

## VI 1 4 事務組織

### (1) 事務組織の概要

#### 【現状の説明】

「大乘淑徳学園規程」および「淑徳大学学則」において、本学に大学事務局、千葉事務局、みずほ台事務局および東京事務所を置くことと規定しており、それに基づき、千葉キャンパスに大学事務局および千葉事務局、みずほ台キャンパス（埼玉）にみずほ台事務局、淑徳大学池袋サテライト・キャンパス（東京都豊島区東池袋）に東京事務所を置いている。各事務局等にはキャンパスにおける業務分掌を規定しており、各種の業務を担っている。また、学園規程に事務職制が規定されており、事務局には教員の役職者は置かず、全て事務職員が就任している。

大学業務の両キャンパスの取りまとめは千葉事務局と東京事務所がその機能を果たしている。東京事務所には総合企画センターを置き、大学協議会、大学政策会議の事務等を、また、エクステンションセンターを置き、公開講座の実施のほか、自己点検・評価、第三者評価等の事務を担っている。法人事務局は法人本部がある東京都板橋区に所在し、法人全体の財政、人事、中期経営計画策定等を担っている。

平成 8 年、埼玉県入間郡三芳町に国際コミュニケーション学部の設置に伴い、二キャンパス制となった。二つの事務局は通常交通機関で 2 時間半と地理的に離れており、二キャンパス制が始まった当初は、各事務局の機能は独立完結型でスタートした。しかし、11 年を経た現在は大学業務の統合化の方向に進行している。なお、中期経営計画及び予算編成と予算執行は現在もキャンパス毎に行われている。

平成 15 年度の初めに理事長・学長より大学改革案が提示された。その推進のために設置された「改革推進会議」を中心に様々なプロジェクトが改革の具体的な検討を進めていた。この改革には事務組織の再編も含まれており、平成 16 年度における新事務組織図（案）は次頁のとおりであった。事務組織再編の目的とするところは次の 3 点に集約できる。

#### ① 大学としての統一的機能の確立 ② 大学改革の推進 ③ 学生サービスの強化

新組織は平成 16 年度から実施し、平成 18 年度に再調整（大学アドミッションセンターを大学アドミッションオフィスとして千葉事務局に、みずほ台アドミッションオフィスとしてみずほ台事務局に移管し学生募集業務を強化した。）を行い現在に至っている。

