

大 学 論 叢

創刊号

大学職員のキャリアと仕事
—全国大学事務職員調査の分析から

両角亜希子・木村弘志（編）

2022年8月

東京大学大学院教育学研究科
大学経営・政策コース

Department of University Management and Policy Studies
Graduate School of Education
The University of Tokyo

目次

はじめに

第1章 大学職員は変わったか

—全国大学職員調査の2時点比較—

両角亜希子..... 1

第2章 大学職員の人事異動と育成・活用の関係

—「全国大学事務職員調査」の分析を通じた考察—

木村弘志・両角亜希子... 11

第3章 大学事務職員のコア・コンピテンシー形成の規定要因

—大学経営人材育成への課題—

塩田邦成..... 46

第4章 大学職員が強固なキャリア志向を形成する要因

—第2回全国大学職員調査の分析から—

井芹俊太郎・木村弘志... 57

第5章 国立大学職員の就労意識への影響要因に関する研究

—採用方式ごとの性質の違いに注目して—

堀川優弥..... 74

第6章 大学職員の人事異動に関する考察

—企画力向上の観点から—

加茂下祐子..... 89

第7章 私立大学職員のワーク・モチベーションの規定要因

—経営状態とガバナンスに注目して—

小池裕子..... 103

第8章 コロナ禍の大学事務職員

—テレワークなど働き方に変化はあったか—

山田道夫..... 115

第9章 学長リーダーシップへの期待から見る大学運営の課題

平本早雪…………… 133

第10章 人材と働き方の多様性について

—「働きやすさ」と「学生の多様性」に着目して—

福田由紀子…………… 142

執筆者一覧

(五十音順)

井芹 俊太郎	神田外語大学・専任講師
加茂下 祐子	東京大学大学院教育学研究科・修了生
木村 弘志	東京大学大学院教育学研究科・学術研究員/一橋大学・職員
小池 裕子	開智国際大学・客員教授
塩田 邦成	大阪電気通信大学/東京大学大学院教育学研究科・修了生
平本 早雪	武蔵大学・職員
福田 由紀子	東京大学大学院教育学研究科・大学院研究生
堀川 優弥	東京大学・職員
両角 亜希子	東京大学大学院教育学研究科・教授
山田 道夫	杉並学院高等学校・校長 (元広島大学・理事)

はじめに

大学経営を担っていく存在として、職員の役割が重要になっています。大学経営が高度化し複雑化する中で、研究者を目指す大学院生のみならず、大学・高等教育の管理者や政策担当者が大学経営や高等教育政策を学ぶ場が必要だと考え、2005年に東京大学大学院教育学研究科に大学経営・政策コース（修士課程、博士課程）が設置されました。私も2008年に着任しましたが、大学院生の多くは現役の大学職員で、仕事をしながら学ぶ姿を見てきました。高等教育政策においても、2017年の大学設置基準の改正では、大学運営における教員・職員の役割分担と協力関係の確保が明確化され、教職員へのSD（スタッフ・ディベロップメント）も義務化されました。大学職員やその仕事について研究する大学職員論という分野やそれを中心的に扱う学会もあり、さまざまな研究も行われるようになっていきます。

これまで大学職員をめぐる議論において、職員自身が自らの役割の重要性を訴え、大学内での地位向上や参加拡大を求める運動として生成してきました。そのことが一方では、現実を動かしてきた面も大きい一方で、他方では、この分野の研究や政策的な議論において、「職員はこうあるべき」という理想について語り、それを目標に向かっていく思考がさがちであるように感じます。理念や理想はもちろん重要ですが、現状に照らし合わせて考えて行くこともまた大切です。実証的なデータをもとに議論をしていくために、大学経営・政策研究センターでは様々な調査を実施してきましたが、「全国大学職員調査」もその一環で、最初の調査は2010年に金子元久先生が中心となり実施しました。そこから約10年が経過し、大学職員のあり方はどうなったのかを検証するために、科学研究費補助金・挑戦的研究（萌芽）（課題番号20K20815）を得て、大学経営・政策コースの在学生・修了生で研究チームを組み、2021年2月に第2回全国大学職員調査を実施し、分析を行ってきました。全体傾向、設置者別の傾向などを整理して解説した報告書は2021年8月に発表しましたが、その後、いくつかの論点についてさらに深く分析・考察した論考をとりまとめました。大学経営・政策コースでは、新たな研究雑誌『大学論叢』を刊行することになりましたが、その創刊号で大学職員調査を分析した研究成果をお届けできることをとてもうれしく思います。まだ分析途上の研究テーマもいくつかあり、それらは別の形で発表していく予定ですが、今回の区切りにこれまでの研究成果を一旦とりまとめました。この分野の議論を深め、大学をよくするための契機になれば幸いです。

両角亜希子（東京大学大学院教育学研究科 教授）

第1章 大学職員は変わったか —全国大学職員調査の2時点比較—

両角亜希子（東京大学）

1. はじめに

大学経営が厳しさを増す中で、大学職員が大学経営人材として専門性を高め、大きな役割を果たすことが期待されている。2014年の学校教育法改正では学長のリーダーシップを強化するための改正が行われたが、そうした学長らを支えるうえで職員への期待は高い。2017年の大学設置基準の改正では、大学運営における教員・職員の役割分担と協力関係の確保、教職員へのSD（スタッフ・ディベロップメント）の義務化もなされた。大学職員を対象とした学内外の研修機会も格段に増えて、充実してきた。

この10年ほどで、職員をめぐる環境が大きく変化してきたといえるが、大学職員の意識や仕事の仕方は変わってきたのか。期待されるような変化が起きたのか、もしそうでないならなぜで、どう対処していくことが必要なのかを考える必要がある。これまでの先行研究において、大学職員の役割や仕事は、あるべき論が先行しがちであったが、実態を客観的に捉えたいうえで、地に足のついた議論を展開する必要がある。

2. データと分析の視点

これを考えるために用いたのは、東京大学大学経営・政策研究センターが実施した2回の「全国大学職員調査」（2010年、2021年）である。いずれも国公立大学の職員（週5日以上勤務している者）を対象とした全国調査である。第1回調査は2010年2月に実施し、5,909名から回答を得た（回答率33.5%）。第2回調査は、第1回調査と比較可能な形で、調査方法、調査内容を企画し、2021年2月に実施し、1,983名から回答を得た（回答率42.8%）。各調査の調査票や単純集計は、大学経営・政策研究センターのウェブサイトを参照されたい。

本稿では、この2時点の調査から、大学運営に関する意識、職員のキャリア意識、職員の仕事において、どのような変化があったのか、あるいはなかったのかを明らかにすることを目的とする。基礎的な作業として、全体の傾向と設置者、年齢別の傾向を記述的にみていく。

3. 運営に関する意識は変わったか

職員からみた大学運営のありようは大きく変わった（図1-1）。「教授会の力が強い」に「そう思う」「ある程度そう思う」と肯定回答した割合は64%から55%へと減少した。学長がリーダーシップを発揮することや、職員の企画調査能力の強化の必要性が求められてきたが、一定程度、そうした変化が起きたためか、「学長がもっとリーダーシップを発揮すべき」は64%から49%へと減少し、「企画調整能力をさらに強化する必要がある」は87%

から 80%へと減少した。また、「大学の経営方針が全学で共有されていない」と回答したのも、71%から 52%へと減少した。図表は省略するが、設置者、年齢別に傾向はあまり変わらなかった。大学運営のあり方は変わったと職員がみていることがわかる。

職員の望ましいあり方についての変化を図 1-2 に示した。職員の将来のあり方として 10 年前から、企画立案等に関わる職員の育成や発言の機会を増やすなどの経営参画を求める声が多く、続いて、一定の時点で特定のキャリアを選べたり、専門性を高める職員とルーティンをする職員を分けるなどのキャリア分岐を支持する声が多く、アメリカ型の専門職化、すなわち大学間を異動したり、専門分野別の職員団体を発展させるなどの支持は最も低かった。その大きな傾向自体は 10 年間では変わっていないが、経営参画を求める意見が減少した。「とても望ましい」という回答の割合に着目すると、企画立案などに関わる職員の計画的な養成は、47%から 35%へ減少した。また、学内委員会の正式委員にするなどの発言の機会を増やすは 41%から 22%へと減少した。設置者、年齢別に確認したところ、設置者別に傾向に違いはなかった。年齢別の傾向は表 1-1 に示した。経営参画志向はどの年代でも低下しているが、米国型専門職は若い人ほど支持する傾向が明確になっている。職員の経営参画は決して十分とは評価できないが、徐々に進んできたといえる。例えば、私立大学では職員理事なども増えてきたし（両角 2020）学内委員会等の正式メンバーに職員を起用する大学が 72%であった（島田 2017）。国立大学においても企画立案のための企画部門に職員を参画させる大学は 76%ほどあるが（島田 2017）、事務局長、総務部長、財務課長などの上位の職ほど内部登用者への置き変わりは起きていない（渡辺 2018）。職員の経営参画はロールモデルとしての意味、教職協働がもたらす経営への良い影響など、さまざまな意味があるが、10 年前と比べて、職員自身が経営参画を求めなくなっている。

図 1-1 大学運営の評価

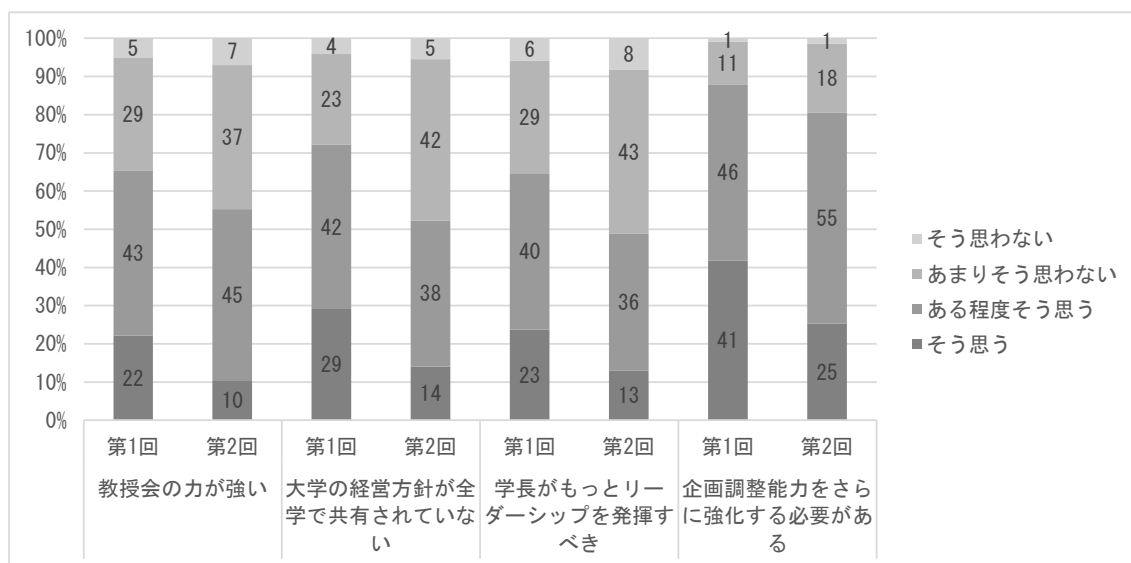


図 1-2 職員の望ましい将来像

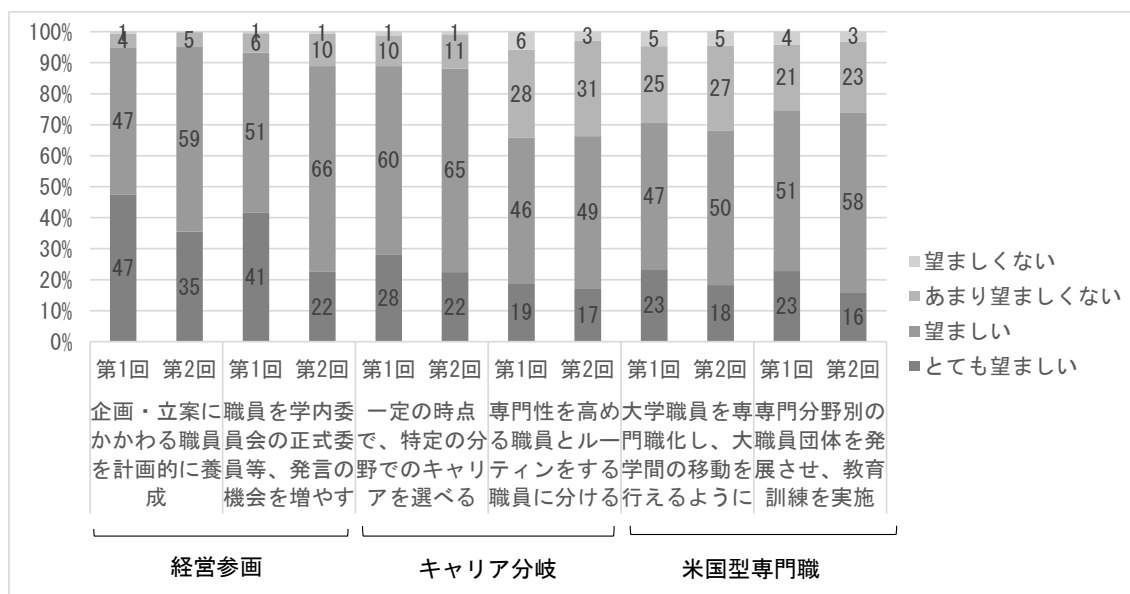


表 1-1 年齢別・職員の望ましい将来像-「とても望ましい」の割合

	企画・立案にかかわる職員の計画的養成		職員の発言機会の増加(学内委員会の正式委員)		一定の時点で特定の分野でのキャリアを選択可能に		専門性を高める職員とルーティンをする職員に分岐		大学職員を専門職化し、大学間の移動を行う		専門分野別の職員団体を発展させ、教育訓練実施	
	第1回	第2回	第1回	第2回	第1回	第2回	第1回	第2回	第1回	第2回	第1回	第2回
20歳台	46%	33%	40%	19%	28%	25%	16%	15%	29%	26%	27%	23%
30歳台	50%	43%	42%	24%	30%	28%	20%	19%	25%	22%	24%	18%
40歳台	46%	33%	41%	23%	28%	22%	20%	19%	20%	15%	21%	14%
50歳台	47%	31%	43%	21%	25%	16%	18%	15%	20%	13%	19%	12%
60歳台以上	51%	32%	54%	28%	25%	6%	18%	6%	23%	8%	22%	9%

4. 職員のキャリア意識は変わったか

続いて、職員のキャリア意識についてみていく。図 1-3 には仕事を選んだ理由を示した。最も多いのは「安定しているから」、次いで「学校・教育業界に関心があったから」となっている。10年前と比べて、安定を理由に選んだ人は83%から89%へ、学校・教育業界への関心から選んだ人は76%から83%へと増えている。設置者別・年齢別に「よくあてはまる」の割合を示したのが表 1-2 である。設置者別では国立で安定志向、私立で学校・教育業界への関心から選ぶ傾向があるが、安定志向は特に国公立で増加している。年齢で見ると、若手ほど安定志向で職員を選んだ傾向が強まっている。日本全体の職場環境が厳しさを増す中で、大学という職場は相対的に安定しているといえるのかもしれない。

今後の仕事の展望について尋ねたのが図 1-4 である。職員を続けたいか、現在の勤務先で働き続けたいか、昇進を目指したいかという点で、この10年間、ほとんど変化はみられない。「そう思う」に着目すると全体として低下傾向にある。設置者別の変化の違いはみられなかったが、年齢別にみた際に20歳台で傾向が少し異なっていた(表 1-3)。職員を続

けたい、現在の勤務先で働き続けたいと回答した20歳台は他の年台と比べても大きく減少している。表1-2でみたように、教育業界への興味や自分の専門性を活かすことからでなく、安定志向で現在の勤務先を選んでいることが、大学あるいは現勤務先へのこだわりの希薄化に影響しているのかもしれない。図表は省略するが、専門にしたい分野を1つ選んでもらった問いがあり、第1回調査では回答者の24%が「教務・学生支援」を選んだが、第2回では21%へと減少した。第2回調査で最も回答が多かったのは、「特にない」25%であった（第1回は22%）。また、「総務・人事」を専門にしたいものは13%から16%へと増えた。大学らしい業務ともいえる教務・学生支援系の人気は下がり、どの組織でもできる総務・人事系の人気は上がっていることから、大学業界へのこだわりが低下している傾向が読み取れる。

望ましいキャリアパスのあり方について尋ねたのが図1-5である。9割ほどの職員が「幅広い業務を経験して管理業務につく」「幅広い業務を経験して、将来的に専門的な仕事をする」というあり方を支持する傾向は10年間でほとんど変わらないが、「最初から特定分野の専門家として仕事をする」に肯定回答したものは34%から43%へと増加した。2015年に文部科学省が「大学における専門的職員の活用の実態把握に関する調査」を実施し、専門的職員配置の多様な実態が明らかにされているが、IRやURAなど特定の分野の専門性に期待する声が強まっていることの影響だと考えられる。設置者別の傾向は10年間であまり変わっていないが、年齢でいうと、「幅広い業務を経験して、将来的に専門的な仕事をする」は第1回では年齢が若い人ほど支持する傾向が明確にみられたが、第2回調査では年齢による違いが小さくなった（表1-4）。

図1-3 仕事を選んだ理由

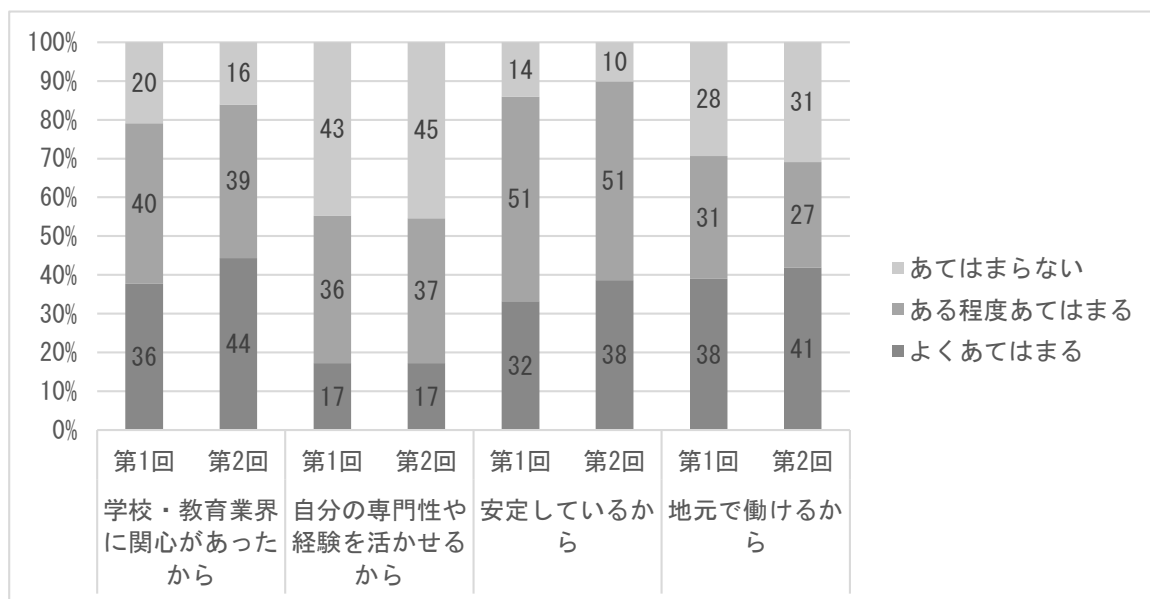


表1-2 設置者／年齢別の仕事を選んだ理由－「よくあてはまる」の割合

		設置者			年齢				
		国立	公立	私立	20歳台	30歳台	40歳台	50歳台	60歳台以上
学校・教育業界に関心があったから	第1回	25%	19%	46%	49%	41%	34%	28%	33%
	第2回	32%	34%	50%	49%	50%	42%	38%	40%
自分の専門性や経験を活かせるから	第1回	7%	15%	22%	17%	17%	16%	19%	31%
	第2回	5%	15%	22%	9%	16%	20%	19%	36%
安定しているから	第1回	51%	22%	27%	36%	33%	31%	34%	22%
	第2回	57%	40%	32%	48%	43%	38%	28%	29%
地元で働けるから	第1回	45%	37%	37%	37%	37%	41%	41%	39%
	第2回	48%	50%	39%	40%	43%	42%	42%	40%

図1-4 仕事への展望

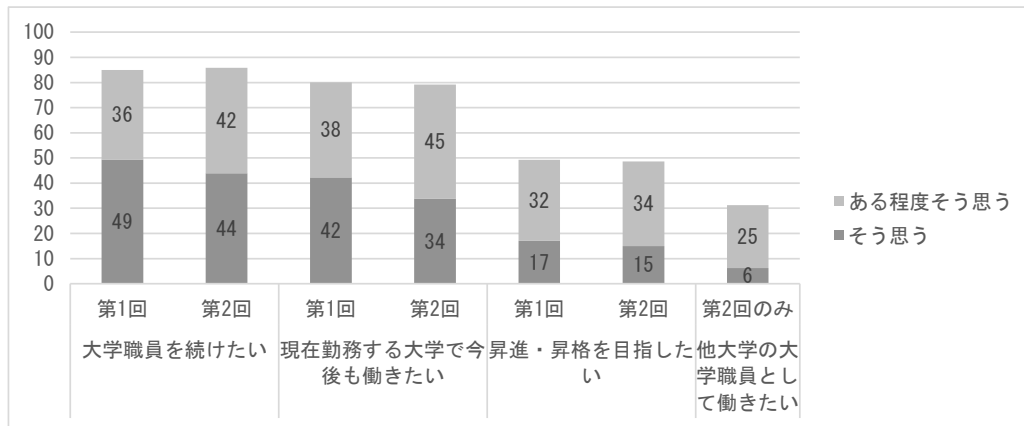


表1-3 年齢別・仕事への展望－「そう思う」の割合

	大学職員を続けたい		現在勤務する大学で今後も働きたい		昇進・昇格を目指したい		他大学の大学職員として働きたい
	第1回	第2回	第1回	第2回	第1回	第2回	
20歳台	48%	41%	39%	24%	26%	25%	8%
30歳台	51%	47%	40%	34%	19%	19%	7%
40歳台	50%	48%	44%	40%	15%	13%	7%
50歳台	50%	38%	48%	33%	11%	7%	3%
60歳台以上	36%	32%	35%	36%	2%	9%	6%

図 1-5 望ましいキャリアパス

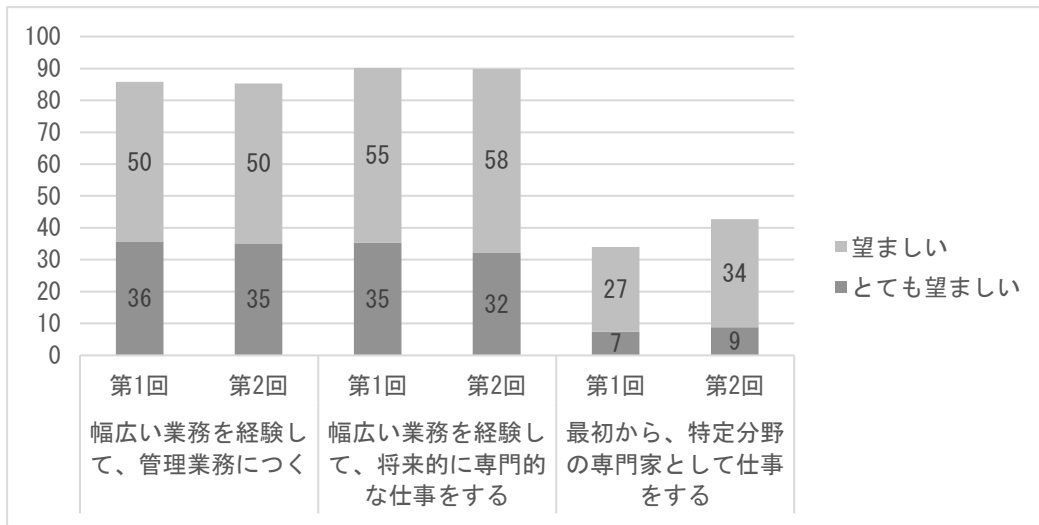


表 1-4 年齢別・望ましいキャリアパスー「とても望ましい」の割合

	幅広い業務を経験して、管理業務につく		幅広い業務を経験して、将来的に専門的な仕事をする		最初から、特定分野の専門家として仕事をする	
	第1回	第2回	第1回	第2回	第1回	第2回
20歳台	34%	33%	41%	37%	9%	10%
30歳台	36%	36%	38%	34%	7%	10%
40歳台	36%	35%	35%	33%	8%	9%
50歳台	38%	36%	30%	27%	6%	6%
60歳台以上	41%	43%	25%	30%	6%	4%

5. 仕事内容は変わったか

職員の仕事自体は変わったのか。図 1-6 には、それぞれの職務について「大きい」「すこしある」「ほとんどない」の 3 件法で尋ねたうちの「大きい」の割合を示した。「学生や教員への対応」が最も多く、次いで、「パターンが決まった職務の実施」「組織内での調整、合意形成」「課題の分析・解決」「意思決定・管理」「新規事業の企画・開発」といった傾向はほとんど変わらない。企画立案などが期待されるようになっているが、職員が行っている仕事の職務自体は大きく変化しないとも考えられる。10 年間で変化があったのは、「組織内での調整、合意形成」であり、「大きい」の割合は 39% から 46% へと増加した。設置者別・年齢別の傾向は表 1-5 に示した。設置者を問わず、「組織内での調整、合意形成」は増えている。年齢でいうと、もともと調整業務の多い 50 歳台は大きく変わらないが、20-40 歳台で大きく増えた。減ったものは、学生や教員への対応で、特に国立、私立、20 歳台、40-50 歳台で顕著であった。東京大学大学経営・政策研究センターが 2019 年 2 月に実施し

た「大学の財務運営に関する理事調査」によれば、過去10年ほど、政府からの補助金や授業料収入の伸び悩んだ大学が多く、回答校の65%で非専任職員数が、67%で業務委託費が増加している。学生や教員への対応などは、専任以外の職員が担うようになっており、同時に、そのことは、組織や部署内での調整業務を増やす結果になったのではないかと考えられる。企画立案能力の向上などは一貫して重要性が指摘されてきたが、新規事業の企画・開発については、設置者、年代を問わず、仕事に占めるウエイトは減少していることもわかる。

仕事への評価を尋ねたのが図1-7である。「自分の能力や適性が活かされている」「やりがいがある」「創意工夫が必要とされる」は「そう思う」の回答に着目すると、もともと高くなかったが、いずれも10年間でさらに減少した。設置者別、年齢別の傾向を確認したところ(表1-6)、国立<公立<私立の傾向は10年間で変わらない。年齢については、若い人ほどやりがいを感じていること、創意工夫は年齢を問わず、あまり必要とされていない。

人事制度に対する意見が図1-8である。「能力や適性が活かされた人事異動」「一定のキャリアモデルが示されている」「自己啓発を奨励している」はもともとあまり高くなかったが、傾向はほとんど変わらない。この10年ほど多くの大学で人事制度を導入され、研修に力を入れてきたにもかかわらず、その低い評価は変わらない。図表は省略するが、設置者、年齢別に、変化の仕方は変わらず、明確な傾向は確認できない。

図1-6 仕事のウエイトー「大きい」の割合

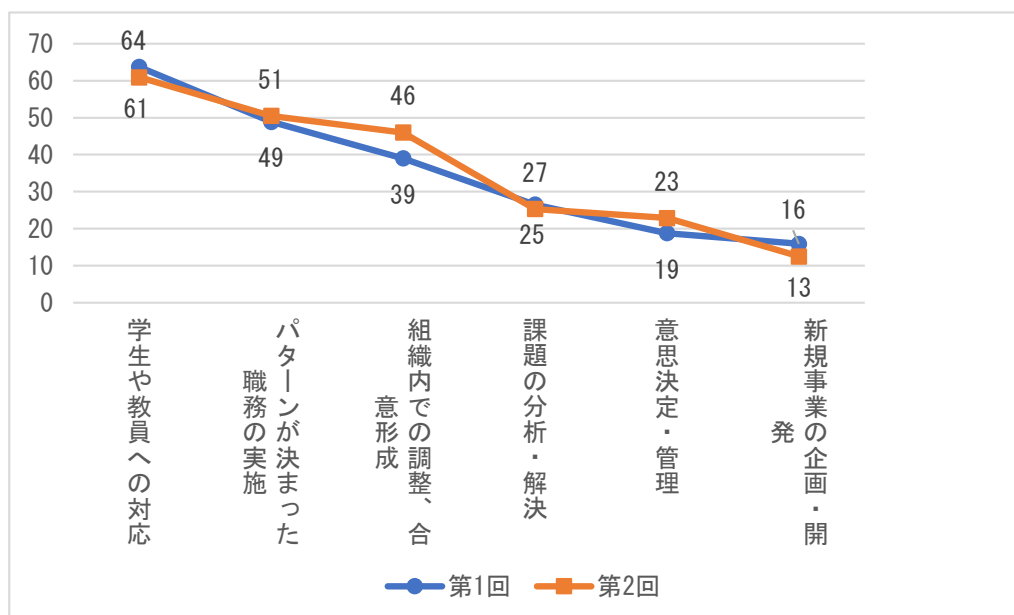


表 1-5 設置者別・年齢別 仕事のウェイトー「大きい」の割合

		学生や教員への対応		組織内での調整、合意形成		パターンが決まった職務の実施		課題の分析・解決		新規事業の企画・開発		意思決定・管理	
		2010	2021	2010	2021	2010	2021	2010	2021	2010	2021	2010	2021
設置者	国立	59%	55%	42%	50%	52%	49%	22%	21%	13%	9%	17%	21%
	公立	63%	62%	38%	44%	50%	53%	21%	21%	11%	9%	17%	21%
	私立	67%	63%	39%	45%	49%	51%	30%	28%	18%	14%	20%	24%
年齢	20歳台	67%	62%	21%	30%	62%	63%	15%	15%	9%	6%	7%	8%
	30歳台	63%	62%	34%	40%	55%	57%	23%	21%	14%	12%	10%	14%
	40歳台	64%	60%	47%	52%	45%	49%	30%	27%	17%	13%	21%	25%
	50歳台	65%	61%	54%	55%	39%	36%	38%	34%	22%	16%	38%	41%
	60歳台以上	64%	66%	52%	63%	36%	38%	47%	44%	30%	23%	45%	46%

図 1-7 仕事への評価

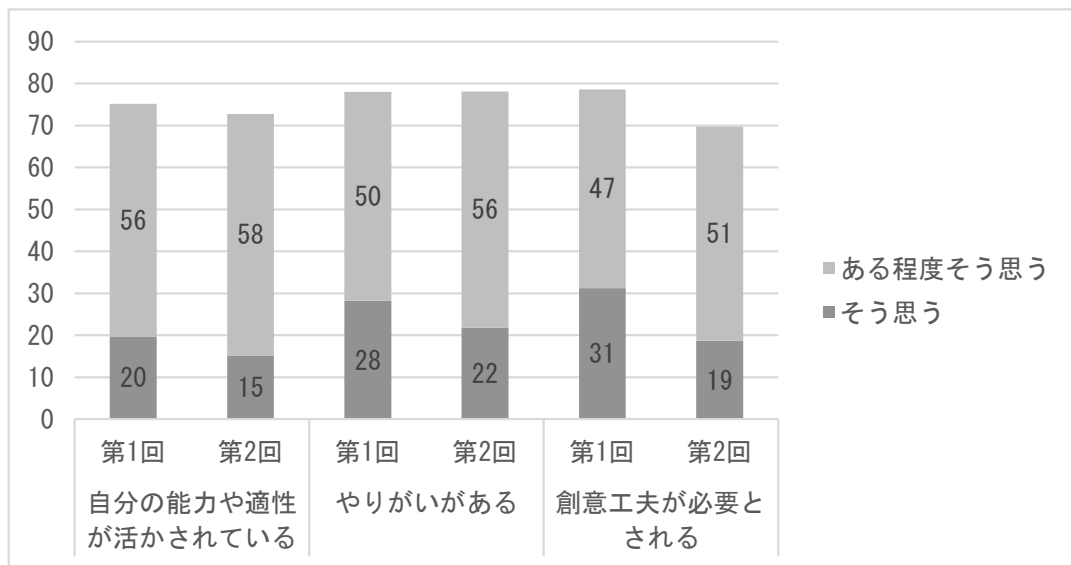
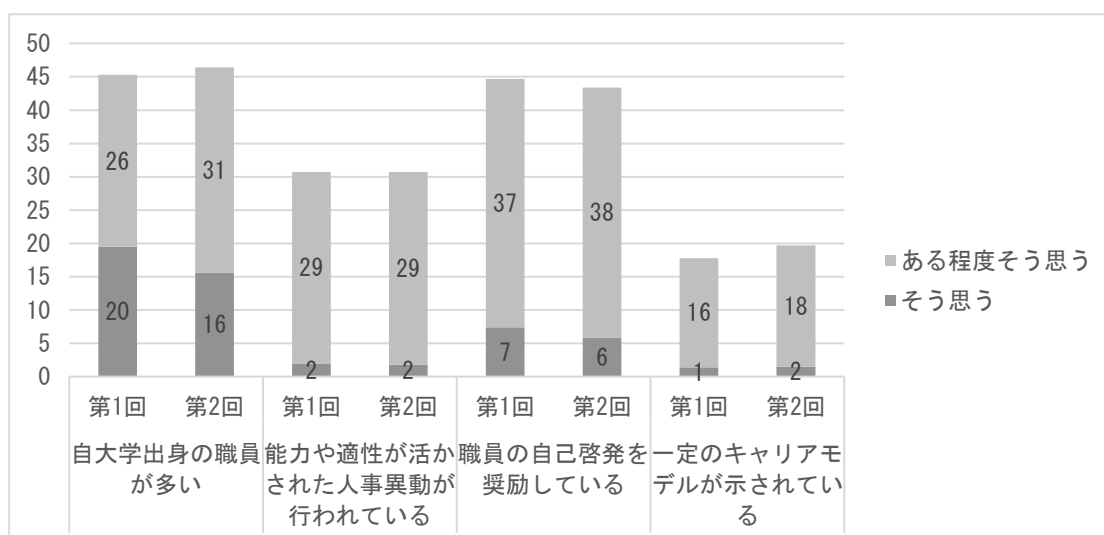


表 1-6 設置者別・年齢別 仕事への評価ー「そう思う」の割合

		自分の能力や適性が活かされている		やりがいがある		創意工夫が必要とされる	
		第1回	第2回	第1回	第2回	第1回	第2回
設置者	国立	14%	11%	20%	17%	25%	12%
	公立	17%	11%	25%	21%	22%	13%
	私立	23%	17%	32%	24%	35%	22%
年齢	20歳台	18%	14%	31%	25%	28%	15%
	30歳台	19%	15%	29%	23%	31%	20%
	40歳台	20%	16%	27%	22%	31%	19%
	50歳台	21%	15%	26%	18%	34%	19%
	60歳台以上	29%	17%	34%	17%	36%	15%

図1-8 人事制度への評価



6. 結論

本稿では2時点の全国調査から比較を行ってきたが、記述的な考察に過ぎないので、今後、諸変数を統制したうえで、さらなる分析をしていくことは不可欠である。そうした限界は意識しつつも、暫定的な結論として、以下の点を指摘することができよう。

第一に、職員の仕事については期待される方向での変化は起きていない。職員を成長させ、より良い業務を行うために、各大学において人事制度・人事評価の改革も行われてきたが、やりがい、創意工夫、能力や適性が活かされていると思っていない傾向は変わらない。企画立案などが求められ続けているが、むしろ増えたのは組織内の調整業務であった。コスト削減の観点から非正規化が急速に進んできたが、そのことが専任職員の技能形成や職場の長期的な生産性の低下を招く可能性に言及した南雲他（2017）の指摘は重たい。

第二に、学長のリーダーシップなどが強調される中で、学長や教授会などに対する職員の

評価も大きく変化していたが、職員自身は経営参画を求めなくなっていた。若手を中心に安定志向が強まっていることもその一因かもしれないし、停滞感の中で、業務ばかりが増え、改革疲れが起きているのかもしれない。図表は省略するが、「業務が多すぎる」と回答したのが 62%だが、「業務のスクラップ・見直しが適宜行われている」と回答したのは 28%に過ぎない。「将来を担う人材が学内で育っている」と回答したのも 26%に過ぎない。こうした閉塞感から、一昔前の世代のように強く経営参画を求めない職員が増えているのかもしれない。

大学経営が難しさを増す中で、職員への期待は高いが、2時点比較のデータが示したのはその期待とは程遠い姿であった。衝撃的な結果であったが、実感にあうというコメントをもらうこともある。なぜこのような変化が起きているのかについては、複合的な要因が様々に考えられ、引き続き検討していきたい。淡い期待を語るだけでなく、まずはこの現実を共有したうえで、建設的な議論と実践が重ねられていくことが必要である。

参考文献

島田くみこ 2017『大学職員の人材マネジメントに関する研究—全国の国公立大学人事担当者に対するアンケート調査より』（東京大学大学院教育学研究科修士論文）

南雲智映、平井光世、梅崎修 2017「非正規化が正社員の人材育成に与える影響：A 大学職員の事例分析」『大原社会問題研究所雑誌』704：57-78

両角亜希子 2020『日本の大学経営—自律的・協働的改革をめざして』 東信堂

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

（謝辞）本稿は、2022年3月に刊行された『大学職員論叢』第10号、47-58頁の論文「大学職員は変わったか—全国大学職員調査の2時点比較—」をそのまま再録したものです。刊行元の大学基準協会の許可を得て、転載しております。

第2章 大学職員の人事異動と育成・活用の関係

－「全国大学事務職員調査」の分析を通じた考察－

木村 弘志*
両角 亜希子*

1. 研究の背景・目的

複雑高度化が進み、舵取りが難しくなっている大学経営の担い手を確保することは、現代の大学における重要な課題である。大学経営の担い手の出自としては、教員出身者と、大学事務職員（以下、「大学職員¹⁾」）出身者の両方が想定される（木村、2022）。ただし、これまでの議論によると、日本においてそのような人材を確保する方法としては、大学職員を育成・活用することが適切と提唱されてきた（山本、2012）。そして大学職員の育成・活用は、大学設置基準等の改正を通じた能力開発機会の義務化や教職協働の推進、職務の位置づけの変更など、政策的にも進められてきたものである。

日本における大学職員の育成・活用を議論するうえで、もっとも重要な視点の一つとして、人事異動²⁾制度の存在と、その運用方法があることを指摘できる。ラインではなく本部が人事権を持ち、組織の全労働者を対象として、一定の強制力を伴って行われる人事異動（ジャコービィ、2005）は、日本企業特有の人事制度と言われている。人事異動により労働者の職務内容を強制的に変更する目的は、雇用調整や組織改編、新たな職務の発生への対応などの組織レベルの成果を達成するという目的と、同一職務の継続による技能向上の頭打ちやモチベーション低下の回避、個人の多能工化や適性の発見、部門間調整・統合能力の涵養などの個人レベルの成果を達成するという目的に大別できる（白井、1992；八代、1995）。これらの目的により得られる成果のうち、前者は労働者の活用による成果と、後者は労働者の育成による成果と捉えてよいであろう。さらに後者について、ホワイトカラー研究では実際に、労働者－特に管理職－に成長をもたらす経験の多くは、業務そのものの経験や、業務上でかかわる他者からの影響など、業務の遂行を通じて得られることが明らかにされており、日本においては、人事異動がもたらす経験の重要性が明らかにされてきた（金井・古野、2001；Lombardo and Eichinger、2010）。そのため、日本において労働者の育成・活用を議論するうえで、人事異動制度はひとつの重要な論点と言える。

そして前段の論点は、日本の大学職員にもあてはまる。中島（2011）によると、ホワイトカラー労働者である大学職員を育成するうえでは、人事異動と内部昇進が基盤となる。この

* 東京大学大学院教育学研究科

人事異動を通じた育成や、育成された職員を昇進して活用する過程で、大学職員は実際に、さまざまな分野の業務を経験し、また、そこでさまざまな相手とかかわりながら成長していく（木村、2019）。よって、日本の大学において、人事異動制度の運用を通じて、人事異動の目的を達成することは、職員の育成・活用の高度化につながるものと考えられる。さらに、既述のとおり、全職員に対し強制力を持って行われるうえ、全職員の職務そのものにも影響を与えることから、人事異動の目的が達成されるようであれば、大学職員の育成・活用施策として、効果的・効率的なものと言えよう。

しかし、人事異動により、大学職員の育成・活用の高度化を達成できているかどうかについては、肯定的・否定的な両評価が併存しているのが現状である。前者の例としては、幅広い経験を通じて幅広い視野を育むものとして評価する寺崎（2010）などが、後者の例としては、特定の領域における専門性の深まりを阻害するものとして否定的に扱う中央教育審議会大学分科会（2014）などが挙げられる。このように、人事異動と大学職員の育成・活用がどのような関係にあるのかということは、現時点では明確ではない。

以上の背景をふまえ、大学職員の人事異動と育成・活用の関係を検証することを本研究の目的とする。これにより、大学職員の育成・活用の高度化に示唆を与え、大学経営の高度化につながる知見を得られることが期待される。

2. 先行研究レビュー

本節では、前節の目的をふまえ、(1) 大学職員の人事異動の運用実態、(2) 大学職員の人事異動が育成・活用の高度化に与える影響、という 2 つの観点から先行研究をレビューする。その理由は、木村（2020）において、人事異動制度の育成・活用への効果は各大学における人事異動の運用状況に左右されることが示唆されているためである。

(1) 大学職員の人事異動の運用実態

大学職員の人事異動の運用実態を扱った主要な先行研究に、木村（2017）がある。同論考では、大学職員が経験してきた人事異動の頻度と幅（経験した業務分野の数）を分析することで、(1) 特に私立大学では、2～3 年程度の短い期間で人事異動は行われていないこと、(2) 比較的人事異動の頻度が高い国立大学でも、その幅に着目すると、キャリア上で経験する業務分野の数は一定の範囲に抑えられており、人事異動が特定分野における専門性の蓄積を阻害しているとは必ずしも言えないこと、が明らかにされた。ただし同論考の限界として、人事異動の頻度・幅を大学規模ごとに分析し、比較していない点を指摘できる。実際に加藤尚子（2012）は、知り合いの大学職員を対象とした調査から、大学規模が大きいほど人事異動は頻繁であり、キャリア上で経験した業務分野の系統の幅が広いことを示唆している。併せて、分析に使用された調査データが 2011 年時点でのものであり、特定領域における大学職員の専門性を重視する近年の風潮（中央教育審議会大学分科会、2014）が、各大

学における人事異動の運用に与えた影響が反映されていない可能性も指摘できる。

ほかにも、加藤毅（2017）では、インターネットモニターに登録している340人の国公立大学職員（被専任職員含む）を対象とした調査から、大学職員の人事異動の頻度と幅の実態を明らかにしている。その結果、勤続年数が増えるに従って、経験の幅が広がっていく職員が多いが、一部には、特定の系統（企画・総務系、人事系、財務・経理系など）のみしか経験しない職員もあり、大学職員のキャリアにおける専門分化の状況が示唆された。

(2) 大学職員の人事異動が育成・活用の高度化に与える影響

続いて、大学職員の人事異動が育成・活用の高度化に与える影響にかかる先行研究をレビューする。既述の人事異動の目的を、育成・活用の高度化という観点から整理すると、「技能向上」「多能工化」「部門間調整・統合能力の涵養」が前者に、「組織改編や新たな職務への対応」「適性の発見」「モチベーション低下の回避」が後者にあたる。

まずは前者である大学職員の人事異動が育成の高度化に与える影響について、木村（2020）によると、大学職員は、人事異動を通じて得られる幅広い業務分野の経験から、実際に経験した業務分野の知識を得ており、業務分野ごとに異なる多様な業務相手とかかわってきた経験から、各種知識・スキルを向上させている。そして、このような知識・スキルの向上は、部門間の調整能力や業務処理能力の向上に貢献している。併せて、人事異動は、大学職員に情報収集能力の向上ももたらしている。これは、人事異動のたびに、人的ネットワークが拡大するためである。ただし、同論考で用いられているデータの調査対象は「学外での学びに積極的な大学職員」であり、母集団を大学職員全体としたときにも、人事異動を通じて学びを得られるのかどうかは明らかにされていない。また、各種業務分野における業務遂行を通じて得られる「経験」の具体的内容についても、その実態は十分に明らかにされていない。

前段でいう大学職員が各種業務分野における業務遂行を通じて得ている「経験」の具体的な内容を明らかにすることは、すなわち、大学職員の業務分野ごとの業務内容を明らかにすることである。そして、それを明らかにする際の観点を設定するうえでは、大学職員の業務全般の性質・特徴をふまえる必要があるだろう。

大学職員の業務全般の性質・特徴として、先行研究では、(1) 業務分野間での仕事内容の幅広さ、(2) 業務関係者の多様さ、(3) 学内組織間での連携の必要性、が主な特徴として挙げられている。(1) については、総務・人事、財務・経理、教務・学生支援など、担当する業務分野が異なれば、遂行すべき業務の性質が異なっている（木村、2018a）。そして(2) では、大学は多岐にわたる公共性の高い目的を持ち、目的ごとに異なるステークホルダーを有することから、企業に比べて広い範囲のステークホルダーを有していることが指摘されている（中央教育審議会大学分科会、2014）。そのようなステークホルダーとのかかわりは、業務分野間でも異なっている（木村、2018b）。さらに(3) として、そのような性質や相手が異なる業務を担当する業務分野間で連携して遂行すべき業務が多いこと（夏目、2013）や、大学としての政策実現のため、経営・教学の両観点を統合する必要があること（篠田、2003）

などが指摘されている。

前段で指摘された大学職員の業務の性質・特徴は、その遂行方法にも影響を及ぼしている。

(1) 業務分野間での仕事内容の幅広さは、必要な能力の違いを生じさせ、幅広い能力の必要性につながる(福留、2004)。(2) 業務関係者とのかかわりの多様さもまた、使用する能力の幅広さにつながっている(木村、2018b)。そして(3) 学内組織間での連携の必要性は、他部署への関心や、連携部署の業務に関する知識の必要性につながる(中央教育審議会2008; 木村2019)。

これらの先行研究をふまえると、大学職員の育成・活用にあたって明らかにすべき大学職員の業務分野ごとの業務内容について、(1) 業務分野間での仕事内容の違い、(2) 業務分野間での関係者とのかかわりの違い、(3) 業務分野間の関係性、という3つの観点から抽出できる。

大学職員の業務分野ごとの業務内容にかかる先行研究のうち、(1)に着目したものには、教務系職員の業務を扱う上西ほか(2009)、中井(2014)、総務系・財務系業務の特徴を指摘した中村(2013)などがある。これらは、それぞれが対象とする業務分野の業務内容について詳細に整理しているが、大学職員が幅広い人事異動を通じて成長することをふまえると、業務分野間の比較を行っていない点で不十分である。業務分野間の比較を行っている木村(2018a)は、使用しているデータが2011年時点のものであり、現時点での最新の实態を捉えたものではない。また、(2)(3)に着目した木村(2018b)は、使用した調査データの母集団が大学職員一般ではないという点で、一般化可能性において不十分であることを指摘できる。以上をふまえると、現在の大学職員の業務分野ごとの業務内容は、先行研究において十分に明らかにされているとは言えない。

さらに、育成の成果については、能力向上という短期的な成果、目の前の業務を遂行できるようになるという中期的な成果と、将来の高度な業務を遂行できるようになるという長期的な成果の3種類が考えられる。そして、特に長期的な成果としては、大学の発展のため、「大学経営人材」「大学アドミニストレーター」を養成する必要性が長く指摘されてきた(山本、2012; 両角、2019)。しかし、人事異動を通じた育成により、これらがどの程度達成されているのかは、先行研究では十分に明らかにされていない。

続いて後者である大学職員の人事異動が活用の高度化に与える影響について、大学行政管理学会大学事務組織研究会(2021)の調査によると、私立大学のうち、事務組織の改組・再編を最近実施したかその予定があった大学の割合は、2012年時点で79.9%、2017年時点で70.1%であった。その改組・再編の目的としては、業務効率化や入学者選抜改革への対応、IRや自己点検・評価の専門部署の設置などが挙げられている。このような、新たな業務への対応のため、既存の人員を再配置して、新たな部署を設置することは、人事異動による再配置を通じた大学職員の活用と言えよう。つまり、人事異動による大学職員の活用は、実際に多くの大学で行われていることがわかる。

それでは、そのような人員の再配置は、活用の成果のひとつである大学職員の適性の発見

やモチベーションの向上につながっているのだろうか。木村・井芹 (2020) は、大学職員の、能力・適性が活かされている感覚（以下、「活用実感」）と仕事のやりがいについて、それらの規定要因を検証している。その結果、人事制度の適切な運用や職場における業務遂行のしやすさなどによって、大学職員の活用実感と仕事のやりがいは上下していることが明らかになった。ただし、同論考で使用された調査データも 2011 年時点でのものであり、人事制度が適切に運用されているのか、職場は業務遂行がしやすい環境となっているのか、という規定要因の現在の大学における実態については明らかにされていない。

(3) 先行研究の限界と本研究の具体的課題

以上の先行研究レビューより、本研究の目的に関して、(1) 現在の人事異動制度の運用、(2) 各業務分野の業務内容、(3) 育成の短期的・中長期的成果、(4) 適性の発見やモチベーションの向上、の実態が明らかになっていないことがわかった。また、先行研究の多くに、使用しているデータの古さや母集団の限定性という限界が見出された。

前段をふまえ、本研究では、先行研究に対して指摘できる手法上の限界を乗り越えたうえで、現在の大学における (1) ~ (4) の実態を明らかにし、それを通じて、大学職員の人事異動と育成・活用の関係を検証することを、具体的な課題として設定する。

3. 研究枠組みと使用するデータ

(1) 研究枠組み

本研究の目的は、大学職員の人事異動等の実態を明らかにし、それが大学職員の育成・活用に与える影響について検証することであった。前節で明らかになった先行研究の課題をふまえ、本研究では、以下の分析・考察を行う。

第一に、人事異動制度の運用、すなわち、人事異動の頻度と幅の実態について明らかにする。頻度については、1つの職場に留まる平均的な期間（以下、「職場平均期間」）をその指標とする。また、幅については、キャリア上で経験した業務分野の数（以下、「経験業務分野数」）とともに、先行研究で指摘された業務の特徴をふまえ、キャリア上で経営系分野と教学系分野の両方を経験したことがあるか（以下、「両系統経験」）をその指標とする。この分析時には、設置形態や大学規模の違いについても考慮する。併せて、2時点間の比較を通じて、人事異動の運用がどのように変化しているのかも明らかにする。なお、特定領域の専門性が重視される近年の風潮を反映して、頻度は低下し、幅も狭くなっているという変化が想定される。

第二に、人事異動制度の運用実態をふまえて、業務を通じた大学職員の育成や活用がどのように変化しているのかを分析・考察する。そのためには、まず、各業務分野の業務内容の実態を明らかにする必要がある。具体的には、最初に、業務分野間での仕事内容と関係者とのかわりの違いを明らかにする。仕事内容については、先行研究との比較を可能にするた

め、学生教員対応、定型的業務、課題分析解決、事業企画開発、調整合意形成、意思決定管理という6種類の業務に着目する。また、関係者についても先行研究をふまえ、学内の関係者として他部署職員、管理職執行部、学内教員、学生に、学外の関係者として文科公的機関、他大学教職員、卒業生、高校・企業等に着目する³⁾。続いて、業務分野間の関係性についても明らかにする。ここでは、大学職員は業務遂行上でかかわりあう他分野の知識を業務上で使用しているという先行研究の知見から、ある分野の業務を遂行する際には、他のどの分野の知識が必要と認識されているのかに着目し、それを業務分野間の関係性を示す指標として使用する。

そして、育成の短期的・中長期的成果の実態では、最初に、大学職員が各種経験からどの程度成長しているのかを明らかにする。ここでは、Lombardo and Eichinger (2010) を参考に、経験を「業務そのものの経験」「他者からの薫陶経験」「業務時間外の学習経験」の3つの観点から整理して扱う。また、中長期的な成果の指標としては、それぞれ「自分に求められている成果を上げられている」「将来の経営を担う人材が育っている」を用いる。これらの関係を通じて、現在の人事異動と育成の関係について示唆を得る。

さらに、適性の発見やモチベーションの向上の実態では、先行研究における2つの指標—「活用実感」「仕事のやりがい」—について、その最新の实態を明らかにする。併せて、それらに影響を与える人事制度の適切な運用や、職場における業務遂行のしやすさの最新の实態も明らかにし、これにより、現在の人事異動と活用の関係について示唆を得る。

(2) 使用するデータ

これらの分析を行うため、本研究では2種類のデータを使用する。これらは、2011年2月と2021年2月に、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターが、全国の大学職員を対象として実施した調査である⁴⁾（以下、それぞれを「第1調査」「第2調査」と呼ぶ）。第2調査のデータ分析を通じて、最新の实態を明らかにするとともに、両データの比較を通じて、人事異動制度の運用について、10年間の変化を明らかにする。なお、本研究では、先行研究で使用されている公表データとは異なり、各回答者の勤務先大学名も含むデータを使用するため、大学規模別の分析も可能となっている点が特徴である。これらのデータに含まれる変数のうち、表2-1に示したものを分析に使用する。

なお、各分析の分析対象については、以下のとおりとする。まず、人事異動制度の運用については、第一に、初職が現在の勤務大学である職員（以下、「プロパー職員」）である。これは、現在の勤務大学以前の職歴がある場合は、それらの経験をふまえた人事異動が行われる可能性が高く、個別のばらつきが大きくなると考えられるためである。第二に、年齢層が30代～50代の職員である。これは、特に人事異動の「幅」を分析するうえでは、何度か人事異動を経験している職員を対象とすることが適切と考えられるためである。また、現在の業務分野が「その他」である者は分析対象から除く。これは、量調査において、過去に経験した業務分野の選択肢が、表2-1に記載の11業務分野に限定されているためである。最後

に、勤務先大学が国立大学・私立大学の職員である。これは、公立大学職員は設置母体からの一時的出向者が一定数を占め、その人事異動については、設置母体の意向も反映されていると考えられるためである。これらの条件を満たす分析対象者は、表 2-2 に示すとおりである。

表 2-1 分析に使用する変数の一覧

変数	名称	定義
1	勤務先大学設置形態	勤務先大学の設置形態（国立／公立／私立）
2	年齢	回答者の年齢（30歳台／40歳台／50歳台）
3	プロパー	回答者が初めてフルタイムで就職した先が現在の大学かどうか
4	勤務先大学規模	勤務先大学の規模（大規模：学部入学定員1000人以上／小規模：それ未満）
5	現在の職位	回答者の現在の職位（管理職／初級管理職／一般職員）
6	現在の業務分野	11業務分野(注1)のうち、現在の業務分野はどれか
7	現大学での勤続年数	現在の大学に就職してから何年が経過したか
8	経験職場数(学内・学外・学内外)	【学内】「現在の大学の中」で勤務した職場の数、【学外】「他大学、あるいは大学以外の機関」で勤務した職場の数、【学内外】両者の合計
9	職場平均期間	1つの職場に平均して何年在籍しているか（変数7を変数8【学内外】で除した値）
10	各業務分野経験有無	11業務分野(注1)それぞれを、これまでに経験しているかどうか
11	経験業務分野数	11業務分野(注1)のうち、これまでにいくつを経験しているか
12	経営系分野経験数	経営系分野(6分野)のうち、これまでにいくつを経験しているか
13	教学系分野経験数	教学系分野(5分野)のうち、これまでにいくつを経験しているか
14	両系統経験	経営系分野・教学系分野の両方を、少なくとも1つは経験しているか
15	業務ウエイト	各種業務(注2)のウエイトが大きい=3、少しある=2、ほとんどない=1
16	高ウエイト業務	各種業務(注2)のうち、もっとも多くのウエイトを占めているもの
17	業務関係者とのかかわり度合	各種業務関係者(注3)と、仕事上でよくかかわっている=4、ある程度かかわっている=3、あまりかかわっていない=2、ほとんどかかわっていない=1
18	専門にしたい業務分野	11業務分野(注1)のうち、長期的に専門にしたい業務分野を1つだけ選択
19	得意にしたい業務分野	11業務分野(注1)のうち、得意にしたい業務分野を複数選択
20	育成の短期的な成果	各種経験を通じて、とても成長した=4、成長した=3、あまり成長していない=2、成長していない=1、経験がない=0
21	育成の中長期的な成果	「自分に求められている成果を上げられている」「将来の経営を担う人材が育っている」、についてそう思う=4、ある程度そう思う=3、あまりそう思わない=2、そう思わない=1
22	適性発見・モチベーションの向上	「自分の能力や適性が生かされている」「やりがいがある」、についてそう思う=4、ある程度そう思う=3、あまりそう思わない=2、そう思わない=1
23	人事制度の適切な運用	「能力や適性が生かされた人事異動が行われている」「一定のキャリアモデルが示されている」「職員の自己啓発を奨励している」、についてそう思う=4、ある程度そう思う=3、あまりそう思わない=2、そう思わない=1
24	職場における職務遂行のしやすさ	「自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある」「休暇を取得しやすい雰囲気がある」「上司は信頼して仕事を任せてくれている」、についてそう思う=4、ある程度そう思う=3、あまりそう思わない=2、そう思わない=1
注1		総務人事、財務経理、経営企画、情報システム、施設管財、病院の経営系6分野と、教務学生支援、入試広報、国際交流、研究支援、図書館の教学系5分野
注2		学生教員対応、調整合意形成、定型業務、課題分析解決、事業企画開発、意思決定管理の6種類
注3		他部署職員、管理職執行部、学内教員、学生という学内者4種類と、文科公的機関、他大学教職員、卒業生、高校企業等という学外者4種類

次に、各業務分野の業務内容については、国公立大学の専任職員（管理職、初級管理職、一般職員）かつ、現在の業務分野が主要分野（n>100）である「総務人事（n=574）」「財務経

理 (n=155)」「経営企画 (n=107)」「教学支援 (n=488)」「入試広報 (n=124)」「研究支援 (n=128)」の計 1,576 名とする。この現在の業務分野については、表 2-3 のとおり、全体の設置形態間での人数比に比べて、設置形態の面では総務人事はやや国立が多く、経営企画・教務学生支援・入試広報はやや私立が多いこと、職位の面では総務人事は初級管理職が、経営企画は管理職が、入試広報は一般職員がやや多いことに注意する必要がある。

そして、育成の短期的・中長期的成果、適性の発見やモチベーションの向上については、現在の業務分野が「その他」である者を除く国公立大学の専任職員（管理職、初級管理職、一般職員; n=1,698）を対象とする。

最後に、これらデータの分析上の注意点を予め説明しておく。調査間で定義が異なる変数が 1 つあり、それは表 1 の変数 7「現大学での勤続年数」である。第 1 調査では、「現在の大学に就職してから何年になりますか」という質問への回答値をそのまま利用しているが、第 2 調査は「現在の大学に就職した年月をご記入ください」という質問への回答から、2021 年 3 月時点での勤続年数を計算した値である。たとえば回答時点で勤続期間が「5 年 11 カ月」であった場合、第 1 調査では、年単位以下を切り捨てた「5 年」という回答と、四捨五入した「(約) 6 年」という回答の両方を想定しうる。よって、第 2 調査の勤続年数は、年単位以下を切り捨てたものと、四捨五入したものの 2 種類を作成し、それぞれで分析を行うものとする。

表 2-2 分析対象者の属性—人事異動制度の運用

	全体				うちプロパー			
	30代	40代	50代	合計	30代	40代	50代	合計
国								
立								
第1調査	401	361	313	1075	223	206	174	603
	37.3%	33.6%	29.1%	100%	37.0%	34.2%	28.9%	100%
第2調査	136	129	51	316	87	70	24	181
	43.0%	40.8%	16.1%	100%	48.1%	38.7%	13.3%	100%
私								
立								
第1調査	1066	918	704	2688	557	430	308	1295
	39.7%	34.2%	26.2%	100%	43.0%	33.2%	23.8%	100%
第2調査	297	371	261	929	114	153	106	373
	32.0%	39.9%	28.1%	100%	30.6%	41.0%	28.4%	100%

表 2-3 分析対象者の属性—各業務分野の業務内容

n	設置形態			職位			
	国立	公立	私立	管理職	初級管理職	一般職員	
総務人事	574	35.4%	10.1%	54.5%	16.6%	48.3%	35.2%
財務経理	155	25.2%	15.5%	59.4%	14.8%	36.1%	49.0%
経営企画	107	14.0%	12.1%	73.8%	31.8%	35.5%	32.7%
教学支援	488	12.3%	11.7%	76.0%	18.2%	32.2%	49.6%
入試広報	124	15.3%	12.1%	72.6%	9.7%	33.1%	57.3%
研究支援	128	23.4%	10.9%	65.6%	14.8%	38.3%	46.9%
全体	1576	23.2%	11.5%	65.3%	17.3%	39.2%	43.5%

