

### 基準 3. 経営・管理と財務

#### 3-1 経営の規律と誠実性

##### 《3-1 の視点》

##### 3-1-① 経営の規律と誠実性の維持の表明

##### 3-1-② 使命・目的の実現への継続的努力

##### 3-1-③ 学校教育法、私立学校法、大学設置基準をはじめとする大学の設置、運営に関連する法令の遵守

##### 3-1-④ 環境保全、人権、安全への配慮

##### 3-1-⑤ 教育情報・財務情報の公表

##### (1) 3-1 の自己判定

基準項目 3-1 を満たしている。

##### (2) 3-1 の自己判定の理由（事実の説明及び自己評価）

##### 3-1-① 経営の規律と誠実性の維持の表明

本学の設置者である学校法人睦学園（以下、本学園という。）の管理運営は、「学校法人睦学園寄附行為」（以下、寄附行為という。）、「理事会業務委任規則」、「学校法人睦学園組織規則」、及びそれに基づく関連規定により行っている。【資料 3-1-0】

寄附行為第 3 条には、「この法人は、教育基本法及び学校教育法に従い、「建学の精神」に基づく学園の教育目的のもと、学校教育を行い、社会に貢献できる人材を育成することを目的とする。」と明確に表明している。【資料 3-1-1、3-1-2】

なお、「建学の精神」の内容については、学園の設置学校によって統一性に欠如していた内容を平成 17（2005）年 5 月 21 日開催の理事会において「『和』を根本の精神として仰ぎ、仏教主義に基づく情操教育を行い、有為な人材を育成する」へと統一し、同年 6 月 10 日の全教職員の集い「しんぼくろくてんかい進睦610会」で周知し、同時に学園のホームページにも掲載している。

##### 3-1-② 使命・目的の実現への継続的努力

本学園の管理運営は、私立学校法に基づき「理事会」、「評議員会」等が行なっている。理事長のみに代表権を付与し、理事長が学校法人を代表し、その業務を総理している。管理運営機関には、議決機関としての「理事会」、日常業務等の協議・決定機関としての「常任理事会」、諮問機関としての「評議員会」を設置し毎年定期的に開催している。また、監査機関としての「監事」を設置している。

本学園は「建学の精神」に基づき、基本目標を「地域に愛される学園」「質を重視する学園」と定め、その実現へ向けた具体的方策として、平成 22（2010）年に法人では、財政健全化に向けて第 7 次財政中期計画を、大学では、教育、研究、社会貢献等を軸にした第 1 次中期計画を策定し、確実な業務の遂行と努力を継続している。

##### 3-1-③ 学校教育法、私立学校法、大学設置基準をはじめとする大学の設置、運営に関連する法令の遵守

前述の寄附行為第3条のほか「兵庫大学等就業規則第3条」にも「職員は、教育基本法及び学校教育法に従うとともに、「建学の精神」に基づく学園の教育目的を尊重しなければならない」「職員は、この規則及びその他の大学内の諸期則を守り、誠実にその職務を遂行しなければならない」と定めている。また、私立学校法、大学設置基準等の関係法令の遵守はもとよりそれらが改正された場合も速やかに対応し、法令の遵守に努めている。

### 3-1-④ 環境保全、人権、安全への配慮

#### (ア) 環境保全

本学は、開設当時から周辺自然環境と調和したキャンパス作りに努めており、とりわけ校地には緑葉樹を多く有しており、自ずと周辺地域における二酸化炭素削減に資している。また、従来からの取組みに加え、東日本大震災を契機に、大幅な消費電力の削減を目指し一層の省エネルギー対策に取り組んでいる。具体的には、照明設備の消灯徹底・空調設備の効率運転・OA機器備品等の効率的使用等を実施している。

また、喫煙については受動喫煙防止法に基づき、学内には分煙措置を講じている。

#### (イ) 人権

「兵庫大学・兵庫大学短期大学部人権教育推進委員会規程」を制定し、同委員会によって毎年活動方針を策定し、人権教育の活動方針を策定している。取り組みの内容としては、同委員会の委員が中心となって各種研修会への参加、学生や教職員対象の人権教育講演会の開催等を定期的に行うことで全学的な人権意識の敷衍に努めている。

#### 【資料 3-1-3、3-1-4】

「兵庫大学・兵庫大学短期大学部ハラスメントの防止等に関する規程」を制定し、全教職員（派遣職員等含む）には小冊子「ハラスメントの防止等に関するガイドライン」を配付し、教職員及び学生に各種ハラスメントの防止並びに問題が生じた場合に適切に対応するための措置について必要な事項を周知し、教職員及び学生の教育研究、就業及び学習の公正で安全な機会及び権利の保障に努めている。さらに、学生は学外実習の機会が多いことから、「ハラスメント防止に向けて〈実習編〉」のリーフレットを作成し、各実習施設等へ配付を行うことで理解と協力を得て、学外実習先でのハラスメントの防止にも努めている。【資料 3-1-5、3-1-6、3-1-7】

#### (ウ) 安全

「危機管理に関する規程」に基づき、本学及び本学の周辺、また本学の構成員の身の上において、緊急に対処すべき危機事象が発生した場合には、学長は、危機対策本部を設置し、その対応にあたることになっている。さらに「危機管理ガイドライン」に基づき、危機管理対策本部の役割や危機事象事例とその担当部署を明確にし、危機事象発生の場合の対応に備え、連絡網や責任者を明確にしている。

火災、地震等の災害については、「防災管理規程」により、防火管理者、防災責任者、火元責任者を置き、その災害に備えている。【資料 3-1-8、3-1-9、3-1-10】

火災発生のための訓練として、毎年、教職員や学生を対象に加古川市消防署の指導により防災訓練を実施している。

人命の緊急事態に備えて、学内に「AED」装置を4台配置するとともに、毎年1回

学生・教職員対象に「AED」講習会（普通救命講習）を開催し、「AED」装置を扱える修了者を増やしている。なお「AED」装置については、近隣の住民にも対応できるように体制を整えている。【資料 3-1-11、3-1-12】

