

# 事務職員の当面の人材育成について

平成22年4月1日

国立大学法人宇都宮大学

## はじめに

国立大学が法人化されて6年が過ぎました。宇都宮大学は、積極的な教育研究活動はもとより、地域との産学官連携の中核となるべく懸命の努力を重ねてきました。しかしながら、国立大学法人として、タックスペイヤーたる国民や地域の十分な支持と確固たる信頼を得るためには、さらなる大学改革を進めて社会や地域にきちんと説明していくことが求められています。

このたび宇都宮大学では、新しい役員会と教職員の皆さんとで、これからのあるべき姿を思い、議論を重ね、第2期中期目標と中期計画を創りあげました。

なかでも私は「地域に学び、地域に返す、地域と大学の支え合い」を基軸に、様々な事業や施策を展開し、地域から信頼され、地域に愛される大学となることが極めて大切なことと考えています。このため、その基本姿勢や目指すべき方向性を示した「宇都宮大学の経営方針」を昨年11月に提起し、また、その具体化である「重点施策2009～」をお示しました。

これらの施策の実現には、教員等の積極的活動はもちろんですが、事務職員が仕事の役割に応じて力を発揮し、うまく機能するかにかかっていると思います。

かねて教員と事務職員等は、「車の両輪」とか「良きパートナーたれ」とよくいわれます。また、著名な大学経営者は「大学改革が進むか否かは事務職員の意欲と質による」との話もあります。私も全く同感です。宇都宮大学の発展には、これを支える事務職員の頑張りが是非とも必要なのです。そして、このことを皆さんにご理解願いたいと切実に思っております。

法人化後の事務職員の人材育成については、平成17年度に「国立大学法人宇都宮大学事務職員人材育成ビジョン」が策定されました。いわゆる課題解決型人材の育成を目指して、①職務ごとに企画力、実行力あるいは職務知識などの研修の実施、②人を育てる環境作りとしての情報連絡や報告の活性化、③人を育てる人事制度として評価の処遇への反映など研修と環境及び人事の連携した一体的な取組が実施されてきています。

私は、そういったこれまでの経緯を踏まえつつも、この難局を円滑に乗り切るためには、ここで人材育成の原点に立ち返ることも必要であり、まずは必要な「知」の研鑽を積み上げていただき、そして「人」と「人」の和を生かす工夫、分かりやすく言えば「心」を動かす努力をして、皆さんが「やる気」と「達成感」を持って一致団結して仕事に当たっていただきたいと思えます。これが遅いようで一番早い取組みではないかと考えています。

このような観点から、その具体的な方策について事務連絡協議会において検討をいただき、以下のとおり人材育成の方策等を取りまとめました。事務職員の皆さんの奮起により、これを実現され、一層楽しい職場をつくれ、互いに支え合うなかで宇都宮大学の発展を確かなものとし、そして、ご自身の生きがいのある豊かな生活につながられることを強く期待しています。

国立大学法人宇都宮大学長  
進 村 武 男

## — 目 次 —

<b>I 目標とする人材とは</b> .....	1
1 大学を取り巻く環境 .....	1
2 事務職員の現状と意識改革 .....	1
3 求められる人材 .....	1
<b>II スペシャリストの育成</b> .....	2
1 スペシャリストの定義 .....	2
2 スペシャリスト育成の具体策 .....	2
<b>III ゼネラリストの育成</b> .....	2
1 ゼネラリストの定義 .....	2
2 ゼネラリスト育成の具体策 .....	3
<b>IV 協調性の涵養</b> .....	3
<b>V 「やる気」と「達成感」の醸成</b> .....	3
1 啓発の具体的方策 .....	3
2 職場環境の整備 .....	3
<b>VI 人事面の支援</b> .....	4
1 優秀な職員採用方法の策定 .....	4
2 人事異動時期 .....	4
3 適切な人事評価 .....	4
4 能力や適性に応じた人事配置 .....	4
5 男女共同参画社会への配慮 .....	4
<b>VII 研修による支援</b> .....	4
1 研修内容の改善と結果の反映 .....	4
2 研修制度全般の見直し .....	4

## I 目標とする人材とは

### 1. 大学を取り巻く環境

我が国は極めて厳しい財政事情にあり、国立大学法人運営費交付金も漸減傾向にある。その中で第2期中期目標期間を迎えることとなるが、この目標には「国立大学法人の組織及び業務全般の見直し（平成21年6月5日付け文科高第6201号文部科学大臣通知）」における教育研究組織の見直し、効果的・効率的な法人運営等の厳しい指摘も盛り込まれている。また、監事からも事務職員に対する期待・指摘への対応など、法人運営を支える事務職員が処理しなければならない課題は山積みである。

