

大学職員のワークスタイル

―ニューノーマル時代の働き方を考える―

2019年4月、長時間労働の是正や多様で柔軟な働き方ができる社会の実現を目指した「働き方改革関連法」が施行された。各事業体も生産性を維持したうえで、時代に対応したかたちで従業員がより働きやすい環境整備に向けた取り組みが進められている。

その最中、世界的規模で起こった新型コロナウイルス感染症拡大は、従来の働き方に対する私たちの価値観やライフスタイル全般において、大きな影響を与えた。このことは、大学の組織運営においても新たな変化をもたらしている。

大学の日常は、コロナ禍の緊急事態宣言下で対面授業がオンラインに切り替えられ、教員や学生が接触する機会を大幅に減らすことで感染拡大防止への対策が講じられてきた。以降、オンラインと対面を併用したハイブリッ

CONTENTS

ワークスタイル改革の取り組みと
今後の展開

和田 満

学校法人桜美林学園総務部長・

総合企画部長

フレキシブルワーク制度の
今後の展開

富来 清貴

学校法人実践女子学園理事・

総務部長



ド型授業も今ではスタンダードな形式となっている。大学事務業務においても、教育研究支援や学生サポート、ネットワーク・セキュリティ等において事業継続計画（BCP）の観点から、さまざまな業務改革が加速している。そのような環境変化があり、大学職員のワークスタイルもさまざまな変化が始まっている。

多様化する社会のなかで、大学がニーズを捉えて持続的に発展していくためには、大学運営を支える事務組織においても、従来型の業務スタイルからシフトチェンジしていくことが求められている。大学職員のライフステージに応じた柔軟な働き方を可能にして、個々の知識や経験を生かしながら成長し、活躍できるよう、勤務制度や職場環境を時代に合わせていかにデザインしていくべきかという課題に向き合っていかなければならない。

特集では、働き方改革に関するプロジェクトへの取り組みや勤務時間制度の見直し、コロナ禍がきっかけで始まったテレワーク（在宅勤務）の導入やフリーアドレス化の定着、オフィス環境整備など、魅力ある職場づくりをすすめる、業務改革を実践している大学を紹介する。ニューノーマル時代の大学職員のワークスタイルを考える機会としていきたい。

若手・中堅職員による

働き方改革プロジェクトの推進

―上智学院・働き方改革宣言の策定とその取り組み事例―

千野 雅裕

学校法人上智学院人事局主幹（業務改革担当）・
総務局総務グループチームリーダー

選択肢の気付き・許容

―フリーアドレスの効果として―

内野 匡貴

国立大学法人金沢大学企画評価室主任

職員の働き方を考える

―「働き方改革プロジェクト」2年間の取り組みとこれからめざすところ―

井上 真由美

大正大学総務部部长

オフィスが人を育てる

―津田塾大学のオフィスリニューアル―

菊池 太陽

津田塾大学教務課長補佐



ワークスタイル改革の 取り組みと今後の展開

和田 満

学校法人桜美林学園総務部長・
総合企画部長

1 ワークスタイル改革の変遷

2017年、桜美林大学におけるキャンパスの拠点化の推進に伴い、部署横断的なICT活用「ワークスタイル改革プロジェクト」の必要性を常務理事会に総合企画部として上程し、業務の改善、効率化を目指す方針を確定。施策の一つとしてペーパーレスを取り組みの第一弾とし、並行してICT技術を用いて大学が持つ様々な情報を集約・最適化し、学生の学び・活動・進路に役立つ情報を、個人に最適化された内容で提供することの取り組みを行う準備段階に入った「図1」。

2018年には、業務の基盤を構築するために、①

ワークフローシステ

ム(オビリンポータ

ル)、②経費精算シ

ステム、③Web会

議システムなどの導

入に取り組んだ。上

記3点の導入・構

築により、スケジュー

ル管理・タスク管

理・会議室予約・

稟議等の各種決裁

及び各種申請の電

子化が促進され、紙

伝票による立替精

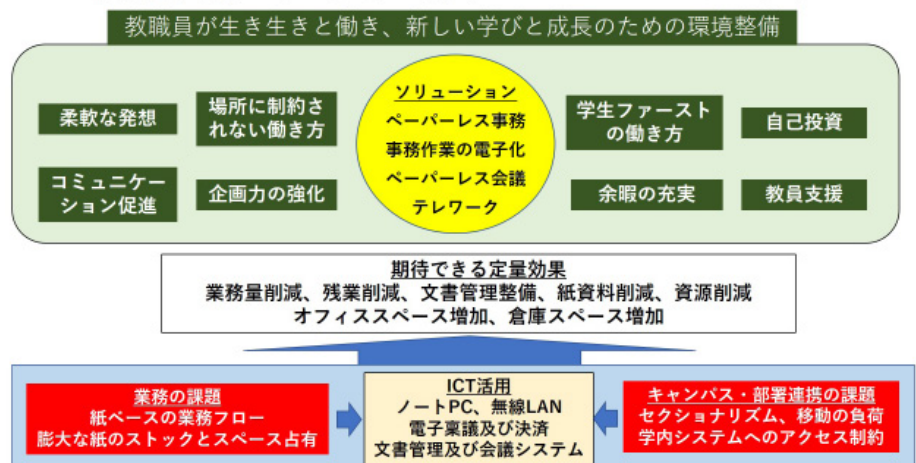
算・旅費申請の廃止

(経費精算)、キャン

パス間での会議開催(Web会議)

を実現することが可能となった。

2019年には2018年に構築した基盤の定着と更なる作り込みに着手。具体的には、「各種申請メニューの拡大」「経費精算システムと会計システムの連動」「デス



【図1】桜美林学園ワークスタイル改革／ペーパーレスプロジェクト

クトップPCの順次廃止とノートPC化(教職員一人一台貸与)」「学生アルバイト勤怠管理のクラウド化(オンラインパスジョブの推進)」「オフィス環境改革(フリーアドレス化による紙媒体の削減)」などである。年度の途中で新型コロナウイルス感染拡大が世界的に広まったことにより、2020年明けには更に取り組みが加速化されることになった。

2020年～2021年、VPN(Virtual Private Network)導入により学園外から学園内業務環境へのアクセスを可能とし、Web会議を活用することで緊急事態宣言下での専任教職員の在宅勤務の即時実現を可能とした(2020年4月8日発令、4月18日より在宅勤務実施)。また、これまで部署により管理されていた学生情報(受験・入学者データ、海外派遣・受入留学生データ、就職活動用学生データなど)を基幹学生情報データと合わせて一元化するプロジェクト(文部科学省Plus-DX採択事業)を進めるとともに、人事情報システム、経営情報管理システム(BIツール)の導入、経営情報管理システムによる財務状況の可視化(2022年度以降も発展拡大)など、各プロジェクトに着手した。緊急事態

宣言が続く中でも、着々と改革を推進することができた。2021年度からはこれまでのシステムの業務効率の改善から教職員の意識改革として新たな展開を同時に進めてきている。それがISOマネジメントシステムへの取り組みである。現在は法人5部署(総務、人事、情報システム、経理、施設管理)よりスタートした。

以上、2017年から2021年までのワークスタイル改革の変遷である。これまでの取り組みをマイルストーンとして表すと「図2」のようになる。

次に、これまでの取り組みの総括とそれにより見えて

◆ワークスタイル 1.0 (2017～2018)

これまでの仕事のやり方を見直し、業務の効率化を図るために、学園全体でペーパーレス化に着手。コミュニケーション基盤を見直し、電子申請・決裁システムやWeb会議システムなど、ICTを活用した業務環境整備を行うことで**意思決定を迅速化**し、**個人の生産性を向上**させる。

◆ワークスタイル 2.0 (2019～2020)

業務プロセス自体を見直すため、業務内容や時間量の実態を調査することで無駄な事務の削減、共通化・自動化などによる**生産性の向上**を目指す。
学生の入学前から卒業後までのデータを一元化し情報を共有、活用することで業務の無駄をなくし、チームワークを高めて風通しの良い組織を作り、学生対応の品質、**学園全体の生産性を向上**する。

◆ワークスタイル 3.0 (2021～2022)

各組織の業務や事務量を把握、組織機能の棚卸を実行し、不要な業務を削減し、適切な人員配置を行い、**組織を改革**する。学園事務に必要な人財のスキルを定義して、教育、採用、配属を戦略的にを行い、**骨太の経営体質**へ。

[図2]ワークスタイル改革の変遷

きた課題について記載する。

2 ペーパーレスの推進について

まず、明らかに可視化された点を挙げると業務スペースの改善が挙げられる。「図3」のようにワークスタイル改革以前と改革後の業務スペースは大きく様変わりしたことが分かる。この変化はペーパーレスによる点が多い。ペーパーレスの普及は学園全体の取り組みとし、最初は大きく目標設定した。2018年度削減目標50%に対し52・6%を達成。翌年度以降は少しずつ、しかし継続的に