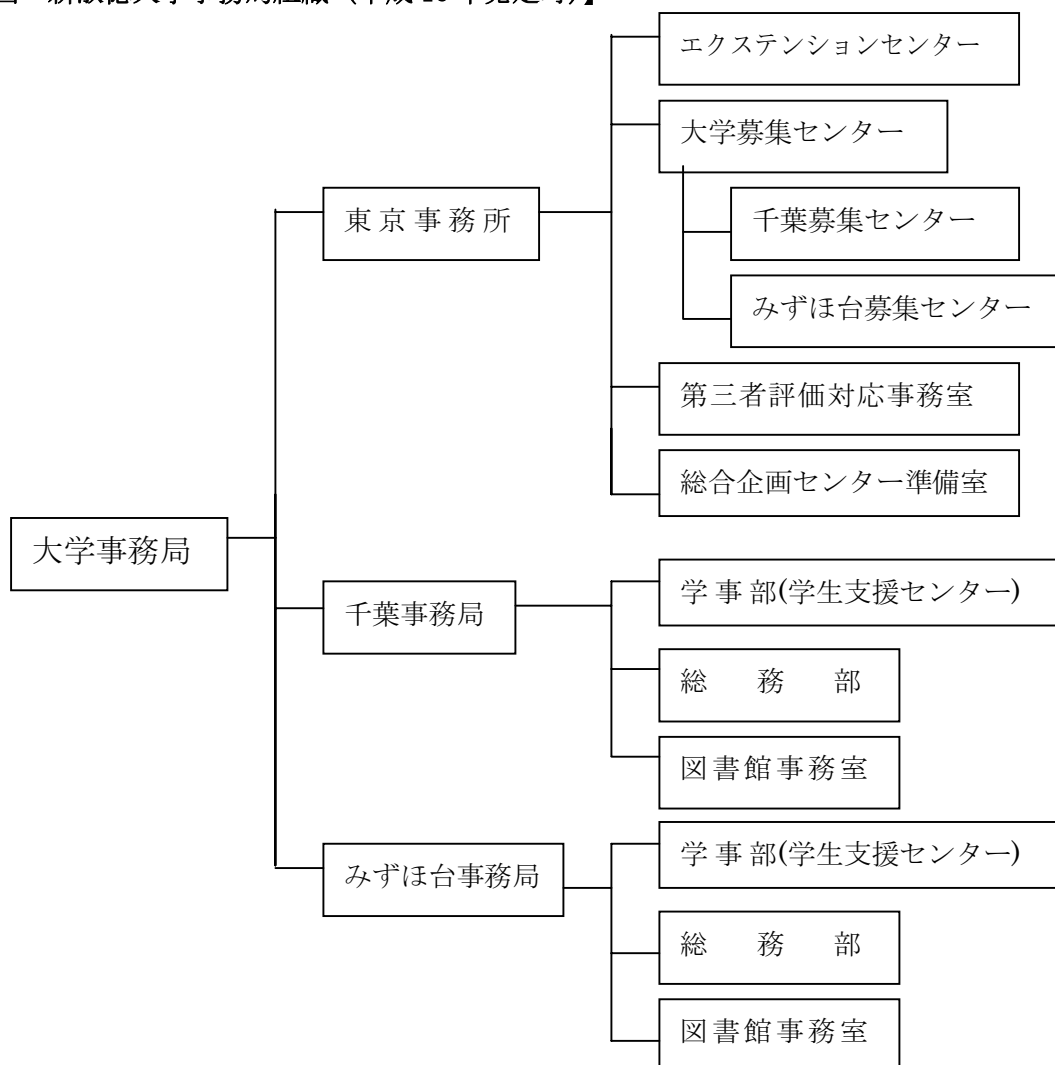
千葉事務局には千葉事務局長を始め専任職員 40 人、派遣職員と臨時職員 24 人を、みずほ台事務局にはみずほ台事務局長を始め専任職員 31 人、派遣職員と臨時職員 24 人を、東京事務所には大学事務局長（事務所長は兼務）を除き専任職員 4 人、派遣職員と臨時職員 4 人をそれぞれ配置している。専任職員を始め派遣職員や臨時職員の定数は中期経営計画で年度ごとに定められている。

両事務局はそれぞれ事務局長主催の部課長会を定期的開催し、重要事項の審議・決定、情報伝達や交換を行っている。

#### 1) 千葉事務局

千葉事務局は平成 15 年度に新たに大学募集センターおよび第三者評価準備室の二部署が加わり、平成 16 年度に池袋サテライト・キャンパスの設置とともに東京事務所に大学事務機能の一部および大学の学生募集・第三者評価機能に移管させ、前述の経緯を経て現在に至っている。

【図 新淑徳大学事務局組織（平成 16 年発足時）】



千葉事務局には総務部、学事部（教務、学生厚生、就職、大学院事務を含む。）、図書館事務室、大学アドミッションオフィス（学生募集、入試）を設けている。

その他に法人組織として看護学部設置事務室(平成 19 年度開設予定)を設けており、同室は平成 17 年度に新学部設置準備室(看護学部新設予定)として発足し、平成 19 年度開設予定で準備を始め、平成 18 年 6 月に文部科学省宛申請書を提出し、平成 18 年 11 月に平成 19 年 4 月 1 日開設の認可を得ると同時に募集を開始し、入学定員 100 名に対し 113 名の入学者であった。設置申請作業と同時に看護学部の校舎を「国立病院機構千葉東病院」の敷地内に新設している。新学部設置事務室は平成 18 年度末に閉鎖した。

