

大学経営政策研究

第10号 (2020年3月発行) : 91-107

## 法人化に伴う国立大学幹部事務職員の 人事管理の変化に関する分析

飯 塚 潤



# 法人化に伴う国立大学幹部事務職員の 人事管理の変化に関する分析

飯塚 潤\*

## An analysis of Changes in Human Resource Management within Non-Academic Departments of Japanese National Universities after Their Incorporation

Jun IIZUKA

### Abstract

National universities in Japan were incorporated in 2004. Before that, these institutions were just branches of the Ministry of Education and their administrative staff comprised civil servants. Fifteen years after the incorporation, it is becoming increasingly important for all national universities to develop their human resource strategies as a juridical public body separated from the central government. This paper examines the changes in human resource management within non-academic departments of Japanese national universities after their incorporation using a framework based on principal-agent theory.

The findings of this study show that the total number of middle managers at non-academic departments has been expanding while those dispatched from the Ministry of Education have not decreased. This implies that national universities have acted on their own strategies while considering government incentives.

### 1. 研究の背景と目的

周知のとおり、法人化により各国立大学は独立した経営体となり、自律的な経営を行うための様々な裁量が与えられた。同時に、文部科学大臣から提示された中期目標に沿った中期計画の策定及びその達成状況の評価に加え、財務状況の開示等による説明責任も課されている。すなわち、独立行政法人制度を特徴づける、一面での「独立性」と他方での「被拘束性」(藤田 1999)の双方を併せ持つこととなった。

各法人が国からそれぞれ引き継いだ経営資源をもとに自律的な大学運営にあたることを求められる状況の中、天野(2008)は事務職員について、ルーティン化された定型的な業務だけをやっている

---

\*東京外国語大学

ればよいという時代は終わり、職員という人的資源の質が大学の経営を左右する大きな要因になってきたと指摘している。つまり、学長に移譲された事務職員の採用・能力開発・昇進を含む人事権の活かし方が経営上のカギとなることを意味している。特に、国立大学の幹部職員人事は法人化前は文部科学省が握っていたため、法人化後の課長職以上のポストに誰が置かれているかということから、文部科学省から得た人事権の使途、すなわち各大学の人事戦略の一端が垣間見られると考えられる。一方、法人化後においても幹部職員人事への文部科学省の関与はなくなったわけではない。従って各国立大学は自律性と文部科学省の関与との狭間で自らに最も適した幹部職員の人事を行い、文部科学省の要求に応えつつ大学の利益を最大化させようとしているものと考えられる。本稿では、法人化の前後の期間における国立大学幹部事務職員の経歴及び昇進過程について文教ニュース社『文部科学省国立大学法人等幹部職員名鑑』21年分のデータを基礎として分析しつつ、国立大学幹部事務職員の人事管理に法人化がもたらした変化を文部科学省から国立大学への権限移譲に着目した説明を用いて実証的に明らかにすることを目的とする。

## 2. 分析の枠組み

### (1) 先行研究と課題設定

国立大学事務職員のキャリアパスに関する先行研究はこれまでに着実に蓄積されてきている。山本（眞）（1998）は、ある時点における東京大学と京都大学に在籍する課長級以上の職員の経歴等进行分析し、国立大学事務職員のキャリア構造を示している。猪股・木原（1998）は、東北地方A大学の『A大学学報』を用い、個々人の人事異動をまとめることにより、職員の職業キャリア进行分析し、公務員の昇進管理における勤続年数と年齢の関係について明らかにしている。林（2007）は、『文部科学省国立大学法人幹部職員名鑑』を用い、幹部職員を(A)文部科学省採用（国家公務員I種）、(B)国立大学採用→文部科学省転任、(C)国立大学採用→課長登用、(D)内部登用、(E)民間等からの採用、(F)他省庁からの転任の6類型に分類した上で、2002年度から2007年度の6年間における6種類の部長級・課長級職員の経歴进行分析し、法人化以降に内部登用者(D)の割合が増加傾向にあることを明らかにしている。西出（2010）は、同様に『文部科学省国立大学法人幹部職員名鑑』を利用し、平成14年度と平成18年度の2時点における10大学分のデータを分析し、林（2007）の(A)から(D)にあたる4類型に「外部招へい」を加えた5分類における職員数及び構成比の変化から、各大学が課長級ポストを増加させるとともに、内部登用者からの管理職の比率を高めることで、その大学を熟知する管理職に、課題に即応させようとしていることを示した。藤村（2015）は『文部科学省・国立大学法人等職員録』を用い、役員と本部事務職員の人数の変化を大学類型別に分析し、旧帝大や医総大においてその数が増加していることを明らかにしている。渡辺（2018）は法人化前の国立大学事務局幹部職員人事について、文部省発出の公文書及び文部省大臣官房人事課の歴代任用班主査からのインタビューにより、いわゆる「本省転任」（上記林 2007ではBに当たる）や「課長登用」（同じく林の分類ではCに当たる）についての制度的裏付けを行い、制度開始初年度から現在に至るまでの実施状況について明らかにした。また、法人化後の課長職への登用について、文部科学省が行う課長登用面接は廃止され、それに代わって全国8つのブロックごとに「国立大学が」課長職への

登用を行うブロック登用の仕組みを設けたこと、それに伴い、国立大学協会の申し合わせにより、法人化前に課長登用面接を受けて幹部職員となった者については、以後基本的には出身大学等の周辺のブロックに戻り、当該ブロック内の人事交流システムの中で人事交流を行うこととなったことを明らかにしている。さらに、『国立学校幹部名鑑』を用い、国立大学幹部職員の初職と文部科学省での勤務経験に着目した分析を行い、本省転任試験はいわば国立大学職員としてのファスト・トラックに入るためのスクリーニング試験であったことを明らかにするとともに、法人化後においては幹部職員の勤務する大学と初職の大学が同じケースが増えてきていることから、それは学内登用の仕組みが広がってきたことの効果と見るができることを明らかにした。

