

第10章 大学の管理運営

1. 管理運営と意思決定

私立大学の管理運営の目的は、建学の精神と教育理念を具現化し、組織体として永続し成長し続けることである。この目的を達成するためには、組織体で保持する人材、施設・設備、資金、各種システムなどの諸要素を効果的に組み合わせ、財政との調和を図りながら教育活動、研究活動、社会貢献活動を展開する必要がある。

私立大学の主要な事業目的である教育研究活動の特殊性に由来することであるとはいえ、概して私立大学は一般の企業と比較すれば、その組織運営面での一元性と意思決定の迅速性において遅れをとってきたことは否定できない。しかし、社会情勢と高等教育を取り巻く環境の急激な変化に即応すべく、本学においても構成員の理解のもと、教学と経営トップが強力なリーダーシップを発揮できる環境を整え意思決定の迅速化を図ることが必須の課題となっていることは例外ではない。

本学は高邁なる建学の精神とその教育理念、人材養成の目的実現に向けて、主要な構成員である学生、教員、職員および卒業生、父母との連携は言うまでもなく、地域社会との連携を深めながら、管理運営の効率化・合理化を図り、意思決定の迅速化を進めていかねばならない。そのためには、意思決定システムの抜本的な簡素化を行い、リーダーシップの所在の明確化とその強化に努めなければならない。

また、意思決定を効率よく関連部局の構成員に周知し、迅速に執行するためには、各執行機関の長に任じられた教員および職員への積極的な権限委譲を実施することが肝心である。さらに、細分化した執行機関の統廃合を進めることで、より迅速な判断を可能にすることができる。

今後とも、リーダーシップの強化と権限委譲の間の最適なバランスを見定め、組織改革に努める。

1-（1）教授会

【現状の説明】

本学において教授会は、同志社大学学部学則第19条及び第19条の2に以下のとおり規定され、各学部及び言語文化教育研究センターに設置されている。（その他に、二つの専門職大学院と二つの独立研究科には教授会が設置されているが、これについては1-（8）の項で述べる。）

学部教授会の構成員、定足数、運営方法等については、第19条第4項の規定に基づき各学部教授会において自律的に規定している。

（同志社大学学部学則より抜粋）

第19条 本大学の各学部に教授会を置く。

2 教授会は、学部に関する次の事項を審議する。

- (1) 教育研究に関する事項
- (2) 教育課程に関する事項

- (3) 教員の人事に関する事項
 - (4) 学則，学部諸規程に関する事項
 - (5) 学生の入学，退学，休学，卒業等に関する事項
 - (6) その他各学部教授会が必要と認める事項
- 3 教授会は，学長から諮問された事項について審議する。
- 4 教授会の組織及び運営に関する事項は，各学部教授会において定める。
- 第 19 条の 2 本大学の言語文化教育研究センターに教授会を置く。
- 2 教授会に関する規則は，別に定める。

上記のとおり，学部教授会の審議事項は学部学則に明確に規定され，学部教授会は学部運営における全ての基本事項について権限を有している。一方，所属学生を持たない言語文化教育研究センターの教授会の審議事項は，別途言語文化教育研究センター規程において以下の通り規定され，入退学等の学生の学籍に関する事項以外は学部教授会の審議事項とほぼ同内容となっている。

(同志社大学言語文化教育研究センター規程より抜粋)

第10条 教授会は，次の事項について審議する。

- (1) センターに所属する教員の人事に関する事項
- (2) センターが提供する授業科目とその担当者に関する事項
- (3) センターが提供する授業科目に必要な嘱託講師の人事に関する事項
- (4) 外国語教育並びに言語文化及び外国文化の研究に関する事項
- (5) 所長及び大学評議員の選任
- (6) 学長から諮問された事項
- (7) その他必要な事項

各教授会で決定された事項のうち，全学で審議する必要のある事項，例えば教員の人事に関する事項及び教育課程に関する事項等は，大学評議会の議を経て決定される。

なお，学部学則では大学の重要な事項に関し学長の諮問に応じる，全学的規模の大学教授会を置く旨規定されているが，これは過去数十年の間に数回しか開催されたことはない。

また，1－(8)で後述のとおり，二つの専門職大学院に加え，二つの独立研究科には従来の研究科委員会に替えて2005年度から研究科教授会を設置した。このことにより研究科教授会および研究科委員会の権限が明確になった。

【点検・評価 長所と問題点】

学校教育法第59条では，大学には，重要な事項を審議するために教授会を置く旨規定されている。しかし，同施行規則第67条において学生の入退学等学籍異動に関する事項は教授会での審議を必要とする旨規定されているものの，審議すべき「重要な事項」の内実，具体的な事項は法令等には規定されていない。そこで，各大学が，自律的に教授会で審議する事項を学則等で規定しているのが実情であるが，本学における教授会の審議事項も概ね他大学と同様に学部・センターの教学の展開に必須の基本事項を網羅しており，その規

定は妥当であると考える。

また、教授会で承認された後、大学評議会で審議される「教員の人事」及び「教育課程」に関する事項は、各教授会において当該専門分野に精通した教授会構成員による判断と見識に基づく事項であることに鑑み、基本的には大学評議会において原案どおり承認されるのが通例であり、教授会の自治は尊重されている。一方、学長を中心とする執行機関からの提案については、特に重要と判断される事項は、学部長・研究科長、言語文化教育研究センター所長等により構成される部長会で意見を聴取するのみならず、各教授会に持ち帰って構成員の意見を徴し、大学評議会までに教授会構成員に周知している。さらに、新たな学部の設置等、特に重要な案件については、大学評議会提案後にも各教授会からの意見を徴する機会を設ける等、各教授会の意思が大学運営に反映できる意思決定システムとなっている。このような審議方法により、学長を中心とする大学執行部と審議機関としての教授会は概ね適切な関係を保っていると言える。

全学的観点から見れば、教授会の権限、執行機関との関係などの基本的枠組みに解決すべき特段の問題は認められないが、各教授会とも報告事項、審議事項が年々増加の一途をたどる傾向があるなかで、限られた時間内にいかにして審議の実質を確保して議論の活性化を図るかという点、つまり教授会の具体的運営面では改善の余地を残している。

なお、開催された実績の無い大学教授会については、その位置づけが明確でない点、開催する場合の実質的な運営方法が不明である点、大学評議会との権限の相違、現実の有効性について検討を要する。

【将来の改善・改革に向けた方策】

学長を中心とする執行機関と審議機関たる教授会及び大学評議会の関係の適切なあり方は各大学においても永遠の課題である。しかし、教授会と各学部長等との関係、教授会と教授会が選出した評議員の関係及び評議員の権限と責任を整理・明確化すること並びに学長のリーダーシップの発揮により、責任ある迅速な意思決定及び実施体制が確立されると考える。本学の場合、これらの関係、権限・責任は比較的明確であり、現状では特段の改善策は認められない。

ただ、大学改革の急速な展開とともに教授会での報告事項がますます増大し、報告とそれに関する意見聴取に要する時間が教授会審議のかかなりの部分を占めているようなケースもでてきている。大学全体の動向を教授会構成員に正確に伝え、意見を聴取しながら、実質審議の時間を確保するために、一部の教授会では多岐にわたる報告事項や重要審議事項については事前の資料配布を行うなど、効率的運営に工夫をこらしている。教授会の運営についてのこのような具体的改善策を、他の学部等でも推進していく。

〈学部等の教授会〉

・学部の教授会

【現状の説明】

各学部教授会は、「同志社大学学部学則」第19条2に定められた事項を審議決定するための機関である。

各学部教授会は定例で毎月1回から2回開催され、緊急を要する案件が生じた場合および時間的制約から定例の教授会で対応できない場合には、必要に応じて臨時に開催されて

いる。教授会はそれぞれ学部長によって招集される。教授会構成員は、神学部、文学部、社会学部、法学部、商学部、政策学部はそれぞれ専任の教授、助教授、講師、助手で構成し、経済学部、文化情報学部、工学部、言語文化教育研究センターが助手を除く専任教員で構成している。ただし、神学部、法学部、経済学部は明文化した教授会規程を定めていないが、慣例として審議事項は同様である。

各学部教授会の審議事項は、学部学則 19 条 2 で規定された事項および (1) 大学長から諮問された事項、(2) 学部長の選出に関する事項、(3) 教授会の組織および運営に関する事項、(4) その他、教授会が必要と認めた事項である。

各学部教授会ともに成立要件は、構成員の過半数の出席で成立し、議事は過半数の賛成により決定する。ただし、専任教員の採用及び昇任等の特定事項は、投票により決定することを申し合わせ等により規定している。

また、各学部ともに教授会以外に、学部長、教務主任、研究室主任、学生主任などで構成する「主任会」を組織して、教授会における案件整理、審議資料作成、原案作成を行っている。複数学科で構成されている文学部、社会学部、工学部では事前に学科会議や教室会議でカリキュラムなど検討し、教授会で審議している。

【点検・評価 長所と問題点】

教授会運営内規を明文化していない神学部、法学部、経済学部にあつては、慣例に則り教授会で審議を進めているが、明文化された規定がないと新任教員などには教授会の権限、運営方法についての理解に正確さが欠けるという問題がある。また、教授会での報告事項や審議事項が年々増える傾向にあり、各学部とも限られた時間内に詳細な報告と十分な審議を保証するために、運営に際しささまざまな工夫をこらしつつある。

【将来の改善・改革に向けた方策】

教授会運営内規を明文化していない学部においては早急に整備する。報告事項が多い場合には、事前に資料等を配布してその周知徹底を図る必要がある。また、審議事項の増加に鑑み、「主任会」への権限委譲など検討を進める。その際、教授会が検討内容を形式的に承認する機関とならないよう、教授会での審議事項に係る詳細な情報を前もって教授会構成員すべてに伝えられるような工夫・改善を進める。

・言語文化教育研究センターの教授会

【現状の説明】

言語文化教育研究センター教授会は、「同志社大学学部学則」第 19 条の 2 に基づき設置された言語文化教育研究センターの運営に係る事項を審議決定するための機関である。教授会は「言語文化教育研究センター教授会規定」第 2 条に基づき、センター所属の教員（教授、助教授、専任講師）によって構成されている。

教授会は、構成員の過半数の出席で成立し、議事は出席者の過半数の賛成により決定する。専任教員の人事に関する事項と所長選出及び大学評議員選出にあたっては構成員の三分の二以上の出席を必要とする。

センターの日常的な運営に当たっては、教授会のもとに初修外国語（ドイツ語、フランス語、中国語、スペイン語、ロシア語、ハンガール語）を担当する教員によって構成される第一部会と英語を担当する教員によって構成される第二部会を置き、それぞれの教科運営に固

有の問題について予備的な協議ならびに教授会にて審議されるべき原案の策定を行っている。

言語文化教育研究センター所長は、教授会を招集し、その議長を務め、議題を提案する。

センターの円滑な運営をはかるために、所長の下に教務主任、研究室主任で主任者会議を編成している。

【点検・評価 長所と問題点】

言語文化教育研究センター教授会は意思決定の機関として適切に運営されている。教授会も、報告・審議事項の増大化にともない他の学部教授会と同様に具体的運営上の問題をかかえているが、審議事項の予備的協議、議事整理、原案作成など、円滑な運営のために上記の主任者会議・部会が特に大きな役割を果たしている。

【将来の改善・改革に向けた方策】

言語文化教育研究センターの管理運営に主任者会議、部会が重要な役割を果たしているが、慣行や申し合わせにしたがって行われている面が強く、権限や運営方式の明文化の検討を始める。

1－（2）学長等の権限と選任手続

【現状の説明】

学校教育法第 58 条において「学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する」と定められ、本学大学院学則第 33 条では「大学院の学務は、学長が総括」することを定めている。また学部学則及び大学院学則では、大学に大学評議会を置き重要事項を審議する旨を定め、大学の教学と運営に係る決すべき事項について、最終の意思決定を行う最高位の機関は、大学評議会としている。学長は、この大学評議会を招集し、議長を務め議事運営にあたる（「同志社大学評議会規則（第 1 条）」）。このほか学長は、大学おける全部長、科長、センター所長、機構長等を招集し審議を行う委員会（研究科長会、総合整備事業委員会、予算委員会など）を召集し、大学運営における重要決定事項を統括している。

法人においては、学長は寄附行為の定めるところにより理事総数 15 名のうちの職務上の理事として経営に参画すべき任務を担い、理事会の主要メンバーとして財務理事を務め、法人の意思決定に重要な立場で加わる。寄附行為では、理事はキリスト教信徒であることを規定しているが、その但し書きにより、学長たる理事はキリスト教信徒であることを要しないこととし、学長として適切である人物を広く選任をできるようになっている。

また法人では、理事会が設置学校各々に対して、いわゆる独立採算として経営面をも含めた学校運営の責任をもつことを求め、経理規程（第 8 条）では、学長を大学の経理責任者としても位置づけている。したがって、大学組織において教学・研究組織とともに管理運営に係る事務機構も学長が統轄している。

このように、学長は、学校教育法第 58 条に基づく「学長」の職務と、法人の機関としての職務を有するとともに、大学における教学・経営及び管理運営の職務を一元的に統轄している。

学長の選任は、「同志社大学長候補者に関する規程」〈添付資料（8）〉及び「同志社大学長候補者選挙規程」〈添付資料（8）〉に基づいて選出された学長候補者を、法人理事会が決定することによって行われる。この規程は、選挙の度に定められていた要領を、1997 年に

規程として整備・制定したものである。

「同志社大学長候補者に関する規程」では、第2条において「被選挙人は、同志社大学専任教授のうち、学長就任日の前年度末現在において満65歳未満であり、就任日に専任としての在職期間が引き続き満1年以上である者」とし、第5条において「学長の任期は3年とし、(中略)再任を妨げない」ことを定めている。

「同志社大学長候補者選挙規程」は、第2条において「学長候補者の選出は、この規程に定める手続に基づいた選挙により行う。この選挙は、選挙人がその意思を自由に表明できるよう、公明かつ適正に行われなければならない」と謳い、選挙は選挙管理委員会のもとで行うこと(第3条)、被選挙人の立候補及び推薦の方法(第8条)、選挙人の資格(第9条)、当選者の決定(第15条)、選挙管理委員会の任務、構成等(第17条他)を定めている。さらに第21条に定める「選挙実施に関する必要な事項は、別に定める実施要領による」に基づき、別に「同志社大学長候補者選挙実施要領」〈添付資料(8)〉が定められている。

「実施要領」では、被選挙人の立候補及び推薦の方法について定め、氏名、生年月日、現職、学位、学歴、職歴、研究分野、所懐等の情報を開示するものとしている。このように学長候補者選挙は、選挙管理委員会のもとに、明文化された規程等に基づき、広報等により情報開示を行い、厳密・公正に実施されている。

【点検・評価 長所と問題点】

大学改革の推進、大学を取り巻く諸情勢への積極的な対応には、高等教育の動向を捉え、大学の進むべき方向を見極めたうえでの戦略的方向性を全構成員が共有し、かつ学長のリーダーシップのもとにその方向性を実現しなければならない。そのためにも学長が法人の意思決定に重要な立場で加わり、かつ大学における教学・経営及び管理運営の職務を一元的に有することは重要である。

本学においても学長の職務がますます膨大になり、従来にも増して、学長のリーダーシップの下に全学組織的な取り組みを要する課題が次々と生じている。特に、従来は教務部、学生支援センター、キャリアセンター、総合情報センター、研究所、企画部、財務部等といった各部署それぞれの中で業務が完結する場合も多かったが、近年は大学全体としての意思決定を行うにあたって多様化かつ複雑化した内容、あるいは複数の部署にまたがる案件がますます増えている。したがって、多岐にわたる学長の施策形成機能を支える体制の強化とともに意思決定と実行のスピードを速めていくことは、急務となっていた。

このため、「同志社大学副学長規程」〈添付資料(8)〉を制定し、2004年度から「学長が統括する大学の管理運営及び教学に関する職務を補佐し、学内外の諸機関との連携協力を促進するため、副学長を置くことができる」(第1条)、「副学長は2名以内とし、各副学長の通常業務及び特命事項の分担は、学長が別に定める」(第2条)こととした。

本学の副学長制度の特徴は、副学長は決裁権限をもつライン上の職制ではなく、その任務が通常業務として複数の部署間の調整を図ることに置かれている点にある。また副学長は通常業務のほかに、それぞれの特命事項を担当している。2004年度においては、副学長のうち1名は教務部長を兼ねるとともに学生支援センター、キャリアセンター、教育開発センター、入試センター、企画部等を担当し、かつ特命事項として将来構想を担当、もう1名の副学長は研究開発推進機構長を兼ねるとともにキリスト教文化センター、国際セン

ター、総合情報センター、人文科学研究所等を担当し、かつ特命事項として京田辺キャンパス及び渉外を担当している。なお、管理運営を担う総務部、財務部、施設部については、副学長が調整する部署には含めず、学長の直轄組織としている。

このような副学長制度の新設によって、従来学長が行っていた職務を副学長が分担し、機動的な意思決定が行える体制となり、学長がその職務をより重点的に遂行できることに効果を発揮している。

本学では、学長の一元的リーダーシップと負担の軽減を両立させるという観点から副学長をライン上の職制ではなく、学長のスタッフと位置づけており、現状ではそれが有効に機能しているが、今後の執行機関の長期的展望のもとにこの位置づけを見直す必要もある。また、副学長が2名以内で十分なのかも再度検討する必要がある。

学長選任手続に関しては、規程に則り選任されていることは前述のとおりであるが、規程そのものが概ね過去の慣例を文章化したものである。学長の任期は3年が適切なのか、再任を際限なく認めているがそれでよいのか、学長選挙における教員・職員・学生の実行投票数を定める比率は妥当なものであるかなどを改めて点検・検証する必要がある。特に、学長選挙に対する職員の関与のあり方、特に職員が学長選挙の最終段階にまで参与することの功罪や、実質的に形骸化している学生の選挙参加の実効性の問題である。

【将来の改善・改革に向けた方策】

学長が強力なリーダーシップを発揮しやすい運営体制を確保することは、もとよりあらゆる事柄の細部にわたる決定権を学長に集中することを意味しない。それはむしろ機能麻痺を招来することになる。本学においてもそうであるように、問題はますます膨大になっている学長の職務権限を副学長や他の執行機関の長に委譲することを進めながら、なおかつ統一的・一元的な意思決定と運営を可能とする全学的な体制をいかに構築していくかという点にある。この観点から、副学長の位置づけと人数の問題も含めて、権限の委譲と意思決定の一元性の両立に向けて、執行体制の検証・検討を進めていく。

また、学長候補者選挙規程や実施要領に関する上記の問題点は、慎重にその解決策の検討に着手する。

1－（3）学部長・科長の権限と選任手続き

【現状の説明】

学部長の学部運営上の権限については明文化された規程はないが慣例として、学部長は教授会を招集し、その議長を務め、各種の議題を提案する。また、出張稟議や予算支出等の事務手続きの決済を行う。重要事項は、主任会を経て教授会で審議されるので、学部長単独で重要事項を決定することはない。

大学全体の運営に関して学部長は、学長が召集する大学の最高意思決定機関である大学評議会の職務上の構成員であり、大学の重要事項審議の意思決定に加わる。さらに大学内の各種業務に関わる企画、審議、諮問委員会、諸会議の職務上の委員として、様々な運営に関わっている。

