

令和5年3月31日

本部事務機構各部等の長 殿
各部局等事務（部）長 殿

総務部人事課長
服 部 圭 一

大阪大学における事務職員人事制度基本方針の考え方について

「大阪大学における事務職員人事制度基本方針」（以下「基本方針」という。）に定める事項について、その考え方を下記のとおりといたしますので、お知らせします。

記

1. 採用

（1）戦略的な採用

大学の多様化、複雑化する業務に対応することができるよう、多様な個性や能力を有する人材を確保するため、以下のような複数の形態の採用試験を適宜実施する。

- ① 国立大学法人等職員統一採用試験
- ② 独自採用試験

なお、採用にあたっては、中長期的な職員数の推移、大学における事務組織整備の方向性等を把握したうえで、採用人数を決定し、職員全体の年齢構成及び男女比等のダイバーシティを考慮する。

また、多様な経験を有し、高度なマネジメント能力や専門的能力、学術的知識等を有する人材についても、戦略的に採用していく。

（2）複数の者による選考と人物評価の重視

公平で透明性が高くかつ多面的な評価による選考を担保するため、複数の者による段階的な選考をおこなう。その際、志願者が有する経験・スキル・資格に加え、面接等による人物評価を重視し、応募から採用決定までそれぞれの選考過程での評価視点を明確化したうえで、連続性のある選考を行う。

また、選考過程においては、面接担当者による志願者の評価のみならず、大学が新規採用者に求める人材像や、大学における業務の内容、大学の方向性を志願者に十分に伝えることにより、志願者と大学のミスマッチを防ぐ。

（3）選考上の留意事項

採用活動は大阪大学が組織として実施する重要な活動である。選考の過程における面接担当者の言動は、志願者に対して大学と職場の雰囲気を示すものであることを十分認識しなければならない。また、採用活動は本学のビジョンに基づき行うものであり、担当者は

本学のビジョンを再認識したうえで志願者に対して公平かつ誠実な採用選考となるように努める。

(4) 採用内定者とのエンゲイジメントの強化

採用プロセスを経て本学に採用することを決定した志願者に対しては、採用内定者として本学からの連絡を積極的に行い、都度適切な情報を提供するとともに、採用内定者の疑問等を解消し、職員として業務に従事するイメージを明確なものにして、スムーズに採用日をむかえられるように努める。

2. 人事異動

(1) 大学業務の俯瞰的把握等に基づく人事異動

大学は、採用時及び採用後に把握する職員一人ひとりの個性や適性、勤務実績等を踏まえるとともに、職員のキャリアに対する意向や社会環境等その時々状況を考慮しつつ、適切な時期に適切な部署への人事異動を実施する。人事異動に当たっては、特に以下の点について考慮しながら実施する。

① 昇任、降任

優秀な人材については、試験等により、職員の意欲、能力、勤務成績及び上司の推薦等を考慮して、年功序列によることなく、計画的に上位職へ登用し、昇任を行う。一方で、職務要件を満たさない状況となった場合は、降任を行う。

② 配置換

組織の活性化と人材育成の観点から、概ね3年をもって、本人の適性等を考慮して適材適所への配置換を行う。

特に、契約担当職員等にあつては、リスク排除の観点から同一ポスト在籍の長期化を避ける。

なお、若手職員（採用から主任登用前の職員）については、大学全体の業務について理解を深めることを推進するため、原則として概ね2年をもって、総務・人事系、会計系、教務系、研究・産学系、国際系、情報系、医事系といった系を異にする配置換を行う。

ただし、専門的な職種（業務）にあつては、業務運営の計画的継続性の観点から必要に応じて長期の在籍も想定する。

③ 本部・部局間の人事異動

部局等のミッションに即した教育・研究等活動の推進のみならず、大学全体を俯瞰したマネジメントを担うことができる職員を育成するため、本部と部局等間並びに各部局等間の人事異動を積極的に推進する。

