



2012（平成24）年度
『『大学マネジメント・業務スキル基準表』
に関する職員研修会』

講演資料

資料1

ACPA「大学マネジメント・業務スキル基準表」の活用について ～ 大学職員の業務効率化と組織力強化 ～



【ACPA活動概要】

NPO法人 実務能力認定機構(ACPA)は、高等教育機関における従来からの知識・学識の醸成に加えて、実務能力認定制度の普及を通じて、大学授業が包含するスキルの明確化<基礎認証>を行い、社会が求める人材の育成支援やスキルアップ・キャリア形成を支援する団体として、2003年 産官学の賛同を得て設立されました。

この活動の基礎として、経済界や各種業界団体の人材要件を分析し、職種に求められる実務能力の洗い出しを行い、職種・職務で必要とされる知識・スキル項目を体系的にまとめ、実務能力基準表として公開しています。

現在までに策定した実務能力基準表は以下の通りです。

- 2006年度 「IT分野」実務能力基準表(Ver.1.0)公開開始
- 2007年度 「ビジネス分野」実務能力基準表(Ver.1.0)公開開始
- 2009年度 「語学(英語分野)」実務能力基準表(Ver.1.0)公開開始
- 2011年度 大学マネジメント・業務スキル基準表(Ver.1.0)策定
- 2012年度 「社会リテラシー」実務能力基準表(Ver.1.0)公開開始

【背景/大学マネジメント・業務スキル基準表の公開について】

近年、大学経営を取り巻く環境はますます厳しさを増し、社会のニーズに応えられる大学の運営が求められています。少子高齢化に伴う大学間競争の激化、教育・研究の高度化、グローバル化に伴う国際化への対応、大学生の就職率等々の課題に対処するために、大学経営における新しい役割を担う大学職員の育成が重要になっています。大学職員の育成・評価、個人の自己啓発の活性化、組織の活性化等を推進するための各種仕組みづくりと共に、その基本情報として大学運営業務に関する知識・スキルの体系化が必要となります。

大学では、専任職員に加えて嘱託、派遣社員、委託先スタッフなどさまざまな立場の人が日々の大学運営業務に当たっており、業務の標準化を図り効率的な組織運営を推進する必要があります。

このためには大学組織の中にはどのような仕事があり、職員一人ひとりは実際にどのような仕事をしているのか、その仕事を遂行する上で必要とされる知識、スキルは何か、また、それぞれの業務・仕事の難しさ(難易度)はどの程度か等々について統一された形式で記述された業務業務に関するスキル基準表が求められていました。

一方、全く異なる流れとして、社会を要請に応えるべく大学がさまざまな取り組みを行う必要から、従来の学務業務を超えた分野での専門職能の組織化や学外組織との連携など、大学運営業務が高度化、多様化、複雑化してきており、業務構造改革の必要性に迫られてきています。

このような状況において、大学職員の仕事は何なのかということが改めて問われるようになり、職員一人ひとりが持っている大学運営に必要なスキルの把握と育成、また個々の能力や経験を大学運営に活かす人事政策の基本情報として、大学運営に必要なスキルを網羅した基準表が必要となります。

ACPAは、東京大学、法政大学、早稲田大学の人事部門および各種大学運営部門、また人材育成の経験豊富な企業研修部門のご協力いただき「大学マネジメント・業務スキル基準表検討ワーキング会議」を設置して大学職員業務の体系化作業を進めてまいりました。大学運営業務全体を網羅した「大学マネジメント・業務スキル基準表」を各大学の組織力強化、人材育成のツールとして大学関係者にご活用いただきたくと考えております。

【活用目的】

～ 大学マネジメント・業務スキル基準表(以下「スキル基準表」といふ)の活用で目指すこと～

「スキル基準表により、職員が担うべき業務機能の全体像を可視化し、必要なスキルや知識情報を整理することで、網羅的・体系的な業務一覧を把握でき、業務の分析や人材の適正配置等の組織力強化および個人の人材の育成に寄与することをねらいとしています。

■ 自学の業務全体像の把握

スキル基準表は、大学全体の運営業務を4階層で分類し定義しています。スキル基準表から以下の内容を理解することが可能です。

- (1) 大学組織の中にはどんな仕事があり、職員一人ひとりは実際にどのような仕事をしているのか
- (2) その仕事を遂行する上で必要とされる知識、スキルは何か
- (3) それぞれの業務・仕事の難しさ(難易度)はどの程度か

■ 事務組織における業務分析・業務改革のきっかけづくり → 業務の効率化

スキル基準表を俯瞰することで「この組織でこの仕事をしているのか」「この仕事をやるにはどういった知識・スキルが必要なのか」「全体の業務内容を見るとどう改善すべきところがあるのではないか」などの気づきが共有化されます。

■ 適材適所の人材配置 → 組織力強化

「自分の経験年数・役割レベルで考えると現在担当している業務はその難易度から見て妥当なのか」といった自覚を促し、人材シフトのバックグラウンドづくりが可能です。

■ 人材育成

組織レベルとして、個人の人材の研修、育成計画を検討する際の具体的な共通の指標として活用することが可能です。

個人レベルとして、業務で必要とされる知識やスキルを身につけるための指標として自己啓発に役立ちます。このような取り組みが、職員一人ひとりの意識改革、職員人材の効果的な活用と育成、作業の効率化等に繋がることを期待できます。

■ 組織構成のスキルレベル評価 → 要員配置計画、人材育成計画の基礎資料

組織に付随する業務において、その業務を担当する職員の役割(補助者、主担当、リーダー、管理職)に応じて求められる理想的な業務遂行能力(スキルレベル)と実際の業務遂行能力との差異を対比することで、個々の職員のスキルレベルとその役割が妥当かどうか評価することができます。

つまり個々の職員が担当している業務についての業務遂行能力が、組織(業務担当部門)で求める業務遂行能力と見合っているかを客観的に分析できます。

この結果は、人材育成の基礎資料としての活用および当該組織の各職員の業務の分担・配置等が適正にマネジメントされているかどうかの評価指標となります。

この内容の詳細はACPAサイトにてご確認ください
<http://www.acpa.jp/kijun/management.php>



【大学マネジメント・業務スキル基準表の構成】

- ① スキル項目説明書 * 大学業務全体を網羅 / 20カテゴリ、162業務機能
- ② 大学全体スキルマトリクス * 大学全体の業務機能と業務担当部門の関係明示
- ③ 部門別スキルマトリクス<ひな型>
- ④ 活用マニュアル (参照資料)
- ⑤ 業務分析表<ひな型>
- ⑥ 個人スキル判定表<ひな型>

※上記資料は全て無償公開です。

ACPAスキル項目説明書の記載例 (国際化推進政策立案業務の抜粋)

国際化推進政策立案業務	中項目	小項目	概要	難易度
国際化推進政策立案業務	国際化推進政策立案業務の推進	国際化推進政策立案業務の推進	国際化推進政策立案業務の推進に関する業務	1
		国際化推進政策立案業務の推進	国際化推進政策立案業務の推進に関する業務	2
		国際化推進政策立案業務の推進	国際化推進政策立案業務の推進に関する業務	3
		国際化推進政策立案業務の推進	国際化推進政策立案業務の推進に関する業務	4
国際化推進政策立案業務	国際化推進政策立案業務の推進	国際化推進政策立案業務の推進	国際化推進政策立案業務の推進に関する業務	5
		国際化推進政策立案業務の推進	国際化推進政策立案業務の推進に関する業務	6
		国際化推進政策立案業務の推進	国際化推進政策立案業務の推進に関する業務	7
		国際化推進政策立案業務の推進	国際化推進政策立案業務の推進に関する業務	8
国際化推進政策立案業務	国際化推進政策立案業務の推進	国際化推進政策立案業務の推進	国際化推進政策立案業務の推進に関する業務	9
		国際化推進政策立案業務の推進	国際化推進政策立案業務の推進に関する業務	10
		国際化推進政策立案業務の推進	国際化推進政策立案業務の推進に関する業務	11
		国際化推進政策立案業務の推進	国際化推進政策立案業務の推進に関する業務	12

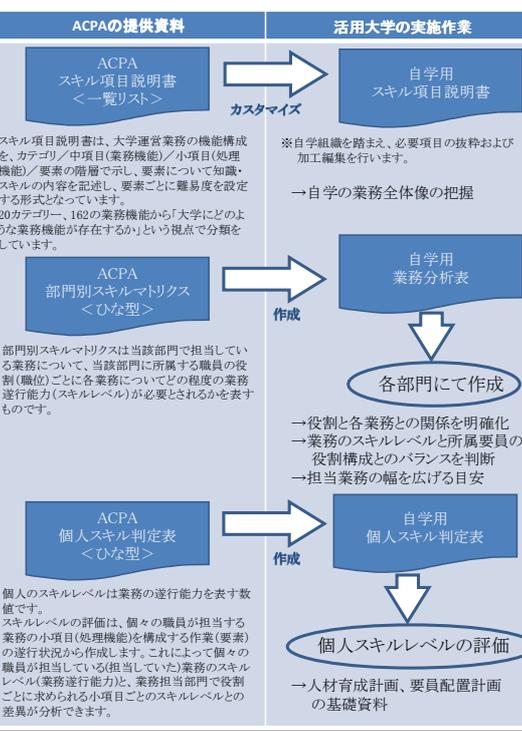
NPO法人 実務能力認定機構 (ACPA 通称ア CPA)

〒162-0045 東京都新宿区馬場下町5 早稲田駅前ビル

URL: <http://www.acpa.jp/>

Tel: 03-5273-9127 e-mail: ing@acpa.jp

【活用手順】



NPO法人 実務能力認定機構(ACPA)のご紹介



Accreditation Council for Practical Abilities

1

NPO法人実務能力認定機構(ACPA)

ACPA

目的

実務能力を養成する講座や教育機関の認証、個人の实務能力スキルの認定を通じて、グローバルに活躍できる人材の育成に貢献する

沿革

2002年 「大学における実務教育及び実務能力認定に関する研究会」発足
オブザーバー: 文部科学省、経済産業省、厚生労働省、総務省、内閣官房

2003年 内閣府よりNPO法人として認証

2008年 国際的質保証認定機関「INQAAHE」加盟承認

※大学基準協会、学位授与機構、JABEEに続いて日本で4機関目

主な事業

- ・実務能力認定制度に係る調査研究
- ・実務教育に関する第三者機関としての認証・認定
- ・個人の实務能力の認定

2

NPO法人実務能力認定機構(ACPA)

ACPA

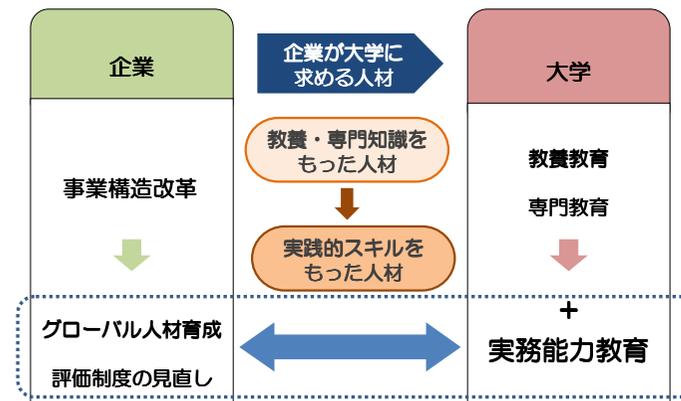
役員体制

理事長	箕 捷彦	早稲田大学 教授
専務理事 事務局長	内山 博夫	早稲田総研インターナショナル
理事	伊藤 健二	慶應義塾大学 准教授
	大塚 雄作	京都大学 教授
	樽松 明	早稲田大学 招聘研究員
	小林 尚登	法政大学 教授
	阪井 和男	明治大学 教授
	谷口 邦生	早稲田大学 理事
	深澤 良彰	早稲田大学 理事 教授
	山田 恒夫	放送大学 教授
監事	阿川 功	阿川事務所グループ 代表
	秋月 修	早稲田大学グループホールディングス 取締役副社長
顧問	安西 祐一郎	慶應義塾 学事顧問
	清成 忠男	法政大学 学事顧問 名誉総長
	白井 克彦	放送大学 理事長

3

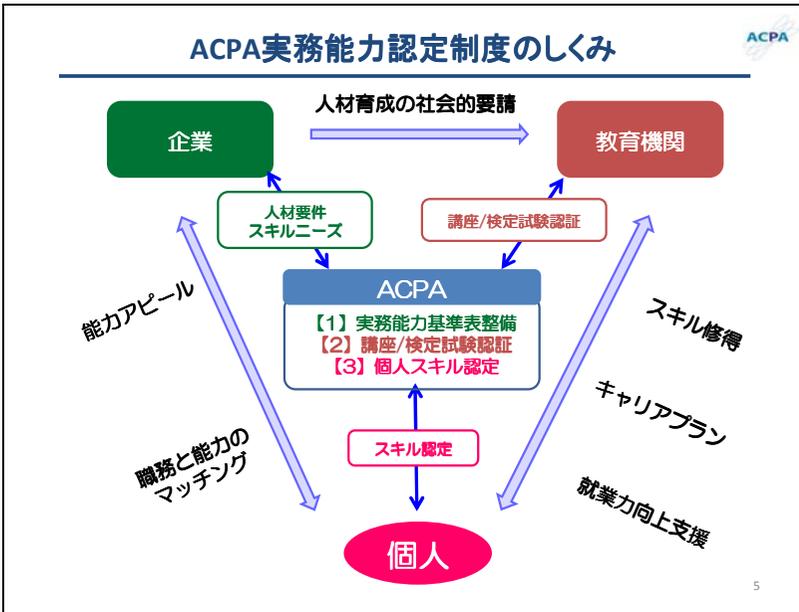
産学連携による実務能力育成

ACPA



ACPA実務能力認定制度

4



実務能力基準表整備 (1)

ACPA

専門家や企業ヒアリング、各種団体等の資料に基づき、人材要件を分析し、職種・職務で必要とされる知識・スキル項目を体系的にまとめた実務能力基準表を整備・公開

特徴: 入社前(学生)から入社3年~5年程度の初級レベルのスキルを体系化

構成

- ◇ 概要説明書 基準表の位置づけ、全体概要を記述
- ◇ スキルマトリクス 職種とスキルの相関表、職種に求められるスキル要件を可視化
- ◇ スキル項目説明書 スキルの分類項目とスキル要素を詳細に記述

種類

- 2006年度 IT分野基準表 公開開始
- 2007年度 ビジネス分野基準表 公開開始
- 2009年度 語学(英語)分野基準表 公開開始
- 2011年度 大学マネジメント・業務スキル基準表 策定 *2012年度公開
- 2012年度 社会人リテラシー基準表 公開開始

6

実務能力基準表整備(2)

ACPA

◇ スキルマトリクス (IT分野)【抜粋】

職種に求められる人材のスキル要件をマトリクス上で表記

■実務能力基準表スキルマトリクス(IT分野)

スキル到達度: ★…概要を理解している(概要理解)、★★…高い内容を理解し、応用できる(部分的単独実践可能)、★★★…活用し、実践できる(単独実践可能)

レベル	レベル1(応用的知識・技能)	レベル2(基本的知識・技能)	レベル3(基礎知識)	レベル4(基礎知識)
3級レベル	★	★	★	★
2級レベル	★	★	★	★
1級レベル	★	★	★	★

職種 →

スキル要件 ↓

カテゴリ	スキル	スキル小項目	IT基礎	ビジネス	コミュニケーション	英語	簿記	法律	経済	経営	人事	労務	その他
IT基礎	インターネット	インターネットの基礎	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
ビジネス	メール	メールの基礎	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
コミュニケーション	プレゼンテーション	プレゼンテーション資料作成	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
英語	英会話	英会話の基礎	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
簿記	簿記	簿記の基礎	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
法律	法律	法律の基礎	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
経済	経済	経済の基礎	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
経営	経営	経営の基礎	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
人事	人事	人事の基礎	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
労務	労務	労務の基礎	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
その他	その他	その他の基礎	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★

7

実務能力基準表整備(3)

ACPA

◇ スキル項目説明書 (IT分野)【抜粋】

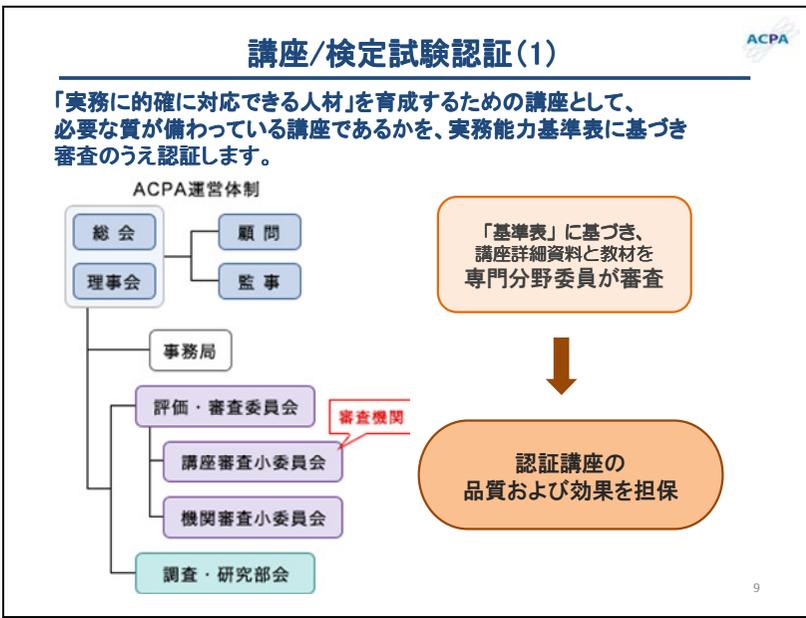
スキルの分類項目とスキルの要素を詳細に記述

カテゴリ名	中項目名	小項目名	要素名	スキル内容
IT基礎	インターネット	インターネットの基礎	インターネット	インターネットサービス(DNS、WWW、電子メール、FTP、その他サービスの仕組み)、インターネットへの接続(ダイヤルアップ接続、専用線IP接続等)、インターネットの検索(インターネット検索エンジン、ポータルサイト)、電子メール等の機能について理解している
		インターネット要素技術	インターネット要素技術	インターネット要素技術の概要、TCP/IPプロトコル、インターネット上のサービスの仕組み、Webコンテンツの作成技術、ISP/ASP、セキュリティ技術等の概要について理解している
		ネット情報活用	Webによる効果的な情報検索	Webによる効果的な情報検索ができる、仕事に役立つツールの操作ができる
E-mail	メールソフト設定	メールソフト設定	メールクライアントソフト(Outlook Express、Outlook、Becky!などの接続設定、分類設定ができる)	
		メール基礎	E-mailでつかわれるプロトコル(SMTP、POP3、APOP、POP over SSL)、WWW、OutboundPort25、BiddingやSMTPAuth、サブミッションポート(port25)などの重要性や意味を理解している	
		メール	メール送受信の仕組み、ヘッダフィールド(From、To、Cc、Bcc、Subject、本文、添付ファイル)の意味を理解し、正しく利用できる	
メール	メール	メール	送ってはいけないメール、E-mailでのセキュリティ対策、ビジネスメールの書き方、メールの返信と整理、メールの便利な機能と注意点を理解し、実践できる	
		検閲と規約	ネットワーク利用上の権限やマナーを理解し実践できる	
		技術的判断/規程	ネットワーク利用上の注意点を理解している	
WWW(World Wide Web)	WWW基礎	WWW基礎	WWWの概要を理解している	
		HTMLタグ	HTML、アップロードを理解している	
		スタイルシート	スタイルシートの活用、ホームページツールの利用について理解している	

