

## 9. 管理・運営関係

### (1) 施設・設備

#### 校地・校舎面積の状況

校地面積は、大学設置基準において校舎基準面積の3倍以上要することとされていたが、2003年4月、収容定員上の学生一人当たり10㎡として算定した面積に改正施行された。学院校地1,714,424㎡のうち大学校地面積は475,637㎡(上ヶ原キャンパス195,637㎡・神戸三田キャンパス280,000㎡)で、大学設置基準の校地面積141,400㎡を大きく上回っている。

大学校舎については、2001年度の理学部移転に伴い、新たに号館(図書・メディア棟)や号館(理工学部本館)を建設した。また、2002年度から2003年度にかけて大学院号館・号館、本部棟建設を中心とした新月池周辺再開発計画工事を推進しているが、これに伴う大学本館、学院本部棟等の取り壊しにより、大学校舎面積は139,339㎡(上ヶ原キャンパス102,006㎡・神戸三田キャンパス37,333㎡)となった。校舎以外の講堂、体育館、課外活動施設、寄宿舎等の面積は上ヶ原キャンパス43,123㎡、神戸三田キャンパス5,521㎡である。

#### 教室の設備・運用状況

1989年のA・B・C号館竣工に始まった一連の講義棟建設は、1997年秋学期に竣工したF号館で当初予定の終了を迎えた。その後大学院施設の充実のため、旧理学部新館を改装し、2002年度にメディア・研究棟として、大学院学生共同研究室、教室、個人研究室、PC教室を設置した。さらに現在大学院号館号館を本部棟と合わせて建設中である。2002年春学期の教室利用状況では、全学・全時限平均で64.1%、～時限においては68.5%の稼働率となり、ここ数年来大きな増減は見られない。これは、当初予定での教室数が増加したにもかかわらず、開講数が増加したためであると考えられる。また、その中において、新講義棟の稼働率が全時限の平均が75%前後であり、旧館との稼働率の差が大きくなってきているのが特徴的である。授業にAV機器を取り入れる担当者が増えたため、機器の整備が遅れている旧館の使用率が低下しているものと考えられる。

#### 個人研究室の整備状況

個人研究室の運用・整備について本学では各学部・研究所等の専任教員に個人研究室を用意している。個人研究室は、第1教授研究館、同新館、第2教授研究館、法学部、理工学部、F号館、情報メディア教育センター、総合体育館、産業研究所、神戸三田キャンパス号館に所在している。

これらのうち第1教授研究館(新館を含む)第2教授研究館については副学長を委員長とした研究館運営委員会により運営されており、他は当該学部・研究所により管理・運営されている。

また、2002年度には上ヶ原キャンパスの旧理学部新館を改装し、メディア・研究棟とした。その一部に個人研究室を設け客員教員用としている。同棟を再度改装し2003年度から司法研究科(法科大学院)の個人研究室として利用する予定である。

研究科、学部、学科の新增設に際し、文部科学省は20㎡以上の個人研究室を求めているが、本学の既存の個人研究室は、理工学部はクリアしているものの、文系は16㎡から22㎡と築年等によって広さが異なり、20㎡を切る研究室も多いのが実態である。そのため、上ヶ原キャンパスにおいては、文部科学省申請に際し、共同研究室を用意して不足面積分をカバーしている状況である。規模の拡大に伴い、専任教員数は増加の一途をたどり、客

員教員の増加もあって、個人研究室数は余裕がなくなっている。第1教授研究館、第2教授研究館では設備の老朽化が進んでいるため、大学第三次中長期計画の中では改築が検討されている。

#### 体育設備の整備・運用状況

本学の上ヶ原キャンパスの体育施設には、総合体育館、メイングラウンド、サッカー場、新グラウンド、地下温水プール、硬式テニスコート、ソフトテニスコート、軟式野球場、ホッケーグラウンド等がある。これらの施設は全学開講科目であるスポーツ科学・健康科学講座や課外活動、社会的活動等に利用され、また中・高等部との共有部分も多く、その汎用性は高い。しかし個々の施設をみると使用目的に十分応えているといえないのが現状である。特に総合体育館の大学側は1959年に建てられたが、その老朽化は激しく、対処療法的に補修されているのが現状である。さらに総合体育館内のトレーニング機器は、1977年に購入されて以来一部の器具を除いて、更新されていない。このような老朽化した機器の使用は、むしろ事故災害の危険さをもはらむもので、早急な対処が求められるところである。このような状況の中で総合体育館大フロアの床面全面取り替え、大小フロア照明の照度アップ、ハンドボールコートの全天候型ナイター対応への改善、砂場の移設工事、硬式テニスコート3面の人工芝コートへの改修工事などが行われた。また長年の懸案となっていたスポーツセンターが2000年7月に新築され、合宿・集会所などに利用される施設として大きな役割を果たすことになった。さらに2002年9月筋力アップに有効な最新の機器を備えたトレーニングセンターが旧理学部別館を改修して竣工した。

一方、神戸三田キャンパスは、体育館、地元三田市と協力して造られた第二種公認陸上競技場、ゴルフ練習場、アーチェリー場、テニスコート、グラウンド等、将来的な発展も期待できる施設が機能している。このような施設を有効に活用するための両キャンパスを結ぶ交通機関が課題となっていたが、2001年からシャトルバスが運行することになった。時限ごとの授業には対応していないが、スポーツ科学・健康科学講座のキャンパス間履修や課外活動などで有益な利用が見込まれる。

また阪神・淡路大震災以来、全学的な課題とされている防災マニュアルだが、総合体育館の利用者を対象とした『緊急時対応マニュアル』が1999年10月に作成された。緊急時の学生・生徒など誘導態勢、機器・設備の使用法、病院等外部諸機関への連絡など、施設の管理者のためのマニュアルである。

体育設備の整備を考えると、より優れた機器・設備を配置し体力や運動機能の向上を図ることと、スポーツやトレーニングが周りに危惧を及ぼさないような安全性の確保が求められる。例えば陸上競技の走路へのアンソーカーの敷設や、野球のボールが歩道などへ飛び出さないようにするためのネットの建設、サッカーグラウンドをはじめとする各グラウンドの人工芝化などである。これらの建設には多大な経費が必要であり、内容によっては緊急性に濃淡があったり、また年次計画の必要性も出てくる。単年度の課題でなく、中・長期的展望のもとに設備を充実していくことが必要である。

