第 7 章　国立大学法人の人事管理

1. はじめに

2004 年法人化後、国立大学は、文部科学省の下部機関から独立した経営体となった。よってそれを支える職員も、これまでとは異なった職務を遂行し、異なった能力が求められ、職員の能力開発も各大学で重要な課題となったと思われる。また職員の採用もこれまでの公務員試験に拠らなくても、必要とされる能力をもった職員採用が大学独自にできることになった。よってそれについても何らかの変化が生じた可能性がある。ここでは、国立大学法人化後の職員の能力、採用と育成について検討する。

人材についての全国立大学の人事担当理事に行った質問紙調査結果の概要は、すでに中間報告書に記した。ここではさらに国立大学法人で人材に関して、いかなる点が問題なのかを明らかにする。そしてその問題はなぜ生じているのかを見るため、調査項目の回答を大学類型別に検討し、どこで特に問題が生じているのかを探ってみる。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に限定して調査を進めた。

国立大学の法人化によって、国立大学間のさまざまな格差が、より顕在化していると指摘されているが、それは人材についても言えるのであろうか。つまりこれまでとは異なった能力が職員に求められるが、新たな人材採用や現在の職員の能力開発には、すでに多様な人材を学内にかかえている規模の大きい大学が相対的に有利であるのではないか。小規模大学は職員の能力開発には不利であり、またブロック別職員採用も大規模有名国立大学が有利になるのではないかというのが、ここでの仮説である。

2. 職員の能力と人数

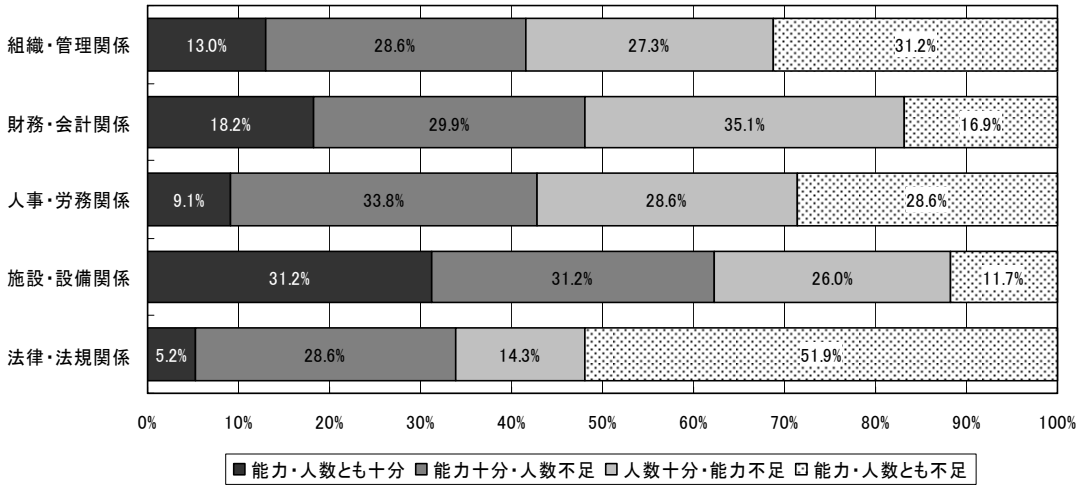
人事担当理事に対する質問紙調査で、図 7-1 の各領域における職員の能力と人数に関して尋ねた。どこの職務領域でも能力と人数とも十分と回答する大学は少ない。それでも比較的充実しているのは、施設・設備関係である。回答した大学のうち 31.2%が能力人数とも十分と答えている。法律・法規関係の職員は各大学で不足しているようである。51.9%以上の大学が、この領域での能力、人数とも不足していると回答している。

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。

各大学で事務職員の能力と人数は、決して十分とはいえないことが調査から判明したが、多くの大学で能力よりも人数が不足しているようである。職員の専門的能力も各大学で課題であるが、同時に職員不足も浮かび上がった。各大学は、財務問 9(7)にみるように、現

