

教務事務における効率的な事務体制の構築についての提案

初田 圭子 (教 学 部 教 務 課)

伊藤 昇 (大学行政研究・研修
センター専任研究員)

山本 修司 (教 学 部 次 長)

菊池ゆかり (教 学 部 教 務 課 長)

要 旨

大学における事務職員の役割は、対教員、対学生との関係で生じるさまざまな事務を正確に処理することであるが、その上でいかに事務を効率的に執行するかということを日々考え、教務事務の合理化・効率化を行なっていかなければならない。教務事務の合理化・効率化とは、定型化できる事務は定型化（規程化・マニュアル化）し、標準化し、集中処理化、システム化していくことであり、定型業務に費やす時間や負担と人数を削減し、職員が「専任職員でなければならない業務」に取り組む時間を増やすことである。本稿では立命館大学における定型業務の合理化・効率化と標準化のさらなる余地を検討し、定型業務における職員事務負担を省力化する事務体制の構築を提案する。

キーワード

標準化、協力体制のあり方、権限と責任のあり方、グループ化

I. 研究の背景

1. はじめに一事務効率化の必要性

大学における事務職員の役割は、対教員、対学生との関係で生じるさまざまな事務を正確に処理することであるが、その上でいかに事務を効率的に執行するかということを日々考える必要がある。なぜならば、私立大学は学生の学費で成り立っているものであり、事務職員には最小の人員で最大の効果を発揮できるよう合理的、効率的な事務を執行することが求められる。そこで、本稿では立命館大学における教務事務を合理的、効率的に執行するための方法と組織体制について検討する。

2. 立命館大学の教務事務

(1) 現在の立命館大学の教務事務体制

立命館大学は1980年代の第三次長期計画以来の学園・

教学創造によって総合大学として大きく拡充した。立命館大学の総合大学としての拡充を受けて、教務事務に携わる2011年度の職員体制は衣笠キャンパス（以下、衣笠）、びわこ・くさつキャンパス（以下、BKC）、朱雀キャンパスにある13学部・17研究科と教学部に所属し、その課・室数は22であり、学園の全課・室等に占める割合は48%（22/46）である。職員は専任職員201名、契約職員（事務職・専門職）183名、継続雇用5名である。専任職員と契約職員のそれぞれの総数に占める割合は専任職員34%（201/584人）、契約職員31%（183/576人）である。

教務事務体制は、部署総数の1/2、職員総数の1/3を占めている。これらの職員が大学の教育研究と教務事務を支えている。

現状（2011年5月1日現在）の事務組織図（一部）は以下図1のとおり。各室・課は並列し、それぞれ独立

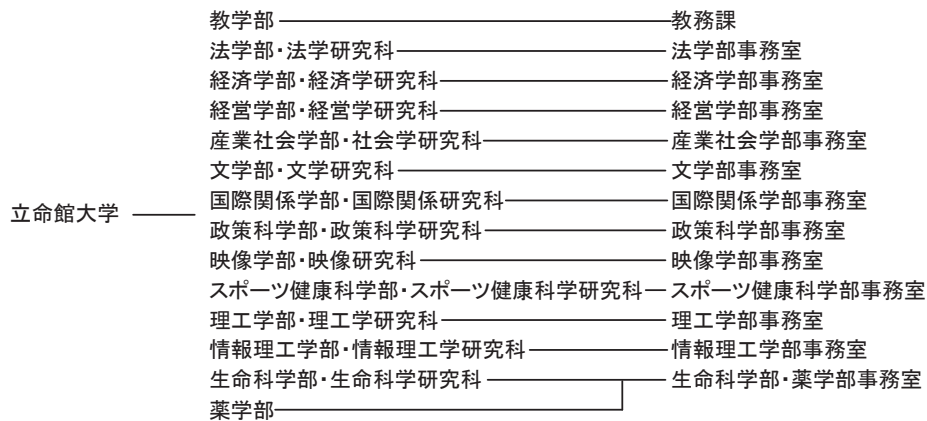


図1 学校法人立命館事務組織図 (一部) 2012年4月1日現在 (立命館大学 HP より)

表1 各学部事務室の職員数

(5月1日現在。「データでみる立命館」より作成)

年度	職員種別	法	経済	経営	産業社会	国際関係	政策科学	文	映像	理工	情報理工	生命科学・薬	スポーツ健康科学	小計	計	(学部学生数) 昼間部のみ
1990	専任職員	7	7	7	8	5	-	12	-	11	-	-	-	57	57	16,992
2000	専任職員	10	9	9	8	5	5	11	-	11	-	-	-	68	107	27,196
	契約職員	4	4	4	6	2	2	5	-	12	-	-	-	39		
2011	専任職員	10	10	8	13	8	8	12	6	10	6	8	4	103	196	32,982
	契約職員	5	6	8	12	6	6	13	4	12	8	10	3	93		

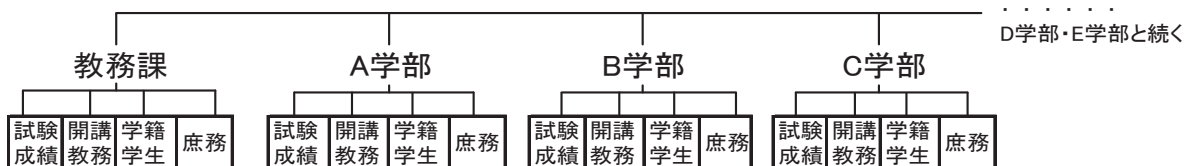


図2 業務担当体制の例

した事務組織である。

各学部事務室の職員数は表1で、業務の担当体制は図2である。各学部の学生数などの規模の違いにより専任職員数、契約職員数に違いはあるが、事務体制については業務をいくつかの分類に分け、その業務に対して専任職員1名とそれを補助する契約職員を配置するという体制を執っている。

(2) 立命館大学の発展と教務事務の発展

立命館大学の戦後の拡充の歴史をみると、①学生・教員・職員の数が比較的少ない小規模大学であった時期(広小路時代。1970年代までで一部学生数1万5千人、二部学生数5千人)、②学生、教員、職員を増やし総合大学への拡充を目指した時代(衣笠時代。1990年代半ばまで。一部学生数2万人強)、③総合大学として拡充し大学に対して社会から大学への期待あるいは要望が高ま

る現在(衣笠・BKCの時代。1990年代半ば以降)という過程を経ている。①の時代の教務事務は定型的な事務^{注1)}が中心であり、全学調整といっても一般教育などの開講の調整などが主なもので、学部内でその多くの事務は完結していた。しかし、②の時期に入ると定型的な事務に加えて、総合大学の利点を生かすということが強調され、大学進学者の増加とともに、複数学部共同開講科目の一般教育科目、数の少ない大教室の割り当て、さらに試験時間割調整などの全学調整の教務事務が増加し、業務が複雑化してきた。カリキュラム改革やゼミや少人数教育の教学改革などの検討に合わせて教授会や各種委員会の事務局機能の強化も求められてきた。

