

実務能力基準表  
概要説明書

[大学マネジメント・業務/基礎(知識・能力)編]

2015年12月

特定非営利活動法人 実務能力認定機構

## 1. はじめに

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。18歳人口減少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およびその知識・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。

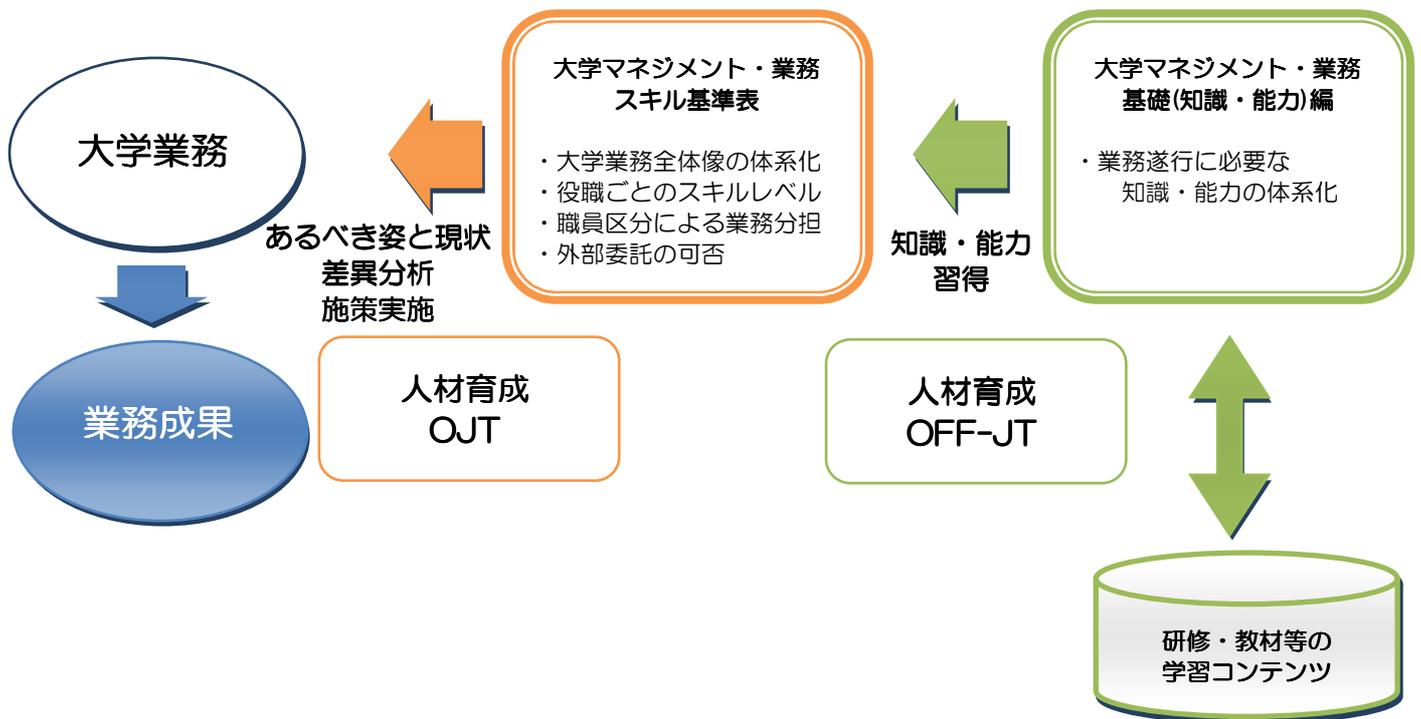
実務能力認定機構(以下「ACPA」という)は、前述の考えに基づき、2012年度に大学業務の仕事の内容を体系的に整理して、「大学マネジメント・業務スキル基準表」として公開しました。ここで、大学職員が担うべき業務機能の全体像を体系的に可視化し、それぞれの業務機能について、その難易度を定義しました。また、それぞれの業務機能についてあるべき『職員区分による業務分担』を定義しました。これは「あるべき姿」の参考値であり、各大学がカスタマイズし、現実との差異を分析することによって、大学組織の役割分担は適切か、無駄な業務の重複はないか、各部門の職員配置は適切などを評価することができます。また、業務担当者ごとに、基準表上で業務ごとに定義されている知識項目の理解度と業務遂行の度合いについても評価できるので、職員研修(OJT)の基礎データにもなります。各職員の担当業務に関する業務知識・スキル(業務遂行能力)を蓄積することで、人事施策の基礎データとして活用できます。

