

非正規化が正社員の人材育成に与える影響

——A大学職員の事例分析

南雲 智映・平井 光世・梅崎 修

はじめに

- 1 分析枠組み
 - 2 調査方法と対象者
 - 3 調査結果
- おわりに

はじめに

本稿の目的は、派遣社員や業務委託などの非正規化が、コア人材である正社員のキャリア管理に与える影響を分析することである。同一職場を非正規化の前後で比較することによって、正社員中心の職場において非正規化がどのようなインパクトをもたらすのかを明らかにしたい。

近年、非正社員の活用が多く職場組織で進んでいる。非正規化は、経営側にとっては第1に総人件費削減、第2に短期の業務量の変動に対する数量的柔軟性確保という利点があるため、バブル経済崩壊後から徐々に進展した（Atkinson（1985）参照）。例えば、宮本・中田（2002）や山口（2011）は、数量分析により正規社員と非正規社員の間に代替関係があることを確認している⁽¹⁾。

しかし、先行研究において、これらの組織戦略上の利点に対して非正規化の問題点、すなわち中長期的な人材育成上の欠点も指摘されてきた。非正規化による正社員の人材育成計画の阻害（木村（2002））である。安田（2008）は、企業調査と就業者調査を用い、非正社員の数量的増加はOJT実施の阻害要因として有意な影響を与えていないが、非正社員を正社員に置き換えて活用している企業では、OJTが円滑に行われていないことを確認した。この発見事実は、正社員から非正社員への置き換えが企業内人材育成に負の影響を与えることを示唆する。さらに長期的には、佐藤・佐野・木村（2003）や村松（2004）により、非正規化により長期勤続の従業員が少なくなるため、技能継承やノウハウ蓄積が難しくなることが指摘されている。

(1) 一方、原（2003）は、正規社員と非正規社員の間の補完的關係を確認しており、共通の実証結果が得られていない。

加えて、非正規化による正社員業務の高度化・複雑化を示唆する研究もある。たとえば、佐藤・佐野・木村（2003）は、非正規社員の業務管理や教育訓練を行うようになった結果、正社員の仕事負担が増すことを指摘している。非正規化が職場マネジメントに与える影響を扱った先行研究を整理すると、非正規化に伴う問題は以下の3タイプに整理できる。

第1の問題は、複数雇用区分を原因としたコミュニケーション不全である。Goulding and Kerslake（1996）は英国の大学・公共図書館等の図書館情報サービス機関の管理職を対象に、複数雇用形態を含む非正規化の影響についてアンケート調査とインタビュー調査を行っている。その結果をみると、アンケート回答者の約3分の1が、非正規化がコミュニケーション上の問題を引き起こすと回答しており、ヒアリング調査でも非正規化に伴う問題として最も多く指摘されたのが、非正規職員とのコミュニケーション問題であった。さらに、この問題と関連して、管理業務の増加、パートタイマーの勤務時間が異なるためミーティングや管理業務を適切に行えない、緊急時対応などが正規職員のみの場合よりも難しいという問題点も、調査対象となった図書館のマネージャーから指摘されている⁽²⁾。また、日本の組織の場合には、各個人の担当すべき仕事はある程度決まっているが、チーム内でその時々状況に応じ担当者が変わっていく。このような職務の境界が厳密でない状況で協業するには、円滑なコミュニケーションが不可欠である。したがって、頻繁にメンバーの変動が生じる場合はコミュニケーション不全に陥る可能性が高く、短期雇用者よりも長期雇用者のほうが有効といえる（奥林・上林・平野（2010））。さらに、木村（2006）は、請負労働者の定着率低下に伴う製品品質の低下や仕事の連携・チームワークの阻害を指摘している⁽³⁾。

第2の問題は業務不確実性への対応者の偏在化である。大藪（2009；2010）は、仮に事前に職務分担を明確に定めても問題が発生すると主張する。職務分担があっても日常的に外部環境や職場内の変化が生じており、担当者が明確ではない仕事、すなわち「職務のスキマとアナ」が常に生じており、日本の職場では現場の自主的な判断と行動によりこれらを柔軟にカバーすること（「柔軟な責任的行動」）が求められる⁽⁴⁾。そして、長期雇用の正社員がこのような行動をとるのは、長期的報酬として「良い仕事」を獲得するために良い査定結果と社内の「評判」を求めるからだと説明される⁽⁵⁾。一方、勤続が短い非正社員は長期的に「良い仕事」を求めるインセンティブがなく、「柔軟な責任的行動」は促進されない。したがって、非正社員が増加すれば、正社員の業務管理の負担が大きくなる（「柔軟な責任的行動」を行う範囲が拡大する）と考えられる。

(2) これらの問題点を指摘したマネージャーは、全員がフルタイムの職場が管理するうえで理想的だと述べている。

(3) このほか中村（2009）の全体的な主張は、労働組合は代表性（過半数組合の維持）と集团的発言メカニズムの危機を察知して非正規労働者の組織化に取り組むというものが、事例として取り上げられた中に非正規化によるコミュニケーション不全を契機として、労働組合により非正社員の組織化が行われたケースがある。なお橋元（2009）にも同様の事例が紹介されている。

(4) 同様に田中（2004）も「職場の中では事前には予測できなかった職務、あるいは誰の役割にも属さない役割が絶えず生じてくるのが常」であり、組織市民行動により従業員が仕事の範囲を自発的に広げることで「職務の隙間」が埋まるとしている。

(5) 平野（2008）は、正社員の雇用目的の1つとして組織市民行動（場合によって与えられた自分の職務以外の仕事を自ら進んで行うような行動）を求められていることをあげており、企業からチームワークや自律的例外対応を求められる度合いがほかの雇用形態よりも大きいことを示している。また、平野（2009）は、正社員は人的資産の特殊性とともに業務の不確実性への対応が求められる度合いが大きいことを示している。

第3の問題は非正規のキャリア展望のなさによる動機づけの困難性である。日本企業では正社員を対象とした企業内労働市場において長期雇用と年功賃金による動機づけが行われる一方、非正社員は外部労働市場で長期雇用を前提としない人事管理（短期雇用・短期契約）が行われている（八代（2014）、平野（2010）など）。実際、正社員については昇進・昇格によりコミットメントが向上することを示す実証研究がある。山本（2004）は昇進可能性認知と昇進満足が組織コミットメントに強い影響を与えていることを示した。また、鈴木（2002）は、組織コミットメントは立場や入手する情報の変化をもたらすキャリアにおける転機を通じて変動し、とくに入社して最初の昇格の時期に組織コミットメントが急激に強まることを示した。逆に、昇進・昇格の展望がない（または限定的である）非正社員についてはコミットメント向上の機会が乏しく、非正規化は職場のモチベーション管理を困難にするといえよう。

正社員のための職場が非正規化した場合、職場に上記3つの問題が新たに生じ、職場の管理職や職場のリーダー（管理的業務を行う正社員）には、これらの解決が職務に加わる。モチベーションが下がった職場で、コミュニケーションが困難な中、業務の不確実性に対応できる人材が少ない状況における職場の管理は、高度かつ複雑で、従来よりも難しい職務だといえよう。

他方、非正社員の職務内容の変化、すなわち質的基幹化を指摘する研究がある（たとえば本田（2007））。さらに、質的基幹化を踏まえた雇用ポートフォリオ研究を行ったのが平野（2008；2009）であり、Lepak and Snell（1999；2002；2003）が構想した“human resource architecture”⁽⁶⁾の改良版である「人材ポートフォリオ・モデル」を提唱している。このモデルでは、担当職務の人的資産特殊性と業務不確実性がともに高い「正規」、ともに低い「非正規」のほかに、中間形態として「ハイブリッド」⁽⁷⁾を設けることが経営合理的だとする。そして、正規には人材を長期雇用で内部育成する「Make」、非正規には短期雇用で労働市場から適宜スポット調達を行う「Buy」、ハイブリッドには中間的なHRM方針をとることで人的資本投資を効率化できるとする。しかし、中間形態としてのハイブリッドの拡大が、正規の仕事内容に与える影響は明らかにされていない。また、平野（2008）も指摘するように、雇用ポートフォリオは一時点で雇用形態を分類するだけでなく、動態的にとらえる必要があるだろう。