さらに③の時期に至ると教務事務は、内外からの学部教学の改革課題の提起によって、例えば入試形式と入試学力と成績あるいは進路・就職との関係の調査分析、授業アンケートの実施と集約分析、FDの実施、「学士力」(社

会に出て即戦力となりうるような学生への教育の付与)の議論と教学改革の検討、国際化への対応(留学生の受け入れ、送り出し)等々、多岐にわたってその領域を広げていった。これらの新しい教務事務は教育や学生の実態の経年比較や調査分析など新しい調整を中心とする事務と政策立案を中心とする事務を生み出してきた。そして、これらの新しい教務事務と学部における教学改革の検討によって学部の教学改革が実行されれば、その実務として新しい定型的な教務事務を生みだしてきた。教務事務の増加に対して事務の電算化が1990年前後から行なわれ、また、定型業務を安定して通年にわたって担う体制として、従来の繁忙期のアルバイト体制から非専任職員(契約職員制度)が1992年度から導入された。しかし、学生数の増加もありこれらによって教務事務の増加をカバーするまでには至らなかった(表1参照)。

(3) 立命館大学における90年代はじめ以降の教務事務の合理化・効率化についての取組み— システム化と集中処理化

立命館大学は、学生、教員の利便性向上と専任職員の作業負担を軽減し、また教務事務にかかわる超過勤務削減をも課題として教務事務における合理化・効率化を進めてきた。具体的には定型化されていない業務を定型化し、システム化(90年代はじめ以降)あるいは集中処理化(2000年代以降)するというものであった。そしてシステム化する範囲あるいは集中処理化する業務の範囲を徐々に拡大し、業務の合理化・効率化を進めてきた。さらにBKCでは一歩進んだ取組みが行なわれた。それは集中処理の強化と2007年度における学生・教員の利便性向上を目的とした「学びステーション」^{注2)}と「BKC教員ラウンジ」^{注3)}の設立である。これらは学生と教員の利便性向上を目的に創設されたが、同時に学部事務室職員の業務負担の軽減にもつながった。以下、教務事務の合理化・効率化を進めた学部事務室と教務課で行っている集中処理について詳しく述べる。

(4) 集中処理について

①集中処理化の仕組みと取組み

集中処理とは、各学部事務室(13学部)で行っている共通した定型的な業務を標準化し、1箇所(教務課)で集中して一元的に事務処理を行うことで、効率的に業務を執行し専任職員事務負担を省力化することである。

集中処理の検討は、2001年から2003年にかけて行われた。これは、煩雑な事務処理作業に忙殺され、丁寧な学生相談が行なえるような体制が取れない学部事務室の現状が問題とされたことに起因している。そこで学部事務室から煩雑な事務処理を極力排除し、十分な学生相談の体制をとれるような人的なゆとりを生み出すことを目的に業務改革委員会が立ち上げられ、そこでの検討を経て集中処理が提起された。集中処理が検討された範囲は、教学領域に踏み込まない事務領域で、複数ある学部事務室業務で重複している業務または標準化できる業務がその対象とされた。その結果、集中処理を共通教務センター(現教務課)で行なうこととなった(2001年から2003年にかけての当時の業務改革委員会ワーキンググループ等の資料から)。

②具体例

現状、集中処理されているのは、開講業務であれば教員への出講照会・開講案内の送付、出講簿の作成、受講登録業務であれば全学生の個人別時間割表の出力、試験成績業務であれば試験問題印刷や個人別時間割表の出力、学籍業務であれば新入生の学生証作成・卒業証書の作成などである。これにより学部事務室の業務の合理化・効率化と省力化が進んだ。

定期試験業務を例にとると、集中処理の実務は、出題依頼は教務課が作成し、学部事務室担当者がその督促と回収を行い、教務課が試験問題を印刷し、学部事務室が試験の執行にあたるとしている。また学部事務室の事務処理を軽減するために「成績評価方法確認→出題依頼→試験問題印刷→採点依頼→定期試験→成績処理」という業務フローに沿って教務課がそれぞれの作業に係る教員向け案内文書を一括して発行し送付している。

3. 背景のまとめ

立命館大学は総合大学であり、社会の要請や学生の「学びと成長」の要求などに応じて教学改革を進めてきた。カリキュラム改革や新しい教育システムやプログラムの開発などの教学改革は、新しい教務事務を生み出すことになった。そのため、いかに今存在する定型業務や新しく生じる定型業務を合理化・効率化し、標準化することによって省力化するかということが重要となる。そうすることで定型業務に費やす時間や負担を削減し、専任職員は教授会等の教学機関の事務局機能や教学改革に向け

た実態の調査分析や問題発見などの学生の「学びと成長」を促進する、あるいは教学改革を支え新しい教務事務を開拓することができるようになり、いわゆる政策立案業務に取り組める時間を増やすことができる。このようなところに教務事務の重点をおくことが合理化・効率化さらには標準化の狙いである。これまでも教務事務の合理化・効率化や標準化の取組みは行なわれてきたが、さらなる改善の余地について学部事務室と教務課で共同もしくは連携して行っている業務について検討することとしたい。

II. 研究の目的

本研究の目的は、学部事務室と教務課で共同もしくは連携して行っている定型的な業務を中心に業務の合理化・効率化と標準化のさらなる余地を検討し、学部事務室を中心とする教務事務に携わる専任職員事務負担の省力化を図る体制を構築することを目的とする。

III. 研究方法

以下の方法にて研究を進める。

- i) 学部事務室専任職員へのアンケート調査
- ii) 学部事務室専任職員へのヒアリング調査
- iii) 他大学と学内先行事例の調査

それぞれの調査の目的などの概要は次章のそれぞれの「調査・分析」の中で記している。

IV. 調査・分析

1. アンケート調査

(1) 調査の概要

目的：日々の業務において、効率化する余地があるかどうか、とりわけ、学部事務室と教務課で連携しておこなっている業務についての改善の余地、効率化のニーズの有無と問題点を調査する。

日時：2012年9月27日～10月9日

対象：学部・研究科事務室専任職員130名(衣笠62名・BKC59名・朱雀9名)

方法：質問紙による調査

回収率：54名 回収率41%

アンケート調査は朱雀キャンパスに所属する専任職員

にもおこなったが、本稿では衣笠キャンパス（KIC）とびわこ・くさつキャンパス（BKC）の調査結果を記載する。なお、KICとBKCで回答状況に差がある項目があるが、これはBKCでは「学びステーション」などにより学部事務室の一定業務について「共同化」を進める体制をとっているためである。分析はこの差にも留意しながら全体の回答状況を基本に行った。

(2) 調査項目と分析

①学部事務室専任職員が行っている業務のうち、「毎年行なっているルーティン化された業務」の1日の業務に占める割合（図3）。

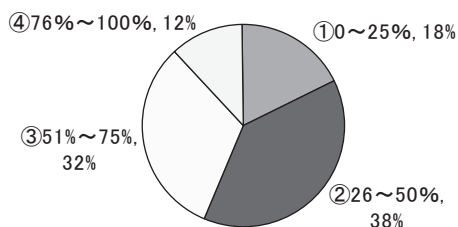


図3 毎年行なっているルーティン化された業務の割合（有効回答数50名）

学部事務室の業務は平均するとその半分はルーティン化された業務である。このことからルーティン化された業務を合理化・効率化するとその効果は大きいものと考えられる。また、現在担当している業務について改善の必要性を訊ねた。「大いに感じる」と回答した職員が全体の4割、「感じる」と回答した職員が全体の5割であり、その余地は相当にあると考えられる。

