

基準 11 管理運営

(1) 観点ごとの分析

観点 11-1-①： 管理運営のための組織及び事務組織が、大学の目的の達成に向けて支援するという任務を果たす上で、適切な規模と機能を持っているか。また、必要な職員が配置されているか。

【観点到係る状況】

本学の管理運営組織は、役員会、経営協議会、教育研究評議会を中心に組織され、学長選考会議と監事を含めて図 11-1 の構成となっている。各組織の審議事項は学内規則で定めている（資料 11-1-1-4）。なお、本学の活動や運営に関する提言・助言のため、顧問及び特別顧問を委嘱している（表 11-1）。

事務組織は、事務局に学長室と総務、財務、学務、学術・図書 の 4 部を置き、各研究科・学部及び附置研究所に事務部を置く。事務組織及び職員配置状況はそれぞれ図 11-2、表 11-2 のとおりである。なお、学長室は役員を直接支援する事務組織として設置している。

図 11-1 管理運営組織（平成 19 年 5 月 1 日現在）

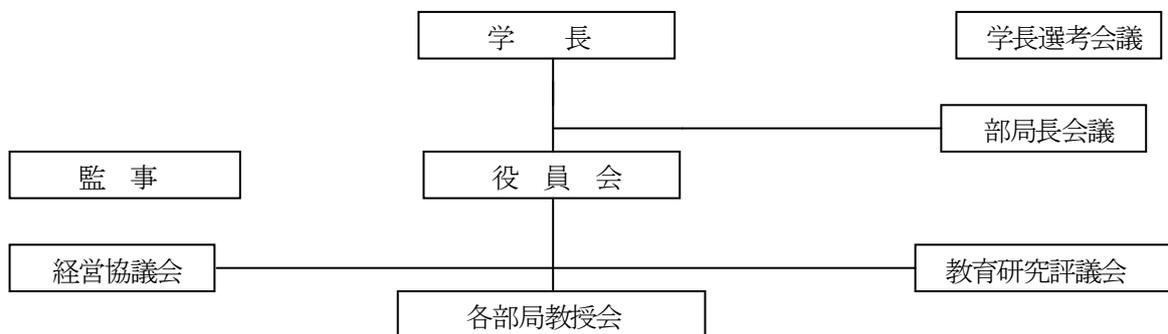


表 11-1 一橋大学顧問

	顧問	特別顧問
任 務	本学の業務及び運営について提言または助言する。	
委 嘱 者	高い学識を有する者及び業務運営について広い識見と経験を有する者	左記の者で、業績及び識見が極めて高い者
任 期	2年	
現 委 嘱 者 氏 名・現 職	折敷瀬 興 (一橋大学名誉教授)	奥田 碩 (トヨタ自動車代表取締役相談役)

