

大学業務基準表カスタマイズシステム S²TaCS を活用した 業務構造改革と働き方改革の取組み

概要

専任職員業務の高度化や同一労働同一賃金の要請が強まる一方で、専任職員は、非専任職員と変わらず従来型の定型業務に忙殺されているケースが多い。こうした問題を解決するためには、業務構造改革と働き方改革を一体的に考えることが必要である。この両改革を紐づける大学業務見直しの必須要件が業務可視化である。

大学業務の可視化とは、現状業務の洗い出しに留まらず、自大学に必要な業務像を体系的に再構成することと、その中で職員属性(雇用区分と役職)ごとに求められる業務役割を明確化し、所属する職員すべてが共有化することである。

ACPA が開発した大学業務基準表は、大学全体の業務項目体系と職員の雇用区分および役職に応じた業務役割を定義しており、自大学の業務項目を洗い出し、再構成するためのベンチマークとして活用可能である。

また、大学業務基準表カスタマイズシステム「S²TaCS(スタックス)」は、大学全体の膨大な業務項目の中から、部門ごとの業務項目を抽出した運用帳票を作成することができる。さらに、自大学の業務内容に即した基準表づくりを行うためのカスタマイズ編集をサポートする。

本稿では、上述の解説とともに、「S²TaCS(スタックス)」を活用した運用事例について述べる。

特定非営利活動法人 実務能力認定機構(ACPA)

株式会社 早稲田大学アカデミックソリューション(WAS)

目次

- 1 はじめに
 - 1.1 大学職員に求められる役割への期待と現状
 - 1.1.1 大学運営に関する職員業務への期待
 - 1.1.2 基幹業務における定型的業務の割合
 - 1.2 職員業務見直しの必要性
- 2 二つの改革の視点と共通点
 - 2.1 業務構造改革の視点
 - 2.2 働き方改革の視点（同一労働同一賃金への対応）
 - 2.3 二つの改革の共通点
 - 2.4 業務可視化の重要性
- 3 大学業務基準表の機能と活用方法
 - 3.1 大学業務基準表カスタマイズシステム「S²TaCS(スタックス)」の機能
 - 3.1.1 学内構造記述機能
 - 3.1.2 大学業務マトリクス登録機能
 - 3.1.3 学内スキル編集機能
 - 3.1.4 基準表テンプレートファイル編集機能
 - 3.2 大学業務基準表の基本機能
 - 3.2.1 目標とする大学全体の業務像を体系的に記述
 - 3.2.2 業務ごとに役職と雇用区分に応じた目標とする業務役割を可視化
 - 3.2.3 ベンチマーク活用による自学業務運営の評価
 - 3.2.4 自大学の業務項目洗い出しを体系的に見直し
 - 3.2.5 自大学職員の業務役割を体系的に見直し
 - 3.3 「S²TaCS(スタックス)」のサポートによる大学業務基準表の活用方法
 - 3.3.1 全学業務項目の可視化：全学業務マトリクスの作成
 - 3.3.2 業務役割の可視化：専任職員と非専任職員の業務切り分け
 - 3.3.3 対応課題の順位付け：重点業務項目の総数算出
 - 3.3.4 自学版業務体系資料の作成：自学版基準表カスタマイズ
- 4 「S²TaCS(スタックス)」を活用した運用事例
 - 4.1 実施概要
 - 4.2 本サービス運営の成果物
 - 4.3 運用事例のまとめ
- 5 今後の取組み
- 6 おわりに

1 はじめに

1.1 大学職員に求められる役割への期待と状況

大学職員およびその業務のあり方の高度化が求められる中、大学職員の多くが直面する職場・業務の状況と見直しのポイントについて整理する。

1.1.1 大学運営に関する職員業務への期待

大学を取り巻く状況の変化や各種大学改革の要求から、大学職員、特に専任職員に求められる役割像が大きく変化している。

1)マーケティング、プロジェクトマネジメント、中核人材の育成など、大学経営改革を推進するスタッフ機能

2)新たな教育環境づくりと推進する教職協働機能

大学が持続的な発展をするために、専任職員には主にこの2つの機能が求められていると言われている[1][2]。

1.1.2 基幹業務における定型的な業務の割合

大学の基幹業務は定型的な業務が多く、その中でもあまり習熟を要さない「定型作業」および少々の反復で可能な「軽習熟業務」が7割程度を占めている。業務量は年々増大し、職員数が抑制される中、専任職員の多くが役職に係わらず定型的な日常業務に忙殺されているのが現状である(図1)[3]。

