

大学の事務業務改革

近年、大学における事務業務は多岐にわたり、その量も増加するだけでなく、質的にも高度化・複雑化している。

現在、大学は18歳人口の減少といった人口減の問題だけでなく、国際競争力の強化などグローバル化への対応によって、新しい時代に即応した大学に変わっていくことが強く求められている状況にある。

そのような中、大学職員が日々の業務に追われ、大学の施策・戦略に取り組めない状況になっているのであれば大きな問題であろう。

量的拡大と高度化・複雑化する大学の事務業務に対応していくために、従来の業務を抜本的に見直し、その効率化を図ることは、大学が取り組むべき重要な課題の一つである。

各大学では、効率性も考慮した事務組織改革が以前から行われてはいるものの、一定期間を経過すると、再び新たな課題に直面するといった状況にある。

本小特集では、私立大学で実施されている事務業務改革ならびに業務効率化の取り組み内容をご紹介します。これを各大学における改革推進の一助とする機会としたい。

新たな働き方により、新たな価値創造を

——上智大学における取り組み（在宅勤務制度と窓口時間短縮）——

須田 誠一

●学校法人上智学院人事局長

ICTを活用した働き方改革

——近大流大学業務改革——

高木 純平

●近畿大学総合情報システム部技術課長補佐

前川 昌則

●近畿大学総合情報システム部技術主任

4学部を「つなぐ」ことにより目指すもの

——法政大学多摩事務部学務課の取り組み——

須藤 智徳

●法政大学多摩事務部学務課主任

事務組織の課題と改編

永和田 隆一

●学校法人神奈川大学理事、事務局長

新たな働き方により、新たな価値創造を —上智大学における取り組み（在宅勤務制度と窓口時間短縮）—

須田 誠一 ● 学校法人上智学院人事局長

はじめに

大学における専任職員が担う業務は、多様化、専門化、高度化が急速に進んでいる。

法人経営および大学運営の観点からは、人的資源をどの業務に投下、集中すべきかを見極め、限られた人員、経費で業務の効率化を図り、職員個々の力を最大限に発揮させて、政策を迅速に実行することが求められている。

これまで本学では、効率的に働く意識や風土を醸成するとともに、ワークライフバランス（WLB）の向上を目的としてさまざまな取り組みを行ってきた。主なものは次の通りである。

・ 部署単位の超過勤務削減施策および生産性向上施策の立案と共有

- ・ ノンコア業務のアウトソーシング推進
- ・ 会議のペーパーレス化
- ・ 朝型勤務制の導入
- ・ フレックスタイム制の導入
- ・ 在宅勤務制度の導入
- ・ 窓口時間の短縮

現在、男女とも育児短時間勤務者が増加している（全職員の約1割）。また、介護などを理由に短時間勤務となる職員が今後増えることも予想され、その対応が大きな課題となっている。その解決策の一つとしての取り組みが、「在宅勤務制度」と「窓口時間短縮」である。

1 在宅勤務制度

● 在宅勤務制度導入のねらい

さまざまな生活の背景を持ち、勤務に制約が生じる職員が増えてゆく中で、働きやすさを担保しながら業務の継続性を維持し、労働力を確保するための方策として、新たな働き方の一つである在宅勤務制度を2018年度に導入した。

勤務に制約のある人が、オフィスだけでなく自宅労働を柔軟に組み合わせられるようにすることにより、WLBの向上を図りながら業務上の成果を上げること目指している。

●在宅勤務のルール

在宅勤務により、業務従事の柔軟性が高まる一方で、所属長や他のメンバーがいなくて一人で単独で業務に従事することになるため、過剰労働のリスクを回避する必要がある。そうしたことも踏まえて、次のルールを設定した。

- ・ 終日、在宅勤務の場合は、業務従事時間は原則として9時～17時の7時間（所定勤務時間、休憩1時間）とする。
- ・ 一部時間（時間単位）、在宅勤務する場合は、オフィスと在宅の勤務時間の合計を7時間とする。
- ・ 原則として超過勤務は行わない。
- ・ 休日および深夜時間（22時～翌5時）の業務は禁止する。

- ・ 所属長は、在宅で行われる業務内容を適正に把握し、各日の成果について報告を受け、確認する。
- ・ 業務に支障をきたす場合は、在宅勤務の日時を変更できる。

- ・ 緊急事態時には、オフィス出勤を命じることができる。
- ・ 報告がない、成果が見えない、コミュニケーションに支障をきたすなど、在宅勤務に問題がある場合には適用を停止することができる。

●在宅勤務が可能な業務

現時点において在宅勤務が可能な業務としては、資料作成、データの加工修正、分析、企画提案業務などが挙げられる。これらは、在宅であれば静かな環境の下で集中して行うことができ、業務効率の向上にも資する。また、将来的に在宅勤務の可能性がある業務としては、稟議、供覧、諸申請などがあるが、これらは電子決裁の仕組みが整うことが条件である。さらに、ICTツールの整備によって、会議や打ち合わせ、対外的な調整、対応業務なども可能になると考えている。

