

XIV 事務組織

1. 大学・学部事務組織

事務組織の目標は、教育・研究を中心とした大学の理念・目的を実現するための諸活動が高いレベルで行われることを支援することであり、またそれらの諸活動の質を永続的に維持していけるようなマネジメントシステムを構築することである。

諸活動のうち「教育」、「研究」活動については、これまで教学組織を中心に行われてきた。しかしながら、各教員の専門が細分化してきたことに伴い、教学組織だけで学部・学科の教育課程全体を管理・運営することは難しくなっており、事務組織の関わる度合いが少しずつ増してきている。また、教養教育と専門教育に二分されていた以前の教育の体系から、近年は、導入教育やキャリア教育といった分野も求められるようになってきているため、「教育」活動について、事務組織の関与する領域は増えている。

また、「教育」「研究」に続く、大学の第三の使命といわれている「社会貢献」活動などでは、事務組織の果たす役割が教学組織のそれに匹敵しており、経理や管財といった「経済・財政」活動においては、事務組織により専門性が求められる。これらの諸活動が、より高いレベルで展開されることを支援することが、事務組織の重要な目的となる。

加えて、諸活動の質が永続的に維持されるよう、質を担保するマネジメントの仕組みを構築することも、事務組織の重要な目標といえる。

マネジメントの仕組みの構築において事務組織が果たすべき役割として、理事長、理事会等による「ガバナンス」機能に対する側面からの支援のほか、「コンプライアンスマネジメント」態勢や、「リスクマネジメント」態勢など、内部統制機能の整備などがある。これらは、諸活動に対する支援と同様、事務組織の重要な目標である。

事務組織の全体的目標に対する、具体的な取り組みや、現状分析、改善方策について、以下に述べる。

(事務組織と教学組織との関係)

東洋大学には、現在9つの学部があり、教学組織として学長と9名の学部長を構成員とする学部長会議が設置されている。この学部長会議は学則改正や全学共通科目の設定等、学部全体にかかわる事項を検討するほか、各学部の連絡調整および緊急を要する事項について学長の諮問に答えることになっている。

また学部長を長とする各学部には学部教授会があり、さらにその下に学部の活動を具体化していくため入試委員会、カリキュラム検討委員会や自己点検・評価委員会といった各種委員会が設置されている。

いずれの教学組織もその構成員（教員）だけでは学部ないし東洋大学全体としての教学活動をスムーズに遂行することは不可能であり事務組織との連携が不可欠である。教学組

織と事務組織とは教学組織独自の役割、事務組織独自の役割、両者が協力して果たす役割を適宜組み合わせ、有機的に機能することになる。

前掲の学部長会議は毎月1回の開催を原則としているが、幹事を学長室（学長事務課）が務め、議案の整理を含め運営を管理・調整する。また学部長会議のメンバーである各学部長にも、各学部を担当する事務組織の長が同席し補佐する。この図式は学部レベルの会議でも同様である。

9学部を有する本学では、学長のもと大学全体に共通する施策を展開する場合、各学部とそれに対応する事務組織だけでは徹底が難しく、その場合、教育面については学長事務課（学長室）、研究面については研究協力課（学長室）が統括的に支援するほか、入学試験・学生募集については入試部が、学部共通教育や教育職員免許状等諸資格については教職・共通教育支援課（教務部）が、課外教育や学生生活支援については学生生活課（学生部）が、キャリア教育についてはキャリア形成支援センターが、生涯教育についてはエクステンション部が全体を統括することになる。

一方、学部単位の教育・研究面については、9つの学部（教員数557名）に個別に対応する教学事務組織（例えば文学部には文学部教務課、経済学部には経済学部教務課）があり、授業の実施、研究の遂行、会議の運営等についてきめの細かい支援をしている（白山以外のキャンパスでは他に入試、諸資格、学生生活支援、キャリア形成支援なども担当）。

また事務組織には総務部、管財部、経理部といった管理運営部門もあり、組織制度、施設設備、財政等さまざまな面において教学組織の活動を支援している。

教学組織を支援する事務組織は整備されており、教学組織との間の連携協力関係は良好といえるが、大学の第3の役割といわれている「社会貢献、地域連携」等の新しい活動が今後より活発になった場合、既存の事務組織、教学組織では対応が難しいと予想され、この場合は両者の中間的な性格を持つ第3の組織が求められる。

事務組織と教学組織の相対的独自性と有機的一体性について説明する場合、やはり事務組織の位置づけについて触れなければならない。学校法人東洋大学の組織図の中で事務組織をみると、大学に関する組織も附属高校に関するそれも含め、その全体が理事会（理事長）の下に置かれており、情報の伝達を含め主に法人的業務を行う総務部、管財部、経理部に代表される事務組織と法人との関係は良好といえる。

これに対し教学組織と事務組織の関係であるが、上記のように教学を担当する部門を含め事務組織全体が理事会（理事長）の下におかれているとはいえ、実質的には教学を担当する事務組織、例えば学長を支援する学長室、学部長を支援する各学部教務課などは学長や学部長と歩調を合わせ機能する。この際、教学組織は教育、研究を中心とした直接的な教学活動を主に担当し、事務組織は大学の5つの目標を念頭に置きながら学生の学習支援や、研究プロジェクトの推進、研究計画の管理運営、施設設備の整備といった間接的な教学活動を主に担当する。この点においては事務組織と教学組織は相対的独自性と有機的一体性を確保しているといえる。一方で教学的な業務を行っているキャリア形成支援センターや学生部、エクステンション部、附属図書館等と教学組織の関係においては、大学の5つの目標、学長の施策の反映が必ずしも充分でない点があるため、相対的独自性が強く有機的一体性にやや欠ける。

