

第9章 事務組織

(1) 事務組織の構成と人員配置

【 到達目標 】

- 1) 2008年5月に発表された将来構想を実現し、社会の要請に対応できる機能的組織をめざし、2010年4月に事務組織を改編する。

基本的な考え方

- ①明確なビジョンを持ち、構成員全員がビジョンを共有した上で職務遂行することのできる組織
 - ②ビジョンを実行に移すための機能的な組織
 - ③大学を取り巻く人々の利便性・満足度・信頼を高めるための機能的な組織
 - ④人材を育成活用できる組織
- 2) 人員配置
新組織の人員配置の適正値を策定する。
 - 3) 専任職員の人員構成
年齢構成の偏りを是正し、円筒型の構成を実現する。
 - 4) 雇用の多様化による人員確保
専任職員、契約職員、派遣職員、アルバイト・パート等により事務組織を編成し、各々の業務整理を実施し、かつ業務委託等のアウトソーシングも効果的に活用し、総合的に人件費比率等も考慮した上でより機能的な運営体制を整備する。

【 現状説明 】

2006年より事務局管理運営体制改革に着手し、2008年5月創立80周年を機に、学校法人神奈川大学将来構想とともに、事務局管理運営体制改革グランドデザインを学内に公表した。このグランドデザインは、事務局管理運営体制改革のめざす総合的人事制度の構築と事務局組織の再構築を大きな柱としており、それは将来構想を実現するための機能的組織への改編と連動している。そのために、人事室に専属の改革担当を設置し、制度設計等に向けて本格的にスタートしている。

本学の組織については、学部事務制をとらない一極組織であり、教学支援部署と管理的部署が相互に一体となり法人全体の運営を支えている。しかしながら、これまで個別業務の専門性への要求に応える改編や人員配置を実施してきたため、必然として組織における業務遂行が縦割型にならざるを得なかった。そのため、情報共有、連携業務等に問題や課題が見られることになり、事務局総体として機動力、機能性の低下が生じている。

2006年教育改革、2008年将来構想公表と法人全体が改革へと進むにつれ、事務局はさらに機動力と機能性が求められることになり、組織構築の基本的な考え方にその理念を求めるとともに、社会の変化に対応できる組織へと再構築を図ることとなった。

新組織の構築については、現在の業務を課長職中心に洗い出し、その組み換えを行いながら、重複業務等の整理を行い、必要な人員の割り出しを実施し、人員配置の適正値を見出す準備を進めている。

一方、事務職員の構成については、専任職員の50歳以上38%、40歳以上26%と逆三角形の年齢構成となっているのが現状である。このことは、過去の大量採用、あるいは新卒採用を実施していない等々の理由からであるが、2006年度から定期的中途採用を実施し、円筒形の人員構成の実現を目指している。また、年齢構成上、今後の一定期間については、定年退職者及び早期希望退職者数は増加したままの状況が継続されることが想定されるため、事務局を維持していくためにも、既卒者の採用は継続的に行うことが必要と考えている。

また、専任職員の採用には限界があり、2006年に契約職員制度を導入し、それまでの派遣職員の増加に歯止めをかけた。派遣法改正によるコンプライアンスも大きな課題となり、現在業務の明確な切り分けが必要となった。業務委託への変更についても、これまでの警備・清掃、情報システム系技術だけに限らない検討の結果、一定の専門性の業務委託として、図書館の一部に効率的に導入することができた。現在は、パート・アルバイトについての規程等の整備に着手したところである。（大学基準協会基礎データ 表19-5参照）

【 点検・評価 】

1) 事務組織改編について

検討の進捗速度が、若干緩やかではあるが、課長による業務分析、部長・次長会議による人事制度の骨格の検討を経て、事務局全体の組織編成の検討が2008年10月より開始する。それにより、事務局業務の再構築と組織の再編成を推進する。そのためには、学内諸機関との調整、合意形成及び事務局職員全体の意識改革、主体的取組みが重要である。職員への情報開示は、適宜行っているがまだ不十分な部分があり、今後さらに全職員が一体となった組織改編へとつなげていく必要がある。

2) 人員配置について

業務整理の進捗から人員配置の適正値を求めるという方策の検証は必要であるが、着手し始めたところでもあり、組織検討の結論にも左右されるため、評価の時間は今後とされる。人員配置については、改革の進行と関連するが、現在の問題としては、業務内容、業務量の変化に対応した人員配置を、雇用の多様化とともに、できるかぎり速やかに実施することである。

