

「大学職員」研究グループ

2010年活動報告

「大学職員」研究グループ活動内容

●12月研究会

2010年12月11日（土）13：30～17：30、京都大学吉田キャンパス。研究テーマを「職員の魅力的な仕事はジョブ・ディスクリプションによって確かに表現できますね」とし、参加者全員によるグループ・ワークと総合討議を行いました。参加者名（敬称略）：菊田直哉（千歳科技大）、上田理子（札幌市大）、中元 崇（京都国立近代美術館（京大から出向））、平野 良（立命館大）、武藤千也（立命館大）、辰巳早苗（大阪樟蔭女子大）、松永倫紀（京都大）、山崎その（京都外国語大）、齋藤信夫（京都外国語大）、岸 直哉（神戸学院大）、岡 清秀（園田学園女子大）、北川沙紀（常翔学園）、清水栄子（阿南工業高専）、本坊由香（志學館大）、山本淳司（京都大）、各務 正（順天堂大）。

当日の討議にあたり、作成するジョブ・ディスクリプションを①学生支援・教学カウンセラーと②カリキュラム・デザイナー（コーディネーター）に特定し、事前に討議項目を参加者に連絡しました。短時間での検討でしたが、それぞれの概要が理解でき、以下、今回の研究会をコーディネートされた山本さんからの総括をご報告します。

- 1) 参加者は、自分が所属する大学における似たような職種をイメージして考えることから、既存の組織の枠組みにおいて当該職種が業務として何を行ったらよいかという視点になることはやむを得ないと思われる。
- 2) 業務があるから人材を充当するのが組織であり、その逆では組織が成り立たない。当該業務を遂行する上で必要な人材を新たにリクルートするか既存の人材を内部養成するかを判断し、人材活用し、組織目標を達成するのが常道である。
- 3) その根拠となるのが、組織にとって必要な業務かどうかの基準であろう。その背景には大学のミッションや目的・目標があり、そのことを充分把握した上で、構成員に周知し、達成するための努力が求められる。その営為はどの業務にも関連しており、今回の2つの教学系業務にも該当するもので、業務目的の把握が実務に反映されることに相当なエネルギーを費やすことが想定される。
- 4) 一方、表面的な実務においては、当該業務に直結する作業に費やされる時間が多いと思われ、その実務遂行能力を裏付けるための取組、すなわちSDが組織にとって必要になるが、その場合のSDはスキルアップに相当するものであり、当該職種を養成するためのSDの全てを具現しているわけではない。
- 5) 当該職種をプロフェッショナル化する場合には、専門教育、継続教育や流動性などを前提とした専門性の定義付けが必要となる。さらに、専門性と汎用性を考慮する場合には、単なる専門性の追求だけでは、大学職員全体の属性における専門性を語るのとは不可能であり、十分条件を満たすものではない。敢えていえば、汎用的専門能力を備えていなければ大学マネジメント能力を満たすものではないといえよう。
- 6) 「経験すれば分かる」ということもあることは理解できるが、「経験しなければ分からない」ということはない。経験が全てであれば、時間を掛けなければ分からないことになり、経験知だけで物事を判断するしかないことになる。先人が積み重ねてきた経験知などを知識として習得することにより、新たな課題への対応に応用することも可能になる。それらの知識や

その枠組み、仕組みへのアプローチを習得することが、SDの大きな目標の一つでもある。

- 7) 今回の討議では、必要な能力や資質などを養成するためのSDとして考えられるものについての検討までには至らなかったが、需要サイド(組織)と供給サイド(個人)、大学のサイズ、大学経営と教学組織、ラインとスタッフ、教学アドミニストレーターの位置付け、マネジメント能力、などのキーワードが改めて意識され、新たなSD論への方向性を担う職員業務の在り方を検討する上で、これらを十分に認識する必要があると考えられる。

参加者からの感想ですが、ジョブ・ディスクリプション作成作業では、捉え方のフェーズ合わせに時間がかかったようです。業務があるから人が要するという事は認識されているにもかかわらず、業務が人について動くのは既存組織の概念が固定化されているからだと思います。また、既にある組織の枠組みで捉えると部署の業務との関連性などがネックになり、当該職種の業務の在り方や役割等の議論が不十分になることがわかりました。その論点が明確になったということは、制度設計をして既存の部署を見直す機会になります。また、そのブレイクスルーとしてジョブ・ディスクリプションに不可欠な業務分析を行うことがSDと事務改革に繋がるということは共有できたのではないかと思います。

