

## 第9章 管理運営・財務

### 1) 管理運営



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。

【評価の視点】

- ・中・長期的な管理運営方針の策定と大学構成員への周知
- ・意思決定プロセスの明確化
- ・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
- ・教授会の権限と責任の明確化

- 1) 中・長期的な管理運営方針としては、新規事業の立案と既存計画の見直し等を反映した「10年間の収支見通し」を毎年10月の理事会にて審議している。「10年間の収支見通し」は、次年度予算の編成方針ともなっており、全部門の長や幹部職員を通して、全教職員に周知されている。
- 2) 毎年1月、理事長が年頭所感として、年間の事業方針を直接教職員に説明している。この内容は、学内外向けの広報誌「順天堂だより」に掲載している。  
(資料9-1-1 順天堂だより 「2016 1月号 No.284」)
- 3) 毎年6月、前年度の決算を含めて本法人全体の教育・研究・診療活動を「事業報告書」として取りまとめ、大学ホームページに掲載している。また、理事長、学長、総務局長、財務部長が各学部教授会に出席し、決算や事業内容等の説明を直接行っている。  
(資料9-1-2 順天堂ホームページ 「情報公開（基本情報）」 「事業報告」)
- 4) 大学運営連絡協議会を毎月1回開催し、全学の職階より教職員が集まり、新たな事業計画や運営方針、今後の検討の進め方等を協議し、情報の共有化を図っている。
- 5) 2013（平成25）年の創立175年を期して、全学的なキャンパスと病院の施設・設備の再整備を大学キャンパス・ホスピタル再編事業として2007（平成19）年度から推進している。本事業が2007（平成19）年から2020（平成32）年までにわたる長期事業であることから、理事長を中心とした再編事業推進会議を運営母体に推進し、大学運営連絡協議会や「順天堂だより」等で進捗状況等を説明している。
- 6) 寄附行為第8条第2項において、理事長は、この法人を代表し、その業務を総理すると規定されており、理事長は、本学運営の基本方針を定め、実施する権限と責務を有している。意思決定を行う機関として理事会、協議機関として評議員会がある。その構成、権限については、「寄附行為」で定められている。理事会の構成は、理事長、学長、医学部長、スポーツ健康科学部長、医療看護学部長、医学部附属順天堂医院長、評議員の互選により選任された者、学識経験者の中から選任された者である。評議員会は、理事長、学長、理事会で選任された理事・職員・本学卒業生から選出された者並びに評議員会で選任された学識経験者で構成されている。寄附行為第27条において、評議員会は、諮問事項について理事長に意見を述べる役割が規定されている。  
(資料9-1-3 学校法人順天堂寄附行為)  
(資料9-1-4 学校法人順天堂役員名簿・学校法人順天堂評議員名簿)
- 7) 予算実行者の予算の実行及び管理上の権限と責任の範囲については、「学校法人順天堂予算実行権限内規」に規定されている。  
(資料9-1-5 学校法人順天堂予算実行権限内規)

## 第9章 管理運営・財務 1) 管理運営

8) 学長は、全学の学事を統督し、学部長及び研究科長は、各学部・研究科を統括している。全学の教育・研究に関連する事項を協議し、学長の諮問事項を審議する機関として大学協議会を設置している。本協議会は、学長、大学院各研究科長、各学部長、順天堂医院長、各学部教務委員長、学術メディアセンター長、国際交流センター長又はその代理者、大学院各研究科研究科委員会から選出された1~2名の教授、各学部教授会から選出された2名ずつの教授、総務局長及び各キャンパス事務(部)長他がその構成員となっている。本協議会では、学長の諮問に応じて、全学又は各学部及び大学院の教育・研究に関する事項、学則等の教育・研究に係る重要な規則の制定・改廃等を審議している。大学院の管理運営に関する重要事項を審議する機関として、学長を中心とした大学院委員会を置いている。大学院委員会は、学長、各研究科長及び各研究科から選出された教授各2名により構成されている。