本稿では、先行研究を踏まえ、非正規化が正社員の仕事内容と人材育成に与える影響について、内部資料とヒアリング調査によって分析する。ヒアリングをする理由は、非正規化の利点が人件費削減などの見えやすい指標である一方、その問題点は仕事内容や人材育成など見えにくいからである。非正規化と人材育成の関係性に焦点を当てた事例調査は少ないが、仕事内容の変化を生み出す過程、すなわち雇用ポートフォリオの動態的進化を明らかにする研究上の意義は大きいといえよう。

なお、本稿の調査対象は大学職員である。大学職員の役割増大と能力開発は、近年、大学改革、および大学マネジメントの観点から注目されている問題である。たとえば、山本（2012；2013）は、大学に求められる役割が拡張する中、大学経営に高度な知識と迅速な判断力をもつ人材が必要

(6) human resource architecture は、人的資産特殊性と人的資本の価値の2軸からなる雇用ポートフォリオのモデルである。

(7) 平野（2009）は、事業所調査の分析をもとに、ハイブリッドには契約社員や質的に基幹化したパートが該当すると述べている。

だと述べている。山本（2013）によれば、1990年代の本格的大学改革以前は事務職員の役割や能力に大した関心が示されなかったが、2000年前後から、この問題に関連する学会の発足、審議会での言及、大学院プログラムの開始などが実際に見られ、「職員の問題は大学経営人材に係る重要課題として」急速に認識されるようになってきた。

一方で、同時期から少子高齢化やグローバル化社会の到来、教育・研究資金の競争的配分など、大学経営をめぐる環境変化により、人件費削減や業務の見直しの必要が生じ、急速な非正規化がすすんでいる⁽⁸⁾。本稿の調査対象である私立大学においても、近年、派遣・嘱託職員といった有期雇用の非専任職員が増加し、業務の外注による非正規化（業務委託）も進んでいる。将来見通しが難しい状況に対応するため、大学においても人件費の抑制と業務の見直し、それに伴う非正規化は避けられない課題となっている。

このように、大学職員の人材育成と非正規化の問題は、近年重要性を増している大学マネジメントにおいて重要な論点であることは間違いない。しかし、この問題はこれまで現象として語られつつも⁽⁹⁾、職場に踏み込んだ詳細な実証研究はほとんどなかった。さらに、高度専門知識をもつ人材の養成と非正規化の同時進行は大学職員だけでなく、病院や研究所などにも共通する問題である。本研究の事例分析はこれら諸機関における人材形成に多くの示唆を与えるだろう。

1 分析枠組み

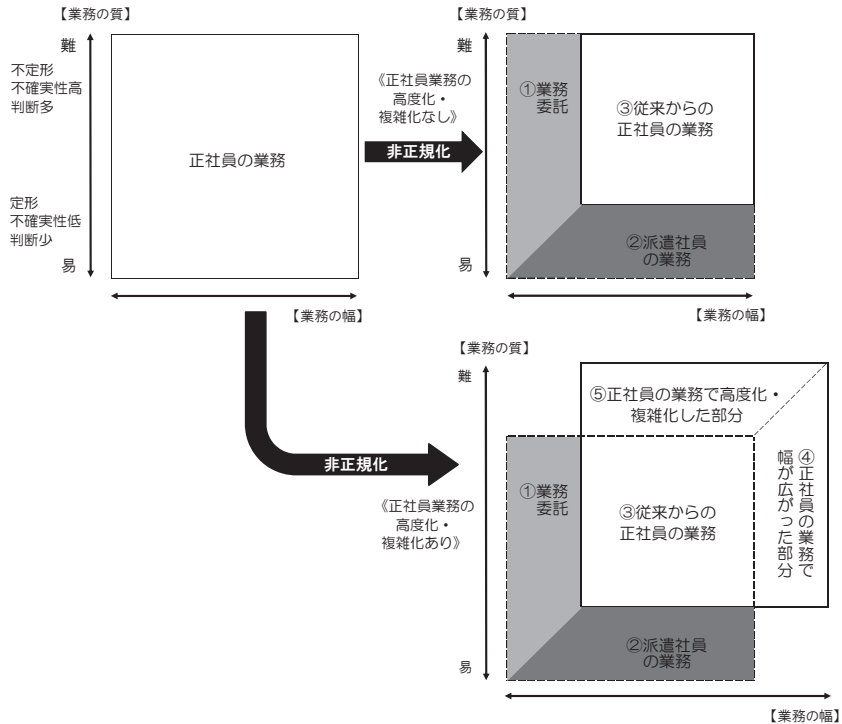
先行研究に基づいて、非正規化に伴う正社員業務の高度化・複雑化とは、3つの問題（複数雇用区分を原因としたコミュニケーション不全、業務不確実性への対応者の偏在化、非正規のキャリア展望のなさによる動機づけの困難性）への対応、すなわち難易度が上がった職場の管理業務をこなすことと定義できよう。そのうえで、本研究の分析枠組みを図によって類型化したものが次頁図1である。まず、非正規化による正社員（大学での呼称は「専任職員」）の業務の変化についてありうる2つの可能性を示した。まず、《正社員業務の高度化・複雑化なし》のケースは単純な非正規労働者への置き換えである。すなわち、独立性や専門性が高い仕事群を業務委託し（図①、「業務委託」）、難易度の低い定型的業務は正社員から派遣社員に担当を移すものである（図1右側の②、「派遣社員の業務」）。結果的に、正社員業務の範囲は従来より幅が狭く、易しい仕事がない状態になる（図1右側の③、「従来からの正社員の業務」）。

一方、《正社員業務の高度化・複雑化あり》のケースでは非正規労働者への置き換えと同時に正社員の業務拡大が生じる。業務委託や派遣社員に正社員の仕事を任せるときに、正社員数が大きく減少しなければ、正社員に余力が生じるはずであり、新たな業務を担当することが自然であろう。そして、新たな業務には2つのタイプがあると考えられる。すなわち非正規化により、正社員がそれまで担当していなかったが担当するようになった部分（図1右側の④、「正社員の業務で幅が広がった部分」）と従来業務が高度化・複雑化したことにより難易度が高まった部分（図1右側の⑤、

(8) 小室（2010）は、特定地区の13の私立大学・短大における職員構成の変化（1996年から2008年）に着目し、嘱託職員比率が増加したこと、および正規職員に占める課長以上比率が増加したことを示している。

(9) 山本（2007）、秦（2007）、および勝平・野田・出口（2013）など参照。

図1 分析のフレームワーク



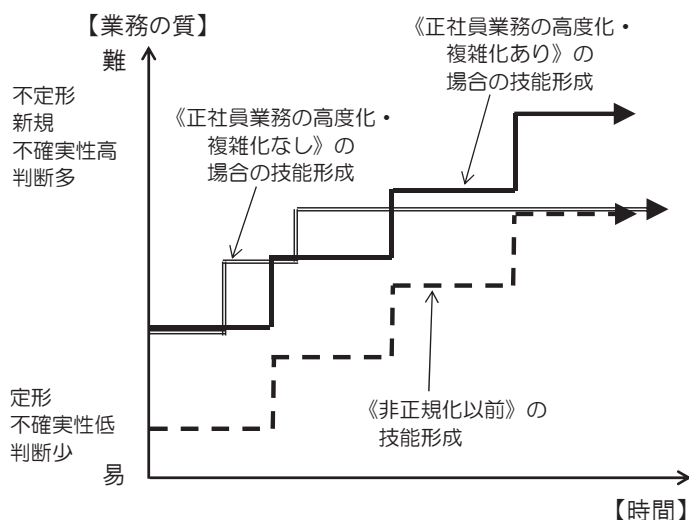
- 注1：①と②の境界を斜線にしているのは、その部分の業務は、論理的に業務委託も派遣社員への置き換えも両方あり得ると考えられるためである。
- 2：正社員業務の幅が広がり、かつその仕事の内容が従来よりも高度または複雑である場合もありうる（④と⑤の境界（斜線）部分の仕事が該当）。

「正社員の業務で高度化・複雑化した部分」である。前者（④）は、従来業務と難易度は変わらないが非正規化に伴い新たに追加される業務といえる。例をあげると、業務委託先企業や派遣会社との交渉、非正社員のシフト作成などが、正社員の業務として新たに追加される。後者（⑤）は、前述の複数雇用区分を原因としたコミュニケーション不全、業務不確実性への対応者の偏在化、非正規のキャリア展望のなさによる動機づけの困難性といった3つの問題への対応である。さらに、管理担当者は雇用契約や労働者派遣契約、業務請負契約更新の可否も判断する必要がある。