これらの先行研究のうち、林（2007）及び渡辺（2018）はいずれも『文部科学省国立大学法人等幹部名鑑』あるいは『文部科学省国立大学法人幹部職員名鑑』を用い、国立大学の幹部職員について複数年に渡ってキャリア・パターン別の変化を分析しているが、それぞれに限界がないわけではない。林（2007）は「総務人事系部長」「総務人事系課長」「財務会計部長」「財務会計系課長」「学生系部長」「学生系課長」のポスト別分析を行っているものの、対象期間が2002年度から2007年度の6年間のみであり、分析対象の最終年度から現在までに既に12年が経過しようとしている。また、職員の人数ではなく割合を用いて分析しているため、ポスト数の変化について言及していない。渡辺（2018）は対象年度が1971、1975、1985、1995、2003、2009、2015の各年度と4～10年間隔ではあるがその期間は44年間に及び、本資料の発行からすべての期間を網羅しているものの、分析の対象が事務局長、部長、課長の3種類のみであり、林のようなポスト別分析はない。また、分析結果として両者いずれも「学内登用」の割合が増加している旨を挙げているが、林は特にこれを説明するモデルを示しておらず、渡辺は地方公共団体への国（特に自治省）からの出向を例にとった「戦略的置き換え説」を採用しており、法人化後の変化を部分的にしか説明できていないと考えられる。例えば、後述のとおり局長級及び部長級での文部科学省出身者は減少しておらず、局長、総務部長、財務部長のデータから重要性が高いポストほど置き換わりが起こっていないと考えられる。これらの点を踏まえ、本稿の課題を次のとおり挙げることにする。1)法人化前の一定期間（今回は平成10年度から15年度までの6年間）を含む平成30年度までの経年データを分析し、法人化前後における変化及び法人化後の15年間における変化について明らかにする。2)同期間における幹部職員の主要ポスト別分析を行い、ポストによる変化の違いについて検討する。3)これらの分析から得られる法人化を契機に起こった変化について、人事権の移譲に着目した説明を試みる。

## (2) モデル

国立大学法人と国や文部科学省との関係を説明する上では「プリンシパル・エージェント理論」（主人（本人）・代理人論。以下、P A理論）が役に立つ。P A理論とは、社会に存在するさまざまな関係を、本人と代理人の間に結ばれた契約関係としてとらえ、どのような契約内容であるかを見ることによって、それぞれのアクター間の関係や、その結果として導かれるアクターの行動を説明しようとするものである（建林・曾我・待鳥 2008）。「主人・代理人」の関係は雇用関係における雇用者と従業員や、依頼料と引き替えに専門的サービスを受け取る弁護士と依頼人の関係から、

依頼人と代理人の双方が企業である場合まで、多様な事例が含まれるとしている（コールマン 訳 2004）。

主人と代理人の間には一般的に「情報の非対称性」が存在し、行為に関する情報をより多く持つ代理人の方が主人よりも優位に立つ。また、代理人は本人とは異なる目的を持ち、情報の非対称性を利用して、その目的を達成（ないし効用を最大化）しようとする。このため、本人は代理人の専門知識を利用しつつ、代理人の自己目的達成のための行動を抑え、効率的な委任を行うべく褒賞、懲罰、複数の代理人による競争などにより、代理人の行動をコントロールしようとする（建林・曾我・待鳥 2008）。

藤村（2007）は、国立大学法人化のPA理論からの解釈として「金銭は所有するが自らは教育研究能力を持たない政府が、その能力を有する大学ないしは研究機関と契約をかわし、さらに金銭と引き替えに研究者の利害を政府に一致させることで情報を引き出す」と定式化している。大学という組織はアカデミック・プロフェッションの集合であり、その自立性から通常の「主人・代理人関係」よりも自己の効用を優先する傾向が強く、そのため主人は様々な誘因を駆使して情報の非対称性を回避しようとする。このことから、法人化後の国立大学は「主人・代理人関係」の典型的な例といえよう。

また、国立大学の法人化における「主人・代理人」関係は複雑であり、いくつかの「主人・代理人」関係が連鎖している。まず、究極の本人である国民が政治家を代理人として権力を委任し、さらには政治家からなる政府（高等教育に関しては文部科学大臣・文部科学省）が国立大学法人に教育研究活動を委任し、最終的には法人（学長）がその設置する大学（部局・個々の教員）に実際の教育研究活動を委任する。つまり、国立大学法人は政府との関係では代理人となり、同時に教員との関係では主人となっているのである。

### (3) 仮説

本稿では国立大学法人幹部事務職員の人事管理に焦点を当てることから、本稿における分析では本人を政府（文部科学省）、代理人を国立大学法人（その長である学長）とする。幹部職員ポスト配分という行為から直接的な効用を得られるのは政府（文部科学省）及び国立大学法人であり、想定される効用は表1のとおりである。

表1 法人化後の幹部職員ポストの配分から得られる効用

	幹部職員ポストに文部科学省出身職員を充てることによる効用	幹部職員ポストに大学出身職員を充てることによる効用
政府（文部科学省）が得る効用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人的資源の大学間格差の是正（天野 2008）</li> <li>・従来から文部科学省職員の人事コース上に位置づけられていたポストの確保（寺脇 2013、本間 2014）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独立行政法人通則法（国立大学法人法）の立法趣旨に則り、法人の自主性に配慮することへの客観的説明（独立行政法人通則法第3条第3項、国立大学法人法第35条）</li> </ul>
国立大学法人（学長）が得る効用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国の政策等に関する情報収集や国との交渉についてノウハウを持つ人材の獲得（渡辺 2018）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の士気向上、大学全体の活性化（林 2007）</li> <li>・学内事情に精通した人材の活用（渡辺 2018）</li> </ul>

この表からは、文部科学省出身職員を幹部ポストに置くことは主人・代理人双方の効用となり得る要素を含んでおり、代理人の行動を制約する。しかしながら代理人が文部科学省出身職員を充てることにより得られる効用は、代理人をコントロールするための誘因（例えば運営費交付金、補助金の獲得や許認可）を得ようとするためのものであり、「主人・代理人関係」の存在を前提とした効用である点に注意が必要であろう。同様に幹部職員ポストに大学出身職員を充てることによって主人が得られる効用も「一定程度存在する」ことが重要な点であって、その量的拡大は望まれないであろう。一方、代理人が大学出身職員を充てることにより得られる効用は代理人の利得追及のためのものと考えられる。したがって、人事権の行使主体たる学長はこれらの効用を調整した上で、法人にとっての最適な人事戦略をとると考えられる。このことから以下のような仮説が導出される。

- ア) 文部科学省人事を侵害しない範囲で学内登用を増加させる
- イ) 政策動向に明るい人材等への需要から、文部科学省人事は維持される
- ウ) 全体の管理職ポストを増加させて、文部科学省人事及び学内登用に対応する

