

平成 19 年度事務局職員研修会(Staff Development=SD)報告

今年度、大学事務局の職員を対象に 8 月 22 日(水)の午後から大和キャンパスにおいて「大学事務のあり方と改善の方向について」をテーマとした平成 19 年度事務局職員研修会(Staff Development=SD)が開催された。研修会には大和・太白両キャンパス合わせて約 50 名の職員が、外部講師による講演などを中心とする研修を行った。

まえがきとして

宮城大学事務局の職員は、宮城県職員として地方自治に従事している職員であり、県職員として採用後は、主に、地方行政に携わってきた職員である。県職員としては、採用時から地方公務員として「公務研修」が行われている。これは、階層別研修、選択制研修などのメニューが用意されているが、大学事務に関する研修は準備されていない。また、県の内部では、各業務の状況に応じて所属内の研修が企画されている。今回の研修については、所属内研修として位置づけられるものである。

また、事務局に配置される職員のほとんどが大学事務については経験がないため、今年は、4 月からの転入者を対象に大学の概要と事務局の大学における位置づけ等の導入説明を行った。この試みは、今後も継続して行うべきものと考えている。(資料)

< 日程 >

今回の日程については、事務局の全職員を対象に行うとすれば、学生対応、授業対応に支障を来すこともあり夏期休業中を選択し、職員の夏期休暇取得も考慮し、8 月下旬に設定したものである。また、7 月 19 日に全学生、全教員に対し別紙の内容で事務局窓口業務の休止を案内した。この後、研修当日までに掲示による周知を行い、当日は、特に混乱もなかった。

< テーマ設定の趣旨 >

今回のテーマについては、先に、平成 18 年度卒業生に対する「学生満足度調査」が実施され、その結果が平成 19 年 5 月頃に出された。事務局の業務に対しては、以下の 3 分類の内容の不満に概括できた。

情報共有の不足

仕事のスピード、柔軟性の欠如(待たされる)

態度が悪い

また、事務局職員の実際に窓口に従事しての実感としては、以下のようなインタビュー結果が得られた。

- ・質問そのものを理解していない、説明しても理解しない学生もいる。
- ・職員の対応にも問題はある。意識の問題でもある。(個人差あり)
- ・事務局内が縦割りになっている。班の中でも担当業務で縦割りになっている。
- ・規程等で決められており、譲れないところはある。

- ・4月は新入生もあり窓口は殺到する。4月の人事異動で、すぐに窓口業務に従事する。
- ・学生がコメントに記載していることは、そのまま事務局の対応を表していると言える。

さらに、学生の側から事務局との関係を授業の研究課題として取り上げたこともあり、窓口業務の実態と窓口対応の改善について、職員間で話し合いを持つ必要性があったものである。

この研修会の開催前までには、証明書発行関係の手順（マニュアル）の作成や、各班長による昼の受付当番の対応や班内の体制などの検討も行われた。

研修開催

研修は大和キャンパス多目的室において22日午後1時から開始された。

今回は、太白キャンパスで2名が留守居をするため出席できなかったが、その他の全職員が出席して行われた。

1 講話「宮城大学改革の現状」

馬渡学長

千葉事務局長のあいさつの後、まず馬渡学長から就任以来の改革の経緯と法人化の必要性並びに法人化後に期待される職員像に関する講話が行われた。（資料参照）

2 講演「公立大学法人化と大学事務の在り方について」

東北大学副学長・総長室室長 北村 幸久 様

休憩の後、北村幸久東北大学副学長による「公立大学法人化と大学事務の在り方」と題する基調講演が行われた。

北村氏は4年前からの国立大学法人化の体験をふまえ、法人化に伴って学長を中心とした大学に財務面や人事面で非常に大きな権限が付与されるため、それに対応した迅速かつ柔軟な意思決定の重要性が増すこと、および事務局には効率的な職務執行を可能とする提案型の執務スタイルが求められることなどが話された。

【講演要旨】

法人化については、国立大学とほとんど同じスキームであり、違いは国立大学は1大学1法人が原則であったが、公立大学は複数可能であることぐらいである。

広範な権限が総長・学長に委ねられることになる。代表的なものとして、組織編成、人事、予算等がある。設置者は、運営については事後的な評価を通じて関わることになる。まず、設置者は大学の意見を聞いた上で中期目標を示し、大学ではそれに基づき中期計画を策定する。大学は中期計画に基づき、経営や教育研究の事業を実施し、中期計画の期間終了後、設置者がその評価をすることになっている。

