

### ⅩⅢ. 事務組織

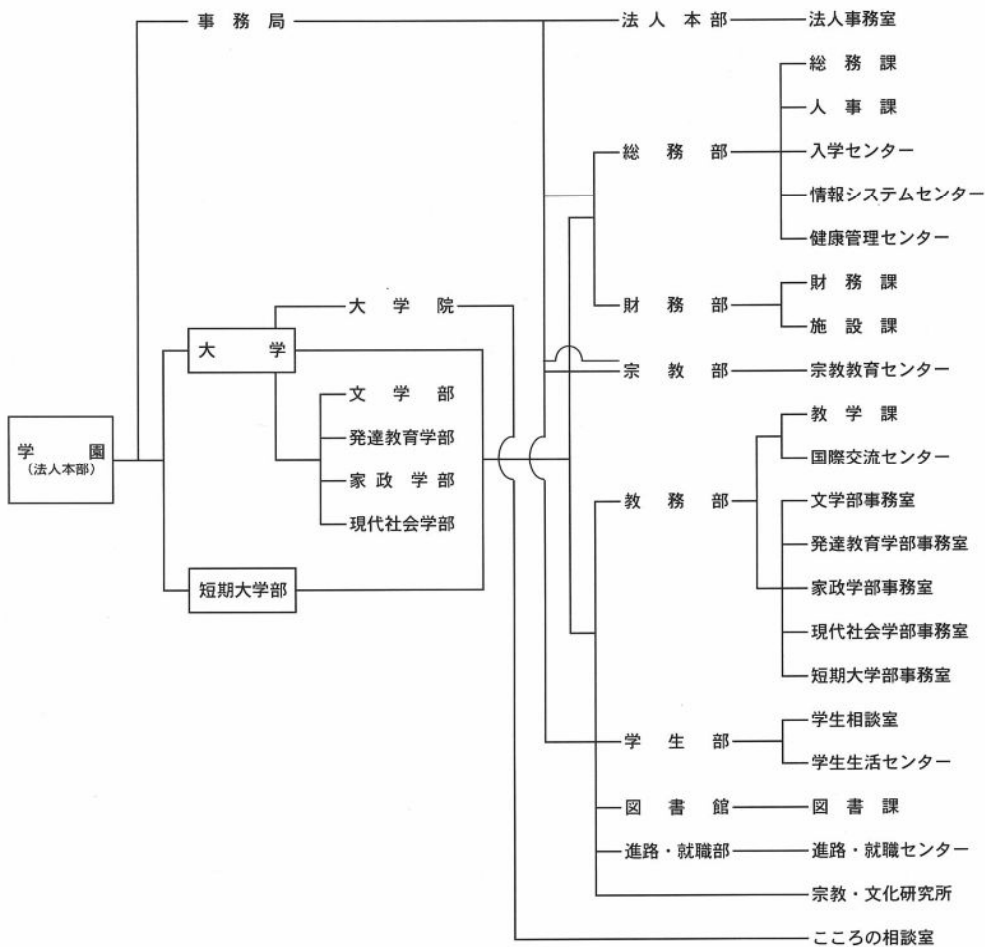
本学の理念・目的を実現するために、教育研究を円滑かつ効果的に行い、大学運営に適切に対応すことを目標としている。また、私学という経済的制約の中において、教育研究組織と事務組織が連携協力を図りながら、バランスのとれた事務組織構成を考慮し、かつ効率的な事務組織運営を図ることを目標としている。

#### 1. 事務組織と教学組織との関係

- a. 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. 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】

本学の事務組織は、京都女子学園事務組織規程によって、次のように定められている。(平成16年度改組における発達教育学部の発足に伴い、発達教育学部事務室が新たに設置された)



各学部の教授会で所属の教授の中から選任された学部長が主宰する教授会において教学関係の審議がなされる、その事務業務を各学部事務室が執り行っている。全学の教育研究に関連した教学関係業務を掌握する教務部は教授職から選任された部長が就き、そのもとにこれらの学部事務室が置かれていて、教学組織と教学関係の事務組織との円滑な連携が図られている。また、学生の福利厚生及び学生寮に関する学生部、宗教教育と宗教活動に関する宗教部、大学図書館の各部長は教授の中から選任され、教学面からの指導が円滑に進められる組織となっている。それと同時に、事務組織としては、事務組織規程によって、その組織、業務内容が規定されていて、各部署の独自の専門的な業務に専念できる組織体制をとっている。

