

点検・評価報告書 様式

第 10 章 大学運営・財務(1)大学運営(基本情報一覧)

大学運営関係資料・規程

	資料・規程名称	URL・印刷物の名称
大学運営に関する方針を明らかにした資料	管理運営に関する方針 学校法人京都女子学園寄附行為 学校法人京都女子学園寄附行為施行規則 学校法人京都女子学園組織運営規程 京都女子大学副学長に関する規程 京都女子大学学部長候補者選挙規程 京都女子大学組織運営規則 京都女子大学事案決定内規 京都女子大学部局長会規程 京都女子大学教授会規程 学長方針説明会資料	https://www.kyoto-wu.ac.jp/daigaku/vision/houshin/04.html 例規集
学長選出・罷免に関する規程	学長候補者選出規程 京都女子学園寄附行為	例規集
役職者の職務権限に関する規程	京都女子学園寄附行為 京都女子学園寄附行為施行規則	例規集
教授会規程	京都女子大学教授会規程	例規集
設置法人の理事会(役員会)及び評議員会の名簿(役職、氏名、所属先を示したもの)	役員名簿(所属先は HP には未掲載)	https://www.kyoto-wu.ac.jp/gakuen/gaiyou/yakuin/index.html
学長選考会議または学長選考・監察会議の名簿	学長候補者選考委員会	京都女子大学長候補者選出規程
職員採用規程	学校法人京都女子学園就業規則	例規集
監事監査法人又は公認会計士による監査報告書による監査報告書	監査報告書	https://www.kyoto-wu.ac.jp/gakuen/zaimu/houkoku.html
事業報告書	事業報告書	https://www.kyoto-wu.ac.jp/daigaku/jouhou/jigyoo/index.html
備考:		

第 10 章 大学運営・財務(1)大学運営(本文)

評価: S・A・B・C

1. 現状分析

評価項目①

大学運営に関する方針に基づき、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こと。また、それに基づいた適切な大学運営を行っていること。加えて、大学を設置・管理する法人の運営が適切であること。

<評価の視点>

- ・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教職員で共有しているか。
- ・関係法令及び大学運営に関する方針に基づき、明文化された規程に従って大学運営を適切に行っているか。また、その透明性を確保するために、学長等の役職者、教授会等の組織の権限と役割を法令に基づき規程上明確に定めているか。さらに、その選任、意思決定や権限執行等を、適正な手続のもとで行っているか。
- ・法人はその組織及び役職者の権限と責任を明確化し、大学を適切に管理しているか。また、関係法令に基づき定めた規程に従い役職者の選任及び運営を適切に行い、意思決定・業務執行に対する法人組織内のチェック機能を働かせているか。

・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教職員で共有しているか。

大学運営に関する大学としての基本的な方針は、「管理運営に関する方針」を定め、大学のホームページで公表している（根拠資料 10-1【ウェブ】）。また、中期計画に基づき毎年度策定する「学長方針」においても「大学運営に関する事項」として、次年度に重点的に実施すべき課題を明示し、それに基づく各部署からの予算及び新規事業申請等を経て、次年度予算及び事業計画を策定し、学園報により全教職員に公表すると共に、学長方針については学長自ら大学所属教職員に直接説明する機会を設け、共有を図っている（根拠資料 10-2）。

・関係法令及び大学運営に関する方針に基づき、明文化された規程に従って大学運営を適切に行っているか。また、その透明性を確保するために、学長等の役職者、教授会等の組織の権限と役割を法令に基づき規程上明確に定めているか。さらに、その選任、意思決定や権限執行等を、適正な手続のもとで行っているか。

管理運営に関する方針のもと、法人諸規則・規程に基づき、以下の体制で学長および役職者の選任方法と権限を明示し、大学運営を行っている。学長の権限については、「学校法人京都女子学園寄附行為施行規則（以下本章においては「寄附行為施行規則」という。）」第 4 条に「京都女子大学長は、京都女子学園長のもとに、京都女子大学の校務を掌り、所属職員を統督する。」と定め、さらに「京都女子大学学則」第 47 条の 2 第 3 項に「学長は京都女子大学の校務を掌り、所属職員を統督する。」と規定している（根拠資料 10-3、根拠資料 1-1【ウェブ】）。また、学長が常務理事に選ばれた場合においては、「学校法人京都女子学園寄附行為（以下本章においては「寄附行為」という。）」第 19 条第 5 項に「常務理事は、理事長を助け、理事会の定めるところにより、この法人及び法人の設置する各学校の教学又は管理運営に関する業務を分掌する。」と規定している（根拠資料 10-4）。学長候補者の選出については、「寄附行為」第 6 条に「京都女子大学長は、別に定めるところにより選出された者について、理事会の決議により選任し、理事長が任命する。」と定め、「寄附行為施行規則」第 7 条にも同様に規定している。具体的な選出手続きについては、「京都女子大学長候補者選出規程」を制定しており、同規程に基づき選考委員会を設置して学長候補者 1 名を選出し、本人

点検・評価報告書 様式

の承諾を得て、理事長に推薦、理事会の決議を経て理事長が任命する手続きとなる（根拠資料 10-5）。また、学長の任期については、「寄附行為施行規則」第 5 条に「学長の任期は、その就任の日から 4 年とし、2 回を限って重任を妨げない。ただし、重任の場合の任期は 2 年とし、連続して通算 8 年を超えないものとする。」と規定している。

