

第10章 大学運営・財務

第1節 大学運営

(1) 現状説明

点検・評価項目①：大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するために必要な大学運営に関する大学としての方針を明示しているか。

評価の視点1：大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するための大学運営に関する方針の明示
 評価の視点2：学内構成員に対する大学運営に関する方針の周知

1) 中・長期的な管理運営方針の策定と大学構成員への周知

本学が10年後に目指すべき大学像として、グランドビジョンを平成21(2009)年度に定め、大学ウェブサイトで学内外に公表しており、これに基づく事業計画については、毎年度の予算編成の基本方針の策定において取りまとめ、年度当初に発行する学園内広報誌(学園報)において全学園構成員に周知している(資料10-1-1)。また、大学運営に関する基本的な方針については「管理運営に関する方針」(資料10-1-2 <http://www.kyoto-wu.ac.jp/daigaku/kyojo/houshin/04.html>)を定め、大学ウェブサイトにおいて公開している。加えて、中・長期的な運営方針の策定、大学の諸改革、校舎等の新築・改修などの重要計画については、その決定までの過程、あるいは具体的な実施プランの確定までに、関係教職員への説明会や教職員全員を対象とする公聴会を開催し、直接学長、事務局長、あるいは計画担当者等と意見交換できる場を設け、全学的なコンセンサスを得ながら計画を推進している。例として、平成28(2016)年度には「中期経営計画策定にかかる基本方針」の策定にあたって平成28(2016)年2月15日に公聴会(資料10-1-3)を開催しており、その後、方針に基づき、改組・定員増、学費改定、事業計画の見直し、人件費の見直しなど、様々な具体的方策が進められているが、その進捗状況についても、平成29(2017)年5月24日に全教職員を対象に中間報告会を開催し、周知を図っている。

点検・評価項目②：方針に基づき、学長をはじめとする所要の職を置き、教授会等の組織を設け、これらの権限等を明示しているか。また、それに基づいた適切な大学運営を行っているか。

評価の視点1：適切な大学運営のための組織の整備
 評価の視点2：適切な危機管理対策の実施

1) 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

理事会、評議員会、評議会、教授会等の役割については、それぞれ寄附行為、学則を

はじめとする諸規定において定められ、これに基づき適切に管理運営が取り組みられており、法令等の改正・施行にともなう規則・規程の制定・整備についても、その都度適切に対応している。平成26(2014)年度には学校教育法及び同施行規則の改正をうけ、学長の権限と責任及び学部長の位置付け、評議会及び教授会の役割と審議事項等について整理・見直しを行い、学則第4条、第50条、第52条に明示している(資料1-2、10-1-4、10-1-5)。またこれに伴い、大学の運営事項における学長の権限と責任、及び本学の事案決定の種類と手続きを明確にするため、「京都女子大学事案決定内規」(資料10-1-6)を制定した。

2) 学長、学部長、教授会、研究科委員長及び研究科委員会の役割と権限の明示

学長は、「大学の校務を掌り、所属職員を統督する」と学則第48条に定めており、また「京都女子大学事案決定内規」第2条に、「理事長から委任された範囲における大学運営事項についてすべての責任と権限を有する」と明示している。学部長は、「学長のもとで学部に関する校務を掌る」と学則第48条に定めており、その職務は、学部内に教育計画、教育・研究費、人事等に関する事項を統括すると、「京都女子大学学部運営内規」(資料10-1-7)に明示している。教授会は、「学生の入学、卒業及び課程の修了、学位の授与、その他教育研究に関する重要事項について、学長が決定を行うに当たり、意見を述べる」ものとして学則第52条に明記し、学校教育法第93条に規定される役割を、学内規定においても明示している。

大学院においては、独立した権限を有する研究科長は置いていないが、学長のもとで大学院の運営に関する事項を審議する大学院委員会(資料10-1-8)が置かれ、各研究科には、それぞれの研究科の運営に関する事項を審議する研究科委員会を置き、研究科ごとに互選により研究科委員長を選出している(資料10-1-9)。

