

大学職員の人事制度再編プロセスに関する考察 : A 大学新人事制度の事例を踏まえて

秦, 敬治
九州大学大学院博士後期課程

<https://doi.org/10.15017/3669>

出版情報 : 飛梅論集. 4, pp.1-17, 2004-03-22. 九州大学大学院人間環境学府発達・社会システム専攻教育学コース
バージョン :
権利関係 :

大学職員の人事制度再編プロセスに関する考察

—A大学新人事制度の事例を踏まえて—

秦 敬 治*

1. はじめに

これまで私立大学職員の人事制度は、処遇面にあたる給与制度を中心として国家公務員に準拠したものが多く、大学独自で構築されることは少なかった。一般的に人事制度とは、「評価、処遇、育成（研修）」を網羅したものであり、それぞれを制度化し、総合的に構築されたものであるが、これら全てが機能的に整備・運用されている大学は、なかなか見当たらない。個別の人事考課制度（評価）、研修制度（育成）さえも大学独自に整備されているケースは多いとは言えない。これらの点について孫福は⁽¹⁾「現行では職能や業績の評価が殆ど行なわれていない大学現場も多く、処遇も年齢・年功給や昔ながらの昇進昇格基準に依拠したままのところが目につく」と述べている。

私立大学職員の評価については、「民間企業とは異なり評価はできない」「ホワイトカラーには評価は馴染まない」などと否定的な意見が多く、特に私立大学職員自らがそのようなことを理由に拒絶し続けて来た歴史がある。しかし、現実には本当にそうであろうか。民間企業においても個人の業績を数値化できない部署やケースは少なくなく、現実にはそのようなスタッフの評価は実際にどこの企業でも行われている。私立大学において、職員の人事考課や評価を行わないことは、大学自体の怠慢であるとともに、大学職員自身の逃避と言わざるを得ないのではなかろうか。大学はこれまで、大学職員の人事考課や評価を導入しなくとも順調に運営を行うことができた。それは大学独自の努力というよりも、これまでの大学を取り巻く環境による部分が大きかったといえる。しかし、これまでの流れを将来に向かって続けていくことが、大学にとって財政上、管理運営上、有益でないことは既に多くの大学関係者は認識していることと思われる。最近では、私立大学の職員に業績査定や人事考課導入の動きができており、賃金部分に考課・査定・業績制度を導入しようとする動きは強くなっていると言える。宮村の研究においても⁽²⁾、「人事評価制度については『実施している』と回答したのは75大学（30.7%）であり、『検討中』が52大学（21.3%）である。半数以上の大学が人事評価制度を実施、もしくは準備中である」ことが明らかとなっている。それにもかかわらず、多くの大学で効果的な職員人事制度が構築・導入されていないのは、現状からの脱皮を試みる際にそれぞれの大学が大きな問題を抱えているからであろう。また、最近では大学職員の人事制度や評価制度、給与制度、人件費対策については、大学運営・経営に関する学会や日本私立大学連盟等の

*九州大学大学院博士後期課程3年

関係団体において大学教員のケースと同様に取り上げられたり、教育関係誌の紙面で見かけることも多くなった⁽³⁾。

大学を取り巻く環境は、少子化、高齢社会、生涯学習社会、高学歴社会、国際化、規制緩和、IT革命、私学経営危機、多くの社会問題等、多くの危機と機会に取り囲まれている。そのため私立大学職員は「調査、研究、構想、提案、説得、実践など多岐にわたる能力を身につけなければならない」のであり⁽⁴⁾、私立大学側は「ポジショニングされた職員の新しい職務内容・範囲を基盤としてそれらを最も効果的に機能させるための人事制度の見直しと、部課等の組織再編成を仕上げとして行う」ことによつて⁽⁵⁾、大学運営を支えていかななくてはならないのである。その上で福島が言うように⁽⁶⁾、「能力を開発するための研修制度の充実」、「職員の大半が納得できる人事評価制度」が必要だと考える。

これまでの筆者の研究において、大学像や大学に求められる役割の変化を「大学生」、「大学教員」、「地域社会」にスポットをあてて明らかにしてきた。これらの中で明らかになったことは、大学生や大学教員および地域社会から見た大学の役割や目的が時代とともに変化していることである。また、大学に新しい役割が求められていることも明らかとなった。研究を続けていく中で、大学、大学生、地域社会を結び付けるキーパーソンとして大学職員が重要であるのではないかという仮説に基づき、大学職員論に関する総括的考察⁽⁷⁾を行った。このことを裏付けるかのように、最近では大学教員組織においてFD（ファカルティ・ディベロップメント）と同様に、大学職員の資質開発すなわちSD（スタッフ・ディベロップメント）が注目を浴びだした。今日では大学を運営するためには、教員組織と同様に職員組織の充実が必要であり、それとともに両者の連携や協同が重要となってきた。「SD、すなわちスタッフ・ディベロップメント（職員開発）が大学の死命を制する時代がやってきた」という⁽⁸⁾説が示すように、さらに今後、SDを含めて大学職員の専門化などが注目を浴びる可能性がある。

2. 課題と方法

本論文においては、1. で述べたこれまでの研究や大学界の流れを踏襲した上で、既設大学における職員の新人事制度や評価制度を構築・導入する際の問題点を明らかにしながら、その問題点を克服し導入しようと試みたA学校法人⁽⁹⁾（以下、「A大学」という）のケーススタディを踏まえ、私立大学職員の人事制度について考察する。特に、前述の福島をはじめ、いくつかの先行研究で述べられている「職員の大半が納得できる人事評価制度」作成に積極的に取り組んだ大学の事例研究はこれまでに見当たらない。また、宮村の調査⁽¹⁰⁾では、「人事評価制度を実施している大学の多くが経営サイドの意見がより強く取り入れられていると回答した大学と重なる」という結果が出ており、一般的には経営側の意図が強く入るかたちで人事制度の構築・導入が進められている。しかし、A大学はそういった従来の方法ではなく、新しいやり方で新人事制度を構築・導入した。A大学では、雇用者側である一般の大学職員自らが構築し、導入の際には大学職員組合を巻き込む方法を採用した。すなわち、経営側の意向のみを組み込む形ではなく、労使双方の意向を取り入れる方法を導入したのである。また、一般的には労使共同作業で行うこのような方法が、大学では困難だと思われる節があり、