#### 学外施設の整備・運用状況

学外の教育施設は下記のとおりである。各々の管理部課が運用並びに維持管理を行っている。千刈キャンプの場合、2002年度は22人の学生リーダーがボランティアとして運営に関わっている。

名 称	土地総面積 (㎡)	建物総面積 (㎡)	自己所有・借地		管理部課
			土 地	建 物	
戸隠山小屋	3,304.8	201.1	自己所有	自己所有	総務課
立山山小屋	1,185.0	127.8	借 地	自己所有	〃
張記念館	893.4	159.9	自己所有	自己所有	〃
千刈セミナーハウス	93,741.7	3,933.6	自己所有	自己所有	千刈セミナーハウス
千刈キャンプ	82,913.0	4,709.2	自己所有	自己所有	千刈キャンプ
合 計	182,037.9	9,131.6			

2002年度の利用状況は以下のとおり。

戸隠山小屋：年中利用可 延65人

立山山小屋：7月21日～9月30日利用可 延100人

張記念館：年中利用可 42件（授業及びレクチャーコンサート含む）

千刈セミナーハウス：宿泊7,065人 日帰り1,213人 計8,278人  
（学内利用者4,243人）

千刈キャンプ：宿泊9,818人 日帰り1,997人 計11,815人  
（学内利用者7,562人）

不景気の波が本学施設利用数にも反映されてか、山小屋については年々減少傾向にある。また、立山山小屋については老朽化が進み、大規模な補修工事が必要となってきた。今後、建て替えも含め検討しておく必要がある。

#### 資産・備品の管理状況

上ヶ原キャンパスは瀟洒なイメージを継承するため、建築様式は関西学院の伝統であるスパニッシュ・ミッション・スタイルに統一している。また風致地区に位置するため、緑地保全に努めるとともに、教育研究にふさわしい居住空間と環境を確保するため適切な整備と保全を行っている。さらに身体に障害のある学生・教職員に必要な施設等についても可能な限りその配慮を行っている。

また、新大学図書館、講義棟、教授研究館等、数多くの教育研究施設の建設によって上ヶ原キャンパスは狭隘になり、今後の再開発には学内の緑地空間の見直しが必要であり、各種条例等との調和をどのように図っていくかが大きな課題である。

建物については法的点検はもとより自主的な点検も適宜行い、必要箇所について可能な限りその改修工事を実施し、資産の保全に努めている。

教育・研究に必要な教具・校具・備品類は各部課の予算申請に基づき毎年取得し、一部更新・移管されている。それらの備品類については物件管理規程によって各部課で現物管理されているとともに、毎年取得・管理状況が財務部に報告されている。さらに1994年度から毎年2回財務部による備品・用品の現物調査を実施し、各部課での健全な現物管理を図っている。

## (2) 管理・運営機構

### 法人組織

役員（理事、監事）及び評議員はいずれも私立学校法及び寄附行為の定めるところの選任区分にしたがい、適正な手続きを経て選任されている。また、役員及び評議員においては選任されるに必要な与件を充足している。さらに、理事の変更登記、所轄庁への変更届出は履行されている。理事会及び評議員会は関連法令及び寄附行為にしたがい適切に開催（理事会は毎月1回）され、かつ運営されている。

理事会のもとに常務委員会を設置し、原則的に毎週1回の開催により理事会から委任された業務を決定し処理している。

監事は監査内規に基づき、関連法令、寄附行為に定められた職務を遂行している。公認会計士の出席を得て定期的に監事会議を開催する他、理事会及び評議員会に職務上出席して適宜意見を述べている。

1998年以来、2002年3月まで、経理規程第67条に基づき、経理処理業務における誤謬、脱漏の防止及び経理処理業務の改善に資することを目的に理事長のもとに内部監査人を置き、歴代調査役1名がこれに当たっている。2002年4月以降は担当者不在となっているが、主務監事が日本私立大学連盟の監事会議に出席。監事、監査等についての認識と今後の学内組織への取り込みについて研鑽を深めている。

これらの組織の不整なき活動を常に図ることは当然のことであるが、あわせて少子化、国際化、情報化に加えて長引く経済不況など教育・研究環境の変化のなか、建学の精神を固持し存在感を示す関西学院であり続けるための意思決定機構におけるガバナンスの確立を大きな目標として基本構想が策定された。

2003年2月14日に公表された「21世紀初頭の関西学院基本構想」を実現するために、理事会及び大学、高等部、中学部の各執行部や院長、宗教総主事、大学宗教主事などが参画して、アクション・プログラム（以下AP）の検討に入った。ここでは、全学から寄せられた課題や提案をはじめ、従来からの方式によって提出された中長期計画を「基本構想」の示すところと摺り合わせ、その実現の時期や順位、予算や実施方法などを協議検討している。数多くあるテーマや事業計画のなかから必要なものを選択し、限りある資源・財源を集中するための審議検討が行われている。

上記のような基本構想の実現に向けての活動以外にも、経営と教学の連携をはかる方策として、以下の諸会議及び諸策を講じるとともに、意思決定機構を相互に関連させている。

「本部会議」（理事長、院長、常務・常任理事、総務部長、財務部長等の法人執行部メンバーと学長、副学長等の大学執行部メンバー、さらに高中部長、高・中各部長、宗教総主事による）を毎週1回開催。全学的な同意形成のための非公式な忌憚のない意見交換を行う他、実施すべき諸計画に対する多角的な検討を行っている。

また、1997年に設置された「経営教学協議会」（法人執行部メンバー、大学執行部メンバー、8学部長、院長、宗教総主事、大学宗教主事、大学図書館長、高中部長、高・中各部長による）では、経営と教学の相互に関連する重要事項及び企画について意見交換し、理解を得ることで学院の充実に資することを目的として毎月1回（原則）の会合を重ねている。

また、主にマスコミ対策を検討するほか、高度な全学的な広報・告知・公聴を実現するための「広報会議」をはじめ、情報化の進展する中で全学的な情報システム構築、機器配備、メンテナンスのための「情報システム会議」を設置している。

かねてより理事会内にも設けられている「財務関係」の諸問題を検討する部会は、時代の高度化に伴う対応策を講じる必要に迫られている。すでに設置認可されたロースクールや、検討が進められているビジネススクールの開設、運営に係る財政負担や経費支弁と全学的な収支バランスの検討など直面する課題に対して検討を行っている。

#### 大学組織

大学の意思決定の流れは、現在、次のとおりである。大学全体の教育研究に関する意思決定は、「各学部教授会」、各種全学委員会等での審議・検討を経て「大学評議会」で行っている。

