

## 第 13 章 事務組織

### 【事務組織の概要】

現行の事務組織は図 13-1 のとおりである。

この事務組織は平成 16 年 1 月の事務機構の改革によって成立したものがベースとなり、その後の継続的な改革を経て、現在の姿になったものである。

大学を取り巻く社会環境は大きく変化し、少子高齢化社会への急速な移行や、平成 16 年度からスタートした国立大学の法人化により、本学が厳しい競争的環境の中で地方の私立医科大学としてさらに発展していかなければならない。このような情勢のなか、大学の理念・目的の達成のため、従前に増して高い専門性や機動力のある組織づくりが要請され、今日に至っている。

この事務組織の特徴は、その機能と性格によって大きく二つに類型化したことである。

第一は、本学の機能を維持し発展を支える基本的な事務組織（業務遂行組織）である。この事務機能は、基本的な枠組みにおいて、法人、大学、病院の 3 部門に分類される。

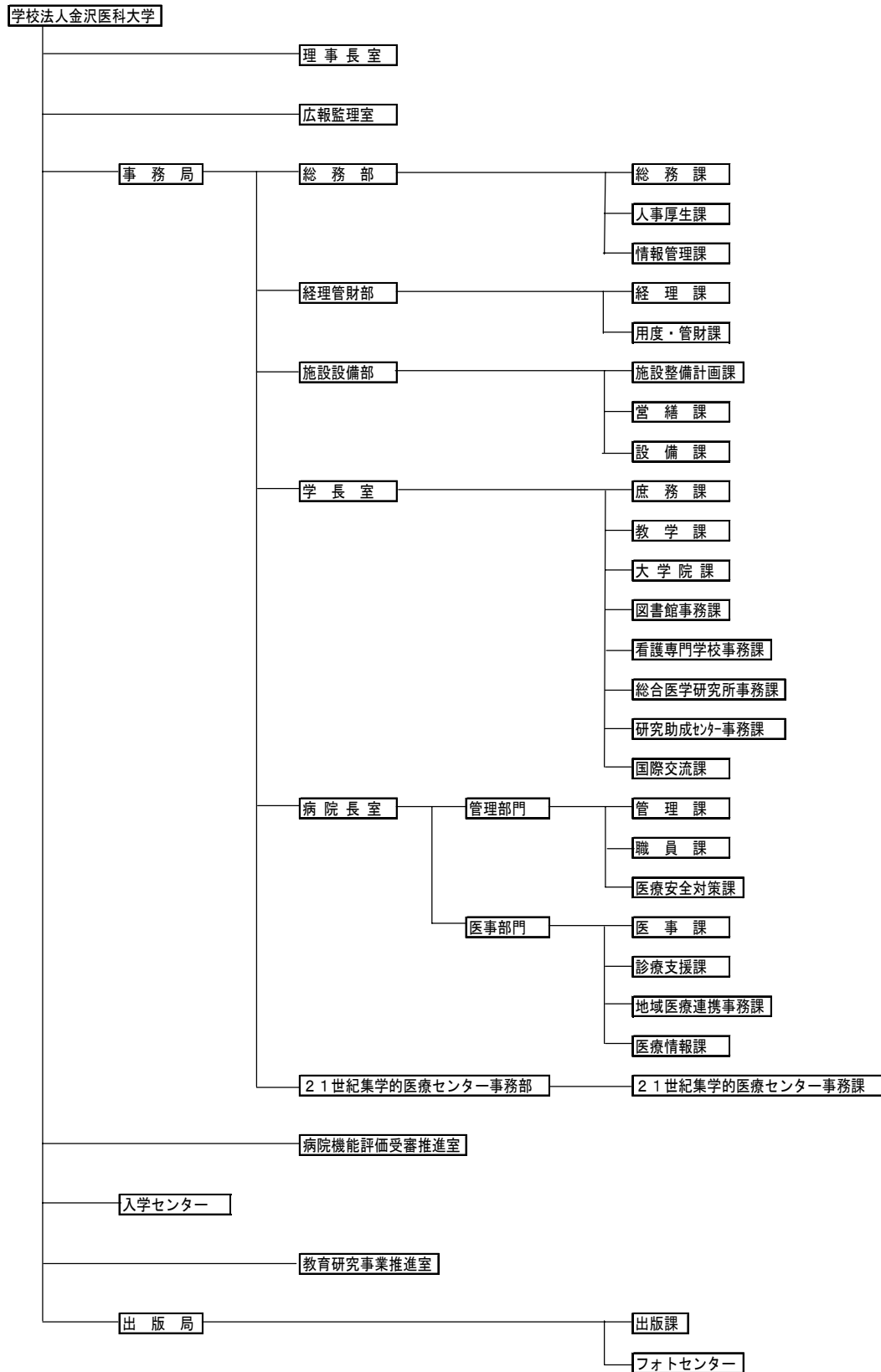
法人部門には、総務部、経理管財部、施設設備部の 3 つの事務部がある。大学部門には、教学関係の事務課を統括する学長室、また、病院部門には、病院の事務課を統括する病院長室及び 21 世紀集学的医療センター事務部があり 4 部 6 室で構成し、この他に入学センター、出版局の中にそれぞれ事務組織が配置されている。

