

## XIV. 事務組織

### 1. 大学・学部の事務組織

#### (1) 事務組織と教学組織との関係

##### ア 事務組織と教学組織との間の連携協力関係の確立状況

大学の事務組織は、土樋キャンパス（文学部・経済学部・法学部各3・4年生及び英文学科・経済学科・経営学科の夜間主コース）に9部14課、泉キャンパス（文学部・経済学部・法学部各1・2年生及び教養学部）に1事務室、多賀城キャンパス（工学部）に1事務室という体制をとっている。

事務職員は情報関連の授業や語学の授業など、教育職員と事務職員との密接な連携によって教育・研究活動を支援しており、教学運営として、入学試験関係、授業時間割作成、科目登録、成績・教室管理、卒業事務、就職幹旋等の業務に携わっている。このように事務組織と教学組織との間の連携協力関係は確立している。

##### イ 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

教育職員は教育・研究が活動領域であり、教育・研究、教員人事、カリキュラム、学生の指導、入退学等について意思決定を行う教学組織として、文学部、経済学部、法学部、工学部、教養学部の教授、助教授及び講師によって構成される「学部教授会」と、全学部の教授による「全学教授会」があり、「学部教授会」は教育全般に関する計画、提案、執行及び学部間の調整を行っている。また、教員の管理運営組織を効率的に機能させるために、各種の委員会を設置し、職務内容を明確化し、諸問題を円滑に解決し、有効に機能している。

事務職員は現場の実務担当者としての役割に限定され、その管理権は学長・教授会にあり、運営は事務組織があたっている。また、教務関係や学生の厚生補導・就職のように、事務サイドのみの判断だけでなく、教員サイドからの判断を求められるような諸問題に対応するため、各種の「委員会」が組織されている。

事務組織には、管理運営に関する施策の審議と所管業務の報告・連絡・調整を図るために、事務組織を統轄する総務部長を議長とし、各キャンパス担当総務部次長と課長からなる「課長会」が置かれている。教学組織と事務組織との有機的一体性を確保するために、週に一度、学長を議長とし、副学長、学部長、事務部長からなる「部長会」が開催されている。「部長会」での報告事項等の主なものは、「課長会」でも報告されている。

このように、大学運営における、事務組織と教学組織と相対的独自性と有機的一体性を確保させる方途は適切である。

## (2) 事務組織の役割

### ア 教学にかかわる企画・立案・補佐機能を担う事務組織体制の適切性

教学にかかわる企画・立案は、主として、各種委員会で行うが、その補佐機能は事務組織が担っている。教学に関する専門的業務や事務執行については、事務組織に任せて、教員は本来の教育・研究活動に専念できる体制を講じている。大学における教育・研究を充実・発展させていく上において、教員のみでなく事務職員を含めた大学全体として、両者が協働しているこの体制は適切である。また、事務職員の意識改革を求め、常に個々の資質向上を図り、教育・研究活動の充実・多様化、学生へのサービスの充実など、これらの変化に対応できる、より高度で効率的な業務処理が可能な体制の確保に努めている。

### イ 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

予算の編成方針は、各部門の教学組織及び事務組織の代表で構成される財政専門委員会で原案が作成され、理事会で審議して決定する。理事長から予算編成方針の通知を受けた学長は、これを学部・研究所・部・課等の各部門の長へと通知する。各部門では、この予算編成方針とそれぞれの実施計画に基づき予算申請書を事務組織で作成し、予算担当部局である法人事務局財務部に提出している。財務部では、この申請書に基づき各部門（責任者：学部長・部長・研究所長等）からヒアリングを行い、予算原案を作成している。このように、予算方針の作成・編成・折衝過程において、事務組織が、主として、果たしていることはその役割として適切である。

### ウ 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

意思決定機関として、理事会・評議員会・教授会・学部長会がある。政策や基本方針などの意思決定は理事会で行い、立案を含む業務の執行は常務理事会で行っている。大学での意思決定・伝達は、学部長会・教授会・各種委員会等で、また事務職員は課長会で行われている。また、教学組織と事務組織の伝達機関として部長会がある。事務組織はこれらほぼすべての会議の事務・運営を担っている。理事会、常務理事会にも事務組織の代表がメンバーとして参加し教員組織の代表と連携して活動していることからいって、事務組織の役割とその活動は適切である。

### エ 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

国際交流に関しては、国際交流委員会が設置され、これが国際交流にかかわるほとんどあらゆる事業の企画・運営上の責任を負っており、国際交流部は、委員会の業務の支援と事業計画実施のための事務処理を行っている。

入学試験センターでは、各学部の入学試験についての、企画・立案・情報・データの収集、分析を行い、実施に関する業務を入試部と協力して行っている。

就職業務については、これまでの学生の就職斡旋業務から学生への職業指導及び就職相談業務に変わりつつあり、就職指導業務を担う就職部就職課職員には、平素の職員としての自己研修と自己管理の積み重ねにより、企業と学生から信頼を得るに足りる言動が要求されており、就職担当教員との役割分担を明確にしている。

