

# 事務職員等の人材育成基本方針

令和4年4月1日

国立大学法人奈良国立大学機構

## I. 基本的な考え方

### (1) 人材育成の必要性

国立大学法人を取り巻く状況は、グローバル化、少子高齢化、財政状況の逼迫、社会ニーズの多様化により大きく変化しています。

本機構の事務系職員・技能系職員・図書系職員・技術系職員・医療系職員（以下「職員」という。）においても、経営感覚を持って業務の効率化を進めながら、学生をはじめとするステークホルダーへのサービス向上を図ることが求められおり、変化が激しく厳しい現在の状況に対処するためには、一人ひとりの職員の能力が最大限に発揮される、活性化された組織でなければなりません。そのためには、職員の能力開発を組織的におこなえる人材育成制度が重要となります。

また、奈良国立大学機構および機構を構成する奈良教育大学と奈良女子大学を支えるのは、一人ひとりの職員です。本機構及び両大学のミッションを実現するためには、職員一人ひとりが主体的に意識改革をして自らを成長させていくための努力をおこなうことが第一ですが、人材育成においては組織としてそれを支援する仕組みも必要となります。

### (2) 職員の育成方針

本機構はミッションの異なる二つの大学から構成され、業務は多岐にわたります。しかしながら他の国立大学に比べ、規模の小さい組織であることから、職員の配置数は少なく、また昨今の厳しい財政状況で新たな人員配置は困難であることから、一人ひとりの職員に課される業務は多種多様となっています。従って本機構においては、一人ひとりの職員が自覚と責任を持ち、組織の全体的な業務内容との連関に関心を持ちつつ、自らの業務に取り組むことがなお一層必要となります。

このため、本機構においては、まずは組織を取り巻く環境の変化に柔軟に対応できる広範囲な知識と豊富な業務経験を積んだ全体を見渡せる「ゼネラリスト」を育成し、その上で、それぞれの職務内容に応じた役割に必要な深い専門知識と経験を有する「スペシャリスト」を育成することが特に必要です。

また、職員一人ひとりが人権を尊重し、法令を遵守（コンプライアンス）し、ともに支え合う協調性も兼ね備えた人材を育成することも必須となります。

以上を本機構の職員の育成方針とし、この方針に従い、適正な人事配置を行うとともに、育成に必要な各種の人材育成施策（スタッフ・ディベロップメント（SD））を組織的に行います。

## II. 取組の基本的方向性

### (1) 職員の自発的職業キャリア形成の促進

価値観の多様化に伴い、職員の職業意識も変化し、「自分らしさ」や「やりがい」を重要視する人が増加しており、こうした職業意識の変化に対応し、職員の意欲や個性、能力をこれまで以上に職務遂行に生かす工夫をしていく必要があります。職員においても、組織のニーズとの調和を図りつつ、自らの意欲や個性を生かす職業キャリアの形成を主体的に考え、実現に向けて取り組むことが重要となっています。職員には、自らが持つ個性や意欲、能力を組織にどう生かし、組織の期待に応えていくかを考え、ゼネラリスト又は特定分野のスペシャリストのいずれを目指すのか、また、将来どのような職責を担っていきたいのかなど、職業人として自らの将来像を明確にし、その具体化に向けて必要な能力を習得するため、どのような部署を経験していけばよいかなど、自らの職業キャリアをデザインし、その職業キャリアの実現に向け、自主的に情報収集と

学習を継続的に行いながら様々な職業能力を蓄積していくことが求められます。

このため、職員自身が自発的に職業キャリアをデザインし、ステップアップしていくことができるよう、スタッフ・ディベロップメント（SD）の推進に取り組みます。

## （2）求められる能力の習得に向けた職員研修の充実

職員の能力開発にあたっては、①「職務遂行を通じて行うOJTなどの職場研修」と、さらには②「職場外研修」、③「職員が自発的に行う自己啓発等研修」の3つの研修形態を効果的に組み合わせ、職員のニーズを的確にとらえた多様な学習機会を提供することが重要となります。

OJTなどの職場研修は日常の職務遂行に必要な知識・技能等の習得に欠かせない最も重要なものであり、組織を挙げて取り組むべきものです。職場外研修は、職員として必要な能力を体系的に習得する上で重要な役割を果たしており、自己啓発等研修は、自発的なキャリア形成に欠かせないものです。