④ 他機関への出向、長期研修等

他機関への出向については、人材育成の観点から、学内状況を勘案し適切な規模において行う。

職員の能力、スキルアップや大学における実践知の獲得のため、本人の意向等も考慮しつつ、他機関への出向及び長期研修を推し進める。

(2) キャリアデザインに基づく人事異動とキャリアパスの多様化

事務職員のパフォーマンスとワーク・エンゲイジメントを最大化させるよう、事務職員のキャリアデザインに配慮するとともに、事務組織の体制に応じて、計画的に適切な人事異動を実施する。

係長級への昇任後は、登用試験等の状況、勤務成績、本人の適性或意向等をもとに能力や適性を判断し、大学経営等に参画することを目指す職あるいは専門業務に特化した職等に進むことができるようキャリアパスを設計する（キャリアパス制度の概要は、【図1】のとおり）。

① 「総合職ポスト」と「専門職ポスト」の活用

大学運営にあたり一般的・定型的な業務とは別に、近年ではより複雑化・高度化した職務が職員に求められている。そのため、一般的・定型的な業務に従事する職を「一般職ポスト」とし、企画運営にかかる多角的な視点や高度なマネジメント能力を必要とする業務に従事する職を「総合職ポスト」、また、高度な専門的能力や学術的知識等を必要とする業務に従事する職を「専門職ポスト」として設定し、適格な人材を配置する。

さらに、従来、一部の教員や研究員等が担っていたような特に高度な専門能力や学術的知識等を必要とする業務に従事する職については、「高度専門職ポスト」として設定し、上記と同様に適格な人材を配置する。

② ポスト間の人事異動

一般職ポスト、総合職ポスト、専門職ポスト間の人事異動は、そのポストに求められるスキルや能力、本人の勤務成績や適性、意向等を考慮して、多様なキャリアデザインによる複線型のキャリアパスを想定したものとする。

このような人事異動により、職務経験等を通じて、職員としての総合的（ゼネラリスト的）知見と専門的（スペシャリスト的）知見を兼ね備えた職員を育成することを目指す。

3. 人材育成

1 人材育成の考え方

事務職員に大学全体の業務を俯瞰的に把握させるため、人事異動により多様な業務を経験させるとともに、業務を行ううえで必要となる基本的な知識・スキルを身に付けさせるべく、事務職員の業務に必要と思われる研修について次のとおり実施するとともに、職員のスキルアップと今後のキャリア形成をはかるものである。

2 大学において実施する研修

(1) OJT (On the Job Training)

事務職員の人材育成の大部分を占めるのがOJTによる人材育成である。「Show (やってみせる)」「Tell (説明する)」「Do (やらせてみる)」「Check (評価・指導する)」により、職場の上司や先輩が実際の業務を通じて、部下や後輩に対して業務に必要なスキル、技術などの修得を目指し、継続的に行うことが重要であり、誰もが人材育成に携わっているという意識をもってOJTを推進することが重要である。

(2) OFF-JT (Off the Job Training)

① 階層別研修

組織としてのパフォーマンスの最大化を図るため、多様性の醸成・拡大と並行して、大学のビジョンを共有する土壌を構築する。

各種階層別研修を通じて、「大阪大学職員像」に掲げる志を育み、職位ごとに求められる資質を高める(各種階層に求められる資質等は、【図2】【図3】のとおり)。

新入職員については、メンター制度により、業務に関する知識、職務に向かう際の心構え等を育成するとともに、メンタリングを通じて、先輩職員自身のマネジメント力の向上及びキャリア形成に資する。また、今後のキャリアデザイン構築におけるメンター制度の一層の充実を図る。

② 目的別研修等

それぞれの事務職員が、自己が有する知識、スキル、発想などにおける強みや特性、希望するキャリアを踏まえて各自の能力を高めることを、大学として促すとともに、他者に及ばない点を克服できるよう、目的別研修等を企画・実施する。

ア 情報セキュリティ及び事務情報化に関する研修

社会における情報セキュリティの信頼性を高めるとともに、情報通信技術を活用した業務改革(事務の合理化、省力化、デジタル化を含む)を推進するため、情報化社会の進展に適応した情報セキュリティ意識と情報スキルを備えた人材を積極的に育成する。

