

9. 管理運営・財務（1）管理運営

1. 現状の説明

(1) 大学の理念・目的の実現に向けて、管理運営方針を明確に定めているか

名城大学のマネジメントシステムである MS-15 において、目指すべき大学像として『総合化』『高度化』『国際化』により、広く社会に開かれた日本屈指の文理融合型総合大学を実現する」を長期ビジョンとして掲げている。この長期ビジョンを実現するため、「人材の確保と育成」「教育の充実」「研究の充実」「学生支援体制の充実」「卒業生及び父母との連携強化」「産学官連携の推進」「地域貢献」「経営改革」の 8 つの戦略ドメインを設定し、それぞれのドメインに基本目標を設定するとともに、この基本目標を達成するため、行動目標と戦略計画を設定している（資料 9-1）。これらを本学の管理運営方針として学内に明示し、公表している。

この MS-15 の策定段階では、学内構成員の意見を幅広く取り入れており、全学の MS-15 戦略プランに加えて、部署単位の MS-15 戦略プランを策定している。各部署では、毎年、それぞれの部署の MS-15 戦略プランを検証するとともに、戦略プランに基づく事業計画書を毎年作成し、中間と年度末に成果を自己評価し、進捗度を確認している。

部署単位の MS-15 に基づく成果は、毎年「MS-15 活動報告書」として取りまとめ、学内諸会議への提示に留まらず、名城大学ウェブサイトを利用して広く学外にも公表している。全学の MS-15 戦略プランについても、名城戦略審議会の下に設置している MS-15 基本戦略部会において、毎年成果と課題を検証し、次年度以降の戦略プランに反映させ、学内に提示している。

さらに、MS-15 に基づく取り組みとして、毎年、常勤理事と各部署との意見交換を行っており、対話を通して大学としての方向性を共有している。

学内構成員に対する MS-15 戦略プランの周知については、諸会議への提示や名城大学ウェブサイトによる公表に留まらず、各種広報媒体や MS-15 カードを通じて徹底している（資料 9-2、資料 9-3）。

本学の意思決定プロセスは、理事会を最高意思決定機関と位置づけた上で、各種委員会、学部教授会、研究科委員会、大学協議会、常勤理事会、評議員会、理事会を通じて行われている。各会議の運営上のルール等は、各規程・要項等で定めており、そのルールに沿って審議が行われている（資料 9-4 第 10 条、資料 9-5 第 6 条、資料 9-6、資料 9-7、資料 9-8 第 15 条、第 22 条）。

教学に関する意思決定は、学部教授会、研究科委員会、各種センター委員会等を通じて、最終的には、教学の最終意思決定機関である大学協議会で行われる。法人に関する重要事項は、常勤理事会での審議を経て、評議員会、最終的には理事会の審議に付されることとなっている。

また、中長期戦略に基づく学校法人名城大学の目指す総合学園づくりに向け、経営と教学全般の将来構想のフレームワークについて企画することを目的として、理事長と学長の下に名城戦略審議会を設置しており、経営と教学との協働による全学的視点でのプランニングの役割を果たしている。

この名城戦略審議会は、理事長、学長、常勤理事、副学長、経営本部長、附属高等学校長等の学内メンバーだけではなく、民間企業に在籍する外部理事、評議員を構成員に加えることで、幅広い視点での議論を展開している。現在、名城戦略審議会には 5 つの部会（MS-15 基本戦略部会、教学将来構想検討部会、附属高等学校将来構想検討部会、キャンパス将来構想検討部会、

開学 100 周年検討事業部会)を設置しており、成案を得た案件については、上記の意思決定ラインに沿って審議を進めている(資料 9-9)。

教学の最終審議機関である大学協議会で審議された重要事項は、学校法人の最終意思決定機関である理事会(2か月に1回開催)において最終的に決定される。理事会の下には理事長、学長、常勤理事、監事が構成員となる常勤理事会(原則として毎週開催)を置き、理事会の決定した基本方針に基づく具体的な執行計画、理事会から委任された事項等について審議しており、経営と教学との役割を踏まえ、適切に意思決定を行っている。大学協議会と常勤理事会それぞれにおいて審議した内容は、互いに報告しており、教学と法人の動きが適宜確認できる仕組みを有している。

さらに、設置学校の将来計画など重要な経営事項に関して、法人・教学が統一した意思を形成するための委員会として大学運営会議を設け、政策的課題に関する意見交換の場としている(資料 9-10)。また、学長、副学長のうち2名、および経営本部長は、常勤理事も兼ねており、経営と教学が協働できる体制を構築している。