第二は、理事長、学長、病院長のリーダーシップをサポートし、今後の発展を方向付け、或いは発展を牽引する重点的な施策を企画立案するブレーン的事務組織として、理事長室、広報監理室、学長室、病院長室、教育研究事業推進室が置かれている。

また、学長室及び病院長室においては、基本的な事務組織とブレーン的事務組織としての両面の機能を持っている。

金沢医科大学事務組織図 (図13-1)

(平成18年5月1日現在)



## 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（A）
-----------------------------

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（B）
---

### 【到達目標】

大学の管理運営機関である各種会議、委員会の構成員として、事務職員の参画機会を増やすとともに、事務職員のスキルアップを目指す。

### 【現状の説明】

平成 16 年 4 月に制度改革が行われ、学長のリーダーシップを確立するための支援組織として「学長室」が置かれ、教学上の事務機能を担う組織としてその下に各教学上の事務課を置く組織となった。

これにより、「学長室」の下には従来の事務部署である庶務課、教学課、大学院課、図書館事務課、看護専門学校事務課、総合医学研究所事務課、研究助成センター事務課、国際交流課の 8 課を置く位置づけとなっており、それぞれ担当の教学組織（学長、副学長、教務部、学生部、大学院、図書館、研究所等）の業務を遂行している。

### 【点検・評価並びに長所と問題点】

本学の事務組織は、教学組織に対応する形で事務課の編成がなされており、それぞれの担当の事務組織が教学組織の責任者や運営組織に一体化し、円滑に機能するように密接な連携、協力関係が確保された仕組みになっている。

担当の事務組織は、通常は教学組織の責任者（学長、副学長、教務部長、学生部長等の部局長）の指揮下で固有の業務を行う。教学組織の責任者は教員であり、教育職の立場から大学の教育研究本来の目的を達成すべく志向し、事務組織は、その目的に沿って適法性、合理性、継続性などの観点から連携、調整など図り、業務を円滑に遂行することとなっている。

現在、大学の管理運営機関に事務職員が参画することは多くはないが、国立大学の独立法人化により事務職員が副学長に登用されるケースも見られるようになってきたことから、本学においても研究推進会議への参画などに見られるように各種委員会組織などの構成員として事務職員が参画する状況が出てきており、大学管理に経営面から見た業務手法の重要度が増してきていることから、今後、広がりを見せていくものと思われる。

一方で事務職員に専門性が求められており、事務職員のスキルアップを図るべく、生涯教育を行い、業績評価による賃金体系の確立、勤務評価基準の確立などが求められている。この状況に対して、新しい人事評価制度への取り組みの中で、事務組織が現状に甘んぜずに、自らの専門性を高め、明確な目標を持って、より主体的に大学の運営に参画し、事務組織の役割と地位を高めていこうとする意識が高まりつつあり、カリキュラムの改革や PBL 等の新しい授業形態の導入、大学院の改組、学生に親しまれる図書館作りといった課