正社員業務に質的により難しいものが加わるが、業務の幅が広がるか狭くなるかどうかは一樣ではなく、非正規化による影響（業務の幅が狭まる）と正社員業務新設の効果（業務の幅が広がる）のどちらが大きいかによる。

この正社員業務の変化についての2つの可能性と技能形成との関係を次頁図2に示した。正社員の技能形成は人事異動を通じたOJTが基本であり、複数の関連ある業務を経験して担当できる業務の幅を広げながら、より高度な仕事を担当していくというプロセスをたどる。この技能形成プロセスは非正規化によりどう変化するだろうか。まず、《正社員業務の高度化・複雑化なし》の単純置き換えモデルでは、非正規化により正社員は易しい仕事を担当しなくなるため、キャリアの初期

図2 非正規化による正社員の技能形成の変化



から従前より難しい仕事を担当するが、最終的には非正規化以前と同程度の難易度の仕事を体験する。そして、正社員が担当する業務の幅も狭くなっているため、より早く難しい仕事を体験するように変化すると考えられる。

一方、《正社員業務の高度化・複雑化あり》の場合には、非正規化により正社員は易しい仕事から外れ、当初から比較的難しい仕事を担当する。この点は《正社員業務の高度化・複雑化なし》のケースと同じである。しかし、正社員の担当業務に難易度の高いものが加わり、最終的に非正規化以前より難しい仕事を体験する。なお、非正規化により正社員の担当業務の幅がどう変化するかによって、より難しい仕事を体験するまでの時間も変化するだろう。たとえば正社員の担当業務が広がれば、より難しい仕事を体験するまでの時間は長くなると考えられる。

2 調査方法と対象者

(1) 調査大学の概要

調査対象の私立大学（以下A大学とする）は、都内と郊外にキャンパスを持つ総合大学であり、調査時点（2010年）の学生数は約2万名、専任教員数376名、専任職員数302名である。A大学では、1990年代後半から学部・学科および大学院研究科・専攻を増設し、学生数も増加した。またこの間、社会人向けの夜間大学院や中高年対象の新教育プログラムも開設し、さらに競争激化に直面して学生サービス向上をはかってきた結果、事務量が増大した。

A大学では、事務業務の拡大への対応として、1998年頃から業務委託や派遣職員などの非正規労働者を活用し始めた。2005年には財政状況の見直しと将来計画に基づき、職員人件費削減の取り組み、専任職員数抑制と非正規化推進、業務効率化のための業務と組織の改革に着手した。次頁表1は、専任職員および派遣・嘱託職員数の推移である。専任職員は2002年256名、2010年302

表1 専任職員および派遣・嘱託職員数の推移

年度	専任職員 (A)	派遣・嘱託 職員 (B)	専任・非正規 計 (A+B)	非正規比率 $B \div (A+B)$ (%)	非正規化への取り組み
1997	240	-			
1998	238	-			学務教務事務の教材印刷室に派遣職員を配置
1999	238	-			
2000	244	-			
2001	260	-			教務事務の窓口業務に派遣職員を配置
2002	256	69	325	21.23	
2003	250	71	321	22.12	
2004	263	75	338	22.19	
2005	261	71	332	21.39	財務構造の見直しに伴い、人件費比率の抑制が決定
2006	255	76	331	22.96	全学的にアウトソーシングを検討
2007	268	89	357	24.93	アウトソーシング(派遣・業務委託)の積極的導入開始
2008	272	120	392	30.61	
2009	291	142	433	32.79	派遣法の改正に伴い、派遣から嘱託に一部変更
2010	302	149	451	33.04	

注1:「派遣・嘱託職員」の列の「-」は人数不明を表す。また、人数不明の場合「専任・非正規計」および「非正規比率」は算出していない(斜線部)。

2:2001年度まで派遣・嘱託職員数は不明。

資料出所:A大学人事関係資料より作成。

名(増加率18%)に対し、派遣・嘱託職員は2002年69名、2010年149名(増加率115.9%)である。また、派遣・業務委託を積極導入し始めた2007年以降に非正規労働者比率が増加傾向に転じ、この時期から非正規化が加速したと言える。

なお、A大学の非正規社員としては、派遣職員、嘱託職員、アルバイト、業務委託がいる。2010年には派遣法改正を受け、専門26業種に適合せず自由化業務と判定された派遣業務は、直接雇用の嘱託職員へ切り替えた。本稿では、旧来の派遣職員と同じ業務を担当する嘱託職員については以下「派遣職員」に統一し、専門職的な業務を担当する旧来の嘱託職員は「嘱託職員」と記述する⁽¹⁰⁾。

(2) 調査対象者

調査は、大学の事務部局の中から図書館、教務部教務事務課(以下 教務事務課)、キャリアセンター就職支援課(以下 就職支援課)の3部署を選び、管理職および一般職員の合計10名に、60～90分程度のヒアリングを1～2回実施した(次頁表2参照)。これらの部署を選んだ理由は、早期から非正規化を進めた部署であること、この10年間に大きな組織改革や業務改革に取り組んだこと、さらに大きな部署であり部署内で複数の業務担当に分かれていることがあげられる。

非正規化の特徴としては、図書館と教務事務課は、定型の「業務委託」の比重が高く、就職支援

(10) したがって、本稿で用いられる「派遣職員」のなかには、実際には調査時点で直接雇用の嘱託である者も含まれる。

表2 ヒアリング対象者

対象者	現職場の 配属年数	勤続 年数	主な担当業務	回数
教務部副部長	12年	33年	教務事務課、共通科目、その他教学関係全般を統括	2回
教務事務課一般職員	6年	10年	学部教務担当を経て、共通業務（学事）を担当	1回
教務事務課一般職員	3年	6年	教務システムおよび教務システム業務委託管理を担当	1回
図書館事務部長	2年	33年	図書館全般を統括。過去に5年間別館Bに配属	1回
図書館学術情報課課長補佐	9年	23年	図書の受入・目録・装備の業務委託管理を担当	1回
図書館学術情報課課長補佐	22年	22年	図書の選書担当。司書採用	1回
図書館利用支援課一般職員	3年	7年	閲覧業務の業務委託管理を担当	1回
図書館学術情報課一般職員	3年	13年	図書館全館システム関係、PC貸出の他部署連携を担当	1回
就職支援課課長	2年	22年	就職支援課全般を担当	2回
キャリアセンター元事務部長	19年	40年	1年前に他部局へ異動。キャリアセンター全般を統括	1回

資料出所：ヒアリングをもとに筆者作成。

課は不定型な業務を含む専門職的な「嘱託職員（名称はキャリアコンサルタント）」を採用していることである。また3部署とも派遣職員は専任職員の管理・指示のもとで、定型業務や事務作業の補助業務を行っている。

続いて、各職場の仕事内容を説明しよう。まず、図書館では1998年から業務委託を導入し、特に2002年以降その範囲は急速に拡大した。図書館業務は、専門職である司書業務と組織運営の管理業務に分けられるが、主に司書業務で非正規化が進んだ。

次に、教務事務課は、学部・大学院と共通科目（旧一般教育科目）の授業・履修・試験業務、および教務学事と教務システムを担当している。そのうち、試験業務全般と教務システム業務の一部、および授業支援のための教材印刷・講師室の運営業務を委託している。また、窓口業務の初期対応は派遣職員が担当している。教務事務課では、1998年から非正規化を進めた。それまで学部別に行っていた教材印刷業務を統合し、派遣職員とアルバイトを配置したが、2006年には講師室の運営と併せて業務委託に変更した。全学的な非正規化の転換点となったのは2001年の組織改革であり、教務事務課の窓口業務を非正規化し、派遣職員を配置した。当時、窓口業務への非正規社員の配置は学内でも議論となったが、派遣職員には初期対応のみ（定型業務中心）を任せ、カリキュラムや履修登録、成績、学籍等に関する内容は必ず専任職員につなぐことを決め、非正規化を進めた。

最後に、キャリアセンターは就職活動の支援を行う「就職支援課」と、キャリア教育やインターンシップ等のプログラムを行う「キャリア支援課」に分かれている。キャリアセンターでは2000年から受付業務に派遣職員を配置した。また、増加する就職相談への対応策として、2005年から個人相談を担当する有期雇用の「キャリアコンサルタント」を採用した。彼らは主にキャリアカウンセラー等の有資格者である。2010年からはキャリアコンサルタントに代わり、事務業務と就職相談業務の両方を担当し、専任職員に近い業務を担う嘱託職員を採用した。