●10月研究会

10月研究会を2010年10月30日(土)14:00~17:00。明治大学駿河台キャンパス・アカデミーコモン9階309J教室。参加者は、次のとおり(敬称略)。桐山城太郎(北星学園大)、鈴木峰子(北星学園大)、菊田直哉(千歳科学技術大)、佐藤祥嗣(北海道大)、吉崎 誠(国際教養大)、阿部光伸(東北文化学園大)、篠田雅人(学習院大)、風間亮人(恵泉女学園大)、西山恵子(工学院大)、前田剛(国士舘大)、野々村宜政(順天堂大)、御子柴博(明治大)、岡部裕昇(麻布大)、山内俊哉(麻布大)、中島玲子(山口県立大)、小出裕三(麗澤大)、山本淳司(京都大)、各務正(順天堂大)。テーマ:「職員の仕事が魅力的だからジョブ・ディスクリプションを作ってみようか」。

今年9月の研究集会での発表テーマを「これまでの職員教育SDの再考~新たなSDの視点を探る~」として、職員教育SDのこれまでの状況を整理し、今後のことをご紹介しました。そして、特に、職員業務の具体的な分析をジョブ・ディスクリプションから行うことの必要性を提起しました。ジョブ・ディスクリプションによる検討は手間暇のかかる分析ですし、また米国だけに通用することとして、これまで議論を避けてきたことも事実です。しかし業務分析を行う上では非常に整備されたフォーマットです。現場の業務を知り、組織における位置付けを読むことによって、担当する職員に求められる業務能力がわかります。その結果、必要な職員教育SDの内容が具体化します。教員の方々では出来ない職員自身しかできない業務分析と思います。

今回の研究会では、職種として、学生支援・教学カウンセラーと、カリキュラム・デザイナー(コーディネーター)を選び、ジョブ・ディスクリプションを作ってみました。それぞれの業務として、前者は「各自の履修希望に基づく履修申請を完了するための業務。卒業時に学生が希望するoutcomeを考慮にいれた履修支援を行なう。」後者は、「社会のニーズから大学のミッションに基づいた学習カリキュラムを作成し、学生、教員に対して授業に必要な諸条件、評価基準、資料等を所定の期日までに策定する。」

ジョブ・ディスクリプションを作るにあたり、組織における当該業務の位置付け、なぜこの仕事があるか、目的、責任、危機管理、必要な能力、資格、協働性、労力の配分等々を検討項目として最終目標としては魅力ある仕事であることを証明するような内容を目指しました。また、ジョブ・ディスクリプションの記載の仕方として、業務は重要なものから並べる。リスト化した業

務は、業務目的との関連がわかるように記述する。業務内容をどのように行動して処理するのか記述する。業務における責任の程度を明確にする。業務が時期的なものであれば明示する。他部署と関連するのであれば当該部署をリスト化する。また表現として、正確に（内々の言葉ではなく）、柔軟に（略語ではなく）、平明に（曖昧ではなく）、的確に（簡単過ぎず）、簡明に（古くさい言葉ではなく）書くこととしました。

グループワークで業務分析した結果、作成したジョブ・ディスクリプションには、次のことがあることがわかりました。混在する複数の業務担当、混在する複数の優先度、混在する複数の職務能力。業務分析は、現状を分析対象としていますから、現在わたしたちが行っている事務業務に現状を表した結果と受け止められます。この混在性をクリアにすることが、ジョブ・ディスクリプションを整備するための目的となりましたので、京都で12月10日（土）に新たな参加者を得て、さらに検討することになりました。

終了後に参加者から次の感想等がありました。ジョブ・ディスクリプションという取っつきにくいテーマで、どうすればよいのかと思いましたが、私としては、昨年の立教大学での研究会時の体験に基づき、なるべく纏めすぎないように、素材の味を生かしつつ方向性を出せればと思いつながら、議論を行いました。幸い、グループのメンバーにも恵まれ、日々問題意識を持って誠実に仕事に取り組んでいる方々ばかりだったので、実体験に基づいた率直な議論が展開され、良い議論が出来ました。

討議を通して「担当する職員として何が重要な業務なのか」という視点が議論を深めることにつながったと思っております。正直、ジョブ・ディスクリプションでここまで深い議論が出来るとは想像以上でした。業務の量、業務の質、業務の時間（期間）、教職協働の問題、専門性の問題、専門性と対応する組織の問題等、縦軸横軸での検討が必要だと感じました。いずれにしろ、大学職員の仕事は非常に魅力的だということを再確認することが出来ました。

