

## 第13章 事務組織

**【到達目標】** 近年、大学の事務組織は、大学における主体的・機動的な改革の推進や、教育研究機関としての一層の充実に貢献することが求められている。このため、聖学院大学では事務組織を構成する事務職員においては、大学の教育研究の趣旨と目的に理解を深め、教学組織との連携協力関係を確立すると共に、積極的な企画・立案能力を発揮することを目標とする。また、教務支援、国際交流、大学入試、就職支援、情報化支援などの事務は専門性や重要性が特に高いため、優秀な人材確保と、組織内における人材育成が目標とされる。さらに、社会の要請に応える大学を目指すため、急変する社会に即応するための迅速な組織変更、事務分掌の変更が出来るようなシステムを確立することをも視野に入れる必要がある。

少人数教育、面倒見の良い大学を標榜する本学にあつては、事務組織は単なる施設や組織の維持管理者、あるいは教員支援であつてはならず、大学の理念や教育目標を踏まえた教育・研究の活性化支援組織である必要がある。そのためには教員組織との役割分担が明確であり、それに基づく教員組織との良い協力体制を整えることが重要である。また、大学の管理運営やその他の専門的知識を特に要する部門にあつては、十分な職員教育が行われ、学生サービスを充実させる職員体制を確立していかねばならない。

以上の聖学院大学が掲げる目標を踏まえて、ここでは以下に示す点を特に意識した点検・評価を行う。

- ① 教学組織との連携・支援体制が確立され、役割分担に基づく適切な運営が行われているか。
- ② 学生に対する支援として、学生の満足度の向上をめざして、窓口での対応の改善を進め、良きアドバイザーとしての役割を果たしているか。
- ③ 事務組織、および事務職員のスキルアップを進めるための組織的支援体制が確立されているか。

### 1 事務組織と教学組織との関係

#### 1) 事務組織と教学組織との間の連携協力関係

(A群:事務組織と教学組織との間の連携協力関係の確立状況)

(B群:大学運営における、事務組織と教学組織の相対的独自性と有機的一体性を確保させる方途の適切性)

**【現状の説明】** 本学では、建学の精神とも深く関わるキリスト教教育を中心とする学生の指導は、教員のみならず全教職員に関わるものであるとの認識が強い。したがって、学生のための学修の活性化支援・サポート業務や履修指導に関わる事務支援はいうまでもなく、キリスト教活動を含めた学生生活全般にわたる学生厚生補導、さらにはキャリアサポート業務などの面について、事務支援が果たす役割は大きなものとなっている。

大学における意思決定は、基礎総合教育部会や学科会を経て、あるいは直接に学部教

授会で審議され、最終的には大学教授会の議を経て行われる。それぞれの議題は以下に述べる大学教学組織の各部、委員会、あるいは学長から直接上がってくる。大学教授会や学部教授会の議題は、原則として事前に学長の諮問機関である大学運営委員会で検討され、調整される。

教学の最高決定機関は大学教授会であり、その下に常設委員会、特別委員会が置かれている。常設委員会には大学運営上特に重要な 1 センター委員会（キリスト教センター委員会）、5 部会（教務部会、学生部会、広報部会、就職部会、国際部会）と、その他の定例委員会がある。専任の教員は、原則として 5 部会の内の一つと定例委員会に所属する。なお、委員の任命は学長が行う。教学組織についての詳細は第 5 章教員組織において述べられている。なお、特別委員会には大学点検評価委員会、校友会参事会、生涯学習センター委員会などがあり、必要に応じて会議を開催している。また学長が臨時に招集する特別委員会なども必要に応じて随時開催される。

それぞれのセンター委員会、部会、委員会等を支援するために、大学事務組織の各課、事務室あるいはそれらに属する担当職員が割り当てられている。事務組織はそれぞれの教学組織に対して必要な支援を行うことが義務付けられているが、組織的にはその配下にあるわけではなく、大学事務組織として大学事務局長の統轄の下にある相対的に独立した組織である。

現在、本学では総務部（総務課、会計課）、学務部（教務課、学生課、情報システム課）、大学院・総合研究所事務部（大学院事務室、総合研究所事務室）の 3 部に加えて、キリスト教センター事務室、アドミッションセンター事務室、国際センター事務室、キャリアサポートセンター事務室、総合図書館司書課などの各事務組織があるが、総務部の管理機能に関わる部分を除いて各組織とも教授会による部会、委員会等の教学組織の責任者が事務部門の責任をも負っている。本学では、大学院・総合研究所事務部以外は、学部独自の事務組織単位はなく、教学部門を初め全ての事務組織が大学学部全体をその業務の対象としている。このことを可能とする要因としては、1 学年の入学定員が全学部合わせて 600 名程度の規模であることにもよるが、それ以上に、大学創立当初から、学部中心ではなく、学長のリーダーシップによる大学運営を意識して目指してきたことにある。そのため、事務部門と教学部門の良好な連携関係の維持、構築を進めることを狙いの一つとした、学長、学部長、事務局長らの連絡調整の会を定期的で開催したり、各部会、委員会へは大学事務局長が必要に応じて出席し意見を述べたりすることができるなど、事務部門と教学部門とが有機的一体性を保つための工夫を行っている。

**【点検・評価】** 教学組織における命令権者が学長であり、事務組織における命令権者が理事長の下にある大学事務局長である点では、教学組織と事務組織は独立していると言える。しかし、大学事務局長は大学全体の責任を担う学長の指示・命令に従うこと、また、各事務組織は大学教授会、各学部教授会、大学運営委員会を初めとする各部会、委員会を支援する