図11-2 一橋大学事務組織図

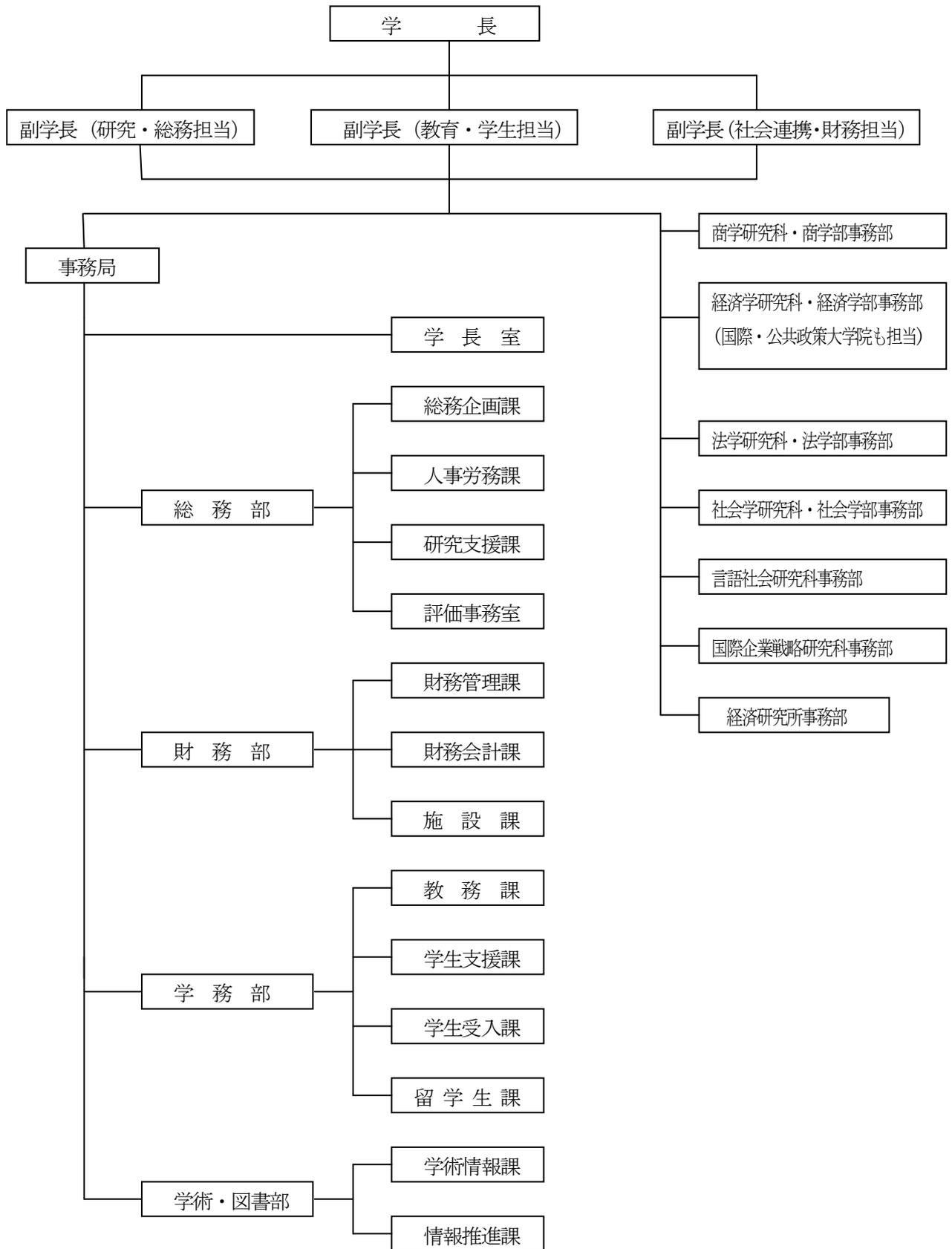


表 1 1 - 2 常勤事務系職員数一覧表

(平成 19 年 5 月 1 日現在)

部・課・室名		常勤職員数	備 考
事務局 長		1	
学 長 室		3	
総務部	総務企画課	7	総務部長を含む
	人事労務課	11	
	研究支援課	5	
	評価事務室	2	
財務部	財務管理課	11	財務部長を含む
	財務会計課	12	
	施設課	8	
学務部	教務課	15	学務部長を含む
	学生支援課	14	
	学生受入課	4	
	留学生課	5	
学術・図書部	学術情報課	18	学術・図書部長を含む
	情報推進課	8	
商学研究科・商学部		7	
経済学研究科・経済学部(国際・公共政策大学院も振り)		5	
法学研究科・法学部		5	
社会学研究科・社会学部		4	
言語社会研究科		3	
国際企業戦略研究科		7	
附属図書館		—	学術・図書部に計上
社会科学古典資料センター		—	学術・図書部に計上
経済研究所(センター含む)		15	
イノベーション研究センター		—	商学研究科・商学部計上
保健センター		—	学生支援課に計上
計		170	

※上記の 170 名の他、育児休業者 2 名。

資料 11-1-1-1 一橋大学役員会委員構成(<http://www.hit-u.ac.jp/guide/organization/officers.html>)資料 11-1-1-2 一橋大学経営協議会委員構成
(http://www.hit-u.ac.jp/guide/organization/out_02.html)資料 11-1-1-3 一橋大学教育研究評議会委員構成
(http://www.hit-u.ac.jp/guide/organization/out_03.html)資料 11-1-1-4 基本規則、役員会規則、教育研究評議会規則、経営協議会規則、部局長会議規則、教授会
通則、事務組織規則 (http://www.hit-u.ac.jp/dlw_reiki/reiki.html)

