第 13 章　事務組織

【到達目標】
本学の事務組織は、教育研究機能の一層の充実や主体的・機動的な改革の推進等に貢献できるような構成とする。
そのために、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、積極的な企画・立案能力を発揮することを目標とし、点検・評価と改善に向けて不断の努力を進め、事務組織の機能強化を図る。

①事務組織と教学組織との関係

●事務組織と教学組織との間の連携協力関係の確立状況

[現状説明]
本学の教学組織は、3 学部、3 研究科となっており、評議会、大学教学会議、各学部教授会、大学院委員会、各研究科委員会を中心に運営されている。さらに学科会議、教学運営委員会、言語教育部門会議、共通科目部門会議、教職部門会議が組織されており、各委員会が連携して運営する組織体制となっている。また、全学的な連携を前提とした各種教学関係委員会として、入学試験センター運営委員会、キャリアデザイン支援委員会、国際教育推進委員会、学生相談専門委員会、研究支援委員会、総合情報センター運営委員会を置いている。
事務組織としては、教育･研究支援課、学生支援課、司書課、入試課、就職支援課、エクステンション課の 6 課を教学部門を支える組織として配置している。事務組織と教学組織の連携協力を図る中心的役割を持つのは、主に学生支援課であるが、ここでは、教務、学生厚生、留学関係、各学科に設けられている実習関係及び教職課程に係る業務を掌握している。カリキュラム編成、授業関係、履修登録、試験、成績管理に係る事務に加えて、サークル活動のサポート等学生生活一般に係る業務も含めて一元化されていることにより、学部学科の教学組織との連携及び協力が円滑に行われている。これらの教学系の事務組織を間接的に補完する管理部門として総務課、財務課、企画広報課の 3 課があり、また、高等教育部門が単一キャンパスでもあることから密接な関わりを持ちながら連携協力ができている。

[点検・評価]
事務組織と教学組織との間の連携協力関係を検証するための一つの指標として事務組織のうち教学関係に配置される人数の割合を点検してみた。各部署が所管する事務分掌により仕訳を行い、その結果、総務課、財務課、企画広報課等の管理系部門に 36.4%(36 人)、教学系部門に 63.6%(63 人)であった。その内訳として、教育･研究支援課 10.1%(10 人)、学生支援課 28.3%(28 人)、司書課 11.1%(10 人)等である。管理系部門の職員の比率が高いように見えるが、管理系部門においてもかなり多くの教学組織と関わりを持っていることと、法人関係業務を行っていることを考えると、妥当な配置人数であるといえる。したがって、職員配置数から見ても教学系のところに重点を置いた配置となっており、事務組織と教学組織との間の連携協力関係は的確になされていると判断できる。

[改善方策]

今後も引き続き、事務組織と教学組織との間の連携協力関係を強めていくことは自明のことと考えている。大学設置基準第 7 条には、教員組織のことについて「大学は、その教育研究上の目的を達成するため、教育研究組織の規模並びに授与する学位の種類及び分野に応じ、必要な教員を置くものとする。大学は、教育研究の実施に当たり、教員の適切な役割分担の下で、組織的な連携体制を確保し、教育研究に係る責任の所在が明確になるように教員組織を編成するものとする。大学は、教育研究水準の維持向上及び教育研究の活性化を図るため、教員の構成が特定の範囲の年齢に著しく偏ることのないよう配慮するものとする。」と規定されている。また、同第 41 条には、事務組織について「大学は、その事務を処理するため、専任の職員を置く適当な事務組織を設けるものとする。」と規定されている。

しかし、社会状況の著しい変化に伴い、大学運営がますます厳しさを増す中で、事務組織が単なる事務処理で終わるのではなく、大学運営を担う組織として企画･立案能力が強く求められている。

●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

[現状説明]

大学運営のうち、教育研究に関する事項については、教育職員を中心とする教学組織により、審議決定していくことになっている。教授会及び研究科委員会については、構成員は全て教育職員であり、教育課程に関すること、入学･休学･退学など学籍に関すること、学生の試験・単位の認定及び卒業などに関すること、学部の人事に関すること、諸規程の制定及び改廃に関することなどについの重要な事項について決定していく。また、教育及び研究の計画に関すること、本学の人事に関すること、学則及び諸規程の制定並びに改廃に関すること等大学全体のことについて審議決定していく組織としての大学評議会については、事務職員も含めた構成員になっている。