4. 分析結果と個別の考察

本節では、以下の構成により、分析と考察を行う。第1項と第2項では、人事異動制度の運用実態について、第1調査と第2調査のデータを用い、それぞれ人事異動の頻度と幅についての分析を行う。続いて、各業務分野の業務内容の実態について、第3項では業務分野間での仕事内容と関係者とのかかわりの違いを、第4項では業務分野間の関係性を、第2調査のデータを用いて分析する。最後に、大学職員の育成・活用について、第5節では育成の短期的・中長期的成果の実態を、第6節では適正の発見・モチベーションの向上の実態を、第2調査のデータを用いて分析する。本節の各項では、分析結果を示すとともに、その分析結果についての考察を行う。なお、各項の分析結果を横断した総合的考察については、次節で行う。

(1) 人事異動の運用①—人事異動の頻度

本項では、人事異動の運用実態について、人事異動の頻度の観点から明らかにする。まずは①設置形態別の分析を行ったのち、先行研究をふまえて、②世代別、③大学規模別、の分析を行う。

①設置形態別

分析対象者の勤続年数、経験職場数、職場平均期間について、設置形態別に分析した結果を表2-4に示した。既述のとおり、第2調査の勤続年数については年単位未満切捨／四捨五入の2種類を用いて分析し、表中では上段と下段に分けて記した。

表 2-4 人事異動の頻度 (設置形態別)

	n (人)	勤続年数 (年)	経験職場数			職場平均 期間(年)
			学内	学外	学内外	
国立大学						
第1調査	603	22.6 (9.6)	6.1 (3.0)	0.8 (1.0)	7.0 (3.2)	3.8 (3.0)
第2調査	181	17.9 (8.9)	5.6 (2.9)	0.7 (0.9)	6.2 (3.1)	3.2 (3.1)
	181	18.7 (8.9)	5.6 (2.9)	0.7 (0.9)	6.2 (3.1)	3.4 (3.2)
私立大学						
第1調査	1295	19.9 (8.5)	3.2 (1.9)	0.1 (0.3)	3.3 (1.9)	8.0 (6.0)
第2調査	373	20.5 (8.9)	3.7 (1.9)	0.2 (0.6)	3.9 (1.9)	6.1 (4.0)
	373	21.5 (8.9)	3.7 (1.9)	0.2 (0.6)	3.9 (1.9)	6.5 (4.1)

0を含むセルは、平均値(標準偏差)を示す 第2調査の上段は勤続年数の年未満切捨で、下段は四捨五入 **:<0.01 *:<0.05 —:有意差なし

まずは国立大学から各平均値を確認する。勤続年数と経験職場数は、いずれも第2調査の方が小さい。そして職場平均期間については第2調査の方がやや小さいが、それについてt検定を行ったところ、勤続年数が年単位未満四捨五入の場合には有意な差はなく、年単位未満切捨の場合には有意な差があった。すなわち、国立大学における人事異動の頻度については、少なくともこの10年間で頻度が低下したとは言えない。

次に私立大学の各平均値を確認する。勤続年数と経験職場数は、いずれも第2調査の方が大きい。そして職場平均期間については第2調査の方が小さく、勤続年数がどちらの定義であっても有意な差であった (t 検定)。すなわち、私立大学における人事異動の頻度は、この10年間で低下するどころか、より頻繁になっていると言える。

表 2-5 人事異動の頻度 (設置形態・世代別)

	n (人)	勤続年数 (年)	経験職場数			職場平均 期間(年)
			学内	学外	学内外	
国立大学30代						
第1調査	223	12.6 (4.6)	4.2 (1.8)	0.6 (0.8)	4.8 (1.9)	2.9 (1.9)
第2調査	83	10.8 (3.2)	3.9 (1.3)	0.4 (0.6)	4.3 (1.5)	2.7 (1.1)
	83	11.7 (3.2)	3.9 (1.3)	0.4 (0.6)	4.3 (1.5)	3.0 (1.1)
国立大学40代						
第1調査	206	24.0 (4.3)	6.6 (2.6)	1.0 (1.1)	7.6 (2.8)	4.0 (3.4)
第2調査	69	21.2 (5.2)	6.6 (2.6)	1.1 (1.1)	7.6 (2.6)	3.1 (1.2)
	69	21.9 (5.3)	6.6 (2.6)	1.1 (1.1)	7.6 (2.6)	3.2 (1.2)
国立大学50代						
第1調査	174	33.6 (4.7)	8.2 (3.2)	0.9 (1.1)	9.1 (3.4)	4.6 (3.2)
第2調査	24	33.2 (5.1)	8.8 (3.9)	0.9 (1.2)	9.5 (3.9)	5.4 (7.6)
	24	34.0 (5.0)	8.8 (3.9)	0.9 (1.2)	9.5 (3.9)	5.5 (7.8)
私立大学30代						
第1調査	557	12.1 (3.4)	2.3 (1.2)	0.0 (0.3)	2.4 (1.2)	6.6 (4.1)
第2調査	114	10.3 (3.4)	2.4 (1.1)	0.3 (0.6)	2.6 (1.2)	4.8 (2.9)
	114	11.3 (3.4)	2.4 (1.1)	0.3 (0.6)	2.6 (1.2)	5.2 (3.1)
私立大学40代						
第1調査	430	21.8 (3.7)	3.5 (1.7)	0.1 (0.3)	3.6 (1.8)	8.1 (5.8)
第2調査	153	21.0 (4.7)	4.0 (1.9)	0.2 (0.6)	4.1 (1.9)	6.2 (4.2)
	153	22.0 (4.7)	4.0 (1.9)	0.2 (0.6)	4.1 (1.9)	6.5 (4.3)
私立大学50代						
第1調査	308	31.3 (4.4)	4.3 (2.2)	0.1 (0.4)	4.4 (2.3)	10.2 (8.3)
第2調査	106	30.7 (4.4)	4.8 (1.9)	0.2 (0.7)	4.9 (1.9)	7.5 (4.3)
	106	31.6 (4.4)	4.8 (1.9)	0.2 (0.7)	4.9 (1.9)	7.7 (4.5)

()を含むセルは、平均値(標準偏差)を示す 第2調査の上段は勤続年数の年未満切捨て、下段は四捨五入 **:<0.01 *:<0.05 -:有意差なし

そして国立大学と私立大学を比較する。勤続年数については大きな違いはないが、経験職場数は国立大学の方が明らかに大きく、その結果、職場平均期間は国立大学の方が明らかに小さい。すなわち、人事異動の頻度は、国立大学の方が頻繁であると言える。また、これは人事異動の頻度に関する結果ではないが、経験職場数(学外)に着目すると、国立大学では多くの大学職員が1か所は学外の職場を経験している(=出向経験がある)のに対し、私立大学ではその経験がほとんどないこともわかる。

②世代別

続いて、世代別の分析を行う。分析対象者の勤続年数、経験職場数、職場平均期間について、設置形態・世代別に分析した結果を表 2-5 に示した。

まずは全体的な傾向を確認する。国立・私立のどちらでも、世代が低いほど職場平均期間

が短いこと、すなわち、人事異動の頻度が頻繁であることがわかる。また、どの調査・世代層であっても、国立大学の方が私立大学よりも人事異動の頻度が頻繁である傾向は保たれている。

それでは、設置形態別に確認する。国立大学では、調査間で比較すると、職場平均期間については、40代の一部を除いて有意な差はなかった（t検定）。すなわち、国立大学における人事異動の頻度については、どの世代層においても、少なくともこの10年間で頻度が低下したとは言えない。

次に私立大学では、調査間で比較すると、どの世代でも、職場平均期間については第2調査の方が小さく、これはどの世代層においても有意な差であった（t検定）。すなわち、私立大学における人事異動の頻度は、どの世代層においても、この10年間で、より頻繁になっていると言える。

最後に、この10年間で的人事異動の頻度変化を詳細に確認するため、第1調査の30代と第2調査の40代、第1調査の40代と第2調査の50代の職場平均期間を比較する。国立大学では第1調査30代の2.9から第2調査40代の3.1/3.2、第1調査40代の4.0から第2調査50代の5.4/5.5と変化していた。また私立大学では第1調査30代の6.6から第2調査40代の6.2/6.5、第1調査40代の8.1から第2調査50代の7.5/7.7と変化していた。この変化に、大きな違いは見出せない。

③大学規模別

最後に、大学規模別の分析を行う。分析対象者の勤続年数、経験職場数、職場平均期間について、設置形態・大学規模別に分析した結果を表2-6に示した。

表 2-6 人事異動の頻度（設置形態・大学規模別）

	n (人)	勤続年数 (年)	経験職場数			職場平均 期間(年)
			学内	学外	学内外	
大規模国立大学						
第1調査	452	22.7 (9.7)	6.4 (3.0)	0.9 (0.9)	7.3 (3.2)	3.3 (1.9)
第2調査	133	18.0 (8.2)	5.9 (2.9)	0.8 (1.0)	6.6 (3.1)	2.9 (1.1)
		18.9 (8.2)	5.9 (2.9)	0.8 (1.0)	6.6 (3.1)	3.1 (1.1)
小規模国立大学						
第1調査	150	22.2 (9.3)	5.4 (2.9)	0.5 (1.1)	5.9 (3.2)	5.1 (4.6)
第2調査	48	17.6 (10.7)	4.7 (2.7)	0.6 (0.7)	5.3 (2.8)	4.2 (5.7)
		18.3 (10.6)	4.7 (2.7)	0.6 (0.7)	5.3 (2.8)	4.4 (5.9)
大規模私立大学						
第1調査	627	20.4 (8.9)	3.6 (1.9)	0.1 (0.3)	3.6 (1.9)	6.9 (5.1)
第2調査	151	20.2 (8.9)	4.0 (2.0)	0.2 (0.5)	4.1 (2.0)	5.5 (3.0)
		21.2 (8.9)	4.0 (2.0)	0.2 (0.5)	4.1 (2.0)	5.8 (3.0)
小規模私立大学						
第1調査	665	19.3 (8.1)	2.9 (1.8)	0.1 (0.4)	2.9 (1.8)	8.9 (6.7)
第2調査	222	20.7 (8.9)	3.5 (1.8)	0.3 (0.7)	3.7 (1.9)	6.6 (4.6)
		21.6 (8.9)	3.5 (1.8)	0.3 (0.7)	3.7 (1.9)	6.9 (4.7)

0を含むセルは、平均値(標準偏差)を示す 第2調査の上段は勤続年数の年未満切捨て、下段は四捨五入 **:<.001 *:<.005 -:有意差なし

まずは全体的な傾向を確認する。国立・私立のどちらでも、大規模大学の方が小規模大学よりも職場平均期間が短いこと、すなわち、人事異動の頻度が頻繁であることがわかる。また、どの調査・規模であっても、国立大学の方が私立大学よりも人事異動の頻度が頻繁であるという傾向は保たれている。

それでは、大学規模別に確認する。国立大学では、調査間で比較すると、職場平均期間については、大規模大学の一部を除いて有意な差はなかった（t検定）。すなわち、国立大学における人事異動の頻度については、どちらの大学規模においても、少なくともこの10年間で頻度が低下したとは言えない。なお、どちらの調査においても、大学規模間での職場平均期間の差は統計的に有意であった（t検定; $p < 0.05$ ）。

次に私立大学では、調査間で比較すると、どちらの大学規模でも、職場平均期間については第2調査の方が小さく、これはどちらの大学規模においても有意な差であった（t検定）。すなわち、私立大学における人事異動の頻度は、どちらの大学規模においても、この10年間で、より頻繁になっていると言える。なお、どちらの調査においても、大学規模間での職場平均期間の差は統計的に有意であった（t検定; $p < 0.05$ ）。

④分析結果のまとめ

以上、大学職員の人事異動の頻度について、設置形態、世代、大学規模別に分析を行ってきた。

まず、事前の想定に反して、第1調査よりも第2調査の方が職場平均期間は短くなっていること、すなわち、10年前よりも現在の方が、大学職員の人事異動は頻繁に行われていることが明らかになった。

また、設置形態別の分析結果からは、第1調査・第2調査ともに、私立大学よりも国立大学の方が頻繁に人事異動を行なっていることが明らかになった。

さらに、世代別の分析結果からは、若手層の方がミドル・ベテラン層よりも頻繁に人事異動を経験していることがわかった。これは、私学高等研究所編（2010）で確認された、「若年層ほど頻繁な人事異動を目標とし、ミドル・ベテラン層になると人事異動の頻度を落とす」という私立大学における人事異動の方針が、私立大学および国立大学における現在の実際の運用と適合していることを示す結果である。

最後に、大学規模別の分析結果からは、小規模大学よりも大規模大学の方が頻繁に人事異動を行なっていることが明らかになった。この傾向については、加藤尚子（2012）にて示唆されていたが、本分析を通じて、より大きな母集団に当てはまることが確認されたと言える。

以上、本項での分析結果を確認してきた。これらの原因と影響についての考察は、第5節にて実施する。

(2) 人事異動の運用②—人事異動の幅

本項では、人事異動の運用実態について、人事異動の幅の観点から明らかにする。前項同様に、①設置形態別の分析を行ったのち、②世代別、③大学規模別、の分析を行う。

①設置形態別

分析対象者の勤続年数、経験分野数、両系統経験割合について、設置形態別に分析した結果を表 2-7 に示した。なお、以後の分析では、大学職員には 4 月入職者が大半であるという現状をふまえ⁵⁾、第 2 調査の勤続年数は年単位以下を四捨五入したもののみを用いる。

まずは国立大学の平均値等について、勤続年数は第 2 調査の方がやや小さいが、経験分野数は、第 2 調査の方が大きい。そして両系統経験割合については、第 2 調査の方が大きく、カイ 2 乗検定を実施したところ、これは統計的に有意な差であった。すなわち、国立大学における人事異動の幅は、経営系・教学系の両方を経験する職員の割合という観点からは、この 10 年間で狭くなるどころか、より広がっていると言える。

次に私立大学の平均値等について、勤続年数と経験分野数はともに第 2 調査の方がやや大きい。そして両系統経験割合については第 2 調査の方が大きく、これは統計的に有意な差であった（カイ 2 乗検定）。勤続年数の差に比して、両系統経験割合の差が明らかに大きいことから、私立大学における人事異動の幅は、経営系・教学系の両方を経験する職員の割合という観点からは、この 10 年間で狭くなるどころか、より広がっていると考えられる。

表 2-7 人事異動の幅（設置形態別）

	n (人)	勤続年数 (年)	経験分野数			両系統経験 割合(%)
			経営系	教学系	合計	
国立大学						
第1調査	603	22.6 (9.6)	1.9 (1.0)	1.3 (1.0)	3.2 (1.4)	70.6% →*
第2調査	181	18.7 (8.9)	2.0 (1.0)	1.4 (1.0)	3.3 (1.3)	78.5% →
私立大学						
第1調査	1295	19.9 (8.5)	1.1 (1.0)	1.5 (0.9)	2.6 (1.2)	59.2% →**
第2調査	373	21.5 (8.9)	1.3 (1.0)	1.7 (0.9)	2.9 (1.3)	71.8% →

0を含むセルは、平均値(標準偏差)を示す 第2調査の勤続年数は、年未満四捨五入の値を用いた **:<0.01 *:<0.05 -:有意差なし

そして国立大学と私立大学を比較すると、勤続年数・経験分野数について、後者は国立大学の方がやや大きい、人事異動の頻度で見られたような大きな違いは確認できない。また、両系統経験割合は、いずれの調査でも国立大学の方がやや大きい（ただしカイ 2 乗検定の結果は、第 1 調査では 1%水準で有意な差であったが、第 2 日程では 5%水準では有意な差でなかった）。すなわち、経営系・教学系の両方を経験する職員の割合という観点からは、国立大学の方が人事異動の幅はやや広いと考えられる。

②世代別

続いて、世代別の分析を行う。分析対象者の経験職場数等について、設置形態・世代別に分析した結果を表 2-8 に示した。

まずは全体的な傾向を確認する。国立・私立のどちらでも、世代が高いほど経験分野数・両系統経験の観点から、人事異動の幅が広いことがわかる。また、第 2 調査の 40 代を除くと、国立大学の方が私立大学よりも人事異動の幅が広い傾向は保たれている。

それでは、設置形態別に確認する。国立大学では、調査間で比較すると、両系統経験の割合は、40代を除いては第2調査の方が有意に高くなっていた（カイ2乗検定）。すなわち、国立大学における人事異動の幅は、経営系・教学系の両方を経験する職員の割合という観点からは、30代・50代において、この10年間で、より広がっていると言える。次に私立大学では、調査間で比較すると、両系統経験の割合はどの世代層においても第2調査の方が高く、この差は30代以外では有意な差であった（カイ2乗検定）。すなわち、私立大学における人事異動の幅は、経営系・教学系の両方を経験する職員の割合という観点からは、40代・50代において、この10年間で、より広がっていると言える。

表 2-8 人事異動の幅（設置形態・世代別）

	n (人)	勤続年数 (年)	経験分野数			両系統経験 割合(%)
			経営系	教学系	合計	
国立大学30代						
第1調査	223	12.6 (4.6)	1.7 (0.9)	1.1 (0.9)	2.7 (1.2)	61.9% ↗*
第2調査	83	11.7 (3.2)	1.9 (0.8)	1.2 (0.8)	3.1 (1.1)	79.3% ↗
国立大学40代						
第1調査	206	24.0 (4.3)	2.1 (1.0)	1.3 (1.0)	3.4 (1.4)	73.3% ↗
第2調査	69	21.9 (5.3)	1.9 (1.1)	1.4 (1.0)	3.2 (1.4)	71.4% ↗
国立大学50代						
第1調査	174	33.6 (4.7)	2.1 (1.1)	1.6 (1.1)	3.6 (1.5)	78.7% ↗**
第2調査	24	34.0 (5.0)	2.4 (1.1)	2.0 (1.1)	4.4 (1.6)	95.8% ↗**
私立大学30代						
第1調査	557	12.1 (3.4)	0.9 (0.9)	1.2 (0.8)	2.2 (1.0)	49.7% ↗
第2調査	114	11.3 (3.4)	0.9 (0.8)	1.3 (0.7)	2.2 (1.0)	57.9% ↗
私立大学40代						
第1調査	430	21.8 (3.7)	1.2 (0.9)	1.5 (0.9)	2.7 (1.1)	64.9% ↗**
第2調査	153	22.0 (4.7)	1.4 (1.0)	1.7 (0.8)	3.1 (1.1)	76.5% ↗
私立大学50代						
第1調査	308	31.3 (4.4)	1.3 (1.1)	1.7 (1.0)	3.1 (1.3)	68.5% ↗*
第2調査	106	31.6 (4.4)	1.5 (1.0)	2.0 (0.9)	3.5 (1.4)	80.2% ↗*

()を含むセルは、平均値(標準偏差)を示す 第2調査の勤続年数は、年未満四捨五入の値を用いた **:<0.01 *:<0.05 -:有意差なし

最後に、この10年間で的人事異動の幅の変化を詳細に確認するため、第1調査の30代と第2調査の40代、第1調査の40代と第2調査の50代の経験分野数・両系統経験割合を比較する。その結果、国立大学では、経験分野数は第1調査30代2.7→第2調査40代3.2と、第1調査40代3.4→第2調査50代4.4と変化しており、両系統経験割合は第1調査30代61.9%→第2調査40代71.4%と、第1調査40代73.3%→第2調査50代95.8%と変化していた。同様に、私立大学では、経験分野数は第1調査30代2.2→第2調査40代3.1と、第1調査40代2.7→第2調査50代3.5と変化しており、両系統経験割合は第1調査30代49.7%→第2調査40代76.5%と、第1調査40代64.9%→第2調査50代80.2%と変化していた。この結果は、30代以上のミドル層においても、多くの職員が、これまでに経験したことがなかった分野への人事異動を経験しており、さらにそのうちの一定の割合は、経営系・教学系の系統を初めて超えた人事異動であったことを示している。

③大学規模別

最後に、大学規模別の分析を行う。分析対象者の経験職場数等について、設置形態・大学規模別に分析した結果を表 2-9 に示した。

まずは全体的な傾向について、国立大学では小規模大学、私立大学では大規模大学の方が人事異動の幅が広いことがわかる。また、どの調査・規模であっても、国立大学の方が私立大学よりも人事異動の幅が広い傾向は保たれている。

表 2-9 人事異動の幅 (設置形態・大学規模別)

	n (人)	勤続年数 (年)	経験分野数			両系統経験 割合(%)
			経営系	教学系	合計	
大規模国立大学						
第1調査	452	22.7 (9.7)	1.9 (1.0)	1.2 (1.0)	3.1 (1.4)	67.7% ↗*
第2調査	133	18.9 (8.2)	1.9 (1.0)	1.4 (1.0)	3.2 (1.3)	76.7% ↗
小規模国立大学						
第1調査	150	22.2 (9.3)	2.0 (1.0)	1.6 (1.0)	3.6 (1.4)	79.3% ↗
第2調査	48	18.3 (10.6)	2.2 (0.9)	1.4 (0.9)	3.5 (1.4)	83.3% ↗
大規模私立大学						
第1調査	627	20.4 (8.9)	1.1 (0.9)	1.5 (0.9)	2.6 (1.2)	62.8% ↗**
第2調査	151	21.2 (8.9)	1.3 (0.9)	1.6 (0.8)	2.9 (1.3)	74.2% ↗
小規模私立大学						
第1調査	665	19.3 (8.1)	1.1 (1.0)	1.4 (0.9)	2.5 (1.2)	55.8% ↗**
第2調査	222	21.6 (8.9)	1.2 (1.0)	1.7 (0.9)	3.0 (1.3)	70.3% ↗

()を含むセルは、平均値(標準偏差)を示す 第2調査の勤続年数は、年未満四捨五入の値を用いた **:<0.01 *:<0.05 -:有意差なし

続いて、大学規模別に確認する。国立大学では、調査間で比較すると、両系統経験の割合は、大規模大学において第2調査の方が有意に高くなっていた(カイ2乗検定)。すなわち、国立大学における人事異動の幅は、経営系・教学系の両方を経験する職員の割合という観点からは、大規模大学においては、この10年間で、より広がっているとと言える。なお、第1調査では、大学規模間での職場平均期間の差は統計的に有意であった(カイ2乗検定; $p<0.01$)。

次に私立大学では、調査間で比較すると、両系統経験の割合はどちらの大学規模でも第2調査の方が高く、この差はいずれも有意な差であった(カイ2乗検定)。すなわち、私立大学における人事異動の幅は、経営系・教学系の両方を経験する職員の割合という観点からは、どちらの大学規模においても、この10年間で、より広がっているとと言える。なお、第1調査では、大学規模間での職場平均期間の差は統計的に有意であった(カイ2乗検定; $p<0.01$)。

④人事異動の幅の「パターン」

最後に、人事異動の幅に何らかの「パターン」があるのか、すなわち、ある業務分野 A を経験した職員は、必ず別の業務分野 B も経験する、というような関係があるのかを確認しておこう。表 2-10 は、現在の業務分野ごとに、各業務分野を経験したことがある職員の割

合を示したものである（右端の列は、割合の行合計すなわち経験業務分野数の平均値を示している）。なお、本分析は、両調査の n が 10 以上である総務人事、財務経理、教務学生支援、研究支援の 4 分野の担当職員のみを対象とした。

表 2-10 人事異動により経験する業務分野のパターン

現業務分野	n (人)	総務人事	財務経理	経営企画	情報システム	施設管理	病院	教務学生支援	入試広報	国際交流	研究支援	図書館	経験分野数 平均値	
国立	総務人事 第1調査	262	100%	43.1%	8.8%	8.8%	8.4%	28.2%	49.2%	19.5%	13.4%	18.7%	9.2%	3.1
	総務人事 第2調査	97	100%	48.5%	16.5%	10.3%	7.2%	24.7%	53.6%	25.8%	12.4%	20.6%	11.3%	3.3
	財務経理 第1調査	92	31.5%	100%	13.0%	8.7%	20.7%	39.1%	32.6%	9.8%	4.4%	19.6%	9.8%	2.9
	財務経理 第2調査	20	65.0%	100%	15.0%	5.0%	20.0%	10.0%	45.0%	10.0%	0.0%	35.0%	0.0%	3.1
	教務学生支援 第1調査	122	59.8%	44.3%	4.1%	8.2%	7.4%	22.1%	100%	32.8%	11.5%	15.6%	13.9%	3.2
	教務学生支援 第2調査	31	51.6%	45.2%	3.2%	12.9%	9.7%	22.6%	100%	48.4%	12.9%	9.7%	3.2%	3.2
私立	研究支援 第1調査	30	63.3%	63.3%	6.7%	13.3%	10.0%	43.3%	60.0%	13.3%	13.3%	100%	16.7%	4.0
	研究支援 第2調査	13	38.5%	76.9%	15.4%	15.4%	15.4%	15.4%	23.1%	30.8%	7.7%	100%	15.4%	3.5
	総務人事 第1調査	312	100%	21.2%	7.4%	7.4%	13.8%	8.0%	54.2%	25.6%	8.0%	9.0%	18.6%	2.7
	総務人事 第2調査	109	100%	23.9%	14.7%	6.4%	12.8%	6.4%	69.7%	32.1%	11.0%	16.5%	21.1%	3.1
	財務経理 第1調査	100	28.0%	100%	4.0%	5.0%	11.0%	3.0%	40.0%	22.0%	5.0%	5.0%	10.0%	2.3
	財務経理 第2調査	26	42.3%	100%	11.5%	11.5%	26.9%	3.9%	65.4%	23.1%	0.0%	15.4%	23.1%	3.2
私立	教務学生支援 第1調査	510	29.4%	16.9%	8.4%	8.6%	10.4%	3.1%	100%	26.7%	7.5%	10.4%	19.6%	2.4
	教務学生支援 第2調査	131	36.6%	22.9%	11.5%	9.2%	13.0%	8.4%	100%	27.5%	13.0%	13.0%	14.5%	2.7
	研究支援 第1調査	44	40.9%	20.5%	11.4%	6.8%	13.6%	9.1%	68.2%	20.5%	4.6%	100%	13.6%	3.1
	研究支援 第2調査	31	41.9%	29.0%	12.9%	9.7%	9.7%	0.0%	64.5%	41.9%	9.7%	100%	9.7%	3.3

33.3%以上を網掛けに、さらに50.0%以上を太字にしている

同表より、国立大学の総務人事担当職員を例にとると、総務人事以外では財務経理と教務学生支援から 1~2 分野を経験し、それ以外の分野から 0~1 分野を経験している職員が多いと考えられる。このように確認していくと、国立大学では総務人事、財務経理、教務学生支援、私立大学では総務人事、教務学生支援を多くの職員が経験しており、それ以外の業務分野もランダムで 1 分野程度は経験している、という傾向を見出すことができる。つまり、大学職員の人事異動の幅には、多くの職員が経験する業務分野から 2 分野程度、それ以外の業務分野からランダムに 1 分野程度、というような「パターン」を見出すことができる。

⑤分析結果のまとめ

以上、大学職員の人事異動の幅について、設置形態、世代、大学規模別に分析を行ってきた。

まず、事前の想定に反して、第 1 調査よりも第 2 調査の方が経営系・教学系の両方を経験した職員の割合は高くなっていること、すなわち、10 年前よりも現在の方が、大学職員の人事異動の幅は広がっていることが明らかになった。この、「経営と教学の両部局」を経験させるという人事異動の運用方針は、私学高等研究所編（2010）でも確認されたものであり、前項同様に、現在の実際の運用と適合していることを示す結果である。さらに、前述の運用実態が、私立大学だけでなく、国立大学でも見られることを示す結果でもある。

また、設置形態別の分析結果からは、私立大学と国立大学では、経験分野数という観点からは大きな差はなく、経営系・教学系の両方を経験した職員の割合についても、第 2 調査では有意な差が存在しなかった。このように、現在では設置形態間での人事異動の幅の差は大きくないことが明らかになった。この、設置形態間で人事異動の頻度は異なるが、幅は大き

な違いがないという結果は、木村（2017）と同様の結果である。

さらに、世代別の分析結果からは、30代以上のミドル層においても、多くの職員が、これまでに経験したことがなかった分野・系統への人事異動を経験していることがわかった。

最後に、大学規模別の分析結果からは、国立大学では小規模大学の方が人事異動の幅が広く、逆に私立大学では大規模大学の方が人事異動の幅が広がっていることがわかった。ただし統計的に有意な差であるのは第1調査のみであり、現在では大学規模間での人事異動の幅の差は大きくないことが明らかになった。

以上、本項での分析結果を確認してきた。これらの原因と影響についての考察は、第5節にて実施する。

(3) 各業務分野の業務内容①—仕事内容・関係者とのかかわり

本項では、各業務分野の業務内容—業務分野間での仕事内容と関係者とのかかわりの違い—について、その実態を明らかにする。ここでは、木村（2018a）をふまえ、業務分野間の違いとともに、職位間での違いも確認する。

①仕事内容

業務分野・職位別の業務ウエイトの平均値等を表2-11にまとめた。

表2-11 各種業務のウエイト（業務分野・職位別）

	n	学生教員対応	定型業務	課題分析解決	事業企画開発	調整合意形成	意思決定管理
総務人事	管理職	95 2.30 (0.65)	2.15 (0.62)	2.49 (0.56)	1.97 (0.63)	2.84 (0.37)	2.60 (0.51)
	初級管理職	277 2.32 (0.72)	2.49 (0.56)	2.03 (0.63)	1.66 (0.69)	2.54 (0.61)	1.97 (0.73)
	一般職員	202 2.27 (0.70)	2.65 (0.55)	1.69 (0.62)	1.33 (0.5)	2.29 (0.64)	1.62 (0.66)
財務経理	管理職	23 2.23 (0.61)	2.27 (0.63)	2.55 (0.60)	1.91 (0.75)	2.73 (0.46)	2.65 (0.49)
	初級管理職	56 2.38 (0.68)	2.57 (0.54)	2.00 (0.57)	1.45 (0.57)	2.18 (0.64)	1.82 (0.64)
	一般職員	76 2.08 (0.71)	2.78 (0.48)	1.79 (0.66)	1.21 (0.44)	1.87 (0.66)	1.45 (0.62)
経営企画	管理職	34 2.09 (0.63)	2.03 (0.68)	2.70 (0.59)	2.58 (0.61)	2.94 (0.24)	2.67 (0.54)
	初級管理職	38 2.08 (0.63)	2.00 (0.62)	2.34 (0.67)	2.24 (0.59)	2.68 (0.66)	2.18 (0.65)
	一般職員	35 2.09 (0.70)	2.31 (0.68)	2.29 (0.62)	2.06 (0.74)	2.63 (0.55)	1.57 (0.74)
教学支援	管理職	89 2.80 (0.46)	2.02 (0.56)	2.48 (0.50)	1.98 (0.61)	2.78 (0.45)	2.61 (0.56)
	初級管理職	157 2.94 (0.24)	2.44 (0.61)	2.02 (0.56)	1.57 (0.65)	2.34 (0.60)	1.87 (0.62)
	一般職員	242 2.97 (0.20)	2.51 (0.56)	1.87 (0.66)	1.42 (0.59)	2.10 (0.66)	1.45 (0.60)
入試広報	管理職	12 2.42 (0.52)	2.17 (0.58)	2.58 (0.52)	2.08 (0.67)	2.67 (0.49)	2.67 (0.49)
	初級管理職	41 2.44 (0.55)	2.51 (0.55)	2.27 (0.63)	1.88 (0.76)	2.39 (0.59)	2.08 (0.62)
	一般職員	71 2.50 (0.58)	2.62 (0.54)	2.14 (0.70)	1.85 (0.77)	2.00 (0.76)	1.66 (0.70)
研究支援	管理職	19 2.53 (0.61)	1.95 (0.41)	2.32 (0.58)	2.05 (0.52)	2.79 (0.42)	2.53 (0.51)
	初級管理職	49 2.55 (0.65)	2.39 (0.64)	2.08 (0.64)	1.71 (0.65)	2.47 (0.62)	1.92 (0.70)
	一般職員	60 2.72 (0.56)	2.38 (0.59)	2.05 (0.69)	1.58 (0.68)	2.18 (0.65)	1.67 (0.66)
全体	管理職	272 2.45 (0.63)	2.09 (0.60)	2.51 (0.55)	2.05 (0.65)	2.81 (0.40)	2.61 (0.53)
	初級管理職	618 2.49 (0.66)	2.45 (0.59)	2.06 (0.62)	1.67 (0.69)	2.45 (0.62)	1.95 (0.68)
	一般職員	686 2.55 (0.65)	2.57 (0.57)	1.88 (0.67)	1.46 (0.63)	2.15 (0.68)	1.55 (0.65)
最大の分野と最小の分野の平均値差		0.71	0.32	0.38	0.67	0.27	0.14
		0.86	0.57	0.34	0.79	0.50	0.36
		0.89	0.47	0.60	0.85	0.76	0.22

網掛けのセルは、各行で上位2つの平均値を示す

まずは、仕事内容の職位間での違いを確認する。学生教員対応は、同一業務分野内では職位間での差は小さくなく、同一職位内での業務分野間の差が大きいことが特徴である。また、

定型的業務は職位の上昇に伴い業務ウエイトが小さくなり、その他調整合意形成・課題分析解決・事業企画開発・意思決定管理は職位の上昇に伴い業務ウエイトが大きくなる傾向が見出せる。特に職位上昇に伴い業務ウエイトが大きくなる仕事内容は、調整合意形成と意思決定管理であり、後者には、同一職位内での業務分野間の差が小さいという特徴もある。

続いて、業務分野ごとの特徴を確認していこう。経営企画は独特の傾向を示している。すなわち、学生教員対応と定型的業務が全体的に低く、調整合意形成や課題分析解決は職位が低い頃から大きい。また、他業務分野では全体的に低い事業企画開発の割合が、経営企画では大きいことも特筆すべきである。それ以外では、総務人事で調整合意形成、財務経理で定型的業務、教学支援・入試広報・研究支援で学生教員対応の割合が比較的大きい。

続いて、高ウエイト業務の割合を表 2-12 にまとめた。これも、全体的に職位の上昇に伴い、定型的業務・学生教員対応から調整合意形成・意思決定管理にウエイトが移行していることがわかる。ただし、教学支援と研究支援は職位が上昇しても学生教員対応が高ウエイト業務であることは変わらない。また、入試広報は職位内でのばらつきが大きく、一般職員でも 1 割近くは事業企画開発を高ウエイト業務と考えているというような特徴があった。

表 2-12 高ウエイト業務の割合 (業務分野・職位別)

	n	学生教員対応	定型的業務	課題分析解決	事業企画開発	調整合意形成	意思決定管理	
総務人事	管理職	95	4.7%	10.5%	7.0%	3.5%	53.5%	20.9%
	初級管理職	277	17.1%	31.4%	4.3%	1.6%	41.5%	4.3%
	一般職員	202	22.8%	52.3%	1.6%	1.0%	21.2%	1.0%
財務経理	管理職	23	5.3%	10.5%	26.3%	5.3%	31.6%	21.1%
	初級管理職	56	24.1%	51.9%	7.4%	0.0%	14.8%	1.9%
	一般職員	76	13.7%	78.1%	1.4%	0.0%	4.1%	2.7%
経営企画	管理職	34	0.0%	0.0%	15.2%	15.2%	48.5%	21.2%
	初級管理職	38	11.1%	13.9%	11.1%	8.3%	44.4%	11.1%
	一般職員	35	17.6%	20.6%	11.8%	8.8%	41.2%	0.0%
教学支援	管理職	89	37.5%	2.5%	7.5%	0.0%	33.8%	18.8%
	初級管理職	157	71.9%	12.3%	0.0%	1.4%	11.6%	2.7%
	一般職員	242	81.7%	12.2%	2.6%	0.4%	2.6%	0.4%
入試広報	管理職	12	0.0%	16.7%	16.7%	0.0%	25.0%	41.7%
	初級管理職	41	23.1%	30.8%	5.1%	7.7%	33.3%	0.0%
	一般職員	71	35.9%	40.6%	6.3%	9.4%	6.3%	1.6%
研究支援	管理職	19	22.2%	5.6%	5.6%	5.6%	55.6%	5.6%
	初級管理職	49	39.1%	21.7%	8.7%	0.0%	26.1%	4.3%
	一般職員	60	51.8%	28.6%	3.6%	1.8%	10.7%	3.6%
全体	管理職	272	15.7%	6.5%	10.1%	4.0%	43.5%	20.2%
	初級管理職	618	33.3%	26.6%	4.3%	2.1%	29.9%	3.8%
	一般職員	686	46.2%	36.2%	3.1%	2.0%	11.4%	1.2%

網掛けのセルは、各行で上位2つの割合を示す

業務分野ごとの特徴をまとめると、総務人事と財務経理は定型的業務の、教学支援と研究支援は学生教員対応のウエイトが大きい。また入試広報は学生教員対応と定型的業務の、経営企画は調整合意形成のウエイトが大きい、同時に課題分析解決・事業企画開発という「非定型的業務」のウエイトも比較的大きいという特徴がある。

これらの業務ウエイト、高ウエイト業務割合の傾向は、2011 年に実施された同一項目の

調査データを分析した木村（2018a）とほぼ同じである。すなわち、大学職員の業務実態について、仕事内容の観点からは、この10年間で大きな変化はないことがわかる。

②関係者とのかかわり

続いて、学内外関係者とのかかわり度合の平均値等を表2-13にまとめた。

表2-13 関係者とのかかわり度合（業務分野・職位別）

		n	他部署職員	管理職執行部	学内教員	学生	文科公的機関	他大学教職員	卒業生	高校企業等
総務人事	管理職	95	3.57 (1.12)	3.78 (1.43)	3.22 (1.66)	1.55 (0.54)	2.75 (0.44)	2.08 (0.67)	1.43 (0.97)	1.66 (0.83)
	初級管理職	277	3.51 (1.08)	3.28 (1.29)	3.11 (1.45)	1.52 (0.58)	2.19 (0.75)	1.70 (0.82)	1.29 (0.94)	1.45 (0.76)
	一般職員	202	3.50 (1.11)	3.08 (1.30)	2.97 (1.53)	1.62 (0.56)	2.24 (0.82)	1.55 (0.88)	1.30 (0.93)	1.53 (0.71)
財務経理	管理職	23	3.32 (1.09)	3.70 (1.14)	3.18 (1.73)	1.82 (0.57)	2.73 (0.56)	1.68 (0.66)	1.14 (1.03)	1.73 (0.78)
	初級管理職	56	3.43 (1.05)	2.93 (1.34)	3.23 (1.50)	1.93 (0.54)	2.04 (0.95)	1.48 (0.85)	1.34 (0.99)	1.50 (0.66)
	一般職員	76	3.34 (1.03)	2.70 (1.25)	2.87 (1.50)	1.88 (0.66)	1.87 (0.91)	1.30 (1.02)	1.25 (0.98)	1.50 (0.57)
経営企画	管理職	34	3.47 (1.21)	3.82 (1.62)	3.03 (1.85)	1.26 (0.66)	3.06 (0.39)	1.97 (0.67)	1.62 (0.89)	1.85 (0.90)
	初級管理職	38	3.42 (1.08)	3.63 (1.34)	3.05 (1.55)	1.39 (0.60)	2.86 (0.54)	1.76 (0.80)	1.34 (0.92)	1.55 (0.68)
	一般職員	35	3.43 (1.11)	3.31 (1.14)	2.97 (1.89)	1.54 (0.78)	2.63 (0.83)	1.63 (0.89)	1.14 (1.00)	1.89 (0.81)
教学支援	管理職	89	3.48 (1.22)	3.44 (1.85)	3.61 (1.97)	2.97 (0.57)	2.26 (0.60)	2.04 (0.51)	1.85 (0.94)	1.97 (0.92)
	初級管理職	157	3.34 (1.17)	2.83 (1.76)	3.64 (1.77)	3.57 (0.57)	2.00 (0.80)	1.74 (0.57)	1.76 (0.90)	1.77 (0.83)
	一般職員	242	3.33 (1.13)	2.51 (2.05)	3.65 (1.73)	3.73 (0.64)	1.81 (0.88)	1.56 (0.58)	2.05 (0.86)	1.73 (0.76)
入試広報	管理職	12	3.25 (1.17)	3.42 (1.75)	3.42 (3.33)	2.25 (0.45)	2.00 (0.52)	2.08 (0.52)	1.75 (0.95)	3.33 (0.67)
	初級管理職	41	3.46 (1.02)	3.02 (2.02)	3.37 (2.88)	2.24 (0.51)	1.85 (0.72)	1.71 (0.62)	2.02 (0.94)	2.88 (0.84)
	一般職員	71	3.41 (1.10)	2.82 (1.94)	3.55 (3.13)	2.69 (0.69)	1.73 (0.88)	1.54 (0.58)	1.94 (0.83)	3.13 (0.67)
研究支援	管理職	19	3.21 (1.37)	3.58 (1.26)	3.53 (1.79)	1.47 (0.63)	2.63 (0.61)	1.84 (0.51)	1.26 (0.76)	1.79 (0.69)
	初級管理職	49	3.31 (1.18)	3.00 (1.39)	3.63 (1.90)	1.59 (0.62)	2.65 (0.76)	2.08 (0.57)	1.39 (1.01)	1.90 (0.84)
	一般職員	60	3.38 (1.22)	2.85 (1.23)	3.72 (1.72)	1.60 (0.69)	2.98 (0.72)	2.18 (0.52)	1.23 (0.85)	1.72 (0.89)
全体	管理職	272	3.47 (0.58)	3.64 (0.54)	3.35 (0.64)	2.03 (1.00)	2.58 (0.98)	2.01 (0.85)	1.57 (0.77)	1.87 (0.99)
	初級管理職	618	3.44 (0.58)	3.12 (0.80)	3.31 (0.77)	2.12 (1.12)	2.19 (0.97)	1.72 (0.79)	1.47 (0.74)	1.67 (0.93)
	一般職員	686	3.40 (0.64)	2.80 (0.89)	3.33 (0.83)	2.49 (1.21)	2.08 (0.97)	1.58 (0.76)	1.61 (0.84)	1.80 (1.01)
最大の分野と組	管理職		0.36	0.40	0.58	1.71	1.06	0.40	0.71	1.67
小の分野の平均	初級管理職		0.20	0.80	0.59	2.18	1.01	0.60	0.73	1.43
値差	一般職員		0.17	0.80	0.85	2.19	1.25	0.88	0.91	1.63

太字のセルは、業務相手ごとに平均値上位2つの分野であることを示す(職位別)

まずは、かかわり度合の職位間での違いを確認する。全体的に職位の上昇に伴い、学生を除く各種学内外関係者とのかかわりは強くなる傾向がある。他部署職員とのかかわりは全体的に大きいうえに業務分野間での差も小さく、多くの大学職員が、他部署とかかわりながら業務を遂行していることがわかる。

逆に、学生や高校・企業とのかかわりは業務分野間での差が大きく、前者は教学支援、後者は入試広報が突出して大きい。ただしこの2業務分野は、その他業務分野と比較して、文科公的機関とのかかわりが小さくなっている。

その他は、管理職執行部と教員は全体的にかかわりが大きく、他大学教職員と卒業生は全体的にかかわりが小さい。これらの傾向は、母集団が大学職員の一部に限定されている調査データを分析した木村（2018b）と共通している。

以上の結果を業務分野ごとにまとめると、経営企画・総務人事は大学の上層部や公的機関など「経営系」のかかわりが強く、教学支援・入試広報は教員・学生とのかかわりが強い。併せて、入試広報は卒業生や高校企業等と、いわば「一般社会」との関わりが強いことが特

徴である。そして、研究支援は教員・文科公的機関とのかかわりが強く、関係者の観点からは経営系・教学系の中間的な性格がある。最後に、財務経理は他分野と比較すると学内外関係者とのかかわりは弱くなっている。

③分析結果のまとめ

以上、大学職員の、各業務分野の業務内容－業務分野間での仕事内容と関係者とのかかわりの違い－について、職位別に分析を行ってきた。

仕事内容については、職位の上昇に伴って、定型的業務のウエイトが下がり、調整合意形成や意思決定管理のウエイトが高くなっていった。業務分野間の違いに着目すると、経営企画・入試広報では、課題分析解決や事業企画開発など「非定型的業務」のウエイトが高いことが特徴的であった。

続いて関係者とのかかわりについては、全体的に職位の上昇に伴いかかわり度合いが高くなるが、職位間での違いよりも、業務分野間での違いの方が大きくなっていった。具体的には、経営系分野では上層部・公的機関など「経営系」かかわりが強く、教学系分野では教員・学生など「教学系」かかわりが強い、という違いを見出すことができる。

以上、本項での分析結果を確認してきた。これらの影響についての考察は、第5節にて実施する。

表 2-14 専門または得意にしたい業務分野（専門にしたい業務分野別）

	n	総務 人事	財務 経理	経営 企画	教学 支援	入試 広報	研究 支援	情報 システム	施設 管理	国際 交流	図書館	病院	選択分野数 平均値
総務人事	285	100%	30.5%	30.9%	22.8%	10.5%	8.8%	7.4%	6.7%	4.9%	4.6%	3.5%	2.3
財務経理	130	42.3%	100%	28.5%	18.5%	6.9%	16.2%	18.5%	6.9%	3.1%	3.1%	3.1%	2.5
経営企画	117	49.6%	41.0%	100%	30.8%	25.6%	18.8%	19.7%	5.1%	12.0%	2.6%	1.7%	3.1
教学支援	336	25.0%	12.8%	18.2%	100%	26.2%	12.8%	12.2%	3.9%	9.2%	5.1%	1.2%	2.3
入試広報	91	18.7%	19.8%	30.8%	46.2%	100%	11.0%	11.0%	3.3%	11.0%	5.5%	0.0%	2.6
研究支援	83	27.7%	27.7%	18.1%	24.1%	7.2%	100%	19.3%	4.8%	8.4%	9.6%	0.0%	2.5

網掛けのセルは、25.0%以上であることを示す

(4) 各業務分野の業務内容②－業務分野間の関係性

本項では、大学職員の業務分野間の関係性について、その実態を明らかにする。ここでは、既述のとおり、ある分野の業務を遂行する際に、他のどの分野の知識が必要と認識されているかを、業務分野間の関係性を示す指標として使用する。具体的には、ある業務分野（6種類）を「専門にしたい」と考えている回答者が、同時に「専門または得意にしたい」と考えている業務分野（11種類）を分析することで、業務分野間の「近さ」を明らかにする。

ある業務分野を「専門にしたい」と考えている回答者のうち、各業務分野を「専門または得意にしたい」と考えている回答者の割合を、表 2-14 にまとめた。同表右端には、回答者がいくつの業務分野を「専門または得意にしたい」と考えているかの平均値も併せて記載している。

全体的には、左側列の上段と、真ん中列の下段に網掛け（25.0%以上）のセルが集中して

いることがわかる。これは、総務人事・財務経理・経営企画という「経営系」の業務分野同士の（業務知識面での）関係性と、教学支援・入試広報という「教学系」の業務分野同士の（業務知識面での）関係性の強さを示している。ただし、経営企画を専門にしたい回答者は教学支援・入試広報を、入試広報を専門にしたい回答者は経営企画を得意にしたいとする割合も高く、両分野の遂行には経営系と教学系の知識が幅広く必要とされているものと考えられる。なお、研究支援には、やや「経営系」の知識の割合が高い以外には、際立った傾向は見られなかった。なお、この「関係性」に近い組合せは、木村（2018b）において、業務上のかかわりが強い組合せでもあった。

最後に、選択分野数の平均値を確認すると、経営企画の3.1から総務人事・教学支援の2.3まで幅がある。この値には、専門にしたい分野も含んでいることをふまえると、ある分野を専門にしたいと考えている大学職員は、その分野以外にも、平均して1～2分野程度は得意になりたいと考えていることがわかる。

以上、本項での分析結果を確認してきた。これらの影響についての考察は、第5節にて実施する。

(5) 育成の短期的・中長期的成果

本項では、大学職員の育成とその短期的・中長期的成果を扱う。ここでは、人事異動と育成の関係への示唆を得るため、大学職員が各種経験を通じてどの程度成長しているのか、そして、「求められている成果を上げられている」「将来の経営を担う人材が育っている」かどうかの実態を明らかにするのであった。

まずは、大学職員が各種経験を通じてどの程度成長しているのかについて、設置形態ごとに、8種類の学習経験の経験率と、それらを通じた経験者の成長度合（とても成長した=4、成長した=3、あまり成長していない=2、成長していない=1）の平均値・標準偏差を表2-15にまとめた。

まず、各種経験の経験率に着目すると、「日常業務の実施」がもっとも経験率が高く、その次は自学自習や学外研修などの経験率が高かった。これらのうち、人事異動に関係するものは「日常業務の実施」と「他大学・他機関での勤務経験」であるが、後者は国立大学で47.4%、公立大学で43.0%、私立大学で34.4%の経験率であった。

続いて、それらの経験を通じた成長度合を確認していくと、国公私立大学のいずれも、「他大学・他機関での勤務経験」「日常業務の実施」「学内プロジェクトへの参加」という業務そのものの経験の方が、他の経験よりも成長度合平均値が高くなっていた。ただし、私立大学では、就職後の自学自習、学外研修等、大学院などでの学習についても、比較的大きな成長度合を示していた。このように、大学職員は、人事異動が大きな影響を与えている他大学・他機関での勤務経験や、日常業務の実施を通じた成長を実感していることがわかった。

それでは、人事異動を通じた成長実感は、実際の成果につながっているのだろうか。育成の中長期的成果を示す「自分に求められている成果を上げられている」「将来の経営を担う

人材が育っている」という指標への回答について、そう思う＝4、ある程度そう思う＝3、あまりそう思わない＝2、そう思わない＝1として数値化し、その平均値・標準偏差を表 2-16 にまとめた。

表 2-15 育成の短期的な成果（各種経験を通じた成長）（設置形態別）

	国立		公立		私立	
	経験率	成長度合	経験率	成長度合	経験率	成長度合
業務そのものの経験						
日常業務の実施	100%	3.03 (0.53)	99.5%	3.00 (0.51)	99.4%	3.04 (0.59)
学内プロジェクトへの参加	66.9%	2.70 (0.70)	66.0%	2.68 (0.61)	77.5%	2.72 (0.71)
他大学・他機関での勤務経験	47.4%	3.14 (0.76)	43.0%	2.98 (0.77)	34.4%	2.94 (0.82)
他者からの薫陶経験						
学内外のロールモデルとの交流	38.1%	2.39 (0.75)	26.6%	2.22 (0.69)	35.3%	2.41 (0.75)
業務外での学習経験						
就職前の大学・大学院での学習	77.0%	2.48 (0.81)	70.4%	2.50 (0.84)	74.2%	2.51 (0.80)
就職後の関連書籍などでの自学自習	87.2%	2.48 (0.72)	80.7%	2.58 (0.72)	86.8%	2.63 (0.73)
就職後の学外研修・情報交換会への参加	81.7%	2.54 (0.70)	73.9%	2.53 (0.71)	84.4%	2.72 (0.71)
就職後の大学院などの教育機関での学習	13.3%	1.96 (0.81)	15.5%	2.50 (0.88)	16.6%	2.57 (0.94)

()を含むセルは平均値(標準偏差)を示す

表 2-16 育成の中長期的な成果（設置形態別）

	国立	公立	私立
中期的な成果			
自分に求められている成果を上げられている	2.66 (0.63)	2.63 (0.65)	2.66 (0.65)
長期的な成果			
将来の経営を担う人材が育っている	2.22 (0.65)	2.06 (0.71)	2.01 (0.71)

()を含むセルは、平均値(標準偏差)を示す

同表からは、中期的な成果の指標である「自分に求められている成果を上げられている」については、国公立大学のいずれも平均値が 2.50 を上回っていることがわかる。よって、中期的成果についてはある程度は達成されていると考えてよいだろう。しかし、長期的な成果である「将来の経営を担う人材が育っている」については国公立大学のいずれも平均値が 2.50 を大きく下回っており、この成果については、現状では十分に達成されていないと考えるのが妥当であろう。

以上、大学職員の育成とその短期的・中長期的成果の実態を確認してきた。その結果、大

学職員は、人事異動が関係する「日常業務の実施」や「他大学・他機関での勤務経験」を通じた成長を実感していることがわかった。そしてその中長期的成果のうち、「自分に求められている成果を上げられている」という中期的成果については達成されているが、「将来の経営を担う人材が育っている」という長期的成果については達成されているとは言えないことがわかった。これらについての考察は、第5節にて実施する。

表 2-17 適性の発見・モチベーションの向上とその要因 (設置形態別)

	国立	公立	私立
適性の発見・モチベーションの向上			
自分の能力や適性が生かされている (活用実感)	2.77 (0.67)	2.85 (0.65)	2.87 (0.72)
やりがいがある (仕事のやりがい)	2.86 (0.74)	2.92 (0.75)	3.00 (0.74)
人事制度の適切な運用			
能力や適性が生かされた人事異動が行われている	2.20 (0.75)	2.20 (0.75)	2.08 (0.73)
一定のキャリアモデルが示されている	2.16 (0.74)	1.78 (0.68)	1.84 (0.71)
職員の自己啓発を奨励している	2.52 (0.74)	2.19 (0.78)	2.28 (0.84)
職場における業務遂行のしやすさ			
自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある	3.04 (0.73)	2.91 (0.72)	2.88 (0.73)
休暇を取得しやすい雰囲気がある	3.23 (0.78)	3.09 (0.82)	3.05 (0.82)
上司は信頼して仕事を任せてくれている	3.20 (0.65)	3.07 (0.64)	3.12 (0.69)

()を含むセルは、平均値(標準偏差)を示す

(6) 適性の発見・モチベーションの向上

本項では、大学職員の適性の発見・モチベーションの向上を扱う。ここでは、人事異動と活用の関係への示唆を得るため、「活用実感」「仕事のやりがい」と、それらに影響を与える人事制度の適切な運用や職場における業務遂行のしやすさの実態を明らかにするのであった。それらの指標への回答について、そう思う=4、ある程度そう思う=3、あまりそう思わない=2、そう思わない=1として数値化し、その平均値・標準偏差を表 2-17 にまとめた。

まず、大学職員の適性の発見・モチベーションの向上はどうなっているだろうか。「活用実感」「仕事のやりがい」ともに、平均値は私立大学が若干高い傾向はあるが、国公立大学のいずれも 2.50 を超えている。このことから、大学職員の適性の発見・モチベーションの向上については、全体的に高めに達成されていると捉えてよいだろう。

しかし、それらの高さは、適切な人事制度によるものとは言い難い。人事制度の適切な運用を示す3つの指標は、国公立大学のほとんどで、平均値が 2.50 を大きく下回っている。特に、人事異動の適切さを示す「能力や適性が生かされた人事異動が行われている」「一定

のキャリアモデルが示されている」については、世代を問わず、ほとんどの職員が否定的な評価を下している。

ただし、人事制度の適切さという組織レベルの評価ではなく、職場における業務遂行のしやすさという職場レベルの評価では、異なる様相を呈している。職場における業務遂行のしやすさを示す3つの指標は、国公私立大学のいずれも平均値が2.50を大きく上回っている。特に、「休暇を取得しやすい雰囲気がある」「上司は信頼して仕事を任せてくれている」については、ほとんどの職員が肯定的に評価をしている。

以上、大学職員の適性の発見・モチベーションの向上と、人事制度の適切な運用、職場における業務遂行のしやすさの実態を確認してきた。その結果、「活用実感」「仕事のやりがい」という大学職員の適性の発見・モチベーションの向上は全体的に高めであった。そして、それらに影響を与える要因のうち、職場レベルである職場における業務遂行のしやすさは全体的に高めであるが、組織レベルである人事制度の適切さは全体的に低いことがわかった。これらについての考察は、第5節にて実施する。

5. 考察

本節では、前節の分析結果、すなわち「人事異動制度の運用」「各業務分野の業務内容」「大学職員の育成・活用」についての実態をふまえ、(1) 人事異動制度の運用実態の背景、(2) 大学職員の人事異動が育成の高度化に与える影響、(3) 大学職員の人事異動が育成の高度化に与える影響、という3点について考察を行う。なお、表 2-18 には人事異動制度の運用実態についての、表 2-19 には各業務分野の業務内容についての、前節の分析結果概要をまとめている。

(1) 人事異動制度の運用実態の背景

既述のとおり、大学職員の人事異動の頻度・幅について、大学職員の人事異動は、事前の想定に反し、10年前に比べて、より頻繁で幅広くなっていた。これは、特定領域の専門性が重視される近年の風潮には反しているように思える。

表 2-18 分析結果まとめ (人事異動制度の運用実態)

	国立大学	私立大学	設置形態間の違い
人事異動の頻度	・この10年間で大きな変化はなし ・大規模大学の方が頻度は高い	・この10年間で頻繁になっている ・大規模大学の方が頻度は高い	・国立の方が私立よりも頻度は高い
人事異動の幅	・この10年間で大きな変化はなし ・小規模大学の方が幅は広い	・この10年間で大きな変化はなし ・大規模大学の方が幅は広い	・国立の方が私立よりも幅はやや広い

表 2-19 分析結果まとめ (各業務分野の業務内容)

	(1)仕事内容	(2)関係者とのかかわり	(3)業務分野間の関係性
総務人事	若手時代から調整業務も比較的割合が大きい	上層部・公的機関など「経営系」のかかわり	財務、企画という「経営系」
財務経理	非定型的業務の割合が小さい	他分野と比較して弱い	総務、企画という「管理系」
経営企画	若手時代から調整・課題解決・事業開発業務の割合が比較的大きい	上層部・公的機関など「経営系」のかかわり	「経営系」を中心に幅広く
教学支援	学生教員対応が中心	教員・学生とのかかわり	あまり大きくはない
入試広報	学生教員対応が中心で、事業開発業務も比較的大きい	教員・学生とのかかわり+卒業生・高校企業など「社会」とのかかわり	教学支援という「商品知識」経営の観点も
研究支援	学生教員対応が中心	教員とのかかわり 公的機関とのかかわり	総務、財務という「経営系」
全体傾向	職位が上がると定型的業務から調整・意思決定業務へ移行する	職位が上がると「経営系」が強くなり、学生が弱くなる	専門分野が業務上でよくかわる分野も得意になりたいと考えている

それでは、なぜこのような結果となったのだろうか。原因のひとつとして、現代の大学を取り巻く環境への対応が考えられる。大学行政管理学会大学事務組織研究会（2021）の調査によると、事務組織の改組・再編予定が「ない」と回答した私立大学は、2012年時点で20.1%、2017年時点で29.9%に限られている。日本企業・大学では、その組織改編に際しては、人事異動を通じた既存人員の再配置により対応することが一般的である（その対応を行うことが、人事異動制度の目的のひとつでもある）。この組織再編を目的とした人員の再配置により、職場と担当業務分野も変更されることで、現在の職員が経験してきた人事異動は、10年前と比較して、頻繁で幅広くなったと考えられる⁶⁾。そして既述のとおり、新たな業務への対応のため、既存の人員を再配置して、新たな部署を設置したりすることそのものが、人事異動による再配置を通じた大学職員の活用と捉えることも可能である。そしてこれからも、大学において新規業務は発生し続けることが想定されることから、その対応としての組織改編・学内人事異動が頻繁に生じ、その際には業務分野を超えた幅広い異動も生じるものと考えられる。

(2) 大学職員の人事異動が育成の高度化に与える影響

本項では、前節の分析結果をふまえて、大学職員の人事異動が育成の高度化に与える影響について考察する。なお、以下の考察には、統計的有意性の範囲を超えた解釈も一部含まれる点、試論として予めご了承ください。

人事異動と育成の関係について、まずは職員個人の成長の観点から考えよう。木村（2020）によると、非定型的業務や、多様な関係者とのかかわり、学内役員・文科省など経営系のかかわりなどの業務上の経験を通じて、大学職員は能力を向上させ、高度な業務を遂行できるようになっていくという。そして同論考中では、そのような経験は、主にヨコの人事異動（ジョブ・ローテーション）を通じて得られることが示唆されていた。

まず、業務内容に着目すると、経営企画や入試広報の業務経験は、職員の育成に適したものであると言える。これは、その業務に占める「非定型的業務」のウエイトが比較的大きいためである。特に若手時代には、非定型的業務のウエイトが大きい業務分野は限られており、それらの業務分野の一般職員のポジションは、特定個人を長く配置するよりも、比較的短期間でも多くの職員に経験させる方が、大学職員全体の育成につながるものと考えられる。木村（2020）によると、非定型的業務には、一度経験しておく、その後も経験しやすくなるという一種の「経路依存性」がある。それを前提とすると、多くの職員が若手時代に非定型的業務を経験する可能性を高めるようなジョブ・ローテーションには、その後の非定型的業務の経験可能性を高めるという意味で、大学職員の育成上、一定の意義を見出すことが可能である。