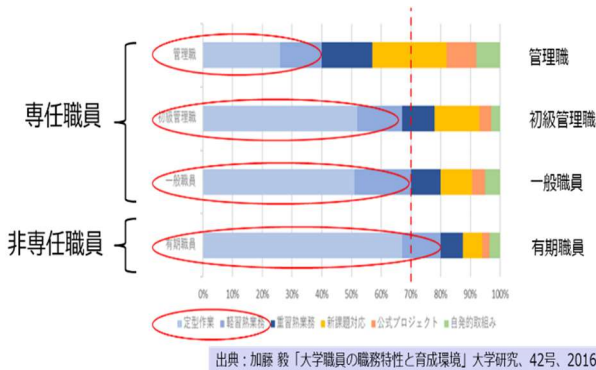


図1 年間を通じた職員業務の構成比率

1.2 職員業務見直しの必要性

大学職員に求められる業務役割と実際の業務執行状況のギャップを考慮した場合、専任職員の余力を生み、新たな役割へ政策的にシフトする必要がある。

このためには、専任職員と非専任職員の業務切り分けによる効率化を進める「業務構造改革」と業務と役割の見直しを視野に入れながら労働環境の改善を進める「働き方改革」を一体的に捉えることが有効である。

2 二つの改革の視点と共通点

職員業務見直しのきっかけとするための、業務構造改革と働き方改革の取組みのポイントについて整理する。

2.1 業務構造改革の視点

専任職員の仕事を従来型の定型業務から新たな役割へ政策的にシフトするためには(図2)、まずは、時間的な余裕を生み出すことが必要である。

定型業務における専任職員の役割としては、チームコミュニケーションを前提とした基幹業務の効率化(評価・改善の実施)を実践するマネジメントに専念してもらい、定型業務の実務の負荷を軽減することが求められる。

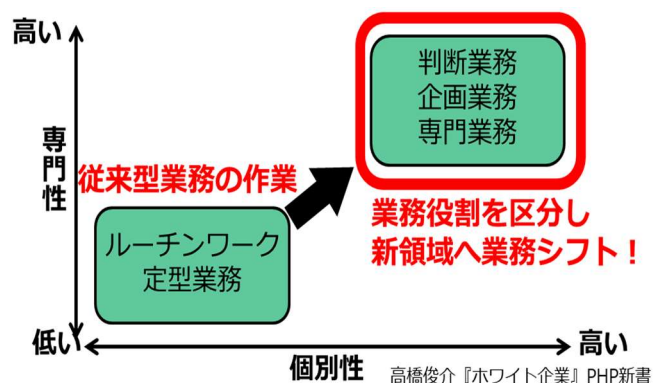


図2 専任職員の業務役割

このために、専任職員と非専任職員が対応すべき業務項目を区分し、それぞれの業務役割を明確化する業務切り分けが必要となる。

2.2 働き方改革の視点(同一労働同一賃金への対応)

同一労働同一賃金への対応では、非正規雇用(パートタイム・有期雇用労働者のみ)の処遇改善を目的に以下2つの要件が求められている。

1)雇用区分に応じた業務役割(職務、責任、能力など)を明確にすること。2)業務役割と処遇条件との対応関係が合理的に説明できる人事制度設計であること。

大学基幹業務に関して、専任職員と非専任職員が対応する業務内容に大きな差異を見いだせない現状(図1)において、非正規雇用の処遇改善とともに、専任職員と非専任職員の業務役割の見直し、特に専任職員の業務の見直しが必須となっている。

2.3 二つの改革の共通点

業務構造改革と同一労働同一賃金の取組みにおける共通点は、専任職員と非専任職員が対応すべき業務項目を区分し、それぞれの業務役割を明確化する業務切り分けを行うことである(図3)。

専任職員と非専任職員が同じような従来型業務を遂行する現状の業務役割体制をいかに変えることができるか。そのための可視化ツールが大学業務基準表である。

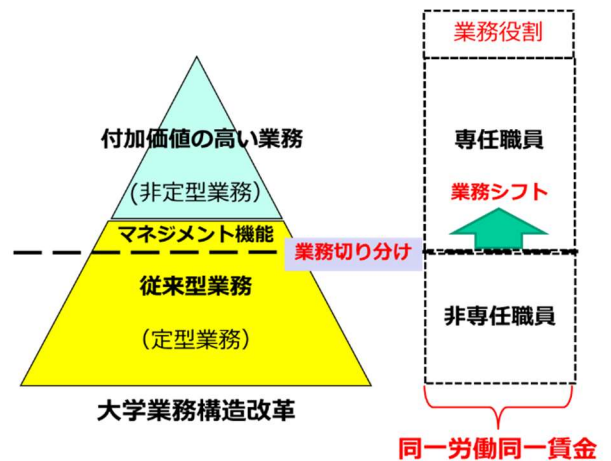


図3 業務役割を明確化する業務切り分け

2.4 業務可視化の重要性

大学に対する各種社会的要請の増大に比例した業務領域の拡大、これら業務を遂行する多様な雇用形態の職員、また、縦割り、タコソポ的な組織風土や個人裁量的な業務運営などが多く見受けられることから、大学業務の全体像を把握することは困難な状況である。このことは、職員の人事評価、業務スキルの育成、人材交流など組織運営においても障害となっている。

このような状況を変革するものが大学業務可視化である。この取組みにより、業務内容を体系化のうえ、テキストや図解などで記述することで、大学業務の共有化が可能となり、業務の属人化を排除し、業務見直しの着手が可能となる。

