

# 相愛大学 将来構想

---

2011年3月28日 策定

(2013年5月9日 一部改訂)

## 目 次

序 文 .....	1
1 教育に関する事項 .....	3
2 研究に関する事項 .....	8
3 国際交流に関する事項 .....	11
4 社会貢献に関する事項 .....	15
5 管理運営に関する事項 .....	20
6 財政・施設整備に関する事項 .....	28
7 自己点検・評価に関する事項 .....	38
将来構想委員会 委員一覧 .....	41



## 「相愛大学将来構想」の策定にあたって

### I 建学の精神と相愛大学の使命

大学名の由来となった「當相敬愛（とうそうきょうあい）」という一語は、建学の精神として永く相愛学園を導いてきた。「當相敬愛」は、大乘仏教、とくに浄土真宗の依拠する浄土三部経の『仏説無量寿経』に示されている「當相敬愛、無相憎嫉（當に相い敬愛して、憎嫉することなかるべし）」という節の一語であり、「自らを愛するように他者をも相敬うべし」とその意味を押し広げることができる。さらに言うならば「こころ」「おこない」「ことば」を調べて人生を生き抜くことを教えている。従って、相愛大学（以下、本学という）の指針である「當相敬愛」は、今日要請されている教育思想の根幹となる「共生（敬）」「利他（愛）」の基本とも通底する精神である。

グローバル化やそれに伴う競争的社会のもと、社会的格差が拡大しつつある現代社会において、「當相敬愛」の精神を基盤にした教育思想は「共生」と「利他」を可能にする内的規範意識の形成に深く寄与し、それを涵養することを本学の使命としている。

「共生」と「利他」の思想のもとに営まれる教育目標は、

- (1) 生命の尊さを学ぶ
- (2) 人生の目的を探究する
- (3) 市民的公共性を養う
- (4) 総合的な判断力を養う
- (5) 地域と連動し地域を担う人材を育成する
- (6) ボランティア精神を涵養する

である。

### II 相愛大学の将来構想

本学は平成 20 年に創立 120 周年を迎え、この 120 周年を「新たなる始まり」として位置づけ、相愛をさらに光り輝く未来へ導くための起点とした。本学はこれまで各年度の事業計画を策定し、それに基づいて大学を運営してきたが、少子化と厳しい大学間競争のなかにあつて、建学の精神を維持しつつ将来の展望を開き本学の使命を果たすためには、教学・財政両面で全学的議論を踏まえた中長期的な将来構想を策定・実施することが喫緊の課題となっている。

そのため、平成 22 年 6 月、相愛大学将来構想委員会設置要綱を定め、相愛大学の中長期的な目指すべき姿を明確にし、その実現に向けた大学のあり方の抜本的検討を行い、提言することを目的として、相愛大学将来構想委員会（以下「委員会」という）を設置し

た。委員会では、本学の今後のあり方について検討を要する事項、すなわち教育、研究、国際交流、社会貢献、管理運営、財政・施設整備、自己点検・評価ごとに部会を設け、その基本方向を議論した。

なお、この委員会における将来構想は、ある程度の長期(約10年後)を展望しつつ、当面(約5年間)取り組むべき課題について取りまとめたものである。

各委員の意見や考え方にはさまざまに濃淡があるにもかかわらず、大局的な方向で一致点を見いだす努力により、このような形でまとめられたことに感謝する次第である。今後はこの「相愛大学将来構想」を教職員・学生が共有することにより、一体感のある大学経営と改革の実現に努力したいと考えている。

平成23年3月28日

相愛大学学長 金児曉嗣

## 1 教育に関する事項

### ア 教育力の格段の強化

現今の大学間競争の激化のなか、本学が現在置かれている立場は、極めて厳しいものがある。それは周知のように認証評価の結果に端的にあらわれている。この事態を打開するために本学がとるべき施策は多々あるが、なかでも本学の大学としての地位と教育に対する社会的認知の向上は最優先の課題である。

大学の個性の強調と、果たすべき社会的責任の在り方を明確化する「機能別分化」の動向のなかで、本学の担うべき「機能」を客観的に位置づけるとするならば、それは現在の三学部の専門性を活かしつつ、地域社会と連携して実施する教育的活動である。したがって、なによりもまず、この点に関して社会の期待に対応しうる本学の特色ある教育体制を構築することが不可避であり、またそのために「教育力」の格段の充実をめざした教育改革の実施が肝要である。

この教育改革の主眼は、以下の点である。第一に、現今の社会が大学に期待する、育成が望ましいとされる人材像の内容、すなわち学士課程の質の保証を明確にするものである「学士力」、学生の就業力、人間力の向上に資するための「社会人基礎力」などに対する正当な認識を教職員が共有すること。第二に、かかる人材像を参考にしつつ、本学独自の教育理念を体現する特色ある人材を育成するために、各学部においてディプロマ・カリキュラム・アドミッションの三つのポリシーの改善と強化を推進すること。第三に、そのような教育を実現するために、教育の最前線にたつ教員は教育的活動を研究的活動に優先させ、教育者として自らを鍛錬し、教育実践を強化することである。ちなみにいえば、それは本学においては、主要なステイクホルダーたる本学学生およびその保護者の最大の期待でもあるはずである。

### イ 建学の精神に基づく特色ある教育の推進

「當相敬愛」を主眼とする本学の教育目標は、極めて明瞭でかつ特色にみちている。それは、すなわち巻頭の学長挨拶文にあるように、グローバル化やそれに伴う競争的社会のもと、社会的格差が拡大しつつある現代社会において、「當相敬愛」の精神を基盤にした教育思想は「共生」と「利他」を可能にする内的規範意識の形成に深く寄与し、それを涵養することを本学の使命としている。

「共生」と「利他」の思想のもとに営まれる教育目標は、

- (1) 生命の尊さを学ぶ。
- (2) 人生の目的を探究する。
- (3) 市民的公共性を養う。
- (4) 総合的な判断力を養う。

(5) 地域と連動し地域を担う人材を育成する。

(6) ボランティア精神を涵養する。

である。

この目標と、現今の大学教育に求められている学士課程教育の実質化や、育成すべき人材像の参考となる社会人基礎力修得を視野に入れ、これらを有機的に結合させた教育課程の編成が最大の課題である。

現今要請されている「学士力」「社会人基礎力」とは、前者においては、「知識・理解」「汎用的技能」「態度・志向性」「総合的な学習経験と創造的思考力」であり、後者においては「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」とそれぞれ具体化されている。

このような資質と能力を備えた人材を育成するにあたって、本学の三学部における専門教育と全学の教養教育、およびそれを支える初年次教育、さらにキャリア形成支援をいかに有機的に組織化するかが、重要な課題となる。理念的に言えば、これらの諸要素を各学部の上記三ポリシーに内在化させ、論理的かつ有機的連携を構築することが不可欠となる。より具体的には主に五点、

- (1) ディプロマポリシーをより具体化するとともに、その実現のために各学部専門教育および教養教育がもつ意味を明確にすること。
- (2) 前者の意味に即して、カリキュラムのコンパクト化と構成科目の厳選をおこない、学生の学びの実質化をはかること。
- (3) 各科目のカリキュラムにおける位置づけを明示し、各科目間の差別化と関連性を明確化すること。
- (4) 初年次教育に関する全学的なコンセプトを確立するとともに、学生の基礎学力を把握し、学習の動機づけ、到達度別クラス編成に資するなどの方策を講じること。
- (5) 本学にふさわしいキャリア形成科目を考案し、就業体験・インターンシップを全学的に積極的に推進すること。

などが、直ちに着手されるべきである。

その際、特に留意すべきは、「学士力」や「社会人基礎力」を構成する諸要素が、知識の集積のみによって取得されるのではなく、具体的な教育過程のなかで、学生の主体的な学びの姿勢とその実践（アクティブラーニング）や、その主体性を導き出す教員の教育上の工夫や努力によって会得されうるという点である。これについては、教育の実施体制で言及することになる。

以上のような指針に基づき編成される教育課程の成果は、適正な方法の成績評価によってはじめて達成される。現今、成績判定の厳格化が求められているが、それはいたずらに採点を厳しくすることを意味するのではなく、単位の实質化を実現することを目的とする。それには、充実した科目教授が前提であり、各科目の達成度、学生の理解度の規準を明確化し、これを適切に評価することが必要となる。具体的には、GPA、CA

P制の効果的運用などが当面の課題となるが、さらに教員ごと各科目別の成績判定の規準化などを視野にいれなければならない。

教育課程はその教育成果の不断の検証によって、在るべき姿を維持、発展させうる。本学の教育課程と教育力を検証するために、カリキュラム調査を実施して、学生の学びの実感を認識するとともに、学習履歴の把握による教育成果の検証を行う。また、本学の教育力を調査するために、卒業生や企業に対してアンケートを実施する。

#### ウ 教育実施体制の抜本的改革

本学における教育の実施組織は、基本的には三学部であり、これに本学独自の組織として共通教育センターがある。それぞれが担当する学部教育と教養教育の在り方や有機的関連については、教育課程編成の問題として述べられているので、ここでの記述は各学部・センターが取り組むべき具体的な教育内容の実施方策に限定する。

教育課程を実質化するためには、授業形態や学習指導法に格段の創意工夫が必要である。具体的には、シラバスの一層の改善を行うとともに、現在の学生に適応した授業形態を考案すること、授業評価を工夫し、学生の授業形態や学習指導に対する要望を把握すること、教員学生間のコミュニケーションのさらなる改善や学生の学習履歴の把握（ポートフォリオの導入など）により、より丁寧な学習指導を実現すること、授業改善のツール、スキルの工夫と活用などによって、学生の主体的な学びの姿勢を惹起することなど、多様な方策を導入する。

しかしながら、このような教育の実施体制の真の担い手は教員である。本学の教育の成否は一にかかって教員の教育力にある。教員の教育力のより一層の向上のためには、FDの組織的実施が不可欠となる。FDとは単に教員各自の授業方法の改善を指すのではなく、授業内容の改善をいうのであり、そもそも教育組織たる学部（ファカルティ）の学部教育内容の改善でなければならない。それに加えて、教員各自の教育力強化をめざし、目標達成度の測定、授業評価のアフターフォロー、ティーチングポートフォリオなど、教育の質向上についての仕組みを考案する必要があるほか、学部教育水準に対する共通認識の構築のための授業公開と教員相互による授業評価を検討すること、学部教育の達成の観点から教育成果の検証の方策について検討することが喫緊の課題である。

学部教育と一線を画す教養教育については、共通教育センターが現在担っているが、との有機的連携を模索しつつ、理念の具体化のための科目等を考案し、各学部のディプロマポリシーの中に、正當に位置づけることが必要である。しかしながら、本学の現在の状況にあっては、それにとどまらず、センターが実践的外国語教育、初年次教育、キャリア教育などに関する具体的内容の研究を推進し、その実施に向けて主要な役割を担うべきである。

#### エ 学生の支援の拡充



本学学生の現状から判断して、本学においては、生活面はもちろん、学修面での、他大学にまして充実した学生支援が望まれる。ただしそれは学生のニーズを十分に汲んだもので在るべきで、したがって、学生生活満足度調査（仮称）により、学修に関する学生の要望を把握するなどの方策を考案する。

組織的には「学修支援室（仮称）」を設置し、教職員協働体制を組織して、学修支援を推進する。具体的には、日常的な学習相談や助言に加え、学生の学習履歴（履修科目名、内容、習得済みスキル）を把握し、その後の学習計画への活用を行うなど、個別学生の個人的状況に即応した支援を行う。

この学修支援には、初年次教育の補完、キャリア形成支援も含むべきである。特にキャリア形成支援については、卒業生の進路状況が大学間競争の焦点の一つである現状に鑑み、一層の強化方策を教職員協働で推進する。就業体験・インターンシップを全学的に積極的に推進し、資格取得支援のための学部を超えた組織整備と運営強化を推進しなければならない。

さらに、正課外活動やボランティア活動の積極的支援、クラブ・サークル活動奨励などにより、キャンパスライフの充実をはかり、社会体験も含めた人間力形成を支援することが、「学士力」や「社会人基礎力」の養成に資するであろう。なお、現今の大学一般の傾向であるが、メンタルケアの体制を補強することも必要である。

