

(十六)事務組織

1.大学・学部の事務組織

(1)事務組織と教学組織との関係

a.事務組織と教学組織との間の連携協力関係の確立状況

現状の説明

本学の組織は、教務部、学生部、図書館等の教学部門と総務、財務等の管理部門に分けることができる。教学部門の組織は、横割りであり、学部(学科)事務室は設置されていない。教学部門の各責任者(部長職)は、教員が担うと共に、各学部・学科から選出された主任、委員の教員が、主任会議、委員会等を組織して(関係部署の事務役職者を含む。)政策立案、業務推進にあっている。基本的には教学部門の事務組織は、教育研究、学生生活を支援する体制として位置付けられている。管理部門においては総務部、財務部等の部長職は存在しない。管理部門の重要な意思決定は、常任理事会(学長、部長理事1名、事務局長が入る。)で行われるが、内容によっては事前に部長会議の意向を確認する等、教学組織の意思も反映されるシステムになっている。中でも教学部門に関する重要事項は、部長会議を経て連合教授会(全学教授会)で協議ないしは報告される。

点検・評価 長所と問題点

現状で説明したように、本学ではどちらかと言えば、教学組織を重視した組織となっており、教学面の提言は反映されやすいが、行政面、経営面からの提言は反映されにくい。それは組織の在り方の問題ばかりでなく、事務組織からの政策立案機能が、十分に発揮されていないという側面もある。今後、私大を取り巻く環境が厳しさを増していく中で、学生・教員のニーズに加え、社会のニーズや経営面、行政面からのサジェスト等、事務組織の意向も十分に反映されるような組織作りが急務である。学部教授会については、文書課が学部長の秘書業務を担当し、教務課が学部教授会の記録を担当しているが、学部(学科)事務室を設置していないこともあって、学部教授会をサポートする事務組織は、十分とは言えない。また、事務組織の各部署の役割分担が進んだ結果、横の連携がスムーズにいかず、複数の部署での調整が必要な業務が遅れがちなことへの教員サイドからのクレームも出ている。事務組織と教学組織との連携協力関係の確立のためには、双方の意識の共有化が不可欠であるが、必ずしも共有化が図られているとは言えない。

ただし、総体的に見れば、協力関係は保たれていると言える。それは、本学の場合、キャンパスが分散しておらず集中しているので、本学規模の教職員数であれば、コミュニケーションが取りやすい環境にあるということも一因として挙げられるだろう。

将来の改善・改革に向けての方策

他の大学では、管理部門の総務、財務等の部長職はもとより就職部、入試部等においても、職員部長が就任しているケースがある。あるいは、教学部門においても、事務部長制を敷いて事務組織の意思が、大学の意思決定に効果的に反映されるシステムを導入しているケースもある。本学においても、現在の事務組織における役職制度(事務次長制、課長制)を検証すると共に、事務組織からの政策立案機能を強化すべく事務組織の位置付け(役割を再定義して、事務処理業務から行政管理業務へのシフト)を推し進めると共に、職員の意識改革、能力開発(特に政策立案能力の向上)を目指した研修の実施等を行い、事務組織と教学組織との間に、真の連携協力関係を、構築する時に来ている。もちろん、そうした意識の共有が大前提となる。

前記の問題点で触れた学部教授会のサポート体制についても、教員サイドから強い要望が出されており、学部(学科)事務室設置も視野に入れた検討が必要である。また、縦割り行政に陥ることのないように、

各部署間の連携を図るシステム作りが必要である。

b. 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

現状の説明

前述したように大学運営における、事務組織と教学組織の連携協力関係は、比較的良好に保たれているものの、相対的独自性と有機的一体性といった観点から見れば、問題がないとは言えない。上記a.でも若干触れたが、例えば役割分担、機能分担から見れば、主に意思決定を行うのは教学組織でありその決定事項を執行するのが事務組織であるということである。それは、行政面における主要な役職(例えば部長職)を、教員がほとんど占めている組織面において、また教員、職員の意識面において、お互いの相対的独自性と有機的一体性の確保が、確立されていないことによると言えなくもない。しかしながら、徐々にではあるが、事務組織においても行政管理担当といった意識が出てきており、政策立案等に前向きに取り組む姿勢も出てきている。

