

大学コンソーシアム京都 基調講演

2022年度 第20回SDフォーラム ガバナンス改革と大学職員の役割

2022年10月30日(日)

大学職員の現状・課題・展望

両角亜希子(東京大学)

2010年代の大学経営の変化

- 大学経営の高度化・複雑化、同時に多くの大学で予算減、人員の削減という課題に直面⇒経営環境は厳しさを増す
- 必要な変化は一様ではなく、大学経営人材育成の必要性
- 政策主導の学長リーダーシップの強化
 - 2013年の学校教育法 教授会権限の限定など
- 経営人材としての職員への高い期待
 - 2017年の大学設置基準の改正では、大学運営における教員・職員の適切な役割分担と協働体制の確保が明確化。教職員に対する研修の機会(SD: Staff Development)が義務付け。
- 研修機会はかなり急速に増加し、充実化の傾向。
 - ただし、大学職員向け大学院は一部で苦戦。

本発表の目的

- 職員への期待は高まっているが、現実の職場では何が起きているのか。
- 理想論を語るだけではなく、まずは実態を見ること、そのうえで課題があれば、何がボトルネックかを具体的に考える必要がある。
- 2021年2月に実施した職員調査をもとに議論し、今後の大学職員や職員組織のあり方を考える機会にしたい。

データ：全国大学事務職員調査

- 第1回

2010年2月実施

- 第2回

2021年2月実施

| | 全体 | 国立 | 公立 | 私立 |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|
| 投函数 ・本部10部 ・学部5部 | 17645 | 2645 | 1560 | 13440 |
| 回収数 | 5909 | 1587 | 598 | 3724 |
| 回答率 | 33.5% | 60.0% | 38.3% | 27.7% |

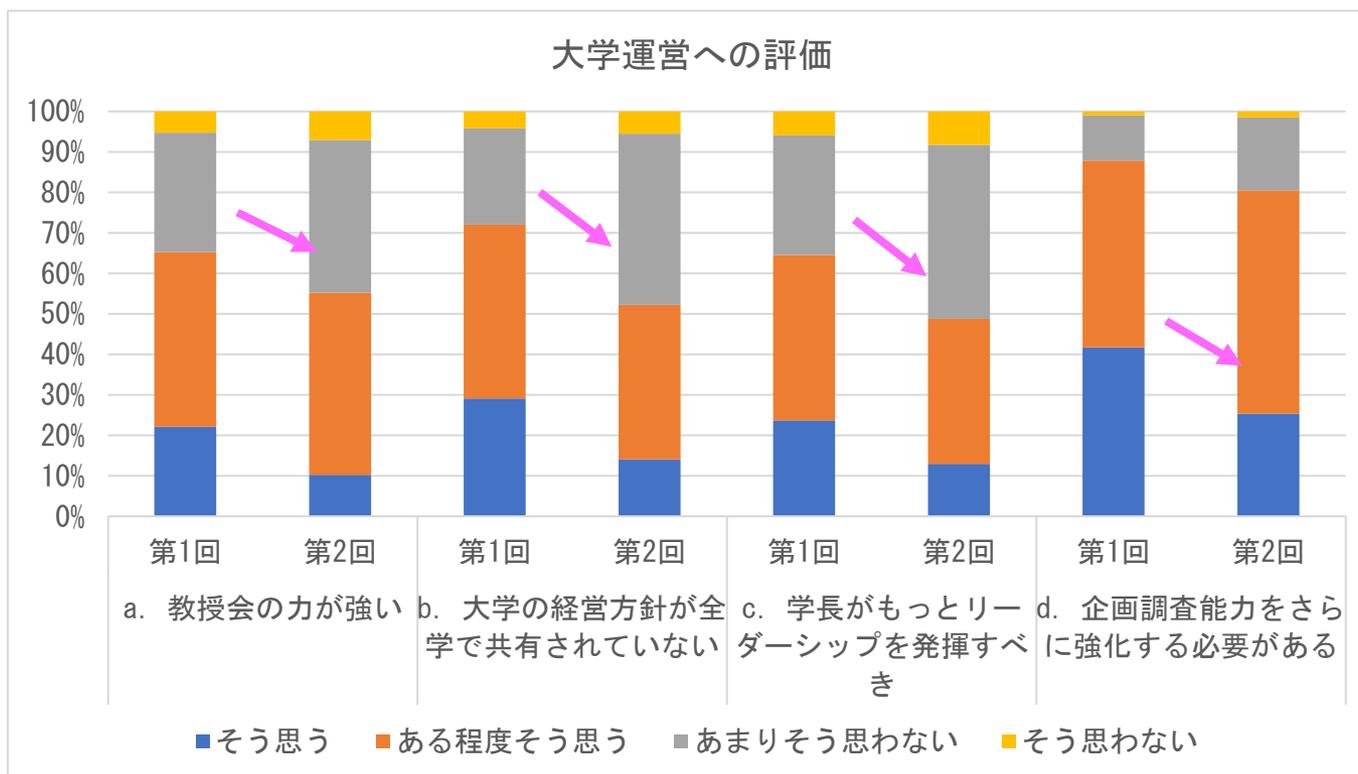
- 1544大学の本部・学部 4632名(全大学の本部には3票送付。学部には大学の学部数別にサンプリング→単科大学:学部票なし、2-3学部:1学部(3人)に送付、4学部以上:2学部(3人ずつ)に送付)

| | 全体 | 国立 | 公立 | 私立 |
|-----|-------|-------|-------|-------|
| 回収数 | 1983 | 416 | 253 | 1314 |
| 回答率 | 42.8% | 73.0% | 53.7% | 36.6% |

- ✓ 東京大学 大学経営・政策研究センターが実施。比較可能な形で設計。
- ✓ いずれも週5日以上働く方が対象。
- ✓ 調査票や単純集計などはこちら <http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/cat77/cat87/>