〔図3〕ペーパーレス⇒フリーアドレス執務室の順次拡大

（夏や冬休み前後の集中作業期間設定など）執り行う年間行事の一つとして実施。そのためには、無線LANの整備、ノートPCの配布、Web会議システムの導入が下支えとして必要となった。ペーパーレスにより空いたスペースはミーティング用の空間として活用することができ、そこにモノを置かないことで紙などを置く場所が無くなっていく好循環を自然に作り出すことができた。全体で一斉に、強制的に行うのではなく、少しずつパイロットケースを見せていくことで、メリットの理解・浸透を図る取り組みを無理なく進めることができた。

3 業務量把握と改善目標について

コンサルティング会社の協力を得て、①～④の手順で既存の業務種類・業務量・担当者職位・要する時間等の総合的な把握を全部署で実施した（2019年度）。

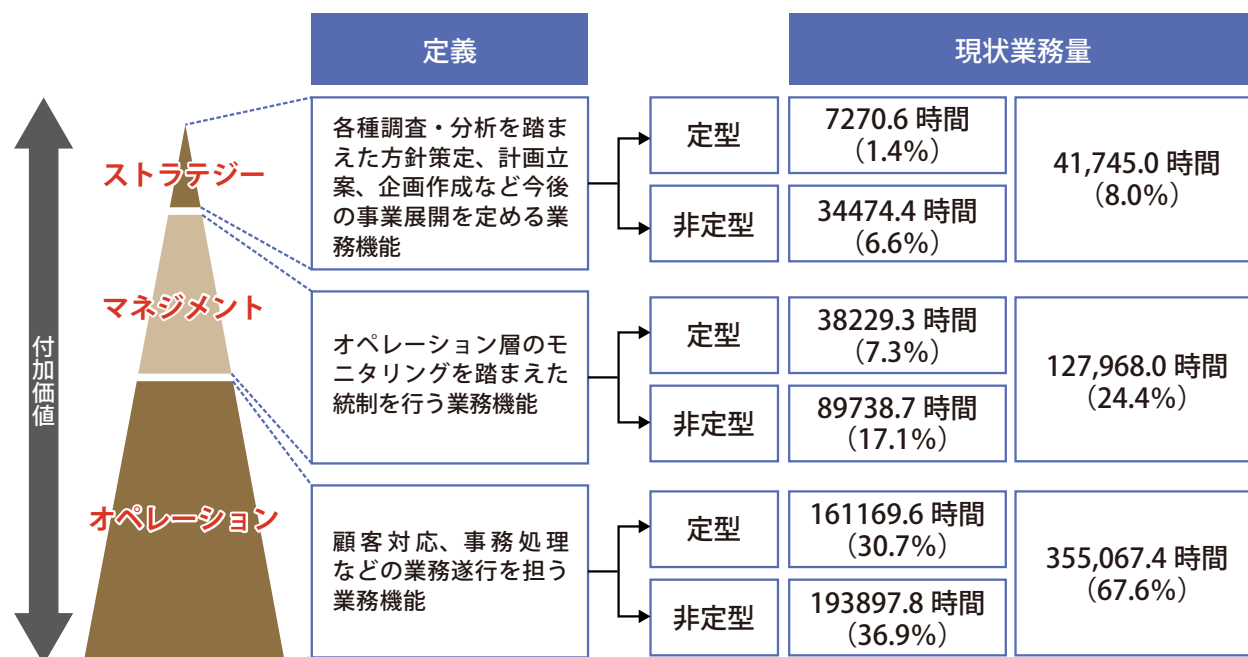
①規程上の業務分掌をフレームとし、ヒアリングを加えて実存する業務種類を把握

②専任職員／派遣職員／パート職員の区分で、各業務を誰が何時間担当しているか

③その業務時間がストラテジー／マネジメント／オペレーションの3区分にどう配分されるか

④その業務はコア業務（ストラテジー業務など専任職員が主として行う業務）なのか、ノンコア業務（コア業務以外）なのかを判別

実施の結果は「図4」の通りであった。「図4」から、学園においては、①民間上場企業と比べて、ストラテジー業務が10%少なく、オペレーション業務が10%多いこと、②正規専任職員のノンコア業務が多く、かつ部署によって偏りがあることが判明した。これにより、システム化できるものはシステムへ移行する取り組みを促進し、ストラテジー業務と学生対応に割く時間を増やすことができないか。そのためにどのようなシステムの導入が必要であるかを検討した。具体的な取り組みとしては、「経費精算システム導入」「アルバイト勤怠管理のクラウド化／スマホ打刻の導入」「Slackの活用（コロナ禍の面接で有効活用）」「チャットボットの導入」「出席／beaconアプリの開発（授業の出席や滞在時間を把握）」などである。未だ改革の途中ではあるが、これまでの取り組みにより、コスト面における改善がみられた。人事・組織面においては専任職



[図4]業務量(正規専任職員)の測定結果

員の中途採用を積極的に行い、コア業務に重点をおく取り組みを厚くすることとし、パート職員、派遣職員においては補充を行わない取り組みとした。

これまでのワークスタイル改革の総括と課題として浮き上がった点としては、①奇しくもコロナ禍が重なった中で、非常に高い効果を発揮、②アフターコロナの働き方改革が見えてきた一方、通勤コスト等の検討の必要性、③多様なスキルを持った若手人材の獲得を実現（中途採用の活性化）、④改正電子帳票保存法への未着手面への検討、⑤システム導入に伴うコストパフォーマンスの実証、⑥総労働時間・人件費・業務量推移の再把握を行い、配置人員数の再設計の検討などが挙げられる。

4 システム環境整備から意識改革へ

2021年度に開始したISO9001（品質マネジメントシステム要求事項）への取り組みであるが、法人5部署より開始し、2022年度には予備審査を受け、認証登録審査を行う予定である。何より組織における個人の意識改革が重要となる。SWOT分析などを通じ、段

階を踏みながら部署ごとで進めることによって、業務マニュアルの相互確認、スタッフ間の課題認識の改善、スタッフ相互による組織目標の再確認へと直結し、一体感と責任感が醸成される点が大きな意識改革につながる。この取り組みの目的と目指すべき成果を以下の5点とした。

①業務洗い出しⅡムリ・ムダ・ムラの低減と働き方改革推進

②設定した目標達成を目指す仕組みづくりと運用方法の改善

③業務運用上のリスクにスキル意識向上と対応方法の改善

④コンプライアンス浸透、管理の透明化と健全化、内部統制や社会的責任などの取り組みを目指した業務運用体制の改善

⑤「目指す姿」や「解決したい課題」に取り組める「自律型人材」の育成

上記5点を達成するため、5段階のステップに分けた。

ステップ1 仕組みづくり（桜美林学園業務運用マニュアル作成）

2021年7月～8月、事務組織を「見える化」し、顧客（顧客価値）の再定義をする。個々が執り行う業務につ

いて「何故それを行う」のか。取り組みに学園規程や法的な根拠はあるかなど。

ステップ2 業務のムダやリスクの低減

2021年9月～10月、業務フロー図と手順（規程）などの見直し。最も効率的に業務を行うにはどうすればよいのか。必要なスキル、ソフトウェアは何かなど。

ステップ3 業務の改善目標設定と達成への実践

2021年11月～12月、各事務部門でレベル向上を図る。個人の業務・部署の業務・目標の見直しと設定。部署内の共通認識のもとで部署目標と個人の業務との紐づけ確認。一丸となり組織業務にあたる環境と意識づくりを行う。

ステップ4 桜美林学園電子版業務マニュアルの運用

2021年9月～12月、文書管理一元化作業チームで検討を進める。個人・部署の業務マニュアルや運用取り組み等まとめた文書の電子化、業務がどのような規程や法令に結び付いて行われるのかなどを電子化（規程や法令へのリンクなど）することで業務運用の効率化を行う。

ステップ5 改善のPDCAサイクル実践と第三者認証取得

2022年1月～6月、プロセスのPDCA実践／パフォーマンス改善／認証審査準備を行う。手順確認、振り返りなども含めて、スパイラルアップのためのツールを活用できるようにしていく。

現在、業務運用マニュアルの作成並びにISO9001の取得にむけて作業中であり、将来的には全学的に取り組むものとしている。ISO9001の取り組みについては理事長の強い推奨もあり、ISO推進顧問を置き、組織全体のファシリテートとしてその任に当たっていただいている。先に挙げた5部署の取り組みについての進捗状況の確認、及び部署・組織として独り立ちできるように内部監査研修も始まったところである。

最後に、ISO取得の取り組みそのものは決して新しいものではないものの、その取り組みは改めて個人、組織の業務を見つめ直す振り返りとしても非常に有効であり、今後はいかにPDCAサイクルを回していくことができるかにかかっている。そのために必要なことは、「継続」であり、日頃より個人・組織の業務に課題感をもって取り組みかという、意識づくりを醸成することが重要である。