入試本部委員会や情報システム運営委員会等のように、多様な側面からの協議を必要とする委員会は、教学組織と事務組織の、双方の委員によって構成し、審議の有効化を図っている。

重要な協議案件が発生した際には、最高審議機関として大学評議会が招集される。構成員は学長を議長に、各学部長、教学・事務部門の各部長、宗教・文化研究所長、大学院各研究科委員長、各学部教授会より選出された教授各2名を大学評議委員として、組織する。また諮問機関として、週一回の部局長会を開催している。こちらも学長を議長となり、構成員として各学部長、各事務部長が参加し、学内の主要な案件について協議・調整する機会を常に持つようにしている。

### 【点検・評価、長所と問題点】

各学部・学科等の教学組織における教授会をはじめとする諸会議・委員会については、事務処理業務を各学部事務室が担当し、かつそれらの事務室が教務部の傘下にあつて相互連携が取られていることもあり、閉鎖性、秘密性は感じられない。また事務組織主体の諸会議・委員会においても、大半は教員から選出された委員が参加しているため、相互に意思疎通、連絡が容易なシステムが確立されている。また学長の諮問機関として部局長会が毎週実施されている点からも、有機的な一体性が保たれていることは評価に値するといえる。

反面、重要な案件が多くなり会議が頻繁に開催される時期には、委員に選出された教員、特に出席の機会が多い各学部長等からは、研究活動及び授業や学生との対話の時間が取れないと言う意見も強い。

### 【将来の改善・改革に向けた方策】

大学を運営する上で協議すべき案件は多く、近年は個人情報対策や防犯など女子大学において特に重要視されるべき問題も以前に比べて増加傾向にあるため、より細かな対応を行うべく、委員会の総数は必然的に多くなってきている。しかし細分化された委員会は会議数全体の増加に繋がり、出席者への負担や事務処理の複雑化を招く一因となっている。これらの点については、学内LANを活用しての連絡のスピード化、資料のデータ化・簡略化を目指すなど、今後の改善を検討する必要があると思われる。とりわけ学部長職にあるもの、教授職にある教員などに、各種委員会の委員が集中しがちで、委員会など会合のあり方、会議の進め方に工夫を加えていく努力が必要であろう。

## 2. 事務組織の役割

- a. 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
- b. 大学院の充実と将来発展に関わる事務局としての企画・立案機能の適切性

### 【現状の説明】

本学の教学組織としては、教務部、学生部、宗教部、図書館、進路・就職部があり、進路・就職部を除く各部長には教員が任ぜられている。また企画・立案については、全学的な単位としては大学評議会・大学院委員会において、学部・研究科単位においては各教授会・研究科委員会において、また協議内容ごとに各種の委員会をもって協議する。学内の各委員会は、担当各課が事務処理を所管し、多くの委員会に担当課から事務職員（主に管理・監督職）が委員または事務局として参加していることから、各部門の事務を担当する事務組織は、教学組織上で立案・企画された業務内容に精通しており、適切な事務業務をスムーズに進めることができる体制となっている。

### 【点検・評価、長所と問題点】

現状では大半の委員会において、担当課より事務職員が事務局または委員として参加しており、教学側委員と意思疎通を図ることができる体制であることは一応評価できる。

ただ、担当各課の事務職員は日常的に学生に接し、直接の指導・助言などを行う立場であるにもかかわらず、委員として委員会に参画することは、一部の会議を除いて稀である。

また、近年は単一の部署、委員会だけでは対処し切れない問題が増加しており、複数部署あるいは事務・教学全体で取り組まねばならないケースが今後出てくる可能性は高い。そう言った際に、事務職員と教員、また各部署間での意見の齟齬を生むことなく、柔軟に対応できる体制を作り上げることが必要であろう。

### 【将来の改善・改革に向けた方策】

大学・大学院ともに教育・研究指導の充実・強化、及び学外機関との研究交流の促進を図るには、これを下支えする事務室体制の整備が求められる。教授会・研究科委員会をはじめとする学部・研究科の意思決定機関をさらに効率よくサポートすることが、相互の連携を充実したものにすの一助となるであろう。