薬品類の取扱いについては、「薬品類の取り扱い管理及び廃棄等に関する規程」により、管理責任者、取扱い責任者、総括取扱責任者を置き、薬品類の購入、取扱い、保管、管理及び廃棄に関して、事故防止を万全に行うよう安全管理体制を整備している。

【資料 3-1-13】

コンピュータ関連のセキュリティー対策としては、学内と学外のネットワーク接続点に「ファイアーウォール」を設置、通信を制御し、学内ネットワークの安全を維持している他、電子メールのウイルス対策としてメールサーバー上で「ウイルス対策ゲートウェイ」を稼働させ、送受信されるすべての電子メールに対してウィルススキャンを行い、ウイルス付きの電子メールが送られることを防止している。また、急な停電等に対応できるよう各種サーバー及びネットワークには「無停電電源装置」を整備している。

個人情報の保護に関しては、「個人情報の保護に関する規程」を制定し、法令の遵守はもちろんのこと、学園及び教職員が果たすべき責務を明確にしている。

【資料 3-1-14】

その他、学内の警備体制は、守衛を常時 2 名以上配置し、365 日、24 時間管理体制を確立させている。学生や教職員の健康面については、健康管理センターを設置し、カウンセリングが必要な場合、カウンセラー等が対応できるシステムを整えている。また、教職員の安全衛生の維持向上、健康障害防止等については、「衛生委員会規程」に基づき、「衛生委員会」が対応している。【資料 3-1-15】

### 3-1-⑤ 教育情報・財務情報の公表

教育情報は、学校教育法施行規則で定められたとおり、本学ホームページにおいて教育・研究及び学生支援関係の情報を公開している。また、平成 26（2014）年度から導入される大学ポータルにも参画し幅広い情報提供へ向け準備を進めている。

財務情報は、学園の広報紙「別冊あおぞら」で事業報告書、資金収支計算書、消費収支計算書、貸借対照表及び財産目録等を公表しているとともに、学園のホームページにおいても経年度分を含め同様に公開している。

財務書類の閲覧に関しては、「学校法人睦学園財務情報等の閲覧に関する規則」を制定し適切な開示に努めている。【資料 3-1-16】

### (3) 3-1 の改善・向上方策（将来計画）

経営の規律と誠実性は継続的に維持できている。安全への配慮については将来予想される大規模地震や台風等の自然災害、失火、停電、新型ウイルス感染や学生事故にまで多岐に至ることから、これらの危機管理体制の実効性を検証するとともに地域との連携協力を視野に入れた広域的な危機管理体制の構築へ向けさらに努力する方針である。

### 3-2 理事会の機能

#### 《3-2 の視点》

#### 3-2-① 使命・目的の達成に向けて戦略的意思決定ができる体制の整備とその機能性

##### (1) 3-2 の自己判定

基準項目 3-2 を満たしている。

##### (2) 3-2 の自己判定の理由（事実の説明及び自己評価）

#### 3-2-① 使命・目的の達成に向けて戦略的意思決定ができる体制の整備とその機能性

##### (ア) 理事会

私立学校法のもと、寄附行為第 17 条において明確に理事会を最終的な意思決定機関として位置づけている。理事会では「理事会業務委任規則」に則り、法人及び設置校の管理・運営に関する重要事項を審議することとし、定例の 5 月及び 3 月に加え年間 5、6 回開催している。なお、議決要件として「理事会に付議される事項につき書面をもって、あらかじめ意思表示をした者は、出席者とみなす」（寄附行為第 17 条第 10 項）ことも明確に定めており、意思決定は適切に行われている。

現在、理事は 12 人（大学長 1 人、設置学校園の長 2 人、評議員からの選任者 2 人、学識経験者 4 人、法人職員 3 人）で構成しており、理事のうち 1 人を理事長として選任し、それぞれ寄附行為に定めた職務を行なっている。【資料 3-2-1】

##### (イ) 常任理事会等

本学園の理事会会議規則に基づき、設置学校の日常業務に関する重要事項の連絡調整や業務の統一かつ速やかな遂行等を図るために常任理事会を置いている。

常任理事会は、理事長、学長及び学内理事に加え、設置校の教頭及び事務長等で構成する「拡大常任理事会」として、理事会の議案の他、学校法人の日常業務全般について機動的に協議・決定を行なえるよう月 1 回定例開催している。その決定事項は理事会において理事長から報告を行っている（理事会会議規則第 19 条）。

この他に理事会の諮問機関機能を担う「学園協議会」を備え、学園運営の諸課題について審議・立案等を適宜行なっている。

管理運営に係る事務は法人事務局（企画調整室、総務室、財務室等）が担い、「法人事務局事務分掌規定」に基づき、経営方針、財務及び人事面の企画調整等を行なっている。【資料 3-2-2、3-2-3、3-2-4、3-2-5、3-2-6】

##### (3) 3-2 の改善・向上方策（将来計画）

平成 17（2005）年 4 月の私立学校法改正に伴い、管理運営体制の改善・強化に努めてきた。今後も急速に変化する社会情勢に迅速かつ的確に対応し、安定した経営を行なうため、意思決定機関として理事会機能を充実させるとともに、監事機能を十分に稼働させることで法人経営の充実を図る方針である。さらに、「建学の精神」、「教育の理念」に照らしつつ、本学園の基本目標である『地域に愛される学園』『質を重視する学園』を確固たるものにするため、経営と教学の一体感を醸成する体制整備にも努める方針である。

### 3-3 大学の意思決定の仕組み及び学長のリーダーシップ

#### 《3-3の視点》

#### 3-3-① 大学の意思決定組織の整備、権限と責任の明確性及びその機能性

#### 3-3-② 大学の意思決定と業務執行における学長の適切なリーダーシップの発揮

##### (1) 3-3の自己判定

基準項目 3-3 を満たしている。

##### (2) 3-3の自己判定の理由（事実の説明及び自己評価）

#### 3-3-① 大学の意思決定組織の整備、権限と責任の明確性及びその機能性

大学の管理運営に関しては、「兵庫大学組織運営規程」及びそれに基づく関連規程に基づき行なっている。

大学内での最高意思決定機関として「大学運営会議」（学長、副学長、学長補佐、学部長、学科長、部長、附置機関の長等で構成）を置き、原則毎月2回定例開催し、大学の基本的事項を審議決定している。各学部長及び各学科長が構成員であることから、教授会、学科会議との意思疎通も適切に図られている。