題に取り組む中で、より高い次元での教学組織との協働関係を築いている。

### 【将来の改善・改革に向けた方策】

事務組織は、教学組織と有機的な連携を図り、それぞれの役割分担、報告・連絡・相談を通して大学の運営を支えてくことが求められる。そのための施策として、(1)専門機能集団として事務組織の能力を高めるための専門的な教育訓練の充実、(2)目標管理のシステムを定着させ、職員の意識と行動変革の促進、(3)事務職員を積極的に大学運営に参画、(4)事務局体制を整備し、事務管理職の責任と権限をより拡大する、等の施策を講じることなどについて今後、検討していく。

## 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（B）

#### 【到達目標】

教学に関わる事項の企画、立案にあたっては教学系の事務組織である学長室各課において、教学組織の主体である教員と密接な連絡・調整を図り、大学の理念・目的を遂行する。

#### 【現状の説明】

「学長室」では、教育研究システムを維持、支援し、必要な情報の収集と管理、経営の解析を行ない、学長に必要な情報を報告し、併せて、学長は学長室スタッフをブレーンとして有効に機能させリーダーシップの確立を図るべく活用することにある。

「学長室」の下には、庶務課、教学課、大学院課、図書館事務課、看護専門学校事務課、総合医学研究所事務課、研究助成センター事務課、国際交流課の8課が置かれており、それぞれの専門的業務の日常的な処理、情報の収集、企画、立案などの業務を担っている。

また、全学的、複合的な案件については学長の指揮の下で、必要に応じたプロジェクトチームを編成するなど柔軟に対応している。

#### 【点検・評価並びに長所と問題点】

学長室の前身である企画調査室は理事長の直属の企画部門として、全学的な重要課題に対応する企画・立案を行う戦略的企画部門として設置され、実務部門の教職員の参加も得て、プロジェクトを立ち上げ、経営と教学関連のいくつかの課題に対する施策を企画・立案し実施につなげることにあり、これら教学関連における企画・立案については学長室に引き継がれている。これは、事務組織と事務職員の企画・立案・経営補佐機能を育て、活用することが、これからの大学運営に極めて重要な意義があるとのトップの認識に基づくものであり、現在進行している医学教育の改革や大学院の再編整備、自己点検評価、職員の人事評価や教員評価などの流れを生み出す力となった。

### 【将来の改善・改革に向けた方策】

本学では、医学教育を取り巻く環境の変化や大学改革が加速するなかで、医学教育を効率的、効果的に行うため、コア・カリキュラムとPBLを活用した教育プログラムの策定、学生支援システム、教育環境を整備するなど大学の理念、目的達成のため積極的に取り組んできた。また、大学院における教育研究の改善、学術研究の充実、国際交流など教育研究体制の改善に努めている。こうした取り組みは今後も更に求められていくものであり、教学に関わる事務組織の機能はますますその重要度を増してくると考えられる。

教学に関わる事務組織においては、日常的な業務処理の遂行はもとより、更に企画、立案、補佐機能の向上に努め教学組織と各事務課間の連携、協力関係をより緊密化し大学の理念、目的の実現に向けて一丸となって取り組んでいく。

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(B)
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(B)

### 【到達目標】

法人の予算方針に基づき、事務組織において予算案を策定する。

### 【現状の説明】

経常経費に係る予算編成は、法人の予算編成方針に基づき、事務担当課の課長が予算計画書を作成し、部長が取り纏めて部門責任者の裁可を経て、法人の予算編成事務担当部門へ提出することとされている。教学部門においては、各課長は、予算計画の作成にあたってその基礎となる事業計画について当該教学組織の責任者と協議を行っている。