ことが義務付けられている。その意味では、各事務組織の責任者（課長、事務長など）と教学組織の責任者（部長、委員長など）との連携が非常に重要である。そのため、関係部署には5部長（教務部長、学生部長、国際部長、広報部長、就職部長）のための席が設けられ、空間的にも時間的にも常に課題を共有できるようにしている。また、事務的な決裁が必要な場合には、教学組織の責任者もその決定に関与する。このように、事務組織と教学組織との連携協力は非常に良く保たれており、評価できるものである。

**【課題・方策】** 従来は、事務組織の教務課（教務課長）と教学組織の教務部（教務部長）のように1対1の対応関係が主たるものであった。近年、学生サポートの多様化、IT技術活用による情報化の進展等によって事務業務の複雑化、高度化が進み、事務と教学の組織的対応が必ずしも1対1にはならなくなってきている。事務組織同士の横の連携が重要になるにつれて、複数の教学組織と関わらざるを得ない状況を創出している。現在、本学では事務部門を細分化せずに、センター組織等に大部門化し、相互協力体制の中で業務処理を行うことが多くなっている。このような動きの中で事務組織と教学組織の連携がこれまで以上に密接になされるような関係の改善を行っていく。そのためには教学組織の要望に応えられるよう事務組織、事務職員のより一層のレベル向上が必須の課題である。事務組織と教学組織とが、大学運営における実質的な車の両輪たるべく、相互に信頼しあえる関係の構築が急務である。

なお、教授会より一定の権限を委譲される、各部会や委員会の働きは、教授会における案件処理の軽減化と意思決定から実施までの迅速な業務遂行に寄与している。しかし、教員の側の関心の程度によっては、事務主導型の運営になることが度々見られ、教学組織と事務組織の間の適度な緊張関係に支えられた連携協力関係を形成することは、将来にわたっての継続的な課題と言える。

## 2 事務組織の役割

### 1) 教学に関わる企画・立案・補佐機能としての事務組織体制

(B群: 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)

**【現状の説明】** 本学の事務体制は、「事務分掌規程」に基づき整備されている。教学に関わる企画・立案・補佐機能を担う事務組織体制として学務部が置かれている。学務部の各課は、教員組織である教務部や学生部が関わる日常的な事務的業務について、それぞれマニュアル化して遂行している。また、教学組織と事務組織との職務分担に関しても、必要に応じて調整が図られている。このことは、企画や立案に関しても同様であり、最終決定は教学組織に委ねられるものの、事務組織は学習・生活支援の一環として環境整備、学生指導等に積極的に関わっている。特に、業務の効率化とそれに伴う学生サービス向上に関しては、学内外ネットワーク網の整備など情報化の進展を背景として、事務組織からの

提案が教学組織の議論に大きな影響を与える場合が多くなっている。

正規の教育課程に関しては、原則として教務部、あるいは基礎総合教育部や各学科・学部からの企画・立案が運営委員会において協議され、最終的には学部教授会や全学教授会において承認されるが、直接学生指導を担う各学科では、発生する様々な問題の解決策を講じる際には教務課に相談・確認することが多い。学科に教務担当教員がいても、過去の事例や他学科の動向などを十分に把握していない場合があるためである。そうした相談・確認があった場合、事務組織は要請に応じて資料を提示し、アドバイスをすることになる。

学生部は、課外活動、行事、奨学事業、福利厚生、保健衛生、学生相談、学生処分等学生生活の指導・支援の基本方針を審議すると共に日々発生する諸問題に対処しているが、学生部活動においては特に教員スタッフと職員スタッフとのパートナーシップが重要な意味を持つ。本学の学生に多く見受けられる自分探し型学生や、対人スキルを持たない者への個別支援の実現と共に、学生処分や緊急対応についても、学生相談室、学生の家庭、警察等を巻き込む事例が増加しており、事柄の背景が複雑になっていることから、学生部と学生課の連携を緊密にすることで課題、問題解決に機敏に対処することが可能となっている。

さらに、事務組織の中でも国際交流、学生募集・入試、就職・キャリアガイダンス、情報化などの業務は、極めて専門性が高く、その中でも特に学生の入口（入学）と出口（就職）を支援する事務組織の重要性はますます高まってきている。そのため、本学ではアドミッションセンター、キャリアサポートセンター、国際センターは単独の組織として確立している。なお、情報化の事務部門は、将来的には図書館機能を含めた大学全体の情報を扱う組織として、情報センターを構想中である。その他、本学独得の組織として、キリスト教に関連する行事や教育をサポートする事務部門としてキリスト教センターを設置している。キリスト教センターについての詳細は第 5 章教員組織に詳述している。また、大学・大学院の研究体制を補佐するために大学院・総合研究所事務部が置かれている（詳細は第 II 部第 10 章 p. 448 を参照）。

**【点検・評価】**

基本的に事務組織は、教学組織が行う企画・立案に対する補佐的な立場にあるが、いわば車の両輪のように機能することが本来望ましいことである。事務組織としては、当然のことながら、カリキュラムの適切性やその意図・方向性などの内容に直接的に関知することはないが、その運用に関しては対外的な情報も含めて全体的な状況を知りうる立場にあるからである。そのような関係を捉えた時、本学の事務体制は比較的良く機能している。また、教員の下位組織であってはならないが、シラバスシステム・Web 履修登録システムなど学内全体の利便を図ることは先行的に行っており、この面では先導的な立場であり評価できる。

学生生活支援に関しては、従来以上に教育的指導・配慮のみでは解決が困難な問題が

多くなり、高度なカウンセリングや医学、法律等の周辺関連知識が要求されるようになってきているが、より専門性の高い職員との協同作業が確立されていることは評価できるものである。

その他、特に専門性の高い事務はセンターを組織し、教学組織とのより密接な連携のもとで業務遂行が可能としている。これは、意志決定から実行までの素早い対応が可能となると同時に、職場の活性化にも繋がっており、評価できるものである。