小項目の要素ごとに、詳細に修得すべきスキルを定義。

目指す職種や必要なスキルの指針とすることが可能。

8



講座/検定試験認証(2)

ACPA

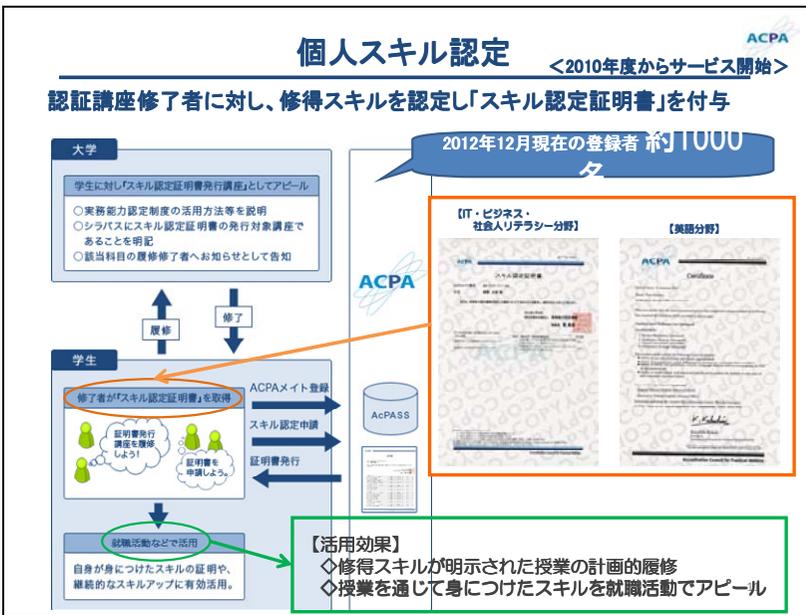
◆認証実績(2012年10月現在)

認証分野	認証件数
IT分野	114
ビジネス分野	13
英語分野	17
社会人リテラシー	15

認証区分	認証件数
認証講座	128
認証検定試験	31

提供機関	認証件数
大学	63
公益法人	19
企業	77

10



大学での活用事例/早稲田大学(1)

ACPA

講座認証

早稲田大学では、全学共通科目(正規科目)のACPA認証取得を推進しています。

- ◆メディアネットワークセンター:情報リテラシー・マルチメディア教育の全科目
- ◆オープン教育センター:英語科目、スキル育成科目を認証化推進

◆早稲田大学で履修可能な認証講座

認証分野	認証件数
設置講座数	87
IT分野	65
英語分野	17
社会人リテラシー	5

34

大学での活用事例/早稲田大学(2)

個人スキル認定

シラバスにACPA認証科目であることを明記のうえ、授業開始時にチラシ配付を行い学生に対し「個人スキル認定証明書」の取得を推奨

科目名	学号	曜日	時間	配分単法	単位	教員	キャンパス/教室	授業料	備考
英語基礎Ⅰ	181112	2	40	英語キヤンパス	11,000	ACPA認定科目	ACPA認定科目		
英語基礎Ⅱ	181112	2	40	英語キヤンパス	11,000	ACPA認定科目	ACPA認定科目		
英語基礎Ⅲ	181112	2	35	英語キヤンパス	11,000	ACPA認定科目	ACPA認定科目		
英語基礎Ⅳ	181112	2	40	英語キヤンパス	11,000	ACPA認定科目	ACPA認定科目		
英語基礎Ⅴ	181112	2	40	英語キヤンパス	11,000	ACPA認定科目	ACPA認定科目		
英語基礎Ⅵ	181112	2	40	英語キヤンパス	11,000	ACPA認定科目	ACPA認定科目		
英語基礎Ⅶ	181112	2	40	英語キヤンパス	11,000	ACPA認定科目	ACPA認定科目		



◆ 証明書取得者の声

- 目的意識を持って、計画的に履修科目を決めることができた。
- 授業を真剣に取り組んだこと、目標を定めスキルを身につけたことの証明になった。
- 資格ではないが、授業を通じて身につけたスキルをアピールすることができた。

大学への普及拡大のために

目的

ACPAの認知度向上

活動内容

(1) 『大学マネジメント・業務スキル基準表』の活用支援

※大学職員の組織力強化と人材育成は大学経営の優先課題

- ⇒ 大学経営幹部・職員との連携
- ⇒ 大学基準協会殿など認証機関、研修支援機関との連携

(2) 社会人リテラシー領域のルーブリック作成支援

(学修到達度の設定と学習成果の評価に関する活用事例紹介)

※中教審答申、文科省施策として明確化は必至

- ⇒ 大学教員との連携
コンピテンシー、スキル育成教育の充実

大学マネジメント・業務スキル基準表 概要説明



Accreditation Council for Practical Abilities

大学マネジメント・業務スキル基準表

<http://www.acpa.jp/kijun/management.php>

背景 → 「活用マニュアル」P2参照

近年、大学経営を取り巻く環境はますます厳しさを増し、社会のニーズに応えられる大学の運営が求められています。少子高齢化に伴う大学間競争の激化、教育・研究の高度化、グローバル化に伴う国際化への対応、大学生の就職率等々の課題に対処するために、大学経営における新しい役割を担う大学職員の育成が重要になっています。大学職員の育成・評価、個人の自己啓発の活性化、組織の活性化等を推進するための各種仕組みづくりと共に、その基本情報として大学運営業務に関する知識・スキルの体系化が必要となります。

ACPAでは、東京大学、法政大学、早稲田大学の人事部門および各種事務部門、また人材育成の経験豊富な企業研修部門のご協力いただき「大学マネジメント・業務基準表検討ワーキング会議」を設置して大学職員業務の体系化作業を進めてまいりました。

職員一人ひとりもっている大学運営に必要なスキルの把握と育成、また個々人の能力や経験を大学運営に活かす人事政策の基本情報として、大学運営業務全体を網羅した「大学マネジメント・業務スキル基準表」を、各大学の組織力強化、人材育成のツールとして大学関係者にご活用いただきたいと思いますと考えております。

活用目的 → 「活用マニュアル」P3参照

～大学マネジメント・業務スキル基準表(以下「スキル基準表」という)の活用で目指すこと～
「スキル基準表により、職員が担うべき業務機能の全体像を可視化し、必要なスキルや知識情報を整理することで、網羅的・体系的な業務一覧を把握でき、業務の分析や人材の適正配置等の組織力強化および個々人の育成に寄与すること」をねらいとしています。

- 自学の業務全体像の把握
- 事務組織における業務分析・業務改革のきっかけづくり → 業務の効率化
- 適材適所の人材配置 → 組織力強化
- 人材育成
- 組織構成員のスキルレベル評価 → 要員配置計画、人材育成計画の基礎資料

大学マネジメント・業務スキル基準表

スキル基準表の構成(1)

(1)スキル項目説明書 → 「活用マニュアル」P5～7参照 「スキル項目説明書【抜粋版】」参照

スキル基準表は、大学運営業務の機能構成を、カテゴリ/中項目/小項目/要素の階層で示し、要素について知識・スキルの内容を記述し、要素ごとに難易度を設定する形式となっています。
既存の組織に基づいて作成される業務分担表とは異なり、「大学にどのような業務機能が存在するか」という視点で分類をしています。

①カテゴリ

業務の大分類(法人・総務、人事、財務、教務、入試、学務、学術情報、研究推進等)
※各部門に共通する業務として「マネジメント」と「部門共通業務」、大学の業務に従事する上で必要とされる「共通スキル」のカテゴリも別途分類しています。

②中項目(業務機能)

カテゴリを構成する業務機能(カテゴリが人事の場合は人事政策立案、教員人事、職員人事等)

③小項目(処理機能)

業務機能を構成する処理機能

④要素(作業項目・知識項目)

処理機能を実行するために必要な作業項目(スキル、知識項目の最小単位)

⑤スキル内容

作業項目(要素)に対する知識・スキルの内容を記述

⑥難易度(1,2,3,4)

当該要素(作業)の難易度を示す。難易度の目安として以下の4段階で設定します。

- 難易度1: その作業項目(要素)を担当して1年程度でできるレベル
- 難易度2: その作業項目(要素)を担当して3年未満でできるレベル
- 難易度3: その作業項目(要素)を3年以上経験してできるレベル
- 難易度4: その作業項目(要素)における高度な専門性が必要なレベル

大学マネジメント・業務スキル基準表

スキル基準表の構成(2)

(1)スキル項目説明書

大学運営業務を20カテゴリ、162の中項目(業務機能)に区分

基準表を活用される大学へはEXCELデータをご提供します。
自学の実態を踏まえカスタマイズが可能です。

大学マネジメント・業務スキル基準表

スキル基準表の構成(3)

(2) スキルマトリクス → 「活用マニュアル」P8～12参照

スキルマトリクスは大学全体のマトリクスと部門別のマトリクスの2種類があります。

大学全体スキルマトリクス → 「活用マニュアル」P10参照

大学で実施される各業務(スキル項目説明書の中項目)が大学組織のどの部門で担当しているかを表すものです。縦軸に業務機能(中項目)、横軸にその業務分野を担当する事務組織を配置し、その交点で担当する部門を印で表します。

- ◎印: 主担当部門または部門共通に必要な業務機能
- 印: 関連業務機能

部門別スキルマトリクス → 「活用マニュアル」P12およびP7参照

当該部門で担当している業務について、当該部門に所属する職員の役割(職位)ごとに担当業務(小項目/処理機能)で必要とする(目標とする)業務遂行能力(スキルレベル)を表すものです。縦軸に処理機能(小項目)、横軸に担当業務組織の役割(補助者、主担当、リーダー、課長)とし、その交点に組織(部門)として役割ごとに求めるスキルレベル(業務遂行能力)を4段階で設定します。

スキルレベル1	難易度1の要素が実行できる	小項目を構成する要素のうち、難易度1の要素を全て独力で遂行できる
スキルレベル2	難易度2までの要素が実行できる	小項目を構成する要素のうち、難易度1～2の要素を全て独力で遂行できる
スキルレベル3	難易度3までの要素が実行できる	小項目を構成する要素のうち、難易度1～3の要素を全て独力で遂行できる
スキルレベル4	難易度4までの要素が実行できる	小項目を構成する要素のうち、難易度1～4の要素を全て独力で遂行できる

大学マネジメント・業務スキル基準表

スキル基準表の構成(4)

(2) スキルマトリクス

大学全体スキルマトリクス

基準表を活用される大学へはEXCELデータをご提供します。
自学の実態を踏まえカスタマイズが可能です。

部門別スキルマトリクス → 別紙【ひな型】参照

基準表を活用される大学へはEXCELデータをご提供します。
自学の実態を踏まえカスタマイズが可能です。

大学マネジメント・業務スキル基準表

スキル基準表の構成(5)

(3) 業務分析・個人スキルレベル判定<ご参考> → 早稲田大学事例にてご紹介

業務分析 → 「活用マニュアル」P13～14参照

部門別スキルマトリクスを活用し、業務担当部門ごとに業務分担表を追記したものです。業務分担表の該当欄に現状の担当者名(専任・嘱託・派遣等の区分と氏名)を記入します。

個人スキルレベル判定 → 「活用マニュアル」P15～17参照

個人のスキルレベルは業務の遂行能力を表す数値です。スキルレベルの評価は、個々の職員が担当する業務の小項目(処理機能)を構成する作業(要素)の遂行状況から作成します。

これによって個々の職員が担当している(担当していた)業務のスキルレベル(業務遂行能力)と、業務担当部門で役割ごとに求められる小項目ごとのスキルレベルとの差異が分析できます。

これによって要員配置計画、人材育成計画等を行う上での参考データとして使うことができます。

【注意事項】

スキルレベルの判定は、小項目を構成する下位からの難易度ごとの要素グループを全て「遂行できる」と評価される最上位の難易度を以ってスキルレベルと判定します。

大学マネジメント・業務スキル基準表

<http://www.acpa.jp/kijun/management.php>

資料ダウンロード

- (1) 活用マニュアル [PDF形式]
 - (2) スキル項目説明書 [PDF形式] ※
 - (3) 大学全体スキルマトリクス [PDF形式] ※
 - (4) 部門別スキルマトリクス [PDF形式] ※
- ※ 自学での活用のためExcelデータをご希望の大学関係者は下記依頼書をお送り下さい。
- (5) データ書式申請書 [Excel形式]
 - (6) 広報用チラシ [PDF形式]

大学マネジメント・業務スキル基準表

活用マニュアル

《Ver1.1》



NPO 法人 実務能力認定機構 (ACPA)

大学マネジメント・業務スキル基準表 活用マニュアル

目 次

1. 大学マネジメント・業務スキル基準表 作成の背景
 2. 大学マネジメント・業務スキル基準表 活用の目的
 3. 大学マネジメント・業務スキル基準表 活用手順例
 4. 大学マネジメント・業務スキル基準表 構成
 - (1)スキル項目説明書
 - (2)スキルマトリクス(大学全体 / 部門別)
- <ご参照>
- (3)業務分析
 - (4)個人スキルレベル判定

【お問い合わせ先】

NPO 法人 実務能力認定機構 (ACPA 通称アクパ)

〒162-0045 東京都新宿区馬場下町5 早稲田駅前ビル3階

URL : <http://www.acpa.jp/>

Tel : 03-5273-9127

e-mail : inqq@acpa.jp

1. 大学マネジメント・業務スキル基準表 作成の背景

NPO 法人 実務能力認定機構 (ACPA) は、高等教育機関における従来からの知識・学識の醸成に加えて、実務能力認定制度の普及を通じて、大学授業が包含するスキルの明確化<講座認証>を行い、社会が求める人材の育成支援やスキルアップ・キャリア形成を支援する団体として、2003年産官学の賛同を得て設立されました。

この活動の基盤として、経済界や各種業界団体の人材要件を分析し、職種に求められる実務能力の洗い出しを行い、職種・職務で必要とされる知識・スキル項目を体系的にまとめ、実務能力基準表として公開しています。現在までに策定した実務能力基準表は以下の通りです。

- 2006年度 「IT分野」実務能力基準表 (Ver1.0) 公開開始
- 2007年度 「ビジネス分野」実務能力基準表 (Ver1.0) 公開開始
- 2009年度 「語学(英語)分野」実務能力基準表 (Ver1.0) 公開開始
- 2011年度 大学マネジメント・業務スキル基準表 (Ver1.0) 策定
- 2012年度 「社会人リテラシー」実務能力基準表 (Ver1.0) 公開開始

この度 大学マネジメント・業務スキル基準表を公開するに当たり、その背景をご説明します。

近年、大学経営を取り巻く環境はますます厳しさを増し、社会のニーズに応えられる大学の運営が求められています。少子高齢化に伴う大学間競争の激化、教育・研究の高度化、グローバル化に伴う国際化への対応、大学生の就職率等々の課題に対処するために、大学経営における新しい役割を担う大学職員の育成が重要になっています。大学職員の育成・評価、個人の自己啓発の活性化、組織の活性化等を推進するための各種仕組みづくりと共に、その基本情報として大学運営業務に関する知識・スキルの体系化が必要となります。

大学では、専任職員に加えて嘱託、派遣社員、委託先スタッフなどさまざまな立場の人が日々の大学運営業務に当たっており、業務の標準化を図り効率的な組織運営を推進する必要があります。

このためには大学組織の中にはどのような仕事があり、職員一人ひとりには実際にどのような仕事をしているのか、その仕事を遂行する上で必要とされる知識、スキルは何か、また、それぞれの業務・仕事の難しさ(難易度)はどの程度か等々について統一された形式で記述された学務業務に関するスキル基準表が求められていました。

一方、全く異なる流れとして、社会の要請に応えるべく大学がさまざまな取り組みを行う必要から、従来の学務業務を超えた分野での専門職能の組織化や学外組織との連携など、大学運営業務が高度化、多様化、複雑化してきており、業務構造改革の必要性に迫られてきています。

このような状況において、大学職員の仕事は何なのかということが改めて問われるようになり、職員一人ひとりがもっている大学運営に必要なスキルの把握と育成、また個人々の能力や経験を大学運営に活かす人事政策の基本情報として、大学運営に必要なスキルを網羅した基準表が必要となります。

ACPA は、東京大学、法政大学、早稲田大学の人事部門および各種大学運営部門、また人材育成の経験豊富な企業研修部門のご協力いただき「大学マネジメント・業務基準表検討ワーキング会議」を設置して大学職員

業務の体系化作業を進めてまいりました。

大学運営業務全体を網羅した「大学マネジメント・業務スキル基準表」を各大学の組織力強化、人材育成のツールとして大学関係者にご活用いただきたいと考えております。

2. 大学マネジメント・業務スキル基準表 活用の目的

～ 大学マネジメント・業務スキル基準表(以下「スキル基準表」という)の活用で目指すこと ～

「スキル基準表により、職員が担うべき業務機能の全体像を可視化し、必要なスキルや知識情報を整理することで、網羅的・体系的な業務一覧を把握でき、業務の分析や人材の適正配置等の組織力強化および個々人の育成に寄与すること」をねらいとしています。

■ 自学の業務全体像の把握

スキル基準表は、大学全体の運営業務を4階層で分類し定義しています。スキル基準表から以下の内容を理解することが可能です。

- (1) 大学組織の中にはどんな仕事があり、職員一人ひとりには実際にどのような仕事をしているのか
- (2) その仕事を遂行する上で必要とされる知識、スキルは何か
- (3) それぞれの業務・仕事の難しさ（難易度）はどの程度か

■ 事務組織における業務分析・業務改革のきっかけづくり → 業務の効率化

スキル基準表を俯瞰することで「こうゆう組織でこうゆう仕事をしているのか」「こうゆう仕事をするにはこうゆう知識・スキルが必要なのか」「全体の業務内容を見てもっと改善すべきことがあるのではないか」などの気づきが共有化されます。

■ 適材適所の人材配置 → 組織力強化

「自分の経験年数・役割レベルで考えると現在担当している業務はその難易度から見て妥当なのか」といった自覚を促し、人材シフトのバックグラウンドづくりが可能です。

■ 人材育成

- ・ 組織レベルとして、個々人の研修、育成計画を検討する際の具体的かつ共通の指標として活用することが可能です。
- ・ 個人レベルとして、業務で必要とされる知識やスキルを身につけるための指標として自己啓発に役立ちます。
- ・ このような取り組みが、職員一人ひとりの意識改革、職員人材の効果的な活用と育成、作業の効率化等に繋がることを期待できます。