予算計画書に対して、法人役員及び経理担当部門によるヒアリングが行われる。ヒアリングには事務部長と担当課長が出席して事業計画、内容等を説明し、折衝を行う。

多額の支出を要する事業に関しては、学長が常任役員会に提案し、当該事業計画について審議を経た上で、別途予算編成される。

### 【点検・評価並びに長所と問題点】

本学では、事務組織が各部門の予算編成・折衝で重要な役割を担っている。私学を取り巻く環境が厳しくなる中で、業務の見直しによる合理化努力と経常経費の節減及び予算の効率的・重点的な運用を基本とする経営方針に沿って、しっかりした事業計画に基づく予算編成を行い、効率的に執行していくことが経営サイドから求められている。

こうした経営上の要請に応える中で、予算編成の在り方に対する意識の変化が起こっている。しかし、一部には事業計画自体の抜本的な見直しによる経費削減の努力が認められるが、全体として節減への対応が、ややもすると旧来の業務を踏襲したままでの微調整に終始している状況といえる。

### 【将来の改善・改革に向けた方策】

大学の経営環境が厳しくなる中で限られた財源の枠組みで、教育・研究のレベルを維持、向上させることが求められている。

学納金や補助金等の主要財源の伸びが期待できない状況下で、現実問題としてマイナス・シーリングで予算を編成し、事業を維持、発展させていかなければならない。予算編成や予算折衝の在り方も転換を迫られている。

第一に、将来を見据えた明確な事業計画を策定する。維持目標、発展又は新規目標、縮小又は廃止目標を関係機関と協議して明確にすることが肝要である。その際、費用対効果を十分に考慮して策定する。

第二は、旧弊を排除し、思い切った事業の見直しや業務改善を行い、費用の削減を実現する。

第三に、事業の実施結果の評価を行うとともに、予算折衝にあたっては、根拠に基づく説明を十分行うことができ、且つ目的に適合した予算策定に努めていく。

## 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（B）

### 【到達目標】

学内意思決定に際して、事務組織の参画機会を拡大するとともに、決定事項の周知の徹底を図る。

### 【現状の説明】

学内の意思決定の最高機関は理事会である。法人の業務の最重要事項は理事会が決定する。「理事会業務委任規則」により、理事会の専決事項を除く法人及び大学の運営に係る業務のうち、大学の教育研究に関する業務は学長に委任されている。そして、大学の各部門や附属施設の責任者をはじめ事務組織の部課長は、規程の定めるところにより、理事長及び学長から委任された業務を行う。

大学の管理運営に係る意思決定は、規程で定められたところにより、学長を始めとした各部門の長が行う。その場合、重要な事項については規程の定めるところにより、教授会に諮って学長が決定する。また、特に重要な事項は教学組織各部門の責任者で構成する大学運営会議で協議するなど、適確な意思決定と円滑な合意形成を図っている。

事務組織の部課長は、意思決定に係る会議等の直接の構成員となることは比較的少ないが、トップや部門責任者への意見具申、稟議の起案、会議への提案書の組み立てと作成などは事務組織が担当するところから、意思決定に至る過程での補佐機能を果たすことを通じて意思決定に関与している。特に、学長室は学長のブレーンとして企画、立案、解析を行い、諮問案件の検討、具申を行い学長の企画立案に深くかかわっている。

また、学長を始めとした管理運営機関からの意思伝達の多くは、トップや部門責任者など職責に応じた職名による文書で伝達される。その他、全学的な運営協議機関としての大学運営会議、教学の最高の審議機関としての教授会を始めとした各種会議により伝達され

ている。

### 【点検・評価並びに長所と問題点】

学内の意思決定において、事務組織は意思決定機関の基礎となる事務業務を担い、その過程で事務組織の意見や考え方を反映させることができる。多くの場合、意思決定は、事務組織が作成する調査データや資料、実施計画書などに依拠して行われる。意思決定に係る会議の事前準備の中で、当該意思決定機関の責任者の補佐も行う。こうした事務組織の意思決定への関与の仕方は、全体的なものであるが、特に教学部門に顕著である。こうした現状を変えていこうとする動きが胎動しつつある。

