

Ⅸ. 管理運営・財務

1. 「管理運営」

1. 現状の説明

(1) 大学の理念・目的の実現に向けて、管理運営方針を明確に定めているか。

本学では、2010 年度から「第 5 次長期計画」に基づき、計画完了時点の到達目標として「2020 年の龍谷大学像」を明確に掲げ、「教育」「研究」「社会貢献」「大学運営」「財政・施設整備計画」の主要課題について、50 を超えるアクションプランを策定し、改革を推進している（資料 9(1)-1, 9(1)-2）。

このように、多岐にわたる事業を長期計画に基づき、包括的かつ着実に展開するとともに、様々な課題に適切に対応していくためには、大学執行部のリーダーシップと、大学構成員間および組織間の連携・協力体制が重要となる。このような認識に基づき、「大学審議決定機関に関する規程」で規定する 3 つの審議決定機関「評議会」「部局長会」「学長会」の内、「部局長会」を大学執行部として位置づけている（資料 9(1)-3）。

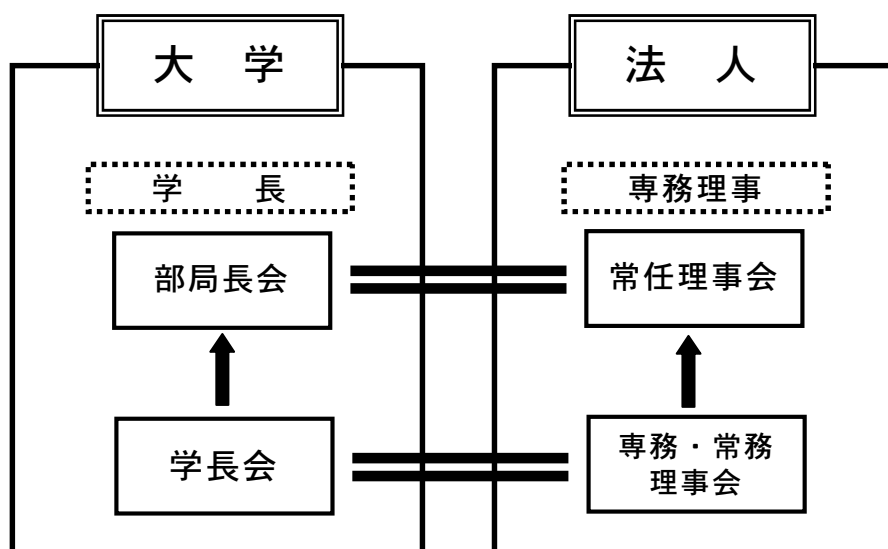
本学の運営体制および執行部の役割分担等については、毎年度始めの部局長会において確認した上で、各教授会や事務協議機関を通じて、以下のとおり全学の構成員に示し、周知している（資料 9(1)-4～9(1)-7 p. 1）。

2012（平成 24）年度「大学」及び「学校法人」の運営体制について
—大学執行部の役割及び業務分担について—

I 大学運営と学校法人運営との関係について

本法人では、責任ある法人運営体制を確立するため、大学の審議決定機関として位置づける「部局長会」及び「学長会」を、学校法人においては「常任理事会」及び「専務・常務理事会」として位置づけている。（寄附行為改正：2011 年 4 月 1 日施行）

「部局長会」と「常任理事会」の構成員、「学長会」と「専務・常務理事会」の構成員はそれぞれ同じであり、会議運営方法については、「部局長会」と「常任理事会」、「学長会」と「専務・常務理事会」を同一的に運営する。



Ⅱ 運営体制について

（１）部局長会

大学執行部は「部局長会」である。

部局長会構成員（常任理事会構成員）は、経営者（理事）としての観点に立脚し、担当理事制により業務をそれぞれ分担しつつ円滑に業務を執行する。担当理事は、担当業務の執行にあたって、当該業務担当の部長と十分に協議を行うとともに、事務協議機関を積極的に活用し効率的な運営に努めることとし、具体的には、長期的・短期的な重要課題等に関する意思決定及び政策的な判断などをおこなうにあたって、当該業務担当部長に対して全学的な見地からその方向性を示し推進するとともに、当該業務担当部長を通して各事業等の進捗状況や達成状況について管理する。

