

[基準9（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。

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

<教学運営の基本方針の明示と周知及びその検証システム>

大学の管理運営については、「明治大学グランドデザイン2020」を、「10年後の本学の将来像（ビジョン）とそれを実現するための重点施策を示すもの」と位置づけ、「教育・研究年度計画書の策定とその推進について（学長方針）」（以下、学長方針）や「各機関が作成する年度計画書」の指針とするために定めている【9(1)-6】。

グランドデザインは、(1)建学の精神と使命、(2)2020年のビジョン、(3)ビジョン実現のための重点施策、の3部で構成している。第1部では、本学の建学の精神である「権利自由・独立自治」と本学の使命として「世界へ『個』を強め、世界をつなぎ、未来へ」及び「知の創造と人材の育成を通し、自由で平和、豊かな社会を実現する」の2つを掲げている。第2部では、2020年に本学が果たすべき役割を図示したうえで、全学として「教育、研究、社会連携、国際連携、学生生活支援、大学の社会的責任」の6領域のビジョンを示し、第3部では、第2部で掲げたビジョンを達成するための具体的な重点施策を示している。

グランドデザインを達成するために、毎年、学長が次年度の「学長方針」を掲げ、この単年度の実施方針に基づいて大学を構成する各学部・研究科や教学を支える付属機関等は毎年度「教育・研究に関する年度計画書」【9(1)-7】を策定している。学長方針及び年度計画書は、学部長会、各学部教授会等で共有され、また「学長室だより」に掲載する【9(1)-8】。

「学長方針」は、毎年度「学長室自己点検・評価報告書」として検証され、「学長方針推進計画（ロードマップ）」【9(1)-9】において進捗管理されている。学長室では自己点検・評価結果等を踏まえて次年度の計画を策定しており【9(1)-10】、長中期的な方針を年度計画に落とし込むPDCAサイクルを機能させている。

<法人運営の基本方針の明示と周知及びその検証システム>

本学は2011年に、本学の理念を再確認し、今後10年間の方向性を定めることを目的とした「学校法人明治大学長期ビジョン」を制定した【9(1)-1】。10年後(2020年)の長期ビジョンとして、「世界へ-国際人の育成と交流のための拠点、世界で活躍する強く輝く『個』を育てる教育研究の実現-」を掲げ、ビジョン実現のための理念として「『個』を強め、社会と世界をリードする人材育成の拠点」等を5つ掲げ、これら5つの理念を具体化するための施策として、①教育、②研究、③社会連携・社会貢献、④国際連携、⑤施設設備整備計画、⑥財務戦略、⑦組織・運営体制の領域で7つの基本方針を策定している。この中で特に⑤～⑦については、学校法人としての管理運営方針を明示したものである。

長期ビジョンはホームページに公表するとともに【9(1)-2】，教職員には冊子や学内イントラネット（MICS）に掲載している。

長期ビジョンの具体化に向けた中期計画の策定，課題の設定等に関する事項を検討することを目的として，経営企画担当理事を委員長に「学校法人明治大学中期計画策定委員会」【9(1)-3】を設置している。同委員会では，理事会の諮問機関として設置した「財政検討委員会」【9(1)-4】が2013年9月末に理事長宛に提出した答申書（第一次）【9(1)-5】を踏まえ，中期計画を策定している。

<事務組織の基本方針（「求められる職員像」）の明示と周知>

事務職員は，大学運営における支援だけではなく，大学改革における企画立案役及び実行役としての役割を担っている。本学では，本大学の職員に求められる人材像を「プロフェッショナル人材」と定義し，次の2点を掲げている。第1に，環境変化への対応や特定領域の動向から，新たな価値の発想（革新構想サイクル）及び新たな価値の創造（革新実行サイクル）を回す（イノベーションリーダー）ことであり，第2に，スペシャリストタイプ，ゼネラリストタイプの別なく，既に持っている知識に安住せず，新たな専門知識や資格を習得し，常に専門性を高めている（ナレッジリーダー）ことである。この二つの特性を発揮している人材が大学職員であり，これらの資質向上に向けた取り組みを職員研修基本計画【9(1)-11】，人事評価制度【9(1)-12】，人事異動方針【9(1)-13】とも連動させ人事制度全体として職員個々の資質向上に取り組んでいる。また，各部門の所属員が具体的な目標及び役割を設定し，部門内における自らの役割を認識し，日々の業務に取り組むことができるよう「部門目標制度」を活用することで，実施計画・進捗管理・目標達成の円滑化を図っている【9(1)-14】。これら諸制度を関連づけ，事務組織全体を活性化し，「プロフェッショナル人材」を育成している【9(1)-15】。

なお，職員人事の適正を期するため，その重要な事項について審議する理事長の諮問機関として「職員人事委員会」を事務管理職7名で組織しており【9(1)-16】，職員採用計画，職員研修基本計画，人事異動方針及び副参事昇格試験要領等に関しての審議を行い，必要案件によっては理事長に答申を出している。なお，「職員人事委員会」の審議結果や事務組織の改編等，職員全般の業務にかかわる重要な事項を協議することを目的に「事務部長会」を構成し【9(1)-17】，職員に関する諸政策を立案し，その遂行状況を検証している。

② 大学運営の意思決定プロセスの明確化

<大学運営の意思決定プロセス>

学校法人を代表する「理事長」を置き【9(1)-18】，大学を代表し，教職員を統督する「学長」を置いている【9(1)-19】。学長は，「学校法人明治大学寄附行為（以下，寄附行為とする。）」上で理事と定め，教育・研究計画を理事会に提案するとともに，経営的責任を負っている。理事長は，法人を代表し，業務基準・専決事項は「理事会，常勤理事会及び理

事長等の業務基準及び権限等に関する規程」に定められ【9(1)-20】，各事務部門については，「事務管理職職務権限規程」に部門管理者の職務及び権限を規定している【9(1)-21】。

