

# 大学業務基準表カスタマイズシステム S<sup>2</sup>TaCS とその活用事例

深澤 良彰<sup>†\*</sup> 内山 博夫<sup>‡\*</sup> 三宅 麻美<sup>‡\*</sup>

<sup>†</sup> 早稲田大学 理工学術院

<sup>‡</sup> 株式会社 早稲田アカデミックソリューション

\*NPO 法人 実務能力認定機構

fukazawa@waseda.jp {h.uchiyama, a.miyake}@w-as.jp

## Standard Skill Tables Customization System S<sup>2</sup>TaCS and its Case Study

Yoshiaki Fukazawa<sup>†\*</sup> Hiroo Uchiyama<sup>‡\*</sup> Asami Miyake<sup>‡\*</sup>

<sup>†</sup> Faculty of Science and Engineering, Waseda University

<sup>‡</sup> Waseda University Academic Solutions Corporation

\*NPO Accreditation Council for Practical Abilities

### 概要

SD 義務化の施行、働き方改革の政策動向、RPA (Robotic Process Automation) への業務処理自動化への期待などの動きから、職員業務の可視化・標準化・マニュアル化、業務統廃合、職員業務の高度化など大学業務改革への関心が急激に高まってきている。この潮流は、NPO 法人実務能力認定機構 (以下「ACPA」と呼ぶ) がインターネット上で無償公開している「大学マネジメント・業務スキル基準表」(以下「大学業務基準表」と呼ぶ) のダウンロード件数の拡大に顕著に表れている。この基準表を活用して、業務役割分析やスキルレベル診断を行うことにより、業務改革・人材育成に取り組むことが可能である。しかし、この基準表は、大学全体の基幹業務を網羅しているため業務項目数・データ量が膨大であり、活用利便性向上のための支援システムが望まれていた。本稿では、大学業務基準表の機能・構造が抱える問題点を明らかにするとともに、この対策として新たに開発した大学業務基準表カスタマイズシステム S<sup>2</sup>TaCS の機能および活用状況について述べる。

## 1 はじめに

### 1.1 大学職員に求められる役割の変化とその対応

大学職員およびその業務のあり方の高度化が求められる中、大学職員の多くが直面する職場・業務の改革方法について整理する。

#### 1.1.1 基幹業務における定型的な業務の割合

大学の基幹業務は定型的な業務が多く、その中でもあまり習熟を要さない「定型作業」および少々の反復で可能な「軽習熟業務」が7割程度を占めている。業務量は年々増大し、職員数が抑制される中、専任職員の多くが役割に係わらず定型的な日常業務に忙殺されているのが現状である (図1) [1]。

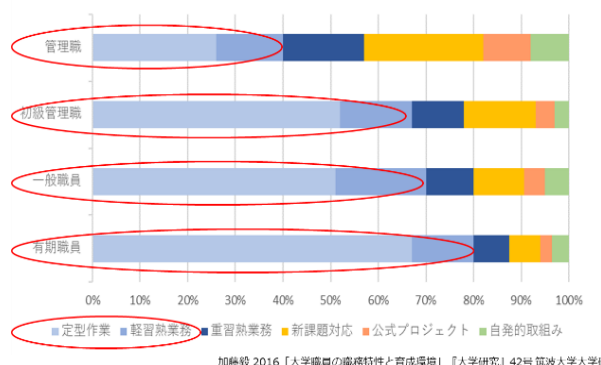


図1 年間を通じた職員業務の構成比率

#### 1.1.2 専任職員に求められる役割の変化

大学を取り巻く状況の変化や各種大学改革の要求から、大学職員、特に専任職員に求められる役割像が大きく変化している。求められる役割は、学生支援機能の強化、教育・研究への深い理解、教職連携を具現化する職員機能などで

あるが、その本質は大学運営のプロフェッショナルとして「調査・分析・企画・立案・実行・評価」ができるプロジェクト型職員への質的転換である[2][3]。

### 1.1.3 新たな役割像へのシフト

専任職員が政策的に新たな役割へシフトするためには、まずは時間的な余裕を生み出すことが必要である。

定型業務における専任職員の役割は、チームコミュニケーションを前提とした基幹業務の効率化（評価・改善の実施）を実践するマネジメントを推進し、定型業務の実務の負荷を軽減することが求められる。