在宅ではできない業務として、公的な紙媒体の帳票を扱う業務などがあるが、将来的に、オフィスでなければできない業務はほとんどなくなるといえるので、その

ためにさらに新しい働き方を検討することが必要になってくるであろう。

●今後の課題

現在、在宅勤務制度を活用している職員は10人程度であるが、これは、稟議書や諸申請書類など、紙媒体で運用する業務が多く、パソコンのみで完結する仕事（＝在宅勤務で可能な仕事）が限られているということの表れでもある。

制度の推進により、今後、ペーパーレスなどの効率化が進むに従って、在宅でできる業務の範囲を拡大していきたいと考えている。「在宅勤務になじむ仕事」と「なじまない仕事」の仕分けは、仕事を効率化する上での課題の洗い出しにもつながり、結果的に仕事の効率化に貢献するものと期待している。

2 窓口時間の短縮

●窓口時間短縮のねらい

2019年度に、教学部門の窓口時間（窓口事務取扱時間）を短縮した。従来よりも開始時刻を30分遅くするとともに、終了時刻を1時間30分早めた。

窓口時間の短縮によって創出した時間を使って、学生

支援サービスに係る企画立案や個々の学生に応じた支援の強化、SD（スタッフ・ディベロップメント）などを行うことにより、学生サービスの質を向上させ、より良い教育環境を整備することを目的に実施した。

●窓口時間短縮に至る背景

育児短時間勤務者など、勤務時間に制約が生じる職員が増加しており、時間的制約のない職員に負担が偏ることによる不公平感が生じ、「なぜ、他人の分まで自分がやらなければならないのか」という場面が見受けられた。一方、短時間勤務者にとっては、通常勤務者に負担を強いることに後ろめたさを感じることもあり、良好なチームワークが阻害される状況があった。

これまでは（窓口時間9時30分～17時、11時30分～12時30分を除く）、短時間勤務者が16時に退勤した後、17時までの1時間は通常勤務者が全ての窓口対応を引き受けることとなり、この間、窓口業務以外の事務処理などを行うことが難しいため、窓口終了後、超過勤務が生じていた。

窓口対応によって仕事が中断され、集中力が低下する。部署内のミーティングや意見交換に充てる時間が無い。企画検討の時間が取れないといった問題を、どう解決す

ればよいのか。

職員間には、窓口時間を短くすることによって空いた時間を使って、「コミュニケーションを増やし、チーム業務の円滑化、業務のスピードアップ、ミス減少につなげたい」「自己研鑽の機会をつくりたい、WLBを向上させたい」という思いが強くなっていた。

こうしたことから、窓口時間の短縮が仕事に前向きに取り組む姿勢を醸成し、政策の立案と実現、専任職員の本業業務への集中などに資するものであり、結果的に、学生サービスの質の向上や、より良い教育環境の整備につながるかと判断し、窓口時間を短縮することとした。

●創出した時間で何を行ったか

窓口時間の短縮によって創出された時間を活用し、「プロジェクトチームを作り、懸案事項や検討課題を話し合い、改善策の提言を行う取り組み」「窓口業務開始前や終了後の事例共有勉強会、情報交換、打ち合わせ」などが行われている。

また、「学生が窓口に来なくても、基本的なことは確認できるようなQ&Aをウェブ上に公開するなど、学生にとって利便性が高められるような取り組みも進めていきたい」など、新たな学生サービスの可能性も検討されて

いる。

窓口時間を短縮した分、何らかの成果を出さなければという意識が生まれている。

●今後の課題

現時点では、窓口時間の短縮に対して学生や教員から特段の苦情やクレーム、トラブルなどは発生していないものの、今後、窓口時間の短縮が学生サービスの質向上やより良い教育環境の整備に結びついたのかどうか、十分な検証が必要である。

おわりに

2019年4月1日に「働き方改革関連法」が施行されている。ともすると、長時間労働の是正や有給休暇の取得などに焦点化されるが、真の働き方改革とは、業務の効率化（従来と同じことを短時間で行う）にとどまらず、業務の質を向上させ、新たな付加価値を生み出すことであると考ええる。

在宅勤務制度や窓口時間の短縮、その他の取り組みが、教育や研究、学生サービスなどの質向上や、新たな価値創造につながることを期待したい。

○

ICTを活用した働き方改革——近大流大学業務改革——

高木 純平

●近畿大学総合情報システム部技術課長補佐

前川 昌則

●近畿大学総合情報システム部技術主任

はじめに

近畿大学は、学園全体のガバナンス強化と業務標準化・効率化を目指し、ホスト・オフコンからの脱却およびオープン化に着手し、以下のステップを経て現在に至っている。

- ① 第1期オープン化（2003～2009年）
法人全拠点のネットワーク敷設、サーバ類のデータセンター設置（ハウジング）、パッケージ利用の模索。
- ② 第2期オープン化（2010年～）
パッケージ（ノンカスタマイズ）の利用、クラウドコンピューティング（SaaS、IaaS、PaaS）の積極活用。