大学業務の可視化においては、現状業務の洗い出しに留まることなく、業務目標(事業計画、部・課の事業計画、当該業務の目的など)達成のために必要な業務項目は何かを意識した業務像を再構成し、これを遂行するために必要な業務役割と執行責任をテキスト化した業務概念を、あるべき姿として学内共有する仕組みづくりが重要である。

3 大学業務基準表の機能と活用方法

この章では、膨大な大学業務項目等で構成される大学業務基準表データ項目を内蔵し、Excelデータ処理の作業負担を軽減して各種作業書式の生成を行うことができる「S²TaCS(スタックス)」の活用を前提とした大学業務基準表の機能と活用方法について述べる。

3.1 大学業務基準表カスタマイズシステム「S²TaCS(スタックス)」の機能

「S²TaCS(スタックス)」は、大学全体の膨大な業務項目の中から、部門ごとに活用する業務項目を抽出した運用帳票を作成することができる。また、自大学の業務内容に即した基準表づくりを行うためのカスタマイズ編集に関するサポートが可能である。

操作メニュー画面を図4に示す。

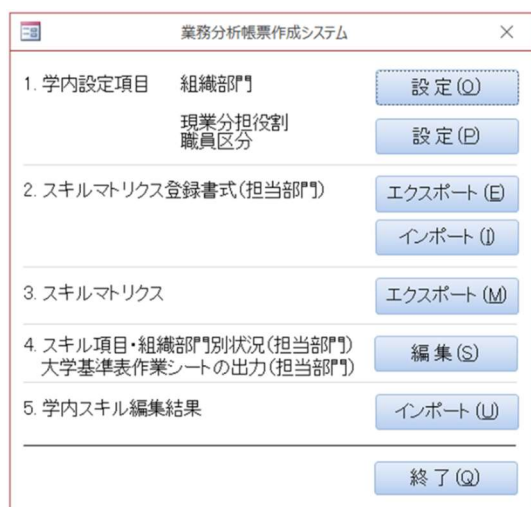


図4 操作メニュー画面

3.1.1 学内構造記述機能

大学におけるその組織のありかたはさまざまである。具体的には、各部門の階層構造やその名称、雇用している職員等の区分、役職区分などは大学により異なる。大学業務基準表の従来の操作においては、これらを Excel の表に対して記入していた。「学内構造記述機能」とは、この作業を容易にするための機能である。

この機能は、以下から構成される

1) 組織部門の設定

組織部門の階層構造や組織部門名称を組織部門一覧ウィンドウにて管理する。5階層までの追加、編集、削除の組織部門管理が可能である。

2) 雇用区分の設定

初期値は4区分（専任職員、嘱託職員、契約職員、人材派遣）にて設定済であるが、6区分まで項目の追加、編集、削除、複製が可能である。

3) 役職区分の設定

初期値は4区分（課長、リーダー、主担当、補助者）にて設定済であるが、6区分まで項目の追加、編集、削除、複製が可能である。

3.1.2 大学業務マトリクス登録機能

業務の分析においては、分析対象の部門だけに専念して作業を行い、作業終了後は、それらをまとめて、全学の大学業務マトリクスとして構成し直すことにより、全学的な一貫性の確認をすることができる。このための機能が「大学業務マトリクス登録機能」である。

1) エクスポート機能

各部門が自部門業務領域を選択するための登録書式を Excel ファイルと PDF ファイルで出力することができる。大学業務基準表における中項目と小項目がページ番号と行番号で紐づくことにより業務領域を効率的に選択することができる。

2) インポート機能

Excel ファイルに設定した業務領域を、組織部門別にスキル項目の該当状況をシステムに登録する機能である。この登録情報は、全学の大学業務マトリクス作成時の元データとなる。

3.1.3 学内スキル編集機能

各部門が選定した業務領域に絞った大学業務基準表を出力する機能である。

また、大学業務基準表【マスター】を出力し、

編集・システム登録することで、基準表マスターデータを編集し、自学基準表にカスタマイズすることができる。編集内容は、スキル項目の追加、編集、削除とスキル属性の設定値変更である。

3.1.4 基準表テンプレートファイル編集機能

基準表の分析項目および原因や対策などを記入するための列を追加編集することができる。この機能により、自学独自の基準表書式の設定が可能である。

3.2 大学業務基準表の基本機能

大学業務を見直す際に使用する大学業務基準表の5つの基本機能について述べる。

3.2.1 目標とする大学全体の業務像を体系的に記述

大学全体の業務像を21のカテゴリ、180の中項目（業務機能、大学業務の基本単位）に分類している。また、中項目は、業務遂行に必要な複数の小項目（処理機能）で構成され、小項目は、業務遂行に必要な複数の要素（作業項目）で構成されている。要素に対応するスキル内容に、各作業の達成内容を記述している（図5）。

各中項目は、業務知識項目と業務遂行に必要なPDCAサイクル（計画・実行・評価・改善）に関係する小項目により構成されている。また各小項目には、小項目の業務改善を目的とした要素が含まれる。

