

第9章一（1）

管理運営・財務

（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

理事会は2012年に、建学の理念に基づき創立150周年にあるべき姿を見据えた中・長期ビジョン「Waseda Vision 150」(資料⑨-1-4)を作成した。その中で、ビジョンと核心戦略を明示し、常に自律的に変革し進化する大学を目指し、改革の持続を可能とする仕組みの構築に取り組んでいる。中・長期ビジョンの策定にあたっては、理事会、経営執行会議、部長会、学術院長会、各学術院等での懇談・意見交換、教職員説明会などを通して、教職員からの意見を取り入れ、全学に理解と周知を図り、大学が目指す方向性を理事会が作成した。

②意思決定のプロセスの明確化

本学の意思決定は、理事長と学長を兼ねた総長を中心に、学校法人の業務執行を決定するための法人部門の意思決定機構と、学校法人が設置する大学をはじめとする教学機関における教学事項の業務執行を決定するための意思決定機構の2つがある。

理事会では法人運営に関する事項は専決できるが、教学機関運営に関する事項は、設置する教学機関の意見を尊重しながら決定する(資料⑨-1-5 p.3)。

③法人組織と教学組織の権限と責任の明確化

法人部門の意思決定のシステム(資料⑨-1-5)については、改正私立学校法の2005年4月の施行にあわせ、意思決定機構の位置づけを一部見直した。これに伴い、早稲田大学校規(寄附行為)(以下、校規という)(資料⑨-1-6)で理事会を「この法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する」会議体と位置づけ、この法人の業務執行の責任を明確化した。このことに伴い、評議員会についても、校規に規定されている事項および本学校法人の重要事項のうち理事会において必要と認める案件について審議し、理事会提案に対し同意の議決を経る会議体と位置づけ、理事会の業務執行に対してのチェック機能を強化した。

その他、理事会から決定権を付託された事項を審議し、業務の執行を決する経営執行会議、法人部門の各部門間の調整および主に職員組織、職員人事等職員にかかる案件を審議する部長会、総長から権限を付託された常任理事・理事による所管部門内の業務を決するための稟議決裁がある。

また、これまでの意思決定の判断基準である付議基準を2011年4月に改定し、複雑化・多様化する事案に対応し迅速に意思決定ができるように学内ネットワークで付議基準表を公開している。

一方、学校法人が設置する大学をはじめとする教学機関は同一系統の大学院・学部等の主体的かつ一体的な運営を目指し、学部教育、大学院教育および研究機能の一層の強化を図ることを目的として2004年9月からスタートした「学術院」体制のもと、これまで各学部・大学院ごとに行われていた学部教授会および研究科委員会を一体化した「学術院教授

第9章—(1) 管理運営・財務

管理運営—1. 現状の説明

会」が設置された。これにより、教学事項の意思決定のスピードが増し、学部・研究科間の一体性がさらに増した。このほかに、各学術院等の間にまたがる事項について審議する「教務担当教務主任会」、「学生担当教務主任会」および「学術院長会」を設置し、また各独立大学院間にまたがる事項を審議する「独立研究科運営協議会」、各附属機関間にまたがる事項を審議する「研究所長会」等を設置し、教学部門全体の調整を図っている。

④教授会の権限と責任の明確化

学術院教授会は、早稲田大学学則（資料⑨-1-14、資料⑨-1-15）および早稲田大学学術院規則（資料⑨-1-16）に明記されている事項に関し決定する権限を持っており、系統全体を捉えながら、十分審議を尽くせる体制となっている。

また、学術院に属する学部、研究科、研究所にはそれぞれ運営委員会が置かれ、学術院教授会の定めるところにより、上記の事項のうち当該箇所固有の案件については、それぞれの運営委員会において機動的に意思決定することができる。

(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関係法令に基づく管理運営に関する学内諸規定の整備とその適切な運用

本学は校規をはじめとする400以上の規定を制定しており、これらの各規定に基づき大学運営が行われている。これらの規定を教職員が閲覧する必要がある場合は、教職員は学内ネットワークを通じて閲覧可能としている。