#### (4) 使用データ

本稿においては、国立大学における個別の幹部職員ポストにどのような職員が就いているかを分析することから、職員個人の人事異動歴に関するデータが必要になる。そこで文教ニュース社『文部省幹部職員名鑑』の「平成10年度版」から「平成30年度版」を活用することにする（平成13年度版から平成16年度版までは『文部科学省幹部職員名鑑』、平成17年度版から平成30年度版までは『文部科学省国立大学法人等幹部職員名鑑』と名称が変わっている）。本誌には原則として、当該年度の8月又は9月現在における、文部（科学）省は主任以上、その他機関や国立大学は課長、事務長以上の職員について、職位、氏名及び経歴が掲載されている。本稿では、各年度の8月時点での国立大学に在籍する職員についてデータ化し、先行研究から明らかになっているキャリア・パターンに基づいて職員を分類し（表2）、主要ポストにおける幹部職員のキャリア・パターン別の構成割合について分析を行った。

表2 国立大学幹部職員のキャリア・パターンによる分類

類型	略称	概要
I	キャリア職員	文部（科学）本省に採用後、4～5年目に係長に昇進している職員
II	文部科学省出身職員	大学採用の後、概ね20歳代後半で文部（科学）省へ転任し、係長級となった後、40歳前後で大学等の課長となる職員。大学等の課長となる前に、放送大学やその他独立行政法人の課長補佐を挟む場合も含む。行政実務研修等で文科省に1～3年程度在籍した職員は含まない。
III	全国・ブロック・異動職員	大学採用の後、各大学で係長や課長補佐となった後、他大学等（高専、独法含む）の課長級となる職員。その後、基本的に複数の大学を異動する。他大学等での課長経験の後、出身大学へ戻る場合も含む。
IV	大学出身職員	大学採用後、各大学で係長や課長補佐となった後、所属大学において課長級となる職員。係長や課長補佐時代における他大学等への出向があった場合、課長となった後、他大学へ移動となる場合、課長になる前に他大学から転籍してきた場合も含む。また、所属大学で課長となった後、他大学で部長級となる場合も含む。
V	その他（他機関・民間等）	他省庁（財務局や国税局が多い）からの課長級での出向や、民間企業からの採用者。データ上、上記4類型に分類できなかった職員も含む。

### (5) ポストの区分

本稿で使用する国立幹部職員の職種区分は、原則としてその名称で分類した。名称で判断が難しい場合は、各大学の事務分掌規程等で確認した。分類は、法人化以前における伝統的な分類に従い、法人化後に発生した新たな職種をそれに加えた。本稿で分析する各職種に対応する具体的な職名は表3のとおりである。

表3 本稿で分析の対象としたポストの主な役職名

職階	本稿での名称	主な役職名
局長級	事務局長	理事、事務局長、副学長
部長級	総務部長	総務部長、総務企画部長、企画総務部長
	財務部長	財務部長、経理部長
	学務部長	学務部長、学生部次長、教育・学生支援部長
	研究支援系部長	研究協力部長、研究推進部長
課長級	総務課長	総務課長、総務企画課長、庶務課長
	人事課長	人事課長、人事労務課長、職員課長
	財務・会計課長Ⅰ	財務課長、財務企画課長、会計課長
	財務・会計課長Ⅱ	契約課長、調達課長、経理課長
	教務課長	教務課長、学務課長
	研究支援系課長	研究協力課長、研究推進課長

## 4. キャリア・パターンに基づく分析

### (1) 概観

はじめに、幹部職員を局長級、部長級、課長級の3つの職階に分け、その上で各職階におけるキャリア・パターンごとの人数を年度別に集計し、経年の変化を確認する(表4)。

表4 職階別、キャリア・パターン別集計

年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
局長級/合計	102	102	103	102	100	102	93	97	95	93	93	91	88	88	89	90	91	89	91	90	90
I: キャリア	38	30	33	36	32	31	29	30	26	24	21	20	17	19	20	22	24	25	25	30	30
II: 文科省	62	70	67	64	68	71	63	66	68	67	69	70	70	67	67	68	68	65	66	65	60
III: 全国・ブロック	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
IV: 大学	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V: その他	2	2	2	1	0	0	0	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
部長級/合計	338	339	340	345	350	351	385	383	392	395	395	401	406	410	422	431	437	444	450	443	447
I: キャリア	4	3	1	3	4	8	12	11	12	10	9	9	12	12	14	16	12	8	7	7	7
II: 文科省	192	190	202	206	206	207	217	207	204	200	195	201	206	207	212	213	210	215	208	210	205
III: 全国・ブロック	123	127	125	125	131	130	144	136	133	135	127	112	112	108	105	102	100	95	102	88	75
IV: 大学	16	16	9	7	4	2	6	23	34	41	56	70	66	77	85	93	109	119	127	130	151
V: その他	3	3	3	4	5	4	6	6	9	9	8	9	10	6	6	7	6	7	6	8	9
課長級/合計	1642	1673	1715	1728	1729	1735	1786	1827	1870	1874	1901	1916	1946	1948	1963	1987	2003	2020	2048	2074	2082
I: キャリア	5	4	4	3	6	8	9	11	12	8	8	7	7	7	5	9	10	6	10	9	9
II: 文科省	322	334	340	323	309	294	291	286	285	287	294	292	297	300	295	299	291	284	274	259	256
III: 全国・ブロック	806	818	833	852	866	886	849	794	755	690	653	656	613	578	566	526	496	482	451	440	426
IV: 大学	494	501	523	538	534	534	623	719	796	867	922	937	1000	1036	1073	1128	1183	1223	1282	1338	1370
V: その他	15	16	15	12	14	13	14	17	22	22	24	24	29	27	24	25	23	25	31	28	21

まず、局長級を除いて、年度が進むにしたがって、人数、つまりポスト数が増加していることが確認できる。局長級の職員は基本的に各大学1名であり、2002年から2005年にかけて国立大学の合



併が進んだため、この期間において減少している。なお、現在においても大学数を上回る局長級の職員の数を確認できるが、これは事務局長、理事、副学長のうち、複数の事務系ポストを置いている大学が存在するためである。

