

第九章 事務組織

【到達目標】

学生および教育職員が充実した教育研究活動をおこなえる事務組織をめざし、併設の大谷大学とともに組織の検証・改善に取り組む。またその過程においては、2002年に組織された各種センターなどの機能についてその効果を再確認し、フィードバックをおこなう。

そうした目標を実現するため、以下のような具体的な目標を掲げている。

- ①事務組織と教学組織との相対的独立性を確保しつつ、両者の連携協力関係を強化する。
- ②職員研修などのSD活動を組織的におこなうことにより、事務職員の専門的能力を高める。

(事務組織の整備)

- ・事務組織の規模と職員配置の適切性
- ・事務職員の任用手続の適切性

【現状の説明】

本学は、大学と同じ敷地に設置されているため短期大学部独自の事務組織をもたず、大学との合同組織で業務を遂行している。具体的には図9-1のとおり、企画室、総務部、教務部、学生支援部、教育研究支援部、入学センター、校友センターの7つの「部」で事務局を構成している。また、総務部には総務課と財務課、学生支援部には学生課と進路就職センター、教育研究支援部には教育研究支援課と図書・博物館課という6つの「課」を置いている。管理職として「部」には事務部長、「課」には課長を置いて職員のマネジメントをおこなうと同時に、業務を遂行する現場（部または課）はチーム制をとり、各チームに監督職としてチームリーダーを配置している。学監・事務局長と事務部長で事務部長会議を、さらに課長を含めた部課長会議を設置し、事務局内の横の連携を密にして調整を図っている。

各部の上位には、学長を補佐する「部局長」（学監・文学部長、学監・事務局長、大学院文学研究科長、短期大学部長、学生部長、真宗総合学術センター長、入学センター長）と呼ばれる職員が配置されており、各部と部局長を含めた総体が本学の事務組織となる。部局長は、学監・事務局長のほかは教員から選任されており、事務部長の上司として業務遂行上の権限を有するとともに、それぞれの部署が所管する委員会運営の責任者となっている。

また事務職員の任免や昇格、配置については、「事務職員の人事に関する臨時措置規程」「事務職員役職任免規程」「事務職員職務基準」に沿って、学監・事務局長と数名の事務部長および総務課長で構成される事務局人事会議のもとで決定される。人事会議も大学と合同の会議体である。任用の具体的手順は、所管部署である総務部（総務課）でスケジュールや採用方法などの原案を作成し、人事会議に諮ったうえ実施し、学長の了承を得て理事長決裁となる。人事会議では、採用・配置のほか、研修など人事にかかわる多くの内容を協議している。

職員配置については、さらに複線型人事制度を導入し「専門職」を任命している。現在、保健師や電気主任技術者など国家資格を有して職務に従事する職員に手当を支給するなどの処遇をしている。