理事長は，理事会を主宰し，「事業計画書」をはじめ【9(1)-22】，本法人の重要事項を議決する。構成員は，理事長，学長，常勤理事（5名）及び理事（4名）及び監事（3名）であり，定期（毎月隔週）で開催している【9(1)-23】。効率的な意思決定に資するため「業務執行権限の委任に関する理事会申合せ【9(1)-24】」に則り，理事会，常勤理事会及び理事長の業務執行権限を下位の執行機関又は執行者に委任している。常勤理事会は，理事会決議の具体的施策に関して協議するとともに，理事会に付議する事項について事前協議するために設置し【9(1)-25】，原則毎週開催している。構成員は理事長，学長及び常勤理事（5名）であり，オブザーバーとして教学から総合政策担当副学長が出席している。また「理事会と学部長会との懇談会」を適宜開催し，教学組織との情報共有に努めている。

評議員会は，評議員 74 人をもって組織し【9(1)-25】，年2回定時に，必要があるときは臨時で開催する【9(1)-26】。評議員会の議決要件等は寄附行為に規定している。大学院長，各学部長及び高等学校長兼中学校長が職務上の評議員として出席し，法人としての意思決定に参画している。

学長は，学部長会を主宰し，大学運営に関する基本事項を審議承認している。構成員は，学長，大学院長，各学部長，法科大学院長及び専門職大学院長等で，定期（毎月隔週）で開催している【9(1)-27】。またオブザーバーとして理事会から教務担当理事及び学務担当理事が出席している。議決要件等は「明治大学学部長会規程」に定めている【9(1)-28】。

大学全体の最終意思決定を行うために連合教授会を設置している。本大学の学部及び学部を基礎としない研究科の各教授会の会員をもって組織し，議長である学長が招集する。連合教授会の議決要件等は「明治大学連合教授会規則」に定めている【9(1)-29】。

は，本大学の教学にかかわる将来構想を策定するため，学長の下に，将来構想委員会を設置している。構成員は，学長，副学長（7名），各学部長，大学院長，法科大学院長及び専門職大学院長等であり，学長が委員長である。議決要件等は「明治大学将来構想委員会設置要綱」に規定している【9(1)-30】。2013年度は開催されていない。

<学長スタッフ（副学長，学長室専門員等による学長補佐体制）>

学長の政策立案のために，学長スタッフ会議を置き，「副学長」及び「学長室専門員」，学長スタッフ事務局統括者である「教学企画部長」が，教学政策の企画・立案し，「教学企画事務室」がその遂行を支援している。7名の副学長は教務部長，学生部長等の部門長を兼務しながら学長を補佐している。学長室専門員とは，明治大学の研究及び教育に関する基本問題の企画及び立案並びにその他学長の特命事項を実現するために，学長の下に置かれ，専任教員のうちから若干名が委嘱される【9(1)-31】。2013年5月現在，学長室専門員は8名であり，学長スタッフ会議は毎週開催している【9(1)-32】。また，学長指名による学長室専門員長は，学部長会の構成員でもある。学長室専門員は，学長としてリーダー

シッが必要となる主要会議体の委員となり、全学的な基本方針の策定やプロジェクトの推進にあたっている。

＜学部等の意思決定プロセス＞

教授会では、学部の教育・研究に関する事項が審議されている。全学的な教務事項は教務部委員会【9(1)-33, 第3条】、学生支援事項は学生部委員会【9(1)-34, 第3条】で審議される。これら会議には、各学部の教務主任、学生部委員によって構成されている。さらに全学的な重要事項については学部長会において審議され、大学の総意として理事会に付議される。ただし、連合教授会規則に定められた事項については、連合教授会全員による連合教授会の審議に付される。2008年度からは、連合教授会代議員会を設置し、議題と学部審議の状況に応じて迅速な意思決定が可能となっている。大学の意思決定に関する各審議組織のメンバー・開催実績は資料のとおりである（教学企画事務室資料）。

大学院の意思決定プロセスは、大学院の審議機関（研究科委員会等）と学部教授会及び学部長会との位置付けが明確でない部分もあり、相互の関連性も適切とは言い難い。2008年4月から、大学院、法科大学院そして専門職大学院にそれぞれ大学院学則を制定し、3大学院体制で運営している。大学院に関わる事項は大学院委員会及び各研究科委員会【9(1)-36, 第15条, 第19条】で、法科大学院に関わる事項は法科大学院教授会【9(1)-37, 第11条】で、専門職大学院にかかわる事項は、専門職大学院委員会及び各研究科教授会【9(1)-38, 第16条, 第21条】でそれぞれ決定されている。その後、学部同様、学部長会等を経て意思決定がなされている。大学院の意思決定に関する各審議組織のメンバー・開催実績は資料のとおりである（大学院事務室資料）。

③ 法人組織（理事会等）と教学組織の権限と責任の明確化

＜法人組織（理事会等）の権限と責任の明確化＞

法人に理事をもって組織する理事会を置き、理事長が招集する。また評議員74人をもって組織する評議員会を置き、理事長が招集する。理事会及び評議員会は寄附行為において規定された組織であり、特に評議員会については寄附行為第24条に議決を必要とする事項が定められている。なお、評議員会の議決を経た後に理事会において審議内容を承認しており、私立学校法に基づき、学校法人の運営における責任は理事会が負うものとしている。理事会の業務基準として「理事会、常勤理事会及び理事長等の業務基準及び権限等に関する規程」を定めている【9(1)-20】。また常勤理事会の設置を「学校法人明治大学寄附行為施行規則」に定めている【9(1)-26】。その他会議体は校規に規定し、審議事項はそれぞれの会議体の校規等に定めている【校規集】。

＜教学組織の権限と責任の明確化＞

全学的な重要事項については学部長会【9(1)-28:第2条】を置き、学長が招集する。ただし、連合教授会規則【9(1)-29】に定められた事項については、学部長会の審議・承認を経たうえで、連合教授会全員による連合教授会の審議に付され、学長が招集する。なお、

連合教授会代議員会【9(1)-29】を設置し、一部を除いた連合教授会議決事項を審議し、この議決をもって連合教授会の議決とすることができる。学部長会や連合教授会（代議員会を含む）において承認されたうえで、必要な案件は、理事会に付議される。また学部における共通教務事項については、おもに各学部教務主任により構成される教務部委員会において審議・調整を行い【9(1)-33:第3条】、学生支援事項はおもに各学部の学生部委員によって構成される学生部委員会【9(1)-34:第3条】で審議される。個々の学部においては、教授会を開催し、学部の教育・研究に関する事項が審議されている【9(1)-35】。