フレキシブルワーク制度の 今後の展開

富来 清貴

学校法人実践女子学園理事・総務部長

はじめに

実践女子学園は、1899年の建学以来、自立自営し得る実践的な力を持った女性を育成することによって、女性の社会的な地位の向上と社会進出に尽力してきた。本学園にとつては、男女共同参画社会実現のための先導的な役割を果たすことは社会的使命であり重大な責務であるとの考えのもと、教職員のワーク・ライフ・バランスを推進する取り組みを積極的に行ってきた。

1 フレキシブルワーク制度とその利用状況

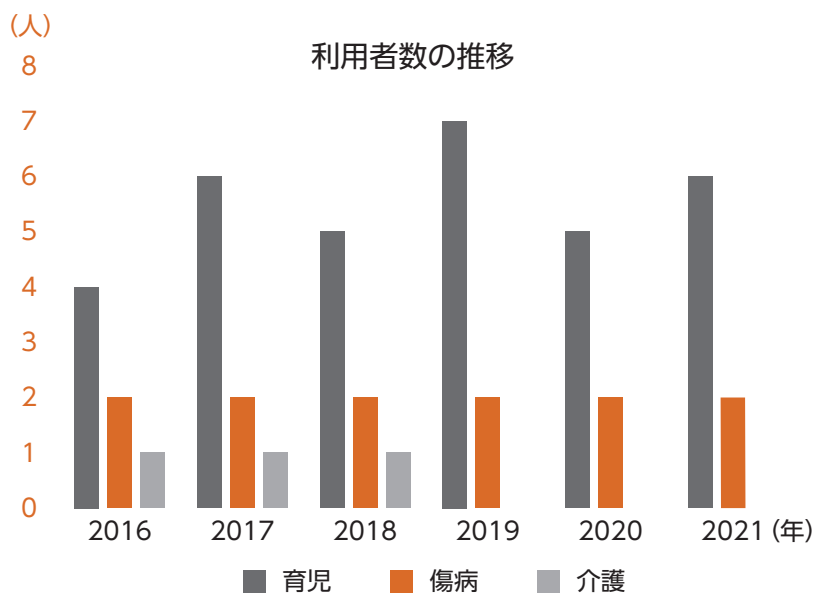
本学園独自の取り組みとして、2016年4月に専任職員を対象に導入した「フレキシブルワーク制度」がある。その名の通り、職員のおおのの状況に応じて柔軟な働き方を可能とする制度である。

具体的には、育児、介護、本人および家族の傷病の療養・看病を理由として、所定労働時間もしくは勤務日数の短縮を可能としている。利用できる期間に柔軟性を持たせ、育児の場合は、対象となる子供が小学校6年生を終了するまで、介護や傷病の場合は、その事由が消滅するまで利用することができる。時間や日数の短縮は、所定労働時間については1日1時間（労働時間6時間25分）、1日2時間（労働時間5時間25分）、1日3時間（労働時間4時間30分）のいずれか、所定勤務日数については、1週間に付き1日（勤務日数週4日）、1週間に付き2日（勤務日数週3日）のいずれかで、5つのパターンから選択できる。

本制度を利用する場合は、ノーワーク・ノーペイの原則により、短縮した時間や日数に応じて基本給を減額することとし、退職金の算定にあたっては勤続年数の算出に反

映させている。

利用状況は、制度導入時以降10人弱で推移しており、現在（2021年12月末）も専任職員数84人に対して8人とおよそ1割の利用率である。これまでの利用実績を集計すると、育児での利用が全体の70%を占め、次いで本人傷病が25%で残りが介護である「図1」。男女別では女性の利用が75%である。



〔図1〕利用者数の推移

2 利用者の意見を踏まえた今後の課題

本制度は導入後6年目に入り、制度として定着してきている。一度きりの利用や複数年の利用を含め、これまで14名の専任職員がこの制度を利用している。

制度利用者の声を踏まえ制度の改善を検討するため、このほどアンケートを実施した。その結果から判明した課題がいくつかある。

まず、本制度の利用者は基本的には時間外勤務を行わないこととなっているが、繁忙時には行わざるを得ない場合があるということである。これに関連することとして、時間外勤務が常態化している部署や、専任職員が少ない部署では、周りのサポートを求めることが難しく、この制度の利用が難しいとの意見もあった。

また、利用者が在籍する部署には、それに見合う臨時職員の配置等の補完を行うこととしているが、育成に係る負担等を考慮し補完を求めない部署が多く、そのような場合は業務分担の見直しや効率化に取り組んでいるものの、実際には周りの職員の負担が増える状況となっているようである。制度を利用しやすい環境を整備する観点からも

対策が必要と考えている。

一方でアンケートにより制度導入の効果として改めて確認できたことがある。

ノーワーク・ノーペイの原則により短縮する時間に応じて基本給を減額する制度については、制度利用の後押しになつているとの意見が多数を占めた。

また、本制度を利用することによって、繁忙期であっても自分の業務を計画通り進めれば、基本的には定時に帰ることができるという制度を評価する意見も多かった。

以上の結果から、本制度は利用者にとってなくてはならない制度となつてはいるが、今後も円滑に利用されるためには、制度の利用が周りの職員に過度な負担を強いられることのないような改善が必要と考えられる。

3 コロナ禍における働き方

新型コロナウイルスの感染拡大は、大学職員の働き方にも大きな影響を与えることとなった。

緊急事態宣言や休校要請により、従来どおりの働き方ができない事態となり、本学園でも急遽在宅勤務の体制

を整える必要に迫られることとなった。貸与用のパソコンの手当等在宅で勤務が可能な体制を構築したことにより、大きな混乱なく乗り切ることができた。

本学園においての在宅勤務は、緊急事態宣言の発出等必要な場合に学園の指示に基づいて行うこととしており、本人や部署からの申請による利用は認めていない。

背景としては、対面授業を原則とし、学生が出校することを前提にすれば、それに伴い多くの部署で事務職員も出校する必要があるという考え方がある。また、オンライン授業との併用による教室運用や感染防止対策等出校が必要な業務負担が増加しているという事情もある。

一方、コロナ禍の影響として出校できない、集まれないという業務上の制約が業務の効率化を進めた面もある。

本学園では会議のペーパーレス化が一気に進み、現在では理事会・評議員会を含めほぼ全ての会議がペーパーレスで行われている。また、稟議の決裁手続きもイントラネット型グループウェア(サイボウズガルーン)のワークフローというツールを使いオンラインでの決裁に全面移行した。

このように効率化が進んだ面があったが、事務職員の業務量は全体としては、コロナ禍以前よりも増加してい

と思われる。

4 働き方改革に向けて

コロナ禍により、業務量が増加傾向にある中で働き方改革を進めるためには、その前提として業務の効率化や生産性の向上に取り組むことが必要になってくる。

また、多忙な中で柔軟な働き方を可能とするためには、助け合いの精神が必要であるが、更に助け合えることを可能にする業務の標準化や互換性の向上を進めなければならない。

特に、本学園のフレキシブルワーク制度においては、利用期間が長期にわたることも想定しており、円滑な利用のためには、周りのサポートや連携を容易にする対応が必要である。特定の部署や担当者に過大な負担を強いるようでは、継続的に利用することは難しくなる。お互い様と理解し合いながら、利用者の所属する部署内では業務分担の見直しを行うことになる。それが無理なく行われるためには、その前提として、業務の標準化や「みえる化」により引継や連携を容易にし、専任職員と有期雇用

の職員が連携できる体制を構築しておくことが必要と考えている。

おわりに

本学園のフレキシブルワーク制度の利用者は、育児を理由とした利用が多いこともあり、女性の利用が大部分を占めている。育児休業の取得についても、本学園においては現状、女性の取得が大半を占めており、この点は改善が必要であると感じている。

男女を問わず、誰もが働きやすい環境を整えることが働き方改革の目指すところである。

その観点から、制度を更に進化させるとともに、職員の意識改革も併せて行うことにより、誰もが制度を利用しやすい環境を実現させていきたいと考えている。

若手・中堅職員による

働き方改革プロジェクトの推進

―上智学院・働き方改革宣言の 策定とその取り組み事例―

千野 雅裕

学校法人上智学院人事局主幹（業務改革担当）・
総務局総務グループチームリーダー

はじめに

コロナ禍の影響で、社会全体の働き方にも大きく変化が生じている。一般的に在宅勤務への理解が定着しつつあるほか、民間企業でもテレワークを前提とした人事制度の改正やオンラインツールの導入が話題になってきた。

一方で、上智学院（以下、「本学」と表記）では、コロナ禍前より以下の例に示すような取り組みを行っている。

2015年度～…理事会を含む会議のペーパーレス化

2018年度～…在宅勤務の試験導入

2019年度～…学生窓口対応時間の短縮、Office 365導入・教職員ポータルサイトの整備

このような背景の中で、本学では2020年4月から若手・中堅職員の職員により、全学的な部署横断型の「働き方改革プロジェクト」を立ち上げ、将来を見据えた検討を進めてきた。本稿では、発足の経緯・活動内容などに触れつつ、これからの働き方についても考察したい。

