

# 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

#### <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>

大学の管理運営については、「明治大学グランドデザイン」を、「創立150周年を見据え、建学の精神、本学の使命を再確認すると同時に、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。

「明治大学グランドデザイン」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附属機関等は毎年度「教育・研究に関する年度計画書」を策定し、年度計画に基づいた事業を展開している。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。

「学長方針」は、毎年度「学長室自己点検・評価報告書」として検証している。その結果は、学長スタッフ会議で報告し、次年度の計画を策定しており、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。また、各種の課題は、「学長スタッフ会議検討課題一覧」において進捗管理し、学長スタッフ会議終了後に毎回見直しと修正を行い、達成状況を確認している。

理事会では、建学の精神にのっとり、本法人及び設置学校における長期的な目標や戦略課題を示す「学校法人明治大学長期ビジョン」（以下「長期ビジョン」という。）を策定した。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、⑧明治高等学校・中学校の領域で8つの基本方針を定めた。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。

長期ビジョンを具体化するため、2014年9月には「学校法人明治大学中期計画（第1期）」（以下「中期計画」という。）を策定した。これらは大学ホームページに公表するとともに、教職員には冊子や学内イントラネット（MICS）に掲載し、学内外に広く公開している。中期計画は、「中期計画策定委員会」において、実績等評価及び適宜

## 基準9（1）管理運営

計画の見直しを実施することとなっている。2015年度は、2014年度・2015年度の実績評価を実施し、中間総括として取りまとめた。

### ＜事務組織の基本方針（「求められる職員像」）の明示と周知＞

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、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2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、人事評価制度、人事異動方針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。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。

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、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する審議を行い、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、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 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、大学を代表し、教職員を統督する学長を置いている。学長は、「学校法人明治大学寄附行為(以下、寄附行為という。)」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、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。

理事長は、理事会を主宰し、「事業計画書」をはじめ、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（毎月ほぼ2回）で開催している。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」に則り、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、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

## 基準9（1）管理運営

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88人をもって組織し、年2回定時に、必要があるときは臨時で開催する。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、法科大学院長、専門職大学院長、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。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。

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。

また、本大学の教学にかかわる将来構想を策定するため、学長を委員長とする将来構想委員会を設置しているものの、2014年度からは開催せず、学部長会における審議に代替されている。

### ＜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。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。なお、2015年度は副学長が8名であったが、キャンパス整備担当、スポーツ振興担当、男女共同参画・障がい者少数者支援担当を新設予定。また、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。2016年5月1日現在、学長室専門員は9名であり、学長スタッフ会議は毎週開催している。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プが必要な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。2014年度に学長室専門員の担当制を整備することにより、学長スタッフ会議検討課題一覧をもとに管理運営体制を強化した。2016年度も引き続き、担当制を継続している。

### ＜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、学生支援事項は学生部委員会で審議される。これら会議は、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

## 基準9（1）管理運営

められた事項については、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に意思決定している。

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。大学院は、大学院、法科大学院そして専門職大学院にそれぞれ学則を制定し、3大学院体制で運営している。

### ③ 法人組織（理事会等）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88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。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。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。

#### <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を置き、学長が招集する。ただし、連合教授会規則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、連合教授会の審議に付される。連合教授会代議員会を設置し、一部の議案については代議員会の議決をもって連合教授会の議決とすることができる。

各学部共通教務事項については、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を行い、学生支援事項は各学部学生部委員によって構成される学生部委員会で審議される。個々の学部案件は、教授会で審議する。

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）それぞれに学則を制定している。研究科個別事項は各研究科委員会で審議し、研究科共通事項等は大学院委員会で審議する。法科大学院は法科大学院教授会で審議する。専門職大学院も、個別事項は各研究科教授会で審議し、研究科共通事項を専門職大学院委員会で審議する。

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

## 基準9（1）管理運営

る。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が非効率な点がある。

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」、大学院については「明治大学大学院学則」、法科大学院については「明治大学法科大学院教授会規程」、専門職大学院については「明治大学専門職大学院学則」にそれぞれ明文化しており、各々の会議体は定期的（おおよそ隔週）に開催されている。

## （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

#### ＜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・研究に関する業務に必要な事項は、校規としている。この校規は、制定時の決裁機関に応じて、規則、規程及び例規（要綱、細則、基準及び要領）に分類管理している。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、これらの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と責任の明確化＞

理事長及び理事の権限については、「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」を校規として定め、理事長の業務基準や権限と責任を明確化している。理事長は法人を代表し、その業務を総理する者であり、理事会及び常勤理事会の議長となり、その議事を総括整理する。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く。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＞

