

## 第9章 管理運営・財務

### (1) 管理運営

#### 【大谷大学】

#### 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。

本学では、グランドデザインにおいて策定した管理運営に関する方針について、方向性をより明確にするために2014年度に見直し、次のとおり定めている。

##### 【管理運営方針】

学長のリーダーシップのもと、教職協働体制を維持強化し、迅速な意思決定を行える体制を構築する。また、大学経営・運営における戦略策定やその遂行に力を発揮することができる教職員を育成するとともに、増収による財政基盤の安定を図る。

この方針は教授会および部課長会議で報告し、部課長会議を通じて事務職員にも報告することによって教職員で共有している。また本学HPでも公開している（資料9(1)-1 本学HP「教育研究を始めとする各種方針」）。

グランドデザインでは、方針とともに10年間の中期にわたる目標を掲げており、その中の「大学運営を継続的に行うための意思決定体制、執行・責任体制を強化する」「グランドデザインを遂行するため、教育職員と事務職員が協働できる体制を整備する」の2つの目標に基づいて、学内における意思決定体制の見直しを2012年度に行った。

本学では、かつて、学長や学部長、研究科長、学生部長等の教員7名と学校法人の設置母体である真宗大谷派から任命される事務局長の8名を「執行部」と位置づけて学内調整を行ってきた。しかしながら、規程を定めておらず、日常の事務局運営を行う事務職員が入っていないことで確認作業が増えるなど、迅速な意思決定を行うには支障を来すことがあったため、規程を整備し、日々の業務に関する事項を決定する場に事務部長を加えることとした。また、経営に係わる事項について、学内レベルの意思決定を行う場を新たに設けるとともに「副学長」制度を導入することとした。具体的には、学長のもとに学監・副学長、教育・学生支援担当副学長、研究・国際交流担当副学長の副学長を置き、学監・事務局長を加えた5名からなる「学長会」と、学長会メンバーに学生部長、入学センター長、文学部長（教育・学生支援担当副学長兼務）、大学院文学研究科長、短期大学部長と、企画・入試部、総務部、学生支援部、教育研究支援部の4事務部長を加えた13名からなる「大学運営会議」を2013年4月に立ち上げたのである（資料9(1)-2「大谷大学職制規程」）。この13名を執行部と位置づけ、迅速な意思決定と教職協働体制の強化を図っている（資料9(1)-3「学長会及び大学運営会議規程」）。なお本学は、同一キャンパスに短期大学部を併置しているため、日常の業務については大谷大学と短期大学部を一体のものとして運営している。「短期大学部長」が大学運営会議のメンバーに入っているのはそういった理由からである。

これらの会議体のほかには、教授会や大学院委員会をはじめ各種の委員会を設置している。教授会は、月に一度の定例開催のほか、入試判定、卒業・進級判定などに併せて開催している。教授会の審議事項は、学則改正、教員の任免、学生の入学や卒業等、教員の在外研究などとなっている（資料9(1)-4「大谷大学教授会規程」）。教授会の位置づけについては、これまで「大学の意思決定機関」と認識されてきたことは否めないが、学校教育法の改正に伴い検討を開始しているところである。なお本学では、学長の諮問機関として教員・職員それぞれが互選したメンバーで組織された「協議員会」をおき、教授会に先立っ

## 第9章 管理運営・財務

### (1) 管理運営

#### 【大谷大学】

て広く意見を聴取する体制を整えている（資料 9(1)-5「協議員会規程」）。大学院委員会についても、教授会とほぼ同様の開催となっており、審議事項は、学則改正、研究指導教員や授業担当教員の審査、学生の入学や学位授与などとなっている（資料 9(1)-6「大谷大学大学院委員会規程」）。また、大学院委員会のもとに「大学院運営委員会」をおき、大学院委員会に先立って大学院の教育等に関する事項を協議している（資料 9(1)-7「大谷大学大学院運営委員会規程」）。

学内の意思決定の手順は、まず事務局の各組織で起案した内容を直属の執行部メンバーと相談し、各種委員会や部課長会議で事前に協議し、内容によって学長会又は大学運営会議で審議する。その後、協議員会や大学院運営委員会で協議し、教授会若しくは大学院委員会の審議を経ることとなっている。また、会議体による意思決定のほかにも稟議書による決定方法も取っている。

