

大学職員の人事制度改革 ―現状の到達点と今後の展望―

社会産業コンサルティング部
コンサルタント 妹尾 昌俊

1. はじめに

今は入試シーズンである。入学試験、卒業、新入生の受け入れと、重要行事が続くこれからの数か月間は、大学職員にとって、最も忙しい時期に違いない。しかし、頑張りが正式に評価されるわけではなく、頑張っても頑張らなくても、昇給や昇進は大差のないもののだとしたら、仕事へのやる気は湧くだろうか。

本稿では、大学職員の人事制度について考えてみたい。現在、一部の大学では、上記のような職員のモチベーションの課題に注目して、職員の人事制度を見直し始めている。

そこで、大学間の競争が激化している昨今、他大学と比べて、自大学ではどのような取り組みをしている（あるいはしていない）のかについて知ることは、大学経営上、クリティカルな情報の一つであると思われる。以下では、NRI が全国の私立大学・短大に実施したアンケート調査をもとに、現時点における大学職員の人事制度改革の到達点を概観する。あわ

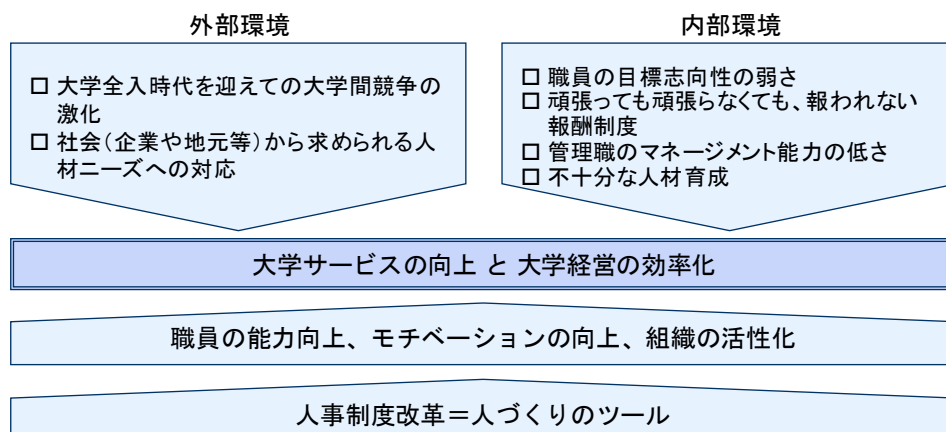
せて、大学における今後の改革の方向性を展望する。

2. なぜ人事制度改革が必要か

人事制度改革が起こる大きな背景には、図表 1 のような外部環境と内部環境がある。これを受けて、サービスの向上と経営の効率化が大きな課題となっている。

サービスの向上と経営の効率化を図るには、組織設計、業務プロセス、財務等の視点からのアプローチが可能であるが、人材に関する課題と理解することもできる。つまり、職員の能力向上、モチベーションの向上により、個人のパフォーマンスを上昇させるとともに、個人が接触し、組織の活性化が図られることが求められている。人事制度改革は、このような人材力を高めるための人づくりのツールの一つとして位置づけられる。

図表 1 職員人事制度改革の背景と位置づけ



3. 給与制度、資格制度の現状と今後の展望

アンケートの実施概要は、以下のとおりである。

- ・質問紙を使った郵送法による
- ・2005 年の 9 月、10 月に実施
- ・全国の 4 年制大学(550 校)、短期大学(392 校)に配布
- ・回収数は 191 校、回収率は 20.3% (うち 4 年生大学 101 校、短期大学 90 校)

なお、上記アンケートでは、教員人事制度に関する設問と、職員人事制度に関する設問を設けた。本稿では後者について紹介する。また、対象とした人事制度は多岐にわたるものの、ここでは、「給与制度、資格制度」、「評価制度」に絞って議論する。

