

## 第13章 事務組織

大学は法人及び設置する学校の諸業務を適正かつ効率的に処理するため、適切な事務組織を設置することが必要である。特に設置する学校における適切な教育・研究活動支援及び学生へのサービス支援を提供する事務組織の設置は不可欠のものである。

本学の事務組織は、事務組織図（2006年9月1日現在）のとおり、法人理事会のもとに総合大学として法人事務組織を含めた大学全体での事務組織体制となっている。したがって、学部・研究科等の教学組織は、それぞれの組織に対応した形で事務組織を設置している。これらの事務組織には、大学経営及び教育・研究の目的・目標に深い理解を有した職員が、各組織と適切な連携協力関係を保持しながら恒常的な見直し、改善を実施している。

現在は、業務の効率化を推進し、教育・研究の支援体制を強化するため、本学の現行事務機構及び職員諸制度の抜本的な見直しを目的に、事務機構改革推進本部を設置して、2007年度を目途に新たな事務機構の実施に向け推進中である。具体的な目標は、①サービスの向上、②柔軟な事務機構の構築、③事務コストの低減化、④業務革新の達成、⑤職員の意識改革と人材育成である。

これらの課題を解決するために、法人及び法人が設置する学校の事務機構及び職員諸制度の抜本的な改革を推進することを目的として、2006年2月、理事会の下に事務機構改革推進本部を設置した。また、本部業務を担う事務組織として「事務機構改革推進室」を設置し、2007年度を目途に事務機構の抜本的な改革を目指している。

### （事務組織と教学組織との関係）

#### ・事務組織と教学組織との間の連携協力関係の確立状況

##### 【現状（評価）】

事務組織は、2005年度に専門職大学院事務室を新設する等、各教学組織に対応した形で編制・設置してきた。これら教学組織に設置されている事務組織は、事務分掌規程及び教授会規程に基づいて相対的独自性を確保し、同時に有機的な連携協力を保持している。事務職員は、教授会や学部及び研究科内に設置される教育研究に関わる全ての各種委員会や会議体に事務局として運営をサポートすると同時に、実質的な学部・研究科の教育研究政策の合意形成に連携して協力し、また、資料作成等の業務を担っている。入試業務等に関しても、教員と良好な連携を保ちながら各学部及び研究科の業務を運営している。各学部及び研究科に関わる教学改革を推進し、教育・研究を活性化する上では、教学組織と事務組織は良きパートナーシップの確立が必要である。近年の社会情勢及び高等教育行政の変化に伴う対応は大学のみならず、各学部及び研究科にあっても同様であり、学部及び研究科運営の複雑化、専門的業務の増加などに伴い、事務組織の果たす役割は一層重要になっている。

このように本学の事務組織は、組織運営のための規定が整備され、制度的に確立していると同時に、教学組織との連携協力は密接に行われているといえる。

一方、少子化に伴う入試改善、社会の高度化・先端化に伴う研究支援、高度専門職業人養成等、近年、様々な大学改革を推進してきた。これらに対応するため、機能や目的に応じた事務組織の集約・統合が求められるようになり、教学組織との連携における事務機構改革が課題となった。このため、教育・研究支援体制をさらに確立するため、2007年度を目途に、学生、父母、校友等の利用者に配慮し、教育・研究活動の新展開に対応する新たな次世代型事務機構（事務サービス）の整備に取り組むこととなった。

##### 【問題点】

日常的な業務量の増大や事務職員の削減に伴い、専門性が求められる新たな教学改革に対してのサポート体制が不十分となりつつある。教学改革の連続性と迅速性が要求されており、学部・研究科等の改革を実行するには、各種委員会や会議体が多くならざるを得ないが、事務職員の削減により、教員のみで庶務的なことから全てを切り盛りしなければならない現状もある。学部・研究科等は、新たな教育諸政策を継続して展開しているが、教育研究支援体制が旧来の事務体制になっていることもあり、事務職員のオーバーワークは深刻な状況にある。

##### 【改善方針（今後の課題）】

事務機構改革については、2006年度、理事長を本部長とする「事務機構改革推進本部」の下で基本方針に基づく新事務機構にかかる実施計画の策定を行い、抜本的改革のための現行業務の分析及び改善案