さらに学部長は法人業務への参加も位置づけられており、法人を運営する理事総数15名のうち2名を学部長、校長、園長の互選によるものとし、また、寄附行為第12条においては、学部長は「理事会に出席して意見を述べることができる」としている。

大学院学則第 33 条では、大学院研究科は当該研究科長が管掌する旨を定めており、独立大学院及び専門職大学院と異なり、学部を基礎とする研究科は「当該学部長が研究科長としてこれを管掌」している。

学部長の選任は法学部を除く各学部において、「学部長選挙」にかかわる規程や申し合わせを制定し、教授会構成員の投票によって行われている。学部長の任期は 1 年または 2 年である。さらに各学部ともに再選を妨げていない。学部長及び研究科長の選任は、各学部、研究科の教授会あるいは研究科委員会において選出の後、法人理事会において重要人事としての承認を得ることで決定する。

言語文化教育研究センターにおける所長の選任は、「言語文化教育研究センター所長選挙についての申し合わせ」を制定して、学部と同様に行っている。所長の権限に関して明文化されたものはないが、学部と同様に教授会の議長を所長が務め、センターを適切に運営している。

【点検・評価 長所と問題点】

学部長の学部運営上の権限が明文化されていないことは、長い歴史を有する既存の学部、研究科では円滑、適正な学部運営の障害となっていないが、慣例が確立されていない新設学部、研究科においては必ずしも円滑に運営できていない面もある。

学部長の選任は、学部長選挙に係る規程などによって、適正に行われている。規程が明文化されていない法学部にあっても、教授会構成員による投票で選出しており、慣例を遵守して選出は適正に行なわれており、問題はない。

言語文化教育研究センター所長選任において、所長が事故あるときの対応について明文化しておらず、慣例で教務主任が代理を勤めている。

【将来の改善・改革に向けた方策】

学部長の権限について明文化を進める。

学部長の選任については適切に行われており、何ら問題はないと考えているが、明文化されていない学部にあっては、早急に明文化に取り組む。

1－（４）意思決定プロセス

【現状の説明】

大学が教育研究活動を進め、その水準の向上を目指す自律的な機関として運営されるためには、一体的かつ機能的な運営体制が必要である。本学の場合、学長の下に教学、研究組織とともに管理運営に係る事務機構を組織し、学長は、大学の教学・経営及び管理運営の職務を一元的に統括していることが、本学の意思決定プロセスの特徴となっている。

本法人の経営・管理運営における特徴は、理事会が設置学校（11 学校）各々に対して、いわゆる独立採算を原則として、経営面をも含めた学校運営の責任をもつことを各学校に求め、理事会は法人として取り扱うべき調達の承認（金額基準による工事、請負、物件の取得、機器の賃借）、予算編成方針などの固有事項のほかは、基本的に、大学をはじめ法人内諸学校の意思決定を最大限尊重しながら、諸案件を審議決定している点にある。

したがって、大学と法人の関係に関して言えば、大学の意思決定を踏まえた案件の審議において法人理事会は、大学で決定した予算を法人内諸学校の予算と連結し法人予算を編成すること（決算も同様）、大学で設置を決定した新たな学部、研究科等について、その設

置とともに寄附行為の変更を行うこと、大学で決定した学則、学費、収容定員の変更などを法人として決定すること、大学で選出した学長、学部長及び研究科長並びに学長が任命した副学長、部長、所長等、設置学校の役職者について法人としての重要人事として決定することを慣例としている。また、各学校の自主自立を尊重する立場から、学長、副学長、部長、所長等重要役職者の人事を除いて、教員の昇任人事、課長職以下の人事、教職員の採用人事は各学校長に権限を委譲している。

なお、理事会の審議案は、予め担当理事会（総長、理事長、財務理事、学務理事で構成。学長は財務理事。）で予備審査の上、理事会に上程される。

次に大学における意思決定の枠組みを、学長を中心とする大学執行部と大学全体、執行機関と審議機関の関係から説明すると以下のとおりである。

学長は、大学の円滑な運営のために、各執行機関の長である、キリスト教文化センター所長、学生支援センター所長、キャリアセンター所長、教務部長、入試センター所長、アドミッションズ オフィス所長、国際センター所長、企画部長、総務部長、財務部長、施設部長、人文科学研究所長、アメリカ研究所長、総合情報センター所長、厚生館保健センター所長、京田辺校地総務部長等を、業務別に教員又は職員の適任者から任命し、日常的な執行責任者として補佐の任にあてるとともに、各学部、研究科、言語文化教育研究センターから選出された学部長、研究科長、所長の助言と協力を得て、大学運営と業務執行を統括している。

学長が各執行機関の組織の長として任命した部科所長を招集する執行部会議は、毎週初めに定例的に開催される。執行部会議では、毎年度初めに、学長の施策における特に当該年度取り組む課題の明示を行い、大学運営の基本方針のもとに、その施策、課題を実現するための各組織の取り組みを検討し、目標と方法の共有化をはかる。

また毎週、各組織における業務執行状況や課題の報告、提案を行うなど、点検・評価を行い、組織間で調整を必要とする事項、懸案事項の検討・決定とともに、緊急に取り組むべき課題の意思決定等を行う。そしてその内容は、部科所長を通じて迅速に各組織に周知、指示される。

各執行機関に固有業務の運営、意思決定を行うために置かれる各種の委員会は、各執行機関の長が召集し、それぞれの機関の事務組織がその業務の主管部門として運営にあたる。大学全体として決定すべき重要事項については、さらに学長へ提案され、大学評議会で審議することとなる。

また学長のもとに、教学部門の各学部、研究科長及び言語文化教育研究センター所長、並びに副学長、任命部長から構成する部長会を毎週定例日に開催している。部長会では、学長の施策、本年度取り組む課題の共有とともに、全学における重要事項の検討など、学長の諮問機関としての役割も担い、また各教授会への報告事項の周知や大学としての重要決定事項に係る教授会からの意見聴取を行う。

なお、事務組織に関わる事項（組織改編、事務分掌）については、総務部長が毎月1回召集する、各事務組織の部長、室長、課長、事務長を構成員とする部課事務打合せ会において審議の上、学長へ提案を行うこととしている。

このほか学長が召集する委員会、会議としては、全部長、科長、センター所長、機構長等を招集し審議、決定を行う委員会として、総合整備事業委員会（大学の整備事業の実施

について総合的に審議)及び予算委員会(大学の予算方針, 予算等の審議), 全学の審議機関としての大学院委員会(2004年度まで)及び大学評議会がある。

大学の教学と運営に係る事項について, 最終的意思決定を行う最高位の機関は, 大学評議会である(「同志社大学評議会規則」)。学長は, この大学評議会を招集し, 議長を務め議事運営にあたる。こうして, 大学としての最終的意思決定が行われ, うち法人の決定を要する事項については, 学校法人の理事会, 評議員会へ上程されることになる。

大学院委員会は, 大学院及び研究科に係る全学に関わる事項を審議する委員会で, 大学院教員の任用, 学位論文の審査, 大学院学則の改正については, 大学評議会へ上程せず大学院委員会で決定してきたが, 審議の重複を避け意思決定の一元化を徹底するために, この委員会は2004年に廃止された。

大学の意思決定に係るプロセスを, 主要な各委員会相互の関連から示すと以下のとおりである。(学長及び執行部会議, 並びに担当理事会は, 省略する。)

① 予算, 決算

予算委員会→大学評議会

(法人は諸学校合算) →法人評議員会(諮問) →理事会

② 学費の決定

部長会→(教授会意見聴取) →大学評議会→法人評議員会(諮問) →理事会

③ 学部, 学科, 研究科の新增設, 廃止

部長会→(教授会意見聴取) →大学評議会→理事会

(寄附行為変更の場合は, 理事会決定の後, 法人評議員会で最終決定)

④ 重要人事(学長, 副学長, 部長, 科長, センター所長等)

(規程に基づき選出あるいは任命) →理事会

⑤ 教員人事

- ・採用, 昇任は, 大学評議会での最終決定

教授会→大学評議会(2005年度からは研究科長→大学評議会)

- ・大学院任用は, 大学院委員会で最終決定

教授会→大学院委員会

⑥ 職員人事(採用, 昇進, 異動)

職員人事委員会

⑦ 規則, 規程, 内規の制定, 改廃

- ・内規は, 大学評議会での最終決定

部長会→大学評議会

- ・規則, 規程は, 大学評議会決定の後, 理事会での最終決定

部長会→大学評議会→理事会

- ・寄附行為は, 理事会決定の後, 法人評議員会で最終決定

部長会→大学評議会→理事会→法人評議員会

(例) 学部学則

(カリキュラムは, 学部教授会等で審議) →部長会→大学評議会→理事会

(例) 大学院学則

(カリキュラムは、研究科委員会で審議) → 部長会 → 大学院委員会 → 理事会 (2005 年度からは研究科長) → 理事会

⑧ 事務組織の改編 (事務機構規程の改正)

部課事務打合せ会 → 部長会 → 大学評議会 → 理事会

⑨ 入学試験に関する事項

入試センター委員会 → 部長会 → 大学評議会

⑩ 国際交流等に関する事項

国際センター委員会 → 部長会 → 大学評議会

大学運営を円滑に行うためには、学長はその考え方を十分説明し、審議のプロセスを公開して、広く構成員の意見を聞くことが必要である。この観点から、本学は教職員全体に対して情報公開を積極的に進めるため、1997 年度から大学の Web において学内諸会議の議事録を掲載することを始め、さらに 2001 年度からは、全学的な意思決定の要である部長会及び大学評議会については、議事録のみならず審議プロセスも発言録としてまとめ、教職員に Web 上で公開している。学長が、どのような展望のもとに何を提案し、どのような議論がされ、どのような方向へ向かっているかなどの情報を共有し、教職員各人が確認、判断できる環境を整えている。教授会等を通じての意見、提言のほか、教職員や学生から電子メールでも受け付ける「サイバー学長室」を Web 上に設け、広く意見を聞くことのできる措置を講じている。

【点検・評価 長所と問題点】

上記の意思決定プロセスに示されているように、重要な審議事項は広く教職員の意見を徴しながら、各種の委員会で審議され、部長会での検討を経て、最終的に大学の最高審議機関である大学評議会もしくは法人理事会・評議員会で決せられることになっており、このプロセスは遵守されている。

従来このプロセスには 1 - (5) で後述するような大学院教員の採用・任用に関する若干の不整合が存在したが、大学院委員会の廃止によって意思決定プロセスの整合性が図られた。また、同じく 1 - (5) で詳述するような大学評議会審議の実質化が図られ、意思決定プロセスはより適切なものになっている。

今後解決すべき課題は、上記の諸会議メンバーの負担過多をいかに軽減するかである。すなわち、執行機関ごとに各種委員会 (入試センター委員会、国際センター委員会など) を設置し、企画立案、意思決定機能を分担しているが、これらの委員会は学部長、研究科長、センター所長等を職務上の委員としている場合が多く、これらの教員役職者は過重な負担を課せられている。全学を対象とするものと学部・研究科内のものを合わせると優に百を超す委員会・会議が設置されているのが現状である。各執行機関の委員会においては、学部・研究科等の意思を反映するため、合議制を前提としており、大学全体の意思決定までに時間を要することが往々にしてある。

本学の意思決定における長所を生かしつつ各機関・事案における責任体制の一層の明確化を図ること、専門的業務や事務執行の権限事項の委譲を進めること、妥当な範囲での審議機関のスリム化などについては、常に改善の方策として意識されているところであるが、

全学的な意思決定プロセスの効率化と迅速化の観点から、さらに継続的な検討を要する。

意思決定プロセスの公開に関しては、部長会、大学評議会の発言録を含む審議プロセスのWebで公開しており、教職員全員による認識の共有化という観点から先駆的であるとともに大いに役立っている。

【将来の改善・改革に向けた方策】

膨大な委員会と主要委員会メンバーの負担過多の問題を解消することに向け、可能な範囲で各種委員会の整理統合を図り、権限委譲の方策を確立する。各執行機関の長である教員だけでなく、職員に対しても積極的な権限委譲できるシステムを構築する。

さらに、各種委員会・会議の議案内容の絞込みを行い、会議に要する時間の短縮化を図るなど、効率の良い委員会運営ができるような具体的な改善策を検討する。

1－（5）全学的審議機関

【現状の説明】

本学では、学部学則及び大学院学則において、大学に大学評議会を置き重要事項を審議する旨を定めている。大学評議会は、「同志社大学評議会規則」に基づき運営し、大学における教学と運営に係る事項について、最終の意思決定を行う最高位の審議機関である。

学長は、大学を運営するにあたっての方針・施策について、執行部会議さらに部長会において、企画立案とともに各組織・学部との調整を図り、重要事項について、大学評議会にて審議を行い、また意見を聞きつつ自らの判断と責任で大学運営を行う。

大学評議会は、学長が招集し、議長を務め議事運営にあたる。大学評議会は、各学部長、アメリカ研究科長、総合政策科学研究科長、司法研究科長、ビジネス研究科長、言語文化教育研究センター所長、各学部及び言語文化教育研究センターからそれぞれ2名の教授たる評議員並びに副学長に加え、教務部長、学生支援センター所長、キリスト教文化センター所長、総務部長、総合情報センター所長、人文科学研究所長、理工学研究所長及び研究開発推進機構長をもって組織し、2004年度は総数37名で構成されていた。

大学評議会の審議事項は、(1)大学院研究科、学部及び学科の設置並びに改廃に関する事項、(2)講座の設置及び改廃に関する事項、(3)大学部内の制規、(4)大学教員の人事に関する事項、(5)その他大学院各研究科及び各学部に通ずる重要事項及び学長の諮問する事項であり、大学運営に関する重要事項を審議する。大学評議会は通例として、授業期間中は隔週の定例日に開催され、その開催日年間スケジュールは年度初めに決定されている。

大学評議会の議事は、出席者の多数決により、可否同数のときは議長が決する。なお、人事に関しては、学部長、アメリカ研究科長、総合政策科学研究科長、司法研究科長、ビジネス研究科長、言語文化教育研究センター所長及び教授たる評議員の票決によることとしている。

また本学では、2004年度までは大学評議会とは別に、大学院に係る全学的な審議機関として大学院委員会を置き、「同志社大学大学院委員会規則」に基づき運営してきた。大学院委員会は、各研究科長、各研究科2名ずつの教授たる委員及び教務部長をもって組織し、2004年度は総数32名で構成されていた。大学院委員会での審議事項のうち、大学院教員の任用、学位論文の審査、大学院学則の改正については、大学評議会へ上程せず大学院委員会で決定されてきた。

他方、本学は2004年度に専門職大学院として法科大学院、経営大学院とともに新たな学部として政策学部を開設し、2005年度には社会学部及び文化情報学部を開設した。本学の教育研究体制が一層進展する一方で、上記のような新たな教育研究組織の新設によって大学評議会、大学院委員会の規模がますます大きくなり、実質的討議が行われるに難しい状況の到来が予想された。

このような状況の中で、大学における意思決定の機能性を高めるとともに、大学評議会を実質的な討議ができるような審議機関とするため、2004年度において、学長のもとに大学評議会組織等検討委員会を設置し、検討を行った。委員会では、大学評議会、大学院委員会の規模の見直し、審議事項の性質や責任の度合いに応じた審議事項の移管、審議事項の精選などを検討し、意思決定の一元化と妥当な範囲での簡素化をはかるために、その適切な構成のあり方を審議した。その結果大学評議会等の審議を経て、2005年度から以下のとおり大学評議会組織等改編を行うに至った。

大学評議会組織等検討委員会の検討結果は以下のとおりである。

1. 学部、研究科、言語文化教育研究センターに係る大学評議会会員について、学部及び研究科が設置されている場合は、以下のとおり改正する。

当該学部長及び教授たる評議員の計2名、学部あるいは研究科のみの場合は、当該学部長あるいは研究科長の1名、言語文化教育研究センターは所長及び教授たる評議員の計2名とする。

また、任命部長たる評議員を減員し、評議員は、次のとおりとする。

(1)学長

(2)学部長、アメリカ研究科長、総合政策科学研究科長、司法研究科長、ビジネス研究科長、言語文化教育研究センター所長

(3)神学部、文学部、社会学部、法学部、経済学部、商学部、工学部及び言語文化教育研究センターから各1名の教授

(4)教務部長、学生支援センター所長、研究開発推進機構長、総務部長

2. 大学院委員会の審議事項について、大学評議会あるいは研究科長会へ以下のとおり移管し、大学院委員会を廃止する。

(1)学位の授与に関する事項（博士学位論文審査、修士・専門職学位審査）は、研究科長会で審議する。また、研究科委員会の合格判定を尊重し、票決は行わない。

(2)大学院研究科及びその専攻の設置並びに改廃、大学院教員の人事、大学院に関する規制等は、大学評議会にて審議する。

3. 上記1, 2を進めるにあたっては、あわせて、以下のとおり取り扱う。

教育課程及び教員の人事に関する事項の審議について、学部教授会等の審議結果を尊重し、次のとおりとする。

①大学評議会では、学則のうち教育課程表、授業科目表は審議しない。

②大学評議会では、採用人件も一回の審議とし、業績現物の提示は要しない。

なお、採用人件の決議は、無記名投票による票決を踏襲する。

ただし、昇任及び大学院任用人件の決議は、原則として票決をしない。

つまり、この規程の改正によって、①構成員が膨大になることが予想された大学評議会の規模を縮小して実質審議を確保し、②大学院委員会の廃止によって決定プロセスの一元化を図り、③教育課程と教員人件に関する審議については各教授会の自治を尊重することで、大学評議会審議を簡素化することで審議の迅速化を実現した。この改正によって、2005年度の場合、評議員総数は従来は37名から27名となった。

【点検・評価 長所と問題点】

大学における最高位の審議機関である大学評議会は、その構成、審議事項等を「同志社大学評議会規則」で明確に定めており、「その他」の審議事項も慣例的に確定している。大学評議会は厳格にこの規則に則って運営されており、現状においてその規則と運営に問題は認められない。従来は若干重複審議、形式的審議の部分を含んでいた大学評議会での審議は、上記の①、②、③の改善策によって、実質を確保しつつ部分的簡素化が図られ、意思決定プロセスの迅速化に一定の改善がみられた。

【将来の改善・改革に向けた方策】

上述したところから、現状では特段の改善策はみあたらないが、今後もさらに大学内の教育研究組織の新設や再編が予想されることを考慮して、最高審議機関としての大学評議会審議の規模やあり方が、大学の現状や課題に適合的であるかどうかを常に点検し、不断の改善策の模索を続けていく。

1－(6) 教学組織と学校法人理事会との関係

【現状の説明】

本学における教学組織と学校法人理事会との関係には、同志社設立の背景、創立者の理念が大きく関わっている。学校法人同志社寄附行為（第2条）には「本法人はキリスト教を徳育の基本とする学校を経営」することを謳っている。創立者新島襄が影響を受けたキリスト教とは、プロテスタントの中でも特にリベラルで、自由を重んじるものであった。同志社教育の理念はキリスト教主義、自由主義(自治・自立)、国際主義にあり、キリスト教を徳育の基本とする自治・自立の気風が、学校法人理事会と教学組織である大学等諸学校との関係や意思決定構造の背景にある。

