

第 14 章

事 務 組 織

第 14 章 事務組織

事務組織と教学組織との関係

【到達目標】

多様化する大学教育に対応するために、「教育の質の保証」と「健全経営の継続」を目的とした事務組織を目指す。詳しくは、経営基盤の安定化を図り、いつでも改革できる健全な経営を継続できるよう、冗費を節約し投資効果を常に検証できる管理系事務組織と、時代のニーズにあった教育を展開し、未来を志向した教育・研究を通じて社会に貢献できる人材を育てられるよう常に点検し改革できる教学系事務組織とする。教学系事務組織は各学部等の教学組織と密接に連携させ、管理系事務組織と教学系事務組織が横断的な繋がりを行うことで互いに協力し合う組織体制を確立する。

事務組織は理事長・理事会の方針に基づき運営され、教学組織は学長・大学協議会の方針に基づき運営されることにより相対的独自性を確保する。また、大学協議会の構成員として事務組織から関係事務部長等が参画していることで有機的一体性を確保する。なお、監事は事務組織の審査室を掌理し、大学が適切に運営されているかどうかの適切性を監査する。

【現状の把握】

大学の事務と教学の組織図を図 14-1、14-2 に示す。本部キャンパスには、大学事務部局として法科大学院事務部、学務部、学部毎の教務部、入試事務部、学生部、就職部および保健管理センター等を設置している。また、国際交流室、総合情報システム部および中央図書館事務部を大学事務部局と独立して設置している。さらに、法人本部事務部局としては、総務部、人事部、財務部、資金管理室、経理部および管理部を設置し、財務部、資金管理室以外は大学事務部局の業務も所管して効率的な運営を行っている。また、本部以外のキャンパス（農学部、工学部、生物理工学部、産業理工学部）には事務部を設置し、事務（部）長を所属長として、庶務会計、管理、教務学生、就職、図書館、情報教育等の業務をし、必要に応じて課を置いている。

事務組織の各部署には、事務部長を置き、事務部長は理事長の命を受け、所管事務を掌理し、所属職員を指揮監督している。一方、教学組織では、学長の下に、文科系・理科系の各副学長を置いて学長を補佐し、学部長が当該学部の教務を掌理し、所属職員を指揮監督している。なお教学組織の長と事務組織の長が構成員となっている会議体には、大学協議会、自己点検・評価委員会等がある。

各学部の教学組織は、教授会を最高議決機関とし、学部長の諮問機関として、学部運営委員会をはじめ、教務委員会、学生厚生委員会、就職委員会などの各種委員会を組織し、運営を行っている。各種委員会は、学部学科の教員と教学系事務担当者で構成されており、事務組織と教学組織は、連携して各学部の運営に取り組んでいるのが現状である。

【点検・評価】

本部キャンパスには約 320 名、本部以外のキャンパスには各 30 名前後の専任職員を配置し、その他補助要員として定時職員、アルバイトを必要により配置している。また、各病院の運営は、積極的にアウトソーシングを進め業務委託等で対応している。

