

資料

大学における職員評価の現状 ——設置者別にみた特徴と課題——

岩崎保道¹⁾¹⁾ 高知大学 評価改革機構

要約:本稿は,国立大学,公立大学,私立大学に対する職員評価に関するアンケート調査結果を踏まえ,その特徴や相違点に注目して分析するものである(本稿でいう「職員」とは事務職員を意味する)。職員評価は,業務の効率化や改善を趣旨とするものが多いが,近年,実施割合が高くなってきた。そのような状況のなか,設置者別にみた実施状況や効果,課題について整理,分析することは,経営管理の質的向上につながるだけでなく,職員自身にとって人材育成の側面でも効果が期待できる。

(キーワード:国立大学,公立大学,私立大学,職員評価,アンケート調査)

Current state of staff evaluation in Universities —— characteristics and problems for each institution ——

Yasumichi IWASAKI¹⁾¹⁾Kochi University Division of University Evaluation

Abstract : This paper analyzes the results of questionnaire surveys regarding the evaluation of staffs of national, public, and private universities, to clarify their characteristics and variations. Most staff evaluation systems are aimed at streamlining and improving work processes, and an increasing number of universities adopt evaluation systems. In this situation, the summarization and analysis of their situations, effects, and problems for each institution would improve the quality of college management and produce some effects on personnel development.

(Key words: National universities, Public universities, Private universities, Staff evaluation, Questionnaire surveys)

はじめに

本稿は,大学の職員評価について設置者別にみた特徴と課題を示すものである。その手法として,職員評価に関する先行研究を紹介したうえで,国立大学,公立大学,私立大学に対するアンケート調査結果の比較検討を行う。

設置者別にみた職員評価を比較検討する意図は次の通り。私立大学における職員評価やSD (Staff Development) に関する研究は盛んに行われている。一方,国立大学及び公立大学の職員に関わる調査研究は比較的少ない^{注 1)}。また,設置者別にみた職員評価の状況を比較検討した先行研究は希少である。従って,職員に関わる研究を行ううえで,有意義な資料となる可能性がある。

職員評価に注目した理由は,今日の大学政策において,職員一人ひとりの活動実績を検証することは組織活動を強化するうえで不可欠と考えるからだ。その背景として,近年の大学を取り巻く経営環境が変革期に位置付けられる状況がある。社会環境の変化に伴う影響を受け,大学の社会的意義

が強く問われ,「教育の質保証」など大学改革の必要性が強く求められている。例えば,「大学改革実行プラン」(文部科学省,2012)では「大学改革の方向性」として「Ⅰ. 激しく変化する社会における大学の機能の再構築,Ⅱ. 大学の機能の再構築のための大学ガバナンスの充実・強化」を示した。このような潮流のなか,大学が組織活動を高めることを趣旨として教職員の業績や活動を把握し,個人の能力を向上させる必要性が高まってきた。大学が組織目標に基づく業務計画に沿って被雇用者の能力や業績を適切な方法により評価し,反映することは被雇用者及び組織の双方に有益である。これは,PDCA サイクルの観点においても重視される。つまり,一定の目標や計画に基づいて行われた職員の業務活動を検証することは,効果を測定することに加え反省し,今後の改善につなげる方策になるからだ。

冒頭の目的を達成するため,次の展開により検討した。第一に,職員評価の先行研究を紹介する。文部科学省の調査(2011)では,職員評価の実施割

合が上昇傾向にあることが示された。また,小室 (2012) 等の研究成果を紹介する (本稿の 1.)。第二に,設置者別にみた職員評価の根拠等を示した。設置者特有の事情が関係している (本稿の 2.)。第三に,職員評価に関するアンケート調査の比較検討を行う。その結果,「設置者によって職員評価の導入割合や方法,効果や課題について大きく異なっていた」「大学運営に寄与する効果を認める割合が全ての設置者において過半数を割っていた」との分析結果を示した (本稿の 3.)。第四に,設置者別にみた職員評価の特徴と課題を整理したうえで,今後の検討課題として「必要な人材育成ビジョンやその計画を策定し,具体的な人事評価システムを検討しなければならない」を示した (本稿の 4.)。

