



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	大学における事務関連規程を対象とした分析枠組の予備的検討：北海道大学の事例分析を通じて
Author(s)	清重, 周太郎
Citation	大学行政管理学会誌, 28
Issue Date	2024-08-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/93032
Type	journal article
File Information	01_大学行政管理学会誌28_kiyo_rev2all.pdf



大学における事務関連規程を対象とした分析枠組の予備的検討 —北海道大学の事例分析を通じて—

Preliminary Study of Analytical Framework for University Administrative Regulations: with the Case Study of Hokkaido University

清重 周太郎 (北海道大学)
KIYOSHIGE, Shutaro (Hokkaido University)

抄 録

本稿は、将来的に「大学事務業務・組織の実態に対する規程の影響に関する比較分析」の実証研究を可能とするための「規程分析枠組」の予備的検討に取り組んだものである。大学組織は行政組織と同等以上に複雑な法令・規程およびそれらの準用関係を環境条件としてもつ。しかしながら大学事務業務・組織を対象とする既存研究において、「規則と裁量」のうち裁量の範囲は蓄積があるものの、規則への疑いは乏しい。そこで、オペレーションズマネジメントの視座にたち、大学の事務業務を「経営資源を価値ある情報に変換する工程の集合」とみなし、事務関連規程による「大学が備えるべき業務遂行機能」の設計の導出・モデル化を行うための手順を構築した。具体的には、藤本（1997）が製造企業のプロセス・設計を分析した「情報生産システム・アプローチ」を大学組織に援用し、規程条文の精査を行う「大学の事務情報生産システム・アプローチ」である。構築枠組の試行として、北海道大学における事務関連規程を対象に事例分析を行い、同大学の「事務情報生産システム」の設計を導出するとともに、設計に内包される3つの「歪み」、および歪みと既知の組織課題との関連を考察した。また同大学の設計では、命令系統の「職位」が、情報伝達経路の「法人文書」が重要な構成要素であることが示唆された。

Abstract :

This paper is a preliminary study of an analytical framework for university regulations to enable future empirical research on comparative analysis of the impact of regulations on the actual state of university administrative operations and organizations. University organizations are environmentally conditioned by laws, regulations, and their mutatis mutandis application, which are as complex as those of public administrations. However, the existing studies of university administrative operations and organizations have accumulated information on the scope of discretion in the context of "regulations and discretion," but there is limited questioning of regulations. Therefore, this study considers university administrative operations as "the aggregates of processes to convert management resources into valuable information" from Operations Management perspective, and developed a procedure to draw out and model the design of "operational execution functions that should be provided in the university" based on administrative-related regulations and regulations. Specifically, based on Fujimoto's (1997) "Information Production System Approach," which analyzes the processes and designs of manufacturing companies, this study applies the "Information Production System Approach" to university organizations to examine the text of the administrative regulations of the university. As a case study of the construction framework, this paper analyzes the administrative regulations of Hokkaido University to derive the design of the university's "administrative information production system," and examines three "distortions" in the design and the relationship between the distortions and known organizational problems. The study also suggested that the university's architecture indicates that "position" is an important component in the chain of command and "corporate documents" is also important in the information transmission channel.

キーワード： 大学事務業務 (University Administrative Operations)、オペレーションズマネジメント (Operations Management)、
規程 (Regulations)、官僚制の逆機能 (Dysfunctions of Bureaucracy)

1. 問題の所在と本稿の目的

(1) 大学事務業務分析の必要性

大学に求められる数多の要請の渦の中で、大学事務組織も変わらざるを得ないことは論をまたない。事務組織の変化とは大学職員の変化を欠いては進まず、上杉(2019)はすぐに変化への準備を始めなければならないと指摘した。大学職員の能力開発機会¹⁾は2017年のSD研修義務化²⁾によって最低限の保証があるようになった。一方で両角・王(2023)では先行研究を踏まえ「職員のモチベーションや成長も、業務のあり方と不可分に結びついており、そうした関心からも業務の実態解明は必要である」として事務業務の分析の重要性を喚起している。

(2) 事務業務・組織・職員と規則の関係

ここで改めて大学行政からみた事務業務および関連する概念について確認する。大学事務組織研究会(2021)によると、事務業務・事務組織の定義は以下のように整理される。まず、大学全体の業務として「教育・研究・社会貢献を行う上で発生する業務」および「大学の経営・管理運営に伴う業務」がある。これらのうち「事務組織に関する規程」によって、執行・遂行が制度化された業務が「事務業務」であり、担う職員の機構化が「事務組織」である。「事務組織に関する規程」の例として以下のようなものがある。

- ① 事務組織規程
- ② 事務組織図
- ③ 事務分掌規程
- ④ 職務権限規程
- ⑤ 事務執行マニュアル
- ⑥ 稟議規程
- ⑦ 会議規程

これらの規程は大学によって名称や内容が異なるものの、職員が業務を遂行する際に従うべき規則であり、組織(大学)の変化に応じて改正する必要がある。見直しが行われないことで規則と業務の整合性を欠き、問題が生じることも多い(大学事務組織研究会, 2021)。

本稿では以下、大学行政における「事務組織に関する規程」を指し「規程」と表記する。

(3) 官僚制組織の課題と規則の限界

大学組織を解明するために伝統的な組織モデルが用いられてきた³⁾。その中で事務組織は官僚制組織の傾向が強いとみなされる。官僚制組織の特徴は分業・権威の階層性・ルールと手続きの標準化であり、経営組織論でいう「規則による統合」である(中島, 2019)。官僚制はすぐれた組織構造とされる一方、行政学的見地⁴⁾からは、課題解決のための工程が複雑であることが指摘されている。すなわち組織規程や組織図による「規則」と、実際の命令系統や組織内の情報伝達経路は必ずしも一致していない。この差異は、職員が担う課題および環境条件が複雑であることから、的確に対応するための「裁量」の余地とみなされる。他方、「規則と裁量」の構造は時として「官僚制の逆機能」とよばれる組織課題⁵⁾を生じる。そのメカニズムは、職員が規則を内面化したうえで目的(実質的な合理性)を見失い、形式的な合理性だけを自己裁量で不適切に表出させることによる(西尾, 2001)。

(4) 問題の所在：事務業務規則への疑い

ここまでの議論から、大学における事務業務・組織・職員、および大学における「規則」である規程との関係が整理された。また官僚制組織における「規則」には限界があり、職員の「裁量」の範囲で逆機能を生じる場合があるとする行政学的見解を確認した。

大学事務組織に対して行政学的見解をただちに適用できるかの検討の余地は多分にあるが、本研究では特に大学事務組織研究会による「規程改正の不足が問題に繋がる」との指摘に着目する。行政学では規則の改正は組織として当然の機能であり、規則を疑う視座は確立されていない。一方で「規程は大学によって名称や内容が異なる」(大学事務組織研究会, 2021)ように、大学組織は行政組織以上に複雑な法令・規程およびそれらの準用関係を環境条件としてもつ。

したがって、大学事務業務あるいは組織の探究にあたって、「規則と裁量」のうち、職員の裁量に先んじて組織を統合している「規程」という要素を考慮する必要性が示唆される。このことは「大学事務関連規程が大学の業務・組織探究の環境条件としてどのように扱われうるか」という問いとして言い換えることができる。

(5) 本稿の目的：規程分析枠組の予備的検討

前節の「問い」を検証するためには、「異なる複数の大学」あるいは「異なる時点の同一大学」に適用可能な比較分析のための枠組が求められる。しかしながら、大学組織を対象とする既存の質的研究に規程分析を中心とするアプローチは見られないため、さらに予備的な検討が必要と考えられる⁶⁾。

