

第14章 事務組織

1. 大学・学部的事務組織

本学の事務組織は、創立100周年を機に、1992年に主に事務機能用としての本部棟を建設して、それ以前は学部単位主体であった事務機能を集中管理方式へと転換した。以来10年近く見直しがなかったが、近年、大学としての組織は拡大しながら、職員数は抑制かむしろ減員が求められる環境となり、人員の有効活用が考えられなければならない状況となった。そこで2002年度には事務組織の改編を行うこととした。

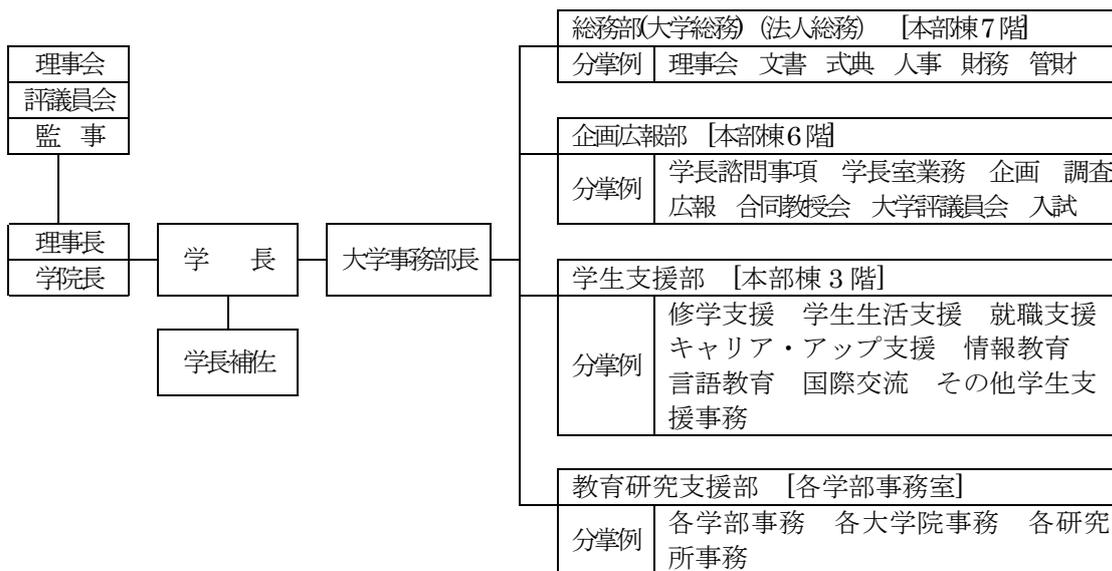
改編に当たっては建物構造などが許す限り、役割ごとに組織や人を集約的に配置することを骨子として構想した。それは、事務組織は各部署をできる限り大きな単位にまとめ、その中で機能区分に基づいて人員配置をすることが合理的と考えられたからである。そこで次の各点を意図して、1部署の単位をなるべく大きくすることとした。

- ① 部署ごとの業務の縦割り意識を排除する。
- ② 退職による人員欠損が生じて、人員補充を最小限にとどめられるようにする。
- ③ 機能単位によって各時期ごとの業務量の変動が生じるため、単位間相互の柔軟な応援体制を構築する。
- ④ 事務作業量の実態を勘案し、大学事務部が法人業務も行う。

上記諸点を踏まえた上で、建物の物理的条件も考慮して、本学の事務組織の機能単位を、次の4種からなるものとした。

- (A) 行政事務機能
- (B) 学長室を中心とした企画および広報事務機能
- (C) 教育研究サポート事務機能
- (D) 学生サービス・サポート事務機能

これらそれぞれを1部署とし、その対応部署名、事務室配置場所と主要分掌などを以下に示す。なお、各部には部長または次長を配している。



(注) 高等学校、中学校および幼稚園については除く。

(事務組織と教学組織) ★185,187,188,189, 190,191

上記事務組織の各部局の分掌業務は、次のとおりである。

【総務部 (財務担当)】

本学における予算の編成は、当該事業年度前年 11 月に、常任理事による財務委員会で予算にかかる基本方針を立てるところからはじまる。事務組織において担当部局である総務部は、財務担当を中心に、予算申請から編成までの日程、収入の確保に関わる学生数目標値、収入規模試算、優先支出事項および支出総枠などについて原案を策定する。