学生支援の最終段階は、就業支援である。現在の大学全体を取り巻く厳しい就職状況の中、本学卒業予定者の就職活動が低調である現状は、軽視できない問題である。各学部においてもその原因を精査し、卒業予定者に対する適切な助言などにより、その職業意識を喚起するなどの支援を考えるべきである。なお、この点に関しては、就業支援についての教員層の意識化が不可欠である。

#### オ 学生確保対策

学生募集戦略をたてるうえでデータ分析は必須となるが、本学では全学的に行われていないのが現状である。また部分的な分析用データを所有しているものですら、共有化がなされていないことも問題である。これらについては、「IRの強化」のなかでも記載されているが、主担当部署の明確化と協力体制の確立が必要不可欠である（「5 管理運営に関する事項」を参照）。具体的には、その主担当部署が定期的にポータルシステムアンケート機能を活用した在学生からの情報収集を実施して、他の保持するデータと併せたデータ分析を実現し、分析されたデータを速やかに教職員が共有して活動方針決定の重要資料と位置づけるなどをおこない、結果的に、重要高校の位置づけ、提携高校の選定、在学生への教育的配慮など教育と学生募集戦略の方針決定を実現する体制を構築する。

その際、各学部学科の人材育成目標を、高校生や保護者にも理解できるような、具体的内容とする（情報スキルの修得等も含め）こと、高大連携事業の継続的推進により、

高校との信頼関係を醸成すること、初年次・キャリア形成教育などで、本学の特色となるような取り組みを考案し、受験関係者に発信することなどを早急に実現する。

さらに、以上に関して一層努力すべきは、広報活動の工夫と強化である。上記で述べたデータをもとに方針決定を行い実施するが、現在の課題は広報戦略マップが存在しないことである。大学では予算申請を行い、確定した時点から次年度の広報が開始されるのが通常であるが、受験生の進学先決定時期が早まる昨今、予算申請を検討する段階で、次年度以降の広報戦略マップを立案しておくべきである。

#### カ その他の課題

以上のほか、本学の教育に関する将来的課題として、以下の諸点を挙げておく。これらについては、今後、中・長期的な検討課題として、然るべき組織で継続的に検討を重ね、早期実現を期する必要がある。

- (1) 国際的な学士学位の質保証の動向に対応した国際化教育の可能性の追求。
- (2) 本学の留学生受入れ方針に沿った、本学独自の留学生用カリキュラムの考案。
- (3) 社会人の積極的な受け入れ方策の検討。
- (4) 教育推進関係の外部資金（旧G Pなど）の積極的な導入。
- (5) 教育開発（教育力強化、教育方法の改善など）のための「研究」の推進。
- (6) 本学大学院への社会的ニーズの調査実施、および実現の可能性の検討。

## 2 研究に関する事項

### ア 本学の学術研究の基本方針の確立

学術研究、科学技術の急速な進歩、社会の高度情報化などにもとない、大学の役割はますます重要なものになってきている。本学は、大学の基本的使命である学術研究においても個性と特色を発揮し、研究を通じた人材の育成を指向しなければならない。大学における研究は、このような大学の役割と学部・共通教育センターを含めた大学教育の根幹をなすものである。また本学は、市民の精神文化の支柱としての役割を担うとともに、地域の文化・社会・産業の発展に寄与しうる優れた研究を推進していくことが求められる。

これまで本学における研究は、テーマにしても研究費の執行にしても、個々の教員の自主的判断に任されてきた。しかし、大学教育の高度化と質の保証に対応し、本学が教育研究において特色を発揮するためには、研究体制の確立に向けた改革を進めていくことが必要である。

このような方向づけのもと、次の方針に基づいて研究体制の改革と整備を図る。

- (1) 学問の高度化、学際化の急速な進展に即応しつつ、各学部はその存在意義を明らかにしうる特色をもつ研究を推進する。
- (2) 120 有余年にわたる本学の歴史と建学の精神を踏まえ、本学を特色づけるさまざまな学問分野にわたる学際領域の研究を推進するため、学部の枠を超えた柔軟で開放的なプロジェクト型の研究組織「重点研究」を導入する。
- (3) 音楽学部においては、作品の製作・演奏活動そのものが研究であるという特性を持つ。そうした特性に留意して、特別演奏会助成制度により優れた自己研鑽・表現活動をサポートする。
- (4) 国際化の進展に呼応する研究環境を創出し、国内外の研究者や音楽家との交流を積極的に進める。
- (5) 学術研究と産業、行政或いは市民社会の諸分野との連携を強化し、研究体制の開放性を強める。
- (6) 教員組織、研究組織、施設設備の学部依存体質を改め、開かれた組織に脱皮していく。

### イ 研究実施体制の抜本的改革

#### A 研究推進本部

平成 22 年度後半には、相愛大学倫理綱領や研究関連諸規程の制定がなされ、相愛大学研究推進本部も設置された。これに伴い、研究推進本部規程が定められ、また相愛大学研究助成規程についても改訂がなされた。これらの学内施策により、本学

で研究を遂行する精神的・実践的規範と、研究助成方策、研究実施体制の中核となる組織が整備された。

研究推進本部は、IR機能（「5 管理運営に関する事項」を参照）を強化するなかで、自己点検・評価委員会と連携し本学教員の研究活動の実態把握に努め、上記基本方針に基づき、相愛大学における研究戦略の策定と実施および戦略的学術文化研究活動の助成に関して審議・決定するとともに、研究を進めるにあたってのコーディネーターとしての役割を担う。

## B 重点研究

本学が、大学の基本的使命である学術研究において個性と特色を発揮し、学術の発展に寄与することを目的として、「相愛大学研究助成規程」が制定されている。重点研究の対象となる研究は、①本学を特色づける学際的・複合領域的な優れた教育研究の拠点となりうる研究、②本学を特色づける創造的・先駆的な研究により、わが国の学術の発展に寄与することのできる研究である。研究推進本部は、これら卓越した研究拠点を形成していくために、優れた研究を推進しつつある研究グループを大学として重点的に支援する。

## ウ 研究資金の確保

### A 外部資金獲得

本学の厳しい財政状況のもと、本学の限られた予算のみで研究を進めるのは困難な状況にある。このため科学研究費補助金をはじめとした外部の競争的資金の獲得を進めることが必要であり、研究費の導入に戦略的に取り組まなければならない。外部資金の導入促進には研究推進本部がこれらの情報を広く収集し、迅速に教員に提供することが必要である。たとえば、推進本部内に「外部資金獲得専門委員会（仮称）」を設けて、外部資金獲得戦略に関する情報や申請書の作成を支援するなどの活動を行う。研究を志向する全教員は、外部資金導入への努力を払わなければならない。学問研究を志向する全教員については、科学研究費補助金への応募を義務化する。また、本学の特色となる研究についても、外部競争的研究資金の獲得に積極的に挑戦し、これによって一定の社会的評価を受けることが求められる。

### B 外部資金獲得に向けた研究活動・成果の広報

相愛大学における研究活動や研究成果を学外に積極的に広報し、資金提供者に対するアピールを行う。研究推進本部はこれを主導し、ホームページなど各種の媒体を通じた広報活動を展開する。

## エ 研究水準の向上

### A 研究成果の評価

教員の研究業績については教育業績とともに多面的な検証が可能となるよう、各専門分野の特殊性に十分に配慮しつつ評価を行い、その評価結果を大学運営に活かす。自己点検・評価委員会では研究業績の量的評価にとどめ、質的評価を含めた総合的評価については外部評価に委ねるなど、その具体的方法は研究推進本部において検討する。

### B 大学院の設置

各学部の学生充足率や大学運営・教育に関わる教員の定数削減の現状から、大学院の設置は困難な面もあるが、本学の研究水準のレベルアップのためには、大学院の設置を検討する必要がある。今後、本町学舎の活用も視野に入れながら、さらに社会的ニーズと学生のニーズ、研究体制改善への効果を分析しつつ、大学院設置構想について検討する。

## オ 全学における研究所のあり方の見直し

本学の三つの研究所は、音楽学部と音楽研究所、人文学部と人文科学研究所、人間発達学部と発達科学研究所というように、それぞれ基礎となる学部との縦の関連において成り立っている。どの研究所も、シンポジウム等の開催と機関誌の発行が共通した事業となっている。しかし、これらの事業について、それぞれの基盤学部を研究的にリードし、その学部の特色となる研究を創生するような運営的意図はほとんど見られない。研究所の運営について、学部とはあまり連携のない研究所独自の委員会運営がなされていることに、その原因があると推測される。三つの研究所は専門的に異なった領域の研究を対象としていることが並立の意義とされているが、本学の規模にあっては、予算面と存在の意義づけに無理が生じている。学部と同内容の研究や国際交流は学部で行なえばよく、学部と重複して研究所を設置する必要はないと考えられる。その観点からすれば、本学では「全学の特色となる研究」を創生するために、学部横断的、学際的視点から研究テーマを集約し、これらのテーマのもとに研究会の継続的開催や研究者の育成、研究資金獲得や情報提供など、具体的研究を後押しできる研究所の機能が求められる。換言すれば、各学部が連携して展開可能ないくつかの事項に特化した、本学の特色ある研究を創生できる研究所のあり方が望まれる。そのために研究推進本部のもとに全学的な検討委員会を設置し、全学的視点で分野横断的に本学の特色となる研究を創生できるように方向づける必要がある。

### 3 国際交流に関する事項

#### ア 海外の大学との交流拡大

##### A 留学生の受入れ

現在本学の国際交流において順調に実施されている「留学生の受入れ」は、それを支えている「中国の提携校」に関してその数のみならず各校の教育水準に不足なく、今後もさらに増加する勢いである。この勢いに乗じて、人文学部だけでなく、音楽学部と人間発達学部においても留学生の受入れを急がなければならない。本学の3つの学部配された各学科は、いずれも外国人にとって勉学の興味をそそる教育内容を有しており、受入れにおけるソフト面に大きな支障があるとは思われない。とりわけ今や中国では、クラシック音楽が富裕層の娯楽となり、その富裕層は安全な食生活に相当な関心を払っている。クラシック音楽の教育を行う音楽学部音楽学科と、食物の管理栄養を扱う人間発達学部発達栄養学科に、中国からの留学生を受入れる準備を早急に行う必要がある。

その短期的目標に加え、本学では留学生の受入れと言う施策に留まることなく、大学自体を国際的な体制にすることが望まれる。つまり中・長期的には、日本人学生の中に留学生が加わっているという状態でなく、さまざまな国籍の学生が集う真に国際化された大学がめざされるのである。

このような大学の姿を求めるにあたっては、まず各学部・学科が在籍する学生における日本人と外国人との好ましい割合を検討し、その数をめざすことから始める必要がある。各学部が収容定員の定員割れを起こしている現状にあって、その補填と受け取られる一面もあるが、それよりもむしろ本学の在り方として国際化された大学が求められている。

##### B 3校間・4校間による学術交流協定の締結

音楽学部は、現在、ショパン音楽大学（ポーランド）、ミラノ・ヴェルディ音楽院（イタリア）、ノヴァラ・グイド・カンテッリ音楽院（イタリア）、シューマン音楽大学（ドイツ）と学術交流提携を結んでおり、さらにドイツのミュンヘン音楽大学やフライブルク音楽大学との提携を模索している。このような外国の音楽大学や音楽院との提携は、他の国内音楽大学にあってももちろん盛んに行なわれているが、本学の提携がそういった大学と相違する点は、その提携校の校名（ショパン、ヴェルディ、シューマン）が示すとおり、国内で知名度が非常に高い教育機関との提携であることに外ならない。現時点で本学はこのような優位な立場にあるが、この知名度に安住するのではなく、さらなる一步を踏み出すことによって、極めて特色ある国際交流を展開する必要がある。その施策としては、現在2校間ごとの協定に留

