者		中途採用者	
	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)
全体	33.1	39.1	34.2	57.3
超小規模	9.1	29.5	17.4	67.9
小規模	23.7	37.3	31.4	57.1
中規模	40.8	45.6	43.2	52.7
大規模	138.1	58.0	74.8	35.9

② 図表 1-10 自大学卒業者(平均人数と平均割合)

〈規模別〉	自大学卒(出身)		それ以外の大学(出身)	
	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)
全体	20.5	23.9	41.0	65.9
超小規模	4.6	18.2	17.7	71.5
小規模	11.6	18.2	36.9	69.9
中規模	26.4	29.7	50.4	62.0
大規模	91.1	41.8	108.5	45.9

③ 図表 1-11 大学院卒業者(平均人数と平均割合)

〈規模別〉	大学院卒業者		それ以外学歴者	
	人数(人)	割合(%)	人数(人)	割合(%)
全体	3.6	5.1	65.2	88.3
超小規模	1.0	6.1	23.1	85.2
小規模	2.3	4.0	52.0	90.7
中規模	4.8	5.0	77.6	90.0
大規模	12.7	5.7	224.7	84.6

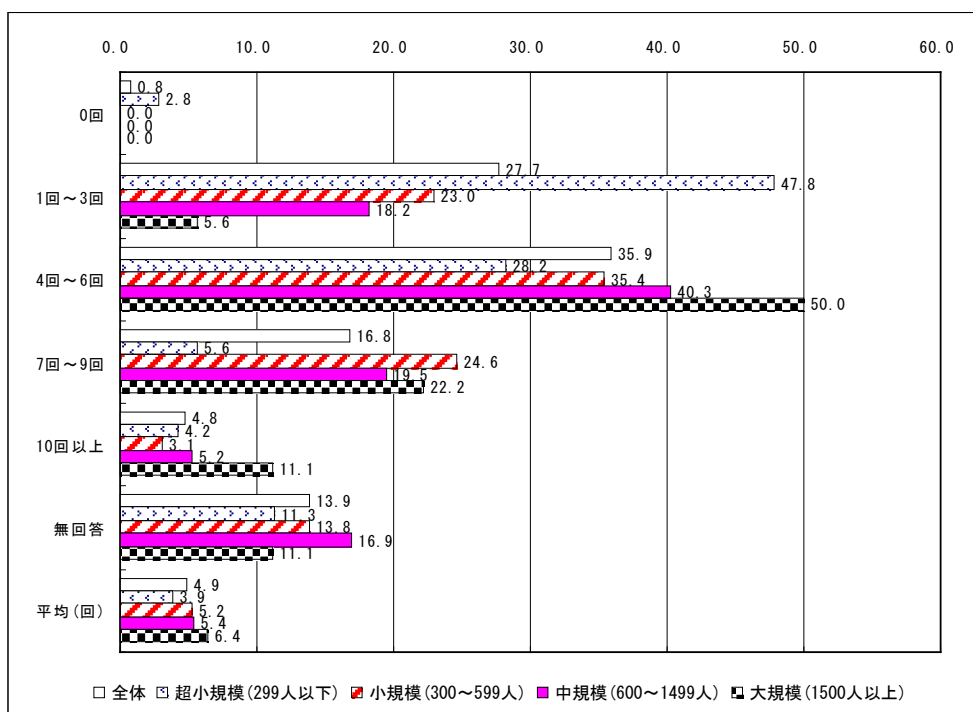
Ⅱ 人事異動・採用

(1) 人事異動回数

事務職員の定年までの平均の異動回数をみると、1人当たり「4～6回」(35.9%)が最も高い割合を示している。次いで「1～3回」(27.7%)、「7～9回」(16.8%)の順である。一方、「10回以上」(4.8%)、「0回」(0.8%)であり、事務職員の平均異動回数は4.9回である。規模別にみると、超小規模3.9回、小規模5.2回、中規模5.4回、大規模6.4回と規模が大きくなるほど異動回数が多くなっている。(図表2-1)

図表2-1 事務職員の異動回数

(%)



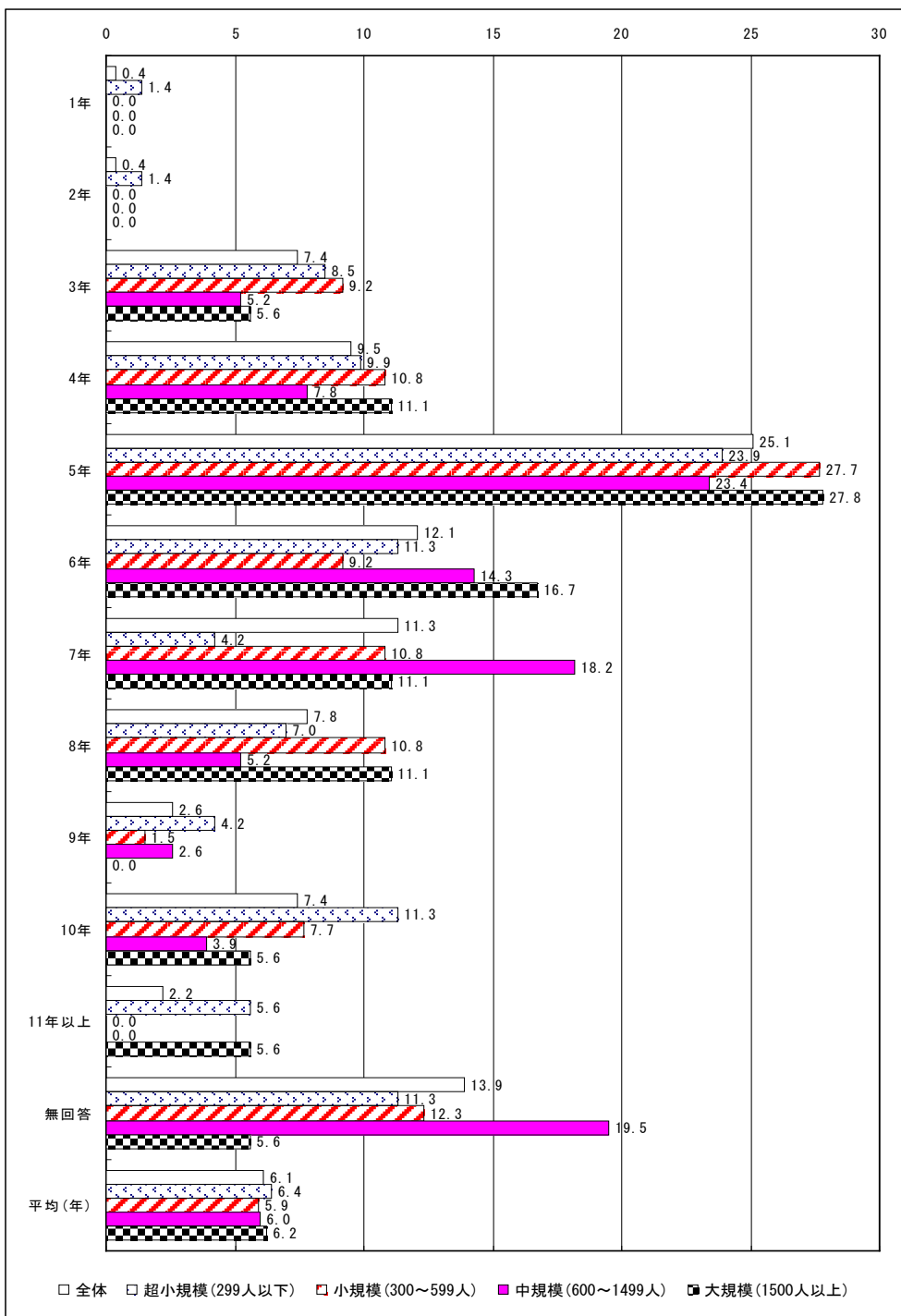
(2) 一つの部署(課)でのおよそ①平均在籍年数②最長在籍年数と③在籍の基準年数は何年ですか。

①事務職員の一つの部署(課)での平均在籍年数をみると、「5年」(25.1%)が最も高い割合を示している。次いで「6年」(12.1%)、「7年」(11.3%)の順であり、5年から7年の合計では約半数を占めている。一方、「10年」(7.4%)、「11年以上」(2.2%)は僅かであった。いずれの規模に於いても「5年」が最も高い割合であり、超小規模では(23.9%)、小規模では(27.7%)、中規模では(23.4%)、大規模では(27.8%)といずれの規模も「5年」は2割台である。

また、事務職員の平均在籍年数は6.1年である。一方、規模別にみると超小規模6.4年、小規模5.9年、中規模6.0年、大規模6.2年と規模による平均在籍年数に大きな差異はみられない。(図表2-2)

図表 2-2 事務職員の平均在籍年数

(%)

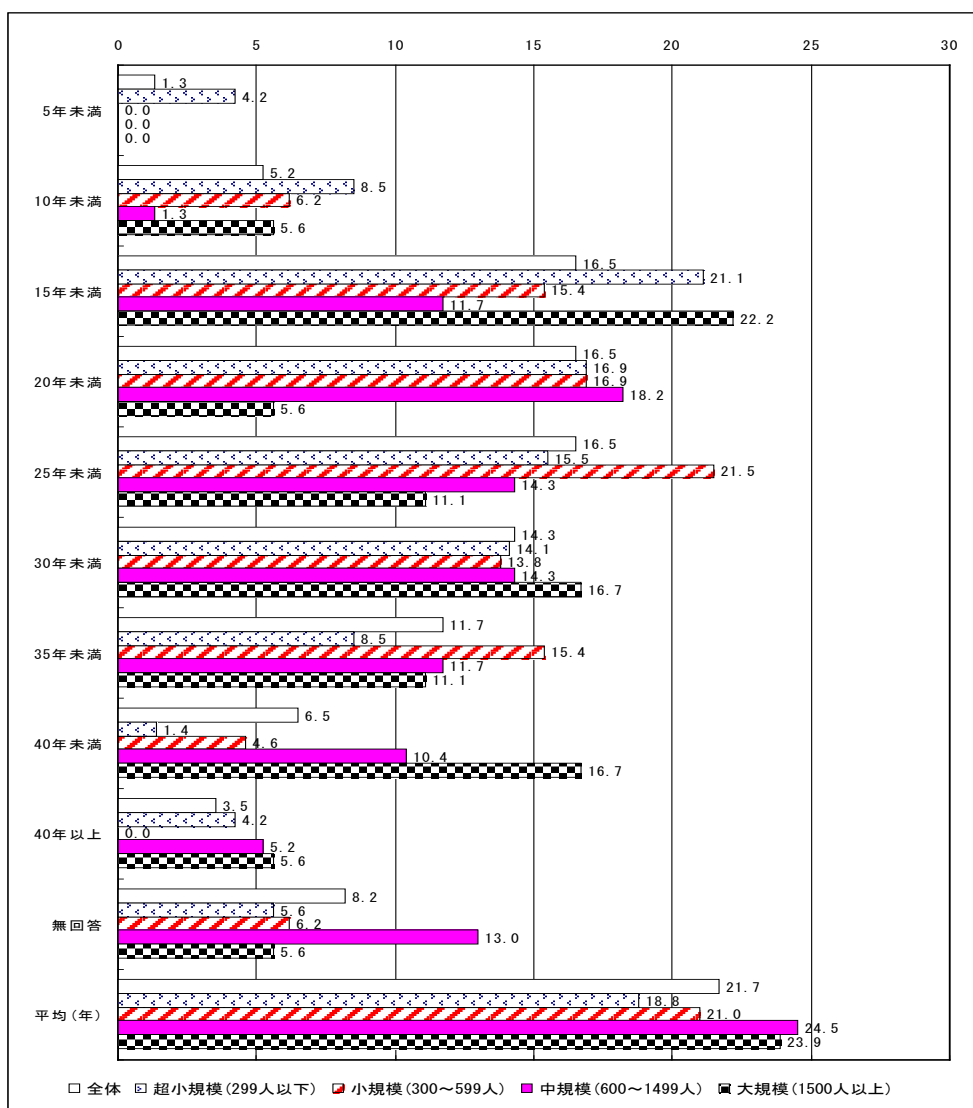


②事務職員の一つの部署(課)での最長在籍年数をみると、「15 年未満」(16.5%)、「20 年未満」(16.5%)、「25 年未満」(16.5%)が最も高い割合を示しており、次いで「30 年未満」(14.3%)、「35 年未満」(11.7%)、「40 年未満」(6.5%)、「10 年未満」(5.2%)、「40 年以上」(3.5%)、「5 年未満」(1.3%)の順で、多様にわたっている。

事務職員の平均最長在籍年数は 21.7 年である。一方、規模別にみると、超小規模 18.8 年、小規模 21.0 年、中規模 24.5 年、大規模 23.9 年と規模が大きくなるに従って平均最長在籍年数が長くなっている。(図表 2-3)

図表 2-3 事務職員の最長在籍年数

(%)

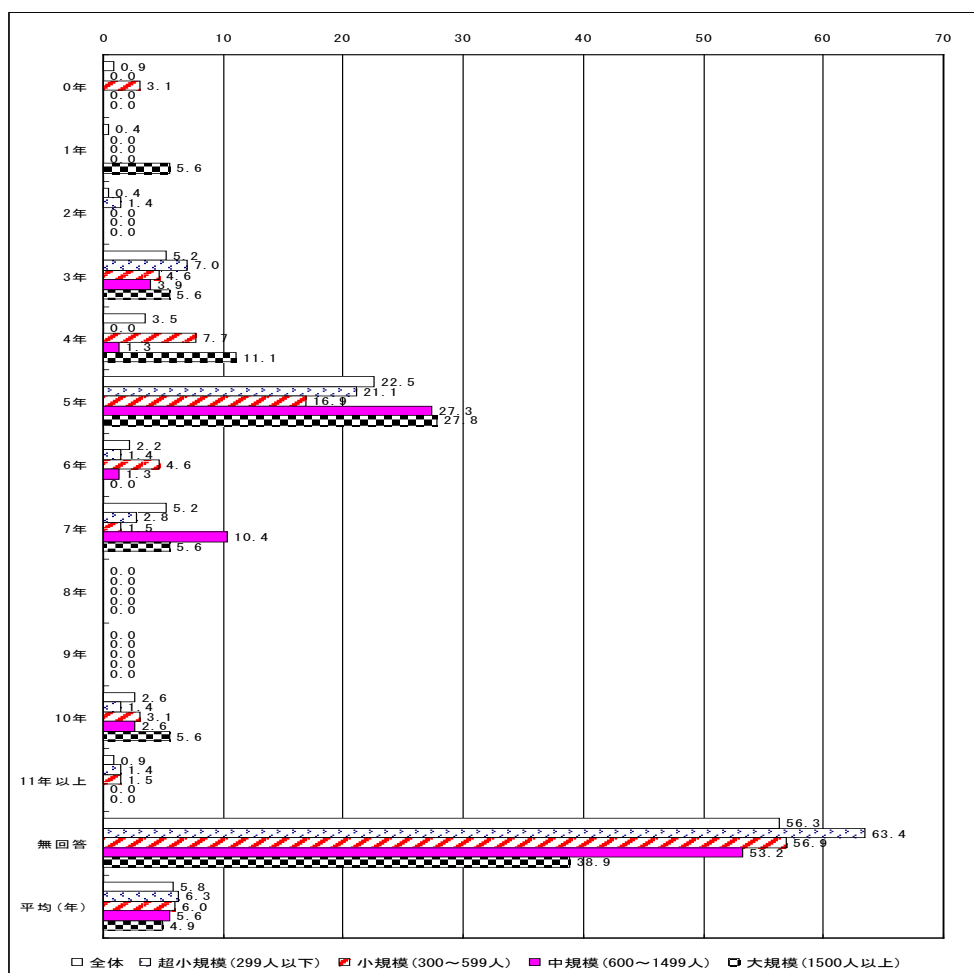


③事務職員の一つの部署(課)での在籍基準年数について無回答を除外してみると、「5 年」(22.5%)が最も高い割合を示しており、次いで「7 年」(5.2%)・「3 年」(5.2%)、「4 年」(3.5%)、「10 年」(2.6%)、「6 年」(2.2%)などの順である。最も高い割合の「5 年」について、規模別にみると、超小規模では 21.1%、小規模では 16.9%、中規模では 27.3%、大規模では 27.8%と、特に中規模と大規模において高い割合を示している。

事務職員の平均基準在籍年数は 5.8 年であり、規模別にみると、超小規模 6.3 年、小規模 6.0 年、中規模 5.6 年、大規模 4.9 年と規模が大きくなるに従って平均基準在籍年数が短くなっている傾向がみられる。(図表 2-4)

事務職員の一つの部署(課)での在籍平均年数をみると、全体では平均在籍基準年数 5.8 年に対して平均在籍年数は 6.1 年であるが、最長在籍年数が 21.7 年となっており、規模別にみても同様な傾向がみられる。(図表 2-5)

図表 2-4 事務職員の在籍基準年数 (%)



図表 2-5 事務職員の一つの部署(課)での在籍平均年数

〈規模別〉	平均在籍年数	最長在籍年数	在籍基準年数
全体	6.1 年	21.7 年	5.8 年
超小規模	6.4 年	18.8 年	6.3 年
小規模	5.9 年	21.0 年	6.0 年
中規模	6.0 年	24.5 年	5.6 年
大規模	6.2 年	23.9 年	4.9 年

(3)昇格(昇進)の原案は主に誰が作成するか、①役職者(課長以上)と②一般職について

- ① 原案の作成について役職者(課長以上)の場合は、「法人事務局長」(35.9%)、「大学事務局長」(20.8%)、「理事長」(13.9%)、「担当理事」(8.7%)、「人事担当の役職者」(8.7%)などであった。
- ② 同じく、一般職の場合は、「法人事務局長」(26.4%)、「大学事務局長」(26.4%)、「人事担当の役職者」(22.1%)、「昇格(昇進)該当者の所属する役職者」(7.8%)などであった。(図表 2-6)

図表 2-6 昇格(昇進)の原案作成者

	役職者	一般職
1. 理事長	13.9%	2.2%
2. 学長	2.6%	2.2%
3. 担当理事	8.7%	4.3%
4. 副学長	0.4%	—
5. 法人事務局長	35.9%	26.4%
6. 大学事務局長	20.8%	26.4%
7. 人事業務担当の役職者	8.7%	22.1%
8. 昇格(昇進)該当者の所属する役職者	1.3%	7.8%
9. その他	6.9%	7.8%
無回答	0.9%	0.9%

(※回答の集計による平均割合)

(4)昇格(昇進)を判断する基準要件は何か

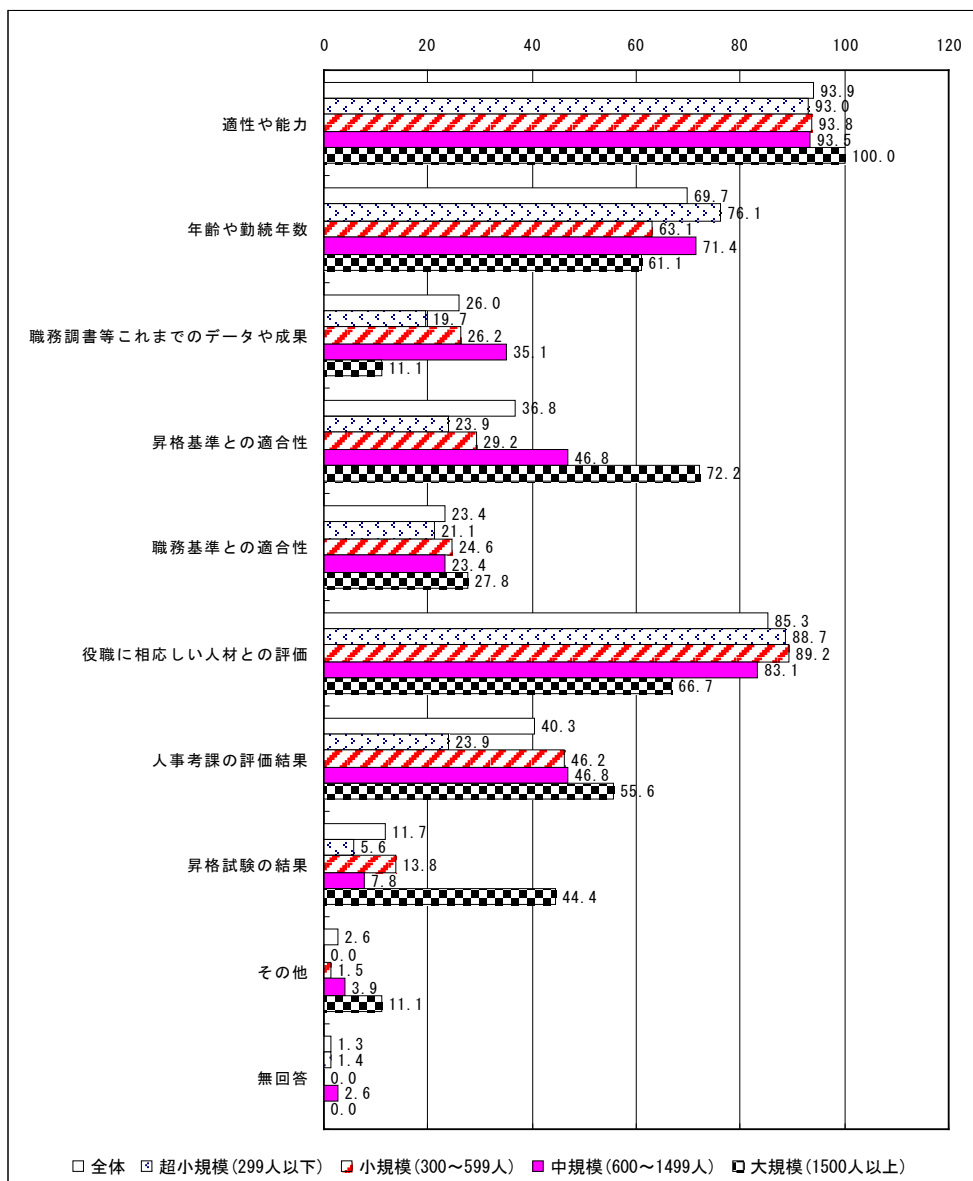
事務職員の昇格(昇進)を判断する基準要件をみると、全体では「適性や能力」(93.9%)が最も高い割合を占め、次いで、「役職に相応しい人材との評価」(85.3%)となっており、いずれも8割を超えている。その他は、「年齢や勤続年数」(69.7%)、「人事考課の評価結果」(40.3%)、「昇格基準との適合性」(36.8%)の順である。一方、「昇格試験の結果」(11.7%)を基準要件とするものは比較的低い割合である。

規模別にみると、超小規模では「適性や能力」(93.0%)が最も高く、次いで、「役職に相応しい人材との評価」(88.7%)である。小規模では「適性や能力」(93.8%)が最も高く、次

いで、「役職に相応しい人材との評価」(89.2%)である。中規模では「適性や能力」(93.5%)が最も高く、次いで、「役職に相応しい人材との評価」(83.1%)である。大規模では「適性や能力」(100.0%)が最も高く、次いで、「昇格基準との適合性」(72.2%)である。「年齢や勤続年数」は、大規模を除く中規模以下の規模では、いずれも第3位の基準要件として挙げられている。また「昇格試験の結果」を基準要件とするものは比較的低い割合である。(図表2-7)

図表2-7 昇格（昇進）を判断する基準要件（複数回答）

(%)



(5) 人事(異動)の原案は主に誰が作成するか、①役職者(課長以上)と②一般職について

- ① 原案の作成について役職者(課長以上)の場合は、「法人事務局長」(35.9%)、「大学事務局長」(20.8%)、「人事業務担当の役職者」(12.6%)、「理事長」(10.4%)、「担当理事」(10.0%)、などであった。
- ② 同じく、一般職の場合は、「法人事務局長」(28.1%)、「大学事務局長」(26.8%)、「人事業務担当の役職者」(31.6%)、「昇格(昇進)該当者の所属する役職者」(6.9%)などであった。

(図表 2-8)

図表 2-8 人事(異動)の原案作成者

	役職者	一般職
1. 理事長	10.4%	1.3%
2. 学長	2.6%	1.3%
3. 担当理事	10.0%	3.5%
4. 副学長・学長補佐	0.9%	—
5. 法人事務局長	35.9%	28.1%
6. 大学事務局長	20.8%	26.8%
7. 人事業務担当の役職者	12.6%	31.6%
8. 昇格(昇進)該当者の所属する役職者	6.1%	6.9%
無回答	0.9%	0.4%

(※回答の集計による平均割合)

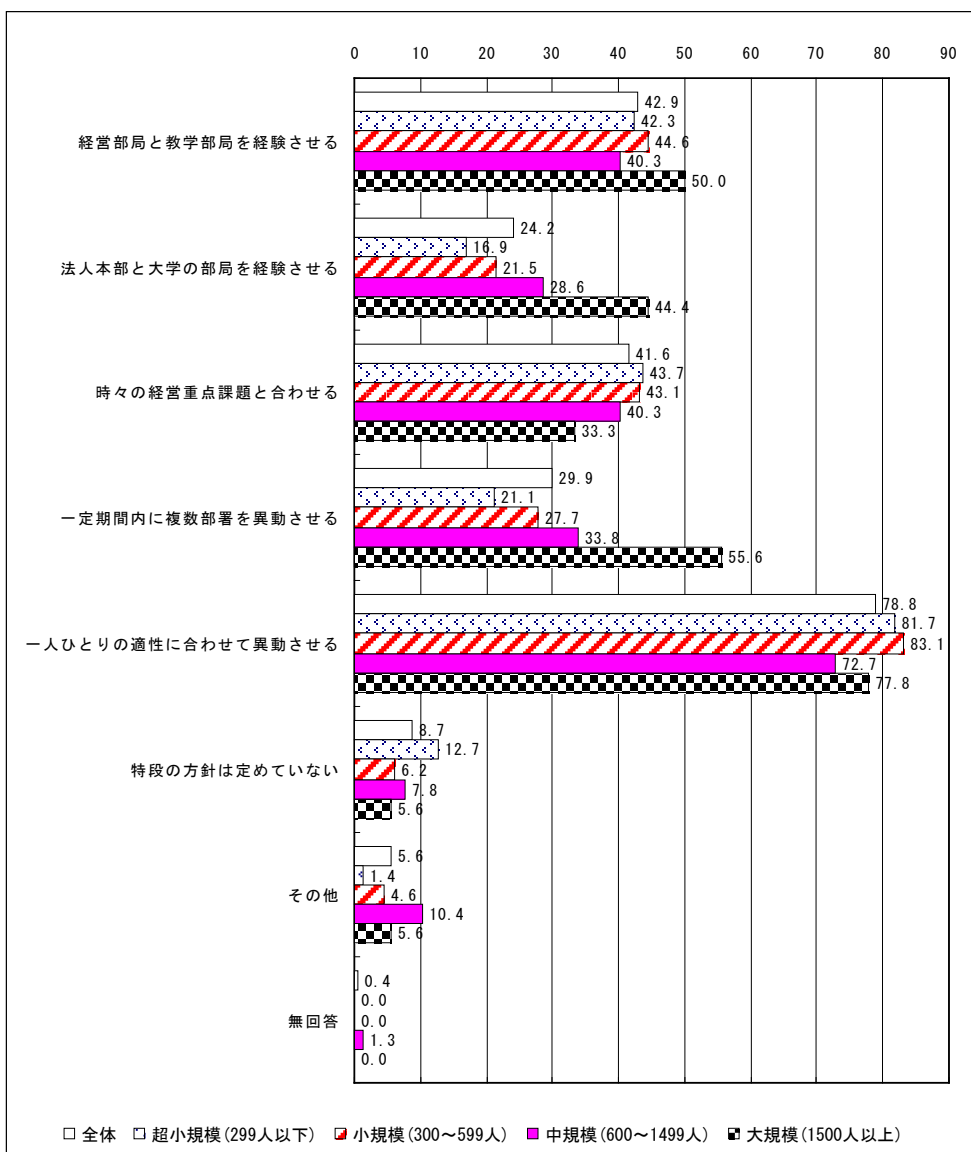
(6) 異動原則(方針)

異動原則(方針)をみると、全体では「一人ひとりの適性に合わせて異動させる」(78.8%)が最も高い割合を示しており、他の割合を大きく上回っている。次いで、「経営部局と教学部局を経験させる」(42.9%)、「時々の経営重点課題と合わせる」(41.6%)、「一定期間内に複数部署を異動させる」(29.9%)、「法人本部と大学の部局を経験させる」(24.2%)の順である。また「特定の方針は定めていない」(8.7%)は僅かであった。

一方、規模別でみると、「法人本部と大学の部局を経験させる」については超小規模が 16.9%、小規模が 21.5%、中規模が 28.6%、大規模が 44.4%と規模が大きくなるに従って高い割合を示しており、「一定期間内に複数部署を異動させる」についても超小規模が 21.1%、小規模が 27.7%、中規模が 33.8%、大規模が 55.6%と規模が大きくなるに従って高い割合を示している。また、大規模については、「経営部局と教学部局を経験させる」が他の規模と比べて高い割合を示しているが、「時々の経営重点課題と合わせる」は他の規模と比べて低い割合を示している点特徴的である。(図表 2-9)

図表 2-9 異動原則（方針）

(%)



(7) 「一定期間内に複数部署を異動させる」を選択した学校

①異動の目安

異動期間に関する具体的な記述内容として、「3～5年を目処とした異動案」や「10年以内に2～3部署の異動案」を策定し、可能な限り実施するとの回答が多くみられた。

②新任職員の場合の特別な異動方針

新任職員に対する特別な異動方針に関する具体的な記述内容として、「最初の配属は、学生対応の部署とする」や「短期間（約3年）で複数部署を経験させ、多種にわたる業務を幅広く習得させる」などの回答がみられた。