そういった意味でA大学を対象にしたケーススタディを含む論文の重要性は充分にあると考える。

本論分の研究の方法は、A大学の新人事制度構築・導入に携わった職員へのヒアリングおよび人事制度構築・導入に関するアンケート結果⁽¹¹⁾、設計書⁽¹²⁾等をもとに、調査・分析を2003年7月から11月にかけて行った。ヒアリングは、新人事制度構築に当たった人事制度チームメンバー2名および職員組合執行部(組合長、委員)に対して合同の懇談方式⁽¹³⁾で、月2回、1回1時間程度を2ヶ月間にわたって行った。

なお、研究を進めるにあたっては、あえて私立大学職員の人事制度に焦点を絞り研究を進めた。

3. 人事制度を導入する目的

人事制度を導入する目的は、それぞれの大学において異なると考えられるが、一般的には、a. 人件費の抑制を主とした財政的な施策、b. 制度導入により職員の育成、意識づけを行うことによる生産性の向上、c. これまでの人事上の歪みの改善、d. その他が考えられる。

現在の経済状況や社会状況では、a. 人件費の抑制を主とした財政的な施策やリストラと呼ばれる政策を主眼において、経営側がトップダウンで行うケースが考えられ、実際にそれを目的に導入を検討している大学は少なくないと考えられる。また、導入や検討の段階ではないが、同様の目的で人事制度や評価制度の導入を望んでいる大学を含めると相当数になるであろう。しかし、人件費抑制やリストラといった理由による制度の構築や導入は、学内的反発(労働組合等の圧力)が強く、労使関係でよほど経営側が優位な立場になれば強硬導入は不可能であり、導入の効果が期待できない場合も有り得る。さらに、法的な面に照らし合わせて慎重に行うことも必要である。だが、人件費抑制を主とした導入は、大学の経営が非常に厳しい状態であれば仕方ない面もある。

当然のことながら、大学の経営戦略にとって人事戦略は非常に大きなウェイトを占めている。これは他の業種に比べて総収入(帰属収入)や総支出(消費支出)に占める人件費の割合が高いことから理解してもらえるであろう。しかし、新人事制度、評価制度の導入が経営再建に速攻性もたらずものではないこと、反対に中・長期的な視野に立った経営には十分役立つことは理解する必要がある。そういった意味では、b. 制度導入による職員の育成、意識づけを行うことによる生産性の向上、c. これまでの人事上の歪みの改善に主眼を置いて、二次的、将来的に人件費の抑制や財政的な施策に結びつけることが理想であろう。孫福も⁽¹⁴⁾、「公正な評価を前提として、規範やインセンティブが効果的に機能するシステムに、改良されなければならない」と述べており、評価制度を前提として、職員の規範を保ちながら適切な処遇が保証された制度の構築が必要であると唱えている。新人事制度、評価制度の導入は、ある程度「体力」が残っている学校法人や大学にはメリットがあると考えられ、反対に言えば、「体力」が残っているうちに行うべきである。

それでは、A大学のケースはどうであったのだろうか。これまでのA大学の職員における人事制度は、年功序列、学歴重視が中心であり、人事考課そのものが行なわれているのかどうかさえ職員には知らされなかったため、職員本人に考課結果がフィードバックされるといったような職員育成型人事制度ではなかった。そのため、職員の中には自己や他者の人事が公平でないと感じる者や、そう思い込んでいる者が多いことがA大学が行った現状把握のアンケート結果でも明らかとなった

が、処遇面において個人レベルの生活が脅かされるような状況ではなかったため、経営側と職員との確執が目に見えて存在したわけではない。

また、経営面から見た場合は、これまで長期間安定的な運営が行われており、早急に財政的な応急処置を行わなくてはならない状況ではなかった。もちろん、今後のことを想定すれば様々な検討要素はあるが、新人事制度を構築・導入するためには、何らかのきっかけを必要としていたと言えよう。

A大学では、私立大学を取り巻く環境の変化に対応していくために、常任理事会の判断により、プロジェクト活動が行なわれた。このプロジェクトは大学事務局組織の改善、改革をコンサルタントの支援を受けて行ったものであり、ビジョンの策定・共有や、現状の分析・評価を実施後、「組織・業務プロセス」、「戦略」、「情報システム」、「人事制度」の4チームを編成することの提案がなされた。それ以後4チームそれぞれの詳細設計を行い、何らかのかたちで、現在、導入・進行している。このプロジェクトの進行は、当初はコンサルタント主導で行なわれ、大学が選んだ職員メンバーが共に活動をし、その後、全職員を巻き込むスタイルで進められた。また、4チームの編成時には、職員の中から公募によりチームメンバーを選出する方法が採用された。この4チームの中の「人事制度」チームが職員新人事制度の根幹を策定するメンバーとなった。このプロジェクトによる取り組みが、A大学に新人事制度を導入させるきっかけとなったのである。すなわち、ビジョンである「魅力、活力ある世界水準の大学を目指す」ためには、職員の人事制度の導入が不可欠と考えられたのである。その理由は、いくら良い組織、整った環境が整備されたとしても、それを動かすのが人である以上、「人事制度刷新による職員活性化」がなければ、他の「組織・業務プロセス」、「戦略」、「情報システム」業務を効果的に進めることができないと判断されたからである。