以上は、全学的な意思プロセスおよび教学組織と法人組織の権限と責任を述べたのものであるが、各学部等においては、名城大学における教育研究に関する重要事項を審議するための機関として、学部教授会・研究科委員会が設置されている(センターにおいてはセンター委員会等)。

教授会の審議に付する事項は学則に規定されており、①教育課程および成績評価に関する事項、②学生の資格認定およびその身分に関する事項、③教授、准教授、助教、講師、助手等の専任教育職員の進退に関する事項、④学則の変更に関する事項、⑤その他重要な事項と定められている。

研究科委員会の審議に付する事項は大学院学則に規定されており、①研究および教育に関する事項、②学生の入学、休学、退学および賞罰に関する事項、③授業科目等および履修方法ならびに試験に関する事項、④学位に関する事項、⑤教員組織に関する事項、⑥学則の変更に関する事項、⑦その他研究科に関する重要事項と定められている(資料 9-4 第 10 条、資料 9-5 第 6 条)。

(2) 明文化された規程に基づいて管理運営を行っているか。

法人全体の管理運営は、私立学校法に基づき、学校法人名城大学寄附行為の定めに従い行われている。また、教学の管理運営は、教育基本法および学校教育法ならびに関連法令に基づき、名城大学学則や名城大学大学院学則の定めに従い行われている。寄附行為では役員構成およびその選任方法、理事会・評議員会の構成および議事等について定め、名城大学学則・名城大学大学院学則では教学事項の決裁基準や教授会をはじめとする機関会議の議事事項等を定め、これら明文化された規程に基づいて学園の管理運営が行われている。

意思決定プロセスについては、理事会、評議員会は寄附行為、常勤理事会は常勤理事会要項、大学協議会は大学協議会要項にそれぞれの議事事項を明文化している。

規程の制定および改廃については、「諸規定の制定改廃に関する規程」「諸規定の制定改廃に関する規程施行細則」に基づいて企画・立案し、規程の種類や内容に合わせた審議機関の承認を経て、決裁をしている(資料 9-11、資料 9-12)。

規程により、学長の任期は4年であり、再任の場合の任期は2年となっている(資料 9-13)

第 3 条)。学長は、名城大学および法人の設置する学校の教育に関する事項を統括する。さらに、学長は学校法人名城大学の理事および評議員の構成員となることが、学校法人名城大学寄附行為に定められている(資料 9-8 第 8 条、第 9 条、第 22 条)。

副学長の任務は、副学長要項に、大学運営の円滑化を図るため、学長を補佐することと定められている(資料 9-14)。副学長のうち 2 名は学校法人名城大学の理事となることが、学校法人名城大学寄附行為に定められている(資料 9-8 第 9 条)。

規程により、学部長・研究科長の任期は 2 年である。学部長・研究科長の第一の役割は、学部・研究科の運営である。学部長は教授会において、研究科長は研究科委員会において、それぞれの総括責任者として位置づけられている。加えて、学校法人名城大学評議員会、予算委員会、大学運営会議、学部長会、大学協議会、大学評価委員会などの全学的な委員等も務め、諸課題の洗い出し、解決に向けた具体的な方策の検討など、学部運営のリーダーに留まらず、大学全体の運営においても重要な役割を担っている。

管理運営の上で、以上のような権限を有し、責任・任務を負っている学長、副学長、学部長・研究科長は次のような手続きで選考される。

①学長の選考方法

学長の選考は、学長選考規程および同施行細則に則って、学長候補者選出選挙によって実施している(資料 9-13、資料 9-15)。

学長候補者選出選挙の際は、選挙管理委員会を設置することになっている。選挙権者は本学の学長、副学長、専任の教育職員、専任の事務職員等と定められている。学長選挙候補者が 2 名以上の場合は、単記無記名投票を行い、全学の有効投票の過半数の得票者をもって当選者とするが、1 回の投票で当選者が得られなかった場合は、最上位得票者が確定するまで再投票を行うことになっている。

選挙管理委員会は、その職務として、(1)学長候補者選考の公示を行うこと、(2)所定の手続による推薦又は立候補を受け付け、書類を確認すること、(3)学長選挙候補者諾否を確認すること、(4)学長選挙候補者名簿および選挙権者名簿を作成すること、(5)前述の各名簿を関係者の縦覧に供し、異議の申立てについて決定すること、(6)学長選挙の期日および投票実施の方法を決定し、これを公示すること、(7)立会人を定め、投票及び開票を管理すること、(8)投票の効力を決定すること、(9)選挙の結果を公示し、学長に報告すること、(10)学長選挙候補者および当選者を確定し、学長に報告すること、(11)選挙結果の異議の申立てについて、所定の基準に従い決定すること、(12)選挙の記録を作成すること、(13)その他学長候補者選考に関する一切の事務を管理することとなっている。