在、今後とも教員人件費を職員人件費よりも重視すると回答しているが、現在でも職員人数不足は明らかであり、今後各大学で解決すべき課題となるであろう。

図 7-1　職員の能力と人数

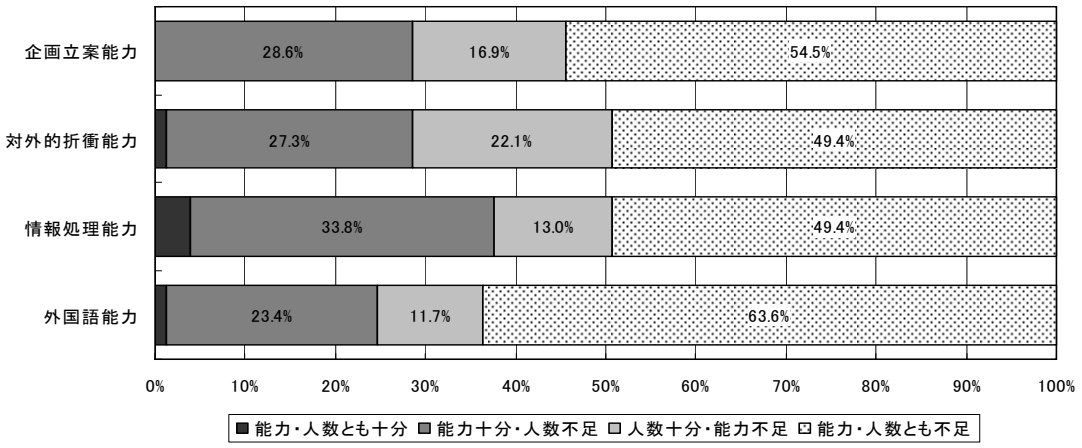


国立大学全体で法律・法規関係の職員の能力と人数は各大学で最も不足している分野である。能力人数ともに不足しているのは、大学類型別には医学部を持つ総合大学（医総大）と文科系学部で構成される大学（文科大）である。

人事担当理事へのアンケート調査の結果から、施設・設備関係の職員は、比較的充実していることが明らかとなったが、能力・人数とも十分および能力十分・人数不足という回答を合わせた、少なくとも能力は十分という回答は、理工系学部で構成される大学（理工大）と文科大が多かった。これらは比較的小規模と考えられる大学類型なので、それが影響していると考えられる。

図 7-2 のように職員の能力については、企画立案能力、対外的折衝能力、情報処理能力、外国語能力のいずれも能力・人数とも十分でないと評価していることが判明した。とりわけ外国語能力に長けた職員が能力・人数とも不足しているようである。この傾向は特に、医科大学、医総大、教育大で著しい。4 つの能力について、いずれも能力よりも人数の不足が指摘されたことは興味深い。

