



青森県立保健大学 事務職員人材育成方針

平成24年3月

公立大学法人青森県立保健大学

(令和3年4月改正)

目次

第1章 方針策定の目的	1
-------------	---

第2章 人材育成の方向性

1 期待される職員像	2
2 事務職員の資質向上	2
3 事務職員に求められる能力	3
4 職位に応じた役割	5

第3章 具体的な取組

1 人事管理	6
2 目標管理型の人事評価	7
3 職員採用	7
4 事務職員研修の強化	7

第1章 方針策定の目的

平成 30 年 11 月に中央教育審議会による「2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン」(以下「グランドデザイン」という。)が答申され、我が国の高等教育の目指すべき姿等が示されました。大学経営のキーワードとしては、「大学のマネジメント機能や経営力の強化」や「『強み』や『特色』をより明確化すること」等が挙げられています。

高等教育を取り巻く情勢が大きく変化する昨今の状況下で、本学が期待される役割を果たしていくためには、事務職員は大学運営業務を誤りなく、安定して行うだけではなく、専門性と自主性、更には創造性を持ち、本学の発展に貢献できる事務職員となるよう、その資質を高めていくことが求められます。

本学では、地域の“健康と福祉”の未来をリードする大学を目指して、平成 30 年度に「青森県立保健大学将来構想」を策定しました。この将来構想の実現のためには、大学職員組織の計画的な育成・強化も重要なテーマであり、将来構想の中でも、具体的に次の5つを組織強化策として掲げています。

- ① 継続的な業務の適正を確保するための組織体制の強化
- ② 大学事務職員としての専門性の推進
- ③ IR機能等の専門性をもった事務職員の育成
- ④ 事務職員の長期育成プランの作成及び推進
- ⑤ FD・SDの推進による職員の資質向上

本方針は、この5つの組織強化策を踏まえた、事務職員の長期育成の方針として策定するものであり、①事務職員としての基本的な資質向上、②大学が必要とする専門性の獲得、③企画力、行動力ある事務職員の育成の3つの視点で、今後の人材育成の方向性や具体的な取組を定めるものです。

第2章 人材育成の方向性

1 期待される事務職員像

人材育成を効果的に行うためには、事務職員の区分、職位、所属（室・課）及び職務内容等にかかわらず、事務職員一人ひとりが期待される人材像を目指すことが出発点となります。

(1) 自己研鑽を積み、知識・技術のレベルを高め、自ら成長し続ける事務職員【資質向上】

本学が、そのミッションを遂行するために事務職員は、高い資質・能力を持つ必要があります。

このため、事務職員は常に自分の能力や知識を見つめなおし、強化すべき点を補うために自己啓発（能力開発）を行うなど、自ら資質の向上を続けていくことが求められます。

(2) プロフェッショナルとしての使命感・専門性・自主性・創造性を持つ事務職員【専門性】

本学のミッションは、ヒューマンケアを提供できる保健医療福祉の専門職及び地域・社会に貢献できる人材の育成を行うことです。

理事長がリーダーシップを発揮し、本学のミッションを戦略的かつ効果的に遂行できるよう、事務職員には大学全般にわたる広い視野と政策的視点を持ちつつ、専門的な立場から理事長を補佐することが求められます。

※本学の定款では、理事長が学長となるとされているため、学長を包括して理事長と記載している。

(3) コストとスピードを重視し、従来の枠組みにとらわれない大学経営を行い、常に改革・改善に向けて積極的にチャレンジする事務職員【企画力、行動力】

本学の運営経費の大半は、設立団体である県からの運営費交付金及び授業料等の学生納付金収入となっていますが、外部資金や寄付金の獲得等による収入の増加及び運営経費の節減に向けた様々な取り組みを行う必要があります。