大学改革が進行するなかで、大学の管理運営に事務組織が主体的な役割を担うべきだとする議論が行われて久しい。本学で今進行している事務組織の改革の目的は、一つには変革期に直面している私学の経営及び大学改革の推進力として、事務組織を鍛錬し、事務組織の機能を強化しようとするところにある。

組織改革によって事務組織の役割とステータスを高め、学内の意思形成と意思決定に積極的に関与させる取り組みは極めて重要であるが、組織構成員の意識や行動の変革をもたらすこともそれ以上に重要なことであると考えられる。

学内の意思伝達は、事務組織の重要な機能の一つである。事務組織は経営組織の中の組織階層をタテ・ヨコにつなぐ連絡・指示・命令などの情報を作成し、伝達し、処理する。経営体の情報や価値観の統一・共有を媒介する神経組織としての役割を担うものである。

本学の事務組織は学内意思の伝達システムにおいて機能する範囲は、極めて限られていると考えられる。確かに学内意思を含む情報の殆どは事務組織で作成され、文書の形態で学内の諸組織に届けられる。近年は一般的な通知文書は電子メールで発信されるようになってきた。問題は、届けることや発信することが、即伝達というわけではないということにある。

本学は、比較的小規模の単科の医科大学であるが、医科大学の特性として、一般の大学に比べて組織単位が多く、異なる職域、多様な職種から構成される極めて複雑な組織である。そして、これらの組織単位の隅々に事務組織が張り巡らされているわけではない。

そのため、通知を発信しても、組織の構成員に十分に伝わっていないことが随所に見られるところである。また、重要な事項として、教授会ほかの職域会議等を通じて、特に説明して伝達の徹底を期したことが、職場で伝達されていないこともあるなど、伝達がスプイルされ、又はボトルネックで阻害されている状況も見受けられる。

### 【将来の改善・改革に向けた方策】

大学運営会議を始め、各種委員会などの意思決定・意思形成の場に事務組織が直接、主体的に参画する機会を拡大していくよう努めていく。事務組織はそれだけ責任を負うことになるが、こうした参画の機会をとらえて大学構成員の一翼を担い、適切な意思決定と周知に積極的に関与していく。

## 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（B）

### 【到達目標】

国際交流、入試、就職等にかかる業務の専門性を高める。

### 【現状の説明】

入試業務は、入学センターに配置された専任の事務職員が、教学の入試実施委員会と一体となって業務にあたっている。同センターは入試広報、学生募集活動を専門に企画・実施する戦略部門であると同時に、多様な入試制度の導入をはじめとした入試改革や適正かつ公正な入試の実施を行っている。

就職については、医学部であることから特段の対応は行っていない。

国際交流については、国際交流課に配属された専任の事務職員が国際交流委員会と連携して交流活動を行っている。

### 【点検・評価並びに長所と問題点】

入試は、学生募集活動、入試実施・判定と経営・教学双方にまたがる事業であり、近年は、推薦、編入に加えてアドミッションオフィス方式（総合評価方式）と多様な入試形態が行われていることを踏まえ、本学では、入学センターを、法人、教学部門とは別の独立した部門として位置づけた。このことは、従来教学組織に依存していた専門業務を専門的な事務組織が担っていこうとする方向に繋がると考えられる。

大学の管理運営を始め、教務分野や学生指導の分野、研究支援等の専門的業務の領域においても、事務の主体的な関与がますます必要になってくる。特に研究支援業務では、現在、研究助成センター事務課が主体となって行っているが、研究業務を発展させていく上で、科学研究費や競争的資金等外部研究資金の獲得、産官学連携、知的所有権問題等があり、また、研究の実施にあたっては、多くの場面で倫理審査による第三者評価も不可欠となっており、それぞれの領域に精通した事務部門の参画が不可欠となっている。