人事面でいえば、地方公務員から非公務員になり、労働法制も民間と同じになる。つまり、

公務員としての関係から、労働契約の関係になる。公務員と違った取扱いが可能になり、賃金の決定も労使交渉で行うようになる。人事制度も大学の政策により決定されるようになる。しかし、国立大学では、存在する大学を基に法人化するのだから、職員は承継され、今までの様々な取り決め等は維持された。それに合理性があり、それなりの実績もあったからである。なかなかドラスティックに変わるのは難しい。外の人から見ると、どこが変わったか不明といわれてしまう。

財政的には、国立大学は毎年1%ずつ交付金が削減され、病院分は2%相当を削減されることになっている。支出削減は可能、効率化は必要ということで、押し切られた形になった。こうなると、合理化の努力が必要であり、大学の向かう方向を明確にしなければならない。財源のやり繰りを行い、廃止するものも出てくる。

職員側としては、今まで人事制度や会計制度は法令等に基づいて行われていた。制度は県が作り、それを大学は適切に執行すればよかったはずである。有能な職員は運用を含めた規律を正確に理解し、行政実例によりこうするのがベストと判断してきた。今まではこうした能力が必要であった。しかし、法人化後は、新しい制度を作る能力が必要であり、戦略策定や企画立案が求められるようになる。人事制度を正確に理解するのではなく、大学では何が問題となっており、どう対応するかを求められる。

また、大学には教員の存在があるが、事務局と教員との上下関係はない。そして、指揮命令体系はないが、職員としては大学の業務を円滑にこなしていかなければならない。それに加え、大学の仕事は従来のように学内だけではなく、外部への教育機能に対する期待が高まってきており、次第に広がってきている。

その一方で、今までの大学の業務の執行を変えなければならない。そうでないと、機能が止まってしまう。例えば、財務会計も企業会計になり、財務諸表の作成が制度的に求められる。現存する人で、新しい対応をしなければならない。

大学に権能があれば、大学の基本的ミッションが問われることになる。大学がどういう方向性をもって、運営されているかを答える必要がある。また、社会の要望にも対応しなければならない。それには情報発信が重要であり、県立大学であれば、県議会に対してもメッセージが必要である。大学の可能性に対する対応も含めて発信すべきである。

国立大学も法人化で若干雰囲気が変わってきた。人材を巡ってのいい研究者の引き抜きもある。また、競争を通じた外部資金も多くなってきている。失敗すると事業に影響するので、競争に参加しなければならない。それには人材（教員も職員も）は重要である。ただ、明確な解はまだ出ていない状況であるが、国や地方公共団体では資料5で示したような各種民間活用方法（市場化テスト、PFI等）を講じている。効率的でサービスの向上につながる。大学も同様であり、現状のままでいけない。

東北大学では昨年11月に総長が交代し、明確なガバナンスと構成メンバーの理解が必要ということで「井上プラン」を策定した（資料3）。現在、策定スタッフがどういう問題意識を持っているかということからスタートし、4ヶ月で策定した。

まず、「イコール・パートナーシップ」を掲げている。教員も職員も全て対等であり、教員中心の管理運営から、新しい機能を設け、明確な役割分担を行うこととしている。それには互い

に信頼してできる環境が必要である。新しい課題に対応するのは当然であり、各々の能力を高めていかなければいけない。

次に事務機構の再構築である。業務の再設計による業務効率の向上、部署の廃止を含めた事務組織のスリム化を図ることとしている。平成18年度から公務員の人件費の削減が閣議決定され、毎年1%、5年間で5%の削減が求められている。これは運営費交付金とは別である。スリム化については、どの程度かまだ決めていないが、教員は減らさない方向で考えており、他の部署を減らすしかない。今までも教員以外の職種の削減をずっとやってきており、アウトソーシングを行ったり、業務執行の仕方を変えていくほかない。また、中間管理職を減らすことを検討している。企画立案が増えており、業務のプロセスを分析し、様々なシステムの開発や仕事の取捨選択に取り組んでいる。