事務組織の場合は、大学運営に関わりを持つのは事務局を中心にした管理部門であり、それぞれの業務分担により、総合的に大学全体の企画･立案･運営･実施に関わっている。

[点検・評価]

大学運営において事務組織と教学組織の相対的独自性は尊重されている。教学組織のうち教授会及び研究科委員会については、定例的に実施しており、審議決定は遅滞なく行われている。大学評議会については、教育職員と事務・用務職員をもって構成される会議体ではあるが、教員の人事に関する事項等一部の審議事項について、可否投票を行う場合は、事務・用務職員には投票権がないということがある。しかし、有機的一体性という観点から思料した場合は、教育職員並びに事務・用務職員を構成員とする、この大学評議会が最も統制的権限を持っている意思決定機関であり、有機的一体性を確保させる方途であるといえる。

[改善方策]

大学運営において、事務組織と教学組織は、なるべく相対的独自性を保ちつつ、また、有機的一体性は、確保されていると言えるが、今後は、より一層の教学組織の意向がさらに反映されるように努力する必要がある。会議及び各委員会は、必要に応じ、適宜開催されているが、時間を有効に

使うべく、定時に開始できるように構成員各自が、集合時間厳守を心掛けるよう意識を啓発したい。

②事務組織の役割

●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

[現状説明]

教学に関する事務組織体制は、学生支援課を中心に実施している。教育及び研究に関する基本方針は副学長を中心に教学会議で審議する。教学会議は、事務組織として学生支援課が事務を分掌しているが、担当課長の学生支援課長を職責上で会議の構成員とし、組織の円滑な運営に努めている。また、各学部･学科に関わる企画･立案は、学部長又は学科長により行なわれるが、それを支える事務組織として、教育･研究支援課と学生支援課が連携して補佐機能を果たしている。

情報に関する教育については、教育･研究支援課が担当している。2006 年から総合情報センター実習室および CALL 教室使用上のパソコンの操作方法・トラブルなどに関する質問や疑問の相談に対応する「サポートデスク」を設置し、学生はもちろん学内の教職員のパソコンに係る質問及びトラブルに対応すべく人員を配置している。

[点検・評価]

教学に関わる将来構想や全学的な計画は、副学長を議長とし、学部長、短期大学部長、教学運営委員長、教学運営福委員長、国際教育センター長、学生相談センター長、キャリアデザインセンター長、総合情報センター長、入学試験センター長のメンバーに、事務サイドから学生支援課長、教育･研究支援課長を加えた大学教学会議により、教育及び研究面に関する諸施策を総合的な観点から企画及び立案をしている。

2007 年度から導入した全学的なカリキュラム改編は、事務組織との密接な連携のもとに実施することができた。その中でも初めての取り組みとしての「副専攻制の導入」や「寄付講座の開設」があったが、成案をまとめることができたのは、関係教学組織との連携に加えて事務組織が補佐機能の役割を十分に果たし得たからだと評価している。

[改善方策]

大学全体に係る教育及び研究面に関する諸施策を総合的な観点から企画及び立案をしている大学教学会議が、その目的を十分達成できるように事務組織の補佐体制を充実させることが大切である。2007 年度から国内留学制度を設けたが、導入したばかりであることを差し引いても学生に対しての PR 不足もあってか、実効性のあるものとはなっていない。事務的な補佐体制を強化しながら教育組織と連携を取るように努力したい。また、懸案事項であった、全学的な FD への取り組みについては、精力的に取り組むこととする。

●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

[現状説明]

予算(案)の編成については、企画運営会議により大学としての予算編成方針(案)が策定され、大学評議会で審議決定される。この予算編成方針に基づき、各学部･学科、部門、各種委員会毎に予算積算作業に入り、積算作業が終了後、財務課において集約される。その後、企画運営会議により内容の検討を行い、検討の結果に基づき必要があれば、各学部･学科、部門、各種委員会毎に予算折衝を行い、審議機関である大学評議会に提案するための成案を作成する。折衝は、学長及び事務局長が、各学科部門の長と所管部署の担当課長と個別に折衝を行い、予算積算額の調整を行う。折衝過程において、その場で決着のつかないものは、再度各部門に持ち帰って調整を行うこともある。