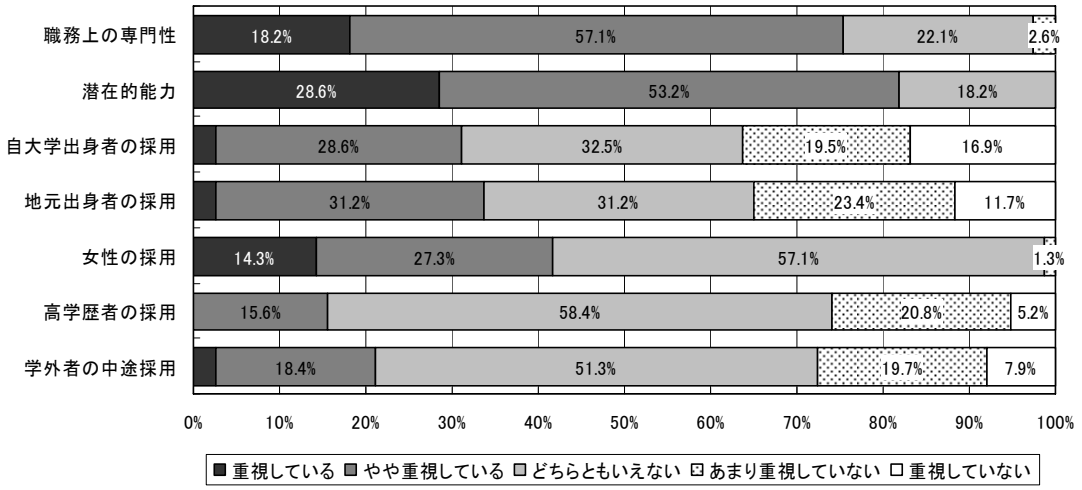
図 7-2 期待される能力



3. 職員の採用

調査では、職員の採用にあたって図 7-3 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 81.3%、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。

図 7-3 職員採用の重視



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。

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「国立大学等職員採用試験」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。しかしこの点に関して旧帝大が有利であることは、自由回答からうかがえる。旧帝大の回答には次のようなものがある。「国大協の統一試験（ママ）でも優秀な職員を確保できたのに加え、本学独自の採用試験を行い、高い水準の職員を確保することができた。また、選考採用のルールを明確にし、専門的な職員は選考採用で採用するようにした。さらに、任期つき特任専門員を制度化し、外部人材を採用しやすくした。」（旧帝大）また医総大では次のように述べている理事もいる。「国立大学法人統一試験の合格者の中から選考するので、従来より大学職員としての能力適性を重視した採用が可能になった。」（医総大）この点については、さらなる検討が必要であるが、ブロック別採用については、ブロックの中の拠点大学が、職員採用について有利な立場をとることができると思われる。

しかし対照的に単科大学からは次のような自由回答が寄せられた。「文化系中心の単科大学の事務体制は本来脆弱である。本部事務局は学部事務も担当している。このため、例えば、総務課は「総務」、「人事」、「研究協力」、「情報処理」業務に加え、学部教授会、大学院研究科委員会の事務を一手に引き受けながら、法人の重要な企画運営組織である役員会、経営協議会、教育研究評議会、さらには、評価委員会等の企画運営の業務もこなさなければならない。従って、総務課職員の一人一人はこれまでの業務に加え様々な重要な業務を担当することになる。当然、数少ない事務職員への負担増だけではこなしきれないので、従前にも増して多くの教員スタッフの手を借りることになり、ひいては教育サービスへの影響が懸念される。国立大学当時は、人事制度、会計制度などほとんどが国の制度の下にあり、文部省の通知通達などに頼っていれば良かったため、脆弱な事務体制でもその処理が可能であった。しかし、法人化後は、自ら制度を企画し、実施し、評価し、他大学との競争に打ち勝たねばならず、少ない人件費の中での対応に苦慮している。さらに、新たな今後の人件費削減という課題もある。」（文科大）この長い引用は、単科大学の人事問題が、他の規模の大きな大学に比べ、深刻であることを物語っている。