大学院に関する全学的な意思決定は、「各研究科委員会」、大学院教務学生委員会等での審議・検討を経て「大学院委員会」で行っていたが、

2002年度から大学院委員会を統合し、大学の最高意志決定機関を大学評議会に1本化している。

2002年度からは調整機関であった学部長会を意思決定機関に格上げし、大学評議会での意思決定の連絡調整だけでなく、大学評議会から委任された事項を決定し、意思決定の簡素化に努めている。



学長の執行機関としては、学長のもとに副学長、学長補佐、大学宗教主事、教務部長、学生部長、入試部長、国際交流部長、就職部長、広報室長、情報システム室長、学長室長を主な構成員とする大学執行部が構成され、毎週行われる学長室会において大学運営に関する様々な課題について検討している。

その他、各研究所（産業研究所、総合教育研究室、情報メディア教育センター、言語教育研究センター、教職教育研究センター、スポーツ科学・健康科学研究室、キリスト教と文化研究センター、人権教育研究室及び2002年に設置された研究推進機構）には評議員会が、大学図書館には大学図書館運営委員会がそれぞれの最高議決機関としてある。

本学のような旧制大学から続く伝統的大学においては、いずれの大学も教授会自治が強い傾向があると思われる。学部連合体としての大学という発想にとらわれがちなのである。しかし、近年、その発想のマイナス面も自覚されるようになり、学部教授会の権限は、その学部が掲げる専門的教育研究を行うための人事や教務問題、学生問題だけに限定するべきではないか、という考え方も強くなってきている。教授会も全学的な問題については前向きに協力する柔軟な姿勢を持つようになり、概ね合意をもって遂行されている。その連絡調整の要は、学部長会であり、大学新構想については、学部長を中心に構成されている大学新構想委員会である。その他にも全学的委員会は、入試委員会、教務委員会、学生委員会、国際交流委員会、大学院教務学生委員会等、多数あり、それぞれにおいて意見調整がなされている。権限委譲もされているが、最重要事項については、集約された提案が大学評議会において審議・決定されている。

意思決定過程の簡素化、学長のリーダーシップ強化、委員会の削減等が課題になっており、大学においてもこれらの問題については、検討を続けている。

大学新構想という大プロジェクトについても、大学新構想委員会、部会及びワーキンググループを置いて、全学的に協力しながら押し進めてきた。

2000年1月には、「学長選考規程検討委員会」と「意思決定簡素化に関する検討委員会」を設置し、学長のリーダーシップ強化の一環として、学長任期を現在の1期目3年2期目2年、計5年を1期3年3期までの計9年に延長し、安定した学長府体制を作ること、大学評議会に大学院委員会を統合して大学の最高議決機関を一本化すること、調整機関である学部長会を決議機関に格上げし、大学評議会の権限委譲を行っていくこと、教授会の専決事項を明確にするとともに、意思決定のプロセスを明確にするといった問題について改善を行った。

法人と大学との調整機関としては、従来、法人執行部と大学執行部と高中部執行部が話し合う「本部会議」が毎週持たれている。1997年4月からは、理事長、院長、学長、高中部長が諮問する事項について、総合的、長期的かつ戦略的な立案を行うことを目的に学院に横断的な委員構成をもつ企画委員会が設置された。また、経営教学問題懇談会を経営教学協議会に改組し、大学からは学部長が中心に参加して学院及び大学全体の諸問題について意見交換を行っている。

1999年4月から、法人と大学の事務局のトップが話し合う局長会議が毎週、開催されている。

#### 教員組織

##### ア．制度上の特徴

2003年5月1日現在で、本学の専任教員は391人である。このうち学部ではなく、各研究所に所属している学長直属教員は17人で、その内訳は、産業研究所2人、情報メディア教育センター1人、言語教育研究センター3人、教職教育研究センター5人、スポーツ科学・健康科学研究室5人、キリスト教と文化研究センター1人となっている。言語教育研究センターの3人は、独立研究科「言語コミュニケーション文化研究科」の関係上、法学部、経済学部、商学部から移籍中のものである。

非常勤講師数は869人、外国の協定校から派遣される交換教授、外国から招聘する客員教員及び国内客員教員が合計21人、契約教員として外国人常勤講師、英語常勤助教授及び英語常勤講師が合計24人となっている。

本学はミッションスクールから始まったこともあって、神学部を除く各学部に教員の宗教主事という役職を置いている。宗教主事はキリスト教科目を担当するとともにチャペルアワーの運営等、学部のキリスト教活動の中心的役割を担っている。また、神学部と法学部、理工学部、総合政策学部以外の各学部に1人ずつ北米の教会から派遣された宣教師あるいは準宣教師が教員として配置されている。なお、宣教師の定員としては全学部に1人ずつ認められている。

北米からの宣教師が得にくくなっているため、採用方法について見直しを検討されている。

現在、大学院指導教員は助教授以上となっているが、若手研究者の導入を図るため、専任講師以上とすることが検討課題となっている。A学部教授がB研究科に所属するという任用パターンは1999年以降広がり、現在は文学研究科、経済学研究科、言語コミュニケーション文化研究科（独立研究科）において実施されている。

従来、外国からの招聘のみとなっていた客員教授の制度を客員教員の制度に改正し、大学院の研究指導を担当してもらうため国内からも招聘できる国内客員教員の制度を1998年度から発足させた。専門職大学院や連携大学院等の検討過程の中で、国内客員教員制度の適用拡大が検討されている。

1999年度からは、任期制教員の制度を発足させ、最長3年間採用できるようにした。ただし、専任教員に欠員が生じた場合にのみ、専任1人に対し任期制教員1人ないし2人採用できる。

2003年5月1日現在で商学部に2名、情報メディア教育センターに1名採用されている。

##### イ．統計上の特徴

専任教員391人中女性は38人で9.7%、外国籍の者は22人で5.6%である。キリスト者の専任教員は64人で16.4%となっている。

平均年齢は50.3歳（2003年4月1日現在）、25～29歳1人、30～34歳22人、35～39歳40人、40～44歳57人、45～49歳65人、50～54歳74人、55～59歳60人、60～64歳41人、65～67歳31人となっている。

