

IX. 管理運営・財務

(IX-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

学校法人金沢医科大学では、(以下、「学校法人」または「法人」という。) 中長期計画として、施設に関連するものとしてグランドデザイン第1次5カ年計画、第2次5カ年計画を策定(資料9-1-1)、病院の経営に関しては、3年連続の病院中長期経営計画を策定(資料9-1-2)し、教職員・学生に公開している。

また、毎年度、全学を挙げて推進すべき管理運営方針に関しては、事業計画・予算を取り纏めた事業計画書と、前年度の法人の事業報告・決算を取り纏めた事業報告書を作成し、理事会・評議員会に提案・承認の後、大学ホームページに掲載して大学を含む法人構成員に周知を図っている。併せて、事業計画書及び事業報告書を編集した冊子も発刊し、課長相当職以上に配付している。(資料9-1-3、9-1-4、9-1-5)

2) 意思決定プロセスの明確化

理事長、学長、病院長その他主たる部門長の意思疎通を図ることを目的とした大学経営懇談会が月1回開催され、大学経営に関連する適時適切な報告のほか、懸案事項について意見交換を行うことにより、大学、病院と法人組織間で緊密に意思疎通を図り、風通しの良い運営を心掛けている。(資料9-1-6)

また、大学運営に係る重要な事項や理事会へ付議する案件については、毎月、定例開催される常任役員会(理事長、副理事長、常務理事、学長、病院長、常勤監事及び理事長が指名した役員で構成)において、審議された後、理事会(学長、病院長も理事として参画)へ付議されている。(資料9-1-7、9-1-8、9-1-9)

併せて、学校法人は、傘下組織の事務担当責任者の部長会を月2回、課長会を月1回開催している。

教学上の意思決定については、各種委員会で検討された後、重要な案件や教授会の審議を要する事項については、大学運営会議に諮られた後、教授会に付議されている。

学部教授会は大学学則第34条に基づき設置され、また、研究科教授会は大学院学則第55条に基づき設置されており、その具体的組織運営は「金沢医科大学医学部教授会規程」、「金沢医科大学看護学部教授会規程」、「金沢医科大学大学院医学研究科教授会規程」に定められている。(資料9-1-10、9-1-11、9-1-12、9-1-13、9-1-14)

大学運営会議は、大学運営全般にわたる管理運営上の基本方針の策定や、関連部門間連携強化を図るため設置され、「金沢医科大学運営会議規程」で定めるとおり、議長となる学長をはじめ、職指定の副学長、大学院医学研究科長、医学部長、看護学部長、図書館長、病院長、総合医学研究所長の他、学長指名委員として学生部長、医学部教務部長、入学センター長、研究推進センター長、医学教育センター長等が構成員となっており、各部門長で構成されていることから、執行部としての機能を有し、全学的な大学運営全般にわたる課題や問題点について審議している。(資料9-1-15)

また、大学運営に係る重要な事項や理事会へ付議する案件については、常任役員会において審議された後、理事会へ付議されている。

3) 教授会の権限と責任の明確化

教授会の権限と責任については、学則、大学院学則および各学部、研究科の教授会規程で明確化している。

学部教授会は大学学則第 34 条第 4 項に基づき、各学部で教授会規程を定め、教授会の組織運営に関して必要な事項を定めている。審議事項は、(1)講座及び学部附属施設の設置又は廃止に関する事項、(2)学部の重要な規則の制定改廃に関する事項、(3)教育課程に関する事項、(4)学生の入学、進級、退学、休学及び卒業などの認定に関する事項、(5)学生の試験に関する事項、(6)学生の指導に関する事項、(7)学生の表彰及び懲戒に関する事項、(8)教育職員の人事に関する事項、(9)その他教育、研究及び運営に関する重要な事項と定めている。また、研究科教授会は大学院学則第 55 条第 3 項に基づき、研究科教授会規程を定め、研究科教授会の組織及び運営等に関して必要な事項を定めている。審議事項は、(1)教育課程に関する事項、(2)学生の入学、進級、退学、修了などの認定に関する事項、(3)学生の試験に関する事項、(4)学位論文に関する事項、(5)学生の指導及び賞罰に関する事項、(6)人事に関する事項、(7)予算に関する事項、(8)その他、教育、研究及び運営に関する事項と定めている。(資料 9-1-10、9-1-11、9-1-12、9-1-13、9-1-14)

(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。

大学の規則・規程については、学校法人金沢医科大学規程集に掲載されている。組織単位ごとに、法人、大学、付属施設及び収益事業施設に分類し編成されている。これらの諸規程の改廃については、規程の内容によって、教授会、大学運営会議、理事会その他管轄する委員会等の承認を要する。また、新たな規程の制定についても、その内容によってそれぞれの決定機関の決定を要する。