次に、業務を通じてかかわる関係者に着目すると、業務分野間で「違い」があった。すなわち、教学支援・入試広報などの教学系分野は学生や教員とのかかわりを持ちやすく、経営企画・総務人事などの経営系分野は大学の上層部や公的機関などのかかわりを持ちやすい。私学高等教育研究所編（2010）によると、いくつかの大学では、教学系・経営系両方の分野を経験させるという人事異動の方針を定めている。このような方針には、多様な関係者とのかかわりを通じた育成という観点から、一定の意義を見出すことが可能である。

なお、学生とのかかわりについては、村山（2016）により有能感を介したモチベーションや熟達志向・ロイヤルティへの有意な影響が確認されている。さらに、辻井ほか（2007）では、学生とのかかわりを通じて、大学職員のコミュニケーション力や目的・目標設定、問題解決力、学生実態把握の力などが醸成されることが明らかにされた。これをふまえると、学生とのかかわりを持ちづらい経営系分野のみに閉じた人事異動には、大学職員の育成や意欲に与える弊害が大きいことが推測される。

続いて、業務分野間の関係性に着目すると、大学職員の多くは、専門にしたい分野以外の分野も1～2分野程度は得意になりたいと考えていた。そして木村（2019）によると、現在の業務を遂行するうえで、大学職員は、過去に経験したことがある他業務分野の知識も活用している。これらの背景には、大学としての政策実現のため、経営側の観点と教学側の観点を統合する必要があるという大学職員業務の「本質的特徴（篠田 2003）」があるものと考えられる。すなわち、中央教育審議会（2008）でも言及されたように、「複数の業務領域での知見」は、「職員に一般的に求められる資質・能力」であり、現実には、多くの大学職員もそれを認識しているということがわかる。よって、大学職員の育成にあたっては、複数の業務分野にまたがるような幅広い知見を得られるよう、経験の全体像を設計する必要があることがわかる。

このように、本研究の分析結果より明らかになった業務分野ごとの業務内容・関係者の違いから、特定の業務分野に閉じたキャリアでは、経験することが難しい業務内容や関係者とのかかわりがあることがわかる。そして、現在の業務を遂行するうえでも、他の業務分野の知識は、必要と考えている者が多い。さらに、若手時代にはかかわりが乏しかった業務相手

でも、同じ業務分野内で職位が上昇すると、業務上でかかわるようになることが多い。以上のような大学職員の業務実態をふまえると、ジョブ・ローテーションを通じた幅広い業務経験には、業務上で必要な他分野の知識を得たり、多様な業務相手とのかかわりを経験できたりするという意味で、大学職員の育成上、一定の意義を見出すことが可能であると言える。

そして実際に、前節の分析結果における、大学職員に成長をもたらさう各種経験の経験率と成長度合から、特に「日常業務の実施」や「他大学・他機関での勤務経験」を通じて、大学職員は成長を実感していることがわかった。これらの経験と人事異動の関係については、定期的な人事異動は、職員本人の担当業務を定期的に変化させたり、業務上でかかわる相手を変化させたりするなどにより、日常業務に大きな影響を与えていると言える。そして、「他大学・他機関での勤務経験」については、そのような経験が現勤務先への入職前か入職後かは両方の可能性があるものの、国立大学ではプロパー職員であっても平均して1つは学外の職場を経験している。よって、少なくとも国立大学職員の「他大学・他機関での勤務経験」を通じた成長実感には、人事異動を通じた出向制度が貢献しているものと考えられる。

人事異動と育成の関係について、大学組織の観点からも考えてみよう。木村(2019)によると、人事異動は人的ネットワークの拡大を通じた情報収集能力の向上ももたらしていた。この、人事異動により拡大する人的ネットワークの特徴を、人や社会同士のつながりを捉える社会ネットワーク理論の枠組みを用いて詳しく見ていこう。

社会ネットワーク理論によると、人の社会的なつながりは、同質なもの同士の結びつきである結束型と、異質なもの同士の結びつきである橋渡し型に分類できる。そして前者は安定的な資源の交換による連帯の維持に優れており、後者は外部からの資源流入を可能とする開放性に優れているという(服部2020)。大学職員の人的ネットワークのうち、結束型の性質を持つものは、同じ職場や業務分野の職員同士のネットワークであろう。併せて、既往のとおり、大学職員は業務遂行の過程で他分野職員と強くかかわっていることから、経営系分野同士、教学系分野同士のかかわりについても、一定程度は結束型の性質があるだろう。そして大学職員は、人事異動を通じて橋渡し型ネットワークを形成することができると考えられる。なぜなら、人事異動が生じると、ある職員の異動先の前任者および異動元の後任者との人的ネットワークが形成されるためである。これは、異動後も業務の指導や質問対応が生じる(木村2019)ことによる。この、前任者-後任者のネットワークは、異動前後の組織内で形成されていた結束型ネットワーク間に生じている「構造的空隙 structural holes (バート、2006)」を繋ぐ橋渡し型ネットワークとして作用するだろう。そして、このようなネットワークは、システムを超えたり、ランダムに発生したりする人事異動によって形成が促進されるものと考えられる。このように、人事異動には、人的ネットワークの構造的空隙を埋め、より効率的に資源—具体的には情報—の循環を可能にするという役割もあるということが考えられる。そしてこれは、職員個人にとっては人的ネットワークの拡大を通じた情報収集能力の向上と捉えられるが、大学組織にとっては、より円滑な情報交換が可能となる組織への成長とも捉えることが可能である。

それでは、職員個人の人事異動がもたらす経験を通じた成長実感は、育成の成果につながっているのだろうか。まずは、中期的な成果を見ていこう。中期的な成果の指標として、「自分に求められている成果を上げられている」を用いたところ、これはある程度は達成されていることが明らかになった。たとえば職員が日々直面する通常業務の範囲において、うまく遂行できないことが多いとすると、この指標は大きくならないであろう。そう考えるならば、この結果は、大学職員の職務遂行について、少なくとも通常業務の範囲においては、大きな問題は生じていないことを示しており、その点では人事異動は大学職員の育成に貢献できていると言えよう。

ただし、人事異動そのものは、ごく短期的には通常業務の遂行を阻害することに注意が必要である。木村（2020）によると、過去に経験したことがない業務分野に異動する場合、職位を問わず多くの職員が、その適応のため半年以上を要すると捉えている。その適応の過程で直面する業務上の困難さは、大学職員に、試行錯誤の経験などからの成長と同時に、その期間の職務遂行水準の低下ももたらす。さらに4.2において、ミドル層以降の異動においても、新しい業務分野への異動や初めての系統を超えた異動を経験することが明らかにされている。比較的大きな職責を担っている職員の職務遂行水準の低下が大学組織にもたらす負の影響は、若手層のそれに比べてより大きいものと考えられる。そのため、未経験分野への異動は、ミドル層以降はなるべく抑制することが望ましいだろう。

続いて、長期的な成果を見ていこう。長期的な成果の指標として、「将来の経営を担う人材が育っている」を用いたところ、これは現状では達成されているとは言えないことが明らかになった。このような人材は、先行研究で「大学経営人材」「大学アドミニストレーター」などと呼ばれてきたものである。その具体的な人材像としては、現代社会や教育上の課題を捉えて改善を実行でき、新しい分野にも前向きに取り組む人材（山本、2012）、大学間で異なる歴史や社会からの期待をふまえ、環境の変化を読み解き、各大学ですべきこと、できることを判断・実現する人材（両角、2019）、などが挙げられてきた。これらを前段と比較しつつまとめると、個々の職員レベルではなく大学組織レベルで求められていることを、広く長期的な観点から捉えて、その対応策を企画・実現できる人材と言えるだろう。職員個人は日々の通常業務から得られる経験を通じた成長を実感しているにもかかわらず、このような人材が育っていないということは、大学経営人材を育成するためには、人事異動を通じてさまざまな経験をさせることとは異なる方法が必要であることを意味していると考えられる。それには、どんな方法が考えられるだろうか。

中島（2011）は、客観的に「優秀」と認められている管理職へのインタビュー調査から、対象者が困難な業務を遂行する過程で関連法令・政策、高等教育の知識、他大学の事例、所属大学組織に関する知識を得てきたことを明らかにした。ただしその困難な業務の付与は、対象者の育成を目的としたものではなく、対象者が周囲に認められていた「優秀さ」により、困難な業務を成功させることが可能と考えられたからであった。大学組織の観点からは、自身の大学の浮沈を左右するような困難な業務の担当者については、育成目的で決定するの

ではなく、すでに育成されている職員の活用目的で決定することが妥当であろう。しかし、同研究の対象者が得てきたような知識を、他の方法で育成することには一考の価値があるだろう。そのような知識の獲得にあたっては、大学院教育が一定程度貢献していることが、木村（2020）にて示唆されている。本調査結果における、大学院教育の経験を通じた大学職員の成長度合はあまり大きくなかったが、別途行った設置形態別・世代別の分析結果からは、私立大学のベテラン層では成長度合が大きくなっていた。この結果と先の大学経営人材の定義を合わせると、人事異動を通じた経験からの成長を補完し、大学経営人材に必要な能力を高める大学院教育の「遅効性」が示唆される。すなわち、大学職員にとって大学院教育はすぐに成果を実感できるものではないが、私立大学 50 代職員が直面しているような、大学組織レベルで求められていることを、広く長期的な観点から捉えて、その対応策を企画・実現する立場になったときに、ようやくその意義を実感する、という効果である。

(3) 大学職員の人事異動が活用の高度化に与える影響

本項では、前節の分析結果をふまえて、大学職員の人事異動が活用の高度化に与える影響について考察する。なお、以下の考察にも、統計的有意性の範囲を超えた解釈が一部含まれる点、試論として予めご了承ください。

人事異動と活用の関係について、まずは組織の観点から考えよう。第 2 節でレビューしたとおり、近年の大学組織は業務効率化や新規業務・専門的業務への対応のため事務組織の改組・再編を頻繁に行っており、本節第 1 項での議論より、その多くは人事異動による大学職員の再配置によるものと考えられた（大学行政管理学会大学事務組織研究会 2021）。そして、そのような「活用」が、やや頻繁で幅広くなっているという人事異動の変化の背景にあるものと考えられた。この点で、大学組織は人事異動を通じて職員を活用できていると言える。

それでは、大学組織にとっては活用的手段であった職員の再配置は、大学職員個人にはどのように捉えられているのだろうか。まず、大学組織による人事異動の適切さ、具体的には能力・適性の活用やキャリアモデルの提示については、いずれも否定的に捉えられている。職員個人のレベルでは、大学組織による人事異動が活用につながっているとは考えられていない。しかし、能力や適性が生かされている、仕事のやりがいがある、というモチベーションに目を向けると、いずれも肯定的に捉えられている。木村・井芹（2020）をふまえると、これは上司が信頼して仕事を任せる、休暇が取りやすい雰囲気がある、など、職場レベルでの業務のしやすさにより担保されているものと考えられる。

これらの結果をまとめると、人事異動と活用の関係について、大学組織レベルでは、業務効率化や新規業務・専門的業務への対応を、既存人員の再配置によって行うことができている。これは採用にかかる時間的・金銭的成本や、新規採用者の能力・適性を正確に評価することが困難というリスクをふまえると、大学組織にとってはメリットである。しかしその既存人員の再配置については、職員個人レベルでは活用につながっていないと認識されている。このように、人事異動と活用の関係は、大学組織レベルでは肯定的、職員個人レベル

では否定的であると考えられよう。

このような、大学組織レベルと職員個人レベルの評価のずれは、心理的契約の観点からは大きな問題を生じさせうる。心理的契約とは、「自身の貢献が組織に互恵的な義務を負わせると認識した時に生じる労働者個人の信念 (Rousseau, 1989)」である。この心理的契約には、組織は労働者に「適切な配置」「自分にとって意義ある仕事」を与えてくれることなどが含まれており (服部 2013)、個人がこの契約が履行されなかったと認識すると、職務満足や組織コミットメント、業績が低下することがわかっている (Zhao et al, 2007)。この観点からは、職員個人は大学組織が心理的契約を履行していないと認識しており、そのためモチベーションは低下しているが、自身の職場での上司の姿勢や同僚の雰囲気が悪くないことで、そのモチベーションの低下は一定に抑えられているものと推測される。このような大学組織-職場-職員個人の関係は安定的なものではないだろう。なぜなら、職員個人の大学組織への評価は急には変わらないものと考えられるが、まさに人事異動を通じて職場が変更され、上司・同僚が変わることによって、上司の姿勢や同僚の雰囲気など、職場への評価は急変する可能性があるためである。よって、大学組織は、人事異動に際しては、丁寧な面談などを通じて、その意図を伝えることで、職員個人に「適切な配置」「自分にとって意義ある仕事」であるという認識を持たせることにより、心理的契約の不履行状態を回避することが重要であると考えられる。

なお、人事異動の運用実態—特に幅広い異動と一部ランダムな異動—は、職員個人のモチベーションや幸福感にポジティブな影響を与えている可能性がある。矢野 (2021) によると、ポジティブで幸せな組織では、コミュニケーションが特定の人に偏っていないという特徴がある。そして、労働者の主観的な幸せが高いほど、実際に労働生産性も高いこともわかっている。大学職員は業務遂行の過程で、他分野職員と強くかかわっているが、木村 (2020) によると、そのような強いかかわりは経営系分野同士、教学系分野同士で発生することが多く、系統を超えたかかわりは大きくない。しかし、系統を超えた異動や、一部ランダムな人事異動によって、学内でさまざまな分野の多くの職員とのかかわりを得ることができる。このように、人事異動の幅広さ・ランダムさは、職員個人の幸福感と、それを通じた成果の向上にも貢献している可能性が考えられる。

最後に、育成との関係で活用を捉えてみよう。既述のとおり、中島 (2011) は、一般的なホワイトカラー管理職と同様の能力が求められる大学職員の育成にあたっては、人事異動と内部昇進を基盤とした業務経験が重視されるべきと指摘している。このうち、内部昇進そのものは、育成というよりも活用の観点の方が強いものと考えられる。なぜなら、前節での分析のとおり、職位によって業務の内容やかかわる相手が異なっていることから、下位の業務を遂行できることが、上位の業務を遂行できることと必ずしもイコールではないため、上位の業務遂行に耐えられるような育成は、内部昇進に先立つ必要があるためである。それでは、どのような職員を育成して、上位職で活用することが適切なのだろうか。これはすなわち、上位職の業務の特徴を明らかにすることである。

まず、業務分野を問わず、上位職になるにつれて、調整合意形成と意思決定管理のウエイトが高くなっていった。このことは、管理職になるまでに、調整合意形成と意思決定管理業務が遂行できるようになる必要性を示している。それらはそれぞれ、どのような業務なのだろうか。

木村（2020）において、大学職員の調整合意形成の能力の多寡は、課題発見解決力、コミュニケーション能力、プレゼンテーション能力などのスキルに加え、勤務先の歴史・研究教育・組織に関する知識の多寡で説明されていた。そして後者の勤務先関係知識は、特に経営系かかわりや多様なかかわりによって向上していた。すなわち、若手時代に経営系のかかわりを得られるような業務、すなわち業務を一段高い目線から俯瞰する必要があるような業務を経験し、それを通じて勤務先大学のことを幅広く知ることによって、上位職でウエイトが高くなる調整合意形成業務を遂行できるようになると想定される。

意思決定管理については、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターが実施した「大学上級管理職調査」より、大学管理運営の意思決定には、「関係者間の調整を行う能力」「事業・業務をやりぬく能力」などが重要と指摘されている（黄 2016）。同調査対象である「上級管理職」は、学長・総長、副学長、事務局長等の相当職以上であり、本調査の「管理職」よりも上位ではあるが、大学における上級職の行う意思決定という点では参考にできるだろう。調整合意形成の能力はここにも含まれるが、「事業・業務をやりぬく能力」については、若手時代に非定型的な業務である課題分析解決・事業企画開発を担当し、それをやり抜いた経験が資するものと考えられる。

また、どの業務分野であっても、管理職に到達すると、役職者とのかかわりが強くなる。そのため、若手時代に役職者とかかわることができる業務分野は限られてはいるが、若手時代に役職者とかかわっておくことで、役職者との「付き合い方」を経験・理解し、管理職になってからの業務を円滑に行えるようになることが考えられる。また、時間軸を長くとるならば、管理職で役職者との業務上のかかわりを円滑にしやすくするような経験は他にも考えられる。すなわち、若手時代に学内委員会等でかかわりを持った「（若手の）教員」が、自分が管理職になった際には「顔馴染み」の役職者となっているというケースが想定される。この意味でも、若手時代に学内の幅広い人脈を形成できるような、ジョブ・ローテーションを通じた幅広い業務経験には、大学職員の活用上でも、一定の意義を見出すことが可能であると言える。

6. 本研究のまとめと今後の課題

本研究では、本研究では、現在の大学における、人事異動制度の運用、各業務分野の業務内容、育成の短期的・中長期的成果、適性の発見やモチベーションの向上の実態を明らかにし、それを通じて、大学職員の人事異動と育成・活用の関係を検証することを目的に、大学職員の人事異動の実態と推移、そして育成・活用の成果の関係について考察してきた。本研

究から得られた主要な知見は、以下のとおりまとめられる。

第一に、大学職員の人事異動について、国立大学では約3年、私立大学では約6年の頻度で異動し、その過程で経営系・教学系の両方を含む3分野程度を、一部ランダムに経験していた。そして、この10年間で、人事異動はやや頻繁で幅広くなっているという変化が確認された。

第二に、大学職員の各業務分野の業務内容について、経営系分野と教学系分野の違いが明らかになった。仕事内容や関係者が異なれば、仕事の手順や重視する観点が異なりうる。また、それぞれで異なる幅広い業務分野の知識を使用している。よって、業務遂行のうえで、ジョブ・ローテーションを通じた幅広い業務経験が資するところは大きいと言える。

第三に、人事異動と育成の関係について、人事異動を通じて得られる各種経験から、職員個人は成長を実感していた。そしてその成長は、個々の職員に現在求められている役割を果たすという短期的な成果につながっていた。しかし、大学組織レベルで求められていることを、広く長期的な観点から捉えて、その対応策を企画・実現できるような、大学経営人材の育成という、長期的な成果にはつながっていなかった。これらの結果から、人事異動を通じた経験のほかに、大学職員がさまざまな知識を得られるような経験の必要性と、そのような機会としての大学院教育の意義が示唆された。

第四に、若年時代のジョブ・ローテーションの育成上の意義である。その目的は「適性発見」とみられることも多く、育成への効果には賛否両論が存在していた。しかし、経営系と教学系という異なる業務を統合して、大学としての政策を実現する必要のある大学職員業務を、職員「集団」で遂行できるようにするという育成上の目的を達成するためにも、一定の意義のある方法であると考えられる。さらに、特定分野にとどまっていたは得られないが、若年時代に得ておくことが望ましい経験を得ることができ、また、職位が高くなると重要になる調整合意形成・意思決定管理業務ができるようになるうえでも、学内での幅広い経験が役立つことが示唆された。

第五に、人事異動と活用の関係について、大学組織レベルでは、業務効率化や新規業務・専門的業務への対応を、既存人員の再配置によって行うことができている。しかしその既存人員の再配置については、職員個人レベルでは活用につながっていないと認識されている。このように、人事異動と活用の関係は、大学組織レベルでは肯定的に、職員個人レベルでは否定的に捉えられているものと考えられる。そして、これらの結果を心理的契約の観点から考察し、人事異動に際しては、丁寧な面談などを通じて、その意図を対象者に伝える必要があるという、実践的な含意も得ることができた。

このように、本研究では、大学職員にかかる各種実態を把握し、先行研究の知見もふまえた考察を行うことで、大学職員の育成・活用に一定の示唆を得ることができたものとする。ただし残された課題もある。以下、そのような課題を提示して、今後の研究への期待とした。

第一に、本研究で明らかにした、大学職員の人事異動と育成・活用の関係について、より

詳細に検証を行うことである。具体的には、モチベーションや成長の短期的・長期的成果という概念について、本研究では単一の調査回答項目による指標化にとどまっているが、それぞれの下位尺度を作成して検証することによって、それぞれの概念についてより深い理解に至ることができるものと考えられる。第二に、本研究であくまで示唆することとどまっていた、大学経営人材の育成における大学院教育の効果について、実証的に明らかにすることである。第三に、上記まとめの内容は、設置形態・大学規模間で人事異動の運用実態が異なっていることから、すべての大学に当てはまるものではない。人事異動の影響について、設置形態・大学規模を考慮した考察・理論構築が求められる。これらの課題に取り組むことで、大学職員の育成・活用について、人事異動の枠を超えて明らかにすることができ、大学経営の高度化にかかる知見を得られるものと考えられる。

【注】

- 1) 以下、特に指定しない場合は、「大学職員」は日本の大学事務職員のことを指す。
- 2) 人事異動は、現在の職場や業務分野の変更を指すジョブ・ローテーションだけでなく、採用や初期配置、出向、昇進・降格などさまざまな人事的措置を含む概念である。その意味では、人事異動は日本固有の制度ではない。しかし、人事権の所在がラインでなく本部に存在するという点で、日本の人事部門は諸外国と比べて「強い人事部門」であるという特徴を持っている（ジャコービィ、2005）。なお、本稿では、以後は主にジョブ・ローテーションを指して「人事異動」の語を用いる。
- 3) 後述の調査では海外機関教職員も対象となっていたが、分析対象者の回答傾向に違いが見出せなかったため、分析結果からは除いている。
- 4) 両調査は、大学職員に「仕事やキャリア観についてご意見をいただき、今後の大学経営における大学事務組織のあり方を検討すること」を目的として実施された調査である。全国国公立大学の「本部」「学部」の事務職員に対し、第1回調査では計17,645通、第2回調査では計4,632通を送付し、それぞれ5,909通（回収率33.5%）、1,983通（回収率42.8%）の回答を得た。
- 5) 第2調査で確認すると、分析対象者の85.5%が4月採用であった。
- 6) 実務家からは、「理事との相性による管理職の異動」「ハラスメント発生時の異動による対処」なども、突発的な人事異動の背景にあることが指摘された。

【参考文献】

- 上西浩司・中井俊樹・齋藤芳子（2009）「教務部門が求める教務担当職員像—教務部門事務責任者への全国調査結果」『大学行政管理学会誌』12，179-186頁。
- 加藤尚子（2012）「私立大学における事務職員のキャリア・パス（人事異動）に関する考察

- 158名のアンケート調査をもとにして」『大学行政管理学会誌』15, 141-149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), 広島大学大学教育研究センター。
- 金井壽宏・古野庸一 (2001) 「「一皮むける経験」とリーダーシップ開発—知的競争力の源泉としてのミドルの育成」『一橋ビジネスレビュー』49 (1), 48-67頁。
- 木村弘志 (2017) 「プロパー大学職員の異動実態に関する研究—異動の頻度とパターンに注目して—」『大学行政管理学会誌』21, 37-46頁。
- 木村弘志 (2018a) 「日本の大学職員はどのような業務にどのくらい従事しているのか?—「全国大学事務職員調査」の二次分析から—」『大学アドミニストレーション研究』8, 1-16頁。
- 木村弘志 (2018b) 「大学職員の職務および能力の実態とそれらの関係の研究—特に業務相手とのかかわりに着目して—」『大学行政管理学会誌』22, 51-65頁。
- 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—人事異動を通じて得られる「成長経験」とそこからの「学び」に着目して—」『大学アドミニストレーション研究』9, 15-28頁。
- 木村弘志 (2020) 『日本の大学職員の職務遂行高度化に関する研究—人事異動制度の効果に着目して—』東京大学, 博士論文。
- 木村弘志 (2022) 「大学教育・経営人材の育成における大学院プログラムの役割—「事務出身者」にかかる先行研究と事例からの考察」『大学教育学会誌』44 (1), 114-118頁。
- 木村弘志・井芹俊太郎 (2020) 「プロパー大学職員の異動実態に関する研究—異動の頻度とパターンに注目して—」『大学行政管理学会誌』21, 37-46頁。
- 黄文哲 (2016) 「大学経営における意思決定の主体とその主体」『大学上級管理職の現状と将来展望に関する調査報告書』, 9-14頁。
- 私学高等教育研究所編 (2010) 『財務、職員調査から見た私大経営改革 (私学高等教育研究叢書 2)』日本私立大学協会附置私学高等教育研究所。
- 篠田道夫 (2003) 「日本福祉大学におけるSDの取組について」『大学と学生』465, 28-34頁。
- サンフォード・M・ジャコービィ (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳) (2005) 『日本の人事部・アメリカの人事部—日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社。
- 白井泰四郎 (1992) 『現代日本の労務管理 (第2版)』東洋経済新報社。
- 大学行政管理学会大学事務組織研究会 (2021) 『大学事務組織の始動書』学校経理研究会。
- 中央教育審議会 (2008) 『学士課程教育の構築に向けて (答申)』。
- 中央教育審議会大学分科会 (2014) 『大学のガバナンス改革の推進について (審議まとめ)』。
- 辻井英吾・伊藤昇・西川幸穂 (2007) 「「学生との関わり」により養成される職員力量の考察と立命館職員のキャリアパスの検討」『大学行政研究』2, 173-185頁。
- 寺崎昌男 (2010) 「大学職員の能力開発 (SD) への試論—プログラム化・カリキュラム編成の前提のために—」『高等教育研究』13, 7-21頁。

- 中井俊樹 (2014) 「教学マネジメントにおける大学職員の役割」『高等教育研究』17, 95-112 頁。
- 中島英博 (2011) 「大学における職員の管理運営能力獲得プロセスと業務を通じた育成」『高等教育研究』14, 271-286 頁。
- 中村章二 (2013) 「信頼される大学職員に向けて—教育研究機関である大学の総務系業務」『名古屋高等教育研究』13, 53-70 頁。
- 夏目達也 (2013) 「大学職員の主体性を尊重した職務遂行能力の形成—国立大学を中心に」『名古屋高等教育研究』13, 5-24 頁。
- 服部泰宏 (2013) 『日本企業の心理的契約—組織と従業員の見えざる約束 (増補改訂版)』白桃書房。
- 服部泰宏 (2020) 『組織行動論の考え方・使い方—良質のエビデンスを手にするために』有斐閣。
- ロナルド・S・バート (安田雪訳) (2006) 『競争の社会的構造：構造的空隙の理論』新曜社。
- 福留 (宮村) 留理子 (2004) 「大学職員の役割と能力形成—私立大学職員調査を手がかりとして」『高等教育研究』7, 157-176 頁。
- 村山孝道 (2016) 「大学職員を変える、学生が変わる」『私学経営』499, 22-30 頁。
- 両角亜希子 (2019) 『学長リーダーシップの条件』東信堂。
- 八代充史 (1995) 『大企業ホワイトカラーのキャリア—異動と昇進の実証分析』日本労働研究機構。
- 矢野和男 (2021) 『予測不能の時代—データが明かす新たな生き方、企業、そして幸せ』草思社。
- 山本眞一 (2012) 『大学事務職員のための高等教育システム論—より良い大学経営専門職となるために (新版)』東信堂。
- Lombardo, M., M., & Eichinger, R., W. (2010) *The Career Architect: Development Planner (5th ed)*. Lominger International.
- Rousseau, D., M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139.
- Zhao, H., Wayne, S., J., Glibkowski, B., C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis, *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

【謝辞】

本研究はJSPS科研費学術創成研究費17GS0101「高等教育グランドデザイン策定のための基礎的調査分析 (研究代表者:金子元久)」、JSPS科研費挑戦的研究 (萌芽) JP20K20815「大学の事務組織の業務改革に関する実証的研究 (研究代表者: 両角亜希子)」及び、JSPS科研費若手研究JP21K13598「大学事務職員は「高度」な業務をどのように遂行しているのか? (研究代表者: 木村弘志)」の助成を受けた。

第3章 大学事務職員のコア・コンピテンシー形成の規定

要因

—大学経営人材育成への課題—

塩田 邦成*

大学事務職員の位置付けはこの10年間で劇的に変化した。2013年12月の中教審組織運営部会審議まとめ「大学のガバナンス改革の推進について」では高度専門業務の必要性、大学事務職員のスキル向上、SD実施が掲げられ、2017年3月の大学設置基準改正では、職員の役割は「事務処理」から「事務遂行」へ修正され、教職協働も明記された。そして2021年2月、中教審大学分科会審議まとめ「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について～教育研究機能の高度化を支える教職員と組織マネジメント～」では大学経営をはじめとした可能な限りの管理運営業務を事務職員が担っていくことが志向され、事務職員という名称の変更すら示唆されている。一連の指摘は、いわゆる専任職員が事務屋から脱却し、大学経営・管理運営を担う大学経営人材としての役割を担うことを求めている。

大学経営・管理運営の中核は経営企画、業務企画であり、専任職員のコア・コンピテンシーは企画業務にあるとあって良いだろう。しかし残念ながら、その業務水準と実態には大きな乖離がある。それはなぜ生まれるのか、また業務企画に意欲を持つ大学事務職員はどのような業務経験等によってそのように考えるようになったのか、今次の調査から分析を試みた。

1. 大学事務職員志望理由

まず、大学事務職員として就職する志望理由を検討する。志願者は応募段階で大学事務職員をどのようなイメージでとらえているのだろうか。調査項目「現在の仕事を選んだ理由」から大学事務職員を志望した理由を表3-1に、回答の割合が高い順を表3-2にまとめた。

表 3-1 大学事務職員志望理由 (%)

* 大阪電気通信大学

		合 計	よくあてはまる	ある程度あてはまる	あてはまらない	あてはまる合計
学校・教育業界に関心があったから	全体	100.0	44.3	39.6	16.1	83.9
	国立	100.0	31.6	52.1	16.3	83.7
	公立	100.0	34.3	35.1	30.6	69.4
	私立	100.0	50.3	36.5	13.2	86.8
自分の専門性や経験を活かせるから	全体	100.0	17.3	37.3	45.4	54.6
	国立	100.0	5.1	29.6	65.3	34.7
	公立	100.0	15.4	38.9	45.7	54.3
	私立	100.0	21.5	39.4	39.1	60.9
安定しているから	全体	100.0	38.7	51.2	10.1	89.9
	国立	100.0	57.1	40.2	2.7	97.3
	公立	100.0	40.2	49.0	10.8	89.2
	私立	100.0	32.5	55.1	12.4	87.7
地元で働けるから	全体	100.0	41.9	27.2	30.9	69.1
	国立	100.0	47.9	22.9	29.2	70.7
	公立	100.0	49.6	29.8	20.6	79.4
	私立	100.0	38.5	28.1	33.4	66.6
勤務先大学のミッションに共感したから	全体	100.0	11.7	46.4	41.9	58.1
	国立	100.0	5.6	49.3	45.1	54.9
	公立	100.0	8.9	37.7	53.4	46.6
	私立	100.0	14.2	47.3	38.5	61.4
職場の雰囲気が良いから	全体	100.0	11.7	52.9	35.4	64.5
	国立	100.0	12.7	53.2	34.1	66.0
	公立	100.0	8.1	40.9	51.0	49.0
	私立	100.0	12.2	54.9	32.9	67.2

表 3-2 大学職員志望理由（全体・順位順）（％）

1	安定している	89.9
2	学校・教育業界に関心があったから	83.9
3	地元で働けるから	69.1
4	職場の雰囲気が良いから	64.5
5	勤務先大学のミッションに共感したから	58.1
6	自分の専門性や経験を活かせるから	54.6

【注】「よくあてはまる」「ある程度あてはまる」の合計を元に算出した。

就職動機の1位は「安定」である。特に国立は「よくあてはまる」と「ある程度あてはまる」の合計が97.3%と極めて高い。私立においても安定志向は87.7%と高く、私立大学の4分の1が慢性的な経常赤字、約4割が定員割れ（2022年4月18日、日本経済新聞）という実態が理解されているのかどうか疑わしい。公立では「地元勤務」がより高い。また全体として、「職場の雰囲気」といった、勤務条件、労働環境に関わる項目が上位を占めている。

教育の使命と関わる回答としては「学校や教育への関心」の高さは見られるものの、どのような関心であるか、広さや深さはここからは読み取れない。また、「ミッションへの共感」は高くなく、学校・教育への関心の度合いは、一般的、抽象的関心に留まっている可能性が強いと思われる。

「専門・経験の活用」の比率が高いが、近年の大学事務職員中途採用において、例えば、金融機関経験者を財務部門、情報システム経験者を ICT 部門、企業人事経験者を就職部門や人事部門等、前職を考慮した募集、配置が行われている実態が反映していると考えられる。

志望者の教育への関心の低さは、筆者の職員採用面接での経験とほぼ合致している。「高等教育機関としての社会的役割を果たしたい」と志望理由を述べる者はほとんどなく、中教審や文科省の施策に事前に目を通し、業界の課題を認識した上で応募する者はきわめて少ない。他方で、「学生や教員の役に立ちたい」「母校の認知度を上げたい」「(留学、課外活動、就職活動支援などで) 学生の応援をしたい」という理由から学生支援の直接部門や広報部門を希望する者は極めて多い。

つまり、自身の学生としての大学との接点の一部から大学をとらえ、漠然と「大学の役に立ちたい」と考えて志望していると察することができる。また業務形態が「事務」、つまりデスクワークであること、組織の目的が非営利組織であることなどから、本来は公務員を希望した者、初等中等教育の教員を希望しつつも採用試験で不合格となり、「同じ教育機関」であることから志望した者も少なくない。

大学事務職員は、学校・教育機関としての社会的使命への貢献や経営人材志向のモチベーションで就職しているとは言い難く、業務内容に公共性があること、事務寄りの業務である、勤務条件の良好さなどが主な就職動機とみてよいだろう。大学経営・管理運営を担う「大学経営人材」たらんことを目指して大学を志望する者はほぼなく、大学事務職員の募集において、求められる職員像の提示が課題といえよう。

2. 業務改革マインド

続いて、大学事務職員の業務改革へのマインドを見てみる。まず、現在の業務において、「最もウエイトを占めている業務」をたずねたところ、「課題解決・分析」「企画・開発」など、非定型の問題解決型業務のウエイトは、役員・管理職を除いて、本部・学部別、設置形態別、年齢別、職種別の全体にわたっていずれも低い(表 3-3)。そのような業務へのエフォートシフトは起こっていないことがわかる。

表 3-3 最もウエイトを占めている業務 (%)

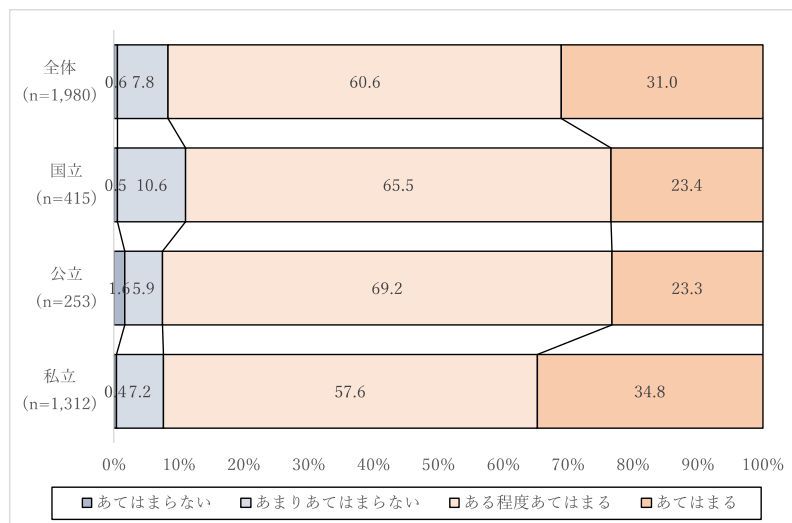
		合計	学生や教員への対応	組織内での調整、合意形成	パターンが決まった職務の実施	課題の分析・解決	新規事業の企画・開発	意思決定・管理
全体		100.0	37.7	22.8	26.7	4.8	2.5	5.5
本部・学部別	本部事務職員	100.0	28.8	25.0	30.8	6.2	3.2	6.0
	学部事務職員	100.0	53.7	18.9	18.9	2.4	1.4	4.7
設置形態別	国立	100.0	31.0	30.8	27.8	3.3	2.3	4.8
	公立	100.0	39.2	22.9	28.3	4.6	0.4	4.6
	私立	100.0	39.4	20.2	26.0	5.4	3.0	6.0
年齢別	20歳台	100.0	45.5	9.2	39.8	2.6	1.6	1.3
	30歳台	100.0	41.1	17.9	30.8	3.8	3.2	3.2
	40歳台	100.0	34.8	29.0	23.6	5.6	2.4	4.6
	50歳台	100.0	32.0	29.4	16.6	6.9	2.6	12.5
	60歳台以上	100.0	31.3	33.2	18.8	4.2	2.1	10.4
	無回答	100.0	-	-	-	-	-	-
職務別	役員・管理職	100.0	15.6	44.8	5.1	9.8	4.4	20.3
	初級管理職	100.0	33.8	28.9	26.1	4.5	2.3	4.4
	一般専任職員	100.0	45.9	11.5	35.3	3.6	2.3	1.4
	嘱託・派遣・その他	100.0	59.1	5.3	32.9	2.0	0.7	-
	無回答	100.0	100.0	-	-	-	-	-

(1) 業務に対する積極的姿勢

続いて、業務への姿勢、心がけがどのようなものか、分析してみる（図3-1）。

「どのような仕事にも前向きに取り組む」に対して「あてはまる」「ある程度あてはまる」と回答した者の比率は、設置者別では国立大学が88.9%とやや低いものの、全体で91.6%であり、概ね業務への積極的姿勢が認められる。

図3-1 どのような仕事にも前向きに取り組む



(2) 業務改革・改善マインドと業務難易度

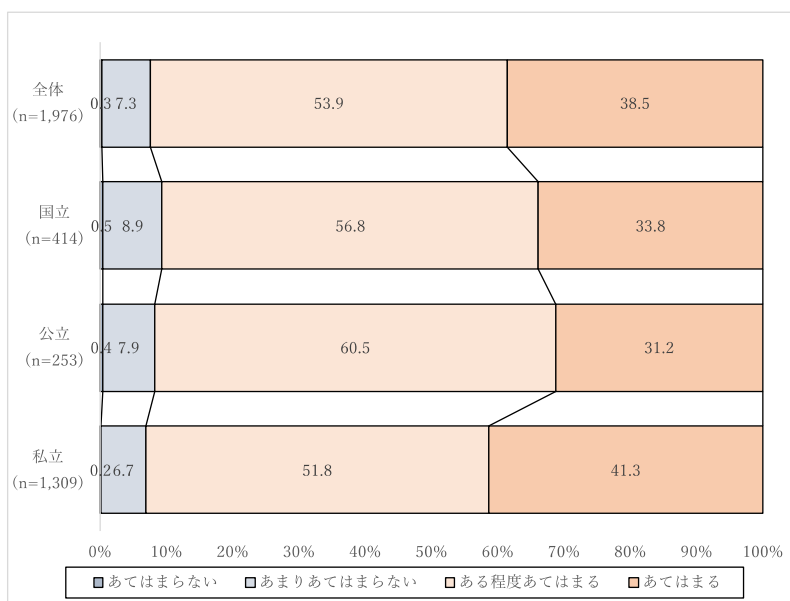
次に、業務の難易度と業務改革・改善へのマインドの関係を見てみる。業務改革・改善への姿勢を読み取ることができる設問は、「仕事の効率化に積極的に取り組む」「前例のない仕事も積極的に提案する」「高等教育政策を理解し業務に活かす」である。ここではそれぞれの設問を、「業務改善レベル」、部門内・部門間合意を要する「改革・改善レベル」、政策を自大学に具体化する「政策立案・企画レベル」と難易度の差としてとらえる。以下にみるよ

うに、難易度が高まるにつれて業務改革・改善へのマインドは低下している。

① 業務改善レベル (図 3-2)

「仕事の効率化に積極的に取り組む」に対して「あてはまる」「ある程度あてはまる」の合計は全体では 92.4%と高く、「業務改善レベル」への意識は高いといえよう。設置者別では私立大学 93.1%、公立大学 91.7%に対して、国立大学は 90.6%とやや低くなる。

図 3-2 仕事の効率化に積極的に取り組む



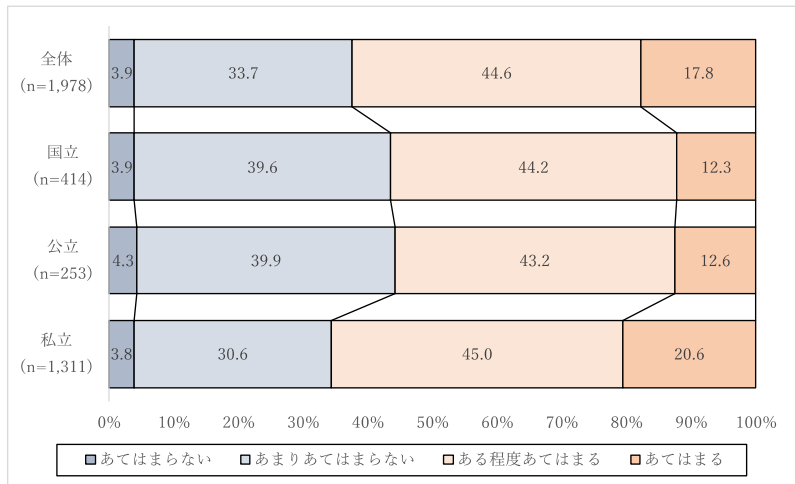
② 部門内・部門間合意を要する業務改革・改善 (図 3-3)

前例のない業務の提案は、部門内や他部門との間での合意が必要な場合があるレベルであり、「業務改善レベル」よりも少し難易度の高いものである。

「前例のない仕事も積極的に提案する」の設問に対して「あてはまる」「ある程度あてはまる」の合計は全体で 62.4%で、「業務改善レベル」へのマインドと比較すると大きく低下している。

設置者別では国立大学は 56.5%、公立大学が 55.8%に対して、私立大学が 65.6%とかなり高くなっている。国公立大学は政府や自治体の行政組織の一部から出発しており、前例重視など官庁に特徴的な運営がなされた期間が長かったことによる業務スタイルに起因すると思われる。他方、私立大学においては政府・自治体の運営から比較的自由であること、設立から期間が短い大学もあり、そもそも「前例」が存在しない、などの理由が考えられる。

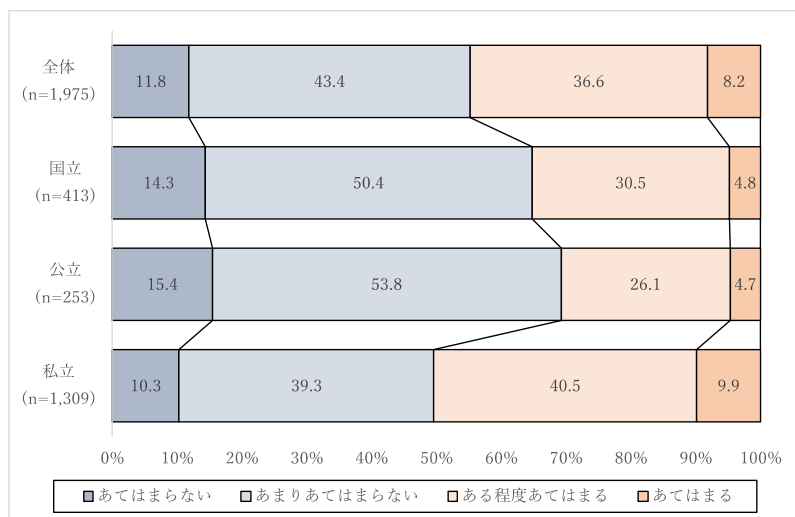
図 3-3 前例のない仕事も積極的に提案する



③ 政策立案・企画レベル (図 3-4)

「高等教育政策の理解と業務化」は政策立案・企画レベルと言え、難易度はかなり高くなる。この設問に対する「あてはまる」「ある程度あてはまる」の合計は全体として 44.8%とかなり低くなる。特に国立大学では、中教審や政府予算の直接の影響を受けると考えられるにもかかわらず 35.3%にとどまり、私立大学の 50.4%よりもかなり低くなっている。

図 3-4 高等教育政策を理解し業務に活かす



このように、仕事に前向きに取り組む積極的姿勢は強いものの、業務の難易度が上がるほど改革・改善マインドは低下することが見てとれる。

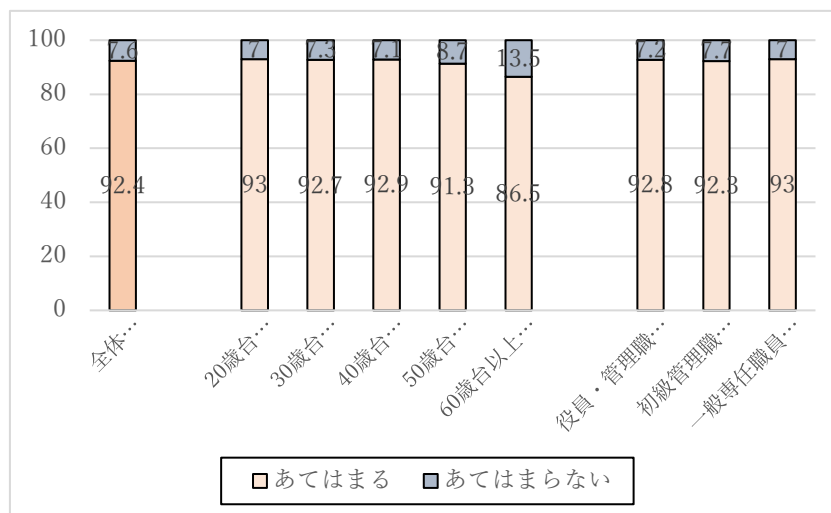
(3) 年代別、階層別の改革・改善マインド

次に、年代別、階層別に改革・改善マインドと業務の難易度の関係を見ると、年代別で 20

歳代、階層別で非管理職層である一般専任職員の改革・改善マインドが低くなっている。

設問に対して「あてはまる」か「あてはまらないか」の2分で再集計したところ、「業務改善レベル」(図 3-5)では年代別、階層別で大きな変化はない。

図 3-5 仕事の効率化に積極的に取り組む (%)



しかし難易度が上昇すると、「部門内・部門間合意を要する業務改革・改善」(図 3-6)に対して「あてはまる」と高いマインドを示した比率は、年齢別では 20 歳台で 50.6%、役職についていない一般専任職員で 55.4%、「政策立案・企画レベル」(図 3-7)では 20 歳台で 28.3%、一般専任職員で 35.2%と最も低い比率となっている。高度な業務は自分の仕事ではない、という認識があったり、政策立案・企画および部門間調整の方法が分からない、ということかも知れないが、若手育成の課題があるように見受けられる。

図 3-6 前例のない仕事も積極的に提案する (%)

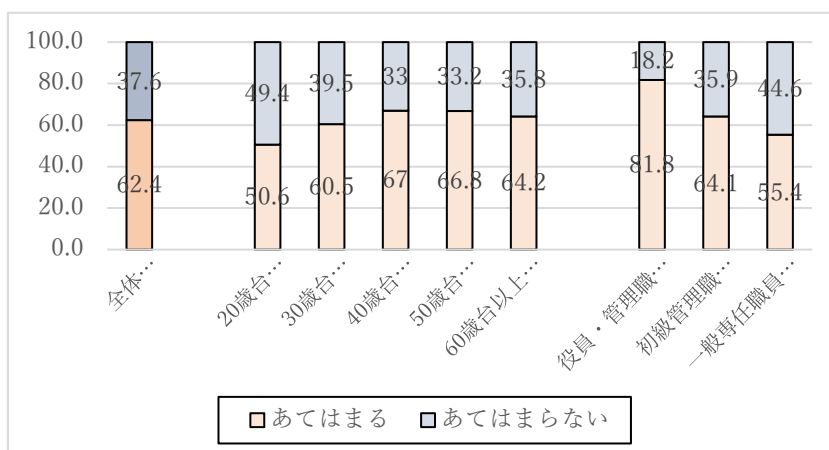
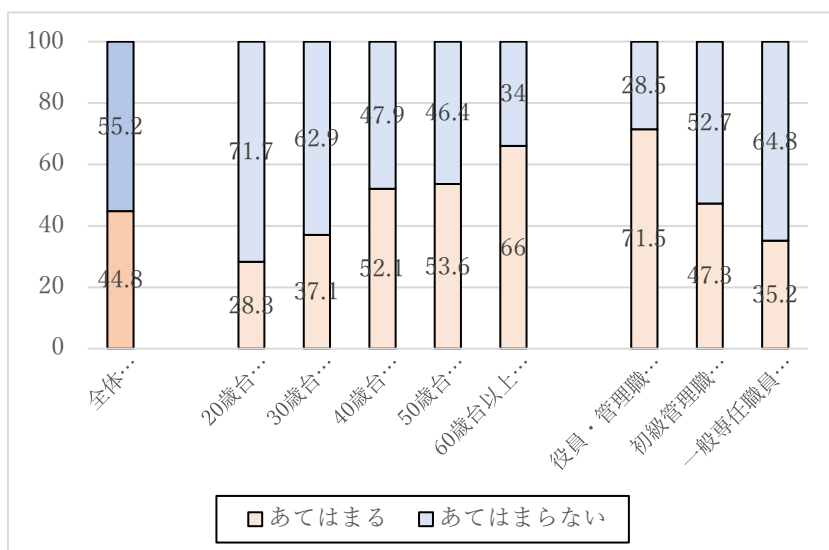


図 3-7 高等教育政策を理解し業務に活かす (%)



3. 大学経営人材への成長機会

大学経営人材と業務の実態に距離があることが明らかになったが、では、どのような業務経験、業務スタイル、組織のあり方が大学経営人材へのモチベーションを生むのか、大学事務職員の望ましい将来像として「企画・立案にかかわる職員の養成」と考える職員がそのように考える理由を検討することによって分析する。

(1) 分析方法

分析方法は、被説明変数を大学職員の望ましい将来像として「企画・立案にかかわる職員の養成」と考える回答者とし、説明変数としては、①就職動機、②業務実態（業務ウエイトの状況、仕事上の関係先）、③業務マインド（業務姿勢や心がけ、業務ネットワークの

状況)、④職場の現状、⑤成長実感、⑥組織（人事制度、大学運営の現状）として重回帰分析を行った（表 3-4）。

(2) 分析結果

以下 13 の項目が正で有意となった。

説明変数②「業務実態」について、仕事のウェイトが「組織内での調整、合意形成」「新規事業の企画・開発」「意思決定・管理」であること、仕事上の関係先として「学内の他部署の職員」「学内の管理職・執行部」「学生」であること。

説明変数③「業務マインド」については、業務姿勢や心がけとして「仕事の効率化に積極的に取り組む」こと。

説明変数④「職場の現状」については、「休暇を取得しやすい雰囲気がある」職場環境であること。

説明変数⑤「成長実感」では、「日常業務の実態」「学内プロジェクトへの参加」「就職後の関連書籍などでの自学自習」によって成長を感じていること。

説明変数⑥「組織」については、「企画調査能力をさらに強化する必要がある」「業務の外部委託や大学間での共同化を促進すべき」とするもの。

説明変数①「就職動機」では調査項目においては関係性が認められなかった。

この結果から、大学事務職員のコア・コンピテンシーを企画業務と考え、その能力を育成すべき、と考える者の規定要因は次のようにとらえられる。

①組織内での調整、合意形成業務の経験、②執行部・管理職、他部署職員との接触機会、③学内プロジェクトへの参加機会、④業務のスクラップ&ビルドの適宜実施、⑤日常業務での成長への意欲、である。

表 3-4 企画・立案にかかわる職員の養成が必要と考える規定要因

a 従属変数 問 2 3 大学職員の将来像として望ましい姿 d. 企画・立案にかかわる職員を、計画的に養成する								
モデルの要約								
R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準 誤差	変化の統計量				
				R2 乗変化量	F 変化量	自由度 1	自由度 2	有意確率 F 変化量
.474a	0.224	0.196	0.505	0.224	8.028	63	1750	0
分散分析a								
	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率			
回帰	128.791	63	2.044	8.028	.000b			
残差	445.626	1750	0.255					
合計	574.417	1813						

説明変数		β	有意確率
現在の仕事を選んだ理由	学校・教育業界に関心があったから	0.028	0.251
現在の仕事を選んだ理由	自分の専門性や経験を活かせるから	0.029	0.216
現在の仕事を選んだ理由	安定しているから	0.005	0.828
現在の仕事を選んだ理由	地元で働けるから	0.035	0.116
現在の仕事を選んだ理由	勤務先大学のミッションに共感したから	0.009	0.734
現在の仕事を選んだ理由	職場の雰囲気が良いから	0.03	0.256
仕事内容のウエイト	学生や教員への対応	-0.023	0.417
仕事内容のウエイト	組織内での調整、合意形成	0.059	0.029*
仕事内容のウエイト	パターンが決まった職務の実施	-0.044	0.059
仕事内容のウエイト	課題の分析・解決	0.018	0.535
仕事内容のウエイト	新規事業の企画・開発	0.075	0.01*
仕事内容のウエイト	意思決定・管理	-0.062	0.025*
仕事をする上での関わり	学内の他部署の職員	0.063	0.009**
仕事をする上での関わり	学内の管理職・執行部	-0.081	0.005**
仕事をする上での関わり	学内の教員	-0.038	0.173
仕事をする上での関わり	学生	-0.094	0.001**
仕事をする上での関わり	文部科学省・その他公的機関	0.011	0.664
仕事をする上での関わり	国内の他大学の教職員	-0.005	0.853
仕事をする上での関わり	海外の機関や大学の教職員	0.005	0.825
仕事をする上での関わり	卒業生	0.016	0.541
仕事をする上での関わり	高校や企業などの関係者	0.022	0.358
仕事の仕方	どのような仕事にも前向きに取り組む	0.002	0.954
仕事の仕方	仕事の効率化に積極的に取り組む	0.069	0.007**
仕事の仕方	前例のない仕事も積極的に提案する	0.054	0.063
仕事の仕方	高等教育政策を理解し業務に活かす	0.009	0.755
仕事の仕方	学内外の知り合いに積極的に助言を求める	-0.002	0.934
仕事の仕方	学内外の事務職員と積極的に交流する	0.007	0.794
仕事の仕方	教員や学生などの関係者と積極的に関わる	0.027	0.338
職場について	自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある	0.01	0.719
職場について	休暇を取得しやすい雰囲気がある	0.062	0.013*
職場について	教員との間に信頼関係が成り立っている	-0.014	0.635
職場について	教職協働に取り組みやすい	-0.008	0.79
職場について	上司は信頼して仕事を任せてくれている	0.029	0.264
職場について	状況に合わせて業務分担を柔軟に変えている	0.007	0.769
職場について	業務の外部委託が増えている	-0.006	0.797
職場について	常勤職員・非正規職員の仕事の割り振りは適切だ	0.026	0.284
職場について	人材や働き方の多様性が受け入れられている	-0.02	0.474
成長したという実感	日常業務の実施	0.052	0.028*
成長したという実感	学内プロジェクトへの参加	0.052	0.033*
成長したという実感	他大学・機関での勤務経験	0.02	0.385
成長したという実感	学内外のロールモデルとの交流	0.017	0.508
成長したという実感	就職前の大学・大学院での学習	0.027	0.261
成長したという実感	就職後の関連書籍などでの自学自習	0.069	0.006**
成長したという実感	就職後の学外研修・情報交換会への参加	0.029	0.264
成長したという実感	就職後の大学院などの教育機関での学習	-0.016	0.48
職場・大学の人事制度についてのあなたの考え	有能な人材が採用されている	0.001	0.957
職場・大学の人事制度についてのあなたの考え	自大学出身の職員が多い	0.034	0.12
職場・大学の人事制度についてのあなたの考え	能力や適性が生かされた人事異動が行われている	-0.028	0.317
職場・大学の人事制度についてのあなたの考え	個人目標と組織目標の関連付けが意識されている	-0.046	0.111
職場・大学の人事制度についてのあなたの考え	一定のキャリアモデルが示されている	-0.035	0.241
職場・大学の人事制度についてのあなたの考え	職員の自己啓発を奨励している	-0.027	0.321
職場・大学の人事制度についてのあなたの考え	明確な評価基準が提示されている	0.046	0.124
職場・大学の人事制度についてのあなたの考え	頑張っている人が適切に評価されている	0.003	0.925
職場・大学の人事制度についてのあなたの考え	人事制度に対する納得性が高い	-0.045	0.207
大学の運営の現状	教授会の力が強い	-0.024	0.283
大学の運営の現状	大学の経営方針が全学で共有されていない	0.012	0.621
大学の運営の現状	学長がもっとリーダーシップを発揮すべき	-0.006	0.813
大学の運営の現状	企画調査能力をさらに強化する必要がある	0.166	0***
大学の運営の現状	職員が意思決定に参加する機会が少ない	0.028	0.262
大学の運営の現状	業務のスクラップ・見直しが適宜実施されている	-0.056	0.024
大学の運営の現状	業務の外部委託や大学間での共同化を促進すべき	0.113	0***
大学の運営の現状	将来の経営を担う人材が育っている	-0.017	0.526
大学の運営の現状	職員の仕事は大学の発展に貢献している	0.002	0.94

調整済みR2=0.196。***; <0.0001、**; <0.01、*; <0.05

4. 総括

ここまでの分析結果から、大学事務職員を大学経営人材として育成するためには以下のような取り組みが必要と考えられよう。

第一に、業務上考慮すべきこととして、1)組織内での調整・合意形成業務や学内プロジェクトを経験させること、2)経営に近いと言える執行部や管理職との接触を増やし、経営課題を共有する機会を拡大すること、3)他部署の職員との接触機会を拡大し、多様な課題認識、気づき等を促すこと、4)日常業務において成長を促すマネジメントを行うことが考えられよう。

第二に、組織・人事制度上考慮すべきこととして、1)職員募集時に高等教育の状況や求められる業務内容・水準を十分に説明すること、2)業務のスクラップ・見直しを適宜実施し、業務のコア化を進めるとともにコア業務に取り組む余力を創出すること、3)明確な評価基準による評価の実施、などが必要となろう。

冒頭に見たように、大学事務職員への期待は大きく、求められる水準は大学経営・管理運営への関与である。しかし実態はその期待とは大きく乖離しており、大学事務職員の採用、業務マネジメント、組織運営・人事制度の全てに課題があることが明確となった。

大学事務職員は1997年度の大学行政管理学会の設立をはじめとして、自主的・自覚的な取り組みを進めてきたと言える。また、東京大学、筑波大学など、大学事務職員を育成する教育機関も増え、大学マネジメント研究会、株式会社エデュースなどが職員育成プログラムの実施に取り組んでいる。

こうした大学事務職員の自主的、自発的な取り組みに加えて、法人側においては、採用から育成への連続的な人事制度の確立は不可欠である。さらに、直接現場で大学事務職員の育成を担う中間管理職は、適切な人材マネジメント、業務運営のスキルを磨く必要があるだろう。大学事務職員がその求められる水準に接近するためには、これらトータルな取り組みが必要であろう。

【参考文献】

中教審組織運営部会審議まとめ（2013）「大学のガバナンス改革の推進について」。
中教審大学分科会審議まとめ（2021）「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について～教育研究機能の高度化を支える教職員と組織マネジメント～」。
中教審大学分科会審議まとめ（2022）「新たな時代を見据えた質保証システムの改善・充実について」。

第4章 大学職員が強固なキャリア志向を形成する要因

— 第2回全国大学職員調査の分析から —

井芹 俊太郎*

木村 弘志**

1. 背景

大学経営の複雑高度化に伴い、大学事務職員（以下、「大学職員」）の職務遂行の高度化が強く求められるようになってきた。その職務遂行の高度化にあたっては、大学職員の既存の能力を適切に利用して短期的な成果を得る「活用」とともに、将来の長期的な成果を得るために、大学職員の既存の能力を向上させたり新たな経験を積ませたりする「育成」の双方の観点が必要である（木村、2020 など）。

大学職員の活用・育成を通じた職務遂行の高度化を達成するうえでの重要な視点の一つに、そのキャリア志向がある。労働者のキャリア志向とは、「個人がキャリアのうえで辿ろうとする方向、キャリアのうえで基本的に重視する事柄」を指す（太田、1993: 82）。そして、近年の大学経営の複雑高度化に伴い、大学経営を強化するための総合力を持つ人材と、教育・研究の質向上のための分野ごとの高度な専門を持つ人材という2つの方向性が、大学職員に示されている（篠田、2018）。本研究では、稲上（1981）などの先行研究に倣い、前者を志向する大学職員のキャリア志向を管理職志向、後者を専門職志向とする。

この、大学職員のキャリア志向は、大学職員の活用・育成に関係する。稲上（1981）によると、労働者のキャリア志向は、「仕事上の実績をあげる」「仕事の勉強をし実力をつける」「自分の能力を活かせる道を知る」などの労働者の意識構造と関係がある。ここから、大学職員のキャリア志向は、第一に、大学組織がどのように大学職員を働かせて成果を得るかという組織レベルでの活用の問題につながると言える。そして第二に、大学職員がどのように働きたいか、また、その実現のために能力開発を行うかという、個人レベルでの育成の問題にもつながると言える。

