

大学経営政策研究

第12号 (2022年3月発行) : 257-271

# 国立大学における戦略的人的資源管理の構築に向けて

—法人化後の事務局管理職人事に着目した予備的考察—

渡 辺 恵 子



# 国立大学における戦略的人的資源管理の構築に向けて

—法人化後の事務局管理職人事に着目した予備的考察—

渡辺 恵子\*

## **Toward the Construction of Strategic Human Resource Management (SHRM) in Japanese National Universities: A Preliminary Study Focusing on Personnel Changes in Administrative Officers after Incorporation**

Keiko WATANABE

### **Abstract**

This paper examines the changes in administrative personnel assignments after the incorporation of national universities from the perspective of strategic human resource management (SHRM). SHRM assumes that organizational strategies determine the human resource management (HRM) approach and that the HRM approach affects organizational performance.

The three main issues discussed in this paper are as follows: (1) The national government and national universities have changed their HRM policies, such as the location of personnel authority for national university administrative managers and the selection of personnel for managerial positions, based on their strategies. (2) The career resources of managers have changed as a result. (3) These changes vary from university to university.

This paper points out that the reason for this change in career resources is that after incorporation, the budget and personnel systems change, and there are fewer situations that required negotiations with the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology and more situations that require familiarity with the university's internal situation and understanding of the university's unique systems.

This study suggests a way forward to examine the relationship between strategy, human resource management, and organizational performance in national universities.

## 1. 課題設定

2004年に国立大学が法人化された後、事務局管理職の人材配置に変化が生じ、部長職及び課長職においていわゆる生え抜き職員の割合が増えている（林 2008, 渡辺 2018, 飯塚 2020）。本稿では、その変化について、国立大学における戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management; SHRM）の視点から論じたい。

民間企業を対象とした人的資源管理（Human Resource Management; HRM）研究では、企業戦略とHRMと企業の業績の関係を明らかにする研究が進展を見せている。1980年代初頭の米国において議論が盛んになった、SHRMである。日本でも、1990年代から論じられてきた（伊藤 1991, 守島 1996, 加藤 2001）。

SHRMは、その提起以来、様々な議論が行われてきている（松山 2015, 小林 2019）が、その議論の枠組みが提起されたことの意味は、「企業が採用する戦略に応じて有効なHRMのあり方は異なるのではないか」という、戦略とHRMとの整合を議論の俎上に載せたことであるとされる。また、そこにおける中心的な概念は戦略、HRM、業績の3つであり、経営戦略がHRMシステムを決め、さらにHRMシステムが従業員の行動に影響を及ぼし、望ましい従業員の能力やスキルを引き出して、業績の向上につながるというステップを想定し、それらの間の関係を明らかにしようとする（奥寺 2010, 田中 2008）。

その結果、実証研究によりHRMと企業業績の関係が確認されているものの、その間の影響プロセスは理論的にも実証的にも十分明らかになっていないとの指摘もなされ（小林 2019）、議論が続いている。

本稿がSHRMに着目する理由として最初に挙げたいのは、高等教育研究における大学職員論を、職員個人の能力向上や身に付けるべき能力を規範的に論じるものから、大学という組織がその職員の人事や処遇、能力開発に取り組む主体であることを意識した議論に広げるために、SHRMの視点から一定の知見を取り入れることができるのではないか、というものである。大学職員論を大学組織の問題として検討すべきという視点は既に高等教育研究でも見られる（羽田 2019 p.269, 両角2020 p.320）。大学のトップレベルで管理運営に関わる地位にまで上り詰めた事務職員出身者の自分史（一般社団法人大学行政管理学会大学事務組織研究会編 2018）も、管理運営経験から語られるあるべき論（本間 2021）も、特に実務に関わる事務職員にとっては有意義な知見であると思われるが、実証的な大学組織研究として発展するためにも、大学組織としての職員育成方策といった実務上の知見を得るためにも、組織としての人的資源管理を論じるHRM研究、なかでもSHRMに着目する意義があると思われる。

大学職員論を大学組織の問題と位置付けて論じた研究がすでに見られる（加藤 2017, 2018, 2000, 木村 2019）中で、本稿がSHRMに注目する理由も挙げておきたい。1990年代以降の大学職員論は、大学を取り巻く環境の変化や、大学改革の進展、厳しくなる大学間競争などによって大学の経営強化が求められる中で、大学職員に求められる仕事が高度化複雑化すると考えられたことから議論が始まっている。この問題意識自体は民間企業におけるSHRMへの関心と同根のものと考えられるが、これまで多くの大学職員論は、職員個人の能力やその向上に焦点を当ててきており、

大学組織による人的資源管理の在り方への関心が希薄であったことは否めない。大学職員は大学における教育研究という公的な仕事に携わっており、SHRM研究は主に民間企業を対象に行われてきたが、公務労働におけるSHRM研究への関心も近年高まりを見せている。Knies, Boselie, Gould-Williams & Vandenabeele (2018) は、公共部門には民間企業と比べてHRMと業績の関係を複雑にする三つの特徴（①民間企業には利潤の最大化という唯一の目標があるが、公共部門は時に対立する複数の目標をミッションとする、②公共部門では、民間企業と比べ、取り得る人事施策に制限がある、③公共部門には規則や手続きを重視するコンプライアンス文化があり、人事施策が業績に影響を与える仕組みが民間企業とは異なり得る）があるものの、いくつかの研究のレビューを<sup>1</sup>基に、SHRMが従業員のモチベーションと組織の業績にプラスの効果をもたらしていることが示唆されることを示し、公共部門におけるSHRM研究の必要性を論じている。また、韓国の大学における産学連携の推進が教員への金銭的インセンティブの付与と正規雇用のリエゾンオフィサーの人数の影響を受けていることを実証したLee (2018) やナイジェリアの大学における組織戦略と人事制度の一致の程度に影響を与えている要因として設置形態と設立年を析出したAyanda & Sani (2011) など、大学を対象にSHRMの枠組みを用いた研究成果も蓄積されてきており、日本の大学組織研究においてもSHRMを検討していく意味があると考えられる。