本学の事務組織の特徴は前述どおり、事務組織が形態的に専門特化していることで、業務を担当する独立の事務組織が置かれていることは、事務組織の専門性を高め、機能を向上させる効果を上げていると考えられる。他方では、専門業務への事務組織の関与を考える場合、専門業務を担う人材の有無が重要である。専門業務を担う専門職員という観点から見た場合には、人材が豊富とはいえない面がある。

### 【将来の改善・改革に向けた方策】

教員の固有の専門性に依拠すべき専門業務以外は、事務の関与する範囲を拡大する。教員は教育と研究にその能力とエネルギーの多くを傾注できるようにすることが、教育・研究の質の向上に繋がる。

今後の改善課題として、次の点を考慮し取り組んでいく。

- ① 医学部という特殊性から、就職指導は等閑視されてきたが、臨床研修必修化を踏ま



えて、進路指導の在り方を検討する。

- ② 学生生活指導に関しては、学生支援センターの事務職支援アドバイザーの専門性を高める。
- ③ 再編整備後の大学院の運営を担う大学院事務機能の専門性を高める。
- ④ 研究活動の高度化、活性化のため、研究助成センター事務課の機能を充実する。

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（B）
--------------------------------

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（B）
---------------------------------

### 【到達目標】

事務局長の責任と権限を明確にし、事務局の機能の向上を目指す。

### 【現状の説明】

大学の運営を経営面から支える事務組織の役割は、主として総務部、経理管財部及び施設設備部である。総務部は総務、人事厚生及び情報管理、経理管財部は経理、用度・管財、施設設備部は施設整備計画、営繕、設備、これら各課が担っている。これらの事務組織は、各部長を通じて事務局次長の下に統括されている。

総務課は文書や法規・規程の管理等、人事厚生課は人事制度の運用と給与計算並びに福利・厚生業務等、情報管理課は情報ネットワークの維持・管理等、経理課は予算の編成と執行管理等、用度・管財課は調達と管財業務等、施設整備計画課は中長期施設整備等、営繕課は土地・建物等の取得・改修等、設備課は施設設備の改修と保全等など、大学運営に係る経営資源の配分と利用を管理する機能を果たしている。

他方、理事長室、広報監理室、教育研究事業推進室などのプレーン的事務組織は、本学の経営計画、私学助成金の活用方策、寄付金の募集、校友組織の育成・支援など戦略的な重点事業に取り組んでいる。

### 【点検・評価並びに長所と問題点】

大学運営は、本学の基幹事業であり、その使命は医学教育と学術研究を通して、社会へ貢献することにある。本学の全ての部門がそれぞれ固有の役割の中にミッションへの具現化に向けたベクトルを包含することが求められている。本学の法人事務組織は、法人全体の経営基盤の強化を図りつつ経営面から大学運営を支援するという法人の機能を体現している事務組織といえることができる。

大学の教育研究活動は、これらの部課を通じて管理される経営資源や直接の事務サービスによって成り立っている。

### 【将来の改善・改革に向けた方策】

事務組織は部長・事務局次長を通じて副理事長が統括する形になっている。現在、進行している組織改革の中で、事務局の下に大学の管理運営の実務を行う事務組織を編成し、

事務局長の責任と権限を明確にして、機能性を高めようとするものである。事務局傘下の事務組織の運営には、事務局長の裁量を大きくし、リーダーシップのもとで、合理化・効率化を図る。他方、副理事長は、理事長の法人運営の補佐として法人の経営管理をする。

また、企画部門と専門的組織は、事務局から独立させるなどの方向も示されている。

### 3 事務組織（大学院医学研究科）

#### 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（B）

##### 【到達目標～将来の改善・改革に向けた方策】

大学院の担当事務局として大学院課があるが、大学院関係業務のより一層の専門性の向上を図っていく必要がある。今後、さらに大学院の充実と将来発展に関わる企画・立案を行うため大学院関連情報の収集に努め、研究科運営委員会と一体感をもってその機能を果たしていく。大学院課は現在、3名の専任の事務職員が配置されているが、企画・立案した内容は研究科運営委員長と協議し、必要に応じて学長へ上申している。