1 プロジェクト発足の経緯

本学では、2010年より、教員と職員が自発的に行う協働プロジェクト「教職協働イノベーション研究」を推進している。筆者を含む教職員11名は、この研究に応募し、2018年11月から1年間「職員の働き方改革」をテーマに検討を行った。これは、後のプロジェクト活動のベースとなっている。

また、例年、研究活動の最後には、常務会（常任理事会）・局長（部長）会議のメンバーに対して提案する機会が与えられる。この場を活用し、筆者は「10年後の上智のために、若手・中堅職員の職員による部署横断型プロジェクトを設置し、集中的に働き方を検討することが必

「要ではないか」と必要性を訴えた。この後、学内では正式にプロジェクト設置が承認され、2020年2月・3月に公募で集まった約20名のメンバーと共にスタートすることとなった。

2 プロジェクトの体制

プロジェクトは、2020年4月に「環境・制度」「ICT」「業務の見直し・委託化」の3チームでスタートし、筆者がプロジェクト全般のリーダーを務める体制とした。一方で、縦割りにならないように、情報はMicrosoft Teams上で共有し、チームを跨^{またが}って自由に意見交換を行えるよう工夫している。

なお、業務上関わりの深い人事局・情報システム室には、オブザーバーで関わってもらい、必要な知見や情報提供を依頼した。また、関係するグループ・センター長（課長）にはアドバイザーとして、課題や具体的な提案事項を検討する際に都度相談できる環境を整えている。

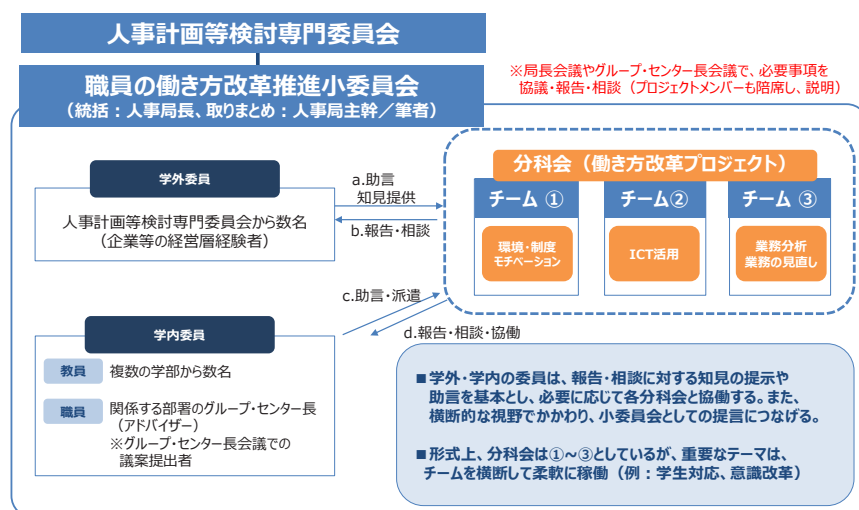
さらに、中間提案を取りまとめた2020年10月には、体制の充実化のため、小委員会へ発展的に改組した「図1」。

分かりやすさの観点から「プロジェクト」という呼称は残しつつ、教員委員や学外の企業の経営層経験者もアドバイザーとして加わり、さまざまな知見を取り入れている。

また、重要なテーマである「学生対応」「職員

の意識改革」については、各チームからの有志が横断的に参加する形で、ユニット形式で検討・提案を進めている。

プロジェクトでは、2021年5月に「中間提案を実行するための提案書」、2022年3月（予定）に「最終提案書」をそれぞれ策定し、関係会議体でも説明している。



[図1] プロジェクトから小委員会への発展的改組

3 プロジェクトの活動と「改革宣言」の策定

(1) 職員アンケート結果をふまえた優先検討事項

プロジェクト発足当時、緊急事態宣言発出により、メンバーもイレギュラー業務に追われていた。一方で、「お互いの顔が見えない中、職員が何を思っているのか知りたい」との思いから、2020年6月に全職員に対して在宅勤務に関するアンケートを実施した(回答率…7割程度)。

アンケート結果をふまえ、優先的に検討した事項は、

- ① 電子決裁システムの導入(在宅でも決裁を滞らせない)
- ② 働き方が変わる中で「みんなで」守るルールの策定
- ③ 役員・役職者を含めて「働き方改革を全学的に進める」という意思表示の明確化

の3点だった(③は詳細を後述する)。

まず、①については、プロジェクト内で商品選定を行い、役員・局長にもデモンストレーションしたうえで、2020年10月から電子決裁システムを導入した。現在では、ほぼ全ての部署で利用できる状態にしており、稟議や文書回覧などの確認スピード向上に貢献している。

また、②についても、Microsoft Teamsの使い方やお

互いに気持ちよく働く上での注意点など具体的な「心がけ集」を作成し、学内で公表した(2021年1月・9月作成、10月改定)。色々な職員から、「共通認識があることで、仕事やりやすくなった」等の反響を得ている。

(2) 働き方改革宣言の策定

さて、働き方改革が進んでいる他大学・官公庁・民間企業等を調査・ヒアリングしたところ、「トップや役職者の分かりやすいメッセージ発信」が共通事項として見られた。また、前述

のアンケートでも「自部署だけで進めても、他部署の協力がないと難しい」「法人全体で進める」お墨付きがあれば、遠慮せずに上司に提案できる」という声が多く、優先的に検討に着手した。



[図2] 働き方改革宣言

改革宣言はプロジェクトで策定し、2020年12月に学内承認を得てホームページで公表した。循環が「建学の理念」実現に繋がっていることがポイントである。また、働き方改革を進めるための14の取り組みは、SDGsのロゴを意識し、分かりやすさを追求した「図2・3」。

働き方改革を進めるための“14の取り組み”



〔図3〕働き方改革を進めるための14の取り組み

さらに、これと同時に、プロジェクトが文案を提案する形

で、全局長・全グループ・センター長の連名で、全職員向けに對してのメッセージを発信した。具体的には、

- ①全学的な観点で働き方改革を進めていく
- ②失敗を恐れずに提案してほしい
- ③お互いに信頼と傾聴の姿勢で進めていきたい等を記載したものである。

これらのメッセージ発信により、「今まで話をするのを遠慮していた働き方改革の話が、部署内でしやすくなった」等の声が寄せられ、効果があつたと考えている。

(3)グッドプラクティス集

プロジェクトでは、改革宣言のPDCAサイクルの一環として、約3か月かけて全部署を回り、全ての所属長にヒアリングを行った。ここで得られたグッドプラクティス集は40ページを超え、2021年12月に学内で公表し、各部署でのさらなる検討に役立ててもらったこととした。以下は、具体的な取り組みの例である。

- ・オンラインを用いた学生対応の工夫
(窓口提出書類の削減、面談のオンライン予約・実施、手引や説明会動画のオンライン公開、など)
- ・在宅時でもオフィスと同等のネットワーク環境を整備

し、現在でもオフィス勤務と在宅勤務を併用

・Microsoft Teams等による職員間コミュニケーション活性化

・理事会等を含む、会議・打合せのオンライン活用とさらなるペーパーレス推進（ほとんどの部署で実施）

(4) 職員の「声」を聞き、理解を浸透するために

（概要のみ後述の通り、例示する。）

① 2021年6月「働き方」アンケート実施

前年度のアンケート結果との比較（主に、オフィス勤務と在宅勤務の業務生産性の確認）や職員の理念・価値観を確認し、結果を11月に学内で公表した。

価値観は人により千差万別である。一つの型に押し込むのではなく、それをどのように生かし、最大限のパフォーマンス発揮に繋げられるか、現在も検討中である。

② ニュースレターの定期刊行・説明会の定期実施

プロジェクトの活動を分かりやすく伝えていくため、漫画形式のニュースレター発行や、プロジェクト提案に関するオンライン説明会を定期的に実施している。

③ みんなで働き方を考える座談会（対話会）

所属長は前述のヒアリングで直接課題を確認したが、

それまでチームリーダー（係長）や担当者には、アンケート以外で直接意見を聞く機会がなかった。

そこで、2021年11月に3回オンラインでの座談会（対話会）を実施した。延べ60人ほどの参加があり、参加者からは他部署との交流の必要性や本音ベースでの意見交換への感謝、継続実施希望などの声が多く寄せられた。

4 意識改革（行動変革）のために

さて、働き方改革の中で、必須かつ最も難しい課題は、意識改革（行動変革）だと感じているが、本学でも道半ばだ。

これまでの諸活動を通して、意識改革（行動変革）には、「図4」に示したキーワードが重要であると考えている。全ての意識改革の基本となる「信頼・傾聴」を、他のキーワードと共に留意し、これらを折に触れて振り返ることで、各自の行動を変えていくことを目指したい。

一方で、意識改革（行動変革）は、ある日を境に突然進むことはなく、定期的に説明や対話を重ねていくような地道な行動が、結局は近道なのだと考える。事実、筆者も前述の説明会などで繰り返し話をすることで、だんだん

