

# 国立大学法人 経営ハンドブック(2)

## 第3章 組織業務の管理

## 3. 1 はじめに

国立大学法人の組織業務を考えると最も重要なことは、ミッション（使命）が何かを意識しなければならないことである。

組織の存在意義は、その組織のミッションを明確にすることで、より具体的に認識、理解することができる。ミッションを具現化していくことにより、その組織が提供する機能を社会が認識し、必要であると判断されることで、社会に受け入れられ、そこで初めてその組織は社会的に存在できるようになる。逆に社会に受け入れられなくなると、その組織は社会的機能を持たないということになり、存続することは難しくなる。

国立大学法人の機能は、広く国民に高等教育の機会を保証し、質の高い教育と、研究を行なうことである。それにより、優秀な人材を育成し、国際競争力を高めることである。

しかし、優秀な人材輩出のためとはいえ、制限なく運営に必要な費用を使えるわけではない。国立大学法人として、効率的・効果的に教育研究活動を行うことが求められている。それは、国立大学法人の主な活動原資（運営費交付金、施設整備費補助金）が公財政で賄われているためである。

本章では、まず国立大学法人の組織の特徴を整理し、国立大学法人に求められる機能を考慮した際に必要となるであろう機能や、逆に改善すべき点を検討する。それらを実現するための改善、改革の方法を紹介することで、実際の組織改革に着手する際の参考になることを狙って整理を試みる。また、国立大学法人にはさまざまな組織があるが、従来から改善を続けてきた事務機構に焦点をあてて検討する。

## 3. 2 国立大学法人の組織の特徴

組織は、その機能や求められる役割、設置された目的や経緯などにより特徴が出てくる。これは民間企業においても業種間や、経営方針などの違いで、差が出ているのと同じで、国立大学法人も大学という特徴以外に、国立大学法人としての組織の特徴を有している。したがって、それらを「a. 社会サービス」、「b. 本部と学部」、「c. 教員と職員」、「d. 私立大学や民間企業との違い」、そして「e. 規模差異の存在」に整理し、特徴をまとめる。

## a. 社会サービス（社会機能）

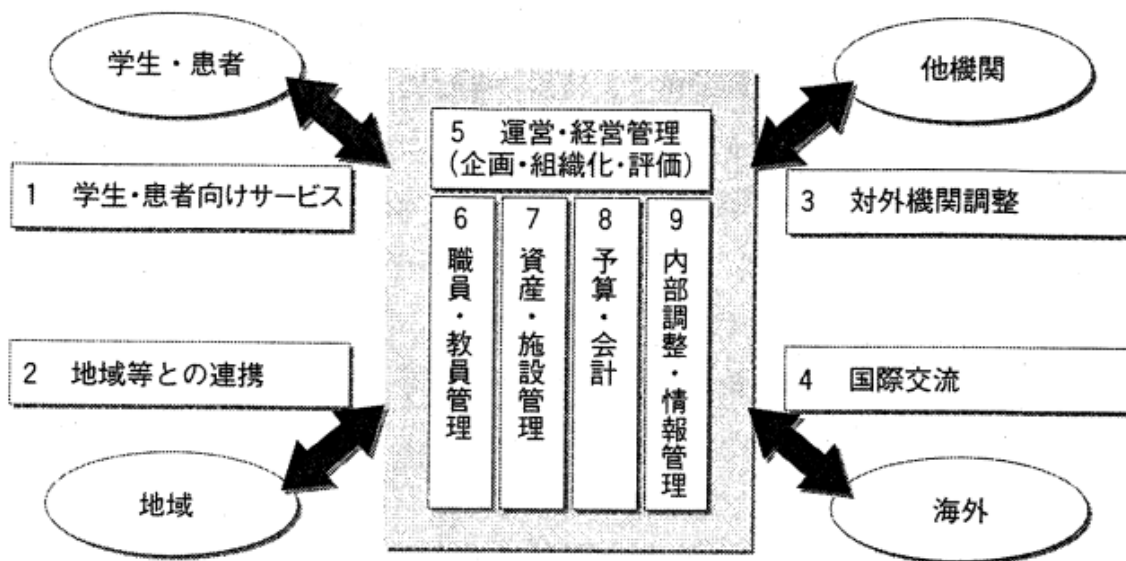
国立大学は、法人化後も法律により設置が定められており、大学としての教育・研究だけでなく、社会サービスの機能も求められている（図1参照）。

国立大学の設置目的の一つは、国民に高等教育に関する公正な機会を保障することであり、そのため全国的に設置されている。大学附属病院も診療を通じて高度先進医療と研究、そして臨床教育の場を提供しているのである。それ以外に、地域住民への公開講座や附属図書館の開放などによる生涯教育などのサポート、地場産業との研究を通じた地域経済や中小企業の発展への貢献など、高等教育を実施するだけでなく、地域の人材育成と産業発展の役割も求められている。

したがって、国立大学の社会機能は、全国一律ではなく、設置された地域によって異なるはずである。私立大学を含む多くの大学が設置されている大都市圏と、国立大学以外に大学がほとんど設置されていない地方での社会が求める機能は同じにはならない。大都市圏では、行政だけでなく民間企業などからさまざまな教育・研究に関連する活動がなされており、国立大学はこれらの活動主体を利用し、大手民間企業との先進的な共同研究やインターンシップ制による職業教育などの体制を構築している。一方、地方の国立大学においては、行政との連携などにより、地域経済の活性化の中核機能としての役割を果たしたり、学生以外の地域住民への教育や情報提供などのさまざまなサービスを提供している。地方国立大学における附属病院を見ると、一般の外来患者が多く、その地域における総合病院としての機能を求められていることも多く、必ずしも高度先進医療だけを提供すればよいというものでもない。

ただし、国立大学法人は大学としての機能を果たすために設置されており、そのために運営費交付金として税金が投入されている。したがって、教育・研究に結びつかない機能に重きをおいた運営は、たとえ地域で求められる機能であっても、国立大学としての機能を果たしていることにはならない。社会サービスという表現の中には、大学を中心とする周辺地域への貢献なども含まれるが、国立大学法人としての存在意義と整合的でなければならない。

図1：国立大学法人における社会的機能



## b. 本部と部局

国立大学法人だけにとどまらず、大学は一般的に本部と部局という組織構造になっており、これが大きな特徴となっている。部局は教育・研究が実行される場であり、本部は全学の運営を行なうもので、部局の運営を本部がサポートするという役割分担になる。したがって、本部には組織運営に関する機能である総務、人事、経理、施設などが設置される。部局は実施主体といっても、本部の出先部署となっており、単独で意思判断や行動するのではなく、本部と連携していることが多い。ただし、教育にかかわる教務に関する機能は各部局に設置されている。

国立大学は、文部科学省の一機関であったときから、教育・研究の拠点として大学自治が主張されており、大学の内部では学部教授会制が敷かれていた。法人化後学長の下に統一的な体制が取られるようになっても、学部教授会自治の文化は根強く残っているようである。

そうすると、本部より学部の方が強い権限を有しているように思えるが、教員人事を除く実際の様々な権限は本部が有していることが多い。特に予算の管理は、執行そのものは学部で行なわれているが、その承認などは本部に集約されている。ただ、本部の機能は事務手続き上の問題の有無を確認するに留まることが多く、実際の学部での執行内容や効果そのものの検証をするレベルには至っていない。

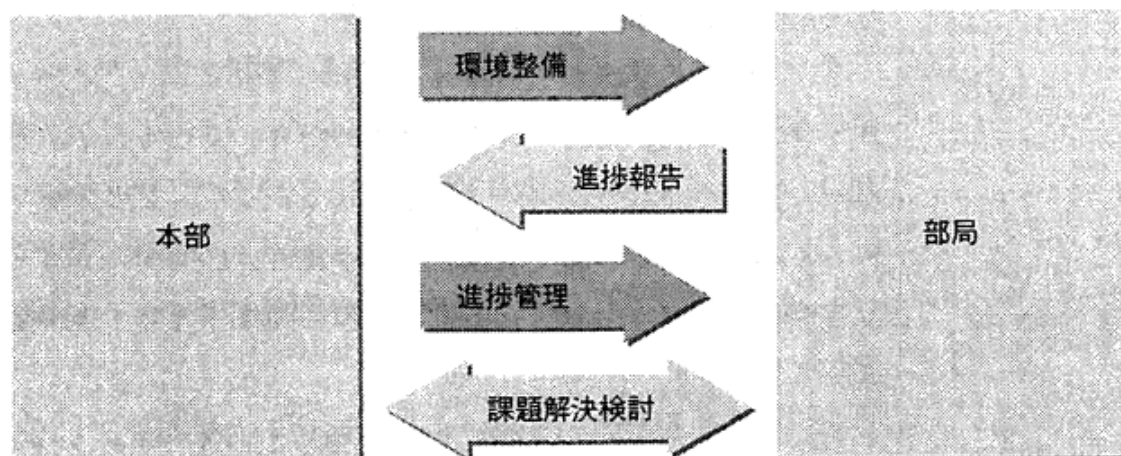
また国立大学はその性格上大学の運営上文部科学省とのやり取りが多かったが、法人化後も所轄官庁として文部科学省との関係は深く、やり取りそのものが無くなっているわけではない。

部局との関係は、民間企業にたとえれば事業部制の組織に類似していると言える。事業部制は、事業そのものの結果の責任を負う事になるが、通常は採用などの人事権は有していない。職員まで含めた全ての人事権がないとはいえ、教員人事に関しての実質的な権限は教授会が有しており、部局教授会は大学の内部組織でありながら、独立した組織であったと言える。また、部局内でも個々の教員が独立した事業主的であり、大学に対する評価も、入学志願者や就職率などの社会的な評価を受けることはあっても、その教育内容で全学的な評価をされることは少なかった。

法人化後は、国立大学法人としての評価が重要になる。教員個人が研究者として非常に優秀で社会的に高い評価を受けたとしても、必ずしも大学そのものの評価になるとは限らない。全学的な評価を獲得するための運営を行なうことが必要になる。

