

Ⅸ. 管理運営・財務 i 【管理運営】

Ⅸ. 管理運営・財務

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。

本学では学長を代表者とし、各部の委員会において大学運営に関する必要事項を協議し、主として教学部、教授会、大学院研究科委員会において教学に関する事項を審議し、大学評議会において審議・議決している。

なお、事業計画、予算、規程等の必要な事項に限り、法人の機関会議（常任理事会、理事会、評議員会）において、経営判断を含めた審議・議決を求めている。

<管理運営方針の策定と大学構成員への周知>

本学では、学長のリーダーシップの下、重要な意思決定を大学評議会へ集中させるというコンパクトなガバナンスを採用している。また、大学評議会のもとに委員会・部会議等を設置し、一部の権限を委譲することにより、日常的な執行を円滑に行っている。なお、教授会については、専門委員会への権限委譲を行うこと等を通じて審議事項を可能な限り絞り込み、教員が本来の教育研究活動に集中できる体制を敷いている。

こうした管理運営方針に沿って、審議事項等を学則等の規程に反映させている。

大学評議会は、学則第6条に基づき、次の事項について審議する。

- (1) 教学の基本方針に関する事項
- (2) 本大学の機構、組織および制度に関する事項
- (3) 教員の人事に関する事項
- (4) 教学および教務に関する事項
- (5) その他の教学および本大学の管理または運営上の重要な事項

学生委員会は、「立命館アジア太平洋大学学生委員会規程」に基づき、次の各号に掲げる事項について審議する。

- (1) 学籍および学生の身分・賞罰に関する事項
- (2) 学生生活の援助全般に関する事項
- (3) 学生の事件・事故に関する事項
- (4) 学生の自主的諸活動に関する事項
- (5) 学生の奨学金制度に関する事項
- (6) 学生の健康管理に関する事項
- (7) 学生生活に関連する規程の改廃
- (8) 大学評議会より審議を委嘱された事項
- (9) その他学生生活に関する事項

進路・就職委員会は、「立命館アジア太平洋大学進路・就職委員会規程」に基づき、次の各号に掲げる事項について審議する。

- (1) 学生の進路および就職に関する事項

- (2) インターンシップに関する事項
- (3) 大学評議会より審議を委嘱された事項

入学試験委員会は、「立命館アジア太平洋大学入学試験委員会規程」に基づき、次の各号に掲げる事項について審議する。

- (1) 入学試験の方式に関する事項
- (2) 試験科目および配点に関する事項
- (3) 入学試験、合格発表および入学手続に関する事項
- (4) 試験問題の作成および印刷に関する事項
- (5) 入学試験の執行に関する事項
- (6) 編入学および転入学試験に関する事項
- (7) 大学評議会より委嘱された事項
- (8) その他入学試験企画に関する事項

教授会は、「立命館アジア太平洋大学教授会規程」に基づき、次の事項について審議する。

- (1) 教育課程に関する事項
- (2) 学生の入学、退学、留学、休学、転籍及び卒業に関する事項
- (3) 教員の人事に関する事項
- (4) その他の教学に関する重要事項

大学院研究科委員会は、「立命館アジア太平洋大学大学院研究科委員会規程」に基づき、次の事項について審議する。

- (1) 修士及び博士学位授与に関する事項
- (2) 教育課程に関する事項
- (3) 大学院学生の入学、退学、留学、休学、転籍及び修了に関する事項
- (4) 教員の人事に関する事項
- (5) その他の大学院教学に関する重要事項

<ビジョン形成にかかわる大学構成員の参加・参画>

上記のとおり、意思決定プロセスは比較的シンプルかつ権限集中的な構造としながら、ビジョン形成にかかわっては、多くの教職員の参加・参画を重視している。

例えば、2010年度における「APU2020 ビジョン」の策定プロセスでは、将来を展望する計画づくりに多数の本学教職員を「参加・参画」させていくことを重視し、また、学生やOBの意見も取り込む工夫を行った。また、本学の重要な中期的課題を検討するために年1～2回程度実施する「APU レビュー」は、教職員であれば誰でもオブザーバー参加できる形で実施している。

