

## 第9章 事務組織

### 目 標

- a) 大学の教育・研究・社会貢献国際活動を推進補助できる効率的な事務組織を目指す。
- b) 組織の見直しに応じ、財務状況を踏まえた教職員の適正配置を検討する。

### 現状説明

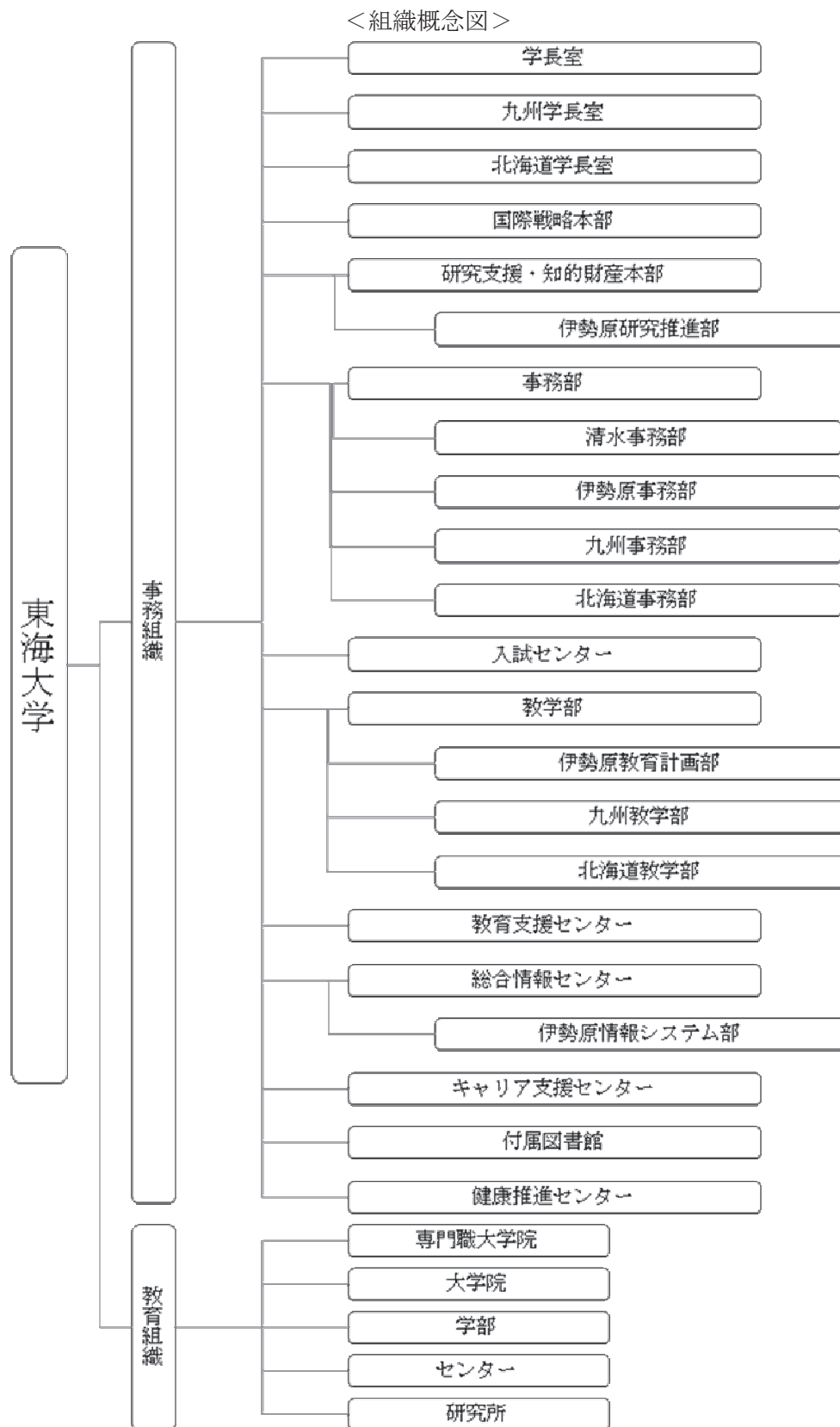
#### 1) 事務組織の構成

項目番号 207)