イ グローバル化、国際感覚に関する研修

急速に進展するグローバル化のメリットを享受できる態勢を組織として整えるために、大学は適切な目標を設定し、職員の語学力の計画的な向上を図るとともに、多様な文化・価値観を受容できる優れた国際感覚を備えた人材を育成する。

ウ 大学マネジメント能力開発に関する研修

大学院等高度副プログラムを有効に活用して、大学マネジメント能力の養成・向上を図り、将来の大学経営を担う人材を育成する。特に、企画・管理・運営等において広い知識を必要とする「総合職ポスト」においては、当プログラムの活用が望まれる。

エ キャリアデザイン、メンタルヘルス等に関する研修

自身のキャリアデザインを構築するための研修受講により、自身の強みや組織での役割を再認識することで、上位職へのプロモーションを主体的に計画できるように育成する。また、部下のメンタル管理、自身のメンタルヘルスを維持するための対処法の確立といった自己肯定感を高めるレジリエンスを育成し、ワーク・エンゲイジメントの向上及び、ダイバーシティ&インクルージョンの充実した組織とする。

(3) 自己啓発の奨励

階層別研修、目的別研修等の効果を更に高められるよう、事務職員が自己啓発のために行うリスキリングを奨励する。事務職員は、世界屈指の研究者が集う研究型総合大学であるという本学の利点を活かし(リソースの活用)、授業の聴講やリカレント教育等に積極的に参加し、社会人であると同時に大学人としての教養を高めることに努める。そして、最先端の教育研究機関の構成員であるという自覚を持って、業務のクオリティの向上を図る。そのために大学は、自己啓発に資する各種情報を積極的に職員へ提供する。

(4) 効果的な研修を行うためのADDIEモデルの実施

各研修実施にあたっては、効果的かつ自律的改革が可能となるADDIEモデルに基づく分析（Analysis）、設計（Design）、開発（Development）、実施（Implement）、評価（Evaluation）を継続的に行い、受講者の行動変容を促すための効果的な研修計画を行う。

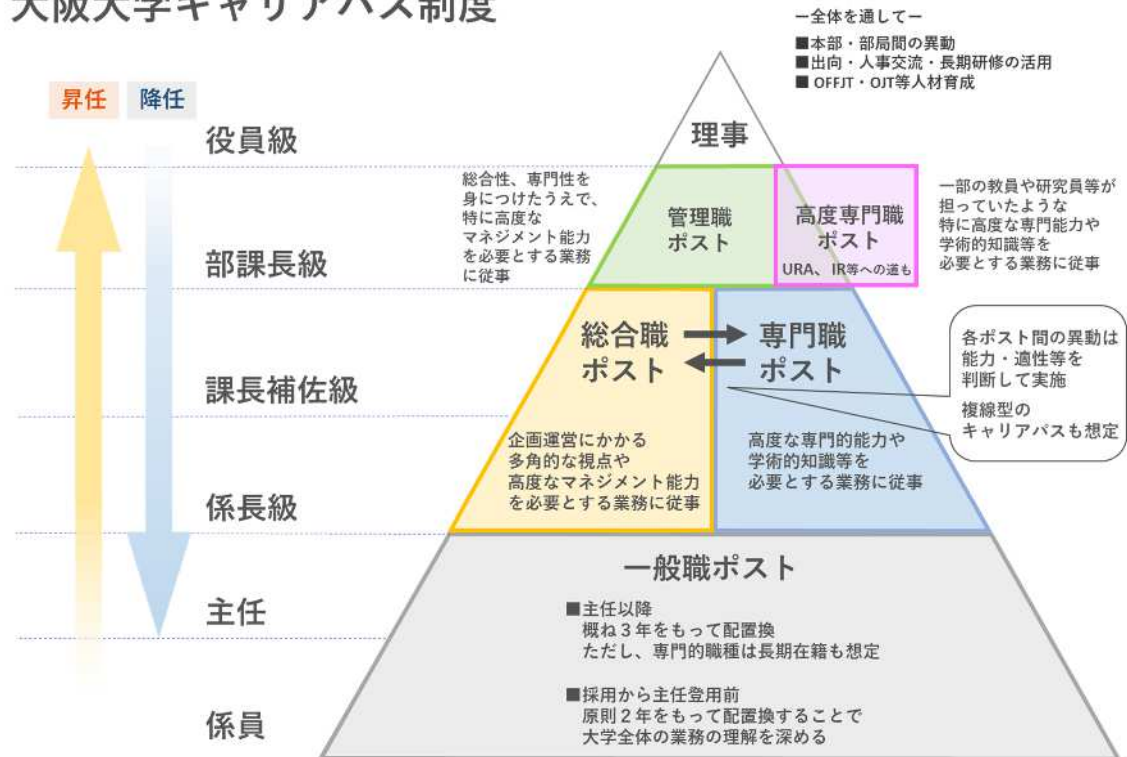
階層別研修と目的別研修等（他機関で実施されている研修を含む）を有機的に組み合わせ、職員研修実施計画を立て、学内に公開する。

