

IX. 管理運営・財務

IX. 管理運営・財務

1. 現状の説明

(1) 大学の理念・目的の実現に向けて、管理運営方針を明確に定めているか。

＜長・中期的な管理運営方針の策定と大学構成員への周知＞

2011 年 4 月の学園機構改革具体化推進委員会設置以降、検討が進められてきた学園機構改革は、2014 年 1 月常任理事会に「2015 年以降を展望した立命館学園の組織機構と事務体制 その 1～学園機構改革具体化推進委員会 第 5 次まとめ（最終答申）～（常任理事会確定版）¹⁾、その 2～2015 年以降を想定した事務体制～（常任理事会確定版）」²⁾を最終答申として提起し、答申内容および事務体制を議決したうえで、答申に提起した各課題の具体化を進めることとした。

同「第 5 次まとめ（最終答申）」においては、「学園機構改革の検討経緯と方向性」として、学園機構改革具体化推進委員会における検討経緯を確認し、これに基づき、分権化の基本的な考え方として、①法人および各大学、附属校の基本的政策、制度および規程に関する事項は、学園全体の見地から意思決定すること、②学園全体で決定された政策、制度および規程に基づく執行については、可能な限り各組織が行うこと、③ 3 キャンパスにおける共通教育と教学運営の基本方針は、大学を単位として行うこと、④キャンパスにおける連携および情報共有を含め、各大学および附属校において学習者中心の学生支援、教育研究活動、事業活動をいっそう推進することを議決した。また、これら 4 点の分権化に関する基本的考え方と併せて、地域連携課題への取り組みを進め、各キャンパスにおける分権化の取り組みを推進することを議決した。そのうえで、「学園課題を踏まえた組織機構の方向性」として、①グローバル化の推進に向けた取り組みを展開すること、②安定的な教学運営と新たな教学創造の展開を通じた教育の質向上を図り、その展開を支える体制を構築すること、③先進的研究の推進と多様性ある研究支援への取り組みを推進すること、④多様な学生の学びの創造と学生支援への取り組みを推進すること、⑤社会貢献、社会連携および地域連携の創造的展開を推進すること、⑥キャンパス事務局や関連会議等を通じた、各キャンパスにおける連絡調整および意思疎通を図ること、⑦一貫教育分野における課題推進を通して、各附属校の特色を活かした教育をいっそう促進することを議決した¹⁾。

職員組織（事務体制）については、同「2015 年以降を想定した事務体制」において、事務組織固有の検討課題について、事務組織規模の適正化および部課内の報告・連絡・相談が日常的に可能な組織環境の整備を促進し、各課題の具体化推進に必要な事務体制整備を進めることを議決した²⁾。

学園機構改革については、上記のとおり、第 5 次まとめ文書を最終答申として、学園機構改革具体化推進委員会としての検討体制から、総務部および関連する部門において今後

Ⅸ. 管理運営・財務【管理運営】

必要とされる検討および対応を課題毎に行う体制に移行することとした。このうち、一貫教育分野については、一貫教育推進本部および一貫教育推進本部会議を廃止し、一貫教育委員会を、教育分野を中心に附属校を横断し、附属校間で連携を図る形で一貫教育に関わる決定を行う会議と位置づけた³⁾。また、大学および附属校の役職体制に関わる課題および立命館大学における課題については、課題毎の検討を必要に応じて継続することとした¹⁾。

役員体制については、役員体制のあり方検討委員会において審議を行い、そのまとめとして、「役員体制のあり方検討委員会（審議まとめ）」を理事会に報告した⁴⁾。当該審議まとめにおいては、教育基本法、学校教育法および私立学校法等の関係法令に基づく学校法人運営および理事会・理事制度のあり方や、関連する内容についての学外の検討状況を踏まえたうえで、本学園における理事会・理事制度の歴史の観点を加えた検討が行われた⁴⁾。検討を踏まえた理事体制整備の基本的考え方として、①法人、設置学校を連携する理事体制の構築、②理事による遺漏無き責任体制の構築、③各理事の職務量や職務分掌の明確化を通じた、理事職における現実的諸問題の改善の3点を提起し、具体的な役員体制案を提示した。

この審議まとめに基づき、2014年7月14日理事会において学校法人立命館寄附行為の変更および学校法人立命館寄附行為施行細則の改正を議決したほか、立命館大学学則、立命館アジア太平洋大学学則、学校法人立命館の設置する小学校、中学校および高等学校運営規程を改正し、審議まとめに基づく役員体制変更の規程化を図った^{5) 6)}。

なお、当該審議まとめにおいては、①法令改正の動向も踏まえ、適切で機敏な学園運営を推進する役員体制改革、②理事構成の立命館大学への偏りや、学部が増える毎に学部長理事が増加する構造、③重責を担っている学校長が理事にならない不均等性等の課題について、残された課題と位置づけられており、立命館アジア太平洋大学の役員体制課題を含め、残された課題として、今後議論を行うこととした⁴⁾。

<新中期計画を基本とする事業計画とPDCAサイクル>

2013年度より、「理事会としてのマネジメントサイクルの確立」をいっそう推進するために、事業計画は「法人として検証を行う計画」に重点を置くこととした。また、目標は数値で示すことを基本とし、それが困難な場合には効果検証のための評価指標・基準を設けたほか、PDCAサイクルの考え方に沿った具体的な行動計画を策定している⁷⁾。事業計画は各種会議の場を通して説明が行われ、「事業計画書」は従来から専任教職員に冊子として配布されている。

事業計画の達成度は、上記評価指標・基準に沿って期中・期末に「点検」が行われ、それぞれの「実績」の報告およびフォローアップ行動の確認がなされたうえで、監事監査（期中・期末）の対象とされる⁸⁾。

2015年度は中期計画「R2020後半期（2016年度から2020年度）の計画要綱」の策定が進められており、また2016年度以降の事業計画においては中期計画との連続性を担保する

ことが予定されている⁹⁾。

<意思決定プロセスの明確化>

学園機構改革具体化推進委員会「第5次まとめ（最終答申）」において、分権化の基本的な考え方として、①法人および各大学、附属校の基本的政策、制度および規程に関する事項は、学園全体の見地から意思決定すること、②学園全体で決定された政策、制度および規程に基づく執行については、可能な限り各組織が行うこと、③3キャンパスにおける共通教育と教学運営の基本方針は、大学を単位として行うこと、④キャンパスにおける連携および情報共有を含め、各大学及び附属校において学習者中心の学生支援、教育研究活動、事業活動をいっそう推進することを議決した¹⁾。職員組織（事務体制）については、「2015年以降を想定した事務体制」において、事務組織規模の適正化および部課内の報告・連絡・相談が日常的に可能な組織環境の整備を促進し、各課題の具体化推進に必要な事務体制整備を進めることを議決した²⁾。

また、一貫教育分野における課題については、一貫教育推進本部および一貫教育推進本部会議を廃止し、一貫教育委員会を、教育分野を中心に附属校を横断し、附属校間で連携を図る形で一貫教育に関わる決定を行う会議と位置づけた³⁾。

また、役員体制のあり方検討委員会において審議された役員体制については、「役員体制のあり方検討委員会（審議まとめ）」において、理事体制整備の基本的考え方として、①法人、設置学校を連携する理事体制の構築、②理事による遺漏無き責任体制の構築、③各理事の職務量・職務分掌の明確化を通じた、理事職における現実的諸問題の改善の3点を理事体制整備に際しての基本的考え方としたうえで、意思決定プロセスの明確化に寄与する新たな理事体制が提起、確認された⁴⁾。

「2015年以降を展望した立命館学園の組織機構と事務体制 その1～学園機構改革具体化推進委員会 第5次まとめ（最終答申）～（常任理事会確定版）¹⁾、その2～2015年以降を想定した事務体制～（常任理事会確定版）」²⁾ および「役員体制のあり方検討委員会（審議まとめ）」⁴⁾ が議決・報告され、寄附行為、寄附行為施行細則、各設置学校学則・運営規程をはじめとする関連規程が改正された結果、本学園の機構改革に関わる主要課題である①組織機構に関わる課題、②職員組織（事務体制）に関わる課題、③役員体制に関わる課題、の3点がすべて出揃うこととなり、2015年以降を踏まえた新たな本学園の運営体制を策定した。

<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>

学園機構改革具体化推進委員会「第5次まとめ（最終答申）」において、分権化の基本的な考え方として、①法人および各大学、附属校の基本的政策、制度および規程に関する事項は、学園全体の見地から意思決定すること、②学園全体で決定された政策、制度および規程に基づく執行については、可能な限り各組織が行うこと、③3キャンパスにおける共

Ⅸ. 管理運営・財務【管理運営】

通教育と教学運営の基本方針は、大学を単位として行うこと、④キャンパスにおける連携および情報共有を含め、各大学および附属校において学習者中心の学生支援、教育研究活動、事業活動をいっそう推進することを議決した¹⁾。

また、一貫教育分野における課題については、一貫教育推進本部および一貫教育推進本部会議を廃止し、一貫教育委員会を、教育分野を中心に附属校を横断し、附属校間で連携を図る形で一貫教育に関わる決定を行う会議と位置づけた³⁾。

「役員のあり方検討委員会（審議まとめ）」においては、私立学校法に基づく学校法人運営および理事会・理事制度の概要を確認したうえで、それに基づく役員体制の変更による職務の明確化を図った⁴⁾。併せて、理事会・常任理事会運営において、①常任理事会は、理事長が招集する、②理事長および総長は、必要に応じて常任理事会の議事内容を学外理事に報告し、意見等を聴取することができることを規程上明記することとした。今後、立命館大学、立命館アジア太平洋大学および一貫教育分野における課題についても、課題毎の検討を必要に応じて継続することとした。