1. 職員評価の先行研究

近年,職員評価に関する調査研究が増加傾向にある。その理由は,職員評価の実施割合が増加傾向にあることに伴い,事例研究が可能になったことと推察される。以下に,職員評価に関する先行調査を紹介する。そのうえで,職員評価に関わる研究成果を紹介する。

1.1 職員評価に関わるアンケート調査

職員評価に関するアンケート調査は,大学行政

管理学会 (2004,2009),妹尾 (2006),産業能率大学総合研究所 (2007) などがある。これらは,職員評価の導入状況や評価方法,評価結果の活用等をまとめたものである。本章は,文部科学省 (2011),日本生産性本部 (2012) の調査結果を紹介する。

文部科学省の調査 (2011) によると「職員の評価や評価結果の処遇への反映について,明確な運用方針を定め,組織的に反映している」との質問に対し,2007 年度から 2009 年度にかけて実施割合は増加傾向にあった (図 1)。設置者別にみると,国立大学の実施割合が高く,私立大学,公立大学がそれに続いている。

日本生産性本部 (2012) は職員評価に関するアンケート調査を実施した^{注 2)}。「職員への評価結果のフィードバック実施状況」に関わる質問について,「最終評価結果をフィードバックしている」(56.0%) が最も高く,フィードバックしていない割合は 40.0% だった。なお,「最終評価結果をフィードバックしている」を設置者別にみると,国立大学 66.7%,公立大学 37.5%,私立大学 64.3% だった。評価の処遇への反映方法については,「賞与に反映」(52.0%),「昇格 (昇任) に反映」(44.0%) が比較的高い割合だった。また,「特に反映せず (今後とも予定はなし)」「特に反映せず (今後は反映予定)」の合計は 20.0% だった。

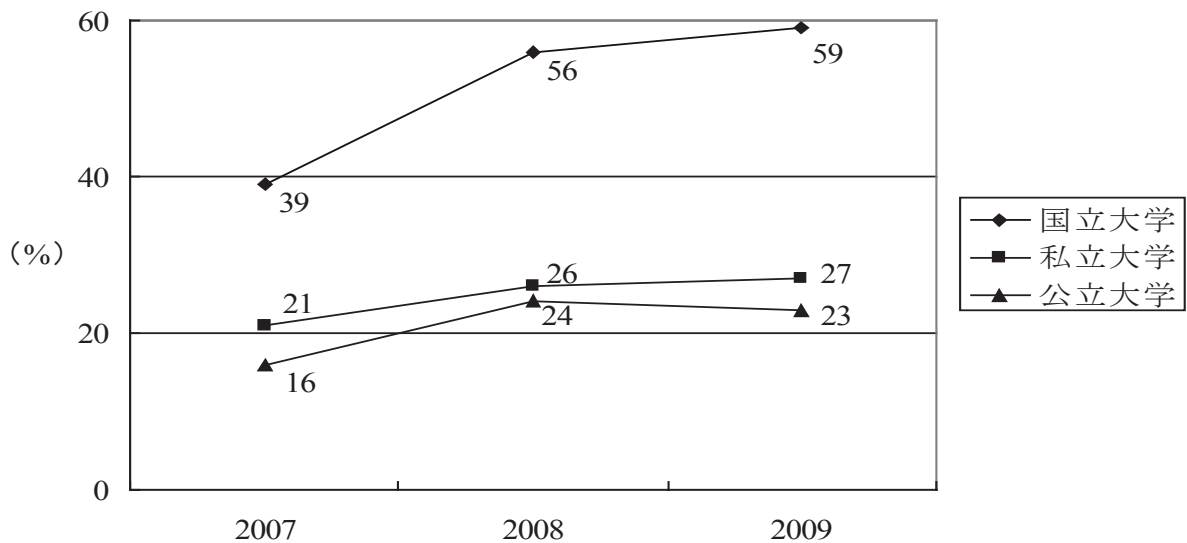


図 1 職員の評価や評価結果の処遇について,明確な運用方針を定め,組織的に反映している (文部科学省, 2011 をもとに加工した)

