

9 事務組織

【到達目標】

事務組織と教学組織との連携協力関係を確立し、一体的に機能しうるより強力なものにすることを目標とする。また、大学運営における経営面、教学に関わる企画、立案などにおいて、意思決定に積極的な関与を果たすことができる人材の育成とそのため環境整備を目指す。

1 . 事務組織の構成

【現状説明】

(1)事務組織の構成

本学全体の事務組織は図表9 - 1「事務組織図」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11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階のワンフロアーに集中して配置されている。

1997年(平成9年)に企画、広報面の強化をはかるために企画広報課と、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が設置され、2001年度には国際交流の強化を目的に国際センターが設置され、それに伴う事務室が開設された。さらに、2006年度には、研究支援の充実化のために教務課研究支援室、2008年度には、千駄ヶ谷キャンパス開設に伴い、千駄ヶ谷キャンパス事務室が開設された。

(2)事務組織の人員配置

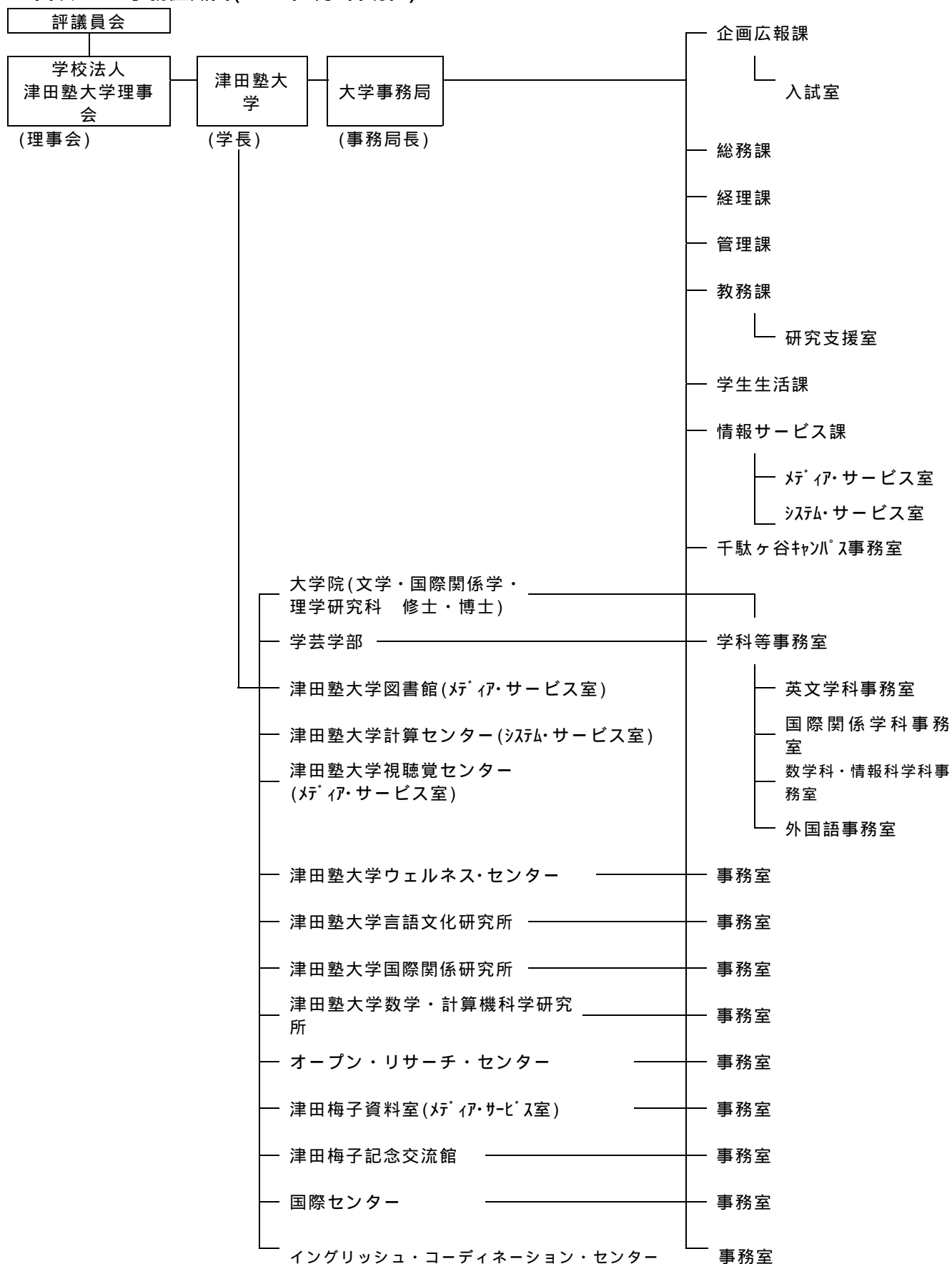
概要

職員は専任職員、特任職員、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)および派遣職員に区分されている。人数は、現在、専任職員63人、特任職員1人、嘱託職員7人、パートタイマー職員19人および派遣職員20人の計110人となっている。1995年度には、専任職員78人、嘱託職員10人、パートタイマー職員28人の計116人であり、1995年度と比較すると全体では6人の減であり、特に専任職員は15人の減となっている。職制は、事務局長、課長(7人)、事務室長(4人)、室長(3人)、課長補佐(3人)、室長補佐(2人)、専門員(7人)、及び一般職員(36人)となっている。

男女比

男女比は、全体では男性23%、女性77%で、専任職員については男性40%、女性60%となり、2003年度時点と比較してやや男性の比率が増え、これはバランスの改善が行われた結果といえる。嘱託職員、パートタイマー職員、派遣職員は共に女性100%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。

図表9 - 1 事務組織図(2009年5月1日現在)



年齢構成

専任職員の年齢構成は図表9-2「2009年度専任職員の年齢構成」のとおりであり、20歳代の者が5人、30歳代が10人となり、前年度より改善を見た。一方、50歳以上の者が全体の44%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2001年度から2009年度にかけて20歳代で10人の中途採用と4人の新卒採用を行ない、年齢構成のバランスの是正を行った。

図表9-2 2009年度専任職員の年齢構成

(2009年5月1日現在)

	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	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
課長	0	0	0	0	1	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	5	2
事務室長	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
室長	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2
課長補佐	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0
室長補佐	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
