

第10章 大学運営・財務

第1節 大学運営

(1) 現状説明

点検・評価項目①：大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するために必要な大学運営に関する大学としての方針を明示しているか。

評価の視点1：大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するための大学運営に関する方針の明示

評価の視点2：学内構成員に対する大学運営に関する方針の周知

本学は、中・長期の計画として、創立150周年を迎える2025年度に向けて大学が進むべき行路である「ビジョン2025」とこのビジョンで掲げた6つのテーマに沿って実行する課題である「中期行動計画」を打ち立てている（資料1-87）。学長は、この中期行動計画に基づいて、毎年度はじめに当該年度において重点的に取り組む課題を設定し、大学評議会での審議を経て大学広報にて教職員に周知している。また、学長は、年度最初の部課事務打合せ会に出席し、職員（管理監督者）に対しても重点的に取り組む課題について説明を行っている。当該年度終了後には、その達成状況を大学評議会にて報告のうえ大学広報にて教職員に周知している（資料1-88）。

また、本学では、「キリスト教主義」「自由主義」「国際主義」を掲げる教育理念の下、学部及び大学院研究科が定める「人材の養成に関する目的」を実現し、「ビジョン2025」と「中期行動計画」を実現するための大学運営のあり方を「同志社大学の大学運営に関する方針」を定め、これを公表している（資料2-2【ウェブ】）。

点検・評価項目②：方針に基づき、学長をはじめとする所要の職を置き、教授会等の組織を設け、これらの権限等を明示しているか。また、それに基づいた適切な大学運営を行っているか。

評価の視点1：適切な大学運営のための組織の整備

- ・学長の選任方法と権限の明示
- ・役職者の選任方法と権限の明示
- ・学長による意思決定及びそれに基づく執行等の整備
- ・教授会の役割の明確化
- ・学長による意思決定と教授会の役割との関係の明確化
- ・教学組織（大学）と法人組織（理事会等）の権限と責任の明確化
- ・学生、教職員からの意見への対応

評価の視点2：適切な危機管理対策の実施

<学校法人と大学の関係性>

本学の管理運営は、大学が教育研究活動を推し進め、その水準の向上を目指す自律的な機関として存在し続けるため、学長の下に教育研究組織とともに管理運営に係る事務機構

を組織し、学長が大学の教学及び管理運営の職務を一元的に統括する機能的な体制を特徴としている（資料 3-16p. 328）。

他方、本学を設置している学校法人同志社（以下「本法人」という。）は、本学のほか、同志社女子大学、高等学校 4 校、中学校 4 校、小学校 2 校及び各種学校の全 14 学校を設置しており、2018 年度の在籍学生・生徒・児童・園児数 43,122 人、専任教員 1,357 人、専任職員 463 名を有する総合学園である（資料 10(1)-1）。本法人では、「学校法人同志社寄附行為」及び「学校法人同志社寄附行為施行細則」に基づいて理事 15 名および監事 3 名の役員、37 名で構成する評議員会を置き、理事会が設置学校各々に対して、いわゆる独立採算を原則とし、経営面をも含めた学校運営の責任を持つことを各学校に求めている（資料 1-114、10(1)-2）。そのため、本法人の管理運営は、理事会が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各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を特徴としている。理事会は、大学の意思決定を踏まえた案件に関して、①大学で決定した予算を法人内各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）、②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、③大学で決定した学則、学費、収容定員の変更等を法人として決定すること、④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、設置学校の役職者を法人の重要人事として決定すること、を審議し、大学の意思決定を最大限尊重している。また、各学校の自主自立的運営を尊重する立場から、学長、副学長、部長、所長等の重要役職者人事を除いて、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、財務理事及び学務理事で構成）で予備審査の上、理事会に上程するものとしている（資料 10(1)-3）。