したがって本稿の目的を以下のように定める。すなわち、将来的に「大学事務業務・組織の実態に対する規程の影響に関する比較分析」の実証研究を可能とするための「規程分析枠組の予備的検討」である。

2. 先行研究

(1) 理論的枠組の検討：経営管理の諸概念

環境条件である大学関連法令のうち、大学設置基準の改正（2022年10月1日施行）では「事務組織」の表記は消失し「教育研究実施組織」の機能の一部とみなされるようになった。また中島（2020）は大学組織研究の課題として、組織の複雑性が既存の研究をふまえた課題設定を困難たらしめ、既存研究の扱う要素に偏りがあることを指摘している⁷⁾。

そこで本検討では、組織の「業務遂行機能」および「設計と規則・裁量の関係」を分析するため、組織を主体として考察する組織論的アプローチに代えて、組織を「生産システム」として捉える経営管理論の考え方から、その設計意図と各要素の関連を主体に取り得るオペレーションズマネジメント（以下、OM という）の立場をとる。経営管理の諸概念と官僚制組織論の各概念との対応は、分業化された各作業がオペレーション、作業一連の工程がプロセス、連携する工程の総体を担う組織が生産システム、それらの統合・監督が OM にあたる。

OM は基本的に製造企業を対象としてきた。しかしながら、のちに OM の基礎理論の一つである「ものづくり論」となった藤本（1997）「情報生産システム・アプローチ」に遡ると⁷⁾、経営資源・組織活動・組織機能の設計を統一的に解釈する考え方が示され、大学行政の探究に援用できると考えられる。この試みにより、人材管理や財務管理と合わせて、大学事務業務・組織に対する経営管理論的検討の拡充へ繋げることを意図する。

(2) 情報価値説と情報生産システム・アプローチ

藤本（1997）による「情報生産システム・アプローチ」は、トヨタ生産方式をもつ製造企業を対象に、その組織の競争力（強み）を探究する目的で、「情報価値説」を適用したマネジメント論である。

情報価値説とは、世の中のあらゆる製品を「設計情報がメディア（情報を担う媒体）の上に乗ったもの」

（藤本・新宅, 2005）とみなす考え方である。藤本（1997）では情報価値説を「製品」に限らず「製品開発・生産活動」および活動のための「経営資源」へと拡張する考え方が示された。以下に藤本による「経営資源」、「製品」、「活動」の解釈を要約する⁸⁾。

まず生産と製品開発の「経営資源」を「顧客にとっての価値を担った情報」が媒体に乗った情報資源の一種とみなす。そして「製品」は、価値を担う情報が素材という媒体に乗ったものであり、これもまた一種の情報資源である。生産や製品開発の「活動」とは、こうした情報資源間の情報のやりとりのプロセス（変換工程）とみなせる。ある資源から別の資源へ同一内容の情報が発信されることを「転写」といい、ある資源が他から情報を受信・吸収して媒体が変わらずに情報内容が変化することを「変形」という。製造企業の開発・生産活動は、基本的には転写と変形の組合せ、つまり情報の発信と受信の組合せによって記述することができる（藤本, 1997）。

(3) 製品開発・生産プロセスの構成要素と設計

情報生産システム・アプローチは、製造企業の開発・生産活動を情報資源の変換工程（生産システム）として再解釈・記述するもので、構成要素とその設計が独自に定義される。

まず価値を届ける「製品」と価値を受け取る「顧客」とがある。製品に乗るべき価値の集合を「コンセプト」と呼び、「技術規制」と統合され「製品基本設計」に進む。「製品基本設計」ではデザイン・レイアウト・部品・仕様・目標などを定めた「製品設計情報」が作られ、続く「製品エンジニアリング」では「製品設計情報」が詳細設計・試行・評価・変更を経て「部品詳細図面」へ分割・翻訳される。「工程エンジニアリング」では「部品詳細図面」に従い生産活動が設計される。以上が製品開発プロセスである。工程エンジニアリングによって設計された生産システムでは、投入された情報資源

に対し変形・転写を繰り返すことで製品がつくられる。「部品詳細図面」によって分割された部品ごとの作業を「オペレーション」といい、加工された部品を結合させ、次の結合へと運ぶ工程を「プロセス・フロー」と呼ぶ（藤本，1997）。

（4）製品開発・生産プロセスの組織能力と評価

藤本（1997）では、組織の競争力の源泉となる能力（組織能力）は、製品開発・生産プロセスが備える3能力として説明される。まず、製品開発・生産活動の生産性や製造品質に寄与する反復的情報処理パターンを静態的能力という。静態的能力はおもに情報の転写・変形の数・速度・密度・精度によって評価される。次に、静態的能力の上昇率あるいは生産活動における問題解決のための反復的情報処理パターンを改善能力という。改善能力の在り方は組織によって異なるとされ、藤本はトヨタの生産システムを例に、以下の特徴を指摘する。課題の視認性、解決の迅速性、解決権限の現場への委譲、ルーチン改訂プロセス自体のルーチン化、改訂に伴う蓄積（組織学習）などである。そして、静態的能力と改善能力の双方を創発的に、すなわち事前に予測あるいは設計できない、組織内からの発生が観察される非ルーチン的な能力を進化能力という（藤本，1997）。

3. 分析枠組および仮説の提示

（1）分析枠組の構築

先行研究の整理から、製造企業の開発・生産活動を情報資源の変換工程として解釈する「情報生産システム・アプローチ」を概観した。同アプローチでは生産

システムが担うべき活動が「製品設計情報」および「部品詳細図面」によって規定される。一方で、大学の「規則と業務」を明文化した規程は、外部規制たる法令および準用関係、経営資源、製品、製品設計情報、部品詳細図面といった構成要素の規定が網羅的に記述されたものといえる。ここに同アプローチを援用し、規程条文を精査することで「大学組織が備えるべき業務遂行機能」である「事務情報生産システム」の設計を抽出・再構成することを試みる。これを「大学の事務情報生産システム・アプローチ」と呼称し、手順を以下のように定める（図1）。

まず分析対象とする規程類の条文記述を精査し、情報価値説の視点から、情報生産システム・アプローチに沿って構成要素を再定義する。大学行政における「顧客」と、顧客にとっての価値の集合である「コンセプト」、技術的あるいは環境的な「規制条件」、コンセプトと規制条件を載せる「媒体」、そして生産プロセスに投入される「経営資源」である⁹⁾。続いて各構成要素の定義から製品基本設計を再現することにより、「製品」および「製品設計情報」に相当する記述を確認する。

次に製品設計情報を受け、製品エンジニアリングによる分割および「詳細設計」を参考として事務業務設計に相当する記述を整理する。さらに、工程エンジニアリングに倣って事務業務を分割・工程化する「事務分掌」の規定と、各作業の情報処理を進める手順を示す「権限委譲」の規定、および生産プロセスである事務組織設計を確認する。ここまでの条文精査から、大学の「事務情報生産システム」のモデル（以下、「導出モデル」という）を記述することができる。