また各部門での企画・立案については、全てを教員任せにするのではなく、学生サービスと直結する各担当課からも積極的に提案をして行くべきである。そのためには事務職員の職務を、補佐的役割に限定せず、企画・立案の段階から委員の一人として参画する体制の確立が必要となつてこよう。

## c. 大学・大学院の予算(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】

予算編成は、中・長期の教育研究計画をふまえた中・長期財政計画(10年間の収支財政シミュレーション)の下で行われている。とくに私学財政の主要な収入である学生生徒等納付金収入の積算基礎を、入学定員の1.15倍に設定して一定数以上の志願者と安定した入学者数の確保に努めている。また、支出面では、物件費等の経常的運営経費をすべてゼロシーリングとした厳しい支出抑制策を講じている。ただ、教学関係の予算については別枠を設け、状況に応じてプラスシーリングを行うとともに、その中身の決定に際しては、教学組織の意向を十分に尊重する体制をとっている。これは言うまでもなく教育・研究の充実と施設・設備の継続的整備の財源確保にほかならない。加えて教育・研究体制の更なる充実を期して、計画的な積み立てを図ることも予算編成の重点事項である。

予算編成は、寄附行為において、「毎会計年度開始前に学園長が編成し、理事会の議決を得なければならない。」と定められており、例年前年度の11月に、翌年の予算申請の前提として、各部署より予算概算要求書の提出を求め、内容及び金額の査定を行っている。学内各部署の予算は、事業目的別に編成されているので、予算と決算の乖離は総じて小さい効率的な編成となっている。しかし、各部署の予算概算要求が、後の予算編成における事業計画となるものであることから、事務局長の下で概算要求部署に対するヒアリングを実施し、査定を行った後に学長、学園長による調整を行い、これを「予算編成の基本方針(原案)」として、予算関係会議(所属長会、常任理事会、法人理事会及び評議員会)に図り、審議、決定している。本学の予算編成における収入予算案の策定や人件費をはじめとする支出要素の確定は、理事会主導のもと教学との連携によって策定される中・長期の教育・研究計画をふまえて、関係部局である法人本部及び財務部において、これを中・長期財政計画に基づく収支均衡予算として編成作業が行われる。

また大学院独自の予算編成は行わず、大学院関係の収入・支出項目は大学予算に含めて編成している。これは大学院担当の専任教員が、すべて学部と兼担となっていることから、明確に大学院の経費として区分している経費(院生指導に伴う研究費)の他は、大学(学部)予算に含めている。したがって、学生生徒等納付金等の収入項目や研究費、人件費、施設・設備費等の支出項目の積算及び予算申請は、教学関係部局からの予算概算要求を受けて、予算編成担当部局である法人本部及び財務部において、大学の予算編成案として取り纏め、予算関係会議に付議し審議・決定されている。

### 【点検・評価】【長所と問題点】

予算編成手続きにおいては、各部署より毎年度11月に予算概算要求書の提出を受けて、事業計画(新規、単年度、複数年度の各事業計画)の実施の必要性、内容の妥当性、実施効果を検討、査定している。また、必要に応じてヒアリングを通して内容の見直し・修正を加え、対応する収入予算との突き合わせを図りながら採否を決定している。本学では予算編成に際し、学部学科改組等の大学改革を推進するため、校地、校舎、図書など将来の資産取得を目的とした第2号基本金の

計画的積立てを積極的に行い、必要に応じた資金発動の体制が整えられている。かかる積立て計画もまた、学長をトップとする教学サイドからの改革提案を、理事会が経営的視点に立って予算編成の重点事項に盛り込むなど、予算編成・折衝のプロセスが形成されており、予算申請部署と編成部署の関係事務局が一体となって原案の取り纏め、提案の策定に関わっていることは評価できる。

大学院については前述の通り、収入、支出項目の積算や予算編成は大学予算に含めて行われているため、収入予算の面では、収入の多くを占めている学納金額の水準や、年度毎の在籍院生数の状況に影響されることなく、教育・研究指導の諸活動が円滑に遂行されている(大学院生の学費水準は学部生の約 50%であり、低水準にある)。一方、支出予算の面では研究費、人件費、施設・設備費等の経費が大学予算に含まれる形で大学院の運営に必要な経費を計上している。現状は大学院独自の教育・研究環境の整備充実に資する独立した支出予算の編成は行っていないが、教育・研究指導の遂行に不可欠な図書、施設・設備、機器・備品及び研究費等は、各研究科専攻の研究指導の実情に即して整備されており、とくに在籍院生数に基づく研究費は充実している。