キャリア・パターン別にみると、Ⅰキャリア職員（以下「Ⅰ職員」）が国立大学幹部職員の中に占める割合はそもそも低いが、局長級のポストでは一時期減少の傾向を見せているものの、近年再び30名前後の水準に戻りつつある。Ⅱ文部科学省出身職員（以下「Ⅱ職員」）は局長級及び部長級では人数にほぼ変化がなく、非常に安定した数を維持しているが、課長級においてここ数年でやや減少傾向にある。この要因としては、供給源となる国立大学法人からの転任希望者が減少したことが考えられる。実態としては、従来1人の職員が20代で文部科学省に転任し40歳前後で国立大学課長に転出する間に経験するポジションを、半年～1年程度の行政実務研修生を多数受け入れて賄うというモデルに移りつつあるのではないかと考えられる。つまり、そうすると本省の係長候補者が減少するので、国立大学からの人事交流により係長ポストを埋めるようになる（任期を終えたら大学に戻る）。このことから、国立大学課長級職への候補者自体が減少していることが考えられる。この点については、渡辺（2018）も学内登用者の増によって文部科学省勤務の比較優位が崩れることによる本省転任衰退の可能性を指摘している。Ⅲ全国・ブロック異動職員（以下「Ⅲ職員」）及びⅣ大学出身職員（以下「Ⅳ職員」）は、いくつかの例外を除いて基本的に局長級まで昇進することはなく、それは法人化前後の時期を通じて同じである。一方、部長級及び課長級では、Ⅲ職員は年度が進むに従って大幅に数を減らし、反対にⅣ職員がその数を増加させている。稀に見られるⅤその他は大蔵省からの出向等である。

続けて、各職階をいわゆる本部と部局のポストに分けた場合について分析する（表5及び表6）。この場合の部局の定義は、学部や研究科、研究所等の事務局とし、本部はそれ以外を指す。また、現在でもブロックを越えた異動が多いと考えられる図書系、施設系、病院系については外数として別掲し、本部からは除いて集計することを試みた。なお、局長級については省略する。

部長級の本部・部局ごとの人数の変化を見ると、まず本部及び部局は年々増加、図書系は減少、施設系と病院系は変化していないことが確認できる。渡辺（2018）は法人化後の本部部長級ポストの増加について、「おそらくは学部・研究所・センター・病院・個別キャンパス所属の部長相当職をより大学全体に影響を及ぼしうる事務局の部長相当職に振り替え、その際に学内の職員を登用したと思われる」と分析しているが、個別の大学ではそのような事例が確認できるもの（図書系部長が研究系部長に置き換わっている事例等）、全体を見ると、必ずしも的を射ているとは言えない。つまり、部長級ポスト同士を本部、部局間で移動させているというよりは、ポスト数を純増させていると考えるほうが自然である。ポストを純増させると人件費が増え、その原資が必要となるが、法人化したことで級別定数管理から総人件費管理に移行し、柔軟な人件費の配分が可能となったことにより、総人件費の枠内でのポスト増に対応していると考えられる。具体的な方策としては、従来課長級であった職務の級が6級のポストに管理職手当てのみを加算し、部長ポストを増やしていること等が考えられる（課長級でも同様）。また、下位の級の人数を減らして上位の級を増加させている可能性もある（例えば4級を100人減らして5級を10人増やす等）。

表5 職階別、キャリア・パターン別集計（本部・部局別・部長級）

部長級/年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
本部/合計	195	195	199	202	205	206	237	238	239	241	243	249	254	252	262	272	276	281	286	285	285
I: キャリア	2	2	1	3	4	7	9	8	8	7	7	8	8	8	10	13	10	7	7	7	6
II: 文科省	144	142	152	153	157	152	168	161	158	157	152	159	166	166	175	171	166	173	172	176	168
III: 全国・ブロック	46	48	43	43	41	44	55	58	55	55	57	49	46	41	36	36	39	43	41	28	20
IV: 大学	0	0	0	0	0	0	0	5	9	13	19	24	24	31	35	45	55	51	60	66	82
V: その他	3	3	3	3	3	3	5	6	9	9	8	9	10	6	6	7	6	7	6	8	9
部局/合計	20	21	19	22	23	23	25	24	30	32	34	35	37	40	41	41	46	48	49	47	50
II: 文科省	0	0	0	0	2	2	2	2	5	3	2	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0
III: 全国・ブロック	7	7	11	15	17	19	19	8	8	10	7	3	6	8	9	11	9	4	4	8	8
IV: 大学	13	14	8	7	4	2	4	14	17	19	25	31	31	31	31	30	37	44	45	39	42
図書系/合計	37	37	36	36	36	36	34	33	32	31	29	29	27	29	29	28	25	24	25	20	21
I: キャリア	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II: 文科省	7	6	5	5	5	7	6	6	8	9	9	9	7	4	2	3	3	4	3	1	2
III: 全国・ブロック	28	29	30	31	31	29	27	26	23	22	19	18	19	22	22	22	19	17	20	17	17
IV: 大学	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	3	5	3	3	2	2	2	2
施設系/合計	33	33	33	32	33	33	36	37	39	39	38	34	36	36	35	35	35	35	35	35	35
I: キャリア	2	1	0	0	0	1	2	2	3	3	2	1	4	4	4	3	2	1	0	0	1
II: 文科省	15	16	17	21	18	19	21	24	22	24	25	23	20	21	21	23	25	24	21	21	21
III: 全国・ブロック	16	16	16	11	15	13	13	11	14	12	11	10	12	11	10	9	8	10	13	12	10
IV: 大学	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3
病院系/合計	53	53	53	53	53	53	51	49	52	52	51	54	52	53	55	55	55	56	55	56	56
II: 文科省	26	26	28	27	24	27	20	14	11	7	7	9	13	15	13	16	16	14	12	12	14
III: 全国・ブロック	26	27	25	25	27	25	30	33	33	36	33	32	29	26	28	24	25	21	24	23	20
IV: 大学	1	0	0	0	0	0	0	2	8	9	11	13	10	12	14	15	14	21	19	21	22
V: その他	0	0	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

そのほか、II職員及びIII職員はすべての本部・部局区分において、多少の増減はあるものの、全期間を通して人数が概ね一定である。一方、IV職員は法人化前の期間においては部局を除いてほぼゼロであったが、本部及び病院で法人化を境に激増している。なお、2016年度から2018年度に確認できる施設系のIV職員は、所属大学で課長となった後、部長級で他大学に出た例または、課長補佐級で異動した後、当該大学で課長級、部長級と昇進した例であり、いわゆる一般的な「生え抜き」のイメージとは遠い。次に、同じく課長級職員について分析する（表6）。