学長以外の役職者の権限と選任等については、「学校法人京都女子学園組織運営規程（以下「学園組織運営規程」）」に規定しており、副学長については、「学園組織運営規程」第 10 条に「副学長は、学長を補佐し、学長の命を受けて校務を掌り、所管する機構の業務に関し、事務部長と共に教職員を指揮・管理する。」「副学長の校務は、大学運営にかかる校務、教育・学生支援にかかる校務及び学術研究にかかる校務とする。」と規定している（根拠資料 10-6）。副学長の選任については、「学園組織運営規程」第 22 条に基づき、別に「京都女子大学副学長に関する規程」を設け、同規程第 4 条に基づき選任された候補者を理事長が任命する手続きとなる（根拠資料 10-7）。学部長については、「学園組織運営規程」第 11 条に「学部長は、学部を代表し、教授会を主宰し、学長のもとに、学部に関する校務を掌り、当該学部に所属する教育職員を指揮・管理する。」とその権限を規定し、その選任については「組織運営規程」第 22 条の 2 に基づき、別に「京都女子大学学部長候補者選挙規程」を設け、同規程第 3 条に基づき当該学部の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任命する手続きとしている（根拠資料 10-8）。

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部局長会を設け、大学運営に関わる事項の審議や、学長が政策等を決定するにあたって意見を徴するとともに、全学的な観点から部局間の連絡・調整等を行っている（毎月第 2・4 木曜日に開催）。また、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執行部会を設けている。これらの会議には、事務局長、法人本部長、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。

その他、「京都女子大学事案決定内規」にもとづく、学長決定、本学の意思決定プロセスとして、「京都女子大学組織運営規則」第 11 条に定める学長の専権事項を審議する学長直轄会議を設置している（根拠資料 10-9）。学長直轄会議には、内部質保証推進会議、大学教員人事会議、将来構想会議、入学者選抜会議の 4 つの会議を置き、同会議において学長が直接意思決定を行っている。教授会の役割については、「学則」第 52 条及び「京都女子大学教授会規程」第 8 条に学長が決定を行うにあたり、あるいは学長の求めに応じて「意見を述べることができる」ことを明示している（根拠資料 10-10、根拠資料 1-1【ウェブ】）。なお、大学運営における学長の意思決定手続きについては、「京都女子大学組織運営規則」第 9 条に規定し、執行部会、部局長会、学長直轄会議、評議会及び教授会の位置づけを明確にしている。

・法人はその組織及び役職者の権限と責任を明確化し、大学を適切に管理しているか。また、関係法令に基づき定めた規程に従い役職者の選任及び運営を適切に行い、意思決定・業務執行に対する法人組織内のチェック機能を働かせているか。

法人全体を担う役職として「寄附行為」第 5 条にもとづき学園長を、同第 8 条に基づき事務局長を置いている。学園長の権限と責任については「寄附行為施行規則」第 3 条に「京都女子学園長は、寄附行為第 5 条第 1 項にもとづいて同第 4 条に定める各学校を統督し、各

点検・評価報告書 様式

学校長に指導、助言を行うとともに、この法人の組織及び職員を管理統轄して、理事長のもとにこの法人の業務を総括する。」と規定し、事務局長については同第 24 条に「事務局長は、京都女子学園長の指揮監督のもとに、この法人の事務組織及び所属職員を統理し、この法人の事務を統轄する。」と定めている。法人全体を担う事務組織としては、「学園組織運営規程」第 3 条にもとづき、学園長及び事務局長の指揮監督のもとに学園全体の運営、企画、広報、労務、管財、健康管理に関する事務、各学校の運営支援及び各学校の共有する事務を処理するため「法人本部」を置き、学園の財務及び管財、並びに大学の経理・会計に関する事務を処理するため「財務部」を置いている。

学園長の選任は、「寄附行為」第 5 条第 2 項の規定「京都女子学園長は、理事会の決議により選任し、理事長が任命する。」にもとづき、理事会において選任し、事務局長は「寄附行為施行規則」第 23 条の規定「京都女子学園長の指名にもとづき、理事会の決議を経て理事長が任命する。」にもとづき、理事会において選任している。なお、令和 5（2023）年の私立学校法改正を受けて令和 7（2025）年 4 月 1 日付の改正寄附行為施行に合わせ、寄附行為施行規則等の関連規定の改正手続きを進めているところである。

法人の運営を担う組織としては、寄附行為にもとづいて理事会及び評議員会を設置し、それぞれ寄附行為の定めに従って法人としての重要事項を審議・決定しているが、日常的な法人としての業務の意思決定については「寄附行為」第 27 条の定めにもとづき構成する常任理事会において行っている。常任理事会は毎週火曜日（8 月を除く）に開催しており、理事会に上程する案の確定や、「固定資産等調達に関する取扱い基準」の定めにもとづく業者選定、工事計画の策定・実施、事務職員及び高校以下の専任教員の採用、多額の予算を伴う新規事業（国際交流を含む）の実施等について審議・決定している（根拠資料 10-11）。

業者選定手続きについては「固定資産等調達に関する取扱い基準」に基づき厳格に行っており、10 万円以上、500 万円未満の調達には立案稟議手続きを要し、500 万円以上、3,000 万円未満の場合は事務局長のもとでの業者選定手続きの後、その結果を常任理事会へ報告、3,000 万円以上、3 億円未満の調達の場合は常任理事会での業者選定、3 億円以上の調達の場合は理事会での業者選定を必要とすると規定している。特に常任理事会・理事会での審議・報告案件については、実施計画書、見積要項書・仕様書、業者選定基礎資料等を全て資料として提示し、その承認を得たうえで原則として 3 社以上の指名業者から入札書乃至見積書の提出を求め、提出された入札書及び見積書の確認についても、予め定めた複数の役職者や役員の前で行うなど、極めて慎重に行っている。また昨今の物価上昇による新築工事にかかる追加請求事案に際しては、理事会決議に先立って評議員会の意見を聴取するなど、関連資料を全て開示して適切に評議員会や監事のチェックを受けるように運営しており、このように厳格な運営方針は本法人の特色と言えよう。