(2) 明文化された規程に基づいて管理運営を行っているか。

<関係法令に基づく管理運営に関する学内諸規程の整備とその適切な運用>

法人全体の管理運営は、私立学校法に基づく寄附行為および「学校法人立命館寄附行為

Ⅷ. 管理運営・財務 i 【管理運営】

施行細則」ならびに「学校法人立命館館則」（以下「館則」という。）の定めに従い行われている。また、教学の管理運営は、学校教育法および関連法令に基づく学則に従い行われている。寄附行為に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、立命館アジア太平洋大学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における議事等を定め、これらを基本として学園の管理運営が行われている。

<学長、学部長・研究科長および理事（学務担当）等の権限と責任の明確化>

本学の学長は、本大学を代表し、教育研究に関する事項を統括することが学則において規定されている。

学部長は、教授会の議決を執行し、学部を代表することが、立命館アジア太平洋大学教授会規程において規定されている。また、学部長は学校法人立命館の理事となることが寄附行為において規定されている。理事である学部長は、学部・研究科と学校法人全体の政策審議と日常的な管理運営および執行に責任をもつ。学校法人の最終意思決定機関である理事会を支え、教学優先の視点に立つ公正性と合理性を担保するものである。学部長理事制は、学校法人全体の方針に対して学部の意思を反映させる権限と役割を有するとともに、当該学部所属教員に対して理事会などで決定された学校法人全体の運営方針について、理事として徹底を図り執行する責任と権限も有している。この二重の立場と責任により、学校法人全体の運営方針をより正確に教授会に持ち帰り議論すること、また教授会の意見を学園全体に反映させていくことを可能としている。

研究科長は、研究科委員会または研究科教授会の議決を執行し、研究科を代表することが、立命館アジア太平洋大学大学院研究科委員会規程において規定されている。

<学長選出および学部長・研究科長等の選出方法の適切性>

本学の学長は、「学校法人立命館寄附行為施行細則」において学校法人立命館総長が任命し、学校法人立命館副総長を兼ねることが定められている。

本学の学部長・研究科長は、学則および立命館アジア太平洋大学教授会規程、立命館アジア太平洋大学研究科委員会規程の定めにより、本学の学長が任命を行う任命制となっている。

(3) 大学業務を支援する事務組織が設置され、十分に機能しているか。

本学は大学の理念・目的、また、基本理念である「自由・平和・ヒューマニズム」、「国際相互理解」、「アジア太平洋の未来創造」を実現するために、多様な国・地域から学生や教員を受け入れており、国際的通用性を常に意識した大学運営を目指してきた。したがって事務組織については、外国籍職員や英語運用能力を有する日本人職員をすべてのオフィスに配置することによって、教育研究活動、学生支援、学生募集、機関会議運営などのさまざまな業務を日英二言語で円滑に実施することが可能となっている。

<事務組織の構成と人員配置の適切性>

本学の事務組織は、大学・学校の事務組織として編成することを基本とし、総務、財務、施設管理等、学校法人立命館の法人部門、および立命館大学と共有できるシステムの運営

などは、学校法人立命館の法人事務組織が兼ねて行っている。これは、教育・研究を優先し、同時に法人と大学の事務の重複を避けるなど組織の効率化にも貢献している。

事務局の下に、スチューデント・オフィス、キャリア・オフィス、アカデミック・オフィス、リサーチ・オフィス、アドミッションズ・オフィス（国際）、アドミッションズ・オフィス（国内）、アドミニストレーション・オフィス、学長室の8オフィスを置いている。