日常の業務について、必要な知識や業務量の配分、業務レベルを、明確な言葉として意識する機会はほとんどありませんでしたので、そういう視点を持つことの必要性を認識できたことは、自分にとって大きな収穫でした。北海道から思い切って参加して、本当に良かったと思っています。ワークショップに参加して感じたことを思いつくままに報告させていただきます。全体的に雰囲気がとてもいい勉強会でした。とてもメンバーに恵まれていたように思います。久しぶりに、居心地の良さのようなものを感じました。それぞれの職種において、前提条件を明確にし、共有することが重要ではないかと思いました。参加者は、自分の大学での業務をイメージしながらの作業となります。異なる大学の職員が共同で作業にあたるので、前提条件を明確にし、共有することが重要ではないかと思いました。業務割合の記述は、難しく感じました。総合討議のやりとりの中では、4項目の配分を比率化する話だったので、そう難しくはない内容でしたが、業務のリストが増えるほど、難しくなるのではないかと思いました。（もしかしたら、業務リストをグループ化してから、検討する方法もあるのかとは思いますが）教務系の業務に就いたことが無く、少し不安な気持ちで参加させていただいた研修会ですが、皆様の業務に向かう熱い姿勢をひしひしと感じると同時に、つい、平面的にとらえがちな視点を、多角的に見る重要さ、発想力の豊かさが、今の自分には必要だと改めて感じました。

ワークショップでは、最初にイメージがなかなかつかめず、苦労しましたが、実際にやってみてだんだんイメージがつかめてきました。time spendの項目がありましたが、どうして時間がかかるのかがわかったほうがいいのか。と感じました。ただ学生数が多くて時間がかかる場合と、頭を使って時間がかかる場合の2通りがあると思います。（私のグループはそこまでどり着けませんでした・・・）その部署の環境によっていろいろ違うということが今回実感できました。（学

部と大学院、理系と文系など) 今後、その背景にある環境をひとつに統一するか、その背景ごとに作っていくかを決めたほうが、議論がしやすくなるのかなと思いました。

先週末は、学会非会員ながら研究会に参加させていただき、ありがとうございました。台風にも負けず、全国各地から集まった多くの若手が、多くを吸収しようとする、熱い思いに触れることができ感激しております。また、コーディネーターの皆様のプログラム運営方法と評価の視点(特に「縦軸と横軸」)も大変参考になりました。ただ、参考になったばかりの省察では、今後が思いやられると自己評価できますので、今後もコーディネーターとしての視点の涵養に努めていきたいと思います。

「ジョブ・ディスクリプション」については、FDの様々な小道具同様に、米国のシステムをそのまま導入は出来ないことは承知しておりましたが、大学アドミニストレーターの確立に役立つものと強く実感することができました。

今回のワークショップ、参加する前から、おもしろそう！でも宿題が難しい！思っていました。日本(特に本学は顕著ですが…)では、職務分掌すらあいまいで、ごった煮のような状態で日々の業務を進めているような状態の大学が、まだまだ多いのではないかと思います。そのような中で、業務をリストアップし、時系列ではなく、ミッションや目的に基づいて区分するまでは、ある程度できそうですが、重要度や量を意識して作業するというのは各務さんに指摘されなければ、気づくことができない部分だったと感じています。私でいえば、準備作業に忙殺され、学生とかかわり支援する部分の時間が短縮されることがあってはならないのですが、(重要度は、学生支援の方が高いのに、作業量=重要度と勘違いしてしまう人もいますよね)これを意識できれば、業務も目的に沿って、明確に分担できるようになりますものね。各務さんが「3年目の桐山さんなら5人必要だけど、5年目の桐山さんなら3人で済む量」とおっしゃっていたのが、とても印象的でした。そうやって、見える化していく作業や、職員としてのスキルアップとして、何年目ならここまでできるようになる！というレベルがはっきりしていくことにワクワクします。久しぶりにいろいろなお話を聞くことができ、また心の中がキラキラ、ガラガラしてきました。

●9月研究集会

2010年9月5日(日)國學院大學(渋谷キャンパス)での研究集会発表テーマ:「これまでの職員教育SDの再考—種々の課題に対する処方箋を考える」。発表者:各務 正(順天堂大)、藤原久美子(ノートルダム清心女子大)、三橋 紫(東京農工大)、山崎その(京都外国語大)、山本淳司(京都大)。