また、財務担当部は予算申請のあった事業などについて聴取を行い、その企画内容、事業額の適合性、優先順位を検討する。これらにより、原則として 3 月、5 月および 11 月に開かれる財務委員会 (予算委員会) の効率的な運営と、毎期の財政状況の分析を含め、財政の適正な運営を行っている。なお、学納金などの収納は、学院全体を一元的に総務部 (財務担当) が担っている。

【総務部 (総務担当)】

役割として、理事会、評議員会、常任理事会の事務局として記録や、その運営に必要な資料の作成や集約などの業務をはじめ、式典、文書取り扱い、学院全体の人事管理、労務管理、給与支給、私学共済業務などを受け持っている。

総務部は、大学のみにとどまらず学院全体の運営事項も視野においている。例えば本学院は軽井沢に学生生徒・教職員・同窓生などのための施設を持っている。この施設は、現在年間約 1,500 名が利用するが、大学ゼミ学生、教職員、同窓生がそれぞれ利用者の約 3 分の 1 ずつとなっていて、大学にとって重要な研修兼福利厚生施設の 1 つである。この施設の、1991 年度の建て替え以来の経営・運営の改善には専ら事務局が携わってきた。1991 年度に約 2,400 万円であった経営赤字を、事務局からの提言によって、2001 年度には 1,200

万円まで圧縮するなどの改善に貢献してきている。赤字幅のなおの縮小やあるいは黒字化への努力は、今後も引き続き模索されるべきものであるが、この施設が福利厚生用であるという一面を持つ点を考慮すれば一定の経営支援を行えたと言える。

しかし、より実質的実効的な経営支援という点では実績に乏しく、今後さらに事務局全体として、常任理事会も含めた該当機関への提言を通じて、大学運営の後方支援主体としての組織体質にとどまることなく、むしろ経営的側面への積極的な参加を行おうと志向している。

【企画広報部】

本学では、学長は2名の学長補佐と学長室会議を持ち、大学施策の構築を行っているが、この会議に事務部長のほか、企画広報部から担当者が参加し、教学組織と事務組織の連携を図っている。また学長室機能に直結した業務を主管して、教学資料などの集積と分析、また各学部間や各部局間の調整を行うなど、教学事務を含めた学長室業務を直接的に補完しつつ、各種企画を立案し、調整、執行する中核機能を担っている。したがって、例えば大学の将来構想や改組の計画にも、その当初から関わってゆくこととなるなど、教学組織との直接的な関わりという視点から大きな役割を持つ。

企画広報部はまた、入試事務および入試広報にかかる業務を包含している。入試業務は、かつては、各学部単位で独自に運営され、入試委員長連絡会議が必要な学部間調整を行うことで大きな支障はない状況であった。しかし、大学をとりまく環境の変化から入試業務は大学広報の根幹をなすと認識されるに至り、1998年以來は入試業務を学長と教務部長が統轄する大学入試委員会によって運営されるよう改編された。同委員会は調整や連絡にとどまらず、各種入試制度の導入の検討など、入試の企画や運営を実質的に統轄している。この委員会には事務部長と所管事務職員が委員として深く参画している。

担当事務職員は、各学部入試委員長と連携して入試実施にかかる事務作業のほか、学生確保のための広報活動を行っている。学生の確保は、大学にとって最大の課題なのであるため、2002年度の事務局の改編で、入試広報課を企画広報部に取り込み、戦術的広報課から戦略的広報機能担当へのレベルアップをめざすこととした。高等学校への広報活動、大学内外での大学説明会などは、担当事務職員を中心として活動している。また入試問題作成に関しても、機密保持を徹底した上で校正・印刷業務などについて担当事務職員が参画している。また、入試実施上の業務とその運営も、各学部入試委員長との協力のもと、事務局が主体的な役割を演じている。

