



SPODフォーラム2018

## 職員のための 「前向きな職場 づくり」実践

～個の力・組織の力を活かす～

【配布用抜粋版】

公立大学法人首都大学東京  
首都大学東京管理部URA室長  
宮林 常崇

## 講座の流れ

### 1 論点整理

- ◆ 大学事務室を取り巻く課題
- ◆ 部下・後輩育成の環境
- ◆ SDの限界と効用

### 2 取組事例の紹介と考え方

- ◆ 業務改善
- ◆ 副担当の実質化
- ◆ 実践的な知識の継承
- ◆ 部下育成

### 3 ケーススタディ

- ◇ 別紙参照

### 4 まとめ

～「前向きな職場づくり」に必要なものとは～

職場の抱える課題を客観的に捉えることができる

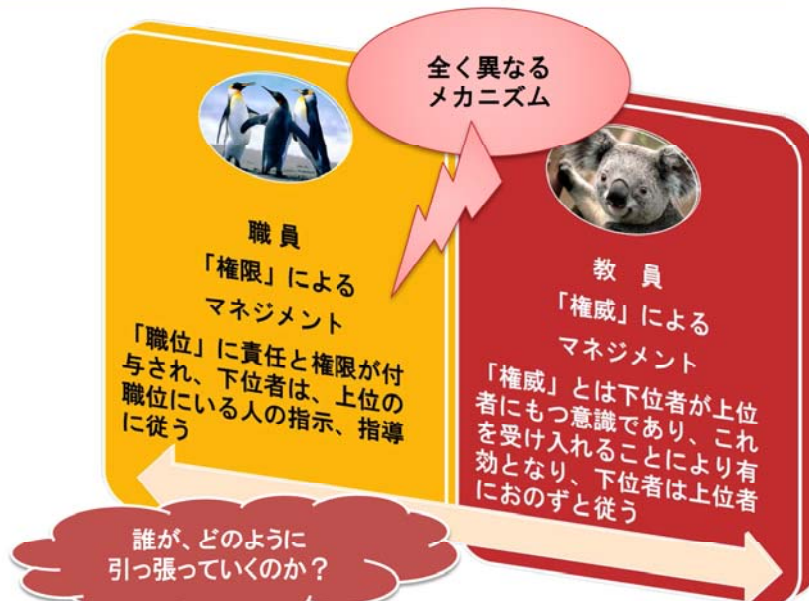
組織改善に必要な考え方を身につける

「前向きな職場づくり」に貢献するために必要なスキルを高める

TOKYO METROPOLITAN UNIVERSITY

1

## 1-1 大学事務室を取り巻く課題①



TOKYO METROPOLITAN UNIVERSITY

2

## 1-1 大学事務室を取り巻く課題②

### 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)

TOKYO METROPOLITAN UNIVERSITY

3



## Ⅱ (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ったにもかかわらず、  
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)