本稿では、幅広いHRM施策の中でも、人事権の所在と管理職への人材選抜の在り方を対象とする。また、HRM施策を組織の業績と結びつけるメカニズムの中に管理職の経歴資源を位置づけ、法人化前の実態を反映した文部科学省と国立大学事務局人事を一体的に捉えるマクロの視点と、法人化後の変化を反映した各国立大学の事務局人事を個別に捉えるミクロの視点の双方から検討していく。

## 2. 経歴資源に着目する意義

本稿において、HRM施策と組織の業績を媒介するものとして位置付ける経歴資源とは、日本における中央政府から地方政府への出向人事に関する研究（片岡 1994ほか）で用いられてきた「職歴を通じて身に付けた（あるいは身に付ける蓋然性の高い）知識・能力」のことである。片岡（1994）は、中央官僚と地方官僚の経歴資源に着目した。中央官僚は中央政府の情報環境と確立された昇進過程を通じて磨かれた職業的能力を有し、その能力や中央政府の情報などを県政府内に移入するとともに、予算編成作業においては特定の地方利害あるいは行政分野の利害に染まっていない人材として扱え、中央政府の予算獲得や許認可事項の処理に際してはネットワークを利用した対中央省庁ロビイング活動のための要員となると指摘した。他方、地方官僚にとって重要な経歴資源は、長年にわたる県庁内での執務を通じて得られる県内事情の深い理解と個人的資質に対する県政府幹部や政党地方組織からの評価であると捉えた。そのうえで知事がそれぞれの経歴資源を県の管理職の人材選抜にあたって考慮していることなどを明らかにした。これは、知事が中央官僚と地方官僚の経歴資源を適材適所で利用することによって、県としてより良い業績を達成することを目指していると解釈することができる。

