

国立大学法人京都工芸繊維大学 事務職員人材育成基本方針

令和8年2月26日
国立大学法人京都工芸繊維大学

I. 基本的な考え方

(1) 人材育成の理念と必要性

国立大学法人京都工芸繊維大学は、百二十有余年の歴史の中で、京都の風土に培われた〈知と美と技〉を探究する独自の学風を築き、社会に貢献する幾多の人材を輩出してきた。

二十一世紀において、本学は「ART×SCIENCE」「LOCAL×GLOBAL」「TRADITION×INNOVATION」を理念として掲げ、未来の持続可能な世界を実現するという社会的使命を負っている。この理念を実現し、社会的使命を果たしていくためには、教員の研究・教育活動を第一線で支え、大学運営の中核を担う事務職員及び施設系技術職員（以下「職員」という。）一人ひとりの能力を最大限に引き出すことが不可欠である。

変化が激しく予測困難な時代において、職員一人ひとりが本学の理念を深く理解し、主体的な意識改革を通じて自らを成長させ、組織全体の力を高めていく。そのための指針として、本学はここに人材育成の基本方針を定める。

（※なお、施設系技術職員については、近畿地区における一括採用及び広域的な人事計画（以下「広域人事」という。）に基づき配置される特性を鑑み、採用、昇任、及び広域異動等については、当該広域人事の枠組みを優先することとする。また、一般の技術職員については、現在進められている組織改編等の完了を待ち、本方針への統合を含めた育成体系の整備を行うものとする。）

(2) 職員の育成方針

本学が目指すのは、職員一人ひとりが「京都発の先鋭的な国際的工科系大学」の一員としての誇りと当事者意識を持ち、大学の価値創造に貢献できる人材へと成長することである。

そのため、職員一人ひとりの適性や希望に応じた成長を支援するため、以下の複線的なキャリアパス（職務経歴の形成）を構築する。

1. マネジメント人材（強みを持つゼネラリスト）：

まずは多様な部署経験を通じて大学運営の全体像を把握する「ゼネラリスト」としての基盤を育成する。その後は、本人の適性や組織の事情を踏まえ、「管理運営系」「会計系」「学生支援系」「国際系」等の特定の業務分野（系）を中心に経験を重ね、当該分野の深い知見と強みを持ち、かつ組織全体を俯瞰できるマネジメント人材へと成長することを目指す。ただし、これは分野を固定するものではなく、組織運営上の必要性や本人の適性、多角的な視点の涵養のため、系（分野）を越えた柔軟な人事配置を行う場合がある。

2. スペシャリスト人材（高度専門職）：

高度な資格や特殊な専門知識・技術を有し、対外的にも通用する専門家として、特定分野（情報管理、知財、環境安全、施設・設備管理、国際協定・折衝、高度な財務等）において大学運営を支える人材である。本人の希望に加え、高い専門的要件と組織の配置ニーズが合致した場合に、この道を選択できる。

また、マネジメント職やスペシャリスト職とは別に、豊富な経験と知識に基づき、実務のプロフェッショナルとして現場を支える「実務職（主幹・主査等）」としてのキャリアも、組織運営において不可欠な役割として位置づける。

これらのキャリアパスは固定的なものではなく、本人の希望や組織の状況に応じて、相互にキャリア転換することも可能とする。また、専門性を極めた職員に対しては、課長級専門職等の上位職への登用も視野に入れる。

職員は、その職務に応じて、管理運営、教育研究支援、学生支援等、それぞれの専門性を高め、大学の価値創造に貢献することが期待される。

また、高い倫理観を持ち、コンプライアンス（法令等の遵守）を徹底し、ともに支え合う協調性も兼ね備えた人材を育成することも必須とする。

以上を本学の職員の育成方針とし、この方針に従い、適正な人事配置を行うとともに、育成に必要な各種の人材育成施策（スタッフ・ディベロップメント（SD））を組織的に行う。

II. 求められる職員像と能力

本章で定める職員像及び能力は、これまで本学が定めてきた理念や役割に関する考え方を継承・発展させ、全職員に求められる共通の指針として新たに定めるものである。なお、本章で示す能力については、今後の人事評価制度等において、具体的な行動例や到達度を示すことで、職員の自己点検や育成計画に活用できるよう具体化を図るものとする。