また、ガバナンス・コードにかかる点検・評価については、令和 6（2024）年度から実施しており、事務局長のもと法人執行部会において原案を策定し、常任理事会において点検・評価原案として確定した後、監事に報告してその確認を得た上で、理事会に報告する手続きとしている。なお、ガバナンス・コードについても現在改正に向けた検討を進めている。

評価項目②

予算編成及び予算執行を適切に行っていること。

<p><評価の視点></p>

<p>・予算を適正な手続で編成し、予算執行においては透明性を確保しているか。</p>
--

<p>・予算を適正な手続で編成し、予算執行においては透明性を確保しているか。</p>

本学園では経理規程及び経理規程施行細則にもとづき、適切に予算を編成し、執行している（根拠資料 10-12、根拠資料 10-13）。予算の編成にあたっては、大学部門では執行部会及び部局長会において次年度学長方針を定め、常任理事会において当該方針を含む学園としての「予算編成にあたっての基本的考え方」を策定・公表したうえで、各部署から新規事業計画、施設設備改善希望調査書及び予算申請書の提出を求め、財政シミュレーション結果を踏まえて申請内容の採否を決定し、次年度予算案及び事業計画案を事務局長のもと法人及び大学部門の事務部長・次長等で構成する法人執行部会において策定している。当該予算案及び事業計画案は、学園長に説明しその了解を得たうえで各学校の所属長が構成員となる所属長会で審議し、常任理事会、理事会を経て、評議員会の意見を徴取した後、最終的に理事会において審議決定する手続となる。特に近年は、大規模かつ継続的なキャンパス整備計画の影響により、減価償却額負担が増大し、単年度の事業活動収支を圧迫する状況となっており、大幅な赤字予算編成となる傾向が見られ、決算に向けて黒字化を目指さなければならない流れとなっているが、これによって本来実施すべき事業計画を見送る結果に繋がりがねず、決算時点を想定した財政シミュレーションにより、その採否を判断する状況が続いている。各部署からの予算申請段階で、事業計画ごとに余裕のある予算を編成することによって全体として予算が増大していると考えられることから、このような考え方を排除し、予算編成段階から決算段階が見通せる予算の編成方法の策定に取り組んでいるところである。

また、予算の執行については、各事務部署での出金手続にあたっては当該課長、次長、部長の承認を経た後、財務部におけるチェックを経て出金することを基本とし、研究費関係については研究支援デスクを設けており、そこでの予算管理を経て同様の出金手続を行う流れとしている。さらに 10 万円以上の支出にあたっては、立案稟議を必要とし、500 万円以上 3,000 万円未満の業者選定は事務局長のもとでの選定手続、3,000 万円以上 3 億円未満の場合は常任理事会での選定、3 億円以上の場合は理事会での選定が「固定資産等調達に関する取扱い基準」に定められており、厳正な手続を経て予算執行が行われている（根拠資料 10-11）。予算執行の透明性については、特定の人物が単独で業者選定できる体制ではなく、常に複数の人物が関わるなかで業者選定手続や出金手続が行われており、透明性は十分に確保できている。ただし、業務執行の効率化という観点では、時間や手間をかける事務手続となっており、リスクをできるだけ排除したうえで、より効率的な予算執行手続については検討していく必要がある。

<p>評価項目③</p>

<p>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組織を設け、人員を配置していること。また、その組織が適切に機能していること。</p>
--

