

事務職員人材育成基本方針

平成 25 年 1 月

令和 8 年 3 月改定

～目次～

| | |
|--------------------------------------|----|
| はじめに「事務職員人材育成基本方針」の改定 | 2 |
| (1) 改定の背景 | 2 |
| (2) 「事務職員人材育成基本方針」の位置づけ | 2 |
| 1 人材育成の目的・基本的方向 | 3 |
| (1) 人材育成を必要とする社会的背景 | 3 |
| (2) 本学の社会的役割 | 3 |
| (3) 人材育成のビジョン | 5 |
| (4) あるべき姿（求める職員像） | 6 |
| (5) 職員の行動指針①～職員に求める能力と意識 | 7 |
| (6) 職員の行動指針②～各職位の果たすべき役割と求める能力 | 9 |
| 2 人材育成の方策 | 11 |
| (1) 人材育成の基本的な考え方 | 11 |
| (2) 人材育成の具体的な取組 | 12 |
| ① 職員研修（専門性のある職員を目指す） | 12 |
| ② 組織風土（ポジティブな組織を目指す） | 14 |
| ③ 人事管理（意欲の向上を目指す） | 16 |
| ④ 働きやすい環境（元気を目指す） | 20 |
| 3 人材育成の推進体制 | 23 |

はじめに「事務職員人材育成基本方針」の改定

(1) 改定の背景

「事務職員人材育成基本方針」は、平成 21 年度に策定した「滋賀大学憲章」を踏まえ、本学の基本理念、目標、行動指針により自己改革を遂げることを、人材育成の観点から、その目的及びこれからの時代に求められる職員像を明らかにし、時代の変化に対応する人材の育成方針を積極的に公表し、事務職員の共通理解や認識・意識向上に寄与するため、平成 25 年 1 月に策定しました。

令和 7 年度を迎え、策定から 10 年が経過しており、その間、少子高齢化に伴う若年層人口減少、教育研究ニーズの多様化、ダイバーシティの尊重、デジタル化の急速な進展など、本学を取り巻く社会環境は大きく変化しています。

また、令和 8 年 1 月に新たな社会を切り開く変革の駆動力として「未来創生」に貢献する大学を目指し挑戦し続けていく法人たるべく人材の育成・獲得を推進する「国立大学法人滋賀大学経営人材育成方針」を定め、また、同時期に「滋賀大学ダイバーシティ宣言」を定める中、事務職員については当該方針の中で、「事務職員人材育成基本方針」に沿って、経営に参画する人材育成、全ての構成員が個性と能力を発揮し共に成長できる環境の実現を計画的に行うこととしました。そういった変化に柔軟に対応できる人材育成に向けて、人材育成基本方針を改定するものです。

(2) 「事務職員人材育成基本方針」の位置づけ

「事務職員人材育成基本方針」は、令和 8 年 1 月に策定した「国立大学法人滋賀大学経営人材育成方針」に沿って、事務職員の育成に係る基本方針を定めるものです。この中で、事務職員の育成方針について、以下のとおり謳っています。

「国立大学法人滋賀大学経営人材育成方針」(抜粋)

◇経営人材の多様化：

- ・事務系職員に対しては、「事務職員採用・育成基本方針」に沿って、経営に貢献できる人材育成を計画的に行う。
- ・キャリアパスの多様化と職種等の明確化を図り、高度専門職、URA 等の多様な職種を柔軟に活用し、将来の経営人材等を育成する。

◇多様な道での経営人材の育成：

- ・事務職員に関しては、「事務職員人材育成基本方針」に沿って、経営に参画する能力を有する人材育成を計画的に行う。また、可能な機会をとらえて人事交流・クロスアポイントメント等の学外との人材の交流や、国内外の研修の活用を進め、国内外の高等教育及び学術研究、社会の動向を踏まえた先見性、国際性及び戦略性を育成する。

・全教職員が、高等教育を取り巻く環境・課題、大学の経営状況・目標計画に関し、全学的な視点を涵養し、理解を深めていくための研修機会を設ける。また、キャリアパスの在り方も含め、経営人材を育成するための制度的枠組みの整備を進める。

「事務職員人材育成基本方針」は、すべての事務職員に共通するものとして、各分野の枠を超えて横断的に関わり、職員一人ひとりの成長を支えるものです。

1 人材育成の目的・基本的方向

(1) 人材育成を必要とする社会的背景

グローバル化の進展や少子高齢化による学生数の動向、財政状況の逼迫、社会ニーズの多様化など、国立大学法人を取り巻く環境は大きく変化しています。加えて、Society 5.0 や DX (デジタルトランスフォーメーション) の波の中で、大学には教育・研究のみならず運営面での革新も求められています。こうした状況下、大きな社会変化により、高等教育の改革が求められる 2040 年に向けて、どのような滋賀大学の将来像を描き、実現していくか、変化の激しい現代に柔軟に対応できる職員の育成が急務となっています。

このような中、事務系職員はじめ、高度専門職・URA・技術職員、教務職員、再雇用職員、臨時採用職員、日給職員、パートタイム職員等 (以下「職員」とする。) は、適切な教育研究環境を構築し、管理・支援する役割が求められ、教育研究への理解、運営スキルの向上など、高い知識と能力開発が望まれます。加えて、大学は社会環境の変化を受け、複雑な問題が発生し、外部からはステークホルダー等から多様な要望が寄せられています。具体的には、大学教育研究環境の DX による効率化と高度化を実現するため、職員には IT 活用力や柔軟な対応力が必要です。また、地域・企業・国際社会との連携強化によるプロジェクト等、職員はよりステークホルダーとのつながりを意識した業務遂行が求められます。さらに、ダイバーシティの推進により、多様な人材が活躍できる職場づくりが重要となっております。これらに対応するために、職階に応じた、計画・進捗・リスク管理などのマネジメント能力も不可欠です。こうした要望を職員一人ひとりの能力を向上させることにより組織力を高め、諸課題を適切かつ速やかに処理する能力を育成することが必要となっております。