一方、法人の意思決定は理事会が行うこととなっており、学校法人真宗大谷学園寄附行為で定めている（資料 9(1)-8「学校法人真宗大谷学園寄附行為」）。理事会は、予算、決算、借入金（当該会計年度内の収入をもって償還する一時の借入金を除く。）基本財産の処分、運用財産中の不動産及び積立金の処分並びに不動産の買受に関する事項、合併、私立学校法第 50 条第 1 項第 3 号に掲げる事由による解散、残余財産の処分に関する事項、その他重要な事項を議決すると規定している。

また、「真宗大谷学園常務理事会規程」を定め、日々の法人業務の決定、教職員の懲戒、理事会から委任された事項などを審議することとなっている（資料 9(1)-9「真宗大谷学園常務理事会規程」）。

評議員会については、寄附行為に「次の各号に掲げる事項については、理事長において、あらかじめ評議員会の意見を聴かなければならない。」と定め、予算、借入金、事業計画、寄附行為の変更などを掲げている。

管理運営に関する検証は、総務課、財務課など事務局の各組織が目標管理制度や自己点検・評価、事業計画および事業報告を利用して行っている。すなわち、グランドデザインに示した目標を部門目標に落とし込むとともに、自己点検・評価委員会に提出する「自己点検・評価報告書」の年度目標として文書化し、達成基準、行動計画を立てて取り組む。その結果を年度末に検証し、達成状況を「自己点検・評価報告書」として取りまとめ、自己点検・評価委員会に提出している。提出した「自己点検・評価報告書」は評価委員のチェックを受け、記載された評価・所見を次年度以降の改善に活かしている（資料 9(1)-10「自己点検・評価報告書」フォーマット）。また、予算案とともに法人本部に提出する「事業計画」の年度途中の進捗報告と年度末の報告書作成をもって、検証を行うこともしている。しかしながら、全学的な検証組織はまだ構築できておらず、今後整備する必要がある。

#### (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。

本学は、関係法令に基づき、寄附行為、学則、就業規則をはじめとする各種規程を整備している。これらの学内諸規程は冊子体の「例規集」として整えるとともに、学内ネットワークを利用したシステムとしても整備し、業務上活用している。また、法令改正等に対しては関係規程等を速やかに見直し、改正を行っている。

学長の権限と責任については、「大谷大学職制規程」に「理事長の監督のもとに、本学を

## 第9章 管理運営・財務

### (1) 管理運営

#### 【大谷大学】

統理する。」と規定している。また、学監・副学長は、「学長の職務を助けて大学の業務を掌理する。」、学監・事務局長は、「事務局を統括し、管理運営に関する事項を掌理する。」、教育・学生支援担当副学長は、「教育及び学生支援に関する事項を掌理する。」、研究・国際交流担当副学長は、「研究、国際交流及び真宗総合学術センターに関する事項を掌理する。」、文学部長は、「文学部に関する事項を管掌する。」、大学院文学研究科長は、「大学院に関する事項を管掌する。」というように、執行部をはじめとする役職の権限と責任について、「大谷大学職制規程」で規定している（資料 9(1)-2）。

また、「真宗大谷学園経理規程」においては、「法人の経理については、財務理事を総括責任者とし、各経理単位については、その長を経理責任者とする」「経理責任者の職務権限については、この規程によるほか、別に定める職務権限規程による。」と規定されており、学長が本学における経理責任者となっている（資料 9(1)-11「真宗大谷学園経理規程」）。

管理運営業務の遂行に関する他の主な規程としては、「事務分掌規程」「学校法人真宗大谷学園文書取扱規程」「真宗大谷学園個人情報保護に関する規程」「学校法人真宗大谷学園公印取扱規程」「防火・防災管理規程」などがあるほか、就業規則に係る規程、採用・退職などの人事や給与に関する規程等を整備している（資料 9(1)-12「事務分掌規程」、資料 9(1)-13「学校法人真宗大谷学園文書取扱規程」、資料 9(1)-14「真宗大谷学園個人情報保護に関する規程」、資料 9(1)-15「学校法人真宗大谷学園公印取扱規程」、資料 9(1)-16「防火・防災管理規程」）。