<p><評価の視点></p>

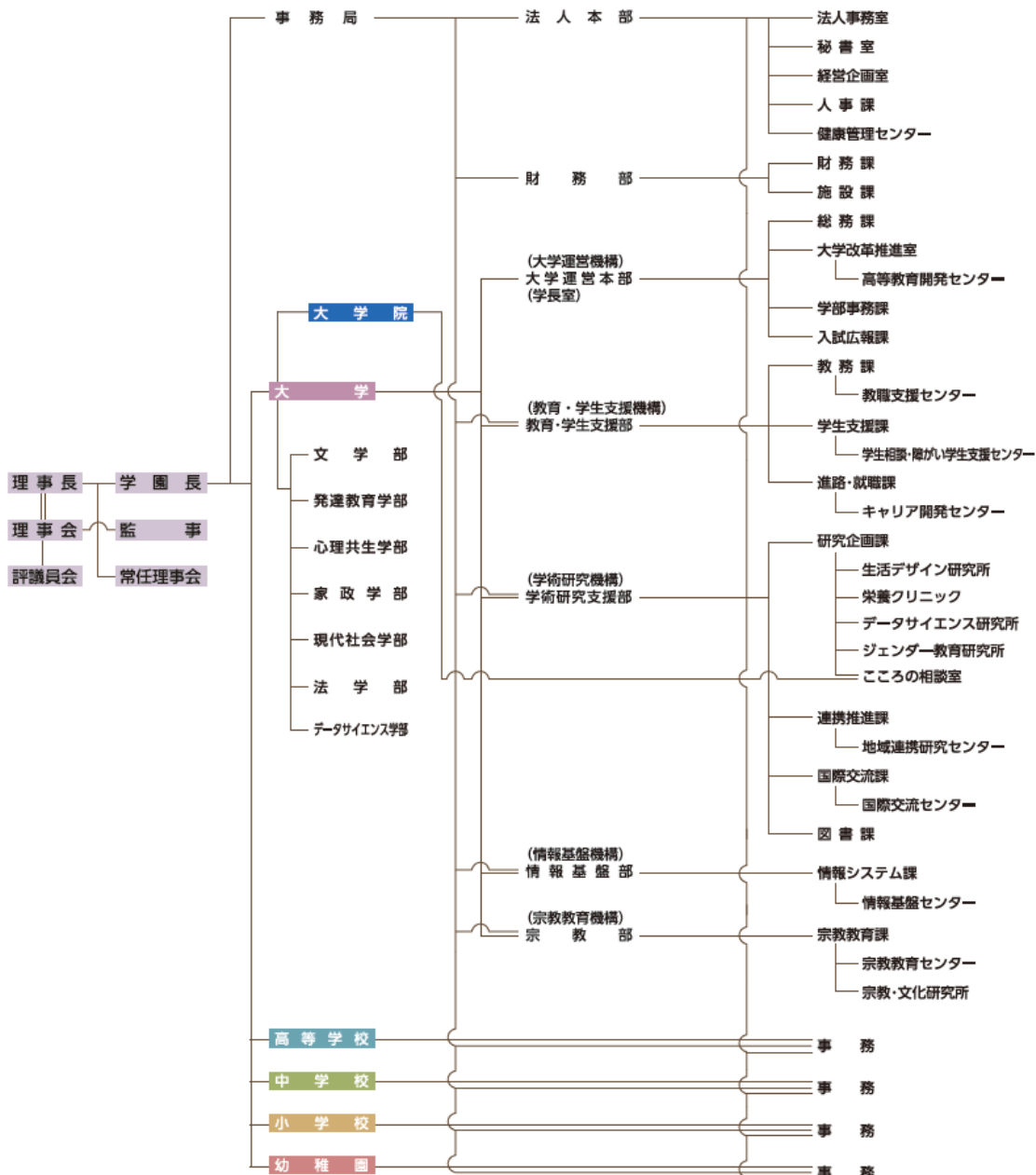
- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・大学運営に必要な組織を整備し、法人及び大学の運営に関する業務、教育研究活動の支援等の業務内容に応じた人員を配置しているか。 ・大学運営が円滑かつ効果的に行われるように、教員と職員の協働・連携を図っているか。 ・必要に応じ、専門的な知識及び技能を有する職員の育成、配置を行っているか。 |
|--|

点検・評価報告書 様式

・職員の採用、昇格等の人事及び業務評価やそれに基づく処遇改善を、適正に行っているか。
 ・大学運営に関する教員及び職員の資質向上を図るため、教員及び職員に対して、スタッフ・ディベロップメント(SD)活動を組織的に実施しているか。

・大学運営に必要な組織を整備し、法人及び大学の運営に関する業務、教育研究活動の支援等の業務内容に応じた人員を配置しているか。

本学園の事務組織は、「学園組織運営規程」に基づき総合的かつ体系的に編成し、事務組織の業務分掌を明確に定めている。



具体的には法人全体を担当する法人本部と財務部、大学部門を担当する大学運営本部、教育・学生支援部、学術研究支援部、情報基盤部及び宗教部、高等学校・中学校部門を担当する高中事務室、小学校部門を担当する小学校事務室で構成している。法人本部には法人事務

点検・評価報告書 様式

室・秘書室、経営企画室、人事課及び健康管理センター、財務部には財務課及び施設課を置き、大学部門を含めた法人全体の業務を担当している。大学運営本部には総務課、大学改革推進室、学部事務課及び入試広報課を置き、総務課については大学部門を中心に学園全体の総務業務を担当し、他の課・室は大学の運営・改革・広報に関わる業務をそれぞれ担当している。教育・学生支援部には学生支援課、教務課及び進路・就職課を置き、学生の教育等に関わる直接的な支援に関する業務を担当している。学術研究支援部には、大学教員の研究を支援する研究企画課、地域連携事業やリカレント教育課程を担当する連携推進課、学生及び教員の国際交流を支援する国際交流課及び学術図書資料の蒐集及び閲覧業務を担当する図書課を設置している。その他、情報基盤部には情報システム課を置き、大学部門を中心に学園全体の ICT 整備計画を策定し、当該計画にもとづく ICT 環境の整備・維持管理業務を担当しているほか、宗教部には宗教教育課を置き、主として大学部門の宗教行事の企画推進や宗教教育の充実に取り組んでいる。これら各部・課・室には、部長、次長、課長、係長、総合職、一般職、専門職及び有期契約職員を業務の種類や量に応じて適宜配置している。

しかし、長年にわたる人件費抑制施策の影響によって、無期契約の専任職員が不足し、業務の継承や新規事業の推進に支障が生じ始めたことから、第 2 期中期経営計画にもとづいて令和 5（2023）年度以降の事務職員採用計画を策定し、事務職員数を 120 名規模から 150 名規模に増員すべく、年次計画で採用活動を推進しているところである。また、事務組織編制については、法律や社会の要請に対応して、事務局長のもと法人執行部を中心に組織の整備に取り組んでおり、近年は大学部門を中心とする運営組織の見直しを行い、新たに機構と呼ぶ組織を編成して、各機構を担当する教員出身の副学長と事務部長を配置し、教職協働で組織を運営する体制を整備するとともに、研究企画課や情報基盤機構を新たに設置するなど、組織の適正化に継続的に取り組んでいる。