＜法人事項に関する意思決定過程への独立研究科の意向の反映＞（本学独自：2013 年度分野別外部評価指摘事項）

「役員体制のあり方検討委員会（審議まとめ）」において、副総長（立命館大学副学長）のうち、「教学・大学院担当」は独立研究科を所管するものとし、当該副総長（副学長）が独立研究科運営委員会を主催することで、独立研究科各教員組織と理事会・常任理事会との間の報告や意思表明の往復を、副学長として責任を持って、適時かつ丁寧に行ない得る体制を構築していくこととした⁴⁾。この考え方にもとづく日常的対応を行っている。

＜研究科間における連携＞（本学独自：2014 年度分野別外部評価指摘事項）

2014 年度に実施された経営管理研究科の分野別外部評価において、学校法人全体に散在する資源の有効活用および大学院の効果的運営の観点から、経営管理研究科、テクノロジー・マネジメント研究科および立命館アジア太平洋大学経営管理研究科を統合する等の抜本的な改革を検討する余地について指摘がなされた。これについて、教学・経営特別委員会および常任理事会（2015 年 5 月 13 日）において、経営管理研究科の教学・組織構造のあり方について検討を行っている。

＜教授会の権限と責任の明確化＞

学部の教授会、研究科の研究科委員会または教授会は、立命館大学学則¹⁰⁾、立命館大学大学院学則¹¹⁾に規定するとおり、主として教員人事、教育課程、学生の指導および身分に関する事項を審議し、当該学部・研究科の教育研究活動の中心的な役割を担っている。

2014 年度は、学校教育法等の一部改正（2015 年 4 月 1 日施行）にともない、教授会審議事項を変更するとともに校務に関する権限を整理する立命館大学学則・立命館大学大学院

学則の変更を行った^{12) 13) 14)}。この変更により、学長が決定を行うに当たり教授会が意見を述べる事項および学長の求めに応じ、教授会が意見を述べることができる事項を明確化した。

(2) 明文化された規程に基づいて管理運営を行っているか。

＜関係法令に基づく管理運営に関する学内諸規程の整備とその適切な運用＞

教育基本法、学校教育法および私立学校法をはじめとする関係法令にもとづき、その趣旨を理解するとともに、学園機構改革具体化推進委員会および役員体制のあり方検討委員会における議論内容を踏まえ、学校法人立命館寄附行為の変更および学校法人立命館寄附行為施行細則の改正を議決したほか、学校法人立命館館則¹⁵⁾、学校法人立命館館則施行細則¹⁶⁾、立命館大学学則、立命館アジア太平洋大学学則、学校法人立命館の設置する小学校、中学校および高等学校運営規程を改正し、審議まとめに基づく学内諸規程の整備およびこれらの規程にもとづく意思決定や執行を行っている（2014年度）^{5) 6)}。

また、学校教育法等の一部改正（2015年4月1日施行）にともない、教授会審議事項を変更するとともに校務に関する権限を整理する立命館大学学則・立命館大学大学院学則の変更を行った^{12) 13) 14)}。この変更により、学長が決定を行うに当たり教授会が意見を述べる事項および学長の求めに応じ、教授会が意見を述べることができる事項を明確化した。

その他、厚生労働省によるパワー・ハラスメントの定義追加に伴い、立命館大学ハラスメント防止に関する規程においても、これまでアカデミック・ハラスメントに内包されていたパワー・ハラスメントについて定義し、改正を行った¹⁷⁾。

＜学長、学部長・研究科長および理事（学務担当）等の権限と責任の明確化＞

学校法人立命館寄附行為に、総長・副総長が立命館大学学長、立命館大学副学長および立命館アジア太平洋大学学長をそれぞれ兼務することを明確にしており¹⁸⁾、常務理事の職務についても、学校法人立命館寄附行為においてその職を定めたうえで、学校法人立命館寄附行為施行細則において明確にしている¹⁹⁾。

立命館大学学長は、立命館大学を代表し、教育研究に関する事項を統括することを立命館大学学則に規定したうえでその権限および責任を明確にしている¹⁰⁾。各大学の副学長や学部長・研究科長の権限も学則等で明らかにしている。

また、学校教育法等の一部改正（2015年4月1日施行）にともなう教授会審議事項の変更および校務に関する権限の整理を行うとともに、学長から副学長へ権限委譲する事項、改正学校教育法にもとづき教授会が意見を述べる事項等の明確化を図るため、2015年度以降「学長決定」を定めることを決定した^{12) 13) 14)}。

Ⅸ. 管理運営・財務【管理運営】

＜学長選考および学部長・研究科長等の選考方法の適切性＞

立命館大学学則において、立命館大学学長は学校法人立命館総長が兼務することを定めている¹⁰⁾。学校法人立命館総長選挙規程²⁰⁾および学校法人立命館総長選挙規程施行細則²¹⁾にもとづき総長候補者を決定し、理事会はその結果にもとづき総長を選任する。2014年度はこれらの規程に基づき新総長の選任を行い、選挙執行上の課題について、2015年3月27日理事会において「2014年度総長選挙における執行上の課題整理」²²⁾を報告した。これを踏まえ、今後必要に応じて総長選挙規程および同施行細則の改正を検討する。

立命館大学学部長および研究科長の選任については、立命館大学学部長選挙規程²³⁾および各学部・研究科の教授会・研究科委員会規程にもとづき行っている。

(3) 大学業務を組織する事務組織が設置され、十分に機能しているか。

＜事務組織の構成と人員配置の適切性＞

本学の事務組織は、大学・学校毎の事務組織として編成することを基本とし、法人部門の事務はその多くを立命館大学の事務組織が兼ねている。これは教育研究を優先し、学生の視点で課題に取り組む姿勢を、事務組織編制の考え方に反映させたものである。同時に、法人と大学の事務の重複を避けるなど組織の効率化にも貢献している¹⁶⁾。

人員配置は、年度毎に「事務体制」「要員体制」整備についての方針を全学に提起し、その課題等に基づき事務体制の整備と人事異動を実施している。さらに後半期時点での再編や臨時的な編成についても臨機応変に実施しており、学園全体の課題に迅速に対応している。各部課の課題は、年度毎の事業計画を作成するなかで検討が重ねられ、担当体制を含めて具体化される。また、「事務体制整備」の方針をもとに各職場で議論を行うことにより、職員職場全体で課題を共有している。

＜事務機能の改善・業務内容の多様化への対応策＞

2014年度の事務体制整備は、学園機構改革具体化推進委員会からの答申「2015年以降を展望した立命館学園の組織機構と事務体制 その1～学園機構改革具体化推進委員会第5次まとめ（最終答申）」¹⁾および「その2～2015年以降を想定した事務体制」（2014年1月29日常任理事会）²⁾を基本とし、O I C開設にともなう組織再編により3キャンパス下での業務運営が円滑に開始できるよう、2014年度前半期から、2015年度の事務組織を想定して事務組織の再編の提起を行い、2014年11月に2015年度前半期の人事異動の発令を実施している。

2014年度後半期および2015年度前半期の要員体制の提起にあたっては、事務組織規模の適正化、課長および事務長を各キャンパスに配置することにより適正な業務管理や人材育成のための環境整備に留意するとともに、各キャンパスにキャンパス事務局を設置し、キャンパス内の部を超えた連携を促進することとしている²⁴⁾。

＜職員の採用・昇格等に関する諸規定の整備とその適切な運用＞

職員の採用については、学校法人立命館教職員就業規則において必要な事項を定めている²⁵⁾。

（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。

＜人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善＞

教育研究の先進性、優位性とその具体的な成果を作り出すことは学園にとってきわめて重要な意味をもっており、職員業務評価制度はこの観点から精力的、積極的に教育研究、管理運営、業務を進めている職員を励まし、その取り組みを促進し、支援・援助する制度として 2002 年度から開始されたものである。2012 年度から、基準や選考の仕組みを見直し、選考結果を全学に周知・共有し、職員や職員集団の積極的な取り組みを励まし、業務の高度化と職場の活性化に寄与するものとして制度の枠組みを変更した。職員業務評価制度の対象は、課長・事務長以下の全職員（有期雇用職員を含む）としている²⁶⁾。

部次長の評価制度は、「職員部次長の評価制度と給与制度の導入について」に基づき実施している²⁷⁾。制度導入に際し、①社会性の観点から評価による処遇への反映、②役職、年度、個人それぞれの職責、役割による働き方に相応しい処遇の設定、③新たなガバナンスのなかでリーダーシップをとり、学園政策を見据えた部の政策立案、執行を育むことを意義としており、一部手直しを行いながら制度を運用している²⁸⁾。

＜スタッフ・ディベロップメント（SD）の実施状況と有効性＞

職員の育成の考え方に関しては、「育成型人事制度の構想」として２次にわたる全学討議のうへ、①職員の育成・成長は、職場での経験が中心となること、および②各職員の内的キャリアの実現に向けた取組みが重要であることの２点の考え方を出発点として、それに基づくＯＪＴや人事異動、キャリア面談などの方針を定めている²⁹⁾³⁰⁾。その方針を踏まえ、2014 年度を通じて、①育成制度の体系性の未確立、②中堅以降の力量形成施策の未整備、③グローバル化への対応、の３点の課題に対応した新育成制度の体系整備を行ったうえで、次の７つの制度具体化を図った³¹⁾。本再整備後の育成施策は 2015 年度より実施しているところである。

