

資料

## 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——

岩崎保道  
琉球大学大学評価センター

要約：本稿は、公立大学における職員評価の実態を示すものである(本稿でいう職員とは事務職員を意味する)。その目的を達成するため、次の展開により検討を行う。第一に、公立大学における職員評価導入の背景をまとめる。第二に、職員評価に関する先行調査を紹介する。第三に、公立大学に対するアンケート調査結果の報告を行う。第四に、職員評価制度を導入している公立大学法人を取り上げる。第五に、本稿のまとめとして、公立大学における職員評価の実態を整理する。  
(キーワード：公立大学、職員評価、高等教育、アンケート調査)

### Current state of staff evaluation in Public Universities — based on an analysis of the results of questionnaire surveys —

Yasumichi IWASAKI  
University Evaluation Center, University of the Ryukyus

Abstract : This paper discusses the actual situation of personnel evaluation at public universities, by conducting a questionnaire survey targeted at public universities. In order to achieve the above purpose, the author studied in the following manner: Firstly, the necessity of personnel evaluation was discussed. Secondly, previous studies were reviewed, to grasp the situation of personnel evaluation at public universities. Thirdly, the results of the questionnaire survey targeted at public universities were reported. Fourthly, the actual situation of personnel evaluation at public universities was studied, and problems were summarized.  
(Key words: public universities, staff evaluation, higher education, questionnaire surveys)

#### はじめに

本稿は、公立大学における職員評価の現状を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)。その手段として、公立大学に対するアンケート調査を行った。標記のテーマを検討する理由は、近年の公立大学を取り巻く内外の環境変化を背景として、大学の人事制度改革を検討する必要性が高まったと考えたからである。

各都道府県や市に公立大学が設置された背景には、地域開発を目的とするもの、地域社会に密着したニーズによる学問研究やその地域社会の人材養成の要望があった。公立大学が地域の活性化や文化振興の面からの必要性や、時代の要望する学問分野における人材養成のために新設される傾向は現在も継続している(村田, 1994)。公立大学は、「地域のシンクタンク・人材供給源の役割」「地域経済・地域振興に寄与する役割」を担い、地域貢献に大きな関わりを持ってきた(戸所, 2010)。このように、公立大学は地域社会にとって重要な役

割を果たしている。また、2004年度に公立大学は法人化が認められたことにより、自主自律的な環境のもとで魅力ある教育研究の実現が強く求められている。

2011年9月現在、公立大学法人には、法人化後6年が経過している大学もあり、一定の事業成果を示さなければならない段階に入った。一方、公立大学の職員は、一定期間が過ぎると人事異動で他部局へと去り、大学での在職期間が短い傾向にある。このため、「大学の各部局間での異動に限定される国立・私立大学の職員と比べれば、公立大学の職員は大学職員としての能力開発に消極的になったとしても何ら不思議ではない」という指摘がある(大石, 2010)。また、多田(2007)は「自治体職員には、これまでの受身的な仕事のやり方から、自ら地域の課題を見つけ、対策を考え、実行し、評価する自立的な仕事のやり方が求められるようになった」と述べている。

これらは、公立大学における課題提起として人

事制度改革の議論につながるとされる。一部の大学は、職員の等級制度（職能資格等級や職務等級等）、処遇制度（昇格、昇給）を導入している。職員評価の実態や目的を正確に把握し、その活用方を考察することは、高等教育研究にとって有意義と考える。

表記の目的を達成するため、次の展開により検討を行う。第一に、公立大学における職員評価導入の背景をまとめる。具体的には公務員制度改革と公立大学の法人化を取り上げる。(本稿の1.)。第二に、先行研究として、文部科学省等が行った職員評価に関する調査結果を紹介する(本稿の2.)。第三に、公立大学に対するアンケート調査結果の分析を行う(本稿の3.)。第四に、職員評価制度を導入している公立大学法人を取り上げる(本稿の4.)。第五に、本稿の検討結果として、公立大学における職員評価の実態を示し、課題点の整理を行う(本稿の5.)。