の検討を推進した。今後、学部・研究科等の業務が年々増大する一方、事務職員の削減という状況のなかで、逆に増員が必要である部署も少なくないという指摘もあることから計画的な要員配置が求められる。また、単に事務局としての立場ではなく、様々な事項に対処できる専門的な知識を身に付け、教員と一体となり各学部及び研究科運営に携わっていくべきである。

### ・大学運営における、事務組織と教学組織の相対的独自性と有機的一体性を確保させる方途の適切性

#### 【現状（評価）】

本学の事務組織は、理事長を上位者とし、各担当理事から部・課長等を指揮系統とする法人組織と位置付けられている。この意味で、事務組織は教学組織に対し、相対的に独自性・独立性を保っている。

一方、本学ではこれら事務組織のうち、教学事項を取り扱う事務組織にあっては学長を長とする教学組織の役職者からも指揮命令を受けることとなっており、有機的一体性を確保している。これら指揮系統は学内規定により明確な形で示されており、事務組織の相対的独自性と有機的一体性を適切に保つよう整備されている。

学部・研究科等の教授会を中心とする教学組織は、それぞれの教育理念・目標・方針を審議・決定し、学部・研究科等の教育研究を直接的に実行している。この教学組織に対応する事務組織は、教授会や各種委員会や会議体に参加して、情報の共有化を図りつつ、その実行段階でのサポートを主として、教員と協働して業務を執行している。役割分担、守備範囲が分かれている教職が一体となって大学運営に当たるため、事務組織は執行部会や教授会他の会議体に必ず参加している。事務組織は教授会決定を速やかにかつ円滑に遂行する責任をもつ。それぞれの組織は日常的に情報の共有化を図りながらお互いの立場を尊重し協働していくことを、常に意識して対応している。

このように事務組織は、担当理事の下に指揮系統が確立されていると同時に、教育研究業務については教学組織からの指揮命令を受けている。

#### 【問題点】

各学部及び研究科の運営は、基本的には教学組織と事務組織が一体となって行われているが、最終決定権は教学組織にあり、指示された仕事をやれば良いという考え方に流されてしまう面もある。

#### 【改善方針（今後の課題）】

事務機構改革が予定されているが、現状のとおり、学生へのサービスの向上及び教育研究の支援の強化を図り、適切な運営を行っていく。

また、教育・研究に関わる専門業務の高度化に対応するため、専門的素養のある人材の選抜・育成が必要である。組織面・機能面において、主に教員が学部・研究科等の意思決定・行政管理に関わるというこれまでのあり方を再考すべき時にきている。教育・研究を本務とする教員が、本務に専念できるよう、事務職員が学部・研究科等の行政管理を主に担当するような組織・機能を構築する必要がある。

### （事務組織の役割）

#### ・教学に関わる企画・立案・補佐機能を担う事務組織体制の適切性

#### 【現状（評価）】

本学では、教学に関わる企画・立案機能を有する事務組織として、学長の下に「学長室事務室」を設置し、教員である学長室専門員と連携協力してスタッフ機能を果たしている。また、補佐・調整機能を有する事務組織として、学長のライン職である一部・二部教務部長の下に「教務事務部」を設置し、駿河台・和泉・生田の各地区に「教務課」、入試業務を担当する「入試事務室」、教職等資格課程を担当する「資格課程事務室」、父母会との連携を図る「父母会事務室」を設置している。このように教学組織のための独立した組織として、その機能を果たしている。

また、学部・研究科には、「学部事務室」及び「大学院事務室」「専門職大学院事務室」を設置し、後者は各研究科毎に担当事務職員を配置している。それぞれの担当事務職員は、学部・研究科の執行部会や各種委員会及び会議体に事務局として参加し、執行部や委員長と連携協力し、会議資料の作成や企画立案のサポートをしている。学部・研究科は、2年毎に執行部の交代が行われるため、事務職員の専門性は貴重であり、会議体を支える重要な職務を担っている。政策・企画・立案機能は、教員主体の会議体に負う部分が多く、特に教育に関する分野については教授会自治の認識が教員、職員双方に根づいている。入試・学習支援等について、事務組織からの企画・立案が増える傾向にあり、事務職員の意識・意欲は年々向上している。

