

東京大学における新人職員育成の取組

根岸 正征

(東京大学本部人材育成グループ)

関根 真理

(東京大学本部業務改善グループ)

一 はじめに

東京大学では法人化後、職員の育成に関して様々な取組が行われてきた。具体的には、小宮山総長が総長の任期中に、「時代の先頭に立ち、世界の知の頂点を目指す東京大学」を実現するための重点課題を、総長の決意表明としてまとめた「アクション・プラン」や、そのサブ・プランとして理事により作成された「事務職員等の人事、組織、業務の改善プラン」に内容が示され、それに基づき「職員ミッシェン」や「職員キャリアガイド」などの、あるべき職員像や必要な知識等を明確にした冊子が次々と作られていっ

た。このような冊子の作成とあわせ、職員に対する研修にも一層力が入られるようになり、中でも新人職員に対する研修は、法人化後最も大きく変わった研修であることから、本学におけるその取組を紹介したい。

二 三ヶ月研修の導入

本学の新人職員研修の特徴は、四～六月の三ヶ月間と長期にわたる点である。この三ヶ月間の研修は二〇〇六年度から導入され、そのプログラムは主に事務職員を対象とするものである。二〇〇五年度までは、新人職員は採用直後

に一週間程度、服務規律やビジネスシーンにおける対応を主な内容とする研修を受けてすぐに職場に出ていたが、二〇〇六年度より、人事異動の基本となる時期がそれまでの四月一日から、業務のピークの解消を図るため七月一日へと変更されたことが、六月末までの三ヶ月間を能力開発期間とする大きなきっかけになったと思われる。

三 三ヶ月研修の内容

三ヶ月間のプログラムは大きく三つの期間に分けられる。初めの一週間程度は事務、図書、技術の職員で合同の集合研修を行い、これ以降は主に事務職員を対象として、いくつかのグループに分かれて窓口業務をまず一〜二ヶ月間体験し、最後の一ヶ月間で集合研修とグループワークを行う構成になっている。

それでは、実際に二〇〇八年度に実施した三ヶ月間のプログラムを基本に、具体的な内容を紹介していくこととしたい。

①新規採用職員研修Ⅰ・Ⅱ（Ⅰを四月上旬に四日間・Ⅱを一〇月に一日間）
東大職員として、また社会人として必要な基礎的知識を

習得する。この約一週間の研修は、事務、図書、技術の新人職員全員が共に学ぶ唯一の機会となっており、三ヶ月研修を導入する以前から行われていたものである。

研修の具体的な内容は、総長及び理事による講話、東大の組織と機能、事務職員等の人事・組織・業務の改善への取組み、就業規則と服務、セクシュアル・ハラスメントの防止、安全・衛生、健康管理、先輩からのアドバイス、ビジネスシーンにおける対応（ビジネスマナー、コミュニケーション、クレーム対応、ビジネス文書・Eメール文書）という構成で、このうちビジネスシーンにおける対応については、四月の研修後に職場実践のうえ、半年後の一〇月一日、それまでの実践具合を振り返る研修を行っている。

②実地研修（四〜五月に約三〇日間）

学生対応窓口や病院の患者対応窓口等の業務に従事することで、教育支援業務や一般の方への接遇等を直接体験する。基本的には窓口業務を一人につき三部局体験するが、受け入れ部局の側では窓口業務の指導に加え、部局の教職員による講義や意見交換の場を業務の合間に設けてくれるなど、充実したメニューを用意してくれている。

③パソコン研修（四〜五月に各自一五〇分×五回）

実地研修と並行して、エクセル、ワード、パワーポイントの初級レベルのスキルを身につける。

④教員取材研修（四〜六月、計約六〇時間）

新人職員をグループ分けし、グループごとに取材する教員とテーマを自分たちで決め、部局の事務部や教員本人とも自らアポイントを取り取材を行う。取材した内容はパワーポイントでスライドを作成し、三ヶ月間のプログラムの最終日にグループ発表を行う。

