



学生数／47,094人 専任教員数／1,884人 専任職員数／782人
学部／政治経済、法、文化構想、文、教育、商、基幹理工、創造理工、先進理工、社会科学、人間科学、スポーツ科学、国際教養
大学院／政治学、経済学、法学、文学、商学、基幹理工学、創造理工学、教育学、人間科学、社会科学、
スポーツ科学、アジア太平洋、日本語教育、情報生産システム、環境・エネルギー、国際コミュニケーション など
THE世界大学ランキング2022／801-1000位、同日本版／13位、THEインパクトランキング2022／201-300位

組織力を高める主な取り組み

目的、ゴールを共有するしくみ

- ▶「WASEDA VISION 150」における核心戦略の一つに「教職員の役割と評価の明確化」を挙げ、職員の「人材育成行動指針」「(2032年に)目指す姿」を明文化
- ▶人事部が管轄する職員研修では、その研修が「WASEDA VISION 150」の何を達成するためのものなのか、必ず説明
- ▶職員理事が、強い職員組織をつくるために、「革新力」「信頼力」「成長力」が必要とのメッセージを全職員に文書で発信(2019年)

教職間、職員間の連携を促進するしくみ

- ▶入職1年目の職員対象「授業運営支援研修」開講。約1年間、教員の課題に応えながら授業支援を行う
- ▶全職員を対象にした「学び場カレッジ」開講。先輩職員が講師となり、年数回、学内のグッドプラクティスを共有
- ▶全職員を対象にしたオンラインコミュニティを設置。日頃関わりのない職員同士が自主的に頼り合う場として機能

共有されたグッドプラクティス例

- 【学生の海外派遣対応】
コロナ下で海外派遣可否状況が二転三転した際、学生の要望に寄り添う対応をした留学センターの事例
- 【学部間の業務連携】
学部ごとに実施する英語学位プログラムの運営について、担当職員が学部を越えて協働した事例

職員業務の効率化の工夫

- ▶「職員業務構造改革」として、各部署に共通する業務を集約
- ▶「業務プロセス最適化プロジェクト」として、研究支援、人事、出張などの各種業務をシステム化
- ▶2022年、「職員業務トランスフォーメーション推進プロジェクト」を設置。各種手続の電子化と、業務担当職員自らの手による自動化に取り組む

注目!

全職員参加のコミュニティ発足 部署を越えたノウハウ共有が進む

「中国在住者からファイルを受け取るためにはどんなフォーマットが適していますか?」「留学センターではこの方法で文字化けせずに受け取れています」。

2022年6月、職員同士が日常的に学び合い、助け合う場として設置されたオンラインコミュニティは、Teamsのチャット機能を使って運営されている。チームメンバーは、全専任職員、常勤嘱託職員。設置から数週間の段階で発言は活況を呈し、草の根の連携が生まれている。会話に直接参加していない閲覧者も、「いいね」をつけてリスペクトを表明し、議論に活気を与えられる。

書き込みが少ない状態で発言するとめだつからと、尻込みする人ばかりだとこうしたしくみは盛り上がらないが、「一部署の中では“出る杭”だとしても、全学から“出る杭”が集まればもうめだたない。1,200人もの職員がいる。問いかければ、どこかしらに先行事例があるケースが多い」(野地氏)と、職員が大規模大学の組織力を実感するしくみとして機能している。

Teams上に展開されているコミュニティ



「Good Resources」(業務に役立つ情報の共有)、
「Good Practices/Tips」(実践例の共有)、
「疑問解消・お困りごと相談」の3チャンネルがある

部署を越えた職員間連携を促し 学び合い、助け合う組織へ

早稲田大学

各組織の独立性が強かった早稲田大学だが、職員同士のつながりを強化することにより、顔を知らなくても頼り合える、大規模大学ならではの新たな職員文化を醸成中だ。



人事部長

野地 整

のじただし●1994年早稲田大学入職。2009年東京大学大学院教育学研究科博士前期課程大学院経営・政策コース修了。広報課長、人事課長、人事部副部長等を経て、2019年より現職。

「個」と「組織」の両輪で 職員業務高度化に対応

大学の教育、研究は多様化、複雑化し、それを支える職員には業務の高度化が求められています。1980年代からあるべき職員の姿を議論してきた本学でも、その理想像を高い位置に置かざるを得ず、近年は現実とのギャップが無視できなくなっています。2012年に策定した中長期計画「WASEDA VISION 150」では、この課題を解決すべく、職員個々の能力育成と、組織の業務構造改革の両輪で対応しています。「個」の能力育成については、100種近い研修やその補助制度を「WASEDA STAFF College(スタカレ)」として体系化し、1冊の電子冊子にまとめました。加えて、職歴、資格、研修受講歴、考課結果などを蓄積できる「職員

ポートフォリオ」を立ち上げました。各職員はポートフォリオで自身のキャリアを可視化し、不足するスキルやマインドに気づいたら、対応するプログラムを「スタカレ」で探す。両ツールによって、自律的なキャリア形成が可能です。研修プログラムを開発する際は、単に個が力を付けて終わりではなく、職員間の学び合いや連携が進む仕掛けを組み込もうと意識しています。例えば、2021年度より始まった「学び場カレッジ」では、中堅・若手職員が講師を務め、職員が活躍した学内のグッドプラクティスを共有。取り組んだ職員の思いに触れ、職員間の対話を促します。

全国に広げたい 助け合いのネットワーク

「組織」の業務構造改革については、これまでも業務委託やRPAの導入などによって進めてきました。その過程で授業アンケートの集約や入試での面接時間の通知といった「各部署にある、業務量は小さく、内容も少しずつ異なるため、集約して委託や自動化するとかえってコストが高い」業務が多々あることが見えてきました。そこで挑戦しているのが、例え

ば各種書類を全学的に電子化したうえで、それらの自部署用自動処理システムを担当職員自身がつくる取り組みです。処理ツールの使い方を学べるオンデマンドコンテンツを2022年1月に公開すると、4月には現場から10種以上のシステムが生み出されました。6月には、これらツールの活用事例をはじめ、全職員が業務ノウハウを出し合い共有するオンラインコミュニティを立ち上げています。「学び場カレッジ」やオンラインコミュニティの設置は、学部や部署を越えた学び合い、助け合いを生んでいます。本学はもともと学部や部署の独立性が高く、他で何をしているかが見えにくい面があり、コロナ禍がその傾向に拍車をかけていました。しかし、学内で活躍する人や、意欲的な取り組みを見える化するしくみができたことにより、自学が持っていた「すごさ」に個々が気づき、連帯感や業務意欲が高まってきています。この先、見据えるのは学び合い、助け合いのネットワークを大学間に広げることです。全国の職員間に数々のリスペクトが芽生え、「日本の大学、いけるじゃないか」と皆が自信を持つ。そんな活性化を本学がリードできるなら、これほど誇らしいことはありません。

*Robotic Process Automation。人がコンピュータで行っている業務をロボットにより自動化する技術

取材・文／児山雄介 撮影／亀井宏昭