たとえば、6年間の中期目標が掲げられ、それに向けて全学的にさまざまな取組みがなされている中で各部局は、中期目標を達成する責任を負う。一方本部は、部局が目標を達成しやすい環境を整備するだけでなく、全学的な責任を負うことになる。公開されている中期目標そのものは、各部局から提示されたものを整理し、学長を中心とした経営責任者で方向が定められたものであろう。しかし、中期目標は比較的抽象的な内容のものが多く実際に達成に向けた行動に移すことを考えると、具体化が難しい場合もある。中期目標の単年度計画になると、多少、具体的なものが見えるが、各教職員が達成すべき目標まで具体化されていない。本部は、中期目標から達成すべき担当者別の目標までを具体化することと、その目標達成に向けた各学部をサポートが大きな役割となる（図2参照）。

図2：中期目標管理における本部と部局の関係



## c. 教員と職員

国立大学法人は、大別すると教員と職員とで運営されている。教員は、教育・研究を行い、職員は、法人運営に関わる事務手続き、組織管理運営、教員サポート、学生支援などの教育・研究以外の業務を全て担当している。もちろん、教員も同じように法人運営業務や組織管理運営も行なっている。国立大学法人は、学生に対してこの教員と職員でサービスを提供しているのである。

法人化以前の国立大学においても、職員で構成される組織である事務組織と教官（現在は教員）で構成される教員組織との2つの組織があった。国立大学という公的機関の特徴である組織という枠は、その壁を越えたやり取りを難しくし、教員と職員とで連携した活動は決してスムーズではなかったと言える。特に、職員は教員のサポートという教務面での立場が、全ての業務に影響を及ぼす傾向があり、多くの場合教員より1歩下がった立場であることが普通とされてきた。

法人化後の事務組織を考えた場合、従来のような国の機関としての考え方ではなく、法人ごとの運営に適した組織を検討、構築することが求められている。

大学における事務組織を考えた場合、事務手続きや管理業務などのいわゆるバックオフィス機能が中心となるので、業務そのものは、要求されてはじめて開始される、受動的業務ととらえられがちである。実際、職員が大学の中で学生に対して教育そのものを実施することはまずない。しかし、教務事務として教員のサポートや、研究に必要な業務の支援を行うことにより、間接的に教育サービスの向上に参画している。また、直接的な業務としては、さまざまな相談などを含めた窓口業務がある。これらの業務を受動的業務ととらえず、全ての業務を能動的業務としてとらえることで、大きなサービスの向上が期待できる。

たとえば教員サポートとして、教員から要求された業務だけを実施するのではなく、教育の内容をより効果的に教員が提供していくために必要な情報を積極的に調査し提供したりすることで、教員も教育を工夫するための情報を得ることができる。窓口業務を例に挙げると、さまざまな事務手続きが行なわれているが、そのスピードアップだけがサービスの向上ではない。スピードアップは、確かに待つ側の学生に対してサービス向上にはなるが、そのために窓口が細分化されたり、あるいはオペレーションを行なう職員側の効率化という都合で設置されるべきものではない。どこの窓口でもさまざまな業務が提供できる仕組み（ワンストップ化）などは、窓口を利用する学生にとっては、非常に便利なサービスになる。また、事務以外にも履修相談、就職支援、生活相談など学生を教育以外に総合的に支援している。これらも、それぞれの窓口をもつのではなく、1つの窓口で全ての業務を提供する、あるいは、どこの窓口でもさまざまな業務を行なえる仕組みが必要になる。能動的にサービスの向上を目指す、事務組織の担当にあわせた窓口ではなく、学生の視点に立ったサービス業務としての窓口の設置に行き着くのである。このような1つの窓口で一連の業務を提

供できるワンストップサービス、あるいは利用者が時間の制限を受けないノンストップサービスなどが加われば、手続きサービスとして向上するし、当然、利用者である学生も満足度が高くなるであろう。

このように職員には、単純に事務処理をこなすことだけが求められているわけではない。さまざまな事務処理も、窓口での相談も、全て学生が安心して大学生活を送れるようにするためのサービスの一環として行う必要がある。今日、学生はインターネットなどで容易に情報収集は可能になっており、従来の情報提供よりも、より高度な判断を伴う、あるいは判断ができるようなアドバイスを求められようになってきている。その内容も、複雑な課題が多く、対応する側も豊富な経験を有することが求められるようになってきている。

このため、いくつかの大学では学生サービスに向けたセンター設置を中期目標に掲げている。センターの設置そのものは、手順を追って行なえば、それほど難しいことではない。重要なことは、センターという箱を造ることではなく、その中身である。現時点の中期目標の評価では、センターを設置できたことで、目標の達成となるであろうが、それだけでは本来の目的が達成されたことにはならない。目的はセンターの設置ではなく、学生支援の充実である。設置はそのための手段にしか過ぎないのである。この目的達成に向かってセンターの業務を定義するためには、職員の業務を受動的な業務としてとらえるのではなく、センターで提供する業務は、教育に関与するものだということを職員が意識することからはじめることで、本来の目的が達成できることであろう。

今後は、就職支援や研究提携先などの強化のための対外業務や、戦略策定、立案のためのマーケティング業務など積極的な渉外業務の充実が必要とされるであろう。事務は単に事務処理を行うバックオフィスではなく、教育以外のフロント業務であり、総合支援サービス業であることを意識した業務再構築による運営が望まれる。

また、大学はモノを売るところではなく、学生に対しての教育というサービスを提供する組織であり、また高度な研究を実施する組織である。したがって、それらを社会に受け入れてもらえなくなることは、大学の存在意義がないと見なされることになる。そうしたことに気づき、教員と職員が共同で、学生によりよいサービスを提供する、あるいはより高度な研究を行いやすくする、そういった内容を社会にアピールするための体制作りを積極的進めている大学が増えてきている。

大学の本来の社会的機能は、教員による教育サービスである。ただし、高度な教育を提供するために研究があるという考え方と、大学は研究の場であり、教育はその研究を継続的に進めていくための人材を育てるためにあるという考え方もある。どちらが正しいのではなく、それは大学の戦略による。いずれにせよ、これらの教育・研究は教員が主となってサービスを提供することになる。

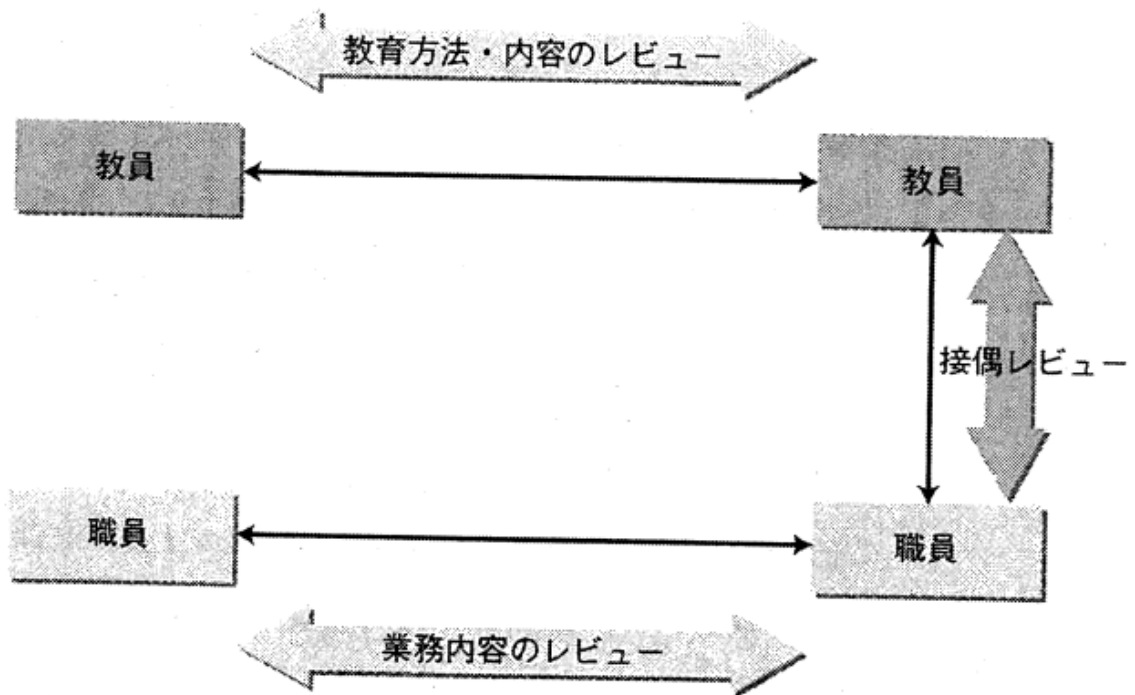
サービスの品質を高めるための仕組みも必要となる。その一つは教育内容のレビューである（図3参照）。従来から、各大学では教育に関しての品質を高めるための検討を進めてきている。たとえば、学生へのアンケートによる授業評価などは、その基本的な仕組みであろう。ただし、授業評価の結果を、教員に対して積極的にフィードバックを行い、その後の具体的な授業の見直しや、その教員の教え方の改善などに活用されることは非常に少なく、あくまで全体の傾向や参考レベルで留めている大学が多いようである。おそらくこれまでは教員や授業の評価がタブー領域とされ、それが学生からの評価であれば、尚更真摯に受け止めることは難しいことであったかもしれない。また調査そのものも、本来その授業の目的を学生に理解させた上で、その授業の内容に関するものであれば、教員へのフィードバックも生きてくるであろうが、授業内容そのものの調査ではなく、せいぜい教員の教え方や、その内容に対する学生の関心度を把握する程度で、なかなか改善への活用ができるレベルのものは少ない。教員に対しても、参考程度に調査結果を提供するに止まり、全くその結果を教員にフィードバックしていないケースもある。これでは、調査に答えた学生に対しても申し訳ないばかりでなく、教育内容の改善に寄与することはできない。

