

國立臺灣師範大學
104 年度行政人員赴國外標竿學習
返國報告書

參訪人員：

姓名	服務單位	職稱
鄭志富	副校長室	副校長
陳浩然	國際事務處	副處長
劉麗紅	人事室	專門委員
黃建芬	主計室	專門委員
巫由惠	總務處	組長
巫康菱	秘書室	行政專員
黃佩茹	秘書室	行政幹事
顏君玲	研究發展處	行政專員
齊崇硯	國際事務處	專案助理

參訪地點：同志社大學、關西大學

參訪期間：104 年 11 月 29 日至 104 年 12 月 2 日共計 4 天

目錄

壹、	參訪目的.....	7
貳、	參訪成員.....	8
參、	參訪日程表.....	9
肆、	關西大學簡介.....	10
伍、	同志社大學簡介.....	31
陸、	參訪心得及建議.....	54
一、	秘書室.....	54
二、	總務處.....	61
三、	研發處.....	71
四、	國際事務處.....	78
五、	人事室.....	81
六、	主計室.....	101
柒、	附錄.....	108
附錄 1、	關西大學學術組織結構圖.....	108
附錄 2、	關西大學行政組織結構圖.....	109
附錄 3、	關西大學學生及教職員人數.....	110
附錄 4、	同志社大學學術組織結構圖.....	113
附錄 5、	同志社大學行政組織結構圖.....	114
附錄 6、	同志社大學學生及教職員人數.....	115
附錄 7、	同志社大學按用途分類設施一覽表.....	117
附錄 8、	同志社大學各設施可利用人員.....	118
附錄 9、	參訪重點.....	119
附錄 10、	參訪相片.....	125

表次

表 1	關西大學 2014 年度資金收支決算.....	16
表 2	關西大學 2014 年度消費收支決算.....	17
表 3	同志社大學收支計算書（收入）.....	36
表 4	同志社大學收支計算書（支出）.....	36
表 5	同志社大學 2014 年消費收支決算.....	37
表 6	本校及日本參訪大學總務業務組織對照表.....	63
表 7	2015 年同志社大學研發部門績效表現列表.....	73

圖次

圖 1	關西法律學校.....	10
圖 2	關西大學校徽與標誌.....	11
圖 3	關西大學發展願景圖.....	11
圖 4	關西大學學校法人自我檢查和評估體制概念圖.....	13
圖 5	關西大學 2014 年度消費收入結構.....	17
圖 6	關西大學 2014 年度消費支出結構.....	18
圖 7	關西大學最近 10 年度 (2005~2014) 主要收支科目趨勢.....	19
圖 8	關西大學最近 5 年度 (2010~2014) 主要外部資金趨勢.....	20
圖 9	關西大學環境憲章與政策.....	30
圖 10	同志社大學校徽.....	31
圖 11	新島襄紀念碑.....	31
圖 12	同志社一貫教育系統.....	34
圖 13	同志社大學 2014 年度收支決算.....	35
圖 14	同志社大學 2014 年度消費收入結構.....	38
圖 15	同志社大學 2014 年消費支出結構.....	38
圖 16	同志社大學最近 10 年度消費收支趨勢.....	39
圖 17	同志社大學最近 6 年度科學研究補助金趨勢.....	39
圖 18	同志社大學最近 6 年度受託研究費趨勢.....	40
圖 19	同志社大學最近 6 年度獎學寄付金(研究助成)趨勢.....	40
圖 20	同志社大學企業-政府-學術共同研究系統.....	43
圖 21	同志社大學環境保護與實驗支援中心業務及組織架構.....	52
圖 22	同志社大學生態工程(DEP)識別 LOGO.....	53
圖 23	同志社大學世界大學生環境保護網(WSEN)網站.....	53
圖 24	關西大學環境保全委員會組織架構.....	55
圖 25	關西大學中長期計畫概念及流程.....	57
圖 26	落實本校務行政追蹤系統基本資料填報.....	60
圖 27	同志社大學分組(秘書室、總務處)討論與交流.....	61
圖 28	關西大學分組(B組)討論與交流.....	62
圖 29	關西大學校園規劃基本作業流程.....	65
圖 30	本校校園規劃組織設置架構.....	66
圖 31	同志社大學研究支援系統架構.....	72
圖 32	社大學產學合作系統標準化流程.....	74
圖 33	同志社大學人事企劃課代表.....	81
圖 34	A 組討論與交流(關西大學人事課代表).....	81
圖 35	關西大學勞動保險簡圖.....	84
圖 36	關西大學人事制度系統圖.....	85
圖 37	關西大學目標設定流程圖.....	87
圖 38	NTNU 師大人學習地圖(構想圖).....	94

圖 39	自我評價制度(構想圖).....	96
圖 40	面談實施時點(構想圖).....	97
圖 41	Mentor Program 制度(構想圖).....	99
圖 42	2014 年度文部科學省預算結構圖.....	102
圖 43	2014 年度日本政府對全國大學補助型式.....	103
圖 44	文部科學省對於私立大學補助機制.....	104
圖 45	會計檢查院對於日本私立大學之審計機制.....	104
圖 46	會計檢察院對於私立大學審計結果之處理機制.....	105
圖 47	全團於同志社大學校門口合影.....	125
圖 48	本校鄭副校長致贈禮物.....	125
圖 49	雙方交流時刻.....	126
圖 50	全團與同志社大學教員合影.....	126
圖 51	本校鄭副校長、關西前田副校長(左一)與本校交換生合影.....	127
圖 52	發送本校簡介.....	127
圖 53	雙方代表入座.....	128
圖 54	雙方副校長致詞.....	128
圖 55	分組(A 組)交流時刻.....	129
圖 56	雙方致贈禮品.....	129
圖 57	午間餐敘.....	130
圖 58	全團與關西大學教員餐敘合影.....	130
圖 59	全團於關西大學校園一隅合影.....	131
圖 60	關西大學國際事務處同仁引導進行校園導覽.....	131
圖 61	同志社大學學習共享空間-觀看海外節目談話空間及包廂式空間.....	132
圖 62	同志社大學良心館外觀.....	132
圖 63	同志社大學良心館食堂.....	132
圖 64	同志社大學學習共享空間.....	132
圖 65	同志社大學學習共享空間.....	133
圖 66	同志社大學紅磚街景.....	133
圖 67	同志社大學遺址石碑.....	133
圖 68	同志社大學圖書館自然光照.....	133
圖 69	同志社大學會呼吸的建築.....	133
圖 70	兼具美觀資源回收區域(同志社).....	134
圖 71	整潔的垃圾與回收區域(同志社).....	134
圖 72	關西大學建築物上都有校徽.....	134
圖 73	關西大學綜合學生會館.....	134
圖 74	關西大學與月桂冠產學合作礦泉水.....	135
圖 75	關西大學回收紙製作成衛生紙捲.....	135
圖 76	屋頂庭園位於 5 樓(關大).....	135
圖 77	屋頂庭園一隅提供師生休憩使用(關大).....	135
圖 78	風力發電機主要提供校區內 LED 庭園燈之電源說明看版(關大).....	135

圖 79	風力發電機具(關大).....	135
圖 80	屋頂庭園使用雨水回收利用系統澆水(關大).....	136
圖 81	校內園丁正在整理空中庭園之落葉(關大).....	136
圖 82	空調設備主機皆置於頂樓並且有規劃的擺設(關大).....	136
圖 83	黏貼於電源開關的節能文宣(關大).....	136
圖 84	關西大學多元文創商品.....	136
圖 85	關西大學多元文創商品.....	137
圖 86	同志社大學校園一隅.....	137
圖 87	同志社大學良心館與矮籬.....	137
圖 88	關西大學校園建築物.....	137
圖 89	關西大學校園建築物與校徽.....	137
圖 90	關西大學校保護老樹.....	138
圖 91	關西大學校園公共藝術.....	138
圖 92	關西大學千里山校區校園規劃書.....	138
圖 93	關西大學頂樓空調主機.....	138
圖 94	關西大學屋上庭園及校徽.....	138
圖 95	關西大學太陽能發電設備.....	139
圖 96	關西大學風力發電設備.....	139
圖 97	關西大學建物遮斷熱能複層玻璃.....	139
圖 98	關西大學地下水利用系統.....	139
圖 99	關西大學雨水流出抑制設施.....	139
圖 100	關西大學雨水利用系統.....	139
圖 101	同志社大學教室使用狀況.....	140
圖 102	關西大學校舍使用狀況系統.....	140
圖 103	本校 e 化教室使用狀況資訊.....	140
圖 104	本校教室預約現況查詢系統.....	140
圖 105	同志社大學固定前傾式座椅.....	140
圖 106	同志社大學 360 度旋轉座椅.....	140
圖 107	關西大學禁菸公告.....	141
圖 108	關西大學設置吸菸區.....	141
圖 109	同志社大學資源回收桶.....	141
圖 110	關西大學資源回收桶.....	141
圖 111	關西大學停車場管理員.....	141
圖 112	關西大學校園安全駐衛員.....	141
圖 113	同志社大學殘障專用停車場.....	142
圖 114	同志社大學殘障停車位.....	142
圖 115	同志社大學殘障廁所.....	142
圖 116	同志社大學殘障淋浴室.....	142
圖 117	同志社大學殘障升降梯.....	142
圖 118	同志社大學大樓盲文標示板.....	142

圖 119	關西大學不同障礙生支援網頁.....	143
圖 120	同志社大學顯示螢幕電梯.....	143
圖 121	同志社大學學習共享空間.....	143
圖 122	同志社大學校園E卡機及影印機.....	143
圖 123	同志社大學校園旅行社、租屋仲介.....	143
圖 124	同志社大學校園食堂.....	144
圖 125	同志社大學便利店及書店.....	144
圖 126	關西大學校園駕訓班及證照檢定處.....	144
圖 127	關西大學校園旅行社、租屋仲介.....	144
圖 128	關西大學畢業禮服租借社.....	145
圖 129	關西大學代購票及3C維修服務處.....	145
圖 130	關西大學校園影印機.....	145
圖 131	關西大學校園照相機及ATM.....	145
圖 132	關西大學學生證及生活組合卡.....	145
圖 133	關西大學校費支付處及出納課.....	145

壹、參訪目的

本校為培育優質行政人才，特訂定「國立臺灣師範大學行政人員赴國外標竿學習實施計畫」，並於101年起開始辦理行政人員赴國外標竿學習，本(104)年度係第4年辦理。該出國計畫希冀藉由行政人員參訪國外一流大學校務運作之經驗，建立彼此交流管道及合作契機，並培養行政團隊之國際視野、強化校務規劃及推展職能、整體提升行政人力素養，以因應本校追求卓越發展目標。

一、執行情形

- (一)本(104)年度行政人員赴國外標竿學習由鄭副校長領隊參訪日本關西大學及同志社大學，並選定秘書室、總務處、研發處、國際處、人事室、主計室等6單位為參訪單位，各派1人參訪(以組長以上人員為原則)，共計9位團員，時間為11月29日至12月2日。
- (二)參訪範圍訂定為日本大學校內綠色措施、中長程計畫擬定、校園重大規劃及設施、繳款金流模式、產學合作、系所評鑑、國際交流、人事制度及相關財務政策及制度等。
- (三)本年度出國計畫共召開5次籌備會議，除討論有關參訪學校、參訪重點、分組及行程等相關議題、邀請前幾次參訪人員心得分享外，並請參訪人員以SWOT分析參訪學校及本校優、劣勢，於籌備會議與同仁分享，使同仁於參訪前充份了解參訪議題，俾於短暫緊湊的參訪中獲得最大的收穫。另為利參訪順利進行，特邀請駐日6年之教育部國際及兩岸教育司黃冠超副參事於第4次籌備會指導及分享日本交流經驗。

二、執行成果

- (一)開拓行政同仁國際視野，提升行政人力素養，使行政同仁有機會感受日本大學之學風文化，拓廣因應時代的新視野。
- (二)訪問與本校姊妹校，瞭解該校教育措施及關心本校交換學生，進而促進姊妹校學術交流。
- (三)藉由充分的是行前準備工作及實地參訪活動，激發參訪人員的熱情與向心力，使行政同仁藉由國外標竿學習的機會，得以接觸日本大學不同的巧思及創意，並反思本校相關政策及措施，於本報告書提出心得及多項建議，以作為相關行政單位規劃各項具體策略之方向或未來校務發展之參考。

貳、參訪成員



104年度行政人員赴國外標竿學習參訪人員表

姓名	職稱
 鄭志富 Cheng, Chih-Fu	副校長 Vice President
 陳浩然 Chen, Hao-Jan	國際事務處副處長 Associate Dean Office of International Affairs
 劉麗紅 Liu, Li-Hong	人事室專門委員 Senior Executive Officer Personnel Office
 黃建芬 Huang, Chien-Fen	主計室專門委員 Senior Executive Officer Accounting Office
 巫由惠 Wu, Yu-Hui	總務處組長 Section Chief Office of General Affairs
 巫康菱 Wu, Kang-Ling	秘書室行政專員 Administrative Specialist Office of the Secretariat
 黃佩茹 Huang, Pei-Ju	秘書室行政幹事 Administrative Senior Clerk Office of the Secretariat
 顏君玲 Yen, Chun-Ling	研究發展處行政專員 Administrative Specialist Office of Research and Development
 齊崇硯 Chi, Chung-Yen	國際事務處(隨團秘書) Secretary Office of International Affairs

參、參訪日程表

日期	活動內容
11月29日	上午 10:40 搭乘長榮 BR1200 班機 自桃園國際機場啟程 下午 2:05 飛抵日本關西機場 下午 4:30 入住於大阪 ANA 皇冠假日飯店 晚間於飯店召開參訪行前會議討論隔日參訪同志社大學相關事宜
11月30日	上午 8:00 由大阪出發至京都參訪同志社大學 上午 10:00 至 11:00 分 ABC 三組討論 上午 11:00 至下午 12:10 校園導覽 晚間於飯店召開參訪行前會議討論隔日參訪關西大學相關事宜
12月1日	上午 8:30 自飯店出發參訪關西大學 上午 9:30 至 10:30 兩校介紹 上午 10:30 至下午 12:00 分 ABC 三組討論 下午 12:00 至 13:30 午餐交流 下午 13:30 至 15:00 校園導覽
12月2日	下午 5:30 搭乘長榮 BR129 班機 自日本關西機場返國 下午 7:45 返抵桃園國際機場

肆、關西大學簡介

一、學校概況與特色

關西大學位於大阪府吹田市，私立研究性綜合大學，屬日本關西知名大學「關關同立」四校之一。成立於1922年，前身是關西法律學校，在師從法國法律學者博瓦索納德(Boissonade)的井上操、小倉久、堀田正忠等法官，和自由民權活動家吉田一士的協助下，於1886年（明治19年）11月4日在大阪西區京町堀的願宗寺創立。當時，大阪上訴院院長兒島惟謙也作為名譽校員參與創建計劃並監督創立。



圖 1 關西法律學校

今日的關西大學，已發展成為一所擁有法學、文學、經濟、商學、社會、政策創造、外語、人類健康、綜合資訊、社會安全、系統理工、環境城市工學、化學生命工學等13個學院，以及研究所、法科研究所、會計專職研究所、臨床心理專職研究所的綜合大學，並仍在繼續發展中。該校在日本國內排名約25~30名，QS世界大學排名約500~600名，其優勢學科為法律、商學，知名校友更是遍佈日本政商界。

該校近年來努力增進國際化深度，積極與世界各國進行交流。例如：2011年1月在海外姊妹大學之一復旦大學校內，開設了關西大學上海聯絡處。這是繼2010年關西大學日本EU研究中心之後，該校的第二個海外教育據點。關西大學積極推進海外基地建设，以成為連接國內外研究機構的樞紐作為目標。

另外，關西大學的圖書館受贈收藏源於江戶時代時，培育出眾多領域優秀人才的漢學塾—「泊園書院」之珍貴資料，這些資料稱為「泊園文庫」。由此可見，關西大學是守護大阪文化、培養智慧的重要據點。

（一）建校精神與教育使命

關西大學是起於大阪、紮根於大阪，並伴隨大阪共同發展起來的大學。其創始人之一的兒島惟謙曾說過「要捍衛正義，不受權力影響」，關西大學至今仍秉承這一理念，並將其奉為建校精神。該校以「教育」、「研究」、「社會貢獻」為其三大教育使命，並以於21世紀建設一個「強大的關西大學」為目標。

(二) 校徽與標幟

關西大學的校徽是以蘆葉將「大學」二個字圍繞而成的。在貫穿大阪的淀川源源不斷的流水中，不畏風吹雨打堅強茁長的蘆葦，象徵著明治19年（1886年）在大阪這片土地以關西法律學校創校，隨著歲月發展至今質樸剛毅的風氣。而該校標誌，是象徵關西大學學園整體的品牌設計，是由哥倫比亞大學取得哲學博士學位的故校長岩崎卯一，為了促進大學間的國際學術交流而製作的圖章，是以拉丁語「圖章・關西大學・1886」將校徽圍起來。



圖 2 關西大學校徽與標誌

二、校務發展重點

(一) 校務發展五大願景

- 1、建構活躍的「知識循環」系統。
- 2、培育具備「自主性」及「社會關懷」的人才。
- 2、強化學生的研究能力。
- 4、擴大與社會互動與連結。
- 5、建立永續經營的校園。

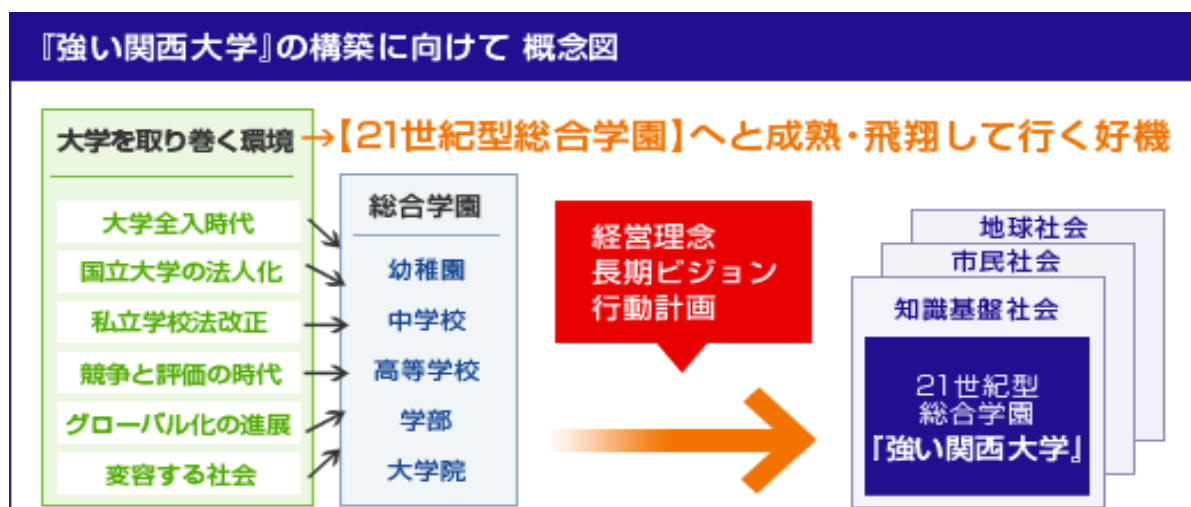


圖 3 關西大學發展願景圖

(二) 推動國際化

關西大學還將目光投向世界。近年來，由於社會、經濟的全球化急速發展，高等教育所處的環境日趨嚴峻，必須在教育、研究、社會貢獻等各種領域進行革新，才能持續滿足社會的需求。因此，關西大學本著「培育新時代全球領袖」之目的，自 2014 年度開始，新開設了國際化教育課程（KUGF；Kansai University Global Frontier）。

「KUGF 課程」屬國際合作服務學習課程，全程採用英語授課，可培養交流溝通能力、外語（英語）能力、專業知識和素養，其目的在於借助以貢獻他人為第一要義的國際協助志工的力量，培養個人能力涵養，實現能夠創造卓越成果的行動特性。

- 1、國際教育：關西大學設立了國際教育中心，並且對外國人留學生及希望到海外留學的學生，施行日語和日本研究相關教育，以及海外留學事前和事後教育等。此外，作為新國際化構思的一環，還實施日語和日本文化的教育課程。為了符合留學生的各種學習需求，除了升學班（留學生別科）外，還有半年期或 1 年期的學習日語及日本文化的語學留學班、2~3 週的短期語學研修班、協助本校在校外國人留學生學術活動的學習支援班。
- 2、KUGF 課程：活用關西大學特有的「優點及特色」之新國際化課程。以海外留學生及一般的本校在校不可生為對象，全部課程皆以英語授課。
- 3、海外協定大學：截至 2015 年 1 月止，關西大學擁有 80 所協定大學，其中的 65 所大學實施交換派遣留學制度。此外，於暑假及春假的學校休息期間，還舉行為期約 4 週，11 個國家、6 種外國語言（14 講習會）的語學講習會。
- 4、國際協力：關西大學邀請活躍於國際協力專門領域的講師，舉辦國際協力講習會等，透過從各種角度的國際協力相關講演，感受以世界為舞台的活躍真趣，並創造該校學生關心國際協力的環境，同時還提出關西大學所思考的國際協力理念。

藉由這些措施方案為起步，關西大學規劃在往後的 10 年，除了大幅改革英語教育體制，並將培養每一位學生具備可以適應國際環境的基礎能力，希望透過日本學生與接納的留學生，在大學內外共同體驗使用全英語參與研修或留學，不僅在溝通能力，並且推動培養異文化適應能力的異文化沉浸式教育（International Immersion Initiatives：3I 構想）。這個構想的最大用意在於促使日本學生認識到身為日本人的身份，接納留學生成為日本社會與日本人的最佳理解者，培育出能夠各自根據日本的立場去理解全球性的問題，並成為向世界傳遞訊息的人材。

(三) 自我檢查和評估委員會

為提高整個大學的教學和科研水平，關西大學於 1994 年建立自我評估委員會，並於 2006 年獲得合規認證。該校以評估結果為基礎，制定了長期行動計劃，並繼續推動 PDCA 循環，以促進實現自檢查和評價活動的長期願景。

為促進整個學校法人自評活動，關西大學成立了各種委員會，且為確保這種自我評估活動的客觀性和公正性，以進一步提高教育水平，同時成立校外專家委員會，反映他們對活動的意見。

另以秘書處總規劃這些檢查和評價活動，在 2008 年 10 月檢查和評價促進司成立，2014 年 4 月更名為規劃與管理科。也協助委員會其他活動及服務，並發揮企業中期和學校法人關西大學的長期行動計劃。

学校法人關西大学 自己点檢・評価体制概念図

2014年4月1日現在

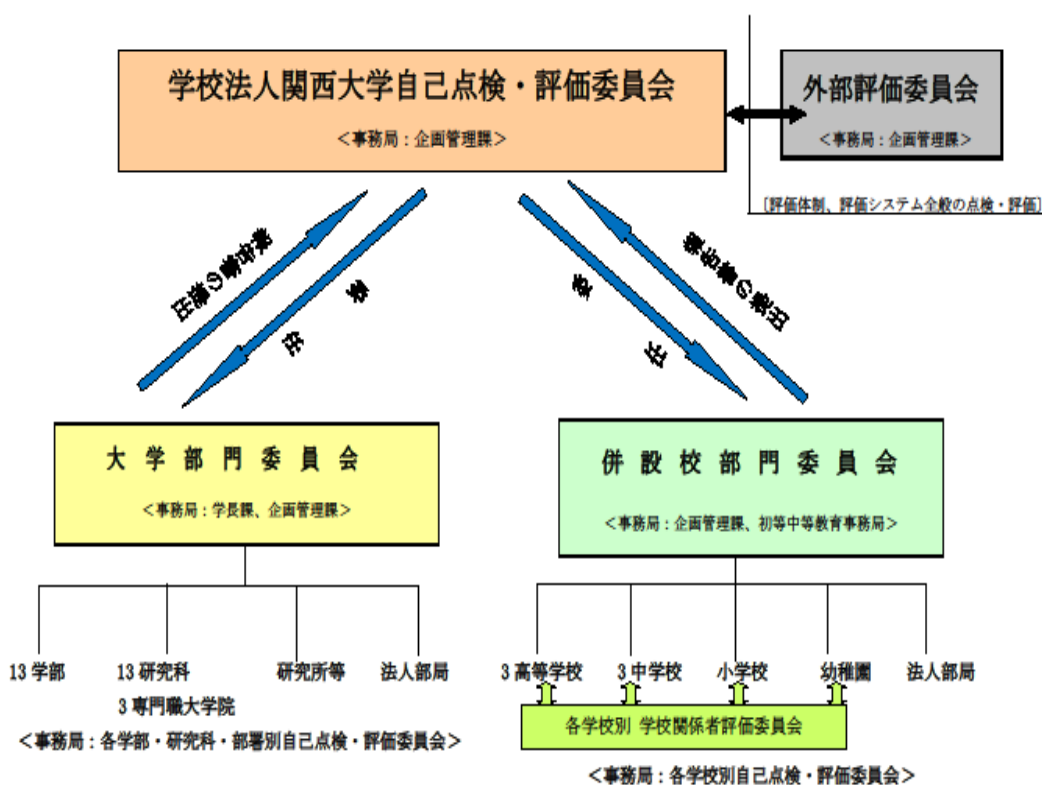


圖 4 關西大學學校法人自我檢查和評估體制概念圖

(四) 成立產學合作組織

為作為關西綜合大學之「知識創造基地」，2008年10月1日將原有的社會合作促進總部改組，成立了校級組織－社會合作部。

透過社會合作部之成立，以開展學校產學官合作事業，並創造、保護和有效利用知慧產權，促進地區合作活動與高中大學合作事業，進行廣義的社會貢獻為目的。

目前社會合作部下設「產學官合作中心」、「知慧產權中心」、「地區合作中心」及「高中大學合作中心」等4個中心。社會合作部希望以知識資源回饋實際社會，為社會的發展發揮作用。



三、學校組織與結構

(一) 學術組織結構：大學中包含學系、研究院。(附錄1)

1、學院：

法學院(法學政治學科)、文學院(綜合人文學科)、經濟學院(經濟學科)、商學院(商學科)、社會學院(社會學科社會組、心理學組、傳媒組、社會系統設計組)、政策創造學院(政策學科、國際亞洲法政策學科)、外語學院(外語學科)、人類健康學院(人類健康學科)、綜合資訊學院(綜合資訊學科)、社會安全學院(安全管理學科)、系統理工學院(數學科、物理與應用物理學科、機械工學科、電氣電子資訊工學科)、環境城市工學院(建築學科、城市系統工學科、能源環境工學科)、化學生命工學院(化學與物質工學科、生命與生物工學科)。

2、研究院：

法學研究科、文學研究科、經濟學研究科、商學研究科、社會學研究科、綜合資訊學研究科、理工學研究科、外語教育學研究科、心理學研究科、社會安全研究科、東亞文化研究科、管理研究科、人類健康研究科、法務研究科、會計研究科。

(二) 行政組織結構：隸屬理事會，包含有：[\(附錄 2\)](#)

1、法人總部：

- (1) 綜合規劃室（規劃管理科、宣傳科）。
- (2) 總務處（秘書科、總務科、人事科、東京中心）。
- (3) 財務處（財務科、資金科、出納科）。
- (4) 管財處（管財科）。
- (5) 初等中等教育事務處（初等中等教育科、高初幼辦公室、北陽辦公室、初等部、中等部、高等部辦公室）。
- (6) 創立 130 週年紀念事業、捐款事務處（紀念事業、捐款事務處）。

2、大學總部：

- (1) 校長室（校長科、研究支援組、研究中心事務組、社會網路戰略研究機構事務組、社會合作組、尖端科技技術促進機構組、高中大學合作組）。
- (2) 學事處（教務事務組、授課支援組、學生輔導及支援中心事務組、大學部、研究所事務組、專職研究生部事務組、教育改革支援組）。
- (3) 高槻事務處（高槻校區事務組、高槻 MUSE 校區事務組）。
- (4) 堺事務處（堺校區辦公室）。
- (5) 入學考試事務處（入學考試組、研究生入學考試組、AO 入學考試組、入學考試組宣傳組）。
- (6) 學生服務事務處（學生生活輔導組、獎金支援組、志工活動支援組、體育振興組、保健管理中心辦公室）。
- (7) 職業中心事務處（職業中心事務組、職業中心理工類事務組、教育推廣中事務組）。
- (8) 學術資訊事務組（圖書館辦公室、博物館辦公室、出版部出版科、系統管理科、系統開發科）。
- (9) 內部監察室。

(三) 附屬學校

- 1、關西大學第一初中
- 2、關西大學第一高中
- 3、關西大學北陽初中
- 4、關西大學北陽高中
- 5、關西大學初等部
- 6、關西大學中等部
- 7、關西大學高等部
- 8、關西大學幼稚園

四、學生及教職員人數

截至 2015 年 5 月 1 日止，大學部、研究所、專職學位課程、留學生別科在籍學生人數為 30492 人；附校在職學生約 4821 人；大學專任教師 747 人、附校教師 369 人、職員總計 502 人；大學兼任教師 1368 人、附校兼任教師 111 人、兼任職員 133。(附錄 3)

五、學校財務狀況

(一) 資金收支決算

2014 年度資金收入 572.27 億元，資金支出 565.03 億元，當年度資金結餘 7.24 億元，加計以前年度結轉資金 132.70 億元，結轉至 2015 年度可用資金為 139.94 億元。

表 1 關西大學 2014 年度資金收支決算

■資金収支決算		(單位:百万円)		
科目 \ 予決算		予算	決算	差異
前年度繰越支払資金		13,270	13,270	0
当年度	資金収入	55,815	57,227	△ 1,412
	資金支出	53,833	56,503	△ 2,670
	収支過不足	1,982	724	1,258
次年度繰越支払資金		15,252	13,994	1,258

(注)1 単位表示は、百万円未満を四捨五入している。(イの消費収支決算及びウの貸借対照表も同じ)

2 「差異」欄は、「予算」欄-「決算」欄の額を示す。(イの消費収支決算も同じ)

(二) 消費收支決算

2014 年度消費收入 489.89 億元，消費支出 489.81 億元，當年度消費收支賸餘 0.08 億元，截至 2014 年底累積短絀為 412.31 億元。

表 2 關西大學 2014 年度消費收支決算

(單位: 百万円)

消費支出の部					消費収入の部				
科 目	26年度予算	26年度決算	差 異	執行率	科 目	26年度予算	26年度決算	差 異	執行率
1 人件費	25,192	25,712	△ 520	102.1%	1 学生生徒等納付金	37,406	37,807	△ 401	101.1%
2 教育研究経費	20,391	21,056	△ 665	103.3%	2 手数料	2,698	2,768	△ 70	102.6%
3 管理経費	1,917	2,045	△ 128	106.7%	3 寄付金	728	854	△ 126	117.3%
4 借入金等利息	80	61	19	76.3%	4 補助金	5,978	6,181	△ 203	103.4%
5 資産処分差額	92	106	△ 14	115.2%	5 資産運用収入	682	703	△ 21	103.1%
6 徴収不能引当金繰入額	0	0	0	-	6 資産売却差額	21	1,137	△ 1,116	5,414.3%
7 徴収不能額	0	1	△ 1	-	7 事業収入	1,002	1,026	△ 24	102.4%
	(358)				8 雑収入	1,256	1,472	△ 216	117.2%
8 予備費	142	-	142	-	帰属収入合計	49,771	51,948	△ 2,177	104.4%
					基本金組入額合計	△ 3,230	△ 2,959	△ 271	91.6%
消費支出の部合計	47,814	48,981	△ 1,167	102.4%	消費収入の部合計	46,541	48,989	△ 2,448	105.3%
当年度消費収入超過額	-	8	△ 8	-					
当年度消費支出超過額	1,273	-	1,273	-					
前年度繰越消費支出超過額	41,539	41,539	0	100.0%					
基本金取崩額	300	300	0	100.0%					
翌年度繰越消費支出超過額	42,512	41,231	1,281	97.0%					

(注)1 予備費の使用及び予算の流用を含む。

2 平成26年度予算欄の()内の数値は、予備費5億円から教育研究経費及び管理経費に使用した額を示す。

備註：日本會計年度為當年 4 月 1 日起至第二年 3 月 31 日。

(三) 消費收入結構

2014 年度主要收入為學雜費收入 378 億元，約佔 73%，其次為政府補助金 62 億元，約佔 12%，入學手續費收入(主要係入學考試報名費收入)28 億元，約佔 5%，事業收入 10 億元，約佔 2%，受贈收入 9 億元，約佔 2%。

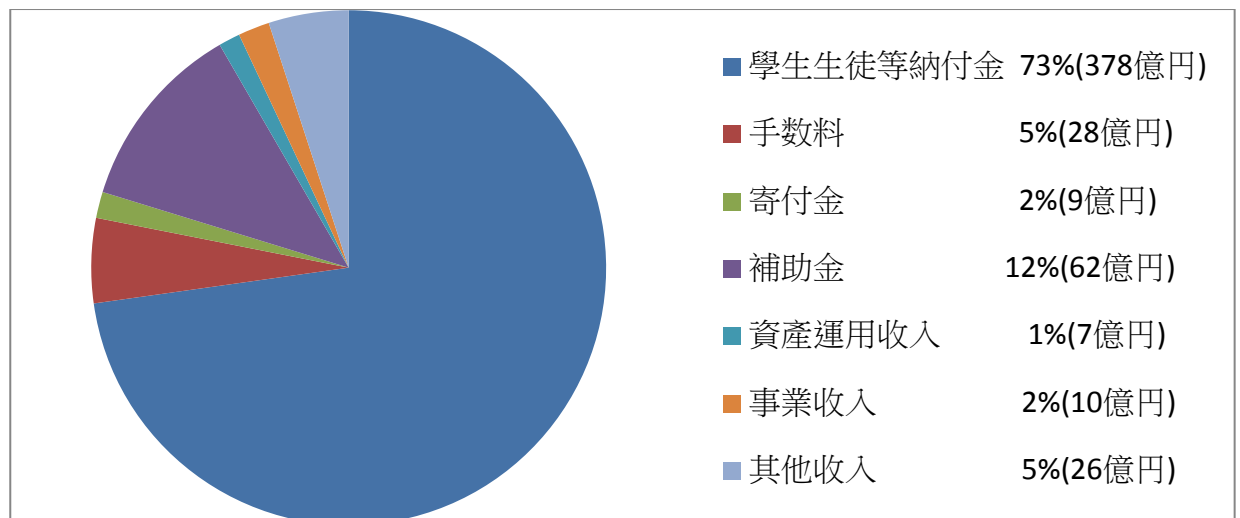


圖 5 關西大學 2014 年度消費收入結構

(四) 消費支出結構

2014 年度主要支出為人事費 257 億元，約佔 50%，其次為教育研究經費 211 億元，約佔 41%，管理經費 20 億元，約佔 4%。

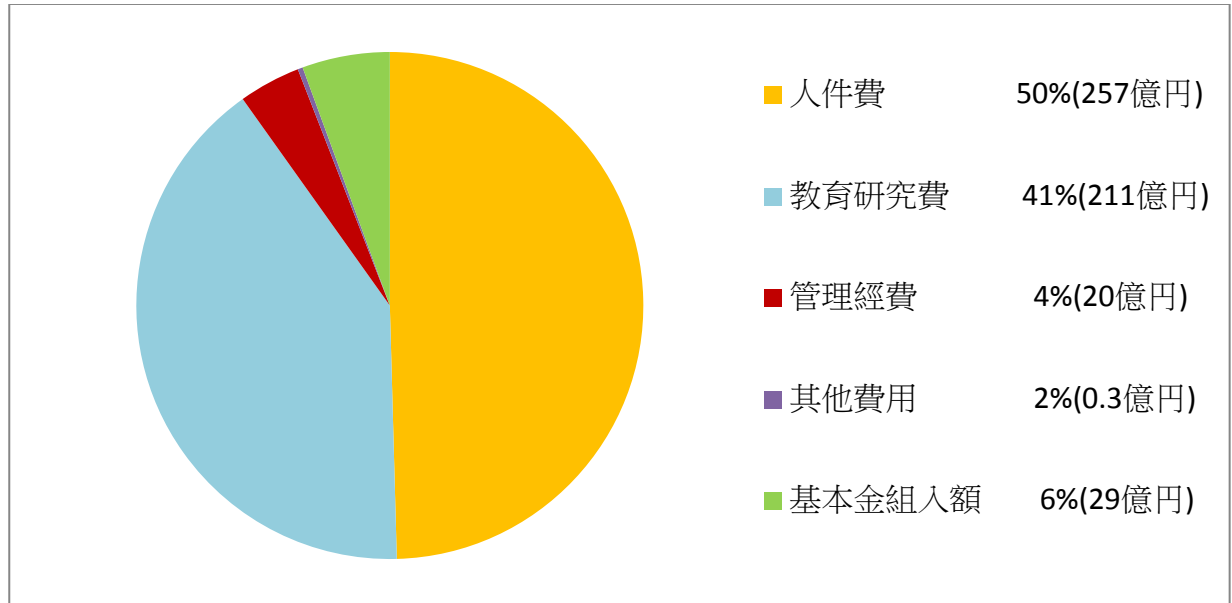


圖 6 關西大學 2014 年度消費支出結構

(五) 2014 年度資本支出

- 1、房屋建築設備增置修繕及更新支出 55.15 億元。
- 2、教學研究設備儀器圖書及辦公設備 15.46 億元。

(六) 最近 10 年度 (2005~2014) 主要收支科目趨勢

該校最近 10 年來，各項收入中，除學雜費收入因調漲學雜費而增加以外，募款收入亦有成長，惟政府補助金，在政府財政緊縮之下，反有減少之趨勢，再加上人事成本的逐年增加，學校經營上面臨壓力，惟該校在教學研究支出上，仍逐年增加投入金額，以順利推展教學研究等校務。

(單位 円)

年度	H15	H16	H17	H18	H19	H20
学納金収入	30,046,373,700	30,862,093,000	30,940,316,600	31,549,566,550	32,810,628,650	33,543,678,976
手数料収入	2,651,839,075	2,706,157,106	2,818,211,770	3,367,178,015	3,113,426,677	3,016,980,835
寄付金収入	778,082,509	827,095,151	1,016,802,682	896,700,878	649,306,324	389,511,259
補助金収入	4,328,790,618	3,978,649,487	5,116,071,385	4,134,986,036	3,902,812,041	5,180,024,551
人件費支出	18,894,175,397	19,137,216,538	19,161,285,096	19,632,352,388	20,297,115,193	22,108,664,515
教育研究経費支出	9,035,169,549	9,088,470,986	9,260,799,498	10,398,118,658	10,904,998,687	12,063,449,338
施設関係支出	3,453,503,036	3,203,801,850	5,123,911,400	4,322,578,135	5,766,692,367	11,607,496,647
設備関係支出	1,691,599,057	1,638,818,749	2,253,830,534	1,960,189,220	2,217,580,905	2,161,385,993