事務組織が理事会（理事長）のもとにおかれている本学の形態は、選挙で学長（学部長）が変わったとしても教学問題に対する事務組織の基本的な姿勢が安易に変わることもなく、また事務組織の人事に教学組織が立ち入ることがないといった点において相対的独自性の確保を含め一定の成果を挙げている。反面、部分的には教学組織（学長）の意図が教学担当の事務組織に浸透しづらい面（ないしはその逆）もあり、有機的一体性の面で多少の問題点を残している。

教学組織と相対的な独自性と有機的な一体性をもった、より良い事務組織のあり方として、理事会（理事長）の下に置かれるべき事務組織と教学組織（学長）の下に置かれる事務組織との区分なども検討に値するが、どちらの元に置くべきかという単純な問題ではなく、教学組織との情報伝達システムを含め事務組織全体の機能アップを視野に入れ検討しなければいけない。また前述の「社会貢献・地域連携」等の現代的課題への対応や、全学的なキャリア教育の展開のためには教学組織・事務組織といった画一的な組織区分でなく、両者を融合したような第3の組織の設置も視野に入れた検討が必要であり、課題となっている。

（事務組織の役割）

学長を長とする教学組織は、学長と学部長を構成員とする学部長会議があり、その下に学部教授会が連なり、学部全体に関連する案件については学部長会議で、各学部単独の案件については学部教授会で意思決定する。この関係は事務組織においても同様で、学部長会議で扱う案件には学長室が、学部教授会やその下の各種委員会で扱うものには各学部教務課が対応することになる。

教学とりわけ教育・研究に関する企画・立案・補佐機能についていうと、例えば初等中等教育の教育課程を踏まえ学士課程教育を見直したり、全学部横断的な教育課程（たとえば全学共通科目）の編成方針を作成したりするのは、学長の指示を受けた学長室（学長事務課）の仕事である。これらが学部長会議にかけられ、編成方針を受けた各学部においては具体的な教育課程を作成し、時間割を編成するために各学部教務課と連携を図っている。各学部教務課ではそれ全体を通じて学部を補佐しつつ、原案を作成し最終的には学部教授会で決定することになる。「事務組織と教学組織との関係」の項で記したが、同様に入学試験・学生募集については入試部が、キャリア教育についてはキャリア形成支援センターが全学部共通事項について提案し、学部レベルで具体的な入試方法や試験科目を決定したり、就職支援のための講座を開講したりする際には各学部教務課が学部と連携を図りつつ企画・立案することになる。

このように教学に関わる企画・立案・補佐機能を担う事務組織体制は整備されているといえるが、以下の点においては不十分である。

本学では平成16年度まで文、経済、経営、法、社会の5学部（以下、文系5学部）の第1部の1・2年生は埼玉県朝霞キャンパスで、同3・4年生は東京都の白山キャンパスでそれぞれ学んできたが、平成17年度から白山キャンパスで1～4年生が学ぶ一貫教育を行うことになった。白山キャンパスの再開発が完成し教学のための施設・設備面の環境が整い、また1～4年まで同一キャンパスで学ぶ一貫教育により、新入生は入学時から卒業時を

意識して学生生活を送りやすくなり、また事務組織においては事務の効率化で人員の再配置が可能になった。

これらの環境を積極的に活用し、かつ総合大学の利点を生かして、より効果的な教学企画を立案し、「冬の時代」といわれる大学を取り巻く厳しい環境の中で本学が生き残っていくためには、より専門性をもった教育企画の組織が必要である。そのためには新たに組織を作る考案もあるが、その機能の一部を担っている学長室の体制を一層充実させる方策が現実的である。このことも含め、全学的な見地から機能的な事務組織のあり方やそれに相応する適正な人員配置を行う必要がある。これについては後で触れる。

次に予算についての事務組織の役割について触れる。学校法人の年度予算を決定するのは理事会であるが、通常7月に始まり翌年3月の理事会で正式に決定する次年度予算編成過程の全体を管理運営するのは経理部である。

経理部では、毎年7月に次年度の予算編成基本方針の原案を作成する。財源配分の選択と集中を旨とした予算編成基本方針の中では、まず予算編成の経年の流れと本学が置かれている状況や解決すべき課題について分析し、予算編成上の基本的枠組みや重点項目・留意事項に触れ、合わせて次年度の収入予測を提示する。

予算編成基本方針が9月に理事会で正式に決定すると、経理部から各事務部門に周知され、同時に予算要求書の提出が依頼される。

このうち学部、研究科、研究所等（以下「学部等」という）の教学予算については、経理部から依頼を受けた学長室が、各学部等の予算についてさらに学部等担当事務部門に再依頼する。学部等の要求は、依頼の逆のルートで学部等担当教務課から学長室、学長室から経理部へと集約される。この際、学部等担当教務課で予算要求書を取りまとめるが、計画そのものは学部等に委ねられるので、事務組織の関与できる割合は高くない。

一方事務部門の予算については、同じく経理部長名で各事務部長へ予算要求依頼がされ、各部門で作成された予算要求書が経理部に集約される。事務部門の予算の要求は事務組織が行い、教学組織の意見・要望を参考にするが、独立性を保っている。

経理部に集約された教学予算、事務予算の要求は、新規重点施策項目、事業計画項目を中心に、理事会で決定した予算編成方針に準じているか確認した上で、経理部で具体的な額が査定され、最終的には3月中旬に評議員会の意見を聞き、理事会で決定される。