事務職員は常にこれを念頭に置き、業務遂行に当たっては一人ひとりがコスト意識を持ち、最少の費用で最大の効果が得られるよう、経営感覚を持って進めることが必要です。

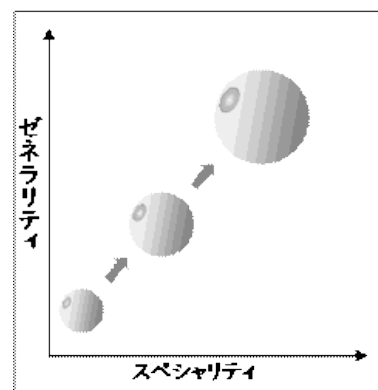
また、少子高齢化、IT化の進展、ポストコロナ対策など社会環境は常に変化しており、事務職員は決して前例踏襲に陥ることなく、スピード感を持ってこれに対応するとともに、改革・改善を常に考えながら、積極的なチャレンジを続けていく企画力、行動力が求められます。

2 事務職員の成長

上記の期待される人物像に向けた成長過程では、部署に関わらず必要な力、専門性、企画力、行動力を身に付ける必要があります。

(1) ゼネラリティ

理事長が適切なリーダーシップを発揮するための支援・補佐機能。大学運営のために必要となる知識、技術、仕事の進め方等で、部署に関わらず必要な力です。



(2) スペシャリティ

会計、情報、施設管理など特定の分野に関する高度な専門知識や資格、経験等を背景とした力です。その分野においては、本学以外においても必要とされるものです。

(3) 企画力、行動力

業務の改善や新しい事業の立ち上げ等を進めるためには、まずは、企画する力が必要です。そして、それを実現できる行動力が求められます。

行動力とは進むだけではなく、周囲との調整や協力関係の構築も含めた実行する力です。

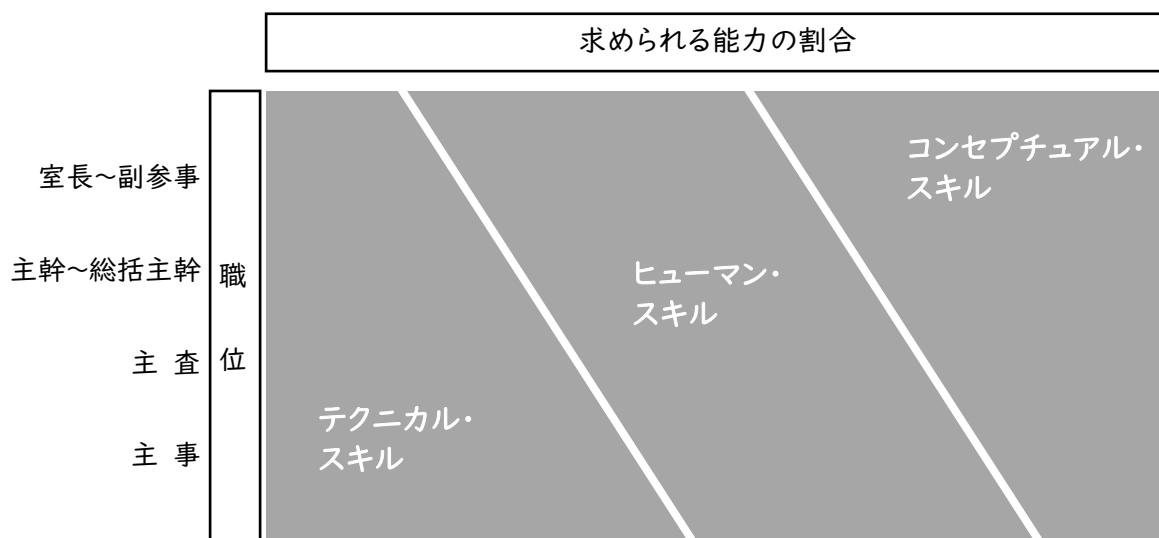
3 職位において求められる能力

事務職員がコストとスピードを重視し、本学のミッションの実現を第一に考え、教員と協働して大学運営を行うためには、大学全般にわたる基礎的な知識だけでなく、大学運営のプロフェッショナルとして高い専門性を持つことが必要です。