3) 専任職員の人員構成について

専任職員年齢構成の是正を目標に、35歳以下の人材確保を実施してきたが、2006年には25.8% (54名)であったものが、2008年4月では28.7% (62名)と3ポイントアップした。数字的には小さな数字であるが、新卒を4、5名継続採用していることと合わせ、着実に進行している。過去10年まで遡っても、定年退職者46名、依願退職者32名計78名に対し、新卒35名、既卒38名計73名を採用してきた。既卒のメリットを生かしながら、新卒だけに限らない世代の入れ替えを行っている。

4) 雇用の多様化への対応について

契約職員の採用で派遣職員を限定化することができたが、業務の整理自体はまだまだ遅れている。専任職員との業務の切り分け等、契約職員の賃金に見合うような位置づけを事務組織内に求めているところである。また、業務委託は図書館等で実施しているが、今後専任職員の役割の明確化とともに、有効な業務委託を検討する必要がある。

【 改善方策 】

現状の事務組織の構成と人員配置の諸課題を改善する方策としては、事務局管理運営体制改革の進捗に委ねる部分が多いが、改善に着手できることはすぐに実行するという観点から、契約職員制度の導入、業務委託の実施、研修制度の充実など実行してきているので、今後もこの姿勢を継続していく。特に、事務局管理運営体制改革の目指すべきものと、その具体的内容等について情報開示を徹底するとともに、全職員が広く改革に向けた意識を高め、一体感のある改革を進めていく。併せて、事務局内のコミュニケーション機能を向上させ、現行の部長・次長会議、課長主体で運営する課長会議などをさらに活性化させ、全体的な事務局改革を進めていく。また、若手職員の積極的な改革への関わりや、意見の反映方法等についても、研修制度とも関連させて検討をしていく。

人員構成に関わる採用活動については、2008年度も中途採用を実施しており、新卒採用とあわせて当面計画的に進めていくことが基本となる。しかしながら、応募者全体の変化や、採用活動の時期など社会状況の変化に即応できる採用活動が求められており、早期の計画立案、実施を図っていくこととする。

（２）事務組織と教学組織との間の連携協力関係の確立状況

【 到達目標 】

将来構想の中期計画・中期目標を実現できる事務組織と教学組織との連携協力関係を確立し、社会の変化に対応した競争力のある大学運営を実現する。

【 現状説明 】

事務組織は、法人理事会のもとで法人部門と教学部門とが一体となって編成されている。そのために、教学関連業務を担う学修進路支援部第一部（教務）、同第二部（就職）、学生生活支援部、入試センター等は、それぞれ部署として教学組織に関わりつつ、その運営を担っている。また、教学組織の中の教学評議会、教学改革委員会、総合メディア委員会等情報関連の委員会、法人の広報委員会など、多数の教学・法人の委員会に、事務局もそれぞれの委員会の権限・機能に応じて、管理職等が委員、幹事などで加わり、事務組織と教学組織をつなぐ重要な役割を果たしている。

さらに、2006年に実施した、新学部・学科の設置等の教育改革の実現には、教学組織の運営部署である学長室とともに、法人部門である経営企画室が、教学改革の財政的側面、社会的競争力の調査・検討、情報開示など積極的に関与してきた実績もあり、事務組織と教学組織の連携協力関係を築いてきている。また、教学関連部署においては、学生の教育、就職支援等とともに、教育改革の柱となったキャリア教育、FYS（ファースト・イヤー・セミナー）の導入なども、その実施に向けた具体的検討を行ってきた。特にFYS実施においては図書館の職員が授業を担当し、学内のSDのさきがけとなり職員力向上の実践となっている。

この2006年の教育改革においては、少子化という外的要因を背景に、経営的視点に立つ改革が求められ、教学組織の危機意識も重なり、経営企画室、学長室において教学組織が抱える問題点を整理し、教学組織と協議を重ねながら企画立案に関与し実現したという、かつてとは異なるスタイルで実現することができた。

一方、創立100周年を視野に入れた将来構想の策定においては、経営企画室が将来構想策定委員会の主管部署となり、外部委員を含めた委員会の運営と、将来構想策定のための調査等基礎資料の作成を行い、将来構想を策定することができた。このように、現状においては、連携協力関係は新しい方向へと進みはじめたところである。

【 点検・評価 】

事務局組織と教学組織との間の連携協力関係については、これまでの事務局編成の効果的側面をふまえて、教学関連業務については、各種委員会構成も含め、一定の協力体制が組織的に確立してきている。その一方で、将来構想の実現とも関連して、社会の変化や競争的環境に迅速に対応できる連携協力関係の確立は、2006年教育改革や将来構想の策定の実績をもとに、今後の重要な課題である。