【分析結果とその根拠理由】

本学の管理運営組織は役員会、経営協議会、教育研究評議会を設置しており、事務組織は、事務局に学長室及び総務、財務、学務、学術・図書の 4 部と、各研究科・学部及び附置研究所の事務部を置き、170 名の常勤職員が配置され、教員と共に通常業務から入試等の特別業務を処理している。

以上のことから、大学の目的の達成に向けて支援するという任務を果たす上で、適切な規模と機能を持ち、必要な職員が配置されていると判断する。

観点 11-1-②： 大学の目的を達成するために、学長のリーダーシップの下で、効果的な意思決定が行える

組織形態となっているか。

【観点に係る状況】

学長の出席する部局長会議、教育研究評議会等の開催状況は表11-3の通りである。特に教育研究評議会は部局長会議に引き続いて同日に開催され、意思決定の迅速化を図っている。また、学長のリーダーシップによる運営をサポートするために学長補佐と役員補佐を表11-4の通り配置している。

表11-3 会議開催回数（平成18年度）

会 議 名	年間実施回数
部局長会議	31回
役員会	10回
経営協議会	6回
教育研究評議会	12回

表11-4 理事・学長補佐・役員補佐の体制

学 長	
理 事	副学長（研究・総務担当） 副学長（教育・学生担当） 副学長（社会連携・財務担当）
理 事（学 外）	
学 長 補 佐	図書館担当 事務局担当
役 員 補 佐	

【分析結果とその根拠理由】

本学の管理運営に関する会議は、年間を通して定期的かつ適切な頻度で開催されている。また、学長と役員をサポートする補佐を配置し、学長のリーダーシップの下で、効果的な意思決定が行える組織形態となっている。

観点11-1-③： 学生，教員，事務職員等，その他学外関係者のニーズを把握し，適切な形で管理運営に反映されているか。

【観点に係る状況】

本学では、学生や教職員、卒業生、企業等、多方面の意識を把握し、管理運営の改善に活かすため、定期的にアンケートを実施している（表11-5）。ホームページ上では学長が学生・教職員からメールを直接受け付けている。また観点7-1-3で述べたように、教育担当副学長と学部前期・後期及び大学院自治会代表による定例懇談会（月1回）を開催し、学生のニーズ把握に努めている。平成18年から学内3カ所に学生意見箱を設置し、日常的に意見聴取を行っている。

表11-5 近年のアンケート調査実施状況

実施年	調査名称	調査対象
平成12(2000)年	教養・学部教育に関する調査	学部生/教員
平成13(2001)年	大学院教育に関する調査	大学院生
平成16(2004)年	学生支援に関するアンケート	学部/大学院生/教職員
平成17(2005)年	学生生活実態調査(2~3年ごとに実施予定)	学部生
平成18(2006)年	学士課程教育に関するアンケート	学部生/教員
	卒業生・社会(企業)から見た一橋大学	卒業生/企業

資料 11-1-3-1 学生大会議案・要望書、学生自治会からの要望書

資料 7-1-3-1 学生モニター募集について、学生意見箱実施要領

【分析結果とその根拠理由】

学生や学外者の意見を把握する手段としてアンケート調査を定期的実施している。学生生活実態調査については、学生支援体制の充実のため、今後2~3年毎の実施を計画している。特に、学生のニーズ把握については上記のように複数の方策が講じられている。

観点 11-1-④： 監事が置かれている場合には、監事が適切な役割を果たしているか。

【観点到に係る状況】

本学では、国立大学法人法第10条第1項の規定により役員として監事2名を配置している。その内訳は財務監査担当1名と業務監査担当1名である。監事の監査に関することは監事監査規則に定めている。また、監査の実施に関することは監事監査実施基準に定めている。監事は、年間を通して定期的に10回程度開催される役員会に出席して意見を述べる他、監査計画の策定、監査の実施及び監査結果の報告等を行っている。