(資料9-1-6 順天堂大学大学協議会規則)

(資料9-1-7 順天堂大学大学院委員会規程)

9) 学部の教育・研究に関する事項を審議する機関として各学部に教授会を、大学院の教育・研究に関する事項を審議する機関として各研究科に研究科委員会を設置している。教授会の職務は、学則に規定され、運営に関して必要な事項は、「順天堂大学学部教授会運営規程」に規定されている。研究科委員会については、「大学院学則」に規定されている。

(資料9-1-8 順天堂大学学則 第10節 教授会)

(資料9-1-9 順天堂大学学部教授会運営規程)

(資料9-1-10 順天堂大学大学院学則 第11節 運営組織)

10) 教授会、研究科委員会は、学長が学則に定める事項について決定を行うに当たり、意見を述べる。教学組織の代表者として、各学部長は理事に選任されており、教学部門と法人部門との間の意思疎通を図っている。

11) 理事会に付議する事項を事前協議するために、理事長、学長、学部長・研究科長、院長・病院長等からなる大学運営月曜部会を毎月開催し、教学部門、法人部門、診療部門との密接な連携を担保している。

### (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。

#### 【評価の視点】

- ・ 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
- ・ 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

1) 学校法人順天堂が定める規約の制定、改廃及び管理等については、「学校法人順天堂規約管理規程」に基づいて行われている。各部門より提出された規約の制定又は改廃の申請については、必要に応じて規約整備委員会で審議のうえ、所定の審議機関による審議等を経て施行される。理事会等において承認された規約は、規約登録台帳に登録し、制定又は改廃等の内容を学内報である「順天堂ニュース」で公示している。また「学校法人順天堂規約集」を学内専用ホームページに掲載し、制定・改廃について定期的に更新している。

(資料9-1-11 学校法人順天堂規約管理規程)

(資料9-1-12 規約整備委員会細則)

2) 学校教育法及び学校教育法施行規則の一部が次の①及び②のとおり改正(平成27年4月施

行)されたことに伴い、③のとおり内部規則等を改正した。

①法の一部改正

副学長の職務については、学長を補佐するのみならず、学長から指示を受けた範囲の校務について自らの権限で処理できるようにした。また、教授会は教育研究に関する事項について審議する機関であり、決定権者である学長等に対して意見を述べる関係にあることを明確化した。

②施行規則の一部改正

学長は、学生に対する退学、停学及び訓告の処分の手続きを定めることとし、学生の入学、退学、転学、留学、休学及び卒業について教授会の議を経て学長が定めることとしている現行規定を削除した。

③内部規則等の改正

次の内部規則等を改正した（平成27年4月1日に施行）。改正に当たっては、学長より各学部教授会、各研究科委員会、大学協議会及びSD研修会にて学内教職員に対し説明・周知を行い、平成27年3月24日開催の理事会において審議・承認された。

（資料9-1-13 平成27年3月24日開催 理事会資料「学校教育法及び同法施行規則の改正に伴う順天堂大学学則及び同大学院学則等改正について」）

- ・ 順天堂大学学則
- ・ 順天堂大学大学院学則
- ・ 学校法人順天堂組織規則
- ・ 順天堂大学学部教授会運営規程
- ・ 順天堂大学副学長の選任等に関する内規
- ・ 医学研究科、スポーツ健康科学研究科及び医療看護学研究科の各研究科規程

3) 学長は「順天堂大学学長選任規程」に基づき選任される。学長候補者選考委員会を設置し、候補者4名乃至5名を選考する。その後、全学選挙を実施し、選挙管理委員会より上位3位得票者が理事会に報告され、理事長が理事会の審議に基づいて任命している。任期は、4年、再任2年、継続3期までとなっている。学長の職務は、「学校法人順天堂組織規則」に、校務を掌り、所属教職員を統督することが規定されている。主として次の権限を有する。