（「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」P.127 参照）

(8) 人事(異動)案の審議決定過程

①役職者(課長以上)と②一般職について、決定までのプロセス

①役職者に関しては、各部署所属長、人事部課長、事務局長で協議した結果を原案として纏め、理事長または理事会で決議するとの具体的な記述内容が多くみられた。

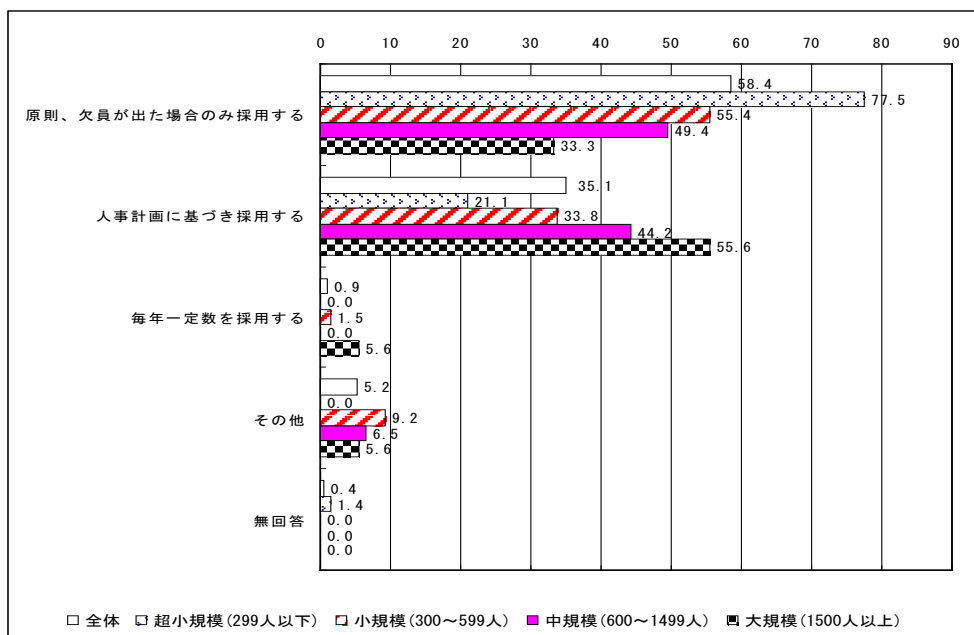
②一般職に関しては、各部署所属長と人事部で協議した原案を基に、事務局長が理事長に承認を求める、またはそれを理事会で決議するとの具体的な記述内容が多くみられた。

(9) 職員の新規採用人数についての方針(計画)

職員の新規採用人数についての方針(計画)をみると、全体では「原則、欠員が出た場合のみ採用する」(58.4%)が最も高い割合を示しており、次いで、「人事計画に基づき採用する」(35.1%)である。それらを規模別でみると、「人事計画に基づき採用する」については超小規模が21.1%であるのに対して、小規模33.8%、中規模44.2%、大規模55.6%と規模が大きくなるに従って高い割合を示しており、「原則、欠員が出た場合のみ採用する」については規模が小さくなるに従って高い割合を示している。(図表2-7)

図表 2-7 職員の新規採用人数についての方針 (計画)

(%)

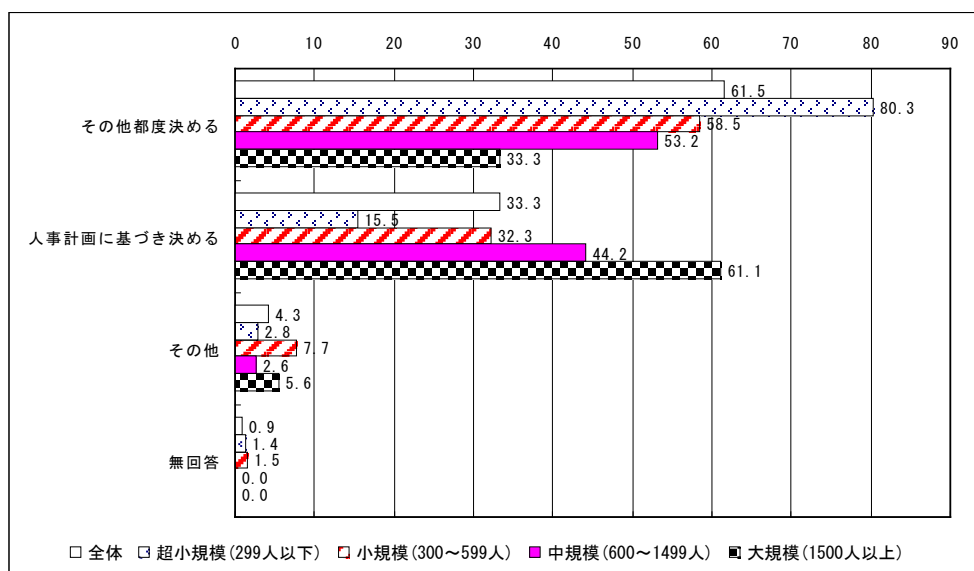


(10) 職員の採用時期、方法、基準など内容についての方針(計画)

職員の採用時期、方法、基準など内容についての方針(計画)をみると、「その都度決める」(61.5%)が最も高い割合を示しており、全体の3分の2を占めている。次いで、「人事計画に基づき決める」(33.3%)である。一方、それらを規模別にみると、「人事計画に基づき決める」については超小規模が15.5%であるのに対して、小規模32.3%、中規模44.2%、大規模61.1%と規模が大きくなるに従って高い割合を示しており、「その都度決める」については規模が小さくなるに従って高い割合を示している。(図表 2-8)

図表 2-8 職員の採用時期、方法、基準

(%)



(11) 新卒者の採用基準

新卒者採用において重視する資質、能力、資格に関する具体的な回答内容として、まず「基本理念や建学の精神に基づく理解と適性」や「通勤距離、年齢、最終学歴、クラブ活動歴」などの回答が多くみられ、「資質」については協調性、積極性、責任感、発想の柔軟性、熱意、使命感、健康などが挙げられていた。また、「能力」についてはコミュニケーション能力、プレゼンテーション能力、パソコン操作力、語学力、文章作成力、行動力、企画力、基礎学力などが多く挙げられていた。「資格」に関しての記述はほとんどみられなかった。

(12) 新卒者の力量を判断するための採用基準や試験

新卒者採用においての採用基準や試験に関する具体的な回答内容として、①書類審査、②筆記試験(小論文・適性検査・一般教養)、③面接(グループ・個人)、④グループ討議(テーマを定めたもの)、⑤健康診断などの記述が多くみられた。

(「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」P.128 参照)

(13) 中途採用(他の職等からの転職者)基準

中途採用において重視する資質、能力、資格に関する具体的な回答内容として、まず「管理職の資質」や「前職での経験、採用しようとする職務内容との適合性」などが挙げられており、「資質」として協調性、コミュニケーション能力、適応力、「専門的職務能力」として企画力、判断力、指導力、交渉力、管理能力、キャリア、実務経験、マネジメント能力などの記述が多くみられた。

(14) 中途採用者の力量を判断するための採用基準や試験

中途採用においての採用基準や試験に関する具体的な回答内容として、①面接、②書類審査、③筆記試験（小論文・適性検査）などの記述がみられた。

（「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」P. 130 参照）

(15) 中途採用(他の職等からの転職者)のうち、特に採用方法や基準、試験内容に違いを設けて採用する場合

中途採用においての特別な採用方法・基準や試験内容に関する具体的な回答内容として、「特別な基準を設けた採用を行っていない」との記述が多く、その他に①特定領域のスペシャリスト（財務・IT・医療系など）のヘッドハンティング方式、②特定業界からの採用（銀行・高校・病院など）、③公募、④有料人材紹介の活用などの記述がみられた。

Ⅲ 職員研修制度

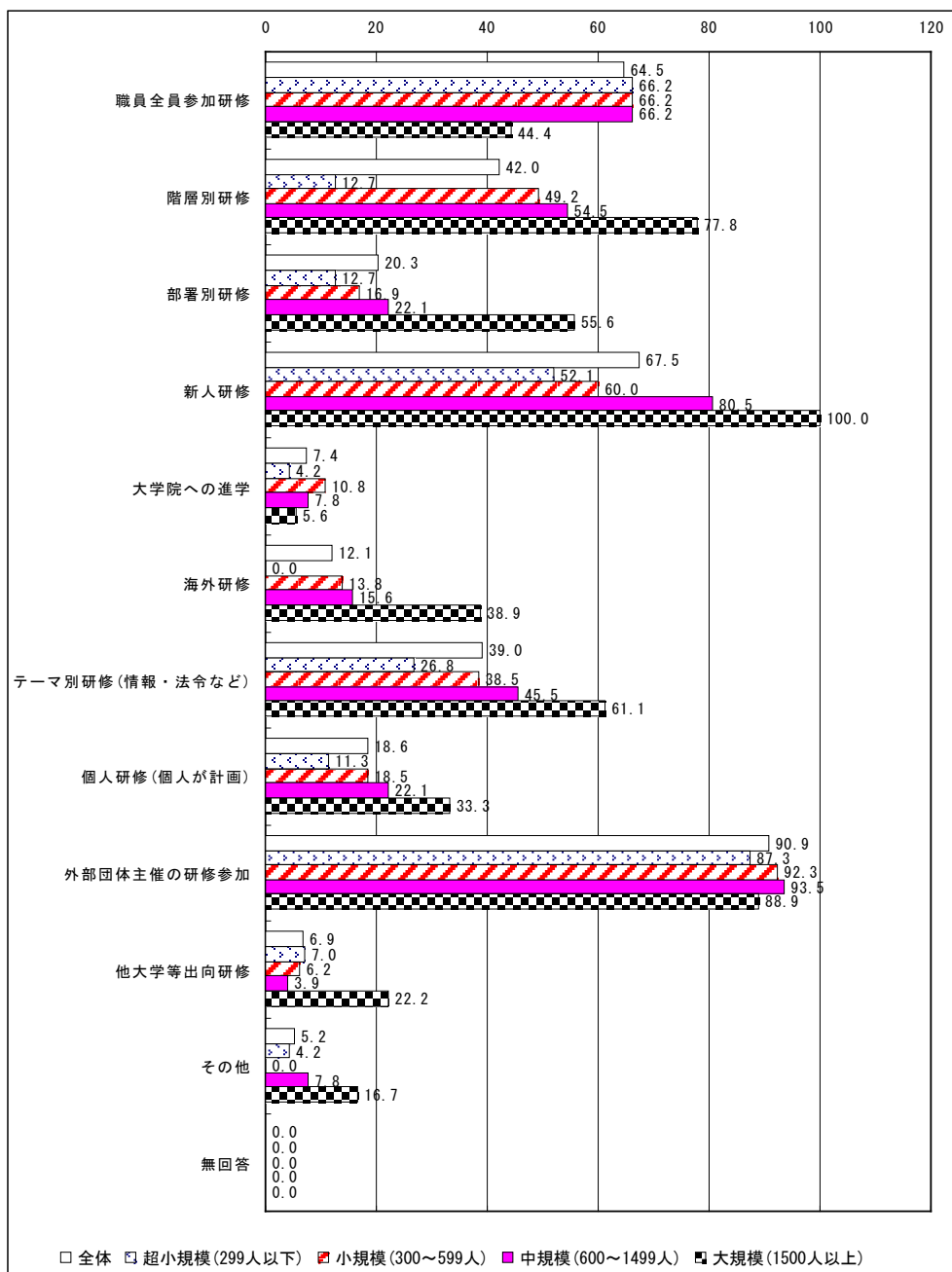
(1) 研修制度の種類

どのような種類の研修制度があるかをみると、全体では、「外部団体主催の研修参加」(90.9%)が最も高い割合を示しており、他の研修の割合を大きく上回っている。次いで、「新人研修」(67.5%)、「職員全員参加研修」(64.5%)、「階層別研修」(42.0%)、「テーマ別研修」(39.0%)と続いている。一方で、「海外研修」(12.1%)、「大学院への進学」(7.4%)が僅かではあるが研修制度として挙げられている。

規模別でみると、超小規模では「外部団体主催の研修参加」(87.3%)が最も高い割合を示しており、他の研修を大きく上回っている。次いで、「職員全員参加研修」(66.2%)の順である。小規模では「外部団体主催の研修参加」(92.3%)が最も高く、次いで「職員全員参加研修」(66.2%)の順である。中規模では「外部団体主催の研修参加」(93.5%)が最も高く、次いで、「新人研修」(80.5%)の順である。大規模では「新人研修」(100.0%)が最も高く、次いで「外部団体主催の研修参加」(88.9%)の順である。「外部団体主催の研修参加」と、「職員全員参加研修」は、規模別に大きな差はみられない。（図表 3-1）

図表 3-1 研修制度の種類

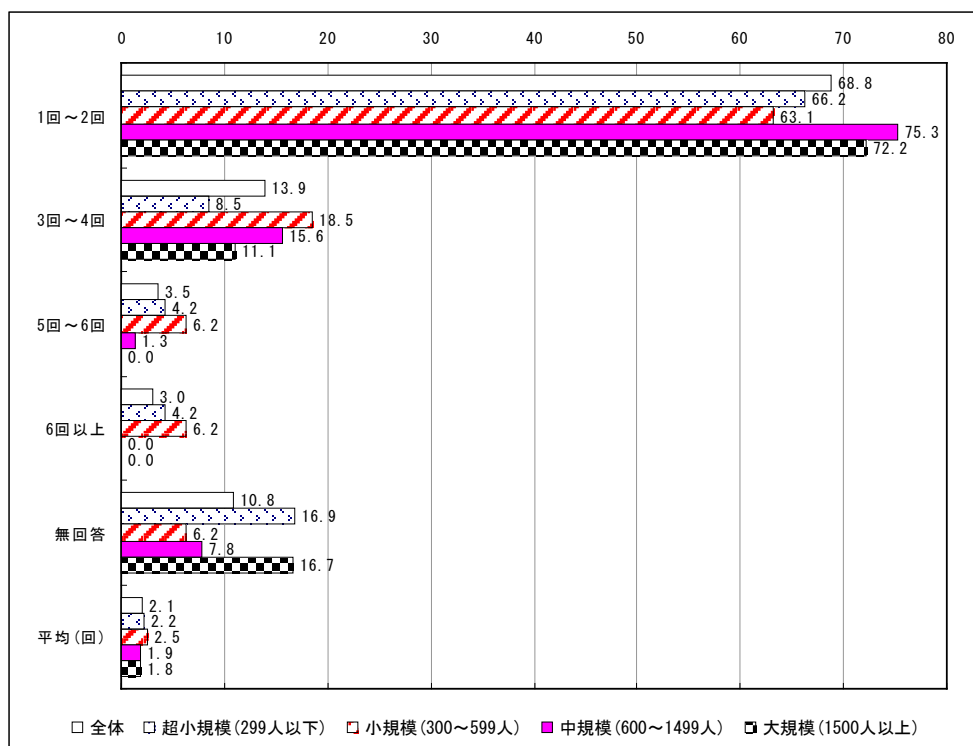
(%)



(2) 一人当たり、年間平均の①学内や②学外の研修参加回数

①一人当たりの年間の「学内研修」参加回数については、まず、平均が 2.1 回であり、超小規模 2.2 回、小規模 2.5 回、中規模 1.9 回、大規模 1.8 回と規模別による大きな差はみられない。他方、参加回数を割合でみると「1 回～2 回」では中規模が 75.3%、大規模が 72.2%、超小規模が 66.2%、小規模が 63.1%を示しているが、「3 回～4 回」、「5 回～6 回」、「6 回以上」では小規模が最も高い割合を示しており、中規模、大規模については参加回数が増加するに従って割合が低くなる、または、ほとんど参加なしであることが見て取れる。(図表 3-2)

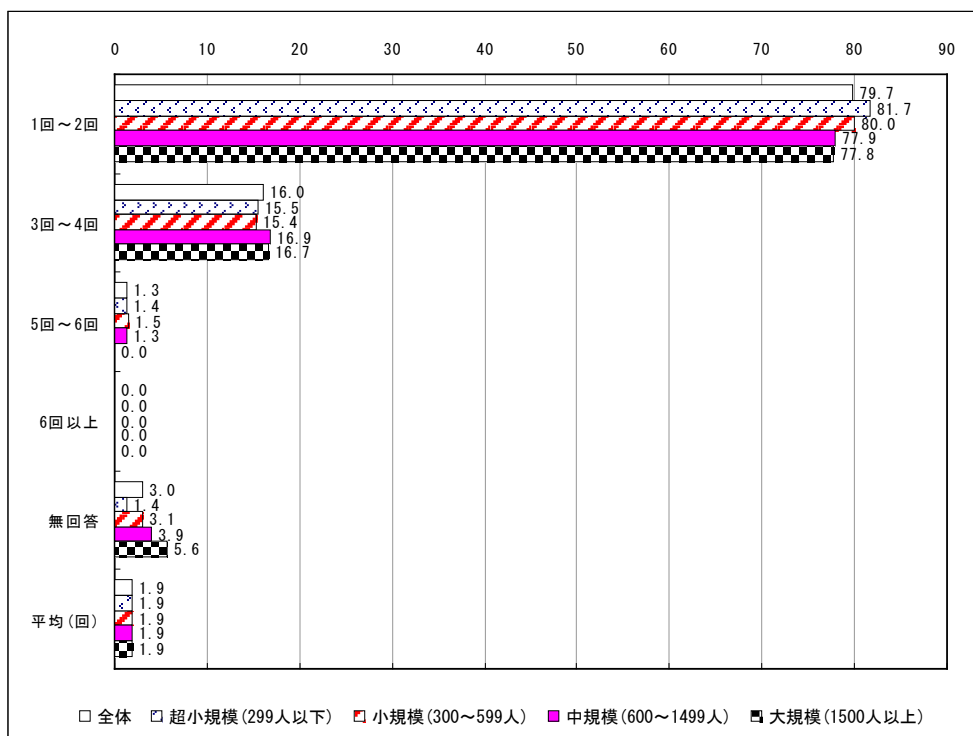
図表 3-2 一人当たりの年間の「学内研修」参加回数 (%)



②一人当たりの年間の「学外研修」参加回数については、まず、平均が 1.9 回となっており、規模別でみると、どの規模も同様に 1.9 回となっている。他方、参加回数を割合でみると「1 回～2 回」では超小規模が 81.7%、小規模が 80.0%、大規模が 77.8%、中規模が 77.9%と比較的近い割合を示しており、「3 回～4 回」、「5 回～6 回」でも同様に近い割合を示している。なお、「5 回～6 回」はどの規模においてもごく僅かな割合であり、「6 回以上」はどの規模もほとんど参加していないことが見て取れる。(図表 3-3)

図表 3-3 一人あたりの年間の「学外研修」参加回数

(%)



(3) 研修(又は研修に準ずる活動)の費用補助について

研修(又は研修に準ずる活動)の費用補助についてみると、全体では「全額補助する」(77.9%)の割合が最も高く、次いで「研修計画の内容により、補助額を決定」(13.9%)、「一定の割合を補助する」(0.9%)・「補助はしてない」(0.9%)の順となっている。規模別にみると、「全額補助する」については規模が大きくなるに従って割合が低くなる傾向がみられるものの、特に大きな相違はみられない。(図表 3-4)

図表 3-4 研修費用補助

(%)

＜規模別＞	全額補助する	一定の割合を補助する(%支給)	研修計画の内容により補助額決定	補助はしてない	その他
全体	77.9%	0.9%	13.9%	0.9%	6.5%
超小規模	85.9%	1.4%	9.9%	1.4%	1.4%
小規模	73.8%	1.5%	16.9%	—	7.7%
中規模	75.3%	—	15.6%	1.3%	7.8%
大規模	72.2%	—	11.1%	—	16.7%

(4) 研修の名称と実施する時期、内容(テーマ、講師、方法)について (職員全員参加研修、階層別研修、新人研修を実施していると答えた学校)

(「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」P. 131 参照)

(5) 職員全員参加研修、階層別研修、新人研修以外で実施している研修制度

職員全員参加研修、階層別研修、新人研修以外で実施されている研修としては、自己啓発研修という意味での「通信教育講座(自己啓発研修)」や「大学院進学」、「学内講義の聴講」、「海外研修」を始めとして、直面する経営課題に関連すると思われる「メンタルヘルス研修」、「コーチング・コミュニケーション研修」、「パソコンスキルアップ研修」、「AED 研修」、「コンプライアンス研修」、「人事評価研修」などであった。

(「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」P. 153 参照)

(6) 翌年度の研修を前年度のいつ頃から計画するか

翌年度の研修を計画する時期については、全体をみると「実施する年度」(49.8%)が最も高い割合を示しており、次いで「1月～3月」(26.8%)、「10月～12月」(12.6%)、「4月～6月」(3.0%)、「7月～9月」(1.3%)となっている。

規模別にみると、大規模においては、前年度の「10月～12月」(27.8%)や「1月～3月」(27.8%)に計画される割合が他の規模と比べて高く、また「実施する年度」(38.9%)に計画される割合は低い。(図表 3-5)

図表 3-5 翌年度の研修計画の時期

(%)

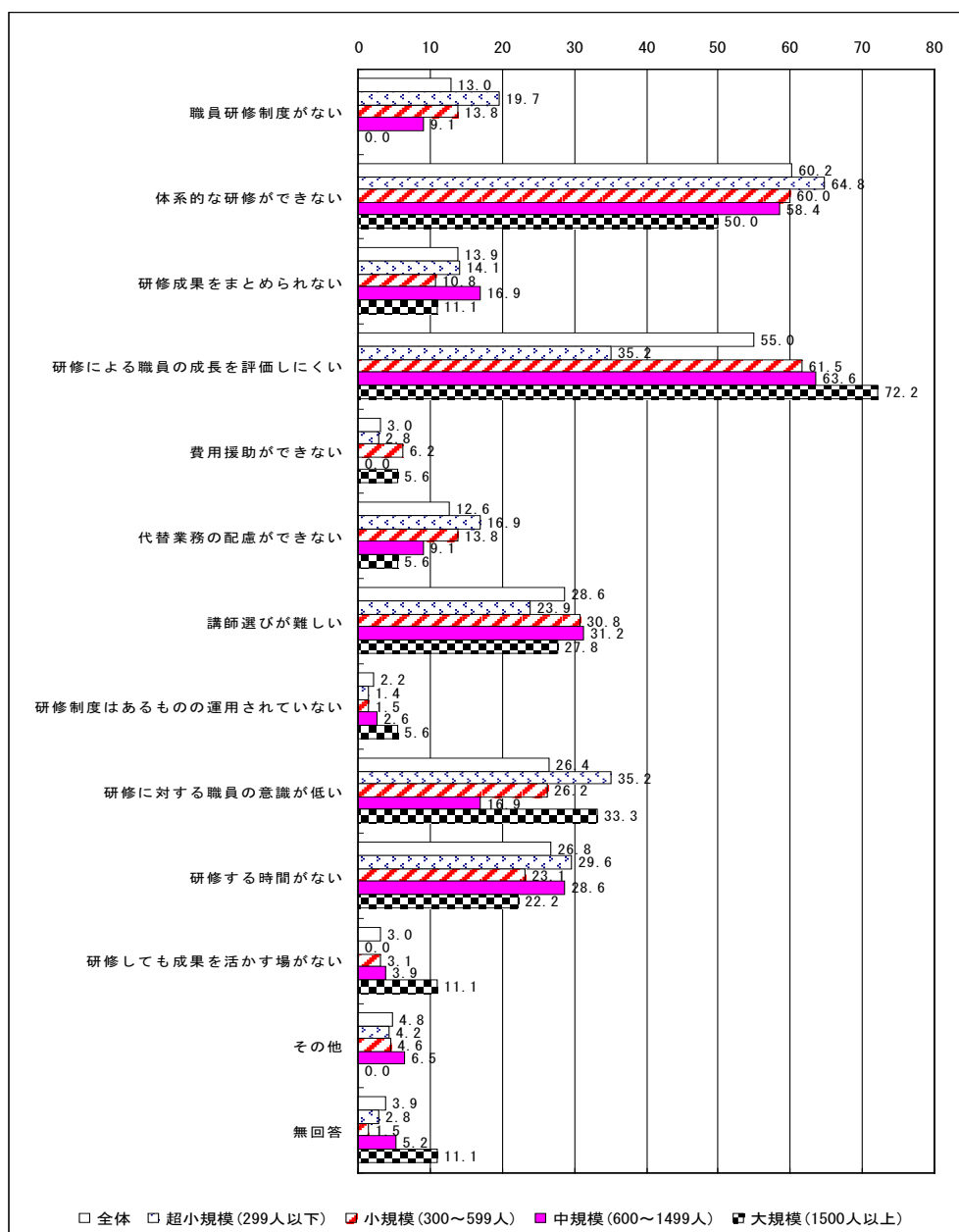
＜規模別＞	4月～ 6月	7月～ 9月	10月～ 12月	1月～ 3月	実施する 年度	無回答
全体	3.0%	1.3%	12.6%	26.8%	49.8%	6.5%
超小規模	2.8%	－	8.5%	25.4%	47.9%	15.5%
小規模	4.6%	－	15.4%	23.1%	52.3%	4.6%
中規模	2.6%	2.6%	10.4%	31.2%	51.9%	1.3%
大規模	－	5.6%	27.8%	27.8%	38.9%	－

(7) 職員研修制度に関する問題点や課題

職員の研修制度に関する問題点や課題をみると、全体では「体系的な研修ができない」(60.2%)が最も高い割合を示しており、次いで、「研修による職員の成長を評価しにくい」(55.0%)と、いずれも過半数を超えている。更に、「講師選びが難しい」(28.6%)、「研修する時間がない」(26.8%)、「研修に対する職員の意識が低い」(26.4%)の順である。一方で、「職員研修制度がない」(13.0%)や「研修制度はあるものの運用されていない」(2.2%)など、研修そのものが実施されていないとみることもできる。規模別にみると、超小規模では「体系的な研修ができない」(64.8%)が最も高く、他の問題点や課題を大きく上回っている。小規模では、「研修による職員の成長を評価しにくい」(61.5%)が最も高く、「体系的な研修

ができない」(60.0%)が続いている。中規模では「研修による職員の成長を評価しにくい」(63.6%)が最も高く、次いで「体系的な研修ができない」(58.4%)の順である。大規模では「研修による職員の成長を評価しにくい」(72.2%)が最も高い。(図表 3-6)

図表 3-6 職員研修制度に関する問題点や課題 (%)



(8) 過去5年間以内で職員研修について改善したこと

職員研修の具体的な改善例については、改善のための「検討機関の設置」や学内における「研修制度の規定化」、研修内容の「体系化」などが記述されていた。

(「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」P. 155 参照)

(9) 他大学や企業、その他の団体等と提携して、合同研修を行っているか、研修の一環として職印をある一定期間提携先に派遣しているかなどについて

他大学や企業、団体等と提携して合同研修を行っているか、研修の一環として職員を提携先に派遣しているか、については、全体でみると「合同で研修を行っていない」(61.9%)、「派遣は行っていない」(63.2%)との回答の割合が高く、次いで「他大学と合同研修を行っている」(17.7%)となっており、「企業と合同研修を行っている」(2.6%)や「企業に派遣している」(1.3%)についてはごく僅かな割合であった。規模別にみても、特に大きな違いはみられなかった。

(図表 3-7)

図表 3-7 他大学や企業等との研修の実施

(%)

〈規模別〉	他大学と合同研修を行っている	他大学に派遣している	企業と合同研修を行っている	企業に派遣している
全体	17.7%	2.2%	2.6%	1.3%
超小規模	18.3%	1.4%	1.4%	－
小規模	10.8%	1.5%	1.5%	1.5%
中規模	22.1%	3.9%	3.9%	1.3%
大規模	22.2%	－	5.6%	5.6%

〈規模別〉	合同で研修を行っていない	派遣は行っていない	その他	無回答
全体	61.9%	63.2%	6.9%	3.0%
超小規模	54.9%	63.4%	5.6%	4.2%
小規模	73.8%	67.7%	6.2%	1.5%
中規模	58.4%	57.1%	6.5%	3.9%
大規模	61.1%	72.2%	16.7%	－

(※回答の集計による平均割合)

B. 事務局や職員の経営・教学への参画

I 役職について

(1) 職員が経営に携わる役職に就いている場合の職名と事務局で兼務している職名

役員である「理事」、そして評議員会の「評議員」が事務組織の「事務局長」「事務局次長」「法人本部長」「総務部長」「財務部長」などを兼務しているとの記述が多くみられた。

(2) 職員が全学的な教学運営に携わる役職に就いている場合の役職名、事務局で兼務している職名

「事務局長」が事務局の教学支援部門の学生部長、教務部長、就職部長、そして副学長、学長補佐を兼務しているとの記述がみられた。

(3) 職員が正式構成員（規程等で制度化している場合）として出席している経営組織会議、大学教学の会議

① 会議名、正式な構成員（職員）の役職名

職員である部課長以上の役職者が「教授会」や「各種委員会」の正式な構成員として、会議に参加しているとの記述が多くみられた。

② 経営や教学の会議に職員が正式参加できない、あるいは不十分な理由

経営や教学の会議に職員が正式参加できないなどの理由についてみると、全体では「無回答」を除いて「職員の位置づけが低い」（23.4%）、「教授会の自治意識が強い」（22.1%）、「教員が統治している」（13.9%）、「職員の専門能力不足している」（11.7%）、「経営者の理解が得られない」（3.0%）の順である。

