

# 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

—人事部へのアンケート調査をもとに—

木村弘志

## 【要旨】

本研究の目的は、日本の大学が行っている採用・育成施策に着目し、それらが高度な能力を備えた大学職員を確保することに貢献しているのかを実証的に明らかにすることである。全国国公立大学人事部へのアンケート調査を分析した結果、以下の3点が明らかになった。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うえで限界がある。そして第三に、大学職員を育成するうえでは、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。

キーワード：大学職員、能力、採用、研修、アンケート調査

## 1 研究の背景と目的

近年、日本の大学経営において、大学職員<sup>1)</sup>という人的資源の重要性が高まっている。その背景には大学経営の複雑高度化があり、それは大学を取り巻く環境の変化や市場主義に導かれた大学改革の進展、大学間競争の激化等に由来している(山本 2013, 大場 2014, 木村 2019)。複雑高度化した大学経営は、かつてのように、教授会自治のもとで教育研究も行う管理職が片手間に担いうるものではなくなった。現在の大学経営は、高度な知識や経験を備え大学の管理・経営に専念する「大学経営人材」により担われるべきものとなっている(山本 2012)。さらに、大学の教育研究支援の文脈では、教職協働が重要視されつつあり、そのうえでは高度な能力を備えた大学職員が必要とされている(山本 2008, 清水 2011)。そして、大学職員の能力開発の機会提供と教職協働の実現は、近年、法改正により各大学に義務づけられるなど、政策上でも後押しされている。以上のように、現在の日本においては、大学経営や教育研究支援を高度化するため、高度な能力を備えた大学職員を確保することが重要になってきていると言える。

それでは、高度な能力を備えた大学職員を確保するために、各大学組織が取りうる方法にはどのようなものがあるだろうか。それには、もともと高度な能力を備えた大学職員を

「採用」する方法と、組織内の大学職員を「育成」して能力を向上させる方法がある。そしてこれらについて、特に日本においては、伸びしろの大きい若年者を採用し、時間をかけて育成することが合理的と考えられている（大学行政管理学会「大学人事」研究グループ 2004, リクルートワークス研究所「新卒一括採用」に関する研究会 2010, 私学高等教育研究所 2010）。ただし若年者採用・育成という方法が、日本の大学組織において高度な能力を備えた大学職員を確保するために合理的であることは、実際にその方法により目的を達成できていることを担保しない。ある制度が合理的かどうかと、その制度に効果があるかどうかは異なる問題だからである。ここで、大学が行っている若年者採用・育成の効果について、その実態を明らかにすることには、高度な能力を備えた大学職員を確保するための方法を改善するうえでの示唆を与えることを通じて、今後の大学経営・教育研究支援の高度化に貢献しようという実践的意義がある。

よって本研究では、日本の大学組織が行っている大学職員の採用・育成施策に着目し、それらが各大学において高度な能力を備えた大学職員を確保することに貢献できているのかを、実証的に明らかにすることを目的とする。

## 2 研究課題の設定

### 2.1 先行研究レビュー

本項では、前節で設定した目的をふまえ、(1) 大学職員の採用、(2) 大学組織による大学職員の育成、および、その結果としての(3) 高度な能力を備えた大学職員の確保についての実態、にかかるこれまでの大学職員研究をレビューして、先行研究の到達点と不足点を確認する。

#### (1) 大学職員の採用

ここでは、大学職員の採用にあたり「重視」している能力にかかる先行研究をレビューするが、それに先立ち、大学職員に「必要」とされている能力にかかる先行研究の成果を確認しておこう。大学職員の必要能力は、大学職員を対象とした多くの調査で取り上げられてきたトピックである（木村 2016a）。それらの調査では、大学職員自身が考える必要能力と、人事担当部署責任者等の大学組織が考える必要能力が明らかにされてきたが、後者においては、特定の専門的知識に加え、問題発見・解決力、情報収集分析力、企画立案力、幅広い視野等が多く挙げられてきた（福留（宮村）2004, 学校法人産業能率大学総合研究所 2013, 安田 2014）。

それでは、大学職員の採用にあたっては、どのような能力が重視されているのだろうか。私学高等教育研究所（2010）では、新卒採用で重視する力量を自由記述で回答させており、その結果、大学の理念等の理解・適性や学歴・クラブ活動歴、コミュニケーション能力、プレゼンテーション能力、パソコン操作力、語学力、文章作成力、行動力、企画力、基礎学力等が多く挙げられた。なお、中途採用の場合には前職の経験と職務内容とのマッチング、協調性、コミュニケーション能力、適応力、企画力、判断力、指導力、交渉

力、管理能力、キャリア、実務経験、マネジメント能力等の記述が多く、新卒と既卒では、採用時に重視している力量に同異があることがわかる。このように、本観点にかかる先行研究では、新卒と既卒で採用時に重視する能力に同異が存在していることが明らかにされており、そしてそれらは、大学組織が考える大学職員の必要能力と必ずしも一致していないこともわかる。