年度	H21	H22	H23	H24	H25	H26
学納金収入	34,191,900,875	36,080,404,009	36,406,429,725	37,054,697,386	37,321,429,056	37,806,954,734
手数料収入	2,987,797,178	2,905,235,755	2,687,143,630	2,880,345,945	2,797,955,745	2,767,503,980
寄付金収入	275,022,275	328,421,663	288,844,540	421,041,425	405,785,218	735,170,584
補助金収入	7,317,875,918	4,656,986,777	5,052,110,219	5,713,743,164	6,271,686,487	6,181,488,339
人件費支出	22,034,344,843	23,162,738,752	23,841,782,504	24,867,844,789	25,122,161,998	25,755,744,108
教育研究経費支出	12,591,799,689	12,184,698,243	12,789,058,094	13,212,440,609	14,062,618,610	15,097,968,448
施設関係支出	19,235,059,855	2,736,868,686	2,863,867,865	2,541,876,390	4,416,445,778	5,514,856,452
設備関係支出	4,246,131,863	1,779,946,633	1,886,333,787	2,041,327,898	2,959,993,482	1,546,166,412

(百万円)

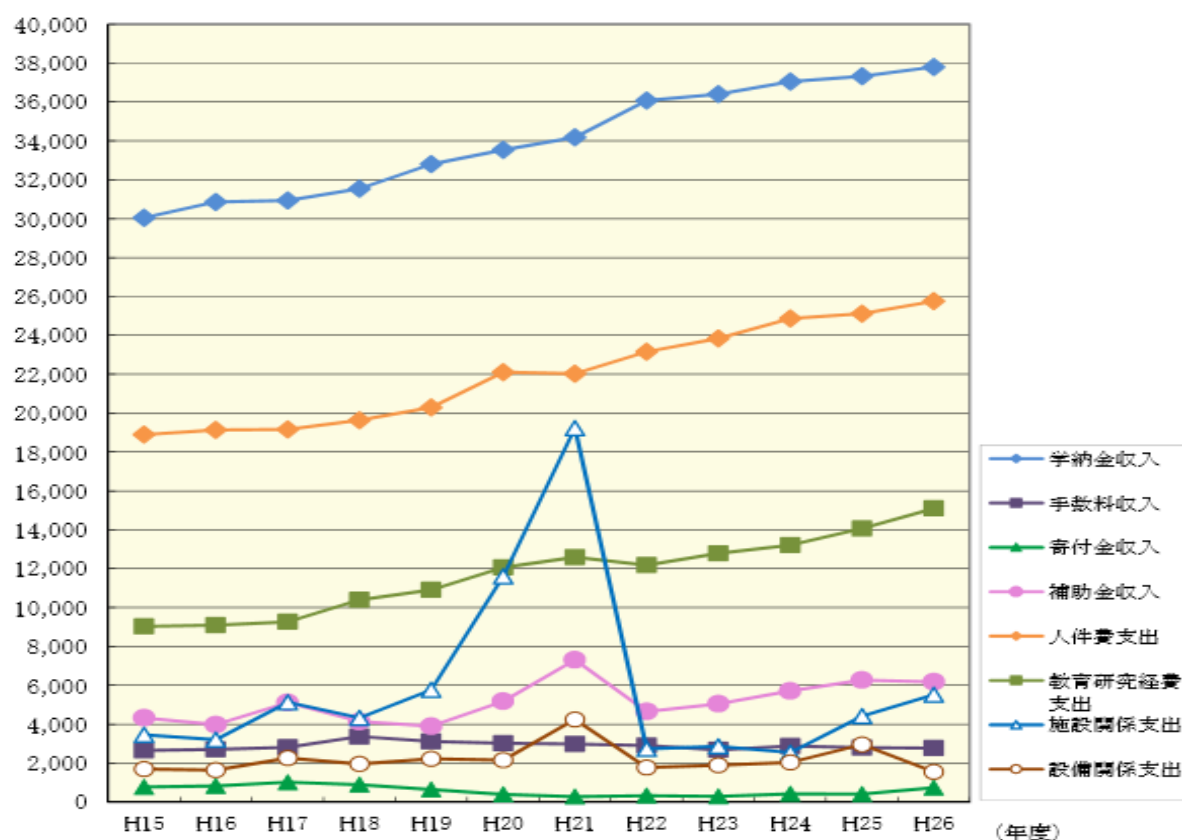
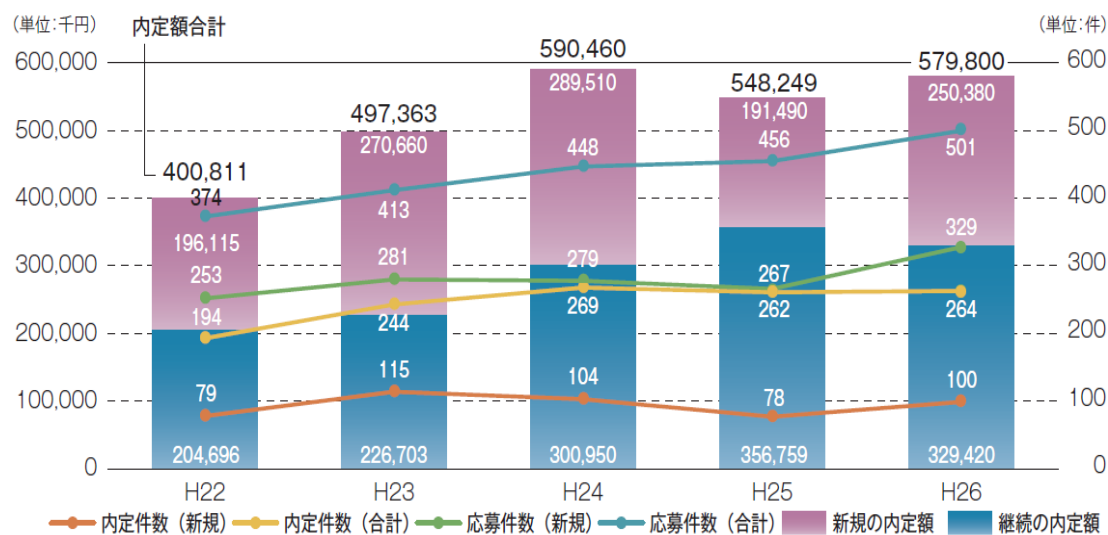


圖 7 關西大學最近 10 年度 (2005~2014) 主要收支科目趨勢

(七) 最近5年度(2010~2014)主要外部資金趨勢

- 1、科學研究費補助金，2014年度為5億7,980萬元，較2010年度4億81萬元，增加1億7,899萬元，成長達44.66%。
- 2、受託研究計畫，2014年度為3億6,404萬元，較2010年度3億697萬元，增加5,707萬元，成長18.59%。
- 3、共同研究計畫，2014年度為9,652萬元，較2010年度5,688萬元，增加3,964萬元，成長達69.69%。
- 4、指定用途募款，主要係學生獎助學金，2014年度為8,491萬元，較2010年度5,646萬元，增加2,845萬元，成長約50.39%。

5 科研費の応募・内定状況の推移



6 受託研究・共同研究・委託研究員受入及び指定寄付の推移

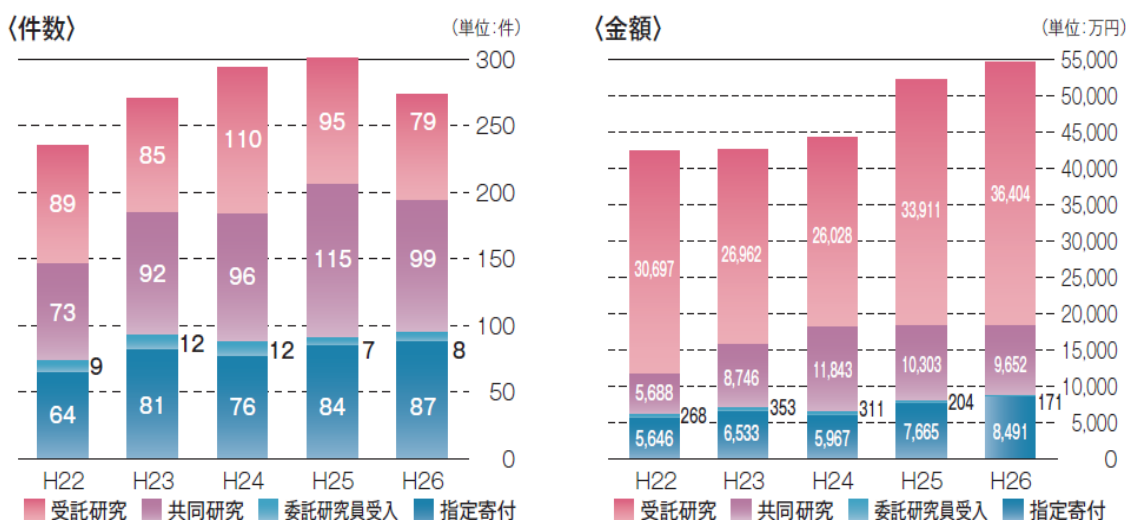


圖 8 關西大學最近5年度(2010~2014)主要外部資金趨勢

六、國際化發展

關西大學是日本關西地區的知名私立大學，且同為「關關同立」四所關西地區的知名大學之一。有關關西大學與本校間的交流紀錄，2010年8月該校校長楠見晴重（Kusumi Harushige）曾來本校參訪，而2011年12月該校與本校簽訂交流備忘錄（MOU）與交換學生協定。其學生目前總數為30000多人，國際學生即超過600名。

在國際排名方面，關西大學在QS等世界大學的排名與同志社大學相似，約為全世界500多名的學校。雖然乍看之下並沒有太高，但是從許多地方都可以看出，關西大學對於推動該校國際化的重視程度。

以下將分別針對關西大學在學校編制、海外交流學校、海外交流計畫、獎學金設置、課程設置及學生照顧等方面之國際化現況加以說明：

（一）國際處的學校編制

關西大學的國際部直屬於校長室，並由副校長擔任執行長的角色，其下並附有國際教育中心與海外辦事處等組織。國際教育中心負責大多數的國際業務，包括赴外與來訪的交換學生的徵募、交換學者的招待，以及日語教學中心的營運等工作。

而相同於同志社大學，關西大學目前在日本國外也在中國的上海、北京；台灣的高雄，以及泰國的曼谷等城市擁有數個據點。這些海外據點除了向海外學生招生之外，還提供了關西大學在學術、研究、教育，以及商業等方面有直接與駐在國的大學相交流與合作的機會。

（二）海外交流學校狀況

關西大學非常努力地推動國際化的進程。其國際部創立於1983年，最初的計畫雖然只希望在每個洲別各有3間姊妹校。然而，在經過25年的努力之後，目前關西大學已經與美國密蘇里大學、南加州大學、澳洲國立大學等等全世界超過80所知名的院校簽有交換學生與交換學者的協議。在學生交換上，關西大學每年4月與9月開放姊妹校的學生可以申請該校的交換項目做一個學期到為期一年的交換。同時，校方也十分支持該校學生赴外交換，並且為此特別要求各個系所設有數門專門給予學生抵免學分的課程。

除了交換學生計畫之外，該校學生還可以藉由擔任訪問學生與海外短期的語言研習等方式，增進自身的語言能力與國外適應能力，並將此視為之後前往海外學習的準備。同時，國外大學與研究中心亦分別與關西大學之間簽有協議。其中，最為著名的便是位在比利時的「關西大學日本歐洲研究中心」。

(三) 獎學金設置

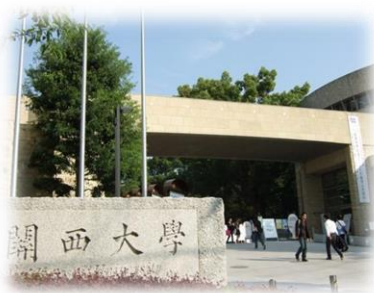

關西大學對於該校赴外交換的學生與海外來其學校就讀學位的國際學生都有提供相當的獎學金補助。在課程設置上，關西大學國際事務處有完整的課程給來校的交換學生修習。在這些課程中，學生可以學習日語，並了解日本的文化。同時，該課程也提供全英文的日本研究課程，學生藉由研讀許多與日本歷史、社會體制、文化藝術、經濟、哲學，以及宗教相關的議題來了解日本社會。

(四) 留學生照顧

關西大學保障了許多宿舍專門提供給國際學生居住。特別是其中的南千里校區宿舍，更是專門提供給來訪的交換學生與日本語別科同學居住。宿舍有配置專門的輔導人員來解決留學生各式各樣的生活疑難雜症。同時，留學生更可以於平時自由參加各種由宿舍所舉辦的國際文化活動，一方面介紹自己國家的文化，一方面也使自身完全融合進日本的生活中。

七、校園環境與設施

(一) 校園環境：有千里山校區、高槻校區、高槻 MUSE 校區、堺、北陽校區、南千里國際校區，共有六個校區。

校區	簡介	學術單位
 <p>千里山校區</p>	位於大阪府吹田市山手町，交通非常便捷，地理位置非常優越，校地總面積 35 萬平方公尺。自 1922 年後不斷修建校舍，已發展成擁有各學院教學大樓等多種設施，具培養創造性和自由精神「關大精神」校風絕佳教育環境。	法學院、文學院、經濟學院、商學院、社會學院、政策創造學院、外語學院、系統理工學院、環境城市工學院、化學生命工學院以及研究所、關西大學第一高中、第一初中及關西大學幼稚園。
 <p>高槻校區</p>	位於大阪府高槻市靈仙寺町，校地總面積 45 萬平方公尺。配備教育、研究最新設備的教學大樓、研究園區和設有全天候室內滑冰場運動設施等。2013 年新建資訊研究樓竣工，具有非常完善的新端多媒體資訊功能設備。	綜合資訊學院、研究所綜合資訊學研究科

校區	簡介	學術單位
<p data-bbox="212 248 488 293">高槻 MUSE 校區</p> 	<p data-bbox="563 230 1029 510">位於大阪府高槻市白梅町，2010 年 4 月設立，校區設有防災功能設施及生涯學習中心等，以作為災害緊急避難場所及達到「社會貢獻型城市校區」目標。</p>	<p data-bbox="1058 230 1469 409">社會安全學院、研究所社會安全研究科、關西大學高等部、中等部、初等部。</p>
<p data-bbox="293 696 405 741">堺校區</p> 	<p data-bbox="563 674 1029 1048">位於大阪府堺市堺區香丘町，校地總面積 3 萬平方公尺。設置「項目冒險」設施和「幽默科學研究中心」等是國內首創機構；人類健康學院以「體育」「福祉」為關鍵詞，積極推動與社區各種支援與合作事業。</p>	<p data-bbox="1058 674 1469 757">人類健康學院及研究所、人類健康研究科</p>
<p data-bbox="276 1144 424 1189">北陽校區</p> 	<p data-bbox="563 1122 1029 1249">位於大阪府大阪市東淀川區，同時設置初中和高中的校區，交通也非常便捷。</p>	<p data-bbox="1058 1122 1469 1205">關西大學北陽高中、關西大學北陽初中</p>
<p data-bbox="220 1615 480 1659">南千里國際校區</p> 	<p data-bbox="563 1592 1029 1921">2012 年 4 月設立，設有留學生別科的教育設施和宿舍。目標為「在共同學習中展開跨文化交流」，讓各國留學生與日本生、地區居民交流，是以「共同學習異文化交流」為概念的國際化推進據點。</p>	<p data-bbox="1058 1592 1469 1720">關西大學留學生別科（日語、日本文化教育課程升學班）</p>

(二) 各校區建築物與設施

1、一般建築物與設施

校區	建築物與設施
	<p>1、第 1~4 校舍、岩崎紀念館、尚文館、以文館、綜合圖書館、簡文館、圓神館、社會網路戰略研究機構、經商研究大樓、學術開發核心基地、高科技研究核心基地、兒島惟謙館、綜合研究大樓、新關西大學會館北樓、新關西大學會館南樓、學生國際交流館、秀麗宿舍樓、東體育館、中央體育館、中央運動場、北運動場、綜合學生會館傳媒園凜風館、誠之館 2~4 號館、誠之館 5 號館（凱風館）、誠之館 6 號館（有鄰館）、誠之館 7 號館（新凱風館）、誠之館 8 號館（養心館）、悠久庭院、山北廣場、高松塚古墳壁畫再現展示室、飛鳥庭院、飛翔之庭、教育推廣中心親和館、關西大學第一高中、關西大學第一初中、秀麗館、關西大學幼稚園、關西大學會館、一百周年紀念會館、教育會館別館、教育會館、校友父母會館。</p> <p>2、千里山校區最大「運動區」中心是新舊兩座凱風館。運動區以凱風館為中心，周圍集中設置新凱風館、中央運動場、中央體育館、東體育館、網球場，形成了一個功能性體育環境。</p>
<p>千里山校區</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>1 新關西大學會館 北樓大廳</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>2 多媒體影音大教室 (尚文館內)</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>3 BIG 大廳 100 (第 2 校舍 4 號館內)</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>4 社會 AV 大廳 (第 3 校舍 4 號館內)</p> </div> </div>
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>5 百週年紀念會館</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>6 千里大廳 AB (第 1 校舍 1 號館內)</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>7 親和博物館</p> </div> </div>

千里山校區



中央體育館

具武術、啦啦隊及球類三個不同使用目的的場地。二樓球類活動場地，大約可容納 6000 人。



東體育館

是具武術、球類及運動員俱樂部三個不同使用目的體育館；也被用於入學及畢業典禮等大型活動。



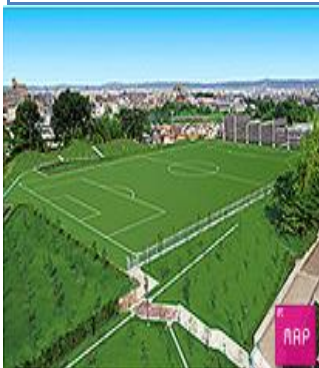
綜合學生會館（凜風館）

興建作為創立 120 週年紀念。設計以「對地球好的建築物」為主，如建立各種太陽能電池板、熱電聯供應系統及風力發電等，以減輕電力負荷。



交響樂大廳

1962 年日本建築師村野藤吾氏設計，2006 年 4 月全面翻新重新開放。362 個座位，具最新視聽設備，提供音樂會、典禮、講座等廣泛應用。(舊名：特別禮堂)



千里山北廣場

整體構思是依據「千里山森林校園構想」確立為校園環境發展的一部分。提供課外及體育教育活動，可以靈活運用在追求學生居住環境的舒適設施空間。



中央運動場

設置 3000 觀眾席，2002 年 4 月改建為 400 公尺田徑跑道。2002 年 9 月場地鋪設運動專用人工草坪，成為全天候運動場。可進行美式足球、足球、田徑競技等比賽。

AG 樓、全天候硬地網球場、跑馬場、高爾夫球練習場、網球場、第 1~3 運動場、關西大學室內滑冰場、高岳館（屬研究園區）

高槻校區



第一運動場

美式足球、足球、橄欖球



第二運動場

美式足球、足球、橄欖球



第三運動場

硬式棒球、準硬式棒球



體育館(地板球

賽、辦公室、更衣室、淋浴室)

高槻校區	   	<p>滑冰場</p> <p>硬地賽場</p> <p>高爾夫練習場</p>
	  	<p>高岳館（研究園區）作為學生可使用的討論會住宅、體育會員的集訓所</p> <p>網球場</p> <p>賽馬場</p>
高槻校區	東館（關西大學高等部、中等部、初等部等部校舍樓）、西館（大學、研究所校舍樓）、北館（體育・福利保健樓～武道場、競技場、室內溫水游泳池）、運動場	
校區	A樓（校舍、職業中心）、B樓（校舍、堺校區圖書館、自助餐館、販賣部）、體育館（競技場、柔道場・劍道場、訓練室）、游泳池、體驗學習區、Evergreen（廣場）	
校區	關西大學北陽高中、關西大學北陽初中（北陽辦公室）、體育場、綜合體育館	
校區	南千里國際 教學樓、宿舍樓、南廣場	

2、特定用途建物與設施

性質	建築物與設施	
	<p>1、為了加強教育和研究活動，全校設置 5 個研究園區，除供教職員和學生研究、研修外，還可用於課堂討論旅行、集訓等正式課程活動。</p> <p>2、這些設施建在富有自然情趣的閑靜環境中，可望不同於校區內教室和研究室的氣氛，或教師和學生朝夕相處下，達到更好的教育和研究效果，以及培養學生良好人際關係的場所。</p> <p>3、有的設施還可用於社團、小組的集訓等課外活動。其中，高岳館則建在高槻校區內，是紀念該校創立百周年的一項工程。</p>	
研究 園 區	 <p data-bbox="406 1097 710 1142">飛鳥文化研究園區</p>	<p>位於綠蔭懷抱中的日本古代史寶庫—靜謐的名勝明日香。周圍有特別史蹟石舞台古墓以及飛鳥寺、高松塚古墓、KITORA 古墓等，是遊覽飛鳥史蹟和漫步萬葉文學天地的最佳場所。(定員 72 人)</p>
	 <p data-bbox="406 1512 710 1556">白馬梅池高原小屋</p>	<p>位於自然環境優美的長野縣北部，梅池滑雪場山腳下，冬季可以滑雪、滑雪板，從春季到秋季可以觀賞日本屈指可數的高原濕地「梅池自然園」中的觀音蓮、萱草等高山植物。(定員 72 人)</p>
	 <p data-bbox="478 2004 638 2049">六甲山莊</p>	<p>位於與神戶市北部的國立公園六甲山的山頂附近，自然環境非常優美，從山莊的露台放眼望去，號稱價值百萬美金的燦爛夜景一覽無遺。周圍還散布著人工滑雪場、六甲山遊樂園、六甲花園露台、六甲高山植物園，可以根據季節特點遊玩。(定員 54 人)</p>

性質	建築物與設施	
研究園區	 <p data-bbox="502 649 614 683"><u>彦根莊</u></p>	<p data-bbox="869 235 1468 459">位於琵琶湖東側湖畔，可以從窗戶眺望到琵琶湖時刻變幻的四季景色。場地內有櫻樹林蔭道，春季可以欣賞怒放的櫻花。此外還有網球場（2面）和室外野餐桌。（定員 24 人）</p>
	 <p data-bbox="502 1064 614 1097"><u>高岳館</u></p>	<p data-bbox="869 705 1468 884">位於高槻校區，附近有攝津峽，可以觀賞到繁花似錦的 3000 棵櫻花樹、鮮嫩青翠的新綠和火一般的紅葉等四季美景。（定員 190 人）</p>
學生宿舍	 <p data-bbox="375 1545 742 1579"><u>秀麗宿舍 (男子宿舍)</u></p>	<p data-bbox="869 1131 1468 1534">緊鄰千里山校區，為 4 層樓鋼筋水泥建築（一部分為 5 樓建築）的男子專用宿舍。宿舍房間原則上為 2 人生活的雙人房，住宿年限 4 年。設施分為北棟及南棟，1 樓為公用樓層（餐廳、圖書室、和室、浴室、休息廳等），2 樓以上為住房樓層（住房、淋浴室、配膳室、洗衣間等），限定人員 181 人。</p>
	 <p data-bbox="375 1948 742 1982"><u>月丘宿舍 (女子宿舍)</u></p>	<p data-bbox="869 1601 1468 1982">2005 年度全面重新整修，為女子學生宿舍，住房全部皆為 2 人房，住宿年限 4 年。設施為地下 1 樓及地上 4 樓的鋼筋水泥建築，地下室有餐廳、浴室、和室、圖書室等公用設施，1~4 樓則除了住房外，還有淋浴室、配膳室、洗衣間等共用區。有管理員常駐，鑰匙為自動鎖，限定人員 102 人。</p>

性質	建築物與設施	
學生宿舍	 <p data-bbox="335 649 774 694">千里凱風宿舍 (男子宿舍)</p>	<p data-bbox="869 235 1460 369">2004年2月透過教育後援會捐獻所建造的運動選手專用宿舍，住房皆為男子專用單人房。</p> <p data-bbox="869 376 1460 515">設施為3層樓的鋼筋水泥建築，每個樓層皆設有淋浴室及配膳室等共用區，限定人員54人。</p>
	 <p data-bbox="351 1131 766 1176">南千里國際校區學生宿舍</p>	<p data-bbox="869 705 1460 929">2012年4月新設，屬男女共用宿舍。住房皆為個人房，房內帶有洗手間及浴室的整體式衛浴設備。以6~7間房間為一個單位，設有公用休息廳及廚房。</p> <p data-bbox="869 940 1460 1131">入住留學生及關西大學一般生，住宿助理會為留學生的日常生活提供幫助，也與地區居民開展異文化交流，限定人員169人。</p>
	 <p data-bbox="391 1579 726 1624">南千里國際學生宿舍</p>	<p data-bbox="869 1187 1460 1601">2012年4月開設，屬男女共用宿舍。以海外協定大學的交換生及關西大學一般生共同生活，住宿助理為留學生日常生活提供幫助。距離千里山校區騎自行車約20分鐘，從阪急千里線「南千里」站步行約10分鐘。住房有個人房及雙人房，每個樓層共用區設有廚房、淋浴室、洗衣間等，限定人員144人。</p>
圖書館		<p data-bbox="869 1635 1460 1713">1985年開館，由地上三層和地下兩層構成，總面積21750平方公尺。</p> <p data-bbox="869 1724 1460 1915">包括高槻校區圖書館、MUSE大學圖書館、堺校區圖書館在內，藏書數量為220萬冊以上，年入館人數多達約80萬人次。</p>

性質	建築物與設施	
博物館		<p>1994 年開館，以大阪每日新聞報社前社長本山彥一的收藏品為中心，包括考古、歷史、民俗、工藝美術與自然相關資料約 3 萬件藏品。</p> <p>做為學術研究和考古學、歷史學教學及取得學藝員資格實習場所。</p>

八、永續校園與綠色環保

關西大學自 2008 年起至 2012 年止，每年均由理事長署名出版一份環境報告書，內容主要說明該校各校區自然環境及建築物狀況、降低環境負荷之策略與成果、紙類及廢棄物管理成效、毒化物管理、環境教育實施狀況以及統計學生團體於該年度內之相關活動，並設有官網，並透過官網可即時監控 5 校區之電力使用狀況。

(一) 關西大學環境憲章與政策

主要關注五個面向議題分別是：

- 1、降低環境負荷
- 2、教育與研究(包含相關科學技術發展及環境教育之普及)
- 3、校園內及周邊環境保護及社會貢獻
- 4、校內環境監察
- 5、校園資訊公開。

(二) 設置環境保全委員會

為保護環境關西大學於 2015 年 4 月設立環境保全委員會，負責全校範圍的決策。

(三) 劃分喫煙所

另配合日本學校健康促進法之頒布，關西大學從 2011 年 10 月開始在各校區劃分喫煙所，各校區設置狀況為：千里山校區：11 處；高槻校區：3 處；謬斯校區、南千里國際廣場及酒井校園各 1 處。

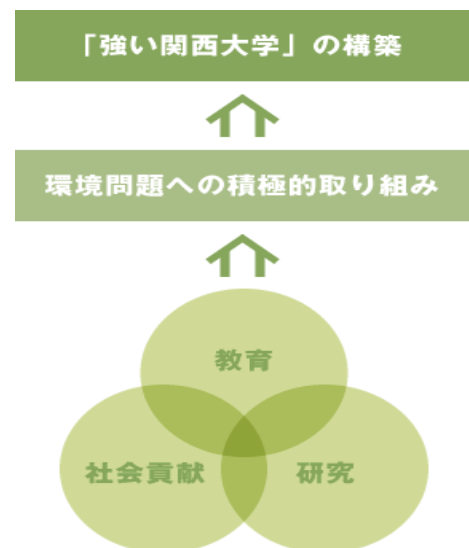


圖 9 關西大學環境憲章與政策

伍、同志社大學簡介

一、學校概況與特色

同志社大學是一所位於日本京都府京都市上京區的私立研究性綜合大學。簡稱同大、同志社為日本關西知名大學「關關同立」四校之一。擁有今出川、京田邊等校區，校園以紅磚建築為主，十分清幽。

同志社大學的創辦人新島襄於江戶時代末期，無法容忍其成長所在的封建社會對自由的扼殺，不顧當時鎖國禁令，在 21 歲時偷渡前往美國，尋找一處更平等、更自由及更尊重人權的地方。在海外留學期間，新島襄皈依基督教，1875 年在京都創辦了「同志社英學校」。所以，「同志社」就是指那些有著相同抱負的人們一起結社。該校校歌包含「同志」一詞，表達了其理想，且以「努力追求、共同分享最高知識」為校訓，「以塑造渾身充滿正義感（良心）的堂堂正正的人」為宗旨。直到 1920 年，才根據《大學令》改制為「同志社大學」。而該校是獲得日本高度評價的教育機構之一，國內排名約在 20~30 名間；QS 世界大學排名約 400~500 名，優勢學科主要為法律、傳播、社會學。

同志社大學的校徽，是三個正三角形所組成，由表示國家或土地之意的亞述語字母圖案化而成。設計者湯淺半月是畢業於同志社大學的一位詩人，也是一名古代東方學學者。該校徽被解釋為象徵著同志社大學以實現德智體三位一體相協調為目標的教育理念。校色為紫白兩色。與創辦人新島襄曾就讀的美國阿默斯特學院的校色相同。校旗以藍紫色為背景，上面是白色的校徽。



圖 10 同志社大學校徽

二、治學理念與教育目標～以良心為教育目標

「良心」是同志社大學教育理念的原點。對創辦人新島襄來說，基督教教義重要的是面對上帝時萌生的良心，而不是世俗眼裡的良心。他堅信培養良心可以使人成為真正的人，而通過基於基督教教義的教育可以激發人的良心。在新島襄看來，日本教育對智力開發的重視高於思想教育。因此，其教育目標是要培養有「一國之良心」的人。他寫給學生信中的「我熱切希望我們的學校能夠培養和輸送大批富有良心的青年」這些話，被雕刻在包括該校正門和美國九座紀念碑上。



圖 11 新島襄紀念碑

同志社大學致力於培養憑良知發揮自身知識和技能並甘於為社會奉獻的人才。「基督教主義」、「自由主義」和「國際主義」是本校的三大教育理念。同志社大學以這些理念為基礎，為實現以下教育目標而努力：

- 1、培養崇高的倫理觀與豐富的人格：致力於培養品格高尚、知識全面並具有崇高倫理觀的人才。
- 2、培養自立精神與行動力：致力於培養具有批判性科學的思維、能夠獨立地發現和解決問題的人才。
- 3、培養終身貢獻社會的精神與行動力：致力於培養具有終身探索真理的精神、能夠積極為社會做出貢獻的人才。
- 4、培養學生應對國際社會的外語能力與行動力：致力於培養具備熟練的外語能力、能夠廣泛活躍於國際社會的人才。
- 5、培養寬容的精神：致力於培養能夠容納多樣化價值觀、為世界和平與穩定做貢獻的人才。

三、學校組織與結構

(一) 學術組織結構：大學中包含學系、研究院。(附錄4)

1、學系：

神學系(神學)、文學系(英語學科、哲學科、美學藝術學科、文化史學科、日本文學科)、社會學系(社會學科、社會福祉學科、媒體新聞與傳播學科、產學關係學科、教育文化學科)、法學系(法學科、政治學科)、經濟學系(經濟學科)、商學系(商學科)、政策學系(政策學科)、文化資訊學系(文化資訊學科)、理工學系(智能資訊工程與科學科、資訊系統設計學科、電氣工學科、電子工學科、機械系統工學科、能源機械工學科、功能分子與生命化學科、化學工程與材料學科、環境系統學科、數理系統學科)、生命醫學科學系(醫學工學科、醫學資訊學科、醫學生命系統學科)、運動健康科學系(運動健康科學科)、全球溝通學系(全球溝通學科)、全球地域文化學系(全球地域文化學科)。

2、研究院：含博士前期課程、博士後期課程及一貫制博士課程。

神學研究科(神學)、文學研究科(哲學、英國文學與英國語言學、文化史學、日本文學、美學藝術)、社會學研究科(社會福祉、媒體研究、教育學、社會學、產業關係)、法學研究科(政治學、私法學、公法學)、經濟學研究科(經濟理論、應用經濟學、經濟政

策)、商學研究科(商學)、綜合政策科學研究科(綜合政策科學、技術創新經營)、文化資訊研究科(文化資訊學)、工學研究科(資訊工學、電氣工學、機械工學、應用化學、數理環境科學)、生命醫學科學研究科(醫學工程與醫學資訊學專業、醫學生命與系統專業)、運動健康科學研究科(運動健康科學)、心理學研究科(心理學)、全球化研究研究科(全球化研究)、腦科學研究科(大腦發育老化專業)、司法研究科(專職研究科—法務專業)、商務研究科(專職研究科—商務研究科、博士課程—全球化 MBA 課程)。

(二) 行政組織結構：隸屬理事會，包含有：**(附錄 5)**

- 1、基督文化中心辦公室。
- 2、學生支援機構：學生支援中心(今出川校區學生支援課、京田邊校區學生支援課、學生生活課、體育支援課、國際合作推進機構、殘障學生支援室、地區合作推進室)、諮詢中心、保健中心、職中心。
- 3、教育支援機構：教務部(今出川校區教務課、京田邊校區教務課、學事課、資訊支援課)、全校共通教養教育中心辦公室、教育發展中心、職業資格課程中心。
- 4、入學考試中心：入學考試課。
- 5、國際合作推進機構：國際中心(國際課、留學生課)、日語與日本文化中心、國際教育研究所、國際化推進室。
- 6、校長辦公室：企劃課、總務課、一貫教育推進課。
- 7、宣傳部：宣傳課、同志社大學校友與家長課、東京辦事處。
- 8、總務部：人事企劃課、人事福利課、資訊企劃課、京田邊校區總務課、地區合作推進室。
- 9、財務部：會計課、資金課。
- 10、設施部：今出川校區設施課、京田邊校區設施課。
- 11、各辦公室：神學系與神學研究科、文學系與文學研究科、社會學系與社會學研究科、法學系與法學研究科、經濟學系與經濟學研究科、商學系與商學研究科、政策學系與綜合政策科學研究科、理工學系與工學研究科、生命醫學科學系與生命醫學科學研究科、運動健康科學系與運動健康科學研究科、心理學系與心理學研究科、國際交流學系、全球地域文化學系、全球化研究研究科、腦科學研究科、司法研究科、商務研究科、人文科學研究所、哈里

斯理化學研究所、歷史資料館、同志社社史資料中心、美國研究中心。

12、圖書館：學術資訊課、資訊服務課。

13、研究開發推進機構（知識產權中心、知識產權聯絡辦公室、研究中心、捐助研究項目）：研究開發推進課、研究支援課。

14、高等研究教育機構（先端教育研究據點、高等教育院）：高等教育研究課。

15、環境保全與實驗實習支援中心：環境保全課。

16、男女共同參與推進室。

17、倫理審查室。

（三）一貫教育系統

同志社小學開設於 2006 年 4 月，距離同志社創建時期 1875 年約有 130 年。此開設終於實現了同志社創辦人新島襄所渴望的確立「從幼稚園到大學」一貫教育系統的宏大夢想。

同志社的一貫教育系統基於「良心教育」的辦學精神，秉持「基督教主義」、「自由主義」和「國際主義」的教育理念，順應同志社各校的發展階段，確保包括德智體在內的全面教育的穩定發展。其目標是要培育出能夠憑借自己的良心過上充實生活的人，即具有自治和自立精神，充滿博愛精神，並尊重個人的尊嚴，正直、高尚並能夠在國際舞臺上展現創造力的人。

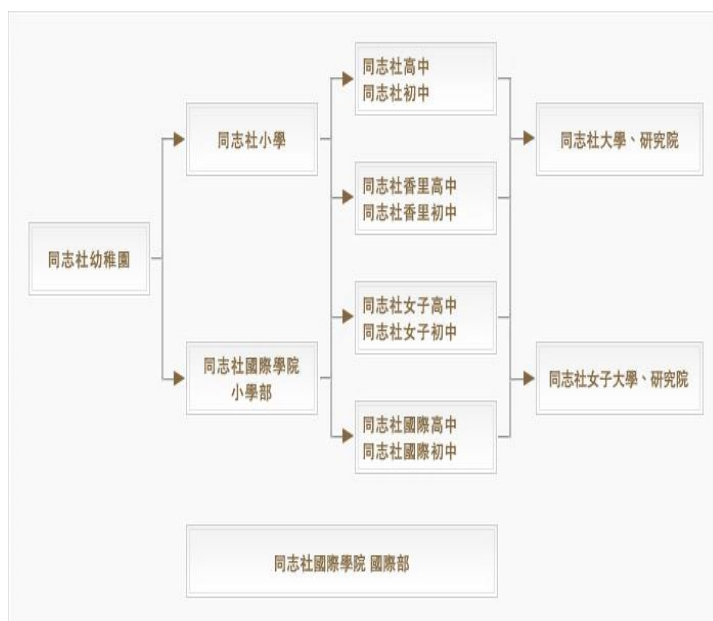


圖 12 同志社一貫教育系統

四、學生及教職員人數

截至 2015 年 5 月 1 日止，同志社大學今出川校區之在籍學生人數約 2 萬人、京田邊校區約 9,000 人；教職員專職 797 人、兼職 1529 人。（附錄 6）