各研修等の実施の際には、受講者アンケート等を通して受講者の目標達成状況を把握することにより、職員研修実施計画等の点検を行い、必要に応じて研修内容等の見直しを適宜進める。

業務分野別の人材育成については、本部事務機構の各部長からの意見も取り入れながら推進していく。

【 図1 】

大阪大学キャリアパス制度

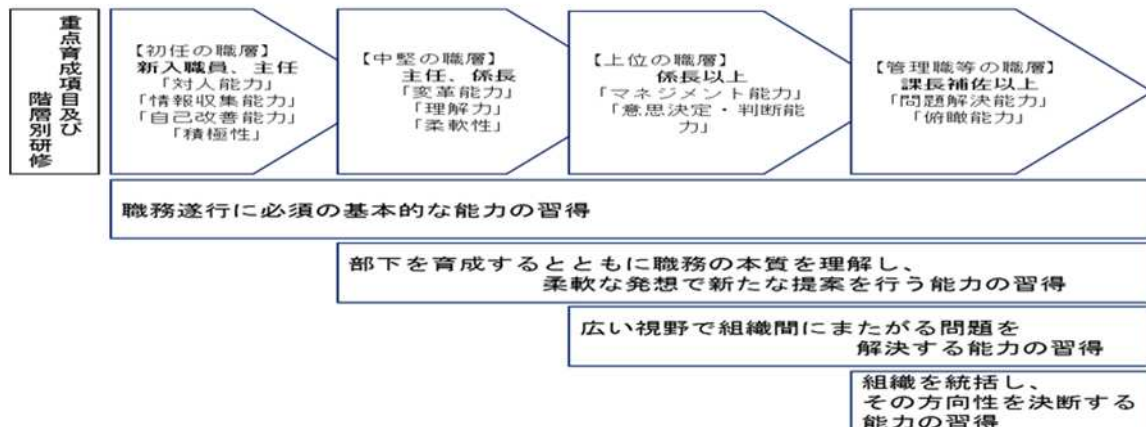


【 図2 】

「大阪大学職員像」と「職員に求められる能力」

大阪大学職員像	職員に求められる能力
1. 大学の発展を担うマインドを持っている職員	「マネジメント能力」・「俯瞰能力」・「問題解決能力」
2. コミュニケーションを大切にしている職員	「情報収集能力」・「積極性」・「対人能力」
3. 新しいことに積極的に取り組んでいる職員	「変革能力」・「柔軟性」・「情報収集能力」・「理解力」・「積極性」
4. 向上心を持っている職員	「自己改善能力」・「意思決定・判断能力」