第５次長期計画にかかる諸課題をはじめ大学・法人の重要業務については、業務分担はもとより部局長会が主体的に取り組み、計画策定、遂行に向けて一致協力して進める。

なお、部局長会のもとに、次のとおり「学部長会」及び「予決算会」を置くこととする。

①学部長会

部局長会の審議事項のうち、教学に関する全学的な連絡・調整事項を審議するために、部局長会のもとに学部長会が置かれている。学部長会が審議する「部局長会から委任された教学に関する事項（「大学審議決定機関に関する規程」第 22 条第 2 号）」の具体的な内容については「学部長会の運営に関する申し合わせ」のとおりとする。

②予決算会

部局長会の審議事項のうち、予算編成基本方針、予算及び決算に関する事項を審議するために、部局長会のもとに予決算会が置かれている。予決算会が審議する事項は、予算編成の基本方針並びに予算及び決算に関する事項（「大学審議決定機関に関する規程」第 24 条第 1 項）とする。

（２）学長会

学長会は「部局長会に提案する事項」および「部局長会から委任された事項」について審議決定する。

学長会と部局長会は、相互に協同・協調しつつ、円滑な大学運営を行う。

学長会が審議する「部局長会から委任された事項（「大学審議決定機関に関する規程」第 19 条第 1 項第 2 号）」の具体的な内容については「学長会の運営に関する申し合わせ」のとおりとする。

Ⅲ 役割について

（１）学長（専務理事）

学長は、大学（法人）業務全般を統括する。

学長の不在および事故等があるときは、学長が指名する副学長が代行する。

（２）副学長（常務理事）・事務局長（常務理事）・総務局長（常務理事）

副学長、事務局長及び総務局長は、学長を補佐し、担当業務を分担する。

（３）学部長（理事）・学長室長（理事）

学部長及び学長室長は、教学・研究・管理運営等の業務を分担し、「部局長会（常任理事会）」に政策を提案し、執行する。その担当業務の立案・執行にあたっては、必要に応じて副学長、事務局長、総務局長および学長補佐と調整を行う。

（４）学長補佐

学長補佐は、具体的施策の企画・立案、学長の意思形成・政策判断の支援及び事業執行の調整を行うスタッフとする。大学の教育、研究及び管理運営において大学政策として特に重要であると認められる特定事項について、学長の指揮の下、強化・推進する。学長会・部局長会・評議会には必要に応じ同席者として出席する。

（５）部長職位者及び学長補佐の審議参加（同席者）

①「部局長会」への審議参加（「大学審議決定機関に関する規程」第14条）

部局長会の審議に大学院法務研究科長、総務部長、財務部長及び教学部長を加える。また、必要に応じ学長補佐を加える場合がある。ただし、議決権は有しない。

②「学長会」への審議参加（「大学審議決定機関に関する規程」第18条第2項）

学長会の審議に総務部長、財務部長、瀬田事務部長及び教学部事務部長を加える。また、必要に応じ学長補佐を加える場合がある。ただし、議決権は有しない。

（出典：2012年度第1回部局長会<2012年4月5日>資料）

１）意思決定プロセスの明確化

本学における意思決定のプロセスは、「大学審議決定機関に関する規程」において定められている。同規程第2条では、龍谷大学の審議決定機関として「評議会」「部局長会」「学長会」を置くこと、また第3条以降では各審議決定機関の位置づけや構成、審議決定事項等を定めており、明確である。

評議会は、大学内の最高意思決定機関として位置づけており、大学執行部である部局長会構成員に加え、各教授会および事務職員からの選出評議員によって構成され、各部局の部長職位者も同席の下、全学的な合意形成を図る機関である。評議会では、大学執行部である部局長会からの提案に対して、選出評議員の意見を踏まえながら全学的な見地で審議がなされている。また、重要案件については、選出評議員を通じて各教授会や事務職員会との間で往復審議し、学内構成員の意見を踏まえた上で意思決定するとともに、意思決定プロセスを学内構成員が共有できるようにしている。

部局長会は、大学の通常業務の執行を審議決定するとともに、大学執行部として位置づけられており、学長、副学長、事務局長、総務局長、学部長、学長室長で構成されている。同構成員は、全てが法人理事でもあることから、部局長会では、経営的な観点も踏まえな

