
職員業務の变革と業務遂行能力向上の取り組み
～職員業務構造改革に向けた大学業務基準表の活用～

内山 博夫 (NPO 法人実務能力認定機構 事務局長)

公益財団法人 大学基準協会 編集グループ
『大学職員論叢』第7号抜刷
(2019年3月発行)

職員業務の変革と業務遂行能力向上の取り組み ～職員の業務構造改革に向けた大学業務基準表の活用～

内山 博夫

NPO法人実務能力認定機構
事務局長

[キーワード]

大学業務改革、職員業務可視化、大学業務基準表、業務切り分け、スキルレベル診断

1. 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、教育機関が提供する講座の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）。

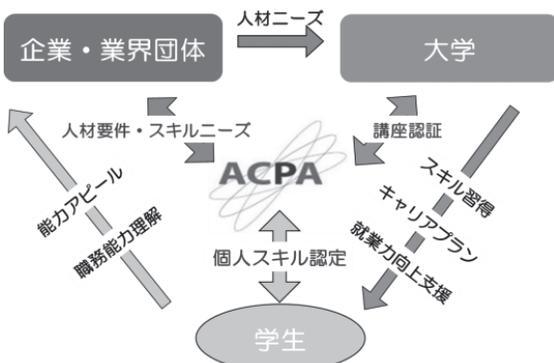


図1 実務能力認証認定制度の仕組み

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、職員業務を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に対して協力要請があり、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つ目は、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]。

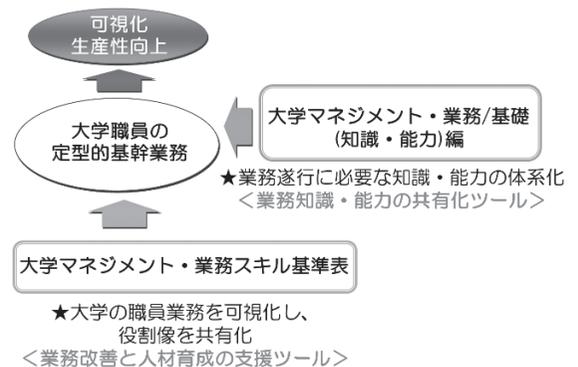


図2 職員業務に対する基準表の役割

大学業務基準表は、職員業務を可視化し、業務役割像を共有化することで、OJTに基づく人材育成と業務構造改革を支援するツールであり、基礎【知識/能力】編は、業務遂行に必要な知識・能力を体系化し、組織内共有を可能とするツールである(図2)。本稿は、大学業務基準表を活用した職員業務の改革ならびに必要とされる業務遂行能力の向上について述べるものである。

2. 職員業務の状況と専任職員に求められる役割の変化

2.1 基幹業務における定型的な業務の割合

大学職員の年間を通じた仕事の構成比率は、「定型作業が51%と過半を占め、2~3年の習熟期間で対応可能な軽習熟業務が19%となっている。仕事の70%が、依然として定型作業と軽習熟業務(軽度の業務)によって占められている」また「相応の経験年数を積んだ一般職員(任期の定めのない職員)であっても、仕事の過半数が定型作業となっている」との調査報告がある(図3)^[3]。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割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。

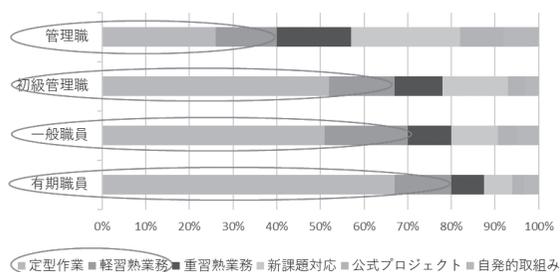


図3 年間を通じた職員業務の構成比

2.2 専任職員に求められる役割の変化

高等教育に対する社会的要請が多様化、高度化する中で、大学を見る社会の目(価値観)は益々厳しくなっている。それぞれの大学では、ガバナンス改革・教育改革・入試改革など、さまざまな取り組みが着手され、大学運営環境の変化にともない教職員の在り方も変わらざるを得ない。