学長は、教学組織の最高責任者であると同時に、理事として大学経営の教育研究に関する業務の責任者であることから、教学組織と理事会を繋ぐ重要な役割を有し、大学経営と教学運営の両面から改善・改革を推進する立場にある。学長が議長となる大学運営会議は、「金沢医科大学運営会議規程」に基づき運営されており、学長の諮問による諸問題についての協議や、教授会に上程する議題に関する協議、諸規程の改廃における全学的な整合性の検討など、学長が意思決定を行う際の部局長等の意見の確認や諮問を行う場として、また、部局長等の相互の意見交換の場として開催されている。(資料 9-1-15)

学長の選考は、「金沢医科大学学長選考に関する規則」に基づき行われる。学長の任期は 3 年とし、再任は妨げない。候補者の選考は、学長の任期満了、辞任又は欠員となったときに行われ、任期満了の場合には 30 日前までに選考を行うこととなっている。

学長候補者を選考するため「学長選考会議」を設置している。学長選考会議の構成は、①理事長、副理事長及び常務理事を除く理事、評議員並びに学外有識者の中から理事会において選出された者 5 名、②大学管理運営評価委員会委員の中から同委員会において選出された者 5 名からなる。

学長選考会議は学長候補者 1 名以上を理事長に推薦し、理事長は、常任役員会に諮り、理事会の承認を得て任命する。

当該規則による選考は、今まで4回実施され、候補者1名の信任も含め、選考は適切に行われている。(資料 9-1-16、9-1-17)

(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。

大学の事務に関する事務組織としては、事務局の下に学事部が設置されて、医学部庶務課、教学課、国際交流センター事務課、研究推進課、図書館事務課、看護学部事務課の6課を統括している。人事、経理、用度管財などに関しては、法人の総務部、財務部、施設部等が常に連携を取っている。(資料 9-1-18 事務組織図)

事務組織の人員配置は、基本的には年度事業計画に基づいて行う。人事異動を行う際の基礎資料としては、事業計画のほか、各部署からの要望書、採用年次、配置年数、時間外勤務の実態等により必要人員を決めている。また、自己申告書により、希望部署、継続希望の他、処遇に関する要望等を、毎年事務職員全員に申告させており、これにより本人の要望にも一定の配慮をしている。時期としては4月、6月に定期の異動を行うが、年度途中の欠員、補充についても、現場の実情を確認のうえ迅速に対応している。(資料 9-1-19)

事務職員が行う業務は多岐に亘っており、最近では情報関連分野、医療関連分野、研究推進・産学連携分野等、日々高度化、専門化している専門分野をサポートするために、各職員には一般的な事務処理能力に加えて専門知識の習得が必要となっている。また、業務量も増加傾向にあるため、業務の効率化、マニュアルの整備、単純業務のアウトソーシング化により、仕事に集中できる環境作りに努めている。

業務の多様化に対しては、必要に応じて適宜職員を増員し、業務が滞らないよう配慮しており、これに加え、国際化が進んでいることを鑑み、語学に堪能な職員も採用している。

また、近年の医師不足、看護師不足に対応するため、これら採用困難職種の確保を行う部署、チームを設置し、一定の効果を挙げている。

新卒採用は、自己都合退職、定年退職者の補充が中心となるが、可能な限り人間性を重視した選考を実施している。筆記試験で一定の基準をクリアした後は、複数回の面接、適性試験を行い、多方面から人物を評価したうえで採用している。特に面接においては、面接官の構成を変えながら、複数の視点から評価を行い、多様な人材の採用を行うよう工夫している。

中途採用には、一般募集に加え、学内の有期雇用者を対象とした登用制度も運用しており、非正規雇用者に対する帰属意識、モチベーションの向上に役立てている。

昇任に関する規程はないが、毎年行う人事評価の累積に基づき、また、所属部門長からの推薦等により、主として定期の人事を行う4月、6月に職員人事委員会の審議を経て実施している。(資料 9-1-20)

(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。

事務職員は公正な評価に基づいて、適正な人事管理、職員の意識改革、資質向上及び組織の活性化を目的とした人事評価を年1回、実施している。(資料 9-1-21)

実施方法としては、規律性、協調性、積極性、責任制、管理者意識(原価意識)、仕事の成果(仕事の質)、マネジメント(仕事の量)、職務遂行能力の各項目において、自己評価(3段階)を行い、さらに上司による第一次・第二次評価(5段階)を行う。留意点とし