3 調査結果

先に示した理論的枠組みに基づきヒアリング調査の結果を検討しよう。具体的には次の3つの視点から結果を示す。すなわち、非正規化による(1)専任職員の従来業務の変化(易しい仕事の消滅と業務の幅の減少)、(2)専任職員の新たな業務(高度な業務の追加と業務の幅の増加)、(3)これらの結果として生じる専任職員の技能形成の変化である。

(1) 従来業務の変化

図1で示した分析フレームワークに従うと、非正規化が進むと専任職員の業務のうち独立性や専門性が高いものは業務委託に移行し、易しいものは派遣社員が担当する。調査結果によると、A大学ではこのような変化が生じていた。まずは典型的な事例を2つ示そう。

【事例1-1】⁽¹¹⁾ 図書館業務の業務請負・派遣化

次頁表3は、1998年、2006年、2010年の3時点における図書館運営業務の担当の推移を示したものである。なお、部署別に、事務、情報管理、閲覧、利用支援、別館A・B・C、郊外キャンパス図書館、保存書庫に分けている⁽¹²⁾。これをみると、1998年時点ではすべての業務が専任職員の担当だが、2006年、2010年と後の時期になるにつれて、専任職員の担当業務が減少し、派遣職員、業務委託の担当が増加している。非正規化が進んだのは図書館全館の閲覧業務、情報処理課と郊外キャンパス図書館の図書・雑誌の受け入れ・登録・整理関係業務、保存書庫の管理業務(業務委託へ移行)や学部図書館業務や図書発注、その他事務および利用者支援関係業務における専任職員の補助業務(派遣職員へ移行)などである。また2006年以降、新たに図書館業務に夜間・休日の開館・閲覧業務が加わっているが、これは当初から業務請負である。その結果、2010年段階では表3に示した業務内容の約4割の項目が業務委託化されている。

【事例2-1】教務事務課の窓口業務への派遣職員の配置

従来、教務事務課の窓口業務は専任職員が定型的、非定型的な内容の両方を扱っていたが、そのうち定型的部分(提出書類の受理、証明書等の発行、資料の貸し出しなどの一般的な学生対応、および配布物や掲示物等に明記されている内容の質問、マニュアル化された質問への回答など)を派遣職員の担当に変更した。これらの業務は不確実性が低く、高度な判断は要求されない。一方、専任職員が窓口対応を行うのは個別対応が必要な相談や問題が生じたときで、派遣職員は初期対応を行ったあとで専任職員を窓口と呼ぶことになっている⁽¹³⁾。

(11) 事例の通し番号の規則は、【事例1-〇】は図書館関係、【事例2-〇】は教務事務課の窓口業務関係、【事例3】は教務事務課の試験業務、【事例4】は就職支援課の事例を示している。

(12) A大学図書館の組織は、2007年までは事務課、情報管理課、閲覧課、学部図書館、郊外キャンパス図書館であったが、2008年の組織改革により、学術情報課、利用支援課、学部系図書館課、郊外キャンパス図書館課に変更された。

(13) 履修・成績に関する相談が集中する4月上旬だけは例外である。これらの相談は個別的判断が必要で、対応者は責任を負うので、この時期のみ初めから専任職員が窓口対応を行い、派遣職員は補助的な事務作業を担当する。

表3 図書館における担当業務の変化

		1998年		2006年		2010年		
		専任	専任	派遣	業務委託	専任	派遣	業務委託
事務 (本館+全館共通) * 2008年組織改革	総務業務, 図書予算主管業務 図書資料の除籍・廃棄統括業務 図書館運営委員会関連業務 学術情報システム等の運用業務	●	●	○	○	●	○	
情報管理 (本館+全館共通) * 2008年組織改革	図書資料の選書 図書の発注 図書資料の受入・登録業務 図書資料の目録作成・運用業務 雑誌の収集・登録・整理関連業務	●	●	○	○	○	●	●
閲覧 (本館)	開館・閲覧業務(昼間) 開館・閲覧業務(夜間・休日) レファレンスサービス(定型業務)	●			●			●
利用支援 (本館+全館共通) * 2008年組織改革	利用者サービス統括業務 情報リテラシー教育支援業務 蔵書管理統括業務	●	●	○		●	○	
別館A (1学部図書館) * 2002年まで学部 図書室/読書室	開館・閲覧業務(夜間・休日) 開館・閲覧業務(昼間) 学部図書予算関連業務 利用者サービス統括業務 蔵書管理業務 学部図書業務 学部図書委員会関連業務	●	●	○	●	●		●
別館B (3学部図書館) * 2001年まで 学部図書室	開館・閲覧業務(夜間・休日) 開館・閲覧業務(昼間) 学部図書予算関連業務 利用者サービス統括業務 蔵書管理業務 学部図書業務 学部図書委員会関連業務 別館B図書館運用委員会業務	●	●	○	●	●	●	●
別館C (1学部図書館) * 2001年まで 学部図書室	開館・閲覧業務(夜間・休日) 開館・閲覧業務(昼間) 学部図書予算関連業務 利用者サービス統括業務 学部図書業務 蔵書管理業務	●	●		●	●		●
郊外キャンパス 図書館 (郊外本館 + 3学部図書館) * 1998年開設	開館・閲覧業務(夜間・休日) 図書資料の目録作成・運用業務 図書資料の選書・受入・登録業務 雑誌の収集・登録・整理関連業務 開館・閲覧業務(昼間) 学部図書予算関連業務 利用者サービス統括業務 蔵書管理業務(2006年~自動書庫含む) レファレンスサービス 郊外C図書館運用委員会関連業務	●	●	○	●	●	○	●
保存書庫	保存書庫管理業務	●			●			●

注: ■ = 専任職員が主担当になっている業務。

資料出所: A大学「図書館組織再編計画案」およびヒアリングをもとに筆者作成。

上記2事例を含む調査結果を表4にまとめた。これをみると、様々な部署で、従来は専任職員の担当だった業務のうち、不確実性が低く、高度な判断を要しない定型業務は派遣社員へ、独立性や標準化の程度が高い業務は業務委託へと移行していることがわかる⁽¹⁴⁾。

表4 専任職員の従来業務の変化

部署		非正規化した業務	業務のタイプ	非正規の形態
図書館	全館	開館・閲覧業務	標準化	業務委託
【事例1-1】	情報管理課	図書の入受・目録・装備業務	標準化	業務委託
		雑誌の目録・チェックイン業務	標準化	業務委託
教務事務課		図書発注業務	定型業務	派遣職員
		窓口業務【事例2-1】	定型業務	派遣職員
		試験業務【事例3】	独自の・標準化 (マニュアル化)	業務委託
キャリアセンター	就職支援課	受付業務【事例4】	定型業務	派遣職員

注：■ = 「非正規化の形態」が業務委託であるもの。

資料出所：ヒアリングをもとに筆者作成。

(2) 新たな業務の発生

非正規化にはもう一つの側面がありうる。すなわち、専任職員の新規業務として難易度が高いものが追加されたのか、また専任職員の業務の幅は広がったのかという問題である。我々の分析枠組み(図1)では両方の可能性を示したが、A大学のケースではどちらが当てはまるのか。ヒアリング調査によると、各職場で専任職員の仕事の質が高度化・複雑化して難度が高くなり、業務の幅も拡大していた。したがって《正社員業務の高度化・複雑化あり》のケースに当てはまるといえる。まず、典型的事例を3つ紹介しよう。

【事例1-2】図書館（全館）の閲覧業務の委託先管理

【事例1-1】で示した通り、A大学の図書館は2004年度から本館閲覧業務を全面業務委託したが、業務委託先を2009年4月より変更した。そのため、2008年後期の時点で新旧委託先企業間の業務引継ぎを行う必要性に迫られたが、その際に新旧委託先企業間の直接のやり取りはなく、利用支援課の専任職員が間に入り引継ぎ作業を進めることになった。

担当の専任職員が図書館に配属されたのは2008年度であり、閲覧業務の経験はなかった。そのため、旧委託先が使用していた業務マニュアルを自ら読み解き、新委託先への引継ぎ事項をまとめた。また、旧委託先は窓口対応や業務のノウハウを追加・更新していたが、業務マニュアルに反映