大学業務の複雑化、多様化に伴い規定を整備することで、管理運営上のあいまいな判断や事態を招かない努力を続けている。また、新たな判断を要する事案、組織の設置・変更や運用にかかる規定は、会議等による決定等を経て制定、改廃を行っている。

②理事等および学長、学術院長・学部長・研究科長と責任の明確化

本学においては、選挙により選出される総長は、校規上「この法人の理事長とし、かつ、この法人の設置する大学の学長とする」と規定されている。

また、大学学則等に学長の権限についての規定がない。このことについては、各箇所の運営が、学術院教授会といった箇所の意思決定機関において民主的に審議していることを意味している。また、教学の最高意思決定機関とされる学術院長会は、「総長が招集し、かつ議長となる」と規定されているため、大学運営にかかわる重要事項の審議については、学長のイニシアティブを担保しているともいえる。

さらに、総長は学校法人の経営者と設置する大学の学長を兼務する役職である以上、両者の連携は十分取られる体制にあるといえる。

学術院長は、系統の統括者であり、学術院に属する学部・研究科・研究所にかかる重要事項を審議する学術院教授会を招集し、かつ議長となるため、学術院運営上における影響力は大きいものがある。しかしながら、学術院の意思決定権限は、学術院教授会が持っており、これら学術院長の影響力と学術院教授会の決定権限とのバランスの上に、学術院が

運営されているといえる。

学部長、研究科長においては「運営委員会の招集および議長となる」ことのみが規定されており、箇所の意思決定は民主的に審議が進められている。

理事会は総長の下、教学系、法人系の2つに分け学事統括常任理事、法人統括常任理事の2名が各業務の全体をまとめている。その他に所管常任理事、業務担当理事を置き、各部門に必要な応じて部門総括理事を置いている（資料⑨-1-7）。これにより各理事の担当業務を明確に区分し迅速な対応ができる体制をとっている。

③総長選挙および学術院長・学部長・研究科長等の選出方法の適切性

◇総長選挙の適切性

総長選挙において特徴的であるのは、連続3選が禁止される以外に、総長の被選挙資格に一切の制限が設けられていないことである。したがって、本大学の教職員等以外の者も、総長になることが可能であり、制度的には極めてオープンなものといえる。

総長選挙は、以下の3段階にわたる極めて厳格な手続きを経て行われる。

- ・総長候補者推薦委員会による総長候補者の推薦

総長候補者推薦委員会（以下「推薦委員会」という）は、信認投票および決定選挙に付すべき総長候補者を推薦することを目的として設置される委員会で、専任教職員および学外評議員のうちからそれぞれ投票によって選出された委員によって構成される。

審議手順としては、推薦委員会の下に置かれる6つの小委員会において総長候補者としてふさわしい者を審議し、最終的に推薦委員会における投票によって、上位5位までを総長候補者として決定することになっている。

- ・正規学生による信認投票

信認投票は推薦委員会が決定した総長候補者（辞退者を除く）1人ひとりについて、学部や大学院研究科に在籍する正規学生がその候補者を信認するかどうかの投票を行うものである。総長選挙の実施に関する事項を所管するために（総長選挙規則（資料⑨-1-8）により）設置される総長選挙管理委員会はこの信認投票の結果を発表するとともに、信認しない旨の投票が在籍学生数の過半数に達する候補者があるときは、その候補者について後述の決定選挙の候補者となるかどうかの意向を確かめる。

- ・決定選挙

決定選挙は、上記によって定まった候補者について、専任教職員全員および学外評議員等の校友の選挙人によって行われる。投票の結果、投票総数の過半数の得票者が当選者となり、次期総長が決定する。

◇学術院長・学部長・研究科長等の選出方法の適切性

学術院長の選出は、学術院教授会において、その学術院本属の専任教授のうちから、1人の学術院長候補者を選挙で決定し、大学が嘱任する。

学部長の選出については、規定上「その学部が属する学術院の学術院長が教授会の承認を得て推薦した候補者につき、大学が嘱任する」となっているが、系統の一体的運用という原則から、学術院長と学部長を兼ねるという申し合わせがなされている。現時点では独立性の高い複数の学部から構成される学術院を除き、申し合わせのようになっていること