このように、大学職員のキャリア志向は、大学職員を活用・育成し、その職務遂行の高度化を達成するという観点から、大学経営上、重要な要素である。しかし後述のように、大学職員のキャリア志向については、未だ十分に明らかにされているとは言えない。よって本研究では、大学職員のキャリア志向を扱い、そこから大学職員の育成・活用と職務遂行の高度化について考察することを通じて、大学経営の高度化に資する知見を得ることを目的とする。

* 神田外語大学 4.～6.を執筆，1.～3.へのコメント

** 東京大学 1.～3.を執筆，4.～6.へのコメント

2. 先行研究

ここでは、(1) キャリア志向の重要性、(2) キャリア志向の実態とその形成プロセス、という2つの観点から先行研究をレビューする。前者では、キャリア志向が、労働者の意識や行動にどのような影響を与えるか、すなわち形成されたキャリア志向にはどのような効果があるか、を主に扱う。そして後者では、そのように労働者にとって重要なキャリア志向の実態と、それが形成されるプロセスを主に扱う。なお、本研究の対象は大学職員であるが、大学職員のキャリア志向を対象とした先行研究は限られることから、適宜ホワイトカラー一般を対象とした先行研究を参照する。

(1) キャリア志向の重要性

既述のとおり、労働者のキャリア志向は労働者の意識構造と関係がある。稲上(1981)は、電機労連の第6回組合員意識調査(1976年)でのキャリア志向別の労働者の意識構造において、全般的に、「管理職志向」「専門職志向」の労働者は肯定的・積極的な意識を持ち、「勤め上げ志向」「成り行きまかせ」などの労働者は否定的・消極的であることから、キャリア志向は企業内での職業生活に対する労働者のかかわりと関連しているとした。また、三輪(2011)は、ソフトウェア技術者とコンサルタントを対象とした分析結果より、キャリア志向は、学習や仕事成果、仕事の満足度などに正の影響を与えていることを明らかにした。そして佐野(2015)は、キャリア志向と仕事上での経験の関係について、「管理職志向」を持つ正社員は管理職への昇進に向けた高度な仕事を、「専門職志向」を持つ正社員は専門・技術職を経験する傾向にあることを明らかにした。

大学職員研究では、木村(2017a, b)が、大学職員のキャリア志向と学習動機との関係を扱っている。そして、これらの論考では、大学職員の「管理職志向」「専門職志向」は各種知識・スキルの学習動機に影響を与えていたが、学習動機との関係は、キャリア志向間の「違い」よりも、キャリア志向が「確立されているか」の方が強いことが示唆された。

(2) キャリア志向の実態とその形成プロセス

太田(1993)は、キャリア志向は、「個人的要因(パーソナリティ、価値体系、能力など)」「組織内の要因(職務内容、人事・労務管理、組織構造など)」「組織外の要因(労働市場、準拠集団、社会構造など)」を前提に、選択肢として提示された個々のキャリアの魅力とそれを形成しうる主観的可能性をふまえ、個人が意思決定して形成されるとのモデルを示している。

そして、その後のホワイトカラー研究では、特に男女差の観点からキャリア志向の実態とその形成プロセスが検証されてきた。これらの多くは、日本における女性の管理職割合の低さという現状をふまえ、その背景にある、女性の管理職志向¹⁾の小ささの原因を探ることを目的としてきた。川口(2012)によると、様々な要因を統制しても、女性は男性に比べて管理職への昇進意欲は低い。また、その他の先行研究によると、女性の昇進意欲を高めるうえ

では、ポジティブ・アクションの実施（川口、2012）や、上司の面倒見の良さ（安田、2012）が重要である。なお、男性の場合には、職場における裁量性の高さが正の、チーム作業の多さが負の影響を与えていた（安田、2012）。また、元は就業継続意欲が低かったが、就業後の仕事経験や人との出会いが仕事観や価値観を変化させて企業内リーダーへと成長したという「一皮むける経験」は、男性よりも女性の方で多く語られていた（石原、2006）。これらから、元々の昇進意欲に差がある男性と女性では、キャリア志向の形成プロセス（要因）は異なると考えられよう。

また、キャリア志向に影響を与える要因として、年齢層も指摘されている。すなわち、「場」を重視する中高年層に対し、「自己利益」を重視する若年層は、スペシャリスト・プロフェSSIONALとしてのキャリア志向が強いと考えられている（谷内、2007）。その他にも、男女や年齢層を問わず、ポジティブな仕事経験や人との出会い、仕事を通じた自己効力感（高橋、2012）、将来のキャリアにつながる仕事をしているという認識や自身のリーダーシップ力への自信（島、2019）が管理職志向に強く効いており、労働時間の長さがそれを抑制する（島、2019）という結果もある。

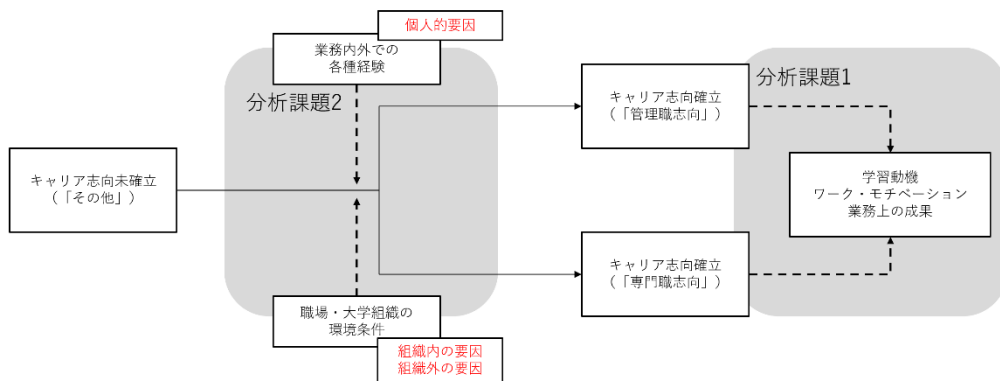
このように、ホワイトカラー研究では、性別や年齢層に着目して、キャリア志向の実態や形成プロセスが実証的に検証されてきたが、大学職員研究ではそのような実証研究はほとんどなされていない。

3. 研究の枠組みと方法

本研究の目的は、大学職員のキャリア志向を扱い、そこから大学職員の育成・活用と職務遂行の高度化について考察することを通じて、大学経営の高度化に資する知見を得ることであった。前節で明らかになった先行研究の課題や、先行研究から得られる示唆をふまえ、本研究では以下の検証を行う。

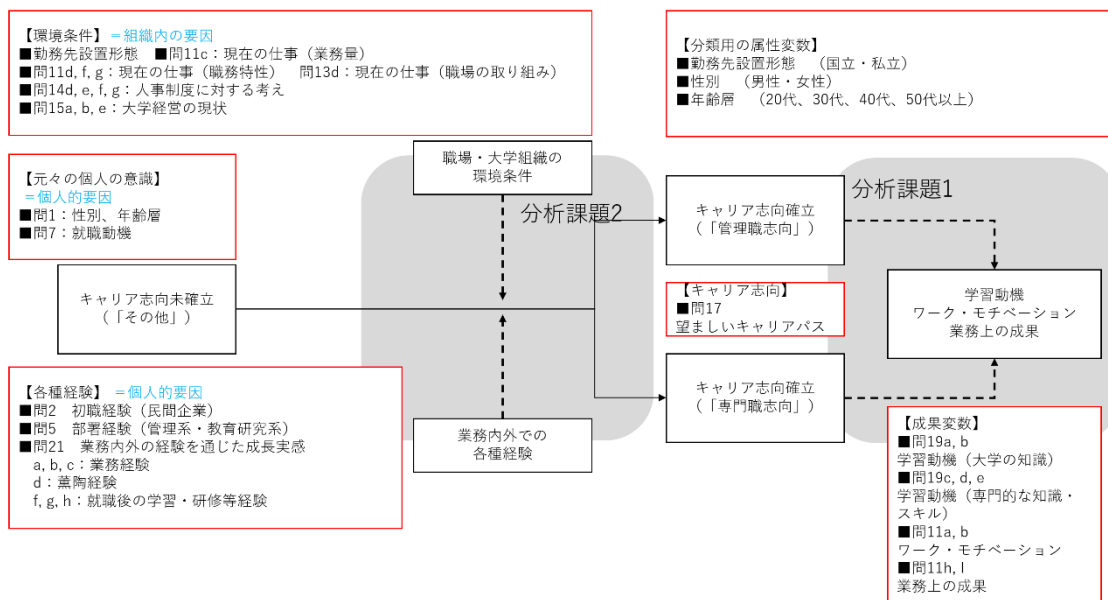
まずは、大学職員のキャリア志向の実態とその「効果」を確認する。具体的には、先行研究の示唆をふまえ、キャリア志向が明確である大学職員は、そうでない者よりも、学習動機やモチベーション、仕事上の成果が高いのかを検証する。そのうえで、大学職員の「キャリア志向を形成する要因」を検証する。具体的には、先行研究の示唆をふまえ、キャリア志向の形成に過去の業務内外の経験や職場・大学組織の環境条件がどのような影響を与えているのかを検証する。併せて、属性（勤務先設置形態、性別、年代）別の分析も行い、属性間でのキャリア形成要因の差異を検証する。

上記の研究枠組みを図4-1に示す。そして、本研究では、これらの分析を行うため、2021年2月に東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターが全国の大学職員を対象として実施した「全国大学事務職員調査(第2回)」のデータを使用する¹⁾。分析に使用する変数の一覧と定義は表1にまとめた。



出典：筆者作成

図 4-1 研究の枠組み



出典：筆者作成

図 4-2 分析のモデル (具体的な質問番号・変数名を含む)

表 4-1 分析に使用する変数の一覧

変数	名称	定義
1	設置形態	勤務先大学の設置形態 (国立ダミー ※基準は私立)(注1)
2	性別	回答者の性別 (男性ダミー ※基準は女性・回答しない)
3	年齢	回答者の年齢4区分 (20代ダミー/30代ダミー/40代ダミー ※基準は50代以上)
4	前向きな就職動機	「学校・教育業界に関心があったから」「自分の専門性や経験を活かせるから」「勤務大学のミッションに共感したから」「職場の雰囲気が良いから」の4つの回答の合計(注2) (注3)
5	非前向きな就職動機	「安定しているから」「地元で働けるから」の2つの回答の合計(注2) (注3)
6	初職民間ダミー	学校を卒業してから最初の就職先が民間企業 (初職民間企業=1 ※基準は民間企業以外)
7	管理系経験ダミー	総務人事、財務経理、経営企画、情報システム、施設管財、病院の6分野のいずれかの経験があるか。(あり=1、なし=0)
8	教育研究系経験ダミー	教務学生支援、入試広報、国際交流、研究支援、図書館の5分野のいずれかの経験があるか。(あり=1、なし=0)
9	業務内外経験を通じた成長実感 (7項目)	以下の経験を通じて成長したという実感があるか(注4) 「日常業務の実施」「学内プロジェクトへの参加」「他大学・機関での勤務経験」「学内外のロールモデルとの交流」「(就職後の)関連書籍などでの自学自習」「(就職後の)学外研修・情報交換会への参加」「(就職後の)大学院などの教育機関での学習」
10	現在の仕事 (5項目)	現在担当している仕事に対する考え(注5)「業務量が多すぎる」「創意工夫が必要とされる」「自分の仕事と学内の他の仕事との関係が見える」「仕事で関わる相手から直接の反応・評価を得られる」職場の取り組み(注6)「一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる」
11	人事制度に対する考え (4項目)	職場・大学の人事制度についての考え(注5)「個人目標と組織目標の関連付けが意識されている」「一定のキャリアモデルが示されている」「職員の自己啓発を奨励している」「明確な評価基準が提示されている」
12	大学運営の現状 (3項目)	大学の運営の現状についてどのように感じているか(注5)「教授会の力が強い」「大学の経営方針が全学で共有されていない」「職員が意思決定に参加する機会が少ない」
13	役員の属性 (私大のみ) (3項目)	大学の運営体制について(注7)「職員出身の専任理事がいる」「理事長は創設者あるいはその親族」「学長と理事長が同一人物」(※いずれもダミー変数)
14	学習動機 (大学の知識)	今後のキャリアを考えた時、どのような知識・スキルを学びたいか(注8)「大学についての幅広い知識」「日本の大学の現状についての知識」の2つの回答の合計
15	学習動機 (専門的な知識・スキル)	今後のキャリアを考えた時、どのような知識・スキルを学びたいか(注8)「特定業務についての専門的知識」「データを収集し、分析する能力」「外国語能力」の3つの回答の合計
16	ワーク・モチベーション	現在担当している仕事に対する考え(注5)「自分の能力や適性が生かされている」「やりがいがある」の2つの回答の合計
17	業務上の成果	現在担当している仕事に対する考え(注5)「自分に求められている成果を上げられている」「仕事を通じて大学の発展への貢献を実感している」の2つの回答の合計
18	キャリア志向	a. 「幅広い業務を経験して、管理業務につく」 b. 「幅広い業務を経験して、将来的に専門的な仕事をする」 c. 「最初から、特定分野の専門家として仕事をする」 ①aに「とても望ましい」をつけて、他は「望ましい」以下 →管理職志向ダミー ②bまたはcに「とても望ましい」をつけて、aは「望ましい」以下 →専門職志向ダミー ③その他 (全部同じ、全部望ましい以下) 【=確固たるキャリア志向なし】 →その他ダミー

注1 公立大学は除外

注2 選択肢は「よくあてはまる=3」「ある程度あてはまる=2」「あてはまらない=1」

注3 探索的因子分析 (最尤法、プロマックス回転) により2つの因子を抽出し、それぞれを分類・命名した。

注4 選択肢は「とても成長した=4」「成長した=3」「あまり成長していない=2」「成長していない・経験がない=1」

注5 選択肢は「そう思う=4」「ある程度そう思う=3」「あまりそう思わない=2」「そう思わない=1」

注6 選択肢は「とても実施=3」「ある程度実施=2」「あまり実施していない=1」

注7 選択肢は「はい=1」「いいえ=0」

注8 選択肢は「とても学びたい=3」「学びたい=2」「学びたいと思わない=1」

出典：筆者作成

4. 結果

(1) 全体の結果：分析課題1および2

以下、キャリア志向の実態およびその「効果」と「形成要因」についての全体の分析結果を示す。

まず、キャリア志向の「効果」について、すなわちキャリア志向の確立と学習動機、モチベーション・成果との関係を検証する。この検証のため、大学職員の学習動機とモチベーション・成果の平均値と標準偏差をキャリア志向類型別に分析した。また、一元配置分散分析により平均値の差の有意差の有無を検証するとともに、有意差 ($p < 0.05$) が見られたものは事後検定 (Games-Howell 法) により多重比較を行った。多重比較の結果をまとめたのが表2である。

表2より、次の3点がわかる。第1に、管理職志向と専門職志向の学習動機はその他より高くなっている。また、歴史や制度等の大学の知識の学習動機は、管理職志向のほうが専門職志向より高いのに対し、特定分野の知識や分析能力などの「専門的な知識・スキル」の学習動機は、専門職志向のほうが管理職志向より高くなっている。第2に、管理職志向のワーク・モチベーションは、専門職志向との有意な差はない一方、その他よりは有意に高くなっている。第3に、管理職志向の業務上の成果の自己評価は専門職志向より有意に高いが、その他との間に有意な差はみられない。

表 4-2 大学職員の学習動機とモチベーション・成果 (キャリア志向類型別)

	a.管理職志向	b.専門職志向	c.その他	(a.とc.の差)
学習動機：大学の知識 [2~6]	4.91 (0.98) ← ** →	4.63 (1.10) ← * →	4.45 (1.10)	a > c: ***
学習動機：専門的な知識・スキル [3~9]	6.81 (1.33) ← *** →	7.27 (1.31) ← *** →	6.49 (1.45)	a > c: ***
ワーク・モチベーション [2~8]	5.99 (1.25) ← - →	5.89 (1.37) ← - →	5.72 (1.28)	a > c: **
業務上の成果 [2~8]	5.33 (1.17) ← * →	5.08 (1.19) ← - →	5.16 (1.18)	a > c: -
n(人)	341	360	873	

変数名に付した角括弧内の値は最小値~最大値を示す。また、各カテゴリの値は、平均値(標準偏差)を示す。

***: <0.001 **: <0.01 *: <0.05 -: 有意差無し

出典：筆者作成

続いて、キャリア志向の「形成要因」について、キャリア志向の確立と、過去の業務内外の経験や職場・大学組織の環境条件との関係を検証した。前掲の枠組み (図 4-1) に従い、キャリア志向類型を従属変数とし、過去の業務内外の経験や職場・大学組織の環境条件を独立変数とした多項ロジスティック回帰分析を行った。なお、同分析の従属変数の基準カテゴリは「その他」としたため、各独立変数のオッズ比 (Exp(B)) は、「その他」すなわち「強固なキャリア志向が確立されていない状態」と、「管理職志向」「専門職志向」とを分ける影響力を示す。この分析結果をまとめたものが、表3である。なお、疑似決定係数 (Nagelkerke

R2) は 0.12 であり、モデルは統計的に有意であった ($p < .01$)。

表 4-3 多項ロジスティック回帰分析の結果 (全体 n=1509)

従属変数：キャリア志向		管理職志向			専門職志向		
		B	Exp(B)	p	B	Exp(B)	p
基本属性	男性ダミー	0.63	1.88	***	0.21	1.23	†
	20代ダミー	0.68	1.98	**	1.22	3.40	***
	30代ダミー	0.22	1.25		0.64	1.90	**
	40代ダミー	0.04	1.04		0.48	1.62	*
	私立大学勤務ダミー	0.40	1.49	*	-0.17	0.84	
就職動機	前向きな就職動機	0.11	1.11	**	0.04	1.05	
	非前向きな就職動機	0.12	1.13	*	-0.02	0.98	
業務経験	初職民間ダミー	-0.02	0.98		-0.21	0.81	
	管理系経験ダミー	0.26	1.30	†	-0.15	0.86	
	教育研究系経験ダミー	0.26	1.29		0.08	1.08	
業務内外経験を 通じた成長実感	日常業務の実施	0.14	1.15		0.02	1.02	
	学内プロジェクトへの参加	0.12	1.13		-0.05	0.95	
	他大学・機関での勤務経験	0.02	1.02		0.03	1.03	
	学内外のロールモデルとの交流	-0.04	0.96		-0.16	0.85	†
	関連書籍などでの自学自習	-0.08	0.92		0.36	1.43	***
	学外研修・情報交換会への参加	0.19	1.21	*	0.03	1.03	
	大学院などの教育機関での学習	-0.24	0.78	*	-0.12	0.89	
現在の仕事	業務量が多すぎる	-0.14	0.87	†	-0.09	0.92	
	創意工夫が必要とされる	0.07	1.07		0.15	1.16	
	自分の仕事と学内の他の仕事との関係が見える	0.00	1.00		0.04	1.05	
	仕事に関わる相手から直接の反応・評価を得られる	0.01	1.01		0.13	1.14	
	一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる	-0.08	0.92		-0.23	0.79	*
人事制度に 対する 考え	個人目標と組織目標の関連付けが意識されている	-0.07	0.93		-0.06	0.94	
	一定のキャリアモデルが示されている	-0.02	0.98		-0.17	0.84	
	職員の自己啓発を奨励している	-0.01	0.99		-0.08	0.92	
	明確な評価基準が提示されている	-0.05	0.96		-0.17	0.85	
大学運営の現状	教授会の力が強い	0.03	1.03		0.07	1.07	
	大学の経営方針が全学で共有されていない	0.18	1.20	*	0.01	1.01	
	職員が意思決定に参加する機会が少ない	-0.05	0.95		-0.06	0.94	
Nagelkerke R2				0.12			

***; <0.001. **: <0.01 *; <0.05 †: <0.1

従属変数のベースカテゴリーは「その他」(確固たるキャリア志向なし)

出典：筆者作成

表 3 より、次の 6 点がわかる。第 1 に、男性ダミーのオッズ比の差から、女性より男性のほうが明確なキャリア志向をもつ傾向がある。第 2 に、専門職志向は 50 代以上を基準としたとき、40 代より 30 代、30 代より 20 代のオッズ比が高くなっていることから、若い世代ほど専門職志向を持つ傾向がある。第 3 に、管理職志向に対する前向きな就職動機は有意にプラスであり、業界への関心やミッションへの共感等の前向きな就職動機が強かった職員

ほど、管理職志向を抱いている傾向がある。第4に、業務内外経験を通じた成長実感を見ると、「学外研修・情報交換会への参加」による成長実感が高い者は管理職志向、「関連書籍などでの自学自習」による成長実感が高い者は専門職志向という傾向がみられる。第5に、表3下部の「現在の仕事」、「人事制度に対する考え」、「大学運営の現状」に関する説明変数は有意な関係があまり見られなかったが、業務量が多すぎると考えている者は管理職志向を抱かない傾向がある。なお、この5点目の傾向は、一般労働者を対象とした先行研究の指摘と同様である。

(2) 設置形態別（国立・私立）：分析課題2

サンプルを国立と私立の設置形態別に分類し、キャリア志向の「形成要因」について前項と同様に多項ロジスティック回帰分析を行った。分析結果をまとめたものが、表4である。

表4-4 多項ロジスティック回帰分析の結果（設置区分別）

従属変数：キャリア志向		国立 (n=384)						私立 (n=1090)					
		管理職志向			専門職志向			管理職志向			専門職志向		
		B	Exp(B)	p	B	Exp(B)	p	B	Exp(B)	p	B	Exp(B)	p
基本属性	男性ダミー	1.15	3.15	**	0.74	2.09	*	0.62	1.86	***	0.04	1.04	
	20代ダミー	0.79	2.19		0.90	2.45		0.73	2.07	*	1.30	3.68	***
	30代ダミー	-0.44	0.64		0.12	1.13		0.43	1.54	†	0.82	2.26	***
	40代ダミー	-0.33	0.72		0.15	1.16		0.05	1.05		0.63	1.87	**
就職動機	前向きな就職動機	0.23	1.26	*	0.01	1.01		0.09	1.09	†	0.06	1.06	
	非前向きな就職動機	0.29	1.33	†	-0.06	0.94		0.12	1.13	†	-0.03	0.97	
業務経験	初職民間ダミー	0.18	1.20		0.11	1.12		-0.23	0.80		-0.51	0.60	
	管理系経験ダミー	0.68	1.97		-0.58	0.56		0.33	1.39	*	-0.04	0.96	
	教育研究系経験ダミー	-0.14	0.87		0.02	1.02		0.45	1.57	*	0.05	1.05	
業務内外経験を通じた成長実感	日常業務の実施	0.57	1.78	†	0.18	1.20		0.02	1.02		-0.03	0.97	
	学内プロジェクトへの参加	-0.13	0.88		0.02	1.02		0.19	1.21	*	-0.10	0.90	
	他大学・機関での勤務経験	0.19	1.21		-0.06	0.94		0.01	1.01		0.03	1.03	
	学内外のロールモデルとの交流	0.32	1.38		-0.10	0.91		-0.20	0.82	†	-0.20	0.82	†
	関連書籍などでの自学自習	-0.02	0.98		0.35	1.42	*	-0.16	0.85		0.33	1.39	**
	学外研修・情報交換会への参加	-0.18	0.84		0.03	1.03		0.32	1.38	**	0.13	1.14	
	大学院などの教育機関での学習	-0.33	0.72		-0.14	0.87		-0.20	0.82	†	-0.09	0.92	
現在の仕事	業務量が多すぎる	-0.41	0.66	*	0.06	1.06		-0.11	0.90		-0.19	0.82	*
	創意工夫が必要とされる	-0.01	0.99		-0.11	0.90		0.06	1.06		0.20	1.23	†
	自分の仕事と学内の他の仕事との関係が見える	-0.59	0.56	*	0.05	1.05		0.11	1.11		0.09	1.10	
	仕事で関わる相手から直接の反応・評価を得られる	0.21	1.23		-0.07	0.93		-0.04	0.96		0.21	1.23	†
	一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる	-0.25	0.78		-0.55	0.58	*	-0.01	0.99		-0.12	0.89	
人事制度に対する考え	個人目標と組織目標の関連付けが意識されている	-0.15	0.86		0.45	1.57	†	-0.06	0.94		-0.23	0.79	†
	一定のキャリアモデルが示されている	0.22	1.25		-0.23	0.79		-0.01	0.99		-0.12	0.88	
	職員の自己啓発を奨励している	-0.63	0.53	*	-0.40	0.67	†	0.12	1.12		0.02	1.02	
	明確な評価基準が提示されている	0.23	1.26		-0.31	0.74		-0.11	0.90		-0.13	0.88	
大学運営の現状	教授会の力が強い	-0.04	0.96		-0.05	0.95		-0.01	0.99		0.05	1.05	
	大学の経営方針が全学で共有されていない	0.13	1.14		0.14	1.15		0.20	1.22	†	-0.05	0.96	
	職員が意思決定に参加する機会が少ない	-0.30	0.74		-0.20	0.82		0.00	1.00		-0.07	0.93	
役員の属性（私立のみ）	職員出身の専任理事がいる（ダミー）							-0.23	0.79		-0.37	0.69	*
	理事長が創設者あるいは親族（ダミー）							-0.34	0.71	*	0.09	1.09	
	理事長・学長が同一人物（ダミー）							-0.03	0.97		0.00	1.00	
Nagelkerke R2		0.24						0.15					

***: <0.001. **: <0.01. *: <0.05. †: <0.1

従属変数のベースカテゴリーは「その他」（確固たるキャリア志向なし）

出典：筆者作成

表4-4の設置形態別の分析モデルは全体分析とほぼ同様だが、私立大学のみ、「役員の属性」に関するダミー変数を追加した。なお、疑似決定係数は国立が0.24、私立が0.15であ

り、いずれのモデルも統計的に有意であった ($p<.01$)。また、この疑似決定係数の差から、今回のモデルでは国立のほうが私立より残差逸脱度が低い、すなわち国立のほうが分析モデルの当てはまりがよいことがわかる。さらに、有意な独立変数に違いがみられたことから、国立と私立との間で、キャリア志向の形成要因が異なることを伺い知ることができる。

続いて、国立と私立で異なる点に着目して結果をみると、主な発見は次の6点である。第1に、男性ダミーのオッズ比の違いから、全体結果でもみられた男性のほうが女性より強固なキャリア志向を抱く傾向は、国立で特に強い。第2に、全体結果でみられた若い世代ほど専門職志向が強いという傾向は、国立よりも私立で特に目立つことがわかる。第3に、私立では「管理系」と「教育研究系」の業務の経験が、管理職志向にプラスに影響している。第4に、国立では「日常業務の実施」、私立では「学内プロジェクトへの参加」、さらに「学外研修・情報交換会への参加」により成長したという実感が高い職員ほど、管理職志向を抱く傾向がある。第5に、私立大学では仕事における「創意工夫の必要性」、また「仕事で関わる相手からの直接の」フィードバックが、強固な専門職志向の形成に対してプラスに影響している。第6に、私立大学限定であるが、「理事長が創設者あるいは親族」という、いわゆるオーナー系の私立大学の場合、管理職志向が控えめになる傾向がみられる。

(3) 男女別：分析課題2

次に、サンプルを男女別に分類し、キャリア志向の「形成要因」について前項と同様に多項ロジスティック回帰分析を行った。分析結果をまとめたものが表5である。なお、性別を「その他」と回答した者は分析から除外した。疑似決定係数は男性が0.13、女性が0.19であり、男女ともにモデルは統計的に有意であった ($p<.01$)。また、疑似決定係数の差から、女性のほうがやや分析モデルの当てはまりがよいことがわかる。

続いて、表4-5の結果を男性と女性で異なる点に着目しながら確認していくと、主な発見は次の4点である。第1に、男女のオッズ比の違いから、全体結果でみられた若い世代ほど専門職志向が強いという傾向は、女性で特にみられることがわかる。第2に、女性でのみ、50代以上を基準としたとき20代ダミーのオッズ比が有意に高くなっている。他方、30代～40代は50代以上を基準とした場合、有意にプラスの関係はみられない。これらの結果から、女性の20代はそれより上の世代に比して強い管理職志向を抱いている傾向があるといえる。第3に、女性では私立大学に勤務する者が管理職志向を抱く傾向がある。第4に、女性においては、「他大学・機関での勤務経験」を通じた成長実感がある者ほど管理職志向を抱いている傾向がある一方、男性においては、「学外研修・情報交換会への参加」を通じた成長実感がある者ほど管理職志向を抱いている傾向がみられる。

表 4-5 多項ロジスティック回帰分析の結果 (男女別)

従属変数：キャリア志向		男性 (n=869)						女性 (n=629)					
		管理職志向			専門職志向			管理職志向			専門職志向		
		B	Exp(B)	p	B	Exp(B)	p	B	Exp(B)	p	B	Exp(B)	p
	20代ダミー	0.27	1.32		0.96	2.62 **		1.35	3.84 **		1.92	6.82 ***	
	30代ダミー	0.24	1.27		0.42	1.52		0.38	1.46		1.09	2.97 **	
	40代ダミー	0.03	1.03		0.53	1.70 *		0.36	1.44		0.60	1.82 †	
	私立大学勤務ダミー	0.20	1.22		-0.49	0.61 *		0.72	2.05 *		0.23	1.26	
	就職動機	前向きな就職動機	0.12	1.13 *		0.05	1.06		0.13	1.14 †		0.11	1.12 †
	非前向きな就職動機	0.10	1.11		-0.03	0.97		0.16	1.17		-0.03	0.97	
業務経験	初職民間ダミー	0.14	1.15		0.07	1.08		-0.41	0.67		-0.74	0.48 †	
	管理系経験ダミー	0.18	1.20		-0.47	0.62 *		0.29	1.33		0.24	1.27	
	教育研究系経験ダミー	0.35	1.42 †		0.35	1.42 †		0.14	1.15		-0.23	0.80	
業務内外経験を 通じた成長実感	日常業務の実施	0.20	1.22		0.02	1.02		0.04	1.04		-0.02	0.98	
	学内プロジェクトへの参加	0.17	1.19		0.00	1.00		0.03	1.03		-0.18	0.83	
	他大学・機関での勤務経験	-0.07	0.93		-0.02	0.98		0.26	1.29 *		0.09	1.09	
	学内外のロールモデルとの交流	-0.08	0.92		-0.11	0.90		0.06	1.06		-0.23	0.79	
	関連書籍などでの自学自習	0.01	1.01		0.36	1.44 **		-0.22	0.80		0.42	1.53 **	
	学外研修・情報交流会への参加	0.20	1.23 †		-0.01	0.99		0.17	1.18		0.06	1.06	
	大学院などの教育機関での学習	-0.21	0.81 †		-0.41	0.67 *		-0.47	0.62 †		0.20	1.23	
現在の仕事	業務量が多すぎる	-0.16	0.86		-0.14	0.87		-0.02	0.98		0.02	1.02	
	創意工夫が必要とされる	0.04	1.04		0.06	1.07		0.03	1.03		0.20	1.22	
	自分の仕事と学内の他の仕事との関係が見える	-0.10	0.90		0.00	1.00		0.18	1.19		0.11	1.11	
	仕事で関わる相手から直接の反応・評価を得られる	-0.08	0.92		0.11	1.11		0.19	1.21		0.20	1.22	
	一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる	-0.09	0.91		-0.18	0.83		-0.11	0.90		-0.34	0.71 †	
人事制度に 対する 考え	個人目標と組織目標の関連付けが意識されている	0.06	1.06		-0.01	0.99		-0.34	0.71		-0.04	0.96	
	一定のキャリアモデルが示されている	-0.15	0.86		-0.15	0.86		0.30	1.35		-0.35	0.71 †	
	職員の自己啓発を奨励している	0.09	1.09		0.04	1.05		-0.18	0.84		-0.27	0.76 †	
	明確な評価基準が提示されている	-0.13	0.88		-0.21	0.81		0.05	1.05		-0.08	0.92	
大学運営の現状	教授会の力が強い	0.00	1.00		0.20	1.22 †		0.12	1.13		-0.18	0.83	
	大学の経営方針が全学で共有されていない	0.16	1.18		-0.04	0.97		0.24	1.27		0.04	1.04	
	職員が意思決定に参加する機会が少ない	-0.04	0.96		0.05	1.05		-0.14	0.87		-0.21	0.81	
Nagelkerke R2		0.13						0.19					

***; <0.001. **: <0.01 *: <0.05 †:<0.1

従属変数のベースカテゴリーは「その他」(確固たるキャリア志向なし)

出典：筆者作成

(4) 年代別 (40 歳未満・40 歳以上) : 分析課題 2

最後に、サンプルを年代別に分類し、キャリア志向の「形成要因」について前項と同様に多項ロジスティック回帰分析を行った。この分析では、年代を 40 歳未満、40 歳以上と分けた。現在の雇用慣行では、20 代から働き始め 60~70 歳の間に定年を迎え大学職員としてのキャリアを終える職員が多いという実態がある。これを踏まえ、40 歳未満をキャリア前半期、40 歳以上をキャリア後半期として、40 歳を境目に 2 つの年代に分けた。さらにいえば、この年代の区分による分析は、特に 40 歳未満の世代において、どのような経験等が強固なキャリア志向の確立に繋がるかを明らかにすることも狙いとした。そして、この分析結果をまとめたものが、表 6 である。疑似決定係数は、40 歳未満が 0.16、40 歳以上が 0.11 であり、いずれのモデルも統計的に有意であった (p<.01)。

表 4-6 の結果を、40 歳未満と 40 歳以上で異なる点に着目しながら確認していくと、主な発見は次の 5 点である。第 1 に、男性ほど管理職志向を抱く傾向は両世代で同様であるが、オッズ比を見ると 40 歳未満のほうがその傾向は弱くなっている。第 2 に、40 歳以上では、

前向きな就職動機が強固なキャリア志向とプラスに関連している。第3に、40歳以上では、「管理系」と「教育研究系」の業務の経験が管理職志向にプラスに影響している。第4に、40歳未満では「日常業務の実施」、40歳以上では「学外研修・情報交換会への参加」により成長したという実感が高い職員ほど、管理職志向を抱く傾向がある。第5に、40歳未満では「仕事で関わる相手から直接」のフィードバックを得ている職員ほど、専門職志向を抱いている傾向がみられる。

表 4-6 多項ロジスティック回帰分析の結果 (年代別)

従属変数：キャリア志向		40歳未満 (n=666)						40歳以上 (n=833)					
		管理職志向			専門職志向			管理職志向			専門職志向		
		B	Exp(B)	p	B	Exp(B)	p	B	Exp(B)	p	B	Exp(B)	p
基本属性	男性ダミー	0.45	1.57 *		0.00	1.00		0.62	1.86 **		0.22	1.25	
	私立大学勤務ダミー	0.25	1.28		-0.16	0.85		0.54	1.72 †		-0.34	0.71	
就職動機	前向きな就職動機	0.10	1.11		-0.02	0.98		0.11	1.12 †		0.11	1.11 †	
	非前向きな就職動機	0.09	1.09		-0.05	0.95		0.15	1.16 †		0.00	1.00	
業務経験	初職民間ダミー	-0.49	0.62		-0.61	0.54 †		0.17	1.18		0.05	1.06	
	管理系経験ダミー	0.16	1.17		-0.24	0.78		0.36	1.44 †		-0.15	0.86	
	教育研究系経験ダミー	0.06	1.06		0.03	1.03		0.43	1.54 †		-0.08	0.93	
業務内外経験を通じた成長実感	日常業務の実施	0.45	1.57 *		0.22	1.25		-0.09	0.91		-0.23	0.80	
	学内プロジェクトへの参加	0.09	1.09		-0.09	0.91		0.14	1.15		-0.03	0.97	
	他大学・機関での勤務経験	-0.14	0.87		-0.04	0.96		0.11	1.12		0.03	1.03	
	学内外のロールモデルとの交流	0.02	1.02		-0.29	0.75 *		-0.12	0.88		-0.07	0.93	
	関連書籍などでの自学自習	-0.05	0.95		0.43	1.53 ***		-0.09	0.91		0.32	1.38 *	
	学外研修・情報交換会への参加 大学院などの教育機関での学習	0.18 0.01	1.20 1.01		-0.06 -0.07	0.94 0.94		0.21 -0.39	1.24 † 0.68 **		0.08 -0.15	1.08 0.86	
現在の仕事	業務量が多すぎる	-0.40	0.67 **		-0.13	0.87		0.05	1.05		-0.04	0.96	
	創意工夫が必要とされる	0.11	1.12		0.19	1.21		0.08	1.08		0.12	1.13	
	自分の仕事と学内の他の仕事との関係が見える	-0.03	0.97		-0.02	0.98		0.09	1.10		0.19	1.21	
	仕事で関わる相手から直接の反応・評価を得られる	0.16	1.18		0.31	1.37 *		-0.13	0.88		-0.07	0.94	
	一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる	0.04	1.04		-0.13	0.88		-0.16	0.85		-0.32	0.73 †	
人事制度に対する考え	個人目標と組織目標の関連付けが意識されている	-0.10	0.91		-0.16	0.85		-0.03	0.97		0.11	1.12	
	一定のキャリアモデルが示されている	-0.02	0.98		-0.12	0.89		0.00	1.00		-0.20	0.82	
	職員の自己啓発を奨励している	-0.25	0.78 †		-0.25	0.78 †		0.15	1.17		0.06	1.06	
	明確な評価基準が提示されている	-0.12	0.88		-0.22	0.80		-0.04	0.96		-0.14	0.87	
大学運営の現状	教授会の力が強い	0.09	1.10		0.00	1.00		0.04	1.04		0.14	1.15	
	大学の経営方針が全学で共有されていない	0.12	1.12		-0.11	0.90		0.19	1.21		0.14	1.15	
	職員が意思決定に参加する機会が少ない	0.06	1.06		-0.07	0.93		-0.07	0.93		0.04	1.04	
Nagelkerke R2		0.16						0.11					

***: <0.001. **: <0.01 * : <0.05 † : <0.1

従属変数のベースカテゴリーは「その他」(確固たるキャリア志向なし)

出典：筆者作成

5. 考察

(1) 強固なキャリア意識とモチベーション・成果との関係

まず、分析課題 1 から、管理職志向と専門職志向という明確なキャリア意識を持つ職員は、確固たるキャリア志向がないその他の職員より学習動機が高いことがわかった。木村 (2017a, b) は、キャリア志向が確立されている職員のほうがそうでない職員よりも大学の知識の学習動機が高いことを明らかにしているが、その傾向を改めて示す結果が本稿でも得られた。また、本稿ではさらに、管理職志向の職員は特に大学の知識の学習動機が強く、専門職志向の職員は専門的な知識・スキルの学習動機が強いという、強固なキャリア志向の方向性の違いによる学習動機の異質性を明らかにした。キャリア志向が強固な職員ほど、目指す方向に応じて求められる内容の学習動機が高いことから、大学職員が強固なキャリア志向を持つことをポジティブに捉えることができる。ただし、学習動機が実際の学習行動に繋がり、その学習行動を通じて仕事の成果が向上しているかについては、別の検証が必要である。

次に、ワーク・モチベーションは、管理職志向と専門職志向の間で有意な差はなかったが、その他と管理職志向の間には有意な差がみられた。この点からも、強固なキャリア志向を持つことは好感を持って捉えられる。

そして、管理職志向の者は、業務上の成果の自己評価が専門職志向の者より有意に高かった。この傾向の解釈は、本稿における「業務上の成果」の指標の理解が参考になるだろう。まず、本稿における業務上の成果は、自己評価である点に留意が必要である。次に、この業務上の自己評価は、「自分に求められている成果を上げているか」と「仕事を通じて大学の発展への貢献を実感しているか」の2つの質問への回答で構成されている。このうち、前者の肯定的回答(4件法で「そう思う」+「ある程度そう思う」)の割合は、管理職志向が 67.8%、専門職志向が 61.2%であり、カイ二乗検定を行ったところ有意な差はみられなかった ($p>.05$)。他方、後者の肯定的回答の割合は、管理職志向が 58.4%、専門職志向が 46.7%であり、こちらは有意な差がみられた ($p<.01$)。今回の分析だけでは、なぜこの差が生まれるのかはわからない。しかし、強固な専門職志向を持つ者は強固な管理職志向を持つ者に比べ、大学の発展への貢献を実感しにくい、何かしらの構造がある可能性を指摘できよう。

(2) 大学職員における強固なキャリア志向の形成要因：全体分析

分析課題 2 の全体分析の結果を踏まえ、大学職員における強固なキャリア志向の形成要因について考察する。ここでは、性別、年代、就職動機、業務経験、業務内外の経験を通じた成長実感の5つのトピックに着目して考察した。

第1に性別である。男性のほうが女性より強固なキャリア志向を抱く傾向が見られたが、この管理職志向の性差については、川口 (2012)、武石 (2014) など、労働者一般を対象とした先行研究と同様の結果である。また、専門職志向は、管理職志向より男性ダミーの影響はマイルドであった。実は、女性のほうが男性より入職時に専門職志向を抱いている人の割合が多いことは明らかにされており (産業能率大学、2013)、入職時からの男女の志向の差

がその後のキャリア志向の違いにも影響していると考えられる。しかし、入職時からの差のみならず、経験や人事上の措置の差がキャリア志向の確立にしている可能性も同時に考えられる。太田ほか(2020)は、女性は男性より管理職に必要と思われる能力への自信が低く、またその自信に繋がる職務経験が男性より少ない傾向があることを指摘している。大学職員の仕事においても、男女の入職後の経験の差が、女性の管理職志向の弱さ、および強固なキャリア志向の抱きにくさに繋がっている可能性はおおいに考えられる。

第2に、年代によるキャリア志向の違いである。20代の管理職志向の強さは、一般労働者の傾向(パーソル総合研究所、2017)と同様である。この背景としては、健康面の問題や仕事の多忙化、現在のキャリアの到達点などの要因が考えられる³⁾。また、若い世代ほど専門職志向が強い傾向がみられたが、若年層の専門職志向の強さは次の2つから解釈することができるだろう。一つは、谷内(2007)が指摘する、会社という「場」への貢献よりも、自分の専門性の深化や自己の業績達成といった「自己利益」を優先し、スペシャリストあるいはプロフェッショナル志向になるという現代の若者のキャリア志向の特性である。もう一つは、大学職員における総合力人材と高度専門人材という2つの方向性の議論(篠田、2018)の存在である。2000年代半ば以降、中央教育審議会等で、SD(Staff Development)や専門的職員の配置のあり方などが何度も議論されてきた。この政策における議論は、前述の太田(1993)のキャリア志向の形成プロセスの整理においては、「組織外の要因」に位置付けられる。高等教育政策の議論の場から「キャリアの選択肢」が管理職志向一様ではないことが示されたこと、同時にIRやURAなど専門職として働く教職員の増加という労働市場の変化が起きたことが、若い世代が抱く専門職志向に対する主観的可能性の変化に繋がり、専門職志向の世代間の差を生んでいると考えられる。

そして第3は、前向きな就職動機の管理職志向へのプラスの影響である。前向きな就職動機は、「学校・教育業界に関心があったから(業界関心)」「自分の専門性や経験を活かせるから(専門発揮)」「勤務大学のミッションに共感したから(理念共感)」「職場の雰囲気が良いから(風土適応)」の4つで構成されている。これらの前向きな就職動機が入職時に強いほど管理職志向を抱く傾向があるという点は、採用時に前向きな就職動機の高低を見極めることで、管理職志向の強い職員を採用・育成し得ることを示唆している。木村・井芹(2020)は、大学・教育業界への関心が、どの世代でも採用後の仕事のやりがいと継続性にプラスに影響することを明らかにした。本稿の分析結果より、管理職養成の観点から見ても、採用時の前向きな就職動機の「見極め」(木村・井芹、2020)が重要である点を改めて指摘できる。

第4は業務経験である。管理系部署の経験が管理職志向にプラスに影響しているという結果は、人事異動等の措置の工夫次第で、職員の管理職志向を高め得ることを示唆している。他方、教育研究系経験ダミーは、オッズ比は管理系経験ダミーとほぼ同じ値をとったが、管理職志向に対する有意な関係はみられなかった($\text{Exp}(B)=1.29$, $p>.05$)。これは、そもそも管理職ポストの数が、管理系部署に比して教育研究系部署は少ない、という大学が少なからず存在していることも影響していると考えられる。

第5は業務内外の経験を通じた成長実感である。業務内外の経験を通じた成長実感とキャリア志向との関係には、管理職志向と専門職志向で異質な点があった。端的には、研修や情報交換会からの学びで成長した者は管理職志向、独学で成長した者は専門職志向という傾向である。この結果は、もし経験がキャリア志向を定めるのであれば、期待するキャリア志向に応じて経験と成長の機会を職員に提供することを通じて、期待するキャリア志向をより強固にし得ることを示唆している。逆に、キャリア志向によって成長に繋がる経験が異なると考えた場合、職員のキャリア志向に応じて成長に繋がりやすい経験の機会を提供するという施策を考えることにも繋がる。

(3) 設置形態による強固なキャリア志向の形成要因の違い

経験に関する主な発見は次の2点であった。第1に、私立では「管理系」と「教育研究系」の業務双方の経験が管理職志向にプラスに影響している点である。第2に、国立は「日常業務の実施」、私立は「学内プロジェクト」および「学外研修・情報交換会」を通じた成長実感が管理職志向にプラスに影響していた点である。

1点目は、両系統の業務を経験させることで、管理職志向の職員を養成し得るという人事異動上の措置への示唆に繋がる。2点目は、高橋（2012）がポジティブな仕事経験、仕事を通じた自己効力感、人との出会いが管理職志向に繋がることを指摘しているが、これに類する結果であった。この結果から、日常業務の職務特性の変化や上司の工夫により、管理職志向を高め得るといえる。

(4) 性別による強固なキャリア志向の形成要因の違い

特筆して考察するトピックは次の2点である。第1に、男性に比べ女性の20代は他世代よりも強い管理職志向を抱いている、いわば、男性よりも20代と30代以上の管理職志向の差が大きいという結果がみられた。20代の女性大学職員における管理職志向が過去より高まっている背景には、男女共同参画の取り組みが進んだという「時代」の影響、また、その社会環境の変化に特に強く反応している若い「世代」の影響という2つの要因が考えられる。現在もなお、管理職に占める女性の割合の低さの問題が指摘されることがあるが、この問題の将来的な解決に向けて1つの良い傾向がみられたといえる。

そして第2に、管理職志向に影響する経験の違いがみられた。男性は「学外研修・情報交換会」、女性は「他大学・機関での勤務経験」を通じた成長実感が、管理職志向にプラスに影響していた。中元（2019）は、女性が外部へ出る機会を剥奪されるジェンダー構造があることを、大学職員を対象としたインタビュー調査から指摘している。実際、今回の調査結果においても、「学外研修・情報交換会」への参加経験、「他大学・機関での勤務経験」がある人の割合は男性より女性が少なかった⁴⁾。しかし、前述のジェンダー構造があるなかでも、「他大学・機関での勤務経験」の機会を得られた女性職員は、より強固な管理職志向を抱く傾向があることを本稿では示している。ただし、本稿では、「選抜効果」（ここでは、元々管理職志向であった女性が外部へ出る機会を得られていた可能性）を考慮した分析ができていない点には留意が必要である。

(5) 年代による強固なキャリア志向の形成要因の違い

主な発見は次の2点である。第1に、40代以上は、「管理系」と「教育研究系」部署の経験が、それぞれ管理職志向にプラスに影響していた。これは設置形態別の私立大学の傾向と同様であるが、管理職志向をより高める方策として、両系統の部署を経験させる人事異動上の措置が有効であることを示唆している。

第2に、40歳未満は「日常業務」、40歳以上は「学外研修・情報交換会への参加」による成長実感が管理職志向にプラスに影響していた。この点は、若手職員の管理職志向を高めるためにも、OJTによる成長実感の向上が重要であることを示している。武石（2014）は、女性の昇進意欲の向上に対し、上司の部下育成にかかわるマネジメントのあり方が重要であることを指摘しているが、女性に限らず若手職員の管理職志向の向上のためにも、同様の取り組みが重要であるといえる。

6. まとめと課題

本稿の発見は次のとおりである。分析課題1より、強固なキャリア志向を持つ者ほど学習動機やワーク・モチベーションが高い傾向があり、これらとの関係からキャリア志向の確立は意義があることがわかった。また、分析課題2より、大学職員は、以下のような経験を通じて、強固なキャリア志向を形成していくことが明らかとなった。たとえば、管理職志向であれば管理系部署の経験や学外研修・情報交換会への参加であり、専門職志向であれば関連書籍などでの自学自習である。また、以下の分類間で、経験とキャリア志向との関係は異なることも明らかとなった。たとえば、国立大学の職員は日常業務、私立大学の職員は学内プロジェクトを通じた成長実感が管理職志向に繋がる。また、性別では、男性は学外研修等への参加、女性は他大学・他機関等での勤務が管理職志向に繋がる。さらに、年代別では、40歳未満は日常業務、40歳以上は学外研修等への参加を通じた成長実感が管理職志向に繋がる。

さて、これらの影響関係を発見した意義は何であろうか。筆者は、次の3点において意義があると述べたい。第1は、キャリア志向の確立に繋がる人事上の措置や経験を明らかにした点である。これは、職員に期待するキャリア志向の確立を促すために組織や上司がとり得る施策の提示にも繋がっている。第2は、職員自身のキャリア志向の自己認識に応じたキャリア形成支援策を提示した点である。管理職志向か専門職志向かにより、成長実感の高い経験が異なることが分かったが、各キャリア志向に応じて成長に繋がる経験の機会を提供することがより効果的な大学職員の「育成」施策に繋がり得る。そして第3の意義は、大学職員が強固なキャリア志向を抱く要因は、機関や個人属性などの分類別に異なり得る点を明らかにした点である。

ただし、最後に本稿の課題として次の3点を挙げる。第1に、本稿では強固なキャリア志向の形成要因に関心を寄せたものの、強固なキャリア志向に至るまでの経験、個人的要因

の変化、組織的要因の影響など、いわば時間的広がりを持つ「プロセス」の詳細までは明らかにできなかった。これを明らかにするためには、先行研究で行われていたようなパネルデータの分析や、職務内容、人事・労務管理の施策、組織構造等に関する事実ベースのデータを用いた検証が必要になるだろう。また、このような検証をする場合、本稿で用いた調査とは異なる独自の調査設計が必要になるだろう。第2は、専門職志向の度合いの差を考慮できていない点である。大学職員の専門性にも、「専門性を高める」、「高度専門職化する」、「得意領域（得手）を持つ」（福留ほか、2020）などの幅があることが指摘されているが、これらの違いは識別できていない。第3は経験の異質性の考慮である。今回の部署経験は、管理系、教育研究系で大括りにしていた。しかし、各部署の経験有無やその深さまで考慮した分析を行うことで、各業務内容の異質性や多様性を踏まえたキャリア志向との関係、特に専門職志向がどのようなプロセスで形成されるか（あるいはされないか）を明らかにできる可能性がある。これらのデータの収集や分析は今後の課題としたい。

【注】

- 1) これらの研究における「管理職志向」は、「昇進意欲」に近いものであり、必ずしも本研究におけるキャリア志向には該当しないが、その規定要因などの議論は参考にしうる。
- 2) 分析対象は国立、私立大学に所属する専任職員（管理職，初級管理職，一般職員）のみとした。
- 3) 世代ごとの管理職志向には差があるが、一元配置分散分析および多重比較を行っても、ワーク・モチベーションには世代間の有意な差はなかった ($p > .05$)。
- 4) 「学外研修・情報交換会」の「経験がない」の割合は、男性が11.8%、女性が21.7%であった。また、「他大学・機関での勤務経験」の割合は、男性が56.6%、女性が70.2%であった。なお、本稿の分析と同様、公立大学はこの属性別集計から除いている。

【参考文献】

- 石原直子（2006）「女性役員の“一皮むける経験”—幹部候補女性を育てる企業のための一考察」『Works Review』Vol. 1, 1-14。
- 稲上毅（1981）『労使関係の社会学』，東京大学出版会。
- 太田さつきほか（2020）「大卒若年総合職の昇進意欲 — 性差の基礎的分析 —」『環境と経営：静岡産業大学論集』26(1)，95-108。
- 太田肇（1993）『プロフェッショナルと組織—組織と個人の「間接的統合」』，同文館出版。
- 川口章（2012）「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』620：42-57。
- 木村弘志（2017a）「大学職員のキャリア志向が学習動機に与える影響の分析—「大学を理解するための知識」を対象として」『大学経営政策研究』7，33-49。
- 木村弘志（2017b）「キャリア志向の確立が大学職員の学習動機に与える影響の分析—専門的職員に求められる能力を対象として」『大学アドミニストレーション研究』7，17-31。

- 木村弘志 (2020) 『日本の大学職員の職務遂行高度化に関する研究—人事異動制度の効果に着目して』, 東京大学大学院教育学研究科博士論文。
- 木村弘志・井芹俊太郎 (2020) 「大学職員のモチベーションの規定要因—特に採用・育成施策に着目して」『大学行政管理学会誌』 24, 108-118。
- 佐野嘉秀 (2015) 「正社員のキャリア志向とキャリア—多様化の現状と正社員区分の多様化」『日本労働研究雑誌』 655, 59-72。
- 産業能率大学 (2013) 「2013 年度 新入社員の会社生活調査」。
- 篠田道夫 (2018) 「大学職員の専門職化」 児玉善仁ほか編『大学事典』 592-593, 平凡社。
- 島直子 (2019) 「女性新入社員の管理職志向を低下させる要因—パネルデータを用いた検証」『大原社会問題研究所雑誌』 727, 55-69。
- 高橋俊介 (2012) 『21 世紀のキャリア論—想定外変化と専門性細分深の時代キャリア』, 東洋経済新報社。
- 武石恵美子 (2014) 「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』 56(7), 33-47。
- 谷内篤博 (2007) 『働く意味とキャリア形成』, 勁草書房。
- 中元崇 (2019) 「大学職員はいかにして自発的な学びとその活用を職場で受容され得るものとするのか—大学院進学に着目して—」『大学教育学会誌』 41(1), 157-166。
- パーソル総合研究所 (2017) 「働く 1 万人成長実態調査 2017」。
- 福留東土・栗原郁太・水野 (林) 貴子・井芹俊太郎・寺崎昌男 (2020) 「大学経営人材育成における大学院教育の役割 (ラウンドテーブル報告)」『大学教育学会誌』 42(2), 83-87。
- 三輪卓己 (2011) 『知識労働者のキャリア発達—キャリア志向・自律的学習・組織間異動』, 中央経済社。
- 安田宏樹 (2012) 「管理職への昇進希望に関する男女間差異」『社会科学研究』 64(1), 134-154。

【謝辞】

本研究は JSPS 科研費挑戦的研究 (萌芽) JP20K20815 「大学の事務組織の業務改革に関する実証的研究 (研究代表者: 両角亜希子)」及び、JSPS 科研費若手研究 JP21K13598 「大学事務職員は「高度」な業務をどのように遂行しているのか? (研究代表者: 木村弘志)」の助成を受けた。

第5章 国立大学職員の就労意識への影響要因に

関する研究

—採用方式ごとの性質の違いに注目して—

堀川 優弥*

1. 問題意識と目的

2003年に国立大学法人法が制定されたことにより、2004年4月以降は国立大学が法人化し、各種規制が緩和されたことにより、各大学は自分達の判断で大学の運営を行うことになった（文部科学省，2021）。その後、中央教育審議会の学士課程答申では、大学職員の職能開発が重要な論点として取り上げられた（中央教育審議会，2008）。これは、大学が担うべき役割、教職員が対応すべき事柄が増えてきており、教職員や大学全体を取り巻く環境が大きく変化してきているということを表している（大場，2014）。このような変化の流れを受け、今後の国立大学法人を支えるための大学職員を確保することがこれまで以上に重要となる。国立大学職員の採用方法について、分部（2020）によると、法人化前までは「国家公務員試験」により大学職員の採用が行われていたが、法人化後は国家公務員試験を改変した「統一採用試験」による採用が実施されている。また、公務員試験に近い統一採用試験と並行して、民間企業に近い採用方式である「独自採用試験」も導入し、入職ルートを増やすことで優秀な人材を確保しようとしている大学も増えてきている。

このような動きは、対応すべき業務の幅が広がったことを受けて、それに耐えうる多様な人材を確保するために、入職経路そのものを複線化させようとした大学側の対応であると理解することができる。ただ、こうした入職経路の複線化の効果に関して、わかっていることは少ない。入職経路を複線化することは、本当に多様な人材の流入につながるのか。「独自採用試験」と「統一採用試験」のように、複数の入職ルートを併用することによって、大学に採用される人材群にどのような意味での多様性が発生しうるのか。採用活動で確保した人材の性格や仕事への向き合い方の違いには、実際のところどのような違いが生じているのか。こうした点について、必ずしも十分な検討がなされていないのではないだろうか。

そこで本稿では、国立大学職員として採用された人材に着目し、国立大学職員の採用方式（統一採用試験・独自採用試験）ごとに、入ってきた人材の性質や入職後の処遇の違いを示した上で、仕事への向き合い方やモチベーションへの影響の違いを明らかにすることを目的とする。さらに、それをもとに今後大学に必要な人材を確保するために効果的な手法を提

*東京大学 職員

案する。

2. 先行研究

本章では、まず統一採用試験と独自採用試験の導入経緯やそれぞれの役割の違いについて検討した上で、組織が採用を行う目的と関連させつつ説明する。そして、現状行われている大学職員採用の効果に着目した研究を踏まえて、本稿でどのような研究を進めていくべきか明確にする。

(1) 統一採用試験と独自採用試験について

統一採用試験と独自採用試験における選考形式の違いや、各試験の導入の理由などについて、インタビュー結果をもとにまとめている分部(2020)によると、法人化以前、国立大学で働く職員は一般職国家公務員として、国家公務員採用試験Ⅱ種・Ⅲ種試験合格者から各大学での面接を経て採用されていたが、法人化後は、人事院が実施する国家公務員採用試験は、「国立大学法人等職員採用試験」に移行して継続されることとなった。この試験が現在の統一採用試験である(以下統一採用試験と表記)。

統一採用試験と法人化前の国家公務員試験との違いとして、菊池(2010)では、1. 学歴要件がなくなったこと、2. 試験実施の地域区分が9地区から7地区になったこと、3. 国籍の制限が緩和されたこと、4. 最終的な合格を決定する権限は各大学にあること、5. 一次試験の筆記において専門科目が事務区分の者に課されなくなったということの五点が挙げられている。専門科目を課さなくなった理由としては、菊池(2010)の行った関東甲信越地区国立大学法人等職員採用試験事務室の関係者インタビューによると、法律や経済を学んできた人以外にも幅広い属性を持った受験者を確保する必要があると認識されていたためである。このことから、国家公務員試験から統一採用試験への改変は、これまでに採用できていなかった性質の人材を確保することが理由の一つであることがわかる。

統一採用試験と並行して、一部の大学では独自採用試験も導入された。上杉(2009)によると、独自採用試験の導入理由としては、1. 学内教員から公務員でなくなったのになぜ公務員試験のようなものをするのかという疑問が上がっていたこと、2. 統一試験だと公務員を志望しているグループの中から大学に関心のある者を選ぶこととなり、今後の法人業務の担い手としてこの試験だけでは不十分だと感じたこと、3. 統一試験で採用した者の外国語能力が期待できないことの三点が挙げられている。また、当時の民間企業の採用活動は4月に集中していたため、4月に選考を行うことで民間企業志願者グループの中からチャレンジ精神や独創性や企画力に優れた者を採用するという狙いがあった。

また、分部(2020)によると、独自採用試験を実施する理由として、1. 公務員志望者層以外の良質な人材の獲得、2. 統一採用の年齢制限を超えた者の採用、3. 職務経験者の採用の三つがあることが調査の結果明らかになっている。このことから、独自採用試験によりこれま

での選考方式では採用できなかった多様な人材を確保することが意図されていることがわかる。

これらの先行研究から、統一採用試験・独自採用試験の両方が、これまで大学で採用できなかった多様な人材を確保することを目的としていることがわかる。しかし、統一採用試験と独自採用試験を通して、実際に多様な人材が確保されているのかは明らかになっていない。

(2) 採用の役割について

服部(2016)によると、組織の目標を達成するために必要な人材を確保する手段としては、「採用」と「育成」の二つがある。優秀な人材を確保するという目的を達成するために、組織では、人材を外部から採用するか、そのような人材を内部で育成することを使い分け、組み合わせている。つまり、採用と育成の両方をうまく組み合わせて、組織に必要な人材を確保していくことが重要である。適切な育成戦略を構築していくには、採用された人材がどのような性質を持っているかについての情報が必要となるため、まずは採用によってどのような人材が確保されているのかに着目することが重要である。

(3) 採用の効果に着目した研究について

大学職員採用の効果に着目した研究の一つとしては、木村(2020)がある。ここでは、新人職員の各種能力にかかる人事部満足度について、職員全体との比較も踏まえながら、その実態が明らかにされており、採用により高度な能力を備えた国公立大学職員の確保ができているのかどうかを人事部の満足度で検証している。その結果、「第一に、語学力、企画立案力、リーダーシップは、世代を問わず満足のいく水準に達していない。第二に、採用・育成施策だけでは、新人職員の能力を向上させる上で限界がある。そして第三に、大学職員を育成する上では、入職後の早い段階から、自身のキャリアの方向性を考えさせることや、通常業務の域を超えた業務に従事させることが重要である。」(木村, 2020, p. 1) という三点が明らかになった。

