

第10章 大学運営・財務

第1節 大学運営

(1) 現状説明

点検・評価項目①：大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するために必要な大学運営に関する大学としての方針を明示しているか。

評価の視点1：大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するための大学運営に関する方針の明示

評価の視点2：学内構成員に対する大学運営に関する方針の周知

<大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するための大学運営に関する方針の明示>

本学は、理念として建学の精神である「医育機関の使命は医学教育と医学研究であり、またそれらは実地の医療に活かすことで達成される。」を掲げ、学是である「至誠仁術」と共に「豊かな人間性を備え、人類共通の課題である健康の維持増進並びに疾病の予防と克服及び苦痛の軽減に努める人材、変化する社会に対応し最新の知識と最良の技術を生涯学び続ける人材、及び地域医療から世界に通じる研究開発にわたる領域で探究心を持って活躍する人材を育成するための教育を実践する。」という目的の実現のために教育を推し進めている。

本学の運営は、上記の理念・目的、本学の将来を見据えた計画により、第1章の点検・評価項目③に記した中期計画のとおり、「5つの教学改革方針 (Innovation、Translational Research、Globalization、Social Contribution、Open Mind)」を大学運営の柱として掲げ、それを具現化するための各種施策を教職員始め、全てのステークホルダーに行っている(資料1-26【ウェブ】)。また、2019(令和元)年から2025(令和7)年までの目標時期を定めた法人の「中(長)期事業計画」にも連動した計画となっており、大学組織の改組や大学統合を始めとして、教育・研究、医療など、法人及び大学が一体となった計画の推進を行っている。

<学内構成員に対する大学運営に関する方針の周知>

大学の中期計画は、学長主宰の「FD&SD教育・研究集会(資料10-1-1)」において年に2回開催し、本学で活動している多くの教育・研究活動の中から、学生及び教職員と情報の共有が必要と考えられる活動や課題などについて、学長始め各々の活動の責任者から説明のうえ参加者による活発な討議を行い、学生及び教職員からの意見に向き合って大学運営に活かしている。この内容は、グループウェア(資料10-1-2)及び事業報告書(資料10-1-3pp.18-38)等の冊子での配布をとおして、本学教職員に対し、広く周知している。

点検・評価項目②：方針に基づき、学長をはじめとする所要の職を置き、教授会等の組織を設け、これらの権限等を明示しているか。また、それに基づいた適切な大学運営を行っているか。

評価の視点1：適切な大学運営のための組織の整備

- ・学長の選任方法と権限の明示
- ・役職者の選任方法と権限の明示
- ・学長による意思決定及びそれに基づく執行等の整備
- ・教授会の役割の明確化
- ・学長による意思決定と教授会の役割との関係の明確化
- ・教学組織(大学)と法人組織(理事会等)の権限と責任の明確化・学生、教職員からの意見への対応

評価の視点2：適切な危機管理対策の実施

<適切な大学運営のための組織の整備>

- ・学長の選任方法と権限の明示

学長の選任については、「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律及び学校教育法施行規則及び国立大学法人法施行規則の一部を改正する省令について（通知）（文部科学省：2014（平成26）年8月29日）（資料10-1-4）」での「内部規則等の総点検・見直しの実施について」及び「私立大学のガバナンス改革について（大学経営協会 ガバナンス委員会）」で文部科学省に示された提言（2017（平成29）年10月）を受けて、本学でも適切に選任している。また、昨今、ガバナンス強化が求められることもあり、学内の論理だけに依存せず、外部理事を含めた学長選考委員会での審議と理事会による議を重視して決定することとしている。具体的には、学内限定ウェブサイトにて公開している「大阪医科大学学長予定者選考規程（資料10-1-5）」に選考基準や選考方法を定めているが、学長予定者選考委員会へ推薦のあった者に対して、得票数上位2名を選挙当選者として理事会に諮り、決定している。この学長選任方法は、「学校法人大阪医科薬科大学理事会規則（資料10-1-6）」において、理事会の議決事項として明確に定めている。なお、大学統合予定の2021（令和3）年4月1日に向けて、新大学の学長選考に係る学長選考規則を制定し、施行予定である。

学長の権限の明示については、「大阪医科大学学長が教授会の意見を聴くことが必要なものとして定める教育研究に関する事項（資料10-1-7）」及び「大阪医科大学医学部教授会規則（資料4-61）」により学長及び医学部長を兼務する学長の権限を明確にし、学校教育法の定めるところにより、本学の長として校務を掌り、所属職員を統督している。この学長の権限については、「学校法人大阪医科薬科大学理事会業務委任規則（資料10-1-8）」に定めているとおり、「理事長権限に係る事項のうち、大学の経営に係る事項を除く教育研究に関する事項について理事長から委任されたもの」である。なお、大学統合時には、学長規則を制定し運用する旨が決定している。

- ・役職者の選任方法と権限の明示

医学部長については、本学の理念と大学運営の積極的な推進を図るため、学長が兼務している。その学長の選任方法は学内限定ウェブサイトにて公開している「大阪医科大学学長予定者選考規程（資料10-1-5）」により選任している。権限の明示については、「大阪医科大学医学部教授会規則（資料4-61）」により定め、「教授会は、学長が決定するに当たり意見を述べる（抜粋）」としており、教授会の諮問機関としての位置付けを明確にしてい

る。

学長補佐の選任方法は、学内限定ウェブサイトにて公開している「大阪医科大学学長補佐規程（資料10-1-9）」により定めており、学長が本学の教授の中から学長補佐を決定し、委嘱している。権限の明示については、同じく同規程に定めており、「学長が理事会の承認を得た教育及び研究に関する特命事項について、学長の校務を補佐する。」としている。

