

# 活力ある組織を目指して

～運用方針～

YNU 横浜国立大学

平成24年3月29日  
令和 3年1月25日改正

## まえがき

YNUは、職員一人ひとりが、責任ある大学運営を担うプロフェッショナルとして、直接経営に参画する人材となることを要望します。

そのため、ここに「活力ある組織を目指して ～運用方針～」を示し、「採用」「人事異動（昇任を含む。）」「人事評価」「研修」等についての基本的な考え方を職員同士が共有することによって、個々の職員の意欲を引き出し、一人ひとりの適性・能力を見極め、丁寧な人材育成に努めていきます。

また、職員の人事にあつては、公正・公平・透明であることを基本とし、中途採用された職員についても、当初から本学で採用された職員と同様の過程で育成していきます。

併せて、性別、年齢、国籍、障がいの有無、性的少数者であることなどを職員一人ひとりがお互いに個性として認め合い、その多様性を活かして全員が活躍する職場とすることを目指します。

### 1. 職員の役割

横浜国立大学（YNU）は、社会からの期待・負託に十分応えることのできるような大学であり続けなければなりません。

社会が本学に求める具体的な期待・負託としては、

- ① 先見性・創造性・独創性に富み、国際的な視点で活躍できる卓越した指導的人材の養成
- ② 「実践的学術の拠点」として知識基盤社会の発展に寄与などが挙げられます。

このような中で、職員の果たす役割が重要となります。

YNU職員は、誇りを持って、大学の発展のために自ら考え職務を遂行していくことができるように、次のようなことを実践していかなければなりません。

#### ◎職員に求められる役割

- ① 企画・立案、情報収集・分析、問題解決等を主体的に行う。
- ② 役員・部局長等への的確な助言をする。
- ③ 教員と協働して事業を実施・推進する。
- ④ 情報発信・説明責任を果たす。

### 2. サポーターからパートナーへ（職員が役割を果たすための能力）

#### “責任ある大学運営を担うプロ（サポーターからパートナー）へ”

責任ある大学運営を担うプロフェッショナル（教員のサポーターからパートナーへ）となるためには、まず、YNU職員一人ひとりが次のような能力を身に付けることが必要です。

#### ◎職員の役割を果たすための能力

- ① コミュニケーション能力
  - ・ 良好な人間関係、明るい職場環境とするための話す・聴く力
  - ・ アピール・プレゼンテーション力
  - ・ 相手を理解し、仕事を理解するための聴く力

- ・雇用上の身分を超えた意思疎通力
- ・大学の国際化に寄与できる語学力

#### ②大学全体を見て仕事をする能力

- ・大学の進むべき方向性を見ることができる力
- ・大局的に物事を捉え、新しい発見のできる力
- ・仕事の関連性を見ることができる力
- ・学生・保護者や社会のニーズをつかみ、大学の情報を社会に発信できる力

#### ③責任を持って仕事をする能力

- ・自己完結する力
- ・問題意識を持つ力
- ・公正・公平で、正しい判断を下せる力
- ・「職人仕事」ではなく、チームで仕事をし、他のチームと協働できる力（ホウレンソウは基本）
- ・仕事を実施するためのシナリオを描き、その実現に向け責任感をもって他者を説得し調整する実行力

#### ④日々成長する能力

- ・向上心を持って、知識・技能を習得できる力
- ・周囲に関心を持ち、お互いに良い影響を与えることのできる力
- ・状況の変化に的確・迅速に対応できる力
- ・変革を恐れず、業務の合理化・効率化に取り組む力

#### ⑤ 大学職員としての誇りと情熱

- ・教員のパートナーとして積極的に大学運営に参加しようとする意欲
- ・大学の教育・研究活動に対する深い理解と関心
- ・学生への愛情とホスピタリティ精神
- ・YNUに対する限りない愛校心とYNU職員としての自負

### 3. 社会に通用する能力と人格を磨くために

YNUは、社会の負託に応える大学運営を目指し、職員全員が大学の目指す方向性を共有し、真の大学運営を担うプロフェッショナル（教員のパートナー）として、**将来に向かって挑戦し、新たな価値を創造し、YNUの看板を背負って社会に通用する能力と人格を磨く**ことができるよう、積極的に取り組んでいきます。

