

職員の業務構造改革に向けた大学業務基準表の活用

深澤 良彰^{†*} 内山 博夫^{‡*} 三宅 麻美^{‡*}

[†] 早稲田大学 理工学術院

[‡] 株式会社 早稲田アカデミックソリューション

*NPO 法人 実務能力認定機構

fukazawa@waseda.jp {h.uchiyama, a.miyake}@w-as.jp

Utilization of Standard Skill Tables in Universities for Renovation of Business Structure

Yoshiaki Fukazawa^{†*} Hiro Uchiyama^{‡*} Asami Miyake^{‡*}

[†]Faculty of Science and Engineering, Waseda University

[‡]Waseda University Academic Solutions Corporation

*Accreditation Council for Practical Abilities

概要

社会環境の変化に対応して、大学は新たな取組みを実施するために大学業務の効率化および業務構造改革を必要としている。これらを実施するためには、大学業務を体系化し、その構成要素を統一形式で記述し、大学職員の担うべき役割を可視化することが有効である。実務能力認定機構（ACPA）は、大学業務を細分化のうえ、業務の難易度と対応する職員の雇用区分および役職区分による業務役割を構造化して大学業務の全体像を表した「大学マネジメント・業務スキル基準表」を電子データ（excel）で提供している。各大学はこのデータを活用して、業務役割分析やスキルレベル診断を行い、業務改革・人材育成に取り組むことが可能である。本稿では、これらの取り組み概要とともに大学業務基準表の構成および早稲田大学における活用状況について述べる。

1 はじめに

現在の大学事務組織には、学生支援機能の強化や教育研究への深い理解、教職連携を具現化する職員機能などが求められている。このためには、大学運営を総合的に支援できる事務局体制の見直しと新しい役割を担う大学職員の育成が重要であり、アプローチとして、業務効率化と業務構造改革の視点から整理する。

1.1 業務効率化の視点

大学業務を運営する各職場の状況は、さまざまな立場の職員等（専任職員、嘱託職員、契約職員、派遣社員、委託先スタッフなど）が従事し、スキル・経験などにバラツキがあるが、組織管理されていないことがほとんどである。また、業務運営内容も、マニュアル化されることは少なく、従事者の経験に依存する運営が常態

化し、部門内外で共有化できていない。

以上の職場環境は下記 2 つの課題に集約できる。

- 1) 組織運営を効率化するために、従来型のルーチンワーク・定型業務の標準化を図ること
- 2) 大学業務を体系的に可視化して、雇用区分と役職により期待される役割像を共有化すること

上記課題への対応手法として、大学業務に必要な構成要素を統一した形式で記述した基準表の共有化が有効である。

1.2 業務構造改革の視点

社会環境の変化に対応した大学の新たな取組みは、従来の学務業務を超えた分野での専門職能の組織化や学外組織との連携が求められる傾向にある。これらの動きは、大学運営業務の高

度化、多様化、複雑化を加速する。

以上の流れは、下記 2 つの課題に集約できる。

- 1) 従来型のルーチンワーク・定型業務に必要なスキルを把握し、対応する職員人材を業務切り分けで明確化すること
- 2) 専任職員の役割像を新業務領域へ政策的にシフトすること

上記課題への対応手法として、大学業務に必要な構成要素を統一した形式で記述した基準表の共有化が有効である。

1.3 実務能力認定機構 ACPA とその活動

実務能力認定機構(以下「ACPA」と呼ぶ)は、実務能力認証認定制度により授業科目などの質保証を推進する団体である。この運営基盤として、企業・経済団体等の人材要件を分析し、職種に必要なスキル項目体系を実務能力基準表として整備している。この実務能力基準表に基づき、教育機関の講座品質および教育的効果を認証し、当該講座の履修者が修得したスキルを認定することが制度の骨格となる(図1)。

