

# 業務の見直しと改善

—ジョブ・クラフティング概念とECRSを用いて—

村山孝道(京都文教中高等学校)

## ◆本日の流れ

1. オープニング
2. 業務改善の目的と意義を理解する
3. GW① 事前課題の共有 (引き続き休憩)
4. ECRS(イクルス)の解説
5. GW② 課題解決
6. 全体シェア
7. エンディング

1

2

## ◆本日の流れ

1. **オープニング**
2. 業務改善の目的と意義を理解する
3. GW① 事前課題の共有 (引き続き休憩)
4. ECRS(イクルス)の解説
5. GW② 課題解決
6. 全体シェア
7. エンディング

## 1. オープニング

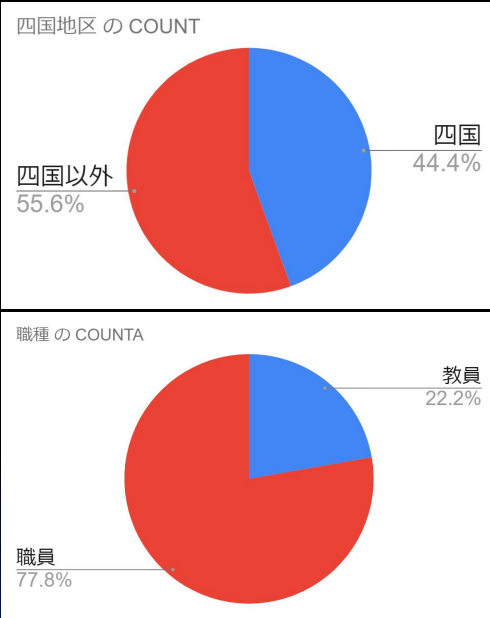
- (1)事前アンケートの結果紹介
- (2)到達目標の確認
- (3)自己紹介

3

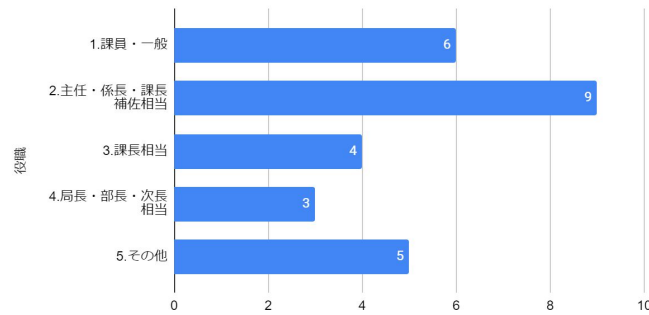
4

# (1) 事前アンケート結果の紹介

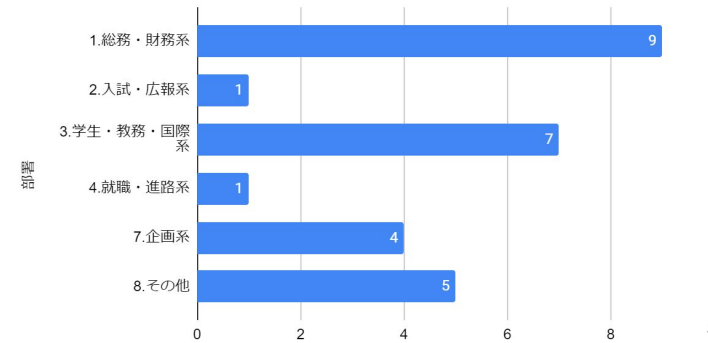
所在地	四国	四国以外	総計
愛媛県	3		3
岡山県		1	1
京都府		1	1
広島県		1	1
高知県	7		7
埼玉県		1	1
秋田県		2	2
神奈川県		2	2
青森県		2	2
石川県		1	1
千葉県		1	1
大阪府		1	1
東京都		1	1
徳島県	2		2
福岡県		1	1
<b>総計</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>27</b>



役職



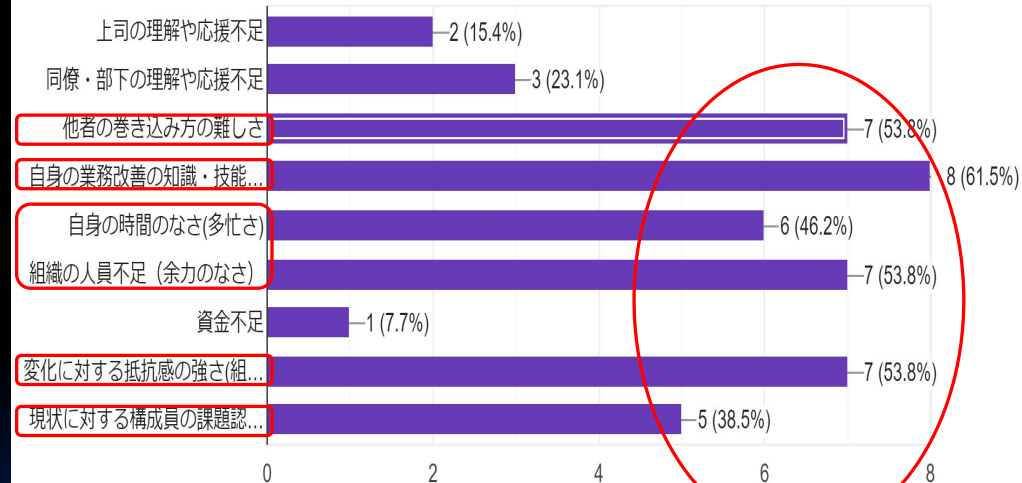
部署



区分	ジョブ・クラフティング				組織風土			環境	
	仕事	認知	関係性	技能	大局的志向	トレランス	柔軟性・創造性	裁量度	衛生要因
参加者 (n=13)									
職員人材 (n=237)	1.7	3.6	3.5	3.0	2.9	3.3	2.8	4.0	2.7
異業種人材 (n=544)	2.1	2.0	2.0	2.1	1.9	2.1	2.8	2.3	2.0
	1.9	1.8	2.0	1.7	2.0	2.0	2.0	2.1	1.7

行いたい業務改善を妨げている阻害要因や課題は何ですか？（複数選択可）

13件の回答



本研修への参加動機及び改善したい業務など(自由記述)

私が高校生の頃から、「仕事」というものを、自身の存在意義や使命から自然発生的に取り組む活動を通して社会の課題を解決すること、と捉えており、今まで関わってきた他者との対比の中で、この考え方は珍しいと思っていました。「仕事」=日々の生活を成立させるためにお金を稼ぐ必要があるから嫌でも続けるもの、と考える方々も少なくはなく、捉え方の乖離によって、仕事を円滑に進めるうえで重要な相互理解が難しい場面にも度々遭遇しました。本講義を受講することにより、上述の乖離を最小化し、組織としての業務遂行能力を最大化する手法を学べると期待して、参加させていただきました。

コロナで在宅ワークを求められているが、業務改善が進められないため、本講義で学びたいです。

ジョブクラフティングに以前から興味があった。インターンシップに反映してみたい。

教員でありながらFD主任として職員とどう協働していくか考えたいので。

本年度4月にこれまで担当したことのない課の配属となった。長年勤務しているスペシャリストの部下達に対して、効率化という点だけでは業務改善を進めていくことは難しく、現場の意見を尊重しつつ、硬化している考え方が変容することの参考になればと。

現在、業務に関わる無駄(だと感じる)な時間を排除し、新たに活用できる時間を生み出したい。

業務量が多いのか、能力不足か分からず、効率化により時間を作り、質の高い業務を行いたく、そのヒントを得たいと考えているため

人員が少ないが、仕事量が多いため、少しでも効率よく仕事をこなせるようになりたい と思い参加いたしました。突発案件の処理方法や、定期案件の業務方法を見直し 効率的に仕事をしたい。

# 1. オープニング

## (2)到達目標の確認

- ① **ジョブ・クラフティング** 概念を説明することができる。
- ② **ECRS(イクルス)** 理論を説明することができる。
- ③ 自身の担当する業務上の課題を一つ以上とりあげ、その**改善策**を提案できる。