4. 職員の能力開発

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

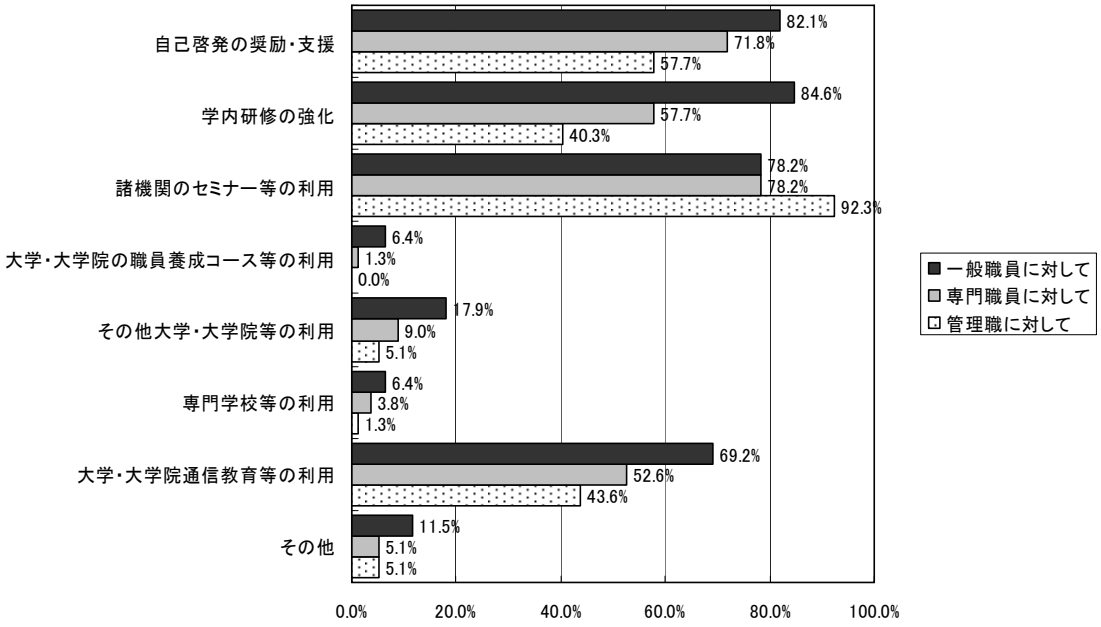
に職員の研修計画を持っている。そして、そういった大学のほとんどが、その研修計画を中期計画等の経営戦略に位置づけている。その取り組みが早かったのは、旧帝大、医総大、医無総大、など総合大学系である。現在研修計画を持っていない大学は、教育大、理工大、文科大であり、職員の研修計画に関して規模が関与していることがうかがえる。

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覗える。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。

図 7-4 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。

図 7-4 能力向上の取組



一般職員の能力向上の今後の取組への期待を聞いた。その結果図 7-5 のように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、専門学校の利用の必要と答えた大

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。

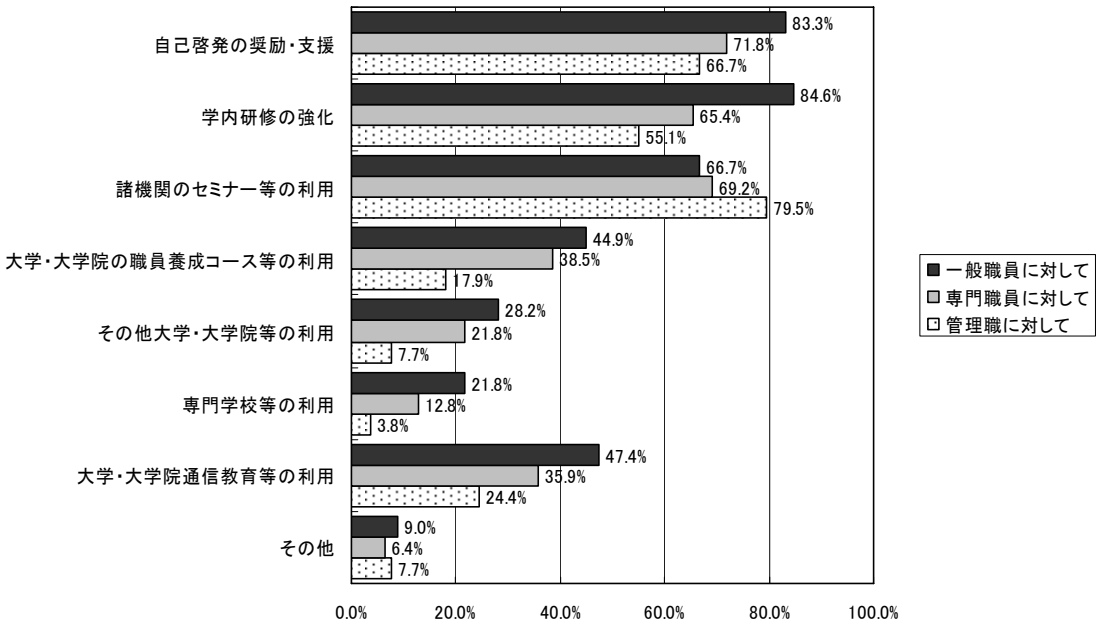
専門職員の能力向上の今後の取組への期待については、一般職員の場合と同様、大学等の職員養成コース、大学のその他のコース、専門学校の利用の必要と答えた大学が、現在の利用よりも増えている。管理職の今後の能力向上の取り組みについての必要は、一般職員や専門職員に比べると積極的ではない。例外は、諸機関のセミナー等の利用で、79.5%の大学が必要と回答している。