・大学運営が円滑かつ効果的に行われるように、教員と職員の協働・連携を図っているか。

本学では、令和 3（2021）年度から副学長制を導入した後、令和 4（2022）年度に向けて大学運営組織の抜本的な改編に取り組み、令和 5（2023）年度に一部見直しを行って、大学運営機構、教育・学生支援機構、学術支援機構、情報基盤機構及び宗教教育機構の 5 つの機構を設けて、副学長、事務部長の協働体制による運営を行っている。

各機構には専門部会を置き、現在は 11 の専門部会を設置している。この専門部会は、機構が担当する校務執行にかかる具体的施策を検討・協議する機関として設置するもので、機構に対応した事務組織と共に、現場レベルで確実に校務を執行する体制として構築した。このような専門部会を設けた意図としては、教職協働の実現の観点から、教員と事務職員が校務の執行において直接に協働する場を創ること、並びに複雑化・高度化する多様な校務に対応するために、それぞれの立場での専門的な知見を活用・養成することであり、所属学科や所属部署の専門性に関わらず、人選を行っている。設置から約 3 年が経過し、学校運営にかかる専門性の養成という観点では課題があるものの、教職協働の意識の醸成には一定の成果があったと評価している。

学長の意思決定をサポートする機関として執行部会を設け、原則として毎週水曜日に開催して、部局長会に上程する議案の調整や、各機構の課題を共有し、大学としての方向性を示す役割を果たしている。また、大学運営に直接的に係る学長専権事項を審議することを目

点検・評価報告書 様式

統に関する内規」、「俸給規程」及び「俸給規程施行細則」等の規則に基づいて実施している。本学園の給与体系は等級ごとの完全年齢給となっており、基本的に全員が毎年4月に定期昇給の対象となる。総合職の給与等級は5段階に分かれ、それぞれに職分指標を設けており、当該職分に対する上職者の評価及び本人の自己評価を実施し、その結果を踏まえて等級移行（昇給・降給）の判定を行っている。また、事務職員の定期異動の時期は7月と規定しているが、退職者の発生する4月にも人事異動を行っており、これら人事異動のタイミングに合わせて、係長職や管理職へのプロモートを行っている。ただし、担当業務にかかる業務評価制度は導入できておらず、企業経験者が増加していく中で、個別の業務量や業務ごとの達成目標の設定、その達成度を評価して処遇やプロモート基準に反映していく新たな人事評価制度の確立が課題である。

また、教育上のトラブルや、管理運営上法的な対応が必要となる事案への対応のために、スクールロイヤーの役割を本学園顧問弁護士に依頼しており、月2回程度、学内で相談できる体制を整えており、積極的なリスク回避に努めている。

・大学運営に関する教員及び職員の資質向上を図るため、教員及び職員に対して、スタッフ・ディベロップメント(SD)活動を組織的に実施しているか。

本学園の中長期計画の一環として、体系的な人材育成制度を構築すべく、令和5(2023)年度事業計画において事務系職員対象の研修制度の設計に専門業者を交えて取り組み、令和9年度までの5か年計画の研修制度を策定した(根拠資料10-14)。当該計画にもとづいて事務職員、係長職、管理職等を対象とするSD研修会を実施しており、前年度の実施結果を踏まえて微修正を行いながら2年目の計画を推進した。同研修会とは別に、新任職員を対象とする新任研修を実施している。4月当初に実施する研修会は事務職員だけでなく各校の教員も対象とし、建学の精神についての共通理解を促すとともに、学園内各校の状況を共有し、学園管理職との交流の機会としている。事務職員(総合職・一般職・専門職・有期契約職員)については、4月から6月にかけて事務職員として事務を推進するために最低限必要となる「学園会計・人事労務関係研修」、「学校職員基礎研修」、「学園財政について」、「学園各部署所管業務等概要」等の新任事務職員研修を断続的に実施している。

また、教職員全体を対象とする研修については、ハラスメント、情報セキュリティ、入試動向説明会、DX、障がい学生支援、人権教育、防災等様々な研修を実施しているが、それぞれ担当している部署が異なり、年間を通じて体系的に組織されたSD活動とは言い難いところがあり、全体を統括・調整する部署の設定が課題となっている。

評価項目④

大学運営に関わる状況を定期的に点検・評価し、改善・向上に向けて取り組んでいること。

<評価の視点>

- ・監事による監査、公認会計士又は監査法人による財務監査等を適切なプロセスと内容で行い、大学運営の適切性を担保するとともに、その結果を活用して改善・向上に取り組んでいるか。
- ・大学運営にかかる組織のあり方等を含む大学運営に関わる事項を定期的に点検・評価し、当該事項における現状や成果が上がっている取り組み及び課題を適切に把握しているか。
- ・点検・評価の結果を活用して、大学運営にかかる組織のあり方等を含む大学運営に関わる事項の改善・向上に取り組む、効果的な取り組みへとつなげているか。

・監事による監査を適切なプロセスと内容で行い、大学運営の適切性を担保するとともに、その結果を活用して改善・向上に取り組んでいるか。

監事は3名を置き、監事監査については、「寄附行為」及び「学校法人京都女子学園監事監査規程」にもとづいて策定する各年度の監事監査計画書に従って年間4～5回程度実施している（根拠資料 10-15）。監査内容は、業務監査、会計監査、教学監査を範囲とし、年度ごとのトピックスや監事からの要請を踏まえて具体的内容を設定し、所属長及び関連部署の責任者から直接説明を受けて監査を行うとともに、その都度、理事長、事務局長との意見交換を行っている。また財務課の実施する研究費監査には実地調査に同行し、当該年度終了後には決算にかかる公認会計士からの報告を受けたうえで期末監査を行っている。期末監査の結果は、理事会及び評議員会に報告し、学園ホームページを通じて学内外に公表している（根拠資料 10-16【ウェブ】）。また、年間を通じて1名以上の監事が理事会、評議員会に出席し、理事の業務執行状況を監査するとともに、求めに応じて意見を述べるなどしており、大学運営の適切性向上につなげている。