1. 公立大学における職員評価導入の背景

1.1. 公務員制度改革

公務員の人事評価は、民間企業の動向に誘発され、公務員制度改革の一貫として、種々の評価制度が検討・模索されている。2000年5月の総務庁「人事評価研究会報告」をはじめ、2001年12月に閣議決定された「公務員制度改革大綱」などである。それらは、公務員の賃金決定について、職務資格制度や成果主義賃金制等の人事評価制の採用を提示している。また、2004年12月24日閣議決定「今

後の行政改革の方針」において、地方公務員の人事制度について「地方分権の進展、住民の行政に対するニーズの高度化・複雑化等に対応して、公務の能率的かつ適正な運営を確保するため、より客観的な評価制度の導入を通じた能力・実績重視の人事制度の確立や職員の任用・勤務形態の多様化の取組を支援するなど、地方公共団体における改革を推進する」と述べた。

さらに、地方公務員法第39条第1項は「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない」と定めている。

公務員制度改革の潮流の中、人事制度における能力開発や能力評価などの在り方が重視されてきた。

1.2. 職員評価の制度設計

地方行政運営研究会公務能率研究部会(2004)は、地方公務員における人事評価の制度設計について、次の検討結果を示した。「人事評価によって、組織のパフォーマンス(成果・業績)を向上させることもさることながら、その過程において個人としてのモチベーション(動機付け)を自律的に高揚させていく必要もあると考えられる。この自律的なモチベーションの高まりが、意欲のある優秀な人材の育成につながり、育ってきた優秀な人材がさらなる組織のパフォーマンスの向上への原動力になると考えられる。したがって、これらの観点や評価結果の開示という観点をも考慮

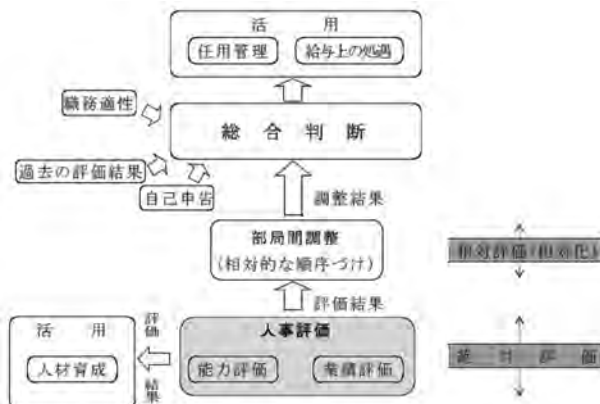


図1 絶対・相対評価と活用との関係イメージ図 (地方行政運営研究会公務能率研究部会,2004)

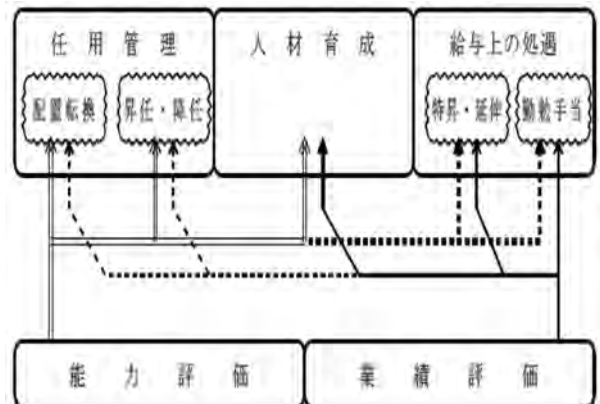


図2 能力評価、業績評価の活用のイメージ (地方行政運営研究会公務能率研究部会,2004)

に入れると、能力評価、業績評価とも絶対評価を基本として行うことが適切である」(図1)。さらに、同会は、「人事評価システムは、①年功序列的・横並び的な人事管理から能力・業績を重視した人事制度への改革、②地方自治を担う多様な人材の確保・育成・活用の促進等を図るため、人事行政運営全般に当たってその根幹となることから、今後は任用管理のみならず、人材育成や給与上の処遇や分限処分までにいたるトータル人事管理システムに活用していくことが望ましいものと考えられる」と述べている(図2)。