と理解が進んでいると実感するからだ。この課題は一律の答えがあるものではないため、今後も追究していく。

図4：意識改革（行動変革）のキーワード

①信頼・傾聴	●全ての意識改革の基本（心理的安全性の確保）、多様性への理解 ●一人ひとりが尊重され、学院に貢献していることが実感できる環境
②情報共有を意識的に（透明性確保）	●オープンにすることで情報も入手しやすくなり、却って自部署や法人全体のために意思決定プロセスも明確化・透明化することで、全体的な方針の浸透にもつながる
③本当に必要なことの“見極め”	●本質に必要なものは「やめる」ことを意識。 ●効率性×効果のバランスを、着手する前に考える。
④働く時間は“コスト”	●時間をかける価値をよく考える（例：会議が30分早く終われば、1件の仕事が進む） ●一方で、若手や中堅の育成は未来への投資として別枠で考える
⑤“その話知らない”をやめる	●知らないこと、初めて取り組むことは今後増える一方なので、概念を変える必要あり。 ●まずは聴く姿勢を大切に。課題指摘はその後で。
⑥まずは、できることから	●改善は、トライ＆エラー、小さなことから始める。全部で100点を目指さず、メリハリを。 ●但し、NG事項は事前に明確にして、重点的に注意しておく
⑦個々人の価値観の尊重	●志向・希望・価値観に合った業務・役割を担うことで、パフォーマンス向上につながり、組織力の活性化に。
⑧時間・場所に捉われない	●成果を出すことを前提に、更に自由にすることで、パフォーマンス向上へ。 ●「成果」が、全体最適ではなく自部署最適になりがちであるため、十分に留意する。
⑨根拠ベースの施策提案	●根拠（エビデンス）を示すことで、声の大きさだけではなく、理解・納得感のある提案を ※アンケートやヒアリングを積極的に活用する

[図4] 意識改革（行動変革）のキーワード

間接的な効果として、本プロジェクトが進むにつれ、各部

おわりに

署でも新しいことに取り組んだり、課題を部署横断で検討したりする雰囲気少しずつ醸成されていると感じる。それらをより効果的に進めていくための課題はあるが、さらに職員意識が前向きになるための方策を考えていきたい。

さて、最後に、改革宣言に掲げた「①教育研究活動の推進（学生・社会への還元）」と「②職員の多様な働き方の実現や働きがい・満足度の向上」の両立、また、全ての循環を建学の理念に繋がった点について触れておきたい。

一般的に働き方改革では、②に注目されがちだが、学校法人としては①は欠かすことができない。つまり、働き方改革により創出された時間で、「いかに学生に還元できるか」を考え続けること、それこそが学校法人における働き方改革の意義であり、建学の理念の実現にも繋がると考えている。この視点もあり、プロジェクトでは、学生にもヒアリングを行い、学生ならではの観点をふまえた提案も検討してきた。

本学での取り組みも、まだスタート地点に立ったばかりだ。長期的な視点を持ち続けることの大切さを十分に認識し、法人全体として、今後も学生のための働き方改革を続けていけるように努力していきたい。

選択肢の気付き・許容

—フリーアドレスの効果として—

内野 匡貴

国立大学法人金沢大学
企画評価室主任

はじめに

金沢大学は、教育研究における様々な改革を進めており、ついには、業務スペースの改革にも着手し、国立大学法人としては初となる（本学調べ）、事務室のフリーアドレス化を実現した。実現までの経緯など内容は、動画配信サイト（本学公式チャンネル）にて紹介させていただいているが、ここでは経緯やその後の効果について紹介させていただく。

詳しくは
こちら



フリーアドレス化 紹介動画

1 きっかけは、ふとした一言から

最初からフリーアドレスの実現が目的ではなかった。「もっと仕事をやりやすくしたい」だとか「おしゃれな空間で仕事がしたい」という単純な思いから始まった。そしてこの思いが新型コロナウイルスの感染拡大を機に更大きくなり、動き出したのである。

新型コロナウイルスが2020（令和2）年1月に国内で確認され、本学がある石川県でも2月に確認された。学生をはじめ関係業者など多くの人が出入りする事務部も例に漏れず、学生向けの部署だけでなくすべての部署において感染症対策をとった。作業デスクに仕切りを設置し個人ブース化したり、デスク間で距離を取ったり、会議室や打合せスペースなど今まで事務スペースでなかった場所を事務室化することとなった。感染症対策は可能となったものの、デスクの隣人の顔すら見えなくなり、声も届きにくい状況となったのである。

今までどおりの業務効率を維持できず、コミュニケーションが取りにくくなったことへの不満が募る一方で、これも仕方のないこととしてやり過ごしてしまいそうな面も

あった。そんなときにある職員が「デスクの仕切りをなくそうと思う」と言った。初めは冗談かと思ったが、この一言から今回のフリーアドレスが実現することとなったのである。

2 何のために、何をしたいか

まずは何を解決したいのかを話し合った。業務中の職員の距離を作るために失われた打合せスペースの復活、コミュニケーションの充実、作業効率のアップなどの意見が出た。しかし、これらの実現も大前提は、感染症対策の維持である。ここが崩れるとコロナ禍では何をやっても意味がない。あくまで感染症対策が行われた上で目標に向けて動くことを確認した。

目標を設定し課題が見えてきた。こうして模索する中でフリーアドレスが浮上するのである。

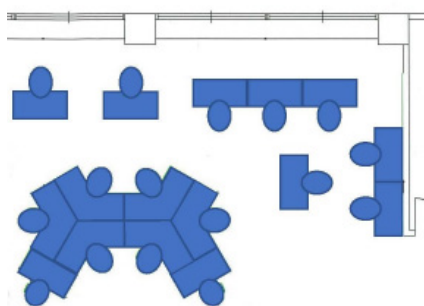
3 感染症対策

今回の目標達成において大前提となる感染症対策とフリーアドレスを両立させるために行ったのは、正対しない

座席位置と手で触る道具の個人専有化である。

多くの事務室は係ごとに集まってデスクで四角形の「シマ」を作る。このときに職員同士が正対する位置となるが、今回は背を向ける配置とした。デスクに座ると窓や壁を向く配置だ。また、ブーメラン型デスクを用いて、正対しない三角形の「シマ」を作り、飛沫感染対策を実施したのである。

道具の個人専有化については、席の移動に合わせてキーボード、マウス、イスなども移動することとした。デスクの使用を終える際には、アルコール消毒をすることとし、固定席のときよりも消毒頻度を多くし、接触感染対策を実施したのである。



フリーアドレスレイアウト例

4 準備された環境

本構想を考え始めたときには、既に環境が整い始めていた。

電子出勤簿、電子決裁、シンククライアント環境、コミュニケーションツール、スマホ内線アプリ、在宅勤務用PCなど、

コロナ前から働き方改革として、勤務方法や勤務環境については学内でも話題になっていた。このため総務部や情報部、施設部などの各部署が自身の所掌する業務改善において全学体制を可能とする準備を進めていたのである。

それぞれの部署が進めた業務改善は別々に行われており、すべてのツール・環境が揃うタイミングに差異はあったが、今思えば結果としてフリーアドレスという形になるのは必然だったのかもしれない。

シンクライアント環境は、セキュリティ対策として構築されたが、結果としてデスクにあるPCにデータを保存しないので、どのPCでも作業が可能だった。コミュニケーションツールは、全学で統一したものを導入した。これにより他部署との連絡も容易になり、また、ワードやエクセルなどは複数人が同時に同じファイルを編集することもできるようになった。在宅勤務用PCは、在宅時のみならず、離席での作業時にも使用することでペーパーレス化の促進とフリーアドレスの常態化を加速した。

どれも在宅勤務やペーパーレス化、業務改善を目的として実施されたもので、あくまでフリーアドレスはその集合体でできる環境であり、ツールの使い方であり考え方なのである。

5 業務効率

フリーアドレスを実現した当事者ではあるが、予想以上の効果があったと思う。一つは、打合せがしやすいことである。デスク間の仕切りがなくなったことはもちろん、その日の業務に合わせてデスクを選択できる。ルーチンワークもさることながら、部署をまたぐプロジェクトでは、そのメンバーに応じて座席を選択することで効率的に業務を進めることができる。スポット的に関係者が集まって打合せや作業を行うこともあり、常にフレキシブルに活動できている。

ペーパーレス化も日を追うごとに進んでいる。部署や個人単位での書類の保持・保存を徹底的に見直し、書架を削減した。「読むことはないけれど」や「万が一に必要かもしれない」といった参考書類はことごとく処分した。フリーアドレス化した当初は週に数枚を印刷していたが、1年が経った現在では1カ月で印刷したかどうか記憶にないほどである。ペーパーレス化は、紙文化へ決別する勢いと慣れの問題だとさえ今は思う。思い切らなければ始まらないし、始まらなければ慣れない。やってみるしかない、と