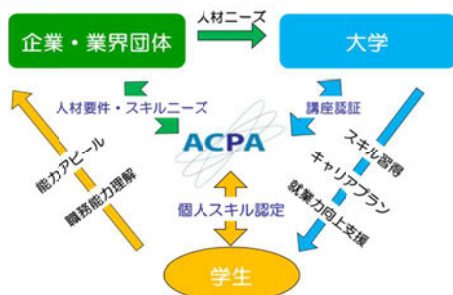


図1 実務能力認証認定制度の仕組み

早稲田大学では、永年にわたり大学職員のあり方に関し論議されてきた。この中で、2008年学内プロジェクト活動として「職員業務構造改革ワーキンググループ」が発足し、全管理職の参画により業務分析を行い、職員業務の基準表として構造化することとなった。

これをきっかけに、実務能力基準表の整備を手掛けている ACPA に対する協力要請があり、ACPA は他大学への公開を前提に、外部機関(他大学人事部門、企業研修部門など)の協力も仰ぎ、大学業務基準表の作成を開始した。

ACPA は、2006 年度の IT 分野基準表からはじまり、現在までに 6 分野の実務能力基準表を整備し公開している。この中で、早稲田大学との共同プロジェクトとして、大学職員業務に関する 2 つの基準表を整備し公開した。1 つは、2012 年度に公開した、大学職員の業務内容および職員の役割像を可視化した「大学マネジメント・業務スキル基準表」(以下、「大学業務基準表」と呼ぶ)である[1]。2 つ目は、2015 年度に公開した、大学職員業務を遂行するうえで必要な知識・能力を体系化した「大学マネジメント・業務/基礎(知識・能力)編」である[2]。本稿は、大学業務基準表について述べるものである。

1.4 関連研究

大学業務基準表を作成および編集するにあたり、早稲田大学全部門の管理職事務職員へのヒアリング活動とともに、大学マネジメントおよび業務のあり方などに関する研究事例として[3][4][5]を参考とした。

2 大学業務基準表の構成

2.1 大学業務基準表の概要

大学業務基準表は、大学業務全体をカテゴリ/中項目/小項目/要素に分解し、個々の細目において、必要とされる知識・スキルは何か、業務の難易度はどの程度かを、PDCA サイクルを意識して体系化している。そのうえで、個々の細目に関し、雇用区分(専任職員、契約職員、嘱託職員、人材派遣など)と役職(課長、係長、主担当など)に応じて求められる担当業務の役割と業務遂行能力(スキルレベル)を ACPA 基準値として提示する。

ACPA 基準値をベンチマークとして活用し、基準表活用大学が自学業務実態との差異分析を行うことで、業務の担い手としての役割分担の状況と職員一人ひとりの業務遂行能力の課題をあぶりだすことができる。

また、この分析指標から、基準表活用大学職員の雇用区分と役職に応じて担うべき業務分担

と業務遂行能力の役割像(目標値)を再定義のう え学内共有を図り、それぞれの役割像(目標値) に向けた業務の見直しと自己啓発および人材育 成施策に結びつけることが可能となる。

2.2 スキル項目の構成

大学業務基準表は、大学業務全体を 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、各々の項目概要を記述している。 表 1 に、21 のカテゴリの内容を示す。

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(表 2)。

表 1 21 のカテゴリの内容

010	法人・総務	110	学生生活支援
020	人事・労務	120	文化推進
030	財務	130	情報化推進
040	教務	140	キャンパス整備
050	入試	150	広報
060	学務	160	校友支援
070	教育研究支援	170	募金
080	学術情報	180	エクステンション
090	研究推進	190	マネジメント
100	国際化推進	200	部門共通業務
		210	共通スキル

