

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、毎年10月の理事会において「事業計画」の新規提案と既存計画の見直し等を審議している。「事業計画」は、評議員会の同意を得て、次年度予算の編成方針としている。「事業計画」は、全部局の長や幹部職員を通して、全教職員が共有している。

2) 毎年1月、理事長から年頭所感として、年間の事業計画を直接教職員に説明している。この内容は、学内外用の広報誌「順天堂だより」に掲載している。

（資料9-1-1 順天堂だより 「新春号」（平成24～26年））

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、大学ホームページおよび広報誌「順天堂だより」に掲載している。また、理事長、総務局長、財務部長が各学部教授会に出席し、決算や事業計画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) 新たな事業や現状の課題については、大学運営連絡協議会を毎月1回開催し、運営方針や今後の検討の進め方等を協議している。

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2017（平成29）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コアパーソンズ会議を運営母体として推進させ、大学運営連絡協議会や「順天堂だより」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、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、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 学校法人順天堂寄付行為）

7) 予算実行者の予算の実行およ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9-1-4）

8) 学長は、全学の学事を統括し、学部長および研究科長は、各学部・研究科を統括している。

9) 学部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置いてい

第9章 管理運営・財務 1) 管理運営

る。本協議会は、学長、各学部長、順天堂医院長、各キャンパス学生部長、図書館長および分館長、各学部教授会から選出された3名ずつの教授、総務局長、総務部長がその構成メンバーとなっている。本協議会では、学長の諮問に応じて、学則等の教育・研究に係る重要な規則の制定・改廃、全学又は各学部の教育・研究に関する事項等を審議している。

(資料9-1-5 順天堂大学大学協議会規則)

10) 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、各研究科長および各研究科から選出された教授各2人により構成されている。

(資料9-1-6 順天堂大学大学院委員会規程)

11) 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置いている。教授会の権限と責任は、学則に規定され、運営についての必要な事項は、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9-1-7 順天堂大学学則 第10節 教授会)

(資料9-1-8 順天堂大学学部教授会運営規程)

(資料9-1-9 順天堂大学大学院学則 第11節 運営組織)

12) 教授会、研究科委員会で審議された事項は、学長に報告され、必要に応じ学長の決裁を経て執行されている。教学事項であっても、法人全体の運営や人事、予算等に関連する事項も多いことから、教学組織における決定を尊重しつつ法人の承認を得ることを通例としている。このことによって教学部門と法人部門との間の意思決定の乖離を防いでいる。なお、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、院長等からなる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、改廃およ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(資料9-1-10)。各部局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、所定の決議機関による決議等を経て施行される(資料9-1-11 規約整備委員会細則)。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、制定又は改廃等の顛末を学内報である「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。

2) 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が設置され、候補者4乃至5名が選考される。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、所属教職員を統督して、校務を掌ることが規定されている。主として次の権限を有する。

- 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。

(資料9-1-12 順天堂大学学長選任規程)

(資料9-1-13 学校法人順天堂組織規則 第4条)

- 3) 学部長は「順天堂大学学部長選任規程」に基づき、教授、前任准教授と准教授ならびに講師の中から選ばれた3名および事務部長による候補者推薦投票結果、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。

- 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。

(資料9-1-14 順天堂大学学部長選任規程)

(資料9-1-15 学校法人順天堂組織規則 第5条)

- 4) 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、研究科を構成するものならびにキャンパス事務部長による候補者推薦投票結果、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。

- 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、キャンパス事務長を指示し、事務所管業務を執行させる。

(資料9-1-16 順天堂大学大学院研究科長選任規程)

- 5) 理事(学務担当)として、学長、学部長・研究科長を置いている。学長は、大学を統括し、学部長・研究科長は、各学部・研究科を統括している。理事(学務担当)の権限は、理事長から分掌された事項について法人を代表し、理事長に対して重要事項の報告を行っている。各学部・研究科長は、教授会・研究科委員会の審議に基づき学務を執行しているが、重要事項については、事前に月曜部会で協議し、理事会において承認を受けて執行している。法人部門との密接な連携を取りながら権限の実行を行う組織制度となっている。

(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。

【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いる。

(資料9-1-17 学校法人順天堂事務組織規程)

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、次のとおり専門部署を新設した。

(資料9-1-18 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)

- ・平成23年8月、教育研究活動および就労の場において、男女共同参画の推進を図るために「男女共同参画推進室」を設置した。

- ・平成25年4月、教育研究成果および人的資源等を活用して社会連携の推進を図るために「社会連携推進室」を設置した。

3) 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9-1-19 事務組織人員配置)