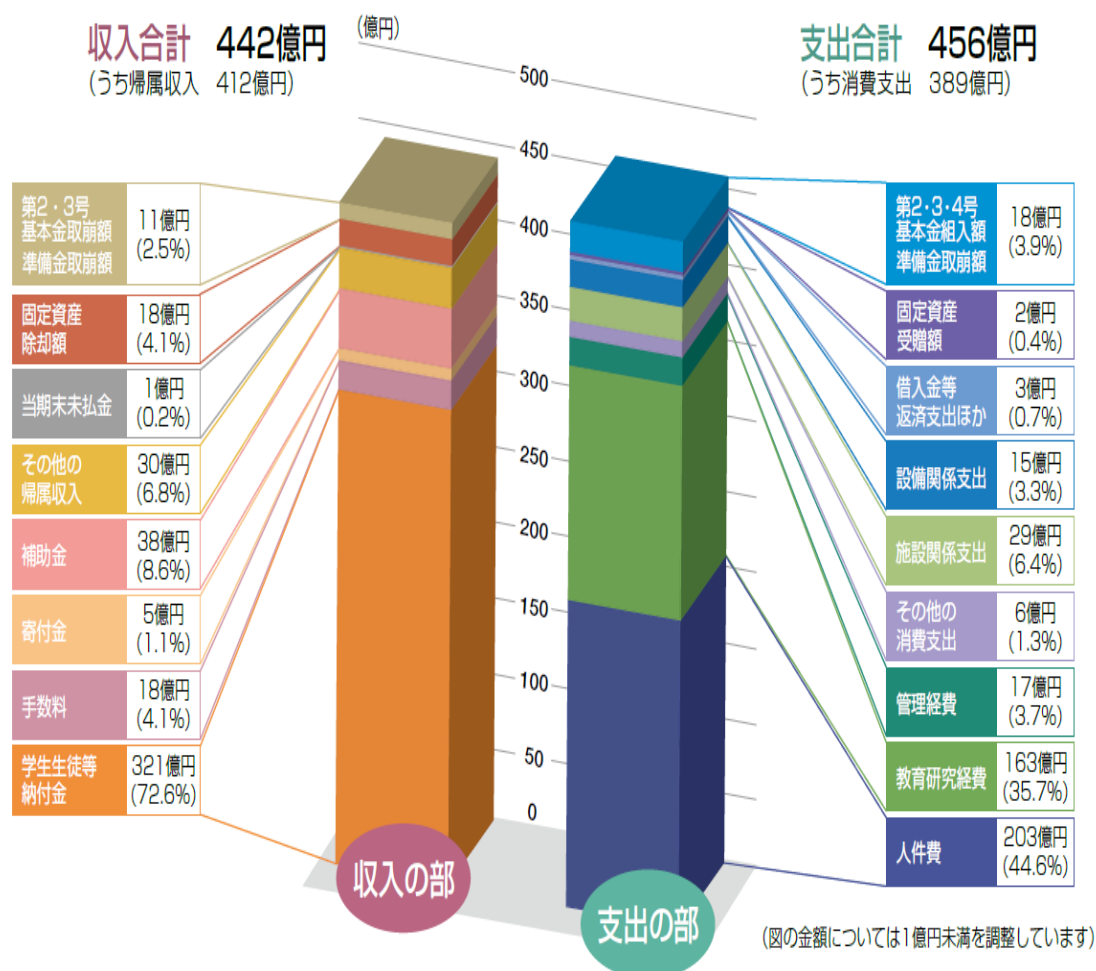
五、學校財務狀況

(一) 收支決算

2014 年度總收入 442 億元，其中學雜費收入 321 億元，約佔 72.6%，入學考試等手續費收入 18 億元，約佔 4.1%，受贈收入 5 億元，約佔 1.1%，政府補助金 38 億元，約佔 6.8%。

2014 年度總支出 456 億元，其中人事費 203 億元，約佔 44.6%，教育及研究經費 163 億元，約佔 35.7%，管理經費 17 億元，約佔 3.7%，建築物修繕更新經費 29 億元，約佔 6.4%，研究儀器設備、圖書及辦公設備經費 15 億元，約佔 3.3%。

■收支構成図



備註：日本會計年度為當年4月1日起至第二年3月31日

圖 13 同志社大學 2014 年度收支決算

表 3 同志社大學收支計算書（収入）

2014年4月1日から2015年3月31日まで

（単位：千円）

収入の部			
科目	予算	決算	差異
学生生徒等納付金	32,049,310	32,129,653	△ 80,343
手数料	1,732,200	1,780,918	△ 48,718
寄付金	281,020	522,021	△ 241,001
補助金	3,492,660	3,807,444	△ 314,784
資産運用収入	498,460	553,488	△ 55,028
資産売却差額	0	10,686	△ 10,686
事業収入	673,480	926,720	△ 253,240
雑収入	838,880	989,059	△ 150,179
繰出金	342,880	331,910	10,970
分担金	109,250	109,250	0
(帰属収入合計)	(40,018,140)	(41,161,149)	(△ 1,143,009)
当期固定資産除却額	1,774,280	1,836,014	△ 61,734
借入金等収入	0	0	0
当期末未払金	68,900	118,118	△ 49,218
第2号基本金取崩額	60,000	60,000	0
第3号基本金取崩額	0	94,000	△ 94,000
(基本金過年度組入額、未組入額合計)	(1,903,180)	(2,108,132)	(△ 204,952)
特定支出準備金取崩額	729,810	898,751	△ 168,941
[収入の部合計]	[42,651,130]	[44,168,032]	[△ 1,516,902]

表 4 同志社大學收支計算書（支出）

支出の部			
科目	予算	決算	差異
人件費	20,328,830	20,345,026	△ 16,196
教育研究経費	17,036,480	16,295,992	740,488
消耗品費他	13,012,080	12,270,868	741,212
減価償却額	4,024,400	4,025,124	△ 724
管理経費	1,725,540	1,675,270	50,270
消耗品費他	1,552,960	1,503,402	49,558
減価償却額	172,580	171,868	712
借入金等利息	4,440	4,443	△ 3
資産処分差額	23,720	86,173	△ 62,453
徴収不能引当金繰入額	136,200	128,961	7,239
徴収不能額	0	6,415	△ 6,415
繰入金	435,160	456,792	△ 21,632
予備費	120,000	0	120,000
(消費支出合計)	(39,810,370)	(38,999,072)	(811,298)
施設関係支出	3,232,260	2,917,393	314,867
設備関係支出	1,582,840	1,479,351	103,489
当期固定資産受贈額	0	153,013	△ 153,013
借入金等返済支出	143,870	143,870	0
前期末未払金	116,770	116,767	3
第2号基本金組入額	1,200,000	1,200,000	0
第3号基本金組入額	8,450	94,450	△ 86,000
第4号基本金組入額	25,100	25,100	0
(基本金要組入額、当年度組入額合計)	(6,309,290)	(6,129,944)	(179,346)
特定支出準備金繰入額	47,200	493,791	△ 446,591
[支出の部合計]	[46,166,860]	[45,622,807]	[544,053]

(二) 消費收支決算

2014 年度消費收入 371.39 億元，消費支出 389.99 億元，當年度消費收支短絀 18.60 億元，截至 2014 年底累積短絀為 348.24 億元。

表 5 同志社大學 2014 年消費收支決算

(千円) Unit:1,000JPY

消費支出の部(Expenses)				消費収入の部(Revenues)			
科目 account item	予算 budget account	決算 final account	差異 balance	科目 account item	予算 budget account	決算 final account	差異 balance
人件費 Personnel	20,328,830	20,345,026	△ 16,196	学生生徒等納付金 Student Tuition and Fees	32,049,310	32,129,653	△ 80,343
教育研究経費 Education and Research	17,036,480	16,295,992	740,488	手数料 Processing Fees	1,732,200	1,780,918	△ 48,718
消耗品費他 Consumable Supplies	13,012,080	12,270,868	741,212	寄付金 Donations	281,020	522,021	△ 241,001
減価償却額 Deduction for Depreciation	4,024,400	4,025,124	△ 724	補助金 Subsidies	3,492,660	3,807,444	△ 314,784
管理経費 Maintenance	1,725,540	1,675,270	50,270	資産運用収入 Asset Investment Income	498,460	553,488	△ 55,028
消耗品費他 Consumable Supplies	1,552,960	1,503,402	49,558	資産売却差額 Gains from Sale of Assets	0	10,686	△ 10,686
減価償却額 Deduction for Depreciation	172,580	171,868	712	事業収入 Income from Business Activities	673,480	926,720	△ 253,240
借入金等利息 Interest on Loans	4,440	4,443	△ 3	雑収入 Miscellaneous	838,880	989,059	△ 150,179
資産処分差額 Asset sell-off balance	23,720	86,173	△ 62,453	繰出金 Transfer	342,880	331,910	10,970
徴収不能引当金繰入額 Allowance for Uncollectible Accounts	136,200	128,961	7,239	分担金 Assessed contribution	109,250	109,250	0
徴収不能額 Uncollectible Accounts	0	6,415	△ 6,415	帰属収入合計 Gross Revenue	40,018,140	41,161,149	△ 1,143,009
繰入金 Money Transferred	435,160	456,792	△ 21,632	基本金組入額合計 Transfers to Capital Fund	△ 4,406,110	△ 4,021,812	△ 384,298
予備費 Reserve fund	120,000	0	120,000	消費収入の部合計 Total	35,612,030	37,139,337	△ 1,527,307
消費支出の部合計 Total	39,810,370	38,999,072	811,298				
当年度消費収支差額 Balance amount (current year)	△ 4,198,340	△ 1,859,735	△ 2,338,605				
前年度繰越消費収支差額 Balance carried over from previous year	△ 34,654,650	△ 34,654,655					
支出準備金取崩額 Transfer from expenditure reserve	3,143,630	2,184,092					
支出準備金繰入額 Allowance for expenditure reserve	△ 47,200	△ 493,791					
調整後当年度消費収支差額 Adjusted balance amount (current year)	△ 1,101,910	△ 169,434					
翌年度繰越消費収支差額 Balance carried forward to next year	△ 35,756,560	△ 34,824,089					

(三) 消費収入結構

2014 年度主要収入為學雜費收入 321 億元，約佔 78%，其次為政府補助金 38 億元，約佔 10%，入學考試經費收入 18 億元，約佔 4%，事業收入 9 億元，約佔 2%，受贈收入 5 億元，約佔 1%。

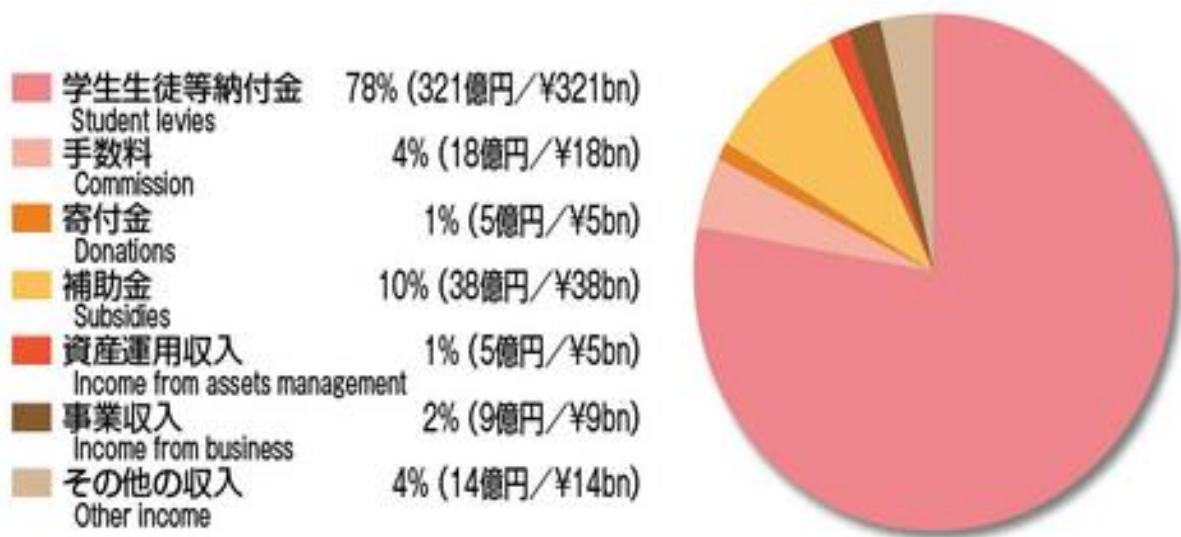


圖 14 同志社大學 2014 年度消費收入結構

(四) 消費支出結構

2014 年度主要支出為人事費 203 億元，約佔 47%，其次為教育研究經費 163 億元，約佔 38%，管理經費 17 億元，約佔 4%。

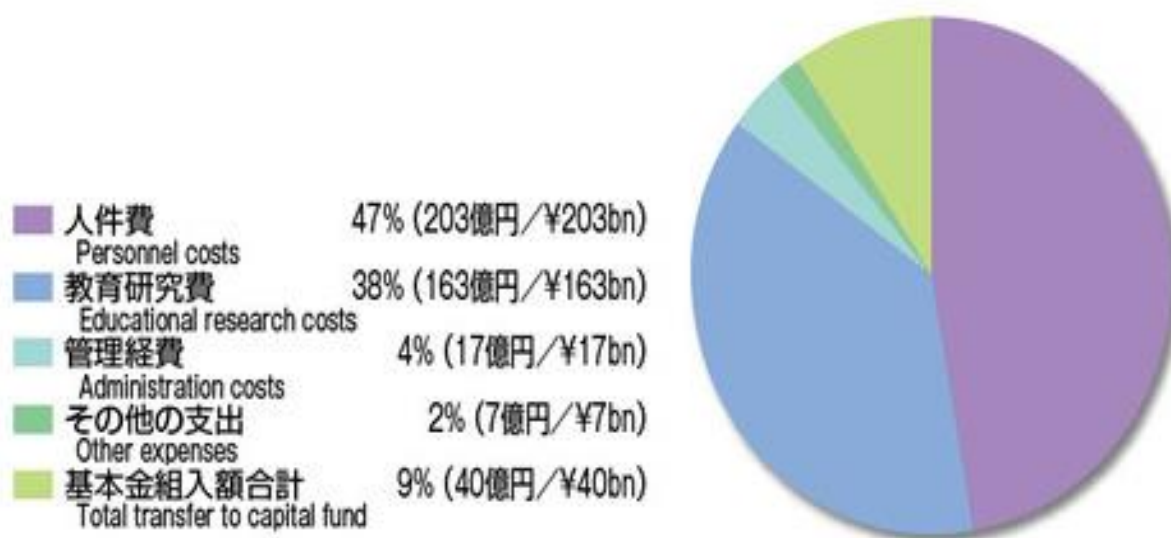


圖 15 同志社大學 2014 年消費支出結構

(五) 最近 10 年度 (2005~2014) 消費收支趨勢

該校最近 10 年來，各項收入中，除學雜費收入因調漲學雜費而增加以外，其他各項收入之增加幅度皆有限，尤其是政府補助金，在政府財政緊縮之下，反有減少之趨勢，惟該校仍積極控制人事費支出及管理經費等支出，並維持教學研究支出在一定金額比例以上，順利推展校務發展。

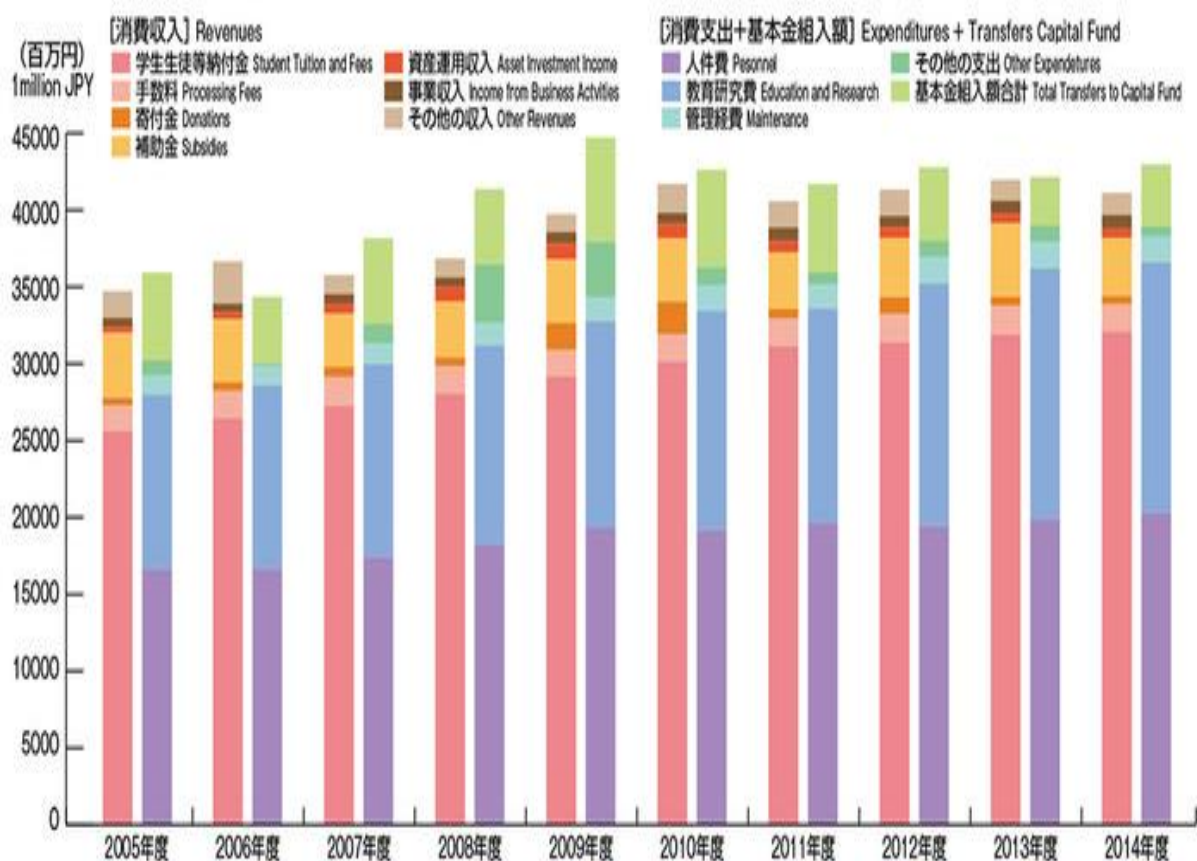


圖 16 同志社大學最近 10 年度消費收支趨勢

(六) 最近 6 年度 (2009~2014) 主要外部資金趨勢

1、科學研究費補助金，2014 年度為 7 億 2,480 萬元，較 2009 年 5 億 2,487 萬元，增加 1 億 9,993 萬元，成長 38.09%。



圖 17 同志社大學最近 6 年度科學研究補助金趨勢

2、受託研究費，2014 年度為 6 億 7,650 萬元，較 2009 年 6 億 1,383 萬元，增加 6,267 萬元，成長 10.21%。



圖 18 同志社大學最近 6 年度受託研究費趨勢

3、募款指定獎學金，2014 年度為 8,597 萬元，較 2009 年 4,961 萬元，增加 3,636 萬元，成長達 73.29%。

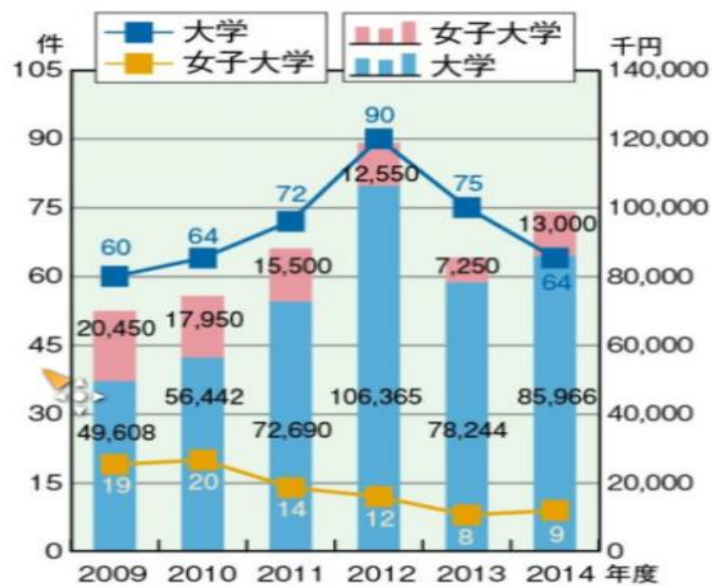


圖 19 同志社大學最近 6 年度獎學寄付金(研究助成)趨勢

六、教育與研究策略

(一) 四大學 IR 策略聯盟

同志社大學在 2009 年獲得文部科學省的補助金，與北海道大學、大阪府立大學與甲南大學等 4 所國、公、私立大學共同成立「4 大學 IR 策略聯盟」。政府補助期間結束後，2012 年起改採會員制的方式運作，目前有 13 所。此計畫調查目的主要以大學間 IR 的合作、資訊共享為基礎，以了解大學生在各年級的學習狀況，目前為止共發行 2009 年與 2010 年兩年度的報告。

「四大學 IR 策略聯盟」以推動大學品質保證為目的，具體作法如下：

- 1、第一階段：導入課程大綱、GPA (Grade Point Average) 制度 (成績平均積點)、CAP (Cumulative Average Point) 制度 (每學期選修學分上限)，設定學位授予、課程設計與實施、招生等重要方針。
- 2、第二階段：在測定教學成果上，運用學生調查的間接評量，將散落在各大學內部的學生、教學資訊系統的收集與管理一元化，確保這些結果和學分計算、學生學習時間能產生有效的連結。此一階段即是開發 IR 功能的目的所在。
- 3、第三階段：將建構大學 IR 策略聯盟需要的各大學相關資訊 (如入學考試、畢業高中、選修情形、GPA、學分獲得狀況、延畢、學位授予等) 加以整合，建構 IRNS 系統 (IR Network System)。

此一計畫對日本而言是一種突破，參與的大學涵蓋國、公、私立大學，對於 IR 的發展也是一種嘗試。除了可以讓個別大學以單純統計、交叉分析、跨年度等的方式來分析自己的教學成果外，更能以標竿學習的方式與國內或國外多數的大學進行比較與評鑑。此種教學相關 IR 系統可以運用在支援教學外，也可作為認證評鑑的工具，甚至建構就業能力指標或檢驗新生學習效果；同時利用各種直接或間接評量的組合，可進行標準性的檢驗外，也能了解個別大學的特色。

此外，2012 年北海道大學獲得文部科學省平成 24 年度「推動大學合作教學方案」(Program for Promoting Inter-University Collaborative Education) 補助，推動「以教學評鑑系統 (IR 網絡) 推動學生課程教育的品質保證」計畫，並與御茶水女子大學、琉球大學、大阪府立大學、玉川大學、同志社大學、關西學院大學與甲南大學等共 7 所大學組成另外一個策略聯盟。此一聯盟的目的在於透過「學習支援」、「教學支援」、「教學評鑑」三個面向來推動教學的品質保證，以 IR 作為基礎，建構全國規模的大學評鑑社群，目前以「提升學生英語能力」與「畢業生調查」為開發主

軸。下設「教學評鑑營運委員會」、「英語能力評鑑研究委員會」、「畢業生調查研究委員會」與「IR 系統開發委員會」、「教學評鑑體制開發委員會」、「外部評鑑委員會」。

另外，北海道經濟連合會、堺商工會議所、沖繩縣經營者協會、神戶商工會議所、京都商工會議所、一般社團法人日本能率協會、日本瑞可利職業研究所(Recruit Works Institute)、智慧 HITO 調查研究所(Intelligence HITO Research Institute)、三菱總合研究所等工商團體也加入此一聯盟，顯示企業界的寄予厚望。目前已經完成 2011 年度北海道大學一年級與高年級學生調查及「學生調查 2012 報告書」。

(二) 文部科學省「提高大學與研究院計劃」

同志社大學國際化大學網路建設 Global 30 項目的中期報告已入選獲得日本文部科學省「提高大學與研究院計劃」最高的「S」級評價。其開設以下學位全英語教學計劃：

- 1、同志社商學研究科國際 MBA 課程。(2009 年 9 月)
- 2、全球化研究科美國研究課程和全球化社會課程(2010 年 4 月)
- 3、理工研究科/生命醫科研究科的國際科學與技術課程(2010 年 9 月)
- 4、國際教育研究所的國際化教育課程提供跨六個學系的跨學科教育(2011 年 4 月)
- 5、開設旨在培養掌握高級外語技能專業人才的全球溝通學系(2011 年 4 月)
- 6、將開設全球地域文化學系，培養能夠瞭解國際社會的人才(計劃 2013 年 4 月)
- 7、將錄取有優秀的國際學生，到 2013 年將招收 2,200 名學生(2009 年 5 月已有 511 人申請)
- 8、鼓勵學生到海外留學並提供支援，2013 年計劃輸送 750 名學生出國留學到 2013 年，將使姐妹院校的數量增加到大約 170 所。
- 9、將在臺灣、倫敦、河內、北京、上海、首爾和伊斯坦布爾等 8 個國家的城市設立多達 10 個海外教育研究基地辦事處。

(三) 文部科學省「21 世紀 COE 計劃」

2003 年，同志社大學建立世界頂級教育和研究中心的「技術、企業和國際競爭力的綜合研究」與「一神教的跨學科研究」兩個項目入選了文部科學省「21 世紀 COE 計劃」。這兩個項目均獨具特色並開創先河，力求

匯聚世界睿智，開展嶄新研究，並培養肩負未來的年輕有為的研究人員，使他們將來在各自的研究領域取得成功。該校將設定具體期限積極推進這些項目，其著力推動以下工作：

- 1、匯聚來自世界各地的優秀研究人員；
- 2、有效轉化研究成果；
- 3、培養年輕、素質過硬、掌握專業前沿知識的研究人員，讓他們為從事自己選擇的職業道路做好準備；
- 4、為將研究成果反映到研究生院的教育政策中，制定本校研究生院間以及與世界各國的大學、研究機構相合作的教育計劃。

(四) 研究開發推進機構

同志社大學為了建設成為尖端跨學科研究基地，為研究工作提供綜合支援，建立了「研究開發推進機構」，其下設有眾多組織，各組織共享尖端研究設施，把研究成果回饋於教學活動並為社會做出貢獻。

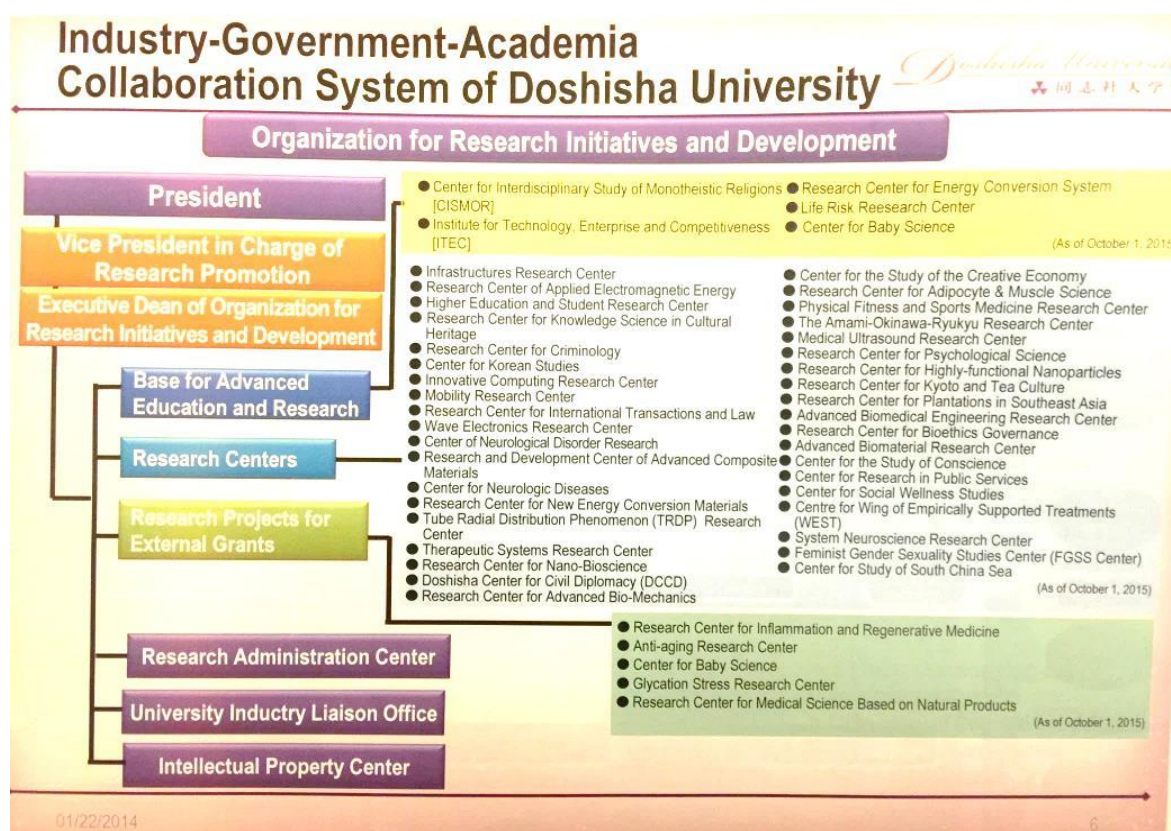


圖 20 同志社大學企業-政府-學術共同研究系統

目前該校「研究開發推進機構」由「進階教育與研究機構」、「研究中心」、「研究計畫外部捐款單位」、「研究行政單位」、「知識產權聯絡辦公室」、「知識產權中心」等六大組織單位組成。

若以人文社會教育研究領域之研究中心為例，該校「人生心理發展研究中心」，以動物與人類為對象開展神經系統科學和行為科學領域的基礎研究，並力求從人生發展的角度將兒童發育支援、育兒支援、老年人支援納入視野，開展實踐性研究。

另一個教育調查中心—「高等教育與學生研究中心」，是由多年來積累的學生調查研究為基礎並加以發展，加強學生成長和成就方面的理論研究，並在研究的基礎上開發實用策略，幫助參與學生調查的大學通過參與調查並運用數據和分析結果改進教學計劃，並透過實踐性研究，將調查數據與分析結果反饋給參與學生調查的大學，為其改進教育工作做貢獻。

(五) 成立各研究中心

研究中心成立目標是為開發當代應用研究的新方向，結合同志社大學研究科的教學與研究工作培養年輕的研究人員。各研究中心不僅擁有眾多同志社大學的全職研究人員，而且還從日本和世界各國聘請傑出的研究人員作為客座研究員。正因為如此，該校的研究中心才得以朝著世界最高標準邁進。

其包括有：人生心理發展研究中心、感情、壓力與健康研究中心、生物導航研究中心、界面現象研究中心、日韓地方自治研究中心、複合材料研究與開發中心、生命醫科學研究中心、基礎設施研究中心、電磁能應用研究中心、熱聲技術中心、納米科學研究中心、微粒子科學技術研究中心、社會與藝術國際研究中心、健康體力科學研究中心、高等教育與學生研究中心、節能照明系統研究中心、醫學成像研究中心、竹資源研究與開發中心、文化遺產資訊科學研究中心、東亞綜合研究中心、生體醫療材料研究中心、犯罪學研究中心。

七、國際化發展

正如先前所言，同志社大學是日本關西地區的一所知名私立大學。在西日本本素有所謂「關關同立」的說法，而同志社大學更長年在西日本地區被認為位居「關關同立」之首。該校學生目前人數約為 24000，有 9 個學院，與全世界 131 所大學締結交換留學項目，並與世界 35 個國家與地區的 188 所高等院校簽有校際協定，建立了良好的合作關係，且有來自 16 個國家的 60 多名外籍教員在其校長期任教。於 2009 年同志社大學成為日本國際化教育基地 (Global 30)，且被日本文部省指定的 13 所推進國際化的重點高校之一。同時，正是由於自其創立者新島襄以來，同志社大學均遵循著「國際主義」、「基督教主義」、「自由主義」等精神，因此，其在現今全球化時代表現也特別亮眼，在國際化的努力很值得本校借鑑。

回顧過往本校與該校交往的事例，2008 年 11 月簽訂交流備忘錄（MOU）與學生交換協定；2010 年 10 月鄭志富副校長及國際事務處莊坤良處長拜會該校；2014 年 5 月該校與本校續簽交換協定；而 2015 年 9 月該校校長村田晃嗣（Murata Kouji）前來本校參訪。雖然目前而言，兩校在交換學生上呈現十分不平衡的發展，但是何以該校對於外國學生如此具有吸引力，以及如何增加本校在全球化浪潮下，對於國際學生的吸引力，則是此行國際處的重要目標。

乍看之下，雖然同志社大學在 QS 等世界大學的排名上並未佔有相當高的名次。然而，當詳細調查同志社大學與國際化相關的資訊後，便可以發現其不管是在學校編制、校內組織、課程、海外交流學校、海外交流計畫、獎學金設置及學生生活照顧上，都為了學校的國際化投注了相當多的心力。以下就幾方面有關國際化的表現與現況說明：

（一）國際處的學校編制

在學校編制上，「國際聯攜推進處」是全校有關國際化業務的最高統合機構，且其在學校位階上也與校長室等學校一級機構平行。其下轄有國際中心、日本語日本文化教育中心、國際教育機構，以及國際化推進室等 4 個組織，專責管理與協調這些組織之間的合作與國際化策略運用。其下的國際中心是「國際聯攜推進處」中最重要的一個機構，可以分為國際課與留學生課：前者負責外國學校之間協定的簽訂與促進同志社大學學生的赴外，後者則負責外國留學生的入學、獎學金以及學生日常生活照顧的部分，成員共計 71 人。其中在馬來西亞、美國、英國分別各有 3 人，在韓國首爾的 2 人及在臺灣的 1 人。

而同樣在「國際聯攜推進處」下比較特別的便屬「國際化推進事務室」，負責處理日本政府這幾年正在積極推動的 GGJ 計劃（Go Global Japan）的相關事務、訪問學生的申請入學等事務。

（二）海外交流學校狀況

雖然同志社大學本身的世界大學排名並沒有很前面，但與該校簽有交換教師與交換學生的學校，卻涵蓋了世界上高達 188 所國際知名的一流學校，包括康乃爾、哈佛、加州、普林斯頓、史丹佛，以及耶魯大學等。

同時，海外大學與研究中心亦分別與該校間簽有協議，例如：與德國杜賓根大學所共同創立的「杜賓根大學同志社日本研究中心」，與史丹佛大學所設的「史丹佛日本研究中心」等。同志社大學可以說是善用了其校址在京都的優勢，使對於日本有興趣的外國研究機構與留學生可以在其校內設立研究中心，親身研究與體驗日本文化。

（三）獎學金設置

同志社大學校方對於在籍的國際自費學生設立了許多種獎學金。而其獎學金主要可以分為對於研究所學生的與對於大學部學生的部分，並各自分別予以減免 30%到 50%的學費減免優惠，鼓勵海外學生來同志社學習。

(四) 留學生照顧

同志社開放給外國學生的宿舍房間十分眾多，共計 450 房，並且分別座落於靠近同志社大學兩個主要校區，也就是今出川與京田邊兩校區。這兩個專門給國際學生利用的宿舍之費用分別為每個月 43000 日幣與 33000 日幣，在日本而言都算是十分經濟的價錢。

宿舍中還設有學生健康中心、交誼廳、體育館等機構，以提供學生不管是生理或是心裡上的照顧。同時，其每層宿舍中還有配置專門的國際學生宿舍中有配置專門的輔導人員來解決留學生在生活上所遭遇的各種問題。同時，由於宿舍會定期舉辦節日餐會、舞會，以及各種文化活動，留學生可以於平時參加各種的活動，使自身更加融合進日本的生活中。

八、校園環境與設施



(一) 校園環境：有今出川校區及京田邊校區兩個主校區。

校區	介紹	學術單位
 <p>今出川校區</p>	<p>位京都市中心的京都御所北側，校地總面積約 9.7 萬平方公尺，是該校的發祥地，140 年歷史中不可分割的部分。包含今出川校園、新町校園、烏丸校園、室町校園、繼志館，校區內有 5 棟建築物被指定為日本的國家重要文化財產。</p>	<p>神學學校、社會學部、經濟學部、綜合政策學部、全球和區域學部、文學院、法律系及商學系。</p>
 <p>京田邊校區</p>	<p>1986 年開設的京田邊校區擁有許多目前最先進的設施，該校區坐落在與大阪和奈良相鄰的京都市南部，校地總面積約 79 萬平方公尺，包含有京田邊校園、學研都市校園、多多羅校園。</p>	<p>文化與信息科學學院、科學與工程學院、生命科學和醫學學部、心理學系及全球通信學院。</p>

(二) 各校區建築物與設施

1、一般建築物與設施

同志社大學位於今出川校區中之克拉克紀念館、同志社教堂、彰榮館、哈里斯理化學館、有終館五大建築，已被日本列為國家重要文化財產。該校亦將依不同用途分類的各項設施之資訊，公布於學校的網站週知，並明確標示不同身分人員可借用各建築設施及借用規定（附錄 7、8）。

校區	建築物與設施	
	<p>1、今出川校園：國家重要文化財（克拉克紀念館、同志社禮拜堂、有終館、哈里斯理化學館、彰榮館）、有形文化財（阿默斯特館、啟明館）、良心館、明德館、弘風館、光鹽館、德照館、至誠館、神學館、寧靜館、扶桑館、博遠館、圖書館、致遠館、待辰館、阿默斯賓館、真義館、新島遺物庫、寒梅軒、良心碑、尹東柱詩碑、鄭芝溶詩碑</p> <p>2、新町校園：臨光館、尋真館、溪水館、育真館、學生會館(主樓)、新町別館</p> <p>3、烏丸校園：志高館</p> <p>4、室町校園：寒梅館</p> <p>5、繼志館</p>	
今出川校區	 <p>克拉克夫婦捐贈，1894年1月30日開館。初作為克拉克神學館，後更名為克拉克紀念館。1979年5月被指定為國家重要文化財產。</p> <p>克拉克紀念館</p>	 <p>1886年6月完成，是該校存在最古老建築物。有哥德式建築的特點。1963年7月被指定為國家重要文化財產。</p> <p>同志社禮拜堂</p>
	 <p>初稱為書博物館，是最初圖書館。1887年11月竣工，第8代校長海老名彈正更名為有終館。1979年5月被指定為國家重要文化財產。</p> <p>有終館</p>	 <p>哈里斯所捐贈，是為了高等教育理科教育機關所設立。1890年7月完成，1979年5月被指定為國家重要文化財產。</p> <p>哈里斯理化學館</p>

