

第14章 事務組織

1. 事務組織と教学組織との関係

〔達成目標〕

- 1 教学組織と事務組織がそれぞれ法人の方針や大学の方針に基づき役割分担、機能分担を明確にし、連携して任務を遂行できる体制を作る。

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

〔現状説明〕

本学の事務組織は、学校法人常磐大学の事務組織の一部である。

本学では、3つの研究科を置く大学院、3学部を置く大学および短期大学のあわせて7つの教育研究組織を有し、その事務を担当する組織は事務局の中の教学事務室を中心に運営されており、その他、入試、学生生活、就職、国際交流、情報化推進等を支える事務組織は「学校法人常磐大学管理運営規程」および「学校法人常磐大学業務分掌規程」において定められ、それぞれの業務にあわせた事務担当の組織が設置されている。また、これらの事務組織の連絡調整・監督に関し、学長のもとに学長室を設置して、連携協力関係が円滑に機能するよう努めている。

大学院、学部、短期大学およびその他の教学組織においては、その基本方針をはじめ、すべての事項が教学会議、教授会および教授会より選出された委員によって構成される運営委員会等で決定されている。それら運営委員会等には、事務組織の責任者あるいは主管担当者が、正規の構成員または陪席者として参加し、事務組織としての立場の意見を述べるできるようになっている。

〔点検・評価〕

本学の教学組織には、それぞれの業務に対応した事務が設置されており、業務を円滑に行い、適正な運営がされている。特に教学事務に関しては、大学院の3研究科、大学の3学部および短期大学を共通で担当しているため、特定の学部における取扱い等についても学部間の調整を図りながら適切に行っている。

上記の点から、本学の教学組織と事務組織の間の連携協力関係は確立していると判断できる。

〔改善方策〕

教学組織の運営委員会等と事務組織の主管責任者との綿密な協議が予め行われるのが定例であるが、その事前の段階で主管責任者が担当事務職員の自発性を高めつつ、事務組織としての考え方をまとめて提言するなど建設的な改善を検討する必要があると思われる。

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

〔現状説明〕

前項で述べたように、本学では、大学院の3研究科、大学の3学部および短期大学のあわせて7つの教育研究組織を有し、その事務を担当する組織は事務局の中の教学事務室を中心に運営されている。つまり、研究科および学部にそれぞれ教務事務組織を置かず、一つの教務事務組織がその運営を担当している。これは、教学部門の学生指導や就職指導についても同様となっている。他方、教学部門の運営委員会等については、各大学院研究科の研究科長および大学各学部の学部長を構成員とする「教学会議」、さらに、学部間をまたがる共通の課題等を審議する「教務委員長会議」等を設置している。

〔点検・評価〕

一つの教学事務が複数の学部の事務を担当し、他方、学部ごとに教授会の下にそれぞれ運営委員会を持ちつつ、3 学部を横断する会議・委員会組織を持つことで、事務組織と教学組織の相対的独自性と有機的一体性は適正に確保されている。

〔改善方策〕

3 学部の教学事務を 1 つの教務組織が主管して担当すること、さらにそれらを横断する会議・委員会組織を持つことにより、学部間の教育研究の取扱いの中で、共通性を持って一律に対応すべき諸問題については、調整が容易に実現されている。

しかしながら、そういった方途が整備されているが故に、学部の独自性が損なわれる可能性を含み、本来学部で独自性をもって積極的に行わなければならない事項についても、事務組織の人的能力の程度や他の学部の状況を考慮して、均一的な取扱いをすることを優先し、消極的な政策がとられる要素を含んでいる。この点について、事務機構の体制に配慮しつつも、学部の独自性に留意していかなければならない。

2. 事務組織の役割

〔達成目標〕

2 教学に係わる事務組織体制および機能の強化を図るとともに、国際交流、入試、就職等の専門業務に係わる事務組織の機能の強化、効率化を推進し、教員の教育研究活動支援および学生の入学前から卒業後までの一貫した支援ならびに修学環境を実現する。