1) 給与制度

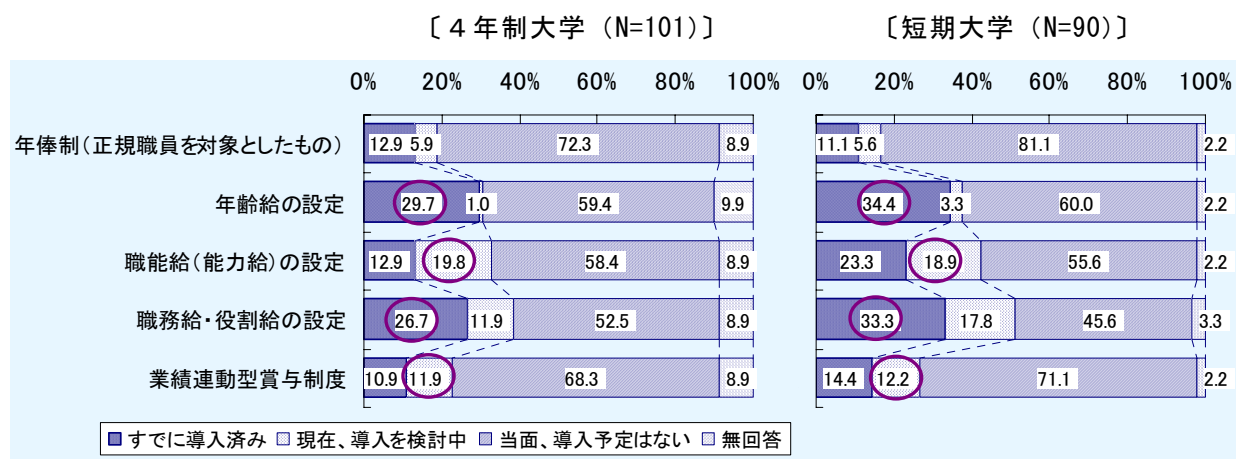
給与制度について、現状では、大学・短大

とも年齢給(約 3 割)や職務給^{*1}(約 3 割)の導入例が多い(図表 2)。ただし、注目したいのは職能給^{*2}について、導入を検討中との回答が大学・短大とも 2 割近くを占め、他と比べても高いことである。次いで職務給についても、検討中の割合は 1 割程度ある。年齢給について検討中との回答が非常に少ないことを考えあわせると、今後は年齢給から職能給、あるいは職務給へのシフトが、一部の大学・短大では進むと考えられる。

なお、業績連動型賞与^{*3}は約 1 割の大学・短大において導入されている。

民間企業(非製造業)の現状^{*4}を参照すると、職務給、業績連動型給与の導入例はそれぞれ約 4 割、5 割弱であり、大学・短大よりも高い。このことから、大学・短大では、今後、職務給や業績連動型賞与が検討されると予想される。

図表 2 給与制度の導入状況



*1 職務給：就いている仕事の重要度や困難度に応じて等級を設定し、賃金を定める方式

*2 職能給(能力給)：個人の職務遂行能力に応じて賃金を定める方式

*3 業績連動型賞与：組織や個人の業績を直接的に賞与に反映させる制度

*4 民間企業についての調査は、労政時報人事制度実態調査(2004 年 4 月 23 日号)による。
民間企業については、非製造業(N=117)における導入状況である。サービスを提供するという意味で大学職員と比較的近いと考えられるため、非製造業に限定した。

