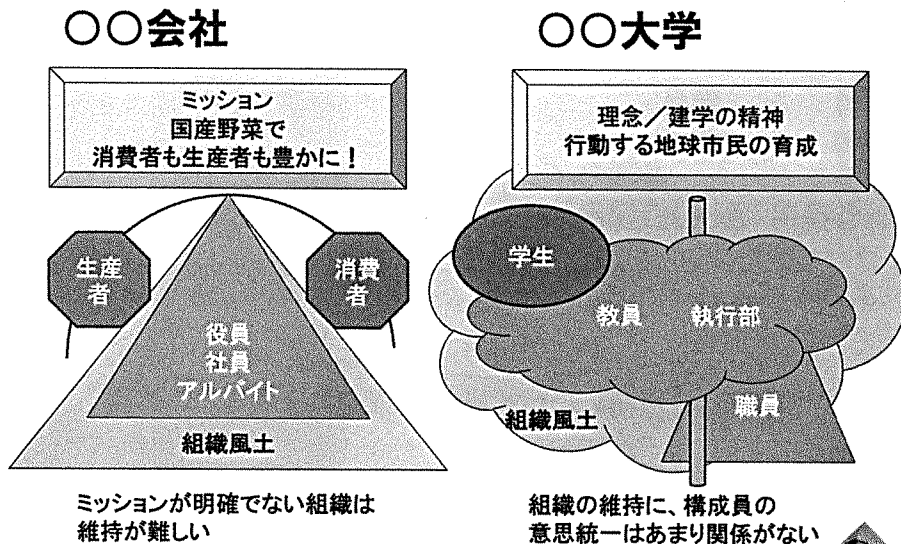


研修の流れ

- 1 職場としての「大学」を俯瞰する
- 2 SDの限界と効用
- 3 職場／業務改善
 - ↓ それを持続させるための
- 4 実践的知識の継承
 - ↓ それぞれの現場で実践するための
- 5 ケーススタディ
- 6 まとめ ～「前向きな職場づくり」に必要なものとは～

TOKYO METROPOLITAN UNIVERSITY

1 職場としての「大学」を俯瞰する



TOKYO METROPOLITAN UNIVERSITY

2

1 職場としての「大学」を俯瞰する



TOKYO METROPOLITAN UNIVERSITY

3

1 職場としての「大学」を俯瞰する

三遊間のゴロが苦手な事務組織

⇒組織が大きければ大きいほど...

官僚制

- ①標準化
- ②階層性
- ③没人格性

行き過ぎた官僚制

- ①訓練された無能
- ②目標の転移
- ③顧客の不満足

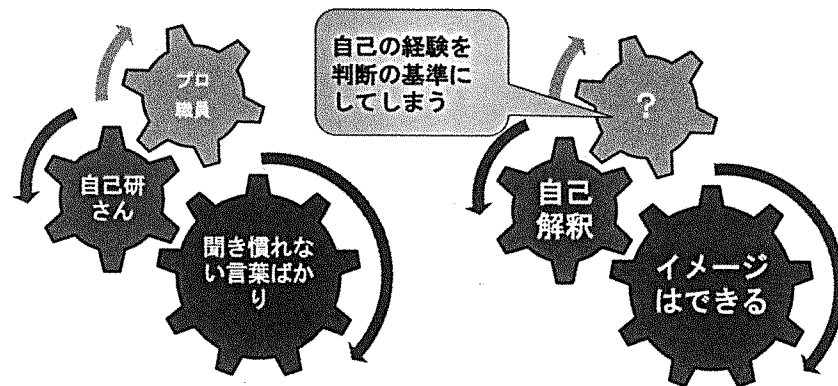
行き過ぎた官僚制は
どうにもならないのか？

(GLOBIS MANAGEMENT SCHOOL WEB
<http://gms.globis.co.jp/dic/00561.php> より転載)

1 職場としての「大学」を俯瞰する

銀行に就職しました...

大学・高専に就職しました...



