

# 国立大学法人宇都宮大学事務職員人事管理運営方針

令和7年11月26日 学長裁定

## I 運営方針策定の背景等

社会が大きな変革期にある中、大学の果たす役割はますます重大になっており、事務職員（以下「職員」という。）に求められる人材像も大きく変化してきている。

限られた予算の中で、大学の機能強化を図り、組織としての力を最大限に発揮できる体制を構築するためには、能力と実績に基づく人事管理の徹底、多様な人材の確保と育成、女性職員活躍の促進、ワークライフバランスの推進、そして士気の確保が重要である。さらに、職種を超えた戦略的配置や、大学のミッションに応じた最適な人員配置とキャリア設計を推進することで、柔軟かつ機動的な組織運営を可能にし、職員一人ひとりの専門性と意欲を最大限に引き出すことが求められる。

加えて、法人化以降の業務の複雑化等に伴い、財務、経営企画、法務、組織運営に必要な専門知識や経営マインドを有する人材の必要性が高まってきている。このような人材を如何に採用、育成し、学内に適切に配置していくのか、また、キャリアパスをどのように構築していくかといったところを早急に検討し、具体の仕組みを構築・運用していくことも求められている。

これらの取り組みにより、職員が業務の遂行やステークホルダーとのエンゲージメントを通じて成長し、さらにその能力を高めて大学に貢献するという好循環を生み出し、構成員一人ひとりが輝ける魅力的で活力ある職場環境の構築を目指す。

## II 人事管理の方針

### 1. 多様な人材の確保

（新規採用）

- ① 専門的能力に加え、幅広い視野を持ち、本学を取り巻く状況の変化に対応できる有能な人材の確保に努める。選考方法については、競争的試験（関東甲信越地区国立大学法人等職員採用試験または宇都宮大学独自採用試験）を用い、ダイバーシティ&インクルージョン推進の観点から、性別、性的指向・性自認、年齢、国籍、障がい等を問わず、国内外の多様で優れた人材を雇用することを原則とする。ただし、高度かつ専門的知識・能力、または多様な経験を有する者を雇用する場合には、専門活用型インターンシップ活用の検討や、その他柔軟な方法で優秀な人材の確保に努める。

採用数は、定年退職者や欠員、さらに人件費や職員の年齢構成のバランス等を考慮して決定する。

(人事交流の推進)

- ② 職員の人事の活性化及び将来の中核的存在となる幅広い視野に立った人材の育成を図るため、文部科学省関係機関や、他の国立大学等との人事交流を積極的に推進すると共に、必要に応じて私立大学や民間企業、地方公共団体等との人事交流も検討するなど、将来を見据えた専門人材の育成・確保を人事交流により進め、不足する人材については他機関との連携を通じて補完する。

人事交流の期間は 3 年以内とし、交流対象者は、出向先での活動目的を明確に持った勤務成績優秀で適任と認めた者のうちから選考する。さらに、人事交流を円滑に推進するため、この運営方針の趣旨について、採用時及び面談時等において十分説明するとともに、研修等の機会を通じて職員に周知し、理解を深めるものとする。

(高年齢者の雇用)

- ③ 高年齢者の雇用にあたっては、本人の希望する働き方を尊重するとともに、専門性を活かしたプロジェクトや業務改善活動への配置を行う。また、OJT 支援や研修講師として人材育成に積極的に関与させ、豊富な経験と知識の継承を図る。

(障がい者の雇用)

- ④ 障がい者の雇用においては、法定雇用率の達成・維持はもとより、障がいの程度や適性に応じた職場環境を整備し、障がい者が活躍できる場を提供するため、計画的に雇用を確保するよう全学で取り組む。

## 2. 人材育成（研修）について

- ① 職員の主体的成長を支援する研修制度の構築

本学は、すべての職員が主体的に学び続け、能力とキャリアを高められるよう、スタッフ・デベロップメント（SD）研修制度を確立する。制度は、組織のニーズと個人の成長意欲の双方に応えるものとする。

- ② 階層別・目的別研修の体系的整備

新入職員から管理職まで、各階層に応じた段階的な研修に加え、専門スキル・マネジメント・コンプライアンス・メンタルヘルス等、テーマ別研修を体系的に整備する。各職員の役割やキャリア段階に応じた学習機会を提供する。

- ③ 自己啓発支援と学内外研修の活用

職員の自主的な学びを促進するため、e ラーニング、外部セミナー受講支援、資格取得援助等の制度を整備し、積極的に活用する。また、学内の知見を相互に高め合うため、学内講師制度や OJT 支援の充実も図る。