以上を踏まえると、学内の予算(案)編成・折衝過程全般における事務組織の役割とその適切性については良好と言えるが、教学予算の、とりわけ教育や研究の質を維持・改善していくための組織的な取り組み（授業評価、FD、カリキュラムの見直し等）に関する予算については、事務組織のより積極的な関与が必要である。逆に事務部門の予算においても、学長や教学組織側の意向（例えば「東洋大学の5つの目標」の実行）をもっと反映すべき場合でも、事務組織としてその意向を汲み取る仕組みが不十分である。今後はそれらを可能とするための予算編成システム等を検討する。

理事会をトップとした学校法人組織における意思決定においても、学長を長とする大学組織の意思決定システムにおいても、原案を作成したり、データを整理し決定に際し判断

材料となる情報を作成したりするのは主に事務組織の役割である。大学の教学に関わる客観的な数値や、大学運営に関する情報・データなどは、経常的にその業務に当たっている事務組織に必然的に集まり、その分析も教育・研究そのものを目的とする教学組織に比べ客観的、かつ的確に集約することが可能である。本学の事務組織では関係省庁や加盟している私立大学連盟等から積極的に情報を収集し、また他大学とのネットワークを活用し事例等を取り寄せ、分析することで、事務組織のニュートラルな視点から最適な判断を探し、それを法人組織、教学組織の意思決定の場に提示することになる。具体的には大学経営、中長期財政計画などについては経理部が、組織、人事・給与戦略などについては総務部が、大学全体の教学的施策については学長室が、それぞれその役割を果たし、将来構想、学部等の改組については複数の関係部署が関与する。

また学内の組織的決定事項の伝達においても、事務組織の果たす役割は大きい。法人（理事会、常務理事会等）で決定したことは教学組織に対しては学部長会議、学部教授会を通じて各教員に伝えられ、教学組織の決定事項はその逆のルートで法人に伝えられる。法人と事務組織においては、法人の決定事項は事務局部長会を通じ、各事務組織に伝えられる。いずれの場合も末端まで届くようにするため、事務組織の補足が不可欠である。

会議体を通じず、媒体を通じて決定事項を伝える場合について触れると、理事会・常務理事会の議案については秘書室でその審議結果をまとめ、web上で関係者が閲覧できるようにしており、同様に学部長会議については学長室で議事録（要録）を作成し、教職員全員が閲覧可能としている。また法人決定事項のうち特に重要なもの（理事会内委員会の答申など）については冊子上にまとめられ、教学組織、事務組織を通じ全学的に配布している。この他、教職員・学生に配布する「東洋大学報」には決定した予算、決算などが、教職員に配布される「アーカイブス（公報）」には予算、決算以外に諸規程の改廃、人事の発令・委嘱なども載せられるが、これらは広報課で作成・配布している。予算、決算、事業計画、事業報告などは学内に限らず、ホームページ上で広く公開している。

事務組織ということではないが、情報伝達システムの公的なツールとして、本学ではグループウェア「サイボウズガルーン」を全学的に取り入れている。平成14年4月にユーザーを事務職員と常勤理事、教員部長に限定して第1次導入し（当時はサイボウズオフィス）、人事、給与、福利厚生、管財等を中心とした決定事項、事務連絡の伝達に画期的な成果を挙げた。その実績を踏まえ平成18年5月からは法人・大学だけでなく附属高校を含めた全教職員をユーザーとする完全導入を実現した。このサイボウズガルーンは行事案内、会議通知、スケジュール管理などにも日常的に利用されており、情報の共有化、迅速な意思決定に効果を発揮しているが、運用法は必ずしも確定しておらず、今後学内に周知の徹底を図る必要がある。

教学の企画立案や、予算編成過程、意思決定・伝達システムといった大学全体の事項にかかわる事務組織の役割についてここまで触れたが、続いてより専門性の高い個別の業務について触れる。

まず入試であるが、入試に関わる業務は「志願者の募集」「入試方法の決定」「入試の実施」「合格者の決定」「分析」と大きく5つに分けて考えることができる。入試業務に対応

する事務組織としては、原則として全学部に関係するものについては入試部が、各学部に関係するものについては学部等担当教務課がこれにあたる。

募集活動では、教職員が年間を通じて高等学校や合同進学相談会での入試説明会に出向くほか、オープンキャンパス、“学び” LIVE で模擬授業を実施し、パンフレット・ホームページ・新聞等各種媒体を利用した広報活動を展開する。また本学には「アドミッションカウンセラー」の制度があり、入試部以外の事務組織からアドミッションカウンセラーを任命(平成 18 年度 37 名)し、入試部による一定の講習を受けた後、入試部職員同様、高等学校を訪問するほか合同進学相談会等にも出席している。また白山キャンパス以外の事務部教学課には当該学部の入試担当職員が複数名おり、入試部と連携をとりながら学部独自の募集活動を進めている。本学への志願者数は例年 5 万人を超えており、これは全国で上位 10 校以内に位置する。

入試方法については、学部教授会において学部の案が決定するが、この際に各学部担当事務部門は過去の入試データや外部のシンクタンクの情報をもとに、入試種別ごとの適正な定員・入試科目・入試日、推薦入試の志願基準となる評定平均などの原案を用意する。学部教授会で決定した案が、学長を委員長とする「入学試験委員会」において集約され、最終的に当年度の入試が決定する。同委員会では全学的な見地で判断するため、学部教授会の案が覆る場合もある。委員会では入試方法以外にも入試実施体制や学生募集の年度計画等についても審議を行う。この入学試験委員会を実質的に運営しているのも入試部である。

