

YCU
人材育成
PLAN

はじめに

YCU 人材育成 PLAN とは

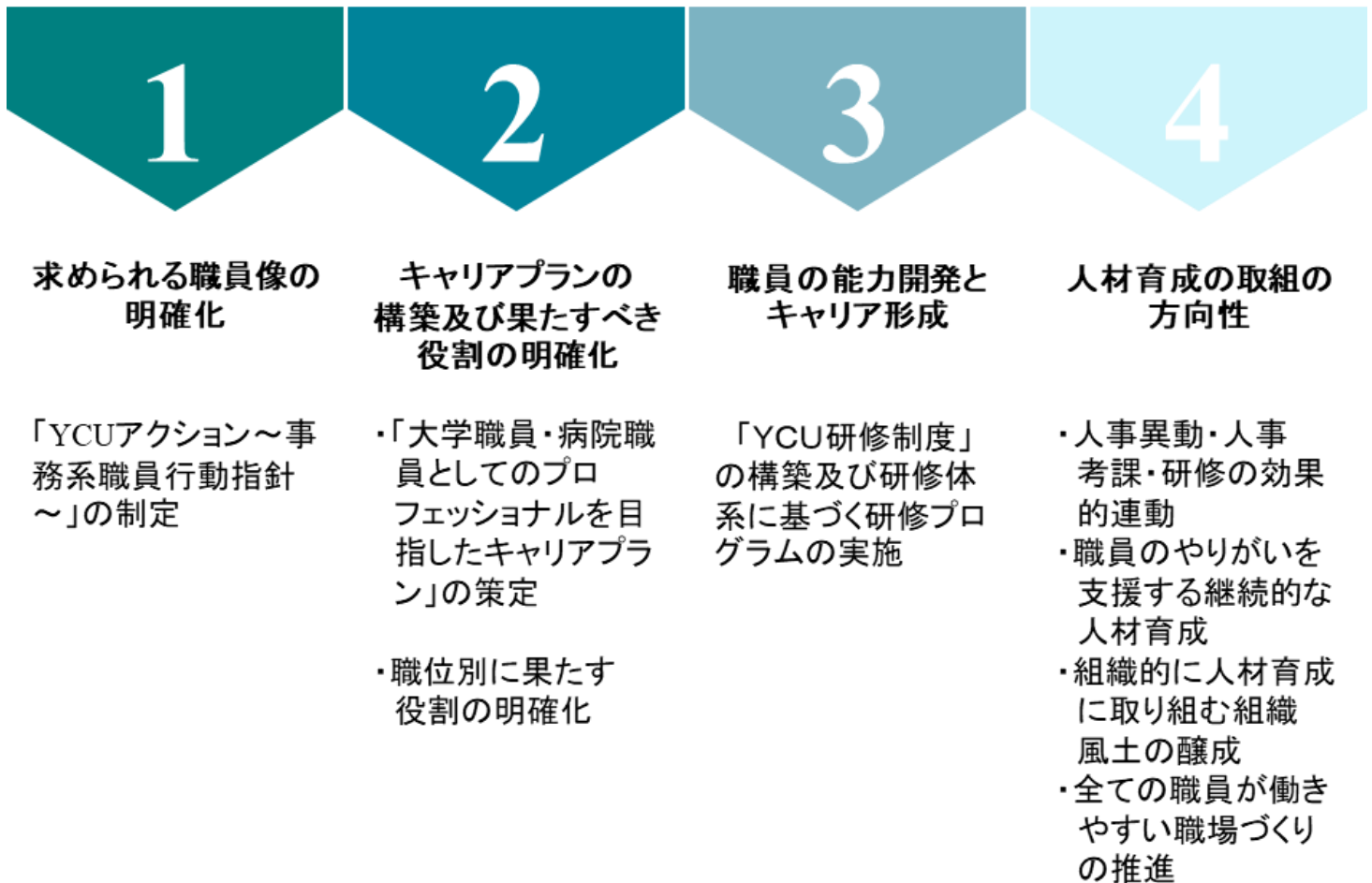
YCU 人材育成 PLAN とは

「YCU 人材育成 PLAN」は、本法人の事務系職員の人材育成の基本方針や人材育成体系を示し、そのための能力開発に関するプログラムなどをまとめたものです。

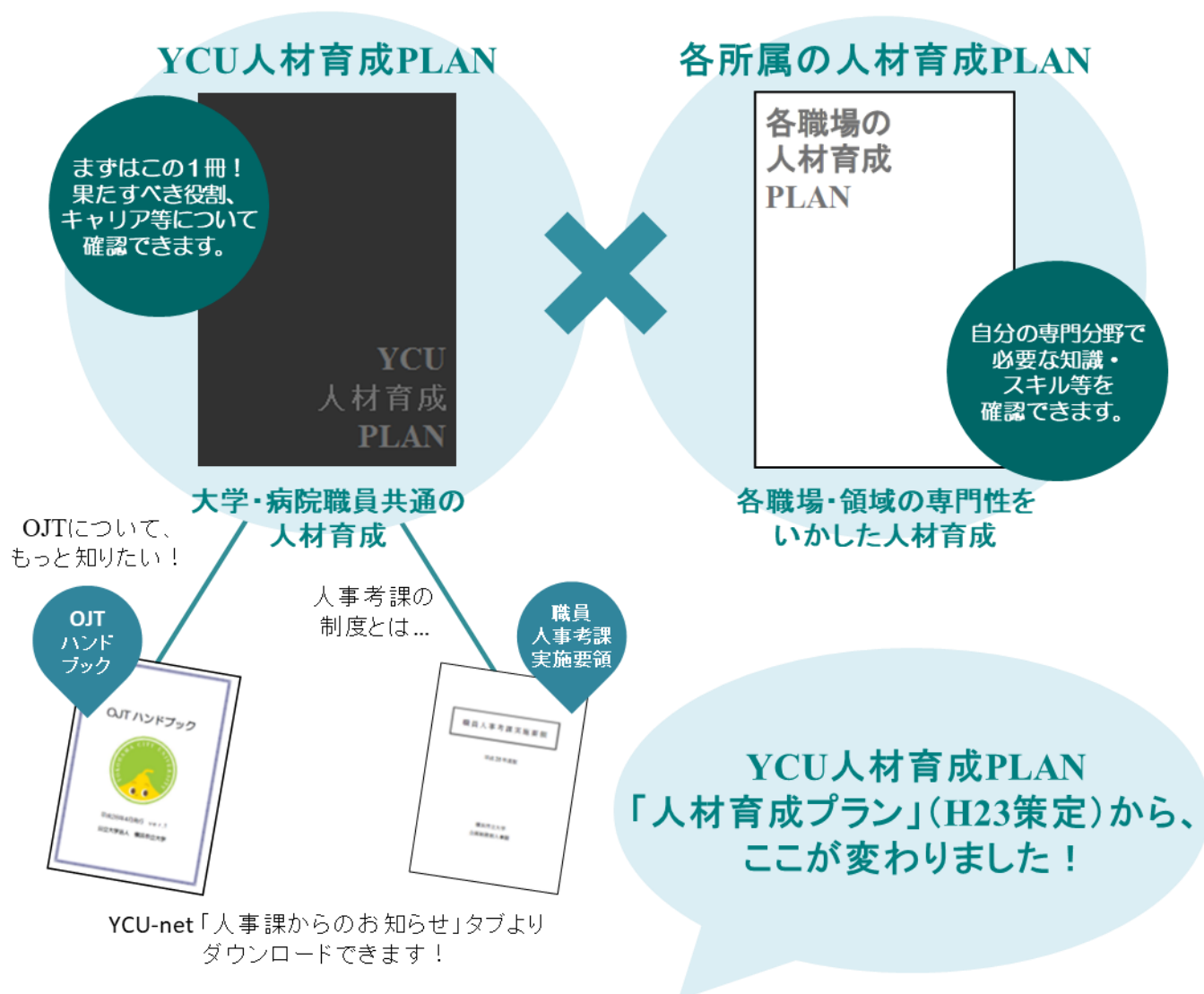
教職協働による大学運営・病院運営を目指し、「プロフェッショナルな大学職員・病院職員を目指した人材育成」の実現するために、約6年ぶりに「人材育成プラン」を大幅にリニューアルし「YCU 人材育成 PLAN」として生まれ変わりました。

「自分は今組織から何を求められているのか」、「自分の強み、弱みは何か」、「今後どのようなキャリアを歩み、どのように成長したいのか」など、自らを振り返り、さらに能力向上を図るために、職員一人ひとりが考えるツールとして「YCU 人材育成 PLAN」をぜひ活用してください。

また、「各職場の人材育成計画」も平成30年度に改訂しています。中長期的なキャリアスパンを考え、今の自分にどんな要素が足りないのか、「YCU 人材育成 PLAN」と合わせて確認してください。



【対象：事務系職員…事務、司書、心理】



YCUアクションを制定、YCUミッションを達成するための人材像を明確化

YCUミッション、大学理念、病院理念を踏まえた、事務系職員の行動指針「YCUアクション」を制定し、職員として共通して持つべき意識や価値観を明確化しました。

キャリアプランの整備

YCU職員として、教職協働のもと専門領域の確立を意識したキャリア形成や能力開発に取り組むため、「大学・病院職職員としてのプロフェSSIONALを目指したキャリアプラン」を策定しました。