第9章—(1) 管理運営・財務

管理運営—1. 現状の説明

から、学術院の成立の趣旨が反映されているといえる。

学術院に属する研究科においては、学術院教授会（教授会が、研究科長候補者の選出について研究科運営委員会の議決をもって教授会の議決とすることとした場合にあっては、研究科運営委員会）が、その学術院本属の研究科運営委員会の運営委員である教授のうちから1人の研究科長候補者を選出し、大学が嘱任する。

(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。

①事務組織の構成と人員配置の適切性

本学においては、理事会が大学の意思決定機関とされており、理事会において教学および経営に関する重要事項を審議・決定している。理事会に提出する案件は、当該事務組織を所管する理事の指揮・命令のもと、事務組織において情報収集、企画、立案、資料の作成等を行っている。また、企画、立案された事項は、事前に該当部門との検討を経て、理事会において審議される。

事務組織（資料⑨-1-9）は理事会の下、本部事務機構、早稲田大学（学部等の事務組織）、4つの学校、監査室が設置され学校法人早稲田大学を運営している。

本部事務機構は、教務部、研究推進部、国際部、学生部、文化推進部、総務部、人事部、財務部、キャンパス企画部、総長室、広報室からなり、それぞれにおける事務の役割は、早稲田大学事務組織規則および事務分掌細則によって各々に規定され、業務が遂行されている。教務部、研究推進部、国際部、学生部、文化推進部などは教員の部長を配置し、教員の部長とは別に事務部長を配置している。

学部等の事務組織においても早稲田大学事務組織規則に規定されている。

人員配置については、新規事業の展開・新規組織の設置が進む中、限りある人的資源を有効に活用するため、専任職員数の上限を800名とし、総人件費を抑えながら、嘱託・派遣・委託を活用した戦略的アウトソーシングを積極的に導入することで適切な人員配置に努めている。このことにより、各組織における従来の定型的な管理業務を維持しながら、専任職員の注力すべき機能・役割を再定義し、業務創造・業務改善を行っている。

また、専任職員の人員配置においては、本学および各組織のミッション達成に向けて、各組織が求める人材像と本人の適性・希望を踏まえて人員配置を行っている。専任職員については、当初は3～4年、その後は6年前後で定期的に人事異動を行うことにより、幅広い業務分野を経験しながら、かつ、高度な専門性を身につけ、大学経営のプロフェッショナルとしてキャリア開発ができるように考慮している。

②事務機能の改善・業務内容の多様化への対応

大学経営における業務の複雑化、多様化そして高度化が進む中で、専門性を備えた職員を養成することは不可欠な状況になっている。関連会社や外部機関との積極的な人事交流を行い、学外経験を通じて通常の研修では習得できない知識やスキル向上を行っている。

また、業務によってアウトソーシングすることも効率的な業務を実行するうえで必要と

なっており、専任職員、嘱託職員、派遣社員の業務・役割を明確にし、専任職員がこれまでの定型的な管理業務から高度な専門的な管理運営業務やプロジェクト推進業務などにシフトを図っている。

③職員の採用・昇格等に関する諸規定の整備とその適切な運用

職員の採用においては、早稲田大学職員任免規則に基づき、本学のミッションと戦略を実現し、かつ、業務の多様化・複雑化・高度化に対応できる人材の確保を図っている。具体的には、教育と研究の発展に対する情熱と経営マインドを持ち、多様性と異文化を理解し、主体的に新しいことにチャレンジ・実行できる人材の確保に向けて、新卒および既卒を定期的に公募し、博士学位取得者、海外大学卒業者、海外での企業勤務経験者、外国人等、多様なバックグラウンドをもつ専任職員の積極的な採用を進めている。

昇格等に関しては、職掌および職級に関する規程に基づき、専任職員（一般職・医療職）の昇格要件（在級年数）を満たした者について、人事考課結果等により選考を行い、担当常任理事の決裁により昇格を決定している。また、管理職登用については、人事考課に加え、外部機関による第三者アセスメントを導入し、客観性を担保している。なお、公平な登用を行うために、学内会議体の協議を経て決定している。