1.2 職員評価の先行研究

前述の通り、職員評価の先行研究は私立大学に関するものが多い。本章は、その中から東狐(2011)及び小室(2012)の研究成果を紹介する。

東狐(2011)は、事務職員の評価制度について「大学をはじめとする学校組織では、近年ようやく人事制度(評価制度)が導入され始めた状況であり、能力主義評価の是非についての議論をするのはやや早すぎるのかもしれない」と分析した。そのうえで、「大学という組織は、学生を評価することはあっても、自らを評価する仕組みはこれまでほとんど採り入れられなかった。ようやく、近年、大学評価や授業評価という取り組みがされているが、まだまだ評価ということ自体に慣れていないのが現状である」と述べた。これは、大学組織や教職員(個人)を対象とした評価システムが未成熟であり、評価制度が十分活用できていない課題を指摘するものである。職員評価もそのひとつであり、実践的な活用段階に至っていない実態が想像される。

次に、小室(2012)は、複数の私立大学における人事評価制度の事例分析を通じて、以下の四点を指摘した。「①私立大学は、「評価」に極めて不慣れであり、「評価文化」が未発達であること。評価結果を踏まえた自発的なPDCAサイクルが欠落しており、方針管理もできていない状況にあること。②職員に人事評価制度を導入している私立大学は少なくはないが、その結果を賃金に反映させる査定を実施しているところは少数派であること。③人事評価制度は、人材育成を大きな目的としていること。④人事評価の結果をダイレクトに賃金へ反映させることは少なく、賃金は依然として昇進・昇格によって決められていること」。この「大学を評価対象としたあらゆるシステムが未成熟」という点は、東狐(2011)の指摘と類似する。興味深いのは、「私立大学は、「評価」に極めて不慣れであり、「評価文化」が未発達」という記述である。大学評価が制度化され、大学に外部評価が浸透しつつあるなか、大学内部の評価文化が根付いていない状況は大きな課題である。さらに、小室は職員評価について、人材育成を大きな目的とする一方、賃金への反映は少ない特徴を指摘した。

2. 設置者別にみた職員評価の根拠等

職員評価制度は画一的ではなく、設置者別にみて、それぞれ導入の根拠や特徴がある。以下は、その状況を整理したものである。

2.1 国立大学における職員評価の根拠等

国立大学の職員評価は義務化されていない。ただし、国立大学は法人化後も人事院勧告の影響を受けている。人事院は、2009年度より新しい人事管理制度(能力評価、業績評価)を推進したところである。なお、多くの国立大学が第1期中期計画より人事制度改革を掲げており、その一環として職員評価やSDが行われた。職員評価を規程化した国立大学も多いが、これは法人評価における年度計画のエビデンスとしての役割も果たしている。

2.2 公立大学における職員評価の根拠等

公立大学(非法人)の職員は、地方公務員の身分なので、地方公務員法第40条第1項(「任命権者は、職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行い、その評定の結果に応じた措置を講じなければならない」)に基づく人事評価の適用を受ける。また、公立大学法人の職員評価は義務化されておらず、実施は大学の判断に委ねられる。ただし、地方公共団体の人事制度の影響を受け、その制度に準じた職員評価を設ける公立大学法人も少なくなない。なお、公立大学法人における職員雇用の特徴として、地方公共団体の出向者が何割か占められているケースがある。

2.3 私立大学における職員評価の根拠等

私立大学の職員評価は義務化されていない。さらに、他の設置形態と異なり、少なくとも職員評価に関しては外圧の影響を受けにくい。従って、職員評価の実施は大学の判断に委ねられる。これは、学校法人が寄附行為により設立される特性上、経営の自立性が高いためと考えられる。なお、職員評価の導入にあたり、総務担当理事や事務局長などがキーパーソンとなって、推進を図る事例が多い。職員の人材育成の観点より、職員評価の必要性が認められたものと思われる。