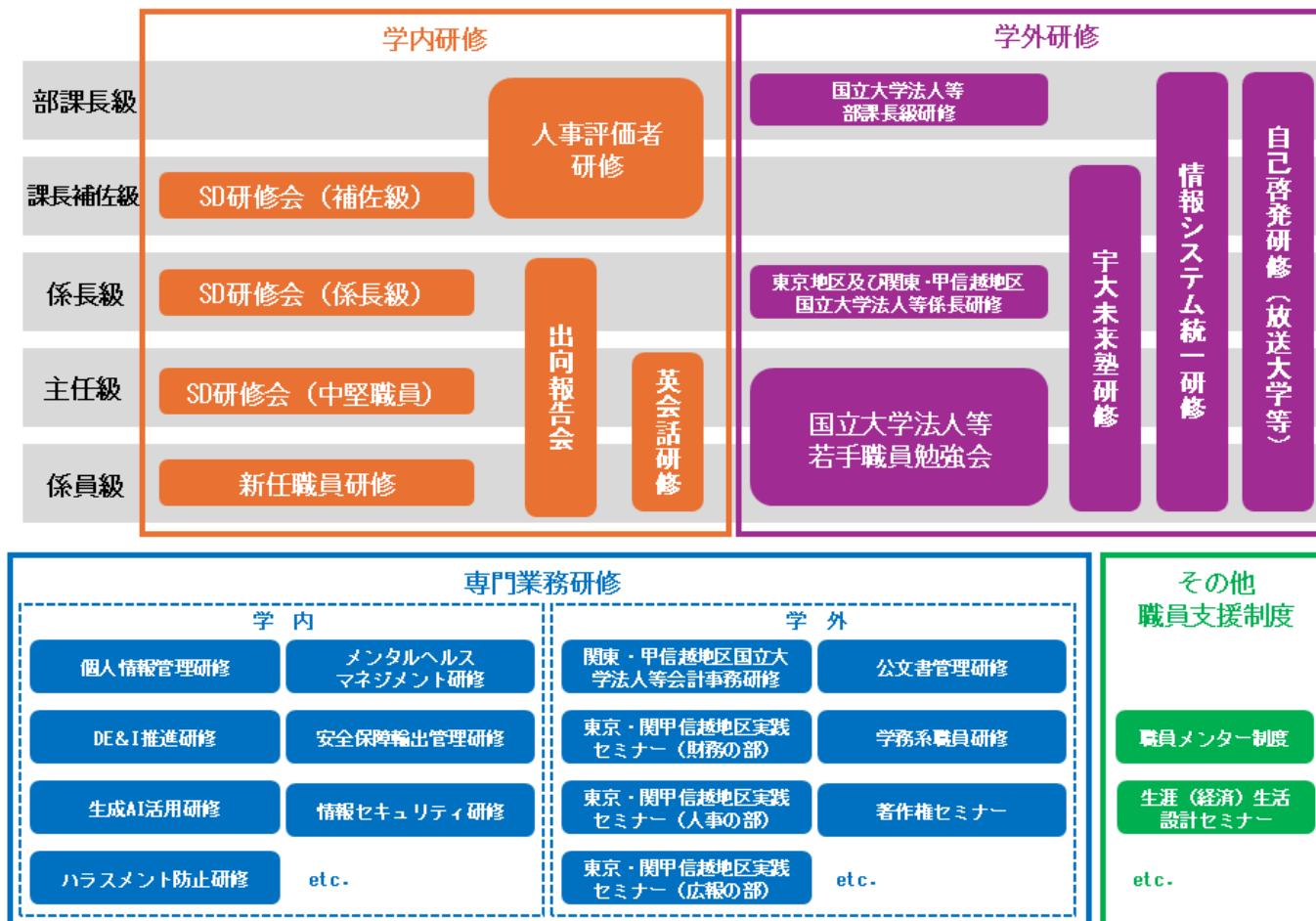
- ④ 研修成果の実務への反映

研修受講後は、習得した知識やスキルを実務に活かし、業務改善や成果の創出に結びつけることを重視する。受講者に対する評価・フィードバック体制を整備し、能力開発と処遇・配置への適切な連動を図る。

⑤ 人材育成を重視する組織文化の醸成

SD 研修制度を単なる学習機会にとどめず、継続的な人材育成を組織全体の価値観と位置付ける。上司・人事・経営層が一体となって、職員の成長を支援・期待し、「学ぶ風土」を職場に根付かせる。