[点検・評価]

ここ数年間、大学の財政状況は、支出超過の状態にある。その要因の一つとして、大学の財源の一つとして最も重要な学生生徒納付金を長年にわたって据え置いてきたこと、一方、支出面では支出構成上大きなウエイトを占める人件費は、定期昇給によって、その負担は年々増加の一途にあり、収支構造にアンバランスを生じたことによるものである。したがって、予算編成はしっかりとした中長期の財政計画の上に成り立ったものでなければならない。

また、毎年度の予算執行の状況については、事業計画に基づき適正な執行が行なわれているかどうかを点検し、適切な助言と提言を行う組織として、「運営･財務点検委員会」が設置されており、財務状況全体を点検している。この組織は、大学評議会の構成員の中から互選された委員によって組織され、毎年の決算終了後、執行状況について適切になされているかを点検し、個別に助言や提言、具体的な改善策を大学評議会に報告する。予算案を作成している企画運営会議に対しても、予算案の検討に際しては、より適切に行うように毎年度助言している。2006 年度は、この運営･財務点検委員会からの勧告を受けて、企画運営会議では、目的別予算毎に削減額を具体的に提示し、予算積算に入るように指示をすることも行っている。

[改善方策]

予算編成に掛かって、運営･財務点検委員会及び企画運営会議での予算案作成にあたっては、事務局長の指示の下に、企画広報課が補佐機能を持っており、事務組織上の役割は適切に果たしている。しかし、予算案を策定する企画運営会議と点検（監査）機能を持つ運営・財務点検委員会を補佐する事務組織が企画広報課であり、同一部署が、各々の補佐をすることの難しさは否めない。したがって、客観性を備えた事務組織として分掌事項の見直し等工夫をする必要があると考えられる。

●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適切性

[現状説明]

事務組織の規程により企画広報課の分掌は、総合的教育構想の企画立案に関すること、管理運営組織の総合適正化構想の企画立案に関すること、研究科･学部学科の設置等認可申請に係ること等と規定している。企画広報課長は、企画運営会議（大学の中長期的総合整備計画に従い、その経営部面に関する諸施策を総合的な観点から企画及び立案することを目的とする）、大学教学会議（大

学の中長期総合整備計画に従い、その教育及び研究部面に関する諸施策を総合的な観点から企画及び立案することを目的とする）に陪席し、意思決定機関に準備段階から関与し、企画･調整に係る業務を行なっている。

理事会、評議員会において決定されたことは、「北星学園広報」により、大学の教職員を含む学園内の全教職員に知らせている。また、大学評議会については、事務局長と事務局次長は職責による構成員となっており、それ以外に５人の事務職員が構成員に加えられている。評議会の開催及び結果の伝達については、緊急止むを得ない場合を除き、開催の５日前までに議案を掲示により全学的に知らせている。また、その結果についても、終了後は、速やかに掲示により知らせている。

[点検・評価]

学内の意思決定については、事務組織は多岐にわたる分野で大きく役割を果たしている。大学評議会においては、29 人の定員のうち、7 人の事務職員（職責上の 2 人と投票によって選ばれる 5 人）が構成員になっていることを見ても意思決定システムの中で大きな期待と共にその役割を果たしている。投票による 5 人については、専任の全事務用務職員による直接投票によって選出される。学長指名等ではなく、このこと自体が事務職員に対する信頼の証であり、期待される役割を果たし得る適切性が十分備えられていると評価できる。

また、意思決定機関ではないが、評議会に諮られる重要事項を協議する機関として、企画運営会議を設置し、その目的については上述したが、9 人の構成員のうち、事務局長と事務局次長並びに学長の指名する事務職員の 3 人が正規の構成員となっており、陪席する企画広報課長を加えると、構成員の 4 割が事務職員になる。このことも同様に大学組織の中で事務組織に期待されるものの表れとして評価できる。

[改善方策]

昨今の大学を取り巻く厳しい環境の中では、教育組織と事務組織が連携し、参画意識をもって期待される役割を果たすことが重要である。事務組織については、事務局長を頂点として事務局次長、課長、課長補佐、課員と意思決定及びその伝達については十分機能している。今後は、改善･改革に向けて世代交代がスムーズに行くための人事上の政策立案の検討が必要である。