学内における意思決定、伝達システムの強化を推進するとともに、予算編成や経営面における事務局の機能を確立し、大学を取り巻く環境の急激な変化に対応でき得る組織体制を作る。

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

〔現状説明〕

本学の事務組織は、教学部門および管理部門のそれぞれに置かれ、組織および業務分掌については、学校法人常磐大学管理運営規程および学校法人常磐大学業務分掌規程により整備している。教学部門の責任者には、必要に応じて専任教員が選任されており、教学組織の意思が反映される形をとっている。

また、教学部門の各事業に応じて事務担当者が配置された専門委員会が設置されている。学生の個別の情報の管理においてもデータベース化され、事務組織が管理し、業務の処理に応じて適宜処理している。

〔点検・評価〕

教学に関わる企画・立案・補佐機能において、事務組織は概ね適正に機能している。特に、事務組織で「各種情報の一元管理」を図るべく、2006（平成 18）年度から電算システムを導入し、効率化・適正化を図り、今年度においても更なる効率化を進めるべく改善に努めている。

〔改善方策〕

教学部門における学生へのサービスを考えるとき、学生の個別の情報を適切に管理し、運用することは不可欠である。その意味において、導入したシステムで、各種の情報を適切かつ適正に運用することで、さらに企画・立案・補佐機能を強化する必要が求められる。

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

〔現状説明〕

法人ならびに大学の運営に係わる意思決定をする機関として、「理事会」ならびに「評議員会」が学校法人常磐大学寄附行為において規定されている。理事会ならびに評議員会の審議事項を予め審議する

機関として「常任理事会」が同寄附行為第7条（常任理事会）および同管理運営規程第8条（構成および議長）において規定されている。

この常任理事会の下に、全学的な管理予算ならびに新規事業予算等を所管とする「共通予算委員会」、研究部門における研究予算を所管とする「研究予算委員会」、教学部門における各研究科、学部および短期大学の教育予算を所管とする「大学院教育予算委員会」、「人間科学部教育予算委員会」、「国際学部教育予算委員会」、「コミュニティ振興学部教育予算委員会」、「短期大学教育予算委員会」が、置かれている。

学校法人常磐大学管理運営規程

1. 予算編成（第47条）

収支予算編成および執行の調整・管理ならびにその結果の検討など予算全般の審議は、常任理事会において行う。

2. 編成手続き（第48条）

常任理事会のもとに、次の小委員会を置く。

- 第1号 共通予算委員会
- 第2号 研究予算委員会
- 第3号 大学院教育予算委員会
- 第4号 人間科学部教育予算委員会
- 第5号 国際学部教育予算委員会
- 第6号 コミュニティ振興学部教育予算委員会
- 第7号 短期大学教育予算委員会
- 第8号 高校予算委員会
- 第9号 幼稚園予算委員会

これらの会議において、取り上げられる予算案は、教学部門の各種委員会等の意向を受けて、それに対応する事務部門が、それぞれ現状に即した実行可能な形で事業計画化している。

予算編成において折衝・審議する場合には、学長をはじめとした教員が参画するが、理事長室長をはじめ各事務部門の管理職もそれに加わっている。また、当該事業計画の企画・予算案作成・折衝審議・執行のそれぞれの局面において、事務組織が主導しており、深く関与していると言える。

〔点検・評価〕

各予算委員会は、教学部門における教授会選出の教員ならびに管理部門における所管の責任者によって構成されている。原則としては「限られた予算の中で、教育研究活動をいかに充実した形でかつ適正規模で実現するか」という視点に立ち、予算が編成され、執行の際には適正に実行すべく事務職員が計画遂行にあたっている。