入試実施に際しては、学長を長とする入試実施本部体制を設置し、教職員全員が関わる。教員は主に入試問題作成および入試監督を担当し、職員は入試監督の他、実施本部の運営を担当する。

入試終了後、各学部は合格ライン(合格最低点)の学部案を策定するが、その際に過年度の手続き率等、判断材料となるデータを作成するのは学部担当事務組織になる。各学部は学部案をもって法人との調整を行う。この調整会議には法人側から常務理事とそれを補佐する経理部、教学側から学部長・学科主任と学部担当事務部門のほか、学長と教務部長、ニュートラルな立場で入試部が出席する。学部の策定案が法人調整会議前日に配布され、事前に検討した経理部、入試部から会議席上見解が示され、それらを踏まえて協議し最終的な策定案が決定される。その後、案は教授会に持ち帰られ、最終的な承認を得る。

全学部の入試が終了すると、入試部を中心に入試全般を再分析する。分析にあたっては予備校のシンクタンク等外部機関を積極的に活用し、その結果と対応策等を次年度の入試方法や募集活動にフィードバックさせる。このように準備から実施・分析まで事務組織が深く関わることになる。

志願者と入学者の収入を平成 17 年度決算で見ると、大学部門の帰属収入のうち学納金収入の占める割合は同規模の大学よりも高く 82.3%となっている。学納金収入に入学検定料収入を加えると、その割合はさらに上がり 88.4%になる。寄付金収入、資産運用収入等の比率が低いという収入構造の改善は別途対策を講ずるとしても、この高い比率が意味することを分析し、その情報を法人、教学の区分なく広く理解してもらうことが重要であり、この点における事務組織の果たすべき役割は大きい。これについては日本私立学校振興共済事業団の学校法人活性化・再生研究会から「私立学校の経営革新と経営困難・破綻への

対応—中間まとめ—」が出されたことを受け、平成18年8月に教学組織、事務組織の管理職を集め、同問題に対するシンポジウムを開催するなど取り組んでいる。

また志願者減、入学者減のリスクだけでなく、「出題ミス」「合格判定ミス」など入試に伴うトラブルが大学の信用を大きく失墜させる可能性が高いというリスクマネジメントの視点の啓蒙を全学的に一層進めていくことが必要であり、この点についても事務組織の役割は大きい。

次に就職について触れる。本学では就職を従来の就職支援に限定せず、広い意味でのキャリア形成支援と位置づけている。業務は副学長を長とする「東洋大学キャリア形成支援委員会」のもとに統括されるが、実質的に運営しているのはキャリア形成支援センター（キャリア形成支援課）である。同センターは、従来就職部であったものを平成16年7月にその機能をより発展させる形で改組し、現在の体制（17名）になっている。強化は人数だけでなく、従来学生相談業務は企業からの転職者等に限定していたが、スタッフすべてが学生の相談を受ける体制を整備するなど質の面でも強化を進めた。

キャリア形成支援センターは、キャリア教育について全学的に企画、立案を行う傍ら、主に白山キャンパスの学生のキャリア形成支援を担当している。白山以外のキャンパスでは、学部担当教務課にキャリア形成支援担当の職員が複数おり、キャリア形成支援センターの助言も受けながら、学部の特性にあった支援を行っている。

キャリア形成支援センターでは、業務に「キャリア形成支援」「就職活動支援」「企業開拓」の3つの柱を設け、平成17年度からの4カ年計画を設定した。平成18年度はその2年目に当たる。就職部当時と最も異なるのは、それまで3～4年生の就職活動の支援を業務の中心としていたものを、入学してすぐの1年生からキャリアデザインを意識させるキャリア教育に主眼を移した点にある。前記の4カ年計画では、キャリアデザインテストやそのフォロー講座の受講、キャリアデザインノートの活用など、キャリアデザインを1年生から意識させ、インターンシップを推奨することで、職業意識をより高めることを主眼としている。

今後の課題としては、キャリア教育と学部教育の関係の整理がある。全入時代を迎え大学がユニバーサル化する中で学力低下が懸念されており、また就職活動の時期も早まっていることで、4年間の学士課程教育の実施が困難な状況にある。このため、今後も学生の質を維持していくためには、キャリア教育の重要性は大きくなっている。今後は学士課程教育とキャリア教育とが相互に補完、融合し大学教育を形成していくことが期待される。そのためにはキャリア形成支援のための催しが学部の授業と重複せず効果的に実施できるよう、時間割編成を含め今以上にキャリア形成支援センターと学部との調整を進めていかなければならない。

さらにキャリア教育のすべてをキャリア形成支援センターが担当できるわけではなく、学生が海外留学でキャリアアップを図るのであれば国際交流センター事務室と、各種資格の取得であればエクステンション課と、ボランティアであれば学生生活課と有機的に協力していくことになる。キャリア形成支援センターがキャリア教育機能を一層発展させた場合は、純粋な事務組織ではなく、教員も含めた教学組織と事務組織の中間的な性格を持った組織も視野に入れながら検討してみる必要がある。

次に国際交流について触れる。本学では、留学生や研究員の派遣・受入、海外語学研修の実施、日本語・日本文化講座の開講といった国際交流に関する事業について「東洋大学国際交流センター」で行っており、現在の国際交流センター長は副学長がつとめている。

