

大学職員の業務における見直しと改善

SPODフォーラム2023
8月23日（水）15:30～17:30

1

目的と目標

■目的

大学職員の日常業務の現状把握を通じた課題の発見と改善に向けた知識を習得することを目的とする

■目標

- 業務改善の意義と必要性を説明できる
- 日常業務を振り返ることができる
- 日常業務の課題を挙げるができる
- 日常業務の課題の解決案を提案できる

2

講師紹介

発見し・はぐくみ・かたちにする 知の広場
YAMAGUCHI UNIVERSITY
山口大学



- 藤本正己
- 山口大学 教育・学生支援機構
教学マネジメント室 講師
- IR・FD・SDに関する業務に従事
- 愛媛大学教職員能力開発拠点スタッフ・ディベ
ロップメント・コーディネーター（SDC）
- 大学職員を13年間経験（徳島文理大学）
 - 情報センター（学内システムの運用等）
 - 教務部（入試業務等）
 - 紙媒体で運用されていた業務のデジタル化
 - 入試システムの入れ替えによる業務改善

3

講師紹介

■笹山明伸

■高知大学法人企画課 IR・評価室 係長

■大学職員を11年経験

- 入試課で入試システム運用や入試実施を担当
- 総務課で総務、情報公開、個人情報保護を担当
- 2020年4月以降はIR・評価室で主に大学の評価に
関する業務を担当（法人評価、認証評価、内部質保証）



2024年、高知大学は創立75周年を迎えます

RU×S⇒SRU

4

グラドルール

- すべての参加者が発言できるようにする
- 人の話は最後まで聞くようにする
- 自分の考えと異なる意見も尊重する
- 知りえた個人情報などは口外しない
- 発表者には拍手をする

5

アイスブレイク

- 所属
- 氏名
- 職員歴
- プログラムを受講した理由



6

目次

1. **業務改善の意義と必要性を理解する**
2. 日常業務の課題を理解する
3. 日常業務の改善案を作成する
4. まとめ

7

本講義の業務改善とは

- 業務改善の定義
 - 現状を大きく変えず、自身に関与できる範囲内での仕組みや仕掛けを創意工夫により変えること
- 業務改善の視点
 - 日常業務が起点
 - 所属内で解決できる範囲
 - いまあるものをよりよくする
 - ボトムアップによるアプローチ
 - 属人化から標準化

8

業務改善が必要な理由

- 多様な業務への対応
 - ・業務量の増加
 - ・質的にも高度化・複雑化
 - ・予測困難な業務の発生
- 高等教育政策の影響
- 大学自体の使えるお金が減ってきている
 - ・18歳人口の減少
 - ・運営費交付金や私学助成の削減傾向
 - ・正規の雇用から非正規の雇用へのシフト
 - ▶ 誰でもできる業務への転換が求められる

9

業務改善の意義

- 業務を振り返る機会になる
- 業務を見直す機会になる
- 働きやすさに繋がる
 - ・業務の効率化
 - ・業務時間の短縮
- 費用の削減に繋がる
- 能力開発に繋がる

(中井・宮林、2019) 10

大学は官僚制組織

- 比較的大きな組織を運営するための仕組み
- 特徴
 - ・規則などを定めて業務をする
 - ・ピラミッド型の構造で権限が明確に定められている
 - ・上司は仕事を指示し、部下は指示される
 - ・担当者が変わっても業務を継続することができる
- 官僚制の逆機能
 - ・部署間のセクショナリズムが強くなる
 - ・規則を遵守することが目的化
 - ▶ 前例がないことにチャレンジしない
 - ▶ 規則などに当てはまらないことを避ける

11

業務改善が進まないこともある

- 中間管理職の邪魔
 - ・「君の仕事ではない」
 - ・「余計なことはしないでくれ」
- 言ったもの負け
 - ・声を上げるとその人がやることに
- どうしたらいいかわからない
 - ・何から手をつけてよいかわからない
- 勇者頼み
 - ・自ら名乗り出てくる人を待つ

(沢渡・元山、2020) 12

目次

1. 業務改善の意義と必要性を理解する
2. 日常業務の課題を理解する
3. 日常業務の改善案を作成する
4. まとめ

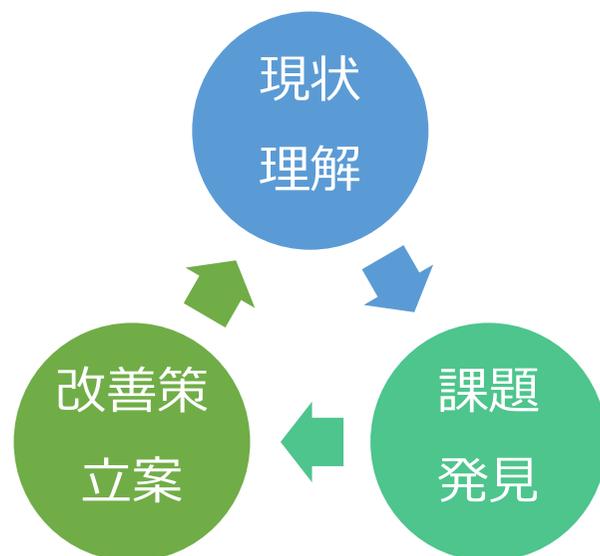
ワーク1

- 「日常業務における課題」には、どのようなものがありますか。別紙のワークシートに業務内容、現状、課題を3つ程度挙げてみてください。

例

業務内容	現状	課題	見直し
入試に関する業務を実施	志願者や合格者、入学者に関する情報は、前例踏襲が重んじられるため、紙媒体で教職員に配付	紙媒体での配付では効率が悪い	ワーク1では記載しない