2) 資格制度

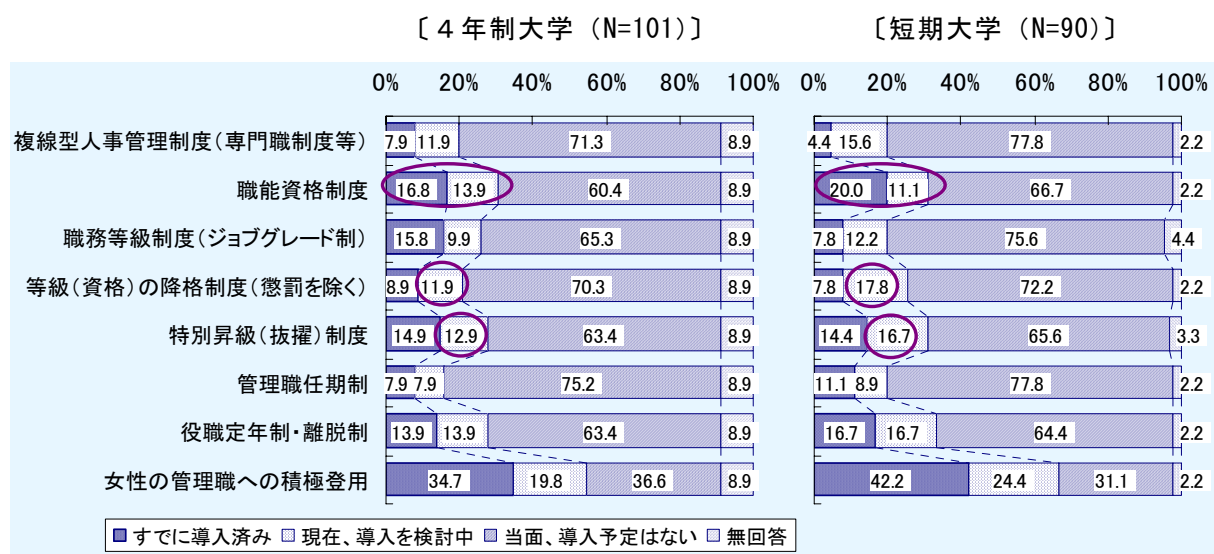
資格制度については、大学・短大とも、職能資格制度*⁵が約2割で導入されており、検討中との回答も1割強あることが特徴的である(図表3)。また、職務等級制度*⁶についても、約1割の大学・短大で導入が検討されている。

さらに、資格制度を硬直的に運用するのではなく、抜擢や降格を実施・検討する例があ

る。とりわけ短大では、導入済みと検討中をあわせると、抜擢が約3割、降格が約1/4にも及ぶ。4年制大学と比べ、短大では危機感が強い現われと考えられる。

ただし、短大の取組みも民間企業と比べると、あまり強調されるべきではないかもしれない。約4割の民間企業では、職能資格制度、あるいは降格制度がすでに導入されている。

図表3 資格制度の導入状況



4. 評価制度の現状と今後の展望

1) 概況

評価制度については、目標管理制度*⁷を大学・短大の1/4程度で導入済みであり、検討中のところも1~2割ある(図表4)。評価者教育についても、1/4程度の大学・短大では導入済みであり、検討中のところも2割に上る。つまり、近い将来、約半数の大学・短大において、目標管理や評価者教育の制度化は

進むと予想される。

しかしながら、この割合(約半数)は、民間企業の取組みとは異なっている。民間企業では、目標管理制度を8割近くがすでに導入しており、評価者教育も約6割が実施している。仮に、民間企業と大学との間に、目標管理制度を導入する効果に大きな差がないのであれば、将来的には、大学・短大においても、目標管理制度の導入が一般的となる可能性はあると考えられる。