研修を受講し、新たな知識等に触れることは、これまでの自身の職務への取組などを振り返り、初心に戻ってより意欲的、積極的に職務に取り組む契機にもなるため、本機構では職場外研修、自己啓発等研修を推進するための「奈良国立大学機構職員研修実施計画」を作成し、計画に基づく研修を積極的に推進します。

## （3）意欲を高め能力を十分に発揮できる良好な職場環境づくりの推進

人材育成においては、職員研修のみならず、職員同士のコミュニケーションや組織としての価値観、文化など職場風土が重要な役割を果たします。また、職員が持てる能力を十分に発揮するためには、心身が健康で仕事と家庭生活、地域活動等の調和がとれた状態、つまり、ワーク・ライフ・バランスの実現を図ることが必要です。

このため本機構は、職員が意欲を持って職務を遂行し、より質の高い職務遂行能力を発揮することができるよう、人を育てる組織風土の醸成やワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組の促進など、良好な職場環境づくりに取り組みます。

## Ⅲ. 具体的な取組

### （1）求められる能力

本機構の職員は、総務、企画、人事、財務、施設、情報、国際、研究協力、教務、学生支援、入試、図書などといった多種多様な業務を担っており、職員は、業務遂行能力はもちろんのこと事務職・技術職を問わず、いくつかの専門分野にわたる知識や経験を有する大学職員としての「プロ」であることが求められています。

言い換えれば、大学事務等に携わる者として、社会全般の事象に対してアンテナを張りめぐらし感度を良好に保つことと、自らの階層や業務内容に応じた専門性を身につけることが一人ひとりの職員に求められているといえます。

法人化以前、職員には前例踏襲、正確さ、法令解釈能力が求められていました。しかし、今日においては、教員と職員とが同じ目線で連携して業務を遂行する「教職協働」により機構及び両大学運営に参画するための能力が必要とされており、そのためには、①仕事に関する実務上の知識・技術に加えて、②対人折衝能力、調整能力、③情報収集能力、企画立案、説明能力等さまざまな能力が要求されます。