(14) 派遣社員が担当する業務と業務委託する業務は、ともに何らかの形で標準化されている業務に限定されると考えられる。ただし、業務委託する場合には、派遣社員のように指揮・命令ができないため、事前に業務をより細かく標準化する必要がある（標準化の程度がより高い）。また、派遣社員や業務委託に任せたい業務のなかに標準化が難しいものが含まれる場合は、ある程度無理にでも標準化することが求められるだろう。このように非正規化を進めると、正社員だけの職場では不要だった業務の標準化作業が必要となり、さらに一部の業務については無理をしてでも標準化することが求められ、職場の管理業務の難易度が高まることになる（【事例1-2】参照）。

されていなかったため、マニュアル更新作業も併せて行った。

担当専任職員は、この過程で出てきた不明点を、旧委託先や閲覧業務経験がある専任職員に確認した。また、図書館業務の性質上、新旧委託の入れ替えにあたり休館日を設定できなかった⁽¹⁵⁾。そのため、新委託先となった後もしばらくは、新委託先から細かな質問が担当専任職員に寄せられた。これらの質問には、契約上旧委託先に確認できなかったので、担当専任職員はその都度、経験者の専任職員に確認をとり、自分が未経験の業務に対する判断と決定を求められた。

現在、この担当専任職員は閲覧業務の管理担当者となっている。管理担当者の仕事としては、まず委託先スタッフとの定期的な打ち合わせや日常的な意見交換がある。この業務は業務委託後に始まったものであり、専任職員の業務の幅の拡大と言える。次に専任職員の業務の難易度についてみると、委託先のスタッフは仕様書やマニュアルに記載のない対応や判断を基本的に行わないので、イレギュラーな問題が発生した場合は管理担当者自身に対応を行うか、委託先のチーフを通じて指示を出す。業務委託化前も専任職員がイレギュラーな問題の処理を担っていたが、業務委託後はそれが管理担当者に集中したことに加え、委託先企業のチーフと解決法を打ち合わせ、指示を徹底させる仕事が増えたのである（コミュニケーション不全、業務不確実性への対応者の偏在化への対応）。加えて管理担当者は、委託先の仕事ぶりや委託内容、コスト等を検討して契約更新の可否を決定するという、高度な判断が必要な業務も担当する⁽¹⁶⁾。要するに業務委託先企業の管理という、難度の高い仕事を専任職員が行うようになったのである。

【事例 1-3】図書館学術情報課の他部署との連携

旧来の図書館に求められた機能は、図書などの情報資料の収集、整理、保存と利用者への的確かつ迅速な提供であり、サービスの提供相手も来館者が中心であった。これに対し、現在のA大学図書館では、来館者以外への支援・サービス提供や、専任職員が図書館外に出向いてサービスを行っている。これに関連して、たとえば以下のような専任職員の業務の幅の拡大がみられる。

図書館は2010年度の課題として「学習支援と学部・他部署との連携」を掲げた。このとき図書館として全学共通科目を設け、担当教員と専任職員で授業を実施した。授業では、教員と専任職員が交代で図書館と個別テーマを関連付けて講義した。そのほか、学部教育との連携として、学部や教員個人の要望に応じて、図書館を利用した学習支援に関する講義を行っている⁽¹⁷⁾。

さらに、情報センターと連携し、ノートパソコンの図書館外貸し出しも新たに開始した。その結果、情報センターが雇用する学生アルバイトの管理業務も一部発生し、専任職員が対応している。また、学生アルバイトからの問い合わせやパソコンの貸し出しに関する不定型な質問には、図書館のシステム担当の専任職員が対応している。

(15) 閲覧業務の担当は2009年3月31日まで旧委託先、翌日から新委託先となった。

(16) 実際に委託先を変更する場合は、前述のような引継ぎに関連する複雑な仕事もこなす。

(17) 正規の講義やゼミの1回（90分間）で行い、図書館利用に関する一般的説明だけでなく、学部や教員の希望に応じて専門分野や講義に関連する内容にカスタマイズすることもある。

【事例 2-2】個別相談（教務事務課窓口）

前述の【事例 2-1】に示した通り、非正規化して以降の教務事務課の窓口業務は基本的に派遣職員が対応し、専任職員の窓口対応は、個別対応が必要な相談や問題が起きたときなどに限られた（業務不確実性への対応者の偏在化への対応）。そして同時期に、専任職員が窓口対応で行う業務の難易度が上昇する変化が生じていた。

1991年に大学設置基準の大綱化が行われて以降、A大学でも全学共通科目の体系が刷新されたことに加え、学部カリキュラムを毎年変更したため入学年度により履修規定が少しずつ違うものになっていた。そのため、専任職員は担当学部の履修規定とカリキュラムの変更を理解したうえで学生個人への対応を行う必要がある。さらに、単位や履修に関する学生の相談内容が高度化している。たとえば、他学部科目や他大学との共通科目の履修や海外留学による単位取得についてなど、担当学部以外の科目に関する内容も増えている。また、A大学では2010年から半期休学制度が導入され、休学や復学に関する履修相談も増加した。さらに就職先未決定を理由とする留年も増えており、単なる履修相談ではなく学生個人の事情に応じて対応する必要がある。当然、こういった履修や学籍に関する相談への対応は、卒業にかかわるので回答者は正確性を求められ責任を伴う。

まとめると、以前は履修や学籍に関する選択肢が少なく、学生からの相談のパターンがある程度決まっていたが、学生の選択肢が拡大し、相談内容が複雑化、多様化しており、対応する専任職員に求められる知識の範囲も広がっている。

なお、ヒアリング調査では、上記3事例以外にも、A大学のいくつもの部署で同様の現象が確認された（表5）。

表5 専任職員の新たな業務

部署		専任職員の追加業務	専任職員業務の変化	
			幅の拡大	高度化・複雑化
図書館	利用支援課	業務委託先の業務管理（閲覧業務）【事例1-2】	○	○
	学部図書館課（別館A）	業務委託先の業務管理（別館運営業務）【事例1-4】	○	○
	学術情報課	業務委託先の業務管理（図書の受入・目録・装備業務）【事例1-4】	○	○
		業務委託の為のマニュアル管理、作業の標準化（図書の受入・目録・装備業務）【事例1-4】		○
		他部署との連携【事例1-3】	○	
全体	正課教育との連携【事例1-3】	○		
教務事務課		窓口業務（より高度な相談への対応）【事例2-2】		○
		業務委託先の業務管理（試験業務）【事例3】	○	○
		業務委託の為の作業の標準化、平準化（試験業務）【事例3】	○	
キャリアセンター	就職支援課	窓口業務（より高度な相談への対応）【事例4】		○
		派遣職員、嘱託の管理業務	○	○
		派遣職員向けの業務の平準化		○

資料出所：ヒアリングをもとに筆者作成。

(3) 技能形成の変化

続いて、専任職員の業務の幅と質の変化との関連で、技能形成の変化をみよう。我々の予想では、《正社員業務の高度化・複雑化あり》の場合、専任職員は非正規化以前と比較して、当初から難しい仕事を経験し、最終的な仕事も難しい仕事となる。また、より難しい仕事を経験するまでの時間も、非正規化により何らかの影響を受けている可能性がある（前掲図2）。調査結果は我々の予想と整合的であったが、まずは典型的な事例を3つ紹介しよう。

【事例1-4】図書館の業務委託

A大学図書館では、前述のように、閲覧業務および図書の受入から目録作成、装備までを全面的に業務委託しているが、配置される委託スタッフの多くは司書資格を有する。一方、1993年以降、専任職員での司書の募集・採用は行わなかったため、図書館の専任職員に司書資格を有しない人が増えている。その結果、現在では閲覧業務や図書の受入、目録、装備の業務経験を持たない専任職員が、業務委託の管理業務担当者となっている⁽¹⁸⁾。非正規化（業務委託）以前の専任職員は、OJTにより現場の経験を積み管理業務に移行したが、現在はその経験をせずに、専門職資格を持つ業務委託先スタッフの業務管理という高度な仕事を行っている⁽¹⁹⁾。

【事例3】試験業務の業務委託（教務事務課）

一般論として、業務委託を有効活用するには適切な業務の切り出し（分業）が必要だが、これを事前に行うことは難しい。業務委託前に業務を標準化、平準化するべく計画しても、業務の細かな内容まで詰めることは困難で、状況変化により突発的な問題が生じるし、実際に業務委託をしてからわかる問題も多い。したがって、業務委託後の事後的調整が不可欠である。これはA大学の教務事務課における試験業務の委託にも当てはまる。