表 2 スキル項目の構成例

b	c	d*	e*	f
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・労務	050 就業管理	020 辞令交付	010 辞令の作成	人事制度の企画と制度の運用、委員計画の作成と採用・配 属・退職管理、給与・労務管理、能力開発、労使交渉その他 の人的資源を管理する。
			020 辞令交付式の開催準備	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。
			030 辞令交付式の進行	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。
			040 辞令交付の改善	辞令交付について詳細し、改善ができる。
		030 身分証交付・更新	010 教職員身分証の作成	新規採用者の身分証を作成できる。
			020 教職員身分証の更新手続	身分証の更新を行うことができる。
			030 身分証交付・更新の改善	身分証交付・更新について詳細し、改善ができる。

表 3 に示すように、各中項目は、業務知識項

目と業務遂行に必要な PDCA(計画・実行・改 善・評価)に関する小項目により構成されてい る。

また各小項目は、業務遂行に必要な PDCA に 関係する要素により構成されている。

表 3 スキル構成表の小項目の構成

Table 3 is a detailed grid showing the composition of sub-items. It is organized into four main vertical sections: 知識項目 (Knowledge Items), 計画(Plan) (Planning), 実行(Do) 改善(Ac) (Execution/Improvement), and 評価(Check) (Evaluation). Each section contains a list of sub-items with corresponding PDCA cycle icons (A, P, D, C) and numerical values in the right-hand columns.

2.3 スキル 項目の属性

スキル項目には、「難易度」、「(役職ごとに) 必要とされるスキルレベル」、「対応すべき雇用 区分」、「外部委託」の属性が設定されている。 これらを、表 4 に示す。

表 4 スキル項目の属性の概要

Table 4 provides a summary of skill item attributes. It features columns for 'カテゴリ' (Category), '中項目' (Sub-item), '小項目' (Element), '要素' (Element/Task), and 'スキル内容' (Skill Content). To the right, there are several columns for attributes: '難易度' (Difficulty), '対応すべき雇用区分' (Employment Division), and '外部委託' (External Commissioning). The table shows how these attributes are set for various skill items.

以下に、表 4 のスキル項目の各構成要素につ いて述べる。

1) 難易度

要素ごとに難易度を示す。難易度は、表 5 (A)に示すように 4 段階(1~4)である。こ

これらの表示例を表5(B)に示す。

表5 スキル項目における難易度
表5(A) スキル項目の定義

難易度	難易度の目安
1	その作業項目(要素)を担当して1年程度でできるレベル
2	その作業項目(要素)を担当して3年未満でできるレベル
3	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
4	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 ・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

表5(B) 難易度の記載例

010 辞令の作成	採用・異動者の辞令を作成できる。	1
020 辞令交付式の開催準備	開催日時確定、出席者の確定等開催準備を行うことができる。	2
030 辞令交付式の進行	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。	2
040 辞令交付の改善	辞令交付について評価し、改善ができる。	3

2) 必要とされるスキルレベル

小項目を構成する要素の遂行度合を勘案し、役職ごとに求められるスキルレベルを示す。スキルレベルは、表6(A)に示すように5段階(0~4)である。これらの表示例を表6(B)に示す。

表6 スキル項目におけるスキルレベル
表6(A) スキル項目の定義

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

表6(B) スキルレベルの記載例

必要とされるスキルレベル(目標)			
補助者	主担当	リーダー	課長
	2	3	3

3) 対応すべき雇用区分

要素ごとに対応すべき従事者を示す。業務遂行上の役割は表7(A)であり、これらの

表示例を表7(B)に示す。

表7 スキル項目における雇用区分
表7(A) スキル項目の定義

雇用区分	業務遂行上の定義
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
契約職員	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期的な業務を行う者
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
専任職員	定型的・定期的な業務に加え、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

表7(B) 雇用区分の記載例

	対応すべき雇用区分		
	人材派遣	契約職員	専任職員
010 辞令の作成		○	
020 辞令交付式の開催準備		○	
030 辞令交付式の進行			○
040 辞令交付の改善			○

4) 外部委託

要素ごとに業務委託状況を示す。

3 活用方法

大学業務基準表の活用方法を以下に示す。

【Step1】業務マップづくり(図2)