	項目	内容
1	グローバル化を先導する専任職員の力量形成施策 ³²⁾	➤ 国際業務力量向上に向けた研修、力量形成制度整備のため、新たに海外派遣制度等を創設する ➤ 国内外マネジメント研修制度を廃止する ➤ 自己研鑽休職制度を新設する
2	全学業務の育成的活用推進 ³³⁾	➤ 全学業務のうち、主に新任～３年目職員が経験することが望ましい業務を義務化する

IX. 管理運営・財務【管理運営】

3	階層別研修制度の整備 ³⁴⁾	➤ 新たに中核職員研修、熟達研修を追加 ➤ 新たに5年、10年、20年、25年目のキャリアデザイン研修を追加
4	職位別研修制度の整備 ³⁵⁾	➤ 職制研修を求める力量に基づき整理し、毎年度の定例研修に位置づける ➤ 新たに課長補佐を対象として、新任補佐研修を実施し、課長を対象とした研修を条件付で受講推奨。
5	学外セミナー、研修の積極的活用推進 ³⁶⁾	➤ 学外セミナー等の積極的な受講を推奨する趣旨で経費補助と勤務扱いの幅を拡充する。 ➤ 新たに大学職員対象の研修パッケージを導入し、参加者募集を行う。
6	部門別人材育成制度改善 ³⁷⁾	➤ 部門別海外調査派遣制度の創設 ➤ 育成計画と積極的学外研修派遣
7	職員共同研修制度の見直し ³⁸⁾	➤ 共同研修の位置づけの明確化。①職員個人の自己啓発の域を超えた課題意識を同じくする集団だからこそできる内容であること、②組織ごとの所管業務の範囲を超えた連携が必要な内容であること、③学費を主とする学園予算からの経済的補助を伴うことを念頭にした成果還元の見点、の3点の趣旨をより厳格化し、その趣旨に沿った形で再設計を行う

また、上記とあわせ、2005年度に①幹部職員養成のための育成プログラムの提供および②大学行政に関する研究と相互研鑽を目的として設立した立命館大学行政研究・研修センターについて、設立後10年の節目を迎えることを機にこれまでの成果を総括するとともに、今後の取り組みについて整理を行った³⁹⁾。この結果、2015年度より、大学アドミニストラーター養成プログラムを上記階層別研修制度のうち「中核職員研修」として位置づけ直し、「政策立案トレーニング」として再構成のうえ、前期・後期合わせて26名を対象として研修プログラムを実施している⁴⁰⁾。さらに、公募により参加者を募ったうえで、部課横断的なプロジェクトチームによる特定課題の調査・分析、政策立案を行う「プロジェクト・ベースド・トレーニング」を、新たに2グループ13名を対象として開始している⁴¹⁾。

「育成型人事制度の構想」は、職員の成長にとって、職員自身の内発的な成長の動機付けが必要であるという考え方にたっている。このことから、既述の育成制度再構成後の力量形成体系を「職員のための力量形成ガイドブック」にまとめ、全職員に配布し、成長のきっかけとなる気づきを得られる機会としている⁴²⁾。

2. 点検・評価

「管理運営」においては以下の評価指標で点検する。

<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>

評価の視点	評価指標
中・長期的な管理運営方針の策定と大学構成員への周知	①中長期の大学運営のあり方を明確にした管理運営方針を定めているか ②計画や方針が教職員に共有されているか
新中期計画を基本とする事業計画とPDCAサイクル	
意思決定プロセスの明確化	③意思決定のプロセスや権限、責任が規程等によって定められているか ④権限と責任に関する規程等が教職員に共有されているか
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	
法人事項に関する意思決定過程への独立研究科の意向の反映	
教授会の権限と責任の明確化	

<明文化された規程に基づいて管理運営を行っているか。>

評価の視点	評価指標
関係法令に基づく管理運営に関する学内諸規程の整備とその適切な運用	⑤管理運営は規程に基づき行われているか ⑥各職務に対する権限や責任は規程等で定められているか ⑦選挙や選考方法は規程で定められ、実施されているか
学長、学部長・研究科長および理事（学務担当）等の権限と責任の明確化	
学長選考および学部長・研究科長等の選考方法の適切性	

<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。>

評価の視点	評価指標
事務組織の構成と人員配置の適切性	⑧方針や計画に基づき、多様な業務を適切に遂行するための事務組織構成、人員配置となっているか。またそれに対する改善がなされているか
事務機能の改善・業務内容の多様化への対応策	
職員の採用・昇格等に関する諸規程の整備とその適切な運用	

Ⅸ. 管理運営・財務【管理運営】

＜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。＞

評価の視点	評価指標
人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善	⑨評価指標は策定されているか ⑩評価指標が職員に認識されているか
スタッフ・ディベロップメント（SD）の実施状況と有効性	⑪SD を目的とした研修等の実施はされているか ⑫研修目標を達成するための改善が行われているか

（１）効果が上がっている事項

【中・長期的な管理運営方針の策定と大学構成員への周知】

①中長期の大学運営のあり方を明確にした管理運営方針を定めているか

②計画や方針が教職員に共有されているか

学園機構改革具体化推進委員会設置以降の議論・検討を踏まえ、その最終的答申として、2014年1月29日の常任理事会に「2015年以降を展望した立命館学園の組織機構と事務体制 **その1**」～学園機構改革具体化推進委員会 第5次まとめ（最終答申）～（常任理事会確定版）、**その2**～2015年以降を想定した事務体制～（常任理事会確定版）」を提起し、答申内容および事務体制を議決したうえで、答申に提起した各課題の具体化を進めることとした^{1) 2)}。

また、機構改革と並行して検討していた職員組織（事務体制）については、「2015年以降を想定した事務体制」において、事務組織規模の適正化および部課内の報告・連絡・相談が日常的に可能な組織環境の整備を促進し、各課題の具体化推進に必要な事務体制整備を進めることを2014年1月29日の常任理事会で確認した²⁾。これら、「第5次まとめ（最終答申）」、「2015年以降を想定した事務体制」および「役員体制のあり方検討委員会（審議まとめ）」が議決・報告され、寄附行為、寄附行為施行細則、各設置学校学則・運営規程をはじめとする関連規程が改正され、新たな運営体制にもとづく管理運営を行っている。

中・長期計画としては、学内教職員の意見集約結果を踏まえ、「未来をつくる R2020—立命館学園の基本計画—前半期（2011年度から2015年度）の計画要綱」および同計画要綱の補正版⁴³⁾を策定した。後半期計画（2016年度から2020年度）については、R2020学園政策起草委員会を設置し⁴⁴⁾、同委員会および常任理事会における議論を踏まえ「R2020後半期及び以降の基本政策」原案を議決した⁴⁵⁾。うえで、学内の意見集約を経た検討を行っている。

【意思決定プロセスの明確化】

③意思決定のプロセスや権限、責任が規程等によって定められているか

④権限と責任に関する規程等が教職員に共有されているか

「役員体制のあり方検討委員会（審議まとめ）」の内容にもとづき、理事体制については2015年1月より変更後の寄附行為を施行し、新たな理事体制を開始している。

【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】

③意思決定のプロセスや権限、責任が規程等によって定められているか

④権限と責任に関する規程等が教職員に共有されているか

私立学校法において「理事長は、学校法人を代表し、その業務を総理する」「理事会は、理事長が招集する」と規定されていること、および寄附行為において常任理事会は「理事会の日常業務を執行する」と規定されていることを踏まえ、常任理事会は理事長が会議招集権者となる旨、学校法人立命館寄附行為施行細則の改正を行った。

また、「役員体制のあり方検討委員会（審議まとめ）」に基づく役員体制変更により、副総長（理事）を増員するとともに、それらの職務分掌の更なる明確化を図った。学校法人理事（副総長）としての役割とともに、設置学校役職者（立命館大学副学長）として立命館大学の各校務分野を遺漏無く分掌する体制整備を図った⁴⁾。

【関係法令に基づく管理運営に関する学内諸規程の整備とその適切な運用】

⑤管理運営は規程に基づき行われているか

⑥各職務に対する権限や責任は規程等で定められているか

⑦選挙や選考方法は規程で定められ、実施されているか

学校法人立命館寄附行為¹⁸⁾ および学校法人立命館寄附行為施行細則¹⁹⁾、立命館大学学則¹⁰⁾をはじめとする諸規程にもとづき、2014年度は合計13回の理事会、6回の評議員会、40回の常任理事会（内2回はスプリングレビュー、サマーレビュー）、20回の立命館大学大学協議会を開催した。

また、学校教育法等の一部改正（2015年4月1日施行）にともなう検討を進め、関連諸規程および手続きを見直すことを決定した。そのうえで立命館大学学則、立命館大学大学院学則等の改正手続きを進めた^{12) 13) 14)}。検討の過程で学長から副学長へ権限委譲する事項、教授会が意見を述べる事項の明確化は、その必要性が大学全体として認識されたことから、2015年度以降、これらの事項につき「学長決定」を定めることとした^{12) 13)}。

なお、点検・見直し後の学内諸規程は、常任理事会や大学協議会を経て、教授会や職員の会議等にて説明し、全教職員に周知を図った。

総長選挙については、学校法人立命館総長選挙規程および同施行細則にもとづき、2014年度総長選挙を実施し、規程にもとづく手続きにより総長候補者を決定したうえで理事会において選任した。

Ⅸ. 管理運営・財務【管理運営】

【学長、学部長・研究科長および理事（学務担当）等の権限と責任の明確化】

- ⑤管理運営は規程に基づき行われているか
- ⑥各職務に対する権限や責任は規程等で定められているか
- ⑦選挙や選考方法は規程で定められ、実施されているか

学校法人立命館寄附行為¹⁸⁾ および学校法人立命館寄附行為施行細則¹⁹⁾、学校法人立命館館則¹⁵⁾、学校法人立命館館則施行細則¹⁶⁾、立命館大学学則¹⁰⁾、立命館大学各学部の教授会規程をはじめとする諸規程にもとづき、役員ならびに役職者の選任、任命を行った。また、「役員体制のあり方検討委員会（審議まとめ）」の内容に基づき、理事の業務分掌や選任過程の明確化を図り、学校法人立命館寄附行為、学校法人立命館寄附行為施行細則をはじめとする関連規程を改正した。そのうえで、2015年1月1日より施行した変更後の寄附行為および同施行細則にもとづき、役員および役職者を選任した。