必要な知識をインプットしないと、
仕事にならない環境

仕事に必要な知識をインプット
しない職員の存在

(参考)官僚制と行き過ぎた官僚制

【官僚制】

- ①標準化 抽象的・一般的な規則に基づいて職務が遂行される。
- ②階層性 権限のヒエラルキーが明確になっている。
- ③没人格性 支配者も服従者も非人格的な秩序に服従し、
制定された規則の範囲内で命令と服従がなされる。

【行き過ぎた官僚制】

- ①訓練された無能 置かれた状況が変化しているにもかかわらず、
同じ行動パターンを繰り返してしまう。
- ②目標の転移 規則を守ることが手段であつたにもかかわらず、
それが自己目的に変化する。
- ③顧客の不満足 規則にのみ捉われて顧客のニーズに対応した
行動がとられず、顧客の不満足を高める。

(GLOBIS MANAGEMENT SCHOOL WEB
<http://gms.globis.co.jp/dic/00561.php> より転載)

1 職場としての大学を俯瞰する

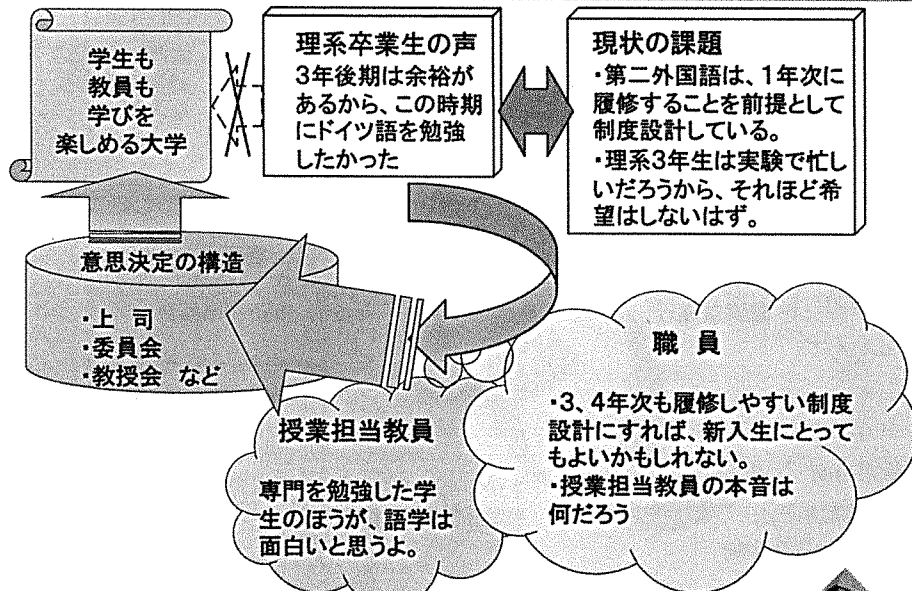
様々な「二重構造」が重なり合っている。

- ・教員 と 職員
- ・本部 と 部局
- ・企画ライン と 事業ライン
- ・◎◎採用 と □□採用
-
- ・「よい人材」と「使える人材」
-

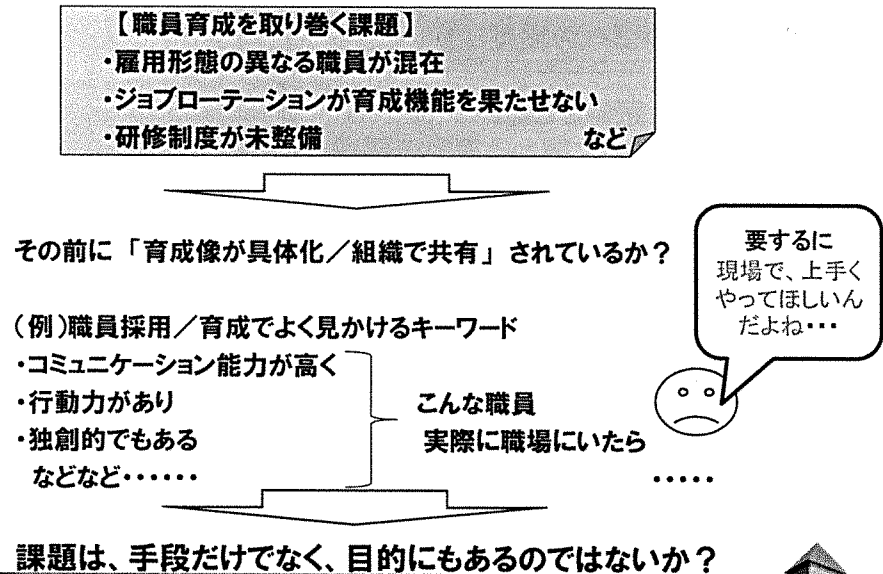
企業にはない
大学ならではの
特徴

この「二重構造」を理解し活かす職員育成を考えることが必要

（参考）二重構造の中で立ち振る舞う職員

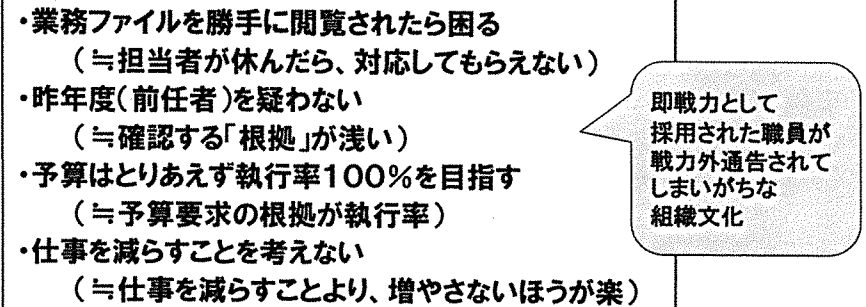


2 SDの限界と効用



1 職場としての大学を俯瞰する

ある大学のある職場



⇒(組織)防衛能力の高い職員こそ「使える」？

2 SDの限界と効用

どこかで誰かが考えている「よい人材」と
職場で考える「使える人材」の乖離 を放置した先に起こる不幸