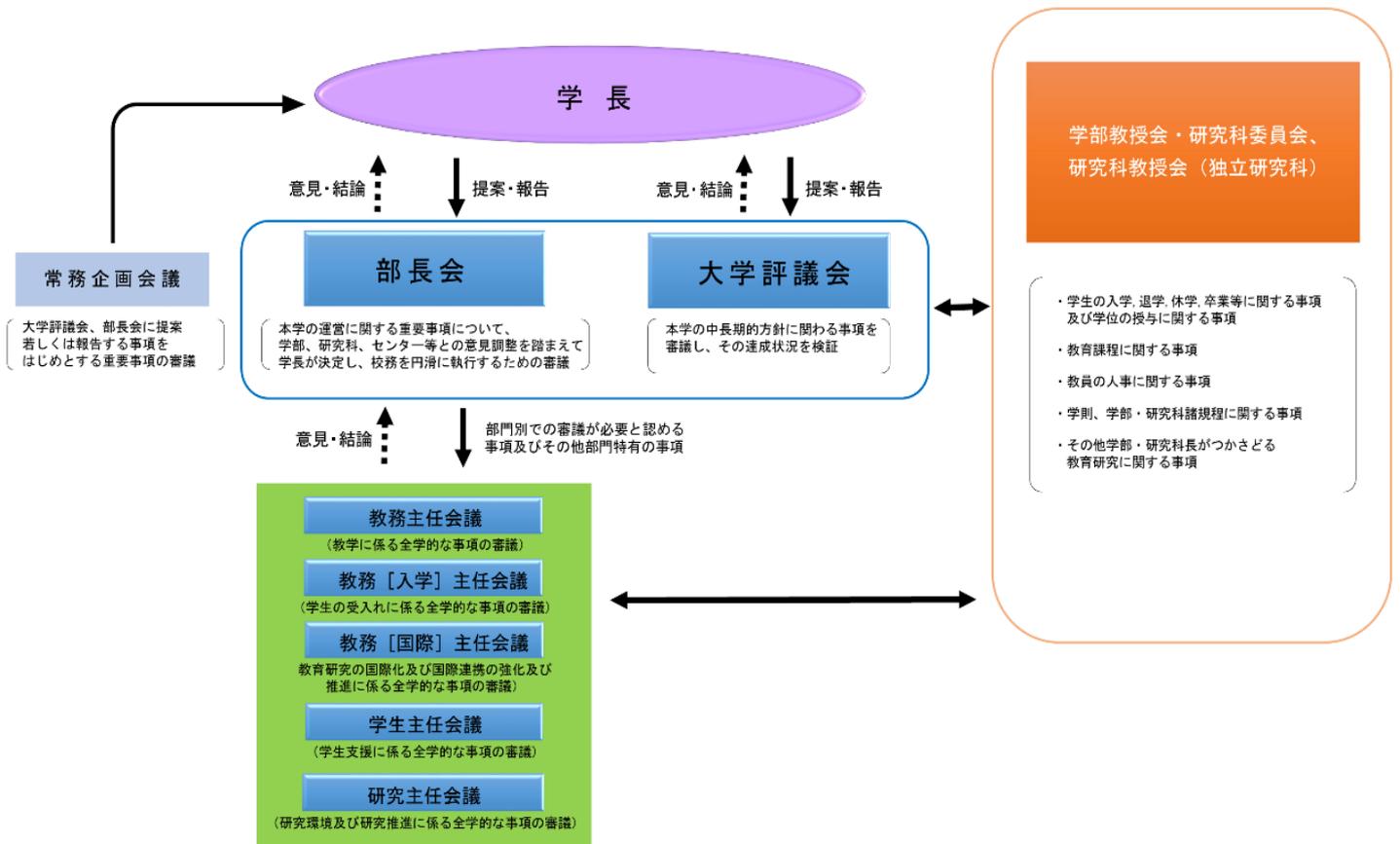
<大学の意思決定システム>

本法人では、管理運営に前述の特徴を有するため、寄附行為等の法人全体の事項を除いた設置学校の管理運営に係る事項は、大学はじめ各学校において諸規程を整備したうえで法人が決定する仕組みとなっている。

本学では、学則のほか、業務部門別にそれぞれの規程を制定しており、学長は、教員又は職員から副学長及びこれらの部門の執行責任者を任命し、本法人や本学の諸規程に基づいて大学全体の管理運営にあたっている（資料 1-3、10(1)-4）。

本学では、学則第 19 条の 2 第 1 項に基づき、大学及び各学部に通ずる事項を審議するために部長会を設置しており、また、大学院及び研究科に通ずる事項は部長会で審議することを、大学院学則第 31 条第 1 項及び専門職大学院学則第 45 条第 1 項に規定している（資料 1-3～1-5）。また、学則第 19 条の 3 の規定に基づき、本学の中長期的方針に関わる事項を審議し、その達成状況を検証するため大学評議会も設置している。

[同志社大学の意思決定システム]



1) 部長会 (資料 10(1)-5)

本学の運営に関する重要事項について、学部、研究科、センター等との意見調整を踏まえて学長が決定し、校務を円滑に執行するための審議機関である。本会議は、年間 32 回程度定例開催し、「同志社大学部長会規程」に定める事項の審議のほか、本学が各年度に取り組む課題や学長の施策等の共有を図り、各教授会への報告事項の周知や、教授会の意見を聞くことが必要なものとして学長が定めるものについての意見聴取の機能も併せ持つ。部長会の決定事項のうち、法人の決定を要する事項については、理事会、評議員会に上程する。学長は、部長会及び後述の大学評議会を招集し、議長を務め議事運営にあたる。

2) 大学評議会 (資料 10(1)-6)

「同志社大学評議会規則」に定める本学の中長期的方針に関わる事項を審議し、その達成状況を検証する機関である。「ビジョン 2025」及び「中期行動計画」並びに予算及び決算の審議に加えて、当該年度に重点的に取り組む課題の審議及びその前年度に重点的に取り組んだ課題の達成状況の報告、検証を行っている。

3) 主任会議 (資料 10(1)-7~10(1)-12)

本学は、学部、研究科等に、学部長（研究科長）を補佐し、各学部、研究科等の運営に責任を負う、教務、教務 [入学]、教務 [国際]、学生及び研究の主任職を設置している。学部、研究科等のそれぞれの主任職で構成し、学部、研究科等からの意思発信と全学的な

調整、大学の決定事項の学部、研究科等への発信と浸透、を図る機関として、部長会の下に、教務主任会議、教務〔入学〕主任会議、教務〔国際〕主任会議、学生主任会議及び研究主任会議を設置している。それぞれ教育支援機構長、入学センター所長、国際連携推進機構長、学生支援機構長、研究開発推進機構長が招集し、これらの事務組織が業務の主管部門として会議運営にあたる。

4) 常務企画会議（資料 10(1)-13)

学長が、本学の教育研究及び管理運営をつかさどるため、学長及び副学長で構成する審議機関である。本学の将来構想、全学的な教育研究に関する事項、管理運営に関する事項、並びに部長会及び大学評議会の提案事項等を審議する。

なお、大学構成員に対して学長の考えを十分に説明した大学運営を行うため、大学ウェブサイト「教職員のページ」にて学内諸会議の議事録を掲載しており、また、全学的な意思決定の要である部長会及び大学評議会並びに教務〔入学〕主任会議を除く主任会議においては会議資料を、さらに部長会及び大学評議会については会議の発言録も掲載し、会議の審議プロセスを透明化している（資料 10(1)-14）。

学部、研究科の管理運営にあたっては、学部に教授会、学部を基礎としない独立研究科に研究科教授会、学部を基礎とする研究科には研究科委員会を設置することを、学則第 19 条第 1 項、大学院学則第 32 条第 1 項及び専門職大学院学則第 46 条第 1 項で規定している（資料 1-3～1-5）。また、教授会、研究科教授会及び研究科委員会の運営方法等は、学則第 19 条第 5 項、大学院学則第 32 条第 5 項及び専門職大学院学則第 46 条第 5 項に基づき、各教授会、研究科教授会又は研究会委員会にて規定している（資料 10(1)-15）。