●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

[現状説明]

外国の大学及び学術研究機関との教育研究上の交流を推進するとともに、本学学生の外国語運用能力及び国際理解の向上を図ることを目的とする組織として国際教育センターを設置している。国際教育センター長は教員が就いている。この国際教育センターの事務は、学生支援課長、学生支援課長補佐（学生支援･国際教育担当）と学生支援課国際教育係（専任 2 人と派遣職員 1 人）が、教員や学生の留学受入れや派遣、相談等の業務を行なっている。専門的な業務とは位置付けてはいないが、一定の語学力（英語）を持っていることを前提に配置している。

入学者の募集及び選抜に係る企画並びにその実施を統括する機関として、入学者の募集及び選抜を公正かつ効果的な方法で行うとともに、本学の入学定員を安定的に充足することを目的とする組織として、入学試験センターを設置している。入学試験センター長は教員が就いている。入学試験

センターの事務は、入試課長と 4 人の専任事務職員と 1 人の派遣職員で、大学の学部及び短期大学部の入学試験に関する業務を行なっている。ただし、大学院研究科の入学試験に関する業務については、教育･研究支援課長と教育･研究支援課大学院係（専任職員 2 人）が担当している。

学生の就職等の進路選択を支援するための活動を企画し、その実施を総括するとともに、学生の就職先を広く開拓し、学生がその資質や能力に適した就職先を確保できるよう支援することによって、学生のキャリアデザインの形成に資することを目的とする組織としてキャリアデザインセンターを設置している。キャリアデザインセンター長は教員が就いている。キャリアデザインセンターの事務は、就職支援課長と 5 人の専任事務職員と 2 人の派遣社員でキャリアデザインに関する業務を行なっている。また、2005 年度からは、学生の就職支援強化のためにキャリアカウンセラーを臨時職員として配置し、事務組織体制の充実強化を図っている。

[点検・評価]

国際教育センター運営委員会、入学試験センター運営委員会、就職支援センター運営委員会には、各学部教授会又は、各学科部門等から選出された教員が委員となり、事務職員と協力関係を持っている。各委員は、その専門性を生かせるように任期を 2 年と定めている。

事務職員については、明確な規程はないが、管理職である課長以外は専門性及びスキルアップをねらいとして 5 年未満は人事異動の対象とはしないことを原則としている。国際交流センターの事務職員については、かつて、専門的な業務として位置付けし、人事異動を長い間行なっていなかったが、現在は、前述した通り、専門的な業務とは位置付けてはいない。それに伴う問題が生じてはいないので、この方法が適切かどうか、今後検証していくこととしている。

[改善方策]

この国際教育センターの事務は、学生支援課長、学生支援課長補佐（学生支援･国際教育担当）と学生支援課国際教育係（専任 2 人と派遣職員 1 人）が、教員や学生の留学受入れや派遣、相談等の業務を行なっていることは、前述しているが、今後の国際交流活動の展開によっては、人員数及び配置している事務職員の専門性等について適宜、検討していく。

入学者の募集及び選抜方法等が、社会からの要請により多様化複雑化する中で、入学定員を安定的に充足することを考え、現状の体制を充実していくことを検討する時期にきていると考える。高校への出前講義や大学院研究科に係る入試業務を他課へ分散することによって乗り切ってきたが、厳しい募集活動と選抜試験の実施を効果的に行うためには、再度、現体制について検討する必要があると考えている。具体的にいつ頃までにということは出来ないが、必要性を痛感している。大学院研究科の入学試験に関する業務については、教育･研究支援課長と教育･研究支援課大学院係が担当しているが、現状では、十分な募集活動までできていない現状を鑑み、早急に改善策を各研究科委員会と検討したいと考えている。

学生の就職等の進路選択を支援するためにキャリアカウンセラーを配置しているが、今後は、就職支援課の専任事務職員がスキルアップするために資格取得を目指すことも検討していく必要があると考える。

●大学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

[現状説明]

