

## XIV 事務組織

### 1. 事務組織の概要

#### 現状と評価

##### (1) 事務組織の概要

本学全体の事務組織は図表 XIV-1「事務組織図」(次ページ)のとおりである。事務局各部署は「津田塾大学事務組織規則」により、分掌が定められ、事務局長が統括している。なお、事務局は、学校法人津田塾大学に関する事務を併せて処理することと定められている。

7課10事務室で構成され、そのうち、総務課、管理課、経理課、教務課、学生生活課は、新館校舎1階に集中して配置されている。

1997年(平成9年)に企画、広報面の強化を図るために企画広報課が、図書館、視聴覚センター、計算センターの事務を一体的に行なうために情報サービス課が設置された。2000年度には百周年記念事業の一環として設立された津田梅子記念交流館の事務室が開設され、2001年度には国際交流の強化を目的に国際センター事務室が設置された。

##### (2) 事務組織の人的体制

###### ①概要

職員は専任職員、嘱託職員、特別嘱託職員および常勤を要しない職員(パートタイマー職員)に区分されている。人数は、現在、専任職員60人、嘱託職員12人、パートタイマー職員30人の計102人となっている。1992年度には、専任職員81人、嘱託職員9人、パートタイマー職員28人の計118人であり、2002年度と比較すると全体では16人の減であり、特に専任職員は21人の減となっている。

職制は、事務局長、課長(6人)、事務室長(1人)、室長(2人)、課長補佐(2人)、室長補佐(3人)、専門員(7人)、主任(1人)及び一般職員(37人)となっている。

###### ②男女比

男女比は、全体では男性24%、女性76%で、内訳は専任職員男性35%、女性65%、嘱託職員男性17%、女性83%、パートタイマー職員男性3.5%、女性96.5%となっている。女子大学の特性を考慮しても、女性の比率が高いといえる。

###### ③年齢構成

専任職員の年齢構成は図表 XIV-2「2002年度専任職員の年齢構成」のとおりであり、20歳代以下の者が1人と極端に少ない。一方、40歳～49歳の者が全体の半数近い48.3%を占めている。年齢構成の是正を考慮した人事計画が2001年度からスタートした。

図表 XIV-2 2002年度専任職員の年齢構成

	65-60		59-55		54-50		49-45		44-40		39-35		34-30		29-21		計	
	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女
事務局長	1																1	0
課長				1		1	1	1	2								3	3
事務室長						1											0	1
室長					1			1									1	1
課長補佐									2								2	0
室長補佐				1			1			1							1	2
専門員	1	2		1	1			2									2	5
主任				1													0	1
一般			1		1	1	1	8	2	7	1	7	5	2	1		11	26
計	2	3	0	4	3	3	3	12	6	8	1	7	5	2	1	0	21	39
構成比%		8.3		6.7		10		25		23.3		13.3		11.7		1.7		100



### (3) 意思決定および情報伝達のシステム

事務局全体の意思決定は事務局長→課長・室長→一般職員というラインで、双方向から行なわれている。情報の伝達については、月1回事務連絡会議を開催し、教授会決定事項をはじめ、重要事項の伝達を行なっている。事務局全般に関わる問題を協議する必要がある場合は、事務局長及び課長補佐以上の管理職で管理職会議が開催される。

「進学アドバイザー制度」、「学生サービスの改善」などの特化した事項については、関連の深い部署の管理職が責任者となり、プロジェクトチームを作り検討を行なう方式が取られている。

大学全体に関わる意思決定については、主に各種会議体の事務局という立場から関与している。

### (4) 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

学長の意向を受け、財務担当学長補佐が事務局長の補佐を受けながら、実質的に経営を担当している。事務局は、局長の指示のもとに総務課、経理課、管理課が大学の経営面に携わる業務を分担している。経理課は、本学の財務全般について審議する財務会議の事務局も担当している。

2000年度には、この三課が中心となり「財務小委員会」を組織し、津田塾大学の中期財政計画を作成した。

### (5) 研修制度

1980年(昭和55年)から「職員研修規程」を施行し、研修を行なっている。業務別研修、階層別研修などを行なってきたが、1996年(平成8年)に職員自らの意志による研修が行なえるよう「職員自己研修奨励制度」を設けた。これ以後、自己研修が職員研修の主流となった。しかし、受講率の低下などもあり、2000年度には「進学アドバイザー制度」の導入を機に、学生募集業務に関する研修を行なった。2001年度には学生サービス検討委員会の提言を基に、学生サービス向上のための研修会が実施された。この二つの研修は、業務別研修であったが、部署を横断して行なわれたものだったので、参加者は部署を超えた共通認識をもつことができたと思われる。今後も、集団型の研修と自己研修を並行して行なう予定である。