校區	建築物與設施			
今出川校區	 <p data-bbox="405 611 502 645">彰榮館</p>	<p data-bbox="619 226 858 555">美國董事會捐贈，1884年完成。明治時代來，均由同志社初中生擔當司鐘生。1979年5月被指定為國家重要文化財產。</p>	 <p data-bbox="975 611 1072 645">溪水館</p>	 <p data-bbox="1190 611 1430 645">學生會館(主樓)</p>
	 <p data-bbox="405 1037 502 1070">志高館</p>	 <p data-bbox="692 1037 790 1070">寒梅館</p>	 <p data-bbox="959 1037 1086 1070">哈迪禮堂</p>	 <p data-bbox="1259 1037 1356 1070">繼志館</p>
京田邊校區	<p data-bbox="316 1104 1430 1485">1、京田邊校園：拉奈德紀念圖書館、戴維斯紀念館、同志社羅姆紀念館、資訊媒體館、知真館1號館、知真館2號館、知真館3號館、惠道館、頌真館、夢告館、理化學館、醫心館、盤上館、香柏館、知證館、香知館、光喜館、有德館西館、有德館東館、至心館、惠喜館、創考館、報辰館、澄明館、知源館、真誠館、交鄰館、嗣業館、厚生館保健中心、休憩樓、多功能大廳(HELLO禮堂)、紫苑館、京田邊別館、業成館、D蛋、訪知館、同志社京田邊會堂、良心碑、新島紀念禮堂</p> <p data-bbox="316 1491 751 1525">2、學研都市校園：快風館</p> <p data-bbox="316 1541 788 1574">3、多多羅校園：菲利普斯館</p>			
	 <p data-bbox="347 1982 544 2016">新島紀念禮堂</p>	 <p data-bbox="655 1982 820 2016">羅姆紀念館</p>	 <p data-bbox="963 1982 1064 2016">快風館</p>	 <p data-bbox="1209 1982 1374 2016">菲利普斯館</p>

校區	建築物與設施			
京田邊校區		<p>戴維斯紀念堂四周設有多種完備配套的體育設施：北側有棒球場和高爾夫球練習場；西側有田徑運動場和足球、美式和英式橄欖球場等團隊運動場地；南側是集訓樓和各類體育俱樂部。共計 33 個種類齊全體育設施，佔地 161,980 平方公尺，東西 850 公尺，南北 750 公尺。供同志社大學的 50 多個體育俱樂部和運動類團體使用。</p>		
		<p>場地鋪設德國生產國際足聯 2 星級長樁人工草皮，外場地鋪設英國製造優質人工草皮，草皮稠密且富彈性。</p>		<p>全天候型田徑運動場為有傾斜度的聚氨酯跑道（符合日本田徑聯盟第 3 類標準），有約 100 座位看臺。用於教學、研究活動。</p>
	<p>橄欖球場</p>		<p>田徑運動場</p>	
				
	<p>射箭場</p>	<p>馬場</p>	<p>攀岩中心</p>	<p>高爾夫練習場</p>

2、特定用途建築物與設施

性質	建築物與設施	
東京辦事處	<p>是同志社大學在東京首都圈開展教育、研究、大學改革等活動的基地。負責重要資訊的收集與發佈，開展各種活動與教學研究工作、產官學聯合及學生求職活動及校友資訊交流和溝通平臺提供支援。</p>	
		

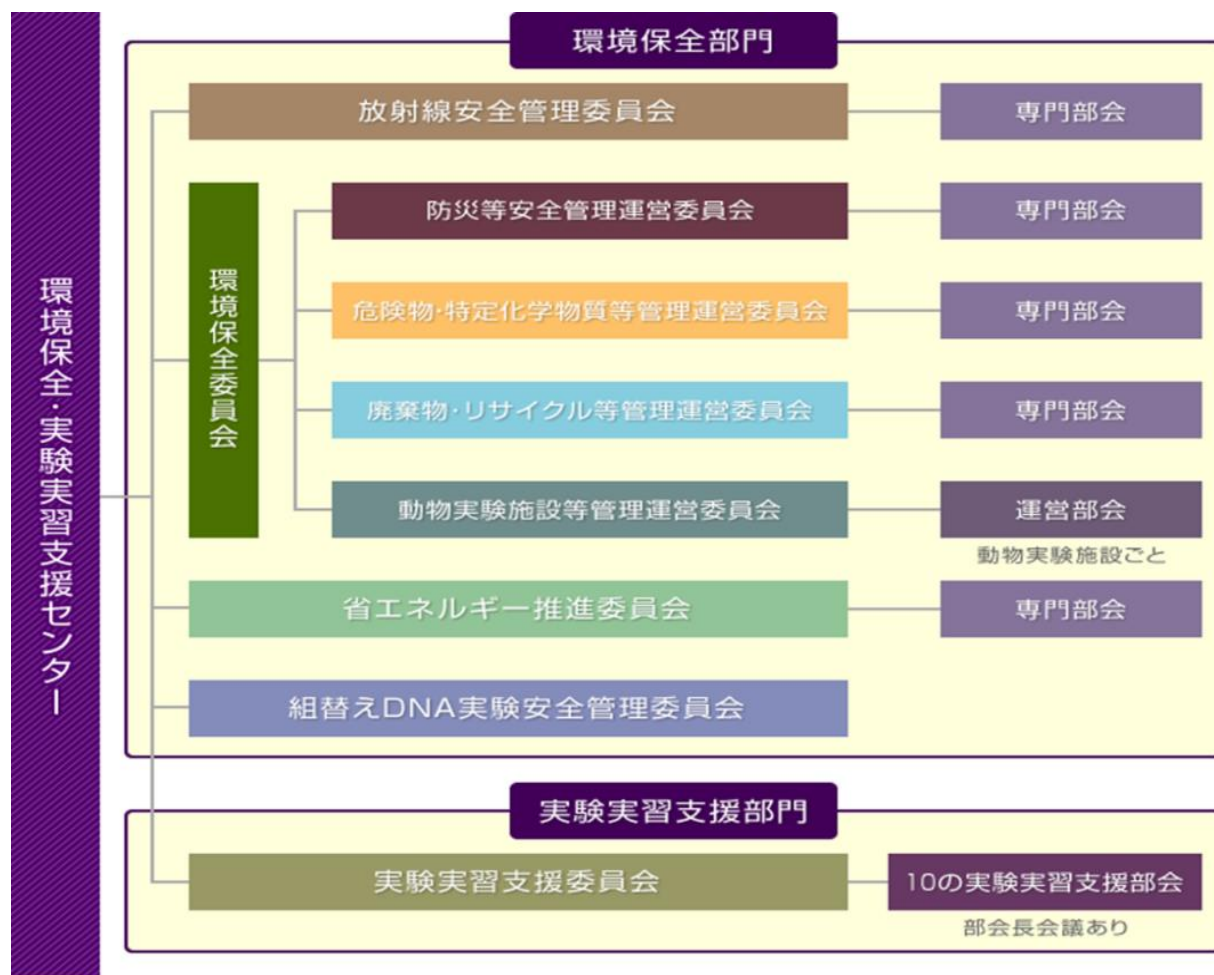
性質	建築物與設施
大阪衛星校區	<p>作為職業中心的大阪就業支援辦事處及商學研究科夜間授課教室。大阪就業支援辦事處提供求職相關的諮詢服務，並配備企業查詢電腦終端、職業和招聘雜誌以及休息場所等。</p> 
國際交流中心	<p>琵琶湖靜修中心於 2000 年建造，是為了紀念建校 125 週年，是開展「基督教主義教育和國際交流」活動的設施。「靜修 (Retreat)」這個名稱蘊含著在自然環境中精神放鬆或自我修養，如讀聖經、祈禱或與上帝交流等。靜修中心命名體現了同志社大學回歸基督教主義和真正的新島精神辦學理念。</p> 
員工度假與宿舍	<p>1、晚晴草堂：位於富士山周圍五湖之一的山中湖畔。是日本著名記者、歷史學家德富蘇峰(1863-1957)度過人生最後歲月的居所，後捐贈給同志社大學。現作為接待同志社大學的學生與設施。</p> <p>2、西摩爾別墅：是曾任教同志社大學英語教師，也是傳教士之埃倫西摩爾女士度假時住所，其於離開日本時將該別墅捐贈同志社大學。現作為校友及教職員工暑期研究和渡假別墅使用。</p>  <p style="text-align: center;"> 晚晴草堂 晚晴草堂 西摩爾別墅 </p>

性質	建築物與設施		
學生宿舍	同志社大學有四個男生宿舍和兩個女生宿舍。每個宿舍都具獨特的傳統與文化，並主要由寄宿學生自治管理。		
			
	<p>大成宿舍 (男子宿舍)</p> <p>男生鋼筋造雙人房宿舍。每月金額 9700 日元、自治費 10000 日元(年額)，限定人員 100 人。</p>	<p>此春宿舍 (男子宿舍)</p> <p>男生鋼筋造雙人房宿舍。每月金額 15100 日元、自治費 2600 日元(年額)，限定人員 33 人。</p>	<p>狀圖宿舍 (男子宿舍)</p> <p>男生木造單人房宿舍。每月金額 9000 日元、自治費 1500 日元(年額)，限定人員 28 人。</p>
			
	<p>曉夕宿舍 (男子宿舍)</p> <p>男生木造單人房宿舍。每月金額 10000 日元、自治費 600 日元(年額)，限定人員 100 人。</p>	<p>松蔭宿舍 (女子宿舍)</p> <p>女生鋼筋造雙人房宿舍。每月金額 13900 日元、自治費 1500 日元(年額)，限定人員 72 人。</p>	<p>一粒宿舍 (女子宿舍)</p> <p>女生鋼筋造單人房宿舍。每月金額 11700 日元、自治費 1400 日元(年額)，限定人員 11 人。</p>
	圖書館	 <p>今出川校區圖書館藏書約 700,000 冊，收集從同志社大學創辦到現在的資料；京田邊校區之勒恩德紀念圖書館藏書約 270,000 冊，其主要內容是基礎教育資料。各學系實驗室和研究中心還有近 160 萬份文獻資料及 6,000 多份多媒體庫資料。</p>	
歷史資料館	 <p>京田邊校園歷史資料館是一座相當於博物館的建築，1996 年 2 月開館。館藏品約 850,000 件，都是日本各地考古研究收集的考古資料、民俗和民族手工藝品。也有校區學術調查委員會在今出川、新町和京田邊校園發掘研究過程中出土文物。包括天神山遺跡、下司古墳群和 15、16 世紀都谷中世居館群。</p>		

九、永續校園與綠色環保

(一) 環境保護與實驗支援中心

同志社大學環境保全委員會下設有：防災安全管理運營委員會、危險物及特定化學物質管理運營委員會、廢棄物管理運營委員會、動物實驗設施管理運營委員會，另外，省能推進委員會則直接由中心負責推動。



2009年4月～

圖 21 同志社大學環境保護與實驗支援中心業務及組織架構

(二) 同志社大學生態工程 (DEP)

2007年，該校在環境保護與實驗支援中心之省能推進會下，成立了同志社大學生態工程 (DEP)，主要針對「能源」、「廢棄物」以及「自然環境」三大主軸，分為「+E」(生物多樣性)、「GC」(環保意識的國際交流與傳播)、「Fourk」(多元領域參與及實踐)、「Create」(創意及創新項目)等四類別進行校園永續相關活動的舉辦及推動，並以地球之美及未來觀點，設計 DEP 之識別 LOGO。



圖 22 同志社大學生態工程(DEP)識別 LOGO

(三) 世界大學生環境保護網 (WSEN)

在 2008 年該校學生團體成立世界大學生環境保護網 (World Student Environmental Network, WSEN)，目的希望可以透過 WSEN 在全球框架下建立大學生的環保意識，並提供經驗共享及環境問題解決之討論平臺，學生可以在 WSEN 裡無國界的自由溝通。

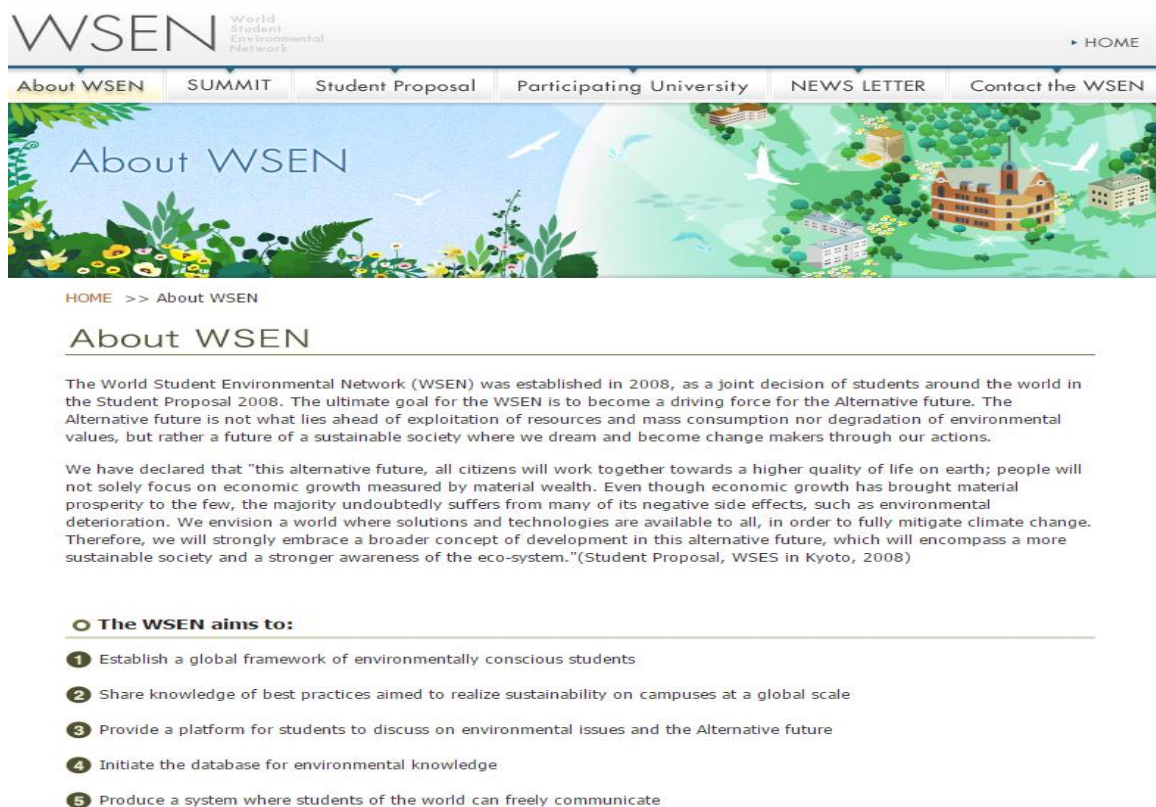


圖 23 同志社大學世界大學生環境保護網(WSEN)網站

由 DEP 及 WSEN 的設立可見，同志社大學應為日本各大學環保意識之前瞻尖兵，該校大學生所關注的不僅僅是校內外的事物，而是全球危機困境，校方給予之資源及運作機制值得探討。

陸、參訪心得及建議

一、秘書室

(一) 參訪紀要

104年11月30日上午9時30分抵達同志社大學今出川校區，由副校長田口哲也接待並進行學校概況口頭說明，且依單位進行分組討論與經驗交流，最後由國際事務處同仁帶領進行校園行程導覽，讓我們更深入了解同志社大學校園環境是擁有歷史上及建築學上重要眾多知名建築物，更羨慕在人口密度高的日本地竟能享受到如此優美的校園環境。

104年12月1日上午9時00分抵達關西大學千里山校區，由副校長前田裕負責接待並進行學校概況口頭說明，互相撥放學校簡介影片，接著與會人員相互自我介紹，並依單位進行分組討論與經驗交流。中午與副校長前田裕、國際處處長、副處長及關西大學職員代表進行餐敘，餐後由國際事務處同仁引導進行校園導覽，本次的參訪對於關西大學熱誠且重視本次難能可貴的討論場合感到印象深刻。另外，副校長還與本校唯一一位在關西大學短期學習的留學生見面。

(二) 兩校優點及特色

1、綠色大學校園永續方面

同志社大學環境保護相關政策由前述環境保全與實驗支援中心辦理，包含對於學生活動(WSEN之運作及其所舉辦之各項活動)皆有經費挹注，以完整校內各層級人員對於環境保護及校園永續的投入。日本自311大地震之後，由於能源政策的改變，並且希望由各大學發起節能運動反饋災情，各大學紛紛加強節能之運作及防災應變知能之強化，因此，在校方及環境保全實驗中心共同建立起有系統的委員會組織，以因應國家能源政策轉向及災後重建相關工作。

該校校園整潔且兼顧校園美化，在校園中處處可見綠色大學政策之融入，校方帶本校標竿學習同仁參訪之建築，與校內其他建築不同，該校大部分建築為紅磚外觀建築，皆頗具年分，實際參訪的建築，屬於較新之大樓，在建設該大樓時已將節能減碳之原則融入，該建築大廳在白天採用日光光線，資源回收區域以及垃圾擺放之區域也都一併規劃，前述兩區域都維護得非常整潔，大樓也設計了建築通風口，讓整棟建築內的溫度可以互相流通，降低空調或暖氣的電能供給。

而關西大學在綠色大學方面的措施非常具有系統化，分成三個面向探討，分別是「環境倡議」、「環境報告書之轉型」、「校園永續之委員會」：

(1)環境倡議

關西大學針對環境永續及節能做了很多的努力，在設備方面，該校建置了「太陽能發電系統」、「地下水、雨水利用系統」、「風力發電機」、「回收紙板管」（空調風管使用回收紙製作）、「屋頂花園」、「建築使用中空玻璃」（可隔熱達到節能效果）。在綠色生活方面，該校已自 2007 年 6 月開始實施夏季不戴領帶不著西裝的政策，並強制規定夏季室溫為 28 度 C。同時，該校也在燈具等相關電源開關處黏貼節能宣導小語，已澈底顯示校方對於節能的重視。最特別的是校方的機密文件(如試題卷卡、機密公文、會議資料等)統一回收製作成再生紙衛生紙捲，並加上關西大學的校徽，供給全校使用。

(2)環境報告書的轉型

該校自 2008 年起至 2012 年止，每年均出版一份關西大學環境報告書，顯示關西大學每年皆縝密監控該校各項環境指數，隨著全球對於環境議題的思考，該校也進行過去政策的反思，認為環境報告書雖可嚴密監控校內各項數據，但對於節能減碳的發揮效益有限，故積極研究政策轉型，進而成立環境保全委員會。

(3)校園永續的委員會(環境保全委員會)

委員會於平成 27 年(2015)成立，3 月制定該委員會規程，並於 4 月開第一次會議，預計每年開一次會議，由法人常任理事擔任召集人(委員長)，大學常任理事擔任副委員長，副校長、主秘、各業務相關行政單位及各學院各學系皆有教授擔任代表參加會議，此委員會係以該校環境憲章及環境方針為基礎，並以降低環境負荷及因應環境變遷之原則下運作。該委員會下設節能、廢棄物處理、環境教育研究及社區互動活動規劃等小組委員會，前述四小組委員會預計每年開 2-3 次會議，作為各該委員會任務追蹤執行情形之用。

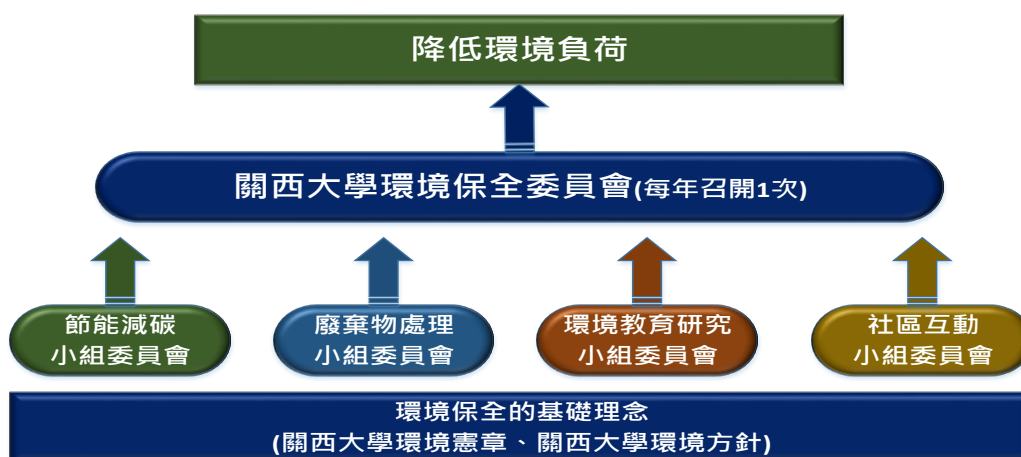


圖 24 關西大學環境保全委員會組織架構

2、校園街景方面

走在同志社大學校園內不時可見歷史的遺址石碑，留有多棟當時建造的紅磚建築，綠意與紅磚相互映襯的校園與本校的古樸紅磚建築頗有相似風格。令人不可思議的是，校園街景除了明亮整齊不見垃圾外，甚至連一片落葉都不得俯拾，是師生有公德心或是清潔人員常打掃？

3、學習共享空間(LEARNING COMMONS)

同志社大學的“良心館”，我們見識了日本大學中最大的學習共享空間。參觀良心館2樓、3樓之「學習共享空間(Learning Commons)」空間，其設置目的、服務內容與使用方式，在於鼓勵學生在未來的學習過程中能善用「學習共享空間(Learning Commons)」提供的設備與資源，進而共同激發學習興趣、創造學習效果。

同志社大學對高等教育的界定就是從知識傳授轉換為引導學生主動學習，並為其提供學習支援。因此為了能夠讓學生們通過與他人的交流及小組學習，獨立發現課題後進行資料蒐集分析，創造新知識，於是規劃設置全新的學習場所。

同志社大學在今出川校區的「良心館」設置了日本規模最大的學生學習共享活動空間。2014年甫建置完成的中心充分考慮到學生生活和課外學習的需求，將學生「職能部門」、「食堂」和「學習活動室」集中於「良心館」，活動中心的條件與設施在日本國內屬於一流水準。在中心裡，照相器具、投影機、白板可隨意安裝，可移動桌椅以及捲簾可以根據需要分割出獨立空間，既能進行大規模的研討，也能進行人數較少的小組工作。中心有導師和助教常駐，為學生答疑解惑。這裡似乎成為同志社大學學生相遇、交流、激發創意的平台。

4、校務發展計畫及學校品牌經營

關西大學中長期校務發展計畫概念及流程：關西大學自2009年規劃為期10年的長期行動計畫，並設置8個領域，如教育、科研、學生資助等，且制定相關政策。為了實施改革計畫，並切實具體實施，擬定每4年的中期計畫，由行政單位規劃符合中長期計畫之工作項目，並每年進行執行進度報告，自行評估是否達到目標，其中經費的使用若超支則被要求進行檢討報告。

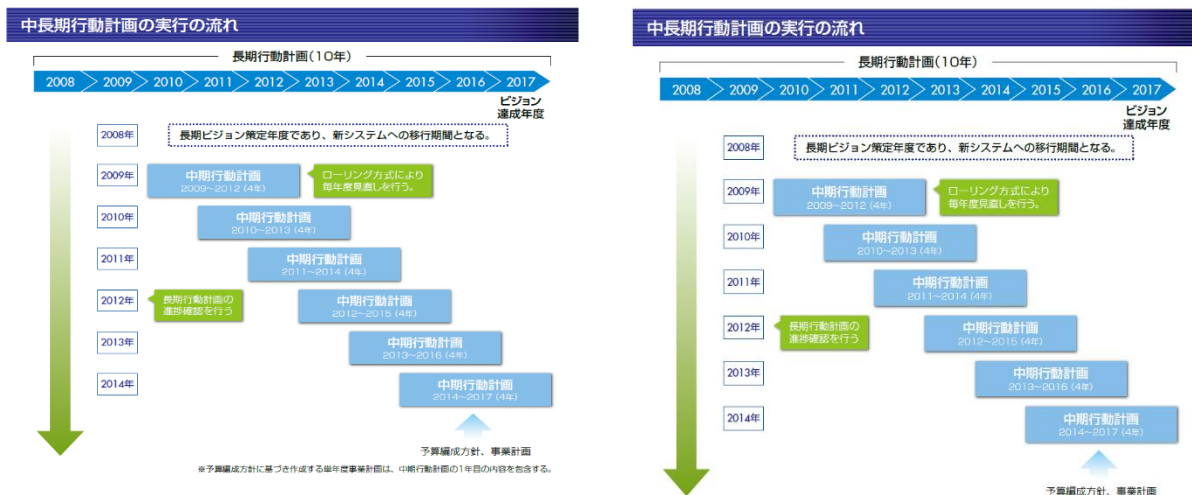


圖 25 關西大學中長期計畫概念及流程

5、校建築都有校徽

關西大學的校徽是以蘆葦將「大學」二個字圍繞而成的。在貫穿大阪的淀川源源不斷的流水中，不畏風吹雨打堅強茁長的蘆葦。建築上都有校徽，看到校徽就知道這也是屬於關西大學的一部份。

6、綜合學生會館

在關西大學千里山校區凜風館的綜合學生會館，提供所有學生可能會需要的物品販賣及服務諮詢。譬如，書籍、教科書、文具雜貨、生活用品及電子辭書等，提供學生尋找租屋、國內外旅遊、留學及語言培訓等諮詢，還有駕照、語言檢定及相關證照講座諮詢服務處。

7、多元文創商品

在關西大學千里山校區凜風館的綜合學生會館，提供所有學生可能會需要的物品販賣及服務諮詢。譬如，書籍、教科書、文具雜貨、生活用品及電子辭書等，提供學生尋找租屋、國內外旅遊、留學及語言培訓等諮詢，還有駕照、語言檢定及相關證照講座諮詢服務處。

(三) 供本校參考之建議

1、綠色大學方面：

(1) 加強推動校園永續時學校內所有人員之環境保護知能與自覺

學生的環境教育：由同志社大學的 Eco 政策推動言，最具特色的便是該校積極推動學生進行相關的環境保護或校園永續之活動，且由校方編列經費挹注學生之活動，使學生活動頗具規模，並有連結她校學生共同響應環保活動的效果，因此本校應積極加強學生的環境教育知能，將相關的自

覺內化。

教職員工的環境教育：在聯合國氣候變化綱要公約第 21 屆締約國大會的巴黎會議中，已經議定在 2050 年前全球溫度需控制升溫在 2 度內，不論巴黎會議的制約強度，為了永續生存，節能減碳已經刻不容緩，大學內的教職員工的環境教育知能也必須加強深化，以利相關政策的落實，因氣候變遷已非課堂中的傳說，而已成為決定地球公民未來生存期限的關鍵危機。

(2) 反思綠色大學策略妥適性

關西大學同樣為了因為國家能源政策的轉向以及 311 日本大地震，加強進行校內節能的程度，該校在校園永續的政策上，有訂定 1-3 年的近程計畫及 3-5 年的中程計畫，且若遇理事長更換，也會因為理事長的想法而更換方針，但會選擇最佳方式去完成使命。

該校現因適逢轉型時期，該校在政策實施五年之後，能進行反思並更改其推動政策方向及深度，此種反思反省且謙虛的校方態度及執行力，值得學習。

(3) 建議依據關西大學委員會組織改變本校綠色大學推動委員會組織

該校相應本校的綠色大學推動委員會下設四小委員會，各小組委員會依據該小組委員會成立的目標而進行相關政策的實施及考核，每年向上陳報一次工作狀況，此種以功能分小組委員會的組織架構，應能讓專業導向的小組更能有效率的推行校內節能相關措施。

(4) 節能創意品研發

學校的回收紙及相關回收物也許能加入本校品牌元素製作成回收可利用之物品，讓綠色大學不再只是綠色大學，而是行銷本校的加值運用。

(5) 進行以節能為目標之整體性及美化兼顧的校園規劃

在實地參訪關西大學的過程中，我們發現了雨水回收利用灌溉的綠屋頂，美觀且具環保精神，綠屋頂周遭也規劃的師生休憩的區域，這種將環境保護措施融入日常生活的方式，為環境教育的潛移默化課程，加強師生針對 Eco 相關政策的認同感與使命感。

由於本校校本部大部分為具有歷史年份之古蹟建築，空調主機的設置卻常常成為建築外觀之殺手，建議學習關西大學，統一於頂樓規劃主機置放區域，不管是大樓統一汰換冷氣或者單位內汰換少數量之冷氣，皆須依規定將主機安裝至主機置放區域，除了便於管理數量查看及維修冷氣主機狀態之外，亦可兼顧美觀，並兼做能源的統一管控。

2、持續推動本校「SMILE 數位學習共享空間」

建議在資源分配公平原則下，應於其他校區建置「學習共享空間」，建構多元的學習共享空間，更新並豐富軟、硬體設備。且本校「SMILE 數位學習共享空間」自 94 年建置至今已屆滿 10 年，在資訊科技日新月異下，實有必須與時俱進的逐步更新資訊設備。

(1)建置可自由使用投影機和白板的包廂。

如，家庭式的餐廳風格包廂，還搭配短焦距投影機和白板。將圖像投影在牆上的同時，還可以在白板上寫字，在這裡創意能逐漸雛形，並通過交流而激發出靈感。

(2)建置多元化交流的”地球村”

在樂學的空間使學生融入國際宏觀與強化外語能力，留學生來做老師，一起欣賞電視節目，為留學生與本地生創造相識與交流的空間，以輕鬆愉悅的心情進行國際交流，亦可提供豐富的留學經驗。(禁說中文)。在大屏幕上觀看海外電視節目，並進行信息交流，留學生來做老師，一起欣賞電視節目。可以了解下次要去旅遊的國家的現狀等，有各種各樣的使用方法。

(3)提供學術性的服務支持

學習共享空間裡搭配多名指導老師和輔導老師(輔導員)。對創意、想法、歸納寫作、演示及人際交流、資料查詢等方法提出建議並提供幫助。

(4)建置多媒體製作室

搭配最新設備的編輯工作室，能進行影像編輯及加工，經專業工作人員指導能將想法進行圖像製作和處理，進行完美的演示。

3、校務行政追蹤管考系統應啟動經費預算管控

學校的進步成長，有賴完整可行之校務發展計畫。本校校務發展計畫針對長久以來在人文、科學、教育、藝術、運動、華語文及僑教等優勢特色領域，提出具體願景及工作重點，以展現本校追求卓越、立足世界的氣魄與格局。在與關西大學行政單位同仁交流、討論後，發現關西大學校務發展之 PDCA 品質保證機制是以人工檢核，每年底由擬定之單位自行評估是否達標，遠不及本校以校務行政追蹤管理系統制定預定目標、期程，每月進行案件進度管控，每月召開管考會議，隨時滾動式修正原定之工作計畫。惟計畫擬定應與經費編列相輔相成，以確保經費之合理運用，以達計畫之效益。並將管考之結果，做為各項政策調整、預算編列及後續計畫擬定之依據。本校校務行政追蹤管考系統之「案件基本資料」已有「經費來源」及「採購案」之功能，擬建議應將落實此功能之填報及檢核，以達合理經費之運用及檢討。

歡迎 黃儀茹 登出 本系統獲教育部邁向頂尖大學計畫補助 回首頁

基本資料	預定期程	進度填報	管考建議	會議決議	檔案上傳
年度	104	行政案編號	B104-00138		
列管事項	臺灣綠色大學聯盟				
執行期限	104/12/31				
批示列管時間	104/02/12	開始列管時間	104/02/12		
列管類別	一般行政列管				
列管來源	會議				
會議名稱	第45次行政管考會議	會議時間	104/02/12	主席	第一副校長 鄭志華
提案序	提案 序號	會議案由	案由：有關各單位擬申請修正進度及解除列管案（詳如附件2），提請討論。		
建議人	序號	建議人	建議事項		
補助單位	<input type="checkbox"/> 教育部 <input type="checkbox"/> 體委會 <input type="checkbox"/> 僑務署 <input type="checkbox"/> 國科會 <input type="checkbox"/> 其他				
經費來源	預算年度(104)	校內預算	預算經費(元)	新增	
	年度	預算來源	金額(元)	功能	預算總金額: 元
採購案	採購案新增 ※在新增採購案前，請先暫存/儲存行政案件				
承辦單位承辦人	承辦單位承辦人	聯絡電話	手機	Email	
	秘書室/秘書室第一組 / 行政專員 莊康美	1017		connie1225@ntnu.edu.tw	
協辦單位承辦人	協辦單位承辦人	聯絡電話	手機	Email	

採購案資訊 close or Esc Key

採購案名稱	功能
<input type="text"/>	<input type="button" value="新增"/>

圖 26 落實本校務行政追蹤系統基本資料填報

4、文創商品應再多開發，突破銷售瓶頸

本校於 2015 年 11 月晉升全球運動科學與體育領域世界大學評比前 7 所大學，是臺灣唯一受邀評比的大學。本校在國內外體育界深耕近 70 年，具有重要地位，無論是體育師資、運動產業專業人才或體育行政人力的培育，成績斐然！因此建議本校文創商品應積極結合知名廠商開發體育相關之商品，如運動服、運動褲、運動帽等，將文創產業化商品化，並結合本校發展特色，進而將藝術生活化，帶入新商機。

二、總務處

(一) 參訪紀要

本次行政人員赴日本標竿學校學習，原定參訪大阪大學、關西大學與同志社大學三所公私立學校，為有助參訪時能深入瞭解此三所大學行政措施與作為，行前花費相當時間與心力，分別至三校網站蒐集相關資訊，並進行資料整理與 SWOT 分析，進而提出本處期待學習及瞭解之重點項目與問題，會請國際事務處先傳送三校惠予提供書面資料參酌，俾利於赴日本標竿學校參訪時，希望能藉由面對面互動與交流討論，釐清並獲得對本校未來校園整體規劃、校舍設施管理與改善、校產資源活化、採購設計及出納金流管理等總務業務，能提供更多有益的相關資訊與實際經驗作法。

然行程前三週，接獲大阪大學因校務業務繁忙，商請本校調整參訪日期與時間而無法配合，故本次原定 5 天參訪行程縮減為 4 天，僅參訪 2 間私立綜合大學—同志社大學、關西大學。惟大阪大學因屬本次參訪大學中唯一公立大學，許多規定與作法似與本校較為相似，尤其該校於十幾年前改制為公法人後，其改制與組織變革等措施或所遇到問題及其解決方式，均為本次參訪原所欲瞭解之處，屬本次遺珠之憾。

本次參訪兩所學校均採分組方式進行對談。同志社大學為參訪該校「今出川校區」，由副校長田口哲也先生接待及簡介學校概況，再依單位分 4 分組進行 50 分鐘討論與交流及 10 分鐘校園導覽，總務處業務由該校國際交流辦公室人員負責提問回應與交流，導覽則主要以參觀新建築物—「良心館」內部設施，及沿途介紹該校被列入國家重要文化財之同志社教堂、哈里斯理化學館、彰榮館等古建築外觀之美。



圖 27 同志社大學分組（秘書室、總務處）討論與交流

關西大學則主要參訪該校「千里山校區」，亦由該校副校長前田裕先生接待，並撥放兩校簡介影片及與會人員相互簡介，之後再分 3 分組進行約 90 分鐘之單位討論與經驗交流。總務業務因列屬該校之總務局、管財局及財務局業務範疇，而被列入 A 組（財務局）及 B 組（總務局、管財局）兩分組，惟因受限分組討論時間有限之故，主要是與 B 組（總務局、管財局）進行交流與討論，該校大多是指派單位部門之課長或副課長與會交流，故獲得相當多決策與實務上之寶貴經驗與意見，獲益頗多。

中午更蒙受關西大學熱情款待豐盛午宴，兩校在此輕鬆氣氛餐聚下，與會人員彼此更進一步交換校務行政經驗與看法；午宴後則進行約 60 分鐘校園導覽，發現該校建物與同志社大學相較，大都屬較新建建築物，但兩校對於校園維護與建物管理都相當用心。導覽時亦安排 3 位該校臺灣留學生陪同中文介紹與說明，使我們更能貼近學生角度，甚至從臺灣人的思維，來瞭解日本文化及日本大學的行政作法與服務態度。



圖 28 關西大學分組（B 組）討論與交流

（二）兩校優點及特色

由於本次參訪同志社大學時，該校並未指派設施部、財務部或總務部等，與總務業務相關的人員與會，僅由該校國際交流辦公室人員代為說明回覆，且未能事前提供本校所提重點提問之書面資料可供參酌，故僅能就該校網頁資料盡可能蒐集與瞭解。反觀關西大學提供逐項 Q&A 回覆，當日亦給予完整的校園規劃書及詳細回應，故獲取許多該校有關校園規劃書面資料。

茲針對網頁所獲得資訊於參訪時釐清之結果，以及兩校所提供相關資料重點內容，提出簡要介紹及個人看法與心得建議，分別就以下幾方面進行說明與報告。

1、學校組織結構方面

本校總務處業務管轄範疇相關廣泛，可謂是任務繁雜且包羅萬象。這與日本大學，尤其是私立學校之組織結構與分工相當不同，且有些業務工作項目很難完全予以對照歸類（表 6-1）。

例如：本校事務組職掌全校工友管理、校園清潔、教室借用與管理、小型修繕採購…等業務，而對照日本標竿大學而言，業務分工即可能跨總務課、人事課、企劃管理課、設施課及秘書課，甚而委外廠商之校園清潔工作；又本校出納組及主計室業務，分屬不同一級單位所管轄，而對照日本標竿大學來看，則均隸屬於財務相關部門。

表 6 本校及日本參訪大學總務業務組織對照表

本校	同志社大學	關西大學
總務處營繕組	總務部總務課	1、總務局總務課 2、管財局管財課 3、綜合規劃室企劃管理課
總務處事務組	1、總務部校區總務課、 人事企劃課 2、設施部校區設施課 3、委外廠商（校園清潔）	1、總務局秘書課、總務課 2、總務局人事課 3、委外廠商（校園清潔）
總務處公館總務組	今出川校區總務課 京田邊校區總務課	總務局總務課
總務處林口總務組	今出川校區總務課 京田邊校區總務課	總務局總務課
總務處資產經營管理組 總務處採購組	設施部 （兩校區設施課）	管財局管財課
總務處出納組	財務部資金課	財務局出納課
總務處駐衛警察隊	委外廠商	委外廠商

2、校園規劃與環境設施方面

同志社大學校園規劃與設施建置，主要由總務部總務課負責。今出川校園之「良心館」是該校近期新建築物，佔地面積約 8,000 平方公尺，總建築面積約 40,000 平方公尺，由地上五層和地下兩層組成。「良心館」建築高度低於京都市市定建築標準，大樓設計與其周邊被列為國家重要文化財產的其他建築搭配勻稱、協調。尤其是在建築物與其周邊之烏丸街間，僅設立一座穿透式的低矮圍籬，此設計也是為體現該校希望成為與社區共同發展的一所大學。