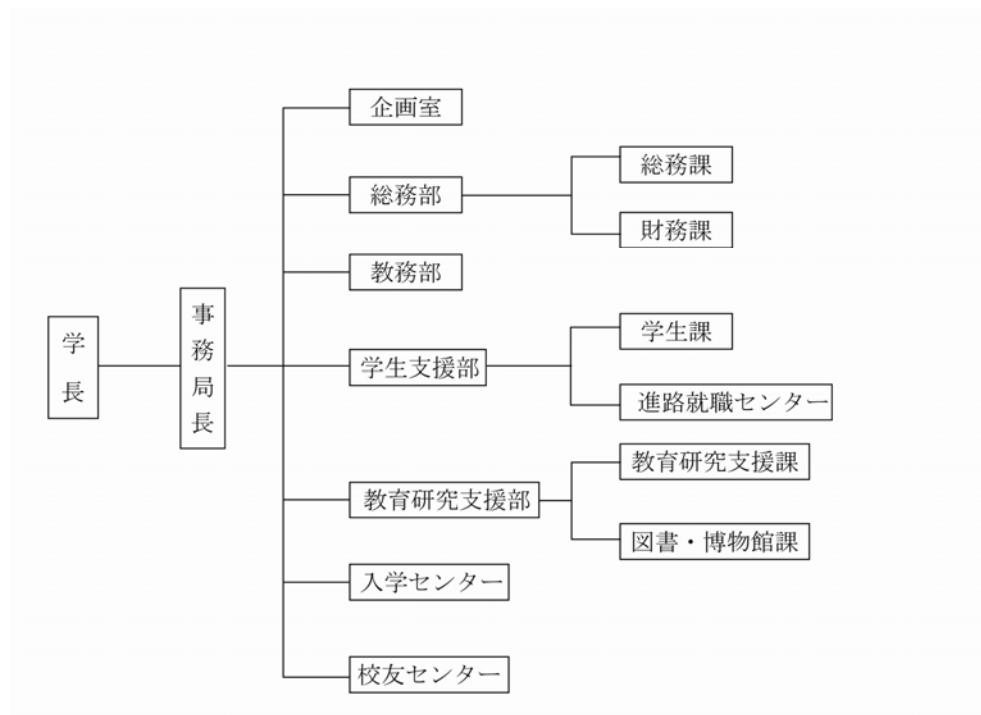


図 9-1 事務組織図

【点検・評価（長所と課題）】

本学は、2002年6月にそれまで並列的に存在した15の「課」を抜本的に見直し、上記の事務組織に変更した。この再編で部署間の垣根を低くするなど横断的な連携については強化することができた。しかしながら「部」の規模に大小があり、「課」のない「部」には課長を配置していないことから、事務部長の職務がややもすると現場の課題解決中心となり、大学全体の視点から部局長を支えるために設置した趣旨から乖離しているという問題が指摘されている。課長職のポストの数が少ないことも人材育成の点から問題となっている。しかしこれらの課題はあるものの、大学と合同の事務組織であるため、短期大学のための規模や職員配置についての適切性を計ることはむずかしい。

任用などの手続きについては人事会議による十分な協議が手順に組み込まれており、さらに委員のうち1名は各部の事務部長が1年任期で交替するなど透明性が確保されていると評価できる。また職員配置についても、必要な人材について各部署の所属長にヒアリングをおこない状況確認する一方で、数年に一度自己申告をおこない、職員の状況もふまえた異動が検討されていることは評価できると考える。

【将来の改善・改革に向けた方策】

上記の課題の解決策として、現在、「部」を統合し、部門の形を統一すべく事務組織の再度の見直しをおこなっている。「部」の数を減らし、すべてに「課」を設置する方向で進んでいる（図 9-2 を参照）。予定どおり実施することになれば、2008年6月から施行となる。

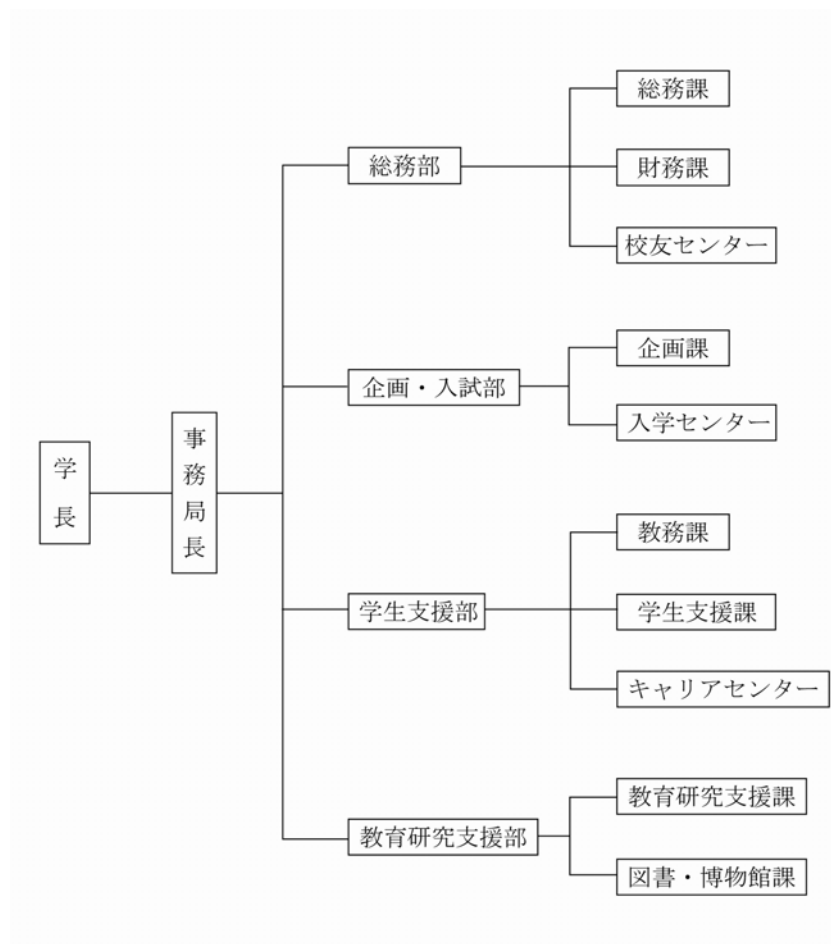


図 9-2 事務組織図 (2008年6月以降)