業務改善に向けた基本的な流れ



問題意識からはじまる

- 問題意識からはじまる
 - 個人が抱くもの
 - 部署が抱くもの
 - 大学が抱くもの
- 「問題がない」はない
 - 問題が見えていない
 - 「問題が隠されている」可能性もある

日常業務を調べる

- 繰り返される問い合わせを調べる
- 部署内で口を揃えて言われていることを調べる
 - ・めんどくさいと感じられているところ
- ボトルネックを調べる
 - ・長時間かかるところ
 - ・日数がかかるところ
 - ・複数人で取り掛かるところ
 - ・この業務が終わらないと次に進めないところ

(中井・宮林、2019) 17

発散・整理・収束を活用する

- 発散
 - ・意見や要望をどんどん出す
- 整理
 - ・意見や要望をまとめる
- 収束
 - ・意見や要望を踏まえ、どのようなことに取り組んでいくのかを決める

18

どの単位の最適か

- 部分最適
 - ・組織の一部にとっての最適
- 全体最適
 - ・大学全体にとっての最適
- 課題を改善することでの影響も考慮する

19

組織的な視点と個人的な視点

- 個人的な視点から組織的な視点へ
 - ・主観で考えている可能性がある
 - ・組織的な視点で重要な物事であるかを考える
- 他者に必ず確認する
 - ・指摘やコメントを避けるとひとりよがりになりやすい
 - ・フィードバックを受ける

20

ワーク2

■「日常業務における課題」で挙げた内容について、ここまでを踏まえ、現状と課題の見直しを行ってみてください。内容は、別紙のワークシートの見直しの欄に書いてください。

例

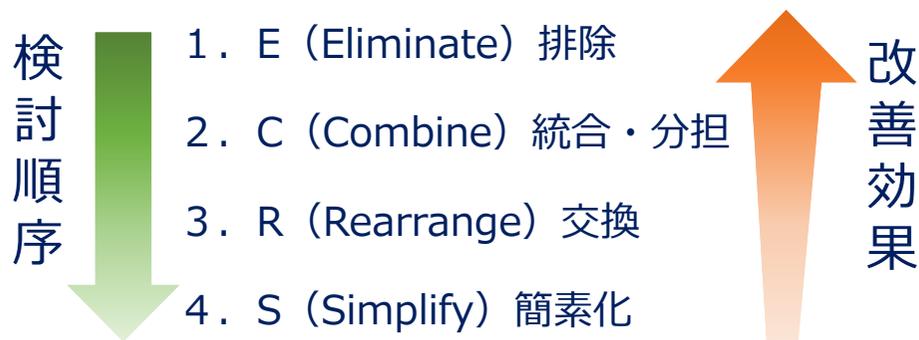
業務内容	現状	課題	見直し
入試に関する業務を実施	志願者や合格者、入学者に関する情報は、前例踏襲が重んじられるため、紙媒体で教職員に配付	紙媒体での配付では効率が悪い	・個人的な視点になっていないか ・紙媒体のほうがよい場合はないか

目次

1. 業務改善の意義と必要性を理解する
2. 日常業務の課題を理解する
3. 日常業務の改善案を作成する
4. まとめ

業務改善の手法

■業務改善の4原則
「ECRS（イクルス）の原則」（部分的、一部でも）



1. E (Eliminate) 排除

無くせないか、やめられないか
捨てられないか、除けないか

課題	例	改善案
目的があいまい	・誰も使っていないリスト（統計）の更新	・前例踏襲型の業務を止める ・業務（作業）の目的を再確認
状況の変化により必要がなくなったもの	・必要以上の紙媒体管理	・文書を電子化に切り替え、紙媒体管理を削減
意味のない連絡ルート	・決裁ルート（スタンプラリー状態）	・過分な決裁ルートを止める ・専決規程を確認し決裁ルートを短縮

2. C (Combine) 統合・分担

統合・結合できないか

分担・同時並行できないか

課題	例	改善案
重複する作業	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書の作成、調査への回答 ・同一人物への問合せ 	<ul style="list-style-type: none"> ・重複箇所を可視化し、複数の作業を1作業に統合。 ・問い合わせ内容の整理。
過剰なサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・メールの個別送信 	<ul style="list-style-type: none"> ・CC、BCCを活用した一括連絡への統合。 ・ファイル共有サービスの活用。
膨大な業務量	<ul style="list-style-type: none"> ・データの入力・登録作業 ・会場の設営 	<ul style="list-style-type: none"> ・複数人で分担・協力して作業。 ・業者へ委託。