試験業務はもともと専任職員が行っていたが、業務委託準備のため2007年後期から委託先企業の社員が派遣され専任職員とともに試験に関する一連の業務を経験した。2008年度からこの会社に試験業務の一部を委託し、2009年度に教務事務課全体の組織改革で、専任職員の「試験担当」が廃止され全面的な業務委託が始まった。そして、新たに「履修担当」⁽²⁰⁾である数名の専任職員が試験業務の業務委託管理を担当することになった。

実際には、業務委託以前から学部ごとに試験時間や再試験、追試験に関する判断が異なるなどの問題があったが、それぞれ別個に対応していた。しかし、業務委託直後より委託先から、業務委託として行うには個別の判断が多く難しすぎると指摘されたため、業務の標準化、平準化を進める必要が出てきた。特に全面的業務委託を開始した2009年度は解決すべき問題が多く、試験業務に関する管理業務が増加した。

(18) この担当者は図書館配属後に司書資格を取得した。

(19) 業務委託に伴い、委託先スタッフとの定期的な打ち合わせ、日常的意見交換が専任職員の業務に加わっている（業務の幅の拡大）。

(20) 専任職員の「履修担当」の役割は以前から存在しており、その担当者が試験業務の業務委託管理も担うことになった。なお、2010年度より「学部担当」の業務に再変更された。

技能形成上の変化としては、非正規化以前は専任職員が試験業務の現場を経験しながら、学部ごとのルールの違いなどのノウハウをOJTによって覚えていったのだが、非正規化後は現場での試験業務の経験なしに業務委託管理を行うことになった⁽²¹⁾。そして、それまでは着手されていなかった業務の標準化、平準化にも取り組むなど、学部との調整を含む難易度の高い仕事も増加した。

【事例4】個人面談業務（就職支援課）

非正規化以前の個人相談の受付方法は、学生が申込票を記入し提出するというやり方であった。そのため担当の専任職員は、相談内容が一般的な内容であっても、個人相談が必要な非定型的な内容であっても一通り目を通してから、質問に回答できる技能レベルに達している専任職員が対応した。一方、非正規化後は、一般的相談は窓口で派遣職員が回答し、非定型的な相談は専任職員が対応する形に変更された（業務不確実性への対応者の偏在化への対応）。また近年、就職支援課では就職支援体制強化のため、相談業務を専門で行う嘱託職員を採用している。嘱託職員の中にはキャリアカウンセラーやキャリアコンサルタントの有資格者や就職支援業務の経験者もあり、彼らの専門技能や知識を生かして学生の個別相談に対応するという大学の意図がある。

これらの変化により専任職員の技能形成も影響を受けている。まず、非正規化以前に専任職員が初期段階で経験した一般的相談への対応は、より高度な非定型的な相談に対応するためのOJTの機会となっていた。しかし、非正規化以降は、専任職員は前任者から簡単な事前説明を受け、学生の個人相談に陪席したのち、配属後1ヵ月以内に個人相談業務のローテーションに入り、ベテラン専任職員や専門的知識を持つ嘱託職員と同等の相談業務をこなす。しかも、この相談業務は従来より難度が高くなっている。というのは、企業が就職活動中の学生に求めるものが増え、就職活動が複雑化し、就職支援で細かな指導が求められるようになったからである。加えて、4月には人事異動で未経験者が配属されるが、学生の就職活動もピークのため、個別対応が必要な難易度の高い相談が多く寄せられる。

まとめると、非正規化により専任職員はごく短期のOJTのみで、当初から難易度の上昇した個人相談を担当するようになったのである。

上記3事例以外にも、専任職員の技能形成について同様の結果が得られている（次頁表6）。いずれの事例も、不確実性が低く判断の必要が少ない定型業務が非正規化され、専任職員の担当業務の難度が上がったため、非正規化以前の「易しい仕事」から「難しい仕事」へという段階的なOJTによる技能形成過程が崩れた⁽²²⁾。その結果、着任後短期間で難易度の高い仕事を担当するようになり、はじめに担当する仕事と最終的に担当する仕事の難易度がともに上昇したことがわかった。

さらに、A大学専任職員の職務の高度化・複雑化に伴い教育・訓練も変化した。まず、A大学が求める職員像は、「業務や組織のあり方を改善していくための創造的提案」を実行でき「目標達成

(21) 業務委託後は、委託先スタッフとの打ち合わせ、意見交換が専任職員の業務に加わった（業務の幅の拡大）。

(22) 実際、非正規化後は、非正規職員が行う職務に関してマニュアルを整備し、これに基づく教育訓練が行われている。マニュアルは専任職員の業務から定型的・独立的なものを切り離し、非正規職員の担当とするために必要な措置であると同時に、専任職員が非専任職員の仕事を把握し管理するために必要なものでもある。

表 6 専任職員の技能形成の変化

部署		専任職員の業務の変化	専任職員の技能形成の変化	
			初期担当業務の高度化・複雑化	最終的な担当業務の高度化・複雑化
図書館	利用支援課	・閲覧窓口業務の委託 ・未経験業務を行う業務委託先の管理 【事例 1 - 4】	○	○
	学術情報課	・学部・他部署との連携による業務の高度化 ・図書受入, 目録作成, 装備の業務委託 ・未経験業務を行う業務委託先の管理	○	○
教務事務課		・試験業務の業務委託 ・未経験業務を行う業務委託先の管理 【事例 3】	○	○
キャリアセンター	就職支援課	・一般的な窓口相談を派遣・嘱託に移行 ・個人相談の内容の高度化 【事例 4】	○	○

資料出所：ヒアリングをもとに筆者作成。

に向けてチームワークを重視」できる人材であることが明確に打ち出され、そのような人材を育成するため研修の充実が図られた⁽²³⁾。その結果、2014年5月から監督職手前の一般職（3級職、入職10～14年目）を対象に「リーダーシップ研修」が実施されるようになった⁽²⁴⁾（A大学の資格制度は表7参照）。A大学ではリーダーシップは「成果目標に向かって周囲の人を巻き込みながら成果を出すスキル」と定義されている。非正規化が進んだ結果として、非管理職にも多様な人たを巻き込めるリーダーシップが求められるようになったのである。これはコミュニケーション不全や非正規の動機づけの困難性を克服する取組みとして理解できる。

なお、非正規化前後で基本的に専任職員の異動の方針や範囲などに変化はない。A大学で非正規化が進んだ時期は新設学部が複数設置された時期と重なっているが、異動の頻度が増えたわけではなく、異動範囲の拡大も学部新設の影響以上のものではない。

表 7 A大学の資格等級制度

職能区分	資格等級	備考
管理・専門職能	1等級	部長級, 副部長級, 課長級
監督職能	2等級	課長補佐
一般職能	3等級	短大・大学卒, 修士初任資格 高卒初任資格
	4等級	
	5等級	
	6等級	

資料出所：A大学人事関係資料。

(23) 求める職員像を確定する前後で、A大学は職員研修体系に大きな変更を加えず、既存の研修体系のなかでリーダーシップ研修に力点を置くようになった。

(24) なお、A大学は「リーダーシップ研修」を開始する前の段階で、実験的に「リーダーシップワークショップ」を行っている。

（4）専任職員の業務・技能形成に変化がないケース

調査をした中で、教務事務課の教務システム業務のみ非正規化後も上記のような変化が生じていなかった。この部署の非正規化は、システム肥大化への対応のため、システム運用・保守の一部を業務委託し、専任職員の業務量を減らす意図で行われた。これは単純に作業人員を増やす意味が強く、専任職員について仕事の質の高度化・複雑化、易しい仕事の消滅、業務の幅の変化は生じていない。そのため、OJTによる技能形成過程にも変化はなかった。

（5）分析結果の整理と解釈

調査結果をまとめたものが次頁表8である。まず、従来の正社員（専任職員）業務の一部は、①業務委託化により、「専門的（独立的）業務の切り離し」が行われ、②派遣社員への移行により「定型業務の切り離し」が行われた。そのほかの部分は、③従来からの業務であり「非専門的（非独立的）で非定形的な業務の残存」である。一方、非正規化により④幅が広がった業務として「業務委託先や他部署との連携」が、⑤高度化・複雑化した業務として「正社員以外の管理および高度化・複雑化した業務への対応」が新規に生じた。まとめると、非正規化によって多くの職場で正社員の担当業務から①、②の業務が消滅し、④、⑤の業務が新たに発生していることがわかった。