まっている提携を3校間或いは4校間の提携とし、その要に本学が位置するという方策が考えられる。2校間の線的な交流を3校間・4校間の面による交流にすることによって、提携校間で展開される交流内容が格段に広がっていくであろう。この交流の新しいスタイルは未だ国内の音楽大学では見られることはなく、将来の学術交流協定典型となるに違いない。

## イ 留学生 100 人計画

### A 2012 年度、留学生 25 人計画

前項で触れたように、留学生の受入れには、各学部・学科がそれぞれに属する留学生等の理想的比率を定める必要がある。例えば、音楽学部が2学科とも入学定員のうち25%程度を外国人学生にするという目標を立てれば、最終的に音楽学部だけで200名の留学生が目論まれることとなる。もちろんこれは長期的な計画であり、中期的にはまず全学で、100人の留学生を招きたい。

一方、2011年度、人文学部における中国からの留学生の総数は、120名を超える状況にある。ただこれらの留学生は、3年次編入生（2年間在籍）或いは派遣留学生（1年間在籍）に限られ、4か年を本学で学ぶ学生ではない。ここに挙げた「留学生100人計画」は、それとは別に1年次から本学で学ぶ留学生を100人受入れるという計画である。一見この「100人」という数は大きいように見えるが、1年次あたりに換算すれば25人、さらに1学部あたりに割り振れば各学部8人であり、決して多い数ではない。

### B アジアをはじめとする海外からの留学生

現在、本学は10数校に及ぶ国外の大学・教育機関と学術協定を締結しているが、それらの締結にあたっては、偏に本学教員の個人的人脈に依っている。確かにこのような協定に関しては、交渉の開始にあたって、教育機関間の公的な交渉では困難であり、個人的信頼から始めざるを得ないところがある。そうであるとすれば、今後、本学が中国以外のアジア諸国やアメリカ、オセアニア地域に存する教育機関との学術交流協定締結は困難であると言わざるを得ない。新しく人文学部に設置される文化交流学科に期待する。

なお、上記の検討は学術交流協定を基盤とした留学生の受け入れに関してであって、本学が広く国際化し、その本学を世界中から志望する学生が生まれてくる状況にまでなれば、その時には学術交流協定はそれほど重要ではなくなってくる。

## ウ 国際的な情報発信

### A ホームページの英語・中国語版の充実

ホームページの英語版・中国語版は、早急に担当部署を定め、予算を割り当てて

実施することに検討の余地はない。

## B ホームページ以外の情報発信

本学教員は、国際的な学術誌への投稿など、研究成果等を海外に発進する手段を探り、それを実行に移さなければならない。大学としては、学術誌掲載にまでは及ばない論文や授業等の日常的成果（演奏や創作を含む）を、機関リポジトリ等を活用することによって支援する必要がある。そのためには、まずは図書館に機関リポジトリを構築しなければならない。因みに現在機関リポジトリは殆どが論文に限られているため、本学が演奏や創作による成果を機関リポジトリに載せる方向を採れば、それは世界に先駆けることとなり、本学の国際化が一気に加速される可能性がある。さらにその業務は新しく始まる音楽マネジメント学科が得意とする分野と思われる。

日常的なことであるが、外国大使館、とりわけ在阪領事館との緊密な関係を有することによって、研究成果や教育成果が国際化に理解されていくことも期待できるため、地道な努力も不可欠である。

或いは、学術交流協定を締結している教育研究機関との交流協定項目（教育研究の相互扶助および深化）に即して、提携先機関のホームページに本学ホームページないしは本学の教育研究に関わる部分のリンクを依頼する交渉も始める必要があろう。

## エ 教育・研究活動の国際化

### A 外国人教員の採用

現今、「国際交流」と言われる領域では、単に「交流」だけに留まらず、「国際貢献」が求められている。それは学術研究面においては言うまでもなく、教育の面でも同様であり、そのために本学ができ得ることは、国際的な感覚を有した学生を社会に輩出することに外ならない。そしてその施策の一つとして数多くの外国人教員の採用が挙げられる。外国人による国際的教育が活発化すれば、学内の国際化が日常化するの明白である。

さらに本学は、学生数の確保だけでなく教育効果向上の側面から、留学生だけでなく社会人の受入れを積極的に検討しなければならない。その際、社会人が大学でキャリア・アップをめざす動機づけにとって、大学の国際化は重要な要素になるであろう。すなわち外国人による活発な国際的教育がリカレント教育を志す人々の明確な志望動機となり、それを実施する本学が全国的に低調なりカレント教育のモデルとなっていくと思われる。



## B 本学学生の国際交流

現在、本学の留学生は、海外からの受け入れが殆どであり、本学からの派遣はごく僅かしか行なわれていない。もしその派遣学生の数的増加だけを望むとすれば、本学のカリキュラムに留学を組み込めばそれは実現できるが、その実施にあたってはかなりの困難が予想される。それはその事業のハード面における困難だけでなく、その本来の目的、「国際交流の推進」の内容(=授業内容)の充実に求められている。

ただこのような事業の実施まで待つ間に、積極的に日常的な国際化を進めなければならない。例えば、ホームページやカリキュラムの外国語表記、学内施設の英語表記といった何気ない国際化も必要とされている。

## C 国際的研究活動の活性化

国際交流にかかる「教育研究活動の活性化」に関して、まず実施できることとしては、現在中国で行なわれているシンポジウムを本学で行うという活動が考えられる。それと類似したこととして、音楽学部で学術交流協定提携校の教員とのコンサートを本学で開催する事業が挙げられる。

また教育面では、カリキュラムの国際化が大学の国際的充実の前提となりつつある。それは、単にカリキュラムの名称やシラバスの英文表記に留まらず、授業自体が英語で行なわれるといった内容である。本学も留学生の受け入れを積極的に検討している以上、その事態を正面から認識しなければならない。しかしこの対応にあつては、財務的な制約上、教員を新規に採用することが期待できず、現有の専任教員の負担が増加することを覚悟しておかなければならない。

## 4 社会貢献に関する事項

### ア 地域貢献の推進体制

存立基盤である地域社会との協力関係の再構築や地方自治体、産業界等との連携、そして大学間連携などを含めた新たな大学づくりが重要な課題である。

市民に開かれた大学として地域発展及び地域課題への対応を推進するために、大学に地域連携推進本部を設置し、ワンストップ窓口としての機能を持たせ、地域よりプロジェクトを公募または課題を共有して取り組むことのできる仕組みを制度化し、教職員が一体となって地域貢献の推進に取り組む。また、各学部・学科においても地域貢献推進のための体制を整え、生涯学習事業等の企画実施や地域社会の課題に対応可能な人材を育成するために、地域と連動し、多様な授業を展開する。さらに、相愛大学の地域連携事業の情報を、広報やホームページ等各種媒体を活用して積極的に発信していく。

### イ 地域貢献の活性化

#### A 中学・高校等との連携の活性化

相愛中学・高校への学部情報の発信や相愛中学・高校教員との意見交換、研究室見学を行い、双方向的な連携を図る。また他中学・高校との連携も積極的に推進し、中学生高校生と直に接触する機会を増やしていく。

現在、音楽学部では中学生や高校生を対象とし、積極的にオープンセミナーや協演・レッスンを行っており、今後は実施時期や期間をさらに検討し、受講生にとってより魅力のあるものをめざす。ただそれらの活動場所は、本学の南港学舎か本町学舎に限られているところに問題がある。即ち受講生を受け入れる方向でしか行われておらず、今後はそれらに加えて、例えば小学校や中学校に出向いてコンサートを開催するなど、学外における活動も実施しなければならない。またこれらの活動が組織的・体系的に行われるために、音楽のアウトリーチに係る授業科目をカリキュラムに設置することが急務である。相愛学園内に限った高校との連携に関しては、相愛高校音楽科と相愛大学音楽学部とが7年一貫教育のカリキュラムを構築し、学生のレベル向上に努めなければならない。

人文学部においては、中学・高校との連携強化が今後の課題であり、中学・高校への出張講義、また本学での講義開放などを実施する。2010年度より新たなコース編成となる日本文化学科では、併設校である相愛中学・相愛高校や派立校との日本文化に関する教員の交流や、中学・高校生徒に対して、大阪文化に関するプログラムの提供や日本語能力の向上を促すプログラムの提供などが検討すべき課題である。2011年度に開設の仏教文化学科では、併設校である相愛中学・相愛高校や派立校との仏教・真宗分野に関する教員の交流や、中学・高校生徒に仏教に関するさまざま

な文化体験の提供、宗教行事における交流などを検討する。同じく 2011 年度に開設の文化交流学科では、本学のカリキュラムを中学・高校の生徒に開放することによって、中国を中心とするアジアからの留学生と中学・高校生徒の国際交流の機会を提供する。

人間発達学部では、幼稚園、小学校、中学、高校を対象として、積極的に講演やオープンセミナー等実施している。オープンセミナーに関しては、毎週金曜 5 限目の高校生が比較的出席しやすい時間帯と、夏期集中との 2 パターンを開設しているが、高校の授業および試験等の関連や早期授業開始等で、履修や授業への出席がしにくい現状もある。今後、高校側と実施期間や開設キャンパス等をさらに検討し、高校生にとってより充実したオープンセミナーのあり方を探り、実施の改善をめざす。

## B 地域社会等との連携の強化の強化

地方公共団体等との連携を一層強化し、地域社会のニーズに応じた社会事業を展開する。さらに芸術・文化の振興を図り、専門的な研究成果を市民に還元するために、公開講座の充実を図るとともにエクステンションプログラム等の検討を行い、相愛大学の学術文化が根づいたまちづくりをめざす。

音楽学部では、年間に 50 を超える演奏会や公開レッスン・公開講座の主催開催を行っている。これらの演奏会等を、近隣（南港・住之江区）の方々をはじめとし、数多くの人々に来聴いただくために、『友の会〇〇』を設け、運営する。その会員（要年会費）には、隔月刊（或いは季刊）の冊子を提供し、有料の演奏会等の入場料を割引いた価格で販売する。このような積極的な活動が、本学ができる「地域に開かれた大学」であると思われる。尚、このような制度の設立に先立って、本学のホール（南港講堂）の利用規程、演奏会等（冊子作成を含む）に専念できる部署が必要となってくる。ただ今後の演奏活動、とりわけ演奏のマネジメントに関しては、音楽学部を設置される新学科にそれを専門とするコースが設けられるため、その活動に期待することができる。

人文学部では、これまでも公開講座やシンポジウムなどを行ってきたが、今後もさらに活発にこうした活動をおこない、一般市民、地域社会及び産業界に学問的知見や情報を提供、発信していく。2010 年におこなったシンポジウム「人文科学の挑戦」に引き続き、人文科学の復興に貢献すべく、今後もこうしたシンポジウムを企画することを検討している。また客員教授を招いた授業を公開授業として一般市民や地域社会に公開していくことも検討している。日本文化学科では、一般市民や地域社会に対して、これまでの文学や歴史の他に、大阪文化のさまざまな局面に関するテーマについての情報発信を、また若者向けにはサブカルチャーに関するテーマについての情報発信を検討していく。仏教文化学科では、一般市民や地域社会

からの需要が高いと考えられる、生と死の問題などのテーマについて、一般市民、地域社会及び産業界に対して情報発信していくことを検討。文化交流学科では、中国を中心とするアジアに関する情報発信、また国際協力事業や文化交流に関する情報発信を検討する。

人間発達学部では、自治体や地方公共団体等主催の講演やシンポジウムなどの講師やシンポジスト・パネリストとして活発に社会貢献をしている。特に、地元である大阪市生涯学習担当部局等と共同で公開講座を実施する等、エクステンションプログラムの積極的な展開が図られている。地域社会への積極的な活動を展開するために、発達栄養学科ではエクステンション委員会を設置し、担当教員が一丸となって取り組む体制を整え、多様な団体・機関等との有機的な連携を進めている。今後、さらにこの体制を強化し、連携を推進していく。