3) 学長及び学部長の選任方法の明示

学長の任命は、学園長、理事、学部ごとに互選された大学の教育職員、並びに大学及び附属小学校の管理職員からなる学長候補者選考委員会において学長候補者1名が選ばれ、本人の承諾を得た後に理事長に推薦され、理事長は理事会の承認を経て学長を任命している。学部長の任命は、それぞれの学部教授会において選出された候補者を、学長が学園長に推薦し、学園長の申し出に基づいて理事長が行っている(資料10-1-10)。

4) 教学組織(大学)と法人組織(理事会等)の権限と責任

教育研究に関する権限と責任については、予決算など理事会の権限に属するものを除き、学園長のもと学長がこれを掌っており、大学の総合的・統一的運営を図るために、学長の諮問機関として大学部局長会(構成:学長(議長)、事務局長、各学部長、教務部長、学生部長、宗教部長、図書館長、法人本部長、総務部長、財務部長、進路・就職部長)を設け、大学運営に関わる事項の審議や、各学部間の連絡・調整等を行っている(資料2-5)。また、大学の校務に関する学長の意思決定に際しての補佐、及び大学部局長会附議事項の整理、並びに学長の校務執行に関する日常的な事項の調整・決定等を行う機関として大学運営執行部会(構成:学長(議長)、事務局長、法人本部長、総務部長、財務部長、教務部長、学生部長、進路・就職部長)を設けている(資料10-1-11)。これらの会議には、事務局長、法人本部長、総務部長、財務部長等、法人運営にも携わる事務系の役職者が委員として出席し、教学組織と法人組織の調整を円滑に行う体制としている。

法人運営に関わる重要事項の決定、すなわち学園及び学園が設置する学校の管理・運営に関する基本方針、寄附行為の改正、主要規則の制定・改廃、役員の選任、予決算、学部・学科等の設置・廃止、不動産の取得・処分、名誉教授称号の授与などは、学校法人の最高意思決定機関として、理事会がこれをおこなっており、その職務権限については、「京都女子学園理事会業務委任規則」（資料 10-1-12）に具体的に規定され、当該規則に定める事項以外の学園の業務は理事長に委任されている。また、京都女子大学長、京都女子高等学校長、京都女子学園事務局長を常務理事とし、理事長、常務理事及び専任職員で管理の職にある者のうちから選任された 4 人の理事をもって常任理事会を構成しており、理事会の包括的授権に基づき、理事長のもとで法人の日常の業務を決定している。

5) 適切な危機管理対策の実施

危機管理体制としては、「京都女子学園危機管理規則」（資料 10-1-13）、「京都女子大学の海外における事故等危機管理対策要項」（資料 10-1-14）等の規程に危機管理者、有事の際に講ずべき措置、対策本部の体制等を定めている。これに基づき、在学生、並びに教職員等の安全確保を含む様々な対応を行っていくこととなっている。また情報の保護・取り扱いについても、各種法令や「京都女子学園の保有する個人情報の保護に関する規程」（資料 10-1-15）、「京都女子学園における個人番号及び特定個人情報取扱規則」（資料 10-1-16）、「学校法人京都女子学園情報倫理規程」（資料 10-1-17）、「京都女子学園情報セキュリティポリシー」（資料 10-1-18）、「京都女子学園情報セキュリティ対策基準」（資料 10-1-19）等の諸規程に基づき、適正に取り扱っている。

また、危機管理への対応策の一環として、京都女子大学防災対策備蓄計画（資料 10-1-20）を策定し、平成 25（2013）年度より「自衛消防隊の活動に必要となる機器・備品」及び「学生の安全の確保、避難誘導等に必要となる備品」について整備を開始した。また、帰宅困難者が発生した場合の物品（食料品、飲料水）及び災害発生時の施設内待機に必要となる物品（非常用保温具、簡易トイレ、生理用品等）の整備計画として、「平成 26（2014）、27（2015）、28（2016）、29（2017）年度京都女子大学防災対策物品（食料品及び避難生活必要物品等）調達計画」を策定し、平成 29（2017）年度までの 4 年間で 5,200 人分の備蓄を行った。その他、災害時の学生の安全確保を目的として、避難行動、緊急時の連絡先等の災害時における対応をまとめた行動ガイドを作成しており、全学生及び教職員に配付している。今後は、大学の事業に影響を及ぼすものとして、「事故・災害」、「コンプライアンス・情報セキュリティ」、「労務問題」、「正課外活動中の事故・トラブル」の 4 つの分野におけるリスクへの対応が重要であることから、各部署においてそれらを踏まえた検証を行い、具体的なリスクのリストアップ化に取り組むとともに、改善事業に対応した予算措置を検討し、全学的なリスクマネジメント体制を構築することを検討している。