また、昨年、政権が交代したことに伴い、行政刷新会議の事業仕分けや国立大学法人を含む独立行政法人の抜本の見直しが進められており、これらの多くの課題にすべての事務職員が努力し、一致団結してこれに当たることが必要となっている。

### 2. 事務職員の現状と意識改革

第1期中期目標期間においては、法人運営を支える事務職員の資質・能力の向上の目標として「課題解決型」人材の育成を目指し、時宜に応じて様々な施策が試みられ、その成果も挙げてきているが、一方、今日に至っても「例年こうしてきましたので、同様にお願いします。」という前例踏襲主義、「これはできません。今の仕組みでは無理です。」という現行仕組みの中でしか考えない消極主義など、残念ながら未だ大学や自らの置かれている環境、立場への理解など意識改革が進んでいないところが少なからず見受けられる。大学運営を支える事務職員がこのような状況を早急に打破しない限り、国立大学法人宇都宮大学に対する信頼は生まれえないし、「これまでと何も変わっていないのではないか。」との疑問の声は払拭できない。今後、速やかな意識改革が求められる。

### 3. 求められる人材

事務体制の不断の見直しに伴って予想される人員削減の状況において、現にいま存在するすべて事務職員の意識改革と人材育成が不可欠である。

このため、まずは職務の内容がよく分からなければ『やる気』も『楽しさ（達成感）』もないという仕事の原点に立ち返り、それぞれの役割に必要な「専門的知識」を習得するための「教え」や「伝え」を通じて、『スペシャリスト』を育成し、その上で、「環境の変化を的確に捉える洞察力」と「課題に柔軟に対応できる広い視野」を持った全体を見渡せる『ゼネラリスト』の育成が必要である。このため、その育成に必要な各種施策を積極的に展開する。

この目標の速やかな達成が、様々な取組みを積極的に進めることにつながり、法人化後の大学にとって大切とされる人材、すなわち、個々の課題について、自ら分析し、自ら企画し、そして自ら相談して解決する「課題解決型」の人材への変貌につなげることを可能とする。

なお、スペシャリストやゼネラリストとしての能力をいかに育成したとしても、仕事は「人」と「人」の和がなければ、その「力」は半減される。周りの「人」との協調関係を維持し、支え合う環境を作ることが前提であることを忘れてはならない。

この実現により、事務職員が『やる気』と『達成感』を持ち、それぞれの『家族の幸せ』と『職場の楽しさ』につながることを目指すものである。

## Ⅱ スペシャリストの育成

### 1. スペシャリストの定義

スペシャリストとは、一般に深い知識や専門的な技術が必要な業務に携わる人であるが、本学においては、①管理的業務である法規制度、人事制度、財務会計制度等、②教育研究の支援業務、③学生支援業務、④産学連携及び研究協力業務、⑤広報業務等も専門的な業務としてこれに含めることとする。

### 2. スペシャリスト育成の具体策

(1) 各課各係ごとにスペシャリストの育成を粘り強くかつ早急に行うことが必要である。このため、課長級、補佐級、係長級、主任及び係員の役割分担と責任を明確化する。

特に、課等の管理責任者としての課長・室長・事務長の役割と責任は重い。

(2) 各課にどのようなスペシャリストが必要な業務があることが、「みんなに分かる」ことが大切である。そうすることによりはじめて事務職員が「やってみたい業務」を発見できる。管理職員は、その業務には「どのような専門性が必要で」そのためには「日頃から研鑽を重ねること」がいかに大切かを認識させる役割を担う。

(3) スペシャリストの育成には「やらなければならない業務」や「やってみたい業務」に必要な専門知識をどのように習得するかがポイントとなる。そこで、

① 各課各係（又は職務）ごとにスペシャリストとして必要な知識・内容を整理して公表する。

② 各課各係ごとに業務マニュアルを策定する。

③ スペシャリストから次のスペシャリストを育成する「教え」と「伝え」を励行する。

【例：勉強会の開催、各週水曜日】

④ 人事配置等においてもこれを支援する。

(4) スペシャリストとなるためには、資格等の取得も効果があることから、

① 資格等を職務別に整理する。

② 必要な講習・研修など計画等を策定し、実施する。

## Ⅲ ゼネラリストの育成

### 1. ゼネラリストの定義

ゼネラリストとは、一般に様々な分野において一定以上の知識や技術をもって業務に携わる人であるが、本学においては、特定分野の業務を長期にわたり担当するケースが少ないので、大学の様々な業務を経験しながらキャリア形成する人、すなわち、スペシャリストとしての専門性を持ちながら、さまざまな業務を経験することにより業務全体への視野を持つ人も含むものとする。