人材育成体系の再構築、新たな人材育成体系に基づく研修体系の整備

「人材育成の重点目標」を設定し、育成テーマに基づき人材育成体系を再構築し、新たな人材育成体系に沿った研修体系を整備しました。

人事制度をこの一冊に！

人事制度・人材育成の関連資料をこの一冊にまとめました。まずはYCU人材育成PLANを読んでいただくと、基本的な人事制度が理解できます。

各職場の人材育成PLANと連携

新「YCU人材育成PLAN」に基づき、各職場での専門性の育成が効果的に行われるよう「各職場の人材育成PLAN」をリニューアルしました。

第1章

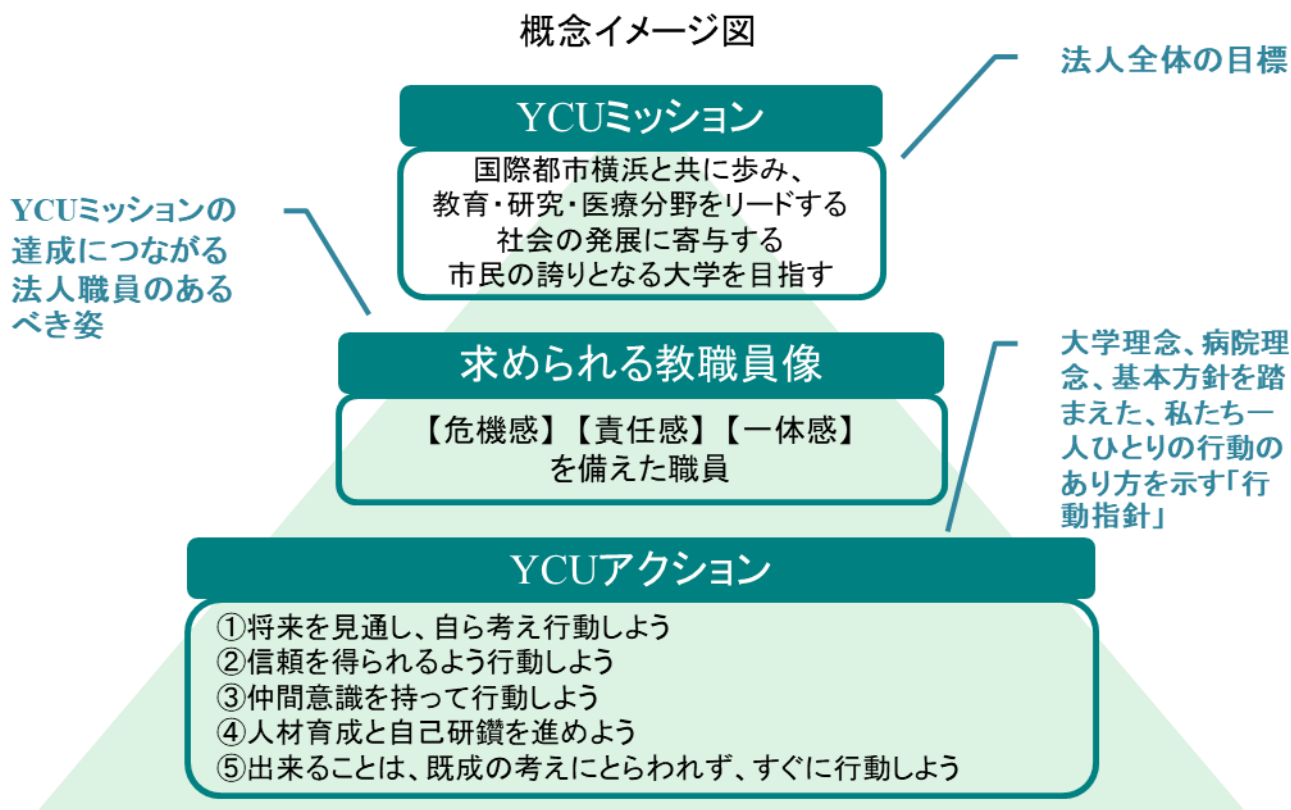
プロフェッショナルを目指した人材育成の基本方針

1 目指すべき職員像

私たち横浜市立大学職員は「プロフェッショナルな大学職員・病院職員」を目指し、自己研鑽に努め、自らが他の職員の模範となり、持てる力を最大限に発揮し、YCU ミッションの達成に取り組むことが求められています。

そこで、平成 27 年度の「課長級職員育成プロジェクト」での検討結果に基づき、人材育成の基本方針を再構築し、さらに、大学理念、病院理念、基本方針を踏まえた、私たち一人ひとりの行動のあり方を示す「行動指針 (YCU アクション)」を制定しました。

YCU アクションを基に、私たち職員一人ひとりが日常業務や研修等を積み重ね、常に意識し実践することで、目指すべき人材像である「求められる教職員像」を備えた職員へと成長し、YCU ミッションに掲げる「市民の誇りとなる大学」の実現を目指します。



(1) 求められる教職員の像

「求められる教職員の姿～教職員行動計画(平成12年度)」に基づき、法人として求める職員像として、次の3つを掲げています。他に、職場ごとの職員行動計画があり、各職場の人材育成計画に定めています。行動計画を全職員で共有し、日常的な行動習慣として醸成していくことが肝心です。

危機感を備えた職員

忙しい時も落ち着いている時も、現状に満足することなく日常業務の中から重大な危機につながる小さな問題や間違いを見逃さず、迅速に改善・改革に取り組む職員

責任感を備えた職員

法人の経営方針・職場の運営方針を踏まえ、自らの仕事の使命と役割を認識し、自らの担当業務に責任感と覚悟を持って、主体的に取り組む職員

一体感を備えた職員

馴れ合いではなく、良好なコミュニケーションの中で一体感を育み、チームプレイで、自分の仕事を進める職員

(2) YCU アクション

大学理念、病院理念、基本方針を踏まえ、「求められる教職員像」を目指していく時に、共通して持つべき意識や価値観を示したものが「YCU アクション」です。

日々の業務を進めていく際に、職員として常に考えるべき行動指針となっています。業務の合間や人事考課等の機会に「YCU アクション」を見返して、自らを振り返ってみましょう。

1 将来を見通し、自ら考え行動しよう

私たちは、誰かの答えを待つのではなく、組織の担い手として、経営感覚と業務効率を意識し、何ができるのか絶えず考えます。また、広い視野を持ち中長期的な観点から、法人と自らの将来を考え、行動します。

目の前の課題解決だけにとらわれるのではなく、組織の目標や世の中の動向など広い視野を持ち、法人と自らの将来を常に意識して行動することが大切です。また、唯一絶対の答えがない時代の中、誰かの指示や誰かに答えを安易に求めるのではなく、自分で何が必要か、組織から自分に求められているものは何かを絶えず考え、職員一人ひとりが、コスト意識と経営感覚を持って、自ら行動することが求められています。

2 信頼を得られるよう行動しよう

私たちは、常に相手の立場に立って物事を考え、求められていることに対し的確に行動し、仲間、学生、患者、地域等、あらゆる人々から信頼される職員を目指します。

仕事は自分のためにだけに行うものではなく、常に、組織の目標や相手となる関係者の存在があります。日頃から相手の立場に立ち、求められることに的確に対応していくことで、関わる学生や患者、地域の人々、そして共に働く仲間など、関わる人々からの信頼を得られることができるようになり、そのことが仕事をスムーズに進める近道となります。

3 仲間意識を持って行動しよう

私たちは、仲間と自由闊達な意見交換を行い、一緒に課題を解決しようとする姿勢を持ちます。さらに教職協働の視点を持ち、組織横断的に協力しながら市大のプレゼンス（存在感）を高めます。

職場では常に自分以外の「仲間」の存在があります。担当している業務こそ違え、「仲間」は常に助け、助けられるものであるはず。自由闊達に意見交換を行いながら、お互いの課題や目標を共有し、ともに課題を解決する意識を持ち、協力していくことが、市大のプレゼンス（存在感）を高めることにつながります。「仲間」として自分ができることがないか、「自分の仕事ではない」ではなく「自分が協力できることはなにか」を考えましょう。

4 人材育成と自己研鑽を進めよう

私たちは、日々の業務を通じて人を育てるという意識を常に持ち、自らも研鑽を重ねることにより、人が育つ・人を育てる環境を組織全体で醸成します。

実際に業務を行うのは常に「人」です。お互いに人を育てること、そのために勉強し、研鑽を重ねなければならないことを意識して行動しましょう。経験年数や職位が上位のものはもちろんのこと、お互いに研鑽しあうことで、職員一人ひとりの成長へつながり、組織風土を向上させることができるはず。です。

5 出来ることは、既成の考えにとらわれず、すぐに行動しよう

私たちは、社会情勢やグローバル化といった法人を取り巻く変化を敏感に感じ取り、迅速な判断・対応を行います。また、前例にとらわれずに、新しい変化や求められるニーズに対し、自らのアイデアを持って、チャレンジします。

同じ行動を起こすのであれば、判断を素早くし、迅速に対応することがより良い結果につながります。私たちは、どうすればできるかを考えて、できることを迅速に行うこと、また、「前例踏襲」や「やったことがないからできない」ではなく、アイデアを出しながら、さらに良いものとするために何ができるのか考えてみましょう。それが結果として、組織のスピードを生み出し、組織を活性化することにつながります。

2 職員の果たすべき役割、求められる能力

職員の専門性と業務の継続性を高めるため、職位、雇用形態ごとに「求められる能力」や「果たすべき役割」を再設定しました。目標共有シートの記入や人事考課面談の際には、これらを確認したうえで、目標設定を行ってください。

総合職

さまざまな部門でマネジメントに携わることが求められています。数年おきのジョブローテーションにより、大学・病院運営に関わるさまざまな業務を経験し、施策の企画・立案・推進を行います。こうした経験の中で、組織の目標達成のために最適な計画を提案し、目標達成に向けてメンバーと協働しながら最少のコストで実行する能力を高めていきます。具体的には、下記に掲げる能力の発揮が求められています。

①課題発見力②論理的思考力③課題解決力（対策立案力）④コミュニケーション力、部門横断マネジメント力（ネットワーク構築力）⑤後輩職員育成力

YCU人材育成PLANの「人材育成重点目標」でも、マネジメント力の養成を取り入れています。

- ① 豊かな人間性を備えた YCU マインドと使命感の醸成
- ② キャリアを自律的に育むことができる人材の育成
- ③ 中長期的課題に的確に対応できる基礎知識と着眼点の習得
- ④ ICTスキルの向上及び的確な業務遂行力と問題解決力の習得
- ⑤ 他職種と連携し、自ら率先して行動できる人材の養成
- ⑥ 大学運営・病院経営を支える高度な専門性の養成
- ⑦ プロジェクトを通じた経営マネジメント人材の養成
- ⑧ グローバル化への対応

【YCU人材育成体系】（詳細は第2章）

職位	新採用職員	職員Ⅰ	職員Ⅱ	職員Ⅲ		係長	部・課長
	若手		中堅		ベテラン		
求められる役割 育成テーマ (人材育成重点目標)	迅速かつ正確に多岐的・定型業務を遂行できる ・教職員と連携し、チームワーク、組織運営に貢献できる		課題を発見し、改善を図ることができる ・後輩に対して業務の進め方を教えることができる		係長を補佐し、リーダーシップを発揮して、課題を解決することができる ・後輩に教し、指導を見届えた助言や指導ができる	中長期的な課題の把握と課題解決に向けた係の目標設定、計画立案ができる ・健全体念よとめ、部門の将来を見据えた指導ができる	法人全体の中長期的な課題を把握し、部や課全体のビジョン、方針を決定することができる ・事業戦略や経営戦略を理解し、意思決定をすることができる
⑧グローバル化への対応					語学力		
⑦プロジェクトを通じた経営マネジメント人材の養成					経営分析・経営戦略提案力		
⑥大学運営・病院経営を支える高度な専門性の養成			大学・病院経営の		専門知識		
マネジメントスキル	テクニカルスキル コンセプト チャールズ スキル	④ICTスキルの向上及び的確な業務遂行力と問題解決力の習得			ICTスキル向上		
	ヒューマン スキル	⑤他職種と連携し、自ら率先して行動できる人材の養成			リーダーシップ		
③中長期的課題を抽出するための基礎知識と着眼点の習得			横浜市の政策理解、他大学の動向、		関連法規や国・政策動向の理解		
②キャリアを自律的に育むことができる人材の育成					キャリアデザイン力		キャリアマネジメント力
①豊かな人間性を備えたYCUマインドと使命感の醸成			ダイバーシティ（ハラスメント、		女性活躍、障がい者理解、人権理解		
					規範意識		
			中期計画・		年度計画の理解		
			法人の歴史・YCUミッションの理解		メンタルヘルス		
					経営意識（財政状況と予算制度の理解）		