看護学部長の選任方法は、学内限定ウェブサイトにて公開している「大阪医科大学看護学部長規則（資料10-1-10）」により定めており、学長が当該学部にも所属する教授の中から看護学部長候補者を理事長に推薦し、理事会で審議して決定している。権限の明示については、同じく同規則に定めており、「看護学科及び看護学研究科の長を兼ね、看護学部及び看護学研究科に関し、学長から委任されたそれぞれの校務をつかさどる」としている。

病院長の選任方法は、学内限定ウェブサイトにて公開している「学校法人大阪医科薬科大学 大阪医科大学附属病院 病院長規則（資料10-1-11）」により定めている。旧規程である「病院長予定者選考規程」及び「病院長予定者選挙管理委員会規程」については、「大学附属病院等のガバナンスに関する検討会（厚生労働省）」で示された「とりまとめ（2016（平成28）年12月8日）」を受けて廃止とし、上記規則及び「学校法人大阪医科薬科大学 大阪医科大学附属病院 病院長審査委員会規程（資料10-1-12）」を新たな制度の規則等として引継ぎ、2017（平成29）年11月14日付で施行した。資質・能力・経験を基に基準を設け、丁寧な適格性審査を行うため、病院長審査委員会が候補者数に応じて判断のうえ、意見調査や公聴会を行うものとしている（資料10-1-13、資料10-1-14）。権限の明示については、「学校法人大阪医科薬科大学 大阪医科大学附属病院 病院長規則（資料10-1-11）」で、法律等に基づくものを含め、（1）医療の高度の安全を確保すること。（2）高度の医療を提供すること。（3）高度の医療技術の開発及び評価を行うこと。（4）高度の医療に関する研修を行わせること。（5）学生及び研修医にそれぞれ実習及び研修を行わせること。（6）診療に関する諸記録、病院の管理及び運営に関する諸記録を体系的に管理すること。（7）前号の書類の閲覧を求められたときは、法律等に従って閲覧させること。（8）他の病院又は診療所から紹介された患者に対し、医療を提供すること。（9）規則等で定める事項、（10）開設者に対して病院の管理運営状況を定期的に報告すること。（11）その他必要な事項、と定めている（資料10-1-11）。

・学長による意思決定及びそれに基づく執行等の整備

「学校法人大阪医科薬科大学理事会業務委任規則（資料10-1-8）」に定められた「理事長権限に係る事項のうち、大学の経営に係る事項を除く教育研究に関する事項について理事長から委任されたもの」について、医学部長としても客観視のうえ、学長である自分自身に問いかけ、学長として教授会に諮問を行ったうえで意思決定をしている。係る意思決定に基づく執行等の整備としては、全学的な教学マネジメントの推進組織である「教育戦略会議及び研究戦略会議」で具体化し、各部署が執行している。

・教授会の役割の明確化

教授会は、医学部教授会及び看護学部教授会があり、各々、教授会規則（資料4-61、資料4-62）に則り運用されている。主な役割としては、両教授会とも（1）学生の入学、卒業

及び課程の修了、(2) 学位の授与、(3) 教育研究に関する重要な事項で、教授会の意見を聴くことが必要なものとして学長が定めるものについて、学長が意思決定するための審議を行っている。

さらに、その他の教育研究に関して学長が決定するに当たり、「大阪医科大学学長が教授会の意見を聴くことが必要なものとして定める教育研究に関する事項」(資料10-1-7)の中で、(1) 学則制定、改廃に関する事項、(2) 医学部、看護学部、医学研究科又は看護学研究科の管理、運営及び諸規程の制定、改廃に関する事項、(3) 教授、准教授その他教員の候補者に対する適格性審査に関する事項、(4) 教育課程、授業、試験又は進級判定等に関する事項、(5) 学生又は大学院生の教育研究に関する事項、(6) 研究生又は科目等履修生に関する事項、(7) 所属職員の教育研究活動、教育研究におけるIR(Institutional Research)及び危機管理に関する事項、(8) 附置施設の教育研究上の利用に関する事項、(9) その他、学長が諮問する事項、として定め、学長決定事項を明示し、その事項に関して諮問機関としての位置付け及び役割を明確にしている。

・学長による意思決定と教授会の役割との関係の明確化

2015(平成27)年4月の学校教育法の一部改正を踏まえて、前述のように「大阪医科大学学長が教授会の意見を聴くことが必要なものとして定める教育研究に関する事項(資料10-1-7)」として本学の指針を定めている。指針では、学長は意思決定を行うにあたり、当該学部長又は当該研究科長に対して教授会での審議を指示してその意見を聴くものとして、最終的な決定権者である学長に対して、教授会は意見を述べる関係にあることを明確にしている。

・教学組織(大学)と法人組織(理事会等)の権限と責任の明確化

大学の運営は、学校教育法にもあるように、本学の場合も学長のリーダーシップの下で行われることに対し、法人は、「学校法人大阪医科薬科大学寄附行為(資料1-9)」に定めるとおり、理事会を設置のうえ、法人運営の最高意思決定機関である理事会の決定に基づき、法人及び大学の運営を行っている。理事会の運営に関しては、「学校法人大阪医科薬科大学理事会規則(資料10-1-6)」第4条に具体的な付議事項を定めており、理事会から理事長等への業務委任、理事会から法人運営会議や理事長への業務委任、理事長から副理事長や学長等への復委任及びその他専決事項について「学校法人大阪医科薬科大学理事会業務委任規則(資料10-1-8)」にて定めている。つまり、最高意思決定機関である理事会を主軸とし、理事長が、法人代表者として業務を総理しており、その業務執行は、係る諸規程に基づき適切に行われている。

