

## 業務改善の全学的推進 ～業務改善の具体的提案（Ⅱ）～

立山雅博

組織・人事部 組織・定員課長

前号（74号）では、本学の業務改善に係る取組状況を振り返ったが、業務改善は、教職員の時間外労働を始めとした労務管理上の問題のみならず、総人件費問題にも深く関連しており、常に関心を持って継続的に取り組まなければならない重要課題である。平成17年4月に「業務改善推進本部」が立ち上げられ、各組織からの改善提案や「業務改善施策WG」による検討など全学的な取組みが行われてきたが、確かな改善として実感できるまでには至っていない気がする。そこで、これまで耳にし、また日頃感じ抱いていることを自らの経験も踏まえて、改善が実感出来ると思われる具体的な施策を10項目提案したい。なお、これらは、かつて本学で全学的に実施されていたものや他大学等で実施されているもの、また各組織及び改善提案制度により提案されたものであり、決して目新しいものではないことを予めお断りしておきたい。

### 具体的提案（10項目）

#### （1）夏季一斉休業の本格的実施

夏季一斉休業を実施している企業は多く、毎年、夏休みにその長さがニュースとして話題となり、平成18年度は私立大学をはじめ国立大学法人（名古屋大、金沢大、筑波技術大等）でも実施された。そのほとんどは8月14日（月）から2～4日間を夏季一斉休業とし、土日を加えて実質的に4～6連休を実現したという。その目的は、夏季の電気消費量の多い時期に一斉休業することによる省エネと経費削減・環境対策にあるが、まとまった休暇をとることによる教職員のリフレッシュを促進することも兼ねている。また、これまでの本学教職員のお盆前後の休暇取得状況を勘案すれば、業務に支障を来すと思われる一部の部局を除き本学でも夏季一斉休業を積極的に導入すべきではないだろうか。平成19年2月1日の運営会議で、学長決定として附属病院を除く全学で、

試行として平成19年度の夏季一斉休業(8月13日及び14日の2日)が実施されることになった。これは、執行部の英断であり大いに歓迎すべきもので大方の教職員の賛同は得られるものと確信する。その導入のメリットは大きく今後は、試行を経て本格的な実施を期待したい。

### (2) クリーンデーの定期的実施

平成2年、本学で初めて全学的にクリーンデーが実施された。これは当時の総務課長の発案で初められたが、ここ数年、いつの間にか消滅してしまった感がある。一部の部局で不定期に実施されているものの、改めて全学的に教職員のみならず学生にも大いに呼びかけて定期的に実施することを提案したい。例えば、ある大学は5月30日を「ゴミ0の日」として全学でゴミ拾いをしているが、本学でも同日を中心に「つくばゴミ0運動」を展開したらどうだろう。実施すれば、環境整備費の削減に多少なりとも寄与できるかもしれないが、何より大切なことは、学生に呼びかけて教職員が率先垂範して清掃業務に従事している姿を見せることで、また学生自らがそれに従事することで、全学的に安易なゴミ捨て防止意識が高まるのではないかと。とりわけ学生に対する教育効果の面で大いに期待が持てるイベントである。引いては教職員・学生全体の「大学に対する帰属意識の醸成」に繋がり

是非とも実施すべきでないかと思う。

### (3) 防災訓練の定期的実施

特に1995年の阪神淡路大震災をきっかけに全国的に防災意識が高まり、本学でも本部管理棟などでも防災訓練が実施されていたが、ここ数年、全学的に実施されていない。その必要性は説くまでもなく早急に実施すべきである。(防災用具の確認、危機管理・安全管理意識の醸成)

### (4) 新任教職員に対する全学的オリエンテーションの実施(復活)

法人化前に毎年4月、「新任教員オリエンテーション」と称して、新任教員(新任部課長含む)を対象に大学執行部による全学統一的な実施と所属学系毎の実施が行われていた。その目的は、本学就任に当たり、大学概要及び執行部・各部局の運営方針・課題等の説明を通じて他大学と異なる本学の特色を理解してもらうとともに教職員として最低限心得べき服務事項を認識して授業等を担当できるようにするためである。また、これは早期の職場適応及び円滑な事務手続のほか大学構成員としての一体感及び大学への帰属意識の醸成も図れることにもなる。それがなぜか、法人化後は実施されていないが、是非とも復活して実施すべきではないだろうか。

## (5) 本部事務機能の重点化と支援室事務機能の充実

平成14年10月、本学と図書館情報大学との統合を契機に、広大なキャンパスに点在している多種多様な教育研究組織に効率的・機能的に対応するとともに本学が抱える多くの課題に適切に対処するため、事務組織の大幅な改組が行われた。事務局本部には、大学の将来設計など大学全体の企画立案機能を持たせ、教育研究現場には、学群長等の組織の長等と一体となり、学生にはきめ細かなサービスを提供し、各組織の運営面では直接に責任ある対応を行うため、4つの教育研究支援室（以下「支援室」という。）が設置され、支援室長（課長相当）が配置された。支援室の目的・役割は、①学群長等の各組織の長及び一般教員からの要望・要請に対し迅速に責任ある対応を行う ②学生の身近な相談業務（修学・生活指導、就職、課外活動等）においてきめ細かく丁寧に支援する ③支援室長の配置により会計事務（特に調達事務）を責任持って迅速に処理する ④各組織の長等との連携協力により教育研究推進に係る事務的支援を積極的に行うことにある。このような重要な役割を担う支援室の設置は、本学創設以来の悲願であったため、教育研究現場の教職員には歓迎され評価された。同時にこの支援体制は、これまで採られてきた