## (2) 大学組織による大学職員の育成

労働者の育成は主に OJT と Off-JT に大別されるが、これまでの大学職員研究では主に後者に注目されてきた(渡辺 2018)。たとえば産業能率大学総合研究所(2013)では、大学組織が行っている教育研修の手段・内容が調査されており、その結果、手段としては外部セミナーや階層別集合研修が多く、教育内容としてはビジネスマナーやメンタルヘルス、担当業務の知識・スキルに関するものが多く実施されていた。また、大学職員フォーラム(2009)では、各種研修について、業務別研修とテーマ別研修、情報処理研修等、内容が絞り込まれているような研修は多くの職員の役に立っていたが、全職員集合研修、年代別研修(新人・中堅・管理職)等は、あまり多くの職員の役に立っていないことが明らかになった。そして、福留(宮村)(2004)では、どのような能力が研修で養成可能かが問われている。その結果、同僚との協調や課題発見・解決力、プレゼンテーション力、リーダーシップ等は比較的養成可能であると捉えられており、情報分析力やマネジメント力、プロジェクトの企画立案力等は比較的養成が難しいと捉えられていることがわかった。このように、本観点にかかる先行研究では、大学職員を対象とした研修の実施度合と役立ち度合、研修により養成可能と考えられている能力が明らかにされてきた。

## (3) 高度な能力を備えた大学職員の確保

以上のように、大学職員の(1)採用、(2)育成の実態は先行研究を通じてある程度は明らかにされてきた。しかし、それらにより、必要能力を十分に備えた大学職員を大学組織は確保できているのかという点を扱った先行研究は非常に限られている。たとえば国立大学財務・経営センター研究部(2007)では、組織・管理等の職務に関連した能力や、企画立案、対外的折衝、情報処理、外国語という一般的能力について、職員の能力および人数は十分かが問われている。その結果、いずれも能力・人数ともに十分と回答した機関は少なく、特に一般的能力については、能力・人数ともに不十分と回答した機関が多いことが明らかになった。ただし本研究の関心からは、調査対象が国立大学に限定されており、また、不十分という実態が、どのような採用・育成施策の結果なのか、という観点からの分析はなされていないことを指摘できる。

また、木村(2016b)は、16種類の知識・スキルと6種類の職務能力および全体職務遂行能力について、各大学の職員全体の満足度を、各大学の人事部門を対象に調査している。その結果、語学力以外の「基礎学力」と「業務知識」、そして、コミュニケーション能力の満足度が高いことや、全体的に私立大学よりも国公立大学の方が、小規模大学よりも大規模大学の方が、満足度が高い傾向にあることが明らかにされた。しかしこれも同様

に、各種能力水準の満足度が、どのような採用・育成施策の結果なのか、という観点からの分析はなされていない。

## 2.2 本研究で扱う課題

前項のレビューより、これまでの大学職員研究を通じて、大学の採用および育成という方法や、大学職員の能力水準の「実態」はある程度は明らかにされてきたことがわかる。しかし、本研究の関心をふまえると、必要能力を十分に備えた大学職員を確保するために、現在行われている採用・育成活動は貢献できているのかという、方法の「効果」にかかる知見は十分に蓄積されていない。よって本研究では、必要能力を十分に備えた大学職員の確保、つまり、各大学職員の能力水準の向上に対して、大学組織の行っている採用・育成施策は効果を与えているのかという具体的な課題に取り組むことを目的とする。

## 3 研究の方法

前節で設定したとおり、本研究では、大学職員の各種能力水準と、所属大学の採用・育成施策の関係を明らかにする。この場合、採用・育成施策の効果を検証するために対象とする大学職員の集団は、全大学職員ではなく、入職後一定期間内の者に限定することが妥当であると考えられる。その理由は、労働者を成長させる経験の多くは、業務を通じた経験である (Lombardo & Eichinger 2010) が、大学職員の業務内容は、所属部署によって異なっている (木村 2018a)。よって、入職してからの期間が長くなるにつれて、採用・育成施策以外の要素が大学職員間で多様化し、それらの直接的な効果を検証することが難しくなるためである。

なお、本研究で測定する能力水準と採用・育成施策は、大学職員個人レベルではなく、大学組織レベルのものとする。その理由は、大学組織による「必要能力を十分に備えた大学職員の確保」という観点からは、必要な能力水準を個々の大学職員が満たしているかではなく、大学職員 (新人職員) 全体として満たしているかどうかが重要と考えられるためである。

以上の議論をふまえ、本研究では、木村 (2016b) と同じく、「大学職員の採用・育成に関する調査」データを分析のため使用する。同調査は、全国公私立大学 (放送大学を除く

表1 分析対象とする大学の数 (設置形態・規模別)

		大学規模						合計	
		小規模		中規模		大規模			
設置形態	国立	2	10.5%	7	36.8%	10	52.6%	19	100%
	公立	12	66.7%	4	22.2%	2	11.1%	18	100%
	私立	35	35.0%	41	41.0%	24	24.0%	100	100%
合計		49	35.8%	52	38.0%	36	26.3%	137	100%

※大学規模は、学生収容定員が2000人未満を小規模、5000人未満を中規模、5000人以上を大規模としている

全762大学) に対して郵送法により実施され、最終的に164大学から回答が得られている。本研究では、そのうち後述する使用変数に欠損のない137大学のデータを使用する。分析対象の設置形態・規模別の大学数は表1に示すとおりである。