(2) 本学の社会的役割

こうした社会的背景を踏まえ、本学の使命である「地域に根ざし世界に発信する知の拠点」を支えるためには、教育・研究を支援する職員一人ひとりが高い専門性と経営感覚を身につけ、教員と真に協働しつつ課題解決に当たることが不可欠です。

そのためには、職員は、教員とともに大学という組織そのものの成り立ちや特徴を理解

し、アイデンティティを共有することで理念実現のため教職協働を進めていかなければなりません。また、大学を取り巻く社会が大きく変化していることから、文部科学省をはじめとする国の動向を見つつ、常に大学改革を推進する意識を保つことが必要です。

(3) 人材育成のビジョン

職員の育成は、業務遂行能力の向上を追及する「組織の視点」からのみ考えるのではなく、自己実現や生活の充実を求める「職員の視点」にも配慮することが重要となります。

実効性の高い人材育成を継続的に進めていくためには、職員のモチベーションの維持・向上が不可欠であり、そのためには、両方の視点を併せ持ち、調和を図りながら、実効性・継続性の高い人材育成に取り組む必要があります。

求められている人材を効果的に育成するためには、職員の任用や異動、評価、処遇などを包括した人材育成システムを構築する必要があり、このシステムは、職員個人の能力や意欲を引き出し、職員個人の成長と組織課題の解決を同時に実現するものでなければなりません。また、職員自身も自発的に能力開発に取り組むことも必要です。

このため、仕事を通じた研修、多様な研修機会の確保、自己啓発に対する支援、人事管理との連携などの有機的な連携のもと人材育成に取り組むことが肝要です。

特に、人材育成の中心的手段である仕事を通じた研修において、職員の意識啓発や新規採用職員の早期育成等を図る必要があります。さらに、目標管理と人事評価制度を組み合わせることで職員の能力や適性を適切に把握し、その評価結果を職員にフィードバックすることにより、効果的な人材育成に取り組めます。

さらに、ジョブ・ローテーション¹、複線型人事管理制度²、メンター制³、女性職員の管理・監督能力を高める研修等の実施など人事管理と密接に連携することにより、職員が業務に積極的に取り組むことへのインセンティブを与えることで人材育成を有効的に機能させます。

また、職階別に求められる資質に応じた研修を始め、社会的課題を踏まえた研修実施プログラムを構築します。

¹ 職員の育成を目的に、計画的に複数の部署や職務を経験させる人事制度

² 従来の「管理職を目指す」単一の昇進ルート（単線型）に加え、専門職（スペシャリスト）コースなど複数のキャリアパスを並立させ、職員が自らの希望や適性に応じてキャリアを選択・形成できる制度

³ 経験豊富な先輩社員（メンター）が後輩社員（メンティー）に対し、業務だけでなくキャリアや人間関係の悩みまで幅広くサポートする人材育成制度

(4) あるべき姿（求める職員像）

職員のあるべき姿（求める職員像）をより分かりやすく、具体的な行動に結びつけ易い表現にし、「求める職員像」の育成に取り組んでいきます。

求める職員像

学生・教員とともに考え、未来を描き、実現する 元気な職員

- 「学生・教員とともに考え」： 使命感、倫理観を持ち、積極的に学生・教員と交流し、学生・教員の視点から問題意識を持って考え、課題、ニーズを的確に把握する
- 「学生・教員とともに未来を描き」： 担当業務に関する高い専門能力と、高いコスト意識、経営感覚を持ち、社会情勢の変化に的確に対応する柔軟性を持って将来を見据えて対策を立案する
- 「学生・教員とともに実現する」： 組織内でのチームワークを大切にし、学生・教員と協力・協働して、責任感を持って計画を実行し、結果についての説明責任を果たす
- 「 元 気 な 職 員 」： 健康な心と体を持ち、前向きに自己研鑽に努め、アイデンティティを持ち、諦めずにチャレンジする

(5) 職員の行動指針①～職員に求める能力と意識

「求める職員像」を具体化するため、重点的に育成していく能力と必要な意識を設定します。

| | | | |
|---------|--------|-------------|---|
| 求められる能力 | 対人関係能力 | コミュニケーション能力 | 異なる価値観や文化的背景を理解し、相手に対し誠実に対応し、信頼関係を築く能力 |
| | | 折衝・交渉能力 | 立場や意見の異なる相手に対して、調整や説得により理解を得る能力 |
| | | 指導・人材育成能力 | 職員が組織目標達成のために行動できるように働きかけ、育成する能力 |
| | 業務遂行能力 | 課題発見能力 | 社会的背景や諸環境の変化を察知し、新たな課題を発見する能力 |
| | | マネジメント能力 | 限られた時間の中で効果的に計画を立て、利害関係者と調整の上、効率的に職務を遂行する能力 |
| | | DX対応能力 | 業務改善ツール、AI活用、データ分析を活用し、よりパフォーマンスを向上させるためのデジタルスキル |
| | 政策形成能力 | 個別専門能力 | 職員として必要な知識および担当職務に必要な専門知識能力を習得し、正確、迅速、公正に職務を遂行する能力 |
| | | 企画立案能力 | 課題に対して有効な方策を考え、取りまとめ、提案する能力 |
| | | 意思決定能力 | ものごとの妥当性や適否を的確に識別し、状況把握や手段、方法を選択する能力 |
| | | リスク管理能力 | 想定外の事態が発生した場合に備えて体制を構築し、またはその事態に適切に対応できる能力 |
| | 組織運営能力 | 組織統率/業務調整能力 | 組織の中で求められる役割を的確に認識して行動し、的確に進捗管理を行なう能力。また、組織内で適切に業務配分を行う能力 |

| | | | |
|---------|--------|--|---|
| | | 業務改善能力 | 職場や担当業務に対し、諸環境の変化や将来の見通しに合わせて常に創意工夫や改善を重ね、業務の質を向上する能力 |
| 求められる意識 | 協働意識 | 教育・研究に対する本学の使命を理解し、スタッフの一員として、教職協働で取り組もうとする意識 | |
| | 公共意識 | 業務の公共性を認識し、職員倫理に照らして自らを律し、最後までやり遂げる意志を持って職務に取り組む意識 | |
| | コスト意識 | 経営的な感覚で業務にあたり、常に妥当性、有効性、効率性を考えて判断を行う意識 | |
| | 自己成長意識 | 組織、教員、学生、自己が相互に連携・補完しながら成長していこうとする意欲や意識 | |
| | 人権尊重意識 | ハラスメントの防止、男女共同参画意識や障害者等に対する理解など、ダイバーシティ & インクルージョンを推進し、人権を尊重する意識 | |