大学院の意思決定プロセスは、大学院（11 研究科）、法科大学院そして専門職大学院（3 研究科）に分けて、それぞれ大学院学則を制定している【9(1)-36~38】。大学院に関わる事項は、個別の議決事項は各研究科委員会で審議し、研究科共通事項等を審議・調整する大学院委員会がある【9-35:第15条、第19条】。法科大学院に関わる事項は法科大学院教授会で審議する【9(1)-39:第11条】。専門職大学院は、個別の議決事項は各研究科教授会で審議し、研究科共通事項を審議・調整する専門職大学院委員会がある【9(1)-38:第16条、第21条】。

学部教授会等において承認された事項のうち、校規に学部長会及び連合教授会での審議が規定された事項はそれぞれ付議され、教学側での最終意思決定をする。学部・研究科の設置や学則本則の改正など、校規に理事会及び評議員会での審議が規定された案件は、さらにそれぞれ付議される。

各案件は複数の会議体で丁寧に審議される一方で、過剰な多重審議という面もある。効率的な意思決定のため、各会議体の審議事項の精査、専決事項の規定等の工夫が必要である。いまの社会や世界の動きに大学が迅速かつ的確に対応していくためには、重要課題である「大学ガバナンス」の検討が急務である。これまでに評議員会の下に大学ガバナンスを検討する制度改革検討委員会が設置されて議論が進められているが、教学権・学長権限の確立という課題は具体化されていない。

<教授会の権限と責任の明確化>

教授会（大学院は研究科委員会という。）の権限及び責任範囲は、学部については「明治大学学部教授会規程」【9(1)-35】、大学院については「明治大学大学院学則」等【9(1)-36】【9(1)-39】【9(1)-38】に明文化され、各会議体は定期的開催されている。

（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。

① 関連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

法人の管理・運営及び設置学校の教育・研究に関する業務等の規範として必要な事項は、校規として成文化されている。この校規は、常勤理事会、理事会又は評議員会の議を経て定められた事項であり、寄附行為のほか、その制定に係る決裁機関に応じて、規則、規程及び例規（要綱、細則、基準及び要領）に分けられ、相互に体系化された内容として管理されている。これら校規のすべては、M I C Sで参照が可能であり、また新規制定・改廃

のある都度、M I C Sによりその通達を示達し、関係者への適切な周知が図られている。理事会・常勤理事会等の執行機関や法人役員及び事務管理職が持つ決裁権限のほか、人事、財務、調達等に係る適正な業務執行に必要な校規に加え、こうした業務執行の適切性を担保するための一連の決裁手続についても校規として整備されている。

② 学長、学部長・研究科長及び理事(学務担当)等の権限と責任の明確化

<理事長及び理事の権限等の権限と責任の明確化>

学務等を担当する理事として教務担当常勤理事、学務担当常勤理事を置き、その権限についても「理事会、常勤理事会及び理事長等の業務基準及び権限等に関する規程」を定めている【9(1)-20】。各理事は所管業務の責任者として、方針及び計画を策定し、適切な業務執行を行うことで、理事長を補佐している。

また、理事（法人）と教学との関係については、教学の施策に対して必要な予算的な裏付けを行うことに資するため、教務担当常勤理事及び学務担当常勤理事が学部長会へオブザーバーとして出席し、教学政策の情報共有化に努め、法人と教学との連携を図っている。

<調達および経理に関わる権限と責任の明確化>

より効果的に調達を行うために、市場の状況、その他必要な資料を常に調査、収集している【9(1)-40, 第2条, 第3条】。また、業者の選定に関しては、競争に基づくことを原則としており、透明性・公平性が十分に確保されている。調達の権限については、原則調達部長にあるが、1件又は1組の調達物件の金額に応じてその権限を他の部署長に委任したり、起案書を作成して理事者の決済を受けたりできることが規程【9(1)-40, 第5条の2】で定められている。金額を問わず、重要案件は、速やかに担当理事への相談・報告を行うなどして、適切なプロセスを経たうえで意思決定されている。

経理に関わる権限について、固定資産の区分については、学校法人明治大学経理規程に定められている。有形固定資産（図書を除く）は、学校法人明治大学固定資産・物品管理規程に基づき、総括管理責任者（財務部長）が担当常勤理事の命を受け、管理業務を総括している。資産取得時には、学校法人明治大学調達規程に基づき、取得金額に応じて、担当常勤理事等が検収を行っている。

2012年5月に行われた公的資金に関する会計検査院実地検査において、公的資金で購入する品物は金額に係わらずすべて検品を行うよう指摘があり、2013年4月から、各キャンパスに検品室を設置し、公的資金で購入する品物は、すべて検品を行っている【9(1)-41】。英語版の検品マニュアルも完成したので、外国人研究者も含めた関係者への周知徹底を推進している【9(1)-42～43】。

<学長、副学長、学部長・研究科長等の権限と責任の明確化>

学長の権限についても「理事会、常勤理事会及び理事長等の業務基準及び権限等に関する規程」に規定している【9(1)-20】。学長を補佐する体制として副学長と学長室専門員を置いている。副学長の職務は「副学長に関する規程」に規定し【9(1)-44】、現在、総合政

策、研究、教務、学務、社会連携、広報、国際交流担当の合計7名が、学長を補佐し、学長を欠く時には代理する体制を構築している。また学長の命を受け、大学の研究及び教育に関する基本問題の企画及び立案を行うために「学長室専門員」を置き、2013年度は専任教員から8名が学長方針の策定などに従事している。

学部長は、学則第3条の3において設置を規定し、学部教授会規程第3条に基づき教授会の議長となるため、同規程第7条に定める学部の長中期計画、人事その他について、学部教授会に対して審議事項の提案権を有し【9(1)-35】、教学の重要案件を審議する学部長会においても提案権を有している。大学院では、大学院学則第13条に各研究科に研究科長を置き、研究科委員会の議長となることを定め、各研究科の重要事項の提案権を有し、かつ大学院委員会に対する提案権を有している。また、同学則第10条に大学院長を置き、大学院委員会の議長となることが定められ、大学院に関する重要事項、各研究科共通事項について提案権を有し、また学部長会に提案権を有している【9(1)-36】。法科大学院、専門職大学院も同様に規定され、運用している【9(1)-37】【9(1)-38】。