点検・評価 長所と問題点

現状の長所は、あえて言えば事務組織からの政策立案が少ないので、教学組織との間で政策面での対立が表面化しないという点であるが、これは本質的に見て長所とは言いがたい。問題は、事務組織と教学組織の間での役割分担、機能分担が有効に機能しておらず、大学の改革が思うように進まない点にある。具体的には、部長職のすべてを教員が担当していることや、主に教員組織主体の会議体で意思決定が行われる反面、事務組織からの政策立案が少ないといった悪循環で、昨今の私大を取り巻く厳しい環境の変化に、迅速に適確に対応することが遅れがちであるということである。いまや教育・研究を本務とする教員が大学行政・運営に携わるには、時間的にも無理が生じてきており、現在の事務組織と教学組織の在り方並びに両者の役割分担、機能分担の早急な見直しが迫られている。

将来の改善・改革に向けての方策

組織面・機能面において、主に教員が大学の意思決定・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来ている。教育・研究を本務とする教員が、教育・研究に専念できるように、職員が大学の行政管理を主に担当するような、言い換えれば、より多く大学の様々な意思決定の場面に参加できるような組織・機能を作り上げる必要がある。そうしたシステムを構築することによって、はじめて事務組織と教学組織の相対的独自性と有機的一体性が確立されるのではないか。もちろん、その過程で教員の声を十分に踏まえた政策立案機能が要求されるのは言うまでもない。反面、これまで事務処理中心だった、事務組織の役割、職員の意識改革・能力開発が求められることになるが、その点は次で述べる。

(2) 事務組織の役割

a. 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

現状の説明

本学の場合、全体的に見ると、事務組織の教学部門におけるルーチン業務に対する補佐機能は、それなりに対応できているが、前項で触れたように政策立案の分野においては、教員役職、教員主導の会議体に負う部分が多い。教育に関する分野については、教授会自治の認識が、教員、職員の双方に根づいている。ただし、学生生活のサポートに関する分野(学生課、就職課等)や入試に関する分野等においては、少しずつ事務組織からの企画・立案(就職支援講座の開設、AO入試の実施等)が増える傾向にある。

点検・評価 長所と問題点

基本的には、事務組織からの政策立案機能が、十分に機能していないところに問題がある。これは教
学に関わる部門だけでなく、大学全体に共通する問題であろう。また、昨今の状況では、セメスター制の
導入、大学間連携等、単一部署では対応が困難で、複数部署あるいは事務組織全般での対応が必要
となり、横断的な対応を求められるケースが増えてきたが、依然としてセクショナリズムや部署間の問題意
識の差(捉えかたの温度差)が存在しており、スムーズな対応ができていない部分がある。そうした現状を
踏まえ、1997年4月に企画調整課を設置したが、十分な対応ができていないとは言えない。

将来の改善・改革に向けての方策

事務組織改編については、現在、管理部門の組織改編を進めているが、今後、教学事務部門の組織
改編も検討する予定である。組織の改編にあたっては、前述のような問題点を踏まえ、教育、研究、学
生生活の効果的なサポートができ、かつ、昨今の多様化、高度化、専門化が進む状況に機能的に対応
できる組織作りを考慮しなければならない。そして、その基本となるのは、職員の意識の改革と能力の向
上である。主に意思決定は教員組織が行い、事務組織はそれを受け止め、実行するといったこれまでの
図式から脱皮し、事務組織が大学改革に関する情報提供をはじめ、政策立案、提言等を効果的に行っ
ていく機関となることが大切である。そうすることによって、職員の意思決定への関わり、ひいては意思決
定機関への参入(職員部長の実現等)といった方策も、現実味を帯びてくるのではないかとと思われる。

b. 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

現状の説明

予算(案)編成は、短期の財政計画をベースに行われる。まず、大卒の部分では大学の部長理事で構
成される大学総合計画委員会(委員長:学長)において、3~5年間の短期施設財政計画が策定され、
当該期間中における学費、施設整備等が計画される(最終的には理事会承認)。ただし、計画実施期間
中においても、大学の状況や大学を取り巻く社会環境の変化に対応して、必要に応じた計画変更が行わ
れている。関係部署の予算(案)編成については、昨今の経済情勢を考慮して基本的にはゼロシーリング
又はマイナスシーリングを原則として毎年編成作業が行われる。新規又は大幅な増額を伴う予算措置に
ついては、事前に関係役職者・関係会議体の承認を得ておかなければできないシステムになっている。
以上の過程を踏まえて毎年、11月末までに各部署が翌年度の予算申請を行う。その後、担当役職者が
各部署から提出された予算(案)について協議を行うが、その過程において事務組織が調査、検証を行
っている。その結果を踏まえて、翌年1月に、事務局長・大学事務長・事務次長(財務担当)の3名と各
部署の事務責任者とが折衝を行っている。当然ながら新年度の予算執行は、予算の範囲内で行うこと
になるが、年度途中において緊急に経費を必要とする事態が生じた場合は、関係役職者・関係会議体の
承認を得て、補正予算に盛り込むか超過支出によって対応している。