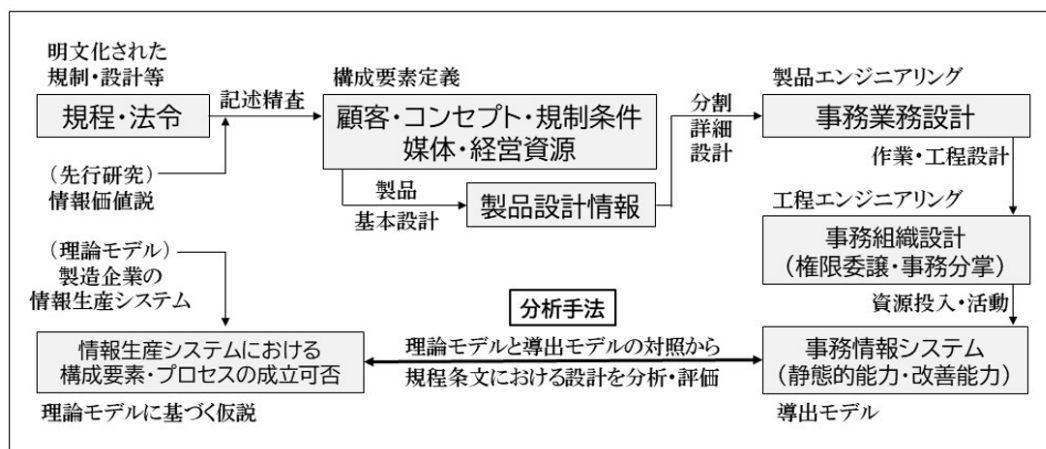


図1 大学の事務情報生産システム・アプローチ

最後に、導出モデルに対し、静態的能力および改善能力の規定を整理する。本稿では「規程による設計」を明らかにすることから、事前に設計できないとされる進化能力は議論の対象外とみなし、その分析を行わない。

以上の手順は、製造企業の情報システムを「理論モデル」と位置付け、その構成要素・プロセス・静態的能力・改善能力の成立を問う仮説をおき、仮説の検証に沿って進める。結果として、モデルの導出とともに、規程条文の中で業務遂行機能がどのように設計されるかを明らかにする。加えて、事務業務・組織の規則としてどのように、あるいはどの程度の反映がなされているかを評価する。言い換えるならば、仮説の不支持が認められた規程条文からは、設計の不足や、不整合の存在が示唆される。

(2) 仮説の提示

藤本による製造企業の情報生産システム・アプローチを理論モデルに、規程による設計の評価を進めるための指針として仮説を定める。まず、構成要素が規定されているかを確認するために、以下の仮説をおく。

仮説1：条文によって、価値を受け取る顧客、顧客に伝達すべき価値であるコンセプト、制限を与える規制条件が規定されている。

仮説2：条文によって、コンセプトと規制条件からなる情報を顧客に伝達する媒体が規定されている。

仮説3：条文によって、活動に投入される経営資源が規定されている。

また、製品開発プロセスにおける各設計に相当する条文記述を確認するために、以下の仮説をおく。

仮説4：条文における構成要素の規定から、製品設計情報に相当する記述を導き、製品を定義できる。
仮説5：条文において、製品設計情報に相当する記述をさらに分割・詳細化し、詳細設計として翻訳するプロセスに相当する規定がある。

仮説6：条文において、詳細設計を受け、分割作業とその工程からなる生産プロセスを設計する規定がある。

さらに、規定される生産プロセスにおいて、静態的能力および改善能力を備えるかを確認するために、以下の仮説をおく。

仮説7：条文によって、事務情報生産システムにおける生産性や品質に寄与する反復的情報処理パターンが規定されている。

仮説8：条文によって、事務情報生産システムにおける静態的能力の上昇率あるいは問題解決のための反復的情報処理パターンが規定されている。

4. 事例分析（試行）

(1) 分析対象：北海道大学における事務関連規程

構築した分析枠組について、北海道大学を事例に分析を試行した。分析対象は北海道大学がウェブ上で公開する情報ならびに国立大学法人北海道大学規則集¹⁰から、挙げられた7種の事務組織規程を参考に表1に示す規程類・準拠法令とした。なお、非公開である内部規程および事務執行マニュアルを含まず、複数ある会議規程からは例として経営協議会規程を採用した。

(2) 規程条文の精査結果

表1の規程類から、北海道大学が事務業務・組織を規定する条文等の記述を抜粋した結果を表2に示す。さらに「情報生産システム」の構成要素と規程条文における定義との対応を表3において整理したうえで、本稿における要約表現を併記した。

(3) 規定される構成要素と仮説1, 2, 3の検証

表2および表3により、「顧客」は大学行政を進めるにあたって必要な意思決定を行う主体と定義できる。すなわち、国立大学法人法に基づく会議体および教職員である（表1記号A,B,E, 表2No.2,8,9,11等）。顧客は事務業務を通じ、適切な意思決定に役立つ「価値」がある情報支援を受け、結果として円滑で効率的かつ安全な運営・業務が可能となる。これが「コンセプト」に該当し、国立大学法人法を受けおもに組織規則および事務組織規程に示される（表1記号A,E,H, 表2No.3,7,8,9,15等）。「規制条件」は技術的規制ではなく運営における安全性のための指示がみられた。すなわち個人情報保護に代表される機微情報の取扱制限が業

表 1 北海道大学における事務組織規程等および準拠する法令

区分	記号	名称	法律番号・文書番号等	URL	根拠法
法令	A	国立大学法人法	平成 15 年法律第 112 号	https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=415AC0000000112	－
法令	B	学校教育法	昭和 22 年法律第 26 号	https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=322AC0000000026	－
法令	C	独立行政法人通則法	平成 11 年法律第 103 号	https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=411AC0000000103	－
法令	D	公文書等の管理に関する法律	平成 21 年法律第 66 号	https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=421AC0000000066	－
規程	E	国立大学法人北海道大学組織規則	海大達第 31 号	https://www.hokudai.ac.jp/jimuk/reiki/reiki_honbun/u010RG00000415.html	A, B
マニュアル	F	国立大学法人北海道大学業務方法書	－	https://www.hokudai.ac.jp/jimuk/reiki/reiki_honbun/u010RG00000950.html	C (A 準用)
規程	G	国立大学法人北海道大学経営協議会規程	海大達第 63 号	https://www.hokudai.ac.jp/jimuk/reiki/reiki_honbun/u010RG00000429.html	E
規程	H	国立大学法人北海道大学事務組織規程	海大達第 220 号	https://www.hokudai.ac.jp/jimuk/reiki/reiki_honbun/u010RG00000488.html	E
規程	I	国立大学法人北海道大学個人情報管理規程	海大達第 65 号	https://www.hokudai.ac.jp/jimuk/reiki/reiki_honbun/u010RG00000577.html	－
規程	J	国立大学法人北海道大学情報セキュリティ基本規程	海大達第 202 号	https://www.hokudai.ac.jp/jimuk/reiki/reiki_honbun/u010RG00000840.html	－
マニュアル	K	国立大学法人北海道大学における情報の格付け及び取扱制限に関する基準	－	https://www.hokudai.ac.jp/jimuk/reiki/reiki_honbun/u010RG00000949.html	－
規程	L	国立大学法人北海道大学文書処理規程	海大達第 2 号	https://www.hokudai.ac.jp/jimuk/reiki/reiki_honbun/u010RG00000247.html	－
規程	M	国立大学法人北海道大学事務局等における文書専決及び文書処理に関する内規	－	https://www.hokudai.ac.jp/jimuk/reiki/reiki_honbun/u010RG00000722.html	L
規程	N	国立大学法人北海道大学法人文書管理規程	海大達第 84 号	https://www.hokudai.ac.jp/jimuk/reiki/reiki_honbun/u010RG00000759.html	D

「区分」および「記号」は便宜上筆者が付与した。

(2023 年 10 月時点)