基幹業務における職員業務の構成比率(図3)を踏まえた場合、業務構造の改革は待ったなしの状況である。このためには先ず、職員区分と役割に応じた業務役割を明確化する必要がある。そのうえで、大学業務の全体像と各業務領域の業務項目を体系化する中で職員個々の業務役割を紐づけることが必要である。この業務項目には、定型的な日常業務に加え、各業務領域の政策立案や実施施策の策定、日常的な業務運営状況の評価と改善施策の実施などのマネジメント機能を体系的に取り入れることが特に重要となる。

そのうえで、従来型の基幹業務に関して職員区分と役割に基づく業務切り分けを行い、主に業務処理を担う非専任職員に対し、専任職員がマネジメント機能を担うことで専任職員の業務時間を圧縮する。ここで生み出す時間により、専任職員を新たなプロジェクト活動やサービス型業務の取組みなど付加価値の高い業務領域へ政策的にシフトさせる。この前提として、業務構造・機能を体系的に捉え、学内共有を行い、専任職員および非専任職員それぞれの業務役割を再定義し、限られた人的リソースである専任職員を最大限に活用する仕組みを確立するという組織的な合意形成が必要である。

3. 大学業務分析ツールの構成および機能

大学職員の業務構造改革を推進するためには、大学業務を体系化・構造化する大学業務分析ツールの活用が有効である。このツールを活用することで部門別の担当業務役割状況および担当者(主に専任職員)の業務遂行状況の分析が可能となる^[4]。大学業務分析ツールは、大学業務を構造化し、学内組織部門の業務構成を明らかにする「大学業務マトリクス」と職員業務の位置づけおよび業務遂行能力を可視化する「大学業務基準表」から構成される。

大学業務基準表では、専任職員の業務項目として、例えば企画、計画、評価、改善、教育等の実践者としての業務役割を基準値として位置づけている。専任職員に求められる業務役割と業務実施状況との差異を分析することで、本来担うべき担当業務の方向と必要とされるスキルレベル(業務遂行能力)を明らかにし、

OJTを通じた取り組みが可能となる。

表1 大学業務マトリクス

3.1 大学業務マトリクス

全学の業務項目を縦軸とし、全学の業務組織を横軸としたマトリクス形式で、部署ごとの担当業務をその交点で表した表が大学業務マトリクスである。縦軸の業務項目は、大学業務基準表の中項目または小項目(後述)で構成する。また、横軸の業務組織は、課単位、係単位など実施大学ごとに任意の設定が可能である。

実施部署は、自部署の担当業務に関連する中項目および小項目を選定し、担当業務領域の割付けを行う。大学の業務組織は縦割り運営になりがちであるが、学内各部署が担当業務を基準表業務項目にあてはめることで、全学共通の業務概念により、それぞれの仕事をとらえることが可能となる(表1)。

大学業務マトリクスは、①全学共通の業務概念に基づき部門間の業務構成の可視化が可能となり、②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などの有効な検討材料となる。

カテゴリ	中項目 (業務機能)	法人本部				
		人事部	人事課	給与厚生課	教職員健康管理室	
020 人事・労務	010 人事政策立案	-	-	○	-	-
	020 教員人事	-	-	○	-	-
	030 職員人事	-	-	○	-	-
	040 業務委託・派遣社員管理	-	-	○	○	○
	050 就業管理	-	-	○	-	-
	060 職員人材開発・育成	-	-	○	-	-
	070 給与計算・支払	-	-	-	○	-
	080 退職金計算・支払	-	-	-	○	-
	090 税金計算	-	-	-	○	-
	100 社会保険管理	-	-	-	○	-
	110 大学年金管理	-	-	-	-	-
	120 健康管理	-	-	-	-	○
	130 福利厚生	-	-	-	-	○
	140 労使交渉	-	-	○	-	-
	150 男女共同参画・ワークライフバランス	-	-	○	○	○

3.2 大学業務基準表

大学業務基準表は、表2に示すような「スキル項目パート」「スキル属性パート」「業務役割分析パート」「スキルレベル診断パート」の4つのパートで構成される。以下に、各パートの内容について述べる。