## 1.2 大学職員自身による分析の必要性

業務構造改革の推進とともにターゲットを絞り込んだ業務プロセスの見直しを進めるために、最も適した人材は、日々その業務に従事し、精通している職員である。このような人材こそが、現在の基幹業務を踏まえて新たな役割を担うことができる。

しかし、このような人材は、通常日々の日常業務に追われており、分析のために、多くの時間を割くことは難しい。

## 1.3 大学業務基準表と支援ツール S<sup>2</sup>TaCS

大学職員の業務構造改革を推進するためには、大学業務を体系化・構造化した大学業務基準表の活用が有効である。この時には、この基準表を活用して部署別の担当業務状況および担当者（主に専任職員）の業務遂行状況の洗出しを行うこととなる[4][5]。

この大学業務基準表は、スキル項目と各スキル項目に付随する分析項目から構成されている巨大な Excel の表として提供されている。

業務分析時には、この表を操作しながら、必要な項目を記入していく。この操作は、Excel が本来提供しているものであり、Excel の操作に慣れた人なら容易なものである。

しかし、表全体のサイズが大きいため、作業に負担感を与え、処理能力が劣る CPU をもつ PC では処理時間が長くなり、不安感をあおることが指摘されている。

そこで、この負担感を軽減し、分析において必要となる時間を短縮するための支援ツールとして、大学業務基準表カスタマイズシステム S<sup>2</sup>TaCS（呼称「スタックス」：Standard Skill Tables Customization System）を開発した。本システムを活用することにより、手軽な業務分析が可能となり、日常業務に忙しい現場の職員でも、業務の分析が可能となる。

## 2 大学業務分析ツールとその機能

大学業務分析ツールは、大学業務を構造化し、学内組織部門の業務構成を明らかにする「大学業務マトリクス」、および、職員業務の位置づけおよび業務遂行能力を可視化する「大学業務基準表」から構成される。

### 2.1 大学業務マトリクス

全学の業務項目を縦軸とし、全学の業務組織を横軸としたマトリクス形式で、部署ごとの担当業務をその交点で表した表が大学業務マトリクスである。縦軸の業務項目は、大学業務基準表の中項目または小項目（後述）で構成する。また、横軸の業務組織は、課単位、係単位など実施大学ごとに任意の設定ができる。

実施部署は、自部署の担務表等に関連する中項目を選定のうえ、この中に該当する小項目を選定し、担当業務領域の割付けを行う。

大学の業務組織は縦割り運営になりがちであるが、学内各部署が担当業務を基準表業務項目にあてはめることで、全学共通の業務概念により、それぞれの仕事をとらえることが可能となる。また、部門間の業務構成を可視化できるので、共通する業務の抽出ができ、共通業務の集約やシステム化など業務効率化を踏み出すための検討材料となる（表 1）。

表1 大学業務マトリクス

| カテゴリ      | 中項目<br>(業務機能)         | 法人本部 |     |       |          |   |
|-----------|-----------------------|------|-----|-------|----------|---|
|           |                       | 人事部  | 人事課 | 給与厚生課 | 教職員健康管理室 |   |
| 020 人事・労務 | 010 人事政策立案            | -    | -   | ○     | -        | - |
|           | 020 教員人事              | -    | -   | ○     | -        | - |
|           | 030 職員人事              | -    | -   | ○     | -        | - |
|           | 040 業務委託・派遣社員管理       | -    | -   | ○     | ○        | ○ |
|           | 050 就業管理              | -    | -   | ○     | -        | - |
|           | 060 職員人材開発・育成         | -    | -   | ○     | -        | - |
|           | 070 給与計算・支払           | -    | -   | -     | ○        | - |
|           | 080 退職金計算・支払          | -    | -   | -     | ○        | - |
|           | 090 税金計算              | -    | -   | -     | ○        | - |
|           | 100 社会保険管理            | -    | -   | -     | ○        | - |
|           | 110 大学年金管理            | -    | -   | -     | -        | - |
|           | 120 健康管理              | -    | -   | -     | -        | ○ |
|           | 130 福利厚生              | -    | -   | -     | -        | ○ |
|           | 140 労使交渉              | -    | -   | ○     | -        | - |
|           | 150 男女共同参画・ワークライフバランス | -    | -   | ○     | ○        | ○ |