規模別にみると、規模による大きな相違はみられないが、「教授会の自治意識が強い」については超小規模(25.4%)と大規模(33.3%)が、「職員の専門能力不足している」については超小規模(18.3%)が、「職員の位置づけが低い」については超小規模(29.6%)が、「教員が統治している」については中規模(19.5%)が、「経営者の理解が得られない」については超小規模(5.6%)と大規模(5.6%)が比較的高い割合を示している。（図表 3-8）

図表 3-8 経営や教学の会議に職員が正式参加できない理由

(%)

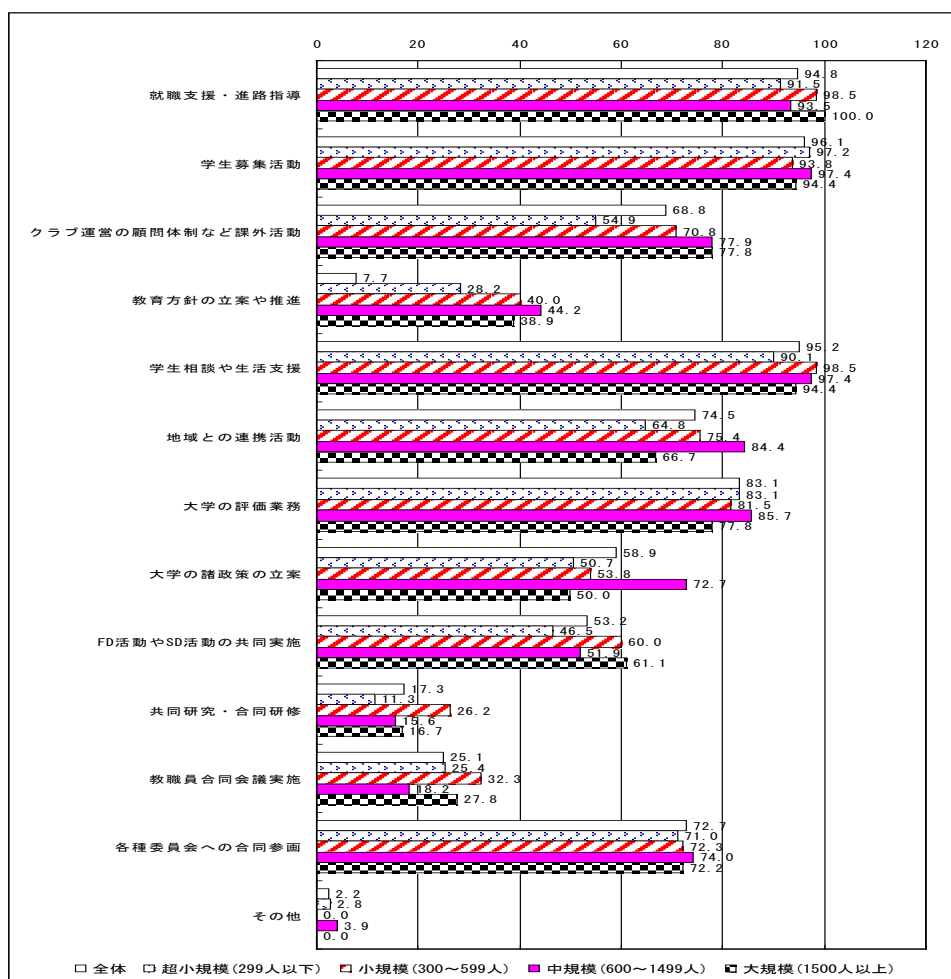
＜規模別＞	教授会の 自治意識 が強い	職員の専 門能力不 足してい る	職員の位 置づけが 低い	教員が統 治してい る	経営者の 理解が得 られない	その他	無回答
全体	22.1%	11.7%	23.4%	13.9%	3.0%	9.5%	48.9%
超小規模	25.4%	18.3%	29.6%	14.1%	5.6%	7.0%	36.6%
小規模	16.9%	10.8%	21.5%	9.2%	1.5%	12.3%	53.8%
中規模	20.8%	6.5%	19.5%	19.5%	1.3%	9.1%	55.8%
大規模	33.3%	11.1%	22.2%	5.6%	5.6%	11.1%	50.0%

II 教職協働について

(1) 教学において具体的な教職協働の取り組みが行われている分野について

全体では「学生募集活動」(96.1%)、「学生相談や生活支援」(95.2%)、「就職支援・進路指導」(94.8%)と95%前後である。次いで「大学の評価業務」(83.1%)、「地域との連携活動」(74.5%)、「各種委員会への合同参画」(72.7%)、「クラブ運営の顧問体制など課外活動」(68.8%)の順である。規模別でみると、超小規模は「学生募集活動」(97.2%)が最も割合が高い。次いで「就職支援・進路指導」(91.5%)、「学生相談や生活支援」(90.1%)の順である。小規模では「就職支援・進路指導」(98.5%)と「学生相談や生活支援」(98.5%)が同率で最も高い。次いで「学生募集活動」(93.8%)の順である。中規模では「学生募集活動」(97.4%)と「学生相談や生活支援」(97.4%)が同率で最も高い。次いで、「就職支援・進路指導」(93.5%)の順である。大規模では「就職支援・進路指導」(100.0%)が最も高い。(図表4-1)

図表4-1 教職協働の取り組みが行われている分野 (%)

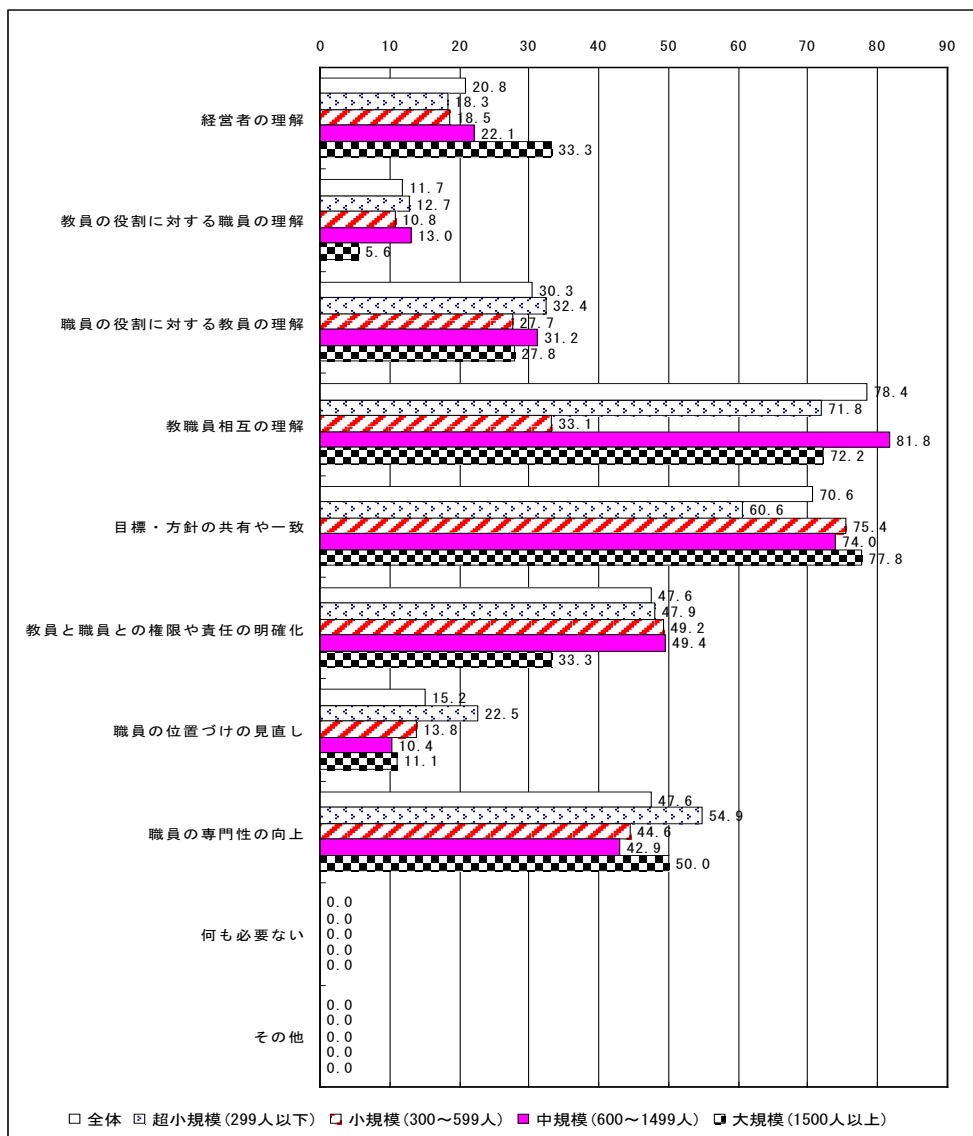


(2) 教職協働をすすめるに最も必要なこと

教職協働をすすめるために一番必要なことは何かをみると、全体平均では「教職員相互の理解」「目標・方針の共有や一致」といずれも7割以上と高い割合を示している。規模別で見ると、中規模以下では「教職員相互の理解」、「目標・方針の共有や一致」の順であり、大規模では「目標・方針の共有や一致」、「教職員相互の理解」の順である。(図表4-2)

図表4-2 教職協働をすすめるための必要事項（複数回答）

(%)



(3) 過去5年間に教職協働で取り組み成果があったこと、教職協働の体制が前進したこと

教職協働の成果がみられた事項、教職協働体制が推進された事項については、「中期計画・将来構想」を始めとして、「自己点検評価活動」や「認証評価の受審」、「補助金申請」、「オープンキャンパス」、「就職支援」、「FD・SD 活動」、「地域連携事業」の分野であるとの記述がみられた。

(「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」P. 158 参照)

C. 組織運営、方針・政策とその影響力

(1) 業務運営の現状評価

業務運営の現状評価で該当している(○)と答えたものをみると、全体では「各部署の所属長が集まって開かれる会議がある」(96.1%)が最も高い割合を示しており、次いで、「法人・大学全体としての目標は明確になっている」(85.7%)、「部単位、課単位での会議が行われている」(85.7%)が8割以上と高い。更に、「目標を達成するための政策を立てる」(64.1%)、「事務局からの提案やデータ分析」(63.6%)、「課室横断のプロジェクトなどが活動」(62.3%)の順である。

規模別でみると、超小規模では「各部署の所属長が集まって開かれる会議がある」(90.1%)が最も高い割合を示しており、次いで、「法人・大学全体としての目標は明確になっている」(83.1%)、「部単位、課単位での会議が行われている」(80.3%)の順で、いずれも8割以上と高い割合を示している。次いで、「目標を達成するための政策を立てる」(60.6%)、「事務局からの提案やデータ分析」(54.9%)の順である。

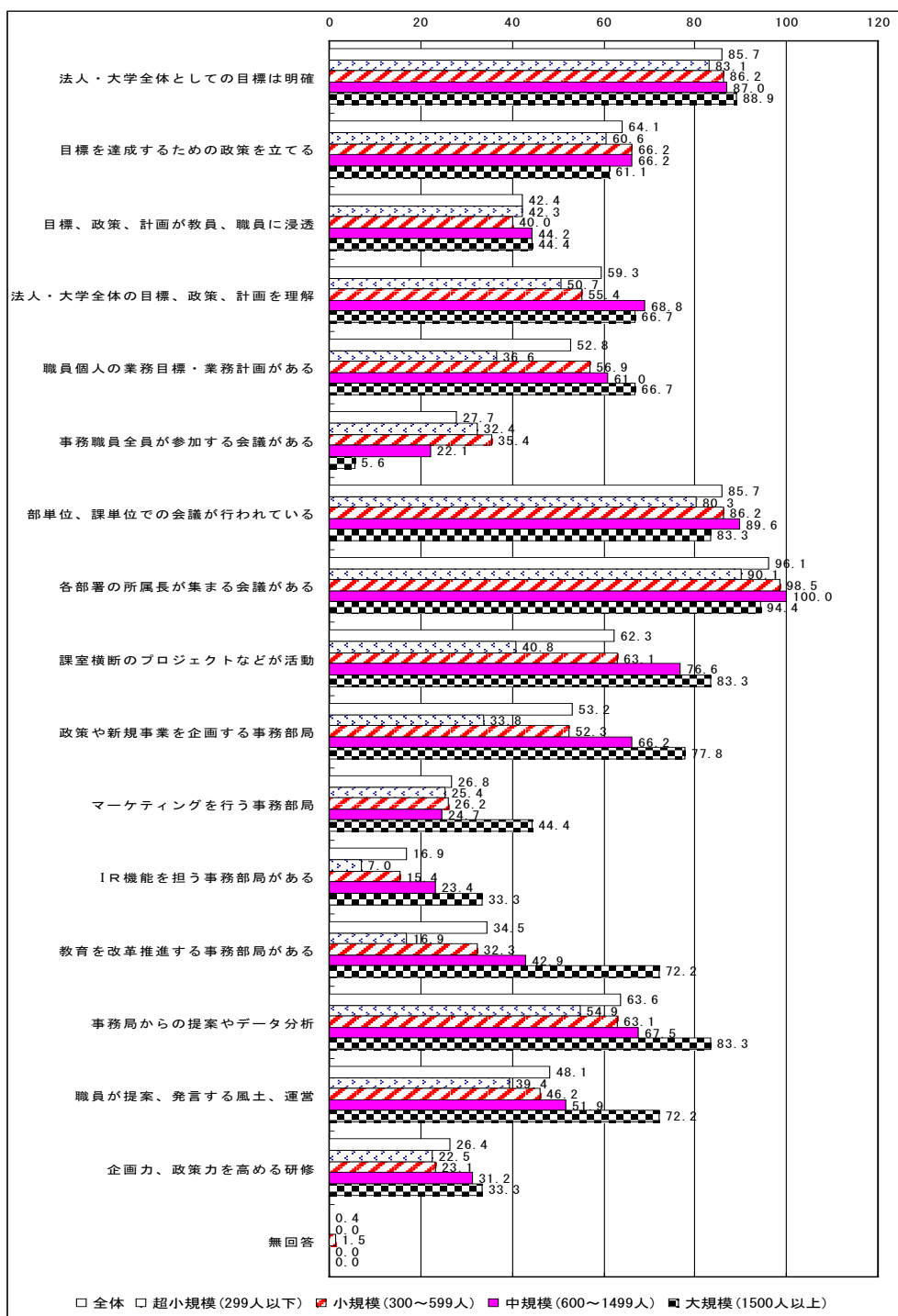
小規模では「各部署の所属長が集まって開かれる会議がある」(98.5%)が最も高く、次いで、「法人・大学全体としての目標は明確になっている」(86.2%)と「部単位、課単位での会議が行われている」(86.2%)が同率で続いており、いずれも8割以上と高い。次いで「目標を達成するための政策を立てる」(66.2%)、「課室横断のプロジェクトなどが活動」(63.1%)と、「事務局からの提案やデータ分析」(63.1%)が同率を示している。

中規模では「各部署の所属長が集まって開かれる会議がある」(100.0%)が最も高く、次いで、「部単位、課単位での会議が行われている」(89.6%)、「法人・大学全体としての目標は明確になっている」(87.0%)といずれも8割以上と高い。次いで、「課室横断のプロジェクトなどが活動」(76.6%)、「法人・大学全体の目標、政策、計画を理解し、事務局内での目標、政策、計画を持っている」(68.8%)、「事務局からの提案やデータ分析」(67.5%)「目標を達成するための政策を立てる」(66.2%)と「政策や新規事業を企画する事務局がある」(66.2%)が同率を示している。

大規模では「各部署の所属長が集まって開かれる会議がある」(94.4%)が最も高く、次いで「法人・大学全体としての目標は明確になっている」(88.9%)が9割前後と高い。次いで「部単位、課単位での会議が行われている」(83.3%)、「課室横断のプロジェクトなどが活動」(83.3%)、「事務局からの提案やデータ分析」(83.3%)が同率を示している。(図表 5-1)

図表 5-1 業務運営の現状評価「評価する」と回答

(%)



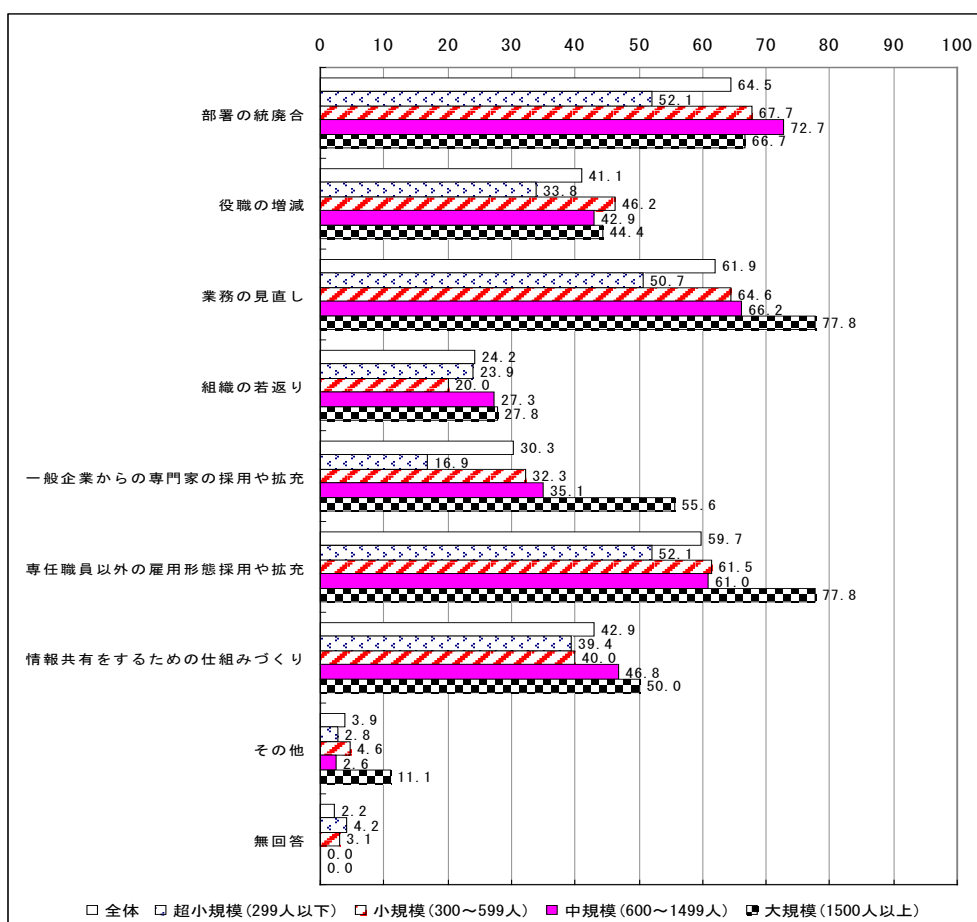
(2) ここ数年取り組んだ事務局の組織(業務)改革について

過去数年の間取り組んだ事務局の組織(業務)改革についてみると、全体では「部署の統廃合」(64.5%)が最も高い割合を示しており、次いで、「業務の見直し」(61.9%)、「専任職員以外の雇用形態採用や拡充」(59.7%)、「情報共有をするための仕組みづくり」(42.9%)、「役職の増減」(41.1%)、「一般企業からの専門家の採用や拡充」(30.3%)、「組織の若返り」(24.2%)の順である。

規模別にみると、各項目では総じて規模が大きくなるに従って高い割合を示している。例えば、「業務の見直し」については、超小規模(50.7%)、小規模(64.6%)、中規模(66.2%)、大規模(77.8%)の順で、「専任職員以外の雇用形態採用や拡充」については超小規模(52.1%)、中規模(61.0%)、小規模(61.5%)、大規模(77.8%)の順で、「一般企業からの専門家の採用や拡充」については超小規模(16.9%)、小規模(32.3%)、中規模(35.1%)、大規模(55.6%)の順で、高い割合を示している。(図表 5-2)

図表 5-2 ここ数年に取り組んだ事務局の組織(業務)改革

(%)

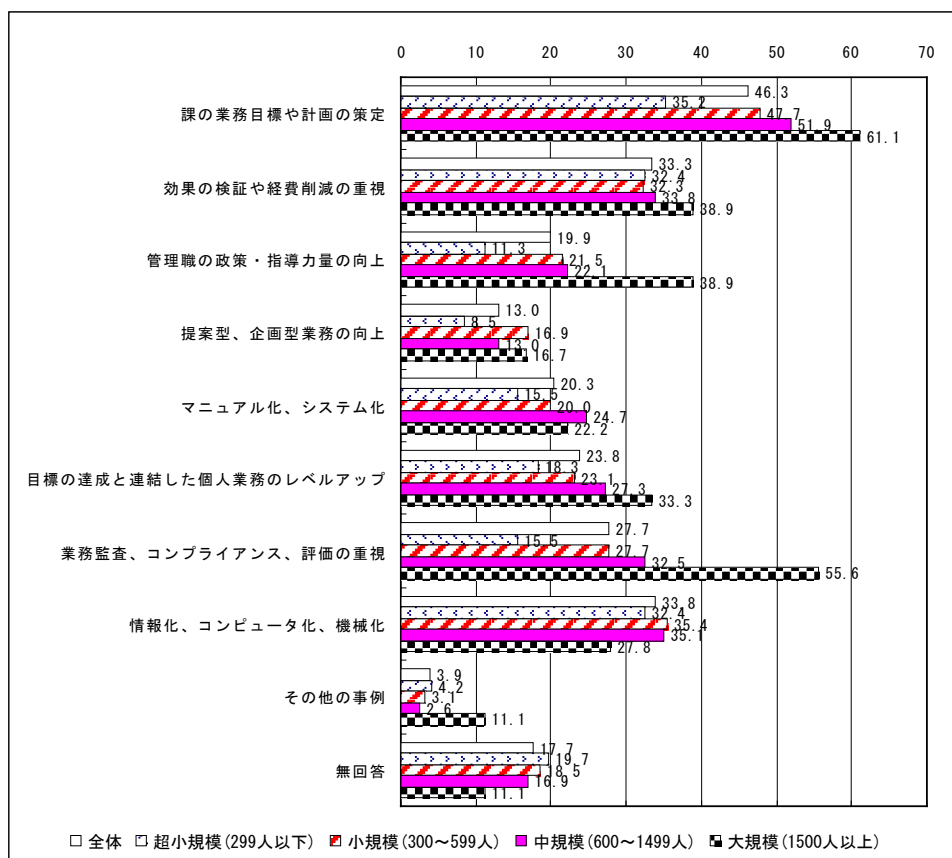


(3) 業務改革の主なテーマ・取り組み

全体では「課の業務目標や計画の策定」(46.3%) が最も高い割合を示しており、次いで「情報化、コンピュータ化、機械化」(33.8%)、「効果の検証や経費削減の重視」(33.3%)、「業務監査、コンプライアンス、評価の重視」(27.7%)、「目標の達成と連結した個人業務のレベルアップ」(23.8%) の順である。規模別でみると、超小規模では「課の業務目標や計画の策定」(35.2%) が最も高い割合を示しており、次いで「効果の検証や経費削減の重視」(32.4%) と「情報化、コンピュータ化、機械化」(32.4%) が同率で続いている。小規模では「課の業務目標や計画の策定」(47.7%) が最も高く、次いで「情報化、コンピュータ化、機械化」(35.4%) である。中規模では「課の業務目標や計画の策定」(51.9%) が最も高く、次いで「情報化、コンピュータ化、機械化」(35.1%) である。中規模以下では、1 位に「課の業務目標や計画の策定」、2 位に「情報化、コンピュータ化、機械化」を挙げている。大規模では「課の業務目標や計画の策定」(61.1%) が最も高く 1 位に挙げているが、「業務監査、コンプライアンス、評価の重視」(55.6%) を 2 位に挙げている。(図表 5-3) 業務改革の主なテーマ・取り組みの内容は「業務改革の具体的な内容」として選択回答毎に主なものを記述した。(図表 5-4)

図表 5-3 業務改革の主なテーマ・取り組み

(%)



図表 5-4 業務改革の具体的な回答

選択 回答	主な内容
1	事業計画・報告書の策定・改善、目標管理制度の導入 など
2	予算書・予算制度見直しによる経費削減、光熱費の削減、業務見直しによる効率化 など
3	管理職対象の研修による指導力・資質向上 など
4	プロジェクトチームによる改革プランの立案、事務職員の業務改善意識、経営参画意識の促進による活性化 など
5	各種業務のマニュアル作成による業務改善及び効率化、データベース構築（人事労務管理・経理・備品・教務など） など
6	目標管理制度を導入し、業務を組立て成果を評価することでレベルアップにつなげる など
7	内部監査室設置等により内部監査制度の充実を図り、コンプライアンスの確立に取り組む など
8	学内ネットワーク（教務システム・ホームページ・ポータルサイト・グループウェア等）の充実による情報共有、業務の省力化及び効率化 など
9	業務改革を目的とする事務組織の簡素化及び活性化 など

(4) 政策決定に対する事務局の影響度合について

政策決定に対する事務局の影響度合についてみると、全体では、事務局の主要業務とも言える「中長期計画(将来構想)」（かなりある 58.0%・少しある 34.6%、以下影響度合いは省略する）については、比較的高い割合を示しており、管理運営業務としての「施設計画」（71.4%・25.1%）、「財政計画(運用)」（71.0%・21.2%）、「事業計画」（66.7%・30.3%）、「情報化計画」（59.7%・37.2%）についても高い割合を示している。一方、教学支援業務としての「就職支援」（84.4%・11.7%）、「学生募集」（84.0%・14.3%）、「学生支援」（71.9%・24.7%）についても高い割合を示している。しかし、「教育計画」（19.9%・58.4%）、「研究計画の推進」（10.0%・42.9%）については影響度合いが「少しある」ないしは「ほとんどない」の割合が高い。また、「社会貢献」（39.0%・47.2%）、「地域連携活動」（49.8%・38.5%）については、影響度合いはあるものの高いものではない。（図表 5-5）

規模別にみると、総じて規模が大きくなるに従って各項目とも影響度合いが高い(かなりある)傾向にある。例えば、「中長期計画(将来構想)」については、「かなりある」とするものが超小規模 54.9%、小規模 56.9%、中規模 59.7%、大規模 66.7%、「事業計画」については超小規模 60.6%、小規模 58.5%、中規模 77.9%、大規模 72.2%、「財政計画(運用)」について

は超小規模 64.8%、小規模 64.6%、中規模 77.9%、大規模 88.9%、「施設計画」については超小規模 69.0%、小規模 60.0%、中規模 79.2%、大規模 88.9%などである。

また、「教育計画」について「かなりある」とするものが超小規模・小規模・中規模では20%前後であるのに対し、大規模では33.3%、「情報化計画」については超小規模・小規模・中規模では50%から60%前後であるのに対し、大規模では88.9%、「研究計画の推進」においては超小規模・小規模・中規模では10%前後であるのに対し、大規模では22.2%を示している。更に、「社会貢献」について「かなりある」とするものが超小規模・小規模・中規模では30%前後であるのに対し、大規模では50.0%、「地域連携活動」については超小規模・小規模・中規模では50%前後であるのに対し、大規模では72.2%を示している。

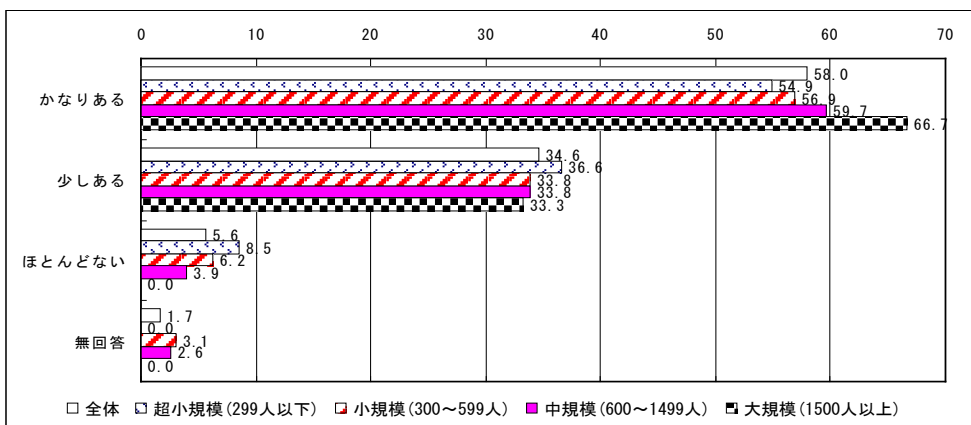
つまり、「事業計画」、「財政計画（運用）」、「施設計画」などの管理運営に係わる事項のみならず「学生支援」、「就職支援」、「学生募集」などに関しても事務局の影響度合は高くなっており、特に大規模では「教育計画」、「研究計画」、「社会貢献」、「地域連携活動」などに関する事務局の影響度合が他の規模と比べて高くなっている。（図表 5-5-①～⑫）

図表 5-5 政策決定に対する事務局の影響度合

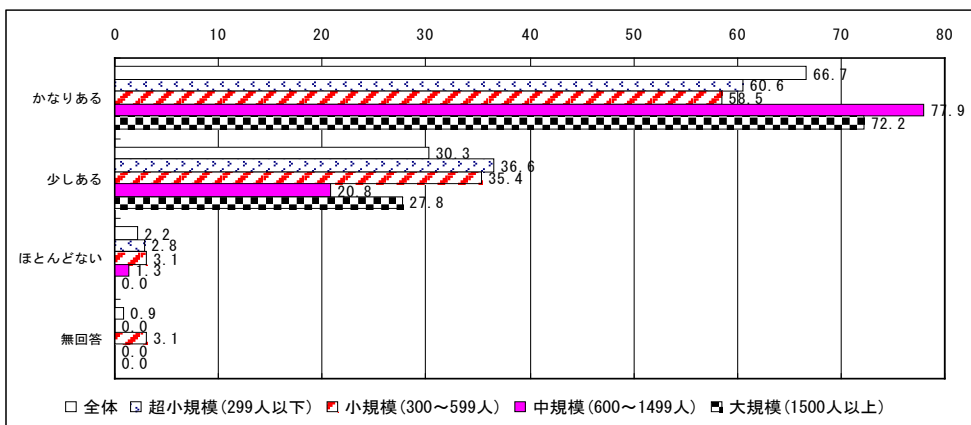
(%)