また、コンプライアンスの関係をどのように規律していくかも重要と考えている。企業が先行しているが、リスク管理として、監査室や担当の副学長を置いている。今回の病院の事件により、既存のチェック体制を検証中である。これを改革のエネルギーにしていきたい。

勤務評価制度については、現在試行中である。目標管理的にどういうことを目標とし、どういうふうに目標を達成したか、ファクトに基づいた評価をすることとしている。今までとは相当違ったものになっている。(資料参照)

講話後、質疑応答に移ったが、本学職員からは法人化後の財源確保策や職員の意識変化、業務のアウトソーシング等について多くの質問が寄せられ、北村氏との間で熱心な意見交換がなされた。

【質疑応答】

Q：東北大学における具体的な収入確保策は？

A：競争的研究資金の獲得については一番努力している。産学協同の共同研究、受託教育・研究を増やすようにしている。産業界との包括的研究とかの新しい努力もしている。今までの寄附講座・研究を超えて寄附講義、キーマンの派遣を受け入れようとしている。スタンフォード大は数々の日本企業から1千数百万の年会費をとって、学生との接触を自由にしたり、イベントのお知らせを優先的に行うことをしている。このようなことも考えている。新聞にも取り上げられたが、萩丸という酒の販売量に応じて、一定のコミッションが入るようになっている。

また、国立大学は同窓会組織が弱く、募金活動もなかなか進まない。全学的な同窓会を立ち上げることも考えている。

Q：事務職員の意識は法人化の前と後でどう変わったか？

A：明確には調べていない。断片的な印象としては、制度設計に意欲的に関わるようになった。人にもよるがうまく適応している。また、どこに限られた人的資源を投入するかが課題であり、井上プランに基づき強化を行っているが、私としては、もう少しドラスティックなものを出したいと考えている。

Q：「イコール・パートナーシップ」の話があったが、何か具体的に制度的なものがあるか？

A：役割分担を明確にするということである。今はなるべく委員会をやらないようにしている。

責任体系の明確化を図る動きで進めている。本部機構もより簡素にし、理事とか副学長もスリム化を図ろうと作業をしている。権限の担当を明確にする方向である。基本方針は学長が定め、各分野の責任者に思い切ってまかせ、その成果は評価の段階で見ていくのがよいのではないかと考えている。

Q：法人化後、新たにアウトソーシングしている部分は？

A：大胆なアウトソーシングは行われてはいない。病院会計はかなりアウトソーシングしている。今、旅費の関係もアウトソーシングを検討している。市場化テストの発想だといろいろなことができる。思い切ってやろうとは思っている。新規事業を実施するとなると、大きく切り込まなければならない。私は半分ぐらいにしようと言っている。今、事務部門と一緒に議論をしているが、議論を全学的に広げようと考えている。

Q：企業会計の研修は事務職員に対しどの程度行ったのか？

A：相当やったつもり。研修は担当者には何度も行った。本学の会計専門職大学院に入れることも行った。また、担当者だけではなく、役員層まで研修を実施し、我々も何度か受講している。いままでと原則が大分違う。我々は月次説明を受け、財務レポートの公表も全国で初めて実施している。研修は担当者だけでなく、対象を広めにやってみてはいかがかと思う。

3 職員討議

後半は、今年3月に実施された学生満足度調査の結果などを参考に学生サービス向上に向けた事務の改善に関する職員討議が行われ、学生に対する説明の重要性や大学の雰囲気はみんなで作る必要性などの意見交換がなされた。

学生サービス向上に向けた事務の改善方向について

資料3「学生満足度調査結果について」(昨年度の卒業生に対し卒業式に実施したもの)
資料4「学生の総合研究発表資料について」(事業構想学部の「総合研究」において事務局に関連することをテーマとして実施した研究結果)に基づき、遠藤次長(総括)から説明があり、それらの内容を踏まえて、事務改善を意識した意見交換を行った。