以上、大学と法人組織の権限と責任は明確になっており、効率かつ円滑に業務遂行がなされるための組織体制を整えている。

・学生、教職員からの意見への対応

評価項目①のとおり、理事長主宰の「全体集会(資料10-1-15)」を年に2回程開催し、法人の様々な事業の進捗や財務状況及び法人の将来等についても触れ、情報の共有に努めている。

また、学長主宰の「FD&SD教育・研究集会（資料10-1-1）」についても年に2回開催し、本学において活動している多くの教育・研究活動について、学長始め、各活動の責任者から説明し、参加者による活発な討議を行っている。

いずれも、教職員及び学生が出席する会であり、経営及び運営の方針説明を行い、法人内での共有を図るものである。

<適切な危機管理対策の実施>

事業継続へのリスクを低減するために、危機管理教育及び災害対策訓練などと並行し、「大阪医科大学危機管理に関する規則（資料8-5）」に基づく危機事象に対応するための組織を規則に則り、常時又は臨時に設置することとしている。その組織の構成員は、発生した危機に対して迅速・的確に対応するため、理事長の指揮の下にコンプライアンス担当理事、学長、校長、看護学部長、附属の医療施設等の管理者、事務局長又は事務局次長等を委員とし、危機管理を推進する体制を整えている（資料10-1-16、資料10-1-17）。具体的な成果としては、①危機管理サイトの開設（学生を含めた全教職員の閲覧が可能）（資料10-1-18【ウェブ】）、②本学学生に対する危機管理教育の実施、③海外安全ハンドブックの策定及びウェブサイトでの公開（資料10-1-19）、④災害時対応ポケットマニュアルの作成（本学及び高槻中学校・高等学校の教職員や学生・生徒への携帯型マニュアルの配布（資料10-1-20））、⑤安否確認システムの導入（災害発生時において教職員の被災状況が確認可能（資料10-1-21））、⑥安全保障輸出管理体制の構築（諸規程の策定、研究支援センター内に専担者を配置）（資料10-1-22）等、適切に体制を整えている。

以上の取組みについては、本学のウェブサイト内に特設ページを設け、本学の教職員及び学生に広く周知している。

点検・評価項目③：予算編成及び予算執行を適切に行っているか。

評価の視点1：予算執行プロセスの明確性及び透明性・内部統制等 ・予算執行に伴う効果を分析し検証する仕組みの設定
--

<予算執行プロセスの明確性及び透明性・内部統制等>

本学における予算編成及び予算執行は、「学校法人大阪医科薬科大学経理規則（資料10-1-23）」及び「学校法人大阪医科薬科大学予算規則（資料10-1-24）」に明確に定められており、適正に行われている。

予算編成については、理事長（経理業務統括責任者及び予算業務統括責任者）の指示に基づき、法人事務局財務チームが中（長）期事業計画及び翌年度の事業計画を踏まえて編成し、法人運営会議にて審議調整のうえ、理事会で審議を行い、予算編成方針を決定している。その方針決定を受け、各部署予算責任者は事業計画案及び予算要望概要案を作成し、これを法人事務局財務チームに提出する。法人事務局財務チームは、各予算単位の事業計画案及び予算要望概要案を総合して年度計画原案及び予算原案を作成し、予算業務統括責任者に提出する。その後、法人運営会議及び理事会での審議を経て、予算要求書が確定となる。決定された予算については、速やかに予算業務責任者（各事業所の事務局長等）に通知し、その後、予算責任者に知らせている。

予算執行についても、理事長（経理業務統括責任者及び予算業務統括責任者）が法人全

体を統括している。本学においては、「学校法人大阪医科薬科大学理事会業務委任規則（資料10-1-8）」に基づき、理事長から権限委任を受けた副理事長が統括しており、学長（経理単位責任者）及び事務局長（経理業務責任者）が予算を執行している。日常的な予算管理及び執行は、財務システムを使用しており、予算執行の承認・決裁、予算を超える執行の防止、予算残高や執行明細等の各種照会等、当該システムが備える機能により、予算管理を厳格かつ効率的に行っている。

また、法人として研究費の不正使用防止に注力しており、本学でもe-learning（資料10-1-17）を始めとしたコンプライアンス教育を全教職員対象に行い、物品購入・旅費受給・給与不正・役務不正等について誤認識がないように指導している。一方、執行を取り纏める本学の財務部内でも複数担当制を敷き、二重三重の執行管理を厳格に行っている。予算管理及び執行に対しては、監事、監査法人、内部監査が各々の立場で検証を行っており、当該実施状況や結果については、理事長や副理事長2名が同席のうえ年2回以上開催する三様監査人会議の場で、現状把握、問題認識、今後の対策等の情報を共有している。また、監事は監事会議を開催し、予算の執行状況や業務内容について確認を行っている。

・予算執行に伴う効果を分析し検証する仕組みの設定

各部署にて翌年度の予算要求書を作成する際、関連する委員会等と連携を取っているが、最終的に予算要求書を取り纏める経理単位責任者である本学の学長が、統制及び指示を行う役割を担っている。予算要求書には、翌年度の予算要求額以外に本年度の予算額及び実績見込額が示され、各部署予算責任者が本年度の執行状況等を説明している。これを受け、経理単位責任者である本学の学長は、効果的な予算編成となるよう統制している。なお、執行の効果の分析及び検証については、法人が設置する収入増加・支出削減検討会議等で行っている。

点検・評価項目④：法人及び大学の運営に関する業務、教育研究活動の支援、その他大学運営に必要な事務組織を設けているか。また、その事務組織は適切に機能しているか。

評価の視点1：大学運営に関わる適切な組織の構成と人員配置

- ・職員の採用及び昇格に関する諸規程の整備とその適切な運用状況
- ・業務内容の多様化、専門化に対応する職員体制の整備
- ・教学運営その他の大学運営における教員と職員の連携関係(教職協働)
- ・人事考課に基づく、職員の適正な業務評価と処遇改善