特に、人事・予算・施設等の管理運営に係る基本的事項については、「大学運営会議」に諮る前に「業務推進検討会議」（学長、副学長、学長室長、事務部部长、学生センター部長・同事務部長で構成）において関連事案を検討し原案を策定している。

【資料 3-3-1、3-3-2、3-3-3、3-3-4】

#### 3-3-② 大学の意思決定と業務執行における学長の適切なリーダーシップの発揮

理事会は、「理事会業務委任規則」に基づき大学の管理運営に関する業務のうち、教育・研究に関する業務を学長に委任している。

学長は、「大学運営会議」において議長を担い学内意思決定のとりまとめを行うと同時に、常任理事として理事会での決定事項等の学内周知徹底や調整を行っている。

学長の下には副学長（教育担当、研究担当）2人と学長補佐1人を置き、それぞれの職務の範囲内において機動的に学長を支援・補佐する体制を敷いている。

また、大学組織に学長室を置くことで、各担当（企画・地域連携・宗教）間で有機的に業務上の連携を行ない、「大学運営会議」等で決定した大学の中期計画を始めとした各種重点施策の実効性と推進力を維持・発揚する役を担っている。【資料 3-3-5】

##### (3) 3-3の改善・向上方策（将来計画）

大学の意思決定の仕組み及び学長のリーダーシップが発揮できる組織の整備・構築ができていますが、一方で現状運営を継続するだけではなく、社会の変化のスピードに合わせた意思決定機能へと改善・向上を図る方針である。

### 3-4 コミュニケーションとガバナンス

#### 《3-4 の視点》

- 3-4-① 法人及び大学の各管理運営機関並びに各部門間のコミュニケーションによる意思決定の円滑化
- 3-4-② 法人及び大学の各管理運営機関の相互チェックによるガバナンスの機能性
- 3-4-③ リーダーシップとボトムアップのバランスのとれた運営

#### (1) 3-4 の自己判定

基準項目 3-4 を満たしている。

#### (2) 3-4 の自己判定の理由（事実の説明及び自己評価）

##### 3-4-①法人及び大学の各管理運営機関並びに各部門間のコミュニケーションによる意思決定の円滑化

###### (ア) 法人と大学の連携

本学園全体の日常業務の連絡調整及び決定は、月例開催の「拡大常任理事会」で行なっている。また、この場において、学園方針の周知徹底を図るとともに大学における個別の問題についても協議を行なっている。

理事会には、教学部門から学長、副学長（教育担当・研究担当の2人）計3人の教員（理事会構成員の四分の一）が、さらに、「拡大常任理事会」には学生センター部長（教員）、学長室長、学長補佐（学生センター事務部長兼務）及び事務部部長の4人も構成員として加わっている。

「評議員会」には、大学から学長、副学長（2人）の他に学部長（2人）及び学長補佐が加わることで教学部門の責任者6人が構成員となっている。

上記の6人は大学の最高意思決定機関の大学運営会議の構成員であり、結果、理事会等は管理部門と教学部門の責任者が参集することで、共通に学園の現状を把握、理解するとともに、諸問題の分析や将来に向けての計画の検討を行なっている。

表 3-4-1 理事長・学長等の主な会議の出席状況 (○：構成員 △：同席)

会議 \ 職位	理事長	学長	副学長	学長室長	事務部長	学生センター部長	学部長	学科長	法人事務局長
理事会	○	○	○	△	△				△
拡大常任理事会	○	○	○	○	○	○			○
評議員会	○	○	○	△	△	○	○		△
月例懇話会	○	○	○	○					○
大学運営会議		○	○	○	○	○	○	○	
業務推進検討会議		○	○	○	○	○			
学部教授会			○				○	○	

(イ) 理事長と学長の連携

また、理事長と教学部門の統督者である学長とが個別に教学面及び管理運営面の諸課題について意見交換する「月例懇話会」（副学長・法人事務局長・学長室長含む。）を月1回定例開催しており、機動的かつ適切な連絡調整が行なえる機会として、法人及び大学間の意思疎通と連携強化の面を補完している。【資料 3-4-1】

**3-4-②法人及び大学の各管理運営機関の相互チェックによるガバナンスの機能性**

本学園の管理運営機関では、議決機関としての「理事会」、日常業務等の協議・決定機関としての「常任理事会」、諮問機関としての「評議員会」、監査機関としての「監事」を設置し、大学部門では「大学運営会議」を中心にして、ともにそれぞれの位置付けを明確にし、役割を果たすことで意思決定過程における適切性及び円滑化を図っている。

理事会の構成は、学内理事と学外理事の比率が「8人：4人」、また評議員は、理事の12人の他、学園の教職員、卒業生、学識経験者及び保護者の幅広い範囲から選任された計30人で構成している。大学の建学の精神、使命・目的の具現化に充分理解と見識のある者から選出することで、理事会の諮問機関として寄附行為第22条に掲げる事項についてそれぞれの意見を反映させ、運営面での適切性及び公共性を担保している。

監事の2人（公認会計士と弁護士）は、寄附行為第7条に定めるに従い選任され、理事会・評議員会に毎回出席し、適宜意見を述べるとともに、公認会計士との連携による会計監査、大学を始めとする本学園の各設置校に対する業務監査等を行ない、毎年度監査報告書及び業務監査報告書を作成して理事会及び評議員会に提出している。さらに、業務監査報告書は「大学運営会議」において示すことで、大学における業務改善機能の一端を担っている。【資料 3-4-2】