～社会に通用する能力と人格を磨く～

YNU

社会の期待・  
負託に応える  
大 学

やるべきこと！

職員に求められる役割

- ①企画・立案、情報収集・分析、問題解決等を主体的に行う。
- ②役員・部局長等への確かな助言をする。
- ③教員と協働して事業を実施・推進する。
- ④情報発信・説明責任を果たす。



あるべき姿

職員＝“責任ある大学運営を担うプロ（サポーターからパートナー）へ”

身に付けるべき能力

職員の役割を果たすための能力

- ①コミュニケーション能力
- ②大学全体を見て仕事をする能力
- ③責任を持って仕事をする能力
- ④日々成長する能力
- ⑤大学職員としての誇りと情熱



最終的には！

～社会に通用する能力と人格を磨く～

## I 採用に関する考え方

### 1. 採用の基本方針

YNU職員は、責任ある大学運営を担うプロフェッショナルとして、直接経営に参画できる人材に成長していくことが求められます。そのために、採用にあたっては、その知識や経験、考え方などから「職員の役割を果たすための能力」である以下の能力を身に付ける素地を有しているかを判断します。

- ① コミュニケーション能力
- ② 大学全体を見て仕事をする能力
- ③ 責任をもって仕事をする能力
- ④ 日々成長する能力
- ⑤ 大学職員としての誇りと情熱

併せて、性別、年齢、国籍、障がいの有無、性的少数者であることなど、多様性のある職員構成となることも重視します。

### 2. 採用方法

YNUの職員採用は、次の3つの方法により行います。

- ① 国立大学法人等職員採用試験による採用
- ② 横浜国立大学非常勤職員等を対象とした職員採用試験による採用
- ③ 専門性を有する特定の分野に限定した個別採用

なお、YNU職員の人事は、公正・公平・透明であることを基本としていますので、どの方法による採用でも同様の過程で人材を育成していきます。

## II 人事異動に関する考え方

YNU職員の人事異動は、職員を適材・適所に配置し、各職員がその能力を遺憾なく発揮してもらうことにより組織を強化し、職員の流動性による組織の活性化を図り、日々の業務（OJT（on-the-job training）日常業務を通じて意図的・計画的に行われる教育訓練）を通して成長した職員を再び新たな業務へチャレンジさせ、内容を習得できるようになることを目的としています。

そのため、人事異動は、各職員の適性・意欲及び部署からのニーズなどを見極めて計画的に実施します。加えて、不正防止、出産・育児・介護・病気など職員の個別事情などを十分に考慮します。

人事異動＝組織の強化・活性化、新たな業務へチャレンジ・習得の機会提供  
昇任＝習得度、能力、経験年数等に見合った職位の提供、適正処遇  
注意事項：適性・意欲の見極め、不正防止、個別事情（出産・育児・介護）等

以下に、人事異動及び昇任基準を示します。

### 人事交流（出向）等による人事異動

他の大学・機関等での勤務経験は、YNUを客観的に見つめ直し、人的ネットワークを

広げ、多角的視野を養い、環境の変化への順応性を高め、組織を活性化させ、学内からは得られない情報を収集する等々、多くの利点があります。このようにYNUにとっても、また、職員本人の能力開発、資質向上の観点からも有益かつ貴重な体験となることから、交流ポストは限られていますが、数回は交流人事により他の大学・機関等の勤務を経験する機会が得られるように努めます。