この協力関係を確立するためには、教学・事務局の双方において、従来の役割、業務等を見直し、その再構築を行いながら、教学と法人という二分法的関係を超えて、法人・教学が将来構想、中期目標・中期計画を実現するという共通の目標に取り組んでいく必要がある。この点については、まだ大きな困難がある。事務局管理運営体制改革は、基本的に

はこの方向で進めている。

【改善方策】

事務組織としての改善方法は、現在進めている事務局管理運営体制改革による部分が多く、学生の視点に立ち、社会の変化に対応し、法人・教学が一体となって競争力のある発展的大学の運営を行っていくことが重要である。

一方、事務組織にも教学組織にもある法人と教学という二元的な考え方は、将来構想を実現する中で、それを改善していかなければならない。そのためには、将来構想推進委員会とそのもとで進める教学組織が主体となる大学部会、事務局が中心となる基盤整備等の部会において、事務組織と教学組織が連携して、総合的な将来構想を実現する体制の確立を図っていく。併せて、その進行状況については、各教学組織、事務組織内で情報の開示を徹底し、学内各広報誌を通じて公開していくことなど、積極的に改善を行っていくこととする。

そのような将来構想の推進とともに、現行の各種委員会においても、いっそう教学と事務局の連携を強化することで、学生支援や教育・研究支援の効率化を進めていく。それらが全体的にあいまって、事務組織と教学組織間の連携協力関係を確立していく。

(3) 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

【到達目標】

事務組織と教学組織との有機的一体性を確保することで、教育・研究の充実と同様に、将来構想という共通の目標に向かってスピーディで機能的な大学運営を実現する。

【現状説明】

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については、事務組織と教学組織との間の連携協力関係の確立の問題と密接に関わっている。事務組織と教学組織との協力体制が基礎となって、その有機的一体性が確保できるのである。

そういう面から現状を見ると、事務組織と教学組織との連携協力関係については、教学の各種委員会に事務職員が委員、幹事として加わり、課せられた役割を果たしてきた経験をベースに、2006年の教育改革や2008年の将来構想策定においては、連携協力関係の構築が新たな段階へと進んでいる。その上で、有機的一体性の確保においては、まだ政策的、組織システマ的に確立しているという観点では不十分である。だが、例えば学部・学科の組織の改編等教学の基本方針を検討する教学改革検討委員会の理工系学部再編成や、新学部の設置を検討する小委員会には、学長室、入試センター等とともに、法人部門である経営企画室も加わって検討し、それを事務局運営の軸となる局長・局次長の定例会議などに報告し、事務組織で総合的検討する体制をとっている。

一方、教学組織は、民主的かつ公正な意思決定プロセスが求められる教授会を中心とした組織運営上の特徴を持っており、歴史的にみても法人運営をもとに職制を中心とした運営方法を取る事務組織との有機的一体性を確保する側面では問題があった。

ところが、大学を取り巻く環境の変化から、事務組織においては教学組織との有機的一体性を確保する必然性を認識し、かつ教学組織においてもその理解も深まり、委員会における事務職員の役割がこれまでとは変化してきている。それは将来構想の実現だけでなく、日常的に学生と接する機会の多い学修進路支援部や学生生活支援部などの学生支援組織においても、その傾向はより強まっている。

【 点検・評価 】

大学運営上の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、そのシステム、体制については、まだ明確な形で制度化されているとは言えない。また、各種委員会への事務組織の参加とその役割、機能の明確化などを総合的に検討し、事務組織と教学組織相互において、検討・確認がされているところに至っていない。

それは教学の組織単位ごとに各種委員会が運営され、意思決定に時間がかかること、責任所在がわかれていること、会議運営自体の業務負担面などの問題があることも事実である。それらのことを整理・統合する必要性が課題とされながら、従来の運営から抜けきれない問題がある。

【 改善方策 】

事務組織と教学組織との有機的一体性を確保し、教育・研究の充実、将来構想の実現、スピーディで機能的な大学運営に向けての改善方策については、各種委員会参加のあり方を、社会の動向、事務局管理運営体制改革、将来構想の実現に伴う基盤整備という諸点から見直し、事務組織が積極的な役割を果たせるように、事務組織と教学組織との間で基本的方向性を確認する。

その上で、事務組織と教学組織との有機的一体性の確保という観点から、現実の各種委員会の中での事務組織の役割を明確にする。さらに、現在、教学改革検討委員会での事務局も加わった小委員会での検討のあり方も必要に応じて拡大し、学部学科の再編や教育改革など教学の将来構想を実現するための財政、施設設備、環境等の基盤整備の役割を担っていく。併せて事務組織と教学組織との有機的一体性の確保の方途については、ルール化して適正に運用するように努める。