（資料9-1-14 順天堂大学学長選任規程）

（資料9-1-15 学校法人順天堂組織規則 第4条）

- ①学校法人順天堂の理事となる。
- ②学籍に関する全ての権限を有し、教学部門の総責任者となる。
- ③教授会・研究科委員会に出席し、意見を述べることができる。
- ④大学協議会・大学院委員会を招集してその議長となる。

4) 学部長は「順天堂大学学部長選任規程」に基づき、教授、先任准教授、准教授及び講師の中から選ばれた3名の者並びにキャンパス事務(部)長による候補者推薦投票の結果、上位3位得票者のうちから、学長が理事会の承認を得て任命している。任期は3年、再任は1期2年である。学部長の職務は、「学校法人順天堂組織規則」に、学長を補佐し、所属教職員を統督して、所管する学部の教育研究に関する業務を統括すると規定されている。主として次の権限を有する。

（資料9-1-16 順天堂大学学部長選任規程）

## 第9章 管理運営・財務 1) 管理運営

(資料9-1-15 学校法人順天堂組織規則 第5条)

- ①学校法人順天堂の理事となる。
  - ②学部の教授会を招集し、その議長となる。
  - ③学部教育職員人事委員会を招集してその議長となる。
  - ④学部入学試験委員会を招集し、その議長となる。
  - ⑤教授会で決定した事項について、キャンパス事務(部)長を指示し、事務所管業務を執行させる。
  - ⑥キャンパスの施設・設備の総括管理責任者として、その運営に当たる。
- 5) 研究科長は、「順天堂大学大学院研究科長選任規程」に基づき、研究科を構成する者及びキャンパス事務(部)長による候補者推薦投票の結果、上位3位得票者のうちから、学長が理事会の承認を得て任命している。その任期は3年、再任は1期2年である。研究科長は、主として次の権限を有する。

(資料9-1-17 順天堂大学大学院研究科長選任規程)

- ①研究科委員会を招集し、その議長となる。
- ②研究科教育職員人事委員会を招集してその議長となる。
- ③研究科入学試験委員会を招集し、その議長となる
- ④研究科委員会で決定した事項について、キャンパス事務(部)長を指示し、事務所管業務を執行させる。

### (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。

#### 【評価の視点】

- ・ 事務組織の構成と人員配置の適切性
- ・ 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

1) 事務組織は「学校法人順天堂事務組織規程」に規定され、それぞれの部署が事務分掌表に則った事務を分掌しており、十分に機能している。

(資料9-1-18 学校法人順天堂事務組織規程 別表第2 事務分掌表)

2) 大学・法人の管理運営状況に合わせた事務業務が円滑に行えるよう、2014(平成26)年4月より、次のとおり事務組織の再編成を行った。

(資料9-1-15 学校法人順天堂組織規則 別表第1 学校法人順天堂 組織機構図)

- ・ 医学教育について、学部、大学院教育の一貫した教育支援の拡充を図るため、大学院事務室の教学担当を医学部事務室へ改編し、「本郷・お茶の水キャンパス事務室」に改称した。また、同事務室にて2015(平成27)年4月に開設した国際教養学部の教務を担当する。
  - ・ 研究支援を担当した大学院事務室学術・研究支援課(研究担当)、企画調査室(URA)、総務部総務課(購買担当)及び財務部財務課(研究費担当)を統合し、研究強化と推進のための研究支援事務組織となるよう、「研究推進支援センター」に再編成した(2015(平成27)年8月、「研究推進センター」に改称)。
  - ・ 臨床研究の発展を推進するとともに臨床研究の成果を社会に還元するために、「臨床研究支援センター」を再整備した。
- 3) 2015(平成27)年8月、全学的な広報活動のより一層の推進・充実を図るため、法人部門に

広報委員会を設置するとともに、各学部・附属病院に部門広報委員会を設置し、広報活動の体制整備を図った。

(資料9-1-19 学校法人順天堂広報委員会規程)