表2 北海道大学の事務業務・組織を規定する条文等

No.	記号	条項	条文	指示要素
1	A	第一章第一節 第七条	各国立大学法人等の <u>資本金</u> は、附則第九条第二項の規定により政府から出資があったものとされた金額とする。… 3 政府は[略]、土地、建物その他の土地の定着物及びその建物に附属する工作物[略]を出資の目的として、国立大学法人等に追加して出資することができる。	⑤経営資源
2	A	第二章第一節 第一款～第二款	第一款 <u>役員及び職員</u> （役員）（役員の職務及び権限） 第二款 <u>経営協議会等</u> （経営協議会）（教育研究評議会）	①顧客
3	A	第二章第一節 第三款第二十二條	（業務の範囲等）国立大学法人は、次の <u>業務</u> を行う。 一 国立大学を設置し、これを運営すること。… 十 前各号の業務に附帯する業務を行うこと。	②コンセプト
4	A	第三章 第三十一条の2	（中期計画）二 <u>業務運営の改善及び効率化</u> に関する目標を達成するためとるべき措置 四 <u>予算（人件費の見積りを含む。）</u> 、収支計画及び資金計画	⑤経営資源 ⑨改善能力
5	B	第九章第九十二条	大学には学長、教授、准教授、助教、助手及び <u>事務職員</u> を置かなければならない。ただし、教育研究上の組織編制として適切と認められる場合には、准教授、助教又は助手を置かないことができる。	⑤経営資源
6	E	第2章第1節 第8条	2 本学に、前項に規定する教員のほか、 <u>事務職員</u> 、技術職員その他必要な職員を置く。	⑤経営資源
7	E	第2章第2節 第13条	本学に、 <u>本学の円滑な運営に資する</u> ため、部局長等連絡会議を置く。	②コンセプト
8	E	第2章第1節 第8条の2	本学は、 <u>本学の教育研究活動等の運営が組織的かつ効果的に行われる</u> よう、本学の <u>教員及び事務職員等相互</u> の適切な役割分担の下での協働や組織的な連携体制を確保しつつ、教育研究に係る責任の所在を明確にするものとする。	①顧客 ②コンセプト
9	E	第6章第40条	本学に、 <u>庶務、会計、施設及び学生の厚生補導に関する事務</u> を遂行するため、事務局を置く。 2 本学に、本学の <u>教育研究組織の事務</u> を遂行するため、規模に応じて、一又は複数の教育研究組織の事務を遂行する事務部を置く。 3 本学に、教育研究組織等の業務及び予算執行に対する <u>監査並びに監事等との連絡調整</u> を行わせるため、監査室を置く。 4 本学に、 <u>監事の業務の支援</u> を行わせるため、監事支援室を置く。 5 事務局、教育研究組織の事務部、監査室及び監事支援室の組織については、別に定める。	①顧客 ②コンセプト ⑥詳細設計 ⑦作業・工程設計
10	F	第2章第17条	本学は、情報セキュリティの確保に関する規程の整備その他情報漏えいの防止に係る取組を推進するものとする。 2 本学は、 <u>個人情報保護</u> に関する規程を整備し、個人情報の適切な管理に当たり必要とされる取組を着実に実施するとともに、取組の実施状況に関する点検を定期的に行うものとする。	③規制条件
11	F	第2章第5条	本学は、 <u>総長から役職員への意思の伝達、職員から役員への危機管理及び内部統制に係る情報の伝達その他の必要な情報の伝達</u> が確実に行われるよう、必要な措置を講ずるものとする。	①顧客 ④媒体
12	F	第2章第18条	本学は、法人の意思決定に係る文書が適切に管理されることを担保するために、 <u>文書の適切な保存管理</u> 及び <u>文書情報公開</u> に関する規程を整備するものとする。	③規制条件 ④媒体
13	F	第2章第19条	本学は、 <u>所有する情報</u> について、 <u>閲覧権限</u> を整理するとともに、閲覧権限を有する者が、効率的に情報を検索できるよう、 <u>体系的な情報の保存及びそれを可能とする情報システムの整備</u> を行うものとする。	③規制条件 ④媒体 ⑥詳細設計

No.	記号	条項	条文	指示要素
14	G	第8条	経営協議会の <u>庶務</u> は、総務企画部総務課が <u>処理</u> する。	①顧客 ⑦作業・工程設計
15	H	第1章第2条～ 第8条	第2条 本学に、 <u>庶務、会計、施設及び学生の厚生補導に関する事務</u> を遂行するため、事務局を置く。 … 第8条 本学に、 <u>監事の業務の支援</u> を行わせるため、監事支援室を置く。	①顧客 ②コンセプト ④媒体 ⑥詳細設計 ⑦作業・工程設計
16	H	第1章第9条～ 24条の2	事務局に、 <u>事務局長</u> を置く。 2 事務局長は、理事又は事務職員をもって充てる。 3 事務局長は、総長の監督の下に、庶務、会計、施設及び学生の厚生補導に関する <u>事務局の事務を掌理</u> し、並びに事務部の <u>当該事務について総括</u> し、及び <u>調整</u> する。… 第24条 各課等に、 <u>係長</u> を置く。 2 係長は、事務職員又は技術職員をもって充てる。 3 係長は、上司の <u>命を受け、各課等の所掌事務の[略]一定範囲の分野の事務を遂行</u> する。	⑦作業・工程設計 ⑧静態的能力 ※「職務権限規程」相当
17	H	第3章第26条～ 第53条の2	第26条 総務企画部においては、次の <u>事務</u> をつかさどる。…[略]…前各号に掲げるもののほか、事務組織の所掌事務で他の所掌に属しないものに関すること。 第53条の2 監事支援室においては、次の <u>事務</u> をつかさどる。	⑦作業・工程設計 ※「事務分掌規程」相当
18	H	第3章第54条	この規程に定めるもののほか、各課等においては、その <u>所掌に係る法人文書</u> の管理に関する事務をつかさどる。	④媒体 ⑥詳細設計
19	I	第4章第17条	保護管理者は、個人データの秘密性等その内容に応じて、当該 <u>個人データにアクセスする権限</u> を有する役員及び <u>職員の範囲及び権限の内容</u> を、当該役員及び <u>職員が業務を行う上で必要最小限の範囲</u> に限らなければならない。	③規制条件
20	J	第1条	この規程は、国立大学法人北海道大学[略]における情報セキュリティに関する施策について基本理念を定め、本学の <u>役職員及び学生</u> (以下「構成員」という。)の <u>義務等</u> を明らかにするとともに、国立大学法人北海道大学情報セキュリティ対策規程[略]と相まって、情報セキュリティの確保に関する施策を総合的に推進し、もって <u>本学の情報資産を保護</u> し、教育研究活動、社会貢献活動、管理運営等を <u>安全かつ効率的に展開</u> することを目的とする。	②コンセプト ③規制条件
21	J	第2条(2)	<u>情報資産</u> 情報及び情報システムをいう。	④媒体
22	K	第1条	この基準は、国立大学法人北海道大学情報セキュリティ基本規程[略]第7条の規定に基づき、国立大学法人北海道大学[略]が <u>保有する情報</u> に対し、本学に勤務する役員及び <u>職員</u> [略]が <u>格付け</u> 及びそれに基づく <u>取扱制限を行う</u> ことについて必要な事項を定めるものとする。	③規制条件
23	K	別表2 機密性3 情報(関係者外秘 情報)	機密性3+情報に相当する機密性は要しないが、その漏えい等により個人等の権利が侵害される、又は本学の事務・事業の適正な遂行に支障を及ぼすおそれのある情報 ①個人情報のうち機密性3+情報に相当する機密性は要しないが、その漏えい等により個人の権利が侵害される情報 ②受験生・学生の成績関連情報 ③入学科・授業料等減免関連情報 ④特許取得の可能性等、権利関係が複雑かつ未公開の研究情報 ⑤その他、 <u>関係者限りに取扱制限をすることが相応しい情報</u> ⑥上記各項目を扱う情報システムのID、パスワード、情報セキュリティ関連情報	③規制条件