・大学運営にかかる組織のあり方等を含む大学運営に関わる事項を定期的に点検・評価し、当該事項における現状や成果が上がっている取り組み及び課題を適切に把握しているか。

・点検・評価の結果を活用して、大学運営にかかる組織のあり方等を含む大学運営に関わる事項の改善・向上に取り組む、効果的な取り組みへとつなげているか。

毎年度学長は、各部署が作成した点検・評価シートについて内部質保証推進会議で全学的な観点から検証し、自己点検・評価結果として取りまとめている。また、毎年補正予算編成時期に合わせて、副学長が所管する各機構の学長方針にかかる仮点検・評価結果を執行部会に報告しており、自己点検・評価結果と合わせて次年度の学長方針を策定している（根拠資料 2-2、根拠資料 2-3、根拠資料 1-8）。

当該学長方針は、中期計画の項目に合わせて大学運営、教育・学生支援、学術研究等に関する基本方針として整理したもので、当該基本方針に基づいて各機構・各部署が次年度の事業計画案を策定し、予算申請を行って、次年度の大学及び学園の事業計画及び予算案を策定するPDCAを回している。

具体的な改善・向上に向けた取り組みとしては、令和4（2022）年度の大学運営にかかる学長方針の進捗状況及び中間評価において、大学の情報システムの在り方について、「学術研究機構」の枠に収まらず、大学全体に関わるものとして位置づける必要性が指摘され、令和5（2023）年度に新たに情報基盤機構を設置して担当責任者として情報基盤部長を置く大学運営体制の見直しを行っている。

また、各機構の点検・評価結果を踏まえ、各学科の教員の役割分担として新たに「進路・就職委員」を選定することとし、さらに令和7（2025）年度に向けては、学科運営の実質化・効率化を目指し運営責任者たる学科長の任期の延長を検討するとともに、執行部と学科を繋ぐ具体的な仕組みとして連絡調整会議を設置する方向で準備を進めているところである。

2. 分析を踏まえた長所と問題点

【長所】

令和3（2021）年度に副学長制を導入し、令和4（2022）年度から令和5（2023）年度に

点検・評価報告書 様式

かけて 5 つの機構を編成して教職協働で運営する体制を整備した。このような体制を整備する以前は、特に教員側から「情報が共有されず、新たな制度がトップダウンで示される」といった大学運営に対する否定的な意見が執行部に対して寄せられる状況にあったが、多くの教員が大学運営に携わる中で、少なくともそういった情報から排除されているといった感覚は薄らいでいると思われる。

一方で、各学科から選ばれる学科長や各種委員については、学科内で持ち回りする傾向も見られ、特に学科長については次期学部長候補者として大学運営に携わる意識を高める目的で、令和 7 (2025) 年度からはその任期を 2 年に延長する変更を行うとともに、学部長・学科長連絡調整会議を設けて情報共有の徹底に取り組む予定である。

また、学長方針を学長自らが教職員に対して直接説明する機会を設けたことについても教員から好意的な意見が多く、重要な情報については教職員全員を対象とする説明会を開催するなど、運営方針や各種情報の共有に努めており、大学全体として改革を進めていく機運は高まっている。

以上のように、教職協働による大学運営体制の整備については、常に点検・評価結果を踏まえて微修正を行いながらより良い体制へと進化を続けており、このような改革・改善に継続的に取り組む姿勢は本学の長所と言えよう。

また規則・規程にもとづく運営の徹底は本学園運営の基本姿勢であり、各会議体に付議すべき議案の整理、付議過程の整理、議案ごとの決定手続きの整理は全て規則等にもとづいて厳格に行っている。特に業者選定手続きについては、その点が徹底されており、不祥事を防止する観点から、本学園のガバナンスの強さは本学運営の特色である。

また本学園の事務組織は、長年の人件費抑制施策の影響により、現代の事務組織に求められる業務の質や量に対応できない状況にあったが、財政シミュレーションを背景とする第 2 期中期経営計画を策定し、積極的に人に投資する施策を打ち出し、専任の事務職員の増員に取り組んでいることは特筆すべきことである。さらに、事務職員数が不足する中においても、外部の専門業者を活用して、採用計画の策定や職員研修制度の策定に取り組んでおり、改革・改善に常に前向きに取り組む姿勢も本学の特色である。現時点までに、人員不足を解消するまでには至っていないが、できるだけ早期に事務職員数の増員を実現し、様々な課題の解決に取り組むことが肝要であろう。

【問題点】

本学園のガバナンスの強さを特色とする一方で、10 万円の物品の購入にも学園長までの立案稟議決裁を必要とするなど、決裁権限の委譲が十分でなく、令和 7 (2025) 年度に新たな寄附行為にもとづく運営体制を整備し、内部監査体制を充実させる中で、決裁権限の見直しが課題となっている。

また、教員・職員ともに次代を担う人材の育成が課題であり、個別の業務量や業務ごとの達成目標の設定、その達成度を評価して処遇やプロモート基準に反映していく新たな人事評価制度の確立が課題である。特に事務職員については増員計画に基づき採用に努めているところであるが、社会的な人材流動性の高まりもあり、計画に対して事務職員数の増員目標を達成できていないのが現状である。そのため、採用計画の見直しを行って必要な職員数の確保に努めているが、特定部局等に業務が集中するケースも見られるほか、職員の成長を促すための人事異動にも制約が生じていることから、事務職員数の増員目標の早期達成や