## 2. ゼネラリスト育成の具体策

- (1) 管理職員等は、スペシャリストの積み重ねがゼネラリストを育成するとの共通理解に努める。
- (2) 管理職員等は、業務をすすめるに当たって、「学生のためになっているか」、「大学のためになっているか」、及び「地域社会にきちんと説明できるものとなっているか」を常に考えることを業務処理の共通認識とすることの啓発を行う。
- (3) 大学を取り巻く様々な情報等について定期的な講演会等を開催する。
- (4) 新聞、インターネット等を通じた自己研鑽を奨励する。管理職員等は、「暇を作らない」、「暇を作らせない」環境の醸成に努める。

## IV 協調性の涵養

- (1) 管理職員等は、事務職員同士、常に相手の気持ちになって行動し、支え合いができるような仕事の仕方を醸成する。
- (2) 職員相互において、挨拶等を励行する。
- (3) 複数の課にまたがる業務については、管理職員等は主業務所管課が中心となってよく調整するとともに、自らの事務分掌の範囲で「何ができるか」など積極的に取り組むよう促す。
- (4) 上記(3)の場合に、調整が不可能な場合は、お互いの考え方をとりまとめ、担当部長に報告することを義務づける。また、部長の段階においても、それぞれ調整に努め、役員会での審議等を円滑に実施する。
- (5) 各部局間の調整を推進するため、補佐連絡会（仮称）を設置する。

## V 「やる気」と「達成感」の醸成

### 1. 啓発の具体的方策

- (1) 管理職員等から「当面の人材育成について」へ周知を徹底し、共通認識を図る。
- (2) 管理職員等は部下職員とのコミュニケーションを大切にす。
- (3) 管理職員等は人材育成を通じて、地域が期待する宇都宮大学の職員としての誇りを持つことができるようにし、「この大学のためがんばろう」「いい大学にするぞ」という意識を持たせるよう努める。
- (4) 各課における業務分担の役割と権限、責任を明確化する。
- (5) 部課長は、部下職員の手本となるべく、自らに厳しく、部下にやさしくをモットーとする。仕事も分担し、部下に任せきらない。
- (6) 大学関連情報の正確ですみやかな伝達を進め、情報の共有化を図る。

### 2. 職場環境の整備

- (1) 業務環境（仕事場）をきれいにする。
- (2) あらゆるハラスメントを許さない職場にする。

## VI 人事面の支援

### 1. 優秀な職員採用方法の策定

これまでの採用試験等による選抜に加え、大学独自の新たに優秀な人材を採用する仕組みを整える。

### 2. 人事異動時期

人事異動時期は、これまで4月に行われるのが通例であるが、毎年度の業務実績報告書の作成や決算等業務の継続性を考慮し、今後、年度途中においても、より適切な時期に実施する。ただし、他機関との人事交流は柔軟に対応する。

### 3. 適切な人事評価

これまでの試行結果や他機関の状況等を参考にしながらできる限り事務職員個々人がやる気の起こる評価を目指す。さらに、成績評価を昇任や給与へ適切に反映することにより、いわゆる年功序列型人事を廃する。

### 4. 能力や適性に応じた人事配置

人事配置に当たっては、できる限り各人の希望について考慮し、この育成方針に沿った人事配置に努める。

### 5. 男女共同参画型社会への配慮

採用、昇格、昇任に当たっては、能力等の公正性・公平性を保ちつつ、男女共同参画型社会に配慮した人事を行う。

## VII 研修による支援

### 1. 研修内容の改善と結果の反映

- (1) これまでの研修の効果等を検証し、より内容を精選して総花的な研修としないよう改善を進める。
- (2) 研修結果の報告会等は、研修生の負担も十分考慮してより実質化を進めることし、研修内容に応じて効果的に実施する。
- (3) 管理職員等は、研修修了者から研修結果をよく把握し、その成果が職場で発揮できるよう仕事の仕方、役割分担等の改善に努める。

### 2. 研修制度全般の見直し

- (1) 研修の目的・ねらいがだれもが分かりやすいように、内容・方法・目的を明確にする。
- (2) 業務の困難性等に着目し、時宜に応じた研修を実施する。
- (3) 段階的に研修を受けられるような体系的仕組みを検討する。
- (4) 費用対効果を常に検証する。