No.	記号	条項	条文	指示要素
24	L	第1章第1条	この規程は、国立大学法人北海道大学(以下「 <u>本学</u> 」という。))における文書の <u>適正かつ敏速な処理</u> を図るため必要な事項を定め、もって <u>事務効率の向上</u> に資することを目的とする。	④媒体 ⑧静態的能力
25	L	第1章第2条	この規程において「 <u>文書</u> 」とは、その内容が本学の <u>所掌事務に係る書類(電磁的記録[略]を含む。)</u> で、次に掲げるものをいう。 (1)起案文書 (2)職名又は組織名をあて名とする収受文書 (3)職名又は組織名をもって発送する文書	④媒体 ⑦作業・工程設計 ※「 <u>稟議規程</u> 」相当
26	L	第1章第3条	文書には、原則として <u>文書記号及び文書番号</u> を付すものとし、文書記号は別表のとおりとする。ただし、 <u>軽易な文書及び学内でのみ処理される文書</u> については、文書記号及び文書番号を <u>省略</u> することができる。	⑥詳細設計
27	L	第1章第4条の2	文書は、 <u>一定の箇所に整理して保管</u> し、常にその <u>所在を明らかに</u> しておかなければならない。	⑥詳細設計
28	L	第3章第12条	起案文書の内容が <u>他の部、課、室等の所掌事務に関係がある場合</u> であって、 <u>事前</u> に当該部、課、室等に当該文書の内容について <u>確認が必要</u> なときは、当該部、課、室等の長に <u>合議</u> するものとする。ただし、決裁を受ける前又は決裁を受けた後に起案文書の内容を <u>当該部、課、室等と連絡調整を行う</u> ことをもって足りる場合は、当該連絡調整をもつて、 <u>これに代える</u> ことができる。	⑦作業・工程設計 ⑧静態的能力
29	L	第3章第14条	起案文書は、原則として名義者の <u>決裁</u> を受けるものとする。… 4 第1項の規定にかかわらず、 <u>文書の速やかな処理を図るため</u> 必要があるときは、 <u>専決者</u> を定めて <u>専決させる</u> ことができる。	⑦作業・工程設計 ⑧静態的能力
30	M	第1章第3条	事務局の各課(部又は課に置く室を含む。以下同じ。))の長は、次条から第8条までの規定に基づき文書の <u>専決者</u> を定め、必要に応じ <u>見直しを行う</u> ことにより、 <u>文書の効率的な処理</u> に努めるものとする。	⑦作業・工程設計 ⑧静態的能力 ⑨改善能力
31	M	第1章第4条	事務局の各課において作成する文書のうち、 <u>本学の意思決定に関わる重要なもの及び法令その他の定めるところにより総長が行う行為</u> に関するものについては、 <u>総長</u> を名義者とする。 2 前項に規定する文書のうち、次の各号に掲げるものについては、当該各号に掲げる者を専決者としてすることができる。 (1)本学の意思決定に関わる重要な文書のうち、 <u>理事、副学長又は事務局長が所掌する業務</u> に関するもの 理事、副学長又は事務局長 (2)法令その他の定めるところにより総長が行う行為に関する文書のうち、 <u>定型的なもの</u> 部長 (3)法令その他の定めるところにより総長が行う行為に関する文書のうち、 <u>定型的かつ軽易なもの</u> 課長(室長を含む。以下同じ。) (4)法令その他の定めるところにより総長が行う行為に関する文書のうち、 <u>極めて軽易なもの</u> 係長	⑦作業・工程設計 ※「 <u>職務権限規程</u> 」相当
32	M	第1章第13条	規程第10条の規定により、事務局等において用いる <u>原議書</u> の様式は、別記様式のとおりとする。 2 前項の規定にかかわらず、 <u>軽易な起案文書</u> については、事務局等の各課又は室の長が定める <u>様式</u> を用いることができる。	⑥詳細設計 ⑧静態的能力
33	N	第1章第2条	この規程において、次の各号に掲げる用語の意義は、それぞれ当該各号に定めるところによる。 (1) <u>法人文書</u> 本学の <u>職員が職務上作成</u> し、又は <u>取得した文書(図画及び電磁的記録[略]を含む。以下同じ。)</u> であって、本学の職員が組織的に用いるものとして、本学が保有しているものをいう。[略] (2) <u>教員等保有法人文書</u> 前号に規定する法人文書のうち、[略](第5条において「 <u>教員等</u> 」という。))が <u>保有するもの</u> をいう。	④媒体 ⑧静態的能力

No.	記号	条項	条文	指示要素
33 続 き	N	第1章第 2条続き	(3) <u>法人文書ファイル等</u> 本学における<u>能率的な事務又は事業の処理及び法人文書の適切な保存に資する</u>よう、<u>相互に密接な関連を有する法人文書[略]</u>を<u>一の集合物にまとめたもの</u>(以下「法人文書ファイル」という。)及び<u>単独で管理している法人文書</u>をいう。 (4) <u>法人文書ファイル管理簿</u> 本学における<u>法人文書ファイル等の管理を適切に行うために</u>、法人文書ファイル等の分類、名称、保存期間、保存期間の満了する日、保存期間が満了したときの措置及び保存場所その他の<u>必要な事項を記載した帳簿</u>をいう。	-
34	N	第2章第 5条	本学の課、室及び事務部(課又は室を置く事務部を除く。以下この条において同じ。)に、文書管理者及び<u>文書管理担当者</u>を置く。 2 <u>文書管理者</u>は、課にあつては<u>課長</u>を、室にあつては<u>室長</u>を、事務部にあつては<u>事務長</u>をもって充てる。 3 前2項に規定するほか、担当課長を置く事務局の部に、<u>文書管理者</u>を置き、<u>担当課長</u>をもって充てる。 4 <u>文書管理担当者</u>は、課、室及び事務部の<u>課長補佐、室長補佐、事務長補佐、専門員又は係長</u>をもって充てる。 5 前各項の規定にかかわらず、<u>教員等保有法人文書の管理</u>に当たっては、<u>教育研究組織等の長を文書管理者</u>とし、当該法人文書を保有する<u>教員等を文書管理担当者</u>とする。 6 <u>文書管理者</u>は、その管理する法人文書について、次に掲げる<u>事務</u>を行うものとする。 (1)保存 (2)保存期間が満了したときの措置の設定 (3)法人文書ファイル管理簿への記載 (4)副総括文書管理者への引継ぎ(集中管理簿への記載を含む。) (5)廃棄(廃棄簿への記載を含む。) (6)管理状況の点検 (7)法人文書の作成、標準文書保存期間基準の作成等による法人文書の整理その他の管理に関する職員の指導 7 <u>文書管理担当者</u>は、<u>文書管理者を補佐する</u>ものとする。	⑥詳細設計 ※「職務権限規程」における職位を準用
35	N	第2章第 7条	<u>職員</u> は、法の趣旨に則り、 <u>関連する法令及び規程等並びに総括文書管理者及び文書管理者の指示</u> に従い、 <u>法人文書を適正に管理</u> しなければならない。	③規制条件 ⑥詳細設計
36	N	第3章第 8条	<u>職員</u> は、 <u>文書管理者の指示</u> に従い、法第11条の規定に基づき、 <u>法第1条の目的の達成に資する</u> ため、本学における <u>経緯も含めた意思決定に至る過程</u> 並びに本学の事務及び事業の <u>実績を合理的に跡付け、又は検証すること</u> ができるよう、 <u>処理に係る事実が軽微なものである場合を除き、文書を作成</u> しなければならない。	⑥詳細設計 ⑨改善能力
37	N	第3章第 10条	<u>文書</u> の作成に当たって <u>反復利用が可能な様式、資料等の情報</u> については、電子掲示板等を活用し <u>職員の利用に供する</u> ものとする。	⑥詳細設計 ⑧静態的能力
38	N	第4章第 11条	<u>職員</u>は、次条及び第13条の規定に従い、次に掲げる<u>整理</u>を行わなければならない。 (1) 作成又は取得した法人文書について<u>分類し、名称を付する</u>とともに、保存期間及び保存期間の満了する<u>日を設定</u>すること。 (2) <u>相互に密接な関連を有する法人文書を一の集合物にまとめる</u>こと。 (3) 法人文書ファイルについて分類し、名称を付するとともに、保存期間及び保存期間の満了する<u>日を設定</u>すること。	④媒体 ⑥詳細設計
39	N	第5章第 19条	<u>総括文書管理者</u> は <u>法人文書の劣化及び散逸の防止並びに特定歴史公文書としての円滑な移管を図る</u> ため、法人文書の <u>集中管理を推進する</u> ものとする。	⑨改善能力