出向期間は、概ね2～3年とします。

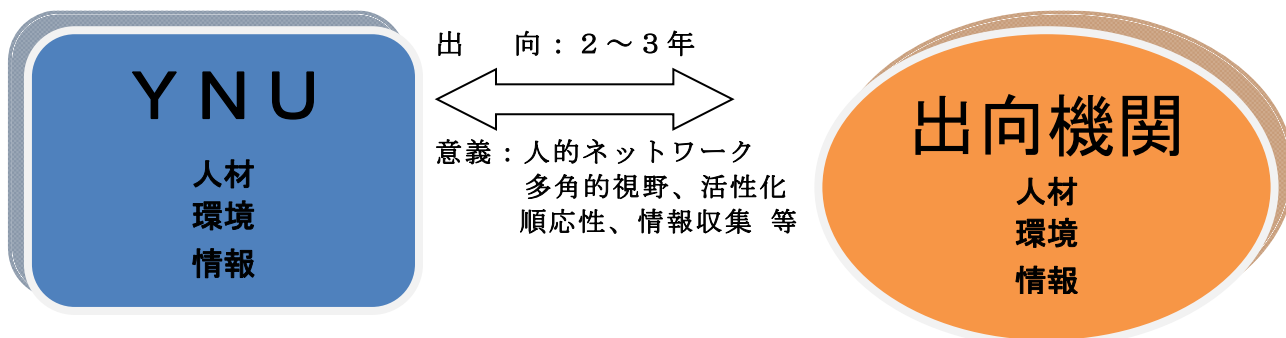
人事交流の意義=YNUを外から客観的に見つめ直す。

人的ネットワークを広げる。

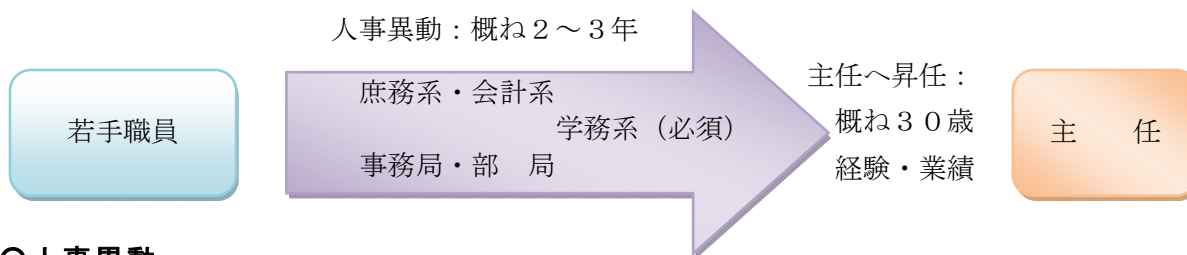
広く多角的視野で物事を捉える。

環境の変化への順応性を高める。

組織の活性化、情報収集 等



### 1. 若手職員



#### ○人事異動

採用から主任となる前までの間の若手職員は、広くYNU全体の組織・業務と共に働く教職員を理解し、かつ、日々の業務を通じて仕事の進め方、各部署の関係等の理解・習得に努める必要があることから、比較的短い期間に多くの業務及び部署を経験できるようにします。

そのため、若手職員の人事異動では、庶務系、会計系及び学務系並びに事務局と部局を概ね2～3年を目安として異動し、多種多様な係（事務）を経験することになります。

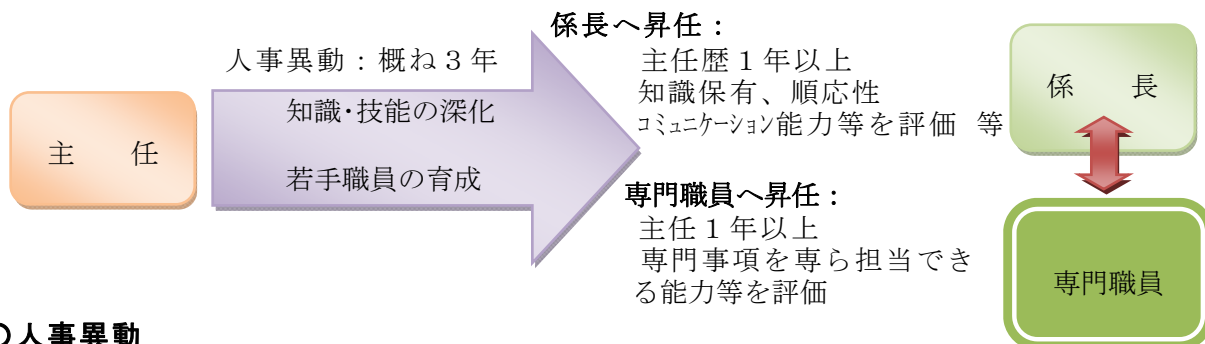
特に、大学運営の根幹の一つである「教育」の制度と現場に関わり、また、大学の構成員である教員・学生と日常的に接する機会が多い学務系の業務を経験することは、将来大学の管理・運営を担う業務を行う場合においても必要・不可欠であることから、原則、採用から概ね8年の間に経験する機会を設けます。また、大学図書館で専門的業務を担当する職員も学務系や研究支援業務を行うポストを経験できる機会を設けます。

