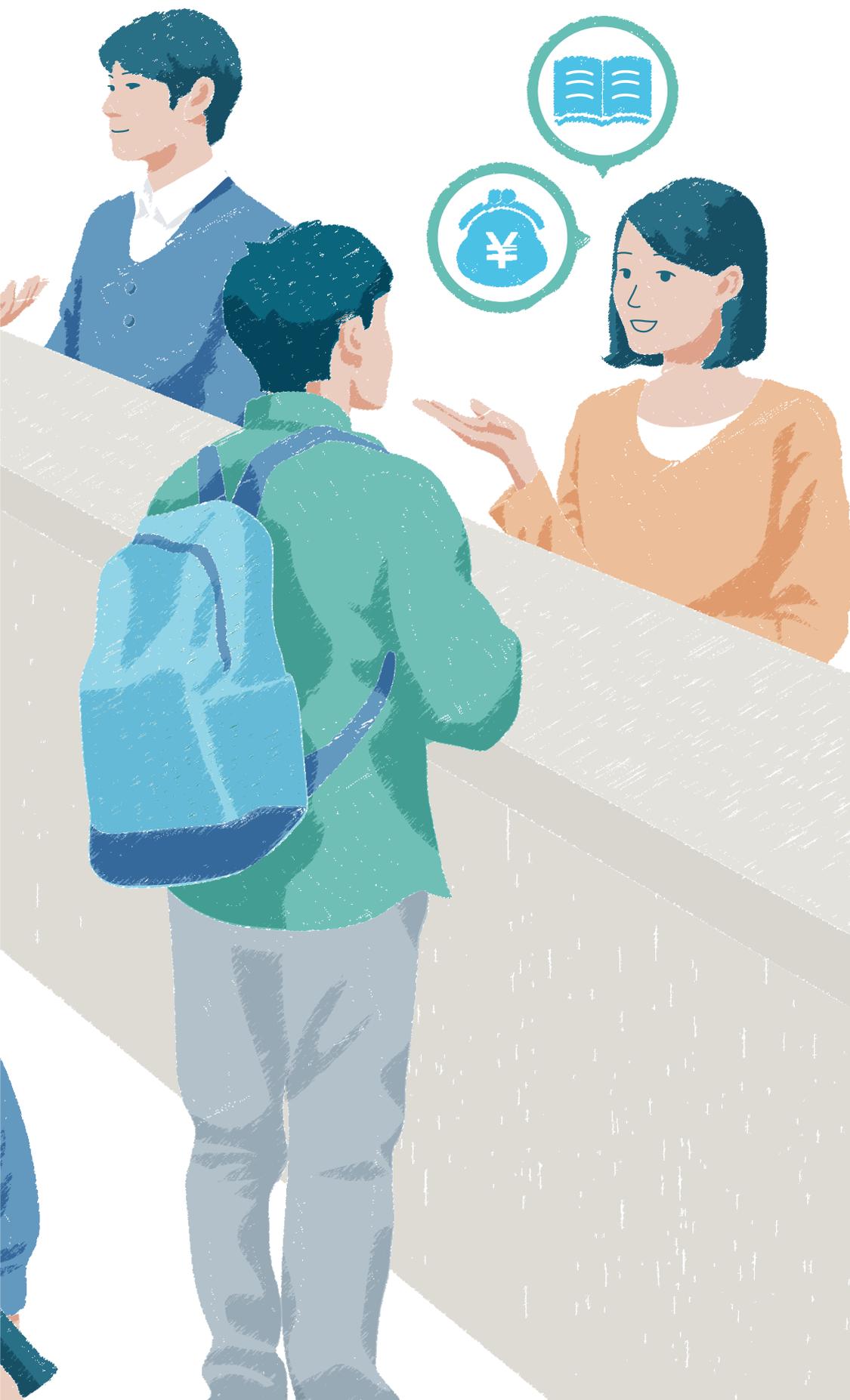


機能集約による学生サービス
ワンストップ化が生み出すもの



MEMBER

- 乃美 浩一 青山学院大学学務部部长
- 西村 直子 関西大学学事局次長(2025年3月現在)
- 吉岡 路 立命館大学教学部次長
- 根本 進 早稲田大学教務部事務部長
- 司会
中谷 良規 関西学院広報部企画広報課課長、
広報・情報委員会大学時報分科会委員



2000年代に本格化した ワンストップ化への動き

中谷 今回は、事務機能の集約という観点から「学生サービスのワンストップ化」について考えてみたいと思います。近年、各大学がオンライン上でさまざまな学生サービスを提供しており、学生支援の充実度が高まっています。その一方、情報量の増加やプログラムの多様化・複雑化に伴って直接問い合わせしたいというニーズも増えています。その際、どの部署を訪ねればよいのか分からないという事態が発生することもあるようです。ここ