本学は、2015 年 4 月 1 日施行の「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律」（平成 26 年法律第 88 号）を踏まえ、学内諸規程を総点検のうえ見直しを行っている。その第 1 として、学校教育法第 92 条の趣旨に則り、会議体が審議の場であること及び決定権者を明確にするための諸規程の表記を修正するとともに、学長が副学長に権限を委譲する事項の明示を図っている。副学長の職務のうち、学長が指示する特命事項、学長の命を受けてつかさどる事項については、学長が毎年度最初の部長会で報告し、全学に周知している（資料 10(1)-16）。第 2 として、学校教育法第 93 条の趣旨に則り、学則第 19 条第 2 項及び第 3 項、大学院学則第 32 条第 2 項及び第 3 項、並びに専門職大学院学則第 46 条第 2 項及び第 3 項に、教授会、研究科委員会及び研究科教授会の審議事項を規定している（資料 1-3～1-5）。加えて、学則第 19 条第 4 項、大学院学則第 32 条第 4 項及び専門職大学院学則第 46 条第 4 項に基づき、「教授会の意見を聴くことが必要なものとして学長が定めるものに関する内規」を制定し、教育研究に関する重要な事項で教授会の意見を聴くことが必要なものを定めている（資料 1-3～1-5、10(1)-17）。

<学長の選任方法と権限の明示>

本学では、学則第 18 条第 1 項で「本大学に、学長を置く」と規定したうえで、学則第 18 条第 2 項において「学長は、本学を代表するとともに、校務をつかさどり、教職員を統括する」と定め、また、大学院学則第 33 条と専門職大学院学則第 47 条では、それぞれの

学務を学長が統括することを定めており、学長は学校教育法第 92 条の規定に基づいた権限を持つ（資料 1-3～1-5）。

学長は、学部長・研究科長を除き、副学長をはじめとする大学運営のための役職者（部館所長）を任命するほか、本学の諸規程の定めにより大学の枢要会議を招集し、議長を務め議事運営にあたることとなっている。加えて、本法人では、経理規程第 8 条により、学長を大学の経理責任者として位置づけている（資料 10(1)-18）。そのため本学においては学長が、学校教育法第 92 条に基づく「学長」の職務と、本法人の職務を有し、教育研究組織及び管理運営に係る事務機構並びにこれらの職務を一元的に統括している。

本学の学長は、「同志社大学長候補者選挙規程」に基づいて選出された学長候補者を、理事会の決定を経て選任する（資料 10(1)-19）。本規程において、被選挙人有資格者の立候補及び推薦の方法や、選挙人の資格、投票に係る事項、選挙管理委員会に係る事項等を定めており、徹底した情報開示により、厳密かつ公正な選挙を行っている。学長の任期等は、「同志社大学長の任期に関する規程」に定めており、4 年として再任を妨げない。ただし、引き続き再任された学長の任期は 3 年で引き続いての再任は 2 期までとしている（資料 10(1)-20）。

なお、本学では「同志社大学長に関する申合せ」を定め、学長はその職務に専念することを原則としており、学長が所属する学部又は研究科が学長の代替として任期付教員を採用することを認めている（資料 6-21）。

<役職者の選任方法と権限の明示>

1) 副学長

副学長は、学則第 18 条の 2 第 1 項で「本大学に、副学長を置く」と規定したうえで、副学長に関し必要な事項を「同志社大学副学長規程」に定めている（資料 10(1)-21）。同規程に基づき、副学長は 6 名以内としており、学長が専任教授及び専任職員の中から任命し、その職務分担を決定する。副学長は、学長の命を受けて、同規程に定める職務を行う。副学長は、学長に事故があるとき、又は学長が欠けたときは、次期学長が就任するまでの間、学長が予め定めた順位に従って、その職務を代理し、又は代行することとなる。副学長は、学長が任命する部長、科長、館長、所長、機構長又は室長を兼ねることができ、1 名は事務局長を兼務することとしている。任期は 1 年で再任を妨げない。

2) 学部長、研究科長

学部長は、学則第 18 条の 3 第 1 項で「本大学に学部長を置く」と規定し、研究科長に関しては、大学院学則第 33 条で研究科の学務は当該学部長が研究科長として管掌し、独立研究科については研究科長が管掌すること、専門職大学院学則第 47 条で各研究科の学務は当該研究科長が管掌することをそれぞれ規定している（資料 1-3～1-5）。学部長及び研究科長は、教授会、研究科教授会又は研究科委員会が定めている規程に則って、それぞれの会議を招集し、その議長を務め、議事運営にあたる。また、本学の諸規程の定めにより、大学の各種会議の構成員として、大学の重要事項の意思決定に関わっている。学部長及び研究科長は、各学部・研究科が定める学部長選挙その他役職者選出に関わる規程等に基づき、教授会構成員の投票によって選出する（資料 10(1)-22～10(1)-39）。なお、学部を基礎とする研究科は、前述のとおり当該学部長が研究科長になる。学部長及び研究科長

の専任は、各学部、研究科教授会または研究科委員会において選出の後、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。

3) 学長補佐

学長補佐は、学則第 18 条の 5 第 1 項で「本大学に、学長補佐を置くことができる」と規定したうえで、学長補佐に関し必要な事項を「同志社大学学長補佐規程」に定めている（資料 10(1)-40）。同規程に基づき、学長補佐は若干名としており、学長が専任教職員の中から任命する。学長補佐は、学長の命を受けて、同規程に定める職務を行う。任期は学長が定める期間とし、再任を妨げない。

<学生、教職員からの意見への対応>

A. 学生

本学では、受講している科目の授業内容や授業方法に関する改善の要望に対応するためクレーム・コミティ制度を設けている（資料 4-100）。また、個々の授業に関する意見は「学生による授業評価アンケート」結果の担当者へのフィードバックを通して把握、対応し、成績に関する異議等は採点質問票にて集約、対応している。一方、正課外に関わる意見は、学生支援センターが体育会や文化系団体等の公認団体を統括する学友団及び各公認団体の代表者と定期的な会議を開催し、学生からの意見に対応している。さらに、学生生活に関わる重要な案件については、パブリックヒアリングの開催により学生から意見を求め対応する場合もある。なお、本学では、Cyber 学長室を設けており、卒業生等の一般市民と同様、学生も E-Mail で意見、提言を寄せることができる（資料 10(1)-41【ウェブ】）。