而關西大學校園規劃主要著重以創造持續不斷成熟組織的校園為目標，該校執行政策主軸，是以提昇校區發展成為「合於二十一世紀的一所綜合型大學」為目標。設置「校園規劃會議」作為董事會之諮詢委員會，並於管財局管財課設立「校園規劃辦公室」之工作群組，執行會議議決等相關行政事務工作。會議議決內容與項目陳送執行董事會及董事會同意後始得發佈與執行。

其中之「校園規劃會議」為一個長期設立的長期編組，屬校內教職員工共同合作所召開研擬會議。其在校園規劃與評估上，主要是以建構「總體校區宏偉規劃」為目標的校區發展概念準則，來展現該校悠久且豐富的歷史，成功並連結過去至現在及未來的發展走向：

- (1) 依開放空間比率規定，於校區興建新設施時，適度拆除舊設施。
- (2) 依據各校區特色發展學校環境，擬定未來設施計畫時，需包含組織再造願景及現今課外活動狀況。
- (3) 需提昇現存設備之未來再利用有效性，及發展資訊基礎建設，以支持學校教育、研究及對貢獻社會大眾之三重專業。

該項會議依據以上校園整體規劃基本原則，擬具幾項具體措施與做法，俾利管財課「校園規劃辦公室」擬定初步規劃及後續執行：

- (1) 建立考量未來重點校區之「總體校區宏觀設計」。
- (2) 依據各校區特色（環保校區、無障礙及通用設計、校園禮節及社區互動）發展出教育和研究環境。
- (3) 建構安全及放心的學校環境。
- (4) 設置新的衛星校區及審查計畫，以促進未使用土地有效使用性。
- (5) 藉由檢閱設施的使用狀態，創造教育和研究空間。
- (6) 發展資訊基礎建設，支持教育、研究和貢獻社會大眾的三重專業。
- (7) 更進一步充實學校圖書館及博物館。

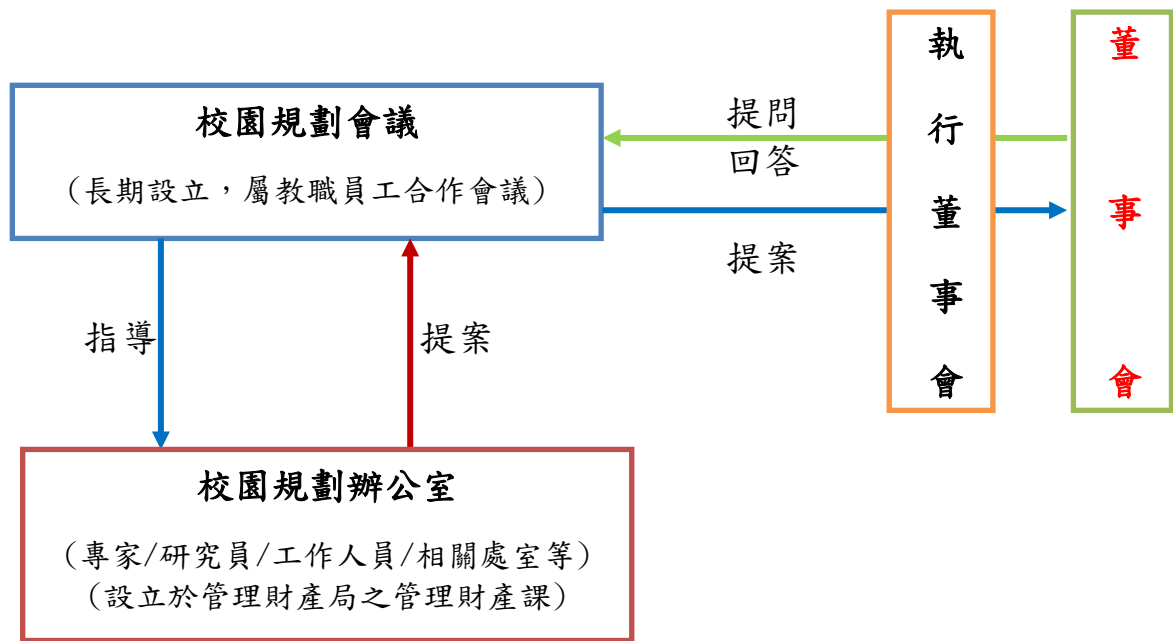


圖 29 關西大學校園規劃基本作業流程

管財課「校園規劃辦公室」則主要負責各項行政工作，其也會經由實際執行時，將所發現問題與衍生構想，透過提案方式提送「校園規劃會議」進行討論與指導：

- (1)開發計畫和校園設施未來遠景。
- (2)檢視校園開發是否符合概念方針。
- (3)建設計畫提案。
- (4)和新的建設計畫連結。
- (5)抗震修補和其他翻新計畫。
- (6)考量景觀美化、環境開發、開放空間和景點。
- (7)「校園規劃會議」行政工作。
- (8)其他關於空間環境建設的相關工作。

在此可發現，該校校園規劃組織與運作模式與本校有異曲同工之處。如「校園規劃會議」的組成與設置，與本校「校園規劃小組」頗為相似，主要為校園整體發展規劃、設計、監督及推動等，建立基本準則與方針等；而管財課的「校園規劃辦公室」，則與本校「校園規劃專業工作小組」職責任務也頗雷同，除辦理行政事務外，亦須對校園整體發展計畫、校園空間及重大工程規劃等事項進行研擬與提案。而較為不同處是，本校中長期計畫及新臺幣達 5,000 萬元以上之興建工程規劃，尚須提送本校校務發展委員會審議；而關西大學則是逐案提送執行董事會及董事會審查。

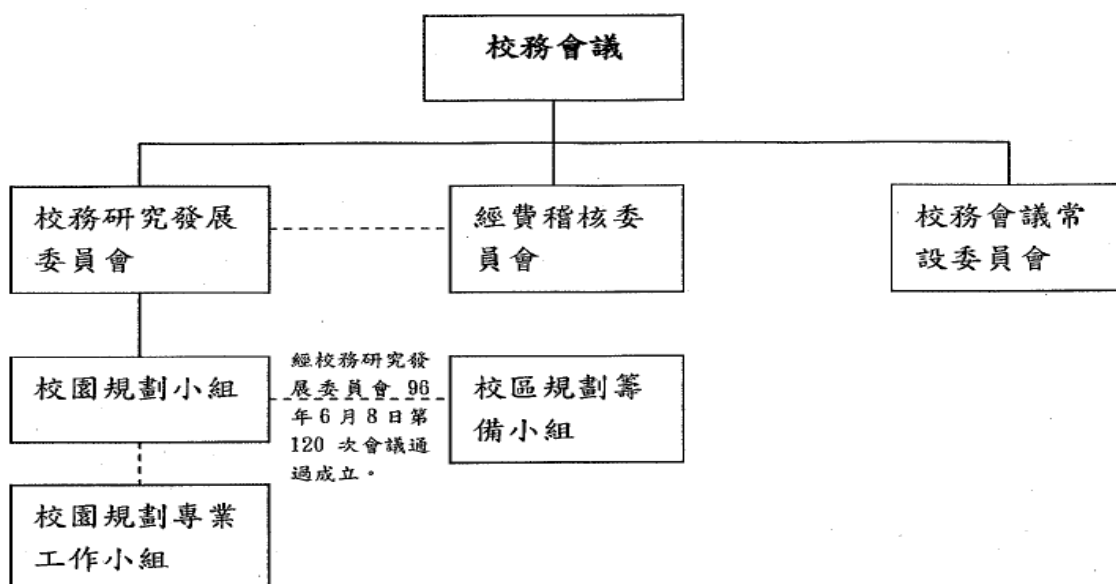


圖 30 本校校園規劃組織設置架構

另在校園植樹綠化方面也不遺餘力。該校會依據不同校園空間與樹木特性，規劃為「保護綠」、「創造綠」、「活化綠」三種綠化方針，將校園分別劃分為保護老樹與樹種之樹木保存區、環境防災空間及促進校園活動綠化場所。譬如 2014 年該校確認並發佈一項長期行動計畫～「千里山校區校園規劃書」，這是在 2009 年即已研擬的千里山校區校園規劃方針，主要對校外展現說明千里山校區是一個被定位為在城市中綠意盎然的校區；對校內的共同認知，是持續不變的保留綠意盎然校區發展政策。該規劃書中強調幾項要點：

- (1) 千里山校區有超過 90 年的歷史。
- (2) 經由這些歷史及意識形態栽培下一代。
- (3) 拒絕只是為了以新換舊來發展校區。
- (4) 尊重校區空間結構的價值。
- (5) 依據「價值理想校園原則」、「明確校園獨特性與吸引力」、「創造一個美好的綠色環境」等三個架構塑造校園圖像。

因此，本次參訪過程中可發現，關西大學各建築物大都會標示校徽圖騰，以彰顯該校超過 90 年的悠久歷史傳統；除此，並於各建物頂樓創造休憩空間及安裝空調設施主機，除能增加校園使用空間外，並能保持校園與建築物外觀整體美觀，且有助空調系統散熱作用並減少噪音影響，但相反的，這也可能會因此而增加必要之施工成本與冷熱效能。

此外，關西大學另也建置許多綠色節能設備或系統，如：建物外壁及頂樓設置太陽能發電板、風力發電裝置，以供校園 LED 燈等用電使用；高日照建物，使用具有遮斷熱效能塗料複層中空玻璃；利用雨水流出抑制設施、雨水利用系統及地下水利用系統，充分運用水資源等。

3、校舍申請與設備管理方面

由於同志社大學未能提供校舍管理相關書面資訊，網頁僅能查調到各設施可供使用身分別，及部分設施定期更新使用狀況與使用率等資訊；而關西大學則於參訪當日展示會議室借用之查閱網頁供參。兩校均表示，目前是由各部門負責校舍管理與登記借用，校方並未設有統一受理單位，借用係採公用表格申請方式辦理，網頁僅提供該場地是否得予借用之資訊供借用者參考。此做法與本校「e化教室借用查詢系統」及「教室預約現況查詢系統」之管理方式頗為類似。

另在教室設備方面，據隨行關西大學臺灣留學生表示，因兩校均為私立大學，可能在學費成本考量下，大學前兩年大都是採大班教室（100人以上）教學，直到大三分類組後才會採小班教室教學；教室內部基本上都具有視聽設備裝置，但教室座椅則有 360 度式、移動式及固定式等不同形式。

4、校園環境清潔與安全方面

就整體性而言，兩校校園環境清潔是相當乾淨整潔，校園路面除有少數落葉外，幾乎沒有任何紙屑、菸蒂，甚至是枯枝。兩校也正致力促進全面無菸校園上努力。除在校園內均設置有吸菸專區外，同志社大學亦於「促進校園完全禁菸衛生委員會會議」更有幾項無菸校園具體措施之決議，如：減少校園煙灰缸數量、教師私人實驗室逐漸推動全面禁菸、刪除京田邊校區的菸草自動販賣機數量、參加「大學禁菸計畫」等。從此可知，本校校園全面禁菸政策與實施成效，似較優於日本標竿大學。

而兩校在校園內設置的資源回收桶，在形式上有很大的不同。同志社大學會依建築物及空間區域的特性，放置不同形式的資源回收桶；而關西大學的資源回收桶，則大都是以該校風格顏色之簡約標示為主軸。

此外，在校園安全與環境清潔管理等事務性工作上，兩校均採以長期採購委外廠商進行維護與管理，這與本校也有相當大不同之處。據兩校表示，採以長期契約委外廠商服務，將可有效降低採購成本，且可降低學校相當大的人事經費支出，但為避免委外廠商服務成效不彰，會於訂定契約時約定履約爭議罰則及解約條款。

且兩校校園清潔人員、停車場管理員及駐衛安全管理員，均依其業務特性穿著統一制式服裝。當日參訪時發現，他們雖為委外廠商人員，但在工作時均會主動站出管理亭或辦公室，且詳細辦理停車登記及電話聯絡校

內接洽單位，甚至會手舉標示牌，主動提醒用車人於校園內應予慢行。

5、校園無障礙設施建置方面

本次參訪最大感受，是日本全國對待殘障人士之禮遇與重視。無論是在動線規劃上，或是在設施設計方面，都令人感受到相當友善。尤其是同志社大學不遺餘力在校園內，針對殘障生進行許多殘障設施改進，如：殘障坡道及殘障人士廁所等，致力提供該等學生能公平、開放的學習空間，以確保殘障生亦能擁有均等教育與享受校園空間的機會。

關西大學則表示，會針對聽覺、視覺、肢體及心理不同障礙學生，提供不同支援服務。在每學年招生時，總務局會依據教務部門所提供之已報名可能入學殘障生人數與殘障等級，事前進行規劃並設置符合這些等級殘障生可使用之空間與設施，俾利在這些殘障生入學之時即可供其使用。並提及，若之後這些殘障生最後並未真正入學，原已設置的設施仍可供未來入學殘障生使用。

但對於老舊或古蹟建築增設無障礙設施方面，兩校均表示，老舊建築物普遍在當初建造時，均未考量到無障礙路線通道等問題。然目前因礙於日本政府對於古蹟保存相關法令相當地嚴格，故已有老舊古蹟建物原則上不再增設無障礙設施，僅能於再次增建或規劃新建建物時，視情況設計增建電梯或走道，讓新、舊建物間的通道結合。

6、校園商店與金流支付方面

本次參觀同志社大學的「良心館」內部設施，發現除建物內部設施新穎之外，並建置許多提供學生相當多元化的服務設施與空間。例如：可供師生共同課業、生活討論，以及學生間各項學習活動之「學習共享空間（learning commons）」、各類型販賣部（書店、便利店、文具店…）、食堂、校園 E 卡機、影印機，甚至設置有租屋仲介、旅行社、留學語言培訓班、檢定證照代辦處等。

而關西大學綜合學生會館的「凜風館」內亦與同志社大學相仿，校園商店應有盡有，同樣盡可能提供學生的日常所需與服務。較特別的是，據關西大學臺灣留學生表示，該校會為有需要的學生（含未滿 20 歲）擔保辦理一定額度的信用卡，學生可利用此信用卡完成學費繳納及校園各項消費支付，所以幾乎很少學生是採以現金繳納學費方式，一方面是因為每學期學費高達新臺幣 10 幾萬元，採現金繳納相當不便，另一方面是校園 ATM 設置很普及，因此，學生大都直接採 ATM 轉帳或信用卡方式辦理繳納。

另外，學生於每學期可預購生活組合卡（KU CO-OP），若於校園之食堂、影印機等校園商店消費使用時，可自動扣除金額，亦可至校園每家商店中辦理充值，而使用生活組合卡的消費金額，可給予學生更優惠於學生

證的價格。此外，校園影印機可提供每學期每位大學生 500 張、研究生 1000 張之免費使用額度，可使用學生證感應後自動計算扣除，不足額部分再採以投幣方式支付。

(三) 供本校參考之建議

1、學校組織結構方面

建議設置專責財務管理機制，專業化管理本校校務基金運作與發展，配合主計室有效管控本校經費收支，提升各類動產、不動產高效能活化與成本效益管理，促進校友與各界捐款等，以達有效開源節流，挹注校務基金。

2、校園規劃與環境設施方面

- (1) 建議新建築或校園設施規劃時，建物外觀標示本校校徽圖騰。
- (2) 建議規劃並營造各校區獨有特色校園，並進行樹林調查地圖，建立各校區綠化校園活動場所。
- (3) 建議規劃建物頂樓綠化並設置休憩場所，以增加校園使用空間，並建置部分節能設備，如：雨水回收及地下水利用系統、太陽能及風力發電設備、遮熱複層中空玻璃等。

3、教室借用申請與設備方面

- (1) 建議建置幾種容量人數及不同設備類型教室，並進行全校整體教學成本計算，管控不同課程類型與人數之教室分配。
- (2) 建議依不同教室使用目的，購置不同活動方式座椅，如：小型討論教室，可使用旋轉式或移動式；大型教學教室則可使用前傾式固定座椅。

4、校園安全與環境清潔方面

建議依業務特性設計制式服裝及制定工作服務 SOP，要求校園清潔員、停車場管理員及駐衛安全人員等，於上班時應著穿配發制式服裝，以方便校內同仁及訪客明瞭其業務服務性質。

5、校園無障礙設施建置方面

- (1) 建議教務單位每學年調查本校招收殘障生人數，俾利總務處檢視各校區友善設施數量與適用度，以符合當年度不同障礙及等級之殘障生所需，保障其亦能享有均等教育與同等校園空間使用機會。

- (2) 建議對於本校老舊或古蹟建築物，於再次增建或於新建建物規劃時，設計增建電梯或兩建物間通道，俾利強化本校校園無障礙空間及友善設施。

6、校園商店與金流支付方面

建議校園商店依不同校區學生需求，進行整體招商規劃，以提供符合學生所需之多元化服務選擇。

三、研發處

(一) 參訪紀要

首先，很榮幸能以學校行政職員身份訪問日本的大學。對我而言，是一次寶貴的學習經驗。事實上，碩班時期常和教授們出訪歐洲諸國及大陸多省，以協助研究。此次，參訪日本回來在見解與知識上又增加許多新知，古人云：行萬里路勝讀萬卷書，所言不差、於心戚戚焉。特別是對於大學行政執行者來說，不只是對於身心是一種舒展，對於人生是一直學習永無止盡，但由於參訪時間有限，想要了解的產官學合作主題沒能盡興地深入研究，可能是學界與企業界合作關係含有許多機密在其中，我們只能瞭解大概並無法全然清楚。我對此行的大學訪問卻有些感觸，可能是二間參訪學校的規模與接待的方式不同，實質受益也有些許差異，我們在關西大學便獲得很好的禮遇，可以真實感受到日本人真的很好禮，是有禮貌、乾淨、守法的國家。而此次很高興地是在出訪前，在本校副校長的帶領下已做較充分的準備，例如語言的隔閡問題，也因有隨行日語翻譯人員的支援可獲得紓解。而此行目的在參訪，必竟是不同旅遊的心情，觀看日本及參訪大學的角度便有不同的心境。我想此行的目的也是增進本校與日本學校的緊密程度，更是促進本校在國際上的能見度。

此次參訪的第一間大學為「同志社大學」，是關西地區著名的私立大學，也是一所基督教教會大學，由日本近代思想家、教育家新島襄于 1875 年創立，歷史悠久，力量雄厚，是關西地區第一私立大學，位元列「關關同立」（關西學院大學、關西大學、同志社大學、立命館大學）四所私立名校之中。同志社大學有三個校區。作為私立大學，教育教學品質就是學校的生命線，它直接影響學校在國內外的聲譽，決定著招生的數量和品質。除此之外，「研究」、「社會貢獻」為該校發展另外之重要使命，由於同志社大學的教育哲學是以基督教原則、自由主義和國際主義為三大基礎，該校為建設成為日本尖端跨學科研究基地，建立「研究開發推進機構 (Organization for Research Initiatives and Development)」，為研究工作提供綜合支援，而該機構下設有眾多組織，各組織間共享研究設施與設備，該校希冀能將研究成果回饋於教學活動，並為社會做出貢獻。

接續另一間參訪大學為「關西大學」，是位在日本大阪的一間私立大學，擁有百年以上歷史，是關西地區眾所皆知的名門私校。我們在參觀校園時發現，或許是因為經常翻修建物的關係，整個校園並沒有太多古色古香的氣息，學舍、圖書館、凜風館（學生活動中心）、IT Center 到接待我們訪問的國際部，都已更新的讓人感覺不出歲月的痕跡。經過雙方簡介，我們了解關西大學屬於綜合性大學，14 個學部中最有名的是大學升格之初早

已設立之法學部和商學部。而分布大阪各處的六個校區中，最主要校區是位在吹田市的「千里山校區」，據接待的日本留學生描述，千里山校區在關西地區算是數一數二的大校區，大部分留學生都是千里山校區度過校園生活的。

爰此，茲就分別二間參訪學校-同志社大學及關西大學之「優點特色」與「提供本校建議」做如下說明。

(二) 兩校優點及特色

本次參訪，很榮幸由該校研究開發推進機構下之研究開發推進課課長吉川健先生介紹該校研究機構與產學合作業務，他表示目前同志社大學在2003年時有兩個學術領域入選日本文部科學省「21世紀COE計劃」，分別是「技術、企業和國際競爭力的綜合研究」與「一神教的跨學科研究」兩個項目，該校藉由兩個學術項目旨在建立世界頂級教育和研究中心，他向我們說明該校重要的研究發展與轉變，包括：「創建整合式研究支援體系」、「制訂產學合作系統標準化流程」及「發展重點產學合作計畫」等三項。

而在參訪第二間學校時，很榮幸獲得關西大學高規格接待，該校由前田裕副校長率領各部門主管出席參訪討論會議，參與人數超過30人，而前田副校長幾乎全程陪伴整個參訪團，使我們訪問團每位成員心中相當感謝關西大學的用心。由於討論會議分為3組，有關研發單位提問的部分被分派到A組，是3組中最大的一組，也是匯集本參訪團提問最多的一組，該場次關西大學共有20位以上的教職員出席，然而受限於時間緣故，獲得的回應與資訊有限，目前就以研發處提供之問題，歸納出該校「謹慎實施大學系所評鑑」及「推動與地區研究結合之產官學合作案」二項業務特色及優勢作說明。

1、創建整合式研究支援體系

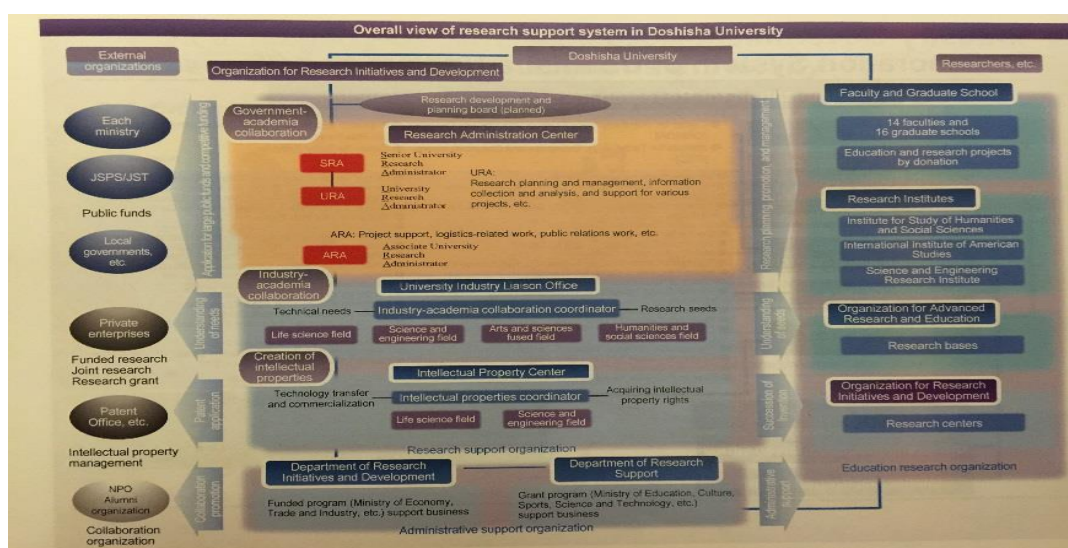


圖 31 同志社大學研究支援系統架構

同志社大學不僅僅為研究工作設立「研究開發推進機構」等部門辦公室，該校主要目的是該校希冀透過各式辦公室架起同志社大學、研究者、外部企業與地區社會的一座橋樑。透過公開該校教職員工具備之豐富知識資源，並將他們的研究成果廣泛地回饋於社會，應對跨學科的產官學聯合項目，創造出新產業及新商務 (請見下表 6-2)。另一方面，該校希冀藉由完善體制，積極綜合協調作為綜合大學的大學功能，提供技術及研究相關的建議，開展經營諮詢、專利申請及獲取相關的法律諮詢等各種服務。為了共享最新動態以及研究、專利、技術轉讓及創業等相關資訊，創建整合式「研究者端-大學-外部組織」研究支援體系。

表 7 2015 年同志社大學研發部門績效表現列表

1.產官學合作項目	
(1)	發行人文社會類、紋理融合研究者介紹集
(2)	修訂同志社大學產學合作辦法
(3)	製作取得國家公部門(文部科學省、經濟產業省)資金教戰手冊
(4)	設立捐款聯繫窗口
(5)	強化學校研發情報向海外發送，製作英文版宣傳品
(6)	加強外部資金、研究經費之管理與運用
(7)	技術轉移與 JST、金融機關(銀行)合作
2.與社會及地區合作項目	
(1)	舉辦產合交流會、產學企劃案講座
(2)	定期召開與公共團體合作會議
(3)	參加地方公共團體政策形成會議
3.研究成果、情報的發送	
(1)	強化同志社大學研究暨產官學合作資料庫網站
(2)	加強向首都圈(東京)行政機關、企業等宣傳
(3)	舉辦大學間研發合作之座談會
4.創業支援項目	
(1)	啟動大學創業家育成設施(京田邊校園之 D-egg 營運)
(2)	學生創業冒險計畫案(DVT)支援
(3)	開辦社會創業家養成課程
5.校友網絡合作項目	
(1)	同志社校友會產學合作部(LCC)與東大阪聯絡俱樂部(HLC)簽訂合作

註解：日本政府層次-經濟產業省 (Ministry of Economy, Trade and Industry; METI) 補助大學成立技術移轉辦公室(Technology Licensing Office; TLO)；文部科學省 (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology; MEXT)則是於2002 年將其所屬的新技術開發事業團更名為科學技術振興機構 (Japan Science and Technology Agency; JST)，其主要業務之一就是促進新技術商品化，亦即促進產學合作與技術移轉。

2、制訂產學合作系統標準化流程

同志社大學已規劃產學合作標準化流程，並製作宣導簡介，其流程步驟為：

- (1) 同志社大學大力宣導校內研究成果及發送研究情報：透過架設「研究暨產官學合作資料庫網站」、「製作自然科學、人文科學產官學合作研究介紹手冊」、及 TV、電視新聞播放等方式。
- (2) 外界企業主(委託者)直接接洽同志社大學研究產合聯絡窗口，並由學校窗口承辦人聽取需求，比對校內研究相關教員。
- (3) 同志社大學研究產學聯絡窗口承辦人成為企業主(委託者)與學校教員中間媒介，介紹雙方認識。
- (4) 同志社大學研究產學聯絡窗口-學校研究教員-企業主(委託者)三方循環緊密接洽，學校研究教員不斷提供專業建議與企業主(委託者)。
- (5) 上述三方商談後簽訂智財權契約，完成產學合作流程。



圖 32 社大學產學合作系統標準化流程

此外，同志社大學針對校外捐助研究項目，以接受個人、法人、企業及其他外部機構的捐助為主，目前該校在捐助研究項目部分，共設有 11 個研究項目等，由企業贊助如「歐姆龍基金項目」，在歐姆龍公司捐助下，歐姆龍基金項目開展管理專業新教法、技術革新、業務創新和產業領域相關的研究。同時，該校還開設了獨特的授課科目及公開講座，作為捐助講座。

3、發展重點產學合作計畫

在與同志社大學研究開發推進課吉川健課長交流過程中，他特別表示該校的產學合作業務主要透過開發該校教員的研究潛能，發展重點式產合計畫，目前推動表現亮眼的項目有三：

- (1) 藉由生物儀器檢測之衛生保健系統(Health care systems by unconscious Bioinstrumentation & Test)：計畫開始自 2011 年 9 月，由生命與醫學系 Yoshiki Watanbe 教授、科學與工程學系 Mami Matsukawa 教授負責該計畫，主要是透過衛生保健系統，維持人類心理與身體健康。
- (2) 京都新一代能源創新策略(Kyoto Next-generation Energy Creation strategy)：計畫開始自 2013 年 8 月，由科學與工程學系 Minoru Inaba 教授為計畫負責人，並與客座教授共同研發下一代能源儲存創新材料。共同合作組織單位眾多，涉及企業、學界、金融界及政府機關等。
- (3) 系統化重建暫時租屋災民之生活支援政策(Systematization of life rebuilding support policy for disaster victims who live in leased temporary Housing)：計畫開始自 2013 年 10 月，由社會研究系 Shigeo Tatsuki 主持，由於日本大地震，許多災民居住於臨時租屋中，透過該計畫質性及量化研究仙台灣海岸(Sendai Bay)災區情況，擬定有效性及可行性之社會支援政策。

4. 謹慎實施大學系所評鑑

日本的大學評鑑所實施的方式為所謂「第三者評鑑」，自 2000 年日本文部省決議由政府或民間非營利組織 (NGO) 設立第三者評鑑機構。「大學評價・學位授與機構」於是成立，希望藉由國家設置此一專責大學評鑑單位，強調出大學評鑑的重要性。關西大學社群與商業夥伴組組長(Community and Business Partnership Group, Director) 島貫未來夫先生介紹日本目前約有 700 所大學，少子化與高教大眾化的問題嚴重，政府必須考慮在有限的財政下，如何有效率的分配高教經費，而大學評鑑結果正好可以作為經費分配的依據。另一個重要原因，則是面對世界一流大學的國際競爭，日本已意識到唯有保證學校教育品質，才能爭取到一流的學生。而他也說到日本自 2004 年 4 月通過新版「學校教育法」，規定大學有接受認可評鑑的義務，所有大學應以七年為一循環接受大學評鑑，而在日本負責大學評鑑機構則有三個：一為負責公立大學的「大學評價・學位授與機構」，也是唯一屬於政府組織的評鑑機構；二為「大學基準協會」；三為「日本高等教育評價機構」。由於關西大學為歷史悠久的私立大學屬意申請「大學基準協會(The Japan University Accreditation Association, JUAA)」進行評鑑，加上日本媒體對評鑑議題也高度關注，一有不當情事出現即大聲撻伐。因此，該校以戰戰兢兢的嚴謹態度來準備大學評鑑工作。而該校最新一次接受評鑑時期是 2012 年，已獲得機構認可(認可期：2013 年 4 月 1 日-2020 年 3 月 31 日)。

5. 推動與地區研究結合之產官學合作案

日本自從於 1995 年通過科學技術基本法後，一系列有關產學合作的法

令或政策便接著制訂與執行，這些法規政策同時也是政府和民間單位成立科技中介機構的基礎（如成立技術移轉辦公室、於主要研究型大學成立智慧財產權總部），而日本在區域層次上也提出了許多促進區域創新的政策（產業群聚計畫、知識群聚育成計畫），目的在建立知識創造據點，使地區大學與其周邊企業可以形成技術創新區域，例如在 2010 年設立的技術先進首都圈地區（Technology Advanced Metropolitan Area; TAMA）。而日本文部科學省於 2006 年及 2008 年公佈之白皮書中，亦明示鼓勵地方大學與當地企業合作的目標。

本次關西大學社群與商業夥伴組貫未來夫組長便表示，為因應關西當地政府機關推動地方大學與地區合作策略(Regional Collaboration Policy)及社區基礎政策(Social Community Basic Policy)，關西大學身為大阪地區培育人力資源的重要場所，與地區政府及企業締結合作夥伴，同時還展開多種活動，包括向行政方面的各種委員會派遣大學教師、派遣大學生和研究生幫助地區中小學校進行教育活動、派遣教師、大學生及研究生幫助地區振興經濟、在合作的自治團體舉辦免費的法律諮詢等。此外還與 RISONA 銀行股份有限公司等簽署各種合作協定，以利於雙方在教育、文化、產業等領域得到完善合作。另外還向銀行和來往企業派遣學生進行商業實習，舉辦由企業贊助等講座，以實踐大學教育、研究與服務功能。然而，該校長期以來為鄰近城市的產業集群、為振興地方經濟獻計獻策等進行調查研究工作，該校特別成立「地區合作中心」，不僅作為該校與地區合作窗口，並積極積累與地區合作之相關經驗。該校亦表示 2010 年與月桂冠株式會社合作開發京都伏見地下水，共同企劃「自然的秀麗礦泉水」，並供應地區相關產業，如京豆腐、伏見釀酒公會等工商行業使用，該校是期許能深入瞭解大學周邊地區環境，善用該校人力和知識資源與地區相互交流，積極展開產業、教育、文化、福利、城市建設等多項領域合作事業，並為社會盡一份心力。

(三) 供本校參考之建議

1、本校宜製作教師研究集、產合專刊及研究情報宣傳 DM 等，廣送本校研究能量情報

由上述同志社大學 2015 年產官學績效可知，該校蒐集全校教師研究計畫項目，製作「理工科系」及「人文社會藝術學系」教師研究集手冊，並定期製作本校研究產合能量專刊(中英文版)，發送至企業、政府單位、大學校院等。除可以掌握學校目前教師研究情況，亦可透過文宣手冊，大量宣傳本校研究產能，促發與政府單位、產業界合作機會。

2、本校可發展產學特色計畫，俾利取得技轉專利金

由同志社大學所發展產合計畫經驗發現，該校以「新一代能源創新策略」為重點發展主力之一，順利取得多項技轉專利，並定期舉辦與能源創新為主題之「招商說明會」，並製作精美宣傳 DM，獲得不錯成效，作法值得本校參考。

3、本校可發展與地區研究結合之產學議題

由前述可知，關西大學為關西地區型大學，正積極發展地區合作，透過各種形式與地方政府、當地學校、地區企業及各種潛在合作事業接觸，例如，該校多進行小型或者非正式的訪問、會議，或者協助企業解決現場的小問題，累積許多不同的社會資本。因此，建議本校在尋求與企業主(委託單位)合作過程中，可從事資源交換或知識共同創造等相關活動，例如本校教師可深入地區研究，除從中發現學術研究議題外，亦可解決在地問題，進一步發掘產學合作之可能性。

4、本校宜提供企業諮詢等產學服務，俾利獲取服務諮詢費用

在參訪過程中，關西大學曾提出有關產學合作的政策和理論研究均集中在技術工程領域。由於本校為人文藝術社會科學領域見長之綜合型大學，設想本校發展產學合作項目上，得以提供企業在經營上的各種解答服務。由於許多創投公司為新興草創事業，常希冀能取得「企業技術發展願景塑造、策略目標訂定」或「產品發展後期提供企業在事業經營模式」等方面的諮詢建議，如若能將上述產學「諮詢服務」項目商品化，本校得以從中獲取服務利潤，亦可成為本校產學發展事業之一。然而，培育學校產學合作相關部門人員之專業能力將為首要關鍵。

四、國際事務處

(一)參訪紀要

由於臺灣與日本社會的若干相似性，此次標竿學習特別選擇了日本關西地區的兩所大學作為參訪對象。日本雖然一向被外國認為是單一民族國家，對外交流較為封閉，但從這次的參訪中我們可以瞭解到在全球化的浪潮下，日本大學所作出的努力與轉變。

雖然我們與這兩所大學開始聯繫的時間已經是 10 月上旬左右，離我們正是前往日本剩下不到兩個月，但不管是同志社大學或是關西大學都在第一時間便回應了我們，答應我們前往他們學校參訪並立即聯絡相當的校內職員以與我們對談。途中經過許多的聯絡與安排，終於在 11 月 30 日與 12 月 1 日參訪到這兩所學校。在對談的過程中，同志社大學雖然由於許多校內的處室正繁忙而未參加我們的討論，但卻也十分盡力地位我們回答我們的問題。特別是隔天的關西大學，幾乎動員了學校一半以上的重要職員來參與我們的討論，其對於與本校交流之重視可見一斑。

雖然此行的兩所大學在 QS、上海交大等世界排名上都不算太前面，但無庸置疑的是其都在日本國內，不管是學術或是社會具有相當崇高的地位。同時，以其至今在推動國際化上的努力與重視，可以預期未來不管是關西大學或是同志社大學在全球的排名上都將明顯上昇，成為日本高教在全球化時代裡的領頭羊，十分值得本校所參考。

(二)兩校優點及特色

在全球化時代下，最為重要的便是所謂的「知識經濟」。所謂知識經濟就是教育在本國社會扎根後，體認吸引國際優秀人才的重要性，並重金禮聘全球傑出教育人才。除此之外，將當前市場趨勢與學校的發展緊密結合，環環相扣，以作為學校發展的方向。綜觀而言，雖然此行的兩所大學都還在摸索對其自身最有利的國際化走向，但可以看出其十分注重當前全球化的局勢，並且企圖培養其學生成為在未來時代裡，日本與全球市場最須要的國際人才。

總體而言，這兩所標竿學校，皆秉持著『讓世界走進來；讓學校走出去』作為學校在推動國際化上的願景，積極以國際跨校合作的方式，與世界其他國家的頂尖學校簽訂交換協定與互設研究中心，並藉由海外據點與駐在國社會長期保持密切合作關係，提昇學生國際視野。同時，我們也可以瞭解到，這兩所大學發揮著日本社會所特有的對於細微的堅持，不管是對國際學生或是對日本學生的日常生活都十分關心，提供設備完善的宿舍

與身心健康諮詢的服務。由此可見，關西與同志社兩所大學的國際化，並不僅止於協定姊妹校、研究中心，或是交換生數目上的增加而已，而是希望提供所有的，不管是赴外或是來校的老師與學生一個更加友善的國際化環境，使學生可以良好地成長，在國際化的環境中自我實現。

(三) 供本校參考之建議

1、提升學生英語外語能力

雖然目前全球中文熱持續發燒，且本校 擁有良好的中文教學傳統，但無庸置疑的是英語目前仍是國際通用語言，除了掌握本國學生已具備中文優勢外，應建構更加優良的外語學習環境，強化學生基礎英文能力，使學生具備國際化的入門工具，才能與國際接軌。目前關西大學與同志社大學已經陸續開設一些全以英文教學的學程以應付如今全球化的時代，並於其校內努力建構外語學習的環境，使外語自然而然成為求學過程中不可缺少的溝通工具，十分值得本校參考。

2、增加英語授課數

加強國際化教學，最直接的方法便是增加英語授課的課程。從與這兩所學校的國際處人員討論的過程中，了解到關西大學與同志社大學為了簽訂姐妹校合約而大量增加學校英語授課課程的數目。同時，增加英語授課數量也大大有利於學分的抵免。最近部分的歐美地區姐妹校來本校交換的學生面臨師大英語授課課程數不足而無法選課，導致返國後學分數不足的窘境，也因此間接導致來本校交換人數的下滑。在這點上，關西大學與同志社大學還特別要求各個系所設有數門以英語作為授課語言的課程，以方便本國與外國學生回國之後的抵免，十分值得本校參考。