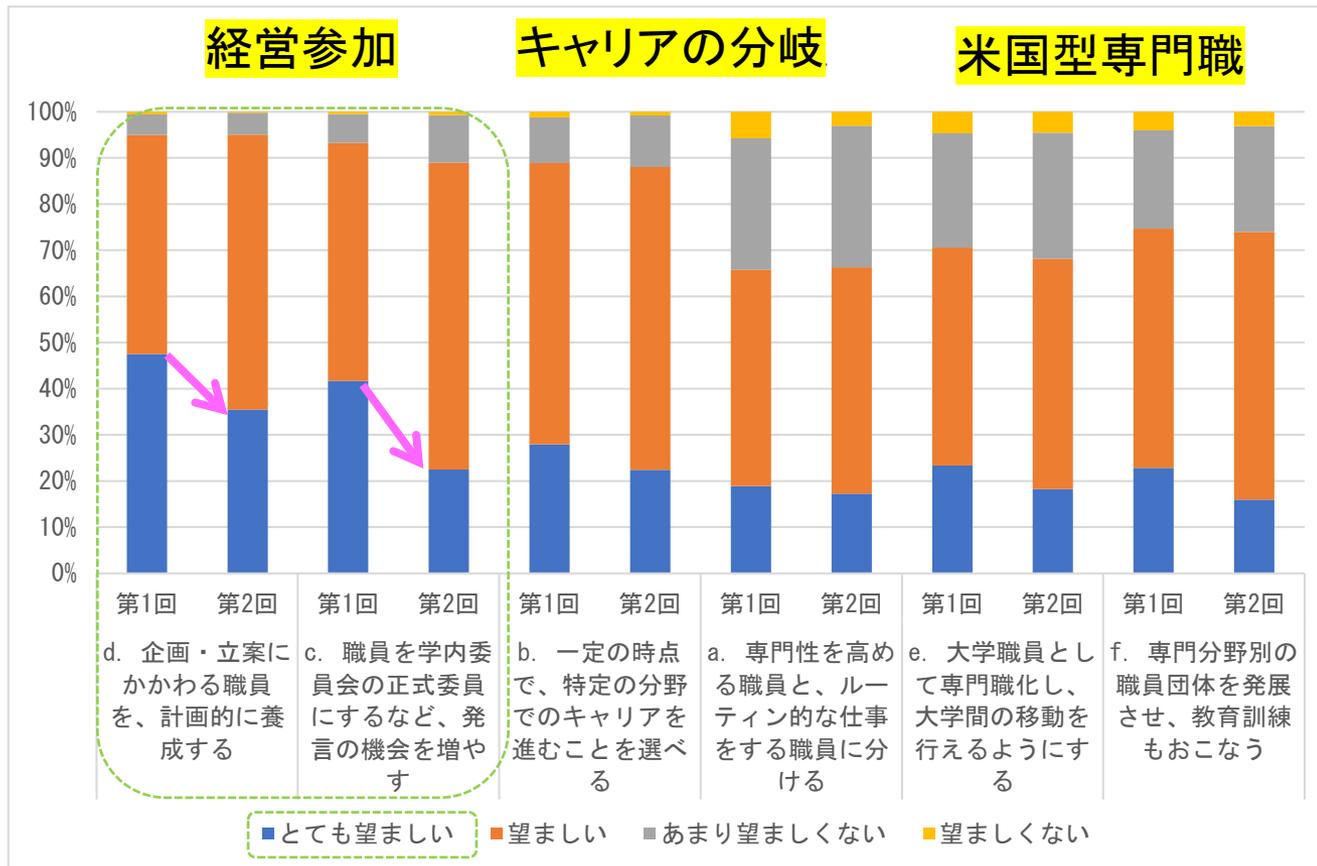
大学運営は大きく変わったと認識

- 教授会の力は減った、全学方針は共有進む、学長のリーダーシップや企画能力強化は進んだ。

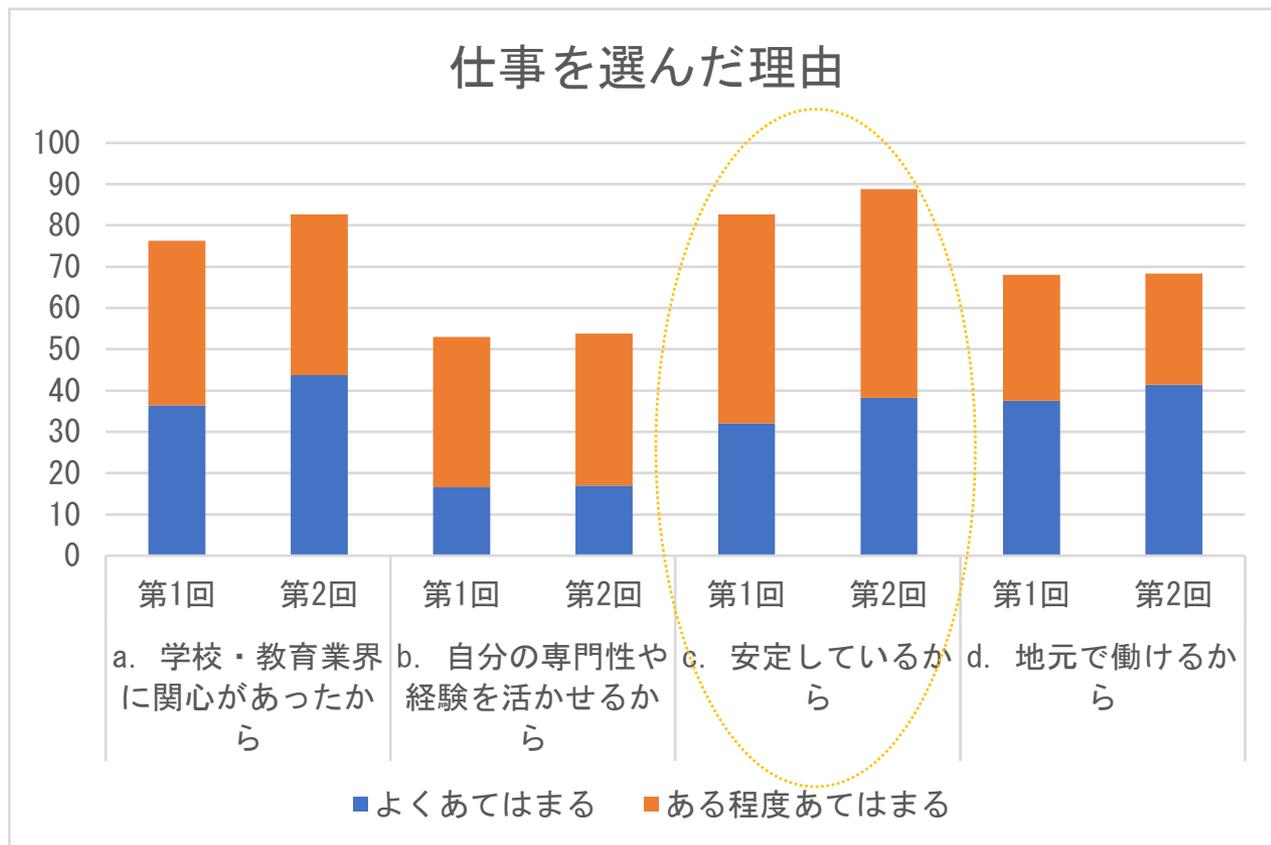


職員の望ましい将来像

- 経営参加への要求が(一番強いものの)、10年間で減少!