【意見】

- ・新入生に対するオリエンテーションが大事。学生に対してきちんと説明しておく必要ある。その評価はどうかという点が気になった。証明書について(発行に関する時間等)、学生はよく分かっていない。窓口に来る学生とは話しがみ合わず、その事由に関する理解の度合いの違いがある。オリエンテーション等の事前の説明が重要だと思う。
- ・伝達手段としては、掲示板、メール、HP等がある。学生がそれを見ない。掲示の統一性が必要と思う。通知とか緊急連絡とかにしても決まり事があれば学生がわかりやすいのではないか。ディスプレイについては、最初から最後まで見なければいけない不便さもある。
- ・太白事務局ではディスプレイについてはあまり学生の要望は聞かない。掲示板等を見るように学生に対する周知が必要である。

- ・ 証明書発行のタイミングについては、最初の説明が重要である。オリエンテーションについては今年も打合せもないうまま実施しており、改めるべきである。学生便覧の内容も考えるべきと思われる。
- ・ 入学時に誓約書をとっているが、それを有効に活かすべきではないか。学生の自覚はないように思われるので、決めたことは守ることを学生に伝えるべきである。
- ・ 事務局内で共通に意識を持たないと学生にも伝わらないと思う。
- ・ 笑顔で対応すれば、笑顔で答えてくれる。校風はみんなで育てるものである。教員、学生及び事務局もそういった意識が必要である。
- ・ 学生に対し、許認可の相手ではないと意識した態度を取る必要がある。
- ・ 学生が少ないし、建物の構造上、太白事務局は声をかけやすい。その一方で、大和事務局は学生側が躊躇するような、建物の構造になっている。その辺りの問題もあるのではないか。
- ・ 当然、学生を温かくみることも必要である。学生への教育の視点も必要だと思う。

【まとめ】

大和の事務局内では、いろいろ学生の対応について考える必要がある。そして、今の考えを変えていく必要があると思われる。学生に説明すれば分かるはずという意見もある。お互いに理解し合う手法も考えなければならない。引き続き、事務局内で検討していくこととする。

大和事務局では、資料6のような「窓口用マニュアル」を作った。かなりのボリュームがあるが、各職員においてはこれを読み、恐れることなく、学生にこちらから声をかける対応をして欲しい。

また、法人化になれば、事務局の有り様も変わってくる。今からは提案型の仕事に変えていかないと大変である。事務改善の意識。できないではなく、こうやっていきましょうかというスタンスで問題解決にあたって欲しい。

この議論を報告書的にまとめて、みんなに配り、意識の共通化を図っていければと思う。

大学収入確保方策検討状況について

大学収入確保方策検討チームを設置し、新たな収入源について3回にわたり検討してきたが、8つの検討項目を選定し、その検討結果について、その中間報告が行なわれた。

別途資料（個別検討表）に基づき、各作業メンバーから説明があった。

結果は以下のとおり。

	検 討 項 目	検 討 結 果
No 1	教員宿舎料について	法人化時に承継資産とすることが前提になる。
No 2	駐車場の活用について	法人化後の状況を想定し、検討を継続していく。
No 3	学内施設の開放について (アリーナ等の体育施設)	法人化後の状況を想定し、検討を継続していく。

N o 4	学内施設の開放について(講堂等)	法人化後の状況を想定し、検討を継続していく。
N o 5	広告導入(印刷物)	広告導入に向け、検討継続していく。
N o 6	広告導入(看板)	広告導入に向け、検討継続していく。
N o 7	広告導入(WEB 広告)	広告導入に向け、検討継続していく。
N o 8	学長車の売却について	売却を前提にその時期を含めた検討と関係機関との折衝を行っていく。

この他にも、資料として出せなかったものとして、証明書発行手数料について現在、在校生は無料だが、その有料化や教員が獲得する外部からの収入の一部を納入してもらうことなどがあつた。法人化になると、学生からの任意の寄附金なども考えられるのではないかという意見も出た。

なお、この収入確保についての検討については、今後も継続していくこととした。

大学の設置及び運営に係る関係法令等について

この項目については、進行の至らなさに時間がなくなり割愛させていただいた。(謝)