**3-4-③リーダーシップとボトムアップのバランスのとれた運営**

本学園における学校法人業務の最高意思決定機関としての「理事会」、さらに大学における大学業務の最高意思決定機関としての「大学運営会議」。これらは、責任と権限を明確にして法人運営と教学運営の機能分担・相互の連携を率先して図っている。

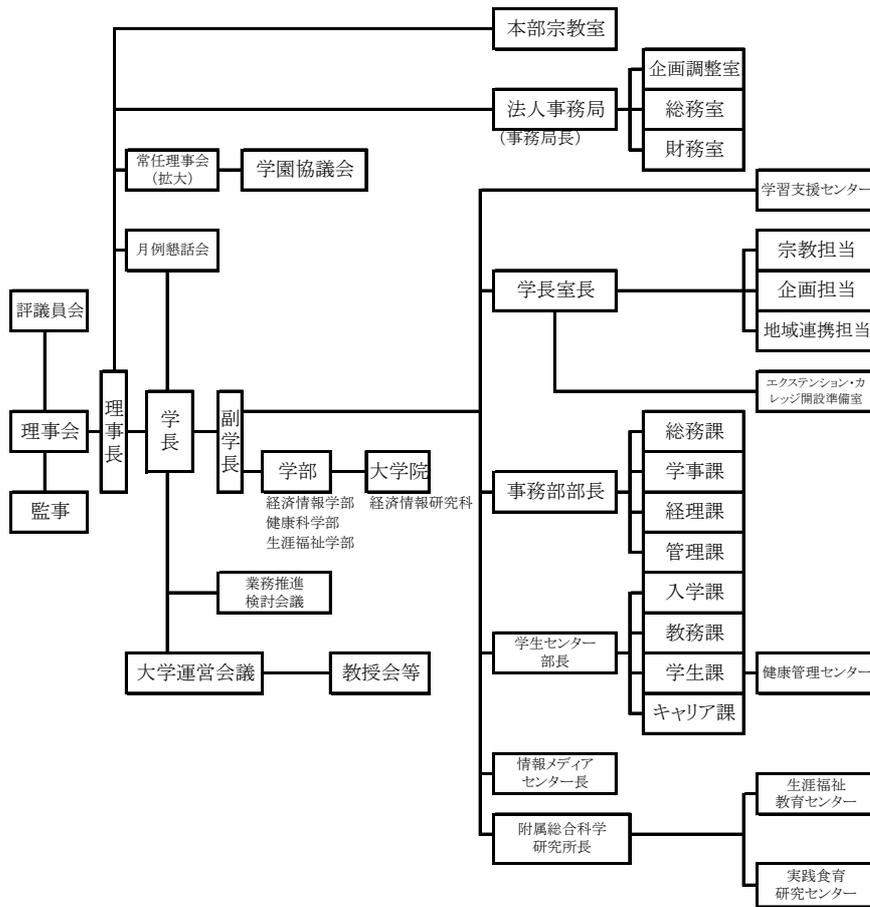
教育研究に関する運営は、「学部教授会」（大学院にあっては「研究科委員会」）、「学科長会議」、「学科会議」、「コース会議」、「各種委員会」が適切に機能することで行なっている。原則、全教職員が何れかの会議体に参加することで教学運営に関する企画・立案及び情報共有に係っており、教員と職員との連携・協働機能の一翼を担っている。

大学の教学及び管理運営に係る事務については、事務部、学生センター及び情報メディアセンター等を置き「兵庫大学事務分掌規程」に基づき運営を行なっている。

大学方針の周知と連絡調整は、毎月1回、事務部部長が議長となり、全課長出席のもとで「課長連絡会議」をとおして行い情報共有化を図っている。

また、学生の意見を反映するため、教学・厚生に係る的確なサービス改善の情報収集に向けて、大学執行部と学生代表者が定期的に話し合う「CR（キャンパス・リフォーム）委員会」（24頁参照）を設け、課題を抽出し、「大学運営会議」で対策を検討し様々な業務改善を図っている。

図 3-4-2 本法人の管理運営体系図



(3) 3-4 の改善・向上方策（将来計画）

学園として、また、大学として少子高齢化等の社会システムの変化に迅速に対応できるよう機能的、斬新的かつ効率的な意思決定を図っていくために、法人部門と大学部門の連携を強め、経営と教学が一体となった運営に努めて行く方針である。

また、この過程においては、学園運営の展望に立った多岐に亘る諸課題への審議・企画・立案が必要であり、その一環として、学園のいわゆる次世代教職員（平均年齢 43 歳。設置校に入職後一定期間の経験を経た者で、原則、非管理職の中から理事長が委嘱した教職員 11 人）で構成する学園協議会等、理事会の諮問機関機能のさらなる充実等も図っていく方針である。

