

9. 管理運営・財務

【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。

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ている。それらの審議を踏まえ、最終的には大学評議会において審議している。

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。

1) 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、重要な意思決定プロセス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、審議事項等を以下のとおり学則等の規程に反映している。

- ① 大学評議会（資料9(1)-1 第6条）
- ② 学生委員会（資料9(1)-2 第5条）
- ③ 進路・就職委員会（資料9(1)-3 第5条）
- ④ 入学試験委員会（資料9(1)-4 第5条）
- ⑤ 教授会（資料9(1)-5 第2条）
- ⑥ 大学院研究科委員会（資料9(1)-6 第2条）

2) ビジョン形成にかかわる大学構成員の参加・参画

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、ビジョン形成については、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APU教職員の「参加・参画」を促すことを重視し、さらに、学生や卒業生の意見も取り込む工夫を行った（資料9(1)-7）。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。

(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。

9. 管理運営・財務 【管理運営】

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（資料 9(1)-8）（資料 9(1)-9）。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（資料 9(1)-1）。

学長、学部長・研究科長の責任と権限については、各規程の定めに従い行われている。本学の学長は、「学校法人立命館寄附行為」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（資料9(1)-10 第6条第4項、第7条第1項第3号ロ）。また、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（資料9(1)-1 第4条の2）。

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大学院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（資料9(1)-5 第5条1項）（資料9(1)-6 第5条1項）。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（資料9(1)-5 第5条）。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（資料9(1)-8 第7条(3)ニ）。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等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（資料 9(1)-6 第5条）。

（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いる。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し、教育研究活動、学生支援、学生募集、機関会議運営等のさまざまな業務を日英2言語で円滑に実施している。

1) 事務体制

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等は、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、

9. 管理運営・財務
【管理運営】

同時に法人と大学の事務の重複を避ける等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・目的の実現のため、日英2言語での対応が必要不可欠である。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、TOEICスコア800を上回る職員比率は約35.8%にもものぼっている。

2014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66.03名（5,745÷87）、特定職員・契約職員まで含めると28.16名（5,745÷204）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			7	11
スチューデント・オフィス			10	1	15	26
キャリア・オフィス			6		9	15
アカデミック・オフィス			27	4	32	63
リサーチ・オフィス			5		10	15
アドミッションズ・オフィス（国際）			11	3	10	24
アドミッションズ・オフィス（国内）			9		6	15
アドミニストレーション・オフィス			6		9	15
学長室			9	1	10	20
【合計】	1	3	83	9	108	204

2) 体制の整備及び業務改革

世界中から学生を募集する本学にとって、世界的視点での競合激化を踏まえ、不断の改革・改善と、合理化・効率化に取り組む必要がある。

本学では、日英2言語業務への対応として、雇用期限のある契約職員（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年度に雇用期限のない特定職員制度を創設した。これにより、日英2言語へのさらなる対応や一層高度化した業務に対応できる制度を整えた（資料9(1)-11）。

また、2011年度から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、集約化とアウトソーシングに取り組むこととした。

具体的には、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

9. 管理運営・財務 【管理運営】

一部等)。さらなる委託範囲拡大等により、全体的なコスト削減に加え、業務プロセスの可視化と合理化、長期的な安定化を進め、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。

本学の事務職員には、日本の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、大学運営方法等の情報を収集・分析することが求められる。そのうえで、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、大学全体や各事業等の改革・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徴である。

1) 業務目標設定とその評価

本学では2000年の開学時より、職員評価制度を試行し、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等の処遇を講じている。

2) スタッフ・ディベロップメント（SD）の取組

本学のSDの取組としては、各種の学外SD研修への派遣、学校法人立命館全体で実施する各種研修、本学独自で実施する研修の3種類がある。2013年度の実施状況概要は以下のとおりである。

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4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。

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米国に1年間1名を派遣した。その他、新人研修、2年目、3年目研修や管理職対象の研修を毎年実施している。

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2言語の大学運営システム

9. 管理運営・財務 【管理運営】

を維持するにあたり、極めて重要な役割を果たしている。2013年度は、英語研修には年間延べ12名、通訳研修には13名が参加したほか、海外研修（INU シャドウイングプログラム）には3名を派遣した。

上記のほか、外部から講師に招き、LGBTに関する研修を教職員対象に実施した。また、部門別に研究者養成の日米比較講演、異文化理解研修、グローバル5大学の人事担当者研修等実務に直結する研修も実施した。

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2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ます。

2) 「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高い水準で実施していると評価している。

（2）改善すべき事項

特になし

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こととしている。

2) 「スタッフ・ディベロップメント」

研修の成果を検証の上、人材育成計画や研修制度の全体像を整理し、方針を策定することとしている。その中で、研修目的の明確化と、内容の一層の充実を図ることとしたいと考えている。

(2) 改善すべき事項

特になし

4. 根拠資料

- 9(1)-1 立命館アジア太平洋大学学則 (既出 1-2)
- 9(1)-2 立命館アジア太平洋大学学生委員会規程
- 9(1)-3 立命館アジア太平洋大学進路・就職委員会規程
- 9(1)-4 立命館アジア太平洋大学入学試験委員会規程
- 9(1)-5 立命館アジア太平洋大学教授会規程 (既出 2-2)
- 9(1)-6 立命館アジア太平洋大学大学院研究科委員会規程 (既出 2-3)
- 9(1)-7 『「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』
- 9(1)-8 学校法人立命館寄附行為施行細則
- 9(1)-9 学校法人立命館館則
- 9(1)-10 学校法人立命館寄附行為
- 9(1)-11 立命館アジア太平洋大学特定職員就業規則