本学の学部あるいは大学院を出た専任教員数は155人で39.6%である。専任教員1人当たりの学部学生数は45.4人である。

##### ウ．任用・昇任の手順及び基準

教員採用は「教授・助教授・専任講師・助手任用に関する規程」及び「教員選考基準」に基づき公正に行われている。基本的には学部教授会が責任

を有している。そのもとに審査委員会が設置される。学長直属教員については大学評議会が教授会の役割を果たす。

昇任についても先に述べた規程に基づき、当該教授会で定める個々の条件等を踏まえ、教授会の責任のもとに公正に行われている。

なお、2000年度から採用に際し最終学位取得証明書を提出してもらうことになった。

#### エ．兼職の方針と状況

「専任教員授業担当責任時間規程」によって、専任教員の責任時間は基本的に1週8時間（4コマ）と定められている。学院外における授業時間については1週6時間以内で、当該学部教授会の承認を得なければならない。

なお、兼職についての規定はなく、これまでは曖昧な状態であったが、今後、人材の社会への活用を大いに進める意味からもその範囲を明確にするなど規定の明文化を検討していかなければならない。

#### オ．大学設置基準及び大学院設置基準と充足度

2003年4月1日現在で、大学設置基準最低必要教員数は、全体で308人であるが、それに対し実員は391人で十分に満たしている。学部・学科別でも基準を満たしている。

大学院設置基準最低必要教員数は、各研究科専攻とも前期課程、後期課程の合教員数、合教員数の基準を満たしている。

#### カ．教育補助者・研究補助者の配置状況

制度としては次の7種類ある。専任として実験助手、教育技術主事、非専任として教学補佐、実験実習指導補佐、教務補佐、授業補佐、文学部総合心理科学科契約助手、社会福祉実習助手、理工学部契約助手、総合政策学部メディア情報学科契約助手である。

実験助手・教育技術主事は、教育研究を技術面から支える教育技術職として、大学・学部及び研究所またはこれに準じる研究機関において、教育研究に関する特定の設備・装置の維持管理及びそれに関連のある技術の教育指導・研究に従事する。教育技術主事は実験助手に相当する業務経験が満15年以上あることが求められている。2003年5月1日現在で、実験助手は、理工学部に1人、総合教育研究室に1人、情報メディア教育センターに1人配置され、教育技術主事は、理工学部に8人、総合教育研究室に2人配置されている。

教学補佐、実験実習指導補佐、教務補佐は各学部に置くことができる。教学補佐は、当該大学院研究科に在籍中の者または研究員から採用する。業務としては当該学部長の指示を受け、授業の補佐、定期試験の監督及びこれに付随する補助教務、図書整理及び保管に関する補助業務、入学試験、入学式、卒業式及びその他学部の行事に関する補助業務、研究室・図書室、PC教室などの教育支援業務を行う。実験実習指導補佐、教務補佐は、原則として大学院学生以外から採用する。業務としては当該学部長の指示を受け、教学補佐の業務に加えて、高度の知識と技能とを必要とする実験実習の指導補佐業務、学部長が必要と認めたその他業務を行う。教学補佐の採用については流動的であるが、2003年5月1日現在で、神学部5人、文学部45人、社会学部20人、法学部12人、経済学部15人、商学部19人、理工学部99人、総合政策学部10人となっている。実験実習指導補佐は、社会学部3人、法学部3人、商学部2人、理工学部4人が配置されている。教務補佐は、神学部4人、文学部6人、経済学部4人、商学部1人、総合政策学部4人が配置されている。

授業補佐は、情報処理の基礎教育を充実させることを目的として1998年度に制定された。全学開講科目の「コンピュータ基礎B」、各学部開講科目は情報処理の基礎教育科目に配置するのが原則となっている。授業補佐は、本学大学院学生または本学学生から選考される。全学開講科目対応として情報システム室29人、総合政策学部21人が配置されている。

社会福祉実習助手は、社会学部社会福祉学科が設置された1999年度から制定された。2年任期で2カ年に限り再任できる。社会学部に3人配置されている。文学部総合心理学科契約助手は、2003年度から制定された。2年任期で2カ年に限り再任できる。文学部に1人配置されている。理工学部契約助手は、2002年度から制定された。2年任期で2カ年に限り再任できる。理工学部部に3人配置されている。総合政策学部メディア情報学科契約助手は、2002年度から制定された。2年任期で2カ年に限り再任できる。現在欠員となっている。

教学補佐、実験実習指導補佐、教務補佐及び授業補佐の制度を改革するため、1999から2000年度にかけて検討し、教学補佐を本来のティーチング・アシスタント（授業の補佐）として積極的に活用できるように、また、従来の奨学金的要素から業務報酬的要素に重点を置く報酬制度に変え、契約を交わすように改正した。また、実験実習指導補佐・教務補佐についても任期を定めて契約書を交わす制度にかえるように、学歴による報酬ではなく業務報酬に切り替えた。

予算額配分基準の明確化が検討課題となっていたが、2003年度からは授業補佐としての活用により得られた私立大学等経常費補助金（特別補助）額を学部配分に反映させる仕組みを導入している。

#### 事務組織

本学の事務組織は、例えば学部ごとに事務室が配置されているように、物理的にも統合されておらず図表25のように細分化されている。ただ、現在本部等を建設中で2004年度からは大学本部部局と法人部局が同一建物内に配置される予定である。現在の部課の数と専任職員数は次のとおりである。

	部課数	人数
学院本部(秘書室～総合体育館)	21	105
大学本部(学長室～就職課)	18	60
図書館・研究所(大学図書館～言語教育研究センター)	14	47
学部	8	53
高中	2	12
合計	63	277

「大学」をとりまく環境の変化に対応した改革を行い、特色ある大学づくりを進めていくにあたっての体制として、事務組織のあり方は重要課題である。事務組織の細分化は、大学の教育研究、管理運営へのきめ細かい対応が可能である一方、職務遂行の効率化、事務組織の意思形成という観点から問題なしとは言えない。

人件費の高騰という点をあわせ考えれば、前述のバランスを考慮しつつ、基本的には事務組織のスリム化、外部委託等を検討する必要がある。

#### C.O.D.

C.O.D.は、Campus Organization Development（キャンパス創意開発機構）の略称で、学生の意見を汲み上げる一種の提案箱制度である。1969年に大学紛争で5学部の自治会と全学の学生自治組織である学生会本部が崩壊したため、学生の意見を自治会を通じて汲み取ることができなくなった。そ