## 2.2 大学業務基準表

大学業務基準表は、表2に示すような「スキル項目パート」「スキル属性パート」「業務役割分析パート」「スキルレベル診断パート」の4つのパートで構成される。以下に、各パートの内容について述べる。

### 2.2.1 スキル項目パート

スキル項目は、大学業務全体を21のカテゴリ、180の中項目（業務機能、大学業務の基本単位）に分類し、各々の項目概要およびその難易度を記述している。表3に、21のカテゴリの内容を示す。010～180の18カテゴリは専門業務領域のスキル項目であり、190～210の3カテゴリは全学共通のスキル項目である。

表2 大学業務基準表

| カテゴリ      | 中項目<br>(業務機能) | 小項目<br>(処理機能) | 要素<br>(作業項目) | スキル内容                                                            | 難<br>易<br>度 | 本学職員の役割像                     |      |                   |      |      |        |      |     |      |    | 業務役割(現状)     |      |        |          |      |                    | スキルレベル診断           |                    |                    |                    |                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
|-----------|---------------|---------------|--------------|------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------|------|-------------------|------|------|--------|------|-----|------|----|--------------|------|--------|----------|------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|
|           |               |               |              |                                                                  |             | 必要とされる<br>スキル<br>レベル<br>(目標) |      | 対応<br>すべき<br>職員区分 |      | 外部委託 | 現業分担氏名 |      |     |      |    | 現業分担<br>職員区分 | 外部委託 | 個人担当区分 | 氏名: 林 義男 |      |                    | 職員区分: 専任職員         |                    |                    |                    |                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
|           |               |               |              |                                                                  |             | 補助者                          | リーダー | 主査                | 人財開発 |      | 人財育成   | 専任職員 | 補助者 | リーダー | 主査 | 人財開発         |      |        | 人財育成     | 専任職員 | 2018年度<br>自己<br>診断 | 2019年度<br>上司<br>補正 | 2020年度<br>自己<br>診断 | 2018年度<br>自己<br>診断 | 2019年度<br>上司<br>補正 | 2020年度<br>自己<br>診断 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
| 020 人事・労務 |               |               |              | 人事制度の企画と制度の運用、委員計画の作成と採用・配置・退職管理、給与・労務管理、能力開発、労使交渉その他の人的資源を管理する。 |             |                              |      |                   |      |      |        |      |     |      |    |              |      |        |          |      |                    |                    |                    |                    |                    |                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | </ |

表3 21のカテゴリ区分

|            |                    |
|------------|--------------------|
| 010 法人・総務  | 110 学生生活支援         |
| 020 人事・労務  | 120 文化推進           |
| 030 財務     | 130 情報化推進          |
| 040 教務     | 140 キャンパス整備        |
| 050 入試     | 150 広報             |
| 060 学務     | 160 校友支援           |
| 070 教育研究支援 | 170 募金             |
| 080 学術情報   | 180 エクステンション       |
| 090 研究推進   | 190 部門共通<br>マネジメント |
| 100 国際化推進  | 200 部門共通業務         |
|            | 210 職員共通スキル        |

中項目は、業務遂行に必要な複数の小項目（処理機能）で構成され、小項目は、業務遂行に必要な複数の要素（作業項目）で構成されている。

表2に示すように、要素に対応するスキル内容に、各作業の達成内容を記述している。

各中項目は、業務知識項目と業務遂行に必要なPDCAサイクル（計画・実行・評価・改善）に関係する小項目により構成されている。また各小項目には、小項目の業務改善を目的とした要素が含まれる（表4）。