3-5 業務執行体制の機能性

《3-5 の視点》

3-5-① 権限の適切な分散と責任の明確化に配慮した組織編制及び職員の配置による業務の効果的な執行体制の確保

3-5-② 業務執行の管理体制の構築とその機能性

3-5-③ 職員の資質・能力向上の機会の用意

(1) 3-5 の自己判定

基準項目 3-5 を満たしている。

(2) 3-5 の自己判定の理由（事実の説明及び自己評価）

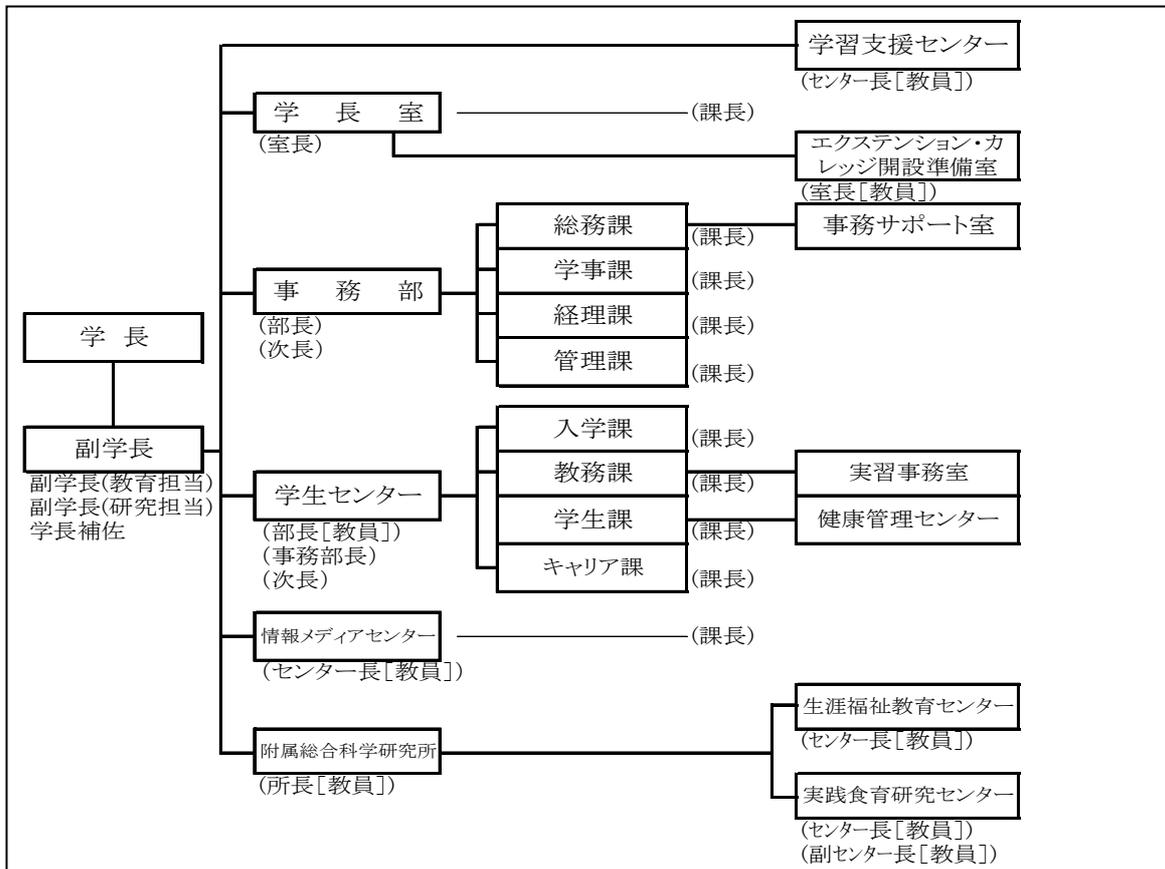
3-5-① 権限の適切な分散と責任の明確化に配慮した組織編制及び職員の配置による業務の効果的な執行体制の確保

事務組織については、「兵庫大学組織運営規程」により、組織及びその運営に関して必要な事項を定め、大学の業務の統一かつ能率的な遂行をはかっている。また、「兵庫大学事務分掌規程」により、事務の能率的な遂行のために必要な事務分掌を定めている。【資料 3-5-1、3-5-2】

事務組織は、図 3-5-1「事務組織図」で示すとおりである。職員数は、専任職員 60 人、補助職員 6 人、派遣職員 6 人である。

なお、職員は併設する兵庫大学短期大学の事務を兼務しており、大学及び短期大学全体の業務を効果的に執行している。

図 3-5-1 事務組織図



また、専門的な警備・清掃・食堂・購買・学生寮の業務については、外部の専門業者に業務委託し、管理課及び学生課がそれぞれの業務遂行状況や業務内容の点検などを行い、配置している。

教員の研究支援については、学事課が担当し、あわせて附属総合科学研究所の運営事務も担当している。

また、学事課は、科学研究費補助金や民間助成金の申請事務等のサポートに当たっている。さらに、平成 25 (2013) 年度からは、教員の教育研究活動の支援の一つとして、教員の研究費に係る出張旅費の精算や物品の購入に必要な事務処理を代行している。

その他、学部学科の運営への支援として、全般的に学部学科の事務を処理する事務サポート室を設置し、この業務については派遣会社に業務委託している。なお、事務サポート室は、事務部総務課の管轄として配置し、学部学科の事務業務以外に、各事務部署のルーティン業務も委託するなど、大学全体の定型的なルーティン業務について委託していけるよう毎年業務内容の見直しを行っている。

学生の教育支援については、主に学生センター、情報メディアセンターが担当し、履修指導、課外活動等の指導、就職支援、健康相談、生活相談などは、学生委員会、教務委員会、就職推進委員会等で教員とも連携を図り、学生一人ひとりをサポートするよう努めている。

また、学生の学修指導及び学生生活に関する各種相談に応じ、学生の教育活動及び学生生活の充実を図ることで、学生をスムーズに学科専門教育へ接続させることを目的に、学習支援センターを設置しており、その業務に必要な教職員を配置している。

学生の学外実習支援については、各学科の学外実習担当教員を中心に学科内で検討するとともに、学生センター教務課（実習事務室）も学外実習に係る相談業務等を行い、学生をサポートしている。【資料 3-5-3】

過去 3 ヶ年の S / S（学生と職員）比率は、下表のとおりである。

年度	a 学生数(大学)	b 学生数(短大)	c 専任職員数	S/S 比率((a+b)/c)
平成 23 年度	1,098 人	470 人	64 人	24.5
平成 24 年度	1,167 人	521 人	56 人	30.1
平成 25 年度	1,238 人	537 人	60 人	29.6

※専任職員は、併設する短期大学部の事務を兼務している。

職員は経営・教学組織へも参画している。本学の最高意思決定機関である大学運営会議には、学長補佐及び事務部署の各部長（学長室長、事務部部长、学生センター事務部長）が構成員となっており、教務委員会や学生委員会などの各種委員会には、40 委員会に、延べ 78 人が構成員となっており、1 委員会に約 2 人の職員が関与していることになる。なお、教授会については、教務課が事務を担当し、運営をサポートしている。