2015年には基幹系・業務系サーバのAWS（Amazon Web Services）移行を打ち出し、2018年にはほぼ全てのドメインでGsuiteを使用可能にし、いつでもどこでも業務を遂行できる環境を構築した。

なぜこれほどの速度でICT・クラウドの導入を進めるのか。それは、大学組織においてわれわれ職員が担うべき役割が大きく変化したからだと考える。現在の常識は、いづれ形骸と化す。社会が急速に変化する現在、イノベーションという型にとられない不断の業務改革が必要となる。本稿では、本学がこれまでにどのような取り組みを行い、ICT・クラウド導入を決定するに至ったのかをお伝えしたい。

1 ICTの取り組みと利用者の視点

ホスト・オフコンからの脱却やスクラッチ開発したシ

システムのパッケージへの移行、各拠点に点在しているシステムの統合を2003年から2014年にかけて実施した。これらの膨大な作業は重要ではあるがベシツクなものなので詳しい説明は割愛するとして、ここでは利用者から見て利便性が大きく向上した事例について紹介する。

まず、2014年度入試から紙の願書を廃止し、完全にインターネットによる出願に移行した。2013年度入試では、紙の願書を約13万部用意した。重量にすると約100トンである。これらの紙の廃止により、地球環境保護に多大な貢献ができるとともに、志願者の手間は減り、加えて、われわれ職員が手作業で行っていた願書の開封作業などもなくなった結果、大きな業務改革につながった。

2016年4月には日本初のVisaプリペイド機能付きの学生証を発行し、2017年には日本の大学で初めて入学金・授業料のクレジットカード決済を開始した。学生は、学内の売店を初め、200以上の国や地域にあるVisa加盟店の支払いやインターネット決済も利用できるようになった。

2016年6月には、日本最大級のクラウドファンディング（起業家などがインターネットを通して不特定多数

から資金を募るシステム）を運営する株式会社CAMPFIREと、日本の大学として初めて協定を結んだ。そこで調達した研究資金で、健康機能を強化した「近大ハニー」というハチミツを作るために蜂の巣箱を購入し、絶滅の危機に瀕する和歌山の「アカジソ」を使った商品開発を行った。

また、同年には卒業証明書や成績証明書などの各種証明書を全国のコンビニエンスストアの複合機で印刷・発行できる日本初のサービスの開始した。在学生・卒業生の利便性向上はもちろん、これまで大学の窓口で行っていた証明書の発行・郵送業務が減り、職員の業務負担が大幅に軽減された。

また、2017年4月にオープンした学術拠点「アカデミックシアター」内に設置された24時間利用可能な自習室の座席をスマートフォンから予約できるサービスや、時間割や休講情報などを手軽に確認できる教務システム（UNIPA）の公式スマホアプリを日本で初めて



UNIPA 公式スマホアプリ



アカデミックシアター外観



アカデミックシアター自習室

導入し、学生の利便性を大きく向上させた。

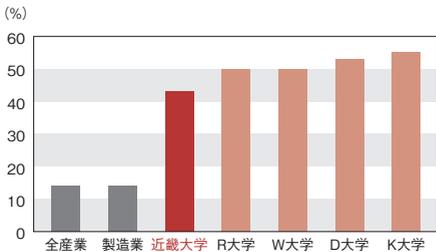
このように、近畿大学では徹底的に利用者の視点に立ち、これまで日本の大学が行ってこなかったICTサービスを積極的に導入してきた。

2 ICTの取り組み〜教職員の視点〜

周知のことではあるが、2018年から18歳人口が減少期に入り、進学率の頭打ちと重なって大学経営は非常に厳しい局面に入ることが予想されている。一方、これからの大学にはグローバル化や産官学連携、保護者サー

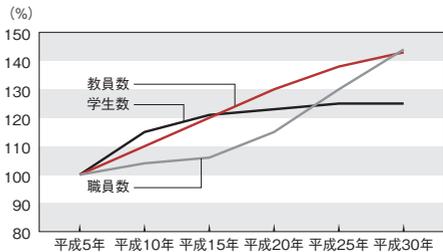
ビス、IR、働き方改革といったことが新たに求められる。われわれ大学職員は生き残りをかけて、こういった戦略的業務にシフトしていく必要がある。戦略的業務に取り組むための人材を採用・育成しなければならぬ一方、大学の主な事業活