②日々の業務において改善の余地があると考えられる点（3項目選択）について

回答者の3割から4割が、業務の問題・課題の共有と業務遂行能力（知識・スキル・ノウハウ）、業務の担当体制にかかわる問題（事務室内と他部課との切り分け）、業務手法の共有に改善の余地があるとしている（図4）。このことから業務の問題・課題を共有し、業務遂行にかかわる知識・スキル・ノウハウを強化し、業務担当にかかわる問題を解決すれば業務の合理化・効率化は進むと考えられる。後のアンケート分析で問題とされている「協力量体制のあり方」、「権限と責任のあり方」がここでは業務担当と業務手法の問題として指摘されている。

③学部事務室と教務課で共同もしくは連携して行っている業務について

学部事務室と教務課で共同もしくは連携して行っている業務の有無については、回答者の約8割が「有」と回答している。「有」と回答した回答者に共同もしくは連携して行っている業務の効果的である点と改善が必要である点（ともに項目選択）を訊ねた。

効果的である点は、回答者の半数近くが「業務の合理化・効率化」を、回答者の三分之一が「事務作業の標準化」を、回答者の四分の一が「職員事務負担の省力化」をあげていて、効果があったとの肯定的な回答となっている（図5）。

次に改善の必要性を感じるかどうかを訊ねるとその7

割以上が「感じる」「大いに感じる」としている。その上で改善が必要であると考えられる点については、回答者の半数以上が「協力体制のあり方」と「権限と責任のあり方」を指摘している（図6）。

共同もしくは連携にかかわって学部事務室と教務課の現行の組織構造および事務体制について訊ねたところ、回答者の半数以上が「不満」「やや不満」と回答している。これらの回答者に不満とを感じる点を訊ねると、その6割以上が「権限と責任の所在が曖昧」を、同じく4割以上が「業務領域が不明確」と「意思決定方法」を指摘している。学部事務室と教務課の共同もしくは連携の業務のありようが問題として認識されている。

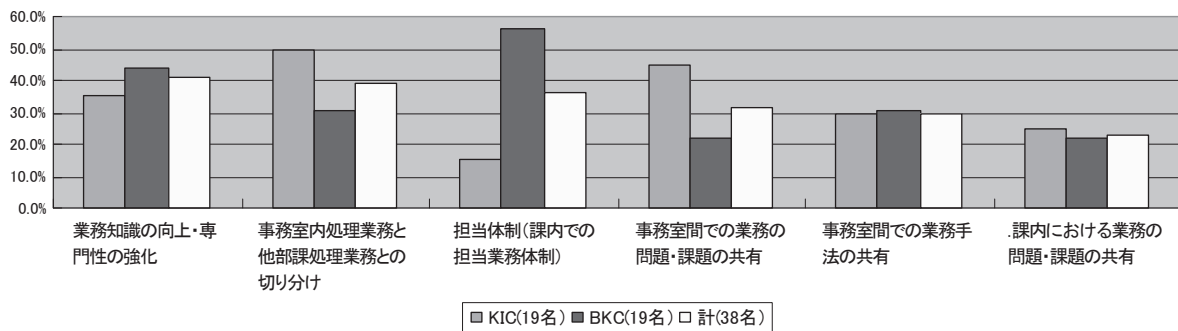


図4 日々の業務において改善の余地があると考えられる点 (3項目選択)

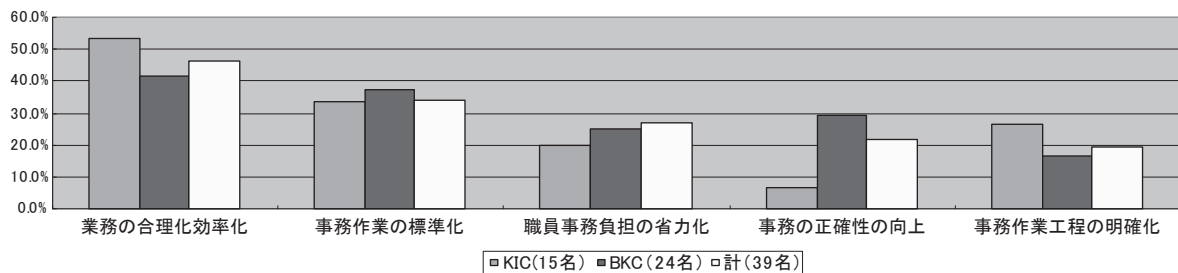


図5 学部事務室と教務課でおこなっている業務について効果的な点

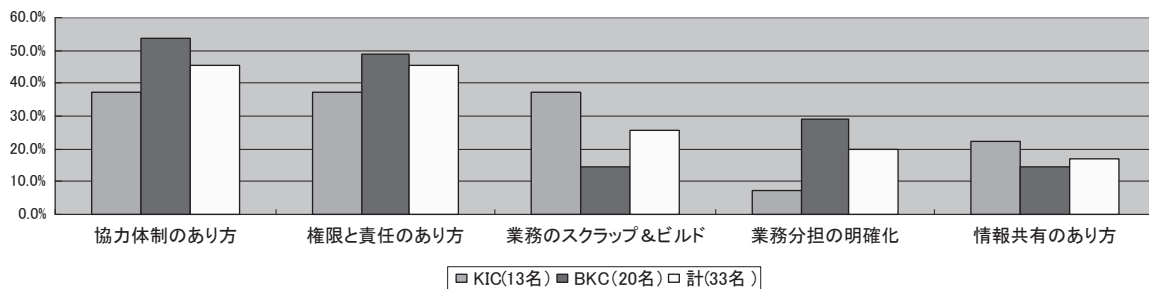


図6 学部事務室と教務課で行っている業務の改善が必要であると感じる点

④学部事務室と教務課で共同もしくは連携して行っている業務の改善の方向について

学部事務室と教務課で共同もしくは連携して行っている業務の改善の方向についての考え方を訊ねたところ、「合理化できる業務はシステム化や集中処理化するほうが望ましい」に9割以上が回答している（図7）。これは、今後の学部事務室と教務課の組織のあり方を考える上で重要な回答である。

（有効回答数：50名）	回答数	構成比
合理化できる業務はシステム化や集中処理化するほうが望ましい	46	92.0%
どちらでもない	2	4.0%
各学部事務室の業務範囲を拡大し、権限と責任を強化するほうが望ましい	1	2.0%
その他（自由記述）	1	2.0%