少子化に伴う志願者数の減少は、入学者の確保という大学運営の大前提を脅かす大きな要因である。特に地方にある中小規模の私立大学にとっては大変厳しい状況にある。本学においては、幸いにも志願者の減少傾向は落ち着きを見せ、入学者の確保についても定員を満たす状況を維持している。しかし、経常費補助金の抑制、増額の見込めない寄付金、授業料等学生納付金の値上げの限界等々大学運営を取り巻く経営環境は年々厳しさを増してくる中で、学生募集に係る経費については抑制できない状況にあり、大学全体の予算の中ではかなりの重圧になっている。

中長期の財政計画は、関係部署と協力しながら事務局で作成し、企画運営会議で案を策定し、大学評議会で審議し、大学の方向性を確認している。財政計画の中でも大学を経営面から支えるための財源確保の厳しさは窺えたものの、教育経費及び管理経費等の節減に努め、学費を据え置いてきた。しかし、これ以上据え置くことは、教育研究経費をさらに大きく切り込まざるを得ないという判断になり、学費改定を含む財政計画を大学評議会に提案し合意を得た。

外部資金の獲得ということでは、国庫補助金を中心に事務局全体で協力して情報収集及び申請業務を行なっている。全体への情報提供と取りまとめは総務課が担当している。

[点検・評価]

予算案策定時には、編成方針に基づき事務局局課長会議（事務局長、事務局次長、課長、課長補佐で構成される）で説明を行い、予算編成方針と財政計画の枠内での効率的な予算配分に心掛け各種委員会及び各学科･部門等の長と連絡を密にしながら予算原々案を策定する。執行にあたっては、既定の決裁手続のもとに行なわれていく。結果としての決算終了後に運営･財務点検委員会が、各目的別及び形態別の執行状況を検証し、改善が必要なものには勧告や助言を積極的に行っている。この委員会は 5 人で構成されているが、うち 2 人は事務職員から選出されており、その 2 人とも課長職にあるために十分な状況把握力を持ち、適切な助言･提言案作成の役割を担っている。

少子化に伴い、困難さを増す学生確保のために係る学生募集等の経費は、本学の予算規模でも相当の負担になっている。経営面から大学運営を見ると、教育･研究経費を充実させ、管理経費は節減するということが当然のこととなっているが、安易な管理経費削減の中で、予算規模の大きい学生募集経費の削減を行なった結果、入学者確保のための志願者が確保できない状況になりはしないかという不安も一方ではある。一つの見方として入学試験検定料収入の範囲を越える規模になった学生募集予算についての適正規模はどの位になるのかの検証が必要であろう。

[改善方策]

大学運営を経営面から支えうる財源として学生生徒納金の占める割合が最も高いのは自明のことだが、国庫補助の占める割合も重要である。事務局としては、補助金獲得のための協力体制を強化すべく各課の意思の疎通を欠くことのないように十分な情報交換を日常から怠ることのないように努力する必要がある。

また、係る経費については単に節減だけではなく、効率面を考えて、個々人のコスト意識の高揚に資する方策の検討に積極的に取り組む必要があると考える。

③事務組織の機能強化の取り組み

●事務職員の研修機会の確保の状況とその有効性

[現状説明]

本学では、学園の就業規則第 12 章「教育研修」に定める第 77 条「必要と認めた場合には、職員に対して必要な業務、安全及び衛生に関する教育研修を行うことができる」、第 78 条「職員を、業務上の必要によって、国若しくは地方公共団体又は、そのほかの団体が行う各種の講習会に参加させ、又は各種の資格試験を受けさせることができる」に基づき、各種の研修機会を確保している。

事務職員の所属課・担当業務に係わらず、必須の研修として位置付けている研修会に、キリスト教学校教育同盟主催「事務職員夏期学校（採用初年度）」、私立大学協会北海道支部（以下、私大協道支部）が主催する「初任者研修会（採用初年度）」、「中堅実務者研修会（勤続 5～10 年）」、「中堅指導者研修会（勤続 11～15 年）、「課長相当者研修会（役職就任時）」と私立大学情報教育協会主催（以下、私情協）の「大学情報化職員基礎講習会」、「大学情報化職員研修会」がある。