(6) 職員の行動指針②～各職位の果たすべき役割と求める能力

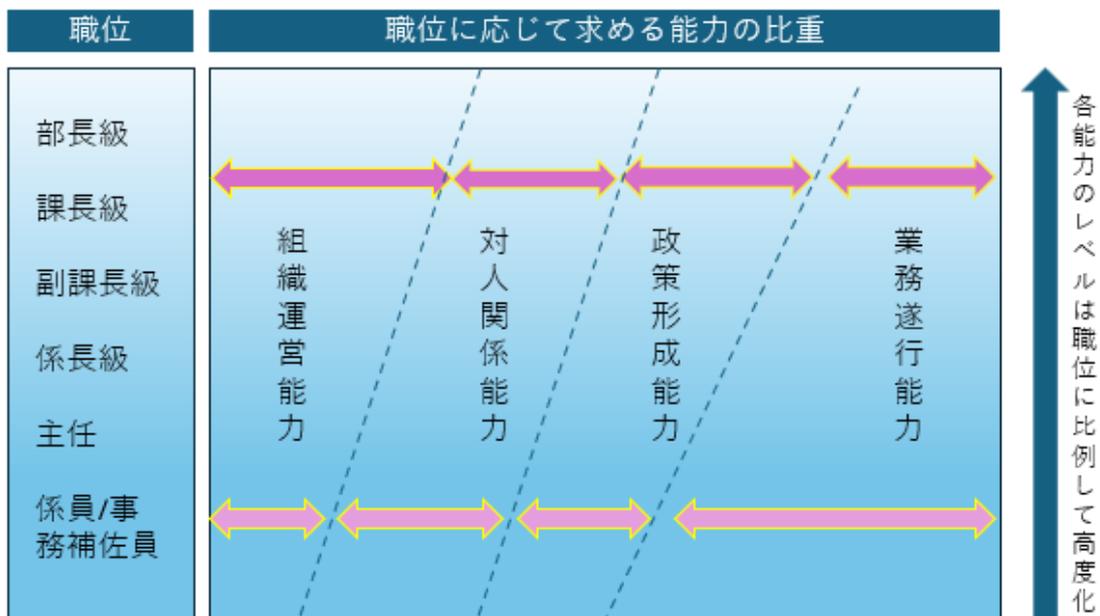
職員に求める能力は多岐にわたり、担当する業務や職責によっても必要とされる質や程度に違いがあります。以下に、各職位に求める役割・行動を掲げるとともに、その職位において身に付けるべき能力を示します。

能力は、職位が上がるにつれ、事務処理能力から管理・経営的な能力に移行し、レベルも高度になっていきます。

| 職位 | 果たすべき役割 | 求められる能力 |
|--------|---|--|
| 部長級 | 職員の統括者、経営参謀 ○職員を統括し、指揮監督する。 ○大学の基本的施策、その他重要事項の審議・決定に参画する。 ○組織の目標や運営方針等を打ち出し、計画的に実現を図る。 | 企画立案能力 意思決定能力 折衝・交渉能力 組織統率能力 リスク管理能力 |
| 課長級 | 課等の統括者、経営参謀の補助 ○課等の責任者として組織を統括し、職員を指揮監督するとともに、臨機応変な体制の確立を図る。 ○上位方針に基づき、組織の目標や運営方針等を打ち出し、計画的かつ効果的、効率的に実現を図る。 ○組織内のコミュニケーションの活性化及び情報の共有化を図るとともに、職員の指導育成を行う。 ○自らも常に学び続け部下の模範となる姿勢を示す。 | 企画立案能力 意思決定能力 折衝・交渉能力 指導・人事育成能力 組織統率/業務調整能力 リスク管理能力 |
| 副課長級 | 監督者 ○自身の専門的スキルを活用し、課等の所管業務の中でも困難な業務を担当し、計画的に遂行する。 ○他の職員を指導・補助し、効率的で効果的な業務遂行を促すとともに、下位の職員の育成を行う。 ○上司の職務を補助し、課等の業務を整理する。 ○リーダーシップや高度なマネジメント能力に加え、学外とのネットワーク構築力・交渉力、政策動向を見通す先見性を習得 | 企画立案能力 折衝・交渉能力 業務遂行能力 指導・人材育成能力 |
| 高度専門職級 | ○ 高度専門性を発揮し、教育支援・研究支援・国際連携・外部資金獲得に積極的に関与 ○ 大学運営へ参画するため、経営戦略・ガバナンス理解を深化させる。 ○協働意識（教員・他職員との連携、チームワーク重視） ○ 高度専門職として、自己成長意識をもち、専門知識深化 | 折衝・交渉能力 個別専門能力 企画立案能力 |

| | と新技術習得への継続的努力 | |
|------------|--|--|
| 係長級 | 豊富な経験を有する自律的な業務推進者 ○上司の指示のもと、相当の知識又は経験を必要とする業務を担当し、計画的に遂行する。 ○下位の職員への助言、指導育成を行う。 ○研修への積極参加等を通じ、より高い管理運営能力の習得 | 折衝・交渉能力 個別専門能力 企画立案能力 |
| 主任 | 自律的な業務推進者 ○上司の指示のもと、知識又は経験を必要とする業務を担当し、計画的に遂行する。 ○担当業務に関する工夫、改善を行う。 ○下位の職員への助言、指導育成を行う。 | 個別専門能力 課題発見能力 企画立案能力 |
| 係員 / 事務補佐員 | 業務推進者 ○上司の指示のもと、担当業務を正確・迅速に遂行する。 ○担当業務に関する工夫、改善を行う。 ○事務職員としての基本的知識・技能（大学運営の基礎、関係法令、事務手続き等）を習得する。 | コミュニケーション能力 個別専門能力 業務改善能力 |
| 全職員 | ○他者を尊重し、良好な人間関係を構築する。 ○大学の全体最適を前提に、行動する。 ○ICTスキル等、業務にあたり必要なスキルを研鑽する。 ○倫理観と責任感を持って行動する。 | コミュニケーション能力 課題発見能力 マネジメント能力 DX 対応能力 |