学校法人同志社は大学から幼稚園まで11の学校を設置し、それぞれの学校に置く学長、校長、園長を、それぞれの学校の経理責任者として位置づけている（経理規程第8条）。したがって各学校の教学だけでなくその経営についても、実質的には理事会からその権限を委譲された形で、自治・自立の原則に基づいて行われ、法人理事会はそれを最大限尊重し、経営に関するチェック機能とともに、法人に設置する諸学校の調整機能を果たすことで、法人経営の任にあたっている。

他方、学校法人同志社寄附行為（第4条）には「各学校の教学を統括するために、この法人に総長を置く」と定め、総長はこの規程にしたがって法人同志社の教学全体を統括する代表者となっているが、経営の場合と同じく教学の場合も総長が各学校の教学の具体的展開に直接参画することはなく、各校の自治・自立を尊重するかたちでその任にあたっている。

大学長は大学の教学及び管理運営を統括するとともに、学校法人同志社寄附行為（第7条）により職務上の理事として、かつ寄附行為（第10条）に規定する財務理事として、理

事会（15名）を構成する重要メンバーである。また、大学長は財務理事として、理事会（毎月1回開催）のもとに設置する担当理事会（5名、毎週定例日に開催、毎月1～3回開催）のメンバーであり、理事会提出議案の予備審査、理事会決議事項の実施・督促、理事会から委託された事項の決定・処理等を担っている。

こうして、学校法人同志社全体としては、理事会がその経営の最高決定機関であり、総長がその教学の最高の統括者であるが、各学校はその責任においてそれぞれの教学を行う権限を委譲されており、通常、理事会や総長が各学校の教学のあり方を直接指揮することはない。学校法人同志社の理事会と同志社大学の教学との関係もその例外でなく、理事会はその重要メンバーである大学長のもとに独自に立案・計画・実施する大学の教学の展開を十分尊重するかたちで審議決定を行っている。

【点検・評価 長所と問題点】

このような背景・制度・職責等から、大学が教学組織のみならず管理運営面でも自主性を発揮し大きな責任を委ねられているため、大学の教学と学校法人理事会との間の連携協力関係は良好であり、その機能分担、権限委譲は適切かつ効果的に行われている。

学校法人同志社全体のなかで同志社大学は、財政規模においても、学生・生徒数においても約70%を占めており、法人内の中核を担っているといっても過言ではない。大学が動かなければ法人の動きが取りにくい構造となっている。しかしながら、前述のとおり各学校に自主的な学校運営を委ねるといった伝統があり、同志社大学が法人内の中学・高等学校など他の諸学校に対し、強力なリーダーシップが取れているとは言えない。法人内の一貫教育の推進という教学面、法人全体の一体的経営の推進という側面などで、課題を残している。

また、法人全体及び理事会に対する大学のイニシアティブのより効果的、効率的な発揮という観点からすると、上記のように教学・経営両面において、法人内で大学が圧倒的な比率を占めているのに反して、理事会評議員会の構成員に大学の代表者が占める比率が相対的に低いという規定上の問題が残っている。理事の定員は15名で、総長、大学長、女子大学長は職制で理事となり、他に学校長等互選理事2名、評議員互選理事7名、学識経験者3名で構成されている。また、評議員は定員37名で、教職員互選評議員が15名、校友会選定評議員11名、同窓会選定評議員4名、理事会選定評議員7名で構成されている。

学長は財務理事の役を担っているが、評議員ではない。大学の学部長も学校長等互選理事（定員2名）の枠から理事に選出される可能性があるものの、学校間の平等性を尊重するという慣例やその他の制限から、理事となる学部長は1名が限度で近年2名が選出されたことはない。その結果、学部等大学内の教育研究諸組織の責任者が理事となって、法人全体の経営にも同時に責任を負うことが極めて制限されているのが現状である。また上述のとおり、理事と評議員の選出方法は相互に関係しており、評議員の選出区分についても再考の余地がある。

【将来の改善・改革に向けた方策】

法人全体の教学や経営に対して大学がその力量や比重にふさわしい責任を負い、イニシアティブを発揮するためには、長い間保持されてきた理事会構成、理事選出のあり方を再考し、より多くの大学の教育研究諸組織の代表者が理事会運営に関与できるように制度的な改革に着手する必要がある。

1－(7) 管理運営への学外有識者の関与

【現状の説明】

本学が今後も社会的評価を得ていくためには情報公開を進め、社会との連携を深めながら、教育研究の一層の高度化を進め、個性的で魅力ある大学への努力を続けなければならない。そのために学外の意見を幅広く聴取し、学内の運営に活かしてゆくことが重要であるとの認識から、本学卒業のトップ企業の経営者からなるメンバーを中心にした第1回有識者懇談会を1999年11月に開催した。2年間に3回の会合を開催し、2002年度からは、経営戦略懇談会と名称を変えメンバーも拡充して、2005年3月までに4回の会合を行った。懇談会のテーマは以下のとおりである。

有識者懇談会	テーマ
第1回(1999年11月)	専門(職)大学院, 地域との連携, 広報戦略
第2回(2000年2月)	専門(職)大学院, 地域との連携,
第3回(2000年12月)	法科大学院・経営大学院, 産学連携

経営戦略懇談会	テーマ
第1回(2002年5月)	本学を含む日本の高等教育機関の将来像と対企業連携
第2回(2003年9月)	リエゾン部会の活動報告と昨年来の本学の教育研究活動
第3回(2004年10月)	本学の将来構想, 本学の経営, 社会との連携, 広報戦略
第4回(2005年3月)	社会との連携

経営戦略懇談会の下に、各企業の中核幹部を中心にしたリエゾン部会を組織し、そこから「産学連携の実績を生み出す体力づくりと、そのための基礎研究を進める」べきであるという提言があり、それがリエゾンオフィス等の創設に繋がった。

視野を大学の内部に限らず、法人全体における管理運営への学外有識者の関与という面にまで広げるならば、上記1－(6)に記したような理事会構成員の選出方法のために、学外有識者の関与の度合いは制度上は極めて限定的なものとなっている。学校長等互選理事は現職の学内教員であり、評議員互選理事も現職の学内教職員と卒業生の組織である校友会、同窓会を母体に出選されており、すべて広義の学内関係者である。少数ながら学識経験者枠で学外の企業経営者等を選出できるが、この枠で選出されている企業経営者等(1～2名)も従来はOBに限られているのが実情である。

【点検・評価 長所と問題点】

懇談会では、学長や教学の各部署の責任者がテーマに応じて本学の実施している教育・研究事業を報告し、今後の計画を提示した上で、産業界からの本学に対する期待や提言を受けている。この懇談会で出された提言から、産学連携の窓口となるリエゾンオフィスの設置、研究開発推進機構の設立や専門職大学院である法科大学院(ロースクール)、ビジネス研究科(ビジネススクール)の設置などの新しい組織改革が進展した。

しかし他方では、同懇談会は大学改革推進の原動力というより、むしろ本学OB経営者に本学の施策に対する理解を深めてもらう場という意味合いが強いことは否めない。今後はより忌憚のない意見を求める中で、トップ企業の経営者から大学の管理運営のあり方により具体的で厳しい意見を出してもらえるように、懇談会の内実を深化させていかねばな

らない。

独立法人化した旧国立大学が、当該大学の学内者や卒業生に限定せず実業界や私学関係者から広く人材を募って、その管理運営への関与を求めていることを考えれば、本学、本法人も時代のニーズや大学への社会的要請により迅速に応えていくためには、現状よりもより広い層から、管理運営への助言や直接的関与を求める必要性がある。

【将来の改善・改革に向けた方策】

本学のOB経営者による上記の経営戦略懇談会の内実を強化していくとともに、本学の管理運営に学外有識者の意見を広く反映させていくには、一般社会の幅広い層から意見を聴取したり、助言を得る新たな制度を設定することも考えなければならない。

また、法人理事会への学外有識者の関与の度合いを拡大するという観点から、理事会構成やその選出のあり方について、慎重かつオープンに学内議論を開始しなければならない。

1－(8) 大学院の管理運営体制

【現状の説明】

本学には、その設置形態等において異なる3種類の大学院研究科が設置されている。すなわち(i)学部を基礎とする研究科、(ii)基礎とする学部をもたない独立研究科(アメリカ研究科と総合政策科学研究科)、(iii)専門職大学院(司法研究科、ビジネス研究科)である。

同志社大学大学院学則第33条において、「大学院の学務は、学長が総括し、研究科の学務は、当該学部長たる研究科長又は独立研究科の研究科長が管掌し、その他事務の処理、学生の指導・助言、福祉等のため一定数の職員を置く」と規定しているものの、従来は、大学院の教学、管理運営体制には解決すべきいくつかの問題が含まれていた。その問題とは、①専門職大学院を除き、(i)と(ii)は独立の教授会を設置せず、それに相当する審議機関として研究科委員会を置いてきたこと、②その研究科委員会の審議事項等が明文化されておらず、その権限が規定上は明確でなかったこと、である。学部を基礎とする研究科においては、研究科委員会の構成員が当該学部の構成員であり、審議を当該学部教授会より委ねられているとも解せるが、独立研究科に関しては、すべての教員は教授会に所属して大学の重要な意思決定に参画することを前提とすれば、学部教授会に属することのない独立研究科の教員は、権限等が明確に規定されていなかったのである。現状の研究科委員会の所属とするよりも、審議事項が明確に規定された研究科教授会の所属とするほうが適切であると考えられる

この基本的問題から派生する規定上の不備や具体的問題を解決するために、2004年度に組織的検討を重ね、2005年度より専門職大学院を含む独立研究科には研究科教授会を設置するとともに、研究科教授会及び研究科委員会の審議事項を大学院学則及び専門職大学院学則において以下の通り明確に規定した。(以下は、大学院学則の規定)

第32条 学部を基礎としない独立研究科には研究科教授会を、学部を基礎とする研究科には研究科委員会を置く。

2 研究科教授会及び研究科委員会は、当該研究科に関する次の事項を審議する。

- (1) 教育研究に関する事項
- (2) 授業及び研究指導に関する事項

- (3) 教員の人事に関する事項
 - (4) 学位論文審査に関する事項
 - (5) 学則，研究科諸規程に関する事項
 - (6) 学生の入学，退学，休学，修了等に関する事項
 - (7) その他各研究科教授会又は研究科委員会が必要と認める事項
- 3 研究科教授会及び研究科委員会は，学長から諮問された事項について審議する。
- 4 研究科教授会及び研究科委員会の組織及び運営に関する事項は，当該研究科教授会又は研究科委員会において定める。

研究科教授会規定，研究科委員会規定のこうした整備とともに，すでに1－(5)の項で述べたように，同志社大学大学院学則第32条に規定されていた「大学院委員会」も廃止し，大学院に関する審議，意思決定プロセスの一元化を行った。

【点検・評価 長所と問題点】

2005年度より研究科教授会及び研究科委員会の審議事項を明確化したこと，及び大学全体の意思決定プロセスの検討を機に，大学院委員会を廃止し，研究科で決定された事項は必要に応じ，大学評議会（教員人件及び教育課程等）又は研究科長会（学位論文審査等）で承認することとした。これにより，研究科教授会及び研究科委員会の権限は明確になったが，大学院の位置づけ及び今後の充実，発展を展望する場合，学部を基礎とする研究科の管掌は学部長たる研究科長が行うことは，学部長の労働過多及び学部と研究科を各々独立した組織とみなすと言う点で，今後さらに検討が必要である。ただし，学部教育と大学院の教育の一貫性・整合性，構成員が重複していること，各学部・研究科の施設・設備の現状を総合的に踏まえて検討を行うべきであることは言うまでもない。

【将来の改善・改革に向けた方策】

学部長たる研究科長の労働過多及び学部と研究科の組織上の関係について，学部教育との適切な連携，学部と研究科の統合的な運営と言う点では，この兼職は有効であると考えられるが，他方大学院における教育・研究の充実・発展と共に，学部長（研究科長）の負担も大きくなっており，研究科の学生数が一定に達した時点で，別途，研究科長を選出することの検討も必要となろう。

2. 財務

【現状の説明】

京都市内にある今出川校地では，工場等の制限に関する法律の規定により校地の拡張が困難であったため，1966年から1968年にかけて京田辺校地を取得した。その後1980年に京田辺校地に同志社国際高等学校を開設し，1986年に同校地で同志社大学1・2年次生，同志社女子大学学芸学部音楽学科及び短期大学部の授業を開始し，1993年に大学工学部を京田辺校地に全面移転した。これらの京田辺校地開設事業等に総額600億円余を支出した。このため財政への負担が大きく他の学校法人に比べ財務体力は弱かったが，その後は財政基盤の安定を第一に掲げ，職員人件費の抑制をはじめ無駄な支出を抑えるべく努力した。2001年度には市中金融機関からの借入金を完済し，留保資産も年々高まり2004年度末では第2号基本金引当資産28億円，第3号基本金引当資産183億円，退職給与引当金引当資

産 113 億円、固定資産有価証券 129 億円となった。2003 年度から 2004 年度にかけては、大学で 2 つの専門職大学院（司法研究科、ビジネス研究科）、3 つの学部（政策学部、社会学部、文化情報学部）開設に向けての施設整備事業を行った。また女子大学で本学にとって初めての医歯薬系学部となる薬学部を 2005 年度に開設した。これらの事業のために総額 200 億円を超える施設設備等支出を要したが、いずれも外部資金に拠らず第 2 号基本金や学費等の自己資金により賄った。

同志社は法人内に 2 大学、4 高等学校、4 中学校、1 幼稚園を設置している。これを 8 つの経理単位に分けており、それぞれの学校は独立採算制を基本としている。一般会計は授業料、補助金、人件費など学校を運営するために毎年必要とする取引を「経常勘定」、教学充実費や建設事業の取引を「建設勘定」とに区分している。「経常勘定」では毎年の予算編成に際し収支を均衡することを財政運営の基本におき、「建設勘定」では新たな事業で一時に多額の事業費を要するものは、教育充実費とともに法人内で資金を融通する制度を利用することにより負担の平準化を図っている。同志社の基本は自治自立の精神にあるが、財政においてもこの精神に則りそれぞれの学校は、自治自立の経営責任を負っているため、大きな経営努力が課せられている。「経常勘定」の収支は各学校の経営努力で概ね収入超過となり、法人全体の財政の健全化の要因となっている。資金運用も安全・確実を基本においたリスク管理体制を整備している。

【点検・評価 長所と問題点】

建学の精神に基づく自治自立の精神は現在の組織運営にも引き継がれている。組織運営の根底にあるのは、自由に議論を交わし各人の能力を發揮する状況を作ることであり、ガバナンスにおいてもできるだけ各学校の判断を尊重し、情報公開、情報の共有化、相互理解を推進することで学内の調和を図っている。経営・財政の面でも最終の権限は理事会が持つが、実質的には各学校長に一定の権限を付与している。この建学の精神のもとに行われる学校経営が財政基盤の安定・強化にもつながっている。

2004 年度の消費収支計算書では、予算では 51 億円の消費支出超過であったが、各種補助金や入学検定料等の増収による帰属収入増と教育研究経費、予備費等の支出減による消費支出の減少等により、決算では当年度消費支出超過額は 30 億円となり、予算に比べて 21 億円減額された。しかし翌年度への繰越消費支出超過額は 132 億円でありなお多額の累積消費支出超過額を抱える状況にある。近年、本学の収支状況が改善した主な要因は、学生数に比べ大学の専任教員数が少く教員人件費の負担が比較的軽かったことにある。今後の収支見通しでは、大学の教員数の増加や退職給与引当金引当率の引き上げによる人件費の増加により支出が増加し、人件費比率も上昇するため、当面は教育研究状況の改善と人件費管理の調整が問題となる。

新たに全学部統一入試日を設定したことにより、2005 年度入試における大学の入学志願者数は対前年度比 27.5%の増加となり、2004 年度財政に大きく寄与した。次年度以降も 2005 年度入試の志願者数をいかにして維持・増加していくかが大きな課題となっている。

2004 年 4 月本学は株式会社格付投資情報センター（R&I）から、格付け AA+ を取得した。ここ数年同志社大学、同志社女子大学では新たな学部・学科、専門職大学院の開設、授業・カリキュラムの改革、学生サービス、研究体制の充実、産官学の連携推進など一連の取り組みを意欲的に行い、一定の成果を示しつつある現在、財政基盤を改めて確認する

とともに、同志社の方向性に対して外部の視点から総合的評価を受けることで、今後のさらなる飛躍への自己確認及び布石とすることに格付け取得の目的があった。格付け取得の1年後に行われた見直し作業の結果においても、取得時と同じAA+の格付維持が決定され、方向性は安定的であるとの評価を得た。

【将来の改善・改革に向けた方策】

2003年度から2005年度にかけて大学及び女子大学で研究科、学部の新增設を行った。2006年度には小学校を大学附属の形態で岩倉校地に新設する。これらの事業実施に伴う人件費と諸経費、設備投資のため財務比率は一時的に悪化する見込みである。このため2005年度予算では62億9千万円の消費支出超過額を計上している。また将来には中学校の岩倉校地への移転計画の具体的日程(2010年)が示されており、中学校の移転後の校地で大学の再開発整備等教学を飛躍的に発展させる構想がある。これらの将来構想を実現していくためには多額の財源を必要としており、財政基盤の一層の充実強化が重要な課題となる。

将来構想を含めた事業の財源はその大半を学費収入に依存しなければならない。大学は2005年度及び2006年度入学生の学費を改定したが、今後の学費改定の見通しとして、他大学の学費水準と比較して改定の余地はあるものの一定の限界がある。学費改定を避け増収を確保する方策として2003年度予算編成方針においてはじめて入学定員の充足率の設定を適切なものにする旨の方針を、法人が設置する各学校に対し具体的に示した。これまでは教育環境を重視して、大学の入学定員充足率はほぼ100%の水準としていたが、これを変更する方針を提示したことにより、大学の入学定員充足率の確実な確保を図ることができ、財政基盤の安定化に対する学内の理解が深まるとともに、学校法人全体の財政基盤が強化されることになった。将来計画や構想を健全な財政状況のもとに実現していくためには、今後継続して確実な入学定員充足率を確保していく必要がある。

財政強化のためのその他の方策としては、将来計画に基づき第2号基本金を継続して一定額を組み入れていくこと、入学志願者数の安定的確保のための入試改革をさらに推進していくこと、外部資金(寄付金、補助金)の獲得増のため産官学連携をより積極的に推進していくこと、学校法人の出資による事業会社を設立してコストの削減を図ることなどがあげられる。また支出面においては職員人件費について採用抑制や非専任職員への切り替え、業務のアウトソーシングの推進などにより経費の抑制に努めていく。

2- (1) 教育研究と財政

【現状の説明】

教育研究水準の維持向上を図るため、個人研究費、研究室学術資料費、機器等充実費、教学充実費など基本的な教育研究費については積算基準を定め、教員数や学生数、教学組織の規模等に応じて各学部・研究科に配分している。2005年度の配分額は13億8,500万円である。

また、将来の教育研究事業の安定的な財源を確保するために、1980年代から第3号基本金の充実を図ってきた。運用果実は奨学金給付、国際交流、研究奨励、学部および大学院教学充実の事業に充当している。2003年度まで継続した組入計画により、上記基金の残高は96億円に達している(法人全体の第3号基本金総額は2004年度末で183億9,600万円)。さらに、施設設備整備の財源として第2号基本金の組み入れも実施しており、2004年度は