現在各大学は一般職員の能力向上を目指して、大学･大学院の職員養成コースを利用させているところは多くはない。しかし今後は半数近くの大学でその利用の希望が出されている。とりわけ熱心なのが、旧帝大、医総大、医無総大である。旧帝大は専門職員に対してもその利用の必要性が回答されている。旧帝大は、専門職員の専門学校等の利用、大学・大学院通信教育等の利用についても今後の予定がなされている。

5．事務の管理

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、およびやや重視したと答えた大学は 26.1%である。

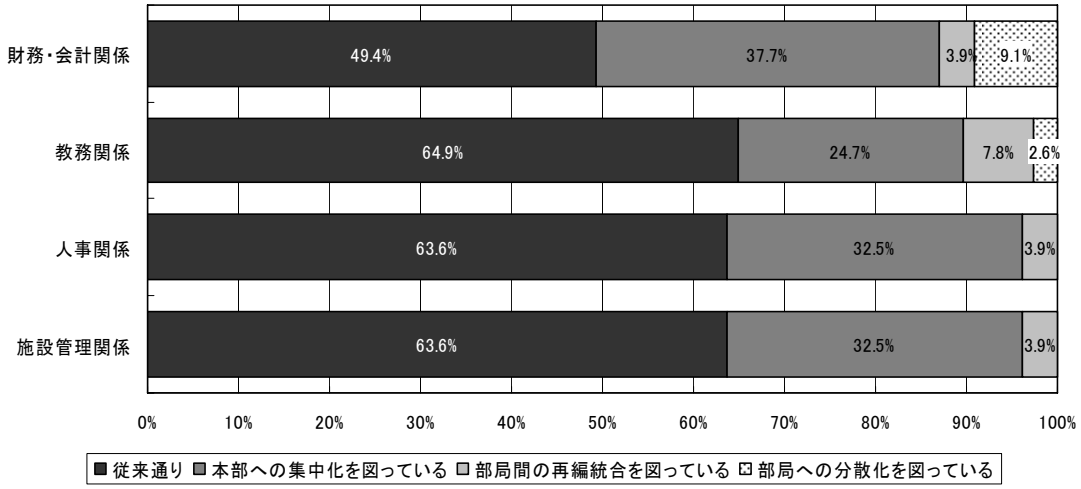
図 7-5　今後の能力向上の取組



法人化前に比べ事務の管理方針の変化を聞いた。その結果図 7-6 のように、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。

図 7-6 管理方針の変化



法人化前に比べ事務の管理方針の変化について、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変化なしと答えている。財務・会計関係の事務を本部への集中化を図っているのは約 4 割の大学である。とりわけその傾向が強いのは、旧帝大、医総大、医無総大、である。これらは規模の大きな大学であり、これまで本部集中化が容易ではなかった大学であり、法人化を契機にそれを行ったと考えられる。その他の規模の大きくない大学はすでに本部集中化を行っているものと考えられる。その他教務関係の事務、人事関係の事務についても、旧帝大、医総大、医無総大では本部の集中化を図っている傾向があることが判明した。つまり法人化を契機として、事務の本部集中化を積極的に行ったのは、大規模の比較的大きな大学であるといえる。