- ・Off-JTを軽視(やや軽蔑?)する風土
- ・OJTが進化しない風土
- ・「職場の使える人材」が、やがて「組織の困った人材」に など

完璧に一致させることは困難 だが
同じ方向は向けるのではないかな？

現場には
「今日という現実」
●●には
「近い将来という現実」

- ・「職員育成」自体を目的にしてはいないかな？
- ・大学／組織経営の「手段の一つ」が

職員育成ではないかな？

2 SDの限界と効用

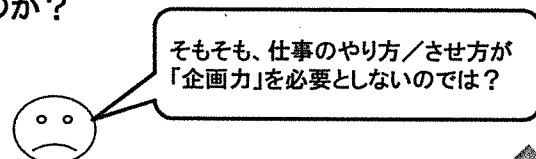
【事例 1】

「優秀な職員を育てるよりも、採用をしっかりやったほうが
費用対効果は高い」 という考え方
⇒採用方法は、大学によって大きく異なるという現実

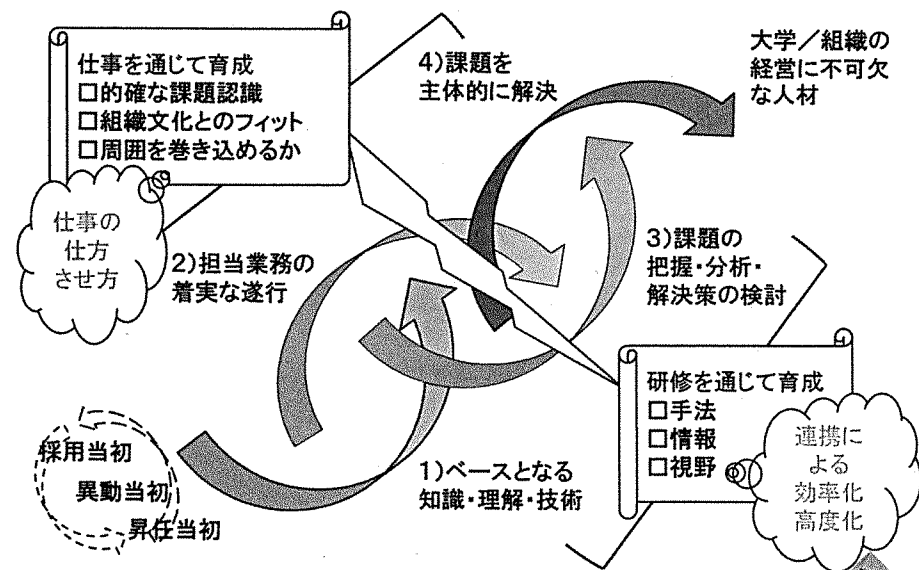
【事例 2】

「企画力を育成するために、●●●へ通わせてみたものの、
職場の課題を直視できず、批判力だけが育成された」
という事例

⇒そもそも、現場で必要としている「企画力」を
共有できているのか？



2 SDの限界と効用



(参考)仕事を通じた職員育成の実践例

○○課における育成方針
学生・教員の代弁者となれ

【組織運営の定型スタイル】

1. (倫理観を礎にした)明確な目標設定
2. 朝会、月1回の係会
⇒随時開催の「島ミーティング」で想いを吸い上げる
3. 課主要課題一覧表による進行管理
⇒「想い」を「形(=仕事)」にする
⇒「やりたいことが仕事になっている」仕掛け
4. 頻繁な座席変更
⇒座席と個人に仕事を固定しない
5. 「代わりに」研修・出張に出かけてもらう
研修や会議を担当(企画)させる
⇒上司・先輩の視点で仕事ができるスタッフ集団を

育成する
風土の
醸成

(参考)仕事を通じた職員育成の実践例

【STEP2からSTEP3への橋渡し】

一人で仕事を完結させない
⇒学内構成員と関わる意識の醸成

Level1. 職員と職員