【全職員に共通して求める人材像】

- 主体性を持って、積極的に行動できる人材
- 自分の役割や仕事に最後まで責任をもって取り組める人材
- 高い倫理観を備え、教職員、学生、地域住民の模範となれる人材
- 柔軟な視点に基づき、課題を自ら発見し、解決に導くことのできる人材
- コミュニケーションを大切にし、多様な人々と協働して業務を進められる人材

【職位ごとに求められる人材像と能力】

<管理職（マネジメント人材）>

◆課長

- **人材像：**
大学の理念を深く理解し、所掌する課を統括する最終責任者として担当組織のビジョンを描き、組織の成果を最大化する人材。既成概念にとらわれず、新たな価値創造を牽引する変革のリーダー。
- **求められる能力：**
 - **構想・企画力：【全学的視点】** 大学の目標・課題を的確に把握・分析し、理念に基づき、従来の枠にとられない新たな価値創造に繋がる戦略や計画を立案・決定する力。
 - **組織マネジメント力：【課全体の統括】** 明確なビジョンを掲げて課員を統率し、業務分担や責任範囲の明確化、計画の進捗管理を通じて、組織全体の力を最大限に引き出す力。
 - **人材育成・評価力：【評価・育成】** 課員の特性を把握し、異分野和合の精神で能力を最大限に引き出すための適切な指導・評価・育成を行う力。
 - **交渉・調整力：【対外・全学調整】** 課の代表として、役員・副学長との連携を密にしつつ、学内外の多様なステークホルダーと複雑な利害を調整し、大学全体の利益に繋がる合意形成を導く力。
 - **最新知見の習得：** 大学運営や担当分野に関する最新の動向や法改正等を常に把握し、組織運営に反映させる力。

◆副課長（マネジメント職）

- **人材像：**
課長を補佐して課の運営にあたり、実務面の取りまとめ役として中核を担う人材。組織横断的な視点と企画力で、理念の具現化と困難な課題の解決を推進する。
- **求められる能力：**
 - **企画・提案力：【課レベルの企画】** 課の目標達成に向けた課題を分析し、利用者の視点を取り入れた具体的な解決策や新たな業務フローを企画・提案する力。
 - **業務推進・調整力：【係間の調整・他課との連携】** 各係の業務進捗を把握・管理し、係間の連携不足を調整するとともに、実務面の取りまとめ役として他課等の調整を行い、課の実務を円滑に推進する力。

- **業務持続・継承力：**【属人化の解消】 課内の業務が特定の個人に依存すること（属人化）を防ぐため、業務マニュアルの整備や標準化、円滑な引継ぎの仕組みづくりを主導し、担当者の交代や欠員時においても業務を継続できる体制を構築する力。
- **指導・支援力：**【課員への助言】 課長の補佐役として、課員の業務上の悩みや課題を把握し、日々の業務を通じて適切な指導・助言を行い、成長を促す力。
- **課題解決遂行力：**【複雑な課題】 複数の係にまたがる複雑な問題や、定型化されていない困難な業務に対し、関係者を巻き込みながら解決策を着実に実行する力。

◆係長（マネジメント職）

- **人材像：**
係の責任者として、係の業務を管理し、自ら率先して行動することでチームの力を結集し、具体的な業務目標を達成する人材。現場の第一線で、大学の理念を日々の業務に具体化する実践的リーダー。
- **求められる能力：**
 - **チーム運営力：**【係の結束】 係の目標を部下に浸透させ、良好なコミュニケーションと就業環境を維持し、一体感のあるチームを運営する力。
 - **計画実行力：**【係レベルの計画】 課の方針に基づき、係の具体的な業務計画（スケジュール・分担）を策定し、進捗を管理して着実に成果を上げる力。
 - **OJT 指導力：**【実務指導】 部下の習熟度や特性を把握し、日常業務を通じた具体的な指導・助言により、業務遂行能力を高める力。
 - **課題発見・解決力：**【現場の改善・調整】 現場感覚と広い視野で担当業務における課題を発見し、上司への説明や他係等との調整を行いながら、具体的な改善につなげる力。

<実務職（豊富な経験と知識で組織を支える熟練者）>

◆主幹（副課長級）

- **人材像：**
豊富な業務経験と高度な実務知識に基づき、課長および副課長を補佐する人材。特定の係に属さない困難な業務や、課全体に関わる特命事項、または高度な判断を要する調整業務を的確に遂行し、課の円滑な運営を支える。