国際交流センターで対応する事業は全学部に通ずるものに限定されるが、事業を実質的に担っているのは国際交流センター事務室である。国際交流センター事務室には、室長のほか、語学に秀でた人材を含め6名の職員が配置され、来日中の交換研究員や交換留学生、留学を志す学生の助言・指導などを行っている。国策として留学生10万人計画が推進されたことを受け、本学の留学生数は平成11年度の332名から平成18年度の542名に増加した。一方で海外の協定大学が同11年度16校から20校へ増えているにもかかわらず、交換研究員は同11年度の4名（派遣3、受入1）が17年度も4名（派遣2、受入2）と変わっておらず、交換留学生も同11年度の30名（派遣16、受入14）が17年度は36名（派遣20、受入16）と微増にとどまっている。これらは国際交流センターとしての活動が活発に行われていなかったためであり、人事面、組織面、分掌面も含めて国際交流センターのあり方を検討していく必要がある。

国際交流センターの事業とは別に各学部、研究所、研究室でも、独自に海外研究機関との共同シンポジウムを開催し、研究員の派遣・受入などを行っている。また学部の特性に合わせ個別に海外の大学との提携を行ない学生の語学研修を行ったり、TOEFL（TOEIC）やネイティブスピーカーを活用した外国語教育を実施したりして、相当の成果をあげている学部もある。

ここまで触れてきた事務組織の役割は、内容の充実・発展はあっても、事務組織が従来担ってきた機能であるが、これらとは別に最近とみに求められるようになってきたものが、大学運営を経営面から支えうるような事務組織機能である。

部門を問わず、本学のすべての事務組織には企画機能があるが、経営面から大学運営を支える機能となると、法人関係においては、総務部、経理部、管財部、教学関係においては学長室などが上げられる。

大学の支出のうちもっとも大きなウェートを占めるのは、いうまでもなく人件費支出である。本学の総務部は学校法人（大学）の組織、人事、給与、研修といった面から、人件費の最善のあり方を検討し、よって大学運営を経営面から支えようとしている。この点については、次項で詳しく触れる。

既に記述した予算編成過程の運営業務のほか、経理部では財務状況を分析し、資産運用や寄付金事業の改善、補助金の獲得、事業会社設立を含めた収益事業の展開など、収支の改善に向け様々な施策を提言している。

管財部は大学設置基準を満たした施設・設備を維持するのは当然としても、企業に比べ固定資産比率が極めて高い大学の財務体質を緩和するために、施設の維持コストの削減、教室等施設の貸出、土地等の借用等による、より効率的なファシリティマネジメントのあり方を提案する。また近年、企業だけでなく大学の社会的責任が問われるようになったことを受け、耐震やアスベスト、エレベータ等の問題で大学の信用を失い経営を揺るがせることのないよう、社会の一員としての大学の立場を踏まえた施設の管理・運営を行っている。

一方教学面については学長室が学長の意向を受け、大型補助金の獲得・知的財産の創出など、大学の生き残りに影響するような教学に関する事業計画について、企画立案・調整を含め運営を支えている。

しかしながら、昨今の大学を取り巻く環境は厳しく、対峙を迫られる課題は複雑で、一部局において解決できないものであることが多い。その場合、本学では時限的に新たな事務組織を設置したり、ワーキンググループを作ったりして対応している。前者の例では、新学部等の設置準備室などがこれに当たり、後者の例としては平成17年4月から始まった白山一貫教育の準備のための「一貫教育業務推進プロジェクトチーム」や、個人情報保護法施行に対応するために設けた「個人情報保護法推進プロジェクトチーム」などがこれに当たる。

本学で最も新しい学部であるライフデザイン学部（平成17年4月開設）のための設置準備室などは両者の中間的な体制で、平成16年1月に朝霞キャンパス新学部設置準備室が設置されたときには、室員は全て学長室、教務部、総務部、経理部、管財部といった他の部署との兼務発令を受けていて、組織としてはいわばバーチャルであったが、設置準備作業が本格化した同年4月以降は、新学部・新学科等設置準備室という正式な組織として組み入れた（目的達成後、平成18年3月末で廃止）。

これまでの時限的組織においては、相応に機能し一定の成果を上げているが、組織されるまでにやや時間がかかり過ぎているため、設置後は待ったなしの業務を強いられ、時間の制約により断念した計画も少なくない。これは法人、教学にかかわらず恒常的に企画を統括する事務部門が本学にないことによる。このため常日頃から解決すべき課題を把握し、中長期の計画（企画）を立案し、集中して管理運営にあたるような組織を立ち上げることを検討してみるのが課題である。

（事務組織の機能強化のための取り組み）

本学も含め大学を取り巻く環境は今後一層厳しくなることが予想され、それを克服し生き抜くために事務組織の果たす役割は増えることはあっても、減ることはない。そのために前項で触れた大学運営を経営面から支えうるような機能を含め、事務組織の機能強化と業務の効率化が必要になる。

その方策は大きく4つに分類される。1つ目は組織整備であり、2つ目は業務の遂行システムの改善、3つ目は人事施策、4つ目は研修による人材育成である。

組織については平成11年4月からの7年間、本学の事務組織は毎年新設、合併、分離、改編、廃止といった整備を行ってきた。改編には、①もともとある部署で対応していた業務の量が増えたため、それに特化して新たに組織を独立させたもの、②業務を効率よく、広い視野で行うために複数の組織を1つにまとめたもの（一部廃止を含む）、③新学部の設置、情報システムの見直し等、時限的な業務に対応するために組織を設置したもの（通常、目的達成後に廃止）、④大学には従来なかった業務が新たに発生したため、専用の組織を新たに経常的に設置したもの、⑤学生を中心としたステークホルダーの要請により忠実に対応するため組織を改編したもの、などのパターンがある。いずれも高度化する事務業務に対応出来るよう事務組織の専門性を高めることを目的とした組織改編である。ただし、