【事務組織の構成と人員配置の適切性】

- ⑧方針や計画に基づき、多様な業務を適切に遂行するための事務組織構成、人員配置となっているか。またそれに対する改善がなされているか

2015年度前半期の事務体制は、『2015年度前半期を見据えた2014年度後半期事務体制（補遺）』および『関連する職員組織課題について』²⁴⁾において承認された内容に基づいて準備が進められ、同文書において確認された事務組織を基本として、2015年4月から経営学部事務室、政策科学部事務室が移転し、O I C地域連携課、O I C教学課、O I C独立研究科事務室、O I Cリサーチオフィス、O I C国際課、O I C学生オフィス、O I Cキャリアオフィスが発足するとともに、言語教育企画課、図書館サービス課、保健課がO I Cにランチを置いて執務にあたっている。新キャンパス開設に向けては体制上も大きな負荷がともなうことから、関連部課の時限的要員の配置、専任職員の前倒し採用による要員体制強化、部内および部を超えた短期間の応援体制について柔軟に実施した。契約職員についても安定的な業務遂行のため、着任の早期化などの措置をとった。

また、O I C開設に伴う事務組織の新設・再編の他にも、各部における課題の進展および新たな業務課題を踏まえた事務組織としている。具体的には、①図書館サービス課、図書館管理課、史資料センター準備課（総務部より移管）、国際平和ミュージアムオフィス（社会連携部より移管し、教育文化事業課から名称変更）の4課による学術情報部の発足、②人事部から学生部への保健課の移管と産業労働安全衛生課題への取組み強化、③大阪オフィス業務のO I C地域連携課とO I C独立研究科事務室への移管、④教学部の業務再編による教育開発支援課の解消、⑤入学センターの業務再編による高大連携課の解消、⑥総合心理学部設置準備事務室の教学部への移管、⑦プロフェッショナルスクール事務室の朱雀独立研究科事務室への名称変更等である。^{24) 46)}

【事務機能の改善・業務内容の多様化への対応策】

⑧方針や計画に基づき、多様な業務を適切に遂行するための事務組織構成、人員配置となっているか。またそれに対する改善がなされているか

本学の事務組織は、専任職員、契約職員（専門職・事務職）、事務補助職員、派遣職員など多様な職種で構成されている。そのうち、契約職員（専門職）は「特定の分野において専門性を生かした業務」を担ってきており、高度化する学園の業務に対応して急速に増加してきたが、その中でも職務内容によっては有期雇用であるために、法人として安定的な業務確保が難しく、業務水準の維持が困難な分野が生じていた。これらの分野において、高度な専門性のみならず、大学としての組織の特殊性を理解して業務を遂行する担い手の確保が重要な課題となっていた。『「2015 年度前半期を見据えた 2014 年度後半期事務体制（補遺）と要員体制」および「関連する職員組織課題」について』²⁴⁾においても、有期雇用職員制度の課題として、現行契約職員制度維持を前提としつつ、「その安定的な業務水準維持をめざして、特定の職務において、現行業務内容と処遇を基本とした期間の定めのない雇用を制度化することについて検討する」とされていた。これを受けた議論の結果、実務経験に裏づけられた高度な専門的力量に加え、学校法人ないしは大学の業務として継続性が求められる業務を担い、大学の特殊性を踏まえた業務遂行を担う職種として「特定業務専門職員」制度を新設した。「特定業務専門職員」は、委託化や別の雇用形態での業務展開が困難なもの、なおかつ学園として責任を負うべき業務の中で、恒常的に人材を確保すべきと判断される業務を担うものとし、国家資格、その他国家資格に準じる資格と当該分野における実務経験を有することを条件としている。具体的な導入分野は、保健師・看護師、知的財産管理技能士、臨床心理士、学芸員であり、2015 年度前半期からは臨床心理士 2 名、後半期からは知的財産管理技能士 1 名の雇用を開始している。⁴⁷⁾

また、研究開発全体のマネジメントや競争的資金の獲得支援を専門とする「研究管理専門職（リサーチ・アドミニストレーター。URA）」の整備と育成が進められており、研究大学強化促進事業においても URA の配置が必須要件とされており、本学でも URA 制度の導入が喫緊の課題となったことを受け、契約職員（専門職）の枠組みを活用して URA 職の導入を決定している。⁴⁸⁾

障がい者雇用の分野においては「障害者の雇用の促進等に関する法律」が段階的に改正され、法人としても、雇用率（2%）の達成に向けて本格的な取り組みが必要となっている。その第 1 段階として委託業務の一部を内製化し、「キャンパスクリーンスタッフ」として障がい者雇用の取組みを開始しており、それにともない、担当部長 1 名を配置するとともに、業務支援員 1 名を新規に雇用している。^{49) 50)}

Ⅸ. 管理運営・財務【管理運営】

【職員の採用・昇格等に関する諸規定の整備とその適切な運用】

⑧方針や計画に基づき、多様な業務を適切に遂行するための事務組織構成、人員配置となっているか。またそれに対する改善がなされているか

職員の育成・力量形成・成長に関しては、R2020 計画第5委員会答申において、「育成」が重要課題のひとつとして位置づけられた³¹⁾。これを受けて「育成型人事制度（その1）」で提起された育成・成長の可視化のためのキャリア面談や「個人成長・育成計画シート」は、全学の議論を経て2014年度から運用を開始している⁵¹⁾。人事異動については、職場の力量形成に留意しつつ、学園全体の職員組織をいっそう活性化、高度化することをめざして、新任職員5年、新任職員以外8年を超えて、同一職場（同一業務）で勤務している者について、優先的に異動を進めた。またとりわけ若手層においては、育成型人事制度の趣旨に則り、キャンパスや部を超えて異動することを積極的に進めている。⁵²⁾

【人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善】

⑨評価指標は策定されているか

⑩評価指標が職員に認識されているか

2014年度の職員業務評価制度は、常務理事（総務担当）を委員長とした選考委員会において選考を行い、19件（12グループ、7個人）が採択・表彰された。対象者数は概ね専任職員数の5%をめどとしているが、2014年度に表彰を受けた専任職員は55名であり、約8%であった⁵³⁾。部次長評価については、これまで改善が必要と指摘された点に関わって、①期首目標の設定におけるばらつきの是正、②適切な評価実施のための評価者の見直し（同僚評価の廃止）、③担当理事によるフィードバックの実施について2013年度から改善を図り、2015年度からは、自己評価・上司評価・部下評価の割合の見直しを行うとともに、上司評価者（役員）の評価者研修の拡充を図ることとしている⁵⁴⁾。

【スタッフ・ディベロップメント（SD）の実施状況と有効性】

⑪SDを目的とした研修等の実施はされているか

⑫研修目標を達成するための改善が行われているか

毎年度、すべての研修において、受講者アンケートを実施し、その分析を通じて、各研修の内容、方法、日程等については、改善に向けた見直しを行っている。また、2014年度は、新たに課長・事務長研修2件および課長・事務長講習会2件を実施し、それぞれ45名、73名の参加があった。そのほか、受講対象者を指定するもの以外の2014年度力量形成施策の利用者数は、次のとおりである。

Ⅸ. 管理運営・財務【管理運営】

プログラム名	受講者・利用者数（延べ）
ヨーク大学研修	4 名
TOEIC®団体受験	86 名
語学検定試験受験料補助	18 名
職員共同研修	6 グループ 37 名
通信教育講座受講費補助（専任職員）	申込 50 名、補助 19 名
通信教育講座受講費補助（契約職員）	申込 98 名、補助 62 名
特別個人研修	29 名

（２）改善すべき事項

特記事項なし

Ⅸ. 管理運営・財務【管理運営】

3. 将来に向けた発展方策

(1) 効果が上がっている事項

【中・長期的な管理運営方針の策定と大学構成員への周知】

- ①中長期の大学運営のあり方を明確にした管理運営方針を定めているか
- ②計画や方針が教職員に共有されているか

「2015 年以降を展望した立命館学園の組織機構と事務体制 その1～学園機構改革具体化推進委員会 第5次まとめ（最終答申）～（常任理事会確定版）、その2～2015 年以降を想定した事務体制～（常任理事会確定版）」および「役員体制のあり方検討委員会（審議まとめ）」にもとづき管理運営を進めるとともに、残された課題について必要に応じて検討する。

中・長期計画としては、R2020 後半期計画（2016 年度から 2020 年度）について、学内の意見集約を踏まえ、R2020 学園政策起草委員会および常任理事会において検討を進め、後半期計画を策定する。

【意思決定プロセスの明確化】

- ③意思決定のプロセスや権限、責任が規程等によって定められているか
- ④権限と責任に関する規程等が教職員に共有されているか

「役員体制のあり方検討委員会（審議まとめ）」において残された課題について必要に応じて検討を行う。

【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】

- ③意思決定のプロセスや権限、責任が規程等によって定められているか
- ④権限と責任に関する規程等が教職員に共有されているか

引き続き私立学校法および関係法令ならびに「2015 年以降を展望した立命館学園の組織機構と事務体制 その1～学園機構改革具体化推進委員会 第5次まとめ（最終答申）～（常任理事会確定版）、その2～2015 年以降を想定した事務体制～（常任理事会確定版）」および「役員体制のあり方検討委員会（審議まとめ）」にもとづき整備された諸規程において定められている意思決定プロセスにもとづく管理運営を行う。