【教育研究支援部】

各学部において、教員の教学活動の支援を担っている。各学部教授会においては、書記としての参画のほか、資格審査委員会や各種委員会に関する事項や、教育研究経費等の処理と管理をはじめとする以下の諸事項に関して、各学部および大学院各研究科教員の教育ならびに研究活動の支援を行っている。

- ・ 予算管理関連事項
- ・ 研究費関連事項
- ・ 論集関連事項
- ・ 学部施設関連事項
- ・ 博士号審査関連事項
- ・ 人事関連事項
- ・ 資格審査関連事項
- ・ 紀要関連事項
- ・ 備品管理関連事項
- ・ 実験実習関連事項
- ・ 勤務関連事項
- ・ 学部規程関連事項
- ・ 各種調査資料関連事項
- ・ 行事関連事項
- ・ 兼任教員関連事項

【学生支援部】

学生支援部は、学生の入学から卒業、社会への巣立ちまでのキャンパスライフを包括的・組織的に支えることを役割としており、最大規模の職員数の組織である。この業務を担当する部署としては、教務担当、学生生活担当、就職担当のほか、国際交流センター担当、キャリア・アップ講座担当、マルチメディアセンター担当、言語センター担当、キリスト教センター担当、保健室担当などがある。これら各部署はそれぞれの役割分担がある一方で、学生支援という面からは密接な関係をもつ必要があることから、それら担当の全事務部署を学生支援部として一体化し、各部署が相互に連携して業務に当たることができるようにした。

教学関係の重要な事項を審議する委員会には、学生支援部の各部署から担当者が委員またはオブザーバーとして出席し、教学組織と連携して学生にかかる諸施策や諸問題を審議するとともに、その審議結果に基づいて学生支援に当たっている。学生支援部が事務分掌している教学関係の委員会は、次のとおりである。

- ・ 大学教務委員会
- ・ 大学インターンシップ委員会
- ・ 高大連携委員会
- ・ 国際交流委員会
- ・ 学生による授業評価実施運営委員会
- ・ マルチメディアセンター委員会
- ・ 各学部教務委員会
- ・ 資格課程調整委員会
- ・ 学生生活員会
- ・ 留学生選考委員会
- ・ エクステンション・プログラム委員会
- ・ 言語センター委員会
- ・ 各研究科教務打合せ
- ・ VOX POP 編集委員会
- ・ 学生相談室運営委員会

学生支援部はまた、教学組織との関わりから、教務部長・学生部長を通じて学長室と連携して教学全般にわたる企画・立案を行い、教学事項の審議機関である関係委員会の運営を補佐している。例えば、1999年から2001年の3年間にわたって、教学組織と事務組織が連携して時間割編成改革に取り組み、企画・立案された計画が関係委員会等に図られた。これに基づいて、2002年度から本格的な時間割のゾーン化と固定化が実現され、学生の履修上の利便性を向上させることができた。

学生支援部の業務の中心は履修など教務的業務であるが、本学では、この部局に国際交流や就職支援にかかる業務も取り込んでいる。

国際交流に関しては、その全業務を国際交流センター(1991年度に設置)で行っている。同センターには、選出された教員のセンター長のもとに、専属の事務職員を配置している。同センターの設置以来2002年度までに、海外の4カ国7校と交流協定を締結し、さらに2003年度には中国の吉林大学とも交流協定を締結する予定である。この間交流協定校に合

計 112 名、協定校以外にも 7 名の留学生を送り出したが、特に単位認定の問題に関して留学希望者への指導と各学科への仲介を行い、遺漏のないよう対応している。一方、受け入れ留学生については、その履修希望を聞き、意向に沿った対応をするとともに、生活全般についてのアドバイス等のほとんどを事務職員で行っている。ただ、これまでの協定校からの留学生の受け入れは 22 名にとどまっていた、受け入れの一層の活発化が課題となっている。また国際交流センターの企画の 1 つとして、夏期休暇期間を利用して、希望学生に約 1 ヶ月間の海外語学研修を実施している。これらの業務企画については、海外の大学等と慎重かつ緻密なやりとりを必要とするが、それら業務を専属の事務職員が担当するとともに、研修等への付き添いも、教員のみならず事務職員によっても担当するなど、事務職員の関わりが大きい。