図 14-1 学校法人の事務組織図（平成 18 年 10 月 1 日現在）

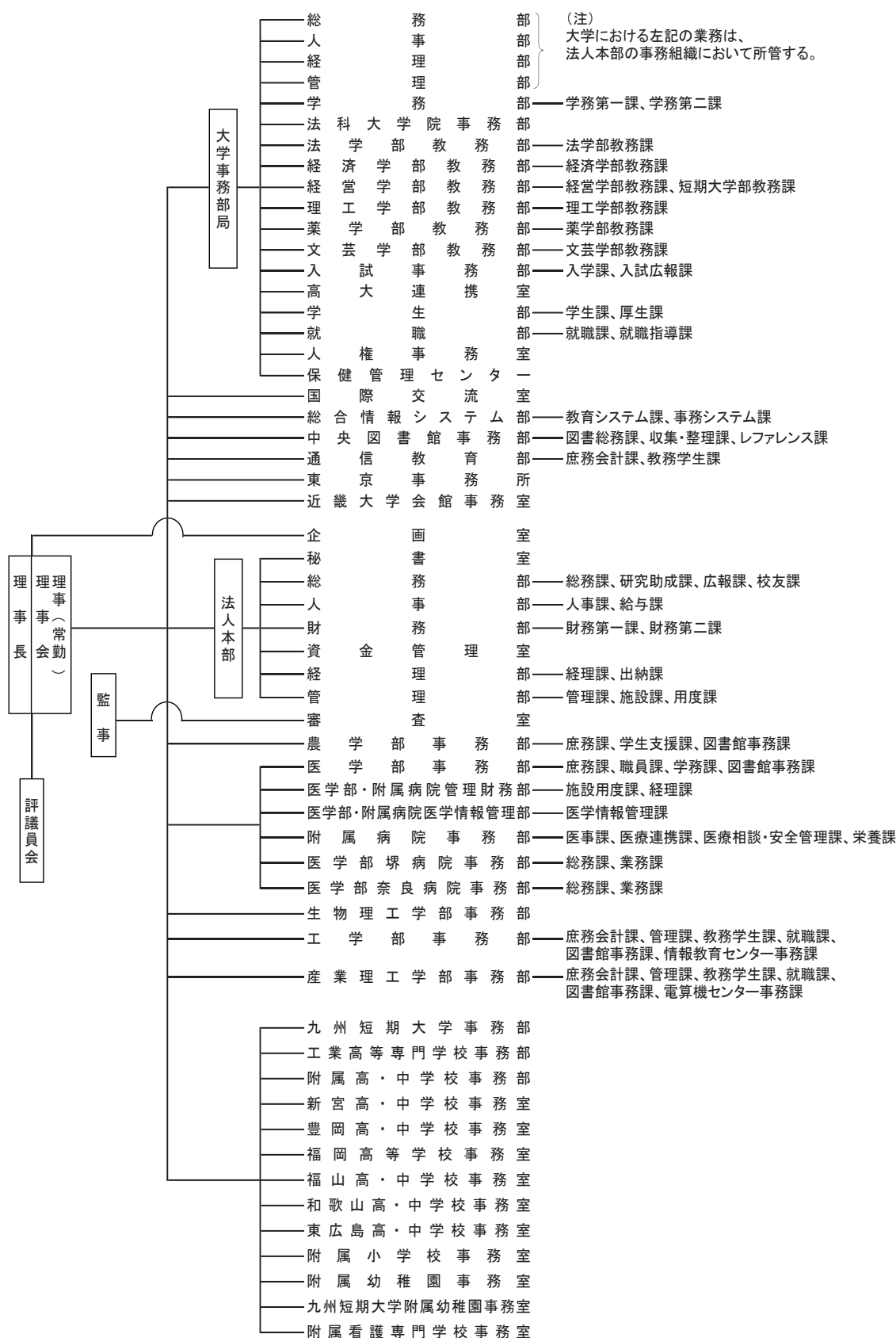