本部課長については、年度ごとのポスト数が部長級と同じく右肩上がり増加している。一方、部局課長は法人化の直前直後に一時的に数を減らしているものの、再び元の水準に戻している。図書系課長は法人化直後から大きく数を減らしているが、その理由は、従来、中規模の大学では「サービス系」と「情報管理系」の2系統の課長職が配置されてきたが、法人化後、多くの大学でそれらを1つのポストに集約したためである。施設系は課長級ポストの中では唯一、全期間を通じてポスト数に変化がない。病院系ではポスト数が右肩上がりである。これは法人化直後に各大学に病院経営管理課長が置かれたこと、また、その後病院のための人事系課長、調達系課長等が置かれたことによる。本部・部局ごとに各キャリア・パターンを見ていくと、本部ではII職員の数は変わらないが、全体のポスト数が増えたため、その割合は減らしている。また、III職員とIV職員との間で置き換わりが起こっているが、IV職員の増加ペースの方が、III職員の減少よりも速い。結果として本部課長級全体に占めるIV職員の割合が急激に増えている。部局課長では全期間を通じてすべてのキャリア・パターンでほぼ変動がない。施設系ではIII職員に変化がなく、II職員とIV職員との間で置き換わりが起こっている。病院系は、本部課長と同様の変化を見せている。

表6 職階別、キャリア・パターン別集計（本部・部局別・課長級）

課長級/年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
本部/合計	727	779	834	854	866	877	923	952	972	988	1024	1046	1056	1062	1062	1070	1079	1098	1112	1125	1140
I:キャリア	1	1	2	1	3	6	8	10	11	7	7	7	7	6	5	9	10	6	10	8	8
II:文科省	246	254	254	243	234	221	224	224	221	232	241	242	246	248	248	257	246	245	234	219	214
III:全国・ブロック	419	432	460	481	494	512	477	444	408	361	333	332	294	267	242	215	199	197	178	174	166
IV:大学	47	79	107	120	125	127	202	259	314	371	423	445	482	516	546	569	605	630	664	700	735
V:その他	14	13	11	9	10	11	12	15	18	17	20	20	27	25	21	20	19	20	26	24	17
部局/合計	435	413	401	392	379	376	375	391	410	410	399	401	410	408	408	418	422	423	435	441	436
II:文科省	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	2	1	3	4	5	4	4
III:全国・ブロック	57	60	54	47	39	32	30	32	39	35	31	35	34	37	41	40	37	36	33	30	35
IV:大学	377	352	347	345	339	342	343	357	368	372	366	364	374	370	363	375	380	381	395	406	395
V:その他	0	0	0	0	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2
図書系/合計	143	142	143	143	143	142	122	113	116	111	106	105	108	106	108	107	104	98	99	101	96
II:文科省	5	6	9	12	11	7	8	9	11	8	8	8	8	7	6	3	3	3	5	5	4
III:全国・ブロック	106	103	99	94	97	105	88	80	77	77	71	66	72	74	78	77	74	68	65	67	66
IV:大学	32	33	35	37	35	30	26	24	28	26	27	31	28	25	24	27	27	27	29	29	26
施設系/合計	160	161	161	162	163	161	162	160	166	162	165	165	164	159	161	164	168	163	163	163	160
I:キャリア	4	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1
II:文科省	42	43	48	45	45	46	43	39	39	34	31	27	28	26	23	23	23	18	16	18	20
III:全国・ブロック	113	114	111	114	114	112	115	117	120	119	123	129	126	123	129	124	126	124	129	128	123
IV:大学	1	1	0	1	1	1	3	3	6	6	8	7	9	9	9	16	18	20	17	16	16
V:その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	1	0	0	1	1	1	1	0	0
病院系/合計	177	178	176	177	178	179	204	210	205	202	205	197	206	211	222	226	228	236	237	241	248
II:文科省	28	30	29	23	19	20	16	14	14	12	13	14	14	19	16	15	16	14	14	13	14
III:全国・ブロック	111	109	109	116	122	125	139	121	111	98	95	94	87	77	76	70	60	57	46	41	36
IV:大学	37	36	34	35	34	34	49	75	79	91	96	88	105	114	129	139	151	163	175	184	196
V:その他	1	3	4	3	3	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	2	1	2	2	3	2

## (2) ポスト別分析

## ① 総務部長

総務部長における特徴は、法人化後にIV大学出身者が出現していることである。その割合を徐々に増やしてはいるが、依然としてII職員が7割以上を占めている。このことから、IV職員の総務課長の増加により（後述）総務部長の候補者が蓄積され、一部で総務部長に昇進する者が現れてきていると考えられる。

表7 総務部長の類型別内訳

総務部長/年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
I:キャリア	0	0	0	0	0	3	3	2	2	0	0	0	0	1	2	2	1	1	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	4%	4%	3%	3%	0%	0%	0%	0%	2%	3%	3%	1%	1%	0%	0%	0%
II:文科省	57	57	58	59	63	61	57	57	51	52	48	52	51	51	54	51	51	53	49	55	49
	84%	84%	85%	86%	91%	88%	84%	85%	78%	83%	80%	85%	86%	81%	84%	80%	76%	75%	72%	80%	72%
III:全国・ブロック	11	11	10	10	6	5	8	8	11	10	9	6	6	8	5	6	7	9	9	4	3
	16%	16%	15%	14%	9%	7%	12%	12%	17%	16%	15%	10%	10%	13%	8%	9%	10%	13%	13%	6%	4%
IV:大学	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	3	3	2	3	3	5	8	8	10	10	16
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	5%	5%	3%	5%	5%	8%	12%	11%	15%	14%	24%
計	68	68	68	69	69	69	68	67	65	63	60	61	59	63	64	64	67	71	68	69	68

## ② 財務部長

財務部長は大規模大学を中心に置かれ、そのキャリア・パターン別内訳は、総務部長と同様、II職員の割合が全期間を通じ9割前後と高い。また、大学出身者も出現はしているが、ごく少数である。財務省等からの出向が少数ではあるが続いているのも特徴である。