適切な調達を行うために、市場の状況や必要な資料を調査・収集し、各調達案件の品質、納期等が学内需要に適応するよう努めている。業者選定については、競争に基づくことを原則としているため、透明性や公平性が確保されている。調達の権限に関しては、

## 基準9（1）管理運営

原則調達部長にあるが、1件又は1組の調達案件の金額に応じて、その権限を他の部署長に委任することやりん議決を得ることが規程に定められており、それを遵守している。また、重要な案件については、金額を問わず、速やかに担当理事へ相談・報告を行い意思決定している。

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、管理業務を総括し、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。

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。また、2016年4月からは、公的資金を使用する印刷製本・業務委託・修繕についても検品室で検品を行うこととなった。英語版の検品マニュアルも作成し、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。

### <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。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、2015年度は合計8名による体制を構築した。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、2014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、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、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。

### <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>

本学は「明治大学グランドデザイン」において理念・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、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。

2016年度には、2016年5月25日開催の学部長会において「2017年度学長方針」を提示した。学長方針には、2016年度からの新体制の下、「人類の『共創的』未来へ」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、総合的教育改革を実質化し、国際通用性のあるカリキュラムの確立等を盛り込み、研究面においても研究ブランドを確立するため、グローバルな共創的研究拠点形成等を掲げた。

2015年度については、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「学長、理事ヒアリング」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。意見交換の結果は「学長スタッフ研修」において全学の

## 基準9（1）管理運営

政策を検証し、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、2015年9月30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PDC A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。

第1に、評価から計画につなげるPDC A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、評価結果を反映させることが容易になっている。「2016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2015年度同様、2016年度計画書策定においては、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ている。「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、「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PDC Aサイクルとして定着している。

第2に、PDC Aサイクルを活用し、学長の政策方針に従い、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。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や学長スタッフ研修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PDC A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

## 基準9（1）管理運営

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、2014年度には「スーパーグローバル大学創成支援事業」に採択される等、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、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。本来であれば、2016年度の新理事会体制は4月1日から開始される予定であったが、役員銓衡の遅延が発生し、2016年度については、5月10日から新理事会体制が発足した。

### <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。その他の副学長は、学長の指名による。学長、副学長の任期は、4月1日から4年である。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、「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。「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、「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回答し、「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。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。

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、事務組織規程及び事務分掌内規に定めている。2016年4月現在の事務組織は14部・3室から成る59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」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実施の上、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。

## 基準9（1）管理運営

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、2016年5月における専任事務職員数は556名となった。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>

事務組織の改善については、中期計画に基づき、事務組織のあるべき姿及び個別の事務組織設置・改善に関する検討を行うため、事務部長会の下に「事務組織改善ワーキンググループ」を設置し、実施案を策定している最中である。

さらに、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各事務職員が理解・把握するために「部門目標制度」を導入している。部門目標は、毎年度、部長・室長が作成し、それに基づき、部署目標を事務長・課長が作成・周知することにより、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、MICS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。

職員個々の資質向上のため、職員研修基本計画、人事評価制度、人事異動方針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。

### <教学支援に関わる事務機能の改善、多様化への対応>

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・執行・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、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。大学全体に関わる教学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や、必要に応じた教職協働の組織（タスクフォースなど）を設置している。

### <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、理事長からの諮問を受け、職員人事委員会において職員採用計画を策定し、理事会で決定している。採用活動ではWEBサイトの積極的な活用と複数回の説明会実施により、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

## 基準9（1）管理運営

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、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、公正採用を徹底し、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。特に、採用面接では策定した採用ポリシーに基づき、評価ポイントを担当者間で共有化して実施している。

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、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、勤務評価、業務実績評価の他、小論文や面接等であり、過去数年にわたる複数の上長の評価や業務実績が反映された評価が行われている。これらの総合点により昇格者を理事会で決定しており、昇格者は、管理職を補佐しながら業務の中核を担っている。

### （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人事評価制度を実施している。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により、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。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」（法人主催）、「第2種研修」（外部団体主催）、「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。特にアドミニストレーター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」に基づき、2015年度は本学グローバル・ビジネス研究科に1名、東京大学大学院教育学研究科に1名を派遣している。

また、2014年・2015年と系列法人化している国際大学に研修者1名を派遣し、国際大学からも研修者を受入れ、職員間の交流を図っている。

さらに、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、教育開発や組織開発・人材養成に指導

## 基準9（1）管理運営

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。

また、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。2014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。

大学のグローバル化推進に寄与するため、語学研修制度やグループでの海外研修制度を設け、語学研修には2014年度は、延べ84名の参加者があった。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年度からは海外教育機関派遣型に変更し、2014年8月には、カリフォルニア大学へ職員10名を派遣した。