職位に応じて求める能力の比重（イメージ）



※高度専門職・URA等職位の異動がない場合除く

2 人材育成の方策

(1) 人材育成の基本的な考え方

人材育成においては、職員自らの取り組みが基本となりますが、大学が個々の職員の取り組みを促し、取り組みを支える組織を強化し、職員の努力が適正に活かされる人事管理を行っていくことによって、職員のさらなる取り組みを促していきます。

加えて、仕事と生活の調和を推進し、職員の生活の充実と心身の健康の保持・増進を図ることで、人材育成の取り組みの実効性と継続性の向上に取り組んでいきます。

具体的には、「職員研修」「組織風土」「人事管理」の3つについて、相互に関連付けて調和を図りながら推進することで相乗効果を発揮し、併せて「働きやすい環境」の整備に取り組むことにより人材育成の取り組みの実効性と継続性の確保を図っていきます。

人材育成システムの目指す方向性を以下のとおり定めます。

人材育成システム体系相関図



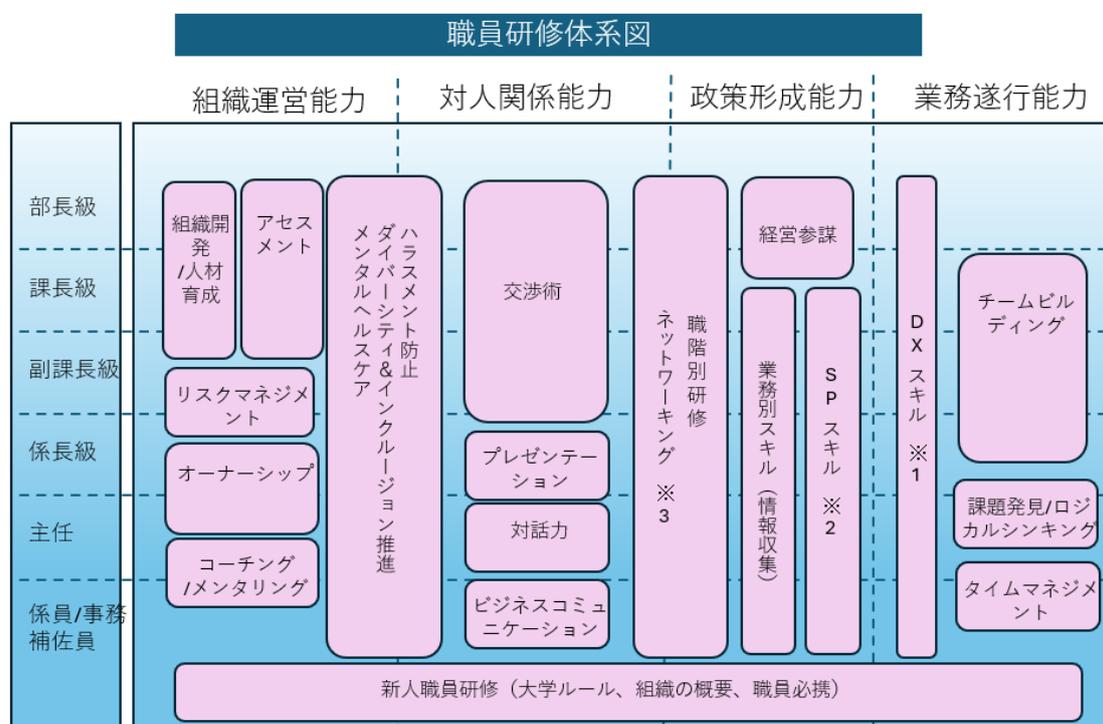
(2) 人材育成の具体的な取組

① 職員研修（専門性のある職員を目指す）

高度化・複雑化する大学行政に対して、的確かつ効率的に対応していくためには、職員を専門性の高い職員に育成していく必要があるため、勤続年数、役職、年齢などにより職員の研修を実施します。

職員研修は、職務遂行において必要とされる能力を直接的に開発・向上させるため、以下の「研修体系図」により具体的に取り組んでいきます。

なお、高度専門職等については、これまでの実務経験を活かしつつ、大学運営理解を深めるため、政策形成能力に係る研修体系にウェイトを置いて推進します。



※1 Excel/Power BI、生成 AI、RPA、データ分析、デジタル広報戦略 等

※2 日商簿記検定、TOEIC、社会保険労務士、衛生管理者講座、知的財産管理技能検定、ITパスポート、コピーライティング、大学院(大学マネジメント関連) 等

※3 大学マネジメントセミナー、国立大学法人等部課長級研修(国大協)、近畿地区課長研修(人事院)、近畿地区課長補佐研修(人事院)近畿地区係長研修(国大協、人事院)、国立大学法人若手職員勉強会(国大協)、近畿地区中堅係員研修(人事院)

ア) 自己啓発支援

自己啓発は、職員が自身の能力や知識における課題を発見し、その課題を解決するために学習し、自分を高めていくものであり、職員の能力開発の基礎となるものです。すべての職員の自己啓発を促進するため取り組みを進めていきます。

また、各人が得た見識をアウトプットする場を提供することで、組織的な底上げを醸成します。

【具体的な取組】

A_ 自己啓発支援制度の充実

B_ 自己啓発の結果の活用（業務への活用、研修の内製化等）

イ) 機関研修

機関研修とは、専門の研修機関または研修担当大学が行う研修を指します。本来の職務から離れて行われるため、集中的に行うことが可能であり、必要な知識・技術を体系的に学習するのに効果的です。また、専門の研修機関における研修は、専門性の高い知識・技術を習得することができると同時に、大学等に従事したからこそ出会えた方々との「人的ネットワークの構築」に繋がるものです。