(4) 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**【 到達目標 】**

教学に関わる企画・立案など、積極的な支援・補佐機能を担う事務組織体制の確立とその機能的運営を図る。

【 現状説明 】

教学に関わる企画・立案など、積極的な支援・補佐機能を担う事務組織体制の確立とその機能的運営については、事務組織と教学組織間の連携協力体制、大学運営における、組織相互の有機的一体性を確保させる方途の確立によってはじめて十分機能することができる。

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については、2006年度から発足した教育改革の中心となるべく、学生支援の向上を主体とした教学系事務組織体制は、各部署の通常業務を通じて、積極的な教学部門に関わる具体的企画・立案を行っていることで一定の水準に達している。

また、各事務組織の意思決定の上位には、専任教員を主体とした委員会があり、さらにそれに関連する委員会を通じ、相互間の一定の意思疎通を図っている。各委員会における機関決定の重要性を十分認識し、単なる補佐機能としての役割だけでなく、責任ある提言については、これまでも事務組織としてその役割を果たしている。学生サービス向上については、社会的ニーズを含め多岐にわたるが、各委員会の柱として、学修進路・学生生活、メディア教育情報システム・学術情報、入学試験、総合学術研究があり、その具体化を目指した学内外調査・情報収集等、事務局が組織的に行っているのが現状である。

【 点検・評価 】

教学に関わる企画・立案・補佐機能を担う事務組織体制については、具体的には各部署は学年暦に則り年間の業務内容を決定している。特に、通常業務内においては関連部署間の情報共有が欠かせないため、所属長・部署長は責任を持って対処している。

また、各種委員会においても所属長・部署長が参加し審議に加わり、機関決定に基づいた事務的対応を行っている。新たな企画等を推進する際は、判断材料としての資料等作成の上、各委員会から一定水準の方向性が決定したところで、所管部署において具体化し、機関決定を得て実行するように努めている。そのような観点から見ると、事務局の主管部署が関与する形で新企画の実現に向けてある程度機能している。

このような機能を保持した上で、事務組織全体の人事異動については、各部署が組織的に教育期間を設けるなど、業務に支障がないよう取り組んでいる。問題点としては、各種委員会の下に多数の小委員会があり連絡調整等、結果的に業務量過多となっている点が指摘できる。また、学生支援の向上を図る上で最も重要な、多様化する学生対応の難しさ、事務職員に対する、人材育成など専門性を養う環境づくり、有効な研修の必要性などを挙げることができる。

【 改善方策 】

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について、大学を取り巻く社会情勢には非常に厳しいものがあり、将来を見据えた事務機構改革が必要となっている。このような状況下、事務局管理体制強化を目的とした事務局管理運営体制改革担当を新たに設置しているので、基本的には、学生サービスの充実に基づき、何よりも学生が利用しやすいこと、事務組織内の情報共有、指揮命令系統の徹底、円滑な業務継承が可能となる機能的な組織をめざして改革を進めていく。

具体的には、現在の教学担当部署を再編成し、教学に関わる政策等の補佐機能を中心的に担うことを目的とする、学生・学術・情報・健康保健等部門のセンター化、特に学生の身体的・精神的側面を支援する保健室・学生相談室・スポーツセンターの統合など、教学事務部門の組織再編成を推進する。また、事務職員の研修を「キャリア開発支援研修制度」として位置づけ、個々人の積極的な自己開発をめざす、人材育成研修を強化していく。それらを通して、全職員の学生支援に対する意識の向上を図る。さらに、教学に関わる企画・立案・補佐機能を担うことのできるアドミニストレーターの役割を強化していく。

（5）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

【 到達目標 】

学内の意思決定を迅速に明確に伝達するコミュニケーションシステムを確立し、広報部等を通じて効果的な広報機能を果たすとともに、事務局全体で決定事項を広く周知し、決定した政策を推進する。伝達システムについては、紙媒体から電子化された情報のシステム確立へと移行しつつ情報の迅速化を図る。

【 現状説明 】

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については、機関決定の流れは、概ね各種委員会（小委員会含）・学部教授会・各種総合委員会・評議会となっている。各種委員会における事務職員の役割は、各種委員の掌握、開催日時の設定、連絡、議事運営、資料作成（報告事項、審議事項等）、議事録の作成、関連部署への連絡、上位委員会への準備等、常に機関決定の進行について掌握する状況にある。

特に各種委員会については、担当部署から課長補佐以上の事務職員が出席し、議事進行

を補佐し、必要に応じて補足説明を行う。運営にあたっては、教員主導型であり、特に学部教授会における決定事項等は、なかでも優先されている。決定事項については、教授会において報告・審議され、事務組織においては、関係部署内の連絡はもとより、全部署担当者（主に課長）が出席する業務連絡会議内においても、情報の共有化が図られている。