注：採用後、特定の能力が期待される職員については例外があります。

### ○主任への昇任

主任への昇任は、概ね30歳（経験年数が3年以上あること。）を目途に、**経験・実績等を評価**しながら実施します。

## 2. 主任



### ○人事異動

主任となれば、各職員の得意分野や適性等も明確となってきますので、各職員の能力を見極め、適所配置に努め、係長の指揮の下、より専門的（高度）な知識を習得し、深化させるとともに、主任の役割の一つとして若手職員の育成に貢献してもらうことも期待します。

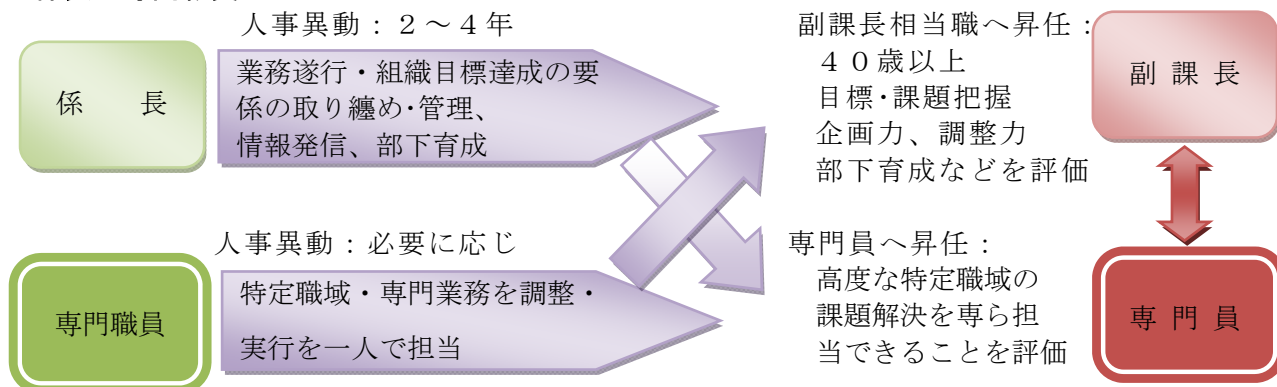
主任の人事異動は、同一係概ね3年を目安とします。ただし、職場の執行体制の確保・後任の人材育成等特別な事情を考慮する必要がある場合は、3年を超えたり、短くなったりすることもあります。また、専門性の高い特定の職域にある職員については年限を定めることはしません。

### ○係長・専門職員への昇任

係長への昇任は、主任歴が1年以上あり、**大学及び所属部局の目標・計画について確実に実行するために必要な知識を有し、課題に対する順応性があり、かつ、上司・部下等との協力的な関係が構築できるコミュニケーション能力を有すると認められた職員から行**われます。

また、特定の職域を課長相当職又は副課長の指揮の下、専ら担っていると認められる主任については、係長と同等の職位である「専門職員」へ昇任することができます。

## 3. 係長・専門職員



## ○人事異動

係長の職は、業務遂行・組織目標達成のための要の職と位置づけられます。また、係長は、担当係を取り纏め・管理し、係を代表し情報発信していかなければなりません。同時に、部下を育成し、YNUの組織力の底上げをする重要な役目をも果たさなければなりません。