【具体的な取組】

A_ 所属長による研修受講勧奨

B_ 研修成果の組織への還元（業務への活用、研修の内製化等）

ウ) 派遣研修

派遣研修は、他の文部科学省関係機関や民間企業などに職員を派遣し、実際に日常的な業務を経験する中で、派遣先における先進的な手法等を習得し、また幅広い視野を養うことを目的として実施しているものです。

異なる組織文化を体験することができる非常に貴重な研修であり、今後も以下の取り組みを進めていきます。

【具体的な取組】

A_ 文部科学省や他の大学への派遣研修

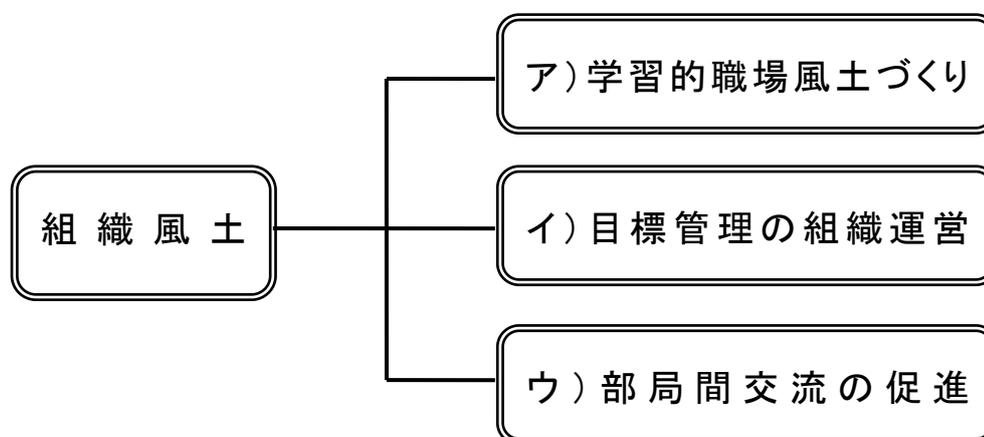
B_ 民間企業等への派遣研修

② 組織風土（ポジティブな組織を目指す）

「組織風土」とは、組織や職場において仕事をしていく上での基礎となっている価値観や、共有されている判断基準など、目に見えない領域のものであり、実質的に組織と個人の行動に大きな影響を及ぼしています。

スリムで効率的な組織体制を実現していくためには、前例踏襲などからの脱却とより良い組織風土の醸成による組織力の向上が求められます。また、2040年の将来像を踏まえると、技術革新により、大きく業務内容の変化等に順応していくことが求められ、常にその意識をもって変革に取り組んでいきます。

各部署がそれぞれの基本理念のもとで、目標に向かってチームワークを発揮しながら、前向きにチャレンジする「ポジティブな組織」への変革に向け取り組んでいきます。



ア) 学習的職場の風土づくり

職員の学習意欲は、所属する組織や職場の雰囲気に影響されます。どんなに学習意欲の高い職員でも、その意識や行動が組織に受け入れられなければ、次第に学習意欲は低下していきます。人材育成を効果的に推進していくためには、職員同士が互いに啓発し合い、高め合うような職場風土を醸成していくことが重要となります。

そのためには、職場ミーティングや職場研修などを活用した職場内のコミュニケーションの活発化が不可欠であり、また、自己啓発等の成果が形になって表れる制度的な枠組みも重要となります。同時に、各職員がこれらの自己啓発の時間を作るために、個人としてまた組織として、積極的に業務効率化に取り組む姿勢も重要となります。学習的職場風土づくりに向け、以下の取り組みを進めていきます。

【具体的な取組】

A_ 管理監督者による職場環境づくりの推進

- B_ O J T（職場研修の略語）の推進
- C_ 職場ミーティングの定着促進
- D_ 職場の改善推進（「20%ルール」⁴の導入等）

イ) 目標管理の組織運営

職場の業務の目的や目標が不明確である場合、職員はただ漫然と目の前の仕事をこなすだけになりがちで業務改善はなかなか進みません。

目標を設定することは、いわゆる PDCA サイクルによる継続的な業務改善を推進するために不可欠であるだけでなく、職場において明確に基本理念と目標を掲げ、職員が共有することにより、目標達成に向けた議論やミーティング等が活発化し、職場内のコミュニケーションが増進され、結果として、職員はみずからの役割を認識することとなり、仕事への参画意識が向上し、意欲ややりがいの向上につながると考えられます。

【具体的な取組】

- A_ 職場における基本理念・目標の明確化
- B_ 自己啓発・研修成果の組織への還元の評価（職員表彰等）

ウ) 部局間交流の促進

職員の仕事に対する意識や取り組みは、職場の組織風土により差異が生じることが避けられません。こうした差異をできる限り小さくしていくためには、他の職場と情報を共有することが必要不可欠です。特に、職場におけるさまざまな課題を効率的に解決し、また、改善・改革を推進していくためには、各職場が持つノウハウや情報を相互に活用し合うことが有効です。