これらの研修会で、新採用者の研修目的は、本学がキリスト教学校であることの意義を認識してもらうこと、職員としての心構えや、「私立学校」というものを理解してもらうことにある。勤続 5～10 年者については、実務経験を踏まえ、より積極的に実務に取り組むために自己を振返る機会とし、問題意識を育むこと、私立大学の現況認識を深めることを求めている。勤続 11～15 年者については、それまでの実務経験を活かして、後輩を指導する立場であることを認識し、後輩への指導力を高めることが目的となる。役職就任時の研修は、管理者としてのあり方を学ぶ機会としている。また、私情協主催の研修会では、情報化が進む大学業務の進捗状況を捉えるべく、業務との関連を踏まえて研修者を選考し派遣している。

先に述べた職能的研修以外に、業務上の必要に応じて文部科学省、日本私立大学協会、日本私立短大協会、日本能率協会、全日本大学開放推進機構、日本学生相談学会、私立大学図書館協会等々が主催する業務関連の研修会に職員を参加させることで、業務の質を高め業務が円滑に進行するよう努めている。

また、本学独自の自己啓発研修として、勤続年数 5 年を超えた年齢 30 歳以上の者には、「国内外大学視察研修」の制度がある。さらに、学内で運営する研修会としては、職員が派遣された研修内容の報告を行う「伝達研修会」があり、職員全体が研修内容を共有し、職員のプレゼンテーション能力を培う場としている。この他に学園の運営による「学園研修会事務用務職員部会」は、全職員を対象として文化的な講演などから自己認識を触発するものとし、「課長･事務長研修会」は、その時々の課題を管理職にある者が議論し積み上げる場として研修を実施している。

2006 年度の外部の研修会・セミナー等の派遣者数は、大学職員 95 人に対して延べ約 70 人が参加しているが、業務関連の研修会の開催は、部署によって偏りがあるため、研修機会の多い部署と少ない部署がある。

[点検・評価]

私大協道支部が主催する研修については、業務上の問題を意見交換するなどして、他大学職員との交流を深める良い機会となっている。業務関連の研修会は、部署によって偏りがあるが、業務の必要に応じた研修機会は柔軟に確保されており、業務の質を高めることに有効活用されている。「国

内外大学視察研修」は、申出者数は少ないが、研修者の意欲向上や成果があり、有益なものとして評価できる。

[改善方策]

従来の研修に加えて、職員の意識改革やモチベーションを高めるために、自己啓発を促す研修機会の開拓や参加保証の方法を検討し、本学研修制度において、自己啓発研修を積極的に取り入れていくこととする。

●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 群項目）

[現状説明]

本学では、大学を取り巻く諸情勢の変化に対して、的確かつ迅速な対応策を講じていくこと、学生満足度の高い教育･研究活動の展開及び充実した学生支援体制の整備のために、大学運営体制の強化を図るべく、2005 年度に大学事務組織の改編を行った。

事務組織改編によって、事務体制のスリム化が図られ、事務組織が学内の会議体や委員会に直接関与し、積極的に課題整理に加わる仕組みとした。新しい大学の管理運営体制の下では、行政管理の担い手として、事務職員の育成が一層重要となっている。業務及び組織構成が多様化・複雑化する中で、事務職員は、状況を多角的に把握し必要な連携を図ること、問題点を認識して問題解決に向けての企画立案ができること、マネジメント能力を形成すること、社会情勢の変化を素早くキャッチし、学内の対応を迅速に進めること、危機管理能力を持つことなど、高度な職務遂行能力が求められているのである。

現在、本学では、人材育成の方途として、「職員養成と人事政策」の仕組みを構築中である。職員の勤続（経験）年数及び能力に応じた研修制度を整備して、職員の能力向上を図るとともに、研修成果等を総合的に評価し人材の登用を図ろうとしている。

[点検・評価]

事務組織改編によって、学生支援の一元化、業務推進の明確化が図られ、総合相談窓口の設置やキャリアデザインプログラムのカリキュラム化、エクステンション課の新設などにより、一定の成果はあったと評価できる。ただし、組織改編の意義が浸透せず、超過勤務改善など業務の効率化においては期待通りの効果が上がっていない。

どのような仕組み･体制を作っても､事務職員自身の自覚と意欲の向上が得られなければ事務組織の高度化は困難である。現在構築中の「職員養成と人事政策」は、研修制度の中で職員が目標を見据えて向上心や知識を深めることで、職員自身のモチベーションを高め、積極的な業務展開を進めることを期待しており、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となる。