図7 学部事務室と教務課で行っている業務の改善の方向

⑤アンケート調査のまとめ

アンケート調査の結果は次のようにまとめることができる。

これまで学部事務室と教務課で共同もしくは連携しておこなっている業務は、業務の合理化・効率化、事務作業の標準化そして事務負担の省力化に大きな効果をあげていると肯定的に評価されている。これらの効果をさらに前進させようとすれば、回答から「協力体制のあり方」と「権限と責任のあり方」の問題を解決する、あるいはその合理的なあり方を設計することが課題となる。具体的な内容として「権限と責任の所在が曖昧」、「業務領域が不明確」、「意思決定方法」のあり方の問題が指摘されている。

これらの問題を解決し合理的な事務室と教務課の共同もしくは連携の業務の設計や体制を合理的に編成できれば、この間の取り組みをさらに発展あるいは進化させることができる。このことは圧倒的にルーティン業務がその比重を占めている学部事務室の業務を、「定型的」なものから政策立案業務のような「非定型」なものに比重を移し換え、より一層、学生の「学びと成長」を促進するようにすることができる。

2. ヒアリング調査（その1）—「協力体制のあり方」について

このようなアンケート調査を受けて、「協力体制のあり方」については、その問題の具体的内容を明らかにす

るために試験成績関連業務の実務担当者（専任職員）にヒアリングを行なった（以下の（1）と（2））。また「権限と責任のあり方」にかかわっては、大規模総合大学で本学と同様の学部毎の教務事務体制から新しい教務事務の体制へと改革した関西大学にヒアリング調査を行った（以下の（3））。「協力体制のあり方」について、試験成績関連業務の担当者にヒアリングを行なったのは、立命館大学における試験成績関連業務とは、集中処理を通して学部事務室と教務課で共同もしくは連携して行っている業務の代表的な業務であるからである。

（1）試験成績関連業務の担当者へのヒアリング

①ヒアリング概要

目的：学部事務室と教務課で共同もしくは連携して行っている業務についての改善点を洗い出すために調査を行なった。

時期：2012年10月24日から11月2日

対象：衣笠とBKCの両キャンパスの試験成績関連業務を担当している専任職員それぞれ5名と9名の計14名

②問題点と課題の指摘

ヒアリング調査における学部事務室と教務課で共同もしくは連携しておこなっている業務の「協力体制のあり方」についての主な問題点と課題の指摘は以下のとおりである。

- ・教務課から学部事務室へ物事が決まった過程、意見集約結果などがなぜそのように決まったのかの「なぜ」の部分共有されないことや、意見集約後の丁寧な情報のフィードバック、教務課が把握している情報の共有が少ないことなど、日常業務の情報の共有と合意形成のあり方の改善の必要性
- ・各学部でおこなっている類似業務やプロセスが同じ業務は標準化し、業務執行の共同化と業務の集中化の必要性
- ・過度に学部事務室と教務課の業務領域を固定することによる業務改善のやりにくさ
- ・現状の業務総括や会議の方法、意見集約方式では業務「改善」につながりにくく、「改善」につながる制度や仕組みの検討の必要性

これらは、学部事務室と教務課との情報共有のあり方と、業務の改善につながる標準化や共同化など、共同も

しくは連携の新しい仕組みの検討が指摘されている。これらを解決する方法としてヒアリングの中では、学部事務室と教務課でコミュニケーションをとること、人的ネットワークを強化すること、加えて学部事務室の担当者間と話し合う場をつくることと話し合う文化の醸成があげられた。

（2）学内先行事例のヒアリング—BKC 成績担当者定例会の例

①ヒアリング概要

目的：業務標準化の学内先行事例として定例会を行うことにより得られる効果をヒアリングすることを目的に BKC で行なわれている成績担当者定例会の調査を行った。

時期：2012 年 11 月 5 日

対象：BKC 成績担当者定例会参加者 1 名（専任職員）からのインタビュー調査

②主なヒアリングの内容

1) 定例会の概要

BKC 成績担当者（専任職員）は BKC7 学部間の業務の合理化・効率化を行うため、自発的に月 2 回、所要時間 1 時間と定められた定例会を開催し、担当者間での問題意識や業務手法を共有することで、例えば良い事例を横展開したり、問題解決から業務標準化への取組みを行ったりと業務の効率化（改善）につなげている。定例会までの事前・事後の取り組みとして主に共通の意思確認ができるツールを作成し、共有機パソコンにおくことで問題や課題あるいは決定事項を共有している。

この定例会は以下に述べるように、業務の可視化・情報の共有化に加え、全体最適をみた業務標準化への取り組みと試験的ではあるが既存の学部という業務領域を超えて一元処理することにより職員事務負担の省力化に向けた取組みが行なわれている。

2) 共通で使用するツールの作成—共通スケジュール表と作業管理表

学内には各部課が作成しているさまざまなスケジュール表（システム運用日程、定期試験関連日程、教授会日程、各学部担当者のスケジュール）があるが、それを一つのエクセルフォーマットで管理することにより 2 ヶ月から 3 ヶ月先の業務についても確認できるようになった。合わせて作業管理表を作成し、定例会前に事前に議

論する内容を共通認識化し、場合によっては調査を行い、定例会後には議事録を同じフォーマット上に落とし込むことで進捗状況や改善の実施の可否を担当者全員が把握できるようにしている。

3) 改善の効果

取組みの効果として、問題課題の共通認識をもつこと、他学部の効率の良い手法を横展開できること、ミスを防ぐためのチェック機能につながることで、次年度の改善課題として備忘録となる等の業務効率化（改善）が指摘されていた。これらについては、以前は担当者間のメールでやりとりを行っていたが、問題課題が整理されないこと、情報が錯綜することなどから、これらのことを解消するため担当者同士の業務の可視化が可能となるような仕組みに改善された。

4) 新たな取組み

新たな取組みとして試験的ではあるが、BKC 各学部で行なっている業務を標準化し、標準化した業務に対して学部の壁を超えて工程ごとに役割分担をおこない、たとえば A 学部と B 学部の業務を A 学部の職員（または A 学部の職員を主、B 学部の職員を副担当として）が行うなど、一元処理し職員事務負担の省力化につなげている。

（3）「協力体制のあり方」の問題となっている業務実態—業務の標準化を進める仕組みの必要性

アンケート調査とヒアリング調査の再整理に筆者の業務経験を加えて「協力体制のあり方」の問題の業務実態を再整理すると次のようになる。

①学部事務室と教務課との関係

教務事務はその事務の性質上定型業務が多く、かつ立命館大学においては各学部で共通しておこなっている業務は教務課で集中化（いわゆる集中処理）している。主として集中処理が可能な事務は教務課で行ない、各学部事務室は学生に関する事務、教員に関する事務を担う。責任の所在は定期試験関連業務で言えば、試験に関する責任は科目の開講責任学部（学部）が担当し、成績に関する責任は学生の所属する学部にある。一方で、集中処理に関する責任と各学部間の調整や大学として判断することの調整業務は教務課でおこなっている。しかし、調整・提案する部隊と実際に学生や教員対応を行なう実行と責任を有する部隊が分離している構図となり、定期試