## 2) みずほ台事務局

みずほ台事務局には総務部、学事部（教務、学生厚生、大学院、学習支援、キャリア支援、国際教育を含む。）、図書館事務室、みずほ台アドミッションオフィス（学生募集、入試）を設けている。みずほ台事務局の前身は昭和 62(1987)年に設置した淑徳短期大学みずほ台事務部である。国際コミュニケーション学部に入学者が多様な学生のニーズと教育改革の推進に対応するため、平成 14 年度に「学習支援室」を新たに設けた。さらに平成

15 年度には、従来の就職指導室を「キャリア支援室」に、国際交流センター室を「教育支援室」にそれぞれ変更した。現在は、「キャリア支援室」と「教育支援室」を統合して「総合キャリア支援室」としている。これらは組織図では学事部の内としているが、実質上は独立部署として運営している。これらの部署は、進行している学部教育改革に対応して設けられたものである。

### 3) 東京事務所

東京事務所には総合企画センターとエクステンションセンターが置かれている。

平成 16 年 4 月、池袋サテライト・キャンパスに東京事務所が設置され、千葉事務局より大学募集センターが移設、センター長以下 11 名、うち 3 名が千葉事務局千葉募集センターに在籍し、千葉県内を主体に募集活動を行い、同じく 3 名がみずほ台事務局みずほ台募集センターに在籍し、埼玉県内を主体に募集活動を行い、大学募集センターは、千葉県・埼玉県以外の募集活動を行っていた。しかし、教育現場に大学募集センターを置いている方が効率的、効果的であるとして、再度、見直しが行なわれ、平成 18 年度に大学アドミッションセンター（17 年度に大学募集センターと組織を改称）は千葉事務局に移転、千葉アドミッションセンター（17 年度に改称）と併合し大学アドミッションオフィスとして、みずほ台アドミッションセンター（17 年度に改称）はみずほ台アドミッションオフィスとして組織替えが行なわれ、募集業務のさらなる強化を図った。また、総合企画センター準備室を置き、同センターは翌年に総合企画センターと改称、大学政策会議並びに大学協議会の企画・運営を行っており、両会議ともに月 1 回開催されている。また、エクステンションセンターは学園機能から大学機能になってからも永らく東京都板橋区（淑徳短期大学の敷地内）に設置されていたが、サテライト・キャンパス新設を機に東京事務所に移設された。同センターは地域貢献を掲げ、公開講座や市民講座等を行っている。また、第三者評価対応事務室も第三者評価事務室と改称し、千葉より移設された。平成 16 年度の大学基準協会相互評価・認証評価業務の終息とともに、翌年度よりエクステンションセンターに併合、同センターにて引き続き大学の自己点検・評価業務を継続、主に大学年報作成等の取りまとめを行っている。

#### 【点検・評価および長所と問題点】

学部のある二キャンパスが地理的に離れているため、教員組織・事務組織ともキャンパスの独自性が比較的強いといえる。キャンパスに独自性があることは、互いの長所を認めあうことで組織の活性化を図るという利点もある。しかし、同一大学としての運営、連携が難しいことは否定できない。また、スケールメリットを活かしきれていないことも事実である。

専任職員の目標定数は専任教員数のほぼ 6 割となっており、専任職員補完のため、臨時職員や派遣職員の活用が他大学に比べ早期から進んでいる。そのことが財政における人件費比率を低く押さえている一因になっている。

本学園は暫くの間、職員採用を停止していたことにより若手職員が手薄となり、中堅職員や管理職がルーチン業務を担当せざるを得ない状態である。

現在、事務局における重要な当面の課題は、大学改革の実施に伴い発生する新たな教育サービスへの対応、大学院の夜間開講による業務の長時間化に伴う業務量の増加、情報機器に関する対応と専門的知識の不足等々に対し、定められた数の職員でいかに対応するか