3.2.1 スキル項目パート／

PDCAサイクルに基づく業務項目体系

スキル項目は、大学業務全体を21のカテゴリ、180

表2 大学業務基準表

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	本学職員の役割像				業務役割(現状)				スキルレベル診断							
					必要とされるスキルレベル(目標)		対応すべき職員区分		現業分担氏名		現業分担職員区分		氏名: 林 **							
					補助者	主担当	課長	人材派遣	嘱託職員	専任職員	外部委託	補助者	主担当	課長	人材派遣	嘱託職員	専任職員	外部委託	個人担当区分	2018年度
020 人事・労務	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。	1															
			020 辞令交付式の開催準備	開催日時を確定、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	辞令交付について詳細し、改善ができる。	3															
		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。	1															
			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。	1															
			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。	3															
		040 勤怠管理	010 勤怠関連通知	勤怠関連で対象者に通知すべき情報を広報することができる。	1															
			020 勤怠情報の管理	全従業員の勤怠情報を管理し、問合せに対応することができる。	2															
			030 休日・休暇等	制度を理解し、申請手続を適正に処理でき、問い合わせに対応することができる。	2															
			040 短時間勤務・フレックスタイム等	制度を理解し、申請手続を適正に処理でき、問い合わせに対応することができる。	2															
			050 欠勤・休職	制度を理解し、申請手続を適正に処理でき、問い合わせに対応することができる。	2															
			100 勤怠管理の改善	勤怠管理を核査・詳細し、必要に応じて改善ができる。	3															

の中項目(業務機能、大学業務の基本単位)に分類している。

表3に、21のカテゴリの内容を示す。010～180の18カテゴリは専門業務領域のスキル項目であり、190～210の3カテゴリは全学共通のスキル項目である。

表3 21のカテゴリ区分

10	法人・総務	110	学生生活支援
20	人事・労務	120	文化推進
30	財務	130	情報化推進
40	教務	140	キャンパス整備
50	入試	150	広報
60	学務	160	校友支援
70	教育研究支援	170	募金
80	学術情報	180	エクステンション
90	研究推進	190	部門共通マネジメント
100	国際化推進	200	部門共通業務
		210	職員共通スキル

中項目は、業務遂行に必要な複数の小項目(処理機能、総数990)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、総数4,770)で構成されている。

表2に示すように、要素に対応するスキル内容として各作業の達成内容を記述している。

各中項目は、業務知識および業務遂行に必要なPDCAサイクル(企画・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(表4)。

例えば、ある業務の問題解決のために業務の仕組みや流れを見直すには、関連業務や当該業務領域全体から検討をすることも必要である。スキル項目パートは全ての業務項目を構造化し、業務項目内容を記述しているので体系的な業務理解が可能である。

また、大学業務基準表の業務項目体系は、各大学の組織機能に合わせて業務項目の編集が可能である。例えば、自学用語と異なる呼称、名称の修正や自学独自の業務領域の追加、自学には存在しない業務領域の削除などの見直しを行うことができる。

表4 スキル項目の構成例

<構成パターン>			<基準表例>		
中項目	小項目	要素	中項目	小項目	要素
010	*****(中項目)		010	人事政策立案	
知 中 識 項 目 目 の	中 項 目 の 実 施 活 動	組織全体に対する教育	010	人事政策立案方法の理解	
			010 人事政策に関する知識	2	
			020 関連法令に関する知識	2	
			030 人事政策の社会的動向に関する知識	2	
			040 大学の経営戦略・人事戦略等に関する知識	3	
			050 人事政策立案方法の研修	4	
計 中 画 項 策 目 定 の	中 項 目 の 実 施 活 動	小項目の改善実施	020	中長期人事政策の策定	
			010 中長期の目標設定	3	
			020 中長期的要員計画の策定	3	
			030 中長期計画のまとめ	2	
			040 中長期人事政策策定の改善	3	
改 中 善 項 の 目 実 小 施 項 活 目 動 の 実 施 施 施	中 項 目 全 体 の 改 善 策 定	中項目全体の評価実施	030	要員政策の策定	
		中項目全体の改善策策定	010 基礎資料等作成	1	
		中項目全体の改善実施	020 総論人件費の把握	1	
			030 要員計画の策定	3	
			040 半年度要員計画策定	2	
			050 事業計画のまとめ	1	
			060 要員政策策定の改善	3	
改 中 善 項 の 目 実 小 施 項 活 動 の 実 施 施	中 項 目 全 体 の 改 善 策 定	中項目全体の改善実施	040	人事制度の策定	
			010 調査・分析	2	
			020 課題の抽出	3	
			030 企画の目的の明確化	2	
			040 企画書の作成	2	
			050 人事制度策定の改善	3	
改 中 善 項 の 目 実 小 施 項 活 動 の 実 施 施	中 項 目 全 体 の 改 善 策 定	中項目全体の改善実施	060	人事政策立案の評価	
			010 課題整理と評価	3	
			020 改善策の策定	3	
			030 改善策の評価	4	