就職活動支援は、厳しい就職状況を背景に、従前に増して格段に重要性を増している。学生にとって就職活動は、かつてのように単に卒業年次だけの活動ではなく、入学から卒業までの学生生活全般のなかで、明確な目的意識に基づいて達成してゆかねばならない活動となってきている。一方で企業情報などにとどまらず、資格と連動したカリキュラム履修指導の必要性など、事務職員としては専門的でありながら幅広い情報と知識をもった支援者であらねばならない。そこで、2002 年度の事務改編では、旧就職課と旧教務課、さらにはエクステンション・プログラム担当の事務室などを一体的に学生支援部に取り込み、資格取得のため在学生に対するキャリア・アップ講座を開設するなどの対応とともに、旧各課が持つ情報や知識を相互に横断的に活用できるようにした。なお本学では、企業開拓や企業訪問などの活動は事務職員が中心であり、就職ガイダンスも実施、個別相談や指導などについても専ら事務職員によっており、これに適切に対応できるよう担当職員には不断の努力が求められる。

(大学運営と事務組織) ★186

大学運営の中心である学長室には企画広報部を直結させる改編を行い、大学運営への事務局機能の密接な連携を図ったところである。さらに大学には、諸施策の中心審議機関の 1 つとして大学評議会があり、その構成は、学長、2 学長補佐、4 学部長、2 研究科長、教務部長、学生部長、図書館長、4 センター長と 8 名の各学部選出委員であるが、事務局からも、大学事務部長のほか、各事務組織単位の長 4 名が陪席している。このように大学運営の中核機関に事務局の主だった役職者が参加するほか、大学内の各種委員会等にも、原則としてすべての委員会に最も関連する事務部局の主要職員が参加し連携関係を保持することで、教員組織または事務組織のみによる独断的意思決定を防いでいる。一方、事務局内部での連絡・調整を行うため、部長者会議と課長者会議を、また各部署単位の会議を持っている。

また、学院の最高決議機関である常任理事会には、学長室事務担当の企画広報部長（または次長）を参加させ、理事会との意思疎通を図っている。一方事務局は、常任理事会開催週の金曜日に、事務部課長会を開催して学内情報を交換し合うとともに、常任理事会の

審議内容を伝達し情報の相互周知を図っている。

以上の諸活動を通して、教学組織と事務組織は互いに独自性を保つと同時に、有機的に一体性を確保するよう配慮している。なお、本学の事務系職員数は表 14-1 のとおりである。

表 14-1 本学の各部署ごとの事務系職員数

部署名	事務職員	派遣職員	事務系助手	嘱託他	合計
総務部	18	2	0	0	20
企画広報部	9	2	0	0	11
学生支援部	30	12	8	8	58
教育研究支援部	7	4	26	8	45
合計	64	20	34	16	134

注) 2002年5月1日時点人数であり、法人業務担当員を含み、併設高等学校等職員は除く。

2002年5月1日時点の、本学の学生数は大学院生、学部学生、短期大学部学生の合計で4,206名であり、したがって職員1名あたりの学生数は31.4名、派遣職員と嘱託等を除く専任職員1名あたりでは42.9名である。この数値は日本私立大学協会が加盟大学に対して行った調査結果による2001年度の規模別(3,000名~4,999名)大学平均数値48.7名に比べて低く、学生サービスという視点からは評価できる。しかし、それでもなお今後増員の必要性が予想されるが、その多くは派遣職員の比重増によらざるを得ないであろう。

(事務組織の機能強化) ★192

大学事務担当者は、かつては受動的な事務処理者としての役割であった。しかし、近年の大学組織にあっては、企画、立案などの自発的で能動的姿勢と、いわば政策集団としての能力が求められるところとなってきている。