にある。

#### 【将来の改善・改革に向けた方策】

平成 14 年度から職員採用が再開されたが、採用人数は充分とはいえず問題が解消されるには若干の期間が必要であり、当面は兼務者や契約職員・派遣職員の効果的な活用を進めていく。また両キャンパス間のあらゆる共通する業務での相互交流促進と情報の共有化を一層進めていく。

事務局が抱える様々な課題は、現在進行中である本学の大学改革の推進と密接に関わって解決していくことになる。

大学改革を推進し、学生・教員への教育サービスをきめ細かく対応をすることになれば事務職員の業務負担は増えざるを得ない。事務職員の増員は実現が難しいから、なお一層の適正配置を心がけるとともに、兼務者や契約職員、人材派遣者などの効果的な活用とともに多様な勤務形態への対応も伴ってくる。

そこで求められるものは、今までの事務処理型の事務局から脱皮した、大学運営の重要な部分を担っていくことができる事務組織であり事務職員である。

## (2) 学部の事務組織

### (a) 事務組織と教学組織との関係

#### 【現状の説明】

両キャンパスとも教授会に常設の教務委員会、学生厚生委員会を始め各種委員会・センター等を設置している。常設委員会・各種委員会は学長または 学部長が指名する専任教員が構成員であり、事務職員の委嘱はされていない。委員会の事務は事務局各部署の関係業務担当責任者等が担っている。

学部には各学科に所属する専任教員で構成する学科会があり、学科に関する事項等を協議している。学科会に関わる事務は事務局教学担当部署の責任者等が担っている。

学部の教授会は専任教員が構成員であるが、事務局の各部署の責任者等は常に陪席しており、教授会事務は事務局の担当部署が担っている。いずれの会議も月 1 回程度の定例的開催となっている。

学部運営については学部長の下に置かれている「学部運営協議会」があり、学部の要職者、常設委員会委員長に加え、事務局からは事務局長、幹部事務職員が構成員となっている。

大学全般の重要事項を審議する機関として、学長の下に「大学協議会」を設け、大学の要職者、学部代表教員に加えて事務局からは大学事務局長、みずほ台事務局長、学長が指名する幹部事務職員が構成員となっており、月 1 回の定例会議として池袋サテライト・キャンパスにて開催している。常設委員会として、学部間の調整機能としての大学教務委員会および大学学生厚生委員会等があり、必要に応じて池袋サテライト・キャンパス等で開催している。

#### 【点検・評価および長所と問題点】

本学の事務組織と教学組織の間の連携は組織上確立されており、教学組織の各種会議に事務職員の役職者等が出席している。会議事務、各種の企画・立案作成、関連情報・資料の収集・提供等も行い、また業務執行の現場からの意見等を諸会議に反映させており、連携協力関係が適切になされている。とはいえ、教員と事務職員とでは現状認識に違いが生

じ、問題解決に向けての意識が必ずしも一致しない場合があり、両者の一層の緊密な協力関係を築く必要がある。

また、教員組織を主体とした月 1 回程度の定例会議開催による意思決定では、スピードが要求される課題に対し迅速に対応できず、無理が生じてきている。

#### 【将来の改善・改革に向けた方策】

教員が決定し事務が補佐・実行する、といった従来型での事務組織と教学組織の間の協力と連携はそれなりに機能しているといえる。しかし、今や大学は従来型では間に合わない時代を迎えている。職員、教員が一体となった意志決定組織の構築を図らねばならない。そのためにも事務職員で行政管理職としての役割を担える人材の育成が急務である。

### (b) 事務組織の役割

#### 【現状説明】

教学に関わる企画・立案・補佐機能は、主として学事部が担っている。教学システムを熟知した職員が蓄積された知識・情報等を必要に応じて提供し、教員組織と協力しながら業務に取り組んでいる。

各事務局は、学長、学部長、学科長からの教育方針・計画・指示や各委員会等教学組織からの要望等について、予算単位の各部署が、法人が定める中期経営計画立案方針に基づき、事業・行事名ごとの積み上げ方式による 3 ヶ年の計画策定を行っている。その 1 年目が当初予算となる。提案された予算原案は総務部で妥当性、優先順位を検討し、事務局長が全体的視野に立って調和を図りつつ、中期計画・予算案としてキャンパスごとに策定される。取りまとめた中期経営計画はそれぞれの事務局総務部が法人事務局と折衝を行っている。