業務効率化への取組が課題となっている。

その他、本学は長年継続してきたキャンパス整備計画の影響から、減価償却額負担が増大しており、単年度の収支を悪化している状況にある。そのため、毎年度の予算編成において大幅な赤字予算を編成しなければならないが、決算段階では黒字化乃至は赤字幅の大幅な削減を実現する結果となっている。このような状況は、予算編成段階での新規事業の採否に少なからず影響を与えており、予算編成の実質化が課題となっている。

3. 改善・発展方策と全体のまとめ

18歳人口が減少し、志願者・入学者の確保が益々困難になっていく時代を前に、積極的に大学改革やキャンパス整備を推進し、競争力を維持していくことが本学にとって最大の課題となっている。また厳しい時代を乗り切るためには、それに立ち向かえる優秀なリーダーと教職員を確保し、教職協働で教育力を維持・向上していくことが重要である。

本章においては、本学運営における規程遵守の徹底やガバナンスの強さについて述べたが、手続きが重厚で決裁までの手間と時間がかかり、教職員が疲弊してしまう傾向があることも否定できない。更なる発展に向けては、本学の特色であるガバナンスに対する意識は維持しつつ、適切に権限移譲を行って、事案の決裁にかかるスピードを速め、新たな改革・改善に取り組むことのできる環境を整備する必要がある。

予算編成の実質化についても、詳細な財政シミュレーションをベースに、各部署が申請する予算の上限を的確に定め、その範囲内で予算を編成することによって、決算段階の見通せる予算の編成を適切に行い、更なる教育環境の整備、教育力の向上に繋げていきたい。

また、全学の教職員に共有している中期経営計画にもとづき、事務職員数を増員するとともに、研修制度のさらなる体系化や人事評価制度の確立に取り組み、職員力の強化、事務組織の充実を実現し、それによって、教育内容、学生支援体制を充実させるとともに、学生募集活動の強化に取り組み、さらに厳しくなる進学人口の減少期においても、本学園が持続し、発展を続けるためのエンジンとして機能する組織を整備する。そのような環境を整備することによって、新たに採用する者だけでなく、すでに本学園で勤める者の働く環境や、モチベーション向上の機会を充実し、新たな成果を生み出す好循環を実現したい。

点検・評価報告書 様式

第 10 章 大学運営・財務(2)財務(基本情報一覧)

財務関係資料

	URL・印刷物の名称
<私立大学>	
財務計算書類(6ヵ年分)	https://www.kyoto-wu.ac.jp/gakuen/zaimu/index.html (最新の計算書類を公表) 令和 4 年度計算書類、令和 3 年度計算書類、令和 2 年度計算書類、 平成 31 年度(令和元年度)計算書類、平成 30 年度計算書類
財産目録	令和 5 年度財産目録
事業報告書	https://www.kyoto-wu.ac.jp/gakuen/zaimu/index.html
監事による監査報告書(6ヵ年分)	監事監査報告書 (6ヵ年分)
監査法人又は公認会計士による 監査報告書(6ヵ年分)	独立監査人の監査報告書(令和 5 年度~平成 30 年度)
備考:	

第 10 章 大学運営・財務(2)財務(本文)

[評価: S・A・B・C]

1. 現状分析

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こと。

<評価の視点>

- ・具体的かつ実現可能な中・長期の財政計画を策定し、大学運営にあっているか。
- ・財務関係比率に関する指標又は目標を設定し、健全な運営を確保しようとしているか。

・具体的かつ実現可能な中・長期の財政計画を策定し、大学運営にあっているか。

本学園では大学のグランドビジョン及び中期計画を実現するとともに、多額の経費を必要とする学部・学科改組計画やキャンパス整備計画を推進するための財政基盤を維持するため、中期計画とは別に法人として中期経営計画を策定し法人経営にあっている（根拠資料 1-7【ウェブ】、根拠資料 1-10【ウェブ】）。平成 27（2015）年度に策定した第一期中期経営計画においては、大学の入学定員超過是正による収入減に対応するため、人件費の増加抑制や管理経費の節減に取り組むほか、大学入学定員の増や学費の改定計画を策定した。

その一方で、毎年度の事業計画においては教育内容の充実に積極的に取り組む方針で臨んだ結果、教育研究経費は増大したが、事業活動収支において収入超過状態を維持し続けており、第一期中期経営計画策定時とは異なる財政構造となってきたことから、より詳細な財政シミュレーションを実施して、令和 4（2022）年度に第 2 期中期経営計画を策定した（根拠資料 1-9）。第 2 期中期経営計画の策定にあたっては、単年度 15 億円を越える減価償却額負担が課題となり、その結果、令和 7（2025）年度に事業活動収支において支出超過（赤字）に陥り、以降数年間支出超過状況が継続する可能性が高まったことから、減価償却額負担を適切に評価したうえで、更なる改革やキャンパス整備計画を推進できるように、「学園創立 150 年に向けた礎を築く」、「次代を担う京女人の育成に投資」の 2 つのコンセプトのもとに、人に投資することを最重要課題として策定した計画である。

・財務関係比率に関する指標又は目標を設定し、健全な運営を確保しようとしているか。

第 2 期中期経営計画においては、財政シミュレーション結果を踏まえ、大学運営の損益分岐点を確認したうえで、次のような指標を設けているほか、減価償却額負担の増加の抑制に意識して取り組んでいる。

- 入学生確保状況 大学の在学生数が収容定員の 93%を下回る状況に至った場合には、大学規模の検討や人件費の抑制に取り組む方針とする。
- 人件費比率（人件費/経常収入）の目標設定（学園全体 55%上限）
- 運用資産 250 億円以上の維持（資産運用の原資は 150 億円を上限）
- 基本金組入前当年度収支差額の収入超過状態の維持