広報戦略本部及び広報センターでは、広報意識を高めながら、情報資源をブランドに結び付けていくかを考え、各部署でのホームページの更新方法を学ぶため「広報関連業務・ウェブリリース2操作説明会」を毎年実施している。2015年度は「ブランドは自ら作る—その戦略をどう考えるか」と題し、広報連絡員・ホームページ担当者ら79名が受講した。

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。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。

### （5）危機管理体制，防火防災体制の構築

#### ＜各キャンパスにおける危機管理体制，防火防災体制＞

防火防災体制としては、「学校法人明治大学防火・防災管理規程」及び「学校法人明治大学自衛消防隊組織編成基準」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。2015年度は、各キャンパスにおいて、大学独自及び自治体と協力した各種防災訓練を実施した。

また、従来、学生に配布していた「防災ポケットガイド」に代えて、「明治大学防災ガイド」（日本語版及び英語版）をホームページに掲出するとともに、同ガイドを「i Meiji」により閲覧できるようにした。

災害時の協力体制としては、キャンパスが所在する自治体との防災の協定を結んでおり、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、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

## 基準9（1）管理運営

し、帰宅困難者用の食料・資機材の備蓄、防災訓練、学生ボランティアの派遣等を行っている。

なお、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日間過ぎ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。

大学役員・学部長・法人および教学部門の管理職を対象に危機管理広報セミナーを毎年夏期休暇前に実施している。これは、危機管理広報事案において基本的な初動対応の仕方と事例について学び、意識向上と緊急時の連絡体制・対応の心得について周知徹底するものである。2015年度は7月に実施し160名を越える参加者が集った。また、一般職向け広報関連業務説明会においても、部署ごとに配布している「危機管理マニュアル」の確認を平常時にも随時行うように呼びかけた。

### <学生の海外留学における危機管理体制>

長期・短期の海外留学プログラムの増加を踏まえ、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に研修参加学生に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、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付している。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。

また、2015年度春期海外研修から一部のプログラムにおいて、海外渡航者本人の安否確認及び位置情報の把握が行える危機管理システムを導入している。

### <業務データにおける危機管理体制>

業務データ専用のバックアップシステムを国内遠隔地に設置し、大規模災害発生後の業務復旧が確実に行える危機管理体制を敷き安全確保を図っている。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。バックアップデータは日次で3世代分保存されており、データの安全性、事業継続性は従前と比べて著しく向上している。

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行っており、倒壊・転倒による事故等の抑制、並びに学生・教員の安全性の確保を図っている。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したセキュリ

ティチェックの実施を継続している。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、その対策に役立っている。

## （6）大学を支援する団体などの構築

### ＜父母との関係構築＞

明治大学連合父母会が主催する父母会総会・父母懇談会が5月から7月にかけて、全国57地区父母会で開催された。懇談会では、学生生活、学業成績、就職等に関して、父母と大学担当者との間で熱心な個別相談が行われた。

また、10月には、駿河台キャンパスにおいて、首都圏11地区の父母会が合同で、学部3年生の父母を対象とする就職懇談会を開催した。父母約1,500人が参加した懇談会では、父母の不安を少しでも和らげ、子息・子女への効果的な支援とコミュニケーションを促すために、本学の就職支援体制の説明、専門家による講演会、内定者（4年生）によるパネルディスカッションが行われた。

### ＜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認可している唯一の卒業生団体である。校友会は明治大学校友会会則で規定し、「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。現在は全国54県単位支部とその傘下に220地域支部、そして海外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活動している。

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。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、校友会の会計と業務を監査するため校友会監査委員会を定期的で開催している。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。2015年度は第51回を迎え、9月上旬に滋賀県で開催し、国内外から1,200名を超える校友とその関係者が一堂に会し、式典には滋賀県知事及び大津市長もご挨拶をされ、盛大に行われた。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もので、大学の知を社会に還元する一方で本学のPRを行い、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。

10月には、第18回ホームカミングデーを駿河台キャンパスにおいて開催し、約3,800名の校友やその家族等が来場した。

また、新たに承認した「ロサンゼルス紫紺会」、「インド・チェンナイ紫紺会」の2団体に会旗を授与した。

## 2 点検・評価

### （1）効果が上がっている事項

#### ① 危機管理広報セミナーを開催し、適切な初期対応ができていること

法人役員、大学役職者、事務管理職を対象とした「危機管理広報セミナー」により、危機管理広報＝マスコミ対応という図式が自然に身につき、共通認識となっている。そのことで本学のブランドを守り、大学経営への打撃とならないための初期対応の意識づけができている。