3.2.2 スキル属性パート／

業務役割の基準値(目標値)

表2に示したようにスキル項目には属性として、①難易度、②(役職ごとに)必要とされるスキルレベル(業務遂行能力)、③対応すべき職員区分、④外部委託が大学職員の役割像の基準値(目標値)として設定されている。

スキル属性の基準値は、全般的傾向として、専任職員が企画、計画、評価、改善、教育等のマネジメント機能を含む業務項目(難易度3～4)を担い、非専任職員が業務処理(難易度1～2)を担う方向で各項目の業務役割が設定されている。ただし、難易度が低い処理業務でも、組織・制度面等から専任職員が担うべき業務もあることを前提に設定がなされている。

また、役職区分と職員区分の呼称は大学により異なるため、大学ごとに設定変更が可能である。各スキル属性の基準値に関しても、大学ごとに見直しを行うこともできる。

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。これらの表示例を表5(B)に示す。

表5 難易度
表5 (A) 難易度の定義

難易度	難易度の目安
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
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
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
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) 難易度の表示例

要素	スキル内容	難易度
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 (業務遂行能力)

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 スキルレベル
表6 (A) スキルレベルの定義

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) スキルレベルの表示例

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 対応すべき職員区分

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。また、各職員区分に求められるスキルレベルも参考値として示す。

表7 対応すべき職員区分
表7 (A) 職員区分の定義

職員区分	業務遂行上の定義	スキルレベルの目安
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	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	3～4

表7 (B) 職員区分の表示例

	対応すべき職員区分			
	人材派遣	契約職員	嘱託職員	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可能性を示す。

3.2.3 業務役割分析パート／業務役割の差異分析

業務項目 (要素) ごとに設定されたスキル属性 (対応すべき職員区分、外部委託) と部門内の業務遂行状況を対比し、当該業務項目に対応すべき職員区分と外部委託状況の差異を可視化する。

業務役割分析は、職員業務構造改革の推進を支援するツールとして以下の機能を期待できる。①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。②専任職員に求められる業務役割を共有化できる。③業務切り分け指標に従い、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させることが可能となる。

3.2.4 スキルレベル診断パート／

業務遂行能力の診断

業務項目(小項目)ごとに設定されたスキル属性(役職ごとに必要とされるスキルレベル)と各担当者の業務遂行状況を対比して差異を可視化する(表2)。

担当業務の中核を担う専任職員は、企画、計画、評価、改善、教育などのマネジメント機能を含む業務項目(難易度3~4)を実施できる業務遂行能力が必要である。

スキルレベル診断は、職員人材の育成を支援するツールとして下記の機能を期待できる。①担当者自身が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。②上司が担当者一人ひとりの業務遂行能力を把握し、OJTを通じて計画的な指導育成ができる。

尚、基準値として設定されているスキルレベルは、大学職員として目指すべき「目標値」として学内共有することが大切である。スキルレベルの数値結果だけにとらわれることなく、構成する要素内容を日常業務の中でどのように認識しているか、それらが具体的な行動(業務遂行)としてできているか否かを担当者が自覚し、実践することが重要である。