*⁵ 職能資格制度：個人の職務遂行能力によって等級の格付けを行う制度

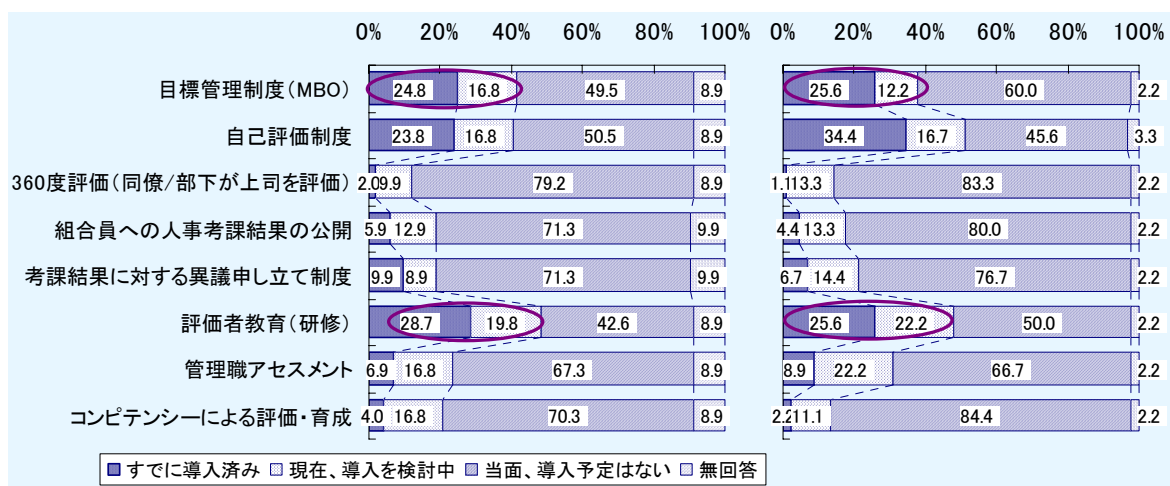
*⁶ 職務等級制度：就いている仕事の重要度や困難度に応じて等級の格付けを行う制度

*⁷ 目標管理制度：期初に設定した目標をもとに自己の業務を遂行し、期末にその達成度合を評価する制度

図表4 評価制度の導入状況

〔4年制大学 (N=101)〕

〔短期大学 (N=90)〕



2) 結果の詳細

目標管理型か、自己評価型かは別として、何らかの形で評価制度を導入済みなのは、大学の約3割、短大の約4割に上る。導入を検討中との回答も、大学・短大でそれぞれ2割程度ある。

しかし、なんとなく（流行だからといって）評価制度を導入しても、うまく機能するとは思えない。また、評価制度と一口で言っても、誰がどのような点を評価しているのか。さらには、評価の結果を何かに活用しているのだろうか。そこで評価制度を導入済み、あるいは検討中と回答した大学と短大に絞って以下の4点について調査した。

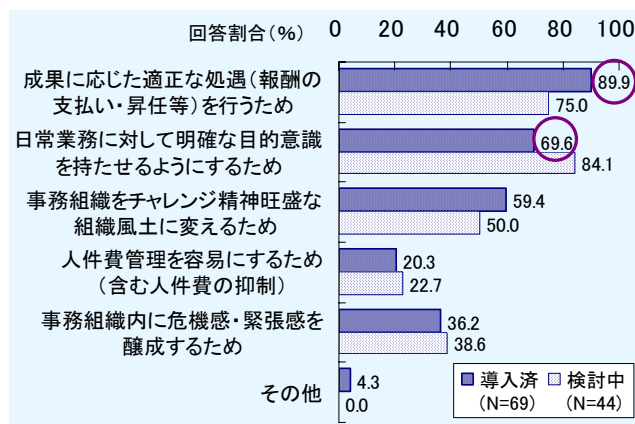
①導入目的

評価制度を導入済みの大学・短大では、「成果に応じた適切な処遇を行うため」との回答が約9割と最も高い（図表5）。これは、適切な処遇によって職員のモチベーションの向上を図ったものと理解できる。次いで、「日常業務に明確な目的意識を持たせるため」との回答が約7割に上る。これは目標管理制度と深く関わっている。

注目すべきは、「人件費管理を容易にする

ため」との回答は約2割に過ぎず、上記の他の目的に劣後していることである。人事制度改革と聞くと人件費カットのためのものとイメージされやすいが、それが本来の目標ではないことを示している。