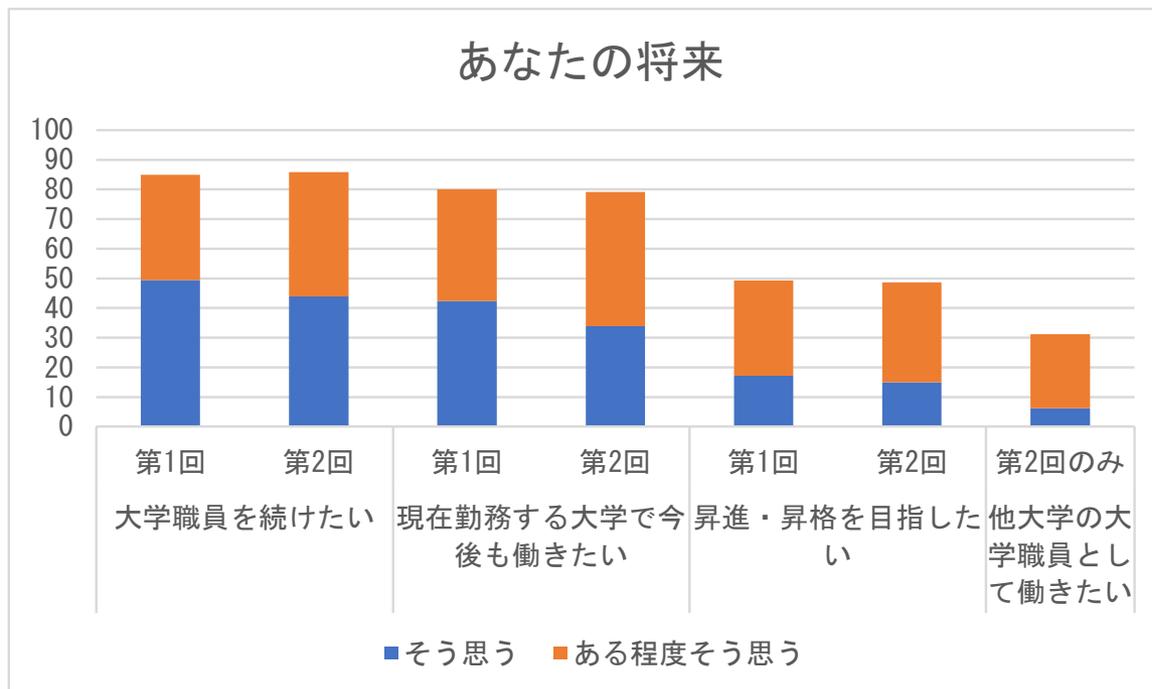


仕事を選んだ理由



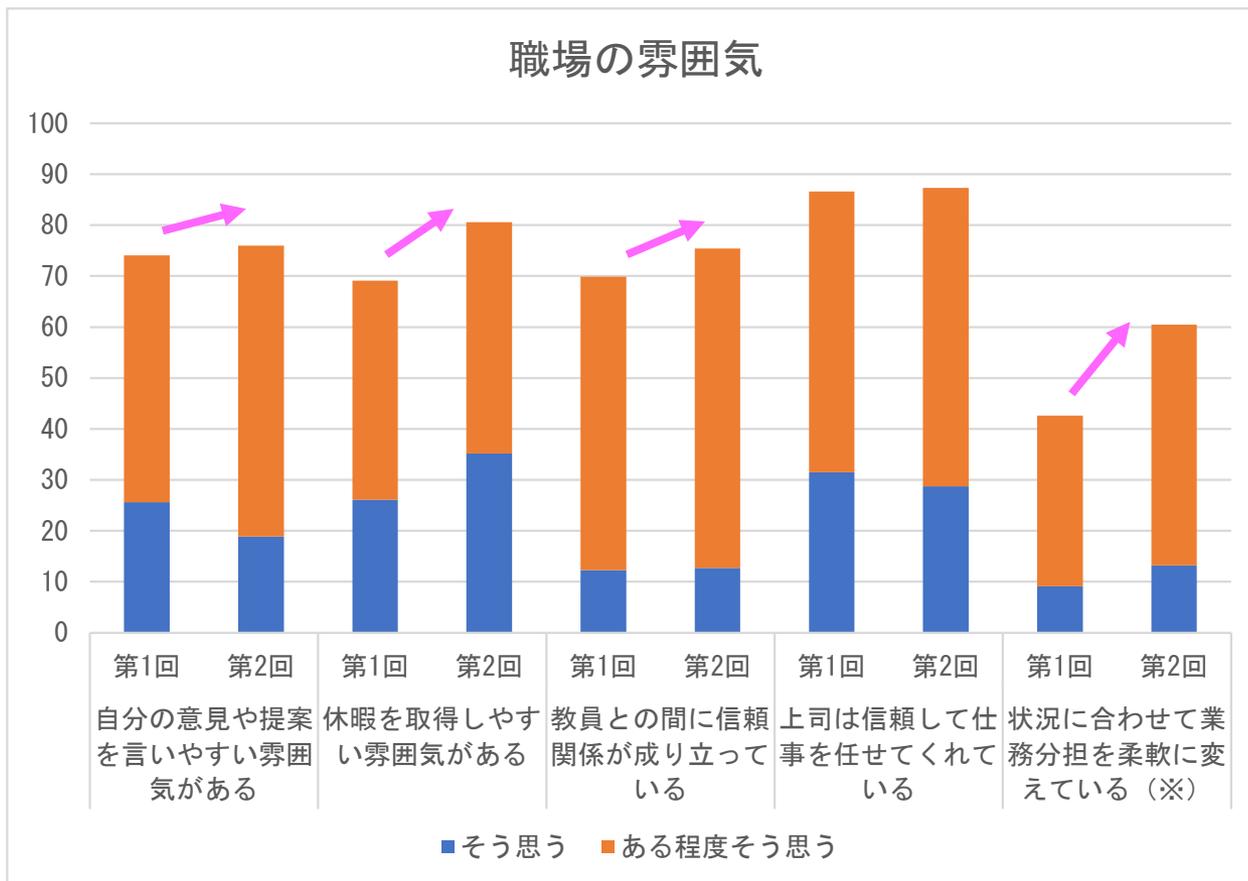
安定・地元志向はむしろ高まっている

将来の仕事展望



全体としてあまり変化はない

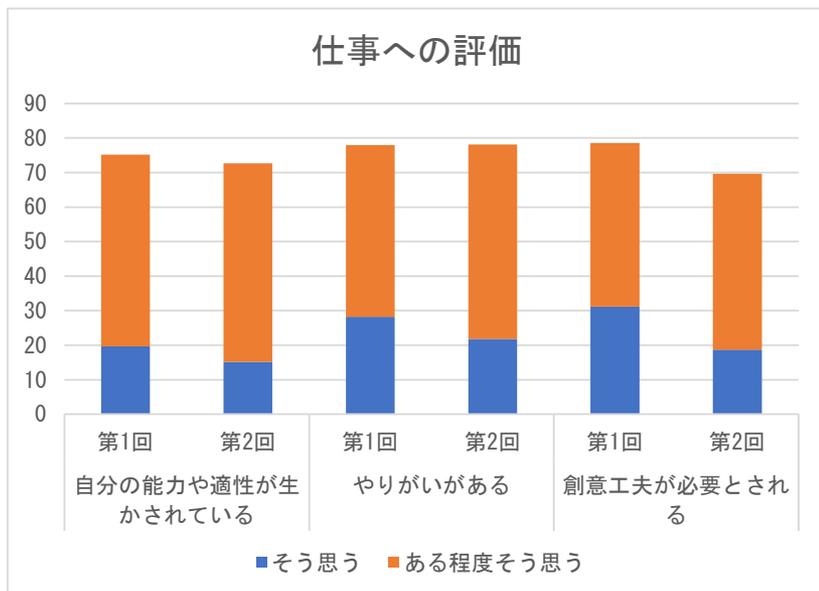
職場の雰囲気



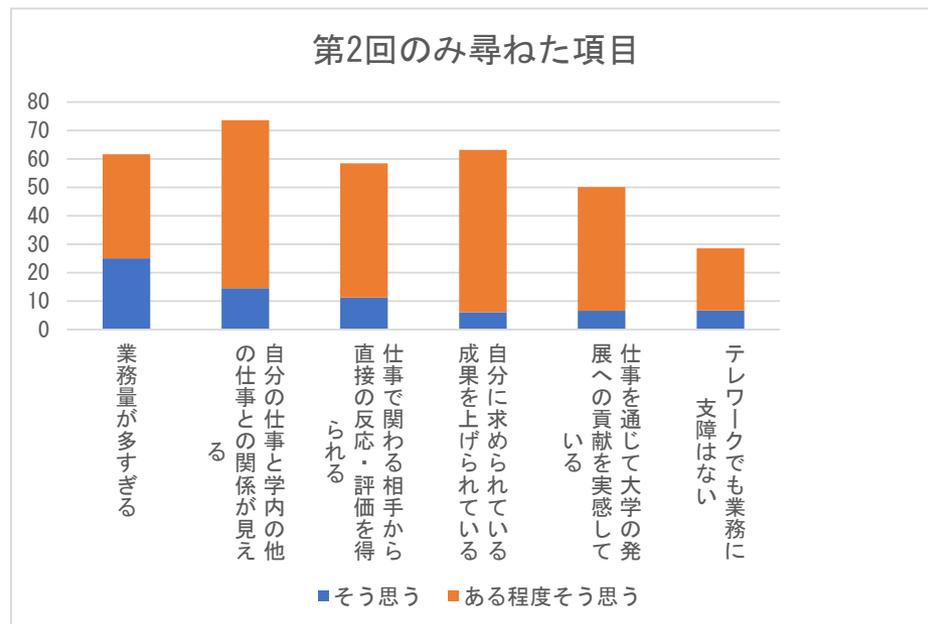
(※)第1回のワーディングは、「忙しい時期には業務分担を変えている」

全体として良くなっているように見える

仕事への評価

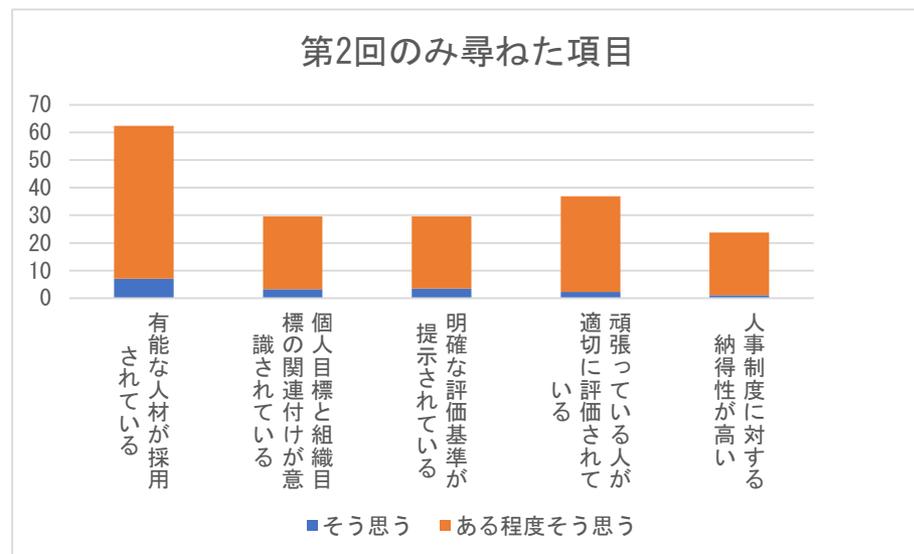
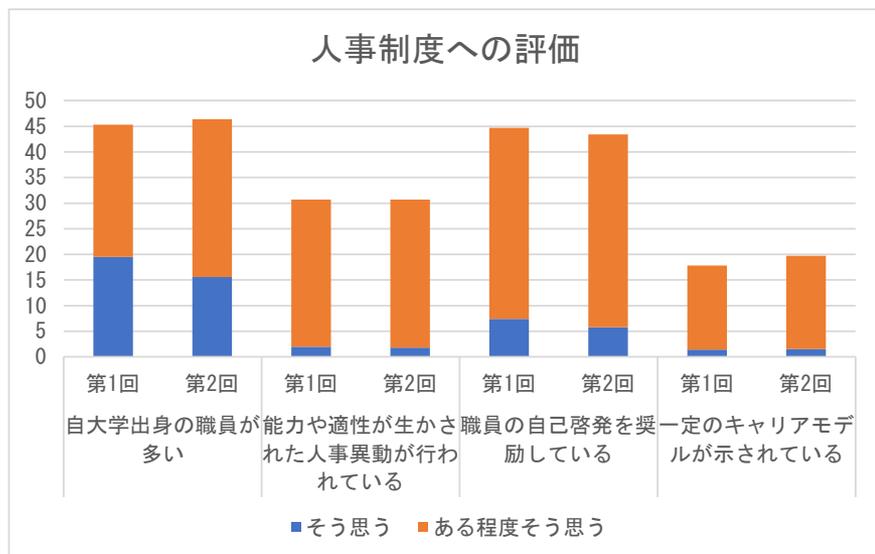