一般職

専門性を磨きながら、比較的長期にわたって実務の中心を担うことが求められます。主として各部門における定型業務や学内外の関係者との対応、資料作成等、各部門の運営サポートを行います。意欲や能力に応じて企画・計画業務や非常勤職員への指導・育成、サポート業務全体の進捗管理といったさまざまな業務にも携わります。書類作成・数値の精査等の事務を正確に処理する能力、効率的に業務を遂行する能力の他、業務遂行プロセスを改善する能力を身につけ発揮することも期待されています。法人の運営を支えるために、法人内の様々な部門で基礎的なビジネススキル（PC操作や文書作成、経理処理、語学等）を安定して発揮することが求められています。原則として異動はありませんが、現在の所属での業務経験等が活かせる関連部署への異動も希望等に応じて可能です。

有期雇用職員

総合職や一般職の指示のもと、基礎的なビジネススキルを発揮しながら業務を行います。各部門の定型業務を中心に部門の運営サポートや、意欲や能力に応じて学内外の関係者との対応業務等にも携わります。原則として異動は行われません。

病院専門職

診療報酬請求に係る総合調整や診療報酬改定に伴う院内・院外調整及びシステム対応、施設基準届出や、先進医療等の保険外診療に係る事務全般等、附属2病院における医事業務に専門知識を用いて携わることが求められています。将来的には附属2病院の収益確保策の企画立案や医事業務のマネジメントを担うことを想定しています。そのため、医事に関する専門知識を深めるだけでなく、総合職同様、組織の目標達成のために最適な計画を提案し、目標達成に向けてメンバーと協働しながら最少のコストで実行する能力を高め、発揮することが求められます。附属2病院での医事業務部門又は経営企画部門等での異動があります。

果たすべき役割		職位に応じて求められる能力	
職員 I	法人職員としての基礎を身に付け高めつつ、目的意識をもち、自ら考え行動する。	<ul style="list-style-type: none"> ・文書、財務会計に関する規則等の理解 ・基本理念、中期計画やミッションの理解 ・応対マナーの習得、能動的に行動する力 ・職場間コミュニケーション力 ・コンプライアンスや人権意識への理解 ・語学力 <p>行動目標</p> <p>○文書作成、財務会計に関する根拠やルールを理解し、自分で手続きを完結できる。○基本理念、中期計画やミッションを理解し、他の職員と協力して仕事が遂行できる。○学生・患者・地域等関係者の立場や意見を尊重し、丁寧かつ適切な対応ができる。○留学生や外国人患者等への適切な支援ができる。</p>	ICTスキル コミュニケーション力、フォロワーシップ 事務処理力・遂行力、資料作成力 論理的思考力 タイムマネジメント力 後輩指導・育成力 課題発見・解決力 職場改善力 リーダーシップ
職員 II	系の運営に携わり、後輩指導に努め、中堅職員として職場を支える。	職員Iに加えて、 <ul style="list-style-type: none"> ・業務を円滑に進める調整力 ・系の課題認識及び解決に向けた企画力 ・OJTを通じた後輩指導 ・育成力 <p>行動目標</p> <p>○他部署との円滑な連絡・調整ができる。○自ら課題を発見し、施策を企画・立案できる。○業務のノウハウをOJTを通じ、後輩へ継承できる。○係において主体的な役割を果たせる。<昇任基準> 経験年数6年以上かつ、人事考課B以上</p>	
職員 III	係長を補佐しつつ、高い実務能力と豊富な経験をもとに、後輩職員の指導・育成に努め、リーダーシップを発揮する。	職員IIに加えて、 <ul style="list-style-type: none"> ・担当業務の豊富な知識と経験の蓄積 ・法人全体を見据え、業務改革を行う力 ・後輩職員の将来を見据えた指導 ・育成力 ・系の志気を高め、課題解決に取り組むリーダーシップ <p>行動目標</p> <p>○自らの知識と経験を活かし、広い視野で効率的な視点から業務を進めている。○専門的知識の付与に加え、将来を見据えた後輩職員への指導ができている。○リーダーとして、培った知識を最大限に発揮している。<昇任基準> 40歳以上(経験年数(大卒18年間)を満たし、過去3年間の人事考課が「B」以上)</p>	

一般職	法人職員としての基礎を有し、部門の運営サポートの中心的役割を担い、行動する。	<ul style="list-style-type: none"> ・文書、財務会計に関する規則等の理解 ・部門における定型的、補完的業務の遂行 ・応対マナーの習得、能動的に行動する力 ・職場間コミュニケーション力 ・コンプライアンスや人権意識への理解 <p>行動目標</p> <p>○文書作成、財務会計に関する根拠やルールを理解し、自分で手続きを完結できる。○所属部門のミッションを理解し、責任をもって業務を完遂できる。○他の職員と協力して仕事を遂行して仕事が遂行できる。非常勤職員等へ業務のOJTを通じてノウハウを継承できる。○学生・患者・地域等関係者の立場や意見を尊重し、丁寧かつ適切な対応ができる。</p>	ICTスキル コミュニケーション力、フォロワーシップ 事務処理力・遂行力、資料作成力 論理的思考力
-----	--	--	--

果たすべき役割

職位に応じて求められる能力

<p>係長</p>	<p>YCUミッションや年度計画及び組織目標を踏まえ、係の目標を設定し、職員とともに業務を遂行し達成する。部下職員とコミュニケーションを図り、業務遂行のなかで、直接、指導・育成し、能力向上を図る。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の課題解決に向けた企画・計画力・業務間の連携・調整・折衝力 ・部下職員の指導・育成力・係のマネジメント力 <p>行動目標</p> <p>○多くの情報からの確に課題抽出し、迅速な対応や施策立案ができる。○他部門との連絡・調整を行い、円滑な連携・協力体制を築く。</p> <p>○職員一人ひとりとコミュニケーションを図り、職員の意欲・能力を高め、職場をまとめる○適切な勤務時間管理や職員の健康管理ができる。</p> <p><受験資格></p> <p>【試験】職員Ⅱまたは職員Ⅲで、在職2年以上</p>	<p>部門横断マネジメント力</p> <p>職場改善力</p>
<p>副課長</p>	<p>係長に求められる「果たすべき役割」「能力」に加え、 他係長への助言・支援や課職員の育成を行うなど、課長を補佐、時に代理し、課の運営に携わる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・課長を補佐し、課全体を見渡しまとめる力 ・課の組織力を高める人材育成の視点・能力 	
<p>課長</p>	<p>YCUミッションや年度計画を踏まえ組織目標を設定し、係長等を指揮し目標を達成する。 職員の能力等を見極め、係長への支援をはじめ的確な指導・助言を行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・将来を見据えた先見性・組織課題を発見する幅広い視野 ・的確な判断力・課を動かす組織運営力 <p>行動目標</p> <p>○将来を見据え、社会全般の動向を踏まえた課題解決や効果的な施策を展開する。</p> <p>○日々の業務はもちろんのこと、切迫した状況でも迅速かつ的確な意思決定を行える。</p> <p>○多様な人材を活かしたマネジメントができる。</p>	
<p>部長</p>	<p>組織全体を見据え中期的な視点から、部の方針を明示し、課長等を指揮して組織目標を達成する。 全体最適を目指し、部門間を越えた連携に努め、組織力を高めるための風土づくりやリスク管理を行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期的な組織運営力及び政策形成力 ・高い危機管理能力・職員を変革する力 <p>行動目標</p> <p>○部の責任者として、中長期的視点から部の目標を提示し、部下職員を指揮して目標を達成する。</p> <p>○法人全体のコンプライアンス推進に向けて、トップマネジメントを発揮し、問題の未然防止や課題解決を図るなど適切な組織運営に努める。</p> <p>○個々の職員が力を存分に発揮できる職場づくりに向けて変革を促す</p>	<p>経営改革力</p>

3 YCU 採用 1 年目到達目標

事務系総合職の採用後 1 年目の到達目標です。新採用職員の育成では、各職場での OJT による育成が中心となることを踏まえ、採用後 1 年目の到達目標を具体的に設定しています。この目標達成に向けて、人事考課の各考課要素の着眼点（第 3 章参照）を参考に、各職場において指導を行います。

新採用職員は、法人の将来を担う重要な人材です。新採用職員の育成にあたっては、管理職を含めたすべての先輩職員たちによる「職場ぐるみでの育成」を推進することが求められます。そのため、1 年目の到達目標は、新採用職員本人はもちろん、管理職をはじめとするすべての職員で共有し、到達目標を意識しながら職場メンバーと協力しあって日々の指導・育成に取り組みます。

身につけるべきスキル	到達目標の具体例
タスク管理スキル	<p>担当業務について、正確性（決められた時間、納期、金額、計画、手順など）を損なわずに遂行できる。</p> <p>※正確性を担保するために必要な情報（規程、マニュアル、前年の実績、前任者や先輩・上司）を活用することができる。</p> <p>※正確性を担保するために必要なチェックをあらかじめ業務の工程上で想定し、個人もしくは複数人で、適切に行える。</p> <p>・大量の業務・作業であっても、期待される期間内に、迅速に完了させることができる。</p>
対人関係スキル	<p>・部署内外の職員・教員、横浜市の担当部局、行政や企業など各種の外部機関、学生と保護者、患者とその家族、地域住民など、非常に多種多様な関係者と、必要な関係性を築きコミュニケーションが取れる。</p> <p>・上記の多種多様な関係者に対して、相手の視点に立って、求められる応答ができる。</p> <p>・複数の関係者の利害関係の理解に努め、関係者全員が納得できるように工夫しながら調整が図れる。</p> <p>・担当業務に必要な事項を、上司、先輩、前任者などに、質問・相談し、指導を仰ぐことができる。</p> <p>・対面、電話、メールなど、相手、状況、内容等にあわせて、適切なコミュニケーション手段を選択することができる。</p> <p>・上記の各コミュニケーション手段について、相手が好感の持てる話し方、聞き方、書き方を実践できている。</p>
ICT スキル	<p>・Microsoft Word で資料作成ができる。</p> <p>・Microsoft Excel で資料作成、データ処理ができる（データ処理は、基本的な関数が使えらるまで）。</p> <p>・その他、担当職務に応じて、Access、Powerpoint のスキルアップに励む。</p>
組織内固有のテクニカルスキル	<p>・伝票や起案について、仕組みやルール、書き方を理解しており、実際に起票、起案ができる。</p> <p>・組織内の各種のルールを記憶している。または、何を参照すればいいかを理解している。</p> <p>・自身の担当業務に必要な学内システム（ex. 財務会計システム等）の知識とスキルがある。</p>
YCU スピリット	<p>・職場環境の変化や、業務量の増加に直面しても途中であきらめたり、投げ出すことなく、自身で最後まで努力し、自己成長につなげている。</p>

法人職員は、職員就業規則第9条に基づき、採用日から6ヶ月間は試用期間となっています。この期間は、試験、面接等では確認できない業務に対する適性を、実際の業務に従事する中で確認し、当法人職員として正式採用することが可能かどうかを判断するためのものです。事務系総合職の新採用職員に対しては、各職場で正式採用に向けて上記の到達目標を意識しながら指導し、試用期間中に正式採用について一定の方向性を決定します。

試用期間中における正式採用の判断ポイントは下記のとおりです。上記1年目到達目標の達成、また、人事考課制度において設定した年間目標の達成（※人事考課の詳細は第3章参照）に向け、職場の管理職は、計画的、意識的に職員への指導とアドバイスを心がけてください。