<学長のリーダーシップによって教学政策を推進するマネジメントプロセス>

本学の将来像としてグランドデザインを策定し、理念・使命及び教育目標を明示している。この将来像と「自己点検・評価結果」を踏まえ、学長は、毎年度「教育・研究年度計画書の策定とその推進について（学長方針）」を示し【9(1)-8】、この方針を基に、各学部・各研究科等が「年度計画書」を学長に提出している。

2013年度には、2013年5月22日開催の学部長会において「2014年度学長方針」を提示した。学長方針には、昨年に引き続き「次代を拓き、世界へ発信する大学」との副題を付し、内外の現況を分析しながら、教育面では、学生定員や教員数の適正化を図りながら、学修時間の確保やグローバル人材を養成するためのプログラムの展開を図るなどの基盤整備を進めること等を盛り込み、研究面においても世界的研究力を有する大学を目指すための拠点形成等を掲げた。

これら学長方針に沿って各学部等は「教育・研究に関する年度計画書」を作成し、学長は、同年7月18日・19日の2日間にわたり「学長ヒアリング」を開催し、各学部長等から年度計画の政策目的や背景について意見交換した【9(1)-45】。意見交換の結果は「学長スタッフ研修」において全学の政策を検証し【9(1)-46】、各学部等の「年度計画書」（以下、学部等年度計画書）をとりまとめ、予算管理要領に基づき、同年9月25日（水）の学部長会において承認した後に、大学全体としての「教育・研究に関する年度計画書」（以下、大学年度計画書）を理事長に提出した。理事会では、この教育・研究計画をもとに事業計画及び予算計画を策定する。

この学長を中心とした教学における政策立案プロセスには、計画（学部等年度計画書及び大学年度計画書）と評価（学部等点検・評価報告書と全学点検・評価報告書）を対としたPDCAサイクルの明確化と、学長の方針に沿って政策の重点化を図る意思決定プロセスの2点に特長がある。

基準9（1）管理運営

第一に、評価から計画につなげるPDCAサイクルを制度的に明確化していることである。教学の政策立案は、学長室が、自己点検・評価を参考に内外の情勢等を分析して作成する「学長方針」の策定に始まる。これを基に学部等が年度計画書を作成する。この年度計画書の目次構成は、点検・評価報告書の目次構成と同じ10章立てであり【9(1)-47】、評価結果を反映させることが容易になっている。年度計画書を構成する「政策的経費要求書」においても、要求事項について自己点検・評価を行っているかを明示する必要があり、評価結果を活用したマネジメントの仕組みが構築されている【9(1)-48】。「2014年度教育・研究に関する年度計画書等の提出について（依頼）」において、「計画の作成に当たっては、前年度『自己点検・評価』、大学基準協会からの認証評価結果に基づく『改善アクション』を反映すること」と明示し、さらに2014年度計画書からはより一層、自己点検・評価の結果を活用した計画策定を意識することを求め、年度計画書に点検・評価結果との連関を記載する項目を設ける等の様式変更を行った【9(1)-48】。「年度計画書関係資料作成要領」においても、自己点検・評価の記載を反映することを示し【9(1)-48】、「年度計画書」の実績を点検・検証し、その評価結果を活用して次の年度計画を策定する循環が本学のPDCAサイクルとして定着している。

第2に、PDCAサイクルを活用し、学長の政策方針に従って、全学の教学政策を重点化し、優先順位付けするプロセスが制度化されていることである。自己点検・評価のマネジメントの活用にとって課題であるのは、改善方針に軽重がつけにくく、総花的な内容となることである。点検・評価結果を重点化し、優先順位を付して計画化するプロセスが必要になる。そこで重要な役割を果たすのが「学長方針」である【9(1)-7～9】。3月に公表される点検・評価結果から、5月には学長方針を示し、6月には各学部等は学長方針に沿って学部年度計画書で「具体的政策」を作成、学長は、7月から9月にかけて学長ヒアリング【9(1)-45】や学長スタッフ研修【9(1)-46】による検討を通じて「優先事項」を付し、9月末日には大学として「教育・研究に関する年度計画書」としてまとめ、理事長に提出し、10月以降に事業計画や予算計画の策定に入る。評価と計画のサイクルも、各学部等において個性ある戦略が立案されるだけでは大学全体の強みや特色が分かりにくい。そこで「学長方針」を示し、学部単位に散らばりがちな国際化、研究力強化、教育の質向上等の戦略を全学の方針として示し、各学部等の年度計画を、全学の力として発揮できるよう重点化している。

以上のように、本学の教学マネジメントはPDCAサイクルを制度として明確に取り入れ、例えば国際化や研究高度化に、政策を重点化し、資源を集中することによって、2012年度には、教育面では「グローバル人材育成推進事業」に採択され、研究面では「革新的イノベーション創出プログラム（COI STREAM）」のCOI-T（トライアル）に採択されたりする等、政策効果を高めている。

<理事長、理事及び監事等の選考方法の適切性>

理事長・理事・監事の選任は、評議員会で互選された17名の委員によって構成される銓衡委員会により、理事長、理事及び監事の各候補者が銓衡され【9(1)-26】、評議員会において理事長及び理事が選任される。監事については、評議員会の議決に基づき、理事長がこれを任命する。なお、常勤理事及びその業務分担を決定するのは、評議員会選任後の第1回理事会である。任期はそれぞれ4年であり、現理事の任期は2015年度までである。

<学長選考及び学部長・研究科長等の選考方法の適切性>

学長は、寄附行為、連合教授会規則、学長及び副学長候補者の選出に関する要綱などの校規に従って選任される。学長候補者選挙は立候補制であり、副学長のうち1名は学長立候補に併せて副学長候補者を指名し、学長と一体として選出される。なお、その他の副学長は、学長の指名による【9(1)-26】。学長、副学長の任期は、前任者の任期満了日となる3月31日の翌日4月1日から4年である【9(1)-26】。学長の選任手続きは、「寄附行為施行規則」第5条に基づき、理事長から連合教授会への学長候補者の銓衡依頼があり【9(1)-26】、「学長候補者及び副学長候補者の選出に関する要綱」第3条・第4条により学長選挙運営委員会の設置及び開催を決定する【9(1)-49】。「連合教授会規則」第5条に基づき連合教授会の開催及び学長候補者の選出を行い【9(1)-29】、「学長候補者及び副学長候補者の選出に関する要綱」第7条により学長選挙結果の理事長への回答し【9(1)-49】、「寄附行為」第24条に基づき評議員会での承認を経て決定する【9(1)-18】。すべて校規に規定されている。大学院長等も学則等に設置が規定されている【9(1)-36～38】。