職員の区分は、専任職員、特定職員、契約職員（専門職、事務職）、事務補助職員（パート）となっている。既述のとおり、本学の理念・目的の実現には、入試制度や教学システムなどの大学運営システムは日英二言語での対応が必要不可欠であり、日常業務でも国際学生や外国籍教員への対応が頻繁に発生している。こうした状況の下、事務組織には外国籍職員28名を配置している。さらに、本学職員を対象とした2011年度調査によると、TOEICスコア700を上回る職員比率は約25%にもなっている。

2012年5月1日現在の各オフィス事務体制は、以下のとおりとなっている。なお、学生数に対する専任職員の比率(S/S比率)は62.32名、特定職員・契約職員まで含めると27.18名となっている。

オフィス名	部長	次長	専任職員	特定職員	契約職員	合計
事務局	1	3	1		11	16
スチューデント・オフィス			10		17	27
キャリア・オフィス			6		8	14
アカデミック・オフィス			27	4	27	58
リサーチ・オフィス			5		9	14
アドミッションズ・オフィス (国際)			11	2	7	20
アドミッションズ・オフィス (国内)			7		6	13
アドミニストレーション・オフィス			5		10	15
学長室			15	1	17	33
【合計】	1	3	87	7	112	211

<事務機能の改善・業務内容の多様化への対応策>

「APU2020 ビジョン」を実現する上で、世界中から学生を募集する本学にとって、世界的視点での競争激化を踏まえ、大学としての競争力強化に向けてチャレンジングな課題に取り組む必要がある。そこで、基盤となる財政運営との整合性を取るためにも、不断の改革・改善と、合理化・効率化に取り組む必要がある。他方で、多様化、複雑化する環境の中で、さまざまな課題に柔軟に対応できるよう、進化し続ける事務組織を形成することが重要となる。

Ⅷ. 管理運営・財務 i 【管理運営】

○特定職員制度の創設と制度改正

日英二言語業務への対応として、契約職員（専門職）を配置しその対応を行ってきたが、業務の高度化への対応と大分県における人材確保の困難性を踏まえ、2010年度に特定職員制度を創設した。また、2012年度には、労働契約法の改正に対応する形で制度改正を行った。

これにより、日英二言語への対応や高度化した業務に対応できる制度を整えた。

○後方支援事務の標準化、仕様化、集約化とアウトソーシング

2011年度から大学事務局全体で業務の見直しに取り組み、それを受けて後方支援事務の標準化、仕様化、集約化に取り組むこととした。さらに、永続的に事務工数を客観化し、不断の合理化を進めるために、アウトソーシングを進めることとした。

この方針に基づき、従来からアウトソーシングしていたキャンパス清掃業務、キャンパス管理業務、ライブラリー業務、情報システム管理業務等に加え、標準化できる定型業務について、アウトソーシングの範囲を拡大した（教務事務の一部、入試業務の一部、経理業務の一部等）。さらなる委託範囲拡大等により、全体的なコストの抑制や削減に加え、業務遂行プロセスの可視化と合理化、長期的な業務安定化を進めるとともに、事務職員がより質の高い業務に集中できる体制づくりを目指している。

（4）事務職員の意欲・資質の向上を図るための方策を講じているか。

本学は大学の理念・目的を実現するために、国際的通用性を常に意識した大学運営を展開している。本学の事務職員には、わが国に立地する高等教育機関の職員として必要な業務遂行能力・知識を備えるだけでなく、世界各国の高等教育情勢や最先端の教育内容・教育手法、大学運営方法などの情報を収集・分析することが求められる。その上で、事務職員は、役職者や教員と協働しながら、政策を積極的に提案することによって、大学全体や各事業などの改革・改善を推進する姿勢が求められている。

変化を恐れずに新たな課題に挑戦する姿勢、また、業務の改革・改善、高度化、効率化等を事務職員に意識させる観点から、本学では職員評価制度を導入している。また、スタッフ・ディベロップメントについては、国際的通用性を身につけられるよう、国際会議への派遣や海外大学への派遣を積極的に行っていることが特長である。