(事務組織の役割)

- ・各部局における事務組織の役割とその活動の適切性

【現状の説明】

各部の業務は「大谷大学事務分掌規程」で規定されているが、主な担当は下表のとおりである。

部課名		事務分掌
企画室		中長期の企画業務と大学広報
総務部	総務課	職員人事、給与、庶務、施設管理、事務系情報システム管理
	財務課	現金出納、予算・決算
教務部		カリキュラム、履修・成績管理、諸資格の取得
学生支援部	学生課	厚生補導、奨学金、学籍管理
	進路就職センター	就職・進学支援
教育研究支援部	教育研究支援課	研究支援、国際交流、生涯学習、学生系情報システム管理
	図書・博物館課	図書館事務、博物館事務

入学センター	入試の実施、学生募集
校友センター	同窓会事務、学生の父母で構成される教育後援会事務、募金活動

表 9-1 事務分掌

なお、国際交流業務を教育研究支援課に記載したが、そのうち外国人留学生支援については、入試の実施は入学センター、学習支援担当は教務部、生活支援担当は学生課とするなど、一部門に集中させるのではなく全学的な国際化を図るため日本人と同様の担当部署にしている。そこで、各部署の国際交流担当者で構成される事務局横断型の常設の組織として国際交流チームを設置し、日本人学生の留学支援も含めて教育研究支援課を核とした支援体制を取りながら、より機能するよう綿密な横の連携を図っている。さらに、事務系情報システムにおいても、横断型の常設の組織として情報システムチームを設置し、各部署における状況に適した対応が可能な体制を整えている。

【点検・評価（長所と課題）】

各部署においては日常の業務遂行のほか、所管の委員会や会議に事務職員が事務局または委員として加わり、委員会などに企画を提案するなど短期大学行政の視点から提言をおこなう役割も担っている。このことは、事務組織の役割として評価される内容であるといえる。

しかし、大学を取り巻く環境の変化に対応した業務を立ち上げるなど、組織として柔軟に動く体制については十分であるとはいいがたく、昨今の業務量増大への対応に苦慮している部分も見受けられる。

【将来の改善・改革に向けた方策】

短期大学を取り巻く環境の変化への柔軟な対応などについては、前項で述べた事務組織の見直し（「部」の数を減らし、組織を大括りにする案）とともに、これも改善されると考えている。

（事務組織と教学組織の関係）

- ・ 事務組織と教学組織との連携関係の状況
- ・ 短期大学運営における、事務組織と教学組織の相対的独自性と協力関係を確保させる方策の適切性

【現状の説明】

前項で述べたとおり、学長を補佐する部局長はそれぞれの部署の上位者であり、かつ所管する委員会運営の責任者となっている。部局長は、つねに事務部長や課長、担当者などと連携を取りながら重要業務の遂行の判断や決定をおこなうとともに、委員会を運営している。教学関係の審議がなされる教授会、教務委員会、学生支援委員会、教育研究支援委員会などの所管の部局長は教員から選任されており、事務組織と教学組織との連携が図りやすくなっている。

また委員会の処理業務を所管部署が執りおこなうだけでなく、関連部署の事務職員が委員として加わる場合もあるなど、教学組織と事務組織との連携・協力が図られている。たとえば、学長の諮問機関である協議員会には事務職員間で互選された者が構成員となり、大学総体としての一体性を確保し、審議の有効化を図っている。事務職員のみで構成される会議体も存在しており、学監・事務局長と事

務部長で事務部長会議を、さらに課長を含めた部課長会を設置し、事務局内の横の連携を密にして調整を図っている。

【点検・評価（長所と課題）】

教学組織における教授会をはじめとする諸会議や各種委員会について、事務処理業務を各部署が担当しているだけでなく上位者である部局長が教員から選任されていること、また事務職員も構成員となる会議体が必要に応じて組織されていることなど、事務組織と教学組織のあいだの連携協力関係については、おおむね良好であると評価できる。また前述のとおり事務局における採用や職員配置、研修などについては人事会議で原案が作成されており、事務組織の独自性を尊重した体制となっている。事務部長会議や部課長会議は定期、不定期を含め頻繁に開催されており、各部署間の連携・協力は良好に図れていると評価できる。