学部長は、大学学則第3条の3に規定され、各学部で定められた選任基準等に従って選出される。研究科長は、大学院学則第13条、専門職大学院については専門職大学院学則第14条に規定し、各研究科委員会等において選出される。

（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。

<事務組織の構成と人員配置の適切性>

事務組織の任務等については、事務組織規程【9(1)-50】及び事務分掌内規に定めている。2014年4月現在の事務組織は14部・3室から成る56事務室・課体制である。事務管理職として、部長・室長、事務長・課長を置いている。事務管理職は「職務権限規程」【9(1)-21】に基づき、担当理事、大学役職者の命を受け、職務を遂行している。人員配置に関しては、毎年、業務量・業務内容を把握するため、各部署が業務分担表を作成し、人事課へ提出することとしている。人事異動は、総務部長及び人事課長が各部門長にヒアリングをし、部署の現状・要望を把握しながら人員配置を決定している。

事務職員の定員管理については、退職者補充が原則ではあるが、中野キャンパス開設に向けた要員確保については既卒者の採用が認められ、2014年5月における専任事務職員数は563名となり、2007年度の480名からこの6年間で約80名増員している【9(1)-51：表72, 73】。また、専任職員以外にも特別嘱託職員を採用し、GP等の補助金事業の推進サ

ポートやキャリア支援、情報メディア関係、学生相談等の専門的な技術や資格が必要な業務を担当している。

<事務機能の改善・業務内容の多様化への対応策>

2013年4月から内部質保証システムの構築とそれに関わる教育情報の収集・分析（IR：Institutional Research）を担う部署として、教学企画部に「評価情報事務室」を設置し、2014年4月には大型プロジェクト研究の適切かつ円滑な推進に資するため、研究推進部に「大型プロジェクト研究推進事務室」を設置する等、恒常的に改善を図っている。

事務機能の改善は「事務部長会」が担っている【9(1)-17】。2013年8月末の同研究会では、総務担当理事から「事務組織における諸課題」というテーマで問題提起があり、事務部長会として今後の方策を検討していくこととした。また職場の活性化を図ることを目的として「職場研修」を年に1回各部署で行うよう義務付けている【9(1)-52】。

さらに、各事務職員が遂行している業務が本学の教育研究活動における発展の一助となっていることを理解・把握するために「部門目標制度」を導入している【9(1)-14】。部門目標は、毎年度、部長・室長が作成し、それに基づき、事務長・課長が部門目標に基づく部署目標を作成することにより、所属員が具体的な目標及び役割を設定している。さらに、部門間の業務協力が必要となることも考えられるため、M I C Sに各部門及び部署目標並びに行動計画を掲載している。

大学全体に関わる政策推進にあたっては、部署の枠を超えた事務職員のプロジェクトチームがある。プロジェクトチームは業務遂行に必要な事項を定め、事務部長会で承認することにより、チームが結成される【9(1)-53】。職員個々の資質向上のため、職員研修基本計画【9(1)-11】、人事評価制度【9(1)-12】、人事異動方針【9(1)-13】とも連動させ人事制度全体として職員個々の強化及び資質向上に取り組んでいる。

教学全体に関わる企画等については、「教学企画部」を設置し、副学長及び学長の特命事項を処理する学長室専門員とともに、政策企画・立案並びに推進施策の機能を担っている。学部・研究科については、担当事務職員が教授会、学部・研究科の執行部会、各種委員会等に事務局として参画し、執行部や委員長と連携協力している。また、2年ごとに執行部の交代が行われるため、事務職員の専門性は貴重である。特に予算面における要求・試行・決算という一連の処理過程の正確性が求められていることから明らかである。教学部門における、予算執行については、政策経費の仕組みを導入することにより【9(1)-54】、重点的に取り組むべき課題・政策に対して効率的な運用ができるようにしている。また、固定的な経費についても無駄を省き、極力支出の削減に努めている。

<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>

採用人数については、理事長から毎年度、職員人事委員会に対し、職員採用計画を策定するよう諮問があり、そこで策定した職員採用計画を理事会で承認を受け、採用者数を決めている。そして、公正採用・公募の原則を徹底し、W e bを積極的に活用して採用活動を実施している。新卒者の募集に際しては、複数回の説明会を実施し、他大学出身者にも

門戸を広くすることで5,000名を超えるエントリー者を集めている。説明会では求める職員像を明示するとともに【9(1)-55】、入職後のギャップを低減することを目的として、現役の専任職員が直接質問に対応している。また、選考に際しては、書類選考・複数回の面接・筆記試験等の段階を踏み、厳正に採用している。

職員の昇格については「職員昇格基準」に基づいており、資格や選考方法等を定めている。ここでいう資格とは「学校法人明治大学教職員就業規則」第2条に規定されている参事・副参事・書記・書記補を示す。副参事への昇格に関しては、理事長からの諮問に基づき【9(1)-56】、職員人事委員会が試験要領を策定し、理事会で承認を受け、これに基づき昇格試験を実施している。試験内容は、勤務・業務実績評価の他、小論文や面接等であり、これらの総合点により昇格者を理事会で決定している。

（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。

＜人事考課に基づく適正な業務評価と処遇改善＞

事務職員の人材育成とモチベーション向上を目的に業務実績評価（目標達成度評価を含む）と行動評価制度を組み合わせた新人事評価制度を2011年度から一部導入し、2012年度からは全面的に実施している。目標管理制度を導入したことにより、組織の中で職員自身がやるべきことを明確化し、目標達成に向けて主体的に業務に取り組む仕組みを構築している。また、行動評価においては、資格ごとに定義された行動基準と実際の行動を照らし合わせることで、本人と組織が期待する姿のギャップを顕在化させ、更なる自己成長への動機づけとしている【9(1)-12】。現在、人事評価自体は限られた範囲でしか処遇と結びつけていないが、職員の中に目標達成に対する意識が向上してきている。