### C 産学官連携活動の推進

産学官連携活動は、どのようにすれば大学の知的財産を社会に還元し、地域の発展に寄与できるか、大学における研究能力の向上を図ることができるか、社会ニーズへの応答感度を高めることができるかを常に意識し、活動しなければならない。社会的責任・使命、地域貢献として、産学官連携活動の重要性は高まっているが、大学としても企業や行政サイドからの情報（技術、市場、地域ニーズ等を含む）を得ることができ、アカデミックネットワークを構築することができる。さらに、学生への「生きた教材」となるなどメリットも多い。大学の知的財産の掘り起こし、研究シーズ集の公開等を検討し、より一層の連携活動活性化を図ることが課題である。

音楽学部においては、南港学舎のある地域には、多数の企業が本拠を構えているので、連携による音楽活動を展開していく。それは共催の場合もあるが、主として本学の音楽活動に対する企業からの資金提供、すなわち「メセナ」を期待している。

人文学部は実学系の学部ではなく教養系の学部であるという学部の性質からこれまであまり産官学連携活動を行ってこなかったが、激動する現代社会においては、さまざまな分野において、各々の文化の見直しや、他文化の尊重、そして多文化共生ということが非常に重要である。こうした現代社会に貢献するため、文化研究をその基盤とする人文学部では今後さまざまな分野における産学官連携活動を模索する。

人間発達学部では、産学官連携については、発達栄養学科が極めて積極的に取り組んでいる。発達栄養学科は「お弁当コンテスト」、「食育推進キャンペーン」「糖尿病予防セミナー」等の事業の企画協力・実施など学生参加型の積極的な産学官連携事業の展開を図っている。エクステンション委員会を中心に取り組む体制を整えてきた。今後、健康づくり支援チームを人間発達学部内に設置し、さらなる地域にお

ける支援活動を推進する体制づくりを行う。

#### D 審議会等への積極的な参画

これまでも審議会での活動や、学会・協会役員、オーディションやコンクールの審査員等の就任が行われてきているが、今後さらに活発にこうした活動を行い、社会に貢献していく。

文部科学省、都道府県、大阪市をはじめとする市町村から、その専門性を活かした領域（保育・教育・食育等）で審議会委員等の依頼があるという事実から、教員がそれぞれの専門領域において社会的評価を得ていることがうかがえる。本務が多忙な中、依頼を受けることはなかなか困難ではあるが、明確な社会貢献であることを踏まえ、今後はこのような活動を通して地域貢献に寄与できるような体制づくり、及び学内でも評価される体制づくりを行っていく。

#### E 大学施設の開放

既に実施している図書館の一般利用を更に拡大し、相愛大学が保有する全ての施設（南港学舎、本町学舎のホール・講堂、グラウンド、体育館、教室、研究機器など）を、大学の教育・研究に支障がない範囲で学外に開放することは、地域貢献を図る上で重要な取組である。

現在大学では公開講座の実施、産学官連携による地域活性化への取組など、社会人に開かれた大学として、地域貢献・社会貢献のための取組を進めている。このような知的財産に基づく地域貢献・社会貢献を行っているが、これ以外にも、大学はホール・講堂、グラウンド、体育館、教室、研究機器などの様々な資源を保有しており、これらを活用した貢献も期待されている。これら施設の学外への開放について、地域貢献を図る上で重要と認識しているが、学外利用のための規程が未整備であり、現在は本町学舎の使用を想定した「学校法人相愛学園 本町教室等諸施設の業務外使用規程」があるのみである。南港学舎に車両等の乗り入れは許可できないこと、駐車スペースがないことなど諸課題があるほか、グラウンド及び体育館については、授業時間以外は、土日・祝日も含めてクラブ活動で使用しており、開放については、クラブとの調整や施設管理上の課題整理が必要であることなどの課題が挙げられる。

大学が保有する資源については、どのようなものが学外へ開放できるかの見極めを行うとともに、学外利用のための規程等の整備、費用対効果も踏まえつつ、地域住民、学外の団体、企業等の利用を促進するために積極的に広報・PRを行っていく。

#### ウ ボランティア活動の推進

豊かな人間性や社会性を培っていくために、ボランティア活動は極めて有意義である。若さと情熱を活かしたダイナミックな活動ができるのが大学生の強みであり、多様多彩

な活動参加を通して、卒業後のめざす進路に応じた社会人として必要とされる真の力を身につける就業力育成の一助ともなる。

本学では、建学の精神「當相敬愛」を活かした積極的な学生ボランティア活動の推進のため、大学全体で取り組みを行う。学内外における社会体験・地域活動を視野に入れた取り組みが社会的にも注目され、地域等において大学生のもつ潜在的な力に対する期待感は日増しに高まり、学生のボランティアに対する社会のニーズは増加している。ボランティア活動を活性化するためには、日常的に活動に参加できるよう、興味や関心に応じて身近に参加できる種々の活動機会が用意されることが望ましい。

全学共通の取り組みとして、本学では地域の小・中学校と連携し、総合的学習の時間などへの協力や在学生が行う学校支援ボランティアなどを奨励・支援している。平成22年度は大阪市、神戸市、伊丹市、宇陀市教育委員会と連携協力に関する協定を結び、約50名を派遣している。また、住之江区南港地区の清掃にも「ピカピカ大作戦」とし参加しているが、このような地域に密着したボランティア活動を継続して行っていく。

音楽学部では、音楽療法専攻生によるボランティア活動を積極的に展開してきたが、今後、音楽学科の他専攻生や、新たに設置される音楽マネジメント学科の学生によるボランティア派遣の方法の模索が今後の課題である。ただ、音楽の学生は、ボランティアの現場に出向くことやそこで演奏を行うことに抵抗はないが、そのボランティア自体の意味や意義についての理解が乏しく、その活動の成果が自他共に十分に活かされていないのが現状である。従って、まず「ボランティア」についての概念把握や重要性、そしてそれを実施する方法や手段を学生に教育できるようなカリキュラムの整備が必要とされている。

人文学部ではこれまで学生ボランティアの派遣などの活動をあまり行ってこなかった。そのため今後は積極的な学生ボランティアの派遣の方向性を模索する。日本文化学科では、地域と結びついた歴史や文学に関するイベント、大阪文化を題材としたさまざまなイベントへの学生の派遣を模索していく。仏教文化学科では、入学した学生が、学内の宗教行事の企画や運営を行うことをめざしている。これと連動して、学外の寺院や宗教行事への学生ボランティアの派遣を行っていくことを検討している。また文化交流学科でも中国を中心とするアジア諸国のコミュニティーや、国際交流行事などへの学生ボランティアの派遣の方法を模索する。

人間発達学部では、大阪府、大阪市（住之江区等）、豊中市等の要望に応じて、学生ボランティアを積極的に派遣している。特に、発達栄養学科では、2回生全員が企画・運営する食育推進キャンペーンを毎年実施しており、その成果を実感することは、食育実践力の養成、ひいては現場で即戦力となる人材育成にきわめて有効な取り組みとなっている。これらの、学生の活発なボランティア活動を展開するために、地域における多種多様な社会資源と食育ネットワーク化を図っているが、さらに学生の人材育成にも繋がる有機的な体制づくりを進めていくこととする。

## 5 管理運営に関する事項

### ア 大学運営体制の改善

#### A 法人と大学との権限調整

私立大学経営上の一つの課題は学校法人と大学との権限関係の調整である。学校法人についてはその存立の根拠を私立学校法に置き、「理事会は学校法人の業務を決する」とされ、大学の管理については学校教育法に「学長は校務をつかさどり、所属職員を統督する」とされている。この問題は古くから大学自治の問題とも関連して、私立大学経営の二重構造とか、場合によっては経営と教学の対立と呼ばれることもある。要するに設置者としての法人の経営責任と設置された大学の教学自治との調整の問題として位置づけられる。

このような観点から相愛大学を見ると、これまではともすると理事会（実質的には常任理事会）主導で大学運営がなされてきた傾向がある。一例を挙げれば、金銭の支出を伴う案件はすべて常任理事会事項とされてきたが、法的には必ずしもそのような方法をとる必要はなく、一定の範囲内において学内で意思決定することも可能である。

理事会主導のこれまでの大学運営の弱点は、これが大学教職員の大学経営に関する無関心につながり、大学改革に関する積極的な姿勢を阻害し、ひいては現状追認型の無責任な風土を作り上げてしまうことである。

現在と今後の相愛大学においては、相愛大学の構成員一人ひとりが創意と工夫を凝らし、自身の問題として経営困難な現状を打開するほかに方法がなく、そのためにも、理事会任せではなく、学内の各機関が各段階での責任と自覚をもって意思形成と意思決定を行いうる体制を構築することが必要である。

具体的には、法人すなわち理事会ないしは常任理事会として決定すべき事項と、大学すなわち大学評議会ないしは執行部会議等が決定できる事項を明確にし、理事会から大学組織の末端に至るまでの意思決定の体系を作り上げる。

#### B 大学内諸機関の再点検と整備

前項で述べたように、今後は大学としての経営管理能力を決定的に高めていく必要があり、そのためには学内の審議・決定ないしは協議機関が有効に機能するよう整備されなければならない。

まず執行部会議については、前身の企画会議が規程上の根拠を待たず、議題も設定されないし、議事録もないという、いわば学長の私的懇話会的な位置づけであったのに対し、今年度になり規程も制定され、大学執行部としての体制が整備されるに至った。もちろん議題設定・議事録確認も普通に行っている。

現在の執行部会議の大きな問題としてはその構成員に事務局長を欠いていることが挙げられる。これはより本質的には現行の事務組織規程に起因する問題であり、このことは別項目としても論じるが、現在置かれている事務局長は法人の事務局長であり、大学には事務局長が存在しないことによる。そのため、現在の執行部会議では経理、管財などに関する事項についてはその場で審議決定できないことになっている。速やかに事務組織規程を改正し、事務局長を次に述べる大学評議会と執行部会議の構成員とすべきである。

本学においては大学評議会は平成 18 年に設置されている。以来大学としての最高の意思決定機関として機能しつつあるが、問題点としてはその審議事項と構成員を挙げることができる。審議事項の問題というのは、大学評議会設置以前に制定された諸規程においては、当然のことながら全学的重要事項といえども、評議会審議事項としていないことである。本来ならば、評議会設置時に関連規程を併せて改正すべきであったが、そのような作業がなされてこなかったために、その規程をそのまま運用すると当然評議会事項とすべき案件が議題から漏れるようなことが見受けられる。関連規程すべての洗い直しが必要である。

評議会構成員に事務局長を加えるべきことはすでに述べたが、併せてそれ以外の事務職員を大学評議員とすることも必要である。まず事務部長は教員部長と同様に評議員とすべきであり、そのほかにも事務部長以外から選出された事務職員若干名を評議員とすることも検討に値すると考える。現在の大学運営を考えると、事務職員の果たすべき役割は以前に比べて格段に大きくなっており、事務職員の意味決定への参画は今や多くの大学において普通に実施されている。

次に、新たに設置されるべき会議体として部長会議と課長会議を提案したい。これらは大学執行部に繋がるライン役職者としての部長・課長を構成員とする協議機関であり、大学政策にライン役職者の意見を反映するとともに、決定事項を周知徹底し、業務の円滑な推進を図るためには是非とも必要であると考え。また、併せて部局間の調整を行う場としても位置づけ、これらの協議機関の積極的な運用を通じて大学構成員の大学経営への参画意識を涵養する。

## C 情報収集・調査分析機能（IR）の強化と学内コミュニケーションの活性化

大学運営（教学を含む）に関する情報収集・調査分析機能（IR）の強化は近年特に強調されている。これは学生を含む大学の諸活動に関するデータを収集分析するとともに、大学経営に係わる学外情報を入手し、分析することにより、大学経営を支援する機能である。

IR機能が最近特に強調されるに至った背景としては次の3点を挙げることができる。まず1点目は自己点検・評価及び大学認証評価機関による認証評価が義務化されたことである。これらの評価を行い、また、認証評価を受けるためには、経営