さらに重要なのは、非正規化後間もない時点では、顕在化していない技能形成上の問題の存在である。すなわち、非正規化による技能形成の空白が顕在化するのとは将来世代だと考えられる。この点について技能形成の変化の概念図（次々頁図3）をもとに説明しよう。

まず、(1) 非正規化以前には正社員には①～③の領域の業務が存在し、矢印で示したように易しい業務から幅広く経験しながら徐々に難しい業務を経験することで技能形成を行う。続いて、非正規化が生じたタイミングが(2) 移行期である。この時期は非正規化により正社員業務について①と②の領域の業務が消滅し、④と⑤の領域が新たに発生する。したがって、非正規化以前から在籍する正社員の業務経験は矢印に示すようになるが、特徴は3点にまとめられる。第1に、低難易度の②の領域の仕事は経験済みである。第2に、中程度の難易度の仕事については、業務委託化した①の領域が消滅し経験する業務の幅が狭まる一方で、新たに④の領域が発生し経験する業務の幅は広がる。第3に、最終的に難易度の高い⑤の領域を経験することになる。最後に、非正規化してから時間が経過した段階が(3) 非正規化後である。ここでは正社員業務として③～⑤の領域しか存在しない。技能形成は矢印で示したように、もはや易しい業務を経験しないまま中程度の難易度の仕事からスタートする。

ここで(2) 移行期と(3) 非正規化後の比較により、非正規化が抱える技能形成の問題が明確になる。前述のように、(2) 移行期には、正社員の多くが易しい業務→中程度の難易度の業務→難しい業務の順に経験し、技能形成がスムーズに行われるが、(3) 非正規化後は、易しい業務がなくなったため、より難易度の高い業務を遂行するのに必要な技能形成に空白が生じる。それによる具体的な問題としては、たとえば易しい仕事を経験する機会がなくなるということは業務の基礎を学ぶ機会がなくなることを意味するので、非正規化以前に比べてより難しい仕事に必要なスキルや能力を身につけるために、より多くの時間を要するようになることが考えられよう。この問題は非正規化後すぐよりも、時間が経過してから将来世代に与える影響が大きいと考えられる。この点に関

表8 事例にみる非正規化の影響（まとめ）

正社員業務のタイプ	事例の要約	非正規化による影響
①業務委託化	【事例1-1】図書館の閲覧業務、図書・雑誌の受入、登録、整理関係業務、保存書庫の管理業務を業務委託化。	専門的（独立的）業務の切り離し
	【事例3】教務事務課の試験業務を全面業務委託化。	
②派遣社員への移行	【事例1-1】図書館の学部図書館業務、図書発注、その他事務や利用者支援関係業務における専任職員の補助業務を派遣に移行。	定型業務の切り離し
	【事例2-1】教務事務課の窓口業務の内、定型的部分を派遣職員の担当に変更。	
	【事例4】就職支援課の個人面談業務の内、定型的な相談を派遣職員の担当に変更。	
③従来からの業務	【事例1-1】図書館の利用者支援関係、学部予算関係、蔵書管理における主要業務、および事務関係、選書、運営委員会関係業務は専任職員業務として残存。	非専門的（非独立的）で非定形的な業務の残存
	【事例1-2】図書館の閲覧業務でイレギュラーな問題が発生した場合は専任職員が担当。	
	【事例2-1】教務事務課の窓口業務の内、個別対応が必要な相談・問題が生じた時は専任職員が対応。	
	【事例4】就職支援課の個人面談業務の内、非定形的な相談は専任職員が担当。	
④幅が広がった業務	【事例1-2, 1-4】図書館の閲覧業務、別館運営、図書の受入・目録・装備について、業務委託先企業との日常の打ち合わせ・意見交換が追加。	業務委託先や他部署との連携
	【事例3】教務事務課の試験業務において、業務委託先企業との打ち合わせ・意見交換が追加。	
	【事例1-3】図書館学術情報課の業務に学部・他部署との連携業務が追加。	
⑤高度化・複雑化した業務	【事例1-2, 1-4】図書館の閲覧業務、および図書受入・目録・装備について業務委託先企業の管理が追加。	正社員以外の管理および高度化・複雑化した業務への対応
	【事例2-2】教務事務課の窓口業務において、学生からの相談内容が複雑化・多様化。	
	【事例3】教務事務課の試験業務に関する業務委託管理が追加。	
	【事例4】就職支援課の個人面談業務が、就職活動の複雑化により高難度化。	

資料出所：ヒアリングをもとに筆者作成。

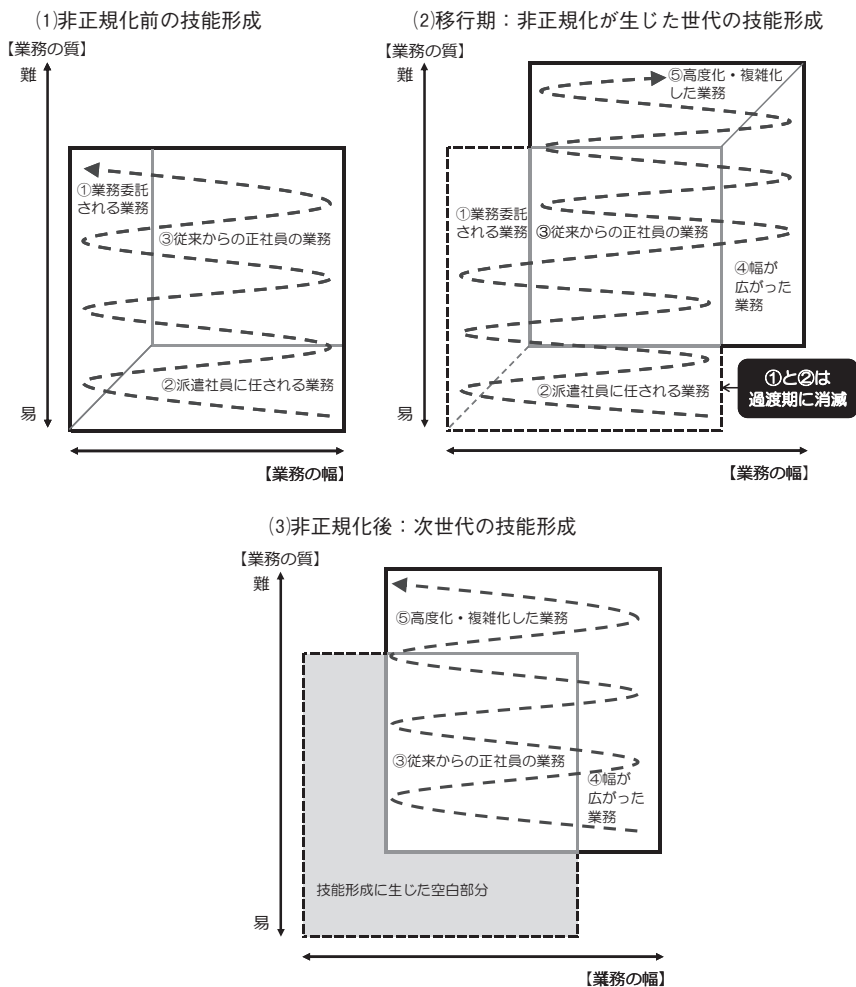
連して、安田（2008）は非正社員による正社員の置き換えによりOJTに支障が出た場合の対応として、正社員が人材育成に携わる時間的・人的「ゆとり」が必要だと主張したが、単純に「ゆとり」が確保されたとしても、易しい職務が消滅することによって、より難しい職務をこなすためのOJTは十分でなくなると考えられる。

もっとも、短期的な問題も生じるだろう。正社員の業務の高度化・複雑化に対応するため教育訓練の機会を増やせば教育訓練コストは増大する⁽²⁵⁾。ほかにもサービスの質の低下が考えられる。たとえば、専任職員の仕事の難易度が上昇したことで、専任職員の能力不足により学生に十分に対応できずに苦情が発生する可能性がある⁽²⁶⁾。

(25) 実際にA大学のキャリアセンターでは、専任職員にキャリアカウンセラー資格取得のための研修をすでに始めている。

(26) 今回の調査では苦情内容に関するデータを得られていないため、十分な分析ができていない。この点は今後の課題である。なお、非正規化前後の苦情件数については調査を行っているが、苦情が増加したという事実は確認できなかった。