＜SDの実施状況と有効性＞

職員に求められる人材像として定義した「プロフェッショナル人材」を念頭に置き、職員人事委員会にて毎年策定している職員研修基本計画に基づき、研修制度を体系立てて実施している。「第1種研修」（法人が主催するもの）、「第2種研修」（外部団体が主催するもの）、「大学院在学研修」等により、専門性の向上と業務の効率化を図ることを目的としている【9(1)-11】。特にアドミニストレータとして必要とされるマネジメント能力を有する人材養成のため、「職員の大学院在学研修取扱要綱」【9(1)-57】に基づき、2012年度には本学グローバル・ビジネス研究科に3名、東京大学大学院教育学研究科に1名を派遣した。また、他大学の状況や課題を異なる立場から把握し、自分の業務改善に寄与させるために、「個人研修（国内）制度」を活用し、日本私立大学連盟、日本私立学校振興・共済事業団、大学基準協会、日本学術振興会等へ研修制度の一環として派遣等を行っており、2012年度は大学基準協会に1名派遣した。また、2014年度からは系列法人化している国際大学に研修者1名を派遣した。国際大学からは研修者の受入れも実施した。

さらに、専門性を高めた者に関しては、業務に支障のない範囲で職員を兼任講師として委嘱することができ、主に情報メディア、キャリアデザイン、図書館活用法等の授業科目

等の分野で職員が授業を担当している。2013年度は約50名が授業（1コマあるいは、15回授業のうち複数回のみ担当）を受け持った【9(1)-58】。また、文部科学省や日本私立大学連盟等が主催する調査研究事業や研修プログラム等に運営委員や講師等とし参画し、大学職員としての組織開発や人材養成に指導的な役割を果たす者も多く、これらは求められる職員像の「プロフェッショナル人材」を体現する取り組みと言える。

大学のグローバル化推進に寄与するため、2009年度から継続している英語をはじめとした語学研修制度やグループでの海外研修制度を設け【9(1)-11】、語学研修には2013年度は、延べ120名の参加者があった【9(1)-59～60】。また、海外研修は2011年度から部・事務室単位で共通のテーマを設定した研修団を編成しており、2013年8月には、本制度を活用し、ワシントン大学へ職員11名を派遣した【9(1)-61】。

研修制度の有効性として、自発的参加者（第2種研修）が多いことが特徴である【9(1)-60】。また大学院修了者には、経験と見識を高めることで成果を上げ、昇格試験に合格し、職場の中核として活躍している者も多い。学外団体への出向経験のある職員は実務経験を活用し、本学の改革をリードしている。海外研修については、学内各部署の国際業務に携わる者による意見交換により、部署同士が相互に国際業務に関する理解を深めている。また、ワシントン大学への海外研修については、研修終了後に報告会を役員向けに開くことにより、本研修の成果を確認できるようにし、本制度の有効性の検証につなげている【9(1)-62】。

（5）危機管理体制、防火防災体制を構築しているか。

＜各キャンパスにおける危機管理体制、防火防災体制＞

「学校法人明治大学防火・防災管理規程」【9(1)-63】及び「学校法人明治大学自衛消防隊組織編成基準」【9(1)-64】において、防災本部のもと全職員による自衛消防隊を組織し、通報連絡班、消火班等自衛消防隊本部、通報連絡係、初期消火係等消防小隊の任務を規定しており、これに基づいて各種防災訓練を行って災害時に備えている【9(1)-65】。

さらに、学生・教員・職員用の大地震発生時の避難マニュアルをキャンパスごとに作成し、学生・教員に新年度ガイダンスや防災訓練時に配布するとともに、ホームページに掲載して周知し【9(1)-66】、「防災ポケットガイド」を全学生に配布している【9(1)-67】。教室には大地震が発生した際、身の安全を図るための行動、緊急連絡先等を記した行動マニュアル及び避難経路図を掲示している。

災害時の協力体制として、駿河台キャンパスでは、千代田区と「大規模災害時における協力体制に関する基本協定」を締結し、中野キャンパスでは、中野区と「災害時における協力体制にかかる基本協定」を締結している。各キャンパスでは、キャンパスに所属する学生・教職員の6～7割が3日間過ごせる食料を備蓄するとともに、デジタル簡易無線機等資器材を備えている。また合宿所・厚生施設においても一定数の食料を備蓄している。

2013年度は、「危機管理マニュアル」をソーシャルネットワークサービスにおける事案に対応できるように、最新の情報を反映させて大幅リニューアルを行った。またリニュー

アルにあわせ、そのマニュアルを用い、危機管理広報における基本的な初動や対応を事例から学ぶ「危機管理広報セミナー」を大学役員・学部長・法人および教学部門の管理職を対象に開催し、意識向上と緊急時の連絡体制・対応の仕方を周知徹底している。

＜学生の海外留学における危機管理体制＞

短期海外研修（留学）の増加を踏まえ、大学としての危機管理の基本方針を次の4点定めている。第1に、研修参加学生全員に必ず危機管理に関する事前教育を行い、意識を高めるとともに、緊急時においても冷静に行動できるよう指導すること（欠席者にも必ずフォローアップ事前教育を行う）、第2に、研修先に現地コーディネーターを設置し、可能な限り24時間対応可能な緊急電話番号等の連絡先を設け、本学側も24時間連絡の取れる体制を敷くこと、第3に、全学生が本学指定の海外旅行保険に加入すること、第4に、危機管理サービスを委託し、学生が事件事故に巻き込まれた場合の初期対応を実施することである。緊急時のための危機管理マニュアルを国際教育センターにて作成し、学部等関係部署に配布している【9(1)-68】。交換留学派遣学生も短期海外研修参加学生と同様に、留学中の健康・体調面の相談や病気・ケガ・盗難等の事故に24時間365日対応できるよう、本学指定の海外旅行保険に付帯した留学生危機管理サービスに加入している。学生からの連絡はすべて本学に連絡・報告があり、年間を通じて危機管理会社と連携し、国際教育事務室にて学生へのフォローアップをしている。

＜業務データにおける危機管理体制＞

業務データの安全性の向上は、大規模災害発生後の業務復旧を確実に進めるよう、専用のバックアップシステムを国内遠隔地に設置した。バックアップシステムは安定的に稼働しており、常時、バックアップデータが遠隔地に保存されている。研究室・実験室の安全性の向上は、生田キャンパス内に免震対策を施したサーバ機器の設置スペースを用意し、研究室等に設置されているサーバ機器の受け入れを開始した。学内サーバのセキュリティの向上は、学外からアクセス可能な各種サーバについて、教育・研究・事務の全てを対象にセキュリティチェックを実施した。セキュリティチェックの報告は、各サーバの管理者に送付され、その対策が進んでいる。