### 1.3. 公立大学の法人化

公立大学の法人化は、地方独立行政法人法(2003年7月成立)において「公立大学法人制度」が創設されたことにより導入された(2004年4月1日施行:この改正により、公立大学の設置者は、地方独立行政法人<sup>1)</sup>又は公立大学法人<sup>2)</sup>のいずれかになった)。その特徴は、「地方公共団体の選択により、公立大学の法人化が可能になった」「法人の組織運営等は、地方公共団体の裁量に委ねる弾力的な制度設計であること」が挙げられる。このことにより、地域社会における知的・文化的拠点として、さらなる発展の契機となることが求められる。特に、役員会、教育研究協議会、経営協議会を中心にした「自主自律的な環境のもと、魅力ある教育研究を積極的に展開する(予算・人事等の

規制緩和)」「民間的発想によるマネジメント」「能力、業績に応じた弾力的な人事システム(非公務員型)」「情報公開、第三者評価による適切な資源配分、社会貢献の増大」が期待されている(文部科学省ウェブサイトa, 2010)。

公立大学の設置者が法人化を選択する背景として、近年の地方財政の弱体化による大学経営の影響がある。公立大学の運営は基本的に地方公共団体が責任を持つような形で一般会計として各自治体の経常費で賄わなければならない(村田, 1994)。

2010年5月1日現在、54公立大学が法人化されている(公立大学協会ウェブサイト, 2011)。法人化の傾向が高まっており、これが人事制度に及ぼす影響は大きいと思われる。

公立大学の法人化の影響は、職員の雇用形態にも影響を与えている。筆者が2011年3月17日に公立大学協会に行ったヒアリングにおいては、「公立大学の法人化に伴い、2009年度あたりからプロパー職員の割合が増加している」との回答があった。

## 2. 職員評価に関する先行研究

### 2.1. 文部科学省による調査結果

文部科学省は、職員評価に係る調査報告として「大学における教育内容等の改革状況」を公表した(表1)。「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

表1 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(文部科学省ウェブサイトb各年度をもとに筆者が加工した)

年度	国立大学		公立大学		私立大学		合計	
	実施数	実施割合	実施数	実施割合	実施数	実施割合	実施数	実施割合
2007	34	(39.1)	12	(15.8)	122	(21.1)	168	(22.7)
2008	48	(55.8)	18	(24.0)	151	(25.8)	217	(29.1)
増加数(増加ポイント)	14	16.7	6	8.2	29	4.7	49	6.4

表2 あなたは業績評価について、どう思いますか(村上, 2009)

No.	回答	回答数(%)
1	給与や昇進に役立てるべき	150(43.5)
2	給与や昇進とは切り離すべき	47(13.6)
3	自主的に自己評価すべき	29(8.4)
4	部課等業務単位で行うべき	59(17.1)
5	必要ない	19(5.5)
6	わからない	37(10.7)
7	その他	17(4.9)
	合計	345

映している」という質問に対し、2007年度から2008年度にかけて、増加傾向にあることがわかる。ただし、設置者別にみると、国立大学の割合が高く、私立大学、公立大学がそれに続いている。公立大学は、6大学、8.2ポイントの増加であった。

なお、同調査は、「スタッフ・ディベロップメントの具体的内容」の一項目であるが、他の調査項目である「大学団体等関係機関・団体が実施する研修会に職員を計画的に参加させている」(実施大学539校, 実施割合72.2%)に比べると低い割合である。

## 2.2. 事務職員に対するアンケート調査

村上(2009)は、京滋地区を中心とする大学、短期大学の事務職員に対し、業務評価に関するアンケート調査を行った(表2)<sup>3)</sup>。当該調査は一般の事務職員が調査対象である。「1 給与や昇進に役立てるべき」(43.5%)は調査項目の中で最も高い割合だが半数にも満たない。一方、業績評価に対してネガティブな意見と思われる「2 給与や昇進とは切り離すべき」「5 必要ない」の割合は比較的低い。また、「6 わからない」という回答は10.7%であった。このことから、事務職員が業績評価について肯定的に捉えている割合は4割程度と理解することができる。