（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。

「Waseda Next 125」が目指す、グローバル水準の教育研究の実現、高度な大学経営への転換を図るために、粘り強い実行力と高い専門性を兼ね備えた職員を育成することが喫緊の課題である。職員には教学・法人の両面で、調査・分析・企画・立案・実行・評価の各分野の能力を高めることが期待されている。具体的には、教員と連携・協働できる体制を構築し、従来の定型的な管理業務から、「学生・教員・校友や社会のニーズを汲みとった新たなサービスの提供」、「大学経営の意思決定・マネジメントにかかわる高度専門的な管理運営業務」、「問題意識を持って企画提案し、新規事業展開や業務創造・業務改善等新しい価値を生み出していくプロジェクト型業務」へシフトしていくことが求められている。

こうした状況を踏まえ、2007年にスタッフディベロップメント(SD)を抜本的に見直し、長期的視野に立った体系化された研修制度（資料⑨-1-11）を構築した。この研修制度は、以下のとおり階層別研修と目的別研修で構成している。

①階層別研修

- ・高いマネジメント力を有する職員の育成（一般職）

採用後1年目から20年目までの職員を対象に、段階的に多面的なマネジメント力向上を図る研修を実施している。

- ・管理職研修

管理職を対象に、MBAセミナー、人事考課者研修、マネジメント研修等を実施している。

②目的別研修

- ・教員と協働できる職員の育成

第9章—(1) 管理運営・財務

管理運営—1. 現状の説明

教員との協働を実体験し、教育プログラム等について新たな提案を行う授業運営支援・全学共通副専攻運営支援研修等

- ・プロジェクト型職員の育成

プロジェクト型業務の手法を学ぶプロジェクト企画立案研修・他大学との合同 WISDOM (本学が開発した大学経営戦略立案手法) 研修等

- ・グローバル化を推進する職員の育成

海外協定大学において語学力の向上とインターンシップを経験する海外協定大学派遣研修等の各種派遣研修・語学研修等

- ・広い視野を持った職員の育成

高等教育・大学経営等に関する専門性向上を図るための大学経営セミナー等

- ・上記以外の業務遂行・能力開発に必要な研修、出向等

目的別研修の多くは受講者を公募しており、意欲ある職員のさらなる資質の向上を図っている。

本学では人材育成を主眼に置いた人事考課(資料⑨-1-12)を実施している。目標管理制度を導入することで、各人が大学のミッションを実現するために、高い目標を掲げ、意欲を持って成果達成に向けてチャレンジしている。また、考課結果を昇給・昇格に結びつけ、努力し成果を収めた者にインセンティブを与えることでモチベーションの向上を図っている。

また、職員の専門性向上を図るために、職員業務スキル基準表(資料⑨-1-13)を作成している。職員業務を分析し、各業務に必要とされるスキルレベルを明確にすることで、各職員が必要とされるスキル・知識を網羅的・体系的に把握することが可能となる。必要とされるスキル・知識を身につけるための OJT・研修・自己啓発等を改善・新規開発することにより、職員の資質の向上と、意欲ある職員のキャリア開発に活用する予定である。

2. 点検・評価

(1) 効果が上がっている事項

①ガバナンス

大学を永続的に進化、発展させるには、大学のガバナンス強化が重要であり、ステークホルダーから信頼される存在でなければならない。そこで、本学は内部監査規程（資料⑨-1-10）に基づき、大学の管理運営における公正性、効率性およびコンプライアンスの確保を図り、学内のガバナンスの強化を図ることを目的に毎年度「財務監査」「業務監査」を監査室が実施している。業務監査においては「経理処理監査」「公的研究資金監査」「公的教育資金監査」および毎年度さまざまなテーマを設定する「テーマ監査」を行い、監査結果を理事会へ報告している。大学運営において必要である項目に絞って監査を行うとともに、監査にあっては、過去の事件・事故・不祥事などの対応を点検・評価し、既存の危機管理体制および危機管理・リスクマネジメントにかかる学内各種委員会の機能の有効性・効率性について検討を行っている。