既に大学職員やその専門性に関する研究や取組は、本学会ばかりでなく他の学協会等においても実施され、その理解や研究等も深化してきています。本学会では、昨年の総会時に、SDプログラム検討委員会による中間報告がありました。大学職員の役割やSDプログラムの目的、政策動向、実施方略、大学職員に求められる知識・能力の提示があり、SDの結果として目指す職員像としては、1) コミュニケーション能力があること、2) 戦略プランニングの手法があること、3) 政策実現のマネジメント能力があること、4) 新たな価値創造ができること、5) 複数の業務領域の知見があること、6) 信頼される人格とリテラシーを含む教養があること、7) 使命感と勇気があること、が示されています。さらに、職員を大学の運営・経営の深い所で活用することがよりSDを進化させる可能性があり、関係団体・機関のSDとの連携の在り方についても提言しております。

本研究グループでも職員教育SDは、主要な研究テーマの一つです。これまで、2001年に冊子「大学職員—その属性」、2003年「大学行政管理学会会員を対象とした大学職員現状意識調査報告

(2003年8月)」、2005年「国公立大学学長と私立大学理事長の大学職員に対する意識調査報告(第1報) - 2005年10月実施のアンケート調査結果を中心として -」、2006年「国公立大学学長と私立大学理事長の大学職員に対する意識調査報告(第2報) - 2006年実施のインタビュー結果を中心として -」、2007年パンフレット「プロフェッショナルである大学アドミニストレーターの専門性—大学職員の視点から—」、2008年「職員検定制度に関する検討について—Audience Response Systemを用いた意識調査から—」、2009年「SDプログラム開発手法とSDプログラムモデルの提示～職員の専門職化への道標～」を、それぞれ職員の育成に関わる調査・研究の成果として発表してきました。また、これらの研究成果をベースとした職員教育に対する考え方や実践の在り方等については、定例の研究会や合宿研修会を通して若手職員や中堅職員等に紹介し、共に検討を行ってきました。

今回のテーマを職員教育SDの再考としました。これまで本研究グループでも論議され、あるいは研究会等における参加者からの声としても聞こえていることですが、職員教育SDという用語が独り歩きしているだけで、職員教育SDの目的の一つである職員の専門性を修得したということが身近な成果として感じられないということがテーマとして取り上げた動機です。実際に、ここに参加されている皆さまでも、職員の専門性ということについて、実体のない影のような印象があるのではないのでしょうか。

これまでの流れから考えますと、1991年の大学設置基準大綱化から始まった職員の大学における活動の実質化や、大学運営や経営に責任をもって担当する者に求められる資質の具体化等については、まだまだ試行錯誤的な状況です。現時点で、各種答申や学協会、著作物等での提言や主張されてきている職員教育SDについて整理し精査することは、私たちにとって今後の職員教育の在り方等を理解するうえで大切だと思います。問題意識の発端は、現在語られている職員教育SDは、本当に職員教育として活用できるのだろうか、という視点です。

今回の研究集会では、「大学職員」をキーワードにして、本学会のSDに関する提言でも言及されている職員と専門性の関係や専門性を培う方法等の種々の課題について、次の発表をします。

- 1) 大学の国際化と職員の専門性の課題
- 2) 職員の大学院教育の有効性の課題
- 3) 職員教育SDの需要要因と供給要因からみた課題
- 4) 職員教育SDの今後の在り方への課題

これらの提言等をもとに、多くの参加者に意見交換頂くため、ミニ・シンポジウム形式で行います。既存の典型的な職員教育SDを再検討し、これらの実績を再整理して、逆説的な考え方も視野に入れ、課題解決に向けての処方箋を提示したいと思います。

●8月合宿研修会

恒例の夏季合宿研修会を8月19日(木)～21日(土)田沢湖ホテルイスキアと国際教養大学で開催いたしました。開催目的は、自らが有する大学職員としての諸問題について、合宿参加者と問題解決のための方策等を協同で検討し、考える視点や実践的行動に関する自己研鑽を行うことです。今回も話題提供者が十二分に納得したというところまで、参加者全員によるディスカッションが行われ、当初目的を達成できたと思います。参加者は次のとおりです(敬称略)。吉崎 誠(国際教養大学)、井上富美子(宮城学院女子大学)、斉藤孝司(東京国際大学)、内藤泰治(跡見学園)、齋藤信夫(京都外国語大学)、木村真理子(関西大学)、各務 正(順天堂大学)。また、各自持参された課題は、次のとおりです。