今後求められることは、メインサービスである授業内容の品質確保のための仕組み作りである。教員同士がお互いの授業をレビューし合う、「相互レビュー」の仕組みがその一つである。すでに、この仕組みを取り入れている大学もあるようである。法人化を迎えるにあたり、人事制度の構築の中で、評価制度の導入を検討していて、しばしば課題として提示されたものは、教員同士とはいえ、専門以外の分野の評価は出来ないということであった。しかし、教えるということそのものの評価はできるはずである。したがって、専門的な内容の評価ではなく、授業における教え方そのものの評価を構築したことがあった。この相互レビューは、その評価制度の発展型である。大学の教員は、小中学校の教員のように、教え方そのものの教育を十分に受けることは少なく、研究を中心に教育者としての立場に自然となり、実際の教鞭をとってはじめて教育することを学んでいくことが多い。その流れが、教育よりも研究に比重が掛かる原因なのかもしれないが、より良い教育方法を模索することは、教育サービスを提供する大学では当然の姿である。教鞭をとっている本人では気づかないポイントを、他の教員がレビューし、フィードバックすることで、改善を行なっていく。レビューする側も、自らが教鞭をとっているときには気づかなかつた、学生の反応や、プレゼンテーションのスキルなど、レビューをしながら同時に学ぶことが多い。



注意したい点は、レビューの目的は粗捜ではなく、より良くするための改善点の発見であり、改善方法の提言である。レビューする側もされる側も、そのレビューの中で学ぶことが多いはずであり、その学んだものをお互いにフィードバックすることで共有し合い、より良いサービスを提供するための改善活動に活かしていく体制を構築しなければならない。この結果を、人事評価として活用するか否かは、人事制度そのもののあり方の次第であり、機能そのものが有する課題ではない。

図3：教員と職員の相互レビュー体制



## d. 私立大学との違い

国立大学法人も私立大学も、大学という社会的機能から見る限りその違いはない。法人という運営形態からみると、国立大学法人は、1 法人 1 大学であるが、私立大学は、1 学校法人に複数の大学が設置されることがある。たとえば、関西に大阪工業大学があるが、この大学は学校法人大阪工大摂南大学\*の下、大阪工業大学、摂南大学、広島国際大学、大阪工業大学短期大学部（2006 年 9 月 30 日廃止）、大阪工業大学高等学校の 5 校を有しており、そのうち 4 年制の大学は 3 つである。

私立大学の事務組織は、国立大学を参考にされていることが多く、良く似ている。ただし、国立大学よりも広報部門や就職支援部門などが充実しており、対外活動に重点をおいた運営がなされている。また、卒業生による OB 会などの組織力が強固であり、広報部門との連携が充実している。したがって、在学生だけでなく、卒業しても大学に対する求心力を維持するための戦略を有している大学が多い。また同時に大学としてのブランド構築にも力が入れられており、教職員と在学生、卒業生を含んだ一体感の演出に長けているといえる。

国立大学では法人と大学が一体であり、学長は法人の長でもあるが、私立大学においては、学校法人の本部に設置されている理事会の権限が比較的強く、重要事項の大半は理事会で決定されるケースも多い。本部の下に大学が設置されているが、本部とその設置する大学（以下「設置大学」と呼ぶ）の関係も、総務、人事、経理などの法人経営に関わる実際の権限は本部に集中されていることが多い。理事会のメンバーは、各設置大学の教授が入っていることも多いが、法人によっては、職員が多いところもあり、それぞれ設立の経緯や法人の特徴が現れている。もちろん、通常各設置大学には、大学運営に必要な権限が委譲されており、独立した運営ができるように考慮はされている。

組織としての大きな違いは、こういった組織上の違いだけでなく、私立大学は設立時に建学の精神、教育理念が明文化されており、すべての考え方、行動はその理念に基づく、あるいは集約されるようになっている。国立大学法人とは、この建学の精神が明文化されたり経営の指針としてどの程度取り入れられているかに違いがある。

国立大学法人は、各大学が独自の戦略構築を求められているが、戦略の前に、大学としての存在意義を明確にしなければならない。組織として進むべき方向がない中で戦略だけを検討することは難しい。

※現：常翔学園

## e. 民間企業との違い

民間企業の組織と大学組織とは全く異なると考えられがちであるが、実際には類似する機能を多く持ち、今後の改善、改革には大いに参考になる。企業には、大学における事務組織と同じように、総務、人事、経理などのいわゆるバックオフィスと呼ばれる組織がある。業務内容も基本的には同じであるが、大きな違いは効率を重視した体制を構築している点であろう。

企業は利益を追求する組織体であるので、収益に直接結びつかない事務業務は、できるだけ少なく、組織も小さくすることを考える。したがって、業務上支障がないレベルまで、効率を求めた体制を検討する。具体的には、処理手続きを簡素化するために、できるだけ記載事項を減らしたり、承認手続きを省いたり、処理そのものを廃止したりすることで、業務量を減らし、その処理に携わる人員を少なくしている。ここで重要なことは、業務そのものが生み出す価値がないものは、極力排除することを意識しながら業務を構成している点である。そうすることで、自らの業務が提供する価値を最大限にするための理想的な組織や業務在り方を考え、より無駄のない運営体制の構築に結びつけることができる。一方、経営そのものを判断する業務や、新しい商品やサービスを検討したり、経営をサポートするような企画業務は、効率を重視する機能を求めない。ただし、その検討プロセスそのものは、他社との競争など、より短い検討時間で結果を出すことが必要となり、効率的に検討を進めるように運営されている。

国立大学の場合、組織そのものは利益を追求する組織ではないが、事務組織に関しては民間企業と同じように効率を重視することも必要である。公的機関における従来の事務処理は、正確性を第一に考え、間違わないこと、前例や従来から決まっている手続きに従うことということが重要であった。したがって、その業務を、より効率的に効果的に改善するという考え方が出てくる風土はあまりなかったかもしれない。業務は正確性を確保するために、チェック作業を稟議制により実施し、幾重ものチェックが行なわれていることが多かった。しかし、幾重のチェックではなく、1回の厳重なチェックとすることにより全体の作業量・時間が減るし、スピードアップと、簡素化を図ることもできる。そういう視点で見直すことで、より付加価値を生み出す活動に時間を充てることが可能になる。

同じバックオフィスである事務組織でも、その業務内容は民間企業とは異なるものがある。特に差が大きいのは人事と経理であろう。民間企業では、国立大学よりも、より経営に近い業務まで担当している。民間企業の人事部門は、採用、異動などの人事管理だけでなく、人事評価が大きな業務の一つになっている。もちろん、国立大学においても従来から人事評価を実施してきていると言えなくもないが、民間企業の場合には、評価結果が人事考課、給与、賞与の査定、昇進などに影響を与えるため、評価システムのより厳格な運用が求められている。また、人事評価に公平性を確

保するための施策として、評価者教育、被評価者教育なども実施している。国立大学では、制度に従い、評価の実施そのものに注力はあるが、最も重要である評価結果の運営への反映を実施しているところはあまりない。今後人事制度を再構築し、より成果を重視した運営を目指す場合には、新しい価値を生み出す業務となる。

また民間企業における経理部門は、経理会計処理だけでなく、経営に必要な管理会計業務を行なうことが多い。財務情報を中心に非財務情報との組み合わせから、経営判断に必要な指標などを分析し、経営者に経営意思決定に必要な情報を提供する。もちろん、資料作成作業そのものではなく、資料を分析した結果であるレポートが業務が重要になる。したがって、経理部門は財務的視点から経営を支える重要な機能を担う。実績から将来の予測を行い、その予測の中で最も理想的な方向に組織を誘導するための施策を考える、あるいはリスク回避のための施策を考え、経営者に提言するのである。国立大学法人でも経理部門が今後、出納管理や執行統制から経営財務に至る広範な役割を果たすことが期待される。

国立大学と民間企業の大きな違いとして、法務部の役割が挙げられる。法務部は、一般に契約関係での契約書の条件など、あるいは企業であれば特許管理などと思われるが、実際には、企業戦略の大きな機能の一旦を担っている。企業の持つ資産を外部から守る機能、またその資産を有効に使った戦略策定など、法務部は企業全体の事業とその資産を理解、把握していることが求められる。したがって、必ずしも弁護士などの有資格者が必要なのではない。

この法務部に関連するものとして、大学では、大学の研究成果をより有効に活用することを目指した TLO がある。平成 10 年に大学等技術移転促進法が制定・施行されて、平成 12 年 9 月には TLO 協議会が発足し、TLO の活動をサポートするための環境整備、TLO のビジネス手法に関するノウハウ蓄積等の活動が開始された。2004 年 10 月現在、承認 TLO は 38 機関あり、大学等が産み出す知的財産は、将来の日本の技術動向を背負うといっても過言ではない。特定の大学に関連するものもあれば、複数の大学、地域をカバーする TLO も多い。国立大学は私立大学よりも研究機関としての役割も大きい。したがって、国家としての知的財産に関する管理責務も大きい。こういった業務は法務部が中心となって整備、運営を行なうことになるが、国立大学の法人化後も、法務部に該当する部局を持つ大学は少ない。名称が類似している従来からある契約課は、契約に関する事務手続きを行うだけで、大学の守るべきもの、攻めるべき方法や手段に関する知識を持っていない。法人化後、民間企業との共同研究などが、より盛んになってきているが、その共同研究に関する契約の締結が難しい。契約そのものの内容を判断する知識に乏しい、あるいは成果物の内容や取扱いがわからない、共同研究先の企業名を躊躇なく開示してしまう事などもあり、共同研究がスタート時点からスムーズに行かないケースも見られる。一方企業も、大学の情報に関するセキュリティの認識の甘さからしり込みしてしまう例も見られる。企業は大学と関係を持ちたくても、守秘義務