②職員業務

職員業務をこれまでの定型的な管理業務から新たな価値を生み出す創造的な業務にシフトするために、プロジェクト型業務の展開・定着を図ってきた。2007年度に3つのプロジェクトから出発した取り組みであったが、2012年度は6つのプロジェクトで約80名の職員が活動をしている。いずれのプロジェクトも職員が自発的に参加し、メンバー自らが「企画・立案・実行・評価」のプロセスを実践することで、職員の能力向上の場として成果を上げている。また、特筆すべきは、「プロフェッショナルズ・ワークショップ」「こうはいナビ」「東日本大震災復興ボランティア支援プロジェクト」「農業プロジェクト」である。これらは学生の育成を目的とするプロジェクトであり、職員が教員と一体となって学生の成長に直接的に関与している。今後強化すべき新たな職員業務の1つとして定着し始めている。

(2) 改善すべき事項

現在、大学（本部、学術院等）が行う事業に対して、評価、見直し（廃止）のできる評価体制が整備されていない。評価にあたっては部門単位の予算、決算だけでなく、事業目的別に収入・支出を把握できるようにしなければならない。効率的な事業執行と経営の透明性を高め、成果を公表できるようにするために、今後は部分的、段階的に事業評価制度導入に向け検討を進める（資料⑨-1-4 p.151）。

3. 将来に向けた発展方策

(1) 効果が上がっている事項

プロジェクト型業務の展開・定着をさらに拡大・推進していくうえで、より高い専門性・能力・技能等を身につけたプロフェッショナルな職員の育成が不可欠である。そのために、各職員が主体的かつ意欲的に段階的なキャリア形成を実現できる人事制度の導入に向けて、現状の職員人事諸制度の見直しを行っていく。具体的には、各職員の適性或希望に沿ったキャリア形成が可能となるコース制などの複線型人事制度の導入、職員のさらなるモチベーション向上を目指したインセンティブ制度の導入、高度な専門性向上を図る新たなSDプログラムの開発等について全学的に検討し実施していく

(2) 改善すべき事項

現行の本部組織は、構成するそれぞれの部門の担う業務を事務分掌細則で定め、責任と権限が定義づけられているが、そのことが相互不可侵的な運用となっており、組織の硬直化を招いている。国内外で激化する大学競争の中において、迅速かつ適確に多様化するステークホルダーのニーズを把握し、大学自ら新たなニーズを創造し社会に働きかけるなど、新たな社会価値を生み出すことができる組織となる必要がある。そのためには、本部組織の目標とそれに基づく部門目標が部門間で共有化できる体制とすることが重要であり、組織の構造を見直す必要がある。また、教学組織との連携を密にし、教育研究のニーズを迅速かつ適確に把握できる体制でなければならない。

また、Waseda Vision150の「核心戦略 12 進化する大学の仕組みの創設」に記載のとおり、本学の意味決定システムのあり方について検討していく（資料⑨-1-4）。

4. 根拠資料

- ⑨-1-4 「Waseda Vision 150 核心戦略報告書（暫定版）」（2012.7.21 理事会集中討議）
（pdf）
- ⑨-1-5 「本学的意思決定機関等の概要について」（2010.11.8 理事会）（pdf）
- ⑨-1-6 早稲田大学校規（寄附行為）（pdf）
- ⑨-1-7 理事の業務分担一覧（pdf）
- ⑨-1-8 総長選挙規則（pdf）
- ⑨-1-9 早稲田大学組織図（pdf）
- ⑨-1-10 内部監査規程（pdf）
- ⑨-1-11 2012年度職員人材育成プログラム全体図（pdf）
- ⑨-1-12 2012年度人事考課について（pdf）
- ⑨-1-13 スキル項目説明書（pdf）
- ⑨-1-14 早稲田大学学則（pdf）（既出①-1-1-1）
- ⑨-1-15 早稲田大学大学院学則（pdf）（既出①-1-1-2）
- ⑨-1-16 早稲田大学学術院規則（pdf）（既出①-1-1-8）

第9章—(1) 管理運営・財務
管理運営—4. 根拠資料