【資料 3-5-4】

以上、権限の適切な分散と責任の明確化に配慮した組織編制及び適切な職員の配置による業務の効果的な執行体制が確保されている。

### 3-5-② 業務執行の管理体制の構築とその機能性

大学の管理運営に関する業務のうち、教育・研究に関する業務執行における体制は3-3-②で、事務的な業務執行における体制は3-4-③で述べたとおりである。

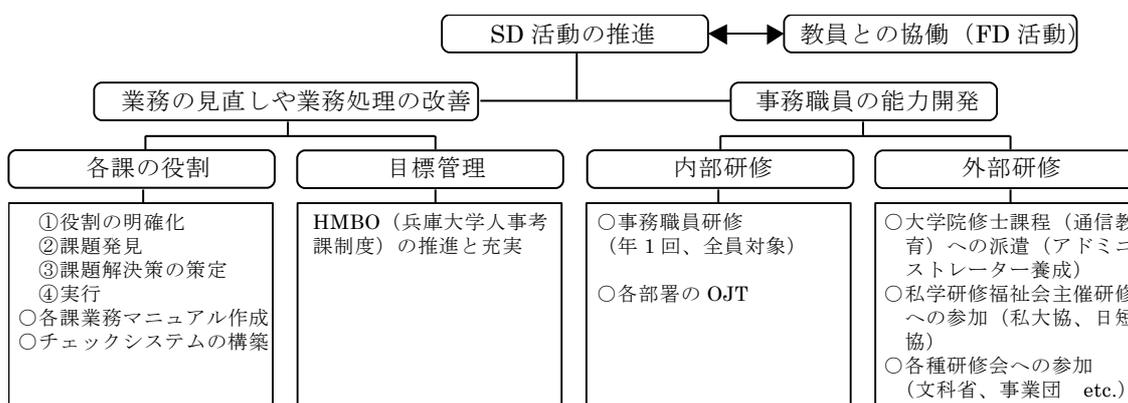
なお、事務職員の業務については、上長がその執行を管理しており、最終的には、法人事務局長及び大学事務部部長が執行を管理している。

また、「学校法人睦学園稟議規則」及び「稟議に関する申し合わせ」により、理事長に決裁を受けなければならない事項や学長の専決処理について定め、経営能率の向上を図るとともに、学長の決裁を受けなければならない事項についても専決者を定め、業務執行の機能性を図っている。【資料 3-5-5、3-5-6】

### 3-5-③ 職員の資質・能力向上の機会の用意

本学における職員の資質向上のための研修の取り組みは、図 3-5-2「研修（SD（Staff Development）等）の取り組みチャート図」のとおりである。

図 3-5-2 研修（SD 等）の取り組みチャート図



#### [HMBO（兵庫大学人事考課制度）]

本学は、平成 7（1995）年から「職員人事考課制度」を導入した。また、逐次、この「人事考課制度」の見直しを行い、平成 18（2006）年に第 2 段階として現在の「HMBO」を構築した。

この「HMBO」の内容は、全職員に対して人事考課基準、職位のあり方、処遇システムなどを公表し透明性をはかり、考課結果の処遇への反映については、夏季及び冬季賞与にプラス処遇または、マイナス処遇の形で反映させている。

#### [内部研修]

年（夏季）に 1 回、2 日間にわたり、職員全体で研修会を実施している。この全体研修会では、職員の資質向上を目的に実施するが、一方、職員相互の親睦をはかる目的で、レクリエーションや懇親会なども盛り込んだ内容で実施している。

なお、この全体研修会ではテーマを毎年定め、外部講師による講演、班別討議と発表等の内容で実施している。【資料 3-5-9】

また、毎年、理事長から「私学を取り巻く諸情勢」等の講話があり、大学人としての基礎知識の習得も行っている。

さらに、本学園の創立記念日である6月10日には学園の全教職員が集う「進陸610会」<sup>しんぼくろくてんかい</sup>が開催され、理事長を始め、学園設置校の学長等から学園や併設校の方針、課題、重点施策などの発表があり、教職員相互の情報収集・交歓の場として活用している。

【資料 3-5-10】

[外部研修]

外部研修会については、多様な機会を利用して各職員の階層に応じた研修に派遣している。(表 3-5-3「参加した研修・セミナー等の主な主催団体一覧(平成 25(2013)年度)」) これらの研修の内容については、参加した職員がレポートにまとめ、「課長連絡会議」において研修会報告を行っている。また、その研修会報告を各課長から課員へ報告することにより、職員全体で情報を共有している。

平成 24(2012)年度からは、一般社団法人日本能率協会が開催する「JMA 大学 SD フォーラム」に原則として1セミナーにつき3名を派遣している。このセミナーは、『コンセプトual・ナレッジ(企画・改革力)』、『ヒューマン・ナレッジ(人間力)』、『テクニカル・ナレッジ(業務知識・遂行力)』、『トピックテーマ』の4分類、年間20種類以上で構成され、階層別研修や企画力などの実践的スキルを身につけるための研修となっている。同様に受講後は、参加者のレポートを義務付け、さらに参加者の感想などを取りまとめ、各セミナーの配付資料とともにファイリングし、各課に1冊配付している。

その他、高度な専門性を持った事務職員の養成を目的に、大学院(通信課程)への職員派遣制度を平成 19(2007)年度に導入し、平成 22(2010)年度に職員1名を派遣した。

表 3-5-3「参加した研修・セミナー等の主な主催団体一覧(平成 25(2013)年度)」

分類	主 催
大学等団体	日本私立大学協会
	私学研修福祉会(日本私立大学協会)
	日本私立短期大学協会
	私学研修福祉会(日本私立短期大学協会)
	日本私立学校振興・共済事業団
官公庁	文部科学省・厚生労働省
	独立行政法人日本学生支援機構
各種学会	大学行政管理学会
大学連携機構	大学コンソーシアム京都
	大学コンソーシアムひょうご神戸
人権教育関係	加古川市企業人権・同和教育協議会
	ハローワーク加古川
民間研修機関	関西経済連合会
	私学経営研究会
	私学高等教育研究所
	地域科学研究会高等教育情報センター
	株式会社 エデュース
民間研修機関	新日本有限責任監査法人
	有限責任監査法人トーマツ
	日本人事行政研究所