（6）大学を支援する団体などの関係を構築しているか。

＜父母との関係構築＞

明治大学連合父母会は、本学各学部在学生の父母等により組織され、父母等はそれぞれ在住する地区父母会の会員となっている。2013年現在全国に57地区の父母会があり、各地区の父母会組織は、会長・副会長・会計・運営委員・会計監査等の役員を置き運営している【9(1)-69】。連合父母会は明治大学連合父母会会則で規定しているとおり、「明治大学の発展・向上に寄与する」ことを目的としている【9(1)-70】。大学と父母会の円滑な協力体制を図るため、大学に教育支援部父母会事務室を設置し、全国各地区での父母懇談会の開催など各地区父母会関係者を支援している。各地区父母会の最大の事業は、全国各地区

父母会総会の後に開催される「父母懇談会」である。この懇談会は、大学関係者として大学役職者数名ならびに各学部及び就職等部署に所属する事務職員が各地区へ赴き、大学の現況・就職状況の報告及び個別相談を実施している。個別相談では、新入生の父母には学生生活全般、2～4年生の父母には学部別に窓口を設けて成績表を用いて個々の学生についての進級・成績状況の説明、3・4年生父母を中心に就職・進路などについて相談・アドバイスを行っている。2013年度は57地区を延べ457名の教職員が出張した【9(1)-71】。父母懇談会を欠席した場合にも学生の成績表を郵送している。大学の現況を伝えるため、「明治大学広報（月1回発行）」を毎号送付している。

学生が学ぶ明治大学の教育環境の見学と父母同士のコミュニケーションのため、毎年11月に本学キャンパスにて父母交流会を開催しており、2013年度も例年と同様に開催し9回目を迎えることになった【9(1)-72】。父母会の活動内容や父母会事務室からのお知らせをホームページに掲出している【9(1)-73】。

<校友との関係構築>

明治大学校友会（以下、校友会）は学校法人明治大学が「明治大学校友会」として認可している唯一の校友（卒業生）団体である。校友会は明治大学校友会会則で規定しているとおり、「明治大学を賛助し、会員相互の親睦を図る」ことを目的としている【9(1)-74】。現在は全国54県単位支部とその傘下に219地域支部、そして海外に2支部（大韓民国支部と台湾支部）が組織され、校友会本部とともに大学支援・賛助のために諸活動を続けている【9(1)-75】。なお、大学と校友会の円滑な協力体制を図るため、大学内に校友課を設置し、各支部の役員をはじめ関係者と連携を図っている。

校友会本部は、会長、副会長、本部員、監査委員で構成され、理事長及び学長は、任期中顧問となる。さらに、経営企画担当理事は業務基準の中に校友にかかわる担当業務を執行することと規定し、大学の現況を校友会に伝えることが可能な体制を取っている。運営会議としては、正・副会長会と支部長会を恒常的に開催し、校友会の財務と業務を監査するため校友会監査委員会を定期的に開催している。また、校友会の重要事項を審議する代議員総会を年1回7月に駿河台キャンパスにおいて開催し、予・決算案、事業計画案等の重要議案を審議する。

また、明治大学校友同士及び大学と校友のつながり構築を目的とした「全国校友大会」を毎年開催している。2013年度は第49回を迎え、10月上旬に大分県で開催し、国内外から1,100名を超える校友とその関係者が一堂に会し、式典には大分県知事及び別府市長もご挨拶をされ、盛大に行われた【9(1)-76】。さらには大学と校友会支部が共催して支部公開講演会を開催し、3年に1回の割合で各支部において行っている。これは、明治大学が地域社会に出向き、その地域の市民を対象に公開講演会を開催することで大学の知を社会に還元することを目的としており、その一方で本学のPRも積極的に行い、支部活動活性化を支援する事業である。講演会開催にあたっては、地元紙への広告も掲載している。

2. 点検・評価

（1）効果が上がっている事項

① 学長補佐制度が充実し、大学ガバナンスに貢献していること

副学長に関する規程に基づく、7名の副学長がそれぞれに与えられた所管業務における現場の責任者として役割をしっかりと果たしている。現在の高等教育に課せられた使命の社会的影響力の大きさを考慮すれば必要にして十分な数である。さらに学長が政策を決定し遂行していくために補佐としての「学長室専門員」8名が配置されており、学長の指示のもとで全学的な政策立案を行い、常に学長に意見を具申できる立場にあることから、その存在は大きいと言える。

② SDが実施され、職員の能力や資質向上が図られていること

職員に求められる人材として定義した「プロフェッショナル人材」を念頭に置いた計画が実行されている。「大学院在学研修」、自主的に参加する「個人研修」により各研修が設定している目的を達成するべく各人が能力向上に努めている。さらに、組織面においても、事務組織規程に基づく大学評価推進プロジェクトチームの設置にみられるように、職員の目的意識の高さから、多くの部署間の協働による形態も機能し、新規業務への適切な対応が行われている。

（2）改善すべき事項

① 部門目標制度の有効性の検証が不十分であること

事務職員各人が本学の教育研究活動に貢献しているとの意識を持たせ、モチベーション向上のための制度として導入されたものであるが、大学の組織目標と個々人の目標とのリンクが困難となっている点が散見され、有効に機能していない側面がある。

3. 将来に向けた発展方策

（1）効果が上がっている事項

① 学長補佐制度が充実し、大学ガバナンスに貢献していること

副学長については、教務担当副学長など職務分掌が多岐にわたる役職もあることから、役割分担の見直し等を行うことでさらなる貢献を検討する。「学長室専門員」で得た知見は本人が所属する学部ひいては将来の本学にとって大きな財産と成り得る人材であることから、積極的に課題解決に向けた特命事項を推進する環境を整備する。

