

## ●事例紹介●

職員自らの手による事務組織再編と人事制度改革  
～大谷大学における取組～

古角 智子

(大谷大学総務部事務部長)

## はじめに

「事務組織の再編にあたって、単に組織図を描くというのではなく、『事務局とは』と骨太に考えていって欲しい。必要であれば、意思決定システムのあり方までも視野に入れて検討して欲しい。」一九九九年一月、四人の職員が、学長と事務局長から直接指示を受けた。二年半後の二〇〇二年六月、大谷大学では大幅な事務組織の再編とともに、職員自ら提言した人事制度についても全面的に承認され実施し、さらにその三年後の二〇〇五年には給与制度も変更した。本稿ではそれらの改革と制度の内容を紹介したい。

## 一 大谷大学の歴史と現状

大谷大学は、一六六五年(寛文五年)東本願寺の学寮の創設に端を発し、一九二三年に京都市北区の地に移転した。学校法人真宗大谷学園の設置校として大谷大学と大谷大学短期大学部を京都市北区に置いているが、八学科を擁する文学部のみ単科大学で、大学院を含めて二〇〇七年五月現在学生数は四〇七〇名、教員数一二八名、事務職員数一一五名の規模である。事務職員は専任職員が七八名、契約職員が三七名という構成で、一つの事務局で大学と短期大学の両方の事務を行っている。

## 二 新組織の特徴

## (一) チーム制の導入

本学の新組織の特徴といえば、まず「チーム制」をとったことであろう。再編前の本学の事務局は、契約職員を含めても一〇〇名弱の人数でありながら十五の課に細分化されており、課の構成は課長、課長補佐の意味合いの主任、一般職そして契約職員というものであった。縦割り組織のため当然課の垣根は高く、しかも課長と嘱託職員一名という課もあり、休業や退職への対応、後継者育成等に苦慮していたのである。

そこで、五～七人が担当する業務領域で「チーム」をつくり、効率よく業務が遂行できるようにした。この「チーム」はプロジェクト的なものではなく、組織内に固定されたものである。「チーム」には一名の「チームリーダー」を置き、監督職としてチームの業務遂行上のリーダーシップをとっている。(ただし、労務管理はその上司となる課長や事務部長が管理職として行っている。)

次に、部門間の垣根を低くするために大きな「部」で「チーム」をくくることが検討した。当初は「学生を支援

する部」「研究を支援する部」「大学の経営・管理を担当する部」の三部にまとめたかと考えたが、課題業務等の関係もあり、無理をせず七つの部とした。その後、対外的な必要性から、部とチームの間に「課」を置く部門が生じた。結果として、部門の大きさと構造を統一することができず、一五の課が七部六課一四チームという編成になった。

なお、一般職については「部」で発令し、部内の異動は事務部長の裁量で行えるようにしている。チームや課を越えての業務調整、人的調整を図り、後継者の育成や超過勤務に対応できる体制をとるためである。

## (二) 組織横断型チームの設置

本学の新組織について特筆するもう一つの点は、「組織横断型チーム」を常設の形で設置したことであろう。部の中に設置するチームとは別に、国際交流チームと情報システムチームの二つを置くことになった。学術交流センターという一つの課で行っていた留学生業務を、履修指導は教務部、生活支援は学生支援部というように再編時に機能別に分散したため、横の繋がりが必要になったことと、各部署におけるITによる業務遂行や情報の共有、学生や教員への情報提供のサービスなど、抱えている共通の課題を解

決するために連携を図ることが必要であったことによる。これは、複数の上司が存在する「マトリックス組織」で、マネジメントが難しいと言われている形態である。横断型チームに所属するメンバーは、部の中にあるチームにも所属しているもので、どちらの業務を優先するのかなど、再編当初は多くの課題を抱えていた。しかしチームリーダーをはじめ関係者の努力の結果、ほぼ一二年で落ち着きを見せただけでなく、単なる情報交換にとどまらない協働体制や部門を越えた若手職員の指導等、従来の組織ではできなかったことが行えるようになった。メンバーからは、他部署からの視点に気づくなど、視野が広がったという声もあり、多くの成果をあげてきたと実感している。