組織についてはその改編の成果が出るまでには時間がかかり、それを正確に見極めないといわずらに組織をいじり回すことになりかねないので、事前の検討に当たっては、何を目的として組織を改編するのかを明確にし、改編後はその効果を継続的に捕捉し、PDCAを機能させる必要がある。現在、事務組織の各部門の十分な業務分析を行ない適正な人員数を策定し、より効率的・有機的な事務組織のあり方を検討するため、総務部のみならず学内的に広く人材を募って組織されたワーキンググループを結成する意向があるが、未だ着手していない。

2つ目は業務の遂行システムの改善である。既に触れたように、大学における消費支出の46.9%を人件費が占めており、学納金の伸びが期待できない中では、人件費の総額を増やすことは難しい。一方で事務組織に求められる機能は増大、高度化の一途を辿っており、学内外を問わず事務機能を強化するための人的措置は不可欠である。本学でも以前から施設の保守業務、コンピュータシステムの管理業務などは外部業者に委託したり、派遣社員で対応するなど経費抑制に努めているが、今後は一層の推進が求められる。その場合、学校法人出資の事業会社を設立し、それとの協力で経費を抑え、余力を新たな人的投資に向けるという強化方法が考えられる。この点については、理事会内委員会である財政検討委員会が、理事長の諮問に対する答申にすでに盛り込んでいる。

この業務の遂行システムの改善に対応し、3つ目の人事施策が必要になる。大学が学生や保護者、卒業生、社会一般といったステークホルダーから求められるサービスが変わっていくのに伴い、大学職員に求められる能力、雇用形態等も当然変わってくる。本学では知的財産の活用促進のために特許等に造詣の深い人材、国際交流の推進のために語学能力の高い人材等、必要に応じ多彩な人材を採用しているが、今後さらに専門性に優れた人材確保のためには、雇用形態の多様化を図る必要があると検討中である。また個人の持っている能力を最大限に発揮させるための適切な人事配置が求められるが、適正を見極めるための定期的な人事異動を心がけたり、1年に1度人事配置に対する希望を含め自己申告書を提出させたりと配慮している。

最後に研修による人材育成である。本学の研修は大きくOJT (on-the-job training) とOff-JT (off-the-job training) に分けられる。またOff-JTについても、職員の研修を総合的に管理する人事課が企画するものと、各事務部門の適切性で受講するものとに分けられる。人事課が企画する研修は、年齢、勤続年数、職位等に応じた研修や、個人情報保護法の施行や私立学校法改正などトピックス的な懸案事項に対する研修など、どちらかというとなら全事務部門に共通して関わる内容の研修であり、これについては体系化されている。一方、各部門に所属する職員が専門性を高めるために受けるべき研修は、各部門の所属長に任されているため、各部門と人事課とで連携をとりながら事務組織全体としてある程度整理、体系化していく必要がある。今後は事務組織にも一層専門性が求められるのは明らかであり、いわゆるアドミニストレータの養成が急務であるが、BA (ビジネス・アドミニストレータ) の養成については、外部機関による研修・講演会への参加など比較的育成の機会が多いが、AA (アカデミック・アドミニストレータ) については、大学により抱えている学士教育課程が異なるため共通性が乏しいため、本学の内部努力によるところが多く、十分な配慮が困難な状況となっていることが課題である。

(事務組織と学校法人理事会との関係)

「事務組織と教学組織との関係」の項でも触れたが、本学の事務組織は組織図上すべて理事会（理事長）の下に置かれているが、理事会に従属するというわけではない。理事会で審議される案件は、すべて常務理事会で協議された上で理事会に諮られることになり、常務理事会の議案は、それ以前の役員の打ち合わせで率直な意見交換をした上で、常務理事会にあげられることになるが、主要な事務組織（総務部、管財部、経理部、学長室、教務部）の事務部長は、この両方に出席し、事務組織の視点から意見を述べるだけでなく、議案の作成そのものに関わっていることが多い。理事会の審議過程においても、議案によって担当常務理事・学長に代わって説明することが多く、判断材料となる資料を作成するのも事務組織である。また理事会内には理事長の諮問に対し検討し答申するための「組織・制度検討委員会」「教学検討委員会」「財政検討委員会」の3つの委員会があるが、委員会が検討するための材料はすべて事務組織で用意している。これらのことを全体的に判断すると、事務組織と学校法人理事会は一体となった運営がなされている。

理事会が正常に機能するために、事務組織が果たしている役割は大きい。一方で、寄附行為上は「東洋大学の専任教職員から5名以上7名以内」の理事を選出するとありながら、実際には、これまで職員理事が1名も選出されていないというアンバランスがあった。以前は「事務局長が理事になる」と寄附行為に定められていたが、事務局長そのものがずっと置かれていなかったため、現状に合わせ条文が削除されたという経緯もある。

職員から理事を出していない学校法人は少ないこと、学校法人の運営・経営において事務職員の果たす役割は大きいことなどから、職員からの理事選出が強く求められるところであったが、任期満了による役員の交代に伴い、平成18年12月、初めて現役職員から理事が1名選出された。