## Ⅱ 1-1 大学事務室を取り巻く課題③

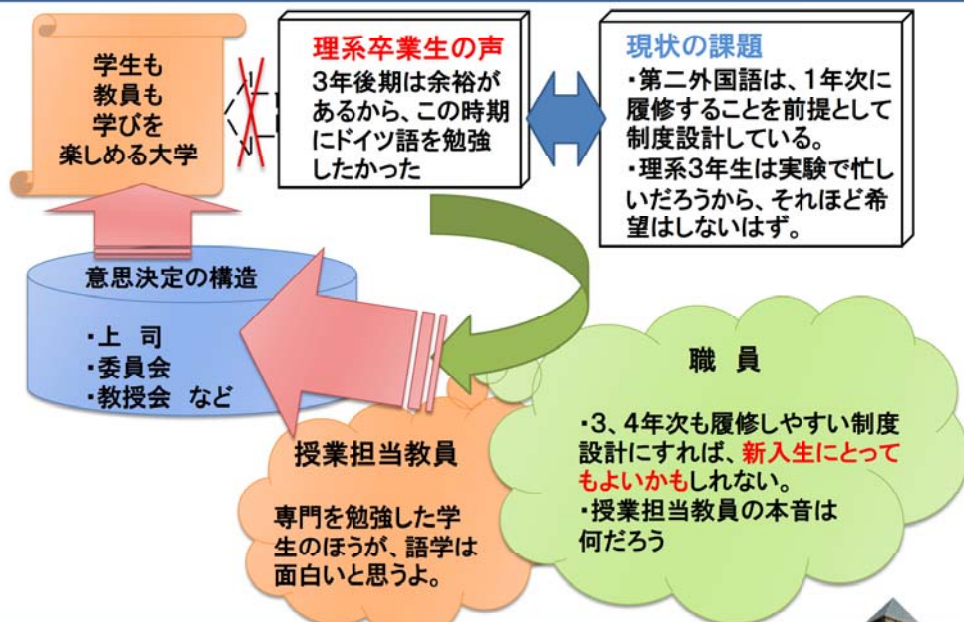
様々な「二重構造」が重なり合っている。

- ・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

## Ⅱ (参考)二重構造の中で立ち振る舞う職員



## Ⅱ 1-1 大学事務室を取り巻く課題(まとめ)

### ある大学のある職場

- ・業務ファイルを勝手に閲覧されたら困る  
(≒担当者が休んだら、対応してもらえない)
- ・昨年度(前任者)を疑わない  
(≒確認する「根拠」が浅い)
- ・予算はとりあえず執行率100%を目指す  
(≒予算要求の根拠が執行率)
- ・仕事を減らすことを考えない  
(≒仕事を減らすことより、増やさないほうが楽)

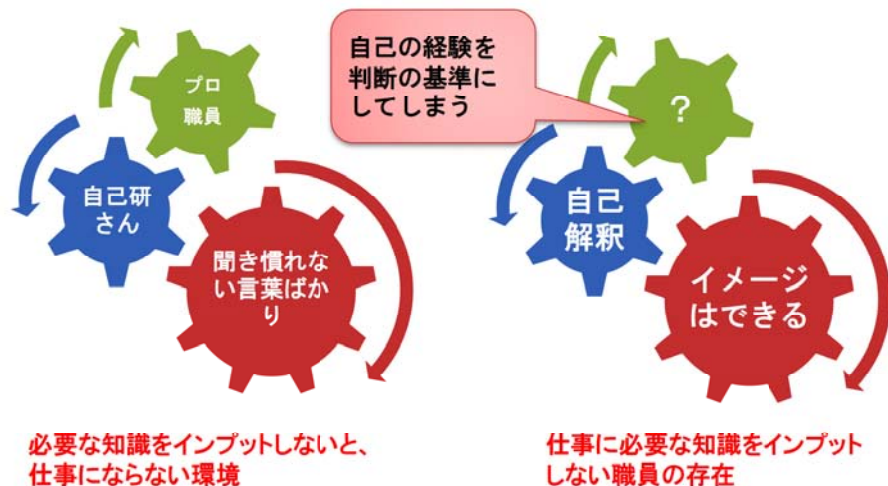
即戦力として  
採用された職員が  
戦力外通告されて  
しまいがちな  
組織文化

⇒(組織)防衛能力の高い職員こそ「使える」?