点検・評価 長所と問題点

前述の3~5年間の短期施設財政計画策定に際しては、事務組織として積極的なアプローチが十分
なされているとは言えない。すなわち、将来の財政状況を予測した場合に、どのような問題が起き得るの
か、その問題をクリアするために、今(あるいは当該財政計画期間中に)、どのような施策を検討し、あるい
は実行する必要があるのかといった類のアプローチである。各部署における現状の予算(案)編成・折衝
過程においては、予算の無駄を検証する機能は十分果たしている。

将来の改善・改革に向けての方策

まず、上記の項で触れたように、予算編成に際して財務部門からの、各会議体や各部署への積極
的なアプローチが必要である。それらを踏まえたうえで、各会議体や各部署は大学改革を推し進めていく
ことになろう。昨今の厳しい経営状況からしても、財政基盤の確立が重要である。予算編成にあたっては、

特に、教学サイトの要望等を関係部署が十分汲み取り、整理し、それを活かしていくことが大切である。また、教職員一人ひとりが、コスト意識をもって無駄を極力省き、予算に反映させていくといった地道な作業も、継続して根づかせる必要がある。

c. 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

現状の説明

現状では、意思決定に関して事務組織の役割は、必ずしも大きくない。しかし、最近では事務組織からの政策立案が増えつつある。大学の人事、主な行事、規程改正等は全学教職員向けの月報に掲載する方法で伝達される。その他に、理事会決定事項は、事務組織には課長会議を通して、教員組織には部長会議を通して伝達される。連合教授会(全学教授会)の結果は、職員へは課長会議を通して報告される。学部教授会や各種委員会等の主な会議には、事務職員が構成員、陪席又は書記として加わっており、当該職員を通してあるいは学部長、学科主任を通して、関係事務組織に結果が伝わることになる。しかし、職員が議決権(投票権)を有する構成員として、主要な意思決定を行う会議体に加わるケースは少なく、また加わったとしても限られた役職者であり、そうした会議において事務組織の意向が、効果的に反映される状況とは言い難い。

点検・評価 長所と問題点

大学改革を推進していくにあたって、これまでのように教員を主体とした意思決定システムは、見直す時期に来ている。やはり、教育・研究を本務とする教員が、限られた期間(役職の任期期間)のみ大学行政・経営の役割を担い、かつ、重要な意思決定に関わるということには、様々な点で無理がある。同様に、その部分を事務組織あるいは職員が担っていく際にも、様々な問題をクリアしなければならない。まず、「単なる事務を担当する職員」ではなく「大学の行政管理を担当する職員」としての意識改革が必要であると同時に、「行政管理担当職員」として位置付けられるための能力の向上を図らなければならない。学内の情報伝達システムについては、上記で触れたとおり、決定事項についてはルールがほぼ確立されていると言える。しかしながら、学部教授会も含めて、様々な会議体が今どのような事項について検討・協議を行っているのか、見えてこないという声もある。

将来の改善 改革に向けての方策

私立大学を取り巻く環境を考慮すると、これからは事務組織が、大学運営の意思決定に大きく関わってくる必要があると思われる。職員の意識改革とレベルアップは、重要課題である。そうした土壌を作りながら、各種意思決定機関に事務組織が構成員として積極的に参画していく必要がある。一方で、これまで職員が担ってきた定型的事務処理は、人件費負担の面からアウトソーシング、臨時職員、人材派遣といった方向に切り替えていく必要もある。定型的事務処理も、政策立案も、中途半端に担ってきた事務組織の在り方を見直すことは、大学の意思決定機能の強化と共に、事務組織の充実・整備にもつながる。しかし、このことが特に教員に認識・理解されてはいないため、問題提起していかなければならない。

d. 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

現状の説明

国際交流関係業務を担当する部署として、国際センターが設けられている。国際センター所長(教員)の下、事務室(スタッフ5名。1名は臨時職員)が業務にあっている。運営機関としては、所長を委員長とし、各学部の教員を構成員とする国際センター委員会が設けられており、事務室長は同委員会に出席し、発言できるようになっている。なお、2001年度短期間ながら事務スタッフを海外の交流校へ研修の一環として派遣した。入試業務を担当する部署として教務部に事務職員6名の入試課を設置、教務部長(教員)及び教務部事務次長の下、入試問題作成・採点を除く入試業務全般(入試広報を含む。)に