##### 事務組織の構成と人員配置

本学の事務組織は、下図（組織概念図）の通り全 22 の組織で、全学を統括している。

これらの組織は、基本的にメインキャンパスとなる湘南校舎に置かれている。しかし、一部の組織（伊勢原研究推進部、清水事務部、伊勢原事務部、九州事務部、北海道事務部、伊勢原教育計画部、九州教学部、北海道教学部、伊勢原情報システム部）は、キャンパスがおかれた地域の特性や、キャンパス内に付属病院を設置している等の関係上、その独自性に対応するため、現地のキャンパスごとにおかれている。これらの組織は、湘南校舎におかれている各関連部門と調整をとりながら、業務を行っている。



また、本学の職員は2009年4月1日現在、950名在籍している。職員はその役割上の違いにより、事務職員、技術職員、保健技術職員等に大きく分けて人事管理がなされており、各キャンパスへの配属人数は下表の通りとなっている。

校舎／職種	事務職員	技術職員	保険技術職員	その他の職員
札幌校舎	35	4	1	1
旭川校舎	14	3	1	-
代々木校舎	18	7	1	-
高輪校舎	28	1	1	-
湘南校舎	394	85	6	1
伊勢原校舎	99	39	3	2
沼津校舎	29	9	1	-
清水校舎	73	9	1	3
熊本校舎	40	10	1	1
阿蘇校舎	15	13	1	-

人員配置については、毎年4月1日配属人数を基本としている。しかし、業務内容や、重点施策に伴う業務量の増大等が考えられるため、2004年度から、各事務組織の適正な人員定数算出のための具体的なデータを集めることを目的に、業務調査を実施している（業務調査：各課単位で業務の棚卸しを行い、その業務を遂行するための所要時間を記録する作業）。

この業務調査では、各事務組織の日常業務を一覧としてまとめた「業務体系表」や、業務単位ごとの担当者ならびに投入した時間を一覧としてまとめた「業務マップ」が作成できる。本学の事務組織では、この一覧を元に、さまざまな改善に取り組んでいる。

## 2) 事務組織と教学組織との関係

項目番号 208)

### 事務組織と教学組織との間の連携協力関係の確立状況

本学には、23研究科、20学部等、さまざまな分野の教学組織が存在するが、教育組織運営に伴う各種会議の資料作成、議事録作成等の業務には、学長室、企画課、教務課等の事務組織が全面的に協力している。

教務事務・学生支援に関わる業務は教学部が担い、学部（研究科）・学科運営に関わる業務補助、教育研究の技術支援、学修支援に関する業務は教育支援センターが担っている。また、視聴覚機器を主とする授業支援・教育用施設設備の管理・運用および、教育・研究上必要な印刷物の制作等は事務部が協力している。そのほか、大学全体の産官学連携、知的財産に関わる一切の業務を担うために、研究支援・知的財産本部を設置し、事務組織として教員個々の教育・研究活動を強力にサポートすることで、教員の負担を軽減している。

学部長室、所長室および各学科で直接的に教員を補助する事務職員は、他大学の多くに見られるように学部等の所属とはせず、メインキャンパスである湘南校舎においては、2008年度に新設した教育支援センター学部支援課に所属させている（2007年度までは教学部所属）。これは、2003年度の自己点検・評価報告書の本項において掲げた目標「事務組織と教学組織との間の連携協力体制強化に向けた将来の改善方策としての、学部事務組織の整備」を組織形態として実現したものである。

教務事務についても同様に、学部単位ではなく、中央管理体制としている。ただし、教員ならびに学生の便宜を確保するため、湘南キャンパス内に4カ所の教務課分室を置いている。各校舎の実務組織設置状況は規模およびその特性により異なるが、湘南以外の校舎では教学課が中心となり、湘南校舎各部署のサポートのもと、各キャンパスの教学組織を支えている。なお、九州教学部、北海道教学部、伊勢原研究推進部は、教学部との連携を密にするため、組織上、湘南校舎におかれている教学部と並列の組織にはしていない。

項目番号 209)

### 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方途の適切性

本学には、これまで創立者から直接薫陶を受けた教職員が数多く在籍し、教学組織と事務組織の関係でも、強い精神的一体性の下に運営がなされてきたが、年月を経て精神的風土も変化の時期を迎えている。また、大学教育・研究に対する社会的要請も複雑かつ多岐にわたってきており、

構造的改革を必要としている。

建学の精神に基づく大学の運営は今後も堅持されなければならないが、日常の業務遂行にあたっては、これまで以上に組織的な教学支援が必要不可欠である。前項に掲げたさまざまな教育・研究支援のための事務組織はこれを具現化したものであり、有機的一体性を確保させる方途として適切であると考えている。