と教学の両面にわたって、大学諸活動に関するデータを継続的かつ体系的に整備しておくことが不可欠となっている。2点目は情報の公開である。すでに学校教育法施行規則が改正され、平成23年4月からの教学・管理運営・財務に関する情報公開が義務化されている。また、同時にこれの実施如何は私学助成の特別補助にも反映され、大学財政にも影響をもたらしている。このように情報公開のためにもIR活動は不可欠である。3点目は中・長期経営計画との関連である。国立大学の法人化により、中期目標・中期計画の策定が義務づけられ、それによる評価が行われている。また、私立大学においてはそれ以前から多くの大学が中・長期計画等を策定し、それに基づく計画的経営を推進してきた。以上の計画の策定に当たっては大学内外の情報の収集と調査分析が必要であることは言うまでもない。

これらの3つのIRの必要性については、当然ながら現在の本学にも合致するし、今後ますます強化していかなければならない分野であると考えられる。まず担当部署を決定し速やかにその体制を構築すべきである。

以上の情報収集・調査分析と並んで重要な事項は必要な情報の学内への伝達である。本学に関係する全学的な審議決定機関としては大学執行部会議、大学評議会、常任理事会などがあり、これらの決定事項は教員に対してはおおむね逐次報告される仕組みになっている。問題は事務職員に対してであり、これらの情報が速やかに各部署の末端にまで伝達できることにはなっていない。このような現状を改善するためには先に提案した部長会議や課長会議が有効であるが、その他の手段としては、上記の審議決定機関の議事録をポータルで公開することや「當相敬愛」の速報版を電子ジャーナルとして発行するなどが考えられる。いずれにしても、大学の目標や計画が誰の目にも分かるかたちで掲げられ、執行部の決定事項が速やかに全学の隅々まで伝わるコミュニケーションのシステムが必要である。

## イ 事務組織の整備

学校教育法に「校長（学長）は、校務をつかさどり、所属職員を監督（統督）する」とあるが、現在の事務組織では教育職員と事務職員の指揮命令系統が明確に区分されている。大学運営は事務職員が担うところが大きく、教員と職員が協働で行っていくことが求められている。また、大学をめぐる環境の変化と課題に対応していくためにも、教員と職員との新たな分業・協働関係を考えていく必要がある。従って、事務組織は教学組織と適切な連携協力関係を保持しつつ、積極的に企画・立案能力を発揮し、大学運営を総合的に行うことができるようなものとしなければならない。現在、本学の教学部門の部長は委員会等において間接的に事務組織に関わっているが、教員部長を事務組織上位位置づけることにより、教職員が一体となって大学運営ができるような組織作りが必要である。

また、大学の管理運営において、人事・財務等に関する問題を全く切り離して考える

ことは難しく、現行体制では、事案によっては十分な検証を加えられない等の問題が生じている。私立大学間の競争は激しさを増しており、特に本学においては定員割れによる財務悪化が生じており、大学運営を管理面、経営面から支えうるような事務機能の強化が必要である。

法人事務組織には事務局長が置かれているが、大学には事務局長が存在しないことの問題点はすでに述べたが、総務部門や財務部門についても同様である。そこで、これらの問題を解決するために、現行の事務組織を法人事務組織、大学事務組織、高・中事務組織に区分し、それぞれに事務局長を配置し、その下に事務体制を整備する。その上で、法人部門の事務局長、部長、課長は大学の事務局長、部長、課長を兼務することにより、大学業務と法人業務の一体的で円滑な運営を志向する。

以上を踏まえたうえで、本学が置かれている状況・課題に対応できるような事務組織の再編成を行う必要があるが、事務職員の新規採用が困難な中、新たな「部」・「課」を作ることは難しく、必要最小限なスリムな組織体制とし、事務分掌の見直しを行うことで、欠けている分野への対応を実現していかなければならない。また、事務分掌の洗い出しとともに業務量を把握し、その業務量に応じた適正な人員配置をする必要がある。また、少数職員体制をカバーする方策として、複数部署への兼務発令、或いはその目的遂行にあったタスク・フォースやプロジェクトチーム等での対応が必至である。

## ウ 人事制度・研修制度の整備

モラルやモチベーションの向上、或いは事務処理能力、問題解決能力、政策提言能力等事務職員に求められる能力の向上を図るためには、人事制度の導入は不可避である。しかし、専任職員数が40名を割り込んだ状況下で、本格的な人事制度を導入するとすると、ともすれば制度に振り回されて、現実と乖離した人事となってしまうことが予想される。また、これからの人事制度は、「評価」・「処遇」・「育成」が連動したトータルな人事システム、特に人を活かし育てることを狙いとした制度として構築することが肝要であるが、種々の人事制度にはメリット・デメリットの双方が存在し、その中で本学にあった制度の選定、構築が必要である。

いかにして柔軟で効果的な人事制度を作り上げるかであるが、平成18年度より専任職員・嘱託職員を対象に、階層毎の「能力評価シート」での人事考課を行ってきたところであり、また平成22年度からはもう一步前進させ、考課結果のフィードバックとして、上司と部下（専任職員のみ）の二者面談を実施した。今後この二者面談を充実させ、「能力評価シート」や人事考課制度の改善を図るとともに、将来的には目標管理制度の導入や考課結果を給与・賞与へ反映させることも検討していきたい。

学校法人では「職能資格制度」を導入している例が多く見受けられるが、複数等級からなる俸給表をもつ学校の場合、比較的移行し易い制度と思われる。ただ、特に専任・嘱託・アルバイト職員をも併せて総合的に賃金というものを考えた場合、個々人の能力

に焦点をあてた「職能資格制度」よりも、実際に行っている職務の責任度合いに焦点をあてた「責任等級制」が適しているのではないかと思われる。現在各組合に提示している新給与規程の「事務局職員俸給表」は一般職・係長職の俸給を整理し、「責任等級制」或いは「職能資格制度」への移行を視野に入れたものである。また、個々人の職務の洗い出しも進むことから、専任・嘱託・アルバイト職員が担当すべき職務内容や適正数も明確になって来るとと思われる。

研修制度については、本学の少数職員体制と財政面での制約を受けている中、まずは、日常業務を通じてのOJT（職場内研修）で人材育成を図ることが重要で、その観点からも、「二者面談」のあり方を検討し、OJTを補完する形で完成させたいと考えている。更に各階層に対応した本学独自の研修カリキュラムを確立し、大学職員或いは私学人としての基礎知識を身につけることから、中堅職員・管理職職員に必要な知識と役割意識を習得させる研修制度を構築する。職場外研修については、既に各部署においてまた人事担当部門からの要請により参加しているところであるが、種々の研修を周知することにより、職員への動機づけを行いたい。

今後の大きな課題として、大学職員の職務領域の拡大や業務・役割の高度化・複雑化に対応できる人材の育成、中・長期的な経営戦略に基づいた人材育成計画の立案が必要である。また、近年嘱託職員に期待するところが大きくなってきており、有期契約とはいえ、その間の学園への還元効果を考えると、嘱託職員にも研修の対象を広げることは有効と考える。このような取り組みと併せて、有能な嘱託職員の専任職員への登用を検討する。

## エ 事務処理の合理化・効率化

学内諸規程については各部門からの収集作業までは終了したが、学園例規集として公開できるようにするには、規程制定までのルール作りや現行規程の見直しの作業が必要と思われる。まず、規程制定権限を有する機関（理事会、常任理事会、大学評議会、教授会或いは理事長、学長、学部長等。）とその権限内容を明確にし、規程制定までの手続きを決定し学内に周知する必要がある。最終的にはポータルシステム「相愛学園アーカイブ」上ですべての規程を閲覧できるまで整備する。

稟議・文書処理については、規程はあるものの、施行からかなりの時間を経ており、現在は規定通りには処理されておらず変更すべき箇所も多く見受けられる。また、稟議に代わって、理事会等の議決をもって完了させている事案も多く、それらも含めて整理を行い、規程を整備する必要がある。特に予算執行に関わる稟議については、金額に応じて決裁権者を設け、稟議決済の簡略化を図ることが必要である。今後の課題として、稟議決裁をシステム上で処理することや文書処理を電子化することを検討する。

## オ 広報活動の活性化

本学の広報については、大学の広報も含めた学園全般に関する広報を法人本部総務課が、各学部における広報を各学部が、入試に関する広報を入試課がそれぞれ行っている。入試広報業務については「入試委員会」において審議・決定されているが、大学広報全般に関しては全学的に検討する機関はない。今後、本学の広報を効率よく、また戦略的なものとするため、全学的に広報を検討する機関（委員会）を設置する必要がある。

現在広報に関する事務は、総務課と入試課の連携のなかで処理しているが、今後広報を戦略的に進めていくためにも、大学全体の広報を統括する部署が必要であり、その部署としては学長室が最もふさわしいと考えられる。また、入試広報は全学的な広報の中で、学生募集に的を絞り、効率的・効果的に行うこととする。

ホームページやポータルシステム等の総合情報ネットワークシステムの管理・運用については、「情報システム運用委員会」にて審議・検討され、その事務の所管を法人本部管財課が行っている。今後さらなるホームページの充実や戦略的な運用を実現するためにも、大学広報、入試広報や各学部との連携を強化する必要があり、広報担当部署への事務の移管或いは連携によって強化を図る必要がある。

また、ポータルシステムは情報発信のためには欠かせないツールであり、情報の速報性、正確性等が求められる。必要な情報を必要な時に、必要となる学生・教職員へ正確に配信することにより、信頼性を高める必要がある。本学の基本方針や計画ならびに実態を教職員に広く知らせる手段として、また大学が抱える課題や問題を提起する場として確立させ、本学構成員の一体感を高める役割を担うものとしなければならない。

近年、大学の果たす役割として、教育・研究にとどまらず、地域・社会との連携を図り、その発展に貢献することが求められている。本学では、創立以来、学内施設の開放や演奏会・公開講座を開催するとともに、大阪市や御堂筋に隣接する地域の自治会、教育機関、企業、またNPO等の市民団体と各種連携事業を実施してきたが、それらの活動を十分に情報発信できているとは言えない。そこで、それら社会貢献に繋がるアウトリーチ活動として情報発信すべく、研究内容や活動内容をデータベース化しホームページと連携したポータルの構築を行う。これらの取り組みは、本学の教育・研究の活性化にも繋がり、社会と大学双方の発展、社会との共創に結びついていくものとする。具体的には、教員の教育・研究・社会貢献等についての情報をデータベース化したものをポータルへ反映し、ホームページ上で検索できるようにする。

平成23年4月からは、「学校教育法施行規則等の一部を改正する省令」により、大学のより一層の情報公開が求められている。これは大学等が公的な機関として、社会に対する説明責任を果たすとともに、その教育の質を向上させる観点から、公表すべき情報を法令上明確にしたものである。また、国からの補助金の交付要件にもされており、大学には教育情報と併せて財務・経営情報の公開も迫られており、これらへの積極的な対応が必要である。

## カ 危機管理システムの構築

危機管理とは、一般にリスクを発生させないような予防と分析が中心となる「リスクマネジメント」と、危機が発生した直後の対応や被害の拡散を最小限に防止することや、二次的な被害を回避する対策や復旧後の対策を講じる「クライシスマネジメント」に大別される。大学が危機管理体制を整備し、訓練し、計画の見直しを行うなど、リスクマネジメントやクライシスマネジメントを合わせたトータルな危機管理システムを構築することが重要である。

### A 危機管理体制の整備

相愛大学における危機管理については、危機が起こった場合に、その都度状況に応じ対処してきており、全学的な危機管理システムが構築されていないのが現状である。危機の内容にもよるが、具体的に言えば、各部署から提起された問題について、学長が副学長と協議し、担当部長（課長）を交え、対策を検討し対処するなど、所謂場当たりの対応が主流となっている。

一方、近年の危機管理で全学的な対応をした事例もないわけではない。昨年流行した新型インフルエンザについての対応は、企画会議（当時）の構成員に保健管理センター長を交えたメンバーが対策会議を開き、関係者の緊急連絡先などを整備し、新型インフルエンザ対策マニュアルを策定し、文部科学省、厚生労働省、大阪府や保健所などの情報を集約し、他大学の状況を勘案しながら本学の方針を決定するなど、万全な体制とは言えないまでも、従来の場合当たりの対応とは違った組織的な対応として評価されるものもある。