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政基盤を確立していること。

<評価の視点>

- ・教育研究水準を維持し、向上させていくための安定的な財政基盤を確保しているか。
- ・授業料収入への過度の依存を避けるため、学外から資金を受け入れ、収入の多様化を図っているか。また、それによってどの程度の財源が確保されているかが明らかであるか。

・教育研究水準を維持し、向上させていくための安定的な財政基盤を確保しているか。

点検・評価報告書 様式

本学園の財政状況は、令和 5（2023）年度計算書類、令和 5（2023）年度財産目録、5 か年資金収支推移、5 か年事業活動収支推移、5 か年貸借対照表推移、5 か年財務比率の推移に示すとおりである（根拠資料 10-2-1【ウェブ】）。

第 2 期中期経営計画の趣旨にもとづき、予算編成段階では「学園各校の発展のために、各校の積極的な取り組みを財政的に支援する」方針のもと、財政シミュレーションを確認しつつ、毎年の事業計画を策定して予算編成を行い、基本金組入れ等の施策を実施して財政基盤の確保に取り組んでいる。特に多額の財源を必要とし、10 年以上継続してきたキャンパス整備計画においても、その財源を借入金に依存することなく、二号基本金や施設設備整備拡充引当金を活用して実現してきたが、それでもなお 300 億円を超える運用資産を保有しており、現時点においても十分な財政基盤を確保している。令和 5（2023）年度決算の事業活動収支計算書関係比率を日本私立学校振興・共済事業団「今日の私学財政」による文他複数学部を設置する学校法人の令和 4（2022）年度全国平均と比較すると、学生生徒等納付金比率は 84.55%（全国平均 73.75%）、人件費比率は 50.26%（全国平均 52.29%）、教育研究経費比率 41.31%（全国平均 34.12%）となっており、教育研究活動への積極的な投資を継続している。

・授業料収入への過度の依存を避けるため、学外から資金を受け入れ、収入の多様化を図っているか。また、それによってどの程度の財源が確保されているかが明らかであるか。

令和 4（2022）年度の大学運営体制変更により、学術研究支援部を設置し、同部の研究企画課を中心に、研究活動をさらに推進するための競争的資金（外部資金）獲得に取り組んでいる。令和 5（2023）年度における科学研究費補助金は 86,737 千円（57 件、間接経費含む）、受託研究・共同研究・助成金・研究寄付は 22,748 千円（24 件）、学術研究振興資金は 2,100 千円（1 件）であった。

寄付金は令和 3（2021）年度から令和 5（2023）年度まで、学園創立 110 周年並びに大学創基 100 周年記念寄付金募集に取り組み、3 年間で総額 69,866 千円の寄付を受けた。その他、京都市のふるさと納税を活用した地域連携等推進事業についても、前述の記念寄付金と併せて募集活動を推進した効果もあり、毎年寄付者を一定数確保し、京都市より継続的に補助金を受給している。資産運用についても、令和 3 年度に向けて資産運用方針を策定して資産運用に取り組んでおり、令和 5（2023）年度決算における受取利息・配当金収入は 76,611 千円となり、平均利回りは 0.2%となった。令和 6（2024）年度には 5 年計画の目標としていた受取利息・配当金収入が 100,000 千円を越える見込みとなっており、さらに令和 7（2025）年度に向けて資産運用方針を見直し、100 億円を原資とする長期運用に取り組み、受取利息・配当金収入の大幅な増額を目指す予定である。

2. 分析を踏まえた長所と問題点

【長所】

本学園は、10 年以上にわたり大規模なキャンパス整備計画を継続して推進してきたが、無借金で 300 億円を越える運用資産を確保していることは、本学園の健全な財政状況を示すものである。特に具体的なデータを毎年更新して実施している財政シミュレーションを根拠に、各年度の事業計画やキャンパス整備計画を策定して、積極的に教育研究環境の整備や人に投資する予算編成を行っていることは、本学園の経営的な特色と言える。

【問題点】

積極的な施設設備への投資の結果、単年度の減価償却額負担が増大して単年度収支を圧迫しており、本学園の財政状況を正しく把握することが困難となりつつあり、事業活動収支において支出超過状態に陥ったうえで、本学園の財政状況を正確に把握し続けることが課題である。また、積極的に外部資金の獲得や寄附金募集、資産運用に努めているものの、事業活動収入の約 8 割が学納金となっており、収入の多様化に引き続き取り組む必要がある。新たな学部の改組や教育内容の充実のために、職員人件費の削減や抑制に長年取り組んできたが、適正な職員配置や事業継承、競争力を高めることを目的として、事務職員数の増員に取り組んでいるところである。

3. 改善・発展方策と全体のまとめ

減価償却額は、実際の支出を伴わない科目であるが、将来的な施設整備にかかる財源の確保に繋がる重要な科目であり、決して軽視することはできない。一方で、全学園で志願者確保が厳しい状況にあるなか、教育環境の維持向上や、施設設備の整備を先送りにすることはできず、競争力維持のための投資には積極的に取り組み続ける必要がある。そこで、より厳密で長期にわたる財政シミュレーションを継続・実施するとともに、財務診断にかかる外部の専門家の評価も仰ぎつつ、決して誤った判断とならないよう、法人として慎重に対応していく必要がある。また、毎年度、財政状況の教職員への周知に努め、厳しい状況にありながらも、積極的に投資する姿勢を浸透し、教育力の向上に継続的に努めることとしている。