<大学運営に関わる適切な組織の構成と人員配置>

本学の事務組織については、「大阪医科大学及び高槻中学校・高等学校事務組織並びに事務分掌規程（資料10-1-25）」に基づき、運営している。

具体的には、2019（令和元）年5月1日現在、事務局長の下、23以上の部（室）で構成され各々のセンター及び課を置いているが、一部、法人組織に係る部署も存在している。現在の法人事務局長は本学の大学事務局長を兼ねていることから、法人及び大学での情報共有の円滑化に寄与しており、シームレスな連絡体制を図っている。学内全体では、340名の事務職員（専任及び非常勤）を始めとして、約1,103名の多職種職員を配置している（病院

看護師等除く)。事務の遂行については、理事長、副理事長、常務理事又は学長の指示を受け、大学事務局長が統括している。また、大学事務局長はその指示に基づき、関係部署に事務の遂行を指示している。

また、本学と大阪薬科大学の法人合併に伴い法人事務局が設置され、総務・人事、財務、情報システム、広報等の業務については、2014（平成26）年以降、本学と大阪薬科大学間で調整しながら柔軟に対応してきたが、2021（令和3）年の大学統合に向けた更なる業務統合の協議を加速させている。その取り組みの1つとして、両大学の総務・人事部門の調整会議を「法人事務局総務チーム打合せ会」とし、今日まで各種課題に取り組んできた（資料10-1-26）。その会での協議の結果、大学統合への加速度を増す取り組みとして、両大学の事務職員について人事交流を行っている。

・職員の採用及び昇格に関する諸規程の整備とその適切な運用状況

職員の採用については、法人合併後の数年は互いの大学毎に実施していたが、前述の法人事務局総務チーム打合せ会での協議より（資料10-1-26）、事務職員の採用活動は法人で一本化することを原則として定め、本学の人事企画研修課が法人を代表して、主に本学ウェブサイト、専門業者ウェブサイト、ハローワーク、就職説明会等による採用活動を行っている。本学の採用に係る根拠としては、「大阪医科大学就業規則（資料10-1-27）」に則り、選考に合格し所定の手続を経た者を職員として採用している。また、上記就業規則（資料10-1-27）は、本学ウェブサイトでの掲示の他、雇入れ時の入職のしおりに記載のうえ個人に配布しており、自由に閲覧が可能となっている。従来、採用については、無期雇用契約の正職員、有期雇用契約の契約職員とアルバイト職員という区分で採用していたが、有能な職員の継続雇用を行うべく本学内で無期雇用の検討を進め、契約職員の区分の中に雇用期間の定めのない無期契約職員である準職員を新たに設定した。さらに、能力評価等実施のうえ、正職員に登用する制度も設けている。

昇格に関する諸規程としては、ほぼ毎年初夏から初秋にかけて昇格選考に係る案内を所属長宛に配布のうえ趣旨を説明し、所属する職員の定員及び業務内容の適正化に鑑み、その所属長の判断により昇格候補者（主事～課長）の推薦書を募ったうえで、適性試験、論文試験及び面接試験による選考試験を実施している。この昇格試験は、推薦を受けたことについては被推薦者も知り得るところであり、仮に選考途中で不合格だった場合においても所属長が助言し、以後の本人のモチベーション維持に役立てている。

・業務内容の多様化、専門化に対する職員体制の整備

昨今、教育を取り巻く周囲の速度は速く、従来の事務業務においても業務内容の多様化、専門化及び高度化が求められ、職員の高い資質が必要となっている。

その一つ目はURA（University Research Administrator）である。「大学改革に向けた文部科学省の取組（2017（平成29）年11月29日）」にもあるように、研究支援体制の強化として、2011（平成23）年から国立大学を中心に整備されてきた専門人材であるが、本学においても2013（平成25）年度から、特に科学研究費補助金の獲得増を目的として、文部科学省より特化した事務職員を採用し、その獲得に努めてきた。その結果、採用以前の4年前と比べ採択率は2倍となったものの現在URAは不在である。今後もURAの採用を強化すると

共に、これまでに蓄積した知見の共有を進めていく。

二つ目はIRである。中央教育審議会答申によりIRの重要性が広く認識され、2000（平成12）年度末以降、大学改革の中心となっていたが、本学においては2016（平成28）年に設置している。「平成24-25年度文部科学省大学改革推進委託事業 大学におけるIRの現状と在り方に関する調査研究報告書」にも記されているように、大学の質保証（自己点検・評価に対する第三者評価の義務化）、大学の社会的責任（説明責任）、大学の内部質保証のための評価（PDCAサイクルを通じた大学自身の質の向上）、戦略的計画などについて等、IRが果たす役割は大きい。勿論、IRと明確に呼ばれた業務はこれまでになく、また、統計・分析によるデータ解析力が必要なことより教員が多く配置されている現状ではあるが、本学においては、教員及び事務職員を配置し、専担部署を設置している。

三つ目は女性医師支援センターである。政府による医師の働き方改革を受けて、労働時間短縮、業務移管等、女性医師への支援が挙げられており、本学としてもライフイベント及びキャリア形成の両立のため、女性医師支援センターを2018（平成30）年度に設置した。ウェブサイトの構築（資料10-1-28【ウェブ】）、ニュースレター（資料10-1-29）の定期発行及び各種イベントの開催を行い女性医師特有の問題の解決を進め、キャリアデザインを容易にしている。