しかし、この対応はあくまでも新型インフルエンザにおける危機対応に限定される為、今後は震災・津波などの災害や様々な事件・事故等について、学生及び教職員が被害に遭うおそれがあることを想定し、危機を未然に防止することや、発生した場合に被害を最小限に食い止めることが重要であり、平時より如何に対応するかについて、危機管理システムを構築することによる、全学的・組織的対応が求められる。

具体的には、危機管理規程を制定し、平時における事前対策、緊急時における応急対策及び事後対策について明示すると共に、学長を中心に危機対策本部を設置するなど、早急に危機についての全学的な体制を整備することである。

また、ここで危機管理を担当する部署についても提起しておきたい。従来は、危機事象が生じた内容と関係の深い部署が全学的な対応をも兼務しており、全学的な調整を図るには適切な対応が充分ではなかった。今後危機管理システムを構築する際には、この点の改善を図り、総務課を主管部署とすることを提案する。

### B 危機管理マニュアルの整備

危機管理マニュアルについても、全学的な対策マニュアルと危機事象における個

別対策マニュアルの策定が必要であるが、全学的な対策マニュアルについては、危機管理規程等を整備することで対応が可能となる。問題は危機の内容に応じた個別対策マニュアルの策定である。前項にも新型インフルエンザを事例として挙げたが、個別対策マニュアル策定にあたっては、当該危機の内容に応じて、当然のことながら専門的な知識が必要となることから、危機事象と関係の深い部署において策定することが妥当であると考ええる。

### C 危機管理トレーニング

大学は、あらゆる危機において、当然のことながら学生の生命と安全を守ることが第一義とされるため、危機にあたってはその内容に応じた適切な対応を行う必要がある。それ故、正しい知識をもとにして、学生に適切な指示を与え、いち早い安全確保を図らなければならない。場合によっては、自らの判断のもと誘導・救出などを行わなければならないこともある。

一方、危機対応如何によっては、大学の信用を著しく傷つけることとなり、組織の存続が危ぶまれるなどの事態も想定される。危機事象の内容やケースによっては、外部の専門家を入れ、具体的な対応を協議することも検討しておかなければならない。

教職員一人ひとりが整備された危機管理マニュアルに基づき、危機対応の役割を自ら認識し、その責任を果たすことができるよう、平時において準備しておくことが求められる。以上の趣旨により、大学は教職員に対して、常に危機意識を持たせ、正しい知識を教示しながら、定期的に危機についてのトレーニングを行うことが必要である。

## 6 財政・施設整備に関する事項

### ア 長期（中期）財政計画の確立

#### A 長期計画と長期財政計画

建学の精神に基づく教育と研究を推進するためには安定した財政基盤の確立が必要である。しかも、教育と研究を主たる事業とする学校という経営体の性格から、その財政基盤は長期にわたって安定していることが求められる。近年、私立大学においても、学内で経営という言葉を用いることに違和感はなく、先進的な大学においては民間企業の経営手法が大胆に取り入れられている。

中・長期経営計画もその一つで、国立大学法人においてはすでに義務化され、一部の私立大学ではそれ以前から策定され、その計画に基づき大学経営がなされてきた。長期財政計画は大学全体の長期計画の一部をなすものであるが、同時にそれを裏づけるものであり、それを制約するものであるとも言える。そこでまず、なぜ長期計画を策定する必要があるのか、その目的について整理しておきたい。

長期計画策定の第1の目的は組織の目標を設定し、それを内外に明らかにすることである。特に学内の教職員等に対しては、その組織目標を達成すべく個々の活動を最適に保つことが期待される。第2の目的は計画化である。学部学科の設置やキャンパス移転など、大学の構造改革を伴う大事業は単年度での実施が困難なことが多く、数年にわたって計画的・段階的に進める必要がある。第3の目的は重点化である。組織目標達成のためには大学が保有する資源を重点的に投入する必要があり、そのためには、これまでのようにすべての分野にわたって平等に予算をつけることが不可能な場合がある。そして最後の目的が評価である。自己点検・評価が義務化され、評価機関による認証評価においても自己点検・評価が前提となる。これらの評価はすべて計画の達成度が評価されるのである。

長期財政計画とはこのような目的を持つ大学長期計画を財政的に裏づけるものであり、本学においても大学経営の健全性、安定性、永続性を担保すべく策定されなければならない。

#### B 長期財政計画の策定

長期財政計画の策定のためにはまず基礎数値の設定が必要である。基礎数値とは財政試算の根拠となる数値のことで、具体的には収入面においては、受験者数、入学学生数、在籍学生数、授業料等学生納付金単価、補助金等をいう。また、支出面においては、教員数（専任・特任・契約・非常勤別）、職員数（専任・嘱託・アルバイト別）、賃金体系、教育研究費増減率、施設設備更新予定、その他大型事業経費などが主な項目である。

しかしながら、これらの基礎数値の設定は実は相当困難な作業である。単に経理部門が適当に数値を入れるという性格のものではなく、まさにここに大学の経営意思が反映されなければならない。そして、これらの数値の設定のためには「5 管理運営に関する事項」で述べた I R が不可欠となる。

これらの基礎数値を基に常に向こう 10 年間程度の財政計画を策定する。まず最初の長期財政計画は長期計画策定時に策定される。その策定に際しての作業の過程では、通常、楽観的試算、悲観的試算及び現実的試算がなされることが多く、それらの中で現実的試算が単なる試算ではなく財政計画として確定される。

このようにして策定された財政計画は毎年度、予算編成時、補正予算編成時、決算時に最新の数字に置き換えて、算出し直されなければならない。そしてその結果に対して様々な分析・評価が加えられ、必要に応じて基礎数値の変更や、場合によっては事業計画の変更などが検討されるべきである。

### C 財務比率によるガイドポストの設定

長期財政計画の定期的な分析・評価に際しては種々の財務比率が用いられる。本学においても消費収支計算書及び貸借対照表に基づき、過去 5 年間の財務比率推移が明らかにされ、全国平均との対比もなされている。

この財務比率を用いての財政ガイドポストを提案したい。これは財政の健全性・安定を担保するための一種の安全装置ともいべきもので、あらかじめ個々の財務比率ごとに一定の数値を設定しておき、それに基づき財政判断を行おうとするものである。例えば、消費収支比率（消費支出／消費収入）は 100 以上を警告とし、110 以上は中止とする。また、教育研究経費比率（教育研究経費／帰属収入）は 30 以下を警告とし、25 以下を中止とする。このように設定したとすると、その数値を超えることになるような事業や人事は不可能となり、その範囲内で予算が編成されることになる。

この財政ガイドポストとともに提案したいのが、学部ごとの人件費枠の設定である。これは各学部の人件費依存率（人件費／学生生徒納付金）を一定の数値（例えば 60%）に設定し、原則として学部の人件費をその範囲内に収めるというものである。この人件費には非常勤講師給を含めてすべての人件費が算出される。この制度の目的は第一義的には学部ごとの経費の上限の設定であり、財政の健全性をねらいとするものであるが、同時に、教員人事に関して学部自治を保障するものであるとも言える。現在の本学においては教員人事枠について、非常勤講師を含めて、その都度常任理事会で了承を取りつけなければならないことになっているが、この制度を導入することにより、人件費の枠内であれば、当該学部教授会が的確な判断に基づく適正な人事を行うことを前提として、専任、特任、非常勤の比率を含めて自由に人事を進めることが可能である。この制度をすでに導入している他大学において



は、結果として、この人件費枠の設定が学部所属教員の経営感覚・コスト意識の向上をもたらしたと高く評価されている。

## イ 予算統制（編成・執行）の改善

### A 予算編成の見直し

予算は学校の活動を責任の範囲内において計数的に積み上げることで編成する。予算編成の基準は事業計画との密接な関係と収入予算の額をこえないことにあり、収支の均衡を保つことで学園財政の持続確保は可能となる。

本学における予算の編成については「経理規程」及び「予算の統制に関する規程」に定められている。それによれば、予算事務室長は事務局長の指示に基づき、予算年度の学事及びその他の行事に関する運営方針（年度方針）、及びこれに基づく年度予算の編成方針（予算方針）を立案し、事務局長を経て理事長に建議することになっている。また、年度方針及び予算方針に盛り込むべき内容としては①教育内容、②研究関係、③附帯事業関係、④その他主要行事、⑤人事関係、⑥事務関係とすることが明記されている。

しかしながら、現実には年度方針なるものは作成されず、予算方針も規程に定められた内容とはなっておらず、大綱的なものにとどまっている。特に「予算の統制に関する規程」が謳っているように、年度の教学展開方針と予算編成方針は表裏一体のものであり、それ故この二つの方針を同時に立案することを求めているのである。

今まさに本学では将来構想及びこれに基づく長期（中期）計画の策定に取り組んでおり、年度ごとに策定する事業計画も長期（中期）計画を踏まえたものでなければならぬ。規程に言う年度方針なるものは現在ではこの事業計画に置き換えることが可能で、今後は事業計画と予算方針のより一層の整合性・一体性が求められる。

また、「予算の統制に関する規程」では予算編成の審議及び予算執行結果の検討を行うために、予算会議を置くことを定めている。予算会議は①年度方針及び予算方針案、②年度及び四半期予算案の編成、③経過期間の予算実績対照表に基づく予算執行・結果などについて、審議することを任務としており、極めて重要な機関である。

しかしながら、現状においては、この会議体もまた規程どおりには機能しておらず、収入状況の説明と予算編成方針の説明に留まっている。また、この会議の構成員も規程制定時の組織の代表者を中心とした構成のままであり、その後の組織改革の結果が反映されていない。今後の予算会議の積極的な活用と構成員の見直しが必要である。

## B 基本方針に基づく戦略的予算配分

例年予算は、重点事項予算と各部門部署からの経常的経費とに大別させている。重点事項予算は、言わば戦略的な予算であり、ここ数年は学生募集、研究、地域連携、設備計画などに関する予算が計上されている。また経常的経費である各部門部署の予算の中にも教育経費の他に、入学事前教育・公開講座などの戦略的な経費が含まれている。

学生数減少による限られた収入に対し、限られた経費の中において、より一層の効果と達成度を追求した予算措置が必要となる。新規事業計画の追加には、常に類似する継続事業の重複部分の見直し検討も実施しなければならない。

収入確保のための最優先課題は学生募集である。しかしながら、継続的事業予算の再検討なくしてこれら重点課題に対する資金の捻出は厳しい。できる限りの効率化と効果の検証をもとに予算を配分することを原則とする。

また、国公立の大学においては、学長裁量経費があり、主に教育研究改革・改善プロジェクト経費、教育基盤設備充実経費、教育研究環境整備費など通常の学部予算の外に配分する経費とされている。この学長裁量経費導入の背景には、国公立大学に於いては学部自治の考えが過度に浸透し、大学予算は各学部割り当てられ、結果として学長には責任はあるが、自由になる金が無いという実情があったと考えられる。しかしながら、本学においては学長は大学という予算単位の予算責任者であり、予算案の編成及び実行について責任を持つことが「予算の統制に関する規程」で定められている。すなわち本学においては大学予算はすべて学長裁量予算と言うことも可能であり、国公立大学と同じような学長裁量経費を設ける必要は無いと考えられる。ただし、年度途中に生じる予期せぬ事態に柔軟に対応するためには予備費的な性格を持つ学長室運営費の充実は必要である。

## C 予算執行の改善と内部監査制度の整備

現在予算の執行においては、執行額 10 万円以上で稟議を求めている。今後は予算管理方法を見直し、事務の効率化を図るためにも、稟議の基準額引き上げを検討していかなければならない。

現在経理システムにおいて、各事務局の予算管理簿の閲覧が可能となっている。これにより各部署での予算管理業務は簡略化されている。今後も経理システムの有効利用において、事務の効率化をはかっていく必要がある。

また健全な経営体質を作り上げるという点において、コンプライアンス対応のための体制を整え、内部統制機能を強化するために、内部監査室の設置が求められている。内部監査制度は、もともと会計監査中心のものから出発し、学内の業務監査にまで発展したものである。業務内容は、諸活動の遂行状況を検討・評価し、助言・勧告を行うことである。各部門部署が所管し執行する予算が、法令や規程等に準拠