4) 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、変形労働制、時差勤務等を導入している。

5) 毎年実施される人事評価をもとに昇格の可否を検討している。また、昇格にあたっては同僚、部下からの評価も実施することで、評価精度の向上に努めている。また、新卒採用に加え、中途採用を行っており、採用時には面接のみならず、実務経験、語学力等も重視し、各部署で必要とされる人材の採用に努めている。

(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、契約職員は8月、職員は12月に実施している。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審議している。職員の人事評価は昇任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。また、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9-1-20 人事評価)

(資料9-1-21 無期雇用申請書式)

(資料9-1-22 評価者研修)

2) これまでも新入職員研修会、部課長研修会、係長・師長・主任研修会を実施していたが、2013(平成25)年度より、少人数でのグループワークを主体とした人事評価者研修会、管理職研修会、係長・主任研修会を実施し、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9-1-23 研修プログラム)

(資料9-1-24 通信教育講座案内)

- 3) 大学事務職員の管理運営、教育・研究支援力の向上を図るために、「順天堂大学 SD 研修会」として、4 キャンパスの大学事務職員を対象に次の通り開催した。

日時	講師	参加人数	場所
2013(平成25)年 9月12日(木) 17:30~19:00	木南 英紀(学長)	116名	センチュリータワー 地下1階
2013(平成25)年 11月22日(金) 16:00~17:30	納谷 廣美 (公益財団法人大学基準協会 会長・明治大学 学事顧問)	119名	センチュリータワー 地下1階

本 SD 研修会は、2012(平成24)年8月に中央教育審議会から答申された「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～」の理解を深めることを目的に、大学事務職員が知っておくべき次の事項について説明が行われた。①今、大学に求められているものは何か、②大学が主体的に学ぶ場として必要なことは何か、③新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて、④全学的な教学マネジメント体制の構築について、⑤大学のグローバル化の促進についてである。特にこれらの取り組みを実現させるためには、プロフェッショナルな職員養成が必要で、本学が目指す新しい価値を創造できる事務職員として、自らよく考え、積極的に行動(自己研鑽、広く多角的な見方)し、常に個人と大学が相互に成長することを目指すことが必要であることが説明された。SD 研修は、大学職員に求められる業務への意欲・資質向上の観点からも、毎年度、4 キャンパス職員に対して実施する。

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の充足状況

毎年10月の理事会において、中長期的な事業計画は、見直されている。前年度までの事業報告とともに事業計画は、大学構成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められている。管理運営に係る諸規定が整備されており、教学組織と法人組織の権限と責任が明確となり、連携が図られている。意志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への取り組みにより、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

- 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が、本学の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新たに B 棟 I 期が完成し、建て替え予定の 2 号館、3 号館の診療機能を無事移転させることができた。
- 2) 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力向上に寄与しており、受講者からも好評価を受けている。
（資料 9-1-25 研修アンケート）
- 3) 男女共同参画推進室は、ライフイベント期間中の女性研究者への支援（出産、育児期間中の研究者に対する研究補助者の配置、ベビーシッターの割引券発行等）や男女共同参画の意識啓発のためのシンポジウム等を行った。
（資料 9-1-26 女性研究者研究支援事業キックオフシンポジウム）
- 4) 教育・研究・医療の各分野での社会貢献活動において、本学と地域をつなぐ窓口として本法人に「社会連携推進室」および各キャンパスに「社会連携推進室分室」を設置し、新たに 7 つの自治体と包括連携協定を締結した。従来、各キャンパスおよび各自治体と個別に行われていた連携事業が、協定締結により、より広範囲にわたり全学的に実施されるような環境が整いつつあり、今後の連携事業の拡大が望まれる。
（資料 9-1-27 自治体との連携内容一覧）

②改善すべき事項

- 1) 研究者が研究活動に専念できる環境を整備し、本学の研究力強化を支援するための事務組織を再編成する必要がある。現状は、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（購買業務）及び財務部財務課（研究費担当）が研究支援業務を分担しているため、迅速・的確なサポートが困難な状況にある。
（資料 9-1-17 学校法人順天堂事務組織規程 別表第 1 学校法人順天堂事務組織図）
- 2) 医学部・大学院医学研究科において、学部・大学院教育の一貫した教育支援が求められることから、教育支援の拡充を目指し、事務組織の改編が必要である。現状は、医学部事務室と大学院事務室とそれぞれ別組織で教育支援を行っている。
（資料 9-1-17 学校法人順天堂事務組織規程 別表第 1 学校法人順天堂事務組織図）。
- 3) 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「G C Pセンター」がそれぞれの立場から臨床研究を支援している。臨床研究を迅速かつ効率的に実施するためには、総病床数 3,199 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することが肝要であり、臨床研究を支援する組織の再整備が課題と考えられる。
（資料 9-1-28 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、別表第 3 順天堂大学医学部附属順天堂医院組織機構図、順天堂大学医学部附属静岡病院組織機構図、順天堂大学医学部附属浦安病院組織機構図、順天堂大学医学部附属順天堂越谷病院組織機構図、順天堂大学医学部附属順天堂東京江東高齢者医療センター組織機構図、順天堂大学医学部附属練馬病院組織機構図）