従来から提供している「大学マネジメント・業務スキル基準表」とは別に、この度、大学職員が業務を遂行するうえで、保有すべき基礎的な知識・能力を体系化した、「大学マネジメント・業務/基礎(知識・能力)編」を公開いたしました。これは従来の「大学マネジメント・業務スキル基準表」の各業務の中で定義されていた「知識項目」を大幅に拡充して、カッツモデルを参考に体系化し、業務(仕事)を遂行する上で基礎となる知識、能力を整理したものです。従来の「大学マネジメント・業務スキル基準表」に定義されている知識項目を補完するものです。

この基準表の活用により、大学業務を遂行するために必要となる基礎的な知識・能力体系を共有し、計画的な知識・能力の習得や人材育成部門での職員研修計画などに繋げることが期待できます。

大学業務機能の全体像ならびに業務に必要な知識・能力を体系化した両基準表を、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。

「大学マネジメント・業務スキル基準表」と「大学マネジメント・業務/基礎(知識・能力)編」の関係



2. 活用目的 / 基礎(知識・能力)編

- ① 実務担当者が身につけるべき、基礎(知識・能力)体系の一つの指針として利活用できる
- ② 実務担当者の自己啓発による計画的な知識・能力の習得が可能となる
- ③ 人材育成部門での人材育成施策、SD 研修の立案、実施の基礎資料となる
- ④ ジョブ・ローテーションの円滑化に向けた、業務知識・能力の基礎資料となる
- ⑤ 各種 SD 研修コース開発の基礎資料となる

### 3. 全体構成

基礎(知識・能力)編は、産業界で一般的に活用される「カツモデル」をベースに構成しています。



基礎(知識・能力)編では、テクニカルスキルに関し、部門ごとに異なる大学業務を遂行する能力と捉え、この領域の基礎的な知識・能力を「テクニカル・ナレッジ (業務知識・遂行力)」として示しています。ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキルは、部門に関係なく必要とされる能力でこの領域の基礎的な知識・能力を「ヒューマン・ナレッジ (人間力)」「コンセプチュアル・ナレッジ (企画・改革力)」として示しています。

### 4. 項目構成

項目	内容
カテゴリー	3つのカテゴリーで構成
中項目	既存スキル基準表の業務機能単位で構成 ヒューマン・ナレッジ：6項目 コンセプチュアル・ナレッジ：5項目 テクニカル・ナレッジ：18項目
小項目	「スキル」としての単位
要素	スキルの構成要素
スキル内容	要素ごとの内容説明

大学マネジメント・業務/基礎(知識・能力)編

カテゴリ	中項目	小項目・数
ヒューマン・ナレッジ(人間力)	コミュニケーション	17
	異文化コミュニケーション	3
	英語によるコミュニケーション	10
	セルフマネジメント	3
	リーダーシップとフォロアーシップ	2
	マネジメント	2
コンセプチュアル・ナレッジ(企画・改革力)	クリティカルシンキング	5
	企画・計画	3
	情報収集・分析	2
	問題解決	1
	統計学の基礎	6
テクニカル・ナレッジ(業務知識・遂行力)	共通分野	6
	IT 活用	8
	法人・総務分野	13
	人事・労務分野	13
	財務分野	8
	教務分野	6
	入試分野	4
	学務分野	12
	学術情報分野	13
	研究推進分野	6
	国際化推進分野	3
	学生生活支援分野	6
	情報化推進分野	6
	キャンパス整備分野	2
	広報分野	7
	卒業生支援分野	1
	募金分野	1
地域連携分野	2	