この研修は、三ヶ月研修導入二年目の二〇〇七年度から始められたが、その経緯は、二〇〇六年度の三ヶ月研修受講者から、研修の中で学んだビジネススキルの実践を主な目的として、教員取材研修のような研修を次年度に行ってみてはどうかと提案されたことがきっかけである。実際に研修を行ってみると、新人職員は教員の著書を読むなどして教育研究の内容を事前に学び、また教員の方は、取材に来る新人職員をとて親身に対応してくれるため、ビジネススキルの実践の場としてだけでなく、実際に自分の目で確かめながら、教育研究面で職員として支援すべき、また支援できることを考えられる有意義な機会にもなっている。

⑤トップセミナー（五〜六月に六回、各六〇〜九〇分）

本学の役員等からの講話を受け、その後に意見交換を行う。なお二〇〇八年度は、企業のトップによる講話も取り入れ、本学の経営協議会委員でもある日本電気株式会社代表取締役会長の佐々木元氏より、社会人としての在り方や本学への期待等について講義していただいた。また講義の他にも佐々木氏は、初めに新人職員全員と名刺交換してくださり、その際、新人一人ひとりにメッセージまでくださった。新人職員の中には、この日が社会人となって初めての名刺交換となる者も少なくなく、新規採用職員研修Ⅰで身に付けた名刺交換の仕方を、大企業のトップに対して実践できるという一生忘れることのできない体験となった。

⑥環境整備体験研修（五〜六月に二回、各三〜四時間）

職場における環境美化意識とバリアフリーへの理解を育むため、本部保全グループ環境整備チームに所属し、キャンパス内の清掃等に日々従事している知的障がい者のスタッフと共に、キャンパス内の清掃を行う。

⑦本部事務研修（六月、六系×各半日）

本部の課題や取組状況、業務説明等について各系の職員

から講義してもらおう(二〇〇七年七月に本部組織はフラット化され、それまでの部課制からグループ制になり、いくつかのグループをまとめたものを系とする組織に再編された)。課題と取組状況については各系の統括長又はグループ長から講義を行い、具体的な業務については若手職員から説明するという二段階構成になっている。

なお、若手職員がこの研修で業務説明を行うことは、後ほど紹介する後輩育成実践研修の研修内容にもなっている。

⑧ 部局事務研修 (六月、四部局×各半日)

部局を訪れ、部局の概要や事務の業務、課題等について、部局の教職員から講義等してもらおう。研修のメニューは、部局長の講話をはじめ様々な企画を受入れ部局の側で用意してくれるので、短い時間で部局の概要をとっても贅沢に学ぶことができる。

⑨ プレゼン研修 (六月に一日間)

プレゼンテーションに関するスキルを学び、教員取材研修におけるスライド作成等に活用する。

今後このような長期の研修の利点を活かし、これまでの三年間の実績を踏まえながら、プログラムの一層の充実を図っていききたいと思う。

四 先輩職員による育成

ところで、「本部事務研修」の項目でも触れたとおり、本学の新人職員の育成には若手の先輩職員も大きく関わっている。先輩職員が関わるようになったのは、二〇〇五年(二〇〇六年にかけて)一部の若手職員によって行われた新人研修向けの教材作成プロジェクトが発端だが、二〇〇七年度からこの若手職員を二年目職員全員(主に事務系)とし、教えられる側だけでなく教える側の育成も目標として明確に掲げた「後輩育成実践研修」へと発展した。

具体的には、二年目職員については、①新人職員が受講する本部事務研修の企画・講義と、②教材等の作成という課題を与えることで、東大の組織や業務の再学習、企画力・資料作成能力・プレゼンテーション能力などのスキルの向上を図ってもらうことであり、新人職員については、業務説明などを直近の先輩から受けることで、自分と業務との関わりをより身近に感じながら学び、自分の一年後の姿