動収入は学納金であり、大幅な収入増は望めない。前述の利用者サービス向上・ICT活用の取り組みは、ある程度の業務効率化を実現したにもかかわらず、業務要件は増加の一途をたどり、それに伴う教職員数の増加傾向も



図表2 事業活動収入に占める人件費の比率 (2015年度)

【出典】財務省 法人統計
https://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/keyword/keyword_05.pdf
 データをグラフ化



図表1 平成5年を100とした学生数と教職員数の推移

【出典】文部科学統計要覧・文部統計要覧
http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/002/002b/koumoku.html
 データをグラフ化

顕著になりつつある。

大学の人件費率（事業活動収入に占める人件費の比率）において、アウトソースによるみなし人件費は経費扱いが一般的である。一概にはいえないものの、他業種よりかなり高いのが現状であって、もはや構造不況の感すらある。

今後、収入増加の見込みが立ちにくいため、業務要件が増え、人件費率も高い状況下で求められるのは徹底した業務効率化と人件費の圧縮である。

著者2人は民間企業から近畿大学にjoinしたが、大学教職員は民間企業以上に年々忙しくなっているように見える。それもそのはず、民間企業から大学業界に入って、驚くべき非効率率を目の当たりにしたのである。

- ・ 稟議書が紙で回されている
- ・ 学内の案内文書を紙で回覧
- ・ 物品や部屋の借用を紙で申請
- ・ 学内アドレス帳がない
- ・ アンケートを紙で配布
- ・ 電話・会議至上主義

これらは氷山の一角であったが、以下のサービスを積極的に活用した結果、現在の近畿大学は数年前とは様相

を異にしている。

- ・ 決裁の電子化（Webワークフロー）
- ・ グループウェアの活用（スケジュール、ファイル共有など）
- ・ Webアンケート作成ツール
- ・ Slack（メッセージサービス）
- ・ V・CUBE（Webテレビ会議システム）

汎用的な業務においては、各種Webサービスやアプリケーションを活用することによって大幅な業務効率化を実現することができた。

3 クラウドの活用

さて、これまでに紹介した各種システムは、全てクラウド上で動いている。ここでいうクラウドとは、一般的にIaaS



Web ワークフロー



Slack（メッセージサービス）



クラウド化関連のニュースリリース。対外的なアピールは欠かさない。

(Infrastructure as a Service：主にインターネット経由で提供されるサーバなどの基盤。Amazon Web Services、Microsoft Azure など) や SaaS (Software as a Service：インターネット経由で提供されるサービス。G Suite、Office365 など) と呼ばれるものであり、提供会社が運営

しているサービスを利用するという形態である。学内にサーバなどの機器を設置しないために、機器故障などのトラブル対応を行う必要がなく、また、5～6年ごとに発生するリプレース（機器の入れ替え作業）もない。いまの時代、何も生み出さないリプレースに業務時間を割くことは罪であると言ったら言い過ぎであろうか。

2014年の教育研究システムへのクラウド化を皮切りに、2015～2021

9年にかけて、事務系システムをクラウドに移行した。詳細は本学のオウンドメディア「Kindai Picks」を参照されたい。

<http://kindaipicks.com/article/001040>

クラウドの利用により、インフラ面でも大幅な業務効率化が実現できる。無論、ここでも空いた時間を戦略的業務に充てることができる。

おわりに

- ・ 本学のアドミッションポリシーに、次の条文がある。
- ・ 謙虚に学ぶ姿勢を有するとともに、自ら課題を発見し解決していく意欲にあふれる人。
- ・ 社会のニーズに対応できる実学や教養及び国際性を身につけたい人。
- ・ 自分の得意分野を伸ばし、社会に貢献したいと考える人。

「変化に対応できる者が生き残る」というダーウインの有名な言葉がある。ICTに限らず、常にアンテナを張り巡らせてさまざまな情報をキャッチし、有益な情報を見極める必要がある。われわれが変わらなければ若者たちも変わらない。変化を恐れず、これからも新たな挑戦

に取り組むべく粉骨碎身頑張りたいと思う。

本学の事例が触媒となり、新たなチャレンジ精神が
大学界に出現するような状況となれば、望外の喜びで
ある。

㊦

● 参考資料

〔出典〕 文部科学統計要覧・文部統計要覧

http://www.mext.go.jp/b_menu/youkei/002/002b/koumoku.html データをグラフ化

〔出典〕 財務省 法人企業統計調査「キーワードで見る法人
企業統計」

[https://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/
keyword/keyword_05.pdf](https://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/keyword/keyword_05.pdf) データをグラフ化