## 1-2 部下・後輩育成の環境①

銀行に就職しました・・・

大学に就職しました・・・



## 1-2 部下・後輩育成の環境②

私たちは「何を」大切に伝承しているか

**A 「前例や経緯を大切にする」先輩の指導**

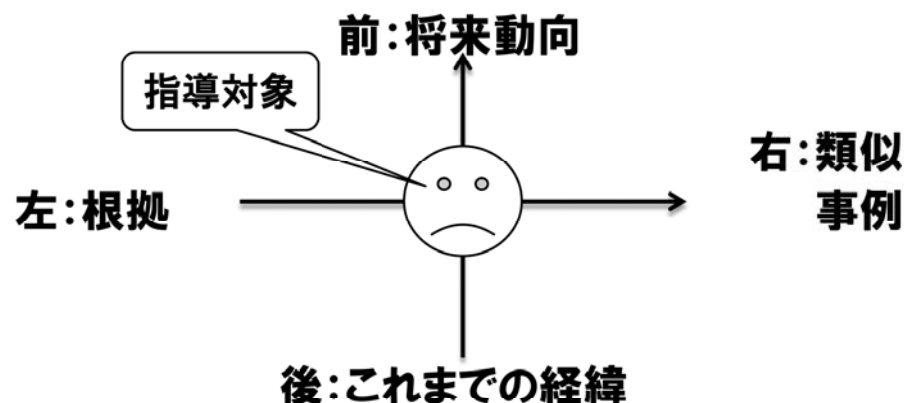
- ◆ 去年の資料をちゃんと確認しよう
- ◆ 関係者への根回しを大切にしよう
- 例)目の前のことちゃんとやろうよ！的な指導

**B 「悪しき伝統は打破しよう」先輩の指導**

- ◆ このままじゃダメだよね
- ◆ もっと勉強して、情報収集して、人脈構築して・・・
- 例)あの人たちは、さ・・・的な指導

## 1-2 部下・後輩育成の環境(まとめ)

**「前後左右」の確認に必要な環境整備を考える**



## 1-3 SDの限界と効用①

【職員育成を取り巻く課題】

- ・雇用形態の異なる職員が混在
- ・ジョブローテーションが育成機能を果たせない
- ・研修制度が未整備
- など

その前に「育成像が具体化／組織で共有」されているか？

(例)職員採用／育成でよく見かけるキーワード

- ・コミュニケーション能力が高く
  - ・行動力があり
  - ・独創的でもある
  - などなど……
- こんな職員  
実際に職場にいたら

要するに  
現場で、上手く  
やってほしいん  
だよね……



**課題は、手段だけでなく、目的にもあるのではないか？**



## 1-3 SDの限界と効用②

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

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?
- ・大学/組織経営の「手段の一つ」が  
職員育成ではないか?

## 1-3 SDの限界と効用③

### 【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  
費用体効果は高い」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

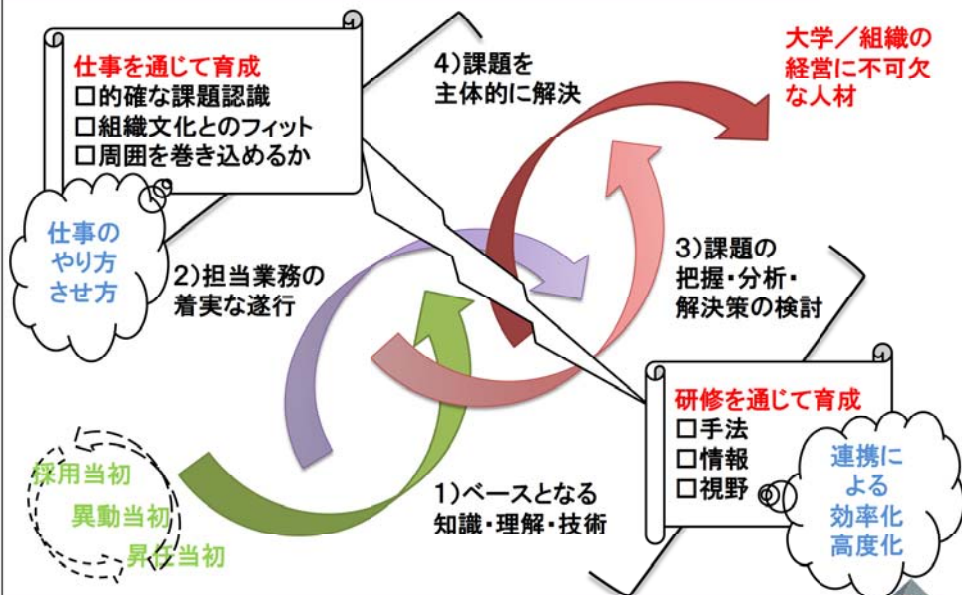
### 【事例 2】

「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?

そもそも、仕事のやり方/させ方が  
「企画力」を必要としないのでは?