がら大学執行部としての政策判断等が行われている。また、部局長会における審議内容については、学部長から各教授会を通じて教育職員へ報告するとともに、総務局長から事務部長会への報告や課長会を通じての報告により事務職員へ伝達されており、意思決定の審議過程の共有がなされている。

学長会は、部局長会への提案事項、また部局長会から委任された事項について審議する機関であり、学長、副学長、事務局長、総務局長で構成されている。学長のリーダーシップにより大学運営を明確かつ円滑に進めていく役割を有するとともに、迅速な意思決定を進めるための機動性も有している。

第5次長期計画の諸事業をはじめ、各部局等からの諸事業に関する提案は、これらの審議決定機関において審議を重ね、大学執行部のリーダーシップの下に全学的な合意形成を図り、事業を遂行している。

2) 教学組織と法人組織の権限と責任の明確化

本学の設立母体は浄土真宗本願寺派であり、本法人の理事体制はそのような設立経緯を踏まえた体制となっている。寄附行為第6条において、理事長には浄土真宗本願寺派総長が就任（非常勤）することとなっていることがその象徴であり、理事長の指示の下で法人業務を執行していくために、寄附行為第7条において大学（教学組織）のトップである学長が専務理事に就任し、併せて寄附行為第13条において、専務理事が理事長と同様に法人の代表権を有することとなっている。

このような運営体制は、浄土真宗本願寺派と龍谷大学との間で築かれた信頼関係に基づくものであり、教学組織における意思決定を尊重した法人運営が行うことができるという利点がある一方で、理事体制の形骸化や、責任所在の不明確化に繋がるおそれも指摘されていた。これらを踏まえ、第5次長期計画では「管理運営体制の整備・強化」を課題の一つとして位置づけ、法人の管理運営体制を強化し、経営責任をより明確にした自律的な法人運営が行うことができるよう、2011年度に管理運営体制の見直し（寄附行為の変更）を行った。

主な変更点は次のとおりである。法人の常任理事会の構成を大学における部局長会（大学執行部）の構成と同一に変更し、学内理事者による責任ある法人運営を行うよう整備するとともに、専務理事（学長）を中心にリーダーシップが発揮できる体制を構築した。また、法人に学長会と同一の構成員による専務・常務理事会を新設し、法人運営が円滑かつ機動的に遂行できるよう整備した。このことにより、学内理事が、大学と法人のそれぞれの運営に責任を持って携われるようになるとともに、教学組織と法人組織との関係について規定上においても明確に示すこととなった。

その結果、理事長に対しては従来と同様に、適宜意向を確認しながら、専務理事である学長のリーダーシップの下で、大学執行部（部局長会構成員）が大学運営と法人運営の双方に責任を持ち、第5次長期計画における諸事業等を推進していくことができるようになった。

3) 教授会の権限と責任の明確化

教授会の審議決定事項は、「龍谷大学学則」第64条に定められている（資料9(1)-7）。

具体的には教育職員に関する人事や教育課程の編成、入学や卒業等学籍に関する事項、学業評価に関する事項等、各学部の教育研究に関する審議決定権を有しており、これらの事項について権限と責任を持っている。各学部では、教授会規程に基づき教授会で各種案件を審議決定し、学部運営を行っている。

また教授会は、大学執行部（部局長会）の構成員でもあり法人理事にも就任（寄附行為第8条第1項第10項）する学部長および大学の最高意思決定機関である評議会の構成員である評議員の選出権限を有しており、間接的ではあるが大学運営においても重要な役割を果たしている。

評議会や部局長会での審議事項については、学部長や選出評議員を通じて教授会に報告している。また、重要な案件については、評議会や部局長会と教授会との間で往復審議を行っており、教授会からの意見が学内の合意形成に十分反映するよう工夫している。

このように、教授会は当該学部の教育研究に関して責任を果たすとともに、大学運営においても主体的に携わっており、その権限と責任は明確である。

（２）明文化された規程に基づいて管理運営を行っているか。

１）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

本法人は、寄附行為第3条において、教育基本法および学校教育法に従い浄土真宗の精神に基づく教育を施すことを目的としている旨を定めるとともに、教学組織としての大学においても、学則で同様の法令および浄土真宗の精神に基づき教育を行うことを定めており、それらの目的を達成することを第一義として、管理運営に関する諸手続きを各種規程等に定めている。