また、本機構及び両大学の基本方針や組織目標などを理解し、自分がしなければならないこと

(課題)を明確にする「課題形成力」と、その課題を解決するために必要な能力が求められます。  
 職員の職位毎の人材像と求められる能力は、以下に示すとおりです。

### 職位ごとの人材像と求められる能力

職位	人材像	求められる能力	定義
課長 室長	機構および大学の目標を達成するため、自ら所属部署の目標を定めるとともに部下の責任及び役割を定め、計画的・効率的に達成するための方策を部下に指示し、組織の能力を最大限に引き出すことができる人材。	経営意識	機構及び大学の発展のために前例や慣習にとらわれず、必要な改革を立案、決定する。
		企画構想力	機構及び大学の基本理念、経営方針等を踏まえて、課等の目標を適切に立案、決定する。 課等の目標や課題を計画的、効果的に達成、解決する方策、スケジュール、業務配分を策定する。
		判断力	課題に対し、重要度、優先順位、影響度等を踏まえて適切な判断を下す。 採り得る戦略、選択肢の中から最適な状況やタイミングで判断を下す。
		交渉折衝力	目標や課題を達成、解決するため組織の内外に対して積極的に交渉や折衝を行う。 相手方の納得・信頼の得られる適切な交渉や折衝を行う。
		人材活用力	強みを活かし弱点を克服するよう的確な指導、助言を行い部下の能力を最大限に引き出す。 部下の役割、能力を把握して適切に業務を配分し、部下の能力が最大限に引き出されるよう導く。
		組織管理力	課等の能力を最大限に引き出す。 課等全体の調和を図り課等を総括する。
		リスク管理力	発生しうるリスクを的確に把握し、発生を回避する具体的方策を講じる。 発生した場合のリスクに迅速に対応し、影響の最小化を図る。
課長補佐 室長補佐 専門員	課等の目標を達成するため、課題を分析し、それらを解決できる高度な能力や専門的知識を有し、かつ、上司を補佐するとともに、組織を横断した調整を行い、部下への役割分担や指示・指導・育成を的確にできる人材。	企画立案力	期待される成果を導くための方策を構築し、提案する。 ニーズを的確に把握し、問題点を見極めた現実的な企画や最適な方策を提案する。
		判断力	課題や問題に対し、重要度、優先順位、影響度等を踏まえて適切な判断を下す。 採り得る戦略、選択肢の中から最適な状況やタイミングで判断を下す。
		調整力	組織横断的に情報収集、分析、意見の収集を行い全体最適な観点から決定をする。 課等の前面に立って組織間の信頼関係を構築し、相手の意見を理解、尊重するとともに課等の意見を主張する。
		指導・育成力	目ごろから部下を観察し、その能力、適性、長所・短所を見極める。 指導、助言により部下の意欲を引き出し目標達成、業務完遂に導く。
		統率力	課等のメンバーと意思疎通を図り、相互の信頼関係を構築する。 課等としての目標を浸透させ、方向性を共有する。
		リスク管理力	発生しうるリスクを的確に把握し、発生を回避する具体的方策を講じる。 発生した場合のリスクに迅速に対応し、影響の最小化を図る。
係長 専門職員	課等の目標を達成するための取り組みを十分理解し、自らが積極的に行動を行うことにより目標を達成する能力や知識を有し、かつ、関係各課等との調整能力を有し、部下への役	企画立案力	具体的な成果をイメージしながら目標達成、課題解決のための方策を構築し、提案する。 ニーズを的確に把握し、問題点を踏まえた現実的な企画や最適な方策を提案する。
		調整力	組織横断的に情報収集、分析、意見の収集を行い全体最適な観点から決定する。 課等の内外において信頼関係を構築し、相手の意見を理解、尊重するとともに課等、係の意見を主張する。
		指導・育成力	目ごろから部下を観察し、その能力、適性、長所・短所を見極める。 指導、助言により部下の意欲を引き出し目標達成、業務完遂に導く。

	割分担や指示・指導・育成を的確にできる人材。	リーダーシップ	自ら先頭に立って業務に取り組み、部下の状態を把握しながら適切に業務を配分する。 課等の目標を係に浸透させ、係全体で目標を共有し達成に導く。
		課題発見・解決力	業務を遂行するにあたり、全体を俯瞰しその遂行上の課題を迅速に把握する。 課題に対して適切に情報収集、分析を行い解決を図る。
		自己完遂力	難題に対してもあきらめずに最後までやり遂げ、最適な結果を生み出す。 業務遂行において最適な時間管理を行い、期限までに目標達成、課題解決することへの強い信念をもつ。
主任	課等の目標を達成するための取り組みを理解し、上司の指示の下、自ら目標達成の実現に向けての提案等を行い、主体的に問題解決を図れる能力や知識を有し、かつ、係内及び課内等への調整や、部下への指示・指導を的確にできる人材。	リーダーシップ	自ら率先して業務に取り組み、部下の良き見本となる。 課等の目標を自ら率先して実行し、係全体での目標の共有を図る。
		計画力	業務の期限を意識し、進捗状況を上司や部下と共有しながら業務を遂行する。 具体的な業務スケジュールを立て、計画的に業務を遂行する。
		問題解決力	業務遂行上の問題点を洗い出すことができ、複数の対応策を提案する。 生じた問題に対し、多角的に見ることができ、最適な解決策を実行する。
		自己完遂力	難題に対してもあきらめずに最後までやり遂げ、一定の結果を生み出す。 業務遂行において適切な時間管理を行い、他人に頼らず自分で期限までにやり遂げようとする強い意志を持つ。
		説明力	自らの考えや業務をわかりやすく伝える。 物事の要点を的確に把握し、相手に納得、合意を得る。
		柔軟性	自分の考えに固執せず、意見の違いや立場の違いを理解し、最適な行動をとる。 視点視野、発想が豊かであり、多角的に物事をとらえる。
係員 (2級の者)	課等の目標を達成するための取り組みを理解し、上司の指示の下、任された業務を正確に実行でき、かつ、自らも積極的に業務に取り組むことができる人材。	問題解決力	生じた問題に対し、自身の考える解決策を提案する。 過去の同様の事例あるいは上司の助言により最適な解決策を実行する。
		責任感	軽率な行動、発言を控え、自らが行う業務について常に責任を持つ。 与えられた業務、課題に対して、やり遂げる意志がある。
		理解力	指示者の意図を的確に把握し、理解する。 法令や学内諸規程を正確に把握して業務を遂行する。
		コミュニケーション力	適切なタイミングで正確に報告、連絡、相談を行う。 組織の一員としての自覚を持ち、チームプレーを心掛ける。
		向上心	難題に対してあえて挑戦する気持ちを持つ。 今後のキャリアパスを描き、それに向かって真摯に取り組む。
		知識・技能	実務知識・技能、専門知識・技能を身につけるため日々研鑽に努める。 多様な業務に関心を持ち、積極的に携わることで知識、技能の向上を図る。
係員 (1級の者)	上司の指示の下、任された業務を正確に実行でき、かつ、自らも積極的に業務に取り組むことができる人材。	主体性	指示待ちではなく、自ら課題を見つけ出し積極的に取り組む。 課題に対して上司等の指示を仰ぎながら、自ら解決を図る姿勢をもつ。
		理解力	指示者の意図を的確に把握し、理解する。 法令や学内諸規程を正確に読み取る。
		コミュニケーション力	上司、先輩職員と適切にコミュニケーションが図れる。 組織の一員としての自覚を持ち、チームプレーを心掛ける。
		向上心	現状に満足せずより高いところを目指す気持ちを持つ。 常にワンランク上の結果に向けて行動する。
		知識・技能	実務知識・技能、専門知識・技能を身につけるため日々研鑽に努める。 所定の手順に従って、業務を正確かつ安定的に処理する。
		規律	社会人としての常識や自覚を持つ。 就業規則や職場マナー等を遵守する。