また、本学は複数のキャンパスを有するため、テレビ会議システムの導入等情報の共有化については遺漏のないように配慮している。情報の伝達については、上記委員会・連絡会のほか、事務連絡等の書類、Eメール等電子媒体を活用している。現状では、電子媒体の利用は全学的にもその迅速性、確実性などから伝達手段の主流となっており、システム開発への事務部門の関わりは、伝達システム向上に向け重要な要素となっている。

また、事務局の広報機能としては、広報部が主管する公式ホームページ、学内広報誌『学園ニュースかながわ』などの諸ツールを用いて、学内の意思決定事項を広く一般及び学内教職員対象にタイムリーに伝達できるように努めている。

【 点検・評価 】

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については、恒常的に行われている各種委員会等決定事項について、事務組織が担う役割は定着している。緊急時の対応についても、関連部署間の意思疎通が図られ、速やかな措置が可能となっている。

但し、問題点としては、各種委員会内における専門的事項を取り扱う小委員会の数が多いことが挙げられる。参加する教員も複数の小委員会を兼任する状況が発生し、一部教員について業務負荷が認められる。さらに、担当事務職員も補佐要員として必ず関わるため、同様な状況を生み出している。案件によっては、関連部署間との協議も必要となる場合もあり、集約に時間がかかる難点もある。

また、学内全体の意思決定を伝達する広報機能としては、情報量の膨大化と迅速化のために、それを効果的に伝達するシステム等の再検討が必要である。

【 改善方策 】

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については、現行の機関決定の流れについて、特に大きな支障はないが、常に改善を図っていく必要がある。意思決定の迅速性は各種小委員会に係わる所管事務職として、委員会の準備、進行等補佐する以上に、事前の情報収集と教員との常時積極的なコミュニケーションを図り、効率的に委員会をまとめる役割が、今後も重要な課題となるので、これらの徹底を図っていく。特に、社会的ニーズ・学生支援の向上について学内外の情報収集、分析能力は必須であり、将来的には各種小委員会における提案機能も果たしていく必要がある。

全学的には、事務組織を含めた権限、役割、機能について、意思決定・伝達システムの関連から検討する必要がある。さらに、今後は事務局情報システム再構築による情報の共有化とともに、情報収集の機能化、法人・教学・事務局部署間におけるコミュニケーションシステムの確立など、迅速で戦略的な情報伝達システムを早急に整備していく。

（6）国際交流等の専門業務への事務組織の関与の状況

【 到達目標 】

国際交流等専門業務については、事務組織において専門業務ごとに独自に運営し、業務内容を細分化し、適正な人員配置を行うとともに、専門性の高い業務に関与する専門職員の養成を図る。また、全学的な取り組みの必要性から、必要とされる学内外の情報の一元化をめざす。

【 現状説明 】

国際交流等の専門業務への事務組織の関与の状況については、国際交流関係については、学生生活部門内の留学課が掌握している。国際交流小委員会における企画等の実現に向け、留学に関する事務業務全般を取り扱っている。国際交流業務として、諸外国協定大学との短期交換留学生の受け入れ、語学留学等の受付など専門性が強く、特に語学力の能力が必要とされる。さらに、本学で学ぶ留学生に対する、各種資格申請事務も含め、留学生の学生生活全般に対する支援も重要な業務の一部と言える。一方、研究交流を管轄する組織については学長室が対応しているが、国際交流関連業務の一元化という観点からは、部署を含めて今後検討する必要がある。

国際交流等の業務における入試関係業務については、独立したセンターとして機能している。社会的状況から入試業務の多様化は避けられず、企画・立案等の主要業務をすべて担っている。入試に係わる各種委員会の運営、資料作成、統計調査、戦略等の実現、また、受験生獲得に向けた、進学相談会、高校訪問、オープンキャンパスの企画・立案・実施、入学試験実施の具体化、2年目を迎える全事務組織から選出された、入試アドバイザーの進学相談会等への派遣、入試業務については、海外も含む学生の獲得という基本的課題があり、重要な事務組織全体の業務として位置づけている。

就職業務関係については、入試同様独立した事務部門を形成している。特に、卒業生の就職実績はそのまま、受験生獲得に影響する意味で、入学当初からキャリア形成を主体とした全学的取り組みを行っている。また、国内外インターシップ制度の導入により、国際的センスを養い、将来性のある社会人育成を目指している。