#### オ 大学運営を経営面から支え得るような事務局機能の確立状況

大学経営の健全化・事務業務の省力化の観点から、これまで外部委託していた電算処理を学内で業務全体の電算化を図るため、「法人本部計算センター事務室」（現・情報システム部情報システム課）を設置し、平成8（1996）年から図書、教務、財務、経理システム、平成9（1997）年からは学生、就職、管財システム、また、平成10（1998）年からは人事、給与、庶務システムがそれぞれ稼働している。

事務職員で構成されている「課長会」では、職員としての自覚と資質の向上と絶えざる業務の改善に向けて努力している。また、3キャンパスに分散していることに伴う適正な人員配置も急務な課題であるが、人件費増は財政的に大きな負担となるため、特定業務の外部委託、さらに可能な限り臨時職員で対応するなど、一層の経費の節減に努めている。

また、各課は、大学の経営、教育・研究や学生生活を支援するため業務の改革に努めており、大学の環境変化に対応できるよう、より効果的で効率的な業務運営を目指している。このように、大学運営を経営面から支え得るような事務局機能は確立できている。

### (3) 事務組織の機能強化のための取り組み

#### ア 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、イ 教学上のアドミニストレータ養成への配慮の状況

一部の事務部門、例えば、情報システム、国際交流及び施設部などの専門的業務に従事する職員については、それぞれの専門的スキルを身につけた職員の採用を行っている。また、一般の職員については、それぞれの経験や組織上の職位に応じ、学内の職員研修ばかりでなく学外で実施される研修への積極的な参加を奨励し、職務遂行上の知識やスキルの修得ばかりでなく管理的能力の育成を図っている。

大学を取り巻く環境の変化や大学の管理運営、教学上の要請などに対応して事務組織を絶えず見直し、各部門における業務の効率化及び教育・研究支援体制の整備、学生支援業務の充実を図っている。事務組織の機能強化のためにはアドミニストレータの養成は重要なテーマであるが、現状では必ずしもその点を意識した対策がとられているとは言えない。

事務組織の機能強化のためには、適切な人事評価制度の導入により職員一人ひとりの能力・意欲を正當に評価し、職場の活性化を図る必要がある一方、評価の透明性、公正性、信頼性の確保がテーマとして残っており、制度の導入についてはなお検討中である。アドミニストレータの養成については、評価制度の検討と並行して考慮することになるであろう。

#### (4) 事務組織と学校法人理事会との関係

##### ア 事務組織と学校法人理事会との関係の適切性

本学では、理事会・評議員会などの法人業務については、主に法人事務局において行い、大学における管理運営を大学事務局で行っている。法人事務局には庶務部と財務部がある。庶務部には庶務課、人事課、広報課、交友課があり、財務部には財務課と会計課がある。学校法人理事会は、大学ばかりでなく、同法人の東北学院中学・高等学校、東北学院榴ヶ岡高等学校、東北学院幼稚園の全体に関する人事、財務、広報に関する業務を行っている。

また、法人事務局は、同窓会組織の活動の支援も行っている。法人事務組織と大学事務組織とは常に連携して業務を実施しており、連携を円滑に進める目的もあって、大学総務部の職員は、多くの場合法人事務局職員をも兼ねている。また法人理事会には理事として大学事務組織の代表が参加していることからいって、事務組織と学校法人理事会との関係は適切である。

## 2. 大学院の事務組織

### ア 大学院の充実と将来発展にかかわる事務局としての企画・立案機能の適切性

本学の大学院の場合、その充実と将来発展にかかわる企画・立案は、第一義的には、各研究科における構想が基本となっており、それら構想は、学長、学務担当副学長、研究科長を構成員とし、学務部長、大学院課長が陪席する研究科長会議での意見交換の中で調整される。研究科長会議は公式の会議体ではないが、大学院の場合、学部の教務委員会のような機関をもたないため、重要な調整機能を果たしているのである。

したがって、事務局は、形式上、企画・立案にそれほど大きく関与するわけではない。しかしながら、各研究科長・専攻主任から日常的に相談を受けて、大学院を充実させるためのアドバイスや情報を提供しているほか、大学院を担当する副学長である学務担当副学長から、新しい施策の基本的コンセプトを提示され、それを具体化するための企画・立案を行うことはある。後述のように、学務部に属するようになって学務部長との関係が緊密になったこともあって、新たな施策を最終的に決定する会議の前の段階で行われる、他の部局と調整、各研究科の間の調整が、以前よりも円滑になったと思われる。また、学務部長を含む事務局から、学務担当副学長や研究科長に対して、大学院充実のための提案が行われることがあることは、当然である。

以上のように、事務局という性格からの限界はあるが、大学院担当事務局である、学務部長と一体になった大学院課には、必要な企画・立案機能が一応備わっており、適切であると言える。