### 3) 事務組織の役割

項目番号 210)

#### 教学に関わる企画・立案・補佐機能を担う事務組織体制の適切性

大学運営において、事務組織と教学組織とがそれぞれ独自性を持つことは当然である。しかし、大学に対する学生ニーズの多様化もあって、両組織の相対的独自性を従来のように明確に切り分けることができなくなっている。とくに学生指導の点で、両者の連携協力を必要とするケースが増えつつある。

教学部では各校舎に教学課（旭川は旭川事務室、湘南は湘南教務課。以下、教学課等）を設置しているが、それらは、教学部ならびに教学部事務室を中心に集中管理され、業務分掌が明確に規定され、各校舎業務の標準化を実現している。各校舎の業務事項は業務分掌を規範とし、その範囲内で各校舎特有の事情を踏まえた独自性を取り入れながら分散対応を行っている。教学部長の下に束ねられた「常任教務委員会」「指導教員代表幹事会」等多くの委員会の下には、さらに各校舎ごとに学部単位の各種委員会が設置されている。それらの委員会では、関連事項についての十分な討議・審議が行われ、ボトムアップ、トップダウン両面から、大学としての意思決定とそれに基づく学部内・校舎内での運用・実施に寄与している。なお各校舎の教学課等は、それら各種委員会等の組織的な教育体制を制度的、人的にサポートし、建学の精神や学長方針などの浸透を図っている。

来年度(2010年度)から新しく始まる、初年次教育の充実、授業の質の向上などを目指した「2010年度カリキュラム」運用のための最終的な詰めの業務も、「常任教務委員会」「指導教員代表幹事会」等の教育支援活動を通して具現化している。

また大学の活性化に向けたキャンパスライフの充実に関しては、今年度、経済状況の悪化に対応して応急奨学金制度を拡充したほか、キャンパス間相互で学生の流動性を高めるため、「キャンパス間留学制度」の広報と運用などの活動を行っている。

教学部は、教学部長による統括のもと、大学として、また教育と学生生活に関わる事務組織としての基本的な考え方を踏襲しながら目標達成に努力している。活動の実務面においては各校舎の教学課等、教員関係は教学部事務室、教務関係は湘南教務課、学生関係は湘南学生支援課が、それぞれ10校舎の取りまとめをしており、業務遂行にあたり、年2回全校舎の担当者による事務連絡会を開催し、業務の標準化を図っている。

また、今年度より、教学部内の湘南校舎の組織が「湘南教学課」の1課から「湘南教務課」と「湘南学生支援課」の2課に組織変更された。入試の多様化に伴う学生の多様化に対応し、学生個々をきめ細かく指導していくことが必要であること、また、肥大化した組織を細分化して小回りがきき、運用しやすくすることなどを目的にその改編が行われた。

項目番号 211)

#### 学内の意思決定・伝達システムの中での事務組織の役割とその活動の適切性

大学の運営上必要な意思決定は、法人本部においては理事会、評議員会、常務理事会、学長・副学長調整会議等においてなされる。学長・副学長調整会議の構成員は、総長・理事長、副理事長、常務理事、学長、学長代理、副学長、学長室長、教学部長に加え、事務部長、高等教育部長、総務部長、財務部長の4名の事務組織の長が出席している。また、会議の事務は高等教育部高等教育課および本学学長室企画課が担っている。

大学においては学部教授会、学部長会議、大学院運営委員会、専門職大学院運営委員会、大学部長会が重要事項を審議し、大学の意思を決定している。

学部長会議の構成員は、学長、学長代理、大学院運営委員長、副学長、学長補佐、各学部長、チャレンジセンター所長、総合教育センター所長、外国語教育センター所長、情報教育センター所長、課程資格教育センター所長、国際教育センター所長、図書館長および大学の各部長、その他議長が必要と認める教職員で、学長室企画課が事務を行っている。大学部長会の構成員は、学長、学長代理、副学長、学長補佐、学長室長、国際戦略本部長、研究支援・知的財産本部長、事務部長、入試センター所長、教学部長、教育支援センター所長、総合情報センター所長、キャリ

ア支援センター所長、付属図書館長で、学長室企画課が事務を行っている。

また、学長ないしこれらの会議体の諮問機関等として多数の委員会が設置されているが、各々の委員会に関連する事務組織から選出された職員が委員として出席し、事務組織としての意見を述べ検討に参加している。また、多くの委員会において、事務局等の役割を果たしている。