同調査では、木村(2016b)で報告されているように、各大学の採用・育成担当部署の管理職を務める回答担当者の考える、同大学の「職員全体の各種能力への満足度(以下、「人事部満足度」とする。)」が問われているが、そのうちの知識・スキル16種類については、①各知識・スキルの採用時の重視度合(新卒・既卒別)、②各知識・スキルの養成を目的とした新人研修の有無、③採用からおよそ1年後の新人職員について、その各種能力の人事部満足度、についても問われている。このうち、人事部満足度は、大学職員の能力を直接的に測定したものではない。しかし、回答担当者である各大学の採用・育成担当部署の管理職は、能力開発等の実態把握・計画や人事評価の取りまとめ等を通じて、同大学職員全体の知識・スキルを把握する機会があることから、各大学の職員の能力水準を示すための代理変数として、一定の妥当性を持つものと考えられる。

次節では、これらのデータを使用して、以下の分析を行う。

第一に、新人の能力満足度の実態である。なお、対象とする能力は、表2に示す16種類の知識・スキルである。ここでは併せて職員全体の能力満足度との比較も行う。なお、以下、新人の能力満足度の対象となる集団を「新人職員」、職員全体の能力満足度の対象となる集団を「全体職員」と呼称する。

第二に、採用・育成施策の実態である。前者は、各大学の採用時に、各種能力を、それぞれどの程度重視しているのかを確認する。そして後者は、採用した新人職員に対し、1年以内に各種能力を向上させることを目的とした研修を実施したかどうかを確認する。

第三に、採用・育成施策が能力満足度に与える影響である。ここでは、各種能力の人事部満足度を従属変数とし、大学の設置形態と規模を統制したうえで、各種能力の採用時重視度と新人研修有無を独立変数として、それらの影響力を確認する。

以上の分析を、それぞれ次節の第1項から第3項で行い、第4項では、それらの結果をふまえて全体的な考察を行う。

表2 本研究の対象とする知識・スキル

	知識・スキル名称	略称		知識・スキル名称	略称
業務知識	貴学のミッション・歴史の理解	ミッション	対自己スキル	メンタル面でのタフさ	メンタル
	貴学の研究・教育・事務組織の知識	大学組織		ロジカルシンキング力	論理性
	大学業界の動向、大学関係法令の知識	業界動向		新規企画の立案力	企画立案
	大学業界の専門知識	専門知識		課題分析・解決力	課題解決
基礎学力	一般知識・社会常識	一般知識	対他者スキル	コミュニケーション力	コミュ力
	ビジネスマナー	ビジネスマナー		プレゼンテーション力	プレゼン力
	語学力	語学力		リーダーシップ力	リーダーシップ
	PCスキル	PCスキル		人脈の豊かさ・全体・人脈の豊かさ	人脈

## 4 分析結果と考察

### 4.1 新人職員の能力満足度

本項では、新人職員の各種能力にかかる人事部満足度について、全体職員との比較もふまえながら、その実態を明らかにする。既述のとおり、人事部満足度は6（満足）から1（不満足）までの6段階尺度で構成されている。そのため、6と1の間である3.50を、人事部満足度の高低の分岐点として解釈する。なお、本満足度は、調査実施時点（2013年6月）でのものであり、対象となる新人職員とは、主に2012年4月1日から翌年3月31日までに入職した者と定義されている。そして、満足度の基準は、新入職員については「入職2年目の事務職員に求められる能力」、全体職員については「貴大学運営に求められる能力」と指定してある。

表3は、全体職員および新人職員の各種能力についての人事部満足度平均値をまとめたものである。同表では、平均値が3.50以上のものを網掛けし、4.00以上のものを太字にしてある。

まずは、全体職員の人事部満足度を確認しておこう。16種類の能力のうち、人事部満足度の高いものは、ミッション、大学組織、業界動向、専門知識、一般知識、ビジネスマナー、PCスキル、メンタル、論理性、課題解決、コミュカ、プレゼン力、人脈であり、低いものは、語学力、企画立案、リーダーシップであった。ただし高低それぞれのカテゴリ内にも差はあり、一般知識、大学組織、ビジネスマナー、ミッション、PCスキルは平均値が4.00以上と比較的高く、逆に語学力は平均値が3.13ともっとも低くなっていた。

それでは、本研究で着目する新人職員の満足度はどうなっているだろうか。16種類の能力のうち、人事部満足度の高いものは、ミッション、大学組織、一般知識、ビジネスマナー、PCスキル、メンタル、論理性、コミュカ、プレゼン力であり、低いものは、業界動向、専門知識、語学力、企画立案、課題解決、リーダーシップ、人脈であった。新人職員の人事部満足度の高い能力は、すべて全体職員でも人事部満足度が高くなっていたが、全体職員では人事部満足度が高かった能力のうち、業界動向、専門知識、課題解決、人脈は、新人職員では人事部満足度が低くなっていた。