飲酒運転の根絶に向けて

最後に、飲酒運転根絶を訴えたビデオの視聴を行い、安全運転への責任の重さの再確認をした。

4 出席者によるコメント

馬渡学長からのコメント

- ・大学は人間形成の場である。カリキュラムにある内容を教授するのは、教員であるが教職員すべてが教育に携わるという観点が必要である。
- ・SDについて思うことは、議論したことを制度の改善に活かしていくことである。
- ・法人化について今後活かしていくとすれば、今の事務職員は、管理行政分野に慣れているが、今後は提案型となる。そういう方面の力をつけていく必要あり、そのためには勉強ということも必要であり、そういう職員になっていくべきである。
- ・運営に参加するという事務組織づくりが必要、学長としても法人化に向けてそういう機会を設けていく、提案型、企画型の職員であって欲しい。
- ・学生へのオリエンテーションについては、教員と職員の役割分担が大事である。教員が言うべきことを言うこと、教員が言ってから事務局の方から話すこと、両方で学生にきちっと伝達していく事が重要であり、オリエンテーションのやり方を変えてはどうかと思う。
- ・事務連絡の仕方とか、掲示板を見ないで来る学生がいれば、学生に落ち度がある。これを教職員で徹底していくことが重要である。
- ・収入増については、法人化に向けて、財源の拡充の検討はする。大学は法人化したら基金を設けていきたい。企業など色々なところから支援を受けて、宮城大はきちんとお金を管理使用しているというメッセージが必要であり、そのためには相当のエネルギーが必要である。

白石副学長からのコメント

- ・事務局単位の研修はあまり実施されていない。方法論については問題はあるが、(皆さんが話す機会が少なかった)改善計画まで作成してほしい。

山田副学長からのコメント

- ・SDをされたことには、大変敬意を払う。充実した資料であった。
- ・感じたこととしては、

最近、教員と職員の認識の違いがある。パートナーシップを考えることが必要。FとSの合同で意見交換も必要ではないかと考えている。役割分担ということがあるがそれでケリがつかないことはいっぱいある。その時にどうするかという信頼とパートナーシップが重要である。

これから事務職の質と量が拡大していくこと、それは提案型という事があり、職員も変わっていく必要がある。トータルでコーディネートしていく分野も考えることが必要。

財政基盤の拡大については、教員の活用が大事、大学の資源は教員だろうと思う。まだまだ可能性はある。教員は芸をすることはできるがこれをプログラムにしたりマネジメントしたりするのは皆さんが得意な場合もあり、やはりパートナーシップでやって行かなければいけない。

久恒教授のコメント

- ・活発で驚いたが、学生の声をまともに議論することは非常にいい機会である。行政は昔から評判が悪い、それはなかなか良くなる。なぜかという世の中は進んでいてサービス社会になってきている、サービスは、どこに行ってもいい角度でスピードが上がっている。行政もよくなっているがサービス向上の角度が足りない。民間に比べて低いのである。従って、差がひらいていく。意識と実態の両方で評判良くならないということがある。かなり前向きに、前倒し的にやらないとなかなか評判は上がらない。
- ・教員と事務職員は、車の両輪として皆さん一緒に頑張らなければならない。

池戸教授のコメント

- ・日ごろ感じているのは、学生だけでなく教員も対応しなければならないこと。大和と太白の連携、法人化など大変とは思いますが、太白としては教員とスムーズに仕事をやらせてもらっている。
- ・学生対応としては、教員が接する時間と事務局が接する時間では教員の時間が多いと思う。そういう中で事務局に対する文句を聞くときもあるが、その時に教員も同じ事を言うとダメである。やはり事務局の仕事はこういうものだとなかなか理解して教えてやる。当事者が言うより回りの者が言った方が納得する。それが指導のひとつの考え方である。
- ・新入生へのオリエンテーションでは、事務局も説明はしてはいるが、一気に色々な情報が頭に入らないのだろう。やはり日常の学生生活の中、授業の中、教員と接する中で時間を

かけて4年間なら4年間で社会に出て恥ずかしくないような、という意識で学生に対応していくべきかと思う。

5 事後について

< 課題 >

今回は、初めての試みではあるものの、議論の時間が足りないことや進行方法などにオブザーバーの方々から検討の余地在りなどの指摘をいただいたが、この点については、次回の検討課題となる。また、学生満足度アンケートは、卒業生を対象に行われたため、大和キャンパスの学生の意見となったが、太白キャンパスにおいても参考にしながら改善等に努めていくこととしたい。