また、教学組織に学長室専門員が設置されているように、事務組織にも政策提言組織が必要であるこ

とも指摘されている。研修等を活用して、専門性を兼ね備えた企画・立案能力のある職員の育成が急務である。決定事項を実行することが中心の職員の役割から脱皮する意識改革・能力開発が求められる。

#### 【改善方針（今後の課題）】

教学改革が多様かつ速度を要求される現在にあって、現行の「学長室事務室」の企画・立案機能については、より高度化、専門化を目指す必要がある。教務事務の補佐機能を担う「教務課」をはじめとした関連部署との機能分化、業務連携を視野に入れ、事務機構改革に反映していく。

### ・学内の予算（案）編成・折衝過程における事務組織の役割とその適切性

#### 【現状（評価）】

予算編成及び折衝については、財務部を中心として、それぞれの予算主管部署がその役割を適切に担っている。

教学組織にかかる予算編成については、予算管理要領に基づき、学部・研究科等は教育研究に関する年度計画書を策定しているが、そのための係数整理は事務局がまとめ、その際必要な事務的視点を加えて基本資料を作成する。予算編成の基礎となる教育研究計画は、学部・研究科等が役職者会等において十分検討して予算案としてまとめあげ、緊急度、重要度等を勘案して優先順位をつけているが、必要に応じて事務組織が助言を行っている。また、学長ヒアリングにおける学部・研究科等の教育方法等の具体的説明の中で、事務職員が例えば施設改修、機器備品などについて対応するなど、その役割を果たしている。

学長ヒアリングとは別の予算管理部門からの具体的なヒアリングには、事務組織が全面的に対応している。事務組織は、係数整理を行うのみならず、それらの論議について積極的に助言を行い、予算要求書としてまとめあげている。2005年度の予算編成から「政策経費」の方式が導入された。これまでも学部・研究科等は、中・長期計画及び単年度計画の具現化に向けた予算編成を行ってきたが、今後は、教育研究計画の内容自体もさることながら、その効果がどのくらい期待できるか否かに重きが置かれることになり、従来以上に予算編成における事務折衝が重要となる。

#### 【問題点】

予算折衝は、学部・研究科のスタッフ（事務局同席）が行っているが、事務組織としては、将来の財政状況の予測、財政基盤の確立などへの積極的なアプローチが十分なされていない面がある。学部・研究科等の独自性を発揮する教育研究体制の発展を目指す教員組織と法人側から予算削減を求められる事務組織とでは温度差がある。

#### 【改善方針（今後の課題）】

今後とも適切に役割を果たしていく。

### ・学内の意思決定・伝達システムの中での事務組織の役割とその活動の適切性

#### 【現状（評価）】

学内の意思決定・伝達システムの中での事務組織の役割は、事務組織規程等の校規に基づき、上位者の指示を仰ぎながら意思決定を円滑に行えるよう、部及び事務室・課の2段階で構成され、情報収集・分析・提供及び建議等を行っており、機能している。また、事務組織間の業務連携・情報共有を円滑に行うため、「事務部長会」が組織され、重要事項の協議及び連絡調整が行われている。さらに、各事務部では事務について連絡・報告及び調整を目的とする「事務部・課長連絡会」（ただし、教務事務部は組織上、部に属しない学部等事務室を含む。）を設置し、事務組織内の情報共有を促進している。これに加え、課題ごとに横断的なタスク・フォース型組織を編成し、齟齬無く意思決定・伝達を行う体制を整備している。また、本学では業務関連情報をタイムリーに業務組織間及び個人間で共有する「MICS（業務情報共有システム）」を整備し、適切な活動を行っている。

学部・研究科等の事務組織では、学部長会や教務部委員会を始めとした学内各種審議依頼事項や伝達事項を整理して、執行部会議、教授会に諮り、その審議経過や決定結果を速やかに文書にして当該部署に報告している。その他必要事項は、起案や回答を行っている。日常的に学部・研究科等の決定に関する情報収集や資料作成に関わり、特に役職者会議において学内の意思決定・伝達システムとしての機能を十分に果たしている。