表4 スキル項目の構成例

| <構成パターン>                                      |     | <基準表例>                  |     |
|-----------------------------------------------|-----|-------------------------|-----|
| 中項目                                           | 小項目 | 中項目                     | 小項目 |
| 010 **** (中項目)                                |     | 010 人事政策立案              |     |
| 知識項目の<br>組織全体に対する教育                           |     | 010 人事政策立案方法の理解         |     |
|                                               |     | 010 人事政策に関する知識          | 2   |
| 計画策定の<br>小項目の改善実施                             |     | 020 関連法令等に関する知識         | 2   |
|                                               |     | 030 人事政策の社会的動向に関する知識    | 2   |
| 中項目の実施活動<br>小項目の改善実施                          |     | 040 大学の経営戦略・人事戦略等に関する知識 | 3   |
|                                               |     | 050 人事政策立案方法の研修         | 4   |
| 改善の実施<br>中項目全体の<br>中項目全体の改善策策定<br>中項目全体の改善策実施 |     | 020 中長期人事政策の策定          |     |
|                                               |     | 010 中長期の目標設定            | 3   |
|                                               |     | 020 中長期的要素計画の策定         | 3   |
|                                               |     | 030 中長期計画のまとめ           | 2   |
|                                               |     | 040 中長期人事政策策定の改善        | 3   |
|                                               |     | 030 要員政策の策定             |     |
|                                               |     | 010 基礎資料等作成             | 1   |
|                                               |     | 020 総額人件費の把握            | 1   |
|                                               |     | 030 要員計画の策定             | 3   |
|                                               |     | 040 単年度要員計画策定           | 2   |
|                                               |     | 050 事業計画のまとめ            | 1   |
|                                               |     | 060 要員政策策定の改善           | 3   |
|                                               |     | 040 人事制度の策定             |     |
|                                               |     | 010 調査・分析               | 2   |
|                                               |     | 020 課題の抽出               | 3   |
|                                               |     | 030 企画の目的の明確化           | 2   |
|                                               |     | 040 企画書の作成              | 2   |
|                                               |     | 050 人事制度策定の改善           | 3   |
|                                               |     | 060 人事政策立案の評価           |     |
|                                               |     | 010 課題整理と評価             | 3   |
|                                               |     | 020 改善策の策定              | 3   |
|                                               |     | 030 改善策の評価              | 4   |

## ② 必要とされるスキルレベル

小項目を構成する要素の遂行度合を勘案し、役職ごとに求められるスキルレベルを示す。スキルレベルは、表6 (A) に示すように5段階(0~4)である。これらの表示例を表6 (B) に示す。

表6 スキルレベル

表6 (A) スキルレベルの定義

| スキルレベル | 定義                                |
|--------|-----------------------------------|
| 0      | 小項目を構成する要素のうち、独力で遂行できない難易度1の要素がある |
| 1      | 難易度1の要素を全て独力で遂行できる                |
| 2      | 難易度1~2の要素を全て独力で遂行できる              |
| 3      | 難易度1~3の要素を全て独力で遂行できる              |
| 4      | 難易度1~4の要素を全て独力で遂行できる              |

表6 (B) スキルレベルの表示例

| 必要とされる<br>スキルレベル<br>(目標) |     |      |    |
|--------------------------|-----|------|----|
| 補助者                      | 主担当 | リーダー | 課長 |
|                          | 2   | 3    | 3  |

## 2.2.2 スキル属性パート

表2に示したようにスキル項目には属性として、①難易度、②(役職ごとに)必要とされるスキルレベル、③対応すべき職員区分、④外部委託が設定されている。

## ① 難易度

要素ごとに難易度を示す。難易度は、表5 (A) に示すように4段階(1~4)である。これらの表示例を表5 (B) に示す。

表5 難易度

表5 (A) 難易度の定義

| 難易度 | 難易度の目安                                                                                         |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | その作業項目(要素)を担当して1年程度でできるレベル                                                                     |
| 2   | その作業項目(要素)を担当して3年未満でできるレベル                                                                     |
| 3   | その作業項目(要素)を担当して3年以上経験してできるレベル<br><設定例><br>・小項目の実務に関し業務改善策の提案と実行ができる                            |
| 4   | その作業項目(要素)における高度な専門性が必要なレベル<br><設定例><br>・中項目の実務全般の知識を有し研修ができる<br>・中項目の実務全般について改善内容を評価し改善指導ができる |