カテゴリ	中項目 (業務機能)	小項目 (処理機能)	要素 (作業項目)	スキル内容
020 人事	050 就業管理	020 辞令交付	010 辞令の作成	採用・異動者の辞令を作成できる。
			020 辞令交付式の開催	採用・異動者の辞令を作成できる。 開催日時の確定、出席者の確定等開催準備を行うことができる。
				勤怠管理、出張管理、辞令交付、身分証明書等の就業に関する処理を行う。

図5 スキル項目体系（例）

3.2.2 業務ごとに役職と雇用区分に応じた目標とする業務役割を可視化

小項目ごとにそれぞれの役職に求められるスキルレベル(目標)を提示している。また、要素ごとに対応すべき従事者(雇用区分)の目標も示されている（図6）。

スキル内容	難易度	本学職員の役割像								
		必要とされるスキルレベル(目標)			対応すべき職員区分					
		補助者	主担当	リーダー	課長	人材派遣	契約職員	嘱託職員	専任職員	
大学の中長期経営戦略、人事戦略(中長期)人事制度の改定経緯、労使関係の経緯について理解し、中長期政策(3~5年後の目標)の立案ができる。	3		2	3	3				○	

図6 求める役割像(目標)の記述（例）

なお、この役割像は以下に示す「難易度の目安」(図7)、「スキルレベルの定義」(図8)、「職員の役制定義」(図9)と一体化しており、これら定義の学内合意を形成することが必要である。

スキル内容	難易度	難易度の目安	
		1	2
採用・異動者の辞令を作成できる。	1	新卒社会人が、その作業項目(要素)を担当して1年程度でできるレベル	
開催日時の確定、出席者の確定等開催準備を行うことができる。	2	新卒社会人が、その作業項目(要素)を担当して3年未満でできるレベル	
辞令交付式(場合によっては懇親会も付随)を行うことができる。	3	新卒社会人が、その作業項目(要素)を担当して3年以上経験してできるレベル <設定例> ・小項目の実務に関し業務改善策の提案と実行ができる	
新規採用者の身分証を作成できる。	1	その作業項目(要素)における高度な専門性が必要なレベル <設定例> ・中項目の実務全般の知識を有し研修ができる	4
身分証の更新を行うことができる。	1	その作業項目(要素)における高度な専門性が必要なレベル <設定例> ・中項目の実務全般について改善内容を評価し改善指導ができる	4
身分証交付・更新について評価し、改善ができる。	3		

図7 難易度の目安

スキル内容	難易度	本学職員の役割像							
		必要とされるスキルレベル(目標)			対応すべき職員区分				
		補助者	主担当	リーダー	課長	人材派遣	契約職員	嘱託職員	専任職員
大学の中長期経営戦略、人事戦略(中長期)人事制度の改定経緯、労使関係の経緯について理解し、中長期政策(3~5年後の目標)の立案ができる。	3		2	3	3				○

スキルレベル	定義
0	小項目を構成する要素のうち、独力で遂行できない難易度1の要素がある
1	難易度1の要素を全て独力で遂行できる
2	難易度1~2の要素を全て独力で遂行できる
3	難易度1~3の要素を全て独力で遂行できる
4	難易度1~4の要素を全て独力で遂行できる

図8 スキルレベルの定義

スキル内容	難易度	大学職員の役割像					
		必要とされるスキルレベル(目標)		対応すべき職員区分		外部委託	
		補助者	リーダー	専任職員	非常勤職員		
大学の中期経営戦略、人事戦略(中長期)人事制度の改定維持、労使関係の維持について理解し、中長期政策(3～5年後の目標)の立案ができる。	3						○

雇用区分	役割の定義	担当する仕事の難易度の目安
人材派遣	専任職員などの指示や業務マニュアルに基づき軽易な業務を行う者	1
契約社員	職制上の長などの指示に基づき、状況に応じた判断が必要な定型的かつ定常的な業務を行う者	1～2
嘱託職員	特定の業務領域について、豊富な経験・知識、熟練した技能、公的な資格等を有し、専門的な業務を行う者	2～3
専任職員	定型的・定常的な業務に加え、サービス型業務、意思決定支援業務、高度専門的な管理運営業務、プロジェクト推進等を行う者	3～4

図9 職員の役割定義

3.2.3 ベンチマーク活用による自学業務運営の評価

大学業務基準表の業務役割をベンチマーク(目標値)として活用し、自大学の業務運営状況を記入することで、専任職員と非専任職員の業務役割の差異分析や職員個々人のスキルレベル診断を行うことができる(図10)。

業務役割分析
スキルレベル診断

図10 大学基準表作業シート

3.2.4 自大学の業務項目洗い出しの体系的な見直し

大学業務基準表の業務項目と記述内容を参照することで、現状業務の洗い出しに活用できる。また、業務項目の粒度を揃え、検討の抜け漏れを防ぎながら、自大学に必要な業務像を体系的に再検討することが可能である。