4学部を「つなぐ」ことによって目指すもの ——法政大学多摩事務部学務課の取り組み——

須藤 智徳 ● 法政大学多摩事務部学務課主任

はじめに

法政大学多摩キャンパスは1984年に豊かな自然と最新の設備を備えたキャンパスとして誕生した。2019年現在、経済学部、社会学部、現代福祉学部、スポーツ健康学部の4学部体制となっており、約9000人の学生が在籍している。多摩キャンパスの各学部は専用の学部棟を有し、4年間一貫教育を目指している。各学部ではそれぞれの事務課が学部運営のサポートを行っているが、本稿では4学部に共通する業務を学部事務課以外がどのように行っているかという点について、職員の立場から説明する。

1 専用の学部棟があることの強み

多摩キャンパスでは4年間の一貫教育を目指していることにより、早い年次における専門科目やゼミの履修を可能としている。早くから専門科目を学べることは、学生の学習意欲を喚起することにつながり、また、教養科目が専門科目につながることをイメージしやすくする効果もあり、高い教育効果を発揮している。さらに、ゼミ活動や実習科目なども充実しており、本学が掲げる「実践知」を推進する結果にもつながっている。



法政大学多摩キャンパス

学生の視点から考えても、学習に関する相談事項が全て学部窓口で完結することはメリットがある。例えば教養科目や教職科目に関する相談も、所属している学部窓口で全て完結することになる。また、広大な多摩キャンパスでは、授業の空き時間にバスケットボールやキャッチボールをして過ごす学生もいるが、学部窓口でボールなどの用具の貸し出しを行っており、日常的な対応を通して、学生にとって職員が非常に身近な存在になっているという効果も見逃すことはできない。

職員が業務を行う上でも、学部棟があることには多くのメリットがある。例えば、専用の学部棟で教育を行っているため、授業で利用する教室を他学部と調整する必要がなく、時間割の編成で効率化を図ることができている。また、教室に新たな機材を導入する場合も複数学部の意向を調整する必要がなく、学部教授会の意向が反映されやすいことよって効率化が図られているといえる。当然、複数間での調整が少くないということは、調整するための会議数の減少にもつながっている。

2 共通業務の効率化のために

多摩事務部学務課は2016年4月に開設され、主に

4学部の調整に資することを主業務としている。前述の通り、学部棟を有することにはさまざまなメリットがあり、高い教育効果を発揮していることは間違いない。しかしながら、1984年当初の経済学部と社会学部の2学部体制時から4学部体制に変わっていったことに伴い、学部間に情報共有の必要性が問われるようになってきた。そこで、学務課を新設し、各学部を「つなぐ」ことによつて業務の効率化を目指したのである。

学務課は、まず4学部長連絡会の事務局を担当した。この連絡会では、各学部長および事務課長が一堂に会し、各学部の特記事項の共有を図り、キャンパス全体に資する内容について情報交換を行っている。過去には授業や定期テストの時間割など、一つの学部で決めるのが難しい事項について情報を整理し、効率的に変更することができた。

次に、ガイダンスや定期試験に関する効率化にも取り組んだ。従来は、ガイダンスで学生に配付する「履修要項」における共通ページ、例えば図書館やキャリアセンタ―の案内などは各学部事務課から各部局へ校正を依頼していた。そうすると、各部局は同一の校正依頼4件に対応することになる。さらに、各学部事務課の職員は1

学部には1人、合計4人の職員が同じ仕事をしていたことになり、大学全体としては大変な非効率であった。そこで、各学部事務課に共通の業務は全て学務課で行うようにしたことにより、校正依頼を担当する職員は全体で1人となり、各部署の担当者も1件の質問を担当すればよいことになった。こうした業務のスリム化を図るとともに、ガイダンスの実施前には4学部事務課担当者による打ち合わせを行い、スケジュールを共有するように努めた。これにより、ガイダンス日程の発表日時を4学部で揃え、全学部共通のガイダンスをまとめた案内資料を作成するなどの新しいことにも取り組むことができ、キャンパス全体が一体化して学生サービスの向上にも寄与することができた。

定期試験では、多摩キャンパスで働いている学部事務課以外の職員や人材派遣会社に試験監督を依頼しているが、各学部から依頼するのではなく、学務課で一括して情報をとりまとめ、手配している。特に、人材派遣会社には依頼する場合には人事課との調整も発生するが、学務課だけがやり取りする仕組みにしたために、ここでも業務の効率化が実現している。

3 キャンパスブランドの強化を目指して

学務課の役割は、情報の共有と業務の効率化が全てではない。多摩キャンパスには高校生から見学希望なども多く寄せられる。学務課開設前である2015年度のキャンパス見学受け入れ数は20校、647名であった。学務課を開設した2016年度以降はキャンパス見学の受け入れにも力を入れたために年々増加し、2018年度は52校、2257名と大幅な増加に成功した。これは、キャンパス見学を専属で担当する職員の存在があったことはもちろん、各学部の調整を図る過程でキャンパス全体のことを把握できるようになり、キャンパス見学において充実した内容を提供できるようになったことによるところが大きいと感じている。また、前年度に参加した高校が再度来学したり、仲介業者の推薦により来学するケースが多いことは、内容の充実を評価していただいている証左であろう。特に、仲介業者とは必要に応じて打ち合わせを行い、広い多摩キャンパスだからこそ都心のキャンパスでは難しい大型バスの駐車が容易であるなどの優位性を双方で確認し、遠方からもバスで来学していただいている見学数の増加につなげている。なお、最近では、ま

