

14 事務組織

本大項目については、大学基準協会設定の下記の諸項目の点検のポイント勘案しつつ、一本化して総合的に点検・評価を行う。

- 1 事務組織と教学組織との関係
 - A 群:事務組織と教学組織との間の連携協力関係の確立状況
 - B 群: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
- 2 事務組織の役割
 - B 群: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
 - B 群: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活動の適切性
 - B 群: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
 - B 群: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
 - B 群: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
- 3 事務組織の機能強化のための取り組み
 - C 群: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
 - C 群:教学上のアドミニストレータ養成への配慮の状況
- 4 事務組織と学校法人理事会との関係
 - C 群:事務組織と学校法人理事会との関係の適切性

[現状の説明]

(1) 本学の事務組織は、添付資料「規程集」の組織図にある通りである。一法人一大学であるために、理事長室、企画室を除き、全て事務室は大学の中にある。事

務局を構成する、総務課、人事課、管理課、財務課、また、学務課、学生課、就職課、図書館事務室と言った伝統的な事務部署に加え、平成 11 年に入試・広報センター、生涯学習センター、情報環境センター、平成 15 年に国際交流センターとカトリック・センターを設立、新分野の急速な成長に対応し、業務の切り分け、専門への特化が進められている。

(2) 事務の指揮監督系統は組織図の点線に示す通りで、掲記部署に加え、学科、研究科の各研究室、各研究所、図書館の事務も事務局長が一元統括し、学長、理事長が最終決裁をする、案件次第では事務局長も理事である、常務会、理事会の決定を仰ぐ事もある。ただし、決裁権限は、代決規程により下位職員への委譲が適切な形ではかられている。

(3) 教学組織との接点は、課・室の上部組織である、部及びセンターまた図書館の長は教員の職制である。また、学長諮問の委員会（広報企画委員会他）のメンバーは、教員、職員がほぼ同数よりなり、教授会規程が定める委員会（学務委員会他）においても、所管事務部署のメンバーがいわゆる“書記”として参加し、教学組織と事務組織の有機的一体性を確立している。

(4) なお、大学院についても、学生数が比較的少ないことから、掲記システムでまったく同様な対応ははかられており、大学院固有の事務組織といったものはない。

[点検と評価]

(1) 一段の専門化の推進は、学生に質の高いサービスを提供することを可能とするが、周囲との連携や、いわゆる“業際”、“学際”的なものの採り上げに関しては、硬直な対応をすることが多くなる。この結果、学生のニーズを総合的に充足することが困難となり、使い勝手の悪い非効率な体制となる。ことに本学の様な小規模な大学においては、ここまで分化する必要が

あるのか、との疑問を生む。

(2) 今一つ、非効率を生んでいる要因に、情報化の遅れが指摘される。学務課を中心に活用されている事務ソフトの機能が充分でなく、別途ソフトによる補充作業が必要なことから、業務量が増大する、各部署間のデータ連携がきちんとは行われていないことによる非効率の発生等である。

(3) 教学組織と事務組織の有機的一体性にも問題がある。ひとつはわが国のいずれの大学にも程度の差はあれ、存すると言われる「教員が主、職員が従」と言った、古い通念が本学にも少なくとも残存することである。今ひとつは、パイプ役をなす部長、センター長といった教員の職制に任期があり（最長4年）、方針、施策の継続性が必ずしも保証されないことである。さらに、本自己評価の（管理運営）(6)「大学の意思決定のプロセスの確立状況とその運用の適切性」に見られる、教学組織面での、意思決定の問題点が事務面での負担を大きくし、「有機的一体性」との観点からは必ずしも充分と言えない状況を生んでいる。

【改善の方策】

(1) 組織の分化に伴う弊害に対しては以下の二つの対応をはかる必要があろう。

① ひとつは、学生の総合的なニーズに応えるために部署間で連携し、緊密な連絡をとりあいながら、多様なニーズにきめ細かく対応する必要がある。このため、現在の、学務課、学生課、就職課を課の形態はそのまま残しながらグループ化するといった、いわゆる“学生総合センター”のような組織を構築することが考えられよう。もちろん、現在のままの内容で合同するのではなく、重複した業務はカットし、主たる業務はより専門性を向上させようという合同である。物理的にも一ヶ所に集め、例えば三課が一枚のカウンターで繋がるというイメージが考えられよう。巷間言われる“ワンストップサービス”の実現と言えよう。平成16年度からは、現在は学生部に属している学生サポートルーム、学生相談室、保健室を学生部より切り離し、「ウェルネスセンター」として立ち上げる計画であり、それにより学生のフィジカル及びメンタルな面でのケアに総合的に取り組むことができると期待される。

② いまひとつは、コミュニケーションの活発化である。部署間の方針、施策等に関わる情報交換は、ことに重要なものは、部長、センター長である教員を通じ、実施することが多く、時間を要し、かつ真意が充分伝わりにくいこともあって、無用の混乱を招く傾向があった。よって、関連する部署間で定期的に会合をもち、