では、学生サービスのワンストップ化に取り組んでいる大学の方々と意見を交わし、ワンストップ化により生み出されたもの、見えてきた課題などから、今後を展望していきたいと思います。まずは各大学がどのようなきっかけでワンストップ化に取り組むようになったのか教えていただきたいと思います。

根本 早稲田大学教務部事務部長の根本と申します。本学は早稲田キャンパスに多くの学部・研究科が集まっております、学部・研究科ごとに存在した窓口を統合した方がよいのではという話は90年代くらいから出ていましたが、進展しませんでした。その理由として、学部ごとに寄り添ったサービスを提供でき、各学部の窓口が競い合ってサービスを向上させることにもメリットがあったからです。2000年代に入ると学内で、職員は手続きや管理的な業務だけでなく、もっと教育研究に近い業務に携わるべきだという考え方が強くなってきました。その方針に対応するため、業務を効率化して職員に余力を創出しながら、職員が主体的になって学生サービスの向上、ワンストップ化を目指し、2006年3月に「早稲田ポータルオフィス」をスタートしました。



西村 関西大学学事局次長の西村です。本学では、2004年度から法人主導の教務センターの検討プロジェクトがスタートしました。2006年秋には、関西圏の規模総合大学では初となる、学生へのサービス充実のための組織改編を行い、「教務センター」を設置しました。業務のシステム化が進んだ中で、今後、学部の新設や改編の都度、独立した学部事務室を作ることが果たして正解なのかという疑問が持ち上がったことも、取り組みの背景にあります。学部事務室は、確かに学部に寄り添った支援ができますが、ともすると属人的になりがちで業務が平準化されない傾向があります。そのため、「教務センター」を置くことで、職員全体のスキルアップと業務の平準化を行い、大学全体として教育支援を充実させることを目指しました。

キャンパス移転を好機として 機能集約を推進

吉岡 立命館大学学術部次長の吉岡です。本学は、1キャンパスであった衣笠キャンパス（KIC・京都市）



から、1994年にびわこ・くさつキャンパス（BKC・滋賀県草津市）、2015年に大阪いばらきキャンパス（OIC・大阪府茨木市）へと学部等が移転・新設され、現在、3キャンパスで1万1千名前後の学生・院生が学んでいます。学部事務室の機能集約が進む契機となったのはBKC展開で、まず理工学部が移転しました。その後、経済・経営学部が移転し、その際、2学部の事務室業務を協働して行うフロアと体制が整えられ、2007年に学生サービスのワンストップを行う「学びステーション（学生窓口）」が開設されました。併せて、バックオフィス業務として、事務室の処理業務の中でポリシーのあった定期試験、出席管理、レジュメ印刷、教員ラウンジ対応といった業務も担い（その後、業務整理を行い、多くは業務委託化）、事務室業務全体の縮小・効率化を進めました。そして、OIC展開では、現在、ワンフロアに6学部7研究科事務室と「学びステーション」が設置され、100名を超えるスタッフによる、教育課程・授業開発・学生の各支援が行われています。

乃美 青山学院大学学務部部長の乃美です。本学は、世田谷キャンパスと厚木キャンパスを統合する形で、20

03年に相模原キャンパスを開設しました。当時の執行部の基本的な方針として、「学生を大切に作る大学」を強く掲げていたこともあり、新キャンパスの開設に伴い学生支援体制の拡充を検討するようになりました。少子化や大学進学率の上昇、学習指導要領の変遷に伴い変化する学生の状況に対応するためというのも理由の一つです。



吉岡 路氏

その中で、カリキュラムだけでなく、事務組織や教務組織も全般的に見直そうという動きが出てきました。本学はもともと学部事務室制ではなく、全学部の履修登録や定期試験、教授会など、あらゆる業務を教務課が担当していました。その点では、ワンストップ化に適した土壌があったのかもしれませんが、ただ、場所の制約上、ワンストップ化した窓口を物理的に作ることができませんでした。そこで、相模原キャンパスへの移転を機にワンストップ化を目指して「スチューデントセンター」を設置し、教務、学生、進路、国際交流の4つの部門をワンフロアに集約しました。

ワンストップ化による 職員の余力創出

中谷 各大学が異なる経緯をたどってワンストップ化に踏み切ったことがよく分かりました。続いては、ワンストップ化によって、業務の内容がどのように変化したのか教えてください。