分類	主 催
民間研修機関	日本能率協会
その他	仏教系大学会議
	龍谷総合学園

[その他]

新規採用の職員に対しては、入職前に学内見学会を開催するとともに、事前に私学人として必要な基礎知識の修得に努めてもらうため、「大学教職員の基礎知識」（学校経理研究会が発行）の冊子を事前教材として配付している。入職直後には新任教職員対象の研修会を開催し、建学の精神や教育研究支援体制、地域連携などの本学の取り組みについての理解してもらうよう努めている。

また、入職後はさらに、毎年、日本私立大学協会や加古川商工会議所が主催する初任者研修会、加古川市企業人権・同和教育協議会主催の研修会に参加し、社会人としての基本的なビジネスマナー等の研修に加え、人権教育についての研修も行っている。

### (3) 3-5 の改善・向上方策（将来計画）

大学職員は、大学の管理運営、教員の教育研究活動の支援など重要な役割を担っており、私立大学を取り巻く環境が厳しくなり大学経営をめぐる問題が高度化・複雑化する中、本学においても職員の職能開発（SD）は重要な課題である。教員と職員との協働関係を強化するためにも、SD を推進して専門性の向上を図り、教育・経営など様々な面で活躍するような職員を養成するため、引き続き、各種研修や大学院への修学派遣を積極的に行っていく。また、職員のメンタルヘルス対策や若手職員の育成などの観点からも課長を始めとした管理職の資質・能力をさらに向上させる必要があり、今後は、管理職研修も進めていく方針である。

また、限られた人材の中、大学改革のための中期計画の実行や地域とのさらなる連携強化、建学の精神の具現化などを進めていくためには、事務処理の効率化、定型的なルーティン業務（ノンコア業務）のアウトソーシング化、雇用の多様化（派遣職員等）を図り、さらに効率的な事務組織を編成していく方針である。

## 3-6 財務基盤と収支

### 《3-6 の視点》

#### 3-6-① 中長期的な計画に基づく適切な財務運営の確立

#### 3-6-② 安定した財務基盤の確立と収支バランスの確保

##### (1) 3-6 の自己判定

基準項目 3-6 を満たしている。

##### (2) 3-6 の自己判定の理由（事実の説明及び自己評価）

#### 3-6-① 中長期的な計画に基づく適切な財務運営の確立

本学は、平成 19（2007）年度に財政の「再建」から「安定性の確保」に重点を置い

た「第6次財政中期計画（平成19（2007）年度～平成23（2011）年度）」を策定した。しかし、社会・経済環境の変化に伴う学生募集への影響や計画施策の変更・遅延等が発生し、実態と計画数字の遊離が顕著になってきたため、計画を前倒しして、「適正財政の実現」に重点を置いた「第7次財政中期計画（平成22（2010）年度～平成26（2014）年度）（以下、中期計画という。）」を策定した。

中期計画は、「平成26（2014）年度 帰属収支差額比率の5.0%以上の確保」と「人事構成・適正人員等を見直し、平成26（2014）年度人件費比率50%台の確保」を基本方針としており、各部門は中期計画の目標達成に向けて単年度の予算編成を実施している。

### 3-6-② 安定した財務基盤の確立と収支バランスの確保

本学では、中期計画を基本として、年度ごとの事業計画の下、年度予算を編成している。

大学部門では中期計画の目標達成に向けて、学生募集の強化による学生納付金の確保、「教員定数・職員定数のガイドライン」の設定による人件費の削減及び平成24（2012）年度には経費の大幅な削減を図るべく「経費の仕分」を実施した。

学生募集では、平成24（2012）年度は入学定員を充足し、平成25（2013）年度はこども福祉学科を増設したが、入学定員50名に対して31名の入学者となり、大学全体としては入学定員充足率93.8%に留まった。さらに、学科ごとに入学生数に偏りがあり、安定した収入を得るためには、全ての学科が入学定員を充足していくことが今後の課題となっている。

「教員定数・職員定数のガイドライン」の設定では、大学設置基準・指定規則等の規則に基づいた教員数を基本定数として運用しているが、新学科設置やカリキュラム編成上、ガイドライン定数まで教員数を削減できていないのが現状である。

「経費の仕分」では、通常の前年度予算査定後に、さらなる経費等の削減策として、平成24（2012）年度の予算で、賞与月数の見直しや役職手当カットによる人件費の削減及び経費項目を再度洗い直し、結果として大学・短大で約1億円の経費仕分を実施した。平成25（2013）年度においても、一部経費項目の復活があったが、引き続き、前年度の経費仕分を継続した。

また、平成24（2012）年度には中期計画とは別に本学園の「財務体質の構造的転換」が理事会で決議された。ここでは、「前受金先喰い体質の脱却元年」をスローガンに予算編成の基本方針（「財務規律」）が示され、これを下に各部門の予算を策定した。平成25（2013）年度予算策定においても引き続きこの財務規律を踏襲している。

これらの政策により、収支の改善が図られ、中期計画との目標差は減少した。結果として、大学部門における平成25（2013）年度の帰属収支差額比率は、中期計画では10.7%であるが、決算数値では7.4%（中期計画比△3.3ポイント）となった。また、人件費比率は、中期計画では55.8%であるが、決算数値では56.7%（中期計画比+0.9ポイント）となった。【表3-5、3-6、3-7、3-8】

### (3) 3-6 の改善・向上方策（将来計画）

安定した財務基盤の確立については、今後も入学定員充足に重きを置き、メリハリのある予算編成により、強固な財務基盤の確立に努める方針である。

また、収支のバランスについては、中期計画の基本方針である帰属収支差額と人件費比率の計画達成が最低条件となる。平成 25(2013)年度は、「アクティブラーニング・ゾーン」の設置及び「エクステンション・カレッジ」の開設を行った。平成 26(2014)年度は建物耐震工事等の大型投資を順次進めていく予定である。