「記号」は表1を参照のこと。「指示要素」および[略]、太字下線は筆者による。

(2023年10月時点)

表3 情報生産システムにおける構成要素・組織能力と条文記述の対応

	要素	定義	関連 No.	条文における主な記述	本稿における要約表現
①	顧客	価値を受け取る対象	2, 8, 9, 11, 14, 15	役員及び職員、経営協議会等、教育研究組織、運営組織、役員、教員、職員	意思決定を行う 会議体および教職員
②	コンセプト	顧客にとっての価値の集合	3, 7, 8, 9, 15, 20	円滑な運営、運営が組織的かつ効率的に行われる、業務を支援、運営等を安全かつ効率的に展開	円滑で効率的かつ安全な 運営・業務の支援
③	規制条件	技術的あるいは環境的な規制	10, 12, 13, 19, 20, 22, 23, 35	個人情報の保護、文書の適切な保存管理、閲覧権限、個人データにアクセスする権限を[略]必要最小限の範囲に、情報資産を保護、保有する情報に対し[略]取扱制限を行う、その他関係者限りに取扱制限をすることが相応しい情報、関連する法令及び規程等[略]に従い	法令・規程の遵守 機微情報の保護 閲覧権限の適正化 (アクセス権限を含む)
④	媒体	コンセプトと規制条件からなる情報を載せるメディア	11, 12, 13, 15, 21, 24, 25, 33, 38	意思の伝達、職員から役員への[略]必要な情報の伝達、文書が適切に管理されることを担保、法人文書の管理、体系的な情報の保存及びそれを可能とする情報システム、支援、情報資産 情報及び情報システム、文書の適正かつ敏速な処理、所掌事務に係る書類、法人文書、職務上[略]文書(図画及び電磁的記録[略]を含む)、教員等保有法人文書、法人文書ファイル等、法人文書ファイル管理簿、整理	法人文書 サービス
⑤	経営資源	生産活動に投入される資源	1, 4, 5, 6	資本金、土地、建物その他の土地の定着物及びその建物に附属する工作物、予算（人件費）、事務職員	財源、物的資源 人的資源
⑥	詳細設計	製品設計情報の分割・翻訳	9, 13, 15, 17, 18, 26, 27, 32, 34, 35, 36, 38	～に関する事務、他の所掌に属しないもの、業務の支援、効率的に情報を検索できる、遂行、法人文書の管理、文書記号・文書番号を付す、整理して保管、所在を明らかに、原議書、起案文書、様式、職員の利用に供する、文書管理者、文書管理担当者、経緯も含めた意思決定に至る過程、密接な関連を[略]まとめる	事務業務設計 確立された事務 情報管理（生産・蓄積・ 利用・規制）
⑦	作業・工程設計	オペレーションとプロセス・フローによる生産プロセス	9, 14, 15, 16, 17, 28, 29, 30, 31	事務局を置く、事務部を置く、庶務、会計、施設、事務局長は[略]事務を掌理、係長は[略]所掌事務のうち一定範囲の分野、次の事務、他の部・課・室等の所掌事務に関係がある場合[略]合議する、決裁を受ける、専決者を定め、本学の意思決定に関わる重要なもの及び法令その他の定める	事務組織設計 権限委譲・事務分掌
⑧	静態的能力	生産性・品質のための情報転写の仕組み	16, 24, 28, 29, 30, 32, 33, 37	総括、調整、文書の適正かつ敏速な処理[略]事務能率の向上に資する、連絡調整、専決者、文書の効率的な処理、軽易な起案文書[略]様式、能率的な事務又は事業の処理、相互に密接な関連を有する法人文書[略]を一の集合物に、反復利用が可能な[略]情報については[略]職員の利用に供する	専決・様式・連絡調整 関連情報集合
⑨	改善能力	課題解決の仕組みと蓄積（組織学習）	4, 16, 30, 36, 39	業務運営の改善及び効率化、掌理、総括、遂行、見直しを行う、経緯も含めた意思決定に至る過程、実績を合理的に跡付け、検証する、法人文書の劣化及び散逸の防止、集中管理	改善指示 マニュアル等改訂 規程改訂

「関連 No.」は表2における No.を参照のこと。[略]は筆者による。

務方法書その他によって示され（表1記号 F,I,J,K, 表2No.10-13, 20,22,23）、また関連法令の遵守も規制条件の一部とみなすことができる（表1記号 N, 表2No.35 等）。以上の確認から、仮説1が支持される。

コンセプトと規制条件を伝達する「媒体」について、まず法人文書が明らかである。法人文書は電磁的記録を含むため、条文において「システム」と表記されるデータベース等も媒体とみなすことができる（表1記号 F,J,L,N, 表2No. 12,13,21,24,25,33,38 等）。加えて、顧客へコンセプトと規制条件を届ける役割を「支援・サービス」が担うならば、文書を伴うかを問わず、これもひとつの媒体とみなすことができる（表1記号 H, 表2No. 15）。以上の整理により、仮説2は解釈によるものの、成立しているといえる。

大学行政の「経営資源」として、財源、物的資源、人的資源配置が国立大学法人法および学校教育法に規定されている。（表1記号 A,B,E, 表2No.1,4-6）。各資源はいずれも事務業務においても投入されると考えられる。このため、仮説3が支持される。

（4）規定される情報生産システムと仮説4, 5, 6の検証

規程条文から、仮説1～3の検証を通じて構成要素を規定する記述を得た。したがって製品基本設計を参考に大学行政の「製品」を定義することができる。すなわち大学における情報価値説として、「大学行政における会議体および教職員が適切な意思決定を行うにあたり、その判断を推進または制限する価値をもつ情報が、法人文書またはサービスを媒体として伝達されるもの」となる。よって、仮説4が支持される。