3.2.5 自大学職員の業務役割の体系的な見直し

大学業務基準表の業務役割を参照することで、自大学職員に求める業務役割を見直すきっかけづくりができる。

3.3 「S²TaCS(スタックス)」のサポートによる大学業務基準表の活用方法

大学業務を見直す際に有効な「S²TaCS(スタックス)」の4つの活用方法について述べる。

3.3.1 全学業務項目の可視化：全学業務マトリクスの作成

《概要》

全学の業務構造と業務組織の中に自部署の担当業務を位置づけた、全学組織の担当業務一覧表である(図11)。

《活用方法》

- ・全学共通の業務概念に基づき、部門間の業務構成を可視化する。
- ・部門間で共通する業務の抽出ができ、共通業務の集約やシステム化の検討材料となる。

カテゴリ	中項目(業務機能)	小項目(処理機能)	学長室					
			企画課	総務課	人事課	教務部	教務課	入試課
020 人事・学務	030 職員人事	010 職員人事制度の理解	-	-	-	-	-	-
		020 職員の採用	-	-	○	-	-	-
		030 人事異動・配属	-	-	-	○	-	-
		040 人事学課	-	-	-	○	-	-
		050 退職者の管理	-	-	-	-	○	-
	040 業務委託・派遣社員管理	010 業務委託・派遣制度の理解	-	-	○	-	-	-
		020 業務委託・派遣契約の管理	-	-	○	-	-	-
		030 業務委託・派遣社員管理の評価	-	-	○	-	-	-
	050 就業管理	010 就業制度の理解	-	-	-	○	-	-
		020 給与交付	-	-	-	-	○	-
030 身分証交付・更新		-	-	-	-	-	○	
040 勤怠管理		-	-	-	-	-	-	
050 リフレッシュ・休暇・研修休暇の管理		-	-	-	-	-	-	
		060 出社管理(国内)	-	-	-	○	-	
		070 表彰・感状	-	-	-	-	○	
		080 証明書発行	-	-	-	-	-	
		090 就業管理の評価	-	-	-	-	-	

図11 全学業務マトリクス

3.3.2 業務役割の可視化：専任職員と非専任職員の業務切り分け

《概要》

業務項目ごとに設定された基準値としてのスキル属性(対応すべき職員区分、外部委託)と部署内の業務遂行状況を対比し、当該業務項目を担当すべき職員の職員区分および外部委託状況の差異を可視化する(図12)。

《活用方法》

- ・専任職員と非専任職員の業務切り分け指標として活用できる。
- ・業務切り分け指標に従って専任職員が従事している業務を非専任職員へ移行することで、専任職員を新たな付加価値の高い業務へ政策的にシフトする。

カテゴリー	中項目 (業務領域)	小項目 (処理機能)	業務 (作業項目)	スキル内容	本学職員の役割(目標)					本学職員の役割(現状)									
					必要とされるスキルレベル(目標)	担当する業務区分	業務区分	業務区分	業務区分	業務区分	業務区分	業務区分	業務区分	業務区分					
020 人事・労務	070 給与計算・支払	050 通勤費・旅費等の管理(計画)	010 制度	給与改正に際し、それによって発生する仕組変更に対応することが出来る。	2	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		020 制度決定	制度決定に関与する業務に携わることが出来る。	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		030 制度実施	制度が、書面上の不備等修正を伴う業務に携わることが出来る。	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		040 責任放棄確認	責任放棄確認に実施することが出来る。	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		050 通勤費・旅費等の管理(現状)	通勤費・旅費等の管理の計画を行い、改善が出来る。	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	080 給与計算業務	010 月給給与	支払額算出の業務に携わることが出来る。給与計算業務の作成・改善が出来る。	1	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		020 給与手元(支払)分	給与手元(支払)分の業務に携わることが出来る。	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		030 従業員(給与)数	給与手元(支払)分の業務に携わることが出来る。給与計算業務の作成・改善が出来る。	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		040 人員異動(異動)	給与手元(支払)分の業務に携わることが出来る。給与計算業務の作成・改善が出来る。	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

図 12 業務役割差異分析

3.3.3 対応課題の順位付け：重点業務項目の工数算出

《概要》

業務切り分けを実施することで専任職員が生み出せる年間創出時間(目標)と業務移行の課題を可視化する(図 13)。

《活用方法》

- ・年間創出時間(目標)を示すことで、専任職員が新たに担うことが可能となる新領域の業務時間の目安を持つことできる。
- ・業務移行の課題を表すことで、解決策検討のイメージを把握することが可能となる。
(ただし、課題解決実施策の検討は、業務フロー分析等を別途に実施することが必要)