- ・職場業務分担表の仕事内容を基準表のスキル項目(中項目、小項目)にヒモづける
- ・大学全体の業務体系に対する職場業務の位置づけや部門間の業務領域など業務構成を可視化する

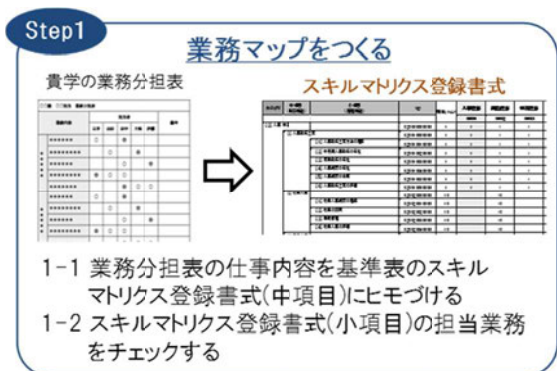


図2 Step1: 業務マップの作製

【Step2】 職場業務の役割状況の洗い出し(図3)

- ・ Step1 でヒモづけた職場業務の要素ごとに、担当者の役職や雇用区分の現況を洗い出し、ベンチマーク(ACPA 基準値)との差異を可視化する
- ・ 業務分担の見直し、外部委託化などの計画づくりの基礎資料となる

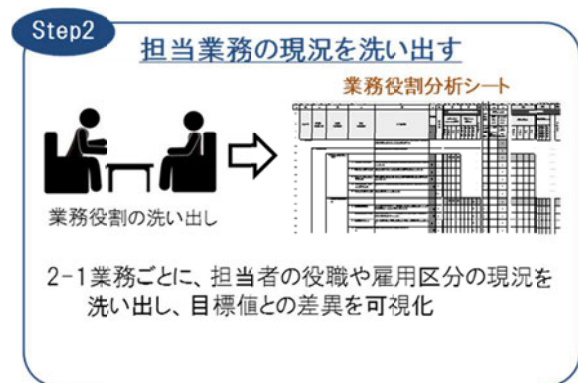


図3 Step2：職場業務の現況の洗い出し

【Step3】 業務遂行能力の診断(図4)

- ・ 職員の担当業務の要素ごとに業務遂行状況を記載しベンチマーク(ACPA 基準値)との差異を可視化する
- ・ 【担当者】業務遂行能力を客観的に把握し、能力向上に向けた自己評価指標となる
- ・ 【上司】一人ひとりの業務遂行能力を把握し、OJTを通じて計画的に指導育成する



図4 Step3：業務遂行能力の診断

【Step4】 共通のモノサシと目標値の設定(図5)

- ・ 自学業務用語等を加味し、自学職員の業務分担および業務遂行能力に関する基準表(共通

のモノサシ)と役割像(目標値)を再調整する

- ・ 自学職員(常勤、契約、嘱託、派遣)が担う業務領域と業務遂行能力および外部委託化の目標を再検討し共有化する

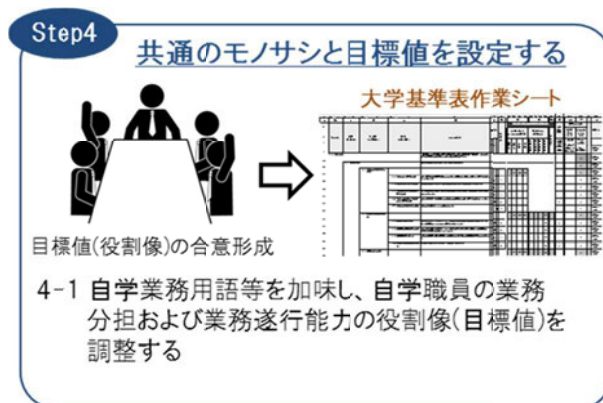


図5 Step4：モノサシと目標値の設定

4 早稲田大学における活用状況

2017年度までの5年間に行った大学業務基準表を活用した職員の業務構造改革の取り組み状況を以下に示す[6]。大学業務における基準表の活用イメージについては、図6に示す。