係長の人事異動は、同一係2～4年を目安となります。

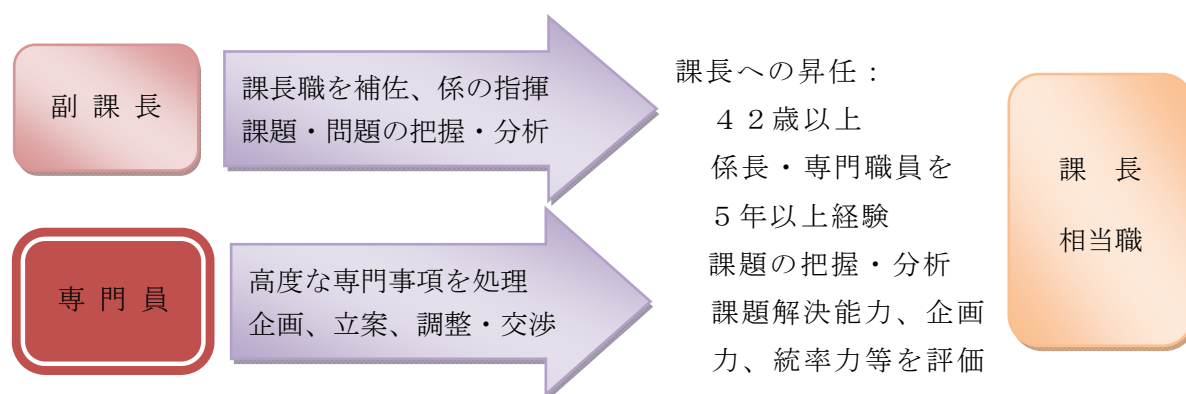
専門職員は、課内の特定職域・専門業務を課長相当職又は副課長相当職の指揮の下、立案から関係部署等との調整、実行までを専ら一人で担当することとなります。このため、専門職員の人事異動は、必要に応じ行われますが、将来にわたって活躍する専門職員（あるいは昇任し専門員）として大学に貢献していくことも可能です。

## ○副課長相当職・専門員への昇任

副課長相当職への昇任は、年齢が40歳以上、係長・専門職員経験5年以上ある者で、**大学が定める目標・課題についての確に把握・分析し、その課題解決に向けた実行力を有し、企画力及び目標達成に向けて部下に対する指導力があり、かつ、他の課等との調整力を有すると認められた職員から行われます。**

専門員は副課長と同等の職位とし、専門員への昇任は、**特に高度な特定事項の組織目標・課題に対し、的確に把握・分析し、課題解決力を有すると認められた係長・専門職員**がなることができます。

## 4. 副課長相当職及び専門員



## ○人事異動

副課長相当職は、課長相当職を補佐し、各課、部局事務の組織目標の達成や、所属組織の課題・問題等を把握・分析しながら各係を指揮・指導し、所属組織の事務力を底上げしていかなければなりません。副課長相当職の人事異動は、同一課・職1～3年を目安になります。

専門員は、課内の特に高度な特定職域・専門事項を課長相当職の指示を受けて、企画・立案、他部署との調整・交渉、及び役員・部局長等に対し説明等をし、当該業務を完結していかなければなりません。専門員の人事異動は、必要に応じて行われますが、将来にわ

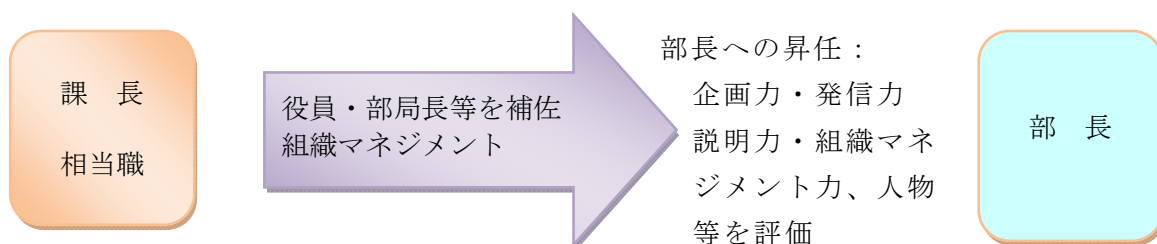


たって活躍する専門員として大学に貢献していくことも可能です。

### ○課長相当職への昇任

課長相当職への昇任は、年齢が42歳以上、係長・専門職員以上の職歴が5年以上ある者で、**大学の管理運営等にかかる課題についての的確に把握・分析し、その課題解決に向けた実行力を有し、企画力及び組織統率力があり、かつ、他の部課等との調整力を有すると認められ、昇任候補者の選考を行い、名簿登載された職員から行います。**