というのが実感である。

他部署への影響もあるように思う。フリーアドレスではなくとも、スペースの見直しを図り、打合せや会議室を設けた部署もあれば、バリアフリーの視点で事務室を見直す部署もあった。特に、コロナ対策として会議室を事務室として使用していた状況には効果的だったと思う。

6 心のフリーアドレス

このような変化を思うとフリーアドレスは、やればできるという視覚的な衝撃とともに、従来までの「〇〇でなければならぬ」という硬直的な考え方を柔軟にする効果があったように思う。

同様に、在宅勤務が可能だから集まつの業務ができないわけでもなければ、フリーアドレスだからといって必要以上に席を動く必要もない。真に業務に必要な形になるための方法が選択されている。

そしてこの選択は、ワークスタイルの変化を起している。フリーアドレスにも慣れてきた頃、男性職員の家族が一人増えた。そして、この職員は育児休暇とは別に約1カ月

間の在宅勤務を行うこととした。それでも業務の遅れやほかの職員の業務が増えたことはなかったし、不満を聞いたこともない。この職員だけでなく、すでにほかの職員も在宅勤務を行っており、これが特別なことではないのである。

勤務時間管理、作業データ、決裁、電話などといった仕事のツールが在宅勤務を可能にしていることも大きな要因であるが、これら以上に「やっていい」風土の醸成をフリーアドレスは実現したのである。

7 本当は…

フリーアドレスは、私に多面的な考え方を与えてくれる機会となった。しかし、学内に広くフリーアドレスを定着させたいとは思わない。業務によってはやりにくい部署もあると思うからだ。あくまでフリーアドレスは手段であつて目的ではない。広めたいのは、フリーアドレスよりも「〇〇してもいい」という柔軟な考え方なのである。ここから、いい職場づくりやいい大学づくりにつながれば素敵であるし、そうなるよう精進したい。

職員の働き方を考える

「働き方改革プロジェクト」2年間の取り組みとこれからめざすところー

井上 真由美

大正大学総務部部长

はじめに

大正大学は、2009年度に「TSRマネジメント」※1の枠組みに沿った第1次中期マスタープランを策定した。その後、第2次（2012年）、第3次（2018年）と移行しながら、これらの計画に基づくキャンパス整備・改組による学部や教育課程の充実・学生生活支援の取り組みを着実に実行し、現在の6学部10学科体制の文系総合大学となった。

第3次中期マスタープランから3年が経過した現在、新型コロナウイルス感染症拡大を含め、大学を取り巻く

環境は厳しい状況に直面している。そうした中、本学では、2026年の創立百周年に向けて法人役員と教職員が一丸となって今後の大学運営の在り方を検討し、マスタープランの改訂・増補を行い、時代や社会の急激な変化に対応した大学づくりを進めてきた。

この一環として、2021年にはキャンパス運営にテクノロジーを活用する「スマートユニバーシティ」の実現に向けてソフトバンク株式会社との連携協定を締結するとともに、キャンパス内Wi-Fi環境の整備や教職員の固定電話の廃止（スマートフォンの携帯）等に取り組み、働き方改革に向けた環境整備を進めている。

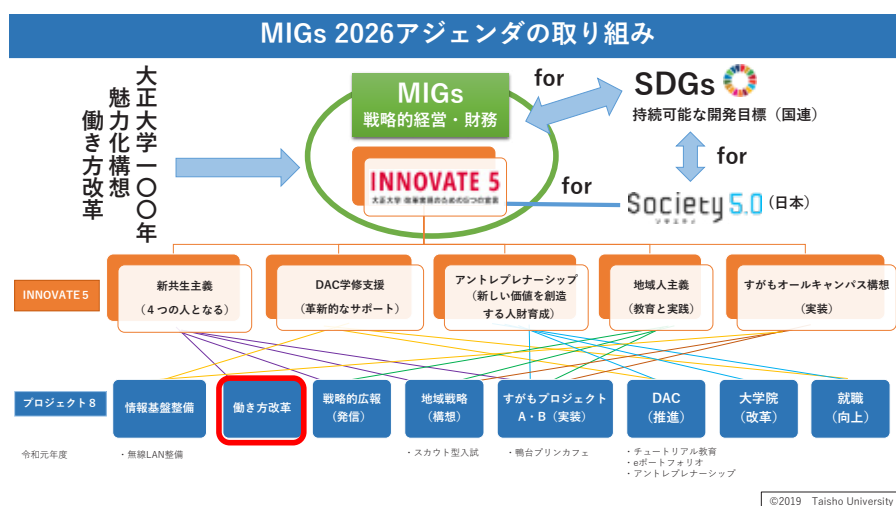
1 大正大学の魅力化構想「MIGS」※2

第3次中期マスタープランは「大正大学百年、魅力化構想・働き方改革」の視点に立って策定され、五つのアクションと八つのプロジェクトで具体化のための活動をスタートさせた「図1」。

八つのプロジェクトでは、プロジェクトごとに事務局部長を中心とするコアメンバーを組織し、3カ月程度をかけ

てそれぞれのアクションプランを策定した。その後、全職員

向けに活動内容を公表し、全職員が所属部署の業務に関係なく自由にプロジェクトを選んだプロジェクトに参加する「ワン・モア・ジョブ」の形態でスタートした。本学の「働き方改革プロジェクト」はこの八つのプロジェクトのうちの一つに位置付けられている。



[図 1] 大正大学 MIGs2026 アジェンダの取り組み

2 人事制度改革検討会議と働き方改革プロジェクト

働き方改革プロジェクトは、2014～2016年の人

事制度改革検討会議における議論を原点とする。その目的と方策は以下のとおりである。

（目的）

1. 仕事への意欲や自己啓発意欲が高まるような人事考課制度と賃金制度に改正する
2. 大学組織の活性化を図る
3. 多様な人材の活用ができる制度をめざす
4. 研修体系の確立とワークライフバランスの実現を推進する

（方策）

1. 要員計画の見直し
2. 他大学との競争劣位解消のための年間休日数削減
3. 能力主義型人事制度の導入と賃金制度の改定
4. 組織の見直しと業務の簡素化
5. 研修体系の確立とワークライフバランスの推進

これらの方針の下、本学では2016年までに、職能等級基準書策定、人事考課制度導入、SD研究費・SD手当^{※3}運用、賃金制度改定、職員研修の体系化等の一つ一つ取り組み、実行してきた。^{※4}

この流れを継ぎ、働き方改革プロジェクトは、副学長およ

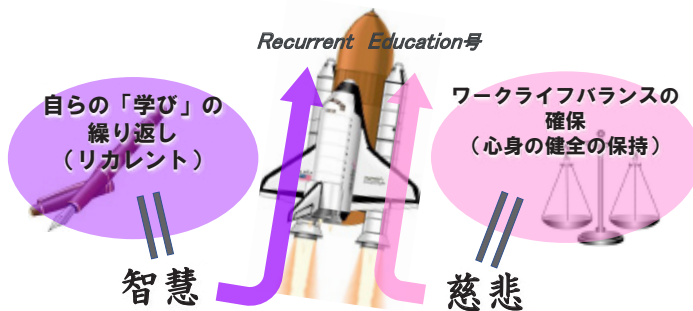
ormal

働き方改革プロジェクトの考え方の核は、本学の建学の理念（「智慧と慈悲の実践」※⁵）から、「自らの『学び』の繰り返し」と「ワークライフバランスの確保」とした「図2」。また、当初計画したプロジェクトの活動ターゲット（目標）は「図

び理事長特別補佐（当時）をオブザーバーとし、筆者を含む4人の部課長、2人の課員の計8人でコアメンバー会が設置された。その後、前述の「ワン・モア・ジョブ」として自ら希望してプロジェクトに参加した職員8人を加えた16人が第1期メンバーとなりスタートした。

大正大学としての働き方改革

大正大学100周年に向けての「超」改革
INNOVATE!
 TAISHO UNIVERSITY - Road to 100th



いわば、働き方をフィールドとした「智慧と慈悲の実践」

大正大学
 未来を創造する教育機関

©2020 Taisho University

2

〔図2〕働き方改革プロジェクトの基本指針

働き方改革	2040年には、先端テクノロジーによって超スマート社会（サイバー空間と現実社会が高度に融合した社会）が現実のものとなると言われている。20年後、私たちは従来の大学や地域の枠を超えた社会環境の中でAIやロボットと共存する職場で、私たちがより働きがいのある職場を目指す必要がある。 そのためには、社会の変化によって大学はどう変わっていくのか、本学はどう変わっていかねばならないのか、変わるためには私たちはどのように働くのか、さまざまな視点から検討を重ねていきたい。 本プロジェクトは長期的な視点に立ちながらも、MIGs2026アジェンダを実現するための具体的な「働き方改革」を検討していくものとする。	① 次の時代（2040年）の大学に生まれ変わるための意識改革
		② 人事制度改革
		③ 採用・登用制度改革
		④ 生涯学び続けるための研修制度等の見直し
		⑤ 職員評価制度の見直しと処遇
		⑥ 超スマート社会に向けた業務改善
		⑦ 未来型事務組織構築に向けた改革
		⑧ 第三の職種確立と活用
		⑨ 教員組織の改革
		⑩ 教職協働・学生の参加