て(1)日常の観察および指導に基づいて的確な判断をくださること(2)交友関係・好悪の感情、他人の思惑、同情および偏見等によって判断を左右されないこと(3)身上および性別によって差別しないこと(4)評価期間内の成績について評価すること(5)自己評価は正直に行うこと(6)目標管理の評価においては工夫努力した具体的事実を記入すること等の点に留意し、自己評価→第一次評価→第二次評価の順に評価を行うが、第二次評価者は第一次評価者の評価を尊重しながら、部門間の均衡を考慮し評価する。総合評価で前評価者と二段階以上の差異がある場合は、後評価者が前評価者と相互確認する。また、5あるいは1の評価を付けた場合は必ずその理由を記すこととしている。

人事評価と同時に目標管理も実施する。目標管理は上司と部下が目標を双方の同意に基づき設定し、上司の指導を受けながら自主的に遂行し、その達成を振り返り、新たな目標に向かうようにする。

提出された評価票を人事課にて集計・分析し評価結果の高い40名に対し奨励金を夏季期末手当支給時に支給して職員の意識向上に繋げている。逆に評価の低い者に対しては、所属部長に報告し指導を行うこととなる。また、その他の処遇(特別昇給、昇格、降格)への適用および昇任・降任・配置転換への適用等の参考資料としている。

集計されたデータは人事評価フィードバックに用いられている。配付資料として個別評価結果表、評価者別評価結果表、職区別人事評価、評価点分布グラフを配付し、フィードバック面接を実施して当該職員への的確な助言、指導を行うことで大学職員としての意識の向上と職員自身の育成を図る。また、目標管理のフィードバック面接は、本人参画の対面交通型の開かれた評価制度によって上司と部下のコミュニケーションを形成し、部下の自己啓発への動機付けを行い、能力開発に結び付けると同時に、面接指導技術の向上によって上司のマネジメント能力の充実を図ることに役立っている。

これら評価制度を正しく理解・実施するために毎年、新任管理者研修および評価者訓練(3~4年サイクル)を実施している。

その他の評価制度として、下位からの評価を実施している。これは部下が上司の「管理者としての職務遂行状況(態度・管理能力)」を評価する。評価結果は理事長限りとし、管理職に対する指導および人事配置上の資料として活用してその指導・育成とレベルアップを図っている。

大学職員としての資質向上や将来を担う職員の育成を目的とした、SD(スタッフ・ディベロップメント)への取り組みについては、新人研修、ビジネスマナー研修、病院ワークショップ、新任管理者研修、評価者訓練、接遇セミナー等に加えて、外部講師を招いての階層別研修を実施している。階層別研修は管理職、課長代理・主任、中堅・若手、新人に分けて行うようにして事務職員に必要な能力向上に役立っている。中堅以下の研修に関しては、普段接することのない部署の職員と交流ができるので刺激的であると好評を得ている。また、若手については先輩・後輩との交流研修会とすることで新人職員が大学で働いていく上で非常に有意義なものとなっている。各研修会参加者には報告書を作成させ、自己啓発・自己改革への意識を高めるとともに、今後の業務改善に取り組む意識を高めている。また、必要に応じてメンタルヘルス、情報セキュリティ等の研修も行っている。(資料9-1-22)

これら以外にも、私立医科大学協会や諸団体が企画運営する研修会にも積極的に参加さ

せており、自己研鑽に励ませている。

2. 点検・評価

① 効果が上がっている事項

- 1) 学校法人金沢医科大学規程集は、冊子体で発行し、役職者と各所属に複数部配付しているほか、学内イントラネットにも掲載している。これにより規程の制定・改正に伴う更新が随時可能であり、職員全員がいつでも最新の情報を閲覧できる環境となっている。
- 2) 大学執行部と法人理事会の意思疎通・連携強化が図られていることは、意思決定が早く行うことができ、大学運営上極めて有効である。
- 3) 学長選考に関する規則では、本学の学長候補者となることができる者として、人格が高潔で、学識とも優れ、医学教育及び研究活動に識見を有し適切かつ効果的に大学の運営ができる能力を有する者と規定されており、広く学内外から選考することができる体制となっており、学長の選任は規定に基づき適切に運用されている。
- 4) 本学では全学的な審議機関として大学運営会議を設置し、各部長が大学全体を俯瞰する見地で諸問題を審議しており、大学の意思決定を諮る重要な審議機関として機能している。
- 5) 人事評価による奨励金制度が浸透しており、高い目標を掲げて努力する職員が増えてきている。