専門員	1	4	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5
一般	0	0	1	1	2	8	1	5	1	2	3	1	3	3	2	3	13	23
計	1	4	3	2	4	14	5	8	4	3	3	1	3	3	2	3	25	38
構成比%	7.9		7.9		28.6		20.1		11.1		6.3		9.5		7.9		100	

(3)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たと思われる。

【点検・評価】

(1)事務組織の構成

部署間の垣根を低くし、事務局全体で業務に当たるという体制をめざし、5課をセンターオフィスに集中配置していることは効率的であり、情報を共有できることから評価できる。文部科学省からの大学改革推進事業採択などによる新しい機関の創設、大学を取り巻く状況の変化や学生のニーズに対応する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、人材の有効活用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が、現職員の潜在能力を開発し、人材の有効活用をするための組織的な検討が大切である。

(2)事務組織の人員配置

経営合理化のため人員削減を図り、現在では専任職員63人である。専任職員一人あたりの学部学生数は44.1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あたりの学部学生数は39.8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1994年から2000年まで行なっていなかったため、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、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、40対60で、前回の自己点検と比してかなり改善された。女子大学であることを考えれば妥当な数字に近づいたといえよう。

年齢構成の是正には時間がかかるが、最近の定年退職者の補充時に改善している。

(3)人事異動

管理職を含めた職員の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。公平性を考えると、全職員に対する希望調査を行ない、人材育成を前提とした人事計画を立案することが急務と思われる。

【改善方策】

事務組織の年齢構成については、中途採用、新卒採用を適宜実施し、バランスの是正を図っている。近年では団塊世代の退職者の補充が多くあるので、計画的な採用と人事異動を推進する。部署ごとの適正人員配置については、管理職から超過勤務の実態把握調査や部署ごとに抱えている問題点のヒアリングなどを行い、専任職員、嘱託職員、常勤を要しない職員、派遣職員のバランスなどの適正化の検討を継続している。その際、大学全体の職員数は守りつつ、各部署の定員は業務内容の変化に応じた対策をとるよう努めている。人事異動については、同一部署での在籍年数を目安に所属長の意見を参考に実施しているが、人材育成につながる研修制度の整備を行い、公平・

公正を前提に、本人の適正を考慮し、潜在能力が発揮できるような人事計画の整備が急務である。

2 . 事務組織と教学組織との関係

【現状説明】

本学の大学運営における、事務組織と教学組織との有機的一体性を確保させるため、学長の下に学長室を置き、その中の学務担当学長補佐と事務局長が連携協力して調整している。学長室では、週1回学長室会議を開催し、大学の教育・研究活動及び管理運営体制を統括している。

また、教授会の下に教学上の重要事項を審議する各種委員会を設けているが、事務分掌に従い事務組織で委員会事務局を担当しているため、連携協力関係を確保している。教授会には事務局長の他、総務課長、教務課長が陪席している。