### イ 大学院にかかわる予算(案)編成・折衝過程における事務組織の役割とその適切性

本学大学院各研究科及び大学院全体の予算規模が比較的小さかったこと、また、かなりの割合を占めていた図書関係の経常費は交渉の余地が極めて小さいこともあって、法務研究科設置以前は、各研究科・専攻の予算を研究科・専攻が独自に編成し、財務当局と折衝することはなかったし、その必要がなかったとも言える。したがって、研究科・専攻の新設などの非日常的予算折衝を除いて、大学院関係の通常の予算折衝は、研究科というよりもむしろ、大学院課が主体となっていた。ただし、後述のように、工学研究科、人間情報学研究科の場合には、統括的事務局から物理的にも離れているため、予算折衝においては、研究科・専攻の果たす役割が大きかった。

法務研究科の予算には、既存の研究科には見られなかった新しい施設・設備・施策のためのものが多数含まれており、金額も大きかったため、予算折衝も設置準備に関わっていた法学部教員の主導で行われた。折衝の結果認められた予算は、他の研究科を刺激し、土樋キャンパスに位置する他の3つの研究科も、独自予算を獲得するようになった。大学院教育の革新を支援する各種補助金もまた、この傾向を促進している。このような状況の変化に対応して、予算獲得に際しての事務局による支援もまた拡大することとなった。さらには、大学院全体に関する新たな施策にかかわる予算の場合、学務担当副学長、学務部長、大学院課長による協議に基づいて企画が行われ、学務部長のもつ調整権限を活用した予算



折衝が行われる場合もある。

以上のように、3つのキャンパスの事務担当の間での綿密な調整を前提としつつも、大学院担当事務組織が予算折衝プロセスにおいて果たしている機能は、一応適切であると言える。

## エ 大学院の教育研究を支える独立の事務局体制の整備状況

法務研究科を含む本学大学院の事務を担当している部署は、学務部大学院課であり、大学院にかかわる事務の全般を統括している。すなわち、学部にかかわる事務であれば、学務部教務課、学務部学事課、学生部学生課、入試部入試課、総務部総務課等が分担すべき業務が、大学院課に集中しており、課の業務を大学院課長が統括しているため、他の課からは独立して統一的な処理を行うことが可能となっている。

ただし、工学研究科、人間情報学研究科の場合、多賀城キャンパス、泉キャンパスの各事務室には、大学院の事務のみを専門に担当する部署はなく、大学院に関する事務の窓口は、基本的にはそれぞれのキャンパスの学務係が担当している。事務規程上も、教務課に属し、教務課長の指揮監督の下にある学務係が、大学院課が統括する大学院関係の業務を担当することが定められている。しかし、学務係が担当する大学院事務は、実際にも大学院課長が統括しており、教務課と大学院課の間の業務分担が混乱することはなく、極めて効率的な事務運営が行われている。

ただ、現在の時点では、大学院学生の成績を管理する事務システムは、学部学生の成績を管理するための教務システムを利用しているため、学部の教務システムに大きなトラブルが発生すると、直ちに大学院の科目登録や成績管理等が影響を蒙ることになる。法務研究科以外の大学院学生は数が少ないため、同研究科設置以前の時期には、事務システムのトラブルの影響はそれほど大きくはなかったが、現在では影響が大きいため、大学院の事務システムを教務システムから独立させることを、情報システム部の協力を得ながら検討している。

また、以前大学院課は、組織上いずれの「部」にも属さず、大学院課の業務を代表する部長が存在しなかったが、事務組織の再編成によって、現在では学務部に所属し、学務部長の指揮監督を受けることとなっている。このことは、一見すると、事務局としての独立性を低下させたかのように思われるかもしれないが、実際の効果はその逆であって、大学全体の事務部局の中で大学院及び大学院事務局の利害を代表する、事務権限を持つ事務部長の存在を背景としていなかった時期よりも、現在の方が、予算獲得や新規事業の展開などに関する折衝の面で、独立した影響力を強めたと思われる。

このように、大学院の教育研究を支える事務組織は一応確立していると言えるが、法務研究科については、残る課題が多い。法務研究科は、法科大学院であり、学生が修得しなければならない単位数が他の研究科に比べて格段に多く、科目構成、時間割、履修登録、成績管、入学試験など多くの面で、学部に近いとさえ言える。そのことに伴って、必要な事務作業もまた学部並みの量となる。現在のところ、法務研究科を専門に担当している事務職員は1人のみであるから、必要な事務作業をすべて事務担当者がこなすことには無理がある。その結果、法務研究科担当職員が連日夜遅くまで作業を行ってもなおお人手が足り

ず、教育面での負担が極めて大きい法務研究科教員に、事務作業のうちのかかなりの部分の負担がかかっている。この負担が、法務研究科の教育の成果に影響するか否かを今の時点で断言するのは難しいが、望ましい事態でないことだけは確かである。

以上に述べたところから見ると、大学院の運営を支える独立した事務組織は一応実質的にも確立されているものの、全般的に存在する課題のほか、法務研究科に関する事務を扱う体制には、一層大きな課題が残されている、と言える。