だ数は多くないものの、近隣地域の自治会など地域住民の方々のキャンパス見学にも対応している。高校生だけでなく、さまざまな方に見学していただくことにより、地域の方々に大学を身近に感じていただく機会を創出できるようなった。これは各学部事務課単独では対応が難しいことであり、高校生のキャンパス見学によって培った経験があったからこそ実現したものである。

また、キャンパス見学の対応だけではなく、多摩キャンパスのオープンキャンパスの運営も学務課で行っている。オープンキャンパスは「学部説明会」や「模擬授業」など学部の特徴を伝えるイベントを中心にしており、各学部の意向を尊重しながら全体の調整を図って運営に当たっている。一方、オープンキャンパスに参加する高校生の中には、まだ志望学部が決まっていなかったり、大学の雰囲気だけを味わいたいというニーズも存在する。そのため、学部以外のところはどういったニーズがあり、それに対してどう対応していくかという点においても新たな企画を創出し、さまざまな方にご満足いただけるイベントとなるように努めている。

本学のオープンキャンパスは学生が主体となつて運営しており、多摩以外のキャンパスでもそれは同様である

が、多摩キャンパスでは特に各学部の魅力を伝えるとともに「キャンパスの魅力」や「多摩キャンパスを体感」してもらうことに注力して運営に取り組んでいる。そのためにも、前述した高校生や地域住民のキャンパス見学でも、キャンパスのことを一番分かっている学生が案内する時間を必ず設け、多摩キャンパスの魅力を伝えるべく日常的に活動している。オープンキャンパス以外でも学外の方に学生が主体的に案内を担当しているのは、多摩キャンパスならではの取り組みである。多様な方々と接する機会を持つことは、人間的な成長という意味でも大きな意味を持っており、その体制づくりに学務課が貢献していることはいうまでもない。

4 新たに取り組んでいること

学務課で新たに取り組んでいることとしては、多摩キャンパスにおけるデータ分析が挙げられる。例えば、曜日・時限ごとに何人の学生が構内にいるかというデータを在籍者一覧としてまとめている。このデータは防災の観点から有用であると考えており、万が一、災害が起こった時にどの程度の滞在者がいるかを想定しておくことができ、備蓄品の管理などにも効果を発揮する。また、履修

登録のデータから登校者数と下校者数のデータも作成している。もちろん登下校時間は課外活動などの兼ね合いがあつて特定は難しいが、参考値として利用することは可能である。多摩キャンパスには最寄り駅から路線バスを利用して通学するが、登校者と下校者の概数が判明していれば、バスの効果的な増便を手配することも容易になる。これらのデータを利用して学生の快適な通学をサポートしながら、増便に要する費用をスリム化していく効果にも今後はつなげていきたいと考えている。同様に、履修登録者数のデータから空きコマの算出も行っている。例えば1時限と3時限を履修している学生であれば、2時限が空きコマとなる。空きコマとなつている学生が曜日・時限ごとに何人いるかを把握し、学内における説明会の効果的な開催時間設定などに役立ててもらおうと考えている。2018年度には実際に図書館事務課にデータを提供し、説明会の開催時間を検討する際の参考資料とした。このように、全体を見渡した上で、多摩キャンパスにとって有用となるデータを可視化し、全ての利用者に快適な環境を提供するために日々の業務を行っている。

5 今後の計画

多摩キャンパス全体の魅力をさらに向上させていくには、4学部をつなぐことを意識するだけでは不十分な部分もある。例えば、前述した防災における体制や路線バスの運行に関しては総務課が担っている。現在は、学務課と総務課の担当者同士が情報共有を密にして対応しているが、事務分掌の関係から、実際には互いが担当できない業務も存在する。そのため、学務課と総務課を一つの課とし、総合事務課（仮称）を設置することによってさまざまな業務を行えるように組織を整備する予定であり、組織統合から生まれる人的リソースを活用して次のような改善を推進していくことを目標としている。

総合事務課（仮称）の設置により、まずは現在、実施できていない多摩キャンパス独自の広報活動を検討している。もちろん、4学部がそれぞれ広報活動を展開しており、学部の内容を理解するには十分な情報もあり、効果も上がっているものの、キャンパス全体の話題を展開する機会が少なく、まだまだ広報の余地が残されているということが出来る。例えば、「豊かな自然」を表すような季節ごとの出来事や学部を超えた学生同士の地域活動、