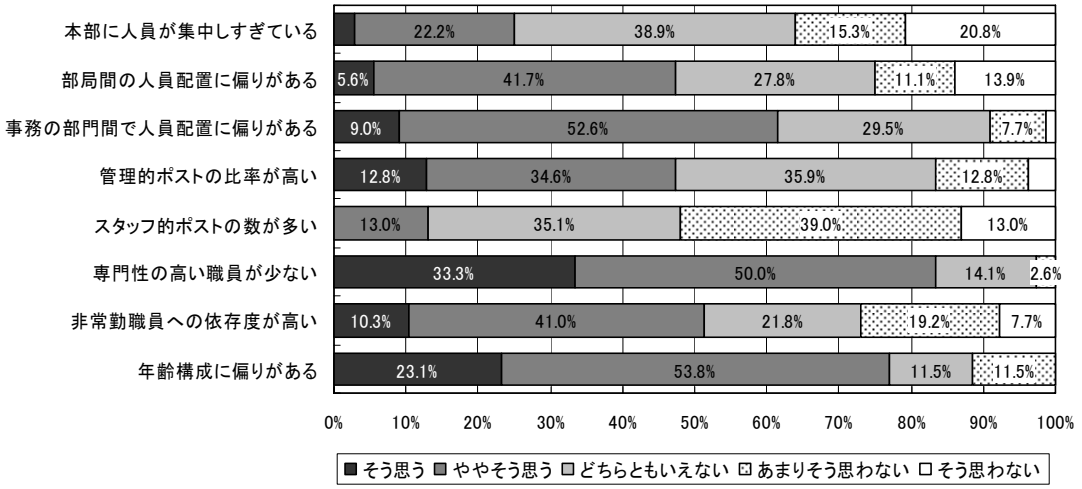
6. 人員配置

図 7-7 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。
部局間の人員配置に偏りがあると答えたのは、旧帝大、医総大、医無総大である。これにも規模が関係していると思われる。

図 7-7　人員配置の問題点



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。各大学では職員の業務量と人員配置のあり方について検討を進めているが、半分の文科大学では進めていないと答えている。

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. 職員の意欲

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。

法人化後職員の仕事への意欲が高まったと答えているのは、旧帝大、医無総大、大学院大学である。職員の仕事に対する意欲の維持向上を計るための取り組みは、半数以上の大

学で行われているが、とりわけ旧帝大で行われているといえる。

職員の人事考課・処遇制度についても旧帝大の積極性が目立つ。たとえば、部局長が部局の職員の業務と行動についてのコメント、人事異動についての希望を記述し、人事担当理事に提出し、これを参考に人事異動を行う旧帝大があった。ほかに係長以上の昇任については、各部局からの評価表及び面接による選考を実施した大学があった。また成績優秀者のランクを 2 ランクから 3 ランクにするような個人評価に対応した業務手当に係るインセンティブの拡大を行った旧帝大もある。

8. 自由回答

最後に自由回答に答えてもらった。自由回答でも旧帝大から将来のポジティブな展望が回答された。「法人化により最も変化しなければならないのは、職員のあり方であり、今後の法人の発展の多くは職員の機能の向上と発揮にかかっている。このため事務職員等の人事・組織・業務の改善を一体的に進めようとしている。長年旧来型の組織で勤務してきた職員の意識を変えるのは容易ではないが、変化の兆しも随所に見られる。今の改革方向をさらに徹底することにより、本学の事務組織、事務職員の状況は 10 年以内に劇的に変化すると考えている。」（旧帝大）

しかしこれは例外的な自由記述意見であり、多くの大学からは、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を項目ごとにまとめたものである。