点検・評価項目③：予算編成及び予算執行を適切に行っているか。

評価の視点 1：予算執行プロセスの明確性及び透明性

予算の編成及び執行については、京都女子学園経理規程（資料 10-1-21）及び同経理規程施行細則（資料 10-1-22）、並びに学校法人会計基準に従って適正に実施される。

予算の編成にあたっては、10月に次年度予算における「予算の基本的考え方」を常任理事会で決定し、各部署の予算概算要求・ヒアリングを経て、2月に事業内容・予算内示額を「予算編成の基本方針」として常任理事会で決定して、各部署からの予算申請を行い、学園長のもとで予算案を編成している。その後、3月に編成された予算案に基づく理事会審議を経て、理事会案に基づく評議員会への諮問を行ない、その結果を踏まえて理事会で最終決定している。また、期中における諸事業の進捗状況を踏まえた見直し等に対応するため、例年11月には補正予算の編成を実施している。

教学関係予算については「予算の基本的考え方」において、個人研究費等の固定的教学予算と、研究助成予算、教育研究用機器備品予算や教育活動支援事業予算等の予算枠を変動的教學予算として示し、これに基づき、関連会議の審議を経て理事会のもとで予算を編成し、教育の質保証と教育研究活動の促進に努めている。その他、学長の主導により教育改革を推進するための予算として、教育改善質向上推進予算枠を設けて、種々の取り組みに対して財政的に支援し、諸事業を推進している。

予算執行にあたっては、立案稟議や予算執行時における承認過程において、事業内容、経費、会計処理等について随時確認が行われており、予算執行に伴う不正や不適切処理を回避するためのリスク管理・内部統制は十分に機能していると考えている。

点検・評価項目④：法人及び大学の運営に関する業務、教育研究活動の支援、その他大学運営に必要な事務組織を設けているか。また、その事務組織は適切に機能しているか。

評価の視点1：大学運営に関わる適切な組織の構成と人員配置

1) 事務組織の構成と人員配置の適切性

学園事務組織の構成並びに各部署の業務分掌（職能）については、「学校法人京都女子学園事務組織規程」（資料 10-1-23）に明記し、事務組織として必要な部署を配置している。各部署は規程に示された業務分掌に基づいて適正に業務を行っており、大学改革や諸事業の推進に併せ事務組織を見直して組織の整備に努めている。各部署の人員配置については、法人及び大学運営、教育研究活動を推進のために必要な人材を確保したうえで、「学校法人京都女子学園職員員の任用手続に関する内規」（資料 10-1-24）に基づく定期異動ないし定期外異動により、その都度配置の見直しが行われている。また、学長のもとで大学改革を推進するために、大学改革推進室や IR 室を設置するなど、大学運営の組織的強化を図っており、その他、研究支援、教職支援、キャリア・就職支援等については、その業務の一部を外委託し、研究支援デスクの設置や教職カウンセラー、キャリアカウンセラー等の専門的知見を有する人材を配置して、研究及び学生支援体制の強化に努めている。

2) 事務機能の改善・業務内容の多様化への対応策

事務組織の機能については、諸事業の推進とともにその都度必要に応じて見直しており、事務局長のもとでの検討を経て、理事会において事務組織規程の改正が行われ、組織整備を図っている。また、多様化する業務に対しては、国際交流センター、地域連携研究センターなどの教職協働組織の設置や外部業務委託の活用、自治体・企業との包括協定による事業の推進などの対応策を講じている。