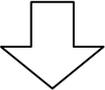
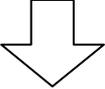
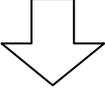
■ 組織構成員のスキルレベル評価 → 要員配置計画、人材育成計画の基礎資料

- ・ 組織に付随する業務において、その業務を担当する職員の役割(補助者、主担当、リーダー、管理職)に応じて求められる理想的な業務遂行能力(スキルレベル)と実際の業務遂行度合いとの差異を対比することで、個々の職員のスキルレベルとその役割が妥当かどうか評価することができます。

つまり個々の職員が担当している業務についての業務遂行度合いが、組織(業務担当部門)で求める業務遂行度合いと見合っているかを客観的に分析できます。

- ・この結果は、人材育成の基礎資料としての活用および当該組織の各職員の業務の分担・配置等が適正にマネジメントされているかどうかの評価指標となります。

3. 大学マネジメント・業務スキル基準表 活用手順例

項目	作業内容	作成物
自学基準表の作成/カスタマイズ	ACPA 提供の「スキル項目説明書」と「スキルマトリクス(大学全体)」のデータを活用し、自学の必要項目の抜粋および加工編集を行い、自学基準表としてカスタマイズする。	<ul style="list-style-type: none"> ・自学用スキルマトリクス(大学全体) ・自学用スキル項目説明書
 →自学の業務全体像の把握		
スキルマトリクス(部門別)の作成	ACPA 提供の「スキルマトリクス(部門別)」を参照し、自学部門ごとに作成する。 →カスタマイズは各部門が担当し、スキル項目説明書内容についても各部門にて確認を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ・自学用スキルマトリクス(部門別) ・自学用スキル項目説明書 *必要により修正
 →自学の部門ごとの業務に対する役割と必要とされるスキルレベルの把握		
担当部門ごとの業務分析表作成	スキルマトリクス(部門別)に業務担当部門ごとの業務分担表を追記し、現状の担当者氏名を記入する。	・業務分析表
 →様々な役割と各業務との関係を明確に整理することが可能となり、例えば部単位における業務分担の見直し等に役立てられます【業務分析・業務改革】 →業務のスキルレベルと所属要員の役割構成とのバランス(雇用形態に照らし適切な業務遂行が行われているか等)を判断する材料とすることで、業務の効率化が期待されます【適材適所の人材配置】 →各役割に求められる業務内容とスキルレベルが明確になるので、育成計画の立案や、個人のスキルアップの目標になります。また各自の担当している業務の広さ(幅)明確になるため、業務の幅を広げる努力にも繋がっていきます【人材育成】		
個人スキルレベル判定	個々人が担当している業務の実際のスキルレベル(業務遂行能力)を評価する。 業務担当部門での役割ごとに求められるスキルレベルとの差異を分析する。	・個人スキル判定表
→要員配置計画、人材育成計画等を行う上での参考データとして活用可能です。		

4. 大学マネジメント・業務スキル基準表 構成

(1) スキル項目説明書

スキル基準表は、大学運営業務の機能構成を、カテゴリ／中項目／小項目／要素の階層で示し、要素について知識・スキルの内容を記述し、要素ごとに難易度を設定する形式となっています。

既存の組織に基づいて作成される業務分担表とは異なり、「大学にどのような業務機能が存在するか」という視点で分類をしています。

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度

① カテゴリ

業務の大分類（法人・総務、人事、財務、教務、入試、学務、学術情報、研究推進等）

※各部門に共通する業務として「マネジメント」と「部門共通業務」、大学の業務に従事する上で必要とされる「共通スキル」のカテゴリも別途分類しています。

② 中項目(業務機能)

カテゴリを構成する業務機能（カテゴリが人事の場合は人事政策立案、教員人事、職員人事等）

※各中項目名の右側「スキル内容」欄には、業務の概要を記載しています。

③ 小項目(処理機能)

業務機能を構成する処理機能

※各中項目を構成する小項目群は、PDCA サイクル(Plan→Do→Check→Act)を意識し、次のような順で記載しています。

- ・ 最初：中項目(業務機能)を処理する上で必要とされる知識項目がまとめられたもの。
名称は基本的に「〇〇の理解」となっています。視覚的に分かりやすいように二重線で囲まれています。
- ・ 2 番目以降：その業務を処理する順序に記載
例)「〇〇企画立案」(Plan) → 実施機能項目(Do)
- ・ 最後：中項目(業務機能)に対する評価改善

④ 要素(作業項目・知識項目)

処理機能を実行するために必要な作業項目（スキル、知識項目の最小単位）

⑤ スキル内容

作業項目(要素)に対する知識・スキルの内容を記述

⑥ 難易度 (1,2,3,4)

当該要素 (作業) の難易度を示す。難易度の目安として以下の4段階で設定します。

- 難易度1：その作業項目(要素)を担当して1年程度でできるレベル
- 難易度2：その作業項目(要素)を担当して3年未満でできるレベル
- 難易度3：その作業項目(要素)を3年以上経験してできるレベル
- 難易度4：その作業項目(要素)における高度な専門性が必要なレベル

ACPA が提供するスキル項目説明書は、大学運営業務を 20 カテゴリー、162 の中項目(業務機能)に区分しています。

【活用大学の作業】

各大学では、以下の視点から加筆、修正、削除等を行い、自学用スキル項目説明書にカスタマイズをしてください。

- 自学担当部門の対象となる項目(中項目、小項目、要素、スキル内容、難易度)が適切か
- 自学独自の業務が抜けていないか
- 不要な業務がないか

カテゴリー		業務機能(中項目)	
1	法人・総務	18	法人運営、秘書、経営企画、規約管理、文書管理、法務、付属・系列校運営、事業会社運営、行事式典、学内物品・備品管理、渉外、安全衛生管理、環境マネジメント、コンプライアンスマネジメント、危機管理(リスクマネジメント)、情報セキュリティ、業務等監査、ハラスメント防止
2	人事・労務	14	人事政策立案、教員人事、職員人事、業務委託・派遣社員、就業管理、職員人材開発・育成、給与計算・支払、退職金計算・支払、税金計算、社会保険の管理、大学年金管理、健康管理、福利厚生、労使交渉
3	財務	10	財務政策立案、予算編成、予算統制、入金管理、支払管理、決算、資産管理、基金・資金管理、資金運用、会計監査
4	教務	13	教務政策立案、教学会議等運営、教務関係制度等制定、学費改定、設置認可、学事・叙位・叙勲、補助金、教室等管理、FD推進、教育プログラム開発、遠隔教育推進、大学間連携、社会連携推進
5	入試	4	入試政策立案、学生募集、入学試験、合格者判定
6	学務	11	学部・大学院等政策立案、新入生受入、学籍管理、学科目分担当、履修登録、授業支援、試験管理、成績管理、資格管理、証明書発行、講座・セミナー実施
7	学術情報	13	学術情報政策立案、資料選定・選書、発注・受入、目録作成、装備・配架、補修・製本、図書館利用管理、貸出・返却、蔵書点検、展示・催物、機関トポジトリ運営、貴重資料等デジタル化、リテラシー教育
8	研究推進	5	研究推進政策立案、研究資金獲得、研究支援、研究費管理・監査、知的財産活用・管理
9	国際化推進	4	国際化推進政策立案、国際化支援、海外派遣留学支援、受入留学生支援
10	学生生活支援	9	学生生活支援政策立案、サークル・体育各部等活動支援、学生福利厚生、障がい学生支援、学生の健康管理、ボランティア活動支援、学生寮等運営、学生の経済支援、キャリア

			ア支援
11	文化推進	3	文化推進政策立案、文化推進事業実施、学術研究出版
12	情報化推進	13	情報化推進政策立案、システム構築、システム運用・保守、ネットワークシステム構築、ネットワークシステム運用・保守、ネットワークサービス構築、ネットワークサービス運用・保守、コンピュータ教室等構築、コンピュータ教室等運用・保守、PC環境構築、PC環境運用・保守、システム監査、情報システムリスクマネジメント
13	キャンパス整備	6	キャンパス整備政策立案、不動産得喪、建設・改修、施設保全、施設管理、キャンパス総合管理
14	広報	8	広報政策立案、報道広報、危機管理広報、大学Webサイト管理・運営、画像・映像コンテンツ他の管理、広報物発行、大学見学案内、広告
15	校友支援	5	校友支援政策立案、校友データ管理、校友組織・団体運営支援、校友向けサービス、校友向けイベント企画・実施
16	募金	6	募金政策立案、寄付募金、寄付受入、寄付関連情報管理、寄付者向けサービス、学外との関係構築
17	エクステンション	3	生涯学習政策立案、講座企画立案、公開講座等運営
18	マネジメント	7	事業計画・進捗・評価、予算(コスト)管理、人材管理・育成、新規事業企画立案、業務(システム)分析・設計、調査分析、統計
19	部門共通業務	4	庶務業務、会議、広報、文書管理・保管
20	共通スキル	6	大学基本、大学職員(ビジネス)基本、大学組織、大学の社会的責任、IT活用、英語コミュニケーション運用能力

スキル項目説明書の記述例 (人事政策立案業務の抜粋)

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度
人事・労務				人事制度の企画と制度の運用、要員計画の作成と採用・配置・退職管理、給与、労務管理、能力開発、労使交渉その他の人的資源を管理する。	
		人事政策立案		大学の人的資源の有効活用について企画立案を行う。	
		人事政策立案方法の理解	人事政策に関する知識	人事に関する学内規則・決裁ルール、および要員政策の目的や内容等に関する知識を身につけている。	2
			関連法令等に関する知識	人事政策を策定するために必要な労働法令等に関する知識を身につけている。	2
			人事政策の社会的動向に関する知識	雇用・労働情勢、他大学・企業等の人事政策に関する情報、最新の動向に関する知識を身につけている。	2
			大学の経営戦略・人事戦略等に関する知識	大学の中長期経営戦略、人事制度の改定経緯、労使関係の経緯に関する知識を身につけている。	3
			人事政策立案方法の研修	人事政策立案方法について研修ができる。	4
		中長期人事政策の策定	中長期の目標設定	大学の中長期経営戦略、人事戦略(中長期)人事制度の改定経緯、労使関係の経緯について理解し、中長期政策(3~5年後の目標)の立案ができる。	3
			中長期的要員計画の策定	大学の将来計画を実現するために、総額人件費や要員体制等を踏まえた中長期的な要員計画を策定することができる。	3
			中長期計画のまとめ	検討した中長期の目的、目標および重点施策を文書化し、中長期計画書として作成できる。	2
			中長期人事政策策定の評価	中長期計画の内容やその効果などを評価し、改善指導できる。	4
		要員政策の策定	基礎資料等作成	要員計画策定に必要な情報を収集し、統計資料等が作成できる。	1
			総額人件費の把握	大学全体の人件費および委託費について、総合的に予算の構造を把握することができる。	1
			要員計画の策定	大学のビジョンを実現するために、総額人件費や要員体制を踏まえた要員計画を策定することができる。	3
			単年度要員計画策定	中長期的要員計画に基づき、統計資料等の情報を分析し、単年度の要員計画を策定できる。(採用計画も含む)	2
			事業計画のまとめ	検討した政策を文書化し、計画書としてまとめることができる。	1
			要員政策策定の評価	要員計画の策定について評価し、改善指導ができる。	4
		人事制度の策定	調査・分析	人事制度の新設や改革を企画立案するために、法改正の動向、他大学・企業の先進事例や職員のニーズ等を調査・分析し基礎資料等を作成できる。	2
			課題の抽出	調査・分析の結果を踏まえ、人事制度における課題を抽出し、企画立案のテーマを設定できる。(就業規則、給与体系、退職金制度等を含む)	3
			企画の目的の明確化	企画の目的・目標を設定できる。	2
			企画書の作成	企画の目的を実現するために、実現案、実行体制、実行計画等を考え、文書化することができる。	2
			人事制度策定の評価	人事政策策定について評価し、改善指導ができる。	4
		人事制度の変更	企画の提案	承認・決定者に対して企画内容を効果的に説明できる。	1
			組合との折衝	労働組合の合意を得るために、労使交渉において折衝・調整を行うことができる。	3
			関連部門との調整	企画を実行するために、関連部門との折衝・調整を行うことができる。	2
			広報資料の作成	新たな人事制度について、職員が目的や内容を理解できるよう、わかりやすい広報用資料を作成できる。	1
			企画の実行	実施が決定した企画を実行できる。	2
			学内規則の改廃	人事制度の新設や改革に伴う、就業規程の改定・関連規程の制定・改廃を、規約主管部門と連携して滞りなく行うことができる。	2
			就業規則の届出	就業規則の変更について、組合の意見聴取を行い、労働基準監督署に届出を行うことができる。	2
			人事制度変更の評価	人事制度変更について評価し、改善指導ができる。	4
		人事政策立案の評価	課題整理と評価	人事政策立案に関して課題を整理し、評価できる。	3
			改善策の策定	人事政策立案の課題と評価に基づき、改善案を策定できる。	3
			改善策の評価	人事政策立案の評価内容や方法、その改善内容などを評価し、改善指導ができる。	4

(2) スキルマトリクス

スキルマトリクスは大学全体と部門別の2種類があります。

大学全体のスキルマトリクスは前述の階層(カテゴリ/中項目/小項目/要素)で整理した業務を、大学組織のどの部門で担当しているかを表すものです。

また、部門別スキルマトリクスは当該部門で担当している業務について、当該部門に所属する職員の役割(職位)ごとに各業務についてどの程度の業務遂行能力(スキルレベル)が必要とされるかを表すものです。

①大学全体スキルマトリクス

大学全体のスキルマトリクスは、縦軸を業務機能(中項目)、横軸にその業務分野を担当する事務組織を配置し、その交点で担当する部門を印で表します。

◎印が主担当部門または部門共通で必要な業務機能となります。

○印は関連業務機能となります。

【活用大学の作業】

ACPA が提供する大学全体スキルマトリクスは、業務担当部門を細分化しています。

各大学では、自学の設置部門の実態を踏まえてカスタマイズをしてください。

②部門別スキルマトリクス

部門別スキルマトリクスは、当該部門で担当している業務について、担当部門の課や係を構成するメンバーの役割ごとに担当業務(小項目/処理機能)で必要とされる(目標とする)スキルレベルを示すものです。

1)縦軸は処理機能(小項目)、横軸は業務担当組織の役割(補助者、主担当、リーダー、課長)とし、その2つがクロスする部分に、組織(部門)として役割ごとに求めるスキルレベル(業務遂行能力)を4段階で設定します。

2)役割は以下のように定義します。

補助者：担当業務の補助者もしくは副担当者

主担当：担当業務の主務者

リーダー：担当業務のリーダー

課長：管理職(課長・副部長級)

部長：上級管理職(部長級)、事務長

3)スキルレベルは、当該小項目について担当部門の役割ごとに要求する(目標とする)業務遂行の程度を以下の4段階で設定します。

スキルレベル 1	難易度 1 の要素が実行できる	小項目を構成する要素のうち、 難易度 1 の要素を全て独力で遂行できる
スキルレベル 2	難易度 2 までの要素が実行できる	小項目を構成する要素のうち、 難易度 1～2 の要素を全て独力で遂行できる
スキルレベル 3	難易度 3 までの要素が実行できる	小項目を構成する要素のうち、 難易度 1～3 の要素を全て独力で遂行できる
スキルレベル 4	難易度 4 までの要素が実行できる	小項目を構成する要素のうち、 難易度 1～4 の要素を全て独力で遂行できる

🖱️ 「難易度」と「スキルレベル」について

難易度	業務(スキル項目説明書の各要素)そのものの難易度を設定
スキルレベル	人(業務担当部門の役割)に必要とされる業務遂行能力として設定

【活用大学の作業】

ACPA が提供する部門別スキルマトリクスは、大学全体スキルマトリクスに対応した担当業務(小項目/処理機能)で構成されています。

各大学では、ACPA が提供するひな型を活用し、自学の設置部門の実態を踏まえた構成での書式を設定のうえ役割の割付けを行い、そのスキルレベルは役割に必要とされる(組織として求める)業務遂行能力として設定してください。

<注意事項>

- ・担当業務(小項目/処理機能)に対する役職ごとのスキルレベルの付与は、担当業務を構成する「要素」の「難易度」が上限となります。どのような役割であっても、当該業務の難易度以上のスキルレベルを付与することはできません。

部門別スキルマトリクスはあるべき姿で表し、現実との差異を分析する基準となります。業務分析や個人スキル判定などの分析結果を活用して、要員の再配置、業務分担の最適化、計画的な人材育成等の計画立案に役立てることが重要です。

大学全体スキルマトリクス / 業務機能と業務担当部門の関係 (1/2)

業務担当部門 カテゴリ 中項目(業務機能)	総務部門	教務部門	人事部門	財務部門	経営企画	キャンパス 企画整備	広報部門	学生生活 支援	国際化 促進	情報化 支援	校友	文化推進	学部・ 大学院	研究所・ 研究センター	学校
	法人会議 規程・規則 行事 安全管理 文書管理 秘書 法務	教学会議 設置認可 学費 補助金 授業 教室 学外連携 入学試験 研究推進 産学連携 生涯教育	人事 給与 福利厚生 人材育成 労務管理	予算編成 予算執行 決算 納税 資産管理 募金	事業計画 事業評価 業務監査	土地利用 建物建設 設備管理	広報 有事窓口	課外活動 学生福利厚生 住居 奨学金 就職	協定 教職員派遣 学生派遣 学生受入 外国学生	インフラ リテラシー セキュリティ システム	情報管理 活動支援 回帰誘導	図書館 博物館 資料収集 資料公開 レファレンス	学務全般 入学試験 授業支援 研究支援	施設提供 環境提供 研究支援	事前教育 小中高連携 地域密着
法人・総務	法人運営	◎	○		◎										
	秘書	◎													
	経営企画	◎	○	○	◎										
	規約管理	◎													
	文書管理	◎			○										
	法務	◎													
	附属・系列校運営	◎	◎		○										○
	事業会社運営	◎		○	○										
	行事式典	◎				○	○								
	学内物品・備品管理	◎						○							
	学外	◎			○										
	安全衛生管理	◎				○							○	○	○
	環境マネジメント	◎				○							○	○	○
	コンプライアンス	◎				○	○						○	○	○
	リスクマネジメント	◎				○	○			○	○		○	○	○
	業務等監査	◎			◎										
	情報セキュリティマネジメント	◎	○		○		○			◎			○	○	○
	ハラスメント防止	◎	◎	◎				◎					○	○	○
人事	人事政策立案		◎		○										
	教員人事	◎	◎										○		○
	職員人事		◎												
	業務委託・派遣社員		◎												
	就業管理		◎												
	職員人材開発・育成		◎												
	給与計算・支払		◎												
	退職金計算・支払		◎												
	税金計算・管理		◎												
	社会保険の管理		◎												
	大学年金管理		◎												
	健康管理		◎												
	福利厚生		◎												
	労使交渉	○	◎												
財務	財務政策立案				◎										
	予算編成				◎										
	予算統制				◎										
	入金管理				◎										
	支払管理				◎										
	決算				◎										
	資産管理				◎										
	基金・資金管理				◎		○								
	資金運用				◎		○								
	会計監査				◎		○								
教務	教務政策立案		◎		◎								○		○
	教学会議等運営		◎												
	教務関連諸制度制定		◎												
	設置許可		◎												
	学費改定		◎		○	○									
	設置認可		◎												
	学事・叙位・叙勲		◎										○		○
	補助金		◎		○										
	教室等管理		◎												
	FD推進		◎			○				○					○
	教育プログラム開発		◎												○
	遠隔教育推進		◎							○					○
	大学間連携		◎										○		○
	社会連携推進		◎								○	○		○	○
入試	入試政策立案		◎		◎								○		○
	学生募集		◎										○		○
	入学試験	○	◎			○	○	○					◎		◎
	合格者判定		◎										◎		◎
学務	学部・大学院等政策立案		○										◎		◎
	新入生受入		○										◎		◎
	学籍管理		○										◎		◎
	学科目配当		○	○									◎		◎
	履修登録		○										◎		◎
	授業支援		○										◎		◎
	試験管理		○										◎		◎
	成績管理		○										◎		◎
	資格管理		○										◎		◎
	証明書発行		○										◎		◎
	講座・セミナー実施		○										◎		◎
学術情報	学術情報政策立案		○		○							◎		○	○
	資料選定・選書		○									◎			
	発注・受入											◎			
	目録作成											◎			
	装備・配架											◎			
	補修・製本											◎			
	図書館利用管理											◎			
	貸出・返却											◎			
	蔵書点検											◎			
	展示・催物	○				○						◎			
	機関リポジトリ運営									○		◎			
	貴重資料等デジタル化									○		◎			
	リテラシー教育											◎			