・教学運営その他の大学運営における教員と職員の連携関係（教職協働）

従前より、法人の上部会議体である理事会及び法人医大・高校協議会や教授会及び各種委員会の運営に当たっては事務職員も参加しており、教員と連携を図りながら積極的に支援しており、教員の専門性を大切にしながらも、教員と事務職員の意見交換がなされている。また、2017（平成29）年4月1日の文部科学省による「大学設置基準等の一部を改正する省令の公布について（通知）」を受け、教職協働の更なる推進を図るべくSDを全学的に強化し、前述の「全体集会（資料10-1-15）」や「FD&SD教育研究集会（資料10-1-1）」、研究者対象の「各種FD研修会」、大学事務局の管理職者が集う「事務局管理職SD会議」、各部署内開催の「SD会議」など、一部、教員だけが参加していたFDに事務職員等も参加しSD的な要素も取り入れ、大学運営において十二分な連携体制を構築するべく、SDを強化している。

・人事考課に基づく、職員の適正な業務評価と処遇改善

人事考課については、期中及び期末の面談を含めた目標管理手法による5段階評価の「人事評価シート（資料10-1-30）」を各職員に課しており、所属長等による一次評価及び二次評価を経て、翌年度の賞与に一部反映している。この各職員に課された人事評価シート（資料10-1-30）は、前述の評価項目①でも示した法人の中（長）期事業計画、本学の単年度事業計画を経て大学事務局が各部署と個別にヒアリングを行い、その事業計画に沿って各部署が設定した「目標と活動方針」に紐付いており、法人から各職員まで、一連の目標及び計画のPDCAサイクルが機能していることを示している。

点検・評価項目⑤：大学運営を適切かつ効果的に行うために、事務職員及び教員の意欲及び資質の向上を図るための方策を講じているか。

評価の視点1：大学運営に必要なスタッフ・ディベロップメント(SD)の組織的な実施

<大学運営に必要なスタッフ・ディベロップメント(SD)の組織的な実施>

SDについては、2017（平成29）年4月1日の文部科学省による「大学設置基準等の一部を改正する省令の公布について（通知）」を受け、全学的な強化をしていることは既に述べたところであるが、本学では以前より、SDを深化させたSSD（スタッフ・セルフ・ディベロップメント）を通じた人材育成強化に取り組んでいる（資料10-1-3）。法人として「学校法人大阪医科薬科大学職員研修に関する基本方針（資料10-1-31）」に基づき、組織的に様々なSDを実施するため「大阪医科大学SD基本計画（資料10-1-32）」を毎年度1月に理事長決定のうえ学長から全教職員に対して周知し、組織力向上につなげる手段の1つとして、実践的なSDを後押ししている。また、上記のSSDの概念や大阪医科大学SD基本計画（資料10-1-32）による自己啓発の具現化として、人事企画研修課による職位等に応じた様々な学内研修（階層別、テーマ別、全学的、所属別、e-learning等の研修）や学外研修（大学コンソーシアム、日本私立大学連盟、日本私立医科大学協会、SMBCビジネスセミナー等）を事務職員が積極的に活用しており、一定の成果を上げている。さらに、立命館大学行政研究・研修センターの「政策立案トレーニング」に本学職員を選抜のうえ参加させるなど、他大学の英知を本学の事務職員に学ばせる研修も行っている。また、研修受講後は経営層を含めた管理職者への報告や大学事務局の管理職者が集う事務局管理職SD会議にて報告の機会を設ける等、修得した知識の共有を積極的に図っている。なお、上記の大阪医科大学SD基本計画（資料10-1-32）については年度計画の実施検証を行い、翌年度以降の研修計画に活かしている。

点検・評価項目⑥：大学運営の適切性について定期的に点検・評価を行っているか。また、その結果をもとに改善・向上に向けた取り組みを行っているか。

- 評価の視点1：適切な根拠(、情報)に基づく点検・評価
- 評価の視点2：監査プロセスの適切性
- 評価の視点3：点検・評価結果に基づく改善・向上

<適切な根拠(資料、情報)に基づく点検・評価>

「学校法人大阪医科薬科大学全業務定期検証法人部会規程（資料2-6）」に基づき、法人及び法人が設置する大学及び学校におけるガバナンス及びマネジメント機能の向上を目指して、定期的に全業務定期検証法人部会を開催していることが挙げられる。同部会は、理事長及び法人監査室が検討のうえ設定した議題に基づき、その所掌は、(1) 法人が設置する施設の全業務の定期検証、(2) 前号における検証結果に基づく業務改善の提案、(3) 全業務の定期検証を行うための組織及び体制(分科会)の設置・総括管理、(4) 定期検証に関する規程類の制定及び改廃の協議、(5) 定期検証年度計画の策定、(6) 学長、校長、学部長、病院長、図書館長及び事務局長など法人が設置する学校等の管理責任者の業務執行状況の検証、(7) その他、定期検証に関する重要事項の協議、となっており、同一法人内ではあるが、本学以外の設置校からの視座による現状把握や問題点、改善方策の検討を行い、内部質保証の観点からも極めて重要な役割を果たしている。また、被監査部署と協力して検証する「コンサルティングレビュー」も行っており、長年の経験を活かした監査部署が、現状把握、要因分析、対策立案を共に行っている。

大学運営の適切性についての点検として、「学校法人大阪医科薬科大学内部監査実施規則（資料10-1-33）」による内部監査を適宜行っている。その対象は、法人の更なる発展に寄与することを目的とし、法人における諸活動の全般にわたる管理・運営の制度及び業務の遂行状況を適法性・有効性・効率性の観点から検討・評価するものであり、その結果に基づく情報の提供並びに改善・合理化への助言・提案等を行っている。故に本学における内部監査も必然的に実施されている。また、その結果を外部に公開すること及び全教職員に周知し意識を高めることを兼ねて、「サステナビリティ活動冊子（資料10-1-34）」としてまとめ、法人及び本学が取り組む、環境・社会・ガバナンス体制を始めとした社会的な課題について、ステークホルダーに広く開示している。