また、国立大学財務・経営センター研究部(2007)では、人事担当理事への調査で、大学職員の能力について、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・人数共に十分ではないことを示している。これらの研究を踏まえると、現状の大学職員採用・育成活動は必ずしもうまくいっているわけではないため、大学職員採用や育成に関する研究の集積が必要であることがわかる。また、採用された職員を直接分析した研究は十分ではないので、今回は採用された職員に着目し、人材が採用方式ごとにどのような性質を持っているのかについて分析する。

3. 研究の方法

本研究では、国立大学職員の採用方式に注目し、それぞれの採用方式を経て入職してきた人材の性質や処遇に違いが生じているのかを示した上で、各人事施策の影響の違いについても明らかにする。上記を明らかにするためには、採用された人材自体に注目し、人材の性質や人事施策や意識の関係性を明らかにする必要がある。これらの理由から、今回の調査は、科学研究費補助金・挑戦的研究（萌芽）『大学の事務組織の業務改革に関する実証的研究』（2020-2022年度、研究代表者：両角亜希子）の補助を得て行った（東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター，2021）。同調査は、全国公私立大学

（1544大学の本部・学部4632名）に対して郵送法で実施され、最終的に1983名の国公立大学職員から回答が得られている。本研究では、国立大学職員（414名）のうち、採用経緯が「国立大学法人等職員統一採用試験」（198名）と「大学の独自採用」（50名）のデータを使用する。なお、独自採用試験は実施している国立大学に偏りがあるため（分部，2020）、今回得られたサンプルにも偏りが生じている。しかし、独自試験採用者と統一試験採用者の情報を均等に収集したデータはないため、今回使用するデータを基に分析を行うことは意味のあるものであると考える。

次節では、これまでの議論を踏まえた上で、「統一採用者・独自採用者の間で、採用された人材の基本属性や入職後の処遇に違いはあるか」、「統一採用者・独自採用者の間で、就労意識への影響に違いが生じているのか」の二つを研究課題として、入職してからの時系列に沿って、下記の二点に着目した分析を行う。

第一に、採用された人材の基本属性及び処遇の違いである。「統一採用試験」での採用者（以下「統一採用者」と表記）と、「大学の独自採用」での採用者（以下「独自採用者」と表記）について、性別や年齢、入職動機、他機関での勤務経験等に違いが生じているのかを分析し、採用方式ごとに何らかの性質が違う人材が確保できているのかを明らかにする。さらに、採用後の配属先の違いも分析し、採用方式ごとの処遇に違いが生じているのかも明らかにする。

第二に、就労意識への影響要因に関する違いである。組織で貢献する人材は、仕事に対してポジティブな意識を持ち、今後も同じ組織で働きたいと考える人材が必要である。このような意識が勤続年数を経てそれぞれの採用方式ごとにどう変わっていくのか、何がそれらの意識に影響を与えているのかについて分析し、採用方式ごとの影響の違いを明らかにする。さらに、上記を踏まえ、統一採用者と独自採用者で、どのような意識の違いが生じているのかについても分析する。

以上の分析を次節の項で行いつつ、それらの結果を踏まえて全体的な考察を行う。

4. 分析結果と考察

（1）採用された人材の基本属性及び処遇の違い

本項では、統一採用者及び独自採用者において、基本的な属性や入職後の処遇に違いが生

じているのかを明らかにする。具体的には、性別・年齢・最初の就職先・入職動機に着目し、基本的な属性の違いを分析した。さらに、勤務している大学での職務に着目することで、統一採用者と独自採用者の間に処遇の違いがあるかどうかについても分析した。性別・年齢・最初の就職先・勤務している大学の職務については、 χ^2 検定を行い、採用方式ごとの割合に有意な差があるかどうか調べた。入職動機については、「自分の専門性や経験を活かせるから」という項目の回答（1. あてはまらない、2. ある程度あてはまる、3. よくあてはまる）について、平均値の差の検定を行い、採用方式ごとの平均値に有意な差があるかどうかを調べた。

表 5-1 は、各採用者の性別構成比をまとめたものである。表からわかるように、独自採用者の女性比率が統一採用者より高くなっていることがわかる。この理由としては、各大学が独自採用の方で女性従業員を積極的に採用する戦略をとっている可能性が考えられる。近年は従業員の男女比率の格差をなくすことが重要視されているため、各大学で柔軟な採用戦略を立てることのできる独自採用を利用して女性を積極的に採用する手法をとっている可能性が考えられる。

表 5-2 は、各採用者の年齢構成比の違いであり、統一採用者と独自採用者の年齢構成比には違いがあることがわかった。年齢の違いについては、各採用手法の実施開始時期や募集要件の違いが要因として考えられる。分部（2020）によると、統一採用試験は国立大学が法人化した平成 16 年度に全国立大学で一斉に導入され、独自採用試験は東京大学において平成 17 年度に導入されてから、職員採用に問題意識を持った一部の国立大学で少しずつ導入されており、全ての国立大学で導入されているわけではないという違いがある。統一採用試験の募集年齢の制限は一律で 30 歳までであることに対して（実務教育出版，2021）、独自採用の募集年齢の制限は各大学によって大きく異なる。そのため、独自採用試験の方が比較的採用試験としての年次が浅く、募集要件が多様であることが年齢構成比に差が出た要因であると考えられる。

表 5-3 では、各採用者の最初の勤務先をまとめたものである。同表から、統一採用者の方が他機関での勤務経験がない職員である割合が高く、独自採用者は統一採用者より他機関での勤務経験を持った人材が多いことがわかった。採用方式ごとに勤務経験に違いが生じる理由としては、採用方針の違いが挙げられる。冒頭で言及したように、独自採用はこれまでに採用することができなかった人材を確保することを目的として導入されているので、大学ごとに勤務経験の有無や年齢などに関する制限が異なる。それらの違いが最初の勤務先の違いとして現れたのではないか。

表 5-4 は、各採用者の入職時における意識の違いであり、独自採用者の方が自分の専門性や経験を生かした働き方を希望していることがわかった。このような差が生じた理由として、独自採用者は民間企業を併願先として入職したため、大学においても、民間企業のように自分の能力や経験を生かした働き方を希望する意識を持った人材が集まりやすい可能性が考えられる。

図 5-1 は、各採用者がどのような業務に従事しているかをまとめたものであり、どちらの採用者も総務・人事業務に従事している割合が高いが、それぞれの採用方式で従事している業務に有意な差はなかった。このことから、統一採用者と独自採用者で入職後の処遇に違いはなく、どちらも入職後はほとんど同じような職務に従事していることがわかった。

これらの分析から、性別や年齢などのデモグラフィックな性質に加え、就業経験や働き方の志向についても異なる属性を持った人材が確保されており、各採用方式により得られた人材の基本属性には差がある部分も存在することがわかった。しかし、入職後の処遇はそれぞれの採用方式で違いはないため、異なる属性を持った人材を活用できていない可能性があることがわかった。

表 5-1 採用方式ごとの性別構成比

		性別			χ ² 値
		男	女	その他	
統一採用者	N	113	83	2	9.507**
(N=198)	%	57.1%	41.9%	1.0%	
独自採用者	N	17	33	0	
(N=50)	%	34.0%	66.0%	0.0%	

**p<0.01 *p<0.05 †p<0.10

表 5-2 採用方式ごとの年齢構成比

		年齢				χ ² 値
		20歳台	30歳台	40歳台	50歳台	
統一採用者	N	63	108	27	0	16.678**
(N=198)	%	31.8%	54.5%	13.6%	0.0%	
独自採用者	N	10	23	15	2	
(N=50)	%	20.0%	46.0%	30.0%	4.0%	

**p<0.01 *p<0.05 †p<0.10

表 5-3 最初の勤務先の違い

		最初の就職先							χ ² 値
		現在の大学	他の国立大学	民間企業	文部科学省	文部科学省以外の国家公務員	地方公務員	その他	
統一採用者	N	138	8	41	0	2	6	2	48.829**
(N=197)	%	70.1%	4.1%	20.8%	0.0%	1.0%	3.0%	1.0%	
独自採用者	N	14	0	21	1	1	7	6	
(N=50)	%	28.0%	0.0%	42.0%	2.0%	2.0%	14.0%	12.0%	

**p<0.01 *p<0.05 †p<0.10

表 5-4 入職動機の違い（平均値）

	独自採用者(N=50)	統一採用者(N=196)
1.現在の仕事を選んだ理由は、自分の専門性や経験を活かせるからである	1.72	1.35 **

**：p<0.01, *：p<0.05, †：p<0.10

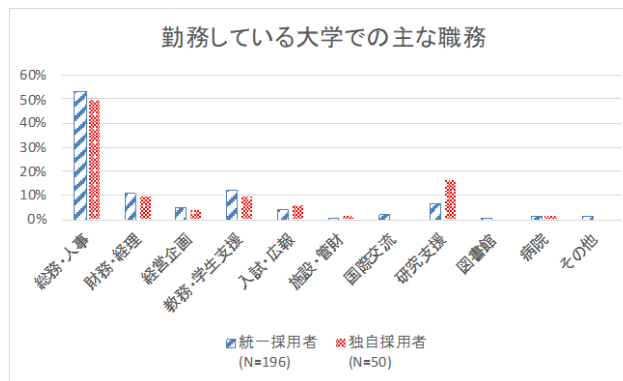


図 5-1 現在従事している職務の違い

(2) 仕事に対する意識の影響要因に関する違い

前項で、採用方式ごとに異なる属性を持った人材が確保されている一方で、入職後の処遇に違いがないことを明らかにした。では、入職後同じ経験を積んでいく中で、統一採用者・独自採用者の仕事に対する意識や職員を続けたい意識への影響に違いは生じるのか。仕事に対する意識は、「どのような仕事にも前向きに取り組む」、「仕事の効率化に積極的に取り組む」、「前例のない仕事も積極的に提案する」という 3 つの項目の回答 (1. あてはまらない、2. あまりあてはまらない、3. ある程度あてはまる、4. よくあてはまる) をもとに分析し、職員を続けたい意識は、「大学職員を続けたい」、「現在勤務する大学で今後も働きたい」という二つの質問の回答 (1. そう思わない、2. あまりそう思わない、3. ある程度そう思う、4. そう思う) をもとに分析した。

採用方式ごとの影響の違いを明らかにするために、まずは勤続年数が増えるにつれて、仕事に対する向き合い方や職員を続けたい意識がどう変化しているのかについて、 χ^2 検定を行った。次に仕事に対する意識や職員を続けたい意識が統一採用者と独自採用者全体で変わるかどうかについて、平均の差の検定を行った。 χ^2 検定の結果、仕事に対する向き合い方については、各採用者で変化の仕方に違いがあることがわかった。

表 5-5 は、独自採用者の仕事に前向きに取り組む意識が勤続年数を経てどう変化するかが分析されており、表 5-6 では、独自採用者が仕事の効率化に取り組む意識が勤続年数を経てどう変化するかが分析されている。分析の結果、いずれも勤続年数が 3 年未満の職員より 3 年以上の職員の方が、意識が低くなっていることがわかった。これは、独自採用者の併願先が民間企業であり、大学に対しても民間企業のような風通しの良さや変化に寛容な組織文化を期待し、入職している一方で、実際の大学組織の変革性が高くないことにギャップを感じ、表で示したような意識の低下に繋がっているのではないかと考えられる。

表 5-7 では、統一採用者が前例のない仕事に積極的に提案する意識が勤続年数を経てどう変化するかが分析されており、勤続年数が 3 年未満の職員より 3 年以上の職員の方が、前例のない仕事に積極的に提案する意識が少し高くなっていることがわかった。これは、統一採用者の併願先は公務員であり、大学組織に対して公務員組織と同じようなイメージを持

っているので、独自採用者ほど期待が高くならず、結果として入職後に良い意味でギャップを感じている場合があるのではないか。

表 5-8 では、仕事に前向きに取り組む意識、効率化に取り組む意識、前例のない仕事に積極的に取り組む意識、大学職員を続けたい意識、今の大学を続けたい意識の高さが、各採用者で異なるかどうかについて分析したものである。前向きさ、効率化の意識は統一採用者の方が高く、前例のない仕事への提案、大学職員や今の大学を続けたい意識は独自採用者の方が高いが、いずれの項目にも有意な差が見られなかった。統一採用者と独自採用者で採用後の処遇に違いがないことを考慮すると、時間を追うごとに統一採用者と独自採用者の差がなくなってしまう可能性が考えられる。また、統一採用者と独自採用者で仕事に対する意識の変化に違いがあることを考慮すると、各人事施策による影響も採用方式ごとに異なるのではないだろうか。

次に、各人事施策による仕事に対する意識と職員を続けたい意識への影響は統一採用者と独自採用者でどのように異なるのかを検証する。年齢・勤続年数・性別・転職経験の有無などの条件をダミー変数で統制し、経験した職場の数、自分の能力が生かされている感覚、日常業務からの成長実感が統一採用者と独自採用者で仕事に対する意識と職員を続けたい意識にどう異なる影響を及ぼすのかを示すため、交互作用項を作成した上で強制投入法による重回帰分析を行った。その結果、各重回帰式の自由度調整済決定係数と F 値およびその有意確率 (p)、各独立変数の標準化偏回帰係数 (β) とそれらの有意確率をまとめたものが表 5-9 である。まず、同表に示した F 値より、全ての式においてモデル全体としての適合性が認められた。そして、本分析の主目的である各人事施策による採用方式ごとの影響の違いを確認すると、独自採用者のみ経験職場数が増加すると、仕事への前向きさ、効率化の意識、前例のない仕事に取り組む意識に有意な負の影響を与え、職員を続けたい意識に有意な正の影響を及ぼすことがわかった。また、自分の能力が生かされている感覚を高めることは、独自採用者及び統一採用者とも大学職員を続けたい意識、今の大学を続けたい意識に有意な正の影響を与え、独自採用者の方が統一採用者よりもその影響が強いことがわかった。これらの影響の差をグラフ化したものが図 5-2 である。さらに、自分の能力が生かされている感覚が高まると、統一採用者は仕事への前向きさ、効率化の意識、前例のない仕事に取り組む意識にも有意な正の影響を与えることがわかった。日常業務から成長している実感が高まると、統一採用者のみ仕事への前向きさ、効率化の意識、大学職員を続けたい意識、今の大学を続けたい意識に有意な正の影響を与えることがわかった。

経験職場数が増えることの影響について、独自採用者の方が統一採用者よりも仕事の向き合い方へ負の影響が強い理由は、勤務先としての大学の捉え方の相違が原因であると考えられる。独自採用者は民間企業が併願先なので、大学にも民間企業のような風通しの良さや変化に対する寛容性を求めているが、大学職員組織としては依然として公務員寄りの意識が残っているため、統一試験採用者よりも入職後にギャップを感じやすく、結果として経験職場数が増えるにつれて職場の悪い影響を受け、独自採用者の方が仕事に対する積

極性が失われ、職員を続ける意欲が少し高まる状態になっている。これは、経験職場数が増えることで、仕事に対する積極性はないが職員を辞める気もないという、意欲の低い大学職員に性質が近くなっているのではないかと考えられる。

自分の能力が生かされている感覚が高まることの影響について、独自採用者の方は職員を続けたい意識にのみ有意な正の影響があり、統一採用者よりもその影響が強かったことや、統一採用者は職員を続けたい意識に加え、仕事への向き合い方にも有意な正の影響があった。これは、独自採用者は元々入職の段階で自身の専門性や経験を生かした働き方を希望する傾向にあったため、自身の能力を生かした働き方ができるようになることでその働き方が満たされ、職員を続けていこうという意識に繋がりがやすかったのではないかと考えられる。一方で、統一採用者は、職場に変革性や風通しの良さなどをあまり期待していないので、自分の能力を生かした働き方ができるようになることは、良い意味でギャップになり、結果として仕事に対する意識や職員を続けたいという意識に有意な正の影響を与えることに繋がったのではないかと考えられる。

日常業務からの成長実感が高まることの影響については、統一採用者にのみ仕事への向き合い方や職員を継続したい意識に有意な正の影響があった。この理由について、独自採用者は、日常業務からの成長は当然のものと捉えているため、日常業務からの成長を経験しても仕事に対する意識や職員を続ける意識に影響が及ぼされにくい。しかし、統一採用者はそもそも職場に対する期待が低いことから、日常業務からの成長実感を体験するだけでも良い影響を受けやすく、結果として仕事に対する意識や職員を継続する意識の向上に繋がったのではないかと考えられる。

上記以外にも、統一採用者と独自採用者で影響の違いが表れる部分について説明する。組織に対する意識とそれに付随した行動について、平均値の差の検定を行った結果が表 5-10 である。この分析から、統一採用者の方が独自採用者よりも自分の意見が言いやすい職場であると感じており、統一採用者と独自採用者で組織の捉え方に違いがあることがわかった。また、独自採用者の方が統一採用者よりも学内外の知り合いに積極的に助言を求める働き方をしており、組織の捉え方の違いが実際の行動の違いにも結びついていることもわかった。

職場に対する意見のしやすさや、仕事の仕方に違いが表れた理由としては、採用方式ごとに勤務先に求める組織風土が異なっている可能性が考えられる。独自採用者は民間企業を併願先として入職したため、大学においても、民間企業のような風通しの良さを求めているが、国立大学職員の職場の雰囲気は公務員気質寄りで、前例踏襲主義かつ変化に対してあまり柔軟性がない組織風土である。そして、国家公務員試験を改変して作られた統一試験での採用者の方が、民間企業と似た採用方式で採用される独自採用者よりも大学職員の職場の雰囲気に近い性質を持っている。このことが、独自採用者と統一採用者の職場における意見の言いやすさの差に繋がっているのではないかと考えられる。また、独自採用者は、統一採用者ほど職場が意見を言いやすい雰囲気ではないと感じているからこそ、統一採用者より

も学内外の人から積極的に助言を求め、そのギャップを埋める働き方をしているのではないかと考えられる。

表 5-5 仕事に対する意識の変化①

		どのような仕事にも前向きに取り組む			χ ² 値	
		あまりあてはまらない	ある程度あてはまる	あてはまる		
独自採用者 (N=50)	勤続年数3年以下	N	2	11	10	5.573 †
		%	8.7%	47.8%	43.5%	
	勤続年数3年以上	N	6	17	4	
		%	22.2%	63.0%	14.8%	

**p<0.01 *p<0.05 †p<0.10

表 5-6 仕事に対する意識の変化②

		仕事の効率化に積極的に取り組む			χ ² 値	
		あまりあてはまらない	ある程度あてはまる	あてはまる		
独自採用者 (N=50)	勤続年数3年以下	N	3	9	11	6.343*
		%	13.0%	39.1%	47.8%	
	勤続年数3年以上	N	2	20	5	
		%	7.4%	74.1%	18.5%	

**p<0.01 *p<0.05 †p<0.10

表 5-7 仕事に対する意識の変化③

		前例のない仕事も積極的に提案する				χ ² 値	
		あてはまらない	あまりあてはまらない	ある程度あてはまる	あてはまる		
統一採用者 (N=191)	勤続年数3年以下	N	3	26	12	4	6.266 †
		%	6.7%	57.8%	26.7%	8.9%	
	勤続年数3年以上	N	7	56	63	20	
		%	4.8%	38.4%	43.2%	13.7%	

**p<0.01 *p<0.05 †p<0.10

表 5-8 仕事に対する意識の違い (平均値)

	独自採用者と統一採用者の平均の差の検定(t検定)			
	独自採用者(N=50)	統一採用者(N=197)	独自採用者(N=50)	統一採用者(N=197)
どのような仕事にも前向きに取り組む	3.12	3.14	将来も大学職員を続けたい	3.36 3.27
仕事の効率化に積極的に取り組む	3.22	3.28	将来も現在勤務する大学で今後も働きたい	3.28 3.2
前例のない仕事も積極的に提案する	2.62	2.59		

**p<0.01, *p<0.05, †p<0.10

表 5-9 統一採用者と独自採用者の重回帰分析

	前向きに取り組む		効率化に取り組む		前例ない取り組み		大学職員続けたい		現在の大学続ける	
	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p
独自ダミー	-0.078		-0.070		-0.020		0.017		0.013	
20歳台ダミー	-0.008		0.077		-0.106		-0.111		-0.043	
30歳台ダミー	-0.080		0.025		-0.132		-0.018		-0.034	
勤続年数3年以下ダミー	0.033		-0.217	†	-0.191		0.032		-0.001	
勤続年数3~10年ダミー	0.012		-0.096		-0.056		0.060		0.071	
男性ダミー	-0.016		0.057		0.055		-0.138	*	-0.148	*
転職経験なしダミー	0.039		-0.137	†	-0.035		0.057		-0.002	
大学の中での経験職場数	-0.093		-0.022		0.010		-0.119		0.028	
自分の能力が生かされている	0.303	**	0.189	*	0.149	†	0.175	*	0.170	*
日常業務からの成長実感	0.127	†	0.184	*	0.102		0.208	**	0.139	†
独自×経験職場数	-0.157	*	-0.185	*	-0.221	**	0.155	*	0.118	
独自×能力発揮	-0.005		-0.045		-0.058		0.161	*	0.177	*
独自×日常業務成長実感	-0.047		-0.113		-0.087		0.009		-0.009	
定数	3.167	**	3.424	**	2.851	**	3.379	**	3.352	**
調整済決定係数	0.169		0.081		0.043		0.172		0.119	
F値	4.736	**	2.624	**	1.825	*	4.82	**	3.479	**

**p<0.01 *p<0.05 †p<0.10

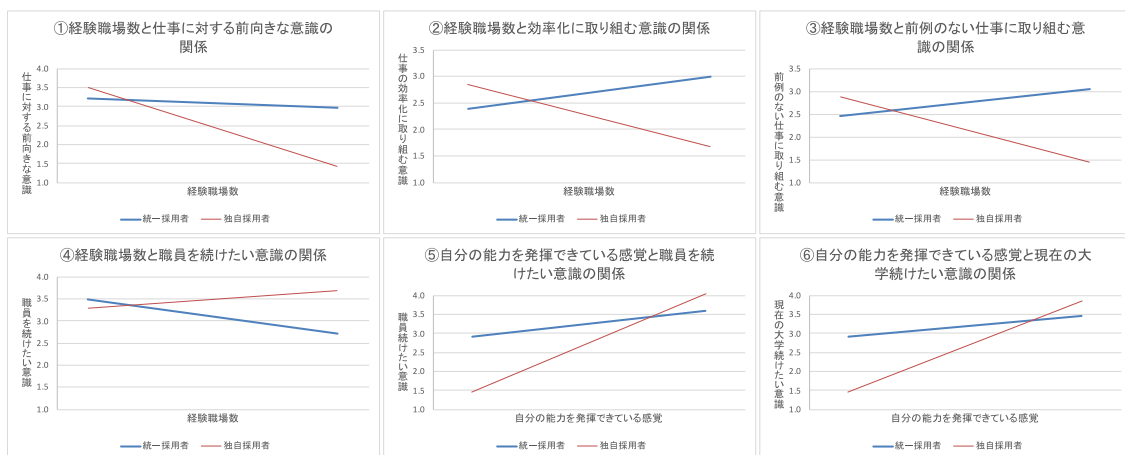


図 5-2 交互作用項の傾きの違い

表 5-10 組織に対する意識の違い

	独自採用者(N=50)	統一採用者(N=197) p
1.学内外の知り合いに積極的に助言を求める仕事の仕方をしていない	2.84	2.54 *
2.職場について、自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある	2.92	3.2 *

**：p<0.01, *：p<0.05, †：p<0.10

(3) 分析結果まとめと考察

本項では、本節で行った分析の結果をまとめるとともに、その結果が生じた要因について、研究課題と照らし合わせた考察を行う。

「統一採用者・独自採用者の間で、採用された人材の基本属性や入職後の処遇に違いはあるか」という研究課題について、性別・年齢の構成比、採用者の最初の就職先（転職経験の有無など）、入職動機には有意な差がある一方で、入職後は各採用者でほとんど同じような職務に従事していることから、採用された人材の基本属性に違いはあるが、入職後の処遇に違いはないということがわかった。

基本属性の違いは、大学側が独自採用試験を実施することで、これまでの選考方式では採用できなかった多様な人材を確保することを意図していたことを反映している。統一試験で採用できていない性別、年齢、経歴を持った人材を積極的に採用した結果、入職動機も異なる人材が確保できたものと考えられる。

入職後の処遇に違いがないのは、大学側に人材を活用していく意識が低いことが理由として考えられる。国立大学職員の人事異動は、課長職が異動対象の部下を気に入るかどうかなど、適材適所を主眼にした人事になっていないことが指摘されており（文部科学省，2010）、採用後の人材育成が戦略的に行われていない可能性がある。その結果、独自採用者と統一採用者の属性を考慮しない処遇を行っているのではないかと考えられる。

次に、「統一採用者・独自採用者の間で、就労意識への影響に違いが生じているのか」と

いう研究課題について、分析結果を踏まえ考察する。勤続年数を経た仕事に対する意識の変化について、独自採用者は、勤続年数を経るごとに、仕事に前向きに取り組む意識と仕事の効率化に取り組む意識が低下した。一方で、統一採用者は、勤続年数を経るごとに、前例のない仕事に積極的に提案する意識が少し高まった。ただし、全体で見ると仕事に対する意識、職員を続けたい意識の高さについて、各採用者の間に有意な差はなかった。また、経験した職場の数、自分の能力が生かされている感覚、日常業務からの成長実感が仕事に対する意識と職員を続けたい意識に及ぼす影響は、統一採用者と独自採用者で異なることがわかった。さらに、独自採用者の方が統一採用者より職場で自分の意見を提案しづらいと感じており、学内外の知り合いに積極的に助言を求める仕事の仕方をしていることがわかった。

これらの結果から、各採用者の就労意識への影響の仕方は異なっていることがわかった。この違いは、各採用者で大学という組織に求めるものが異なっていることが原因である可能性が考えられる。独自採用者は民間企業を併願先として入職したため、大学でも、民間企業のような自分の能力や経験を生かした働き方を希望しており、組織風土としては、民間企業のような風通しの良さや変化に対する寛容性を求めている可能性がある。しかし、国立大学職員は元々国家公務員だったこともあり、国立大学職員の職場の雰囲気としては公務員気質寄り、前例踏襲主義かつ変化に対してあまり柔軟性がない組織風土である。実際、大学関係者への意見聴取でも、公務員時代の年功序列が従来のものであることなどが問題として指摘されており（文部科学省，2010）、依然として公務員気質の組織風土は残っている。そのため、独自採用者は入職後のギャップを感じやすく、結果として、職場における意見の言いにくさや、ギャップを埋めるための助言を求める働き方や、異動や勤続年数の増加による仕事に対する意識の低下などに繋がっている。また、独自採用者は、自分の専門性や経験を生かした働き方を希望しているので、自分の能力が生かされている感覚が高まると、統一採用者以上に職員を続けたい意識に正の影響を与える結果となった。

一方で、統一採用者は元々組織への期待が高くないため、入職後に良い意味でギャップを感じることもあり、それが仕事に対する意識の向上に繋がっていた可能性がある。それにより、勤続年数の増加で仕事に対する意識が少し高まり、自分の能力が発揮されている感覚、日常業務からの成長実感の向上が、仕事に対する意識及び職員を続けたい意識に正の影響を与える結果となった。

5. まとめと今後の提案

本研究の目的は、国立大学職員として採用された人材に着目し、国立大学職員の採用方式（統一採用試験・独自採用試験）ごとに、入ってきた人材の性質や入職後の処遇の違いがあるのかどうかを示した上で、仕事への向き合い方やモチベーションへの影響の違いを明らかにし、大学に必要な人材確保のために効果的な手法を提案することであった。本研究では、まずは各採用方式で入職した人材の基本属性や入職後の処遇について違いがあるかどうかを調べた。その結果、性別や年齢や最初の就職先については統一採用者と独自採用者

で構成比に有意な差があり、入職動機についても、独自採用者の方が統一採用者よりも自分の能力や経験を生かす働き方を希望している傾向があることがわかった。また、入職後の処遇については有意な差がなく、統一採用者と独自採用者の間で処遇の違いはないことがわかった。

次に、各採用方式の仕事における意識や職員を続けたい意識の変化や、高さの差について分析した。その結果、勤続年数を経ることによる仕事に対する意識の変化の仕方は、統一採用者と独自採用者で異なるが、最終的には仕事に対する意識も職員を続けたい意識にも有意な差がなくなることがわかった。

上記を踏まえ、各採用方式で仕事に対する意識や職員を続けたい意識に影響する要因がどう異なるのかについて分析した。その結果、独自採用者は、経験職場数が増えるごとに仕事への前向きさ、効率化の意識、前例のない仕事に取り組む意識に有意な負の影響を与え、職員を続けたい意識に有意な正の影響を及ぼすことがわかった。

また、自分の能力が生かされている感覚を高めることは、独自採用者及び統一採用者の大学職員を続けたい意識、今の大学を続けたい意識に有意な正の影響を与え、独自採用者の方が統一採用者よりもその影響が強いが、統一採用者は仕事への前向きさ、効率化の意識、前例のない仕事に取り組む意識にも有意な正の影響を与えることがわかった。

日常業務から成長している実感が高まると、統一採用者のみ仕事への前向きさ、効率化の意識、大学職員を続けたい意識、今の大学を続けたい意識に有意な正の影響を与えることがわかった。このことから、統一採用者と独自採用者で仕事に対する意識や職員を続けたい意識に影響する要因やその強さに違いがあることがわかった。

さらに、各採用者の意識や働き方の違いに着目したところ、独自採用者は、統一採用者ほど職場を自分の意見を述べやすい環境であるとは感じておらず、学内外の知り合いに助言を求める働き方をしていることがわかった。

これらの違いは、独自採用者と統一採用者が組織に求める風土の違いが原因であると考えられる。民間企業のような変化に対する柔軟さと風通しの良さを期待して入職した独自採用者は、公務員志望の段階で変革性の低さを理解した上で入職した統一採用者よりも職場に対するギャップを感じやすく、それが独自採用者の仕事に対する積極的な意識の低下や意見の言いにくさに結びついていたのではないかと考えられる。そして、そのギャップを埋めるために、学内外の知り合いに助言を求める働き方を行っていた可能性がある。統一採用者は、元々大学組織に対する期待がそれほど高くないので、自分の能力が発揮されている感覚や、日常業務からの成長実感が高まることで、仕事に対する意識や職員を続けたい意識に良い影響が及ぼされやすかったのではないかと考えられる。

このような結果から、今後の大学に必要な人材を育成していくためには、各採用方式で確保した人材の性質に着目し、それぞれに合わせた処遇を変えることが必要となる。例えば、大学組織に対する期待が高い者に対しては、採用段階でネガティブな情報も含めた現実的な仕事内容・環境を告知し、大学に対するイメージのギャップを埋めることが重要である。

求職者に対して、悪い情報を含め、歪めることなく誠実に職場について告知することは、新人の生産性を高め、定着を促す効果があるので（Phillips, 1998）、ギャップを埋めるための情報開示は、職員の仕事に対する意識や職員を続けたい意識の向上にも繋がっていくのではないかと考えられる。また、現状の職員の人事異動は、課長職が異動対象の部下を気に入るかなど、適材適所を主眼にした人事になっていないことが問題として指摘されているので（文部科学省, 2010）、自分の専門性や経験を生かした働き方をしたいと考えている人材に対しては、それに合わせた人事配置をするなど、処遇を柔軟に変えることで、それぞれの性質を生かした人材の育成に結びつけられるのではないかと考えられる。他にも、現状人事異動の効果はほとんどプラスに働いていないことから、まずは組織の風土自体を変え、職員にとって学びの多い環境に風土を変化させていくことも重要である。柔軟に変化に対応でき、風通しの良い組織風土が作られれば、各採用者の異動による効果も改善し、今後の大学に必要な人材の確保に繋がっていくのではないかと考えられる。

【補足】

この論文は、「2022年度東京大学大学院教育学研究科紀要」に掲載されたものを一部修正し、収録している。

【参考文献】

- 上杉道世（2009）『大学職員は変わる：東大SD トータルプランの実践』学校経営研究会。
- 大場淳（2014）「大学職員研究の動向—大学職員論を中心として」『大学論集』第46集，91-106頁。
- 菊池健（2010）「国立大学における職員採用—法人化以降の変容—」『東京大学大学院教育学研究科修士論文（未公刊）』。
- 木村弘志（2020）「大学の採用・育成施策は優秀な大学職員の確保に貢献しているのか—人事部門へのアンケート調査をもとに—」『大学アドミニストレーション研究』第10集，1-15頁。
- 国立大学財務・経営センター研究部（2007）「国立大学法人の財務・経営の実態に関する総合的研究」『国立大学財務・経営センター研究報告』第10集，43-53頁。
- 実務教育出版（2021）「公務員試験ガイド 国立大学法人等職員 2021年度」
（https://www.jitsumu.co.jp/gokaku_navi/guide/daigaku/）<2021年8月30日アクセス>。
- 中央教育審議会（2008）「学士課程教育の構築に向けて（答申）」。
- 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター（2021）「大学事務組織の現状と将来—第2回全国大学事務職員調査—報告書」
- 服部泰宏（2016）『採用学』新潮選書。
- 文部科学省（2021）「国立大学の法人化の経緯」

- (https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/03052701.htm)<2021年8月30日アクセス>
文部科学省（2010）「国立大学法人化後の現状と課題について（中間まとめ）」
(https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/_icsFiles/afieldfile/2010/07/21/1295896_2.pdf)
<2021年8月30日アクセス>。
- 分部カンナ（2020）「国立大学における職員の採用に関する考察—人事部へのインタビュー調査を通じて—」『東京大学大学院教育学研究科修士論文（未公刊）』
- Phillips, J. M.（1998）. Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 41(6), 673–690.

第6章 大学職員の人事異動に関する考察

－企画力向上の観点から－

加茂下祐子*

1. 問題意識・関心

18歳人口の減少、グローバル化、高度情報化など、大学をとりまく環境が急激に変化する現代において、大学に求められる役割も常に変化している。大学運営を進めていく上での事務職員の果たす役割の大きさは、今般のコロナ禍でも再確認されたところであるが、大学が恒常的に自己革新を遂げていくためには、事務職員がそれぞれの職務において革新を意識して業務に向き合わなければならない（金子 2008、文部科学省 2021）。

大学職員に求められる様々な仕事内容の中でも、新規事業の企画や開発は、変革をリードするために最も重要な業務の一つである。今回の職員調査の結果、大学運営の状況として、「企画調査能力をさらに強化する必要がある」と感じている者は25.1%と最も多い（問15d）。また、大学職員の望ましい将来像として「企画・立案にかかわる職員を、計画的に養成する」ことを挙げている者は35.3%で最多である（問23d）。その一方で現状に目を移すと、仕事内容で最もウエイトを占めている内容に「新規事業の企画・開発」を挙げる者は2.4%と最も少なくなっている（問8e）。加えて、仕事の仕方として、前例のない仕事への提案は、新規事業の企画・開発にも通じる要素であると考え、肯定的な回答は62.3%にとどまり、効率性（92.0%）や前向きに取り組むこと（91.5%）と比べると決して多いとはいえない（問10）。

なお、一般的に、大学職員の業務内容は当該ポストに与えられた職責が予め規定されている。しかしながら、所掌の上ではルーティン業務しかないと思われるポストであっても、本人の意識や仕事に対する向き合い方によって「新規事業の企画・開発」に取り組むことは可能であると考え。本稿では、この考えを前提におく。

以上の問題意識と背景を踏まえ、どのような人事異動が大学職員の企画力向上にプラス要因となるのか。本稿では、「新規事業の企画・開発（問8e）」及び「前例のない仕事への提案（問10e）」の規定要因を明らかにすることで、今後の人事政策への示唆を得ることを目指している。

* 東京大学

2. 先行研究と本稿の分析方法

大学職員の人事異動のうち、国立大学職員に関しては渡辺（2018）に詳しい。国立大学職員の管理職への昇進のシステムと、その過程で期待されている能力開発等、国立大学職員の人事システムの現況について研究されている。国立大学事務局幹部職員に求められる職務遂行能力が、主に仕事上の経験により身に付けられていると結論付けられており、人事異動のもつSDの側面が強調されている。

また、私立大学については、2006年に私学高等教育研究所が実施した調査によって、定年までの平均異動回数や在籍年数、異動原則（方針）等が明らかにされている。それによると、在籍年数は5年で、一人ひとりの適正に合わせて、定年までに4から6回異動を経験させるというのが最も多いケースである。これは、国立と比較すると在籍年数が長く異動回数は少ない傾向にある。

大学職員に望まれる能力としてしばしば挙げられるのが、企画力、コミュニケーション力、情報収集力であり、中でも企画力を最も育成したい能力と挙げる職場は多い。しかし、企画力の中身については幅があり、顧客のニーズをつかむ力や、課題を発見してそれを解決する力まで、捉え方は一様ではない。それゆえ、最も育成しにくい能力とされる（竹中他 2021、寺崎 2016、山本 2012、山本 2020）。育成方法の一つには、業務を通じて創意工夫を図らせることである。この場合、一定の素質を持った人は、質の高い仕事を経験する中で企画力が育つが、結果として優秀な人には次々と高いレベルの仕事が与えられることになる（上杉 2016）。大学職員に求められる専門的な知識・能力が拡大する現状において、人事体系全体が変わらないなか、どのような人事ローテーションが望ましいのか、明確とはなっていない（金子 2017）。

2010年の『全国大学職員調査』では、「新規事業の企画・開発」について、職位が上がるにつれて、その比重が増すことが明らかとなっており、仕事内容で「新規事業の企画・開発」が大きいと答えた割合は、一般専任職員は10%だが管理職では36%となっている（両角 2015）。また、大学運営の課題認識として企画調査能力強化を挙げる意見が最も多く、将来の職員像としても「企画・立案にかかわる職員を計画的に養成する」ことを望ましいとする割合は47.1%と最も多い。さらに、大学は「企画調査能力を強化すべき」と考えている職員ほど、将来の職員像に対してこれまでと異なる新たな職員像を描く傾向が強い（両角 2010）。加えて、木村（2019）は、人事異動により新規業務を経験することで、その後の新規業務の遂行度合いが高まること等により、人事異動制度の長期的な効果が認められると結論付けている。

本稿では、まず人事異動の実態について、設置区分別にクロス集計することで、設置区分別の人事異動の特徴を捉える。次に、企画力向上にプラス要因となる人事異動の影響の大きさを重回帰分析によって明らかにする。分析の従属変数は、「新規事業の企画・開発（問8e）」

及び「仕事の仕方（問 10a,b,c）」を用いる。本稿のクロス集計及び重回帰分析において使用する、独立変数と回答区分（一部類型化）は表 6-1 のとおりである。

表 6-1 本稿で使用する変数

独立変数	回答区分（一部類型化）
年齢（問 1）	20 歳台、30 歳台、40 歳台、50 歳台、60 歳台以上
現在の職位（問 6）	一般専任職員、初級管理職（課長補佐、係長・主任等）、 役員・管理職（部長・次長・課長等）
大学の中で経験した職場（問 4(2)）	0、1、2、3、4、5、6、7、8、9、10 個所以上
他大学・機関で経験した職場（問 4(2)）	0、1、2、3、4、5、6、7、8、9、10 個所以上
本部勤務経験の有無（問 4(3)）	あり（現在、本部に勤務している、過去に、本部での勤務経験がある）、なし（本部での勤務経験はない）
現在の主な職務（問 5①）	総務系（総務・人事、経営企画） 財務系（財務・経理、施設・管財） 学務系（教務・学生支援、入試・広報） 国際系（国際交流、研究支援） その他（情報システム、図書館、病院、その他）

出典：筆者作成

3. 分析結果

(1) 企画力向上に肯定的な要因

① 年齢、職位

まず、「問 8e 新規事業の企画・開発」について、現状概要（設置別、年齢別、職位別）のクロス集計結果は、表 6-2 のとおりである。順を追って概観すると、設置区分については、「新規事業の企画・開発」が大きいと回答した者は私立が 14%で最も多く、次いで公立と国立（9%）となっている。また、私立については、「新規事業の企画・開発」が仕事の内容で最もウエイトを占めていると回答した者が最多となっている。年齢別では、「新規事業の企画・開発」が大きいと答えた者の割合は、20 歳台 6%、30 歳台 12%、40 歳台 13%、50 歳台 16%、60 歳台以上 23%と年齢が上がるにつれて大きくなっている。職位別では、「新規事業の企画・開発」が大きいと答えた者の割合は、一般専任職員 8%、初級管理職 13%、役員・管理職 27%と職位が上がるにつれて大きくなっている。

表 6-2 新規事業の企画・開発（無表記の単位は人）

		合計	問8e① 大きい	問8e① 少しある	問8e① ほとんどない
設置区分	国立	414	39	149	226
		100%	9%	36%	55%
	公立	252	23	95	134
		100%	9%	38%	53%
	私立	1304	185	535	584
		100%	14%	41%	45%
問1 年齢 **	20歳台	317	20	97	200
		100%	6%	31%	63%
	30歳台	559	66	197	296
		100%	12%	35%	53%
	40歳台	619	82	275	262
		100%	13%	44%	42%
	50歳台	423	67	188	168
		100%	16%	44%	40%
	60歳台以上	52	12	22	18
		100%	23%	42%	35%
問6 職位 **	一般専任職員	767	59	244	464
		100%	8%	32%	60%
	初級管理職	703	91	308	304
		100%	13%	44%	43%
	役員・管理職	343	93	195	55
		100%	27%	57%	16%

出典：筆者作成

（注）カイ 2 乗検定の結果、***0.1%水準、**1%水準、*5%水準で有意（以下同様）。

次に、「問 10 仕事の仕方」のうち a から c についてのクロス集計結果は、表 6-3 のとおりである。設置区分については、「どのような仕事にも前向きに取り組む（問 10a）」、「仕事の効率化に積極的に取り組む（問 10b）」、「前例のない仕事も積極的に提案する（問 10c）」の問に対して、肯定的な回答（「あてはまる」もしくは「ある程度あてはまる」）の割合は、いずれの問も私立が最多となっている。年齢別では、「どのような仕事にも前向きに取り組む」「仕事の効率化に積極的に取り組む」との問に対して肯定的な回答の割合は、どの年台もほぼ 9 割を占めている。また、「前例のない仕事も積極的に提案する」については、50-67%が肯定的である。職位別では、「どのような仕事にも前向きに取り組む」「仕事の効率化に積極的に取り組む」との問に対して肯定的に回答した割合は、どの職位も 9 割を超えている。一方、「前例のない仕事も積極的に提案する」については、職位が高い方が肯定的な回答の割合が大きい。

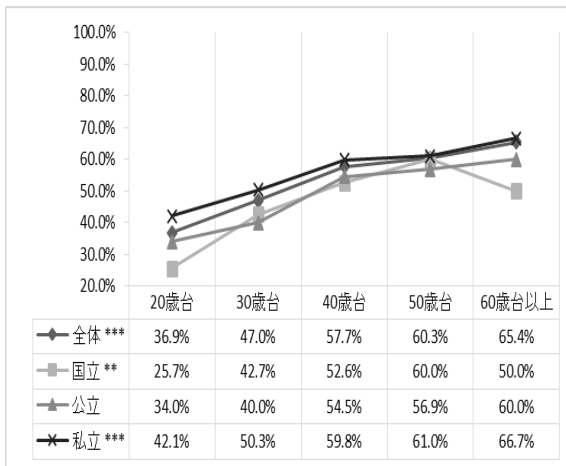
表 6-3 仕事の仕方（無表記の単位は人）

		問10a.前向きに					問10b.仕事の効率化					問10c.前例のない仕事				
		合計	あてはまる	ある程度あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	合計	あてはまる	ある程度あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	合計	あてはまる	ある程度あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
設置区分	国立	415	97	272	44	2	414	140	235	37	2	414	51	183	164	16
		100%	23%	66%	11%	0%	100%	34%	57%	9%	0%	100%	12%	44%	40%	4%
	公立	253	59	175	15	4	253	79	153	20	1	253	32	109	101	11
		100%	23%	69%	6%	2%	100%	31%	60%	8%	0%	100%	13%	43%	40%	4%
	私立	1312	457	755	95	5	1309	541	677	88	3	1311	270	590	401	50
		100%	35%	58%	7%	0%	100%	41%	52%	7%	0%	100%	21%	45%	31%	4%
問1年 年齢***	20歳台	316	114	175	24	3	316	127	167	21	1	316	48	112	136	20
		100%	36%	55%	8%	1%	100%	40%	53%	7%	0%	100%	15%	35%	43%	6%
	30歳台	560	169	336	52	3	560	237	282	40	1	560	102	237	193	28
		100%	30%	60%	9%	1%	100%	42%	50%	7%	0%	100%	18%	42%	34%	5%
	40歳台	625	179	397	46	3	623	232	347	42	2	624	116	302	187	19
		100%	29%	64%	7%	0%	100%	37%	56%	7%	0%	100%	19%	48%	30%	3%
	50歳台	425	131	264	28	2	425	146	242	35	2	425	74	210	133	8
		100%	31%	62%	7%	0%	100%	34%	57%	8%	0%	100%	17%	49%	31%	2%
	60歳台以上	53	19	30	4	0	52	18	27	7	0	53	13	21	17	2
		100%	36%	57%	8%	0%	100%	35%	52%	13%	0%	100%	25%	40%	32%	4%
問6 職位***	一般専任職員	769	252	445	66	6	768	307	407	52	2	769	117	309	304	39
		100%	33%	58%	9%	1%	100%	40%	53%	7%	0%	100%	15%	40%	40%	5%
	初級管理職	705	184	462	57	2	704	260	390	51	3	704	128	323	234	19
		100%	26%	66%	8%	0%	100%	37%	55%	7%	0%	100%	18%	46%	33%	3%
	役員・管理職	348	118	210	19	1	346	137	184	25	0	347	90	194	59	4
		100%	34%	60%	5%	0%	100%	40%	53%	7%	0%	100%	26%	56%	17%	1%

出典：筆者作成

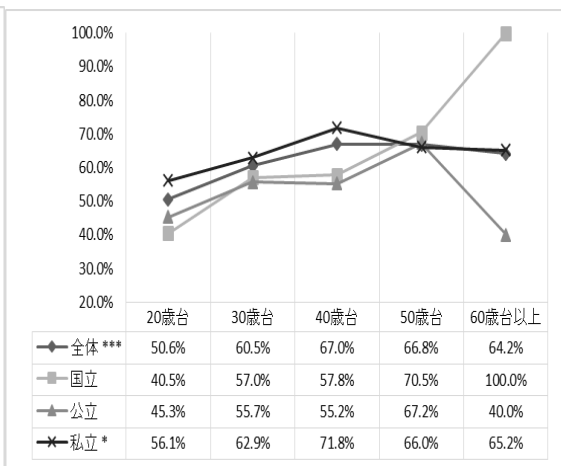
さらに、年齢及び職位に関して、肯定的な回答（問 8e：大きい、少しある、問 10c：あてはまる、ある程度あてはまる）の割合に着目し、その割合を設置区分別にクロス集計した結果は、次の図 6-1 から図 6-4 の示すとおりである。なお、問 10 の選択肢の中で「c 前例のない仕事も積極的に提案する」に着目した理由は、その他の選択肢は肯定的な回答の割合が約 9 割を占めており（表 6-3）、差異が明確になりにくいと推察したからである。

全体の傾向としては年齢及び職位が上がるに従って肯定的な回答の割合が大きくなっているのは前述のとおりである（表 6-2、表 6-3）。いずれの結果も、年齢及び職位が若い時分から、私立は高く、国立は低くなっており、しばらくその傾向が続くが、年齢及び職位が最も上がった類型では、国立が逆転し、最も高くなっている（図 6-1 から図 6-4）。ただし、新規事業の企画・開発は、国立は 50 歳台をピークとして減少し、60 歳台以上では私立・公立に比して最も小さくなっている（図 6-1）。



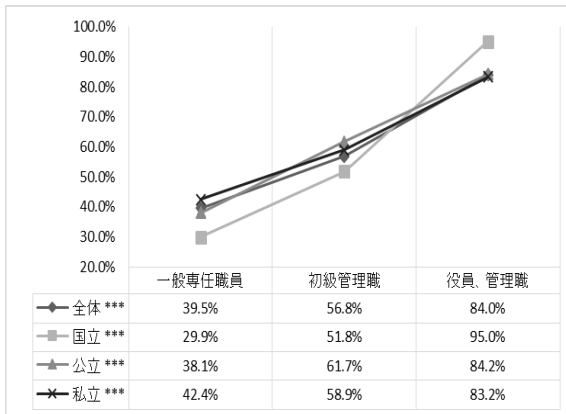
出典：筆者作成

図 6-1 新規事業の企画・開発



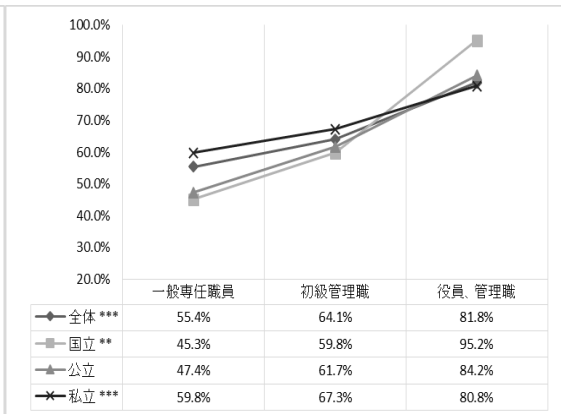
出典：筆者作成

図 6-2 前例のない仕事も積極的に提案



出典：筆者作成

図 6-3 新規事業の企画・開発



出典：筆者作成

図 6-4 前例のない仕事も積極的に提案

②経験した職場個所

まず、「問 8e 新規事業の企画・開発」について、異動経験数（学内、学外）のクロス集計結果は、表 6-4 のとおりである。大学の中及び他大学・機関で経験した職場の個所は、いずれも 6 個所目の時に「新規事業の企画・開発」に従事する割合はピークに達する。

表 6-4 新規事業の企画・開発（無表記の単位は人）

		合計	問8e①		問8e①
			大きい	少しある	ほとんどない
問 4 (2) 大学 の中で 経験した 職場 **	0	17	2	7	8
		100%	12%	41%	47%
	1	633	56	207	370
		100%	9%	33%	58%
	2	411	53	157	201
		100%	13%	38%	49%
	3	308	49	134	125
		100%	16%	44%	41%
	4	209	30	96	83
		100%	14%	46%	40%
	5	155	21	65	69
	100%	14%	42%	45%	
6	88	20	42	26	
	100%	23%	48%	30%	
7	51	6	26	19	
	100%	12%	51%	37%	
8	31	2	13	16	
	100%	6%	42%	52%	
9	16	2	8	6	
	100%	13%	50%	38%	
10以上	38	4	18	16	
	100%	11%	47%	42%	
問 4 (2) 他大学・ 機関で 経験した 職場	0	757	88	290	379
		100%	12%	38%	50%
	1	347	41	153	153
		100%	12%	44%	44%
	2	213	28	74	111
		100%	13%	35%	52%
	3	104	14	41	49
		100%	13%	39%	47%
	4	60	13	19	28
		100%	22%	32%	47%
	5	39	6	19	14
		100%	15%	49%	36%
	6	16	3	9	4
		100%	19%	56%	25%
7	15	2	6	7	
	100%	13%	40%	47%	
8	7	1	3	3	
	100%	14%	43%	43%	
9	6	1	1	4	
	100%	17%	17%	67%	
10以上	16	3	6	7	
	100%	19%	38%	44%	

出典：筆者作成

次に、「問 10 仕事の仕方」のうち a から c についてのクロス集計結果は、表 6-5 のとおりである。「どのような仕事にも前向きに取り組む」「仕事の効率化に積極的に取り組む」の問に対して肯定回答した割合は、学内異動経験数に関わらず概ね 90%。「前例のない仕事も積極的に提案する」の問に対して肯定回答した割合は、学内で経験した職場の個所が

6 個所目の時にピークに達する。

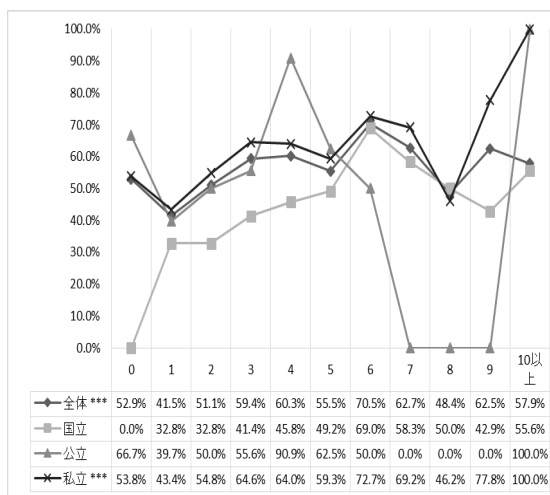
表 6-5 仕事の仕方（無表記の単位は人）

		問10a.前向きに					問10b.仕事の効率化					問10c.前例のない仕事				
		合計	あてはまる	ある程度あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	合計	あてはまる	ある程度あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	合計	あてはまる	ある程度あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
問 4 (2) 大学の中で経験した職場	0	17	3	13	1	0	17	6	11	0	0	17	3	6	8	0
		100%	18%	76%	6%	0%	100%	35%	65%	0%	0%	100%	18%	35%	47%	0%
	1	636	217	367	47	5	635	250	335	49	1	635	105	267	231	32
		100%	34%	58%	7%	1%	100%	39%	53%	8%	0%	100%	17%	42%	36%	5%
	2	412	148	234	28	2	411	167	212	31	1	412	77	183	136	16
		100%	36%	57%	7%	0%	100%	41%	52%	8%	0%	100%	19%	44%	33%	4%
	3	309	81	201	26	2	308	119	165	24	0	309	57	145	97	10
		100%	26%	65%	8%	1%	100%	39%	54%	8%	0%	100%	18%	47%	31%	3%
	4	210	52	145	13	0	210	78	119	11	2	210	42	85	76	7
		100%	25%	69%	6%	0%	100%	37%	57%	5%	1%	100%	20%	40%	36%	3%
	5	158	42	97	18	1	158	57	90	10	1	158	28	75	49	6
	100%	27%	61%	11%	1%	100%	36%	57%	6%	1%	100%	18%	47%	31%	4%	
6	89	27	54	8	0	89	32	52	5	0	89	19	46	23	1	
	100%	30%	61%	9%	0%	100%	36%	58%	6%	0%	100%	21%	52%	26%	1%	
7	51	17	31	2	1	51	19	26	6	0	51	9	22	19	1	
	100%	33%	61%	4%	2%	100%	37%	51%	12%	0%	100%	18%	43%	37%	2%	
8	31	9	18	3	1	30	10	17	2	1	30	4	17	8	1	
	100%	29%	58%	10%	3%	100%	33%	57%	7%	3%	100%	13%	57%	27%	3%	
9	16	4	11	1	0	16	5	10	1	0	16	1	10	5	0	
	100%	25%	69%	6%	0%	100%	31%	63%	6%	0%	100%	6%	63%	31%	0%	
10以上	38	8	23	7	0	38	11	22	5	0	38	4	20	12	2	
	100%	21%	61%	18%	0%	100%	29%	58%	13%	0%	100%	11%	53%	32%	5%	
問 4 (2) 他大学・機関で経験した職場	0	758	245	438	72	3	755	312	383	57	3	757	132	311	269	45
		100%	32%	58%	9%	0%	100%	41%	51%	8%	0%	100%	17%	41%	36%	6%
	1	350	90	228	29	3	350	121	193	34	2	350	56	150	134	10
		100%	26%	65%	8%	1%	100%	35%	55%	10%	1%	100%	16%	43%	38%	3%
	2	215	61	140	14	0	215	82	121	12	0	215	37	98	75	5
		100%	28%	65%	7%	0%	100%	38%	56%	6%	0%	100%	17%	46%	35%	2%
	3	104	40	60	4	0	104	46	52	6	0	104	21	50	32	1
		100%	38%	58%	4%	0%	100%	44%	50%	6%	0%	100%	20%	48%	31%	1%
	4	60	18	38	4	0	60	20	37	3	0	60	17	27	14	2
		100%	30%	63%	7%	0%	100%	33%	62%	5%	0%	100%	28%	45%	23%	3%
	5	40	10	28	2	0	40	12	24	4	0	40	9	22	9	0
		100%	25%	70%	5%	0%	100%	30%	60%	10%	0%	100%	23%	55%	23%	0%
	6	16	6	9	1	0	16	8	7	1	0	16	3	7	6	0
		100%	38%	56%	6%	0%	100%	50%	44%	6%	0%	100%	19%	44%	38%	0%
7	15	1	14	0	0	15	5	7	3	0	15	3	6	6	0	
	100%	7%	93%	0%	0%	100%	33%	47%	20%	0%	100%	20%	40%	40%	0%	
8	7	2	4	1	0	7	1	5	1	0	7	2	3	2	0	
	100%	29%	57%	14%	0%	100%	14%	71%	14%	0%	100%	29%	43%	29%	0%	
9	6	0	3	2	1	6	1	3	2	0	6	0	3	3	0	
	100%	0%	50%	33%	17%	100%	17%	50%	33%	0%	100%	0%	50%	50%	0%	
10以上	16	4	12	0	0	16	5	9	2	0	16	4	6	6	0	
	100%	25%	75%	0%	0%	100%	31%	56%	13%	0%	100%	25%	38%	38%	0%	

出典：筆者作成

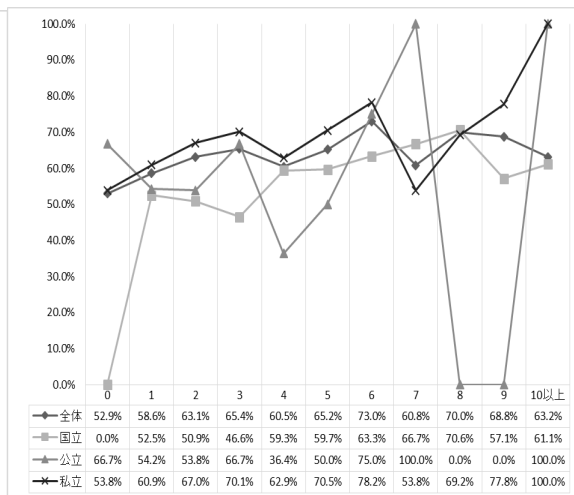
さらに、大学の中及び他大学・機関で経験した職場に関して、肯定的な回答（問 8e：大きい、少しある、問 10c：あてはまる、ある程度あてはまる）の占める割合を設置区別にクロス集計した結果は、次の図 6-5 から図 6-8 に示すとおりである。大学の中で経験した職場については、国立の割合が他に比べて低い傾向にある（図 6-5、図 6-6）。一方、他大学・機

関で経験した職場については、0 から 5 個所あたりまでは、国公立間で大きな差異は認められないものの、6 個所目で国立が顕著に高くなっている（図 6-7、図 6-8）。



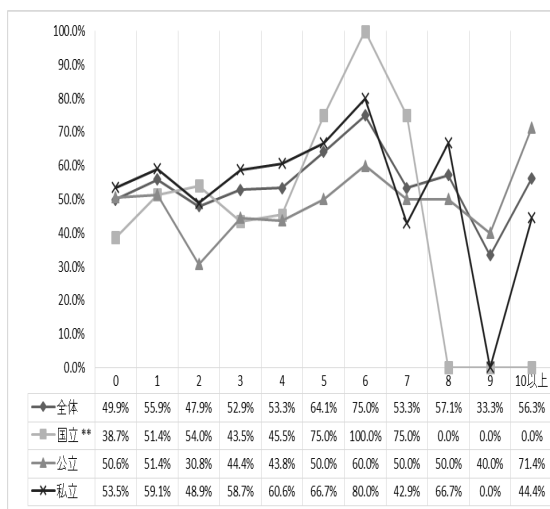
出典：筆者作成

図 6-5 大学の中で経験した職場
新規事業の企画・開発



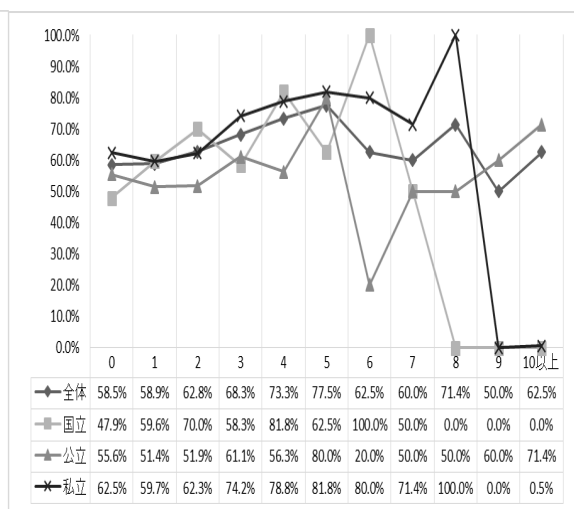
出典：筆者作成

図 6-6 大学の中で経験した職場
前例のない仕事も積極的に提案



出典：筆者作成

図 6-7 他大学・機関で経験した職場
新規事業の企画・開発



出典：筆者作成

図 6-8 他大学・機関で経験した職場
前例のない仕事も積極的に提案

③本部経験の有無と現在の職務

ここでは、本部勤務経験の有無によって、新規事業の企画・開発と前例のない仕事への積極性にどのような違いがあるかを考える。肯定的な回答（問 8e：大きい、少しある、問 10c：