<階層別研修体系図>



【 図 3 】

○職位別職務要件

職位	職能水準	必要とされる職務要件（「職員像」「職員に求められる能力」との関係性）
部長級	大学の方針に沿った施策の実現に向けて、部の責任者として管理統率力をもって行動することができる。	<p>【共通】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全学的なビジョンや方針を踏まえ、部の組織目標の達成に向け、適切な施策の判断ができる。 ・部の責任者として、関係先と適切な調整及び交渉を行うことができる。 ・大学経営の新しい動きを常に把握し、課長以下の職員に対して適切な指導助言を行うことができる。 ・リーダーシップや前例に捉われない意欲的かつ柔軟な発想等をもって職場全体の士気を高め、組織力を最大限発揮させることができる。 <p>【本部事務機構の部長】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全学的な観点から、当該分野における人材の育成をマネジメントすることができる。 ・全学的な観点から、当該分野の業務改革、組織構成や人員配置等についての見直しを行うことができる。 <p>【総合職ポスト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多角的な視点や高度なマネジメント能力を要し、大学経営に携わることができる。 <p>【専門職ポスト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高度な専門能力や学術的知識等を要し、教育研究支援を行うことができる。 <p>（「マネジメント能力」・「問題解決能力」・「俯瞰能力」・「意思決定・判断能力」）</p>
課長級	大学の方針に沿った施策の実現に向けて、職場の責任者として管理統率力をもって行動することができる。	<ul style="list-style-type: none"> ・全学的なビジョンや方針を踏まえ、課の組織目標の達成に向け、適切な施策の判断ができる。 ・課の責任者として、関係先と適切な調整及び交渉を行うことができる。 ・円滑な業務遂行に向けて所属職員を統率し、課長補佐以下の職員に対して適切な指導助言を行うことができる。 ・課の職員の育成、業務改革・見直しに積極的に取り組むことができる。 <p>【総合職ポスト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多角的な視点や高度なマネジメント能力を要し、大学経営に携わることができる。 <p>【専門職ポスト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高度な専門能力や学術的知識等を要し、教育研究支援を行うことができる。 <p>（「マネジメント能力」・「問題解決能力」・「俯瞰能力」・「意思決定・判断能力」）</p>
課長補佐級	大学の方針に沿った施策の実現に向けて、課長の補佐的役割を担うとともに、管理統率力をもって行動することができる。	<ul style="list-style-type: none"> ・課長の補佐として、全学的な観点から適切な合意点を見出せる施策の判断ができる。 ・課長の補佐として、関係先と適切な調整及び交渉を行うことができる。 ・円滑な業務遂行に向けて、課長の補佐として所管職員を統率し、係長以下の職員に対して適切な指導助言を行うことができる。 ・所属における業務改善に積極的に取り組むことができる。 <p>【総合職ポスト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多角的な視点や高度なマネジメント能力を要し、大学経営に携わることができる。 <p>【専門職ポスト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高度な専門能力や学術的知識等を要し、教育研究支援を行うことができる。 <p>（「マネジメント能力」・「問題解決能力」・「俯瞰能力」・「意思決定・判断能力」・「自己改善能力」）</p>