< その後の対応 >

(1) 大和事務局前掲示板の改善について

本事務局職員研修において、学生サービス向上に向けた事務の改善方向についての職員討議が行われたが、その際、事業構想学部学生の「総合研究」で発表した成果が資料として配布され、その中では、事務局掲示板の改善についての研究結果や提案があった。そこで事務局では「これまで以上に見やすく、より分かりやすい掲示板の運用」を目指して、本学学生の「総合研究」での提案等を参考にしながら、次のとおり改善をおこなった。

- ・教務の項目を「履修登録」と「講義情報」の2つに分け、見出しとして表示し、赤・青の2色で色分けした。その他、各項目の見出しを設定した。
- ・コンパクトに掲示するため、極力A4版1枚に収まるよう掲示情報を整理した。また、できるだけ文字サイズを大きくして見やすさに配慮した。
- ・従来の掲示日と併せて撤去(予定)日を明示することとし、撤去日を経過した掲示物については、担当者以外であっても速やかに撤去できるようにした。

(2) 大和事務局前ディスプレイ表示の改善について

ディスプレイによる表示は、比較的情報量が少なく広くお知らせすべき内容と緊急性の高い内容を主とし、その他の情報やさらに詳しい内容については、両サイドの壁面への掲示を行うこととした。掲示の仕方については、上記に記したような改善を行った。また、ディスプレイについては、以下の観点で見直しを図った。

- ・表示内容を大分類し、ディスプレイ1台目(事務局に向かって右側)については、「お知らせ関係」、「就職情報関係」、「各委員会・室からの連絡」、「その他の情報」を、また、ディスプレイ2台目(事務局に向かって左側)については、「行事予定等」、「講義情報(看護)」、「講義情報(事業構想)」、「講義情報(共通教育)」、「学生呼び出し」の各情報を表示順を掲示しながら表示するように改めた。
- ・現在見ているのがトータルで何番目になるのか分かるように、全体の表示枚数と現在表示が何番目になるかを左上に表示した。

- ・ 掲示日、更新日を表示し、いつから表示しているか分かるようにした。

(3)大和事務局の窓口業務について

この研修に向けて作成した窓口業務マニュアルを活用するように全職員に周知し、また、今後臨時職員を含め職員の異動時の引継ぎに使用していくこととした。

昼休み時の対応については、事務局の職員が当番で窓口の受付に従事することとしているが、

- ・ 昼の受付に当番で対応するとしても、後方には業務に精通している者が必要であるため、昼休みには、学生支援班、教務班が待機することとした。
- ・ 待機する場合には、担当者に偏らないように、班内で交代により対応できるようにした。

(4)その他施設関係の改善について

- ・ コンピュータラボ 2 の空調については、冷気を送風量を増やす対策を講じたことで、室温を夏場で平均 26 とすることができた。なお、今後も継続して状況に対応していくこととしている。
- ・ 301 講義室については、多人数の講義は後期から代替えの講義室を使用することに調整し、また、302 講義室に学部から要望のあったプロジェクターを設置する予定である。
- ・ 学内空調については、特に冷房について暑い場合に、空調を強めていくように対応した。
- ・ 冬季のカフェテリアは、非常に冷え込む現状であったが、外気の流入を防ぐため防火シャッターを降ろし、暖房効果を高めることとし、また、学生部長の提案により 2 階講堂周りに学生ラウンジを設置した。
- ・ 図書の新冊については、今年度新たに 4,700 冊程度の購入を進めている。また、教員に寄附をお願いし約 1,200 冊の寄付を頂いたほか、県民の方からの寄附（約 2,000 冊）の受け入れも進めている。現在は、これら図書の整理、受入について進めているところである。

(5)今後の検討課題について

- ・ 端末での証明書発行について、現行の許認可制度では限界があるが、さらに検討を行っていく必要があること。
- ・ 今後も学生対応において十分に説明を行うなどの職員意識を継続的に深めていくこと。
- ・ 新入生オリエンテーションについては、教員とも協力をしながら、あり方を検討する余地があること。

<最後に>

事務局職員は、大学への帰属意識の啓発を日常的に進める必要があり（大学の一員であること）、また、事務局の一員としての連帯意識を持ち仕事に当たることが重要である（組織としての対応が求められる）。

今後もよりよい大学を目指した事務の執行について検討を継続するとともに、学生との相互理解を進めていくことが求められていることを確認した。

以上