これらの分析結果が意味するところは何だろうか。本調査の対象となる全体職員と新人職員では、集団を構成する個人が異なっている、つまり、本調査で測定した全体職員の人

表3 各種能力の人事部満足度平均値（新人・全体別 n=137）

	業務知識			基礎学力			対自己スキル			対他者スキル					
	全体	新人	p	全体	新人	p	全体	新人	p	全体	新人	p			
ミッション	<b>4.09</b>	3.77	**	一般知識	<b>4.19</b>	<b>4.01</b>	**	メンタル	3.74	3.73	コミュカ	3.93	3.94		
大学組織	<b>4.14</b>	3.82	**	ビジネスマナー	<b>4.10</b>	<b>4.04</b>		論理性	3.61	3.53	プレゼン力	3.58	3.58		
業界動向	3.72	3.36	**	語学力	3.13	3.29	*	企画立案	3.45	3.28	リーダーシップ	3.46	3.26	*	
専門知識	3.82	3.42	**	PCスキル	<b>4.07</b>	<b>4.10</b>		課題解決	3.64	3.40	**	人脈	3.56	3.28	**

※3.50以上のセルを網掛け、4.00以上のセルを太字にしている。

また、p列は対応のあるt検定の結果であり、\*\*：p<0.01、\*：p<0.05、†：p<0.10を指す。

事部満足度は、新人職員の人事部満足度が、各種経験を通じて変化した結果ではない。そのため、一般化可能な程度に注意する必要があるが、新人職員時代に人事部満足度の高い能力は、新人時代を過ぎても人事部満足度が高い傾向にあることがわかる。また、業界動向、専門知識、課題解決、人脈という能力は、新人時代には人事部満足度が低いが、大学職員としてのキャリアを重ねると人事部満足度が改善する傾向にある。さらに、語学力、企画立案、リーダーシップという能力は、新人職員・全体職員ともに人事部満足度が低く、大学職員としてのキャリアを重ねても満足できるほど向上しない能力であることがわかる。

このように、新人職員と全体職員の人事部満足度を比較することによって、新人職員の人事部満足度は全体職員に比べると低い傾向にあること、そして、大学職員としてのキャリアを重ねることで向上しやすい能力と、向上しづらい能力が存在していることがわかった。ただし、この「大学職員としてのキャリア」による能力の向上には、本研究で着目する育成施策（研修）だけでなく、業務経験や自己啓発の影響も含まれていると考えられる。そのため、採用・育成施策そのものの影響力については、第3項にて詳細に分析する。

#### 4.2 採用・育成施策の実態

本項では、新人職員の各種能力に対して影響を与えうる採用・育成施策について、その実態を明らかにする。具体的には、①採用施策として、各種能力の採用時重視度合（採用基準）を、②育成施策として各種能力を向上させることを目的とした新人対象の研修の有無に着目する。

まずは、①採用施策の実態を確認していこう。表4は、各種能力の採用時重視度合について、新卒・既卒別にまとめたものである。なお、本調査票では、大学・大学院等を卒業・退学後、まもなく調査対象機関に事務職員として就職した職員のことを「新卒」、その他の職員のことを「既卒」と定義している。その採用時重視度合とは、新卒者・既卒者

表4 各種能力の採用時重視度合平均値（新卒・既卒別 n=137）

	業務知識			基礎学力			対自己スキル			対他者スキル		
	新卒	既卒	p	新卒	既卒	p	新卒	既卒	p	新卒	既卒	p
ミッション	3.42	3.47		4.03	4.26	**	3.88	4.00	**	4.41	4.45	
	0.17	-0.07	**	0.81	0.83		0.63	0.51	**	1.29	1.07	**
大学組織	2.87	2.99	**	3.61	3.88	**	3.48	3.69	**	3.28	3.55	**
	-0.47	-0.66	**	0.31	0.33		0.19	0.11	†	-0.03	-0.01	
業界動向	2.81	3.09	**	3.01	3.10	*	3.05	3.53	**	3.25	3.64	**
	-0.58	-0.57	**	-0.34	-0.62	**	-0.30	-0.05	**	-0.09	0.11	**
専門知識	2.59	3.10	**	3.47	3.57	*	3.50	3.91	**	2.29	2.83	**
	-0.81	-0.52	**	0.14	-0.03	**	0.20	0.40	**	-1.12	-0.84	**

※各セルの上段・下段はそれぞれ標準化前後の平均値を表し、下段で0以上のセルを網掛けしている。また、p列は対応のあるt検定の結果（上下段それぞれで実施）であり、\*\*：p<0.01、\*：p<0.05、†：p<0.10を指す。

の採用にあたり、各種能力の採用基準について、各大学における重視の度合を、それぞれ、5（重視する）～1（重視しない）の間で選択してもらった結果である。調査票では、各大学で「相対的」に重視している能力が明らかになるよう、「なるべく、新卒者・既卒者それぞれにつきまして、全16項目中、5と4を合わせて3つほど、2と1を合わせて3つほどを含むようにご回答ください」と指示している。その重視度合の単純な平均値が、表4における上段の数値である。ただし、実際にはすべての大学が既述の指示に完全に従ってはいなかったため、各大学において、新卒・既卒それぞれで16種類の能力の重視度合の平均値が0、標準偏差が1となるように標準化した重視度合も作成しており、それを能力ごとに全大学で平均した値が、表4における下段の数値である。