イギリス中央政府の省及びエージェンシーを対象に、人事制度と組織の業績の関係を分析した小

表1 課長（ブロック）登用者に対するインタビュー回答の要約

	インタビュー回答の要約	本省勤務経験者や学内登用者と課長（ブロック）登用者との違い
I氏	学内登用者は、教員・学長に近いから使いやすいのだと思うが、教職協働で進めるためには事務局からも教員にきちんと意見を言わなければならず、外からの人間の方が、客観的に言える。それは、他大学の経験があって比較できることが大きい。学内登用者は、学内のしがらみが強いので、どうしても客観的になれないことがあるように思う。	教員・学長との近さ 他大学の情報保有（比較の視点） 教員に対する発言力
J氏	能力的に違いを感じることはそれほど無かったが、本省勤務経験者は早い時期から大学等で幹部職員となる意識をもっており、良い意味でプライドとか自信を持っている。また、本省時代からの人脈を生かして多くの情報を持っている者が多い。 課長登用者は、出身大学で事務局の中枢の部署を長く経験している者が多く、仕事を通じて文科省や他大学にもある程度人脈があり、自ら望んで登用面接も受けていることから、意欲や積極性がある方が多かった。 学内登用者は、学内で高く評価されている者が登用されているので、優秀な者も多い。ただ、急激に学内登用者が増えたことで管理職になるための十分な心構えや経験を積まずに昇任した者もあり、仕事に対する考え方や姿勢等の個人差が激しかったように感じた。（年功序列や横並び主義、仕事に対して受け身であったり、課単位でしか捉えない考え方等）	学外の人脈を背景とした情報収集力 仕事に対する姿勢
K氏	本省勤務経験者には、本省とのパイプ役としての期待が大きく、最善のルートでの交渉力や文科省が納得する企画力が求められている。 課長登用者は本省勤務経験者のようには本省とのパイプがないため、正面突破で行かざるを得ず、そのための交渉に努めていた。 学内登用者は、学長や役員とも親しく、組織の内部を良く知っていることで、便利屋的に使われる傾向が強い。最終調整が学内登用者の方に回って苦勞している様子も見られた。	文部科学省との交渉力 企画力 教員・学長との近さ 学内事情の理解 学内における調整力
L氏	学内登用者は、学長などの執行部を含め、学内の教員から見て、長い付き合いだから安心できる。つまり、その大学にマッチしたやり方を外れなく、ちゃんとできる。一方で、学内のことを良く知りすぎていて、違う調和を生み出すこと、つまり嫌われても仕方がない痛みを伴う改革をすることには不向き。 課長登用者は、自分の大学のやり方を相対化できる。一つの大学のやり方しか知らないと保守的になりがちなので、全国でどう見られているかを意識できたり、自分の仕事の相対化ができるので、新しいことに取り組める。 本省勤務経験者は、全国の状況や対財務、対国会のことも分かっていることが強み。だが、大学で仕事をする時に、日常的にどんな仕事が行われているかをきちんと想像できないと上手くいかない。	教員・学長との近さ 学内事情の理解 仕事の相対化（視野の広さ） 新しいことに取り組む場合の実行力
M氏	最終的には個人の能力次第で、本当に人による。ただ、本省勤務経験者は、本省時代に一緒に仕事した、隣の課にいた、というつながりで、情報をすぐ集めることができる。 課長登用者は複数大学での勤務経験があるため、他大学の情報をたくさん持っている。歴史や文化なども違うので、同じことがうまくいくとは限らないが、良いところを吸い上げたり、使えるところを使ってオリジナルを作ることができる。 本省勤務経験者と課長登用者のようないわゆる異動官職は、学内登用者と違って、嫌われても良い。だから、大学教員の反発を招くような新しいことをやる時や、大学教員と事務局がトラブルになった時に嫌われ役を買って出ることができる。学内登用者は定年までその大学で動めることが前提で、嫌われ役になるとその後の仕事がかたくなるため、リスクが高い。 学内登用者は、その大学独自の制度に精通している。	学外の人脈を背景とした情報収集力 他大学の情報保有（比較の視点） 大学独自の制度に関する知識 新しいことに取り組む場合の実行力
N氏	本省経験者は、文部科学省という組織が持っている大きな情報を持っている。持っている情報の大きさの違いがあると思う。また本省で大きな情報を処理する能力を問われてきたので、その能力もつく。大学の中だけだと、情報量というのは限界があると思う。 役割という点では、本省経験者や学内登用者などいろいろな人がそれぞれの得意分野を活用すればよい。今の仕事でも、対文科省の窓口は本省経験者が担い、学内の調整は私が動く、と役割を分担している。やらなきゃいけない仕事プラス得手不得手を踏まえてお互いに動いていければ良い。そういうことができるような日頃の人間関係作りが大事。 学内登用者や課長登用者は、人物をちゃんと見て、管理職にふさわしい人が管理職になる仕組みだが、本省転任者は本省経験があるということだけで必ず課長に出るから、人間関係作りができないような不向きな人でも課長になっている例が見受けられたように思う。	情報収集力 情報処理能力 文部科学省との交渉力 学内における調整力
O氏	本省経験者は何をしても動きが速い。生え抜きの部課長は大学のことをよく知っているの、いろいろ教えてもらえる。	スピード感 学内事情の理解
P氏	本省勤務経験者は、国の施策等に詳しく、社会に対する説明責任などが常に念頭にあると感じる。 課長登用者は、他の機関での経験などから、学内の者では考えつかない解決策等を提案できる方もいた。 学内登用者は、様々な事項の経緯など学内情勢に詳しく親しい者も多いので仕事は進めやすいと思うが、新しい事項の推進にはそれらが逆に障壁となってしまうこともあると感じた。	政策知識 社会に対する説明責任への意識 他大学の情報保有（比較の視点） 学内事情の理解 新しいことに取り組む場合の実行力
Q氏	本省経験者は本省とのつながりが強み。本省に面議のある人がたくさんいると、こういう問題ならあの人に相談する、別のことはこの人に、など本省との話をスムーズに進められる。一方で、大学のことをよく知らないという面がある。 課長登用者は、出身大学内での異動経験を基に、広く浅く大学全体のことが分かっている。管理職になってからは大学間を異動するので、いろいろな大学の情報も人のつながりも持っている。そういった経験や人のつながりを生かして調整できる。 学内登用者は学内のことをよくわかっている。ただ、逆に言うと学内のことしか知らない。	学外の人脈を背景とした情報収集力 文部科学省との調整力 大学に関する知識 他大学の情報保有（比較の視点） 学内事情の理解

表2 学内登用者に対するインタビュー回答の要約

	インタビュー回答の要約	本省勤務経験者や課長（ブロック）登用者と学内登用者との違い
R氏	役割とか能力の違いはそんなないと思う。	ない
S氏	本省勤務経験者は、国の動きに対してのアンテナの張り方とか文部科学省で培った全国的な人脈とかが力になっている。国の施策に対する理解とかそれへの対応とかについては、学ぶところが多い。国の施策への対応として大学の中で何か実施しよう、企画しようとした時に、大学の中で何ができるかという実情の理解は、学内登用者ができて当たり前。こういうことならこの部局のこの先生、とか、そもそもこの部局にはいつどういう問題があって、どう改善しようとしているのかといった現状も、学内登用者は長い経験の中で理解できている。	国の動向の把握や施策の理解 全国的な人脈 学内事情の理解
T氏	基本的には、その人の能力や人間力。ただ、やはり、財務部などで行う本省とのやりとりは本省勤務経験者の方が円滑にできるのは事実。それと、本省勤務経験者や課長登用者が他大学を経験してきたという経験の差は大きい。あの大学ではこういうことをやっている、別の大学ではこう、だからここではこうしたらどうか、と発想できることは、自分の大学しか分からない学内登用者と比べて強いな、と思う。学内登用者は学内のことは良く分かっているし、教員との付き合いも密だけれども、それが仕事でメリットになっているという実感はない。	文部科学省との交渉力 他大学の情報保有（比較の視点）
U氏	本省勤務経験者には、文部科学省は今何を求めているか、どんな施策が打たれそうか、霞が関で今こういう流れがある、というような情報収集力が格段に素晴らしい人がある。そういう人は、その情報を基に、大学で何ができるのか、と投げかけてくる。投げられた方は、投げられたものの中で、うちの大学でできることは何かということを含味して、検討すべきは検討していくと、勝ち残れる大学になっていけると思う。法人化前と違い、部課長にも学内登用者が増えているが、企画部や財務部の中の要所要所で本省とのパイプ役としての本省勤務経験者を置いておく人事はありだと思う。学内登用者は大学の事情を良く知っているし、この大学に骨を埋めるという覚悟がある。	国の動向の把握や施策の理解 文部科学省からの情報収集 文部科学省との調整力・交渉力 学内事情の理解
V氏	本省勤務経験者は本省とのパイプ役として重宝している。人事、産学連携、研究協力といった分野や、財務などお金に関わる部署は、法人化前ほどではないが、やはり本省とのつながりがあるので。	文部科学省からの情報収集 文部科学省との調整力・交渉力