## (2) キャリアパスの形成

仕事を行う上での権限と責任は、職位が高くなるにつれて大きくなり、それを果たせる人材が登用され、より大きな権限と責任を全うすることが自ずと奈良国立大学機構に対する貢献の大きくなり、それが「やりがい」となり「個性を発揮すること」に繋がっていきます。本機構では、様々な部署での職務の経験を通じ、職員がスキルアップすることを企図しています。このため人事異動は組織の活性化・人材育成を目的としておこない、本人の適正・能力・希望及び組織の実情を勘案し、おおむね2～5年のサイクルで行います。

また、機構の業務改善・業務活性化を推進するため、国立大学法人や独立行政法人等の他の機関や文部科学省に職員を一定期間派遣し、大学職員として必要となる専門的知識を習得させる取り組みも行っています。

なお、職員のキャリアパスの形成を支援するため、本機構では次の4つの観点から研修を計画・実施しています。

①	階層別研修	職位・階層ごとに求められる知識の習得、スキル向上を目的とする
②	自己啓発等研修	職員自らの意思により、能力開発、スキル習得を目的とする
③	目的別研修	大学職員として求められる知識の習得、スキル向上を目的とする
④	業務分野別研修	職務内容に沿って、当該職務に従事する上で必要な知識・スキルの習得を目的とする

## (3) 能力開発

### i) 効果的なOJTの推進

OJTの定義は、「上司(先輩)が部下(後輩)に、日常業務のなかで、仕事を通して、意図的・計画的に働きかけていく指導・教育」であり、上司(先輩)と部下(後輩)の良好なコミュニケーションと信頼関係、部下(後輩)の成長を応援するという意識が必要不可欠となります。そのため、上司(先輩)は部下(後輩)一人ひとりをしっかり見つめ、尊重する姿勢が求められ、教え上手であるには、指導する側自身の自己研鑽が必要であると同時に、相手本位で指導していく必要があります。具体的なOJTの実践方法として「ティーチング(教える)」「コーチング(気付けさせる)」「仕事を任せる」「ほめる・叱る」「同行・参加させる」などといった手法を用い、職員の経験や個性にあわせた指導を中長期的に実施し、職員一人ひとりの能力開発を推進します。