【関係法令に基づく管理運営に関する学内諸規程の整備とその適切な運用】

- ⑤管理運営は規程に基づき行われているか
- ⑥各職務に対する権限や責任は規程等で定められているか
- ⑦選挙や選考方法は規程で定められ、実施されているか

「役員体制のあり方検討委員会（審議まとめ）」において、①法令改正の動向も踏まえ、適切で機敏な学園運営を推進する役員体制改革、②理事構成の立命館大学への偏りや、学

部が増える毎に学部長理事が増加する構造、③重責を担っている学校長が理事にならない不均等性等の課題および立命館アジア太平洋大学の役員体制を残された役員体制課題としている点について、今後対応を行うこととしている。

また、このたびの学校教育法等の一部改正（2015年4月1日施行）にともなう対応の一環として、2015年度当初に学部則・研究科則、学籍に関する規程といった関連諸規程を改正し、2015年4月1日から適用することとした^{55) 56)}。あわせて2015年度以降、①本学における教育研究の基本的な制度の運営に関する事項を定めるとともに、②このたびの改正法を受けて必要となる、学長から副学長への権限委譲の内容や改正法第93条第2項第3号にもとづいて「学長が定める事項」等を含むものとして、「学長決定」を定めた。「学長決定」は毎年度学長が策定のうえ、当該年度初めの常任理事会および大学協議会等で公表することとした⁵⁷⁾。

総長選挙に関わっては、2015年3月27日理事会において「2014年度総長選挙における執行上の課題整理」を報告しており、2014年度総長選挙を踏まえた執行事項に関わる課題提起を取り纏めた。これを踏まえ、今後必要に応じて総長選挙規程および同施行細則の改正を検討する。

【事務組織の構成と人員配置の適切性】

⑧方針や計画に基づき、多様な業務を適切に遂行するための事務組織構成、人員配置となっているか。またそれに対する改善がなされているか

「R2020 後半期及び以降の基本政策」⁴⁵⁾において、職員の組織整備については、「R2020 後半期及び以降の学園課題を支える職員の力量向上をめざして、働き方、職員組織のあり方、研修制度の充実などを前提に、職員定数などを総合的に定める職員組織整備計画を策定する。また、業務委託など新たな業務形態への移行も計画的に取り組むものとし、情報基盤整備や正課外教育プログラムの実施も含めた事業会社のあり方についても検討する。」とされている。R2020 後半期職員組織整備計画は、この基本政策に則り策定することになる。具体的な職員組織整備計画は、常任理事会のもとに置かれた職員組織整備計画検討委員会において、R2020 前半期計画期間中の職員組織の実態とその到達点について確認しつつ、R2020 後半期の職員組織整備の基本的な方向性について議論が重ねられている。職員組織整備の基本目標としては、①R2020 後半期計画を実行しうる強い職員組織づくり、②活き活きと働くことができ、また働くことを通じて成長できる職員組織づくり、③ポストR2020を見据えた組織整備の方向性づくりを上げており、2015年度内に「R2020 後半期計画期間の職員組織整備計画（仮称）」として全学に提示される予定である。^{52) 58)}

【事務機能の改善・業務内容の多様化への対応策】

⑧方針や計画に基づき、多様な業務を適切に遂行するための事務組織構成、人員配置となっているか。またそれに対する改善がなされているか

IX. 管理運営・財務【管理運営】

2015 年度後半期の事務体制・要員体制整備に関しては大きな再編整備となった O I C 開設後半年という段階にあることから、事務体制上の変更は最小限にとどめ、学園課題の遂行に関わって生じている要員体制整備上の課題に前半期要員計画の範囲で対応していくことを基本としている。今後の事務体制上の検討課題としては、「2015 年度前半期の事務組織および今後の事務組織に関する検討課題」⁴⁶⁾で残された課題として、①社会連携部のあり方に関する検討、②公的資金管理の適正執行、経理事務の集中化に関する事務組織のあり方に関する検討、③キャンパスの整備・環境・管理・安全に関する業務を定期的に推進する事務組織のあり方に関する検討、④ S G U 等学園のグローバル化を推進するための事務組織のあり方と人材育成課題に関する検討、⑤教職大学院設置の具体化に関する事務体制整備、⑥一貫教育分野の機構改革の議論を踏まえた附属校事務室の業務範囲と体制に関する検討、⑦教務事務の標準化と学部事務室のあり方の見直しに関する検討、⑧大学における安全保障貿易管理に関する組織体制に関する検討、⑨法人の子会社である㈱クレオテックとの協業のあり方に関する検討、⑩障がい者雇用の推進がある。他に「2015 年以降を展望した立命館学園の組織機構と事務組織」²⁾で確認している体制整備には①言語教育分野の組織整備に関わる検討課題があり、新たに検討を要する課題として、①オーストラリア国立大学（A N U）との共同学士課程設置に向けた取組み、②食分野の教学展開、③事務情報システムの開発、④A P U の教学支援体制強化、⑤スポーツ健康コモンズ運営体制がある。これらの諸課題については、各々 2015 年度に検討を行い、2016 年度以降の事務体制・要員体制に反映していくこととしている。⁵²⁾

【職員の採用・昇格等に関する諸規程の整備とその適切な運用】

⑧方針や計画に基づき、多様な業務を適切に遂行するための事務組織構成、人員配置となっているか。またそれに対する改善がなされているか

2014 年度から運用を開始した「キャリア面談」制度は、対象となる職員全体がキャリアシートを作成し、所属長による面談とフィードバックとしてのキャリア形成支援シートの作成を行い、人事部はその結果を人事異動における重要な参考としている。

本制度の実施目的は、①課員が所属部課の業務目的や職員として求められる力量を踏まえて、また学園職員として自らのキャリア形成を考え、具体的な力量形成計画を立て、業務力量の向上とあわせて自らのキャリア開発に取り組む契機とすること、②所属長は、課の業務や異動原則にもとづく課員の転出予定を踏まえ、業務の継承計画や後継者の育成計画を検討するとともに、課員への期待役割や成長課題を示し、成長を支援すること、③人事部門は、キャリア面談制度を通じて得られた情報を活用し、人事異動案の策定を通じて、職場への効果的な人員配置を追求することで職員組織全体の力量向上を図るとともに、職員個々への新たな経験を付与する機会（異動・研修等）を提供して個の成長を促すものとしている。これら①～③をトータルに運用することにより、職員個人の成長を促すとともに、職員組織としての力量向上を通じて、学園憲章・教学理念・事業計画の実現と、学生・

生徒・児童への貢献を達成することとしている。⁵⁹⁾

【人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善】

⑨評価指標は策定されているか

⑩評価指標が職員に認識されているか

「育成型人事制度構想（第1次）」において示された「在職年数による到達目標のモデル」を基礎として、職員ライフコース上に、業務上の役割変化を基準に据えた一定期間ごとの区切りを設け、その区切りのステップに移るための成長ゴールを設定し、全学に提示した³¹⁾。一方で、職員はほとんどの場合において組織的に業務課題を遂行しており、その業務は業務会議等を通じて相互に評価する仕組みとして機能しているが、事務組織として業務改善や一人ひとりの業務力量向上に活かす観点を重視した適切な制度や仕組みを検討することが必要とされている⁶⁰⁾。

部次長評価については、業務姿勢、行動姿勢、人材育成の3点の評価基準のあり方や配分、フィードバックのあり方、課長以下の処遇との接続性などの観点から、より適切なものとなるよう、見直しを行っていく²⁴⁾。

【スタッフ・ディベロップメント（SD）の実施状況と有効性】

⑪SDを目的とした研修等の実施はされているか

⑫研修目標を達成するための改善が行われているか

より明確な施策の評価を実施することができるよう、力量形成の目標を体系的に再構成し、2015年度以降の研修プログラムの設計に反映させている²⁹⁾。そのなかでも中堅以降の力量形成施策、管理職態様の多機能的な力量形成制度、職員共同研修制度における参加者の拡大などの課題は置きつつ、大学院進学、国際的活動を行うための時間的保障に関して、新たに自己研鑽のための休職制度を整備し、2015年度は2名が対象となった⁶¹⁾。今後は、さらに力量形成への動機付けとなるよう、広報の一環として、「職員のための力量形成ガイドブック」を刊行⁴²⁾するとともに、たとえば、TOEIC®団体受験の案内にあわせて通信講座の案内を行うなど、各施策を関連付けて広報を実施している。