関与している。入試関係の諸事項は、教務部長を委員長とし各学部長を構成員とする学事委員会が処理しており、事務組織から教務部事務次長及び入試課長が陪席している。就職関係業務は、就職課(課員 8名)が、学生部長(教員)を委員長とし、各学部から選出された委員(教員)を構成員とする就職委員会と連携を取りながら業務にあたっている。

点検・評価 長所と問題点

国際交流は、前述の国際センター委員会を中心に全学的な合意と協力の下に推進されている。推進にあたっては全学的視野に立って、大学の教育・研究を圧迫しないよう予算規模も枠が設けられている。一方で予算の制約や新規の事業等には全学的な合意が必要なため、スピーディーに大きな改革を推進できないという悩みがある。入試課においては、システムを大幅に見直したこともあり、人間的に余裕がない状況にあり、入試制度改革への組織的な取り組みが思うようにできていないとの現場の認識がある。就職支援業務は常に社会情勢の変化に注視し、社会及び学生のニーズに応えるべく、日々改善の努力を行わなければならないが、その一環として、近年、語学力向上のための対策講座開講、東京駐在員の配置、情報処理関係の資格対策講座開講等学生への支援を行ってきた。

将来の改善 改革に向けての方策

国際交流については、ドイツ、オーストラリア等、今後交流枠の拡大を図りたいとの希望があるが、担当事務組織の充実のための人員増は人件費の増大を招くことから、安易な拡大は慎まざるを得ない。入試課は2002年度に人員増が図られることになった。これに伴い、外部環境の変化に応じた入試戦略の構築等の提言を積極的に行うことが求められる。就職に関しては、社会や企業の求める人材も年々変化しており、これに対応できない学生も見受けられ、送り手である大学の責務も大きくなっている。特に、昨今の経済不況は学生の就職にとって大きな不安材料である。有為な人材を育て、社会に送り出すことが大学の使命の一つであることを考えると、目的意識を共有した、いわゆる教職員の協働こそが大きな鍵を握っていると考えられる。そのためには就職課の充実を図ると共に、絶えず教員サイトに情報を発信することが不可欠となる。

e. 大学運営を経営面から支えうるような事務局機能の確立状況

現状の説明

「大学運営を経営面から支えうるような事務局機能」を果たす組織の定義付けとしては、広い意味では教学部門の事務組織に対して、管理部門の事務組織とすることができる。

管理部門には、庶務課、人事課、文書課、広報課、企画調整課の総務部門と、経理課、施設課の財務部門が設置されている。管理部門は、法人部門の業務を兼任していることから、本部事務次長(総務担当)(現在は大学事務長が兼任)、本部事務次長(財務担当)が配置されている。そして管理部門全体を大学事務長が統括し、大学運営における経営面の業務を担当している。

点検・評価 長所と問題点

大学経営に関する意思決定機関として部長会議が設置されているが、事務局職員からの議決権を有するメンバーは法人事務局長1名で、大学事務長は陪席することができるにとどまっている。以前は、法人事務局長が大学事務長を兼任していたため、構成上問題はなかったと言えるが、最近では兼任が廃止されたにもかかわらず、組織上の改善がされないままになっていて、問題がないとは言えない。法人事務局長はクリスチャンコードがあることから、最近では学院併設校の教員が就任しており、大学運営に精通しているとは言えない。しかしながら、大学事務長が事務局を統括し、部長会議に陪席していることから大きな問題は派生していない。

法人事務局長をはじめとして、大学事務長、管理部門の管理職がそれぞれの役割を認識し、責任を

果たしているため、経営面を支え得るような機能を発揮していると言える。しかしながら、管理職の中には「職員は決められたこと、指示されたことを執行するのが自分の役割」といった姿勢を示す者もあり、また年功序列的な人事制度の下での役職人事が行われてきた経緯もあり、私立大学の経営環境が大きく変化し、厳しい状況の中で、十分な機能を発揮しているとは言い難い。

将来の改善 改革に向けての方策

本学に限らず、私立大学全体に言えることだが、私立大学の経営環境が厳しさを増している状況の中で、教育 研究を本務とする教員が選挙で選ばれ、その任期中だけ、大学運営の中心的役割を担っていくことは、困難になってきたと言える。そのためには、(1)c.で述べたように、これまでの事務局職員から、大学運営を担う行政管理職員として、脱却していかなければならない。この点については、事務局職員の意識改革を図り、研修を実施して実現を目指している。一方で、組織の充実、発展を図るためには、職員の処遇の改善も重要なポイントであり、従来の年功序列型の人事制度を改めて、2003年4月から、人事考課を中心とした新人事制度を実施することとしている。新人事制度では、評価の重点は、事務処理能力よりも指導、企画、立案能力に置いており、事務局の機能が更にアップすることを期待している。