

博士論文（要約）

日本の大学職員の職務遂行高度化に関する研究
一人事異動制度の効果に着目して

木村 弘志

論文の要約

本論文は、大学における人事異動制度が、事務職員の職務遂行の高度化に与える効果を実証的に明らかにすることを目的としている。

序章では、研究の背景および課題を提示した。複雑高度化する大学経営を担う人材への需要が高まる中、大学職員が担う職務内容自体の高度化と、その職務を遂行するための能力の高度化の双方が注目されている。内部人材の育成を通じてその達成を実現するには、業務を通じた労働の経験、すなわち業務内経験がコアとなるが、日本の大学において、その業務内経験に大きな影響を持つのが、組織による定期的な人事異動である。しかし、従来の大学職員の人事異動制度をめぐっては、職務遂行の高度化への効果の有無について、賛否両論が共存してきた。そのため、人事異動制度と職務遂行の高度化の関係性を実証的に検証することが重要となっている。

第1部では、本研究で取り組む研究の課題と方法を設定した。

第1章では、これまでの大学職員研究を、人事異動制度、職務、能力という3点から検討し、必要に応じてホワイトカラー研究も参照した。その結果、人事異動制度の効果を検証するうえで不可欠な大学職員の職務・能力に関する実証的研究が不足していることが判明した。人事異動制度が大学職員の職務遂行の高度化に与えている効果を検討するうえでは、人事異動制度は大学職員の能力の活用を阻害しているのか、人事異動制度は大学職員の能力の高度化に繋がっているのか、大学職員の学びにつながる業務内での経験は人事異動制度によって担保されているのか、という3点を問う必要がある。そのため、本研究では、大学職員の職務遂行の高度化を、既存業務の頻繁な改善および新規業務の頻繁な遂行と通常業務の円滑な遂行、そして、それらを支える能力の高度化と定義した。そのうえで、これらに影響を与える要素として、職務に関しては職務内容およびその積み重ねである業務内経験に対して、能力に関しては主に使用能力・保有能力に対して、人事異動制度がもたらす影響を明らかにする、という研究課題を設定し、その相互の関係性から人事異動制

度が大学職員の職務遂行の高度化に与えている効果を検証することとした。

第2章では、第2部の実証的研究で使用する調査データの説明を行ったうえで、本研究の全体像を提示した。職務に関する「職務を構成する業務内容」「経験職場・業務分野数」や能力に関する「保有能力の水準」などの実態については、「全国大学（事務）職員調査」「大学職員の採用・育成に関する調査」という既存調査の再分析を行い、明らかにすることとした。そのうえで、本研究では、職務や業務内経験における「キャリア上で経験してきた各職場における改善・新規業務の遂行度合」「各種業務相手とのかかわり」、能力における「保有能力・使用能力」に関するデータが不可欠であり、これらについて「大学職員のキャリアと職務遂行に関する調査」という調査を新たに実施した。そして、人事異動制度がもたらす業務内経験を、業務内容そのものである業務経験と人的なかかわりに由来する薫陶経験に分類し、またその結果がもたらす職務遂行に関わる能力も必要能力、保有能力、使用能力に分類したうえで、これらが改善・新規業務の頻繁な遂行と通常業務の円滑な遂行にどのように影響しているかという分析の全体像と、第2部の各章・節で個別に取り組む具体的な問いを提示した。

第2部では、大学職員の職務と業務内経験、大学職員の能力をそれぞれ考察したうえで、人事異動制度が大学職員の職務遂行の高度化に与えている効果を総合的に検証した。

第3章では、職務を、業務内容（定型的業務、調整合意業務、意思決定業務など）と、職務遂行上でかかわり合う業務相手（役員、留学生、文部科学省など）という2つの観点から捉え、大学職員の職務の実態と人事異動制度との関係を考察した。まず、業務分野間で職務に占める業務内容の割合やかかわりの強い業務相手は異なっていることから、いわゆるヨコの異動（業務分野の変更）が、業務内容やかかわる相手の多様化に果たしている機能を確認した。また、職位が高まるにつれ、定型的業務が縮小して改善・新規業務や調整合意・意思決定業務が拡大していることに加え、業務相手とのかかわり度合自体も増していることから、いわゆるタテの異動（職位の上昇）が、職務の基本的性質や業務相手とかわる度合を規定している点を確認した。