の概念が薄い大学においては、共同で行うことすべてが情報漏洩という企業リスクとなりかねない。これは非常に重要な問題であるにも関わらず、未だ十分に解決されていないという実態がある。

国立大学法人は、それぞれが独自の戦略に基づいて運営を開始している。従来の入札調達とは別に、外部に情報を公開しなければならないものも多くなる。できるだけ早く、民間企業と同じように法務部を設け、民間企業をはじめとする学外の機関と高い信頼をもった取引を実現できるようにしなければならないにも関わらず、現時点では最も対応が遅れている。民間企業の法務部と同じように、その人材は弁護士や司法書士などの有資格者に限る必要はない。もちろん、法律分野に詳しいことが望ましいが、本当に必要な人材は、経営企画などと同じく、大学の戦略を正しく理解し、大学の強み、弱みを把握し、戦略を遂行する上で、強み弱みをどのようにコントロールすることが、最も大学にとって有利になるかを考えることのできる力を有する人材なのである。

2005年に入ってから、このTLOを戦略的に理解し、より効果的な運営を行なえるように組織の見直しが行なわれている。たとえば、京都大学では、特許管理を一元管理する組織である国際イノベーション機構を総長直轄で発足させ、特許などの知的財産権の管理、産学官連携、企業支援の部門業務を集約した。これにより学外との窓口を1つにして、企業との連携を強化することで、より企業との対応にスピーディーな体制を作っている。徳島大学は、地元企業との共同研究の場である地域共同研究センターとベンチャー企業の技術開発を支援するベンチャー・ビジネス・ラボラトリー（VBL）を知的財産本部に統合し、組織間の壁を無くすことで連携を容易にし、同時に成果を知的財産として活用しやすい環境を作っている。類似した機能を集約することで、業務の流れを良くすることは、成果を得るまでの時間を短くしたい企業に対する対応としては有効な施策である。

また、今後国立大学に必要となってくる機能の中で最も重要なものの一つとしては広報機能が挙げられる。現時点でも広報に類する業務はあり、高校訪問やオープンキャンパス、企業訪問などがそれに該当する。ただ、これらは私立大学ではかなり力を入れて実施されているが、国立大学ではまだ盛んに行われているとは言えない。

大学全入時代での高等教育市場において、どのように自分の大学に誘導するか戦略に基づき、それを実行していく経営戦略や広報業務は、非常に重要な機能になっていくであろう。

## f. 規模差異の存在

国立大学法人では入学定員は大学、学部、学科ごとに規定されている。これは大学の規模を制限する事項であるが、大学ごとに学長の下、自由に設計しても良いとされる組織に関しても、制限事項が存在する。それは、理事の人数である。

国立大学の運営に重要な機能を果たす理事の人数も、国立大学法人法で大学ごとに定員数が定められている。理事は、国立大学法人法第十一条第三項で、「理事は、学長の定めるところにより、学長を補佐して国立大学法人の業務を掌理し、学長に事故があるときはその職務を代理し、学長が欠員の時はその職務を行う。」とされており、学長を中心になされる大学運営の補佐、いわゆる副学長に相当する職務になる。これも、定員数が7以上が旧帝大クラスであり、定員数が3以下の法人とは大きな差があると言える。これにより、実質的な組織構造が制限を受けることになっている。結果的に、専門的な機能分担による、より高い教育サービスの提供を実現したいと考えても、理事の兼務すべき範囲が多くなり、本業に注力することが難しくなってしまう。この制限を考慮した運営組織を検討せざるを得ないのが実情である。

また運営費交付金による差も存在する。運営費交付金は、学生数などの客観的な指標に基づき各大学に共通算定方式で計算される部分もあることから、国立大学法人間で交付金額に大きく差が生じる結果になっている。平成16年度の運営費交付金は、総額1兆1,310億円のうち、旧帝大区分だけで全体の38.5%を占め、また運営費交付金額の上位10校で43.3%を占めている。大学の独自収入があることを考慮しても、大学運営に使用できる財源は規模によって異なり、特殊技能の人材の確保可能性や規模の経済性において大学間の対応が違ってくることに注意しておく必要がある。

## g. 附属病院の存在

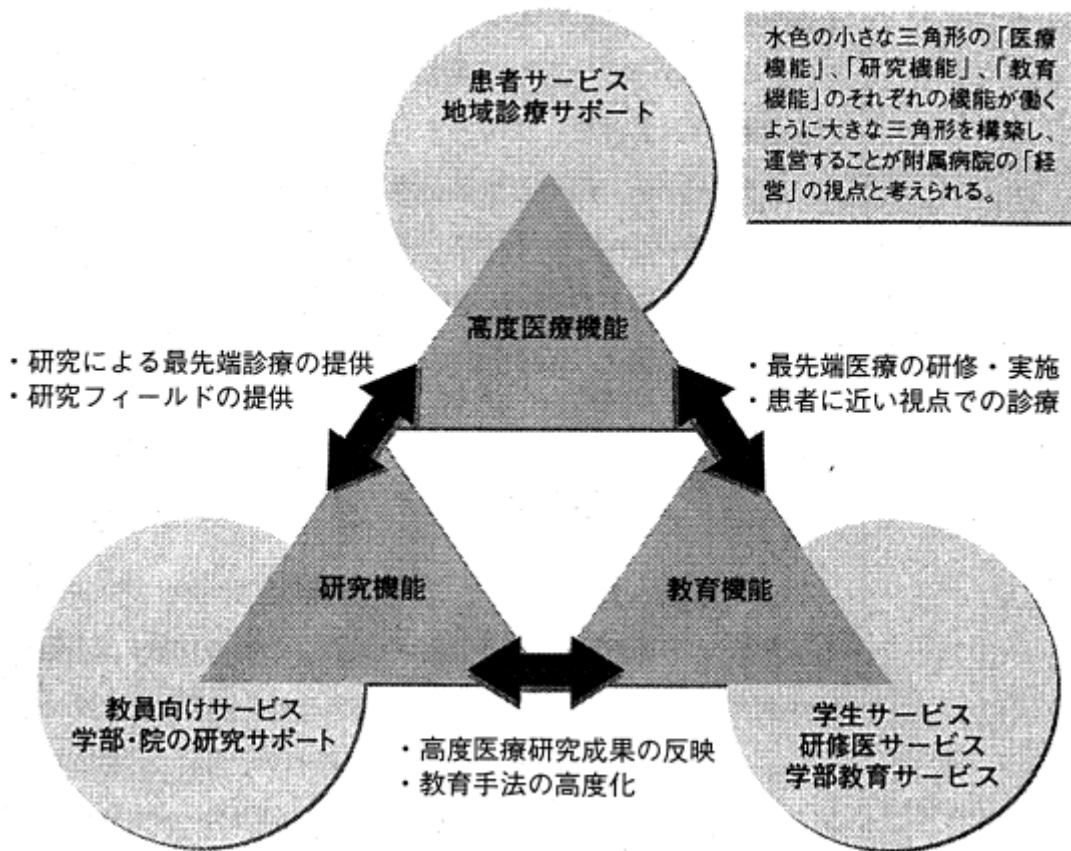
国立大学のうち附属病院を有する大学（42 大学）は、診療サービスも提供している。附属病院の経営そのものはここでは触れないが、大学病院は高度先進医療の研究の場でもあり、絶えず人命に関わるリスクを負っている（図 4 参照）。病院は特殊な現場であることを考慮した運営体制は必要であろう。したがって、医事業務なども、一般の職員が担当しているだけでなく、他の部署と同じようなローテーションによる人事異動が行なわれている。しかし、通常の事務とは異なり、ある程度の専門性も求められる事から修得にも時間を要するものが多い事や、窓口は朝早くから開いており、本部とは勤務時間が全く異なるなど特殊要因が多い。権限の委譲とともに、責任も病院運営側に託し、実質的に独自の運営体制をとることが望ましい。

あるいは、事務組織に関しては、病院事務組織と医学部事務組織を分離して運営している大学もある。この場合病院事務組織は、より専門化し、病院独自の採用人事や、外注化などで効果的な運営を体制を構築している。病院と学部を分離することで、運営費用などの実態も把握しやすくなる利点はあるが、人員増加の要因になり、人件費の増加につながる場合もあるので、より効率的な運営体制の上で検討されなければならない。

また病院組織では、従来から医局制が課題として取り上げられることが多かった。医局制により、教授個人の権限が非常に強くなり、組織そのものの運営が難しくなる要因であるとされていた。東大附属病院では、この課題に対して、医局制を廃止し、各診療科長は1年の任期制にした。同時に、病院長に権限を集中し、意思決定のスピード化を図っている。

病院そのものの機能も設置地域によって異なる。一般外来患者が多い大学もあれば、高度な診療のみ提供している大学もある。地域との連携上、高度な医療のみの提供とはいかないこともある。地域特性を把握し、提供すべき機能を明確にした後、その機能を提供できるような体制作りが必要となる。

図4：大学病院の機能



### 3. 3 組織における情報とコミュニケーションの役割

組織を活性化させるためには、情報を伝達する仕組みが必要である。特に、国立大学法人においては、さまざまな変革が施行されており、決して安定した環境とはいえない状況にある。組織を活性化するためには、構成員それぞれの業務に注力できる状況でなければならない。安心は信頼から生まれる。したがって、組織の信頼を得ることを考えなければならない。その一つが徹底した情報を伝達する仕組みを持つことである。教職員を含めて組織全体に正しい情報が迅速に伝達し、考え方が浸透するような仕組みが、教職員に組織の状況を判断するために必要な判断材料を与えることになり、安心感が高まるのである。組織において人は情報により判断するが、同時に制御されるのである。情報伝達の手段はさまざまであるが、それは情報の内容や伝える相手によって最も有効な方法をとればよい。

また、情報を伝えるだけでなく、その情報に対する反応を吸い上げる仕組みも同時に検討しておかなければならない。双方向の流れがあって、初めて情報が正しく伝わっているかの確認ができる