また学長をトップとする将来構想検討委員会と大学院委員会の改革提案を理事会が経営的視点に立って、予算編成の重点事項に盛り込むなど予算申請部署と編成部署の連携による予算編成・折衝のプロセスが形成されていることは評価できる。

### **【将来の改善・改革に向けた方策】**

今後ますます厳しさを増す経営環境下においては、大学改革計画の策定、検討、実施に至る迅速化が求められる。これは近時の私学を取り巻く社会環境の変化の速度が速く、大学改革も従来の5～10年毎の見直しから、2～3年の短い期間での見直しが必要になっており、ひとたびその対応を誤れば大学存立の危機を招きかねない。本学では、新規事業計画を除くすべての事業をゼロシーリングベースで編成しているが、大学間競争や社会的要請による新たな教育・研究システム(教育課程・施設設備等)の導入が避けられない状況にあっては、教学、経営の両サイドの連携による事業計画の迅速な策定、実施にあたり得る資金準備体制をとっている。しかし、日常的な教育・研究体制の運営を行う教学関係の委員会等は、現在の大きく変化する教育方法の改革や、現代的課題の解決に向けた研究、更には地域開放等には必ずしも十分対応できているとは言いがたい。今後とも支出の節減・抑制を基調とする予算編成方針のなか、限られた財源の有効活用の観点からも、事業内容の実施効果の検証システムの導入などによる事業の思い切った見直し(スクラップ&ビルド)を積極的に進め、私学を取り巻く環境の変化への対応を誤らないことが重要であると認識している。

#### **d. 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】**

大学内での教学に係る最高審議機関は大学評議会である。学長をはじめ、各学部長、教学・事務部門の各部長、宗教・文化研究所長、大学院各研究科委員長、各学部教授会より選出された

教授各2名を大学評議委員として構成されている。

評議会で決定された事項については、原則として月に1回開催される各学部の教授会において、学部長から全教員に伝達される。また事務組織については学長の主宰の下に大学事務部課長会が開催され、構成員である各部課の管理職を通じて、事務職員全体に伝達されている。教授会については教務部のもとに組織されている各学部事務室が担当し、大学評議会及び大学事務部課長会については総務部が、資料作成等の事務処理業務を担当している。

学長の諮問機関としての大学部局長会は総務課が事務を所掌して毎週開催され、教学組織、事務組織の双方にわたる重要事項について協議・調整する重要な役割を果たしている。

また月に1回発行されている学園報も全教職員に配布されており、人事・広告・学事など重要な情報を伝達するシステムとして機能している。

### 【点検・評価、長所と問題点】

現状、教授会について学部事務室の果たす役割はあくまでも事務処理に留まっているが、最高審議機関としての大学評議会には教学組織・事務組織の双方の委員が参画していることは評価できる。ただし、大学運営全般について事務組織が十分に参画しているとは言い難いのが実情である。

また、情報伝達のシステムとして使用するべき学内LANについては、主として個人情報の保護のために、現在事務職員が利用する事務系LANと、教員が利用する学術系LANとが分かれており、相互の連絡がメール以外活用できない状況になっているため、有効に活用できているとは言いがたい。

### 【将来の改善・改革に向けた方策】

学内LANの有効活用を促進することで、担当課の事務処理速度の向上や、紙媒体からの移行による資源の節減が可能になると思われるが、学術系LANには教員のみならず学生も利用しているため、個人情報保護や機密保持の観点から即座に一体化を進めることが難しいという現況にある。ITの急速な進歩によって、学内LANの有効活用をさらに促進することが今後の課題として検討する必要がある。

## e. 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】

国際交流については、国外の教育・研究機関等との学術・文化の交流を推進し、本学の教育・研究活動の向上に資する事を目的として国際交流委員会を設けており、教務部長、学生部長、総務部長をはじめとして、各学部からの教員と国際交流センター課長によって構成されている。また事務組織として教務部国際交流センターを設置し、課長を含めた専任職員が常駐している。

入試については、本学の入学試験を全学的に統一して計画、準備、実施するために入試本部委員会を設けて、学長を議長に、学内各部長、各学部長によって構成されている。また、入学試験

制度、募集要項、入試広報等について審議するために入試制度委員会が設けられており、各学部教授会より選出された者各1名、総務部長の指名する管理職員1名または事務職員2名、入学センター課長によって構成されている。事務組織としては、総務部入学センターが担当している。

