

実践例 ▶ 自身の業務を自身で自動化できる職員を育成

早稲田大学

13学部20研究科 学生数/47,094人 専任教員数/1,884人 専任職員数/782人

100種近い研修プログラムを職員に提供している早稲田大学だが、それらのいわゆるSDの枠組みとは別に、DXの取り組みの一環として、2022年1月から全職員に向けてオンデマンドコンテンツ「職員自身による業務電子化・自動化トレーニング」を公開した。同大学では多くの職員業務をシステム化してきたが、「適用範囲が狭く、システム化するには費用対効果が見合わない」業務が多々残っていた。一方で近年、ITに詳しくなくて

も簡単なシステムをつくれるツールが普及し、さらにコロナ禍により業務のオンライン化が進んだ。そこで、職員が自身の業務のうち定型的な部分を、自分でシステムをつくって電子化・自動化できれば、学生らステークホルダーにスピード感のあるサービスを提供できると考えた。職員がシステムのつくり方を学ぶための教材が、同コンテンツというわけだ。

教材は<必須>と<選択>の2部構成。<必須>では、「担当者自身が電子化・自動化に取り組む意義」「押印省略の3原則」「本人認証の要求レベルと認証方法」などを解説。<選択>では、各種ツールを用いた申請業務の実践方法が学べる。トレーニング公開後、およそ3か月間で70人以上が教材を利用し、10以上のシステムを生み出した。スキルを身に付けた職員の手により、各所で効率化が進んでいる。

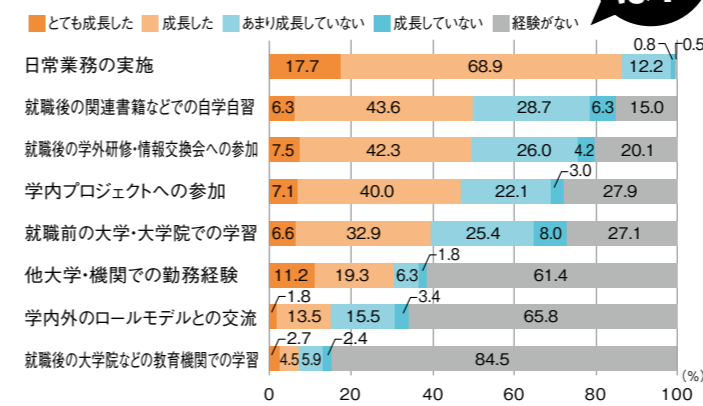
▶ 自力で業務を電子化・自動化できる職員が増加。よりスマートなサービスの提供が可能に

担当職員自らが電子化・自動化した業務の例

対象業務	主なツール	概要
PC持ち出し管理	Excel Online Power Automate	PCを事務所外に持ち出す際の、管理職への承認請求を自動化
大学院入試事前コンタクト	Forms Power Automate	志願者からの問い合わせを指導教員に転送する作業を自動化
在留資格管理	Forms	約300人の外国人学生の在留資格報告作業を電子化

Forms：申請やアンケートなどの入力・管理フォームを作成するツール
Power Automate：ツール同士を連携させ、自動処理フローを作成するツール

職員が成長実感を得られた経験



*東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター「第2回 全国大学事務職員調査」(2021年8月 n=1983)

現状を示すグラフは、成長実感の高い項目順だが、下位になるほど「経験がない」の多さが目立つ。経験さえすれば半数以上が成長を感じている項目も多いだけに、職員の力を伸ばすには、まずは多様な経験の機会を与えたい。特に「他大学・機関での勤務経験」者はほとんどが成長を実感しているが、経験者自体が4割弱程度にとどまる。人員に余裕のない場合は、1週間程度の短期間から試してみてもどうかだろう。本記事で取り上げた高崎商科大学のほか、東京大学では、関係機関への出向だけでなく、民間企業や私立大学への研修出向も行い、視野の拡大を図っている。経験の機会を提供する以外に、職員の自助努力にインセンティブを与える方法もある。同調査による「自学は職員の自己啓発を奨励しているか」の問いに対し、「そう思う」「ある程度そう思う」の回答は半数以下だった。早稲田大学には、資格取得等の経費を補助する「学び補助制度」のほか、取得資格等を「職員ポートフォリオ」に入力し、キャリア開発に活用できるしくみがある。