**【課題・方策】** 教学組織と事務組織は車の両輪であるべきだが、それによって事務が取り扱う領域が広がり、業務量も増大化する傾向にある。最近では作業手順の見直しを進めることで、従来に比較してルーティンワークとしての負担は軽減されてはいるが、それでもまだ改善の余地はある。引き続いて更なる検討を行う。

組織の独立性や業務処理の簡素化をより進め、有効に機能させるためには、全職員が自己責任において業務に携わることができる環境作りが重要であり、併せて必要な権限の委譲を行う必要がある。そのためには、これまで以上に事務職員の育成制度や研修制度が重要になる。

## 2) 予算(案)編成・折衝過程における事務組織の役割

(B群:学内の予算(案)編成・折衝過程における事務組織の役割とその適切性)

**【現状の説明】** 次年度の予算案の編成は、毎年夏期休暇前に行われる「予算編成伝達式」によって開始されるが、実際の作業は夏休み明けから本格的になる。予算編成伝達式では、学長および会計担当事務職員は各予算執行部署の責任者に対して、大学としての次年度予算編成の方針、および留意事項を示すが、実際には10月から11月にかけて理事会より発表される予算編成方針を待つて、学内の調整が開始される。ただし、現在は大学事務局からは大学事務局長、総務部次長、学務部長、総合研究所・大学院事務部長らが法人の経営財務委員会に出席し予算編成方針作成に関わっているため、大学の方針と大きな差違を生ずることはない。

予算執行部署の責任者には、教学組織からは学部長、学科長、総合図書館長、センター所長、部長、委員長が、事務組織からは事務局長、部長、次長、課長らが当たる。各責任者は学長が示す方針を考慮した上で予算案を作成し提出する。なお、実際の作業に当たっては、学部、学科を除いて、各部会、委員会、センターなどの教学組織にはそれをサポートする事務部門があるため、各予算執行部署において特別なプロジェクトを計画する以外の日常的な運営経費などは、事務責任者が前年度を踏襲した予算案を作成するが多い。編成した予算案は、10月中に総務部会計課へ直接提出するが、情報機器関係は情報システム課からコンピュータ委員会を経て会計課へ、施設・営繕関係は総務部総務課を経て会計課へ提出される。会計課は、それぞれの予算執行部署から業務別予

算申請書が提出される際に、新規項目などについて、その必要性と効果、優先順位を付けた理由などについてヒアリングを行う。また、コンピュータ委員会および総務課の責任者から提出される業務別予算申請書については、事務局長も同席の上、詳細についての報告を受ける。

11月末までに会計課でまとめられた大学全体の業務別予算申請書は、学長・学部長連絡会において報告、審議され、必要に応じて各予算執行部署との調整をした上で、法人本部経理局長に提出される。経理局長に提出された各学校からの予算申請書は、1月には経営財務委員会に報告され、理事会より出された予算編成方針に基づき法人全体の調整が行われる。

経営財務委員会での審議結果は、その後経理局長より各学校責任者および大学事務局長に説明され、その後、経理局と各学校との折衝が開始される。約1ヶ月足らずの間に数回の折衝が行われ、最終予算（案）が経営財務委員会で決定され、3月下旬に開催される評議員会の意見聴取の後、理事会において次年度予算として承認される。

**【点検・評価】** 現状の説明にあるように、本法人の予算編成の流れの中で事務の果たす役割は極めて大きい。経理局は次年度予算編成方針の原案を作成すると共に、各学校等から提出された予算案を経営財務委員会に報告するが、その際、経理局としての判断や見解も合わせて表明し、予算編成の方向性決定の一翼を担っている。これは、経理局には財政に関するデータは言うまでもなく、経理局長が常時理事会に陪席することにより法人内各学校等の全ての情報や事情は経理局に集積されているので、それを基礎にして原案を作成し、また決定された方針に沿って各学校との折衝を行う役割を果たすに相応しいためであり、その内容も適切なものと判断できる。

大学は、教育研究活動に必要な経費を中心に、それ以外では施設・設備・備品整備、営繕・管理、保安、教職員の福利厚生等に関わる部分を含めて予算案を作成する。その内、教育研究活動に関するものは、教学組織が予算案編成のための当該組織となる。しかしながら、現実にはこれら教学組織をサポートする各事務組織が予算原案を作成するケースが多い。これは、教学組織の責任者である教員には任期があり（学部長職、学科長職、部長職は各2年、委員長職は1年）、方針、施策の継続性が必ずしも保証されないためでもある。そのため、実際の予算案作成作業や予算執行は事務部門が中心となって行わざるを得ないという事情がある。その意味では、事務組織の予算案編成における役割と責任は大きなものがあるが、教育研究に対する直接の責任を負わない組織であるため、予算編成は前年度を踏襲した内容となることが多い。これに関してはやむを得ない部分もあるが、限られた予算を大学の教育研究の発展のために、いかに有効に用いるかという観点からは問題であると言わざるを得ない。

**【課題・方策】** 現時点における予算案作成上の最も大きな問題は、理事会による予算編成方針が決定される時期が遅いということである。実際には経理局では6月頃より準備作業に入って

いるが、法人としての具体的な中・長期的計画が明確ではないために、財政に関する中・長期計画が立てられないことや、年度ごとの予算編成方針に必ずしも整合性がないことによるものである。このような反省から、法人としては2006年度から2007年度にかけて、教育研究と財政が均衡した中・長期計画を策定し、毎年度の予算編成方針もこれに基づいて作成していくという方針を打ち出した。

予算編成に関する今後の課題としては、法人本部以外の大学を含めた各学校に対して、どのように予算に関する権限委譲を行うか、ということが挙げられる。これからは、限られた財源を、優先順位を見極めて効率的に投下し、教育研究の実質を高めていかねばならない。従来の管理的な発想による予算編成では立ち行かなくなる虞があるためである。そのためには、予算編成の過程で、細部についての過剰な査定をやめ、緩やかな予算編成の枠組みを提示し、個々の組織が提示された枠組みを尊重しながら、確かな分析と自己責任に基づいた予算編成が行える仕組みについて検討していかねばならない。