業務実績	
(ア) 業務の質	ミスなく、かつ計画的に業務を処理しているか／状況を的確に判断しながら取り組み、期待通り、(またはそれ以上)の成果をあげているか
(イ) 業務の量	業務を必要最低限の時間で処理しているか／経験相応の業務量をこなしているか
取組姿勢	
(ア) 積極性	担当職務に関して自ら進んで取り組み、改善なども図る意欲があるか／指示された内容以外にも関心を持ち、進んで取り組んでいるか
(イ) 協調性	職場の一員として、他の職員の職務に協力する姿勢を示しているか／上司、先輩、患者等とトラブルを起こさず、相手の意見も聞きながら円滑に業務を遂行しているか
(ウ) 規律性	上司の命令や服務規律を遵守しているか(例：当日連絡による突発休暇や、遅参、長時間の離席、始業時間ギリギリの出勤などが散見されないか)
(エ) 責任性	担当職務を完遂しようとする姿勢が見られるか(例：繁忙期にもかかわらず未調整で休んだり、安易に上司や先輩に頼るなどの姿が散見されないか)
職務を通じて発揮された職務遂行能力	
(ア) 知識・技術	担当職務に関する知識・技術を習得しているか
(イ) 理解力	仕事の状況や上司の指示等を的確に把握できるか／上司や先輩等に頼ることなく、自ら考え、判断することができるか
(ウ) 表現力	口頭または文書により、伝えるべきことを的確に表現できるか
学生・保護者・患者対応、コスト意識	
あらゆるステークホルダーに対し、好感の持てる対応ができ、信頼を得られるよう努力する姿勢が見られるかまた、事業費や人件費のコスト意識をもって職務を遂行しているか	

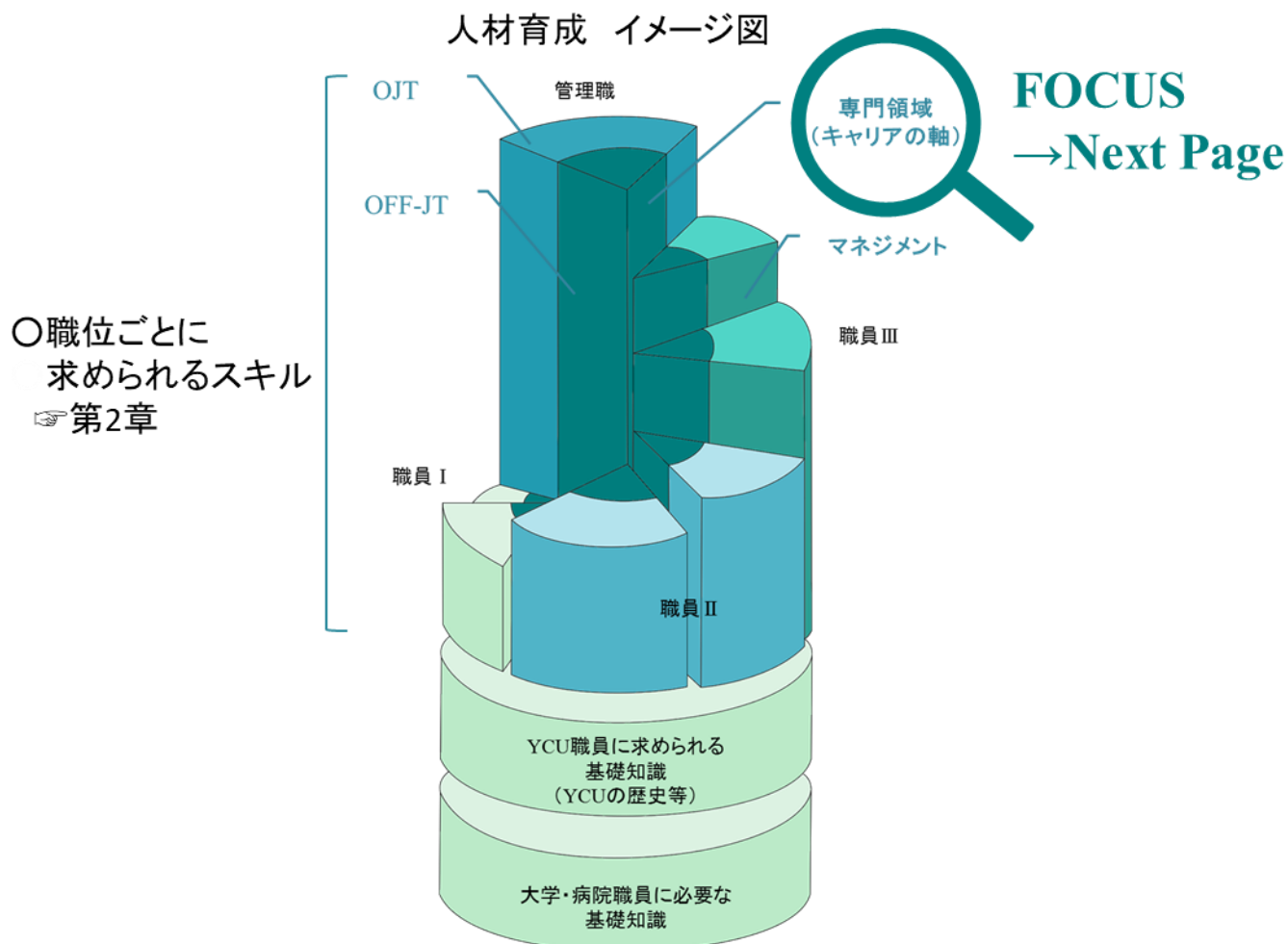
4 プロフェSSIONALを目指したキャリアプラン

YCU 職員（特に総合職）は従来の定型的な事務処理中心の業務から、高い専門性を兼ね備え、教員と連携して、大学・病院運営に直接関わる業務へシフトしていく必要があります。つまり、組織が目指す目標に向かって、教職協働のもと、企画・立案や実行に携わることのできる「プロフェSSIONALな職員」が求められています。

こうした職員を育成するためには、職員一人ひとりが自分のスキル・能力・適性を【どの領域】で活かして組織に貢献し、自分自身を成長させていくのか、自分の【専門性】と【キャリアプラン】を常に意識する仕組みを構築する必要があります。そのため、YCU 人材育成 PLAN では、職員自身のスキルや能力を活かす専門領域（キャリアの軸）として、「教育・学務系」「研究支援系」「医事・医療支援系」「法人経営系（大学・病院）」を設定しました。

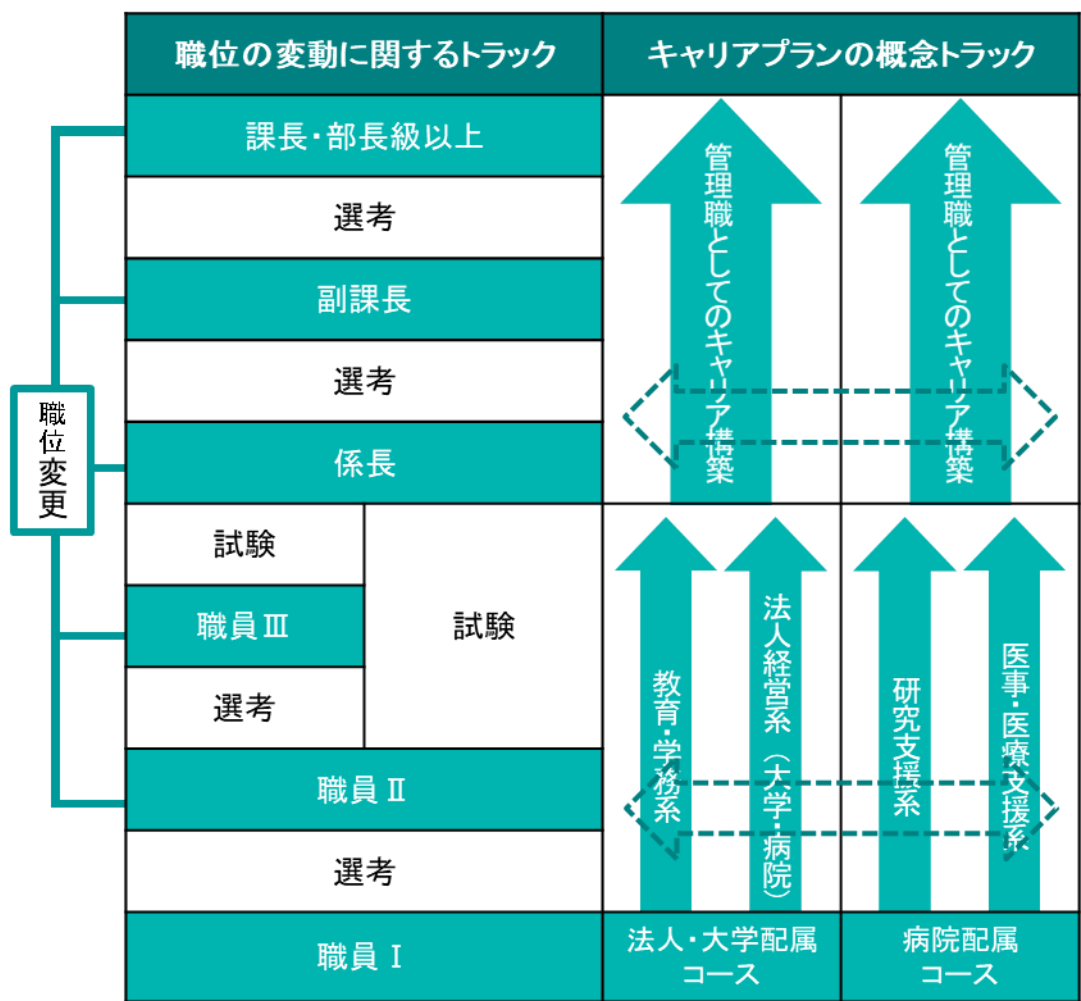
職員の皆さんは、今後どの領域で活躍したいのかを見定めるとともに、自らが描く将来像の実現に向け、得意とするスキル・能力を生かし、望ましいキャリアを獲得するため、将来の見通しや専門領域の確立（キャリアの軸）を意識したキャリア形成と能力開発に取り組んでください。

異動については、職員の専門性の確立を軸に、専門領域内での異動を基本としつつも、組織全体の安定的な執行体制の確保や本人の専門性の向上に資すると思われる場合は、他の領域に配属するなど適材適所による配置を行います。配置先でどのように自分のスキルを発揮し、成果を出していくか、常に意識していきましょう。