	かなりある	少しある	ほとんどない	無回答		かなりある	少しある	ほとんどない	無回答
中長期計画 (将来構想)	58.0%	34.6%	5.6%	1.7%	就職支援	84.4%	11.7%	3.5%	0.4%
事業計画	66.7%	30.3%	2.2%	0.9%	情報化計画	59.7%	37.2%	2.2%	0.9%
財政計画 (運用)	71.0%	21.2%	6.1%	1.7%	研究計画 の推進	10.0%	42.9%	45.9%	1.3%
施設計画	71.4%	25.1%	2.2%	1.3%	学生募集	84.0%	14.3%	1.3%	0.4%
教育計画	19.9%	58.4%	20.8%	0.9%	社会貢献	39.0%	47.2%	13.4%	0.4%
学生支援	71.9%	24.7%	2.6%	0.9%	地域連携 活動	49.8%	38.5%	11.3%	0.4%

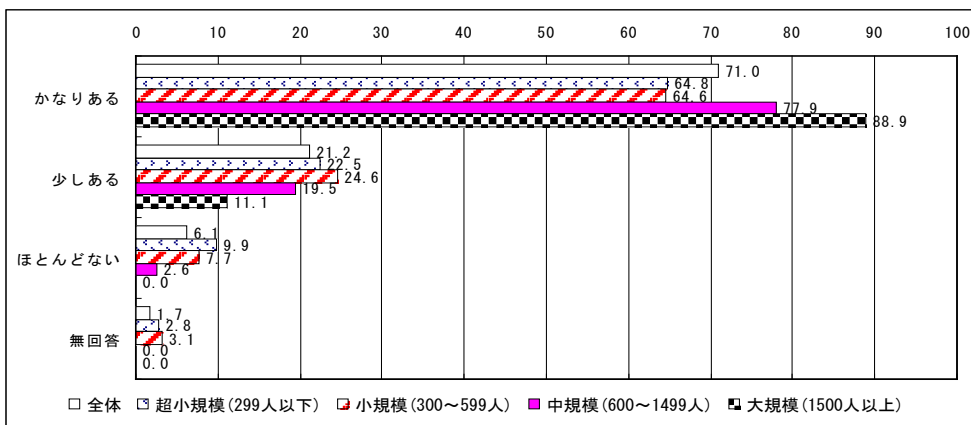
図表 5-5-① 中長期計画(将来構想)



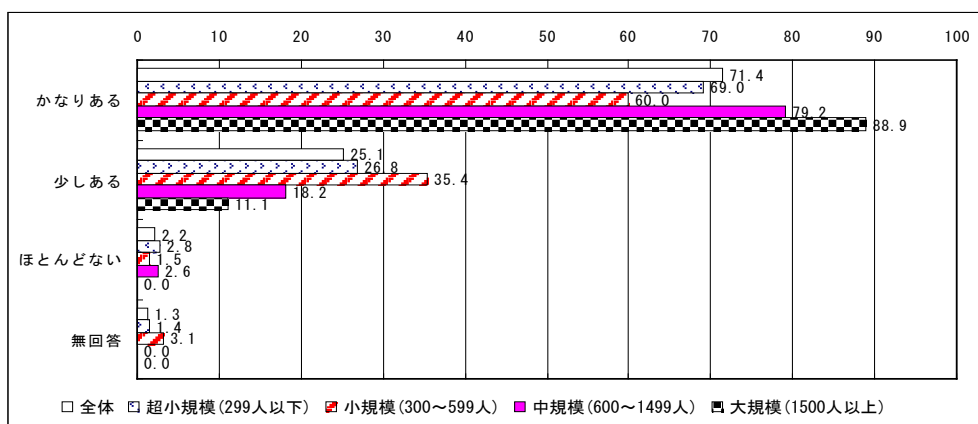
図表 5-5-② 事業計画



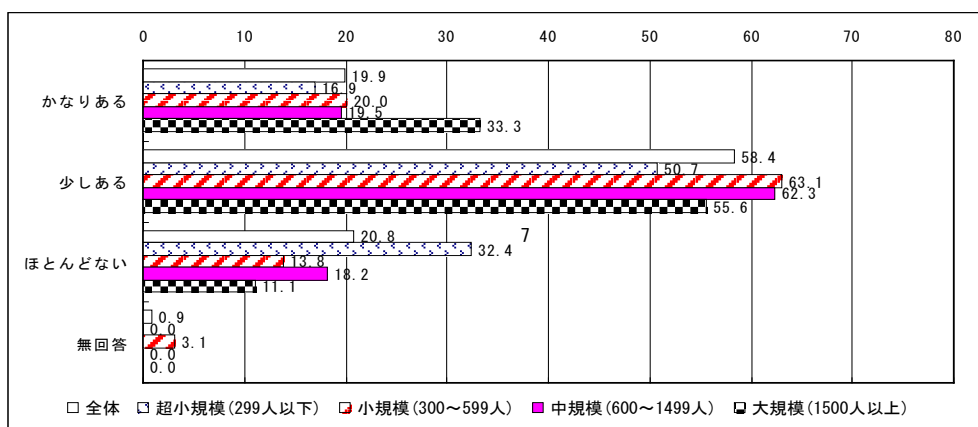
図表 5-5-③ 財政計画(運用)



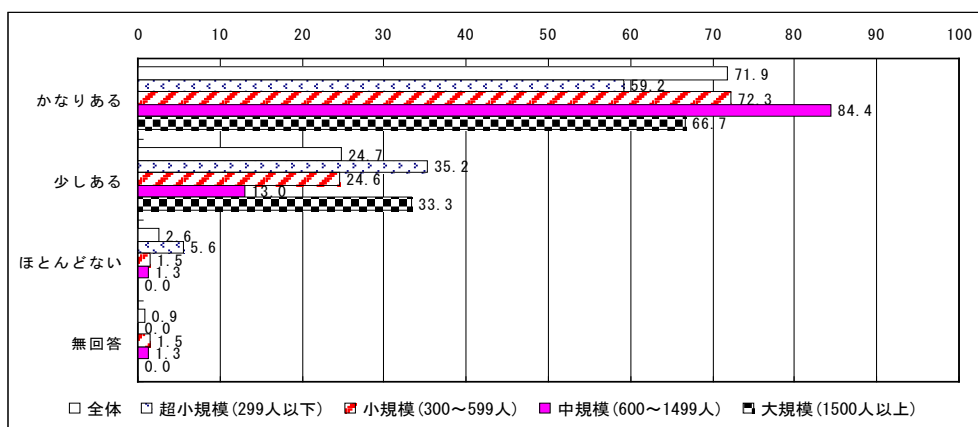
図表 5-5-④ 施設計画



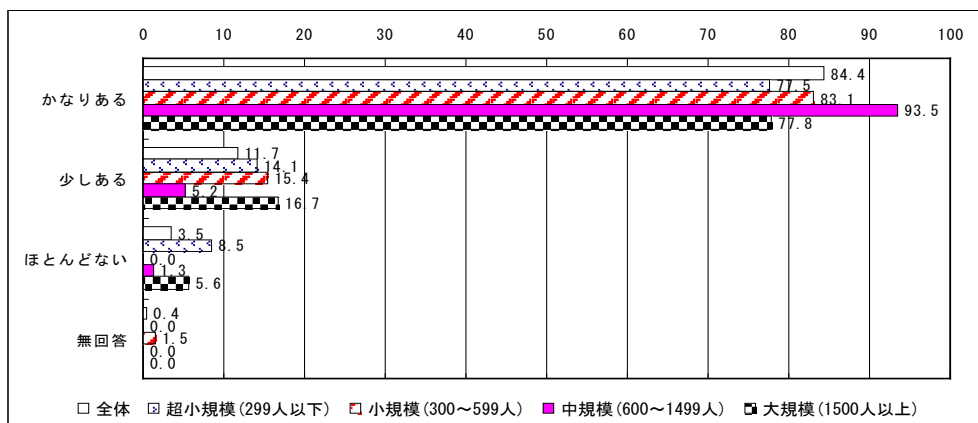
図表 5-5-⑤ 教育計画



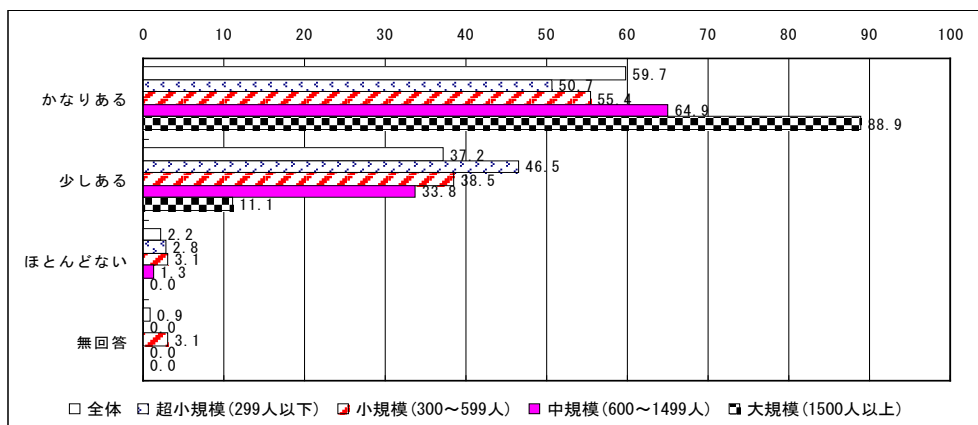
図表 5-5-⑥ 学生支援



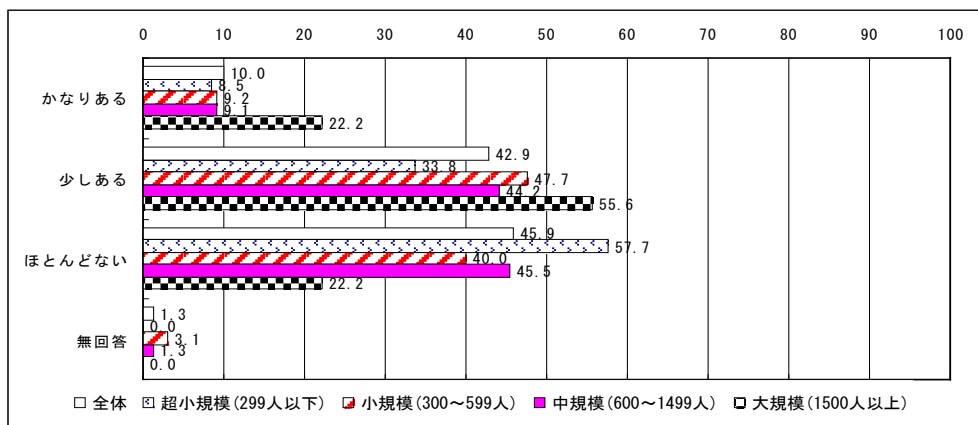
図表 5-5-⑦ 就職支援



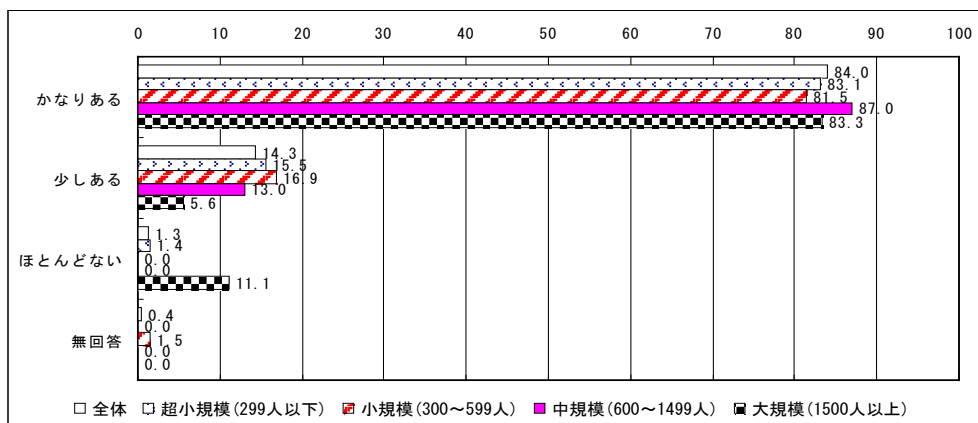
図表 5-5-⑧ 情報化計画



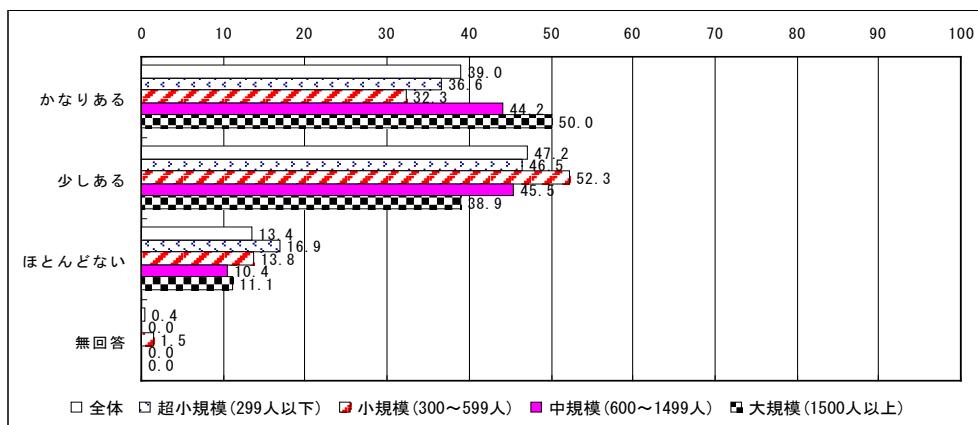
図表 5-5-⑨ 研究計画の推進



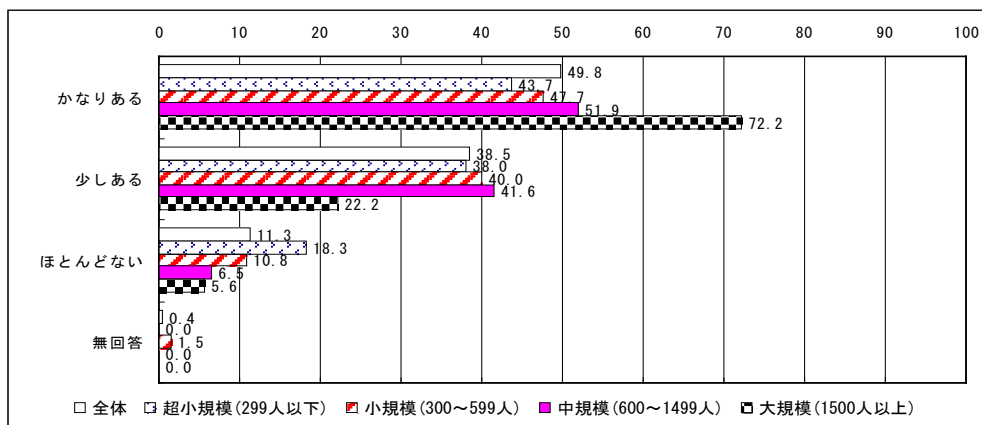
図表 5-5-⑩ 学生募集



図表 5-5-⑪ 社会貢献



図表 5-5-⑫ 地域連携活動



D. 人事考課制度・人材育成

(1) 大学の目標達成に向け業務遂行する上で、職員の力量や職場のあり方で不足している点や課題について

大学の目標達成に向け業務遂行する上で、職員の力量や職場のあり方での不足点や課題についてみると、全体では、「現状に対する危機感が希薄である」(60.2%)が最も高い割合を示しており、他の不足点や課題に比べ大きく上回っている。次いで、「職員の専門性が欠けている」(46.8%)、「現状に満足し、改善意欲が不足している」(46.3%)、「職員個々の業務目標や計画が不明確である」(43.7%)、「業務量と職員数があっていない」(43.3%)、「管理職のリーダーシップや責任意識が低い」(42.0%)の順で、いずれも4割を超えている。

更に、「目標や計画が浸透していない」(37.7%)、「職場内のコミュニケーション不足している」(35.5%)、「現場からの提案や意見が不十分、または活かされていない」(34.6%)、「業務を兼務している職員が多い」(29.9%)、「モチベーションの向上が困難」(28.6%)、「職員の能力開発が困難である」(27.3%)、「意志決定プロセスが長い」(20.8%)、「職員の帰属意識が低い」(16.5%)、「チームワークがとれない」(11.7%)、「組織が複雑化している」(9.1%)という割合であった。

規模別でみると、超小規模では「現状に対する危機感が希薄である」(62.0%)が最も割合が高く、次いで、「職員の専門性が欠けている」(56.3%)、「職員個々の業務目標や計画が不明確である」(47.9%)、「業務量と職員数があっていない」(46.5%)、「業務を兼務している職員が多い」(40.8%)の順で、いずれも4割を超えている。

小規模では「現状に対する危機感が希薄である」(55.4%)が最も高く、次いで、「職員の専門性が欠けている」(52.3%)、「現状に満足し、改善意欲が不足している」(50.8%)の順であり、いずれも5割以上である。次いで「職員個々の業務目標や計画が不明確である」(44.6%)と続いている。

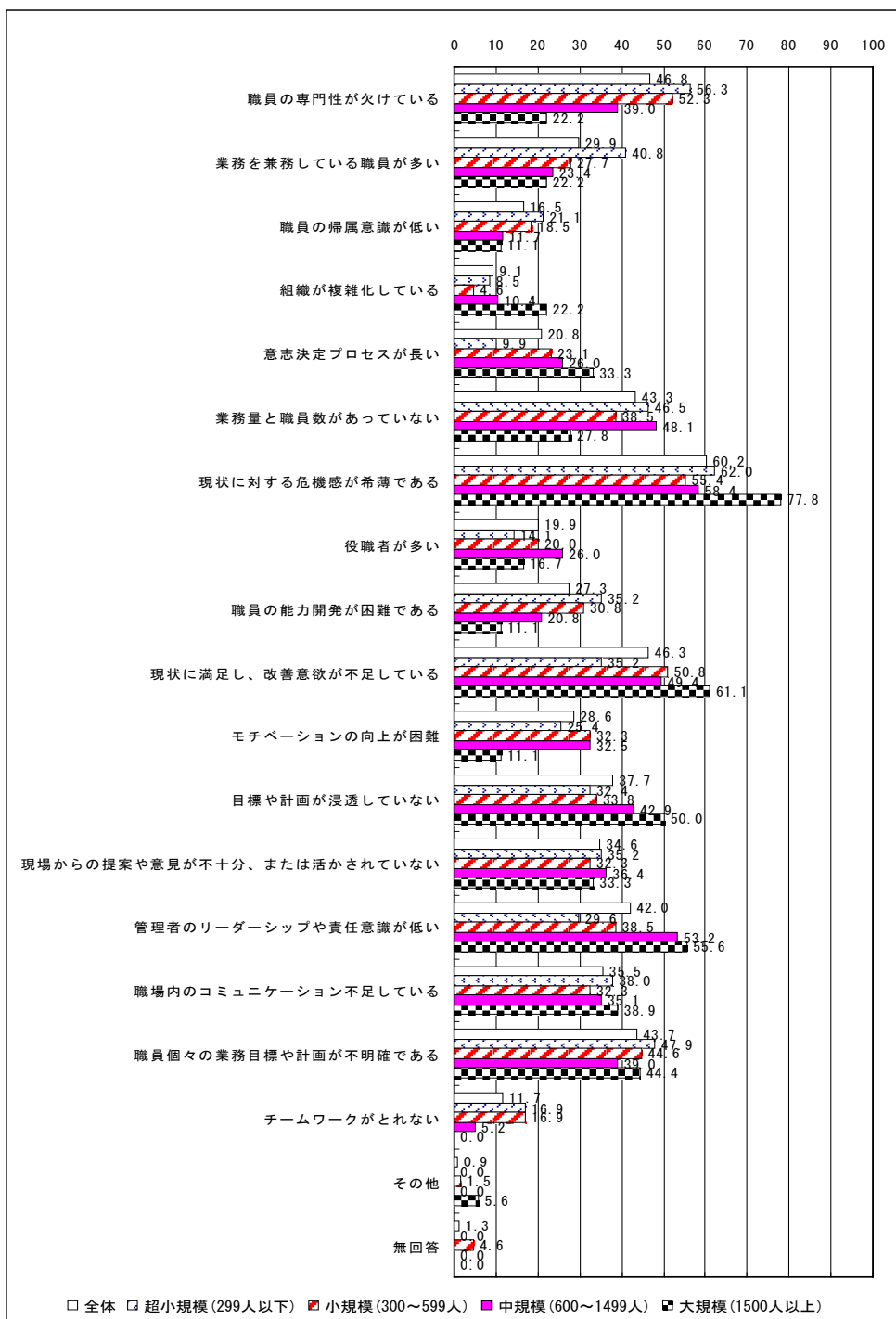
中規模では「現状に対する危機感が希薄である」(58.4%)が最も高く、次いで、「管理者のリーダーシップや責任意識が低い」(53.2%)、「現状に満足し、改善意欲が不足している」(49.4%)、「業務量と職員数があっていない」(48.1%)、「目標や計画が浸透していない」(42.9%)の順である。

大規模では「現状に対する危機感が希薄である」(77.8%)が最も高く、他の不足点や課題を大きく上回っている。次いで、「現状に満足し、改善意欲が不足している」(61.1%)、「管理者のリーダーシップや責任意識が低い」(55.6%)、「目標や計画が浸透していない」(50.0%)の順で、いずれも5割を超えている。

また、「組織が複雑化している」、「意志決定プロセスが長い」、「現状に対する危機感が希薄である」、「現状に満足し、改善意欲が不足している」、「目標や計画が浸透していない」、「管理者のリーダーシップや責任意識が低い」などの項目に関しては、規模が大きくなるに従って高い割合を示す傾向がみられ、他方、「職員の専門性が欠けている」、「業務を兼務している職員が多い」、「職員の帰属意識が低い」、「職員の能力開発が困難である」などの項目に関しては、規模が小さくなるに従って高い割合を示す傾向がみられる。(図表6-1)

図表 6-1 職員の力量や職場のあり方での不足点や課題（複数回答）

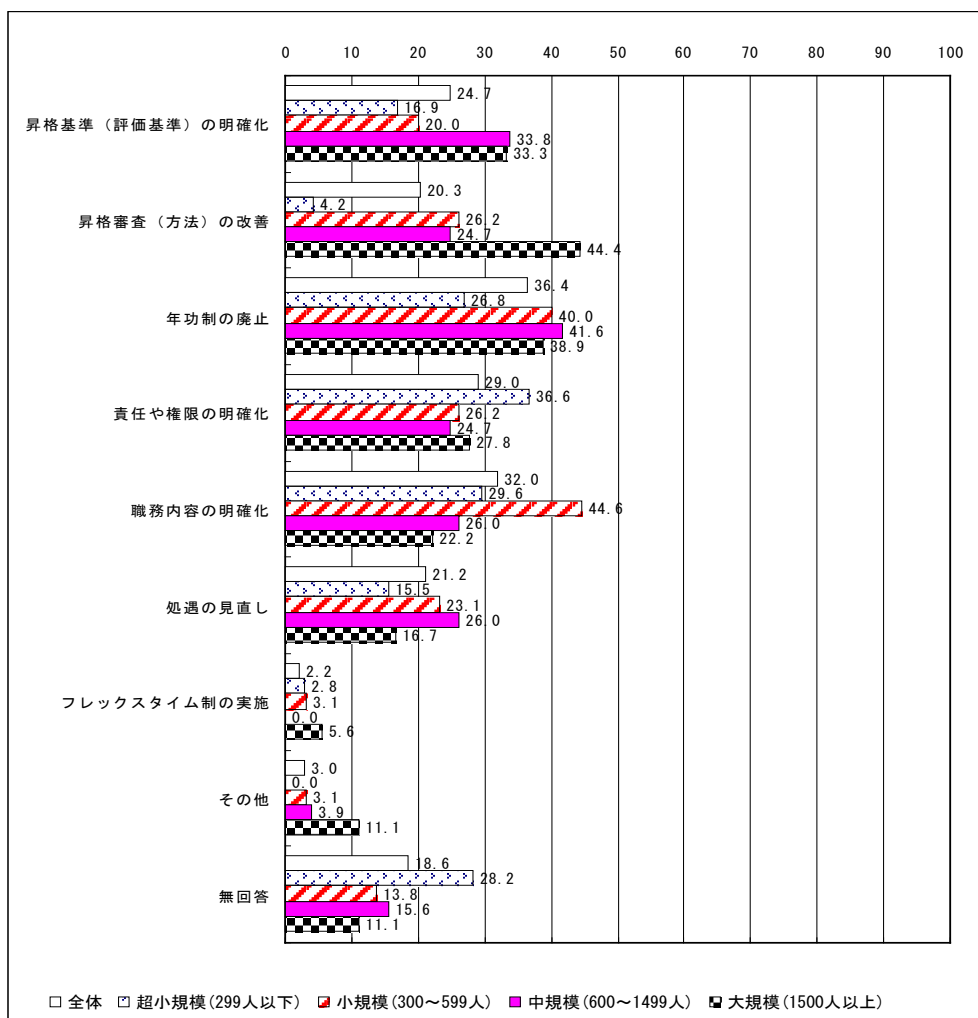
(%)



(2) 管理職に関する制度の改革として取り組んできたこと

全体では、「年功制の廃止」(36.4%)が最も高い割合を示しており、次いで、「職務内容の明確化」(32.0%)、「責任や権限の明確化」(29.0%)、「昇格基準(評価基準)の明確化」(24.7%)、「処遇の見直し」(21.2%)、「昇格審査(方法)の改善」(20.3%)の順である。また、規模別でみると、超小規模では「責任や権限の明確化」(36.6%)が最も高く、次いで「職務内容の明確化」(29.6%)の順である。小規模では「職務内容の明確化」(44.6%)が最も高く、次いで「年功制の廃止」(40.0%)の順である。中規模では「年功制の廃止」(41.6%)が最も高く、次いで「昇格基準(評価基準)の明確化」(33.8%)の順である。大規模では「昇格審査(方法)の改善」(44.4%)が最も高く、次いで、「年功制の廃止」(38.9%)の順である。(図表 6-2)

図表 6-2 管理職に関する制度の改革・取組み (複数回答) (%)



(3) 職員の能力開発のために取り組んでいるもの(研修制度以外)

職員の能力開発のために研修制度以外で取り組んでいるものとしては、「学外研修への参加推進」を始め、助成金や手当での支給による「自己啓発を支援する制度」、業務遂行のなかでの「OJTの重視」、そして「目標管理制度」や「人事評価制度」の導入などが記述されていた。

(「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」P. 160 参照)

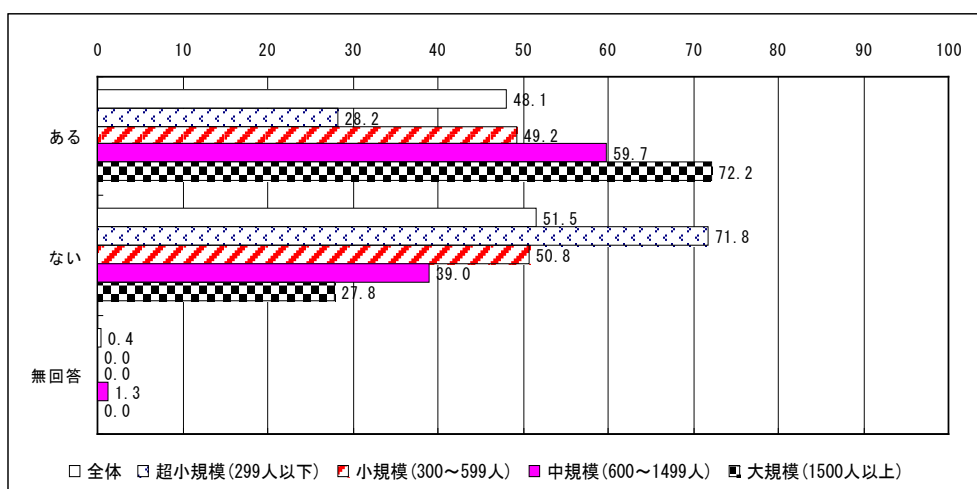
(4) 人事考課制度の有無

人事考課制度の有無をみると、全体では「ある」との回答が 48.1%、「ない」との回答が 51.5%、無回答が 0.4%であった。

規模別でみると、超小規模(28.2%)に対して、小規模(49.2%)、中規模(59.7%)、大規模(72.2%)となっており、規模が大きくなるほど人事考課制度が実施されていることが伺える。(図表 6-3)

図表 6-3 人事考課制度の有無(規模別)

(%)



(5) 人事考課の導入年（人事考課制度があると答えた学校）

人事考課制度の導入年としては、「1999 年以前」（21.6%）に導入していたとする回答の割合が高く、「2000 年」以降順次導入されていることが見て取れる。その中では、「2007 年」（13.5%）の割合が特に高くなっている。（図表 6-4）

図表 6-4 人事考課の導入年 (%)

1999 年以前	21.6%	2005 年	8.1%
2000 年	9.9%	2006 年	5.4%
2001 年	4.5%	2007 年	13.5%
2002 年	6.3%	2008 年	7.2%
2003 年	8.1%	2009 年	5.4%
2004 年	7.2%	無回答	2.7%

