

3.人材について

法人化後、国立大学に新しい人事制度が導入された。すべての役員（監事を除く）と職員の任命権が文部科学大臣から学長に移された。よって学長の判断でこれらの人事が制度上実施可能となった。国家公務員制度の各種規制が撤廃され、職員は非公務員である。各大学法人が独自の人事システムを持ち運用することができる。例えば職員の採用は国家公務員試験に拠らなくても、各大学法人が独自に新規採用できるし、民間から中途採用してもよいことになった。ここでは人事担当理事に対して、各大学の人事システム、すなわち人材の確保、育成、配置と処遇について伺った。

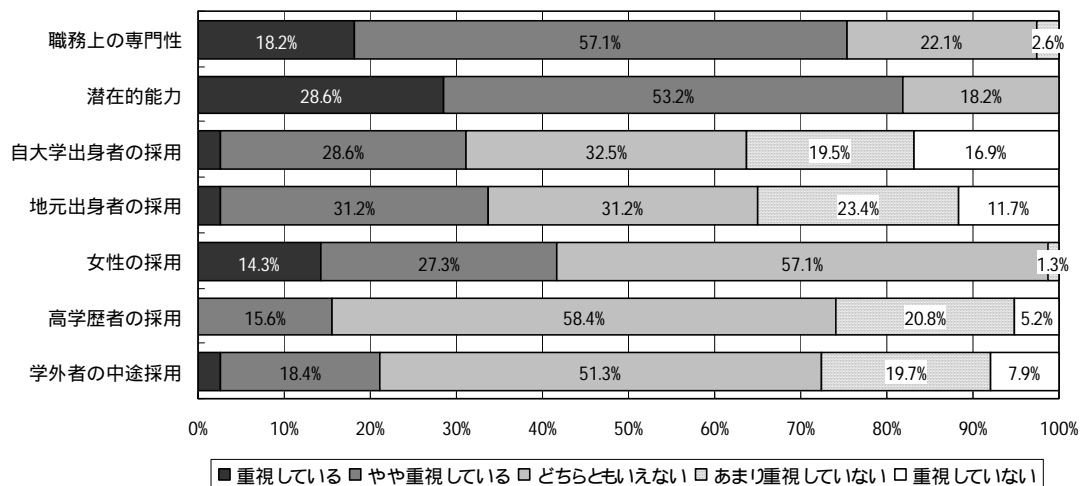
尚人事システムには正規の職員だけでなく、パート、アルバイト、契約職員等が含まれるが、今回は正規職員のみ限定して調査を進めた。

1) 職員の採用 問1

(1)職員の採用にあたってどのような点を重視するか[問1(1)]

- 調査では、職員の採用にあたって下図に示す各項目をどの程度重視するかを聞いた。その結果、潜在的な能力や職務の専門性を重視するという回答が多かった。重視している、やや重視している、と回答した大学を合計すると、それぞれ81.8%、75.3%になる。反対に高学歴者や学外者の中途採用を重視するという回答は少ない。女性、地元出身者、自大学出身者を重視するという質問には概ね肯定的であるが、多いとはいえない。女性の採用は、大学によっては中期目標・計画に掲げているところもあり、そうでない大学との差がでたようである。

職員採用の重視点



(2)職員の採用方針に変化があったか[問1(2)]

- 法人化前と比べて56.6%の大学が、職員の採用方針に変化があったと答えている。その内容は自由記述に示されている。それによると、民間から中途採用を行った、語学力を

考慮した、女性の積極的採用を行った、学外者の公募採用といった例が挙げられている。国立大学財務・経営センターが法人化前に全国立大学に実施した調査結果によれば、多くの大学は、法人化後専門的職員を外部から採用したいと回答していた。法人化後はいくつかの大学でそれが実施されていると見てよい。

(3)人材の採用がしやすくなったか[問 1(3)]