まずは、標準化前の重視度合について確認する。すると、すべての能力において、新卒よりも既卒の方が、採用時重視度合の平均値が高くなっており、14種類の能力については統計的にも有意な差がある ( $p<0.05$ )。これは、新卒よりも既卒の方が、採用時に重視度合の高い能力が多いことを示している。そして特に、人脈、専門知識、企画立案等が、新卒に比べて既卒の採用時重視度合が高くなっている。ただしこれらは、平均値を見る限りにおいては、既卒で重視しているというよりは新卒で重視していないという解釈の方が適切であろう。実際に、人脈と専門知識については、前項において、新人職員の人事部満足度は低かったが、全体職員の人事部満足度は高くなっており、採用時に重視しなくても、将来的には満足できる水準まで向上している能力であると言える。

続いて、標準化後の重視度合について確認する。表4では、標準化後の重視度合平均値のうち、平均値が0以上のもの、すなわち、平均的に見て、各大学において相対的に採用時に重視している能力のものを網掛けしてある。このうち、新卒・既卒で共通しているものは、コミュ力、一般知識、メンタル、ビジネスマナー、課題解決、論理性であり、新卒のみのみものはミッションとPCスキル、既卒のみのみものはリーダーシップであった。

これらの分析結果からは、第一に、採用時には業務知識が比較的重視されていないことがわかる。大学組織、業界動向、専門知識は、いずれも他の能力に比べて重視度合が低く、既卒の場合は、ミッションの重視度合も低くなっている。ただし、前項の結果を振り返ると、ミッション・大学組織は新人職員・全体職員の人事部満足度はともに高く、業界動向・専門知識も全体職員の人事部満足度は高くなっていた。つまり、業務知識については、採用時に重視しなくても、比較的すぐに満足できる水準まで向上しうる能力であるため、採用段階においては相対的に軽視されていると解釈できる。

第二に、採用時に共通して重視されている能力は、「所属部署を問わない」タイプのものであることがわかる。具体的には、一般知識やビジネスマナー等の知識は、社会人に共通するものである。また、コミュ力やメンタルは、特に大学職員はどのような部署であっても他者と協働する必要がある（木村 2018b）ことから、所属部署を問わずに求められるスキルである。そして、2.1で確認したとおり、課題解決力や論理性（ロジカルシンキング力）もまた、大学職員全員に求められているものである。この結果は、採用段階では担

表5 各種能力を向上させることを目的とした新人研修の実施有無 (n=137)

業務知識			基礎学力			対自己スキル			対他者スキル		
実施大学			実施大学			実施大学			実施大学		
ミッション	95	69.3%	一般知識	29	21.2%	メンタル	36	26.3%	コミュカ	40	29.2%
大学組織	87	63.5%	ビジネスマナー	76	55.5%	論理性	27	19.7%	プレゼン力	27	19.7%
業界動向	73	53.3%	語学力	26	19.0%	企画立案	15	10.9%	リターゲッパ	8	5.8%
専門知識	66	48.2%	PCスキル	38	27.7%	課題解決	23	16.8%	人脈	29	21.2%

※実施割合が上位半分以内のものを網掛けしている

当職務を特定せず、入職後もジョブ・ローテーションを繰り返しながら育成や適性発見を行う、現在の日本の大学組織における人事制度を反映しているものと考えられる。

次に、②育成施策の実態を確認していこう。表5は、各種能力を育成することを目的とした新人研修の実施有無について、実施有の大学の数とその割合をまとめたものである。なお、本調査では、主に2012年度中に入職者に対して、2012年度中に実施した研修を対象としている。このうち、実施割合が上位半分の能力を網掛けしているが、それらは実施割合の高い方から順に、ミッション、大学組織、ビジネスマナー、業界動向、専門知識、コミュカ、PCスキル、メンタルであり、これらは全体の4分の1以上の大学が実施していた。この結果から、新人職員向けの研修としては、業務知識の獲得を目的としたものの実施割合が高く、特定のスキルを向上させることを目的としたものは比較的低いことがわかる。

以上、採用・育成施策の実態を確認してきたが、これらの施策は、高度な能力を備えた大学職員を確保できるような効果を与えているのだろうか。次項では、この点を検証する。

#### 4.3 採用・育成施策が各種能力の人事部満足度に与える影響

本項では、前項で確認した採用時の重視度合および新人研修の実施有無が、各種知識・スキルの人事部満足度に対して影響を与えているのかどうかを検証する。

各種能力の人事部満足度について、それを従属変数とし、それぞれ勤務先設置形態ダミー、勤務先大学規模ダミー、採用時重視度合（標準化後の新卒・既卒合計値）および、新人研修実施ダミーを独立変数として、強制投入法による重回帰分析を行った。その結果、全16種類の重回帰式が得られたが、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6である。

まず、同表に示したF値より、モデル全体としての適合性が認められるのは、ミッション、一般知識、ビジネスマナー、PCスキル、プレゼン力、人脈についてのものでしかないことがわかる。つまり、ほとんどの能力の人事部満足度は、本モデルに投入した変数以外の要因によって規定されていると言える。

そして、本分析の主目的である、採用・育成施策の影響を確認すると、採用施策（採用

表6 採用・育成施策の人事部満足度への影響力 (重回帰分析結果) (n=137)