〔改善方策〕

大学を取り巻く環境変化が一層加速される中、長期的に観ても財政上の制約が厳しくなることが見込まれている。こうした状況において、次の点が課題として挙げられる。

1. 学部長をはじめ、各委員会の委員長は任期があり、1年ないし2年程度で交替となる。このため、方針や計画の継続性が維持できない場合がある。この点を事務組織がいかに補完し、適正な予算を編成し執行するかが課題となる。
2. 予算編成は、当該年度の前年度秋から前年度末にかけて行っているが、近年、年度の途中で予備的経費の支出を以って対応する事案が増加している。こうした予備的経費を充当することは、予算制度の基本に影響を及ぼす基本的かつ重要な問題である。このため、事務組織は、事業計画の予算化にあっては、緊急性や必要性について十分な検証を行い、精度の高い予算編成を心がけなければならない。

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

〔現状説明〕

本学における意思決定のプロセスは、「規程」などの形で規定されているものの他、慣行として定着しているものがある。いずれの場合もそのプロセスには、事務組織の主管担当者が正規の委員または陪席者として出席する会議や委員会などの「合議」を経た上で行われている。

伝達システムは、前述したように会議または委員会に出席した事務組織の主管担当者によって、決定事項が各事務組織あるいは関係機関へ伝達される。

伝達方法としては、会議等において会議に出席した者からの「報告事項」として、口頭報告あるいは事務職員が作成に関与した議事録をもって、書面による資料配布の形がとられている。

また、主要な会議（理事会、評議員会、常任理事会、教学会議）については、学内グループウェアにて、全職員に対して開示を行っている。

〔点検・評価〕

本学の最終的な意思決定権は、管理運営部門については「常任理事会」に、教学部門については「教学会議」ならびに「教授会」にそれぞれ委ねられている。それらの場において、事務職員は正規の構成員または陪席、あるいは事務担当者として出席しており、適正に当該事項の意思決定に参画・関与している。

事務職員は、常に職場にいたることが前提となり、決定事項の事務組織への伝達は速やかに適切に行われている。さらに、事務組織上各部署の意思の疎通を図る場として、月1回定例の業務会議において管理職者を通じて定例報告がなされている。一方、教学部門への伝達は、月1回定例の教授会において、定例の「会議等委員会報告」の形で行うことを正規の方法としている。

〔改善方策〕

現時点において、意思決定ならびに伝達システムにおける事務組織の関与の仕組みならびに方法等については、適正に機能している。しかし、大学を取り巻く環境がめまぐるしく変化している状況において、行政の状況や他大学の取り組みの状況など、意思決定のプロセスの中で、初期の段階において事務組織の立場からの情報提供は不可欠となりつつある。さらに審議が数ヶ月に及ぶ場合も少なくなく、審議案件に関わる「最新の情報」や「経過情報」さらに「関連情報」の共有化が求められている。今後、求められる情報を迅速に伝達するシステムの構築、ならびにニーズに沿った利用しやすいネットワーク環境の維持・運用を行わなければならない。

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

〔現状説明〕

本学では学校法人常磐大学管理運営規程第3条および第4条によって、図書館業務・情報化関連業務を所管とする「情報メディアセンター」、生涯学習および地域連携を所管とする「エクステンションセンター」、国際交流を所管とする「国際交流語学学習センター」が設置され、さらに2006（平成18）年9月には、入試・広報業務を所管とする「アドミッションセンター」、学生への就職斡旋を含む各種サービスと支援を行う「学生支援センター」が設置されている。各専門業務には、各学部から選出された委員によって構成される委員会が設置されており、各事業計画の策定・実行にあたっている。

〔点検・評価〕

各専門業務において、教員は学部等の教学部門の基本方針、政策を反映する趣旨から委員会活動に参画し、事務職員は管理部門の基本方針を踏まえて教学部門の基本方針・政策を実行するために、各管理職ならびに一般事務を担当している。したがって、教学部門と管理部門の双方の意向を十分反映する有効な体制が整っている状況にある。

他方、各専門業務を行うにあたり、教員と事務職員で業務を分担遂行している。業務の基本方針の策

定、実施運営については、当該委員会委員として教員が担当し、他大学の状況、社会的な情勢等を把握する際の市場調査、各事業計画を遂行する際の予算措置といった煩雑な事務処理等については、事務職員が担当している。このため、教員は教育研究と並行して業務を行う条件整備がなされている。