（※回答の集計による平均割合）

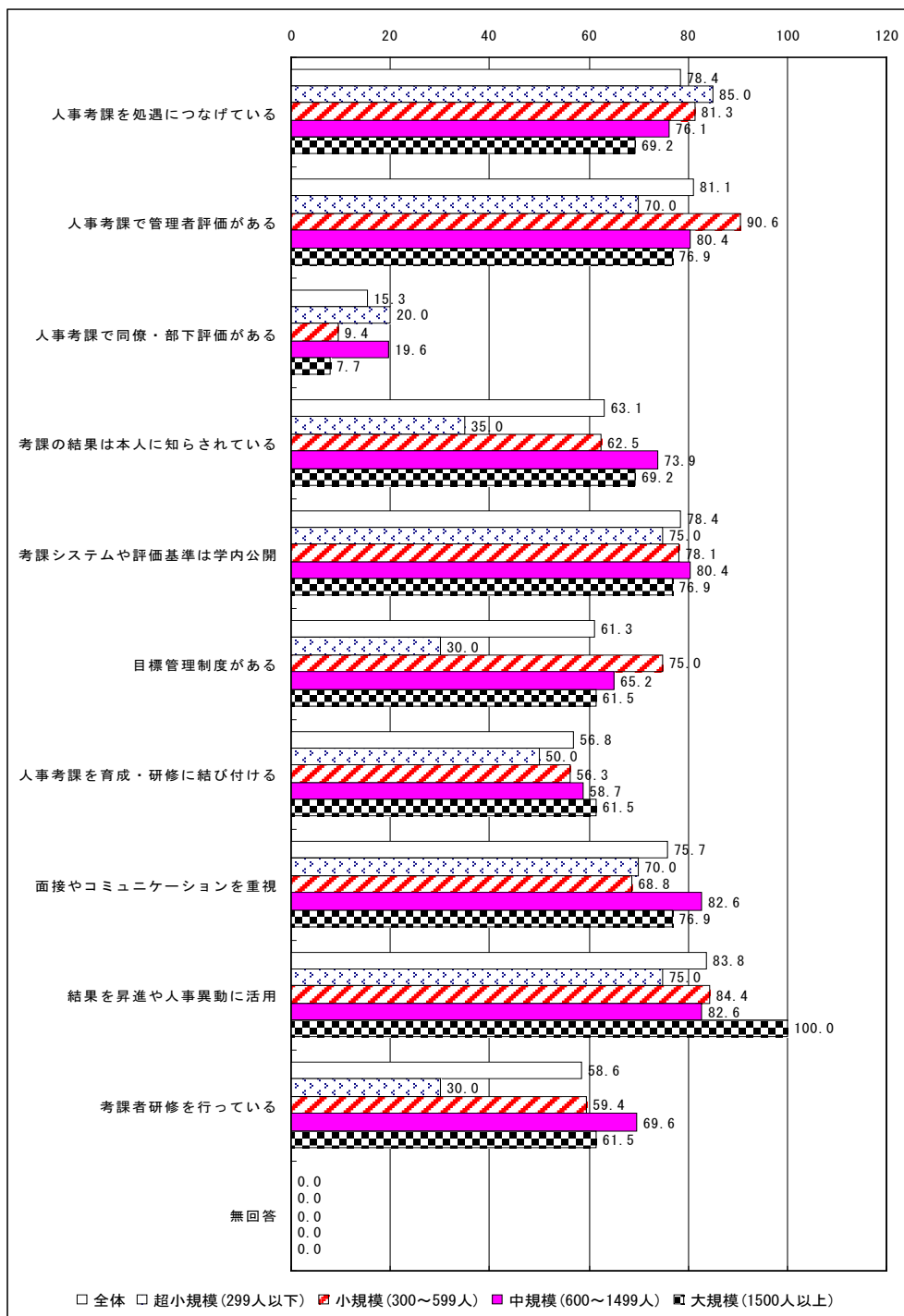
(6) 人事考課制度の概要と特徴

人事考課制度の概要と特徴について該当するものをみると、全体では、「結果を昇進や人事異動に活用」（83.8%）が最も高い割合を示しており、その他で比較的高い割合のものは「人事考課で管理者評価がある」（81.1%）、「人事考課を処遇につづけている」（78.4%）、「考課システムや評価基準は学内公開」（78.4%）、「面接やコミュニケーションを重視」（75.7%）、「考課の結果は本人に知らされている」（63.1%）、「目標管理制度がある」（61.3%）、「考課者研修を行っている」（58.6%）、「人事考課を育成・研修に結び付ける」（56.8%）であり、以上の項目と比べて「人事考課で同僚・部下評価がある」（15.3%）についてはとりわけ低い割合を示していた。

規模別にみると、「結果を昇進や人事異動に活用」については、大規模(100.0%)では全て実施されているが、小規模(84.4%)、中規模(82.6%)、超小規模(75.0%)の順で割合が低下している。同様に「人事考課を育成・研修に結び付ける」についても大規模(61.5%)、中規模(58.7%)、小規模(56.3%)、超小規模(50.0%)の順で割合が低下している。他方、「人事考課を処遇につづけている」については、超小規模(85.0%)、小規模(81.3%)、中規模(76.1%)、大規模(69.2%)の順で割合が低下している。また、「考課の結果は本人に知らされている」（35.0%）、「目標管理制度がある」（30.0%）、「考課者研修を行っている」（30.0%）については、超小規模が他の規模と比較して低い割合を示している。つまり、「人事考課を育成・研修に結び付ける」と「結果を昇進や人事異動に活用」に関しては、規模が大きくなるに従って高い割合を示す傾向がみられ、他方、「人事考課を処遇につづけている」に関しては、規模が小さくなるに従って高い割合を示す傾向がみられる。（図表 6-4）

図表 6-4 人事考課制度の概要と特徴

(%)



(7) 人事考課制度開始以降、制度や運営の改善を行った主な点とその内容

制度や運営の改善に関する具体的な記述内容として、人事考課の方法については「評価シートの改善」や「考課者訓練の義務化」という評価方法の改善を実施しているとする記述が多くみられ、また、人事考課の評価基準については「業務評価から目標管理制度への移行」させるとする記述がみられた。更に、人事考課の結果については「給与・賞与等処遇への反映」させるとする記述が多くみられた。

(「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」 P. 161 参照)

(8) 人事考課制度で現在、問題となっている点や今後改善を図りたい点

問題点や今後の改善点に関する具体的な記述内容として、人事考課の方法については「評価基準の客観性」や「考課者のレベル差」が問題として記述されており、今後の課題としては「フィードバックの方法」を改善し、人事考課制度の実効性を高めたいとする記述が多くみられた。

(「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」 P. 163 参照)

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

A-Ⅱ(7)「一定期間内に複数部署を異動させる」を選択した学校

①異動の目安

規模	回答
超小規模	過年度より在職同一部門10年以上の職員から順次異動する。 現在では特段の事情がない限り5～7年で異動する。 3年以内2部局～3部局。
小規模	4年以内に2部局程度。 一般職員は3～5年に1回。課長以上は5～8年に1回程度。 10年間に3～4部署を経験させる(40歳まで)。 10年以上の同一部署在籍職員に設置大学の事務局間の人事交流を含め、異動計画を策定。
中規模	原則として「10年以内に2つ以上」を目標に取り組んでいる。 若年層については5～7年を目途に異動。広く業務経験を積ませる趣旨であり、同一部内、同一局内で異なる課への異動もある。 原則として課長職は最長8年、一般職は最長6年で異動。 同一課に3年以上在籍する職員は原則として異動の対象。同一学校に10年以上、又は同一課に5年以上在籍する職員は優先的に異動の対象。 学園中長期運営大綱に基づき1部署5年以内としている。 課員は5年、係長～課長は7年、課長以上(有資格者)は10年。
大規模	原則、おおむね5年で異動させる。 資格により異動となる年数の目安が異なる。書記は、任用後3年以上5年以内で1部署。主事は、原則として5年以上7年以内で1部署。 課長以下の職員は、同一部門局の滞留年数を原則3年～5年。

②新任職員の場合の特別な異動方針

規模	回答
超小規模	基本的に3年を目途に異動。この方針は課長会議で申し合わせている。
小規模	学務部、学生部、総務部の3部署を全て経験させる。 学生対応の部署を一定期間経験させた上で、管理部門に配置。 将来学園の基幹人材となるべく育成のできる上司のもとに異動。 学生に接する部署へ配属する方針としている。 採用時は大学事務局の総務課に仮配置し、6月に正式配属。一年間は研修として資質、能力の開発期間としている。
中規模	2008年4月より新人事制度(賃金・評価・研修体系が連動したトータル人事制度)を導入。配置1年後の評価より適性を判断し再配置を検討。 将来に向けて幅広い業務経験を積んでもらうため、入局後、数年の間に法人系と教学系の業務が経験できるよう配慮している。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答
中規模	採用頭初の3ヶ月は仮配置。その後、本配置。窓口の最前線に配置。
	2～3年を目途に異動させ、幅広く大学関係業務を経験させる。
	10年間で3所属を経験させる。
	初年度は履修支援センター、総務担当、財務担当のいずれかに配属。その後10年間で2～3回異動する。
	基本方針として就任後3年間は同一部署に配属し、4年目に異動する。異動先は教学部門と管理部門をバランスよく経験できるよう配慮する。
	採用当初は、教務系を中心として学生窓口か総務・管理部門へ配属。
大規模	新規採用は丸3年をひとつの目処としている。
	できるだけ若いうちに幅広く多くの部署を経験させるべきとの考えから、就任後10年間で3部署を経験（5年以内の異動サイクル）させる。
	新卒採用後約10年で3部署の異動を目標としている。
	学生窓口への配属を中心に3年～5年を一期間として管理職登用前に2～3部門を経験させ、キャリア形成とともに適性の発見、確認に努める。

A-Ⅱ(12)新卒者の力量を判断するための採用基準や試験

規模	回答
超小規模	履歴の内容、記入状態を見て書類審査とし、面接による対応力、答弁力により判断。
	面接試験のみ。職務遂行能力、適応性を在学中の成績、学生生活から総合判断。
	今までの学校生活、アルバイト経験、本人の性格等を確認した上で、各部署の業務に必要な知識、能力を持っているかを公正かつ適正に判断。大学において採用候補者を選考し、役員面接にて理事長が決定。
	一般常識の学科試験とテーマ設定した作文。その作文を面接時に朗読。
	3年の職務経験（3年間は1年更新の契約雇用）後、筆記と面接による採用試験の実施。
小規模	アルバイトや契約職員からの正職員へ登用するケースが多く、その期間に力量判断を行うことが多い。採用基準としては、忠実さ、動きの良さ、前向きな姿勢を重要視し、面接試験を実施。
	適性検査、TOEIC600以上。
	「建学の精神」に関する書物からのレポート。面接試験の実施。
	適性検査、ストレス耐性テスト、小論文、グループ面接、個人面談。
	一般の学力テスト、性格テスト及び面接（2回以上）。
	履歴書による面接（法人事務局長、大学事務局長、担当課長等）。三つの課題を示してのレポート作成、学長・理事長による最終面接。
	公務員レベル筆記試験で基礎学力、面接で適正や人間性をみる。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答
小規模	送付された書類での選考。適性検査（外注）、小論文（テーマを決めて800字程度）。面接（1対面接官複数名で約30分）。 第1次で教養試験、適性検査、作文を行い、第2次で個別面接（主として人柄・性格等を見る）。
中規模	「書類審査」は、履歴、学業成績、自己紹介文、資格取得などについての総合評価。「適性テスト」では、知的能力、言語・計数理解能力の判断。「作文テスト」は、内容、構成、誤字等を総合評価。「集団面接」は、話し方、態度、協調性、発言力、受容度、説得力、リーダー性等の総合評価。「個別面接」では、集団面接時の評価要素と同内容で実施。 筆記試験、リーダーディスカッション、管理職による個人面接、学長・事務局長の面接。人事担当理事・人事部長面接後、理事長面接。 言語理解、計数理解及び適性検査の筆記試験をし、課長面接2回、部長面接2回、理事面接1回の計5回の面接。 一般教養（筆記）と面接（1次：集団、2次：個人、3次：理事長）。 志望動機書、量を多めに設定し、内容重視。面接、集団と個人2回（個人は理事長・学長・局長）。課題作文（文章読解力と自らの意見を求める）。SPI（基礎学力と価値指向等）。前提として大学を取り巻く環境変化、求める人物像を的確に伝える。 人物重視の観点から面談試験を重視して判断。参考として一般教養試験・適性試験（外部業者）。1次は小論文による書類審査。2次は、面接試験、一般教養、適性試験。3次はグループワーク、面談試験（個別）。 2009年度は、一次選考で書類審査、二次選考では主に課長による面接、三次選考では主に部長による面接、四次選考では記述試験（小論文、能力検査、適性検査）、五次選考では役員による面接。 パソコン試験、作文、能力テスト、面接。
大規模	面接重視にて知識と知恵（経験）のバランスを判断。対自己として、目標に向かって自分をコーディネートしていく力。対組織として、相手と知識等の共有ができ、まとめて行くコラボレーション力。課題対策として目標課題を設定し、何をするか自分で決める事ができる能力。 志望理由書、語学力を示す公的資格、1次審査の小論文、3次に渡る面接。 職務適性に関してはYG検査・DPI検査を実施すると共に筆記試験（一般教養）面接。専門部署（業務）は、関連資格を重視。最終判断は「事務職員人事委員会」で審議し理事長が決定。 書類選考の後、1次試験でグループディスカッション、2次試験で課長クラスの個人面接、3次試験で経営サイドの個人面接。 筆記試験、リーダーディスカッション、管理職による個人面接、学長・事務局長面接し、人事担当理事・人事部長面接の後、理事長面接。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答
大規模	新規採用、中途採用に関わらず「学生、生徒のために何ができるか」を常に考えることができる、自ら課題を設定し、実現していくことができる、常に組織の方針を理解し自らの立場と役割を自覚して行動できる人を求めている。選抜方法は学力試験や適性検査など定型のものをできるだけ排除し、ディスカッション、小論文など多面的な選考方法を模索し実施。
	筆記試験（一般教養）、論作文、適性検査、集団面接、集団討議、個人面接を行っている。堅実性、理解力、表現力、協調性、積極性、容姿、態度を重視している。

A-Ⅱ(14) 中途採用者の力量を判断するための採用基準や試験

規模	回答
超小規模	職務に関連する有資格者、現場への適応性で判断。 面談での質疑で確認。採用にあたっては3年間の契約期間を設け、その後正式な採用に移行。
小規模	適性検査、TOEIC600以上を基準としている。
	英語の試験、外国人による面接。提出資料において資格確認。
	法人本部担当者が書類審査をし、選ばれた数名を法人本部で面接確認し、その後、大学関係者（事務局長・サポートセンター長・所属長、学部長等）による2次面接を行い、理事長面接（学長・法人本部長）。
	転職支援業者（リクルートエージェント）にスクリーニングを依頼し、候補者を絞った後、面接を繰り返して選考している。
	前職における仕事の取り組み（配置された職場で特に重点的に取り組んだ事柄）とそれに対する成果、上司・同僚との接し方、性格で判断。
中規模	書類選考と面接により、即戦力としての能力・適性を判定する。
	書類選考、筆記試験（小論文、クレパリン、YG）、グループ討議、個人面接。
	求めるスキルに応じたテーマの小論文、当該職種の管理職を面接担当として加えての集団及び個人面接など。
	人事担当理事、人事部長面接における社外歴実績の詳細確認、配属計画部局の担当理事・部長における実務遂行能力の確認。
	職業適性検査、作文により適性、論理的思考力をみている。面接を人を替えて複数回行うことにより、資質、能力、協調性を多面的に評価。
	志望動機書、量を多めに設定し、内容重視する。面接、集団と個人2回（個人は理事長・学長・局長）。課題作文（文章読解力と自らの意見を求める）。SPI（基礎学力と価値指向等）。前提として大学を取り巻く環境変化、求める人物像を的確に伝える。過去の仕事の取り組み、担当予定業務内容等を面接時に質問して本人の資質、能力を判断している。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答
中規模	1次書類審査、2次で主に課長面接、3次で主に部長面接、4次で記述試験(小論文、能力検査、適性検査)、5次選考で役員による面接。 職歴、資格等を書類で確認し、筆記テスト(事務処理、計算、国語、適性等)を行っている。面接で人柄、意欲を確認している。
大規模	業務知識を基に戦略的ビジョン展開や実践による課題解決法を提案できる資質があるか判断している。 書類選考、第1次筆記試験、グループディスカッション、第2次個人面接。 人事担当理事、人事部長面接における社外歴実績の詳細確認、配属計画部局の担当理事・部長における実務遂行能力の確認をしている。 転職理由書、職務履歴書、履歴書による書類選考。個人面接を4回。

A-Ⅲ(4)研修の名称と実施する時期、内容(テーマ、講師、方法)について(職員全員参加研修、階層別研修、新人研修を実施していると答えた学校)

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)	
超小規模	教職員研修会	4	全体会テーマ「選ばれる大学を目指して」。分科会テーマ「今事務職員に求められる資質とは」。	
	新採用職員研修会		社会人・私学職員の心構え、職員の服務、給与、報告・連絡・相談の仕方、接遇の重要性を接遇の仕方（電話対応）、私学を取りまく状況、学校法人の概要、関係諸団体の概要、教育関係法令、建学の精神及び沿革。講師は人事課長、係長、総務課長、係長、施設課長、経理課長、電話交換手。印刷物等の資料及びプロジェクターを用いて研修。	
	新採用オリエンテーション		建学の精神、本学の歴史、主要規程説明。	
	初任者研修会		建学の精神、勤務者の理解すべき事柄。	
			概要、沿革、組織、取組等総務が担当。	
	新人研修			学園の概要、服務について。
				大学職員について、担当課員が実施する。
				就業規則、アドミッションポリシー等。
学長、学部長、事務局長が、ミッション、特長、事務局、業務内容他を説明。				

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
超小規模	新人研修	4、5	学園のあゆみ、コーチング法など。
		4～6	外部機関主催の研修に参加。
		4下旬	学園の沿革と教育体制、組織体制についての説明。各課の諸手続き関係の説明。
		4又は9	法人の沿革と建学の精神、法制度、大学を取り巻く状況、人事考課制度。
	学院研修会	4、10	建学の精神。
	就業規則、各事務部署の業務概要説明	4月1日	新入の教職員に就業のあり方を中心にオリエンテーションとして各部署の概要を説明。
小規模	職員全員参加	4	安全蘇生、メンタルヘルス、セクハラ。
	人事考課評価者研修		新規評価者を対象に評価の仕方について。
	新規採用教職員研修会		教職員として教育や事務に関する理解。
			法人の沿革、特色など学内講師により座学形式で実施。
			大学の運営全般の研修。
	新人研修		事務の特性、組織及び各部署の業務理解。
			学内講師による職員としての基礎的知識。
			管理職による研修。
			建学の精神について。
			学内外講師による社会人教育、本学方針。
			職員による新人のマナーや大学基礎知識。
			社会人の基礎知識等。
			業界動向、学内規程、諸手続き等の基礎知識。
			理事長、部長等講話（組織、運営、管理等）。
			4月採用者を対象として各部署課長から主な仕事内容等の講義。
			理事長、学長、学部長、事務局長が講師の一日研修。
	新任職員研修会		学内教職員講師の学内組織、規程の説明。
			学園概要、大学・事務局各部署概要説明等。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
小規模	新任教職員研修会	4	教育理念、教育目標、教育・研究組織、運営の諸組織、当面の諸課題、教員職の遵守する諸規定及び執務上必要な事項など。
	全教職員連絡会		年度方針の理解、新年度全般的事項確認。
	大学職員マナー研修		特定非営利活動法人大学職員サポートセンター主催新入職員の心がまえや他大学交流など。
	初任者研修	4、10	社会人の基礎的知識とマナーの導入とフォロー。
	新人研修	4下旬	学園の規程、心構え等大学総務課が説明。
中規模	学園新任職員研修会	4	建学の精神や教育理念を理解する内容。
	管理職研修		階層別研修とは時期を別に考課者研修や管理職としての資質向上を目指した研修。
	業務説明会		前年度開催日以降の採用教職員対象説明会。各課や施設など大学に関する説明。
	初任者研修		建学の精神の理解、ISO、個人情報保護、その他必要なオリエンテーション、学内外講師を活用。
	新規採用事務職員研修会		大学事務職員の在り方、マナー、組織・事務分掌、主要規程（就業規則等）。
	新規採用者研修講座		新規採用者を対象に心構え、学園の沿革等を内部職員が講師となって討議。
	新規採用職員研修会		学園内職員講師による建学の精神やビジネスマナー研修。
	人事考課評価者研修		新規評価者を対象に評価の仕方について。
	新人研修		新規採用者に対し、私学職員として必要な基礎知識等の習得を目的に実施。
			新人研修は、マナー、諸規則等。フォローアップ研修は担当職務の問題点の分析・解決手法等。
			大学の概要、オリエンテーション。
			新規採用職員に対する基礎知識
法人全体の概況説明、職員の心構え、人事制度（就業規則）の説明等。			
新任教職員に実施。			
	大学各部署、施設の説明。		
	本学の概要等について。		
規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

中規模	新人研修	4	学外研修に参加。
			大学事務職員としての基礎知識等（3日程度）。部署でのOJT。
			ビジネスマナーに関する研修、日本私立大学協会主催の「新任者研修」に参加、学内の各部署での研修（各部署、1日程度）。
			社会人の基礎知識等。
			新任教育職員と合同での初任者研修。約1ヶ月間全事務部署における現場研修。
			商工会議所主催合同新入社員セミナーに派遣。
			本法人職員としての基礎知識の修得。
			各部署体験、マナー講座等。
			新任者を対象に規程等の理解。
	新人職員研修	4	新年度に採用された職員を対象に、大学の関係施設の見学。
			心構え、建学の精神含む大学概要、各部署業務について。
			講師は事務局長及び部長。テーマは「学園の歩みと職員の役割」「私立大学をめぐる情勢と本学の課題」「本学の組織と運営体制」「本学の教学体制と教育・学生の現状」。
			社会人、私学職員としての心構え等外部講師による研修。
学園全体の新任者に対し建学の精神、学園の沿革、現況及び私立学校を取り巻く環境の把握を目的として1泊2日の研修。			
新任研修（本部）		年度当初2泊3日合宿、建学の精神等、マナー、心構え、学園規程集の基礎、教育関係法規、法人会計、危機管理。	
初任者研修	4、10	社会人の基礎的知識とマナーの導入とフォロー。	
新任者断続研修会	4～6	新任の専任事務職員、事務系オフィス・スタッフ対象に学園内管理職が計22回にわたり講義。	