「詳細設計」に相当する記述は2つの方向性に大別できる。第1に、情報処理プロセスを固有名詞で示したものである。例えば「庶務、会計、施設...[略]...に関する事務」といった記述で（表1記号 E,H, 表2No.9,15,17）、コンセプト・規制条件による必要性が普遍的に存在し、情報の在り方や伝え方が条文記述に依存せずに行行政手続きとして一般的に認められるものである。第2に、法人文書の作成・整理・保管・利用に関する規定である（表1記号 H,L,M,N, 表2No. 18,26,27,32,34,38）。ここでは文書管理自体がもつ情報公開制度への備えという成り立ちから、規制条件としての側面も認められる（表1記号 N, 表2No. 35,36）。

また法人文書管理に責を負う「管理者」の規定に関して、仮説6において取り上げる職務権限規程の準用が示され、生産プロセスの設計に製品の詳細設計が依存するねじれた構造が見られた（表1記号 N, 表2No. 37）。以上の議論から、分析対象の記述範囲のみで適切な分割・翻訳がなされた業務設計とみなすことは難しく、仮説5の成立は不十分といえる。

作業（オペレーション）の設計は、一般的に権限委譲を規定する職務権限規程および稟議規程により、個々の情報処理において転写を進めるための「決裁」が規定される（表1記号 H,L,M, 表2No. 16,28-31）。作業を経た情報を変形・転写する工程（プロセス・フロー）の設計は、詳細設計によって分割された事務業務の分担を示す事務分掌規程により規定される（表1記号 E,G,H, 表2No. 9,14-15,17）。以上の整理から、生産プロセスとしての事務組織の設計の規定があり、仮説6が支持される。ただし、北海道大学ではそれぞれ独立した規程ではなく、事務組織規程、文書処理規程、および文書処理内規に分散して記述され、視認性が低いことがわかる。

仮説4～6の検証から、北海道大学における製品、その詳細設計を受けた事務業務、生産のための事務組織設計が整理された。これらの記述に基づき北海道大学における「事務情報生産システム」を記述した導出モデルを図2に示す。実際の活動においては、仮説3で検証した経営資源である財源、物的資源、人的資源が、仮説5で検証した庶務、会計、施設等の事務業務に投入され、情報の変換工程を経て会議体や教職員・構成員に価値ある情報を伝達する。

簡単な例を挙げるならば、ある教員が研究に使用する物品の購入を希望しているとする。財源は自身が代表者である科研費である。この教員が得る「製品」は、「物品入手の保証」に加え、「外部資金の公正な支出・報告を保証」する文書化・サービスを含む。そのフローにおいては、財務システムや職員活動を媒体とする情報処理がオペレーションごとに行われ「業務」とよばれる。これらの総体が「事務情報生産システム」であり、大学行政が規定する業務遂行機能として「内外の環境条件に対応する」という価値を保持している。

分析対象：規制と設計 定義・規定の記述精査 構成要素 開発プロセス（設計）

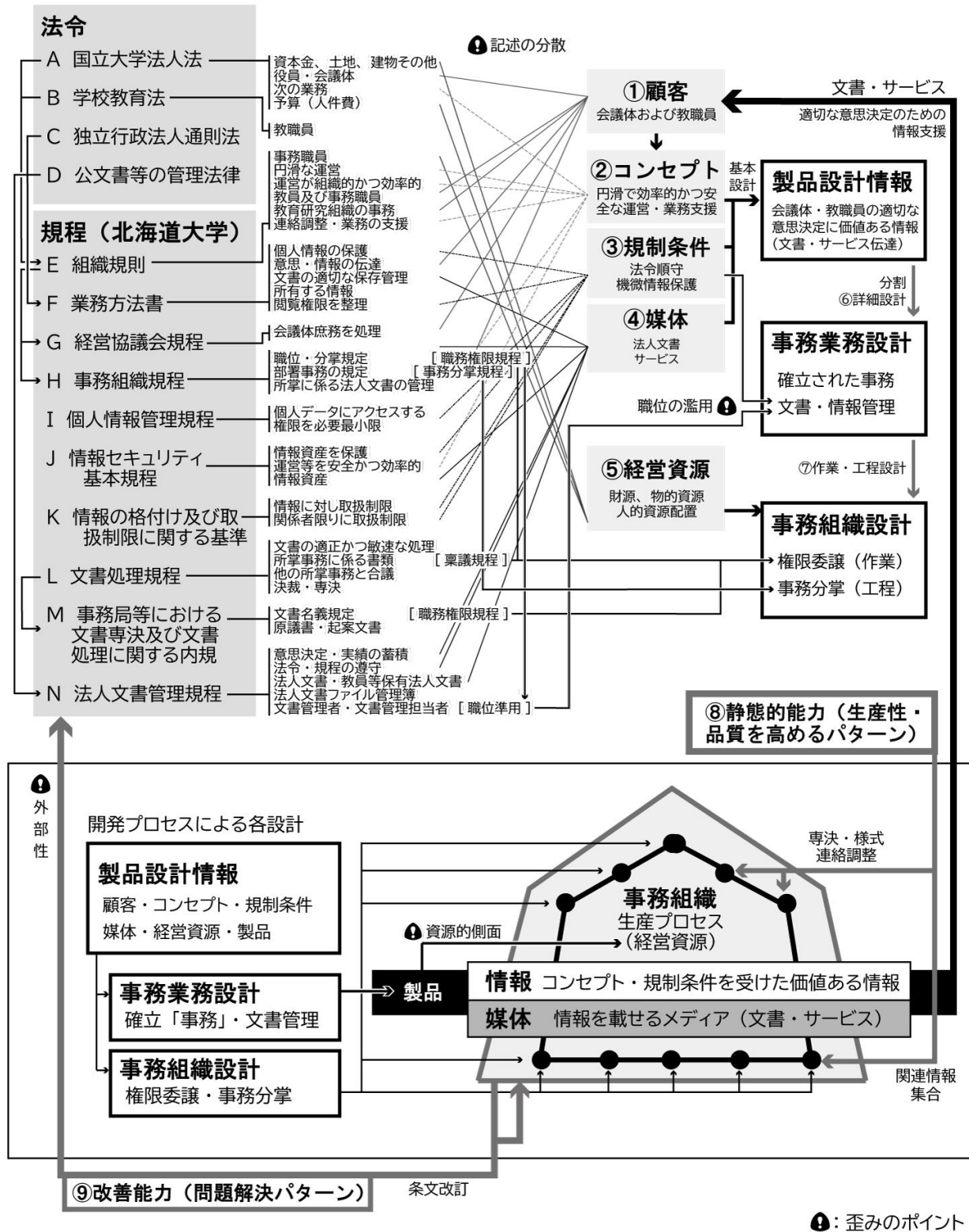


図2 北海道大学の事務情報生産システムモデル

出典：筆者作成

(5) 導出モデルの組織能力と仮説7,8の検証

導出モデルにおける静態的能力として、稟議規程および法人文書管理から、情報転写の速度を高める規定がみられる（表1記号L,M,N, 表2No. 24,29,30,32,37）。これは権限委譲の一種として決裁を簡略化する「専決」と、文書を簡略化する「様式」として示される。また文書管理における関連情報集合の指示は、情報変形によって転写の速度・密度・精度を高めるねらいがあると考えられる（表1記号N, 表2No. 33）。さらに部署間、つまり業務をまたいだ情報処理に対して「調整」あるいは「連絡調整」と表現される指示がある（表1記号H,I, 表2No. 16,28）。これによって転写・変形における速度・精度を高めていると考えられる。以上の整理から、仮説7が支持される。