### (6) 人事異動

人事異動については、人事計画を基に、本人の適性を考慮し、所属長の意見も参考にしながら、原則として6月に実施している。職員の活性化、より適正な配置および複数の部署を経験することによる職員としての視野の広がりを目的としている。

将来的には、本人の適性を考慮し、ラインと専門職への振り分けにつながる異動についても検討を加える予定である。

人事異動および研修の成果によって、職員の事務局業務に関する理解度は深まってきていると思われる。

## **問題点と改善の方策**

### (1) 事務組織の概要

新しい機関の創設(交流館、資料室)、業務の多様化により、ここ2~3年に限ってもいくつかの部署が設置されたが、人員増が望めない以上、部署が新設されても職員をどう確保するかが大きな問題である。大学が新しい計画を実施していくとき、職員の配置(人件費コストも含めて)も重要な要素として、考慮すべきであろう。

職員の配置部署間の垣根を低くし、事務局全体で業務に当たるといふ体制を目指し実施された、5課をセンターオフィスに集中配置した利点も十分活かされていない。

## (2) 事務組織の人的体制

経営合理化のため人員削減を図り、現在では専任職員60人である。専任職員一人あたりの学部学生数は43.8人である。同程度の他大学と比較してもそれほど高い数字ではない。さらに嘱託職員を加えた職員一人当たりの学部学生数は36.5人と他大学より恵まれた状況にある。削減は果たしたものの、本学の規模にあった職員数についての検討は行なわれていない。職員の適正定員を確定していく作業が必要となるであろう。

退職者の補充も8年間行なわれてこなかったため、年齢構成に歪が生じている。年齢構成の是正を図りつつ、適正定員を確定していくことは困難を伴うが、円滑な大学運営のためには不可欠な作業である。

全体の定員数が定まったのちは、各部署の適正配置人数が課題となろう。たとえば、部署ごとの残業時間を見るとかなりバラツキがある。残業時間のバラツキだけで不適正な配置だと断定はできないが、各部署の業務量を精査し、残業時間も勘案した上での、適正配置は必要である。

大学における事務局の位置付け、事務局全体の業務量の精査を基に、全体の定員は綿密に、各部署の定員は緩やかに定め、その上で絶えず見直しを行なうという方式が妥当ではないだろうか。

嘱託職員、パートタイマー職員の位置付けが曖昧である。専任職員との責任および業務の相違を明確にしていくことが必要である。

男女比については、教員組織と比較しても女性の比率が高い。教員組織との整合性を考慮すれば40対60ぐらいの水準を目指すべきではないだろうか。年齢構成の是正とともに、時間はかかるが、定年退職者の補充時に改善していくべきであろう。

## (3) 意思決定および情報伝達のシステム

事務局における意思決定はかなり迅速に行なえる体制が整いつつあるが、大学全体を見渡した場合は、まだまだ時間がかかっているのが現状である。その原因は、たとえば、委員が短期間で入れ替わることにより委員会の継続性が保たれないことや継続性を維持するための事務局側の配慮不足などが迅速な意志決定の支障となっていると考えられる。意思決定のための環境を整えることは、事務局の重要な役割である。

## (4) 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

大学を取り巻く環境が厳しさを増す中で、安定した経営を目指すならば、総務課、経理課、管理課の三課の連携がさらに重要となる。大学の財政状況についての共通認識はかなり浸透したが、各人の他部署の業務への理解度は不十分である。

## (5) 研修制度

自己研修の受講状況は、発足当時の19人と比較すると、2002年度は2人の受講である。研修のテーマは、関心に応じて自ら探すことが原則であるが、大学で用意するメニューについても見直しが必要であろう。集団型の研修も部署を横断する型のテーマ(たとえば、法務問題等)を追求していき、さまざまな部署の職員が参加できる環境を整える必要がある。また、職員が公平に参加できるような時期の設定や、研修で得たものを日常業務にどのように反映できているかのチェック機能の整備も必要である。