3. 職員評価に関するアンケート調査結果

3.1 問題設定 (調査の意図)

大学における職員評価の現状を明らかにするため、次の観点の設問を設定した。「職員評価の導入に関わるもの」「職員評価の方法に関わるもの」「評価結果の反映方法に関わるもの」「職員評価の効果に関わるもの」「職員評価の課題に関わるもの」。

3.2 調査方法 (対象者) ^{注3)}

調査は次の期間に実施した。国立大学は 2010

年に 86 大学の人事担当者に依頼し、50 大学より回答があった (回答率 58.1%)。公立大学は 2010 年に 75 大学の人事担当者に依頼し、52 大学より回答があった (回答率 69.3%)。私立大学は 2011 年に 475 大学の人事担当者に依頼し、136 大学より回答があった (回答率 28.6%)。

3.3 調査結果

調査結果を表 1 (質問 1~8) に示す。

表 1 大学の職員評価に関する調査結果

質問 1 専任の事務職員を対象とした職員評価制度を導入しているか (試行を除く) (%)

(国立大学:n=50, 公立大学:n=53, 私立大学:n=136)

	はい※	いいえ	検討中	答えられない	合計
国立大学	43 (86.0)	0 (0.0)	7 (14.0)	0 (0.0)	50 (100.0)
公立大学	23 (43.4)	18 (34.0)	10 (18.9)	2 (3.8)	53 (100.1)
私立大学	55 (40.4)	50 (36.8)	29 (21.3)	2 (1.5)	136 (100.0)

※以下の質問 2~8 は、質問 1 で「はい」と回答した大学の状況を示す

質問 2 職員評価制度を導入している大学の学生規模 (%)

(国立大学:n=43, 公立大学:n=23, 私立大学:n=55)

	~500 人	500~ 999 人	1,000~ 1,999 人	2,000~ 2,999 人	3,000~ 4,999 人	5,000~ 9,999 人	10,000~ 人	合計
国立大学	5 (11.6)	1 (2.3)	5 (11.6)	6 (14.0)	8 (18.6)	12 (27.9)	6 (14.0)	43(100.0)
公立大学	8 (34.8)	2 (8.7)	5 (21.7)	5 (21.7)	0 (0.0)	3 (13.0)	0 (0.0)	23 (99.9)
私立大学	9 (16.4)	11 (20.0)	6 (10.9)	8 (14.5)	8 (14.5)	8 (14.5)	5 (9.1)	55 (99.9)

質問 3 職員評価制度の導入時期 (%)

(国立大学:n=43, 公立大学:n=23, 私立大学:n=55)

	1999 年度以前	2000~2003 年度	2004 年度以降	答えられない	合計
国立大学	4 (9.3)	1 (2.3)	38 (88.4)	0 (0.0)	43 (100.0)
公立大学	6 (26.1)	3 (13.0)	12 (52.2)	2 (8.7)	23 (100.0)
私立大学	16 (29.1)	10 (18.2)	27 (49.1)	2 (3.6)	55 (100.0)

質問 4 評価者訓練を実施しているか (%)

(公立大学:n=23, 私立大学:n=55)

	はい	いいえ	検討中	答えられない	合計
公立大学	11 (47.8)	8 (34.8)	1 (4.3)	3 (13.0)	23 (99.9)
私立大学	29 (52.7)	17 (30.9)	9 (16.4)	0 (0.0)	55 (100.0)

※国立大学への調査時点に当該質問が設定されていなかったため,国立大学の表記はない

質問 5 職員評価の方法 (%)

(国立大学:n=43, 公立大学:n=23, 私立大学:n=55)

	相対評価	絶対評価	相対・絶対評価併用	答えられない	合計
国立大学	2 (4.7)	31 (72.1)	9 (20.9)	1 (2.3)	43 (100.0)
公立大学	1 (4.3)	8 (34.8)	10 (43.5)	4 (17.4)	23 (100.0)
私立大学	8 (14.5)	25 (45.5)	20 (36.4)	2 (3.6)	55 (100.0)

質問 6 職員評価の反映方法について (複数回答可) (%)