8-1 自由度の低さ

・法人化に伴い、職員の人事・給与制度については、かなりの改革の可能性を期待したが、退職金が国家公務員並みで個々人ごとに清算される仕組みの下では、給与表自体国家公務員並みとせざるを得ず、自由度は高くない（旧帝大）。
・給与制度については、事実上国家公務員準拠になっており、やむを得ない背景は理解できるがもう少し各大学の創意工夫が可能なものにするべき（医総大）。
・人件費抑制により、若い人材の採用が困難となっており、職員の年齢構成のバランスが崩れること（医総大）。
・公務員制度を躊躇した給与決定、任用の方法等が弊害となり、事務の合理化がなかなか進まない。自助努力では限界を感ずる（医総大）。
・職員の給与に関し、自由に決定できることが法人化前に周知されていたが、退職手当の予算の関係上、どうしても自由な決定までは至っていないのが現状である（文科大）。
・法人化に伴い、非公務員になったことから、労働基準法の適用となったが、公務員時代に比べ労務管理が難しくなった。一方非公務員となり制約がなくなり自由になった面があるが、現実にはこれを生かせる状況にはない（教育大）。
・多様な人材を求めるに当たっては、処遇の向上が不可欠だが、財政あるいは社会一般の情勢を考慮した給与(国家公務員給与準拠)との制限があり、困難な面がある。事務職員

については、ゼネラリスト集団ではなく専門職能集団として育成することが喫緊の課題である（教育大）。

・法人化による大学運営のための自由度が思ったより少ない（医無総大）。

・法人化後、大学における定員管理の枠はなくなったが、人件費という概念は依然として存在し、大学の自助努力によるとは言え、旧態依然の管理数に縛られているのが現状であり、大きく変化を期待することは難しい情勢である（医総大）。

8-2 複雑化・弱体化

・法人化により、意思決定の仕組みが複雑になり、さらに学長に全てが集中したことによって、組織としての機能が弱体化した（医総大）。

・少なくともこの2年は法人化に振り回された年月であったと思います。例えば、会計一つをとっても企業会計に基づくといいながら、「利益」なるものを結局、官庁会計に戻して処理するなど現場は戸惑うことばかりだったと思います（医総大）。

・法人化以前から、国立大学は管理部門の事務系職員が偏重され、組織も過大であると感じてきたが、法人化後も基本的な構造変化は起こっていない。その大きな原因は事務局長の位置付けが不明確で権限も国立大学時代の学長決裁の代決規定がそのまま移行されているなど法人化の基本理念と整合性がない（理工大）。

・財務あるいは総務担当理事と事務局長を兼務させることを法令上規定するなど整合性を図り、本当の意味のリストラ(管理部門を削減し、学生・サービス部門を拡大)を推進する必要があると考える（理工大）。

・新しい職員採用試験が導入されてことによる具体的な影響(問1の(3))は、現時点では必ずしも明確ではないが、中期的にはマイナスに働く(優秀な人材の採用が困難になる。）ことも危惧される（医総大）。

・経営、戦略企画、財務分析、病院経営、病院医事業務などについては、企業的センスを持つ人材が必要である。しかし、選考採用した職員の処遇(教員か事務職員か、地位)には多くの問題が残っている（医総大）。

・法人化に伴い、従来の業務の簡素化、合理化をはかっているものの、役員会、経営協議会の運営に要する業務量や中期目標、中期計画：年度計画の実施に関する評価、会計基準に基づく財務管理、労務管理など新たな業務が増大し、事務職員の負担が大きくなっている（教育大）。

8-3 格差問題

・法人化後、新たに必要とされた業務(中期目標・計画、年度計画の作成、評価、財務管理、労務管理等)については、大学規模の大小を問わず、一定程度の作業量が発生するものであるが、中小規模の大学では十分な人員配置ができない。大規模大学との間で逆ハンディキャップレースとなっており、全体的な対処が必要ではないか（医無総大）。