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
大規模	新入職員研修	4	社会人及び私学職員としての心構え、職員の服務、給与、報告・連絡・相談の仕方、接遇の重要性と接遇の仕方(電話対応)、私学を取りまく状況、学校法人の概要、関係諸団体の概要、教育関係法令、建学の精神及び沿革。講師は人事課長・係長、総務課長・係長、施設課長、経理課長、電話交換手。印刷物等の資料やプロジェクターを用る。
			管理職講師による職場のエチケット・マナー、就業関係。大学職員の心得は事務局長が講師。
			新人研修ではマナー・諸規則等。フォローアップ研修では職務の問題点の分析・解決手法等。
			外部講師の社会人マナー、ロールプレイング、講演。
			一般的な6日間の導入研修と2日間の外部ビジネスマナー研修。
			学内ルール、法令、大学職員としての心構えなどをテーマに人事部が講師役となって数日間にわたり実施。
			教職員としての学校業務への理解促進、個人情報保護、ハラスメント等。
超小規模	フレッシュスタッフ研修(新人研修)	4	建学精神、学内規程、私学関連法令等について学内者を講師として実施。外部団体主催の「新入社員ビジネス研修」への参加。
	マナー研修(新人)		外部団体主催参加者による研修報告会。
	新入職員研修	4、10	ビジネスパーソンへの意識の転換、基本行動、ビジネスマナー。入職後約半年の振り返りと今後の成長イメージ形成。
	新採用職員研修	5	法人役員、課長等が講師となり、高等教育制度、私学の法体系、学園の運営に関する基礎知識の習得させる等の研修。
	教職員研修会		接遇及びマナーについて。
超小規模	初任者研修	5、6、7、8、9	事務局長による大学関連法規、就業規則、給与、旅費等の研修。
	大学職員としての意識向上研修	5、8	理事長及び学長による講義。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
小規模	SD	5	業務日誌、スクール形式。本学理事について。
	職場マナートレーニングコース		私大職員研修センター主催による新入職員向けの電話応対や接客方法など。
	新人研修	5、6、11	外部研修（私大職員研修センター）。
	1～3年次管理職	5、9、1	学園内講師による「資質向上、アイデンティティ獲得」をテーマとした講義及び演習。
中規模	職員研修（主任対象）	5	「職員の大学支援」グループディスカッション。
	新採用職員研修会		組織、事務機構、事務内容の概要や学校会計、ITの活用等に関する説明、マナー研修等。
	新人研修		学院の現況、寄附行為、就業規則、財政状況など。
			各部署での研修及び会議の見学。
	FD研修	5、11	全員参加でグループに分かれ討議。
	SD研修		
大規模	事務局長による研修	5～9	全6回、私学全般にわたり職員資質等。
	新任教職員人権研修会	5	学内附置研究所である人権教育思想研究所による人権全般についての研修会。
	マナーセミナー		TP0に合わせた言葉遣い、コミュニケーション、電話応対等。
	人権問題研修会	5、11	人権啓発、外部又は内部講師、講演又はロールプレイング。
超小規模	初級職員研修	5～11	入職2～4年目の職員を対象とする。若手職員の主体的意欲と問題意識の醸成などを喚起するために自主的に行う研修。
	教職員研修会	6	講師による教務関係の講演。
	事務研修会		文書管理の進め方。
	初任者研修会		私大協主催の研修会参加。
			日本私立大学協会が実施する研修事業で採用後、1年以内の職員を派遣。
	フレッシュャーズ研修		組織人に求められる物等。
小規模	職員研修会	6、7～8	その時々により必要と思われるテーマ。
	SD研修	6	常務監事の講師による「当学園を取り巻く状況について～中教審答申等を中心に～」をテーマとした事務職員全員参加研修。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
小規模	一般職研修	6	毎年テーマを決めて一般職員対象に外部講師により研修。
	学園報告討論会		大学、短大、事務局ごとに開催。
	個人情報保護		職員により毎年実施。
	コンプライアンス研修会		弁護士によるコンプライアンス研修。
	指導職研修		毎年テーマを決めて指導職員対象に外部講師により研修。
	新規職員研修		各部署の管理職員による業務内容を説明。
	評価者研修		管理職員対象に外部講師による人事評価に関する研修。
	SD研修	6、7	担当理事の講師による「SDのあり方、計画について」をテーマとした部長、事務局長級の役職者参加の研修。
	管理職研修会	6、11	外部講師による現状相互理解の研修。
	2年次・3年次研修	6、8、10、2	学園内講師による「資質向上、アイデンティティ獲得」をテーマとした講義及び演習。
	階層別研修	6～7	日本私立大学協会の階層別研修への参加。
中規模	建学式・教職員特別研修会	6	建学の理念の確認と自宜のテーマで講演会。
	事務職員研修会		各学校の問題点と現状認識。
	職員全員参加研修		公的資金に関わる不正防止。
	新任管理職研修		外部講師によるマネジメントに必要な知識、スキルの習得、能動的なマネジメント行動の発揮。
	日本私学経営活性化協会「研究セミナー」		外部講師による「今春の入学志願者数動向と学生募集戦略」をテーマとした研修。
	フォローアップ研修(新人)		新入職員を一同に集め、入職後の経験を振り返りながらグループで討議し、発表。「あたたかい心を育む」と題し、外部講師による講演。
	開発型事務職員研修	6～11	外部講師による将来リーダー人材育成のための職能開発の宿泊研修。
	新任研修	6～9	大学の概要、計理、マナー等。
大規模	昇格者研修(昇格者)	6	学内研修、法人役員・事務局長等による。
	新任管理職研修		外部講師によるマネジメントに必要な知識、スキルの習得、能動的なマネジメント行動の発揮。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
大規模	大学職員のための職能基礎知識研修	6～7	若手職員対象に大学職員に必要な基礎的な知識を系統立てて学ぶ。学内講師(課長職者)による7回コース(1回2～3時間)で実施。
	育成の視点による評価者、コーチング研修	6～9	管理職者対象に、面談や日常業務におけるコミュニケーションをとおして、さらに効果的に部下の成長を支援し自律的な職務行動や目標達成を促すことができるようになることを目的とする研修。外部講師による評価者研修は1回。コーチング研修は3回のコース。
	組織活性化コミュニケーション研修	6、7、10	グループ研修による組織活性化コミュニケーション研修。
超小規模	中堅職員及び主任・係長研修	7、10	法人役員、課長等が講師となり、本学の現状と課題を認識させること等の研修。
	FD・SD研修	7、11	外部講師、内部講師、広報戦略、授業の進め方、大学問題。
	赤十字研修会	7、8、9	建学精神である「人道・赤十字」については赤十字関係者による講義・討議形式。
小規模	SD研修	7	教職協働で大学を変える。
	管理職研修		財務部長の講師による「当学園の決算を読む」をテーマとした事務職員全員参加研修。
	職員研修「リーダー育成講座」		評価者訓練等。
	職階別職員研修会		中堅職員を対象に外部講師による組織におけるリーダーの育成について。
	初任者研修会		部外招聘講師による講話、本学部長等による講話。
	新規管理職(課長補佐)研修		日本私立大学協会主催の研修に参加。
	マナー研修		学校人としての基本的マナー。
	メンタルヘルス研修会		法人事務局長を講師にミドルマネジメントの役割、と求められていることをテーマに意見交換。
	全教職員研修	7、11	外部講師の「社会人としての言動についてのマナーの講習」講義及びロールプレイング。
	職員別研修	7、12	「もし部下がうつになったら」と題し、各部署の主任以上を対象として保健センター所長から講義。
		7、2	現在の職位に対する職能研修。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
小規模	管理職研修会	7、8	「少人数組織での協力体制」と「職員の評価方法」。
中規模	階層別研修	7	学生対応、リスク管理。
	管理職研修		人事考課等の研修。
	事務局月例研修会		評価者訓練等。
	職員研修		外部講師による新任職員へのマナー研修。
	新人研修		「学校法人会計と現状」講演会・意見交換。
	新任職員基本研修		「リーダー育成講座」中堅職員を対象に外部講師による組織におけるリーダーの育成。
	ハラスメントに関する研修		日本私立大学協会主催の「初任者研修会」へ参加。
	職員別研修	7、2	「各センターの業務・課題について」各センター長による集合研修。
	職員SD研修	7、8	ハラスメントに関する内容。
	管理職昇任者管理職補佐研修(テーマ別)	7、9	現在の職位に対する職能研修。
	管理職研修	7～11	職員力の向上を目指して毎年異なるテーマで研修。
	中堅若手事務職員研修	7～9	管理職の役割、管理職の心得について。
大規模	課長補佐、係長研修	7	外部団体主催の研修に役職毎に選抜参加。
	主任研修		外部講師による入職10年以内、20～30歳台対象に職能開発を目的とした宿泊研修。
	新人研修		各職務に必要な知識及び能力の維持向上。
	新任職員研修会		本学の理解を深める一泊二日の宿泊研修。学内講師のグループディスカッション等参加型研修。
	労務管理入門(課長昇格者)		人事課員の講師によるフォローアップ研修。
	一般職員研修会	7、8	エクステンションセンター講座で受講。
超小規模	SD研修	8	外部講師によるコミュニケーション研修、講義、演習形式の研修。
	夏期教職員研修会		学内における一般研修。
			建学の精神とFD・SD。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
超小規模	学園教育充実研究会	8	事務局職員も参加する教学関係の研究会。
	管理職研修		人事部長他による職員育成の講義、実習。
	キリスト教学校教育同盟職員研修		キリスト教学校勤務者の使命、情報交換。
	交誼会研修会		全学校の教職員が参加し、建学の精神や学生確保に関する方策等について研修。
	学園事務職員実務研修会		組織マインドの重要性、学園事務のあり方をワークショップ形式で研修。
	事務職員研修会		学長による「大学新学部の概要－創設の意義、その理念そして内容について－」をテーマとした研修。
			建学の精神、防災・防火講習など。
			大学将来構想や第三者評価等当面の課題。
			学園の現状と課題を講話。大学と事務職員の役割を講話。救急講習。
	主任・係長研修		労務管理技法、大学職員に求められる要件についてグループワーク等。
			初任リーダーとしての研修。
	職員夏期研修		外部講師による教職協働について。
	職員研修	人事部長他による職能資格を講義、実習。	
新採用者研修	人事部長他による学園方針、歴史を講義、実習。		
全職員研修会	統一テーマによる分団討議中心。		
意識開発研修	8、1	外部講師による人権啓発、財務研修。	
職員研修会	8、3	冒頭に理事長が諸情勢について講演し、次いで外部研修出席者が報告、派遣された職員の得た知識情報を全職員が共有。	
小規模	一般事務職研修	8	毎年、学内外講師による新テーマで実施。
	夏期研修		学園内外講師により「学園の発展」をテーマに全体講演、分科会で実施。
	管理職研修		学園内外講師により「学園の進化と発展」をテーマに講演やワークショップで実施。
			考課訓練を中心に実施。
	教職員研修会		全教職員を対象にテーマを選定し、外部講師を招へいしてロールプレイを取り入れた研修。裁判所の出前講義「裁判員制度」を実施。
	考課者研修		能力考課の実施に関する基礎知識を講話、演習にて実施。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
小規模	財務状況説明会	8	前年度の決算結果内容説明会。
	事務職員夏季研修会		その都度決定。
	事務職員研修		学外講師による裁判員制度の研修。
	職員研修		事業団講師による私学の現状の研修。
			毎年テーマを決め実施。「学生気質の変化とそれへの対応を学ぶ」をテーマに講話、実例報告、講演、班別討議・発表により実施。
			時宜を得た状況説明会、大学職員の在り方。
			学生とのコミュニケーションを考えるワークショップ。
	全職員研修		人権やセクハラ研修、本学を取り巻く環境等。
	新規学卒者対象マ-研修		新規学卒職員の外部講師による新人研修。
	新採研修		企画書の書き方等実務的な内容。
	大学・法人事務職員研修		学園として最優先課題の解決をテーマに沿った外部講師を招いた講演会。
中堅管理職研修	学内外講師により毎年新たなテーマで取組む。		
事務職員研修	発達障害学生の現状、青年期アスペルガー症候群の理解と支援について。		
法人事務職員研修	理事長講話及びグループ討議等による問題解決能力の育成等。		
中規模	PC研修	8	PCスキルの向上。
	一般職員研修		職員の備えるべき資質、素養の涵養のためのプログラム。
	階層別研修		不定期ではあるが必要に応じて職位に見合った目的別研修を実施。
			階層別にテーマは異なり、コミュニケーション力、セクハラ、労務管理等テーマ別の外部講師により約25名単位の階層別を実施。
	夏季行政職員研修会		理事長の講話、その他講演、事例発表、課題発表、班別討議等。
	夏期研修		毎年テーマを変更してのグループワーク等。
	夏季合同事務研修		事務研修委員会で毎年内容を検討。
	夏期職員研修会		外部講師による中間管理職の役割、クレーム対応、管理職、一般職等階層別研修。
	夏期職員全体研修		相互理解のためのコミュニケーションを図る。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
中規模	学園研修会 事務・用務職員部会	8	学園の方針の理解や意識の高揚及び情報の共有など。
	管理職研修		学園内・学園外(企業経営者等)の講師による自己啓発並びに相互啓発・資質の向上と学園職員間の連帯意識の強化の研修。
			「管理職の能力開発とは何か」をテーマに本学常任理事による集合研修。
			マネジメント能力の向上のためのプログラム。
	管理者研修		管理職の役割を確認し、担当部署及び組織全体の目標達成のための業務推進全体として、多角的に判断、行動できる知識・技能・理論を取得することを目的とし、それぞれの部署が発表。
	基調講演会		毎年本学役職者または外部講師を招いて講演会を実施。
	事務職員研修		コミュニケーション能力の向上。
	サマーセミナー		管理職の役割についての理解、認識を深め、学校経営、部署運営に必要な理論、手法と事業計画に必要な目標・課題の設定方法及び意思決定方法を取得する事を目的とし、理事長や他企業から講師を招いて議論を実施。
	事務職員研修		平成20年度はグループ毎にテーマを与えて討議する研修。
			外部講師により一般職員を対象に15名程度を2日間実施。
	事務職員研修		期待される事務職員像等、事務職員全体としての認識の共有化、モラルアップを目的に、講師による講義、グループ討議、プレゼンテーション等。
			外部講師による講演とワークショップ。
	職員基礎研修		私大課長会主催の新採用者主体の研修。
	私立大学庶務課長会職員基礎研修会		私立大学職員として、又社会人としての資質向上を目的とした講義、グループディスカッション方式。
	私立大学庶務課長会職員基礎研修会		3年以内対象で他大学職員との交流、グループディスカッション。
	マナー研修		新規職員対象の外部講師研修。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
中規模	全員参加研修	8	毎年、事務局長以下全職員が一堂に会し、本学や事務局内における今日的課題に関連するテーマを設定して実施。
	全体研修		各界著名人を講師に招く。
	学園教職員夏期研修会		事務力向上強化月間、講演「失敗は科学の母、私の喜びと人生」。
	モラルアップ研修		ハラスメント防止・コンプライアンス啓発。
	教職員研修会	8、11、3	大学の方向性を合宿で全員が考える。
	事務局月例研修会	8～11	外部研修会参加者による研修報告会。
	階層別研修	8～12	学内外講師のビジネススキル、ヒューマンスキル研修。
大規模	管理・監督職研修	8	本学の現状と今後の方針等を理事長・学長により講演。
	自己研修		夏期休暇期間に3日以内でテーマを決めて自己研修。要レポート提出費用補助有。
	事務職員総会		年1回、学園目標等の情報共有の場として、全職員を対象として実施する総会。
	オフィスリーダー研修(階層別)	8、9	学内者を講師として職場のリーダーとして学園全体の業務知識等を修得し、私学人としての自覚と資質の向上を図る。人事考課・学校会計基準等。
	マネジメント・サポートスタッフ研修(補佐対象)		所属課、室全体業務の実質的な遂行監督者としての管理能力及び実務能力の向上を図る。労務管理・監督者実務に関するセミナー等の学外合宿研修参加。
	2～5年目職員研修		学内研修、都度テーマを決めてグループ討議。
	次長・課長研修		学務管理、目標管理、グループ討議形式。
	事務部長・事務長研修		学務管理、目標管理、グループ討議形式。
	教職員研修会		講師による宗教関係の講演。
	教職員研修会		基調講演、自己表現・評価トレーニング、コミュニケーション力・協働力アップトレーニング。
	事務職員研修会		「事務局から学園の収入増と支出減について声を上げよう」というテーマ。
	就職部・課長研修会		私大協主催の研修会参加。
	職員研修		講演とグループ討議。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
大規模	職員研修	8、9	効果的な窓口対応の方法、クレーム対応等。
			私立大学を取り巻く諸情勢を研修会方式で、参加した外部研修会の伝達研修、高校生の進路動向を研修会方式で実施。
	留学生担当者研修会		大学職員サポートセンター理事長による「学院の構造改革と職員に期待される役割」をテーマとした講義、ディスカッション。 留学生の取扱い等。
超小規模	SD研修会	9、1	活気ある事務局づくりを目標に、事務局長のリーダーシップの下、職員の能力、知識の向上を目指す。大学教育の動向や職員の希望調査を踏まえて、テーマを決めている。テーマによって外部講師、理事からの講演やグループ討議を行い、事後には必ず感想、研修希望内容等を提出。
小規模	SD研修会	9	「大学改革と職員の能力開発」と題し、全事務職員を対象として外部より講師を招き、職員の専門性等について講義。 各部門の方針等理解、テーマ別研修。
	管理職研修		人事評価について講師を招いての研修。
	救命救急講習会		非医療従事者でもAEDを使用できるように教員を講師として平成21年7月まで(11回)事務職員を対象に応急手当の知識を学ぶ。
	教職委員人権啓発問題研修会		人権教育の歴史と今日的課題について。
	指導職研修		リーダーシップ能力開発等。
	事務研究会		事務系職員の心得、私学を取り巻く諸問題等。
	事務職員研修会		外部講師による「リスクマネジメントの課題と実際」の研修。
	職員研修会		改善提案発表の話、講演等。 その時々によりテーマを変えて実施。
	人事考課考課者訓練		事務課長職を対象に相互演習方式で実施。
	全職員		大学職員のあり方を外部講師で実施。
	読書意見交換会		事前に課題図書を与え、後日職員全員でその内容について意見交換。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
小規模	女性職員自己啓発	9、10	本学女子学生の模範になろうという意欲溢れる女性職員向けの自己啓発プログラム。
中規模	一般職員全体研修	9	理事長・学長講話、入試・就職他講演等。
	夏期研修		学内講師により大学業務に関する内容。
	夏季職員研修会		毎年全職員参加。テーマは毎年異なり講演とグループ討議方式。
	学園課長事務長研修会		管理職に必要な素養の習得と資質の向上。
	管理職研修(階層別)		目標管理に係る評価者の研修。
	教職員セミナー		特定テーマについて全学的に研修。
	指導職研修		リーダーシップ能力開発等。
	事務職員学内研修		個人情報保護、ハラスメント、財務関連等外部講師による講演。
	上級管理職研修		外部講師による経営幹部に求められる論理的思考や経営戦略の基礎知識の習得。
	職員研修		法学部教授による人権教育及び職員の資質向上について研修。
			大学職員サポートセンター理事長による「学院の構造改革と職員に期待される役割」をテーマとした講義・ディスカッション方式。
	新入職員研修		本学の沿革、就業上の法令、規則。
	全学教職員討議		全学の教職員を対象とし、特定テーマ毎にグループディスカッション。
	大学研修会		学士課程教育、大学の現状と課題、第三者認証評価。
若手職員研修	リーダーシップ、個人及びグループの行動指針について講義と実習、グループ討議。		
新課長研修	学外研修に参加。		
中規模	女性職員自己啓発	9、10	本学女子学生の模範になろうという意欲溢れる女性職員向けの自己啓発プログラム。
	教職員研修会	9、12	各回毎にテーマを設定し内外講師を招聘。
	人事考課者研修	9、3	人事考課を行う上での基本知識、評価方法の統一を目的とした研修。
大規模	係長以下一般職研修	9	目標管理、メンタルヘルス、講義形式。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
大規模	管理職研修	9	外部講師により人材育成の重要性とその手法を講演、演習形式で研修。
	主事・技師・書記・技手に対する研修		プレイングマネージャーのための二泊三日の合宿。学内講師のグループディスカッション等参加型研修。
	上級管理職研修		理事長・学長による「本学の現状と今後の方針」の講演他。スタッフ・ディベロップメント等。
	中堅者研修		外部講師による経営幹部に求められる論理的思考や経営戦略の基礎知識の習得。
	マネジメント研修		本学の求める人材像の浸透。一泊二日の合宿研修。学内講師のグループディスカッション等参加型研修。
	若手職員研修		外部業者へ依頼し、管理者として必要な知識・スキルを2日間で習得。
	管理職研修	9、3	若手職員が成長するための基礎づくり。 マネジメント強化、労務管理について。
超小規模	学校法規研修会	10、11、12各月3回	若手事務職員を対象として理事長が、学校教育関係法規、学校関係会計法規、本学園の諸規程を研修。
小規模	SD研修	10	発達障害についての講演。
	一般職研修		コミュニケーション能力開発等。
	課長研修		産能マネジメントスクール開催の課長実践研修。
	職員研修会		教職員全員参加の現状理解、将来計画。
	職場リーダー研修		産能マネジメントスクール開催の係長級対象研修。
	リーダーシップ研修		部下とのコミュニケーションの取り方。PLAN-DO-SEE研修。
中規模	一般職研修	10	コミュニケーション能力開発等。
	リーダー研修		外部講師により仕事を通じて人を育てる。「スキルとテクニック」、人を育てる「価値観・責任」の習得。
大規模	新人対象グループ研修	10	学内研修、新人と先輩職員でグループ討議。
	新任管理者等に対する研修		新任管理者の基礎能力養成研修。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
大規模	リーダー研修	10	外部講師により仕事を通じて人を育てる。「スキルとテクニック」、人を育てる「価値観・責任」の習得。
	組織活性化コミュニケーション	10 ～12	グループ研修による組織活性化コミュニケーション研修、フォローアップ研修。
超小規模	経理部課長研修会	11	私大協主催の研修会参加。
	職員研修会		SD研修として職員の意識・行動改革等。
	SD講習会		外部研修参加報告会。
	SD・FD講演会		本学教員による「学士課程教育の構築に向けて」をテーマとした研修会報告。
小規模	階層別研修	11	能力開発。
	職員研修会		学生対応、マナー等の研修。
	人権研修		職員により毎年実施。
	教職員研修会	11、3	テーマはその都度異なる。理事長、学長の現況や方針説明、外部講師の活用。講義形式が多いが、討論会の場合もある。
中規模	管理職研修	11	マネジメントコーチング、人事考課の講義と実習、グループ討議。
超小規模	SD講習会	12	「魅力的な大学にしていくために」をテーマに分科会形式で発表及び検討。
	SD・FD講演会		「大学認証評価とは何か」の講義。
	事務職員研修会		本学の事務職員により「入口と出口ー最前線からの報告ー」をテーマに入試と就職担当の事務職員からの実状報告と討議。
小規模	FD・SD研修	12	アカデミックハラスメントのビデオ研修。
	ハラスメント防止対策研修		学外講師による全学対象研修。
中規模	管理職研修	12	マネジメントスキルの醸成・強化。
	事務局月例研修会		職員の提案による研修。
	事務職員SD研修会		高等教育政策について。
	職員研修会		外部講師によるワークライフバランス、健康管理等全体研修。
	職員年末研修		毎年テーマを決め、職員プレゼンテーションを実施。
	全体研修		各界著名人を講師に招く。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
中規模	大学研修会	12	これからの本学の教育、メディカル・コメディカル教育の現状、課題、将来をテーマに研修。
大規模	管理職員研修会	12	本学園の中期展望と課題の理事長講話。
	個人情報保護研修		学内講師による個人情報保護についての基本的知識、eラーニング。
	ハラスメント研修	12、3	ハラスメント講演会「効果的メンタルマネジメント手法」。
超小規模	SD・FD講演会	1	「学士課程の再構築を理解する」をテーマに研修会方式で、本学の強み・弱みを検証するグループ討議。
			外部講師による「今大学に求められるもの」をテーマに講義。
小規模	セクシャルハラスメント研修会	1	職場のセクハラ防止について、パワハラ、アカハラ、キャンパスハラ等。
	全教職員会議	1、4、9	その時々でテーマで講演、建学の精神等。
中規模	事務職員SD研修会	1	短期大学を取り巻く諸状況と今後の展望。
	大学事務伝達研修会		職員が参加した研修の内容を発表し、その成果や情報を共有。
超小規模	人権教育講演会	2	学園全体の教職員と学生対象に研修。
	日本学生支援機構教務事務研修会		奨学金等。
小規模	コンプライアンス研修会	2	コンプライアンスチェックシート、マニュアル研修及び講演。
	人権教育研修会		外部講師による「人権が尊重される社会の実現を目指して」。
	セクハラ防止研修		外部講師による講和、スポーツ交流などによるセクハラ、パワハラ、アカハラ防止のための研修。
中規模	公文書作成セミナー	2	法人局長が講師となり公文書の作成について60分の講義。
超小規模	新人研修	3	学園事務局機構、人事構成、規程、配属担当課の業務研修。
	新入職員研修		適切な言葉遣いと感じのよいコミュニケーションのポイント等接遇、就業規則・社会保険等の説明。
	新任研修会		学園の概要及び業務内容。
	第4回SD・FD講演会		外部講師「拡大する教員の役割とFD」講演。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
超小規模	年度末教職員研修会	3	少子高齢化における米国の大学の取組と今後の高齢者施設状況。
	SD研修	3、9	事務職として必要な知識等。
小規模	FD, SD研修	3	外部講師「高校お求める大学教育」講演。
	FD研修会		全教職員対象。教育・研究に対する1年間の反省、翌年の目標、規則制、改正、校務分掌など。
	職員新人研修		学内職員講師による本学で働く上で最低限必要な基礎知識の習得、職場へのスムーズな適応を目的とし、様々な研修。
	人材派遣の有効活用		労働者派遣法令の正確な理解と適正な運用。
	新入教職員研修		新年度採用教職員を対象に学園紹介、業務説明等。
	新任研修会		外部講師、管理職者の多岐に渡る研修。
	ビジネスマナー講座		新任教職員を対象に大学概要、就業規則、建学の精神等。
	補助・助成金制度研修会		職員としての基本的な対応について。
	大学職員研修会		補助金制度、事例に係る説明。
中規模	事務職員SD研修会	3	理事長講話、部長講話、部署別研修会は課題討議。
	職員研修		学士課程教育の構築に向けて。
	新規採用職員事前研修		講演会「FDの為の支援体制」について意見交換。
	人材派遣の有効活用		「大学人・組織人としての意識・行動」「仕事に取り組む姿勢」「人間関係の基本」「大学事務組織の業務内容」を事前に自覚、認識してもらうため、1ヶ月間3課程度を目安に現場研修。
	新採用者研修		労働者派遣法令の正確な理解と適正な運用。
	新入職員研修		学内の現況と諸規程、福利厚生の説明。
			ビジネスマナー、学園の組織と諸規則。社会人としての心構え及び学園の概要等。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
中規模	新入職員研修	3	入職前、学内役職者による大学職員としての在り方などの講義。
			入社前に、社会人としてのビジネスマナー研修やパソコンスキル向上の為のWord、Excel研修。
			ビジネスマナー、行動指針作成を講義と実習、グループ討議。
			新採用職員の採用前ガイダンス。
	新人導入研修	3、6	部長以上が講師となり8日間で各種講義及び職場体感実習。
	新入教職員予備研修		常務理事、人事課による法人の概要、諸規程、税務・保険制度、新人研修。
	新人研修		3月に就任前研修、ビジネスマナー・大学の組織について理解させる。6月に3ヶ月間の試用期間を経た時点でフォローアップ研修を実施。
大規模	事務職員研修会	3、8	学部・学科の教育内容、学園の沿革、ビジネスマナー、事務体制改革など。
	新人研修	3～9	3月に入職前研修、4月に外部研修、9月にフォローアップ研修。
	新規採用職員研修	3	事務局の主な部署より業務内容を概説すると共に、大学職員としての心構えをアドバイス。就業規則、ビジネスマナー、大学関連法令、情報セキュリティについて説明。
			病院、水産研究所などの現場業務体験、建学史、マナー研修他。 学内講師及び外来講師による全人教育論、アドベンチャー・プログラム、ビジネスマナー、ビジネス文書、職場研修などを11日間で実施。
超小規模	職員勉強会(毎月1回)	—	勤務終了後に職員勉強会を実施。法令関係、補助金関係、会計基準の仕組み、私立大学の志願者状況等。
	個人情報保護法について		学内で講師を招聘、テーマ講演と指導。
	事務職員初任者研修		初任者としての基礎的実務研修。
	職員研修		法令を中心とした法令解釈、法令制定手続きの研修。
	接遇研修		適切な言葉遣いと感じのよいコミュニケーションのポイント等接遇。就業規則・社会保険等の説明。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
小規模	SD研修	—	事務職員の知識スキルのボトムアップ。
	学園報告討論会		「高大、高短教育連携」をテーマに実施。
	課長研修		外部機関による合宿研修等。
	管理職研修		評価者、マネジメント、目標達成度評価等研修。
	情報システム研修会		法人の管理運営。人事考課の演習。中長期計画の策定。予算編成方針。
	職員全員参加研修		情報ネットワークシステム、グループウェア利用関係。
	政策提案研修		開催の都度設定。
	チームビルディング研修		係長以上対象課題発表、質疑応答・改善。
	中堅職員研修		管理職を対象に外部講師によるグループワーク。
	導入研修		コミュニケーション、問題解決、チームワーク、企画力強化。
	ハラスメント研修		新規採用者に対する基礎知識の付与。
中規模	(階) 役職者研修	—	全教職員を対象に、外部講師によるセクハラ・アカハラ等のハラスメント研修会を開催。
	(新) 新人研修		係長級、課長&課長補佐級を対象に管理能力を高める。
	(全) ハラスメント防止のための研修		接遇、P C、組織概要。
	SD研修		講演会。
	階層別研修		テーマは毎回設定。平成21年は2月と5月に実施。更に9月に実施予定。
	課長クラス研修		オフサイトミーティングを中心に。
	監督者研修		平成19年度に外部講師を招いて問題解決能力開発研究。
	管理職研修		学内講師による「中期ビジョンと大学の現状」をテーマに講義形式及びワークショップ。
	職位別研修		学外者の講師による「コーチングセミナー」をテーマにワークショップ形式で実施。
	新任者研修		日本私立大学協会主催の各種「研修会」。
	メンタルヘルス研修		学内者を講師に「学園理念と目指す方向」をテーマに講義形式で実施。
大規模	職員研修	—	学外者を講師に「職場のメンタルヘルスについて」をテーマに講演。
大規模	職員研修	—	実施する年度に、そのときの社会情勢や学内の課題等を踏まえて決定。
規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
	新人研修	年間	指導計画による指導と接遇等の研修会。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

超小規模	FD研修	通年	学内外の研修へテーマにより参加。
	学園研修	毎月	外部講師による講話、スポーツ交流など。
	行政職会		幹事3名を選出し、年間のテーマを決定し、研修を実施。
小規模	事務職員研修		若手職員を中心に毎月各部署持ちまわりで1つのテーマを決めての討論・演習等。
	SD研修会		本学理事による5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）研修。
中規模	テーマ別実務研修	毎月	職場に関連のあるテーマを毎回、設定。
	課長補佐研修会		学外研修の報告会、予算・決算について、年間業務（理事会協議事項等）を研修。
	管理職研修会		学外研修の報告会、予算・決算について、年間業務（理事会協議事項等）を研修。
	一般職研修会	年1回	各回毎にテーマを設定し、内外の講師を招聘。
	管理者研修会		各回毎にテーマを設定し、内外の講師を招聘。
	新人研修会		学園の理念をはじめ法人本部所管事項を主に説明する新人導入研修。
超小規模	SD研修	年2回	事務職員の知識スキルのボトムアップ。
	階層別研修		外部コンサルタントを講師に職員の目標管理制度に関する研修。
	職員全員参加研修		外部コンサルタントを講師に職員の目標管理制度に関する研修。
	新人研修		事務局長、人事担当の課長から「大学の経営状況や外部環境など」をテーマにフォローアップ研修。
	SD研修会	年2～3回	その時々によりテーマを決めて実施。 講師を招いたり、グループ討議形式。
小規模	階層別能力開発	年3回	階層に必要な能力開発。
中規模	職員研修	年3回	学長、局長による大学の方針、経営目標に関する講話。外部研修参加者による研修成果の発表。
	全学教職員会議	年4回	副学長による大学評価及び授業評価。
	人権研修		外部講師により同和問題、身障者問題、ハラスメント問題等をテーマごとに実施。
	局長ゼミ	年6回	各テーマについて講師からレクチャーを受ける。
大規模	管理職研修		改革方針及び現状分析、内部又は外部、講演及びディスカッション。
規模	回答(研修名称)	回答(月)	回答(研修内容)
	事務職員勉強会	年数回	その時々に応じた共有すべきテーマを設定。学外研修報告、財務状況、法令・事務手続き改正等。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

中規模	人事考課者研修	半期ごと	考課者と被考課者ごとに外部講師による研修を実施。
	新入職員研修研修	採用月	学園の概要、パソコン研修、職員の資質・役割、一般常識とマナー。
大規模	新規採用者に対する研修	採用時	学内講師による私学関連法規・学校法人会計制度等についての講義、外部講師によるビジネスマナー実習。
超小規模	導入研修	随時	新規採用者に対する基礎知識の付与。
	セクハラ研修会		ハラスメント全般について教員を含め実施。
中規模	管理職研修		管理職の役割と責任についてレクチャーを受ける。マネジメントの手法を学ぶ。
大規模	既卒採用者研修		学内研修、都度テーマを決めてグループ討議。
小規模	FD	不定期	毎年テーマを決めて外部講師を招いて開講。
	SD研修会（講演会）		外部講師を招聘し「大学教育改善のためのSDの必要性」について講演会を開催。
	管理職（事務）		事務組織業務改善、外部講師委託。
中規模	SD研修		年に複数回実施し、その都度テーマを決定。
	階層別研修		テーマはその都度決定。採用面接官研修等。
	学内委員会主催講演会		外部講師によるFD関連、人権倫理関連、環境関連等の講演会。
	人権研修		同和問題、セクハラ。
超小規模	SD研修会	未定	事務職員が集り、日常業務の問題点を探り、改善案を検討。
中規模	監督者研修・一般職員研修		「監督者としての役割について」「学校業務で必要な財務的視点・管理経費の重要性」本学常務理事による集合研修。
	事務員研修（仮名）		スキルアップ研修。

A-Ⅲ(5)職員全員参加研修、階層別研修、新人研修以外で実施している研修制度

規模	回答
超小規模	「家庭と職場の両立支援事業」の指定を受けており、外部講師による管理職者対象の研修会を実施。
	自己啓発として、放送大学の科目履修を薦めている。対象科目は、予め、大学教育に関する科目を提示している。履修者には、学費を全額補助している。また、聴講の場合は、必要なテキスト代金を補助している。
規模	回答
	6月、11月に事務力向上強化月間とし、「業務内容の分かち合い」をテーマとして組織力向上を目的に業務マニュアルを作成。
	創立者の伝記、日記を読んだ感想文、創立者のことば、理事長・学園長のことば、本学の理念・方針についてを読んで建学の精神の具現化についてレポートを提出。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