このため、事務職員には、様々な能力が必要であり、それらの能力を大別すると、テクニカル・スキル(専門的能力)、ヒューマン・スキル(対人能力)及びコンセプチュアル・スキル(総合判断能力)に分けられますが、これらの能力は、職位が上がるにつれ求められるレベルが高度になり、職位に応じて求められる能力の配分も変化します。

例えば、主事級事務職員は、テクニカル・スキルがより求められる一方、室長～副参事級の事務職員は、コンセプチュアル・スキルがより求められ、また、すべての職位でヒューマン・スキルが求められます。

したがって、人材育成の実効性を高めるためには、事務職員の職位に応じて必要な能力を重点的に開発する必要があります。



本学の人事評価制度で示している能力評価項目を分類すると次のようになります。また、職位ごとに「期待し求められる水準」は「能力評価基準書」(次ページ参照)のとおりです。

テクニカル・スキル …………… 主に①知識・情報収集・分析、②企画、③職務遂行

ヒューマン・スキル …………… 主に④対応・折衝

コンセプチュアル・スキル ……… 主に⑤判断、⑥組織統率

別紙3関係 その1

能力評価基準書

【事務職給料表が適用される職員における、期待し求められる水準一覧表】

評価項目	主事	主査	主幹～総括主幹	副参事～室長	
1 職務遂行能力	①知識・情報収集・分析	○担当業務に必要な知識・技術を習得する。 ○担当業務に必要な情報を把握・整理し、業務に活用する。	○担当業務に関する専門的な知識・技術を習得する。 ○担当業務に関する情報を的確に把握・整理し、業務に活用する。	○担当する業務領域全体に関する専門的な知識・技術を習得する。 ○担当する業務領域全体に関する情報を的確に把握・整理し、関係所属と共有し、業務に活用する。	○所属が所管する業務を中心に、大学を取り巻く環境等全体にわたる領域に関し、全般的な知識・技術を習得する。 ○複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。
	②企画	○上司の指導を仰ぎつつ、課題を設定し、具体的な解決策等を立案する。	○上司の統括的な指示の下、大学を取り巻く環境を的確に把握しながら、課題に対する具体的な解決策等を立案する。	○広い視野に立ち、大学を取り巻く環境や課題に対する的確な解決策等を立案する。	○所属が所管する業務を中心に、関連分野の動向を踏まえ、課題解決のための戦略や施策を構想する。
	③職務執行	○上司の指示の下、適時、適切に報告・連絡・相談を行って、期限内に業務を適切に遂行する。 ○組織の一員としての自覚を持ち、周囲と協力し、円滑に業務を遂行する。	○担当業務の目的や役割等を認識し、適時・適切に報告・連絡・相談を行って、期限内に業務を適切に遂行する。 ○組織の一員としての自覚を持ち、周囲と協力し、円滑に業務を遂行する。	○担当業務の目的や役割等を認識し、関連部署等と連携、調整して、期限内に業務を適切に遂行する。 ○周囲の職員の状況に目を配り、協調しつつ、率先して課題の解決に取り組み、効果的に解決する。	○所属が所管する業務について、優先順位を見極めつつ、部下の有効活用や関連団体等との連携・調整を図りながら、目標を着実に達成し、又は課題を解決する。