だけでなく、それに対する見解、意見などを分析することで、より正しく、適切な情報を作ることができる。ここでコミュニケーションが成立する。同じ情報に対して、それぞれの考え方を述べ合えることであるが、情報が正しく伝わらない状況では、コミュニケーションは成立しない。情報制御が組織活性の重要な要素であり、成功への施策の一つになる。

## a. 情報管理と活用

国立大学法人となって、大学経営の重要性が増している。経営判断を下す際に必要なものは経営情報であるが、国立大学の場合、企業経営のような収益確保が目的ではなく、教育・研究の質を維持すること、あるいはそれらを向上させることが経営の目的となる。法人経営のために必要な情報は何か、またどのように管理するか、そしてどのように活用するかを早く見出し、仕組みを実現しなければならない。特に、次の中期目標期間の運営費交付金に直接反映される中期目標の達成に向けては、各大学ともすでに情報管理の仕組みを構築しつつある。全学の中期目標から、各部局がそれぞれ成すべきことを具体化し、その目標達成のための数値目標を含めた目標を設定しているが、その状況を把握するための情報管理のあり方が、学長を中心とした経営体制の強化につながり、また目標達成に向けた必須の条件となる。法人経営に必要な情報の整理、情報の確保、情報の活用方法（経営判断のための考え方）を組織として統一しておかなければならない。

情報は持つだけでなく、活用しなければ管理業務負担が発生するだけで意味がなくなってしまう。一般に業務遂行上発生する情報は、その業務を遂行する組織にとどまることが多いが、その情報が他組織の業務遂行上、非常に有効な場合もある。情報開示は、学外に向けてという発想だけではなく、むしろ学内にどのように浸透させるか、理解させるかということが、組織に対してプラスの大きな影響を与える。したがって、情報を開示し、発信することを積極的に進める体制作りが必要となる。

ただし、2005年4月から個人情報保護法が全面的に施行されている。教職員のさまざまな個人に関わる情報だけでなく、学生に関わる情報などの扱いに、特に注意しなければならない。たとえば、学費未納の学生に納入期限と理由の確認のため学部事務局に呼び出したい場合、従来であれば、学費未納者として、呼び出しの日時と、その学生のリストを掲示板に貼りだしたりしていたであろうが、個人の情報を不特定多数に公開することになるので、慎重な対応が必要となる。情報の重要性が高まるにつれ、情報の扱いも慎重にならざるをえない。こういったことは、教職員に対して学内の教育・研修などでフォローする必要がある。このような研修制度そのもの学内のコミュニケーションのひとつである。

また、コミュニケーションに重要なポイントは、定例的に実施することである。ただし、議題を明確にし、目的をもったコミュニケーションにしなければ形骸化してしまい、逆効果となることもあるので注意が必要である。また方法としては、対面対話だけでなく、対面対話が進めば、電子メールでの提供、またもっと進めば、情報を送りつけるのではなく、情報にアクセスさせるようにするホームページなどへのアップロードなど、状況によってコミュニケーションの手段を使い分けることも重要である。

## b. 経営管理と現場業務

民間企業でも同じであるが、マネジメント層と現場担当層の間には意識上の大きな差が生じていることが多い。これは、役割の違いから事象の見方が全く異なるだけでなく、持っている情報量にも差があり、同じ事象に対しても判断が異なるからである。組織力を最大限引き出す場合、マネジメント層が何を考え、どこに、どのように進むもうとしているのかを、現場担当者まで、できるだけ正しく理解させる必要がある。マネジメント層も、全体的な把握だけでなく、現場の実態を把握しておく必要がある。それは、マネジメント層に上がってくる情報は、加工され、整理されたものであることが多く、人の手が介在する限り、元のカタチが見えなくなっている可能性があるからである。したがって、現場の状況を、直接、自分自身で確認できる場を求めることが多い。民間企業は、若手社員を社長が呼び一緒にランチを取るなどして、できるだけ情報を直接伝達するだけでなく、現場の声を直接確認するなど行なっている。国立大学法人でも同じように、学長室に若手職員を招き、昼食会を開くといった方法でコミュニケーションを取っている大学は多いようである。前述したが、コミュニケーションで最も有効な方法は対面法である。教職員が所属している組織のトップと直接会話をするという非常に特殊なシチュエーションと、直接対話による方針に関する伝達は、別な方法を取るよりも、印象付けることにも成功し、最大限の効果が得られる。一度に対応できる人数に限られるため、時間と労力も必要になるという課題点があるが、時間と労力をかけるに値する方策といえる。

## c. 部局内のコミュニケーション

同じような業務を担当する部局内では、毎日の業務に関する共有を図ることがポイントになる。日常の業務の中での改善ポイントや改善方法などの共有化と推進をサポートできるような体制と仕組みが求められる。毎朝の定例会議のような仕組みも良いが、時間的な負担も大きく、また形骸化も起こしやすい。情報を限ってコミュニケーションできれば効果的である。たとえば、業務上の失

敗や問題点に限ってのみ、掲示板（電子掲示板も含む）などで確認し合えるようなものでよい。業務直結型の情報共有を図ることがコミュニケーションを活性化することになる。

#### **d. 部局間のコミュニケーション**

部局間のコミュニケーションの目的は、部局間の壁を取り除くことと、異動があった場合、他の部局で行なわれていることを普段からよく知っておくことで、異動の際の負担を少なくすることが上げられる。また、ある業務を実施する際に、利用者・関係者への影響を考慮すると、特定の部局だけで行なうよりも関連する複数の部局で行なった方が、効果的な方法を発見することにもつながる。そうすることで、業務効率が上がるだけでなく、サービスの向上も図ることができる。

#### **e. 外部組織とのコミュニケーション**

外部組織といっても他国立大学、民間企業、他研究機関、官庁、地域など多岐に渡り、それぞれコミュニケーションの目的や方策は異なる。

他国立大学とは、法人化以前から、人事交流などを通してコミュニケーションを取っていることが多かった。また法人化後同一地域の大学間では、人事交流以外にも人材採用などでも連携を図ってきている。今後は、大学が設置されている都市や県レベルにとどまらず、広域の産業活性と大学の活性化を狙った連携が求められるようになるだろう。

したがって、従来の地域貢献、たとえば附属図書館の開放や公開講座のようなものだけでなく、他大学の講座を受講できるようなサービスを提供したり、同じように海外の大学の講座を提供したりすることの重要性はより高まるであろう。また地場産業に対しても、国立大学法人という先端研究機関の機能を活かし、内外の最先端の企業と地場産業との仲介をするハブ的機能を担うこともできる。

積極的に学内に組織をもって推進すべき内容かは、その大学の戦略次第であるが、重要なのはそれぞれの担当する部局同士が連携し合えるような運営体制、コミュニケーション体制を有することである。

## f. 意識改革

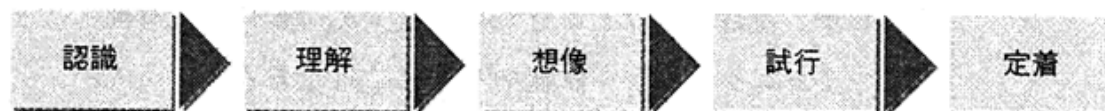
組織管理、運営上で最も重要な要素の一つは、組織を活性化させることである。組織はそこに配置された成員で構成されている。したがって、構成員の士気を高めることが組織の活性につながる。国立大学は、さまざま課題を抱えているが、最もよく上げられるものは教職員の意識改革である。ここで、コミュニケーションは、意識改革の最も効果的な施策のひとつになる。

意識改革にはさまざまな手法があるが、国立大学のような組織に対して効果的なものはコミュニケーションの頻度を上げることであろう。官公庁の組織も同じような傾向にあるが、大学の組織は、民間企業よりも職位間における情報量に差が生じやすい。特定の委員会、ワーキング、会議に参加し、そこで得た情報をたとえ公開すべき情報であっても、なかなか所属部署に伝えることをしない、情報を持っていることが職位特権のような文化があった。まずはその文化を変えることが、教職員に影響を与えやすいアプローチと言える。

意識の変遷には次のようなステップがある（図 5 参照）。まずは改革などの取組みを知り、どういったことが行なわれるのかを知りたいという「認識」、そして、その概要の説明などを聞き、それに対して反発や理解をする「理解」、大きな方向を理解したことから、先の状況を想像したり、不安に感じたりする「想像」、そして改革などが進んで、実際に試行錯誤も含めて、まずは実施する「試行」、そして最後に達成感を伴い、新しいものを自分なりの方法で身に付けていく「定着」というステップを経て変わっていく。それぞれのステップでは、反発や混乱、消化不良などのマイナス意識が生じる。意識改革で重要なことは、そういったマイナスの意識をできるだけ発生させないように、

コミュニケーションをコントロールしていかなければならない。特に、何がマイナス意識を発生させているのかを把握し、その原因を取り除くような施策をとるようにしていくと、変遷していく先のマイナス意識の発生を抑えることができるといわれる。

図5：意識改革の変遷



また、組織の意識改革には、教職員全てを変える必要はない。全職員の2割が変われば、残りは自然と変わってくるといわれている。また、先に意識を変えることが効果的な人材を選定して、その人材を狙ってアプローチすることも良く行なわれる。その対象となる人材は、組織の中で影響力をもっている人で、人望がある、現場のリーダー的存在であるのが望ましい。そういった改革を推進してくれるメンバーを確保することを政策的に進めることも、組織の意識改革を進める上で効果的なアプローチである。

意識改革におけるコミュニケーションでは、実施している状況をできるだけオープンにし、情報を公開することに留意しなければならない。また、その方法や仕組みも重要である。学内のホームページに状況を公開するような方法もあるが、最も効果的なものは、対面コミュニケーションである。特に改革当初は、できるだけ対面手法をとるべきである。したがって、改革の方針や状況などは、報告会などの機会を持ち、質疑応答などによる直接対話で進める。改革の認識が高まってくると、自然と情報にアクセスしてくるようになるので、それからはホームページでの公開など間接的対話でも効果が得られるようになる。その意識改革の進行状況を把握しながら推進していくことになるので、その状況を把握するための調査なども並行に実施していかなければ、本当に効果的な意識改革を進めることはできない。