小規模	CS研修。学生満足度向上を目的とした窓口対応研修。
	目標管理人事考課制度（HMB0）による研修制度、組織の目標達成に向け上司と面談（目標レベル、時間、方法、大学の目標と関連や自分の使命など）し、自らが目標を設定。また進捗状況の確認や結果や実績についての最終確認も上司と面談し考課のフィードバック面談も実施。業務を通じて常に上司とコミュニケーションをはかり、これを「研修」と位置づけ、職員の能力アップにつなげている。
	人事評価研修、人事評価規程に基づく外部講師による評価者研修。定期的に外部講師を招き管理運営面の強化をテーマとした講演会の実施。
	職員としての意識高揚を目的として、30～40代を中心に10数名程度で毎月1回テーマを設定し、ディスカッション形式で研修。
中規模	長期研修は、職員の能力開発及び資質向上を目的に勤続3年以上勤務者を対象に研修期間は30日以内、経費補助上限100万円。 特別研修は、管理職としての素養を高めることを目的とし、研修期間は30日以内、経費補助上限100万円。
	通信教育支援を2009年12月度開講予定。担当業務での高い成果を生み出すため今後の成長を促すために必要となる実践的スキルを開発。
	目標管理制度（本法人では目標申告制度と呼ぶ）の導入を昨年課長以上の管理職から実施。本年は副課長以下の一般職に範囲を広げる為の説明会（制度の概要説明、役割記述書、進捗管理表の作成のワーク）を実施。
	外部団体主催の研修参加（文部科学省、日本私立大学協会、(社)私立大学情報教育協会、(株)日本環境認証機構ISO研修）。
	不定期2～3年おきに、パソコン教室を使用し、情報処理担当教員又は事務職員のパソコン上級者を講師としてパソコンスキルアップ研修を実施。
	メンタルヘルス研修、考課者研修を実施。
	事務職員によるAED研修会。
	人権週間を設けてセハラ、パハラ等の講演や映画鑑賞会を人権研修実施。
	SD研修制度 土、日等の休日を利用し、大学行政管理学会等の研究会に参加の場合、上限8万円を補助。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答
中規模	出張等で受けた講義の内容から職員に周知しておきたいテーマ等がある場合、出張者に発表の依頼を行い、研修会場を通じて報告。
大規模	本大学アドミニストレーション専攻修士課程の正規生及び科目等履修生への奨励。本学生涯学習センター開設講座（大学とは何か、各語学講座）への受講奨励。長期派遣（大学基準協会、高等教育評価機構、学術振興協会及び私立学校振興・共済事業団）。キリスト教学校教育同盟や私立大学庶務課長会等主催の職員研修会への受講生派遣（講師派遣も）。
	学内講師により若手～中堅職員対象にアクションラーニング [®] 10月実施、質問による会議を通して問題を解決しながらチームの学習と成長を促す手法。1回2.5時間の3回コース。
	外来講師により管理職のためのメンタルヘルス基礎知識10月実施、管理職者対象。メンタルヘルスについての正しい知識を身につけ、適切な対応ができるようにするとともに、部下に指導できるようになることが目的。
	エクセル・アクセス等 [®] パソコンスキルアップ [®] 講習会をコンピューター関連部署主催で実施。
	外部講師によるハラスメント防止研修講演。ハラスメント相談員等や一般職員対象。
	業務別研修は、業務種別に応じて、各々の業務に必要な知識及び能力の習得・維持向上。海外研修は、アメリカ、カナダ3ヶ月。自己啓発研修は、職員各々の企画申請に基づき採択、通信教育講座も含む。
大規模	私学事業団から講師を招いて補助金に関する研修。企業への短期派遣による異業種研修。人事院主催に参加の官民合同研修。
	本学志願者の増加を図るためのスキルアップ [®] 及びビジネスマナーの修得を目的とした高校訪問担当者研修会を実施。研修方法は集合研修で講話形式。外部講師による「高校訪問時のマナー及びコミュニケーション等の構築手法等について」、入試課長による「近年における本学の入試動向及び現状分析等について」、教務部長による「全学基礎教育及び特色GP」をテーマに実施。

A-Ⅲ(8)過去5年間で職員研修について改善したこと

規模	回答
超小規模	以前は常勤理事により構成される「常務会」にて企画されていたが、学園全体の事務職員の連携会議（法人本部長、大学事務局長、中・高事務局長、各課長（主幹）を構成員とする）にて企画することに改めた。
	パソコン研修会の実施により研修への職員意識が少しずつ向上改善した。
	教学関係（学園教育充実研究会）に事務局職員も参加して研究、研修を行うようになったこと。
規模	回答

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

超小規模	グループディスカッションを重視し、現場の声が反映されるようにしている。自己研修を奨励。
	新入職者への導入研修の実施、職員による自発的研修活動（SD研究会）の立ちあげ。
	職員研修を奨励するために恒例となっている外部研修会参加費用のほか、一人当たり5万円の研修予算を措置。
	全員参加の接遇研修の導入。
	事後フォローを徹底する様改善した。振り返りの研修も行うことにした。
	研修に対する職員の意識が低いため、本年度より本格的にスポーツ交流を取り入れ組織間での信頼感、モチベーションをアップさせる等効果的に実施。
	年1回の事務職員研修から職位別研修部署別研修、事務系IT研修、新任研修等を実施する様に改善してきた。
	課員が参加したい外部研修の計画書を各部署から提出させ、この経費については特別枠を設け、職員を積極的に外部研修に参加させる。さらに、研修受講後も復命書を提出させるだけでなく、受講した知識をいかに活用するか等受講者自身の意見を法人役員の出席する事務連絡会でできる限り発表させる。
小規模	平成21年度「SD準備委員会」発足、1年後に正式発足に向け活動中。
	2日間から1日、半日へと研修時間を短縮した。
	職員と教員の合同研修を行った。
	同じ分野の大学状況を把握し、本学の今後の検討に活かす。
	部外招聘講師による講話等の実施、全員による研修レポートの提出、課題付与による部署別討議、職員の海外研修の実施。
	職員の容姿や窓口・電話等での対応について平準化し好感度向上を目的に年1回マナー研修を行う。また若手職員を中心に情報の共有、スキルアップ、問題解決を目的として毎月1回テーマを設け、討論・演習を行う。
	3ヶ年計画で「社会人基礎力育成」プログラム等を作成して取り組んでいる。
	コミュニケーション向上を目的とした内容が多かったが、2、3年前から専門的知識を習得するために外部から講師を招き、その分野における講演会を行っている。また、知識を深めるために、事前・事後研修も実施した。
	政策提案研修を実施した。
	平成19年度より外部研修機関（産能マネジメントスクール）を活用した「課長実践研修」、「職場リーダー研修」を職員研修制度として開始した。受講者には、レポート提出と向こう1年間の行動計画作成を義務づけ、所属部署および人事課（最終は学長確認）にて事後フォローを行うことにした。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答
小規模	「研修出張」制度を設け、出席者には指定用紙による報告書の提出を義務付け、研修成果を業務に反映。
	自発的に選択できる産能の通信や学内授業を職員が受講する制度がある。
	毎回講師による研修をしていたが、各部署からの代表が各々の仕事内容、問題点改善策等を各部署内で検討し、提案しあったものを発表することを職員研修として新しく行うことにしている。
	特に発達障害のある学生を支援するため、2年連続で研修を実施。
中規模	2年前から、研修参加者に研修の司会や書記などにも参画させ、研修内容をまとめた報告書を作成している。
	関係団体が主催する研修会に参加した職員による報告会を定期的に行い、研修内容をフィードバックするなどして資質向上に向けた取り組みを行っている。また、全教職員を対象として開催するFD関連、人権倫理関連、環境関連等の講演会等へ参加させ、情報の共有化を図っている。
	事務職員研修規程を制定。
	職員研修制度を規程化。自己啓発については、5万円を限度に費用援助できるものとした。
	オフサイトミーティングの導入。
	通信教育講座による研修制度の導入。
	人事考課制度の改正（平成19年度）に合わせ、3つの基本方針に基づく教育訓練制度であることを明らかにし、学園の人事基本理念を踏まえ企画・立案し、体系的・計画的・継続的に展開する改善を行った。
	CS・人材開発室を設置し、全職員および各階層を対象に職員の人材開発を目的にCS概念を取り入れた取り組み、研修を開始した。
	実施時期を何月の何週目と固定した。学外施設での宿泊研修導入。
	事務職員について階層別研修会をスタートさせた。
	講演受講型の研修よりもテーマに沿って討議する参加型の研修とした。
	職員全員参加研修から、自由参加型のテーマ別研修に変更し、自主的に研修できる機会を増やした。ただし、結果的に参加者が減少した。
	期限付雇用者に対して、個人研修の補助を行えるようにした。
	スクール型研修ではなく、参加型研修へ移行し、職員間のディスカッションを増やした。
	一般職員（管理職以外）へも対象を広げ、管理職は学外の研修へ参加。
	プレゼン能力、コミュニケーション能力向上のためにグループ討議研修を増やした。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答
大規模	コーチング・アクションラーニングとして複数回連続して学ぶことで、学んだことを行動に移せるように工夫している。大学リーダーシップカレッジとして大学の教育信条を管理職の職務行動に移せるようプログラムを実施している。
	研修制度の全面的な見直しを行い、新たな研修規程を制定した。また、職員が私立大学職員として必要とする知識の修得・資質の向上及び業務遂行能力の高度化を図るため、外部機関における科目等履習及びプログラム等に自発的に参加し修了した者に対し、その経費の一部を補助する。
	自己啓発研修補助金の対象として「本法人が指定する通信教育講座の受講」が加わり、パンフレットを配布。
	今年度より参加(出席)は自由とした。やる気のある人のみを対象。

B-Ⅱ(3)過去5年間に教職協働で取り組み成果があったこと、教職協働の体制が前進したこと

規模	回答
超小規模	教職協働によって改組計画及び届出が実施された。地域交流センターが設置された。
	広報戦略や学科の教育内容、学部カリキュラムの見直し等についてタスクフォース、プロジェクトチームを編成し、提言。競争的補助金の獲得に向け、立案段階より教職員が合同で行ない、採択された。
	平成21年度4月より、教学、学生、総務、学生募集の4委員会の副委員長を各事務の課長とするよう規程の改正を行い、実態に合わせた。
	教授会に課長以上の職員が参加するようになった。
	地域連携事業の推進に当たって地元自治体との地域連携協定を締結したこと。
小規模	毎週月曜日の午前中2時間程度、教学及び事務局幹部職員によるミーティングを開催している。メンバーは学長、副学長、学部長、事務局長と事務局各部の部長で教職協働の取り組みについての情報共有・検討が行われ、対応や改善方策、今後の方向性の確認など行っている。
	事務組織に教員への研究支援の人員を配置した。
	学修教育支援センターの立ち上げをした。
	毎年夏期に学園戦略会議を教員・職員は課長級以上の参加で開催し、本学の中期事業計画を策定し実行してきた。
	就職活動に関し、従来事務職員が企画・訪問等を行っていたが、今年度、組織改変を行い、キャリア支援室をキャリアセンターとし、教員の参画としたところ、教員の積極的な協力が得られた。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答
中規模	本学では、大学運営及び教学の会議体に職員も正式な構成員として参画して、それぞれを役割を果たすとともにそれを越えた関わりをもって、職員と一体となって取り組んできており、このことが教員の職員に対する認識の改革につながっている。
	文部科学省採択・委託事業（現代GP・学生支援GP・教育GP等）を教職員が一丸となって取り組むことによって、学生教育の質の向上をはかっている。教員と職員がそれぞれの情報を共有することによって、学生支援の連携や学生の心のケアの向上に結びつく。
	学習支援におけるリメディアル教育（途中退学者の減少）、ボランティア活動（地域・社会貢献）。
	オープンキャンパス実施の際、カリキュラム等、授業の中身は教員が就職、学生生活等については職員がキャンパスライフについては、在学生が担当し、三者が協力し合い、訪れた高校生等に本学の魅力をアピールしている。
	自己評価報告書作成にあたり職員をリーダーとした教職協働組織（評価）に活動運営実績。
	FD活動やSD活動の共同実施・就職支援、進路指導に係る各研究室教員と就職支援課の連携。大学の評価業務の分担。
	法人内の主要職員で構成した内部監査委員会制度を発足させ、平成20年度は科研費及び個人研究費の面接監査を行い、成果は上がった。その結果から、本年度下期（平成21年10月）に、内部監査室を法人本部に新設し、更なる充実を計ることとしている。
	教育委員会との連携協定調印、その後教育交流は大幅に前進した。
	1年生ゼミである研究基礎に職員がサポーターとして出席し、学生の考え方や授業の状況に触れる機会を設けることとした。目的は授業に出席しない学生を早期に把握して電話や手紙でコンタクトをとり、途中で落ちこぼれることのないよう担当教員と協力しながら学生をサポートすることである。
	大学院の改組・女子大学教職員大学院共同教職研究科設置に向けての取り組み。
	大学広報について教職協働プロジェクトにより大学要覧の全面改訂。
	学内運営体制の見直しを進め、全学委員会（11委員会）を設置し、教員と職員の双方を構成員とし、教育・研究において教職協働で大学運営に取り組んでいる。毎年9月に「全学教職員討議」を開催し、大学の諸課題に対して、教職員が協働して議論・検討している。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答
中規模	キャリアサポート関係で経済学部がキャリアセミを昨年度よりキャリアサポートセンター事務室と協同で開設。成果取り組みをFD研究会で発表。キャリアサポートセンター事務室と教学との協同でのプログラムが複数である。
	PBL（プロジェクト・ベースド・ラーニング）の実施、カリキュラム検討委員会への職員参加、経済産業省への申請・採択（社会人基礎力育成・評価事業）。
	2005年から、小学生（保護者同伴）を対象に、夏休みの自由研究・工作の応援企画として特別講座を開催している。企画運営を職員が担当し、講師を教員が担当するという内容で年々参加希望者が増加している。
	地域連携事業（産学官民連携促進モデル事業採択、寄附講座の実施）、大学中期計画策定、スポーツ政策立案、クラブ運営を行っている。
大規模	新学科の設置にあたり、教員と職員がお互いにプランを持ち寄り提案し、双方の共通点が大学にとって最大のメリットとなる条件を策定し、その後教職員混合の新学科開設プロジェクトチームで申請に伴う作業を遂行し、新学科として「金融・経営リスク科学科」が設置された。
	教職協働組織として、学長をトップにアドミッション戦略室を設置、結果、入学定員の1.2倍の新入生を確保し、成果を挙げている。又、大学の基本理念に則った学部学科の教育目的（カリキュラムポリシー）を達成すべく教育改革推進室を設置し、全教職員総出で改革に邁進している。

D-(3) 職員の能力開発のために取り組んでいるもの(研修制度以外)

規模	回答
超小規模	職能資格制度の導入。
	「改善」のアイデア募集を通じて、業務への関心を高めるとともに、企画・プレゼン能力の向上を図る。
小規模	自己啓発制度（自己のスキルアップのため通信教育により受講する講座の受講料の一部負担）、図書館員の海外研修。
	全職員に研修手当、技術手当を支給し、職員の研修及び自己啓発への取組を経済面から支援している。
	自己啓発支援制度として、通信制大学院に科目等履修生として大学アドミニストレーション専攻や放送大学大学院を利用している。
	業務日報に提案事項を併記させる。上司は提案に対し、指示、指導を回答する。
	大学院（通信制）への職員派遣制度や職員の自己啓発に助成をするための研修助成制度。
中規模	複数の組織横断的業務改善プロジェクトの立上げ。年1度の昇格試験。
	一人年間10万円限度として自己啓発研修費用助成制度。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答
中規模	本学の人事制度は、「職能資格」制度を中核にして、人事考課、給与、教育訓練、異動、配置の諸制度から成立しており、これらをトータルに運用することでスタッフディベロップメントを遂行している。
	公募による職員の学内研究員制度を設け、所定の助成金支援を行い学生支援のあり方等、テーマに応じた研究能力開発をめざしている。
	各課（室）内での勉強会の実施。
大規模	部署により業務に必要な資格取得を業務計画に組み入れ推進している。例えばキャリアセンター職員対象ではキャリアカウンセラー資格。
	職能資格規程や目標管理、自己申告制度などの制度面はほぼ整備されている。経営的にみれば職員増には慎重にならざるを得ないため、一人ひとりが何役もこなせる様にならなければならない、そのためにはOJTが重要である。OJTを推進していくためには、まず上司が部下を育てるという意識を強く持ち、上司が率室垂範して自己を磨く姿を部下に見せなければならない。具体的な方策ではないが、学外の講習会に出席させ、他流試合を多く経験し、自己のポジションを体感させる。
	学外研修会への出席の奨励（旅費等の補助）。

D-(7)人事考課制度開始以降、制度や運営の改善を行った主な点とその内容

規模	回答
超小規模	様式の一部変更、昇進推薦書の様式化、評価の厳密性。
	従前の人事考課制度は地方公務員の人事考課システムを参考にしており、細目にわたり複雑であったため、情意と実践能力に分けたシンプルな形式に改め、評価者のコメントを記述するよう改めた。
	課長による課員の評価である一次考課のあとに、全課長が集まり、全事務職員の一次考課結果について意見交換を行っている。この意見交換を踏まえて事務局長が二次考課を行っている。
小規模	職務等級と賃金の等級をリンクさせ、評価結果をもとに昇級審査を行う。
	平成10年度から開始。当初は事務職員のみで運用していたが、平成15年度には医療職・技術職にも拡大した。また、平成19年度からは、学内ホームページに人事考課結果と概要を学内公表している。
	評価結果の処遇への反映方法を、当初は年度末賞与のみであったが翌年度の基本給へも反映。
	目標管理制度の導入。環境の変化をいち早くとらえ、目標をもって職務を遂行する、重点職務を明確にし認識する、組織の目指す方向と個人の目指す方向を同じにする、PDCAのサイクルを行うことにより、人材開発と組織の体質強化を図る。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

規模	回答
小規模	能力評価の理事会方針理解等基本姿勢を重点に評価とした。課の目標に個人の目標を直結させる。面談チェックシートを作成し、上司・部下がそれぞれ確認する。提案を実施に結びつけたものを自己申請。上司が評価する。改革・改善以外の業務も自己申請。上司が評価する。評価のレベルが低い職員に改善計画を提出させ、上司と部下が改善を確認する。
	新人事評価制度では、職員単一形式のものから、資格別に資格基準を明確にし評価できる様にした。目標管理制度を導入し実績を評価項目に加えた。評価結果のフィードバックを行うこととした。
	推薦方法や試験方法等の昇格制度の運用を定めた。考課者の事務職一元化。ただし、教員考課者は参考意見とする。目標設定の精度向上。中途採用者への考課者訓練の義務化。
	MBOシートの改良。コンピテンシー評価の導入。
	目標管理（年度計画）を期初に各人が設定し、期中期末に自己評価して上司が一次評価を行い、総合評価する。
中規模	評価方法や評価基準を明確に職員に公開した。
	自己評価および自己申告項目を追加して適材適所と実態に則した人材育成ができるよう制度を整えた。賞与に人事考課が十分反映されるよう支給総額に占める評価原資額の比率引上げ相対評価比率の改正を行った。
	自己申告における個人情報に関する事項の記載は任意とした。目標管理シートの見直し。
	資格制度に新たに専門職を加え、職務手当を専門職と役職に分けた。
	当初賞与に対する考課制度を導入。2003年4月からは給与体系の見直しも並行して行ない、賞与月額に対しても考課を行うことにした（職責給）。また、この結果を昇進、降格、異動の参考とすることとした。
	長年行ってきた能力考課、成績考課、情意考課の制度から目標管理制度に基づく達成度評価および行動特性評価に移行し、給与処遇への反映を実現した。
大規模	相互評価（同僚評価）の導入、評価項目の見直し。
	業務評価より目標管理評価に移行した。 評価が直接昇給に反映され、従来横並びであった昇給が、各個人の能力により差が生じるようになった。

「自由記述(特徴的な回答の抜粋)」

D-(8)人事考課制度で現在、問題となっている点や今後改善を図りたい点

規模	回答
超小規模	5段階「大変良好、良好、普通、やや劣る、劣る」で評価をしているが、評価者の基準が統一されていない。
	評価の公平性・納得性等をより高めていくため、目標設定や評価に関する考課者と被考課者間の共通認識を高めることや考課者の研修・訓練を充実していきたい。
	部下の指導、面接を丁寧に行う人と、フィードバックも不十分な人がいるという管理職間で対応に差があることが問題。改善策として、手順の徹底、期限厳守、評定者訓練等をあげた。
小規模	事務職の人事考課は、目標設定が一番のポイントであるが、近年、設定内容に通常業務を挙げる例が増えており、それに伴い、考課もマンネリ化している。今後はこの点について、改善を図りたい。
	考課システムの構築自体に課題を抱えている。評価項目と評価基準、評価実施者と被評価対象者、評価結果の活用、考課者（評価する人）訓練。
	管理者のマネジメント能力の力不足。
	教職員を評価（査定）するツールとして捉えられ人材開発の観点を見失った。本来の目的に立ち返り人材開発につながるツールとして改善したい。
中規模	業務達成の目標設定ではなく、人材育成を含めた目標設定。評価の甘辛。評価者研修会や勉強会の実施により、理解度を高める。
	年功序列的な賃金体系の改訂。
	考課者の判断基準にばらつきがある。同僚、部下評価がない。
	業務のシステム化を図って改善したいと考えているが、熟練の担当者を他部局へ異動するのが難しい。
	マネジメントの具体的な手法が理解されていない。定常業務を専らとする部署の職員の目標設定が難しい。
	「頑張ったものが報われる制度の構築」は現在、考課結果について昇格および賞与に反映させているが、そのインセンティブの割合は高くない。今後も継続して検討し、現有人員の精鋭化を図る必要がある。
	シートに記入する項目が多く、管理者に負担が大きいので簡略化したい。
大規模	管理職に対する降格制度等、評価の厳格化。目標管理の精度向上。
	運用が定着しない。年度末から年度初めにかけての繁忙期に評価や面接などの作業を依頼するため、職員の理解を得にくい状況にある。 目標管理制度導入に伴い、評価項目を業務達成評価、勤務評価、能力考課の3分野から成績評価、行動評価の2分野に改正している段階にある。

私立大学の財務運営に関する実態調査について（お願い）

貴大学ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、本調査は、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所の研究プロジェクト「私大マネジメント改革」の一環として、日本私立大学協会の加盟大学を対象とし、各学校法人・私立大学の財務運営についての実態を把握すると共に、優れた改革事例を示していくことを目的として計画されたものです。

本調査のご回答は財務担当理事または事務局長・経理部課長相当の方にお願いできまして幸いです。大変恐縮ではございますが、ご回答いただきました質問紙は同封の返信用封筒にて6月30日までにご返信くださいますようお願いいたします。

なお、本調査結果の集計・分析につきましては、数量的な統計処理を施し、報告書には大学名などの固有名詞や大学が特定できる記述は行いません。

この調査結果に関しては、教育学術新聞のアルカディア学報や日本私立大学協会大学経理財務研究委員会をはじめ私大協諸機関などを通じて成果をご報告いたします。また、報告書を作成してご協力いただいた皆様にお届けするとともに、私学高等教育研究所のウェブサイトで公開する予定です。

大変ご多用のこととは存じますが、本研究所プロジェクトの目的をご理解いただき、調査へのご協力いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

平成 21 年 5 月 20 日

日本私立大学協会附置私学高等教育研究所

「私大マネジメント改革」プロジェクト

研究代表：篠田道夫（日本福祉大学）

財務・経営調査チーム

責任者：両角亜希子（東京大学）

本調査に関する問い合わせ先

本調査に関するお問い合わせは、下記までメールでお願いいたします。

両角亜希子（東京大学）

電話・FAX：03-5841-3993（東京大学教育学部大学経営・政策コース事務室）

E-mail：morozumi@p.u-tokyo.ac.jp

送付先

日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所

RIIHE：Research Institute for Independent Higher Education

〒102-0073 東京都千代田区九段北 4-2-11 第二星光ビル 2 階

TEL:03-5211-5090 FAX:03-5211-5224

URL：<http://www.shidaikyo.or.jp/riihe/>

私立大学の財務運営に関する実態調査

A 貴大学についてお尋ねします

問1 学校法人名と大学名をご記入ください。

--

問2 貴大学の種別をお答えください。あてはまる番号1つに○をつけてください。(○は1つ)

- 11.1 医歯薬学部を含む複数学部を設置する大学
- 14.9 医歯薬学部以外で、理工系学部含む複数学部を設置する大学
- 40.4 1. 2. 以外で複数学部を設置する大学
- 3.8 医歯薬学部のみの単科大学
- 3.0 医歯薬学部以外の理工系学部の単科大学
- 26.8 4. 5. 以外の単科大学

問3 大学以外の学校を設置していますか。あてはまる番号すべてに○をつけてください。
(○はいくつでも)

- | | |
|------------|-----------|
| 48.5 短期大学 | 10.2 小学校 |
| 1.3 高等専門学校 | 46.8 幼稚園 |
| 0.9 中等教育学校 | 21.3 専門学校 |
| 64.7 高等学校 | 3.0 各種学校 |
| 39.1 中学校 | (15.7) |

問4 学生・生徒の収容定員をお答えください(平成20年5月1日現在)。

a. 法人全体	平均 5542.6 人
b. 大学のみ	平均 2981.3 人

問5 専任教員数をお答えください(平成20年5月1日現在)。

a. 法人全体	平均 252.0 人
b. 大学のみ	平均 141.2 人

問6 専任職員数をお答えください(平成20年5月1日現在)。

a. 法人全体	平均 192.4 人
b. 大学のみ	平均 96.9 人

問 7 平成 21 年 3 月 31 日現在の帰属収入額を法人全体と大学で、それぞれあてはまる番号 1 つに○をつけてください。(○はそれぞれ 1 つずつ)

帰属収入	a. 法人全体	b. 大学のみ
25 億円未満	22.6	44.7
25 億円～50 億円未満	26.8	23.8
50 億円～100 億円未満	26.8	18.7
100 億円～300 億円未満	17.4	10.2
300 億円～500 億円未満	3.4	1.3
500 億円～1000 億円未満	1.3	0.9
1000 億円以上	0.9	—

平均 104.9 億円

平均 66.2 億円

問 8 貴大学の設置する学部について平成 20 年度の平均的な授業料をお答えください。

a. 文系学部	91.7 万円
b. 理系学部	120.1 万円
c. 医歯系学部	284.0 万円

問 9 貴大学は認証評価を受けましたか。あてはまる番号 1 つに○をつけてください。すでに受けた場合や来年度以降に受ける予定の場合は、その年度についてもご記入ください。(○は 1 つ)

59.1 すでに受けた → 平成 (20 年 38.1、19 年 32.4) 年度に受けた

15.3 今年度に受けている

24.3 来年度以降に受ける予定 → 平成 (22 年 63.2、21 年 17.5) 年度に受ける予定
(1.3)

問 10 貴大学で行っている a～d の自己評価の概要を A) 現状評価と B) 問題点や改善方策に分けてお書きください (認証評価の結果やその際の自己評価の内容でも結構です)。

	A) 現状評価	B) 問題点や改善方策
a. 収支の バランス		
b. 外部資金 の導入		
c. 財務情報 の公開		
d. その他 ()		

B 事業計画、予算編成についてお尋ねします

※特に断りのない限り、平成 20 年度の予算・決算をもとにご記入ください。

問 11 貴大学の年間の a. 事業計画、b. 予算編成方針についてお聞きします。

A) 策定の有無についてあてはまる番号 1 つに○をつけてください。(○は 1 つ)

B) 提案者(起草者)はそれぞれどなたですか。具体的にお答えください。(自由記述)

	A) 策定の有無	B) 提案者(提案部署・グループ)
a. 事業計画	96.6 策定している 3.0 策定していない	(0.4)
b. 予算編成方針	91.9 策定している 7.2 策定していない	(0.9)

問 12 現在、学内予算の編成について、どのような方針を採用していますか。最も近い番号 1 つに○をつけてください。その他の方針の場合は、具体的に記入してください。(○は 1 つ)

20.0 前年度予算の全部の項目についてマイナスベースで見直し、予算額を決定する

26.4 前年度予算の一部の項目についてマイナスベースで見直し、予算額を決定する

26.8 前年度予算の全部の項目についてゼロベースで見直し、予算額を決定する

12.8 前年度予算の一部の項目についてゼロベースで見直し、予算額を決定する

13.6 その他(具体的に:)
(0.4)

問 13 学内予算編成にあたって各部局に予算要求案の提出を求めていますか。あてはまる番号 1 つに○をつけてください。(○は 1 つ)

69.4 関係する経費全てについて予算要求案の提出を求めている

27.7 一部の経費について予算要求案の提出を求めている

3.0 予算要求案の提出は求めていない

—

問 14 予算編成にあたって特に工夫されていることがありますか。具体的にお答えください。

(例:「法定の予算書のほかに事業計画に基づく目的別予算を編成している」、「各学部別独立採算予算を編成している」、「財政指標を設定している」など)

46.8	反映されている	6.4	どちらとも言えない	—	反映されていない
45.5	ある程度反映されている	0.9	あまり反映されていない		(0.4)

25.8 ミッションや経営ビジョンが明確に示されているから

76.5 事業目標や計画が明確で具体性があるから

36.4 トップのリーダーシップがあるから

6.0 財務部局に権限があるから

23.0 組織構成員に情報や課題の共有化が図れているから

18.9 意志決定システムなど制度や組織が整備されているから

1.8 職員の能力が高いから

6.5 その他（具体的に： _____）

2.8 特にない

(2.8)

	1 位	2 位	3 位
a. 予算案の作成	1 27.2	10 20.9	11 28.9
b. 予算の査定	1 38.7	10 17.0	11 26.0

1. 理事長	7. 学長
2. 財務担当理事	8. 学部長
3. 理事会	9. 全学委員会（予算委員会など）
4. 理事会の機能を充実・強化した組織 （拡大理事会等）	10. 法人事務局長
5. 常任理事会	11. 経理担当部課長（部署）
6. 評議員会	12. 経理担当者
	13. その他

	予算＞決算	予算＝決算	予算＜決算
a. 帰属収入	19.6	14.9	65.5
b. 消費支出	61.7	11.5	26.8

SQ17-1 過去5年間の予算と決算の関係について、その傾向は次のどれでしょうか。あてはまる番号1つに○をつけてください。(○は1つ)

- | | | | | |
|------|---------------|------|---------------|-------|
| 37.9 | ほぼ予算>決算の傾向である | 17.4 | ほぼ予算<決算の傾向である | |
| 22.6 | ほぼ予算≒決算の傾向である | 21.7 | 年度によってまちまちである | (0.4) |