- 法人化後、事務系技術系職員の採用は、全国を7ブロックに分けて実施される「国立大学法人等職員統一採用試験」による方法に変わったが、これによって必要な人材の採用が容易になったかという質問に対しては、回答はどちらともいえないが51.3%であり、明確な傾向は出ていない。これについてはブロック内の大学の回答傾向を今後分析する予定である。

(4)管理職の中途採用を行ったか[問 1(4)]

(5)管理職以外の職員の中途採用を行ったか[問 1(5)]

- また管理職の中途採用を行っている大学は、有効回答78大学中17大学である。しかし管理職以外の職員の中途採用はより多く、39の大学にのぼる。

2) 人事交流 問2

(1)どのような組織と人事交流を行っているか[問 2(1)]

- アンケート調査では、各大学がどのような組織と人事交流を行っているか尋ねた。その結果90%の大学が、他大学や文部科学省と交流していると回答している。公立大学と交流している大学はなく、また私立大学との交流も少ない。有効回答78大学のうち約10大学が他省庁、地方公共団体、企業と人事交流を行っている。

(2)今後どのような組織と人事交流を行いたいのか[問 2(2)]

- 今後どのような組織と交流を拡大したいかという問いには、約半数の大学が文部科学省と他大学と交流拡大をしたいと回答している。多くの大学は、すでにこれら組織機関と交流を行っているので、現在よりも今後の交流への希望が小さくなったようである。
- 他省庁や公立大学との交流は消極的であるが、これまで交流することが少なかった企業、地方公共団体、私立大学とは積極性が窺える。特に企業とは有効回答78大学中8大学しか現在交流を行っていないが、今後は、約半数の大学が希望している。

3) 外部委託 問3

(1)業務の外部委託をしているか[問 3(1)]

- 法人化後、通年で業務の外部委託している大学は、62.3%にのぼる。国立大学財務・経営センターでは、法人化前にも業務の外部委託について調査を行っているが、当時に比べ外部委託はそれほど増えているわけではない。

(2)外部委託を拡大したい領域[問 3(2)]

- 自由記述には、今後拡大したい外部委託の領域について、多様な領域が記され、例えば給与計算、旅費計算、図書館業務などがあげられている。

(3)外部委託を縮小したい領域[問 3(3)]

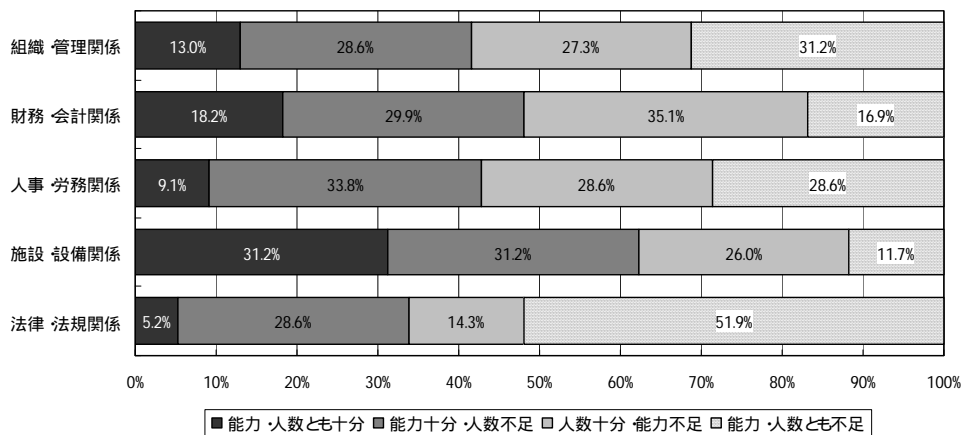
- また今後縮小したい外部委託の領域は、自由記述にはそれほど書かれていないが、障害者雇用を進めるため、清掃事業の外部委託を縮小する例が挙げられた。

4) 職員の能力と人数 問 4

(1)職員の能力と人数は十分か[問 4(1)]