しかしながら、役職者の権限を包括的に定めた職務権限規程についてはまだ整備できておらず、課題となっている。

学長の選出については、「大谷大学学長候補者選出規程」と「大谷大学学長候補者選挙実施規程」に基づいて行っている（資料 9(1)-17「大谷大学学長候補者選出規程」、資料 9(1)-18「大谷大学学長候補者選挙実施規程」）。かつて、学長候補者の選出は第1次から第3次までの3次に亘って行っていたが、2012年度に見直して1次の投票のみとした。その際には、「信任投票」の権利しかなかった職員にも教員と同様に1票の投票権を与え、ここでも教職協働を進める改正を行っている。選挙は、5人の推薦人が推薦するものを候補者とし、候補者の所信表明を公示するなど、学長として任命されたあとの運営方針を確認できる方法をとっている。最終候補者として選出された者については、理事会の審議を経て、理事長が学長として任命している。なお、学監・副学長、教育・学生支援担当副学長および研究・国際担当副学長については選挙を行わず、学長の推薦に基づいて理事長が任命することになっている。また、学生部長、入学センター長、文学部長、大学院研究科長については、学長が任命する方法をとっている。

### (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。

大学の事務組織は、4つの部、その下に10の課、課の中にチームを置く体制をとっている（資料 9(1)-19 本学 HP「大学組織図 事務局組織図」）。

具体的には、5～7名で遂行できる業務を単位として「チーム」を編成し、チームにチームリーダーを置いている。チームをまとめる組織を「課」とし、課には課長を置き、更に複数の課を「部」として統合し、「部」には事務部長を置いている。チームリーダーは「監督職」としてチームのまとめ役を担っており、課長と事務部長は「管理職」としてマネジ

## 第9章 管理運営・財務

### (1) 管理運営

#### 【大谷大学】

メントを行っている。労務管理や予算管理などは「課」単位で行うが、一般職員は「部」の所属として発令し、一般職員の部内の人事異動を事務部長の裁量で行えるようにしている。チームや課の業務の繁忙期、急な病気休職や退職などに対応できる体制として 2002 年に整えたものである。

また、複数の部署に関わる業務については部署を横断したチームを置き対応している。「横断型チーム」については、「大谷大学職制規程」第 28 条第 2 項に「複数の部にまたがるチームを置くことができる。」と規定し、2002 年度から「国際交流」チームと「情報システム」チームを置いている（資料 9(1)-2 第 28 条、資料 9(1)-19）。いわゆるマトリックスの組織である。「国際交流」チームでは、留学生の入学時の対応や入学後の修学支援、生活支援等を各部署で行っているため、定期的にミーティングを開催して部署間の連携を図り、「情報システム」チームでは、グループウェア導入等事務局の情報化の推進について各部署の調整を図るなど中心的な役割を担ってきた。

なお、2014 年 5 月現在、本学の事務局は専任職員が 78 名、有期契約の嘱託職員が 35 名おり、その他にアルバイト職員、派遣職員という構成となっている（資料 9(1)-20 本学 HP「大学概要 教職員数」）。

事務職員のみのもので会議体として、学監・事務局長と 4 事務部長からなる「事務部長会議」がある（資料 9(1)-21「事務部長会議規程」）。また、「事務部長会議規程」の中で、事務職員の連絡会としての機能を持つ「部課長会議」を規定している。この 2 つの会議は、それぞれ隔週定例で開催し、情報共有とともに各部署の課題について相談・議論する場所となっている。更に、学監・事務局長、総務部事務部長、総務課長とあと 1 名の事務部長を加えたメンバーで構成する「事務局人事会議」を設置している。ここでは、事務職員の採用や研修、異動などの人事について審議することとなっている（資料 9(1)-22「事務局人事会議規程」）。

採用は、専任職員、嘱託職員に関わらず本学 HP で公募している（資料 9(1)-23 本学 HP「大谷大学職員募集（2014 年度）」）。専任職員募集時には「求める職員像」を明示し、書類選考、適性検査、面接と最終選考までに 4 回の選考を事務局人事会議のもとで行い、最終候補者を決定している。

昇格は、職能に応ずる処遇上の区分としての資格（書記補・書記・幹事）が上がることであり、「事務職員の人事に関する臨時措置規程」で規定している。この「資格」と「役職」に対応する職務を「事務職員職務基準」に定めて、各人が果たすべき役割について明示している。なお、「事務職員の人事に関する臨時措置規程」において昇格の基準を明記しているが、下位の資格において必要な経験年数を経れば能力がついたとみなして昇格させている（資料 9(1)-24「事務職員の人事に関する臨時措置規程」、資料 9(1)-25「事務職員職務基準」、資料 9(1)-26「大谷大学職員給与規程 別表第 7 事務職員級別資格基準表」）。