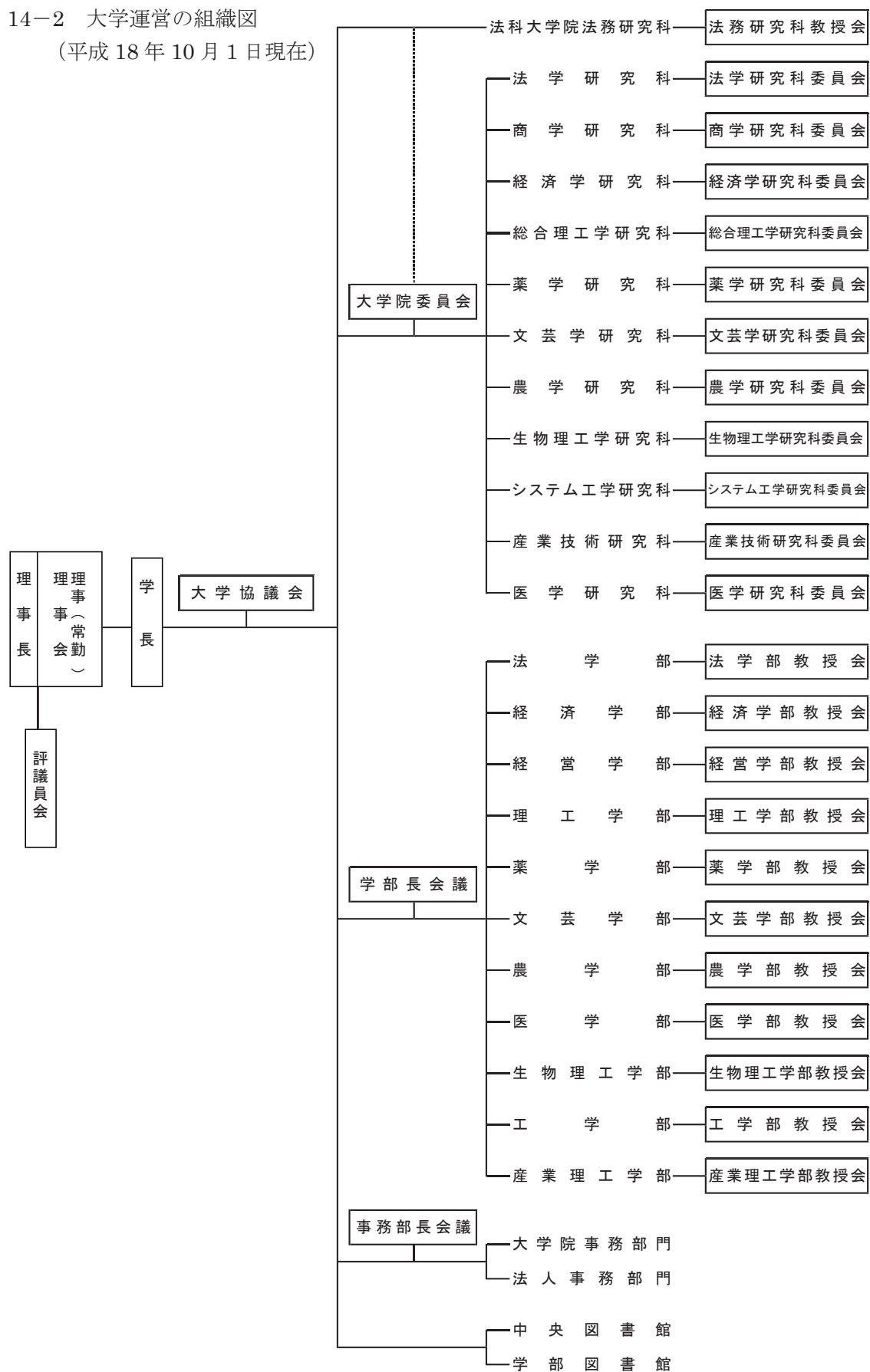