## 5. 課長相当職の人事異動



### ○人事異動

課長相当職は、**役員・部局長・部長等の補佐や目標・計画に沿った組織目標の設定・実施など組織マネジメント及び部下の育成や業務上関係する部課等との調整・連携などが重要な役割となります。**

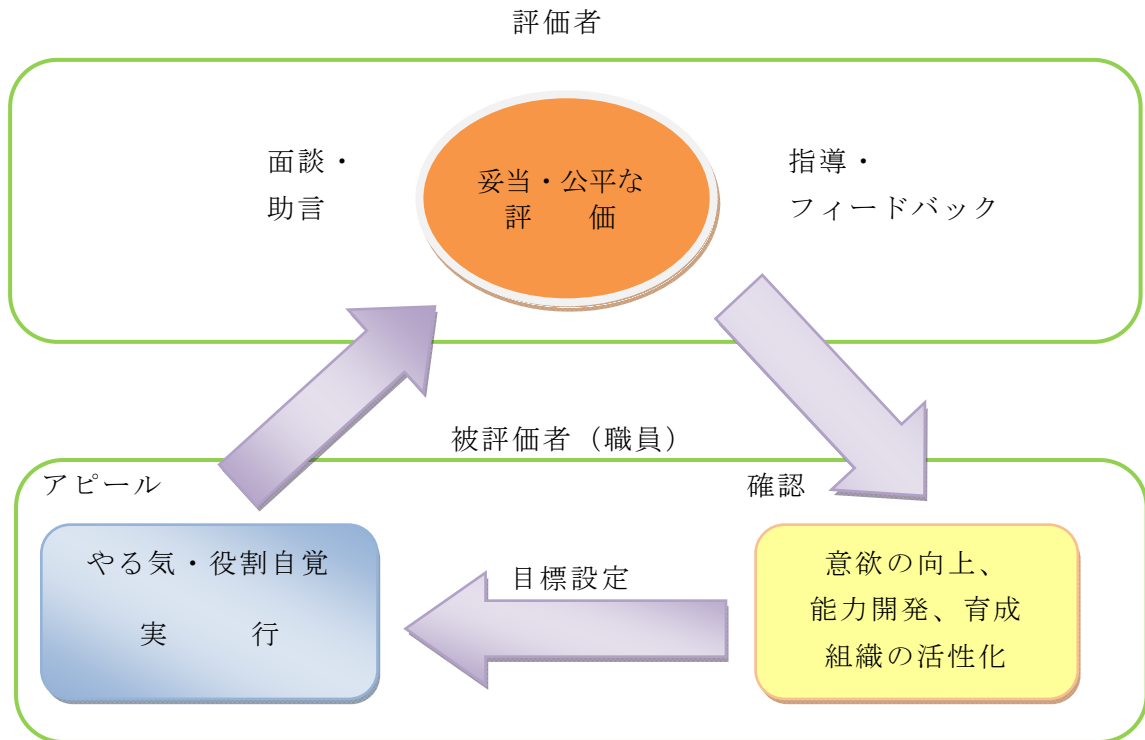
### ○部長への昇任

部長への昇任は、企画・発信・説明・組織マネジメント等の能力、人物等を総合的に役員等が判断して行います。

## 6. 人事異動の共通事項

- ① 人事異動では、勤務の評価や勤務年数ばかりでなく、職員本人の事情（疾病や妊娠等）、家庭の事情（子の養育や家族の介護等）等についても配慮します。
- ② 人事異動の時期は、4月1日及び7月1日を原則とし、その他学長が必要と認めた場合は随時実施します。