法人に関する事項については、寄附行為第3章および第4章において、理事会や評議員会等の構成員や審議事項等をはじめとした具体的な運営事項を定めている。大学に関する事項については、学則において、教育に関する事項等をはじめとした大学の重要事項に関する管理運営内容を定めるとともに、大学の意思決定に関する詳細事項については、「大学審議決定機関に関する規程」において定めている。

これらの管理運営に関する基本的な学内規程に基づき、各部局等が取り扱う事業に関する規程や要項を定めており、法人運営、大学運営は、これらの規程等に基づいて行っている。

なお、これらの学内規程等は、『龍谷大学例規集』として取りまとめられ、大学執行部、教員部長および全事務職員に配付するとともに、ホームページ上でも例規検索システム「REIKI-BASE」を開設し、教職員のアクセスを可能としている。各部局からの提案、審議の際には、その根拠となる規程等との整合性を確認の上、事業が遂行されている（資料9(1)-8）。

２）学長、学部・研究科長および理事（学務担当）等の権限と責任の明確化

本学の「学長選挙規程」では、前文において「学長は、学則に定める目的を達成するために、創立以来の学風と伝統および大学自治の慣行を尊重し、教育・研究の充実、発展に努めるとともに、円滑、適正な大学運営をはからなければならない」と定めている（資料9(1)-9）。学長は、この定めを厳格に履行することを基本に、大学の代表として教学に関す

る執行権限を有するとともに、教学運営上の責任を有している。また寄附行為第7条において、学長は法人の専務理事にあたること、第13条では理事長と同様に法人の代表として業務を執行する旨を定めており、法人運営に関する権限と責任を有している。

学部長は、教授会の責任者として、学則第64条および教授会規程で定めるとおり、教授会の招集権限等を有するとともに、教授会の審議決定事項である教育課程の編成や教育職員の人事等に関する事項について最終的な責任を有している。つまり、教授会運営を通じて、学部における全ての教学事項を執行する最終的な権限と責任を有していることとなる。一方、学部長は、寄附行為第8条第1項において法人の理事にあたることとなっており、学部長理事として、法人運営についても権限と責任を有している。本学では担当理事制をとっており、学部長理事は、大学内の諸事業を分担し、それぞれの担当業務に対して、全学的な観点で業務を遂行していく権限と責任を有している。

研究科長については、研究科委員会を招集し、研究科の教学運営に関して審議決定するとともに、研究科における全ての教学事項を執行する権限と責任を有している。

3) 学長選考および学部長・研究科長等の選考方法の適切性

本学における学長の選考方法は、「学長選挙規程」において、学長の要件や選挙権者、選出方法等について明確に定めるとともに、選挙管理委員会や学長候補者選考委員会を設けて適切に手続きが進められるよう定めている。

学部長の選考方法は、各学部において「学部長選挙規程」を整備しており、選挙権者や選出方法等について定めている。研究科長の選考方法についても、各研究科において研究科長選挙規程を整備しており、学部長選挙と同様に、選挙権者や選出方法等を定めている。

学長および学部長、研究科長の選考にあたっては、全ての構成員が選挙権者となって選挙が行われており、構成員の意向を反映する選出方法が確立されている。また、いずれの選挙においても、規程の定めに基づき実施されている。

(3) 大学業務を支援する事務組織が設置され、十分に機能しているか。

本学の事務組織および事務分掌は「事務組織規程」に規定し組織を整備している（資料9(1)-10）。

事務組織は、学長の統括の下に系統的に構成し、連携を図り一体となって事務機能を発揮している。事務全般を統理するため学長の下に事務局長を置き、事務局長の下に総務局長を置いている。その上で、総務局長の下に教育、研究、社会連携、管理運営等の各部、室またはオフィス（以下「部等」という。）を編成し、適正な数の事務職員を配置している。また、必要がある場合は、部等に課を置くことができる旨、規定している。

事務組織の新設や既存組織の見直しの際には、常任理事会（部局長会）および評議会の議を経て「事務組織規程」を改正している。部、課の具体的配置人数については、部長職位者を構成員として総務局長が招集する部長会議、および課長職位者を構成員として総務部長が招集する課長会議において審議の上、総務局長が決定している（資料9(1)-11）。