専門領域
(キャリアの軸)を
クローズアップ

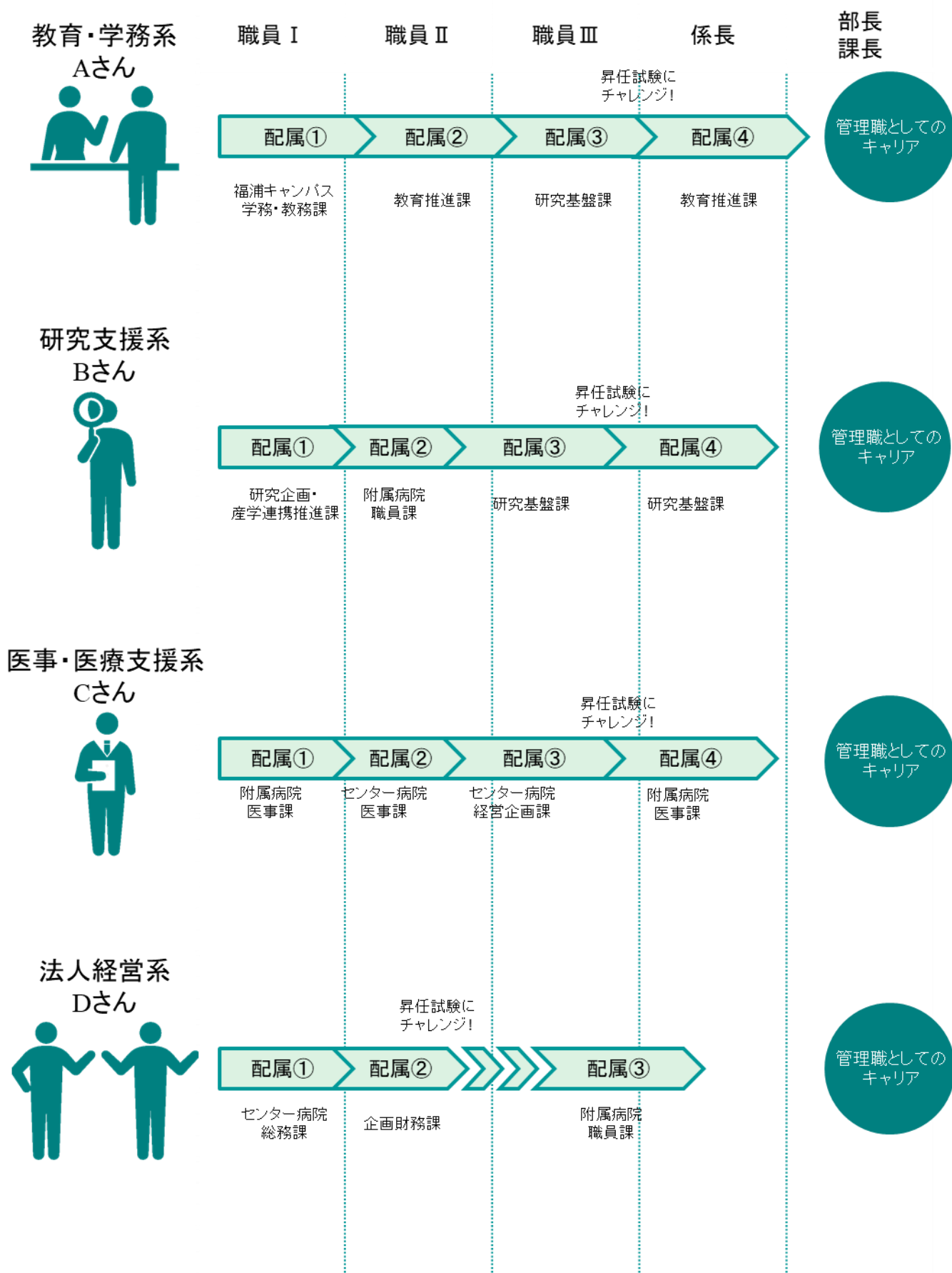
図4 キャリアトラック イメージ図



- 教育・学務系 : 教育推進や学務に関する業務(学務、教務、キャリア支援等)
- 研究支援系 : 研究推進に関する業務(産学連携、研究費管理、地域貢献等)
- 医事・医療支援系 : 病院の医事業務や医事請求に関する業務(医事、地域連携等)
- 法人経営系(大学・病院) : 大学や病院における経営や人事に関する業務(経営、人事等)

○プロフェッショナル職員を育成するための人材育成体系 ➡ 第2章
 ○キャリアプランを描くための人事諸制度 ➡ 第3章

図5 キャリアプラン イメージ図(例)



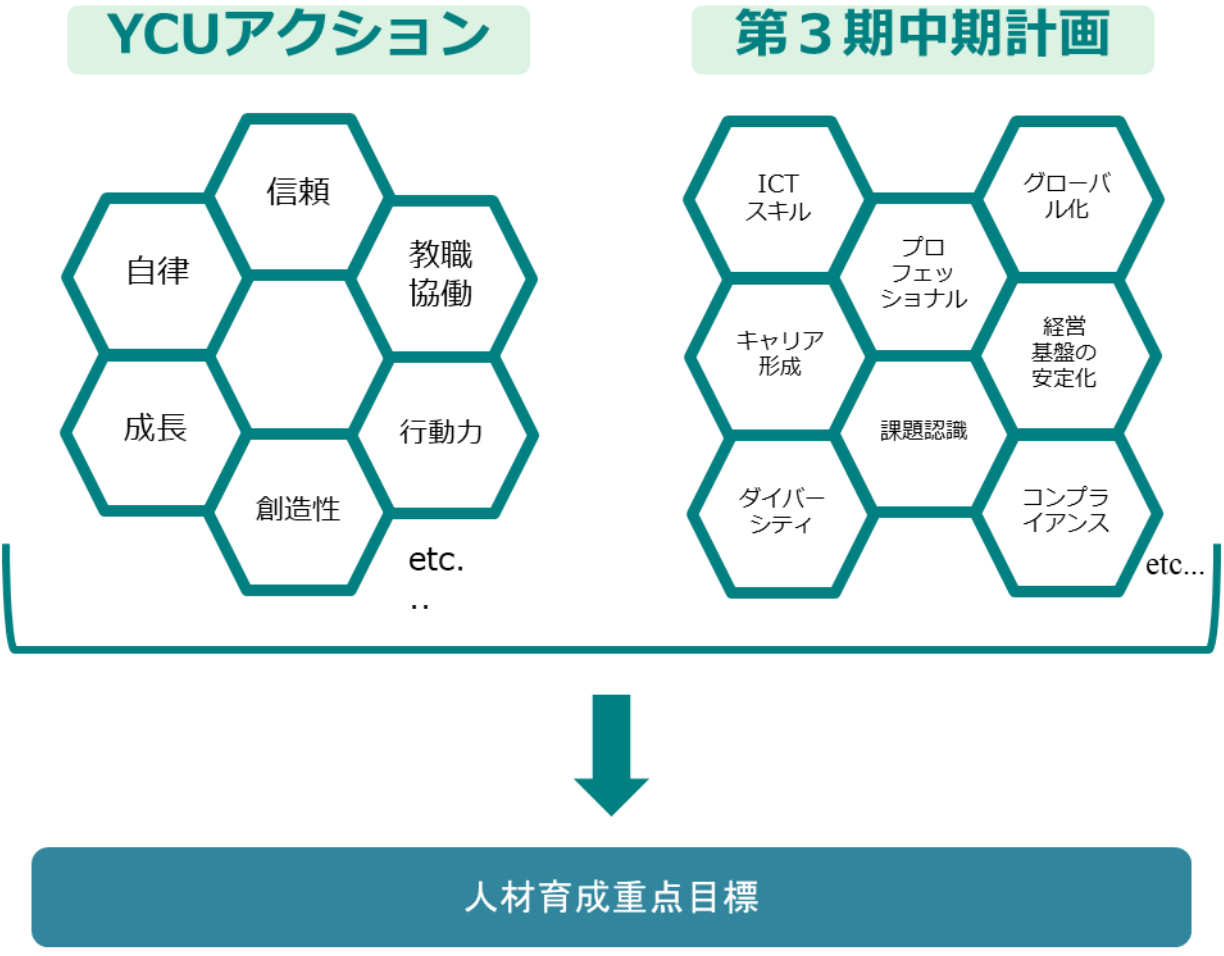
第2章

YCU 人材育成体系による職員の能力開発

1 人材育成重点目標

未来を担う職員を中長期的に育成していくために、重点目標を設定しました。

「第3期中期計画」や職員がとるべき行動のあり方を示す「YCUアクション」から導き出されるキーワードを踏まえつつ、今後、法人運営の中核を担う優れた管理職・経営人材を育成していくことを念頭に、「これからの法人職員に求められるスキルや能力」として設定しています。



- ① 豊かな人間性を備えたYCUマインドと使命感の醸成
- ② キャリアを自律的に育くむことができる人材の育成
- ③ 中長期的課題に的確に対応できる基礎知識と着眼点の習得
- ④ ICTスキルの向上及び的確な業務遂行力と問題解決力の習得
- ⑤ 他職種と連携し、自ら率先して行動できる人材の養成
- ⑥ 大学運営・病院経営を支える高度な専門性の養成
- ⑦ プロジェクトを通じた経営マネジメント人材の養成
- ⑧ グローバル化への対応