事務局における専門業務としては、日本常民文化研究所、COE後継組織である非文字資料研究センターなどもその対象となり、日本常民文化研究所を中心に、専門性の高い職員を配置し、資料の整理等も含めて事務組織として関与している。なお、課外活動のスポーツの指導者も健康科学スポーツセンターに属する専門業務として、事務組織として関与している。

【 点検・評価 】

国際交流等の専門業務への事務組織の関与の状況については、国際交流関係については、留学生の受入、語学学習を目的とした海外留学など、今後学生のニーズや海外協定校等との関連も含めていっそうの充実が求められる。その意味で、事務処理能力の向上もさることながら、語学力、コミュニケーション能力、学生生活全般に対する配慮等が要求される。今後の社会的ニーズの拡大を予想すれば、専門性を有する事務職員の養成（確保）が必要である。また、留学時の現地事前調査、引率随行など、事務職が担う業務は重要であり、それに伴う業務負担には課題がある。

その他の事務局内の専門業務としては、日本常民文化研究所、非文字資料研究センター、今後は広い意味でスポーツ等の専門指導者等もその業務に入れることができるが、これらは専門職制度の導入など、事務局管理運営体制改革の中で検討する必要がある。現状においては、専門業務への事務組織の関与の状況としては、まだ限定的である。

【 改善方策 】

国際交流等の専門業務への事務組織の関与の状況については、国際交流関係については、「国際交流センター」など、国際交流専門部署として独立した組織形態を確立する必要がある。その中で、現在行われている業務において、専門性を有する関連業務を切り分けし、人員の確保も配慮しながら国際交流に関する学生支援の充実をめざしていく。

その他の事務局内の専門業務については、採用時からの専門性の考慮、採用以後のSD（ス

スタッフ・ディベロップメント)の継続的実施、さらには専門職制度の導入などが必要である。事務局管理運営体制改革の進行のなかで、これまでの業務を見直し、スポーツ関連も含め専門職制度を積極的に検討し、効果的な導入を図る。

(7) 大学運営を経営面から支えるような事務局機能の確立状況

【到達目標】

大学経営の競争的環境の中で、大学運営を経営面から支えるような事務局機能を確立することで、将来への法人の安定的運営を行うとともに、事務職員のアドミニストレーターの機能を強化する。

【現状説明】

大学運営を経営面から支えるような事務局機能の確立状況については、経営に関する事項は、事務組織上では経営企画室が主管部署として機能している。本年度策定した将来構想は、学園の理念、経営の方針等とともに、中期目標・中期計画を具現化している。中期計画(6年後)の具体的到達指標として、財政基盤の確立・志願者数確保、知名度の県内確保、学生の満足度・各種評価項目に対する恒常的取り組みをあげている。

これらの、経営的目標を支える上で、事務局管理運営体制改革は法人・教学各部門を問わず事務局を有機的に機能させ、経営的側面を全面的に支援するものとして、機能することをめざしている。特に、現在先行して行われている教学に係る短・中期の課題(教育組織改編、教育内容改編、国際化、入試制度、点検・評価、学生生活、学術研究、高大連携、施設整備等)については、事務局においても調査・検討を行い、教学の方針をもとに改革案を作成し、法人としての経営面を支援する重要な要素となっている。

大学運営全般を年度ごとに取りまとめる事業計画書・事業報告書の作成業務については、経営企画室が主管部署となり、財務部等の協力を得て、事務局内の局長・局次長、経営企画室長、学長室長、財務部長、人事室長からなる定期会議で原案を策定し、常務理事会、理事会、評議員会等の機関審議に付している。

【点検・評価】

大学運営を経営面から支えるような事務局機能の確立状況は、事務組織と教学組織との連携協力体制や、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の確保と同様に、将来構想、事務局管理運営体制改革の推進とともに段階的に向上してきている。

将来構想における財政基盤の数値目標である、帰属収支差額比率15%、人件費比率45%、運用可能資産は帰属収入の2倍、教育研究経費・管理経費比率35%などを達成させるには、現状ではまだ困難が多い。

一方、事務局組織は、大学運営、法人経営などの機能を担う役割が年々重要視され、現状では教学・法人さまざまな部署業務において、その基本方針を貫くように努めている。進行中の事務局管理運営体制改革の実現は、社会的要請でもあるそのような機能の具現化を合せてめざすものである。しかし、職員の能力や資質、SD、人材育成など、人事計画とともにその機能を担うための問題点、課題が人員構成を含め、多々あるのが現状である。

【改善方策】

大学運営を経営面から支えるような事務局機能を確立し、法人の安定的運営を行うとともに、事務職員のアドミニストレーターの機能を強化するためには、制度的にしっかりした事務局管理運営体制改革を早期に実現することがもっとも重要な課題である。この改革においては、この機能を教学政策、経営政策、総合政策からなる本部機能として位置づけ