学内の意思伝達システムとしては、総合情報センター情報システム開発課が所掌するイントラネット「教職員ポータル」中のグループウェアにある「フォーラム」を用いている。「フォーラム」は業務用電子掲示板で、教職員への広報、情報共有、周知、情報交換のツールとして利用されている。

2003年度の自己点検・評価報告時には不十分であった学内のパソコン環境も、教職員1人1台の配備がほぼ完成されている。主な利用状況は、学部長会議・大学院運営委員会議事録等各種委員会議事録の配信、学長上申決裁情報、入学試験情報、履修登録状況、学内諸手続き案内、その他事務系各部課からの業務連絡・通知等々である。このシステムはインターネットを經由して、自宅からも利用することができる。

項目番号 212)

#### **国際交流等の専門業務への事務組織の関与の状況**

本学では、国際関係を担当する専門の組織として、国際戦略本部を設置し、その下に、国際連携課と国際教育課の2つの課をおいている。

国際戦略本部は、他の事務組織と同様に、大学全体の国際関係業務を統括している。両課の具体的な業務は以下の通りである。

##### i) 国際連携課

- ア. 外国との学術、文化行事の運営・実施に関すること。
- イ. 海外での研修・行事に関すること。
- ウ. 外国との学術協定の締結に関すること。
- エ. 国際法務管理に関すること。
- オ. 外国の大学、研究所等の調査、情報の収集、調整に関すること。
- カ. 外国の大学、研究所等との交渉に関すること。
- キ. 外国の教職員、学生等の受け入れおよび研究、研修の基本事項に関すること。
- ク. 国際広報に関すること。
- ケ. 海外危機管理に関すること。
- コ. 海外に設置している機関・センターの運営、管理に関すること。

##### ii) 国際教育課

- ア. 国際戦略の計画・実施に関すること。
- イ. 外国との交流に関する協定等の運用に関すること。
- ウ. 外国との学術、文化交流の計画・実施に関すること。
- エ. 国際交流活動情報収集、管理、支援に関すること。
- オ. 外国人招聘者、訪問者の見学、研修の計画・実施に関すること。
- カ. 外国の大学、研究所等の調査、情報の収集、管理に関すること。
- キ. 外国の大学・研究所等との連絡・調整に関すること。
- ク. 学生の海外派遣の計画・実施に関すること。
- ケ. 受け入れ留学生教育の計画・実施に関すること。
- コ. 学生および受け入れ留学生教育に関すること。
- サ. 海外危機管理の実施運営に関すること。

項目番号 213)

#### **大学運営を経営面から支えうるような事務機能の確立状況**

2008年度から、事務職員による副学長（事務担当）ポストを設置した。その分掌業務は、人事施策に関する業務および物的・財的資源の有効的管理・運用に関する業務、予算編成・執行、施設管理・施設整備、情報環境および情報システムの構築・運用・評価ならびに情報セキュリティ管理、危機管理全般、教職員の労務管理等の人事管理、その他学長および学長代理が指示する業務と規定されている。

この分掌業務は従来事務部長（2008年度までは事務部長、ファシリティ部長）の職責とされていたものであるが、責任主体を副学長に引き上げたことは、大学としてこれらの業務を運営の重要課題と再認識した証左である。

予算は、法人理事長から示される基本方針に則り、各経理単位（校舎・学校等）の事務組織に



よって、経営の健全化を前提とし、教育研究の発展に資することを目的として編成している。湘南校舎は大学全体の統括として、事務部人事課が人件費、会計課が教育研究経費（学事予算として湘南、代々木、清水、沼津校舎を一括管理）、総務課が管理経費、ファシリティ課が施設設備費を取りまとめている。予算の管理方法は、独自に開発した財務システムを活用している。湘南校舎以外では代々木総務課、代々木財務課、高輪事務課、沼津事務課が担っている。清水校舎、伊勢原校舎、九州地区（熊本校舎、阿蘇校舎）、北海道地区（札幌校舎、旭川校舎）はそれぞれの事務部の担当部門が予算の編成および執行管理を行っている。