第4章では、大学職員の業務内経験を、業務経験（主に改善・新規業務の経験、新しい

業務への適応経験)、薫陶経験（主に業務相手とのかかわり）に分類し、大学職員の業務内経験の実態と人事異動制度との関係を考察した。まず、異動の頻度と幅については、大学職員は一定の頻度で人事異動を経験しており、経験する業務分野の幅は勤務先大学の設置形態によらず 2～4 分野程度であった。なお、人事異動がもたらす新たな職務への適応時には、前任者・学外知り合いへの質問、マニュアル・専門書などを通じた学習が行われていた。次に、改善・新規業務は、多くの業務分野を経験し、また過去に同様の業務を経験した者ほど、現在の職場でより遂行している傾向にあった。後者の結果からは、ヨコ・タテの異動による短期的な作用とは異なる、個人のキャリアを通じた長期的な経路依存性の存在が示唆された。そして薫陶経験については、主にタテの異動を通じて、学内組織を横断する、あるいは、学外組織も含めた業務相手とのかかわりがもたらされていることが明らかとなった。

第 5 章では、大学職員の能力を、必要能力に加え、保有能力・使用能力という 3 点から確認し、大学職員の能力の実態と人事異動制度との関係を考察した。タテ・ヨコの異動による職務内容の変化は必要能力の変化をもたらす、これにより、必要能力だが保有能力でないため使用が困難という「未保有」のギャップと、保有能力だが必要能力でないため使用が困難という「不使用」のギャップが生じる。このギャップには、能力を向上させる効果があると同時に、能力活用の非効率を招く効果もあるため、人事異動制度をめぐる肯定・否定をめぐる議論の根拠とされてきた。分析の結果からは、必要能力が仮に低下した場合でも、保有能力が補うことで使用能力の低下が抑制されている点、改善・新規業務の遂行時には、通常業務では使用頻度の低かった能力を使用している点が明らかとなった。この事実は、人事異動制度が能力にもたらしている負の影響が必ずしも大きくない点や、人事異動を通じた能力をめぐる「未保有」「不使用」のギャップが、むしろ能力の高度化を通じた職務遂行の高度化をもたらす側面もあることを示唆している。

第 6 章では、現行の人事異動制度が、能力、改善・新規業務、通常業務の高度化それぞれに対し与えている効果を総合的に考察した。業務経験の中でも、改善・新規業務の経験および職務遂行上で多様な業務相手とかわってきた経験は、知識・スキルを向上させ、

その知識・スキルに裏打ちされる形で実際の職務遂行がなされていた。そして、業務内経験を通じて得られた知識・スキルの向上は、改善・新規業務の頻繁な遂行や、新たな業務への適応期間の短期化ももたらしていた。また、改善・新規業務の経験は、知識・スキルの向上を介した職務遂行の高度化だけでなく、直接的に改善・新規業務の頻繁な遂行と関連しており、経路依存性の存在も改めて確認された。なお、業務内経験の職務遂行の高度化へのつながりを主に支えている経験は、人事異動に伴う業務の引継ぎ・指導経験であった。つまり、人事異動制度は、多様な職場・業務分野を経験させることを通じて大学職員に業務の引継ぎ・指導などの業務内経験をもたらし、それが能力および職務内容の高度化につながるという効果を持っていると言える。

大学職員の人事異動制度をめぐっては、異動に伴う負の側面や専門職化等を通じた高度化への転換が指摘されてきたが、制度の効果についての実証研究が決定的に不足し、「理想像」の追究が「実態」の把握に先行する傾向にあった。主に量的な調査に依拠してきた本研究からは、調査手法上や指標作成上の限界や課題もあり、人事異動制度と職務遂行の高度化の関係の一部しか明らかにできていない。しかしながら、多様な職場・業務分野の経験が、様々な場面で職務内容に応じた能力の新たな獲得や発揮の基盤となり、それが職務内容の高度化とも少なからずつながっていることを明らかにしたことは、今後の大学職員の人事異動制度を考える上で意義も大きい。現行の人事異動制度は、大学職員の能力の活用を必ずしも阻害する方向に機能しておらず、むしろそれによってもたらされる業務内経験が、大学職員の能力の高度化に寄与している側面が小さくない。もちろんそれは、現行の人事異動制度が正の側面だけを持つことを意味しない。負の側面を軽減しつつ正の側面を活かすためには、本研究の範囲を超えるが、適切な人事異動制度の運用が不可欠となる。

※5年以内に出版予定