教学施設整備，情報基盤整備，研究装置設備等整備資金として合わせて 15 億円を組み入れた。

中長期財政計画は 2 年ごとの学費改定審議の際に，財務委員会で資料として作成している。委員会は，学長の諮問を受けて，帰属収入の動向や今後の教育研究環境整備の課題とそれに要する経費を見積った上で，他大学の学費や物価・賃金等の推移をも考慮しながら適正な学費水準について議論している。これらの要素を具体的な予算額に落とし込んで，中長期の収支見通しを作成する。この結論は委員会から学長に答申され，部長会に報告される。なお，現行の中長期財政計画は小学校設置計画を踏まえて改定したものである。

【点検・評価 長所と問題点】

教育研究費積算基準には，教員または学生ごとの単価を定め，在籍人数を掛けて積算するもののほか，組織の規模等に応じて配分率を定めているもの，一律に定額を配分するものがある。その基準については，定額配分を人数積算に改めたり，学部別配分を廃して総額計上とした上で事業計画を添えた申請制に変更するなど，随時見直しを行っている。この制度は，事業計画に先立って予算額を決定することにより，全学的な教学水準の平準化と学生に対する還元の公平性という意味で一定の役割を果たしてきたが，制度が長年継続された結果，予算の既得権意識が生じているほか，学部組織内の予算配分が固定化，細分化して柔軟性を失い，教学上の新規事業の財源捻出に苦慮するといった状況が生じている。

第 3 号基本金残高は大手私大 10 大学のなかでは第 3 位であるが，運用収入は上記基金の合計で 1 億 2,300 万円（法人全体では 2 億 3,500 万円）にとどまっている。予算不足のために，事業計画の縮小や，事業継続のために学費等から補填するといった事例が生じてきており，低金利の影響をうけて，所期の目的を十分果たしているとはいいがたい。

【将来の改善・改革に向けた方策】

学部等に配分する教育研究費予算については，柔軟性を維持するために翌年度への予算繰越制度を設けてきたが，個人研究費等についても複数年度で執行できるよう制度改定を検討する。また，補助金対象事業として一律配分している研究費予算や，個人研究費のように一律単価となっている研究費を見直し，事業計画の精査や実績評価の反映などを組み入れた研究費の在り方を検討する。

第 3 号基本金については，市場金利の見通しを踏まえて 2004 年度は組入計画を立てていない。しかし従来，基金果実で賄ってきた奨学金，国際交流などの事業は今後も拡大が予想されるため，事業の採算性を再検証し，一部分を基金事業から切り離して他の外部資金や学費等で措置することを検討する。

中長期財政計画については，大学将来構想委員会で今出川校地の中学校移転跡地や京田辺校地の整備が検討されており，多額の事業資金確保が重要な課題となるところから，第 2 号基本金組入額の増額を含めた継続的な充実や，寄付金，補助金等帰属収入の開拓に対する具体的な方策を策定していく。

2－（2）外部資金等

【現状の説明】

大学では，財務委員会で収入構造の多様化に関する検討を継続的に実施し，その内容を 1999 年度と 2003 年度に学長に答申した。前者では研究活動の財源の自立的確保，後者で

は外部資金の獲得方策と財源の効率的配分について提言している。

研究財源については、リエゾンオフィスの設置など受け入れ体制の整備や受配者指定寄付金などの税制改革によって受託研究費の伸びが著しく、2004年度の実収入額は前年度比66%増の3億3,000万円である。また、2002年度に寄付教育研究プロジェクト制度を創設して、外部資金の導入で研究センターの設立を可能としたことで、2004年度までに3件、2005年度にさらに1件の研究センターが活動を開始した。

次に国庫補助金では、教員増と学部再編に係る調整係数の大幅な改善で経常費補助金が増収となり、2004年度の実収入額は前年度比7.2%増の39億7,000万円である。

寄付金については、2004年度は民間企業からの高額寄付がなかったため、前年度比60.0%減の3億3,400万円であるが、奨学金の原資を募る新たな募金活動を開始して1年間で1,700万円の実績をあげた。その他、ローム記念館プロジェクト募金の実施、遺言信託による遺贈制度の導入を行った。

【点検・評価 長所と問題点】

財務比率の項でも述べるとおり、本学は帰属収入に対する学費依存度（学生納付金比率）が平均より高い。学費は学生数が順調に確保できれば財政の安定に寄与するが、その一方で、現場におけるコスト意識の欠如や、経費増を安易に学費に転嫁する傾向を生みがちである。しかし、2004年度は学費以外の収入の伸びにより、学費依存度がここ数年では低い水準となったことで、収入構造の多様化が一步進んだと評価できる。

学費以外の収入では、寄付金の水準が低くなっている。研究奨励を目的とした奨学寄付金は実績をあげているものの、もとより総額が小さいため、企業などの大口寄付の有無で決算額に大きな差が出るのも一因である。また、広く小口寄付を募集するための卒業生・校友とのネットワークづくりが一部にとどまっており、校友組織との連携も十分とはいえない。

また、資産運用収入は、安全性、確実性を重視した運用方針により、例えば第3号基本金引当資産では平均運用利率が1.28%であり、昨今の金利情勢を考慮しても運用効率にはなお改善の余地がある。

【将来の改善・改革に向けた方策】

経常費補助金のうち、一般補助は教員増などで調整率が改善されてきたが、特別補助については事業に対する補助であることから、補助金政策の動向を的確に捉えて、学内の施策とリンクさせる機能的な体制を構築する。

寄付金募集については、校友組織、ゼミOB会、企業等との連携による卒業生データ管理の一元化や、ニーズに応じた社会教育事業や社会人対象の各種行事の開催等、継続的な活動を通じて大学を支援するネットワークを構築していく。

資産運用については、基本方針に基づく金融商品や格付け基準の制約を遵守し、かつ金利変動の可能性も視野に入れつつ、運用期間を従来より長め（5～7年）にとり、運用実績の維持向上に努める。

2-（3）予算編成

【現状の説明】

法人の経理規程では予算管理は設置各校を経理単位とし、学長、校長、園長を経理責任

者としている。大学では、大学の予算案を審議し執行結果の検討を行う機関として、経理責任者である学長を委員長、各予算管理責任者を委員とする予算委員会を設置している。予算執行の手続きと取扱基準を明らかにするため、本委員会では「予算管理に関する取扱要項」を定めている。

理事会で決定した予算編成方針に基づいて、各校はそれぞれの予算編成方針を決定する。大学では、予算委員会で予算編成方針を審議し、大学評議会で決定する。予算要求は、各予算管理単位から事業計画を付した書面で行われる。中でも、新規事業や、既存事業でも規模を大幅に拡大するものは特定事業と位置づけ、目的、内容詳細、期待される効果等を記した計画明細書の提出を求めている。これらの要求書をもとに財務部が中心となって、各予算管理単位の担当者と折衝を行い、査定を進めていく。特定事業の内容は予算案審議に先立って部長会に報告し、意見を求める。最終調整を終えた予算原案は予算委員会で審議し、大学評議会で最終決定する。

補正予算については、学費収入の確定と事業計画の追加等を盛り込んだ上で、収支状況を点検するため毎年度編成しており、審議手順は当初予算と同様である。

【点検・評価 長所と問題点】

本学の場合、予算編成の主体を各校（経理単位）とすることで、各校の教学組織や現場の構成員の意思を十分に反映させるよう配慮してきた。その反面、法人での予算審議日程を確保するために、各校の予算編成に与えられる時間は限定される。大学では事業の拡大および多様化とそれに伴う組織の細分化が進行して、実質的な編成作業、特に未決着案件の調整を含めた予算折衝の時間的余裕は少なく、検証の密度を下げざるをえない状況となっている。

各予算管理単位での事業計画の取りまとめは部課等の事務レベルで行うことから、大学評議会で予算編成方針決定後、直ちに部課事務打合せ会を開いて各課長・事務長に内容を周知するとともに、引き続き、各部課の予算事務担当者を集めて説明会を行っている。また、教員には直近の学部・研究科教授会で報告周知される。これにより、編成方針の趣旨については全学的な共通理解を図っている。また、予算要求項目のうち特定事業（新規事業）はその目的と期待される効果を統一フォームの計画書に記入させることで、各組織の説明責任を明確化するとともに、各組織の事業方針を学内に周知する役割も果たしている。

【将来の改善・改革に向けた方策】

予算編成期間のこれ以上の拡大は難しいため、編成方法の工夫により作業量を削減することで精度を維持していく必要がある。具体的には、細分化された予算管理単位の大きくくり化を図るとともに、各予算管理単位の創意と自主管理能力を尊重して、一定程度の予算総枠を設定し、その中の事業内容については予算管理責任者の裁量を大幅に認めるなどの措置である。経常的な事業は事業計画を提出させるものの、項目ごとの査定は行わない。特定事業計画については予算枠そのものにも影響を与えるため、現在の申請方式を踏襲するが、提出時期を2ヶ月程度遅らせることができ、現場でより精緻かつ実現可能な計画に練り上げる時間的余裕が生まれる。なお、現在はこの計画書は予算編成での利用にとどまっているが、本来は計画に対する執行内容と効果の点検評価につなげる必要がある。

2- (4) 予算の配分と執行

【現状の説明】

予算には、一定の積算基準を設けて予算額を配分するものと事業計画に基づき必要な事業費を計上するものの2とおりがあある。前者では「教育研究と財政」の項で取り上げた学部・研究科等の基本的な教育研究費が該当する。それ以外の事業費は所管部課からの予算要求を受けて物品調達関係は施設部が、それ以外は財務部が主となり、折衝を通じて査定する。

大学の組織規模が大きいことから、「予算管理に関する取扱要領」では、運営の円滑化と責任範囲の明確化を図る目的で、部、センター等の組織レベルの予算管理単位を区分し、各組織の長を予算管理責任者としている。予算管理責任者は当該予算管理単位の予算立案、執行、執行結果の検討を行わなければならない。また、旅費交通費や各種の研究費は経費執行の取扱基準を別途設けて、厳格な運用を期している。

各事務室の職員が起票、点検した支出伝票類は財務部経理課に送られ、ここで請求内容の妥当性や正確性、仕訳の妥当性、予算や起案書との照合、予算残高などをチェックした後、支払処理に回される。執行状況は財務システムで管理しており、部課では事務用LANに接続したPCで照会できる。また、一覧性の便宜を図って、月次の台帳は紙ベースでも配布され、ここで再度点検が行われる。

【点検・評価 長所と問題点】

予算折衝は係長がすべての予算管理単位の現場に出向き、担当者から予算要求の理由・背景や前年度の執行状況を含めて事情を聴取した上で査定していく。また、残された懸案は、現場折衝を終えた時点で予算額の間集計を行い、その状況をもとに課長、部長レベルの調整に入る。また、新規事業は調整が一段落した段階で部長会に報告し、予算上も別枠の特定事業として執行管理する。このような綿密な編成作業によって、業務の現場と執行部双方の意思を十分反映した予算となっているといえる。これに対して、決算では、執行内容を検証し次期予算に反映するといった制度はなく、規程でも要求されていないため、執行結果の集計作業にとどまっているのが実情である。

また、予算管理単位は支出予算の管理に主眼が置かれており、収入については用途特定の寄付金、補助金、事業収入等を除いて全学一括の予算管理単位にまとめている。このため、事業計画の作成にあたり、収入を意識することが少ないのはやむをえず、必要以上の工数や精度を求めたり、必要性の検証なしに事業を継続するなど、コスト意識の欠如した例が見られる。

財務システムに関しては、伝票・請求書の送達は紙ベースで行い集中的にデータ入力する方式をとっているため、書類の移動と保管に時間と費用を要している。発生源入力でないことから、現場での執行状況や残高確認にタイムラグが生じており、残高確認は事務局レベルまでで教員個人が直接確認するシステムにはなっていない。

【将来の改善・改革に向けた方策】

人件費、積算基準による教育研究費などは固定費となりがちであるため、雇用体系の多様化による総額の抑制や積算基準の組み換えによる傾斜配分の強化などを実施して、予算計上のいっそうの重点化を図り、改革のインセンティブを保持する。決算では、財政的な分析にとどまらず、事業の執行内容や目標達成状況等の成果報告を現場から得ることを検

討する。これにより、継続性のみを主な理由に事業を実施していないかなどを再検証し、必要経費を明確化した上で、事業の中止や規模の縮小も視野に入れた費用対効果の十分な検証を行う。

財務システムの更新については、業務の効率化とともにタイムリーかつ自由度の高い情報活用が可能な新規システムについて、継続的に検討を進める。

2－（5）財務監査

【現状の説明】

学校法人の監査機能としては、監事監査、外部監査および内部監査の三様の監査がある。同志社では学長、校長及び園長が所属教職員を管理監督し、校務の責任を負っている。そのため被監査部門は各設置学校であり、最終責任者は学長、校長、園長である。監事監査は私立学校法および寄附行為の規定に基づき、外部監査は私立学校振興助成法の規定に基づき、また、内部監査は学内規程に基づき監査業務が執行されている。

監事監査は、私立学校法を背景に寄附行為において「監事の職務」として「本法人の財産の状況を監査すること」と規定されている。監事の職務執行の現況は、理事会に出席し、法人の業務と財産の状況を把握し、意見を述べ、監査報告書を提出する。

専門的な会計監査に関しては外部監査法人による監査を行い、定期的に監事が監査結果を聴取している。

内部監査は法人部事務機構規程に、監査室の業務として、「（1）監事の行う監査の補佐に関すること。（2）その他経理規程に定める必要事項。」と規定している。さらに、経理規程では、「監査は、監事の行う監査と、理事長の委嘱を受けた監査担当者の行う監査とする。」とある。現在、これらの監事監査の補佐、理事長の委嘱によるという意味での監査を監査室が担当し、重複する部分もあるが監事監査の会計監査の部分につき監査法人が担当している。時期としては年度中間（中間監査）と年度末（定時監査）に行う。

【点検・評価 長所と問題点】

内部監査に関しては、法的な規制によらず学校法人が実施しているものであり、不正の予防や社会的信頼に応えた健全な学園運営を目指して、独立した立場で自主的に行うことに重要な意義があると考えられる。内部監査は、健全な経営管理を援助するために機能し、また、業務の自主的な改革を援助し、ひいては組織の活性化を図り、内部統制を促進する役割をもっている。

今後の課題として、監事の監査基準の取り扱いの明確化を図ることで、法人として監事の身分、業務、監査結果の認識・評価につなげたい。

【将来の改善・改革に向けた方策】

私立学校法の改正に則って、監事による監査に関して寄附行為の改正が行われた。このことにより、監事監査は法人の業務全般を対象とすることが明文化されたわけであり、監査範囲がより明確になった。

監事監査については、私立大学連盟において審議され、法人内での身分等監事の位置づけ、監事の権限と限界について検討が加えられ、まとめが公表された。監事監査のあり方のガイドライン公表をうけて、各法人において、それぞれの事情に配慮しつつ改善を図ることになる。監事の常勤化が望ましいとも述べられているが、それに伴う有給化の問題も

ある。監事は教職員からではなく、本来理事長とは雇用関係のない独立した存在であることが望まれる。本学においても法人と監事のよりよい関係、位置づけというものが改めて模索されねばならない。業務監査を行う監事、会計監査を分担する監査法人および内部監査（室）の三者がより密度の高い連携を構築する必要がある。

2－（6）私立大学財政の財務比率

【現状の説明】

財務比率は学校法人の計算書に基づいて作成しているため、以下に引用する数値も法人全体のものである。また、特に注記しない限り、比率の推移は過去5年間（2000～2004年度）を対象にしている。財務比率の分析項目は大学基礎データ表46-1のとおりである。

【点検・評価 長所と問題点】

本学の財務指標の数値を、日本私立学校振興・共済事業団「今日の私学財政」による医歯系を除く学校法人の平均（以下、全国平均という）と比較すると、消費収支計算書関係比率では学生納付金の比率が高く、その他の収入の比率が低いというように、学費依存度が高い収入構造となっている。経費比率では、近年人件費比率が全国平均並みに上昇してきたが、教育研究経費比率が高く、管理経費比率は低いことから、教育研究部門に対してより重点的に財源を配分している状況であると言える。

貸借対照表関係比率は、10年前にはかなり悪化していたが、現在ではほぼ全国平均の水準までに回復してきた。一昨年来、教学改革の急速な進展に伴う大規模な建設事業を実施しているものの、資金を外部借入金に依存せず、第2号基本金及び内部留保で賄っているため、負債比率や基本金比率には影響していない。

【将来の改善・改革に向けた方策】

学費依存度が高いことは、財政が入学者数に大きく左右されることを意味する。1990年代は臨時的定員増で学生数が確保され、一方で教学体制再編・改革の動きは緩やかであったことから、結果的に財政状況の改善が進んだ。しかし今後の教学改革を見通せば、必要な財源の多くを学費に依存することには限界がある。研究費の財源については、外部資金の受け入れ体制の整備を一層進めて外部資金導入を促進する。また、学校法人が出資して事業会社設立の検討を進めており、硬直化した現在の収益事業を抜本的に見直して、大学の教育研究や社会貢献活動をバックアップする体制を整えとともに収益力の強化を図る。

人件費については2003年策定の教員充実計画で、増員する教員数のうち任期付教員の割合を6割としている。職員については、事業拡大に伴う業務量の増加を、外部委託、人材派遣、非常勤職員の雇用などで補い、専任職員の採用を抑制している。これらの方針を今後も継続して、人件費の増加を抑制していく。その他、施設設備維持費用の節減に努める。

3. 施設・設備等

本学の教育研究活動をよりいっそう実りあるものとするためには、機能的な教室・研究室を備えるだけでなく、諸施設は学生、教員が知的・精神的コミュニケーションを交わすにふさわしい環境を備えていることが必要である。また、大学は社会的な存在である以上、同時に環境保全、景観に配慮した施設であることも必要である。

今日の高度化した教育研究環境に対応するための教室・実験室等の施設・設備の整備が

できているかを念頭におきながら、これらの施設・設備が同時に学生・教員がコミュニケーションを図る上で有効であるのか、またこれらの他にも学生・教員のコミュニケーションを図るための施設・設備がどれだけ達成できているのかに絶えず留意する必要がある。

具体的には、教室が快適で機能的な授業空間であるだけでなく、教員と学生が気軽に面談できる施設、戸外のベンチ、食堂等が快適に整備され、キャンパスのあらゆるところで教員・学生の親密なコミュニケーションが可能とならねばならない。

教育研究のために機能的で快適な環境・施設は膨大なエネルギーを消費する。しかし、今日の自然環境、社会状況の下ではいかにエネルギーを節減するかが地球的課題でもある。この背反する課題の解決を図ることが必要である。現在まで個々に省エネ施設、設備の導入を図り、一定の成果を上げてきた。今後の目標として、2005年4月からは今出川、京田辺の両校地に副学長を委員長とする全学的、組織的な取り組みを行うため省エネルギー推進委員会を設置し、省エネルギーの具体案を策定する。

これらの課題を既存の建物との調和を図りながら、二重投資を避け効率よく実行するために、景観整備委員会を立ち上げる。この委員会では学生のアメニティから省エネまでを考慮して、全体の調和を図りながら、快適な勉学と学生生活が送れるようなキャンパス作りを検討する。