験関連業務という同じ業務を行っているにもかかわらず、上記のように責任の所在や業務領域が異なるため、両者の間では意思の齟齬や、衝突を生みやすい構図がある。結果、権限と責任が曖昧となったり、業務領域が不明確となったりする。調整する課はキャンパスや部課を超えてさまざまな部課と接触し、情報が集まりやすい課であるが、頻繁に情報を流通させてこなかったため両者を結ぶ情報のパイプは詰まりがちになる。また、情報の流通不足により解釈が各学部事務室の担当者によって異なる場合がある。情報流通の新しい仕組みが必要である。

②学部事務室間での関係

教務事務は学年暦という形で全学日程が定まっており、各学部は学部教学こそ違うけれど学年暦やその他全学統一した日程に基づき業務を行なっている（定期試験日であれば2012年度前期試験は7/23から8/2であり、レポート統一メ切日は7/24である）。各学部の共通した事務は全学統一の業務フローを定め、処理方法を統一化し集中処理化したため、定型化された業務については類似した業務となる。

A学部、B学部、C学部と異なる指揮命令系統にある各学部事務室は類似業務を担当している場合でも、学部規模、担当業務のボリューム、進行スケジュール、業務手法、利用可能な時間数、コスト、「最適解（ベストな方法）」が学部ごとにも異なり、業務フローが何通りにもなったり、調整業務や重複業務が生じたりする。類似業務に対して個々の担当者が各学部で代々引き継がれている方法や経験をもとに業務を執行するため、「学部最適」でも、集中化・標準化の検討では全体最適の視点は持ちにくく、全学的に標準化されにくい（システム化されたとしても、その使い方、業務手法は異なる）。

合理的・効率的な業務の執行方法のノウハウを持っているのは各学部事務室担当者であり、全学で共有すべき業務手法などの有効な情報が埋もれていることにつなが

る。BKC成績担当者定例会のような担当者が集まり各学部にある有効な情報を共有化し、実質的に業務の標準化を検討できる仕組みが必要である。

③学部事務室と教務課の間の「媒体」

現在、学部事務室と教務課をつなぐ主な「媒体」は、月2回開催される教務担当者会議と日常業務連絡ツールである教務担当者メール（学内メール）、年1回の繁忙期総括である業務まとめがあるが、それらは連絡が主であったり、年1回のまとめであったりして、担当者間での機敏な情報共有や担当業務の標準化の検討などには適したものとなっていない。これらの新しい仕組みが必要である。

(4)「協力体制のあり方」についてのまとめ

主な課題は次の3点に集約することができる。

- ①情報の流通を活性化する仕組の必要性
- ②個別最適ではなく、全体最適を検討する「場」の必要性
- ③全体最適解をもとに具体の業務の効率化と標準化、一元処理化を実務担当者間で検討する「場」の必要性

これらの必要性は、実務の執行にかかわる情報と各学部の合理的・効率的な執行と標準化を含めたそれらの検討にかかわる情報の集約と流通にまとめることができる。そして、3点の必要性をカバーする仕組みができれば、業務手法を共有することで問題や課題の発見改善につながり、効率的な業務手法を横展開することで業務の標準化が可能となる。標準化された業務は一元化して職員の仕事負担の省力化へつなげることができる（図8）。

具体的には同一業務を行っている13学部13人の実務担当者間の情報の流通を活性化させ、その定型的な業務を標準化し、一元処理（集中処理化）することで、13学部13人がおこなっている定型業務をできるかぎり削

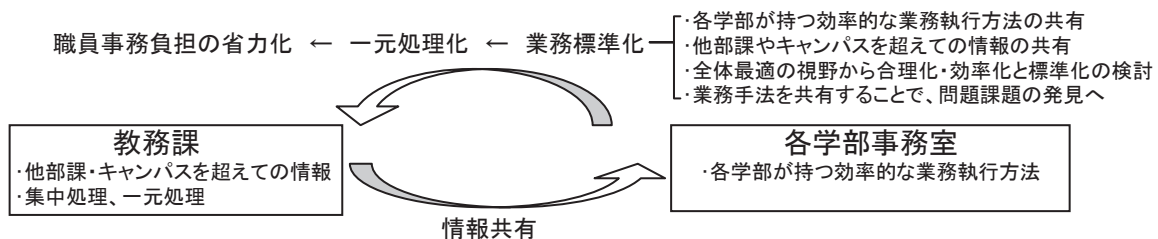


図8 協力体制のあり方

減し、専任職員が政策立案業務に取り組むことである。

以上のことから「協体制のあり方」の問題は、情報の流通と共有を進める日常的ルートの仕組みを開発する問題として置き換えることができる。またこの仕組みは、各学部実務担当者（他学部、他キャンパスの情報）と教務課（実務担当者の具体的な作業）がともに得ることがなかった（得られなかった）情報を得ることができ、合理化・効率化、標準化とともに新しい問題や課題の発見と解決を進めることにもなる。

3. ヒアリング調査（その2）—「権限と責任のあり方」について

（1）他大学調査

①調査の概要

「権限と責任のあり方」に焦点をあて、学部毎の学部事務室体制から新しい教務事務執行体制へと改革した先行事例である関西大学にヒアリング調査を行なった。以下はその報告である。

目的：千里山キャンパス^{注4)}内にある教務センター^{注5)}

教務事務グループの教務事務執行体制についてヒアリングする。

時期：2012年10月25日

対象：関西大学 教務事務グループ

ヒアリングの主要な点は次の通りである。

②改革の概要

2004年6月に、「業務のさらなる充実、学生及び教員へのサービスの向上、さらに、現行の学部事務室等における人的資源を最大限に活用する方法として教務事務センターの設立」が提案され、検討プロジェクトを設け2年に渡る検討の結果、2006年9月から現在の教務センターに事務組織改革が行われた。従来は立命館大学と同様の学部事務室に職員を配置するという事務体制であったが、事務室には教授会事務局機能のみを残し、その他の事務は新たに学事局という部局を設け一元化することで学部間の壁を取りはらった。学事局内部は図9のように5つにグループ分けをされている。学事局には120人から130人ほどの職員が所属し、教務事務グループには30人から40人の職員が所属している。例えば、定期試験関連業務であれば、教務事務グループに所属する試験業務と成績業務を担当する定期試験グループが行なう。組織改革の趣旨は、主として学生サービスの分野で学部

ごとの対応の違いから生じる学生サービスの不均一の解消とさらなる向上を目指すこととされている。学生サービスについては、教務センターを設立し、修学上必要な諸手続や履修・成績に関する相談等のいわゆる教育支援について、全学部共通の一元したサービスを行っている。

③組織について

事務組織は図9の通りに編成されている。業務の機能別に職員事務組織をグループ化し、教務センターに入室した学生については、学部を問わず対応する。

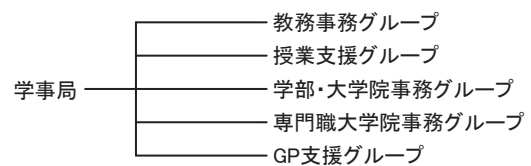


図9 関西大学事務組織図（一部） 関西大学 HP より

④運営について— 指示命令系統の一元化と業務の可視化・情報の共有について

組織を機能別にグループ化し、例えば教務事務グループの中に定期試験グループを置くことで指揮命令系統が一元化された。全体の統括はグループリーダーが行ない、業務フローをもとに業務分担表を作成することで、業務を体系的に可視化でき、全員が共通認識を持つこと、分担された業務に対して主体性を持って取り組むことが可能となっている。