## 1-3 SDの限界と効用(まとめ)



## 2-1 業務改善

### 「業務改善」に必要なもの

例えば...

- (やる気のある)人
- (理解ある)上司・同僚・他部署...
- その前提として、様々な「余裕」

プロジェクトマネジメント

前向きな職場  
づくりが不可欠

参考図書多数

- 業務改善に必要なスキル(例:ガントチャート)
- 業務改善に役立つ事例・情報・人脈

よくあるSD

- ◆ 漠然とした不満・不安...を、明確な課題に設定できるか?  
→これを可視化し、共有することが苦手なスタッフ・部署が多い

## 2-2 副担当の実質化

### 「副担当の実質化」に必要なもの

例えば・・・

- 副担当が機能する業務分担や座席位置
- 情報(特に資料)の共有化・・・

チームビルディング

事務組織の規模を言い訳にしていないか？

- 「副担当を機能させたい！」という共通認識
- 風通しのよさ(呑み会?)、密な情報共有(朝会?)

- ◆ 業務実態を客観的に把握しているか？  
→業務量積算が苦手なスタッフ・部署が多い

参考図書多数

## 2-3 実践的な知識の継承

### 「実践的な知識の継承」に必要なもの

例えば・・・

- 業務が標準化されている
- 使いやすいマニュアルがある

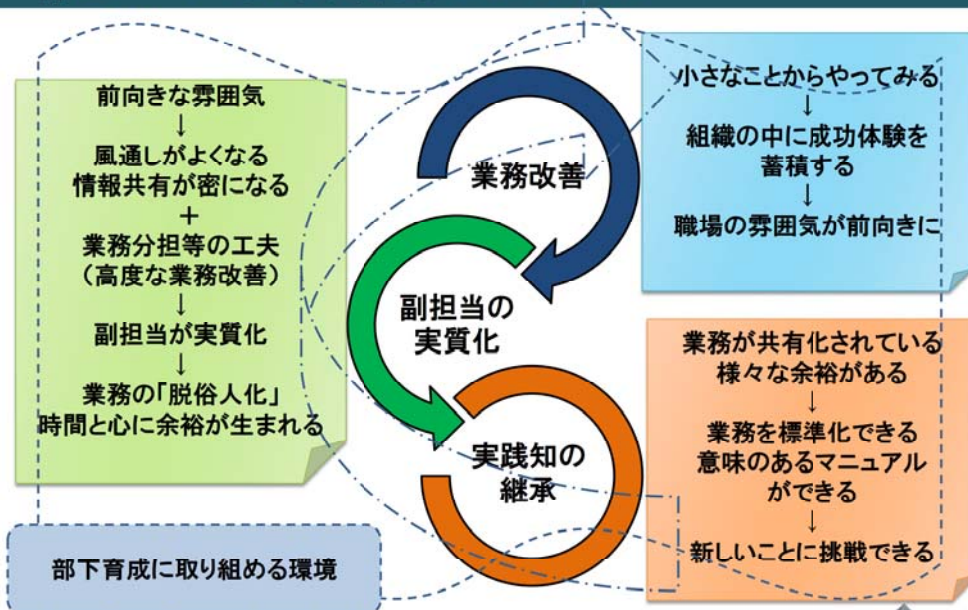
参考図書多数

- 隣の人・部署が何をしているか知っている
- 個人単位の引き継ぎがしっかりできている

一人ひとりの仕事への意識が影響

- ◆ 長期スパンで仕事を考えられているか？  
→「1代限り」の仕事好むスタッフ・部署が多い

## 2-4 組織改善のサイクル



## (参考) 仕事を通じた育成の例

### 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



## 3 ケーススタディ

別紙をご覧ください

## (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)孤独がつきものであり、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/>

## 4 まとめ

「前向きな職場づくり」とは

□ 個の力  
組織で  
輝く



□ 組織の力  
個人が  
輝く

<お問い合わせはこちらまで>

公立大学法人首都大学東京  
首都大学東京管理部URA室長 宮林 常崇  
miyabayashi-tsunetaka@jmj.tmu.ac.jp