表8 財務部長の類型別内訳

財務部長/年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
I: キャリア	0	0	0	0	1	2	2	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	2%	4%	4%	4%	4%	4%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
II: 文科省	43	44	44	45	44	44	49	46	45	43	42	44	45	45	48	48	46	48	46	47	46
	90%	92%	92%	94%	92%	90%	91%	87%	85%	83%	81%	83%	85%	92%	92%	92%	88%	91%	94%	96%	94%
III: 全国・ブロック	2	1	1	0	0	0	0	1	2	2	4	3	3	1	2	2	2	1	0	0	0
	4%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	2%	4%	4%	8%	6%	6%	2%	4%	4%	4%	2%	0%	0%	0%
IV: 大学	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	1	2
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	4%	6%	6%	4%	2%	4%
V: その他	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	1	0	1	1	1	1	1
	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	4%	2%	0%	2%	2%	2%	2%	2%
計	48	48	48	48	48	49	54	53	53	52	52	53	53	49	52	52	52	53	49	49	49

## ③ 研究支援系部長

研究支援系部長は法人化前から存在はしていたものの、一部の大規模大学への設置に留まり、法人化後にその他の大学にも普及した。年度が進むにつれ、ポスト数を増やしているが、Ⅱ職員が人数で増加している点の特徴である。

表9 研究支援系部長の類型別内訳

研究推進系部長/年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
I: キャリア	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	4	2	3	4	2	0	0	0	1
	0%	0%	0%	13%	10%	10%	4%	3%	3%	6%	7%	6%	10%	5%	8%	10%	5%	0%	0%	0%	2%
II: 文科省	5	5	7	6	8	9	19	23	22	20	19	20	23	26	25	23	24	26	25	26	26
	100%	100%	100%	75%	80%	90%	83%	77%	73%	63%	63%	63%	58%	62%	63%	56%	63%	65%	60%	60%	62%
III: 全国・ブロック	0	0	0	1	1	0	2	3	4	7	7	6	7	6	6	8	6	7	7	7	5
	0%	0%	0%	13%	10%	0%	9%	10%	13%	22%	23%	19%	18%	14%	15%	20%	16%	18%	17%	16%	12%
IV: 大学	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	2	4	7	5	5	6	7	10	10	10
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	3%	3%	0%	6%	10%	17%	13%	12%	16%	18%	24%	23%	24%
V: その他	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	3%	7%	6%	7%	6%	5%	2%	3%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
計	5	5	7	8	10	10	23	30	30	32	30	32	40	42	40	41	38	40	42	43	42

## ④ 学務部長

学務部長は教務課や学生課、入試課等を統括するポストであり、一部小規模の大学も含め、法人化前から多くの大学に置かれてきた。法人化前はⅡ職員とⅢ職員でほぼ全てのポストが占められていたが、法人化を境にⅣ職員がこのポストに就くようになり、徐々にその数及び割合を増やしている。取って代わるようにⅢ職員が減少している。その理由として、このポストを下支えし、将来の学務部長予備軍となる教務課長等における大学出身者が増えたことにより、学内の適任者を充てやすい条件が整ってきたことが考えられる。

表10 学務部長の類型別内訳

学務部長/年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
I: キャリア	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	0%	0%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
II: 文科省	35	32	38	38	37	33	25	24	25	27	28	27	28	28	28	28	24	26	29	31	29
	51%	47%	54%	54%	52%	47%	38%	38%	41%	44%	47%	45%	48%	50%	48%	47%	39%	43%	47%	51%	48%
III: 全国・ブロック	33	36	32	32	33	37	41	39	33	28	24	21	20	19	19	17	19	18	16	9	7
	49%	53%	46%	45%	46%	53%	62%	61%	54%	45%	40%	35%	34%	34%	33%	28%	31%	30%	26%	15%	11%
IV: 大学	0	0	0	0	0	0	0	1	3	6	7	12	10	8	10	15	18	16	17	21	25
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	5%	10%	12%	20%	17%	14%	17%	25%	30%	27%	27%	34%	41%
計	68	68	70	71	71	70	66	64	61	62	60	60	58	56	58	60	61	60	62	61	61

## ⑤ 総務課長

総務課長（表11）は、基本的に各大学に1つずつ置かれるポストであり、法人化前後においてもそれは変わっていない（数に変化があるのは合併によるもの）。法人化前は稀にIV職員が現れるものの、基本的にII職員とIII職員によって9割以上を独占していた。それが、法人化を契機にIII職員とIV職員の置き換えが劇的に進み、現在ではIV職員が全体の半数弱を占め、最も多くの割合となっている。学務部長同様、法人化後におけるキャリア・パターン別の典型的な動き、すなわち、法人化前はIII職員がある程度の割合を占めていて、且つ大学出身者がゼロか例外的である場合において、法人化後にIII職員の多くがIV職員に置き換わるといった動きを見せている。

表11 総務課長の類型別内訳

総務課長/年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
I：キャリア	0	0	1	0	2	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	2
	0%	0%	1%	0%	2%	5%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	2%	2%	2%	4%	4%	1%	2%	3%	2%
II：文科省	59	53	56	57	63	55	48	47	41	44	46	47	43	40	39	37	36	34	29	26	28
	60%	52%	55%	56%	62%	56%	54%	54%	50%	54%	55%	55%	51%	47%	46%	44%	44%	42%	35%	34%	35%
III：全国・ブロック	39	47	44	44	36	38	35	31	25	22	22	25	24	25	21	17	13	11	12	14	13
	39%	47%	44%	44%	36%	38%	39%	36%	30%	27%	27%	29%	29%	25%	20%	16%	14%	15%	18%	16%	
IV：大学	1	1	0	0	0	1	3	6	13	12	12	10	15	18	22	27	29	35	39	35	38
	1%	1%	0%	0%	0%	1%	3%	7%	16%	15%	14%	12%	18%	21%	26%	32%	36%	43%	48%	45%	47%
計	99	101	101	101	101	99	89	87	82	81	83	85	84	85	84	84	81	81	82	77	81

## ⑥ 財務課長

財務系課長ポストは便宜的に以下の2つに分けて分析した。1)「財務課長I」—名称が「財務課長」及びそれに類するもの（小規模大学で財務系課長ポストが1つのみの場合を含む）。2)「財務課長II」—名称が「経理課長」「契約課長」及びそれに類するもの。この2つに分けた理由は、財務系課長の職務は、概算要求等の予算獲得に関するものと、契約や支払などの執行に関するものと大きく分けられ、それぞれについて分析することにより、その特徴が明らかになると考えたからである。