(公立大学:n=23, 私立大学:n=55)

	配置・異動	賞与査定	給与査定	人材育成	昇進・昇格	答えられない
公立大学	10 (43.5)	9 (39.1)	9 (39.1)	9 (39.1)	9 (39.1)	3 (13.0)
私立大学	25 (45.5)	22 (40.0)	15 (27.3)	33 (60.0)	40 (72.7)	0 (0.0)

※国立大学への調査時点に当該質問が設定されていなかったため,国立大学の表記はない

質問 7 職員評価を行った結果,大学運営に寄与する効果があったか (%)

(国立大学:n=43, 公立大学:n=23, 私立大学:n=55)

	はい	いいえ	どちらともいえない	わからない	合計
国立大学	18 (41.9)	1 (2.3)	12 (27.9)	12 (27.9)	43 (100.0)
公立大学	5 (21.7)	1 (4.3)	9 (39.1)	8 (34.8)	23 (99.9)
私立大学	28 (50.9)	1 (1.8)	20 (36.4)	6 (10.9)	55 (100.0)

質問 8 職員評価制度に課題はあるか (%)

(国立大学:n=43, 公立大学:n=23, 私立大学:n=55)

	ない	ある	答えられない	合計
国立大学	3 (7.0)	40 (93.0)	0 (0.0)	43 (100.0)
公立大学	7 (30.4)	15 (65.2)	1 (4.3)	23 (99.9)
私立大学	2 (3.6)	45 (81.8)	8 (14.5)	55 (99.9)

3.4 結果の考察

質問1は、職員評価制度の導入状況を問うものである。国立大学(86.0%)が最も高く、公立大学及び私立大学は過半数を割っていた。ただし、公立大学及び私立大学は約2割の大学が「検討中」と回答しているため、今後、導入割合は増加すると思われる。なお、図1でみた職員評価の導入割合(2009年度)は、国立大学約6割、公立大学及び私立大学が2~3割であるので、導入割合が増加している^{注4)}。

質問2は、職員評価制度を導入する大学の学生規模を分類したものである。国立大学は「5,000~9,999人」のグループ、公立大学は「~500人」のグループ、私立大学は「500~999人」のグループが比較的高い割合だった。国立大学及び私立大学については偏っていなかった。

質問3は、職員評価制度の導入時期を問うものである。全ての設置者において「2004年度以降」の割合が高かった。ただし、設置者別にみると、特徴的な状況がわかる。国立大学は約9割であるが、公立大学及び私立大学は約半数と低くなっている。さらに、公立大学及び私立大学の約3割が「1999年度以前」に導入していた。

質問4は、評価者訓練の実施状況を問うものである。両者とも、約半数が実施していた。なお、私立大学の約2割が「検討中」と回答しているため、増加が見込まれる。

質問5は、職員評価の方法を問うものである。設置者別に割合が異なっていた。国立大学は「絶対評価」が約7割と最も高いが、公立大学及び私立大学は「絶対評価」「相対・絶対評価併用」に二分していた。なお、全ての設置者において、「相対評価」の割合は低かった。

質問6は、職員評価の反映方法について問うものである^{注5)}。公立大学は、ほとんどの項目が約4割あった。一方、私立大学は「昇進・昇格」が約7割という高い割合になった。

質問7は、職員評価が大学運営に寄与したかどうかを問うものである。設置者ごとに割合が異なり、効果を認める割合は私立大学(約5割)、国立大学(約4割)、公立大学(約2割)の順位であった。特徴的なのは、全ての設置者において、「どちらともいえない」及び「わからない」の合計割合が過半

数を超えていた点にある。

質問8は、職員評価制度に課題があるかどうかを問うものである。課題が「ある」と回答する割合が高く、国立大学(約9割)、私立大学(約8割)、公立大学(約7割)の順位であった。