改善能力として、まず法令から大学行政の業務・運営に「改善及び効率化」が明示される（表1記号A, 表2No. 4）。また条文記述において「規程を整備」あるいは「事項を定める」等の指示がある（表1記号E,F等）。しかしながら具体的な規定は専決者の見直しに関する記述がある程度である（表1記号M, 表2No. 30）。ここで部署単位における情報転写の課題解決の仕組みを読み解くならば、法人文書の整理・保管・利用（表1記号N, 表2No. 36,39）を通じたマニュアル整備・改訂等が、職務権限の範囲内で掌理・総括・遂行の一環として日常的に行われると理解できる（表1記号H, 表2No. 16）。他方、部署にまたがる業務・組織設計の改正手順を示す記述はなく、規程外部に定められると考えられた。したがって、仮説8は支持されるものの、条文記述による規定は限定的といえる。

(6) 北海道大学事務関連規程の考察

仮説検証にみられたいくつかの非合理性・不整合について、3つの「歪み」として整理し考察する。

第1に、仮説6（生産プロセス設計）に見られた「記述の分散」、および仮説8（改善能力）に見られた規則改正の「外部性」から、一元的な規則整備の困難さが示唆される。本稿の問題意識である、大学事務組織研究会による「規程改正の不足が問題に繋がる」との懸念は、北海道大学においても共通すると考えられる。

第2に仮説5（業務設計）に見られた「職位の濫用」は、逆機能「目的の転移」「繁文縟礼（レッドテープ）」

11)を疑わせる。すなわち、担当者がどのオペレーションでどの規則を適切と判断し表出させるかは自己裁量であるが、同一の職位に目的の異なる複数の規則を内面化させることを求めるならば、規則を遵守することが不適切な遂行を生じやすくしているといえる。

第3に情報の「資源的側面」に関する規定の弱さである。大学事務情報は顧客に価値を伝達する「製品の側面」を経た後も、ノウハウを取り出すための情報資源として利用可能である。しかしながら仮説5（業務設計）の記述からは、情報の媒体である「文書」の利用は規制とともに職位に委ねられ、資源としての活用は明示されない。このように法人文書の情報資源としての側面が重視されにくい問題は、石井ら（2013）によって一種の組織文化として指摘されている¹²⁾。

以上、事例分析（試行）として北海道大学の事務関連規程の条文精査から、同大学が備えるべき「業務遂行機能」の設計を分析した。その結果から同大学の設計において、職位が行政学という命令系統の構成要素として、また法人文書が情報伝達経路の構成要素として重要である示唆を得た。ただし本事例の限界として、非公開である内部規程および事務執行マニュアルを除外したことが挙げられる。「規則」の全体像を明らかにするためには、大学による設計に加え、部署における設計を分析する必要があると考えられる。

5. おわりに：成果と展望

本稿では、将来的に「大学事務業務・組織の実態に対する規程の影響に関する比較分析」の実証研究を試みるための予備的検討を行い、以下4点の成果を得た。

第1に、異なる機関の規程群を比較するために、オペレーションズマネジメントの視座から「組織機能」を中心に分析する考え方「大学の事務情報生産システム・アプローチ」を示した。第2に、同アプローチにより、大学組織機能という枠組において、規程は、経営資源を「意思決定に役立つ価値をもつ情報」の集合に変換する業務遂行機能の設計を担う一面があることを確認した。第3に、北海道大学を対象とする事例分析（試行）を通じて、同大学事務関連規程が設計する「北海道大学事務情報生産システム」のモデル図を得るとともに、規程条文の不整合と、設計それ自体が複

数の「歪み」を内包していることを発見した。加えて第4に、同大学の設計からは、命令系統において「職位」が、情報伝達経路において「法人文書」が重要な構成要素であることが示唆された。

以上のことから、本稿は一定の成果が得られたものの、提示した「大学の事務情報生産システム・アプローチ」が大学間の比較分析に有効であるかの検証は十分とはいえない。引き続き複数の事例分析を通じて議論を深め、分析枠組としての精度を高めたい。

謝辞

本研究は北海道大学附属図書館調査研究室およびフロンティア基金の支援を受けています。ここに厚く御礼申し上げます。

注

- 1) 大学設置基準の改正（2017年4月1日施行）によって実現した。
- 2) 両角（2020b）によれば、官僚制モデル、同僚平等型モデル、専門職モデル、政治型モデル、無秩序型モデルなどがある、とされる。
- 3) 行政学における命令系統・情報伝達経路・規則と裁量は西尾（2001）から pp.179-195 を、逆機能のメカニズムは同 pp.232-236 を参考とした。
- 4) 提唱者である社会学者 Robert Merton マートンによると、官僚制の逆機能は訓練された無能力、目的の転移、規則への過同調、セクショナリズム、繁文縟礼（レッドテープ）等である。
- 5) 大学における組織マネジメントの既存研究については両角（2020b） pp.118-145 が網羅的である。
- 6) 中島（2020）によれば、運営支援組織の設置や権限の再配分などの既存研究はあるものの、組織内の人間関係や動機づけ、政治プロセス、組織文化と文化獲得としての組織学習などは大学を対象とした研究ではほとんど扱われていない、とされる。
- 7) 藤本（1997）による原文表記は「情報システム・アプローチ」である。ここで「システム」は組織の生産活動の総体をさすが、プログラムとしての「情報システム」との混同を避けるため、本稿では「情報生産システム・アプローチ」と表記する。

- 8) 情報生産システム・アプローチにおける各種定義および解釈は、藤本（1997） pp.23-49 における記述に基づく。語句の英字表現は省略した。
- 9) 藤本（1997）では生産と開発に投じられる資源はすべて「経営資源」である。しかし本事例分析では、条文記述の統合を目的に、生産プロセスに投入される資源をとくに「経営資源」と表記した。
- 10) 国立大学法人北海道大学規則集（内容現在 令和5年9月1日）所収の規程類を対象とし、内部規程および事務執行マニュアルを含まない。
- 11) 大学行政管理におけるレッドテープ問題は福本（2022）において整理されている。
- 12) 石井ら（2013）は文書管理の観点からアンケート調査を行い、個人の「私物化意識」または組織風土の「私物化容認意識」が課題と述べている。

文献

- 石井幸雄、浜田行弘、菅真城、松岡美佳（2013）：大学における文書管理に関する基礎的研究Ⅱ—問題点・課題の解決手法を中心に—、レコード・マネジメント、65、pp.109-133
- 上杉道世（2019）：『大学職員のグランドデザイン』、学校経理研究会
- 大学行政管理学会大学事務組織研究会（2021）：『大学事務組織の始動書』、学校経理研究会
- 中島英博（2019）：『大学教職員のための大学組織論入門』、ナカニシヤ出版
- 中島英博（2020）：大学の組織変革研究に関する論点整理、名古屋高等教育研究、20、pp.79-90
- 西尾勝（2001）：『行政学＜新版＞』、有斐閣
- 福本江利子（2022）：「病理としてのレッドテープ」理論—日本行政学への視座—、年報行政研究、57、pp.124-143
- 藤本隆宏（1997）：『生産システムの進化論』、有斐閣
- 藤本隆宏、新宅純二郎（2005）：『中国製造業のアーキテクチャ分析』、東洋経済新報社
- 北海道大学（2023）：国立大学法人北海道大学規則集、https://www.hokudai.ac.jp/jimuk/reiki/reiki_menu.html、閲覧日 2023年10月15日

両角亜希子 (2020a) : 第6章 組織のマネジメント、小
方直幸編『新訂大学マネジメント論』、放送大学教
育振興会、pp.84-97
両角亜希子 (2020b) : 『日本の大学経営』、東信堂
両角亜希子、王帥 (2023) : 大学の事務業務とその効
率化の規定要因、広島大学高等教育研究開発セ
ンター大学論集、55、pp.55-71