図14-2 大学運営の組織図
(平成18年10月1日現在)



学則、職制、各種規程により事務組織、教学組織の役割は明確にされ、学園全体に係る事務諸規程は「近畿大学学園例規集」に定めてあり、それに基づき業務を行っている。なお、大学院各研究科の業務は、母体となる各学部の教務部が所管している。教学系事務組織は各学部等の教学組織とは密接に連携しているが、事務組織の各部署は独自性を重視した業務を遂行しており、管理系事務組織と教学系事務組織との連携協力が不十分なところも見られる。最近、各部署横断的な取組みをしており、連携協力体制が整ってきたことは評価できる。

平成17年4月の私立学校法の改正により、監事の機能が強化され、従来の会計監査を主とした監査業務から、大学運営の適切な業務監査を十分にできる体制には、まだ至っていない。

【将来への具体的方策】

平成13年度からIT化推進プロジェクトを立ち上げ、事務組織としてIT化推進室を設置し、具体的には教務学生系、財務会計系、人事給与系の3系統に区分し、それぞれ従来からある組織にとらわれず、組織横断的に人選されたメンバーでワーキンググループを形成し、プロジェクトを推進してきた。これを発展的に解散して、平成17年10月から「業務」と「システム」の全体最適化を図ることを目的とした「EA（業務改革）推進プロジェクト」を発足させ、更なる事務の効率化と、それに伴う事務組織の見直しを実施し、平成18年度中に事務組織改革案を策定し、法人へ提出する予定である。

事務組織の改革案では、系統別に各部を統括するため、総務人事系、管財系、企画系、教学系、学術研究系といった5つの本部体制と、本部間での情報共有化を図り、更なる連携の強化を検討している。また従来、会計監査を主とした業務の審査室も発展的に改組し、業務監査を主とした部署を設け、監査機能の強化を図る。

事務組織の役割

【到達目標】

教学に関わる企画・立案・補佐機能については、「教育の質の保証」を目的とし、各学部教務部（課）を始めとする教学系事務組織が行い、全学的な企画・立案については、企画室を戦略的に発展させ、市場調査などを専門的にを行い、教学系事務組織をまとめる役割をもった組織体制を確立する。

予算編成に関する事項は、法人では財務部、本部キャンパスでは経理部、本部以外のキャンパスでは、各事務部の庶務会計課等で所管するが、予算の申請、執行については、各部署で行う。なお、「健全経営の継続」を目的とし、財務部、経理部および各部署は財務情報を共有し、予算の編成に当たっては、冗費の削減を図り、費用対効果を考慮した事業計画と正確な財務分析に基づいた予算編成を確立する。

国際交流、入試、就職等については、全学的な各委員会が意志決定権を持つものの、その企画、立案、実践等は事務組織の役割とし、教員と連携しながら、主体となって業務を行う事務組織を確立する。

大学運営を経営面から支えうるような事務局機能については、理事長、理事会に意見具申できる企画部門を充実し、正確な財務分析をし、適正な資産運用をすることで、経営基盤を安定させ、経営戦略のみならず、広報戦略、教学企画が機能的に発揮できる組織体制を確立する。

【現状の把握】

教学に関わる企画・立案については、各学部の教務委員会、学生生活委員会などの各種委員

会で検討と方針策定を行っている。各種委員会には、教学系事務組織から事務職員が委員として参画しており、各学部教務部（課）が主体となって教学に関わる企画・立案・補佐機能の充実にあつての提案を行っている。

予算編成に関しては、通常のな経常予算と事業計画に基づいた事業予算に区分して編成をしている。経常予算は、過年度の実績等による配賦予算となっている。各部署には、総額で配賦して、勘定科目への配分は各部署で行える。事業予算は、事業の目的および方針を明らかにし、計画の効果、目的達成方法の能率性および収支の経済性を十分検討した上で、各部署が経理部や庶務会計課と折衝する。経理部や各事務部の庶務会計課等は部内調整した後、法人の財務部へ事業計画を申請し、財務部はそれらをまとめて審議する。審議方法については、管理系事務部門で会議を開催し、全学的な立場で再度その事業の必要性を検討している。

国際交流に関する事項は、国際交流室で所管しており、国際学生交流センター、日本語教育センター、留学生別科、国際交流委員会、他関連委員会等の事務業務を中心に行っている。中でも①協定校（協定大学）との交流、②夏期語学研修、③海外留学、④留学生の受け入れ等が当面の大きな業務となっている。特に留学生については、文部科学省の 10 万人計画に添つて大学の国際性を高める目的から留学生受け入れを実施してきているが、留学生に対しては留学生別科を設置し、授業運営の面以外でも、学生生活支援などのきめ細かい指導を行っている。