<監査プロセスの適切性>

監査プロセスの適切性として、予算管理及び執行のみならず大学運営全般についても、監事、監査法人、内部監査が各々の立場で検証を行っている。当該実施状況や結果については、理事長や副理事長2名が同席のうえ年2回以上開催する三様監査人会議の場で、現状把握、問題認識、今後の対策等の情報を共有している。また、監事は監事会を開催し、予算の執行状況や業務内容について確認を行っている。加えて、法人監査室が実施する内部監査の中で最重点領域である「公的研究費に関する内部監査」については毎年実施し、当該結果を受けて「体制整備等自己評価チェックリスト」を作成のうえ、監事、理事長レビューを経て文部科学省へ報告している。その他の業務領域についても、毎年3月に「内部監査計画（案）」を作成のうえ三様監査人会議に諮り、承認を経て内部監査を実施している。

法人の内部監査室の特徴的な取り組みとしては、大学が月次開催する「教育戦略会議」及び「研究戦略会議」にオブザーバとして出席し、内部統制関連事項について意見を述べると共に、必要に応じて助言を行っている。また、教学改革等補助金の申請時には、検討会議に参画し、申請基準に達していることの判断やそれを証明するエビデンスの存在を確認するなどの支援をしている。加えて、2015（平成27）年以降、「危機管理（含むBusiness continuity planning）体制」や「安全保障輸出管理体制」を新たに構築・整備のうえウェブサイト上で公開して法人全体で情報共有を図り、内部統制・ガバナンス強化に努めている。

また、全業務定期検証法人部会については、法人の経営層以下、大学・学校・病院の各管理職者が積極的に改善を行っており、非効率及び不正確な業務については改めている。

<点検・評価結果に基づく改善・向上>

内部監査の最重点領域である公的研究費については、法人監査室のみならず、研究推進課及び適正使用委員会など、全関係部署が業務における質の向上に取り組んでおり、年々、その向上が図られている。文部科学省へ報告した「体制整備等自己評価チェックリスト（2018（平成30）年度）」の総合所見は、「ガイドラインを踏まえた公的研究費の管理・監査体制の整備が進展し、コンプライアンス教育の実施、非常勤雇用者の雇用管理など所要の対策が着実に実施されている」とあり、その管理・監査体制が評価され、文部科学省のフォローアップ対象機関から外れることとなった。

教育研究活動及び事務の実務に直結する旅費については、宿泊費及び日当の妥当性、乗

車賃に対しての精算処理の煩雑さなど、以前から本学でも懸案事項となっており、早期の改善が求められていた。関係部署によるワーキンググループを立ち上げ、他学及び一般企業との差を勘案の結果、低廉であった宿泊費の下限の増額、日当の減額、乗車賃に対しての一部キャッシュレス化による精算処理の解消（事務部門において、部署ごとに交通系 IC カードを導入）を実現した。また、法人監査室が指摘していた旅費精算の遅延についても、規程改正及び幾度となる周知の結果、遅延者が皆無となる結果に結びついた。

（２）長所・特色

- ・本学の将来を見据えた計画として、法人全体の計画である中（長）期事業計画と連動した単年度事業計画を各部署まで落とし込み、全学で共有していることは評価できる。
- ・学長の選任方法について、文部科学省からの通知及び各種提言等により、学内の論理だけに依存せず、学内選挙（意向投票）及び理事会による議を経て決定することは評価できる。さらに、役職者の選任方法については、学長のリーダーシップが発揮できるよう学長の指名形式による候補者の選定となっていること、また、病院長の選任方法については、厚生労働省による提言を基にガバナンス強化を意識した選考を行っていることは評価できる。
- ・学生、教職員からの意見への対応として、「全体集会（資料10-1-15）」及び「FD&SD 教育・研究集会（資料10-1-1）」を理事長及び学長主宰の下、各々年2回開催し、学生及び教職員に周知するだけでなく意見交換を実施して、双方向の情報共有としていることは評価できる。
- ・本学の事務組織について、法人事務局長は本学の大学事務局長を兼ねており、法人及び大学での情報共有を円滑にしていることは評価できる。
- ・SDの組織的な実施について、本学では以前より、SDを深化させたSSD（スタッフ・セルフ・ディベロップメント）を通じた人材育成強化に取り組んでおり、また、法人として「学校法人大阪医科薬科大学職員研修に関する基本方針（資料10-1-31）」に基づき、組織的に様々なSDを実施するため「大阪医科大学SD基本計画（資料10-1-32）」を策定のうえ、職位等に応じた各種研修を用意し、事後検証を行っていることは評価できる。

（３）問題点

- ・医学部長の選任については、現在、学長が兼務することになっているが、本学内のガバナンス体制を維持する意味でも、専任の医学部長を選任し、責任を明確に分ける必要がある。
- ・大学運営に係る組織として、主に事務組織では法人合併後5年が経過しているものの、法人内の2大学・1学校において横断的な統合組織の構築が不十分であり、効率的に運営するためにも更なる検討が必要である。
- ・事務職員の人事評価制度について目標管理の手法を活用しているが、評価に基づく処遇への反映が一部に留まっていることから、全事務職員へ適用する必要がある。

（４）全体のまとめ

本学では、本学の理念・目的等に基づき、将来計画である法人の中（長）期事業計画と

連動し、大学運営を行っている。この中（長）期事業計画は、単年度の事業計画へと具体化され、毎年度の予算とも連動している。その事業内容は、毎年度発行する事業報告書（資料 10-1-3）の配布や本学のウェブサイトをとおして、本学教職員及び学外のステークホルダーに対して広く周知・共有されている。