2. 大学院の事務組織

専門職大学院である法科大学院を除くと、現在本学には9つの大学院研究科がある。9研究科のうち6研究科（文学研究科、経済学研究科、経営学研究科、法学研究科、社会学研究科、福祉社会デザイン研究科）は白山キャンパスを中心に科目を開講し、一部を朝霞キャンパスや大手町サテライトでも開講しているが、6研究科に対応する事務組織として大学院教務課（教務部）がある（朝霞開講分については朝霞事務課が対応）。このほか川越キャンパスで開講している工学研究科については、工学部とともに川越事務部教学課が、板倉キャンパスで開講している国際地域学研究科、生命科学研究科については、国際地域学部、生命科学部とともに板倉事務部教学課がそれぞれ対応している。これらの事務組織のうち、白山キャンパスの大学院教務課以外の事務組織は事務の効率化、学部教育との連携といった観点から、大学院専門ではなく学部についても対応する組織である。なお、法科大学院も白山キャンパスで開講しているので大学院教務課が所管している（後掲）。

上記の事務組織は、大学院生の対応、教員の対応を中心に、それに伴う予算の執行管理も行っている。大学院の予算は、後述する研究プロジェクトの予算を除けば、原則として学生数に基づいて決定してしまうので、事務組織が予算執行計画に関わることはあっても、予算要求や折衝過程で大きな役割を果たすことはない。予算決定までの編成過程における事務組織の役割については、学部の場合と同様である。

予算には個々の教員、各研究科単位で執行されるもののほか、全研究科共通で執行されるものもあるので、事務組織としては予算のうち全体計画のための金額を先に除いたあと、各研究科に予算額を示し、研究科はその予算額の範囲で年度計画を立てることになる。

研究プロジェクトの予算については、研究母体となる研究科・専攻の教員が執行計画を立て、事務組織でこれを精査した上で予算要求する。精査に当たっては、文部科学省の高度化推進事業等に採択されることを視野に入れ計画を吟味する。

大学院の充実と将来発展についてであるが、本学の大学院は、10年前に6研究科19専攻、入学定員230名（収容定員506名）であったものが、現在は法科大学院を除いて9研究科26専攻、入学定員462名（収容定員923名）と充実してきている（ほかに平成19年4月に新たに独立大学院として「学際・融合科学研究科」を設置するために設置届出済み）。

今後大学院をどう発展させていくかは、東洋大学全体として非常に重要な課題である。上記の9研究科のうち最も新しく設置された福祉社会デザイン研究科は特定の学部を基礎としない独立大学院である。福祉社会デザイン研究科や、平成19年度設置予定の学際・融合科学研究科のように、今後は特定の基礎となる学部を持たない独立大学院が増えると考えられ、その場合大学院と学部の関係をどう整理していくかも大きな課題である。

大学院を今後どのように充実させるべきかを全学的に考える機会として、学長主催で平成17年度から「大学院中期目標・中期計画」と題したプレゼンテーションを実施し、各研究科の将来展望を各研究科委員長が発表し、これを大学院や学部教員だけでなく法人役員、職員も聴講している。プレゼンテーションは、研究科間の競争原理を機能させるために非常に効果的な取り組みであるが、各研究科の将来展望については、大学院教務課を除き、各研究科を担当する各事務組織が深く関わっている度合いは学部比べてやや浅いといえる。

また学部では、全学部に通ずる教育課程の検討など全学的な教育課題については、対応する事務組織として学長事務課（学長室）があるが、大学院には共通教育科目がそもそも置かれていない。また「魅力ある大学院教育」イニシアティブの申請といった問題について計画を推進する場合でも、それを先導する役割を果たす事務組織が明確でない。というのも、学部同様その役割を学長室が果たす方法もあるが、現実には学長と各研究科委員長で構成する大学院委員長会議（学部における学部長会議（学長と各学部長で構成）的な存在）の幹事を分掌している関係から、大学院教務課がその役割を同時に果たしている。

しかし大学院教務課は6研究科を直接担当しているので、現場の組織でありながら、各研究科担当事務組織を統括する立場でもあるという、二面性を持つことになる。大学院教務課を一層充実させるか、大学院の統括事務組織の機能を学長事務課に付け替えるか、どちらが適切かは今後検討していくことになるが、大学院の教育の充実と将来発展に関わる事務組織としての企画・立案機能を強化するためには、若干の人的な強化が必要であろう。

これについては学部を支える事務組織の場合同様、管理部門も含め組織全体として検討しなければならない。

教育関係に比べると、大学院の研究についての事務組織の関わり方はすっきりしている。教員個々のレベルの研究については研究科担当の事務組織で対応するが、専攻ないし研究科全体、さらに研究科間で取り組む研究プロジェクトについては、研究科担当事務課ではなく研究協力課（学長室）が対応する。本学の大型研究プロジェクトは、幾つかの例外を除くとほとんど大学院の研究科を母体として実施されている。現在、本学には文部科学省の高度化推進事業（オープンリサーチセンター、ハイテクリサーチセンターなど）に採択されたものが11件あり、このうち大学院を研究母体とするものが9件である。これらのプロジェクトの統括は学術研究推進センターであるが、これを実質的に支えている事務組織は研究協力課（学長室）になる。研究協力課では、その他に研究により発生した特許等知的財産の管理・活用も行っている。

既に触れたように、今後大学院を大学全体の中でどう位置づけるのかは、本学にとって重要な問題である。本学の既存の研究科・専攻の中には、高度職業人の養成を目的に掲げるものもあり既に多くの社会人を受け入れているが、それでも学部の入学定員が5,720名（収容定員21,919名）であるのに対し、大学院の入学定員は462名（収容定員923名）と少ない。しかし、学ぶ意欲のある中高年層は多く、さらに今後いわゆる「団塊の世代」が続々と退職を迎え自由な時間を得た時に、一定割合の人が大学院進学を考えることは明らかである。現役社会人、団塊世代の退職者を含む未就業の中高齢者を合わせたこれらの層は、今後大学院にとって22歳人口（学部卒業者）と同等以上に有力なターゲットとなり、その獲得のための戦略を検討する必要がある。

