

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－

大学経営・政策コース 堀川 優 弥

A Study of Factors Affecting the Work Attitudes of National University Staff
-Focusing on the differences in temperament between different recruitment methods-

Yuya HORIKAWA

The purpose of this study is to examine whether the temperament of human resources and their treatment after joining a national university differ depending on recruitment methods. The study focused on differences in recruitment methods, analyzing data obtained from a nationwide survey of university administrative staff. The results revealed the following. First, although gender, age, initial place of employment, and motivation for joining the company differed depending on recruitment methods, treatment after joining the company did not differ significantly. Second, as the number of years of service increased, the degree of increase or decrease in work awareness differed on the basis of recruitment methods. Third, the factors acting on attitudes toward work and awareness of continuing to work as an employee differed according to recruitment methods, as did the strength of the effect.

目 次

1. 問題意識と目的
2. 先行研究
 - A. 統一採用試験と独自採用試験について
 - B. 採用の役割について
 - C. 採用の効果に着目した研究について
3. 研究の方法
4. 分析結果と考察
 - A. 採用された人材の基本属性及び処遇の違い
 - B. 仕事に対する意識の影響要因に関する違い
 - C. 分析結果まとめと考察
5. まとめと今後の提案

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¹⁾。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²⁾。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ことを表している³⁾。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⁴⁾。

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。

A. 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)⁵⁾。

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ことの5点が挙げられている⁶⁾。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性があると認識されていたためである⁷⁾。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3点が挙げられている⁸⁾。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⁹⁾。

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3つがあることが調査の結果明らかになっている¹⁰⁾。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。

B. 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2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¹¹⁾。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。

C. 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、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。」(P.1) という3点が明らかになった¹²⁾。

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¹³⁾。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の違いは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¹⁴⁾。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¹⁵⁾、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2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2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異なる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の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

A. 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 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 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¹⁶⁾。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¹⁷⁾、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 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。

表 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。

表 5 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の違いはなく、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 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 | 0.0% |
| (N=50) | % | 34.0% | 66.0% | 0.0% | |

**p<0.01 *p<0.05 †p<0.10

表 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 | 0.0% |
| (N=50) | % | 20.0% | 46.0% | 30.0% | 4.0% | |

**p<0.01 *p<0.05 †p<0.10

表 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 | 0.0% |
| (N=50) | % | 28.0% | 0.0% | 42.0% | 2.0% | 2.0% | 14.0% | 12.0% | |

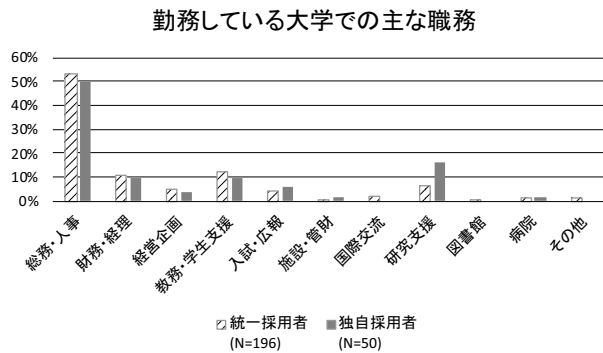
**p<0.01 *p<0.05 †p<0.10

表 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) p |
|------------------------------------|-------------|----------------|
| 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

表 5 現在従事している職務の違い



B. 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2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6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7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8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

表 6 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 7 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 |
| | | % | 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 8 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 | |
| 統一採用者 (N=191) | 勤続年数3年以下 | N | 3 | 26 | 12 |
| | | % | 6.7% | 57.8% | 26.7% |
| | 勤続年数3年以上 | N | 7 | 56 | 63 |
| | | % | 4.8% | 38.4% | 43.2% |

**p<0.01 *p<0.05 †p<0.10

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り、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9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っている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10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表11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、

表 9 仕事に対する意識の違い (平均値)

| | 独自採用者と統一試験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)p | 独自採用者(N=50) | 統一採用者(N=197)p |
| 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

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、職員を続けた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、

表10 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 | | 前例のない取り組み | | 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

表11 交互作用項の傾きの違い

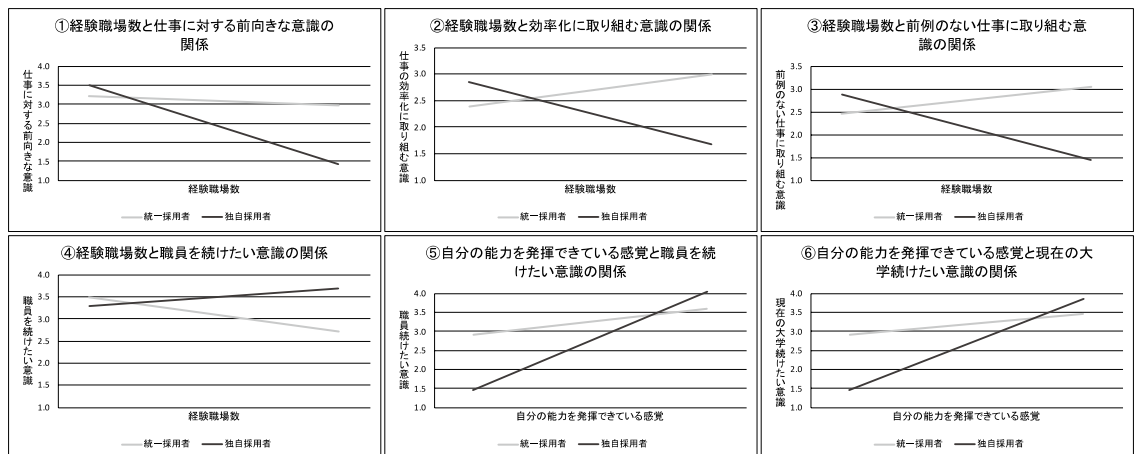


表12 組織に対する意識の違い

| | 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る | 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

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。

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、統一採用者にも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して捉えているため、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ばされにくい。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12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。

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。

C. 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¹⁸⁾、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。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¹⁹⁾、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²⁰⁾、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²¹⁾、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。

引用文献

- 1) 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)
- 2) 中央教育審議会 2008.「学士課程教育の構築に向けて(答申)」
- 3) 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』46, 91-106.
- 4) 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(未公開)
- 5) 同上.
- 6) 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(未公開)
- 7) 同上.
- 8) 上杉道世『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, 2009.
- 9) 同上.
- 10) 分部, 前掲(2020).
- 11) 服部泰宏『採用学』新潮選書, 2016.
- 12) 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』10, 1-15.
- 13) 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』10, 43-53.
- 14) 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」
- 15) 分部, 前掲(2020).
- 16) 同上.
- 17) 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.jitsumo.co.jp/gokaku_navi/guide/daigaku/ (2021年8月30日アクセス)
- 18) 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/afldfile/2010/07/21/1295896_2.pdf (2021年8月30日アクセス)
- 19) 同上.
- 20) Phillips, J. M. 1998. "Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis." *Academy of Management Journal*, 41(6), 673-690.
- 21) 文部科学省, 前掲(2010).

(指導教員 両角亜希子准教授)