ている。そして、改革を支える理念は、人材育成であり、総合的には機能的組織への移行である。そのような点からも、事務局機能の向上とともに、SD、研修の充実などを含めて職員のアドミニストレーターの役割への転換も行っていく。

具体的には、今年度は立命館大学の職員養成研修に1名参加させているが、今後も継続するとともに、社会人大学院での研修なども検討課題である。また、財務、経営の専門的業務を修得するなど総合的に職員の養成を行い、大学経営の競争的環境が激化する社会を背景に、大学運営を経営面から支えるような事務局機能を確立していく。

(8) 事務職員の研修機会の確保の状況とその有効性（事務組織の専門性の向上についてを含む）

【 到達目標 】

変化の激しい時代のニーズに対応して、先見的な視野に立ち、これからの大学のあり方を政策立案・提言・実行できる人材育成を目標とし、それを基盤として組織力・競争力を強化する。そのために、計画的かつ段階的な研修計画を確立・実践すると同時に日常のOJTにより、管理職のマネジメント強化、並びに個人の知識・技術・資質の向上を図る。

【 現状説明 】

研修制度のあり方については、数年前から検討を開始すると同時に、着手できるところから計画的かつ段階的な研修の実施を進めている。

1) 階層別研修

- ・管理職研修（部長・次長職研修）（課長職研修）（新任管理職研修）
- ・一般職研修（私学団体主催の研修会への参加と終了後の集合研修）（若手職員集合研修）
- ・新入職員研修（就任前学内研修）（マナー等研修）（私学団体主催の研修会への参加と終了後の集合研修）

2) テーマ別研修

- ・パソコン研修（随時）
- ・部課別研修（夏季）
- ・局次長によるテーマ別研修（毎年度1回）

3) 自発的研修

- ・自発的研修

4) 個別研修

- ・大学職員としての知識・資質向上のための私学団体主催の研修への参加
- ・業務知識・スキル向上のための外部機関主催の研修会への参加等

5) その他

この数年間をかけて、事務局内会議体の再構築を行い、部長・次長会議、課長会議を設置し、役割の違いを深く理解した上で業務を遂行していくための仕組み作りも実施してきた。さらに、職位別研修会の実施により役割の認識の定着を促している。

【 点検・評価 】

数年間にわたって試行錯誤しながら、研修実施に力を入れてきているが、全体としては期待する十分な効果が得られているとの実感には至っていない。人材育成の基本は、日常のOJTにあり、それに加えて効果的な外部研修等が組み込まれることにより育成が強化されることになる。しかし、いまだに日常的な人材育成に重点を置く意識が定着していない組織風土があり、個々人が後進の育成を担う立場にあるという意識を芽生えさせるには、今

しばらくの時間と仕掛けが必要である。

一方、現在もっとも求められているのは、管理職のマネジメント力強化である。それについては、これまでモチベーションに係る課長研修等を行い、その研修をきっかけとして個々人レベルでの努力と成果は一部認められているのが現状である。

事務職員の研修機会については、大学運営を経営面から支え得るような事務機能の確立と同様に、アドミニストレーターの職員の養成も含めて、幅を広げていく必要がある。

【改善方策】

研修等をきっかけとした内発的動機付けで意識改革をし、それにより組織風土が変化していくステージまで結び付けていくことは困難であるが、これらの取組みと合わせて、新しい人事制度を構築し、目標管理制度を利用した評価制度、評価を処遇に反映する人事考課制度・給与制度の導入（事務局管理運営体制改革において検討中）により段階的に改善していくことをめざしている。

さらに、競争的環境下における事務職員の更なる能力の向上については、専門性が高く、法人が求める資格取得についての必要経費補助や、外部機関・民間企業への出向研修、大学院進学奨励制度等についても導入を検討し、進めていく必要がある。

（9）事務組織と学校法人理事会との関係

【到達目標】

大学を取り巻く社会的環境がきわめて厳しい状況において、将来構想を実現していくためには、直面する諸課題に適切かつ迅速に対処していくことが重要であり、学校法人理事会の円滑で機動的な運営が不可欠である。そのためには、事務職員が大学の運営・経営のプロフェッショナルとしての自覚をもち、それぞれの役割と機能に応じた専門的な能力を身につけ、事務局長を頂点とした機能的な事務組織を構築し、これまで以上に理事会運営に事務組織として積極的役割を果たしていく。