しているかなどの点検を行うとともに、大学業務全般の適正化をはかることを任務とする。

## ウ 学費政策の確立

帰属収入の最重要項目である学費等の安定的確保が財務基盤を、より充実・強固にさせる。現在の学費等は授業料・入学金・施設費・維持費・実験実習料の学生生徒等納付金と、手数料収入に含まれる入学検定料からなる。すべての項目について検討し収入増を図る。

### A 対外的競争力のある学費等の設定

学費に関する規程・項目別金額・推移を確認し、他大学比較を考慮し学費等の値上げによる増収を検討するとともに、値下げにより学生数を増加させ、全体収入として増加に繋がる施策等も検討する。少子化により、学生生徒数が減少する環境下で入学者の増加・確保が課題であるが、学生にとって学費の高い・安いが、受験・入学先決定の大きな要素であり、的確で納得性が得られる学費の設定を検討する。

### B 受益者負担原則によるきめ細かな学費設定

学費等は学部別に区別されており受益者負担の考えで実行されているが、学部別の収支推移等を確認し再検討する。さらに、施設費・維持費について、その用途が目的通りであり過不足は異常ではないか等の実証を行う。加えて、授業料や施設費等を相対的に低額に抑えるために、すべての学生が同額を負担する授業料等と受益者から個別に徴収する実験実習料等の費用とのバランスを再検討する。

### C 学費減免及び延納・分納制度の整備

現行の学費減免・奨学金制度を学部別に検討し、他大学比較も含め実施金額を決定する。また、学生確保のための減免・奨学金制度について、現行制度の改善を含め検討を加える。延納・分納については、本来の納入期限内に納付している学生との平等性の観点から、金利・滞納負担金についても今後検討すべきであるとする。また、より効率的で完全な回収を行うための事務処理等についても検討し整備する。

## エ 収入の多様化

外部資金の受入れは、補助金収入を中心とし、科学研究費、寄付金等からなるが全般的に件数・金額が少なく不十分な状態にある。教職員の連携強化により更なる獲得に取り組む必要がある。

### A 私立大学等経常費補助金の増額取り組み

外部からの収入の中で私立大学等経常費補助金は大きなウェイトを占めているが、その中でも特に特別補助の増額については、正確で迅速な情報収集が重要であり、

俊敏で的確な対応を行う事が基本となる。その意味から、教職員が一体となり常に意識を持っておく必要がある。すべての補助金・助成金について、積極的に、もれなく、すべて獲得するよう努力する。

## B 外部教育研究資金の獲得

教育に関する外部競争的資金としては、文部科学省の教育改革プログラムなどが挙げられる。これらはいずれも国公私立大学を通じて、教育の質向上に向けた大学教育改革の取組みを選定し、財政的なサポートを行うものである。本学ではこれまで、これらへの申請をほとんど行ってこなかったのが実状であるが、今後は単に財政的な面のみならず、教育改革や大学情報発信の面からも積極的に取り込む必要がある。

研究に関する外部資金には、科学研究費補助金等の文科省等によるものと企業・自治体等の研究助成金、またそれらの組織と行う共同研究・受託研究等がある。研究に関わるものであり、当然のことながら教員が中心となり獲得するが、情報入手・申請書作成等を職員と一体となり外部研究費を獲得する必要がある。そのため大学全体のシーズを明確にし、全学で共有することがスタートとなる。それをベースとして、学部間の連携強化が図られ、幅の広い高度な研究とすることが可能となる。

産官学の連携強化による外部資金獲得のためには、研究シーズと企業・自治体等のニーズをマッチングできる人材（コーディネーター）の配置が必要である。

## C 寄付金の獲得努力

寄付金収入は年々の大学保護者会からのものと、平成 20 年の 120 周年記念事業として行ったものが中心である。どちらも年々消費され残高はない。中期的財政を支える寄付金募集の今後のあり方について検討し、実施する。

## D その他収入の改善

地域貢献のために実施されている、公開・学習講座についても見直しを行い、有料で実施しても集客が見込める相愛大学に相応しいエクステンションプログラムを検討し、実施する。また、立地の良い校舎等施設の貸出料や広告料の獲得についても、需要・コストを吟味し実施する。

資金運用による収入増については、引き続き安全性・元本保証を大前提とし、その中での収入最大化を図る。

## オ 人件費政策の確立

収入に見合う支出構造を作らなければ大学経営は成り立たない。相愛大学は、少子化の進行、経済環境の悪化などから経営上極めて憂慮すべき状態となっている。持続可能

な自立的大学経営を行うための基礎体力を養う局面にいることを自覚する必要がある。

大学の本来の目的が学生の教育や研究にあり、教職員や設備の充実はその目的達成のために不可欠であるとすれば、これらへの支出の抑制は長期的には大学の価値を損なうことにもなりうる。しかし限られた期間内に、健全な財政運営を行うことが喫緊に課せられた命題であるならば、学生の確保と相まって経費の削減を図るとともに支出の太宗を占める人件費の抑制が現下の急務となっている。

平成 21 年度における、相愛大学の人件費比率（人件費／帰属収入）は 68.2%となっている。全国大学法人の平均（52.8%）と比較すると、15.4%も高い値を示していることになる。また、学部ごとの人件費比率は、音楽学部 65.7%（芸術系単一学部平均 52.2%）、人文学部 70.0%（人文科学系単一学部平均 54.0%）、人間発達学部 68.8%（家政系単一学部平均 56.9%）となっており、各学部とも全国平均値より高い値を示している。

過年度より法人の財務状況を斟酌して、新規採用の抑制や俸給表の見直し、さらに期末手当の削減を行うなど、人件費の抑制に努めてきたが、今日においても入学者数減に起因した帰属収入の減少が大きく、依然として帰属収入の 70%近くを人件費が占めるに至っている。

大学の運営を安定的なものにするためには、帰属収入の増加を図ることはもちろんであるが、同時に人件費比率を改善することが焦眉の急であり、施設設備の維持や教育研究経費への予算配分が不足することのないようにしなければならない。

#### A 学部ごとの人件費管理について

従来、大学の教育・研究は各学部が、財務は法人部門が担当してきた。特に人件費は、抑制を図りながら徹底的に支出を抑えるという方策と、大学の価値を損なわないためにも学部人事の充実を求めるといふ、立場を異にするところでの考え方に相違があった。

これを解消する方策としては、すでに「ア 長期（中期）財政計画の確立」のところでも述べたことであるが、一定の人件費依存率（人件費／納付金収入）の範囲内で、各学部専任教員のみならず非常勤教員を含む教員人事計画のイニシアチブを大幅に与え、自らの責任において教員人件費の管理を委ねる方法が考えられる。この制度の目的は、第一義的には学部ごとの経費の上限設定であり、財政の健全性を目的とするものであるが、同時に、教員人事に関して学部自治を尊重するものでもある。各学部において、専任、特任、非常勤の比率を含めて自由に人事を進めることが可能であり、結果として、学部所属教員の経営感覚・コスト意識の向上をもたらす効果が期待できる。この場合における具体的な数値設定は全国の平均値を基本とすべきであるが、人件費依存率が高い相愛大学の現況を斟酌して、当面は実現可能な目標数値を定め、最終的に全国平均値をめざすことが妥当であろう。なお、他大学でも取り入れられている人件費削減策を例示する。既に取り組んでいる学部もあり重複するところもあるが、人件費管理を行う際には、より工夫した取

り組みが考えられることから挙げることにする。

相愛大学のように入学者の変動が大きい大学は、学生数に合わせて教員数が調整できるかどうかは重要になるが、専任教員は中心科目の担当者に絞り、周辺科目は設置基準教員数にカウントできる条件をもった有期雇用契約教員で対応するところの大学も増えている。専任教員は固定費だが、有期教員であれば変動費となり、入学者数の変動や定員割れに対し、ある程度の対応はできる。

また、専任教員の担当科目、持ちコマ増を図っている大学も多い。一人あたりの担当科目数を増やすことで人員増を抑えている。また退職した教員の担当していた科目は教員を補充せず、さらに履修者が少ない科目は統廃合するなど、科目そのものの精選にも取り組んでいる。総コマ管理を厳正に行い、削減により専任教員増を押さえ非常勤講師の削減も追求している。また、教員の出勤日数を義務化し、講義日以外も出勤して学生サービスの向上を図っているところもある。

任期制や年俸制を採用する大学も増えている。任期制は、教員人件費全体を変動費に変える点では有効な措置であるが、在職者の転換は難しく、新規採用者から、或いは準備期間において段階的に実施するところが多い。出勤日数に応じて給与体系を変え、給与もそれに連動して支給しているところもある。

以上、これらの方策は一例であり、自主自立を標榜する学部運営において、さらなる工夫と教育の充実が期待される。

○ 相愛大学の各学部ごとの人件費依存率は以下の通り（平成 21 年度決算より）

（単位千円）

	音楽学部	人文学部	人間発達学部	大学計
納付金収入	817,923	713,598	881,500	2,413,021
教員人件費	449,861	398,365	424,018	1,272,244
職員人件費	117,955	217,778	167,717	503,450
退職給与引当	46,867	0	148,761	195,628
人件費依存率	75.2%	86.3%	84.0%	81.7%
教員人件費依存率	55.0%	55.8%	48.1%	52.7%
職員人件費依存率	14.4%	30.5%	19.0%	20.9%

※人件費依存率全国平均 72.3%

※教員人件費依存率の全国平均 48.1%

※職員人件費依存率の全国平均 19.6%

B 職員人件費について

大学組織を維持発展させるため、事務局組織は、先端的能力、中核的能力、補完的能力を備える必要がある。学部ごとの人件費管理と同様に大学全体の人件費依存

率の一定の割合の中で、適正な質・量の人材資源を確保していかなければならない。

財政状況が厳しい折から、専任職員数の増加は難しいため、能力型人事制度への変革と人事の活性化をマネジメントし、一方では新陳代謝を積極的に進めながら有為な人材の確保をめざすこととする。さらに、従来専任事務局職員が担っていた補完的業務については、期間雇用の職員を増加することにより、職員人件費の増加を惹起させないことが肝要である。

### C 給与水準の適正化

賃金は、基本生計費、社会的相場、支払い能力の3つの要素で決定するといわれているが、支出超過の相愛大学においては、支払い能力が最大の基準にならざるを得ないところである。教職員の給与は、直接利害に絡むものであり、既に実施している削減策に加え、さらに痛みを伴う給与削減を行うことは、抵抗も強くたやすい問題ではないが、適正な給与水準をめざし、財務改善に向け今後も積極的に取り組んで行かねばならない事項である。

以下、他大学で取り入れられている本俸抑制の事例を挙げておく。

本俸の計画的減額、ベースダウンに取り組み私学平均に下げる、または公務員並にするなどの取り組みが増えている。帰属収入に対する人件費比率の目標値を設定し、これを超えれば、超過分の人件費を教職員全員に一律カットする厳しい取り組みを行っている大学も出てきた。年功型給与から職能資格制度へ移行、成果主義を加味した支給制度への移行も多くの大学で実施されている。年金が満額受給できる65歳以上を対象とした基本給の引き下げも多い。特任教員給与や嘱託教員給与では、期末手当や諸手当の廃止、給与定額を減額し、担当コマ数に応じた支給に変更し、非常勤講師給与も定額払いから出講回数分の支払いに変更するなどしている。

また、受け入れられやすい人件費対策としては、退職勧奨制度、早期退職制度、選択定年制度等を取り入れ、若手教職員を採用することで、この給与差で人件費の削減を追求することが考えられる。

## カ 施設設備の整備

### A 南港学舎・本町学舎学部配置計画

地方の小規模大学で定員割れが多くみられる。これは立地条件が主原因となっていることが考えられる。かつて受験生が多く存在し、どの大学も受験生を選べた時代は、どこに立地しようが受験生を集めることができた。受験人口が減少し全入時代に突入した今、受験生が大学を選定する傾向が強まると、大学の立地条件は学生募集力に大きな影響をもつようになる。これは、地方の大学だけでなく大都市圏の大学も例外ではないと言われている。