【目的】

業務のやり方や組織のあり方等を見直し、限られた人的資源を有効に活用することにより、業務の効率化、大学に求められる機能の実現を目指し業務構造改革を行い、教育研究および学生支援等の向上を図る。

【目標】

- ・ 専任職員、嘱託職員、派遣社員、委託(関連会社)等の業務・役割を再定義し、それに基づき業務を遂行できる体制を構築する
- ・ 分散する共通業務の集中化を進め、既存組織の再編成を行う
- ・ 強化する業務を明確にし、推進するために、教員、職員、学生、校友等の協働が進む体制を構築する

【基準表年間運用スケジュール】

基準表の運用と職員人事に関する年間スケジュールを表8に示す。

表8 年間スケジュール

1月 ～3月	・基準表内容の見直し ・現状業務の差異分析 ・業務委託の活用(随時)
5月	・個人スキルの本人診断および上司補正
6月	*人事異動/人員配置の見直し
7月	・個人スキル判定表の人事課提出 ・人事異動に伴う部門別関係帳票の修正
12月	*人事異動/人員配置の見直し

□研究総合支援センター

研究費執行(起票、入力、検収、など)

□アカウンティングセンター

経理処理(起票、入力)

2 人材配置への活用

- ・各部門において、業務切り分けを推進し、人事異動に絡めて雇用区分に応じた業務体制への移行を推進中である。
- ・新規プロジェクト型業務の提案を促し、専任職員による活動を推進中である。
- ・各職員は基準表の業務役割区分を認識し、業務遂行能力の向上に努めている。
- ・外部委託可能と判断できる業務は、業務運用マニュアルと管理体制を整備のうえ委託化を推進中である。

【早稲田大学における活用効果】

1 業務改革への活用

- ・学部分散する共通業務の集約化を行った。

□入学センター

学部一般入試試験本部業務、入試広報

□ポータルオフィス

学務(学籍、学費、奨学金、科目登録、成績等)、学生窓口対応

3 人材育成への活用

- ・業務担当者自身が基準表に基づくスキルの自己診断を行うことで、業務スキルへの認が高まっている。
- ・上司評価により業務スキル診断の客観性が増す。ただし、本人へのフィードバック方法は各部門に委ねている。