ここで紛争終結後の1969年 7月26日にこのC.O.D.が発足した。

キャンパス内の各所にC.O.D.の説明パンフレット、C.O.D.カード及び投函用C.O.D.ボックスを配置し、学生が自由に自分の意見をカードに書き込んで投函できるようにしている。提出されたカードはC.O.D.運営委員会によって最も適切な機関に氏名を伏せて送られ、回答が求められる。回答はC.O.D.運営委員会に文書で戻され、数人の運営委員が提案者と面談して回答を伝える。提案者が納得しなければ回答機関に再回答を求めることになる。それでも了解が得られない場合は、C.O.D.運営委員会は回答機関と提案者が直接話し合える場を設定する。C.O.D.に出た提案と回答は、半年ごとに『C.O.D. ニュース』として公表される。制度発足から2002年度までに受け付けた提案数は、1,861件である。この制度によって学生のニーズを捉え、情報不足の学生には正しい情報を提供して誤解を正し、彼らの苦情に対してできる限り対応することによって、教育や学生生活の面で種々の改善を行ってきた。C.O.D.は本学の質的向上に不可欠な手段の一つになっている。



彼らの苦情に対してできる限り対応することによって、教育や学生生活の面で種々の改善を行ってきた。C.O.D.は本学の質的向上に不可欠な手段の一つになっている。

	2000年度	2001年度	2002年度
研究活動（図書館等）	5	7	7
学習（カリキュラム等）	14	18	11
学生自治	1	0	0
課外活動	1	0	0
福祉・厚生	2	4	2
環境整備	2	3	1
大学の制度・規則	5	3	1
大学の方針・運営	0	4	2
その他	0	0	0
合計	30	39	24

#### 広報活動

大学の広報活動は、その教育理念に基づいて遂行されるもので、教育研究をよりよく展開していくための重要なツールとして、また経営機能の一翼を担う部門としての位置づけを明確にし、その上に立って計画的かつ戦略的な広報活動を展開していくことにある。

本学の広報活動は、組織上は大学本部と学院本部（法人）さらに高中部とすべての組織にまたがって属しており、基本的には学院全体の広報を扱うことになっている。実際には1998年に作られた広報会議により学院全体に及ぶ広報活動の一元化を図ることを基本としながら、戦略的な広報の展開及び危機管理としての広報を目指している。一方入試部による入試広報や、校友課による保証人、同窓などを対象とした広報など各部課においても一部広報活動は行われている。以下に本学の広報活動の機能を対象別に、それぞれの目的、手段別に列挙する。

#### ア．学生対象

教職員や学生の様々な活動を伝え、校友の活躍ぶりを紹介するとともに、本学の教育理念をよく理解させ、帰属意識を高める目的で以下の媒体を発行している。ただこれらの媒体だけで上記の目的を達成するには必ずしも十分とはいえない。

『関学ジャーナル』（年6回、各約23,000部）『大学ニュース』（適宜、各約5,000部）『大学案内 - 教育研究編』・『大学案内 - 学生生活編』（年1回、新入生全員に配布）『C.O.D.（キャンパス創意開発機構）ニュース』（年2

回、各約4,000部)

#### イ．教職員対象

大学や学院の決定事項を伝えるとともに、トップの考え方、意思などを伝えて、トップと教職員間の理解を深め、また教職員相互のコミュニケーションを円滑にし、連帯感を高めることにある。大学や学院の現状、情報を正確に伝える目的で以下の媒体を発行している。『関学ジャーナル』、『K.G.Today』(年7回、各約1,500部)、『ウィークリーニュース』(毎週1回、各約1,500部)。またこの他にも学内の教職員を対象とした電子メールによっても適時情報を流したり、連絡事項を報告している。

#### ウ．保証人対象

保証人に本学がどのような大学であるかを伝えて理解と信頼を得ることを目的として、以下の媒体を発行している。発行のねらいは学生とともに保証人に本学のファン(ステイク・ホルダー)になってもらうこと。保証人を単に「学生の保護者」というとらえ方をせず、「大学をとりまく社会の一員」としてとらえることを基本方針として『ポブラ』(年4回、各24,000部)を発行している。

#### エ．同窓生(卒業生)対象

同窓への情報発信を密にすることにより母校への理解と共感を深め、本学の良き支援者となってもらうことを目的として、同窓会支部の一つである学院支部の活動に教職員も参加している。一方、同窓会発行の『母校通信』(年2回、各140,000部)に大学・学院のページを設けてもらい情報提供を行っている。しかしながら誌面に限界があるので量的拡大は難しく、一層内容の充実に努めねばならない。

#### オ．社会一般、マスコミ

本学は近畿での認知度はきわめて高いが、関東はじめ東北地方での認知度は低い。このためJAL機内誌『sky ward』等全国を媒体とする雑誌等で認知度を高めるPR活動を行っている。また、本学の発行物やパブリシティとなるべき情報を『ウィークリーニュース』(2002年11月現在で316号)をマスコミ各社へ流すことによって、本学関連の記事として取り上げられる頻度も高くなった。更に年1回西宮市政記者クラブ及び三田市政記者クラブと定期会合をもち、大学執行部との意思疎通を図っている。また年1回在阪のテレビ局に勤務する本学出身者を対象とした「マスコミ弦月会」を開催し、テレビ局とのコミュニケーションも心がけている。今後はさらに社会に向けた情報発信が必要となり、マスコミに対しても各社が足を運びやすい環境を整備すべきである。また神戸三田キャンパスは広報的視点による情報発信がおろそかになりがちであるため、広報室を中心として日常的なコミュニケーションを積極的に図る必要がある。

### (3) 財政

#### 学院財政の現状と見通し

私立大学の財政は収入の主な財源を学生生徒等納付金(学費)、入学検定料、国庫補助金及び資産運用収入によって占められ、それによって教育・研究活動に必要な維持運営費と施設設備の整備充実に要する諸経費をまかなう収支構造になっている。少子化を背景とした18歳人口の減少はもとより、債券バブルと呼ぶに等しい低金利、学費改定の限界、一般補助金の縮小、国立大学の独立行政法人化等、私立大学にとっては非常に厳しい環境下にある。学科新增設、外部資金の導入等で増収を図るものの、資産運用



では厳しいマーケット状況から減収を余儀なくされている。一方、予算制度や人事政策の見直し、経費節減等で支出の削減努力はしているものの、めまぐるしく変動する情報教育、年数を経過した施設・設備の更新、専門職大学院への対応等で支出は増大する傾向にある。

公的財政支出抑制・削減・特定領域への重点配分といった市場原理が導入される競争的環境の下、戦略的経営の実行のためには、財務体質の強化と業務のアウトソーシングによる効率的な運営や弾力的事業展開が不可欠である。