# 1. オープニング

## (3)自己紹介

1996年入職 → 教務 → 学長秘書 →

教務(管理職) → 教学企画 → 中高事務長

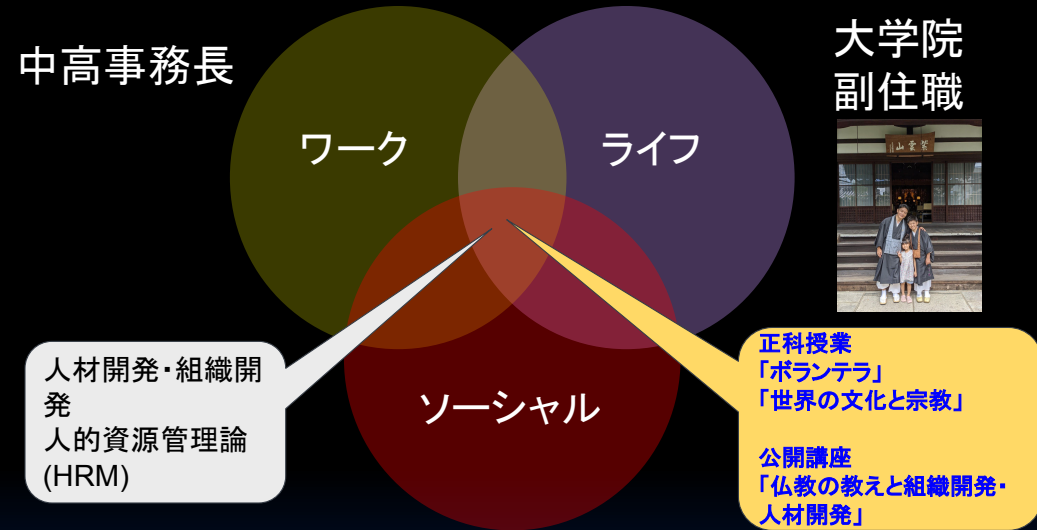
1996-2000頃  
無本位入職、忙殺、無研鑽

2001-2010頃  
業務改善・余力捻出、学外ネットワーク、学生との相互作用、研鑽

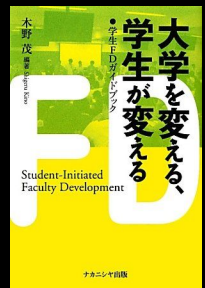
2011-2020頃  
管理職、大学院、学外役員 「人材開発・組織開発」

中高事務長

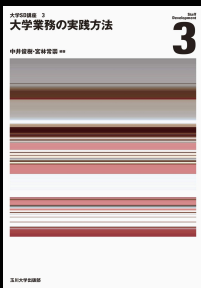
大学院  
副住職



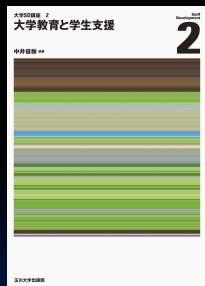
大学コンソーシアム京都SD委員(長)  
大学行政管理学会理事、研究・研修委員



有志・草の根「FSDproject」



業務の見直しと改善



正課外活動の支援

◆論文

PTAは持続可能か？\_京都文教短期大学紀要 2021.pdf  
「大学職員と学生の相互作用」が大学職員の動機付けに及ぼす影響に関する研究

◆雑誌論考

私学経営9月号\_大学職員を変える、学生が変わる .pdf  
大学マネジメント研究 2011\_8月\_教・職・学がつながる、FSDprojectでつながる .pdf  
IDE\_長期・越境学習型研修の効果と課題

◆記事

文部科学教育通信\_表紙付\_20 WILL90~92 (1) (2) (1).pdf  
PU第2号\_2016.pdf  
Between2015\_職員が学生FDを牽引し授業を変え、学内を活性化.pdf

◆報告書

調査研究② 各種SD研修修了性の成長追跡調査と今後の体系的なSD研修のあり方について  
2040年の大学を担う人材育成の在り方—越境学習によるSDプログラムの事例から— .pdf  
もっと女性が活躍できる大学に 2016.pdf  
学外でのSDIに意味はあるのか\_2015.pdf

◆エッセイ

三宝2021\_7号\_仏教の教えと人材開発・組織開発 .pdf

13

- ・基本人一倍遅くまで事務所に
- ・しかし自分自身の感覚として忙殺されていたという感じは無い。種々プロジェクトの立ち上げ
- ・諸大学職員とのネットワーク構築や学外での研修に参加



- ・大学コンソーシアム京都SD研修委員長
- ・大学行政管理学会理事
- ・大学職員人間ネットワーク副会長
- ・同志社大学大学院総合政策科学研究科 ETC.

様々な経験ができたのは業務改善の成果といって過言では無い

「業務改善は、プロジェクトを立ち上げたり、自己研鑽の余力を捻出するための手段・投資」

14

・教務課長就任時のマニフェスト

「教務課を人事異動可能な部署にする。そして異動希望先No.1にする！」

・教務課の10年選手+予備軍計3名の異動を数年かけて実現。

①業務改善

業務の可視化、複数担当、定型化・省力化、不文律の文字可  
リスク軽減の諸施策

②人材育成

自律的に考え、業務を再構築できる人材=ジョブクラフター育成

15

大学行政管理学会第20回 定期総会・研究集会 研究・事例研究発表Ⅳ  
2016年9月11日(木)14:45~15:15 於:慶應義塾大学三田キャンパス

複数大学連続訪問型SD研修手法  
「利(きき)大学」についての考察

京都文教大学・短期大学

村山孝道、寺尾健志、井出大地、垣鍔祐介、多賀谷達章



以上、ご清聴ありがとうございました。



京都文教 教務課一同

※お問合せはグループ名刺記載の連絡先をお願いします。



下 30 | プレゼンター表示 | 終了

大学行政管理学会第21回 定期総会・研究集会 研究・事例研究発表Ⅱ-6  
2017年9月3日(日) 13:15~13:45 於;西南学院大学

学生へのファシリテーション経験は、  
大学職員のSDリソースとして活用可能か？

7名=  
教務課メンバー全員

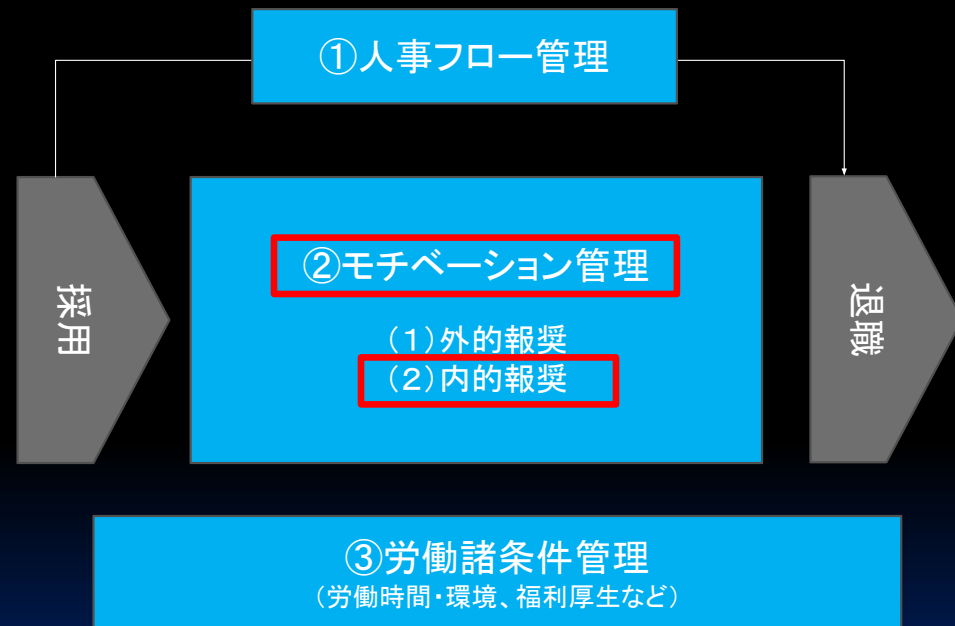
京都文教大学 教務課  
村山孝道、網代ゆかり、井出大地、垣鍔祐介  
寺尾健志、水井久貴、森野裕之



# KBU-SDゼミナール



## ■村山の研究領域(人的資源管理・HRM)



## 村山の関心領域とは、

- ・命令で動かすのではなく
- ・あの手のこの手で認知の変化を生み、持続的・本質的な行動変容を促す。

### → モチベーション・マネジメント

- ・業務改善においては、メンバーが、自ら工夫する、成果をあげる、手応えを感じる、あるいは安心感を得る、面白いと感じる、ことを支援するし、様々な施策やツールを使う。

### → ジョブ・クラフターの育成

## ◆本日の流れ

1. オープニング
2. **業務改善の目的と意義を理解する**
3. GW① 事前課題の共有 (引き続き休憩)
4. ECRSの解説
5. GW② 課題解決
6. 全体シェア
7. エンディング