【将来の改善・改革に向けた方策】

事務組織と教学組織とのあいだの連携協力関係は良好であるが、さらに事務組織全体の再度の見直しをおこなうことによって、今後その関係をいっそう緊密なものとする。事務組織の見直しについては、本章の「事務組織の整備」項を参照されたい。

（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

【現状の説明】

本学園の理事会および評議員会は通常年3回、常務理事会は年5回程度開催されている。短期大学の事務職員からは学監・事務局長が理事として出席、説明するほか、協議員会の委員のうち1名が評議員として選出され出席している。会議の議案上程や資料作成などについては、短期大学側は総務部が窓口となって法人事務局と連携を図っている。また2004年度の「私立学校法」改正にともなう業務監査については法人主体で実施され、事務局各部署の職員が監事にたいして説明をおこなっている。

【点検・評価（長所と課題）】

大学の予算・決算の編成をはじめ各種議案の資料作成、審議などについては、法人本部と必要に応じた連携を取りながら進められており、事務組織と理事会と関係は適切であるといえる。

【将来の改善・改革に向けた方策】

事務組織と理事会と関係は適切であるが、今後も、必要に応じて両者の関係を適切なものとするための方策の検討をおこなう。

（事務組織の機能強化のための取り組み）

- ・SD活動等の実施状況とその有効性
- ・事務の業務の効率化を図るための方策とその適切性

【現状の説明】

本学は、2002年度に抜本的な組織体制を見直すと同時に人事制度も改革し、「職務基準」を規定した。職務基準は、事務部長・課長などの役職や書記・書記補という資格を縦軸に、「管理・運営へのかかわり」「リーダーシップ・パートナーシップ」「課題の発見と解決」といった職務を横軸にとり、マトリックス表で行動を示したものであり、組織内の役割分担を示すと同時に職員の意識の向上をねらいとしている。また職務基準の制定にともない、事務職員の育成に関する考え方や研修・配置転換の目的・運用方法についての基本の方針を定めた「事務職員の育成に関する指針」の原案を作成した。さらに2004年からは、人事会議において「めざす大学職員像」に向けた職員研修の毎年度の検討をPDCAサイクルに基づいてはじめた。これにより、本学の事務職員研修は2002年度までとは大きく様変わりした。もともと本学の事務職員の研修は、各部署で予算を組んで派遣する実務に必要な業務研修と、総務課が担当する研修とに大別されていたが、様変わりしたのは主に後者である。

各部署から派遣する研修は従来から業務に直結する内容のものがほとんどであり、たとえば補助金業務や教務事務、カウンセリング、税務、広報その他、非常に多岐にわたる内容となっている。一方、従来、総務課が担当する研修は新人研修のほかは年に1度ないし2度実施する程度であったが、現在では学内で階層別研修やテーマ別研修を実施するほか、社団法人私立大学連盟やコンソーシアム京都が主催する研修への派遣も積極的におこなっている。年間の研修計画は、総務課でそのねらいとともに企画・立案し、人事会議に諮って決定している。これまでの実績は下表のとおりである。

研修会名	主催	日数	参加者・対象者	研修内容
採用前研修	総務課	3日	2003年度採用者	事務の概要、マナー
新人研修	総務課	2ヶ月	2003年度採用者（専任）	
フォローアップ研修	総務課	1日	01・02年度採用者（専任）	
キャリアカウンセラー（CDA）養成講座	コンソーシアム京都	6日	1名	
チームリーダー研修	総務課（外部講師）	2日	監督職	リーダーシップなど
中堅・ベテラン研修	総務課（外部講師）	1日	2000年4月以前採用者（管理職・監督職を除く）	活性化された職場作り
人事考課研修	総務課（外部講師）	3日	管理職	行動考課・目標管理
人事考課研修	総務課（外部講師）	2日	管理職以外	行動考課
大学教職員公開研修会	桜美林大学 大学教育研究所	1日	2名	
大学教職員公開研修会	桜美林大学 大学教育研究所	1日	2名	