- 下図の各領域において、職員の能力と人数に関して尋ねた。どこの職務領域でも能力と人数とも十分と回答する大学は少ない。それでも比較的充実しているのは、施設・設備関係である。回答した大学のうち 31.2%が能力人数とも十分と答えている。法律・法規関係の職員は各大学で不足しているようである。51.9%以上の大学が、この領域での能力、人数とも不足していると回答している。

職員の能力と人数

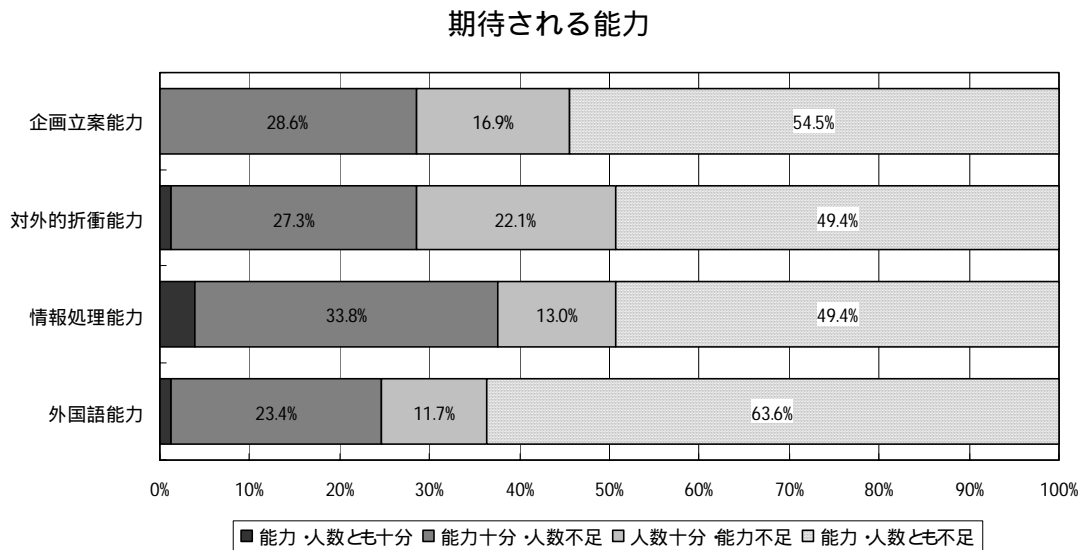


- 組織・管理関係および人事・労務関係の職員の能力、人数とも不足と回答した大学は、約 3 割である。財務・会計関係の職員は、人数は十分であるが能力が不足と答えた大学は 35.1%にのぼり、この分野の能力開発は法律・法規関係の分野とともに各大学の課題であろう。

(2)職員にどのような能力を期待するか[問 4(2)]

- 次に職員に期待される能力について尋ねた。その結果次図の各項目で能力・人数とも不足と答えた回答が多い。とりわけ外国語の能力は、特に問題とされ、能力・人数とも不足と回答したのは 63.6%にのぼる。さらに約半数が、職員の企画立案能力、対外的折衝

能力、情報処理能力についても、能力・人数とも不足と答えている。



5) 人材の育成 問5

(1) 職員の研修計画を作成しているか[問5(1)]

- 施設・設備関係の領域を除いて、職員の能力と人数が、各大学で不足していることが確認できた。それを解消するために人材の育成が必要となるが、80%以上の大学が、現在すでに職員の研修計画を持っている。そして、そういった大学のほとんどが、その研修計画を中期計画等の経営戦略に位置づけている。