近年の事務組織の新設としては、2007年10月に、仏教系総合博物館の開設に向けた事務を行う「龍谷ミュージアム開設準備室（2010年4月に龍谷ミュージアム事務部に改称）」を、2009年9月に、政策学部の開設に向けた事務を行う「政策学部設置事務室（2011年4

月の学部開設後は政策学部教務課に改称)」を設置した。また 2010 年 4 月に、これまで総務課が行っていた法務・裁判関連業務と、人事課で行っていたハラスメント関連業務を専門的・一元的に担う「法務課」を、2011 年 4 月に大学の自己点検・評価や認証評価について恒常的・総合的に業務を担う「大学評価支援室」、瀬田学舎に新学部「農学部」を開設（2015 年 4 月）するため 2012 年 6 月に「新学部設立事務室」を設置した。

なお、図書館等同一部署が複数の学舎に設置されている部署や、複数の課を設置している部については、当該部等の部長職位者に権限を委譲し、部内での職員配置人数の割り振りを柔軟に行うことを可能としている。

事務職員の職務区分については、専任事務職員の他に、嘱託職員、アルバイト職員、非常勤職員という区分を設け、職務に応じて業務を遂行することができるよう、職員を配置している。嘱託職員は定型的な一般業務や専門業務を遂行するために、アルバイト職員は一時的な業務量の増加に対応するために、それぞれ必要な部署に、配置している。また非常勤職員としては、法務、渉外、知的財産に関する高度な専門知識を有する専門アドバイザーおよび学医を配置している。これらの職務区分を設け職員を配置することにより、専任事務職員が、企画立案・方針策定業務といった大学アドミニストレータとしての俯瞰的業務を担うことができるよう、環境を整備している。なお、職務区分にかかわらず事務職員の採用にあたっては、「事務職員採用内規」に基づき学長が招集する採用試験委員会に採用計画を諮り、一般公募方式により実施している（資料 9(1)-12）。

専任事務職員の人事異動については、毎年度、「人事異動における基本方針」を常任理事会（部局長会）に諮った上で実施している（資料 9(1)-13）。この基本方針では、人事異動は、長期的・総合的な視野に立って実施し、大学改革を積極的に推進する事務態勢の整備を図る、という考え方を原則としている。その上で、「事務職員の適所の配置による大学業務の高度化・多様化への対応」、「職員一人ひとりの職能および専門性を発揮し、本学の発展に貢献でき得る人事配置」、「入職後 10 年程度の事務職員については複数部署での職務経験を積み、大学業務を総合的に掌握できる人事配置」、「職務経験を通じて特定の分野において優れた職務能力を持つ人材については、特定職務を遂行できる人事配置」の 4 項目を基本方針として挙げている。

事務職員の年齢構成は、30 歳代の中堅層を頂点として、概ねバランスのとれたものとなっている。特に 45 歳以下の事務職員は全体の 70%を占め、かつ年代毎に相応数が在職しており、年齢構成上、事務組織の安定した運営を担保している。

また、女性の事務職員は全体の 23.4%であるが、これは 46 歳以上の女性の事務職員が少ないためであり、45 歳以下では 29.8%となっている。

（４）事務職員の意欲・資質の向上を図るための方策を講じているか。

本学は 2009 年度に人事制度改革を行った。これは、事務組織の機能向上を図り、専任事務職員一人ひとりが自覚と責任を持ち、高度な専門職集団として能力の向上に努めることを目的とするもので、「資格制度」、「評価制度」、「研修制度」を改革の柱としている。

１）資格制度

専任事務職員に対しては、勤務年数および職務遂行能力に応じて 10 段階の資格を設け、

職務遂行する上でのモチベーションや能力開発の意欲を向上させる制度を整備している。資格については「事務員及び医務員人事規程」および「事務員及び医務員の資格等に関する細則」に規定し、それぞれ「資格要件（職能）」「基礎資格（滞留年数）」の昇格基準を定めている（資料 9(1)-14, 9(1)-15）。役職への任用は、定められた資格を有することを必要としている。資格の昇格審査にあたっては、前述の規程に基づき学長が委員を指名し、総務局長が招集する事務員等昇格候補者推薦委員会において昇格候補者を決定している（資料 9(1)-16）。決定した候補者を学長に推薦するとともに、昇格審査の対象者全員に対し、審査結果を内示している。審査結果に不服がある場合には「事務員等資格昇格における不服申し立てに関する細則」に基づき不服申し立てが可能となっている（資料 9(1)-17）。