#### 【問題点】

学部・研究科等の事務組織では、意思決定そのものの中では、構成員としての役割はほとんどない。学部長会や教務部委員会等教学の会議体に学部事務長は出席していない。教務部委員会には3地区の教務課長のみ出席させている現状は、間接的な指示・依頼が多く、非能率的である。

#### 【改善方針（今後の課題）】

事務組織間及び事務組織内での意思決定・伝達システムはよく機能しているが、教員組織及び教員個人と事務組織間の意思決定・伝達システムは課題となっており、教職員を包含する意思決定・伝達システムの構築が求められる。この課題解決に向けた取り組みは関連機関で始まっており、学生を含む全キャンパスでの各意思決定レベル及び伝達対象に応じた意思決定・伝達システムの整備を図る。

また、学部・研究科等の事務組織では、教学組織運営の意思決定に大きく関わっていく必要がある。そのためは、「行政管理担当職員」と位置付けられるための能力の向上を図らねばならない。今まで以上に職員の意識改革とレベルアップは重要課題となっている。学部長会や教務部委員会等教学の会議体に学部事務長は委員又はオブザーバーとして出席するべきであろう。学長のスタッフ機能として学長室専門会議が設置されているが、教学組織として行政機能をもつ教務部委員会の企画・立案の作業とが不透明であり、分かりやすく両者の対象区分を切り分けるべきである。

### ・国際交流、入試、就職等の専門業務への事務組織の関与の状況

#### 【現状】

国際交流、入試、就職、学生相談といった専門業務については、それぞれ専門性の高い事務組織を設置し、「国際交流センター事務室」「入試事務室」「就職事務部」「学生相談室」等が担当しているが、学部・研究科等の領域では、それぞれの事務組織が主体となって対応している。

このうち、入試に関わる各種特別入試業務については、あらゆるプロセスにおいて、教員と事務職員が緊密に連携して遂行している。学部事務室では、入試事務室とは頻りに情報交換を行い、常に他大学及び受験生の動向を掴むようにしている。入試業務はますます増大化しつつあり、窓口業務などの通常業務に入試業務が加わり、処理しきれないほどの業務量になっている。入試業務のより安定的な実施体制を確立するため事務組織のあり方の検討が必要である。また、就職についても学部独自の就職支援講座などを開催しているが、その運営に際しては、就職事務部の協力も得ながら学部事務室が重要な役割を果たしている。

これら専門性の高い業務については、OJT及び外部研修等による学内人材養成を行い、主導的に業務を遂行している。また、本学では司書、学芸員、SE、知財担当者など専門性の程度に応じた人材育成や中途採用等による雇用を行っており、要求される機能を果たしている。

#### 【改善方針（今後の課題）】

専門業務の人材は、明確に人事・処遇面で専門職として位置付けられておらず、キャリア形成・スキル維持が困難な環境にある。今後は、求められる業務内容により専門性の程度に応じた人材育成・配置と評価システムを整備し、これら業務が適切に行えるよう措置することが課題である。

### ・大学運営を経営面から支えるような事務局機能の確立状況

#### 【現状（評価）】

本学では、大学運営を経営面から支える事務局として、法人に企画部、総務部、財務部、管財部等の部署を設置し、大学の管理・運営及び設置・活動経費の負担（調達）を円滑に執行し、大学が行う教育・研究活動を支援している。

学部事務室では、経営面を考慮して入学者数を予算定員に近づけるよう合格者数を決定する努力をする。また、各授業の人数を常時把握し、そのデータをカリキュラム作成・運用にあたって教員に対し適宜提供することによって、学部教育経営のメリハリある効率化に寄与している。予算執行については、効率的運用を心がけるとともに無駄を省くなどの工夫をしている。

#### 【改善方針（今後の課題）】

学校教育法にいう設置者が設置学校の管理及び経費の負担を行うことは不変であるが、大学の総合力が問われる現在、法人及び教学ともに教育・研究コスト、管理コストを精査し、コスト意識の徹底と学内外の資源の効果的配分（組織再編を含む。）、有効活用を通じた教育サービスの質の向上を図るため、事務局機能を強化する事務機構改革を推進中である。