やりがい・創意工夫、能力活かすは「そう思う」を見ると、さらに低下



「そう思う」が少なく、仕事の自律性、評価、大学の発展への寄与など低く評価

人事制度

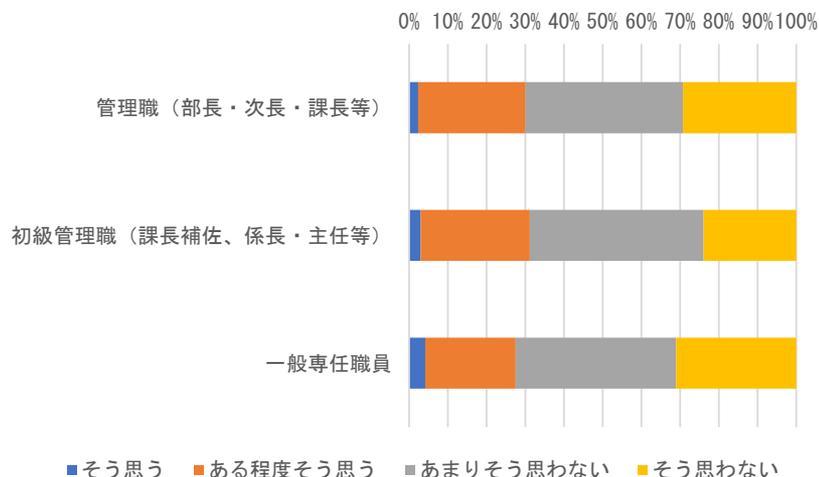


もともと評価は高くなかったが
さらに低くなっているように見える

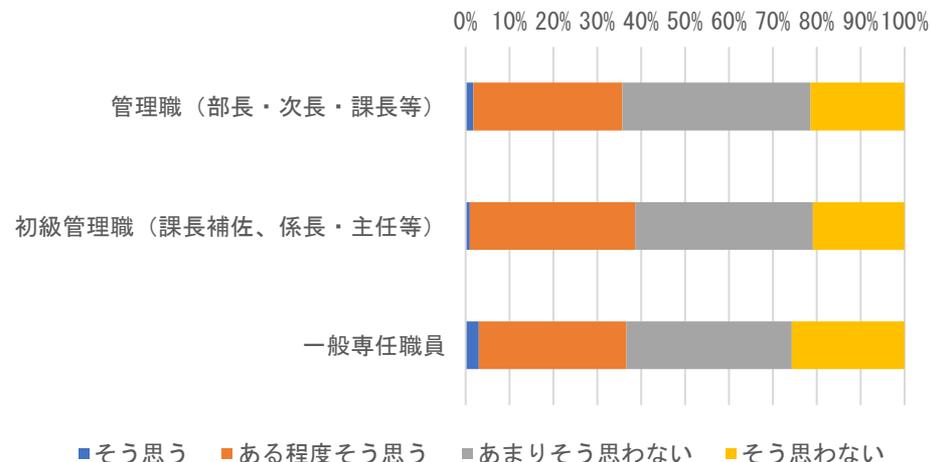
有能な人材の採用はある程度の評価
しかし、それを活かしていないという評価

管理職も人事評価の課題を感じている

明確な評価基準が提示されている

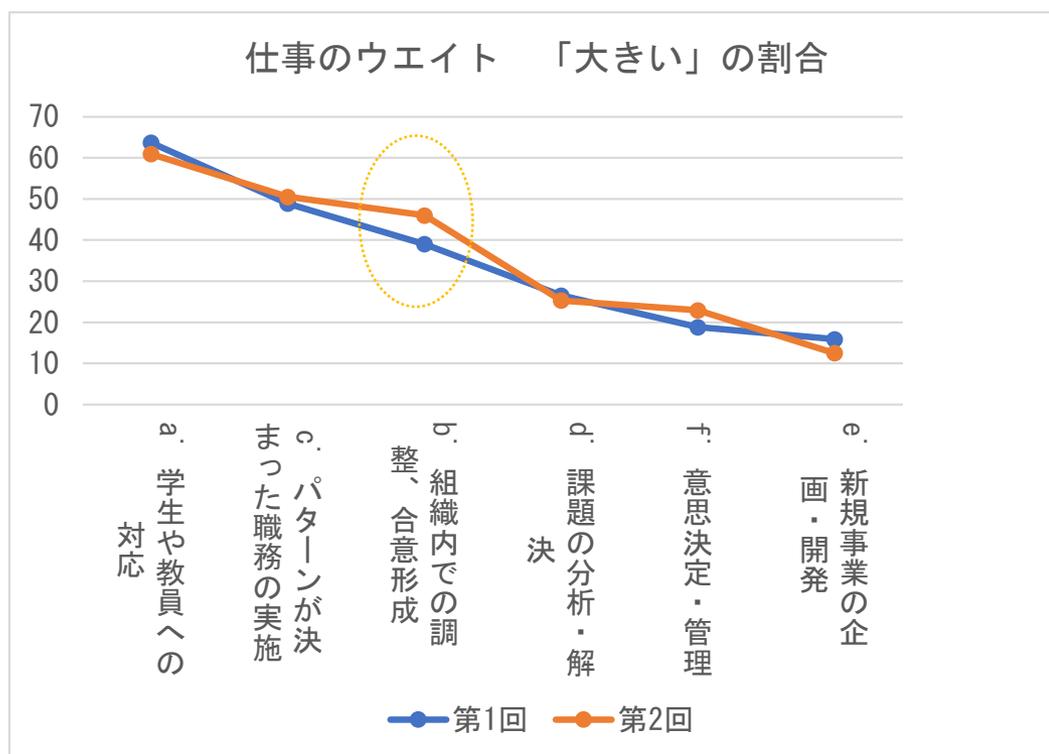


頑張っている人が適切に評価されている



10年間の仕事の内容

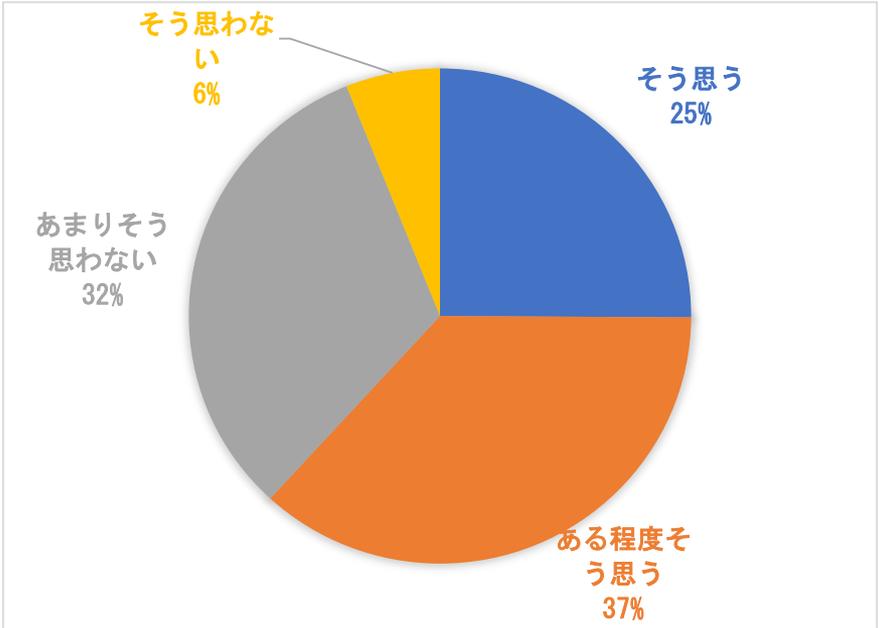
- 「大きい」「少しある」「ほとんどない」の3件法のうち、「大きい」の割合



組織内での調整が増加傾向。それ以外はほとんど変化なし。

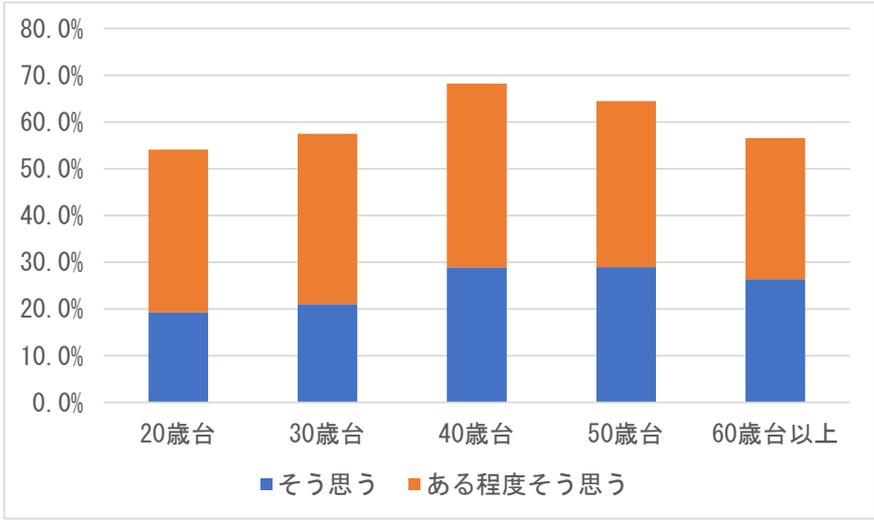
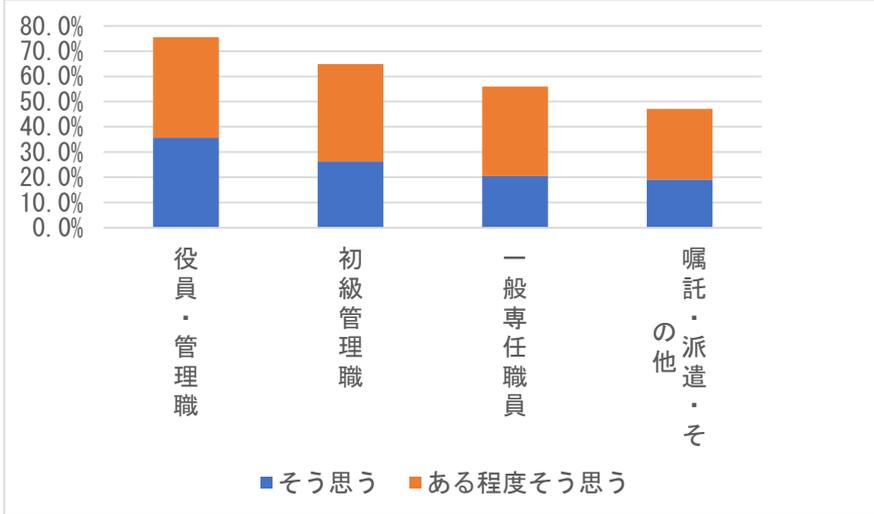
業務増