なお、学内においては、現在、実質的な予算案編成作業は事務組織が負っているが、教学組織の責任者が年度末まで決まらない状況の中では、予算案編成や執行に教学組織が責任的に関わることは難しく、改善すべき問題である。具体的には、予算案提出時期までには、少なくとも次年度の各教学組織の責任者が決定される必要がある。また同時に、教員と事務職員のイコール・パートナーシップが確立できるよう、事務部門の一層の能力の向上を図っていく。

### 3) 学内の意思決定・伝達システムにおける事務組織の役割

(B群: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)

**【現状の説明】** 本学においては、最終意思決定機関は毎月1回開催される大学教授会である。この会において大学の教学、経営に関する重要事項が審議され、決定される。また、学部固有の問題については、学部教授会が意思決定機関となる。ただし、実際の運営にあたっては、全学的意思決定が必要な案件についての事前協議や調整のために大学運営委員会において先議される。ここでは学部教授会や学科会の意見や意思はそれを代表する学部長や学科長によって、また、事務組織の意見や意思は大学事務局長、総務部長、学務部長によって反映される仕組みとなっており、大学運営委員会が事務組織と教学組織の連携協力関係を確保する重要な役割を果たしている。教授会、および大学運営委員会については別項目(第11章 管理運営)に詳述されている。

大学における事務組織固有の問題についての意思決定は、大学事務局長を議長とし、事務部長、課長、事務長などから構成される事務課長会においてなされ、課長や事務長から各事務組織の職員に伝達される。また、理事会における意思決定事項については、教学組織に対しては学長が大学教授会において、事務組織に対しては事務局長が課長会

において報告するが、法人広報センターより毎月教職員向けに発行される「聖学院だより」によっても全法的な活動の状況が周知される。

パーソナルコンピュータ（パソコン）の普及に伴い（全専任教職員には一人1台のパソコンを貸与している。）、教授会での最終意思決定の事務組織への伝達は、事務課長会において大学事務局長より口頭で、または資料の配布によって伝えるという従来の方法に加え、教授会記録をホームページの学内ページから閲覧することも可能としている。このように意思決定に関わる情報伝達の迅速性と浸透性は、過去に比べて格段向上した。教職員を対象とした、学内外からの様々な情報の伝達や提供についても、その情報を電子化した情報として学内Web掲示板に公開し、常に利用が可能となっている。

学生個人に対して公示や関係部局からのお知らせなどの情報を直接に伝達する手段としては、従来、学内掲示板が主として利用されてきた。その他にも、全法的な広報誌である「聖学院報」が年2回発行されているが、大学の方針や学内の出来事などを広報する機能としては十分とはいえない。学内広報としては、大学自体が責任を持って企画し、発行しているものはないが、学生課により学内情報紙として「かけはし」が年2回発行されている。また、2006年度からは情報システム課がメールマガジンを毎週発行しており、全学生にメールで送られ、学内の様々な情報の広報に役立っている。なお、2000年度からは学内の掲示板とほぼ同等の内容を、Web掲示板からも閲覧できるようにしている。

保証人や卒業生に対する情報は、先の「聖学院報」の他に年2回発行される「ASF NEWS」により伝達されている。また保証人、卒業生それぞれの団体である「聖学院大学後援会」、「聖学院大学同窓会」からは定期的に会報が発行されており、大学の近況などが報告されている。また、それぞれの総会などへは大学教職員が必ず出席し、本学の動向や学内の状況等を説明するようにしている。その他、社会に向けては、広報センターよりホームページを通して必要な情報を発信している。

このように職制を通じての情報伝達方法以外は、主に広報センターが、ホームページや種々の広報誌を通してその役割を担っている。

【点検・評価】

大学における意思決定の内容を、その都度正確に大学構成員や保証人、同窓生といった大学を支援する関係者に積極的に伝え、理解を得ることはますます重要になっている。教職員に対しては、職制を通しての伝達が現行システムでは最も良く機能しているが、伝達内容について、部署によって濃淡が見られる場合があることは問題である。各種広報誌は、情報伝達の対象者を想定した上での編集という特色がある一方、発行回数や配布方法によってそれぞれ制約があり、必ずしも時機を得た情報が対象者全員に届かないという問題もある。

一方、学内掲示板は、依然として重要な情報伝達の手段ではあるが、大学に来なければ見られない、多くの学生が対象となる情報が掲示される場合には掲示板前が混雑する

など、改善の必要が叫ばれていた。2000年度より、当初は学内掲示板の補完的な形で学内Webページからの閲覧や携帯電話からの情報取得を可能としていたが、最近では次第にこちらが主たる情報伝達の方法となりつつある。これは、学生や教職員に対する速やかな情報伝達という観点からは評価できるものである。

**【課題・方策】** 従来の職制を通しての伝達や、掲示板による伝達、さらには広報誌などによる伝達など、伝達方法にはそれぞれ特徴があり、一つの方法で完璧を期することは不可能であり、相互に補完する手段が必要である。その意味では、2006年度より試験的にはあるが、学生向けに毎週発行するメールマガジンやホームページを利用した掲示板などによる情報伝達は情報の速報性に優れ、また双方向のコミュニケーションを可能にする特性を有しており、インターネットを利用した新しい情報の伝達・共有の手段として、今後さらに使いやすいシステムとして改善していく。2005年度理事会では「聖学院はホームページ主義でいく」ということが決議されたため、それを受ける形でホームページデザインのリニューアルやコンテンツの充実などを、今後も継続的に行っていくことが肝要である。