- 4) 事務組織の人員配置については、その業務量等を勘案し、各所属からの申請と人事部のヒアリングに基づき、配置換え、新規採用等により対応している。

(資料9-1-20 事務組織人員配置)

- 5) 担当する業務や繁閑に応じて年俸制職員、派遣スタッフ、パート職員等を採用することにより業務の多様化に対応している。また各部署の状況に応じた勤務ができるよう、変形労働時間制、時差勤務等を導入している。

- 6) 毎年実施する人事評価を勘案して昇格の可否を検討しており、昇格にあたっては必要に応じて同僚、部下からの評価も反映することから、評価精度の向上に努めている。また、新卒採用に加え、中途採用を行って、採用時には面接のみならず、実務経験、語学力、ICT能力等も重視し、各部署で必要とされる人材の確保に努めている。

#### (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。

##### 【評価の視点】

- ・人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善
- ・スタッフ・ディベロップメント(SD)の実施状況と有効性

- 1) 2013(平成25)年度より人事評価制度を改正し、有期契約職員は8月、職員は12月に実施している。有期契約職員の人事評価は契約の延長と無期雇用への登用の基礎資料とし、別途申請に基づき年内に来年度以降の無期雇用登用の可否を検討している。職員の人事評価は昇格の基礎資料とするとともに、配置換えの参考資料としている。管理職に関しては下位者からの評価も実施している。公正な評価を実施するため、2013(平成25)年度から人事評価者研修会を実施して、公平性の確保に努めている。

(資料9-1-21 人事評価)

(資料9-1-22 無期雇用申請書式)

(資料9-1-23 評価者研修)

- 2) 集合研修(新入職員研修会、部課長研修会、係長・師長・主任研修会)を実施するとともに、少人数によるグループワークを主体とした研修として、2013(平成25)年度より、人事評価者研修会、管理職研修会、係長・主任研修会、女性職員活性化研修会、事務総合職内定者研修会を実施し、より実践的な研修を行っている。具体的な事案例をもとにグループディスカッションをすることで能動的なSDになるよう工夫しており、より実務に役立つ内容となっている。また、通信教育講座への補助制度を導入しており、自己研鑽を奨励している。

(資料9-1-24 研修プログラム)

(資料9-1-25 通信教育講座案内)

(資料9-1-26 SD講習会資料)

- 3) 2014(平成26)年10月、東京医科歯科大学との間で大学運営における事務スタッフの重要性に鑑み、その知識増進、能力向上及び交流を目的として大学運営に関する幅広い研修を共同実施する協定を締結した。大学運営共同SDキックオフセミナーとして、JSPS 笹川光 研究事業部研究倫理推進室長による「大学における研究倫理をめぐる動向—研究費の不正使用、

## 第9章 管理運営・財務 1) 管理運営

研究活動における不正行為の防止について」についての講演を実施し、101名が参加した。また、2015(平成27)年8月には両機関の管理職を対象にした研修会を東京医科歯科大学にて開催した。

(資料9-1-27 大学運営に関する職員研修の共同実施に関する覚書)

(資料9-1-28 大学運営共同SDキックオフセミナー資料)

- 4) 2015(平成27)年11月、大学事務職員SD研修会として、村田直樹文部科学省大臣官房付(桜美林大学大学院特任教授)による「大学教育の質の保証について」についての講演を実施し、73名が参加した。

## 2. 点検・評価

[基準9]

大学は、その機能を円滑かつ十分に発揮するために、明文化された規定に基づき適切な管理運営を行わなければならない。また、教育研究を支援しそれを維持・向上させるために、適切な事務組織を設置するとともに、必要かつ十分な財政的基盤を確立し、財務を適切に行わなければならない。