作業管理表を作成し、それによって問題課題の共通認識を持ったり、改善の進捗状況を全員が把握したりすることができている。千里山キャンパス内で行なわれる月2回の定例会では、短期・中期的な課題の解決を目指している。また、定例会の周期を定めることで次回打合せまでにやらなければならないことが明確となり、業務の可視化と情報の共有が行なわれ業務の改善につながっている。

⑤改革の効果

事務組織を改革したことにより、業務内容を複数人でカバーしあう仕組み、グループ内で業務知識や業務内容を共有できる仕組みが作られた。

また、意思決定や業務改善のスピードアップが図られる（組織変更前であれば会議で決まったことを事務室に持ち帰って検討する時間が必要だった）とともに、例え

ば2人で3学部分の業務を担当するなど効率化が図られている。具体的には関西大学では学部事務室時代は①時間割担当、②試験担当、③入試・学籍担当という業務編成であったが、グループ化することで各学部2名体制になり約2/3の職員の再配置が可能となったとのことであった。そのため学部の規模にもよるが学部が新設されたとしても人員を増員しなくてもよい仕組みが構築できたとされている。

⑥課題

教員にとって、例えば書類を提出する時に教務センターに足を運ぶ必要性が生じるなど利便性が下がった。また学部事務室には教授会事務局機能しかないため教員の学部事務室への帰属意識が弱い。

（2）他大学調査を踏まえた「権限と責任のあり方」のまとめ

「権限と責任のあり方」については、同一業務においても指揮命令系統の異なる各学部事務室・課の間には「業務領域が不明確」である業務や「権限と責任の所在が曖昧」となる業務が生じやすかったり、個別最適や利害関係が異なったりするため、多大な調整業務が生じることとなる。また、それぞれの課・室の権限と責任のもとに業務領域が固定化されるために実務担当者が業務を執行する際は業務の守備範囲が限定されやすい状態となる。

関西大学のように業務を機能別でくくり、グループ化する方式がすぐに本学で適用できるかどうかは議論のあるところと考えるが、少なくとも業務の合理化・効率化、標準化を行い、職員事務負担を省力化し、組織的あるいは集团的に業務を遂行するためには、学部事務室と教務課の共通あるいは類似の教務事務をグループ化し、「指揮命令系統の一元化と業務の可視化・情報の共有」を行う検討を進めることは有効であると考えられる。

4. 調査・分析のまとめ

研究の背景と今回の調査・分析によって明らかとなった定型化された業務をさらに合理化・効率化あるいは標準化するための課題は以下のようになる。

- i) 「協力体制のあり方」より、学部事務室・教務課における情報の流通を活発化することで、個別最適ではなく全体最適の視点から定型的な業務を標準化し、一元処理（集中処理）化することで定型

業務における職員事務負担を省力化することである。

- ii) 「権限と責任のあり方」より、業務領域や権限と責任の範囲を拡大し、同一業務における指揮命令系統を一元化することで組織的あるいは集团的に業務を遂行することである。
- iii) それには学部事務室と教務課のお互いのメリットを活かすことである。各学部事務室には効率的な業務執行方法のノウハウがある。一方、教務課は他部課・他キャンパスと接触の多い課であり、他部課・他キャンパスの情報が入り易い課である。両者が持つ情報（しかも新鮮な情報）を共有することで、大学全体からみた全体最適を導き出すことができ、業務標準化から一元処理化の検討が可能となる。
- iv) 当面すぐに取り組むことのできる課題として、情報を共有できる機会（話し合い）の場の設定がある。
- v) その上で次の課題として、関西大学の教務事務の「グループ制」やBKC成績担当者定例会の実践をモデルに抜本的な体制の改革、つまり新しい教務事務体制の検討があげることができる。

V. 政策提起

業務の合理化・効率化と標準化を進める政策提起は、「IV. 調査・分析」のまとめから、「協力体制のあり方」の問題については広く学部事務室と教務課との有効かつ効率的な情報の流通と共有のあり方から業務標準化への検討に焦点をあてる。そこでこれを政策の対象とする短期目標として検討した。その上で「権限と責任のあり方」に焦点をあて、その延長線あるいは発展である長期的可能性として教務事務体制の抜本的な改革を検討した。

業務標準化の手法については、以下のとおり。

定型化されていない事務について業務フローを定め、事務作業工程を明確化したり、事例を積み重ねて規程や申し合わせを定めたりすることで定型業務化し、定型化できた業務をマニュアルに落とし込み、処理手順を客観化することである。客観化できた処理手順は合理化・効率化、標準化でき、標準化できた業務はそのうちで大量の処理量を要するものや処理をパターン化できるものは、システム化しコンピューター処理することや一元処

理（集中処理）することなども可能となり、標準化した業務は大きく省力化できる（図10）。教務事務の合理化・効率化にとって重要な第一歩は業務の定型化であり、そのプロセスのポイントは「標準化」である。このことから以下、業務の標準化を軸に政策を提起していく。

1. 政策の基本的な考え方

政策の基本的な考え方として次の三つを置く。

- i) 政策は学部事務室全体の定型業務を削減することを目的として、定型業務に対する学部間の業務標準化から職員事務負担の省力化へ進めることに重点をおくこととする。
- ii) 当面すぐに取り組むことが可能な短期目標として、情報の流通を活性化し、全体最適から業務の標準化、一元処理化の検討を行うことを目的に実務担当者が集まる「場」を組織化することである。
- iii) ii)の経験と教訓をもとに長期的可能性として、学部事務室の間に存在する壁を取り払い、同一業務

における指揮命令系統を一元化し、組織的または集团的に業務を遂行できる組織体制を提言する。

「i・ii」は「協力体制のあり方」にかかわる業務の標準化を進める政策提起であり、次の政策の「短期目標」にて取り組む。「iii」は「権限と責任のあり方」にかかわる政策展望であり、関西大学の教務事務の「グループ制」やBKC成績担当者定例会の実例で一部取り組まれている学部を超えた共同事務作業をモデルとして構想している。

2. 短期目標一定例会（ワークショップ）の組織化（BKC成績担当者の事例をもとに）

学部事務室と教務課または、学部事務室間の意識をすり合わせる場の必要性から、情報共有や問題や課題の解決から業務標準化による職員の事務負担の省力化を目的に月1回もしくは2回、所要時間1時間という日程と時間を決めて、試験成績業務・学籍学生業務・開講業務などの同じ業務の担当者間で情報を共有する定例の場の設