カテゴリー	中項目 (業務領域)	小項目 (処理機能)	業務 (作業項目)	スキル内容	本学職員の役割(目標)					本学職員の役割(現状)					年間創出時間(目標)	年間消費時間(現状)
					必要とされるスキルレベル(目標)	担当する業務区分	業務区分	業務区分	業務区分	業務区分	業務区分	業務区分	業務区分	業務区分		
030 安全衛生	010 安全衛生(安全衛生)	010 安全衛生(安全衛生)	010 安全衛生(安全衛生)	安全衛生(安全衛生)の業務に携わることが出来る。	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0
		020 安全衛生(安全衛生)	安全衛生(安全衛生)の業務に携わることが出来る。	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		030 安全衛生(安全衛生)	安全衛生(安全衛生)の業務に携わることが出来る。	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		040 安全衛生(安全衛生)	安全衛生(安全衛生)の業務に携わることが出来る。	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		050 安全衛生(安全衛生)	安全衛生(安全衛生)の業務に携わることが出来る。	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0

図 13 重点業務項目の工数算出

3.3.4 自学版業務体系資料の作成：自学版基準表カスタマイズ

《概要》

自大学業務に合わせた業務項目に編集(修正・削除・追加)を行う(図 14)。

《活用方法》

- ・自大学業務項目に合わせることで、業務ツールとして職場理解を促進する。
- ・業務切り分けやスキルレベル診断を実施するための業務ツールとしての正確性が向上する。

カテゴリー	中項目 (業務領域)	小項目 (処理機能)	業務 (作業項目)	スキル内容	業務区分	本学職員の役割(目標)					本学職員の役割(現状)		
						必要とされるスキルレベル(目標)	担当する業務区分	業務区分	業務区分	業務区分			
020 人事・労務	070 給与計算・支払	050 通勤費・旅費等の管理(計画)	010 制度	給与改正に際し、それによって発生する仕組変更に対応することが出来る。	2	2	3	3	0	0	0	0	0
		020 制度決定	制度決定に関与する業務に携わることが出来る。	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		030 制度実施	制度が、書面上の不備等修正を伴う業務に携わることが出来る。	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		040 責任放棄確認	責任放棄確認に実施することが出来る。	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		050 通勤費・旅費等の管理(現状)	通勤費・旅費等の管理の計画を行い、改善が出来る。	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	110 給与計算・支払の計画	010 月給給与	支払額算出の業務に携わることが出来る。給与計算業務の作成・改善が出来る。	1	2	3	3	0	0	0	0	0	0
		020 給与手元(支払)分	給与手元(支払)分の業務に携わることが出来る。	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		030 従業員(給与)数	給与手元(支払)分の業務に携わることが出来る。給与計算業務の作成・改善が出来る。	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		040 人員異動(異動)	給与手元(支払)分の業務に携わることが出来る。給与計算業務の作成・改善が出来る。	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0

編集対象

編集指示

図 14 自学版基準表カスタマイズ

4 「S²TaCS(スタックス)」を活用した運用事例

この章では、株式会社早稲田大学アカデミックソリューション(WAS)の協力により実施した「大学業務基準表お試し運用サービス」の実施事例を紹介する。

4.1 実施概要

「大学業務基準表お試し運用サービス」は、業務構造改革の指導的立場となる担当課(人事・企画部門)に対し、基準表の活用方法を短時間で理解いただくために、特定の業務領域に限定して運用実施した。

実施対象は下記3大学である。

実施大学	実施部門	専任職員	非専任職員
A大学 私立大学/大規模校 学生数2万5千名	総務課	8名	—
	広報課	5名	1名
B大学 私立大学/中規模校 学生数8千名	人事課	5名	1名
C大学 国立大学/小規模校 学生数4千名	総務課	14名	—
	人事課	13名	—

今回の運用ではまず、専任職員が現状実施している業務の中で、本来は非専任職員が実施すべき業務との差異を洗い出した。更に、これらの差異のうち、専任職員の時間創出のために、非専任職員に担当移行が可能な年間業務時間の算出を行うとともに、業務移行のための注意点を提示した。

運営手順とフィードバック内容は下記の通りである(図15)。

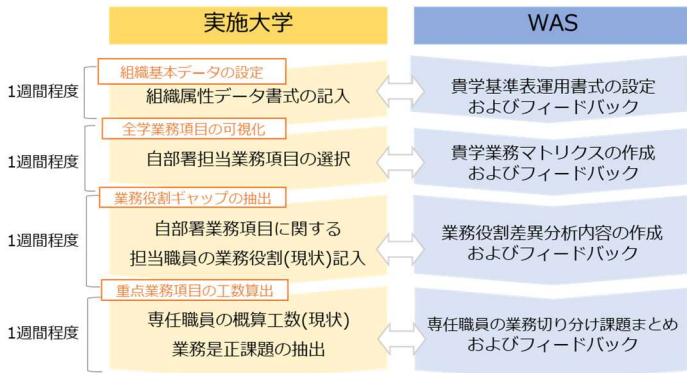


図15 運営手順

4.2 本サービスの成果物

上記運用手順の中で作成した成果物は下記の通りである。

- ・大学業務マトリクス (3.3.1を参照)
- ・業務役割差異分析結果 (3.3.2を参照)
- ・重点業務項目の工数算出 (3.3.3を参照)