以上のことが、A大学が新人事制度を導入することとなった目的であり、これらはプロジェクトを進める過程を追うことに明確になっていったということが、人事制度チームメンバーへのヒアリングで明らかとなった。

4. 大学における新人事制度の構築

新人事制度の構築は、本来なら学校法人や大学側が率先して行うものである。すなわち、人事に関する担当部署や人事管理責任者が原案を作成し、それを理事会や必要な会議体で議論し決定するものであろう。しかし、A大学では、その方法は取られなかった。前述のような理由で取りかかったことで、他のプロジェクトと同様に評価される側である職員の有志が人事制度チームを構成し原案を作成した。このことは後々良い方向に進んで行く要因の一つとなったと考える。

人事制度チームのメンバーは、当時の監督職1名と一般職4名で構成され、リーダーである監督職職員のみがチーム編成前のプロジェクト当初からのメンバーであり、その他4名はチーム編成時に公募で選出された職員である。人事制度チーム5名の職員やその他のチームのメンバーは、原則として通常の勤務を続けながら、休日や就業時間外を時には宿泊合宿を行いながら以下の作業を行った。また、人事制度チームは必要に応じ、コンサルタントから2名のスタッフの支援を受けた。共有ビジョンである「魅力、活力ある世界水準の大学を目指す」ために、人事制度に関する作業目標

が掲げられた。その目標は「人事制度刷新による職員活性化」であり、それに伴う職員人事制度の改革プラン策定を行うことが人事制度チームに課せられた使命・役割であった。

当時のA大学における、職員人事の現状として明らかとなったことは、a. 身分上の職制および役職をもとにした身分型年功序列体系、個人の能力が適正に判断されていない部分がある、b. 役職昇進が個人の属性による特定の層を対象とした年功序列であるが、近年徐々に改善されつつある、c. 人事異動に基準がなく、個人による差が激しいなどであるが、以上のような理由から、職員の大半が種々の不平、不満、不信を持っていることが人事制度チームの実施した「人事制度に関する現状把握アンケート」やヒアリングの結果でも明らかとなった。現状を把握するために人事制度チームが行った方法は、アンケートの実施、人事権者および職員へのヒアリング等であり、これら調査分析を慎重に行うことは改革の方向性を探るには非常に重要となる。A大学の場合は、大学側と職員側の中立に人事制度チームを位置付けたため、想像以上に両者の意見や情報を入手できたと言える。大学主導で行えば職員からの生の声を入手することは難しいであろうし、職員主導で行えば大学側がこれまでの人事方針や施策の全てを明らかにしなかったであろう。

これまでの職員人事の問題点については、a. 職員の位置付け、定義、期待度が不明確、b. 職員に対する評価基準の不統一、不透明、c. 職員間における現状認識、自己努力の欠如が挙げられる。以上の点から、人事の3原則である「評価」「処遇」「育成」が上手く機能しておらず、改革の必要性が立証された。もし、改革なしにこの状態を放置すれば、職員のモラルの低下、役割、職責を果たすことが困難、職員の学内外での位置付け低下、労働生産性が高められないといった事態に陥り、ビジョン達成のために必要な「求められる職員像」に近づくことができない。

そのためには、

- ・ 改革は早ければ早いほど効果的
- ・ 改革は小手先で終われば効果半減
- ・ 改革はある程度の痛みを伴う
- ・ 改革によって今より良い状況を作る

ことを念頭に入れて取り組むことが必要であった。

A大学の新人事制度改革の方向性は、人事制度の一般的な考え方に促したものである。それは、総合的な人事制度の構築のもとに評価、処遇、育成が密接に関連したものであること。すなわち、職員一人ひとりの能力を仕事を通じて正しく評価し、ビジョン達成のためにその能力を最大限に活用すること。適正な評価・処遇により、職員の労働意欲を高め、より高い生産性が上がるような職場環境を創り出すこと。ラインマネジメントの強化をはかり、ラインによる責任のある人事管理体制の確立をはかることなどである。これらを有効に機能させるポイントは、職員共通の評価基準と枠組みの設定、評価基準を適正・公正に運用するための制度策定、役職位における役割の明確化と多様化、人材育成・能力開発を促進するための体制づくりを行うことである。そのために人事制度チームは、新人事制度（総合人事制度）案の作成、旧制度から新制度への移行措置案の作成、旧制度と新人事制度導入後における人件費の比較などを行う必要があり、特に移行措置案の作成は最も

重要だったと言える。また、人件費の比較に際しては、現行制度をそのまま継続したとして費やす人件費をベースにし、新人事制度導入後もそれをベースに試算した。

人事制度チームは、新人事制度構築以外にも職員や大学側に対して、また会議体において説明会や啓蒙活動を頻繁に行い、新人事制度導入の必要性や人事考課のメリット及び方法についてアナウンスを行った。特に人事制度チームが大学主導で新人事制度を作成しているのではないこと、リストラや人件費削減を目的としたものではないこと、完璧な制度作りは無理だが現状よりは良くしようとしていること、現制度による歪みを修正することを強調した。このことは、関係者全員の情報の共有化によるメリットを生み出す作業である。人事に関する問題と言えば、秘密裏に行われるものと考えられており、基本理念や進行の具合が分からないまま完成し、完成した際に説明が行われる場合が多い。しかしこれでは、職員の意識は高揚せず、浸透もしにくい。A大学においては、少なくとも複数回に及ぶ説明や文書の回覧・配布、人事制度チームへの質問・意見は随時受け付けるといった行動が、導入に際しプラスに働いたはずである。