田（2019）も、公務員制度と組織の業績の関係を検討した複数の先行研究をレビューした上で、公務員の職歴を知識・能力を表す代理指標とし、あるポストに任用された者の職歴（を通じて身に付けた知識・能力）が組織レベルの業績に影響を与えることを、プロビット回帰分析により実証している。

これらの先行研究を踏まえ、本稿ではHRM施策を組織の業績と結びつけるメカニズムの連鎖の流れの中に管理職の経歴資源を位置づける。

### 3. 国立大学事務局管理職の経歴資源

2004年に国立大学が法人化される前、国立大学事務局職員は国家公務員であり、任命権は文部科学大臣<sup>2</sup>が有していた<sup>3</sup>。法人化により、教職員が国家公務員でなくなり、その任命権は国立大学法人の長である学長に移行した。事務職員についても学長が採用、昇任、転任、降任等を行うことになるという人的資源管理面での大きな変更があった。

しかしながら、法人化の前後を通じ、管理職に就く者の主なキャリアパスは（1）20代頃に文部科学省に転任し、40歳前後に大学の課長に転出した者（本省転任者）、（2）40代後半に、法人化前は文部科学省による「課長登用面接」を、法人化後は全国8つのブロックごとに行われる面接を経て、他大学等の課長に登用された者（課長登用者あるいはブロック登用者）、（3）採用された大学での職を中心に定年まで勤める者（学内登用者）に分類できる（渡辺 2018）。

渡辺（2018: pp196-202）は、本省転任の経験を経て国立大学の事務局長に就いた者へのインタビューを基に、本省勤務経験者、課長（ブロック）登用者、学内登用者それぞれに特徴的な職務遂

行能力を整理して示しているが、あくまでも本省勤務経験者の視点からの分析に限られていたため、偏りがある。そのため、本研究では、課長（ブロック）登用者と学内登用者にインタビューを行った<sup>4</sup>。インタビューにおける「本省勤務経験者、課長登用者、学内登用者で、役割や能力、あるいは得意分野の違いを感じることはありましたか。あったとしたら、どのようなものでしたか。」という問いに対する回答の要約を表1及び表2に示した。

インタビューから、本省勤務経験者の経歴資源は、文部科学省勤務や他大学勤務を経て培った全国に広がる人脈を背景とした情報収集ができること、国の動向の把握や施策等が理解できること、文部科学省との調整・交渉がうまくできること、一つの大学に2～3年しかいないので、教員に対して対等に発言できたり、痛みを伴うような改革の推進役として嫌われ役になれること、などにまとめることができる。言葉を代えて言えば、国の動向や施策等を大学が理解し、他大学の動向等も勘案しながらその大学独自の文脈を踏まえた提案をし、それを実現するために必要な文部科学省の許認可を受けたり、予算を獲得したりする際に、文部科学省との仲介役として役に立ちそうなものである。

課長登用者の経歴資源は、他大学勤務を経て培った人脈を背景とした情報収集ができること、他大学の取組などの情報を基に新しい提案ができること、一つの大学に2～3年しかいないので、教員に対して対等に発言できたり、痛みを伴うような改革の推進役として嫌われ役になれること、などにまとめることができる。

学内登用者の経歴資源は、当該大学独自の仕組みを理解していること、学内事情に精通していること、学内の人脈とそれを生かした学内の調整ができること、などにまとめられる。

この結果を、渡辺（2018）の内容も引用し、本省経験者、課長（ブロック）登用者、学内登用者の経歴資源としてまとめたものが表3である。

表3 本省経験者、課長（ブロック）登用者、学内登用者の経歴資源

	本省勤務経験者の経歴資源	課長(ブロック)登用者の経歴資源	学内登用者の経歴資源
本省勤務 経験者の 視点から (渡辺 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文部科学省からの情報収集</li> <li>・学外の人脈を背景とした情報収集力</li> <li>・視野の広さ</li> <li>・政策知識(法律や制度の理解)</li> <li>・企画提案力</li> <li>・文書作成能力</li> <li>・文部科学省や他機関との調整力・交渉力</li> <li>・スピード感</li> <li>・実行力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複数の大学での経験に基づく専門分野に関する深い知識</li> <li>・視野の広さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学内事情への精通</li> <li>・学内の人脈</li> <li>・学内における調整力</li> </ul>
課長(ブ ロック)登 用者の視 点から	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学外の人脈を背景とした情報収集力</li> <li>・政策知識(国の施策等の理解)</li> <li>・他大学の情報を保有(比較の視点)</li> <li>・社会に対する説明責任に関する意識</li> <li>・企画力</li> <li>・文部科学省との調整力・交渉力</li> <li>・教員に対する発言力</li> <li>・スピード感</li> <li>・高い情報処理能力</li> <li>・新しいことに取り組む場合の実行力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学外の人脈を背景とした情報収集力</li> <li>・大学に関する知識</li> <li>・他大学の情報を保有(比較の視点)</li> <li>・仕事の相対化(視野の広さ)</li> <li>・教員に対する発言力</li> <li>・新しいことに取り組む場合の実行力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員・学長との近さ</li> <li>・学内事情の理解</li> <li>・大学独自の制度に関する知識</li> <li>・学内における調整力</li> </ul>
学内登用 者の視点 から	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国の動向の把握や施策の理解</li> <li>・文部科学省からの情報収集</li> <li>・全国的な人脈</li> <li>・他大学の情報保有(比較の視点)</li> <li>・文部科学省との調整力・交渉力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他大学の情報保有(比較の視点)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学内事情の理解</li> </ul>