4. 小括

本稿は「大学の職員評価について設置者別にみた特徴と課題を示すこと」を目的とするものであり、職員評価の趣旨を整理したうえで先行研究を紹介し、国立大学、公立大学、私立大学の職員評価に関するアンケート調査結果を比較検討した。その結果、設置者によって職員評価の導入割合や方法、課題について大きく異なることがわかった。さらに、大学運営に寄与する効果を認める割合が全ての設置者において過半数を割っており、制度が十分機能していない実態が明らかになった。特に、公立大学は約2割しか職員評価の効果を認めておらず、多くの公立大学の職員評価が機能不全に陥っている危惧が持たれる。この要因について考察すると、次の事情が関係していると推察する。

まず、設置者によって職員評価の導入状況が異なっている点は、2.で述べた設置者別にみた職員評価導入の根拠や特徴が要因である可能性がある。すなわち、設置者の人事評価について、それぞれ「規定の有無」「外圧の有無」「大学評価制度の影響の有無」などの相違点がある。また、大学個別の状況において「職員評価の必要性を認め、積極的に推進するキーパーソンがいるかどうか」という点も大きく影響する。次に、職員評価の効果が過半数を割っている点は、1.で紹介した「大学を評価対象としたあらゆるシステムが未成熟」という根本的な要因が背景にあると思われる。当然ながら、職員評価を導入しても、それが大学事業の改善につながらなければ何の意味もない制度になる。

冒頭で職員評価の趣旨を「一定の目標や計画に基づいて行われた職員の業務活動を検証することは、効果を測定することに加え反省し、今後の改善につなげる方策になる」と述べた。これを実践的且つ戦略的に実現するには、各大学において、大学の理念や目標を達成するための必要な人材育成ビジョンやその計画を策定するとともに、具体的な

人事評価システムを検討しなければならない。

教職員の人事処遇制度に関するアンケート結果概要,17-19,2012.

注

- 1) 私立大学の職員数は,国立大学及び公立大学の職員数に比べ多いことから,私立大学に関わる事例が豊富にあるものと思われる。
- 2) 日本生産性本部が 758 大学 (国立大学 86 校,公立大学 77 校,私立大学 595 校) に対して依頼した。
- 3) アンケート調査結果の初出は,以下の論文である。拙著:国立大学における職員評価の現状,徳島大学大学開放実践センター,大学教育研究ジャーナル,第 8 号,58,2011.拙著:公立大学における職員評価の現状——アンケート調査分析を中心にして,徳島大学大学開放実践センター,大学教育研究ジャーナル,第 9 号,32-34,2012.拙著:私立大学における職員評価の現状—アンケート調査分析を踏まえて——,大学行政管理学会会誌,第 16 号,63-71,2013.
- 4) ただし,文部科学省 (2011) と筆者が主体となった調査方法は異なるので,詳細な比較はできない。
- 5) 国立大学における職員評価の反映方法については,次の意見が寄せられた。「昇給・勤勉手当に反映」「昇給,昇任,異動及び賞与の成績査定に反映」「給与査定」「人材育成」「人材配置」「上位者を勤勉手当の勤務成績に反映」

- 7) 文部科学省,大学における教育内容等の改革状況について,2011.
- 8) 東狐貴一:学校法人における事務職員の評価制度のあり方について,私学経営,No.437,58,65,2011.
- 9) 小室昌志:私立大学職員の人事制度に関する一考察——評価制度を中心に,同志社大学,評論・社会科学,61,2012.

参考文献

- 1) 文部科学省:大学改革実行プラン——社会の改革のエンジンとなる大学づくり,1,13,2012.
- 2) 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ:2004 年度大学職員人事政策に関する調査結果概要,「大学人事研究」——大学職員人事制度の分析と事例,学校経理研究会,2004.
- 3) 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ:大学人事研究Ⅱ—変貌する大学人事——教員評価の実情と経営人材の育成,学校経理研究会,2009.
- 4) 妹尾昌俊:大学職員の人事制度改革——現状の到達点と今後の展望,野村総合研究所,NRI パブリックマネジメントレビュー,Vol.31,2006.
- 5) 産業能率大学総合研究所:「大学職員を対象とした人材育成」実態調査報告書,2007.
- 6) 日本生産性本部大学人事戦略クラスター:大学