### ●基準9-1の充足状況

毎年10月の理事会において、「10年間の収支見通し」を審議している。前年度までの事業報告とともに「10年間の収支見通し」は、全教職員に周知されている。全学的な大学キャンパス・ホスピタル再編計画も順調に進行している。管理運営に係る諸規程が整備されており、適宜、改正が行われている。教学組織と法人組織の権限と責任が明確となっており、連携が図られている。意思決定に至るまでのプロセスも適切に機能している。事務組織規程により、事務分掌も明確になっている。大学・法人の管理運営状況に合わせ、事務組織の新設・改編を行い、人員配置、契約形態、勤務時間等においても業務多様化への対応がなされている。多面的な人事評価制度が導入されており、対象を絞ったSDへの取組みにより、職員の資質・専門性の向上に向けた研修が実施されている。以上のことより、同基準を充足している。

### ①効果があがっている事項

#### 《大学キャンパス・ホスピタル再編事業について》

- 1) 2013(平成25)年の創立175年を期して、全学的なキャンパスと病院の施設・設備の再整備を2007(平成19)年度から推進している。適切で明確な管理運営体制のもとで、当初事業計画通りにB棟I期が完成し、2号館、3号館の診療機能を移転させることができた。2014(平成26)年6月には、D棟竣工が予定通り進み、病院事務管理部門等が移転した。

#### 《SDについて》

- 1) グループディスカッションを主体とした研修を導入することで、より実践的な研修を実施しており、実務やマネジメント能力の向上に寄与しており、受講者からも高い評価を受けている。

(資料9-1-29 研修アンケート)

#### 《事務組織の再整備について》

- 1) 2014(平成26)年4月より、大学院事務室学術・研究支援課(研究担当)、企画調査室(URA)、総務部総務課(購買担当)及び財務部財務課(研究費担当)の研究支援業務を統合して、「研究推進支援センター」を設置した(2015(平成27)年8月、「研究推進センター」に改称)。本



学の研究力強化を支援するために事務組織を再編成し、研究者が研究活動に専念できる環境を整備した。

(資料9-1-15 学校法人順天堂組織規則 別表第1 学校法人順天堂 組織機構図)

- 2) 2014(平成26)年4月より、医学部・大学院医学研究科において、大学院事務室の教学担当を医学部事務室へ統合して、医学部事務室を「本郷・お茶の水キャンパス事務室」へと改称し、学部・大学院教育の一貫した教育支援の充実を図った。

(資料9-1-15 学校法人順天堂組織規則 別表第1 学校法人順天堂 組織機構図)

- 3) 2014(平成26)年4月より、臨床研究の支援組織として、「臨床研究センター」と附属6病院の「GCPセンター」がそれぞれの立場から臨床研究を支援していたが、一体となって支援していくことが必要なことから、附属病院のGCPセンター業務を「各附属病院」と「臨床研究センター」が共同で管掌する体制とし、「臨床研究支援センター」へ改称した。

(資料9-1-30 平成26年3月19日開催 理事会資料「学校法人順天堂組織機構図改正及び順天堂大学臨床研究センター運営内規改正について」)

### 3. 将来に向けた発展方策

#### ①効果があがっている事項

##### 《大学キャンパス・ホスピタル再編事業について》

- 1) 2016(平成28)年度には、事業計画通り、B棟Ⅱ期及びC棟が竣工する。B棟、C棟完成後の病院機能の移転・再編に伴う1号館外来部門・病棟部門の再編に向けた事業計画を予定通り進める。また2016(平成28)年度内に、7号館、8号館を取り壊し、新研究棟(A棟)建設に着手する。

##### 《SDについて》

- 1) 人事部が中心となり人事評価者研修会、管理職研修会、内定者研修会等の職員研修を継続的に実施する。特に階層別研修に力を入れるとともに、大学間連携として東京医科歯科大学共同SD研修会を継続して実施する。女性活躍推進法が施行されたことを受けて、女性職員活性化研修会を毎年実施することを計画している。