就職については、進路・就職部進路・就職センターを設置し、教員・公務員の採用試験やインターンシップを含めた学生の就職活動全般、及び他大学(院)への編入学を担当している。他大学(院)への指定校推薦編入学については、短期大学部長を委員長とし、総務部長、教務部長、進路・就職部長、短大各学科長及び専攻主任によって構成する指定校編入学推薦者選考委員会を設けている。委員会事務については、進路・就職センターが担当している。

### 【点検・評価、長所と問題点】

国際交流、入試、就職は、大学の業務の中でも特に社会との広い接点を持つ領域であると言える。その意味でこれらの部門における教学組織と事務組織の協同体制は、きわめて大切な課題となつてこよう。

国際交流委員会には総務部長が委員として参画している。また入試本部委員会や入試制度委員会にも多くの事務組織の委員が参画している。これらのことは前述の視点からも評価できよう。

就職については、現状は委員会を設置せず、事務組織のみで行う体制をとっている。これには相応の理由があることではあるが、今後は教学組織との有効な協力体制も検討すべき課題であろう。

### 【将来の改善・改革に向けた方策】

18歳人口の減少に伴う受験者数・入学者数の確保、不景気による採用減少やNEET問題対策など、近年特に深刻な問題が多く見られる分野であるが、容易な解決策と言うものはなく、在学中の学生生活の充実を含めて、入口(入試)から出口(進路・就職)までをトータルな視点で捉えて行くべきであろう。

## f. 大学・大学院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

### 【現状の説明】

本学園においては理事長を補佐し、法人の事務を統御するために、事務局長の指導監督のもとに法人本部が置かれている。法人本部は法人事務室を置き、併設の幼稚園・附属小学校・中学校・高等学校・短大・大学・大学院までの学園全体の運営の基本方針の策定事務を行っている。また大学運営の基本方針の策定事務については、総務部総務課が担当し、学園予算の統括及び財務計画については財務部財務課が分掌している。

法人本部法人事務室は、理事会、常任理事会、評議員会、所属長会、学園協議会、管理職会議、法人事務部課長会など、学園運営全般に関わる法人の事務を担っており、総務部総務課は大学評議会、部局長会、大学常設人事委員会、大学事務部課長会など、大学運営に関わる諸会議の事務を担当している。

### 【点検・評価】【長所と問題点】

経営については理事会を中心として、理事長・学園長・学長・事務局長等、執行機関の指揮のもとに、事務組織が主体となって基本方針を策定し実行している。大学・大学院の運営については、教学組織の意思を尊重する配慮がなされている。事務組織の部局の長（部長）の多くは教授が補任されているし、またそれらの中から理事として直接経営に参画する者もいる。

また運営に関する諸会議には、多くの場合、各学部から選出された教員が構成員として参加していることもあって、事務組織・教学組織を両輪とした大学運営が適切に行われていると言える。

### 【将来の改善・改革に向けた方策】

近年、各大学共に入学定員を確保することが困難になってきている現状で、経営に関わる基本的な方針、及び財務状況などを、全ての教職員が等しく理解し、コスト意識を持つことが大切であると考えます。

経費削減等については現在でも様々な方策が採られているが、個人情報等の問題のない範囲での外部業務委託など、さらなる意識改革を進めていく必要があるだろう。

## 3. 事務組織の機能強化のための取り組み

### 事務職員の研修機会

#### 【現状の説明】

事務職員の研修については、大別して新任職員への研修と既に業務を経験している職員の自己研鑽、自己啓発を目的とした研修が実施されている。

まず新任職員に対しては、本学園の教職員としての自覚を培うことを目的として、新任職員（専任）事前研修が、また社会人としての自覚と勤務についての理解を深めることを目的として新任職員（契約職員）研修が、就任前に実施されている。その後 4 月就任直後に、教育職員も含むすべての新任職員を対象に、本学の職員として建学の精神、学園の沿革・現況、及び私立学校を取り巻く環境の把握と理解を深めることを目的として、新任職員研修会（宿泊を含む）が実施されている。また、就任後の 4 月中旬から 6 月上旬にかけて、学園事務局長及び各部門の管理職を講習担当者として約 20 の課目を設けて断続的に研修を行い、学園の状況及び学内各部署の業務についての理解を深め、職員としての基本的な知識を習得させるよう努めている。なお、本研修には新任職員以外の職員でも、自己の研鑽のため希望研修課目を聴講することができるようになっている。