#### 4. 国立大学法人化という戦略の帰結

国立大学法人化は、行政改革の一環として議論が始まったが、法人化に向けた政策過程において文部科学省と大学関係者が行政改革の視点ではなく国立大学振興の観点から行うという認識を共有することで進められた（佐々木 2006: p.141）。目指すのは教育研究の高度化、個性豊かな大学づくり、大学運営の活性化、大学の国際競争力の向上などとされた（国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議 2002）。そのために、国の機関であるがゆえに受けている制約を排し、研究資金を有効に使えるようにする、世界的に著名な学者を常勤教員として遇することができるようにする、といった運営の自主性・自律性を高めることがメリットとして語られた。実際、国の会計制度から国立大学法人会計基準に基づき予算が執行されるようになり、国の人事制度からいわゆる労働三法の適用を受けた人事運用となるなど、制度としては大学の裁量を拡大する方向の変更が行われた。

本稿ではまず、この法人化を国と国立大学がその組織戦略を変更した事例と見て、それがHRMに及ぼした影響を確認しておきたい。

前述したように、法人化により生じたHRM施策の変化の一つは、文部科学大臣から学長への人事権の移行である。それにより、法人化前後で国立大学の課長以上の管理職に就く者のキャリアパスに変化が生じ、部長課長職において、本省転任者と課長（ブロック）登用者の割合が減り、学内登用者の割合が増えていることが、林（2008）、渡辺（2018）、飯塚（2020）によって明らかにされている。人事権の移行により各大学が管理職への人材選抜の在り方を変更した結果、経歴資源の変化が生じたと言える。

国立大学法人化を行った文部科学省と国立大学の戦略は前述のとおりであり、事務局管理職に占める学内登用者の割合が大きく増加していることは、事務局管理職人事について各大学の自主性・自律性が高まった結果と結論付けて良いだろう。この点で、国立大学法人化という戦略が人的資源管理に与えた影響は明確である。一方で、教育研究の高度化等については、文部科学省に設置された「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」が2020年12月にまとめた『国立大学法人の戦略的経営実現に向けて ～社会変革を駆動する真の経営体へ～ 最終とりまとめ』において、「未だ実現しているとは言い難い（p.2）」と結論付けていることにも表れているように、現時点において法人化による業績の変化は明確にされていない。このため、人的資源管理が組織の業績にどのように影響したかを検討することは困難である。

#### 5. 各国立大学の戦略と経歴資源

##### (1) 国立大学の戦略

国立大学が直面している環境変化としては、少子高齢化に伴う18歳人口の減少や社会の活力の低下（両角 2020, 内田 2020, 岩崎 2016）、グローバルな環境での競争と協力の進展（米澤 2013, 内田 2020, 岩崎 2016）、科学技術の急激な発展に伴う学術研究の高度化（内田 2020, 岩崎 2016）、情報化の進展（岩崎 2016）など、多様な変化が起きていることが指摘されている。前述したように、このような環境変化に対応するために国の機関であるがゆえに受けている制約を排し、

運営の自主性・自律性を高めることが国立大学法人化の目的であったものの、それゆえの運営費交付金の削減と競争的資金配分の増加に直面しているとの指摘もある（両角 2020）。

このような環境や政策の変化に各国立大学はどのような戦略で対応しているのか、本研究では、その一端を管理職に登用された課長（ブロック）登用者や学内登用者のインタビュー<sup>5</sup>の回答から示したい。

インタビューでは、法人化した前後で部課長に求められる役割や能力に変化があったと感じるか、感じるとしたらどのような変化か、という点についても尋ねた。その問いへの回答の中で浮き彫りになったのは、①法人化後、国の法令の規程から自由になったことによって大学独自の仕組みを企画立案して環境の変化に対応しようとしていること、②それにより、本省と交渉する場面が減り、大学独自の仕組みを理解して対応することが必要な場面が増えたこと、である（表4）。

表4 法人化前後の変化についての回答（抜粋）

	インタビュー回答の要約
K氏（課長（ブロック）登用者）	法人化前は国の組織として法令の拠り所があり、その法令を拠り所とした融通の利かない役人としての役割やそのための正確性が求められていたが、法人化後は、法令で規定されることが少なくなり、大学が定める規程により自己責任で業務を達成することが求められるようになり、柔軟な発想力が評価されるようになったと感じる。
M氏（課長（ブロック）登用者）	法人化後は大学執行部の権限が大きくなったため、事務局管理職の役割も執行部への企画提案や、執行部のプランを実行するという面が大きくなった。
N氏（課長（ブロック）登用者）	対文部科学省とのやりとりという点では、許認可が少なくなって裁量が大きくなったのか、文科省の顔色を見ながらやらなきゃいけないという案件は限定されてきている。
R氏（学内登用者）	法人化前は国立大学は制度的には全部同じで、やりやすい面もあったし、勉強のし甲斐もあったが、法人化以降は、大学独自の制度がどんどん作られている。
S氏（学内登用者）	法人化前は国の仕組みの中でこの規模の大学ならだいたいこんな感じ、という相場観みたいところで動いていたものが、法人後はそれぞれの大学が独自性を出していくようになってきているので、企画して実行してやり遂げて、そしてそのやり遂げた結果を恒常的に運営していく、マネジメントしていく、というところまで必要になっている。
T氏（学内登用者）	法人化前は文部科学省の言う通りやっていたら良かったところもあったが、今は大学が自分たちでいろいろなことを考えて、それを実行していかなければいけない。

