

<p>事例 組織の改革</p> <p style="text-align: center;"><b>事務組織の再編</b></p> <p style="text-align: right;">～札幌大学～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>理事</p> <p>事務局長</p>
--	---------------------------------------

**事例内容**

**【概要】**

札幌大学では、入学から卒業まで一貫した学生への対応を可能とするため、教員中心の大学から学生中心の大学へ視点の転換を図り、事務組織の再編成を実施した。再編は部局の統合という形で進められ、最終的に事務局5部13課という体制を改めて、4オフィス（運営事業オフィス、学生支援オフィス、広報渉外オフィス、学術情報オフィス）という体制を構築した。

**【背景】**

事務局の学生サービスについては、学生がたらい回しにされるなど、これまでも色々と問題が指摘されてきており、事務組織の改革の必要性は認識されていたが、教学組織と事務組織の一体的な改革を目指して改革が進められたため一向に進展が見られなかった。このような状況に理事や事務局長が危機感を覚え、教学組織を切り離れた形での事務組織改革を行った。

**【取り組み内容】**

平成13年5月に「事務局組織の改変について（案）」を提示し、ワーキンググループにおいて具体的な検討を行った。検討に当たっては理事会から全権委任を取り付け、事務局が考えたものを必ず実行するという体制をとった。

具体的には学生からの色々な意見も取り入れつつ、事務局を以下の4つのオフィスに統合し、経営戦略型の事務体系を構築している。

- 運営事業オフィス(企画広報、総務、人事、経理)
- 学生支援オフィス(入試、教務、学生)
- 広報渉外オフィス(広報、渉外)
- 学術情報オフィス(図書、電算)

これらのオフィスではグループ毎に業務が進められており、責任についても個人ではなくグループに持たせている。

**【結果】**

事務局を統合し、グループ毎に仕事を進めることで「担当者」という概念がなくなり、学生サービスの質が向上する(担当者不在ということがなくなる)とともに、人の入れ替わりによる業務引継ぎも不要となった。

グループ間における異動については、いわゆる人事異動ではなく単なる担当替えであり、短いスパンで異動が行われ、職員には様々な業務のスキルが求められる。このため、「担当業務を理解しているだけでは十分ではない」との意識が職員の間で芽生えており、自発的な勉強会が開催されるなど、職員の意識改革が進んだ。

また、再編後も事務局組織改善プロジェクト会議を設置し、学生支援サービスの強化を図るため継続的に事務組織の検討を続け、平成17年7月に事務局を以下の3オフィス体制に再編した。

- 運営事業オフィス(総務・企画、人事、財務、入試、広報)
- 学生支援オフィス(教務、学生、就職)
- 学術情報オフィス(図書、情報)

### 成功のポイント

事務局長と理事、理事会の連携及びイニシアチブ

当初、教学組織と事務組織の一体的な改革を目指して改革が進められたが、一向に進展が見られなかったことにより、理事や事務局長が危機感を覚え、結果として、理事会と事務局が連携し、事務局長の主導のもと事務組織改革を行った。

事務局に事務局組織改革における理事会の全権委任を取り付ける

事務組織のことは事務局がある意味一番よく把握している。よって事務局組織の改変については、事務局が「事務局組織の改変について(案)」を提示し、ワーキンググループにおいて具体的な検討を行い、その検討に当たっては理事会から全権委任を取り付け、事務局が考えたものを必ず実行するという体制をとった。

事務組織と教学組織を切り離した形での組織改革の実践

改革でき得るところから始める、という教学組織を切り離した形での事務組織の再編を行った。

### 今後の課題

BPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)の一層の活用により、さらなる学生サービスの充実へ向けて、学内の総合学生支援システム「アイトス」の継続運用・開発と、事務組織の最適化をさらに図っていく。

職員には様々な業務のスキルが求められるようになり、個々の職員のレベルアップの必要性が高まった。また、更には経営戦略型の事務局への移行も視野に、経営のプロとしての政策立案スキルも求められるようになるなど、OJTや自発的なSD(スタッフ・ディベロップメント)とともに、中長期的な職員育成が課題となっている。

事務局の統合により、教員側からは、いわゆる「学部事務局」が無くなり、以前より事務組織との連携がとりにくくなったとの声もあり、組織改革後の現事務組織と教学組織との連携、または教学組織の改革が今後の課題でもある。

### 委員の所感

教学組織を切り離した形での事務組織改革は、できるところから取り組んでいく、という上では必然の選択ではあるが、いわゆる「学部事務局」がなくなり不便になるという教学側からの声からなかなか実行に移しにくいのも事実。その様な状況下において、「事務局に事務局組織改革における理事会の全権委任を取り付け、事務局が考えたものを必ず実行するという体制」をとり、改革を速やかに行った手法は、速やかな改革実行の一方策として評価に値する。

事務局内を再編、オフィスを統合化し、学生をたらい回しにしない「ワンストップサービス」を目指すには、個々の職員のスキルアップが必須・重要であり、そこに成否がかかっているように感じられた。