また、資格とは別に、意欲と目標を持って部等の職務の高度化を図ることを目的として、専任事務職員を 2 つのコース（総合職型スタッフ・コース、特定職務型スタッフ・コース）に区分している（資料 9(1)-18）。専任事務職員は原則として総合職型スタッフ・コースに所属し、様々な部等において勤務するが、一定の資格（副参事Ⅰ）に達した職員を対象として、職務経験を通じて培った得意分野で長期間継続して勤務することができる「特定職務型スタッフ・コース」の所属申請を受け付けている。本人の申請に基づき特定職務型スタッフ認定会議を開催の上、大学が必要と判断する場合に適用している。

2) 評価制度

専任事務職員に対して導入している評価制度には、キャリア面談プロセスと評価プロセスを設けている。個人が自己の能力を客観的に把握し、優れているところは伸ばし、劣っているところは改善しながら、資質・能力の向上を図り、ひいては組織としての総合力を高めることを目的としている。

キャリア面談プロセスとして、職員はまず、年度当初に上司が作成した部署方針目標設定シートを踏まえキャリア面談シートを作成し、個人の年間業務目標を設定する。その上で上司との期首面談を行い、設定した業務目標の内容の妥当性について意見交換し、業務目標を確定する。その後は業務目標達成に向けて業務を遂行し、期中に行う中間面談で目標達成の進捗状況を上司と確認し、必要に応じて業務目標の修正を行う。その後、期末に業務目標の達成状況をまとめ期末面談を行い、キャリア面談シートを完成する。

次に評価プロセスとして、キャリア面談シートの結果をもとに、評価シートを作成する。評価シートは、保有能力として 6 項目（業務知識・スキル、企画力、判断力、コミュニケーション能力、計画実行能力、マネジメント能力）、発揮能力として 4 項目（規律性、協調性、積極性、責任性）が設けられており、職員は、保有能力と発揮能力について自己評価を行い、その後、上司が上司・部署評価を行う。上司・部署評価については、評価者で構成する評価確認会議を開催し、意図的・恣意的な評価や寛大化・厳格化等の点において評価エラーがないか確認をしており、評価エラーが認められると判断した場合には再評価を要請する等、評価が極端に偏ることに対する被評価者の不安を取り除く策を講じている。最終的に決定した評価はフィードバック面談時に説明を行い、今期を振り返り良かった点や改善すべき点を伝え、次期に向けた指導を行うこととしている。

なお、評価制度は、個々の事務職員の能力を向上させる人材育成のための制度と位置づけており、資格制度と連動させていない。

3) 研修制度

本学の SD に関する取り組みとしては、主に「組織目標達成研修」、「自己啓発型研修」、「選抜研修」が挙げられる（資料 9(1)-19～9(1)-21）。

「組織目標達成研修」は、資格制度の各資格に応じた知識や能力の習得を目指し、採用後概ね 10 年目までの資格（主事補、主事、副参事Ⅱ）の全職員を対象として集合研修を実施している。2011 年度は 10 種の研修を実施し、のべ 157 名が受講した。主事補では、集合研修の他に、大学政策、教学、研究、国際化、入試、キャリア開発、エクステンション等の大学各機能に関する単位制・講義型の研修も実施しており、職員経験年数が浅い職員の大学機能の理解を支援している。

「自己啓発型研修」は、職務に応じた職能や専門性の向上をめざし、自主的な能力開発を支援し、テーマを自由に設定できる研修と、特定のテーマ（PC スキルアップ、大学行政管理学会、英語能力修得等）から選択できる研修を実施している。

学外団体が主催する研修に職員を派遣する「選抜研修」について、2011 年度は日本私立大学連盟が実施する研修に 14 名、大学コンソーシアム京都が実施する研修に 3 名を派遣した。

この他、指名制の海外研修プログラムを 1979 年から 1995 年まで実施し、合計 68 名の職員を海外に派遣してきた。1996 年以降、自己応募型の研修に改めて実施したが、2007 年度に指名制で研修団を組織し、海外の高等教育について研修する「海外高等教育研修」を再開した。1 期 2 年間を実施期間（事前研修、実地視察、事後研修）として、現在 3 期目を迎え、これまでに計 23 名が参加した（資料 9(1)-22）。