	業務知識				基礎学力			
	ミッション	大学組織	業界動向	専門知識	一般知識	ビジネスマナー	語学力	PCスキル
	$\beta$							
国立ダミー	-0.22 *	0.00	0.05	0.12	0.11	0.03	0.09	0.16 †
公立ダミー	0.07	0.00	-0.01	0.07	0.25 **	0.24 **	0.14	0.21 *
大規模ダミー	0.11	0.00	0.04	0.15	0.11	0.07	0.08	-0.01
中規模ダミー	0.11	-0.04	-0.05	0.05	-0.02	0.03	0.03	-0.05
採用時重視度合	0.21 *	0.22 *	0.08	0.15	0.00	0.01	0.03	-0.09
新人研修実施ダミー	0.11	0.13	0.14	-0.04	0.00	0.21 *	0.06	0.00
定数	3.50 **	3.82 **	3.29 **	3.38 **	3.86 **	3.68 **	3.13 **	4.03 **
調整済決定係数	0.09	0.02	0.00	0.01	0.04	0.05	0.00	0.04
F値	3.34 **	1.48	0.89	1.18	1.83 †	2.29 *	0.97	1.85 †

  

	対自己スキル				対他者スキル			
	メンタル	論理性	企画立案	課題解決	コミュカ	プレゼン力	リーダーシップ	人脈
	$\beta$							
国立ダミー	0.13	0.14	0.11	0.11	0.11	0.19 *	0.20 *	0.22 *
公立ダミー	0.07	0.04	0.08	0.12	0.19 *	0.10	0.14	0.19 *
大規模ダミー	-0.15	-0.05	0.11	0.10	0.02	0.23 *	0.10	0.10
中規模ダミー	-0.13	-0.01	0.09	0.15	0.09	0.23 **	0.06	0.09
採用時重視度合	0.20 *	0.11	0.11	0.01	0.04	0.33 **	0.11	0.06
新人研修実施ダミー	-0.03	0.09	0.02	-0.02	0.06	0.08	-0.03	0.05
定数	3.71 **	3.45 **	3.12 **	3.18 **	3.68 **	3.15 **	3.06 **	3.04 **
調整済決定係数	0.02	-0.01	0.01	-0.01	0.01	0.20	0.03	0.05
F値	1.52	0.85	1.17	0.86	1.21	6.72 *	1.60	2.08 †

\*\* : p<0.01 \* : p<0.05 † : p<0.10

時重視度合) は、ミッション、大学組織、メンタル、プレゼン力の人事部満足度に対して有意な正の影響を、育成施策 (新人研修実施) は、ビジネスマナーの人事部満足度に対して有意な正の影響を与えていた。これらの結果より、採用基準において重視することにより新人職員の能力に満足できる、すなわち、高度な能力を備えた大学職員を確保することができる能力はいくつか存在していることがわかる。しかし、入職後1年以内に実施した研修では、その実施有無によって人事部満足度が上下しているような能力はほとんど存在していないことがわかった。

#### 4.4 分析結果まとめと考察

項では、本節第1項から第3項までの分析結果をまとめるとともに、その結果をふまえて、日本の大学組織が行っている大学職員の採用・育成施策と、高度な能力を備えた大学職員の確保の関係について、総合的な考察を行う。

本節第1項から第3項までの分析結果を、対象とした能力ごとにまとめたものが表7である。左から順に、人事部満足度 (全体職員・新人職員)、新人の人事部満足度に影響を与えると想定した採用・育成施策の実施実態とその有意な影響力の有無をまとめている。

ここで、大学職員の採用・育成施策の目的である、高度な能力を備えた大学職員の確保という観点からは、本研究で着目した能力は、①新人満足度・全体満足度がともに高い能

表7 本研究における分析結果のまとめ

		満足度		採用		育成				満足度		採用		育成	
		全体	新人	重視 度合	影響力	実施 割合	影響力			全体	新人	重視 度合	影響力	実施 割合	影響力
業務知識	ミッション	◎	○	△	+	○		対自己スキル	メンタル	○	○	○	+	○	
	大学組織	◎	○		+	○			論理性	○	○	○			
	業界動向	○	×			○			企画立案	×	×				
	専門知識	○	×			○			課題解決	○	×	○		○	
基礎学力	一般知識	◎	◎	○				対他者スキル	コミュ力	○	○	○			
	ビジネスマナー	◎	◎	○		○	+		プレゼン力	○	○		+		
	語学力	×	×						リーダースキップ	×	×	△			
	PCスキル	◎	◎	△		○			人脈	○	×				

※満足度の◎は人事部満足度の平均値が4.00以上、○は3.50以上であることを、重視度合の△は、新卒・既卒の一方のみで比較的重視されていることを、実施割合の○は、実施割合が上位半分以内であることを、影響力の+は、それぞれの施策が人事部満足度に対して有意な正の影響を与えていることを示す（詳細は表3～表6参照）

力、②新人満足度は低い但し全体満足度は高い能力、③新人満足度・全体満足度がともに低い能力、に分類できる。そして、高度な能力を備えた大学職員の確保という観点からは、①>②>③の順に、「うまくいっている」能力であると言える。以下では、①～③の能力に対し、採用・育成施策はどのような効果を与えており、そこからどのような示唆を得られるか、確認・考察していく。

①新人満足度・全体満足度がともに高い能力

このカテゴリには、ミッション、大学組織、一般知識、ビジネスマナー、PCスキル、メンタル、論理性、コミュ力、プレゼン力が属しており、これらは、新人職員段階で「高度」な水準にまで達している能力である。これらを、知識・スキルの分類ごとに見ていこう。