2002年度における消費収支計算書では、学生生徒等納付金が新学科増設の学年進行等により前年度より増収となったものの、休学者や9月卒業者が予想以上に多く、予算に比べ減収であった。入学検定料、寄付金、補助金等の増収による帰属収入の増加と、基本金組入額の減少、経費、予備費の支出減による消費支出の減少等により、当年度消費支出超過額は予算の2,987百万円から1,036百万円と縮小された。その結果、翌年度への繰越消費支出超過額は915百万円となった。しかし、基本金未組入額が10,516百万円あり、なお多額の支出超過要因をかかえていることになる。

今後の収支見通しは、第2次中長期計画による建設事業計画の遂行やコースクール等の専門職大学院設置計画等に加え、現在検討中の基本構想による実施計画を進めるにあたっては、少なくとも2006年度まで消費支出超過が続くと考えられる。

先に述べたようにこれらの財源はその大半を学費収入に依存しているが、4年連続の学費据置に象徴されるように、継続して学費改定を行うことはおのずから限界があるといえる(2004年度は一部の学部学費は改定を予定)。このような状況を少しでも改善させるためには、今まで以上に財源開拓を行い、受験者増加案、外部資金(寄付金・補助金)の獲得策について思い切った施策を検討する必要がある。その上で、学費政策についても、戦略的かつ公平な学費改定が求められることになる。

支出面においても、効率的な予算配分と経費の節減、合理化並びに「スクラップアンドビルド」の徹底化を図る必要がある。

#### 予算編成方針と執行管理の状況

予算は1年という期間で編成されるが、その内容が中長期計画と密接に関連していることが重要である。単年度の予算における収支の均衡は、必ずしも中長期の財政基盤の安定を保障するものではない。中長期計画に基づいた内容が各年度予算に分割されているもの、特に設備投資やこれに伴う資金計画については長期的な視点でとらえなければならない。

2003年度の予算編成方針は、ガイド額提示方式による予算編成方式の趣旨の徹底化を図ることにより「財政の安定化」を進めるとともに、「第2次中長期計画」に基づく当該年度の事業計画の推進、及び建学の精神であるキリスト教主義に則り、「力強く躍動する関西学院」の教育研究基盤をつくるために大学新構想の推進と合わせ、大学院の整備充実・拡張及び情報環境整備を図ることを基本に据えた。

2003年度予算における収入は、理工学部等の新学科の学年進行に伴う増収に期待するものの、経常費補助金の頭打ちと長引く低金利マーケットによる資産運用収入の伸び悩みを余儀なくされ、帰属収入は2002年度予算に比べ若干の減少になるものと予想される。

したがって、これまでのような増収が望めないことを前提にした施策の展開と財務体質の改善を図らねばならず、これまで以上に効率的なメリハリのきいた支出予算を基本としている。

## 〔基本方針〕

## 1 学費改定

2003年度学費は対前年度据え置きとすることを決定した。

ただし、2004年度は大学院、理工学部、高中部の学費は改定を予定している。

## 2 大学新構想及び第2次中長期計画の推進

大学新構想としては、文学部学科改編・言語コミュニケーション文化研究科博士課程開設・ロースクール設置認可申請・ビジネススクール設置構想検討等が予定されている。中長期計画としては、新月池周辺再開発計画（大学院棟新築及び本部棟建替等）・宗教センター建替工事が予定されており、第2次中長期計画としては終盤にさしかかった年である。

## 3 重点項目の設定

- ・大学新構想計画の実現
- ・大学院の整備充実・拡張
- ・情報環境の整備

予算の執行に当たっては、以下の3項目等を含め創意工夫による経費の節減努力についても予算編成検討会、予算懇談会、予算会議、予算連絡会等を通じて徹底を図った。

ア．責任をもって予算を執行すること

（責任と権限の明確化、予算額内執行の徹底）

イ．予算の弾力的運用

ウ．執行結果の報告について経理規程の定めに従って執行すること

## 監査と経理公開について

監査には、内部監査、外部監査、監事監査の3種類がある。

内部監査は学校法人が自主的に行うものであり、理事長が内部監査部門を設置し、実施するものである。監査の対象は以下の3項目となっている。

ア．法人組織とその運営について各組織が有機的に結合し、法人全体として統一性が保たれているかを監査する。

イ．予算制度、財務会計制度については予算編成方針、編成組織、編成事務、予算執行状況、資産の保全状況、内部牽制組織などを監査する。

ウ．事務組織については組織の合理性や有効性などを監査する。しかし、本学では規程は整備されているものの実行に移されていない。

外部監査は公認会計士や監査法人などの会計監査に代表されるもので、本学では監査法人トーマツにより定期的（中間決算、期末決算等に関し、監査延日数109日）に資金収支計算書、消費収支計算書及び貸借対照表について監査を行い、現金、預金の管理状況や会計帳簿システムの調査、各種通達、理事会、評議員会等の決定事項に従い処理されているかどうか等の監査が行われている。

監事による監査は私立学校法に定められた法定の監査制度で、理事会から独立した機関である監事が理事会の業務執行状況及び財産状況について監査する。

監事4名は年3回の評議員会と毎月の理事会に出席し、学校法人の財産状態、理事の業務執行の状況について監査している。

1998年度から「内部監査」が実行されている。理事長に提出された報告書を基に、既にいくつかの改善等がなされている。なお、この制度をより有効に機能させていくため、また監査法人の考える内部監査制度との整合性の観点からも、現在、組織等の見直しが行われている。

経理の公開については『KG Campus Record』を年2回、2,500部ずつ発行

しており、資金収支計算書、消費収支計算書、貸借対照表にコメントをつけるとともに、事業目的毎の諸計画につき、その予算規模・執行状況・成果等について全構成員に公表するとともに、ホームページ上にも掲載している。

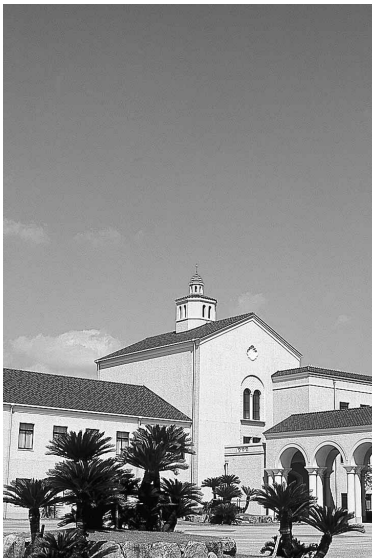
#### (4) 危機管理

##### 災害対策の必要性

組織は、予期しないときに予想もつかない事件、事故、事態に遭遇することがある。これに適切迅速に反応しないと、組織の存立基盤が脅かされたり、存亡にさえ及びかねない。したがって緊急時における危機管理、いわゆる管理体制、組織内コミュニケーションシステム、マスコミ対応などがきわめて重要になる。危機管理の対象となる事態には通常、自然災害・火災・爆発などの事故及び社会犯罪・不祥事・苦情・機密の漏洩などの緊急事態が範疇に入る。