##### 《事務組織の再整備について》

- 1) 高度な専門知識と経験を有するURAや大学院事務室・総務部・財務部の研究支援業務担当者からなる事務組織(研究推進センター)を編成したことから、機関申請補助事業・競争的研究資金の獲得、科学研究費補助金(文科・厚労)の採択件数の増加のみならず大型研究費の採択、私立大学研究ブランディング事業の採択等を目指すべく採択課題の支援を行うとともに、国内外の大学・研究機関との共同研究の活性化を支援し、研究成果の積極的な情報発信を行い、大学としての社会貢献を促していく。
- 2) 本郷・お茶の水キャンパス事務室にて、医学部・大学院医学研究科における教育支援を一貫して行うことにより、教育の質向上に寄与していく。また、2015(平成27)年4月に開学した国際教養学部の教育支援も同事務室にて行い、本郷・お茶の水キャンパスにおける教育支援を一体となって行っていく。
- 3) 臨床研究支援センターが中心となり、総病床数3,212床を有する附属6病院の連携・協力により、規模のメリットを最大限活用して臨床研究を迅速かつ効率的に実施していく。

第9章 管理運営・財務 1) 管理運営

4. 根拠資料

根拠資料No.	各部署の資料整理No.	資料名称
資料9-1-1	総務9-1-1	順天堂だより 「2016 1月号 No.284」(既出 資料1-20)
資料9-1-2	総務9-1-2	順天堂ホームページ 「情報公開(基本情報)」 「事業報告」 <a href="http://www.juntendo.ac.jp/about/information/report.html">http://www.juntendo.ac.jp/about/information/report.html</a>
資料9-1-3	総務9-1-3	学校法人順天堂寄附行為
資料9-1-4	総務9-1-4	学校法人順天堂役員名簿・学校法人順天堂評議員名簿
資料9-1-5	総務9-1-5	学校法人順天堂予算実行権限内規
資料9-1-6	総務9-1-6	順天堂大学大学協議会規則
資料9-1-7	総務9-1-7	順天堂大学大学院委員会規程
資料9-1-8	総務9-1-8	順天堂大学学則(既出 資料1-9、資料4-3-26)
資料9-1-9	総務9-1-9	順天堂大学学部教授会運営規程(既出 資料3-3)
資料9-1-10	総務9-1-10	順天堂大学大学院学則(既出 資料1-10、資料3-4、資料4-3-27)
資料9-1-11	文広9-1-1	学校法人順天堂規約管理規程
資料9-1-12	文広9-1-2	規約整備委員会細則
資料9-1-13	文広9-1-3	平成27年3月24日開催 理事会資料「学校教育法及び同法施行規則の改正に伴う順天堂大学学則及び同大学院学則等改正について」
資料9-1-14	総務9-1-11	順天堂大学学長選任規程
資料9-1-15	総務9-1-12	学校法人順天堂組織規則(既出 資料2-1、資料6-5)
資料9-1-16	総務9-1-13	順天堂大学学部長選任規程
資料9-1-17	総務9-1-14	順天堂大学大学院研究科長選任規程
資料9-1-18	総務9-1-15	学校法人順天堂事務組織規程(既出 資料6-6)
資料9-1-19	文広9-1-4	学校法人順天堂広報委員会規程
資料9-1-20	人事9-1-1	事務組織人員配置
資料9-1-21	人事9-1-2	人事評価
資料9-1-22	人事9-1-3	無期雇用申請書式
資料9-1-23	人事9-1-4	評価者研修
資料9-1-24	人事9-1-5	研修プログラム
資料9-1-25	人事9-1-6	通信教育講座案内
資料9-1-26	人事9-1-7	SD講習会資料
資料9-1-27	IR9-1-1	大学運営に関する職員研修の共同実施に関する覚書
資料9-1-28	IR9-1-2	大学運営共同SDキックオフセミナー資料
資料9-1-29	人事9-1-8	研修アンケート
資料9-1-30	総務9-1-16	平成26年3月19日開催 理事会資料「学校法人順天堂組織機構図改正及び順天堂大学臨床研究センター運営内規改正について」