### Ⅲ 人事評価に関する考え方



組織は構成メンバーの活動から成り立っています。活動の質を高めるためには、構成メンバーの貢献意欲(やる気)をいかに高めることが出来るかが重要です。

それと同時に、YNUの発展のためには、各職員がそれぞれの役割を自覚し、それを着実に成し遂げていかなければなりません。

人事評価の組織として目的は、構成メンバーである**能力開発・育成及びこれらを通じた組織の活性化**にあります。

人事評価を受ける職員としては、**自己の果たすべき目標・役割の明確化、貢献意欲の向上、自己アピール、評価の確認**の利点があります。

この人事評価の結果は、各職員の能力、行動、業績などの適性の把握、それに基づいた人事配置、能力開発(研修)・育成等に活用します。昇任、昇給及び勤勉手当の処遇の査定にも参考として用います。

人事評価の実施に当たっては、妥当性、公平性が担保され、適切なフィードバックが必要・重要であると考えことから、常に評価制度の妥当性の検証を行い、評価者研修を通じて公平性を担保し、面談により納得性を確保しながら実施します。

また、定型的な業務であっても大学を運営する上では、極めて重要です。そのような業務、職種についても正当な評価をしていきます。

## IV 研修（人材育成）に関する考え方

職員は、法人化以降、複雑化・高度化・国際化してきている業務へ対応し、教職協働できる教員のパートナーとしても資質・能力を備えなければなりません。また、個々人が後進の育成を担う立場にあるという意識を芽生えさせ、YNUの組織力を高めるためには職員一人ひとりの力を底上げすることが最も重要です。

そのためYNUは、**職員の多様な能力等の養成と資質向上（人材育成）の基軸をOJT**と位置づけるとともに、資質・能力・知識・技能等習得のために日常業務を離れて行う多様な研修についても4～5年先を見据えて研修計画を立案・実施します。また、研修内容の充実を図るために十分な予算を確保し、職員の育成に努めます。

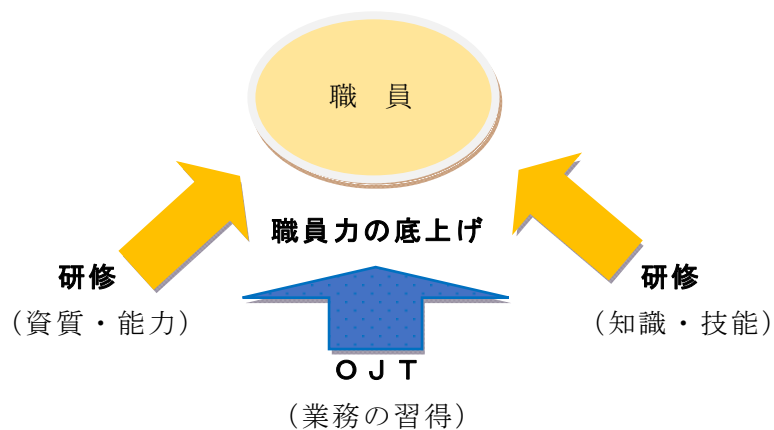
YNU人材育成の基軸＝OJT

人材育成の主役＝すべての職員

部下・後輩の指導・育成は、業務である。

研修の意義＝知識・スキルの習得、相互理解、意識改革 等

以下に、YNUが実施している研修を例示します。



### 1. 階層別研修による育成

職位、あるいは経験別に階層別研修を実施し、これらを通じ各職員に求められる知識・マネジメントスキル等を身に付けることにより、各職員の資質・能力向上を図ります。

階層別研修＝各職位に求められる能力の習得・開発、部下育成など  
例：新規採用職員研修、中堅職員研修、係長研修など

### 2. 知識・技能向上研修による育成

YNU職員全員に対し、一般知識・専門知識・技能を習得できる知識・技能向上研修を実施し、職員一人ひとりの知識・技能の底上げを図ります。併せて、メンタルヘルスやダイバーシティの研修やセミナーを実施し、職員一人ひとりの意識改革を進め、より良い職場環境づくりを目指します。

世界をフィールドとするYNUで働く職員にとって、語学力を身に付けることの重要性は高まっています。また、法人化以降、複雑化・高度化してきている専門性の高い業務が

増えてきています。例えば、総務系では個人情報・訴訟・労務安全管理、財務系では企業会計、学務系では苦情処理、きめ細やかな学生相談・支援、研究推進系では知的財産管理、情報系では情報処理技術などが挙げられます。関係部署にとってはこれの知識を有する職員の有無が大きく業務に影響することから、これらの研修を系統別研修とし関係部署と連携し実施・支援に努めます。