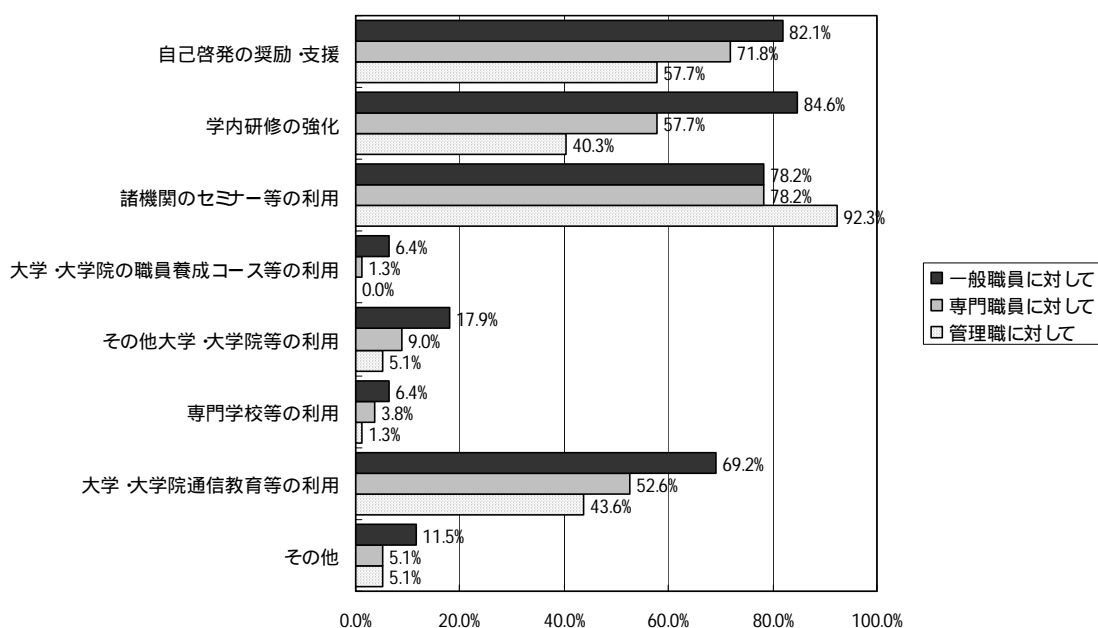
(2) どのようなスペシャリストを養成したいか[問5(2)]

- 大学が現在養成したいと考えているスペシャリストを自由記述で聞いた。その結果スペシャリストは多岐にわたり、各大学でスペシャリストの不足が窺える。財務、法規、外国語、情報処理のスペシャリストが挙げられている。

(3) 職員の能力向上のためどのような取組を行っているか[問5(3)]

- 次図のように、一般の職員に対して行っている能力向上の取組は、多くの大学で自己啓発、学内研修、諸機関のセミナーへの参加が利用されている。しかし大学等の職員養成コース、大学のその他のコース、専門学校の利用を行っている大学は少ない。大学等の通信教育の利用は、69.2%で行われている。
- 専門職員に対する能力向上の取組は、一般職員ほどには活発に行われていない傾向が出た。諸機関のセミナーの利用を除いて、すべての項目で一般職員より利用度が少ない。管理職の能力向上の取り組みは、さらに行われていない。例外は諸機関のセミナーへの参加で、92.3%の大学の管理職が利用している。

能力向上の取組



(4)能力開発のためどのような取組が必要か[問 5(4)]