それも2部署間であるいは多数の部署間で多様に展開し、情報交換を密にすることが肝要と思われる。これまで、小規模でもあり、何時でも聞ける、何時でも会える、といった安易な姿勢が横行していたように思われる。情報交換のネットワークを多様かつ多層に展開することが望ましい。

(2) 情報化の遅れは、事務面では先に見たように非効率の大きな要因になっているが、他方で(1)で指摘した本学の部署間のコミュニケーション不足の主たる原因のひとつになっている。コミュニケーションには周知のように対面、電子、電話等があり、対面については、(1)で改善策を考えたが、電子については全くといっていいほど手がついておらず、早急に改善する必要がある。

情報化については、(1)で指摘した、問題点を打開するべく、次期システムの早急な選定、導入、データベースの統合を促進すると同時に、教職員間のメール、ウェブ利用のリテラシーの拡充をはかる必要があるが、そのためにも情報環境センターの改組、改変に取り組む必要がある。平成15年、シンクタンクに、本学の情報化の今後と絡め、「次期情報システム構築に関する調査」を依頼、その報告書のなかでも、その旨、指摘されている。情報環境センターの機能を強化、情報環境を統括する部署と位置付け、全学の企画、システム構築、保守運用を担当する、さらに現在学務も兼務的に担当しているコンテンツ、授業支援もセンターが全面的に担当する。このためには人材の活用、特に外部からの人材の登用をはかる必要があり、平成16年度からは、新たな形で「情報環境センター」が発足することになった。

(3) 教学組織と事務組織の有機的一体性の確保については、その不安定の要因の一つとなっている、「教学組織の問題点」を云々する事は本論の趣旨ではない。事務組織の立場から言うと、事務職員の能力の向上が必要で、本当の意味での、教員と職員のイコール・パートナーシップが確立できるよう、実力を涵養することである。これからの職員に要請される資質は「大学経営全般をカバーする視野を持ちながら、高度の専門性も併せ持つ」ということであろう。このためには、

① 人材を育てるにはある部署で一定期間業務に従事させるとともに、複数部署をローテーション的に異動させる必要がある。このためには、重要ポストはダブルキャスト的に人材を配置し、一人が異動しても業務の連続性が保たれるよう配慮されなければならない。他方で、必ずしも専任職員が担当する必要のない分野は、できるだけ臨時職員、外部からの派遣職員に切り替

えてゆく、いわゆるアウトソーシングを積極的に導入する必要がある。

② 人事制度として、能力適正考課を行い、昇給や昇格に活用するという方法もある。しかし、本学のように専任職員が 40 数名でしかも大幅な年次のばらつきがある、いびつな就業構造になっている組織では、その導入考課には疑問がある。しかし、「自己申告制度」を導入する事には十分な根拠があるように思われる。コミュニケーション活性化の有力な材料となりうるし、適正配置の、異動を配慮するうえで極めて有効であり、また、後述する研修を活用するうえで、適切な情

報を本制度は提供すると考えられるので導入方検討が急がれる。

③ 本学のような小規模な大学では、内部研修には限界があり、外部の研修を積極的に活用したい。経営全般をみる眼を養うには、研修で学ぶとともに、他大学、他産業の人とも広く触れ知識を吸収するとともに、異なった発想に触れそれを柔軟な思考、行動に繋げる必要がある。勿論、担当業務との関係で、また、職員の年齢構成がいびつなことから、外部研修を有効に活用するうえで、十分な土壌に恵まれているとは言えないが、最大限の努力を傾注する必要はある。

「14 事務組織」の総括

以上、(改善の方策)にかかげた諸方策は、既に着手された分野も多く、なかには 16 年度中に完成をみるものもある。

まず、組織の再構築は、多くは 16 年度半ばにもスタートしよう。いわゆる“学生総合センター(仮称)”、“ウエルネスセンター”の発足で、“学生総合センター(仮称)”では、学務課、学生課、就職課の三課が、夫々の課形態は残したまま、1 号館の同一ラインに隣接して配置され学生への便宜をはかるとともに、今後徐々に業務の連携、重複業務の削減等にも取り組んで行く予定である。“ウエルネスセンター”は 16 年度初めよりスタートし、学生への便宜の一層の向上をはかり、年度中により機能発揮が可能な場所へ移動の予定である。

つぎに、コミュニケーションの活発化のための、情報交換のネットワークの構築は 16 年度にスタートさせるべく、準備中である。また、情報化の遅れも、新体制の情報環境センターが、16 年度初めにスタートすることが決まり、キー的存在となる事務室長も公募で有為な人材を確保したので、早急な成果が期待できよう。

また、「大学経営全般をカバーする視野を持ちながら、高度の専門性も併せ持つ」人材の育成についても、異動、研修については、これまでも(改善の方策)で述べた精神で対応、成果をあげてきているので、一層その強化に努めるとともに、「自己申告制度」の導入については早期に検討を始める予定である。