根本 「早稲田ポータルオフィス」は、いきなり窓口を統

合せず、新しいオフィスを作って各学部共通のサービスを提供しながら、段階的に集約化を進めてきました。また、各学部の職員が従来行っていたデータ処理などのバックオフィス業務についても、時間外勤務の増大、業務の属人化が加速化してしまっていたため、それらを共通化・標準化しながら「早稲田ポータルオフィス」に集約した上で、マニュアル化できる業務は、本学の関連会社である早稲田大学アカデミックソリューションに委託する形で、職員の余力を創出してきました。

吉岡 OICの取り組みですが、特徴は学部事務室と共通業務を扱う「学びステーション」が同じフロアで協働していることです。設置当初は相当混乱はありましたが、プロジェクトを立ち上げて問題を解決していきました。まずは、学びステーション職員が全学部のカリキュラムを把握することから始めました。開講業務は標準化を図り時間割や履修の手引きの体裁を統一化し、これにより学生の履修相談がパターン化できました。カリキュラムを理解した職員が学生対応することで手引き等が適切に改訂され、窓口対応数が大幅に減ることで、各学部事務室では込み入った履修や学生生活の相談、制度運用の改

善やオンライン対応などに力を割けるようになりました。当時、実際に開講業務ミスがなくなり、その対応がなくなることで、学部事務室の開講担当者の超過勤務は激減しました。また、マニュアル作成等の平準化を通じて窓口対応の見える化が急速に進み、見えなかった他学部の良い例を知り、タコツボ化していた業務を改革するきっかけにもなりました。最初は集中化できていなかった業務も、数年間でどんどん集中化が進みました。

移行には戸惑いが生じ 安定には時間がかかる

乃美 先ほど申し上げたように、もともと本学では教務課が業務を一手に担っていたため、「スチューデントセンター」に業務が集約された後も、スムーズにサービスを提供することができました。学生も教員も違和感なく、利用してくれているようです。学生の正課外の活動に関してサポートできるようになったことも、「スチューデントセンター」を設置することで得られたメリットの一つだと感じています。



乃美 浩一氏

西村 「教務センター」には、従来、各学部事務室が個別に取り組んでいた学生支援業務を集約しました。一方、教授会などの学部運営支援業務は、学舎単位に配置した学部オフィスが担当しています。「教務センター」構想においては、研究支援や社会連携部門をも含めた業務と人員の再配置を行いましたので、これにより新たに授業

支援を担う部署を設置し、目的の一つであった全学的な授業支援サービス体制を確立することができました。ただ、吉岡さんがおっしゃったように、本学でも組織改編による混乱はありました。ワンストップではあるけれども学部のすぐ近くにあった窓口が遠くなったという学生の声、業務の管轄部門が分かりにくいという教員の声もあ



西村 直子氏

り、皆さんにご理解いただき、状況が落ち着くまでには、ある程度の年数を要しました。

中谷 各大学が試行錯誤しながら、前向きな変化を起そうとしていることが伝わってきました。変革を行うに当たり、職員の間でもさまざまな意見があったと思います。実際にどのような反応が見られましたか。

根本 われわれはワンストップ化を検討するに当たり、各学部の中心的な役割を担っている職員を集め、ただ手続きを集約するのではなく学生サービスのあるべき姿は何かというところから議論をして進めてきました。また、最初は落とし物の管理の集約化といったスモールスタートから始めたので、職員からの大きな抵抗はありませんでした。しかし、バックオフィスのデータ処理業務を「早稲田ポータルオフィス」に集約、委託化する際には、かなりの抵抗がありました。自分でやった方が早いから委託したくないという職員もいれば、逆に丸投げしようとする職員もいました。委託先のスキル、業務品質向上に努め、標準化、集約化が属人化を防いでいくことを丁寧に示し続け、現在は安定して業務を遂行することができています。また、大きく委託化したのはバックオフィス



業務で、窓口業務は各学部にも残しましたので、その点で学部からの大きな抵抗はありませんでした。結果的に、バックオフィス業務は想像以上に効率化され、職員の時間外労働が大幅に減少したり、属人的な業務が標準化され、いろいろな職員がさまざまな業務に対応できるようになりました。これに伴い、ジョブローテーションもしやすい環境になるなど、好循環が生まれました。

吉岡 私自身、昨年4月に着任した際には、複数学部のカリキュラムを一定理解した上での窓口対応や、卒業判定に関わるような相談、学籍・事件事故対応等が本当に

共通化できるものなのかと半信半疑でした。しかし、現在15名の職員（専任職員8名、契約職員等7名）で対応できています。この仕組みを創り上げることができたのは、先にも申し上げたプロジェクトにおける失敗しても諦めない職員の改革意欲と、その後の職員の粘り強い共通業務化への意識であったと思います。