そのほか、大学運営を経営面から支えうるような事務機能としては、学生募集活動の主管部署として入学広報課（湘南校舎）、静岡入学広報課（清水校舎）、九州入学広報課（熊本校舎）、北海道入学広報課（札幌校舎）を入試センターの下に設置している（センター所長は教員の兼務、各課長は事務職員）。なお、学生募集のための高校訪問、進学相談会、オープンキャンパス等には、事務職員の所属部課を問わず、全学的な協力体制を敷いて取り組んでいる。

#### 4) 大学院の事務組織

項目番号 214)

##### 大学院の充実と将来発展に関する事務局としての企画・立案機能の適切性

本学は、教育の充実を図るため、全学の教育の実施運営に関わる基本政策の策定に必要な事項の審議・点検・評価を行い、学長に答申することを目的とする学長諮問機関である本学教育審議会を設置している。この審議会では、学部教育だけではなく、大学院教育についても審議する場となっている。この審議会の事務局は、学長室評価・連携室（2007年9月までは教学部事務室）が担当している。事務局は審議の過程で必要な資料や情報収集・分析を行い、会議資料として準備するほか、答申文書の取りまとめ作業を担当している。

東海大学教育審議会答申で提言された事項は、専門職大学院運営委員会、大学院運営委員会等の審議を経た後、具体的な施策として実施される。2003年5月の東海大学教育審議会答申「強い東海大学大学院を目指して」で提言された事項は、2005年4月の三大学（東海大学、九州東海大学、北海道東海大学）連合大学院博士課程（理工学研究科、地球環境学研究科、生物科学研究科）の設置（2008年4月の三大学統合により東海大学連合大学院は東海大学大学院に変更、理工学研究科は総合理工学研究科に名称変更）に結び付いた。

本学第Ⅲ期教育改革として2012年4月に予定されている大学院の改組改編計画の検討に当たっては、常務理事会の統括の下に「文系大学院改組改編プロジェクト」、「理系大学院改組改編プロジェクト」および「情報通信学研究科設置プロジェクト」を2009年9月に設置して検討をすすめており、その事務局は学長室企画課と教学部湘南教務課とで分担して当たっている。事務局は検討の過程で必要な資料や情報収集・分析を行い、会議資料として準備する作業を担当している。

教務関係や具体的な教育課程編成に関わる事案などについては、各研究科を代表する常任教務委員で構成される大学院常任教務委員会（委員長は教学部長、事務局：教学部）で研究科を横断した審議検討がなされ、教務に関わる意思決定のための審議が行われている。

大学院は、専門職大学院2研究科と21研究科からなり、専門職大学院に関わる事務は当該研究科が設置されている代々木校舎、高輪校舎に専門職大学院事務室を設けて当たっている。また、21の研究科の事務は、教学部湘南教務課に大学院係を置いて大学院に関わる業務を専従で取り扱っているほか、各校舎の教学課（旭川校舎は旭川事務室）が当該校舎に設置されている研究科に関わる事務を、湘南教務課大学院係と連携のうえ、担当している。各校舎における大学院に関する諸問題の事務局は各校舎の教学課（旭川校舎は旭川事務室）が担当し、研究科長との連携のもとに改善や打開策がとられている。各校舎特有の問題や独自の課題などのうち1研究科では解決が困難な問題などは大学院常任教務委員会で審議・検討がなされている。

#### 5) スタッフディベロップメント (SD)

項目番号 216)

##### 事務職員の研修機会の確保の状況とその有効性

本学では、1994年度より、職能資格制度を職員に導入し、資格に応じた各種能力開発制度（研修制度）を設けている。

職員教育は、以下のような体系・内容で実施している。

教育体系	概要
OJT（職場内研修）	上司が部下に対し、日常的に業務を指導する。
OFF-JT（職場外教育）	① 8ないし9等級に分けられた職能資格制度上の格付けに応じた職場外での研修の実施（義務研修：数年おきに受講） ② 採用後数カ月経過後に行われる新任教職員研修（義務研修） ③ 人事考課制度のための研修（義務研修）
SD（自己啓発）	① 通信教育（本人希望） ② 課題別研修（特定の課題（コーチング等）をテーマとした研修：本人希望）
派遣教育	外部団体が主催する研修への派遣
支援制度	通信教育費の半額補助