本学における従来の事務組織は、基本的に事務局長(大学事務部長兼務)のもと、法人業務関係として5課、大学事務部として6課、その他10の事務室などがあり、さらに中学校・高等学校事務部と幼稚園事務室を含め統轄されていた。そこでは、例えば大学キャンパス内の事務幹部会あるいはその連絡会でも約25名の多人数にわたるものであった。前項のように事務職員数は60数名であるから、その内の20数名が集まるという会は、多人数が一時的とはいえ同時に持ち場を離れることを意味しており、情報を一斉に各部署に伝達できるという効果の一方で事務作業の停滞を引き起こしかねない。2002年度の改編では、この反省にたって大学事務組織を4部署に集約して、その部長あるいは次長の計6名によって統轄されるものとした。その結果、主な責任者が明確になるとともに、事務幹部会も数名規模の効率的な会議となった。

このように、合理的な事務組織の構築は一応完了したが、一方で、特定部署だけが大学の運営に関わるというような硬直化した意識が芽生えることは避けなければならない、すべての部署の事務職員が大学全体を視野に置きつつさまざまな部署の業務をこなせるよう、

事務局全体として研鑽をつむ努力が必要である。そのため、職員研修にあっても、従来は、学外研修会などに個人単位での参加を行う例もあったが、部単位での研修会を実施するなどの改革もすすめている。

今後さらに、幹部職員が日常業務管理者としての意識にとどまらず、学院経営の分析、戦略構想など、政策立案者としての意識をもつようにするなど、事務中枢の意識改革を図ることをめざしている。

(事務組織と学校法人理事会) ★ 194

本学院の理事会は定数 11 名である。その理事のうち学院内常勤者を「常任理事」とし、通常 1 ヶ月に 2 回の常任理事会を開催し、学院の実質的な運営方針決定を担当している。特に 1979 年以降は、事務局長が常任理事として参加する慣例を定着させ、財政ならびに事務機能の運営を主に担当することで、経営および運営への主体的参加を行っている。また、常任理事会には事務組織の部門の統轄者たる事務幹部職員（部長および次長）が陪席することにして、正確な情報にもとづく審議また議決を行えるよう配慮している。同時に事務幹部職員の陪席は、理事会での審議経過と結果について、遅滞なく的確に各組織内に周知を図る伝達者としての役割を持つものとして、組織運営上の効果を生んでいる。

2. 大学院の事務組織 ☆135,136,137,138

本学の大学院は、学部を基礎として設置されており、事務組織的にも基本的には学部担当職員が兼務する形で運営され、大学院独自の事務組織はおいていない。大学院を管轄する学部の事務室にあっては、その分担業務量が増えるため職員数は増やすものの、組織的には上述した大学の事務組織の 4 部局の内で運営している。すなわち、大学院担当教員に配分されている教学活動のための経費処理・管理、各研究科委員会へ書記としての参加、予算管理等については教育研究支援部が担当、一方、カリキュラム、時間割運営等については学生支援部が担当している。

大学院の諸施策に関して、組織改革等の問題については、学長を委員長とする将来構想検討特別委員会が設置され、ここで審議される。この委員会は企画広報部が主管部署となって担当し、大学事務部長をはじめ、企画広報部員を中心に必要な職員が参加している。それ以外の事項を検討する機関としては、両研究科の共通事項の最終決定機関として大学院委員会が設置されており、大学院運営の根本に関わる諸問題を審議したり、2 研究科の調整を要する問題を審議している。また、学部との情報の齟齬がないようにするため、学部に設置されている大学評議会に研究科長も出席する。各研究科委員会等で検討された事項については、学長に報告または提案され、学長室で検討された後、必要に応じて学内的な最高決議機関である常任理事会に提案されるが、常任理事会には学長室事務担当の企画広報部長（または次長）を参加させ、理事会との意思疎通を図っている。

予算の編成は、大学の事務組織にも記載したが、当該事業年度前年 11 月に、常任理事による財務委員会で予算にかかる基本方針を立て、総務部は、財務担当を中心に、予算申請から編成までの日程、収入の確保に関わる学生数目標値、収入規模試算、優先支出事項および支出総枠などについて原案を策定する。

また、財務担当部は予算申請のあった事業などについて聴取を行い、その企画内容、事業額の適合性、優先順位を検討する。これらにより、原則として 3 月、5 月および 11 月に開かれる財務委員会（予算委員会）の効率的な運営と、毎期の財政状況の分析を含め、財政の適正な運営に寄与している。