集約化で生じた変化

新たな組織作りに挑む職員の気概

西村 担当学部には強い愛情を持つ職員が多いので、体制が変わることに不安を感じる人もいたかもしれませんが、しかし、業務を集約化したことにより、各学部の同業務担当者が互いの知見や各学部の優れた取り組みを共有したり、若手職員をチーム体制で育成したりと良い変化が生まれました。その結果、教務業務のスキルはもちろん、コミュニケーションスキルも向上し、学生に対するサービス精神も以前より高まったと感じています。

乃美 相模原キャンパスの開設に伴いワンストップ化と事務組織改革を同時に始めた時、最初に行ったのが、学

生支援、研究支援、庶務系、情報系と業務ごとに人を分けて、それぞれを1つのユニットにすることでした。例えば、学生支援ユニットは、学務グループ、学生生活グループ、進路グループ、国際交流グループで構成されています。長年、勤務してきた職員からすると違和感はあるかもしれませんが、新キャンパス設置に向けて、職員の間でも新しいことに挑戦しようという気概が芽生えており、変革にも協力的でした。また、キャンパスごとの特性や特色に合わせて新しい組織を作り上げようという機運ができたことも、組織改革の後押しになりました。

学生サービスのデジタル化の進展

窓口業務減少をどう捉えるか

中谷 ワンストップ化の大きな目的の一つが学生満足度の向上ですが、実際に学生からはどのような声が届いていますか。また、利用状況はいかがでしょうか。

乃美 学生と教員を対象に相模原キャンパスに関するアンケートを取ったことがあるのですが、ワンストップ化に関しては概ね好評を頂いています。例えば、学部

休学の相談に来た学生が、すぐそばの学生生活のカウンターで奨学金の停止・休止の手続きができたり、留学する学生からの就職活動に関する相談に対して、留学と就職の窓口が隣り合わせになっているので相談しやすかったり、ワンストップ化の本来の狙いはかなえられています。運用当初は窓口が大勢の学生が並んで混乱したこともあ



根本 進氏



りましたが、コロナ禍を機にほとんどの手続きがオンラインでできるようになったため、窓口に来る学生はかなり減りました。

根本 本学でも「早稲田ポータルオフィス」を設置してからアンケートを続けてきましたが、利用者からの反応は良かったです。しかし、それ以上に利用したことがない学生や存在を知らない学生が多かったことが課題でした。コロナ禍では窓口を予約制にしたりしましたが、窓口に来る学生の数は目に見えて減っています。設立当初よりも手続きのオンライン化が進み、加えてSNSの発達などによって横のつながりを使って解決できる学生が増えたからかもしれません。もともと、事務手続きを集約するだけでなく、学生や教職員が参加して学びに資するようなプロジェクトをやっていくことも「早稲田ポータルオフィス」の目的でしたから、このように存在意義が薄れているのは大きな課題です。活性化のために何か仕掛けなければならぬと感じています。

西村 窓口ワンストップ化の一方で、学生サービスのデジタル化も学生満足度向上には欠かせません。学生が時間を問わず各種申請を行えるように、シンプルなサービ

スは積極的にオンライン化を進めたい。定型的な窓口業務が減ってくれば、その分、個別対応が必要なケースのこまやかな窓口サポートや、主体的な学びを促す仕組み作り、学修成果の可視化など、学びの質を向上させる取り組みの創出に、より注力していきたいと考えています。

ワンストップ化から生じる

新たな課題

中谷 学生満足度の向上という点においては、一定の成果が表れているものの、新たな課題が持ち上がるなど、今後も試行錯誤していく必要があることがよく分かりました。続いて、職員の経験蓄積や能力開発なども交えて考えていきたいと思えます。ワンストップ化には、業務の標準化が必須ですが、各大学でそれをどのように達成してきたのか、運営体制も含めてお聞かせください。

吉岡 最近感じる課題の一つに、学部事務室と「学びステーション」の学生窓口の関係性があります。ワンストップ化したことで学部事務室の直接的な学生対応が減り、教育課程支援に集中しやすくなったのは成果なのですが、

例えば、カリキュラム作成や受講登録に当たる職員が学生の言動を肌で感じる機会が極端に少なくなることや生じる弊害や、業務分担の縦割りの意識が強くなり、連携がうまくいかないといった弊害も生じているように思います。しかしこれは、進めてきた共通業務が定着し、次のフェーズに進むタイミングにきたとも言えます。立命館大学では、2021年度から議論を始め、教学部（全キャンパス）業務改革を新たに進めています。現在はその第3フェーズにあり、組織デザイン（組織再編、業務分掌等の見直し）、職員職能開発（プロフェッショナル的