⑩ 三ヶ月間のプログラム全体の報告会、教員取材研修報告会
三ヶ月間のプログラムの最終日に、三ヶ月間で学んだことや特に印象に残ったこと、そして教員取材研修の取材内容をグループごとに報告する。会場には役員をはじめ、新人職員の配属先の上司や先輩、三ヶ月間のプログラムでお世話になった教職員、教員取材研修で取材した教員などにも出席していただき、その前でプレゼンを行う。報告会の準備やリハール、当日の進行など運営のほとんどを新人職員自らが行うため、この報告会は新人職員が主体的に行う初めての「仕事」と言ってもよく、三ヶ月間のプログラムの集大成としてふさわしい場になっている。

以上に挙げたもののほかにも、「文書管理」や「学生の特性や対応」についての講義、「入学式」当日の式典業務体験なども行っている。

三ヶ月間という研修期間は、新人職員にとっては長く大変な期間であると思うが、本学に関する知識と視野を広げ、また何よりも同期との絆を深め互いに切磋琢磨できる絶好の機会になっていると思う。現に、後半に入ると主体的な行動も目立つようになり、プログラム最終日の報告会では皆一体となって高いパフォーマンスを発揮してくれる。

をイメージしてもらおうことである。

研修とは言え通常業務の合間に作業を行うこと、また特に教材等の作成については、三ヶ月間の研修期間中だけでなく、新人職員が職場に出ても活用できるものを作成していることから、二年目職員にはかなりの業務量になっていることと思われるが、これまでの二年間はずれも力が入った教材が作成されている。

それではこれから、今までに作成された教材を具体的に紹介したい。

① 東大用語の基礎知識

初版は、二〇〇五年(二〇〇六年の新人研修向け教材作成プロジェクトで作成されたが、この時はまだ三〇語程度のものであった。しかし、翌年から導入された後輩育成実践研修において改訂版の作成を課題の一つとしたことで、二〇〇七年度には約一二〇語に増え、かつ俗語や英文略語も掲載されるようになり、更に二〇〇八年度の研修でも同じ課題を与えたところ、約二四〇語を収録するまでになった。

② 新人職員応援ブック

二〇〇七年度の研修で作成されたこの教材は、後輩育成

実践研修導入初年度に本研修のオリジナルとして作成された記念すべき教材であり、その後のこの研修の方向性や作成する教材の基準を決める大きな役割を果たしたとされている。本稿の最後(第五章)で、作成者の一人から作成の経緯を詳しく紹介するので、この研修についての理解をより深めていただけると幸いである。

二〇〇八年度に三ヶ月研修を受講し、最終日の報告会で同じく見事な一体感を見せてくれた現在の一年目職員が、来年度どんな教材を作成してくれるのか、今から楽しみみでならない。

③新規採用職員のための推薦図書

二〇〇八年度の研修で新たに作成され、採用二年目の職員一人ひとりが、自分が読んだ本の中で新人職員に薦めた本をコメントとともに紹介したものである。仕事に直接役立つ本や、心の支えにできる本など様々なジャンルの本が計六八冊挙げられ、本の内容だけでなく、二年目職員の読書量や一ヶ月の使用金額もコラムとして掲載されるなど、とても興味深い内容になっている。

二〇〇七年四月、本部事務研修の準備に追われる二年目職員に、「新人職員向けのマニュアルの作成」という新たな課題が与えられた。その際の指示は、「業務・職場生活の基本事項について」「若手ならではの作りで」「期限は六月末」の三点のみであった。これは、あえて漠然とした課題を与えることで、自らの具体的課題を設定し解決を図る能力を養うという意図によるものであった。当時の担当理事の言葉を借りれば、『与えられた升目を正確に塗りつぶすのではなく、その升目も自分たちでデザインするような経験をしてほしい』ということである。

以上の三つがこれまでに作成された教材である。二年続けていづれも充実した内容の教材が作成されたことは、最近の新人職員の能力の高さによるところもあるかもしれないが、二年目職員自身が新人の時の三ヶ月研修で得た同期との一体感が再び発揮された結果であるとも思っている。

