

## 9. 管理運営・財務

## 9-1. 管理運営

## 中期目標

- 【目標1】迅速かつ的確に大学運営上の意思決定を行い、理念・目的の実現に向けた適切な大学運営を行う。  
 【目標2】事務職員の意欲・資質向上を図り、多様な業務への対応を可能とするとともに、本学の教職協働・連携を促進する。

## (1) 常任理事会

中期計画【計画1】(目標1に対応する計画)		達成度評価指標	
充実した教育・研究を持続可能な形で推進する学校法人のより効率的な運営が行える組織作りを行う。また、理事会及び評議員会の定数見直しを行う。学部再編ともあわせた教授会組織の見直しを行う。同時に教員評価制度を検討する。		① 事業実績報告	
2015年度	年次計画内容	計画実施状況	指標に基づく中期目標の達成状況
	<b>【1-1】</b> ・理事会、評議員会の定数の見直しについては、他大学の状況も踏まえて現状分析し、望ましい組織体制を検討する。 ・教員組織については、大学再編に伴い教育・研究上の最適な組織づくりを検討する。同時に現在の委員会制度が十全に機能しているか再検討する。教員評価制度については、慎重に対応する必要がある、ポイント制の導入などの教員評価制度を実施する大学の現状を見据えながら、本学に相応しい仕組みを検討し、実施に移していく。	・理事会、評議員会の定数の見直しについては、他大学の状況を調査し、検討を続けている。また、文部科学省の学校法人運営調査の際に指摘された理事会と常任理事会の関係についても検討し、規程の整備を行うことが課題とされた。 ・教員組織については、2016年度以降の「教員組織の編成方針」を2016年2月1日の常任理事会で決定し、確認した。また、ポイント制が導入されている教員の留研制度について、財務上の観点から一部手直しを行ったが、これは経過的な措置であり、学部再編とともに全体的な制度の見直しを図る必要がある。なお、現在の委員会制度の見直しや教員評価制度については、依然検討が進んでおらず、継続して検討課題となる。	・文部科学省による学校法人運営調査の結果を示す「通知」と常任理事会で決定した「教員組織の編成方針」については、2016年4月1日発行の『札幌学院通信』第229号で公表し、教職員に周知させた。 ・大学再編については、人文学部の再編が申請を目指して準備中であるが、その中で従来の学科に代わる新しい教育・研究上の組織が提起されている。
2016年度	年次計画内容	・理事会と評議員会、常任理事会の権限と責任の範囲を明確に規定するとともに、それぞれが所定の役割を果たすための運営方法の適正化と効率化を図る。 ・学長を通じて教育・研究・地域貢献活動の現状と課題を把握し、組織ガバナンスの仕組みに改善すべき点があれば見直す。 ・監事と監査人報告、内部監査室の三者が相互に連携した業務監査及び財務監査の機能を高め、法人運営における法令遵守と危機管理を強化する。 ・大学評価委員会による自己点検評価制度を活用し、組織運営の内部質保証を図る。あわせて、教学データ分析に取り組み、学生確保に係わる現状分析と要因分析、改善策の具体化を進める。 ・多様な媒体と「大学ポートレート」を通じた情報公表に取り組み、ステークホルダーへの説明責任を果たす。	

中期計画【計画2】(目標2に対応する計画)		達成度評価指標【指標2】	
事務組織の見直しと業務の再評価にもとづき職員の人員配置の改善を行うとともに、スタッフディベロップメントの実施を通じて組織・個人の両面から業務遂行能力の向上を図る。		① SD 実施実績	
2015年度	年次計画内容	計画実施状況	指標に基づく中期目標の達成状況
	・外部環境の変化から、中期職員人事計画通りに専任職員を配置することは出来ていない中、様々な課題に的確に対応するため、機動性の確保を前提に、横の連携を重視した組織に見直し、再編する。 ・評価制度を含む総合的な人事政策の一環として、職員研修制度を見直し、事務局の組織力向上と能力開発を推進するために、職員研修委員会を改めSD委員会として活動する。	・「学生支援の充実と効率的な事務組織検討ワーキング」からの提言を踏まえ、2015年7月に事務局の組織再編を行った。そのねらいは2つ、(1)多様な課題に機動的かつ効率的に対応できる組織構造への転換、そして(2)部署を横断した連携を促す組織マネジメント体制の構築である。 ・職員研修委員会からの提言を踏まえ、2016年度4月1日付けでSD委員会を設置することを決定した。その役割は、これからの時代に求められる人事制度について基本方針と課題を整理しながら個人のキャリア形成と組織力強化を促すことにある。	・事務局再編の総括的評価に着手しており、これを通じて職員の意欲・資質向上及び多様な業務への対応に関する課題が浮き彫りになる。 ・新たなSD委員会の活動は、教職協働・連携の促進を重要課題のひとつと位置づけることを想定している。 ・2015年度に創設した希望者研修制度は、6名の職員が自身の課題認識にもとづき研修に取り組み、すべての職員が主体的、自律的に能力開発に取り組む機運を高めた
2016年度	年次計画内容	<b>【2-1】</b> ・2015年度に実施した事務局再編の成果と問題点を総括的に評価する。 ・人事の適正化を図るため、採用・配属・異動・育成・昇格・役職定年等の考え方とルールを定めた人事制度の創設について検討を始める。 ・2016年度に設置したSD委員会において現行の研修制度を点検し、これを踏まえてSD委員会の中期的な目標と行動計画を策定する。	