## **（事務組織の機能強化のための取り組み）**

### **・事務組織の専門性の向上と業務の効率化を図るための方途の適切性**

#### **【現状（評価）】**

職員研修基本計画に基づいた階層別研修、目的別研修等を法人が主催して、専門性の向上と業務の効率化を図るとともに、各職場の課題と解決、業務改革推進等をテーマとする職場研修を実施し、大学における行政管理のあり方や運営能力を養成している。

これらの研修を通じ、また職場会議等をとおして、情報の共有化や業務の効率化に取り組んでいる。業務の多様化・高度化・細分化とともに、個々の領域における担当業務の専門性が要求されるようになってきており、自己研修を基本に外部機関が主催する様々な研修会などに第二種研修として積極的に参加して自己啓発を図るように努力している。

さらに、他大学経営調査のための出向や日本私立大学連盟、日本私立学校振興・共済事業団、大学基準協会等への派遣等を実施し、業務の専門性の向上を図っている。

#### **【問題点】**

現在、事務機構改革推進本部が中心となって、2007年度からの組織変更を目途とした改編が計画されているが、この計画策定に当たっては、各部署の業務分析を実施せずに組織の集約・再編に重きを置いたため、その実施の可否や効果などは未だに提示されていない現状である。

また、専門的な業務処理能力を伸長するための人材育成策が必要である。部門間の交流、特に法人部門と教学部門との交流をどのようにするのか検討する必要がある。

#### **【改善方針（今後の課題）】**

今後も、法人及び学外団体主催の研修等を活用し、事務組織の構成員である職員の専門性を向上させ、併せて業務の効率化を図るものとする。また、専門的な業務については、外部委託による業務の効率化をより一層図る。

### **・教学上のアドミニストレータ養成への配慮の状況**

#### **【現状（評価）】**

「職員の大学院在学研修取扱要綱」に基づき、本学のガバナンス研究科に職員を派遣し、また、私立大学連盟や筑波大学大学研究センター等が主催するアドミニストレータ養成研修に職員を派遣している。

#### **【改善方針（今後の課題）】**

規定に基づき、今後とも積極的に継続していく。

## **（事務組織と学校法人理事会との関係）**

### **・事務組織と学校法人理事会との関係の適切性**

#### **【現状（評価）】**

理事会は、法人業務と教学業務を適切に遂行する事務組織を設置し、担当常勤理事を置き、その業務に当たらせている。また、理事会及び常勤理事会には、事務管理職が出席し、意見を述べることができ、適切に運営されている。

近年、社会の高度化、専門化対応及び競争的環境下における教育・研究の質の向上に対応するため事務部署の増設を図ってきた。その結果、細分化による事務組織間の連携・協働に時間を要することが多くなり、事務組織と理事会の間で具申・建議、経営意思の伝達に支障を来す点や業務執行面で即応性、機動性に欠ける現象も散見するようになった。また、中間管理職層が行う理事会への建議機能が十全ではないこと及び中間管理職層段階で行うべき意思決定や決済を理事会にまで求める傾向が見られ、このことが理事会の政策決定に割く時間を侵食している。

学部・研究科等の事務組織と法人理事会との関係においては、法人事務組織に比べて接点を持つ機会は少ない。また、法人理事会の決定事項や方針は、事務部長会において総務担当常勤理事から伝達されるが、情報伝達にタイムラグが生じるため、全般的に法人理事会の経営方針の具体像が教学事務組織に伝達されにくいこともあった。2004年度より学内情報享有サービスであるM I C Sで理事会審議事項の内容が周知されるようになったことは大きい。

#### **【改善方針（今後の課題）】**

2007年度実施予定の新事務機構では、事務組織と理事会間の具申・建議，経営意思の伝達を十全に行うために、事務組織の簡素化，各段階での意思決定機関及び過程の最適化，業務執行を迅速かつ効率的に行う仕組みを講じることにしている。

また、事務機構として編制される部・事務室・課等の組織の外に、大学運営における中・長期計画の策定と戦略的展開のための経営スタッフ機能，内部牽制及び業務の監理の観点による内部監査機能が必要不可欠のものとして設置を進めている。

**事務組織図（2006年9月1日現在）**