資料 11-1-4-1 国立大学法人一橋大学監事監査規則 (http://www.hit-u.ac.jp/dlw_reiki/reiki.html)

資料 11-1-4-2 国立大学法人一橋大学監事監査実施基準

資料 11-1-4-3 平成18年度監事監査計画の件

【分析結果とその根拠理由】

監事は、役員会への参加及び監事の監査に関する業務を遂行しており、適切に機能している。

観点 11-1-⑤： 管理運営のための組織及び事務組織が十分に任務を果たすことができるよう、研修等、管理運営に関わる職員の資質の向上のための取組が組織的に行われているか。

【観点到に係る状況】

事務職員の研修については、「職員研修計画」を策定している。必要な知識・技能の修得・向上を図り、職員の活性化に資するとともに、業務の能率化を図るため、業務管理、業務改革、職場の管理、部下指導育成の4つの機能別に研修体系を構築している。具体的研修としては、階層別研修、分野別専門研修、基本スキルアップ研修、

自己啓発支援の4つの体系の下に各研修を位置づけている。

本学主催の情報化講習会に190名程度が参加した他、特別講演会にも約130名が参加し、スタッフ・ディベロップメント研修、語学研修にも能力向上を必要とする職員が参加している。また、関係機関主催の専門分野別研修（会計事務研修、学生指導職員研修、図書館教育研修など）、自己啓発を目的とする研修（放送大学の科目履修など）にも幅広く参加している。役員や幹部職員は、国立大学協会主催の大学マネジメントセミナーをはじめ、全国規模あるいは関東地区・東京地区別の連絡協議会等に参加している。

資料 11-1-5-1 平成 18 年度一橋大学職員研修計画

【分析結果とその根拠理由】

本学では職員研修計画を策定して体系的な計画の中で職員を研修に積極的に参加させ、職員の資質向上に取り組んでいる。

観点 11-2-①： 管理運営に関する方針が明確に定められ、その方針に基づき、学内の諸規定が整備されるとともに、管理運営に関わる委員や役員の選考、採用に関する規定や方針、及び各構成員の責務と権限が文書として明確に示されているか。

【観点到に係る状況】

管理運営に関する方針として中期目標では「運営体制の改善に関する目標」として「効果的な組織運営や戦略的な学内資源配分の実現などに関する基本方針」を表 1 1-6 の通り定めている（資料 1-1-1-2）。平成 18 年 12 月には、大学運営の基本方針（学長表明）として「一橋大学の研究・教育および組織運営の諸課題とそれらに対する取組みについての基本的な考え方」が発表され（表 1 1-7、資料 1-1-1-1）、組織運営について一層の効率化と機能の向上に向けて現状の検証と改善を検討することを改めて確認し、研究教育をはじめ、すべての領域の環境整備を大学運営の基本方針に掲げている。学内規則では、基本規則により管理運営に関わる各役員や学長補佐、役員補佐の配置、任期、選考等に関することを定めるとともに、管理運営組織や諸委員会に関する規則を整備している（資料 11-2-1-1）。また学長の選考・解任に係る規則を整備している（資料 11-2-1-2）。

表 1 1-6 管理運営に関する方針（中期目標より抜粋）

III 業務運営の改善及び効率化に関する目標
1 運営体制の改善に関する目標
11. 効果的な組織運営や戦略的な学内資源配分の実現などに関する基本方針
①学長及び部局長を中心とするダイナミックで機動的な運営体制の確立を目指す。
・大学の自主性・自律性の向上
・迅速で適格な意思決定とそのプロセスの透明性の確保
②責任の所在の明確化とそれに応じた権限分配による効率的な運営システムを構築する。
③教育及び研究について全学的な戦略的マネジメント機能を強化する。