## 9-2. 財務

## 中期目標

【目標1】教育研究を安定して遂行するために必要な財政基盤を確立する。

## (1) 常任理事会

中期計画【計画1】(目標1に対応する計画)		達成度評価指標【指標1】	
<p>学生生徒納付金等の収入が年々減少している現状に照らし合わせて、収入と支出のバランスを図る。財務指標として同規模あるいは同系統の全国平均値の維持を目指す。同時に、学部再編などを通じて安定した学生数の確保と収入増につながる方策を検討・実施する。財務指標については特に人件費比率の適正化が急務である。</p>		<p>① 各種財務指標 ② 補助金獲得実績 ③ 在籍学生数推移</p>	
2015年度	年次計画内容	計画実施状況	指標に基づく中期目標の達成状況
	<p><b>【1-1】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・財政健全化計画の大きな柱として激変緩和措置を盛り込んだ人件費の削減を計画的に達成すべく、理事会と組合双方からなる専門委員会などを設け給与体系の見直し案を策定する。</li> <li>・教育研究、管理経費等の削減については、継続的な経常事業がその大部分であり、その変更がなかなか難しい実情である。しかし、収入と支出のバランスをとりつつ教育・研究を持続可能な形で推進しながら、予算の執行段階での更なる節減努力をお願いします。</li> <li>・競争的資金、補助金及び寄付金を獲得するための戦略を立案し、実行に移していく。</li> <li>・学部再編等に基づく、安定的な学生確保の方策を検討し、実施する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人件費負担の低減を柱とした財政再建計画の策定に向け、私学振興・共済事業団の経営相談室の指導を受けた。また、本学の財政の現状と課題をすべての教職員が共有するための財務説明会を開催した。</li> <li>・2016年度予算編成にあたり、収支バランスの改善を目指し、編成方針として、経常予算については「事業活動収入の増加に資する事業の推進」と「本学の強みを強化する事業の推進」を掲げ、戦略的政策予算について「入学者の確保や退学・除籍者数の減少に寄与する事業の推進」を掲げた。また、教育、研究、地域貢献活動等の基盤を保障する、教育研究経費に対するマイナスシーリングを撤廃した。</li> <li>・文部科学省の補助金「私立大学等改革総合支援事業」を獲得すべく学長のリーダーシップの下で各種制度改革に着手した。</li> <li>・安定的な学生確保の方策として、人文学部の再編に着手した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務説明会では多様な意見を聴取し、財政再建計画を検討する上で貴重な示唆を得ることができた。</li> <li>・収容定員充足率の急激な悪化により2015年度の事業活動収支計算(決算見通し)は人件費比率が72.6%、人件費依存率が99.1%となり、同規模・同系統の他大学に比較して極めて悪い状況に陥った。学校法人運営調査委員による実地調査においても指導・助言事項として収容定員充足率が70%未満の経済学部、法学部中心に定員見直しを検討することが要請された。</li> <li>・2015年度は「私立大学等改革総合支援事業」の選定を受けることはできなかった。</li> </ul>
2016年度	年次計画内容		
	<p><b>【1-1】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中期的な観点から「財政再建計画2016」(仮称)を策定する。計画立案にあたっては、(1)収支改善目標の具体化、(2)人件費負担の年次計画的な軽減、(3)学生確保と中途退学予防対策の観点を重視する。</li> <li>・収入の増加を図るため、学費改訂、競争的資金・補助金及び寄付金の獲得、収益事業、資産運用の観点から戦略を立案し、実行に移していく。</li> <li>・法人と大学が連携した予算編成及び統制を担う予算会議の役割を整理し、必要に応じて経理規程の改正を検討する。包括的予算制度の試行を踏まえ、導入にあたっての課題を整理し、導入計画を具体化する。</li> <li>・大学の発展と持続のために引当特定資産を目的に応じて適切に管理する。</li> <li>・財務の現状と財政再建の取組みをステークホルダーに分かりやすく公表する。</li> </ul>		