#### 4) 国際交流、入試、就職、研究活動推進等の専門業務への事務組織の関与

(B群:国際交流、入試、就職等の専門業務への事務組織の関与の状況)

**【現状の説明】** 本学における事務組織は、主として大学の経営管理に関わる総務部、教育活動に関わる学務部、総合研究所・大学院に関わる総合研究所・大学院事務部、総合図書館司書課の他に、キリスト教センター、アドミッションセンター、国際センター、キャリアサポートセンターの4センターにそれぞれ事務室を配置している。これらの組織がそれぞれセンターとして独立しているのは、それぞれの部門の役割の重要性と専門性、さらには教学組織と事務組織の密接な連携を勘案した結果である。各センターには所長が教員組織から任命されており（キャリアサポートセンターについては、現在の所長は事務職員である。）、各センター所長はその他の部長職に比較して事務組織に対する大きな責任と権限を有している。

##### (1) 国際センター

国際センターは、全法的な観点から聖学院における学生（生徒・児童・園児）および教員（研究者）の国際交流活動を統括する組織の必要性から、1995年度に発足した。それまでは大学創立時、大学として最初の姉妹校提携を行ったオグルソープ大学との具体的交流プログラム推進のために組織されたオグルソープ委員会を、提携大学が増えることに伴って1992年からは国際交流委員会と改称していたが、事務的に補佐する部門は持たないままであった。したがって、そのような大学としての要望と、全法的な必要性から国際センターを設置するに至ったのである。その後、海外への留学を希望する学

生が増え、また正規入学生としての留学生が増えるにつれ、国際交流関連組織の充実が要望され、2001 年より教学組織の国際交流委員会は国際部へと改組されたが、それに伴って国際センターの役割も益々重要となってきた。

国際センターは国際センター長（教員）、副センター所長（教員）、E C A（English Communication Arts）主事（教員）と事務職員 4 名（非常勤職員、専門職員を含む）で構成される。国際センターの活動方針は、法人的には理事長および法人内各学校長より組織される国際センター委員会において、学内的には国際部会において決定される。国際センターは、国際センター委員会および国際部会に対して企画・立案に関する提示を行うと同時に、執行部門としての役割をも果たしている。国際センターが主として所管する事項は、以下のとおりである。

- ① 法人諸機関が行う海外諸機関との提携契約等の折衝に関する事項
- ② 国際交流計画およびそれに伴う調査、資料収集に関する事項
- ③ 国際センター主催プログラムの企画、立案、実施に関する事項
- ④ 学生（生徒・児童・園児）および教員（研究者）の海外派遣に関する事項
- ⑤ 海外からの学生（生徒・児童・園児）および教員（研究者）の受け入れに関する事項
- ⑥ 海外諸機関からの訪問および視察団等の受け入れ、応接に関する事項
- ⑦ 海外から招聘する教員（研究者）の受け入れに関する事項
- ⑧ S L I（聖学院語学学校）に関する事項

国際センター職員は、国際交流事業担当者として、海外の提携校との連絡、情報交換をはじめ、現地状況の把握など常に国際交流に関連する基本的な情報の収集に努めている。

## (2) アドミッションセンター

アドミッションセンターの前身は、1996 年度に設置された入試広報課である。その後、広報部門が法人組織として独立したことに伴い、入試部門が分離され、2001 年度からはアドミッションセンターとして独立した組織となった。アドミッションセンターは教学組織である広報部、入学試験実施委員会と連携しつつ、主として以下の事務的役割を担っている。なお、学生募集に関わる広報については広報部と共に法人広報センターの協力を得て行われている。

- ① 入学に関わる審査、試験の実施に関する事項
- ② 高校訪問、入試相談会等学生募集に関する事項
- ③ 受験生等からの受験相談、資料請求処理に関する事項
- ④ 入学案内、学生募集要項等の編集事務に関する事項
- ⑤ 高・大連携による出張講義に関する事項

アドミッションセンターの発足により、入試関連事項（入試制度、入試広報、入試の

実施)を全学的な視点で統括する組織が整備され、各学科との連携・協力が強化されたことによって、これら関連事項の改善が図られた。具体的には、大学としてのアドミッションズポリシーを明確にしたこと、AO入試を初めとする全ての入試の管理を一括して行うことにより、学生確保ための人数調整などを可能としたこと、キリスト教主義に基づく人間教育、面倒見の良い大学というブランドの確立に向けて全学部・学科の協力体制を推進することができたこと、などがある。また、その他にも多くの課題に取り組み、各入試制度の改善や入試情報の開示などを行ってきた。

また、入学試験の実施にあたっては、各学科での判定会の前に事前の検討を行って問題点などを整理することにより、各学科における問題解決や今後の募集方針などの検討に大いに役立っている。

入試業務の役割は教職員の間で明確化されているが、所長を初めとするアドミッションセンター職員は高校訪問や入試相談会への参加に加え、入試に関わる受付などの事前準備や、当日の実施における教職員配置の手配、採点に関する事務、統計資料作成、合格者発表などの入試事後事務の重要な責任を負っている。

### (3) キャリアサポートセンター

2003年度、「就職センター」から「キャリアサポートセンター」へ組織名称を変更したことにより、実際に就職活動をする学年の学生への就職支援活動から、入学から卒業までの一貫したキャリア支援活動へと、所管機能を大きく向上させた。学生には、入学時点から自分の将来を考えさせ、その中で、大学で学ぶことへ意義や意識の転換をはかり、大学生活を通して自己のキャリアを自立してデザインできるような指導方針をとり、プログラムを展開している。キャリアサポートセンターの主たる業務は、学部学生への直接的な進路・就職支援であるが、その過程で得られる学生に関する情報と企業情報は就職部会を通して、関係学部、学科に発信している。なお、進路・就職支援の詳細については別項目(第10章 学生生活(就職指導))で述べているとおりである。