3- (1) 施設・設備等の整備

・大学・学部等の教育研究目的を実現するための施設・設備等諸条件の整備状況の適切性

【現状の説明】

本学の校地は、京都市上京区に位置する今出川校地（今出川キャンパス、新町キャンパス、室町キャンパス）と京都府京田辺市にある京田辺校地からなる。今出川校地では文系6学部の3年次生以上の教育と政策学部、大学院10研究科の教育研究を行っている。京田辺校地では文系6学部の1・2年次生の教育と工学部・工学研究科及び文化情報学部の教育研究を行っている。

大学校地は京田辺校地653,903㎡、今出川校地94,554㎡合計748,457㎡を有し、大学設置基準面積（211,470㎡）の約3.5倍を有している。

今出川校地の校舎延べ床面積は120,063㎡、京田辺校地の校舎延べ床面積は150,433㎡、校舎以外の講堂、体育施設、附置研究所、寄宿舎等の面積は、11,929㎡ある。

今出川校地は、京都御苑の北側、相国寺の南に位置し、都心部にありながら豊かな緑に恵まれた環境の中にあつて、教育研究にふさわしい立地条件が整っている。今出川校地においては、2004年度に政策学部、司法研究科、ビジネス研究科が設置され、2005年度には社会学部（文学部からの分離・再編）が設置された。これらの学部・大学院の設置、学部再編に伴い新たに3棟（内1棟は2005年9月竣工）、学生の課外活動のための施設を1棟建設した。

京田辺校地は、京都と奈良に隣接する京田辺市のほぼ中央にある丘陵地で、周辺は古代住居跡や古墳などの遺跡も多く、緑豊かな自然にめぐまれた地域でキャンパスとして申し分のない環境にある。図書館前の中央広場をはじめ、多目的ホール前の憩いの広場、遺跡公園、保存緑地等、学生・教職員にとって憩いと安らぎの場が設定されている。京田辺校地は、正門に近い南側に教室、図書館、学生支援センター、教務事務室などを学生の便に

供して配置し、キャンパスの中央には福利厚生棟、北側には工学部関連施設・実験実習棟、西側一帯に屋内外の33の体育施設とゾーン分けを行い、それぞれの機能に応じた建物を配置している。京田辺校地においては、情報処理教育を推進するための施設として2003年に情報メディア施設を、学生と教員の面談、交流を目的とした教員ラウンジ棟（ラウンジや共同研究室7室、30席分のキャレルコーナー・相談ブース等を設備）を建設した。2005年度に開設した文化情報学部（収容定員1,000名）及び工学部情報システムデザイン学科、環境システム学科のために新たに2棟を建設した。さらに工学部の研究施設として1棟を建設した。

両校地の他には、2000年に琵琶湖畔に「同志社びわこリトリートセンター」（総床面積約5,300㎡）を建設した。教育・研究施設、福利厚生施設、テント・キャンプファイヤー施設、スポーツグラウンド施設等を備え、学生・教職員のセミナー・研修等の利用に供している。

さらに、岩倉校地に外国人研究者の増加に対応するための宿泊施設を建設した。

また、社会との連携を強めるための施設として、東京大手町に「東京オフィス」を渋谷に「東京アカデミー」を開設していたが、2004年に大手町に統合した。現在床面積は280㎡であり、セミナールーム・面談室を有している。学生の就職活動支援、関係省庁との連絡、他大学との情報交換、講演会などに活用している。また産学連携共同研究施設として東京田町にキャンパス・イノベーションセンター東京施設を開設。大阪西梅田にはサテライトオフィスを設置、昼間は学生の大阪での就職活動のための施設として、夜間はビジネス研究科のサテライト教室として利用している。

【点検・評価 長所と問題点】

今出川校地では、工学部の1994年の京田辺校地への移転後の跡地整備に伴い、教室、実習教室および大学院施設及び課外活動施設14棟の建設と改修を行った。

しかしながら、本学が目指す少人数教育のための小教室の確保はまだ十分とはいえない。また、建築後30年を経た図書館、各学部研究室の図書資料、逐次刊行物の所蔵スペース不足が問題となっている。さらに、内外の客員研究者の個人研究室、共同研究室、留学生受け入れのための寄宿舎等が不足しており、整備する必要がある。

京田辺校地の校舎は、1994年4月の工学部統合により、教室および実験実習室棟等計16棟、40,890㎡が新築された。その後、知能情報センター、情報メディア施設（ローム記念館・情報メディア館）、エネルギー変換研究センター等の教育研究施設を新築し、より一層整備・充実を図ってきた。しかし、教室稼働率が時間帯によっては100%近い使用になっており、京田辺校地でも少人数教育推進による小教室確保が大きな課題となっている。

【将来の改善・改革に向けた方策】

<今出川校地>

今出川校地敷地内にある同志社中学校が、大学の北東約3キロに位置する（左京区岩倉）同志社高等学校敷地内に2010年を目途に移転する予定である。現在、教育研究体制の将来構想を検討する「大学将来構想委員会」において、中学校移転後の教育研究体制を検討中である。教育研究体制の将来構想が策定された時点で、今出川校地における前記の問題点を検討し、中長期的な展望に基づいて今後解決していくことになる。

なお、留学生の寄宿舎の建設は2005年4月に国際交流女子寮（外国人留学生宿泊施設・日本人女子学生寮居室）の建設に着手した。

<京田辺校地>

工学部の移転統合により第2期整備計画を終え、さらに、2004年に情報システムデザイン学科・環境システム学科の学科増設、2005年文化情報学部の開設などにより、教育研究活動をさらに充実可能にする魅力あるキャンパスの展開を図ることが必要となってくる。

体育施設の安全性確保、利用効率の向上、地域への貢献等を念頭においた正課・課外活動を支援する体育施設の整備等を計画または構想している。

今後5年間の体育施設整備計画は次のとおりである。

- ①サッカー場・アメリカンフットボール場人工芝化（2005年度）
- ②陸上競技場トラックアンツーカー化（2007年度）
- ③野球場夜間照明（2008年度）
- ④ラグビー場人工芝化（2009年度）

・社会へ開放される施設・設備の整備状況

【現状の説明】

<今出川校地>

本学主催の公開講座、公開講演会、公開授業、映画等は多数開催されており、多数の市民の参加を得ている。中でも2004年に竣工した「寒梅館」は1,000席のホールを備えており、ここでは日常的に映画、コンサート、演劇等が開催され、地域との交流の場としての役割を果たすとともに、1F及び7Fのレストランは市民も自由に利用できるようになっている。

その他、創立者新島襄ゆかりの資料を展示するNeesima Roomを日曜日も開館するなどキャンパスを一般市民に開放し、キャンパスは一般市民の写生や散策などにも大いに利用されている。また、大学入試センター試験を含む公共性の高い各種学外団体主催の催物会場として施設を無料で貸出している。

<京田辺校地>

各種学外団体主催の試験会場として教室等の貸出しを行っている他、手話講座等の公開講座・授業の一部公開も開催している。また、地元の京田辺市と共催で、市民向けの連続公開講座ヒューマンカレッジやクリスマス燭火賛美礼拝を開催し、地元住民が多数参加して格好の交流の場となっている。また、全国小学生ハンドボール大会の会場として毎年、体育館の貸出しを行っている。

【点検・評価 長所と問題点】

<今出川校地>

京都市のほぼ中央にあり地下鉄駅から直結しているということもあって、施設は大いに市民に利用されている。本学の施設は日常的に社会に開放されていると評価できる。また交通の至便さ、施設の豊富さに加え、会場使用料が無料ということもあって、毎年多数の大小の学会が本学で開催されている。

<京田辺校地>

体育施設の学外貸出しは、正課授業と課外活動の時間帯との関係により、調整が非常に難しく貸出しが困難である。一番の問題は交通の便であり、駐車スペースの確保や公共交通機関（バスの増便と近鉄の三山木駅での急行停車）の充実が課題である。

【将来の改善・改革に向けた方策】

<今出川校地>

今後とも社会に開放された施設の現状を維持していくとともに、自転車駐輪対策を行う。

<京田辺校地>

2005年1月に京田辺市との間に締結された、地域連携の包括協定(京田辺市と同志社大学、同志社女子大学及び同志社国際中学校・高等学校の協力に関する協定書)に基づき、地元との協力体制を整備し、地元に対しての可能な範囲の施設貸出しを積極的に検討していくとともに、公共交通機関の整備を鉄道会社、バス会社に要請していく。

・記念施設・保存建物の保存・活用状況

【現状の説明】

今出川校地においては、「国の重要文化財」としての建築物が5棟、「国の登録文化財」候補も6棟ある。これらの重要文化財及び登録文化財はすべて現在も教室、事務室、会議室等として使用している。また、以前から大地震等にも耐えられるよう補修をする等、保存に努めており、1990年にはチャペルを修復、1994年には理化学館を修復した。また、現在、クラーク記念館は、国の補助金を受けて2003年から2007年の5年間、創建時を再現する大掛かりな修復工事に着手している。

【点検・評価 長所と問題点】

これらの多くは同志社の黎明期の建築様式をそのまま残す建物であり、本学の歴史であるとともに、明治期の文化、建築物としての意義も大きく、京都の景観にも一役買っている。これら文化財はすべて教室、事務室、会議室等として用いており学生・市民が出入りでき、当時の面影を偲ぶことができる。学生の帰属意識への少なからぬ影響を与えている。

【将来の改善・改革に向けた方策】

重要文化財のうちすでに2棟の修復を行い、現在1棟を修復中であるが、残る2棟についても国の補助金を申請のうえ順次修復を行い、文化財保存の使命を担っていく。

3- (2) キャンパス・アメニティ等

【現状の説明】

・キャンパス・アメニティの形成・支援のための体制の確立状況

企画部、施設部及び学生の視点を反映するために学生支援センターとの3者で協議の上、キャンパス・アメニティ計画を検討している。

その他にも個別の問題を解決するために、たとえば学内に乱立する立看板については、「立看板ありかた委員会」(学生支援センター等関係5課と学生代表で構成)を設置する等して、対策を講じている。

・学生のための生活の場の整備状況

<今出川校地>

福利厚生施設として食堂5店(602席, 1,503㎡)、購買・書籍(903㎡)、学生ラウンジ(602㎡)、がある。また、戸外には随所にベンチを設置し語らいの場を設けている。近年廉価で便利な通学手段として自転車利用が増加しており、学生の駐輪(約3,000台)がキャンパスの通行を妨げないよう整理員を置いて駐輪指導・駐輪整理を行っている。

<京田辺校地>

学生の集まりやすいところに緑地や広場を設けている他、語らいの場としても学内にベンチを多く設置している。学内の福利厚生施設としては、食堂が12店(2,512席 4,872㎡)、購買・書籍3店(1,598㎡)で、学生の意見を反映しメニュー・品揃えの充実もはかっている。

学生別館を2000年に増築(2,062㎡)し、多目的ホールラウンジの増設とともに学生生活の拠点となっている。

体育施設は正課と課外の共同の利用であるが、テニスコート・アメリカンフットボール場・サッカー場・ラグビー場に夜間照明を設置しており、一部一般学生への開放も行っている。

・大学周辺の「環境」への配慮の状況

<今出川校地>

最寄り駅から正門前および新町校地、室町校地への通学路の清掃、ゴミ処理を毎日実施している。また、公道への不法駐輪を防止するため通学時間帯に整理員を配置している。

<京田辺校地>

最寄り駅からの通学路における清掃・ごみ処理を行い、キャンパス周辺の環境維持に努めている。また、近隣地区への迷惑駐車対策および通学マナーの向上を目的に、開講期間中複数箇所に人員を配置し通学指導を行っている。

【点検・評価 長所と問題点】

・キャンパス・アメニティの形成・支援のための体制の確立状況

「現状の説明」で述べた、全学の総合整備事業委員会は各学部・研究科等の学部長、研究科長等で構成されており、大きい組織のため機動性に欠ける。日常的に生ずる要望に関しては企画部、学生支援センター、施設部の3者の協議で処理するケースもあるので、木目細やかで即応的対策が取れるよう考えていく必要がある。

・学生のための生活の場の整備状況

<今出川校地>

2004年に竣工した寒梅館に学生のラウンジスペースが大幅に確保され勉学、語らい、サークル等の打ち合わせ場所としての空間が充実した。食堂についても寒梅館等に783席増設されたが、キャンパス全体の学生数との対比ではまだ十分とは言えない状況である。

学内のバイク・自転車の整理・不法駐輪対策として、整備員を配置し指導しているが、近年では駐輪場の許容スペースを越えるバイク・自転車が增加傾向にあり、新たな駐輪場の設置を検討しなければならない。

<京田辺校地>

2003年秋に竣工したローム記念館では、自主利用のPCコーナーの設置や各種イベントを開催しており、学生が利用しやすい空間となっている。また、学生の授業に関する問合せや学生生活の悩みなどの相談スペースとして、同じく2003年に交隣館が正門近くに竣工し、学生と教員の新しい交流の場が確保され、活用されている。

学生の通学手段である自転車・バイクが近年増加傾向にあり、京田辺校地の駐輪スペースが不足しているため、新たな駐輪スペースの確保が急がれる。

・大学周辺の「環境」への配慮の状況

両キャンパスとも学生の通学手段である自転車・バイクの台数が年々増加しており、駐

輪スペースは十分とは言えない。近隣住民から通学マナーや不法駐輪等についての苦情も多く、マナー向上に向け取り組むことが必要となる。

【将来の改善・改革に向けた方策】

・キャンパス・アメニティの形成・支援のための体制の確立状況

京田辺校地については、立看板が乱立していたため、学生と共同で立看板設置に関するルールを設定し、正門から学生の動線を視野にいたした設置場所を指定したが、今後も個別の問題が生じた場合は、学生も含めた関係者（機関）が協議する場を設け解決を図っていくとともに、持続的にキャンパス・アメニティを検討する機関として総合整備事業委員会の小委員会の設置についても検討する。

・学生のための生活の場の整備状況

2010年以降の今出川校地における教育研究体制は「大学将来構想委員会」で策定されることは前述したが、これを踏まえ2010年までの期間に、その将来計画に整合し、かつ先取りする形でキャンパス・アメニティの基本策を策定する。バイク・自転車の学内駐輪等の問題解決を、環境保全と国の重要文化財を多数擁する今出川校地の歴史と伝統と調和させながら図っていく計画を策定し、年次計画にしたがって整備する。食堂の座席数拡大については「大学将来構想委員会」で教育研究体制の将来構想が策定された時点で、食堂整備計画を策定する。

京田辺校地には毎日約14,000人が通学しており、食堂の席数増加、駐輪スペースの確保等、学生のニーズ調査を実施し優先順位をつけ改善していく必要がある。また、京田辺校地には工学部の学生・院生が、実験・実習等で夜遅くまで学内に残留しているため、キャンパスへのコンビニ誘致を働きかける。

・大学周辺の「環境」への配慮の状況

今出川校地は、新町キャンパス・室町キャンパスへの移動が頻繁にあるため、授業時間帯にあわせガードマンを配置して駐輪マナー等の指導を行っていく。また、新学部の授業が多くなる新町キャンパスにおいては、正門前の安全な横断のための信号設置を関係機関に要望していく。

3-（3）利用上の配慮

・施設・設備面における障害者への配慮の状況

【現状の説明】

本学には「ノーマライゼーション委員会」が設置されている。本委員会は障がい者からの要望、意見を反映させるべく関連諸問題の審議を行っており、施設・設備面での配慮も本委員会で検討されている。

両校地において障がい者の立場に立った設計を導入するとともに、新規の建築物には点字ブロックの設置、身障者用のトイレを設置している。また、段差のある箇所には、ゆるやかなスロープを設置している。点字ブロックに関しては、両校地とも正門付近から各建物への誘導のために設置している。また、身障者用の駐車スペースは両校地内に26台分を設置し、内2台は雨天での乗降も可能である。さらに、車椅子で教壇に上られるように段差解消リフトを3教室に設置している。

【点検・評価 長所と問題点】

古い建築物が多い今出川校地では段差が多いため、スロープの増設をしている。しかし、「国の重要文化財」に障がい者施設を付加する場合は、関係機関との調整が必要であり、完全なバリアフリーにできないことがある。

【将来の改善・改革に向けた方策】

1985年以降の建築物は、すべて障がい者に対応した建築物である。それ以前の建築物については、順次改築し、障がい者対応としているが、今後も「ノーマライゼーション委員会」での審議に則して、方策をさらに充実させていく。

・自然環境への配慮の状況

【現状の説明】

1993年3月に教育研究のための環境保全を目的に「同志社大学環境保全委員会内規」を制定し、同委員会を発足させている。京田辺市とは「公害防止協定書」を締結している。また、京田辺校地に設置した高圧ガス製造設備に関しては、「京田辺校地危害予防規程」を制定している。特定化学物質等の有害廃棄物は、適切な廃棄処理を全学的に毎年行いPRTR法の遵守を徹底して行っている。その他には、①コピーの裏面使用、②再生紙回収ボックスの設置、③ペットボトルやゴミの分別回収、④トイレの自動給水センサー導入による節水、⑤蛍光灯・空調設備の省エネ機器の導入、⑥建物廊下等での昼間の蛍光灯の半減、全面消灯、⑦井水・雨水の活用などの取り組みを行っている。

【点検・評価 長所と問題点】

今出川校地では、2004年に大学で最大の施設を建設したが、各階の屋上部分（階段状建物）に当たる場所には芝生を敷き詰め、建物のヒート化抑制に努めている。

京田辺校地では、工学部の濃厚な実験廃液は、分別・貯留・保管を厳重に行い、外部の専門業者に処理を委託し、希薄な実験排水は、水資源保護の観点から実験排水処理施設で中水化して、実験用の冷却水や樹木への散水として再利用している。

【将来の改善・改革に向けた方策】

2005年度に今出川校地、京田辺校地の両校地に副学長を委員長とする全学的な省エネルギーのための検討組織として省エネルギー推進委員会をそれぞれ設置した。本委員会で本学における省エネルギー政策を策定する予定である。設備面では、CO₂の発生が少ないエネルギーとして夜間電力を利用した空調設備、NAS電池導入およびガスコージェネシステム等の導入を予定している。

設備面以外には、一般ゴミ（紙）の減量作戦、ペット・ビン・缶、大型ゴミの分別回収等リサイクル率の向上、空調の温度設定（夏28度、冬20度）等、省エネ問題の解決は地道な日常的な取り組みが欠かせない。これらの取り組みには大学の構成員の大部分を占める学生の協力が不可欠であるので、大学広報誌等で協力要請を行う予定である。

また、京田辺校地は第1種エネルギー管理指定工場に指定されており、省エネをさらに推進し最終的にはエコキャンパス化を目指していく。

3-（4）組織・管理体制

・施設・設備等を維持・管理するための責任体制の確立状況

【現状の説明】

両校地の施設課は、設計業者、施工業者、メンテナンス業者と連携を密に取りながら年次計画を立て、両施設課の管理・監督の下に修繕・改築工事及び日常的な維持・管理を実施している。

また、日常的な施設・設備管理については、両施設課の責任において毎日の点検を実施し、統計資料および点検報告書を作成、維持管理を行っている。

【点検・評価 長所と問題点】

専任職員の中に一級建築士や構造に詳しい者はいない。設計業者や施工業者の指摘事項を鵜呑みにするようなことがあってはならず、大学独自の視点で点検ができるように、2004年度から非常勤ではあるが、一級建築士を雇用した。