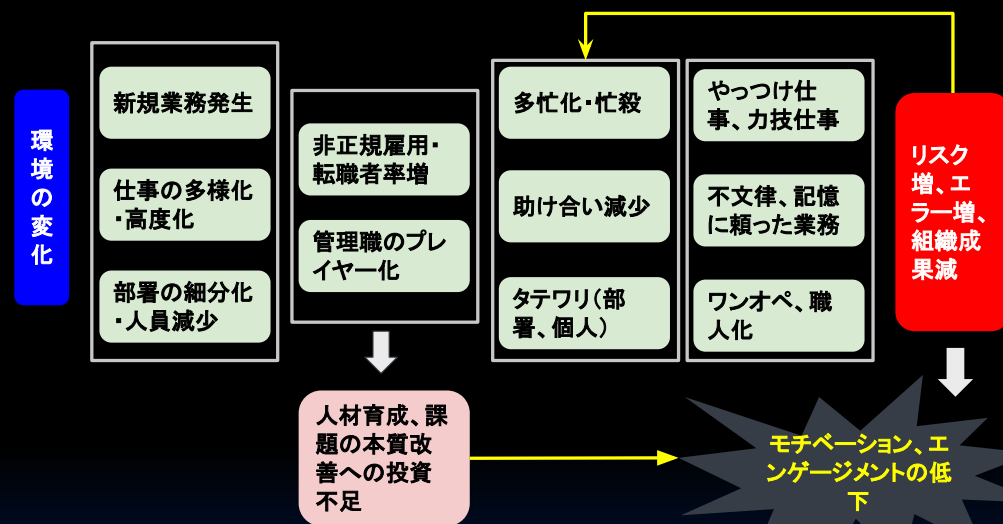
25

26

# なぜ業務改善が必要なのか？

# 業務改善の目的は何か？

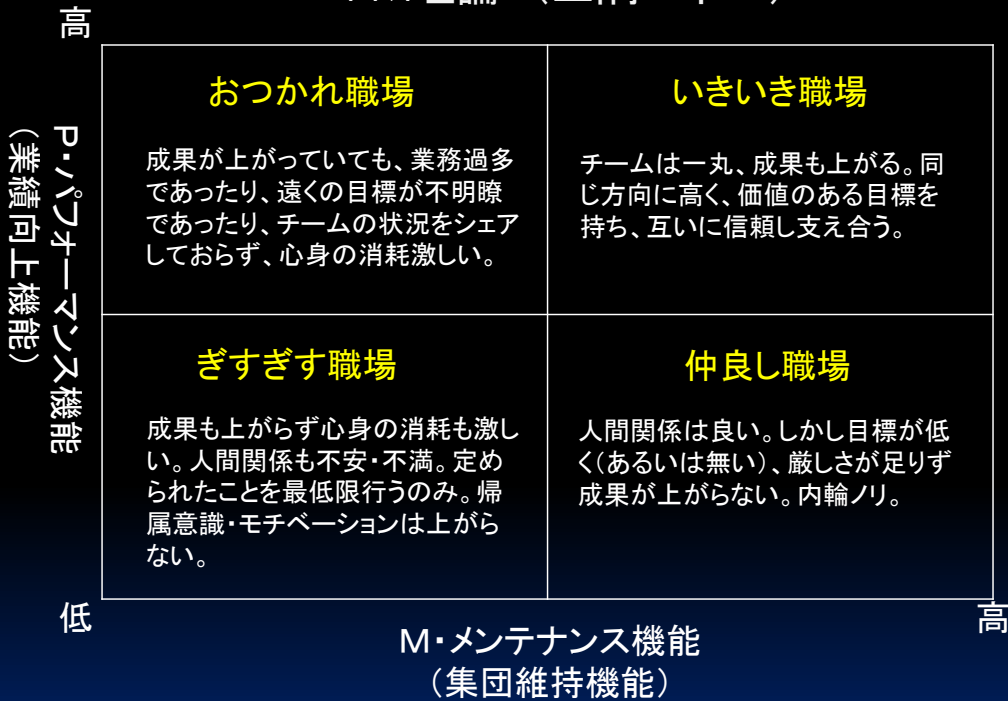
## 今、多くの職場で起きていること



- ・18歳人口減少、受験生減少、収入減少
- ・職員は増えない、予算は増えない、社会のニーズは増え続ける

27

28



2019	1	テーマ	京都のリカレント教育のあり方と、加盟校および財団における取組の推進について
		研究代表者	京都女子大学 特命副学長・地域連携研究センター長 竹安 栄子
2020	2	テーマ	各種SD研修修了生及び受講生の成長追跡調査と今後の体系的なSD研修のあり方について
		研究代表者	京都文教大学 教学企画課長 村山 孝道
2020	1	テーマ	留学生誘致における京都ブランドの新展開～コンソーシアム京都を基軸にしたモデルケースの開発～
		研究代表者	立命館大学 経済学部事務局 橋本 規孝
2021	2	テーマ	大学コンソーシアム加盟大学が地域ネットワークの中で果たす役割構造の社会ネットワーク分析
		研究代表者	京都産業大学 現代社会学部教授 金光 淳
2021	1	テーマ	大学のまち・京都のコア・バリューの再探究：単位互換の未来が拓かれるために
		研究代表者	立命館大学 共通教育推進機構・教授 山口 洋典

## 調査の種類と数量

No.	項目	数量
1	現役受講生への調査	事前:質問紙・PROG・ルーブリック 16/ インタビュー 17 事後:質問紙 12/PROG 15/ルーブリック 11/ インタビュー 9
2	修了生への調査	SD:44、アド:56、イ :32
3	修了生所属長への調査	イ:10
4	①人事・研修担当者への調査	イ:5、WS:9
	②管理職調査	質:95
5	一般職員への調査	質:143
6	教員への調査	質:252
7	類似研修の事例調査	4件
8	異業種ホワイトカラー人材の調査	質:544
9	FS研修以外の研修のニーズ調査	各調査のインタビュー等より収集

※質=質問紙、イ=インタビュー、アド=アドミニストレーター研修、SD=SDゼミナール、WS=ワークショップ

## 調査6. 教員への調査

### 3.6.1 調査の目的

現在の大学組織においては教員が最終意思決定者になる場合が多い。担当理事、教学系の部長も教員職が多い。意思決定者の意向に沿わない人材育成は、ミスマッチの原因となる。

そこで、本項は **教員人材が大学職員の人材育成の方向性についてどのように感じているのか、また、現在の教員を取り巻く環境がどのようになっているのか、そして教員の大学職員に対する期待及び人材育成ニーズを捉えること**を目的とする。