## 研修体系図（事務・技術系職員）



### 3. 人事評価について

- ① 職員の職務遂行能力と勤務実績を客観的に把握・評価し、その結果を人材育成・能力開発、勤務意欲の向上・動機付けにつなげることを目的に「事務職員等人事評価マニュアル」に基づき実施する。
- ② 納得性の高い評価を徹底するため、上司と部下の双方向のコミュニケーションについて質・量ともに充実させることを徹底する。

#### 4. キャリアパスの構築と昇任制度

- ① 職位ごとの役割定義と求められる資質  
各等級・職位に応じて求められる職責・スキル・行動指針を明確化し、職員が目指す方向性と自己評価の軸を持てるようにする。
- ② キャリア希望の定期的把握と対話  
職員のキャリア意向は、定期的な面談・自己申告書等を通じて把握し、配置や昇任の参考とする。上司と部下の対話を通じて、成長機会や課題意識を共有し、組織的な人材育成を推進する。
- ③ 長期的視点に立った人材配置と育成  
短期的な業務都合にとどまらず、職員一人ひとりの中長期的な成長を見据えた異動・育成・登用を行い、活躍の場を広げる。キャリアの節目では必要な支援とフィードバックを提供する。
- ④ 昇任は能力と責任に対する信頼の表れ  
職員が自身の将来像を描き、段階的に成長していけるよう、昇任制度を通じた明確なキャリアパスを構築する。昇任制度は、職務責任・能力・成果に応じた公平な選抜を基本とし、職員の能力・実績・リーダーシップ等を総合的に評価のうえ、適切なタイミングで昇任の機会を提供している。昇任は、単なる役職の付与ではなく、組織運営への貢献と信頼の証として重要な位置づけにある。
- ⑤ 透明性と納得感のある選考プロセス  
昇任にあたっては、原則として管理職員からの推薦に基づき、業績、人事評価、能力、勤務態度、周囲からの信頼などを総合的に評価し、透明性と客観性のある基準に基づいて選考を行う。必要に応じて面談を取り入れる。
- ⑥ 昇任に対する基本的考え方  
合理的な理由なく昇任辞退することや、本人の意向により役職登用を拒否することは原則認めないが、本人の事情・意向は丁寧に聴取し、無理な昇任強制とならないよう配慮するとともに、処遇判断については上司・人事課との面談等を通じて透明性と納得性を重視した運用を行う。

#### 5. 人事異動について（全役職の基本的な考え方）

- ① 本学が人事異動を行うのは、人材育成や適材適所による人材活用のほか、組織の活性化や不正の防止、モチベーション維持など、様々な目的がある。  
これらの目的を達成するためには、職員個々の職務に対する意識が重要になる。
- ② 自己申告書及び人事ヒアリング等により、本人の適性や希望を把握し、適材適所の人事配置を行う。ただし、組織運営上の必要性その他の合理的な事由により、必ずしも本人の希望に沿った配置を約束するものではない。
- ③ 同一部署での在職期間の長短を適正に判断し、人事異動を実施する。原則として、若

手職員は2～3年を目途に異なる分野に異動させる。

- ④ 強化等が必要な部署及び新規事業に対応する部署への人員は配慮する。
- ⑤ 育児、介護、疾病その他配慮すべき事由を有する者の配置については、可能な限り配慮する。
- ⑥ 人事異動の時期は、原則として4月及び10月とする。

## 6. 役職ごとの配置・異動の考え方の定義

年齢や経験年数はあくまで目安であり、評価や能力に応じて、若い段階で上位職に登用されることもあるなど、個々の成長や成果を重視した人事運用を行う。

### ① 一般職員【目安：採用～34歳】

育成期においては、2年程度の早いスパンで、総務系、財務系、学務系、研究系、学部系の様々な業務を広く経験させる。

なお、他機関への出向（人事交流）を積極的に勧める。

### ② 主任【目安：34歳～40歳】

本人の異動職種とそれまでの人事評価結果を勘案しながら、在籍2～3年スパンでの配置・異動を基本とする。係における実務の中心的存在として、若手職員の育成・指導も行う。この期間を、将来を見据えた係長以上の役職に向けた準備期間とする。