あてはまる、ある程度あてはまる)の占める割合を設置区分別にクロス集計した結果は、次の表 6-6 と表 6-7 に示すとおりである。新規事業の企画・開発については、国立の本部勤務経験なしの者の肯定的な回答が 28.1%と最も低くなっている。一方で、本部勤務経験ある者のうち、私立の肯定的な回答が約 6 割で国立と公立と比較してその高さが際立っている(表 6-6)。また、前例のない仕事への積極性については、本部勤務経験の有無に関わらず私立の肯定的な回答の割合の高さが顕著である(表 6-7)。

表 6-6 新規事業の企画・開発

本部勤務	経験あり	経験なし
全体***	54.9%	40.3%
国立***	48.3%	28.1%
公立	48.0%	40.0%
私立***	58.8%	42.9%

出典：筆者作成

表 6-7 前例のない仕事も積極的に提案

本部勤務	経験あり	経験なし
全体*	64.0%	54.7%
国立	58.4%	47.4%
公立	57.1%	47.5%
私立*	67.4%	57.2%

出典：筆者作成

次に、現在の職務内容の設置区分別クロス集計結果を考察する。新規事業の企画・開発と前例のない仕事への積極性に共通して、国際系の肯定的な回答の割合が高くなっている(表 6-8)。また、私立の総務系が高くなっているのが顕著である。私立については、学務系の回答が前例のない仕事への積極性についてのみ高くなっているのが興味深い(表 6-9)。

表 6-8 新規事業の企画・開発 (%)

系	総務	財務	学務	国際
全体***	54.1	35.8	49.5	59.5
国立**	44.3	26.7	43.2	56.8
公立	47.6	24.2	50.6	52.0
私立**	60.7	42.3	50.3	62.3

出典：筆者作成

表 6-9 前例のない仕事も積極的に提案 (%)

系	総務	財務	学務	国際
全体	60.5	54.5	64.4	64.5
国立**	51.8	48.9	61.3	67.6
公立	52.9	51.5	56.5	68.0
私立	66.7	57.3	66.3	62.6

出典：筆者作成

(2) 企画力向上への影響の大きさ

本項では、どういった人事異動の内容が企画力向上にプラス要因となるのか、その影響の大きさを重回帰分析によって明らかにする(表 6-10、表 6-11)。まず、新規事業の企画・開発(問 8e)を従属変数とした重回帰分析結果は表 6-10 のとおりである。全体としては、現在の職位(役職)、本部勤務経験の有無、現在の主な職務について関係性が確認できた。国立の場合も関係性が確認できたのは、全体と同じ変数であり、本部経験の有無は、国立のみ関係性が確認されている。また、現在の主な職務に関しては、財務系のみ関係性が確認されている点が興味深い。また、公立については、現在の職位(役職)と国立と同じく現在の主

な職務のうち財務系のみ影響が確認できる。一方、私立について関係性が認められたのは、現在の職位（役職）及び現在の主な職務のうちのその他のみであるが、現在の職位（役職）の影響については他の設置区分（国立、公立）に比べて大きい。

表 6-10 新規事業の企画・開発（重回帰分析結果）

従属変数 問8① お仕事内容のウエイト e.新規事業の企画・開発		全体		国立		公立		私立	
		ベータ	有意確率	ベータ	有意確率	ベータ	有意確率	ベータ	有意確率
	(定数)		**		**		**		**
年齢 (ref20歳台)	30歳台ダミー	-.028		-.102		-.067		-.006	
	40歳台ダミー	-.005		-.070		-.104		.058	
	50歳台ダミー	-.004		-.036		-.079		.060	
	60歳台以上ダミー	-.025		.059		-.038		-.008	
現在の職位(役職)		.333	**	.245	**	.240	**	.387	**
大学の中で経験した職場 (ref0から3回)	4から5回ダミー	.030		.044		-.080		.018	
	6から8回ダミー	.031		.016		.054		.007	
	9回以上ダミー	.007		-.014		.015		-.051	
他大学・機関で経験した職場 (ref0から3回)	4から5回ダミー	-.028		-.081		.019		-.027	
	6から8回ダミー	.013		-.040		.075		.008	
	9回以上ダミー	.007		.025		-.038		.031	
本部勤務経験有無		.097	**	.241	**	.027		.044	
現在の主な職務 (ref学務系)	総務系ダミー	.028		.076		.013		-.026	
	財務系ダミー	.110	**	.138	*	.180	*	.064	
	国際系ダミー	-.031		.000		-.020		-.050	
	その他ダミー	-.081	**	-.073		-.081		-.086	*
F値		15.025	**	4.710	**	1.821	*	10.364	**
調整済みR2乗		0.130		0.142		0.061		0.138	

(注)*p<.05で有意、**p<.01で有意

出典：筆者作成

続いて、前例のない仕事への積極性（問 10c）を従属変数とした重回帰分析結果については表 6-11 のとおりである。全体としては、現在の職位（役職）、本部勤務経験の有無、現在の主な職務の関係性が確認できるほか、他大学・機関で経験した職場でも関係性が認められる。国立については、現在の職位（役職）と本部経験有無の影響が認められ、本部勤務の有無の影響は、関係性が確認できた私立と比べても大きい。また現在の主な職務のうち総務系と財務系で影響が確認された。公立は現在の職位（役職）と現在の主な職務のうち総務系の影響が認められ、総務系の影響は他の設置区分と比して最も大きくなっている。私立については、現在の職位（役職）と本部経験の有無の影響が確認できるほか、他大学・機関で経験した職場についても影響がみられる。他大学・機関で経験した職場については、マイナス要因となっており他大学・機関で経験した職場数が少ない方が前例のない仕事も積極的に提案する結果となっている。これは他大学・機関での経験の中には当該私立大学入職後の人事交流ではなく、入職前の職歴が含まれていることから人事異動による影響のみを示すものではないと解釈する。

表 6-11 前例のない仕事も積極的に提案（重回帰分析結果）

従属変数 問10 仕事の仕方 c.前例のない仕事も積極的に提案する		全体		国立		公立		私立	
		ベータ	有意確率	ベータ	有意確率	ベータ	有意確率	ベータ	有意確率
	(定数)		**		**		**		**
年齢 (ref20歳台)	30歳台ダミー	-.040		-.035		-.090		-.031	
	40歳台ダミー	-.008		-.042		-.092		.044	
	50歳台ダミー	-.015		-.057		-.131		.047	
	60歳台以上ダミー	.016		-.028		.065		.036	
現在の職位(役職)		.214	**	.196	**	.179	*	.228	*
大学の中で経験した職場 (ref0から3回)	4から5回ダミー	.016		.019		.036		-.001	
	6から8回ダミー	.025		.051		-.112		.018	
	9回以上ダミー	.029		.087		.002		-.011	
他大学・機関で経験した職場 (ref0から3回)	4から5回ダミー	-.070	**	-.064		-.052		-.085	**
	6から8回ダミー	-.009		.006		.122		-.058	
	9回以上ダミー	.019		.034		.019		.013	
本部勤務経験有無		.096	**	.111	*	.128		.074	*
現在の主な職務 (ref学務系)	総務系ダミー	.102	**	.173	*	.229	**	.026	
	財務系ダミー	.084	**	.124	*	.140		.054	
	国際系ダミー	.042		.025		.007		.052	
	その他ダミー	-.018		-.027		.107		-.039	
F値		6.753	**	2.142	**	1.864	*	4.107	**
調整済みR2乗		.058		.048		.064		.050	

(注)*p<.05で有意、**p<.01で有意

出典：筆者作成

(3) 人事制度に対する意見

これまでみてきた人事異動を含む人事制度全般について、当事者である職員

表 6-12 人事制度に対する意見（肯定的評価の割合）

		c. 能力や適性が活かされた人事異動が行われている	e. 一定のキャリアモデルが示されている	i. 人事制度に対する納得性が高い
設置区分	全体	30.9%	19.7%	24.0%
	国立	36.9%	31.1%	30.3%
	公立	34.7%	17.9%	30.7%
	私立	28.2%	16.4%	20.7%
	カイ2乗検定の結果	**	***	***
職位	役員、管理職	30.1%	13.0%	22.2%
	初級管理職	27.9%	18.8%	22.2%
	一般専任職員	32.4%	21.1%	26.2%
	カイ2乗検定の結果	***	***	
現在の主な職務	総務系	37.7%	23.6%	29.1%
	財務系	27.7%	19.8%	24.3%
	学務系	29.2%	16.8%	22.2%
	国際系	20.8%	17.8%	18.3%
	カイ2乗検定の結果	***		***

出典：筆者作成

の評価は否定的である（表 6-12）。「能力や適性が活かされた人事異動が行われているか」という問いに対して肯定的な回答（「そう思う」もしくは「ある程度そう思う」）は 30.9%しかない。また、「人事制度に対する納得性」「一定のキャリアモデルが示されている」という問いに対する肯定的な回答もそれぞれ 24.0%、19.7%にすぎない。肯定的評価が高いのは、設置区分別では国立（「人事制度に対する納得性が高い」を除く）、職位では一般専任職員、現在の主な職務では総務系となっている。

4. 考察

以上の分析結果から得られた、大学職員の企画力向上にプラス要因となる望ましい人事異動についてまとめると次のとおりである。なお、本稿で分析に用いた問が限定的であり、その限られた問に対する回答から導き出されている結果であることに留意するべきである。

総論として、年齢や職位が上がると企画力向上に肯定的な回答は増え、中でも現在の職位の影響が大きい。経験した職場個所については6個所目でピークになるが、これは年齢や経験年数を重ねるに従って肯定的な回答の割合が増えることと同じ傾向であると推察する。他に、現在の主な職務、本部勤務経験の有無、他大学・機関で経験した職場（前職含む）の影響が認められる。また、職務内容としては、国際系の職務にある者は企画力向上に肯定的である他、総務系や財務系でも影響が確認された。

続いて設置区分別では、まず国立大学の職員については、大学の中だけではなく、他大学・機関を含めた人事異動を経験することが企画力向上にプラス要因であることが顕著である。こうした経験を経て課長級以上の管理職になることは、学内異動のみを経験するよりも望ましい。年齢及び職位が若い時分は公立・私立に比べて肯定的な割合が低いが、役員・管理職の時点で国立が逆転して設置区分の中で最も高くなる。また、本部勤務経験の有無は新規事業の企画・開発に大きな差異を与えるため、本部と部局の人事交流が重要である。

次に、公立大学の職員については、職位の与える影響が最も大きい。その他には、特筆すべき事項は確認できなかった。

最後に、私立大学の職員については、年齢及び職位が若い時分から肯定的な回答の割合が大きいことが特徴である。現在の職位の影響が大きく、他に現在の主な職務の影響が認められる。本部経験をさせることは企画力向上に少なからずプラス要因とはなるものの、国立ほども大きな影響はないと考えられる。特に、部局での対応の割合が増える学務系の職務が、前例のない仕事も積極的に提案することにプラスの要因となることが明らかであり、本部と部局の違いが国立のように顕著となっていないことが窺える。また、総務系の職務は企画力向上にプラス要因となると考えられる。

人事制度に対して、設置区分別では国立、職務別では総務系の職員が相対的にみて肯定的である。加えて、大学の将来を担う若い職位の職員の方が、上位職位の職員よりも肯定的であることは、今後の人事制度を検討する上で重要な点ではないだろうか。

【参考文献】

上杉道世（2016）『大学職員の近未来～高度化・多様化する職員とSD～』NPO法人学校経理研究会。

金子元久（2008）「大学職員の展望」（IDE 現代の高等教育 499），IDE 大学協会，

4-10 頁。

金子元久 (2017) 「専門職化と高度化」(IDE 現代の高等教育 591), IDE 大学協会, 9-14 頁。

木村弘志 (2019) 博士論文「日本の大学職員の職務遂行高度化に関する研究—人事異動制度の効果に着目して」。

私立高等教育研究所編 (2010) 『財務、職員調査から見た私大経営改革』, 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所。

竹中喜一・中井俊樹編著 (2021) 『大学職員の能力開発』玉川大学出版部。寺崎昌男 (2016) 『21 世紀の大学：職員の希望とリテラシー』東信堂。

東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター (2010) 『大学事務組織の現状と将来—全国大学事務職員調査—』報告書

両角亜希子 (2010) 「職員の将来像と育成の課題・職員調査から」(IDE 現代の高等教育 523), IDE 大学協会, 45-49 頁。

両角亜希子 (2015) 「日本の大学職員—調査データから」(IDE 現代の高等教育 569), IDE 大学協会, 53-59 頁。

文部科学省「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について～教育研究機能の高度化を支える教職員と組織マネジメント～(審議まとめ)」

(https://www.mext.go.jp/content/20210302-koutou01-1411360_00002_003.pdf) <2022 年 4 月 17 日アクセス>。

山本眞一 (2012) 『大学事務職員のための高等教育システム論(新版)—より良い大学経営専門職となるために』東信堂。

山本眞一 (2020) 『激動の高等教育(下)』ジヤース教育新社。

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。

第7章 私立大学職員の ワーク・モチベーションの規定要因 —経営状態とガバナンスに注目して—

小池 裕子 *

1. はじめに

私立大学を取り巻く経営環境は年々厳しさを増しており、経営は以前のように教育管理職たちが教育研究の傍らに携わるものではなくなった。そのような中、教員に代わって大学の専門職員が新たな経営の担い手として期待されている。本稿では、大学経営の未来を担う職員たちのワーク・モチベーションを取り上げ、どのような要因が彼らの仕事のやりがいや長期勤続の意向に影響を及ぼすのかを明らかにする。特に大学の経営状態とガバナンスの影響に注目しながら分析を行う。

本稿の構成は以下の通りである。続く第2節では、関連する先行研究を概観し、本稿における課題をリサーチ・クエスチョンとして設定する。第3節では、分析手法について述べ、第4節では、分析結果を提示する。そして、最後の第5節では本稿のまとめを行う。

2. 関連する先行研究のレビューとリサーチ・クエスチョンの設定

本節の(1)では、大学職員のワーク・モチベーションに関連する主要な計量研究を概観する。そしてそれらを踏まえて(2)では、本稿における課題をリサーチ・クエスチョンとして設定する。

(1) 関連する先行研究

国内において、大学職員のワーク・モチベーションを計量的に取りあげた先駆的な研究としては、まず、両角・小方(2012)があげられる。両角・小方は、『全国大学事務職員調査(2010)』(以下、『職員調査2010』と略)から私立大学に勤務する職員を分析対象とし、仕事のやりがいと継続性(長期勤続の意向)のそれぞれに対して、大学の規模、選抜性、ガバナンス、人事制度、組織風土等の独立変数がどのような影響を及ぼすかを重回帰分析によって明らかにしている。分析結果では、職員は、適切な人事が実施されている大学、業務しやすい環境や教員と信頼関係がある大学で有意にやりがいを感じ、かつ仕事を継続しようと

* 開智国際大学 客員教授

考えていること、オーナー理事長のいる大学では有意に継続の意向が低下すること等が示唆されている。

続いて木村・井芹（2020）は、両角・小方（2012）と同様に『職員調査 2010』を用い、分析対象を国公立大学に勤務する職員に拡大して重回帰分析を行っている。独立変数に個人の属性、仕事の性質、就職の動機等を追加し、両角・小方（2012）よりもモデルをさらに発展させている。その結果、個人の属性で統制してもやはり、両角・小方（2012）によって指摘された組織変数はやりがいや継続性に対して正に有意であることを確認するとともに、新たに投入した個人の仕事や就職動機もやりがいや継続性に対して正に有意であることを報告している。そこから、大学は職員採用時に大学にとって「望ましい」就職動機の強さを見抜き、モチベーション向上につながる職務を配分する等の適切な採用・育成施策を実施することも重要であると指摘している。なお、木村・井芹（2020）では、個人変数を追加投入することでモデルの説明力を大きく向上させているが、その一方で、分析対象を国公立大学にも広げたため、私立大学特有のガバナンス変数（オーナー理事長の存在等）を独立変数から除外している。

（2）本稿における問題関心とリサーチ・クエスチョンの設定

では、両角・小方（2012）のように分析対象を再び私立大学のみならず、かつ木村・井芹（2020）のように個人の属性等で統制するならば、ガバナンス変数は職員のワーク・モチベーションに依然として影響を与え得るのだろうか。さらに、定員充足率に代表される大学の経営状態も加味するとどうなるだろうか。本稿ではこのような問題関心に基づき、分析対象を私立大学の職員に絞り、個人の属性等で統制した上で、勤務先のガバナンス変数や経営状態がどのように彼らのワーク・モチベーションに影響を与えるのかを見てみたい。そこで、以下のリサーチ・クエスチョンを設定する。

R. Q. 1：大学のガバナンス体制はどの程度、職員の仕事のやりがいや仕事の継続性に影響を与えるのか

R. Q. 2：大学の経営状態はどの程度、職員の仕事のやりがいや仕事の継続性に影響を与えるのか

3. 分析の枠組み

以下では、前節で設定したリサーチ・クエスチョンに回答するための分析枠組みを述べる。

（1）使用データと分析対象

本稿の分析に使用したのは、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターが全国の国公立大学に勤務する事務職員（週 5 日以上勤務しているテレワークを含む常勤者）を対象に 2021 年 2 月に実施した『第 2 回全国大学事務職員調査（以下、『職員調査 2021』

と略)』のうち、私立大学に勤務する60歳未満の職員1267名分の個票データである。なお、分析に必要な職員の勤務先の学生数、収容定員、平均偏差値等の情報は大学経営・政策研究センターより入手した。

(2) 使用する変数

本分析で用いた変数を表7-1に示す。以下では、これらの変数について若干の説明を加える。

① 従属変数：やりがいと継続性

従属変数には、両角・小方(2012)、木村・井芹(2020)らの先行研究にならい、「仕事のやりがい」と「仕事の継続性」を使用した。

・「仕事のやりがい」

Model1の従属変数には、調査の回答者が現在担当している仕事に関して「自分の能力や適性が生かされている」、「やりがいがある」と考えているか(「思わない」1～「思う」4)の合計を2で割ったスコアを使用した。なお、本変数はModel2では独立変数として使用した。

・「仕事の継続性」

Model2の従属変数には、調査の回答者が自身の将来に対して、「大学職員を続けたい」、「現在勤務する大学で今後も働きたい」と考えているか(「思わない」1～「思う」4)の合計を2で割ったスコアを使用した。なお、本変数はModel1では独立変数として使用した。

表7-1の記述統計量から、やりがいの平均値は4点中2.93点であるのに対して、継続性の平均値は4点中3.21点であり、後者は前者よりも高い傾向にあることがわかる。

② 独立変数

独立変数のうち、リサーチ・クエスチョン1・2に回答するために注目したい変数とモデルを統制するために使用する変数を以下の(i)、(ii)に示す。

(i) 注目変数

経営状態に関しては、「収容定員充足率が8割未満か否か」をダミー変数化した。これは、私立大学にとって損益分岐点の目安となることが指摘されているためである¹⁾。

ガバナンスに関しては、先行研究を参考に、「教授会の力が強いかな否か」、「職員出身の理事の有無」、「オーナー理事の有無」、「学長・理事長は同一人物かな否か」をそれぞれダミー変数化した²⁾。

(ii) 統制変数

統制変数は、「個人(働き手側)の属性に関する変数」と「大学(勤務先)の属性に関する

る変数」に分けられる。

・個人の属性に関する変数

個人（働き手側）の属性に関する変数には、まず、基本的な情報として、性別ダミー、年齢ダミー、勤務年数と勤務年数2乗（量的変数）、学歴ダミー、職位ダミー、有配偶ダミーを使用した。さらに、これらの基本的な属性に加えて、先行研究で重要性が指摘されていた本人の志望動機、そして、仕事のやりがいや継続性とも関係が深いと思われる本人の仕事に対する積極性やキャリア見通しを統制変数として使用した。以下にこれらの変数の操作化の手順を示す。

本人の志望動機に関しては、該当する6項目（「a. 学校・教育業界に関心があったから」、「b. 自分の専門性や経験を活かせるから」、「c. 安定しているから」、「d. 地元で働けるから」、「e. 勤務先大学のミッションに共感したから」、「f. 職場の雰囲気が良いから」）を主成分分析にかけた。その結果、a, b, e, f と c, d の2つの成分が抽出されたため、前者（a, b, e, f）を積極的な志望動機、後者（c, d）を安定地元志向とラベリングした。そして、各項目に対する回答（「あてはまらない」1～「よくあてはまる」3）の合計得点を項目数で割ったスコアを使用した。

仕事に対する積極性に関しては、「a. どのような仕事にも前向きに取り組む」、「b. 仕事の効率化に積極的に取り組む」、「c. 前例のない仕事も積極的に提案する」、「d. 高等教育政策を理解し業務に活かす」、「e. 学内外の知り合いに積極的に助言を求める」、「f. 学内外の事務職員と積極的に交流する」、「g. 教員や学生などの関係者と積極的に関わる」の7項目があり、それらを主成分分析にかけたところ、抽出された成分が1つであった。そこで、これら7項目すべてを一次元の尺度とし、「仕事に対する積極性」とラベリングした。そして、各項目に対する回答（「思わない」1～「思う」4）の合計得点を項目数で割ったスコアを使用した。

キャリア見通しに関しては、「他大学の大学職員として働きたい」、「昇進・昇格を目指したい」に対する回答の得点（「思わない」1～「思う」4）を使用した。

・大学の属性に関連する変数

大学（組織側）の属性に関する変数としては、まず、地域、選抜性、規模などの基本的な属性をダミー変数化した。そして、これらの基本的な属性に加えて、先行研究で重要性が指摘されていた人事制度、仕事の性質、大学組織に関する情報を統制変数として使用した。以下にこれらの変数の操作化の手順を示す。

大学の人事制度に関連する変数に関しては、「a. 有能な人材が採用されている」、「b. 自大学出身の職員が多い」、「c. 能力や適性が生かされた人事異動が行われている」、「d. 個人目標と組織目標の関連付けが意識されている」、「e. 一定のキャリアモデルが示されている」、「f. 職員の自己啓発を奨励している」、「g. 明確な評価基準が提示されている」、「h. 頑張っている人が適切に評価されている」、「i. 人事制度に対する納得性が高い」の9項目を主成分分析にかけたところ、b とそれ以外の8項目の2つの成分が抽出された。そこで、前者（b）を「自大学出身者多し」、それ以外（a, c～i の8項目）を「優れた人事制度」と

ラベリングし、「自大学出身者多し」には回答の得点（「思わない」1～「思う」4）を、「優れた人事制度」には各項目に対する回答（「思わない」1～「思う」4）の合計得点を項目数で割ったスコアを使用した。

仕事の性質に関しては、「a. 自分の能力や適性が活かされている」と「b. やりがいがある」を従属変数に使ったため、残りの7項目（「c. 業務量が多すぎる」、「d. 創意工夫が必要とされる」、「e. テレワークでも業務に支障はない」、「f. 自分の仕事と学内の他の仕事との関係が見える」、「g. 仕事で関わる相手から直接の反応・評価を得られる」、「h. 自分に求められている成果を上げられている」、「i. 仕事を通じて大学の発展への貢献を実感している」）を主成分分析にかけた。その結果、d, f, g, h, i と c, e の2つの主成分が抽出された。ただし、c, e のクロンバックの α は一次元の尺度化の目安となる 0.6 を下回っていたため、それぞれ単独のダミー変数として使用した。一方、d, f, g, h, i は一次元の尺度とし、「創意工夫や手応え」とラベリングした。そして、各項目に対する回答（「思わない」1～「思う」4）の合計得点を項目数で割ったスコアを使用した。

大学の組織変数に関しては、まず、「a. 自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある」と「e. 上司は信頼して仕事を任せてくれている」の各項目に対する回答（「思わない」1～「思う」4）の合計得点を項目数で割ったスコアを使用し、「業務のしやすさ」とラベリングした。次に、「b. 休暇を取得しやすい雰囲気がある」、「f. 状況に合わせて業務分担を柔軟に変えている」、「g. 業務の外部委託が増えている」、「h. 常勤職員・非正規職員の仕事の割り振りは適切だ」、「i. 人材や働き方の多様性が受け入れられている」の各項目に対する回答（「思わない」1～「思う」4）の合計得点を項目数で割ったスコアを使用し、「働き方の柔軟性」とラベリングした。最後に、「c. 教員との間に信頼関係が成り立っている」と「d. 教職協働に取り組みやすい」の各項目に対する回答（「思わない」1～「思う」4）の合計得点を項目数で割ったスコアを使用し、「教員との信頼関係」とラベリングした。

表 7-1 記述統計量

種類			最小値	最大値	平均値	S.D.	
・従属変数	やりがい (Model 1の従属変数)		1	4	2.93	0.66	
	継続性 (Model 2の従属変数)		1	4	3.21	0.73	
・独立変数							
注目変数	経営状態	収容定員8割未満	0	1	0.08	0.28	
		教授会自治強し	0	1	0.54	0.50	
	ガバナンス	職員理事存在	0	1	0.59	0.49	
		オーナー理事長	0	1	0.35	0.48	
		学長・理事長同一	0	1	0.17	0.37	
統制変数	女性ダミー		0	1	0.47	0.50	
	年齢	20歳台ダミー (基準)	0	1	0.15	0.36	
		30歳台ダミー	0	1	0.28	0.45	
		40歳台ダミー	0	1	0.33	0.47	
		50歳台ダミー	0	1	0.24	0.43	
		勤務年数		0.17	40.92	13.49	10.26
	勤務年数2乗		0.03	1674.17	287.22	348.24	
	学歴	院卒ダミー	0	1	0.08	0.27	
		大卒ダミー	0	1	0.78	0.41	
		大卒未満ダミー (基準)	0	1	0.14	0.34	
	配偶者あり		0	1	0.63	0.48	
	職位	役員ダミー	0	1	0.00	0.04	
		管理職ダミー	0	1	0.22	0.41	
		初級管理職ダミー	0	1	0.29	0.46	
		一般職員ダミー (基準)	0	1	0.41	0.49	
		非正規ダミー	0	1	0.08	0.27	
	志望動機	積極的な動機	1	3	1.93	0.47	
		安定地元志向	1	3	2.13	0.59	
	仕事に対する積極性		1	4	2.84	0.47	
	キャリア見通し	他大学への転職志向	1	4	2.17	0.90	
		昇進昇格志向	1	4	2.57	0.92	
	勤務先の属性	地域	北海道・東北	0	1	0.12	0.32
			栃木・群馬・茨城	0	1	0.04	0.21
			埼玉・千葉	0	1	0.10	0.30
			東京・神奈川 (基準)	0	1	0.24	0.43
			甲信越	0	1	0.02	0.15
			東海・北陸	0	1	0.12	0.33
近畿			0	1	0.20	0.40	
中国・四国			0	1	0.07	0.25	
九州・沖縄		0	1	0.09	0.29		
偏差値		45未満 (基準)	0	1	0.06	0.25	
	45以上50未満	0	1	0.33	0.47		
	50以上55未満	0	1	0.28	0.45		
	55以上	0	1	0.32	0.47		
規模	～999人 (基準)	0	1	0.22	0.42		
	1000人～1999人	0	1	0.21	0.41		
	2000人～3999人	0	1	0.25	0.44		
	4000人～9999人	0	1	0.22	0.41		
	10000人～	0	1	0.09	0.29		
人事制度	優れた人事制度	1	4	2.10	0.57		
	自大学出身者多し	1	4	2.51	1.02		
仕事の性質	創意工夫や手応え	1	4	2.72	0.48		
	業務量が多すぎる	1	4	2.83	0.88		
	テレワークでも支障なし	1	4	2.02	0.94		
組織	業務しやすさ	1	4	3.00	0.62		
	働き方の柔軟性	1	4	2.50	0.50		
	教員と信頼関係	1	4	2.71	0.64		
有効標本数			1120				

4. 分析結果

重回帰分析の結果を表7-2に示す。第2節(2)で設定した2つのリサーチ・クエスションに答えるために、まず、注目変数の効果から見てみよう。

やりがいに対しては、定員割れ(定員充足率8割未満)ダミーとガバナンス変数はそれぞれ単独では有意な効果を持たないが、定員割れとオーナー理事長の交差項で有意な負の効果を示している。つまり、勤務先の経営状態が悪くとも、あるいは同族による経営であっても、どちらか一つの要因だけで職員の仕事のやりがいが低下するわけではないが、経営状態が悪く、かつ同族経営であるという二つの要因が重なる時に有意に仕事のやりがいが低下する。

一方、継続性については、定員割れは有意な効果を持たないが、ガバナンス変数のオーナー理事長が単独で有意な負の効果を持っている。職員の仕事のやりがいは経営状態の悪化と同族経営が結びついた時にはじめて有意に低下したが、長期勤続の意向については経営状態いかにかわらず同族経営の大学で有意に低いといえる。よって、同族経営の私立大学が優秀な職員にやりがいを持って長く勤めてもらいたい場合には、他大学よりも魅力的な組織環境づくりに配慮する必要があるのかもしれない。

次に、統制変数が従属変数に及ぼす効果を見ていこう。まず、個人の基本的属性についてである。

年齢は、やりがいについては有意な効果を持たないが、継続性については、(20歳台と比べて)30~40歳台で有意な正の効果を持つ。

勤務年数は、やりがいについては有意な効果を持たないが、継続性については、上に凸の放物線を描く。これは、一定の臨界点までは勤務年数が長い人ほど長期勤続の意向を持つことを示す。しかし一方で、長期勤続の意向の強い人は勤務年数が長い傾向にあるという逆方向の因果関係も考えられる。

学歴は、(非大卒者と比べて)大卒・院卒者の方が有意に長期勤続の意向が低い。先行研究でも院卒者の長期勤続の意向が低い傾向は示唆されていたが、権限移譲などを通じて、職員の仕事が高学歴者にとっても魅力のあるものとなるよう大学側に創意工夫が求められる。

職位は、(正規の一般職員と比べて)非正規職員が有意にやりがいを感じている。また、管理職が有意に長期勤続の意向を持つ。

これら個人の基本的属性に関しては、職位以外は、木村・井芹(2020)とほぼ類似する結果となった。木村・井芹(2020)では管理職で有意に長期勤続の意向が弱かったが、本稿では逆の結果となっている。職位について異なる分析結果となった理由としては、本研究では分析対象を私立大学のみ絞っていることや独立変数が若干異なること等が考えられる。

次に、個人の志望動機や仕事に対する積極性、キャリアの見通しについて見ていこう。

まず、個人の志望動機についてである。「積極的な志望動機」は、やりがいにも継続性にも有意な正の効果があり、先行研究と同様の傾向が確認された。一方、安定地元志向は継続性に対しては有意な正の効果を持つが、やりがいに対しては有意な効果を持たない(非有意

だがむしろ係数の符号は負)。

次に、「仕事に対する積極性」は、やりがいに対しては有意な正の効果を持つが、継続性に対しては有意な効果を持たない(係数の値はわずかに負)。

個人のキャリア見通しに関しては、「昇進昇格志向」がやりがいと継続性の両方に有意な正の効果を持つが、特に継続性に対するインパクトが強い。

「継続性」(Model2 では従属変数として使用)はやりがいに対して有意な正の効果を持つ。また、「やりがい」(Model1 では従属変数として使用)も継続性に対して、有意な正の効果を持つ。但し、前者については逆方向の因果関係が成り立つと思われる。つまり、長期にわたって勤める意向のある人ほど仕事のやりがいを感じやすいというより、仕事のやりがいを感じている人ほど長期にわたって勤めたいと思うのではないだろうか。

一方、「他大学への転職志向」は、やりがいに対しては特に有意な効果を持たなかった。また、継続性とは逆相関関係にあるため、Model2 からは外している。

続いて、勤務先の属性について見てみよう。大学の「選抜性」に関しては、(偏差値 45 未満を基準として)偏差値 50 以上 55 未満の大学で、やりがいに対して有意な負の効果を持つ。また、非有意であるものの、その他の偏差値群でも係数の値は負となっている。両角・小方(2012)でも、選抜性の低い大学の職員がやりがいを感じていると報告されているが、本分析結果もほぼ類似の結果となっている。一方、継続性に対してはいずれの偏差値群でも特に有意な効果は観察されなかった。

大学の「規模」は、やりがいに対しては特に有意な効果を持たない。一方、継続性に対しては、比較的規模が大きい大学に勤める人の方が長期勤続の意向を持ちやすくなっており、両角・小方(2012)とほぼ類似の傾向を示している。

「優れた人事制度」は、継続性に対してのみ有意な正の効果が観察された。両角・小方(2012)では、やりがいと継続性の両方に対して有意な正の効果を持っていたが、本分析では異なる結果となった。理由としては、変数の操作化の方法が若干異なることと、モデルで使用している統制変数が増えていること等によると推察される。

「仕事の性質」に関しては、「仕事上の創意工夫や仕事の手応え」がやりがいに対して有意な正の効果を持つが、継続性には有意な効果を持たない。「業務量が多すぎる」は継続性には有意な負の効果をも、「テレワークでも業務に支障はない」はやりがいと継続性の両方に対して有意な負の効果を持つ。コロナ禍でありながらテレワークができないということはやりがいを有意に下げ、長期勤続の意欲も損ねる(やめたい気分を高める)要因になると思われる。

最後に、組織について見てみよう。「業務のしやすさ」と「教員との信頼関係」はやりがいと継続性の両方に対して有意な正の効果を持つ。「働き方の柔軟性」は継続性に対して有意な正の効果を持つ。これらの組織変数に関しては、両角・小方(2012)の使用した『職員調査 2010』とは質問項目が若干変わっているため、ダミー変数の中に含まれている項目や区分の仕方がやや異なるものの、大まかな傾向は先行研究とほぼ同じであった。

表7-2からもわかる通り、仕事のやりがいは、個人の気質的な側面からも影響を受けると同時に、「仕事の性質」や「組織」の側面からもかなりの影響を受ける。特に、良好な組織環境は職員のやりがいを有意に高めるだけでなく、継続性も有意に高めている。よって、職員にとって働きやすい良好な組織環境をデザインしていくことはこれからの私立大学経営にとっては重要なポイントになると思われる。

表7-2 モデルの推定結果（数値は標準化偏回帰係数）

			Model 1	Model 2	
			やりがい	継続性	
注 目 変 数	経営状態	収容定員八割未満	-0.009	-0.070	
		教授会自治強し	-0.009	0.014	
	ガバナンス	八割未満 * 教授会自治	0.045	0.028	
		職員理事存在	-0.031	0.012	
		八割未満 * 職員理事存在	0.027	0.041	
		オーナー理事長	-0.001	-0.057 †	
		八割未満 * オーナー理事長	-0.071 *	0.062	
		学長・理事長同一	0.025	0.021	
		八割未満 * 学長・理事長同一	0.003	-0.008	
オーナー理事長 * 学長・理事長同一	-0.010	0.040			
統 制 変 数	個 人	女性ダミー	0.015	0.000	
		年齢	30歳台ダミー	0.008	0.109 **
			40歳台ダミー	0.019	0.080 †
			50歳台ダミー	0.000	0.063
			勤務年数	-0.094	0.326 **
		勤務年数2乗	0.062	-0.220 *	
		学歴	院卒ダミー	-0.008	-0.079 *
			大卒ダミー	-0.028	-0.084 *
		配偶者あり	-0.026	0.025	
		職位	役員ダミー	-0.017	-0.014
			管理職ダミー	-0.010	0.082 *
			初級管理職ダミー	-0.047	0.033
	非正規ダミー		0.047 †	-0.029	
	志望 動機	積極的な動機	0.116 ***	0.186 ***	
		安定地元志向	-0.014	0.091 ***	
	仕事に対する積極性	0.117 ***	-0.010		
	キャリア 見通し	継続性	0.181 ***	-	
		他大学への転職志向	0.006	-	
		昇進昇格志向	0.047 †	0.241 ***	
	組 織	地 域	北海道・東北	-0.023	-0.023
			栃木・群馬・茨城	0.031	0.031
埼玉・千葉			0.017	-0.005	
甲信越			0.058 *	-0.011	
東海・北陸			0.005	0.030	
近畿			0.003	-0.019	
中国・四国			-0.019	0.044	
九州・沖縄			-0.017	0.005	
偏 差 値		45以上50未満	-0.005	-0.003	
		50以上55未満	-0.108 *	0.047	
		55以上	-0.063	0.006	
規 模		1000人以上2000人未満	-0.024	0.019	
		2000人以上4000人未満	-0.015	0.051	
		4000人以上10000人未満	-0.046	0.094 **	
		10000人以上	-0.025	0.074 *	
人事 制度		優れた人事制度	0.011	0.124 ***	
		自大学出身者多し	-0.007	-0.012	
仕事 の 性 質		創意工夫や手応え	0.359 ***	-0.036	
		やりがい	-	0.209 ***	
		業務量が多すぎ	0.020	-0.064 *	
		テレワークでも支障なし	-0.052 *	-0.067 **	
組 織	業務のしやすさ	0.102 **	0.040 ***		
	働き方の柔軟性	0.013	0.068 *		
	教員との信頼関係	0.048 †	0.083 **		
調整済R ²			0.458	0.371	
F値			19.231 ***	13.945 ***	

†はp<0.10、*はp<0.05、**はp<0.01、***はp<0.001を表す。

5. まとめと含意

本稿の分析では、私立大学で働く職員の仕事のやりがいや長期勤続の意向に影響を与える要因を探索してきた。特に、大学の経営状態とガバナンスに注目しながら分析を行った。その結果、得られた知見は以下の通りである。

職員にとって、勤務先の経営状態が悪くとも、あるいは、勤務先が同族による経営であっても、どちらか一つの要因だけで仕事のやりがいが低下するわけではないが、経営状態が悪く、かつ同族経営であるという二つの要因が重なる時には有意にやりがいが低下する。一方、継続性（長期勤続の意向）については、経営状態いかんにかかわらず、同族経営の大学で有意に低下しており、先行研究と類似の結果となっている。

本分析では、ガバナンス変数として、「強い教授会」、「職員理事の存在」、「オーナー理事長」、「理事長・学長兼務」の4つを投入している。これら4変数の中では「オーナー理事長」が経営状態との交差項、もしくは単独で職員のワーク・モチベーションに負の影響を及ぼしており、最も威力が強い変数であるといえる。

統制変数に関しては、先行研究でも指摘されていた通り、良好な組織環境が職員のやりがいや継続性にプラスの影響を及ぼすことが確認された。よって、同族経営の私立大学が優秀な職員にやりがいを持って長く勤めてもらいたい場合には、他大学よりも組織環境を魅力的に整える等の工夫が必要かもしれない。加えて、（非大卒者と比べて）大卒・院卒者の方が長期勤続の意向が低いことも確認された。同族経営か否かにかかわらず、私立大学は教員が主・職員が従という旧来型の図式を打破し、有能な職員には権限を委譲し、高度な職務を任せる等、職員が教員と伍して働けるような環境にしていくことが重要ではないだろうか。

最後に、本稿の課題について述べておこう。第一に、今回の分析にあたっては給与や労働時間などの労働条件に関する直接的な情報が得られなかった。データの入手可能性の問題もあろうが、今後は、労働条件で統制してもなお、今回の知見があてはまるか否かの追試をすることが必要と思われる。第二に、今回の分析結果からは、同族経営が職員のワーク・モチベーションに負の影響を与え得ることが示唆されたが、同族経営には学校法人内で経営資源を柔軟に融通し合えるなどの経営上のメリットも報告されている³⁾。今後は、聞き取り調査や事例研究を通じて、いかなるメカニズムの下で同族経営が職員のワーク・モチベーションに負の影響を及ぼすのかについてより詳細な分析が必要となる。

【謝辞】

本調査は、科学研究費補助金・挑戦的研究（萌芽）『大学の事務組織の業務改革に関する実証的研究』（2020-2022年度、研究代表者：両角亜希子教授）の補助を得て行いました。ここに記し、心より御礼申し上げます。

【注】

- 1) 例えば、河野（1989）、両角（2016）など。
- 2) 先行研究では「学長・理事長は同一人物か否か」は使用されていなかったが、本稿では

権限の集中度合いはガバナンス上重要と考え、ダミー変数として使用した。

3) 例えば、ブレーデン=グッドマン（2021）など。

【参考文献】

上杉憲雄（2016）『人的資源管理』中央経済社。

小川洋（2017）『消えゆく限界大学—私立大学定員割れの構造』白水社。

河野員博（1989）「高等教育機関淘汰の地域的特性—中・四国の短期大学を中心に」『学校淘汰の研究—大学「不死」幻想の終焉—』61-103 頁。

木村弘志・井芹俊太郎（2020）「大学職員のモチベーションの規定要因—特に採用・育成施策に着目して」『大学行政管理学会誌』24、108-118 頁。

ジェレミー・ブレーデン、ロジャー・グッドマン（石澤麻子訳）（2021）『日本の私立大学はなぜ生き残るのか—人口減少社会と同族経営：1992-2030』中央公論新社。

鈴木竜太・服部泰宏（2019）『組織行動』有斐閣。

両角亜希子・小方直幸（2011）「大学の経営と事務組織—ガバナンス、人事制度、組織風土の影響」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第 51 巻、159-174 頁。

両角亜希子（2016）「入学定員充足率の変動」『IDE—現代の高等教育』第 584 号、26-32 頁。

第8章 コロナ禍の大学事務職員

ーテレワークなど働き方に変化はあったかー

山田道夫*

1. 研究の目的

2020年の年初から我が国を含め世界で感染が拡大し、経済・社会などあらゆる面で甚大な被害を与え続けている新型コロナウイルス感染症については、同年2月末に国から全国の小中高校等に対し一斉臨時休業の要請が出され、国公私立大学においても様々な対応が不可避となった。その後、感染拡大は幾度ももの波を迎えたが、各大学においては、卒業式・入学式の中止・縮小、遠隔教育（リモート授業）の実施など、教育活動、大学運営に大きな影響が出続けた。そのことが、大学事務職員にどのような影響をもたらしたのか、昨今、働き方改革が各方面から求められている中で、テレワークの導入を含め、コロナ禍が大学職員の働き方にも変化を与えたのか、「第2回全国大学事務職員調査」（2021）をはじめとするアンケート調査や各種データをもとに考察する。

2. 先行研究

新型コロナウイルス感染症は、2019年末に中国国内で発見され、翌年に入って我が国でも感染が拡大したもので、教育活動や大学運営への影響もここ2年間に絞られる。

大学教育関係者による先行研究や論考などは、大学の行事、遠隔教育など教育活動面の対応や学生生活への影響などを中心としており、「IDE 現代の高等教育」や「大学マネジメント」など教育雑誌の特集での学長や理事などによる個別大学の事例報告のほか、国公私立の大学団体のアンケート調査が幾つか見られる。

また、遠隔教育の実施や学生の経済的支援などについては、文部科学省が継続的に調査を実施し、ウェブサイトで公表している。

一方で、大学事務組織や事務職員の働き方への影響に関しては、前掲雑誌での事務系理事の幾つかの事例報告、日本私立大学協会の報告書を除き、ほとんど見られない。

なお、前回（2010年2月）の「全国大学事務職員調査」は10年以上前のものであり、コロナ禍の影響を見る点では比較できない。

3. 新型コロナウイルス感染症の国内感染状況

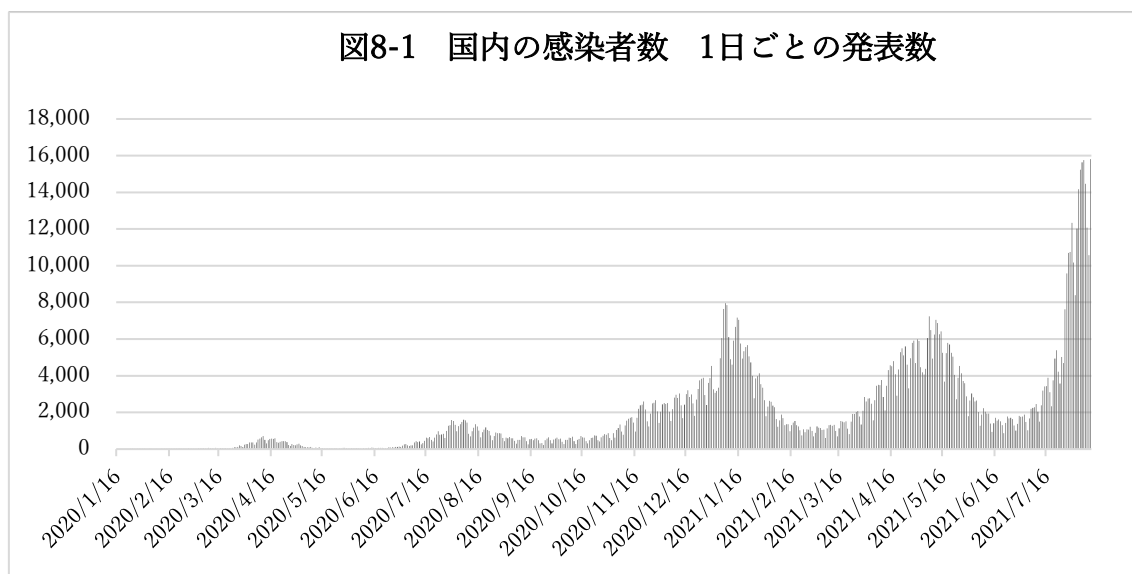
* 杉並学院高等学校長（元広島大学理事）

新型コロナウイルス感染症は、我が国でも感染者数の大きな増減を繰り返している。そして、その波に対応して、政府は緊急事態宣言やまん延防止等重点措置を発出して、各種の行動制限などを求めてきた。

私自身は、平成30年4月から令和2年3月まで、広島大学理事（財務・総務担当）に出向していたが、令和2年2月に入って急に学内外が騒がしくなり、直ちに私が本部長で教育担当理事や保健管理センター長などを構成員とする「新型コロナウイルス感染症対策会議」を設置し、ほぼ毎週会議を開いて様々な対策を協議した。差し迫った課題は、卒業式（学位記授与式）・入学式の扱いであり、春休み後の授業の実施方法など新学期への諸準備であったが、2月末の安倍首相の「小中高の全国一斉臨時休業」の要請には、絶句した記憶がある。

実際、高等学校以下の学校教育の現場は、この令和2年2月28日付けの文部事務次官通知により、いきなり（春休み明けまで）全国一斉の休校措置が求められ、既に試験期間も終えて実質春休みに入っていた大学においても、卒業式・入学式の中止・縮小などのほか、4月からの遠隔教育の実施準備など、年度末・年度初めの時期に混乱を極めた。その後も、地域の感染状況を踏まえつつ、入構制限、遠隔授業の実施、対面授業との併用・対面授業の拡大など、試行錯誤しながらの対応が進められた。

なお、今回（第2回）の「全国大学事務職員調査」は、最初の感染の波から約1年後の第3波のピークを越えた時期（2021年2～3月）に実施されたものであることに留意する必要がある（図8-1参照）。



（出典）NHK 特設サイト「新型コロナウイルス」をもとに作成

4. コロナ禍の影響～「第2回全国大学事務職員調査」より～

今回の「全国大学事務職員調査」により、コロナ禍における事務組織・事務職員への影響を概観すると、業務の量では増えているが、それ以外は働き方などに大きな変化は見られず、広島大学での最後の2か月、コロナ対応で奔走していた感覚からは、「意外に変わっていない」というのが率直な感想であ

る。調査実施時期が、緊急事態宣言中とはいえ、当初の衝撃から1年ほどたっており、落ち着きを取り戻しつつあったと言えるのかもしれない。

コロナ禍を契機に、職場において、職員の働き方や事務組織のあり方が変化しているか尋ねたところ、『業務の量が増えた』について「とてもあてはまる」「あてはまる」とを合わせた肯定意見を示す人は65.8%に上る一方で、『業務の効率化が進んだ』36.9%、『業務の分担が変わった』21.9%、『テレワークの導入が進んだ』34.8%、『意思決定に参加する機会が増えた』13.9%となっており、業務量の増を除けば、働き方や組織のあり方にはあまり大きな変化は見られない。(図8-2)

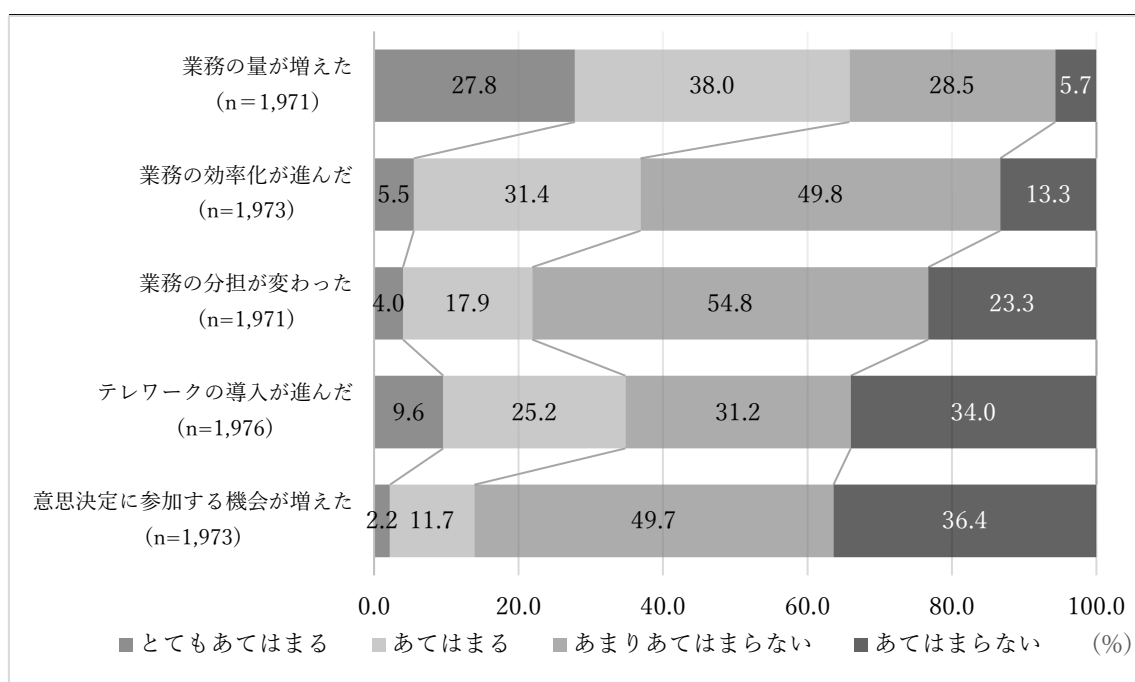


図8-2 コロナ禍の影響 (全体)

(1) 業務の量

コロナ禍の影響の項目のうち、『業務の量が増えた』について設置形態別にみると、「とてもあてはまる」「あてはまる」とを合わせた肯定意見を示す人は、国立大学65.8%、公立大学69.1%、私立大学65.1%と、いずれも65%以上であり、大きな差はない。(図8-3-1)

また、主な職務別にみると、教務・学生支援で「とてもあてはまる」37.9%、「あてはまる」42.0%であるのに対し、財務・経理・経営企画では「とてもあてはまる」17.0%、「あてはまる」34.3%となっており、授業の実施や学生対応などに関わる部署を中心に業務量が増えたことがうかがわれる。(図8-3-2)

なお、コロナ禍とは直接の関係はないが、自由記述の中で、特に国立大学職員について、法人化以降、ルーティン業務以外の企画・立案業務や競争的資金の獲得業務などの増が挙げられている。

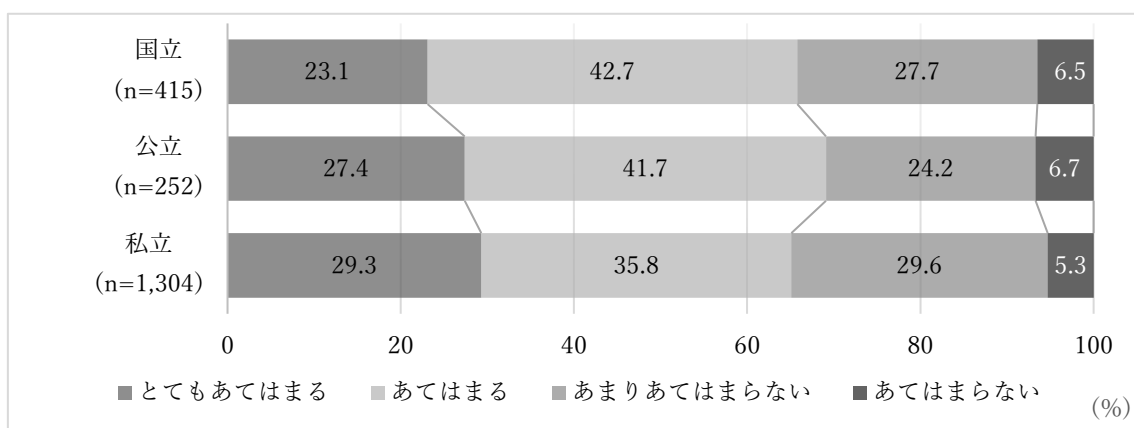


図8-3-1 業務の量（設置者別）

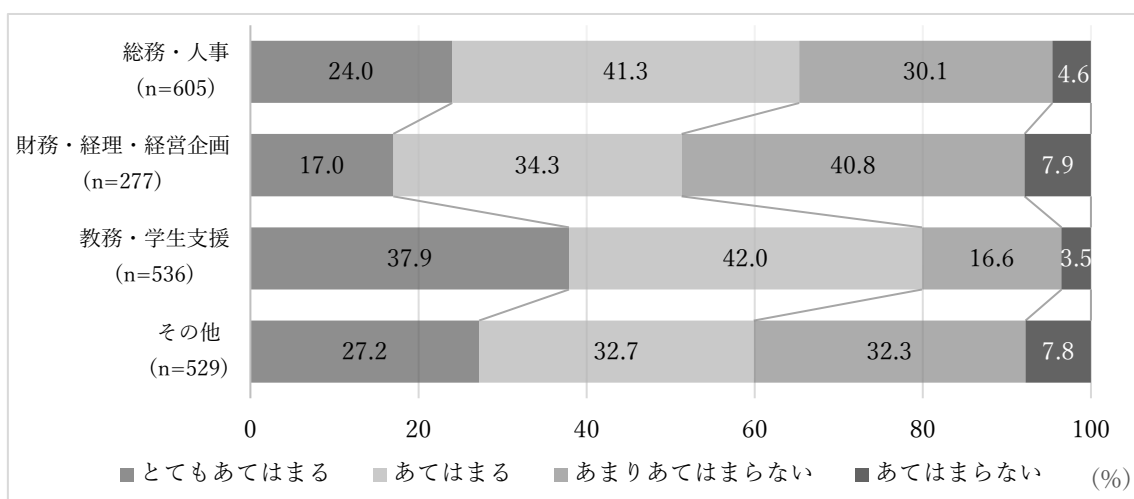


図8-3-2 業務の量（職務別）

(2) 業務の効率化

コロナ禍の影響の項目のうち、『業務の効率化が進んだ』について設置形態別にみると、「とてもあてはまる」「あてはまる」とを合わせた肯定意見を示す人は、国立大学42.8%、公立大学32.5%、私立大学35.8%と、国立大学で最も高くなっている。（図8-4）

自由記述においては、「コロナ禍を契機に大学でIT化が進んだ」「機械的に進められる業務は標準化すべき」「ペーパーレス化や押印業務の削減など効率化を進めるべき」「業務改善の成功例を大学間で共有して積極的に取り入れるべき」といった前向きな意見もあるが、一方で、コロナ禍を離れても、国公立を通じて、「業務改善が進まない」「無駄な会議が多い」「紙文化が根強く、ペーパーレス化が進まない」など、大学全体が依然として非効率な組織であるとの指摘も多く見られる。

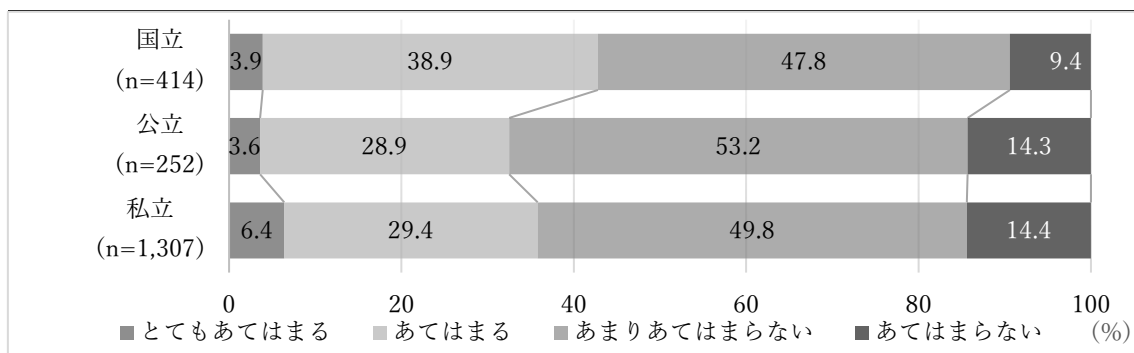


図8-4 業務の効率化（設置者別）

(3) 業務の分担

コロナ禍の影響の項目のうち、『業務の分担が変わった』について設置形態別にみると、「とてもあてはまる」「あてはまる」とを合わせた肯定意見を示す人は、国立大学20.5%、公立大学24.2%、私立大学21.8%であり、4分の1以下となっている。（図8-5-1）

また、主な職務別にみると、教務・学生支援で「とてもあてはまる」「あてはまる」とを合わせた肯定意見が28.6%で最も高い割合となっている。（図8-5-2）

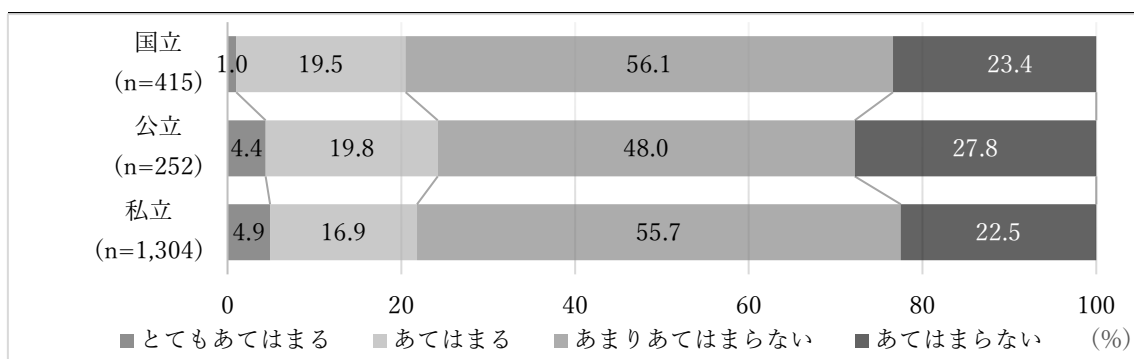


図8-5-1 業務の分担（設置者別）

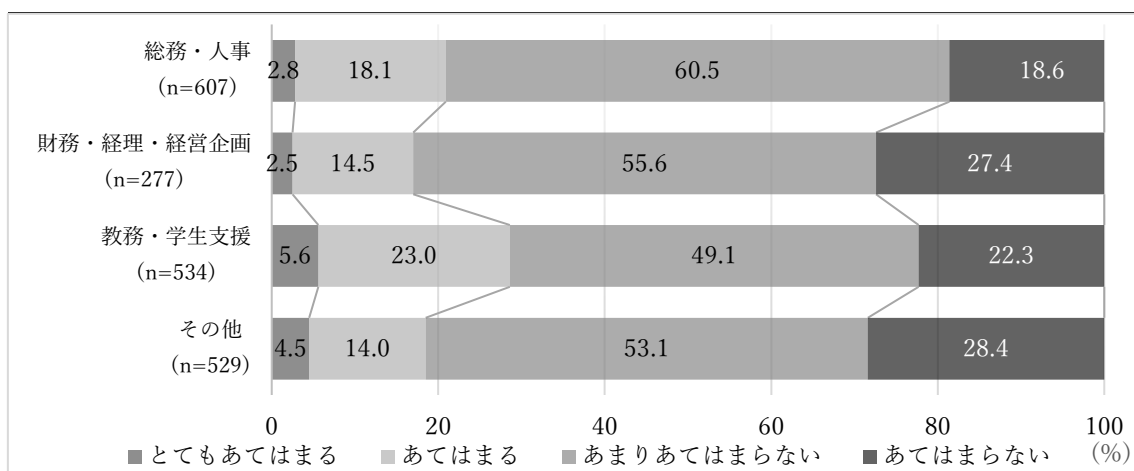


図8-5-2 業務の分担（職務別）

(4) テレワークの導入

コロナ禍の影響の項目のうち、『テレワークの導入が進んだ』について設置形態別にみると、「とてもあてはまる」「あてはまる」とを合わせた肯定意見を示す人は、国立大学の49.6%、公立大学32.0%、私立大学30.7%であり、特に国立大学で導入が進んだことがうかがわれる。（図8-6-1）