【具体的な取組】

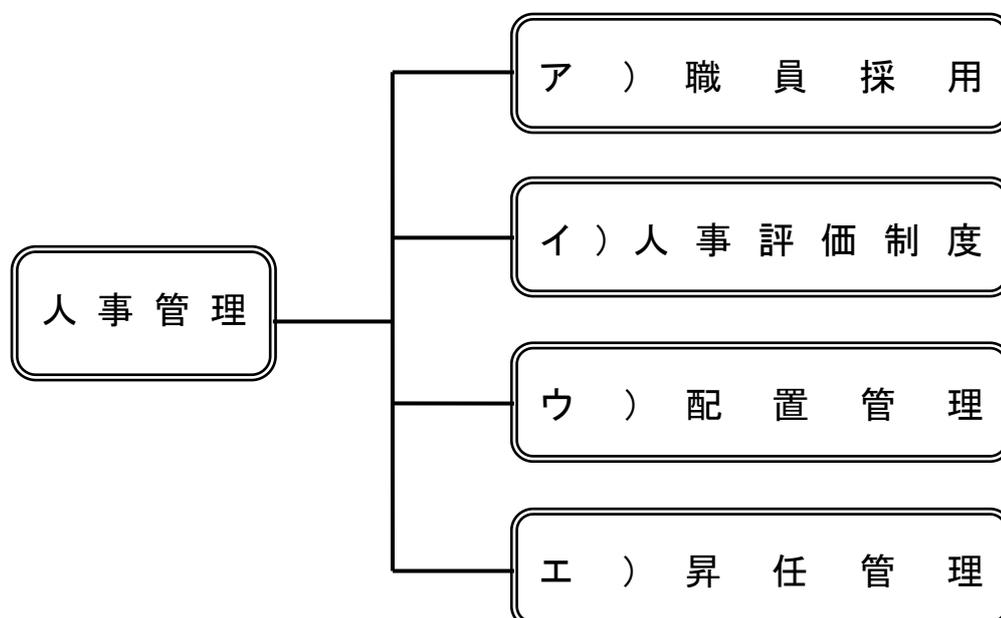
- A_ 部局（職場）間の情報の共有化

⁴ 勤務時間の 20%を、通常業務外の学内業務プロジェクト等に使える制度。

③ 人事管理（意欲の向上を目指す）

人材育成を効果的に推進していくためには、職員の仕事に対する意欲をいかに向上させるかが課題となります。人事管理は、職員の意欲の向上に大きく影響するものであり、個々の職員の適性や能力、本人の意向や努力等を的確に把握し、その結果を適切に処遇に反映させる（活かす）ことが求められています。

今後は、以下の4つの区分により人事管理の信頼性の向上に取り組み、職員の仕事に対するやりがいを創出し、「意欲の向上」につなげていきます。



ア) 職員採用

スリムで効率的な組織運営を目指す上で定員の適正化の取り組みは不可欠ですが、将来に渡って安定した組織運営を行っていくためには、長期的な視点から、適時に必要な人材を確保していく必要があります。

人材の確保は人材育成の出発点であり、採用段階で、より優れた人材を確保することが重要です。高度化・複雑化する行政ニーズに的確に対応していくためには、多様な経験を有する人材の活用も必要と考えられ、さらに、雇用のあり方に対する社会的要請の変化にも応えていく必要があります。

今後の人材の確保について、事務職員の採用は近畿地区統一採用試験を実施し内部

的に育成していくことを基本としながらも、必要に応じて、大学独自の選考を実施することで優れた人材の確保に取り組みます。

また、高度専門職や URA 等については、教育研究の高度化・社会実装化の支援を目的に、専門分野に特化し、専門知識・実務経験を重視し、大学運営への参画意欲のある人材の確保に取り組みます。

【具体的な取組】

- A_ 職員採用のための情報発信
- B_ 能力・意欲重視の適正な採用選考の実施
- C_ ジョブ型雇用⁵等、大学独自の選考による多様な人材の確保

イ) 人事評価制度

人材育成においては、職員の主体的な自己啓発への取り組みと、上司による適切な部下の育成が重要となりますが、そのためには、まず職員の強みや弱み、その職員にとって必要な能力や姿勢を明らかにすることが重要であり、他者による客観的な評価が不可欠です。また、職員の意欲ややりがいを高めるためには、職員が業務に取り組んで得た成果に対する賞賛や助言など、他者からの評価が有効と考えられます。

このような役割を担うのが「人事評価制度」であり、評価結果をもとに、職員は自身の自己啓発の方向性を見出し、上司は把握した部下の能力や特性、担当業務の執行状況等に対して的確に指導や助言を行うことが可能となります。

さらに、その評価結果を適切に昇任や人事配置などの処遇に反映させることにより、職員の仕事に対する意欲ややりがいが向上していくものと考えられます。

今後は、職員の能力・実績に基づく人事管理を推進するため、人事評価システムの必要な改善に取り組みます。

【具体的な取組】

- A_ 人事評価制度の改善
- B_ 人事評価制度の適切な運用
- C_ 評価結果の適切な活用

ウ) 配置管理

職員の配置管理は、人的資源の最大限の活用を図るものですが、職員の現有能力の有効活用だけでなく、潜在的な能力の発見・育成も目的としています。現場での業務

⁵ 職務内容を明確に定義し、その職務に必要なスキルや経験を持つ人材を外部から採用・配置する雇用形態

経験は、それ自体が能力開発の機会となるものであり、特に採用後の一定期間については、育成的観点から、計画的に多様な業務を経験させることが重要です。

一方で、高度化・複雑化する行政ニーズに的確に対応していくためには、職員の専門性の向上が不可欠であり、一定分野、一定業務への長期配置も今後は必要と考えられます。長期に配置される職員の意欲を低下させないためには、ミスマッチを防止することが重要であり、個々の能力や適性を的確に把握し、かつ本人の意向に最大限に配慮して、できる限り本人と組織双方にとって望ましい人事配置を実現していく必要があります。

また、高度専門職や URA 等については、専門性を最大限に活かす配置を基本とし、教育研究支援・産学官協働等の重点分野に配属します。ジョブ・ローテーションは限定的に実施し、専門性維持と組織横断的視野の両立を図ります。

今後、技術革新により大きく業務の内容も変化することが予想されことを踏まえ、従来の人事配置を見直し、その時代に適応しつつ、職員の仕事に対する意欲とやりがいを高める配置管理を目指します。

【具体的な取組】

- A_ 育成型ジョブ・ローテーションの推進
- B_ 複線型人事制度の導入
- C_ メンター制度の構築
- D_ 希望降任制度

エ) 昇任管理

「昇任」は、職員の意欲ややりがいの向上に大きな役割を果たすものです。また、上位の職位に昇任し、より困難な業務を担当することは、職員にとって非常に重要な能力開発の機会となるものでもあり、今後もより公正公平で信頼性の高い昇任管理に取り組んでいく必要があります。

一方で、これまでのように組織のマネジメントを行う職としての昇任を望むのではなく、特定の行政分野・職務分野で専門性を磨いていくことを望む職員もおり、こうした職員の仕事に対する意欲を低下させないためには、いわゆるライン職としての昇任だけでなく、多様な昇任のあり方についての検討が必要と考えられます。