25

3. R (Rearrange) 交換

順番の変更はできないか

並べ直せないか

業務を交換できないか

課題	例	改善案
効率的ではない作業手順	<ul style="list-style-type: none"> ・データのエラーチェック ・初めて作る資料の体裁 	<ul style="list-style-type: none"> ・作業の序盤・中盤に簡易なチェック ・作業途中の上司によるチェック
繋関の差が大きい	<ul style="list-style-type: none"> ・季節による調査回答 	<ul style="list-style-type: none"> ・閑散期の事前準備 ・繁忙期の優先順位の見直し
業務分担にバラツキがある	<ul style="list-style-type: none"> ・係内の業務分担量・難易度 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務の割り振りを上司に相談

26

4. S (Simplify) 簡素化

簡単にできないか

単純化できないか

課題	例	改善案
形式の異なる様式	<ul style="list-style-type: none"> ・任意様式(形式が定まっていない) ・部署間で異なる様式 	<ul style="list-style-type: none"> ・テンプレートの作成 ・フォーマットの統一
ルーチン化した資料作成	<ul style="list-style-type: none"> ・データの入力項目 ・宛名の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・Excelの自動計算やWordの差し込み印刷などの、業務ツールの機能を活用
システム化して自動化できるか	<ul style="list-style-type: none"> ・証明書発行業務 	<ul style="list-style-type: none"> ・フォーマット・業務フローが確立したもののシステム化

27

ワーク

「業務における課題」書出しワークで見直した課題をECSRの観点から軽減・改善策を考えてみてください。

ECSR選択	課題	改善策
【例】 (E)・C・R・S	作成した統計資料が全く活用されていない。	既存の統計資料(ファクトブック)を廃止。2次利用が可能なデータ形態や学外者向けにも公開できるように、項目や公開方法を見直しリニューアル。
【例】 E・(C)・R・S	複数の部署から内容の似たデータ提供依頼が来る	提供するデータ項目を整理し、全項目を網羅したデータをまとめて複数の部署に提供。
E・C・R・S		

ECRS選択	課題	改善策
E・C・R・S		
E・C・R・S		
E・C・R・S		

29

目次

1. 業務改善の意義と必要性を理解する
2. 日常業務の課題を理解する
3. 日常業務の改善案を作成する
4. **まとめ**

30

まとめ

■目的

大学職員の日常業務の現状把握を通じた課題の発見と改善に向けた知識を習得することを目的とする

■目標

- ・業務改善の意義と必要性を説明できる
- ・日常業務を振り返ることができる
- ・日常業務の課題を挙げるができる
- ・日常業務の課題の解決案を提案できる

31

業務改善の意義と必要性

- 多様な業務への対応
- 大学が自由に使えるお金の減少
- 業務を見直す機会になる
- 働きやすさに繋がる
 - ・業務の効率化
 - ・業務時間の短縮
- 能力開発に繋がる

32

日常業務を振り返る 日常業務の課題を挙げる

- 問題意識から始まる
- 日常業務を調べる
- 発散・整理・収束を活用する
- どの単位が最適か
- 組織的な視点と個人的な視点

日常業務の課題の解決案を提案

■業務改善の4原則

「ECRS（イクルス）の原則」

1. E (Eliminate) 排除
2. C (Combine) 統合・分担
3. R (Rearrange) 交換
4. S (Simplify) 簡素化

業務改善によって余裕を生み出す

業務全体（＝個人リソース）

ほぼ業務量が固定の領域

【必要な業務】

- ・法令・規則に基づくもの
- ・学生の学習支援
- ・教員の研究活動支援
- ・組織の目標・計画に基づくもの etc,,,

改善を実現することで
業務量を縮小できる領域

【改善したい業務（環境）】

- ・重複する作業
- ・目的が不明確な資料
- ・煩雑な手順
- ・時期による業務量の差 etc,,,

《改善できること》
ECRS等を活用して実践！

《改善することが難しいこと》

- ・リスク管理
 - ・業務の質保証
 - ・他機関や他部署との信頼関係
- 個人の視点から
組織の視点で

改善が実現すれば
拡大できる領域

【余裕が生まれることでできる事】

- ・+αの業務へのチャレンジ
- ・勉強時間の確保
- ・1つ1つのクオリティ（精度）の向上
- ・サービスの向上 etc,,,

この領域が広がることで余裕が
生まれ働きやすくなる！

余白：余力。突発業務への備え。

新たな気づきによる課題発見

参考文献

- 沢渡あまね・元山文菜（2020）『業務改善の問題地図』技術評論社
- 内閣官房 https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/gyoumu_minaoshi.html（2023年7月20日アクセス可）
- 中井俊樹・宮林常崇（2019）『大学SD講座3 大学業務の実践方法』玉川大学出版部
- 日本私立大学連盟（2019）『大学の事務業務改革』大学時報
- 日本能率協会コンサルティング(2019) 『6ステップで職場が変わる！ 業務改善ハンドブック』日本能力協会マネジメントセンター