また、日本私立大学連盟の各種研修実施を支援する研修運営委員として 2007 年度以降、毎年 3 名を派遣しており、外部研修での運営委員としてのノウハウを学内の研修にも取り入れている。

さらに、事務職員の資質向上の一環として、一定期間職員が大学関連団体に出向している。これまで大学コンソーシアム京都へ 15 名、放送大学学園へ 8 名、大学基準協会および大学入試センターへ各 1 名の出向実績を有する（資料 9(1)-23, 9(1)-24）。

2. 点検・評価

〔基準の充足状況〕

本学は、大学の運営体制および執行部の役割分担等について毎年度始めに確認し、教職員に周知している。また、第 5 次長期計画に基づき、計画完了時点の到達目標として「2020 年の龍谷大学像」を明確に掲げ、「教育」「研究」「社会貢献」「大学運営」「財政・施設整備計画」の主要課題について、50 を超えるアクションプランを策定し、全学が一体となって改革を推進している。このような大学の管理運営は、明文化された規程に基づき着実に行われている。

また、事務組織を機能させるため、事務組織を必要に応じて新設、再編するとともに、2009 年度に人事制度改革を行い、事務職員の意欲・資質の向上を図る仕組みを構築している。

以上のような取り組みにより、大学の機能を円滑かつ十分に発揮するため、概ね適切な管理運営を行っている判断する。

（１）効果が上がっている事項

１）管理運営体制の整備・強化

第５次長期計画では、高等教育を取り巻く環境の変化に対して従来にも増して適切かつ迅速に対応すること、また理事体制の実質化や責任所在の明確化等を図る必要があること等を踏まえ、「管理運営体制の整備・強化」を課題の一つとして位置づけた。

この課題について検討を重ねた結果、2011 年度から、常任理事会の構成員の変更、専務・常務理事会の新設、副学長の増員等の種々の改善を実施し、学内理事が法人運営および大学運営の両方に責任を持って携わることができる体制、学長（専務理事）のリーダーシップをより発揮できる体制を整備した。また担当理事制についても、各理事が担当する事業項目を絞り込む等し、担当する事業に集中的に携われるように改善した。

このような改善を行った結果、大学執行部が牽引役となって諸課題への対応や諸事業を推進する環境が整備され、例えば第５次長期計画の重要課題である「農学部の設置」「国際文化学部のキャンパス移転」「広報基本戦略の策定」「財政基本計画の見直し」をはじめとしたアクションプランがすでに実行段階に至っている。また、これらのアクションプランを実施するにあたっては、学内の諸規程に基づいて審議決定手続きを行うとともに、必要に応じて全学構成員から意見聴取を行う等、構成員の理解を得ることに重きを置きながら審議を進めている。

２）人事制度

研修制度の中でも、主事補研修における単位制・講義型の研修では、受講者の大学機能の理解はもとより、講師を務める専任事務職員にとっても、自部署の業務についての総括や、後輩指導、後輩理解のきっかけとなっている。

「海外高等教育研修」は、情報収集能力はもとより、物事の考え方に対する視野・視点の広がりや、客観的状況把握能力等、大学運営全般に対する事務職員としての総合的な資質の向上に寄与している（資料 9(1)-25）。また、研修参加者のみならず、全事務職員を対象とする講演会の開催を始め、研修実施後には報告書をまとめ、全事務職員を対象とする報告会を開催しており、研修の経過や成果を広く事務職員全体に還元している。

日本私立大学連盟への研修運営委員の派遣により蓄積したノウハウをもとに、2011 年度に採用後 5 年目までの若手職員（44 名）を対象とした「合宿研修」を学内のセミナーハウスにおいて、企画から運営までを一貫して学内資源で実施した（資料 9(1)-26）。合宿研修により、同世代の職員との交流や、運営委員との世代を超えた交流による連帯感等、大学運営にあたっての当事者意識が醸成されている。

出向制度については、出向から帰任した職員が出向先で身につけた知識やスキル、経験を活かした企画・立案を行っている。また、他の職員に良い刺激を与える等、組織の活性化に寄与している。