3、積極招收優秀外籍學生

由於日本跟臺灣一樣面臨到人口結構改變及人口少子化衝擊，因此唯有佈局全球，加速投入國際招生市場，擴大招收國際學生，才能永續經營。在這方面，同志社大學與關西大學兩校在海外設立據點的方式便十分值得本校借鏡。藉由以此在一方面與駐在國的大學與社會保持長期且緊密的合作關係，一方面長期的觀察，瞭解當地學生的需求來制定比較有利於學校在國際化戰略上的資源分布，也值得作為本校在未來推動國際化進程上的參考。同時，對於優秀的留學生，關西大學與同志社大學更以學費減免或是全免的方式加以吸引，希望有更多其他國家的學生來其學校就讀。

4、落實校園國際化

雖然臺灣與日本的整體環境不盡相同，無法與之完全比擬，也因此建議各單位系所於業務規劃時，應將國際學生一併納入考量範圍，國際學生也

是本校的一份子，國際化並非口號且僅限於國際事務處，唯有各單位攜手合作互相支援，才能塑造國際化的友善空間。關西大學與同志社大學便於每個系所內安排處理留學生事務的人員，使國際化真正融入於其校園。

5. 鼓勵學生赴外與來校交流-

自這兩所大學的介紹中也可以得知其十分鼓勵該校學生赴海外參加交換學生、實習，國際競賽等各種海外活動，並在金錢與資訊上大力協助。建議本校若干科系可將海外研習(服務)等時數列入畢業要求之一，並提供相關補助，藉此鼓勵學生赴外進行國際交流，無論是短期的語言文化研習、參加國際競賽、論壇及會議，亦是透過海外志工關懷國際社會，甚至赴姐妹校交換，皆能拓展學生國際視野、累積實務經驗，透過此經驗建立屬於自己的國際人際網路，成為具競爭力的國際人才。

五、人事室

本次參訪日本同志社大學及關西大學，主要係想了解日本私立大學員額管控機制、延攬優秀人才方案、職員訓練規劃等相關人事制度，並藉由彼此交流交換經驗，達到效法或自省之目的。惟礙於參訪時間、流程之安排及對方接待人員之業務職掌，無法如預期地討論到所有預擬的相關人事主題，但於有限時間內，仍能一窺兩所大學部分人事制度之樣貌，並經由對其人事制度之初探，發現其制度上之特色及優點。

以下參訪心得與建議將分為「參訪記要」、「兩校優點及特色」及「供本校參考之建議」三個部分進行說明，希冀本次參訪活動之所見所聞，對於本校未來人事制度之檢討或建構能有些許助益及啟發。

(一)參訪記要

1.同志社大學

同志社大學於總務部下設人事企劃課及人事厚生課，人事企劃課又分為人事企劃係(負責人力資源發展)及人事係(負責一般事務性人事業務)；人事厚生課則分為給與係(負責薪資業務)及厚生係(負責福利及人事服務)。

此次參訪由同志社大學人事部門人事企劃係(Section for Human Resources Planning)係長杉田小姐負責接待，採一對一方式討論，依其業務歸屬，實際提供之資料為同志社大學職員研修制度及學生工讀保險概述，討論時間約為 50 分鐘。



圖 33 同志社大學人事企劃課代表

2.關西大學



圖 34 A 組討論與交流(關西大學人事課代表)

關西大學於總務局下設人事課負責人事業務，此次參訪由人事部門渡部修組長、川端妙子組長、野中勝弘組長負責接待，討論分 A、B、C 三組進行，其中人事室、主計室、研發處及秘書室同屬 A 組，共進行 12 個議題討論(其中人事議題為 1. Are there any career development or learning projects for the administrative staffs in your university? What's the promotion

system for the staffs? And are there any evaluation systems for the staffs? 2. The questions related to the part-time research assistants, teaching assistants, and time workers. How to recruit and manage them? Are they the subjects of Labor Law and Labor Insurance in Japan), 採多處室共同討論方式進行，討論時間約為 90 分鐘。

惟因 A 組涉及議題太多，無法仔細詢問該校其他人事相關問題及執行細節，會後私下洽詢三位組長，經提供書面資料（關西大學事務職員人事制度之手引），並據此對該校職員人事制度有初步認識。

(二)兩校優點及特色

1.兩校人事制度簡介

依參訪時兩校所提供之口頭及書面資訊，對於較有興趣之人事制度，擇要介紹如下：

(1)同志社大學職員研修制度

	新進職員	一般職員	管理階層
必修課程	1.新進職員到職訓練 2.實務基礎研修 3.年度訓練 4.Mentor Program	1.領導訓練 I 2.領導訓練 II	1.集合研修 2.派遣研修
選修課程	1.學校內部開設之技能提升課程 2.其他訓練機構提供之專業課程 3.下班時間之訓練課程 4.學校推薦之外部訓練 5.職員主動進修等		

上開研修表中將職員研修以受訓對象區分為新進職員、一般職員及管理(監督)階層三個類別，並個別設計其必修課程和選修課程，針對必修課程概述如下：

① 新進職員

同志社大學新進職員之入社時間統一為每年四月，並於每年五月開始進行全校新進職員各類訓練；惟另有少數其它時間入社者，則統一於每年十月辦理短期訓練。

新進職員訓練包含以下訓練：

A. 新進職員到職訓練：

為期 2 天的訓練，課程內容包含學校介紹、各處室業務概況、社會禮儀、校園導覽等等。

B. 實務基礎研修：針對所負責之業務進行實務訓練。

C. 年度訓練：

以入社 2 年內之職員為對象，每年辦理一次基礎研修，由法人理事長致詞說明學校對職員的期待，之後於培訓中心進行 2 天一夜的集訓，延聘外部講師授課，課程主題以「溝通」及「思考力」訓練為主軸交替規畫。

D. Mentor Program (良師益友)：

由資深職員擔任諮詢講師，以 1 對 1 方式進行之面談。目的為藉由有經驗資深職員(非主管) 對新進職員進行諮商輔導，引領其熟悉環境，並協助解決所反應之各方面問題。

Mentor Program	
進行原則	<ul style="list-style-type: none">➢ 講師為受過領導訓練且入社五年以上之非主管職員。➢ 人資部門以 1 對 1 方式安排，進行面談雙方需分屬不同單位。➢ 以同性別、有關聯性(如同畢業學校、同鄉等)做配對，拉近彼此距離。➢ 每月進行 1 次，需進行 10 次。(中途入社者進行 5 次)➢ 任何話題皆可諮商，諮商講師及人資部門需簽訂保密協定。➢ 每次面談諮商講師均需做成紀錄，惟僅記載問題重點及所尋求之支援，涉及個人隱私部分無須記錄。
效益	<ul style="list-style-type: none">➢ 由非主管且不同部門之同仁進行諮商，使新人於進行諮商時較無顧忌。➢ 協助新人面對新入社時所遭遇之工作或心理上困難，並確實幫助解決問題或向學校反應問題，使其盡快熟悉職場環境。➢ 透過諮商可與不同部門同仁進行交流，分享經驗，增進部門間的相互了解，有助於日後業務合作。➢ 入社五年以上之資深職員，透過擔任諮商講師之歷練，對於其領導溝通及協調能力之培養，有正面幫助，為日後晉身主管階層奠定良好基礎。➢ 對於增進組織和諧、留任(培育)人才、減緩壓力等有其效益。

② 一般職員領導訓練

A. 領導訓練 I：職員晉升第六級第一年開始領導訓練 I 課程。

B. 領導訓練 II：職員晉升第六級第三年開始領導訓練 II 課程。

受過領導訓練者可擔任新進職員之諮商講師，並有機會晉升為管理職。

③ 管理階層訓練

A. 新任主管研習：以新晉升為主管之職員為對象。

B. 集合研修：以資深或管理職位之職員(課長層級)為對象。

C. 派遣研修：派赴國外研修(部長層級)

(2) 學生於校內工讀保險規定

① 同志社大學

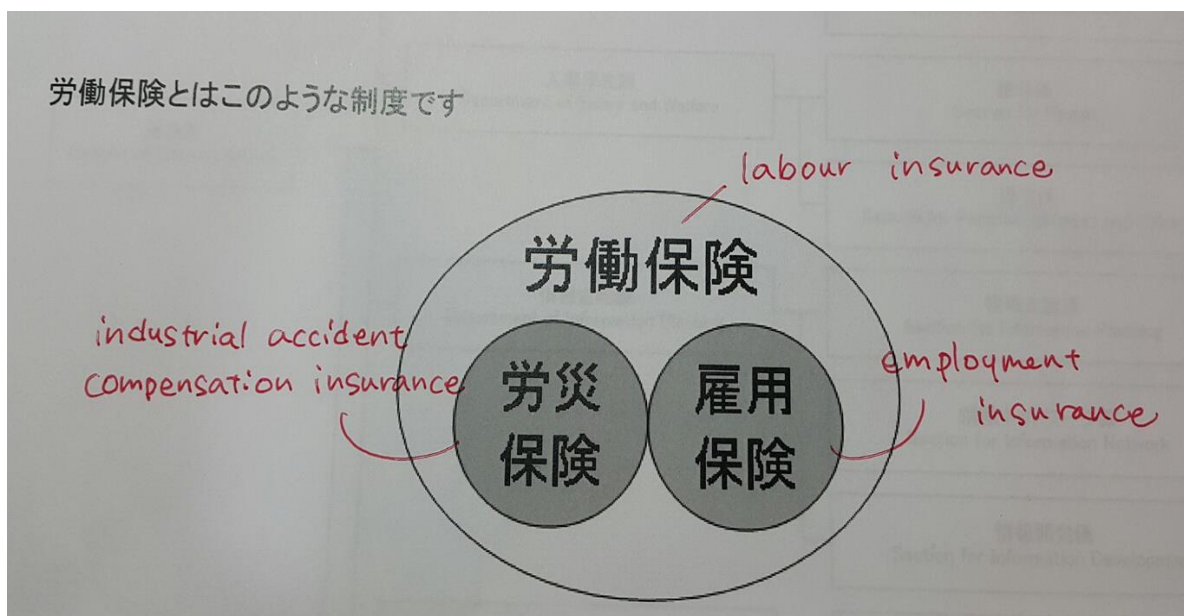


圖 35 關西大學勞動保險簡圖

勞動保險區分為『勞災保險』及『雇用保險』兩類，只要有雇用事實均需幫勞工加入勞動保險，惟每週工時達 20 小時以上者才投保完整之勞動保險(含勞災保險及雇用保險)，未達工時者僅適用勞災保險。

② 關西大學

在訪談中，關西大學表示其校內學生擔任 TA 約 500 人、Part time 性質臨時人員約 200 人，其中 Part time 性質臨時人員係公開徵才、對外招募，適用勞動法規範，需辦理相關勞動保險，但 TA 是由學生擔任，與勞工不同，主要是以學習為主。

(3) 關西大學職員人事制度

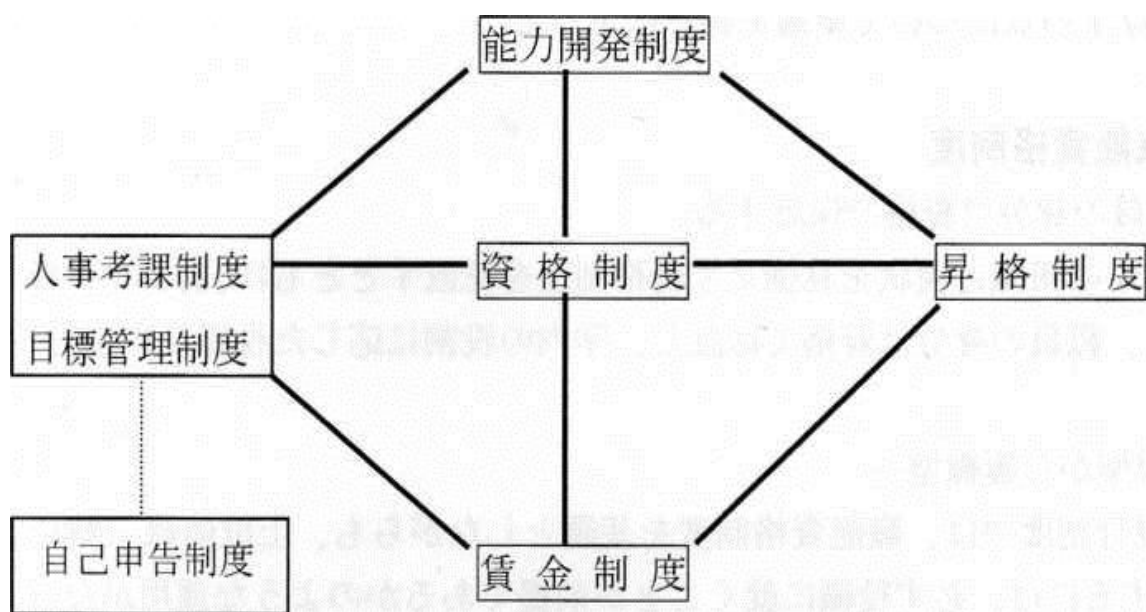


圖 36 關西大學人事制度系統圖

關西大學現行人事制度係於 2002 年開始採用精英人事制度為基礎，陸續檢討修正舊有制度建構而成，以資格制度為核心，延伸發展出昇格(陞遷)制度、人事考課(考核)制度、能力開發(訓練進修)制度、賃金(薪資)制度、目標管理制度及自我申告(自我評價)制度。

茲針對資格制度、目標管理制度及自我申告制度介紹如下：

① 資格制度(職能資格制度)

管理 職群	A-8	局長 室長	綜合 職群	G-7	主幹	技術 職群	E-7	主幹												
	A-7	次長							G-6	副主幹	E-6	副主幹								
	A-6	課長 事務長											G-5	主查	E-5	主查				
指導 職群	A-5	課長輔佐 事務長 輔佐															G-4	副主查	E-4	副主查
	A-4	主任																		
一般 職群	J-3																			
	J-2																			
	J-1																			

- A. 明確界定職員各等級資格、職責，並由舊有之單線型轉變為複線型。
- B. 職員入社三年內為一般職群(J1 - J3)，三年後考量其能力、潛能、專業，並依個人意願及人事考核結果，分三條路線，晉升為 A コース(管理或指導職)、G コース(綜合職)、E コース(技術職)。
- C. A コース分為五等級(A4-A8)、G コース分為四等級(G4-G7)、E コース分為四等級(G4-G7)，各等級之等級基準，資格及職責均明確界定。

②目標管理制度

A. 實施目的：

- 使學校及個人目標達成一致，同時促進學校發展及個人自我成長。
- 提高學校管理人員的參與度。
- 依據學校政策，設定個人所要完成的目標，公正和適當的進行評估。
- 提高由上至下及由下而上的雙向溝通(面談)，促進彼此信任。
- 透過滾動式管理，逐步修正，同時改善個人目標管理。
- 明確要求個人的工作能力，以促使每個人的潛能有最佳發展。

B. 執行週期：

實施期間為四月至隔年三月

2 月	各部門下年度議題之設定
3 月	檢討全校性的經營方針及教學研究策略
4 月	公告全校政策及教學研究策略 各部門設定目標 上級與部屬面談，設定個人目標並提交目標管理表
5 月	局長會議確認或調整各部門目標
9 月	後續訪談實施
12 月	達成度評價面談實施
1 月	提交目標管理表及人事考核表至人事部門
2 月	各部門對於該年度績效整體進行評估及設定下年度目標

C. 實施步驟：

步驟為 PLAN（計畫）－ DO（實施）－ SEE（評價），（簡稱 PDS）。

D. 目標設定流程：

分為上級(全校及部門)和下級(個人)目標之設定

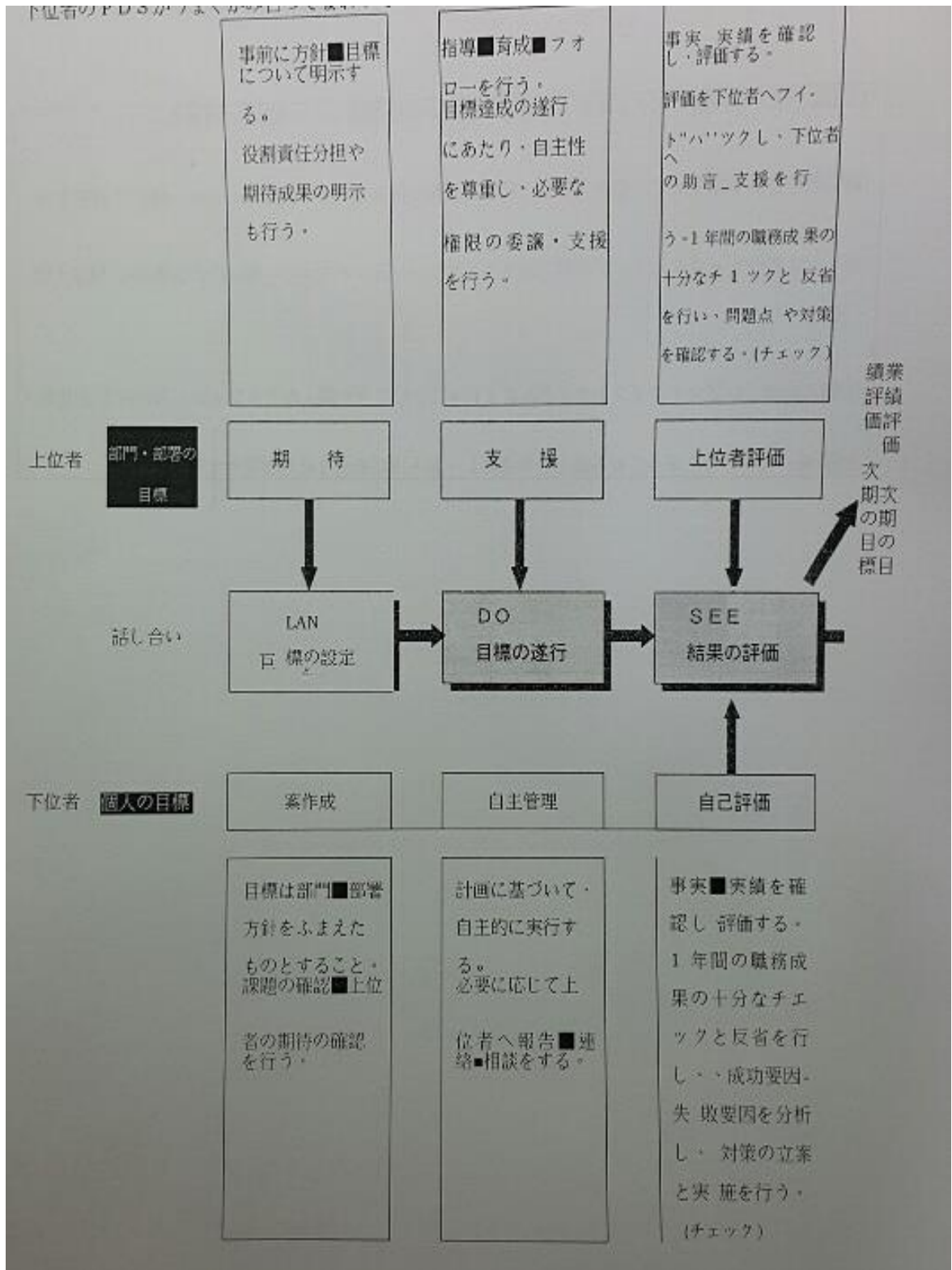


圖 37 關西大學目標設定流程圖

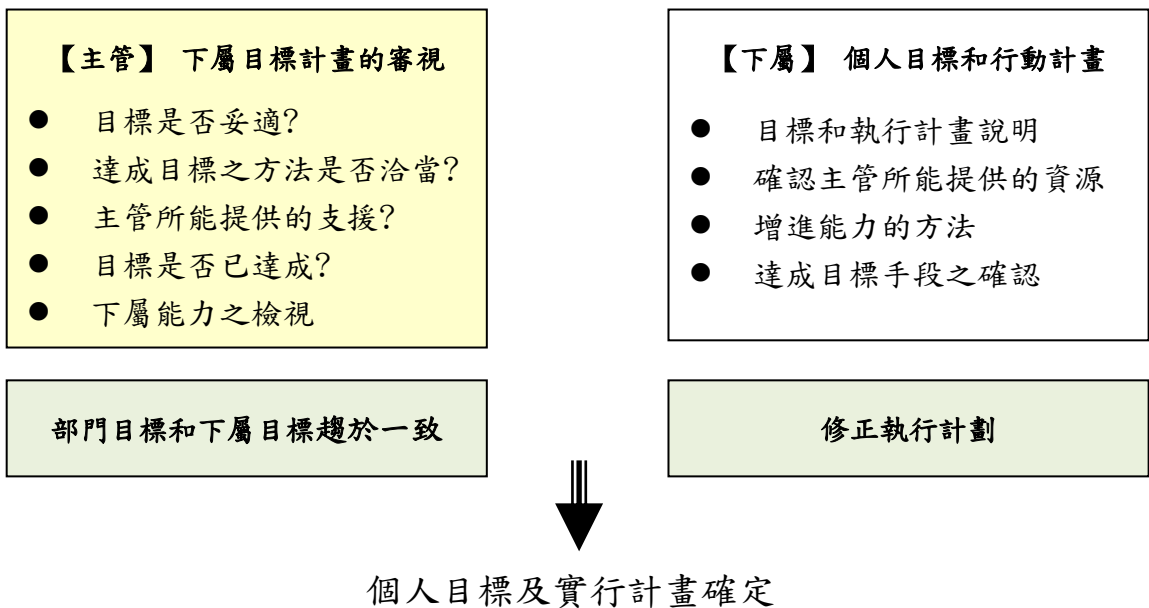
E. 目標達成度之評價：

除主管考核外，尚包含自我反省評價，分為成績、行動及能力考課，評估結果反映在待遇、獎金及升遷等。

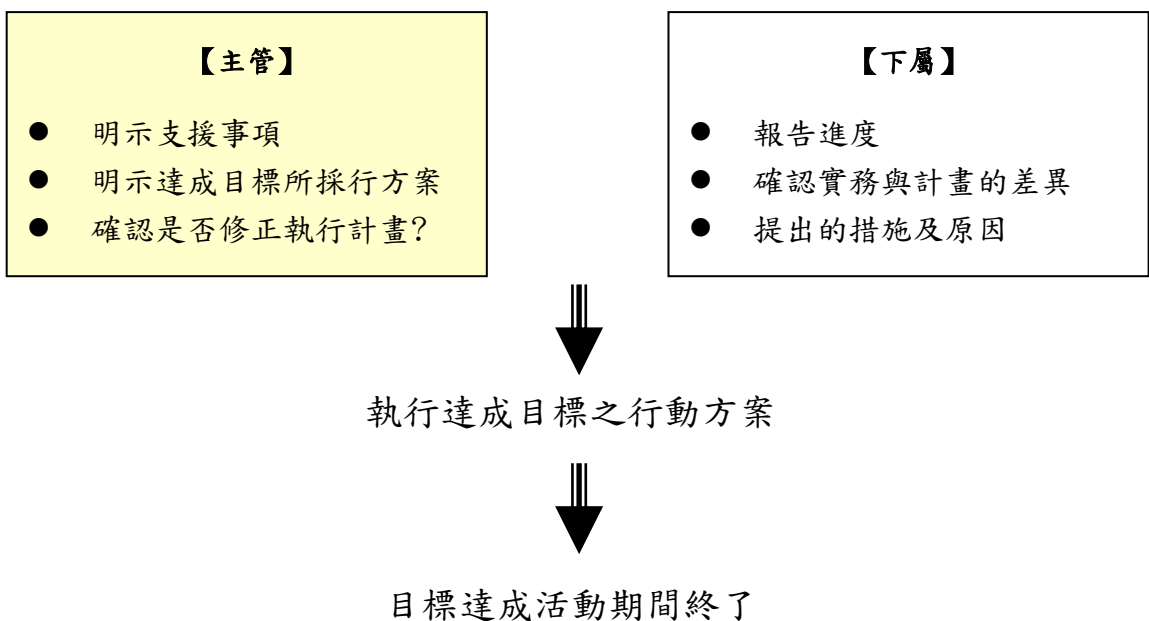
F. 實施面談：

強調面談重要性，於「目標設定」、「目標執行」及「達成度評價」階段均由主管和個人充分進行面談溝通。

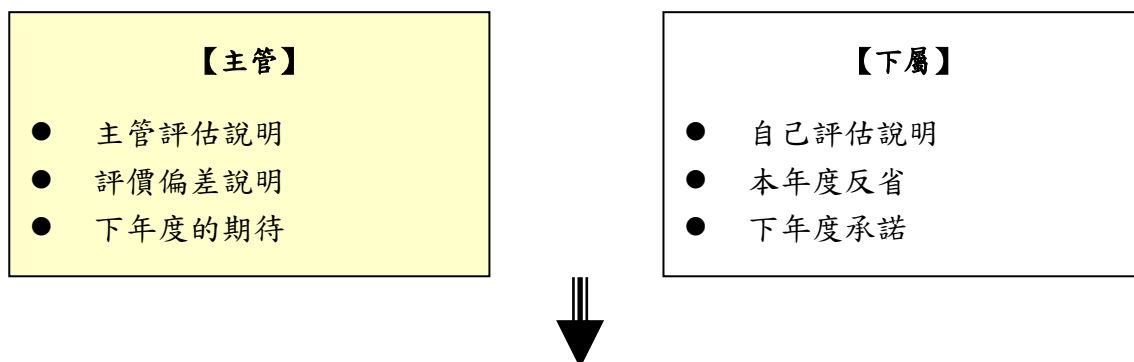
目標設定面談實施(4/1 ~ 4/30)



執行階段面談實施(9/1 ~ 9/30)



達成度評價面談實施(12/20 ~ 1/19)



目標管理總評價結果與人事考核連動

③自我申告制度

關西大學於每年12月1日至隔年1月20日辦理全校職員自我申告（自我評價），自我申告制度主要目的是為了讓下屬定期自我省思及檢討，並與其上司進行開放式的溝通。下屬藉由填寫申告書，可提出對工作的期望、建議、所需的支援、調動意願、甚至是工作上的不滿，上司則需與下屬確實進行面談。經由自我申告的過程，上司和下屬雙方可積極溝通，共同解決問題。且透過不滿或困難的消除，亦可提升職員對學校(職場)的滿意度，增加對學校的認同感，進而達成更好的工作績效。

自我申告書內容包含以下幾個重點：

A. 所負責業務陳述：前一年負責之所有業務項目及所占百分比。

B. 所負責業務的自我評價：

個人針對一年來所負責的業務，就業務內容、績效、職責、能力、興趣、成就感等，進行自我檢討及評價，以期達到改善，並做為自己未來職務能力開發之規劃。

績效評價項目	
行動考課	學校認同、責任感、協調性
能力考課	知識、判斷力、表現力、領導力
評價基準	超過平均、平均、低於平均

C. 工作感想：

真實描寫工作一年來的感想和心得，並做為未來自我職涯規劃或業務輪調之參考。

工作感想	
工作內容	a. 艱難 b. 稍難 c. 適當 d. 容易
工作量	a. 多到無法負擔 b. 稍多但尚能負荷 c. 適當合理 d. 太少
工作推展	a. 沒有問題 b. 幾乎沒有問題 c. 有些小問題 d. 有相當大問題
工作成就感	a. 十分滿足 b. 幾乎感到滿足 c. 有些不滿足 d. 非常不滿足
工作興趣	a. 極大興趣 b. 部份感興趣 c. 沒有太多興趣 d. 不感興趣
工作獎勵	a. 很大的 b. 差強人意 c. 有些不足 d. 無感
其他說明	補充說明

D. 未來希望負責的業務：

考慮以往的工作經驗、自己的職務能力、興趣、性向等，填寫未來希望負責的業務。

指標：

- a. 繼續負責目前業務
- b. 沒有特別期望
- c. 如果有機會我想嘗試別的工作
- d. 我希望馬上辦理職務輪調

E. 證照(認證)的取得：過去一年間新取得的證照(認證)。

F. 培訓及自我發展：

為了掌握工作技能並提升自我履行職責之能力，依據自己所負責業務及發揮職責所需之能力，通過冷靜客觀的自我審視，盤點自己的能力，分析自我優、劣勢、性向、特點等，並檢討自己在過去一年當中於自我發展上所做的努力，及為了符合自我期許，未來會繼續哪些培訓工作？

G. 願景：

對於自己在學校工作所期待的發展和職業生涯規劃，包括未來希望獲得的培訓、自主開發的內容等。

H. 建議(提案)：

對於大學的發展、自己業務的改善、更好的工作環境及其它全校性事務等方面提出建議方案，並說明為了達成此項建議方案，以自己的地位和角色可發揮何種作用。

2.兩校人事制度優點及特色

(1)專任人力精簡

截至 2015 年 5 月 1 日止，同志社大學及關西大學學生人數及教職員工人數如下：

	學生人數	專任教職員	兼任教職員	備註
同志社大學	29000	797	1529	
關西大學	30492	教師 747 職員 502	教師 1368 職員 133	另有附校在職學生約 4821 人；附校教師 369 人

截至 2015 年 12 月 18 日止，本校學生人數約 16000 人；教職員專職 1785 人、兼任教師 534 人。

兩校學生人數約為 3 萬人，專任教職員人數卻僅有 797 人及 1249 人，與本校學生人數 16000 人，教職員專職 1785 人相較，本校在專任人力之精簡方面尚有很大努力空間；惟兩校兼任教職員人數達 1529 人(同志社大學)及 1501 人(關西大學)，約為本校兼任教師人數之 3 倍，足見其在人力運用政策上應為「以部分工時人力替代專職人力」，以減少人事成本。

(2)重視新進職員訓練(同志社大學)

同志社大學對於新進職員的訓練非僅止於初任時的到職訓練，而是將入社 2 年內之職員均定位為新進職員，分別於剛入社時舉辦到職訓練、入社初期給與實務訓練，並於 1 年內輔以 10 次 Mentor Program 的諮商輔導面談及 2 年內每年辦理一次基礎研修(主題為溝通及思考力)。其中每月 1 次的 Mentor Program 諮商輔導面談，重點不在專業職能的傳承，而更重視新進職員心理層面的問題，希望幫助新進職員解決問題，使其更快融入學校環境，並可藉此了解其工作適性的問題。若職員對於學校及工作產生高度認同感，便能減低人員流動對業務推展的負面影響，且無需強迫規定，也能提升個人追求自我發展的動力。

(3) 領導訓練的實施及落實(同志社大學)

同志社大學針對升任第 6 級以上職員(平均約入社 5 年)，開始實施領導訓練(Leader Training)，並於其升任第 6 級 3 年起，實施進階的領導訓練(Leader Training)，完成領導訓練者，日後才有機會升任管理監督職級。

另外受過領導訓練的資深職員有擔任新進職員 Mentor Program 諮商講師之資格及義務，透過實務上諮商面談的歷練，可實踐課程所學的理论，讓訓練非僅止於紙上談兵，對於其領導溝通及協調能力之培養，有正面幫助，為日後晉身主管階層奠定良好基礎。

(4) 重視面談溝通(關西大學)

從關西大學建構的新人事制度中可以發現該校非常重視上司與下屬的面談，面談機制被普遍運用在人事考課、目標管理、自我申告、新進人員訓練、賃金(待遇)制度等等，以目標管理為例，在組織及個人目標確立階段、方案執行階段及目標績效評估階段，上司與下屬的面談是必經的程序。

關西大學相信管理階層藉由面談機制，除了可以了解一般執行者的想法及所面臨的困難，適時給與正確的協助外，也能將學校未來的發展方向，準確地往下傳達；而一般執行者透過面談機制，可以反應自己所需要的支援，也可以得知學校政策，進而使學校與個人的目標趨於一致。

(5) 實施自我評價，強調自省能力(關西大學)

關西大學除了面談機制在人事制度中廣泛的運用外，另一個特色就是自我評價的實施。自我反思的精神除了在每年度辦理的自我申告制度中呈現外，於人事考課及目標管理達程度評估中也有反映，考核及評價的施行，除了上司的評價外，也要求個人針對自己的績效及能力先行客觀審視評估，了解自己的優、缺點並積極追求自我提升。

而自我申告制度所要求的年度自省則更為全面，除了自身工作績效及能力的檢討，還包括思考目前工作內容的妥適性(包含工作量、難易度、是否適性、工作成就感、職務輪調意願等)、自我提升的努力程度(研修及證照)、自己未來職涯規劃及對學校的任何建議方案(需同時提出達成方案及自己所能做的努力)等。

自我評價的實施可促使自己定期深入思考自己在學校的價值及工作對自己的意義，確實了解自己的優勢及劣勢，對於自我認同和能力提升有正面意義，且經由個人實際審視一年來的工作情況，輔以主管與部屬雙方的面談，考核的結果也較能趨於客觀公正。

(三)供本校參考之建議

從同志社大學及關西大學在職員研修體系規劃及職員人事制度之設計上，足見其心思之縝密及做事之嚴謹，確實有本校值得效法之處。然各國文化、規定、體制及各校政策、定位、目標等不同，亦非可全部比照移植，仍需依實際狀況適度調整修正，才不致發生東施效顰之罔狀。以下針對本校人事制度日後發展提出幾點啟發及建議：

1. 強化本校人力資源發展政策

(1)本校現況檢討

本校目前針對職員學習實施以下訓練計畫或訓練課程：

①年度行政人員訓練實施計畫

區分為校級課程、單位學習及個人學習 3 大類，並採實體講座及數位學習併重，包含校級課程(政策訓練、職能訓練、個人成長)、單位學習(標竿學習、專業訓練、讀書會…等)、個人學習(數位課程、語言進修、自我成長)。

②訂定校務行政系統研習班實施計畫

使學校行政人員透過系統化學習與評量，熟悉各項校務行政系統之運用，提升工作效率。實施方式為講師授課及實際演練，並由開課單位辦理測驗，達 70 分以上者核給學習時數。

③訂定中高階研習班實施計畫

為培養本校中高階公務人員策略性思維及問題分析與解決能力，進而增進有效溝通表達與部屬培育技巧，以提升本校整體工作效能，特規劃辦理本校中高階人員研習班。本研習班訓練對象為本校薦任第 8 職等以上人員，規劃全員調訓，分 3 年調訓完畢。

④訂定境外學生行政及輔導人員訓練實施計畫

培養本校境外學生行政及輔導人員知能，深化國際化需具之知識、技能、態度及個別之職能，以達成學校國際化發展之願景。包含外語課程、多元文化知能課程、與境外學生相關之法規知能研習等。

⑤訂定人事人員訓練計畫

為精進人事業務，提升人事人員核心能力，辦理各式職能訓練，以加強人事人員專業核心能力，藉由全面且深入之訓練，培育具備專

業、效能之高品質服務團隊。包含各類研習課程、讀書會、主管會報、室務會議、薦派參訓、標竿學習等活動。

⑥各相關業務單位自辦之專業訓練

⑦薦送職員參加政府或私人機關所辦研習課程

依上開訓練計畫所呈現，本校職員訓練計畫及課程雖可說是包羅萬象，但在課程的設計上似流於制式，又多數未針對職員的性質或需求做分類，如對於新進職員並未辦理訓練，僅要求達到一定學習時數，易讓學習流於形式，未符實務需要。(2014 年開始辦理中高階公務人員訓練，是首次針對特定對象實施之訓練計畫)

同志社大學對於職員研修明確區分新進職員(入社 2 年內)、資深職員及管理階層，並設計出適合該類職員參與之課程，此項做法可為本校參考。

惟在訪談過程中，因礙於時間限制，雖未明確了解同志社大學之具體課程內容設計及精隨，但卻啟發自身反思，了解到本校訓練制度，偏向屬於傳統基於單點能力清單的課程體系，僅可以讓每個員工知道自己每次的學習內容，但並未根據員工的職業生涯發展形成具體的路徑，似乎尚欠缺面的規劃，在員工職位轉換、陞遷的時候也沒有適當的學習課程予以對應。

(2)具體改善建議

①建構「NTNU 師大人學習地圖」



圖 38 NTNU 師大人學習地圖(構想圖)

通過「NTNU 師大人學習地圖」的建構，同仁可以找到從一名最底層的新員工進入師大開始，直到升任至管理階層的學習發展途徑，在這途徑上的每一個階段都有相應的學習支持，可說是行政同仁在師大學習發展的導航系統，使師大職員在其職業生涯上的學習與發展不再盲目或虛應故事。

學習地圖可區分為新進職員、一般職員及主管職務等，並包含職業生涯縱向發展的陞遷學習和橫向發展的職務輪調學習。當職員陞遷至更高層級時，為協助其更快、更好地適應新工作，應提供員工晉級學習的發展課程。如晉升為管理人員時，需接受專業到管理的學習內容，從而助其提升管理能力，學習管理技巧及工具等。而橫向轉換的輪調學習，將為其提供轉換職位時所必要的學習和發展內容，使其在較短的時間內能快速掌握新職位所需的專業知能。

除橫向及縱向職位的區分外，並分別找出各類人員所需具備之核心能力，並以此核心能力為基礎，有系統地規劃必修課程(各類職員每年必受訓之課程，與國家政策、學校願景、領導培訓及業務專業等有關課程)及選修課程(屬自我潛能開發之系列課程)。

②辦理新進職員訓練

每年辦理 1-2 次新進職員訓練，課程內容包含學校願景、校務發展策略、校園介紹、校務系統操作及其他應具備之核心能力等。

③約用人員納入中高階人員研習班之參訓對象

本校約用人員人數已為公務員為之 2 倍，其升遷制度並已實施近 3 年，對其所負擔之職責要求也日益提高，故本項研習應納入約用人員為參訓對象，整提提升本校行政人力素質。

④中高階人員研習班課程再設計

依學校對於中高階職員的期待及職能要求，檢討課程設計，並以深入學習及實務運用為前提，而非每項議題點到為止。

⑤規劃中高階人員回流課程

目前中高階人員研習班實施方式為分年度調訓，已參訓者日後即無需再調訓。開辦 2 年來，超過 2/3 公務人員已完成調訓，即使再加入中高階約用人員為受訓對象，於 1-2 年後，仍將發生多數人員皆已受訓之情形。且中高階人員，尤其是主管人員，乃是學校推動校務重要推手，其相關職能之訓練，非以一次研習即可達成，故針對校內高階職員及有潛能之中階幹部，實施經常且定期的領導、溝通、

專案規劃等訓練是必需的。

2. 試辦自我評價制度

(1) 本校現況檢討

本校目前針對職員個人並無採行自我評價制度，惟考核僅由主管單方面進行易失客觀，且個人甚少確實審視檢討自我表現，對於自己的優、劣勢掌握不清，缺乏自我提升之動力或未來自我發展的明確規劃。