まず、業務知識にあたるミッション、大学組織は、採用基準ではあまり重視されていないが、入社後すぐに研修が実施される。そしてこれらは、新人職員の段階から人事部満足度は高く、さらに全体職員ではかなり高くなる。このうちミッション（の理解）は、それを意識して仕事をすることが各種能力の向上につながるとされており（篠田雅人 2011）、本研究の目的からも重要な能力である。これらの特徴は、採用時重視度合が新人満足度に有意な正の影響を与えている点にある。つまり、採用時に重視することで、新人職員段階で人事部満足度を高めることができ、それが各種能力の向上につながると言える。ここから採用施策の有効性と重要性がわかる。

次に、基礎学力にあたる一般知識、ビジネスマナー、PCスキルは、いずれも新人職員から全体職員に至るまで人事部満足度はかなり高い。採用基準や新人研修の実施度合、新人研修の効果（ビジネスマナーのみ正の影響あり）は異なっているが、いずれも入社時点で高度な水準にまで達している能力であると言えよう。

そして、対自己スキルにあたるメンタルと論理性である。いずれも採用時には重視されているが、その度合はメンタルの方が高く、新人研修もメンタルのみ実施しているなど、メンタルの方が必要性は高いと認識されていると考えられる。そして、そのメンタルにつ

いては、採用時の重視度合が新人満足度に有意な正の影響を与えており、採用施策の有効性がわかる。

最後に、対他者スキルにあたるコミュ力とプレゼン力である。コミュ力の方は採用時にもっとも重視されているが、プレゼン力はそうでもなく、いずれも新人研修は実施されていない。ただし、プレゼン力の採用時の重視度合は、新人満足度に有意な正の影響を与えている。新人研修が有意な影響を与えていないことを考えると、プレゼン力は採用時に「見極めやすい」能力であり、大学の事情から必要度合が高い場合は、採用施策によって対応できることがわかる。

### ②新人満足度は低いが全体満足度は高い能力 (表7太字)

このカテゴリには、業界動向、専門知識、課題解決、人脈が属しており、これらは、新人職員段階では「高度」な水準にまで達していないが、全体職員では達している、いわば「育っている」能力である。ただしいずれも、採用・育成施策は新人満足度に有意な影響を与えておらず、全体職員研修や、日常の職務遂行を通じて育っていると考えられる。

このうち、業務知識にあたる業界動向、専門知識は、いずれも採用時には重視されていないものの新人研修は実施されていることから、入職後に育成することを前提とした能力と言える。それでは、このような能力はどうすれば育成できるのだろうか。先行研究では、大学の現状・大学についての幅広い知識等の「大学を理解するための知識」や「専門的な知識」は、将来のキャリアの方向性が確立していることで、それを学習するモチベーションが高まることが明らかにされている (木村 2017a, 2017b)。よって、これらの能力の育成にあたっては、入職後の早い段階から、管理職と専門職のどちらを目指すのか、どのくらい幅広く業務分野を経験したいか等の、自身のキャリアの方向性について考えさせることが重要であると言えよう。

次に、課題解決だが、これは採用時に重視されており、新人研修も実施されているにもかかわらず、新人職員段階では満足のいく水準に達しない、育成に時間のかかる能力である。しかし、2.1で確認したように、多くの先行研究で大学職員に必要な能力と捉えられている。それでは、どうすれば育成できるのだろうか。先行研究によると、若手職員でも、既存業務の改善や新規業務の遂行時には課題発見・解決能力を頻繁に使用している (木村 2018c)。よって、その育成にあたっては、職務配分や学内プロジェクトへの参加等により、通常業務の域を超えた業務に若手時代から従事させ、それらを通じて育成することが重要であると言えよう。

最後に、人脈については、採用時に重視されておらず、新人研修も実施されていないが、全体職員段階に至ると満足のいく水準に達している。仮に新人職員段階では人脈の必要性が低いようであれば、時間が解決すると考え、特に対策をとらなくてもよいものと考えられる。

### ③新人満足度・全体満足度がともに低い能力 (表7網掛け)

このカテゴリには、語学力、企画立案、リーダーシップが属している。これらはいずれ

も新人満足度・全体満足度がともに低い、「問題のある」能力である割には、採用時に重視されておらず、新人研修も実施されていない。さらに、採用・育成施策を実施したとしても、いずれも有意な影響を与えていない。大学職員はこれらの能力を十分に備えている必要はない、ということであれば問題はないが、たとえば海外の動向もふまえて新規企画を立案し、業務相手の国籍を問わずに協働して、リーダーシップを発揮しながらそれを実現させていくような「大学経営人材」を既存の大学職員から養成するのであれば、これらの能力の育成も必須であると考えられる。それでは、このような能力はどうすれば育成できるのだろうか。

語学力については、先行研究において、「大学を理解するための知識」「専門的な知識」と同様に、将来のキャリアの方向性が確立していることで、それを学習するモチベーションが高まることが明らかにされている（木村 2017b）。ここでも、入職後の早い段階から、管理職と専門職のどちらを目指すのか、どのくらい幅広く業務分野を経験したいか等の、自身のキャリアの方向性について考えさせることが重要であると言えよう。