選挙後には、学長選考のあり方について、選挙管理委員会において検証を行うとともに、大学協議会で学部等からの意見集約を行い、次期選挙管理委員会に申し送りを行っている。さらに、2014(平成 26)年度内に行われる次期学長選考に向けて、前期選挙管理委員会からの要望事項と申し送り事項への対応を検討することを目的として、大学協議会の下に学長選考等検討委員会を設置した。学長選考等検討委員会では、要望事項への対応、申し送り事項への対応、要望事項・申し送り事項に対する各学部等からの意見への対応等について審議を行った(資料 9-16)。

②副学長の選考方法

副学長は学長が指名し、大学協議会の議を経て、所定の手続きにより理事長から任命される。任期については学長の任期内とし、学長が定めることが副学長要項に定められている（資料 9-14 第 2 条第 2 項）。

③学部長・研究科長の選考方法

学部長・研究科長は、各学部・研究科で定める選考規程等に基づき選考されており、学長選考に準ずる厳格な方法で行われている。

（3）大学業務を支援する事務組織が設置され、十分に機能しているか。

大学業務を支援する事務組織は、①教育研究組織である学部・研究科（以下「学部等」）の事務室、②教育研究活動の支援を主とする 9 センターおよび附属図書館の事務部、③大学の管理運営を担う経営本部の 3 つで構成されている。

①の学部等の事務室について、メイン校地の天白キャンパス設置の学部等においては庶務と教務業務を行っており、庶務業務には教授会や研究科委員会等の学部内の会議の運営を含む。また、メイン校地の以外に設置する薬学部（八事キャンパス）と都市情報学部（可児キャンパス）においては、庶務および教務業務に加え、課外活動・就職活動等の支援業務や施設管理業務等も行っている。各学部等には事務長を置き、その規模（教員数、学生数、学科数等）や設置するキャンパスにおける学部運営上の必要性に応じて事務長の下に一般職の職員を配置している。2014（平成 26）年 6 月 1 日現在の専任職員配置数は 94 名である。このうち 30 名は、教務業務の円滑な遂行のために学務センター事務室との併任とし、学部ごとに 1 名をグループリーダーに任命している（資料 9-17 第 12 条）。独立研究科（総合学術、法務、大学・学校づくり）の支援業務は、学務センターが担っている。

②の 9 センターおよび附属図書館事務部については、教員からなるセンター長のもと、センターや附属図書館業務の運営を担う事務部長を、その下には課長と実務を担う一般職の職員を置いている。また、職務の専門性に対応するために産学連携コーディネーター（学術研究支援センター）、キャリアカウンセラー（キャリアセンター）、臨床心理士（保健センター学生相談室）等の資格を持つ職員を配置している。2014（平成 26）年 6 月 1 日現在の専任職員配置数は 144 名である。

③の経営本部には、経営本部長と総合政策部、総務部、渉外部、財政部および施設部のそれぞれに事務部長を置き、経営本部長は法人および大学・附属高等学校業務を総括および調整している。各事務部長の下には課長と実務を担う一般職の職員を置いている。また、経営本部に秘書室を置き、室長を配置している。さらに、2016（平成 28）年の新学部と新キャンパスの開設に備えるため新学部開設準備室および新キャンパス開設準備室を時限的に設置している。2014（平成 26）年 6 月 1 日現在の専任職員配置数は 88 名である。

①～③のいずれについても、専任職員に加え、支援・運営の業務量に応じて派遣職員を配置している。さらに、①～③以外に監査室を設置し、2014（平成 26）年 6 月 1 日現在 2 名を配置している。

以上のように、法人・大学の運営に関する業務と教育研究活動の支援等に必要な事務組織を設け、必要な事務職員を配置している。また、職員の連絡調整会議として事務部長会議を、連絡会議として全学管理職会議を月例で開催し、事務組織間の有機的な連携を図っている。

事務機能の改善のために、2003（平成 15）年度以来、学生サービスを第一とし、かつ、教員が教育研究に専念できる環境を醸成することを目的として、事務組織の改編を行い、学部事務室の統合およびセンター化によって、教学組織がよりその役割を担うことができる事務組織の構築を行ってきた。加えて、組織を細分化せず、社会の変化を俊敏に感受し、迅速な意思決定と業務執行ができるように再編した。