#### ② 防火・防災及び緊急事態（火災、地震）の整備がされていること

2015年度は、テスト試行として駿河台キャンパス学生会館において、緊急地震速報の受信と同期して地震予測の館内放送が流れる装置が稼働し、防災にかかる備えも向上させた。また、学生配布用「防災ポケットガイド」に代えて、2015年度から「明治大学防災ガイド」（日本語版及び英語版）を本学ホームページに掲出し、同ガイドをスマートフォンのアプリである「iMeiji」でも閲覧できるよう設定を行った結果、外国人留学生を含む全学生に、防災に関する必要な情報を随時発信することが可能となった。

### （2）改善すべき事項

#### ① 非専任職員の役割・責任が不明確で、業務内容に偏りがあること。

非専任職員の業務量や内容に偏りが見られる。組織横断的な業務遂行に伴い、事務職員の資質向上が求められている中、非専任職員（一般嘱託職員、派遣職員、短期嘱託職員、特別嘱託職員）の役割も重要となる。非専任職員の無期雇用化が進展することに伴い、業務内容と責任の明確化が課題である。

#### ② 部署によって業務量がバランスを欠いていること

事務組織は、14部3室56事務室・課を設置しているが、部署によって時間外勤務状況や業務量がアンバランスであり、人員構成や配置が適切なのか不明瞭である。

#### ③ 副参事の昇格試験が見直されていないこと

職員の昇格について、書記から副参事は理事長からの諮問に基づき「職員人事委員会」が試験実施要項を策定し理事会での承認を得ているが、試験方法や実施内容は長年変わっていない。

#### ④ 年度計画から予算策定までの関連性が不明瞭なこと

学部等の諸機関は「学長方針」に則り年度計画書を作成しているものの、重点推進施策に関して、学部等の優先順位と、学長スタッフ会議で決定する優先順位の整合、また、理事会等での予算審議を踏まえて、最終的にどのような順位付けがなされ、予算化されるのか一連の過程が可視化されていない。

### 3 将来に向けた発展方策

#### （1）効果が上がっている事項

##### ① 危機管理広報セミナーを開催し、適切な初期対応ができていること

危機管理対応事案は幅広いが、過去の事例に学びつつ、緊急事案に整然と対応できるよう危機管理広報セミナーを継続して実施する。さらに対象者以外にも初動対応の重要性及び対処法を組織的に周知するため、管理者以外の教職員に向けたセミナー開催や、セミナーのオンデマンド配信などを行う。

##### ② 防火・防災及び緊急事態（火災、地震）の整備がされていること

防災訓練は、ともすれば形式的・予定調和的に実施され、臨場感に欠ける面もあるが、種々の組織とともに様々な状況を想定した訓練を継続的に実施することにより、可能な限り想定外という事態を排除できるようにする。災害時における初期対応マニュアルを配布し、具体的な対応を徹底する。入学試験実施当日を想定した災害時対応についても整備しておく必要がある。緊急地震速報に基づく館内放送は、全キャンパスへの配備が目標となる。外国人留学生や社会的な弱者への適切な支援を含む対応についても確認しておく必要がある。

#### （2）改善すべき事項

##### ① 非専任職員の役割・責任が不明確で、業務内容に偏りがあること。

非専任職員には4種類の職種があり、それぞれ雇用形態や勤務条件・職務内容は異なる。それぞれの職種に応じ、基本的な役割や職員間での位置づけは全学的に統一する必要がある。また、全学としての適正規模、部署配置の適切性は定期的に検証し、最適解を導き出す。特に専任職員との間の業務上の分担を明確にするなど、改善に着手する。

##### ② 部署によって業務量がバランスを欠いていること

監査室若しくは職員人事委員会、又は事務部長会で、各部署の人員構成や専任職員のキャリア形成を考慮した人事異動ができているのか検証すると同時に、部長職1人における職務権限範囲の見直しをする。

事務機構改革については、中期計画に基づき、事務部長会の下に設置している「事務組織改善ワーキンググループ」において、実施案を継続して検討する。同規模大学との専任職員数や業務委託の実態について比較し、要員計画に反映する

##### ③ 副参事の昇格試験が見直されていないこと

副参事昇格試験は、5項目の総合的な視点から実施しているが、面接や論文は単発（1回のみ）の試験実施）評価であり、その時々の出題テーマや面接内容により評価点が左右される要素が大きい。直属の管理職による評価が客観的で信頼性も高いので、上司評価の割合を高めるなどの見直しが必要である。また、業務貢献度評価など、管理職

## 基準9（1）管理運営

候補として必要な素養を評価できる内容も含める。管理職自らが正しい評価を行うことが前提となるので、管理職の責任をも高めるシステム構築も行う。

### ④ 年度計画から予算策定までの関連性が不明瞭なこと

学長及び理事会は予算編成方針，重点事項について説明責任を果たす。計画と予算の連動を図るため，明確な根拠に基づく管理運営がなされ，各機関決定段階においても説明責任を果たすようにする。