表9-2 2003年度 事務職員研修一覧

研修会名	主催	日数	参加者・対象者	研修内容
採用前研修	総務課	3日	2004年度採用者	事務の概要、マナー
新人研修	総務課	2ヶ月	2004年度採用者（専任）	
フォローアップ研修	総務課	1日	2003年度採用者（専任）	

チームリーダー研修	総務課（外部講師）	2日	監督職	ロジカルシンキング
スタッフ・ディベロップメント研修	（社）私立大学連盟	全4回	1名	
人事考課研修	総務課（外部講師）	2日	管理職	行動考課・目標管理
人事考課研修	総務課（外部講師）	1日	管理職以外	行動考課・目標管理
キャリアディベロップメントシステム（CDS）研修	コンソーシアム京都	2日	2名	
カスタマー・サティスファクション（CS）研修	コンソーシアム京都	1日	2名	
大学アドミニストレータ研修	コンソーシアム京都	全15回	2名	
管理職研修	総務課（外部講師）	1日	管理職	目標管理
大学教職員公開研修会	桜美林大学 大学教育研究所	1日	5名	

表 9-3 2004 年度 事務職員研修一覧

研修会名	主催	日数	参加者・対象者	研修内容
採用前研修	総務課	3日	2005年度採用者	事務の概要、マナー
カスタマー・サティスファクション（CS）研修	コンソーシアム京都	2日	2名	
臨時職員研修	総務課（外部講師）	1日	専任職員・嘱託職員	大学危機の時代の教職員のあり方
キャリアカウンセラー（CDA）養成講座	コンソーシアム京都	6日	1名	
スタッフ・ディベロップメント研修	（社）私立大学連盟	全4回	2名	
チームリーダー研修	総務課（外部講師）	1日	監督職	リーダーの役割
若手スタッフ研修	（社）私立大学連盟	全2回	2名	
大学アドミニストレータ研修	コンソーシアム京都	全14回	2名	
キャリアディベロップメントシステム（CDS）研修	コンソーシアム京都	2日	3名	
人事考課研修	総務課（外部講師）	1日	専任職員	行動規範
コミュニケーションスキルアップ研修	コンソーシアム京都	1日	1名	
中堅クラス研修	総務課（外部講師）	1日	30代の専任職員（幹事）で役職に就いていない者	これからの役割行動など
管理職研修	総務課（外部講師）	1日	管理職	マネジメント・OJTとはなど
若手スタッフ研修	総務課（外部講師）	1日	30歳未満の者、または書記・書記補	現状点検とキャリアビジョンを考える

表 9-4 2005 年度 事務職員研修一覧

研修会名	主催	日数	参加者・対象者	研修内容
採用前研修	総務課	3日	2006年度採用者	事務の概要、マナー

新人研修	総務課	2ヶ月	2006年度採用者(専任)	
フォローアップ研修	総務課	1日	2004年度採用者(専任)	
大学アドミニストレータ研修	コンソーシアム京都	全15回	2名	
カスタマー・サティスファクション (CS) 研修	コンソーシアム京都	2日	1名	
大学職員のための初級マネジメント・コーチング研修	コンソーシアム京都	4日	1名	
スタッフ・ディベロップメント研修	(社) 私立大学連盟	全4回	2名	
業務創造プロジェクト研修	(社) 私立大学連盟	全3回	1名	
若手スタッフ研修	(社) 私立大学連盟	全2回	2名	
カウンセリング・マインド研修	コンソーシアム京都	1日	2名	
メンタルヘルス研修	総務課 (外部講師)	1日	管理・監督職、衛生委員	

表 9-5 2006年度 事務職員研修一覧

研修会名	主催	日数	参加者・対象者	研修内容
採用前研修	総務課	3日	2007年度採用者	事務の概要、マナー
新人研修	総務課	2ヶ月	2007年度採用者(専任)	
フォローアップ研修	総務課	1日	2006年度採用者(専任)	
大学アドミニストレータ研修	コンソーシアム京都	全14回	1名	
業務創造プロジェクト研修	(社) 私立大学連盟	全3回	1名	
キャリア・ディベロップメント研修	(社) 私立大学連盟	全4回	1名	
問題解決力向上研修	コンソーシアム京都	1日	2名	
マネジメントの基本	コンソーシアム京都	1日	1名	
ミーティング・マネジメント研	コンソーシアム京都	1日	1名	
メンタルヘルス研修	総務課 (外部講師)	1日	昨年の未受講者	
マネジメントの基本	総務課 (外部講師)	1日	若手管理職・監督職、31歳以上50歳未満希望者	
コミュニケーション・自己表現研修	コンソーシアム京都	1日	1名	
基礎知識研修 (谷大史)	総務課 (学内講師)	2時間	専任職員 (希望者)	
基礎知識研修 (学校会計の基	総務課 (学内講師)	2時間	専任職員 (希望者)	