- **求められる能力：**
 - **高度実務遂行力：** 課内の業務全般に精通し、前例のない事案や判断の難しい業務に対し、的確な解を見出し完遂する力。
 - **調整・支援力：** 課長・副課長の指示を受け、各係間の調整や他部署との折衝を行い、組織運営を側面から強力で支援する力。
 - **後進育成力（メンター）：** 豊富な経験を活かし、係長以下の中堅・若手職員に対し、大所高所から助言・指導を行う力。

◆主査（係長級）

- **人材像：**
担当業務における熟練した知識とスキルを有し、係長を補佐するとともに、難易度の高い実務を主体的かつ完遂できる人材。実務のキーパーソンとして業務品質を担保し、周囲の模範となる。
- **求められる能力：**
 - **業務完遂力：** 担当する複雑・多岐にわたる業務に対し、自律的に計画を立て、正確かつ効率的に最後までやり遂げる力。
 - **課題解決・改善力：** 実務現場における課題をいち早く発見し、係長へ提案するとともに、具体的な改善策を実行する力。
 - **実務指導力：** 主任・係員に対し、実務の詳細にわたる的確な指示やOJTを行い、係全体のスキル底上げに貢献する力。

<スペシャリスト人材（高度な専門性と対外通用性を持つ有資格者等）>

◆上席専門員（課長級スペシャリスト職）

- **人材像：**
特定分野（情報管理、知財、環境安全、施設・設備管理、国際協定・折衝、高度な財務等）において、学内外で認知される最高水準の専門性を有し、組織の業務全般に対する見識を兼ね備え、経営層（理事・副学長等）に対して専門的見地から直接提言を行うとともに、大学運営等の全学的な視点から大学全体の戦略に関わる制度設計やリスク管理を統括する人材。
- **求められる能力：**
 - **統括的専門性：** 担当分野における法的・技術的知識を網羅し、組織全体のガバナンスや戦略決定に資する高度な判断を行う力。
 - **戦略提言力：** 大学経営上の課題に対し、専門知に基づいた解決策や新たな戦略を立案し、経営層の意思決定を支援する力。

- 対外交渉力：省庁や他大学、企業等の幹部クラスと対等に折衝し、大学の利益に資する合意形成や連携を主導する力。

◆専門員（副課長級スペシャリスト職）

- **人材像：**
特定分野（情報管理、知財、環境安全、施設・設備管理、国際協定・折衝、高度な財務等）において、有資格者レベルの知識や対外的に認知されるトップレベルの専門性を有し、組織の業務全般に対する見識を兼ね備え、大学全体の戦略に関わる高度な専門的業務を自律的に遂行するとともに、大学運営等の全学的な視点から制度設計や管理・支援を行う人材。
- **求められる能力：**
 - **トップレベルの専門性：**担当分野において、学内外から第一人者として認められる高度な専門知識・スキルを有し、それを駆使して新たな価値を創造する力。
 - **戦略的提言力：**専門的知見に基づき、大学運営上の重要課題に対する解決策や新たな戦略を経営層に提言する力。
 - **コンサルティング能力（専門的助言能力）：**学内外の関係者に対し、専門的な助言や指導を行い、その専門知を組織全体に還元することで課題解決に貢献する力。
 - **研究・分析能力：**担当分野の法改正や社会動向を常に調査・分析し、その成果を大学の意思決定に資する情報として発信する力。

◆専門職（係長級スペシャリスト職）

- **人材像：**
特定分野の高度な専門知識とスキルを駆使し、実務のエキスパートとして担当業務における困難な課題解決を主導するとともに、組織の業務への見識に基づき、大学運営等の全学的な視点から業務の管理・支援を行う人材。
- **求められる能力：**
 - **高度な専門性：**担当分野における深い専門知識と卓越したスキルを有し、前例のない複雑な業務を完遂する力。
 - **課題分析・解決力：**専門的知見から課題の本質を的確に分析し、最も効果的な解決策を導き出し、実行する力。
 - **企画提案力：**専門性を活かし、担当業務の高度化や効率化に資する新たな手法やシステムを企画・提案する力。
 - **後進指導力（専門分野）：**自身の専門知識・スキルを後輩に伝承し、組織全体の専門能力の向上に貢献する力。