しかし、この人材育成の仕組みは、残念ながら、役職者登用に関する人事政策部分が本学教職員組合との交渉事項となっており、実施遅延の状態が続いている。

[改善方策]

「職員養成と人事政策」を早急に実施するためには、人事政策としての人事登用部分と研修制度部分とを切り離して、先ずは、研修制度の実施を進めることである。また、研修派遣結果の評価や

事務管理職者の業績評価部分の具体化には、評価する者の客観的な判断力が求められるが、信頼性を築き評価基準の策定をするまでには時間を要することから、継続して組織的検討を行う必要がある。さらに、局・課長会議の申し合わせにより超過勤務の削減に努めているが、アンバランスな超過勤務実態を解消するため、業務効率化案の具体化を進めなければならない。

④事務組織と学校法人理事会との関係

●事務組織と学校法人理事会との関係の適切性（C 群項目）

[現状説明]

本学園の理事会は、理事長、学園長、常務理事 1 人、学長、副学長、学部長及び短期大学部長から選任された者 2 人、各高等学校長 3 人と外部からの理事 8 人の 18 人で構成されている。学校法人の所在地は、大学と同一の場所にあり、法人業務のみを行う事務組織を持っている訳ではない。大学の事務組織の中で、法人業務が行なわれているということになる。管理系では、総務課、財務課、企画広報課が理事会運営に携わっている。教学系については学生支援課が理事会運営に携わっている。

学校法人としての最終意思決定機関が理事会なのは自明のことだが、上記の各事務部局が事業の実施案を企画･立案し、理事会が決定していくことになっている。なお、事業の内容（寄附行為により権限が委譲されているもの）によっては、常任理事会（理事長、学園長、常務理事 1 人、学長、副学長、学部長及び短期大学部長から選任された者 2 人、各高等学校長 3 人の 10 人で構成）において決裁し､業務を遂行している。常務理事は、理事会及び常任理事会の議に基づき、この法人の日常業務を執行している。

また、円滑な業務運営を図るために、常務理事を議長として、事務局長、事務局次長、課長、事務長及び課長補佐を構成員として学園課長･事務長会議を設置し定例開催している。この会議は、常務理事が招集し、その処理事項は、理事会から諮問された事項に関して答申又は具申をすることと、理事会が決定した方針についての具体的な執行に関して協議することと北星学園課長･事務長会議規程に定められている。

[点検・評価]

法人の日常業務執行の責任者である常務理事を置いていることにより、事務組織上の指揮命令系統は明確になっている。また、理事長、学園長、学長、常務理事、事務局長は同一キャンパス内の同じ棟の同じ階層におり、日常からの意思疎通が十分できる状況になっている。理事会での決定事項及び常任理事会に委譲されている権限も明確になっているので、業務執行は適切に行なわれている。

事務組織と理事会との関係においては、学園課長･事務長会議を設置し定例開催することにより、理事会の決定方針を受けとめる役割も明確になっていることからも日常業務の執行は適正に行なわれる体制が整っている。

かつては､法人部門と大学が別地にあったために､法人部門独自の事務組織を持っていたが､2002 年のキャンパス統合により、大学と短期大学と法人の事務組織を統一した事務組織に編成した。ま

た、常任理事会の構成についても大学から学長、副学長及び学部長のうち２人をメンバーとしたことから大学の意向が理事会の意思決定に反映されるようになり、意思決定における法人対大学という二重構造弊害を改善できる結果に繋がった。

これらのことから事務組織と学校法人理事会との関係は有効に機能し、適切な関係にあると評価できる。

[改善方策]

前述の点検･評価の箇所で、事務組織と学校法人理事会との関係は有効に機能し、適切な関係にあると評価しているが、学校法人が設置する学校は、大谷地キャンパス以外の３つのキャンパスに中学･高等学校があり、地理的側面からも各学校の独自性については尊重されているといえる。しかし、総合学園としての本来的な教育展開ということでは必ずしもそのスケールメリットを活かしたものとはなっていない。また、意思の疎通や決定の場面においても迅速性の観点からは、キャンパスが点在していることによって、充分なものとはなっていない。学校法人の事業計画及び方針が効率的かつ迅速に処理される事務組織の機構について、随時検討していきたい。