### ii) 職場外研修(O f f - J T)の充実

業務に必要な専門知識を習得するため専門研修機関への派遣の充実を図り、また、研究・教育のグローバル化が急速に進む中、国際業務に対応できる人材を育成するため、外国語能力やコミュニケーション能力を向上させるための研修も段階的に取り入れることを進めます。また、多様な価値観や専門性の高い知識・技能の習得、思考能力の向上などを図るため、国(文部科学省)や他機関(国立大学法人等)との人事交流も積極的に進めます。

### iii) 自己啓発等研修の促進

自己啓発等研修は、個人のニーズに合わせて学習の内容や手段を選択できることから、自らの将来像の実現に向けた高度で専門的な知識の習得に効果を発揮します。また、様々な分野で技術革新が急速に進展し、社会が大きく変化する中、この変化に適切に対応できる能力を身に付けるうえで自己啓発等研修の重要性は増しており、職員自らが現在の職務の枠を越えた情報収集や学習を継続して行うことが求められています。このため、別途定める「奈良国立大学機構職員研修実施計画」に基づき自己啓発等研修の促進を図ります。

#### (4) 良好な職場環境づくりの推進

##### i) 仕事と家庭生活との両立支援

職員の仕事と家庭生活等との調和がとれた状態、つまり、ワーク・ライフ・バランスの実現が図られるよう、次世代育成支援対策推進法及び女性活躍推進法に基づく「国立大学法人奈良国立大学機構 一般事業主行動計画」の実施などにより組織としても支援を行います。

##### ii) 心と体の健康管理の推進

心身の健康は、職員が安心して仕事に打ち込み、能力を十分に発揮するための前提条件であり、組織全体の職務遂行能力の向上を図る上でも必須の事項であることから、産業医や保健管理センタースタッフによる健康相談、メンタルヘルス対策の充実・強化、ハラスメント対策を実施していきます。

##### iii) 活気ある職場づくりおよび職場風土の改革

管理監督者の下、本機構はさまざまなビジョンを職員と共有し、目的意識の統一を図るとともに、日常的なミーティングや面談の一層の促進により、業務や職場における問題等について率直に話し合える風通しの良い、活気ある職場づくりを進めます。

なお、業務において関連する高度な技術や専門知識を認定する資格等を取得した職員を人事・給与等の待遇において特別な配慮をおこなうことなどにより、一人ひとりの職員のスキルアップを奨励します。

また、軽微な秩序違反を放置しないといった日常的なサービス管理の徹底などにより、法令順守（コンプライアンス）の意識のさらなる浸透を図り、不祥事を許さない職場風土づくりを進めます。

#### IV. 人材育成基本方針の推進に当たって

##### (1) 職員の取組姿勢

職員は、本機構の基本理念実現のために勤務し、かつ、全力を挙げて職務に専念する義務があります。また、職員は、自らの能力を高め、より良い職務上の成果を挙げることにより、満足感や達成感を得ることができるとともに、職業人として自己実現を果たすことができます。こうしたことから、職員には、次のような取組姿勢が求められます。

- ①常に高い倫理観を保ち、最後まで責任を持って自らの仕事を遂行すること。
- ②前例や固定観念にとらわれず仕事に工夫を重ねるとともに、自らが率先して課題の解決にスピード感を持って取り組む姿勢を持つこと。
- ③幅広い分野に関心を持ち、自らの能力を高めるための自己啓発を続けること。

##### (2) 管理監督者の取組姿勢

管理監督者は、OJTによる人材育成の責任者であり、職務の遂行を通して部下職員の能力の向上を図る責務があります。また、キャリア形成のための良き指導者として、部下職員を支援することが重要な役割となっています。

このため、管理監督者には、次のような取組姿勢が求められます。

- ①部下職員の能力や適性を的確に把握し、それぞれの能力に応じた適切な業務配分を行うとともに、適宜効果的な指導・助言を行うこと。
- ②部下職員の士気を高め、職場全体で人材育成に取り組む風土の醸成を図ること。
- ③職員の健康管理や良好な職場環境づくりに努めること。

さらに、課長級以上の管理職職員には、各部署の責任者として、次のような取組姿勢が求められます。

- ①本機構の事業計画等に基づき、将来を見通したビジョンや組織として達成すべき目標を持ち、その実現に向けて努力を重ねること。
- ②ビジョンや目標を達成するため、部下職員に対し適宜必要な指示や動機付けを行うこと。