マーケティングの観点からは、①顧客に近いこと、②アクセスが容易なこと、③

その顧客の集積規模が充分あることが挙げられる。定員割れ、学生募集に苦勞している大学の多くはこの条件から外れている場合が多いと言われている。立地条件が不適なゆえに不振に陥っている商業施設が、立地条件の良いところに移転すればビジネスのチャンスが好転するのと同様に、東京圏の大学でも適地を求めて移転し、活性化している例が見られるようになっている。

相愛大学は、拡張計画を実現するために、昭和 58 年に本町を離れ南港の地に移転した。受験生が増加する順調な時代を経て、18 歳人口の減少期に突入している今では、学生募集に苦戦している状態に陥っている。都心から少し離れた南港に立地していることが、苦戦を強いられる主たる原因であるとまでは言えないが、高等学校・中学校校地面積の制限が緩和された現在、少なくとも、学生募集にとって有利である本町の校地は、最大限に利用すべきであると考えられる。

平成 24 年 4 月には、相愛大学本町学舎 1 号館が完成し、平成 23 年新設の大学音楽学部音楽マネジメント学科の 2 回生から使用する予定である。新校舎の計画にあたっては、音楽学部音楽学科はもとより、他の学部もサテライトキャンパスとして積極的に展開し、新校舎が大学発展に大きく寄与するものと位置づけている。

現在本町校地には、高等学校・中学校が設置されている。この両校の生徒規模をどの程度に見込んでいくのかが、大学の本町校地の展開に大きく影響するところである。高等学校・中学校の生徒数が現状程度と想定するならば、老朽化し建て替えが必要となっている一棟を新たに大学棟として新築することも考えられる。しかし、これは借り入れが前提の計画となるため、確実な返済が見込める段階で具体策を講じるものとする。

## B 情報環境の整備充実

相愛大学の平成 23 年度以降におけるネットワーク環境の改善・構築計画は以下の通りである。

- (1) 本町学舎の校舎新設に伴う、南港学舎との同一ネットワークの構築。
- (2) 本町学舎内への PC 教室の増設、インターネット環境の実現。
- (3) 無線 LAN 対応機器増加への環境対応。
- (4) ネットワーク環境の高速化への対応。



## 7 自己点検・評価に関する事項

### ア 評価制度の確立

#### A 本学における自己点検・評価の在り方について

大学教育をめぐる現在の厳しい国内及び国際的状況の中、本学の将来に大きく関与するのは、いわゆる「機能別分化」の動向と「質保証」の問題であり、また絶えざる自己改善の努力であって、この意味で本学における自己点検・評価はとりわけ重要な意義を持つ活動となる。

「機能別分化」は本来大学の序列化ではなく、各大学の個性の強調であり、各大学が自ら果たすべき「機能」を客観的位置づけ、それに対する社会の負託に正當に答えることである。そのために、各大学には各自の実態を対象化し、社会に公表することが要請される。その有効な手段として自己点検・評価は位置づけられねばならない。

「質保証」は、いまや国内における認証評価にたえうる最低限の要件の保証にとどまらず、国際的競争下におかれた日本の大学の存続にもかかわる重要問題である。本学においては中期的な視点のなかで、大学全体の普遍的質保証の在り方を認識しつつ、本学独自の「機能」に適合した質保証の在り方を追求しなければならない。

自己点検・評価は、本来その先に改善、充実、活性化を予期するものでなくてはならない。本学のより一層の発展、充実をめざすための不断の努力として、PDCAサイクルを確立することは不可避であり、その実現に向けて、適切な自己点検・評価の推進は不可欠である。それはまた、本学に対する社会的認知を深化させる結果となるはずである。

このような状況認識に基づき、既存の「相愛大学自己点検・評価の実施に関する規程」に基づく「自己点検・評価委員会」は、組織的再編成もふくめ、機動的機能をより強化し、PDCAサイクル推進の中心的組織として位置づけられるべきであり、また、機関、部局、教員各自など各レベルの自己点検・評価に対応した体制の構築をめざすべきである。

#### B 機動的自己点検・評価について

短期的には、第一期認証評価への対応が喫緊の課題であるが、中期的には、次期認証評価期間（2011～2017）における認証評価に対応するための学内体制の点検整備が不可欠である。そのためには、第一期認証評価の改善指摘内容を徹底的に検証し、全学挙げて改善に努力を傾注することはもちろん、第二期認証評価の在り方を十分に研究し、対応施策を推進することが肝要である。

その一助として、IRの強化（「5 管理運営に関する事項」を参照）、日常的な大

学情報の集積と管理の体制整備、恒常的な情報公開などを、自己点検・評価活動と有機的に関連させて推進する必要がある。

機関的自己点検・評価について、早期に全学の共通認識の確立が望まれるのが、本学の国内及び国際的な位置づけである。機能別もしくは特色ある在り方についての自己評価が、機関における自己点検・評価の在り方を規定するからであり、同時に機関以下の各レベルにおける自己点検・評価の在り方にも密接に関連するからである。

大学の活動は、機関の活動のみで測るべきではなく、それぞれ多様な活動目標と活動機能を有する大学構成部局の諸活動の集積として測らねばならない。認証評価における分野別評価の動向を注視しつつ、各学部の教育研究目標の実現に向けての諸活動の検証と活性化をめざして、部局の自己点検・評価の可能性を追求すべきである。

ただし、それは、それぞれ養成する人材像、教育課程、入学者の能力の異なる3学部への一律の適応を前提とするのではなく、各部局の自主的自律的な自己点検・評価活動を前提とし、各部局の諸活動の特性を評価しうるような学外の第三者による外部評価（ピアレビューを含む）などを活用するのが望ましい。

#### C 教員の自己点検・評価について

大学の教育研究、社会貢献等の諸活動の基礎は、教員各自の諸活動である。従って、大学の活動のより一層の充実、活性化は、一にもって教員各自の活動に負う。本学のさらなる発展に資すべく、教育研究及び社会貢献等、教員各自の諸活動の質の向上と活性化をめざした教員の自己点検・評価はいまや不可欠である。

その際、本学が有すべき独自の機能に鑑みて、特に重視すべきは教育活動に関する自己点検・評価である。しかしながら、教育活動の自己点検・評価はきわめて困難であり、認証評価機関においても、外在的もしくは量的評価にとどまり、質的評価にまで進化してはいない現状である。本学における在るべき方式を追求することを課題としたい。

教員活動の自己点検・評価は、教員各自の自主性、自律性を尊重した真摯な自己点検・評価から出発し、複数の第三者評価を経るものとするのが望ましい。そのためには、まず、目標管理型評価と実績評価を有機的総合的に組み合わせ、本学独自の点検・評価指針を早急に策定すべきである。

ただし、教員各自の諸活動の自己点検・評価については、その不可避性や内容、具体的方法、結果の活用方法などについて、全学的に十分な意思疎通の手続きをとり、制度の透明性、公平性を保証し、被評価者の信頼と納得を得たうえで、実施に向けて準備する必要がある。

## イ 自己点検・評価の活用

### A 自己点検・評価の公表について

認証評価の結果については、すでに公表済みである。今後、IRの強化等により、その結果をホームページ等で恒常的に公表することにする。

部局別以下のレベルの自己点検・評価においては、公表内容を評価組織等で慎重に検証したうえで、然るべき方法で公表するのが望ましい。その方法について早急に検討する。

### B 自己点検・評価結果の活用について

以上の自己点検・評価は単なる目的ではなく、現状の改善や活性化を結果するものでなければならない。「自己点検・評価委員会」はそのための組織でも在るべきであり、自己点検・評価結果の検証、課題分析、改善指針策定、改善指針実現等々、PDCAサイクル推進の中心的組織として機動的に活動を展開しなければならない。

より具体的には、本「将来構想」の実現をめざして、「将来構想」中の諸提言を目標項目化し、PDCAサイクルにおける行動目標とするとともに、その目標の実現のために中・長期にわたる工程表を作成し、年度ごとに工程進展度を検証しつつ、各レベルにおけるバランスのとれた改善活動を支援する体制を構築する。

## 将来構想委員会 委員一覧

部会名称		氏 名	職 名
全体会	◎	金児 曉嗣	学長
		水野 淨子	副学長
		中村 圭爾	副学長
		大前 哲	音楽学部長
		山本 幸男	人文学部長
		中西 利恵	人間発達学部長
		千葉 真也	共通教育センター長／入試部長
		黒坂 俊昭	音楽研究所長
		鳥井 正晴	人文科学研究所長
		塩見 邦雄	人間発達研究所長
		川中 美津子	教務部長
		山本 英二	学生部長
		山本 和明	就職部長
		丸谷 宣子	学長補佐
		巖瀬 昭裕	事務局長
		吉野 和夫	学長室長／教務事務部長
		左官 雅範	学生事務部長
		孫 久富	人文学部教授
		木下 有子	人文学部教授
		山下 昇	共通教育センター教授／図書館長
	土井 純三	経営顧問	
	桑名 志乃ぶ	総務課長	
	永田 淳子	経理課長	

部会名称		氏 名	職 名
教育部会	◎	中村 圭爾	副学長
		水野 淨子	副学長
		大前 哲	音楽学部長
		山本 幸男	人文学部長
		中西 利恵	人間発達学部長
		千葉 真也	共通教育センター長／入試部長
		川中 美津子	教務部長
		山本 英二	学生部長
		山本 和明	就職部長
		赤石 敏夫	音楽学部教授
		積 徹宗	人文学部教授
		橋元 淳一郎	人文学部教授
		江草 浩幸	人文学部教授
		佐野 正彦	共通教育センター教授

部会名称		氏 名	職 名
研究部会	◎	丸谷 宣子	学長補佐
		金児 曉嗣	学長
		中西 利恵	人間発達学部長
		黒坂 俊昭	音楽研究所長
		鳥井 正晴	人文科学研究所長
		塩見 邦雄	人間発達研究所長
		山本 和明	就職部長
		嘉戸 一将	人文学部准教授
	高木 学	人文学部講師	

部会名称		氏 名	職 名
国際交流部会	◎	黒坂 俊昭	音楽研究所長
		川中 美津子	教務部長
		中村 圭爾	副学長
		孫 久富	人文学部教授
		木下 有子	人文学部教授

部会名称	氏名	職名
社会貢献部会	◎ 水野 淨子	副学長
	大前 哲	音楽学部長
	山本 幸男	人文学部長
	中西 利恵	人間発達学部長
	千葉 真也	共通教育センター長／入試部長
	黒坂 俊昭	音楽研究所長
	丸谷 宣子	学長補佐
	益田 圭	人文学部教授
	多門 隆子	人間発達学部教授
中村 富予	人間発達学部准教授	

部会名称	氏名	職名
業務運営部会 財務改善部会	◎ 吉野 和夫	学長室長／教務事務部長
	巖瀬 昭裕	事務局長
	左官 雅範	学生事務部長
	土井 純三	経営顧問
	桑名 志乃ぶ	総務課長
	永田 淳子	経理課長

部会名称	氏名	職名
自己点検部会	◎ 中村 圭爾	副学長
	大前 哲	音楽学部長
	山本 幸男	人文学部長
	中西 利恵	人間発達学部長
	千葉 真也	共通教育センター長／入試部長
	黒坂 俊昭	音楽研究所長
	山下 昇	共通教育センター教授／図書館長

※ ◎は各部会長を示す

## 将来構想委員会開催日

名称	開催日
全体会	2010年6月24日
	2011年3月3日
運営委員会	2010年12月14日
	2011年1月25日
	2011年2月8日
	2011年2月18日
	2011年3月15日
	2011年3月17日

※ 個別の専門部会は別途、適宜開催

## 報告

名称	開催日
大学評議会	2011年3月17日
常任理事会	2011年3月22日
理事会	2011年3月28日



## 相愛大学 将来構想委員会

〒559-0033 大阪市住之江区南港中4丁目4番1

電話 (06)6612-5900

E-mail [webmas@soai.ac.jp](mailto:webmas@soai.ac.jp)

U R L <http://www.soai.ac.jp/>