大学全体スキルマトリクス / 業務機能と業務担当部門の関係 (2/2)

業務担当部門	総務部門	教務部門	人事部門	財務部門	経営企画	キャンパス企画整備	広報部門	学生生活支援	国際化促進	情報化支援	校友	文化推進	学部・大学院	研究所・研究センター	学校
	法人会議 規程・規則 行事 安全衛生 文書管理 秘書 法務	教学会議 設置認可 学費 補助金 授業 教室 学外連携 入学試験 研究推進 産学官連携 生涯教育	人事 給与 福利厚生 人材育成 労務管理	予算編成 予算執行 決算 納税 資産管理 募金	事業計画 事業評価 業務監査	土地利用 建物建設 設備管理	広報 有事窓口	課外活動 学生福利厚生 住居 奨学金 就職	協定 教職員派遣 学生派遣 学生受入 外国学生	インフラ リテラシー セキュリティ システム	情報管理 活動支援 回帰誘導	図書館 博物館 資料収集 資料公開 レファレンス	学務全般 入学試験 授業支援 研究支援	施設提供 環境提供 研究支援	事前教育 小中大連携 地域密着
カテゴリ	中項目(業務機能)														
研究推進	研究推進戦略立案	◎			○								○	○	
	研究資金獲得	◎			○	○							○	○	
	研究支援	◎				○							○	○	
	研究費管理・監査	◎				○							○	○	
国際化推進	知的財産活用・管理	○	◎		○								○	○	
	国際化推進政策立案		◎			○							○		
	国際交流支援		◎						◎				○		
	留学支援		◎						◎				○		
学生生活支援	海外留学生支援		◎				○	○	◎				○		○
	学生生活支援政策立案				○			◎					○		
	サークル等活動支援					○		◎					○		
	学生福利厚生						○	◎					◎		
文化推進	障がい学生支援						○	◎					◎		
	学生健康管理							◎					○		
	ボランティア活動支援							◎					○		
	学生寮等運営					○		◎					○		
	奨学支援							◎					○		
	キャリア支援							◎					○		
	文化推進政策立案				○							◎	○		
	文化推進事業実施										○	◎	○		
情報化推進	学術研究書出版	○										◎	○		
	情報化推進政策立案		◎			○		○							
	システム構築									◎					
	システム運用・保守									◎					
	ネットワークシステム構築									◎					
	ネットワークシステム運用・保守									◎					
	ネットワークサービス構築									◎					
	ネットワークサービス運用・保守									◎					
	コンピュータ教室環境構築							○		◎				○	
	コンピュータ教室環境運用・保守							○		◎				○	
	PC環境構築									◎					
	PC環境運用・保守									◎					
キャンパス企画・整備	システム監査				○					◎					
	キャンパス整備政策立案					◎									
	不動産得喪	○			○	◎									
	建設・回収	○				◎									
	施設保全	○				◎									
	施設管理	◎				◎							○	○	○
広報	キャンパス総合管理	◎				◎									
	広報政策立案	○	○		○			◎							
	報道広報	○						◎							
	有事広報	○						◎							
	大学Webサイト管理・運営	○			○			◎							
	画像・映像コンテンツ管理							◎		○					
	広報誌発行							◎		○					
	UI管理							◎							
校友支援	マスメディアとのタイアップ企画							◎							
	大学見学会内							◎							
	広告							◎							
	校友支援政策立案				○						◎				
募金	校友情報管理							◎							
	校友組織・団体運営支援							◎							
	校友組織・団体会員サービス							◎							
	校友向けイベント企画・実施						○	○							
エクステンション	募金政策立案				◎	○						○			○
	募金募集				◎								○		
	寄附管理				◎							○			
マネジメント	公開講座等運営		◎			○					○				
	生涯学習政策立案		◎			○									
	講座企画立案		◎			○									
部門共通業務	公開講座等運営		◎			○					○				
	事業計画・進捗・評価	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	予算(コスト)管理	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	人材管理・育成	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	新規事業企画立案	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	業務(システム)分析・設計	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	調査分析	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	統計	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	座務	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	会議等運営	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
共通スキル	広報	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	文書管理・保管	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	大学基本	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	ビジネス基本	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
共通スキル	IT活用	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	英語コミュニケーション	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎

部門別スキルマトリクス記入例 / 業務処理機能と担当部門構成員の役割との関係

【人事部人事課の事例】

(凡例) 1:スキル項目説明書の難易度1までできるレベル 2:スキル項目説明書の難易度2までできるレベル 3:スキル項目説明書の難易度3までできるレベル 4:スキル項目説明書の難易度4までできるレベル				人事部				
				人事課				
				必要とされるスキルレベル(目標)				
カテゴリ	中項目	小項目	CD	補助者	主担当	リーダー	課長	
020 人事・労務	010 人事政策立案	010 人事政策立案方法の理解	020010010	2	3	4	4	
		020 中長期人事政策の策定	020010020	2	3	3	4	
		030 委員政策の策定	020010030	1	3	4	4	
		040 人事制度の策定	020010040	2	3	4	4	
		050 人事制度の変更	020010050	1	2	4	4	
		060 人事政策立案の評価	020010060		3	3	4	
	020 教員人事	010 教員人事制度の理解	020020010	2	2	4	4	
		020 教員の採用	020020020	1	3	3	4	
		030 異動管理	020020030	1	3	3	4	
		040 教員人事の評価	020020040		3	3	4	
	030 職員人事	010 職員人事制度の理解	020030010	2	2	4	4	
		020 職員の採用	020030020	1	3	3	4	
		030 人事異動・配置	020030030	1	3	3	4	
		040 人事考課	020030040		2	3	4	
		050 退職者の管理	020030050	1	2	4	4	
		060 職員人事の評価	020030060		3	3	4	
	以下省略							
	180 マネジメント	010 事業計画・進捗・評価	010 マネジメントの理解	180010010	1	2	3	4
020 中長期計画の立案			180010020		2	3	4	
030 事業計画の作成			180010030	1	2	3	4	
以下省略								
190 部門共通業務	010 庶務	010 消耗品等物品調達	190010010	2	3	4	4	
		020 施設管理	190010020	1	2	4	4	
		030 オフィス機器操作	190010030	1	1	1	1	
		040 対人対応	190010040	1	2	3	3	
以下省略								
200 共通スキル	010 大学基本	010 大学の歴史・制度	200010010	2	2	2	2	
		020 高等教育の動向	200010020	2	2	2	2	
	020 大学職員(ビジネス)基本	010 マナー	200020010	1	1	1	1	
		020 ビジネスマインド	200020020	1	1	1	1	
		030 ビジネスルール	200020030	1	1	1	1	
	030 大学組織	010 大学事務組織の理解	200030010	1	1	1	1	
		020 組織内での行動	200030020	2	2	2	2	
	以下省略							

(3) 業務分析 <ご参照>

業務分析は、部門別スキルマトリクスを活用し、業務担当部門ごとに業務分担表を追記したものです。業務分担表の該当欄に現状の担当者名(専任・嘱託・派遣等の区分と氏名)を記入します。

【人事部人事課の事例】

(凡例) 1:スキル項目説明書の難易度1までできるレベル 2:スキル項目説明書の難易度2までできるレベル 3:スキル項目説明書の難易度3までできるレベル 4:スキル項目説明書の難易度4までできるレベル				人事部								
				人事課								
				必要とされるスキルレベル(目標)				業務分担				
カテゴリ	中項目	小項目	CD	補助者	主担当	リーダー	課長	補助者	主担当	リーダー	課長	
020 人事・労務	010 人事政策立案	010 人事政策立案方法の理解	020010010	2	3	4	4	専任C	専任B	専任A	人事課長	
		020 中長期人事政策の策定	020010020	2	3	3	4	専任C	専任B	専任A	人事課長	
		030 委員政策の策定	020010030	1	3	4	4	専任C	専任B	専任A	人事課長	
		040 人事制度の策定	020010040	2	3	4	4	専任C	専任B	専任A	人事課長	
		050 人事制度の変更	020010050	1	2	4	4	専任C	専任B	専任A	人事課長	
		060 人事政策立案の評価	020010060		3	3	4					人事課長
	020 教員人事	010 教員人事制度の理解	020020010	2	2	4	4	専任C	専任B	専任A	人事課長	
		020 教員の採用	020020020	1	3	3	4	専任C	専任B		人事課長	
		030 異動管理	020020030	1	3	3	4	派遣①		専任A	人事課長	
		040 教員人事の評価	020020040		3	3	4				人事課長	
	030 職員人事	010 職員人事制度の理解	020030010	2	2	4	4	専任C	専任B	専任A	人事課長	
		020 職員の採用	020030020	1	3	3	4	派遣①		専任A	担当課長	
		030 人事異動・配置	020030030	1	3	3	4	専任C	専任B		人事課長	
		040 人事考課	020030040		2	3	4			専任A	人事課長 担当課長	
		050 退職者の管理	020030050	1	2	4	4	派遣①	専任B		人事課長	
		060 職員人事の評価	020030060		3	3	4					人事課長
	以下省略											
	180 マネジメント	010 事業計画・進捗・評価	010 マネジメントの理解	180010010	1	2	3	4		専任B 専任C	専任A	調査役 人事課長 担当課長
020 中長期計画の立案			180010020		2	3	4			専任A	調査役 人事課長 担当課長	
030 事業計画の作成			180010030	1	2	3	4	嘱託①	専任B 専任C	専任A	調査役 人事課長 担当課長	
以下省略												
190 部門共通業務	010 庶務	010 消耗品等物品調達	190010010	2	3	4	4	派遣②	専任C		人事課長	
		020 施設管理	190010020	1	2	4	4	派遣②	専任B		人事課長	
		030 オフィス機器操作	190010030	1	1	1	1		全員		調査役 人事課長 担当課長	
		040 対人対応	190010040	1	2	3	3	嘱託①	専任全員		調査役 人事課長 担当課長	
以下省略												
200 共通スキル	010 大学基本	010 大学の歴史・制度	200010010	2	2	2	2		専任全員		調査役 人事課長 担当課長	
		020 高等教育の動向	200010020	2	2	2	2		専任全員		調査役 人事課長 担当課長	
	020 大学職員(ビジネス)基本	010 マナー	200020010	1	1	1	1		全員		調査役 人事課長 担当課長	
		020 ビジネスマインド	200020020	1	1	1	1		全員		調査役 人事課長 担当課長	
		030 ビジネスルール	200020030	1	1	1	1		全員		調査役 人事課長 担当課長	
	030 大学組織	010 大学事務組織の理解	200030010	1	1	1	1		専任全員 嘱託		調査役 人事課長 担当課長	
		020 組織内での行動	200030020	2	2	2	2	嘱託 派遣	専任全員		調査役 人事課長 担当課長	
	以下省略											

■活用目的

1) 様々な役割と各業務との関係を明確に整理することが可能となり、例えば部単位における業務分担の見直し等に役立てられます。

→ 業務分析・業務改革

2) 業務のスキルレベルと所属要員の役割構成とのバランス(雇用形態に照らし適切な業務遂行が行われているか等)を判断する材料とすることで、業務の効率化が期待されます。

→ 適材適所の人材配置

3) 各役割に求められる業務内容とスキルレベルが明確になるので、人材育成計画の立案や個人のスキルアップの目標になります。また各自の担当している業務の広さ(幅)も明確になるため、業務の幅を広げる努力にも繋がっていきます。

→人材育成

(4) 個人スキルレベル判定 <ご参照>

個人のスキルレベルは業務の遂行能力を表す数値です。

スキルレベルの評価は、個々の職員が担当する業務の小項目(処理機能)を構成する作業(要素)の遂行状況から作成します。これによって個々の職員が担当している(担当していた)業務のスキルレベル(業務遂行能力)と、業務担当部門で役割ごとに求められる小項目ごとのスキルレベルとの差異が分析できます。これによって要員配置計画、人材育成計画等を行う上での参考データとして使うことができます。

小項目のスキルレベル判定方法

職員個々人が担当している業務の小項目(処理機能)に対するスキルレベル判定は、スキル基準表の小項目を構成するどの作業項目(要素)が遂行できるかどうか、ということをお勘案して評価します。

スキルレベル 1	難易度 1 の要素が実行できる	小項目を構成する要素のうち、 難易度 1 の要素を全て独力で遂行できる
スキルレベル 2	難易度 2 までの要素が実行できる	小項目を構成する要素のうち、 難易度 1～2 の要素を全て独力で遂行できる
スキルレベル 3	難易度 3 までの要素が実行できる	小項目を構成する要素のうち、 難易度 1～3 の要素を全て独力で遂行できる
スキルレベル 4	難易度 4 までの要素が実行できる	小項目を構成する要素のうち、 難易度 1～4 の要素を全て独力で遂行できる

<解説> 小項目 A は A1～A6 の 6 つの要素から構成されていて、それぞれの要素の難易度が下記(左図)のように定義されている場合、遂行できる要素に応じて、下記(右図)のような方法で職員個々人の小項目に対するスキルレベルを判定します。

スキル項目説明書

小項目	要素	スキル内容	難易度
小項目A	要素A1		2
	要素A2		1
	要素A3		2
	要素A4		3
	要素A5		3
	要素A6		4



スキルレベル判定

担当者個人が独力で遂行できる要素	小項目Aに関する スキルレベル判定
要素A2ができる	1
要素A1、A2、A3ができる	2
要素A1、A2、A3、A4、A5ができる	3
要素A1、A2、A3、A4、A5、A6ができる	4

個人スキルレベル判定の事例

小項目	要素	スキル内容	難易度
要員政策の策定	① 基礎資料等作成	要員計画策定に必要な情報を収集し、統計資料等が作成できる。	1
	② 総額人件費の把握	大学全体の人件費および委託費について、総合的に予算の構造を把握することができる。	1
	③ 要員計画の策定	大学のビジョンを実現するために、総額人件費や要員体制を踏まえた要員計画を策定することができる。	3
	④ 単年度要員計画策定	中長期的要員計画に基づき、統計資料等の情報を分析し、単年度の要員計画を策定できる。(採用計画も含む)	2
	⑤ 事業計画のまとめ	検討した政策を文書化し、計画書としてまとめることができる。	1
	⑥ 要員政策策定の評価	要員計画の策定について評価し、改善指導ができる。	4



小項目を構成する5要素を遂行できる程度	小項目に関するスキルレベル
要素①、②、⑤ができる	1
要素①、②、⑤に加え④もできる	2
要素①、②、④、⑤に加え③もできる	3
要素①、②、③、④、⑤に加え⑥もできる	4

例えば上記「要員政策の策定」という業務を担当している職員Cさんにどの要素を独力で遂行できるかを申告してもらい、管理職にも判定してもらった結果は①、②、⑤となった。この場合、Cさんの「要員政策の策定」業務に関するスキルレベルは難易度1までの要素が遂行できる“1”となる。

また、職員Aさんは「要員政策の策定」に幅広く携わっており、①から⑤の要素は遂行できるが⑥はできないという結果になった。この場合、Aさんのスキルレベルは難易度3までの要素が遂行できる“3”と判定されます。Aさんは今後業務に対して更なる問題意識と高い見識を持ち、改善ができるようになればレベル4の判定を受けられるということになります。

もし、Aさんの役割が「リーダー」であり、部門別スキルマトリクスにおいてリーダーに求めるスキルレベルが“4”と定義されていたと仮定すると、Aさんのスキルレベルは組織(業務担当部門)が求めるスキルレベルより劣るということになります。Aさんおよび職場の上司は、Aさんがもし少し業務の幅を広げ、難易度の高い作業項目にも対応できるように双方で努力しなくてはならないということになります。