關西大學所實施的自我申告制度，乃要求個人每年度終了前需針對自己的業務提出自省報告，內容包含自身工作績效及能力的檢討、工作內容(工作量、難易度、是否適性、工作成就感、職務輪調意願)、自我提升的努力程度(研修及證照)、自己未來職涯規劃及對於學校的任何建議方案(需同時提出達成方案及自己所能做的努力)等。

此一制度在國內私人企業及外商公司也被廣泛運用，可促使每個人定期確實思考工作對自己的價值，組織則根據個人的需求提供適度協助，如此可使員工認同自己也認同組織，養成積極的工作態度。

(2) 具體改善建議

試辦自我評價制度



圖 39 自我評價制度(構想圖)

建議每年度 11-12 月，辦理年終考績（考核）前，可先由個人進行自我評價，填妥自我評價表後，交由主管進行個別面談，寫出具體建議送人事室歸檔。

個人自我評價表不僅是為了增加學校(主管)對職員各項需求的了解，更是未來辦理職務輪調、工作調整指派、工作協助、訓練進修規畫及其他人事政策之重要考量依據。

惟為免因內容繁雜導致制度難以推行，實施初期自我評價表項目設計可簡化，日後再視實務需要進行修正。

3. 適度面談，暢通溝通管道

(1) 本校現況檢討

本校目前面談制度的實施並無強制法規規範，只有在問題已發生之情形(如下屬表現不好、犯錯或擬予資遣、解僱時)才要求主管必需與部屬進行面談，提供輔導及協助，並做成面談記錄，屬於問題解決層面而非問題防範層面的措施，是較消級之做法。

關西大學將面談機制普遍運用在人事制度中，無論是問題已發生時的溝通，還是未發生問題時之交流，均要求主管需與部屬進行面談，在溝通的落實上，值得本校參考學習。

(2) 具體改善建議

面談在溝通、輔導、協助及評價上雖有其效益，但常因個人性格、主管的領導風格及案件類型等因素，在實務執行上，容易流於形式，大幅度或強制推行面談制度，恐怕造成主管及同仁工作及心理上極大負擔，反而失去面談制度之良善美意。

建議本校未來可於以下時機以鼓勵方式推廣面談制度，暢通溝通管道：



圖 40 面談實施時點(構想圖)

①制訂單位團體目標時（建議為必要程序）

制訂單位年度團體目標時，應由主管充分與下屬進行面談，面談內容不僅只於單位團體目標之制定，應包含個人為達成單位目標所應設定之個人目標，下屬並可藉此提出希望獲得的支援(包含人力、物力、訓練、獎勵等)，主管則應審視個人目標方向是否正確並給予協助；面談可採以一對一方式或團體方式進行。

②辦理平時考核時（建議由主管判斷是否必要）

平時考核除了具有評價的目的外，亦有讓主管於年度期間明確掌握屬員表現，並給予協助或鼓勵，以達改善或激勵之效果。在此時期如能進行面談制度，提前發現下屬工作表現不佳的原因，及時給予協助或對於表現績優同仁，立即給予鼓勵，應可提高學校（行政單位）年度整體績效表現。

③辦理年終考績(考核)時（建議為必要程序）

年終考績（考核）評定前，由主管與下屬進行面談，併同前述建議之自我評價表，先了解下屬的想法及自我期望，有助於考績(考核)評核更公正客觀，並透過溝通管道的暢通，也可減緩下屬對考績(考核)結果的不滿。

④辦理職期輪調或個人申請輪調時（建議為必要程序）

本校今年已發布行政人員職務輪調實施要點，除規範職員在 4 年內必須辦理職務輪調外，職員亦可主動申請輪調，然無論是年限屆滿強制辦理輪調或個人主動申請，均應由主管與下屬進行面談，了解其個人職涯規劃及自我發展計畫，以期調職適才適所。

4. 導入 Mentor Program 制度

(1)本校現況檢討

本校目前除未固定辦理新進職員訓練外，對於新進職員的環境適應與業務學習亦無著墨，多由各單位自行視情況安排。此種做法對於新進職員的職能培養實屬不利，前述建議已建議應每年度辦理新進職員訓練，本節則進而建議導入同志社大學之 Mentor Program（良師益友）制度。

同志社大學所實施的 Mentor Program 制度係由資深職員擔任諮詢講師，以 1 對 1 方式進行之面談。目的為藉由有經驗資深職員(非主管)進行諮商輔導，引領新進職員盡快熟悉職場環境，並協助解決其所反應之各方面問題；而資深職員透過擔任諮商講師之實務歷練，對於其領導溝通及協調能力之培

養，有正面幫助，為日後晉身主管階層奠定良好基礎。

該制度不但有利人才培育，亦可提升整體行政效能，對於講師和新進同仁均有其助益，是雙贏的做法，值得嚐試。

(2)具體改善建議

導入 Mentor Program 制度

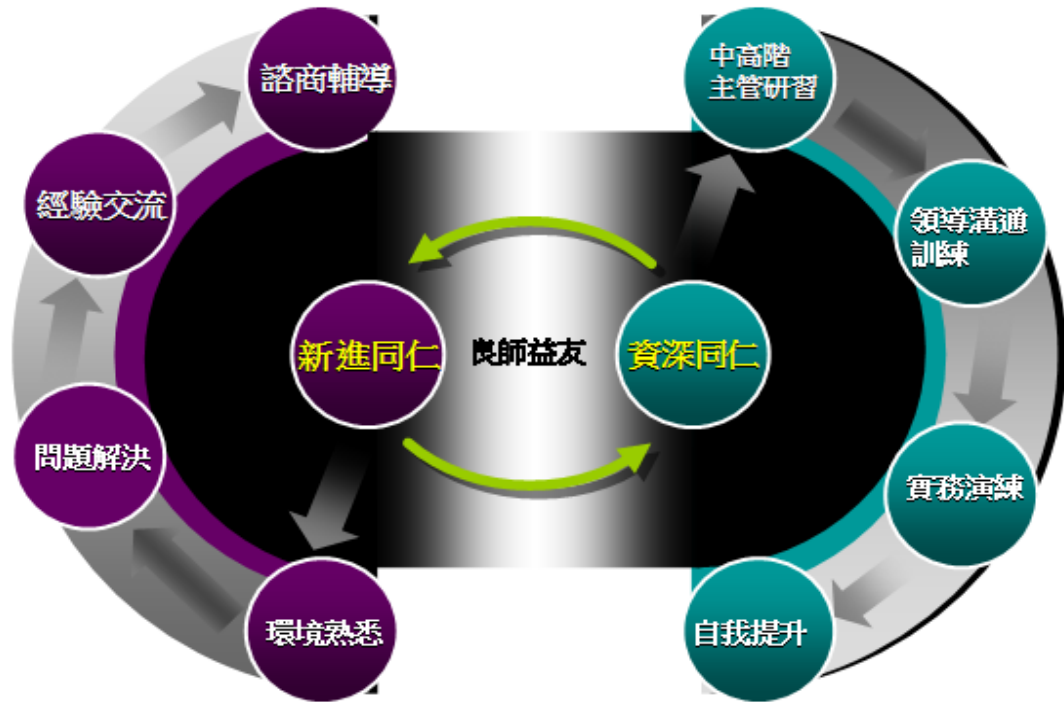


圖 41 Mentor Program 制度(構想圖)

同志社大學所實施的 Mentor Program 制度 (良師益友)需辦理 10 次，期間長達 1 年，考量國情環境不同及試辦初期，本校規劃時可縮短時間及次數，進行 1-3 次訪談，3 個月內完成。

講師目前可由已接受過中高階主管訓練之職員擔任 (未來學校應系統性規劃領導及溝通課程，亦可由受過此類專業訓練之同仁擔任)，由不同單位之講師及新進同仁配對，以減少對談的壓力，面談時間至少 30 分鐘，需做成簡單記錄(記錄所反應的問題或需求即可，個人隱私不記錄)。

該制度目的為協助新進同仁熟悉環境、解決問題並讓受過中高階訓練 (或類此課程)之本校重要核心職員對於溝通、領導、協調等課題，有實務演練機會(可規畫為回流訓練之一，擔任講師之時數視為訓練時數)，另為強化同仁擔任諮詢講師之意願，可輔以敘獎或陞遷加分等規劃。

此外，Mentor Program 制度最終目的為希望講師與新進同仁能建立起亦師亦友的關係，除了工作上的經驗指導，也能扮演其心靈導師的角色，成為學校人事穩定的力量，可說是職員的師徒制。

5. 向勞動部及教育部建議學生兼任助理應不適用勞動法規

據同志社杉田小姐表示，依日本勞動法規規定每週工時不足 20 小時並不適用僱用保險，僅得加保勞災保險；而關西大學的野中組長則表示學生兼任 TA 係屬學習性質，與公開徵聘之臨時勞工不同。據此足見，在日本也不會將學生在校從事的工讀行為認定為與一般勞工相同。

另監察院既以針對學生兼任助理屬勞僱關係之相關政策明確對勞動部及教育部提出糾正，則該政策及對於大學之相關配套要求，應重新檢討。本校應持續透過各種管道提出建議，請勞動部與教育部應參酌各先進國家之做法、考量政策合理性及實務可行性，另行研議相關政策，以免對於國家財政、高等教育發展及大學自主等產生負面之影響。

六、主計室

(一)參訪紀要

1.同志社大學

本次參訪京都同志社大學之「今出川校區」，由該校副校長田口哲也先生主持接待及學校簡介，其後以各別單位進行分組討論及經驗交流。

該校財務部下設會計課及資金課，負責該校資金規劃運作及會計事務處理等業務，參訪當日，本校由研究發展處及主計室奉派同仁，與該校研究開發推進課課長吉川健先生，對研發產學合作業務與經費等議題進行經驗分享與交流。

2.關西大學

大阪關西大學全部 6 個校區，本次參訪之「千里山校區」為該校主要校區。參訪當日由該校副校長前田裕先生全程親自接待，並指派 30 名主管及同仁參與座談會議。

該校財務處下設財務科、資金科及出納科，負責該校各項財務規劃運作及會計出納事務處理等業務。此次參訪重點在日本政府部門對私立大學之補助與審計機制的了解，以及該校經營上所採取之開源節流等措施，因此由該校綜合規劃室下之規劃管理科立仙和彥及上吉原肖行二位組長參與座談，對於本次財務方面提供詳細的書面資料與說明。

因該校安排之分組座談，將本校秘書室、研發處、人事室及主計室安排於同一組共同討論，討論時間雖長達 90 分鐘，然因議題眾多，會中並無法詢問及細節，所幸關西大學對於此次參訪甚為重視，事前做了充分準備，以詳細之書面資料提供本校與會之相關人員，輔以口頭之補充說明，收穫良多。

(二)兩校優點及特色

2014 年度日本文部科學省之教育預算規模為 5 兆 3,627 億日元，佔全國總預算比例 5.6%，佔一般歲出預算規模比例 9.5%。

其中補助國立大學營運經費為 1 兆 1,123 億日元，佔文部科學省預算約 20.7%，私立大學營運經費為 3,184 億日元，佔文部科學省預算約 5.9%，國立大學總經費是私立大學的 3.5 倍。如以 2014 年實際分配數字顯示，補助 86 所國立大學營運經費為 1 兆 263 億日元，補助 882 所私立大學營運經費為 3,213 億日元，平均每所國立大學受政府補助金額，為私立大學

的 33 倍之多。

除上述營運基本需求補助外，文部科學省另編有大學教育轉型策略專案之競爭型預算，提供日本國公立大學提出計畫申請補助。此外，文部科學省及日本學術振興會，針對學校教師及研究者個人，提供科學研究補助金之計畫申請，以挹注大學之各項學術研究經費。

本次參訪日本關西地區二所著名私立大學，關西大學與同志社大學，其主要收入來源中，高達 80% 以上為來自學生之學雜費收入及入學考試經費收入，來自政府補助收入約佔 10%，募款收入、資產運用收入、事業收入及其他收入等約佔 10%，其財務結構與特性與國立大學差異頗大。本次參訪除對於日本政府部門對私立大學之補助機制及審計機制進行了解外，並就二所大學之開源節流措施交換經驗。

(2) 文部科学関係予算の構成

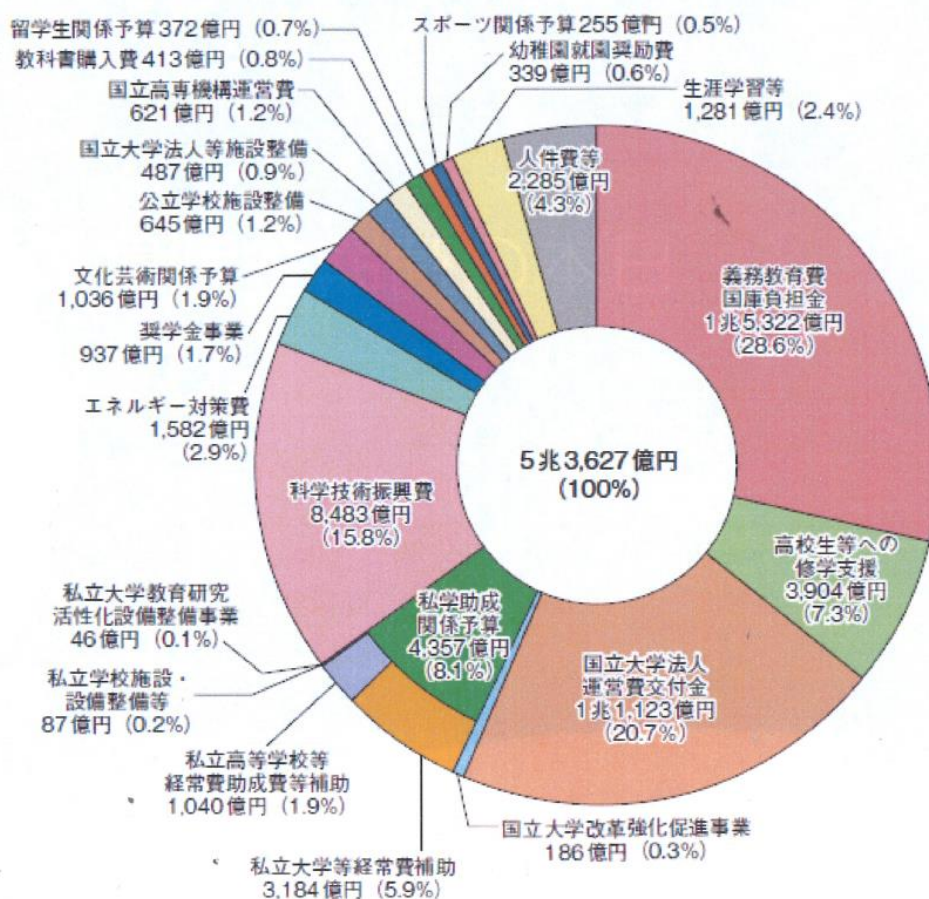


圖 42 2014 年度文部科學省預算結構圖

◆ 大学等に対する補助金のイメージ

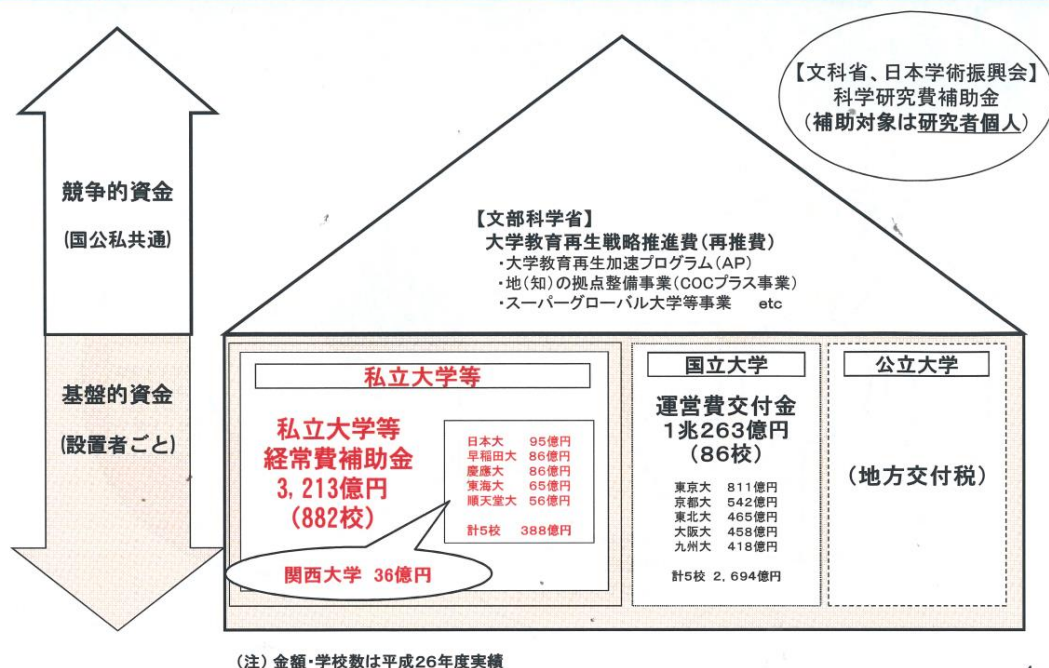


圖 43 2014 年度日本政府對全國大學補助型式

1. 政府部門對於私立大學之補助機制

政府部門對私立大學補助金之審核撥付機制分為二類：

- (1) 經常費補助金：依私立學校振興助成法之規定，日本文部科學省委託獨立機構「日本私立學校振興・共濟事業團(The Promotion and Mutual Aid Corporation for Private Schools of Japan)」(以下簡稱事業團(PMAC))，辦理政府補助金之分配標準擬定及撥付等事務工作。於年度預算籌編期間，各私立大學提出經常費補助金之預算申請，交由事業團(PMAC)依各校之教學研究條件與發展計畫審議，並擬定分配標準與分配原則，報送文部科學省審定後，核撥事業團(PMAC)交付各私立大學。
- (2) 建築物及教學研究設備等增置修繕補助金：各私立大學提出各項建物設備增置修繕計畫預算申請，送交文部科學省，該省召開審議委員會，審定各項計畫及經費分配標準及額度，直接撥付各私立大學。

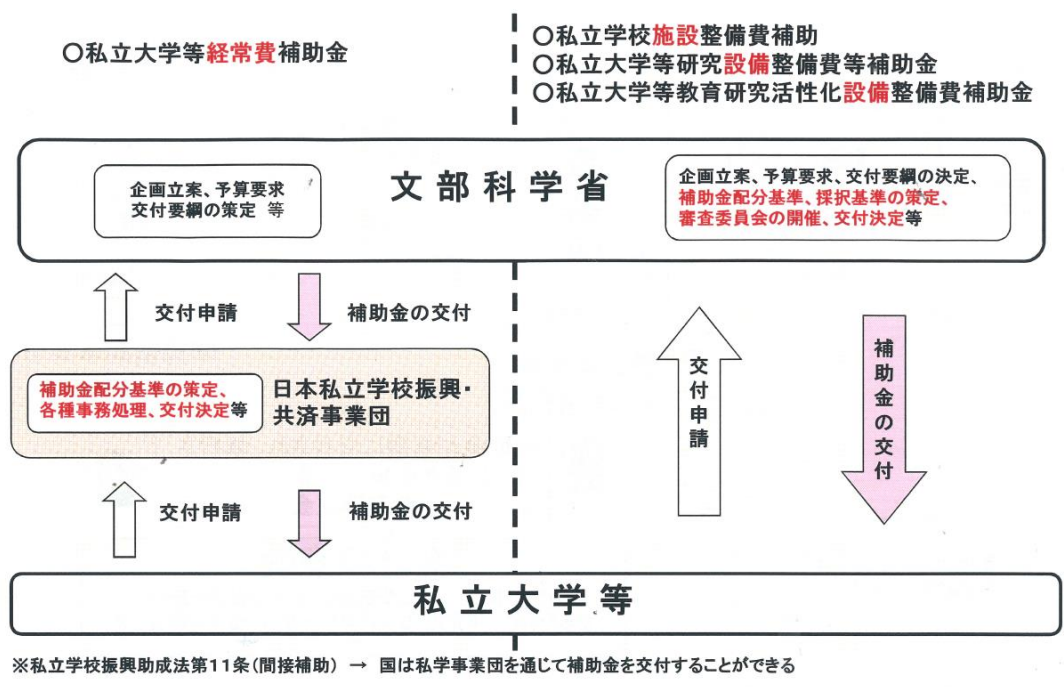


圖 44 文部科學省對於私立大學補助機制

2.政府部門對於私立大學之審計機制

日本文部科學省係委託事業團(PMAC)辦理私立大學之政府補助金分配撥付事宜，政府之會計檢察院，對於該事業團(PMCA) 辦理政府補助金分配運用之有效性及合法性，進行查核審計，另對於各私立大學獲得之政府補助金部分，每年亦進行各校經費使用效率及合法性之書面審計。每5~10年會偕同事業團(PMAC) 進行實地查核，以了解補助經費之使用情形。

◆ 會計検査院について

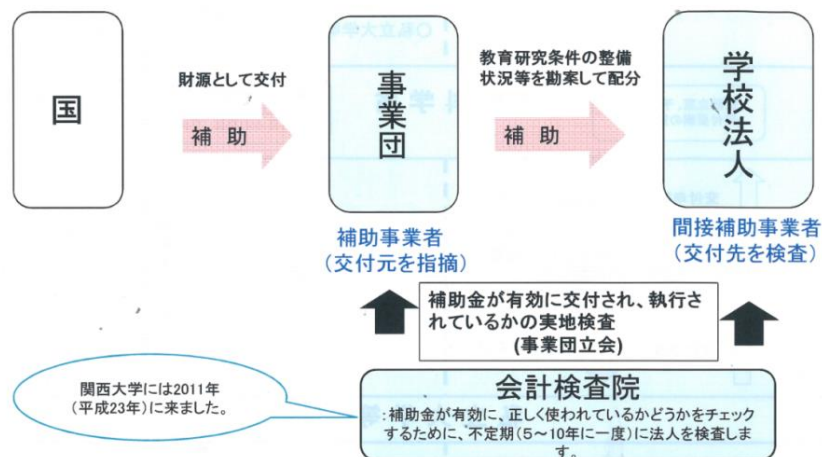


圖 45 會計検査院對於日本私立大學之審計機制

會計檢察院每年依各私校之決算查核結果，編製決算檢查報告，由行政內閣提送國會審議，該決算報告對於查核各校之不當事項支出會予以揭露，並對外公告。私立大學對於會計檢察院審核之不當事項支出，除繳還款項外，並須提出書面說明及預防改進措施，送交事業團(PMAC)核處。

◆ 検査の結果どうなるか

● 過大交付(一定金額以上)が認められると「不当事項」

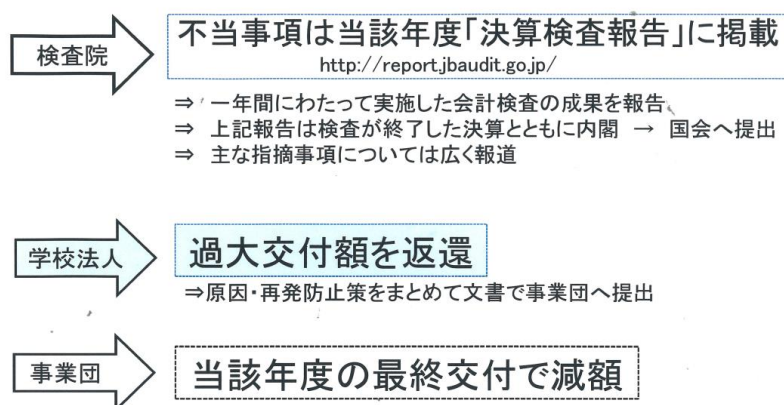


圖 46 會計檢察院對於私立大學審計結果之處理機制

3.開源節流之相關措施

(1) 開源部分:

關西大學與同志社大學，兩校之收入來源中，來自學生之學雜費等收入及來自政府補助經費，二者比例高達 90% 以上。在開源之策略上，對於增加事業收入、募款收入及資產運用等收入亦十分積極辦理，惟因所佔比例較低，成效較不顯著，故如學校財務上有收支不平衡的情形發生，最主要措施仍為調漲學生學雜費，然因考量調升學雜費對招生之影響，仍不易調升。

關西大學的募款作業，除於該校網頁上設有募款專區，接受校友、企業之捐贈，如遇有特殊活動或大型經費支出需要等，會辦理相關募款活動。平成 28 年(2016 年)為該校建校 130 週年，該校即設立募金事務局，募款期間自平成 26 年 6 月 1 日至平成 29 年 3 月止，預計募款 20 億元，截至平成 27 年(2015 年)3 月底止，已募集 6 億元，達成率 30.86%。

(2) 節流部分:

相較於學雜費的不易調整、政府補助款的逐年減少，學校在節

流措施方面，會採取較多的措施，以維持財務收支之平衡。各校對於節流部分之措施：

- A.各項採購皆會多家訪價比價，以取得最優勢價格。
- B.該校委託外部企業承作業務，對於其細項價格之合理性，亦會詳加審查。
- C.部分物品之採購，透過該校完全出資之投資事業體進行採購，以減少支出。
- D.對於校園建築物之清潔、維護、修繕等各項支出，採中長期規劃，所需配合之經費，亦作長期的規劃與準備，以降低成本。
- E.對於校內大型支出事項嚴格控管，如超出預算，會專案進行檢討改善，以對於未來規劃支出事項，提供重要參考。

(三)供本校參考之建議

1.妥適規劃開拓財源方向與策略，以因應政府財政緊縮的衝擊

關西大學與同志社大學收入來源中，80%以上來自學生之學雜費收入，政府補助收入約 10%，其他自籌收入約佔 10%，雖然對於政府補助依賴度僅 10%左右，近年來仍受政府財政緊縮，政府補助款逐年減少之衝擊，營運面臨極大的挑戰，各校對於其他 10%的自籌收入，做了許多的努力，極力增加事業投資、資產運用及募款等收入，以因應政府財政緊縮所帶來的衝擊。

本校經常門收入來源中，政府補助收入約佔 33%，對政府補助款之依賴度相對較高，教育部對本校的補助款，多年來僅維持不予刪減的狀況，雖尚未大幅減少，但要支應逐年成長的營運成本，財務狀況仍面臨壓力。近年來，本校的資產活化運用收入、推廣教育收入皆有成長，校外委託補助計畫之爭取，所獲經費亦大幅上揚，對於學校財務挹注頗多，因應政府部門財政緊縮所可能帶來的衝擊，妥適規劃開拓財源，應為本校未來重要經營策略。

2.建立良好管理與稽核制度、加強預算執行進度之追蹤考核

「日本私立學校振興・共濟事業團(PMAC)」在日本私立大學的經營轉變上，扮演極為重要的角色，文部科學省除委託事業團(PMAC)辦理政府補助金預算分配及部分查核審計等工作外，尚包括建立私立大學的經營預警制度，協助擬定經營改善計畫，鼓勵私校追求品牌特色、發展特有專長，對於私立大學在面臨競爭壓力下，發展各校特色，有效經營，皆有許多幫助。

然目前我國內並無針對國立大學之經營，設置有類似功能機制之單位，故此校內之嚴謹管理與稽核制度，益形重要。

本校對於校內重大工程及重大行政業務皆有執行進度之管考機制，有效掌握各項計畫之執行進度及成果，惟對於各項重大工程及重大專案計畫之預算執行進度，並未落實管考追蹤之功能，建議對於一定金額以上之重大工程及重大專案計畫之預算執行進度加強管考機制，如有異常現象，專案進行檢討改善，並對未來規劃支出事項，提供重要參考，以提升資金運用效能。

3.運用採購數量優勢，降低採購成本，加強節流措施

關西大學在減少支出之策略中，有關採購部分，主要係採取大量集中採購，多家廠商比價，以及規劃中長期之校園清潔維護修繕採購，以降低成本。

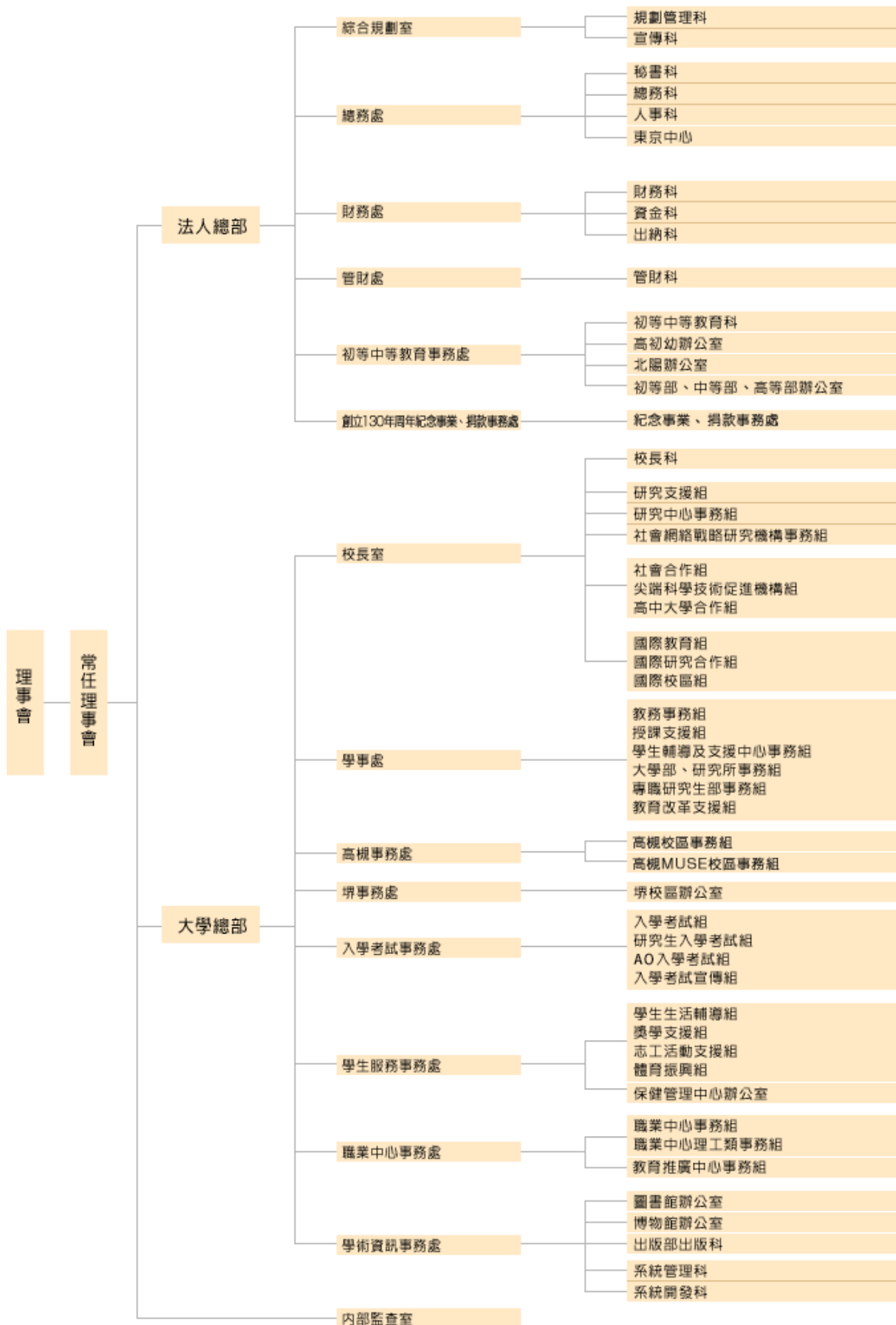
本校在節流措施上雖亦不遺餘力，如水電費之節能措施、推動公文無紙化等，皆有良好的成效，惟部分財物及勞務採購上，各單位分別進行採購，雖有可配合各單位靈活需求之優點，但因無數量優勢，議價空間有限，產生成本較高的現象，建議校內各單位善用台灣銀行之共同供應契約進行採購，對於學校大量使用之財物、校園各項維護業務或小型修繕工程等，簽訂開口合約、建立多家合格廠商名單，或評估簽訂一年以上之長期合約，除可降低成本外，亦可簡化採購流程，提高行政效能。

柒、 附錄

附錄 1、關西大學學術組織結構圖



附錄 2、關西大學行政組織結構圖



附錄 3、關西大學學生及教職員人數

(一)學生數

大學部・研究所・專職學位課程・留學生別科 合計

		男	女	合計
大學部		17,199	11,443	28,642
研究所	碩士課程	944	340	1,284
	博士課程	167	103	270
	專職學位課程	116	89	205
	小計	1,227	532	1,759
留學生別科		36	55	91
合計		18,462	12,030	30,492

附校

	男	女	合計
關西大學第一初中	392	335	727
關西大學第一高中	649	569	1,218
關西大學北陽初中	222	148	370
關西大學北陽高中	773	369	1,142
關西大學初等部	169	205	374
關西大學中等部	165	178	343
關西大學高等部	200	※245	※445
關西大學幼稚園	120	82	202
合計	2,690	※2,131	※4,821

※的人數中包含 1 名休學生。

(二)教職員人數(截至 2015 年 5 月 1 日止)

專任教員

	男	女	合計
法學院	49	8	57
文學院	89	14	103
經濟學院	45	6	51
商學院	39	9	48
社會學院	45	13	58
政策創造學院	20	4	24
外語學院	30	17	47
人類健康學院	21	5	26
綜合資訊學院	49	6	55
社會安全學院	25	3	28
系統理工學院	83	4	87
環境城市工學院	50	3	53
化學生命工學院	53	3	56
合計(大學部)	598	95	693
法科研究所	21	3	24
會計專職研究所	11	2	13
臨床心理專職研究所	5	4	9
教育促進部	2	2	4
國際部	2	2	4
合計(大學部・研究科・部)	639	108	747

附校教師

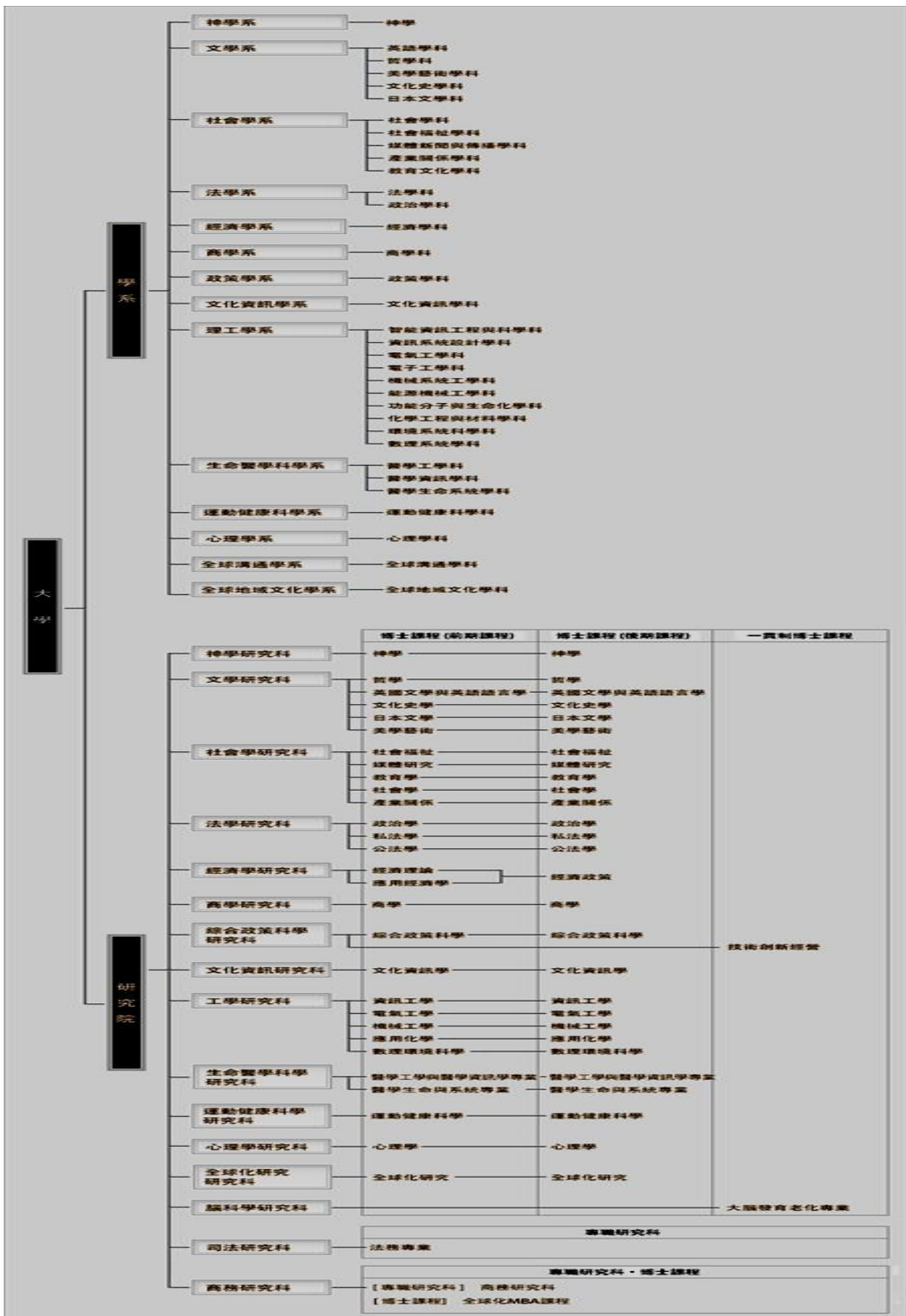
	合計
關西大學第一初中	57
關西大學第一高中	80
關西大學北陽初中	25
關西大學北陽高中	86
關西大學初等部	32
關西大學中等部	32
關西大學高等部	49
關西大學幼稚園	8
合計	369