（2）改善すべき事項

特記事項なし

Ⅸ. 管理運営・財務【管理運営】

4. 根拠資料

- 1) 2015 年以降を展望した立命館学園の組織機構と事務体制 その1～学園機構改革具体化推進委員会
第5次まとめ（最終答申）～（常任理事会確定版）（2014 年 1 月 29 日 常任理事会）
- 2) 2015 年以降を展望した立命館学園の組織機構と事務体制 その2～2015 年以降を想定した事務体制
～（常任理事会確定版）（2014 年 1 月 29 日 常任理事会）
- 3) 一貫教育分野における機構改革について（2014 年 12 月 17 日 常任理事会）
- 4) 役員体制のあり方検討委員会（審議まとめ）（2014 年 4 月 25 日 理事会）
- 5) 学校法人立命館寄附行為の一部変更に関する件（2014 年 7 月 14 日 理事会）
- 6) 学校法人立命館寄附行為施行細則の一部改正に関する件（2014 年 7 月 14 日 理事会）
- 7) 「2015（平成 27）年度事業計画書」「『2015（平成 27）年度事業計画書』発行にあたって」（2015 年 3 月 27 日 理事会）
- 8) 「2015 年度計画『点検』進め方」（2015 年 9 月 16 日 常任理事会）
- 9) 「未来をつくる R2020－立命館学園の基本計画－ R2020 後半期（2016 年度から 2020 年度）の計画
要綱（素案）」（2015 年 9 月 2 日 常任理事会）
- 10) 立命館大学学則
- 11) 立命館大学大学院学則
- 12) 「学校教育法等の一部改正にともなう立命館大学の対応について」（2014 年 12 月 24 日 常任理事会）
- 13) 「学校教育法等の一部改正にともなう立命館大学の関連諸規程および手続きの見直しについて—『学校
教育法等の一部改正にともなう立命館大学の対応について』に関する意見と対応—」（2015 年 1 月 28 日 常任理事会）
- 14) 「立命館大学学則の一部変更に関する件」「立命館大学大学院学則の一部変更に関する件（2015.4.1 施
行）」（2015 年 3 月 27 日 理事会）
- 15) 学校法人立命館館則
- 16) 学校法人立命館館則施行細則
- 17) 立命館大学ハラスメント防止に関する規程
- 18) 学校法人立命館寄附行為
- 19) 学校法人立命館寄附行為施行細則
- 20) 学校法人立命館総長選挙規程
- 21) 学校法人立命館総長選挙規程施行細則
- 22) 2014 年度総長選挙における執行上の課題整理について（2015 年 3 月 27 日 理事会）
- 23) 立命館大学学部長選挙規程
- 24) 「2015 年度前半期を見据えた 2014 年度後半期事務体制（補遺）と要員体制」および「関連する職員
組織課題について」（2014 年 9 月 24 日 常任理事会）
- 25) 学校法人立命館教職員就業規則
- 26) 職員業務評価制度の「基準の見直し」について（2012 年 1 月 25 日 常任理事会）
- 27) 職員部次長の評価制度と給与制度の導入について（2006 年 3 月 29 日 常任理事会）
- 28) 2015 年度の部次長評価制度の運用について（2015 年 7 月 9 日 部次長会議）

Ⅸ. 管理運営・財務【管理運営】

- 29) 育成型人事制度の構想（第1次）（2012年10月10日 常任理事会）
- 30) 育成型人事制度の構想（第2次）－検討状況（2013年5月30日 部次長会議）
- 31) 「育成型人事制度の構想」を踏まえた専任職員に求められる力量の設定および育成・研修の見直しについて（2014年11月27日 部次長会議）
- 32) グローバル化を先導する専任職員の力量形成施策について（2015年3月6日 部次長会議）
- 33) 全学業務への参画を通じた成長・育成の取組み推進について（2015年4月9日 部次長会議）
- 34) 2015年度階層別研修の実施について（2015年3月12日 部次長会議）
- 35) 2015年度以降の職位別研修制度の整備について（2015年4月9日 部次長会議）
- 36) 力量形成を目的とした学外セミナー、研修等への積極的な参加の推進について（2015年3月6日 部次長会議）
- 37) 「部門別人材育成」にかかる2014年度総括および2015年度計画について（報告・依頼）（2015年4月30日 部次長会議）
- 38) 2015年度職員共同研修の募集について（2015年4月9日 部次長会議）
- 39) 大学行政研究・研修センターの今後の取り組みについて（2014年10月2日 部次長会議）
- 40) 2015年度大学行政研究・研修センター「政策立案トレーニング」の実施について（2015年3月12日 部次長会議）
- 41) 2015年度立命館大学 大学行政研究・研修センタープロジェクト・ベースド・トレーニング（PBT）の実施について（2015年4月30日 部次長会議）
- 42) 職員のための力量形成ガイドブック（2015年5月発行）
- 43) 「未来をつくる R2020－立命館学園の基本計画－前半期（2011年度から2015年度）の計画要綱 補正版」（2011年7月15日 理事会）
- 44) R2020 学園政策起草委員会の設置について（2014年3月26日 常任理事会）
- 45) R2020 後半期及び以降の基本政策（2014年7月9日 常任理事会）
- 46) 2015年度前半期の事務組織及び今後の事務組織に関する検討課題（2015年3月4日 常任理事会）
- 47) 立命館大学における「特定業務専門職員」制度の創設について（2015年1月21日 常任理事会）
- 48) 立命館大学におけるリサーチ・アドミニストレーター（URA）の配置について（2015年3月18日 常任理事会）
- 49) 障がい者雇い入れの実施について（2014年12月10日 常任理事会）
- 50) 障がい者雇用の進捗と課題について（2015年6月17日 常任理事会）
- 51) キャリア面談制度の実施について（2014年4月17日 部次長会議）
- 52) 2015年度後半期の事務体制・要員体制整備について（2015年10月14日 常任理事会）
- 53) 2014年度職員評価制度選考結果について（2015年2月25日 常任理事会）
- 54) 2015年度の部次長評価制度の運用について（2015年7月9日 部次長会議）
- 55) 「学校教育法等の一部改正にともなう立命館大学学部則および立命館大学大学院研究科則の一部改正について」（2015年5月29日 大学協議会）
- 56) 「学校教育法等の一部改正にともなう立命館大学学籍に関する規程の一部改正について」（2015年4月

Ⅸ. 管理運営・財務【管理運営】

13 日 教学委員会)

- 57) 「立命館大学の『学長決定』について」(2015 年 4 月 8 日 常任理事会報告、2015 年 4 月 10 日 大学協議会報告)
- 58) R2020 後半期職員組織整備計画策定に向けての論点について (2015 年 7 月 31 日 集中部次長会議)
- 59) 2015 年度前半期キャリア面談制度の実施について (2015 年 6 月 4 日 部次長会議)
- 60) R2020 計画期間にどのような職員・職場をめざすか―本学の目指す職員像・職場像～職員組織整備計画策定を見通して～ (2011 年 11 月 2 日 常任理事会)
- 61) 専任職員を対象とする自己研鑽のための休職制度の創設について (2015 年 2 月 18 日 常任理事会)

IX. 管理運営・財務

1. 現状の説明

【財務】

(1) 教育研究を安定して遂行するために必要かつ十分な財政的基盤を確立しているか。

＜中・長期的な財政計画の立案＞

学園は、「立命館憲章」に基づいて 2020 年の立命館像である「学園ビジョン R2020」と、このビジョンを実現するための中長期計画として「未来をつくる R2020—立命館学園の基本計画—前半期（2011 年度から 2015 年度）の計画要綱」（以下、「R2020 計画」）を策定した。R2020 計画の策定と並行して、学園の財政力量を調査・分析し、同計画に対応する財政のあり方について「学園財政調査検討委員会」のもとで検討を行い、その答申として「R2020 計画（前半期）の財政計画と財政運営基本方針」¹⁾（以下、「財政運営基本方針」）を示した。

R2020 計画は、教育・研究を中心とした諸営為を質的に向上させることを基本的な方向性としている。これを受けて、財政運営基本方針では教育・研究の質向上を図る取り組み（教員組織整備、職員組織整備、キャンパス創造・整備等）を財政的に支えつつ、持続的な財政運営を行うために以下の基本方針および財政運営指標（貸借対照表に関する指標）を定めている。

【R2020 計画（前半期）財政運営基本方針】

- 1) 貸借対照表の指標の維持に留意しつつ、各部門（学校）の資金収支をベースとして、中長期的な固定資産の更新計画等を反映させながら、支出を収入の範囲内とすることにより、学園財政の安定的・永続的な運営を確保する。
- 2) R2020 前半期の 5 年間の事業計画を見通した財政計画として運営する。従来にも増して、計画的な学園運営・財政運営に努め、またそれらの連動を高める。新規事業やキャンパス整備等にあたっては、将来を見通した計画策定を重視する。
- 3) R2020 計画要綱を踏まえ、とりわけ「教育・研究の質の向上を支える財政運営」を目指す。言い換えれば、教育・研究の質の向上に向けて、従来以上に大胆に財政支出を行う。
- 4) 財政的（収入政策的）には、現行の学納金収入の水準を基本とした上で、学費の重みに応え、学びのコミュニティと学習者中心の教育の提供に全力で取り組む。財政支出が効果的に質の向上に寄与しているかどうか、学園自身で常に厳しく検証する仕組み（自己評価等）を整備する。
- 5) 財政上の総枠（基本収支試算）を踏まえて、教育・研究の質の向上を図るための主な支出予算の方針として、具体的なキャンパス整備（創造）計画、教員・職員組織整備計画、物件費支出計画を策定し、計画に基づき執行する。
- 6) 現行の学納金収入の水準を基本としたことを踏まえ、R2020（後半期）以降のさらなる教育・研究の質の向上に向けて、①学納金以外の収入強化政策、②業務合理化・経費節減政策、の 2 点を、R2020（前半期）の財政上の最重要課題と設定する。

Ⅸ. 管理運営・財務【財務】

【R2020 計画（前半期）財政運営指標】

- | |
|--|
| <p>1) 有形固定資産に関わる財政指標</p> <p>① 現有キャンパス資産の維持
減価償却対象固定資産の期末残高$\div$前期末残高</p> <p>② 新たなキャンパス展開
取得固定資産、資金源泉の計画化</p> <p>2) その他資産（その他の固定資産および流動資産）に関わる財政指標</p> <p>① 引当特定資産の運営
引当特定資産Ⅱ$\div$減価償却累計額$\times 100 = 50\% \sim 100\%$
引当特定資産Ⅰ$\div$それぞれに対応する負債または基本金$\times 100 \div 100\%$
※ 「引当特定資産Ⅰ」は第2号基本金、第3号基本金および退職給与引当金に対応する引当特定資産
※ 「引当特定資産Ⅱ」は「引当特定資産Ⅰ」以外の引当特定資産</p> <p>② 流動資産の運営
流動資産$\div$（流動負債$+$第4号基本金）$\times 100 \div 100\%$</p> <p>3) 資産の取得源泉に関わる財政指標</p> <p>① 負債に依存しない資産構造
自己資金構成比率$\geq 85\%$</p> <p>② 消費収支差額（累積）の運営
消費収支差額構成比率$\div \triangle 10\% \sim + 5\%$</p> |
|--|