このことを事務局管理職の経歴資源に照らし合わせて考えると、法人化後、予算や人事の仕組みが変わり文部科学省との交渉が必要な場面が減ったことや、大学独自の仕組みが増え、学内事情に精通し大学独自の仕組みを理解して対応することが必要な場面が増えたことにより、法人化前と比較して相対的に本省勤務経験者や課長（ブロック）登用者の経歴資源が必要なくなり、学内事情に精通したり大学独自の制度に関する知識が豊富な学内登用者の経歴資源が重用されるようになったことが示唆される。

一方で、学内登用者のインタビューへの回答の中には、本省勤務経験者が国の施策に関して収集してきた情報や施策についての理解を学内で共有し、その対応を検討する際には学内登用者が良く理解している大学の実情を踏まえて自大学では何ができるかを検討するという協働が重要であるという指摘もある（表2のS氏及びU氏）ことを考えれば、経歴資源のバランスを取ることが大学にとって必要な人材配置であることも示唆される。

(2) 大学ごとの経歴資源の活用状況

次に、実際に各大学がどのように経歴資源のバランスを取っているかを見ていきたい。文教ニュース社が発行する『文部科学省国立大学法人等幹部職員名鑑』の令和2年版を基に、各国立大学事務局の課長、部長及びそれらに相当する職に就いている者を対象とし、そのうちの本省勤務経験者と学内登用者率を比較する。本省勤務経験者と学内登用者の類型については、渡辺(2018)の類型を参照し、文部科学省勤務経験がある場合を本省勤務経験者とし、文部科学省勤務経験がなく最初に勤務を始めた大学の管理職に就いている者を学内登用者とした(表5)。各大学の学部・研究所・センター・病院・個別キャンパス(いわゆる部局)所属の課長、部長及びそれらに相当する職は対象外とし、いわゆる大学事務局本部の職員に限定している。施設系の職員も対象外としている。

表5 初職と文部省勤務の有無による分類

		初職				
		国立大学 うち勤務大学と初職大学が同じ	文部省	他省庁	国立大学以外の文部省の施設等機関	その他
文部省勤務の経験	有	国立大学に採用された後、文部省に転任し、幹部職員となった者(いわゆる「転任組」)	文部省採用者(多くは国家公務員試験上級(Ⅰ種)試験合格者)	他省庁に採用された後、国立大学等に転任し、その後文部省に転任した者(その後は「転任組」と同じ)	文部省の施設等機関に採用された後、文部省に転任した者(その後は「転任組」と同じ)	民間や地方自治体等に採用された後、国立大学等に改めて採用され、その後文部省に転任した者(その後は「転任組」と同じ)
	無	国立大学に採用された後、課長登用やブロック登用により幹部職員となった者	左記と同様又は学内登用者	他省庁(主に出先機関)との交流人事	文部省の施設等機関に採用された後、課長登用やブロック登用により幹部職員となった者	民間や地方自治体等に採用された後、国立大学等に改めて採用され、その後幹部職員となった者、または民間からの採用や地方自治体との交流人事

(1)本省勤務経験者

(2)課長(ブロック)登用者 (3)学内登用者 (4)その他

国立大学全体における本省勤務経験者、課長(ブロック)登用者、学内登用者、その他の比率は図1に示した通りであり、渡辺(2018)と比べても、部長及び課長において学内登用者が一貫して増加していることが確認できる。

図2は部長相当職を置く国立大学において、部長相当職に占める学内登用者の割合を横軸に、本省勤務経験者の割合を縦軸に取ったものである。三角の印が全体の平均を示しており、図の左上に位置する大学が学内登用者率が低く本省勤務経験者の割合が多い大学(本省勤務経験者依存型)、右下に位置する大学が学内登用者率が高く本省勤務経験者の割合が少ない大学(学内人材育成型)であるということもできよう。