体育会学生の活躍などを紹介することもできよう。また、学部棟以外にも充実した施設を保有しており、特に図書館や体育施設などは一部を地域に開放している部分もあるため、内容や活動を積極的に広報する価値が十分にあると考えている。

また、広報だけではなく、共有できる業務をさらに増やす検討にも着手している。現在は、教職課程や資格課程について、学生は所属学部で一括して相談できるというこれまでの良さを踏襲しつつ、教育実習など事務作業の一定部分を共通化することによって、業務遂行の安定性とともに効率化を図るための検討を始めたところである。

検討チームは若手職員を中心に組織され、現場の意見を参考にしながら進めている。日常的に忙殺されがちな業務量の軽減を図って、新たな業務に取り組む時間を生み出すことにつなげ、より良いキャンパスづくりや学生サービスの向上にもつなげていくことを狙いとしている。

今後、教職課程や資格課程だけでなく、年々増加する留学生に関する業務や多摩キャンパス独自の科目を4学部の共通科目として設置できるよう積極的に尽力し、より良いキャンパスの将来のために貢献したいと考えている。ここで大切なのは、全ての業務を学務課が安易に

引き受けることが解決策ではなく、各学部棟に代表されるような学部ごとの良さを最大限に生かすことを意識することである。その上で、業務の無駄を省き、効率化を図るといった視点を忘れずに計画することが肝要である。

おわりに

多摩キャンパスの良いところは、各学部が学部棟を保有し、学部独自にさまざまな取り組みを迅速に行うことができることや、学部としての一体感や教職員と学生との距離の近さなどであることは間違いない。一方、それぞれの学部が離れていることに起因するデメリットを指摘する声があるかもしれないが、学務課の使命は必ずしもそれらを改善することのみにあるのではない。既に各学部が保有している良さをいまままで以上に発揮するために学部の意向を読み取り、可能な限り広い視野から全体を見渡し、それぞれの良さを結集し、つないでいくことによってキャンパスとしての魅力をさらに昇華させていくことにある。その意識をもって、学生をはじめ教職員や地域の方々にとっても魅力あるキャンパスとなるよう一つ一つのことに着実に取り組み、これまで以上に改善を進めていくことを目指したい。



事務組織の課題と改編

永和田 隆一

● 学校法人神奈川大学理事、事務局長

はじめに

私立大学を取り巻く環境は、少子化、グローバル化、ICT化などの進展により大学間競争が厳しくなる中、「2040年に向けた高等教育のブランドデザイン（答申）」（中央教育審議会大学分科会将来構想部会 2018年11月26日）の「2040年頃の社会変化の方向」に掲げられている「SDGsが目指す社会」「Society 5.0、第4次産業革命が目指す社会」「人生100年時代を迎える社会」「グローバル化が進んだ社会」「地方創生が目指す社会」を見据え、高等教育機関は、多様性をキーワードとして果たすべき役割と課題に積極的に対応していかなければならない。また、学校法人のガバナンス強化などの観点から私立学校法などの改正が2020年度に施行されることもあり、さらに管理運営体制を強化してい

かなければならない。

こうした高等教育の転換期のただ中であって、本学園は、2008年5月に迎えた創立80周年を機に、創立100周年に向け、「学校法人神奈川大学将来構想」を策定し、具体的に取り組む項目について6年をスパンとする「中期実行計画」としてとりまとめ、推進をしてきた。現在は、2018年度に見直しを行い策定した「学校法人神奈川大学将来構想実行計画（2018―2028）」（以下、実行計画）を推進し、その実現に向けて取り組んでいる。2019年度は、創立100周年に向けた「未来創造スタート年」と位置付け、2020年4月開設の国際日本学部の設置、みなとみらいキャンパス計画の推進と横浜キャンパスへの理学部移転、スポーツ・体育施設の整備を含むキャンパス新総合計画の策定とその推進が最重要課題となっている。

その推進に当たっては、教職協働を踏まえ、将来を見据えた事務局組織の強化と職員のさらなる高度化が求められ、そのための人事制度の確立が課題となっている。

現在、2021年4月のみなどみらいキャンパスの開設を見据え、事務局改編プロジェクト（リーダー・事務局次長）を設置し、みなどみらいキャンパスの事務局の具現化、事務局全体の改編などを検討している。

また、労働法制の改正などを踏まえ、さらにワーク・ライフ・バランスを推進するとともに、「2040年頃の社会変化の方向」への対応として、緒に就いたばかりではあるが、業務の平準化と効率化を目指して外部委託化やRPA（Robotic Process Automation）、AIなどの導入、活用などを検討している。ルーティン業務の軽減を図り、職員は新たな役割を担っていかねばならないと考えている。

本稿では、まだ道半ばであるがこれまでの事務局の検討経緯と今後の事務局の方向性について述べることにする。なお、本報告の内容や意見は筆者個人のものであり、所属大学などの見解ではないことを申し添える。