以上が、A大学が新人事制度を構築する過程であり、これら調査・分析結果は人事制度チームメンバーへのヒアリングと関係書類により明らかとなった。

5. A大学の新人事制度導入プロセス

(1) 人事制度検討委員会による作業

人事制度チーム案を踏まえて、大学側は人事制度検討委員会を設置し、新人事制度案を検討した。人事制度検討委員会は、人事制度チームメンバー2名を含む13名（管理職4名、監督職6名、一般職3名）で構成され、性別をはじめ様々な属性をもつメンバーで構成された。そのため、委員会では様々な角度から議論が繰り広げられ、長期間にわたる検討の後、その方向性を大学に提出した。

人事制度検討委員会は、人事制度について知識を持った者を中心に構成されたものではないので、新人事制度案の根幹については、議論されることは少なかった。むしろ制度そのものについては前向きに捉え、職員として導入に際しての疑問や質問を投げかけてもらい、それに対して人事制度チームメンバーである委員が回答を行い、人事に精通している委員長（大学事務長兼総務担当次長）がテーマをもって会を進行することにより、新人事制度案を吟味した。その結果、人事制度チーム案を大筋で委員会承認し、若干判断が難しい件についてはその旨を付して委員長が大学に答申した。

(2) 大学と職員組合による交渉

新人事制度案は、人事制度検討委員会から提出された答申をもとに大学側で再度検討され、2000年3月に正式に職員組合に新人事制度の詳細が提示された。しかし、2000年4月からの新人事制度移行のための仮格付け（実質的な人事考課の開始）、2001年4月からの本格運用の提案であったため、職員組合は交渉期間を設けることを大学に提案し、両者による交渉がスタートした。2001年度の1年間を利用し集中的に両者による交渉が行なわれた。大学側の交渉の窓口は事務局長を中心としたメンバーであり、人事制度検討委員会委員長、人事課長も同席した。また、職員組合

側は人事制度チームメンバーや人事制度検討委員会委員を務めた組合長、副組合長、人事関係に詳しい組合委員を主として交渉を行った。

交渉で最も難航したのが旧制度から新制度への移行措置の問題、昇格に必要な年数の問題、人件費に関する問題であった。

①移行措置の問題

個人の属性により人事に差があった旧制度をどのように新制度に移行するかは大きな問題であった。これまでの清算をどのような形で行うかにより、職員のモチベーションや将来の人件費が大きく左右されるため両者ともに粘り強く交渉を行った。また、新制度になってから採用される職員と旧制度から移行してきた職員間で格差が生じないようにすることも大きな課題であった。この問題は年功序列、学歴による格差およびそれに類似した制度を取り入れている既存大学が成果、能力主義を取り入れる際に必ず生じる問題であり、避けては通れないものである。

A大学の場合、この問題は新人事制度を導入する際の最も大きな障害となった。まず第一に、これまでの歪みを解消しなくてはならない。解消する方法はどのようにすれば良いのか、解消の度合いはどの程度が適切なのか協議されたのである。ここでは、これまでの人事制度チームの調査・分析結果を元に、何が歪みなのかを大学、職員組合の両者が共通の認識を持つことができたからこそ、歩み寄ることが可能となったが、事前の調査・分析において詳細な内容が把握できなければ、大学と職員の認識にズレが生じ、お互いの利益を守るための主張のみを行う危険性があったと言えよう。そういった意味で、大学と職員の中立の立場となる人事制度チームによる調査を行ったことは得策であったと言える。また、そのような方法を示唆したコンサルタントの協力を得ることができたことも忘れてはならない。

この移行措置の問題は、これまでの人事の歪みに影響があった者、旧制度で2003年度、2004年度に昇格予定だった者を中心に、1年毎の昇格チャンスを2003年度から最大3年間認めることによって解消した。この対象者以外は、新制度の適用を受け同一職能資格で最低3年間の考課期間を経なければ昇格の機会是与えられない。ただし、2002年度の仮格付け期間だけは、1年間の考課で全職員が昇格のチャンスを与えられた。

②昇格に必要な最低年数の問題

昇格に必要な最低年数は人事施策上および財政上様々な問題と関連している。特にこれまでに昇格基準や新制度導入移行後に採用される職員とのバランスもあり、慎重に検討された。A大学の場合、当初2年間で提案されたが、結果的に3年間で運用されることとなった。この昇格に必要な最低年数は、雇用側の昇格抑制、人件費抑制の意図を汲み込むには都合が良い制度であるが、あまりにも長期間必要となれば職員のモチベーションは低下し、人事考課のそのものの効果が期待できなくなる恐れがある。また、経営者が必要と思った時期に必要な役職に対応する職能資格を有する職員がいなくなり、人事が硬直するなどの不具合が生じるので、導入の際には十分検討が必要と思われる。

③人件費に関する問題

いくら良い制度を導入しても人件費が膨れ上がり財政を圧迫しては意味がない。人件費について

は労使間で交渉を重ね、経営状況や将来を見据えた上で、能力や成果に応じた分配が可能になることが理想であろう。また、新人事制度を導入する目的により人件費の在り方が異なるであろう。A大学の場合、労使ともに新制度導入後の人件費が旧制度を続けた場合の人件費を将来的に上回らないことを前提に考える（リストラや人件費の膨大は避ける）ことを当初から共通の認識として確認していた。しかし、現実にはどのような形で人件費がどれほど変化するかは予想が難しく、シミュレーションはしたもののどのように調整するかが課題となった。結果的に導入時には、とりあえず現行給与制度より昇給停止年齢引き下げ（60歳から57歳）を行うだけの措置を取り、それ以後何らかの改善が必要な場合は、3年以内に期末勤勉手当支給時の役職加算率の見直し等を行う旨、労使間で確約を行っている。なお、A大学では仮格付けから本格付け時に相当数の昇格人事が行なわれた上に、これからの移行期間中の昇格も有り得るために人件費の一時的な膨らみは回避できない状態である。そのため、現在も労使間で誠意をもった交渉が続けられている。なお、人件費に関する問題については、新人事制度を導入し職員一人ひとりの能力が向上すれば、職場全体の生産性が上がるといった論理も成り立つ。そのため、退職者が出た際に補充を100%行うのではなく、最低限必要な人員だけの補充に留め、全体の職員数を多少削減することにより対応することが労使ともに望ましい一つのスタイルとして考えられている。