2 YCU 人材育成体系

重点目標を基に、「職員が身につけるべき知識・スキル」を抽出し、「身につけるべき時期」を職位ごとに設定したものを「YCU人材育成体系」として策定しました。

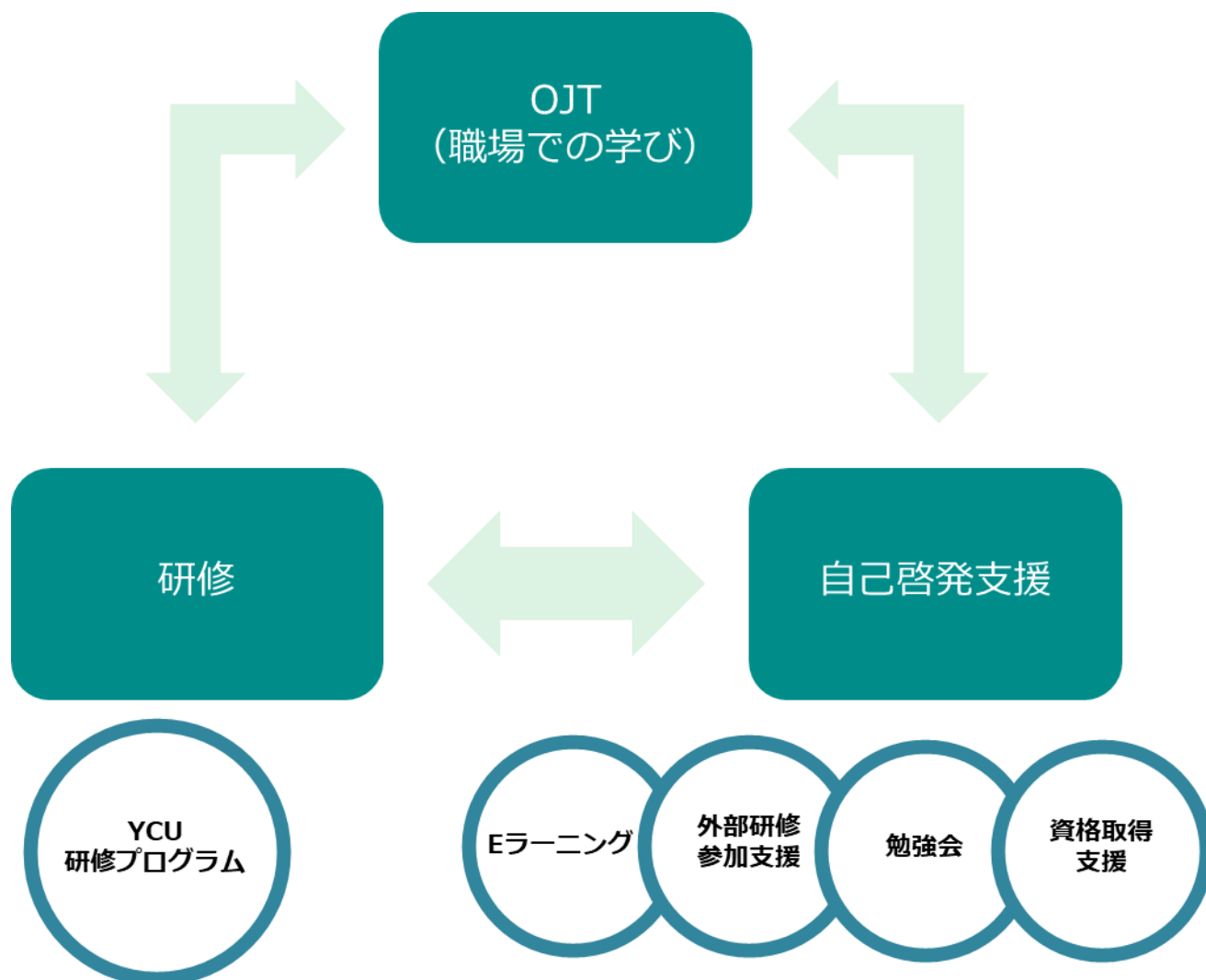
職位		新採用職員	職員Ⅰ	職員Ⅱ		
		若手		中堅		
育成テーマ (人材育成重点目標)		求められる役割		<ul style="list-style-type: none"> 迅速かつ正確に基礎的・定型業務を遂行できる 教職員と連携し、チームワーク、組織運営に貢献できる 	<ul style="list-style-type: none"> 課題を発見し、改善を図ることができる 後輩に対して業務の進め方を教えることができる 	<ul style="list-style-type: none"> 係を と 後助
		⑧グローバル化への対応				
⑦プロジェクトを通じた経営マネジメント人材の養成					総	
⑥大学運営・病院経営を支える高度な専門性の養成					大学・病院経営の専	
マネジメントスキル	テクニカルスキル／ コンセプチュアルスキル	④ICTスキルの向上及び 的確な業務遂行力と問題 解決力の習得	資料作成力	タイムマネ	ICT ジ	
	ヒューマン スキル	⑤他職種と連携し、自ら率 先して動ける人材の養成	論理的思考力	課題発見・解		
③中長期的課題を抽出するための基礎知識 と着眼点の習得		コミュニケーション力、フォロワーシップ力				
②キャリアを自律的に育くむことができる 人材の育成		後輩指導・育成力				
①豊かな人間性を備えたYCUマインドと 使命感の醸成		横浜市の政策理解、他大学の動向、				
		キャリアデザイン力				
		ダイバーシティ（ハラスメント、			規	
		中期計画・			年	
		法人の歴史・YCUミッションの理解			メン	
		経営意識（財政状況と予算制度の理解）				

職員Ⅲ		係長	部・課長
	ベテラン		
	<ul style="list-style-type: none"> 係長を補佐し、リーダーシップを発揮して、課題を解決することができる 後輩に対し、将来を見据えた助言や指導ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な課題の把握と課題解決に向けた係の目標設定、計画立案ができる 係全体をまとめ、部下の将来を見据えた指導ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 法人全体の中長期的な課題を把握し、部や課全体のビジョン、方針を決定することができる 事業戦略や経営戦略を理解し、意思決定をすることができる
語学力			
経営分析・経営戦略提案力			
専門知識			
SD推進、教職協働の推進			
ICTスキル向上			
ジメントカ		部門横断 マネジメントカ	経営 改革カ
発見・解決カ			
リーダーシップ		職場改善カ	
関連法規や国・政策動向の理解			
		キャリアマネジメントカ	
女性活躍、障がい者理解、人権理解)			
規範意識			
年度計画の理解			
メンタルヘルス			

3 人材育成手法の有機的連動

この人材育成体系で示した知識・スキルを職員が確実に身につけるために、「OJT（職場での学び）」「研修」「自己啓発支援」これら3つのカテゴリーを有機的に連動させ、職員が学びあう環境を整えます。

そして3つのカテゴリーによる学びのプロセスを継続的に繰り返すことで、職員の成長を確実なものにしていきます。



(1) OJT (職場での学び)

OJT サイクル

新たな人材育成体系の策定に伴い、OJTを「研修や自己啓発による学習や職場経験を効果的に行動の変革に結びつける重要基盤の一つ」と位置づけます。

OJTサイクルは、PDCAサイクルによる仕事を管理するための考え方と、職員の経験から学ぶ力を促すサイクル(経験学習サイクル)を対応させて作られた、YCUが目指すOJTのあり方です。このサイクルは、職員の直面している課題や目標達成の支援を目的に、上司・先輩職員が職員の内省を促すことで職員の経験学習サイクルを効果的に回し、より成長を促していく役割を担っています。



(2) 研修 (OFF-JT)

8つの人材育成重点目標や職位毎の求められる役割を達成し、人材育成体系に示したスキルや知識を確実に習得できるよう、YCU研修プログラムとして策定し、毎年受講希望を募っています。

YCU 研修プログラム

職位			新採用 職員	職員 I	職員 II		
			若手		中堅		
育成テーマ (人材育成重点目標)			求められる役割				
			<ul style="list-style-type: none"> ・迅速かつ正確に基礎的・定型業務を遂行できる ・教職員と連携し、チームワーク、組織運営に貢献できる 		<ul style="list-style-type: none"> ・課題を発見し、改善を図ることができる ・後輩に対して業務の進め方を教えることができる 		
実践型	⑥グローバル化への対応						
	⑦プロジェクトを通じた経営マネジメント材の養成				★経営		
業務別	⑥大学運営・病院経営を支える高度な専門性の養成				病院中堅職員研修(日本)		
					国立大学附属病院若手職員勉強会(国)		
					公立大学職員セミナー(公立)		
			FD・SD研修会、YCUオフ				
共通(基礎)	(マネジメントスキル) 学ぶ	テクニカルスキル／コンセプトスキル	④ICTスキルの向上及び的確な業務遂行力と問題解決力の習得	Office研修(eラーニング)			
				ロジカル・シンキング研修			
	ヒューマンスキル	⑤他職種と連携し、自ら率先して動ける人材の養成	アサーティブ・コミュニケーション研修				
			後輩育成				
	(マインド) 考える	③中長期的課題を抽出するための基礎知識と着眼点の習得 ②キャリアを自律的に育くむことができる人材の育成 ①豊かな人間性を備えYCUマインドと使命感の醸成		★YCUマインド研修			
					キャリアデザイン研修		キャリアデザイン研
				★人権啓発研修			
				★コ			
★ワークライフ balan							
★メンタ							

職員Ⅲ		係長	部・課長
	ベテラン		
<ul style="list-style-type: none"> ・係長を補佐し、リーダーシップを発揮して、課題を解決することができる ・後輩に対し、将来を見据えた助言や指導ができる 		<ul style="list-style-type: none"> ・中長期的な課題の把握と課題解決に向けた係の目標設定、計画立案ができる ・係全体をまとめ、部下の将来を見据えた指導ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・法人全体の中長期的な課題を把握し、部や課全体のビジョン、方針を決定することができる ・事業戦略や経営戦略を理解し、意思決定をすることができる
★語学研修			
経営分析力研修(黒木講師特別講座)			
日本病院会)			
(国立大学附属病院長会議)			
(公立大学協会)		公立大学創生フォーラム(公立大学協会)	
オフサイトミーティング ダイバCafé			
		係長向け アセスメント研修	部課長向け研修
改善研修			
育成研修			
キャリア メン研修		キャリアマネジメント研修	
研修、ハラスメント研修(eラーニング)			
★コンプライアンス研修			
ランス&ダイバーシティマネジメント研修			
メンタルヘルスマネジメント研修			

(3) 自己啓発支援

① eラーニング

事務系総合職・一般職の知識・スキルを確実に向上させていくために、通年で利用できるeラーニングシステム(eラーニングライブラリ®)を導入しています。自己啓発として好きな講座を好きな時に受講することができますが、集合研修の事前学習として受講を指定する講座もあります。

YCU-Net→人事課からののお知らせ(上部タブ)→☆eラーニングライブラリ(事務系総合職・一般職)→ログインページはこちら

The screenshot shows the YCU-Net website with the following content:

- 自己啓発支援制度**
 - ★資格取得支援: 資格の取得で身につけたノウハウを職場に還元していくほか、さらに専門知識を深めるための、受講料や受験料などの資格取得費用を助成します。
 - ★自主勉強会支援: 大学・病院運営の推進に関する事項に関して自主的に研究活動を行う職員の研鑽グループを支援します。
 - ★eラーニング: ログインページはこちら
 - ★eラーニングライブラリ(事務系総合職・一般職): **ログインページはこちら** (circled in red)
- 人事考課制度**
 - 人事考課制度は、職場のコミュニケーションの円滑化を図り、職員一人ひとりの人材育成や能力開発につなげていくことを目的として実施します。
 - ★実施要領・目標共有シート
 - ★【職員向け】人事評価・人材育成システム(タレントバレット)利用マニュアル(事務系総合職)
- ジョブ・チャレンジ制度(学内公募)**
 - ジョブ・チャレンジ制度(学内公募)は、特定の職場に職員自ら応募し、選考を経て異動を実施する制度です。
 - モチベーションアップ、適材適所の人材配置や組織活性化を目指した新たな人材育成制度です。
 - ★学内公募のご案内

② 外部研修参加支援

職員の専門知識をさらに深めたり、他大学や病院職員との交流を増やして、職場へフィードバックすることで、業務の活性化を図るなどを目的として、外部研修への参加費補助を行います。

③ 勉強会

各部署の職員で構成する研鑽グループに対して、調査・研究等に必要と認められる費用を助成するサポート制度を新設しました。

▶目的

自発的に職務にかかわる問題点や改善策を調査・研究し、大学や病院の新たな取組の企画・立案を検討する研鑽グループに対して支援を行うことで、企画・立案能力、問題解決能力、学生サービス力、事務処理能力の向上を図り、大学全体の管理・運営の改善・改革に反映させることを目的とします。

▶対象

5名以上の職員による研鑽グループ(必ずしも固定的なメンバーである必要はありません)を対象とし、当該グループリーダーから申込みのあったグループに対して行います。

▶支援期間及び支援内容

支援の決定がされた日から当該年度末までとします。勤務時間内の活動の承認及び活動に係る費用を助成します。

▶研修成果の報告

本学から支援を受けた研鑽グループは、毎年度末に活動報告書を提出し、報告書や成果等について、必ず学内に公表してもらうことで、法人内の他の職員にフィードバックします。

④ 資格取得支援

資格の取得で身に付けたノウハウを職場に還元していくほか、さらに専門知識を深めるための、資格取得費用を助成し、職員の能力開発と自己啓発の促進を図ります。助成基準は、配属職場において求められる専門性と希望する資格の有用性との関連や、資格を取得した職員が職場に好影響を与えるか等を踏まえ、判断します。

対象となる資格など、詳細は YCU-Net に掲載しています。

YCU-Net→人事課からのお知らせ（上部タブ）→資格取得支援→要綱・申請書類はこちらからダウンロードできます。

The screenshot shows the YCU-Net website interface. The main content area is titled '自己啓発支援制度' (Self-Development Support System). Under the sub-heading '★資格取得支援' (★Qualification Acquisition Support), there is a paragraph stating that the university supports the acquisition of qualifications and the deepening of specialized knowledge. A red circle highlights the sentence: '要綱・申請書類はこちらからダウンロードできます。' (The guidelines and application forms can be downloaded from here). Other sections visible include '★マイニング' (★Mining), '★ラーニング' (★Learning), and '★ラーニングライブラリ' (★Learning Library).