<一般職>

◆主任

- **人材像：**
係長を補佐し、係における実務面の中心的存在として、後輩への指示・助言を行いながら、係の業務品質と効率性を高める人材。後輩の模範となり、現場からの改善を主導する。
- **求められる能力：**
 - **専門的遂行力：**担当業務における深い知識と経験を基に、質の高い成果を主体的に創出し、最後まで責任をもって完遂する力。
 - **後輩指導力：**係員や補佐員に対し、自身の経験に基づき、実務上の的確な指示や助言を行うことで、後輩の成長を支援する力。
 - **改善提案力：**伝統（TRADITION）や前例を尊重しつつ、革新（INNOVATION）に繋がる業務改善を積極的に提案する力。
 - **調整・伝達力：**係長・係員間の橋渡し役として円滑なコミュニケーションを促進し、関係者との的確な業務調整を行う力。

◆係員

- **人材像：**
実務担当者として、上司の指示のもと自身の担当業務を正確かつ誠実に遂行する人材。チームの一員として、主体的に学び、本学の〈知と美と技〉を支える誇りをもって成長し続ける。
- **求められる能力：**
 - **確実な業務遂行力：**上司の指示を正しく理解し、関係法令や学内規則等の知識を習得しながら、担当業務を正確かつ誠実に遂行する力。
 - **コミュニケーション力：**上司や同僚、学内外の関係者と敬意をもって対話し、適切な報告・連絡・相談を通じて、チームワークに貢献する力。
 - **主体性・学習意欲：**係の円滑な運営に積極的に参画し、大学の理念や特色ある研究分野に常に関心を持ち、自身の専門性を高めるための学習を主体的に続ける力。
 - **柔軟な対応力：**新たな業務や環境の変化に対し、前向きな姿勢で取り組み、柔軟に対応する力。
 - **補佐員指導力：**担当業務に関連する補佐員（非常勤職員等）に対し、係長の指導のもと、業務手順の説明や適切な指示・助言を行う力。

Ⅲ. 人材育成の具体的方策

(1) キャリアパス（職務経歴形成）の支援

職員一人ひとりの成長を最大化するため、キャリア段階に応じた育成支援を体系的に行う。

- **計画的な人事配置**：組織の活性化と人材育成を目的として、職員の適性・能力・希望及び組織の実情を勘案し、おおむね3～5年のサイクルで計画的な人事異動を行う。その際、特定の分野（系）での経験を重視しつつも、組織全体の活性化、欠員状況、本人のキャリア形成の幅を広げる必要性等を総合的に勘案し、分野を超えた柔軟な配置を行う。ただし、専門員・専門職については、その専門性を高めるために長期の配置も考慮するが、組織全体の活性化や本人のキャリアの幅を広げる観点から、人事の硬直化を招かないよう配慮する。また、施設系技術職員については、広域人事による他大学との交流計画との整合を優先事項とし、本学における育成計画は、当該枠組みの範囲内で柔軟に運用するものとする。
- **キャリア段階に応じた育成モデルの構築**：
 - **若手職員（～係員）**：幅広い部署でのローテーション配置を基本とし、大学業務全般の理解と基礎的能力を習得させる。先輩職員によるメンター制度等で成長を支援する。
 - **中堅職員（主任～副課長級）**：自身の専門性を深めるとともに、特定分野（系）における知識・経験を蓄積する。係長級ではプロジェクトリーダーや後輩指導等の経験を通じてチームマネジメント能力を、副課長級では課長補佐として課全体の視点に立った業務推進や組織横断的な調整能力を養う。他大学や外部機関への出向・研修機会も積極的に活用する。
 - **ベテラン職員（課長級以上）**：部署横断的な視点でのマネジメント能力や戦略的構想力を高める研修を行うとともに、後進育成への貢献を重要な役割として位置づける。
- **複線的なキャリアパスの推進**：職員の希望や適性に応じ、組織運営を担う管理職への道、あるいは特定の専門分野を究める専門員・専門職への道を選択できる複線的な制度を推進する。専門職のコースにおいても、その貢献度と専門性に応じて、管理職と同等の責任と処遇（課長級以上への昇格等）が与えられる仕組みとする。
- **多様な経験機会の提供**：文部科学省、他の国立大学等との人事交流を継続的に活用するとともに、将来的には本学の特色を活かし、共同研究先の企業や地域の伝統産業を担う企業等、民間機関への出向・研修も視野に入れ、多様なキャリアパス形成を支援する。