3) 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

職員の採用・昇格等は、「学校法人京都女子学園事務組織規程」並びに「学校法人京都女子学園職員の任用手続に関する内規」に基づき適切に運用されている。

平成28(2016)年1月26日開催の理事会において決議された「中期経営計画の策定に向けた基本方針」(資料1-17)の中で支出抑制策の一つとして「人件費の見直し」が示され、これにかかる諸策に取り組んでいるが、教職員の人事考課制度・給与体系の見直しについても指摘されており、事務機能の改善と多様化する業務への人的確保にむけて関連諸制度の整備、更なるSD活動の推進が課題としてある。

点検・評価項目⑤：大学運営を適切かつ効果的に行うために、事務職員及び教員の意欲及び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1：大学運営に必要なSDの組織的な実施

事務職員の研修は、新任職員を対象とするものと、業務経験を経た在職職員を対象とするものに大別することができる。新任職員研修は、就任前研修、新任職員研修会(宿泊を含む。)及び新任職員断続研修(4月～6月に亘り、約20の課目を受講)が実施されており、建学の精神の理解をはじめ、私学を取り巻く状況及び学園各部署の業務についての理解を深めることを目的としている。在職職員に対しては、従来の大学コンソーシアム京都等の職員研修のみならず、平成26(2014)年度から大学全体で職員としての資質向上のための研修システムとしてSD研修会を新たに導入し、実施することとした。具体的には、職場における学修風土形成を促進し、意欲的に業務に取り組む姿勢、コミュニケーションスキルの向上、幅広い視野をもって課題に積極的に取り組む職員の育成や、マネジメントスキルの育成及び強化等を目的として実施するものである。研修内容は、①階層別研修(課長相当職、係長相当職、職務経験4年以上、職務経験3年以下)、及び②テーマを定めて参加希望者を募る全学共通能力支援研修(プレゼンテーション研修、交渉力強化研修、タイムマネジメント研修を同一テーマで各2回実施)の2種を企画して開催した。当該研修は、3ヶ年計画(平成26(2014)年度から平成28(2016)年度)で実施し、研修内容や講師に対する意見、研修参加者からのアンケート結果等を踏まえて、継続の可否を含めた見直しを検討し、次年度以降のSD計画に反映させることとしている。これを踏まえて平成29(2017)年度は新たなSD計画を策定し、実施した(資料10-1-25)。また、これまでに、全学教職員を対象に、障がい学生支援に関する研修会「事例で考える合理的配慮」等の研修会を実

施し、教職員としての意識の向上に努めている。

その他に、個人の資格取得等を支援する専任職員研修助成制度（資料 10-1-26）があり、また職務上の専門的な研修には、各部署の管理職の判断により構成員を必要な研修会等に参加させるなど、職員の業務遂行上の資質の向上に努めている。

点検・評価項目⑥：大学運営の適切性について定期的に点検・評価を行っているか。また、その結果をもとに改善・向上に向けた取り組みを行っているか。

評価の視点 1：適切な根拠（資料、情報）に基づく点検・評価

評価の視点 2：点検・評価結果に基づく改善・向上

「京都女子大学自己点検・評価マネジメントシステム」を利用した、毎年度の自己点検・評価活動において、大学運営の各項目の目標に基づく点検・評価を実施している。その結果を大学事務部課長連絡会において確認するとともに、改善が進んでいない項目については、関係各部署において、改善方策の検討を行い、改善活動に繋がるように努めている。

また、自己点検評価活動を踏まえた大学の抱える教学・学生支援・大学運営の諸課題に取り組むべく、「京都女子大学平成 30（2018）年度計画」の策定が推進されている。

（2）長所・特色

- 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が制度上整備されており、大学運営が学長の権限のもとで機能的に行われている。学長のもとに大学部局長会が置かれ大学の重要事項について審議されており、そのメンバーである各学部長を介して教授会、教員との連携・情報共有が図られている。また、学長の定める特命事項を推進するために特命副学長制度を整備し、課題であった国際化や地域・産学官連携事業を担当する特命副学長を置くとともに、大学附属施設として教職協働組織の国際交流センターや地域連携研究センターを設置するなど積極的に当該事業を推進している。平成 30（2018）年度の予算としては、個人研究費等の固定的教学関係予算、研究助成、教育研究機器備品、教育活動支援等の変動的教學関係予算、学長のもとで教育改革を推進するための教育改善質向上推進予算、自己点検・評価の学部別課題に取組み、教育の質保証にむけて、教育改革を推進し、教育活動の充実を図るための学部別の教育活動予算などを設けて教育研究活動の改善向上に努めている（資料 10-1-1）
- SD 活動については、社会の変化とともに多様化する業務に対応し大学運営の一翼を担う人材を育成するために、外部研修の活用、内部企画研修の実施などにより、積極的に推進している。（資料 10-1-25）