また、私立学校法を始めとする関係法令遵守はもちろんのこと、事務組織と学校法人理事会との関係を意識しながら学校法人のガバナンス機能を強化することの必要性に鑑み、監事機能の強化、充実を図るためには、それをサポートする事務組織を整備しなければならない。また、内部監査室の設置等についても検討しなければならない。

⑤大学院の事務組織

●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

[現状説明]

大学院には大学院委員会及び研究科委員会が置かれている。大学院委員会及び研究科委員会の目的、構成及び審議事項については、「北星学園大学　大学院委員会及び研究科委員会規程」の定めがあり、大学院に関わる事務局機能は、教育・研究支援課に置かれている。教育・研究支援課においては、課長及び課に配置されている大学院係２人が、大学院の充実と将来発展に関わる事務局としての企画・立案機能の一部を担っている。また、大学院の充実と将来発展という課題は、大学全体の充実計画や財政問題とも深く関わっており、そうした関係の事務組織を含めた事務組織全体が企画･立案機能を発揮できているかどうかの問題でもある。もとより、大学院を含む大学全体の将来計画については企画運営会議で検討されており、その事務局としての企画・立案機能は企画広報課が担っている。これまでの取り組みの実状から、この両課の連携によって事務局としての機能が担われているといえよう。なお、教育・研究支援課においては、大学院の日常業務処理に加えて、2006年度以降は大学院の入学者を確保する方策の検討に力を集中している状況であり、大学院の充実と将来発展のための企画・立案機能は本格的には今後の課題である。

[点検・評価]、[改善方策]

事務局としての企画・立案機能は現状説明のとおりであるが、企画運営会議及び企画広報課との連携等をどのように位置づけるか、またそれぞれの機能や役割を検討しながら、今後の課題として充実と将来発展のための企画・立案機能の強化が求められよう。

大学院の充実と将来発展に関わる取り組みはきわめて重要な課題であり、今後抜本的な対応が必要である。

●大学院に関わる予算(案)編成・折衝過程における事務組織の役割とその適切性

[現状説明]

大学院研究科委員会及び大学院委員会で審議される予算案に関しては、教育・研究支援課長及び大学院係が基礎資料及び予算案のたたき台としての原案を作成し、各研究科委員会の審議・承認を経た後に、大学院委員会の審議・承認という手続きがとられている。例年、委員会における審議や折衝過程においては、予算（案）編成における政策的課題の検討に充分な時間が確保されていないので、ともすると形式的になる傾向がある。政策的課題としては 2006 年度において、大学院の情報利用環境整備を課題として成案をみたが、全学的な財政状況から今後の課題となった。なお、2007 年度における継続的検討の結果、2006 年度において見送りとした前述のことについて、2007 年度末においてリース契約満了となる総合情報センター実習室パソコン及びプリンタ等の再リースにより実施することが承認された。

[点検・評価]、[改善方策]

事務局は、基礎資料及び予算案のたたき台としての原案を作成しているが、経常的な事項が中心である。したがって、現状説明に記述したように、ともすると経常的・形式的な形での予算（案）編成になりがちである。しかし、2007 年度は運営・財務点検委員会の指摘もあり、意識した取り組みがなされたほか、政策的課題における取り組みもなされた。

大学院に関わる予算（案）編成・折衝過程における事務組織の役割に関しては、今後も意識的な取り組みを進める必要がある。

●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

[現状説明]

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という課題に関しては、現状は大きな困難を抱えている。本学においては、大学院の学生募集において入学定員の未充足という課題を抱えており、また 2007 年度からの学費の大幅減額改定もあって財政的には収支均衡は見込めない状況である。したがって、事務局機能としても目標をどのように設定するかが大きな課題であるが、大学院の学生募集の努力と経営面の努力とは一体のものである。

[点検・評価]、[改善方策]

大学院運営は経営面から考えると、財政的にも組織的にも大変な負担を負う事業であり、収支均衡を図ることは相当に困難と言わざるをえない。そのような中で、あえて大学院を設置しその運営

を行うのは、大学院設置の目的を達成するためである。現在行っている努力を引き続き継続することが重要であると考えている。

現状の努力を継続する中で先行きの展望を見出すことが可能かどうか、近い将来の課題として抜本的な対応を検討する必要がある。