### ③ 係長・専門職員【目安：38歳～】

係をマネジメントすることに加え、将来的なポジションを見据え大学全体を俯瞰することを求める。人事評価結果と自己申告書を勘案しながら在職期間2～3年スパンで本人の希望の他、能力、適性に応じた配置・異動を基本とする。

### ④ 課長補佐・事務長補佐・室長・専門員【目安：45歳～】

所掌する組織をマネジメントすることに加え、将来的なポジションを見据え大学全体を俯瞰して業務することを強く求める。人事評価結果を勘案しながら、在職期間2～3年スパンで本人の希望の他、能力、適性に応じた配置・異動を基本とする。

### ⑤ 管理職【目安：50歳～】

管理職の配置・異動は、経営（管理監督者）意識を持ち、どの部署に配置した場合でも覚悟をもって大学運営に貢献でき、マネジメント能力を有した者を配置する。

## 7. スペシャリスト事務職員の戦略的配置

【想定される業務：法務、広報、ファンドレーザー、コンプライアンス対応、人材育成、財務、経営企画、IR（インスティテューショナル・リサーチ）、国際交流、情報システム等】

専門性の高い業務については、従来の数年ごとの人事異動による対応ではなく、専門業務に特化した人事配置を戦略的に行う。

原則として、その専門性を活かした特定の業務に従事しながら、必要性に応じて学内外

の関連性の高い部署への異動（人事交流）や管理業務の経験を積ませる等、幅広い経験を通じて、専門分野における学内外の事情に精通したプロフェッショナル人材の育成を目指す。

スペシャリストとしての事務職員の処遇やキャリアパスについては、現行制度においては専門職員や専門員といったポストが考えられるが、管理職ポストの新設を含め、当該者の経歴や実績等を踏まえ柔軟に対応する。

なお、大学の運営状況や本人の勤務実績等に応じて、専門業務以外の業務に従事する場合もある。

また、60歳を超えた職員の豊富な経験と専門知識を活かし、スペシャリストとしての役割を担う配置を推進することで、組織の専門性と継続性を高める。

## キャリアデザイン図



### ゼネラリスト事務職員

役職	係員	主任	係長	課長補佐	部課長
年齢（目安）	採用～	34歳～	38歳～	45歳～	50歳～
担当業務	育成期	係の中心	係のマネジメント	組織のマネジメント	管理監督者
異動スパン	2年程度	2～3年程度	2～3年程度	2～3年程度	—
人数割合（目安）	46%		31%	14%	部長：2% 課長：7%

### スペシャリスト事務職員

役職	係員	主任	専門職員	専門員	部課長
年齢	経歴や実績等を踏まえ柔軟に対応				
担当業務	専門性を活かした特定の業務に従事				
育成方針	学内外での人事交流や管理業務経験を通じ、専門分野に精通した人材を育成				
人数	若干名				

## 8. 女性職員活躍の促進

女性職員が多様な働き方を選択できる環境を整備するとともに、女性職員の管理職等への積極的な登用を推進し、その活躍の場の拡大を進める。また、女性職員の能力開発の機会を確保し、キャリア形成及びスキル向上を支援することで、組織全体の活力強化を図る。

## 9. ライフイベントに応じた多様な働き方の推進

### ① 個人のライフステージと就労の両立支援

本学は、職員が結婚、出産、育児、介護、治療、配偶者の転勤等、ライフイベントに直面した際にも、安定して働き続けられるよう支援する。職員一人ひとりの事情に応じ、早出遅出勤務、短時間勤務、テレワーク（在宅勤務）などの柔軟な勤務形態を活用できる仕組みを整備し、ライフステージに応じた多様な働き方の選択肢を用意するなど、両立支援を推進する。

また、職員が育児休業等を取得する際には、業務の継続性を確保するため、代替職員の配置など適切な措置を講じ、周囲の職員に過度な負担がかからないよう配慮することで、安心して休業できる体制を整える。

### ② キャリアの継続と責任ある業務の両立

多様な勤務形態を選択する職員に対しても、個別の状況を踏まえた責任ある業務を委ねることで、キャリア継続と組織貢献の両立を図る。制度の利用を理由とする不利益な取扱いは一切行わず、適正な人事評価に基づき処遇を決定する。

当然のことだが、組織全体の業務遂行力や財務の健全性を維持する観点から、制度利用者には、限られた時間内での生産性向上や、周囲への協力、成果に対する責任意識の保持が求められる。