入試に関する事項は、入試事務部で本部キャンパスを所管するとともに、大学全体の調整を行っているが、入試事務部とは別に、本部以外のキャンパスでは教務学生課等の事務組織が学部の入試委員会と一体で行っている。なお、特別選抜入試（AO 入試や指定校入試、部活動特待入試）については、それぞれのキャンパス独自で行っている。入試事務部は入試概要の作成、前年度の入試結果のまとめ、入試要項および入学志願票の作成等の入学試験実施業務と、大学案内・学部案内の作成、新聞・雑誌の広告、入試説明会、進学説明会、高校訪問等の入試広報業務を所管している。本部以外のキャンパスでも同様の業務を行っている。

就職に関する事項は、就職部で本部キャンパスを所管するとともに、大学全体の調整も行っているが、本部以外のキャンパスでは就職課等の事務組織が学部の就職委員会と一体となつて行っている。学生の就職支援として、入学直後からキャリア・ガイダンスを実施し、学生の目線に立つた熱心な指導と総合大学のメリットを最大限に活かした就職支援を行っている。本部の就職部の就職情報は他のキャンパスの就職課にも伝達され、他キャンパス学生の就職支援の一翼を担っている。民間企業をはじめ職種によらず幅広く就職情報を収集し、企業セミナー、就職ガイダンスなどを積極的に企画し、適切なアドバイスを行っている。また、次年度の就職支援に活かすために就職先のデータ整理などをきめ細かく行っている。

経営基盤の安定化の方策では、支出のうち一番大きな割合を占める人件費抑制が上げられる。

これまで法人全体で行ってきた人事・給与制度改革について主なものは、①平成 10 年度に大学教員の定年年齢を 70 歳→68 歳へ引下げた。（効果：△31 億円）②平成 12 年度からベースアップゼロを実施している。③平成 12 年度から平成 17 年度までの 5 年間、高専以下の教員と事務職員に早期退職優遇制度を実施した。（効果：△41 億円）④平成 17 年度には、定年規程の改正を行い、大学教員は 68 歳→66 歳、事務職員・中高教員は 65 歳→63 歳へと各職種 2 歳（幼稚園教諭、看護職員は 3 歳）定年年齢の引下げを実施した。これによる人件費抑制効果は、再雇用に要する経費を差引いても 5 年間で△28.6 億円を見込んでいる。⑤平成 14 年度からは、賞与支給率の引下げ（△0.095 ヲ月、△1.6 億円）と同時に、教職員の執務状況等を評価し、人材育成と学園の活性化を目的とした「教・職員評価制度」を実施している。これによりインセンティブ導入と学内に競争的環境の創設を果たしている。インセンティブの増額と賞与の減額分とを比べても賞与は毎年 3 千万円の減額を図っている。

【点検・評価】

教学に関わる企画・立案は、各学部教務委員会などで行われ、最終的な決定権は教授会にある。本部の各学部教務部長と本部以外の事務（部）長が主な構成員となっている教務部長等連絡会を実施しており、教学系事務組織の方針合わせを実施している点は評価できるが、各学部の独自性があるため、学部によって取り組みはまちまちである。

年間の予算編成は、当初、修正、補正と予算執行の状況に合わせて、年度内に3回し、その他に5ヵ年中期予算の編成も行っている。平成14年度までは、経常予算でも配賦方式ではなく、申請方式であったため、各部署の事務労力は非常に高いものであった。各学部の教育研究費予算も経常予算の一部であることから、各学部の予算委員会も同様の申請をしていたが、平成15年度からは、教育研究費予算については、前年度実績と教員数、学生数で積算した総額を配賦する方式と変更し、各学部の事務処理は軽減され、配賦予算を有効的に使用できるようになった。また、各学部の特色を出すための新規事業に係る予算については、各学部教務部が、予算編成を行っており、経理部等と折衝するため、その役割は非常に重要である。また、事業予算のみを申請方式としているため、重点的に審議でき、各部署、経理部等、財務部の3段階での審議検討過程を経ることで効果的な予算が編成されていることは評価できる。ただし、5ヵ年中期予算については、事業内容の変更等により、単年度の当初予算と乖離している部分が多い。