な研修実施）、エフォート創出（業務量削減）将来展開余力）の検討・実施を進め、2024年度からは各事務室（各学部・研究科教育課程支援グループ）と「学びステーション（授業開発・学生支援グループ）」は、一つの課となりました。これは人事異動に関係なく、一つの課としてジョブローテーションが可能になることを意味します。この体制の下で、各キャンパスの特性に応じた具体的な業務改革を進めているところです。

窓口業務は誰が担うべきか

乃美 「スチューデントセンター」では、管理職も含めて基本的に全員が窓口業務に当たります。コミュニケーションスキルを身に付けてもらう上で、窓口業務は重要だと考えているので、若手の職員にも窓口に立って経験を積んでもらっています。

根本 「早稲田ポータルオフィス」では、2006年に開設して以来、マニュアル化できる窓口業務、データ処理業務は関連会社に委託しています。しかし、大学側がマネジメントを怠ると、いつの間にか業務の品質が低下した



中谷 良規氏

り、委託費が高騰してしまう現象が起きることがあります。そのため、委託していたデータ処理業務の一部を2024年から「早稲田ポータルオフィス」の専任職員に担当してもらうことにしました。これにより、専任職員の業務理解が進み、委託先での業務プロセスの問題点も明確化されました。本学では窓口業務に関しては、一次



対応は非専任職員が、込み入った対応は専任職員が、と
いうように役割を明確化し、組織で対応することを目指

してきましたが、学生のニーズを理解したサービスを提
供していくためにも、専任職員こそが窓口に立って接点
を持つ必要があるのではないかと個人的には考えていま
す。今後は、そうした試みも検討したいと思っています。

教員との関係性を深め 教職協働を目指す

中谷 最後に教員との関わりについてお聞かせいただき
たく思います。ワンストップ化することで教員との関係
性にどのような変化が起きたか教えてください。

西村 本学では学部運営支援業務を担当する学部オフィ
スを置いているため、先生方は何かあればそこを訪ねま
す。一方で「教務センター」は各学部の教務業務に加え、
全学の教学部門の委員会事務局も担っていますので、例
えば遠隔授業の活用方法や主要授業科目の設定など、教
学上の課題について、学部を問わず多くの先生方と意見
交換する機会が増えてきました。少しずつですが「教務
センター」の位置付けが浸透してきたと感じています。大
学設置基準に教職協働が明文化された今、職員は教学サ



ポートにとどまらず、例えばカリキュラム改革のスキームを主体的に提案できるような高いレベルでの教職協働を実現できるよう成長したいと思っています。

根本 「早稲田ポータルオフィス」は、ワンストップ化、業務の集約を進め、各学部の職員に余力を創出することで、学生対応を高度化し、各学部の執行部教員が考える施策支援を強化することも大きな目的の一つとしてきました。また、業務が集約化された「早稲田ポータルオフィス」では全箇所の状況が把握できるため、各学部のカリキュラム改革時の情報提供支援を行うこともできます。このように、教員対応に関しては、集約化による成果をもって課題を解決するようなアプローチを取っています。加えて、2020年に教員用サービス機能を移し、授業支援機能を強化した部署を新設しました。ここでは、教員へのIT使用支援やラーニングマネジメントシステム利用支援などのサービスを提供しています。

大切にしていきたい「拾う文化」

吉岡 共通業務化によって、学部をサポートする職員が



減ったと考える教員がいるかもしれませんが。私自身、学部事務室で教員との信頼関係の中での濃いやりとりによって大学職員として成長できたと感じています。教職協働の文化は大変大事で、大きな強みとして、業務改革の中でもその仕組みや導線作りを考える必要があると思います。その意味でも大切にしたいのが「(業務を)拾う文化」です。機能別業務整理が進むと、残念ながら縦割りが進むこともあります。共通業務化は業務の集団化でもあり、知識や経験があればフォローできる業務はより多くなるはずです。落ちてしまった業務を気付いて拾って助け合う、この文化が醸成されるような仕組み・仕掛けを具体的に作ることが必要ではないかと思います。これはさまざまなライフステージにある職員が心理的な安全性を得ながら働き成長していける文化でもあると思います。

中谷 今回、皆さんのお話を伺って、各大学がそれぞれの特徴や状況に応じて、新しい形の学生サービスを真摯に模索していることが分かりました。皆さんの努力でより良いサービスが提供されるようになることを期待しています。本日はありがとうございました。