〔改善方策〕

教員と事務職員の業務の明確な分担、ならびに事業計画等の効率的な推進の方策について、さらに検討をし、適正化を図らなければならない。

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

〔現状説明〕

本学の事務組織は、教育研究活動を効率的かつ有効に行うために構成され、それに対応する形で関係部署が設置されている。現時点において、個々の事務組織には、大学運営を経営面から直接的に支える機能は有していない。しかしながら、間接的には、入学者獲得のための志願者への広報等の取り組み、特色ある教育研究活動をもって国庫等公的機関の経常費を含む各種補助金の獲得、事業計画に沿った適正な予算編成等、大学経営に不可欠な各事業をそれぞれ所管業務としている。

また、現有資産について、実務経験を有する学識経験者を財務担当の参与として任用し、堅実な有価証券等の購入により資産を有効に運用することで歳入の増加を図っている。

〔点検・評価〕

事務組織においては、経営を支える意識は決して強く大きいものではない。教学部門の事業計画を適正に遂行することが大学の維持発展につながることになる、との認識は持っているが「支える」「経営上の収益に直結する」という強固なものではない。しかし、各部署においては、教室の照明や冷暖房等電気器具の使用に際して節電を啓蒙する掲示や、印刷物等予備的製作数を必要最低限に抑えるなど、経費支出の抑制が行われている。

現在、財政面においては、「借入金」が無く、自己資本で運営している。これは、事務組織が適正に機能していることを物語っている。

しかし、事務組織全体を、経営を支える視点に立って見た場合には、必ずしもコスト意識が徹底されていない。この点は、一層の浸透を図り、合理的かつ適正な運営を行う必要がある。

〔改善方策〕

大学は、学納金および国庫補助金の収入を主たる財源としている。今後 18 歳人口の減少を踏まえ、より効率的かつ適正な事務を行うことで、経費の抑制を図ると共に、特色ある教育研究の推進によりさらなる収入の増加を図るべく、教学部門の運営を支える事務を行うことを指針として業務に励む必要がある。本学では 2006（平成 18）年度に事務系（教学・財務部門）電算機システムの更新を行い、さらなる事務の効率化を図り、間接的に経営面を支える努力をするものである。

3. 事務組織の機能強化のための取り組み

〔達成目標〕

3 事務組織全般の専門性の向上と効率化を図るため、事務職員の資質の向上を目的とした研修システムを導入する。

〔現状説明〕

職員の研修については、職場における OJT、学外における文部科学省、私立学校共済振興事業団、日本私立大学連盟および各種研修派遣等 Off-JT、新規採用職員を対象とする初任者研修を行っている。日本私立大学連盟の職員研修については、2005（平成 17）年に「アドミニストレーター研修」に事務職員を派遣し、2006（平成 18）年には、「アドミニストレーター研修」「スタッフ・デベロップメント研

修」「若手スタッフ研修」「業務創造プロジェクト研修」に職員を派遣、2007（平成19）年には、「キャリア・ディベロップメント研修」「業務創造研修（エデュケーション・プロデュースコース）」にそれぞれ派遣した。

今後とも、外部関係団体の主催する研修会に積極的にかつ恒常的に職員を派遣し、事務職員としての一定の能力を養成するために制度化するものである。

〔点検・評価〕

本学の必要とする職員について、エキスパートを求めるのか、ジェネラリストを求めるのか、業務や部署によって、求められる資質は自ずと異なるものである。どのような業務を行う部署で、どのような資質を持った職員を配置するかについては、現在のところ、職員個々の能力に依存しているのが実態である。

職員の異動については、法人の設置する学校の全ての部署が配属対象であり、同一部署で一定年数を経た職員が対象とされてきた。しかし、業務の内容が多岐にわたるおかつ社会的な説明責任が広範囲に及ぶことから、あらゆる部署においてエキスパートとジェネラリストが共に必要となっている。