図3 非正規化前後の技能形成の変化



これらの問題に対しては、たとえば非正社員の質的基幹化，すなわち非正社員により高度な仕事を担当させ、正社員に近い処遇をすることによって、ある程度対応可能かもしれない⁽²⁷⁾。しかし、非正社員でも長期間勤め続ける人たちがいる程度存在することが前提となる。しかしながら、少なくともA大学の場合は、任期つき、しかも契約更新をしても最長在籍年数は3年間までの非正規雇用である⁽²⁸⁾。

(27) スーパーマーケットのパートタイム労働者の質的基幹化の事例については、たとえば本田（2007）などの優れた調査がある。

(28) A大学では、嘱託社員、アルバイトといった有期の直接雇用の場合、雇用契約は1年単位で最大3年（2回まで更新可能）、派遣契約は3か月単位で最大3年としている。

おわりに

本稿では、非正規化が大学専任職員の担当業務および技能形成過程に与える影響について、担当業務の変化という視点から分析フレームワークを設定し、A大学の内部資料を用いながらヒアリング調査を実施した。分析の結果、非正規化が進んだA大学の職場では以下の変化が生じていた。

第1に、専任職員の担当業務から、難易度の低い定型業務、独立性と標準化の程度が高い業務は外れていた。このことは専任職員の業務の幅を狭め、易しい業務を担当しなくなる効果があった。

第2に、その一方で、非正規化後に専任職員は新たな業務を担当していた。それらは、従来と同程度の難易度の職務の追加と、非正規化が進んだ職場の管理業務といった難易度の高い職務の追加であった。なお、非正規化後の管理業務は、コミュニケーション不全、業務不確実性への対応者の偏在化、動機づけの困難性に対応する必要があるため難易度が高いが、加えて自分が未経験の業務を行う人たちを管理するという意味合いも加わり、難易度がさらに上昇している。また、窓口相談業務のように従来業務が高度化・複雑化したケースもあった。これらは専任職員の業務の幅を広げ、難易度が高い業務を担当するようになる効果があった。

第3に、上記の効果の総体として、専任職員の技能形成にも変化が生じていた。すなわち、易しい業務の担当がなくなったことで、より難しい業務のためのOJT機会が消滅したと言える。

次に、本稿の分析によって得られた新たな知見を整理しよう。

第1に、従来の雇用ポートフォリオに関する実証研究は、一時点の状況を静態的にとらえており、議論が短期的なコスト削減のみに収斂する傾向にあった。これに対し、本稿では雇用ポートフォリオを動的にとらえることで、非正規化が専任職員の技能形成に空白をもたらし⁽²⁹⁾、職場における長期的な生産性が低下する可能性が示唆された。

第2に、非正社員の質的基幹化により、上記の問題にある程度対応可能だと考えられるが、大学職員の場合にはそれがうまくいかない可能性を示した。合理的な企業は短期のコスト削減と長期の生産性（人材育成）のバランスを考えて非正規化を進めるが、非正規の反復的な雇用契約更新ができない職場では技能形成上の問題が深刻化すると考えられる。

もちろん、非正規化自体はコスト削減や業務量増加への対応として有力な選択肢であり、しばらくはOJTにより技能形成してきたベテランに頼ることで問題は生じないだろう。しかし、彼らが組織から退出するのは時間の問題であり、長期的な技能形成のあり方を再考する段階にきていると言えよう。

（なぐも・ちあき 東海学園大学経営学部准教授）
（ひらい・みつよ 元・法政大学大学院経営学研究科・キャリアデザイン専攻）
（うめざき・おさむ 法政大学キャリアデザイン学部教授）

(29) この結果は、計量分析の先行研究でも指摘されていたが、本稿では、ヒアリング調査によって仕事内容を詳細に把握した結果、技能形成の変化を明確に示すことができた。

【謝辞】 本論文の審査の過程において、匿名レフェリーの先生および編集委員会から多くの有益なコメントをいただいた。ここに記して感謝を申し上げます。本論文中の誤りや読みにくい部分があればすべて著者の責任である。

【参考文献】

- 大藪毅（2009）『長期雇用制組織の研究——日本の人材マネジメントの構造』中央経済社。
- （2010）「柔軟的賃借的働き方と人材マネジメント——日本の HRM への含意」『組織科学』Vol.2, No.44, 44-60 頁。
- 奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著（2010）『入門人的資源管理（第2版）』中央経済社。
- 勝平宏・野田昭彦・出口秀典（2013）「大学職員の職務遂行能力開発——大学の国際化に係る課題」『名古屋高等教育研究』第13号, 87-99 頁。
- 木村琢磨（2002）「非正社員・外部人材の活用と職場の諸問題」『日本労働研究雑誌』第505号44（8）, 27-38 頁。
- （2006）「電機産業における派遣・請負労働者の活用と課題——人的資源構造の変化と能力開発型人材管理の課題」『大原社会問題研究所雑誌』第567号, 40-57 頁。
- 小室昌志（2010）「私立大学職員の就業形態の変遷に関する一考察」『評論・社会科学』No.93, 97-127 頁。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・木村琢磨（2003）『第1回生産現場における構内請負の活用に関する調査（報告書）第二版』SSJ Data Archive Research Paper Series SSJDA-24。
- 鈴木竜太（2002）『組織と個人——キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房。
- 田中堅一郎（2004）『従業員が自発的に働く職場をめざすために——組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究』ナカニシヤ出版。
- 中村圭介（2009）『壁を壊す』第一書林。
- 橋元秀一（2009）「企業別組合における非正規従業員の組織化事例の示すこと」『日本労働研究雑誌』No.591, 41-50 頁。
- 秦敬治（2007）「プロフェッショナルである大学アドミニストレーターの専門性——大学職員の視点から」『大学行政管理学会誌』第11号, 39-45 頁。
- 原ひろみ（2003）「正規労働と非正規労働の代替・補完関係の計測——パートアルバイトを取り上げて」『日本労働研究雑誌』第518号, 17-30 頁。
- 平野光俊（2008）「人材ポートフォリオの動態的・個別的マネジメント——HRM 方針と非典型労働者の態度のギャップの経験的考察」『国民経済雑誌』, No.197（3）, 25-48 頁。
- （2009）「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性——人材ポートフォリオ・システムからの考察」『日本労働研究雑誌』No.586, 5-19 頁。
- （2010）「三層化する労働市場」『組織科学』Vol.44, No.2, 30-43 頁。
- 本田一成（2007）『チェーンストアのパートタイマー——基幹化と新しい労使関係』白桃書房。
- 宮本大・中田喜文（2002）「正規従業員の雇用削減と非正規労働の増加——1990年代の大型小売業を対象に」玄田有史・中田喜文『リストラと転職のメカニズム——労働移動の経済学』東洋経済新報社, 81-102 頁。
- 村松久良光（2004）「自動車産業における非典型化と職場運営」『雇用と失業に関する調査研究報告書（II）』雇用・能力開発機構・関西社会経済研究所, 第13章, 179-192 頁。
- 安田宏樹（2008）「非正社員の活用が企業内訓練に与える影響——企業・就業者双方の視点から」『大原社会問題研究所雑誌』No.597, 19-37 頁。
- 八代充史（2014）『人的資源管理論——理論と制度（第2版）』中央経済社。
- 山口雅生（2011）「正社員と非正社員の代替・補完関係に関する計量分析」『日本経済研究』No.64, 27-55 頁。
- 山本淳司（2007）「専門職社会の組織における大学アドミニストレーター」『大学行政管理学会誌』第11号, 71-79 頁。

- 山本眞一（2012）『新版 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』東信堂。
- （2013）『質保証時代の高等教育（上）【経営・政策編】』ジヤース教育新社。
- 山本寛（2004）「組織従業員のキャリア発達と組織コミットメントとの関係」『経営論集』51巻第3号，131-153頁。
- Atkinson, J. (1985) "Flexibility, Uncertainty, and Manpower Management", *Report*, No.89, Institute of Manpower Studies.
- Goulding, Anne and Kerslake, Evelyn (1996) "Flexible Working in UK Library and Information Services Current Practice and Concerns", *Journal of Librarianship and Information Science*, Vol.28, No.4, pp.203-216.
- Lepak, David P. and Snell, Scott A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, pp.31-48.
- （2002）"Examining the Human Resource Architecture : The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations," *Journal of Management*, Vol.28, No.4, pp.517-543.
- （2003）"Managing the Human Resource Architecture for Knowledge-Based Competition," in Jackson, Susan E. ; DeNisi, Angelo; Hitt ; Michael A. (ed.) *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, San Francisco : Jossey-Bass, pp.127-154.