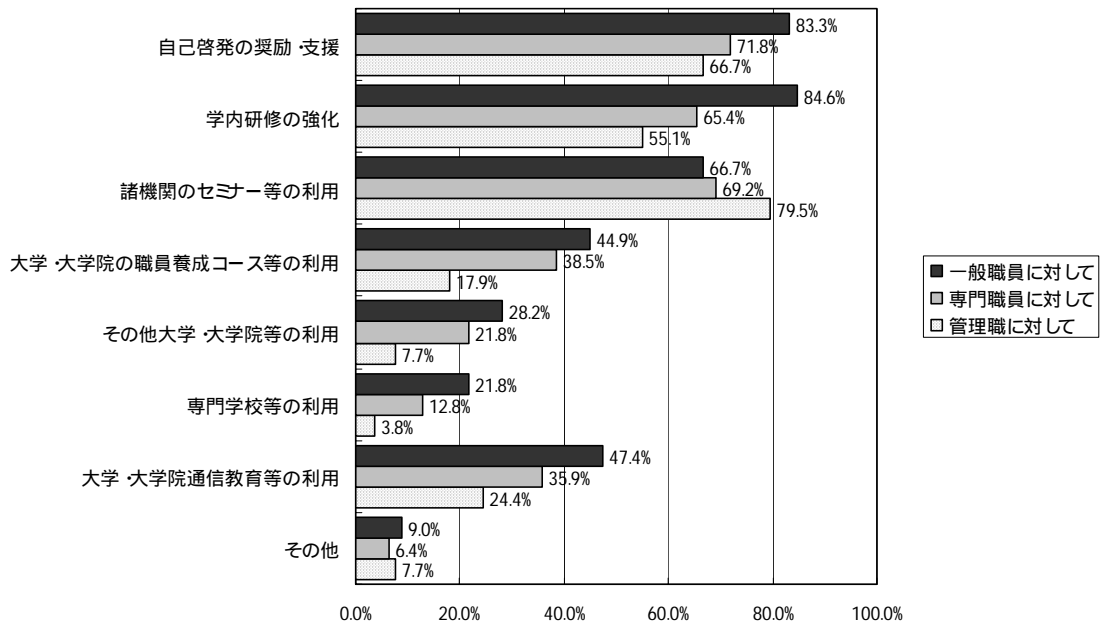
- 一般職員の能力向上の今後の取組への期待を聞いた。その結果学内研修と回答した大学が多く、以下自己啓発、諸機関のセミナー参加と続く。また今後は一般職員に大学等の職員養成コース、大学のその他のコース、専門学校の利用が必要と答えた大学が、現在の利用よりも増えている。しかし大学等の通信教育については、現在利用しているより、今後利用する必要を認めている大学は少なくなっている。
- 専門職員の能力向上の今後の取組への期待については、一般職員の場合と同様、大学等の職員養成コース、大学のその他のコース、専門学校の利用の必要と答えた大学が、現在の利用よりも増えている。管理職の今後の能力向上の取り組みについての必要は、一般職員や専門職員に比べると積極的ではない。例外は、諸機関のセミナー等の利用で、79.5%の大学が必要と回答している。

6) 人員配置 問 6

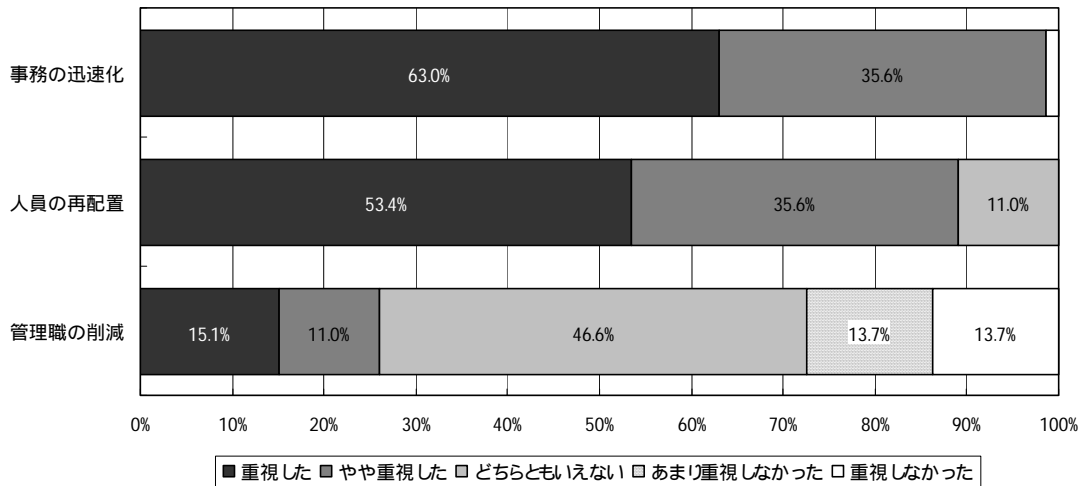
(1)事務組織を見直したか[問 6(1)]