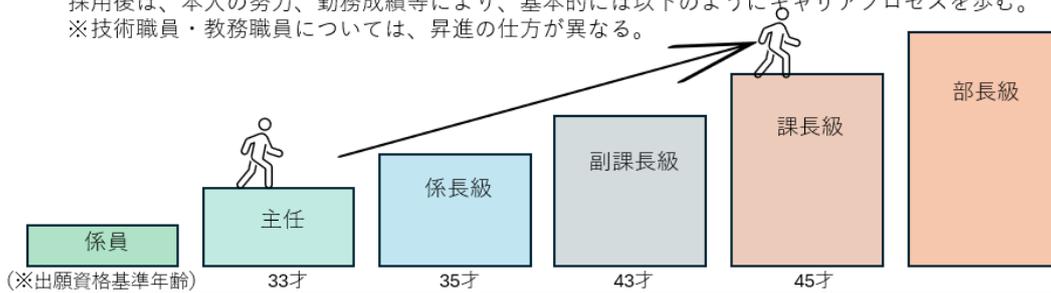
今後、職員の意欲とやりがいを高める昇任管理を検討します。

【具体的な取組】

- A_ 現行の学内昇任制度の改善
- B_ 多様な昇任のあり方の検討

キャリアパスイメージ（事務系・図書系・施設系職員）①

採用後は、本人の努力、勤務成績等により、基本的には以下のようにキャリアプロセスを歩む。
※技術職員・教務職員については、昇進の仕方が異なる。

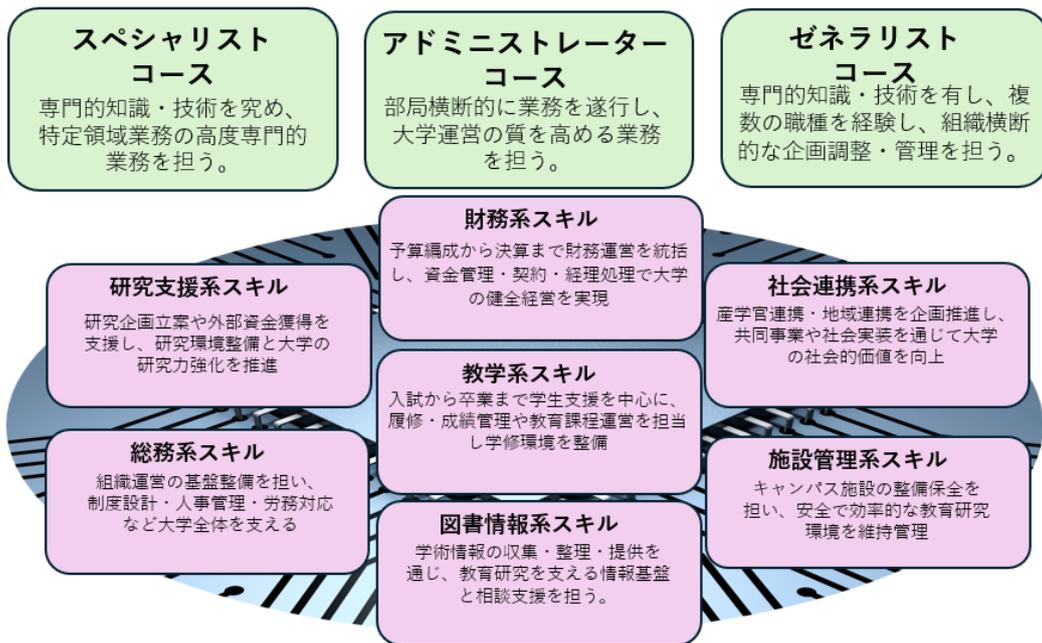


(※出願資格基準年齢)

原則35才を目途に2～3年ごとに多様な部署に異動し、本人の適正や意向を勘案したうえでキャリアパスを提供⇒大学の管理運営の基盤となる部門での経験・スキルを十分に重ねて、大学経営のプロフェッショナルを目指す

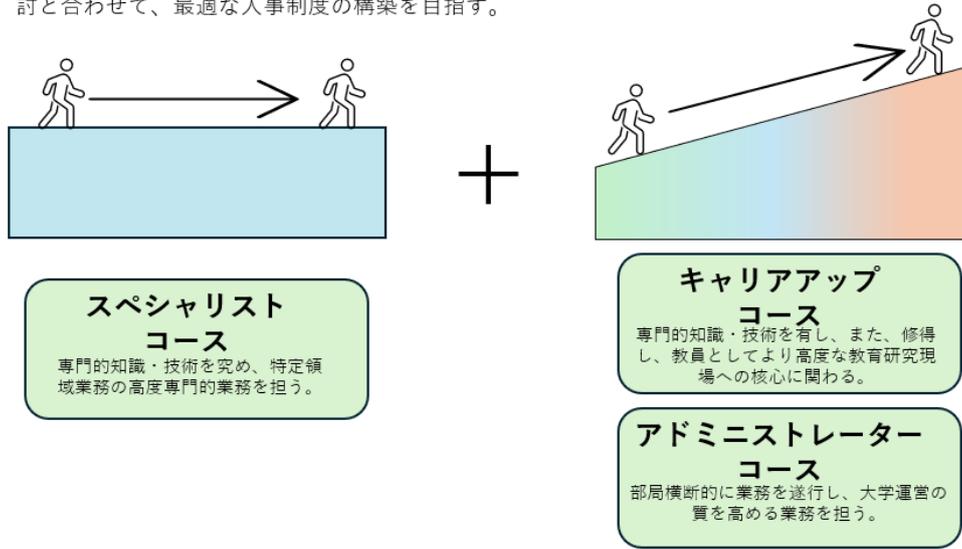
キャリアパスイメージ（事務系・図書系・施設系職員）②

高度化・複雑化するニーズに対応するため、オールラウンダー型の人材育成に加え、各業務でのスペシャリストの人材育成を推進し、多様な人材活躍と専門性確保により、大学の持続的な発展を支える。小規模な本学においては、流動的かつ戦略的人的配置が求められることから、各コースにおいても、管理職・専門職の両立が可能な柔軟構造等、最適な人事制度の構築を目指す。