また、私立大学は、国際的にみた高等教育に対する公財政支出水準の低さと国立大学との間にある予算配分の大きな格差という二重の矛盾を抱えており、収入の7割以上を学生生徒等納付金（以下、「学納金」）に依存している。本学においても同程度の水準で学納金に依存している状況であることをふまえ、本学の学費方式は、学生、教職員などの全構成員が教学課題や改革施策の方向性等を議論する全学協議会において、教学創造計画とともに4年毎に見直しを行っている。2012～2015 年度入学者に適用する学費方式は、「学習者が中心となる教育」を具体化するFDの推進や教員組織整備計画に基づく教員数増をはじめとした教学改革・教学条件整備を進めることを前提としながらも、財政運営基本方針に示す、学納金以外の収入強化政策および業務合理化・経費節減政策の課題に取り組む方針のもと、従来の定率改定方式（改定率 0.5%）を廃止し、2011 年度学費額をベースとする物価スライド方式とすることで決定した。

< 科学研究費助成事業、受託研究費等の外部資金の受け入れ状況 >

国費の科学技術関係経費に対する競争的資金の割合が高まる一方で、私学助成は政府の方針を受けて基盤的経費の削減、総額での通減傾向が続いている。こうした環境の中で、教育充実・研究高度化の取り組み、社会的ネットワーク政策やリエゾン活動の積極的な推進が、多様な外部資金の確保につながっている。

私立大学等経常費補助金は毎年度 50 億円前後の水準で推移しており、2014 年度は約 55 億円の交付を受けている。その他に、文部科学省の国公私立大学を通じた大学教育改革の

支援制度等に対して積極的に申請を行い、スーパーグローバル大学等事業（S G U）や国際化拠点整備事業（大学の世界展開力強化事業）等で採択を受けており、補助金収入総額では約 59 億円となっている。

学外からの研究費では、科学研究費助成事業やN E D O（新エネルギー・産業技術総合開発機構）等の大型の政府系競争資金、産学連携による奨学寄付金、受託研究や共同研究費等の獲得により、さまざまな分野での研究活動の活性化に寄与している。2014 年度の学外からの研究費は約 29 億円（うち科学研究費助成事業約 12 億円）を受け入れている。

また、資金運用収入は、学校法人の資金特性を念頭に置き安全性を最優先とする原則のもと、2005 年度に学内規程および組織体制（資金管理運用委員会）を整備し、国債等の公共債を中心とした債券運用を開始した。2009 年度以降の資金運用益は 10 億円（学校法人全体）を超える水準で推移しており、一定規模での収入を安定的に確保している（2014 年度は約 16 億円）。

＜財政運営基本方針における重要課題の推進（収入強化政策および業務合理化・経費節減政策の推進）＞

R2020 計画前半期は、現行の学納金収入を前提に教育研究の質の向上に取り組むことを基本方針として財政計画を策定した。そのうえで財政運営基本方針では、①寄付政策等の学納金以外の収入強化政策および②業務合理化・経費節減政策の 2 点を重要課題として設定した。

寄付政策の推進にむけては、校友、父母、企業等とのネットワーク拡充によって寄付基盤を形成・強化するという活動方針²⁾のもとに「ネットワーク推進本部」を設置³⁾し、2020 年度に迎える立命館創始 150 年・学園創立 120 周年記念事業寄付の取り組みを開始した。2020 年までの寄付募集の目標額を 150 億円と設定し、立命館大学校友会との連携による「未来人財育成基金」、「立命館大学理工学部びわこ・くさつキャンパス移転 20 周年記念事業」、立命館中学校・高等学校の「長岡京移転・学校創立 110 周年記念事業」等を寄付メニューの柱として募集活動を行っている。あわせて、寄付管理システムの整備、専用 W e b ページの開設、決済方法の多様化、寄付者と継続的なつながりを構築するものとして寄付者の貢献を顕彰する制度の導入等、寄付者の多様なニーズに応えるために周辺環境整備にも取り組んでいる。

もうひとつの課題である業務合理化・経費節減政策の推進にむけては、常任理事会のもとに「予算スリム化委員会」を設置（2012 年 2 月に「コスト・デザイン委員会」に改称）した⁴⁾。コストの構造や効果に焦点を当て、全学的な協働により学校運営を効率的にデザインし、その結果として生み出した原資を教育研究の質の向上に活用することを目指した取り組み（コスト・デザイン・プロジェクト）を進めている。

＜消費収支計算書関係比率および貸借対照表関係比率の適切性＞

学園（法人全体）の経営状況は、消費収支計算書関係比率（大学基礎データ V 1 - 1）に示すとおりである。2014 年度決算数値を学校法人の全国平均（以下、全国平均）（「平成 26 年度版 今日の私学財政」（日本私立学校振興・共済事業団）、薬他複数学部を設置する大学法人の数値）と比べると、支出では、人件費比率（立命館 47.9%、全国平均 47.6%）

Ⅸ. 管理運営・財務【財務】

および教育研究経費比率（立命館 38.0%、全国平均 34.4%）で高い水準となっている。人件費比率は、R2020 計画を通じた教育・研究の質向上にむけた基盤的な環境整備として、教員あたり学生数の改善を図る教員組織整備計画に基づく教員の増員、事務体制の強化等を進めていることにより増加基調にある。収入では、学生生徒等納付金比率（立命館 72.7%、全国平均 71.3%）は全国平均から若干高い水準であるが、積極的な教学展開に伴う補助金の増加等により経年的に低減してきている。なお、立命館大学部門（大学基礎データⅤ 1－2）についても同様の傾向となっている。

学園の財政状態は貸借対照表関係比率（大学基礎データⅤ 2）に示すとおりである。資産の構成を全国平均と比べると、固定資産の割合が大きくなっている（固定資産構成比率 91.5%。全国平均 88.0%）。これは学園・教学創造に伴う施設設備等の整備事業を行いつつ、安定的・永続的な教育研究環境の維持のために必要となる資金（引当特定資産（固定資産））のストック形成が進んでいることによる。このことにより流動資産構成比率は 8.5%（全国平均 12.0%）と低くなっているが、流動比率（129.6%）や前受金保有率（265.9%）にあるとおり、負債に対する資産の流動性は十分に保たれている水準となっている。総資金の構成比では、自己資金構成比率が 86.0%で、全国平均（87.9%）から低い水準となっている。この主な要因は、キャンパス整備事業の資金として 2014 年度に新規の借入金を行ったことによる。

（2）予算編成および予算執行は適切に行っているか。

<予算編成の適切性と執行ルールの明確性>

学校法人の財政構造は、収入の大部分が学納金や補助金で構成されるため、資金源泉の公共性が高く、また支出の増加に対応して収入の増加を図ることが難しい非弾力的な特色を有している。安定的・持続的に教育研究活動を展開しつつ、財政の健全性を維持していくうえで、学園・教学創造計画を裏付ける中長期的な財政計画と、その適正な運営を図る予算制度が重要な役割を持っている。

本学では、中期計画の策定・運用を機として、従来の予算委員会を再編した事業計画委員会を常任理事会のもとに置いた。当委員会では、事業計画に基づいたPDC Aサイクルの定着にむけ、単年度における事業の基本的な考え方の提示、各組織（設置校、学部、研究科、部・課）における諸計画の進捗状況等の総括とそれらに連動した予算編成方針、予算原案の作成を並行して行っている。単年度の予算は、①基本的考え方の提示、②各部における次年度事業計画についてのヒアリング（財務部）、③ヒアリングをふまえた経常的な支出予算である「部予算枠」の提示、④各部要求を反映した予算編成方針の決定、⑤収入予算の精緻化や要求査定を経た予算原案の策定、⑤理事会・評議員会での予算確定、という手続きで編成している。

支出予算は人件費予算、物件費予算、建設事業等予算に区分している。物件費予算のうち、部単位での経常的な物件費予算枠である「部予算枠」は、各部課の業務計画や執行実績を加味して設定している。業務課題の優先順位の明確化や既存業務の合理化に対する意識を高めるために、「部予算枠」は各部における次年度計画の検討に先立って提示される。学園全体に関する課題を重点的に推進するため、「部予算枠」とは別に、教育力強化推進費予算や

研究力強化等推進費予算、広報戦略予算などの「学園重点政策予算枠」を設けている。また、建設事業予算は、財政運営基本方針の支出予算方針にそって総枠でのマネジメントを行うとともに、衣笠キャンパス、びわこ・くさつキャンパスの再整備、大阪いばらきキャンパス整備について、それぞれに常設の委員会等を設置し整備計画の具体化を図っている。

日常的な予算管理や予算執行は、会計システムによって運用している。学内諸規程（学校法人立命館経理規程、同施行細則等）に則った予算執行の承認・決裁、配付予算を超える執行防止、予算残高や執行明細等の各種照会等、システムが備える機能によって、予算管理を厳格かつ効率的に行っている。

＜決算の内部監査＞

私学経営の厳しさが増す中で、財政状況および経営の健全性を担保するために財務監査の重要性はいっそう高まっている。本学では、私立学校法第 37 条第 3 項および学校法人立命館寄附行為第 16 条に基づく監事による監査、私立学校振興助成法第 14 条第 3 項に基づく監査法人による会計監査、学内規程（内部監査規程）に基づく内部監査を実施している。