二年目職員は途方に暮れつつも、三ヶ月かけてマニュアルを完成させた。それが「新人職員応援ブック」(以下、「応援ブック」)である。

○応援ブックのコンセプト

応援ブックは、「新人職員が悩んだり困ったりした時、励みになる手引き」というコンセプトで作られており、事務的・機械的な印象のあるマニュアルという言葉をあえて避けている。そこには、先輩から後輩への暖かい応援の気持ちとともに、書かれていることを全てとは思わずヒントとして活用しながら自ら考え行動してほしいというメッセージが込められている。

↓実践の具体例：「東大で活動する人の姿を身近に感じられるように努力する(学生や教員と交流する機会を探す、学内広報や学部・研究科等のHPをチェックする、など)。全ての仕事は学生・教員の支援につながると心得る」

このように、理想像から具体的な行動へと段階立てて提示することで、本学職員が目指すべき職員像を新人職員が理解しやすくしている。

○応援ブックの構成

応援ブックは大別して二つの要素から成っている。

①「東京大学職員7ヶ条」から導かれる行動指針

二〇〇五年に本学職員のあるべき姿として作成された「東京大学職員7ヶ条」を骨子として、新人職員の心構えや取るべき行動を示している。以下がその記述の一例である。

②先輩職員の体験談

二年目職員が困難や課題を解決した体験談を掲載している。

「事務的な仕事ばかりで、何のために大学に就職したのかわからない」「経験不足で先生や学生さんの役に立てないのがもどかしい」といった悩みは、大学職員なら誰でも一度は抱えたことがあるのではないだろうか。

条文：「1 東京大学の構成員であることの自覚、誇りを持つ」

↓行動指針：「東大の教育研究を支援し、ひいては社会に還元することが役割であると自覚する」

また、「慣例通りやれば済む仕事だが、思い切ってガラッと変えてみたい」「規則などのために非効率的な業務を強いられているが、何とか工夫して改善したい」といったチャレンジも、なかなか一歩踏み出すことが難しいものである。応援ブックには、こうした悩みや課題と真剣に向き合い、

解決に向かっていく若手職員の姿が生生きと描かれており、新人職員にとっては大きな心の支えになるものと思われる。

○応援ブックの人材育成効果（読者にとって）

完成した応援ブックは、学内の採用三年目以内の職員（約二〇〇名）に配布されたが、その他の職員からも要望が相次ぎ、用意した五〇〇部の配布は全て終了した。また学外からもご要望があったため、二〇〇八年四月、広く大学職員一般に向けて刊行された。

応援ブックは、仕事の手順を手取り足取り教えたり、全ての問題に答えを用意したりといったものではなく、新人が自ら考え行動していくための手助けとして作られた。配布実績からは、そのようなコンセプトが若手職員にとって大変有意義なものと評価され、読者のポテンシャルとモチベーションを高める一助となったであろうことが伺われる。

○応援ブックの人材育成効果（作成者にとって）

三ヶ月の間、仕事の合間を縫って二年目職員全員で意見を出し合い、時には議論を戦わせながら、コンセプトから構成、デザインまで全て自分たちでゼロから作り上げた。

まさに『与えられた升目を正確に塗りつぶすのではなく、その升目も自分たちでデザインするような』貴重な経験であり、様々な能力が鍛えられた。

またその過程では、何故自分は大学で働くのか、大学が社会に果たすべき役割とは何か、そのために大学職員はどうあるべきか、等々、普段仕事に追われる中でなかなかじっくり考えることができない重要な事柄について深く考察することができた。ここからも、モチベーションやキャリア意識を高める効果が得られた。

以上のように、応援ブックの作成は、前段に述べた後輩育成実践研修の意義が凝縮された優れた取組であったと思われる。

一～四は根岸が、五は関根が執筆した。