「大学の永続的発展のために職員に求められるもの」

「学生同士が支えあうピア・サポートとは」

「職員の専門性とSD職員教育」

「新人職員の指導について」

「求める人材を採用するためには何をすべきか」

「SDと大学職員の専門性—SDは専門性を涵養するのか—」

最終日に国際教養大学を見学しました。秋田空港近くのスポーツ公園の中に佇む1年次全寮制の大学ですが、秋田杉を多用した校舎内、図書館、上級生用のコンパートメントが印象的でした。また、ほとんどが小教室のみで授業で移動椅子・机を整列させるための床カーペット、24時間開館されている図書館の管理方法や英文蔵書の豊かさ、学習しやすい机と書棚の位置関係、4月と10月入学の留学生180名に対する上級生を活用した寮運営、感性を高めるための県立美術館と連携した美術品の多さ、自治体を上手に活用した大学運営など、いろいろな工夫がみられ、百聞は一見に如かずの見学で非常に楽しいものとなりました。合宿参加者と見学させていただきましたが、合宿で気心が知れた他大学の方々と一緒に見学することの有意義さも痛感させられました。

終了後に次のメールをいただいております。

先般の合宿研修ではたいへんお世話になりました。直接、間接、非言語でと、いろいろご指導いただいたおかげで、課題の再確認と、新たな課題設定ができました。合宿研修の成果は今後の自分の行動で具現化させたい所存です。充実したセッション、豊かな自然環境、美味しい食事、癒しの温泉とたいへん充実した3日間でした。今後も、機会があれば会合に参加させていただきますので、ご指導のほどよろしく願いいたします。

先週は有意義な合宿に参加させていただき、ありがとうございます。4月の異動から4ヶ月が経ち、初めての異動、初めての後輩とバタバタしており、正直愚痴から始まったような課題発見だったのですが、皆様の前で発表させていただき、少し冷静に自分の立ち位置を確認出来た気がします。参加出来てよかったです（^^*）ありがとうございます。など。

これまでも東北地区で合宿研修会を開催したいと思っておりましたが、期日等がうまく調整できず、のびのびとなっておりました。今回、東北学院の斎藤英夫さんと国際教養大学の吉崎誠さんのご協力で実現することができました。特に斎藤さんにはこの春から何度も御助言を賜りました。また吉崎さんの国際的な（！）サービス精神旺盛さに接しまして感服いたしました。両氏に御礼申し上げます。満天の星空の下で太くて強い流れ星に逢えましたが、運に恵まれたよい合宿となりました。

●5月研究会

2010年5月22日（土）14:00～17:00 順天堂大学で開催しました。参加者は、次のとおり（敬称略）。本宮大輔（北海道大）、福中裕之（敬愛大）、篠田雅人（学習院）、佐藤雅史（実践女子大）、寺沢白雄（実践女子大）、内田雄介（実践女子大）、瀬戸笑美子（実践女子大）、野々村宜政（順天堂大）、浅沼雅行（成蹊大）、上田大作（創価大）、岩城健児（創価大）、吉田日冬美（中央大）、牧山助友（東京学芸大）、高野和夫（東京学芸大）、川村次郎（東京学芸大）、大友康裕（東京学芸大）、南條哲也（東京家政大）、本田万里子（東京電機大）、棚村覚（東京電機大）、澤邊振一郎（明治大）、福頼篤志（明治大）、須田栄二（ヤマザキ学園大）、尾崎健夫（早稲田大）、栗末知弘（麻布大）、木宮岳志（常葉学園）、林啓子（常葉学園）、原田望（金城学院大）、東條正範（関西大）、木村真理子（関西大）、上田理子（札幌市立大）、小出裕三（麗澤大）、三橋紫（東京農工大）、内藤泰治

(跡見学園)、山本淳司(京都大)、各務正(順天堂大)。テーマは、SD教育に関する検討の一環として、「ローテーション異動を行わない事務組織と職員の専門性育成」です。

これまで本研究グループでは、立命館での研究集会で「SDプログラム開発手法とSDプログラムモデルの提示～職員の専門職化への道標～」としてSDプログラムの実例を紹介し、平成21年12月に広島大学高等教育研究開発センターの渡邊聡先生とのインタビューで、日本と米国との土俵の違いを含めて米国スタッフのプロ意識の現状を調査してきました。今回、職員の専門性をさらに具体的に理解するため、大学も含め広く社会で日常化され実施されているローテーション人事異動と職員の専門性との関連を、一度おさらいすることにしました。ローテーション人事異動には、例えば、次のような多くのメリットやデメリットがあると思われれます。