##### 自然災害への対策

大学の危機管理を考えると、ハードとソフトの両面から考える必要がある。前者は地震・台風などの自然災害に強く安全な施設を建設することに集約される。本学の場合、法的規制により学内のすべての建築物が3階建て以下に制限されていたほか、キャンパス内の保護樹林などにより校舎の集密化が避けられている。これが1995年に起こった阪神大震災において被害が最小限に押さえられた大きな理由であったと考えられる。



次にソフト面での危機管理であるが、震災の貴重な経験が記憶からなくならない間にその確立に向けて十分に論議することが必要とされていた。1995年12月には緊急時に備えて「災害対策本部規程」が設けられた。そして大震災での本学の被害状況や対応の記録などをまとめた『阪神・淡路大震災 関西学院報告書』が、1996年1月17日に発刊された。また1997年1月に学院の全構成員に対し「いざという時のために - 緊急災害ハンドブック -」を作り配布した。このハンドブックは次年以降『大学案内 - 学生生活編 -』に「緊急災害時の備え」として印刷して大学新入生に知らせる一方、高校の新入生には抜き刷りにして配布している。一応地震対策は確立されたかのようだが、決してこれで十分とはいえない。食料や救急品の備蓄や避難訓練、また業務をどのように管理するかなどよりきめ細かい災害対策へのマニュアル作りが必要である。また地震対策のみでなく、冒頭に述べたように台風などの自然災害では避難場所や経路も異なり、火災などの場合も対応は違って来る。様々な災害を想

定した総合的な対策が必要であろう。地震への対策として以下のような点を定期的に点検する必要がある。

##### ア．建物の耐震性等の点検

建物基準法は1950年（昭和25年）に制定されて以来、数次の改正が行われ、現行のいわゆる新耐震設計法（昭和56年）に至っている。そのため、既設の古い建物の中には構造的に既存不適格なもの（旧耐震設計法等による）が多く、1995年1月の阪神・淡路大震災によってこの点が大きくクローズアップされ、耐震診断及び改修の重要性が再認識された。しかし、本学西宮上ヶ原キャンパスでは震度6程度の激しい揺れがあったにもかかわらず、被害が僅少に押さえられた。これは近年のキャンパス再開発によって多くの建物を建て替えており、その設計時に耐震設計法（新旧含む）を遵守することはもとより、構造的に更なる安全を十分に考慮している、施工時においても配筋検査などを徹底して行い品質管理に努めている、また、

キャンパス内には昭和初期に建てられた建物も多く存在していたが、これらの建物は構造的にきわめて強固に建てられていたことなどによるものと思われる。なお、今後も新築、増築、改修の折には、大規模地震を想定し、いままでも増して設計管理、品質管理を徹底して行うとともに、既存建物の内、新耐震設計法（昭和56年）以前の主な建物については、文部科学省が設置した学校施設の耐震化推進に関する調査研究協力者会議が2003年4月にまとめた「学校施設の耐震化推進について」に基づいて耐震化優先度調査を2004年度以降に行うことを検討している。

#### イ．水に関する設備の整備

西宮上ヶ原キャンパスの場合、全給水量の約70%を井戸水で賄っており、前の大震災では受水槽などは破損したものの、井戸本体そのものには異常がなく、震災直後は公共水道と同様に断水を余儀なくされたが、公共水道の復旧より相当早く震災発生後2～3日で給水を再開することができた。この大震災では幸いにも井戸本体に被害がなかったものの、その後、経年劣化が進んでおり、震災のみならず様々な要因にて使用不能になる可能性がある。したがって、不測の事態に備え2003年度には新グラウンドに新たに公共水道の引き込みを行うとともに、今後節水対策及び中水道計画などを推進していく予定である。

#### ウ．通信機器の確保

災害時の教訓から緊急時の対応のために、関係部課に携帯電話を配備することが課題であったが、NTTドコモ関西とJフォンの無線基地局設備をキャンパス内に設置（NTTドコモ A号館屋上、Jフォン 給水等にアンテナ設置）することで、2001年11月からキャンパス内の電波状況が非常によくなった。これを受けて、2002年1月末に携帯電話を関係各部課（20部課）に配備した。また、大阪教育大学教育学部付属池田小学校において発生した事件を踏まえ、生徒の安全確保及び学校の安全管理の観点から『県警「ホットライン」(緊急通報装置)』を高等部と中学部に設置した。

#### エ．情報発信の手段

通信機能がマヒしたため、在学生及び父母、受験生、同窓生、その他関係者すべてに本学の情報を提供できず不安な状況に陥ってしまった。  
a．広告媒体、b．報道資料・ファックスなどによる直接広報、c．インターネット、パソコン通信、d．テレホンサービスなどによる情報発信手段を考えておく。情報発信の機器や手段は今後は日進月歩の進化が予測されるので、常に最も効果的なものを確保し続けていくことが必要である。

#### オ．最小限生活品の確保

阪神・淡路大震災の教訓を踏まえて、食糧、医療品などの最小限生活品の確保は必要であるが、予算との関係からも現状ではできていない。今後の検討課題である。

#### カ．連絡網の整備

通信機能がマヒした場合、教職員の安否確認が困難を極めるため、地域ごとの住所録などを作成し、居住地が近い人に連絡をする地域別の連絡網を作るなどが考えられる。なお、電話による勤務時間内学内事務組織緊急連絡網と勤務時間外緊急連絡網（管理職者を経由）は既に整備している。また、最悪の事態のなかで、学生の安否をどう確認するか。事前に何らかの連絡網を準備する必要があるかなどが検討課題となろう。

#### 不祥事等への広報対策

本学では過去教員の資格詐称事件や外国から招聘した教員の不法就労事件などが発覚した際、マスコミ対応に十分な体制が確立されていないため

必要以上にマイナスイメージが広まり、その都度不祥事等への広報体制の確立を痛感していた。これらに対処するため、広報会議のもとに「関西学院における事件・事故・不祥事等の広報体制について」を明文化し、危機管理のコア会議を設置し、そこで学院の危機管理を一元的に取り扱うことになった。コア会議は常務理事、広報担当の副学長、学長補佐、広報室長及び当該部課をメンバーとし学院と大学の情報の共有化をはかるとともにマスコミへの対策を検討する機関とした。この会議は1999年から2000年にかけてセクシャルハラスメントはじめ数件の不祥事に対する情報管理に大きく機能した。また「関西学院における事件・事故・不祥事等の広報体制について」のパンフレットを管理職会議等で配布し、各職場において危機管理の重要性を認識するとともに、平時から実務的な責任を認識するよう依頼した。