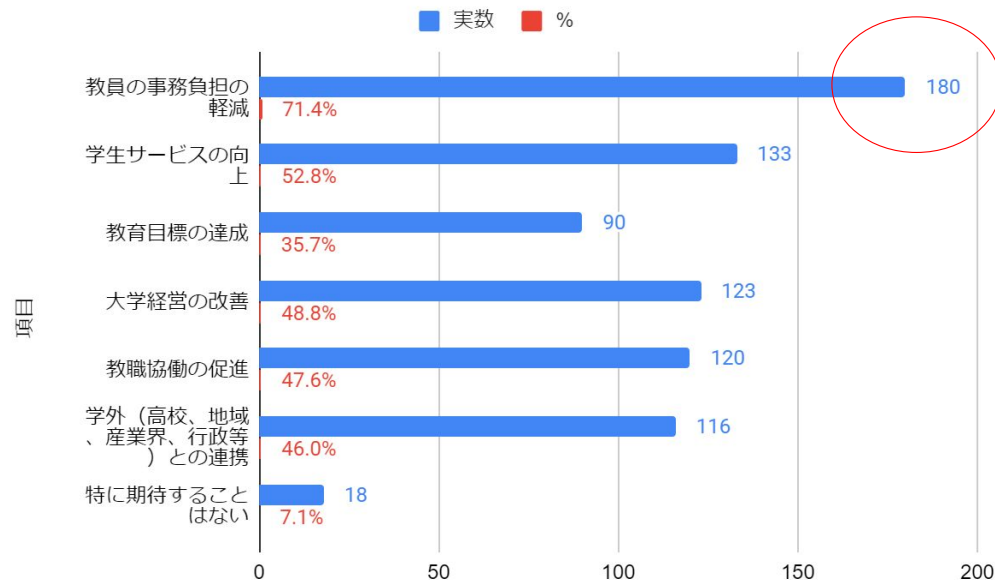
### 3.6.2 調査の概要

実施期間 :2019年12月(予定) (約1週間)  
実施方法 : (株)NTTコム社 リサーチ・ライト調査  
有効回答数:252件



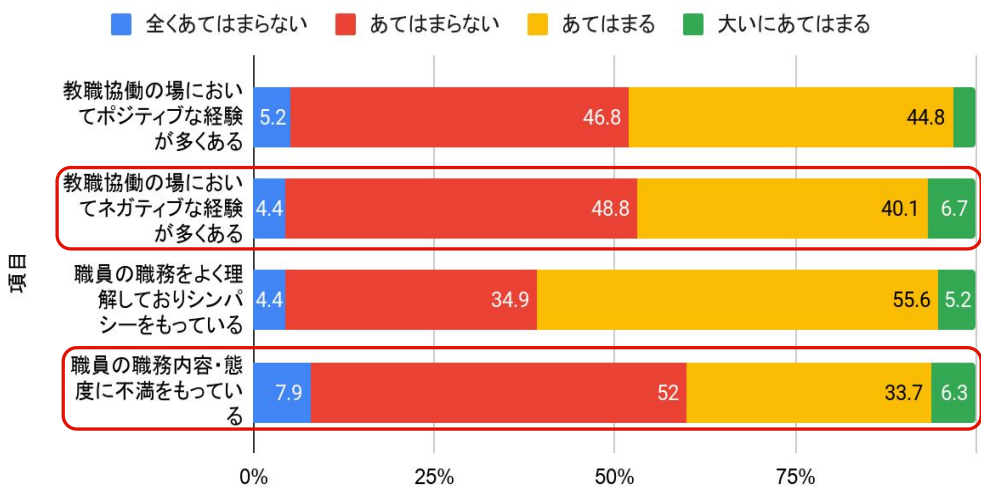
区分	明細	実数	%	
役職	教授	86	34.1	
	准教授	62	24.6	
	講師	52	20.6	
	助教	33	13.1	
	その他	19	7.5	
分野	人文	46	18.3	
	社会	41	16.3	
	理学	34	13.5	
	工学	40	15.9	
	農学	17	6.7	
	保健	21	8.3	
	教育	22	8.7	
	その他	31	12.3	
	役員・管理職(部長クラス以上)経験	役員	8	3.2
		学部長・部長	21	8.3
学科長		39	15.5	
上記の経験は一度もない		188	74.6	
5年以上の企業等での勤務歴	ある	68	27.0	
	ない	184	73.0	

(4)職員の能力開発によって期待できると考えられる効果について、当てはまるものを全てお選びください。



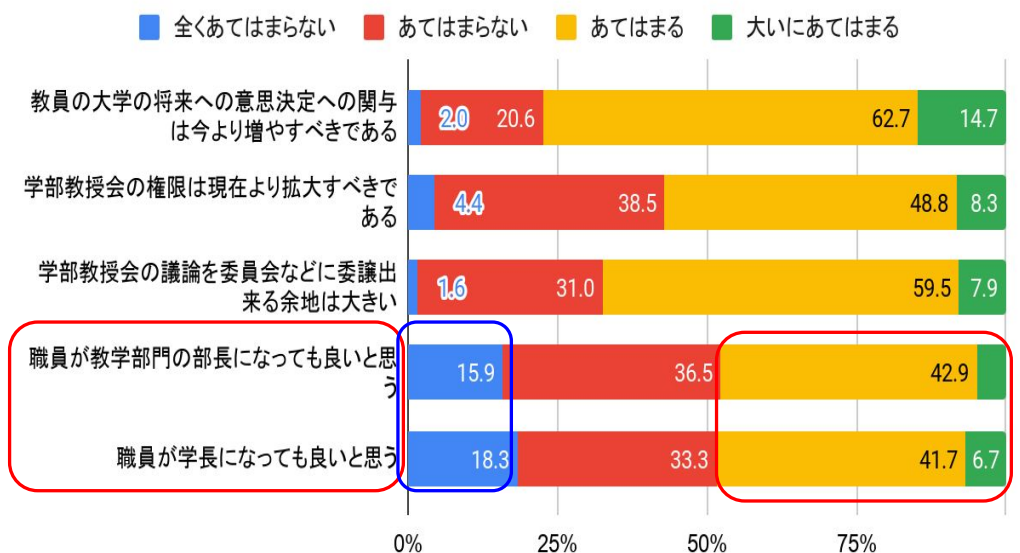
(5)職員の職務内容・態度と教職協働について、それぞれに最も近いものをお選びください。(4件法)

- 半数近くが教職協働の場でネガティブな経験、4割が職員の職務内容・態度に不満



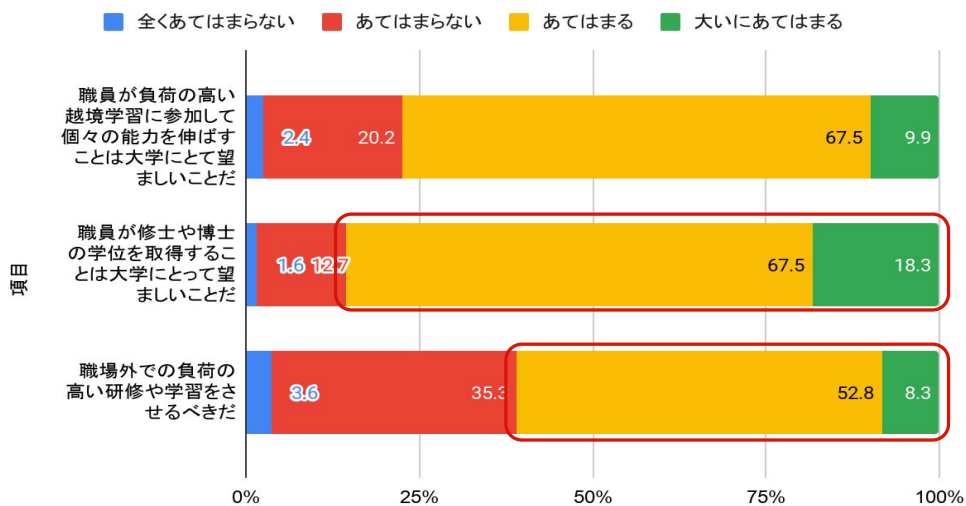
### 3.6.5 職員の能力開発に関する意識調査

(1)大学の意思決定について、それぞれに最も近いものをお選びください。



(2)職員の能力開発について、それぞれに最も近いものをお選びください。

- 職員の能力開発には共感している。
- 修士や博士の学位取得について最も共感している。



37

## (2)教員と大学職員管理職との温度差\_エンゲージメント

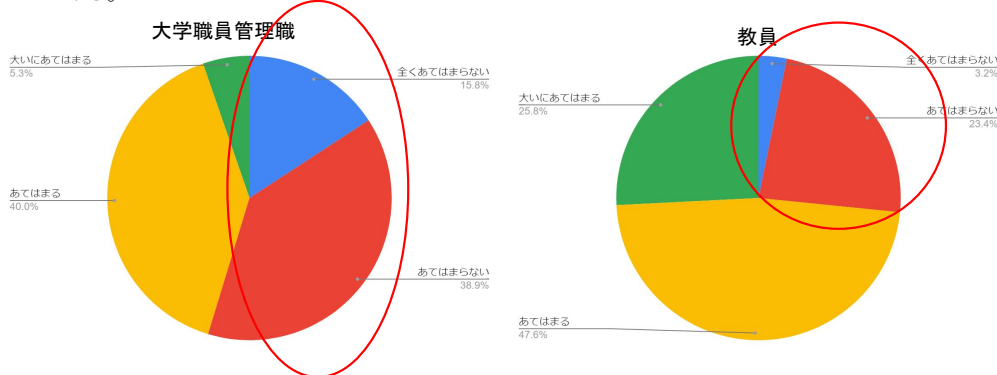
- ジョブ型雇用である教員は、メンバーシップ型雇用の大学職員管理職に比べて組織へのエンゲージメントは低い。
- 重視する業務は学問上の成果を高める(88.5%)が多く組織の存続に貢献する(53.2%)と大きな差がある。

あなたにとっての職場について	大学職員管理職			教員			平均差	有意確率
	平均	標準偏差	n	平均	標準偏差	n		
この組織で働くことを誇りに思う	3.73	0.79	95	2.74	0.68	252	0.99***	
この組織に愛着を持っている	3.93	0.72	95	2.71	0.70	252	1.22***	
この組織でおこる問題をあたかも自分の問題のように感じる	3.79	0.67	95	2.54	0.69	252	1.25***	

38

## (2)教員と大学職員管理職との温度差\_危機感

- 所属組織が10年後に存続できていると強く思っているかどうか(危機意識)について、教員の25.8%がかなり楽観的な観測を持っている。大学職員管理職のわずか5.3%と大きな開きがある。
- 「あてはまる」を含めると、教員の73.4%は楽観視しているが、大学職員管理職では45.3%である。逆に大学職員管理職の15.8%はかなり厳しい見通し、すなわち10年以内の大学閉鎖の可能性を感じながら仕事をしている。
- 全体としても、大学職員管理職の過半数が厳しい見通しを持っており、教員との温度差がある。