### 三 人事制度改革の内容

#### (一) 新人事制度の基本的考え方

従来の事務局には「人事制度」と言えるほどのものはありません。給与は国家公務員の制度を準拠し、役職は年功的に任用されていた。しかもいったん役職に就けば解任はほとんどないため、年齢構成を考えると若手職員の昇任は困難となっていた。その他にも職務やその成果、責任と給

与は乖離しているとの指摘がなされていた。

制度を検討するにあたっては、これらの課題を改善することを目的としながらも、そもそも何のために構築するかという基本的な考え方の整理から行った。常に大学からの視点と働く個人からの視点の両方を念頭に置いた整理である。

まず大学が必要とする組織は「大学の使命、目的を果たすために、目標を設定し達成するための組織」であるとの結論を得た。言い換えると①社会の変化や大学の課題に合わせた最適な組織や人材を配置し、②役職も組織の機能のひとつとして最適な人事を行い、③個人々人が変化に伴う新たな能力を習得する組織、である。

一方職員が望む組織とは「各人が意欲的に業務を遂行できる環境があり、成長できる組織」、すなわち①人をすべての基本とし、大切に作る組織、②各人の成果や貢献が適正に評価され、いきいきと仕事に取り組むことができる組織、③担当業務を超えたシステムに責任を持って参画ができる組織、である。

これら双方からの期待に沿う組織にしていくための制度が人事制度の役割であると考え、次の制度を構築した。

#### (二) 新人事制度の紹介

##### ① 職能資格制度と職務基準（資料1参照）

これまで本学には「書記補・書記・幹事」という職階ともいえる呼称が存在し、勤続に応じて昇給するものの、それに見合った職務が明示されていなかった。そのため、職員がキャリアを積んで成長するためには、どのような姿勢で仕事をし、学んでいけばよいのかという目標は示されず、やってもやらなくても同じという状態だった。それは役職についても同じで、任用の基準もその職務の内容も明確ではなく、任用された人物に一任されていた。

そこでまず、「書記補・書記・幹事」という呼称を利用してそれを「資格」とする緩やかな「職能資格制度」を導入した。そしてその資格と役職の職務を明確にするため「職務基準」を作成した。この職務基準は、大学から見た場合、組織をスムーズに運営しその機能を発揮するために必要な役割を段階的に区分したものとなり、一方で職員から見た場合は、採用時から順に個々の能力や組織における役割、責任等について成長していくキャリアパスの意味を持つている。

##### ② 行動規範（資料2参照）

職務基準を単に規程として定めるだけでなく実のあるものとするために「行動規範」を作成した。職務基準に示された職務を遂行するために必要とされる能力について、表に現れる「行動」に着目し、その行動のうち重要であると考えられるものを規範として明文化した、いわゆるコンピテンシーである。本学の職員に期待される行動を各人がイメージできるように提示した。また、本学職員にとって最も重要で建学の精神に繋がる能力を、「人間が大好きです」というキャッチコピーを利用してベ이스コンピテンシーとして設定した。もともとこの規範は、人事考課の手段として考えたものであったが、現在のところ職員研修での利用にとどまっている。

##### ③ 役職任期制

これらの改革案を議論していたときは二世紀を目前に控えた時期であった。今まで以上に急激に変化する社会に事務局が対応するためには、組織のリーダーたる役職者を「地位」でなく「機能」と位置づけ、そのときどきに必要とされる人材を登用することが重要であるという結論にいたった。そこで役職は三年の任期制とし、再任を可能とす

る制度を作った。前述の事務部長、課長、チームリーダーすべて同様である。

任期制を取り入れたことで、役職者については「交代」しやすくなり、組織の活性化に役立っていると感じている。また若手職員の登用もしやすくなっている。

#### ④管理職俸給表の導入

組織を変え、人事制度を構築してから三年後に、給与制度を改正した。大きな変更点は、管理職の給与表を新たに作ったことである。

本学の給与制度は、先述のとおり国家公務員の給与制度を準拠しており、管理職等の職に就けば等級が上がるしくみだった。しかし若手職員を登用した場合、業務や責任が増加するほど給与は変わらないという問題が指摘されていた。さらに役職任期制を導入したことに伴い、役職者の入れ替わりが生じることになる。本学において役職の交代は「降格」ではないため、もとの等級に下げるといって「降格的」な取り扱いはあまり好ましいことではない。そこで、管理職在任中のみ適用する給与表をつくることにした。管理職を離ればもとの給与表に戻ることになる。管理職の給与は、扶養手当や住居手当等の属人的な手当を廃止し、