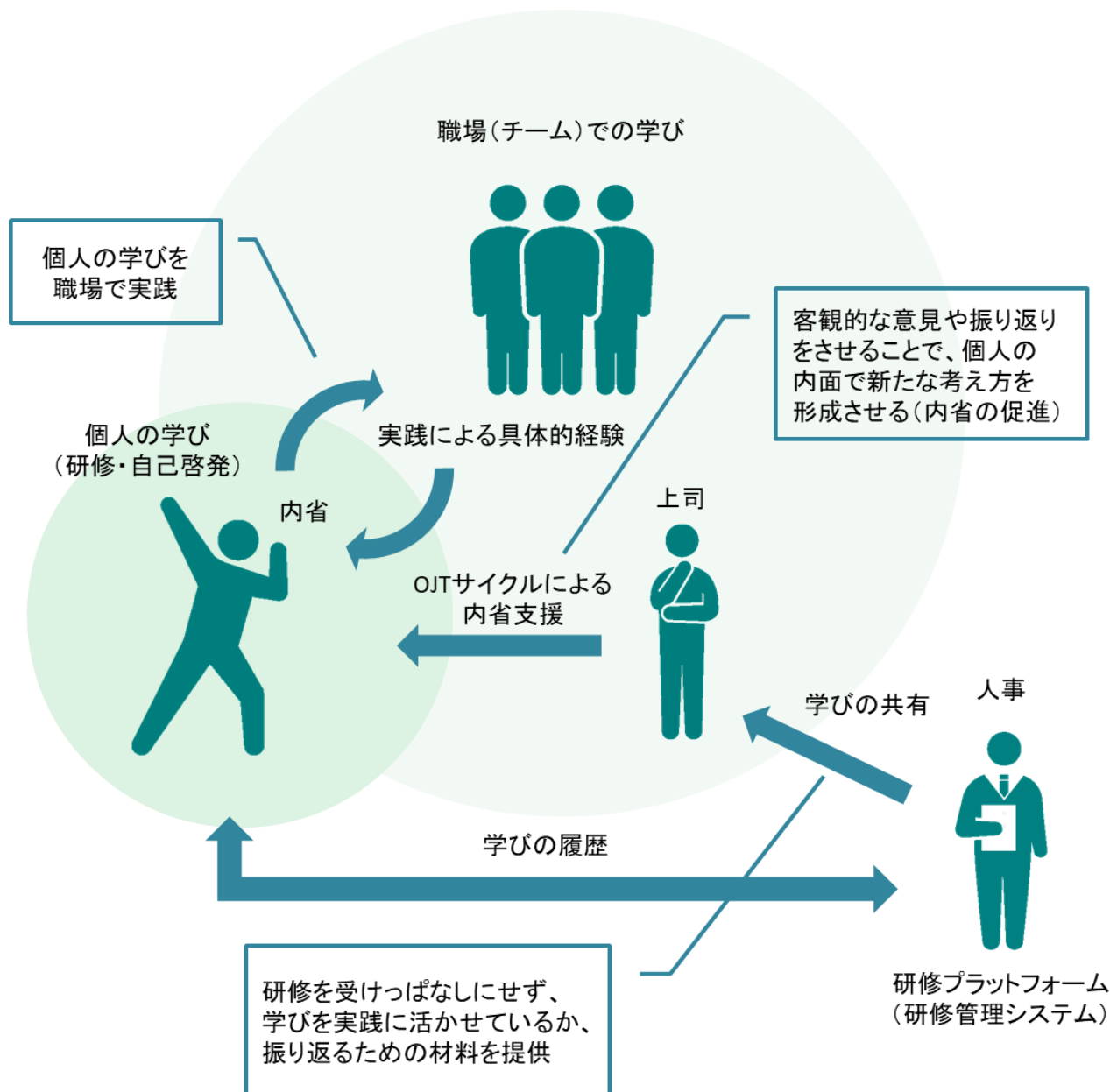
※支援の対象となる資格や検定には変更が生じる場合があります。

4 成長支援の体制

研修や自己啓発で学んだ知識やスキルは、職場で実践することで初めて「役に立った」と言えます。そこで大きな役割を果たすのが、上司による内省支援です。効果的な内省支援を実現するために、人事部門では研修管理システム（導入予定、当面はスキルシートを活用します）を活用して職員の学習履歴を蓄積し、上司と共有します。

上司は、職員が今までどのようなことを学んできたのかを理解し、その内容を職場で活かしているか、普段の業務を通じてチェックするとともに、指導場面や面談において客観的なアドバイスやフィードバックを与えることで内省を促進し、さらなる学びを促します。

職員一人ひとりが学び、成長し続けていける風土づくりを進めることで、YCUの組織力も向上をさせていきます。

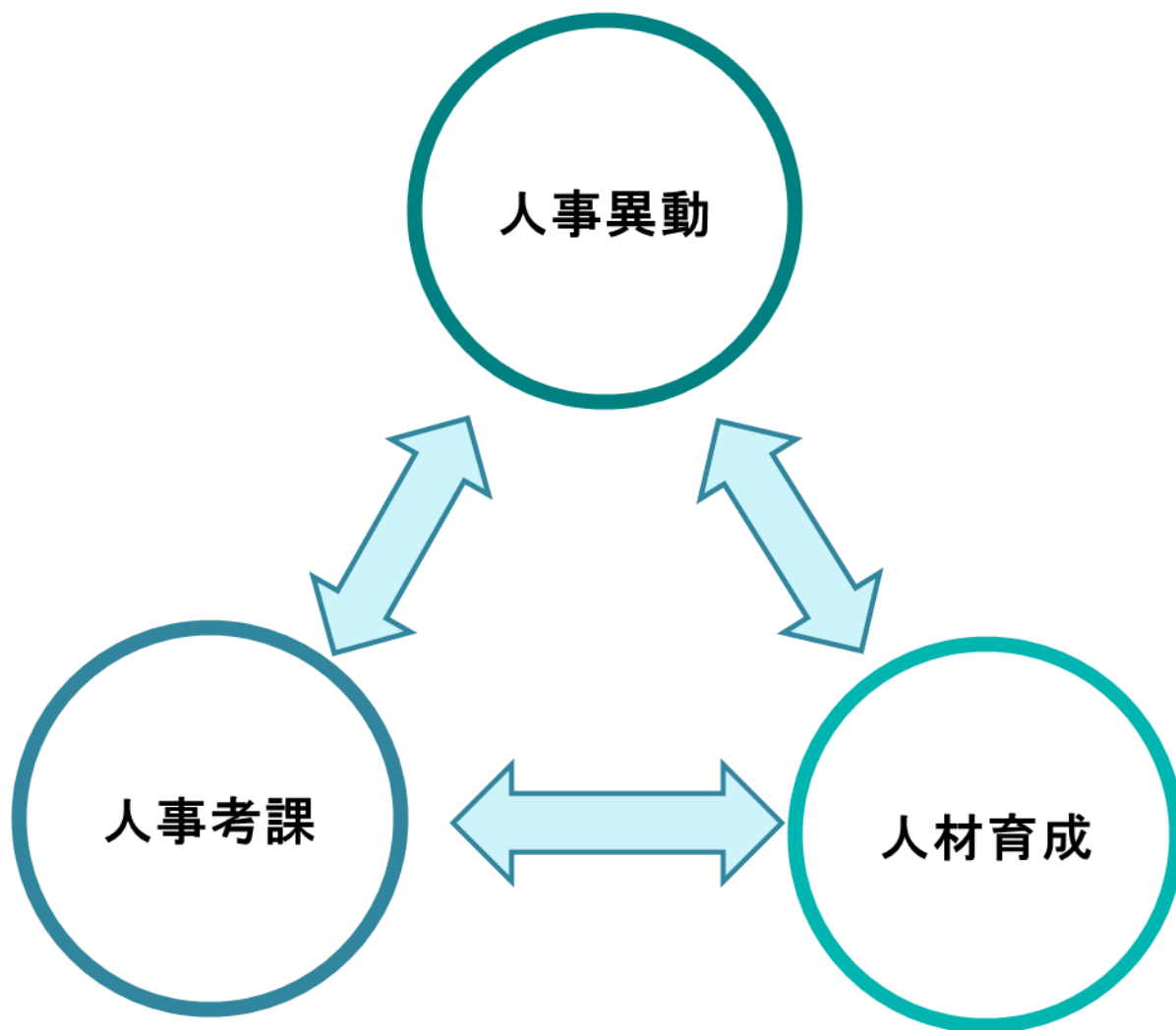


第3章

成長を支援する人事制度

～人事異動・人事考課・人材育成の効果的連動～

人事異動・人事考課・人材育成を効果的に連動させることで、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出すとともに、専門性を高めるなどプロフェッショナルを目指したキャリア形成を支援します。



(1) 人材育成

人材育成とは、組織が戦略を達成するため、あるいは組織・事業を存続させるために持っていてほしい職員のスキル、能力を獲得させることであり、そのための学習を促進することです。YCUでは、大学運営・病院経営に資することを目的に、職員に対して「研修」「OJT」「自己啓発支援」といった様々な機会を通じて組織全体で職員の能力開発を行っていきます。

(2) 人事考課

上司との面談を通じて業務目標を設定し、上司と部下が共通認識を持ちながら、業務に取り組みます。上司は年度を通じて部下の取組姿勢・能力等を把握し、面談や普段の話し合いの中で適切な指導・助言を行っていきます。そうすることで、職場のコミュニケーションの円滑化を図り、職員一人ひとりの人材育成や能力開発につなげていくことをねらいとしています。

あわせて
確認！

▶参照
「職員人事考課実施要領」



▶今年度の担当業務、目標の確認

▶目標共有シートの作成
・YCU人材育成PLANや各職場
の人材育成計画等をもとに、
長期的なキャリアを見据えて業務
や能力開発の目標を設定する

▶目標共有シート・スキルシートの
作成(振り返り)
・今年度の目標や実施スケジュー
ルをもとに各自振り返りを行う

各種フォーマットは
YCU-netの
「人事課からのお知らせ」
タブより
確認できます。

4月

▶課・担当内の一年間の業務目標
の設定

▶面談(目標設定)
・職員が設定した目標について、
上司が指導・助言を行いながら、
目標についても共通認識を持つ

12月

▶面談(振り返り)
・職員の目標シートに基づいて、
これまでの仕事ぶりや将来に向
けた能力開発について話し合う

1月

▶人事考課書の作成

2月

▶(評価の確定)