6割が業務が多すぎると回答



40歳台で最も業務が多い

管理職ほど業務が多い



誰の業務量が多いのか

| | | 標準化係数 | 有意確率 |
|----------------|---------------------|--------|------|
| | (定数) | | |
| 設置者 (基準:私立) | 国立ダミー | -0.043 | + |
| | 公立大学勤務ダミー | 0.015 | |
| 年齢 (基準:20歳台) | 30歳台ダミー | 0.013 | |
| | 40歳台ダミー | 0.097 | * |
| | 50歳台ダミー | 0.023 | |
| | 60歳台ダミー | -0.012 | |
| 職位 (基準:一般専任職員) | 管理職 (部長・次長・課長等) | 0.056 | |
| | 初級管理職 (課長補佐、係長・主任等) | 0.016 | |
| 仕事のウエイト | 学生や教員への対応 | 0.085 | *** |
| | 組織内での調整、合意形成 | 0.122 | *** |
| | パターンが決まった職務の実施 | -0.005 | |
| | 課題の分析・解決 | 0.037 | |
| | 新規事業の企画・開発 | 0.000 | |
| | 意思決定・管理 | 0.070 | * |
| | 調整済み R2 乗 | 0.061 | |
| | F 値 | 9.257 | *** |

とくに学生教員対応、組織内調整などが多い人の業務が多くなっている

業務多寡の弊害

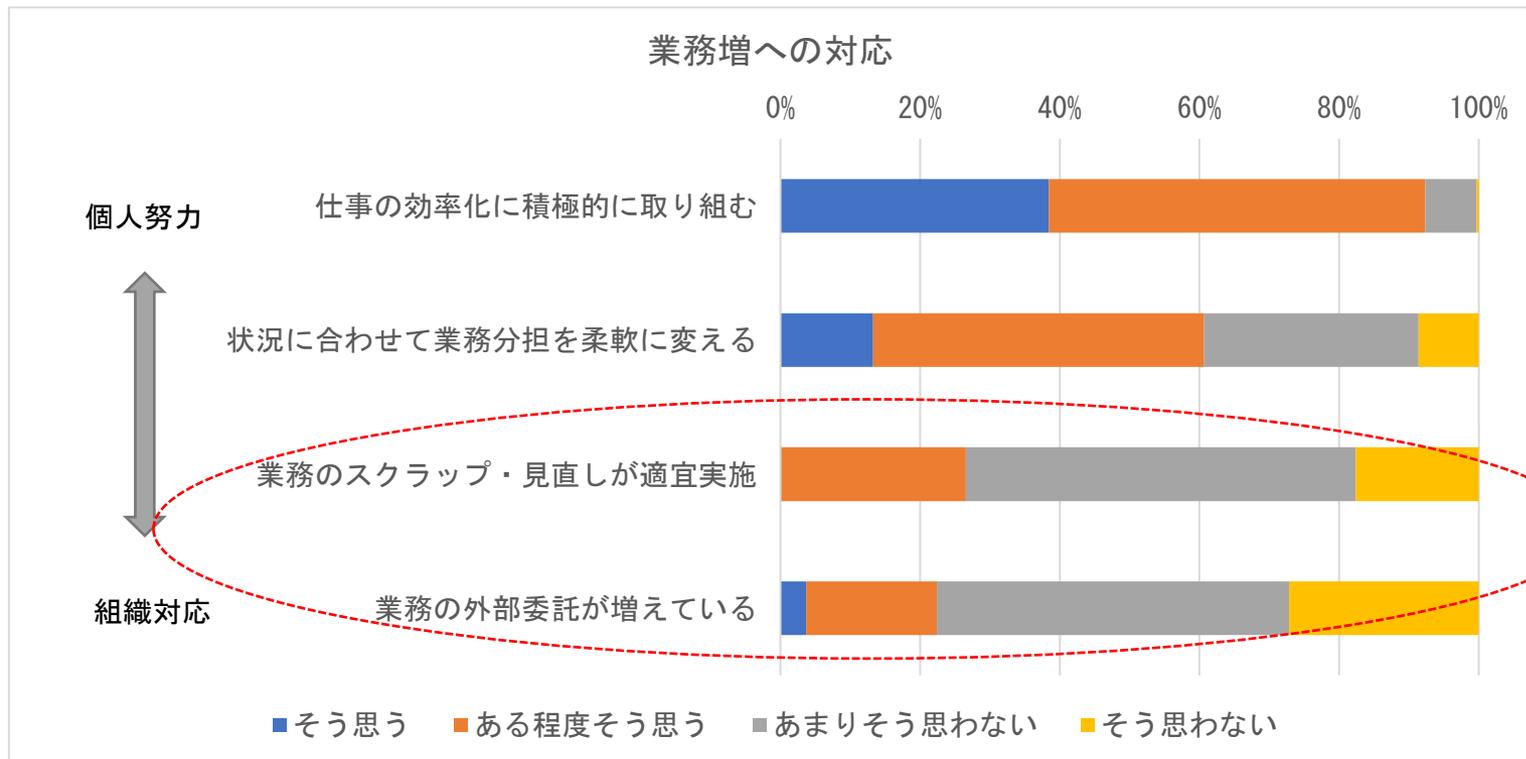
| | | 仕事を通じて大学の発展への貢献を実感 | 大学職員を続けたい | 現在勤務する大学で今後も働きたい | 前例のない仕事も積極的に提案する | 常勤・非正規職員の仕事の割り振りは適切 |
|------------------|--------------------------|--------------------|-----------|------------------|------------------|---------------------|
| 設置形態 (ref.私立) | 国立 | -- | ---- | | -- | +++ |
| | 公立 | | ---- | ---- | | -- |
| 性別 (ref.女性) | 男 | +++ | | | +++ | |
| 年齢 (ref.30歳台) | 20歳台 | | ---- | ---- | | |
| | 40歳台 | | | ++ | | ++ |
| | 50歳台 | | -- | | | |
| | 60歳台以上 | | -- | | | |
| 仕事や職場の 特性 | 創意工夫が必要とされる | +++ | ++ | +++ | +++ | |
| | 人事制度に対する納得性が高い | +++ | +++ | +++ | --- | +++ |
| | 自分の意見や提案を言いやすい 雰囲気がある | +++ | +++ | +++ | +++ | +++ |
| | 業務量が多すぎる | + | -- | ---- | - | ---- |
| 調整済み R2 乗 | | 0.203 | 0.126 | 0.166 | 0.153 | 0.143 |

業務の高度化のためにも効率化は必要

- 業務増に対応して、収入を増やし、人員を増やせばよいが、低コスト化で対応。その中で、業務の効率化は不可欠。(もちろん収入増による対応もあわせて検討すべきだが。)
- 業務の効率化に組織として取り組む際に考えられる具体的観点 (ある大学へのインタビューから)
 - ① 業務量の削減(簡素化、非重複化、廃止)
 - ② 業務時間の削減(繁閑差利用、自動化、集約・標準化)
 - ③ 時間コストの削減(マニュアル化、権限委譲、外部化)