表 9-6 2007年度 事務職員研修一覧

毎年度の研修は、契約職員も含めた新規採用者を対象とする採用前研修を皮切りにスタートする。専任職員を対象とした4月からの新人研修は、配属部署でのOJT (On the Job Training) を中心とする2ヶ月間の研修である。その研修の最後には、前年度に採用された専任職員のフォローアップ研修と合同で研修総括を開催し、先輩職員とのディスカッションなどをおこなっている。その他の階層別研修やテーマ別研修については、研修方法をいたずらに固定するのではなく、時々課題などをテーマにしなが、毎年あり方を変えて実施している。また2004年度からは、教学上のアドミニスト

レタ養成への配慮として、事務職員の専門性を高める研修への職員の派遣をおこなうことに加えてSD研修・アドミニストレータ研修への参加者の報告会を実施し、SD研修やアドミニストレータ研修にたいする他の職員への啓発を目的としている。2007年度からは「事務職員基礎知識研修」と題して、専任事務職員として必要とされる知識を各部署の職員が講師となって教えるという研修も試行的には始めることとした。

研修のほか、直接のSD活動にならないかもしれないが、本学では2002年度から役職を3年任期制とし、若手職員の積極的な登用が図れる人事制度を構築した。管理職である事務部長や課長、チームリーダーなどすべてに任期を導入し、人材育成の手段としても活用している。2007年度には「ワークスタイルについてのアンケート」を実施した。これは、業務における得意・不得意、研修にたいする希望、自分の将来像、リーダー像、超過勤務や休暇・給与などについての考えなどを無記名で記入するといった、いわゆるキャリアや研修などにたいする職員の意識調査である。無記名でおこなったため、率直な回答が得られたと判断している。

業務の効率化を図るための方途として事務局には事務系LANでつながれたPCを1人1台配置していたが、さらなる業務の効率化を図るため、2003年度にグループウェアを導入した。これにより、業務スケジュールや在席状況をはじめ、単に報告・連絡のみならずPC上での会議場予約もおこなえる体制となった。必要な情報は全員に確実に届けられ、検索も容易になった。

学生の学籍や成績などすべての情報を扱う基幹のシステムも利用している。2003年度から数年をかけて新たに再構築し、2006年度からシラバスもWeb化した。この他に「学生向けの情報提供システム」を2002年度に構築し、PCや携帯電話からの情報検索ができるシステムをもっている。

【点検・評価（長所と課題）】

事務職員の研修については2002年度以降積極的に実施しており、特に2004年からは人事会議においてPDCAサイクルに基づいて毎年度決定される職員研修の方針を基に実施しており、職場の活性化や連携の強化をはじめ、職員個々のレベルアップに寄与している。しかし、研修に参加することが個人の評価や処遇と関連づけられていないため、単なる自己研鑽のための研修となり、繁忙時などは業務命令により参加させられているという意識をもつ職員も存在する。

高度化・専門化する大学行政にたいしては、さまざまな機会を利用して外部から専門家を招聘しているほか、事務職員自らが資格を取得したり積極的に研修を受講しているなど、少しずつであるが対応していると評価できる。しかしその一方で、専門化する業務に対応すればするほどその職員は余人に代えがたい人材となり、異動や後継者の育成が困難になっている。専門職制度は制度を導入したものの、十分に議論することなく今日にいたっており、その間に事務組織に要求される専門性はいつもの増大を見せているため、検討・整理が急がれる課題である。

さらに、役職を任期制にして人材育成の手段として活用しているが、事務部長職が7、課長職6というように、課長職のポストの数が少ないことも、人材育成の点から問題となっている。

【将来の改善・改革に向けた方策】

専門職制度については見直す時期に来ており、事務組織における専門性への対応について、中堅職員の異動の方法も念頭に入れながらその方策を検討する予定である。

課長職のポストの数については、本章の「事務組織の整備」項で記載した「事務組織の再度の改編」により改善される見通しである。