平成 26(2014)年度が中期計画の最終年度となり、平成 27(2015)年度から第 8 次財政中期計画となるが、耐震補強工事や教育施設設備の環境整備、及びその資金調達計画を新たに加え、中期計画の基本方針を踏まえながら適正な目標数字を掲げ、実効性のある財政運営を行う方針である。

## 3-7 会計

### 《3-7 の視点》

#### 3-7-① 会計処理の適正な実施

#### 3-7-② 会計監査の体制整備と厳正な実施

##### (1) 3-7 の自己判定

基準項目 3-7 を満たしている。

##### (2) 3-7 の自己判定の理由（事実の説明及び自己評価）

#### 3-7-① 会計処理の適正な実施

本学では、教育研究活動の具体的計画について、学校法人会計基準に基づく形態科目別の予算編成の他、経費を中心とした業務計画別の予算編成を行っている。業務計画の内容、期待される効果、新規業務についてはその取組状況、成果などを記載し、業務計画別に予算額を把握することができる仕組みとなっている。

予算執行についても業務計画毎に予算管理をしており、予算の適正な運用をはかっている。本学の予算は、本学園の中期計画に基づき単年度予算を策定している。

予算の策定のフローは、11 月の理事会で学園の予算編成方針が示され、その編成方針に基づいて、大学の予算編成方針が大学運営会議において決定される。その後、大学の予算編成方針に基づき各部署から予算要求の提出があり、学長、副学長、事務部部长と予算部署との個別ヒアリングの後、大学運営会議において予算査定が行われる。単年度予算編成は、各部署における「教育研究の充実」策を綿密に策定するとともに、それに要する財源確保に係わる基本方針を定めるものであり、重点項目については重要度や緊急度に照らし、教学計画全体の中で重点項目をどのように盛り込んでいくかなど、具体的に検討している。

最終的には法人本部において、各部門の予算をとりまとめ、事業計画案とともに評議員会、理事会に諮り決定される。

予算決定後は、各部署の所属長宛に業務計画毎の予算額を学長名で通知している。各

部署は所掌の予算について速やかに実行計画を作成し、効率的で効果的な予算執行をするよう努めている。

また、補正予算については、まず、前年度に確定した決算に基づく補正及び当初予算から変更・追加のあった事業で予算を超過する場合には、5月の評議員会、理事会に諮り決定される。さらに、当該年度内に変更・追加のあった事業で予算を超過する場合には、翌年3月の評議員会、理事会に諮り決定される。

予算執行に係る経理については「稟議規則」、「経理規則」、「固定資産及び物品管理規則」、「資産の運用に関する取扱規則」などの諸規程が整備されており、これらに則った会計処理が行なわれ、最終的には、事務部経理課において諸活動の内容、証憑書類のチェックを行い、学校法人会計基準に基づく正確な会計処理を行なっている。

会計年度終了後は、2ヶ月以内に決算（案）を作成し、公認会計士による監査及び監事による監査を受け、理事会で審議・決定した後、評議員会に報告している。

### 3-7-② 会計監査の体制整備と厳正な実施

本学では、公認会計士(監査法人)による会計監査と監事による会計監査及び業務監査を行っている。年度当初には、公認会計士及び監事と理事者及び各部門の経理担当責任者が年度の会計監査計画等の打ち合わせを行っている。公認会計士による会計監査は年間を通し（平成25（2013）年度は延べ59人日（延べ約470時間）、各取引の内容、会計帳簿書類及び決算書類の監査を受けている。また、内部統制の整備運用有効性を検証する手続きとして、規程の整備状況、専決決裁権限による上位者承認の実施状況などのチェックを受けている。

一方、監事監査は、2名の監事（非常勤）により、各部門の経理担当責任者から決算概要の聴取や質疑を行い、財産の状況に関する監査はもとより、私立学校法に基づいて年に1回、監事による業務監査が各部門において実施され、それぞれの組織の管理運営状況等を監査している。また、理事会、評議員会にも毎回出席し、法人の業務の状況を監視し、各部門の管理運営状況についても、理事会及び評議員会で監査報告が行われる。

決算が終了した後、公認会計士、監事、理事者及び各部門の経理担当責任者による監査報告会を開催して相互の意見交換を行っている。

### (3) 3-7の改善・向上方策（将来計画）

予算執行管理については、各部署から10月頃に上半期の執行状況及び下半期の執行見込額の中間報告があり、更に2月には最終の執行状況の報告により、効率的及び適正な予算執行が実行されているかを検証している。

また、会計処理の適正な実施及び会計監査の体制整備については、引き続き、公認会計士の会計監査及び監事による業務監査及び会計監査の実施はもとより、事務職員の会計知識の向上、部門間の連携を深めていくことにより適正な会計処理を実施していく。

### **【基準3の自己評価】**

本学園は、学校教育法、私立学校法、大学設置基準、私立学校振興助成法、学校法人会計基準等の関係法令の遵守を明確に定め、財政及び大学運営の中期計画や基本方針に沿って、単年度ごとの事業計画を立案し、将来目標に向け着実に改革・改善等を推進し、経営基盤の安定化に努めている。

これらの計画等を達成するため適切に業務執行が行われているかをチェックするため、本学の管理運営機関が機能することで、適正なガバナンス維持に努めている。

事務職員の能力開発については、夏季の事務職員研修会をはじめ、外部研修にも積極的に参加し、実践的スキルを身に付け、能力・資質の向上を図っている。

平成 24（2012）年度からの「財務体質の構造的転換」による予算編成が奏功し、帰属収支や人件費比率が中期計画の数値には及ばないものの一定の改善を図ることができた。

会計処理は、学校法人会計基準に従い、監査法人のチェックのもと適正かつ厳正に実施している。

以上、本学の「経営・管理と財務」については、理事長及び学長のリーダーシップのもと、中期計画の達成に向けた適切な組織、監査体制、厳正な会計処理を行っており、今後も経営基盤の安定化へ向けた努力を継続する方針である。