【将来の改善・改革に向けた方策】

広大な校地・校舎や膨大な機械・設備を十分に管理・保守するためには、業者に委託するだけでなく、大学が主体となってチェックする体制が不可欠である。そのために建築・構造・電気・積算等に明るい人材の確保に努める。また、工事の外注に際しては、現場との定例会議により重要事項を確認できるチェック体制をさらに充実していく。

・施設・設備の衛生・安全を確保するためのシステムの整備状況

【現状の説明】

安全を確保するための方法として、同志社今出川校地保安規程、同志社大学京田辺校地保安規程、同志社大学京田辺校地危害予防規程、同志社大学環境保全委員会内規、同志社大学組換えDNA実験安全管理規程、同志社大学組換えDNA実験安全管理規程細則等の学内管理規程を制定している。

これらの規程にしたがって、法定管理者（電気技術者、エネルギー管理員、高圧ガス製造保安責任者、ボイラー技師冷凍機器保安責任者）を選任し、日常的な安全管理に努めている。また、京田辺校地では中央監視盤を設置し、電気・ガス・水道に関わる異常について集中管理し防災センターとしての機能を持たせている。

個別の安全対策としては以下の取り組みを行っている。

- ①毎年工学部の1年生全員を対象に「防災安全の手引」を作成・配布し化学薬品の安全管理講習会を開催している。
- ②阪神大震災発生以降、新耐震法設計法以前の建物の多い今出川校地を中心として応急危険度判定調査票をもとに、目視による応急診断と建物の劣化調査を設計会社に依頼し耐震対策を実施している。
- ③キャンパスの随所に夜間照明を設置しており、特に京田辺校地ではキャンパス内だけでなく、通学路についても照明を設置している。
- ④自衛消防隊を結成し、「防火・消防計画書」マニュアルを作成した。また、所轄消防署と連携し数年に一度の消防・救助訓練を実施している。また「歩行タバコ」の禁止、館内禁煙・分煙の啓発をビラ・看板等で行っている。
- ⑤災害時および事故時における「危機管理マニュアル」を作成した。事故・防災に備えた夜間等の責任当番制を職員管理職で実施している。別途、施設部を中心にした日祝日の連絡体制も整備している。
- ⑤非常食、非難テントなどの防災関連備品を常備し万が一に備えている。また、各部

課には1台ずつ充電式ラジオを配備している。

【点検・評価 長所と問題点】

耐震対策としては、新耐震設計法以前に建築された建物を中心にライフサイクル修繕の一環として改修を行っている。

1986年に開校された京田辺校地も約20年が経過したため、設計会社による建物の診断結果をもとに、10年間のライフサイクル修繕計画を策定し、2003年度から順次整備を進めている。

危機管理体制としては、急病・事故などではマニュアルにしたがって行動しており、現在では大きな問題は発生していない。

【将来の改善・改革に向けた方策】

耐震対策としては、短期的な漏水や建物素材の剥離・亀裂などにより構造劣化が進んでいる建物の改修や長期的な建物の構造に関わる改修調査の両面から具体的な対応策を策定する。

危機管理マニュアルは、通常の事故と災害を想定したものであり、地震などの大災害時にそれがどれだけ有効かについては未知のところがあり、今後大地震を想定した模擬訓練を行う計画を立てる。また、大災害に備えるため、非常食や非難テントの常備数を増やすなどの対策を進める。

両校地とも消防訓練参加者は本学構成員のうち一部に過ぎないため、より多くの構成員が参加できるように、今後、定期的な消防・救援訓練実施に向け消防当局に要請する。

3-（5）大学院の施設・設備

大学院生の増加に伴い、大学院専用の施設・設備の充実が課題となっていたが、1994年の工学部の京田辺校地への移転後の跡地建物を全面改修して1995年設置の総合政策科学研究科の施設及び法学研究科、経済学研究科、商学研究科、アメリカ研究科の専用施設を整備した。2004年に設置した司法研究科とビジネス研究科は専門職大学院という独立研究科であるため、両研究科とも独立した施設を新たに整備した。

文系研究科は大学院生の研究室として、各人に机・椅子・ロッカーを数名で共有して（一部では個人占有）使用できるよう整備しているが、近年の入学者増で不足する研究科がある。工学研究科においては、各実験室内に院生スペースを設け、学部学生とともに研究課題に取り組む環境を整備している。また、ほとんどの研究科ではアメニティ空間としてラウンジを整備し、そこでは湯茶の利用が可能な設備としている。

3-（5）-① 施設・設備等

【現状の説明】

各研究科の専用施設は表1のとおりである。

【点検・評価 長所と問題点】

各研究科とも専用の施設であるが、一部学部と共用である。また、座席数が不足している研究科がある。

【将来の改善・改革に向けた方策】

大学院専用施設を充実し、研究に専念できる環境作りをさらに積極的に推進する必要がある。

ある。中学校の移転後の跡地活用を視野に入れた「大学将来構想委員会」のもとで、大学院施設の拡充も検討していく。

表 1. 各研究科の専用施設

	講義室（＊）	演習室	共同研究室	ラウンジ
神学研究科	－	2室（71㎡）	2室（241㎡）	1室（43㎡）
文学研究科	16室（508㎡）	4室（99㎡）	26室（793㎡）	2室（64㎡）
法学研究科	－	3室（92㎡）	27室（813㎡）	共同
経済学研究科	－	2室（61㎡）	10室（301㎡）	5室
商学研究科	－	2室（63㎡）	15室（450㎡）	（196㎡）
（法・経済・商 共用）	2室（156㎡）	3室（93㎡）		
アメリカ研究科	－	2室（57㎡）	7室（216㎡）	
総合政策科学研究科	2室（57㎡）	5室（155㎡）	13室（773㎡）	
司法研究科	9室（816㎡）	－	3室（1256㎡）	3室（212㎡）

	講義室（＊）	実験室	その他
工学研究科	－	288室（20071㎡）	77室（4303㎡）
ビジネス研究科	6室（538㎡）	8室（113㎡）	－
			1室（161㎡）

* いずれの研究科も講義室は学部との共用であるが、上記の研究科の講義室については、優先的に当該研究科の講義が行われている。

3－（5）－② 先端的な設備・装置

【現状の説明】

工学研究科の教員で構成されている研究センターに6点の先端的設備（詳細は研究開発機構の項参照）があり、各プロジェクトが研究に使用している。また、工学研究科の学生もそこで研究実験を行っている。これらの設備は、いずれも学外の共同研究者にも開放されている。

【点検・評価 長所と問題点】

上記先端的設備・装置の維持、管理は現状においては適切に行なわれているが、プロジェクト終了後の維持管理が課題である。

3－（5）－③ 独立研究科の施設・設備等

【現状の説明】

本学はアメリカ研究科、総合政策科学研究科、司法研究科、ビジネス研究科の4研究科を設置している。いずれも専用の施設設備を整備している。（上記 3－（5）－①で既述）

【点検・評価 長所と問題点】

専門職大学院として設置されている司法研究科及びビジネス研究科では高度な専門性を持った職業人の養成という観点から、司法研究科では、既設の修士課程学生のための共同研究室ではなく「自習室」として院生個人にキャレルを配備し勉学に集中できるようにしている。また、ビジネス研究科においては、院生個人にキャレルを配備するのではな

く、学んだことを異業種の社会人院生同士が多様な意見を交換できるための設備としてラウンジを充実し、オープンな意見交換をする仕組みとしている。

上記4研究科とも入室カードにより365日、24時間の利用を可能としている。事務室閉室後の施設設備のトラブル、緊急事態に対する対応は、門衛所を通じて行っており、問題は生じていない。

3-(5)-⑤ 本校以外に拠点を持つ大学院の施設・設備等

【現状の説明】

JR大阪駅、阪神電鉄梅田駅、阪急電鉄梅田駅から数分の位置に「大阪サテライトキャンパス」を設置している。専門職大学院「ビジネス研究科」は、ここで6講時、7講時の授業を行っている。施設は13階建てビルの9階部分435㎡を賃借し、その内、404㎡に教室2室(51席、30席)、セミナールーム2室(12席、6席)、面談室2室、図書閲覧室1室(約19㎡)、ラウンジ、教員控室、事務室などを配置している。教室にはプロジェクターを備え、床もコンピューター対応ができるようにフリーアクセスとしている。

【点検・評価 長所と問題点】

賃貸施設のため、防音設備が十分でない。学生からは自由に利用できるフリースペースの拡充が要望されている。また、教室数が適正であるか、遠隔授業への対応が適当であるかを点検する必要がある。

【将来の改善・改革に向けた方策】

2005年度の夏期休暇中に防音のための改修を行う予定である。また、最近他大学のビジネス研究科の大阪市での新設が顕著である。これらの動向に対処するため、クラスルームの増設、改善や高度な遠隔授業システムの導入などを行い、院生(社会人)の便宜をさらに図っていく。

3-(5)-⑥ 維持・管理体制

3. 施設・設備等 3-(4)の項に記載。

4. 事務組織

大学がその本来目的である教育研究活動を推進していくためには、そのための環境を整え、それを支える事務組織が必要となる。大学業務は大きく括ると教育研究部門(教務、学生、図書館、研究所、国際交流等)と経営管理部門(人事、財務、施設、広報等)とに大別されるが、大学の意思決定に際し、両部門を有機的に関連させるように組織化を図る必要がある。また同時に意思決定のプロセスを明確に示し、構成員の共通理解のもとに政策を立案し、実行し、点検がなされなければならない。

大学が教育研究の発展を目標とすることから、過去においては大学の運営はともすれば教員主体にならざるを得なかった。しかし大学を取り巻く環境の激変により、新しい時代を担う職員を主体的に創造することが要請されるようになった。職員の本来業務は何かという点が問われ、職員の能力開発、資質向上の期待が高まってきている。なお残存する事務組織の「縦割り制」などの弊害を克服し、職員の能力を向上させ、教員の付託に応えられる職員を目指さなければならない。

政策立案に際しては、社会状況や学生気質の変化および高等教育の動向を見据えることが必要であり、教育研究条件の維持・向上を主眼に、予算化にあたっては適正でかつ「選択と集中」を視野に入れた配分が必要となる。また予算執行にあたっては、ステイクホルダーに対して説明責任が果たせるよう、公正性・透明性を担保するように心がけねばならない。

このためには、現状の細分化した事務組織を再構築して、教育部門、研究部門、学生支援部門、経営部門に大括りな組織に統廃合して、現状の組織間の壁を低くする必要がある。また、プロジェクト型の組織を立ち上げ業務が軌道に乗った段階で、プロジェクトを解散するなど、機動的な事務体制も合わせて構築する。

4 - (1) 事務組織と教学組織との関係

・事務組織と教学組織との間の連携協力関係の確立状況

【現状の説明】

本学の教学組織は、9学部と2独立研究科および2専門職大学院を含む11研究科を中心として、言語文化教育研究センター、研究所・研究センターなどで組織されている。

一方、事務組織は、教学組織に対応した縦割りの型で、教学事務を直接担う事務室が設置されている。この教学事務組織以外では、キリスト教文化センター、教務部、教育開発センター、国際センターおよび研究開発推進機構といった教育・研究支援部門、学生生活や就職活動を支援する学生支援部門、図書館や情報システム環境を運営する総合情報部門、そして企画部、総務部、財務部、施設部といった管理部門に区分できる事務組織がある。

全学的な教育研究活動を執行するにあたり各教学組織間ならびに教学組織以外の事務組織との調整を図るため、部長会が設置されている。部長会は、学部長および研究科長、言語文化教育研究センター所長のほか、教育・研究支援部門、学生支援部門および総合情報部門に属する組織のほとんどの部長と、管理部門の長として総務部長が加わり原則として週1回開催され、事務組織と教学組織の連携協力関係を実質的に確保する機能を果たしている。また、教育・研究支援部門、学生支援部門および総合情報部門に属する各組織には、運営に関する重要事項を審議するための委員会が設けられ、各教学組織に所属する教員を委員として委嘱している。これら学部・研究科を代表する教員を委員とする各種委員会の事務局は、それぞれ当該の事務組織が担当しており、そのことによって教学組織と事務組織の連携協力関係が確保されている。

教学組織と密接に連携協力している事務組織の特徴として、教学組織の教育活動と学部・研究科事務室の教務事務の執行を支援する教務部がある。教務部には、全ての学部・研究科に共通する教務事務を担当する教務課（今出川キャンパス）および京田辺校地教務事務室（京田辺キャンパス）、学則等の制定、入学式等の式典および官公庁への諸申請等を統合して担当する学事課を置いている。共通する業務として、全学の授業や試験の時間割編成、授業運営の支援、試験実施および教務事務に関する情報システムの運用管理を担当するとともに、全ての学部・研究科を対象とした教員養成課程および学芸員・司書などの資格取得課程に関する業務を担当している。

教育活動および教務事務の執行については、情報共有と円滑な連携協力が可能となるよう、学部・研究科および言語文化教育研究センターの教務主任による教務主任者会（座長

は教務部長，随時)，学部・研究科および教育支援部門の課長・事務長による学部・教務事務長会（座長は教務課長，月1回）と係長による係長会（座長は教務係長，繁忙期を除き月2回）を開催している。教務に関するほとんどの事項は，主として教員系列の部長会，教務主任会と事務系列の学部・教務事務長会で並行して，それぞれの観点から検討されており，教学組織と事務組織の連携協力関係が保持されている。

【点検・評価 長所と問題点】

各教学組織に対応して学部・研究科事務室が設置されているため，教授会および研究科長会審議や教員の研究活動環境の整備等を直接サポートすることが可能である。また，学生に対しても，各学部・研究科の教育目標を踏まえた事務サービスが可能となっている。一方，限られた職員数で教育研究活動の多様化に伴う業務拡充へ対応するため，学部・研究科事務室の統合による余剰人員の活用の検討も行われてきた。1998年12月には，教務事務組織検討専門部会から「学部・研究科事務室は定型業務を取り除いてスリム化することにより，様々な改革への対応の主体として特化し，定型業務については共通的に取り扱う部課を別に設ける」との答申が総務部長に提出された。その後，答申をもとに学部・研究科事務室職員の削減について具体的な実施案が検討されたが，逆に学部・研究科事務室の政策企画力や学生サービスの低下を招くとして見送られた経緯がある。

教育活動と教務事務の執行に関し，教務主任者会や学部・教務事務長会等のように，教学組織と教育支援部門の各階層で横断的な会議を設定し，迅速で正確な情報共有に努めるとともに，各組織内ではともすれば上位の階層に届きにくい意見を教務部のラインで聴取，集約することにより，全学的な意思疎通と課題を明確にし，学長による事業執行の点検と是正に繋げている。

各学部・研究科事務室の教務事務のうち，共通的な業務は可能な範囲で教務部が担当することにより，効率的な事務処理が可能となっているが，学部・研究科の独自性を重視しているので，カリキュラムの多様化・複雑化とともに学部・研究科事務室は多忙な勤務が常態化している。

教学組織以外の事務組織において，教育研究活動を支援する事業計画を審議するために設置された委員会には，各教学組織の教員を委員として委嘱することにより，教学組織の意向が事務組織の運営にも反映できる体制になっている。しかし，委員会数が多く，教員にとっては教育研究という本務以外の職務が負担となっている。

【将来の改善・改革に向けた方策】

学部・研究科事務室の多忙な状況を解決し，より効率的な教学支援を推進するために，学部・研究室事務等における教務事務の標準化・システム化をいっそう進める。また，慣行的に継続されてきている業務内容を点検し，可能な場合にはそれらの業務を思い切って縮小，廃止するなどの全学的な業務見直しも必要である。

委員会数の削減を可能とするために，所管の事務組織に権限委譲を進めるとともに，職員による政策提案型のプロジェクトチームを組織横断的に柔軟に編成できる制度を創設することを検討する。

- ・大学運営における，事務組織と教学組織の相対的独自性と有機的一体性を確保させる方途の適切性

【現状の説明】

各学部・研究科は、教授会あるいは研究科委員会を置き、当該学部・研究科に関わる教育研究計画、カリキュラム、人事、諸規程、学生の身分等に関し審議するとともに、学長の諮問を受け大学の将来計画や財政に関し独自の立場で意見を表明し、大学運営に直接的責任を負っている。また、学部・学科、研究科の新增設や再編に関する将来計画を構想する「将来構想委員会」は、各教学組織に属する教員で構成され、大学運営の各種制約にとられない発想で意見が交わされている。

事務組織のうちでも大学全体の運営に大きく関わりを持っているのは、企画部、総務部、財務部、施設部といった管理部門であり、事務機構規程および内規等に従い大学の基本的計画の策定、施設設備の整備、予算の編成等の業務をそれぞれが分担しながら、大学全体の教育研究環境と諸条件の整備に関する企画と実施を行っている。

大学全体の運営に関わる重要な事項は、最終的には大学評議会で審議され、事務組織と教学組織の一体性は確保されることになるが、その前段階として教学組織間の調整と教学組織に対する適切な事務支援のあり方、そして管理部門によるヒト・モノ（施設設備）・カネ（財政）の面からの実現可能性を検討する委員会を設け、意思疎通が円滑に行くように努めている。すなわち、教育に関する諸制度や手続きさらに施設設備の整備も含めた広範囲な課題について検討する「教育環境整備委員会」、法人部門の事務責任者も加わり法人レベルの調整も図りながら、校地・校舎の整備事業の基本計画を審議する「総合整備事業委員会」、予算編成の審議と執行結果の点検を行う「予算委員会」がある。これらの委員会においては、事務組織と教学組織の双方の意見が反映され、全学の基本方針が策定されるものとなっている。また、全部署の事務執行に関する情報共有と調整を図るため、職員の一部・館・所長および室長・事務長・課長による部課事務打合せ会（座長は総務部長）を月1回開催している。

総じて、本学においては事項に応じて、事務組織系列の全学的調整会議(学部・教務事務長会、部課事務打合せ会など)、主として教学組織系列の調整会議(教務主任懇、部長会など)、両系列合体の審議・決定機関(総合整備事業委員会など)を適切に組み合わせ、それらが連携することで、両組織の相対的独自性と有機的一体性の確保が図られている。

【点検・評価 長所と問題点】

各学部・研究科の教授会および研究科委員会の自治は尊重されており、教学組織の相対的独自性は確保されている。また、管理部門も含め事務組織は学長の下に組織されているため、大学運営の基本である教育研究活動に対して全ての事務組織を有機的に連関させて運営することが可能となっている。しかし、学部自治を尊重するという伝統から時として教学組織が独自性を発揮し、教学組織間の調整に時間を要し、大学全体の意思決定が遅れる場合もある。

また、大学業務の高度化、多様化が一層進むなかで、両組織の効率的で迅速な連携を確保していくには、事務組織の政策立案能力を向上させ、その権限を教学組織から事務組織に大幅に委譲する方策を考えなければならない。

【将来の改善・改革に向けた方策】

教学組織の部長職が構成メンバーとなる委員会数が多く多忙を極めるため、教学組織の意向が大学運営に反映されることを確保しつつ、事務組織への権限委譲を射程に入れて委

員会の統廃合を検討する。

〈学部〉

【現状の説明】

学部・研究科事務室は、同志社大学事務機構規程により以下の事務を分掌している。

1. 学科履修方法、登録、試験、その他修学上の一般事務に関すること。
2. 教員の担当科目及び授業時間数に関すること。
3. 学籍及び学生異動に関すること。
4. 卒業及び修了に関すること。
5. 科目等履修生、聴講生及び留学生に関すること。
6. 入学試験に関すること。
7. 学部教授会及び研究科委員会に関すること。
8. 学会、講座及び父母会に関すること。
9. 学生証及びその他各種証明書の発行に関すること。
10. 研究室に関すること。
11. 学部及び研究科の事務に関すること。
12. その他必要な事項