② SDが実施され、職員の能力や資質向上が図られていること

SDについては、参加した者とそうでない者との間に、業務姿勢や知識に意識の差が生じる事がないよう、人事課において意識調査を行う等の工夫し、個々の職員の能力開発の

基準9（1）管理運営

成果を補足するとともに、SD全体の成果を検証する仕組みを構築する。個別の研修内容については、経営センスを磨くことと交渉力を高めることを重点目標とした研修計画を立案する。また、実務能力の向上を中心とした学外団体における第2種研修、アドミニストレータ養成のための大学院派遣研修は、業務へのフィードバックも適切かつ効果も大きいので、今後も参加できるよう配慮する。学外からの視野をもって改革を進めるため、日本私立大学連盟、日本私立学校振興・共済事業団、大学基準協会等への派遣は継続する。事務管理職に登用されている女性が少ないので、職場環境の整備や各種支援制度を検討し、多様性や職場活性化のためにも能力に応じて積極的に登用する。

（2）改善すべき事項

① 部門目標制度の有効性の検証が不十分であること

部門目標制度では、所管理事によって年度単位で目標設定が行われるが、法人の定める中期目標や、毎年度の事業計画、また教学の策定する学長方針や各教学組織の定める年度計画など、学内にさまざまな目標が立案されている。「企画課」において、所属員が達成すべき目標や達成期日等についてについて明確化を図り、部門目標制度を機能させるための基盤を整備する。現状の方法について、当初の目的に対して有効に機能しているのかどうかを企画課は所管部署としてヒアリング等により見直しを行う。

4. 根拠資料

9(1)-1	学校法人明治大学長期ビジョン	9(1)-18	学校法人明治大学寄附行為
9(1)-2	学校法人明治大学長期ビジョンホームページ	9(1)-19	明治大学学則
9(1)-3	学校法人明治大学中期計画策定委員会規程	9(1)-20	理事会、常勤理事会及び理事長等の業務基準及び権限等に関する規程
9(1)-4	学校法人明治大学財政検討委員会内規	9(1)-21	事務管理職職務権限規程
9(1)-5	財政検討委員会答申書（第一次）	9(1)-22	2013年度事業計画
9(1)-6	明治大学ランドデザイン2020	9(1)-23	学校法人明治大学法人役員一覧及び2013年度理事会等開催日程
9(1)-7	2014年度教育・研究に関する年度計画書	9(1)-24	業務執行権限の委任に関する理事会申合せ
9(1)-8	学長室だより「2014年度教育・研究年度計画の学長方針提示」(No.107, 2013年6月) (抄)	9(1)-25	学校法人明治大学評議員一覧
9(1)-9	学長方針推進スケジュール（ロードマップ）	9(1)-26	学校法人明治大学寄附行為施行規則
9(1)-10	自己点検・評価報告書に対する評価委員会による評価結果（大学に対する提言）	9(1)-27	2013年度学部長会メンバー及び開催日程
9(1)-11	2013年度職員研修基本計画	9(1)-28	明治大学学部長会規程
9(1)-12	人事評価マニュアル	9(1)-29	明治大学連合教授会規則
9(1)-13	2013年度事務・校務職員人事異動方針	9(1)-30	明治大学将来構想委員会設置要綱
9(1)-14	部門目標、部署目標及び行動計画の概要	9(1)-31	明治大学学長室専門員規程
9(1)-15	部門目標制度及び人事評価制度関連概念図	9(1)-32	2013年度学長スタッフ会議メンバー及び開催日程
9(1)-16	職員人事委員会規程	9(1)-33	明治大学教務部委員会規程
9(1)-17	明治大学事務部長会規程		

基準 9 (1) 管理運営

9(1)-34	明治大学学生部委員会規程	9(1)-55	2013 年度学校法人明治大学職員募集要項
9(1)-35	明治大学学部教授会規程	9(1)-56	職員昇格基準
9(1)-36	明治大学大学院学則	9(1)-57	職員の大学院在学研修取扱要綱
9(1)-37	明治大学法科大学院学則	9(1)-58	2013 年度職員の兼任教員としての授業担当一覧
9(1)-38	明治大学専門職大学院学則	9(1)-59	目的別研修（語学研修）実施要領（Ⅰ期・Ⅱ期）
9(1)-39	明治大学法科大学院教授会規程	9(1)-60	2013 年度 職員研修参加者実績一覧
9(1)-40	学校法人明治大学調達規程	9(1)-61	2011 年度～2012 年度目的別研修（海外研修）取組 一覧，2013 年度目的別研究（海外研修）海外教育 機関派遣型実施要領
9(1)-41	公的資金における全品検品の実施について	9(1)-62	目的別研修（海外研修：海外教育機関派遣型）研 修報告会実施要領
9(1)-42	公的資金における検品マニュアル	9(1)-63	学校法人明治大学防火・防災管理規程
9(1)-43	Inspection Manual for Public Funds（検品マニ ュアル英語版）	9(1)-64	学校法人明治大学自衛消防隊組織編成基準
9(1)-44	副学長に関する規程	9(1)-65	2013 年度各キャンパス防災訓練実施一覧
9(1)-45	2014 年度教育・研究年度計画書に関する「学長、 教務・学務理事ヒアリング」スケジュール表	9(1)-66	災害への対応・取り組みホームページ「大規模地 震発生時の避難マニュアル」
9(1)-46	学長スタッフ研修における全学政策の検証「課題 名：No. 13-学長方針の策定」	9(1)-67	防災ポケットガイド
9(1)-47	2014 年度長期・中期計画書及び単年度計画書の項 目	9(1)-68	2013 年度夏期海外研修危機管理関係書類
9(1)-48	2014 年度教育・研究に関する年度計画書関係資料 作成要領	9(1)-69	連合父母会パンフレット
9(1)-49	学長候補者及び副学長候補者の選出に関する要綱	9(1)-70	明治大学連合父母会会則
9(1)-50	事務組織規程	9(1)-71	父母懇談会開催地区一覧
9(1)-51	2013 年度明治大学データ集	9(1)-72	第 9 回父母交流会プログラム
9(1)-52	職場研修に関する規程	9(1)-73	連合父母会ホームページ:URL
9(1)-53	プロジェクトチーム設置要綱	9(1)-74	明治大学校友会会則
9(1)-54	2014 年度予算編成方針の通知および編制資料の 提出について	9(1)-75	明治大学校友会ホームページ:URL
		9(1)-76	2013 年度全国校友大分大会チラシ〈第 49 回全国 校友大会〉