監事の体制について、従来は非常勤の監事のみを置いていたが、私立学校法改正の趣旨をふまえ、監事の監査機能の充実を図るため、2008 年度より常勤監事（監事 3 人のうち 1 人）をおいている。常勤監事は学内の主要な会議（理事会、評議員会、常任理事会、大学協議会、事業計画委員会、資金管理運用委員会等）へ出席するほか、内部監査を所管する部署との連携により、日常的に必要な情報の把握を行い、監査計画書に基づいて法人の業務についての計画的な監査を実施している。

監事は、決算期に、理事長、常務理事の出席のもと、公認会計士から会計監査の結果の報告を受けるとともに財産の状況等についての監査を実施している。また、監事が意見を交換する監事会、常勤監事と公認会計士との懇談会の開催や、監事会における内部監査に関する実施状況の報告など、三様監査の連携強化を図っている。2014 年度の監査結果は適正意見となっている⁵⁾。

監査法人による会計監査は、年度当初に定めた監査計画に基づく期中監査、有形固定資産実査、現金・預金実査、決算期末監査等を行っている。監査従事者延べ人数は 170 人で、2014 年度決算の監査結果は適正意見となっている⁶⁾。

＜予算執行に伴う効果を分析・検証する仕組みの確立＞

予算は、教育研究目的・目標を実現する上で特に重要な教育研究等の課題に対する「学園重点政策予算枠」と経常的な事業・業務に対する「部予算枠」を設けている。「学園重点政策予算枠」のひとつである教育力強化推進費予算は、各学部・研究科におけるカリキュラム・ツリーの確立、初年次教育、外国語教育、組織的 F D 推進、到達度検証等の取り組みを推進することを目的として設定している。各年度における教育力強化予算は、教学委員会において到達点の確認と次年度方針の策定を行ったうえで、対象とする取り組みの査定や効果の検証を行っている。

その他にも、研究における施策を前進させる研究高度化予算は、学内提案公募型研究推進プログラム、研究専念教員制度やポストドクトラルフェロープログラム等の重点的な予算配分により、基盤的研究と政策的重点研究双方における研究環境の整備を促進している。

Ⅸ. 管理運営・財務【財務】

また、総合学園としての「立命館ブランド」を確立するためのひとつの施策として学生募集を含む広報展開を前進させる「広報戦略予算」を設定している。この予算では、入試政策や国内外でのブランド力の形成等の広報に関する課題を一体的にとらえ、広報戦略検討委員会において、取り組みの効果を可能な限り検証することで広報戦略の高度化につなげることを目的としている。

2. 点検・評価

R2020 計画前半期（2011～2015 年度）の財政状況については、財政運営基本方針で示した次の運営指標および財政上の重要課題について点検・評価を行う。

- ① R2020 計画（前半期）財政運営指標
- ② 寄付政策の推進（学納金以外の収入政策の強化）
- ③ 業務合理化・経費節減政策

なお、財政運営指標に関しては5年間での状況をもって点検・評価するものであるが、2014 年度決算時点での到達状況は次のとおりであり、指標どおりの財政状況を維持している。

【R2020 計画（前半期）財政運営指標に対する 2014 年度決算状況】

- | |
|---|
| <p>2) その他資産（その他の固定資産および流動資産）に関わる財政指標</p> <p>① 引当特定資産の運営</p> <p>引当特定資産Ⅱ÷減価償却累計額×100=50%～100%</p> <p>→ 2014 年度末：72.7%</p> <p>引当特定資産Ⅰ÷それぞれに対応する負債または基本金×100≒100%</p> <p>→ 2014 年度末：100%</p> <p>② 流動資産の運営</p> <p>流動資産÷（流動負債＋第4号基本金）×100≒100%</p> <p>→ 2014 年度末：106.1%</p> <p>3) 資産の取得源泉に関わる財政指標</p> <p>① 負債に依存しない資産構造</p> <p>自己資金構成比率≧85%</p> <p>→ 2014 年度末：86.0%</p> <p>② 消費収支差額（累積）の運営</p> <p>消費収支差額構成比率≒△10%～+5%</p> <p>→ 2014 年度末：△7.0%</p> |
|---|

(1) 効果が上っている事項

- ② 寄付政策の推進（学納金以外の収入政策の強化）
 - ・ 寄付募集の実績（現物寄付金を除く）としては、2011～14 年度の累計で 37 億円（2020 年度までの募集目標額 150 億円に対して 24.7%）となっている。
 - ・ 寄付募集活動においては、卒業生をはじめとする個人とのネットワークを強化し、継続的な支援を得ることを重点にしており、寄付者属性の比率を 2011 年度当時の法人：個人＝8：2 から、法人：個人＝5：5 とする方向性を確認している。この間、未来人財育成基金への募集活動を校友会と連携・協同しながら推進してきていること等から、卒業生をはじめとする個人からの寄付が堅調に増加している（2011 年度 335 万円、2012 年度 1,151 万円、2013 年度 7,776 万円、2014 年

Ⅸ. 管理運営・財務【財務】

度 6,447 万円)。

③ 業務合理化・経費節減政策

- ・ 経費節減等の課題に関しては、「予算スリム化委員会」の第一次まとめにおいて、教育・研究等の基盤的条件・環境の整備を行いつつ、持続可能な学校運営をデザインするという方向性を示し、①発注・契約から取り組むコスト・デザイン、②情報基盤・システム関係のコスト・デザイン、③共通する諸経費のコスト・デザインに取り組むこととしている。
- ・ 2012 年度以降、上記方針①および③をふまえ、キャンパス管理経費、役務サービス委託費および少額物品等を対象として契約方法や仕様・単価等の見直しに継続して取り組んできている。2014 年度までの累計削減額は、予算との対比額を含めて約 8.0 億円となり一定の効果を着実に積み重ねてきている⁸⁾。

(2) 改善すべき事項

① R2020 計画（前半期）財政運営指標

- ・ 2013 年度決算では財政運営基本方針で設定している貸借対照表に関連する数値目標を上回る実績となっているが、近年の決算においては人件費や教育研究経費等の経常的な支出が基幹的な収入である学納金を上回る伸び率で推移しており、さらに、2014 年度以降は消費税増税による経費増等が見込まれることから、現在の趨勢のまま放置すると、経常的な収支差額がいつそう縮小することが想定される。
- ・ R2020 計画後半期（2016～2020 年度）以降を視野に、既存の諸制度を対象として財政運営基本方針のひとつとして掲げている「財政支出が効果的に質の向上に寄与しているかどうか」の検証を行いながら、経常的な収支差額を安定的に確保するための課題検討を行い、教学の充実・持続可能性と将来展開を見据えた財政基盤の維持・強化に取り組む必要がある。

3. 将来に向けた発展方策

(1) 効果が上っている事項

② 寄付政策の推進（学納金以外の収入政策の強化）

- ・ 寄付募集活動においては、この間、取組の成果が出てきている立命館大学校友会との連携による「未来人財育成基金」を中心に、引き続き個人とりわけ卒業生からの継続的な寄付を安定的に確保することを重点的な課題として取り組む。

③ 業務合理化・経費節減政策

- ・ この間、重点的・継続的に行っている仕様や発注方法の見直しは、経常的な物件費支出の約半分を占める委託費を中心に、恒常的な取組として費用の適正化を推進する。
- ・ 合わせて、2014 年度以降は、エネルギーコストを新たな重点的対象として設定した。水光熱費に関しては、大阪いばらきキャンパス等の整備に際して環境に配慮した事業を進める等、これまでも、エネルギー使用量の削減にむけた取組を進めている。しかし、エネルギー単価の上昇によって、使用量削減の効果は相殺され、費用総額が膨らんでいる。こうした現状をふまえて、契約や単価の見直し等、エネルギー関連の費用削減にむけた取組に着手する⁷⁾。

(2) 改善すべき事項

① R2020 計画（前半期）財政運営指標

- ・ R2020 計画（前半期）の財政計画は、2015 年度までの方針として決定している教員組織整備計画、奨学金政策および学費政策等を前提としている。これら教学的な観点からも財政運営（予算規模）の観点からも重要な諸制度の 2016 年度以降の方針や計画策定にあたっては、教学と財政の両側面から総合的に検討する必要がある。こうした認識のもと、常任理事会のもとに教学・経営特別委員会を設置し、教学と財政の接点となる教員組織整備計画や奨学金政策、学生数政策等を対象として、諸制度の基本方針策定にむけた検討を行っている⁸⁾。

Ⅸ. 管理運営・財務【財務】

4. 根拠資料

- 1) 「R2020 計画（前半期）の財政計画と財政運営基本方針～学園財政調査検討委員会最終答申～」(2011 年 3 月 31 日常任理事会)
- 2) 「社会的ネットワーク構築型寄付活動の今後の展開について」(2011 年 4 月 20 日常任理事会)
- 3) 「寄付活動を進めるための『ネットワーク推進本部』の設置について」(2011 年 10 月 19 日常任理事会報告)
- 4) 「予算スリム化委員会の設置について」(2011 年 6 月 15 日常任理事会)
- 5) 「監査報告書」(2015 年 5 月 15 日付)
- 6) 「独立監査人による監査報告書」(2015 年 5 月 29 日付)
- 7) 「コスト・デザイン・プロジェクト（CDP）の 2013 年度の取組内容と 2014 年度の取組方針について」(2014 年 6 月 11 日常任理事会報告)
- 8) 「教学・経営特別委員会の設置について」(2014 年 5 月 28 日常任理事会)