### ③ 協議と合意形成と共に支え合う職場づくり

柔軟な勤務形態の導入にあたっては、本人・所属長・人事課の間で必要な協議を行い、業務の継続性や職場運営への影響を十分に考慮した合意形成を図る。

また、短時間勤務や育児休業復帰者がスムーズに業務を担えるよう、職場内での協力体制、役割分担、定期的なフィードバックを通じて、互いに支え合う職場づくりを推進する。

### ④ すべての職員が「戦力」として働ける環境へ

柔軟な制度と高いエンゲージメントの両立により、すべての職員が自らを「重要な戦力である」と自覚し、限られた経営資源の中でも最大限の価値を発揮できる組織を目指す。

### ⑤ 持続可能な制度運用と見直し

制度の実効性を保つため、本学は法令改正・社会環境の変化・職場ニーズの変動を的確に捉え、柔軟な働き方制度について継続的な見直し、必要に応じた拡充・改善を行う。

## 10. 心身の不調者等への対応と長期休職からの復職支援

### ① 基本方針

本学は、心身の不調、家庭の事情、その他個別事情により勤務状況が不安定となった職員に対しても、適切かつ公正な対応を行い、可能な限り職場復帰を支援する。

### ② 早期発見と対応

勤務態度の不良や勤務状況の変化が認められた場合は、上司・人事課担当者が連携し、面談等を通じて原因を把握し、必要に応じて産業医等専門家の助言を受けながら、適切に対応する。

### ③ 休職と復職プロセスの整備

休職制度の適用に際しては、本人の申出・医師の意見等を踏まえ、公正かつ適切に判断し、休職期間中も定期的に本人と連絡を取り合い、段階的な復職支援を行う。復職にあたっては、医師の診断書及び学内の復職判断を経て、適切な職務配置や業務内容の調整を行う。

### ④ フォローアップ

復職後一定期間は、定期的な面談や勤務状況のモニタリングを実施し、休職の再発防止と安定勤務の定着に向けた支援を行う。業務遂行に著しい支障が見られる場合は、追加の支援措置や業務内容の再調整、配置転換等を検討する。

また、復職後、相当期間が経過しても業務遂行能力が回復せず、改善の見込みが乏しいと判断される場合には、本人との面談・協議を重ねた上で、退職を含む選択肢の提示を行うことがある。

### ⑤ 対応の透明性と公正性

これらの判断は、本人の健康状態、支援措置の経過、業務への影響等を総合的に勘案し、人事課・産業医・上司等の関係者による協議を経て、公正かつ透明性の高い手続きで決定する。

## 11. 休職者への対応方針

### ① 休職制度の適正運用

本学は、職員の心身の健康を尊重し、療養のための休職制度を最大限活用できるよう制度を整備しているが、この制度は職場復帰及び長期的な継続勤務の可能性を前提とした制度であることを踏まえ、休職の適正な運用を行う。

### ② 休職期間の上限と通算規定

休職の期間は、必要な療養の程度に応じ、通算で3年を上限としている。（※刑事事件に関し起訴された場合の休職は2年まで。）ただし、心身の故障により、長期の休養を要する場合の休職において、復職した日以後1年以内に同一の負傷、疾病等により再度休職する場合は、当該休職期間を復職前の休職期間と通算する。休職期間が通算して



3年に達し、休職事由がなお消滅しない場合には、就業規則に則り退職となり、職員としての身分を失う。

③ 退職の判断と対応方針

退職の判断は、本人の療養状況、復職の見通し、業務への影響等を総合的に勘案し、人事課、産業医、上司等による協議を経て適切に行う。

また、本人には事前に通知・説明を行うとともに、意見を述べる機会を設け、公正かつ丁寧な対応に努める。

## 12. 人材の新陳代謝に向けた早期退職制度

① 人材流動性の確保と組織の活性化

本学は、持続可能な組織づくりを目指し、人材の新陳代謝を積極的に推進する。その一環として、早期退職制度を活用し、人材の流動性を確保するとともに、組織の活性化を図る。

② 早期退職制度の整備と活用

一定年齢・勤続年数に達した職員に対しては、ライフプランの多様化を尊重しつつ、自主的なキャリア選択を支援する早期退職制度を整備し、積極的に活用を図る。制度の運用にあたっては、本人の意向を尊重し、透明性と公正性を確保する。

③ 全体としての方針

これらの制度・対応は、組織全体の活力向上、新たな人材の登用促進、組織能力の最適化を目的とし、個別の対応にあたっては、関係法令を遵守し、本人の尊厳を十分に尊重した上で、適切かつ慎重に行う。