\* 資格等級一覧

#### < 事務職員 >

等級	資格呼称	対応する業務
1	参与	経営政策、経営方針の決定参画、統括管理業務
2	副参与	業務方針の計画、実施、統括等上級管理業務
3	参事	業務方針の計画、指示、統括運営等管理業務
4	副参事	管理、計画・企画、折衝・調整業務
5	主事	管理補佐、監督、複雑判断、計画・企画、折衝
6	副主事	指導、監督、複雑判断、計画・企画、折衝業務
7	主査	判断、計画・企画、指導業務
8	職員一級	定型熟練、判断、教示・指導業務
9	職員二級	定型半熟練業務

#### < 技術職員 >

等級	資格呼称	対応する業務
1	主席技師	最高度専門技術業務
2	主任技師	上級高度専門技術業務
3	技師	高度専門技術業務
4	技師補	上級熟練専門技術業務
5	上級技術員	中級熟練専門技術業務
6	一級技術員	熟練専門技術業務
7	技術院	上級専門技術業務
8	初級技術員	初級専門技術業務

上図で示したように、参加が義務づけられている研修以外にも、本人が希望することにより参加できる研修も各種用意している。また、通信教育に関しては、複数の外部研修団体と連携し、本学独自のガイドブックを作成・配布している。通信教育については、その費用の半額を大学が補助しており、大学として個人の能力開発をバックアップしている。

この能力開発制度は、別途設けられている目標管理制度や昇格制度と連動している。目標管理制度では、年2回所属長による面接が設けられているため、そこで研修受講後の有効性について確認されることになる。また、昇格のための試験（昇格試験）においては、論文と面接が昇格対象者に課されるため、その能力についてそれぞれ審査される。

以上のように、義務と本人希望による各種研修機会は確保できている。また、その有効性についても、制度上常に確認できるようになっている。

## 点検・評価

## ＜目標の達成度＞

- a) 大学の教育・研究・社会貢献国際活動を推進補助できる効率的な事務組織を目指す。
- ア. 2007年度まで、本学の各校舎は湘南校舎（平塚市）を核として、伊勢原校舎（伊勢原市）、代々木校舎（渋谷区）、清水校舎（静岡市）、沼津校舎（沼津市）と、比較的近距离に所在し、相互の連携に特段の不都合は生じていなかった。しかし、2008年度に高輪校舎（港区）を開設したほか、三大学統合により、札幌、旭川ならびに熊本、阿蘇の遠隔地4校舎が加わった。これによる機動性の低下を防ぐとともに、校舎特性への適切な対応を可能とするために、札幌教学部と九州教学部を新設して、全校舎、全学部への対応に統一性を保つとともに、小回りのきく事務組織を実現した。
- イ. 「常任教務委員会」「指導教員代表幹事会」、各学部での委員会活動サポートなどを通しての教育支援活動、2010年度カリキュラム運用業務の具現化などの取り組みは、カリキュラム内容への反映、きめ細かい学生指導の実現などの成果を生んでいる。
- ウ. 学内の意思決定システムへの事務職員が果たす役割については、副学長制（事務担当）の実現により、目標の達成に大きく前進したと言える。
- 以上のことから、効率的な事務組織を目指すという目標は達成されている。

- b) 組織の見直しに応じ、財務状況を踏まえた教職員の適正配置を検討する。
- 本学の業務調査は段階的に実施しているが、2008年度時点で未実施だった旭川校舎、札幌校舎、高輪校舎、熊本校舎、阿蘇校舎については、2009年度中に試行実施し2010年度には付属病院群を除く、すべての事務組織が業務調査を行うこととなった。
- 業務調査を実施した結果、各部門内で解決に取り組める課題とは別に、部門間を横断する改善業務課題（稟議プロセス、学外広報機能の整備等の9つの課題）があることが判明した。この課題については、単年度で解決しない課題も含まれているため、継続的にその改善に取り組んでいる。
- また、業務調査による業務上のロスを発見・改善することと、能力開発制度における個人の能力アップを図ることにより、より少人数での業務遂行が可能になりつつある。このことは、本学の人件費比率を下げることにもなるため、財務状況の改善に貢献している。
- これらのことから、財務状況を踏まえた教職員の適正配置を検討するという目標は達成されている。