<業務目標設定とその評価>

本学では2000年の開学時より、教職員評価制度を試行してきた。

職員評価は、2003年度より試行的に実施し、2004年度より処遇に反映する形で実施してきた。2006年度に職員制度が学校法人立命館の職員制度へ一本化されたが、大学独自の職員評価制度は継続している。

目標管理制度をベースとした業務評価については、課長補佐および課員はオフィスの業務計画・業務目標を踏まえて、年度初めに1年間の業務について目標設定および具体的手段・方策を設定、担当課長と目標面接を行う。期中（9月）には中間面接を行い、進捗と方向性や進め方について、確認を行う。年度末には最終面接を行った上で、課長評価、次長評価、事務局長評価を行い、最終結果がフィードバックされる。その結果が優れていた職員については、国内外の研修に優先的に参加されるなどの処遇を講じている。

<スタッフ・ディベロップメント (SD) の実施状況と有効性>

本学の SD の取組としては、①各種の学外 SD 研修への派遣、②学校法人立命館全体で実施する各種研修、③本学独自で実施する研修の 3 種類がある。2012 年度の実施状況概要は以下のとおりである。

- ① 各種の学外 SD 研修への派遣においては、日本私立大学連盟の研修に 2 名を派遣したほか、本学を含むグローバル 5 大学連携事業として実施された「大学のグローバル化に関する大学教職員研修」(於：国際基督教大学) に 5 名を派遣する等を行っている。また、「ブリティッシュカウンシル主催英国大学視察訪問」に 1 名派遣した。
- ② 学校法人立命館全体で実施する各種研修については、大学行政アドミニストレーター研修に 1 年間 1 名、国内外マネジメント研修としてミネソタ州立大学に修士学位取得のため 2 年間 1 名、大学行政アドミニストレーター研修最優秀者としてアメリカに 1 年間 1 名を派遣した。
- ③ 本学独自で実施する研修は、本学の国際的通用性および日英二言語の大学運営システムを維持するにあたり、極めて重要な役割を果たしている。英語研修には年間延べ 27 名参加したほか、教職員や学生のビザ取得代行を行う資格を得るための申請取次者研修に 7 名参加、海外研修 (INU シャドウイングプログラム) には 2 名を派遣した。
上記のほか、外部団体 (JCSOS) を講師に招き、海外派遣した学生が事故に巻き込まれたケースを想定した危機管理対策シミュレーション研修を実施し、実務に直結した危機時の対応策などを実践で学んだ。

2. 点検・評価

① 効果が上がっている事項

<1>日英二言語教育システム等への対応

外国籍職員や英語での業務遂行能力を有する日本人職員をすべてのオフィスに配置することによって、日英二言語の教育システム、大学運営システムを円滑に進めることができている。

② 改善すべき事項

<1>スタッフ・ディベロップメント

スタッフ・ディベロップメントについては、国際的な大学として必要な研修等を相当高い水準で実施していると評価しているが、全体像や研修目的がやや不明瞭である。研修の成果を検証の上、人材育成計画、研修制度の全体像を整理し、目的を明確化しつつ、内容の一層の充実を図る必要がある。

3. 将来に向けた発展方策

① 効果が上がっている事項

<1>日英二言語教育システム等への対応

世界的視点での競合激化や、環境の多様化、複雑化に対応するために、事務体制の中期的な整備方針を策定するとともに、職種の役割や期待値の明確化を図り、また後方支援事

Ⅸ. 管理運営・財務 i 【管理運営】

務の標準化、仕様化、集約化とアウトソーシング等を促進することにより、事務体制全体の機能向上を目指す。

② 改善すべき事項

<1> スタッフ・ディベロップメント

人材育成計画、研修制度の全体像を整理し、方針を策定する。その中で、研修目的の明確化と、内容の一層の充実を図る。

4. 根拠資料

9(1)-1 『規程集』「学則」、「大学評議会規程」

9(1)-2 『「APU2020 ビジョン」 「立命館アジア太平洋大学の基本計画」 「第3期計画要項素案」の議論について』