新採用者の配属、職員の配置転換については、各部署の管理職にヒアリングを行い、事務局人事会議で決定している（資料 9(1)-22）。若手職員には採用後 10 年以内に教育部門、管理部門両方を経験させる方針としているが、昨今の業務の多様化、専門化に伴い、困難な場合が生じている。

事務部長、課長、チームリーダーなどの役職者は、資格の中の「幹事」から任命することとなっており、3 年任期としている。任期満了時に再任するかどうかを判断するが、再

## 第9章 管理運営・財務

### (1) 管理運営

#### 【大谷大学】

任しない場合であっても「降格」ではなく「交代」という意味づけをし、その時々での適任者を役職者として任用する制度を取っている（資料 9(1)-27 「事務職員役職任免規程」）。

なお、法人の事務組織は真宗大谷派の宗務所内部に部屋が設けられ、事務局長、次長、書記などの職員を配置している。ここは法人全体を統括する部門であるが、採用などの人事や給与、予算執行、情報システムや企画広報等については設置校単位で行っているため、理事会、常務理事会、評議員会、監事による監査等の事務、更には私学事業団や文部科学省等の窓口となって設置校の取りまとめを行うことが主な業務である。

#### (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。

本学では 2004 年度から「目標管理制度」を導入している。各部門の目標を設定し、それをもとに個人がそれぞれの担当業務に沿った目標を掲げて「チャレンジシート」を作成し、課長との面談を行っている。当初は処遇に反映することも検討したが、業務を組織で遂行する事務局においては、個人の成果を測ることが困難であるとの判断から、処遇への反映は見送り、職員の育成のために用いることにした。課長との面談は単に業務上の面談にとどまらず、人間関係の構築の面でも重要な位置づけとなっている（資料 9(1)-28 「チャレンジシート」フォーマット）。

また、専任職員を対象に、過去の振り返りと現在の業務へのかかわりや能力開発の状況などを問う「自己申告書」を提出させて、異動や役職登用の資料として活用したことが過去に数回あるが、2013 年度に「ポートフォリオ」に名称を改め、学内外での活動実績欄を加えるなど充実した内容に改めた。今後はこのポートフォリオを定期的に更新させ、職員の育成に役立てる予定である（資料 9(1)-29 「大谷大学スタッフ・ポートフォリオ」フォーマット）。

事務職員の能力開発のための研修については、学内研修と学外研修に大別できる。

まず、学内研修については、新規採用者対象の「新人研修」、それぞれテーマを設定した「階層別研修（若手・中堅職員研修、監督職研修、管理職研修）」、配属部署に関わらず本学職員として必要な基礎知識を習得するための「基礎研修」を行っている。新人研修は、嘱託職員も対象に開催している。基礎研修は、20 代から 30 代前半の専任職員を対象に事務部長・課長が講師を務め、これまで「大学史」「学校会計」「学生募集」「キャリア教育」「研究」「図書館」「規程の作成・改正方法」などをテーマとして行ってきた（資料 9(1)-30 「大谷大学事務職員基礎研修 2013 年度」案内）。また、部署単位で実施する「部署別研修」への補助制度を設け、各課・部における独自の研修会の開催を奨励している。

学外研修の主なものとして、日本私立大学連盟主催の合宿型研修と大学コンソーシアム京都主催のアドミニストレータ研修（2 コマ全 15 回のプログラム・2012 年度から休止）に毎年 2 名を派遣してきた（資料 9(1)-31 「大学アドミニストレータ研修プログラム募集要項（2011 年度）」）。これらの研修の終了後には研修報告会を開催し、後に続く後輩が研修に参加しやすくなるよう工夫をしている。チームリーダー・課長・事務部長などの役職者を登用する際には、これらの研修参加歴も参考にしている。また、インターンシップに来る学生を指導することも「研修」と位置づけて、若手職員を指導に当たらせている。

以上の研修を「研修制度」として体系化すべく、2013 年度に事務局人事会議において議論を重ね、「大谷大学職員研修概要（2013 年度）」にまとめ、「本学の求める職員像」とと