このように導入までのプロセスをA大学職員組合執行部へのヒアリングや関係書類を調査・分析することで明確にした。

人事制度チームが新人事制度案を作成した後に、以上のような導入プロセスを経たことは、今回のA大学のケースで最も顕著な特徴だと言えよう。このことは、これから他大学が人事制度の構築や新人事制度の導入を行う際の一つの糸口を提供したのではないかと思われる。

6. A大学新人事制度の特徴

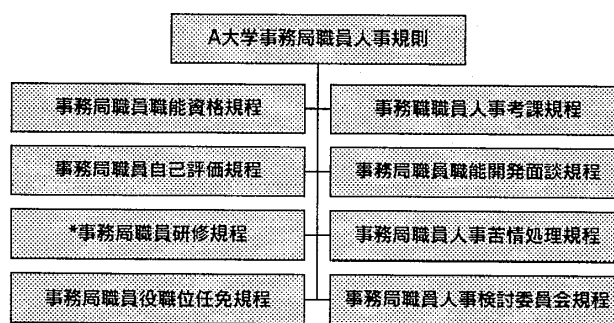
A大学新人事制度は、「A大学事務局職員人事規則」による諸規程によって構成されており（図表1）、以下に各規程の概略を説明する。

(1) 職能資格、評価に関する規程

① 事務局職員職能資格規程

職能資格制度は、職員をその職務遂行能力に相応する職能資格に格付けすることによって、公正な処遇を行うとともに、人事考課、異動、役職位任免、能力開発等人事管理の適正な運用を図ることを目的としている。資格とは、職員の職務遂行能力に対応する処遇上の区分であり、業務上の指揮命令とは直接関係しない。新卒採用者の資格、各役職位の任用資格、昇格に必要な最低在級年数（職掌・資格別）は図表2～4に記すとおりである。

図表1 A大学職員人事規則および規程



* A大学事務局職員人事規則とは別に定められている

大学職員の人事制度再編プロセスに関する考察

図表2 新卒採用者の資格

職 掌	学 歴 区 分	資 格
事 務	大学卒業者	書 記
	短期大学卒業者	副 書 記
	高等学校卒業者	副 書 記
技能・労務	高等学校卒業者	技能・労務1級

図表3 各役職位の任用資格

役 職 名	任 用 資 格
事務局長	参 与
大学事務長	参事以上
事務次長	参事以上
課 長	主査以上
* 調査役	主査以上
課長補佐	副主査以上
係 長	主事以上
* 主 幹	主事以上
技能・労務室長	技能・労務4級

* 専門職位

図表4 昇格に必要な在級年数

職 掌	学 歴 区 分	資格に必要な在級年数
事 務	参 与	
	参 事	
	副参事	主査として満3年以上経験のある者
	主 査	副主査として満3年以上経験のある者
	副主査	主事として満3年以上経験のある者
	主 事	副主事として満3年以上経験のある者
	副主事	書記として満3年以上経験のある者
	書 記	短大卒者で副書記として満2年以上経験のある者 高校卒者で副書記として満4年以上経験のある者
技能・労務	技能・労務4級	技能・労務3級として満3年以上経験のある者
	技能・労務3級	技能・労務2級として満3年以上経験のある者
	技能・労務2級	技能・労務1級として満3年以上経験のある者

②事務局職員人事考課規程

人事考課は、職員の仕事遂行能力、業務の成果及び勤務態度を職能資格基準に照らして評価し、職員の能力開発と公正な人事処遇の運用を図ることを目的としている。人事考課とは、考課要素別、考課項目別に考課し、これを記録することをいう。A大学の人事考課は一次考課、二次考課があり、考課者は管理職となっている。人事考課の評価段階は図表5のとおりである。

図表5 人事考課の評価区分

評価	能力	成果	勤務態度
S	当該資格に要求される能力をはるかに超えており上位資格でも十分通用する	期待を大幅に上回る抜群の成果で上位資格業務遂行にも申し分なかった	模範的であった
A	当該資格に要求される能力を完全に習得しており高く評価できる	期待を上回り申し分なかった	
B	当該資格に要求される能力を標準的に習得している	期待どおりの成果であった	標準的であった
C	当該資格に要求される能力としては不十分であり努力を要する	期待をやや下回っていた	やや不十分な態度であり、注意・指導を要した
D	当該資格に要求される能力はかなり不足している	ミスや問題が頻繁にあり期待を大幅に下回る成果だった	周囲に悪影響を及ぼすほど問題があり頻繁に注意・指導を要した

③事務局職員自己評価規程

自己評価は、被考課者の仕事遂行能力、業務の成果及び勤務態度への正しい理解を促進し、人事考課の納得性及び公平性を高めることを目的としている。自己評価は自己評価シートに必要事項を記入し一次考課者に提出し、それをもとに面談を行う。自己評価の区分は図表6のとおりである。