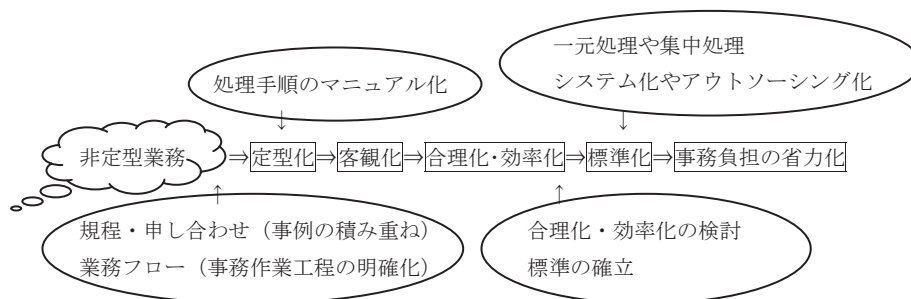


図10 業務標準化の手法

	目的	内容	得られる効果
STEP1	業務標準化への検討 問題発見から 課題の共有へ	<ul style="list-style-type: none"> ・作業計画表（スケジュール）や課題管理表（問題課題に関する進捗状況の把握）を用いた情報の把握 ・教務課作業の進捗状況や把握している情報の報告（ex: システム改修のスケジュールなど他部課からの情報報告や各学部からの電話等の問い合わせで共有すべきもの） ・誰がいつまでに何をやるべきか課題の共有から調査・分析に対する役割分担 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報の把握 ・目的の共有
STEP2	提案・改善	<ul style="list-style-type: none"> ・全体最適からみた解決策への取り組み（業務のスクラップを含めた業務標準化へ向けた取り組み） ・誰がいつまでに何をやるべきか、改善実行に対する役割分担 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務標準化へ ・問題の改善
STEP3	共有	<ul style="list-style-type: none"> ・改善された事項、残された課題の把握（問題課題に関する進捗状況の把握、場合によってはマニュアルへの落とし込み、Q&A集の作成） ・まずはキャンパスごとで、その後全学へ ・それぞれ議論されたことは課題管理表をもちいてドキュメント化し、お互いのキャンパスでの閲覧可能な状態に 	<ul style="list-style-type: none"> ・進捗状況や決定事項の共有

事前・事後	調査・分析 (定例会の事前事後)	<ul style="list-style-type: none"> ・業務手順・事例の共有（各学部事務室の業務手順・事例の共有） ・規程・申し合わせ・大学としての基本的考え方とのすり合わせ 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報の共有と業務の可視化
-------	---------------------	---	---

図11 定例会の重視すべき内容

定を提案する。定例会の内容と得られる効果は図11の通りである。

定例会は、「STEP1 問題発見から課題の共有へ」、「STEP2 提案・改善」、「STEP3 共有・フィードバックへ」、定例会の事前事後の取組みとして「調査・分析」で構成し、業務の客観化と標準化を進める。具体的には定例会は1時間と時間を定め、事前事後までの準備と定例会での内容を事前に明確にし、進捗管理と決定事項の共有を重視する。グループのリーダーは学部事務室、サブリーダーは教務課とする。

定例会は現在あるBKC成績担当者定例会に加えて、学部事務室の主要な業務である試験、開講教務、学籍学生の業務毎に編成する。ここでの経験と教訓を積み重ね、効果の検証ができれば次の教務事務グループ化の検討の有効な手がかりを得ることになる。短期目標はこのような展望を内在させている。合わせて、定例会での情報の共有化や問題や課題の解決は業務の高度化と専門化を進めることになり、それが次のレベルでの業務の中からの問題発見にもつながっていき学生の学びと成長や教学改革に寄与する業務を創造することにもなる。全体として教務事務の高度化、専門化を進める面にも留意する必要がある。

3. 長期的可能性について—教務事務グループ化構想の提言

前述の「短期目標」はコミュニケーションや話し合いを密に行い情報を共有し、各学部事務室と教務課が共同もしくは連携し業務を行なうことで、業務標準化を行うことにあるが、その究極の形は各学部事務室と教務課の壁を取り払い、両者が融合することである。関西大学調査をモデル的に検討し、さらにBKC成績担当者定例会の実例で一部取り組まれている学部を超えた共同事務作業の実践を発展させ、そして前者の短期目標の定例会の経験と教訓を踏まえて、立命館大学における教務事務グループ化構想の展望を提言する。ただし、施設条件や大規模な業務移管が必要となるためさらに詳細な具体の業務遂行に合わせた検討が必要であるが、抜本的に発想を転換させるという意味でもこの検討には大きな意味があると考えられる。グループ化のイメージ図は以下のとおり(図12)。

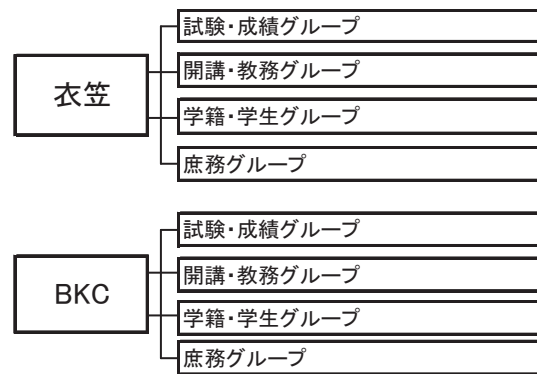


図12 グループ化のイメージ図

(1) 概要

これまで各学部それぞれの業務担当者（試験成績・学籍・開講担当等）を配置するという事務組織であったが、各学部事務室と教務課の壁を取り払い「試験成績グループ」「学籍・学生グループ」「開講グループ」等の業務の機能別に業務を分け、グループ化を行ない、グループで同一の事務処理を行なう。例えば教務課は課を拡充し、教務事務グループとする。学部事務室には教授会事務局機能とその学部でなければならない業務を残し、それ以外の業務は教務グループに移管する。そうすることで、現教務課機能（主として調整・提案・集中処理）と学部事務室機能（主として学生・教員の対応）を統合する。

(2) 期待される効果

教務事務に対して期待される効果は次の5点である。

①業務の機能別に教務事務に携わる職員事務組織のグループ化

機能別に業務をグループ化することで、既存の業務領域にこだわらず同一業務を同一グループで行なう。目的意識の共有とグループ全員で協働して業務を執行できる業務体制の構築を行う。

②同一業務の指揮命令系統の一元化

同一業務にグループ化された各グループは、キャンパスごとに指揮命令系統を一元化する。各グループにはグループリーダーを置き、グループ構成員を管理する。これまで、異なる指揮命令系統のもとにある各学部事務室の最適解は異なるものであったが、指揮命令系統を一元化することで、構成員が全体最適の視点から最適解を検討することが可能となる。

③役割分担による主体性のアップ

業務フローを定め、工程ごとに役割分担を決める。例えば担当体制を主担当と副担当制の2人制で行い、主担当は割当てられた工程に対する最終責任を持ち、副担当は主担当をサポートする。工程ごとではあるが、その工程に対する提案調整から実行までを2人で担当することで、主体性をもって業務に取り組めることと、これまで提案・調整部隊と実行・責任部隊とが乖離していることにより生じていた意思の齟齬を解消する。