企画立案については、篠田道夫（2003）において、プランづくりからその実現までを含む開発・統治力量の形成のためには、目標管理の手法を中心とした人事考課・育成制度の重要性が指摘されている。そして、その過程では、挑戦的な難度の目標を設定して取り組むことが必要であるという。

そして、リーダーシップについては、上杉（2014）において、リーダーを育成するためには、日常のルーティンをこなすだけではなく、リーダーとしての決断、未知の事象への取り組み、大きな責任を負うリスク等の経験が必要とされている。これらのためには、先の課題解決と同様、職務配分や学内プロジェクトへの参加等によって通常業務の域を超えた業務を経験させることが役立つだろう。

## 5 本研究のまとめ

本研究の目的は、日本の大学組織が行っている大学職員の採用・育成に着目し、それらが高度な能力を備えた大学職員を確保することに貢献しているのかを実証的に明らかにすることであった。本研究では、まずは大学職員の各種能力水準について、人事部満足度を指標として実態を確認した。その結果、多くの能力は満足のいく水準に達しているが、語学力、企画立案、リーダーシップは、新人職員、全体職員ともに満足のいく水準に達していないことがわかった。

続いて、大学職員の採用・育成施策の実態を確認するとともに、それらが新人職員の人事部満足度に与える影響を分析した。その結果、採用施策（採用時重視度合）については、ミッション、大学組織、メンタル、プレゼン力の人事部満足度に対して正の影響を与えていたが、育成施策（新人研修の実施）については、ビジネスマナーの人事部満足度に対してのみ正の影響を与えていた。つまり、採用・育成施策だけでは、新人職員の能力満足度を高めるうえで限界があることがわかった。

以上の結果をふまえたうえで、主に新人職員または全体職員の人事部満足度が不十分な能力をどのように育成すべきか、先行研究から得られる知見から考察した。その結果、入職後の早い段階から、自身のキャリアの方向性について考えさせることや、職務配分や学内プロジェクトへの参加等によって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ことがわかった。

これらの結果は、高度な能力を備えた大学職員を確保するうえで、大学はどのような施策をとるべきかに対して、実践的な示唆をもたらすものである。

前段で示したとおり、本研究では、日本の大学組織が行っている大学職員の採用・育成の改善に資する知見を一定程度は提供できたものと考えられる。しかし、本研究には限界もある。それは、入職後の育成に関しては、新人研修が新人の能力に与えている効果の検証のみに留まっている点である。全体職員を対象とした研修や、日々の職務遂行を通じたOJT等の効果については本研究では扱えていない。これらの検証については今後の課題としたい。

## 注

- 1) 本研究では山本真一(2013)・大場(2014)等での議論をふまえ、大学職員を「大学で職務に従事する教員以外の常勤職員」とであると定義する。

## 引用・参考文献

- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ,2004,「2004年度大学職員人事政策に関する調査結果概要」大学行政管理学会「大学人事」研究グループ企画・編集『大学人事研究』, 学校経理研究会, 225-53.
- 大学職員フォーラム, 2009,「評価をされて出世もしたい、しかし現状の大学改革へは不満が・・・」『大学職員ジャーナル』2008年度版:14-27.
- 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』7:157-76.
- 木村弘志, 2016a,「大学職員調査の過去と未来—先行調査の整理・分析および、今後求められる調査の提案」『大学アドミニストレーション研究』6:57-70.
- 木村弘志, 2016b,「大学職員の知識・スキルと職務能力のつながり:人事担当部署への満足度調査に基づいて」『大学行政管理学会誌』19:59-70.
- 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』8:33-49.
- 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, 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.
- 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わりに着目して」『大学行政管理学会誌』22:51-65.
- 木村弘志, 2018c,「日本の大学職員が遂行している「創造的業務」に関する研究—改善・新規業務を遂行するため用いている能力に着目して」『大学経営政策研究』8:113-29.

- 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.
- 国立大学財務研究センター, 2007, 『国立大学法人の財務・経営の実態に関する総合的研究』.
- Lombardo, Michael M., & Eichinger, Robert W., 2010, *The Career Architect : Development Planner (5th ed)*, Lominger International.
- 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.
- リクルートワークス研究所「新卒一括採用」に関する研究会, 2010, 『「新卒採用」の潮流と課題—今後の大卒新卒採用のあり方を検討する』株式会社リクルートワークス研究所.
- 産業能率大学総合研究所, 2013, 『「大学における人材マネジメント」実態調査報告書』.
- 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.
- 清水栄子, 2011, 「「SDの新たな地平—『大学人』能力開発に向けて」アンケート結果の概要について」33(1): 53-7.
- 篠田雅人, 2011, 「職員調査にみる大学経営人材育成の現状と課題—私立大学職員に着目して」『大学経営政策研究』1: 41-53.
- 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.
- 上杉道世, 2014, 「大学経営人材の育成の展望」『IDE:現代の高等教育』562: 14-9.
- 山本眞一, 2008, 「大学におけるSD」『大学評価研究』7: 83-90.
- 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.
- 山本眞一, 2013, 「大学職員論のこれまでとこれから」『大学職員論叢』1: 5-13.
- 安田誠一, 2014, 「大学職員が社会人大学院で身につけた能力」『大学アドミニストレーション研究』4: 21-34.
- 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.