図3は課長相当職に占める学内登用者の割合を横軸に、本省勤務経験者の割合を縦軸に取ったものである。図の見方は、部長相当職の場合と同様である。

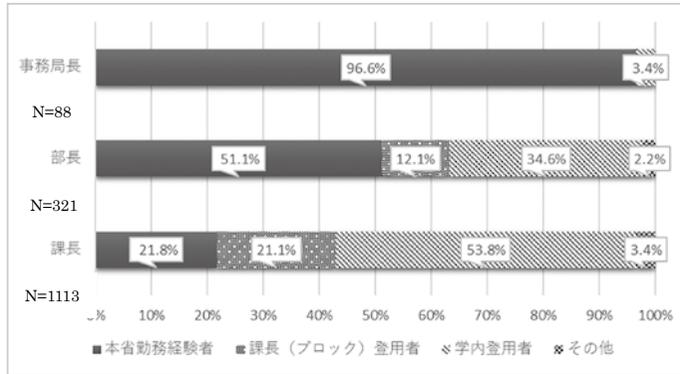


図1 2020(令和2)年における国立大学事務局管理職の人材配置

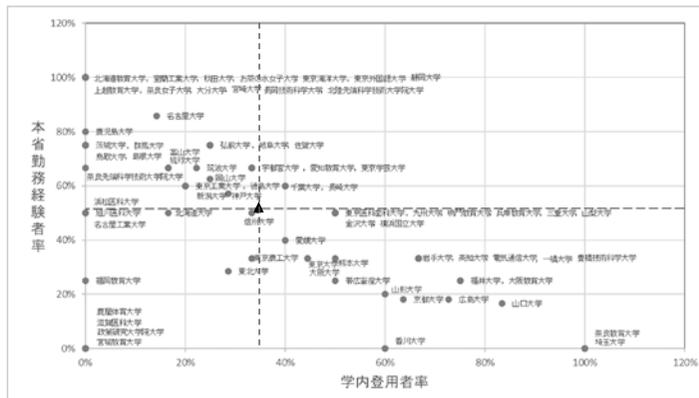


図2 部長相当職を置く大学における学内登用者及び本省勤務経験者の割合(2020年)

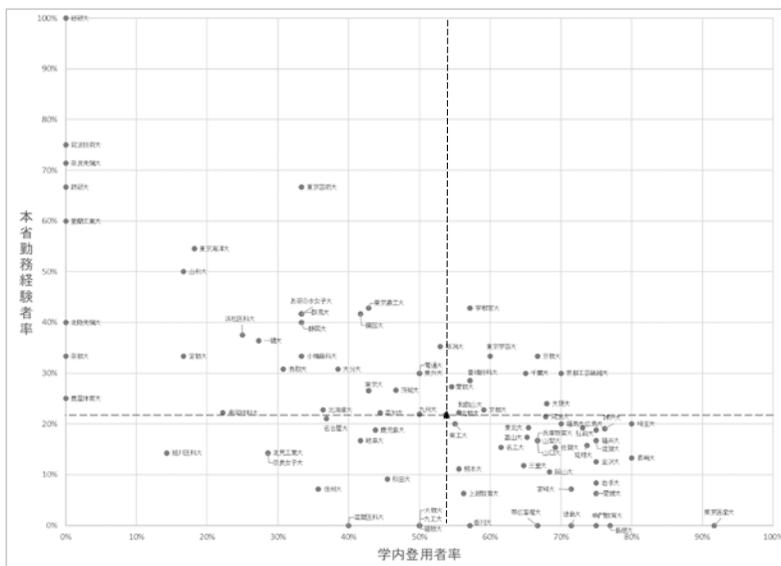


図3 課長相当職における学内登用者及び本省勤務経験者の割合(2020年)

一見したところ、いわゆる大学院大学や単科大学など、規模の小さな大学には本省勤務経験者比率が高い大学が多いようにも見えるが、そうではないところもあるし、規模の大きないわゆる旧帝国大学だからといって学内登用者比率が極端に高いわけでもない。主に財務に関わる指標で国立大学を類型化した島（2012）の分類との整合も見られず、教職員人件費の大学類型別の傾向を検討した両角（2020）のような傾向も見られない。

以上から言えることは、国立大学法人化による人事権の移行に伴い、国立大学事務局管理職ポストは本省勤務経験者及び課長（ブロック）登用者から学内登用者への置き換わりが不可逆的に進行しているものの、そのバランスのとり方は大学により多様であることである<sup>6</sup>。

## 6. 示唆と課題

本稿では、SHRMの視点から、国と国立大学がその戦略に基づき国立大学事務局管理職の人事権の所在と管理職への人材選抜の在り方というHRM施策を変更したこと、それにより管理職の有する経歴資源が変化したこと、ただし、その変化は大学によって多様であることを論じてきた。中央政府から地方政府への出向人事に関する一連の研究（片岡 1994ほか）では、経歴資源の変化は、知事が管理職の人材選抜を県にとっての適材適所を志向して行うことにより生じていることが示されている。このことから類推すれば、国立大学事務局管理職の経歴資源の変化も、学長あるいは少なくとも大学執行部が大学としてより良い業績を達成することを目指して適材適所を実現する中で生じているものと考えられる。

一方、本稿では小田（2019）のように経歴資源が組織レベルの業績に与える影響を実証的に明らかにすることができておらず道半ばであることは否めない。しかしながら、少なくとも国立大学において、戦略、人的資源管理、組織の業績の関係を検討することの一つの道筋は示唆できたのではないかと考えている。

Knies, Boselie, Gould-Williams & Vandenabeele（2018）も指摘するように、民間部門を対象とし、SHRMを概念的に、あるいは実証的に論じた論文は多数公刊されている一方で、公共部門に関する研究蓄積は少ない状況であるが、福祉国家の質や国民の健康と幸福は公共部門のパフォーマンスによるところが大きく、公共部門におけるSHRM研究に取り組む必要性は高いと言えよう。日本の公務を対象とした人事研究においても、管見の限り、これまで、SHRMに依拠して行政組織の戦略、HRM施策、組織の業績の関係を検討したものは見当たらない。組織の戦略を実現するための人事施策を検討し、人事施策が組織の業績にどう影響するのかを探究していくことが、今後の大学人事研究が切り開くべき一つのフロンティアになるのではないだろうか。