表5 (B) 難易度の表示例

|                |                                |   |
|----------------|--------------------------------|---|
| 010 辞令の作成      | 採用・異動者の辞令を作成できる。               | 1 |
| 020 辞令交付式の開催準備 | 開催日時の確定、出席者の確定等開催準備を行うことができる。  | 2 |
| 030 辞令交付式の進行   | 辞令交付式(場合によっては懇親会も付随)を行うことができる。 | 2 |
| 040 辞令交付の改善    | 辞令交付について評価し、改善ができる。            | 3 |

## ③ 対応すべき職員区分

要素ごとに対応すべき従事者を示す。業務遂行上の役割は表7 (A) であり、これらの表示例を表7 (B) に示す。

表7 対応すべき職員区分

表7 (A) 職員区分の定義

| 職員区分 | 業務遂行上の定義                                                  |
|------|-----------------------------------------------------------|
| 人材派遣 | 専任職員などの指示や業務マニュアルに基づき軽易な業務を行う者                            |
| 契約職員 | 職制上の長などの指示に基づき、状況に応じた判断が必要な定型的かつ定期的な業務を行う者                |
| 嘱託職員 | 特定の業務領域について、豊富な経験・知識、熟練した技能、公的な資格等を有し、専門的な業務を行う者          |
| 専任職員 | 定型的・定期的な業務に加え、サービス型業務、意思決定支援業務、高度専門的な管理運営業務、プロジェクト推進等を行う者 |

表7 (B) 職員区分の表示例

| 対応すべき<br>職員区分  |      |      |      |
|----------------|------|------|------|
| 人材派遣           | 契約職員 | 嘱託職員 | 専任職員 |
| 010 辞令の作成      | ○    |      |      |
| 020 辞令交付式の開催準備 | ○    |      |      |
| 030 辞令交付式の進行   |      |      | ○    |
| 040 辞令交付の改善    |      |      | ○    |

#### ④ 外部委託

要素ごとに業務委託可能性を示す。

### 2.2.3 業務役割分析パート

業務項目（要素）ごとに設定されたスキル属性（対応すべき職員区分、外部委託）と部署内の業務遂行状況を対比し、当該業務項目を担当すべき職員の職員区分および外部委託状況の差異を可視化することで、専任職員と非専任職員との業務切り分け指標として活用する。

この業務担当区分の基準値としては、全般的傾向として、専任職員が評価・改善・教育などのマネジメント的要素を含む業務（難易度 3 または 4）を担い、非専任職員が作業的要素を担う方向で各業務項目の業務役割を設定している。

### 2.2.4 スキルレベル診断パート

業務項目（小項目）ごとに設定されたスキル属性（役職ごとに必要とされるスキルレベル）と各担当者の業務遂行状況を対比し差異を可視化する（表 2）。

これにより各担当者は、自身の職責に求められる業務遂行状況との差異を客観的な自己評価指標として認識できる。また上司は、担当者の自己評価内容を再確認することで OJT 等による計画的な指導育成が可能なる。

担当業務の中核を担う専任職員のスキルレベルは、専任職員の業務役割に位置づけられる評価・改善・教育などのマネジメント的要素を含む業務の難易度（3 または 4）に対応したスキルレベルが求められている。

また、当該基準表とは別に、大学職員が業務を遂行するうえで保有すべき基礎的な知識・能力を「ヒューマンナレッジ」「コンセプトナレッジ」「テクニカルナレッジ」に体系化した「大学マネジメント・業務/基礎（知識・能力）編」を活用（ACPA サイトにて無償公開）することで、業務に関する基礎知識を共有することが可能となる [6]。

### 2.3 活用上の課題

大学業務基準表は、縦軸は 5,965 行のスキル項目（カテゴリ 21 分野／中項目 180 項目／小項目 990 項目／要素 4770 項目）、横軸は各スキル項目に付随する分析項目（難易度／対応すべき雇用区分／必要とされるスキルレベル／コード番号）など 97 列、つまり 5965 行×97 列＝578,605 セルにより構成されている巨大な Excel の表であり PC 上のデータ処理負荷が非常に大きくなっている。

しかし、活用する部署・担当者から見た場合、担当業務領域はごく限られた範囲であり、不必要な項目が担当者の運用操作の妨げとなっている。大学業務基準表は、コード番号などの作業用列に加え、複数年度分を複数人の分析を行う前提で作られているため表サイズが大きいが、当該年度の分析、該当の部署・担当者が操作する列は 10 列程度であり、セル数にしてもそれほど多くはない。