なお、仮にAさんが①、②、③、⑤、⑥の要素は遂行できるが、④の要素は遂行できない、となった場合、「難易度1までの要素が実行できる」スキルレベル1となります。

【人事部人事課の事例】

凡例) 1.スキル項目説明書の難易度1までできるレベル 2.スキル項目説明書の難易度2までできるレベル 3.スキル項目説明書の難易度3までできるレベル 4.スキル項目説明書の難易度4までできるレベル				人事部																			
				人事課																			
				必要とされるスキルレベル(目標)				業務分担				スキル判定(現状)			スキル判定(現状)			スキル判定(現状)			スキル判定(現状)		
				CD	補助教	主担当	リーダー	課長	補助教	主担当	リーダー	課長	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013
020	人事・労務	010 人事政策立案	010 人事政策立案方法の理解	020010010	2	3	4	4	専任C	専任B	専任A	人事課長	2		2		3		4				
			020 中長期人事政策の策定	020010020	2	3	3	4	専任C	専任B	専任A	人事課長	2		3		3		4				
			030 要員政策の策定	020010030	1	3	4	4	専任C	専任B	専任A	人事課長	1		3		3		4				
			040 人事制度の策定	020010040	2	3	4	4	専任C	専任B	専任A	人事課長	2		3		3		4				
			050 人事制度の変更	020010050	1	2	4	4	専任C	専任B	専任A	人事課長	1		2		3		4				
			060 人事政策立案の評価	020010060			3	4			専任A	人事課長					3		4				
		020 教員人事	010 教員人事制度の理解	020020010	2	2	4	4	専任C	専任B	専任A	人事課長	2		2		4		4				
			020 教員の採用	020020020	1	3	3	4	専任C	専任B		人事課長	1		3				4				
			030 異動管理	020020030	1	3	3	4	派遣①		専任A	人事課長					3		4				
			040 教員人事の評価	020020040			3	4			専任A	人事課長					3		4				
		030 職員人事	010 職員人事制度の理解	020030010	2	2	4	4	専任C	専任B	専任A	人事課長	1		2		2		4				
			020 職員の採用	020030020	1	3	3	4	派遣①		専任A	担当課長					3						
			030 人事異動・配置	020030030	1	3	3	4	専任C	専任B		人事課長	1		3				4				
			040 人事考課	020030040			2	3	4		専任A	人事課長					3		4				
			050 退職者の管理	020030050	1	2	4	4	派遣①	専任B		人事課長			2				4				
			060 職員人事の評価	020030060			3	4			専任A	人事課長					3		4				
以下省略																							
160	マネジメント	010 事業計画・進捗・評価	010 マネジメントの理解	160010010	1	2	3	4	専任B 専任C	専任A	課長 担当課長	2		2		3		3					
			020 中長期計画の立案	160010020			2	3	4		専任A	課長 担当課長					3		3				
			030 事業計画の作成	160010030	1	2	3	4	嘱託①	専任B 専任C	専任A	課長 担当課長	2		2		3		3				
以下省略																							
190	部門共通業務	010 庶務	010 消耗品等物品調達	190010010	2	3	4	4	派遣②	専任C		人事課長	3						4				
			020 施設管理	190010020	1	2	4	4	派遣②	専任B		人事課長			2				4				
			030 オフィス機器操作	190010030	1	1	1	1		全員		課長 担当課長	1		1		1		1				
			040 対人対応	190010040	1	2	3	3	嘱託①	専任全員		課長 担当課長	2		2		2		3				
以下省略																							
200	共通スキル	010 大学基本	010 大学の歴史・制度	200010010	2	2	2	2		専任全員		課長 担当課長	2		2		2		2				
			020 高等教育の動向	200010020	2	2	2	2		専任全員		課長 担当課長	2		2		2		2				
		020 大学職員(ビジネス)基本	010 マナー	200020010	1	1	1	1		全員		課長 担当課長	1		1		1		1				
			020 ビジスマインド	200020020	1	1	1	1		全員		課長 担当課長	1		1		1		1				
			030 ビジネスルール	200020030	1	1	1	1		全員		課長 担当課長	1		1		1		1				
		030 大学組織	010 大学事務組織の理解	200030010	1	1	1	1		専任全員 嘱託		課長 担当課長	1		1		1		1				
			020 組織内での行動	200030020	2	2	2	2	嘱託 派遣	専任全員		課長 担当課長	2		2		2		2				
以下省略																							

ACPA実務能力基準表

(大学マネジメント・業務スキル基準表)

Ver.1.4

【抜粋版】

2012年8月

特定非営利活動法人実務能力認定機構

目次

1 法人・総務	法人運営 秘書 経営企画 規約管理 文書管理 法務 附属・系列校運営 事業会社運営 行事式典 学内物品・備品管理 渉外 安全衛生管理 環境マネジメント コンプライアンスマネジメント 危機管理(リスクマネジメント) 情報セキュリティマネジメント 業務等監査 ハラスメント防止
2 人事・労務	人事政策立案 教員人事 職員人事 業務委託・派遣社員 就業管理 職員人材開発・育成 給与計算・支払 退職金計算・支払 税金計算 社会保険の管理 大学年金管理 健康管理 福利厚生 労使交渉
3 財務	財務政策立案 予算編成 予算統制 入金管理 支払管理 決算 資産管理 基金・資金管理 資金運用 会計監査
4 教務	教務政策立案 教学会議等運営 教務関連制度等制定 学費改定 設置認可

	学事・叙位・叙勲
	補助金
	教室等管理
	FD推進
	教育プログラム開発
	遠隔教育推進
	大学間連携
	社会連携推進
5 入試	入試政策立案
	学生募集
	入学試験
	合格者判定
6 学務	学部・大学院等政策立案
	新入生受入
	学籍管理
	学科目配当
	履修登録
	授業支援
	試験管理
	成績管理
	資格管理
	証明書発行
	講座・セミナー実施
7 学術情報	学術情報政策立案
	資料選定・選書
	発注・受入
	目録作成
	装備・配架
	補修・製本
	図書館利用管理
	貸出・返却
	蔵書点検
	展示・催物
	機関リポジトリ運営
	貴重資料等デジタル化
	リテラシー教育
8 研究推進	研究推進政策立案
	研究資金獲得
	研究支援
	研究費管理・監査
	知的財産活用・管理
9 国際化推進	国際化推進政策立案
	国際化支援
	海外派遣留学支援
	受入留学生支援

10 学生生活支援	<ul style="list-style-type: none"> 学生生活支援政策立案 サークル・体育各部等活動支援 学生福利厚生 障がい学生支援 学生の健康管理 ボランティア活動支援 学生寮等運営 学生の経済支援 キャリア支援
11 文化推進	<ul style="list-style-type: none"> 文化推進政策立案 文化推進事業実施 学術研究出版
12 情報化推進	<ul style="list-style-type: none"> 情報化推進政策立案 システム構築 システム運用・保守 ネットワークシステム構築 ネットワークシステム運用・保守 ネットワークサービス構築 ネットワークサービス運用・保守 コンピュータ教室等構築 コンピュータ教室等運用・保守 PC環境構築 PC環境運用・保守 システム監査 情報システムリスクマネジメント
13 キャンパス整備	<ul style="list-style-type: none"> キャンパス整備政策立案 不動産得喪 建設・改修 施設保全 施設管理 キャンパス総合管理
14 広報	<ul style="list-style-type: none"> 広報政策立案 報道広報 危機管理広報 大学Webサイト管理・運営 画像・映像コンテンツ他の管理 広報物発行 大学見学案内 広告
15 校友支援	<ul style="list-style-type: none"> 校友支援政策立案 校友データ管理 校友組織・団体運営支援 校友向けサービス 校友向けイベント企画・実施

16 募金	募金政策立案
	寄付募集
	寄付受入
	寄付関連情報管理
	寄付者向けサービス
	学外との関係構築
17 エクステンション	生涯学習政策立案
	講座企画立案
	公開講座等運営
18 マネジメント	事業計画・進捗・評価
	予算(コスト)管理
	人材管理・育成
	新規事業企画立案
	業務(システム)分析・設計
	調査分析
	統計
19 部門共通業務	庶務業務
	会議
	広報
	文書整理・保管
20 共通スキル	大学基本
	大学職員(ビジネス)基本
	大学組織
	大学の社会的責任
	IT活用
	英語コミュニケーション運用能力

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度
------	-----	-----	----	-------	-----

人事・労務

人事制度の企画と制度の運用、要員計画の作成と採用・配置・退職管理、給与、労務管理、能力開発、労使交渉その他の人的資源を管理する。

- 人事政策立案
- 教員人事
- 職員人事
- 業務委託・派遣社員
- 就業管理
- 職員人材開発・育成
- 給与計算・支払
- 退職金計算・支払
- 税金計算・管理
- 社会保険の管理
- 大学年金管理
- 健康管理
- 福利厚生
- 労使交渉

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度	
人事・労務	人事政策立案			人事制度の企画と制度の運用、要員計画の作成と採用・配置・退職管理、給与、労務管理、能力開発、労使交渉その他の人的資源を管理する。		
				大学の人的資源の有効活用について企画立案を行う。		
			人事政策立案方法の理解	人事政策に関する知識	人事に関する学内規則・決裁ルール、および要員政策の目的や内容等に関する知識を身につけている。	2
				関連法令等に関する知識	人事政策を策定するために必要な労働法令等に関する知識を身につけている。	2
				人事政策の社会的動向に関する知識	雇用・労働情勢、他大学・企業等の人事政策に関する情報、最新の動向に関する知識を身につけている。	2
				大学の経営戦略・人事戦略等に関する知識	大学の中長期経営戦略、人事制度の改定経緯、労使関係の経緯に関する知識を身につけている。	3
				人事政策立案方法の研修	人事政策立案方法について研修ができる。	4
			中長期人事政策の策定	中長期の目標設定	大学の中長期経営戦略、人事戦略(中長期)人事制度の改定経緯、労使関係の経緯について理解し、中長期政策(3~5年後の目標)の立案ができる。	3
				中長期的要員計画の策定	大学の将来計画を実現するために、総額人件費や要員体制等を踏まえた中長期的な要員計画を策定することができる。	3
				中長期計画のまとめ	検討した中長期の目的、目標および重点施策を文書化し、中長期計画書として作成できる。	2
				中長期人事政策策定の評価	中長期計画の内容やその効果などを評価し、改善指導できる。	4
			要員政策の策定	基礎資料等作成	要員計画策定に必要な情報を収集し、統計資料等が作成できる。	1
				総額人件費の把握	大学全体の人件費および委託費について、総合的に予算の構造を把握することができる。	1
				要員計画の策定	大学のビジョンを実現するために、総額人件費や要員体制を踏まえた要員計画を策定することができる。	3
				単年度要員計画策定	中長期的要員計画に基づき、統計資料等の情報を分析し、単年度の要員計画を策定できる。(採用計画も含む)	2
				事業計画のまとめ	検討した政策を文書化し、計画書としてまとめることができる。	1
				要員政策策定の評価	要員計画の策定について評価し、改善指導ができる。	4
			人事制度の策定	調査・分析	人事制度の新設や改革を企画立案するために、法改正の動向、他大学・企業の先進事例や職員のニーズ等を調査・分析し基礎資料等を作成できる。	2
				課題の抽出	調査・分析の結果を踏まえ、人事制度における課題を抽出し、企画立案のテーマを設定できる。(就業規則、給与体系、退職金制度等を含む)	3
				企画の目的の明確化	企画の目的・目標を設定できる。	2
				企画書の作成	企画の目的を実現するために、実現案、実行体制、実行計画等を考え、文書化することができる。	2
				人事制度策定の評価	人事政策策定について評価し、改善指導ができる。	4
			人事制度の変更	企画の提案	承認・決定者に対して企画内容を効果的に説明できる。	1
				組合との折衝	労働組合の合意を得るために、労使交渉において折衝・調整を行うことができる。	3
				関連部門との調整	企画を実行するために、関連部門との折衝・調整を行うことができる。	2
				広報資料の作成	新たな人事制度について、職員が目的や内容を理解できるよう、わかりやすい広報用資料を作成できる。	1
				企画の実行	実施が決定した企画を実行できる。	2

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度
			学内規則の改廃	人事制度の新設や改革に伴う、就業規程の改定・関連規程の制定・改廃を、規約主管部門と連携して遅滞なく行うことができる。	2
			就業規則の届出	就業規則の変更について、組合の意見聴取を行い、労働基準監督署に届出を行うことができる。	2
			人事制度変更の評価	人事制度変更について評価し、改善指導ができる。	4
		人事政策立案の評価	課題整理と評価	人事政策立案に関して課題を整理し、評価できる。	3
			改善策の策定	人事政策立案の課題と評価に基づき、改善案を策定できる。	3
			改善策の評価	人事政策立案の評価内容や方法、その改善内容などを評価し、改善指導ができる。	4

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度
	教員人事			教員の採用、異動等の人事に係わる処理を行う。	
	教員人事制度の理解	教員人事に関する知識	教員人事業務の目的・意義・フローを理解し、教員所属部門・教務主管部門・人事部門の役割・連携関係に関する知識を身につけている。		2
		関係法令等に関する知識	教員人事に関する労働法令・学内規則・決済ルール等に関する知識を身につけている。		2
		教員人事制度の研修	教員人事制度の研修ができる。		4
	教員の採用	スケジュールの作成	関係部門と連携し、採用に係る処理のスケジュールが策定できる。		1
		各種申請書の受付	関係部門から、教員人事申請書・履歴書他嘱任関係書類を受け取り、内容確認ができる。また、採用承認後、各種書類を所定の場所に保管することができる。		2
		採用情報の共有	関係部門で生成された採用情報を確認し、給与計算等に必要な情報を人事部内に周知することができる。		1
		採用の承認	教員の資格に応じた付議基準に従って、採用の承認を得ることができる。		3
		嘱任手続書類の送付	手続書類から回収した申請書を確認の上、それぞれ所定の手続に回すことができる。		1
		教員採用の評価	教員の採用について評価し、改善指導ができる。		4
	異動管理	各種申請書の受付	関係部門からの嘱任関係書類(教員人事の申請書)を受け取り、内容確認を行い、所定の場所に保管できる。		2
		異動情報の共有	教員所属部門で生成された異動情報を確認し、給与計算等に必要な情報を人事部内に周知できる。		1
		異動の承認	教員の資格に応じた付議基準に従って、異動の承認を得ることができる。		2
		長欠、休職者の把握	長欠・休職期間を把握し、遺漏なく復職の手続が行われるよう管理できる。		1
		役職異動の各種申請書の受付	関係部門から受け取った教員人事申請書・各種異動届の内容確認ができる。また、異動承認後は各種書類を所定の場所に保管できる。		2
		役職異動の承認	教員の資格に応じた付議基準に従って、異動の承認を得ることができる。		3
		学外兼職依頼書の受付	関連部門から受け取った兼職先の依頼書につき、内容確認ができる。		1
		学外兼職回答文書の送付	先方の意向を踏まえた回答書を作成し送付できる。		1
		異動管理の評価	異動管理を評価し、改善指導ができる。		4
	教員人事の評価	課題整理と評価	教員人事に関して課題を整理し、評価できる。		3
		改善策の策定	教員人事の課題と評価に基づき、改善案を策定できる。		3
		改善策の評価	教員人事の評価内容や方法、その改善内容などを評価し、改善指導ができる。		4

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度
	職員人事			職員の採用、人事異動・配置、人事考課、退職等の人事に係わる処理を行う。	
	職員人事制度の理解	職員人事に関する知識		大学組織の形態、資格制度の種類、人事評価の仕組み等における職員人事に関する知識を身につけている。	2
		関係法令等に関する知識		職員人事に関する労働法令・学内規則・決済ルール等に関する知識を身につけている。	2
		人事異動に関する知識		人事異動の目的、制度に関する知識を身につけている。	1
		人事考課に関する知識		人事考課の目的・手法に関する知識を身につけている。	2
		退職に関する知識		退職に関する学内規則・決済ルールに関する知識を身につけている、	1
		職員人事制度の研修		職員人事制度について研修ができる。	4
	職員の採用	採用計画の策定		統計資料等を分析し採用計画を策定できる。	3
		募集要項作成		収集した情報や労働市場・他大学動向等の資料をもとに、専任職員(新卒・既卒)・非専任職員(嘱託、期間付臨時等)の募集要項を作成・情報発信し、学内外からの問合せに対応できる。	1
		選考		選考方法の決定、採用説明会、採用試験準備、試験問題作成、試験実施(筆記・面接)を行い、採用可否の判定資料が作成できる。	3
		採用手続		学内決済手続を経て必要な資料を作成し、本人への説明や雇用手続が行うことができる。	2
		障がい者雇用		法定雇用率維持を前提に雇用状況調査資料を作成し、学内での受入部門を調整できる。	2
		職員採用の評価		職員の採用を評価し、改善指導ができる。	4
	人事異動・配置	人事異動案の作成		異動履歴・自己申告書・人事考課の結果等を活用しながら異動計画の策定の基礎となる資料を作成し、関連部門の意向、事情を勘案しながら人事異動案を作成できる。	3
		人事異動案の提案・決定		人事異動案について会議体付議資料を作成することができ、承認を得てその結果を学内に周知できる。	1
		学外機関との人事交流		学外機関との人事交流について、学外機関と交渉し、新たな交流プログラムを企画することができる。それに基づいて学外機関への職員派遣、学外期間からの人材受入について交渉・調整し、人事交流に関する協定書を作成し、締結することができる。	2
		学外兼職		学外機関からの兼職依頼に対し、学内の調整および学外機関への回答ができる。	2
		異動履歴管理		異動履歴管理の意義・仕組を理解のうえ、情報蓄積および二次利用を行うことができる。	1
		長欠、退職者の把握		長欠・退職期間を把握し、遺漏なく復職の手続が行われるよう管理できる。	1
		人事異動・配置の評価		人事異動・配置の運用状況を評価し、改善指導ができる。	4
	人事考課	人事考課実施準備		実施計画の策定および考課者・被考課者の決定を行い、実施要領等を作成することができる。	2
		人事考課の運用管理		対象者への実施要領の周知、考課制度の適切な運用に関するサポートができる。	2
		考課・自己評価の回収		考課者・被考課者に対して、所定の人事考課資料の作成を依頼し、期日までに回収することができる。	1
		昇等級面接の計画・準備		①スケジュール・面接対象者の抽出・面接委員の選定を、提案できる。②面接対象者・面接委員への開催通知、必要資料の作成、会場手配等の準備ができる。	2
		昇等級面接の実施		面接委員に就き、面接対象者から多様な視点に立った意見を引き出すことができ、記録を残すことができる。	3
		昇等級面接記録の分析と保管		面接記録を分析し、人材育成や人事配置に活用できる。	3

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度
			人事考課結果の処遇への反映	評価決定に必要な基礎資料および判定案を作成し、判定結果を処遇に反映することができる。	2
			苦情処理	人事考課の結果について苦情があった場合に苦情処理委員会をを招集し、事務局で相当する機能を担当できる。	2
			人事考課の評価	人事考課について評価し、改善指導ができる。	4
		退職者の管理	退職願の受理	依願・選択定年の退職願(依願退職・選択定年)の不備を無くして受理し、退職に係る事務処理を行うことができる。	1
			定年退職者の管理・報告	定年退職者の情報を管理して退職の事務処理を行うことができる。	1
			有期雇用の雇い止め	有期雇用の契約期間満了に伴う雇い止めをトラブル無く明確に伝えることができる。	2
			退職者情報の周知	退職者の情報を関連部門に周知し、退職者名を公開することができる。	1
			感謝状授与式	退職者を対象とした授与式を企画し、実施することができる。	1
			退職者管理の評価	退職者の管理について評価し、改善指導ができる。	4
		職員人事の評価	課題整理と評価	職員人事に関して課題を整理し、評価できる。	3
			改善策の策定	職員人事の課題と評価に基づき、改善案を策定できる。	3
			改善策の評価	職員人事の評価内容や方法、その改善内容などを評価し、改善指導ができる。	4

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度
------	-----	-----	----	-------	-----

マネジメント

各部署で各種のマネジメント(プロジェクト管理、予算管理、人材育成管理等)を行う。新規事業の企画立案を行う。業務の改善・効率化を目指した業務(システム)の分析、システム設計を行う。