39

## 3.4.4 管理職の状況

(1)この数年で仕事の変化 ※労政データは昨年同様の問いのため、比較はあくまで参考

- 仕事の範囲、レベル、責任全てにおいて、大学職員管理職・労政データ管理職共に広く/大きく/高くなったと感じている。特に、担当範囲の広がりを両者ともに感じており、中でも大学職員管理職は特に強く感じている。
- 一方、予算の裁量、人材育成の裁量は過半数が変わらないと回答している。

項目	狭く/小さくなった		変化なし		広く/大きく/高くなった	
	大学職員	労政データ	大学職員	労政データ	大学職員	労政データ
仕事の担当範囲	4.2	2.9	17.9	32.1	77.9	64.5
仕事のレベル	1.1	1.2	27.4	40.4	71.6	58
仕事上の責任の大きさ	0	0.8	26.3	36.8	73.7	62.2
予算の裁量	4.2	---	56.8	---	38.9	---
人材育成の裁量	1.1	---	56.6	---	42.1	---

※労働政策研究・研修機構が2016年1~3月にかけて実施した「日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理」調査データ(以下、労政データ。n=954)

40

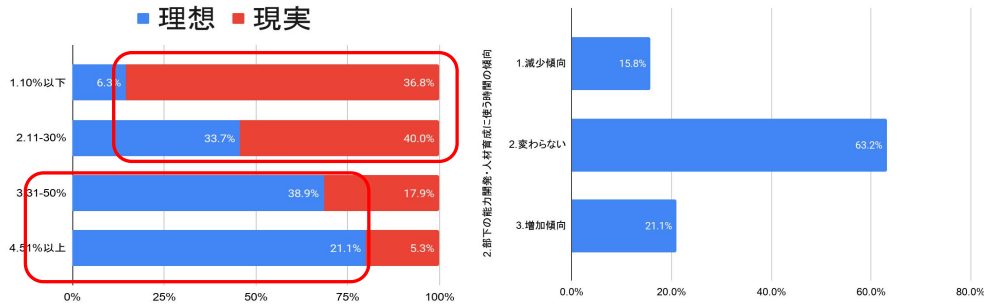
### 3.4.4 管理職の状況

(1)あなたにとって、業務に力める部下の能力開発・人材育成の、実態と望ましい割合はどの程度ですか

- 部下の能力開発・人材育成に割く時間の理想と現実には、大きな開きがある。

(2)部下の能力開発・人材育成に使う時間の傾向

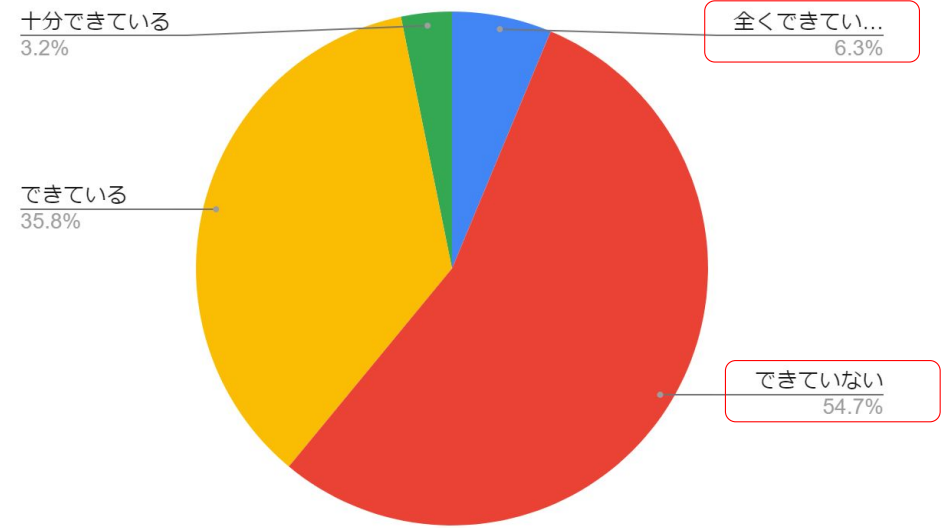
- 約2割の管理職は能力開発・人材育成に割く時間を増やしているが、約8割は変わらないか、むしろ減少していると回答している。



項目	大学職員管理職 (n=95)	労政データ (n=954)	差
人員がいつも不足している	74.7	34.3	30.4

(9).総合的に見て、あなたは、部下の育成・能力開発に対する支援を、どのくらいできていますか

- 管理職の6割強が部下の育成・能力開発ができていないと感じている。

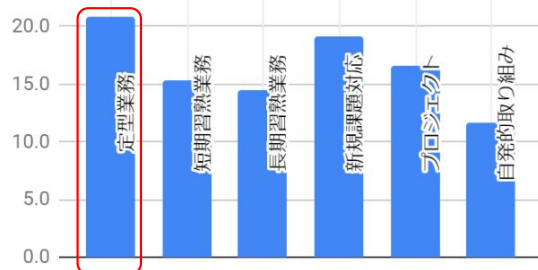


(4)OJTの状況

- 定型業務が最も多い。

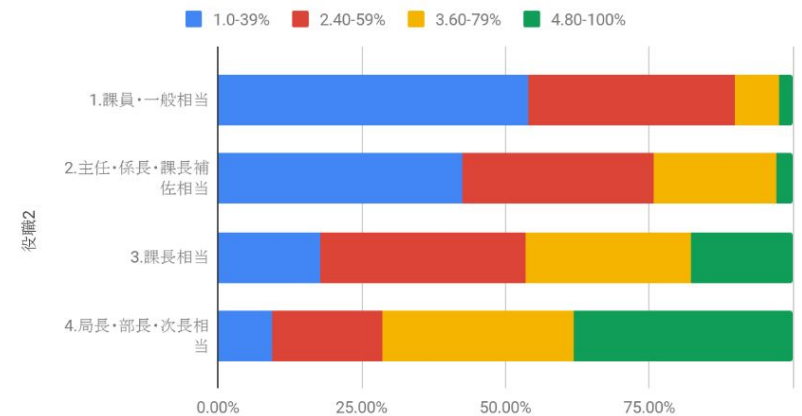
#### ◆年間を通じた仕事の構成

年間を通じた仕事の構成	種類	平均	最小	最大	標準偏差
	定型業務	20.9	0	90	17.81
短期習熟業務	15.3	0	50	11.76	
長期習熟業務	14.5	0	60	11.95	
新規課題対応	19.1	0	80	13.78	
プロジェクト	16.6	0	100	14.36	
自発的取り組み	11.7	0	40	11.76	



#### クリエイティブ業務率 X 役職

- 若手ほどクリエイティブ業務率が下がる。→ OJTで人材育成できていない
- 1.0-39%、2.40-59%、3.60-79%、4.80-100%



クリエイティブ業務率 = 「新規課題対応業務」 + 「プロジェクト」 + 「自発的取組」

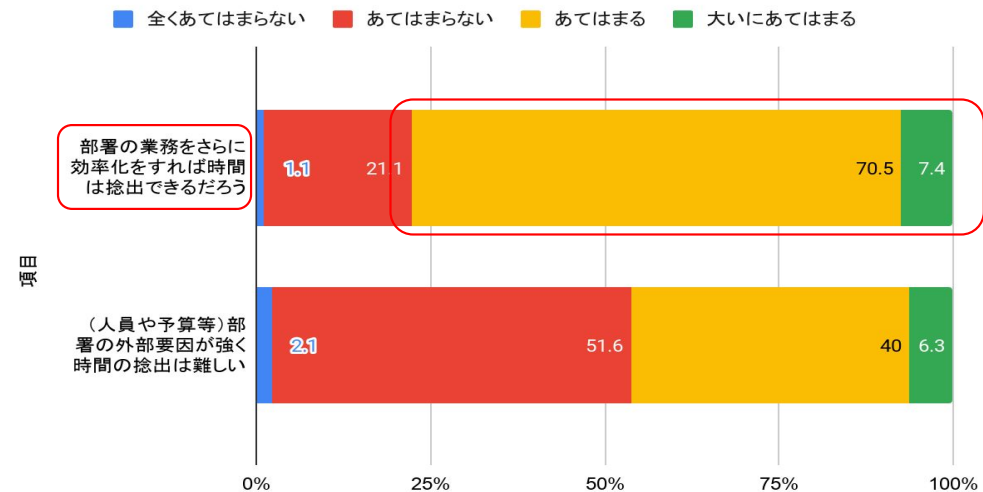
(5) 部下の育成・能力開発を行ううえでの課題(5件法)