4.3 運営事例のまとめ

今回のサービス運用では、少数の部門での限られた業務領域における業務役割差異分析を実施した。本来は非専任職員が担当すべき難易度

が低い業務にも係わらず、現状は専任職員が担当している業務項目および年間業務時間は以下の表の通りである。

A大学 総務課の対象業務領域

中項目	小項目	業務役割差異 作業項目(A)	(A)の専任職員 年間業務時間	対応 優先順位
行事式典の運営	行事式典の準備	ご案内発送 登壇表作成 会場の確保 物品・備品の確認	67時間	3
	行事式典の実施	会場設営、来賓対応 参加者への礼状	39時間	4
予算(コスト)管理	調達管理	調達申請処理 納品・検収	174時間	2
	予算の管理	証票の確認・整理 支払請求・確認項目	882時間	1
合計			1162時間	

A大学 広報課の対象業務領域

中項目	小項目	業務役割差異 作業項目(A)	(A)の専任職員 年間業務時間	対応 優先順位
広報物発行	広報誌の制作	関連部署との調整 編集 取材・原稿手配 スケジュール管理 製作費管理	842時間	1
	広報誌発送先の 管理	広報誌発送先管理	56時間	5
広告	大学案内の制作	制作者選定 編集 原稿手配 スケジュール管理 製作費管理	171時間	4
	広告企画立案	広告媒体の選定 広告の企画 業者・関係部署との調整 広告効果測定	248時間	3
	広告原稿の作成	各種新聞等の広告	312時間	2
合計			1629時間	

B大学 人事課の対象業務領域

中項目	小項目	業務役割差異 作業項目(A)	(A)の専任職員 年間業務時間	対応 優先順位
就業管理	勤怠管理	勤怠関連通知 勤怠情報の管理 休日・休暇等 短時間勤務等 欠勤・休職	698時間	2
給与計算・支払	諸手当の管理 (計算)	職務給 時間外勤務給 時間外勤務手当 特別手当 住宅手当・扶養手当 雑手当 入替手当	438時間	3
	諸控除の管理 (計算)	諸控除 貯蓄	144時間	5
	給与計算処理	月例給与 人件費試算・振替 非常勤講師給 各期手当 外部機関派遣 出向者負担金	712時間	1
社会保険管理	健康保険の管理	月例処理等 届出 算定・月変 保険料 育児休業等取得者申請書	262時間	4
合計			2254時間	

C 大学 総務課の対象業務領域

中項目	小項目	業務役割差異 作業項目(A)	(A)の専任職員 年間業務時間	対応 優先順位
文書管理	稟議決裁	進達履歴管理	252 時間	1
行事式典の運営	行事式典の準備	案内発送 登壇表作成 会場確保 物品・設備の確認	49 時間	3
	行事式典の実施	会場股管 配車 来賓対応 懇親会(祝賀会等) 会場撤収 参加者への礼状	76 時間	2
合計			377 時間	

C 大学 人事課の対象業務領域

中項目	小項目	業務役割差異 作業項目(A)	(A)の専任職員 年間業務時間	対応 優先順位
給与計算・支払	諸手当の管理 (計算)	職務給 時間外勤務給 時間外勤務手当 特別手当等 住宅手当・扶養手当 諸手当 入試手当	372 時間	3
	諸控除の管理 (計算)	諸控除 貯蓄	84 時間	4
	給与統括	給与明細作成 給与振込情報作成 給与明細配布	72 時間	5
	給与計算処理	月例給与 人件費試算・振替 出向者負担金(職員) 各期手当(普通分) 外部機関派遣(教員) 非常勤講師給 客員教員(非常勤扱)給 外国人講師給 派遣企業との契約 人件費試算・振替	1024 時間	1
	昇給・改定	昇給 給与改定・改定差額	448 時間	2
合計			2000 時間	

計算上は、専任職員と非専任職員の時間あたりの労務単価の差額と上記年間業務時間の積が労務費削減試算額となる。また、非専任職員の投入という視点で見た場合、当該の専任職員の業務役割を、大学にとって付加価値を生む業務領域へシフトさせる人事政策が必要となる。

上記の差異分析結果に関するコメント例を紹介する。

- ・ACPA 大学業務基準表では、広報業務など専門性が高く、専門業界のスキル、人材の流動性が見込める職種は「専門嘱託職員」の業務役割として位置づけています。ただし、この

ような業務領域を「専門嘱託職員」あるいは「専任職員」のどちらが担うかは、労務費比較と専任職員に期待する役割など、それぞれの大学の政策判断により異なると思われます。

- ・①専任職員と非専任職員の担うべき役割を再確認した上で、ターゲット業務の効率化だけに終わらせず、削減した結果として生まれた余力の活かし方を同時に検討する必要があります。
- ・②非専任の活用範囲が増えることから、非専任の活用調整は単一職場内だけでなく、職場間での調整も考慮することが望まれます。
- ・③非専任への業務移行に伴い、実務マニュアルの整備や知識・ノウハウを伝える OJT 運営などを工夫する必要があります。