図表6 自己評価の区分

A	期待、要求された水準を上回っていた。
B	標準的又は期待されただけのものはできた。
C	期待、要求された水準を下回っていた。

(2) 能力育成、研修に関する規程

①事務局職員職能開発面談規程

面談は、考課者及び被考課者が対話を通して人事考課の対象となる期間における業務遂行目標及び能力開発目標の設定ならびにその達成度について相互確認し、かつ、理解し、被考課者が自己に課せられた役割や期待を自覚して能力開発の意欲を高めるとともに、相互の信頼感を深めることを目的としている。面談は、その目的に応じて目標面談と育成面談とに区分されている。目標面談は、被考課者の考課期間における業務遂行目標及び能力開発目標について、考課者及び被考課者が相互で設定し確認するために行う。育成面談は、目標面談において確認した業務遂行目標及び能力開発目標の達成度について、被考課者の自己評価と考課者の考課結果を相互で確認し、その結果を被考課者の育成に役立てるために行うものである。

②事務局職員研修規程（*A大学事務局職員人事規則とは別に定められている）

事務局職員研修規程は、職員的能力開発及び資質の向上を目的として実施する職員の研修についての事項を定めるものである。研修は、この規程に定める内容にしたがって、計画的、効率的かつ継続的に実施する。職員研修の体系は、図表7のとおりである。

図表7 研修の体系

(1)職場内研修	
(2)職場外研修	
ア.職種・職級別研修	事務職各職能別研修、技能労務職研修
イ.職位別研修	管理職研修、監督職研修、一般職研修
ウ.目的別研修	全体研修、実務研修、国内研修、海外研修、新任職員研修、2年目職員研修、3年目職員研修
(3)外部団体研修	
(4)自己啓発研修	

(3) その他の規程

①事務局職員人事考課苦情処理規程

苦情処理の原則として、人事考課をめぐる発生する問題について、考課者は、極力被考課者との対話によって解決をはかるべく、誠意を持って対処しなければならない。誠意を持って対処したにもかかわらず問題の解決ができなかった場合に人事担当の役職者が被考課者との対話によって問題解決のために調整を行う。この調整によって問題解決できない場合、被考課者は文書によって苦情処理機関の設置を申し出ることができる。大学は苦情処理機関の申し出があった場合、苦情処理機関の設置を行わなくてはならない。苦情処理機関は、人事考課苦情処理委員会と称し、これら設置等に関する事務や委員の選定は人事検討委員会と職員組合が協力して行うようになっている。人

事考課苦情処理委員会の構成員は6名であり、管理職から3名、監督職・一般職から3名となっている。委員会には、参考人として当該考課者、当該被考課者ともに2名以内の参考人を指名・出席し、意見を述べることができる。委員は委員会において当該考課者、当該被考課者双方の主張と参考人の意見を聴いた後、投票で裁定を決定する。裁定は、委員の過半数の得票をもって決する。

②事務局職員役職位任免規程

役職位任免制度は、役職位の任用を公正かつ公平に行うとともに、一定期間ごとに役職者の能力向上及び適性を再評価し、組織の活性化を図ることを目的とする。役職位は、管理職位、監督職位及び専門職位とする。なお、役職位の任期は3年とする。

③事務局職員人事検討委員会規程

事務局職員人事検討委員会は、事務局長、大学事務長、事務次長、人事課長で構成され、職員人事に関し、採用、資格格付、異動、役職位任免、人事諸規程の改廃、人事考課苦情処理機関設置などの事項を検討する。

A大学職員新人事制度は一般的な職能資格制度を導入したために、制度そのものには大きな特徴が多数あるわけではない。そういった中で最も斬新な部分といえば、昇格とともに「降格」があることである。年功序列型人事では、原則として降格はほとんど有り得ない。そのため、旧制度から新制度に移行する際も降格制度を導入しない方が抵抗も少なく容易であろう。しかし、労使ともに年功序列で昇格して来た者が全て適当であるとは思っておらず、能力や成果が伴わない者の賃金が非常に高い場合には、両者からの不満が出ることとなる。そのため、A大学では形式的ではなく、実質的な降格制度を労使合意の下に導入した。さらに、役職も全て3年間の任期制としたため、任期が満了すれば一度は役職を解任した上で新たな役職者を登用する。また、職能資格の高い者が必ずしも上位役職に就くわけではなく、現実的に職能資格が下位の者が上位役職に就いているケースもあり、職能資格と役職は別々に考えられている。職員にとって非常にシビアなこの二つの制度は、2003年度の制度導入時（2002年度仮格付けから2003年度本格付けへの移行時）に実際に運用され、今後もその方向で進められることであろう。

次に役職については「一つの役割」として考え、職能資格を職員のステイタスにすることが、この新人事制度の建前である。そのため、次の特徴である事務局職員人事苦情処理規程の制定においては、役職に関する事項は職能資格制度に含まれないことから対象外となっている。すなわち、事務局職員人事苦情処理規程で取り扱われる問題は、職能資格制度の下での人事考課に関する内容である。この規程の中で設けられている苦情処理機関の設置回数が運用面の善し悪しを判断する最終的なバロメーターであると言えよう。さらに、役職を管理職位、監督職位、専門職位（部下を持たないが専門的知識、技術および技能に基づき、その職能を遂行する職位）に分けたことも特徴と言えよう。このことは職員が将来進んでいく道が、必ずしも人を管理指導する道だけに限定せず、専門的能力を活かして進むことができるよう配慮したものといえる。

以上が、職員組合執行部へのヒアリングと制度の概要の調査・分析から明らかとなったA大学人事制度の特徴であるが、2003年4月の新人事制度導入時には、専門職位を除き何らかの形でこれら