	④応対・折衝	○相手の真意を正しく理解し、事実や自らの意見を正確に伝えるなど、丁寧かつ適切な応対を行う。 ○苦情やトラブルに対して、冷静沈着に対応し、相手方の信頼を得る。	○相手の真意を正しく理解し、論理的でわかりやすく説明を行う。 ○苦情やトラブルに対して、冷静沈着に対応し、相手方の信頼を得る。	○大学の内外、マスコミなどに対し、相手の意見や立場を理解し、的確でわかりやすく説明を行う。 ○苦情やトラブルに対して、冷静沈着に対応し、相手方の信頼を得る。	○大学の内外、マスコミなどに対し、大学の運営方針等を踏まえ調整を行い、合意を形成する。 ○苦情やトラブルに対して、冷静沈着に対応し、相手方の信頼を得る。
	⑤判断	○冷静沈着な判断を適時・適切に行う。	○冷静沈着で柔軟な判断を適時・適切に行う。	○大学の内外、マスコミなどに対する状況などを踏まえ、適切な判断を行う。 ○切迫した状況や不測の事態が発生した場合にも、臨機応変、冷静沈着な判断を行う。	○施策の決定・実行に関し、自らの責任権限に応じて迅速・適切な判断を行う。 ○危機管理に際し、タイミングを逃さず的確な判断を行う。
2 姿勢・態度	⑥組織統率・人材育成	○同僚等と組織目標の課題の共有化を図り、達成に取り組む。 ○同僚等の健康、人間関係、職場環境等に留意して業務を遂行する。 ○部下等の育成のため、必要に応じて適切な指導やサポートを行う。	○同僚等と組織目標の課題の共有化を図り、達成に取り組む。 ○同僚等の健康、人間関係、職場環境等に留意して業務を遂行する。 ○部下等の育成のため、必要に応じて適切な指導やサポートを行う。	○人材を最大限に活用し得るよう、最適な人員配置と業務配分を行う。 ○部下に組織目標の課題等を明確に示し、その業務執行を適切にフォローして達成に取り組む。 ○部下の健康、人間関係、職場環境等を把握し、維持向上に取り組む。 ○部下の創意工夫や自主性を尊重するとともに、適切な指導を行い、部下の力を引き出す。	
	⑦責任感・規律性	○担当業務について、最後までやり遂げるよう責任を持って取り組む。 ○法令や社会規範を遵守し、公正に職務を遂行する。 ○仕事の段取り、重要度等を考慮し、効率的に業務を遂行する。 ○予算執行等に当たって、費用対効果を意識し、無駄な出費を抑制する。	○困難な課題や状況変化に対しても、結果を出すために責任を持って取り組む。 ○法令や社会規範を遵守し、公正に職務を遂行する。 ○仕事の段取り、重要度等を考慮し、効率的に業務を遂行する。 ○予算執行等に当たって、費用対効果を意識し、無駄な出費を抑制する。	○所属の統括的立場にある者として、結果を出すために責任を持って取り組む。 ○法令や社会規範を遵守し、公正に職務を遂行する。 ○簡素・効率的な組織運営を行うとともに、選択と集中の徹底による施策の重点化に取り組む。	
⑧コスト意識・効率性	○仕事の段取り、重要度等を考慮し、効率的に業務を遂行する。 ○予算執行等に当たって、費用対効果を意識し、無駄な出費を抑制する。	○仕事の段取り、重要度等を考慮し、効率的に業務を遂行する。 ○予算執行等に当たって、費用対効果を意識し、無駄な出費を抑制する。	○業務の重要度等を考慮し、不要・不急の業務の統廃合を行うなど、効率的に業務を遂行する。	○業務の重要度等を考慮し、不要・不急の業務の統廃合を行うなど、効率的に業務を遂行する。	