3. 将来に向けた発展方策

①効果があがっている事項

- 1) 2014(平成26)年6月竣工を目指し、4号館の増築工事・D棟建築工事を予定どおり進める。
B棟Ⅱ期、C棟、新研究棟建設に向けた事業計画を予定通り進める。
- 2) 2013(平成25)年度に実施した人事評価者研修会、管理職研修会、係長・主任研修会を継続して実施するとともに、少人数によるグループディスカッションを取り入れた女性職員活性化研修会、内定者研修会の実施も検討している。
- 3) 男女共同参画推進室においては、引続きこれまでの取り組みや活動を推進するとともに、一時保育の導入等、仕事・研究とライフイベントの両立に向けた更なる取り組みの検討を行う。
- 4) 自治体等と個別に締結した連携協定に基づき、社会連携推進室が窓口となり、地域における教育支援並びに子育て支援、公開講座を始めとする社会人に対する修学機会の提供等の具体的な活動を展開し、地域における大学の使命を果たしていく。教育研究の一環としての教職員・学生による児童等への教育活動や高大連携、地域の子育て支援への参画、保育の質向上に係る研究・支援を継続していく。

②改善すべき事項

- 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を編成する。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)の採択件数増のみならず大型研究費の採択、戦略的研究基盤形成支援事業の採択等を目指すとともに採択課題の支援を行い、研究成果の積極的な情報発信を目指し、大学としての社会貢献を促す。
- 2) 大学院事務室の教学部門を医学部事務室へ改編して、学部・大学院教育の一貫した教育支援の拡充を図る。
- 3) 臨床研究について、「臨床研究センター」と附属6病院の「GCPセンター」が一体となって支援していく必要があることから、附属6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を構築する。

4. 根拠資料

- 資料9-1-1 順天堂だより 「新春号」(平成24~26年)(既出 資料1-13)
- 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」
<http://www.juntendo.ac.jp/about/information/report.html>
- 資料9-1-3 学校法人順天堂寄付行為
- 資料9-1-4 学校法人順天堂予算実行権限内規
- 資料9-1-5 順天堂大学大学協議会規則
- 資料9-1-6 順天堂大学大学院委員会規程
- 資料9-1-7 順天堂大学学則 第10節 教授会
- 資料9-1-8 順天堂大学学部教授会運営規程
- 資料9-1-9 順天堂大学大学院学則 第11節 運営組織
- 資料9-1-10 学校法人順天堂規約管理規程
- 資料9-1-11 規約整備委員会細則
- 資料9-1-12 順天堂大学学長選任規程
- 資料9-1-13 学校法人順天堂組織規則 第4条
- 資料9-1-14 順天堂大学学部長選任規程
- 資料9-1-15 学校法人順天堂組織規則 第5条
- 資料9-1-16 順天堂大学大学院研究科長選任規程
- 資料9-1-17 学校法人順天堂事務組織規程
- 資料9-1-18 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
(既出 資料2-1、資料6-1)
- 資料9-1-19 事務組織人員配置
- 資料9-1-20 人事評価
- 資料9-1-21 無期雇用申請書式
- 資料9-1-22 評価者研修
- 資料9-1-23 研修プログラム
- 資料9-1-24 通信教育講座案内
- 資料9-1-25 研修アンケート
- 資料9-1-26 女性研究者研究支援事業キックオフシンポジウム
- 資料9-1-27 自治体との連携内容一覧(既出 資料8-8)
- 資料9-1-28 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、
別表第3 順天堂大学医学部附属順天堂医院組織機構図、順天堂大学医学部附属静岡病院組織機構図、順天堂大学医学部附属浦安病院組織機構図、順天堂大学医学部附属順天堂越谷病院組織機構図、順天堂大学医学部附属順天堂東京江東高齢者医療センター組織機構図、順天堂大学医学部附属練馬病院組織機構図