中（長）期事業計画や事業計画を適切に実行していくための大学運営については、法人組織とも協調し、学長及び役職者や教授会の役割及び権限等を明確化のうえ、組織や諸規程を整備して対応している。また、学長及び役職者の選任方法と権限については、規程により明確にし、学長のリーダーシップが発揮しやすいものとなっている。

大学業務を遂行する事務体制については、「大阪医科大学及び高槻中学校・高等学校事務組織並びに事務分掌規程（資料 10-1-25）」に基づき体制が整えられている。また、教育を取り巻く環境の変化に応じて柔軟に組織対応しており、必要な職員の採用も都度行っている。教員と職員の連携も円滑になされており、各種集会や会議を始め意見交換を行いながら、本学の運営に寄与している。

SD については、本学独自の SSD を通じた人材強化に取り組んでおり、法人の基本方針（資料 10-1-31）に基づく研修の基本計画が順調に実施され、教職員の能力開発において一定の成果を上げている。

大学運営の適切性については、予算管理及び執行では三様監査を行っており、また、大学運営全般に係る内部監査については、定期的かつ突発的に監査を行い、改善を都度求めていることから適切であると言える。

しかしながら、法人合併して 5 年経過するものの、本学、大阪薬科大学、高槻中学校・高等学校での横断的な事務組織の構築が不十分であり、2021（令和 3）年の大学統合に向けた大きな課題として更なる検討を図っていきたい。

第2節 財務

(1) 現状説明

点検・評価項目①：教育研究活動を安定して遂行するため、中・長期の財政計画を適切に策定しているか。

評価の視点1：大学の将来を見据えた中・長期の計画等に則した中・長期の財政計画の策定 評価の視点2：当該大学の財務関係比率に関する指標又は目標の設定
--

<中・長期の財政計画の策定>

本学収入の大きな比重を占める病院施設が老朽化しており、患者、学生、教職員等のステークホルダーの安心安全を一層確保していくことが喫緊の課題となっている。病院施設の建て替えは長期に渡り高額投資が続くため、この投資を踏まえて中・長期財政計画を策定し、財政的な負担の検討を重ねている。直近では2019（平成31）年3月に理事会で審議承認されている（資料10-2-1）。

この計画に基づく病院施設建て替えのフェーズⅠとして、2014（平成26）年8月に中央手術棟の建設に着手し、2016（平成28）年3月に竣工させた。また、世界初の次世代がん治療であるBNCT（ホウ素中性子補足療法）の共同利用型医療拠点として、「関西BNCT共同医療センター」を2018（平成30）年6月に開院させた。これらの施設に続きフェーズⅡとして、2019（令和元）年から病院新本館の建築を予定しており、多額の資金を必要とするが医療収入の増加と計画的な資金調達により安定した財政計画となっている。

<財務関係比率に関する指標>

本学の財務関係比率は、日本私立医科大学協会が算出している単科医科大学の平均値を指標としており、この平均値と比較すると概ね良好である（資料10-2-2）。

経常収支差額比率は、2015～2017（平成27～平成29）年度は概ね6%と良好な数値で推移している。しかしながら、2018（平成30）年度は「大阪府北部地震（6月）」、「西日本豪雨（7月）」、「台風21号（9月）」等の自然災害が起き、更には高槻市発注の排水管工事における高圧線誤切断を原因とした停電（2019（平成31）年1月）など、収益への直接的な影響を与える出来事の多い年度となり、2.2%となった。

また、人件費比率は47.4%となり、これは近年の法人合併等による事業拡大が主な要因であり、中長期的には低下させていく計画である。教育研究経費比率は45%と上昇傾向ではあるものの、管理経費比率は4.9%と下降傾向にあり、教育研究に還元していく方針が結果として表れている（大学基礎データ表9）。

次に同年度の貸借対照表関係比率の純資産構成比率は72.4%となった。総負債率は大型施設事業に投資をしているものの、法人合併効果を享受して27.6%となり、直近でピークとなった2015（平成27）年度と比較すると7.1ポイント改善している。流動比率は200%超えを維持しており、概ね安定している（大学基礎データ表11）。

点検・評価項目②：教育研究活動を安定して遂行するために必要かつ十分な財務基盤を確立しているか。

評価の視点1：大学の理念・目的及びそれに基づく将来を見据えた計画等を実現するために必要な財務基盤(又は予算配分)

評価の視点2：教育研究活動の遂行と財政確保の両立を図るための仕組み

評価の視点3：外部資金(文部科学省科学研究費補助金、寄附金、受託研究費、共同研究費等)の獲得状況、資産運用等

<将来を見据えた計画等を実現するために必要な財務基盤の確立>

大学の理念・目的及びそれに基づく将来を見据えた計画は第1節に示したとおりで、本法人の事業活動収支計算書の基本金組入前当年度収支差額(法人合併益除く)は、2014(平成26)年度から2018(平成30)年度までの5年間すべて黒字を堅持している。なお、2018(平成30)年度の収支差額が過年度比で悪化した主な要因は、前述した通り、自然災害等の影響によるものである(資料10-2-3)。

また、貸借対照表における特定資産と現預金は共に5年間で1.8倍に増加した。一方、借入金は5年間で金融資産の増加額の凡そ2割増に留まっていることから、必要な財政基盤は確立されている(資料10-2-4)。