(3) 問題点

- 平成28(2016)年1月26日開催の理事会において決議された「中期経営計画の策定に向けた基本方針」の中で支出抑制策の一つとして「人件費の見直し」が示され、これにかかる諸策に取り組んでいるが、教職員の人事考課制度・給与体系の見直しについても指摘されており、事務機能の改善と多様化する業務への人的確保や、アドミッション・オフィス等の新たな体制の検討に向けて、関連諸制度の整備が課題である(資料1-17)。

(4) 全体のまとめ

本学では、10年後に目指すべき大学像として定めたグランドビジョンに基づき大学改革を推進している。また、教育委研究活動を支える財政基盤の安定化にむけては、平成28(2016)年度から「中期経営計画策定にかかる基本方針」に基づく諸方策を実施している。管理運営体制については、平成27(2015)年度の学校教育法改正を受けて、大学運営の体制を見直し、大学運営執行部会、大学部局長会、教授会と評議会の位置づけを明確化して、学長ガバナンスの強化を図った。また、学長の特命事項を担当する特命副学長制度を設けて課題となる事業を推進している。IR組織としては、規程の整備、分析システムの導入、及びIR室の設置などにより学長の意思決定を補佐・支援する体制を整備した。

危機管理体制としては、防災対策備蓄計画に基づき、備品、非常食等の備蓄を図りつつ、防災マニュアルの作成が進められているが、全学的なリスクマネジメントの観点からの危機管理マニュアルの策定、全学的なリスクマネジメント体制の構築が課題となっている。

職員の資質向上については、大学設置基準の改正により平成29(2017)年度4月よりのSDの義務化を受けて学内制度や規程を見直すとともに、業務の多様化に合わせた人材の育成にむけて、種々の研修を実施するなど積極的に取り組んでいる。職員については、等級移行制度を設けており、自己申告、所属管理職等の評価により多本化されている給与等級間を移行する一種の人事考課が実施されているが、管理職は対象者ではなく、職員の一部が被審査者となっていることから、制度の見直し改善が求められる。また、専任職員の職種の多様化に伴い新たな人事考課制度の検討も課題となっている。

以上のような課題はありつつも、本項目について本学は大学基準を概ね満たしていると考えられる。

第2節 財務

(1) 現状説明

点検・評価項目①：教育研究活動を安定して遂行するため、中・長期の財政計画を適切に策定しているか。

評価の視点1：中・長期の財政計画の策定

中・長期的な財政計画については、平成 27 (2015) 年度に策定した「中期経営計画策定にかかる基本方針」(資料 1-17) にもとづき、改組転換・定員増、学費改定などの収入増加策と、事業計画の見直し、人件費の見直し、キャンパス整備計画の見直しなどの支出抑制策に取り組んでおり、教育研究諸活動を維持・向上と財政安定化にむけて具体的方策が進められている。

学費検討に際しては、毎年度、財政状況に関するシミュレーションを実施しており、その結果を踏まえ、厳格な定員管理の中での財政の安定化、収支の均衡を図るべく、学費の在り方などの検討を行っている。また、各部署における予算概算要求・ヒアリングを通して、事業実施の有無や経費の妥当性等について検討を加え、事業の重要度を考慮して予算配分を行っている。

点検・評価項目②：教育研究活動を安定して遂行するために必要かつ十分な財務基盤を確立しているか。

評価の視点 1：大学の理念・目的及びそれに基づく将来を見据えた計画等を実現するために必要な財務基盤（又は予算配分）
 評価の視点 2：教育研究活動の遂行と財政確保の両立を図るための仕組み
 評価の視点 3：外部資金（文部科学省科学研究費補助金、寄附金、受託研究費、共同研究費等）の獲得状況等