B. 教職員

教員は、学則第 19 条第 3 項、大学院学則第 32 条第 3 項及び専門職大学院学則第 46 条第 3 項に基づく学長から諮問された事項や、学則第 19 条第 4 項、大学院学則第 32 条第 4 項及び専門職大学院学則第 46 条第 4 項に基づく学生の入学、卒業及び学位の授与、その他教育研究に関する重要な事項で教授会の意見を聴くことが必要なものとして学長が定めるもののほか、大学運営に関わる意見も教授会や研究科委員会又は研究科教授会において適宜述べることができ、案件に応じて部長会や各主任会議で聴取のうえ対応している。なお、大学運営に関わる重要な案件については、学長が部長会懇談会を開催し、学部長・研究科長から意見を聴取する場合もある。

職員は、日常業務や各部課での会議において管理監督者に意見を述べ、管理監督者は、意見内容が部課の業務改善や部課間調整により対応できるもの、大学の方針に関わるもの等を適切に判断している。後者に該当する意見や学長から意見を聴かれたものは、管理監督者で構成する部課事務打合せで適宜聴取のうえ対応している。

<適切な危機管理対策の実施>

本学では、本法人の「同志社リスク管理本部規程」及び「同志社緊急対策本部規程」に基づき、「同志社大学リスク管理本部」と「同志社大学緊急対策本部」を設置している（資料 8-93、8-94、10(1)-42、10(1)-43）。同志社大学リスク管理本部（以下「リスク管理本部」という。）は、本学における教育研究と管理運営を阻害する事態の発生を未然に

防ぐために必要なリスク管理に関わる事項を審議する場合に会議を開催しており、現在は、2020年度秋学期に今出川校地で本学としては初めて実施する全学防災訓練に係る実施要領を検討している。また、直近の活動としては、2020年初めに発生した新型コロナウイルス感染症にかかる対応に取り組み、2019年度卒業式・学位授与式及び2020年度入学式の中止を決定するほか、学生及び教職員への注意喚起等、その他必要な対策を講じている（資料8-94）。また、リスク管理本部では、不測の事態においても迅速な初動対応を行うために「危機管理マニュアル」を作成のうえ教職員に配付している（資料8-6）。さらに、2020年度の全学防災訓練実施時から、緊急事態発生時の学生及び教職員の安否確認システムを導入する。一方、同志社大学緊急対策本部（以下「緊急対策本部」という。）は、火災、地震その他の同志社大学に緊急かつ重大な事態が発生した場合又は発生が予想される場合に設置する。災害は発生時には、緊急対策本部の指揮のもと、各組織が「危機管理マニュアル」に基づき、それぞれの任務にあたる。

本学では、情報に関わる危機管理体制として、本法人の「個人情報保護の基本方針」及び「特定個人情報等の適正な取扱いに関する方針」並びに「同志社個人情報保護規程」に基づき、「同志社大学個人情報管理者内規」及び「同志社大学個人情報保護委員会内規」を定めて「同志社大学個人情報保護委員会」を置き、大学における個人情報及び特定個人情報等の適正な取扱いを確保している（資料8-24【ウェブ】、8-25～8-27）。また、組織における「情報資産」を安全に運用するための規約を「情報セキュリティポリシー」として体系化している（資料8-30【ウェブ】）。そして、情報セキュリティ確保の方針を定めた「同志社大学情報システム運用基本規程」に基づき、「情報システム運用・管理内規」や「情報システムリスク管理規程」、「情報システム非常時行動計画内規」等の各種規則を定め、情報システムの信頼性・安全性の向上やインシデント対応等に取り組んでいる（資料8-29、10(1)-44～10(1)-46）。

点検・評価項目③：予算編成及び予算執行を適切に行っているか。

評価の視点1：予算執行プロセスの明確性及び透明性

- ・内部統制等
- ・予算執行に伴う効果を分析し検証する仕組みの設定

本法人では、理事会で決定した予算編成方針に基づいて各学校がそれぞれの予算編成方針を決定する（資料10(1)-47）。本法人の予算編成方針では、翌年度の財政目標を掲げ、経常勘定における収支均衡、学生生徒等納付金の安定的な確保のための適切な定員充足率の設定、中長期の財政見通しに基づく人事採用、経費削減のために必要な取り組み、建設勘定での繰越消費支出超過額の改善等、財政の健全性確保という視点を組み込んだ基本方針を示している。

大学では、「予算管理に関する取扱要項」に基づき、各組織（部・館・所）に予算管理単位を割当て、その組織の長を予算管理責任者とすることによって、執行管理に対する責任と権限の範囲を明確にしている（資料10(1)-48）。

大学の予算編成方針案は、経理責任者である学長を委員長とし、各予算管理責任者で構成する予算委員会にて審議のうえ、大学評議会での審議を経て、学長が最終決定する（資料

10(1)-49)。なお、予算編成方針の策定に先立ち、予算編成の基軸として、財政目標、予算編成の基本的な方針、考え方等を明らかにするための予算編成大綱を部長会で審議のうえ、定めている（資料 10(1)-50)。また、予算には、事業計画に基づき必要な事業費を計上する予算のほか、一定の積算基準を設けて予算額を配分する教育研究費予算がある。積算基準には、教員数や学生数を積算基礎とするものと、学部・研究科単位に積算額を定めるものがあり、この基準は、毎年度予算編成方針が定まった後、部長会で審議している（資料 8-56)。

予算編成にあたっては、大学の予算編成方針決定後の 11 月初旬に各部課の予算担当者向けの予算担当者説明会を開催し、編成方針の趣旨を浸透させるとともに、予算要求の手続方法について周知を図っている。各予算管理単位は、それぞれの事業計画に基づき予算要求を行う。事業計画では、新規事業はもとより、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ており、目的、詳細内容、期待される効果等を記した計画明細書の提出を必要とする。