また、年齢別にみると、若い年代ほど、導入が進んだと考えている。（図8-6-2）

一方で、「現在担当している業務は、テレワークでも支障はない」の回答を設置者別にみると、支障があると考えている割合が国公立とも7割を越えており、国立大学では、業務上の支障があると考えられていてもテレワークが拡大されたことが分かる。（図8-6-3）

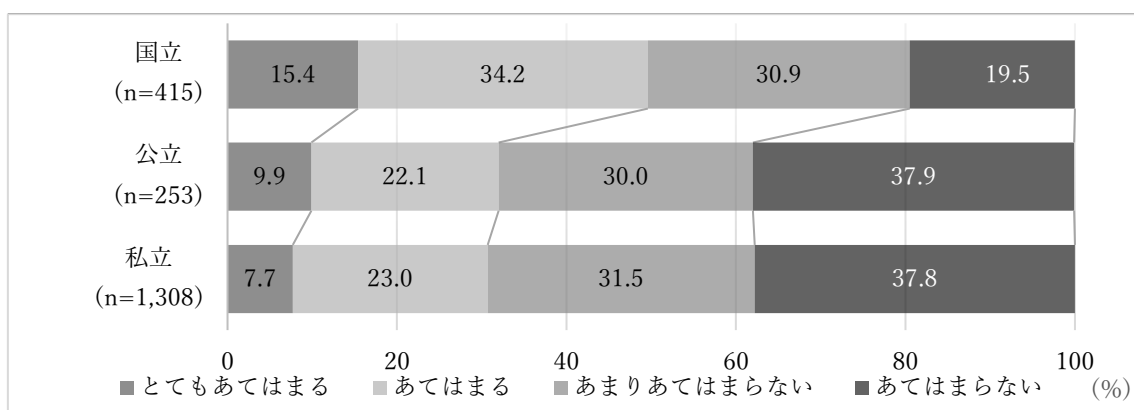


図8-6-1 テレワークの導入（設置者別）

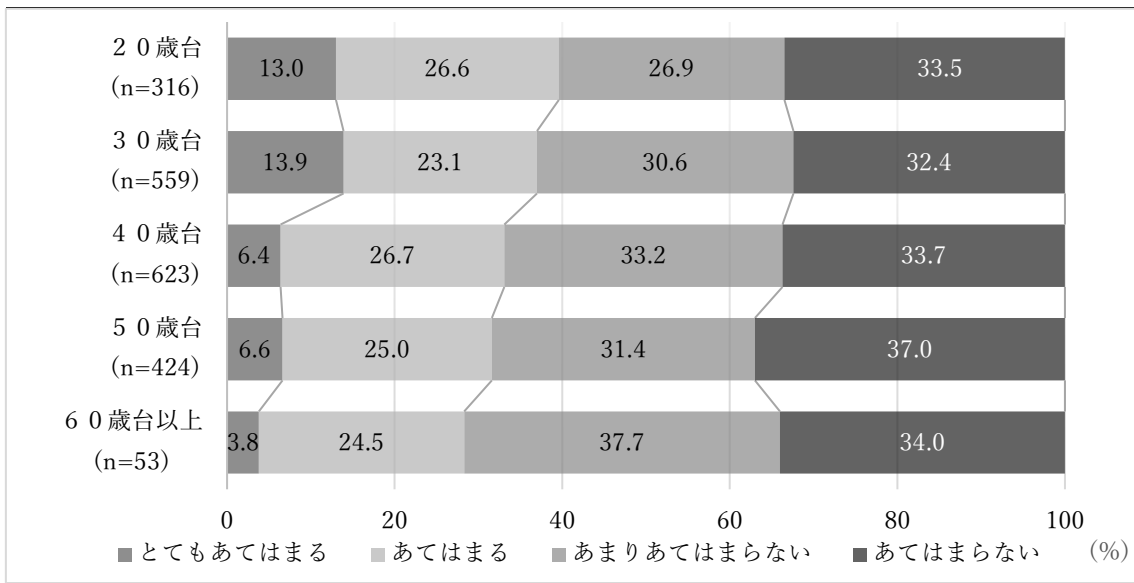


図8-6-2 テレワークの導入 (年齢別)

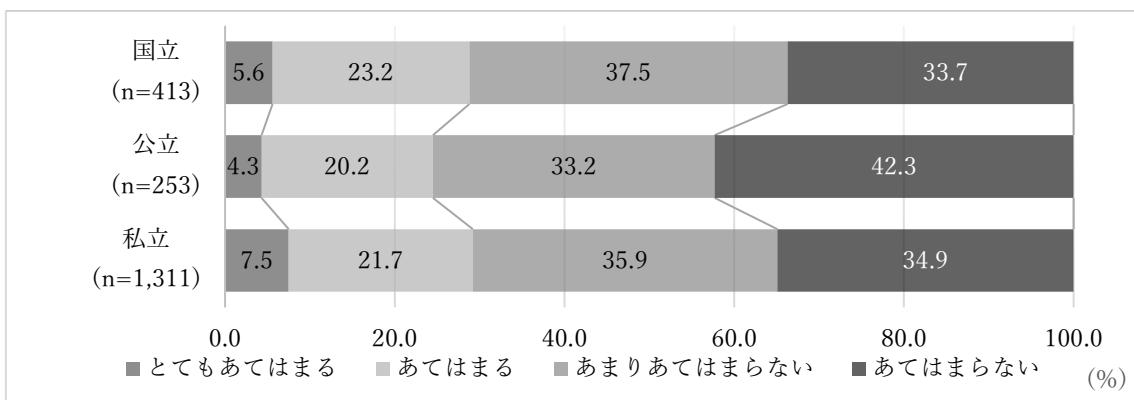


図8-6-3 「現在担当している業務は、テレワークでも支障はない」

また、国立大学のテレワークの導入を地域別にみると、特に首都圏など大都市で導入が進んでいる。これは、6.で紹介する民間企業の状況と同様であり、新型コロナウイルス感染症の感染拡大状況が影響したものと思われる。(図8-6-4)

しかし、自由記述では、「テレワークの導入が全く検討されていない」「テレワークの仕組みが整っていない」「万一の事態に備えてテレワークでの対応をもっと積極的に検討してほしい」といった記述が見られ、まだまだ課題が多いことが分かる。

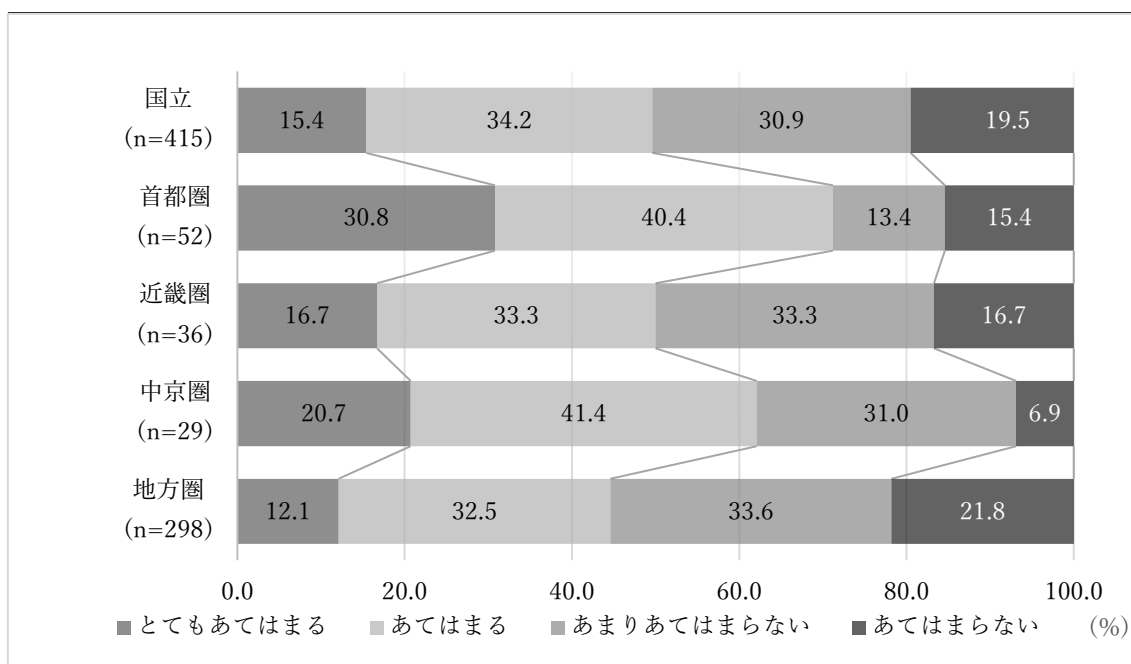


図8-6-4 テレワークの導入（国立大学・地域別）

(5) 意思決定への参加

コロナ禍の影響の項目のうち、『意思決定に参加する機会が増えた』について設置形態別にみると、「とてもあてはまる」「あてはまる」とを合わせた肯定意見を示す人は、国立大学 11.6%、公立大学 11.1%、私立大学 15.1%と、いずれも1割余にすぎず、意思決定の参加機会への影響は見られない。（図8-7）

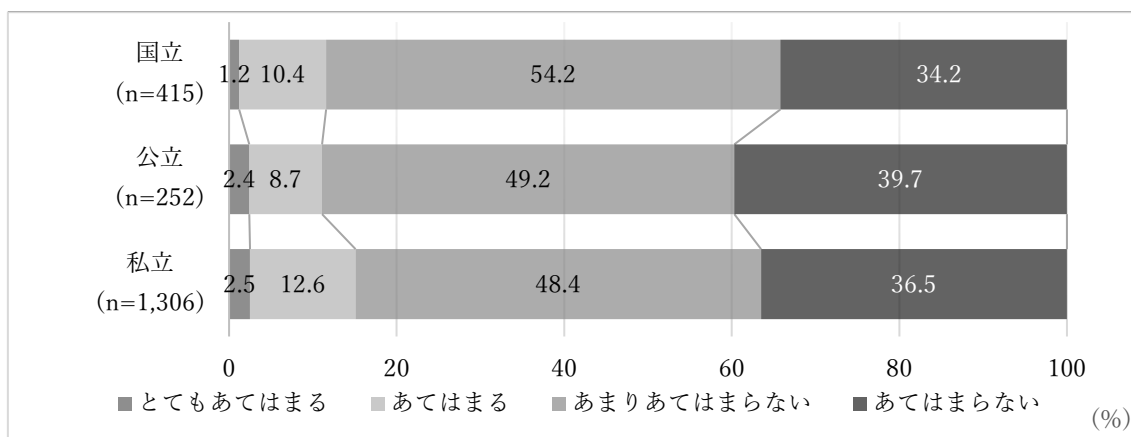


図8-7 意思決定への参加（設置者別）

なお、自由記述には、「教職協働」と言われるが、教員と職員は対等にはなりえていない」「意思決

定参加（発言）の機会がない」「特に若手職員の意見（声）が反映されない」「教職協働のための環境整備、風土づくりが必要」との意見が見られ、教員中心の大学文化には変化がないことがうかがわれる。

5. コロナ禍での大学の対応

(1) 大学の対応と課題

コロナ禍での大学の対応は、非常に多岐にわたるが、国公私立を通じて以下のような項目に整理できる。

①体制の整備	対策本部の設置、タスクフォースの設置
②方針の策定	行動指針や活動制限の策定、公開
③諸行事	卒業式、入学式などの中止・延期・縮小、オンライン実施
④教育活動・学生対応	休校、遠隔授業、経済的支援・食料支援、留学対応、 課外活動、相談体制
⑤研究活動	入構制限、在宅勤務、交替勤務、出張自粛、感染症研究
⑥教職員関係	テレワーク（在宅勤務）、時差出勤、ウェブ会議
⑦感染対策	注意喚起、消毒・換気、ワクチン接種
⑧その他	附属病院の取組み、施設・設備の利用制限、入門規制

また、主な課題としては、以下の諸点が挙げられる。

①収入減	入学者減、留学生減、休学者・中退者増
②支出増	通信環境整備、経済的支援
③学生募集・入試、キャンパスライフ、就職活動	
④授業の実施方法（質の確保）	
⑤教職員の働き方、RPAの導入	
⑥その他	

（参考）「IDE 現代の高等教育」2020年10月号、2021年2・3月号

「コロナ禍の私立大学」（日本私立大学協会・私立高等教育研究所、2020年11月）

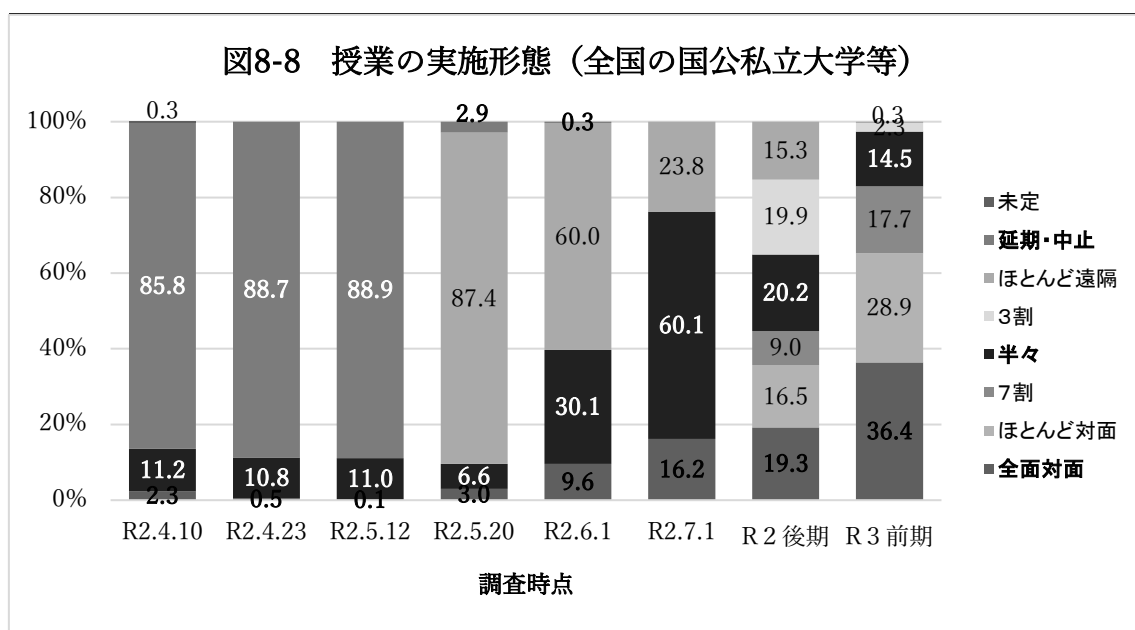
「国立大学法人等の令和2年度評価結果について」（文部科学省、令和3年11月26日）

(2) 授業の実施形態

全国の国公私立大学における授業の実施形態については、文部科学省が継続的に調査し、結果を公表している。

高等学校以下への全国一斉臨時休業の指示を経て、2020年3月24日に、文部科学省は大学等に対して、令和2年度の授業開始にあたっての留意事項に関する通知を発出し、万全の感染症対策を講じるとともに、遠隔授業を活用する等の工夫を行うよう周知した。同年4月から8割以上の国公私立大学では対面授業を中止・延期し、緊急事態宣言が解除された後も、遠隔授業を行う大学が多かったが、文部科学省からの指導や学生からの強い要望もあって、2学期から徐々に対面授業が増え、あるいは対面授

業と遠隔授業の「ハイブリッド型」に移行していった。(図8-8)



(出典) 文部科学省調べ

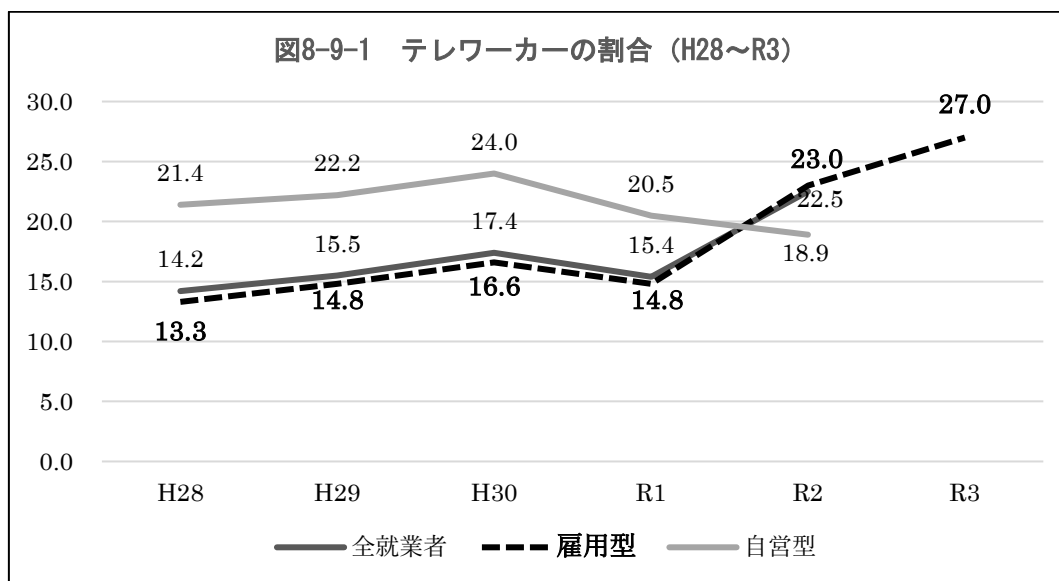
なお、今回の「全国大学事務職員調査」の自由記述においても、「コロナ禍を契機として、授業のあり方、ITを活用する社会への変革が進んだ」「PCスキル、語学能力は必須となる日が到来している」「資金に問題はあがるが、遠隔授業への積極的な取り組みが今後の大学運営を左右するのではないかと」いった指摘があった。

6. テレワークの実施状況と課題

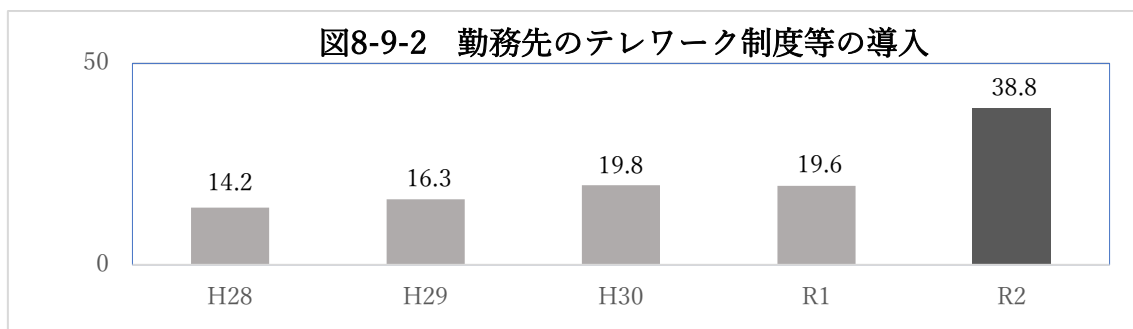
(1) 民間企業や国家公務員（本府省）の状況

本項では、職員の働き方に直接的かつ大きな影響を与えるテレワーク（在宅勤務）を取り上げ、各種調査をもとに民間企業や国家公務員（本府省）での導入状況と課題を概観し、大学の状況と比べる。

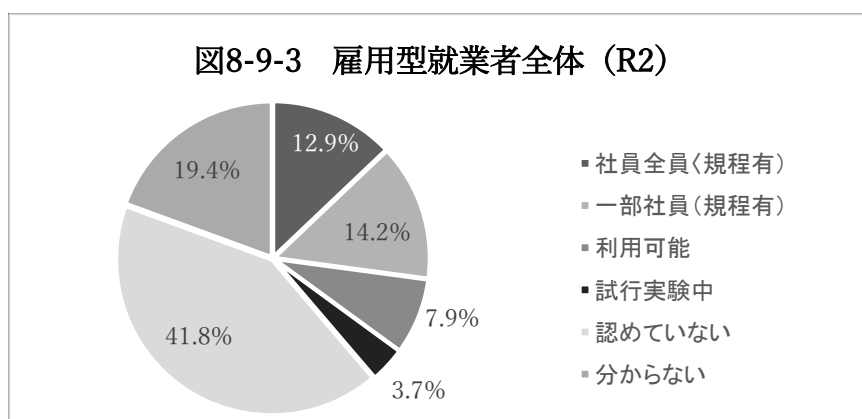
まず、雇用型のテレワーカーは、令和2年度に大幅に増加し、その結果、全就業者に占めるテレワーカーの比率も上昇した。この背景には、勤務先の企業等でのテレワーク制度等の導入がこの時期に進んだことがある。(図8-9-1、8-9-2、8-9-3)



(出典)「テレワーク人口動態調査 (令和3年度)」(国土交通省)



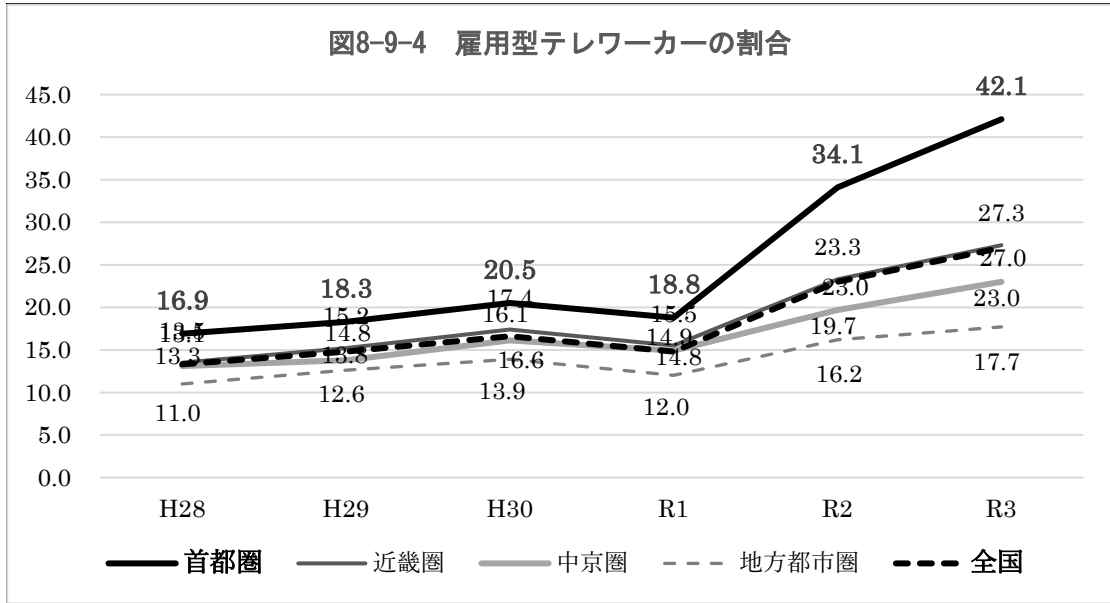
(出典)「テレワーク人口動態調査 (令和2年度)」(国土交通省)



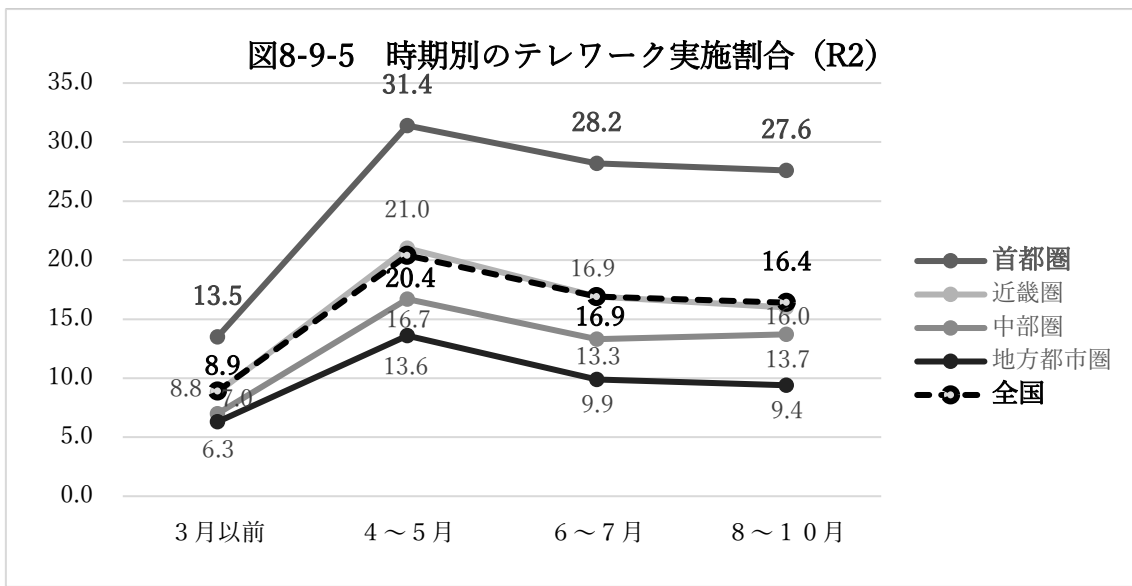
(出典)「テレワーク人口動態調査 (令和2年度)」(国土交通省)

雇用型テレワーカーの割合を地域別にみると、やはり緊急事態宣言が度々出された首都圏で突出している。ただし、時期別にみると、緊急事態宣言の解除とともに、実施割合は下がる傾向にあり、この背景には、国や自治体からの要請を受けて、多くの企業等でテレワークの指示や推奨が期間限定でなされ

たことが考えられる。(図8-9-4、8-9-5)



(出典)「テレワーク人口動態調査(令和3年度)」(国土交通省)



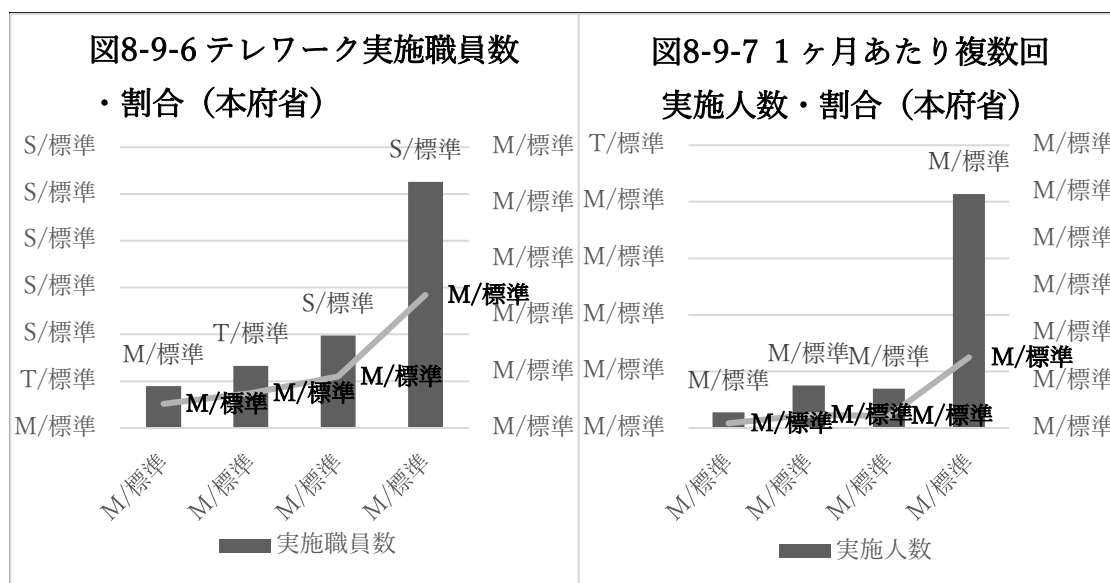
(出典)「テレワーク人口動態調査(令和2年度)」(国土交通省)

国家公務員(本府省)では、令和元年度に実施職員数、割合ともに急増している。これは新型コロナウイルス感染症の影響であることは明らかである。

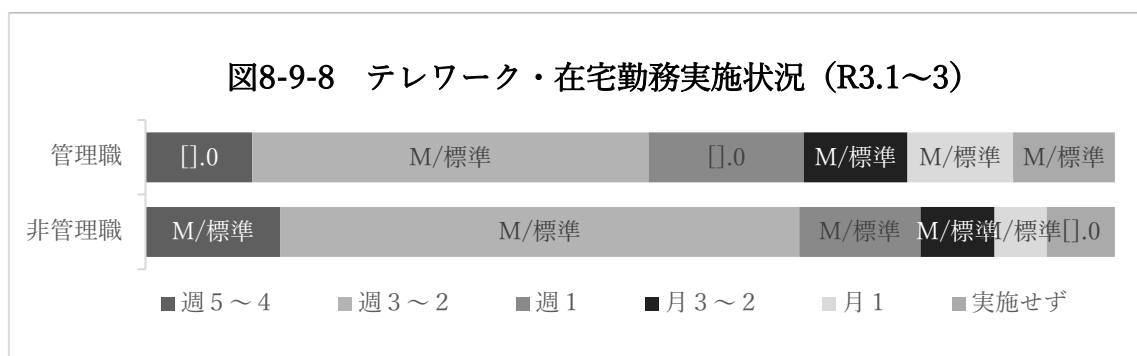
2020年4月に緊急事態宣言が発出された際には、各府省に7割以上の出勤削減が求められたほか、2度目の緊急事態宣言が発出された際の1都3県でも国家公務員の出勤の7割削減が要請された。

しかし、実際には、1か月当たり複数回実施した者は必ずしも多くはなく、「命じられたから」「試し

に」あるいは「交替で」実施した者が多いと思われる。令和3年1～3月の第2回緊急事態宣言下でも週複数回テレワーク（在宅勤務）した職員は5割～3分の2程度で、1度も実施していない職員も1割ほどいる。（図8-9-6、8-9-7、8-9-8）



（出典）「国家公務員テレワーク・ロードマップ」（令和3年3月30日改定）

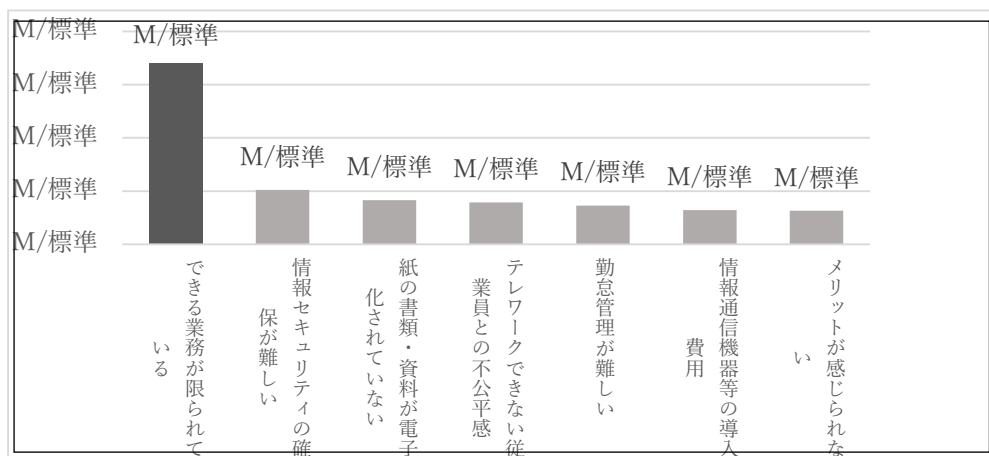


（出典）内閣人事局調べ（令和3年6月）

テレワークの導入・実施に当たっての課題は、第一にテレワークで実施できる業務が限られていること（例えば、対人サービスや関係者との調整など「現地作業」「直接対面」「窓口業務」型では困難）、第二に情報セキュリティや「紙文化」の問題、第三に勤怠管理が難しい、生産性が下がる、コミュニケーションがとりにくいといった点が挙げられており（図8-9-9）、国家公務員でもほぼ同様である。

こうした課題は、「紙文化」「ハンコ文化」が依然として残る大学現場でも多かれ少なかれ共通していると考えられる。ちなみに、前述の図8-6-3で、現在担当している業務がテレワークで支障があると考えている回答が国公私立とも7割を超えており、制度面、運用面、情報環境面での対応とともに、幹部職員を含めた意識改革が必要である。

図8-9-9 テレワークを導入・実施していない理由（テレワーク非実施企業）



(出典) 厚生労働省「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」第4回資料 (2020年11月)

テレワーク実施の課題の例（国家公務員）

- ・テレワーク実施・報告手続きの簡素化
- ・サテライトオフィス等自宅以外での実施
- ・勤怠管理
- ・行政文書の電子化
- ・コミュニケーションの取り方
- ・他組織とのウェブ会議の実施環境
- ・電話通信料等の個人負担
- ・同時アクセス数の制限、端末数の制限
- ・テレワーク時の生産性

(出典) 「国家公務員テレワーク・ロードマップ」(令和3年3月30日改定)

上記のような課題を踏まえ、2021年3月に「国家公務員テレワーク・ロードマップ」が改定され、「本府省・地方支分部局等とともに、必要な規模のテレワークを実施可能な制度・環境を整備し、2025年度（令和7年度）までに、テレワークを活用することで、「新しい日常」に対応し、いかなる環境下においても必要な公務サービスを提供できる体制を整備することを目指す」とし、各府省等でテレワーク推進計画を策定・実施している。

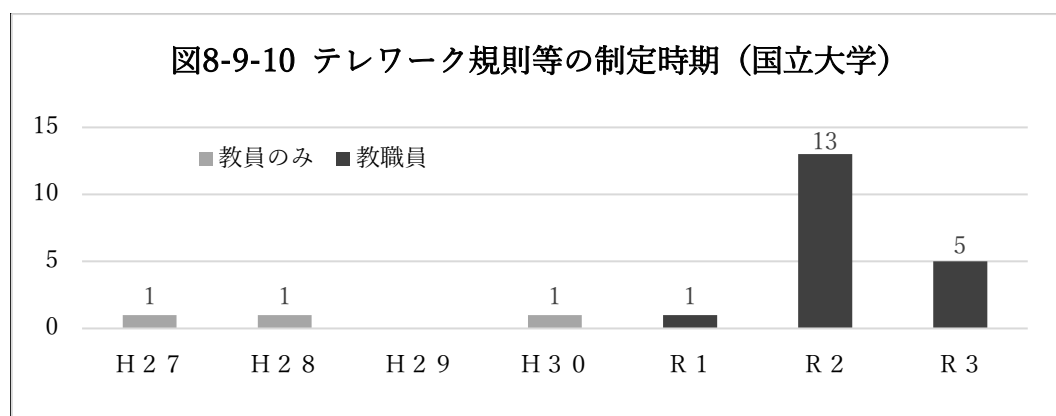
(2) 大学におけるテレワークの普及

石村史 (2020) によれば、2019年の時点でも、国立大学における在宅勤務制度の導入事例は、電気通信大学 (2015年)、九州工業大学 (2017年)、長崎大学 (2019年) などごく少数にとどまっており、また、対象者はほとんどが教員に限られ、妊娠中や学齢期までの子の養育や家族の介護中などが条件で、

6か月や1年以内など期間限定で運用されている。これは、制度の導入目的が、主に女性教員の採用拡大・雇用継続であったからと思われる。他方、アメリカ合衆国では、勤務形態の一つとして在宅勤務を含むテレワークのオプションが社会で広く受け入れられており、窓口業務の多い大学職員であっても希望すれば在宅勤務が可能な環境が整備されている状況にあることとは大きく異なる、と指摘していた。

また、日本私立大学協会・私立高等教育研究所の報告書「コロナ禍の私立大学」（2020年11月）から、私立大学での教員や職員の新型コロナウイルス感染症対策としてのテレワークや時差通勤の取組状況を見ると、テレワーク・遠隔授業の実施率は教員の方が高く、時差通勤の実施率では職員の方が実施率は高い。これは教員と職員の職務内容の違いに加え、勤務時間の管理方法（教員は専門業務型裁量労働制適用）が影響していると思われる。

各国立大学のウェブサイトから、教職員のテレワーク（在宅勤務）実施の根拠となる「テレワーク実施規則」「在宅勤務に関する規程」などの規則・規程・要項類の制定状況を見ると、前述の石村の指摘のとおり、コロナ以前は、対象がほぼ教員に限定され、かつ、少数の大学に限られていたが、コロナの感染拡大以降、事務職員や非常勤職員等も対象に加わるとともに、規則や要項等の新規制定が急拡大し、ウェブサイトで確認できる国立大学だけでも約20大学に上っている（2022年3月時点。図8-9-10）。



（出典）各国立大学のウェブサイトより集計

そして、その内容も、以前の「教員の出産・育児や家族の介護における負担軽減」を目的としたものから、「教職員のワークライフバランスの向上」「業務の生産性・効率性の向上」に加え、「大規模災害発生時の業務継続」「指定感染症等の拡大防止」を目的とするなど、大きな見直しが行われている。（表8-1）

また、新規制定ではないものの、既存の就業規則等に1条追加する形でテレワークを制度化した大学や、目的を新型コロナウイルス感染症拡大防止に絞り、緊急事態宣言下での出勤者数削減のために期間限定の臨時措置として、学内通知や「活動指針」等により在宅勤務を認める（推奨する）こととした大学も多数に上っている。

表8-1 国立大学におけるテレワーク（在宅勤務）の規定例

	コロナ以前 (～2019年)	コロナ以後 (2020年～)
目的	出産・育児・介護における負担軽減 仕事と家庭生活の両立	ワークライフバランスの向上 業務の生産性・効率性の向上 大規模災害発生時の業務継続 指定感染症等の感染拡大防止
対象者	教員	教員、職員（有期雇用職員、非常勤職員等を含む） ※病院所属職員を除外する大学あり
場所	在宅	在宅、サテライトオフィス等（遠隔勤務）
手続き	事前の申請	事前の申請
費用負担	光熱水費、通信費等の費用は在宅勤務者の負担	インターネット環境の整備、光熱水費、通信費等の費用は在宅勤務者の負担 ※電話機やパソコンの貸与、通信費の部局負担を行う大学あり
労務管理	勤務時間記録簿の提出 終了後の成果報告書の提出	始業時・終業時に電話・メールにより業務報告を行う 原則として、時間外勤務、休日勤務、深夜勤務は認めない
その他		※週当たりの日数制限を設ける大学あり

7. おわりにー大学職員の「ニューノーマル」に向けてー

昨今、働き方改革が社会全体で強く求められている。大学においても、教職員の働き方改革を積極的に進めていかなければならない。

「全国大学事務職員調査」の自由記述においても、「業務が忙しく、出産後に育児との両立ができる気がしない」「子育てをしながらフルタイムで働く女性にはなかなか厳しい環境であると思ってしまう」という悲鳴の声が見られる一方、「今後は、世界のどこにいても授業を受けられる体制、業務を遂行できる環境が求められてくるだろう」「ICT化を推進することで、アフターコロナでの大学職員の働き方および職務そのものが大きく変わると予想される」「複数キャンパスがあると異動が困難になる場合があるが、勤務地に制限なく柔軟な働き方ができるようになるとよい」など、前向きにとらえて取り組もうとする意見も見られた。

もともと大学事務は女性職員の割合の高い職場であり、今後、出勤と在宅勤務のハイブリッド化、勤務時間のフレキシブル化を進めるなど、ワークライフのアンバランスの解消と男女ともに働きやすい職場、働き甲斐を実感できる職場づくりに積極的に取り組んでいくことが求められる。その際、先述の民間企業や国家公務員の取組みに加え、例えば、以下の2大学の事例を参考にしながら、ウィズコロナ、ポストコロナ時代の「新しい日常（ニューノーマル）」における働き方を模索していくべき時期であろう。

(事例1) 東京大学

- ・「東京大学職員のニューノーマルを目指して」

(東京大学新しい日常における職員の働き方検討ワーキングチーム)

⇒ 時間・場所の制約や既存の価値観にとらわれず、価値創造と自己実現を両立できる働き方(在宅勤務と出勤を組み合わせた働き方の定着)

(課題と対応) 金銭的負担を低減する

勤務時間の柔軟性を高める

コミュニケーションの質を高める

業務のスマート化を進める

業務量を可視化・削減する

モチベーションを向上する

(事例2) 東北大学

- ・「オンライン事務化宣言—New Normal 時代でのワークスタイルの変革—」

(令和2年6月1日)

○窓口フリー…対面しない窓口の実現など

○印鑑フリー…電子決裁の本格導入など

○働き場所フリー…在宅勤務の制度化、フレックスタイム制の導入など

- ・業務のDX推進プロジェクト

(参考) 下間康行「新型コロナウイルス感染症と東北大学のワークスタイル変革への取組」(「IDE 現代の高等教育」2021年2・3月号)

【参考文献】

- 石村 史 (2020) 「大学における職員の在宅勤務 (テレワーク) の可能性」『日本学術振興会・国際協力員レポート・アメリカ』2020年6月。
- 厚生労働省 (2020) 「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」第4回資料、2020年11月。
- 国土交通省 (2021、2022) 「テレワーク人口動態調査 (令和2年度、3年度)」。
- 里見朋香 (2020) 「ウィズコロナの大学事務」『IDE 現代の高等教育』2020年10月号、22~25頁。
- 下間康行 (2021) 「新型コロナウイルス感染症と東北大学のワークスタイル変革への取組」『IDE 現代の高等教育』2021年2・3月号、30~33頁。
- 総務省情報通信政策局 (2021、2022) 『情報通信白書』(令和2年版・3年版)。
- 袖山禎之 (2020) 「山梨大学における COVID-19 への対応」『IDE 現代の高等教育』2020年10月号、26~29頁。
- 東京大学新しい日常における職員の働き方検討ワーキングチーム (2020) 「東京大学職員のニューノーマルを目指して」(国立情報学研究所、第23回、4月からの大学等遠隔授業に関する取組状況共有サイバーシンポジウム) 2020年12月25日。
- 内閣官房 IT 総合戦略室 (2021) 「国家公務員テレワーク・ロードマップ」令和3年3月30日改定。
- 内閣官房内閣人事局 (2021) 「国家公務員のテレワークについて」令和3年6月4日。
- 内藤敏也 (2021) 「国立大学における職員の働き方改革の現状と課題ー「ニューノーマル」社会を見据えてー」『IDE 現代の高等教育』2021年2・3月号、33~37頁。
- 日本私立大学協会・私立高等教育研究所 (2020) 『コロナ禍の私立大学』2020年11月。
- 本間政雄 (2020) 「with コロナ時代、ポスト・コロナ時代の大学マネジメントを考える」『大学マネジメント』2020年9月号、2~12頁。
- 文部科学省ウェブサイト・特集ページ (2022) 「新型コロナウイルスに関連した感染症対策に関する対応について」。

第9章 学長リーダーシップへの期待から見る

大学運営の課題

平本 早雪^{2*}

1. 問題関心

大学経営の高度化・複雑化を背景に、学長リーダーシップへの関心が高まり、大学ガバナンス改革による学長の権限強化が進められた（文部科学省、2014）。

しかし、ガバナンスのあり方を変えるだけで本質的な変化が起こる訳ではない。メンバーのコミットメントを高めるようなリーダーシップ行動には、相互作用によるメンバーとの信頼関係構築が不可欠であり、学長には学内構成員の声に耳を傾けることが求められる（中島、2019）。

では、学長のリーダーシップについて、学内構成員はどう考え、何を期待しているのだろうか。「学長のリーダーシップ」が指すものは一律ではないが、学長にリーダーシップを期待する背景には、大学運営に対する各人の理想と大学の現状に差が生じていることが考えられる。つまり、学長のリーダーシップ発揮への期待とは、現状の大学運営に対して感じている課題のあらわれと言えるのではないだろうか。

特に、大学職員が学長にリーダーシップを期待する背景には、大学職員の役割が、管理運営業務の担い手から、意思決定や高度な業務にも携わる大学経営人材に変化してきたことも影響していると考えられる。大学職員が活躍できる大学組織をつくる上でも、その背景にある課題を知ることは重要である。

そこで、本研究では、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターが2021年2月に実施した第2回全国大学事務職員調査における学長のリーダーシップ強化への意向の違いに着目し、大学職員の属性や大学に対する現状認識との関係を分析することで、大学職員が大学運営にどのような課題を持っているのかを考察する。

2. 研究課題と方法

本研究では、自大学の運営の現状に関する設問のうち「学長がもっとリーダーシップを発揮すべき」（そう思わない／あまりそう思わない／ある程度そう思う／そう思う）の回答を

^{2*} 武蔵大学

学長のリーダーシップ発揮強化に関する意向の違いとして、所属大学の組織特性、大学運営の状況、組織風土、大学職員の大学運営に関する考えとの関係を検証し、学長のリーダーシップ発揮強化への意向に影響を与える規定要因を明らかにする。

まず、大学の組織特性として、設置区分、大学規模（収容定員）、入学定員充足率、理事長兼務状況・理事長との関係性（私立大学のみ）によって学長リーダーシップ発揮強化意向に傾向があるのかを比較する。

次いで、設置区分ごとに所属大学の運営の現状や組織風土に関する認識の違いと学長リーダーシップ発揮強化意向を比較する。

また、回答した大学職員の職務・役職、望ましい職員像の違いについても、設置区分別に学長リーダーシップ発揮強化意向の比較を行う。

最後に、前述の分析結果にて有意差がみられたいくつかの変数を独立変数、学長リーダーシップ発揮強化意向を従属変数として、特に影響を与えている要因を総合的に分析する。

なお、学長のリーダーシップに対する考えには個人差があり、同じ大学に所属する大学職員であっても、学長リーダーシップ発揮強化の意向は異なるため、本分析では、学長のリーダーシップ発揮状況の実態把握ではなく、大学職員の学長リーダーシップ発揮強化意向とその他の変数との関係の検証を目的とする。

3. 結果と考察

(1) 組織特性（全体）

まず、設置区分別に学長リーダーシップ発揮強化意向を比較すると、私立大学が最も高く、公立大学、国立大学が続き、平均値の差は0.1%水準で有意であった（表 9-1）。特に私立大学と国立大学で差が大きく、ガバナンスの仕組みが多様な私立大学に比べ、国立大学では経営・教学の全てについてトップである学長がリーダーシップを十分に発揮できている状況がうかがえる。その反面、学長への権限集中・強化により、一部の大学では学長と教職員の対立も見られ（朝日新聞、2021）、国立大学職員の回答の中には、学長のリーダーシップ発揮に対するネガティブな評価も一定数含まれている可能性がある。

なお、私立大学のみを取り出し、「学長と理事長は同一人物である」、「学長と理事長の役割分担はうまくいっている」についても平均値の差を比較した。その結果、学長・理事長が別人の方が1%水準、学長と理事長の役割分担がうまくいっていない方が0.1%水準で、それぞれ有意に高かった（表 9-2）。私立大学では、特に予算や人事について理事会との調整が必要となるため、学長と理事長の関係性によっても学長のリーダーシップの発揮状況が異なることが推察される。

また、大学の財務状況の目安として、入学定員充足率の3区分（ $\sim 0.9 / 0.9 \sim 1.2 / 1.2 \sim$ ）で平均値の差を比較したところ、0.9未満と1.2以上の間で平均値の差が1%水準で有意であった（表 9-1）。大学定員の厳格化により、歩留まりの見極めが難しくなっているた

め、単純な比較はできないが、入学者の安定的な確保に苦戦している大学では、経営上の重要課題として学長に入学定員充足率の改善が期待されていると考えられる。なお、設置区分ごとに分析したところ、有意な差はみられなかった。

そのほか、収容定員の4区分（～999人／1,000人～／4,000人～／8,000人）でも平均値の差を比較したが、有意な差はみられず、大学規模による違いはみられなかった（表9-1）。設置区分ごとにも分析したが、結果は同様であった。

表9-1 組織特性と学長リーダーシップ発揮強化意向（全体）

学長がもっとリーダーシップを発揮すべき			
	変数	N	平均値
	合計	1970	2.53
設置区分 ***	国立	411	2.39
	公立	251	2.50
	私立	1308	2.59
収容定員	1000人未満	403	2.53
	1000人以上4000人未満	844	2.57
	4000人以上8000人未満	477	2.47
	8000人以上	246	2.55
入学定員充足率 **	0.9未満	243	2.65
	0.9以上1.2未満	1643	2.53
	1.2以上	84	2.35

***p<.001 **p<.01

表9-2 学長・理事長の関係と学長リーダーシップ発揮強化意向（私立大学）

(モデル全体の有意性の検定)

要因	平方和	自由度	平均平方	F値
級間要因	32.742	7	4.677	6.916 ***
級内要因(誤差)	864.294	1278	0.676	
全体	897.037	1285		

***p<.001

(変数の有意性の検定)

要因	平方和	自由度	平均平方	F値
理事長兼務	6.340	1	6.340	9.375 **
役割分担順調か	15.893	3	5.298	7.833 ***
理事長兼務*役割分担順調	0.513	3	0.171	0.253
全体	897.037	1285		

***p<.001 **p<.01 決定係数=.037

(2) 大学運営状況、組織風土（設置区分別）

前述の(1)にて、大学の設置区分による違いが大きいことが明らかとなったため、ここでは設置区分ごとに分析を行う。

まず、大学運営の現状に対する回答別に学長リーダーシップ発揮強化意向の平均値を比較したところ、いずれの設置区分でも「大学の経営方針が全学で共有されていない」、「職員が意思決定に参加する機会が少ない」場合に学長リーダーシップ発揮強化意向が高く、0.1%水準で差が有意であった(表9-3)。組織の目指す方向を示し、そこに向かって構成員が主体的に参画するよう動機付けを行うことは、リーダーシップのPM理論が示すリーダーの機能(目標達成機能と集団維持機能)にもあてはまり、大学以外の組織とも共通している。

また、大学組織に特有の背景として、教学組織と事務組織という、規範も価値観も異なる内部組織の複雑さがあり、単に学長に大学職員の声を聞いてほしいだけでなく、教員を中心に意思決定が行われる従来型の大学運営のスタイルを変革してほしいという意向もうかがえる。このことは、政策的に大学職員の高度化が期待されているだけでなく、大学職員自身も大学経営への参画を望んでいることを示唆している。

設置区分ごとの特徴としては、国立大学のみ「教授会の力が強い」ほど、学長リーダーシップ発揮強化意向が高くなる傾向が見られ、1%水準で差が有意であった(表9-3)。2014年の学校教育法及び国立大学法人法の改正により、教授会は審議機関であり、最終的な決定権者は学長である旨が明確化されたが、国立大学では、現在も教授会が実質的に大学運営に影響を与えていることが推測される。しかし、教員との信頼関係や職員の意見の言いやすさに関しては有意差がみられないことから、国立大学職員は教員組織と大学執行部の関係については課題を感じているが、教員組織と職員組織については別物として捉えているように読み取れる。

さらに、大学運営の状況と関連する項目として、組織風土に関する設問をみると、私立大学では、「教員との間に信頼関係が成り立っている」、「自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある」場合に学長リーダーシップ発揮強化意向は低くなり、それぞれ0.1%水準、1%水準で差が有意であった(表9-3)。つまり、私立大学では、教員との信頼関係が十分でない場合や職員が発言しづらい組織風土の場合に、学長リーダーシップ発揮強化意向が高くなっている。前述の国立大学職員の傾向と比較すると、私立大学職員の方が、教員中心に意思決定が行われる伝統的なガバナンスのスタイルへの不満や、大学職員の経営参画、教職協働を積極的に求める意向がやや多いことがうかがえる。

**表9-3 大学運営の状況、組織風土と学長リーダーシップ発揮強化意向
(設置区分別)**

学長がもっとリーダーシップを発揮すべき

変数	国立		公立		私立			
	N	平均値	N	平均値	平均値			
大学運営 の状況	教授会の力が強い	合計 410	2.39 **	249	2.51	1307	2.59	
		そう思わない	23	1.91	10	2.80	106	2.48
		あまりそう思わない	148	2.32	88	2.47	503	2.53
		ある程度そう思う	197	2.44	118	2.51	570	2.62
		そう思う	42	2.64	33	2.55	128	2.73
大学の経営方針が 全学で共有されて いない	合計	410	2.39 ***	250	2.50 ***	1307	2.59 ***	
	そう思わない	19	1.89	8	1.75	81	2.00	
	あまりそう思わない	193	2.23	100	2.20	538	2.37	
	ある程度そう思う	157	2.57	117	2.64	477	2.75	
	そう思う	41	2.66	25	3.32	211	2.99	
職員が意思決定に 参加する機会が少 ない	合計	409	2.38 ***	251	2.50 ***	1305	2.59 ***	
	そう思わない	12	1.58	9	1.89	39	2.28	
	あまりそう思わない	144	2.33	93	2.25	437	2.39	
	ある程度そう思う	186	2.43	114	2.68	553	2.63	
	そう思う	67	2.52	35	2.77	276	2.85	
組織風土	教員との間に信頼 関係が成り立って いる	合計	409	2.39	251	2.50	1307	2.59 ***
		そう思わない	10	2.50	15	2.67	41	2.95
		あまりそう思わない	71	2.37	65	2.57	277	2.73
		ある程度そう思う	276	2.39	150	2.43	813	2.55
		そう思う	52	2.37	21	2.71	176	2.45
自分の意見や提案 を言いやすい雰囲 気がある	合計	411	2.39	251	2.50	1305	2.59 **	
	そう思わない	15	2.27	10	2.90	60	2.83	
	あまりそう思わない	59	2.42	44	2.55	281	2.73	
	ある程度そう思う	238	2.40	152	2.49	737	2.52	
	そう思う	99	2.35	45	2.42	227	2.56	

***p<.001 **p<.01

(3) 職務特性、望ましい職員像（設置区分別）

次いで、回答した大学職員の職務や役職によって学長リーダーシップ発揮強化意向に違いがあるのかを見ていく。ここでも所属する大学の設置区分ごとに分析を行った。

現在の主な職務のうち、総務・人事、財務・経理、経営企画、教務・学生支援のみを取り出して比較したところ、いずれの設置区分でも有意な差はみられなかった（表 9-4）。事務組織が中心となる総務・人事や財務・経理と、教務・学生支援、経営企画では、それぞれ業務上の学長との距離の近さは異なるが、リーダーシップ発揮強化意向への影響は大きくない。

役職については、管理職（部長・次長・課長等）、初級管理職（課長補佐、係長・主任等）、一般専任職員のみを取り出して比較したところ、私立大学で職位が上がるほど学長リーダーシップ発揮強化意向が高く、5%水準で差が有意であった（表 9-4）。これは、管理職になると大学全体の方針を受けて判断する機会や、部局間の調整を行う機会が多いため、学長のリーダーシップ発揮状況の影響を受けやすいことが理由として考えられる。職位が上がるほど業務の判断と調整が増えるのはいずれの設置区分でも共通と思われるが、私立大学以外で有意差がみられなかった理由は不明である。

また、望ましい大学職員の将来像については、私立大学と公立大学で「職員を学内委員会の正式委員にするなど、発言の機会を増やす」ことが望ましいほど学長リーダーシップ発揮強化意向が高く、それぞれ0.1%水準、5%水準で差が有意であった（表 9-4）。前述の（2）の結果とも合致しており、大学職員が発言機会や意思決定への関与を望む場合に学長のリーダーシップ発揮が期待されている。

表 9-4 職務特性、望ましい職員像と学長リーダーシップ発揮強化意向
(設置区分別)

		学長がもっとリーダーシップを発揮すべき						
		国立		公立		私立		
変数		N	平均値	N	平均値		平均値	
職務属性	主な職務	合計	322	2.38	178	2.53	918	2.56
		総務・人事	205	2.35	69	2.43	332	2.51
		財務・経理	41	2.29	26	2.62	99	2.58
		経営企画	15	2.73	14	2.86	81	2.73
		教務・学生支援	61	2.48	69	2.52	406	2.58
		役職	合計	399	2.39	214	2.51	1197
	管理職(部長・次長・課長等)	21	2.52	19	2.58	302	2.71	
	初級管理職(課長補佐、係長・主任等)	243	2.42	81	2.54	378	2.61	
	一般専任職員	135	2.32	114	2.48	517	2.54	
望ましい 大学職員 の将来像	職員を学内委員会 の正式委員にする など、発言の機会 を増やす	合計	411	2.39	250	2.50 *	1306	2.59 ***
		望ましくない	1	1.00	5	2.20	7	2.43
		あまり望ましくない	78	2.33	40	2.53	86	2.37
		望ましい	268	2.38	168	2.43	871	2.55
		とても望ましい	64	2.48	37	2.84	342	2.73

***p<0.01 *p<0.05

(4) 学長リーダーシップ発揮強化意向の規定要因

学長がもっとリーダーシップを発揮すべきという意向が、どのような要因によって規定されているのかを統計的に検討するため、従属変数に学長リーダーシップ発揮強化意向を入れ、独立変数には前述の分析結果で特に差が有意であった変数のうち、設置区分、大学運営の状況（教授会の強さ、経営方針の学内共有状況、職員の意思決定への参加機会）、組織風土（教員との信頼関係、職員が発言しやすい雰囲気）、望ましい職員像（職員の発言機会増加）を投入し、重回帰分析を行った（表 9-5）。

その結果、設置区分では国立大学（-）、大学運営状況では経営方針の共有不足（+）、職員の意思決定参加が少ない（+）、教授会が強い（+）、望ましい職員像では職員の発言機会増加が望ましい（+）で統計的に有意な結果が得られた。

設置区分別でも同様に重回帰分析を行ったところ、国立大学では経営方針の共有不足（+）、教授会が強い（+）、公立大学では経営方針の共有不足（+）、職員の意思決定参加が少ない（+）、私立大学では経営方針の共有不足（+）、職員の意思決定参加が少ない（+）、教授会が強い（+）、職員の発言機会増加が望ましい（+）で統計的に有意な結果が得られた（表 9-6）。

以上から、学長の主要な任務である経営方針の共有が十分に行われているかどうか、いずれの設置区分においても学長リーダーシップ発揮強化の期待に影響を与える要因として、最も大きいことがわかる。また、教員中心に意思決定が行われる大学組織のあり方に対する問題意識も、学長にリーダーシップを期待する要因となっているが、何を課題と捉えているかは設置区分でやや異なっている。私立大学及び公立大学では、大学職員も意思決定に参加することをより積極的に望んでいるが、国立大学では、大学職員の経営参画よりも、学長を中心とする全学的な運営体制が求められている中で、従来の学部自治の教員組織のあり方を懸念していると解釈できる。

表 9-5 学長リーダーシップ発揮強化意向の規定要因（重回帰分析・全体）

従属変数: 学長がもっとリーダーシップを発揮すべき			
説明変数		標準化係数	有意確率
(定数)			***
設置区分(基準: 私立) 大学運営	国立大学ダミー	-0.075	**
	公立大学ダミー	-0.024	
	教授会の力が強い	0.070	**
組織風土	経営方針が共有されていない	0.285	***
	職員が意思決定に参加する機会が少ない	0.092	***
	教員と信頼関係成り立ってる	-0.024	
望ましい職員像	自分の意見言いやすい雰囲気	-0.003	
	職員の発言機会増やす	0.075	**
調整済み R2 乗		0.136	
F値		39.355	***
N		1954	

***p<.001 **p<.01

注: 従属変数は、1(そう思わない)~4(そう思う)の4段階

表 9-6 学長リーダーシップ発揮強化意向の規定要因（重回帰分析・設置区分別）

従属変数: 学長がもっとリーダーシップを発揮すべき		国立大学		公立大学		私立大学	
説明変数		標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率
(定数)			**				***
大学運営	教授会の力が強い	0.168	***	-0.005		0.059	*
	経営方針が共有されていない	0.245	***	0.407	***	0.276	***
	職員が意思決定に参加する機会が少ない	0.045		0.177	**	0.092	**
組織風土	教員と信頼関係成り立ってる	-0.004		0.081		-0.047	
	自分の意見言いやすい雰囲気	-0.003		-0.011		-0.013	
望ましい職員像	職員の発言機会増やす	0.055		0.072		0.080	**
調整済み R2 乗		0.094		0.215		0.127	
F値		8.007	***	12.275	***	32.551	***
N		407		248		1299	

***p<.001 **p<.01

注: 従属変数は、1(そう思わない)~4(そう思う)の4段階

4. まとめ

本稿では、大学職員の学長リーダーシップ発揮強化意向を、大学職員が感じている大学運営における課題のあらわれと捉え、主要な変数との関係を考察してきた。ここで分析結果から得られた主な知見をまとめておく。

大学の組織特性については、設置区分によって学長のリーダーシップへの期待度が異なり、特に私立大学と国立大学の差が大きい。私立大学では、学長と理事長の関係（学長が理事長を兼務しているか、経営と教学の役割分担は順調か）によって、学長のリーダーシップ