## 3. 4 事務組織の改善のためのアプローチ

### a. ビジョン・ミッションの明確化

国立大学法人において理想的なのは、その大学のビジョンに基づく姿が組織のあり方において実現できている状態である。その姿を実現するために、現在の状況を把握し、改善・見直しをしていくわけであるが、その方法やポイントは、大学ごとに異なる。国立大学法人として新しい運営を考える際に、まずはビジョンを明確にすることが必要である。ビジョンがない中では、どのようにありたいかが描けず、改善・見直しを行なうための指針や基準がないために判断ができない。

ビジョンは、「将来ありたい姿」、「夢」を描くことである。ミッションは、その組織の存在理由、存在意義である。組織運営のスタートは、これらを定義することである。ビジョンは、一般的に「1. ロマンがあること」、「2. 特徴を考慮すること」、「3. 数値目標を述べないこと」の3つの要件を満たさなければならない。ロマンがあるとは、達成可能な理想と現実との均衡点に水準を設け、関係者が夢を持てる内容であることが条件となる。特長を考慮するとは、市場における存在感を示すことである。数値目標を述べないのは、描く像を明確にすることが重要であり、数値目標は組織目標で設定することになるからである。民間企業で有名なものとして、たとえばウォルト・ディズニーは「世界最高のファミリーエンターテインメントを提供する」としている。また、ゼロックスは「ビジネスの生産性を高めるドキュメントサービスで、世界の文書処理市場のリーダーとなる」と掲げている。ミッションは、「1. 個性が強調されていること」、「2. 柔軟性・拡張性を有していること」、「3. 多くの利害関係者を想定すること」の3要件を明確にしたものされている。ウォルト・ディズニーでは「全ての人に幸福を提供する」としている。また明治製菓は「私たちは夢と楽しさ、いのちの輝きを大切に、世界の人々の心豊かな暮らしに貢献します。そのため、「食」と「薬」を基盤として、菓子・食品・医療・健康・農畜・環境の関連分野で、商品・サービス・情報を提供します。」としている。このような将来の姿を描くことで、組織に方向性を与えることができ、求める姿への変革が実現可能になる。

従来の改善・見直しが十分な成果を上げられないのは、ビジョンなどに基づく判断基準がないためである。特に事務組織の場合、指針、基準がない状態での改善・見直しはコスト削減という効率化の観点でのみ実行されることが多い。本来の改善・見直しは、強化したい業務が明確化されることから始まる。その強化したい業務遂行のために必要な資源（ヒト、モノ、カネ）を整理し、実際に調達しなければ実行できない。ただし、資源は限られているため、学内で調達するためには、どこかで資源を捻出する必要がある。そこで、強化しなくても良い業務を効率化すべき業務として位置付け、その効率化の結果、確保できた資源を強化したい業務に投入するという活動を行う。これが改善・見直しである。

## b. 組織業務の棚卸

組織は特定の業務を遂行することを目的として設置される。業務を整理し、その業務の範囲や責任を明確にし、業務をより効率的に遂行することを目指している。しかし、時間が経つにつれ、当初の業務以外の業務が課せられていたり、あるいは自然発生的に担当していたりすることもある。

組織の業務を整理し直すことは、経てきた時間や、組織を取り巻く環境の変化に対して、必然的に対応せざるを得なくなり、組織として「なんとなく」対応してきた業務の洗い出しを行うことである。

そうすることで、大学が行わなければならない全業務の整理と、正式に担当すべき部局を明確にできる。新しく対応せざるを得ない業務が発生して、「とりあえず」担当してきた部局が、実際に適切に実施している場合も少なくないが、本来の担当業務ではない場合、その係には業務負荷が高くなっている可能性がある。あるいは新しく発生した業務への対応の負荷が大きくなり、本来業務が十分に遂行出来ていない可能性もある。したがって、まずは部局ごとに現場で行なわれている全ての業務を調査し、実態を把握することで見直しの際に、業務の取りこぼしが発生しないようにしなければならない。

### c. 業務の振り分け

棚卸しされた業務についても、本来は、業務遂行を考慮して業務がまとめられていたものである。ただし、大学として注力したい業務や、他校と差別化を図るために業務の再分類を行なうことも必要になる。

たとえば、通常、入試業務と広報業務は異なる。したがって、部署もそれぞれ別の組織として設置されていることが多い。しかし、入試業務における学生募集のための活動は広報と一緒に活動することで、より募集において効果的な運営が可能になる。したがって、広報業務の中から入試広報業務を入試業務の一部として統合させることが考えられる。あるいは、そういった活動を考慮した体制づくりを行なうなどの対応が考えられる。

業務の振り分けは、そのまま組織構築のための基本情報となる。組織を再構築することは、役職者の扱いなど関連する課題が多く、簡単に変えることは難しい。しかし、業務の見直しとともに、組織の再構築を行なうことは、最も容易でかつ効果的な改革になる。

### d. 業務遂行に必要な資源の算出

業務を遂行する上で必要な資源とは、人材と費用と場所である。場所は、配置する人員数や、提供するサービスの内容に影響されるので、人材と費用を算定することになる。また費用はそのサービスを提供するために必要な施設や機器、消耗品などの雑費を積み上げて算定できる。人件費は人員数に依存するが、必要な人員数はサービスの内容によって異なるため、算定が難しい。

ここでは事務職員の人員算出に関して検討する。事務職員の業務は、目に見えないカタチにならない業務が多く、実際に業務量が図り難い。たとえば、学生窓口などでは学生がさまざまな用件で窓口に来る。証明書の発行依頼のような具体的な手続きに関するものから、取得単位、就職活動、日常生活など内容は多岐に渡る。証明書の発行などの場合、その発行枚数などで業務量が把握できるものもあるが、実際にはそれに伴い、さまざまな付随業務が行われている。したがって、業務量は必ずしも処理件数ばかりで把握できるものではない。これは業務の内容が、いわゆるサービス業務であるからである。サービス業務は、目で見えないものを提供するので、その内容は顧客によって変わり、適切な業務量を把握することが難しい。ただし、人員を増やせば、その分サービスが向上するかと言えば、必ずしもそうではない。サービスに重要なことは、顧客が求めるサービスに適切に対応できることである。状況によっては、同じ内容であっても、スピードが求められるものもあれば、時間をかけて親身になって話しを聞くことである場合もある。それを見極めて対応する能力が必要であり、その能力をもった人員を配置できるのであれば、人員を増やせばそれだけサービ



スが向上すると言える。学生が窓口に来て、職員が自分の作業をしていて、学生を待たせてしまっ  
ていても何らおかしいとは思わないのであれば、配置されている人員数分、サービスは悪化すると  
言える。

職員でも、いわゆる窓口などで学生等と直接対峙しないバックオフィスの業務量は、企画系でな  
ければ、その業務の処理件数、たとえば申請書類や伝票の処理枚数などアウトプットとして見える  
ものから、ある程度は算定できる。ただし、実際にはそのような部局は、本部以外にほとんどなく、  
教員や学生などと接する業務が比較的多い。サービス志向で業務をとらえることができない職員で  
あれば、サービス向上のために、あえて配置人員を減らしてしまうことも一つの方法である。一人  
一人の業務負荷が増え、その業務をこなすための工夫をすることで、効率的に業務を遂行できるよ  
うになる可能性もある。その結果、サービスを享受する側から見れば、多忙に見えるので、多少の  
サービスの質が悪くても不満は出ず、逆にそれなりの評価を受けることになるかもしれない。

重要なことは、配置先で求められる能力を整理し、その能力を有する人材を配置するか、その能  
力を習得できるような研修システムを整備することである。また、実際の人員配置では、実際に業  
務を遂行する担当者だけでなく、業務責任を負う管理者、管理責任者などが配置されることにな  
るが、管理業務は業務の内容により、そのような責任者を置くべきか否かをその組織の中の重要度を  
考慮した後に決定されるべきであり、決して、役職ポストにより配置されるべきではない。

## e. 組織構築の考え方

上記の整理をもって新しい組織を検討することになるが、組織構築を検討する際には、5つのカ  
テゴリーで構成されているとするスター型モデルという枠組みがある（図6参照）。

カテゴリーの1つめは、「戦略」であり、組織に方向性を示すものである。達成すべきゴールや  
目標を定め、組織の進むべき方向を提示する。前述の通り、全ての判断基準は、この戦略に基づく  
ものであり、組織を考えるときに、最初に取り上げるべきカテゴリーである。