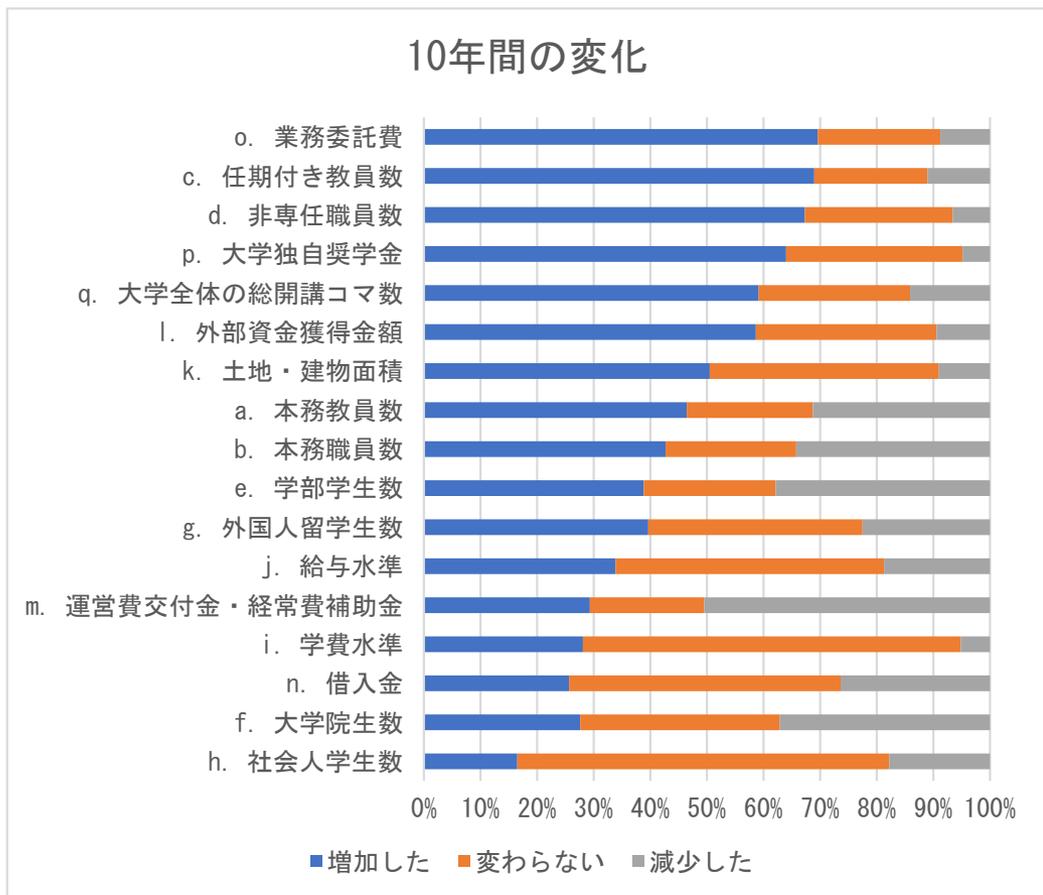
⇒ ビルドだけでなく、業務の見直しやスクラップ。DX化、外注化など。

しかし、業務増に対して 組織的な対応は進んでいない



※業務委託は増えていると思うが・・・
(参考: 次のページのスライド)

(参考)財務担当理事調査から見た 過去10年間の変化



増えたもの

- ・業務委託費
- ・非常勤教職員
- ・大学独自奨学金
- ・総開講コマ数

減ったもの

- ・運営費交付金・経常費補助金

変わらないもの

- ・授業料収入(増えた大学も多い)
- ・社会人学生数

業務減の努力は業務を減らすか

| 従属変数：業務量が多すぎる | | 標準化係数 | |
|----------------------|-------------------|--------|-----|
| 設置形態 (ref. 私立) | 国立 | -0.012 | |
| | 公立 | -0.001 | |
| 規模 (ref. 1000名未満) | 1000-1999 | 0.012 | |
| | 2000-3999 | -0.022 | |
| | 4000-9999 | -0.034 | |
| | 10000- | -0.015 | |
| 年齢 (ref. 30歳台) | 20歳台 | -0.003 | |
| | 40歳台 | 0.069 | ** |
| | 50歳台 | 0.028 | |
| | 60歳台以上 | -0.003 | |
| 仕事の特性 | 学生や教員への対応 | 0.075 | *** |
| | 組織内での調整、合意形成 | 0.134 | *** |
| | パターンが決まった職務の実施 | -0.005 | |
| | 課題の分析・解決 | 0.032 | |
| | 新規事業の企画・開発 | -0.070 | * |
| | 意思決定・管理 | 0.082 | ** |
| | 創意工夫が必要とされる | 0.269 | *** |
| 業務減の努力 | 仕事の効率化に積極的に取り組む | -0.084 | *** |
| | 状況に合わせて業務分担を柔軟に変更 | -0.115 | *** |
| | 業務のスクラップ・見直しが適宜実施 | -0.012 | |
| | 業務の外部委託が増えている | -0.029 | |
| 調整済み R2 乗 | 0.137 | | |
| F 値 | 15.557 | *** | |

業務減に効果があったのは
 ①(個人が)仕事の効率化に取り組むこと
 ②(職場で)状況に合わせて業務分担を柔軟変更

業務のスクラップ、業務委託は効果は確認できず

(個人が)「仕事の効率化に積極的に取り組む」の規定要因

| | | | | | |
|------------------|---------------------|------------------------|----------------------|--------|-----|
| 個人変数 | 性別(ref.女性) | 男性 | -0.055 | * | |
| | 年齢 (ref.30歳台) | 20歳台 | -0.015 | | |
| | | 40歳台 | -0.043 | + | |
| | | 50歳台 | -0.057 | * | |
| | | 60歳台以上 | -0.034 | | |
| 個人変数 | 仕事ウエイト | 学生や教員への対応 | -0.005 | | |
| | | 組織内での調整、合意形成 | -0.008 | | |
| | | パターンが決まった職務の実施 | 0.030 | | |
| | | 課題の分析・解決 | 0.141 | *** | |
| | | 新規事業の企画・開発 | 0.067 | * | |
| | 学習 | 意思決定・管理 | 関連する書籍や雑誌を読む | -0.016 | |
| | | | 昇進・昇格を目指したい | 0.095 | *** |
| | 将来展望 | 昇進・昇格を目指したい | 0.119 | *** | |
| | 仕事の仕方 | 教員や学生などの関係者と積極的に関わる | 学内外の事務職員と積極的に交流する | 0.053 | * |
| | | | 学内外の事務職員と積極的に交流する | 0.051 | * |
| 個人変数 | 設置形態 (ref.私立) | 国立 | -0.037 | | |
| | | 公立 | -0.017 | | |
| | 規模 (ref.1000人未満) | 1000-1999人 | 0.052 | + | |
| | | 2000-3999人 | 0.041 | | |
| | | 4000-9999人 | 0.032 | | |
| 10000人以上 | 0.012 | | | | |
| 組織変数 | 組織学習 | 部署や世代を超えたコミュニケーションの充実 | 0.036 | | |
| | | マニュアル・引継ぎの充実 | 0.046 | + | |
| | | 部署間のシステム連携 | -0.015 | | |
| | 業務改革 | 一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる | 0.039 | + | |
| | | 業務のスクラップ・見直しが適宜実施されている | -0.014 | | |
| | | 業務の外部委託が増えている | -0.005 | | |
| | 人事制度 | 職員の自己啓発を奨励している | 頑張っている人が適切に評価されている | -0.109 | *** |
| | | | 自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある | 0.009 | |
| | 職場の雰囲気 | 教員との間に信頼関係が成り立っている | 自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある | 0.113 | *** |
| | | | 教員との間に信頼関係が成り立っている | 0.080 | *** |
| 調整済み R2 乗 F 値 | | | 0.138 10.883 | *** | |

女性ほど効率化
年齢を重ねると仕事の
仕方を変えたくない？

課題解決、新規事業企
画は効率化にとりくめる
学習、将来展望も影響
学内外の交流も影響

職場の雰囲気がいよ
いほど効率化に取り組む
頑張っている人が評価
されないと効率化に取り
組む

(注) 数字は標準化係数

(職場で)「状況に合わせて業務分 担を柔軟に変える」の規定要因

| | | | | |
|------------|----------|------------------------|------------|--------|
| 性別(ref.女性) | 男性 | -0.007 | | |
| 年齢 | 20歳台 | -0.014 | | |
| (ref.30歳台) | 40歳台 | 0.042 | + | |
| | 50歳台 | 0.022 | | |
| | 60歳台以上 | 0.035 | | |
| 個人変数 | 仕事ウエイト | 学生や教員への対応 | -0.006 | |
| | | 組織内での調整、合意形成 | -0.003 | |
| | | パターンが決まった職務の実施 | -0.030 | |
| | | 課題の分析・解決 | 0.032 | |
| | | 新規事業の企画・開発 | 0.007 | |
| | | 意思決定・管理 | -0.025 | |
| | 学習 | 関連する書籍や雑誌を読む | 0.017 | |
| | 将来展望 | 昇進・昇格を目指したい | 0.051 | * |
| | 仕事の仕方 | 教員や学生などの関係者と積極的に関わる | -0.003 | |
| | | 学内外の事務職員と積極的に交流する | 0.037 | |
| 設置形態 | 国立 | 0.011 | | |
| | (ref.私立) | 公立 | -0.043 | * |
| | 規模 | 1000-1999人 | -0.010 | |
| | | (ref.1000人未満) | 2000-3999人 | -0.012 |
| | | 4000-9999人 | 0.002 | |
| | 10000人以上 | -0.007 | | |
| 組織変数 | 組織学習 | 部署や世代を超えたコミュニケーションの充実 | 0.093 | *** |
| | | マニュアル・引継ぎの充実 | 0.051 | * |
| | | 部署間のシステム連携 | 0.020 | |
| | | 一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる | 0.010 | |
| | 業務改革 | 業務のスクラップ・見直しが適宜実施されている | 0.078 | *** |
| | | 業務の外部委託が増えている | 0.078 | *** |
| | 人事制度 | 頑張っている人が適切に評価されている | 0.036 | |
| | | 職員の自己啓発を奨励している | 0.000 | |
| | 職場の雰囲気 | 自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある | 0.256 | *** |
| | | 教員との間に信頼関係が成り立っている | 0.089 | *** |
| 調整済み R2 乗 | | 0.198 | | |
| F 値 | | 16.287 | *** | |