このことから、エキスパートとジェネラリストをバランスよく配置し、かつ双方の資質を相応に兼ね備えた職員を計画的に養成していく必要がある。

〔改善方策〕

社会的な環境が激しく変化する中で、自らが果たすべき役割を認識し、組織の方針に基づいて自主的にかつ主体的に行動することが事務職員には求められている。現在、「能力評価」を基本とした人事制度を視野に入れた研修制度の導入の検討に着手している。

検討課題として、職能資格制度、人事考課制度、能力主義を前提とした昇格・降格制度、目標管理制度、賃金制度、その他を内容としている。この人事制度を円滑に機能させるためには、予算措置や制度の整備など、大学のみならず法人として支援することが必要である。具体的には、全職員への研修費の手当て、職場におけるOJTの一層の強化、学外における研修派遣等OFF-JT、新規採用職員を対象とする初任者研修、業務遂行のために必要な技能と知識の習得のための講習会、就業年限に応じた段階的研修、階層別研修、資格に応じた職員の研修等を段階的に進めることなどである。

これらの人事制度の導入には、給与体系の変更を意味することから、慎重に検討している段階である。

また、現在、職員の情報の共有化の一貫として、職員の研修出張に伴う報告書について、事務職員全てが閲覧できるようデータベース化を検討している。このことにより、職場におけるOJTの強化の一環として、研修に参加した職員のみならず、参加しなかった職員についても研修内容を周知し情報を共有することにより、職員ひとりひとりの資質の向上に努めるものである。

4．事務組織と学校法人理事会との関係

〔達成目標〕

4 事務組織と理事会両者の意思疎通を図るため、事務組織と理事会が機能的且つ円滑な関係を構築し維持するための体制を作る。

〔現状説明〕

理事会の構成は、理事長1名、学長1名、理事5名、常任理事4名で構成されている。うち、専任職員から、理事長1名、学長1名、常任理事4名が選任されており、事務職員から、人事財務担当および一貫教育・施設設備担当の常任理事の2名が選任されている（2007（平成19）年12月31日現在）これらの事務職員から選任されている常任理事は、法人部門の人事、財務、管理運営の諸施策を担当しており、他の理事に対し、事務組織と理事会の連携強化を担っている。

理事会議案については、各種委員会等からボトムアップで検討されたものが常任理事会（本法人の教

職員で理事を務める者で構成)において議案調整が行われる。この段階で問題点が指摘された場合には、それぞれの機関でその取扱いが再度検討されることとなっている。

〔点検・評価〕

今期の理事会において、理事会の構成員に常任理事である事務職員が2名選任されていることは、重要事項についての事務組織の考え方を経営に反映させることが出来、適正である。しかしながら、この2名の選任枠は、規定等で「事務職員から選任する」旨を担保されたものではなく、変動するものである。そのため、改選時には人数減少も想定され、事務組織からの意見・提言等が十分に理解されない可能性を否定できない。

また、私立学校法の改正に伴う寄附行為の改正により、学校法人の業務は理事会において決定することとなり、この決定に従い代表権を有する理事長が業務を執行することとなる。このため、業務の決定機関としての理事会と、執行機関としての理事長が明確に区分されることになり、それぞれの権限および責任の所在を明確にすることとなった。そのため、事務組織と教員組織と理事会の3者が機動的にかつ円滑な関係を構築し維持する必要がある。

〔改善方策〕

事務職員から選任される理事の規定整備については、法人の経営状況を踏まえその適切性を充分検討した上で取り組むべき課題である。他方で、事務系職員の意見を理事会に反映させる方策、言い換えれば、事務組織と教員組織と理事会の3者が、十分な意思疎通を図り機動的にかつ円滑な関係を構築維持するための機関の設置を検討することが必要である。

その機関の位置づけとしては、理事会または理事長の諮問機関として設置し、教学部門ならびに法人部門の各種の課題を取り上げ、法人の将来構想を共に定期的に審議し策定する過程において、その関係の適切化の実現を図るものである。このことにより、円滑な意思疎通を実現させ、理事会の経営方針と教職員個々人の経営意識との乖離を生む可能性を排除することが可能となる。