図表5 職員評価制度の導入目的



②評価者

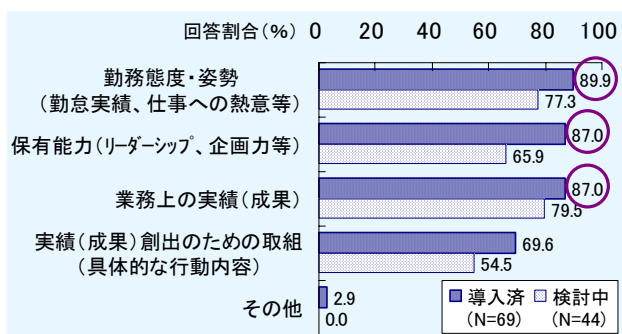
評価制度を導入済みの大学・短大では、「直属の上司」との回答が約8割と最も多く、次いで「所属組織の管理職（直属の上司を除く）」との回答が7割弱を占める。教員評価では評価委員会を設置する例も多い*8が、職員評価では上司が評価者となる例が多い。

*8 アンケートによると、学部内評価委員会を設置する例が、教員評価制度を導入済の大学・短大の4割弱に上る (N=39)

③評価領域

評価制度を導入済みの大学・短大の約 9 割において、勤務態度・姿勢、保有能力、実績（成果）が評価されている（図表 6）。つまり、いくつかの評価領域を組み合わせた総合的な評価が実施されている。

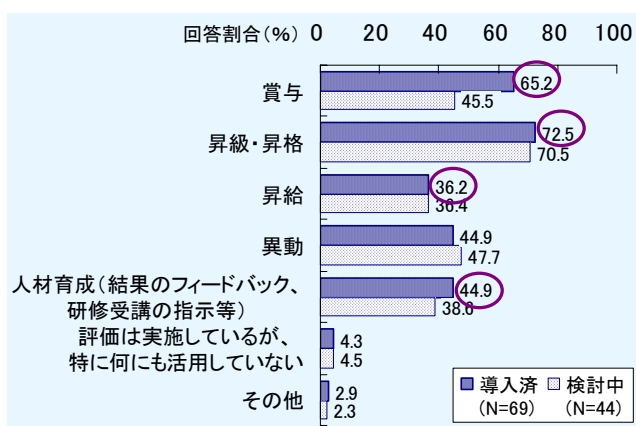
図表 6 職員評価制度における評価領域



④活用方法

評価制度を導入済みの大学・短大の約 7 割では、評価結果を賞与や昇級・昇格に反映させている。昇給へ反映させている例も 4 割弱に上る。「特に何にも活用していない」との回答はほとんどなく、評価をやりっ放しで終わらせていないことがわかる。ただし、人材育成に活用する例が 4 割強に留まっているのは、今後の課題である。

図表 7 職員評価制度の活用方法



5. 改革を実現するために

以上の検討結果を踏まえて、今後の大学職員の人事制度改革を展望すると、以下のように要約できる。

図表 8 今後の人事制度改革の展望（要約）

給与制度	○年齢給から能力給や職務給へのシフト ○賞与、昇給への評価結果の反映
資格制度	○職能資格制度や職務等級制度の導入（一部の大学・短大） ○特別昇級や降格制度の導入 ○昇格審査への評価結果の活用
評価制度	○目標管理制度の導入（半数以上となる可能性もある） ○評価制度の導入（姿勢、能力、成果などを対象とした総合評価） ○評価結果の処遇や人材育成への活用

本稿では、給与、資格、評価を別々に分けて概観したが、これら 3 つは言わば、三位一体となって改革を進めるべきである。すわなち、給与制度を能力や成果が重視されるものに改革すると同時に、資格制度によって期待する職員像を明確にすること、また能力や成果が反映される昇格要件とすることが必要である。加えて、評価制度によって目標を管理し、その達成度合や能力を測ることが必要である。