財務・会計課長I（表12）も総務課長と同じく、基本的に前各大学に1つずつ置かれる職であるが、総務課長のそれとは全く異なる。まず、法人化前においては、II職員とIII職員によって9割以上を占める点は総務課長と同様である。しかしながらその内訳は、財務・会計課長IではII職員の割合が8割前後と総務課長に比べ高い。IV大学出身者も出現してきてはいるものの、総務課長ほどの広がりを見せていないが、ここ3年間では急増している点は注意が必要であろう。

表12 財務・会計課長Iの類型別内訳

財務課長I/年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
I：キャリア	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
II：文科省	80	81	78	75	74	65	63	58	59	60	59	60	60	64	67	67	64	59	55	54	51
	81%	82%	78%	75%	75%	66%	71%	67%	68%	69%	70%	71%	71%	75%	79%	80%	75%	71%	67%	66%	62%
III：全国・ブロック	19	17	21	24	24	33	26	25	23	22	19	18	16	14	10	11	15	14	11	10	8
	19%	17%	21%	24%	24%	34%	29%	29%	26%	25%	23%	21%	19%	16%	12%	13%	18%	17%	13%	12%	10%
IV：大学	0	1	1	1	1	0	0	2	3	4	5	7	8	6	7	5	5	8	15	16	21
	0%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	2%	3%	5%	6%	8%	9%	7%	8%	6%	6%	10%	18%	20%	26%
V：その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2	1	2	2
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	2%	2%
計	99	99	100	100	99	98	89	87	87	87	84	85	85	85	85	84	85	83	82	82	82

財務・会計課長Ⅱでは、法人化前には各類型がバランスよく配置されていたが、法人化後にⅢ職員からⅣ職員への置き換わりが起きている。また、Ⅱ職員もその数を減らしている。なお、1998年度から2000年度にかけてポスト数が大幅増となっているが、これは各大学に契約担当のポストが置かれ始めたからである。その後、徐々にポスト数は減少に転じており、財務・会計系ポストを複数置く大学で整理が行われていると考えられる。

表13 財務・会計課長Ⅱの類型別内訳

財務課長Ⅱ/年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
I: キャリア	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	1%	1%	0%	0%
II: 文科省	21	20	22	17	11	13	15	19	20	15	13	14	11	8	9	6	6	7	6	6	3
	29%	21%	20%	15%	10%	12%	13%	18%	19%	15%	13%	15%	11%	9%	10%	7%	7%	9%	7%	7%	4%
III: 全国・ブロック	36	37	37	45	50	49	47	42	39	36	27	24	21	21	22	21	18	13	13	11	12
	49%	39%	33%	40%	45%	44%	42%	39%	36%	35%	27%	26%	22%	22%	24%	23%	21%	16%	16%	13%	14%
IV: 大学	11	32	45	45	45	44	44	41	44	50	56	53	61	62	59	59	59	59	59	65	68
	15%	34%	41%	40%	41%	39%	39%	38%	41%	49%	57%	56%	64%	66%	64%	66%	69%	72%	73%	78%	81%
V: その他	5	6	7	5	5	6	7	5	4	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	1	1
	7%	6%	6%	4%	5%	5%	6%	5%	4%	2%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	1%	2%	2%	1%	1%
計	73	95	111	112	111	112	113	107	107	103	99	94	96	94	92	90	86	82	81	83	84

### ⑦ 人事課長

人事系課長の数が法人化後にほぼ倍増しているのは、以下の2つ理由がある。1) 従来人事課長を置いていなかった大学が新たに設置、2)、法人化により新たに発生した業務(労務関係や採用等)を担当する2つ目の課長職を設置する大学の出現。類型別内訳では、Ⅱ職員の数は一定であり、法人化後に出現したⅣ職員は、Ⅲ職員が占めていた部分を取り込みつつ、さらに拡大している。

表14 人事課長の類型別内訳

人事課長/年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
II: 文科省	15	19	18	16	14	16	18	19	21	23	28	29	29	27	21	25	17	16	16	13	15
	31%	40%	38%	33%	30%	33%	27%	27%	26%	28%	35%	34%	34%	32%	25%	28%	20%	19%	20%	17%	20%
III: 全国・ブロック	31	27	28	31	32	31	37	35	36	35	27	26	25	23	23	18	20	21	18	16	13
	65%	56%	58%	65%	68%	63%	56%	49%	44%	43%	33%	31%	29%	27%	27%	20%	24%	25%	22%	21%	17%
IV: 大学	0	0	0	0	0	0	10	16	23	23	26	30	32	35	41	45	46	46	47	49	48
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	23%	28%	28%	32%	35%	37%	41%	48%	51%	55%	55%	58%	63%	63%
V: その他	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4%	4%	4%	2%	2%	4%	2%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
計	48	48	48	48	47	49	66	71	81	82	81	85	86	85	85	88	83	83	81	78	76

### ⑧ 研究支援系課長

研究支援系課長の特徴は、研究系部長の項で述べた点と同様である。法人化以前は一部の大学に設置されていたものが、法人化以降に拡大を見せた。キャリア・パターン別の内訳としては、研究部長と同じくⅡ文部科学省出身者がその数を伸ばし、同様にⅣ職員も増やしている。

表15 研究支援系課長の類型別内訳

研究支援系課長/年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
I：キャリア	0	0	1	1	0	0	2	2	3	1	0	0	0	0	0	2	2	1	1	1	1
	0%	0%	2%	2%	0%	0%	3%	3%	4%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	3%	1%	1%	1%	1%
II：文科省	10	11	18	17	17	16	12	13	12	16	21	21	23	22	25	25	31	29	31	30	29
	42%	33%	40%	34%	31%	29%	18%	19%	17%	24%	30%	29%	34%	32%	36%	37%	46%	40%	44%	38%	36%
III：全国・ブロック	12	19	21	26	27	30	35	36	29	23	21	25	20	15	14	11	10	12	11	13	10
	50%	58%	47%	52%	50%	55%	53%	51%	42%	35%	30%	34%	29%	22%	20%	16%	15%	17%	16%	17%	12%
IV：大学	2	3	5	6	10	9	17	19	24	25	28	27	24	30	30	29	23	30	27	33	40
	8%	9%	11%	12%	19%	16%	26%	27%	35%	38%	39%	37%	35%	44%	43%	43%	34%	42%	39%	42%	49%
V：その他	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	2	0	0	1	1
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	3%	0%	0%	1%	1%
計	24	33	45	50	54	55	66	70	69	66	71	73	68	68	70	68	68	72	70	78	81