年齢にかかわらず、一年目の課長は同じ給与となるよう役割主体の給与にした。なお、一般職についても「給与号俸の適用は年序列のため、業務・成果・責任と給与が乖離している」という問題を指摘されているが、年功的運用には、将来が見え安心感があるという利点もあるため大きな変更はしていない。

#### ⑤その他の制度

複線型の人事制度を構築すべく専門職制度を導入し、役職として処遇している。現在は、国家資格を持ってその業務に専門に従事する職員にのみ適用しており、今後どのような専門性を処遇するかが課題として残っている。

人事考課の手段としては行動規範の他に目標管理を利用すべく提案した。しかし、まずは職員が各自の職務について目標を立て、自己管理のもと遂行・点検し、レベルアップを図るためのツールとして利用することとなり、処遇に反映させることなく二〇〇四年度から試行している。

その他には、事務局のみの人事会議を設置した。人事担当部署は人事会議と連携を図りつつ、管理職研修をはじめとした階層別研修やスキルアップ研修、また各種団体の研修への派遣を積極的に行っている。

#### おわりに

冒頭で述べた組織再編の指示は、本学の近代化一〇〇周年の記念事業として建設される「真宗総合学術センター」に合わせて大学の事務局を構想せよというものであった。同センターは、図書館、博物館、研究室、情報コアなどの研究機能を一箇所に集め、新たな情報発信の拠点となる施設として構想されたものであったため、これまでの組織を組替える必要に迫られていたのである。

しかし、指示を受けた四人の主任と担当課長で組織したプロジェクトにおいて議論を重ね課題を抽出していくうちに、本学の事務局が抱えているものは、単に部や課の再編・整理という物理的な施策のみによって解決される課題ではないとの結論にいたった。それは、組織風土の改革を伴う人事制度の構築をも合わせた総合的な取組によって、はじめて解決される課題であるとの認識であった。学長から委託された課題は事務組織という「器」の検討だったが、それに加えて人事制度改革の必要性を職員から提言したのである。

プロジェクトが提案したいくつもの素案は常に事務職員

全員にオープンにされ、幾度もの説明会や意見の聴取を重ねて成案となった。通常であれば、職員が提出したこれらの案は「たたき台」として扱われ、各種の会議を経てかなりの修正を受けるものである。しかし、学長をはじめ大学執行部や理事会はこの案を受入れ、そのまま承認し、実行したのである。

この決断の意味は大きく、「自分たちで考えた」組織・制度を「機能させる」行動に繋がっていった。もちろん、すべての職員がすべての提案に賛同したわけではなく、異論を唱える職員もいた。また計画どおりにすべて進んだわけでもない。それでも組織を動かす管理職やチームリーダーの多くは、再編で求めたものを実現させるべく努力するようになっていた。加えて、若手職員がチームリーダーや管理職に登用され、部下の育成やチームマネジメントに日々努力していることが、次の時代を担う職員の育成になっていると感じている。人をまとめて組織の成果をあげる経験が積めることが、将来の大学を支える職員にはかけがえない財産となるにちがいない。