- 法人化後、事務組織を見直した大学は、有効回答 76 大学中 72 大学にのぼる。その際ほとんどの大学が、事務の迅速化を重視したと答えている。また人員の再配置を重視したと回答した大学も多い。しかし、事務の見直しの際、管理職の削減を重視した、及びやや重視したと答えた大学は 26.1%である。

今後の能力向上の取組



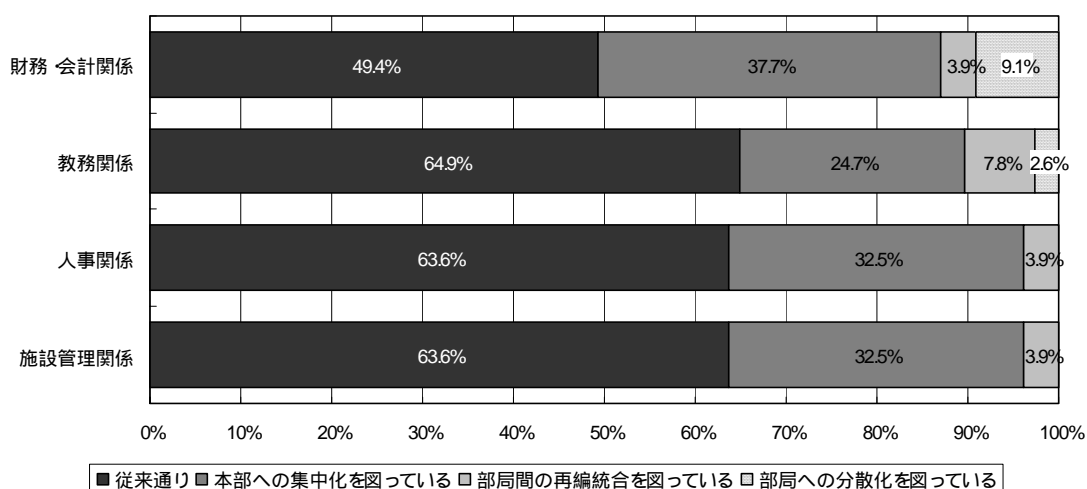
事務組織の見直し点



(2)事務の管理方針が変わったか[問 6(2)]

- 法人化前に比べ事務の管理方針の変化を聞いた。その結果、財務会計、教務、人事、施設管理関係の事務において、半分以上の大学が従来どおりと答えている。有効回答の約3割に当たる約20大学がそれぞれの事務において、法人化後は本部への集中化を図っていると答えている。事務での業務について、部局間の再編統合を図ったり、部局への分散化を図っていると答えた大学は少ない。

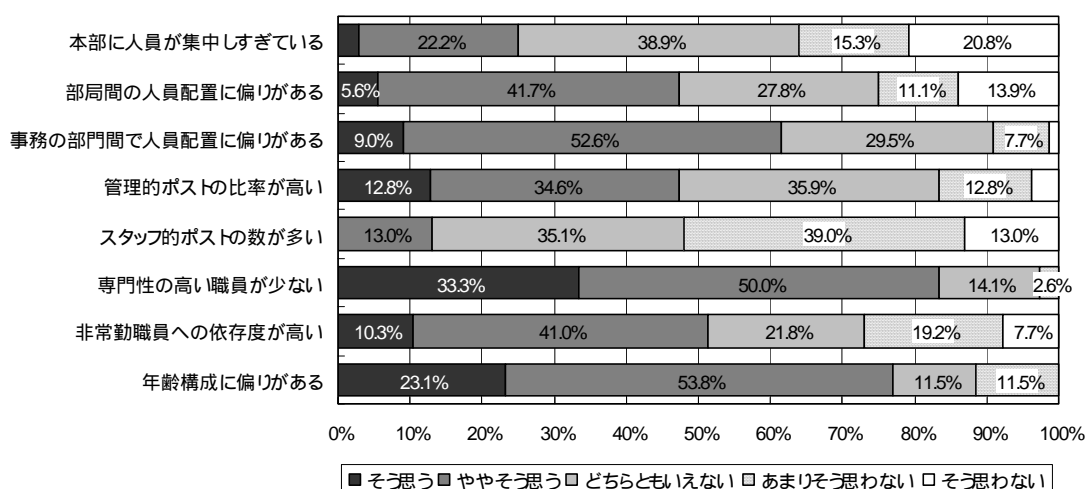
管理方針の変化



(3)人員配置についてどのような問題があるか[問 6(3)]