教授会を始めとして各種の会議や委員会等には、事務組織各担当部署が構成員または事務（書記含む。）として出席しており、会議の結果は、作成する議事録などの配布物および回覧により情報提供がなされている。理事会決定事項や経営方針等については学長が教授会を通じ、事務組織には事務局長が部課長会を通じて伝達している。

国際交流は、キャンパスごとの対応としている。千葉キャンパスでは、総務部が「国際交流委員会」と協議しながら業務を進めている。みずほ台キャンパスでは、学事部「総合キャリア支援室」が「総合キャリアセンター」と協議しながら業務を進めている。

大学アドミッションオフィス及びみずほ台アドミッションオフィスは、募集業務及び入試業務を担当している。大学アドミッションオフィス及びみずほ台アドミッションオフィス室長は、事務職員が担当しており、学部ごとの募集入試の委員会と連絡調整を図りながら業務執行にあたっている。

就職業務は、千葉キャンパスでは学生厚生委員会の下に「就職指導小委員会」を設け、事務組織では学事部就職担当が委員会と連携して業務を推進している。みずほ台キャンパスでは学事部「総合キャリア支援室」が「総合キャリアセンター」と連携して業務を推進している。求人については、大学としての求人受付情報の共有化を進めている。

大学運営を経営面から支える組織としては、法人事務局と管理部門である各キャンパスの総務部が該当する。総務部がキャンパスに係る庶務、人事、文書、広報、予算・経理、管財等の業務を担い、教学事務部門ならびに法人事務局担当部署と協議、調整しながら、

大学運営における経営面を支える業務を担当している。

#### 【点検・評価および長所と問題点】

通常業務における企画・立案・補佐は充分対応できているが、政策立案の機能がまだ不十分で新たな政策立案においては教員役職者や委員会の担当教員に委ねる場合が多い。なお、みずほ台事務局では学生生活支援分野において、事務組織からの企画案等が提案実施される場合が多くなってきている。大学を取り巻く社会的環境を考えれば、教学組織だけで解決できることは少なく、事務局各部署が横断的に関わり、迅速に対応できる組織へと変貌していかなければならない。

予算編成・折衝については、昭和 50 年代から中期経営計画を導入しており、事務職員は立案方法や仕組みを十分に理解し、ルーチン業務として対応できており、全学的な教育研究活動計画を集約し、予算計上・調整するための編成業務は各事務局総務部を中心にした組織が適切に機能している。

学内の意思決定において事務職員は各種委員会等の事務担当、書記の立場で参加しているため、事務組織の意向が適切に反映しにくい場合がある。しかし、「学部運営協議会」や「大学協議会」を通して事務組織からの提案が増えつつあり、大学改革の重要な役割を占めつつある。

情報の伝達方法については、委員会の数が多く、事務組織経由でリアルタイムに情報を把握し伝達することが困難な場合がある。現在はパソコンを利用した情報の伝達システム(学内LAN)を両キャンパスとも導入しているが、パソコンに馴染めない一部の教員を除いて活用されている状況である。

専門業務のうち国際交流については、サポートする事務組織の人員が不足している。現在は学部別に対応しているが、業務効率を考慮すると大学一本化の対応が求められている。

募集・入試業務の事務組織については、入試結果・分析等過去の学内情報、変化している入試制度、高校生・父母・高等学校の意向、他大学・予備校の学外情報等を収集し、それをタイムリーに伝達することで委員会の審議に反映させている。

就職業務の事務組織については、過去の求人・求職・内定状況の実績、分析等の学内情報、変化している求人状況、求職状況等をタイムリーに伝達し、委員会での審議に反映させている。就職相談は事務組織が対応しているが、進路希望が多様化している学生に対して、きめ細かい支援をするための人員が不足している。みずほ台キャンパスでは、ゼミ担当教員がゼミ学生個々に就職活動指導を行っており、「総合キャリア支援室」と連携して良く機能している。