- 業務に追われる・時間の余裕がない(39.0%・38.9%)、知識やノウハウ不足(35.8%)、負担(26.3%)等が課題となっている。

項目	大学職員管理職 (n=95)	労政データ (n=954)	差
業績上の目標達成に追われて、育成・能力開発を後回しにせざるをえない	39.0	25.6	13.4
育成・能力開発を行う時間的余裕がない	38.9	45.5	-6.6
育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない	35.8	41.1	-5.3
人事部門との役割分担があいまい	34.8	9.9	24.7
職場※全体のニーズに合わせた育成・能力開発ができない	29.5	18.2	11.3
過度な負担がかかる	26.3	18.0	8.3
とくに課題はない	9.5	8.7	0.8
育成・能力開発に対して関心がもてない	2.1	3.6	-1.5

(3) 時間の捻出

- 部下の能力開発・人材育成を行う時間捻出が現状ではできていないが、8割弱は自身の部署の業務を効率化することで時間捻出はできると考えている。



「大学コンソーシアム京都指定調査課題」より

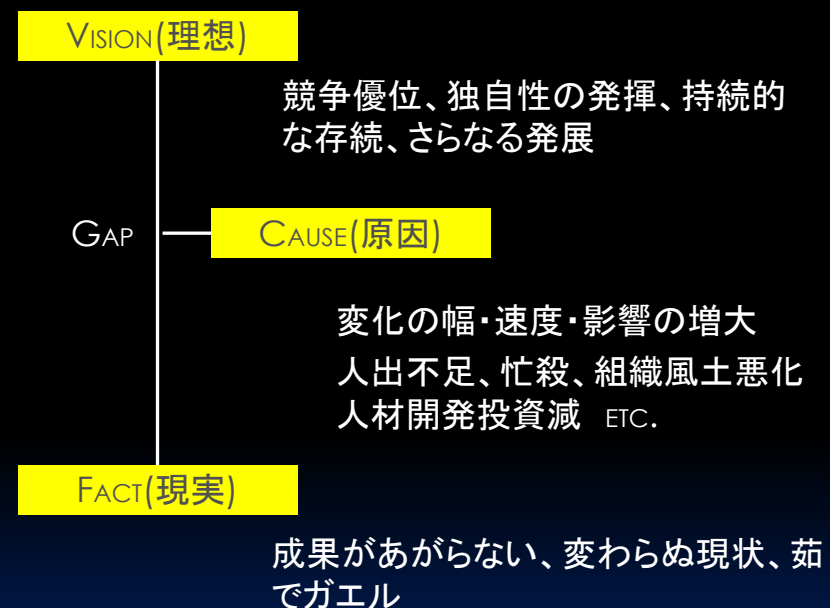
<https://www.consortium.or.jp/project/chosakenkyu/shiteikadai>

・これらの現実を踏まえ、どうすべきか？

・何を実現すべきか？

「そもそも」なぜ業務改善なのか

(DX-WGの事例)



ビジョンの実現には、

- 時間と余力の捻出、業務改善が必須
- しかしジョブデザイン(トップが全てを把握しメンバーに配分する概念)は限界 → 職員自身による自律的改善の必要性
- 個々の職員が仕事を再創造していくような方向での人材育成・組織開発が必要

49

## ジョブ・クラフティングという概念

「客観的な仕事というのは存在せず、仕事は個々の従業員によって再創造され、作り出されている」という見方

→ 仕事は見方、捉え方、やり方でいくらでも再創造できる

### a. 定義

- 「個人が自らの仕事のタスク境界もしくは関係的境界においてなす物理的・認知的変化」(Wizeniewski&Dutton,2001:p.179)
- たとえば、自分のもつ知識を活用してタスクを自ら変更すると言った行動や、自分の仕事の意義を改めて見直すといったことがジョブ・クラフティングに含まれる(高尾,2017)
- 社会構築主義(←→実証主義)に依拠し(中略)、従業員が自身の「仕事の意味」(meaning of work:MW)や「ワークアイデンティティ」(work identity:WI)を変化させていることを想定(同前)

50

### ジョブ・クラフティング

- 客観的な仕事というの  
は存在しない
- 従業員が常に再創造
- 職務成果可視化困難
- 職務成果遅効性
- 内発的動機付け

### ジョブ・デザイン

- 職務特性モデル、職務再設計
- 上司が配分
- 職務成果可視化可能
- 職務成果即効性
- 外発的動機づけ



プロアクティブ行動

- 役割変革(role innovation)
- 役割形成(role making)
- 個人的先取(personal initiative)
- 率先(taking charge)
- 組織市民行動(organizational citizenship behavior)
- タスク改訂(task revision)

(高尾,2017)



イェール大学マネジメントスクール  
の組織行動学教授

エイミー・ヴェジェスニエフスキー

Wrzesniewskiは、病院の保守作業員を調査して、仕事の作り方が彼らの仕事の経験と士気にどのように影響したかを調べました。彼女は2つのグループを設定しました。1つは単に仕事の説明に従い、もう1つは自分で選択した追加の関連タスクを引き受けるように依頼されました。2つのグループの違いは重要でした2番目のグループは彼らの仕事に意味を見出し、彼ら自身と彼らの目的を彼らの対応するグループと根本的に異なっていると見なしました。従業員が作業範囲に影響を与えることを許可すると、その作業の意味が変わり、従業員が自分の仕事の所有権を取得できるようになります。Wrzesniewskiの仕事は、仕事の作り方がエンゲージメント、仕事の満足度、回復力を促進できることを示しています。

- That's not part of my job, but part of me.

related to several positive outcomes

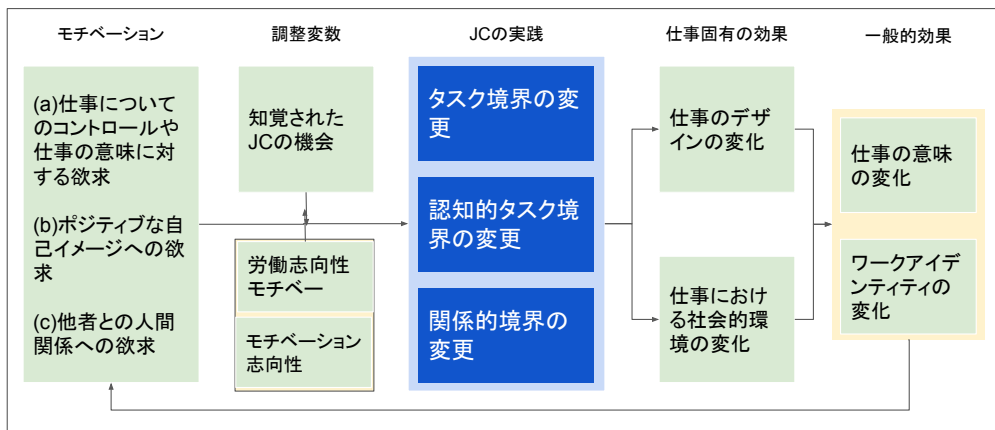
- attachment
- commitment
- satisfaction

Create

- happiness at work
- performance
- mobility to new roles

52

# ジョブ・クラフティングモデル



Wrzesniewski & Dutton, 2001 Figure1 をもとに作成

53

## 命題

では、どのようにしてジョブクラフターを育成するのか？そもそもそんな簡単に育成なんてできるのか？(生まれつきなのでは？)

育成可能だとして、どうすればその気になってもらえるのか？どのような条件を整えるべきか？(危機意識を煽るだけでは不十分？褒めちぎるだけでも不十分？)

54

## ◆本日の流れ

1. オープニング
2. 業務改善の目的と意義を理解する
3. GW① 事前課題の共有 (引き続き休憩)
4. ECRS(イクルス)の解説
5. GW② 課題解決
6. 全体シェア
7. エンディング

## Work① 自己紹介+事前課題共有

- ・4~5名1組
- ・ブレイクアウト〇分 + 休憩〇分 = 計〇分
- ・完全に休憩してもよし、そのまま話してもよし
- ・よかったら名刺交換代わりにメールアドレス交換
- ・JAMボードを適宜使用ください
- ・後ほどJAMボードの内容を見ながら全体シェアします
- ・他のグループのJAMボードも閲覧できます

TOPIC ※トラブル再入室のためメンバー名OR 番号を覚えておいてください

- ①簡単な自己紹介、事前課題(解決したい課題)の紹介
- ②前半の話聞いて、自組織はどうか、自分はジョブクラフターになっているか OR 育成しているか

55

# 全体シェア①

## ◆本日の流れ

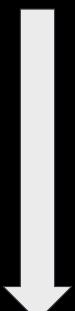
1. オープニング
2. 業務改善の目的と意義を理解する
3. GW① 事前課題の共有 (引き続き休憩)
4. ECRS(イクルス)の解説
5. GW② 課題解決
6. 全体シェア
7. エンディング

57

58

## ◆ECRS(イクルス)

業務改善のツール(How to)