- 事業計画・進捗・評価
- 予算(コスト)管理
- 人材管理・育成
- 新規事業企画立案
- 業務(システム)分析・設計
- 調査分析
- 統計

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度
マネジメント				各部署で各種のマネジメント(プロジェクト管理、予算管理、人材育成管理等)を行う。新規事業の企画立案を行う。業務の改善・効率化を目指した業務(システム)の分析、システム設計を行う。	
	事業計画・進捗・評価			担当部署の事業(業務)や部署横断的なプロジェクトをマネジメントする。	
		マネジメントの理解	体系の知識	PMBOK等マネジメント体系に関する知識がある。	1
			体系の理解	PDCAサイクル、WBS、ガントチャート、PERT図、クリティカルパスなどの知識があり、応用できる。	2
			体系の活用	最低一つのマネジメント体系を理解するとともに、その知識に基づき、マネージャーとして新規プロジェクトなどのマネジメントができる。	3
			体系の研修	他者に対して、マネジメント体系の研修ができる。	4
		中長期計画の立案	中長期の目的・目標設定	組織全体の目的や方向性を踏まえ、担当部署の目的および3～5年後の目標を設定できる。	3
			重点施策の設定	中長期の目的および目標を達成するために、担当部署における年度別(3～5年後まで)の重点施策を設定できる。また、各年度の事業計画の評価に基づき、重点施策の見直しもできる。	3
			中長期計画のまとめ	検討した中長期の目的、目標および重点施策をドキュメント化し、中長期計画書として作成できる。	2
			中長期計画の評価	中長期計画の内容やその効果などを評価し、改善指導ができる。	4
		事業計画の作成	年度の目標設定	中長期計画に基づき、担当部署の年度目標を設定できる。目標は、該当年度の評価基準として設定できる。	3
			成果物の定義	各事業(業務)における成果物(アウトプット)を定義し、その品質レベル(どの程度の成果を上げるか)を設定できる。	3
			業務プロセスの設定	担当部署の事業(業務・プロジェクト)について、構成する各プロセス(処理・作業)の内容と手順が設定できる。なお、既に業務処理モデルが存在する場合は、その内容を理解できる。	2
			作業工数の見積	各業務プロセス(処理・作業)の工数見積ができる。	2
			必要経費(コスト)の見積	各事業(業務・プロジェクト)に必要な経費見積ができる。	2
			業務分担	各業務プロセス(処理・作業)に最適な担当者を設定できる。プロセスによっては、アウトソーシング(外注)や派遣・アルバイトなどを適切に配置できる。同時に、派遣法など労働法の知識がある。	3
			スケジュールの作成	各業務プロセス(処理・作業)のスケジュールが作成できる。	2
			事業計画のまとめ	検討した結果をドキュメント化し、事業計画書として作成できる。	1
			事業計画の評価	事業計画の内容やその効果などを評価し、改善指導ができる。	4
		進捗管理	進捗管理計画の作成	各事業(業務)について、進捗確認・チェックのための会議や進捗報告方法、進捗管理体制などの進捗管理計画を作成できる。	3
			実績(報告)の確認	進捗会議や進捗報告に基づき、進捗状況を確認するとともに、問題の発見や把握ができる。	2
			アウトソース管理	アウトソーシングしている処理・作業について、作業指示や進捗チェック、問題の発見・把握などのマネジメントができる。	2
			問題の解決	発見した問題について、その原因を把握し、解決策の策定と解決ができる。	3
			進捗管理の評価	進捗管理計画の内容や問題解決方法などを評価し、改善指導ができる。	4
		品質管理	品質管理計画の作成	各事業(業務)について、成果物(アウトプット)の品質保証のためのチェック体制やチェック方法などの品質管理計画を作成できる。	3
			品質のチェック	品質管理計画に基づき、成果物(アウトプット)の品質をチェックし、問題の把握ができる。	2

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度
			品質の改善	発見した問題について、その原因を把握し、解決策の策定と解決ができる。	3
			品質管理の評価	品質管理計画の内容や問題解決方法などを評価し、改善指導ができる。	4
		リスク管理	リスク管理計画の作成	各事業(業務)について、リスク(事故・障害等)アセスメント計画やリスク管理体制などのリスク管理計画を作成できる。	3
			リスクの識別と対応策の検討	各事業(業務)におけるリスクの洗い出し、そのリスクについて対応策を検討できる。	2
			リスクの監視	リスク管理計画に基づき、リスクの発生を監視するとともに、リスク発生時に適切な対応ができる。	3
			リスク管理の評価	リスク管理計画の内容やリスク対応などを評価し、改善指導ができる。	4
		事業の評価・改善	成果の確認・分析	各事業(業務)について、一定期間(年度単位など)の成果を確認するとともに、目標との差異などを分析・評価し、課題の設定ができる。	3
			改善策の策定	各事業(業務)について、設定された課題の改善策が策定できる。	3
			改善内容の評価	評価内容や方法、その改善内容などを評価し、改善提案ができる。	4

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度
------	-----	-----	----	-------	-----

部門共通業務

各部門で共通的に行われる業務処理。

- 庶務
- 会議
- 広報
- 文書整理・保管

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度
部門共通業務				各部門で共通的に行われる業務処理。	
庶務				自部署の庶務業務全般を行う。	
		消耗品等物品調達	発注	物品を特定し、正確な数量の発注ができる。	1
			在庫管理	自部署における物品在庫を把握し、過剰発注を止められる。状況に応じ、他部署と連携して余剰物品のやりとりができる。	1
			購入先との交渉	購入先との間で、(他条件を含めた) 値引き等の交渉ができる。	2
			競争的調達	複数の購入先の提案を比較し、より効果的なものを効率よく調達できる。	3
			調達の改善提案	部署全体の視野で必要の有無・大幅な見直し・リサイクル活用などの提案ができる	3
			調達方法に関する改善提案	大学の調達に関する規程を含め、全学的な見直し必要性を適切な手続に則って提案することができる。	4
		施設管理	管理範囲の理解	自部署関連施設・設備につき自部門で管理すべきものを把握し、そうでないものはどこが管轄するのかを理解している。	1
			通常管理体制の把握	安全衛生、消防・防災につき部署内で行う基本的事項を把握しており、有事に備えた各担当を割り振ることができる。	2
			緊急時の初期対応	災害発生時において各担当に行動開始宣言ができる。	2
			工事・修理依頼	小規模な工事(転倒防止等を含む)、修理依頼ができる。	2
			管理体制に関する改善提案	管理範囲、内容、連絡体制などにつき現況との齟齬を勘案して改善提案ができる。	4
		オフィス機器操作	電話器	受発信、保留、転送他、部門で必要な機能を日常的に使用することができる。	1
			ファクシミリ	発信に関わる機能を把握できている。用紙補充・トナー交換などが行える。	1
			複写機	通常事務文書に関わる機能を理解している。用紙補充・トナー交換などが行える。	1
			スキャナ	スキャニング機能、ドキュメントの経路を理解している。	1
			印刷機	複写機使用の場合とのコスト差を把握し、機能を理解している。版下交換・用紙補充・インク交換などが行える。	1
			帳合機・紙折機・裁断機等	機能を理解し、資源のロスなく使用することができる。	1
		対人対応	一次受付	適切なビジネスマナーに則った対応ができる。問い合わせ内容に自分が対応できない場合、適切な他者に取り次ぐことができる。	1
			定型的質問への対応	パンフレット等掲載されているような基本的な内容、事前に部署内周知されているような質問であれば、自分で正確に回答できる。	1
			クレーム対応	クレームに対し、適切な対応ができる。自部署の範疇を超えるような複雑な問合せに対しても、関係部署との連携の上、正確に回答することができる。	2
			対人対応業務改善提案	影響範囲や波及する効果をイメージして、自部署や大学のプラスになる対応ができる、よくある問い合わせを把握し、効果的な情報発信方法を考えることができる。	3
		催物	ルーティン行事の把握	例年開催される行事・式典・イベントにつき、内容・発生業務を把握している。	2
			イベント企画	効果的なシンポジウム・講演会等を考案し、必要に応じて教員と相談して企画を立ち上げることができる。	3
			催物準備・当日対応	必要物品、会場・設備を整えることができる。自分に与えられた役割を遂行することができる。	1
			イレギュラー対応	不測の事態に際して役割分担変更を判断できる。場合により、他部署への協力を依頼することができる。	2
			懇親会	予算と規模・出席者に応じ、適当な会場・献立を勘案して予約ができる。	2
			全体統括	大規模な催物について準備から実施・後処理までのスケジュールをコントロールし、配員や各人への業務指示が的確にできる。	3
		職場運営庶務	担当番調整	当番制に値する業務が否かを検討した上で週・月・年次等の当番を割り振ることができる。	2
			着席位置変更調整	各人の業務効率(・管理職の考え方)等を勘案した上で、適当なタイミングで事務所内座席位置変更提案を行うことができる。	3
			名刺発注	名刺の発注ができる。	1

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度
			慶弔対応	慶弔の連絡に対して当該者に適切な対応ができ、定められた学内への連絡、香典・電報・供花等の手配ができる。	2
		出張関係	出張関連規程	自学の、出張に関する規程を把握している。	1
			出張関連書類内容確認	書類の記載事項に遺漏がないか確認できる。	1
			旅費計算	自学の旅費規程に基づき、旅費計算ができる。	1
		教員対応	問合せ対応	一般的な質疑に回答できる知識を持つとともに教員からの質問内容を把握し、適切な担当者を紹介できる。	1
			外部要請対応	外部からの要請に対し、ニーズに合った教員をマッチングできる。	2
			教員関連事務処理対応	海外出張、役職者・委員選出・届出、特別研究期間制度、交換研究員受け入れができる。	2

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度
------	-----	-----	----	-------	-----

共通スキル

大学職員として担当業務に関係なく誰にでも必要とされる知識およびスキル。

- 大学基本
- 大学職員(ビジネス)基本
- 大学組織
- 大学の社会的責任
- IT活用
- 英語コミュニケーション運用能力

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度	
共通スキル				大学職員として担当業務に関係なく誰にでも必要とされる知識およびスキル。		
大学基本				大学の歴史・制度を理解し、大学を取り巻く背景の基礎。		
大学基本	大学の歴史・制度	大学の歴史	大学	日本における大学の歴史を理解し、個々の大学については大学の歴史、創設者、建学の精神等々深く理解している。	1	
		教育基本法の理解		教育についての原則を定めた法律である教育基本法の理念・概要について理解している。	1	
		学校教育法の理解		学校教育制度の根幹を定める法律である学校教育法の概要、特に「第9章 大学」の項目について理解している。	1	
		大学設置基準の理解		文部科学省の定める省令である大学設置基準について理解している。大学設置基準は高等教育の最新動向を示す指針であり、学部・学科等の設置申請の担当者のみならず、職員一般が基本的な内容を十分に把握しておく必要がある。	2	
		私立学校法の理解(私立大学)		私立学校に関する教育行政と、学校法人について定めた法律である私立学校法の概要、改定の状況について理解している。平成16年には学校法人のガバナンスの強化、経営の透明性を高める趣旨の改定が行われている。	1	
		国立大学法人法(国立大学)		国立大学は国立大学法人法の規定により設立されており、この内容を理解している。	1	
		地方自治法(公立大学)		公立大学は地方自治法の規定によって設立されており、この内容を理解している。	1	
		基本規則(寄附行為)の理解		大学で定める校規(規約、基本規定等大学によって呼び方は異なる)について理解している。	1	
	高等教育の動向	規制緩和と私立大学経営		大学設置基準の見直し、自己点検・評価制度の導入等で大学政策が変容してきている。このような背景を理解している。	2	
		認証評価と質保証		大学の自己点検・評価制度が導入されてきた。その目的、方法の概要について理解している。	2	
		競争的環境下での資金獲得		政府の助成金の割合は漸減傾向にあり大学にとって外部資金の獲得の重要性が高まってきている。このような背景を理解している。	2	
		関連省庁の高等教育政策		文部科学省の政策のみならず関連省庁の政策動向にも注視する必要がある。労働関連法規や福祉政策等の厚生労働省、知的財産等の経済産業省等々理解している。	2	
		18歳人口の動向		18歳人口の長期減少傾向は大学経営にとって困難な状況に陥ることが予想される。このような背景を十分に理解している。	2	
	大学職員(ビジネス)基本				社会人として、大学職員として業務を遂行する上に必要な最低限の心構え。	
	マナー	話し方		ビジネスシーンに適した話し方(あいさつ、言葉遣いなど)を理解し、実践できる。	1	
接し方			接客マナー、失礼とならない振る舞い(電話、名刺交換、訪問など)を理解し、実践できる。	1		
身だしなみ			社会人としての身だしなみ、態度、を理解し、実践できる。	1		
ビジネスマインド	ビジネスの基本		5S(作法/整理/整頓/躰/清掃)を理解し、実践できる。学内規定に則った行動を実践できる。パブリックスペースでの注意点を理解し、実践できる。	1		
	ビジネスマインドの基本		ビジネスマインドを磨く上で基本となる考え方を理解している。ビジネスマインドを磨いていくために必要なスキル体系を理解している。	1		
	ビジネス/パースンとしての心構え		時間管理の重要性、会議の進め方を理解し、実践できる。聞くスキルの前提となる人間性や基本姿勢を理解している。	1		
	報告/連絡/相談		方針の理解、指示/命令の理解ができる。タイムリーな報告/連絡/相談の方法を理解し、実践できる。	1		
	モチベーション		働くことの意義を理解し、自らのモチベーションを高めることができる。ビジネスに対する心構えを理解している。	1		
ビジネスルール	大学事務組織の理解		大学の中の「事務」の位置づけを理解している。大学の事務組織の機構、制度について理解している。	1		

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度
			情報セキュリティ	業務上の守秘義務の意味と重要性を理解している。 各種の情報を扱う上でのキーとなるポイントを理解している。	1
			個人情報保護	個人情報保護法で課せられた責任、保護の対象、日常業務での注意について理解している	1
	大学組織			大学の組織を理解し、組織の中で決められたルール理解し、決められたルールは遵守する。	
		大学事務組織の理解	大学組織構造	標準的な大学組織構造や職種、階層について理解している。	1
			基本理念の意義	大学運営における基本理念の役割、自身の日常業務への反映の仕方について理解している。	1
			意思決定のしくみ	大学組織における一般的な意思決定のルールについて理解している。	1
			稟議制度	稟議制度のしくみ、稟議書の書き方について理解している。	1
		組織内での行動	守秘義務	守秘義務の意味と重要性、守るべき情報、注意すべき具体的な行動について理解している。	1
			命令と報告	業務遂行の基本的な流れ、業務命令の意味、報告の意義と注意について理解している。	1
			役割の自覚	企業内の基本的な役割分担と、各人の責務について理解している。	1
			セクシャルハラスメント	セクハラに該当する行為、セクハラが周囲に与える損害、職場のあるべき人間関係について理解している。	1
			パワーハラスメント	パワハラに該当する行為、パワハラが周囲に与える損害、あるべき上下関係について理解している。	1
			アカデミックハラスメント	アカハラに該当する行為、アカハラが周囲に与える損害、あるべき上下関係について理解している。	1
			問題解決スキル	各種問題解決の手法と各々に適したケース、学内の問題への取り組み方について理解している。	2
			業務改善	大学における業務改善の意義、各人の役割、提案の仕方について理解している。	2
		倫理綱領とコンプライアンス	学内の倫理規定・行動規範	倫理憲章、倫理要綱、倫理規定、ガイドライン、担当業務マニュアル等コンプライアンスに関連する規定類について理解している。	1
			就業規則及び関連諸規定	大学の就業規則及び関連諸規定について理解している。	1
			コンプライアンス上問題となりやすい主要法令等	商法・会社法関連、証券取引法関連、賄賂防止関連、PL法・消費者保護法関連、独禁法・不正競争防止法関連、知的財産権法関連、労働法・セクハラ防止関連、税法関連、環境法関連、個人情報保護関連、輸出管理法関連(キャッチオール規制等)、下請法等について理解している。	1
			リスクマネジメントに関する知識	リスクマネジメントに関する基本を理解している。	1

部門別スキルマトリクス【ひな型】
 <業務分析・個人スキル判定表を含む>

資料3-4

- (凡例)
 1.スキル項目説明書の難易度1までできるレベル
 2.スキル項目説明書の難易度2までできるレベル
 3.スキル項目説明書の難易度3までできるレベル
 4.スキル項目説明書の難易度4までできるレベル

●●部

●●課

必要とされるスキルレベル(目標)

業務分担

カテゴリ	中項目	小項目	CD	必要とされるスキルレベル(目標)				業務分担				2013			2014			2015		
				補助者	主担当	リーダー	課長	補助者	主担当	リーダー	課長	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
010 法人・総務	010 法人運営	010 法人運営方法の理解	010010010																	
		020 学長・理事長(総長)の選任	010010020																	
		030 法人役員等の選任	010010030																	
		040 法人会議の準備	010010040																	
		050 法人会議の実施	010010050																	
		060 法人運営の評価	010010060																	
	020 秘書業務	010 秘書業務基本の理解	010020010																	
		020 秘書業務	010020020																	
		030 秘書業務の評価	010020030																	
	030 経営企画	010 経営企画立案方法の理解	010030010																	
020 経営戦略の策定		010030020																		
030 事業計画の立案・実施		010030030																		
040 大学組織・分掌の企画・立案・改組		010030040																		
050 経営企画の評価		010030050																		
040 規約管理	010 各種制度・規約管理方法の理解	010040010																		
	020 規約の制定・改廃	010040020																		
	030 規約管理の評価	010040030																		
050 文書管理	010 文書管理方法の理解	010050010																		
	020 文書管理規定の改定	010050020																		
	030 裏議決済	010050030																		
	040 公印管理	010050040																		
	050 文書管理の評価	010050050																		
060 法務	010 法務の理解	010060010																		
	020 裁判への対応	010060020																		
	030 契約(書)の対応	010060030																		
	040 著作権の管理	010060040																		
	050 商標の管理	010060050																		
	060 法律相談	010060060																		
	070 法務の評価	010060070																		
070 附属・系列校運営	010 附属・系列校運営方法の理解	010070010																		
	020 附属・系列校運営政策の立案	010070020																		
	030 附属・系列校運営の支援	010070030																		
	040 附属・系列校運営の評価	010070040																		
080 事業会社運営	010 事業会社運営方法の理解	010080010																		
	020 事業会社運営政策の立案	010080020																		
	030 事業会社運営の支援	010080030																		
	040 事業会社運営の評価	010080040																		
090 行事式典の運営	010 行事式典運営方法の理解	010090010																		
	020 行事式典の準備	010090020																		
	030 行事式典の実施	010090030																		
	040 行事式典運営の評価	010090040																		
100 学内物品・備品管理	010 物品・備品管理方法の理解	010100010																		
	020 物品貸借管理	010100020																		
	030 記念品の管理	010100030																		
	040 その他物品・備品の管理	010100040																		
	050 物品・備品管理の評価	010100050																		
110 渉外	010 渉外対応方法の理解	010110010																		
	020 警察・近隣への対応	010110020																		
	030 慶弔への対応	010110030																		
	040 渉外の評価	010110040																		