本学における「事務組織再編」は、事務職員の自信に繋がる大きな一歩であったと思う次第である。



資料 2 大谷大学事務職員行動規範

職務 コンピテンシー 項目	定義	ポイント	行動要素	行動例
方針の 設定	環境の動向・変化を把握し、中長期的な視点からこれらの担当部署、業務等の進めべき方向やあるべき姿について方向性を描いている。	20	状況把握	様々な情報ルートから組織内外の環境変化を予測し、把握している。
			具体的な目標	部門としての明確なゴールイメージ、具体的な目標を示している。
達成 志向	課題や目標に対して、組織全体として最善の結果を出すように行動している。	20	優先順位	長期、中期、短期で遂行する課題について、重要度や費用対効果などを考えて、優先順位をつけて取り組んでいる。
			納得性	本人が示す方針にインパクトがあり、共感や納得を得られるものを示している。
リーダー シップ	目標達成、課題解決のために、責任ある行動をとるとともに、メンバーをまとめ動かしている。	20	部門を越えた協働	部門を越えた協働や調整をはかっている。(仕事を他部門におしけない)
			相互満足	利害関係があっても、相手の立場を理解し相互に満足のいく結論を出している。
人材 育成	メンバーの能力開発・レベルアップにつながるような指導を意識的・体系的に行っている。	20	粘り強さ	できない諦めたり、できない言い訳ではなく、どうしたらできるかを考え、あきらめずに取り組んでいる。
			コスト意識	仕事を進めるうえで常にコストを意識し、時間の管理を心にかけている。
チーム づくり	これからの業務の方向性を描きながら、活気あるチームづくりをめざしている。	20	決断力	複数の案を的確に取捨選択し、リスクを勘案しつつキッパリと意思決定している。
			結果責任	部門の業務における成功失敗に対して責任を担っている。
課題 解決	問題の原因を探り、本質を明らかにしながら、中期的な視点から課題を提起し状況に応じた解決をしている。	20	受容性	提案や指示に対してメンバーがオープンに意見を述べる機会をつくり、部下の話を傾聴している。
			感情のコントロール	プレッシャーがある状況においても、(自分の感情をコントロールし)論理的に考え、冷静に対応している。
率先 行動	主体的に前向きに仕事に取り組んでいる。	20	フィードバック	部下に注意関心を払い、部下各々の良い点、悪い点を適切にフィードバックしている。
			自主性の支援	部下に発生した課題や問題に対して、見解を開き出したり、アドバイスをしながら、実践は任せている。
部下 支援	メンバーの成長や職務遂行に対して、効果的な支援を意識的にしている。	20	適切な割当	部下の得意分野や成長度合を把握して、状況に応じた適切な仕事の割当を行っている。
			情報公開	ちょっとした情報であっても、部下に伝えている。
専門性	専門的な知識・技術を深めるとともに、それらを特定分野の目標達成や課題解決に対して活用している。	30	具体的な目標	大学の学全体としての明確なゴールイメージや、具体的な目標を示している。
			状況認識	チームの状況を的確に捉えている。
情報 収集 と発信	専門的な情報の収集にとどまらず、知的所有財産を広げている。	25	情報提供	チームやチームメンバーに役立つような情報を個人化せず、積極的に提供している。
			雰囲気づくり	日常的にチームメンバーに働きかけ、チーム全体に活気のある雰囲気をつくっている。
率先 行動	主体的に前向きに仕事に取り組んでいる。	20	課題の提起	さまざまなデータをもとに、中期的な視点から解決すべき問題、課題を提起している。
			優先順位	多数の案件について、重要度や費用対効果などを考えて、優先順位をつけて取り組んでいる。
解決策の 提案	課題解決に対して自分の見解を持ち、必要場合は上司の判断を仰いでいる。	20	段取り	目的を実現するために、報・連・相はもろちん、物事がスムーズに進むよう段取りをしている。
			前向きさ	上司から受けた指示・方針に対して、批判から入るのではなく、「ますやってみよう」と行動に移している。