事務職員

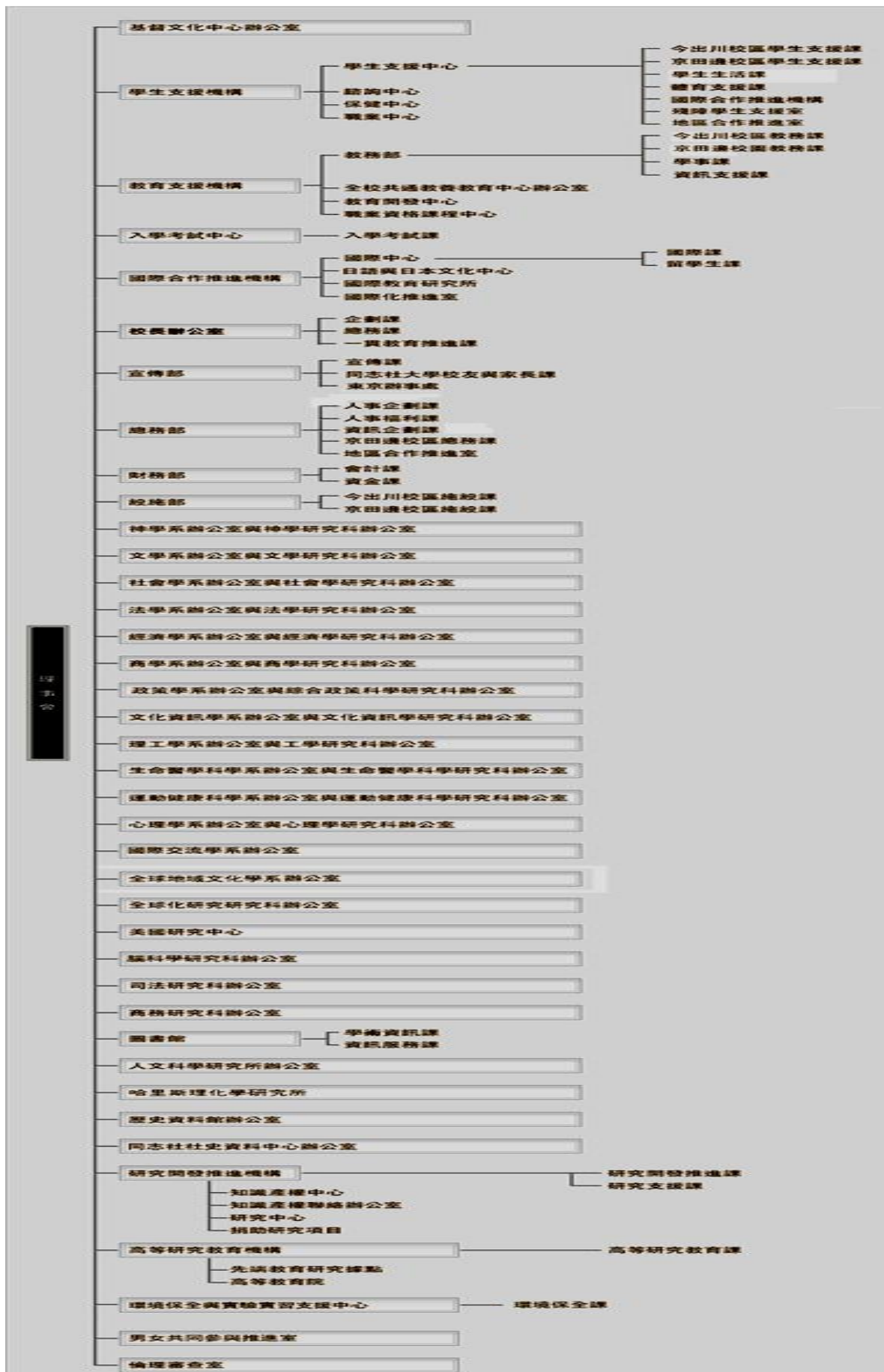
	專職
法人	111
大學	370
高、初、小、幼	21
合計	502

區	分	平成 27 年預算經算人	
兼任教育職員	大學	1368	
	高等學校	第一高等學校	29
		北陽高等學校	29
		高等部	14
	小計	72	
	中學校	第一中學校	21
		北陽中學校	4
		中等部	7
	小計	32	
	小學校	初等部	7
幼稚園		0	
合計		1479	
兼任事務職員		133	
兼任教職員合計		1612	

附錄 4、同志社大學學術組織結構圖



附錄 5、同志社大學行政組織結構圖



附錄 6、同志社大學學生及教職員人數

本科生 26,733 (10,943) 人			
		合計	女生人數
	神學系	266	(143)
	文學系	3,039	(1,958)
	社會學系	1,943	(1,052)
	法學系	3,735	(1,457)
	經濟學系	3,865	(1,122)
	商學系	3,690	(1,489)
	政策學系	1,708	(806)
	文化資訊學系	1,285	(598)
	理工學系	3,398	(477)
	生命醫學科學系	1,054	(367)
	運動健康科學系	876	(247)
	心理學系	679	(422)
	國際交流學院	616	(408)
	全球地域文化學系	579	(397)
研究生 碩士課程 1,608 (439) 人			
	神學研究科	46	(21)
	文學研究科	64	(34)
	社會學研究科	49	(38)
	法學研究科	126	(45)
	經濟學研究科	20	(9)
	商學研究科	32	(19)
	綜合政策科學研究科	117	(68)
	文化資訊研究科	30	(13)
	理工學研究科	765	(72)

	生命醫學科學研究科	226	(54)
	運動健康科學研究科	15	(2)
	心理學研究科	17	(9)
	全球問題研究院	70	(41)
	商務研究科	31	(14)
研究生 博士課程 507 (200) 人			
	神學研究科	29	(11)
	文學研究科	58	(26)
	社會學研究科	61	(30)
	法學研究科	36	(14)
	經濟學研究科	18	(8)
	商學研究科	9	(2)
	綜合政策科學研究科	91	(33)
	文化資訊研究科	15	(6)
	理工學研究科	69	(10)
	生命醫學科學研究科	18	(5)
	運動健康科學研究科	6	(3)
	心理學研究科	23	(15)
	美國研究科	4	(1)
	全球問題研究院	70	(36)
研究生一貫制博士課程 57 (22) 人			
	綜合政策科學研究科	35	(10)
	腦科學研究科	22	(12)
研究院專門職學位課程 261 (87) 人			
	司法研究科	143	(51)
	商務研究科	118	(36)
專職教員人數 797		兼職講師人數 1,529	

附錄 7、同志社大學按用途分類設施一覽表

用途	設施	地點
體育運動	網球場	多多羅校園（京田邊校園）
	網球場	同志社琵琶湖靜修中心
	網球場	多多羅校園（京田邊校園）
	牆球場	多多羅校園（京田邊校園）
	高爾夫練習場	<u>多多羅校園（京田邊校園）</u>
	多功能運動場	多多羅校園（京田邊校園）
	運動場	同志社琵琶湖靜修中心
	體育館	<u>多多羅校園（京田邊校園）</u>
	室內運動設施（牧羊館）	<u>同志社琵琶湖靜修中心</u>
	游泳池與健身房	繼志館（今出川校園）
各種禮堂	哈迪禮堂（大禮堂）	<u>寒梅館（今出川校園）</u>
	三葉草禮堂（小禮堂）	<u>寒梅館（今出川校園）</u>
	同志社羅姆紀念館	<u>同志社羅姆紀念館（京田邊校園）</u>
教堂	彼得之岩	<u>同志社琵琶湖靜修中心</u>
	克拉克教堂	克拉克教堂（一般使用）*1
	同志社禮拜堂	
會議室	會議室	<u>寒梅館（今出川校園）</u>
	畫廊	寒梅館（今出川校園）
	會議間	寒梅館（今出川校園）
	菲利普斯館	多多羅校園（京田邊校園）
	革袋館（研討會）	同志社琵琶湖靜修中心
住宿與療養	漁人館（住宿）	<u>同志社琵琶湖靜修中心</u>
	深山館（住宿）	<u>同志社琵琶湖靜修中心</u>
	大澤館（住宿）	<u>同志社琵琶湖靜修中心</u>
	晚晴草堂（住宿）	晚晴草堂
	西摩爾別墅	<u>西摩爾別墅</u>
	露營區	<u>同志社琵琶湖靜修中心</u>

附錄 8、同志社大學各設施可利用人員

地點	設施	在校 生	畢業 生	一般 人	教職員 工
今出川校園	<u>寒梅館</u>	○	○	○	○
	<u>學生保健中心</u>	○	○	○	○
	<u>克拉克教堂（一般使用）*1</u>	—	○	○	—
	<u>克拉克教堂（作為婚宴場使用）</u>	○	○	×	○
	<u>同志社禮拜堂（作為婚宴場使用）</u>	○	○	×	○
	<u>餐廳、食堂和購物設施</u>	○	○	○	○
	<u>繼志館</u>	○	○	○	○
京田邊校園	<u>學生保健中心</u>	○	○	○	○
	<u>同志社羅姆紀念館劇場空間</u>	○	○	○	○
	<u>餐廳、食堂和購物設施</u>	○	○	○	○
	<u>快風館</u>	△	×	×	○
	<u>多多羅校園</u>	△	×	×	○
	<u>東京辦事處</u>	○	○	×	○
	<u>大阪衛星校區</u>	○	○	×	○
	<u>同志社琵琶湖靜修中心</u>	○	○	×	○
	<u>晚晴草堂</u>	○	○	×	○
	<u>西摩爾別墅</u>	×	○	×	○

附錄 9、參訪重點

單位	參訪人員	參訪重點
秘書室 Office of the Secretariat	巫康菱行政專員 Wu, Kang-Ling Administration Staff	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校內綠色措施的主要權責單位為何？推動的各項重點為何？ Which department is mainly competent authority in Green Policies? What are the main promotions? 2. 辦公室節能或綠色生活相關的校內推動政策或成果？ Is there any policies promoted about Green Offices or Green Life? How is the achievement? 3. 是否有與其他學校建立綠色措施相互學習之平台？ Is there any cooperated schools or universities for Green University measures?
	黃佩茹行政幹事 Huang, Pei-Ju Administration Staff	<ol style="list-style-type: none"> 1. 文部如何擬定中期目標？ How the MEXT develops the medium-term goals? 2. 學校如何擬定中期計畫？ How the University develops the medium-term projects? 3. 學校如何執行中期計畫？如何控管？ How the University performs and controls the medium-term projects?

單位	參訪人員	參訪重點
總務處 Office of General Affairs	巫由惠組長 Wu, Yu-Hui Section Chief	一、校園重大規劃與設施。 1. The major campus planning and facilities. 二、繳費收款金流模式。 2. The pattern of payment and cash flow management.
研發處 Office of Research and Development	顏君玲行政專員 Administration Staff Yen, Chun-Ling	1. 如何促進產學合作業務？（請介紹目前貴校推動方案或策略） How to promote Industrial-Academic cooperation? (Please describe currently promoting programs or policy) 2. 是否有成立校務研究辦公室、及如何運作？ Is there “Institutional Research office” established and how to work? 3. 如何推動系所評鑑？（請含業務單位事前規劃、成員組織等說明） How to promote the Departmental (Institute) Self-Evaluation System? (Including “Advance planning of Administration Office”, “University evaluation organizations”, etc.) 4. 請問如何執行學校教師評鑑？其推動上是否有其困難的地方？ How to execute “University Teacher Evaluation”? Have any problems in promoting progress?
國際處 Office of International Affairs	陳浩然副處長 Hao-Jan Chen Associate Dean	探訪日本大學國際事務處營運方式，以作為本校國際處之借鏡。 Visiting the office of international affairs in Japanese

單位	參訪人員	參訪重點
	齊崇硯 學生交流資深專員 Chung-yen Chi Student Mobility Manager	universities to learn their operation mode.
人事室 Personnel Office	劉麗紅專門委員 Liu, Li-Hong Senior Executive Officer	I. 教師聘任及管理方面： Teacher Hiring and Management 1) 教師聘任程序為何？學校是否針對教師聘任設有基本聘任門檻？ What is the teacher hiring process? Does the school have any basic requirements for hiring teacher? 2) 校內有哪些類別之教師？如何運用？ How many classifications of teachers are there in school? How to utilize them? 3) 如何延攬國內外優秀教師？相關制度及措施為何？ How to recruit domestic and foreign prominent teachers? What are the corresponding systems and measures? 4) 各系所教師員額是否有限制？如何控管員額？ Is there a quota requirement of teachers for each department? How to manage the quota? 5) 教師聘期為何？一年一聘或長期聘任？不適任教師如何處理？ How long is the term of employment period for the teachers? One year or long-term?

單位	參訪人員	參訪重點
		<p>How to deal with incompetent teachers?</p> <p>II. 職員進用及管理方面 Employee Recruitment and Management</p> <p>1) 職員進用程序為何? What is the employee hiring process?</p> <p>2) 各單位職員員額是否有限制?如何控管員額? Is there a quota requirement of employees for each division? How to manage the quota?</p> <p>3) 有無職員考核制度?如何進行?表現不好的同仁如何處理? Is there an assessment system for employees? How does it work? How to deal with under-performing employees?</p> <p>4) 是否有職員工作輪調制度? 如何進行? Is there a job rotation system for employees? How does it work?</p> <p>III. 升遷及培訓方面 Promotion and Training</p> <p>1) 教師升等制度為何?是否有限期升等規定? What is the teacher promotion system? Is there a requirement for teachers to be promoted within a fixed time?</p> <p>2) 職員升遷制度為何?如何進行? What is the employee promotion system? How does it work?</p>

單位	參訪人員	參訪重點
		<p>3) 有無職員培訓計畫?是否針對不同類別同仁(如新進同仁、中階主管或高階主管等)開設不同培訓課程?內容為何?</p> <p>Are there any employee training program? Are the training courses designed for different classifications of employees (like: newly recruited staffs, middle managers, senior managers, etc.)? What content are included in the courses?</p>
<p>主計室 Accounting Office</p>	<p>黃建芬專門委員 Huang Chien Fen Senior Executive Officer</p>	<p>1. 政府補助經費，及受託研究計畫與受託事業計畫等經費，支用範圍與標準有無特別的限制與規範？其審計制度為何？</p> <p>Are there any limits or restrictions on the budget spending of governmental financial subsidies, entrusted research projects and the entrusted business projects? And how is the auditing system?</p> <p>2. 學校對外爭取之外部資金，其運作機制為何？有無特別的激勵機制？</p> <p>What is the mechanism on winning your external financial supports? Is there any incentive designed for it?</p> <p>3. 【大阪大學】學校組織 2004 年由公立大學改制法人，請問為學校財務運作的影響如何？改制過程中，財務方</p>

單位	參訪人員	參訪重點
		<p>面需要那些因應措施？</p> <p>The University has moved from public institution to independent administrative institution in 2004. Please explain what were your preparation works as well as difficulties in terms of finance during the changing process.</p> <p>4. 【關西大學、同志社大學】學校開源節流之推動機制為何？</p> <p>How you work to reduce the expenditures and increase your incomes?</p>

附錄 10、參訪相片

參訪地點：同志社大學



圖 47 全團於同志社大學校門口合影



圖 48 本校鄭副校長致贈禮物



圖 49 雙方交流時刻



圖 50 全團與同志社大學教員合影

參訪地點：關西大學



圖 51 本校鄭副校長、關西前田副校長(左一)與本校交換生合影



圖 52 發送本校簡介



圖 53 雙方代表入座



圖 54 雙方副校長致詞



圖 55 分組(A組)交流時刻



圖 56 雙方致贈禮品



圖 57 午間餐敘



圖 58 全團與關西大學教員餐敘合影



圖 59 全團於關西大學校園一隅合影

【配合參訪心得及建議秘書室部分】

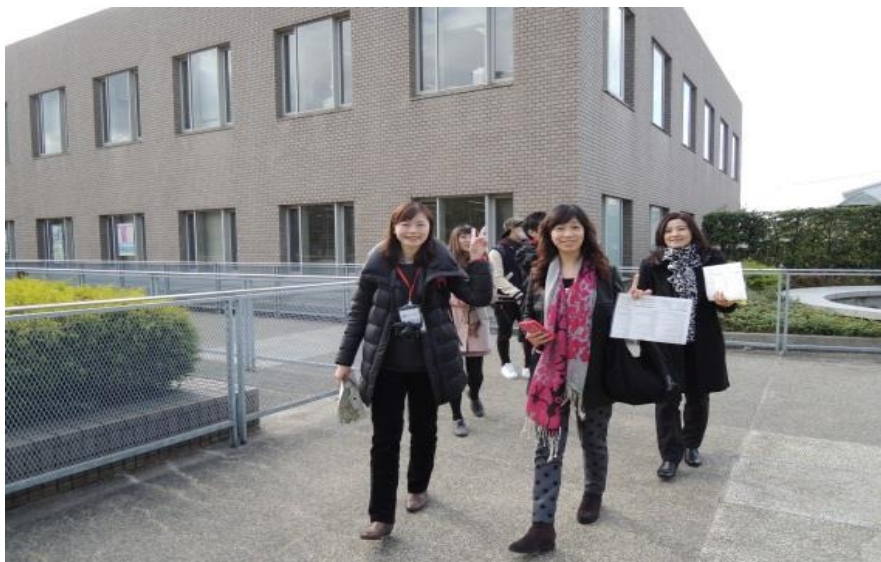


圖 60 關西大學國際事務處同仁引導進行校園導覽



圖 61 同志社大學學習共享空間-觀看海外節目談話空間及包廂式空間



圖 62 同志社大學良心館外觀



圖 63 同志社大學良心館食堂



圖 64 同志社大學學習共享空間

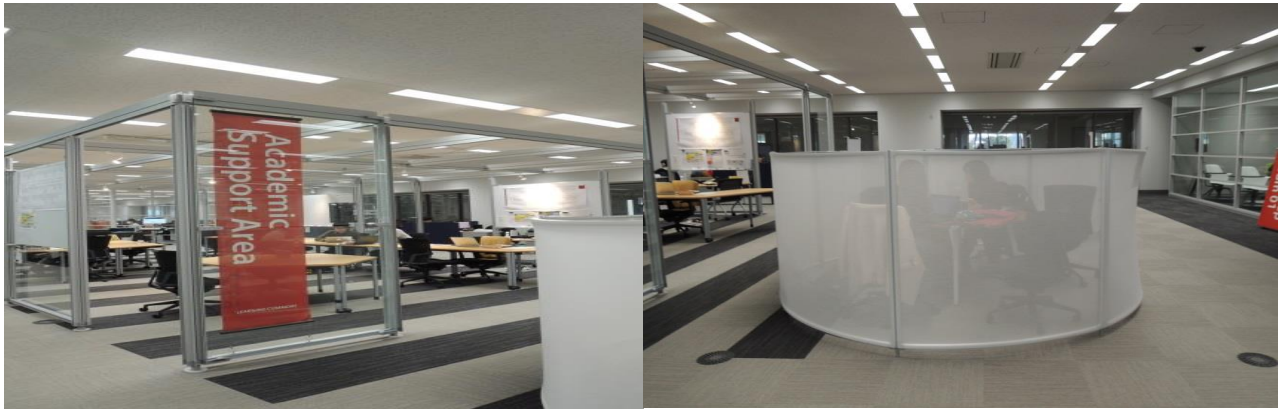


圖 65 同志社大學學習共享空間



圖 66 同志社大學紅磚街景

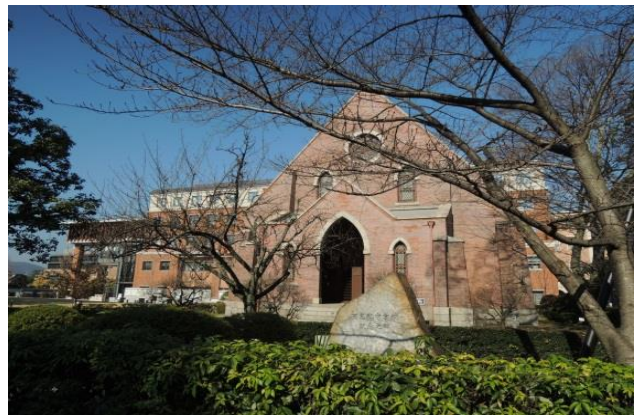


圖 67 同志社大學遺址石碑



圖 68 同志社大學圖書館自然光照

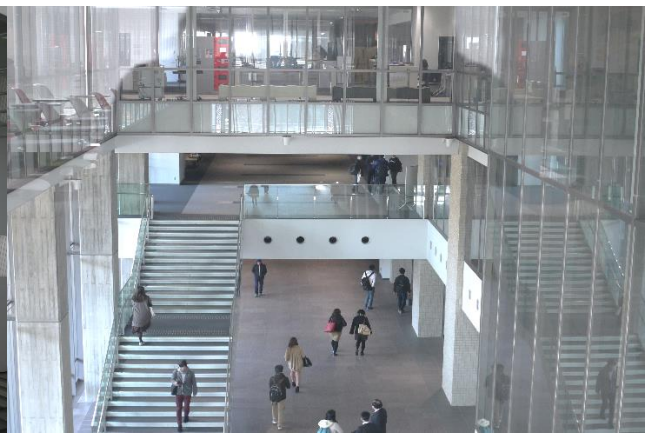


圖 69 同志社大學會呼吸的建築



圖 70 兼具美觀資源回收區域 (同志社)



圖 71 整潔的垃圾與回收區域 (同志社)



圖 72 關西大學建築物上都有校徽



圖 73 關西大學綜合學生會館



圖 74 關西大學與月桂冠產學合作礦泉水



圖 75 關西大學回收紙製作成衛生紙捲

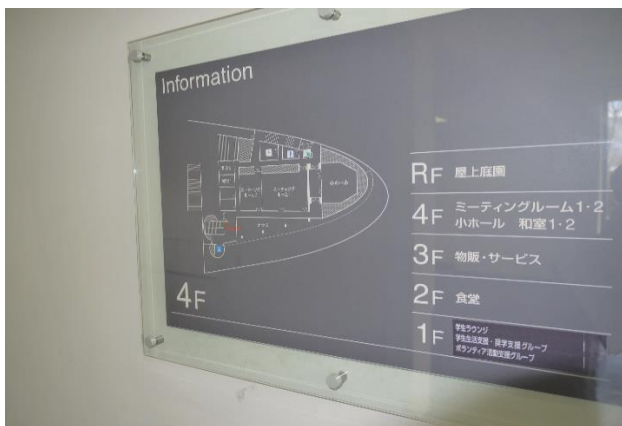


圖 76 屋頂庭園位於5樓(關大)



圖 77 屋頂庭園一隅提供師生休憩使用(關大)

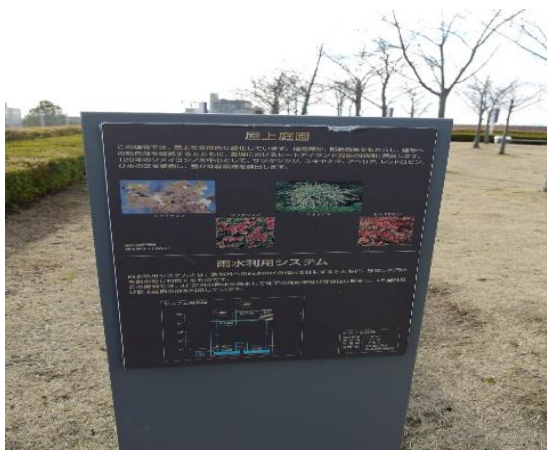


圖 78 風力發電機主要提供校區內LED庭園燈之電源說明看版(關大)



圖 79 風力發電機具(關大)



圖 80 屋頂庭園使用雨水回收利用系統澆水(關大)



圖 81 校內園丁正在整理空中庭園之落葉(關大)



圖 82 空調設備主機皆置於頂樓並且有規劃的擺設(關大)



圖 83 黏貼於電源開關的節能文宣(關大)



圖 84 關西大學多元文創商品



圖 85 關西大學多元文創商品

【配合參訪心得及建議總務處部分】



圖 86 同志社大學校園一隅



圖 87 同志社大學良心館與矮籬



圖 88 關西大學校園建築物



圖 89 關西大學校園建築物與校徽



圖 90 關西大學校保護老樹

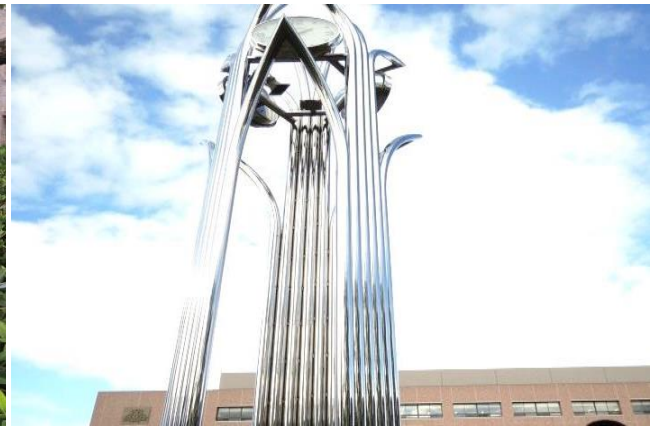


圖 91 關西大學校園公共藝術

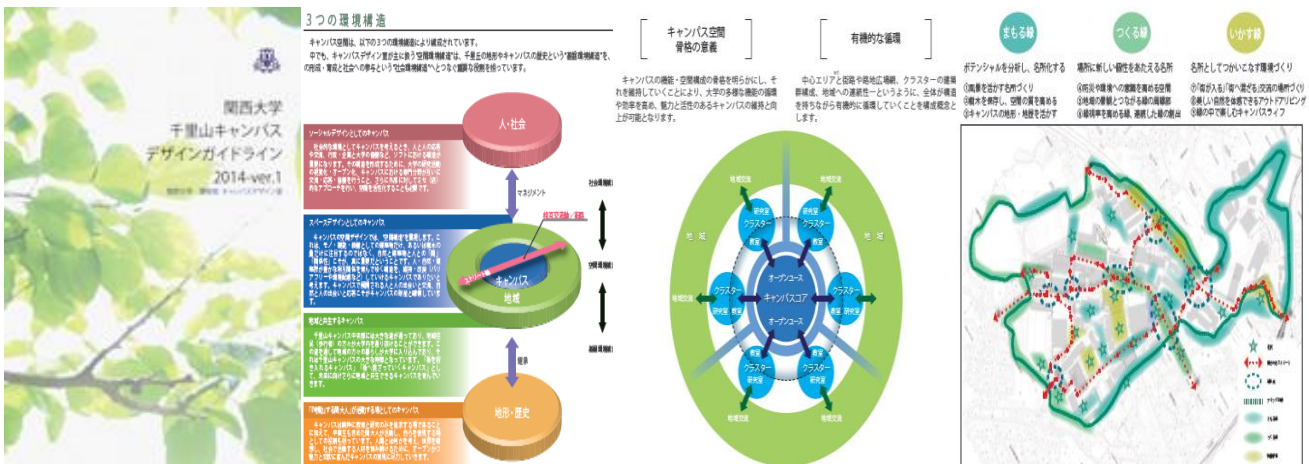


圖 92 關西大學千里山校區校園規劃書



圖 93 關西大學頂樓空調主機



圖 94 關西大學屋上庭園及校徽

建物の外壁や屋上に太陽電池モジュールを設置し、発電電力を学内へ供給することにより、CO₂排出量の削減を図っています。

	発電量(万kWh)	CO ₂ 削減量(t)
2009年度	54,134	30.1
2010年度	61,735	34.2
2011年度	59,504	33.1

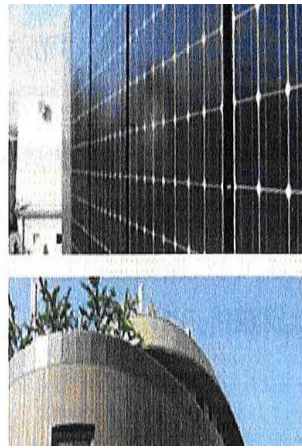


図 95 關西大學太陽能發電設備



図 96 關西大學風力發電設備

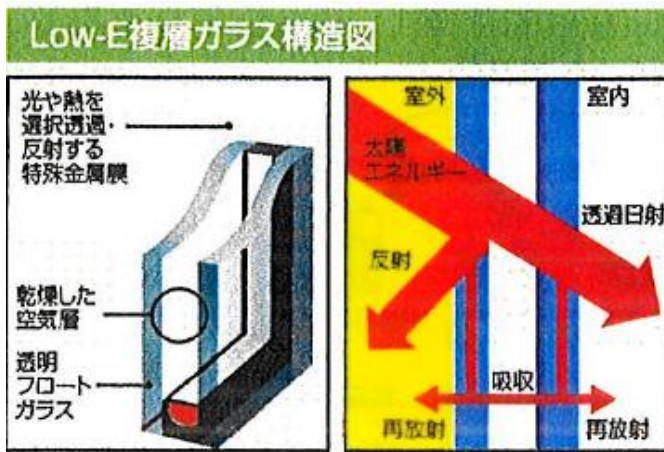


図 97 關西大學建物遮斷熱能複層玻璃

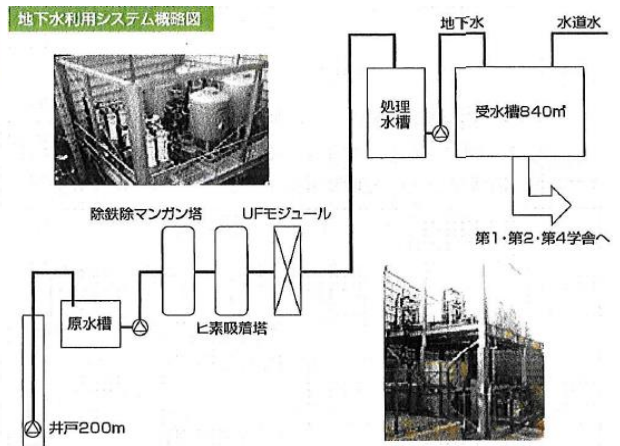


図 98 關西大學地下水利用系統

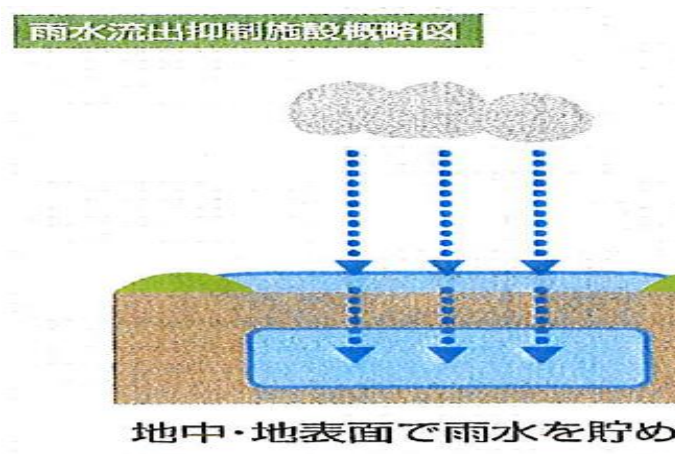


図 99 關西大學雨水流出抑制設施

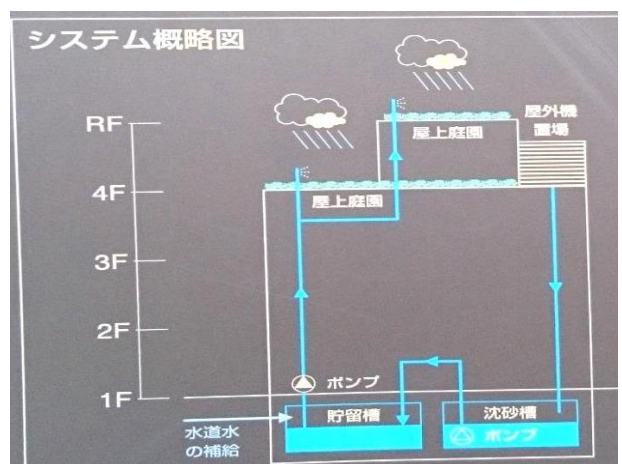


図 100 關西大學雨水利用系統

3208 教室使用狀況

【今出川校地:今出川・新町キャンパス】

規模 收容人員	教室數	延教室數	使用度數	使用率(%)	備考
1 ~ 50	52	2,184	691	31.6	
51 ~ 100	36	1,512	549	36.3	
101 ~ 300	16	672	306	45.5	
301 ~ 500	4	168	65	38.7	
501 以上	3	126	46	36.5	
計	111	4,662	1,657	35.5	

圖 101 同志社大學教室使用狀況



圖 102 關西大學校舍使用狀況系統



圖 103 本校 e 化教室使用狀況資訊

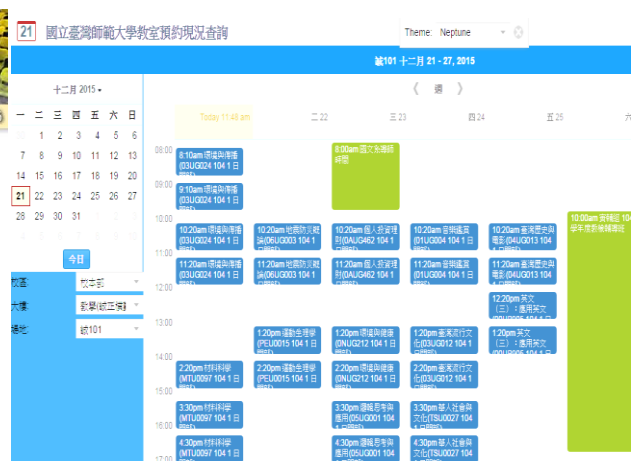


圖 104 本校教室預約現況查詢系統



圖 105 同志社大學固定前傾式座椅



圖 106 同志社大學 360 度旋轉座椅



圖 107 關西大學禁菸公告



圖 108 關西大學設置吸菸區



圖 109 同志社大學資源回收桶



圖 110 關西大學資源回收桶



圖 111 關西大學停車場管理員



圖 112 關西大學校園安全駐衛員



圖 113 同志社大學殘障專用停車場



圖 114 同志社大學殘障停車位

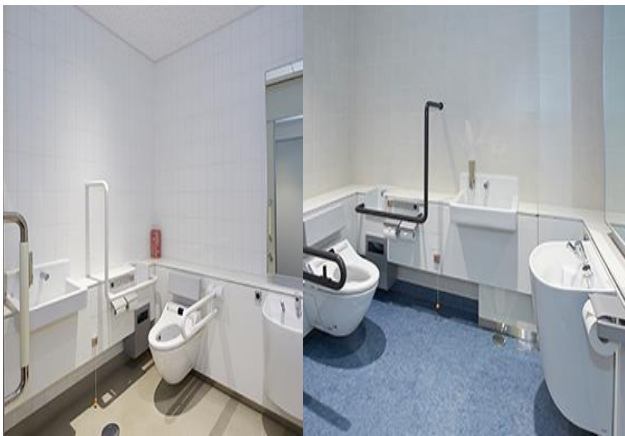


圖 115 同志社大學殘障廁所



圖 116 同志社大學殘障淋浴室

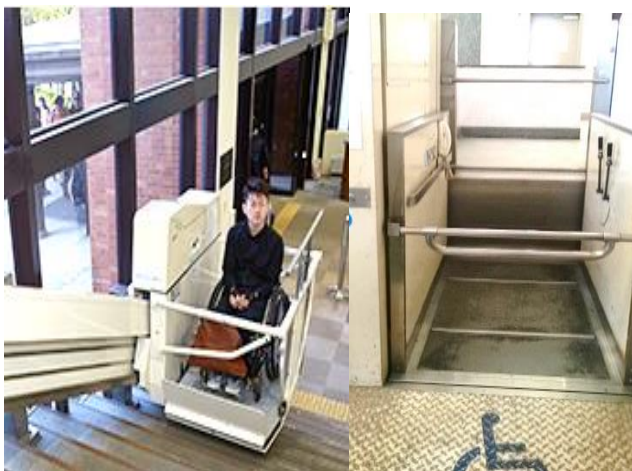


圖 117 同志社大學殘障升降梯

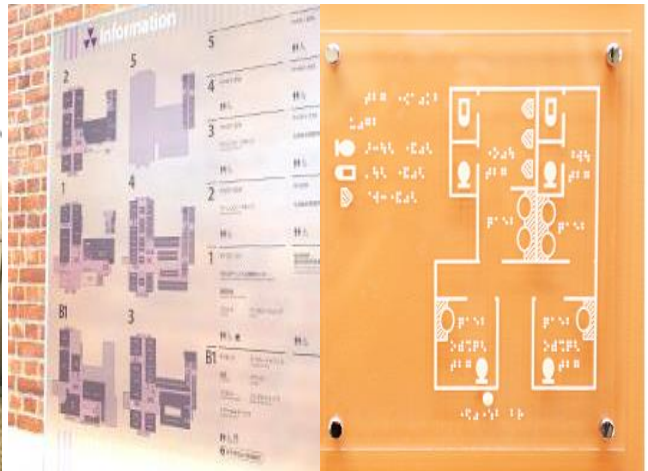


圖 118 同志社大學大樓盲文標示板



圖 119 關西大學不同障礙生支援網頁



圖 120 同志社大學顯示螢幕電梯

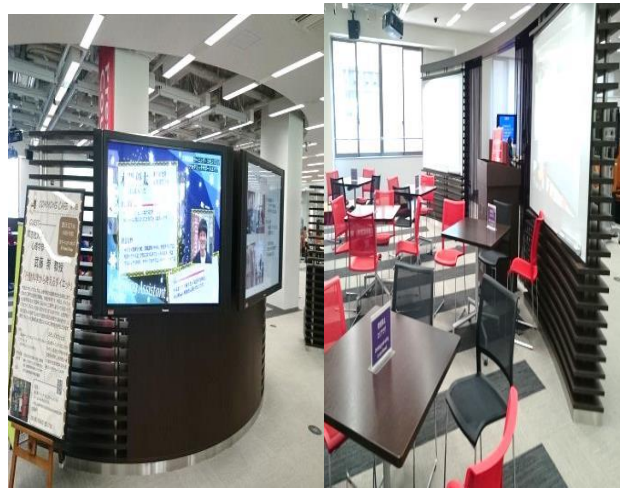


圖 121 同志社大學學習共享空間



圖 122 同志社大學校園E卡機及影印機



圖 123 同志社大學校園旅行社、租屋仲介

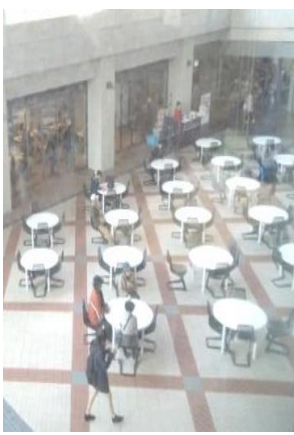


圖 124 同志社大學校園食堂

圖 125 同志社大學便利店及書店



圖 126 關西大學校園駕訓班及證照檢定處

圖 127 關西大學校園旅行社、租屋仲介



圖 128 關西大學畢業禮服租借社

圖 129 關西大學代購票及3C維修服務處



圖 130 關西大學校園影印機

圖 131 關西大學校園照相機及 ATM



圖 132 關西大學學生證及生活組合卡

圖 133 關西大學校費支付處及出納課