①Eliminate	不要な業務をやめる
②Combine	業務をまとめる
③Rearrange	業務の順序や方法を変更する
④Simplify	業務を簡略化する

59

## ◆Eliminate(やめる)

ケース1 何故(Why)?の質問に、いつから(When)で回答

人事異動、引き継ぎ、前任者に質問「この業務はどうして行っている？」に対し「前からやっている(前任者から自分も引き継いだ)」→意義や目的を問わずに行われていた可能性。Eliminateの候補。特に人事異動などのタイミングに意識。

ケース2 委員会で年中行事の案内→委員が学科会で全員に案内

かつてはこのような方法でしか情報伝達できなかった名残で残っているルーティン。現在はグループウェアやMLで容易に発信可能。「去年の議事を無批判にコピー」することで温存。当該議事をEliminate。 <例;客員教授推薦トラブル>

60

## ◆Combine(まとめる)

### ケース1 新入生ガイダンス欠席者への個別対応

毎年10名欠席、窓口で個別説明1時間/1名、10時間のコスト

→ 欠席者用ガイダンス60分を時間割に予め組み込むと9時間のコストダウン = バラバラの個別説明をCombine

### ケース2 その他

- ・会議の議事と議事録の形式をCombine
- ・履修要項と学生手帳、それぞれで編集していた地図やカレンダーをCombine

61

## ◆Rearrangement(変更する)

### ケース1 紛糾しそうな会議への出たとこ勝負

一旦こじれると感情的にもしこりを残し解きほぐすのに相当な時間と労力がかかる

→ 事前の調整に時間と労力を使ったほうが全体としては生産性向上。コストを「事後」から「事前」へRearrangement

### ケース2 シャンシャン会議の丁寧すぎる事前調整

意見が割れる可能性が低い、あるいは別れても影響が小さいにも関わらず事前調整に時間と労力を使っている

→ 事前調整は最小限に、いざ揉めたときはその場で対応。コストを「事前」から「当日」や「事後」へRearrangement

62

## ◆Simplify(簡略化する)

### ケース1 脱内部おもてなし

内部メール、内部会議資料に過度の気遣い、細かい体裁やローカルルール

→ 職員はしばしば過度に「教員おもてなし」。「教員は職場の同僚である」ということを意識し、Simplifyする。

### ケース2 職人仕事 → 誰でもできる仕事に

「自分にしかできない仕事」というのは本当にあなたの知識や技能によって成立しているのか？単に文字化していない、整理していないために他者ができないだけではないか？あなたは組織にとって実はアキレス腱になっていないか？

→ 不文律を可視化。誰でもできるようにSimplifyする。

63

## 例)議事録のSimplify (大学行政管理学会理事会)

### 議題3 (審議事項) . 一般社団法人化への移行に関する件

内容 田島事務局長より説明

資料 3 定款等の検討経緯について  
一般社団法人大学行政管理学会定款・諸規定集 (案) 事前送付済

審議結果: **承認** 継続 否認

備考:



## ◆ECRSの成果があがらない要因と成功のコツ

- 現状の変更は一担当者として**心的負担**が大きい。
- 「その仕事本当にいるの?」「無駄じゃないの?」と言うと**否定している/されている**という構造。陰悪に。
- 気軽にEliminateされては**組織のダメージ**リスクが生まれる。
- **とりあえず**残しておこう、**ひとまず**現状でという心理も働く。

このような心理状況はあたりまえ  
批判するのではなく、「あの手この手」でいかに乗り越えるか

65

## ◆ECRSの成果があがらない要因と成功のコツ

- **ショートmtの活用**
  - 開催権限を全員に付与することを合意。この業務やめてもいいのでは? 変えてみたい、と思ったら招集。
  - ワークショップスタイルで課題を議論
    - プレストで選択肢を増やす、ABCプランを作成(拡散)
      - 突拍子もない意見を歓迎する態度、しっかり拡散
    - 各プランのリスクを全員で評価
    - プランを選択(収束) → 全員で考えたプランに
- **MSB法で評価**
  - この業務はMustか、Shouldか、Betterか。過去の担当者が少し余裕があるときに「よかれ」と思って始めた業務(Better業務)がいつの間にかShouldやMustと勘違いされていないか?

66

## ◆ECRSの成果があがらない要因と成功のコツ

### ● リスク管理簿の活用

例)「部長メンバー全員のゴルフバス旅行」

プラン	プラン内容	発生率	重要度	対応	説明
A	そのまま実施	1	5	受容	会社を止める、謝罪する
B	バスを2台	2	5	軽減	メンバーを2グループに
C	中止する	4	5	回避	開催しない
D	次長が準備	4	5	転嫁	次長育成、準備 ※副担当制

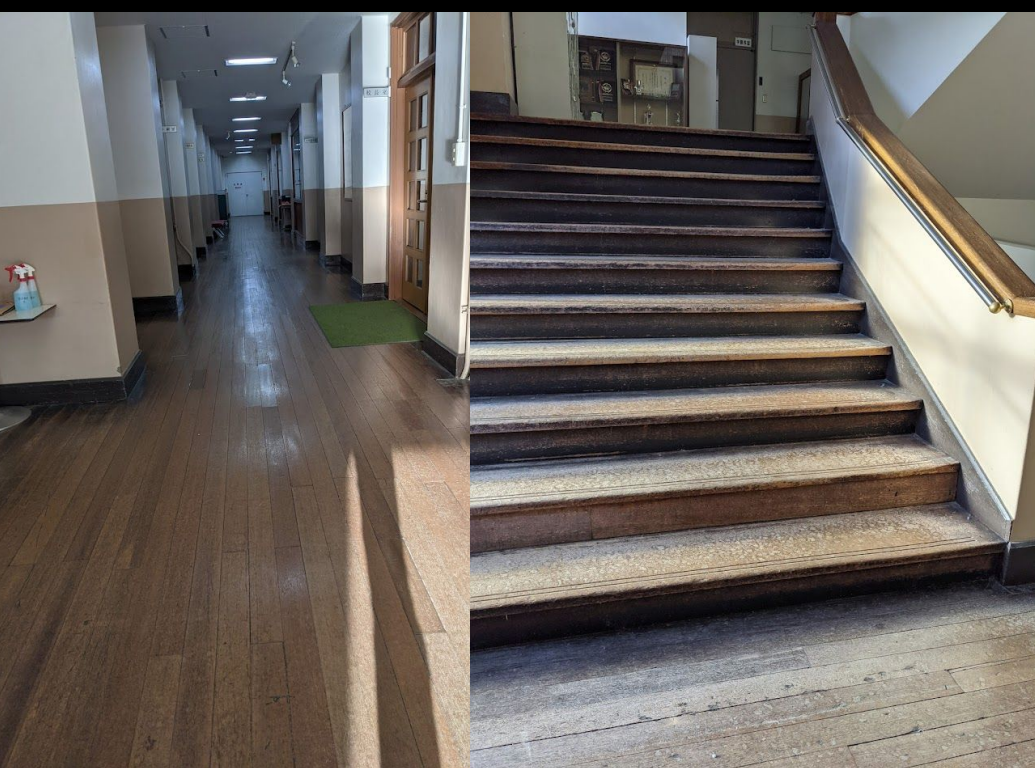
67

## ◆ECRSの成果があがらない要因と成功のコツ

### ● キャンペーン and プロジェクトの活用 (非日常による活性化作戦)

- 目的を明確に、期限を区切って、周囲に宣言をした形で一度やってみる→心理的負担を減らす、**フェスタ感**を出す
- <事例>
- 脱おもてなしキャンペーン(メール文面、会議資料簡略化)
  - マニュアルの本数を増やそうウィーク
    - 質ではなく数→心理的負担を軽減
  - ペーパーレスチャレンジウィーク
  - 断捨離ウィーク、**大掃除PJ**

68



みんなで片付ければすぐにスッキリ!

**事務室**  
#夏の大清掃!のお知らせ

**8月18日(水)終日**

● 8月2日(月)~8月6日(金)  
※上記期間は各自デスク周辺清掃週間とします

お片付けの後は冷えたジュースで乾杯しましょう!!