4 職位に応じた役割

各所属の業務を円滑に進めるために、事務職員はそれぞれの担当業務を確実に遂行する必要があります。

また、これとは別に、事務職員には職位ごとに求められる役割があり、一般に職位が上がるにつれ、求められる役割のレベルも高度になりますが、これらの役割を果たすことで、求められる能力の習得にもつながります。

正規事務職員の職位は、大きく7段階の階級に区分されることを踏まえると、それぞれの職位で共通に期待される役割は、概ね次のとおりです。

(1) 主事級 ～意欲的に学び、事務職員としての基礎を固める～

- ① 職務遂行や研修を通じて、事務職員として必要な基礎的職務遂行能力、姿勢・態度を意欲的に学び、身につける。
- ② 担当する職務に関する知識を身につけるとともに、組織的に取り組む仕事の一翼を担うことができるようにする。
- ③ 自らの職務遂行を通じて、課題を発見し、解決する能力を身につける。
- ④ 大学運営全体を意識した職務遂行を心がけ、他者との調整力、他者への支援力を身につける。

(2) 主査級 ～習得した知識を活かし、難易度の高い仕事にチャレンジする～

- ① 事務職員としての基礎的職務遂行能力やこれまでの経験を業務に活かし、状況を的確に把握した上で先回りして準備するなど、一歩先を見据えた仕事の進め方を身につける。
- ② リーダーシップを発揮し、部下や後輩職員に対する適時適切な助言・指導を行い、若手職員の中核として、各所属の円滑な運営に貢献する。
- ③ 自己の職務分野以外の職務も含めた幅広い知識、広い視野及び相手の立場も踏まえた上で自己の目的を確実に果たせる折衝力等を身につけ、主幹級及び総括主幹級の事務職員とも対等に調整を行うことができる存在を目指す。
- ④ 主査級までの期間中に経験した業務の中から、自分が最も能力を発揮できる「強み」となる分野を見つける。

(3) 主幹級・総括主幹級 ～各所属の中核として、課題を解決する～

- ① 各所属の全体の状況や課題を踏まえ、中核職員として業務運営を牽引するとともにチームワークの中心となり、所属長を補佐する。
- ② リーダーシップを発揮して業務に当たるとともに、部下や同僚・後輩職員の仕事が円滑に進むよう適切なアドバイスを行い、各所属の組織目標の達成に貢献する。
- ③ 仕事を通じ、先輩職員としての責任と愛情を持って部下や後輩職員を指導・育成する。
総括主幹級には、これに加え、所属長をあらゆる面で補佐し、組織が円滑に運営されるよう、さらに次の役割があります。
- ④ 大学運営全体の状況や課題を踏まえ、各所属の課題を的確に把握するとともに、所属全体の動きや状況に目配りして、所属内の調整機能と所属長の業務上の判断に当たっての補佐機能を十分に果たす。

(4) 課長級、室長級、局長級 ～組織を適切にマネジメントし、組織目標を達成する～

- ① 本学が果たすべき役割や位置づけを十分に理解した上で、自らの所管する組織の課題を把握し、組織目標を設定する。
- ② 事務職員の先頭に立って課題解決に当たるとともに、事務職員の業務配分や、進行管理を適切に行い、効果的・効率的な業務遂行により、時間外勤務の縮減に努める。
- ③ 部下の指導・育成を着実にを行うとともに、事務職員が安全で健康な生活を送ることができるよう、良好な職場環境づくりを進める。
- ④ 自らもプロ事務職員の一人として、現状に甘んじることなく経営感覚を磨くとともに、精力的に職務に励みスキルアップを図るなど、絶え間なく自己研鑽に努める。

第3章 具体的な取組

期待される事務職員像の実現に向けて以下に取り組みます。

1 人事管理

(1) ゼネラリティとスペシャリティを融合した人事配置

主事及び主査の事務職員については、全体的な視点を持つゼネラリストとして育成するため、幅広い能力開発と自己の適性の発見ができるように様々な分野の業務を経験させます。

また、主幹以上の事務職員については、個々の適性・能力を最大限に発揮できるように、それまでの経験・適性・本人の意欲等を重視した人事配置を行い、職員個人の特性や希望に応じてスペシャリストとしてのキャリア形成を図ります。

また、大学運営には多様な能力が求められるため、サブスペシャリティの育成にも配慮します。

(2) 自己申告を活用した人事配置と育成

ジョブローテーション制度により、事務職員には長期的かつ計画的に多様な業務を幅広く経験させますが、モチベーションの維持・向上の観点からは、事務職員の適性だけでなく、希望等を考慮した人事配置を行うことが効果的です。

このため、業務遂行の状況及び今後希望する業務内容等を記載した自己申告書をもとに管理監督者が職員との対話を行って、適正な人事配置と職員の育成を図ります。

(3) 課室横断的なチームの活用

本学を更に発展させていくためには、事務の効率化、計画的な施設・機器の整備、新たな資金の獲得、戦略的な広報活動等、多様な取組を行っていく必要があります。これらの取り組みを効果的に実施し、職員の横の連携を強めるため、取組ごとに課室横断的な職員チームの活用を図ります。