大学の予算案は、最終調整を終えた 3 月上旬に予算委員会にて審議のうえ、大学評議会での審議を経て、学長が最終決定する。なお、これに先立ち、2 月初旬に翌年度予算化する大規模建設事業を部長会で審議するほか、2 月下旬に特定事業の内容に対して部長会で意見を求めることにより、事業計画の枠組みについて意思統一を図っている。

予算の執行管理は、本法人の「経理規程」及び「経理規程取扱細則」並びに大学の「予算管理に関する取扱要項」及び「研究費等の管理に関する取扱要領」に則って実施している（資料 8-58、10(1)-18、10(1)-48、10(1)-51)。また、「同志社大学会計等職務の権限に関する規程」及び「同志社大学会計等職務の権限に関する取扱要領」を定め、会計等職務に関する承認及び決裁の権限の種類、その権限を有する職位者（事業実施責任者、事務取扱責任者、事業実施担当者、取扱担当者）の予算執行における管理責任を明確化している（資料 10(1)-52、10(1)-53)。さらに、「経費等執行の取扱いに関する手引き（職員等向け）」及び「学外研究資金及び学内研究費等執行の手引き（教員等向け）」、「物件調達・検収の手引き」を作成しており、調達、納品、検収、受領、支払いという一連の経費執行が適正に管理できるよう、事務処理手続き、方法の具体的な説明を施している（資料 10(1)-54～10(1)-56)。これらの規則や手引きは、冊子または大学ウェブサイト「教職員のページ」への掲載、予算担当者説明会での説明を通じて周知徹底を図っている。

なお、本法人では従来、年 1 度補正予算編成を行うことを通例としてきたが、2020 年度に行う 2021 年度予算編成からは原則として補正予算を編成しないことを決定した。これは、入学定員を厳格に管理することによって、収入の 8 割を占める学生生徒等納付金において当初予算編成からの差異が生じにくくなっていること、また、私立学校法改正を契機とした計画的な経営の推進を背景とするものである。これにより、従来補正予算編成業務と次年度予算編成業務が重複していた時期に予算編成業務に注力することが可能となり、財政運営上の PDCA サイクルの実質化を進めることができると考えている。

点検・評価項目④：法人及び大学の運営に関する業務、教育研究活動の支援、その他大学運営に必要な事務組織を設けているか。また、その事務組織は適切に機能しているか。

評価の視点1：大学運営に関わる適切な組織の構成と人員配置

- ・ 職員の採用及び昇格に関する諸規程の整備とその適切な運用状況
- ・ 業務内容の多様化、専門化に対応する職員体制の整備
- ・ 教学運営その他の大学運営における教員と職員の連携関係（教職協働）
- ・ 人事考課に基づき、職員の適正な業務評価と処遇改善

<事務組織の構成と人員配置>

本法人は、設置する諸学校の意思決定を最大限に尊重する管理運営体制を敷いており、本学の管理運営は、学長が、教学の職務とあわせて一元的に統括する。

本学が設置する事務組織は、「同志社大学事務機構規程」に規定しており、また同規程では各事務組織の分掌を定めている（資料7-2）。人員配置においては、当該時点で各事務組織に必要な人員数を「必要要員」と定義し、それに基づいた配置を行っている。「必要要員」は、定期的実施する配置転換（人事異動）の際に、事務組織の変更や各職場の業務分析結果をもとに検証し、その時点での教学課題や管理運営課題に応じて臨機応変に見直しを行っている。

<事務組織の採用及び昇格並びに配置転換>

職員の採用・昇進・任免、配置転換等については、「同志社大学職員人事に関わる委員会内規」において、職員人事に関する学長の諮問にこたえるための職員人事委員会第一委員会（以下「第一委員会」という。）と、学長から委嘱された総務部長の諮問にこたえるための職員人事第二委員会（以下「第二委員会」という。）を置くことを定め、それぞれの委員会の役割、権限を明確にしている（資料10(1)-57）。

職員採用に関しては、第二委員会において、採用方針・求人方法・日程・選考方法等を審議し、第二委員会委員が採用試験の実施までを担当する。

学長任命の事務局長、部長、所長、室長、次長の任用手続や退任後の配置・待遇等は、「職員人事第一委員会了解事項」に明文化しており、課長、事務長及び係長職への昇格については、「役職者人事に関する申合せ」に昇進要件や昇進手続等を明確に定めている（資料10(1)-58、10(1)-59）。

配置転換については、課長、事務長及び係長職にある者の配置転換の基準を「役職人事に関する申合せ」に、一般職員の配置転換の基準を「一般職員の配置転換に関する申合せ」に規定しており、申合せには配置転換の目的・在任期間・配置転換場所・手続等を明示している（資料10(1)-59、10(1)-60）。また、一般職員の配置転換においては「配置転換に関する異議調停の申合せ」に基づき、異議の申立てを認めている（資料10(1)-61）。

<業務内容の多様化、専門化に対応する職員体制の整備>

既存職員においては、資質の向上と職務遂行能力の向上を目的とする職員研修制度を通して業務内容の多様化、専門化に対応するべく資質と能力の向上を図っている。職員研修は、「同志社大学職員研修内規」に基づき、必修である階層別研修と、選択により受講する経営課題・業務課題研修（部門別研修）、目的別研修、キャリアデザイン研修の4つに区分している（資料10(1)-62）。

特定の技術・資格等を有する専門業務においては、特定業務職員（有期職員）を雇用している（資料 10(1)-63）。ボランティアコーディネーターや、障がい学生支援担当者、学生相談カウンセラー、学習相談を担うアカデミック・インストラクター、教職課程指導相談者、留学コーディネーター、国際プログラムコーディネーター、キャリアアドバイザー、一級建築士等、業務の種類や内容が多岐に及んでいる。また、学外資金により雇用される専門的知識・技術・経験等を必要とする特定の研究支援業務に従事する研究支援員も雇用している（資料 8-70）。研究支援員には、研究支援員（実験補助員）、研究支援員（技術支援員）、研究支援員（プロジェクト支援員）、研究支援員（産官学連携コーディネーター）、研究支援員（知的財産コーディネーター）、研究支援員（事務補佐員）があり、その他の業務においては職務内容に相応しい名称を付与している。