【点検・評価】

教学、管理部門の事務組織と密接に連携した対応が取れる体制を整えている。

さらに、大学の将来を考えている全学将来構想委員会には、事務局から事務局長が委員として、委員会事務局には総務課長、教務課長が参加しているので教員と事務局とが連携できる体制にあることは評価できる。

【改善方策】

教授会の下に設置されたほとんどの委員会には、所管事務局の管理職が委員として、また職員が事務担当者として関わっているため、教員との意思疎通は図られており、その運営も円滑に実施されているが、全ての事務局が共通認識を持つまでには至っていない。事務局の横の連絡機関である「管理職会議」や「事務連絡協議会」において説明するなど、事務局相互が情報を共有できるよう、努力していきたい。

3 . 事務組織の役割

【現状説明】

(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、ウェルネス・センター事務室である。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(12 . 管理運営 図表12 - 3各種委員会一覧参照)。また、委員会の委員長の任期はほとんどが1年であり、一貫性を欠くといった弊害をカバーし、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

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に、2003年度からスタートした、多文化・国際協力コースのフィールドワークの実施については、2005年度に開設したオープン・リサーチ・センター事務室が担当しているが、海外におけるフィールドワークの危機管理に関しては国際センターが中心となり指導を行っている。

入試

入試の事務体制は、総務課や教務課を中心として行っていたが、1985年に入試事務室を設置し入試業務を整備した。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。

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け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。

(4)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生じた場合は、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。

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。

(5)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

学長室会議の意向を受け、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おり、財政面からの提案・提言等も合わせて、現場からの支援を行っている。

【点検・評価】

(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と相談しながら進める傾向が強いことは改善すべき事項であろう。

(2) 国際交流、入試、就職等の業務

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、派遣職員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。海外での危機管理の必要性の高まる中で、海外の教育事情や社会事情、さらには旅行業法に精通した人事の補強も必要であろう。

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、職員の進学アドバイザーが日本全国の高等学校から得た最新情報を十分活用することを含めて、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。

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。「財務会議」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。

(4) 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思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。

(5)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、安定した経営をめざすならば、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。

このため、各事務部署の代表者からなる事務連絡会議において、予算・決算を含めた経営面の情報を伝達し、大学の活動について事務局内での情報を共有している。

【改善方策】

大学全体の教学系、法人系の運営において、事務組織と教学組織との間の連携協力関係を高め、迅速な意思決定のために、2005年度から職員も委員会メンバーの構成員となり、教員・職員の区別なく同等の発言権を有するようになり、事務局が主体的に運営にあたっているが、担当部局の域を越して協議することは少ない。今後は、事務各部局の枠を超えても意見交換ができる機会を増やしていきたい。

また、教員の委員が短期間で交代することによる継続性保持が不十分な点を補うため、事務局内での情報共有の場として、管理職会議、事務連絡会議を活用しているがさらなる事務局体制の整備が急務である。

4 . 大学院の事務組織

【現状説明】

大学院の事務組織については、大学院独自の事務組織は設けず、学部学科の事務室で日常的な対応を行っている。また、大学院学則第26条に基づき、大学院共通の重要事項を審議する大学院委員会が設置されており、この事務局を教務課が担当し、大学院を充実するための企画・立案を行っている。

【点検・評価】

事務的にも学部との連携が図られ円滑に学生指導が行われていることは評価できる。

【改善方策】

本学の規模であれば、学部との共有事務局で対応できる。

5 . スタッフ・ディベロップメント (SD)

【現状説明】

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。私立大学連盟の業務別研修や階層別研修などを利用して研修を行なってきたが、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、提供された研修コースの魅力不足等から受講率が低下した。2000年度には「進学アドバイザー制度」の導入を機

に、毎年アドバイザー対象に学生募集・大学広報に関する研修を行なっている。

【点検・評価】

自己研修のテーマは、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。よりよいプログラムの情報収集と提供により、チョイスを広げることも必要であろう。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。

2005年度から職員の年齢構成のバランスを取るための欠員補充や中途採用、新人採用を行ったが、大学職員として基本的な知識を身につけ、仕事にやる気を持たせるため、新人研修プログラムを2006年度から開始した。

【改善方策】

プログラムの内容については、毎回見直しながら、カリキュラムを定め継続させることにした。今後は、集団型の研修と自己研修を並行して行なう予定である。

また、研修効果の測定法を導入して研修結果を反映させるために、検討作業グループを設ける予定である。中堅職員、ベテラン職員の経験・知識を若手職員へ還元する方策についても課題とする予定である。