各学部・研究科事務室は、教務係と研究室係の2係で編成され、人員は、事務長、教務係長、研究室係長、教務係員、研究室係員で構成している。政策学部、社会学部、文化情報学部は、比較的規模の小さい新設学部であり研究室係長をおかずに庶務・教務係長が全体を監督している。

事務室は文化情報学部、工学部は京田辺校地に、他の学部は今出川校地に置き、業務を行っている。また、政策学部を除く今出川校地にある学部事務室からは教務係員のうち1名は、京田辺校地教務事務室に出向し、京田辺校地で学ぶ学部1・2年次生に関する教務業務に従事するとともに、期末試験などの学部横断的な教務業務を担当している。

【点検・評価 長所と問題点】

教学組織と事務組織は、双方の持ち分を互いに尊重し両者の適切な関係を点検することにより、相乗効果を発揮できる。その結果、得られる信頼と安定のもとに新たな枠組み創出の可能性が広がる。双方が点検を怠り関係が不明確になると、お互いにもたれあった関係になり、緊張感を喪失し、効果的な教学の展開ができなくなる危険性がある。

学部として共有されるべき教育・研究業務は、教授会の審議などを経て確立された方針のもとづいて遂行されており、事務組織は総じてそれを適切に支援している。

しかし、事務組織における学生の学修支援業務も膨大であり、かつ日常的業務に当てる時間が多いので、新たな教育・研究活動を展開する計画を策定する場合などに、教授会の企画・立案機能を支える十分な余力がないのも現実である。

【将来の改善・改革に向けた方策】

大学全体の実情を鑑みれば、学部事務室だけに大幅な人員増員は望めない。それゆえ、多様化している教育・研究活動や教授会審議を今以上に効率的に支援していくには、既存の業務の見直し・点検を行う一方で、業務の合理化を持続的に推進していく他ない。学修支援業務のうち、最近では全学部でWeb登録を導入して合理化に一定の成果をあげてい

るが、可能な限りこの種の業務合理化をさらに進めていく。

〈大学院〉

【現状の説明】

学部を基礎にした大学院研究科においては、研究科事務室として独立させず学部事務室が業務を担当し、一体化した組織運営のシステムを共有してきた。すなわち、入学試験、入学式、登録履修、成績管理、学籍管理、履修相談、資料閲覧・貸出、資料複写など学部と同様のシステム部分と、大学院学生にかかる論文審査、奨学金申請、学術資料費発注、旅費等研究費の請求、ティーチング・アシスタント業務に関する勤務の管理などもあわせて行っている。

事務室職員は各種検討委員会にも陪席し、検討すべき事項に関する資料収集その他、検討委員会との連携、補佐を図っている。

【点検・評価 長所と問題点】

研究科事務室は研究科長の管理業務を補佐するものとして、前記のルーティンワーク以外に、大学院教育改革にかかる外部資料の収集や自己点検に関するデータを収集し、随時研究科長や専攻教務主任に提供することを通じて研究科における教育改革に寄与している。その際、研究科事務室はヒト・モノ・カネという活動資源の管理経験を通じて、支出の実態や各種の工夫を加えた取り扱いなどの提言をおこなっている。

学部事務室が業務を担当することによって、学部・研究科に関連する事項を総合的、連続的に捉えられ、遺漏が少ないという利点がある。図書整理、コスト、施設面および入学者の数と実態から考え、本学ではこれが現実的な体制である。

事務室は最小限の人数で学部に関する事務と研究科に関する事務をこなしているため、専任職員数の不足による残業が恒常化しているのが現状ではあるが、学部・研究科が人的にも非常に密接な関係にあるので、大学院に関わる事務組織としては、現状で特に問題は無い。しかしながら、大学院に関連した業務には、量的・質的に学部とは別枠の事務組織で対処すべき内容も多いと考えられる。

【将来の改善・改革に向けた方策】

大学院学生に対する予算措置（高度化推進特別経費、コピー代補助、大学院教学充実費など）をより効果的に使用できるよう専攻教務主任者会に提言をおこなっているが、その配分にあzuかった学生から報告書をもらうような措置を取ることによって、より一層使用実態を把握し、費用対効果が測定できるようにしたい。

各研究科の改革の方向を的確に理解し、それに資する資料収集を行うなどの事務体制の強化が必要であり、学部業務も含めた要員配置について全学的な見直しが必要であると考えられる。

学部に関しても言えることであるが、業務の効率と専任職員の適切な配置を考慮し、図書の発注、整理は共通業務として全学一元的に処理する方策を検討する。

4－（2）事務組織の役割

4－（2）－① 企画・立案

【現状の説明】

大学の教育・研究の質を高め、知を伝達し、新たな知を絶え間なく創造するためには、柔軟で機動的な支援体制を構築することが求められる。本学においては、各組織に事務部門が配置されたいわゆる「縦割り型」の事務組織を維持している。現在、事務組織は 34 部 58 課 80 係からなっており、専任職員は 305 名である。平均して 1 課約 5 名である。

それぞれの部課に固有の課題に係わる企画・立案業務は、当該の課長を中心にそれぞれの部課が担当しているが、大学全体に係わる新たな政策的課題の基本的計画及びその立案に係る調査、資料の収集を担当する部署として企画部企画課があり、課長、係長 2 名でその任にあっている。企画課は上記のような基本計画に係る委員会等に関する事務局を担う部署でもある。

たとえば企画課は、大学の中長期構想を検討する「将来構想検討委員会」や同志社小学校設立のための全学的委員会などの事務局を担当し、その計画・立案に係わる調査・資料の収集、原案作成などの業務を遂行している。さらに大規模な施設の建設に際しても、企画・立案段階の事務は主として企画課の担当である。したがって、企画課はその課題に応じて、教務部や施設部、財務部など幅広い部署と連携・協力しながらその業務にあっている。

【点検・評価 長所と問題点】

以上のような業務特性からして、企画・立案に関する企画課の業務内容は他の部署と異なりけっして定型的ではない。それゆえ、担当者は高等教育の全国的動向や学内の教育研究組織全体の動向に通じているだけでなく、教務、学生支援、施設・設備など多様な関連業務に対する知識も要求されている。またどの政策的課題の企画・立案を企画課の担当とするかも、確たる基準がないままその都度の状況に応じて決定されているのが実情である。その業務にはこうした業務の不定性、変動性が付き纏っているなかで、企画課は少人数にもかかわらず現状においてはその業務を適切に遂行している。

しかし、業務が不定的・変動的かつテナティブであることから、企画課がいわば「便利使い」されている側面が存在することは否定できない。そもそも企画部には企画課の他に、広報課、校友課、一貫教育推進課、東京オフィスという異質な任務を担当する課が置かれており、かつ法人部との連携担当部署でもあることから解るように、企画部自身が多様な全学的業務を統括する集合体という側面を負わせられている。こうした組織編成上の問題に加えて、企画課の現員数からして、企画部企画課はその名称にもかかわらず大学の長期的・戦略的企画全体を一元的統括・推進する体制にない。

【将来の改善・改革に向けた方策】

本学の教学の将来的展開を睨むならば、総じて戦略企画の立案機能を強化することは必須の課題である。その際、戦略企画といってもその内実は理解に応じて多様になりうる。たとえば国際戦略、財務戦略、教育研究活動の戦略、新組織の展開戦略等などである。企画部の再編も長期的視野にいて、これらの機能それぞれを中心的に担える部署をどのように設定するか改めて検討し、体制整備を進める。

4 - (2) - ② 予算編成

【現状の説明】

予算要求書は予算管理責任者の決裁を経て提出される。要求書の作成にあたるのは部、

センター等各部門に置かれた事務局（課，学部事務室等）である。これは，管理部門はもとより教育研究部門，学生支援部門等でも同様である。

このうち，教育研究部門は教員組織との関わりが他部門に比べて大きい，たとえば各学部・研究科事務室の場合，予算要求書の作成はおおむね次のような手順で進められる。中心になるのは事務長または係長で，教授会等で決定済みの事業計画があれば，規模や経費の算出など具体化作業を進める。施設設備の改善などの要望は，教員や学生との対応から集約してとりまとめる。これらをもとに学部・研究科の執行部（学部長，各主任等の教員で構成）と事務側担当者との間で要求内容の最終検討が行われ，文書にまとめられる。これをもとに，財務部経理課と各部門の事務組織の間で予算折衝が行われる。

これ以外の，例えば学生支援や学術情報部門では，教職員で構成する委員会が設けられ，事業計画もそこで審議されているが，事前事後の調整や計画の原案づくりはほとんど事務組織の手で行われる。

【点検・評価 長所と問題点】

事業計画策定は部門の活動の礎であるため，事務組織にとっても最も重要な使命の一つである。その業務に携わる職員は，直接的な企画調整の能力はもとより，費用対効果の測定，優先度の選択，各種助成金への目配りなど，さまざまなスキルと知識の活用が要求される。他方，対象となる業務は年々複雑化と高度化が進行しており，たとえば従来であれば学内予算の管理が主たる業務であったものが，近年は国などによる競争的資金配分政策に応じた新たな取り組みが業務範囲の重要な一角を成すようになってきている。これにしたがい，組織の対応能力のレベルアップが重要な課題となっているが，定期的な人事異動の実施や人事評価制度の未整備もあって，緻密な企画・立案能力が求められる新たな取り組み体制がすべての部門で整備されているとはいえない。

【将来の改善・改革に向けた方策】

組織を支えるのはそれを構成する「ヒト」であることから，つねに担当職員の資質向上を図り，部門の意思決定のしくみを動かす人材を育成していく努力を欠くことはできない。毎年，管理職には部課事務打合せ会において事業計画や予決算の解説を，また，係長以下の担当者には予算担当者説明会や職員研修の場を通じて予算編成や執行管理等の概要，留意点を伝達してきた。今後は，関係諸規程や補助金政策の動向に対する理解を深めるための研修や説明会はもとより，コスト意識とバランス感覚をもって事業計画の策定に臨めるよう，部門間の連携や効率的な予算執行などの具体例を提示して研修・啓蒙活動に取り組んでいく。

4－（2）－③ 意思決定，伝達システムに係わる（事務組織の）役割

【現状の説明】

意思決定にかかわる事務組織の役割は，必要な関連情報の収集と資料作成・判断に係るリスクの存在の提供，さらに決定内容を関連組織・機関に迅速に伝達・通知することである。

意思決定の方法は，規程等に定められた委員会・会議体において議決によって決定する場合，理事長・学長等の職位の固有権限の行使によって決定する場合，事項により関連する複数の部科所長等への稟議の合意により決定する場合がある。

学部，研究科，国際交流，入試，就職，学生支援，リエゾン等については，各々の業務を専門に所管する事務組織を設け，それぞれが上記のような役割を担っている。また，各業務の運営・意思決定を行うために置く各種の委員会は，学長の任命した各組織の部館所長が召集し，事務組織がその業務の主管部門として運営にあたることで，意思決定を行うために適切な役割を担っている。

【点検・評価 長所と問題点】

このように，会議体での意思決定，役職の職位による権限事項としての意思決定等において，各々業務を所管する部署が企画立案のうえ提案・発議し，最終権限者の承認のもとに業務執行がなされており，意思決定に果たしている事務組織の役割は非常に大きい。

全学的な審議事項に関する事務諸組織からの意見聴衆を行うとともに，決定事項を迅速に伝達・周知するため，総務部長が召集する各事務組織の部長，室長，課長，事務長を構成員とする部課事務打合せ会が設けられており，これが大学としての重要事項決定に際した意見聴取などに有効な役割を果たしている。

さらに，意思決定を支える事務組織に有用な人材を確保するため，職員人事委員会を設置し優秀な人材の確保のため慎重に審議し，職員研修委員会では職員の研修制度についての企画運営を行うなど，適切な環境の整備に努めている。

総じて，現状では伝達・周知のためのシステムには特段の問題はない。問題は，正確な意思決定の前提となる，事務組織による情報収集，資料整理，論点整理，企画立案などの業務に関して，各事務組織の力量・水準が全学一様のレベルに達していない点にあると言えよう。

【将来の改善・改革に向けた方策】

正確で迅速に意思決定を支える事務組織の能力向上は従来にもまして重要になっている。本学においては審議や実施に関する権限を積極的に事務部門に委譲する必要があることを考えるならば，特に意思決定に関与する事務組織，職員の力量・能力を全学的に，部門を問わず一様な高いレベルに引き上げていくことは必須の課題である。そのために，適切な研修等の強化に取り組む。

4－（2）－④ 大学広報の役割

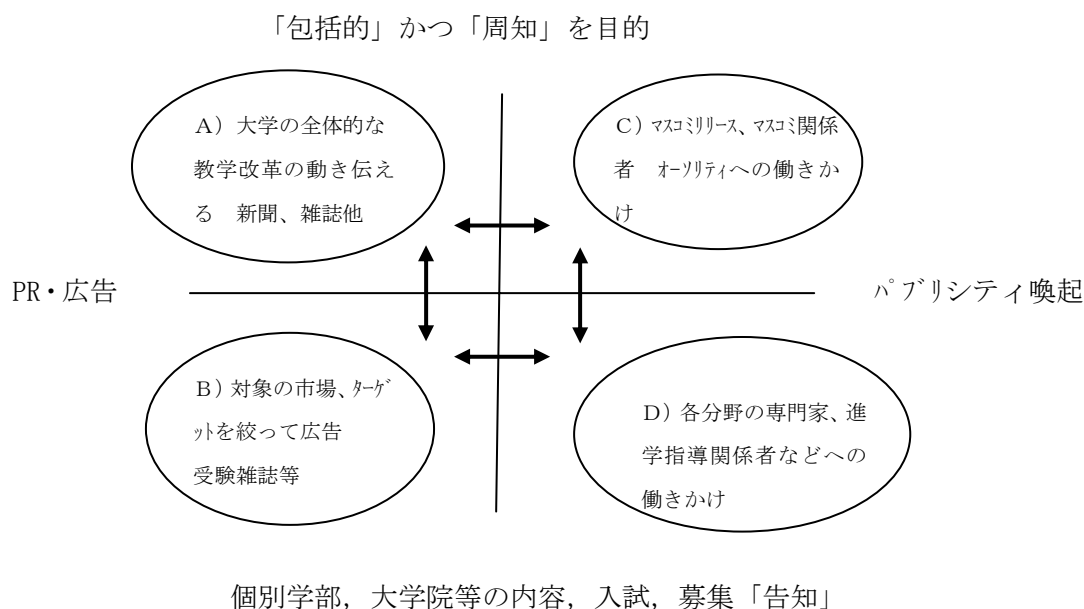
【現状の説明】

大学広報の使命は，本学の教育・研究の現状および将来像を，社会内外及び大学のステイクホルダーに対して開示することにより，本学への理解・賛同・支援の動機化をはかることにある。本学では，入試広報を除いて，全学的な広報活動は企画部広報課が所管している。広報課の業務を大別すれば，以下の5項目となる。

1. 本学の教育・研究環境に対する社会からの理解・支援を動員するための広報戦略を策定する。
2. 本学の教育・研究資源・環境の状況および可能性について適切なマーケティング媒体をもって周知する。
3. 学外との円滑なパブリックリレーションを確立する。
4. 教職員・学生・父母などのステイクホルダーに学内外で発生する情報，学内決定事項を的確・迅速に提供する。

5. 学外の多様なメディアを通して収集された大学の教育・研究・経営に関わる各種情報を、経営管理層に提供する。

これらの業務を目的に留意して、関係付ければおおよそ以下のごとくである。



総じて本学の伝統、知名度は、関西、関東ともに高いが、その反面、教育・研究のカレントな活動については認知が行き渡っていない。本学のUI (University Identity) の訴求を中心とする広報事業として新島襄の築いた大学、豊富な卒業生人材、個人を重視した教育、という本学の伝統と教育を中心においた包括的広報を新聞およびビジネス誌で展開してきた。

【点検・評価 長所と問題点】

新設学部、大学院等の教員人材の優秀性、研究の高度性を軸に、専門誌、受験情報誌、DM、Web等の媒体を駆使して訴求してきた。こうした活動の結果、各種マスメディアの取材等が以前より増加し、それに比例して（パブリシティが喚起され）本学に関わる取材と記事掲載が増加した。

これまでも、マスメディアに対して記事掲載増大を目的としたマスコミ・リリースは行ってきたが、リリース頻度、フォーマット、紹介文章の改善、リリース先メディアの対象拡大などの活動を積極的にはかゝるなかで、各種マスメディアにおける取材、記事採択も漸増している。

2004年度開設の政策学部、工学部情報システムデザイン学科、環境システム学科、専門職大学院司法研究科、ビジネス研究科、2005年開設の文化情報学部、社会学部、文学部再編、またCOE、GP、教育改革などの取り組みについての認知を軸とした広報事業を展開した。その結果、本学についてのマーケティング対象（受験生、受験生父母、高校、企業、OB・OGなど）の認知状況を分析して、どの部分の認知が強いのか、弱いのか、その構造はどのようになっているのか、などの「評価」を行い、それに対応した対策を講じる必要があることが課題として残った。とくに受験生を対象とする広報では、地域別、また志望

専攻別などマーケットをセグメントして「受験生に届く」広報を効果的・効率的に展開するために入試情報との連携を進めることが重要となっている。

【将来の改善・改革に向けた方策】

今後、地域別に、受験生確保のための施策を展開するために、①受験生、進路指導教員などを対象とした説明会、入試キャラバンの実施、DM送付、受験雑誌とのジョイント説明会の実施等、②父母、校友などを対象としたDM他の媒体送付、フォーラム開催などの周知活動等、③地域の有力企業などを対象としたフォーラム開催、当該地方新聞・雑誌への企画記事掲載など、特定地域に対して重点的な広報を入試センターと連携して企画実施することを検討する。

このような取り組みの第1歩として、2005年度、中部・名古屋地区での受験生確保も視野に入れて、中部の校友会組織、地元マスメディアと共催して、企画部、入試センター、社史資料センターおよび学部・大学院の連携のもとフォーラム等を企画、開催した。

また、本学では十分に資産として認識されていないUIを活用することも課題であり、とくに、本学が有するブランドを可視的に象徴化するもの、VI (Visual Identity) の活用が重要である。本学のブランドを一層強化するためにも、その活用方法、ルール化の設定を検討している。

4 - (2) - ⑤ 専門業務への関与

〈国際交流〉

【現状の説明】

本学では教育研究上の国際交流を推進するため国際センターが設置され、その事務を所管するため国際センター国際課を設置している。

国際センターは、国際センター委員会・同実行委員会のもとで、大学間学術交流協定の締結、協定に基づく交換留学生の受入・派遣、客員教員、客員研究員の受入等を所管しているが、受け入れ留学生の増加、新たな交流先、新たな種類の協定の増加など近年その業務は拡大の一途をたどっている。その他に課員は海外諸機関や官庁との折衝をはじめ、外国人留学生の課外活動のサポート、生活指導等の役割を担っている。課員には外国の文化、言語、出入国に関する法規等に精通した専門的能力や資質の向上がますます必要になっている。