1 事務局組織の課題

本学園の事務局は、2012年1月に策定した「学校法人神奈川大学人事政策の基本方針」（以下、基本方針）を踏まえ、将来構想を具現化できる組織、人員配置を目指して改編などを行ってきた。

一方、社会が大学に求める課題は年々増加し、2012年以降の事務局改編は、グローバル化、ICT化、地域連携などの社会的要請、本学の教育組織改編や学生支援、研究支援の強化などへの対応を踏まえ、新たな部署の設置や既存部署の細分化などを行ってきた。

対応重視の観点からは、一定の成果は上がったものの、一方では事務局の縦割りを生み、部署・業務連携体制が不十分になってしまふという弊害もみられるようになった。

今後、前述した社会的環境の変化を見据えながら実行計画を推進・実現するためには事務局の役割が大きく、その役割を果たすためには事務局組織の強化と職員のさらなる高度化を踏まえた人事制度の確立も課題である。

また、基本方針では、本学職員に求められる職員像として、社会と時代の変化の中で「神奈川大学を想い、学

生に信頼され、自ら考え行動する職員」を目指し、求められる職員像（心構え）を五つの漢字で表現し、職員間で共有し業務を遂行している。

神奈川大学が求める職員像（心構え）

「神奈川大学を想い、学生に信頼され、

自ら考え行動する職員」

～ For the Students すべては学生のために～

- ・ **心** 学生を思い、学生の「成長支援」に努力する職員
- ・ **拓** 建学の精神である「質実剛健・積極進取・中正堅実」を深く理解し、時代の変化とともに向上できる人材
- ・ **誠** 教育機関の公共性や社会性を理解し、高い倫理観をもった信頼される職員
- ・ **匠** 業務に関する確かな実務力と高い専門性をもち、自ら考え行動し、挑戦し続ける職員
- ・ **和** より高い目標実現のために、教員・職員の「相互理解・協調」の視点を重視し、円滑なコミュニケーションを図れる職員

2 事務組織改編の方向性

今後の事務組織改編は、基本方針を踏まえつつ、新たな諸課題に対応するため、2017年11月に事務組織お

よび人事政策の見直しについて検討チームを設置し、その方向性を検討（2018年3月31日答申）し、さらに2018年7月には具体的な事務組織の改編について事務組織改編プロジェクトを設置し、検討を行っている。

検討に当たり、事務組織見直しの方針として、「For the Students」を確立する事務組織を目指し、①部署間・部署内連携の推進、②業務のスクラップ・アンド・ビルドと業務の平準化による効率化、③教職協働が図れる組織を掲げ、検討項目として①みなどみらいキャンパスを見据えた将来の事務組織全体の見直し、②業務の平準化を実現する具体的な事務組織体制の確立などについて諮問している。

2019年7月現在、2019年1月の1次答申、同年4月の2次答申を経て、3次答申に向けて検討を進めている。

2次答申では、「みなどみらいキャンパスの事務組織の具現化に係る答申」として、ワンストップによる窓口対応、業務のスリム化・事務局スペースの有効活用について、その具体的方策を提案しており、その方向性に基づいて、みなどみらいキャンパスの事務局体制の実現を図る。

3次以降の答申では、

(1) 事務局組織全体の改編について

① 組織の大きくくり化

② 「働き方改革」に資する事務組織改編

③ 教職協働を図れる事務組織（教学会議体の見直し提案を含む）

(2) 業務の平準化を目指したルーティン業務の具体的見直し

① 業務マニュアルを踏まえたルーティン業務の具体的な委託化の検討

② RPA、AIなどの導入・活用のための具体的検討を検討事項とし、答申を踏まえ実現に向け推進していく予定である。

おわりに

事務組織改革に当たっては、社会環境の変化への対応や本学の教育改革を実現すべく、教職協働をベースとする事務組織の改革が必要であるとともに、業務の多様化・高度化に対応するためには職員のさらなる資質向上が求められるため、研修制度の充実（特に若手）と専門人材の採用などが必要であり、併せて働き方改革、ワーク・ライフ・バランスを推進することも重要である。そのた

めには、業務の平準化と効率化を目的とする業務の外部委託化やRPA、AIなどを導入・活用し、ルーティン業務を軽減し、職員は教職協働に資する能力を養い、これまででない政策課題に取り組むなど、新たな役割を担っていかなければならないと考える。

本学が、将来の社会的ニーズに対応し、生き残っていくためには、すべての構成員が丸となって同じベクトルを向いて一人一人が危機意識とポジティブな意識（当事者意識）をもち、担当する役割を全うしていくことが重要であり、それを実現する事務組織の確立が大きな課題である。道のりは平坦ではないだろうが、実行しなればならないと考えている。