**【点検・評価】** 本学では、1990年代の後半から大学における入口(入試)と出口(就職)、および国際化の観点から、特にこれらの諸機能について教学組織と事務組織の連携の重要性を認識してきた。そしてそれに相応しい組織について検討した結果、順次センター化を進めてきた。従来の教学組織としての委員会と事務組織の単なる協力関係ではなく、両者を有機的に一体化し、同一の組織の中で連携する態勢を進めるためであった。そして2000年代に入って、この重要性に確信を強めることとなった。本学では、センター化を進めることにより、いち早く教職員が一体となった業務の遂行が可能となったことは大いに評価できるものである。

国際センターは全法的な国際交流プログラムを所管する組織として設置されているが、学部・学科や大学院、総合研究所などが独自に行う国際交流については、原則と

して当該部署が対応することになっている。しかし、その運営については、国際センターの経験や専門性から連携・協力して行う場合が多い。このように、大学全体における国際交流の推進は国際センター職員の働きに負う部分が大きくなっており、評価することができる。

アドミッションセンターが設置されたことによって、入試関連業務は大幅な転換を成し遂げることができたと言える。それまではそれぞれの学部・学科が独自の学生募集の方針に従い、効率的ではない学生募集戦略を展開していた。以前のように、黙っていても受験生が押し寄せてくる時代には、教員の主な関心事は受験生の篩い落としの方法であった。しかし、アドミッションセンターという概念の導入と組織化により、その考え方は一変した。すなわち、受験生の可能性をできるだけ探し出し、それを引き出し、延ばしていくというやり方により学生を受け入れようという考え方の導入である。また、これまで事務職員は、あくまで入試の補助的作業がその役割の中心であったが、教学組織の方針に従って、直接に高校訪問や説明会などによる学生募集や獲得の業務に関わることとなった。また、その専門的な知識と高校との連携の経験を基に、学生募集状況の分析や問題点の指摘、さらには将来に向けての重要な政策や方針決定のための意見具申などを行っており、高く評価できるものである。この事は教学組織と事務組織の一体的融合組織としてのセンター組織への転換によるものであることは間違いない。

キャリアサポートセンターは本学開学と同時に「就職指導室」という名称で設置された。この名称が示すように、当初より、単なる学生への就職斡旋ではなく、「将来の目標設定」や「人生設計」を視野にいれた教育指導を行い、自ら考えるためのきっかけを作らせることを目標に諸活動を実施してきた。その意味では、就職センターからキャリアサポートセンターへの名称変更も必然的であったと言えるが、名称に明確に表れているように、学生や教職員の意識改革を促し、大学教育におけるキャリア教育の重要性を浸透させる結果となったことは評価できよう。

**【課題・方策】** 国際センターが、その独自のプログラムや各学科等を中心に進めている独自の国際交流プログラムの中で果たす役割には大きなものがある。また、学生や研究者の受け入れについては、国際センターが業務の一部を所管しているが、そのように各学部・学科や大学院、総合研究所などでの国際交流活動が活発となるに伴い、国際センターの業務が益々増加することになり、対応能力が限界となりつつある。国際センターの組織自体の一層の充実を進めるのか、あるいは各組織における国際交流に関する事項を自立して担えるよう新たな形で協力体制を築くべきか、将来に向けての方針を打ち出す時期に来ている。

アドミッションセンターの設置は、大学全入時代を迎えた今、これまでの「本学に入学したい者を待つ」という姿勢から「本学にふさわしい者を獲得する」という大転換を成し遂げることができた最大の要因である。しかしながら、18歳人口の減少傾向が続く

中で、以前のように1回の入試で大量の受験生を確保することはますます困難になってきており、入試方法の一層の多様化は避けられない。入試制度の中・長期的検討、入試実務の業務改善は継続的な検討課題であるが、業務が複雑化し、より専門化しつつある中で、アドミッションセンターにかかる負担は今後も増加することが予想される。優れた人材の採用と育成は今後の重要な課題である。

キャリアサポートセンターは、従来の「就職指導」から、「キャリア教育」をより強調する態勢へ移行しつつある。またそのことにより学生や教職員の就職問題に対する意識転換を進めてきたことも事実である。しかしながら、一時期の就職冬の時代は去ったとは言え、企業の学生に求める高い採用条件と、本学学生の現状との乖離は依然として大きく、キャリア教育は今後も益々強化されなければならない。そのためには、日常の学生自身の学修活動の充実は言うまでもないが、キャリアサポートセンター職員の資質向上や、全学的にキャリア・就職支援を組織化し、強化していくという政策の実質化をより進めていくことにしている。

## 5) 大学運営を経営面から支える事務局体制

(B群: 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)

**【現状の説明】** 大学および法人全体の運営を経営面から支える事務局としては、理事長室、本部総務局、本部経理局の他に、大学内の組織としては総務部があり、各部署の構成は以下のようになっている。

理事長室

本部総務局: 秘書課、総務課、施設課、人事課、情報化推進室、(小学校・幼稚園事務課)

本部経理局: 経理課、財務課

大学総務部: 総務課、会計課、(みどり幼稚園事務課)

各学校が原則として独立採算を基本としているが、一つ一つの学校の規模が大きくなるため、校舎建築や学部・学科設置、さらには全法人の発展に寄与する特別事業などの大きなプロジェクトを実施するような場合には、全法的に支え合う体制が取られる。その意味では、大学の経営の実質的責任と権限は理事長に集約されており、経営管理部門としてのこれらの事務部署の役割と責任は非常に大きいと言える。

1988年の1学部1学科による大学創立以来、相次ぐ学部、学科、さらには大学院研究科の増設や再編によって、現在は3学部、6学科、3大学院研究科となり、これに伴いキャンパスや施設・設備面の整備や充実も順次行われてきた。なお、大学総務部における総務課と会計課については、それぞれ大学独自の課題処理に当たると共に、本部総務局および経理局の分署的役割も担っている。