知識・技能向上研修＝職員全員を対象とした一般的知識等の向上

例：ダイバーシティセミナー、ユニバーサルマナー研修、個人情報保護研修、メンタルヘルス研修、アプリケーション研修など

系統別研修＝専門性の高い知識・技能の習得研修

例：人事評価制度研修、衛生管理者養成研修、簿記研修、ハラスメント相談員研修、研究推進研修セミナー、学務系職員研修など

### 3. 海外研修による育成

海外研修は、国際交流の推進や語学力向上を目的とします。

また、文部科学省の「国際教育交流担当職員長期研修プログラム」や日本学術振興会の「国際学術交流研修」への研修員の派遣や、YNU単独での海外派遣研修などを充実させ、国際感覚のある職員の育成に努めます。

海外研修＝国際交流、語学の習得・向上研修、諸外国の大学運営調査

例：国際交流推進研修、職員海外派遣など

### 4. 自己啓発支援等による育成

YNUは、大学や専門学校等を利用した自己研鑽・自己啓発の研修や資格取得などに対し積極的に支援します。

特に、YNUの働きやすい環境作りや、意識改革、様々な業務改善などのために、職員が自発的に企画実施する研修会・勉強会への支援を行います。その研修会等によっては、勤務時間内に行うこともできます。併せて、その研修会等で生まれた提案などの検証・実現に向けた取り組み等についても支援します。

また、国際化の進展に伴い、職員の語学（英会話等）能力の習得が重要となっていることから、上記3. とともに、語学力向上のための自己研鑽を支援していきます。

SD活動等への支援＝職場環境改善、意識改革などの目的の勉強会等への支援

例：研鑽グループ支援研修 など

自己研鑽への支援＝資格取得や語学力向上などへの支援

例：英会話研修、自己啓発等休業制度など

## 5. 実務研修による育成

YNUは、各組織等で問題となっている業務が効果的・効率的に改善され、実務に関する知識の習得と幅広いネットワーク構築のために、国公立大学・民間企業等への先進的な事例調査などに積極的に参加させます。

実務研修＝業務等の処理・企画の事例調査等

## 6. メンター制度

社会では、採用されたものの働き始めると、働き方・業務量・職場環境・人間関係等への戸惑いなどから、早期退職する職員が少なくない状況です。本学では、新規採用職員の人材育成の一環として、メンター制度を導入しています。メンター（先輩職員）は、良き助言者・指導者・支援者として新規採用職員の相談相手になり、新規採用職員の成長を支援します。

この制度は、メンターとなる職員の役割が非常に重要であることから、併せてメンター養成研修も実施します。

## V その他

### 1. 職場環境の改善等

近年、心の病による休職者・離職者が増えています。心の病は、それに罹患する職員本人に全ての原因があるとは限りません。仕事によるプレッシャー、職場環境、人間関係、その他にも原因があると思いますが、少なくともYNUの全ての職場が明るく、働きやすい職場としていかなければなりません。そのためには、その組織を構成する職員一人ひとりが他者を思いやる心を持つことや高い倫理観を持つことが大事です。

また、性別、年齢、国籍、障がいの有無、性的少数者であることなど、様々な個性を持った他者を認め、排他・差別を無くさなければなりません。

その前提として、「日常のコミュニケーション力を身に付ける」「セクハラ・パワハラ等を正しく理解する」ことが重要です。

YNUは、風通しが良く、意欲をもって生き活きと働くことができるよう職場環境の改善等に努めるとともに、職員からの相談体制を強化していきます。

### 2. 人事制度・研修制度の改善等

近年の業務の複雑化、高度化、あるいはグローバル化などにより、職員に求められる資質も多様化しており、これらに対応できる能力を備えた職員の養成や適正な処遇等においては、現行の職位制度あるいは研修制度だけでは十分に対応できないことも想定されます。

資格要件や異動要件などに縛られない新たな職位の創設や、YNUが求める能力・資質にあった研修の開発など、時代に即応した人事制度・研修制度となるように常に見直していきます。