（２）改善すべき事項

１）第５次長期計画の実施展開

第５次長期計画では 50 を超えるアクションプランを計画し、これに基づく事業として「実施案」を策定し、実施展開を図っている。事業によっては、検討段階の案件も複数あ

るものの、概ね順調に進捗している。しかし、一部の事業（実施案）では遅れが生じており、プロジェクト・マネジメントの観点から、進捗管理や運営体制の見直しを含め、その改善に取り組んでいる。

2) 人事制度

事務職員に関しては、「特定職務型スタッフ・コース制度」が実施後2年を経過しているが、その効果の測定が今後の課題である。「評価制度」については、実施後間もないことから、その効果の検証を行うまでには至っていない。

3. 将来に向けた発展方策

(1) 効果が上がっている事項

1) 人事制度

事務職員に対する「資格制度」、「評価制度」、「特定職務型スタッフ・コース制度」については、各制度の目的を踏まえて、人事制度改革の効果が顕在化するように、継続して評価・改善に取り組む。その中で、「研修制度」については、人事制度の柱の一つとして、他の制度と有機的に連関するように評価・改善に取り組む。海外高等教育研修については、現在実施している研修会や報告会に加え、実地視察研修前後等の研修経過についても非参加者と情報を共有する機会を設ける等、開かれた研修となるよう改善を行う。

さらに、「出向制度」については、限られた人員の中で継続的に職員を派遣し、当該職員の視野を広げるとともに、会得した知識や経験を事務組織全体に還元できる仕組みを構築する。

(2) 改善すべき事項

1) 第5次長期計画の実施展開

大学執行部が中心となって第5次長期計画における全ての事業（実施案）の進捗状況を改めて見極め、検討途上にある事業については、担当理事と各部局との連携を強化し具体的な検討を推し進める。

また、全ての事業の進捗状況を全学的に共有し、事業の推進に対する各部署の意識を向上させる。

2) 人事制度

事務職員の「特定職務型スタッフ・コース制度」が実施後2年を経過したことから、所属職員についての実績、自己評価および所属長による評価を分析し、改善事項を提示する。

「評価制度」については、1年経過後に実施したアンケートの分析を行い、改善事項の洗い出しと具体的改善方策を随時実行する。

4. 根拠資料

9(1)- 1 RYUKOKU VISION 2020 (既出 資料 1-3)

9(1)- 2 RYUKOKU VISION 2020 アクションプラン

9(1)- 3 大学審議決定機関に関する規程

- 9(1)- 4 学校法人龍谷大学寄附行為
- 9(1)- 5 学部長会の運営に関する申し合わせ
- 9(1)- 6 学長会の運営に関する申し合わせ
- 9(1)- 7 平成 24 年度 学則・諸規程 (既出 資料 1-1)
- 9(1)- 8 龍谷大学例規集
- 9(1)- 9 学長選挙規程
- 9(1)-10 事務組織規程
- 9(1)-11 2012 年度事務員等配置人数表
- 9(1)-12 事務職員採用内規
- 9(1)-13 2012(平成 24)年度事務職員の人事異動について
- 9(1)-14 事務員及び医務員人事規程
- 9(1)-15 事務員及び医務員の資格等に関する細則
- 9(1)-16 事務員等昇格候補者推薦委員会細則
- 9(1)-17 事務員等資格昇格における不服申し立てに関する細則
- 9(1)-18 総合職型スタッフ及び特定職務型スタッフに関する規程
- 9(1)-19 事務職員研修規程
- 9(1)-20 2012 年度研修要項
- 9(1)-21 2011(平成 23)年度研修参加状況
- 9(1)-22 海外高等教育研修報告書 (2008 年度・2010 年度)
- 9(1)-23 事務職員出向規程
- 9(1)-24 事務職員の出向先に関する細則
- 9(1)-25 海外高等教育研修アンケート結果について
- 9(1)-26 2011(平成 23)年度合宿研修報告書
- 9(1)-27 寄附行為中の専務理事の事務処理
- 9(1)-28 平成 24 年度 学則・諸規程 (学長解任請求規程) (既出 資料 1-1)
- 9(1)-29 副学長規程
- 9(1)-30 学校法人龍谷大学理事会名簿
- 9(1)-31 2011 (平成 23) 年度 事業報告書
- 9(1)-32 2012 (平成 24) 年度 事業計画書