・基準表「スキル内容」の記述をご覧くださいとお判りの通り、非常勤職員が担う業務(要素)はある程度の作業判断をとるものであり、常勤職員は小項目全体の立場から各業務(要素)内容を評価・指導を行うマネジメント機能が求められております。

貴学において、各小項目の業務に対するマネジメント責任者は「係長」であり、「係員」は作業員ではなく、課長を補佐するという意識が求められます。

ただし勤務経験が浅い(入職3年程度まで)「係員」の場合は各業務の判断内容と判断基準を覚えるという意味で作業員としての一面が強くなります。

5 今後の取組み

大学業務基準表は、大学基幹業務の業務像を階層構造(カテゴリ/中項目/小項目/要素)で体系化しているが、日常的な業務成果物(会議資料、申請書など)を生み出す業務フローは、基準表最小単位である「要素」の下部に位置づけられる

(図 16)。

大学業務基準表を大学業務像の可視化と業務切り分け、および担当者個人のスキルレベル診断を行うサポートツールとしてブラッシュアップを進める。また、大学業務基準表の業務項目体系を活用しながら、要素を構成する業務フローと業務量(業務時間)の洗い出しを効果的に可視化できる仕組みを検討する予定である。

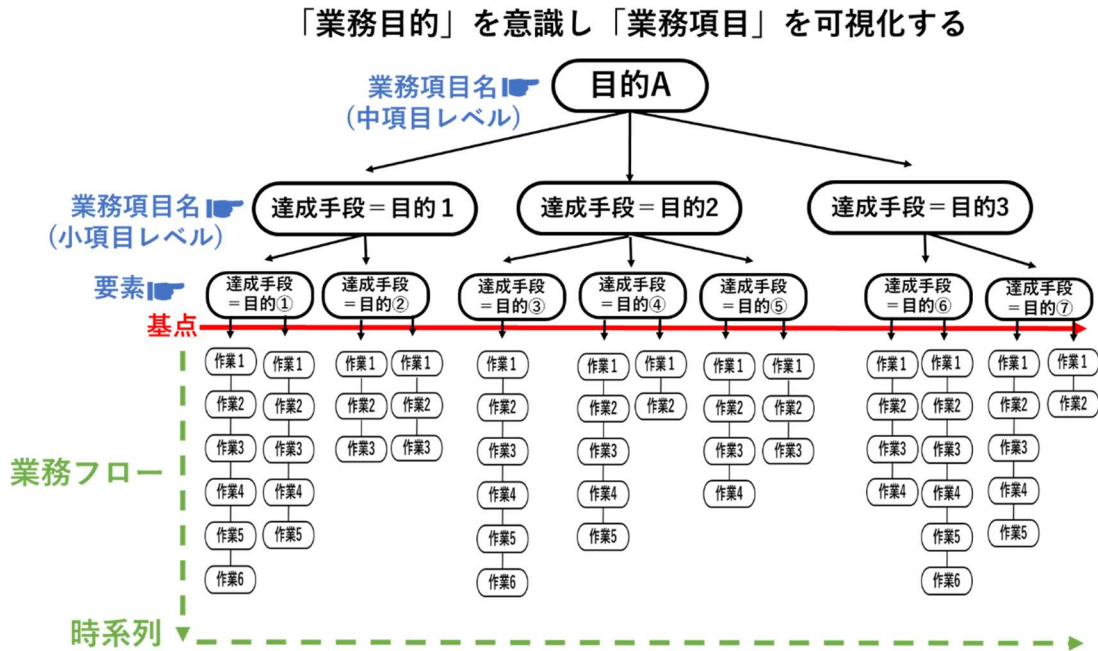


図 16 業務構成イメージ

6 おわりに

大学経営がますます厳しくなるにつれ、国においても大学間の連携・統合を視野に入れた論議が現実味を帯びてきている [4]。このような中、大学改革は待ったなしの状況である。大学職員業務についても、人事制度改革との両輪で構造改革に着手する必要がある。

こうした状況において、大学業務基準表および大学業務基準表カスタマイズシステム S²TaCS の活用を通じて、一つでも多くの大学で業務構造改革による大学業務の生産性向上が実現されることを期待している。

そのために、大学業務基準表の普及・改良とともに、各大学での運用管理が可能な Web サービス方式でのシステム構築を検討すべきと考えている。

参考文献

- [1] 伊藤達哉「早稲田大学における構造改革の実践」、平成 30 年度大学向けセミナー講演資料、実務能力認定機構、2018。
(http://www.acpa.jp/kijun/management/document201808_01.pdf)
- [2] 三浦 暁「早稲田大学における職員業務の構造改革と人材育成」、平成 29 年度大学マネジメントセミナー講演資料、国立大学協会、2017。
- [3] 加藤 毅「大学職員の職務特性と育成環境」大学研究、42 号、2016。
- [4] 中央教育審議会大学分科会将来構想部会「今後の高等教育の将来像の提示に向けた論点整理」、2017。