表 1 1-7 大学運営の基本方針（学長表明）「一橋大学の研究・教育および組織運営の諸課題とそれらに対する取組みについての基本的な考え方」（抜粋）

国立大学法人化後、ほぼ3年が経過した。この時点でこれまで本学が進めてきた研究教育および社会連携の内容を振り返り、今後の課題と大学としての方針を確認し全学で共有したい。また組織運営についても、一層の効率化と機能の向上に向けて現状の検証と改善を検討することとしたい。

一橋大学の使命と大学運営方針

一橋大学の研究教育の使命は、「一橋大学研究教育憲章」を承けた「中期目標」に示されているように、①新しい社会科学の探求と創造、②国内・国際社会への知的・実践的貢献、③構想力ある専門人、理性ある革新者、指導力ある政治経済人の育成、にある。本学は今後も、この理念の下に、21世紀の国際社会を先導する知的資産の創造とそれに基づく社会貢献に邁進することが求められる。

上記の使命の最大限の達成に向け、研究教育をはじめとするすべての領域において、各部所と教職員全員が常に意欲と誇りを持って活動できるような環境を整備することを大学運営の基本方針とする。その方針を踏まえ、今日の高等教育が置かれている「競争と評価」の枠組みの中で本学が確固たる競争力を確保するよう、人的および物的資源を最適に配分し活用する経営努力を行う。

・・・(略)・・・

組織運営

学長と大学構成員との対話を促進し、意思疎通をはかるとともに、学内における情報の流れを円滑なものにして、組織運営の透明性を確保する。

また、大学運営における教員と職員の一体的参画を推進し、併せて、人事戦略として大学採用職員の幹部職への採用を推進する。また、必要に応じて外部の人材も活用しつつ、本学の企画立案の体制および能力の強化を図ることとする。

・・・(以下略)・・・

資料 11-2-1-1 基本規則、役員会規則、教育研究評議会規則、経営協議会規則、部局長会議規則、教授会通則
(http://www.hit-u.ac.jp/dlw_reiki/reiki.html)

資料 11-2-1-2 学長選考規則、学長選考意向投票規則、学長の解任手続に関する規則、学長選考会議規則
(http://www.hit-u.ac.jp/dlw_reiki/reiki.html)

【分析結果とその根拠理由】

管理運営に関する方針は、中期目標や「一橋大学の使命と大学運営方針」に定められている。学内規則は基本規則を中心として管理運営に関する規則を制定し、役員を選考や責務、権限を明確化している。学長の選考・解任に係る規則も適切に整備している。

観点 11-2-②： 適切な意思決定を行うために使用される大学の目的、計画、活動状況に関するデータや情報が、蓄積されているとともに、大学の構成員が必要に応じてアクセスできるようなシステムが構築され、機能しているか。

【観点に係る状況】

研究教育憲章、理念、基本方針、中期目標・中期計画・年度計画は大学のウェブサイトに掲載している。同じくウェブ上で、「大学データ 2006」を構築し、各部局・組織の活動状況を一括して提示している。同じ内容は毎年度、冊子体『大学概要』として刊行され、大学関係者の間で共有されている。また、役員会、経営協議会、教育研究評議会の議事録はウェブサイト上で公開され、過去の会議分も蓄積されており、大学構成員が必要に応じてアクセスし、大学の管理運営の現状や流れを理解できるようになっている。また、各部局のウェブサイトで教員の教育研究活動状況一覧・データベースを独自に整備して公開しており、大学のウェブサイトではそれらを「教員情報」としてまとめている。全学一括の教員情報データベースや年度計画進捗情報を扱うデータベースについては、現在構築を進めている。

資料 11-2-2-1 公式ウェブサイト「大学案内」(<http://www.hit-u.ac.jp/guide/index.html>)

資料 11-2-2-2 「大学データ 2006」(http://www.hit-u.ac.jp/guide/organization/book_outline.html)

資料 11-2-2-3 役員会、経営協議会、教育研究評議会議事要録

(http://www.hit-u.ac.jp/guide/information/disc_03.html)

資料 11-2-2-4 一橋大学教員情報 (http://www.hit-u.ac.jp/academic/teacher_search/index.html)