## ⑨ 教務課長

教務課長は、法人化直後までは、Ⅲ職員が8割前後を占めその中心を担ってきたが、Ⅳ職員に置き換わってきていると同時にⅡ職員が微増している。最もきれいに置き換わりが起きている職種の一つである。

表16 教務課長の類型別内訳

教務課長/年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
I：キャリア	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
II：文科省	9	9	9	11	11	10	11	9	12	14	16	15	14	15	18	17	17	18	18	18	14
	18%	16%	14%	15%	15%	14%	13%	11%	15%	17%	19%	17%	17%	19%	22%	20%	20%	21%	22%	22%	18%
III：全国・ブロック	40	47	56	61	62	59	65	60	51	44	46	43	34	29	24	22	19	19	17	10	14
	80%	82%	85%	84%	84%	84%	77%	73%	63%	54%	54%	49%	42%	36%	29%	27%	23%	22%	21%	12%	18%
IV：大学	1	1	1	1	1	1	8	13	18	24	23	28	31	35	39	44	47	48	46	53	50
	2%	2%	2%	1%	1%	10%	16%	22%	29%	27%	32%	38%	43%	47%	53%	57%	56%	56%	65%	63%	
V：その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	0%
計	50	57	66	73	74	70	84	82	81	82	85	87	81	81	83	83	83	85	82	82	79

## 5. 結論

分析の結果、まず本稿で対象とした法人化前の期間においては、いずれの数値も概ね一定であったことが確認できた。また、法人化を境にそれぞれの数値は1)右肩上がりで増加、2)変化なし、3)右肩下がりで減少という3パターンの傾向を示すことが確認できた。このことから法人化前はポスト配分が固定されていたが、法人化を契機にそれが崩れ、その変化は現在も進行中であることが明らかとなった。

このことを前提として仮説の検証を行う。職階別人数では局長級は変化なく、部長級及び課長級では右肩上がりで増加していることが確認できた。その上でキャリア・パターン別ではⅠ職員及びⅡ職員はほぼ変化なく、これらの職員の人事コース上のポストは法人化後も引き続き確保されていると考えられる。一方、Ⅳ職員は部長級及び課長級で右肩上がりで増加していることから、仮説A)は妥当であると考えられる。

ポスト別分析では総務部長及び財務部長のⅡ職員にほぼ変化がないことが確認できる。これに局長級を加え、国立大学と文部科学省との橋渡し役が最も期待されると考えられるポストには依然と

して文部科学省出身の職員が就いており、また、法人化後にポスト数を増やした研究系部課長でもⅡ職員が数を伸ばしている。このことをもって、これらの職員が「政策動向に明るい人材等」である明確な証拠であるとは断言できないが、代理人たる学長がさまざまな誘因を得るという効用のため、少なくともこれらのポストに就く要件として「文部科学省出身」という要素が重要であるということには、説得力があると考えられる。これらのことから、全面的ではないにせよ(仮説イ)は妥当であると考えられる。

級別定数管理から総人件費管理への移行により法人の判断による幹部職員ポストの増加が可能となった。また、本部・部局別分析からⅣ職員については法人化前における最高到達ポストとされる部局の事務長での処遇を増加させたのではなく、本部ポストでの文字通り登用を行ったことが確認できる。内訳としては本部ポストの純増とⅢ職員との置き換わりが主であるが、一部Ⅱ職員とも置き換わっている。置き換えられたⅡ職員は研究系ポスト等で新たに迎えられている。これらのことから、(仮説ウ)は妥当であると考えられる。

以上の分析結果から、法人化後の国立大学が採用する人事管理戦略の変化について、PA理論を用いて説明することの有効性は確認できた。一方、この変化は現在進行中であり、今後仮に収束点が訪れた場合にはその要因について再検討が必要であろう。また、本稿ではポストの増減のみを分析対象としており、あるポストにおけるキャリア・パターン別の変化が、国立大学法人の経営上有益なものであったか否かについては述べていない。つまり、藤村(2016)が指摘するように、このような人事管理の変化は機能的要件というよりも、対外的に正しい人材を配置しているという「適切きのロジック」を提供しているものに過ぎないのかもしれない。この点についてはさらなる検証が必要とされよう。

## 参考文献

- 天野郁夫 2008『国立大学・法人化の行方』東信堂。
- ジェームズ・コールマン(久慈利武 監訳) 2004『社会理論の基礎』青木書店。
- 藤村正司 2007「主人・代理人論からみた高等教育システム—自律と依存のパラドクス」『大学論集』第39号, 185-203頁。
- 藤村正司 2016「高等教育組織存立の分析視角:新制度主義から見た国立大学の現状と行方」『大学論集』第48号, 49-64頁。
- 藤田宙靖 1999「国立大学と独立行政法人制度」『ジュリスト』1156号, 109-122頁。
- 林透 2007「国立大学法人職員のキャリアパスと能力開発に関する一考察」『大学行政管理学会誌』第11号 223-234頁。
- 本間政雄 2014「国立大学の「異動官職」を考える」『大学マネジメント』106号, 2-10頁。
- 猪股歳之・木原京 1998「公共部門における人材形成」『東北大学教育学部研究年報』第46集, 61-79頁。
- 西出良一 2010「国立大学法人化と事務組織設計の課題」『佛教大学教育学部学会紀要』第9号,



199-210頁。

寺脇研 2013『文部科学省』中央公論新社。

建林正彦・曾我謙悟・待鳥聡史 2008『比較政治制度論』有斐閣。

山本眞一 1998「大学の管理運営と事務職員」『高等教育研究』第1集 日本高等教育学会編 163-178頁。

渡辺恵子 2018『国立大学職員の人事システム 管理職への昇進と能力開発』東信堂。

## 参考資料

『文部省幹部職員名鑑』平成10年度－平成12年度版 文教ニュース社。

『文部科学省幹部職員名鑑』平成13年度－平成16年度版 文教ニュース社。

『文部科学省国立大学法人等幹部職員名鑑』平成17年度－平成30年度版 文教ニュース社。