昇格したい人は
やっている

組織学習の影響
業務改革とも影響
職場の雰囲気がよいほど
効率化に取り組む

(注) 数字は標準化係数

(職場で)「コロナ禍で業務の効率化が進んだ」の規定要因

| | | | | |
|--------------------|---------------------|------------------------|--------|-----|
| | 性別(ref.女性) | 男性 | -0.047 | * |
| | 年齢 (ref.30歳台) | 20歳台 | -0.032 | |
| | | 40歳台 | -0.016 | |
| | | 50歳台 | -0.085 | ** |
| | | 60歳台以上 | -0.006 | |
| 個人変数 | 仕事ウエイト | 学生や教員への対応 | 0.027 | |
| | | 組織内での調整、合意形成 | 0.035 | |
| | | パターンが決まった職務の実施 | -0.005 | |
| | | 課題の分析・解決 | 0.038 | |
| | | 新規事業の企画・開発 | 0.055 | + |
| | 学習 将来展望 仕事の仕方 | 意思決定・管理 | -0.028 | |
| | | 関連する書籍や雑誌を読む | 0.077 | ** |
| | | 昇進・昇格を目指したい | 0.057 | * |
| | | 教員や学生などの関係者と積極的に関わる | 0.034 | |
| | | 学内外の事務職員と積極的に交流する | 0.003 | |
| 設置形態 (ref.私立) | 国立 | 0.012 | | |
| | 公立 | 0.007 | | |
| | 規模 (ref.1000人未満) | 1000-1999人 | -0.005 | |
| | | 2000-3999人 | 0.055 | + |
| | | 4000-9999人 | 0.049 | |
| 組織変数 | 組織学習 | 10000人以上 | 0.071 | ** |
| | | 部署や世代を超えたコミュニケーションの充実 | 0.022 | |
| | | マニュアル・引継ぎの充実 | 0.070 | ** |
| | | 部署間のシステム連携 | 0.001 | |
| | 業務改革 | 一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる | -0.011 | |
| | | 業務のスクラップ・見直しが適宜実施されている | 0.099 | *** |
| | | 業務の外部委託が増えている | 0.082 | *** |
| | 人事制度 | 頑張っている人が適切に評価されている | 0.055 | * |
| | | 職員の自己啓発を奨励している | 0.057 | * |
| | 職場の雰囲気 | 自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある | 0.068 | ** |
| 教員との間に信頼関係が成り立っている | | 0.042 | + | |
| 調整済み R2 乗 | | | 0.120 | |
| F 値 | | | 9.395 | *** |

女性ほど効率化
年齢を重ねると仕事の
仕方を変えたくない？

学習、将来展望が影響

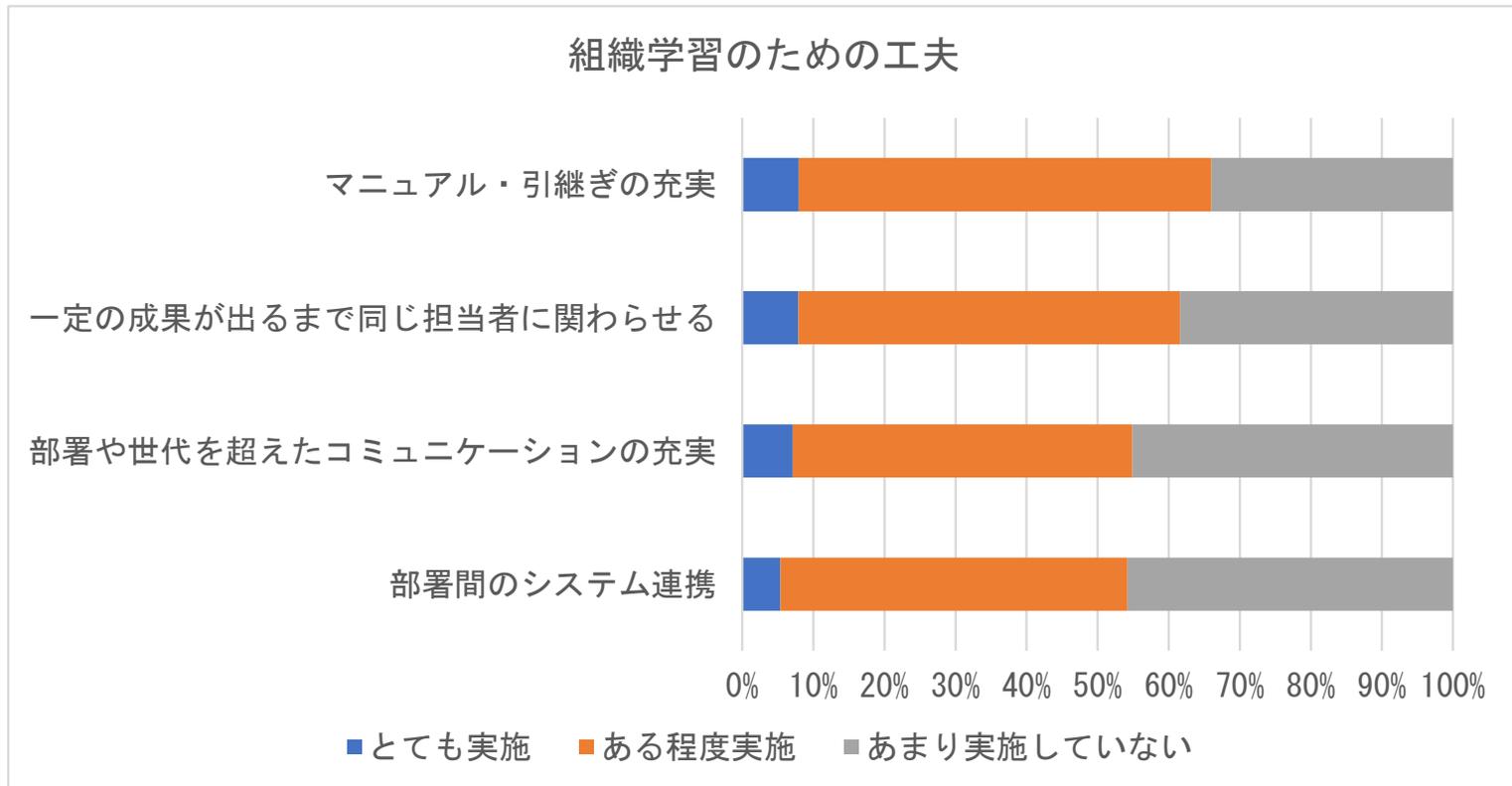
組織学習の影響
業務改革とも影響
職場の雰囲気がよいほど
効率化に取り組む

(注)数字は標準化係数

以上の結果をふまえると

- 個人が仕事の効率化に取り組むかは個人要因の影響、職場の良い雰囲気の影響が大きい。
- 職場として柔軟な業務分担、業務の効率化に取り組むだけには、個人要因のみならず、組織要因の影響が大きい。
- ただし、それは業務改革（見直し・外注）といった直接的な取り組みのみならず、部署・世代を超えたコミュニケーションの充実やマニュアル・引継ぎの充実などの組織学習、良い人事制度、職場の雰囲気などの多方面にわたっていた。
- 新たな業務 → ○ 皆で対応 × 私の仕事ではない

組織学習も必ずしも十分ではない



マニュアル・引継ぎの充実 規定要因

| | | | ベータ | 有意確率 |
|------------------|-----------------------|---------------|--------|------|
| | | (定数) | | *** |
| 機関属性 | 設置者 (ref. 私立) | 国立 | 0.119 | *** |
| | | 公立 | 0.115 | *** |
| | 規模 (ref. 1000人未満) | 1000人～3000人未満 | 0.043 | |
| | | 3000人～5000人未満 | 0.063 | * |
| | | 5000人～1万人未満 | 0.087 | ** |
| | 1万人以上 | 0.078 | ** | |
| 役職 (ref. 一般専任職員) | 役員・管理職 | | 0.095 | *** |
| | 初級管理職 | | 0.089 | *** |
| | 嘱託、派遣職員 | | 0.000 | |
| | 業務量が多すぎる | | -0.032 | |
| 仕事内容 | 学生や教員への対応 | | 0.027 | |
| | 組織内での調整、合意形成 | | -0.017 | |
| | パターンが決まった職務の実施 | | 0.043 | * |
| | 課題の分析・解決 | | 0.033 | |
| | 新規事業の企画・開発 | | -0.040 | |
| | 意思決定・管理 | | 0.015 | |
| 組織学習 | 部署や世代を超えたコミュニケーションの充実 | | 0.198 | *** |
| | 部署間のシステム連携 | | 0.319 | *** |
| | 一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる | | 0.074 | *** |
| | 調整済み R2 乗 | | 0.252 | |
| | F 値 | | 34.409 | *** |