制度が既に機能しているとのことである。

7. 大学職員人事制度の留意点と今後の課題

A大学職員新人事制度の導入について、一般的な人事制度についての考え方を含めて述べてきた。既に上述したように、A大学の新人事制度内容は特殊なものではない。一般的な職能資格制度をもとに、A大学に馴染みやすい制度や運用を加えたにすぎない。もちろん、これまでのA大学における職員人事の問題点を克服する工夫はされている。また、降格制度の導入や役職任期制の完全実施に対する評価もできるであろう。しかし、最も特筆すべきことは、制度の内容に関するのではなく、この制度を構築・導入・運用するまでのプロセスと方法ではなかろうか。すなわち、大学主導のトップダウン方式で構築・導入・運用されたのではなく、考課される側の職員（被考課者）や、本来この導入に反対したであろう職員組合を巻き込んで、大学、被考課者、職員組合が意見を出し合い進めたことが大きな特徴である。新人事制度の導入は労使にとって、ある部分においては旨味のある制度であるが、その半面、どこかで痛みを伴う制度である。それは「ある人にとっては良い制度であり、ある人にとっては良くない制度」に成り得ることを示す。その際の痛みをできるだけ少なくし、事前に納得した範囲内で済ませるには今回のA大学のような取り組みは、一考の価値があるのではなかろうか。「経営者である大学が職員の大半が納得できる人事評価制度を構築しようとした取り組みは評価ができる」というコメントを職員組合執行部からのヒアリングにおいても得ることができた。

しかし、このA大学の新人事制度も導入されたばかりである。そのため制度導入の成果を評価するには時機尚早と言えよう。A大学の場合、評価と育成はある程度制度化され、運用されている。だが処遇面については、今後の給与制度の改革を含めて、まだまだ改善の余地が多い。この点については、職員組合執行部からのヒアリングの中でも大きな不満の一つであるという指摘があった。さらに、考課者・被考課者訓練と制度改革や運用面についての労使間の協力やお互いのチェック機能は、これまで通り努力を続けていかなくてはならないであろう。

人事考課や人事評価を伴う人事制度は、制度構築が完成すれば制度のそのものよりも制度の運用が非常に重要となる。どんなに良い制度が構築され導入されても、運用が上手く行われなければ全く意味をなさない。それどころか導入がマイナス要素ばかりを作り出すことさえ有り得る。それでは運用面では何を注意していかなくてはならないのであろうか。人が人を評価する、それも目に見える結果以外のものを含めて評価しなくてはならない。評価そのものには感情を入れてはならないのは当然であるが、考課者と被考課者が全ての段階においてコミュニケーションを取り、納得して仕事を進める配慮が両者には必要である。松井は⁽¹⁵⁾、「人事考課制度の第一目的は育成であり、部下の育成は管理職の大きな業務である。個々人に与えられた業務の目標を把握し、その達成度を面接等で確認し評価し、その評価を部下に示し、説明・指導することである」と述べている。この考えは、人事考課に関する一般的な考えである。すなわち、管理職の能力が問われ、大きな意味をなすのである。

考課者と被考課者、すなわち上司と部下の関係や評価がある程度上手く行なえたとしても、最終的な決定を下す経営者側が特定の人物や階層に特別な加点や減点を行なったり、被考課者が納得して受け入れた考課者の考課結果とかなり異なる最終結果を下すことがあってはならない。すなわち、人事に不信感を持たせないような経営者側の配慮、透明性を持った結果の通知等は避けてはならない道である。この問題に対処することは、人事考課や評価を行う上での永遠のテーマであり、終点のない活動である。

次に役職登用についてはポスト数が決められ、絶対評価というよりも相対評価で決定されるのが当然である。しかし、職能資格制度で行なわれる人事考課（役職登用は含まれない）は絶対評価が原則であり、相対評価を行うようなことがあってはならない。また、できる限り昇格者数を事前に決定してそれに見合う昇格を行うのではなく、考課開始前に昇格の基準を示し、それを遵守するようにしなくてはならない。

最後に人事制度をより良いものにするためには研修制度が重要となる。研修制度の充実は人事考課を有効に機能させる上でも、組織を活性化させる意味でも重要である。それに加え自己研鑽も重要となる。松井は⁽¹⁶⁾、「管理職に限らず一般職員も自己研鑽に努めなければならない。研修制度は自己研鑽の動機付けであり、自己研鑽こそが最も大切で有効である」と述べ、研修制度と自己研鑽の重要性を唱えている。大場は⁽¹⁷⁾、「職場内での職員育成は職場内訓練（OJT）が中心となるが、そのためには、管理職が人を育てるという意識を持つこと、人材育成に関する管理職の能力開発を行うこと、業務の達成度を評価するだけではなく人材育成を評価の重要な観点として入れることなどが重要であると考え」と述べており、管理職（考課者）の意識、大学の管理職養成、人事考課項目のポイントなどが、研修・育成と関わる重要性を述べている。宮村の研究⁽¹⁸⁾では、「研修に関する規程があると回答した大学は83大学（34.0％）にすぎず、6割以上の大学が研修に関する規程を持っていない」ことが明らかとなっている。このことは、大学職員の自己研鑽と同様に大学側の職員育成に対する意識向上の必要性を示している。

今回の研究を終えて私立大学職員の人事制度について、以下の課題が残っていると考える。まず制度や運用上の課題としては、人事制度は「評価、処遇、育成（研修）」が効果的に機能してこそ意義があるのだが、人事考課や評価が行なわれていない大学、行なわれていても評価と処遇（給与面）が連動していない大学がほとんどである。このことは、宮村の調査⁽¹⁹⁾でも、「評価を行う体制を整えている大学は決して多くはなく、それが処遇に結びつくような人事制度を実施している大学はわずかにすぎなかった」という結果が出ている。さらに、評価が上司から部下への一方向でしか行われていない、また、同僚の評価も行われていないといった「他者評価」についても検討の余地があると思われる。また、人事制度は人を評価することよりも人を育てることが主眼であるため、考課者と被考課者の関係が重要となる。この関係を効果的に機能させるには、考課者や被考課者に対して人事運用に関する教育を行うことが重要となる。また、制度に人や組織を合わせるのではなく、人や組織に合わせて柔軟に制度改善が行える体制を整えることも重要であろう。また、人事考