④問題課題の共有から業務標準化から職員事務負担の省力化

グループ内で情報を共有し問題課題を改善につなげる。作業計画表や課題管理表を用いた業務進捗状況の管理と問題や課題の発見から解決を行う。全員が共通認識を持つことで業務の合理化・効率化と標準化への検討が可能。業務が標準化されれば、業務のスクラップの検討と業務量削減による職員の再配置が可能となる。関西大学の事例から長期的目標が達成できれば、例えば比較的、定型業務が多い定期試験関連業務で集团的に業務を遂行することでキャンパスの3学部分の業務を2人で担当するなど、事務負担の省力化から職員の再配置の検討が可能となるだろう。また、業務を複数人でカバーし合うことにより、日常業務の引継ぎについても複数人で業務を引き継ぐことなどの組織的または集团的な業務遂行が可能となる。

⑤最小の人員で最大の効果を発揮できる人員配置へ

一般的に事務量は増えるものであるが、立命館大学においても例外ではなく、業務に対して人を配置している組織（図2）であるため、組織の規模を拡大し、例えば新学部が創られたら、一連の業務（開講・試験成績・学籍学生・庶務など）を担当する職員数名が必要であり、事務職員数は「自動的に」増える組織体制である。集团的に業務を遂行することで大学の規模が拡大しても人員が増えない仕組み、つまり最小の人員で最大の効果を発揮できる組織体制を構築することが可能となる。

（3）予想される問題

次のような問題が予想され、さらに具体の検討を精緻に進める必要がある。

・教授会機能とのかかわり

- ・他大学調査における「教務センター」などの学生・教員・職員が一箇所に集まることができる施設条件の確保
- ・他業務を担う他グループとのかかわり（定期的に担当業務をシフトしていく必要性）
- ・学部事務室と教務課以外の部課（業務）、例えば学生部・国際部などのかかわり

VI. 研究のまとめ

本研究は当初、教務課と学部事務室が共同もしくは連携して行っている個々の業務（定期試験業務）の一層の合理化・効率化を進める手法やツールの開発を目指して進めてきた。しかしアンケート調査の結果から定期試験業務の一層の合理化・効率化を進めるためにはむしろ「共同もしくは連携」のあり方に問題があることが判明した。そして、それは「協体制のあり方」と「権限と責任のあり方」の問題であった。この問題は定期試験業務だけでなく、教務課と学部事務室が「共同もしくは連携」して進めている業務全般についてもいえるものであった。むしろ「共同もしくは連携」して進めている業務の本質的な問題がこの二点に集約されることが判明した。そこで二点にかかわるヒアリング調査を実施しその具体の業務における内容を調査した。「協体制のあり方」についてはその問題の本質が情報の流通と共有にあり、流通と共有を確保できる場として短期目標として定例会（ワークショップ）を、「権限と責任のあり方」については学内の先事例における学部の枠を超えた端緒的な取り組みと関西大学の教務事務の「グループ制」の実践から長期的可能性として「教務事務のグループ化」の構想を提起した。また、構想は定例会（ワークショップ）の発展としても位置付けている。

こうした研究の道筋の教訓は、個々の問題はそれ自体を解決したり改善したりすることも重要であるが、この個々の問題の当面の解決や改善とともに、その問題の本質を探ることにより問題の本質そのものを解決する抜本的、根本的な解決の道を探ることの重要性である（本研究では後者については構想の提言のレベルで具体の政策まで提起できなかった）。本研究の成果は先の二つの政策の提起とこの教訓であるといえる。

まとめの最後として、教務事務に限らず事務を効率的に執行するためには適切な組織が必要であることは言う

までもないが、組織や体制が存在するから仕事がうまくいくとは限らない。組織を動かすのは人である。調査のまとめや政策では触れていないが、アンケート調査の「②日々の業務において改善の余地があると考えられる点(3項目選択)について」でまとめた、「業務の問題・課題の共有と業務遂行能力(知識・スキル・ノウハウ)」という個々の職員の業務遂行能力と組織を構成する職員が意欲と問題意識・課題認識をもって、やりがいと参画感・責任感をもって仕事をしなければ効果的ではない。

VII. 残された課題

残された課題は、定例会(ワークショップ)の組織化の具体的な実施方法、グループ化構想の具体的な内容検討、キャンパスごとの課題の検討や施設条件の確保、キャンパス間での効果的な連携、政策提起の予想される問題の解決などである。

【注】

- 1) 本稿で言う定型的な事務とは、法令、規程、規則などに基づいて処理を行う事務や一定の業務フローが定められ、処理方法がマニュアル化されていたりルーティン化されていたりする事務であり、事務担当者の判断が入る余地が少ない事務のこととする。
- 2) と3)「学びステーション」とは、レポート提出や時間割・成績表の受取りなどの学部事務室の機能を総合的かつ一元的に担う一次窓口機能を統合した組織であり、「教員ラウンジ」とは、非常勤講師を含めた教員に対する授業支援や各種サービス機能を一元的に提供するために学部事務室に併設されていた講師控室を集中したものである(「キャンパスにおける学生サービスの高度化と教育支援に向けて」2007年6月25日教学対策会議)。
- 4) 千里山キャンパスには法・文・経済・商・社会・政策創造・外国語・システム理工・環境都市工・化学生命工学部および大学院、関西大学第一高等学校・中学校・幼稚園がある(関西大学HPより)。
- 5) 千里山キャンパス内にある学生総合窓口センター

【参考文献】

- 1) 藤城理「全学協議会確認事項の具体化と実現のために必要な職員業務の枠組み」(教学部夏期研修レポート)、2012年
- 2) 井原徹『これからの職員業務と職員～業務標準化と職員流動化を手掛かりに～』大学職員ジャーナル15号 高等教育研究会 2011年度版
- 3) 宮嶋恒二『大学における「職・職協働」を考える』大学職

員ジャーナル14号 高等教育研究会 2010年度版

- 4) 木岡一明『大学事務組織への期待—大学に元気と勇気を解発するために—』大学事務組織研究 大学行政管理学会 第2号、2010年

Proposal for building an effective academic administration system

HATSUDA, Keiko (Administrative Staff, Office of Academic Coordination)

ITO, Noboru (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)

YAMAMOTO, Shuji (Deputy Director, Division of Academic Affairs)

KIKUCHI, Yukari (Administrative Manager, Office of Academic Coordination)

Keywords

Standardizing, the shape of cooperative structures, the roles of authority and responsibility, grouping

Summary

The role of administration staff in a university is to accurately process a variety of administrative tasks arising from issues related to academic staff and students and in addition, continue to consider the most effective way to execute these tasks in order to rationalize and streamline academic administration. Rationalization and streamlining of academic administration requires formulating tasks which can be formulated (regulated or compiled in a manual), standardizing, centralized processing and systematizing. Formulated administration reduces the time, burden and personnel required for routine tasks allowing academic staff to increase the time they spend on the tasks they specialize in. Here we investigate further scope for rationalizing, streamlining and standardizing routine tasks at Ritsumeikan University and propose an administration structure that reduces the labor required of staff to spend on routine administrative tasks.