大学マネジメント・業務/基礎(知識・能力)編【サンプル】

Ver.15

カテゴリ	中項目	小項目	要素	スキル内容
	財務分野			会計情報の作成と発信、資金調達と運営に係わる計画作成、管理など、資金面での経営資源を管理する。
		簿記		簿記は日々の経営活動を帳簿に記録し、報告書を作成するためのルールである。日々の活動から生じるさまざまな事柄を帳簿に記録しなければならないので、簿記は企業(大学)の活動を支える重要な役割を果たしている。簿記の基本知識を理解しておくことは財務分野の実務を遂行する上で重要なことである。
			簿記の基本	簿記の基本に関する次の事項について、理解している。 (1)簿記の意義、目的等 (2)資産・負債・資本・収益・費用 (3)簿記の手順
			取引・仕訳・元帳・試算表	(1)簿記の記録対象である取引(簿記上の取引)に関する事項について、理解している。 (2)証書の種類と内容について、理解している。 (3)取引の記録方法である仕訳に関する事項について理解し、簡単な仕訳ができる。 (4)勘定、勘定科目を理解し、転記の方法について、理解している。 (5)帳簿(主要簿と補助簿)の概要について理解し、仕訳帳及び総勘定元帳の意義について、理解している。 (6)試算表に関する事項について理解し、試算表を作成できる。
			決算	(1)決算に関する基本的な事項を理解し、決算整理事項の概要を理解している。 (2)大陸式決算法を理解し、元帳を締め切ることができる。 (3)莫来式決算法を理解し、元帳を締め切ることができる。 (4)損益計算書・貸借対照表の基本的な作成方法を理解し、簡単な損益計算書・貸借対照表が作成できる。
			基本的取引の記帳	(1)商品販売の記帳方法に関する事項を理解し、実際に簡単な取引の記帳ができる。 (2)現金預金の記帳方法に関する事項を理解し、簡単な取引の記帳ができる。 (3)手形の記帳方法に関する事項を理解し、簡単な取引の記帳ができる。 (4)有形固定資産の記帳方法を理解し、簡単な取引の記帳ができる。 (5)消費税の記帳方法に関する事項を理解し、簡単な取引の記帳ができる。 (6)その他の勘定科目の記帳方法を理解し、簡単な取引の記帳ができる。
			決算整理	(1)商品の期末棚卸と売上原価の関係を理解し、決算整理ができる。 (2)貸倒引当金の処理に関する次の事項について理解し、決算整理ができる。 (3)減価償却に関する次の事項について理解し、記帳ができる。 (4)経過勘定項目の処理に関する次の事項について、理解している。 (5)精算表の作成に関する次の事項を理解し、8桁精算表の作成ができる。
		学校法人会計		学校法人の会計は、企業会計とは異なり、学校法人会計基準という独自の基準によって行われる。作成する計算書の名称、様式等も異なることから、一般の簿記の知識だけではなく、学校法人会計独自の制度やルールについて理解する必要がある。予算編成、予算統制、決算など様々な局面で知識が必要となる。
			学校法人会計基準	学校法人会計基準は、学校法人の会計処理と財務報告に関する一定の客観的ルールを示したものである。その根拠となる法律、制定された経緯、学校法人会計基準の一般原則、学校法人会計の計算書類、学校法人会計の計算構造など、その仕組みの基本について理解している。
			資金収支計算	資金収支計算書の目的は、毎会計年度、当該会計年度の諸活動に対応する全ての収入および支出の内容並びに当該会計年度における支払資金の収入および支出のてんまつを明らかにすることであり、これにより資金の出入りに係る予算管理をおこなうことにある。その資金収支計算書の様式、資金収支計算書の勘定科目、教育研究経費と管理経費の区分基準、調整勘定などの基本について理解している。また、資金収支内訳表について、かつ活動区分資金収支計算書の各区分の構成および内容について理解している。
			事業活動収支計算	事業活動収支計算書の目的は、毎会計年度、当該会計年度の各活動の収入と支出の内容を明らかにし、事業活動収入と事業活動支出の「均衡の状態」を明らかにすることであり、これにより学校法人の経営状況を判断する指標とすることにある。その事業活動収支計算の方法、事業活動収支計算書の様式、各活動の区分の方法、事業活動収支計算書特有の勘定科目、減価償却、引当金の繰入や計上、資産売却差額・資産処分差額、その他非資金的取引等の基本について理解している。また、事業活動収支内訳表について理解している。

## 【ご参考】

一般企業において、組織の最適化、人員の最適配置、人材育成を計画的に実施するために、自社の経営戦略・事業計画達成に向けて、業務構造を分析しタスクとして可視化する、タスクを実行する際に必要となるスキルを分析して、スキル体系を可視化して人材育成施策を構築する、という経営管理手法は、従来から実施されて参りました。

この一例として、経済産業省、独立行政法人情報処理推進機構(IPA)は、IT業界の経営指針および人材育成に役立つ支援ツールとして「iコンピテンシー デクショナリ」を2014年に開発し、ITベンダー各社などへの普及に努めております。これは、IT業界で活用できる全ての業務とスキルを、「タスクデクショナリ」と「スキルデクショナリ」として提供し、各社が自社の経営計画に沿って、タスク内容とスキル内容を構成したうえで、人材育成の仕組みを構築できるという取り組みです。

### 【IPA サイト】

- ・iコンピテンシー デクショナリについて

[https://www.ipa.go.jp/jinzai/hrd/i\\_competency\\_dictionary/](https://www.ipa.go.jp/jinzai/hrd/i_competency_dictionary/)

- ・iコンピテンシー デクショナリ解説書

<http://www.ipa.go.jp/files/000040676.pdf>

ACPAでは、大学職員業務および職務遂行に必要な知識・能力に特化した内容で、「大学マネジメント・業務スキル基準表」(2011年策定)および「大学マネジメント・業務/基礎(知識・能力)編」を構成し、各大学の組織力強化、人材育成の支援ツールとして普及活動に努めております。