次に、既に業務を経験している職員に対しては、自己研鑽・自己啓発を目的とする研修活動に対して必要な助成を「京都女子学園専任職員研修助成要項」に従って実施している。過去 4 年間で資格取得を目的とする研修を受けた専任及び契約職員（教員を除く）の一覧は以下のとおりである。



年 度	研 修 者	内 容	件数
平成 14 年度	情報システムセンター係長	合格キャンパス基本情報技術者試験対策講座	1 件
平成 15 年度	食物栄養学科ラボラトリー スタッフ 1 名	フードコーディネーター3 級資格認定試験講習会	5 件
	生活造形学科ラボラトリー スタッフ 2 名	アップオープンセミナー パターン分野 ・ パターングレーディング実技体験 ・ パターンメイキング実技体験	
	生活造形学科ラボラトリー スタッフ 1 名	TES(繊維製品品質管理士)	
平成 16 年度	生活造形学科ラボラトリー スタッフ 2 名	パターンメイキング技術検定試験 3 級	3 件
	進路・就職センター課員	パソコン教室	
平成 17 年度	生活造形学科ラボラトリー スタッフ 1 名	川島テキスタイルスクール 基本コース基礎科(手織の基本)	1 件

また、これ以外に本学が加盟している大学コンソーシアム京都が主催する「職員共同研修プログラム」に職員を派遣しており、過去 4 年間の実績は以下のとおりである。

研 修 名	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度	平成 17 年度
ビジネスマナー研修(基礎編)	13 名	12 名	14 名	16 名
CS(顧客満足)研修(応対能力向上編)			2 名	4 名
コミュニケーションスキルアップ研修		2 名	1 名	1 名
カウンセリングマインド研修		2 名	3 名	2 名
SD(Staff Development)フォーラム		6 名		2 名

SDフォーラムについては、業務時間外に実施されており、上記以外に個人資格で参加をしているものもあると思われる。

さらに、平成 16 年度からアドミニストレーター研修に毎年 1 名の監督職(係長職)を派遣し、新しい時代の高等教育の要請に応える取り組みを行いうる幹部人材の養成を実施しているところである。

また、私立大学協会や私立短大協会等各種団体が実施する研修会等には、各所属部署の管理職の判断により、構成員を適宜研修会に参加をさせ、研修・研鑽を図っている。

### 【点検・評価】【長所と問題点】

新任職員への研修については、本学職員としてはじめて勤務をする職員に対し、本学の現状を把握させ、かつその後に行われる断続研修において、具体的な業務のつながりを学園各管理職が説明することにより、配属部署の業務だけではなく、自分が行う業務が学園内の各部署の業務とどう関連していくのかを理解させることができる貴重な機会といえる。また、新任職員だけでなく、自己研鑽のため、すでに職務を経験した職員も参加できるシステムをとっていることは、評価できる。

「京都女子学園専任職員研修助成要項」による資格取得を目的とする研修については、業務時

間外に自立的に研修を受けた場合に、その経費(10万円を上限)の一部を補助する制度であるが、近年はラボラトリースタッフなどの実験・実習を補助するための職員が自分の業務遂行に役立つよう各種講座に参加しているケースが多い。しかし、業務終了後に参加することになるため、この制度の利用者数が、伸び悩んでいることは、今後の検討を要する事項であろう。

大学コンソーシアム京都が主催する職員共同研修プログラムへは、本学は各部署から希望者を募り、管理出張として参加させており、個人の研鑽のみならず、そこで得たものを職場全体に波及させるべく、今後も実施されることが強く望まれる。

### **【将来の改善・改革に向けた方策】**

高等教育をめぐる情勢がますます厳しくなっていく中、職員の研修が、個人の研鑽という一面だけでなく、研修を受けた構成員がそれぞれ他に影響をあたえることにより、大学改革を進めるための重要な役割を果たしていることは言をまたないことである。

今後も、若手、中堅、管理職員の区別なく、与えられた職責の中でいかに大学運営に寄与できるかを各自が考え、研鑽を積むことが肝要であるが、その際に、個人の自主的な意欲に頼るだけでなく、大学全体として職員研修のシステムの確立に努めていくことが重要である。