国公立で進む

大規模ほど充実

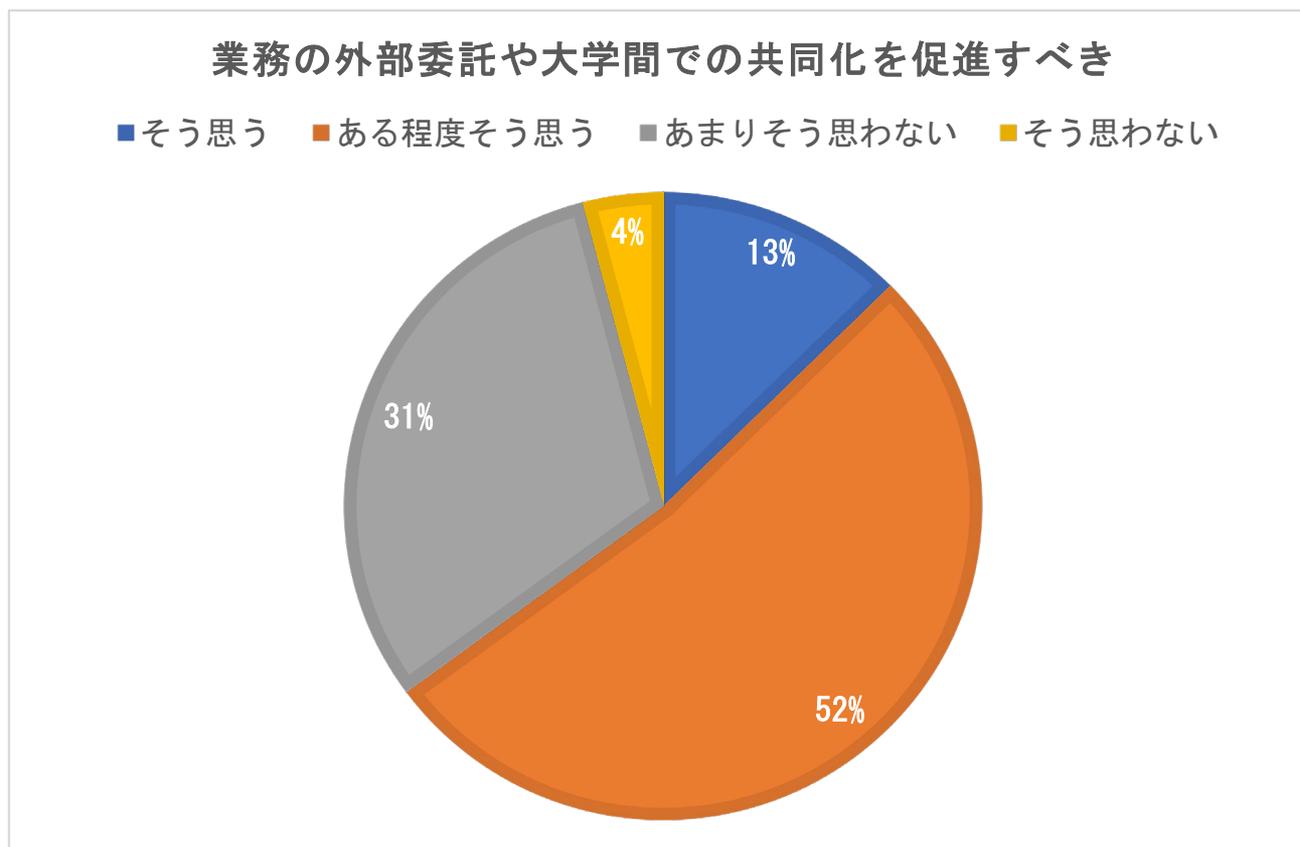
管理職ほど充実していると感じる

業務量は関係ない

パターンの決まった業務
以外では難しい

組織学習をしているほど
充実

業務委託・共同化への意見



業務委託・共同化への要望 規定要因

| | | ベータ | 有意確率 |
|------------------|------------------------|---------------|---------|
| | (定数) | | *** |
| 機関属性 | 設置者 (ref. 私立) | 国立ダミー | 0.068 * |
| | | 公立ダミー | 0.015 |
| | 規模 (ref. 100人未満) | 1000人～3000人未満 | -0.014 |
| | | 3000人～5000人未満 | -0.007 |
| | | 5000人～1万人未満 | 0.018 |
| 1万人以上 | 0.034 | | |
| 役職 (ref. 一般専任職員) | 役員・管理職 | 0.049 | + |
| | 初級管理職 | -0.023 | |
| | 嘱託、派遣職員 | 0.036 | |
| 仕事への評価 | 業務量が多すぎる | 0.062 | ** |
| | 自分に求められている成果を上げられている | -0.027 | |
| | 状況に合わせて業務分担を柔軟に変えている | 0.029 | |
| | 常勤職員・非正規職員の仕事の割り振りは適切だ | -0.060 | * |
| 今後の必要性 | 企画調査能力をさらに強化する必要がある | 0.139 | *** |
| | 部署や世代を超えたコミュニケーションの充実 | 0.023 | |
| | マニュアル・引継ぎの充実 | 0.026 | |
| | 部署間のシステム連携 | 0.091 | *** |
| | 一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる | 0.033 | |
| | 調整済み R2 乗 | 0.048 | |
| | F 値 | 6.153 | *** |

国立で望む

役員・管理職ほど望むが、
役職による差は小さい

業務量が多いと委託・共同化を望む

常勤・非常勤の仕事の割り振りが不適切だと望まない

企画調査能力の発揮を必要と考えるほど望む

学内のシステム連携も望んでいる

※ただし、説明力はかなり低い

- 役職による意見の違いは意外と小さい。
- 不満→業務委託や共同化を望むきっかけに。
 - 業務の多さの解消のために。
 - 企画能力を発揮するため(業務の高度化)のために。
- しかし、業務委託や共同化に必要なマニュアル化の必要性を感じていないなど、よく考えて望んでいるわけでもないのではないか。
⇒以下の知見等からも、丁寧で慎重な議論がさらに必要。

①非正規化が進んだことが専任教員の技能形成や職場の長期的生産性の低下を起こす可能性を指摘(南雲・平井・梅崎2017)。

②業務委託に懐疑的な理事へのインタビューから

- ICT化で必ずしも業務は減らなかった。大学固有(大学業界&個別大学)の規則(国の規制を含む)があり、学内でトレーニングが必要。モノを発注する権限と責任は一体で、不正防止にもなる。外注化すると学内でチェックできる人材がいなくなる。外部に出すコストをかけるなら非常勤職員を雇う方が目も届くし、教育もできる。

業務のスクラップ&ビルド 規定要因

| | | | |
|---------------------|--------------------------|--------|-----|
| 設置者 (ref.私立) | 国立 | -0.001 | |
| | 公立 | -0.010 | |
| 規模 (ref.1000人未満) | 1000-1999 | 0.058 | * |
| | 2000-3999 | 0.018 | |
| | 4000-9999 | 0.034 | |
| | 10000- | -0.014 | |
| 職位 (ref.一般専任職員) | 役員・管理職 | -0.037 | |
| | 初級管理職 | -0.005 | |
| | 嘱託・派遣・その他 | 0.046 | * |
| 業務減に効果的な取 り組み | 仕事の効率化に積極的に取り組む | -0.020 | |
| | 状況に合わせて業務分担を柔軟に変えている | 0.051 | * |
| 組織風土 | 人材や働き方の多様性が受け入れられている | 0.247 | *** |
| | 部署や世代を超えたコミュニケーションの充実 | 0.108 | *** |
| 組織学習 | マニュアル・引継ぎの充実 | 0.080 | *** |
| | 部署間のシステム連携 | 0.102 | *** |
| | 仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる | 0.039 | + |
| 調整済み R2 乗 | | 0.176 | |
| F 値 | | 27.144 | |

人材、働き方の多様性が
受け入れられているほど
実施

組織学習をしている
ほど実施

- 組織内の業務が幅広く把握できてこそ、スクラップ & ビルドができているのではないか
 - 人材・働き方の多様性が受け入れられている(ダイバーシティ経営の効果)
 - 柔軟な業務分担、世代や部署を超えたコミュニケーション充実、システム連携
 - (参考)インタビュー調査から
 - 業務改革をするために全職員にヒアリングした
 - どういう業務をなくすかもボトムアップで意見を吸い上げ(風通しのよさが大事、目安箱の設置)
 - ボトムアップによる良い取り組みの共有化、横展開するように努力
 - 大きな業務改革でなく、身近なことの積み重ね。「だめだったら元にもどす」でよい。

まとめ

- この10年ほどで職員は期待される変化は十分に起きていなかった。
- なぜなら、業務量が増えたが、それに対して十分に組織として対応できていなかった。そのことが職員が期待される役割を十分に発揮できない理由になっているとも考えられる。
- 業務を減らすためには、個人の効率化の努力、業務分担の柔軟な変更が有効であった。そのために、業務改革のみならず、良い組織文化、人事制度、組織学習などの多方面にわたる組織の改善が重要になっている。