(4) 性別などの格差のない人事配置の推進

男女の区別なく、保有する能力を多様な分野で発揮させるため、事務職員一人ひとりの能力を的確に把握し、先入観や偏見にとらわれない人事配置を進めます。

(5) 能力再開発プログラムの導入

職務遂行における基本的な能力・資質等の著しい低下が認められる事務職員について、職場研修等を主体とする、能力再開発に向けたプログラムを導入します。

2 目標管理型の人事評価

職員が自ら掲げた目標の達成に取り組み、改革・改善に向けて積極的にチャレンジし成長することを促すため、人事評価を実施します。

また、人事評価を通じて、全ての事務職員が組織目標の実現という共通認識のもと、達成に向けて取り組むことで、組織を活力あるものにし、組織力の向上を図ります。

3 職員採用

本学における職員採用は、毎年度ではなく、プロパー職員の退職時に 1 名から数名程度の採用となることが見込まれるため、職員採用試験は、人材確保の貴重な機会となります。

そこで、どのような能力や可能性のある人材を求めるのかを明確にした上で採用試験を実施し、本学のミッション実現に貢献できる適切な人材の確保を図ります。

4 事務職員研修の強化

期待される職員像の実現に向け、費用対効果を考慮しつつ人材育成について総合的な取り組みを進めるため、青森県自治研修所等を活用し、事務職員の意識改革・能力向上、また、職場風土の改善等に向けた事務職員研修の充実強化を図ります。

(1) 職場内研修(OJT)の強化

業務を遂行する過程で行う研修は、業務に直結する知識・技術を習得できること、職場の状況に合った時期・形態で実施できること、また、日常的なコミュニケーションの向上など多くのメリットがあることから、これまで以上に強化していく必要があります。また、効率的かつ効果的な組織運営を行うため、事務職員と教員の資質向上を図るSD研修を実施します。

(2) 職場外研修(Off-JT)の強化

新たな知識や、OJTだけでは十分な指導が困難な専門的知識を習得するため、青森県や他大学を含む外部機関が行うセミナー等への積極的参加を促進します。

(3) 自己研修の強化

知識や技術の習得、及び自ら成長する力を育成するためには自己研修が重要であることから、本学が指定した通信教育講座を受講した場合は受講費用を一部助成します。

5 大学職員であることを活かした学びの支援

本学が実施する各種セミナー・談話会や公開講座等への参加を促進し、学びの意欲を高めるとともに、大学及び大学院進学、研究費助成への応募など、働きながらの学び・研究を支援します。

また、「海外学術・国際交流助成金」の助成対象を拡大し、職員の海外における学術・国際交流への参加を支援します。

< 職員研修年表 > (採用時の職位により受講する研修が異なることがあります。)

		採用				再任用			
		主事	主査	主幹	総括主幹	管理職			
職場外研修	自治研修所 (基本研修)	新採用者 研修	主事研修	主査研修	主幹研修	管理者 入門研修	課長研修	再任用者 研修	
	自治研修所 (選択研修)								
職場内研修	職場外研修								
	派遣研修								
	合同研修								
	SD・職員研修								
自己研修	OJT								
	自己研修								

< セミナー等を実施している研修機関の例 >

	実施機関	URL
(任意団体)	公立大学協会	http://www.kodaikyo.org/
(任意団体)	大学行政管理学会	http://juam.jp/
国立大学法人	東北大学高度教養教育・学生支援機構	www.ihe.tohoku.ac.jp/
社団法人	日本経営協会	http://www.noma.or.jp/
学校法人	産業能率大学	https://www.sanno.ac.jp/
独立行政法人	日本学生支援機構	https://www.jasso.go.jp/
学校法人	放送大学	https://www.ouj.ac.jp/
財団法人	大学セミナーハウス (八王子セミナーハウス)	https://iush.jp/
財団法人	公務人材開発協会 人事行政研究所	http://www.jpca-f.or.jp/
公益財団法人	日本生産性本部	https://www.jpc-net.jp/
NPO 法人	大学職員サポートセンター	http://ussc.jp/
法設置	中央職業能力開発協会	https://www.javada.or.jp/
社団法人	日本能率協会	https://www.jma.or.jp/