成長 支援	メンバーの成長や職務遂行に対して、効果的な支援を意識的にしている。	20	期待される成果の把握	指示内容や仕事の目的、期限、期待される成果等を正確に把握している。
			チャレンジ	業務改善のための様々なアイデアを考え出し、かつチャレンジしている。
達成 基準の設定	この業務はいつまでにこまできれ成果が出たとするとスケジュール目標を立て、達成基準を自ら設定している。	20	アドバイスカ	部下に対してタイミングよくアドバイスをしている。
			他への働きかけ	部下の能力や仕事の状況を把握し、必要に応じてチーム内の調整や管理者に対する働きかけを行っている。
自己 啓発	自らの専門性や業務に関する習熟レベルの向上に努めている。	10	建設的な提言	専門的な見地から、上位者や関連部門へ必要な提案や提言を建設的にしている。
			事例の応用	自らの知識や経験を、職場で発生する課題の解決や業務の改善に応用している。
情報 収集 と発信	専門的な情報の収集にとどまらず、知的所有財産を広げている。	25	情報収集	普段からアンテナをはり、あらゆる情報源から情報を収集している。
			アイデアの創出	情報を組み合わせ、そこから様々な仮説やアイデアの創出に努めている。
情報 発信	知り得た専門的な情報や知識を、他者の役に立つように情報発信している。	10	前向きさ	上司から受けた指示・方針に対して、批判から入るのではなく、「ますやってみよう」と行動に移している。
			期待される成果の把握	指示内容や仕事の目的、期限、期待される成果等を正確に把握している。
達成 基準の設定	この業務はいつまでにこまできれ成果が出たとするとスケジュール目標を立て、達成基準を自ら設定している。	20	チャレンジ	業務改善のための様々なアイデアを考え出し、かつチャレンジしている。
			「この業務はいつまでにこまできれ成果が出たとするとスケジュール目標を立て、達成基準を自ら設定している。」	指示された仕事の意味を理解しううえで職務を遂行している。
仕事の 理解	時間を適切に管理しながら計画どおり職務を遂行している。	20	時間管理	時間を適切に管理しながら計画どおり職務を遂行している。
			報・連・相	上司、関係者に対して必要な報告、連絡、相談を行っている。
向上 心	現状に満足せず、常に改善することを試みている。	20	担当者調整	担当者が調整がうまくいかなければ、上位者の力を借りて、上位者同士で調整する段取りをつけている。
			整理整頓	誰もがいつでもすぐに必要書類が取り出せるように、わかりやすく整理整頓している。
職務 改善	自分の職務について、ムリ・ムダ・ムラを見出し、改善に取り組んでいる。	10	職務改善	自分の職務について、ムリ・ムダ・ムラを見出し、改善に取り組んでいる。
			提案	職場の効率性を高めるために必要なものや改善が求められるものに関して、上位者へ提案している。
組織 志向	チームの一員として、メンバーと協力的に働きたいという意思を持ち、メンバーとともに目標達成に向けた行動をしている。	5	組織志向	問合・依頼を受けたら、例え自分の担当外でもチームの一員として協力している。(たらいまわししない)
			課題解決への貢献	チームの状況を感じ取り、チームの一員として課題解決に貢献している。
援助	チームメンバーに対してタイミングよく援助をしている。	5	援助	チームメンバーに対してタイミングよく援助をしている。
			関係づくり	コミュニケーション機会を自ら作り出し、チームメンバーに働きかけを行っている。
向上 心	業務に必要な知識やスキルを身につけるために、自主的にレベルアップをしている。	10	向上心	業務に必要な知識やスキルを身につけるために、自主的にレベルアップをしている。
			好奇心	普段からアンテナをはり、社会や大学の動向変化などに関して関心を持ち、情報収集にも積極的に努めている。
結果 からの学び	自分の取組みに関して、成功、失敗のポイントを把握し、次の機会に活用している。	5	結果からの学び	自分の取組みに関して、成功、失敗のポイントを把握し、次の機会に活用している。