事務組織の再編とともに、職制についても従来の係長、事務長補佐・課長補佐制度を廃止し、管理職者の役割を明確にしたうえで事務長・課長がリーダーシップを発揮できるよう組織をフラット化した。そして、各センターにはセンター長（専任教員）と事務部長を、経営本部には経営本部長と事務部長を配置し、双方が協働する事務組織運営を行っている。

学部等の事務室については、2003（平成 15）年度に学務センターに統合していたが、帰属意識を強め、教学組織との連携を密接にし、学生サービスをより向上させるため、2010（平成 22）年度に学部事務組織と学務センター組織へ再編した。

また、有機的連携の具体的な取り組みとして、教学重要事項における最高審議決定機関である大学協議会においては、学長・副学長、学部長等の他に、各事務部長も陪席者として参画し、教学重要事項について共有を図っている（資料 9-6）。

上記のいずれについても、学校法人名城大学の基本戦略 MS-15（大学版および部署版）に示された基本目標・行動目標に基づき、進捗状況を確認しながら取り組んでいる（資料 9-18）。

職員の採用・昇格に関し、採用にあたっては、人物および業務上必要とする知識、技能及び常識等に関する考査として、書類審査、筆記試験、面接試験を実施している（資料 9-19 第 3 条）。最終的には常勤理事会の承認を経て内定を通知している。

昇格にあたっては、判断基準として根幹を為すものは人事考課の結果である。人事考課制度は、事務職員等人事考課実施要項により、管理職については 2000（平成 12）年度より、管理職以外については 2001（平成 13）年度より運用している（資料 9-20）。同制度の運用開始に先立って、1999（平成 11）年 6 月に資格と職制を分離した。資格は処遇上の区分であり、下位から主事、主査、副主幹、主幹、副参事、参事となっている。資格ごとの役割や求められる職務能力が資格基準として事務職員等人事考課実施要項に定められている。また、昇格は年 1 回（6 月）を原則としており、常勤理事会の審議を経て理事長が決定するという手順が定められている。

事務職員の職制は管理職と管理職以外に区分され、後者は一般職と位置づけられる。管理職の職制は下位から室長・課長・事務長、事務部長、経営本部長であり、組織における役割（職務）を果たすための指揮命令を行う。一般職からの管理職への昇任は、主査以上については年 1 回（4 月）を原則としており、常勤理事会の審議を経て理事長が決定するという手順が定められている。

（4）事務職員の意欲・資質の向上を図るための方策を講じているか。

事務職員の意欲・資質の向上を図るためには、①人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善、②スタッフ・ディベロップメント（SD）等による人材育成が不可欠である。

まず、適正な業務評価と処遇改善を可能にする人事考課制度は、管理職については 2000（平成 12）年度より、管理職以外については 2001（平成 13）年度より導入しており、2004（平成

16) 年からは「改革推進のための名城トータル・マネジメント・システム」マニュアル（資料 9-21）を人事考課対象となる全事務職員に配布し、評価の対象と内容および基準を共有している。

人事考課にあたっては、①業務考課（期待目標に対してどの程度達成したか、担当した職務をどの程度推進し、貢献したかを考課する）と、②職務遂行能力考課（各資格に求められる職務遂行能力要件を基準として発揮能力の現在の高さを考課する）を行い、①と②の結果から、③総合考課を行う。人事考課の結果は、管理職者の期末手当に反映される以外には賃金には直接反映されないが、資格は等級と号俸により構成される俸給表と連動しており、上位の等級への移行は人事考課の結果に基づいてなされる。

人事考課は、考課者によって多少の個人差が生じてくるため、同一の被考課者に対し二次・三次考課者による複数の調整を行うとともに、調整会議でヨコの調整を行っている。

次に、人材育成を目的とした人事制度の構築は、1995（平成 10）年に着手し、現在は、①目標管理制度、②人事考課制度、③自己申告制度を中心とし、この 3 つの制度を面談により結びつけた有機的かつ効果的な運用ができるトータル人事制度を構築している。目標管理制度では目標に挑戦する過程で一人ひとりのもてる能力と可能性を引き出させ、人事考課制度では業務遂行と目標への挑戦過程を評価し、弱み・強みをフィードバックすることにより人材育成を図っている。自己申告制度では、長期的視野に立ったキャリアプランを作成させ、その実現のために自己啓発によるスキル・能力の向上をはかることにより、自律的な人材育成を目指している。

事務組織の専門性の向上は、職員の専門的力量を向上させることによってなし得ると考えており、その直接的な手段として、研修に力を入れ、①階層別研修、②テーマ別研修、③専門的研修、④自己啓発を柱とした研修制度を次の通り体系的に構築している。