部門別スキルマトリクス【ひな型】
 <業務分析・個人スキル判定表を含む>

●●部
 ●●課

資料3-4

- (凡例)
 1:スキル項目説明書の難易度1までできるレベル
 2:スキル項目説明書の難易度2までできるレベル
 3:スキル項目説明書の難易度3までできるレベル
 4:スキル項目説明書の難易度4までできるレベル

カテゴリ	中項目	小項目	CD	必要とされるスキルレベル(目標)				業務分担				2013			2014			2015				
				補助者	主担当	リーダー	課長	補助者	主担当	リーダー	課長	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015		
120 安全衛生管理	010 安全衛生管理方法の理解	020 安全衛生対策・制度の整備	010120010																			
		030 安全衛生点検	010120020																			
		040 安全衛生のリスクマネジメント	010120030																			
		050 防災対策	010120040																			
		060 消防対策	010120050																			
		070 安全衛生管理の評価	010120060																			
		070 安全衛生管理の評価	010120070																			
	130 環境マネジメント	010 環境マネジメント方法の理解	020 廃棄物の管理	010130010																		
			030 温暖化の対策	010130020																		
			040 環境改善の啓発	010130030																		
			040 環境改善の啓発	010130040																		
			050 環境マネジメントの評価	010130050																		
	140 コンプライアンスマネジメント	010 コンプライアンスマネジメント方法の理解	020 管理方針と体制の構築	010140010																		
			030 教育・周知の徹底	010140020																		
			040 コンプライアンスマネジメントの評価	010140030																		
			040 コンプライアンスマネジメントの評価	010140040																		
	150 リスクマネジメント(危機管理)	010 リスクマネジメント方法の理解	020 リスク分析	010150010																		
			030 リスク対応計画の策定	010150020																		
			040 リスク別対応方法の策定	010150030																		
			040 リスク別対応方法の策定	010150040																		
			050 危機管理広報	010150050																		
060 リスクマネジメントの評価			010150060																			
160 情報セキュリティマネジメント	010 情報セキュリティマネジメント方法の理解	020 情報セキュリティポリシーの策定	010160010																			
		030 情報セキュリティマネジメントシステムの計画・実施	010160020																			
		030 情報セキュリティマネジメントシステムの計画・実施	010160030																			
		040 情報セキュリティマネジメントの評価・改善	010160040																			
170 業務等監査	010 業務監査方法の理解	020 監査計画立案	010170010																			
		030 監査実施	010170020																			
		040 監査支援	010170030																			
		040 監査支援	010170040																			
		050 公益通報対応	010170050																			
		060 業務等監査の評価	010170060																			
180 ハラスメント防止	010 ハラスメント防止方法の理解	020 ハラスメント防止策の策定	010180010																			
		030 ハラスメント防止策の策定	010180020																			
		030 ハラスメント相談対応	010180030																			
		040 教育・啓発活動	010180040																			
		050 ハラスメント防止の評価	010180050																			
020 人事・労務	010 人事政策立案	020 人事政策立案方法の理解	020010010																			
		030 中長期人事政策の策定	020010020																			
		040 要員政策の策定	020010030																			
		050 人事制度の策定	020010040																			
		060 人事制度の変更	020010050																			
		060 人事政策立案の評価	020010060																			
	020 教員人事	010 教員人事制度の理解	020 教員の採用	020020010																		
			030 教員の採用	020020020																		
			040 異動管理	020020030																		
			040 教員人事の評価	020020040																		
	030 職員人事	010 職員人事制度の理解	020 職員の採用	020030010																		
			030 職員の採用	020030020																		
			040 人事異動・配置	020030030																		
			040 人事異動・配置	020030040																		
			050 退職者の管理	020030050																		
060 職員人事の評価			020030060																			

大学基準協会職員研修会

「大学マネジメント・業務スキル基準表」
の概要と活用について

早稲田大学における スキル基準表の活用状況と今後の予定



2013年01月25日
早稲田大学人事部

早稲田大学における スキル基準表の活用状況と今後の予定

〈目次〉

➤ 1. 早稲田大学の概要.....	02
➤ 2. スキル基準表作成の経緯.....	04
➤ 3. スキル基準表とは？.....	06
➤ 4. スキル基準表活用の目的.....	08
➤ 5. スキル基準表の仕組み.....	13
➤ 6. スキル基準表の作成.....	25
➤ 7. スキル基準表作成のフォロー体制.....	31
➤ 8. スキル基準表の活用.....	34
➤ 9. 今後のスケジュール.....	55
➤ 10. ご参考(Q&A).....	57

1. 早稲田大学の概要

1. 早稲田大学の概要

- 13学部 22研究科
- 学生数()内は女性数
57,440 (19,361)人
うち学部:43,974 (15,471)人 大学院:9,357 (2,906)人
- 外国人学生数 4,331人(うち留学生数:約3,200人)
- 派遣留学生数 約2,500人 ※以上、2012年5月1日現在
- 専任教員数()内は女性数 2,151 (330)人
- 専任職員数()内は女性数 810 (185)人 ※以上、2012年4月1日現在
- キャンパス 早稲田・戸山・西早稲田・喜久井町・
日本橋・東伏見・所沢・本庄・北九州
- 蔵書数(所蔵図書・雑誌 2010年度) 5,583,205冊
- 情報公開ページ:<http://www.waseda.jp/jp/public/index.html>

2. スキル基準表作成の経緯

2. スキル基準表作成の経緯

- 2007/12 Waseda Innovation Award
スキルマップ・プロジェクト(銀賞受賞)
- 2008/06~2009/03 職員業務構造改革ワーキンググループ
- 2009/07 職員業務スキル基準表作成プロジェクトの発足
- 2010/02 特定非営利活動法人実務能力認定機構
(ACPA)事務局による汎用版の完成
- 2011/07 部長会にてスキル基準表活用方法の報告
- 2011/11 スキル基準表研修の実施
(全4回、アドバイザー向け1回および管理職向け3回)
- 2011/11 スキル基準表の作成開始
- ~2012/03 スキルマトリクス(部門別)・業務分析表の作成期限
- ~2012/05 個人スキル判定表の作成期限
- 2012/06 スキル基準表の運用開始
- 2012/11 職員業務の切り分け作業開始

3. スキル基準表とは？

3. スキル基準表とは？

大学マネジメント・業務スキル基準表



- スキル項目説明書
- スキルマトリクス(大学全体)
- スキルマトリクス(部門別)・業務分析表
- 個人スキル判定表

4. スキル基準表活用の目的

4. スキル基準表活用の目的

- (1) 業務分析・業務改革
- (2) 適材適所の人材配置
- (3) 職員の人材育成

4. スキル基準表活用の目的

(1) 業務分析・業務改革

- 「スキル項目説明書」を基にして、「スキルマトリクス(部門別)」「業務分析表」を作成し、各箇所において様々な役割が行っている業務や担当者数を確認することができる。また、各業務に必要とされるスキルレベル(目標)も併せて把握することができる。
- この結果、様々な役割と各業務との関係を明確に整理することが可能となり、最終的には業務改善・業務改革に繋げることを目指す。

4. スキル基準表活用の目的

(2) 適材適所の人材配置

- 前述の(1)業務分析・業務改革や後述の(3)職員の人材育成と大きく関わるが、「スキルマトリクス(部門別)」「業務分析表」および「個人スキル判定表」を基にして、各箇所に所属する職員ごとの雇用形態に照らし、適切な業務遂行が行われているのか否かの判定を行い、適切な人材配置を実施するための有効な資料として活用する。

4. スキル基準表活用の目的

(3) 職員の人材育成

- 「スキル項目説明書」を基にして、職員ごとの「個人スキル判定表」を作成し、各職員が担当する各業務とこれに対応するスキルレベル(現状)を明確にする。
- この現状を「スキルマトリクス(部門別)」で示された業務に必要なスキルレベル(目標)と比較して、そのギャップを埋めるためのOJTあるいは内外の研修等を実施して、広く人材の育成を行うことができる。

5. スキル基準表の仕組み

5. スキル基準表の仕組み

■ スキル項目説明書

「スキル項目説明書」は、特定非営利活動法人実務能力認定機構(ACPA)が発行するもので、国内の大学における標準的な各部門の業務に対して、必要とされる難易度を業務機能別・階層別に整理したものである。
これにより、大学全体の業務内容や共通業務および共通スキルが共有化される。

5. スキル基準表の仕組み

■ 難易度

難易度は、要素単位において、

次の4段階で設定する。

- 「1」当該業務を担当して1年程度でできるレベル
- 「2」当該業務を担当して3年未満でできるレベル
- 「3」当該業務を3年以上経験してできるレベル
- 「4」当該業務における高度な専門性が必要なレベル

5. スキル基準表の仕組み

■ スキルマトリクス(大学全体)

「スキルマトリクス(大学全体)」は、縦軸に業務(中項目)、横軸に箇所を表し、箇所とその担当業務(中項目)がクロスする部分に「○」を表示している。

つまり、「スキルマトリクス(大学全体)」を活用することによって各箇所の業務が明確となり、「スキル項目説明書」を基にして「スキルマトリクス(部門別)」を作成することが容易となる。



5. スキル基準表の仕組み

■ スキルマトリクス(部門別)

「スキルマトリクス(部門別)」は、縦軸に業務(小項目)、横軸に5分類の役割を表示し、各々の役割に応じた「必要とされる、つまり目標となるスキルレベル」を明確にしている。



5. スキル基準表の仕組み

■ 役割

役割は、次の5分類で表示する。

- 「補助者」 担当業務の補助者・副担当者
(新任者・派遣社員等)
- 「主担当」 担当業務の主務者(専任・嘱託職員等)
- 「リーダー」 課の統括者の補助者
- 「課長」 管理職(課の統括者)
- 「部長」 上級管理職(部門の統括者・学術院事務長等)

※スキルマトリクス(部門別)では、
目標となる役割の欄のみに記入する。



5. スキル基準表の仕組み

■ スキルレベル

スキルレベルは、小項目単位において、

次の5段階で設定する。

- 「0」 難易度1の要素が実行できない
- 「1」 難易度1の要素が実行できる
- 「2」 難易度2までの要素が実行できる
- 「3」 難易度3までの要素が実行できる
- 「4」 難易度4までの要素が実行できる



5. スキル基準表の仕組み

■ 業務分析表

「業務分析表」は、縦軸・横軸とも「スキルマトリクス(部門別)」と同じであるが、該当欄に現状の担当者名(専任職員の氏名または嘱託・派遣の区別)を記入する。

※嘱託職員・派遣社員については、「嘱託①」「嘱託②」「派遣①」「派遣②」の様に人数に応じて番号を付す。



5. スキル基準表の仕組み

■ 個人スキル判定表

「個人スキル判定表」は、縦軸に業務(小項目)、横軸に個人名を表示し、各々の関係を明確にする。
当該箇所に所属する個人ごとの「実際のスキルレベル」、つまり現状を表示している。



5. スキル基準表の仕組み

■ スキル項目説明書と

スキルマトリクス(部門別)との関連性

「スキルマトリクス(部門別)」の縦軸は「スキル項目説明書」の縦軸にある業務(小項目)の中から、当該部門に該当する業務を抽出したものである。



5. スキル基準表の仕組み

■ スキル項目説明書と

個人スキル判定表との関連性

「個人スキル判定表」の縦軸は、「スキル項目説明書」の業務(小項目)から当該個人が担当する業務を抽出したものである。但し、作成にあたっては、将来の変更を踏まえて、当該部門の「スキルマトリクス(部門別)」の縦軸と同一でも良いこととする。

※担当業務以外のスキルレベル欄がある場合には、空欄とせず「—」と表示する。



5. スキル基準表の仕組み

- スキルマトリクス(部門別)と
個人スキル判定表との比較
「スキルマトリクス(部門別)」と「個人スキル判定表」とを比較して、前者の「必要とされるスキルレベル(目標)」と後者の「実際のスキルレベル(現状)」との差異を認識する。
この結果、必要なOJTの実施や社外も含めた研修への参加を促進する等、個人のスキルアップを検討することができる。

6. スキル基準表の作成

6. スキル基準表の作成

- スキル基準表の作成者
 - ・原則として、ラインの課長級管理職が作成する。
 - ・学術院事務所(理工・所沢を除く)では、
事務長が作成する。
 - ・担当課長および調査役は、
自らの担当業務について作成する。
 - ・最終的に部長の確認を経て、
部として取りまとめた上、メールにて下記へ提出する。
- スキル基準表事務局 E-mail:skill@list.waseda.jp

6. スキル基準表の作成

- スキル基準表の作成対象
 - ・スキル項目説明書
ACPA版は大学標準であるから、本学独自の業務については、
新たに加筆する。また、修正等が必要なものがある場合には、
スキル項目説明書修正連絡票に記入の上、メールにて提出する。
 - ・スキルマトリクス(部門別)および業務分析表
いずれも、まず課単位で作成し、最終的に部単位でまとめた上で、
メールにて提出する。
 - ・個人スキル判定表
各職員が自己申告したものをベースに、管理職が見直しを行って
完成させる。

6. スキル基準表の作成

スキル項目説明書修正連絡票(記入例)

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル名	追加	修正	削除	以当箇所
0101 基礎	010101 基礎	01010101 基礎	0101010101 基礎	基礎				
0102 応用	010201 応用	01020101 応用	0102010101 応用	応用				
0103 専門	010301 専門	01030101 専門	0103010101 専門	専門				
0104 高度	010401 高度	01040101 高度	0104010101 高度	高度				
0105 総合	010501 総合	01050101 総合	0105010101 総合	総合				

備考：
追加・修正・削除する部分については、必ず赤字で入力をお願いします。

- ・追加：カテゴリ・中項目・小項目・要素を追加する場合は、前後のカテゴリ名・中項目名・小項目名・要素名を記載願います。
- ・削除：削除する場合は、取消線を入れた上で、赤字にしてください。なお、カテゴリ・中項目・小項目を削除する場合は、それ以下の階層も全て削除されます。
- ・修正：修正する場合は、削除および追加と同じ手順で行ってください。
- ・最終的に追加・修正・削除を行うかどうかは、協議の上、事務局にて判断します。

6. スキル基準表の作成

■ スキル基準表作成上の留意点

- ・スキルマトリクス(部門別)・業務分析表および個人スキル判定表の縦軸は、同一の部単位では全て同一のものとする。
- ・スキルマトリクス(部門別)・業務分析表の横軸は、一切の加工をせず、雛形のとおり活用する。
- ・個人スキル判定表の提出用フォーマットにおける横軸は、当該箇所の専任職員数分の追加作成が必要となる。

6. スキル基準表の作成

■ 提出先

スキル基準表事務局

E-mail: skill@list.waseda.jp

■ 提出期限

スキル項目説明書修正連絡票

⇒(必要に応じて)随時

スキルマトリクス(部門別)・業務分析表

⇒2012年03月30日(金)17時00分

個人スキル判定表

⇒2012年06月01日(金)17時00分

7. スキル基準表作成のフォロー体制

7. スキル基準表作成のフォロー体制

■ 箇所アドバイザー制度

- ・キャンパス別・分野別に13名を配置する。
- ・箇所アドバイザーの所属箇所は、パイロット箇所として他箇所に先行してスキル基準表を作成する。
- ・各箇所は、スキル基準表の作成にあたり、疑問点等が生じた場合、箇所アドバイザーマトリクスにしたがって、該当する箇所アドバイザーに相談する。

7. スキル基準表作成のフォロー体制

■ 箇所アドバイザー制度

箇所アドバイザーマトリクス

	分野	学務系	研究系	国際系	総務系	財務系	入試系	図書館系	(教務系)	
									教務系	技術系
キャンパス	箇所アドバイザー									
早稲田キャンパス (本部事務機構)		個人名(管理職)								
早稲田キャンパス(本部事務機構以外) 戸山キャンパス 日本橋キャンパス 先端生命科学センター事務所 高等学院		個人名(管理職)								
西早稲田キャンパス 北九州キャンパス		個人名(管理職)								
所沢キャンパス		個人名(管理職)								
本庄キャンパス		個人名(管理職)								

8. スキル基準表の活用

8. スキル基準表の活用

- (1) 業務分析・業務改革
- (2) 適材適所の人材配置
- (3) 職員の人材育成

8. スキル基準表の活用

(1) 業務分析・業務改革

- 「スキル項目説明書」を基にして、「スキルマトリクス(部門別)」「業務分析表」を作成し、各箇所において様々な役割が行っている業務や担当者数を確認することができる。また、各業務に必要とされるスキルレベル(目標)も併せて把握することができる。
- この結果、様々な役割と各業務との関係を明確に整理することが可能となり、最終的には業務改善・業務改革に繋げることを目指す。



8. スキル基準表の活用

(2) 適材適所の人材配置

- 前述の(1)業務分析・業務改革や後述の(3)職員の人材育成と大きく関わるが、「スキルマトリクス(部門別)」「業務分析表」および「個人スキル判定表」を基にして、各箇所に所属する職員ごとの雇用形態に照らし、適切な業務遂行が行われているのか否かの判定を行い、適切な人材配置を実施するための有効な資料として活用する。



8. スキル基準表の活用

(3) 職員の人材育成

- 「スキル項目説明書」を基にして、職員ごとの「個人スキル判定表」を作成し、各職員が担当する各業務とこれに対応するスキルレベル(現状)を明確にする。
- この現状を「スキルマトリクス(部門別)」で示された業務に必要なスキルレベル(目標)と比較して、そのギャップを埋めるためのOJTあるいは内外の研修等を実施して、広く人材の育成を行うことができる。



8. スキル基準表の活用 (1)

業務分析・業務改革および適材適所の人材配置を実現するために

- 専任職員、嘱託職員、派遣社員、委託の業務・役割・専門性の切り分けの明確化に関する作業

2013年度よりスタートする中長期計画“Waseda Vision 150”の核心戦略「教職員の役割と評価の明確化」の実現に向けて、専任職員・嘱託職員・派遣社員および委託が担う役割および業務の切り分けを明確にし、定型業務については嘱託職員・派遣社員・委託の活用をすすめ、専任職員がサービス型業務・意思決定支援業務・高度専門的な管理運営業務・プロジェクト推進等に注力できる体制へシフトをする必要がある。業務体制シフトの検討に向けて、職員の役割および業務の切り分けを明確にするため、各業務の担い手(専任職員・嘱託職員・派遣社員)および委託の活用に関して、この作業を行う。



8. スキル基準表の活用（1）

- 専任職員、嘱託職員、派遣社員、委託の業務・役割・専門性の切り分けの明確化に関する作業

(1) 定義

- 専任職員：定型的・定期的な業務に加え、サービス型業務、意思決定支援業務、高度専門的な管理運営業務、プロジェクト推進等を行う者
- 専門嘱託：特定の業務領域について、豊富な経験・知識、熟練した技能、公的な資格等を有し、専門的な業務を行う者
- 一般嘱託B：専任職員などの指示に基づき、状況に応じた判断が必要な定型的、かつ、定期的な業務を行う者
- 派遣社員（一般嘱託A）：専任職員の指示および業務マニュアルに基づき、軽易な業務を行う者