3月

▶人事考課結果の開示

人事考課の考課要素

(1) 業務実績：業務の達成度	
項目	着眼点
業務の質	<ul style="list-style-type: none"> ■ 仕事は正確で誤りはなかったか ■ スケジュール管理はうまく行えたか ■ 効率よく仕事を行ったか ■ 調整段取りなどは信頼できる内容であったか ■ 業務量の削減につながる業務改善を行ったか
業務の量	<ul style="list-style-type: none"> ■ 迅速に業務を処理することができたか ■ 期間内に業務を処理することができたか ■ 業務目標の達成度合いはどうだったか <p>※「業務の量」は、職位や担当内での役割等に応じて期待される業務量を基準に評価を行う。</p>

(2) 取組姿勢：業務を遂行していく上での態度や意欲	
項目	着眼点
積極性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務の質的向上・効率化に向けて意欲的に取り組んでいるか ■ 業務に対する知識・技術を向上させるよう、自己研鑽に励んでいるか ■ 担当業務について、前例にとらわれず、新しい方法、改善、提案を行うよう努力しているか ■ 広い視野を持ち、中長期的な観点から法人と自らの将来を意識して行動しているか
協調性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 周囲の状況を把握しながら、柔軟性をもって協力支援しているか ■ 異なった意見を持っていても、組織として決定されたことは進んで協力しているか ■ 人間関係を円滑に保ち、トラブルを起こさないよう努めているか ■ 仲間と自由闊達な意見交換を行い、チームワークを重視して業務に取り組んでいるか ■ 教職協働の視点を持ち、組織横断的に協力しながら市大のプレゼンス向上に努めているか
規律性	<ul style="list-style-type: none"> ■ ルールを遵守し、誠実に行動しているか ■ 職場の秩序を乱すようなことはないか ■ 自分勝手な行動で他人に迷惑をかけることはないか
責任性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自分の行為の結果に対して責任を負う姿勢をもっているか ■ 安易に上司や同僚に頼ろうとすることはないか ■ 人材育成プランにある職位ごとの「果たすべき役割」を理解し、果たしているか

(3) 能力：職務を通じて発揮された職務遂行能力	
項目	着眼点
知識・技術	<ul style="list-style-type: none"> ■ 法令、規程等の内容を正しく理解し、日々の業務に活用しているか ■ 各職場の人材育成計画に基づき、仕事をする上で必要な基礎知識・技術を身に付けているか ■ 人を育てるという意識を持って、日々の業務に取り組んでいるか
理解力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 仕事の状況を、正しく、かつ速やかに理解しているか ■ 新しいことについて、のみこみは早い ■ 上司の指示内容、ステークホルダーの要望等を正しく理解できているか ■ 法人を取り巻く変化を敏感に感じ取り、迅速な判断・対応を行っているか
表現力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自分の考えを文章や言葉でわかりやすく表現できるか ■ 的確、簡潔に表現できるか ■ 報告や依頼内容を正確に伝えることができるか ■ わかりやすい資料の作成ができるか
学生・保護者・患者対応、コスト意識	<ul style="list-style-type: none"> ■ あらゆるステークホルダーからの視点を持ち、相手の立場に寄り添って業務に取り組んでいるか ■ 求められていることに対し、的確に行動しているか ■ 来学者や窓口対応、電話対応を進んで行っているか ■ 事業費や人件費のコスト意識・経営感覚を持って職務を遂行しているか

(4) 能力：チャレンジ	
項目	着眼点
チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 前例にとらわれず、自らのアイデアを持って新しい手段、方法、方向に取り組んだか ■ 自ら困難な問題や未経験のことなどに取り組んだか ■ 担当業務を問題なく遂行し、担当業務以外でも活躍したか

(3) 人事異動

人事異動では、円滑で安定した組織運営を目指すとともに、キャリアの形成によって一人ひとりが主体的に自身の力を高めていきます。また、適材適所の配置を進めて、職員力を有効に活用することにより、YCUの組織力を高め、大学及び病院のミッションを達成することを目的としています。

① 人材育成・能力活用等の推進

興味や関心だけで特定の職場を志向するのではなく、「業務知識」や「実務能力」の習得・活用、職員の専門性の確立を軸にキャリア形成を考えます。また、与えられたミッションを達成するために、各職場や職域に必要なスキル、能力を明確化し、専門性を高める能力開発を推進します。

② 経験や適性を活かした組織全体の安定的な執行体制の確保

職場内の専門知識、ノウハウの継承や一人ひとりの能力・適性や経験を生かした配置を実施して、組織全体の安定的な執行体制を確保します。

③ 人事異動のサイクル

職員の専門性の育成、業務の継続性の確保の両面から異動サイクルの長期化を図ります。同一課の在職年数の目安を「概ね4～7年」として実施し、業務に関する専門知識の蓄積、職場におけるノウハウの継承や執行体制確保等の観点を総合的に判断したうえで、実際の人事異動を考えます。

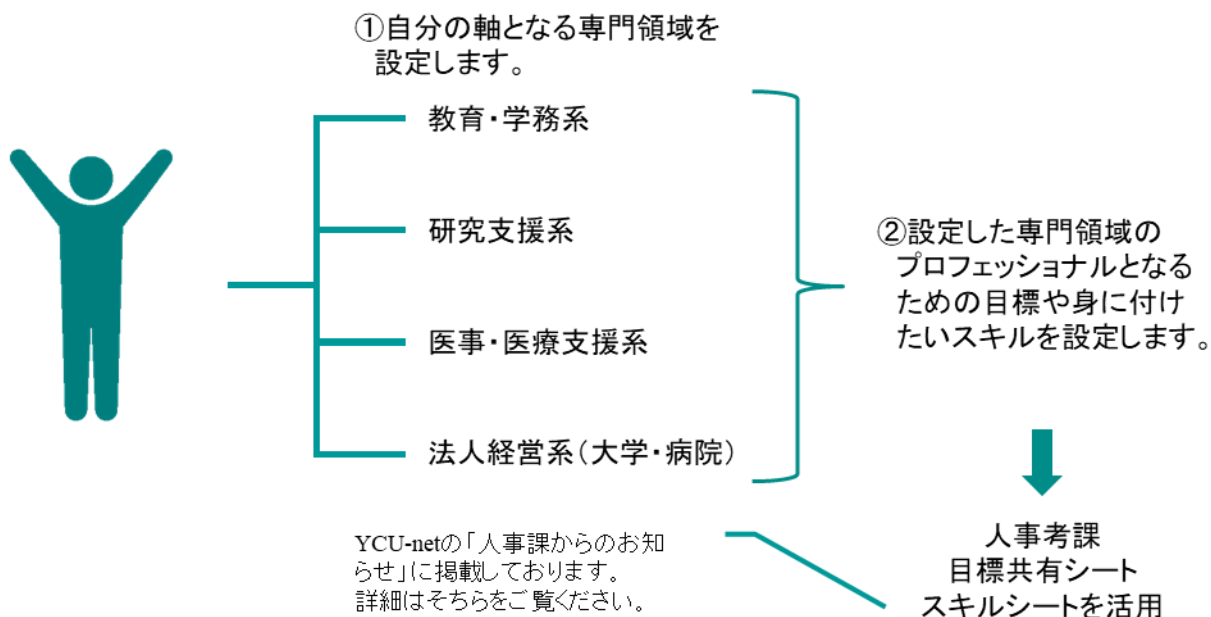
所属長は、同一課に概ね4年を超えて在籍する職員には異なる業務を担当させるなど、ジョブローテーションを心がけていきます。

④ ジョブ・チャレンジ（学内公募）制度

職員の意欲、能力及び経験を直接業務に反映させることにより、人材の効果的活用や適材適所の配置を実現し、職員のチャレンジ意識の醸成や組織の活性化を推進します。

⑤ 人事交流・派遣研修制度

視野の拡大や柔軟な発想力等を身に付け、その経験を糧に将来の横浜市立大大学を担う人材を中長期的な視点で育成することを目的として、国、他大学・他病院等との人事交流を実施します。



おわりに

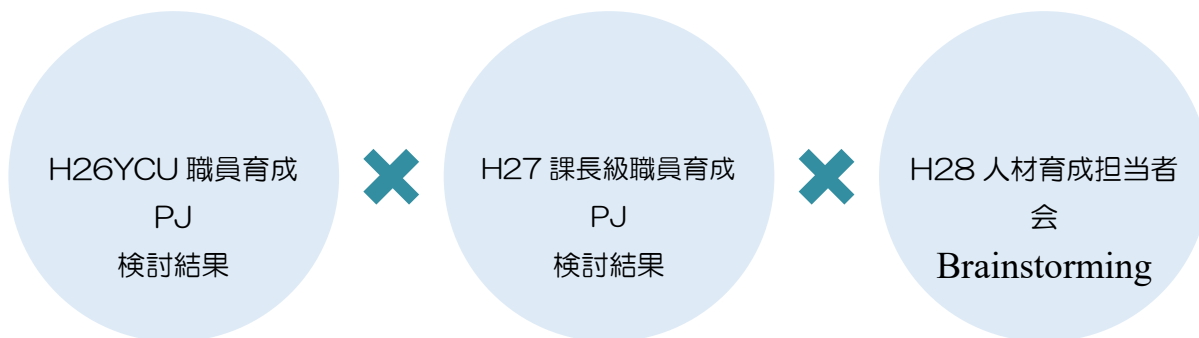
「YCU 人材育成 PLAN」 策定に至る経緯

■背景・課題

- 人材育成に対する「危機感」
 - ・法人化後 10 年が経過する中で人材育成が体系的に行われておらず、知識・ノウハウの蓄積が不十分
 - ・縦割りの業務スタイルが横行し、法人としての一体感・連携意識が希薄
 - ・管理職の職員育成に対する意識が低く、職員自身も受け身の取組姿勢
- 人材育成・研修制度に関する現状の課題
 - ・法人の現状や中期計画を踏まえた人材育成イメージが明確でない
 - ・職員のニーズに応えられていない

■経緯

- 平成 26 年度
 - 6 月～12 月「YCU 職員育成プロジェクト」での検討、制度改善提案
- 平成 27 年度
 - 4 月～3 月 「課長級職員育成プロジェクト」での検討、今後の人材育成の方向性
- 平成 28 年度
 - 8 月「大学職員・病院職員としてのプロフェッショナルを目指した人材育成」策定
 - 9 月「YCU アクション」～事務系職員行動指針～の制定
 - 10 月「教職員意識調査」の実施
- 平成 29 年度
 - 4 月「YCU 人材育成 PLAN (案)」の策定、各所属へ意見照会
 - 5 月「各職場の人材育成 PLAN」の作成依頼
 - 6 月 各所属への意見照会結果の反映、「各職場の人材育成 PLAN」の取りまとめ
 - 6 月「YCU 人材育成 PLAN」「各職場の人材育成 PLAN」の策定
- 令和 2 年度
 - 3 月 総合職・一般職・有期雇用職員・病院専門職に求められる役割の明文化



YCU 人材育成 PLAN

令和3年3月改訂
公立大学法人横浜市立大学