当該基準表とは別に、大学職員が業務を遂行するうえで保有すべき基礎的な知識・能力を「ヒューマンナレッジ」「コンセプトチャルナレッジ」「テクニカルナレッジ」として体系化した「大学マネジメント・業務/基礎(知識・能力)編」もACPAサイトにて無償公開している。この基準表を活用することで、業務遂行に必要な知識・能力の補強が可能である。

4. 大学業務基準表の普及啓発活動

大学業務基準表は、公開からしばらくの間、大学からの問い合わせやサイトアクセス数は非常に限定的であった。

しかし、2017年4月の大学設置基準改正「SD義務

化」と働き方改革「同一労働同一賃金」を追い風として、基準表データ提供件数は急激に増大し、大学業務基準表への関心と期待が高まりつつあることがうかがえる(図4)。

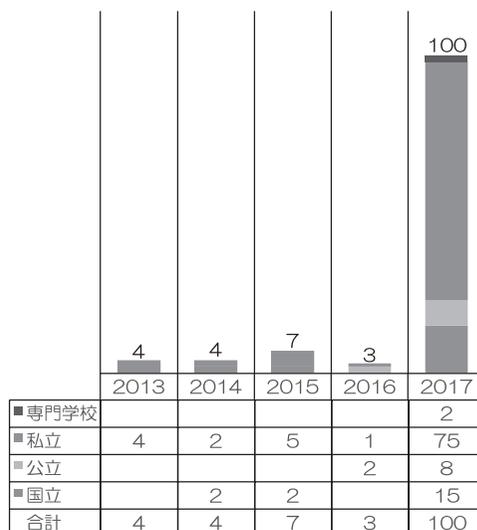


図4 大学業務基準表データの提供大学数

ACPAでは、2017年度から大学関連団体等が運営するセミナー・講演会や大学SD研修会を通じて、大学関係者に対し、大学業務構造改革と職員人材育成の支援ツールとしての大学業務基準表の構成や活用方法などの普及啓発に努めている(表8)。

表8 講演会・研修会等の講演実績

2017年度	
6月	●●大学SD研修会
7月	大学行政管理学会20周年記念プレセミナー
9月	国立大学協会マネジメントセミナー
10月	ACPA主催大学基準表活用勉強会
11月	国立大学法人●●大学SD研修会
12月	AXIES(大学ICT推進協議会)年次大会
3月	●●県立大学SD研修会

また、ACPA賛助会員企業の協力により、個別大学での試行運営を無償サポートし、大学現場での実運用を通じた普及啓発にも取り組んでいる。

試行運用大学は、サポート部門からのメール指示に

基づく書式作成とフィードバックを1週間単位で5ステップまで進捗させる。これにより、自学対象部門の業務状況と基準値との差異を可視化し、業務構造改革の進め方を実践的に体験できる(図5)。

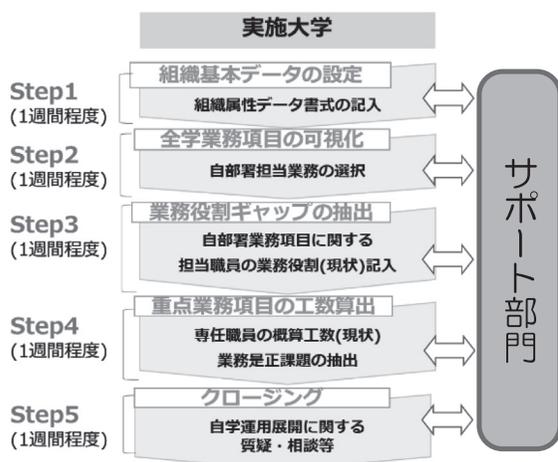


図5 試行運用スケジュール

5. 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さえ現実味を帯びてきている^[5]。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職員業務構造改革に着手する必要がある。

このために、大学業務基準表の普及を通じて、一つでも多くの大学において業務構造改革と人材育成の支援ツールとして役立つことを期待している。

【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] 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] 深澤良彰、内山博夫、三宅麻美「職員の業務構造改革に向けた大学業務基準表の活用」大学ICT推進協議会年次大会、2017.
- [5] 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.