ベースコンピテンシー

コンピテンシー 項目	定義	ポイント	行動要素	行動例
人間が 大好き です	大谷大学人として学内・学外を問わず信頼が得られる行動をとっている。	20	誠実さ	ルールや約束を守り、誰に対しても誠実に対応している。
			共感	相手の立場に立って考え、理解をしたうえでものごとを判断している。
			奉仕の精神	他者の役に立つ行動をとっている。
			言動の責任	例え立場が変わっても、かつての言動に責任を持ち、自己の保身に走るとな 変わるぬ姿勢でいる。

資料 1 大谷大学事務職員職務基準

事務職員の人事に関する臨時措置規程第 5 条に基づく職務基準は次の通りとする。

資格 役職等	職務基準					
	管理・運営へのかわり	業務の裁量	リーダーシップ・パートナーシップ	課題の発見と解決	知識	倫理的行動
幹事 管理職 (大学)	本学経営の目標、方針の設定に参画し、大学の意志決定を補佐する。本学の進むべき方向を予見し、所管部のビジョン、目標、業務基本計画、方針を設定する。	業務を創造的、計画的に構築し、統括する。	関連部署との交渉・調整や所管部内の調整をとる。部下を育成・指導し、部内の人事を統括し、組織力を発揮して部の目標を達成する。	問題を構造的にとらえ、全学的な視野で判断を有している。	大学職員及び必要とされる広範かつ高度な知識、技術及び経験を有している。	高い見識と品性を保ち内外の関係者から信頼を得ている。
管理職 課長 (大学)	本学経営の目標、方針の設定に一部参画し、補佐・上申をする。	課の業務を創造的、計画的に構築するとともに、課の一員として業務を遂行する。	関連部署との交渉・調整や所管課内の調整をとる。部下を育成・指導・統括し組織力を発揮して課の目標を達成する。	問題を構造的にとらえ、部門の利害を越えた解決をはかる。	大学職員及び社会人として必要とされる広範な知識と、所管課に関する高度な専門的知識、技術及び経験を有している。	
監督職 チーム リーダー (部)	部の目標、方針の設定に一部参画し、補佐・上申をする。	チームの業務を創造的、計画的に構築するとともに、チームの一員として業務を遂行する。	関連部署との交渉・調整や担当チーム内の調整をとる。部下を指導・監督し、組織力を発揮してチームの目標を達成する。	問題を専門的な視点からとらえ、提言をする。	大学職員及び社会人として必要とされる一般的な知識と、担当チームに関する高度な専門的知識又は技術又は経験を有している。	
専門職 (大学)	本学経営の目標、方針の設定に一部参画し、極めて高度な専門的知識及び技術により、補佐・上申をする。	課長の指示方針に基づき、極めて高度な専門的知識及び技術による特定の困難な業務について、企画、調査、遂行する。	単独又は必要なスタッフと専門知識とあるとともに、その知的財産を広げる努力をする。	問題を専門的な視点からとらえ、提言をする。	大学職員及び社会人として必要とされる一般的な知識と、極めて高度な専門的知識及び技術を有している。	
一般職 (課)	課の目標、方針の設定に一部参画し、補佐・上申をする。	業務計画とチームリーダーの指示に基づき、一定範囲の委任された業務を正確・迅速に遂行する。	チームをまとめる補佐をすするとともに、下位資格者・嘱託職員・アルバイトの指導・援助をする。	チーム、課又は部の業務に関し、問題点を発見・報告し、改善点を提案する。	大学職員及び社会人として必要とされる基礎的知識・能力・業務遂行に必要な所属チームレベルの実務的専門知識又は技術の習得に努める。	組織のモラルを高める努力をする。
書記 一般職 (チーム)	チームのビジョン、目標、業務基本計画、方針の設定に参画し、チームリーダーの意志決定を補佐する。	業務計画とチームリーダーの指示に基づき、一定範囲の委任された業務を正確・迅速に遂行する。	チームの一員として協力をするとともに、下位資格者・嘱託職員・アルバイトの指導・援助をする。	チーム又は課の業務に関し、問題点を発見・報告し、改善点を提案する。	大学職員及び社会人として必要とされる基礎的知識・能力・業務遂行に必要な所属チームレベルの実務的専門知識又は技術の習得に努める。	
書記 補 (チーム)	チームの目標、方針の設定に一部参画し、補佐・上申をする。	業務計画とチームリーダーの職員直接的指導に基づき、担当する業務を正確・迅速に処理する。非定型業務に関しても、一定の手続き、規程、基準に基づき、一般的な判断を入れながら処理をする。	チームの一員として協力をするとともに、下位資格者・嘱託職員・アルバイトの指導・援助をする。	担当業務に関し、問題点を発見・報告し、改善点を提案する。	大学職員及び社会人として必要とされる基礎的知識・能力・業務遂行に必要な所属チームレベルの実務的専門的知識又は技術の習得に努める。	就業規則の服従規律等を遵守し、組織の一員であるという自覚を持つ。
嘱託			チームの一員として協力をするとともに、下位資格者・嘱託職員・アルバイトの指導・援助をする。	担当業務に関し、問題点を発見・報告し、改善点を提案する。	業務処理に必要な担当レベルの実務的専門知識又は技術の習得に努める。	