職員が定型的に働く → 創造的に働く

能力開発・育成のしくみ

実践 | 4

多様な経験の機会が 職員の成長を促進する

現状を示すグラフは、成長実感の高い項目順だが、下位になるほど「経験がない」の多さが目立つ。経験さえすれば半数以上が成長を感じている項目も多いだけに、職員の力を伸ばすには、まずは多様な経験の機会を与えたい。

実践例 ▶ 3年間の長期研修で職員キャリアの素地を養う

武庫川女子大学

10学部8研究科 学生数/10,029人 専任教員数/470人 専任職員数/189人

武庫川女子大学は新任職員に、3年間の長期研修プログラム「新任職員育成制度Rising3」を提供している。教育の質向上に力を発揮できる職員を組織的に育成する取り組みとして、2019年度に開始した。入職間もないうちから業務の専門性を高め、教職協働のあり方を探ることにより、その後も主体的に学ぶ職員に育てほしいとの期待がある。

プログラムを立案したのも、職員だ。同大学はFD・SDの意識

を全学的に高めようと、教育の改善・改革案を全教職員から募る制度を2015年度から実施している。2017年度に採択されたのが同プログラムだ。有志の職員3人が応募し、その後、教員も含め8人がプロジェクトメンバーとなり、研修内容の詳細を設計し、実現にこぎつけた。

1年目は大学職員としての基礎知識を15部署の先輩職員から学び、2年目は教員と共にゼミ形式の授業を運営。3年目の活動では、チームで決めたテーマに沿って研究し、最後に発表会を実施。2022年2月、1期生として研修を終えた6人に、修了証と記念品が授与された。参加者からは「他部署の業務と自身の業務のつながりを横断的に理解できた」「授業の準備には、もっと職員の手を使ってもらえれば良かった」という声も聞かれ、今後の業務に生かすことが期待されている。

▶ 新任職員の業務理解が早く、深くなり 自身の役割を主体的に考えられるように

「新任職員育成制度Rising3」の内容

- 1年目** 4~12月、全15回の研修 15部署の職員が講師となり、リレー方式で自学の取り組みや法人の現状を説明
- 2年目** 前期：新人教員向けの研修講義を視聴
後期：授業運営側の立場で共通教育科目「初年次ゼミ」の授業に参画
- 3年目** グループに分かれ、学内や他大学での調査を含む研究活動を1年かけて行い、成果を発表。それまでの学びから感じた課題を研究テーマにする

実践例 ▶ 学外交流で刺激を与え、若手を重要業務に抜てき

高崎商科大学

1学部1研究科 学生数/845人 専任教員数/32人 専任職員数/21人

実社会を素材とした学びを提供すべく産学連携教育を積極的に行ってきた高崎商科大学。連携先の企業には、若手に責任ある仕事を任せて実践的な人材育成を行い、社外の人材と積極的に交流するところから始めた。学生のみならず職員たちも企業のそうした取り組みに刺激を受け、能力開発や育成の手法に応用している。

「いわゆる“学習”は効果が出るまでに時間がかかるが、“経

験”は能力が一気に開花し、身に付く能力も学習より幅広い」(森本本部長)との考えから、育成の一手段として若手に業務を任せる。主任クラスを人材採用業務に関わらせ、また開学20周年に向けたプロジェクトでは、30代の若手らをタスクフォースの先導役に指名した。

「外に出るのも大切な能力開発」と、他大学との人事交流や共同研修にも積極的だ。愛知東邦大学とは、1年ごとに職員の派遣、受け入れを交互に行う。期間は1週間程度と短いものの、文化やマネジメントスタイルがまったく異なる大学での業務経験が職員の視野を広げている。そのほか、別府大学とはオンライン上で共同SDを、愛知みずほ大学とはIRの研修会を実施。同じ課題意識を持つ職員同士でグループをつくり、互いの知見を交換し合いながら解決策を話し合っている。

▶ 企業連携や他大学との交流で得られた刺激と 機会提供で若手職員が改革を主導

学外交流、連携の例

連携先	交流内容等
愛知東邦大学	1週間程度の相互職員派遣、受け入れ
別府大学	共同SD
愛知みずほ大学	共同IR研修会
面白法人カヤック*	入試制度の共同開発。自学の人事制度のアドバイス

*IT系企業。「サイコロ給」など、社員のアイデアを生かした斬新な人事制度でも有名