・法人化後、経費面での制限がきつく、教員養成系単科大学では自己収入の道も限られ、

専門に長けた十分な人材が確保できないことに加え、これまでも定員削減への対応で合理化・効率化を進めてきたため、一層の合理化・効率化に向けての組織改革が進まないのが現状である（教育大）。

・財務・経営の人材において、不足しているのは経営の人材である。このことは、旧国立大学からの継承であるところから、止むを得ない状況にあるとは言え、急ぎ解決が求められるところである。その解決のためには、内部育成と外部からの採用の組み合わせということになろうが、外部からと言っても、地方には人材が少ない（医総大）。

8-4 意識改革

・法人化にともない事務職員の役割が重要になってきた。従来の職員の補助者からパートナーとして自覚を持って望むよう、職員の専門性の向上、意識改革が重要と考えている（教育大）。

・優れた教員の採用とともに、事務組織が教員と一本になって法人化における大学業務を支え発展させていく体制を作ることが必要である（理工大）。

・教職員の更なる意識改革を図る必要がある（教育大）。

・法人化を契機とした管理職の意識改革と公務員型人事ルールの抜本的見直し（医総大）。

・具体的な業務運営の内容については、法人化によって拡大した裁量の幅はもちろんかなりの程度活用されてはいるが、まだ十分に生かしきれていない。その原因としては、意識改革がまだまだ職員全体にまで浸透していないこと、また新たに必要となった知識や能力が十分に育成されていないことがある（旧帝大）。

・法人化に伴い、従来の慣習にとらわれない意欲ある人材の養成が必要である。若手人材が将来の当法人を背負っていくのだという気概を持って、積極的に仕事に取り組んでいくような雰囲気を醸成することが大切であると考えている（教育大）。

・法人化後も意識改革が出来ず、相変わらず前例主義・事なかれ主義・指示の待ち型の、一部の事務系管理職員をどう教育するのかが、目下の大きな悩みでありテーマです（医総大）。

9. おわりに

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、が現在中心的であるが、今後

は職員を大学・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。以上の結果は、人事担当理事への質問紙調査から明らかになった点である。

最後に「教育学術新聞」に紹介された京都大学の人事に関する新しい試みを紹介しておく。京都大学では、①職員人事制度の改革、②事務の簡素化・合理化、③事務組織の再編成、④事務職員の再配置を「四位一体の改革」と位置づけている。

①京都大学の自己開発支援策はさまざまである。職務専念義務免除による大学院就学制度、新採用職員に対する1ヶ月間の実務研修制度、アメリカカリフォルニア大学デービス校との職員交流協定の締結、などである。さらに目標管理・上司面談制度の導入、評価基準の改善と評価の趣旨に沿った運用、課長や補佐の学内公募制度、幹部職員や専門性の高いポストへの外部人材の登用、例えば京都市から社会連携課長を採用した。

国家公務員時代の事務職員の応募倍率は、近畿ブロック平均で10倍程度であったが、法人化後は100倍を越えている。2005年度採用では、近畿ブロックの1次試験合格者約1,000名のうち400名が京都大学の面接試験を受け、集団面接で80名に絞り、人事担当理事、人事部長、民間からの総長特別顧問などの面接により、40名が採用された（本間2006年)。

②事務の簡素化・合理化に関して業務改善意見や事務改善提案コンクールなどを踏まえて91の事務改善項目を決定している。

③事務組織の再編成は、本部を教育研究推進本部と経営企画本部の2つからなり、専門的定型的事務は「センター」で行うこととしている。本部を中心に約80名の課長補佐を廃止するという。

④職員の再配置は定削方式によって生み出した毎年15名の再配置要因を活用して戦力的分野、繁忙部局に重点的に配置しようというものである。

＜参考文献＞

本間政雄「国立大学で今何が起きているか」教育学術新聞2006年2月1日号