< 教学運営その他の大学運営における教員と職員の連携関係（教職協働） >

大学運営のための役職者（部館所長）は、教員及び職員で構成しており、両者の連携により大学を運営している。また、各学部・研究科及びその他の教学組織に事務組織を置き、職員が教員をサポートしながら教職協働で各組織の業務を遂行している。

大学の意思決定においても、「同志社大学副学長規程」に基づき、副学長のうち 1 名は事務局長を兼務することとしており、事務局長は副学長として、本学の運営に関する重要事項を審議する部長会等の構成員となっている（資料 10(1)-21）。また、学生支援機構、教育支援機構、国際連携推進機構及び研究開発推進機構に事務部長を置いており、各事務部長は、それぞれ学生主任会議、教務主任会議、教務〔国際〕主任会議及び研究主任会議の構成員として、教職協働で審議を行っている（資料 3-4、10(1)-8、10(1)-10～10(1)-12、10(1)-64～10(1)-66）。各種委員会においても、例えば、アドミッションズオフィス委員会や男女共同参画推進委員会、研究倫理委員会等、多くの委員会を教員と職員で審議している。

さらに、大学の重要業務として位置づけている学部一般選抜入学試験においては、教員と職員が役割を分担して協働で実施する全学的な体制を確立している。

< 職員評価制度 >

本学では、「同志社大学職員の評価に関する内規」に基づき、人材育成と組織の活性化、組織力の向上を目的とする「職員評価制度」を導入している（資料 10(1)-67）。職員評価制度は、職務遂行力評価制度、資格等級制度、目標管理制度、職位制度、昇格制度の 5 つの制度から成る。その運用に必要な事項は「職員の評価に関する申合せ」で定めている（資料 10(1)-68）。職務遂行力評価制度では、職務遂行にあたり実際に発揮されている力を職務成績、職務姿勢、職務能力の 3 つの観点から評価し、職員一人ひとりの職務遂行力の高さを資格等級制度により位置づけている。目標管理制度は、組織と個人両方にとって価値のある目標を設定、達成していくことを支援し、組織目標の達成と人材育成の実現を図ることを目指す制度である。また、目標管理制度における評価結果は、職務遂行力を評価する要素となる。職位制度や昇格制度は資格等級制度と関連しており、職位制度は、組織運営上の必要性から設けられる役職の定義や資格等級と職位区分の関係を、昇格制度は、在級する資格等級から上位の資格等級への昇格に係わる事項を定めている。本制度に

則った評価者（課長・事務長）と被評価者（係長・係員）の定期面談（年3回）や、年間を通じ行われる指導・助言・支援は、人材育成（職員の能力向上、職能開発）、業務改善・組織目標の達成に繋がるものであり、職員の意欲・資質の向上に大きな役割を果たしている。

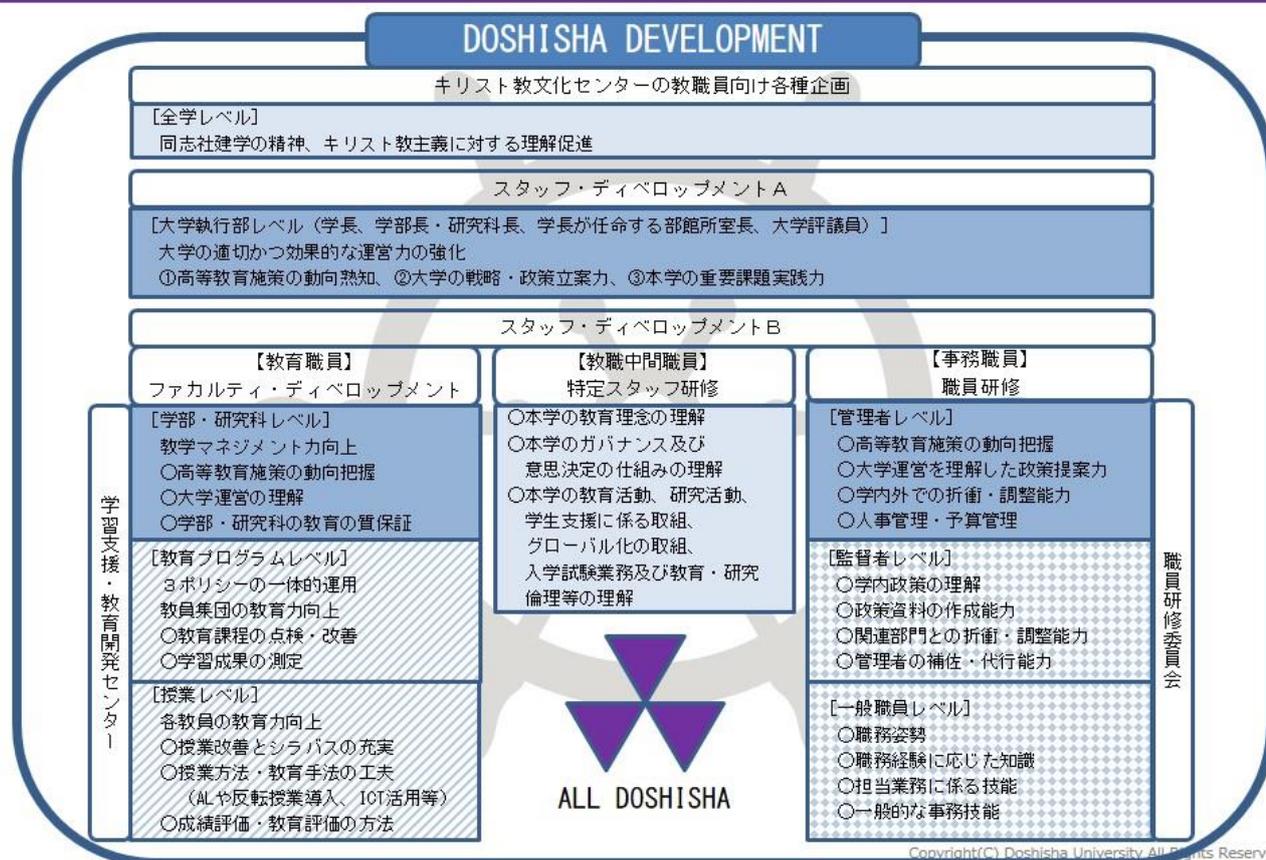
点検・評価項目⑤：大学運営を適切かつ効果的に行うために、事務職員及び教員の意欲及び資質の向上を図るための方策を講じているか。