<教育研究活動の遂行と財政確保の両立を図るための仕組み>

学長のリーダーシップの下、5つの教学改革方針を掲げ、「教育戦略会議」「研究戦略会議」を設置し、それぞれに行動目標と各種施策を設け、全関係者によるPDCAサイクルを展開している。この成果は、競争的研究資金(私立大学等改革総合支援事業のタイプ1「教育の質的転換」、タイプ2「産業界との連携」、タイプ3「他大学等との広域・分野連携」、私立大学研究ブランディング事業やAMED事業)の獲得や医学教育分野別評価(国際認証)の認定に活かされている(資料10-1-3p.33)。

また、研究者の育成と教育の活性化を図るべく、2016(平成28)年度から学内で広く公募を行って選考会を実施し、優秀な研究には学長裁量経費から研究費を支給している。2018(平成30)年度は10件の応募があり、厳選された5件が採択された。

<外部資金の獲得状況>

収入の更なる多様化と産学官連携活動を促進すべく、外部研究資金開発企画課を2012(平成24)年に法人事務局内に設置し、競争的研究資金獲得に向けて具体的戦略の構築と産学官に対するアプローチを積極的に進めた。2015(平成27)年には、文部科学省などの大型プロジェクトに対して全学的に取り組む体制を整えるべく、従来大学院の中に組み込まれていた研究機構を独立させて研究支援センターに改組転換し、それに伴い研究支援センター内に研究協力課と外部研究資金開発企画課を整理統合した研究推進課を設置し、更なる競争的研究資金獲得に向けた体制を整備した。

2018(平成30)年度の科学研究費補助金の採択件数(新規+継続)は165件、交付内定額は2億44百万円で、2014(平成26)年度と比較すると共に5年間で1.5倍に増加した(資料10-2-5)。

競争的研究資金の採択件数は244件となり、研究資金獲得額は約4億33百万円で過去最高となった。特に科研費、文科省の私学助成の採択件数が以前に比べて大幅に伸びている(資料10-2-6)。

次に受託研究費は、3億70百万円となり、2014（平成26）年度と比較すると約1.7倍に増加し、奨学寄附金・研究助成金もここ5年間凡そ3億3千万円を毎年確保し安定したものとなっている。また、本学は創立100周年の節目を迎えるにあたり、21世紀を先導する高度で安全・良質な医療並びに先端の臨床教育・研究を実践するために、大学病院新本館の建築、学生支援体制の充実を図るべく記念事業として創立100周年記念事業募金を2018年（平成30年）から開始し、募金活動に取り組んでいる（資料10-2-7）。

・資産運用の体制と状況

資産運用については、「学校法人大阪医科薬科大学資金運用規則」に則り適正に行われている（資料10-2-8）。運用体制は、理事長補佐・副理事長を財務担当理事とし、理事長の責任の下で行っている。また、資金運用業務は、法人事務局財務チームにおいて行い、資金運用担当者は、財務部長がその任に当たっている。

なお、財務担当理事は半期毎に資金監査を行い、その結果を理事長に報告、これを受け、理事長は資金運用状況を理事会に報告している。

運用対象商品は、定期預金、債券（国債・社債・円建外債等）が中心である。特に社債、円建外債については、格付け評価をA以上と定め、償還まで10年を超える債券については資金総額の20%を限度とした投資比率としている。現状、2016（平成28）年の日本銀行による「マイナス金利政策」導入以降、金利が大幅に低下しており、期待できる利回りを確保することが難しい状況である。更に病院施設の建て替えに伴う特定資産の取り崩しが見込まれることから、受取利息・配当金収入の減少が予想される。

（2）長所・特色

学長のリーダーシップの下、2015（平成27）年から5つの教学改革方針を大学のすべてのステークホルダーに公表し、5つの方針には各種施策を掲げ、様々な外部資金を獲得し、教育・研究を充実させるとともに法人財政に寄与している。

また、法人収支の大きな比重を占める病院部門の合理化、活性化に注力し2010（平成22）年度に理事長主導で病院の経営改善を目的とする「病院経営改善委員会」を設置した。この委員会の活動は、2006（平成18）年度以降構築してきた診療科別収支分析システムの計数を基に年2回診療科別のヒアリングを実施し、各診療科の特性を把握するとともに不採算の診療科については、課題を示すなど改善に取り組んでいる。これらと並行して、外部コンサルタント会社と協同でDPC分析結果を基に綿密な対応策を立案し着実に実行に移している。この効果として、2010（平成22）年度以降の病院部門の収支は飛躍的に改善している（資料10-2-9）。

（3）問題点

- ・2018（平成30）年度において、人件費比率が47.4%となっており、単科医科大学の平均値を大幅に上回っている。近年の法人合併や教育研究改革における組織改編等の過渡期であることが要因ではあるものの、前年に比べて9億89百万円増加しており、法人全体で効率的な人材活用を行い、高止まりしている人件費比率を低下させる必要がある。

- ・私立大学等経常費補助金の交付状況については、ここ数年微増しているものの、2018（平成30）年度は15億77百万円の交付額となり、近隣の医系大学と比べるとやや見劣りする結果となっている。病院部門の総病床数（規模）の違いはあるが、特別補助等の獲得に向けた取り組みは未だ不十分と考えられ、今後更なる強化を図る必要がある。

（4）全体のまとめ

本法人における事業活動収支差額は、前述したように2018（平成30）年度を除き概ね良好な数値で推移している。今後は、病院施設の建て替えが本格的に始まれば、一過性ではあるものの旧病棟の除却、取り壊し費用計上等に伴い収支差額が赤字となる年度が発生することも予想している。一方、金融資産については近年の施設設備拡充資金引当特定資産の積み増しにより充実を図っている。また、事業活動収支差額並びに減価償却額を勘案すると概ね安定したキャッシュフローを確保できるものと見込んでいる。今後の事業投資を着実に進めるため、中・長期財政計画に基づく年度事業計画を策定し、適正な予算編成・執行管理に努める必要がある。