このように、実際に行う分析の作業部分はそれ程多くないにも関わらず、表のサイズが大きいため Excel の処理が重いために、無用な負担感があることが、Excel 形式での大学基準表を利用しようとする場合の最大の課題であった。

さらに、基準表の運用管理者から見た場合、全ての作業は膨大な Excel データの編集作業が必要であることから、自学に合わせた雇用・役職区分の呼称および階層の修正作業の簡素化、部門ごとのデータ書式作成作業の簡素化、自学に合わせた基準表項目の編集作業（修正、削除、追加）の簡素化が求められていた。

## 3 大学業務基準表カスタマイズシステム S<sup>2</sup>TaCS

前節で述べた課題に対して、大学業務基準表を表す Excel データの帳票管理、個別大学の環境設定と各種帳票データの登録および出力の簡易設定を目的とした大学業務基準表カスタマイズシステム S<sup>2</sup>TaCS を開発した。本章では、その詳細について述べる。なお、S<sup>2</sup>TaCS は、Access



を用いて、実装されている。図2にその設定画面の一部を示す。

| カテゴリ (1)            | 中項目 (2)        | 小項目 (3)         |
|---------------------|----------------|-----------------|
| [010] 法人・財務         | [010] 法人運営     | [010] 法人運営方法の指  |
| [020] 人事・労務         | [020] 秘書       | [020] 学長・理事長(総長 |
| [030] 財務            | [030] 経営企画     | [030] 法人役員等の選任  |
| [040] 教務            | [040] 規約管理     | [040] 法人会議の準備   |
| [050] 入試            | [050] 文書管理     | [050] 法人会議の実施   |
| [060] 学務            | [060] 法務       | [060] 法人運営の評価   |
| [070] 教育研究支援(理工系分野) | [070] 附属・系別校運営 |                 |
| [080] 学術情報          | [080] 事業会社運営   |                 |
| [090] 研究推進          | [090] 行事式典の運営  |                 |
| [100] 国際化推進         |                |                 |

図2 設定画面

### 3.1 学内構造記述機能

大学におけるその組織のありかたはさまざまである。具体的には、各部門の階層構造やその名称、雇用している職員等の区分、役職区分などが該当する。大学業務基準表の従来の操作においては、これらを Excel の表に対して記入していた。この作業を容易にするための機能である。

この機能は、以下から構成される

#### 1) 組織部門の設定

組織部門の階層構造や組織部門名称を組織部門一覧ウィンドウにて管理する。5 階層までの追加、編集、削除の組織部門管理が可能である。

#### 2) 雇用区分の設定

初期値は 4 区分（専任職員、嘱託職員、契約職員、人材派遣）にて設定済であるが、6 区分まで項目の追加、編集、削除、複製が可能である。

#### 3) 役職区分の設定

初期値は 4 区分（課長、リーダー、主担当、補助者）にて設定済であるが、6 区分まで項目の追加、編集、削除、複製が可能である。

### 3.2 大学業務マトリクス登録機能

業務の分析時においては、分析対象の部門だけに専念して作業を行い、作業終了後は、それらをまとめて、全学の大学業務マトリクスとし

て構成し直すことにより、全学的な一貫性の確認をすることができる。このための機能が、大学業務マトリクス登録機能である。

#### 1) エクスポート機能

各部門が自部門業務領域を選択するための登録書式を Excel ファイルと PDF 文書で出力するために利用する。大学業務基準表における中項目と小項目がページ番号と行番号で紐づくことにより業務領域を効率的に選択することができる。

#### 2) インポート機能

Excel ファイルに設定した業務領域を、組織部門別のスキル項目該当状況としてシステムに登録する機能である。この登録情報は、全学の大学業務マトリクス作成時の元データとなる。

### 3.3 学内スキル編集機能

各部門が選定した業務領域に絞った大学業務基準表を出力し、PC 上のデータ処理負荷を軽減する。

また、大学業務基準表【マスター】を出力のうえ、編集・システム登録することで、基準表マスターデータを編集し自学基準表にカスタマイズすることができる。編集内容は、スキル項目の追加、編集、削除とスキル属性の設定値変更である。