## ＜長所としてあげられる事項＞

- i) 業務調査を実施した結果、業務別投入人員数や個人別の業務内容が明確になったため、部門外の教職員であっても、明確に業務コストを確認できるようになった。
- ii) 2008年度から、学部・学科に配属されていた職員を、全学の教育支援を担当する教育支援センター学部支援課の所属とした。これにより、教学組織からの意見・要望等を組織的に受け止め、一層の連携が期待できる体制が整った。
- iii) 電子媒体による情報の伝達は、配信の即時的同時性、記録の整理・保存・検索の容易性という観点から極めて有用である。「教職員ポータル」を利用する際には必ず「新着情報」画面が閲覧されるよう設計している。この画面では、学内のその日の行事予定および1週間以内に掲載された記事（お知らせ等）を容易に閲覧できる。これによって、学内通知等の紙資源、印刷費用、配布に要する労力等の節約にも効果をあげている。
- iv) 資格等級別研修等における研修効果として、本学の事務職員には問題発見、課題発見・探索、企画構想等について一定の共通認識を持ちながら実行に移すことが慣習化されつつある。また、全学的な改革や改善に着手する場合の手法として、研修で学んだ工程通りに進めていく事象も見られるようになってきた。
- v) 2008年度より、事務職員のポストとして、新たに副学長（事務担当）を設置した。
- vi) 全教職員が情報を獲得する環境が整っている。



### ＜改善が必要な事項＞

- i) 教学部における能力開発関連の改善点
  - ア. 教学関連の業務の多くは、コンピュータ化、機械化の難しい部分でもあり、職員の資質・意識に頼らざるを得ない側面が多分にある。業務の完璧な遂行、目標達成のためにどうしても勤務時間内だけでは終了することができず、教学部職員の多くが超過勤務によって成果を残している状況は、改善の余地がある。
  - イ. 事務職員の資質向上については、ある程度成果はあがっている。しかし、積極的に企画・立案能力を発揮しているかという観点からの達成度は、必ずしも十分ではない。
  - ウ. 教学組織の支援に携わる事務職員は、教育・研究の趣旨と目的を理解し、さらに各々の部署においてその専門的知識を有する人材であることが望まれる。今後事務職員のキャリアアップへの取り組みを強化しなければならない。
- ii) これまで事務組織は収支バランスの悪化への対策として、人件費を含む経費の削減に努めてきた。しかし、旧九州東海大学、旧北海道東海大学を合わせて10年前に36,015人であった在籍学生数が、28,921人と、約7,100人も減少し、大幅な回復は極めて困難と言わざるを得ない現状を省みると、単に経費削減というだけでなく、学生数に応じた事務組織の適正規模化という方向での具体的な検討が必要である。
- iii) 事務組織が担当する業務は、優先順位をつけながら、定められた分掌業務を担当することが求められている。しかし、実際には、組織方針や目標から逸れていながら慣例的に前年度の業務をそのまま踏襲した業務を行っている例も多い。このことが結果的に人員不足を引き起こす原因のひとつとなっている。
- iv) 本学の事務職員の人員構成は、スタッフとして活躍する若年層の人員が減少し、中堅層の人員が増加する偏りのある人員構成となってきている。さらに、管理層も定年退職者数が近年増加し、役職者となりうる人材の確保が必要となってきている。  
業務調査の結果からは、スタッフが担うべき単純定型業務を中堅リーダー層の職員が担当するケースもあり、担当業務のアンマッチが増加している傾向は否めない。
- v) 事務組織の管理者は、本学の財務状況の理解や労務管理の基本的知識、部下の労働環境の把握、外部環境の変化、他大学の動向等、管理役職者として学ぶべき範囲が広いこともあり、十分に教育できていない。
- vi) 受け入れ留学生と日本人の派遣留学生を同じ窓口で対応しているために、スタッフは幅広い知識を身につける必要があるが、十分ではない。
- vii) 副学長（事務担当）への事務職員の起用については、今後の継続性が確保されていないことが懸念される。また、その職務範囲が、教学部門を直接的に支援する事務組織に及んでいないことは改善が必要である。
- viii) 学部比べて、大学院研究科に対する事務的支援が十分とは言えない。