現在、大学総務部が独自に担っている業務の内、主なものは以下のとおりである。総

務課については、2002 年度の事務改組によって従来の秘書室が総務課に吸収されたことに伴い、その業務も総務課で引き継いでいる。

(1) 総務課

- ① 文書等の受発信に関すること
- ② 大学教職員の福利厚生に関すること(食堂運営、スクールバス運行管理などを含む)
- ③ 近隣住民との折衝に関すること
- ④ 学長秘書に関すること(学長が主催する会議の運営を含む)
- ⑤ さいたま上尾キャンパス協議会に関すること
- ⑥ 専任教員の採用、昇格に関わる事務に関すること
- ⑦ 点検評価に関すること
- ⑧ 特別研究期間制度に関わる事務に関すること
- ⑨ 学内で行われる諸行事への援助に関すること

(2) 会計課

- ① 金銭出納に関すること
- ② 大学としての予算原案作成に関わる事務に関すること
- ③ 学納金の徴収に関すること
- ④ 関連周辺団体から委嘱を受けている会計処理に関すること

**【点検・評価】** 現在、大学においては、学部・学科の改組転換などのような大きな教学組織の改革は予定されてはいないが、将来の発展に向けてのキャンパス整備計画を検討する時期にきている。これらの実現のためには、これまで以上に教学、経営の総合的な視点に立った将来構想の立案が求められているが、大学における総務部には、単独でその任を果たす責任が与えられてはいないことは問題である。これまでも大学組織の改組などの場合は、人事や財政を含む経営的な面については法人本部の力を借りる形で進められてきたが、本部事務局と大学事務局は、キャンパスが異なっているために意思疎通が十分でなかったり、キャンパス間の移動に多くの時間を要したりするなどの問題があった。近年は、情報ネットワーク網が整備されたこともあって、意思疎通は比較的迅速かつ円滑に行うことができるようになったことは評価することができる。

**【課題・方策】** 聖学院全体の特徴でもあるが、一定の方針が決まった場合、その実現に向けてのスピードは速く、機動的な運営が求められる。これまでも、経営管理部門としては十分に対応してきたが、将来予想される様々な展開に向けて、点検・評価の項でも触れたように、大学総務部へある程度の権限を委譲することによって、大学の責任において計画推進が可能となるような体制を整えていく必要がある。

また、本学には 2001 年度までは秘書室が設けられており、学長を直接的に補佐する形で大学の教学に関わる企画・立案や経営に関する政策形成など、広範な案件処理の連絡調整機能を中心的に支える事務組織として重要な役割を担ってきた。その後、事務組

組織の再編により秘書室は総務課に組み入れられたが、本来秘書室は、大学運営全般にわたる諸課題の総合調整役であるがゆえに、業務が過度に集中する傾向があった。また、大学創立当初は広報的な役割や姉妹校提携などを含む国際交流的な役割も担ってきたが、所管事項の整理と他部署への業務移管後はまた新たな課題に取り組むなど、学長の特命を受けて事務分掌に捕らわれずに比較的柔軟な業務を行うことのできる組織であった。一時期、大学が安定期に向かう状況もあったが、大学生き残りの時代を迎えて、将来計画の策定や組織改革、財政再建など多くの課題を抱えるようになっており、学長を事務的に補佐する事務組織の再構築が必要な時期に来ている。

### 3 事務組織の機能強化のための取り組み

#### 1) 事務組織の機能強化

(C群:事務組織の専門性の向上と業務の効率化を図るための方途の適切性)

(C群:教学上のアドミニストラータ養成への配慮の状況)

**【現状の説明】** 本学の事務組織は、1990年代に大学創設後の学部・学科増設や大学院設置などの影響を受けて、その都度大きく変わってきた。その後、2000年度以降については、教学部門のサポート体制の充実、教学組織と事務組織の融合によるセンター組織の内部充実をテーマに、人員配置の見直しと共にいくつかの組織改革を行ってきた。具体的には、総務部においては秘書室を総務課に吸収し、総務課の機能をより強化したこと、次に情報システム課を教学部門との連携を強化することを目的として、総務部から学務部へ移管したことなどがある。各センターは、就職センターを2003年度からキャリアサポートセンターへと名称を変更し、実質が名称に表れる形としたこと以外には、より専門性を活かした教育や指導の体制を強化するため、職員の補強などを順次行っている。なお、宗教センターは2004年度よりキリスト教センターへと名称変更をし、2005年度からは全法的な組織として独立した。このように事務組織強化の取り組みは、大学改革と連動しながら、必要に応じその都度行ってきたが、その趣旨は新しい課題への対応と業務の専門化、効率化に対応した改革とすることができる。

大学における事務業務の専門化、効率化に対応するためには、組織改革や情報化の推進、さらには一部業務の外部委託などと同時に、事務職員の業務遂行能力の向上が不可欠な条件である。2000年度以降、事務職員の人事制度の改革を進め、2002年度からは人事考課制度を採用し、2004年度からMBO（目標による業務管理）制度を開始した。

**【点検・評価】** 教学組織におけるFD（Faculty Development）と同様に、事務組織においてもSD（Staff Development）が、聖学院教育会議において3年間にわたって全事務職員が参加しての教育支援事務部会を持つなど、21世紀に向けた大学事務職員のあり方について協議されたことは評価できるものである。これは、その後の人事考課制度やMBO制度の