## 第9章 管理運営・財務

### (1) 管理運営

#### 【大谷大学】

もに整理し、全職員に周知した（資料 9(1)-32「大谷大学職員研修概要（2013年度）」）。このほかにも職員の研修を目的の一つとした「大谷大学職員出向規程」による出向を行っており、大学コンソーシアム京都に1名送り出している（資料 9(1)-33「大谷大学職員出向規程」）。

なお、本学では「大谷大学職員ショートタイムワーク制度規程」を2013年度に制定し、2014年度から運用している。この制度は、専任職員としての身分を失うことなく一定の間所定労働時間を短くする制度であり、2014年度現在1名が利用している。介護や看護、病気等で、働く意欲がありながらやむなく退職せざるを得ないケースがこれまでにあったが、大学としても職員の知識や経験を失うことなく活用できている（資料 9(1)-34「大谷大学職員ショートタイムワーク制度規程」）。

## 2、点検・評価

### ●基準9(1)の充足状況

グランドデザインに掲げた目標に基づいて執行部体制を見直し、教職協働による迅速な意思決定が行える体制を構築した。学校教育法改正への対応はこれからだが、規程類もほぼ整っている。2002年度に大きく再編した事務組織は、2008年度に現在の4部に再編成したことで更に組織全体の調整がとりやすくなった。新たな課題にも柔軟に対応できる仕組みとなっており、同基準についてはおおむね充足している。

#### ①効果が上がっている事項

##### （迅速な意思決定と教職協働の強化）

学長会および大学運営会議を設置し、規程を整備したことにより、意思決定を行う場を明確化することができた。また、事務部長が執行部に加わることによって教職協働体制も強化できた。

##### （事務組織）

かつて大小15の課からなっていた事務組織を、2002年度に7部6課に再編し、その後2008年度に再々編して現在の4部10課体制とした。事務局全体を大きな4部に統合することは2002年度当初にめざしていた組織で、4人の事務部長で協議することにより、組織全体の調整がとれるようになっている。

##### （役職任期制）

事務部長、課長などの役職者を3年任期として見直す「役職任期制」については、導入から12年が経過し、事務職員の間で定着している。また、その時々での適任者を役職者として任用することができるので、事務組織の世代交代や活性化につながっている。

##### （ワークライフバランスの推進）

長い年月職員として働き続けるためには、個人の生活と仕事をうまく両立させることが必要になる。事務職員や技術職員においては、フルタイムの勤務が難しくなる時期もあるため「大谷大学職員ショートタイムワーク制度規程」を構築した。現在利用している職員からは、良い制度であるとの評価をもらっている。

#### ②改善すべき事項

##### （管理運営に関する検証体制の構築）

管理運営に関する検証は、各組織が目標管理制度や自己点検・評価、事業計画および事

## 第9章 管理運営・財務

### (1) 管理運営

#### 【大谷大学】

業報告を利用して行っているが、全学的な組織がまだ構築できていない。今後整備する必要がある。

#### (職員の昇格に関する規程の整備)

事務職員の昇格については、「大谷大学職員給与規程 別表第7 事務職員級別資格基準表」により、下位の資格において必要な経験年数を経れば能力がついたとみなして昇格させているが、職務基準に記載された役割を果たしているか、またその能力を有しているかを判定する仕組みの構築が必要になっている。

#### (職務権限規程の整備)

役職者の権限を包括的に定めた職務権限規程の整備ができていない。「真宗大谷学園経理規程」第5条第2項には「経理責任者の職務権限については、この規程によるほか、別に定める職務権限規程による。」とあり、整備する予定をしているが未着手である。

### 3、将来に向けた発展方策

#### ①効果が上がっている事項

##### (迅速な意思決定と教職協働の強化)

学長会および大学運営会議を設置して2年近くが経過した。会議では、各部署の事業進捗を報告し、課題を共有し、目標達成に向けた意思決定を行う教職協働体制が実現している。また現在、中期的な視点から大学の重点課題を集中的に審議する「執行部ミーティング」を夏期に開催しており、今後「執行部ミーティング」を充実させ、将来を見据えた課題の洗い出しと具体的な事業展開の計画を策定していく。

##### (事務組織)

4部10課体制も定着し、十分に機能しているが、昨今は複数の部や課に関わる課題、本学全体の取り組むべき課題も増えている。そうした課題に対してはこれからも事務部長会議や部課長会議で調整し、迅速に対応していく。

##### (役職任期制)

役職任期制の運用については、「その時々での適任者を役職者として任用する」という趣旨を生かした人事（例えば若手職員の登用など）を事務局人事会議で検討し、積極的に行っていく。