©2019 Taisho University

〔図3〕働き方改革プロジェクトの概要と10のターゲット（目標）

3」の通りである。

働き方改革プロジェクトメンバーは、本学におけるこれからの働き方や人事制度等に対する期待と、その期待に自らの実践で応えたいという意識で参集していたが、その職位・部署・キャリアはさまざまに異なっていた。そこで、メン

With New N

バー全員が活動ターゲットを共通に理解し、納得するために、その概念を象徴となる絵に落とし込み、コンセプトマップとして可視化した「図4」。

このコンセプトマップは、「教職員の意識改革」を土壌として、その上に一本一本改革の花を咲かせていく。時には外部からの阻害要因があっても、水やりを怠らず実直に育てれば、2026年（創立百周年）には個々が輝く未来が来る、という思いを込め、若い世代の職員が中心となって作成したものである。

3 働き方改革プロジェクトの活動内容

(1) 2020年度の活動

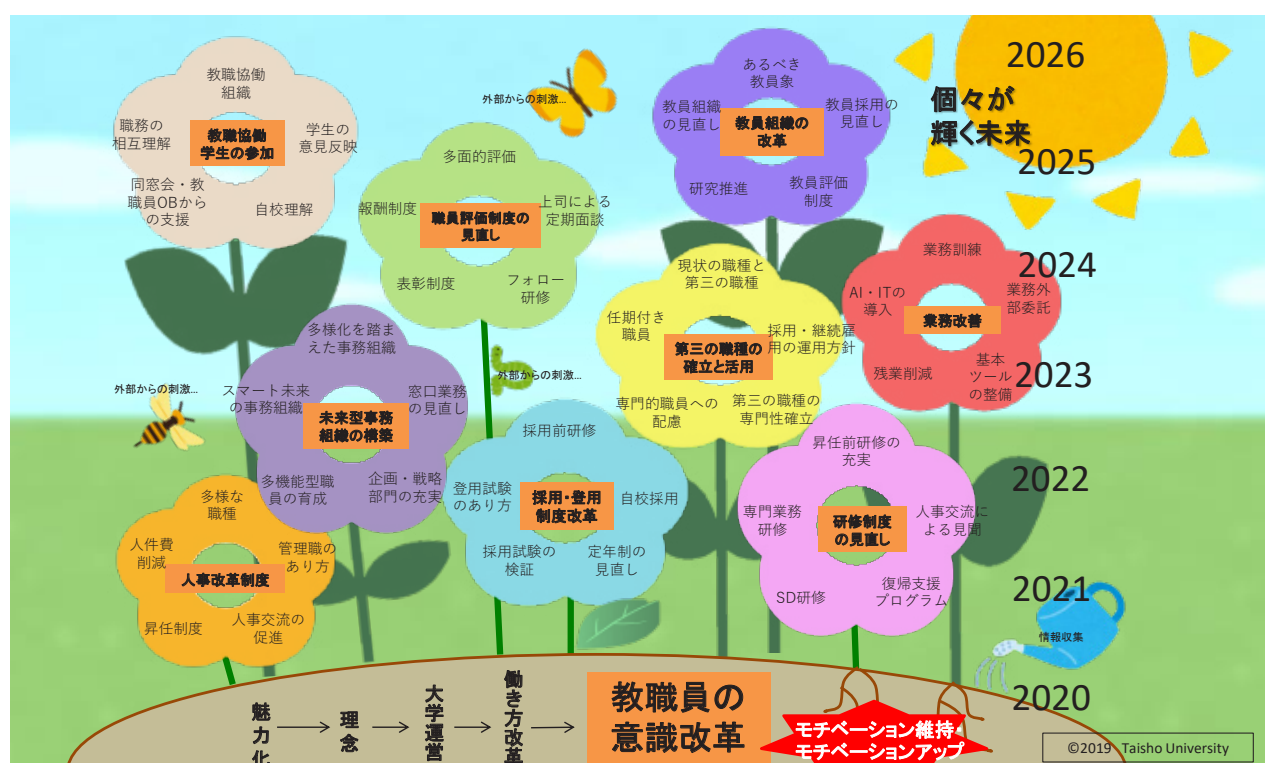
2020年度は10の活動ターゲットを踏まえて分科会を立ち上げ、検討を開始した。

（分科会ごとの主な活動テーマと内容）

①「スマートユニバーシティを創造するための意識改革について」

―One on Oneミーティングの試行的な実施等

②「本学独自のキャリアパス導入について」



〔図4〕働き方改革コンセプトマップ

―基本設計の構築

③「多様な登用を検討する」

―本学独自のインターンシップについて検討し、人事課と共有

④「職員が自ら学び続ける研修制度」

―外部講師のみならず、本学自前の研修内容を検討

⑤「教員組織の改革について」

―テレワークの効果検証(アンケート調査実施)と具体的な制度設計を提案

上半期はコロナ禍で活動も思うように進まなかったが、7月以降は全体会を週1回定例化し、各分科会の進捗を共有していった。活動が停滞している分科会にはコアメンバーが手を差し伸べ、活動を止めることのないよう支援を行い、次年度の活動に向けて課題等を洗い出していた。

(2)2021年度の活動

2021年度は、前年度の活動を引き継ぎつつも、「出口が見えないコロナ禍において私たちはどのように働くのか」に 대응することが急務となった。そこで、全学的な「DX推進」^{※6}の方針を受け、本プロジェクトにおいても「デジタルの力で仕事を改善(最適化)する」「DXのその先にあ

る働き方を考える」ことに重点をおいて活動することとした。今までにないDX推進についての共通認識醸成のため、四つの観点(業務・環境・制度・イノベーション)から業務改善を考えるワークショップ、DXに関する著書の読み解きを行った。

また、本法人理事を講師に招いた経営的視点からのDX推進セミナーやワークショップ、他企業経験職員による事例紹介、他大学・他企業の働き方改革に関する調査研究、またコロナ禍の合間を縫って協定先のソフトバンク株式会社をはじめとする企業への訪問なども実施した。

さらに、新たに立ち上がったDX推進プロジェクトとの協働活動のための検討会も開催され、特に経理・人事系業務のDX推進についての共同検討が行われた(継続中)。

特に、「DXのその先にある働き方」を検討した際に、「そもそも本学の働き方改革の定義は何なのか」という議論が起り、

- ・マスタープランにおいて提唱している大正大学の『魅力化』を達成すること
- ・組織も個人もwin-winの関係にあること
- ・仕事を通じた自己実現が達成されること

等、さまざまな意見が出た。とりわけ、メンバー間で共通していたのは、職場を元気にしたい・人を大切にしたい・一人一人が輝けるようにしたい—といった本学の建学の理念と教育ビジョン「4つの人となる」^{※5}に沿った思いであり、自校愛にあふれた若い世代の職員が多いことを頼もしく感じた。

4 これからめざすところ

本稿では、本学の「働き方改革プロジェクト」の約2年の活動を紹介してきたが、これらはまだ改革途上だ。現在も、業務の改善（最適化）や効率化を考えるための「やめる業務の洗い出しワークショップ」、居住地域にこだわらない「超フレックスの可能性を見いだすワークショップ」等、継続して議論を行っている。

今後も引き続き、本学のDX推進とともに本プロジェクトをさらに加速させ、超スマート社会や本学のめざすスマートユニバーシティのあるべき姿に適應する「働き方改革」を一つ一つ確実に実行し、推進していく所存である。

大学職員の業務も大きく変化していく。これからも一

人一人が諸問題に果敢に挑み、解決する意思とスキルを習得し、組織としては仕事を通して、各人が魅力的に輝けるような学びの仕組みの構築をめざす。

大正大学の発展が創立百周年のその先の未来に繋がるように、これからも本学なりの「働き方改革」を創出し、邁進していきたいと考える。

※1 大正大学の社会的責任(Taisho University Social Responsibility)の下で確実にPDCAサイクルを実行するマネジメント体制のこと。本学への期待(Plan)を実行(Do)することにより信頼と満足(Check)を得る(Action)ための仕組み。

※2 SDGsを援用したもので、未来・ムーンショット(M)、イノベーション(I)、ゴールズ(G)の略であり、本学の創立百周年(未来)に向けて、ムーンショット(Moon Shot)前人未踏で非常に困難だが、達成できれば大きなインパクトをもたらし、イノベーションを生む壮大な計画や挑戦の手法によりイノベーションを起こし、目標を達成しようという取り組み。