8. スキル基準表の活用（1）

- 専任職員、嘱託職員、派遣社員、委託の業務・役割・専門性の切り分けの明確化に関する作業

(2) 作業手順①

- スキル項目説明書の担当項目（中項目単位で設定）について、「要素」単位で、専任職員・嘱託職員・専門嘱託・一般嘱託B・派遣社員（一般嘱託A）のうち、誰がその業務を担うべきかを（現在の担当者ではなく、専任職員がサービス型業務・意思決定支援業務・高度専門的な管理運営業務・プロジェクト推進に注力できる体制にシフトしていくことを前提に、前述の定義および難易度を考慮の上、各箇所のあるべき姿をイメージして）判断し、該当する欄に「○」を記入する。
 (例) 専任職員・嘱託職員のいずれも担い手となり得る「要素」については、嘱託職員欄に「○」を記入する。同様に嘱託職員・派遣社員のいずれも担い手となり得る「要素」については、派遣社員欄に「○」を記入する。

8. スキル基準表の活用（1）

- 専任職員、嘱託職員、派遣社員、委託の業務・役割・専門性の切り分けの明確化に関する作業

(2) 作業手順②

- 各要素について、現在業務委託している「要素」には「◎」、現在業務を委託していない「要素」であるが、委託が可能な「要素」については「○」を委託欄に記入する。
- なお、現在業務委託している要素（「◎」を記入した要素）についても、業務委託していない場合を想定した上で、専任職員・嘱託職員・専門嘱託・一般嘱託B・派遣社員（一般嘱託A）のうち、誰がその業務を担うべきかを判断し、該当欄に「○」を記入する。
- 各中項目の最初の小項目「010 ○○○の理解」（二重線で囲まれた小項目）については、記入不要とする。

8. スキル基準表の活用（1）

(作業例)

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容	難易度				作業手順①②						
					1	2	3	4	一般嘱託A	一般嘱託B	専門嘱託	嘱託			
020 人事・労務	050 就業管理	020 辞令交付	010 辞令の作成	採用・異動者の辞令を作成できる。	○								○		
			020 辞令交付式の関係準備	関係日時・場所の確定、出席者の確定等関係準備を行うことができる。		○						○			
			030 辞令交付式の進行	辞令交付式（場合によっては懇談会も付随）を行うことができる。			○						○		
			040 辞令交付式の改善	辞令交付式について評価し、改善ができる。				○						○	
		030 教職員証の交付・更新	010 教職員証・名札の作成	新規採用者の教職員証・名札を作成できる。		○						○			○
			020 教職員証・名札の更新手続	教職員証・名札の更新を行うことができる。		○						○			○
			030 教職員証・名札交付・更新の改善	教職員証・名札交付・更新について評価し、改善ができる。				○							○

8. スキル基準表の活用 (1)

- 専任職員、嘱託職員、派遣社員、委託(関連会社)の業務・役割・専門性の切り分けの明確化に関する作業

(3) 担当項目

- **担当者一覧**に従い、該当箇所の作業を行う。また、必要に応じて他の管理職が作業を行う場合、当初の担当者がとりまとめをする。

(4) 作業用ファイル

- 次のフォルダに保管してある作業用のスキル項目説明書「スキル項目説明書(調査用).xlsx」に直接、上書きする。

L:\¥E1_人事課¥02_箇所更新用¥103_スキル基準表研修¥業務・役割・専門性の再定義調査

8. スキル基準表の活用 (1)

- 専任職員、嘱託職員、派遣社員、委託(関連会社)の業務・役割・専門性の切り分けの明確化に関する作業

担当者一覧

カテゴリ	申請項目	担当者
010 法人・総務	010 法人運営	法人課長
	020 総務業務	総務課長
	030 経営企画	経営企画課長
	040 法的管理	法人課長
	050 文書管理	法人課長
	060 法務	法務課長
	070 労務・海外統括	労務・高層統括プロジェクト課長
	080 事業企画業務	法人課長
	090 行政部長の業務	総務課長
	100 労務部長・労務管理	総務課長
	110 労務	総務課長
	120 安全衛生管理	環境安全管理課長
	130 労働環境の管理	環境安全管理課長
	140 環境マネジメント	環境安全管理課長
	150 コンプライアンスマネジメント	法務課長
	160 リスクマネジメントの管理	法務課長
	170 情報セキュリティマネジメント	総務課長(及びIT管理課プロジェクト担当)
	180 業務推進	経営企画課長
	190 システムの停止	人事課長(ハラスメント防止室担当)
	020 人事・労務	020 人事政策立案
030 職員人事		人事課長
040 職員人事・派遣社員管理		人事課長
050 労務管理		人事課長
060 職員人材開発・育成		人事課長
070 給与計算・支払		給与管理課長
080 労務管理・労務		給与管理課長
090 労働時間管理		給与管理課長
100 労務管理		給与管理課長
110 労務管理		給与管理課長
120 労務管理		給与管理課長
130 労務管理		給与管理課長
140 労務管理		人事課長
150 男女共同参画・ワークライフバランス		人事課長(男女共同参画推進担当)

8. スキル基準表の活用 (1)

- 専任職員、嘱託職員、派遣社員、委託(関連会社)の業務・役割・専門性の切り分けの明確化に関する作業

(5) 作業スケジュール

- 2012/11/21 各該当箇所にて本部等の業務切り分け作業開始
- 2012/11/21 事務局による学院の業務切り分け作業開始
- 2012/12/20 本部等・学院の業務切り分け作業終了
- 2012/12/21 連携会議にて学院業務の業務切り分け原案
(事務局案)の確認作業依頼
- 2012/12/21 事務局による本部等業務の切り分け作業結果の確認
- 2013/01/25 本部等・学院の業務切り分け確認作業終了
- 2013/01/下旬~
各箇所にて業務切り分け結果(あるべき姿)と現状との差異分析

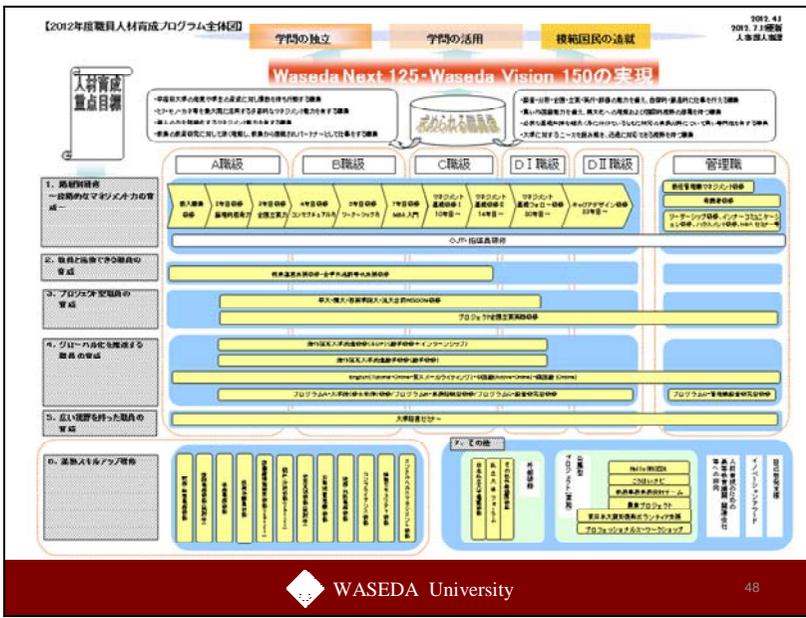
8. スキル基準表の活用 (2)

職員の人材育成を実現するために

■ 職員人材育成プログラム

職員個々人が担当する様々な業務に必要なスキルレベルを満たすため「業務スキルアップ研修」を受講あるいは「外部研修・セミナー」へ積極的に参加し、自己のキャリアアップを図る。

〈職員人材育成の基本的な考え方〉
自らのキャリア開発を目的とする自己啓発、能力開発は、各個人がその必要性を認識し、**自発的に研修計画を構築して、実践していくものである。**
意欲的な職員に対して、積極的な支援を行う。



8. スキル基準表の活用 (2)

自己啓発支援①

種類	補助対象	補助額
本学大学院に入学した際の授業料一部補助	以下の要件を備える専任職員 1) 業務に支障のないこと 2) 勤続3年以上であること 3) 本学大学院に正規学生として入学すること	授業料の半額相当額を補助 但し、補助額は年間20万円まで
職員業務に関連する公的資格試験および検定受験料補助	【申請方法】人事課へ問合せ 専任職員 補助対象：職員業務に関連すると認められる公的資格試験および検定受験料 国・地方自治体以外の機関・団体が認定した資格でも妥当性があれば対象 (補助対象となるかは人事課に要事前確認)	申請に基づき、人事部で承認した場合に検定・試験受験料相当額(ただし上限1万円)を補助 * 合否判定がされる試験については合格した場合のみ支給する * 同一試験・検定に関する補助は1回のみ(外国語検定は同一言語について年1回)
エクステンションセンターの各講座	専任職員 【申請方法】「エクステンションセンター・オープンカレッジ講座受講申込」補助申請書補助申請書」を各講座の開始日までに人事課とエクステンションセンターの両方へ提出。後日諸経費口座に補助金の振込をする。	受講を修了した場合、年度末に受講料の半額(上限3万円)補助(年1回)

WASEDA University 49

8. スキル基準表の活用 (2)

自己啓発支援②

種類	補助対象	補助額
早稲田総研インターナショナルが主催する「QuonJukuセミナー」の各講座	専任職員 【申請方法】「研修補助申請書」に、受講料振込用紙と修了証のコピーを添付して、人事課へ提出。後日諸経費口座に補助金の振込をする。	受講を修了した場合、受講料の半額(上限3万円)補助(年1回)
パブリックヘルスリサーチセンターが主催する「PH RFヘルスケアカウンセラー養成講座」	専任職員 【申請方法】「研修補助申請書」に、受講料振込用紙と修了証のコピーを添付して、人事課へ提出。後日諸経費口座に補助金の振込をする。	受講を修了した場合、受講料の半額(上限3万円)補助(年1回)
通信教育講座	専任職員 補助対象コース：ビジネス、外国語、資格取得 【申請方法】「研修補助申請書」に、受講料振込用紙と受け取った修了証・優秀賞のコピーを添付して、人事課へ提出。後日諸経費口座に補助金の振込をする。	講座修了者、または優秀賞を授与された者には、次のとおり奨学金を補助(年1回) 修了者…受講料の半額(上限3万円) 優秀賞修了者…受講料全額(上限5万円) * 教育訓練給付金制度利用者の場合、国から支給される給付金を除いた受講料に対して、本補助を適用する

WASEDA University 50

8. スキル基準表の活用 (2)

自己啓発支援③

種類	補助対象	補助額
海外駐在者語学研修	専任職員 補助対象：駐在地で使用されている言語を習得するための語学教育の受講料 【申請方法】「海外駐在者(配偶者)の語学研修補助申請書」に、受講料振込用紙と受け取った修了証のコピーを添付して、人事課へ提出	受講を修了した場合、受講料の全額(1年度につき上限12万円)補助
学会等への参加費用補助	業務直結の全国的規模の国内学会等への参加者 【申請方法】研修出張申請を人事課へ送付 ※申請箇所人事課より申請書の控えを戻すので、それをもとに財務処理を行う。	旅費・参加費(年1回) 但し、学会発表は、原則として校務出張扱いとする(給与厚生課へ申請) * 懇親会費は補助対象外
外部の研修(研修出張)	専任職員・嘱託職員 補助対象：業務上必要に応じて、管理職の承認を得たうえで外部の講習会、セミナー等に参加する場合の受講料 【申請方法】研修出張申請書を人事課へ送付 ※申請箇所人事課より申請書の控えを戻すので、それをもとに財務処理を行う。	旅費・参加費 * 懇親会費は補助対象外

WASEDA University 51

8. スキル基準表の活用（3）

職員の人材育成を実現するために

大学マネジメント・業務スキル基準表

- スキル項目説明書
- スキルマトリクス(大学全体)
- スキルマトリクス(部門別)・業務分析表
- 個人スキル判定表

職員ポートフォリオ

8. スキル基準表の活用（3）

職員の人材育成を実現するために

■ 職員ポートフォリオ

職員個々人が自己のキャリアアップを図るために作成するもの。

人事基本情報

(氏名・生年月日・学歴・性別・住所・職級・
入職年月日・異動履歴・定年退職予定日等)

+

本人登録情報

(職歴・研修履歴・保有資格・語学能力・
PJ参加履歴・特技等)

8. スキル基準表の活用（3）

職員の人材育成を実現するために

■ 職員ポートフォリオ

スキル基準表による人材育成との連携により、組織における人材の有効活用を行うことを目的とする。

2013/02 職員ポートフォリオの検討開始

2014/06 職員ポートフォリオの運用開始

9. 今後のスケジュール

9. 今後のスケジュール

- スキル基準表の点検・評価
 - 2013/06 スキル基準表の定期点検・評価
 - 2013/07 個人スキル判定表《5月末日時点》の提出
 - 2014/06 スキル基準表の定期点検・評価
 - 2014/07 個人スキル判定表《5月末日時点》の提出
 - ⋮
- スキル基準表の活用
 - 2013/01～03 各該当箇所にて
業務切り分け結果(あるべき姿)と現状との差異分析
 - 2013/04 職員業務体制の段階的な見直しに着手
(人員配置の見直し・業務委託の活用)
- 職員ポートフォリオの開発
 - 2013/02 職員ポートフォリオの検討開始
 - 2014/06 職員ポートフォリオの運用開始

10. ご参考 (Q & A)

10. ご参考 (Q & A)

- Q01 学術院の学務業務(教務事務支援)は、スキル基準表の作成対象ですか？
- A01 学術院の学務業務も作成対象となりますが、ポータルオフィスにて作成したものを学術院事務所で内容確認することとなります。
- Q02 委託業務は、スキル基準表の作成対象ですか？
- A02 委託業務も作成対象となり、スキルマトリクス(部門別)および業務分析表を作成していただきますが、個人スキル判定表は不要となります。

10. ご参考 (Q & A)

- Q03 スキル基準表の作成作業を一般職に任せても良いですか？
- A03 管理職が内容を理解し作成できることを前提としつつ、単純作業を一般職(但し、主任レベルが望ましい)に任せることは構いませんが、スキルレベルの判定等は、必ず管理職が最終確認を行って下さい。
- Q04 嘱託職員や派遣社員の個人スキル判定表も作成する必要がありますか？
- A04 嘱託職員および派遣社員は作成対象外です。

10. ご参考 (Q & A)

- Q05 スキル基準表と人事考課との違いは何ですか？
- A05 スキル基準表ではスキルレベルの判定のみを行います。人事考課では、その知識やスキルが業務に対して、実際に活用できているのか否かがポイントとなります。
- Q06 役割上のリーダーとは、主任のことですか？
- A06 スキル基準表で使用するリーダーとは、課長の補佐を意味します。つまり、担当業務のみならず課全体の業務について、統括者の補助者となる役割の人です。



10. ご参考 (Q & A)

- Q07 個人スキルの判定は、いつ行うのですか？
- A07 個人スキル判定表は、毎年7月末日(但し、2012年のみ6月1日)までにご提出していただきますが、基準日は毎年5月末日とし、2013年以降に前年との比較を行うこととなります。
- Q08 異動者の個人スキル判定表は、どのような扱いとなりますか？
- A08 後任者のスキル基準表を作成する際の参考にもなりますので、削除せずにそのまま保管して下さい。



10. ご参考 (Q & A)

- Q09 スキル基準表の作成順序はありますか？
- A09 まず、スキル項目説明書に記載のない本学独自の業務を確認する等、スキル項目説明書を整備します。次に、スキルマトリクス(大学全体)を参照しながら、スキルマトリクス(部門別)を作成するのが最適な方法と考えています。
- Q10 スキルレベル「1」未満の場合は、どうしますか？
- A10 スキルレベルは「0」～「4」です。したがって、「1」未満の場合には「0」と判定して下さい。



10. ご参考 (Q & A)

- Q11 スキル基準表の提出と定期点検・評価のタイミングは、具体的にどのような関係となりますか？
- A11 スキル基準表の提出期限は、2013年以降、毎年7月末日となります。
毎年6～7月あるいは12月に人事異動に伴う担当業務の変更や担当者の修正を行い、翌年5月末日時点で、それまでの1年間あるいは半年間の評価を行う、という流れになります。



10. ご参考 (Q & A)

- Q12 難易度とスキルレベルの違いは何ですか？
- A12 まず難易度ですが、スキル項目説明書の要素単位で設定する仕事の難しさを表しています。これに対して、スキルレベルは、スキルマトリクス(部門別)や個人スキル判定表の小項目単位で設定するもので、役割ごとに要求される、あるいは現状の業務遂行の程度を表しています。言い換えれば、前者は「業務」に付くものであり、後者は「人」に付くものです。



10. ご参考 (Q & A)

- Q13 兼務者のスキル基準表作成はどうなりますか？
- A13 本属、兼務箇所それぞれの箇所において、該当する業務のみを対象として作成することになります。
- Q14 一般職が自己申告した個人スキル判定表について、フィードバックは必要ですか？
- A14 スキル基準表は、職員の人材育成が目的の一つでもあるので、その方法は問いませんが、その後のスキルアップのためにも、フィードバックを実施することがベストと考えています。



10. ご参考 (Q & A)

- Q15 プロジェクトは、スキル基準表の作成対象となりますか？
- A15 プロジェクトは、作成対象外です。但し、プロジェクトが定常業務の位置付けとなったものについては、他の業務と同じ扱いです。
- Q16 系属校や関係会社等、出向者の業務は、スキル基準表の作成対象となりますか？
- A16 早稲田大学としての業務のみ作成の対象となります。詳細については、事務局にて個別対応します。



10. ご参考 (Q & A)

- Q17 このたびの12/1付で異動対象となる管理職は、異動前後のどちらの箇所を対象としてスキル基準表を作成すれば良いですか？
- A17 この場合には、異動先となる新たな箇所を対象として、スキル基準表を作成して下さい。但し、スキルマトリクス(部門別)の目標となるスキルレベルの記入等については、前任者と十分に相談した上、進めて下さい。



ご清聴、誠に有り難うございました。



早稲田大学人事部 三橋 重美
E-mail:smitsu@waseda.jp

2012（平成 24）年度

職員研修会

大学職員等(研修修了者)と大学基準協会職員との合同研修会
報告書（抜粋）

2013 年 10 月 31 日

編 集 兼
発 行 人

公益財団法人 大 学 基 準 協 会
事務局長 工 藤 潤

〒162-0842 東京都新宿区市谷砂土原町 2-7-13

TEL (03)5228-2020 FAX (03)3260-3667