### 今後の展望

#### (1) 施設・設備

1997年秋学期にF号館（文学部準専用講義棟）が竣工したことに伴い、一連の講義棟建設計画がとりあえず終了した。この間にセメスター制の導入や、大学設置基準の大綱化に伴うカリキュラムの改革により、開講科目数も増加した。そのため、当初計画したほどは余裕がみられない。特に大・中講義棟であるB号館の使用率は80%を越え、当初計画していた数値目標である70%の使用率を依然上回ったままである。第4・5別館の建て替え等をふくめて大・中教室の充足を検討しなければならない。また、小・演習教室についても、平均68%程度と若干目標を下回ったが、必ずしも予断を許すものではない。学科の再編・増設等が予定されており、このままでは教室不足の再燃が懸念される。カリキュラムの精査や、時間割編成上の工夫などと合わせて検討していくべきであろう。2001年夏に理学部が神戸三田キャンパスに移り、その跡地にメディア・研究棟が設置された。大学院生の共同研究室、PC教室が設けられた。また大学本館、同窓記念会館を取り壊し、その跡に大学院 号館、 号館、本部等を建設中である。

また、最近の授業では視聴覚機器などを多く駆使して行われるようになり、これらの機器を設置していない教室は、年度計画によって効率的に整備して行かねばならない。特に最近、コンピュータを利用した授業も増加しており、単に視聴覚だけでなくコンピュータも含んだマルチメディアに対応していく教室として早急に整備する必要がある。1998年度には第4別館1階に150人収容のパソコン教室の設置を行ったものの、学生数に比して学内に設置されているコンピュータの台数は少なく、まだまだ学生が自由に利用できるような状況ではない。コンピュータ・リテラシー教育のありかたの議論とともにコンピュータ環境についての充実を図っていかねばならない。

2001年度予算申請より、これらの考え方をもとに大学（教務部）で教室の教育設備についてとりまとめ調整したうえで一括して予算申請を行っている。また、「収容人数200人以上の教室の新6ヶ年計画」及び「教室の既存設備充実のための新規リプレース」を財務部との了解のもとに順次実施しているが、単にリプレースにとどまらず、充実の方向により進んでいかねばならない。

また、1995年度に開設された神戸三田キャンパスには各種体育施設が設けられており、上ヶ原の健康科学演習でゴルフ練習場を一部利用しているにすぎないが、今後、神戸三田キャンパスの活用についても検討しなければならないであろう。

## (2) 管理・運営機構

経営と教学の協調とバランスのとれた運営は私学にとっては最大の課題である。本学の場合は大学紛争を経て経営と教学が分離し、法人と大学とがそれぞれの責任を分担する、いわゆる「経営・教学分離型」の組織形態がとられた。しかし、これらがあまりにも明確であったため、教育・研究が直面する課題に対して施設・設備、予算がそれに対応できなかつたり、立案から決定までの手続きが煩雑かつ長期にわたるなど、機能が十分には発揮できていない局面がある。

少子化、国際化、情報化に加えて経済不況という社会状況のなかで、高品位の教育・研究を持続し、その上新たな展開を企図するに際して経営と教学とのよき理解と協調のバランスに立脚するガバナンスの確立が求められている。

2003年3月に基本構想が策定され、その具体化を示すアクション・プログラムが審議されている。全学の構成員が参画しての検討が進むなかで、必要な事業に係る人事、施設・設備、予算をはじめ、期日や順位づけなどのいわゆる「選択と集中」を決定し、実現する方向へ歩み始めている。

## (3) 危機管理

1995年に発生した阪神大震災は本学における危機管理の不備と必要性を認識させるものであったが、災害対策本部規程の制定、マニュアル・報告書の作成など、一応事態の収束を見た。今後これらの課題について、地道な検討を重ね、如何なる災害に対しても適当に対処できるように努めなければならない。なお、危機管理には通常、自然災害・火災・爆発などの事故及び社会犯罪・不祥事・苦情・機密の漏洩などの緊急事態も範疇に入る。これらに対処するため、広報会議において「関西学院における事件・事故・不祥事等の広報体制について」のパンフレットを作成し、各職場において重要性を認識し、平時から実務的な責任を認識するよう依頼した。また同パンフレットの中で、学院の中での情報の流れをフローチャート化し、広報室長、常務理事、常任理事、広報担当の副学長、学長補佐及び当該部下をメンバーとした危機管理のコア会議を設けた。この会議は、1999年から2000年にかけてセクシャルハラスメントはじめ数件の不祥事に対する情報管理に大きく機能した。しかしながら本学が目指す危機管理には以下のような課題が残り、今後さらに整備していく必要がある。

### 大学間の災害協力協定

校舎が壊滅的名打撃を受けて場合などを想定すると、入学試験などの会場の賃貸などについてあらかじめ協力協定を結んでおいた方がよいのではないか。

### ヒューマン・サービス・センターとの連携

災害時にボランティア活動を進めるため、学内ボランティア組織の「ヒューマン・サービス・センター」との連携を詰めておく必要がある。

### 災害対策本部規程の見直し

1995年12月に制定した災害対策本部規程の見直しをはかる。学内に分散している種々の決定権を対策本部に集中させるための「権限の委譲」を明記する必要があるのではないか。また、本部設置権限者についても、理事長、常務理事に続く序列を決めておく必要があるのではないか。

### 教職員の行動基準マニュアルの作成

どのような状況なら出勤するべきか、出勤したらまずすべきことは何か、などといった精密な基準を作成する必要性について。

### 地域への貢献

1996年に本学のグラウンドやサッカーコートなどが西宮市から広域避難



地に指定されたが、学生会館、保健館の解放、グラウンドのヘリポート化など行政も含めて地域へのさらなる貢献・協力の方法を検討しておく。

危機管理への意識高揚

事件・事故・不祥事など主にマスコミ対策を伴う危機管理は、構成員が日常的に危機意識を持つよう訓練する必要がある。広報室あるいは広報会議が中心となって継続的に働きかけることが求められる。