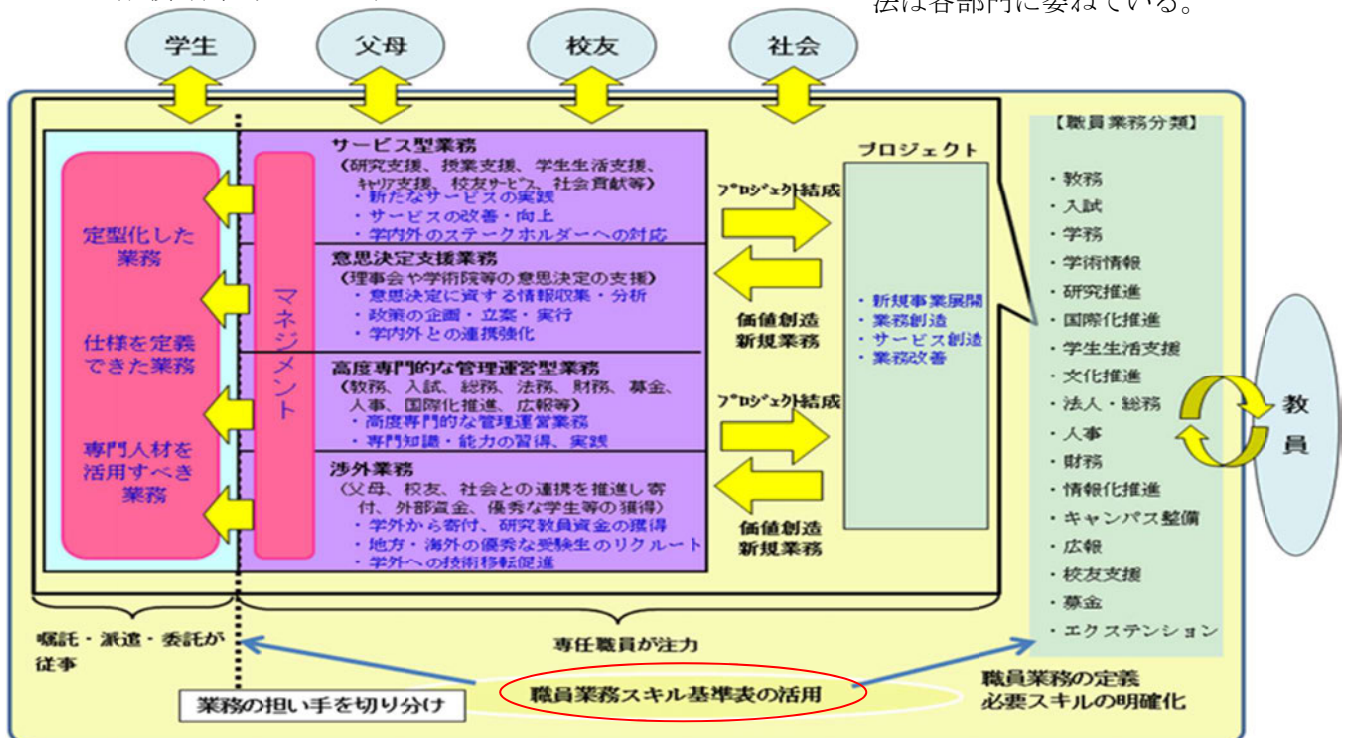


図6 大学業務における基準表の活用イメージ

大学業務基準表の活用は、職員業務内容の可視化、専任職員と非専任職員の業務切り分けツールおよび職員の人材育成ツールとして学内評価は定着している。

6 今後の課題

現在の大学業務基準表は、タテ軸にスキル項目・ヨコ軸に各種項目属性と分析帳票を組み込んだ巨大な excel 表で構成されている。このため、該当項目の選択に手間取ることに加え、PC上のデータ処理負荷も大きなものになっている。現在これを支援するシステムの開発に着手している。

今後、大学職員の専門知識スキルや学習履歴の管理は必要であり、職員ポートフォリオへ組み込んだシステム化対応が望まれている。

7 おわりに

2017年4月の大学設置基準の改正「SD義務化」[7]および政府が推進する働き方改革の一環としての「同一労働同一賃金」の法制化に向けた流れに歩調を合わせ、大学業務基準表に対する大学経営幹部の関心は高まりつつある。

ACPAは、大学業務基準表を[1]にて無償公開している。また、大学基準表の活用を希望する大学に対しては編集可能な excel データを無償提供している。

この基準表が、一つでも多くの大学における業務構造改革に役立つことができるように支援を行って行きたいと考えている。

参考文献

- [1] 大学マネジメント・業務スキル基準表
<http://www.acpa.jp/kijun/management.php>
- [2] 大学マネジメント・業務/基礎(知識・能力)編
<http://www.acpa.jp/kijun/management2.php>
- [3] 日本私立大学連盟編「私立大学マネジメント」、P641、大工原孝、大学運営の基盤整備、

2009年

- [4] 大学基準協会監修「大学評価の体系化」、P92、生和秀敏、高等教育政策の動向と課題、2016年
- [5] 日本教育工学会監修「職業人教育と教育工学」、P1、鈴木克明、職業人教育と教育工学、2016年
- [6] 「早稲田大学における職員業務の構造改革と人材育成」、早稲田大学人事部 三浦暁、国立大学協会主催平成29年度大学マネジメントセミナー講演資料、2017年
- [7] 文部科学省、大学設置基準等の一部を改正する省令の公布について(通知)28文科高第1248号、2016年