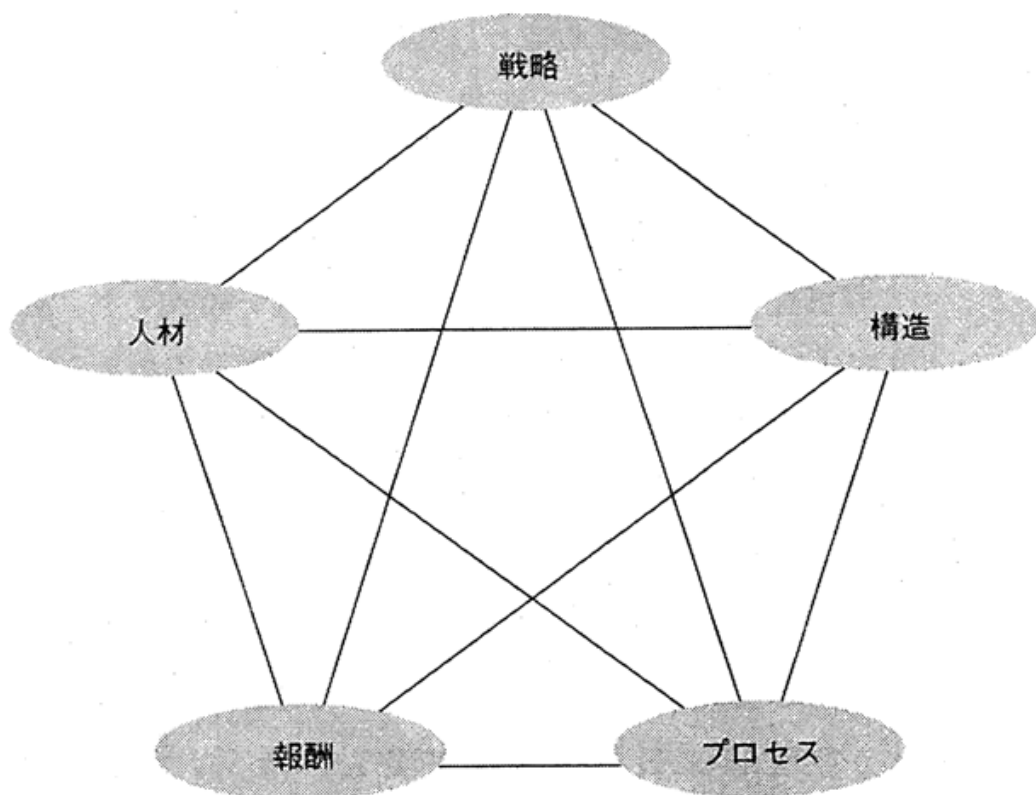
2 つめは「構造」で、意思決定の権限所在を示す。組織の形状、専門技能と人材数、権限の分散と集中、部門設定などを定義するものである。

3 つめは、「プロセス」で、業務、情報の流れを定義する。

4 つめは「人材」で、人材に対する思考やスキルに関する定義を行うもので、募集、選考、異動（ローテーション）、教育、能力の管理などの人材に関するポリシー、人材マネジメントの制度に該当する。5 つめは「報酬」で、給与、賞与、昇進などをカバーし、組織目標の達成に向けたモチベーションやコミットメントに影響するものである。

組織は、戦略に基づき実現されるため、戦略により定義されるこれらのカテゴリーの内容は異なるようになる。具現化される組織も異なる。国立大学法人も同じで、各法人ごとに戦略が異なれば、それを実現するための組織も異なるはずである。全国に設置された国立大学法人は、その置かれた環境も異なるために戦略も異なり、その結果組織そのものも異なるはずである。学生等を引き付ける魅力が、全ての国立大学で同じではないため、今後国立大学が生き残るためには早急に独自の戦略を検討し、体制を構築することが望まれる。

図6：スター型モデル



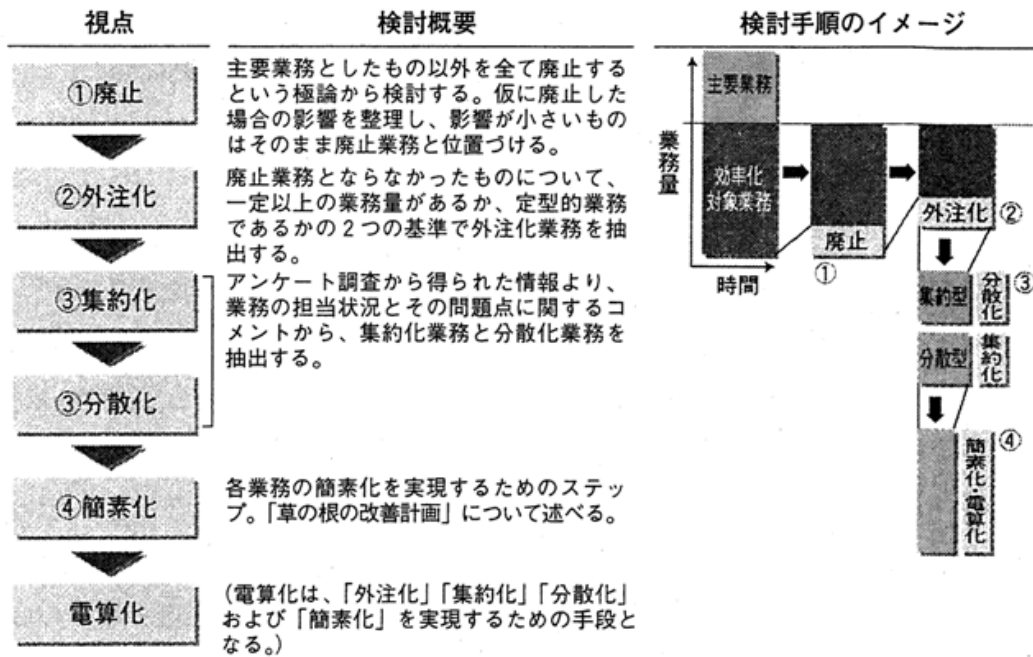
## f. 業務の改善と見直し

組織を構築する際に、業務を遂行し易い組織を構築することになる。したがって、まずは業務の再構築が必要となる。ここで注意すべきは、一般に言われている業務改善と業務の見直しは違うという点である。業務の改善は、現行業務の部分的修正であるが、業務の見直しは、リエンジニアリング (Business Process Engineering : BPR) とも言われ、抜本的に業務を構築し直すことになる。改善では、その業務の適正化、すなわち組織全体から見た部分適正を図ることはできても、全体適正まで確保することは難しい。したがって組織を再検討する場合には、業務の見直しから入る必要がある。そうすることで、本来の業務を遂行し易い組織を構築することができるのである。

ただし、業務改善は、特定の業務内や部局、部門で実施できることが多く、また比較的短時間で、かつ費用も低く抑えられるものが多い。組織の中で成功体験を得る、あるいは短期間で結果を得ることができるため、組織全体の活性化、成員のモチベーション強化を図るためには業務改善は有効であると言える。実際に企業においても、業務改革を行うことと並行に、あるいは改革の前に、容易に改善できることを行い、その体験をベースに、大掛かりな改革へのスムーズな移行、その助走として改革のスピードアップを図ることを目的として行われることが多く、一般的にクイックウィーンと呼ばれる。

業務の見直しには、さまざまなステップが考えられるが、効率化を実現するためには、業務をできるだけスリムにしていくことが求められる (図 7 参照)。電算化 (システム化) すれば業務負荷が軽減でき、効率化が実現できると考えてしまう傾向があるが、実際には、電算化されたシステムの運用などの将来負荷増を考慮していないことが多い。業務が整理されていないまま電算化すると、電算化する範囲が増えることで、構築費用が高くなる。また、業務の整合化を図っていないため、実際のデータを格納する際に、整合化したデータが作成されず、業務プロセスごとのデータ格納を行うことになり、電算化する意味がほとんどないようなシステムになってしまうこともある。電算化は、全ての業務が整理された最終の業務の実現方法であり、業務の見直しや改善にはならない。

図7：業務見直しのステップ



### 3. 5 改善手法の紹介

#### a. ミッションの整理

前述した通り、最初に定義すべきことは、組織のビジョンであり、ミッションである。ミッションは、その組織の存在意義であり、国立大学法人はそれぞれの大学の特色を出し、存在意義を明確にすることが求められている。従来の「国立大学」という国が設置した大学という設置形態でなく、社会的使命であるミッションを明確にして、それぞれの大学が特色化を図らなければ、大学経営として向かう方向が定まらない。これは、大学組織だけでなく、それを運営している現場においても同じことである。

大学として推進していくサービスが明確に示されていないと、業務改善の際の基準を持たないことになってしまう。そうすると、たとえば改善となると闇雲にコスト削減と効率化だけを追求することになってしまい、組織の存在意義はなくなってしまう。提供するサービスを明確にすることで、その存在意義を明確にし、そのより高品質なサービスの提供のために費用をかけても注力すべきこと、逆に効率化を推進する部分を明確にすることで、限られた資源を有効に活用することができるのである。ミッションを整理することは、組織運営に関わる全ての判断基準の根幹をかたどるものである。

## b. 業務量の調査・分析

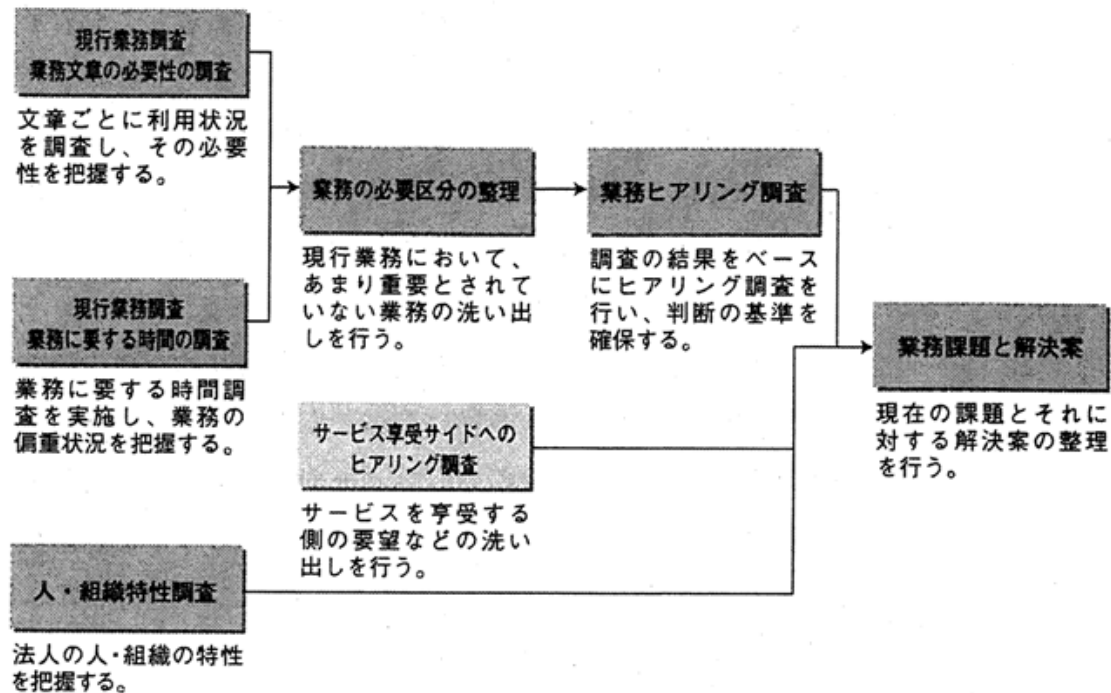
業務量を把握するための調査もさまざまな方法があるが、ここでは業務量をその業務に要した時間として調査・分析するための方法を紹介する。