- 次図に示す各項目について、人員配置上の問題点について質問した。その結果、最も問題があると思われるのは、専門性が高い職員が少ないことである。有効回答のうち 83.3% が問題と思っている。また事務部門間で人員に偏り、年齢構成の偏り、にも問題点があるという回答も 60%を超えている。
- 約半数近くが、非常勤への依存度の高さ、管理的ポストの比率の高さ、部局間の人員の偏りに問題があるとしている。本部への人員の集中や、スタッフ的ポスト数の多さを問題にする大学は少ない。これらの項目には明確な傾向は見出せない。

人員配置の問題点



(4)職員の業務量と人員配置を検討しているか[問 6(4)]

- 職員の業務量と人員配置の検討を進めている大学は、有効回答の 80%を超える。自由記

述に示されたように、内容は多岐に渡り、各大学で積極的に業務量と人員配置の検討が行われているようである。いくつかの大学でワーキンググループを設置し、業務量と人員配置の検討を行っているとの報告があった。

- これら検討を行っている 64 大学のうち、外部コンサルタントを利用した大学は、9 大学に過ぎず、ほとんどの大学は独自に進めているものと思われる。職員の効率的・効果的配置のために外部コンサルタントの利用について、法人化前の国立大学財務・経営センターの調査では、41 大学が今後利用したいと答えていたが、実際はそれほど進んでいない。

7) 職員の処遇 問7

(1)職員の仕事への意欲は変化したか[問7(1)]

(2)意欲の維持向上のため取組を行っているか[問7(2)]

- 法人化後の職員の仕事への意欲については、有効回答の約 60%が変わらないとしている。しかし 3 割以上が高まったと回答しているので、法人化後には期待通り意欲が高まる傾向にあるといえる。仕事への意欲の維持向上のための取組は、84.4%の大学が行っている。それは具体的には、研修制度の利用、業務改善提案の受付などがあげられている。資格取得経費の負担を行っている大学もある。

(3)新しい人事考課制度を導入しているか[問7(3)]

- 法人化後、新しい人事考課制度を導入しているのは、79.2%にのぼり、その具体策は、新たな評価制度の導入が挙げられている。しかし評価によってどのように報酬を与えるかということは自由記述からは覗えなかった。

8) 自由回答 問8

最後に自由回答に答えてもらった。その結果、法人化後の数々の問題や不満が表明された。以下はそのいくつかである。給与制度が事実上国家公務員準拠になっており、各大学の自由度が高くない。法人化後の業務量の増加は、人材の少ない中小規模大学にとって厳しい。優秀な人材の採用が困難になる。教員養成系単科大学では、経費面での制約がきつく、人材が確保できない。

9) まとめ

2004 年 4 月から各国立大学は、これまでの行政組織の一部から法人格を有した自主的な経営組織となった。人事担当理事を対象にした本調査で明らかになったのは、各大学で経営組織を支える人材不足である。専門性の高い職員が少ないことが表明された。特に法律・法規関係、組織・管理関係、人事・労務関係の能力と人数が何れも不足しているのが明らかとなった。

これに対処するため各大学の努力も本調査からうかがえる。職員の採用にあたっては、職

務上の専門性を重視していることが回答された。また職員の能力開発にもさまざまな形で取り組んでいる。自己啓発の奨励・支援、学内研修の強化、が現在中心であるが、今後は職員に関して大学・大学院の職員養成コース等の利用希望もあることが明らかとなった。