【分析結果とその根拠理由】

大学の目的、計画、活動状況に関するデータは、ウェブサイト上に掲載しており、必要に応じてアクセスすることが可能な体制がとられている。特に、「大学データ 2006」は分かりやすく構築されている。教員情報データベース等、大学の活動の詳細なデータベースについては現在構築中である。

観点 11-3-①： 大学の活動の総合的な状況について、根拠となる資料やデータ等に基づいて、自己点検・評価が行われているか。

【観点に係る状況】

自己点検評価や中期計画・年度計画の達成度検証を行う組織として社会連携・財務担当副学長を委員長とする評価委員会を設置している。また、評価委員会の元にテーマを設定した自己点検・評価を実施するための評価専門委員会を設置している。また、各部局においてそれぞれの自己点検・評価のために部局内に評価委員会を設置している。

自己点検・評価の実施状況については、全学規模のものと部局単位のものがある。これらの自己点検・評価を行う際には、ほとんどの場合、アンケート調査を実施し、収集したデータや意見を根拠とする評価に努めている。

資料 11-3-1-1 一橋大学における評価体制

資料 11-3-1-2 一橋大学における大学評価に関する規則 (http://www.hit-u.ac.jp/dlw_reiki/reiki.html)

資料 11-3-1-3 自己点検・評価報告書の公開状況

資料 11-3-1-4 最近のアンケート調査実施状況 (観点 11-1-3 表 11-5 を参照)

【分析結果とその根拠理由】

自己点検・評価体制については、評価委員会の元に専門委員会や各部局の評価委員会を設置し評価を実施している。自己点検・評価を行う際には、ほとんどの場合、アンケート調査を実施し、根拠となるデータや意見に基づいた評価が行われている。

観点 11-3-②： 自己点検・評価の結果が大学内及び社会に対して広く公開されているか。

【観点に係る状況】

自己点検・評価は報告書として刊行し、大学関係者や根拠となるアンケートへ協力してもらった外部者へ配布している。また、報告書のリストをウェブサイト上で公開しており、それを見た入手希望者への配布を行っている。もともと、ウェブサイトに自己点検・評価の内容が掲載されているのはそのうち一部にとどまっている。

資料 11-3-2-1 公式ウェブサイト「自己点検・評価報告書一覧表」

<http://www.hit-u.ac.jp/guide/evaluation/assessment.html>

【分析結果とその根拠理由】

自己点検・評価の結果は、報告書のかたちで学内者、学外者へ適宜配布されているが、ウェブサイト上での内容の公開については改善の余地がある。

観点 11-3-③： 自己点検・評価の結果について、外部者（当該大学の教職員以外の者）による検証が実施されているか。

【観点に係る状況】

本学では、各研究科・学部を中心とする部局単位の外部評価を最近数年の間に進めてきた。外部検証結果については、表 11-8 の通り、外部評価報告書として刊行されている。また、全学的には 2001 年から 2003 年にかけて大学評価・学位授与機構の実施する試行評価を受審した（表 11-9）。

表 11-8 過去に発行された外部評価報告書

刊行部局	刊行年度	報告書名
商学研究科・商学部	2002(H14)年3月	一橋大学商学研究科・商学部外部評価・自己評価報告書
経済学研究科・経済学部	2001(H13)年3月	大学院経済学研究科外部評価報告書
法学研究科・法学部	2001(H13)年3月	大学院法学研究科・法学部外部評価報告書
社会学研究科・社会学部	2002(H14)年10月	大学院社会学研究科・社会学部外部評価報告書
言語社会研究科	2002(H14)年3月	大学院言語社会研究科外部評価報告書
国際企業戦略研究科	2003(H15)年4月	国際企業戦略研究科外部評価書
経済研究所	1997(H9)年6月	外部評価委員会報告書
	1999(H11)年3月	外部評価委員会報告書
	2001(H13)年3月	外部評価委員会報告書
	2003(H15)年10月	外部評価委員会報告書(社会科学統計情報センター)
	2006(H18)年9月	外部評価委員会報告書
イノベーション研究センター	2006(H18)年	一橋大学イノベーション研究センター内部評価報告書(自己評価報告書+外部評価報告)(日本語版)及び別冊資料