メリット：

- 担当業務を変えることにより幅広い知識・視野を持たせられる。
- 接する人々が変わることによりマンネリ予防につながられる。モチベーションの維持・向上につながる。
- 一人の評価を多くの人から得られ、適材適所の人事異動が可能となる。
- ローテーションによりコミュニケーションネットワークの形成ができ、組織の硬直化を防ぐことができる。

デメリット：

- 異動を前向きに捉えられなければ全ての面でデメリットになってしまう可能性がある。
- ローテーションの目的は人材育成や組織活性化とされるが、現実には退職などで抜けた穴を埋める玉突き人事などが多い。人事管理ポリシーが薄い。
- “100点満点の人事異動などありえない”と当たり前を考える組織運営でよいのだろうか。
- 誰のためのローテーションなのだろうか。配置部署から学べるものと本人のキャリアパスとの整合性がとりにくい。
- 少ない人数では若い人材に戦略的なローテーションを行うことは難しい。異動ができないということが人事評価に誤解を与えたり組織に対する不満が生じる。

今回、「ローテーション異動を行わない事務組織」という視点を考えます。上記デメリットにもみられますが、研究会では、このような異動のない組織についての善悪を論議するのではなく、こういう組織が職員の専門性の向上にどのような役割を果たしているのか、という視点で考えたいと思います。人事異動の目的や理念は何か、全職員を対象とした人事異動が必要なのか、不要なのか。若いうちは必要だが、ある程度の年齢になったら不要なのか。ローテーションが当たり前の国公立と私立の立場も違います。この人事管理が職員の専門性をどのように育成してきたのか、参加者が相互に誤解しないように慎重に論議を進める予定です。興味のある方はどうぞご参加ください。大学職員に限定することなく、どなたでも歓迎いたします。

人事異動は、人材育成や組織活性化を図る目的で実施される大学経営の根幹部分にあたるものの一つです。多くの労力と多くのスタッフの協力の下で実施されている現状がありますが、それだけの手間暇をかけて実施し、その有効性をエビデンスをもって検証されたことが少ないことも事実です。必要ありきが先にある業務といってもよいと思います。もし他の手段があり、経費等が軽減できるものであれば、人事異動を行わないという選択もありえます。今回、専門性育成における人事異動のもつ影響について検討してみました。

事前に人事異動の定義、目的、実態、メリット、デメリット、是非論、職員の専門性の定義についての資料を配布し、参加者から意見等を寄せて戴き、当日の資料としました。この事前の回答は、驚くほど多くのコメントが寄せられ、研究会を進行する上で非常に有効でした。

一例をあげます：「100点満点の人事異動はないということはおかしい」という意見に対して、
(ア) 満点に近づける努力が大事。(イ) 組織で考えていることと個人が考えていることが完全に一致するのであれば逆に怖いので、100点満点の人事異動がないことはおかしくないと思います。
(ウ) 逆にある方がおかしい。(エ) 個人の不満がないという状態を100点満点にするのであれば全員を希望どおりに配属すればよい(組織として成り立つかは別)。新規事業を成功させたいのであれば、実現できそうな人員を配置できれば、それが100点満点の人事(個人の満足度や他の部署の成果は別)。実際の人事異動には複合的な要素が絡む。それらすべてを満たせて100点と考えるのであれば、大きい組織であるほど100点満点はあり得ず、最大公約数の人事異動しかあり得ない。(オ) 人件費を抑制しつつ人事異動をするためには、100点満点の人事異動はありえない。ただし、異動対象者には異動の理由をきちんと説明すべき。(カ) 「組織力向上のための人事異動」を行うには、「組織内の仕事の総量=質×量」を定義する業務分析と、「個人の能力・力量(これも質×量で定義)」を把握することが前提。が、現実的には両方ともできていないケースが多い。その結果、100点満点の人事異動ができない。

ご自分の経験からの組織論、自分にプラスになる個人論、組織にプラスになる組織論、一定の普遍性を求める組織論や個人論などがありました。今回の検討では人事異動の目的やメリット等に関する現状について理解できたと思います。また、「人事異動の目的は、人材育成である」ということと、「人材育成の目的のために人事異動を行う」ということが混在した論議になりがちになることも理解できました。国立のように異動を前提とした組織運営もあります。今後も論点を整理して、人事異動の職員の専門性への影響を検討の予定です。