三遊間のゴロを拾わないと仕事にならない課題の提示
例)外国人留学生の保証人条件の緩和

Level2. 教員と職員

例)教育職員免許法の改正に対応したカリキュラム改革
(会計担当に教職も担当させる)

Level3. 教員と学生と職員

例)教務委員会学生懇談会での各種改善

Ⅱ (参考)仕事を通じた職員育成の実践例

【STEP3からSTEP4への橋渡し】

1 パラダイムシフト

- 教務国際化対応研修
(職場内インターンシップ)(近隣大学教務部との定期交流)

- 授業体験

- 調査出張

2 制度理解の深化

- 全公立大向け「教務事務セミナー」の
企画運営や講師経験

3 リーダーシップ&フォロワーシップ

- 課題別タスクフォースの企画運営

キャラクター
に応じた
メニュー提示

Ⅲ 3 職場／業務改善

別紙をご覧ください

【参考資料】OJTマニュアル

公立大学職員SDフォーラム と ふじのくに地域・大学
コンソーシアムが共催で実施したSD合宿「第1回 創
生工房 ～仕事で育つ／職場で育てる～」(2017年6
月10～11日)における成果物

Ⅱ 2 SDの限界と効用

STEP1 育成像を具体化／共有

- ☐ 職場の倫理観醸成
 - ☐ 朝礼、定例会
 - ☐ 副担当、チーム制
- 具体化／共有環境整備の条件
- ⇒ウチの組織には「●●な人」でないと困るよね

STEP2 担当業務で育成する

- ☐ 根拠・条件の再確認
 - ☐ やめられないか・減らせないか
 - ☐ 表現する(表・要綱・研修講師…)
- 能力を高めないと
仕事にならない環境

STEP3 パラダイムシフト

- ☐ ウチの常識は他大学の非常識
 - ☐ 5年後の自分を想像できる
- 自己満足な能力開発
からの脱皮

Ⅲ 3 職場／業務改善

【朝会の導入事例】

職場環境:職員3、非常勤契約1、臨時職員2

仕事内容:人事・給与福利・キャンパス管理・

安全衛生・研究倫理・ダイバーシティ…

(1人1係状態)