### 将来の改善・改革に向けた方策

#### ＜長所の伸長方法＞

- i) 業務調査結果を公開することがより有効であると考えられるため、公開に向けて業務調査結果の精度向上と、それに伴う当該教職員の理解を得るための啓発活動を展開する。  
また、事務組織の管理者に対するサポートとして要員計画や人員配置上のアドバイスを行う目的で、上長とのコミュニケーションの習慣化に取り組む。
- ii) 教学組織への支援体制が整ったことを受け、次の段階として、学部支援課の業務分掌規程の第一項に掲げている、「学部（研究科）・学科における教育・研究および運営に関わる、企画・立案・基本計画策定の事務に関すること」を着実に履行することにより、目標の達成度をより高いものとする。
- iii) 今日まで、ソフト・ハード両面からのコンピューターシステムの整備により充実を図ってきた。今後もその適切性を検証しながら、さらなる発展を目指していく。  
また、テレビ会議システムも、時間と経費の削減に貢献している。今後さらに利用範囲を拡大することによって長所を伸長させて行く。
- iv) 新たな時代変化に応じた研修プログラムの変化や、教材の修正を継続的に実施する。
- v) 副学長（戦略担当）について、従来、大学における事務職員の役職上の最上位は事務局長、事務部長等が一般的であったが、一部の国立大学法人では「副学長（戦略担当）は事務職員を

もって充てる」と組織運営規則に定める等、経営力強化のための動きが活発化しつつある。本学においての当ポストの設置も先駆的な施策であり、目標に対して力強い働きかけとなるものと考えている。今後業務実績をあげ、全教職員の理解と支持を獲得することによって、存在を定着化させて行く。

- vi) 今後さらに利用範囲を拡大することにより、「フォーラム」を見れば必要な情報は確実に得られる（見なければ得られない）」という風土を培っていくことで改善したい。「フォーラム」の閲覧が業務上不可欠といえるまでの状況を設定することによって利用価値を高めて行く。

また、事務システム委員会の中に情報システム調査プロジェクトを設置し、本学のミッション遂行に向けてのさまざまな取り組みを対象に、大学の基礎情報等を素材とした評価の仕組みを実現する情報システムの在り方について調査、検討を行う（2009年度）。

### <問題点の改善方法>

#### i) 教学部における能力開発関連の改善方法

ア. 業務に必要なとされる知識や能力を職員全体で共有し、それを身につける仕組みと体制を構築する。

また、超過勤務の削減については、職員個々のスキルを向上し、業務の無駄を省くことで一定時間は削減できるだろうが、多様化した学生に対応するためには、職員の増員によって対処するしかない。大学の財務状況との関連もあることから、人員配置について関連部門と検討していく。

イ. 学内外の各種研修会へ、職員が積極的に参加できるサポート体制を確立する。また、外部の研修会に参加した成果が教学部全体に還元されない状況も見受けられることから、参加者による事例発表会や報告会等の機会を設ける。

ウ. 法人人事部が実施している「資格等級別・課題別研修」の一層の充実や、「自己開発支援プログラム」への積極的な取り組みを促すとともに、教学部門からの支援を得て、教学組織の支援業務に直接携わる職員としての独自研修プログラムを開発する。

- ii. iii) 少数でも経営できる体制の構築については、法人の主管部署と連携して年度計画を作成し、人員構成の是正、教職員の役割と守備範囲の拡大、小数精鋭の組織体制、部門ごとの収支コントロール、現行業務の必要性および業務量・質についての検証、社会の要請や業務の実態に即した教職員の戦略的な採用、適正配置、研修、人事制度を実現する。

また、専任職員の業務を徹底的に検証し、専任職員が果たすべき職務と認められる分野以外は積極的に委託化を推進する。

そのほか、点検・評価の結果で明らかになった改善が必要な項目に対して、ミッション・シェアリング・シートを活用したPDCAサイクルを構築する。

- iv) 本学の事務職員の資格等級別人員構成の変化により、職種別等級基準（職種、等級別に求められる要件を定めた基準書）の見直しを図り、担当業務のアンマッチを解消する方策を検討する。

- v) 労務管理の責任者となる労務管理部署の責任者（管理者）に対し、事務組織の管理者として必要な知識習得を目的とした課題別管理者研修の開発に取り組む。

- vi) 国際戦略本部内におけるスタッフの研修を定期的に行うと同時に、受け入れ留学生に対しては、その人数増加の様子を見ながら、国内生と同じ窓口での対応が可能となるよう、当該部署におけるスタッフの研修も行う。

- vii) 副学長（事務担当）については、理事会や法人本部にも関連する検討事項のため、今後については、次年度以降検討する。

- viii) 大学院充実と将来発展に関わる企画・立案業務にあたる職員の増員およびそれをサポートする事務体制の整備を行う。社会的なニーズおよび本学の教育資源活用などを念頭におき、本学大学院の将来目指すべき方向、方針および基本構想を含めて、学内外の研修等参加により担当職員の企画・立案能力を高めて一層の関与・参画を図る。