【謝辞】本研究のためにインタビューに協力してくださった皆様に、この場を借りて改めて感謝申し上げます。

【付記】本稿は、科研費・若手研究「国立大学事務職員のキャリア形成とモチベーション」（研究代表者：渡辺恵子、課題番号19K14278）に基づく成果の一部である。本稿は筆者が行った研究の成果をまとめたものであり、所属機関の見解を表すものではないことを念のため申し添える。

**【注】**

- 1 Knies, Boselie, Gould-Williams & Vandenabeele (2018) においてレビューされている論文が対象としているのは、ドイツの病院、ベルギーの高齢者介護と小学校、オランダの職業訓練機関、国際機関、中国の公立大学である。
- 2 本稿では、2001年の中央省庁再編以前に焦点を当てて言及する場合を除き、旧文部省・文部大臣を含めて中央省庁再編以降の名称である文部科学省・文部科学大臣と標記する。
- 3 ただし、事務局の課長以上の職員以外については当該大学の学長に委任されていた。
- 4 課長登用者については、それぞれ別の機関で部長職まで務めた9名に対し、2017年2月から2018年11月にかけて個別に半構造化インタビューを実施した。学内登用者については、部長または課長職を務めた3大学の5名に対し、2017年1月から3月にかけて個別に半構造化インタビューを実施した。
- 5 ここでの分析の基となっているのも、注4に記載したインタビューである。
- 6 飯塚(2020)は、大学側に本省勤務経験者への一定の需要があると結論付けており、置き換わりがどこかで収束する可能性を示唆している。

**【引用文献】**

- Ayanda, J. O. & Sani, D. A. (2011) . An Evaluation of Strategic Human Resource Management (SHRM) Practice in Nigerian Universities : The Impact of Ownership Type and Age. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 32, 7-25
- 羽田貴史 (2019) 『大学の組織とガバナンス』 東信堂
- 林透 (2008) 「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 (2021) 『大学が変わる 大学を変える -改革の主役としての大学職員-』 特定非営利活動法人学校経理研究会
- 飯塚潤 (2020) 「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」『大学経営政策研究』第10号, 91-107頁。
- 一般社団法人大学行政管理学会大学事務組織研究会編 (2018) 『大学事務職員の履歴書』 特定非営利活動法人学校経理研究会
- 伊藤健市 (1991) 「戦略的人的資源管理について -ミシガン・グループの見解を中心に-」『大阪産業大学論集 社会科学編』第85号, 69-80頁。
- 岩崎保道 (2016) 『大学の戦略的経営手法』 大学教育出版
- 片岡正昭 (1994) 「知事職をめぐる中央官僚と地方官僚」片岡寛光編『現代行政国家と政策過程』 早稲田大学出版部, 173-198頁。
- 加藤恭子 (2001) 「日米における人事労務管理研究の現状 -人的資源管理論と戦略的人的資源管

- 理論の考察を通じて－』『産業・組織心理学研究』14巻1号, 45-56頁。
- 加藤毅 (2020) 「マネジメント課題としての大学職員養成」 大学研究第46号, 3-28頁。
- 加藤毅 (2018) 「大学職員の成長モデルと育成枠組み」 大学研究第44号, 3-19頁。
- 加藤毅 (2017) 『わが国における大学職員の仕事と職場環境』 高等教育研究叢書136, 広島大学高等教育研究開発センター
- 木村弘志 (2019) 「定期的な人事異動が大学職員の職務遂行向上に与える効果」 大学アドミニストレーション研究第19号, 15-28頁。
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018) . Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, Published online.
- 小林裕 (2019) 『戦略的人的資源管理の理論と実証 ー人材マネジメントは企業業績を高めるかー』 文真堂
- 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議 (2002) 『新しい「国立大学法人」像について』
- Lee, Kyoung-Joo. (2018) . Strategic human resource management for university-industry collaborations in Korea : financial incentives for academic faculty and employment security of industry liaison offices. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30:4, 461-472
- 松山一紀 (2015) 『戦略的人的資源管理論 ー人事施策評価へのアプローチー』 白桃書房
- 守島基博 (1996) 「人的資源管理と産業・組織心理学 ー戦略的人的資源管理論のフロンティアー」 『産業・組織心理学研究』10巻1号, 3-14頁
- 両角亜希子 (2020) 『日本の大学経営 ー自律的・協働的改革をめざしてー』 東信堂
- 小田勇樹 (2019) 『国家公務員の中途採用 ー日英韓の人的資源管理システムー』 慶應義塾大学出版会
- 奥寺葵 (2010) 「戦略に対応したHRMの有効性 ー戦略的人的資源管理の理論的枠組ー」 千葉商大論叢 47巻2号, 131-149頁。
- 佐々木毅 (2006) 『知識基盤社会と大学の挑戦』 東京大学出版会
- 島一則 (2012) 「国立大学財政・財務の動向と課題 ー法人化後の検証ー」 『高等教育研究』第15集, 49-69頁。
- 田中秀樹 (2008) 「戦略的人的資源管理論の整理」 『同志社政策科学研究』10巻1号, 181-196頁。
- 内田勝一 (2020) 『不確実な時代の大学戦略 ー日本社会のグローバル化と大学の役割ー』 成文堂
- 渡辺恵子 (2018) 『国立大学職員の人事システム ー管理職への昇進と能力開発ー』 東信堂
- 米澤彰純 (2013) 「日本の『世界水準大学』政策の行方」 フィリップ・G.アルトバック ホルヘ・バラン編 米澤彰純監訳 『新興国家の世界水準大学戦略 ー世界水準をめざすアジア・中南米と日本ー』 東信堂