※3 SD(スタッフ・ディベロップメント)研究費・SD手当。職員個々の能力開発及び資質の向上を目的として実施するSDに係る諸経費の助成制度。

※4 加藤真紀子「戦略人事で10年後、魅力的な大学に」学校法人財務経理研究 44(5)、2014、2021-08 学校経理研究会。

※5 https://www.tais.ac.jp/guide/outline/education_vision/

※6 DXを実現することにより経営上の課題を正しく認識し、解決へと導き新しい価値を創造することをめざす。

オフィスが人を育てる

ー津田塾大学のオフィスリニューアルー

菊池 太陽

津田塾大学教務課長補佐

1 リニューアルの概要

津田塾大学では、2019年にオフィスを全面的にリニューアルした。本学では最も大きなオフィスで、5つの部署の50人が勤務している。リニューアルにあたっては、業務内容に応じて自由に場所を選べる、いわゆるABW (Activity Based Working) の考え方を取り入れ、さまざまなタイプのワークスペースを設置した。たとえば、一人で集中できる席、気軽にミーティングができる席、資料を広げた作業に適した大きなテーブル席などがある。リラックスして業務に取り組めるソファ席では部署をまたいだスタッフ間の交流も盛んに行われている。これまで足りなかった会議室の数も見直し、機能的な執務環境と

なった。オフィス形態としては、完全なフリーアドレスではなく、部署内で自由に席を選べるグループアドレスを採用した。また、個人の荷物は一人ずつ与えられたロッカーで管理することで整理整頓を徹底している。

ABWの導入にはあらゆるデバイスの無線化が前提となる。リニューアルに際して、PCはすべてノート型に置き換え、ネットワークは無線化し、電話もPHSに交換した。これにより、どこでも仕事ができる環境が整った。また、多様なワークスペースを設置するため、オフィスの使い方を徹底的に見直した。倉庫的な用途で使われているスペースは、最低限必要なものだけ残して、あとはすべてオフィス外に移動した。こうして生まれた余剰スペースを、より機能的な用途に転換した。

以上がリニューアルの概要である。大学の事務局が取り組んだことに多少の先駆性はあったかもしれないが、設備としてはいまや多くの企業が採用しているものであり、とりわけ目新しいものではないだろう。そこで以降では、プロジェクトの進め方と成果にフォーカスし、そこでの工夫などを中心に述べていきたい。

2 なぜABWか？

スタッフ自身が働く場所を選べるABWを採用する企業が増えている。作業効率を高め、マンネリを回避し、コミュニケーションを促進することを目的としている。本学でも、プラン策定の早い段階でこれを採用することに決めた。リニューアルの目的の達成にABWが手段として最適だからだ。ということか。

ABWは「業務に応じて」、「スタッフ自らが働く場所を選ぶ」。つまり、スタッフ一人一人が自分の業務を見つめ直し、どこでどのように働くのが効率的かを考え、自律的に選択する。そこでは、受動的ではなく能動的な行動が生まれている。私たちはこの効果を大きく評価している。ABWによる行動変容を、業務に対する意識変容に繋げること。「やらされている」という感覚では、やはり仕事は楽しくない。その解決策のひとつがABWなのである。スタッフを信頼し、自己裁量を与えること、それがモチベーションの向上に繋がることを期待している。

3 ワークシヨップとしてのリニューアルプロジェクト

プラン策定にあたっては、あらゆる事柄を学内のプロジェクトチームが中心となつて決定した。間取りや什器にはじまり、壁紙や床材など内装にいたるまで、ほとんどすべての項目である。巷にはオフィス改修を得意とする業者が多々あり、そうしたところに丸投げする選択肢もないわけではなかったが、あえて私たちは自分で設計することを選んだ。そこにはいくつかの理由がある。

まずは「大学事務の特殊性」である。大学の事務局は執務空間であると同時に学生対応の窓口でもある。一般企業とは空間の利用の仕方や利用者の属性が大きく異なる。また、そこで行われる業務も多岐にわたる。これらに配慮しつつ最適なプランを提示できるのは、ふだんからそこで働く自分たち自身だと考えた。これが第一の理由である。

そして、より重要なのは次の理由である。このプロジェクトの目的は、単に「什器を新しくすること」ではなく「働き方を変えること」であった。機能的なプランを提示するだけで済むなら話は簡単だ。しかし、実際はそれだけではプロジェクトは成功しない。いくら設備を整えたところで、

それを使う人間の意識が変わらなければ期待した効果は得られないからだ。働き方改革はスタッフの意識が変わって始めて達成される。どのような設備が導入されたか、ではなく、なぜこの設備を導入したのか。この「なぜ」が理解されることが必要なのだ。つまり、成功の鍵は、プランの背景にある設計思想が広く共有されることにある。だから私たちはプランの細部にいたるまで自分たちで決めることとし、このプロジェクト自体をある種の「ワークショップ」として盛り上げることにした。そこで働く人々を「当事者」として巻き込んでいくために。

4 プロジェクトをワークショップ化する施策

プロジェクトを進めるにあたっては次のことを意識した。

- ① 情報開示とオープンな議論
- ② 意思決定プロセスへの参加
- ③ できるアクションから始める

まずなによりも「情報開示とオープンな議論」である。当事者意識を持ってもらうにはプランが密室で策定されてはいけない。議論の過程がオープンで、いつでも意見が

できる環境であることが必須である。そこで私たちは、検討中のプランを常に開示し、ご意見フォームを常設してスタッフから意見を募った。有益なアイデアはプランに反映し、反対にリニューアルに対する心配事には都度説明して不安の解消に努めた。

リニューアルコンセプト

SMART Work Style

Slim	業務のムダ、スペースのムダをなくします
Meet	いつでも気軽に打合せができる環境をつくります
Arrange	目的に応じて作業スペースを選べます
Relax	気分転換ができる空間をつくります
Try	新しいことに挑戦できる環境をつくります

- ① 学生・職員の動線と業務内容に応じた効率のよいゾーニング計画
- ② ペーパーレス・グループアドレス化に伴う適正な家具の種類・台数・レイアウト
- ③ コミュニケーションやリフレッシュの場の提供と充実
- ④ 効率性・快適性・創造性を空間と家具のデザインで具現化し、付加価値を創出

リニューアルコンセプト

そして最も効果的なのは「できるアクションから始める」ことだ。目に見える変化があれば人は動き出す。最初に始めたのは「キャビネットの整理」であつた。改修前のオフィスには書類キャビネットがずらりと並んでおり、かなりのスペースを占めていた。オフィスに保管する必要があるものとしてでないものを峻別することからはじめ、紙で保管する必要がないものは電子化することとし、ペーパーレス化を推進するワーキンググループを組織して計画的な電子化を進めた。日に日にキャビネットが少なくなっていく光景を見える化することで改修への気運が高まったと感じている。

また、毎週特定の曜日を「断捨離デー」とし、不用品の処分を習慣化した。こちらも掛け声倒れとならないよう、オフィスの目立つ場所に即席のゴミ箱を設置して見える化の工夫をした。さらには、メルマガ「断捨離通信」を定期

段階的な業務改革を経たことでスタッフの意識も徐々にアップデートされ、竣工後にはすぐに新しい環境に馴染むことができた。

先述のとおり、リニューアルの目的は働き方改革である。だが、実はこれは正確ではない。「働き方改革」は手段であつて本当の意味での目的ではないからだ。本当の目的とはなにか。答えは、そこで働く人々の「意識を変えること」である。

ここでコロナ禍における本学の業務の取り組みに触れた。業務でもさまざまな場面で感染症対策が求められるようになってきたコロナ禍当初、すでに自席にとらわれない働き方が浸透していた本学では、ほとんど抵抗なくテレワー



新たに導入したソファ席

クに移行することができた。そして、コロナ第5波が落ち着きを見せ、多くの企業がテレワークから出社へと戻す動きが見られはじめた執筆時現在でも、私の部署では比較的高いテレワーク率を維持している。課員からはテレワークに最適化した情報共有や業務遂行のアイデアが次々と出され、むしろコロナ禍以前よりも生産性が向上している。

この例に見られるとおり、リニューアルの最も大きな成果

は「変化を受け入れる組織に生まれ変わった」ことにある。困難な状況にあっても柔軟に対応し、そこで高い創造性を発揮できる組織。自ら考え、最適な環境を構築し、自走する組織。これはスタッフ一人一人の意識が変わってはお手に入れることができたものである。

リニューアル完成時、われわれは新しいオフィスを「オフィス2.0」と呼んだ。これまでのオフィス1.0からの大幅なバージョンアップを意味すると同時に、2.1、2.2、2.3……とマイナーアップデートを重ねていく余地があることも含意している。おそらく、コロナが終息して日常を取り戻したとしても、いずれ再び業務方法の変更を強いるような災害やパンデミックは発生するだろう。それでも本学はきつと対応できる。オフィスそれ自体が、日々スタッフを育てているからだ。

最後に、本学のミッションステートメントの紹介をもって締めくくりたい。そこには「逆境を、創造を灯す光に」という一節がある。まさにいま、この不確かな時代にこそ求められる力であろう。本学のオフィスリニューアルでは、これを掲げる大学自身が、その実践としてあるべき姿を示すことができたのではないかと、そう感じている。



リニューアル後のオフィス。学生が親しみやすいよう通路を広くした。