また社会人を受け入れる場合、その修学条件に配慮し、正規の修了年数以上の長期履修制度を適用した学費を設定することが望ましい。しかし、これらについての対策は決して十分ではなく、教学組織、事務組織とも検討する体制が整備されていない。これは、研究については大学院中心であっても、教育について大学として中心はあくまで学部であるという認識で大学が運営されてきたことの影響が大きい。また、9研究科とも学部担当教員が大学院も担当するというで運営されているので、大学院の運営は収支バランス的にプラスはあってもマイナスはないという仕組みになっているため、経営を本格的に検討する必要性が低かったことにもよる。

今後は、理事会内設置委員会である教学検討委員会の大学院改革に係わる答申（平成17年7月19日）を踏まえ、大学院教育をどう展開していくのか定員数、学費、入学者層の問題を含め、事務組織として総合的に検討していく体制整備が必要である。

3. 専門職大学院の事務組織

本学の専門職大学院は法科大学院だけである。法科大学院の入学定員は50名と少ないので、それ専門の事務組織は設けず、大学院教務課（教務部）の中に法科大学院担当の者を

決めて対応しているが、法科大学院が他の大学院と別な場所（白山第2キャンパス）で開講されており、法科大学院担当の職員も同署に配置されているので、実質的には別組織として密着した機動性を有している。

法科大学院の充実に関わる事務組織としての企画・立案機能については、主に主任会において発揮させる。主任会には法科大学院院長、専攻主任、実務教育主任の3名の教員のほか、大学院教務課から職員が4名参加し、さまざまな問題について計画を立てていく。

この際に、教育に直接関わる部分についてはもちろん教員が企画・立案するが、学生支援など間接的に教育に関わる部分については、事務組織も積極的に関与し、原案を作成している。事務組織が積極的に関わる具体例としては、法科大学院が置かれている白山第2キャンパスのアメニティに関する事項や、法科大学院懇話会の開催など、学生支援に伴う企画・立案のほか、入試説明会の実施や募集広報の展開、入学試験の実施方法など学生募集・入試実施についての企画・立案などがある。

主任会でまとまった案は、その後、教授会や教務委員会、学生生活委員会に諮られ、承認を得る必要があるが、基本的には主任会の案が尊重される。その点においては、ある程度の企画・立案能力を発揮しているといえる。

これに対し、法科大学院の将来発展に関わる事務組織としての企画・立案機能は活発に発揮されていない。これは、他の大学院と異なり法科大学院が独自に抱える制約による。

既存の9研究科が、学部を担当する教員が同時に大学院も担当するという教員構成であるのに対し、法科大学院の専任教員は原則、法科大学院の科目だけを担当する。そのため、法科大学院教員の人件費は、他の研究科に比べ高くなる。また、入学定員も50名と多くないので、研究科単独で収支バランスを維持することが容易でない

一方、法科大学院を持つ他の大学との競争力から安易に学費を上げることはできず、また、これまでの入試志願実績等を考慮すると、入学定員を現在の50名以上に増やすことも容易ではない。

以上のように、将来の競争力を高めさらなる発展を企画・立案する際の財政的な制約が非常に強いため、事務組織もその機能を十分発揮できていない。

予算については、他の大学院が、原則として学生数に基づいて予算額が決まってしまうのに対し、法科大学院の予算は、大学院教務課の法科大学院担当で作成する要求に基づいて経理部が査定し、予算額が決定する。そのため、予算編成や折衝の過程で事務組織が果たす役割は、他の大学院の場合に比べると大きい。また、予算を執行・管理していることから、法科大学院等専門職大学院形成支援プログラム等の補助金の申請書類も大学院教務課で作成している。

最後に、大学院運営を経営面から支える事務組織機能の確立状況について述べる。経営面から大学運営を支える機能をもつ事務組織としては、学部の場合同様、法人関係においては、総務部、経理部、管財部、教学関係においては学長室、教務部（大学院教務課）などが上げられる。

しかし、既に触れたように、法科大学院には財政的な制約が非常に強く、通常の大学院に比べると将来展望の選択肢の幅が狭い。そのため、法科大学院の運営を経営から支える事務組織の機能といっても、学部のように消費収支が均衡する経営を目指した提案は難し

い。

事務組織としては、法科大学院の収支状況と、教育的効果や法科大学院を設置することの付加価値等との関係を戦略的に判断し、最善の経営のための提案をしていくことになるが、データ化し可視化できるものと、そうでないもの間で調整を取ることは容易ではない。また、法科大学院の経営を考える際には、司法試験合格者数が重要なファクターとなることは避けられず、新司法試験元年の現段階では、手探り状態といえる。

平成 18 年 9 月には、新制度による司法試験の結果が発表された。平成 16 年度に入学した一期生のうち、既修生として本学の法科大学院を平成 18 年 3 月に修了し、新司法試験を受けたものは 24 名いた。この 24 名のうち、合格したものは 4 名で、合格率は 16.7%である。これは全国平均の 48.3%を大きく下回っている。

厳しい数字ではあるが、この試験結果を客観的に分析し、教学組織、事務組織とも今後の法科大学院のあり方を重点的に検討するよい時期と思われる。司法試験結果が発表された直後の法科大学院の教授会には、理事長、常務理事の全員が出席するなど、将来展望についての話し合いは既に始まっている。