さらには給与、資格、評価にとどまらず、人事異動・配置（採用戦略等）、人材開発（キャリア開発、管理職能力開発等）という広い視野で人事戦略を見直し、改善することが重要である。

しかし、改革が一筋縄ではいかないことも確かである。最後に、アンケート調査から、改革を成功させるためのポイントを抽出する。

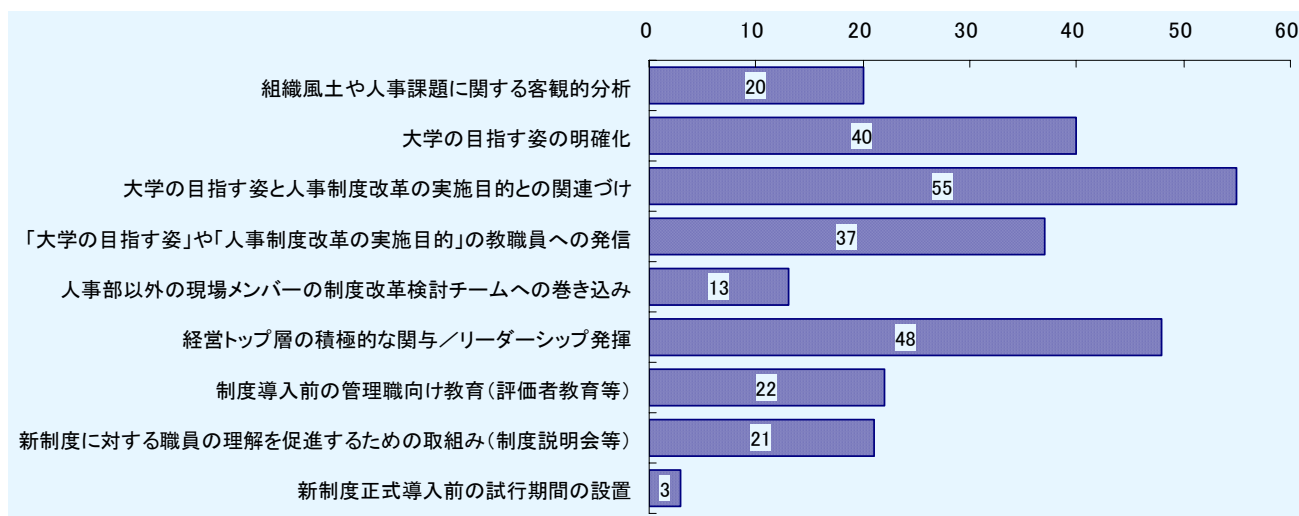
図表 9 に示すように、改革を実施済みの大学・短大において、改革時に重視したことは、概ね次の 3 点に絞られる。

第1に、大学の目指す姿を明確化すること。
すなわち、大学の存在意義について、もう一度問い直すプロセスが必要である。

第2に、大学の目指す姿と人事改革の実施目的とを関連づけること。つまり、人事制度改革は、単なる人件費のカットのためにあるのではなく、人づくりのツールであることを職員に説得するプロセスが重要である。

第3に、経営トップ層の積極的な関与とリーダーシップ。経営者は、担当者任せにするのではなく、改革実現に向けて何をサポートできるかを自ら考えて、実行する必要がある。近い将来、多くの大学において、多忙な時期の職員の頑張りが評価され、評価結果が処遇や人材育成に活用される等の人事制度改革が進むことを期待する。

図表9 人事制度改革の実行時に重視した取組み（N=49）



注）重要度の算出方法：「1番目に重要」回答数×3＋「2番目に重要」回答数×2＋「3番目に重要」×1

筆者

妹尾 昌俊（せのお まさとし）
社会産業コンサルティング部
コンサルタント
専門は、大学人事制度改革、地方財政改革、公的組織の組織改革 など
E-mail: m-senoo@nri.co.jp