【点検・評価 長所と問題点】

課員は、留学フェア、NAFSA、文部科学省やJAFSA主催の研修会に積極的に参加し、また関西四大学国際交流担当者会等で情報交換を行っている。これらの機会を通じて資質の向上を図っているが、ややもすれば個人レベルの研鑽に留まりがちである。

今後、国際交流関連業務が飛躍的に拡大することが予想されるなかで、国際主義を教育理念の一つに掲げる本学が、その質と量両面において飛躍的な国際交流活動を展開していくためには、国際課職員の組織的な資質向上の努力だけではなく、全学的観点から国際センターの機能アップの体制を構築することは喫緊の課題となっている。

【将来の改善・改革に向けた方策】

国際センターの機能強化を中心に、国際交流活動の拡大と高度化・多様化に十分対応できる組織体制の検討を全学的観点から進めている。新たな体制下で、特に国際交流の戦略

的展開を支える部門、および海外からの教員、研究者、留学生の受け入れに際して、ワン・ストップ・サービスができる事務体制の構築を目指している。その体制づくりのために、従来本学では認めてこなかった職員の中途採用も含めて、職員採用に際して高度な専門的知識・技能、高い語学力と国際感覚・国際適応力を持つ人材を計画的に採用していく。

〈入試業務〉

・入試センター

【現状の説明】

本学の入学者選抜を各学部及び研究科と協力して適切に実施するため、同志社大学入試センターが設置されている。本センターは、所長以下課長を含む事務職員9名で以下の業務を遂行している。

- (1) 入学試験の実施
- (2) 入学制度の調査研究
- (3) 入試広報活動
- (4) 入学試験に係る各学部及び研究科との連絡調整

本センターが実施主体となっている入学試験は、学部一般選抜入学試験、大学入試センター試験利用入試である。その他、学部独自の入学試験である転入・編入学試験、推薦選抜入学試験、社会人入学試験および大学院の入学試験などについては、その実施には携わらないものの、それらの入学試験要項をとりまとめるなどの業務を所管し、所長が統括している。なお、留学生入学試験は国際センターが実施している。

学部一般選抜入学試験は、入試センター委員会のもとに入試実行委員会を設け、さらに入学試験問題の作成および採点のために各教科・科目の出題代表者と出題委員で構成する出題委員会を置いて実施している。一般選抜入学試験会場は、札幌から福岡まで10地域で実施し、(詳細については第4章「学生の受け入れ」参照)その統括業務を行っている。

その他に受験生募集のための広報活動も企画部広報課と連携をとりながら展開している。すなわち、全国各地で開催する入試相談会や高等学校・予備校の要請に応じて入試説明会や大学案内も本センターが実施している。入試センター委員会のもとに入試広報委員会をもうけ、入試広報のあり方の検討を含めこれらの運営も行っている。

【点検・評価長所と短所】

本学の学部一般選抜入学試験は、原則として外国語、国語、社会・数学(選択)あるいは外国語、数学、理科のいわゆる3教科型入試を採用しているが、本センターは、出題体制作り、試験実施、採点判定資料の作成など一連の煩雑な業務を適切に統括できていると評価できる。

ただ、他の部署以上に経験の蓄積が求められる部署であるにもかかわらず、職員の定期異動などによりその蓄積が組織的に配慮されているとは言いがたく、近年いくつかの業務にミスが生じている。業務の特殊性を考慮に入れた、職員配置への対応が必要である。

また、2005年度一般入試から「社会」に新たに「政治・経済」と「現代社会」の科目を加えたが、このための出題体制を全学的協力のもとに構築するのに多大な労力を要している。入学試験の実施は全学的な任務であるという意識が必ずしも全学の専任教員に行き渡っておらず、この意識改革を前提とする全学的な出題、採点体制作り課題を残している。

2005年度一般選抜入試は近年にない受験生の増加をみたが、この受験者数を確保しさらに増加させるためには、従来の枠組みに囚われないより効果的な入試広報活動を工夫する必要もある。

【将来の改善・改革に向けた方策】

全学的な協力を得た出題・採点体制作りには、各学部長を委員とする入試センター委員会等をとおして、協力要請を強めていく。

受験生の確保・増大をめざして、従来以上に受験生の関心や動向の的確な把握に努める。受験生の関心は、今後は大学で学べる教育の具体的内容にますます集中していくことが予想される。本学の教育理念・目的に基づいた教育内容の具体的で解りやすい情報の提供が必要である。これに応えるためには、本学全体の広報の中に位置づけた入試広報がさらに必要であり、企画部広報課との連携の強化と一体化を検討する。

・アドミッションズ オフィス

【現状の説明】

本学のアドミッションズ オフィス方式による入学者選抜を実施するため、同志社大学アドミッションズ オフィス（以下「AO」という。）を1997年度から設置している。AOに、所長を置き、業務を統括している。ただし、所長は、入試センター所長が兼務する。

AOに同志社大学アドミッションズ オフィス委員会を置き、この委員会は、以下の業務を行っている。

- (1) AO方式による入学者選抜内規に基づく入学者の選抜
- (2) 全国の高等学校への訪問、説明などの募集に関わる計画の策定及び実施。
- (3) AO方式による入学者選抜に必要な調査及び資料の作成

上記事務を処理するためAO事務室が置かれている。

【点検・評価長所と短所】

AO方式による入学者選抜は、一般選抜入学試験などと異なり志願者がどれだけ本学への入学を熱望しているかを見極めることが重要であり、その見極め、的確な判定を可能にするには膨大な業務が必要である。委員会に属する教員との緻密な連携業務なども含めて、AOはその業務を適切に遂行できている。委員会では毎年、提出書類の見直し、面接要領の改善など、入念な検討を重ねているが、昨今の受験生がAO方式の入学者選抜に対する事前準備を整えてくる傾向があり、AO本来の趣旨からこの傾向への対策が必要であるがその対策は十分に講じられていない。

【将来の改善・改革に向けた方策】

志願者の確保・拡大のための広報活動体制が十分とはいえず、今後は入試センターとの組織的合併なども視野に入れて検討する。

〈キャリア支援〉

【現状の説明】

キャリア形成支援は、入学時から、①学問の方法を身につけさせる、②自治自立の人間に育てる（人間力）、③できるだけ新しい職業情報を学生に伝え、職業と学生個人のマッチングを確かなものとすることを目標としている。教学部門および学生支援センターと連携

を保ち、正確で新しい職業情報や就職情報の提供、インターンシップの実施、個別相談などを実施している。個別相談業務などには、カウンセリング能力や幅広い職業情報などが必要とされ、対応する専任職員の資質向上に努めるとともに企業経験豊かな本学卒業生を中心としたキャリアアドバイザーを配置している。

【点検・評価 長所と問題点】

学生の就職満足度アンケートでは、毎年9割以上が「満足」と答える同時に各種の全国大学就職ランキングにおいても毎年高い評価を示している。これは、社会の変化や学生一人ひとりのニーズの変化に合わせた、職業観醸成プログラム、インターンシップ・プログラム、就職支援など、自立支援のためのプログラムの成果である。今後の社会や学生の多様なニーズに対応するためには、教学部門および学生支援センターとの連携をさらに強化するとともに担当職員の資質の維持・向上が不可欠になる。職員の定期異動などで全体のレベルが下がらないように、研修、資格取得や情報の共有化を進めていく必要がある。

【将来の改善・改革に向けた方】

入学から卒業までを見据え、学生ニーズアンケートの実施、キャリア関連授業の設置・運営、クラブ活動など団体生活におけるリーダーシップや自主性および協調性の育成などを目的とした4年一貫型の総合的なキャリア形成支援を強化する。さらに、教学部門や学生支援センターと連携を深め、学生一人ひとりに対する全学的な支援体制を構築する。

〈教育・研究支援 学部・研究科事務〉

【現状の説明】

事務組織と教学組織は大学評議会や部長会という全学的な意思決定機関や調整機関における協議にもとづいて連携が取られている。学部内にある場合は、学部長とその下に置かれた学部事務室が指揮命令系統の中で連携している。

教学組織と事務組織は学生を介在させながら双方の目的を達成する関係にある。事務組織は、学部の教育研究活動を学生に明確に伝達し、教育活動過程での評価を教学組織に反映させる関係にある。

学部事務室は、学則・一般内規・学部内取り扱いに定められた定型的な業務を遂行する以外に、大学から提起された問題や学部独自に設定した課題について、適切な補佐機能を果たしている。

また、予算案編成・折衝過程などは、事前事後に方針と結果を確認しあう中で、ほぼ問題なく遂行されている。

【点検・評価 長所と問題点】

教学に関わる企画・立案等に対する事務組織の関与については、定型的業務及び大学設置基準の大綱化以降複雑化した学生の学修システムにかかる業務が多く、教学組織に対して学部事務室が独自に問題を発見してそれを提示したり、その解決策を立案する十分な余力がないのが現状である。

予算編成は、多くが前年度を踏襲する形で進められており、特段の問題はない。ただし、予算執行の経年変化などを十分吟味する時間的余裕がなく、改善に向けての意見や提案ができにくい状況にある。予算の管理、執行に関しては、教育・研究に関わる予算は額も大きく、配分なども複雑であるが、経験ある職員が担当しており、円滑に遂行されている。

【将来の改善・改革に向けた方策】

学生と教学組織のやり取りが増えるのは教育課程として良いシステムが出来上がっていくことを意味している。いまなお省力化すべき業務が存在しそれが事務組織における窓口業務など日常的業務の負担を高めているので、2005年度に開発される教務システムではその部分を削減し効率化する方向に向かっている。

そうした中で、新しい教育環境がもたらす諸課題を事務組織全体が共有し、単なる補佐機能だけではなく、企画・立案プロセスにおける提案力を高めていくことができるように日々努力している。大学全体としても職員の専門性をどのように育てていくかについて、改めて全学的に検討していく。

4－（2）－⑥ 大学運営の経営面からの参画

【現状の説明】

大学の諸執行機関の長による課題・議案整理のための定例会議には、総務部長、財務部長、施設部長、キャリアセンター長などすべての職員部長が出席して討議に加わっている。法人レベルでは理事長のもとに、法人部の部長も兼任している総務部長、財務部長、施設部長のほか企画部長と法人事務部長の5部長を招集した法人部長会が毎週開催され、大学決定事項のうち理事会上程事項、法人業務等管理運営に関する諸問題について連絡調整を行っている。

【点検・評価 長所と問題点】

このように、大学において、大学固有の管理運営、経営面での業務が行われていることに加えて、法人としての総合的な基本計画の企画・立案、人事・給与・福利厚生、財政計画・予算編成・決算、土地・建物等の取得・管理など、法人の大部分を占める大学がその事務組織において、法人業務を同様に担うことは合理的かつ効率的である。

学長が寄附行為に定める職務上の理事として、かつ財務理事として経営面での重要な職務を担い、また事務組織においても、大学の企画部長、総務部長、財務部長、施設部長が理事会の事務体制を担うことにより、大学の教学及び経営面と法人の経営面との緊密な連携及び一元的な執行体制をとることが可能となり、法人理事会との連携とともに法人内に設置する諸学校との連携、合意形成にも合理的かつ機能的な組織となっている。

【将来の改善・改革に向けた方策】

大学の管理部門の部長が、法人事務部長を除き法人部の部長を兼任していることから、意思決定に際し、法人レベルの経営管理と大学の教育研究活動が二重構造とならないように情報の共有化を促進し、法人と大学がバランスの取れた関係であることを維持する。

総合学園として現在の組織体制が適切なものであるか、法人機能をなお一層充実させる必要はないのか、意思決定の迅速化に対応できているかなど、社会状況の変化に即応できる体制作りを教学との関連において常時点検を行っていく。

4－（3）事務組織の機能強化のための取り組み

【現状の説明】

事務組織の機能強化は、ひとつには人員の効率的で適正な配置によって、またひとつには当該部署の職員の能力・資質向上の組織的取り組みによって可能となると考えられる。

まず、前者の観点から現状を述べれば以下のとおりである。

本学の事務組織は、管理部門である総務部、財務部、施設部、教育支援部門にあたる教務部、各学部・研究科事務室、研究支援部門にあたる研究開発推進機構、研究所事務室、それに学生支援部門といえる学生支援センター、キャリアセンターなどに大別される。

これらの部(及び部に相当するセンターなど)のもとに、実に50を越える課(および事務室)が配置されており、課長およびそれに相当する事務長は50数名を数える。それぞれの課長の下に配置されている係長は80数名にのぼる。300余名の専任職員のうち半数近くが役職者(部長、課長、係長)であるということになる。この過度に細分化された組織体制は、複数の部課にまたがる全学的・包括的業務や、諸部課の密接な連携を必要とする業務の迅速な遂行を困難にしている側面がある。また、細分化された組織単位での「定員」の固定化は、新たな業務の発生や業務量の変動に対応する効果的な人員配置の迅速化の阻害要因となっていた。

そのような「縦割り組織」の弊害を解消すべく、2003年には研究開発推進機構を新たに立ち上げ、教員の研究支援業務の一部を集中・一元化した。しかし、まだかなり多くの研究支援業務は各事務室の研究室係に残されている。さらに、このような従来の組織に対する考え方を一新し、より包括的かつ機能的な組織編成を展開して、2004年度から従来の「定員」制を廃止し、「必要要員」という考え方を導入した。

職員の能力・資質の目的意識的、組織的な向上策に関しても、問題をかかえている。本学では役職者も含めて専任職員は、同一部署6年を限度に他部署に移動することを原則としている。大学行政のジェネラリスト育成を狙いとしたこの職員移動システムも、昨今ますます必要になっている専門的知識・技術・判断能力の育成という課題との間に矛盾をかかえており、再考の余地があることは学内でもしばしば指摘されている。

【点検・評価 長所と問題点】

細分化された職員組織は、確かにそれぞれの責任と権限が明確であるだけでなく、所轄の教員や学生に対するサービスがきめ細やかに行えるという長所も持っている。しかしその反面で上記のような諸々の欠点もかかえている。その功罪を全学的な観点から比較考量すれば、顕著なサービス低下を起こさない範囲内で、定型的業務は可能な限り集中・一元化して、業務の合理化をはかることが望ましいと判断される。

職員の能力・資質の向上は、単に研修等の強化のみならず、慣習に囚われない徹底した業務の見直しと連動したかたちで推進することが望ましい。すなわち、従来課長(係長)が担当していた業務は本当に課長(係長)でなければできないのか、この業務は本当に専任職員でなければできないのか等を、問い直し洗いなおすことによって、言葉の真の意味での業務のリストラを断行して、役職者や専任職員を可能な限り定型的業務から解放し、調査、企画・立案、提案などの高度な判断業務に専念させる必要がある。専任職員の大幅な増員はもはや望めないなかで高度な判断業務が増加している現状を直視すれば、そのような業務シフトは避けがたいだけでなく、各職員の立場に応じた使命の明確化・自覚の醸成に寄与するはずである。ひいてはそれが、能力・資質の向上につながると期待できる。

【将来の改善・改革に向けた方策】

2004年10月から業務分析プロジェクトを立ち上げ、全学的な業務分析に着手しているが、この業務分析は上に述べたような、業務の高度化と効率化を可能にし、職員の能力・

資質の向上に連動するような徹底した業務内容の見直しを主たる任務として遂行されねばならない。

また、細分化された組織体制の弊害を除去するためには、事務組織全体を教育支援機構、研究支援機構、学生支援機構、管理機構などの大部門に大括りして、業務連携の迅速化を図る体制改革を推進する。

4－（４）事務組織と学校法人理事会との関係

【現状の説明】

学校法人の管理運営については、理事長のもと、法人部組織として、企画部、総務部、財務部、施設部、法人事務部が置かれ、担当理事会、理事会の運営を担う事務組織として機能しているが、このうち、おもに理事会事務及び法人内諸学校の事務調整を担当する法人事務部を法人固有事務組織として置くほかは、企画部、総務部、財務部、施設部の４部門を大学の事務組織がこれを兼ねている。

法人単独の事務組織としては、法人事務部、同志社びわこリトリートセンター、監査室のみである。法人事務部には秘書課、文書課、人事調整課、校友同窓課、一貫教育調整課が置かれているが、秘書課、文書課以外は大学所属の課長が兼任しており、法人単独所属の部課長は、法人事務部長、文書課長、監査室事務長の実数３名だけである（秘書課長は法人事務部長が、同志社びわこリトリートセンター事務長は大学企画課長が兼任）。

したがって、法人に関わる実務や理事会・評議員会へ上程する議案の立案は、大半が大学の事務部門において分掌処理される。大学の教学組織や事務組織が、法人内諸学校の意向を尊重しつつ、法人の政策立案、懸案処理にあつたっているのが現状である。

【点検・評価 長所と問題点】

本学では、大学の事務組織と学校法人理事会との関係を適切なものとし、かつ事務部門を効率的に運営するため、大学の管理部門が法人組織における業務を兼任することで、一元的で迅速な処理及び判断を行うことのできる組織としている。

このような事務体制を採ったのは、独立採算制や歴史的に各学校の意向を尊重してきたことと無縁ではない。過去には経営管理部門を担う法人と教育研究部門を担う大学との間で意思疎通を欠くこともあり、組織の二重構造を打開する必要性が指摘されてきた。学生数、教職員数、財政規模等において、法人内に占める大学の割合は約７割に達しており、大学の意向を無視して法人の意思決定はあり得ない。法人と大学の事務組織を連関させることによって、意思決定における二重構造の弊害を改善したことに繋がった。

大学としては各学校の立場を尊重して懸案の処理にあつており、事務組織と理事会の関係は有効に機能していると評価できる。

【将来の改善・改革に向けた方策】

事務組織と法人理事会の関係は有効に機能しているとはいうものの、各学校の独自性尊重の方針が依然色濃く残っており、法人としてのスケールメリットを生かしきれない問題がある。迅速な意思決定の観点からみれば、現在の事務組織は完全なものとはいえない。理事会を支える本学の事務組織の理想的な形はいかにあるべきかを、歴史的な経過を踏まえ、社会状況の変化を視野に置きつつ検証し続ける。

4－（5）大学院の事務組織

【現状の説明】

大学院の事務体制は、2つの専門職大学院と2つの独立研究科については単独で事務室を設置し、事務長、係長を配置している。一方、学部を基礎とする研究科については学部・研究科事務室として学部と大学院の事務を共同運営し、業務分担として大学院担当を配置する場合が多い。

【点検・評価 長所と問題点】

基礎となる学部の学部長が研究科長を兼ね、学部との統合的な運営を行っている現在の大学院の事務体制については、適切に効率よく運営されていると言える。ただし、学生定員に関わらず事務長を配置して単独の事務室を組織する独立研究科の事務体制については、専任職員・役職者の配置及び事務スペース等の点で検討する必要がある。また、教育と研究の分化及び新たな複合領域の研究推進を踏まえた今後の研究体制のあり方を検討する中で、学部及び研究科の組織に囚われない自立した研究組織を考える場合、大学院組織についても研究の推進、特に学際的・複合的研究の実施と相まって変更する必要が生じることもあり得る。

【将来の改善・改革に向けた方策】

独立研究科の事務室体制については、一定数以下の学生定員の場合は、他の状況等を踏まえ事務長兼任で共同事務室体制とすることを検討する。

また、学際的・複合的研究推進と大学院の事務体制の関係については、現在検討中の大学院改革及び研究体制との整合を見据えて検討を続ける。