評価の視点1：大学運営に必要なスタッフ・ディベロップメント（SD）の組織的な実施

本学は、2017年4月1日施行の「大学設置基準等の一部を改正する省令」（平成28年3月31日）により、いわゆるスタッフ・ディベロップメント（以下「SD」という。）が義務化されることを踏まえて、学則第18条第3項に「学長は、教育研究活動等の適切かつ効果的な運用を図るため、教職員に必要な知識及び技術を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修等を実施する」と定め、2016年度に「同志社大学スタッフ・ディベロップメント推進内規」及び「同志社大学スタッフ・ディベロップメント推進委員会申合せ」を制定した（資料10(1)-69、10(1)-70）。さらに、本学におけるSDのあり方を「同志社大学スタッフ・ディベロップメント実施要綱」として整理し、全学で共有している（資料10(1)-71）。

DOSHISHA DEVELOPMENTのイメージ（構造）

VISION 2025
DOSHISHA UNIVERSITY



今回の省令改正において、SDの対象となる職員が、事務職員のほか、教授等の教員や学長等の大学執行部、技術職員も含まれることが明確になったことを踏まえ、本学のSDは教職員全てを対象とし、効果的かつ効率的に進めるため、大学執行部を対象とする「SD-A」とそれ以外の教職員を対象とする「SD-B」に分類している。「SD-A」に係る研修会は毎年度2回ずつ実施しており、中央教育審議会「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）」や中央教育審議会大学分科会「教学マネジメント指針」に対する理解を深めることや、新たな時代の就職・採用活動のあり方と大学教育についてあらためて考える取組等を進めてきた（基礎要件確認シート17、資料10(1)-72～10(1)-76）。「SD-A」に係る研修会の後、その対象である学部長や研究科長、学長が任命する部館所長は、それぞれが所管する組織において同じテーマで「SD-B」を実施して、全学的なSDを推進している。また、SD研修会の資料や説明概要は、大学ウェブサイト「教職員のページ」に掲載している（資料10(1)-77）。

点検・評価項目⑥：大学運営の適切性について定期的に点検・評価を行っているか。また、その結果をもとに改善・向上に向けた取り組みを行っているか。

評価の視点1：適切な根拠（資料、情報）に基づく点検・評価

評価の視点2：監査プロセスの適切性

評価の視点3：点検・評価結果に基づく改善・向上

<三様監査システム>

本法人は、監事による監事監査と、監査法人による監査及び監査室による内部監査を定期的実施しており、三様監査システムが確立している。

監事は、「学校法人同志社寄附行為」で3名、任期は3年と定めており、評議員会において選挙のうえ同意を得て理事長が選任する（資料1-114）。理事長は、「監事の勤務に関する規程」に基づき、必要と認める場合は監事1名を常勤とすることができ、2020年1月現在、監事（常勤）を置いている（資料10(1)-78）。監事は、私立学校法第37条第3項の規定及び「同志社監事監査規程」に基づき、理事会及び評議員会に出席し、業務及び財産の状況に関して意見を述べるとともに、毎会計年度終了後、監査報告書を理事会及び評議員会に提出し、必要があると認めた場合は監査意見書を理事長に提出している（資料10(1)-79、10(1)-80）。また、本法人の業務に関して「同志社監事監査規程」に定める文書のうち重要な文書については、あらかじめ監査室に回議のうえ、監事に回付している（資料10(1)-79）。

監査法人による私立学校振興助成法第14条第3項に基づく会計監査は、平成27年3月30日付文部科学省告示第73号に基づく監査計画に沿って期中監査、期末監査等を行っているほか、学長、財務理事、理事長へのヒアリングも実施している。2018年度の会計監査においても監査結果は適正意見であった（資料10(1)-81）。

監査室は、監事及び監事監査の補佐とともに、「同志社内部監査規程」及び「同志社内部監査ガイドライン（実施要領）」に基づき、内部監査計画を作成のうえ理事長の承認を得て内部監査（会計監査及び業務監査）を実施している（資料10(1)-82、10(1)-83）。会計監査は、毎年5月に前年度会計に係る期末監査、10月から11月に当該年度会計に係る中間監査を実施して本法人の財務状況を監査している。加えて、大学が執行管理している

科学研究費助成事業や、国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）及び国立研究開発法人日本医療研究開発機構（AMED）からの委託研究費についての公的研究費監査も実施している（資料 10(1)-83、8-89【ウェブ】）。業務監査は、毎年度本法人内 10 部課（うち大学は 6 部課）を対象として、提出資料の検証による書面監査、管理監督者へのヒアリングを中心とした実地監査により、業務運営に関する監査を行っている。監査担当者は、監査終了後に内部監査報告書を作成し理事長に報告し、理事長は、監査により改善指摘事項がある場合は学校長に改善を勧告する。改善勧告を受けた学校長は、改善実施計画書を理事長に提出しなければならない（資料 10(1)-82）。

<コンプライアンス機能の強化のための点検・改善>

本法人は、2016 年 3 月に京都府検察庁から廃棄物の処理及び清掃に関する法令違反で略式起訴された後、京都簡易裁判所から罰金 100 万円とする略式命令を受けた。本法人では、新たに就任した現理事長の下、コンプライアンスの徹底とそれを貫徹する法人ガバナンスを再構築するため、この問題に関する責任の組織的な総括と要因の総点検及び分析を迅速に行い、従前の組織の権限等の見直し、新たな部課の設置等の体制の見直し、各規程類の改正のほか、ガイドラインの策定、業務関係フロー書類等に至るまで弁護士の助言、チェックを受けて再発防止のための取組を積み重ねた。