キャリアパスイメージ（高度専門職・URA・教務職員等）

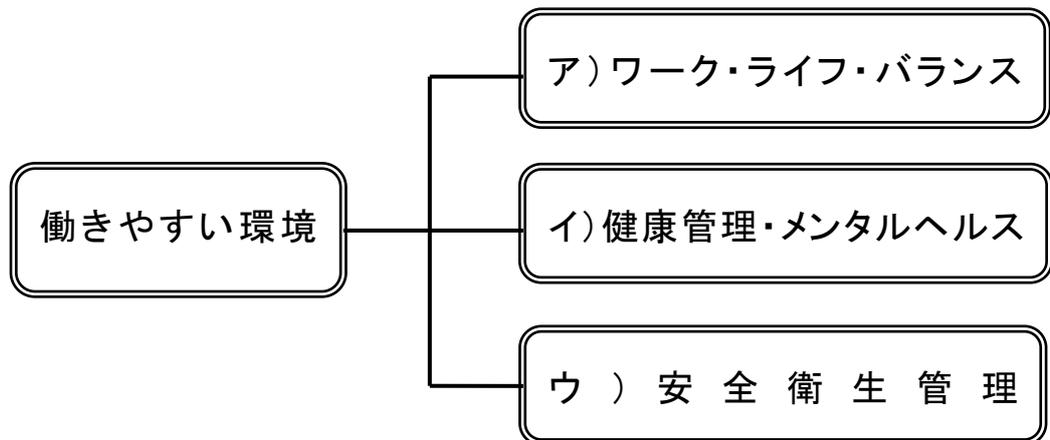
高度化・複雑化するニーズに対応するため、各領域でのエキスパートとして活躍する当該職においても、組織的な職務権限と責任を明確にした組織形態が求められ、それに応じた組織形態の検討と合わせて、最適な人事制度の構築を目指す。



④ 働きやすい環境（元気を目指す）

どんなに優れた知識・技術を持つ職員でも、健康を害したり、生活が不安定な状態ではその力を十分に発揮することはできず、むしろ能率の低下が避けられません。つまり、職員の健康の保持・増進と生活の充実は人材育成の基礎であり、組織を挙げて積極的に職員が働きやすい環境づくりに取り組んでいく必要があります。

今後、職員が「元気」になれる職場環境の整備に向け、以下の3つの区分により取り組んでいきます。



ア) ワーク・ライフ・バランス

慢性化した長時間の超過勤務は、職員の健康を害するだけでなく、業務能率の低下を引き起こすと考えられます。管理監督者は、一部の職員に業務負荷が偏ることのないよう、常に職員の仕事の状況を把握し、適時、適切に応援体制を整え、あるいは年度途中であっても業務分担の見直しを行うなどの対応が求められます。

職員が、超過勤務の削減により生じる余暇を地域活動やボランティア活動などに費やせば、地域の多様な考え方や価値観の吸収につながり、仕事への反映も期待できます。

また、幼少の子どもや要介護者を有する職員は、肉体的・精神的負担が大きく、さらに突発的な休暇取得が避けられないなど、業務実施に際してさまざまな制約が生じます。すべての職員がそうした状況を理解し、助け合う意識を持つことが重要です。そして管理監督者は、このような職員に対して単に簡単な業務だけを割り振ることなく、仕事に対するやりがいを低下させないよう、十分に配慮した業務分担を行うことも重要です。

今後、すべての職員が意欲をもって仕事に取り組むことができる職場環境づくりを目指し、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた取り組みを進めていきます。

【具体的な取組】

- A_ 働き方に対する意識改革の推進
- B_ 長時間労働の縮減
- C_ 子育て支援

イ) 健康管理・メンタルヘルス

近年の行政ニーズの高度化・複雑化や業務量の増大などにより、職場では大きな変革が求められ、働く環境は急速に変化しています。この結果、本学においても職員にメンタルヘルスに関するさまざまな問題が増加しており、健康管理・メンタルヘルス対策は人材育成においても大きな課題のひとつとなっています。

また、もし休職した場合も円滑に復帰できるよう、休職中の復職に向けたケアや、復職後のサポートを進めていきます。

今後も、相談・指導體制の充実を図るとともに、各種研修等の実施により、職員による健康に対するセルフケア支援と、職場での健康管理支援体制の整備に取り組んでいきます。

【具体的な取組】

- A_ 健康相談・指導體制の充実
- B_ 健康に対するセルフケアの理解と推進

C_ 職場での健康管理・メンタルヘルス支援体制の整備

D_ 休職からの職場復帰支援（復職プラン）の策定

ウ) 安全衛生管理

職員の健康を守るためには、労働に起因する健康障害の発生を予防するとともに快適に作業できるよう環境整備を行う「作業環境管理」や職員に対する職場安全教育の実施も不可欠となります。

今後は、職場の作業環境管理や職場安全教育体制の整備を図るとともに、安全教育による災害発生予防に取り組んでいきます。

【具体的な取組】

A_ 作業環境管理や作業管理体制の整備

B_ 職場安全教育の推進

3 人材育成の推進体制

人材育成を効果的に推進していくためには、管理監督者と人事・研修担当部門がそれぞれの役割と責務を明確にし、協力、連携して環境づくりに取り組み、職員の主体的な自己啓発の取り組みを促し、支えていくことが重要です。

そして、その取り組みを計画的かつ継続的に行っていくためには、適切な進行管理と検証を行い、常に改善を図っていく必要があります。

以下の推進体制により、人材育成に取り組めます。

ア) 管理監督者の役割

職場の人材育成担当者として、日頃から個々の職員の能力・適性等の把握に努め、それに応じた指導・育成を行っていきます。また、自身の意識や行動が職場の雰囲気と職員の意識に大きな影響を及ぼすことを十分に自覚し、職員が意欲を持って働くことのできる職場環境づくりに取り組んでいきます。

イ) 人事・研修担当部門の役割

人事・研修担当部門は、この「基本方針」に基づく取り組みを推進していくとともに、常に職員の意見に耳を傾け、社会環境等の変化に注意を払い、それに柔軟に対応し、より効果的な人材育成の推進に取り組んでいきます。

★人材育成推進体制のイメージ