##### (ワークライフバランスの推進)

大谷大学職員ショートタイムワーク制度は、2014年度に運用を始めたばかりのため、勤務時間の少ない職員にどのような業務を与えるか、制度を利用する職員が増えてきたらどうするかなどの対応はこれからの課題である。総務課においてこれらの課題を検討し、より良い制度に修正を重ねていく。

#### ②改善すべき事項

##### (管理運営に関する検証体制の構築)

管理運営に関する全学的な検証体制について、法人本部と本学の総務課を中心に喫緊の課題として検討を重ねていく。

##### (職員の昇格に関する規程の整備)

事務職員の昇格について経験年数のみで行わず、書記から幹事に昇格させる際に、昇格試験を行うなどのハードルを設定する。具体的な方法については、1～2年をめどに実施で

## 第9章 管理運営・財務

### (1) 管理運営

#### 【大谷大学】

きるよう人事制度として総務課、事務局人事会議で検討する。

#### （職務権限規程の整備）

職務権限規程については、経理責任者の権限も含め真宗大谷学園全体で協議し、整備に向けて検討する。

#### 4、根拠資料

資料 9(1)-1 本学 HP 「教育研究を始めとする各種方針」（既出（3-1））

<http://www.otani.ac.jp/annai/nab3mq000003cn7u.html>

資料 9(1)-2 「大谷大学職制規程」

資料 9(1)-3 「学長会及び大学運営会議規程」（既出（1-14））

資料 9(1)-4 「大谷大学教授会規程」（既出（3-2））

資料 9(1)-5 「協議員会規程」（既出（3-9））

資料 9(1)-6 「大谷大学大学院委員会規程」（既出（3-3））

資料 9(1)-7 「大谷大学大学院運営委員会規程」（既出（3-21））

資料 9(1)-8 「学校法人真宗大谷学園寄附行為」

資料 9(1)-9 「真宗大谷学園常務理事会規程」

資料 9(1)-10 「自己点検・評価報告書」フォーマット

資料 9(1)-11 「真宗大谷学園経理規程」

資料 9(1)-12 「事務分掌規程」

資料 9(1)-13 「学校法人真宗大谷学園文書取扱規程」

資料 9(1)-14 「真宗大谷学園個人情報保護に関する規程」

資料 9(1)-15 「学校法人真宗大谷学園公印取扱規程」

資料 9(1)-16 「防火・防災管理規程」（既出（7-3））

資料 9(1)-17 「大谷大学学長候補者選出規程」

資料 9(1)-18 「大谷大学学長候補者選挙実施規程」

資料 9(1)-19 本学 HP 「大学組織図 事務局組織図」

<http://www.otani.ac.jp/annai/nab3mq0000000zh0.html>

資料 9(1)-20 本学 HP 「大学概要 教職員数」

<http://www.otani.ac.jp/annai/nab3mq000000mkj2.html>

資料 9(1)-21 「事務部長会議規程」

資料 9(1)-22 「事務局人事会議規程」

資料 9(1)-23 本学 HP 「大谷大学職員募集（2014年度）」

<http://www.otani.ac.jp/recruit/index.html>

資料 9(1)-24 「事務職員の人事に関する臨時措置規程」

資料 9(1)-25 「事務職員職務基準」

資料 9(1)-26 「大谷大学職員給与規程 別表第7事務職員級別資格基準表」

資料 9(1)-27 「事務職員役職任免規程」

資料 9(1)-28 「チャレンジシート」フォーマット

資料 9(1)-29 「大谷大学スタッフ・ポートフォリオ」フォーマット

資料 9(1)-30 「大谷大学事務職員基礎研修 2013年度」案内

## 第9章 管理運営・財務

### (1) 管理運営

#### 【大谷大学】

資料 9(1)-31 「大学アドミニストレータ研修プログラム募集要項（2011 年度）」

資料 9(1)-32 「大谷大学職員研修概要（2013 年度）」

資料 9(1)-33 「大谷大学職員出向規程」

資料 9(1)-34 「大谷大学職員ショートタイムワーク制度規程」

資料 9(1)-35 真宗大谷学園 HP 「役員名簿」

[http://www.otani.ac.jp/sinsyu\\_gakuen/nab3mq0000004umn.html](http://www.otani.ac.jp/sinsyu_gakuen/nab3mq0000004umn.html)