SQ17-2 予算と決算の差異が生じる理由について、どのようにお考えでしょうか。
あてはまる番号すべてに○をつけてください。(○はいくつでも)

- 32.3 予算の立て方があまいから
 - 19.1 前年度の決算分析ができていない、活かされていないから
 - 19.1 予算の目的外執行・超過執行等の統制が機能していないから
 - 1.3 予備費の使用手続きが明確でないから
 - 18.7 予算に対する教職員の意識が軽薄であるから
 - 44.7 想定できない新規事業等が年度途中に発生するから
 - 25.1 その他(具体的に:)
- (6.4)

SQ17-3 決算をどのように予算につなげていますか。具体的にお答えください。
(例: 今年度決算の○%の削減、財務分析の実施と改善課題を明らかにする等)

問18 貴大学では、入学定員を確保できたかどうかに関わらず、入学生が予定した人数より少なかった場合どのような対策をとりますか。あてはまる番号すべてに○をつけてください。
(○はいくつでも)

- 32.3 外部資金の増加を図る
 - 10.2 寄付金を増やす
 - 13.6 資産運用を強化する
 - 50.6 教育研究経費を削減する
 - 80.0 管理経費を削減する
 - 59.1 人件費を削減する
 - 41.7 定員減や学部学科改組など大学の規模全体を見直す
 - 8.5 学部学科増など他の分野に拡大する
 - 16.6 その他(具体的に:)
- (1.3)

問 19 貴大学では、a. 人件費、b. 教育研究経費、c. 管理経費の削減方策について、A) 現在実施している方策と、B) 今後実施しなければならないと考えている方策に分けてご記入ください。
(例：ボーナスを減らす、人員を削減する、光熱費を節約する等)

	A) 現在行っている方策	B) これから実施すべき方策
a. 人件費		
b. 教育研究経費		
c. 管理経費		
d. その他 ()		

問 20 次の a～e について、貴大学の収入の増加対策について、A) 現在実施している方策と、B) 今後実施しなければならないと考えている方策に分けてご記入ください。

	A) 現在行っている方策	B) これから実施すべき方策
a. 入学生確保		
b. 事業収入		
c. 外部資金 の獲得		
d. 寄付金収入		
e. その他 ()		

問 21 年度予算 a～d の数値目標の A) 設定の有無と、B) 設定の必要度について、あてはまる番号 1 つに○をつけてください。

また、A) で数値目標を設定している場合、%など具体的な数値を教えてください。(設問項目にない数値目標を置いている場合も記入ください)

	A) 設定の有無	B) 設定の必要度
a. 帰属収入に占める消費支出の割合	40.0 設定している →%など () 58.3 設定していない (1.7)	80.4 必要 11.5 不必要
b. 帰属収入に占める人件費の割合	42.6 設定している →%など () 56.6 設定していない (0.9)	84.3 必要 8.1 不必要
c. 定員充足率	57.9 設定している →%など () 40.0 設定していない (2.1)	81.7 必要 7.7 不必要
d. 専任教員 1 人当たりの学生数	11.1 設定している →%など () 84.7 設定していない (4.3)	62.6 必要 22.1 不必要

SQ21-1 数値目標を設定していない場合、その理由を教えてください。

--

問 22 貴大学の財務評価指標の重視度についてお伺いします。次にあげる a～i の財務評価指標について、A) 現在重視している指標、B) 今後重視すべき指標それぞれあてはまる番号すべてに○をつけてください。なお、A) と B) の回答は重複しても構いません。

(○はそれぞれいくつでも)

	A) 現在重視している指標	B) 今後重視すべき指標
a. 学生生徒等納付金比率	42.6	47.7
b. 消費収支差額比率	48.9	51.1
c. 帰属収支差額比率	87.7	80.4
d. 人件費比率	90.6	82.1
e. 自己資金比率	24.7	27.7
f. 定員充足率	83.8	77.9
g. 教員・学生比率	21.3	41.3
h. 流動比率	27.7	34.9
i. その他 ()	11.1	12.3
	(0.4)	(5.5)

	実施中	していないが 今後はすべき	予定なし
a. 中長期の財務シミュレーション	71.1	26.8	1.3
b. 目的・事業別予算編成・管理や財務分析と改善	48.5	42.1	6.4
c. 学部ごとに予算編成・管理や財務分析と改善	47.2	38.7	10.6
d. 財務の比率分析や1人当たり分析など多面的分析 による改善策の検討	36.2	50.6	7.2
e. その他（具体的に：			

57.9 実施中 → 実施内容
26.8 今後実施→ 実施内容
1.7 実施の予定はない → 未実施理由
(13.6)

--

- 95.7 定員通りに学生を確保すること
- 46.4 教育の質向上のための経費増
- 19.6 研究の質向上のための経費増
- 57.9 中途退学者の減少による収入の確保
- 70.2 競争的資金の獲得
- 51.5 資産運用・寄付金・事業収入の確保
- 64.7 人件費の削減
- 26.4 無借金経営
- 46.8 単年度で「黒字」を出すこと
- 19.1 過去の累積「赤字」を解消すること
- 2.6 その他（具体的に：

問 25 資産運用についてお聞きします。

A) 運用基準や運用規程はありますか。あてはまる番号 1 つに○をつけてください。

73.2 運用基準や運用規程がある

16.2 現在はないが、今後作る予定である

8.1 とくに必要ない

(2.6)

B) 運用の責任者と担当者はどなたですか。役職名を具体的にお書きください。

a. 責任者	(役職名)
b. 担当者	(役職名)

C) リスク管理はどのようにしていますか。具体的にお書きください。

--

C 中長期計画についてお尋ねします

問 26 貴大学は中長期計画を策定していますか。あてはまる番号 1 つに○をつけ、1. と 3. を選んだ場合、() 内に年度を、4. を選んだ場合はその理由を記入してください。(○は 1 つ)

55.3 すでに、策定済である。 (2007 年度頃から 26.2)

16.6 現在、策定中である。

23.4 今後、策定を予定している。 (2010 年度を目途 50.9) → 問 27 へ

4.7 策定する予定はない。(理由:) → 問 27 へ

—

※ 1. または 2. と回答した方は、次の SQ26-1~5 にご回答ください。

3. または 4. と回答した方は、12 ページの問 27 へお進みください。

SQ26-1 中長期計画は何年度程度を対象として策定していますか。あてはまる番号 1 つに○をつけてください。(○は 1 つ)

4.7 3 年未満

5.3 10 年以上

49.7 3 年以上 5 年未満

0.6 特に定めていない(理由:)

39.1 5 年以上 10 年未満

(0.6)

SQ26-2 中長期計画には次の内容が含まれますか。あてはまる番号すべてに○をつけてください。(○はいくつでも)

28.4 学校・学部の新設 (改組転換にかかわらないもの)

13.0 学校・学部等の募集停止 (改組転換にかかわらないもの)

53.3 改組転換

67.5 学生募集

65.7 カリキュラム・教育改革・学習支援

57.4 キャリア教育、就職支援

22.5 キャンパス移転や拡充、サテライトキャンパス

55.6 社会連携、地域連携事業

81.1 校舎、施設設備の整備・拡充

68.0 組織改革および人事計画

81.7 財務改善および財政計画

6.5 その他 (具体的に:)

(0.6)

SQ26-3 貴大学では、中長期計画・目標と関連付けた財政計画ができていますか。

あてはまる番号1つに○をつけてください。(○は1つ)

- 20.7 できている 17.8 どちらとも言えない 8.3 できていない
42.6 ある程度できている 10.1 あまりできていない (0.6)

SQ26-4 中長期計画はどのくらいの頻度で見直しを行っていますか。あてはまる番号1つに○をつけてください。(○は1つ)

- 38.5 毎年 47.3 必要に応じて
8.3 2～3年に一回 3.6 その他(具体的に:)
2.4 数年に一回 —

SQ26-5 中長期計画はどのような体制(審議機関・決定機関)で策定しましたか。また、策定のキーパーソンはどなたですか。あてはまる番号すべてに○をつけてください。

(○はそれぞれいくつでも)

A) 体制

	審議機関	決定機関
a. 理事会	44.4	82.2
b. 評議員会	42.0	13.0
c. 常任理事会	39.6	20.1
d. 特別の委員会	41.4	8.3
e. 教授会	23.1	4.7
f. 事務局組織(部課長会議等)	35.5	2.4
	(4.7)	(6.5)
g. その他(具体的に:)		

B) 策定のキーパーソン

- 68.6 理事長 62.1 事務局長
52.7 担当理事 30.2 部課長
62.7 学長 7.7 教員 (具体的に:)
33.7 副学長・学部長 11.2 事務職員 (具体的に:)
14.8 特別委員会責任者 2.4 その他 (具体的に:)
—

(ここからは全員がお答えください)

問 27 貴大学の主要な経営指標について、実際の数値と目標値をご記入ください。

記載できるもののみで結構です。なお、目標値について法人としての方針がない場合は、回答者が考える目標値をお書きください。

	実際（平成 20 年度決算）	目標値
a. 学生生徒等納付金比率	平均 75.8 %	平均 73.1 %
b. 人件費比率	平均 55.1 %	平均 50.6 %
c. 人件費依存率	平均 77.2 %	平均 67.5 %
d. 教育研究経費比率	平均 31.8 %	平均 31.7 %
e. 管理経費比率	平均 9.1 %	平均 7.9 %
f. 帰属収支差額比率	平均 3.3 %	平均 11.6 %
g. 消費収支比率	平均 105.6 %	平均 91.0 %
h. 借入金等利息比率	平均 0.45 %	平均 0.17 %
i. 定員充足率	平均 91.7 %	平均 99.8 %

問 28 貴大学の定員充足状況について、あてはまる番号 1 つに○をつけてください。(○は 1 つ)

29.4 すべての学科で定員を満たしている

39.6 学部・学科によっては定員を満たしていないところがある

21.7 定員を満たしていない

(9.4)

問 29 貴大学の経営・財政の長期的な方針について、どのようにお考えですか。

a～j それぞれあてはまる番号 1 つに○をつけ、その理由も簡単に記入してください。

(○はそれぞれ 1 つずつ)

	増やす 方針	現状 維持	減らす 方針	理 由
a. 学生規模	28.1	59.6	9.8	(2.6)
b. 専任教員数	14.0	51.1	31.9	(3.0)
c. 専任職員数	12.8	49.4	34.5	(3.4)
d. 授業料金額	9.8	81.3	6.4	(2.6)
e. 大学独自の奨学金	46.4	43.8	6.8	(3.0)
f. 補助金	74.0	23.8	0.4	(1.7)
g. 外部資金	82.1	14.5	0.9	(2.6)
h. 土地・建物等	26.8	64.3	6.8	(2.1)
i. 金融資産	39.1	49.8	6.0	(5.1)
j. 借入金	5.5	48.5	37.9	(8.1)

問 30 本調査の回答者はどなたですか。あてはまる番号 1 つに○をつけてください。(○は 1 つ)

2. 6 理事長

21. 7 法人事務局長、大学事務局長

ー 副理事長

56. 6 経理担当部課長

6. 8 専務理事、常務理事、常任理事

11. 9 その他(具体的に：)

(0. 4)

自由記述(現在の政策、財務改善で努力している、苦勞していること等、自由にお書きください。)

--

お忙しいところご協力いただき、誠にありがとうございました。

なお、以下の資料につきまして、可能な範囲でご提供くださいますようお願い申し上げます。
とくに決算書はぜひともお送りいただきたく存じます。ご提供いただける場合は、調査票と同封
してお送りいただければ幸いに存じます。

- ① 中長期計画、将来計画
- ② 予算、決算書、およびその解説文
- ③ 事業計画書、事業報告書
- ④ 予算編成方針
- ⑤ 自己点検評価報告書(とくに財務関係部分)
- ⑥ 資産運用規定
- ⑦ その他経費削減計画など財政改善の取り組みに関する資料

事務局職員の力量形成に関する調査（お願い）

本調査は、平成 18 年度に実施した「私立大学理事会の組織・運営・機能及び役割等に関する実態調査」の結果を踏まえ、理事会における経営戦略の決定を支援し、その遂行を担う事務局組織の改革や事務職員の状況等を調査・分析することにより事務局の組織や運営の在り方、職員の力量形成の課題を把握し、望ましい事務局体制の構築を図ることを目的として計画されたものです。

ご回答は、常任理事または事務局長など事務局の統括責任者をお願いできましたら幸甚に存じます。また、ご記入後の質問紙につきましては、同封致しました返信用封筒にて6月30日までにご返送いただきたく存じます。本調査結果の集計・分析につきましては、数量的な統計処理を致し、報告書には大学名などの固有名詞や大学名が特定できる記述は行いませんことを申し添えさせていただきます。

調査結果に関しましては、教育学術新聞のアルカディア学報や日本私立大学協会の各種専門委員会をはじめ、研修会等を通じて成果をご報告いたしますとともに、報告書を作成しご協力いただきました皆様にお届け致します。また、私学高等教育研究所のウェブサイトでも公開する予定です。

大変ご多用とは存じますが、ご理解のうえご協力賜りますようお願い申し上げます。

平成 21 年 5 月 20 日
日本私立大学協会附置私学高等教育研究所
「私大マネジメント改革」プロジェクト
研究代表：篠田道夫（日本福祉大学）

○本調査に関する問合せ窓口

問合せ先：事務局政策調査チーム

東日本地区担当：増田貴治（愛知東邦大学）

TEL：052-782-1241 FAX：052-781-0931

E-mail：tmasuda@aichi-toho.ac.jp

西日本地区担当：坂本孝徳（広島工業大学）

TEL：082-921-3122 FAX：082-921-8927

E-mail：t.sakamoto.3s@tsuru-gakuen.ne.jp

送 付 先：日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所

RIIHE：Research Institute for Independent Higher Education

〒102-0073 東京都千代田区九段北 4-2-11 第二星光ビル 2 階

TEL：03-5211-5090 FAX：03-5211-5224

URL：<http://www.shidaikyo.or.jp/riihe/>

平成21年度 事務局職員の力量形成に関する調査

下欄に大学名およびこの調査を回答された方の所属部署・職名、氏名、連絡先電話番号、e-mailアドレスをご記入ください。

大学名	
所属部署・職名	
氏名	
連絡先電話番号	
回答者e-mail	

※調査は全て、枠内に2009年5月1日現在での状況をお答えください。

A 大学概要

I 基本情報

教職員状況について、次の各表に数値および名称をお答えください。

(1) 専任教員数（契約教員、特任教員等の専任扱い教員を含む）

職位	男	女	合計
教授			
准教授			
講師			
助教			
助手			
合計			

(2) 専任職員数（法人事務局職員を含む）

	専任職員			非専任職員			合計	総計
	男	女	小計	男	女	小計		
大学事務局								
法人事務局								

(3) 職員が所属する①部課室の総数およびその内の②管理部門と③教学・研究支援部門の数

①部課室総数 ②管理部門 ③教学・研究支援部門

(4) 職員の役職者職位（法人事務局長、部長など課長相当以上）一覧表

職位(名称)	男	女	合計
例：法人事務局長			
合計			

(5) 非専任職員雇用形態一覧表

雇用形態	男	女	合計
1. 嘱託職員			
2. 臨時職員(パートタイム)			
3. 派遣職員			
4. その他			
()			
()			
()			
()			
合計			

(6) 収入金額および収容定員をお答えください。
 帰属収入と学生生徒納付金収入は前年度決算額を記入してください。
 ※金額1,000万単位以下は四捨五入

帰属収入(億)

学生納付金収入(億)

2008年度総収容定員数

(7) 専任職員の平均年齢をお答えください。※小数点以下切捨て

	才
--	---

(8) 専任職員の平均勤続年数をお答えください。※小数点以下切捨て

	年
--	---

(9) 専任職員の総数の内、①新卒採用者と中途採用者(他の職等からの転職者)②自大学卒業者③大学院卒業者についてそれぞれの人数とその割合(%)をお答えください。※小数点以下切捨て

①	新卒採用者		中途採用者	
	人数	割合(%)	人数	割合(%)

③	大学院卒業者		それ以外学歴者	
	人数	割合(%)	人数	割合(%)

②	自大学卒(出身)		それ以外の大学(出身)	
	人数	割合(%)	人数	割合(%)

Ⅱ 人事異動・採用

事務職員の人事異動についてお答えください。

(1) 人事異動は定年までに平均して、一人当たりおよそ何回行われていますか。

異動回数(およそ)		回
-----------	--	---

(2) 一つの部署(課)でのおよそ①平均在籍年数②最長在籍年数と③在籍の基準年数は何年ですか。

①	平均 在籍年数		年	②	最長 在籍年数		年	③	在籍 基準年数		年
---	------------	--	---	---	------------	--	---	---	------------	--	---

(3) 昇格(昇進)の原案は主に誰が作成するか、①役職者(課長以上)と②一般職について、該当する番号を1つお選びください。

- | | | |
|-------------|----------------------|------------|
| 1. 理事長 | 5. 法人事務局長 | 9. その他 () |
| 2. 学長 | 6. 大学事務局長 | |
| 3. 担当理事 | 7. 人事業務担当の役職者 | ①役職者 |
| 4. 副学長・学長補佐 | 8. 昇格(昇進)該当者の所属する役職者 | ②一般職 |

(4) 昇格(昇進)を判断する基準要件は何か、該当する番号を全てお選びください。

- | | |
|----------------------|------------------|
| 1. 適性や能力 | 6. 役職に相応しい人材との評価 |
| 2. 年齢や勤続年数 | 7. 人事考課の評価結果 |
| 3. 職務調書などこれまでのデータや成果 | 8. 昇格試験の結果 |
| 4. 昇格基準との適合性 | 9. その他 () |
| 5. 職務基準との適合性 | |

--

(5) 人事(異動)の原案は主に誰が作成するか、①役職者(課長以上)と②一般職について、該当する番号を1つお選びください。

1. 理事長 4. 副学長・学長補佐 7. 人事業務担当の役職者

2. 学長 5. 法人事務局長 8. その他 () ①役職者

3. 担当理事 6. 大学事務局長 ②一般職

(6)異動原則(方針)は何か、該当する番号を全てお選びください。

1. 経営部局と教学部局を経験させる 5. 一人ひとりの適性に合わせて異動させる

2. 法人本部と大学の部局を経験させる 6. 特段の方針は定めていない

3. 時々 の 経営重点課題 と 合わせる 7. その他 ()

- #### 4. 一定期間内に複数部署を異動させる

--

(7) (6) で4を選択した方はお答えください。

(異動期間に定めがない場合でも、計画的に異動を行っている場合はお答え下さい)

①何年以内に何部局を異動させますか。具体的にお答えください。

--

②新任職員の場合に特別な異動方針がありますか。具体的にお答えください。

--

(8) 人事(異動)案はどのような過程で審議し、決定しますか。

①役職者(課長以上)と②一般職について、決定までのプロセスを具体的にお答えください。

- ### ①役職者

- ## ②一般職

(9) 職員の新規採用人数についての方針(計画)に最も該当する番号を1つお選びください。

1. 原則、欠員が出た場合のみ採用する

- ## 2. 人事計画に基づき採用する

- ### 3. 毎年一定数を採用する

4. その他 (

(10) 職員の採用時期、方法、基準など内容についての方針(計画)に最も該当する番号を1つお選びください。

1. その都度決める

2. 人事計画に基づき決める

3. その他 (

(11) 新卒者採用では、どのような資質や能力、資格を重視しているか具体的にお答えください。

(12) (11) の力量を判断するために、どのような採用基準や試験を行っているか具体的にお答えください。

(13) 中途採用(他の職等からの転職者)では、どのような資質、能力、資格を重視しているか具体的にお答えください。

(14) (13) の力量を判断するために、どのような採用基準や試験を行っているか具体的にお答えください。

(15) 中途採用(他の職等からの転職者)で、特に採用方法や基準、試験内容に違いを設けて採用する場合がありますか。特別な採用を行っている場合は具体的にその内容をお答えください。
(例：特別枠として、特定領域のスペシャリストをヘッドハンティングする)

III 職員研修制度

貴大学における職員研修についてお答えください。

(1) どのような種類の研修制度があるか、該当する番号を全てお選びください。

- | | |
|-------------|-----------------------------|
| 1. 職員全員参加研修 | 7. テーマ別研修(情報・法令など) |
| 2. 階層別研修 | 8. 個人研修(個人が研修テーマ、方針などを計画する) |
| 3. 部署別研修 | 9. 外部団体主催の研修参加 |
| 4. 新人研修 | 10. 他大学等出向研修 |
| 5. 大学院への進学 | 11. その他 () |
| 6. 海外研修 | |

(2) 一人当たり、年間平均で、どの程度①学内や②学外の研修に参加しているか、各々について該当する番号を1つお選びください。

1. 1回～2回 2. 3回～4回 3. 5回～6回 4. 6回以上

①学内

1

②学外

•

(3) 研修(又は研修に準ずる活動)の費用補助について、該当する番号を1つお選びください。

1. 全額補助する
2. 一定の割合を補助する（ %支給）
3. 研修計画の内容により、補助額を決定
4. 補助はしていない
5. その他（ ）

Page 10 of 10

(4) (1)で職員全員参加研修、階層別研修、新人研修を実施していると答えた方のみ研修の名称と実施する時期、内容(テーマ、講師、方法)について具体的にお答えください。

研修名称	月	研修内容

B 事務局や職員の経営・教学への参画

I 役職について

- (1) 職員が経営に携わる役職に就いている場合の職名(例：理事)と事務局で兼務している職名があれば具体的にお答えください。

経営に携わる役職	事務局で兼務している職名

- (2) 職員が副学長や学長補佐、学生部長など事務組織を超えて、全学的な教学運営に携わる役職に就いている場合、その役職名とともに事務局で兼務している職名を具体的にお答えください。

教学に携わる役職	事務局で兼務している職名

- (3) 職員が正式構成員(規程等で制度化している場合)として出席している経営組織会議、大学教学の会議はありますか。

- ① 会議名、正式な構成員(職員)の役職名を具体的にお答えください。

会議名	構成員(職員)の役職名

- ② 経営や教学の会議に職員が正式参加できない、あるいは不十分な理由で該当する番号を全てお選びください。

- | | |
|------------------|-----------------|
| 1. 教授会の自治意識が強い | 4. 教員が統治している |
| 2. 職員の専門能力不足している | 5. 経営者の理解が得られない |
| 3. 職員の位置づけが低い | 6. その他 () |

--

Ⅱ 教職協働について

教学面における教職員の協働についてお答えください。

(1) 教学において具体的な教職協働の取り組みが行われている分野について、該当する番号を全てお選びください。

- | | |
|---------------------|---------------------------------|
| 1. 就職支援・進路指導 | 8. 大学の諸政策の立案 |
| 2. 学生募集活動 | 9. FD活動やSD活動の共同実施 |
| 3. クラブ運営の顧問体制など課外活動 | 10. 共同研究・合同研修 |
| 4. 教育方針の立案や推進 | 11. 教職員合同会議実施 |
| 5. 学生相談や生活支援 | 12. 各種委員会への合同参画 |
| 6. 地域との連携活動 | 13. その他（ <input type="text"/> ） |
| 7. 大学の評価業務 | <input type="text"/> |

(2) 教職協働をすすめるには何が一番必要だと考えますか、該当する番号を重要な順に3つお選びください。

- | | |
|-------------------|---------------------------------|
| 1. 経営者の理解 | 6. 教員と職員との権限や責任の明確化 |
| 2. 教員の役割に対する職員の理解 | 7. 職員の位置づけの見直し |
| 3. 職員の役割に対する教員の理解 | 8. 職員の専門性の向上 |
| 4. 教職員相互の理解 | 9. 何も必要ない |
| 5. 目標・方針の共有や一致 | 10. その他（ <input type="text"/> ） |

(3) 過去5年間に教職協働で取り組み成果があったこと、教職協働の体制が前進した点があれば具体的にお答えください。

C 組織運営、方針・政策とその影響力

組織運営のあり方や方針・政策の立案についてお答えください。

(1) 業務運営の現状評価として、次の項目に該当する場合は○、しない場合は×とお答えください。

- 1. 法人・大学全体としての目標は明確になっている
- 2. 目標を達成するための政策を立て、実行するための計画が確立されている
- 3. 目標、政策、計画が教員、職員に浸透している
- 4. 法人・大学全体の目標、政策、計画を理解し、事務局内での目標、政策、計画を持っている
- 5. 職員個人の業務目標・業務計画がある
- 6. 事務職員全員が参加する会議がある
- 7. 部単位、課単位での会議が行われている
- 8. 各部署の所属長が集まって開かれる会議がある
- 9. 課題を解決、提案するため課室横断のプロジェクトなどが活動している
- 10. 政策や新規事業を企画する事務部局がある
- 11. マーケティングを行う事務部局がある
- 12. IR機能を担う事務部局がある
- 13. 教育を改革推進する事務部局がある
- 14. 事務局からの提案やデータ分析が、法人・大学全体の政策に生かされている
- 15. 職員が提案、発言する風土、運営になっている
- 16. 企画力、政策力を高める研修を行っている

1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16

(2) ここ数年取り組んだ事務局の組織(業務)改革について、該当する番号を全てお選びください。

- 1. 部署の統廃合
- 2. 役職の増減
- 3. 業務の見直し
- 4. 組織の若返り
- 5. 一般企業からの専門家の採用や拡充
- 6. 専任職員以外の雇用形態の採用や拡充
- 7. 情報共有をするための仕組みづくり
- 8. その他（具体的に：)

(3) 業務改革の主なテーマ・取り組みを次から選び、その具体的な内容をお答えください。

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| 1. 課の業務目標や計画の策定 | 6. 目標の達成と連結した個人業務のレベルアップ |
| 2. 効果の検証や経費削減の重視 | 7. 業務監査、コンプライアンス、評価の重視 |
| 3. 管理職の政策・指導力量の向上 | 8. 情報化、コンピュータ化、機械化 |
| 4. 提案型、企画型業務の向上 | 9. その他の事例() |
| 5. マニュアル化、システム化 | |

(記入欄が不足の場合は、別紙に記載ください)

番号	内容

(4) 政策決定に対する事務局の影響度合について、該当する欄に○を記入してください。

	かなりある	少しある	ほとんどない		かなりある	少しある	ほとんどない
中長期計画 (将来構想)				就職支援			
事業計画				情報化計画			
財政計画 (運用)				研究計画 の推進			
施設計画				学生募集			
教育計画				社会貢献			
学生支援				地域連携活動			

D 人事考課制度・人材育成

人事考課や人材育成についてお答えください。

(1) 大学の目標達成に向け業務遂行する上で、職員の力量や職場のあり方で不足している点や課題について、以下の項目の中で、該当する番号を全てお選びください。

- | | |
|--------------------|--------------------------------|
| 1. 職員の専門性が欠けている | 10. 現状に満足し、改善意欲が不足している |
| 2. 業務を兼務している職員が多い | 11. モチベーションの向上が困難 |
| 3. 職員の帰属意識が低い | 12. 目標や計画が浸透していない |
| 4. 組織が複雑化している | 13. 現場からの提案や意見が不十分、または活かされていない |
| 5. 意志決定プロセスが長い | 14. 管理者のリーダーシップや責任意識が低い |
| 6. 業務量と職員数があっていない | 15. 職場内のコミュニケーション不足している |
| 7. 現状に対する危機感が希薄である | 16. 職員個々の業務目標や計画が不明確である |
| 8. 役職者が多い | 17. チームワークがとれない |
| 9. 職員の能力開発が困難である | 18. その他 () |

(2) 管理職に関する制度の改革として取り組んできたことを以下の項目の中で、該当する番号を全てお選びください。

- | | |
|-------------------|-----------------|
| 1. 昇格基準（評価基準）の明確化 | 5. 職務内容の明確化 |
| 2. 昇格審査（方法）の改善 | 6. 処遇の見直し |
| 3. 年功制の廃止 | 7. フレックスタイム制の実施 |
| 4. 責任や権限の明確化 | 8. その他 () |

(3) 職員の能力開発のために取り組んでいるものが研修制度以外であれば具体的にお答え下さい。

(4) 人事考課制度がありますか。ある場合は○、ない場合は×を記入してください。

(5) 人事考課制度があると答えた方は人事考課の導入年月をお答えください。

(西暦)	年	月
------	---	---

(6) 次の人事考課制度の概要と特徴で、該当する場合は○、しない場合は×を記入してください。

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| 1. 人事考課を処遇につなげている | 6. 目標管理制度がある |
| 2. 人事考課で管理者評価がある | 7. 人事考課を育成・研修に結び付けている |
| 3. 人事考課で同僚・部下評価がある | 8. 面接やコミュニケーションを重視している |
| 4. 人事考課の結果は本人に知らされている | 9. 結果を昇進や人事異動に活用している |
| 5. 人事考課システムや評価基準は学内で公開している | 10. 考課者研修を行っている |

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(7) 人事考課制度開始以降、制度や運営の改善を行った主な点とその内容を具体的にお答えください。

--

(8) 人事考課制度で現在、問題となっている点や今後改善を図りたい点を具体的にお答えください。

--

ご協力ありがとうございました。

なお、以下の資料につきまして、可能な範囲でご提供くださいますようお願い申し上げます。
頂戴できる場合は、調査票と同封してお送りいただければ幸いに存じます。

◎提供資料

- ①事務局組織図
- ②研修制度の概要、説明資料（規程）、実施報告書など
- ③人事考課制度の概要、説明資料（評価等の書式）
- ④事務局の業務方針、業務改善計画、組織改革方針など
- ⑤採用、異動、昇格、事務局運営に関する規程や方針