国際交流について、本学との協定校は23大学あるが、これらの大学とは①教員の交流、②学生の交流、③学術研究の交流等を行っている。しかし、現状では本学からあるいは協定校からの一方通行の面があり、本来の人と学術研究の交流を第一に考えると不十分なところがある。特定教員の学術研究のみでなく、今後、本当の意味での幅広い交流を目指すべきと考えている。また、留学生の受け入れでは、留学生応募者の減少や、東アジアの留学生が多いのは、全国的な傾向であるが、本学も同様である。なお、日本での生活をより充実させるため、本学では留学生別科の中で、他大学に無いユニークな制度として、外国人留学生入学試験に合格後、日本語の未熟な留学生には1年間、留学生別科で学ぶ「学部合格別科生」の制度がある。

入試広報の一環として、入試事務部とは別に高大連携室を設けて、学生の送り手としての高校と受け入れ側の大学との高大連携を行っているが、これは初等中等教育の質の向上に対して、大学の資源の活用と提供の推進を図り、教育面における教育委員会等との連携および高大連携を強化するとともに、そうした活動に参加する学生・院生を支援して、魅力ある大学づくりをはかることを目的にしている。高大連携室の主な業務は、出前講義、大学キャンパスの見学であるが、現状では出前講義に関する旅費等は大学が負担しており、今後希望する高校が増えれば、大学や教員の負担増になるため、今後検討する必要がある。その他、教職支援、スクールインターンシップ、附属高校との連携で学園内一貫教育の推進等を行っている。なお、附属学校との更なる連携と本学への進学者の増加を図るため、18年度からは「学監」を置き、担当理事がその任にあたっている。

就職支援については、遭えて述べるまでもなく、大学ランキング等の記載のとおり、学外から非常に高い評価を得ている。

人件費抑制政策は、他大学でも取り組んでいるが、本学が平成10年度から抑制してきた人件費は、累計で121億6千5百万円にも昇る。

【将来への具体的方策】

大学経営が少子化、全入時代の厳しい環境の中、戦略的なビジョンを持って経営できるよう具体的な中長期計画の策定をしなければならない。「教育の質の保証」と「健全経営の継続」の

目的の元に、企画部門に教学企画と経営企画を立ち上げ、全学的な視野に立ち、教学組織などに企画・立案を行える正確な財務分析と市場調査ができる事務組織体制の強化を行う。

国際交流室で実施している協定校への夏期語学研修は、参加する学生にとっては、非常に有意義なものになっているが、参加者が、本部以外のキャンパスからは少ないので、今後人数を増やす方針である。また、留学生の受け入れでは、今後は、東アジアからはもちろんであるが、旧東欧圏諸国やアフリカなどからの留学生を増やす方策として、現地で信頼に足りうる人材を確保し、本学の海外事務所を設置し、本学のノウハウ、人材などを積極的にアピールし、学生募集を行うよう国際交流室の充実を検討している。なお、海外事務所が設置された場合、留学生の帰国後におけるアフターケアの充実にも役立つものとする。

キャリア教育（キャリアデザイン支援）の強化を図るため、現在、学務部で所管している課外講座等に関する業務を、就職部に統合し、キャリアセンター（仮称）を設置し、入試に関しては、多様な入試制度を企画するための所管を設置し、これまで以上に学生の入り口と出口の充実を図ることを検討している。