<p>係長級</p>	<p>大学の方針に沿った施策の企画立案を行い、その達成に向けて担当業務の責任者として管理力をもって行動することができる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・全学的な観点から企画立案し、それを実行することができる。 ・担当業務の責任者として、関係先と適切な調整及び交渉を行うことができる。 ・円滑な業務遂行に向けて他職員と協調し、主任以下の職員に対して、適切な指導助言を行うことができる。 ・担当業務に対して、業務改善に積極的に取り組むことができる。 <p>【総合職ポスト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多角的な視点や高度なマネジメント能力を要し、大学経営に携わることができる。 <p>【専門職ポスト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高度な専門能力や学術的知識等を要し、教育研究支援を行うことができる。 <p>(「マネジメント能力」・「意思決定・判断能力」・「自己改善能力」)</p>
<p>主任</p>	<p>担当業務のみならず、係全体の仕事を把握し、係内でリーダーシップを発揮しながら業務遂行ができる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務内容を的確に把握し、適切な方法を自ら考えて遂行でき、変革すべき事柄があれば積極的に企画・提言していくことができる。 ・職場内業務全般を的確に把握し、係長を補佐しながら、担当業務外についても支援することができる。 ・円滑な業務遂行に向けて他職員と協調し、他の職員に対して適切な指示を与えることができる。 <p>(「変革能力」・「理解力」・「柔軟性」・「対人能力」・「情報収集能力」・「自己改善能力」・「積極性」)</p>
<p>係員</p>	<p>課内・他課の職員と円滑にコミュニケーションを図り、定型的な業務から高度な知識又は経験を必要とする担当業務までを自立的に遂行することができる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務内容を的確に把握し、適切な方法を自ら考えて遂行することができる。 ・担当業務内容を的確に理解した上で、職場内の他業務についても理解を深めることができる。 ・円滑な業務遂行に向けて他職員と協調し、後輩職員に対して適切な指示を与えることができる。 ・メンターとしてメンティの悩み等に対して適切に助言することができる。 <p>(「対人能力」・「情報収集能力」・「理解力」・「自己改善能力」・「積極性」)</p>

事務職員の人材育成推進体制について

基本方針に基づき、人材育成を推進するにあたり、必要な体制を定める。

- ・担当理事（人事労務担当理事）
全学的な観点から、基本方針、職員研修実施計画等の策定・実施・検証・改定を行う。
- ・分野別人材育成責任者（本部事務機構の部長）
担当理事から指名を受けて、その委任により、別表1に定める特定の業務分野に応じた人材育成の責任者として、別表2の観点に基づき人材育成に関する業務（全学的な観点から、当該業務分野を担う人材の能力・適性、求められる知識・技能の水準等を踏まえた人材育成方針・計画の立案・実行）を執行する。
- ・分野別人材育成副責任者
分野別人材育成責任者の指名を受けて、分野別人材育成責任者を補佐する。
- ・管理監督者（部長、課長、事務長等）
事務組織における管理監督者は、職員採用・育成方針、職員研修実施計画等に基づき、OJTの推進や各種研修等への参加の奨励等を通じ、各職員の人材育成に努める。
- ・人材育成総括事務担当者（人事課長）
全学的な人材育成に係る事務を総括し、事務部門間の総合調整を行い、計画的・体系的な人材育成の推進を図る。
- ・検討体制
担当理事は、人材育成に関する重要事項について検討するため、分野別人材育成責任者、人材育成総括事務担当者等からなる「大阪大学職員育成推進会議」を主宰し、必要に応じて協議を行う。

別表 1

分野別人材育成責任者	業務分野
総務部長	総務系
企画部長	総務系（企画、広報）
教育・学生支援部長	教務系
研究推進部長	研究推進系
共創推進部長	産学系
国際部長	国際系
財務部長	会計系
情報推進部長	情報系
施設部長	施設系

別表 2

- ・ 人材育成の推進にあたり、大学経営の方針や執行部の意向を十分に理解する。
- ・ 当該分野を担う職員の目指す人材像等を明確にする。
- ・ 目指す人材像等の具現化に向け、当該分野の人材育成に関する課題（重点的に育成すべき能力・スキルなど）を的確に把握する。
- ・ 当該分野における人材育成の推進体制（例えば、人材育成担当者の指定など）を整備する。
- ・ 当該分野における業務と人材の在り方を踏まえ、人材の配置やキャリアデザイン等を含めた人材育成の方針等を明確にする。
- ・ 当該分野における人材育成の課題や方針等に基づき、必要な研修の実施をはじめとする年度計画等を立案し、実行する。
- ・ 人材育成に関する年次計画等に基づき、主催又は関与する研修等の実施状況について ADDIE モデルに則って検証を行い、必要に応じた改善を図る。
- ・ 人材育成の推進にあたり、人材育成総括事務担当者との適切な連携を図る（人事課主催の研修機会の積極的な活用、当該分野の研修ニーズに係る情報提供、要請される汎用能力の育成に係る協力など）。