(2) 能力開発

- i) OJT (On-the-Job Training、日常業務を通じた育成) の推進：OJT を人材育成の中核と位置づけ、上司は部下に対し、意図的・計画的な指導を行う。業務の特性に応じ、指導担当者制度やメンター制度（指導・相談役制度）を導入し、計画的な育成を推進する。
- ii) Off-JT (Off-the-Job Training、職場外研修) の充実：階層別研修や目的別研修に加え、思考法研修や専門性向上のための実務研修などを推進する。特に専門職については、最新の知見獲得とモチベーション維持のため、他大学や関係機関との人事交流、専門的成果を学内外へ発信する機会の創出などを積極的に支援する。また、業務の属人化を防ぎ、組織として持続可能な体制を維持するため、個人の持つ専門的な知識やノウハウをマニュアル等で形に残し、組織全体で共有・活用する仕組みづくりを組織的に推進し、次世代への継承を確実なものとする。これら業務の標準化・マニュアル化の推進は、業務品質の維持だけでなく、人事異動時の円滑な引継ぎや若手職員の負担軽減に資するものとして重視する。
- iii) 自己啓発の促進：職員が自らのキャリアプラン実現に向け、主体的に学習することを奨励し、資格取得や学会・研修会への参加等を支援する。

(3) 良好な職場環境づくり

- i) ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）の推進：次世代育成支援対策推進法及び女性活躍推進法に基づく「一般事業主行動計画」の実施などにより、ワーク・ライフ・バランスの実現を支援する。また、育児や介護等のライフイベントとキャリア形成が両立できるよう、柔軟な働き方やキャリアプランニングを支援する。
- ii) 心身の健康と安全の確保：産業医や保健管理センタースタッフによる健康相談、メンタルヘルス（精神的な健康）対策、ハラスメント（人権を侵害する言動）の防止を徹底する。また、労働安全衛生に関する教育を徹底し、全ての職員が安全で安心な環境で働ける職場を構築する。また、業務の属人化を解消し、引継ぎの適正化や業務マニュアルの整備を推進することで、業務遂行に伴う過度な心理的負担や不安の解消に努める。
- iii) 対話と協働を促す組織風土の改革：「異分野和合の知見による新領域学問の創成」を支えるため、部署を超えた職員間の対話や協働を促進する。具体的には、FD/SD 合同研修の実施、全学的なプロジェクトチームへの職員の参画、業務改善のための部署横断ワーキンググループの設置などを通じて、意思疎通の円滑な組織文化を醸成する。また、コンプライアンス（法令等の遵守）意識の徹底により、不祥事を許さない清廉な組織風土を醸成する。

IV. 人材育成基本方針の推進に当たって

(1) 職員の取組姿勢

職員は、本学の一員としての誇りを持ち、本方針及び大学の理念を深く理解することが求められる。自身の業務が大学の価値創造にどう繋がるかを常に意識し、自己の能力を高めるための研鑽に主体的に取り組むことが期待される。

(2) 管理監督者の取組姿勢

事務局長は、事務局を統括する最終責任者として、本方針に基づく人材育成を全学的な経営戦略として主導し、組織全体のパフォーマンス向上を図る責務を負う。

また、課長等の管理監督者は、人材育成の第一義的な責任者として、大学の理念を自身の言葉で部下に伝え、その成長を支援する責務がある。部下一人ひとりのキャリア形成の意向を尊重し、対話を通じて能力と意欲を引き出し、職場全体で〈知と美と技〉を探究する組織風土の醸成に努めることが求められる。

(3) 人事部門と管理監督者の連携

本方針の実効性を高めるため、人事部門は各課等の管理監督者と連携し、職員一人ひとりの育成計画やキャリアに関する意向を共有・協議する仕組みを構築する。特に、専門的な研修を受けた職員の配置や、業務継続性が求められる特定分野の後継者育成については、中長期的な視点に立って調整を行う。その際、職員本人のキャリア形成上の希望や研修受講実績等の活用に配慮するとともに、配置の意図等について適切な説明を行うことで、人事運用の納得感向上に努める。なお、本方針は「国立大学法人京都工芸繊維大学人事基本方針」に基づく人材育成の具体的指針として定めるものであり、必要に応じて関係規則等の見直しを進めるものとする。

以上