人件費抑制については、「経営収支の観点から、各会計単位が創意工夫して収支の改善を図る必要があり、人件費抑制は避けて通れない課題である。」との認識から、「①財政状況を踏まえ、継続して学校経営ができる給与。②地域水準に見合った給与。③教職員のモチベーションを高め、より成果・努力をした者にその結果が反映される給与。」を三大要素として捉え、給与体系の見直しをし、平成 13 年度に実施した三重県の工業高専を皮切りに、平成 16 年度に和歌山県の新宮高等学校、平成 17 年度に福岡県の産業理工学部、九州短大、同附属幼稚園、福岡高校、平成 18 年度に広島県の福山高等学校、東広島高等学校で新給与体系を導入した。平成 19 年度からの導入を目指して、附属高等学校、小学校、幼稚園（大阪府）、和歌山高等学校（和歌山県）、豊岡高等学校（兵庫県）にもその主旨を伝えており、法人全体の事務系職員も併せて導入する予定である。

なお、大学教員についても既に給与体系の検討、詳細なシミュレーションの準備を進めており、それらの資料が整い次第、改善に向け取り組む予定である。

事務組織の機能強化のための取り組み

【到達目標】

事務組織の機能強化のため、専門性を向上させるには、職員個々の能力開発が必要で、専門知識、全学的視野での判断能力、業務改革の実践能力等の向上が求められる。事務職員は単なる「クラーク」ではなく、「アドミニストレーター」として、高い教育理念に従って教育という社会的なミッションをより高いレベルで達成するプロジェクト遂行能力を持った職員とならなければならないと考えている。

また、事務組織で必要な情報はデータベース化し、EUC（エンド・ユーザー・コンピューティング）で誰でも、いつでも、加工・分析できる業務システムが構築され、ロスのない業務プロセスの整備を確立する。

【現状の把握】

事務職員の自己啓発として、平成 9 年度から通信教育講座を実施しており、学内の研修会としては、昭和 62 年度から毎年夏期に職階ごとの研修を実施している。平成 15 年から 3 年間は、IT 化推進に伴うコンピュータ研修を、部長職も含めて能力別のクラス分けして実施した。今年度は、原点回帰として建学の精神を再考する内容の研修を実施した。また、学外の研修として

は、異業種研修として企業への短期派遣、人事院が主催する官民合同研修への参加、海外の大学への視察、大学の管理運営にあたる行政管理の専門職養成のための専門職大学院への派遣等を行っている。

【点検・評価】

学内の研修は、その時期に必要とする研修を効果的に実施することに努めており、平成 17 年度は事務職員の職能資格制度を導入し、その制度がより成果あるものにするための研修を各階層別を実施し、また、個人情報保護法が施行されたことに伴い、職員の個人情報保護の意識改革のため、数度に渡り拠点ごとの研修会も行った。平成 18 年度は、本学の中核となる課長職の中から新規に課長、課長補佐に任用された者を選抜し、管理職者の意識改革、行動変革を目指して、チェンジ・マネジメント研修を実施した。

平成 17 年 10 月から「業務」と「システム」の全体最適化を図ることを目的とした「EA（業務改革）推進プロジェクト」が発足しており、法人全体の事務職員を対象とした業務改善アンケートを実施し、それを元に更なる事務の効率化と事務組織の見直しを検討している。

【将来への具体的方策】

大学全入時代を迎え、私立大学を取り巻く環境は一段と厳しさを増し、急速に大学の二極化が進んでおり、大学は「運営」から「経営」の時代に入っている。事務職員の働き如何がその大学の「経営」を左右するとも言われており、事務職員は建学の精神、教育理念に基づき、大学全体の問題を的確に把握し、分析し、実行することが必要で、職員研修の充実をさせ、今後とも継続的、連続的、反復的、統一的に実施する。

業務改革については、今後 EA 推進プロジェクトから答申される事務組織案と事務分掌案を受けて、職員全員で意識改革をし、その実現に向けて、できる改革から実施する。