② 改善すべき事項

- 1) 学校法人金沢医科大学規程集のイントラネット掲載は実現したが、まだ、冊子体を残しているため、差し替え等のコストと手間からも、できるだけ早期に冊子体の全廃を目指していく。
- 2) 評価部署による評価のバラつきがあることから、評価制度を正しく理解させ、より公正で制度の高い運営をしなければならない。
- 3) 人事課主催の研修以外に、それぞれの所属部署が自発的に業務改善等を目的とするSDを強化する必要がある。
- 4) 職員が今までどのような研修を受けてきたかが把握できておらず、今後どのような研修が有効なのか検討する必要がある。
- 5) 研修実施後の、受講者の研修効果測定方法を確立する必要がある。また、フォローアップ研修の導入も視野に入れなければならない。

3. 将来に向けた発展方策

① 効果が上がっている事項

- 1) 現状、大学と法人理事会の意思疎通・連携強化は十分に図れており問題はないと思われ、今後もこの体制を維持する。今後、役員改選等があっても本件自己点検・評価報告の内容も含めて、各執行部において綿密かつ十分な引継ぎを実施し、継続して大学改革を行う。
- 2) 大学運営会議は全学的な審議機関として充分機能しているが、学長のリーダーシップを発揮、強化する機関としてもますます重要性を増しており、今後、会議の編成や議題の

精選等改善に努めていく。

- 3) 近年、若年層の採用が定期的に行われてきたため、各部署において人材育成の機運が高まってきており、人事課が開催する研修への積極的な参加が見られるようになってきた。この点について更に踏み込んだ研修を計画的に実施していく。

② 改善すべき事項

- 1) SD を自発的に実施する所属部署は、未だ質・量ともに十分とは言えないのが現状である。目標管理において、上司は期初の目標設定時の面接で、職務知識・技術・技能の習得について適切な目標を設定するよう各個人と話し合い、SD の重要性と自らこれを実施する習慣が身につくよう指導する。人事課が主催する管理職対象の評価者研修の中でも、人材育成の重要性等、改めて周知していく。
- 2) SD や自己啓発・自己研鑽による資格の取得について評価の在り方を検討し、本人のモチベーション向上を図るようにする。
- 3) 人事評価のフィードバック面接が適切に実施されているかは、各評価者任せになっているのが現状であり、ルールが遵守されているか確認する仕組みを検討する。また、新任管理者、評価者の研修については評価者としての訓練に加え、指導方法、面接技術等にも重点を置いた研修内容にして、部下を育成していく意識を強く持ってもらうようにする。
- 4) 外部研修等で受けた刺激を、研修終了後に職場で発表する機会が少なく、報告書を作成して終了してしまっている。時間が経過するにつれ、その意識が希薄になってしまわないよう、研修効果を積極的に周囲に伝播できるように所属長が配慮する。また、必要に応じて全部署に対し発表を行った場合の評価の仕組み作りを検討する。

4. 根拠資料

- 資料 9-1-1 金沢医科大学グランドデザイン 2010 第 1 次 5 年計画 (既出 資料 7-1)
- 資料 9-1-2 病院中長期経営計画 (年度更新) : 平成 25 年度～27 年度
- 資料 9-1-3 平成 25 年度事業計画書
- 資料 9-1-4 平成 24 年度事業報告書 (既出 資料 1-3)
- 資料 9-1-5 大学ホームページ「情報公開」 (既出 資料 1-19)
<http://www.kanazawa-med.ac.jp/other/information.html>
- 資料 9-1-6 大学経営懇談会開催状況
- 資料 9-1-7 学校法人金沢医科大学常任役員会規程
- 資料 9-1-8 学校法人金沢医科大学寄附行為
- 資料 9-1-9 学校法人金沢医科大学役員名簿【理事・監事一覧】
- 資料 9-1-10 金沢医科大学学則 (既出 資料 1-2)
- 資料 9-1-11 金沢医科大学大学院学則 (既出 資料 1-7)
- 資料 9-1-12 金沢医科大学医学部教授会規程 (既出 資料 3-4)
- 資料 9-1-13 金沢医科大学看護学部教授会規程 (既出 資料 3-5)
- 資料 9-1-14 金沢医科大学大学院医学研究科教授会規程 (既出 資料 1-43)
- 資料 9-1-15 金沢医科大学運営会議規程 (既出 資料 2-6)
- 資料 9-1-16 金沢医科大学学長選考に関する規則

- 資料 9-1-17 学校法人金沢医科大学大学管理運営評価委員会規程
- 資料 9-1-18 学校法人金沢医科大学事務規程
- 資料 9-1-19 自己申告書
- 資料 9-1-20 学校法人金沢医科大学職員人事委員会規程
- 資料 9-1-21 平成 25 年度人事評価実施要領
- 資料 9-1-22 金沢医科大学職員研修実績【平成 21 年度～平成 25 年度】