- ☐ 「各自が今日は何をするのか」「(上司である)私が
何をすべきか」を教えてほしい
- ☐ 各自が担当業務で抱えている課題を話すようになる
- ☐ 仕事のアドバイスを出し合うようになる
- ☐ 協働できる組織へ成長する

4 実践的知識の継承

別紙をご覧ください

【参考資料】公立大学OJTワークシート

- 文書、会計、契約といった公立大学ならではの事務について、書き込み式で知識・技術を習得
- ワードデータで提供することで、職場ごとにカスタマイズが可能
⇒職員マニュアルのベースにもなる
- ユーザー登録により、最新のワークシートを定期的に配信

5 ケーススタディ

① 他者のサポートが苦手な非常勤契約職員

いくつかの大学で非常勤契約職員を経験した後に入職。これまでの大学での経験が染みついていて、なかなかこちらのやり方を受け入れてもらえない。前任者の退職に伴う採用で、引き継ぎは書面(メモ程度)のみであったことが不満。

<行動の例示>

- ①自席の電話以外になかなか出ようとしない。
- ②教員や他部署から、よくわからないことを聞かれた瞬間に「私の担当ではありません」とコミュニケーションを遮ってしまう。
- ③いつも「私は忙しいです」が口癖。
- ④担当業務で失敗した時には、すぐに前任者の問題点ばかりを列挙する。
(例:前任者が一覧表にまとめていなかったから見落としました)

(参考) 大学事務室の監督職 7つの指針

大学事務室の監督職 7つの指針+1(未完成 宮林私案)

- 1. 職場の有様は、倫理観が礎にあることを重要視する
例)時間に甘い職場はミスが多い
- 2. スタッフは自らの映し鏡であることを認識して行動する
例)電話でのやり取り(前後含む)は組織全体に伝播する
- 3. 仕事の成果は振り方次第であることを理解する
例)分担変更・席替え・様式の指定など
- 4. スタッフの多様な価値観を尊重する
例)「任せ方」は、10人居れば10通り
- 5. 三遊間のゴロの拾い方を心得る
例)インフォーマルなやり取りは上手に使い分ける
- 6. 組織を客観的に把握することに努める
例)見えていること・知っていることだけで判断しない
- 7. 資質向上の機会をスタッフにも自らにもつくる
例)上司が勉強しなければ、部下はもっと勉強しない
- .(監督職とは)孤独につきものであり、連携することで緩和することを知る

<参考>「個の力・組織の力を活かす」<http://yakuwari.hatenablog.com/>

5 ケーススタディ

② 副担当として機能しないベテラン一般職員

人事・会計部門が長く、初めて学生支援部門に着任した。学生や教員対応が五月雨で発生することになかなか慣れず、自分のペースをつかめずにいた。副担当業務に自分から関与しようとせず、自分が主担当の業務についても副担当に何か指示を出すこともしない。

<行動の例示>

- ①事務分担を明確にしてくれないと仕事がやりにくい、と度々相談がある。
(例:非常勤講師控室のボットのスイッチを入れる当番)
- ②副担当業務に関する打合せは、自分のことだと思って聞いていない。
- ③自分が主担当業務に関する書類を、別の職員が代理で受け取ると怒り出す。

5 ケーススタディ

③ 報連相が苦手で、自己判断が目立つ若手職員

新卒で入職し、1つめの部署。明るく元気であるが、自己判断が多く、度々周りの先輩職員に注意される。自分が大切だと思っていることが、周囲とすこし違う。

<行動の例示>

- ①ミスに気づきながら2カ月間報告をせず、問題が大きくなってから相談をする。
- ②タイトルを見て関係がないと思うとメールを読まない。
- ③学生は個別に対応すべきと考え、公平性を無視した窓口対応をしてしまう。

5 ケーススタディ

ケーススタディのまとめ

☐ 形にする 問題意識だけでは仕事にならない

☐ 共有化する いつでも誰でもできるように