私立大学を取り巻く環境が大きく変化している今日、学生および父母のニーズ、社会の変化に対応し、経営面や行政面からの視点を常に意識した大学運営を支えるには、現在の事務局機能では不十分であることは否めない。

#### 【将来の改善・改革にむけた方策】

大学を取り巻く困難な環境を考えると、大学運営について事務職員組織と教員組織とが密接な相互協力関係を保ち、一体となってその意思決定に大きく関わっていくことが重要である。このため、事務職員の意識改革と目的の共有化が必須で、改善・改革を進めていく強い意思を示さなければならない。

今後、外部環境の急激な変化に対応するため、ますます重要度を増してきている入試業

務、就職業務、国際交流業務等については、キャンパス毎の取り組みを超えた大学事務局としての業務の取り扱い、あるいは人材養成を含めた組織のあり方を構築する必要がある。

### (3) 大学院の事務組織

#### 【現状の説明】

「淑徳大学大学院学則」に基づき、大学院事務室が設置されている。大学院事務室は千葉事務局およびみずほ台事務局ともに学事部内に置かれており、千葉事務局においては学事部職員 2 名が兼務している。また、みずほ台事務局においては独立した事務室を置き、専任職員 1 名を配置している。

企画立案については学部と同様に行っている。予算についても学部とともに編成しており、大学院事務室は大学院に関わる予算原案の取りまとめと基礎資料の作成を行っているが、予算編成・折衝等の業務は担当していない。

千葉大学院事務室は、学部では他部署で行われている院生募集業務や入学試験の実施をも担っている。平成 15 年度から社会学研究科に心理学専攻が設置され、2 研究科 5 専攻となったことにより業務量が增大している。加えて、大学院の研究力をはかる COE プログラムの開始や、専門職大学院の設置基準が施行されたことへの対応を進めるとともに、新たな研究科の在り方等の検討が始められており、それらに伴い多様な業務が加わってきている。

みずほ台大学院事務室においても、院生の募集・入試業務は大学院事務室で行っているが、担当する業務量が多く、かつ多様となっている。

#### 【点検・評価および長所と問題点】

大学院事務室は法人の「組織、職制及び分掌規程」に規定されておらず、法人での大学院事務室の位置づけは明示されていない。

大学院の規模が大きい千葉事務室においては、職員の構成人数の多い学事部内に設置されているため、繁忙期や各行事等にはかなり柔軟な人員数配置を可能にしている。みずほ台キャンパスにおいては、大学院設置後 6 年が経過し、質・量共に充実をはかるべき時期であることに鑑み、平成 18 年度から大学院事務室に専任者を置くこととした。みずほ台キャンパスの大学院では正課生の他に多くの研究生を受入れており、研究支援を行っている。また、外国人留学生の在籍者が多いことから、在留に係わる諸手続に関する支援も重要な業務となっている。

業務分掌で定める業務の他に、上述の新たで多様な業務が大学院事務室の業務遂行を難しくしている。これに対応するには大学院事務室の強化が必要であり、これ無しでは共同研究や大学院生研究活動等の支援の充実は難しくなる。

#### 【将来の改善・改革に向けた方策】

上述のような問題を解決するには、事務分掌の見直しとスタッフの増員が一番の対策となるが、職員の増員を図ることは難しい。千葉キャンパスにおいては、学事部内に大学院事務室が設置されているメリットを生かし、大学院事務室のルーチン業務の見直しとともに、細分化し、他の学事部職員が業務を分担する等の業務バランスの調整を行うことにより、大学院担当職員が幅広い対応ができるように検討を進めている。みずほ台キャンパスにおいても事務分掌の整備を行い、アドミッション、キャリア、教務、学生厚生、図書館等と連携を取りながら、業務を遂行する体制を構築する必要がある。