## (6) 人事異動

人事異動については、公平・公正に行なうことが大前提であるが、同一部署への在籍年数などにバラツキがある。また、申し出があれば、本人の希望は考慮しているが、公平性を考えると、全職員に対する希望調査を行ない、それを基に人事計画を立案することも検討する価値があると思われる。

## 2. 事務組織の機能

### 現状と評価

## (1) 教学に関わる業務

教学に関わる部署は、教務課、学生生活課、学科事務室、外国語事務室、保健体育事務室である。これらの部署は、事務分掌に従い、教務課は教務委員会、教職課程委員会、共通科目委員会、学生生活課は学生委員会、外国語事務室は外国語委員会というように各種委員会に関わる事務を担当し、本学の教学を支援している(XII章 管理運営 図表XII-2 参照)。また、委員会の委員長の任期はほとんどが1年であり、一貫性に欠ける弊害をカバーし、教学運営の継続性も担っている。

## (2) 国際交流、入試、就職等の業務

## ① 国際交流

2001年度に国際センターが設置され、本学の国際交流は同センターが一元的に行なうこととなった。事務組織としては、新たに国際センター事務室を設置し、人的配置を行った。学生の留学関連業務のほか、2003年度からスタートする新コースで行なわれるフィールドワークのうち、海外で行なわれるものについては、国際センター事務室が担当する予定である。

## ② 入試

入試については、1995年から入試担当部署を設置している。数回の機構見直しを経て、現在は企画広報課入試室が入試業務を担当している。入試広報は企画広報課と協力しながら、入試事務全般を担当している。入試広報については、2001年度から進学アドバイザー制度が導入され、他部署からの応援が積極的に行なわれている。入試業務の出願受付に関しては、出願に関わる事務が2002年度入試からシステム化され、省力化が達成された。入学手続情報等の各種データの整備も進められている。

## ③ 就職

就職は学生生活課が担当している。伝統的に定評ある就職指導を行ない、相当の実績をあげてはいるが、不況、インターネットの普及による就職活動の多様化など、これまでの就職実績を維持していかせるか予断は許さない。このような状況にもかかわらず、就職を含めた進路について全学的に検討する機関はない。

## (3) 学内の予算編成過程における事務組織の役割

予算編成過程における事務の中心は経理課である。財務会議で決定された予算編成方針を基に、原案の提示、新規計画、増額要求の査定、各部署との折衝を行なっている。これらの過程を受け経理課が作成した予算案を財務担当学長補佐および事務局長が調整し、財務会議で議され、理事会、評議員会

に提案される。理事会への提案の前には教授会にも報告が行なわれる。経理課から提出されるデータの精度が高まったこともあり、この方式は円滑に行なわれている。

## **問題点と改善の方策**

### (1) 教学に関わる業務

大学の発展のためには教育研究の充実が第一優先課題であり、それを実現させるためには事務局の役割も大きい。教員にすべてを任せるのではなく、教員と職員がそれぞれの役割を理解し、教育課程における新企画の立案等に協力して対処することが必要である。本学の運営にあたっては、本来事務局が主体的に行なわなければならない部分まで教員に負担をかけているのが現状である。これでは教員の不満が高くなるのは当然である。また、委員会の委員はすべて教員であり、事務を担当する職員に教員と同等の発言権はない現状を再検討する時期に来ているのではないかと。

### (2) 国際交流、入試、就職等の業務

#### ① 国際交流

留学協定校も増加する傾向にあり、危機管理もこれまで以上に綿密に行なっていく必要を考慮すると現行の体制(専任職員1人、嘱託職員1人)で十分かどうか、他部署との人員計画とあわせて検討する必要がある。

#### ② 入試

入試実施に当たって細心の注意を払うことは当然であるが、入試動向等大学を取り巻く状況を把握した上での総合的な入試政策を事務局が立案していくことがますます必要となる。

#### ③ 就職

入り口に当たる入試は教職員が協力しているが、出口にあたる就職をはじめとする進路指導について、教員は組織的に関与していない。学生の進路についても、全学的な委員会を設置し、教職員が協力して学生の進路指導にあたるべきではないだろうか。

### (3) 学内の予算編成過程における事務組織の役割

予算編成では、単年度ごとの財政見通しに重点が置かれがちだが、中・長期の観点からの編成作業も不可欠である。「財務小委員会」が作成した中期財政計画を修正しながら、どの点を改善していく必要があるかを念頭に置き、予算編成にあたる必要がある。