これらの取組の一つとして、監査の適正かつ着実な実施はもとより、各学校との連携を強化して法人全体の法的リスクを一元的に掌握し、問題を未然に防止するために本法人に法務部門（法務室）を設置した（資料 10(1)-84）。法務室には、専門職として駐在弁護士及び企業法務専門の特定業務職員及び専任職員を配置し、法人内における規程の制定及び改廃時並びに各種契約締結時には、事前に当該関連文書のリーガルチェックを経る体制を敷いている。

また、教職員のコンプライアンス意識の浸透や不正行為の未然防止を図るとともに、各学校・部課におけるコンプライアンス推進の取組を支援するため、コンプライアンス推進室を設置し、法人内各学校・部課にコンプライアンス推進担当者を配置した（資料 10(1)-84～10(1)-86）。コンプライアンス推進室は、「同志社コンプライアンス指針」の策定に着手し、理事会での承認を経て教職員に周知徹底している（資料 10(1)-87【ウェブ】）。また、法務室と連携してコンプライアンス及び契約実務に関する研修の実施に取り組んでいる。なお、コンプライアンス推進室は、本法人の「公益通報等に関する規程」に基づく窓口機能を担っている（資料 10(1)-88）。

（2）長所・特色

本学は、「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律」（平成 26 年法律第 88 号）に則った大学の管理運営体制を構築している。かつ、学部、研究科には、学部長・研究科長の業務を補佐し、学部・研究科等の運営にあたる主任職を置き、学部長・研究科長は部長会の構成員となり、各主任は、部長会が部門別での審議が必要と認める事項及びその他部門特有の事項を審議する各主任会議の構成員として、重層的に大学の決定事項の学部、研究科への発信と浸透、学部、研究科等からの意思発信と全学的な調整を図る体制を構築しているところに特色がある（資料 10(1)-5～10(1)-13）。このような管理運営体制の

もと、重要な意思決定を行う場合、各種の会議、委員会を経て広く教職員の意見を徴しながら審議のうえで学長が決定している。さらに、会議の審議プロセスの透明化、大学構成員への周知徹底のため大学ウェブサイト「教職員のページ」にて学内諸会議の議事録のほか、部長会及び大学評議会並びに教務〔入学〕主任会議を除く主任会議においては会議資料を、さらに部長会及び大学評議会については会議の発言録も掲載している（資料 10(1)-14）。

本学の SD は、その義務化とともに、SD の対象となる職員が、事務職員のほか、教授等の教員や学長等の大学執行部、技術職員が含まれることが明確化したことを踏まえて教職員全てを対象とし、効果的かつ効率的に進めるため、大学執行部を対象とする「SD-A」とそれ以外の教職員を対象とする「SD-B」に分類のうえ、SD 研修会を積み重ねているところに特色がある（資料 10(1)-69～10(1)-71）。

本学では、情報に関わる危機管理において、組織における「情報資産」を安全に運用するための規約を「情報セキュリティポリシー」として体系化し、基本方針である「同志社大学情報システム運用基本規程」に基づき、「情報システム運用・管理内規」や「情報システムリスク管理規程」、「情報システム非常時行動計画内規」等の各種規則を定め、本学の情報資産を適正に保護、活用し、情報システムの信頼性・安全性の向上や非常事態が発生した場合の行動を事前に定めた体制を構築対応等に取り組んでいる（資料 8-29、8-30【ウェブ】、10(1)-44～10(1)-46）。

（3）問題点

業務の多様化、専門化に対して種々対応しているものの、将来の更なる環境変化を見据えた場合、既存職員のあり方や配置、キャリア形成、育成についての長期展望が必要であり、業務の共通化や効率化による必要要員の見直し、職員研修制度の検証の必要がある。

（4）全体のまとめ

本学は、教育理念や人材養成目的を見据えた「ビジョン 2025」や「中期行動計画」を実現するための大学運営に関する方針を定め、これを公表している。

本学では、学長の選任方法と権限及び役職者の選任方法と権限を学則等諸規則で明文化し、適切に運用できている。また、学長による意思決定と教授会との関係及び教授会の役割についても、「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律」（平成 26 年法律第 88 号）に則って学則等諸規則に定め明確化しており、学長の意思決定及びそれに基づく執行体制を整備できている。加えて、本法人及び本学では、教学組織（大学）と法人組織（理事会等）の権限と責任が明確になっており、一方で本法人の「同志社リスク管理本部規程」及び「同志社緊急対策本部規程」に基づき、本学に「同志社大学リスク管理本部」と「同志社大学緊急対策本部」を設置しており、大学と法人との適切な連携体制を構築できている。

本学は、大学の財政目標、予算編成の基本的な方針、考え方等を明らかにするための予算編成大綱を決定のうえ、法人の予算編成方針に基づいた大学の予算編成方針を策定し、予算を編成している。予算案は、審議に先立って予算化する大規模建設事業の審議や特定事業の確認を行って事業計画の枠組みの意思統一を図るとともに、数次にわたる慎重な審議を経て成立する。予算の執行管理では、「予算管理に関する取扱要領」において予算管理責任者

の執行管理に対する責任と権限の範囲を明確化できている。また、「同志社大学会計等職務の権限に関する規程」及び「同志社大学会計など職務の権限に関する取扱要領」において会計等職務に関する承認及び決裁の権限の種類、その権限を有する職位者の予算執行における管理責任を明確化している。

本学では、職員の採用及び昇格に関する規程類や研修制度、目標管理制度を整備して、大学運営に関わる組織を整備している。

本学では、SD義務化の趣旨を踏まえたSD推進体制を構築し、これを実施している。

本法人は、過去に発生した問題への反省を踏まえて、コンプライアンス機能の強化の観点からガバナンスを総点検し、コンプライアンス推進体制を構築するとともに、監事による監事監査と、監査法人による監査及び監査室による内部監査を着実に実施して三様監査システムを運用している。