事務局一元化体制は堅持するというものであったが、その1年半後の平成16年4月、国立大学法人化に伴い、全学的に部局化が図られ、各副学長及び各研究科長に対応して各部課及び7支援室が設置されることとなり、支援室職員は各研究科長の下に所属替えされた。平成18年3月、業務改善推進本部会議は、平成18年度における主要な業務改善実施計画（19項目）の中で「本部と部局の役割の明確化」を掲げたが、これまでの支援室設置経緯と支援室の目的・役割を十分に理解すれば、事務部門における「本部と部局の役割の明確化」は、自ずと答えは出てくる。本学と図書館情報大学との統合時、事務系職員は10部（附属図書館、附属学校教育局含む）31課4支援室で実行定員1,740人であったものが、4年3ヶ月を経過した平成19年1月現在、10部（附属図書館、附属学校教育局含む）30課6室7支援室で実行定員1,676人となり、4年間で実行定員が64名減少したものの課レベルの組織数は8増となっている。また、実行定員のピーク時は昭和57年の2,045人で当時に比べ369人減少し、組織数は9部29課体制から、部が1増、課レベルが14増となっている。このように実行定員の減少にもかかわらず事務組織が細分化され組織数が増加したことは、特に法人化後において顕著であり、相対的に本部事務機能が肥大化したことを端

的に物語っている。必要な組織は設置しなければならないが、組織が細分化され、責任者が配置されれば、各組織間に壁ができるのは当然であり、事務遂行上、連絡調整等にかなりの時間と労力を割くことになる。このため、事務の簡素・効率化の面からは逆行することになる。事務組織は本来、本学の教育研究等の諸活動に係る業務を処理するために置かれるものである。したがって、事務組織の在り方としては、教員及び学生により近いところでの教育研究等の諸活動を直接的に事務支援する部門（支援室をはじめとする学務・学生、研究部門）を充実させるのが本来の姿である。今後、総人件費が更に抑制され職員数も減少する状況の中で、教育研究現場における教員、学生に対するサービスを低下させずに全体として効率的で機能的な事務処理体制を確立するためには、「本部事務機能（部・課・室）を重点化し、部局事務機能（支援室）を更に充実させる」ことは必定であり喫緊の課題である。そのため、特に事務職員は、まず前述の支援室の目的・役割と本部事務機能の重点化の必要性を再認識すべきである。また、既得権益にとらわれず全学的な視野に立って事務支援体制の見直しに協力し、自らの職場環境の整備に努力すべきではないだろうか。

以下の5項目については、紙面の都合上、

提案事項とその改善効果等を簡単に掲げることとするが、これらを実施すればかなりの改善効果が期待できるものとする。

#### (6) 事務系職員の人事異動時期の見直し

原則7/1実施、繁忙時期における業務処理の効率化、処理漏れ防止等

#### (7) 学生生活実態調査結果のフォローアップ及び学生用目安箱の設置

学生の実質的な意向反映と学生サービスの向上、改善意見及び苦情の受付

#### (8) 事務系役職職員の公募制導入

能力や意欲のある人材の発掘、事務組織の活性化、職員全体の士気高揚等

#### (9) 女性職員の登用

男女共同参画基本計画（第2次）の重点事項（「2020年までに社会のあらゆる分野において指導的地位に女性が少なくとも30%程度になるよう期待し、各分野における取組を促進する」）に基づき女性職員を積極的に登用、同種の業務に偏らず幅広く職務経験が出来る配置換の実施

#### (10) 早期退職優遇制度の導入

一定年齢以上の教職員を対象に定年を待たず希望退職を募る早期退職優遇制度の導入、中高齢者の転身を積極的に支援、必要に応じ若手職員を新規採用、職員の年齢構成のアンバランスを解消、職場の活性化

おわりに

業務改善は、常に関心を持って継続的に取り組まなければならない重要課題であるが、どのように組織を変えようとも業務に従事する職員の能力や意欲によってその実現が左右されるものである。したがって、今後は「筑波大学の将来設計について」(h15.3.20 評議会報告)で示された本学の職員像である「本学の社会的使命を自覚し、本学の課題等に対して意欲的かつ積極的に取り組むことのできる職員」を計画的に多数養成する必要がある。そのためには、今後の教育研究の高度化、国際化など大学を取りまく状況の変化に迅速かつ的確に処理できる能力と意欲のある優秀な職員は係長級以上の職に積極的に登用とするなどまず、職員の人事異動の基本方針を早急に策定し周知すべきであることを最後に提案しておきたい。また、上記10項目は、事務局の所管部課等において、担当者等が積極的かつ前向きに取り組む意欲と姿勢があれば、さほど時間と労力をかけずに実現できるものと確信する。

(たてやま まさひろ)