①階層別研修

a.管理職研修：大学経営人材育成とビジョン・戦略を実行に移し業務改革を行い得る人材を育成する。

b.一般職研修：大学職員として必要な知識と情報を提供する。

c.新人研修：入職後 3 年未満の職員に対して、動機付けを行う。

②テーマ別研修

a.マネジメント力や対策企画立案力の向上等、ニーズに応じたスキルアップ研修

③専門的研修

a.セミナー等派遣研修：業務に関連したセミナーへの参加支援

b.大学院派遣研修：本学大学院「大学・学校づくり研究科」への派遣

④自己啓発（研修費補助による自己啓発支援）

a.職員等個人研修費

b.講座受講研修費

c.エクステンション受講研修費

d.セミナー等自主参加研修費

e.グループ自主研修費

2. 点検・評価

●基準9（1）の充足状況

本学の管理運営方針はマネジメントシステム MS-15 に示されている。MS-15 は、策定段階で構成員の意見を幅広く取り入れ、大学の理念・目的を踏まえたものとなっている。成果検証の一環として MS-15 活動報告書に基づく常勤理事と各部署の意見交換を毎年実施するなど、コミュニケーションツールとしても活用されている。

意思決定については、理事会を最高意思決定機関と位置づけ、理事会に至る各種委員会、学部教授会、研究科委員会、大学協議会、常勤理事会、評議員会の全てについて、運営上のルールを規程・要項等で定めている。各会議での審議はルールに従って適切に行われており、例えば大学協議会と理事会との関係など、教学組織と法人組織の権限と責任も明確に定められている。

事務組織については、教育研究組織である学部等の事務室、教育研究活動の支援を主な任務とする附属図書館および各センターの事務部、管理運営を担う経営本部の3つで構成されるが、いずれについても必要な事務職員を配置すると共に、事務職員の資質向上のための研修や自己啓発を積極的に推進している。

このような点から、同基準を充足している。

①効果が上がっている事項

・マネジメントシステム MS-15 は、ビジョン・戦略ドメイン・基本目標を設定・明示することにより、全構成員のベクトルを合わせる上で効果を上げている。この取り組みは、中長期の目標に対する毎年度の PDCA システムの仕組みとして機能しており、自主・自律的に社会的説明責任を果たしてきた先進事例として公的な評価（大学経営に関する特別補助金の獲得）を得てきた。

②改善すべき事項

・学長の選考方法としての現行の選挙制度が学長のリーダーシップ発揮につながっているのか、検証する必要がある。

3. 将来に向けた発展方策

①効果が上がっている事項

・本学の基本戦略である MS-15 は、2015（平成 27）年に目標年を迎えることから、MS-15 基本戦略部会の下に、中堅層の教職員を中心に構成する MS-26 起草ワーキング・グループを設置し、学生、卒業生、在学生の父母、企業関係者、教職員など幅広いステークホルダーからの意見を集約しながら、次期戦略プラン（大学版）を策定した。

②改善すべき事項

・大学ガバナンスあり方検討部会において、学校教育法の改正を踏まえ、教授会の役割を考慮した学内の意思決定システムのあり方、学長がリーダーシップを発揮するための選考方法や支援体制、学部長の役割と選考方法等について検討し、検討結果に基づいて、関連する諸規定の

改正等を進めていく。

4. 根拠資料

- 9-1 2014 年度事業計画書 (既出 1-61)
- 9-2 名城大学ウェブサイト「学校法人名城大学の基本戦略 MS-15」 (既出 1-29)
URL : <http://www.meijo-u.ac.jp/about/outline/ms15.html>
- 9-3 2014 年度 MS-15 カード (既出 1-31)
- 9-4 名城大学学則 (既出 1-2)
- 9-5 名城大学大学院学則 (既出 1-3)
- 9-6 大学協議会要項
- 9-7 常勤理事会要項
- 9-8 学校法人名城大学寄附行為 (既出 1-1)
- 9-9 名城戦略審議会設置要項 (既出 2-14)
- 9-10 大学運営会議要項
- 9-11 諸規定の制定改廃に関する規程
- 9-12 諸規定の制定改廃に関する規程施行細則
- 9-13 学長選考規程
- 9-14 副学長要項
- 9-15 学長選考規程施行細則
- 9-16 学長選考等検討委員会まとめ (2014 年度第 20 回定例大学協議会資料)
- 9-17 事務組織規程 (既出 2-8)
- 9-18 2013 年度 MS-15 活動報告書 (既出 1-4)
- 9-19 学校法人名城大学職員規則施行細則
- 9-20 事務職員等人事考課実施要項
- 9-21 「改革推進のための名城トータル・マネジメント・システム」マニュアル