【現状説明】

私立学校法の改正により平成17年4月から施行された法律には、私立学校における理事会等の役割を明確にすることが定められているが、本学では改正法施行以前からこの法律の趣旨にそった理事会運営がなされている。

理事会の運営については、学校法人神奈川大学寄附行為及び寄附行為施行規則によって規定されている。具体的には、理事会は毎月定例的に2回開催する等の開催に関する事、法人業務の決定に関する事及び理事会の審議事項に関する事などである。

理事会を組織する理事は、10人以上15人以内を置くことができると規定している。現在は最大の15人を置いており、2008年9月23日施行の寄附行為変更以前は、次の各区分から選任されていた。①「神奈川大学学長」、②「本法人の職員である評議員のうちから評議員会において選任した者4人以上7人以内」、③「職員以外の評議員のうちから評議員会において選任した者4人以上5人以内」、及び④「評議員以外の者のうちから評議員会において選任した者1人以上2人以内」である。また、監事は理事会に出席して意見を述べることができることと規定し、常任監事1人を含む監事3人も理事会に出席している。

さらに、必要に応じて理事以外の者を理事会に出席させ意見を求めることができると規定している。このことから、学校法人の業務の決定を行う最も重要な意思決定機関である理事会において、必要な関連説明や意見を求めるために欠かすことができない者として、寄附行為変更以前においては、事務局長が理事でない場合には、事務局長を毎回理事会に陪席させていた。

なお、本学では、理事会決定事項の執行、理事会からの委任、理事会への付議事項、日常業務の執行に関して、理事長の協議機関として常務理事会を設置し、毎週定例的に1回開催し、法人の意思決定に基づく諸活動を円滑に行っている。

常務理事会の構成は、理事長、副理事長、常務理事、および学長と規定しているが、理事会と同様に必要に応じて構成メンバー以外の者を常務理事会に出席させ意見を求めることができると規定していることから、やはり寄附行為変更以前においては、事務局長、法人・教学担当の各事務局次長、書記等を兼ねて秘書室長、経営企画室長、学長室長を毎回常務理事会に陪席させている。

常務理事会の設置により、理事会で審議される案件については、すべて常務理事会で協議された上、必要に応じて理事会に付議されている。常務理事会において協議する案件の多くは、事務局の提案として事務局長、または事務局次長が説明し、詳細な説明を要する場合には主に所管の部署長が出席し説明を行っている。

【 点検・評価 】

理事会の運営や理事会の審議過程における判断材料となる資料の作成と説明は、事務組織が担うなど、理事会が適正に機能するために事務組織が果たしている役割は大きいと言える。さらに、事務組織の職務権限範囲内の事項であっても重要性のあるものは常務理事会や理事会において審議、報告がされており、この点からも事務組織と学校法人理事会の連携は密であり、事務組織と学校法人理事会の関係は適切に運営されている。

また、理事会、常務理事会での決定事項については、事務局長から事務局次長を経て、各事務局次長が担当する部署長へ報告され、事務組織内に周知される伝達経路が確保されている。これらのことを全体的に見ると、事務組織と学校法人理事会は独立性と自立性を確保しつつ、一体となった運営が行われていると評価することができる。

しかし、寄附行為変更以前においては、理事会を組織する理事に事務局長が含まれていないことがあった。理事会を構成する理事の②「本法人の職員」の区分から事務局長が理事に選任されることもされないこともあり、不安定な状況にあった。一方、理事会運営において事務組織の役割が重要であること等を鑑み、寄附行為変更によって、事務局長を職務上の理事にすることとした。

また、現状の事務組織と学校法人理事会の運営上の問題点としては、理事会に付議する案件について、その内容を事務組織において十分に検討しているが、ときに理事会での審議において規程等の説明や資料が不十分なこともあり、理事会における説明責任を十分果たしていくためにさらに改善に努める必要がある。

【 改善方策 】

事務局と学校法人理事会との関係において、改善された点としてもっとも大きなことは、事務局長を職務上理事とする寄附行為を変更したことである。このことにより、事務局長は学長と同様に、職務上の理事として理事会運営に関わることとなり、事務局と学校法人理事会が安定的な関係を保ちつつ理事会運営が行えるようになったことである。今後、この寄附行為の変更に基づく運営を行い、事務組織と学校法人理事会との関係をより強化していく。

これらのことから、すでに進めている事務局管理運営体制改革を早急に実現し、事務局長を頂点とした機能的な事務組織を構築する必要がある。また、理事会への付議案件の検討や理事会の決定事項について、事務組織として迅速、確実に遂行できるよう、事務局内各種会議での徹底、管理職を含めた事務職員の意識改革及び職員のスキルアップのための研修等を継続的に実施していくことで一層の改善を図っていく。