業務量調査の前に、まず業務区分を整理することが必要となる。業務区分は、業務調査を実施したい範囲や目的を、大きくは部局の係から、詳細は業務の行動まで区分することである。業務の行動までとなると、たとえば書類のコピーや承認待ちなど、いわゆる ABC 分析におけるアクティビティと呼ばれるものまでその範囲となる。したがって業務の行動を区分するのは全学調査時ではなく、特定業務の詳細内容を把握する際にこれを行うことになる。比較的わかりやすいのは、事務分掌などをベースに業務を整理することで、部局の業務を分類することが挙げられる。

調査方法は、教職員へのヒアリングやアンケートによる調査や、実際の業務記録（業務報告書、タイムレポートなど）から集計することも可能である。調査結果に精密さを求めることも重要であるが、組織構築に向けての業務量調査の目的では、30分、あるいは1時間単位までの正確な時間を必要とせず、業務負荷の実態と傾向を把握できれば良い。実際に詳細に調査する場合、最も重要なことは、調査の正確さではなく、その調査に必要な業務区分の設定にある。調査結果をどのように活用するかを定義できていないと、業務区分の整理に不整合が生じ、調査結果が使えないこともある。

業務の中では、業務負荷だけでなくその効果を重視すべきものもある。いわゆるサービスとなる業務であり、たとえば、事務職であれば学部事務などの教員サービスなどが該当する。これは、時間をかければそれだけ良い効果が出せているわけでもなく、サービスを楽しんでいる側の満足がポイントになる。したがって、そういったサービス業務は、サービスを楽しむ側の意見を収集することも必要である。そういった調査結果から、現在の実際に行われている業務の実態と、その負荷状況を把握する（図8参照）。

図8：業務量調査のアプローチ



業務量調査の結果、そのままの業務を組織に反映し、新しい運営体制を構築することは考えられない。調査結果から、できるだけ業務負担を軽減し、より効率的な業務遂行が行えるように業務を整理し、それに従って組織を構築することになる。

業務の見直しに関しては、前述の通りであるが、可能なだけ業務をシンプルに整理していくことが重要である。特に、付加価値のない単純業務はできるだけ削減し、サービスなどの付加価値を提供できる業務へのシフトを図るような方向で見直しを進めていくことが必要である。

また活動基準原価計算（ABC：Activity Based Costing）という手法も業務量を把握する手法として有効である。特に、ABCは業務の行動ごとに、その作業量を時間で把握することができる。したがって、付加価値の伴い業務のピックアップなど改革すべきポイントを明確化することができる（図9参照）。

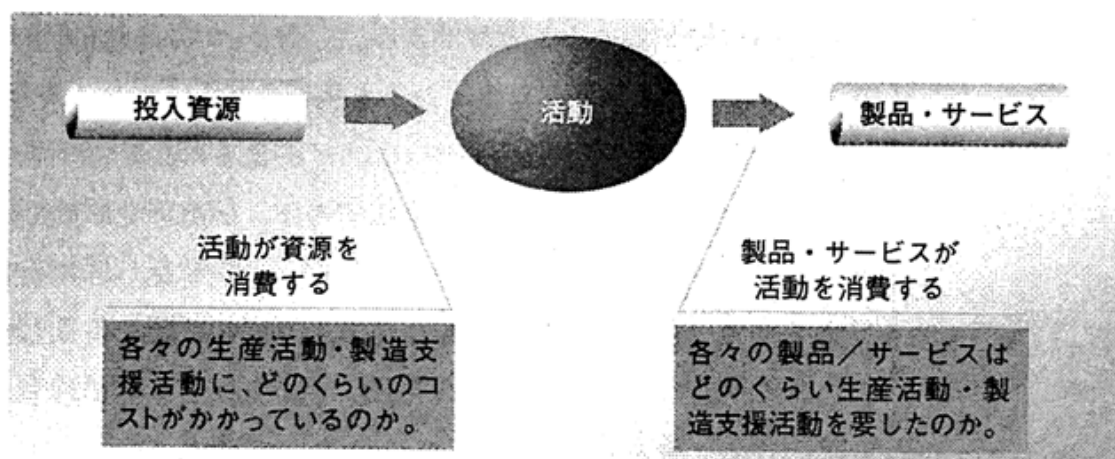
ABCは投入資源が製品やサービスに変換されるまでの流れを「活動」という切り口で分析する原価計算の手法である。伝統的な原価計算に比べると、製品別、サービス別、顧客別といった目的ごとの収益に関する正しい情報を提供できるので、経営意思決定の際の誤った判断を回避することが可能である。また、活動単位でコストが集計できるので、改善すべき活動を明確にすることが可能となる。ABCはABM（Activity Based Management）との組み合わせでその効果が得られるので、一般的にはABC/ABMと呼ばれることが多い。

通常、原材料を加工して製品として提供できるようになるまで、あるいは情報を収集して整理し、報告というサービスが提供されるまでには、さまざま作業が行なわれている。原材料の価格や情報購入費用などの目で確認が可能なものをいかに低コストで調達するかは目に見えるが、それになんらかの手を加えて、提供できるカタチにするまでの内容は、全てを明確に把握することが難しい。その見え難い部分を明確にするための手法である。

国立大学でも、従来から継続的にコスト削減のための改善活動がなされてきた。教育や研究に関わる経費は聖域とされ削減しにくいことが多く、また人員数を容易に削減できないので、コピーや印刷物などの用紙、電気や水道などの水道光熱費の節約といった地道な活動で対応してきた。国立大学は施設規模が大きいので、それなりの効果は得られるが、これも限界がある。もうひとつは、業務の内容を見直し、無駄な業務や作業を廃止することで、関連するコストを抑える方法である。しかし、何が無駄かを正確に判断できない中で、効率化といった名目で業務改善を進めても効果が得られないことが多い。教育・研究に手をつけないということは、職員の業務がその対象になるが、事務職の業務は改善すべきポイントや基準が見え難いのである。ABCは業務手続きごとの経営資源を消費している状況が、活動ごとに把握できるようになる。その活動に付加価値のあるものとそうでないものが把握できるので、付加価値のない業務は効率化を推進し、付加価値のある業務へのシフトを行なえるように改善していくことが可能となる。

単純に業務効率化や、コスト削減とするのではなく、戦略的に付加価値を高める業務にシフトさせながら効率化を実現することが組織の士気を維持するためには必要である。

図9：ABCの基本的な考え方



## C. 業績評価

業績評価は、組織を運営していく際の判断基準として必要なものである。一般に業績評価という個人への成果や能力、査定などの人事評価と考える人が多い。確かに評価の最小単位は個人になるが、教育・研究を事業として運営している大学にも、企業の事業評価と同じように、組織の活動や事業そのものの業績評価を行なう仕組みが必要である。

経営を実行していく際に、目標に向かって計画を策定し、その計画を実行に移した結果を確認しなければならない。予定通りの結果が得られなかった場合には、その原因を究明し、結果を得るための計画の見直しを行なえるようにしておくことで、外部の予測できない要因による影響をカバーしながらの運営体制を構築することができるのである。したがって、必ず結果の評価できる仕組みが必要となる。

業務の評価基準の策定は、さまざまな手法があるが、どの手法でも PDCA サイクルと呼ばれる評価を行うための仕組みを提供してくれるので、それをカバーするための手続きである業務を構築し、そしてその業務を運営する組織を設置しなければならない。たとえば、法人化以降は、中期目標の進捗、達成状況を管理するための業務や、その部署や掛が設置されている大学も多い。中期目標は確かに法人としての運営結果責任の重要な基準であるが、中期目標に設定していない大学独自の戦略的な方針なども、同様に全学的管理が行えるようにしておきたい。

また業績評価というと、前述の人事評価のイメージが強く、必ずしもプラスのイメージとして認識されない傾向がある。これは、国立大学の教職員が公務員であった名残で、評価に関しては加点方式ではなく、減点方式のイメージがあるからだと推測する。加点方式か減点方式は、その制度の運用方法をどのように構築するかによるが、重要なことは、業績評価の導入が、組織の活性化につながらなければ導入する意味がないということである。業績評価の導入により、現場の業務の具体的な目標が設定されることになる。したがって、組織としてその目標に向かって推進力を得ることになる。また評価結果が客観的な指標で設定されるものが多く、その結果、公平な評価が成されることになる。評価そのものは人が行なうので、完全な客観的な結果にはならないが、評価が下される過程や基準が目で確認できるため、比較的納得感を得やすくなる。組織管理上の重要な要素は、組織構成員の高い士気を維持することであり、業務評価の導入がその一部の役割を担うことになる。



## 参考文献

国立学校財務センター研究部『国立大学の財政・財務に関する総合研究』国立学校財務センター研究報告第8号、平成15年12月

天野郁夫著『大学改革 秩序の崩壊と再編』東京大学出版会、2004年

ジェイ・R. ガルブレイズ (JAY R. GALBRAITH) 著 組織設計のマネジメント』生産性出版、2002年

文部科学省『平成16年度 学校基本調査報告書 (高等教育機関編)』国立印刷局、2004年

大学評価学会「大学評価」を評価する」大学評価学会年報『現代社会と大学評価』、2005年

山本眞一著『大学の構造転換と戦略』ジアース教育新社、2003年

日本高等教育学会編『大学の組織・経営再考』高等教育研究第5集、玉川大学出版部、2002年

島田恒著『非営利組織研究』文眞堂、2003年