表 11-9 大学評価・学位授与機構の試行評価（全学テーマ別評価）

刊行年月	報告書名
2001(平成13)年9月	全学テーマ別評価「教養教育」
2002(平成14)年3月	全学テーマ別評価「教育サービス面における社会貢献」
2002(平成14)年3月	全学テーマ別評価「教養教育」
2003(平成15)年3月	全学テーマ別評価「研究活動面における社会との連携及び協力」
2004(平成16)年3月	全学テーマ別評価「国際的な連携及び交流活動」

【分析結果とその根拠理由】

現在まで部局単位での外部評価の実施を進めてきた。全学レベルでは大学評価・学位授与機構の試行評価を受審したが、今後より主体的に外部評価の実施計画を策定し、実施することが課題である。

観点 11-3-④： 評価結果がフィードバックされ、管理運営の改善のための取組が行われているか。

【観点に係る状況】

自己点検・評価の実施結果は報告書にまとめられ、学内関係教職員・学生に配布されると共に、実施結果は所掌委員会や関係事務担当部課にフィードバックされ、今後の管理運営の改善や業務上の指針の参考として活用されている。現在では、自己点検評価の実施や中期計画・年度計画の達成状況を点検する評価委員会を設置している。

【分析結果とその根拠理由】

既存の学内委員会や関係事務担当部課が自己評価結果を受けて、管理運営の改善ための取組を行う動きは作られているが、評価結果を分析し、管理運営体制へのフィードバックを行う組織は明確な形態で設置されておらず、今後の課題である。

(2) 優れた点及び改善を要する点

【優れた点】

- ・ 大学の目的を達成するために必要な管理運営の体制、組織編成がとられており、方針や規定なども明確に定められており、機能している。
- ・ 学長のリーダーシップを支えるための会議体、役職が適切に設置され、機能している。
- ・ 学生のニーズを把握するための複数のルートが確保されている。
- ・ 大学の現況に係るデータがウェブサイト上に分かりやすく整備されている。
- ・ 部局単位での外部評価の受審が積極的に進められている。

【改善を要する点】

- ・ 全学レベルでの外部評価を受ける体制・計画を策定する必要がある。
- ・ 自己点検・評価結果の社会一般への公開をより一層進める必要がある。
- ・ 評価結果を分析して、管理運営体制の改善・調整へつなげる仕組みの構築を進める。

(3) 基準 11 の自己評価の概要

本学の管理運営組織は、役員会、経営協議会、教育研究評議会、学長選考会議を設置し、学長のリーダーシップによる大学運営を進めるために学長補佐と役員補佐、顧問を配置している。事務組織は、事務局の4部（総務、財務、学務、学術・図書）と各研究科・学部及び研究所に事務部を置き、必要な職員を配置している。

学生・学外者等のニーズの把握は、自己評価アンケートを実施してデータや意見の収集に努めている。

監事は、財務監査担当監事と業務監査担当監事を置き、本学監事監査規則及び監事監査実施基準に基づき、適切な業務を行っている。

教職員の資質向上のための研修は、学内実施のもの及び関係研修機関が実施するものに幅広く参加している。

本学の管理運営に関する方針は、中期計画等に定められている。また、管理運営に関する学内規則を制定し、役員等の管理運営に関わる者の選考や責務、権限等が明確に定められている。また、大学の理念、基本方針や年

度計画等は、大学のホームページに掲載して学内外より広くアクセスできるように整備されている。

本学の評価体制は、大学の活動を総合的に評価する本学評価委員会の元に、テーマを設定した自己評価を実施する専門委員会と、各部局の自己評価を実施する各部局評価委員会があり、アンケート等の根拠データに基づく自己点検・評価が行われている。外部評価の実施は、各部局で個別に実施されたことはあるが、全学的に実施した実績がない状況となっている。評価結果のフィードバックは、学内の担当委員会等で評価・分析結果を取りまとめた上、学内各所に配布しているが、評価結果を分析して、管理運営体制の改善・調整へつなげる仕組みの構築が必要である。