円滑な導入へとつながってきていると言える。

職員の人材育成は、採用、配置、異動、昇進などの職員のキャリア形成の各段階で行われるものであるが、なかでも O J T (On-the-Job Training) による業務の習熟に支えられた一人一人の成長がその原動力となる。また人事考課制度や M B O 制度の採用を良い人材育成の場と考えるならば、管理職者の役割は重要である。本学院では、一般職員のスキルアップや管理職のマネジメント能力の向上を目指した一般職員研修や事務管理職研修を巻末資料 16、17 のように学内において年に何度か行っているが、徐々に浸透しつつあり評価できるものである。また、これ以外にも、毎年持たれる全教職員参加の新年教職員研修会では、教員と共に大学の理念や教育関連法律を学ぶ機会をもちたり、事務職員の分科会では、事務固有の問題についての話し合いの機会などを設けたりしている。さらには、私立大学連盟や私立大学情報協会、キリスト教学校教育同盟など外部組織が実施する事務職員研修会・研究会などにも積極的事務職員を派遣するようにしている。

事務組織の改革については、時代の要請と学内状況に応じてその都度行われてきた。このような時代にあっては、組織を守るのではなく、如何に変わっていけるかが事務組織としての課題であり、その意味では十分期待に応えるものであると考えられる。

**【課題・方策】** 大学における事務職員の役割が高度化し、より専門性を要求するものになりつつあるが、そのような環境においては、大学全体を把握することのできるジェネラリストが育ちにくくなる傾向がある。現に本学においても、近年は一般職員の人事異動は例外的に行われるのみである。少人数体制で行われている事務組織において、スペシャリストとして育成された人材が人事異動等により抜ける穴は非常に大きいためである。しかし、人事異動が行われない職場は硬直化することになる。また、より狭い専門性を追求するようになり、各部署間の業務の狭間に滞りが生ずる危険性もある。総合的な人材育成の立場からスペシャリストとジェネラリストをどのように養成していくのか、方針を明確にしていくことが大きな課題である。その際には、事務職員は自分の専門性に立脚しつつも、周辺の関連する分野をも取り込んで行けるような理解力を合わせ持った人材を育成できる制度としなければならない。単なる専門家としての知識は、それだけでは何の意味もなく、他の専門知識と結合してはじめて生産的な意味を持つためである。そのような観点から、現在 2008 年度に向けて抜本的な事務職員体系、及び職員レベル別研修制度の見直しを行っている。

また、アドミニストレータ養成については、これまではこの問題が組織的に扱われたことはないものの、アドミニストレータは大学のトップマネジメントに直接参画する重要な役割を担う者であり、各職場における業務および人事管理の責任者として、より高度な業務の遂行と職員の人材育成を推進する役割をも担うことになる。大学を取り巻く経営環境は益々厳しさを増しており、また、教員は基本的には研究者であるため、大学

行政への関わりには個人差が見られ、また任期制度も足枷となっている。中・長期計画に基づく業務の継続性の確保という観点からも、アドミニストレータ養成は緊急の課題である。事務職員体系見直しの作業において併せて検討していく予定である。

## 4 事務組織と学校法人理事会との関係

### 1) 事務組織と学校法人理事会との関係

(C群:事務組織と学校法人理事会との関係の適切性)

**【現状の説明】** 学校法人聖学院においては法人本部事務と大学事務の業務は明確に分かれている。また、その所在地も法人本部事務局は幼稚園、小学校、男女の各中学校・高等学校などが所在する東京都北区中里に、大学事務局は大学、幼稚園が所在する埼玉県上尾市にある。従って、法人本部事務局は理事長、総務局長、経理局長が管理責任者となるが、大学事務局は学長、大学事務局長の管理指導のもとで運営されている。もちろん、法人全体の事務部門の最高責任者は理事長であり、大学事務局においても、その任免等人事権は理事長のもとにあることはいままでのま。

法人本部事務局は、理事会と直接的に関連する業務、法人内各学校に共通する業務、および関係法令等の知識を必要とする特定の業務を扱うが、主として人事、給与、予算、施設管理などの業務を集中的に行っている。そのため、大学事務局においては直接理事会と関わるような部門はないが、大学事務局長は学長とともに、常に理事会・評議員会などへ出席し、法人全体の動きを理解し、把握できるようになっている。

**【点検・評価】** 法人本部事務局が理事会と直結する事務部門であるため、大学事務局においては、各種の上申手続きなど業務が煩雑になる傾向がある。また、東京都北区中里と埼玉県上尾市という距離的制約から、過去には連絡調整に多くの時間を要することがあり、円滑な連携が取りにくい場合があった。ただし、現在は情報ネットワーク網が整備されたこともあり、グループウェアやEメール等の活用が進み、地理的な距離が両事務局の連携上の障害となることは殆どなくなり、学内と同様な形で駒込キャンパスに所在する法人本部事務局を初めとする各学校事務室との連携・協力が可能となっている。

法人本部事務局と理事会との関係については、同事務局は理事会担当の専門事務組織であるため、理事会との連携という面からは全く問題はないと言える。一方、大学事務局との関係については、近年、法人本部事務局は、大学関連の業務で文部科学省との折衝する機会などが増大しているが、大学事務局との間における業務分担などが必ずしも明確になっていないため、混乱を来す場合があることは問題である。

**【課題・方策】** 事務組織と理事会との関係という視点からは、事務組織が理事会の意向を十分に把握して業務処理にあたることができおり、現状ではほとんど問題はないものと考えられ

る。

ただし、その理事会の意向を法人全体の事務組織へ浸透させるための方策についてはさらに改善の余地がある。法人本部事務局は理事会の意向を直接に受けて業務に当たるが、大学事務局を含むそれ以外の事務組織では、理事会と直接的に接する機会が殆どないためである。これに関しては、現在理事会後定例で行われている事務連絡会の充実や参加メンバーの見直し、さらには下部事務組織への連絡体制の再構築などによって改善していくこと重要である。加えて、法人本部事務局と大学事務局との関係で言うと、業務に関する責任と分担をより明確にし、またルーチン的な業務に関連する権限を大学事務局へ委譲することにより、一層の業務の効率化を図る必要がある。