の発揮の仕方も異なるが、国立大学では、より多くの権限が学長に集中しているため、現状以上の学長のリーダーシップは望まない大学職員も一定数いると考えられる。また、学部数によって学長と学部（教授会）の近さは異なるように思われるが、大学規模による違いは見られなかった。むしろ、各大学の組織文化の違いの方が影響するという事かもしれない。

大学運営状況については、学長の主要な任務である経営方針の共有が十分に行われているかどうか、いずれの設置区分においても学長にリーダーシップを期待する最も大きい要因である。このことから、ビジョンを提示することと、双方向のコミュニケーションを通じてメンバーの自主的な参加を促すことは、リーダーの果たすべき役割として重要であることがわかる。

さらに、教員中心に意思決定が行われる大学組織のあり方に対する問題意識も、学長にリーダーシップを期待する要因となっているが、何を課題と捉えているかが設置区分によってやや異なっている点は興味深い。具体的には、私立大学及び公立大学では、大学職員が意思決定に参加できるような組織になっていないことを改善課題と感じているが、国立大学では、大学職員の経営参画よりも、学長を中心とする全学的な運営体制が求められている中で、教員組織のあり方を懸念しているように見受けられる。

その背景には、学長の役割が大学経営者に変化してきたことに加え、大学職員が意思決定や高度な業務にも携わるようになってきたことにより、大学職員の意識が変化し、学長に大学職員の存在も重視した大学運営を期待するようになったと考えることができる。設置区分によって傾向が異なる理由として、国立大学では重要な事務ポストには文部科学省からの異動官職が就く慣例があるため、一般の大学職員は自身が経営参画するイメージを持ちづらい可能性がある。その点、私立大学では経営状況に関する危機感をより実感しやすいことから、自分たちが大学運営に関わり改善していかなくてはならないという潜在的な意識があるのかもしれない。

しかし、2010年に実施した第1回全国大学事務職員調査と比較すると、望ましい職員像について「職員を学内委員会の正式委員にするなど、発言の機会を増やす」を「とても望ましい」と回答した割合は、41%から22%へと減少し、いずれの設置区分も同様の傾向であることから（両角、2022）、全体としては前述したような大学職員の意識変化は一部にとどまっている可能性がある。

最後に、この設問は「もっと発揮すべき」という設問であり、現状で学長がどの程度リーダーシップを発揮しているかは大学によって異なるため、「そう思わない」という回答の中に、現状の学長のリーダーシップに満足しているため「そう思わない」場合と、現状の学長のリーダーシップが強化され過ぎて不満に感じているため「そう思わない」場合の正反対の意見が混在している可能性があることに留意が必要である。なお、第1回全国大学職員調査と比較すると、いずれの設置区分においても「学長がもっとリーダーシップを発揮すべき」の「そう思う」「ある程度そう思う」の合計は10ポイント以上減少している（東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター）。

【参考文献】

朝日新聞（2021）「国立大学長選考の混乱 各地で」2021年4月26日朝刊。

東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター「大学事務組織の現状と将来 - 全国大学事務職員調査 - 報告書」2010年6月

(<https://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/resource/shokuin-chosa.pdf>) <2022年4月15日アクセス>。

中島英博（2019）『大学教職員のための大学組織論入門』ナカニシヤ出版。

両角亜希子（2021）「大学職員は変わったか - 全国大学職員調査の2時点比較 - 」『大学職員論叢』第10号，47-54頁。

文部科学省「大学のガバナンス改革の推進について」（審議まとめ）（2014年2月12日 大学分科会）

(https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm) <2022年4月15日アクセス>

第10章 人材と働き方の多様性について

－「働きやすさ」と「学生の多様性」に着目して－

福田 由紀子*

1. はじめに

この報告では、全国大学事務職員調査の「問12 職場について i.人材や働き方の多様性が受け入れられている」（以下「人材や働き方の多様性」という）の回答に焦点を当てる。この設問は、大学職員の働く場において、人材の「多様性」がどのような現状にあるのかを明らかにすることをねらい、今回の全国大学事務職員調査から追加されたものである。全国大学事務職員調査は、大学事務職員の業務全体に対する包括的な調査として実施しているため、大学・個人の属性や他の項目の回答との関連について分析することが可能である。

昨今では、学生や教員の「多様性」にまつわる諸課題について議論される機会が増加している。筆者はこれまで、大学における障害のある学生の支援に関心をもって、法的な枠組みや大学間の差異の背景について分析をしてきた。大学は、障害以外にも、性別や性自認の多様性、国籍、人種、言語、経済的状況等の様々な違いのある学生、専任から有期契約の非常勤講師、教育補助職員等の様々な立場の教員が、共存している組織である。職員には、既存の概念にとらわれず、多様な構成員の存在に目を向け、行動を変えることが求められるようになってきている。そして、本来「多様性」の課題は、職員にとっても「自分ごと」であるはずだ。

職員の「多様性」への認識を明らかにするような研究は少ない。そこで、本調査の回答を手掛かりとして、“大学職員の「多様性」”について探索的な分析を実施し報告することとした。

2. 先行研究

(1) 高等教育政策の動向

高等教育の大衆化が進む以前には、高い選抜性を背景に学生の多様性に目を向けられることは少なかった。しかし、昨今では、大学に入学してくる学生も多様になるとともに、精神的な疾病や発達障害、性自認の多様性などにより、大学生活ですごしくさを感じている様々な学生に対して、支援が求められるようになってきた。

* 東京大学大学院教育学研究科 大学院研究生

「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」（文部科学省,2020）では、「多様性と柔軟性を持った高等教育機関への転換」として、触れられている。1点目は「学生の多様性」であり、「18歳中心主義からの脱却」、「社会人、留学生、障害学生などの受け入れ」について、2点目は「教員の多様性」として、「学部・学科を超え大学を超えた人的資源の共有」「若手、女性、外国籍など多様な人材を教員として登用」、3点目は「職員の多様性」として、「URA、IR、地域連携などでかなめとなる人材の配置」、「資源配分の効率化」についてである。

背景にある環境の変化として、18歳人口の減少に伴い、学生確保の観点から高校からストレートに進学する学生を中心とした大学教育の見直しが迫られるようになったことが挙げられる。また、グローバルな競争下において、海外の高等教育機関と比較して、社会人学生や留学生が少ないことが課題として挙げられるようになったことが影響しているであろう。新井ら（2019）は、大学のダイバーシティ推進の目的として3点をあげているが、それに当てはめると「アカデミック・コミュニティの整備—性別、国籍、障がいの有無によらない教育・研究・就労環境を整備していくこと」と、「日本国内の少子高齢化とグローバル化が進む中で、優秀で個性的な学生を確保すること」に重点が置かれていると考えられる。

しかし、「教員の多様性」「職員の多様性」に関する内容は、研究者のジェンダーバランスの偏り、若手研究者のキャリア支援、研究支援専門職の配置、事務業務の効率化など、従来から課題とされていたことが、「多様化」という言葉でくくられたものという印象もある。

(2) 労働政策の状況

高等教育機関は社会における一事業所として、学生や教職員に対して、権利の保障や労働法の順守義務を負う。「男女共同参画社会推進法」「障害者差別解消法」「女性活躍推進法」「次世代育成支援対策推進法」「高齢者雇用促進法」等、事業主として対応しなければならない法令は多岐にわたる。

「働き方改革」関連の政策として関連法令が改正され、事業主の労働時間管理の義務が強調されるようになった。（厚生労働省,2018）具体的には、「36協定の締結」、「勤務報告書の記載事項」、「有給休暇取得義務」、「勤務インターバル制度の制定」、「残業時間の上限規制」など、事業主として対応すべき義務が厳格になった。

また、「非正規労働」の問題では、「雇用形態に関わらない公正な処遇の確保」が求められ、パートタイム・有期・派遣職員に対して、不合理な処遇差、差別的な扱いの禁止が強調されるようになった。特に労働契約法改正（厚生労働省,2012）により、有期契約を5年以上繰り返し更新した場合に無期転換請求が認められるようになった（井川,2014）。いわゆる「雇止め問題」は、大学に雇用されている有期契約教職員や研究スタッフなどの雇用に直接的に影響を及ぼした。

労働時間管理や雇用契約に関連して、大学を運営する国立大学法人や学校法人が、労働基準監督署から是正勧告を受けたり、雇止めに関する訴訟が提訴されたりするような事案が相次いでいる。^{注1}

障害者雇用については、2017年に文部科学省をはじめとした国の機関で障害者の法定雇用率算入要件に該当しない者を含めて届け出ていたという「水増し問題」が報道され、対応の遅れが指摘された。^{注2}その後、国立・公立の大学でも障害者雇用が進み、大規模大学と中心に障害者雇用を促進するために特例子会社を設立している大学も複数見られるようになった（宇野ら,2020；厚生労働省,2021）。

高等教育機関は、他の民間企業と比してもコンプライアンスに関する社会的監視の目が強く、法令違反や提訴を受けるような事案が発生すると、大きく報道されるため、影響が大きい。

大学は、「多様性」と「柔軟さ」を求める高等教育政策に対応すると同時に、コンプライアンスへの対応も強く求められるようになっている。

(3) ダイバーシティの理念と経営

谷口（2008）は、組織のダイバーシティ・マネジメントにおける「ダイバーシティ」は、性別、年齢、人種といった表層的な違いだけを指すものではなく「個人の持つあらゆる属性の次元」の違いも含んだ「より包括的な概念に向かっている」と指摘している。

大学事務職員調査の「人材や働き方の多様性」の設問では、「多様性」として想定する違いの種類を具体的にしていない。したがって、何をもって回答者が「多様性」の有無を判断しているのかは分からない。しかし、ダイバーシティ概念の広がりや考慮すると、回答者がイメージする様々な違いを含んだ包括的な問いとしては、適切であると考えられることもできる。

ダイバーシティ・マネジメントに関連する研究は豊富で、労働政策と関連して、官民による社会調査が実施されている。

「ダイバーシティ 2.0 検討会報告書」（経営戦略としてのダイバーシティ経営の在り方検討会,2017）では、「女性の活躍そのものが自己目的化してしまっ」て必ずしも課題にマッチしていない状況を「ダイバーシティ 1.0」として、「企業価値を実現するダイバーシティ 2.0」へのステージアップを提唱している。経済産業省のパンフレット（経済産業省,2021）では、「多様な人材の活躍を推進するためには「経営者の取り組み」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取り組み」の3拍子がポイントとされている。「経営者の取り組み」としては、「多様な人材の活躍」の経営ビジョンへの盛り込み、「人事管理制度」としては、「勤務環境・体制の整備」「能力開発支援」、「評価・報酬制度の整備」、「現場管理職の取り組み」としては、「経営戦略と個々の業務を紐づけた業務指示」、「人材のキャリア希望に即した業務付与」、「多様な人材が活躍可能な職場づくり」が挙げられており、「ダイバーシティ経営企業 100 選」、「新ダイバーシティ経営企業 100 選」（経済産業

省,2012～2020)として、優秀な企業の取り組みが紹介されている。

日本の企業におけるダイバーシティ推進の状況は、企業によって対象にばらつきがある。三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2017)によると、「重要視する多様性」として「女性や外国人などの属性の多様性」「フレックスタイムなど働き方の多様性」「個人の価値観や考え方の多様性」「能力や経験、専門性の多様性」「限定正社員など雇用形態の多様性」の順に割合が高かったことから、企業の「ダイバーシティ推進」も非常に多義的な意味合いを持っていることが分かる。また、取り組み対象を限定的にとらえている企業と、包括的にとらえている企業があり、限定的にとらえている企業では、女性を対象とした子育て等の支援を中心としている企業が多かった。また、従業員規模が大きいほど、「多様性の推進を経営方針として掲げている」傾向があった。積極的に取り組んでいる企業の『「ダイバーシティ推進の目的は、あくまで「働きやすい職場づくり」と「優秀な人材の確保」であるということ』について、イノベーションや生産性の向上を目的とした取り組みとしては位置づけられていない点を指摘している。

企業における「働きやすさ」に着目した研究では、「令和元年版労働経済の分析」(厚生労働省,2019)によると、(独)労働政策研究・研修機構が2019年に行った「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」の正社員調査票の集計結果から、働きやすさに対する満足感を「いつも感じる」「よく感じる」と回答している労働者は、35歳から64歳の男性および45歳から64歳の女性において少なくなっていると指摘している。また、「働きやすさ向上のために重要だと考えている企業雇用管理」として、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」、「有給休暇の取得促進」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「仕事と育児との両立支援」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」の割合が高いとされている。

(4)大学のダイバーシティ推進

教職員を含めたダイバーシティ対応の動きとしては、学生・教職員を対象としたダイバーシティ推進室を設置し、男女行動参画、障害のある構成員支援、セクシャルマイノリティ支援等を総合的に対応している大学もある。

新井ら(2019)によると、2018年現在国公立大学179校中、その4割の71校でダイバーシティに関する取り組みを行う組織を置いていた。私立大学では、調査対象とした603校中24校(私立大学全体の3.9%)で設置されており、「規模の大きな総合大学が多い」と報告されている。また、設置済の大学の多くが、「文科省女性研究者支援事業」の助成金を受託していることから、助成金の影響についても指摘されている。

設置の目的は、「第1に、アカデミック・コミュニティの整備—性別、国籍、障がいの有無によらない教育・研究・就労環境を整備していくこと、第2に、ダイバーシティ・マネジメント—教育研究機関としての大学に多角的な視点と思考を導入すること、第3に、日本国内の少子高齢化とグローバル化が進む中で、優秀で個性的な学生を確保するこ

と、また、幅広い社会連携を進めることによって財務基盤の安定を計ること」と整理している。

(5) 政策の動向と先行研究のまとめ

政策の動向からは、「学生確保の必要性」を背景とした、「アカデミック・コミュニティの教育・研究・労働環境の整備」の必要性に迫られている高等教育機関としての側面と、一般事業主としてのコンプライアンスの二つの側面があることがわかる。

また、企業のダイバーシティ・マネジメントに関する知見から、人材の多様性の推進の目的は、「人材の確保」や「働きやすい職場づくり」に重点を置いている企業が多いこと、「働きやすさ」と「ダイバーシティ推進」のために求められるマネジメントには多くの共通点が見られることが分かった。

3. リサーチクエッションと方法

大学職員は、職場についての人材や働き方の多様性が受け入れられていると感じているかどうかについて、本報告では、以下の3点について論じることとする。

(1) どのような大学・属性の職員が、人材や働き方の多様性が認められていると感じているか。

全国大学事務職員調査「人材と働き方の多様性」設問の回答を1~4ポイントに換算した値について、大学の属性（設置区分、収容定員、収容定員充足率、平均偏差値、都市圏/非都市圏）および、回答者個人の属性（本部、男女、年齢、最終学歴、職位、家族構成）別の平均値を比較する。企業のダイバーシティ・マネジメント研究の知見から、大学の規模、男女による回答の差異に注目して分析する。

なお、都市圏はなお、都市圏は本部が東京都、神奈川県、千葉県、愛知県、大阪府、京都府、兵庫県の7件に所在する大学で区分した。

(2) 「人材や働き方の多様性」を感じられる職場では、どのようなマネジメントがされているか。

企業のダイバーシティ・マネジメント研究の知見から、「人材や働き方の多様性」と「働きやすさ」との関連の有無に着目して分析を実施する。「令和元年版労働経済の分析」（厚生労働省,2019）に引用されていた「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」（独立行政法人労働政策・研修機構,2020）の正社員調査票から、「働きやすさ」のために求められる雇用管理の項目20項目に着目し、全国大学事務職員調査の設問のうち、類似していると思われる20項目の回答、および大学属性（設置区分、定員充足率、平均偏差値）および個人属性（年齢）を独立変数とし、「人材と働き方の多様性」を従属変数

とした重回帰分析（強制投入法）を実施し、各要因の影響の度合いを分析する。

(3) 職員の「人材や働き方や多様性」は「学生の多様性」と関係があるか

「学生の多様性」として、女子学生比率、外国人学生比率、障害学生支援体制との関連の有無を検証する。

個別大学の学生数、女子学生数および外国人学生数は「2022年度用大学の真の実力情報公開 BOOK」（旺文社,2021）に掲載されている2021年5月時点の情報を基に、女子学生在籍率、外国人学生在籍率を算出し、それぞれ3段階に区分し、全国大学事務職員調査の情報に統合した。また、障害学生支援の体制については、「大学案内2023 障害者版」（全国障害学生支援センター,2022）に掲載されている「大学における障害学生の受け入れ状況に関する調査2021」（2021年5月1日時点）の情報から、個別大学の支援制度や体制の有無（15項目^{注3}）を数値化したものを3段階に区分し、全国大学事務職員調査の情報に統合した。

それぞれの区別に、全国大学事務職員調査の「人材や働き方の多様性」の回答者数をクロス集計し、カイ2乗検定により有意差の有無を確認した。

4. 概況

「人材や働き方の多様性」設問に対する回答の概況は表10-1のとおりである。全体では、「そう思わない」「あまりそう思わない」の合計が54.4%を超え、否定意見を示す人の割合の方が高かった。（図10-1-1）設置形態別では、国立大学では肯定意見を示す人の割合が60.2%だが、公立大学は否定意見が56.3%、私立大学では58.5%で、否定意見を示す人の割合の方が高く、設置形態による差異が見られた。（図10-1-2）

表10-1 「問12 職場について i. 人材や働き方の多様性が受け入れられている」
回答概要

選択肢（ポイント）	個別回答					二段階変換		平均得点
	そう思う (4)	ある程度 そう思う (3)	あまりそう 思わない (2)	そう思わな い (1)	無回答	そう思う合 計	そう思わな い合計	
回答数	123	780	842	233	5	903	1075	
割合	6.2	39.3	42.5	11.7	0.3	45.5	54.2	2.4

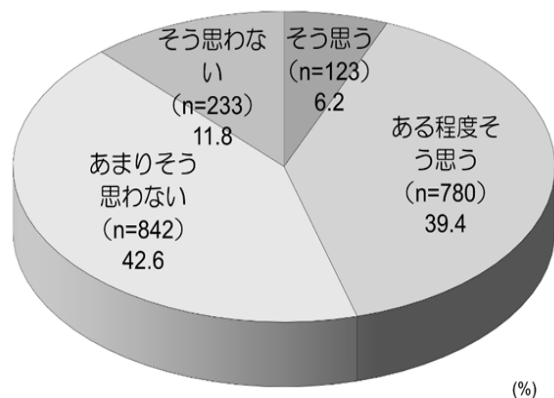


図 10-1-1 回答概要(全体)

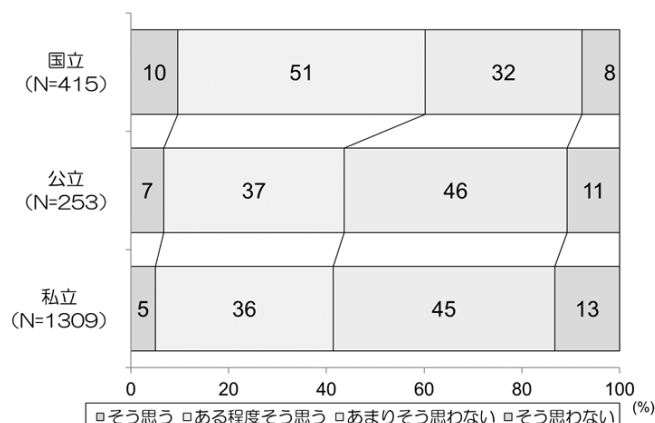


図 10-1-2 回答概要(設置形態別)

5. 大学の種別、個人の属性による分析

(1) 大学の種別

「人材や働き方の多様性」の回答ポイント平均値を設置区分別に算出し、分散分析をしたところ、 F 値 22.54、有意確率 $<.001$ であり、国立 $>$ 公立 $>$ 私立で、設置区分別の平均値の有意差が見られた。以下の分析では、国立・公立・私立に分けて分析することとする。

「収容定員」、「収容定員充足率」、「都市圏/非都市圏」の区分別の平均値を算出し、分散分析により平均値の有意差の有無を確認したところ、表 10-2 のとおりとなった。

全体では、「収容定員」、「収容定員充足率」で有意差が見られたが、設置区分別に分けると私立大学で、収容定員、収容定員充足率、都市圏による平均値の有意差がみられたのに対し、国立大学・公立大学には有意差はみられなかった。

表10-2 人材や働き方の多様性が受け入れられている（大学の属性別平均値の比較）

設置区分	国立			公立			私立			合計		
	度数	平均値	分散分析	度数	平均値	分散分析	度数	平均値	分散分析	度数	平均値	分散分析
	415	2.62		252	2.40		1311	2.33		1978	2.40	$F=22.542$ $p<.001$ ***
収容定員												
1000人未満	18	2.56	$F=.624$	93	2.33	$F=.666$	293	2.28	$F=3.434$	404	2.30	$F=10.005$
1000人以上4000人未満	95	2.54	$p=.600$	138	2.42	$p=.515$	612	2.30	$p=.016$	845	2.34	$p<.001$
4000人以上8000人未満	198	2.66		21	2.52		261	2.39	*	480	2.51	***
8000人以上	104	2.63					145	2.48		249	2.55	
収容定員												
90%未満	10	3.00	$F=.985$	13	1.92	$F=2.768$	249	2.16	$F=6.200$	259	2.19	$F=9.771$
充足率												
90%以上100%未満	10	2.70	$p=.400$	172	2.41	$p=.065$	242	2.34	$p<.001$	265	2.34	$p<.001$
100%以上110%未満	336	2.60		67	2.46		561	2.41	***	1069	2.47	***
110%以上	59	2.66					259	2.32		385	2.39	
都市圏												
都市圏	320	2.61	$F=.570$	206	2.37	$F=1.014$	545	2.31	$F=6.200$	1071	2.41	$F=.627$
非都市圏	95	2.67	$p=.451$	46	2.50	$p=.315$	766	2.35	$p<.001$	907	2.39	$p=.429$ ***

*5%水準で有意、**1%水準で有意、***0.1%水準で有意

(2) 個人の属性による差異

回答者の個人の属性として、「本部/学部」、「性別」、「年齢」、「最終学歴」、「家族」、「職位」別の、設置区分別の平均値を算出し、分散分析で有意差の有無を確認したところ、表 10-3-1 のとおりであった。

「年齢」の区分別で、20代>30代>40代>50代で、年齢が高くなるほど平均値が下がる傾向が見られたが、60歳代以上では平均がやや高い。この傾向は私立大学で有意差が見られたが、国立、公立では有意な差異はみられなかった。「最終学歴」では、国立大学で有意差があったが、他は見られなかった。「本部/学部」、「性別」、「家族」、「職位」では、平均値の有意差は見られなかった。

働き方の多様性と直接関係がありそうな男女差、家族構成別に更に詳しく区分して平均値を比較したところ、表 10-3-2 のとおりとなった。

年齢別の差異は、女性でより強く出ており、50代、40代の女性について平均値が低く、特に私立大学でその傾向が顕著だった。家族構成については男女に分けても有意差がみられなかった。

表10-3-1 人材や働き方の多様性が受け入れられている（個人の属性別 平均値の比較）

	国立			公立			私立			合計		
	度数	平均値	分散分析	度数	平均値	分散分析	度数	平均値	分散分析	度数	平均値	分散分析
本部・学部	201	2.64	F=, 269	196	2.36	F=2.363	884	2.34	F=, 190	1281	2.39	F=, 894
学部	214	2.60	p=, 604	56	2.54	p=, 125	427	2.32	p=, 663	697	2.42	p=, 345
合計	415	2.62		252	2.40		1311	2.33		1978	2.40	
性別	239	2.67	F=1.644	111	2.36	F=, 372	689	2.34	F=, 704	1039	2.42	F=, 937
女	174	2.56	p=, 194	138	2.42	p=, 690	608	2.31	p=, 495	920	2.38	p=, 392
その他	2	2.00		3	2.67		11	2.55		16	2.50	
年齢	74	2.84	F=2.026	53	2.47	F=1.315	190	2.48	F=3.166	317	2.56	F=5.873
30歳台	142	2.59	p=, 090	70	2.43	p=, 265	348	2.34	p=, 013	560	2.41	p<, 001
40歳台	136	2.55		67	2.28		422	2.29	*	625	2.35	**
50歳台	61	2.57		57	2.37		305	2.27		423	2.33	
60歳台以上	2	3.00		5	3.00		46	2.50		53	2.57	
最終学歴	28	2.43	F=2.489	16	2.81	F=1.616	107	2.29	F=1.211	151	2.37	F=1.078
大学	308	2.68	p=, 043	196	2.35	p=, 171	1014	2.34	p=, 304	1518	2.41	p=, 145
短大・高専・専門学校	33	2.48	*	22	2.41		148	2.24		203	2.30	
高等学校	45	2.51		16	2.50		38	2.50		99	2.51	
その他	1	1.00		1	3.00		1	2.00		3	2.00	
ご家族	166	2.62	F=, 002	89	2.31	F=1.694	471	2.31	F=1.109	726	2.38	F=2.019
既婚（配偶者はフルタイムで就業）	172	2.62	p=, 998	118	2.49	p=, 186	517	2.37	p=, 330	807	2.44	p=, 133
既婚（配偶者は家事またはパート）	75	2.63		45	2.31		312	2.30		432	2.36	
職位			F=, 521			F=1.179	5	2.60	F=1.869	5	2.60	F=1.297
管理職（部長・次長・課長等）	21	2.62	p=, 760	19	2.32	p=, 320	302	2.31	p=, 083	342	2.33	p=, 255
初級管理職（課長補佐、係長・主任等）	245	2.58		81	2.37		378	2.25		704	2.38	
一般専任職員	137	2.69		114	2.39		519	2.40		770	2.45	
嘱託職員、臨時職員	4	2.75		24	2.71		58	2.28		86	2.42	
派遣職員	1	3.00		6	2.00		9	2.33		16	2.25	
その他	7	2.43		8	2.38		39	2.46		54	2.44	

*5%水準で有意、**1%水準で有意

表10-3-2 人材や働き方の多様性が受け入れられている（個人の属性別平均値の比較：男女別）

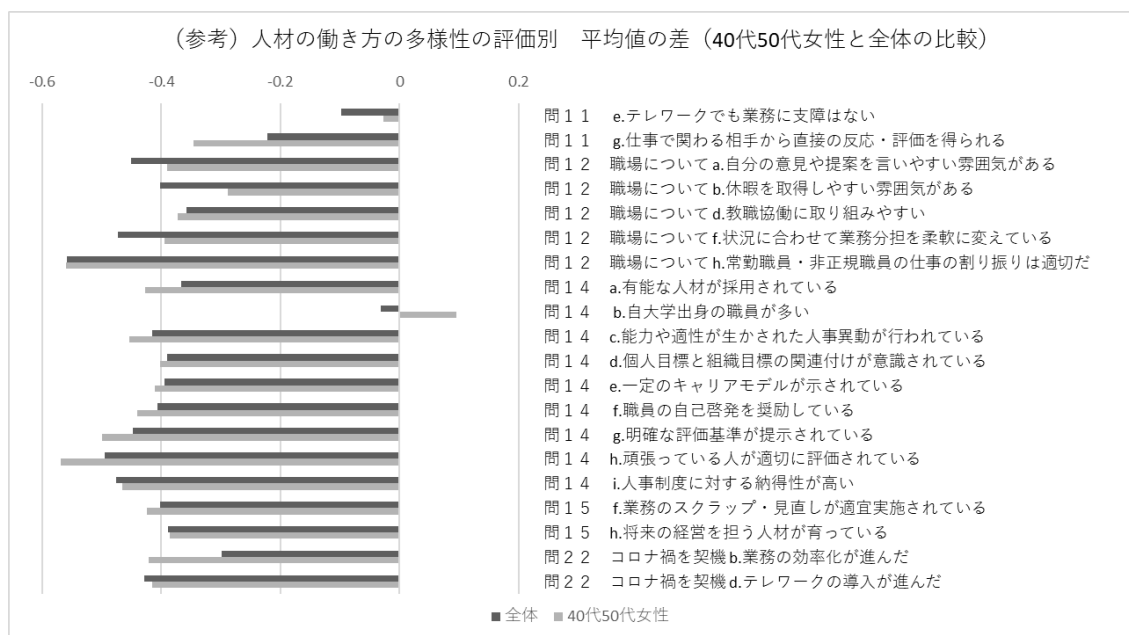
	国立			公立			私立			合計		
	度数	平均値	分散分析	度数	平均値	分散分析	度数	平均値	分散分析	度数	平均値	分散分析
男・年齢別	24	3.00	F=1.625	18	2.39	F=, 283	86	2.48	F=1.306	128	2.56	F=2.003
30歳台	89	2.64	p=, 160	33	2.45	p=, 888	180	2.36	p=, 266	302	2.45	p=0.92
40歳台	75	2.63		27	2.30		213	2.27		315	2.36	
50歳台	49	2.61		31	2.29		177	2.33		257	2.38	
60歳台以上	2	3.00		2	2.50		33	2.45		37	2.49	
女・年齢別	49	2.78	F=1.531	34	2.53	F=, 727	102	2.48	F=2.240	185	2.57	F=4.438
30歳台	53	2.51	p=, 208	37	2.41	p=, 575	166	2.32	p=, 047	256	2.37	p=, 001
40歳台	60	2.47		39	2.28		205	2.30	*	304	2.33	**
50歳台	12	2.42		26	2.46		124	2.17		162	2.23	
60歳台以上				2	3.00		11	2.45		13	2.54	
男・家族	79	2.65	F=, 112	24	2.33	F=, 164	181	2.36	F=, 764	284	2.44	F=1.701
既婚（配偶者はフルタイムで就業）	86	2.70	p=, 894	44	2.41	p=, 849	204	2.38	p=, 466	334	2.47	p=, 183
既婚（配偶者は家事またはパート）	72	2.67		43	2.33		298	2.30		413	2.37	
女・家族	85	2.61	F=1.907	64	2.31	F=1.1519	283	2.27	F=, 971	432	2.34	F=2.073
既婚（配偶者はフルタイムで就業）	86	2.55	p=, 152	72	2.53	p=, 223	307	2.36	p=, 379	465	2.42	p=, 126
既婚（配偶者は家事またはパート）	3	1.67		2	2.00		14	2.21		19	2.11	

*5%水準で有意、**1%水準で有意

40代・50代女性が低い要因について、更に詳しく検討するため、「人材や働き方の多様性」について肯定的な回答者と肯定的な回答者の2群に分けて、他の設問の回答値の平均を比較し、肯定群平均－否定群平均の値を、40代・50代女性と、全体とで比較した

（図：参考）。「仕事で関わる相手から直接の反応・評価を得られる」「自大学出身の職員

が多い」「能力や適性が活かされた人事異動が行われている」「頑張っている人が適切に評価されている」「コロナを契機に効率化が進んだ」などで、全体との違いが見られたことから、40代・50代女性が「人材や働き方の多様性」が認められていると思わない大学において、労働時間や労働条件だけではなく、人事制度や評価に関する納得性の違いが影響している可能性がある。



6. 職場のマネジメントに関する項目の分析

「人材や働き方の多様性」の平均値で、大学の区分で有意差が認められた「設置区分」「収容定員」「収容定員充足率」と、関連が強い項目として「学部平均偏差値」、および、個人の属性として有意差が認められた「年齢」、および、問 11、問 12、問 13、問 14、問 22のうち、前述の「働きやすさ」の項目に類似している 20 項目を独立変数として投入し、「人材や働き方の多様性」の回答ポイントを従属変数とした重回帰分析（強制投入法）を全体、および設置区分別に実施した結果が、表 10-4 のとおりである。

このモデルでは、全体でも 0.1%水準で有意だった。全体の調整後 R^2 乗値は 0.39 で、「人材や働き方の多様性」の回答の約 4 割はこのモデルで説明できる。

最も強く影響している「働きやすさ」カテゴリーは「業務の分担の柔軟さ、適切さ」であり、「常勤職員・非常勤職員の仕事の割り振り」「業務分担の柔軟な変更」「業務委託」との関連が見られた。

次に影響しているカテゴリーは「職場の人間関係・コミュニケーションの円滑化」であり、

「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実」「自分の意見や提案を言いやすい雰囲気」「教職協働」との関連が見られた。

また、「有給休暇」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」に関連して、「休暇が取りやすい雰囲気」「テレワークが進んだ」との関連が見られた。

また、人事制度関連では「有能な人材の採用」「人事制度に対する納得性」についても有意な差が見られた。

先行研究で「働きやすさ向上のために重要だと考えている企業雇用管理」として上位に挙げられていた「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」、「有給休暇の取得促進」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「仕事と育児との両立支援」「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」については、全国大学事務職員調査で該当する設問がなかった「仕事と育児の両立支援」以外でおおむね共通性が見られた。

「人材や働き方の多様性が受け入れられている」と感じている職員は、職場のマネジメントの評価として、「働きやすさ」のためのマネジメントの評価も高い場合が、約 40%割合で見込める。これらの雇用マネジメントの課題を改善していくことで、職員が働く職場のダイバーシティ向上と働きやすさの両方を満たす基盤が構築される可能性が高いのではないかと。

表10-4 働きやすさ関連項目と「問12 職場について i. 人材や働き方の多様性が受け入れられている」重回帰分析

働きやすさカテゴリ	設問	国立			公立			私立			合計		
		β	t値	p	β	t値	p	β	t値	p	β	t値	p
	(定数)		0.22		-0.93		-2.22		-2.08				
	20歳台ダミー	0.05	1.06		-0.08	-1.20		0.04	1.42		0.01	0.45	
	30歳台ダミー	—	—		—	—		0.03	1.34		—	—	
	40歳台ダミー	-0.03	-0.63		-0.03	-0.43		—	—		-0.03	-1.55	
	50歳台ダミー	-0.02	-0.51		-0.01	-0.14		-0.02	-0.77		-0.04	-1.70	
	60歳台ダミー	-0.03	-0.63		0.04	0.68		0.02	1.06		0.01	0.77	
	学部平均偏差値	0.01	0.17		0.07	1.29		0.02	0.98		0.04	1.74	
	入学定員充足率	-0.09	-1.96 *		-0.02	-0.35		0.01	0.57		0.00	-0.26	
	収容定員数	0.01	0.10		0.06	1.03		0.01	0.34		0.01	0.43	
①人事評価に関する公平性・納得性の向上	問14 職場・大学の人事制度についてのあなたの考え g. 明確な評価基準が提示されている	-0.05	-0.80		-0.02	-0.24		0.04	1.20		0.02	0.74	
	問14 職場・大学の人事制度についてのあなたの考え i. 人事制度に対する納得性が高い	0.10	1.44		0.21	2.77 **		0.04	1.01		0.07	2.38 *	
②本人の希望を踏まえた配属、配置転換	問11 現在担当しているお仕事について a. 自分の能力や適性が生かされている	0.10	2.07 *		-0.05	-0.90		-0.03	-1.11		0.00	-0.22	
	問14 職場・大学の人事制度についてのあなたの考え c. 能力や適性が生かされた人事異動が行われている	0.01	0.21		0.02	0.29		0.07	2.36 *		0.04	1.91	
③業務遂行に伴う裁量権の拡大	問22 コロナ禍を契機とした大学職員の働き方や大学事務組織のあり方の変化 e. 意思決定に参加する機会が増えた	0.04	0.94		-0.04	-0.71		0.00	-0.17		0.00	0.21	
	問12 職場について e. 上司は信頼して仕事を任せてくれている	0.07	1.35		0.06	1.02		-0.01	-0.49		0.01	0.62	
④優秀な人材の抜擢、登用、採用	問14 職場・大学の人事制度についてのあなたの考え a. 有能な人材が採用されている	0.14	2.75 **		0.06	0.91		0.04	1.55		0.06	2.60 **	
⑤業務の効率化	問22 コロナ禍を契機とした大学職員の働き方や大学事務組織のあり方の変化 b. 業務の効率化が進んだ	0.01	0.25		0.05	0.83		0.05	1.82		0.04	1.99 *	
⑥業務の分担の柔軟さ・適切さ	問12 職場について g. 業務の外部委託が増えている	0.04	0.82		0.10	1.74		0.09	3.85 ***		0.07	3.97 ***	
	問12 職場について f. 状況に合わせて業務分担を柔軟に変えている	0.14	2.97 **		0.15	2.23 *		0.16	6.27 ***		0.15	7.26 ***	
	問12 職場について h. 常勤職員・非正規職員の仕事の割り振りは適切だ	0.20	4.25 ***		0.21	3.51 **		0.22	8.72 ***		0.21	10.26 ***	
⑦能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	問14 職場・大学の人事制度についてのあなたの考え h. 頑張っている人が適切に評価されている	0.00	-0.01		-0.06	-0.82		0.05	1.51		0.03	1.16	
⑧能力開発機会の充実や自己啓発への支援	問14 職場・大学の人事制度についてのあなたの考え f. 職員の自己啓発を奨励している	0.01	0.17		0.06	0.99		0.01	0.21		0.01	0.67	
⑨労働時間の短縮や働き方の柔軟化	問22 コロナ禍を契機とした大学職員の働き方や大学事務組織のあり方の変化 d. テレワークの導入が進んだ	-0.01	-0.12		0.05	0.84		0.07	2.81 **		0.06	3.06 **	
⑩長時間労働対策やメンタルヘルス対策	問11 現在担当しているお仕事について c. 業務量が多すぎる※	0.00	-0.08		-0.08	-1.32		-0.01	-0.51		-0.02	-0.82	
⑪有給休暇の取得促進	問12 職場について b. 休暇を取得しやすい雰囲気がある	0.06	1.24		0.06	0.94		0.09	3.62 ***		0.09	4.06 ***	
⑫職場の人間関係・コミュニケーションの円滑化	問13 知識やノウハウを蓄積していくための取り組み（実施状況） a. 部署や世代を超えたコミュニケーションの充実	0.10	2.09 *		0.16	2.77 *		0.09	3.64 ***		0.09	4.56 ***	
	問12 職場について d. 教職協働に組み込みやすい	0.11	2.32 *		0.12	2.04 *		0.02	0.90		0.05	2.53 *	
⑬経営戦略情報・部門職場での目標の共有、浸透促進	問12 職場について a. 自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある	-0.01	-0.11		0.05	0.84		0.10	3.49 ***		0.08	3.29 **	
	問14 職場・大学の人事制度についてのあなたの考え d. 個人目標と組織目標の関連付けが意識されている	0.06	1.08		-0.01	-0.08		0.04	1.30		0.03	1.50	
	公立大学勤務ダミー										-0.01	-0.36	
	私立大学勤務ダミー										-0.05	-2.02 *	
	R ²	0.33			0.39			0.39			0.39		
	F	8.15			6.84			31.50			43.88		
	p	<.001 ^b ***			<.001 ^b ***			<.001 ^b ***			<.001 ^b ***		

*5%水準で有意、**1%水準で有意、***0.1%水準で有意
 ※問11Cのみ、回答の選択肢を逆に集計している

7. 学生の多様性との関係

(1) 女子学生比率

女子学生比率の区分別の「人材や働き方の多様性」の回答をクロス集計したところ、表 10-5 および図 10-2 のとおりとなった。国立では差異がなく、公立と私立では、女子学生比率が高い区分の方が、肯定的な回答が少なかった。カイ 2 乗検定では、全体合計と私立で有意差が認められた。

女子学生比率が高いほど、職員の人材や働き方の多様性も受け入れられているかという点、その反対の結果となった。

女子学生比率の高い大学は、女子大学、女子大学から共学になった大学、看護、保育など女子学生比率が高い学部の定員の割合が高い大学などであると考えられる。また、女子学生比率の低い大学は、工学部などの女子学生比率が低い学部の定員の割合が高い大学であると考えられる。また、女子大学や保育・看護系の大学等には、短期大学から 4 年制に変更になった大学も一定数含まれているため、大学の規模が小さい大学も多く含まれていると考えられる。このような学部構成や大学の成り立ちの特性を考慮して比較をする必要がある。

(2) 外国人学生比率

外国人学生比率の区分別の「人材や働き方の多様性」の回答をクロス集計したところ、表 10-6 および図 10-3 のとおりとなった。国立と公立では、明確な差が見られず、私立では、外国人学生比率が高い方が、「人材や働き方の多様性」に肯定的な回答が多かった。外国人学生がいない大学のほうが、1%未満だが外国人学生がいる大学よりも、肯定的な回答が多く、外国人学生比率が高いほど、職員の人材や働き方の多様性も受け入れられているかという点、必ずしもそうではないという結果ともいえる。

外国人学生が在籍している大学であっても、必ずしも特別な支援や窓口の対応を職員がしているとは限らない。単純に外国人学生の比率ではなく、その大学が外国人学生に対してどのような方針をもって対応しているかによって比較する必要があると考えられる。

表10-5 女子学生割合区分別 「問12 職場について i. 人材や働き方の多様性が受け入れられている」クロス集計

設置区分 (検定結果)	女子学生割合区分	問12 職場について i. 人材や働き方の多様性が受け入れられている (回答数)				合計
		そう思わない	あまりそう思わない	ある程度そう思う	そう思う	
国立	30%未満	20	79	120	27	246
	30%以上70%未満	12	54	87	12	165
	70%以上	0	0	3	1	4
	合計	32	133	210	40	415
公立	30%未満	2	15	15	3	35
	30%以上70%未満	10	56	44	12	122
	70%以上	15	41	31	2	89
	合計	27	112	90	17	246
私立	30%未満	50	197	194	27	468
	30%以上70%未満	64	246	171	26	507
	70%以上	59	150	109	13	331
	合計	173	593	474	66	1306
合計	30%未満	72	291	329	57	749
	30%以上70%未満	86	356	302	50	794
	70%以上	74	191	143	16	424
	合計	232	838	774	123	1967

*5%水準で有意、**1%水準で有意、***0.1%水準で有意

図10-2 女子学生割合区分別 クロス集計(回答数)

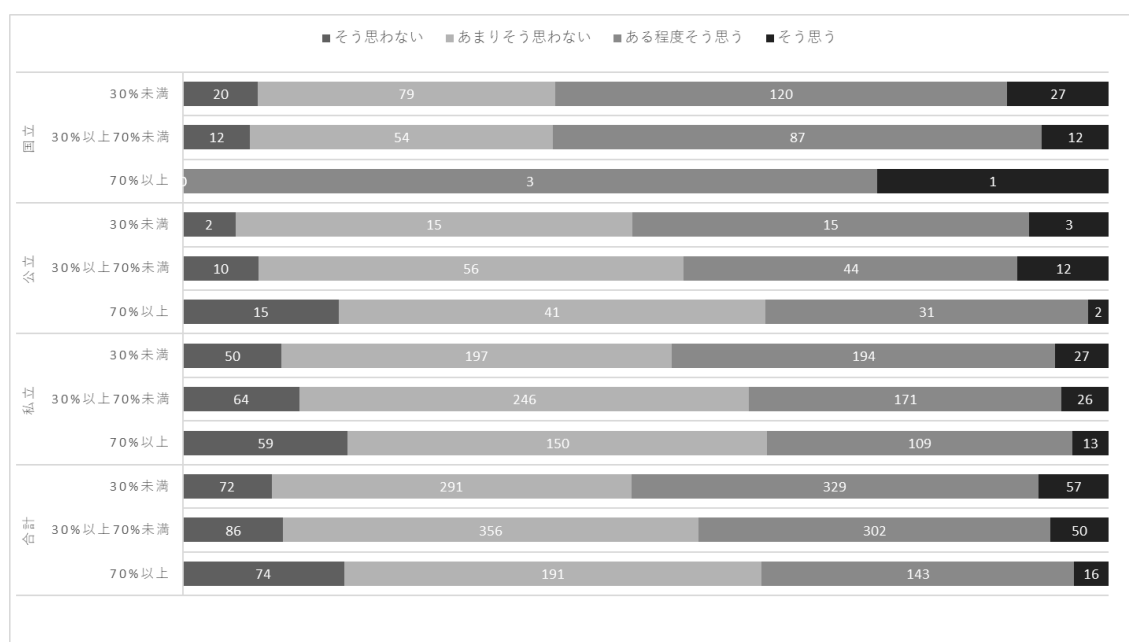
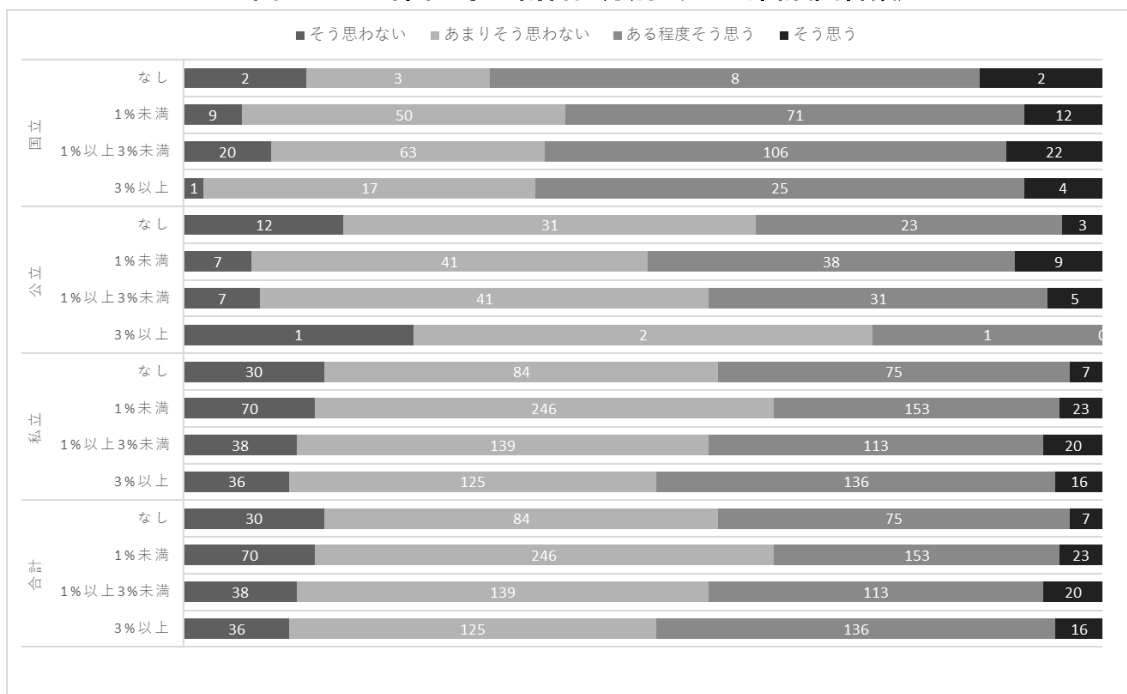


表10-6 外国人学生割合区分別「問12 職場について i. 人材や働き方の多様性が受け入れられている」クロス集計

設置区分	外国人学生割合 区分	問12 職場について i. 人材や働き方の多様性が受け入れられている (回答数)				合計
		そう思わない	あまりそう思わない	ある程度そう思う	そう思う	
国立	なし	2	3	8	2	15
	1%未満	9	50	71	12	142
	1%以上3%未満	20	63	106	22	211
	3%以上	1	17	25	4	47
	合計	32	133	210	40	415
公立	なし	12	31	23	3	69
	1%未満	7	41	38	9	95
	1%以上3%未満	7	41	31	5	84
	3%以上	1	2	1	0	4
	合計	27	115	93	17	252
私立	なし	30	84	75	7	196
	1%未満	70	246	153	23	492
	1%以上3%未満	38	139	113	20	310
	3%以上	36	125	136	16	313
	合計	174	594	477	66	1311
合計	なし	44	118	106	12	280
	1%未満	86	337	262	44	729
	1%以上3%未満	65	243	250	47	605
	3%以上	38	144	162	20	364
	合計	233	842	780	123	1978

*5%水準で有意、**1%水準で有意、***0.1%水準で有意

図10-3 外国人学生割合区分別 クロス集計(回答数)



(3) 障害学生支援体制の状況

障害学生支援体制の整備状況をポイント換算し、3 区分に分けて「人材や働き方の多様性」の回答をクロス集計したところ、表 10-7 および図 10-4 のとおりとなった。なお、この集計では、全国障害学生センターの調査に回答した大学に限定して集計することになるため、分析対象となるデータが少ないことに留意する必要がある。また、2019 年度の同調査からは、障害学生支援の体制は、設置区分では国立>私立>公立の順に高く、大学の規模が大きいほど、在籍する障害学生数が多いほど、体制が整備されている傾向がある。(福田,2022)

国立大学は、障害者差別解消法によって対応方針を明確に定める義務があることから、どの大学でも体制整備が進んでおりほとんどの大学が 10~15 ポイントの区分に属することから、区分による比較が出来なかった。

公立大学は、国立と同様に法的な位置づけは配慮の義務を負っているが、設置主体である自治体の対応方針や比較的小規模な大学が多いことから、支援体制の整備状況にばらつきがみられる。「人材や働き方の多様性」への肯定的な回答は、有意差は認められていないが、特に 10 ポイント以上の大学で高かった。

私立大学では、法的な位置づけが現段階では「努力義務」とされていることも影響して、大学間で対応の差異が大きい。公立大学と同様に特に 10 ポイント以上の大学で高かった。

全体で見ると、障害学生支援の体制を整備している大学、特に 10 ポイント以上の大学で「人材や働き方の多様性」に肯定的な回答が多いと言える。

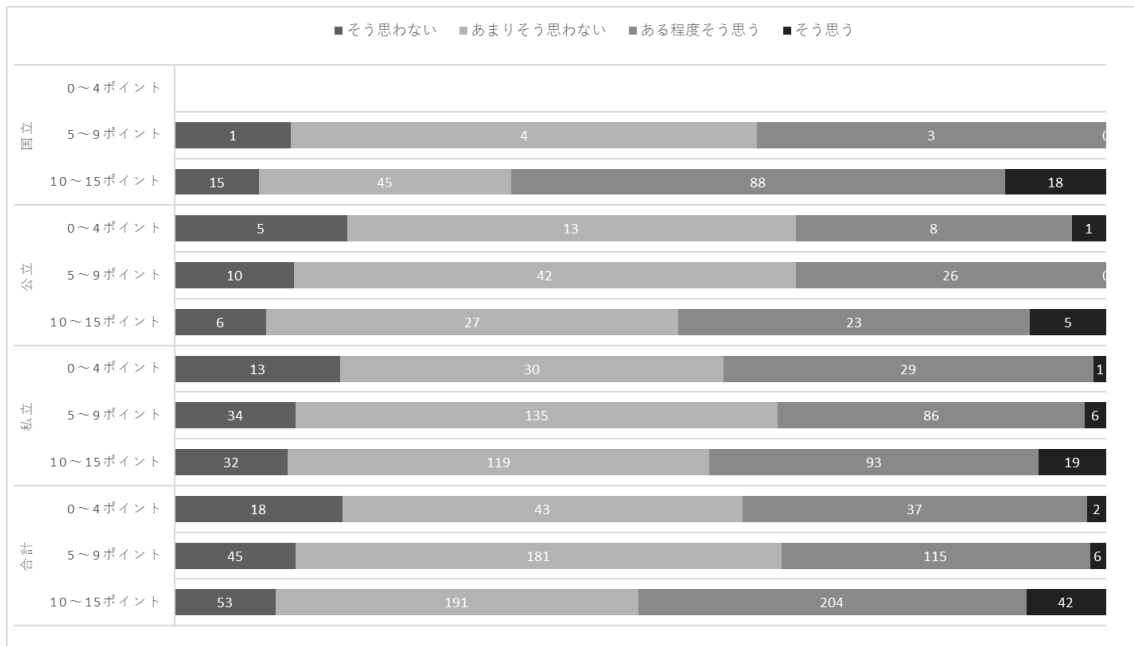
規模の大きい大学ほど、支援体制が整備されている傾向があり、かつ、「人材や働き方の多様性」の平均も高い傾向があることが、反映された結果とみることが出来る。また、10 ポイント以上の大学では、障害のある学生に対して、学内の支援制度や体制を整備する上で、障害学生支援の対応方針が明確に示されていることが想定できる。そういった学生の多様性に関する方針が、職員の人材の多様性への認識にも影響を及ぼしている可能性もあるのではないかと考えられる。

表10-7 障害学生支援体制区分 「問12 職場について i. 人材や働き方の多様性が受け入れられている」クロス集計

設置区分 (検定結果)	障害学生支援体制 区分	問12 職場について i. 人材や働き方の多様性が受け入れられている (回答数)				合計
		そう思わない	あまりそう思わない	ある程度そう思う	そう思う	
国立 カイ2乗=.434	0~4ポイント					
	5~9ポイント	1	4	3	0	8
	10~15ポイント	15	45	88	18	166
	合計	16	49	91	18	174
公立 カイ2乗=.202	0~4ポイント	5	13	8	1	27
	5~9ポイント	10	42	26	0	78
	10~15ポイント	6	27	23	5	61
	合計	21	82	57	6	166
私立 カイ2乗=.042	0~4ポイント	13	30	29	1	73
	5~9ポイント	34	135	86	6	261
	10~15ポイント	32	119	93	19	263
	* 合計	79	284	208	26	597
合計 カイ2乗<.001	0~4ポイント	18	43	37	2	100
	5~9ポイント	45	181	115	6	347
	10~15ポイント	53	191	204	42	490
	*** 合計	116	415	356	50	937

*5%水準で有意、**1%水準で有意、***0.1%水準で有意

図10-4 障害学生支援体制区分別 クロス集計(回答数)



8. まとめ

5~7の分析結果をまとめると、以下のとおりである。

- ・「人材や働き方の多様性」が認められていると感じている職員の属性は、設置区分では国

立>私立>公立の順に多い。また、収容定員、収容定員充足率の高い大学の方が多く、その傾向は私立大学でみられる。個人属性では、20代>30代>40代>50代の順に年齢が高いほど低くなり、特に女性ではその傾向が顕著である。

・職場のマネジメントに関する項目の分析からは、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」、「有給休暇の取得促進」「働き方の柔軟化」等の「働きやすさ」のために重要とされるマネジメント項目で、「人材や働き方の多様性」との共通点が見られた。

・学生の多様性との関係では、学生の男女割合に関して、比率ではなくその大学の学部構成や成り立ち等による可能性がある。外国人学生の割合も、単純に割合だけでなく、各大学の対応による可能性がある。障害学生の支援体制の整備が十分に進んでいる大学のほうが、「人材や働き方の多様性」について肯定的な回答が多い。

全国大学事務職員調査の結果を通じ、大学職員が「人材や働き方の多様性」をどのように感じているか、その一面を明らかにすることが出来た。また、一般企業における雇用管理との共通点を見いだすことが出来た。この課題への対処方法として、既に一般企業で有効性が確認されている対策を講じていくことでも改善が見込めると考えられる。

これまでの大学職員に関する研究では、大学職員に期待される役割や、能力開発・研修等をテーマとしているものが多く、全国大学事務職員調査でも、「大学改革を推進するために自らを高める積極的な職員」とはいかなるものかを明らかにするための分析がされてきた。しかし、冒頭に述べたような社会情勢の変化や大学のコンプライアンスの問題、そしてコロナ禍によってリモートワークなどの働き方の変革を可能とするテクノロジーの普及が進んだことに伴って、「事務職員の働き方」は、更に重要なテーマとなっている。

「人材や働き方の多様性を認める」というマネジメントは、「大学改革を推進するために自らを高める積極的な職員」の育成とは、表層的には一致しない可能性もある。一方で、「ダイバーシティ・マネジメント 2.0」で提起されているダイバーシティ経営のイメージでは、導入期の一定の混乱があっても粘り強く取り組むことで、新たな価値の創造や人材の確保、社会的な評価の向上を可能とする、組織の強化が成果として見込まれている。しかし、具体的な成果との関連の根拠については、見解が分かれている。

相反する可能性があるこれらの方針については、更に議論が必要であるが、そのどちらにも、業務分析に基づいた適切な人員配置や業務マネジメントが不可欠であろう。事務職員の業務マネジメントについて類型や基本的な原則がそれほど共有されてきていない現状において、全国大学事務職員調査に基づいた研究は今後も重要な意味を持つと考えられる。

【注】

- 1) 労働基準監督署の指摘により残業代や休日勤務手当等を追加で支給した事例は、新聞報道から松山大学（2018年12月）、鳥取大学（2020年4月）、山形大学（2020年11月）、近畿大学（2022年3月）等が確認できた。また、2013年の労働契約法改正後の雇止め

に関する訴訟としては、高知県立大学の有期契約職員の無期転換請求権の有無に関する訴訟（2018年）、大阪医科大学の元アルバイト職員に対する賞与不支給等に関する訴訟（2019年）等がある。

- 2) 中央省庁が障害者の雇用数を水増ししていた問題は、2018年5月に疑いが浮上し、8月には、前年6月に再調査した結果27機関で3460人の不適切な算入があり、従来は法定雇用率を充足しているとされていた機関が、実際には届いていなかったことが発表された。同時期に、地方自治体でも同様の水増しが相次いで発覚し、批判の対象となった。
- 3) 「大学案内 2023 障害者版」に掲載されている各大学の支援制度等について、現在在籍有無、設備配慮有無、授業全体配慮有無、一般講義配慮有無、定期試験配慮有無、費用負担有無、相談窓口有無、就職支援有無、障害学生支援委員会有無、障害学生支援担当部署・窓口有無、紛争解決のための第三者機関有無、経済的支援有無、予算化有無、通学支援有無、講習会有無の15項目について、「有」を1ポイントとして数値化した指標を用いている。数値が大きい方が、より多くの種類の支援制度・体制を整備している。冊子掲載校全体の平均は8.48ポイントだった。

【参考文献】

- 新井 浩子・鈴木さくら・木村 友香・高須 奈央・矢口 徹也（2019）「大学のダイバーシティ施策に関する調査研究（その1）―各大学の推進組織、重点事業を中心に―」『早稲田教育評論』 33（1），39-59，2019-03-31，早稲田大学教育総合研究所。
- 井川一裕，私学経営研究会（2014）『有期雇用教職員の労務管理 労働契約・更新・雇止め・無期転換』法友社。
- 宇野 京子・伊藤 美和・齋藤 大地・前原 和明・水内 豊和（2020）「国立大学法人における障害者雇用に関する実態調査ーコロナ禍が与えた影響もふまえてー」『第28回職業リハビリテーション研究・実践発表会』。
- 旺文社（2021）『2022年度版大学の真の実力情報公開 BOOK』。
- 競争戦略としてのダイバーシティ経営（ダイバーシティ 2.0）の在り方に関する検討会（2017）『ダイバーシティ 2.0 検討会報告書～競争戦略としてのダイバーシティの実践に向けて～』経済産業省。
- 経済産業省（2012～2020）「ダイバーシティ経営企業 100 選、新ダイバーシティ経営企業 100 選（平成 24 年度～令和 2 年度）」
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/practice/index.html#page02>
<2022年5月7日アクセス>。
- 経済産業省（2021）「～3 拍子でとりくむ～多様な人材の活躍を実現するために」
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/rihureto.pdf><2022年5月7日アクセス>。

- 厚生労働省ホームページ（2012）「労働契約法改正の概要」
https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/keiyaku/kaisei/dl/gaiyoyu.pdf<2022年5月7日アクセス>。
- 厚生労働省ホームページ（2018）「働き方改革関連法案の概要」
<https://www.mhlw.go.jp/content/000332869.pdf><2022年5月7日アクセス>。
- 厚生労働省（2019）『令和元年版 労働経済の分析 一人手不足の下での「働き方」をめぐる課題についてー』第2章。
- 厚生労働省（2020）「令和3年特例子会社一覧」
<https://www.mhlw.go.jp/content/000871700.pdf><2022年5月7日アクセス>。
- 公益社団法人経済同友会（2017）「ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果」
<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2018/180424a.html><2022年5月7日アクセス>
- 全国障害学生支援センター（2022）『大学案内2023障害者版』富士印刷株式会社。
- 谷口 真美（2008）「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』No.574 p69-84。
- 中央教育審議会（2020）「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）」
https://www.mext.go.jp/content/20200312-mxt_koutou01-100006282_1.pdf<2022年5月7日アクセス>。
- 内閣府（2019）「令和元年度 年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）ー「令和」新時代の日本経済ー」
https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je19/index_pdf.html<2022年5月7日アクセス>。
- 福田由紀子（2022）「大学における障害のある学生の支援ー障害者差別解消法施行にともなう変化に着目してー」東京大学教育学研究科 修士論文。
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（2017）「企業におけるダイバーシティ推進に関するアンケート調査」
https://www.murc.jp/report/rc/policy_rearch/politics/seiken_170629/<2022年5月7日アクセス>。
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（2020）「令和元年度厚生労働省委託事業職場におけるダイバーシティ推進事業報告書」
<https://www.mhlw.go.jp/content/000673032.pdf><2022年5月7日アクセス>。
- 労働政策研究・研修機構（2020）『人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査』
<https://www.jil.go.jp/institute/research/2020/193.html><2022年5月7日アクセス>。
- 労働政策研究・研修機構（2018）「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（企業調査・労働者調査）」
<https://www.jil.go.jp/institute/research/2018/184.html><2022年5月7日アクセス>。

大学論叢 創刊号

2022年8月発行

編集・発行

東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策コース

〒113-0033 東京都文京区本郷7-3-1

TEL: 03-5841-3993

ISBN 978-4-910981-00-0