課や評価を取り入れている大学では、職員が様々な精神的苦痛を伴っているケースも見受けられる。精神面のケアを行う体制を整えることも人事制度を有効に機能させるためには不可欠であると考えられる。

最後に今後の研究の課題として以下のことが挙げられる。今回は人事制度についての一般論に加え、事例大学のみを対象として行ったため数量的な実証が行なわれていない。そのため、全国の私立大学職員を対象とした人事制度に関するアンケート調査を今後行い、分析、研究する必要がある。また、私立大学における人事考課制度が、どの程度導入され、どの程度機能しているかの数量調査を行い、現在の私立大学における人事制度や運用上の問題および今後の改革に向けての課題を探ることが必要であろう。

今後は、これまでの研究に加え、以上の調査・分析を行い研究の深みを増していこうと考えている。

〈注〉

- (1) 孫福 弘「プロフェッショナルとしての大学職員」『文部科学教育通信』、No.52、2002年、p.17。
- (2) 宮村留理子「大学職員の専門職化に関する全国私立大学調査結果報告」広島大学高等教育研究開発センター、高等教育研究叢書74、2003年、p.145。
- (3) 主に大学行政管理学会、日本高等教育学会において取り上げられている。また、教育雑誌では「リクルートカレッジマネジメント」、「文部科学教育通信」等に掲載されている。
- (4) 清成忠男『21世紀の私立大学像』法制大学出版局、1999年、p.176。
- (5) 井原 徹「職員論を進めるにあたっての視点」『早稲田フォーラム 一大学問題論叢一』、No.70、1994年、p.24。
- (6) 福島一政「大学職員改革論 一大学は職員をどう位置づけるべきか 一」大学行政管理学会誌、No.1、1998年、p.41。
- (7) 秦 敬治「先行研究からみる大学職員論に関する総括的研究」九州教育経営学会研究紀要第9号、2003年、pp.53-62。
- (8) 館 昭「SDの課題ープロフェッショナル時代の教員外職員能力開発ー」IDE・現代の高等教育No.439、2002年、p.5。
- (9) A学校法人は、大学、高等学校、中学校、幼稚園、保育所を有する。今回の新人事制度の導入は、本部・大学職員（高等学校・中学校職員を含む）を対象に構築された。
- (10) 宮村留理子 前掲論文(2)、2003年、p.148。
- (11) A大学人事制度チームが作成した「人事制度に関する現状把握アンケート集計結果報告書」(1996年)による。
- (12) A大学人事制度チームが作成した「職員総合人事制度提案書」(1996年)、A大学「新人制度関係諸規程」(2002年)による。
- (13) 人事制度チームメンバー2名および職員組合執行部両者同席のもと、筆者からの質問に対して

自由に懇談してもらう方法で行った。

- (14) 孫福 弘 前掲論文 (1)、p.17。
- (15) 松井寿貢「私立大学経営と大学職員～組織経営の観点から
一ガバナンスとガバメントから考察する職員研修のあり方一」広島大学高等教育研究開発セ
ンター、高等教育研究叢書74、2003年、p.55。
- (16) 同論文 p.55。
- (17) 大場 淳「大学の管理運営・経営と大学職員」広島大学高等教育研究開発センター、高等教
育研究叢書74、2003年、p.31。
- (18) 宮村留理子 前掲論文 (2) 2003年、p.146。
- (19) 宮村留理子 前掲論文 (2) 2003年、p.148。

[参考文献]

- 孫福 弘「私立大学における「環境・経営・人材」『文部科学教育通信』No.51、2002年、pp.16-17。
- 山本眞一「職員の能力開発の必要性 ～リーダーシップを实のあるものに～」『文部科学教育通信』
No.44、2001年、pp.18-19。
- 丸山高央『大学改革と私立大学』柏書房1992年。
- 梶山正弘「私立大学の危機と克服の戦略」日本教育経営学会編、『大学・高等教育の経営戦略（シ
リーズ 教育の経営）』、玉川大学出版部、2000年。
- 各務 正「大学職員の専門性と職員改革」『大学行政管理学会誌』No.2、1998、1999年、pp.31-36。
- 山本眞一『大学の構造転換と戦略』ジヤース教育新社、2002年。
- 各務 正「これからの大学組織と大学職員について」『大学行政管理学会誌』No.3、1999、2000年、
pp.47-54。

A Study of The Personnel System reorganization process of University Staff Case Study – A University The New Personnel System –

Keiji HATA

In future , the role and the position of university staffs will be important in advancing the education · study · contribution to a community in a university. And the personnel system reform of university staff will be important to cope with it. But the introduction of the personnel system including the evaluation system of university staff in private university does not easily progress. Because the university has been managed smoothly so far. But the university management will meet a very severe times from now on. In that case, an effective personnel system will be necessary to improve quality of university staff and cut the expense. An effective personnel system is that

1. evaluation
2. treatment
3. training

are functioning organically.

This research explains the issues when the new personnel system and evaluation system in private university staff construct · introduce, and studies about the personnel system in private university staffs in case study of A university which overcame those problems and tried to introduce those systems. And this research investigates and analyzes about an outline and an details to composition of the personnel system in A university and a way of composing and introducing. Of course, the general way of thinking about the personnel system also mentions. I think that the new personnel system in A university is particularly worthy to take notice in the way to introduction than the system itself.