### 3.4 基準表テンプレートファイル編集機能

基準表の分析項目および原因や対策などを記入するための列の追加編集ができるので、学独自独自の基準表書式の設定が可能である。

## 4 システム活用状況

大学業務基準表カスタマイズシステム S2TaCS は、「大学業務基準表 お試し運用」において活用されている。

この実際の運用は、今まで基準表を活用した事例をサポートした実績があり、大学に対する深い知見がある株式会社早稲田大学アカデミッ

クソリューション（WAS）が担当している。  
S<sup>2</sup>TaCS は、同社のこれまでの経験も参考に開発している。

具体的には、実施大学と WAS との間で電子メールにより、大学業務基準表 Excel 書式の送付、活用方法の指導と結果フィードバックという運営方法で実施している。この運用では、業務役割分析までとし、スキルレベル診断は除いている。

また、WAS が考案した運営フローに基づき、業務役割分析の結果から、重点業務において専任職員が新たな役割のために捻出できる時間の算出（可視化）を行う。その上で、重点業務の業務プロセスに内在する問題点のあぶり出し（業務プロセス分析）と問題点の原因を深掘りした実行レベルの解決策の検討（解決策検討）を行うためのワークシートを提供している。

以下に、その一例を示す。

#### 第1週 業務の洗出し

＜実施大学＞学内設定項目と自部署担当業務領域の割付け送付

＜WAS＞大学業務マトリクスのフィードバック

#### 第2週 業務役割ギャップの抽出

＜実施大学＞大学業務基準表/業務役割分析パートの作成送付

＜WAS＞業務役割差異分析内容のフィードバック

#### 第3週 ギャップ業務工数算出

＜実施大学＞重点業務項目に対する専任職員の年間業務時間（概算）の作成送付

＜WAS＞業務プロセス分析と解決策検討のワークシート提供

#### 第4週 振返り

＜実施大学＞運用の振返り、自学展開方法に関する相談等を送付

＜WAS＞相談内容に対するコメント

本システムを活用した基準表運営業務の効

率化により、多数の大学への対応が可能となることが期待され、現在、複数大学において実験中である。

## 5 おわりに

大学経営がますます厳しくなるにつれ、国においても大学間の連携・統合を視野に入れた論議さえ現実味を帯びてきている [7]。こんな中、大学改革は待ったなしの状況である。大学職員業務についても、人事制度改革との両輪で職員業務構造改革に着手する必要がある。

このために、大学業務基準表の普及および大学業務基準表カスタマイズシステム S<sup>2</sup>TaCS の利用を通じて、一つでも多くの大学に対し、業務構造改革による大学業務の生産性向上に役立つことを期待している。

今後、大学業務基準表の普及・改良とともに実施大学での運用管理が可能なクラウド上の Web サービス方式でのシステム構築を検討すべきと考えている。

## 参考文献

- [1] 加藤 毅「大学職員の職務特性と育成環境」大学研究、42 号、2016.
- [2] 伊藤達哉「早稲田大学における構造改革の実践」、平成 30 年度大学向けセミナー講演資料、実務能力認定機構、2018.  
([http://www.acpa.jp/kijun/management/document201808\\_01.pdf](http://www.acpa.jp/kijun/management/document201808_01.pdf))
- [3] 三浦 暁「早稲田大学における職員業務の構造改革と人材育成」、平成 29 年度大学マネジメントセミナー講演資料、国立大学協会、2017.
- [4] 深澤良彰、内山博夫、三宅麻美「職員の業務構造改革に向けた大学業務基準表の活用」大学 ICT 推進協議会年次大会、2017.
- [5] 実務能力認定機構「大学マネジメント・実務スキル基準表」  
(<http://www.acpa.jp/kijun/management.php>)
- [6] 実務能力認定機構「大学マネジメント・業務/基礎（知識・能力）編」  
(<http://www.acpa.jp/kijun/management2.php>)
- [7] 中央教育審議会大学分科会将来構想部会「今後の高等教育の将来像の提示に向けた論点整理」、2017.