清掃場所① 事務室	清掃場所② 経理課室	清掃場所③ 特別 応接室
--------------	---------------	--------------------

※窓や外回りも清掃します





#夏の大大掃除！のお知らせ

8月18日（水）終日

● 8月2日（月）～8月6日（金）  
※上記期間は各自デスク周辺清掃週間とします

更にアイスクリームの差し入れも！

お片付けの後は冷えたジュースで乾杯しましょう！！

清掃場所① 事務室

清掃場所② 経理課室

清掃場所③ 特別応接室

※窓や外回りも清掃します

## 教員からの反応

「30年務めてるけど初めて見たわ」

「めっちゃめっちゃキレイになったな」

<p><b>Keep</b> うまく行くと皆がおもっていきそう 廃棄物も多数出て、スッキリした 教員からの評価も高評価 積極的、協力的であった、スムーズ</p>	<p><b>Try</b> 定期的にやってはどうか そのうち捨てるものを一旦集めるバッファエリアを作ってはどうか キャビネットの中をきれいに 次は倉庫と印刷室</p>
<p><b>Problem</b> とりあえずがあった 天候のせいのできない部分（窓拭き）があった 倉庫にもものが移動しただけ、というものがあつた 特別応接の棚が未</p>	



## 掃除PJT2021 実施報告

部署	中高事務室	作成日	2021/8/25
報告者	田部 吉水		

概要	<p>○2021年度全体方針・重点目標が策定された。これを受け、1号館事務室の係長2名により、1号館事務室の係目標が策定された。&lt;全体方針・重点目標、係目標&gt;</p> <p>○全体方針・重点目標5 "安心・安全・清廉な学校づくり"を受け、係目標5、に大掃除が計画された。</p> <p>○田部課員をリーダーとし、両係長支援のもと、ポスターの作成、必要物品の洗い出し・購入、グラウンドルールの策定等が行われ、それに基づき全員で大掃除を実施した。</p>	
実施日	2021/8/18 (水)	
場所	1号館中高事務室 特別応接	
結果	<p>特別応接ビフォー</p> <p>特別応接アフター</p> <p>事務室ビフォー</p> <p>事務室アフター</p>	

## 4月着任後に立ち上げたPJT・チーム

- Twitter・SNSチーム
- WiFi・BYODチーム
- 大掃除PJT
- コロナ・トイレPJT
- ファシリティー・マネジメント・チーム
- 1号館事務室係長・事務長チーム

## 今後

- マニュアル数キャンペーン
- 個人PC → ドライブ・サーバー

## その他業務改善のコツ

- 常に戻れる場所としての基礎文書
  - 部署のミッション・ビジョン・バリュー
  - 部署の重点施策・年間計画

## 全体方針・重点目標

[リンク](#)

全体方針	重点目標
<b>1.建学の精神(三宝鼎依)に基づいた業務の遂行</b> ①仏…謙虚にして真理探求 ②法…誠実にして精進努力 ③僧…親切にして相互協同	■建学の精神の体現、「優しい人になってほしい」スローガンのロールモデル ①謙虚…校門一礼、挨拶徹底、物事の本質の見極め ②誠実…守秘義務徹底、誠実な対応(対面、電話含む)、正確な業務遂行、自己研鑽 ③親切…良い雰囲気づくり、チームワーク促進、協力・協働、情報共有。共生の精神。
<b>2.持続的・安定的・継続的・発展的な事務の実現</b>	■業務改善 ①可視化・効率化(文字化・マニュアル化、ノウハウ・資料の蓄積・継承、重要資料の整理・管理) ②高度化(「当たり前」を疑い発展的な見直し、トライアンドエラーの姿勢、ICT利活用) ③リスクの軽減(業務の棚卸し、主・副担当等、複数人による業務習熟) ④不断の改善(PCDAサイクル構築)
<b>3.独自性の発揮(他校との差別化)</b>	■選ばれる学校へ ①新しい動き、「ロコミ」を作り出す活動、「今の中高生に必要な知識と教育の機会を与えられる活動」創出への貢献 ②動いている感、楽しそう、など学校の雰囲気が伝わるような広報(SNS含む) ③内部広報(外から見た本校の評価を内部に伝える活動)
<b>4.中等教育政策を意識した業務遂行</b>	■トレンドの把握 ①GIGAスクール構想 ②with/postコロナ時代の教育 ③その他各種政策及び補助事業
<b>5.安心・安全・清廉な学校づくり</b>	①生徒や教員への挨拶や声掛けによる良い関係性づくり ②キャンパスの不備・不具合・汚れを見過ごさず思い立ったらすぐ行動 ③清潔な業務環境(机周りの整理整頓清掃…生徒は見ています！)

81

82

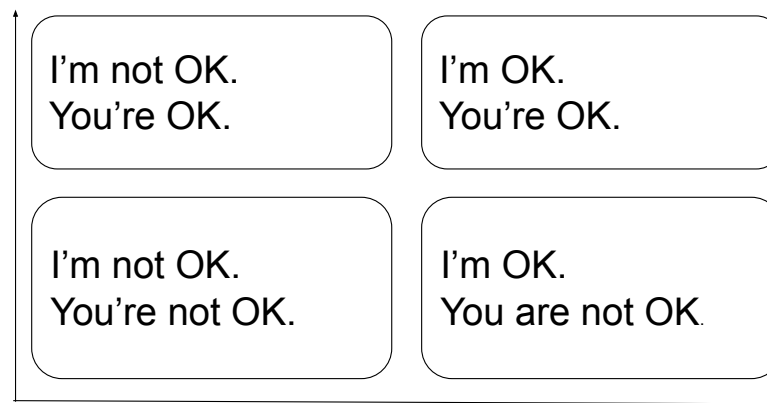
## その他業務改善のコツ

- ルーティン一覧 (生命線) [リンク](#)
  - 記憶に頼らない、リスク軽減、引き継ぎコスト減
  - 人事異動活性化
- 業務割り振り簿
  - 業務可視化、リスク軽減、不文律の文字化促進
- マニュアル
  - 概要とステップバイステップ、用語の定義
- 信頼関係

83

## 誰が言ったか > どう言ったか > 何を言ったか

You're OK



I'm OK

84

## ◆本日の流れ

1. オープニング
2. 業務改善の目的と意義を理解する
3. GW① 事前課題の共有 (引き続き休憩)
4. ECRS(イクルス)の解説
5. **GW② 課題解決**
6. 全体シェア
7. エンディング

## Work② 課題解決

- ・Work①と同じチーム、・ブレイクアウト○分
- ・**JAMボード**を適宜使用ください
- ・後ほど**JAMボード**の内容を見ながら全体シェアします (数グループに発言をお願いします。発言いただける方1名を決めておいてください。)
- ・他のグループのJAMボードも閲覧できます

### TOPIC

- ①事前課題の課題解決個人ワーク 3分
- ②グループ内シェア ●分

85

## ◆本日の流れ

1. オープニング
2. 業務改善の目的と意義を理解する
3. GW① 事前課題の共有 (引き続き休憩)
4. ECRS(イクルス)の解説
5. GW② 課題解決
6. **全体シェア** **JAMボード**
7. エンディング

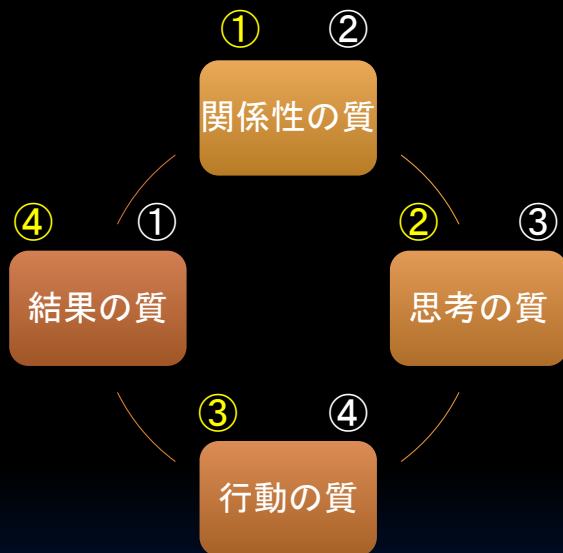
## ◆本日の流れ

1. オープニング
2. 業務改善の目的と意義を理解する
3. GW① 事前課題の共有 (引き続き休憩)
4. ECRS(イクルス)の解説
5. GW② 課題解決
6. 全体シェア
7. **エンディング**

87

88

# ■成功の循環モデル\_組織として



ダニエル・H・キム (MIT教授)

## ■バッドサイクル

- ① 成果があがらない
- ② 対立、押し付け、命令
- ③ 面白くない、受け身
- ④ 自発性、積極性低下  
関係性悪化

## ■グッドサイクル

- ① 人となりで分かり合う、互いに尊重、一緒に考える
- ② 気づきがある、面白い
- ③ **自分で考え、自発的に行動**
- ④ 成果が得られる  
信頼関係が高まる

# ご清聴ありがとうございました。

- ・事後アンケートへのご協力をお願いします。チャットAND/OR別途事務局からメールが届きます。
- ・ジョブ・クラフティング研究(インタビュー)にご協力いただけると嬉しく思います。
- ・ご意見・ご質問などは以下のメールアドレスへお願いします。

京都文教中学・高等学校  
事務長 村山孝道



t-murayama@ed.kbu.ac.jp