平成 28 (2016) 年度までの過去 5 年間の決算数値における単年度収支（消費収支、事業活動収支）状況は、単年度支出超過となっているが、これは主に大規模なキャンパス整備計画の推進に伴う基本金組入額の増加によるものであり、基本金組入前当年度収支差額では収入超過を維持していることから、大学運営と安定的な教育研究活動を継続するための財政基盤は確保されているといえる（大学基礎データ表 9、10）。

平成 28 (2016) 年度決算における財務指標の上では、事業活動収支差額比率は法人全体で 9.6%（平成 27 (2015) 年度全国平均 2.7%）、大学部門で 6.32%であり、経常収支差額比率は法人全体で 9.19%、大学部門で 5.82%と良好な数値を維持している。その他の数値についても適切な値であり、健全財政を保持した大学運営がなされている（大学基礎データ表 9、10）。

また、教育研究環境の整備にむけた大規模なキャンパス整備計画の事業経費については、その財源を借入金に依存することなく、全額自己資金による対応によって実施されており、こうした点からも十分な財源が確保されているといえる。

研究活動を推進するための競争的資金（外部資金）獲得にむけた取組みとしては、研究活動の事務を掌る学部事務課を中心に研究支援体制を整備しており、平成 25 (2013) 年度からは、科研費等競争的資金の申請支援及び管理・執行業務を行うことを目的とした研究支援デスクを設けて体制を強化している。具体的には、委託業者による外部資金獲得に向けた情報収集や申請補助などの支援業務や、常駐スタッフによる公的研究費の管理などを

行い、科研費等の外部資金獲得に向けた諸施策の推進や、研究倫理・不正使用防止対策の強化を行っている。このように、研究支援体制の整備充実を図り、外部資金の受け入れに積極的に取り組んでおり、科研費の採択件数は平成27(2015)年40件、平成28(2016)年47件と増加傾向にある(資料8-8 <http://www.kyoto-wu.ac.jp/daigaku/kenkyu/kagaku/jokyo.html>)。なお、平成28(2016)年度における科研費等外部資金の受入については科研費63,700,000円、受託研究等21件14,788,000円となっている(資料10-2-1 <http://www.kyoto-wu.ac.jp/daigaku/kenkyu/josei/jokyo.html>)。また、平成29(2017)年度より「京都女子大学研究寄付金取扱規程」を定めて企業からの研究奨励寄付金の受け入れ体制を整備した(資料8-21)。

また、外部資金獲得のうち、寄附金獲得については、「特定公益増進法人」の適用や、「税額控除」を行い、恒常的に受け入れを行っている。今後は、より積極的に募集に取り組み、寄附を行いやすい環境整備を進めていくことが課題である。

(2) 長所・特色

- 学校法人の経営状況を表す事業活動収支差額比率は平成28(2016)年度決算において法人全体で9.6%(前年度末8.2%)と良好な数値を維持し、キャンパス整備計画等の事業経費についても、その財源を借入金に依存することなく、全額自己資金による対応によって実施されており、こうした点からも十分な財源が確保されている(大学基礎データ表9、10)。

(3) 問題点

- 寄附金獲得について、さらなる環境の整備が必要である。受託研究、共同研究についても、支援体制を強化していくこととしている。

(4) 全体のまとめ

財務状況から窺えるように、財政は健全性を保持しており、大学運営、教育研究諸活動の維持・向上、教育研究環境整備の推進等にかかる財政基盤は確保されている。また、予算編成方針、予算編成は必要となる機関決定を経て適切に実施されており、予算執行管理については、会計システム導入によって合理化が図られているとともに、予算執行承認過程の中で内部統制が十分機能している。また、財務(決算)情報については、大学ウェブサイト、事業報告、学内広報誌(学園報)等を通じて学内外に公開している。平成27(2015)年度に策定された「中期経営計画策定にかかる基本方針」を踏まえた諸方策の推進により、財政基盤の安定化が図られており、グランドビジョンの具体化や大学改革を推進する事業予算は確保されている。また、積極的な外部資金の確保や補助金申請により、教育研究活動の安定化に向けた財源の確保に努めている。

以上のことから、本項目について本学は大学基準を満たしていると考えられる。