## 3. 公立大学に対するアンケート調査報告

### 3.1. 問題設定 (調査の意図)

調査目的は、公立大学の職員評価の実態と課題を明確にするためである。当該調査の特徴は、公立大学法人と(非法人)公立大学に分類して分析した点である。このことにより、両者にどのような相違点が生じているのか注目したい。なお、調査にあたり、「職員評価について、公立大学法人が(非法人)公立大学より積極的に取り組んでいる」との予測を行った。その理由は、1.3.で整理した公立大学法人に期待される「能力・業績に応じた弾力的な人事システム」に職員評価の取組が活用されている、と考えたからである。

### 3.2. 調査の方法 (対象者)

調査は、2010年の1月～2月にかけて実施した。

調査対象校は、全国の公立大学の人事担当者に対して郵送により依頼した(76大学)。その結果、53大学から回答を得た(回答率69.7%)。

### 3.3. 調査結果

調査結果を図3(質問1～8)に示す。

### 3.4. 結果の考察

質問1は、学生収容定員数2,000人未満のグループが合計で73.6%あり、比較的小規模大学からの回答が多いことを示している。質問2より、職員評価制度を導入する割合は43.4%に止まる。ただし、検討中(18.9%)を加算すると、過半数(62.3%)を越す割合になる。公立大学法人のうち、9校が職員評価制度を導入していなかった。

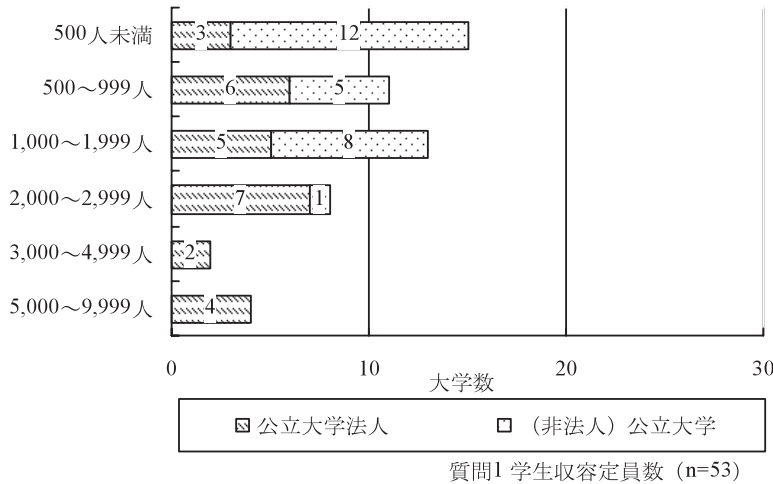
以下、質問3～8は、職員評価制度を導入した23大学(公立大学法人10校、(非法人)公立大学13校)の回答である。質問3の職員評価制度の導入時期については、公立大学法人制度導入の2004年度以降(52.2%)が比較的多かった。ただし、公立大学法人と(非法人)公立大学の構成比に顕著な相違はみられなかった。質問4について、評価者訓練を実施している大学数は、(非法人)公立大学(7校)がやや多かった。質問5は、職員評価の活用状況をみたものである。「給与査定」「人材育成」などを含むほとんどの項目が4割程度であった。なお、公立大学法人と(非法人)の構成比に顕著な相違はみられなかった。「その他」は、「マネジメントツール」との回答があった。質問6は、「相対評価・絶対評価併用」(43.5%)が最も高い割合であった。質問7は、職員評価の効果をみるうえで、人事担当者がどう捉えているのか問うものである。「はい」の回答は、公立大学法人の5校(21.7%)だけであった。ただし、公立大学法人の「どちらともいえない」も同数であり、公立大学法人における「職員評価の大学運営への寄与の効果」は半数に分かれる。なお、「はい」の根拠として、いくつかの意見が寄せられた<sup>4)</sup>。質問8の通り、職員評価について、15大学(65.2%)が課題点があると回答した。このうち、公立大学法人は12大学であった。なお、「ある」は、「評価者の育成」「評価結果の反映方法」「評



価基準の設定」などの課題点が示された<sup>5)</sup>。

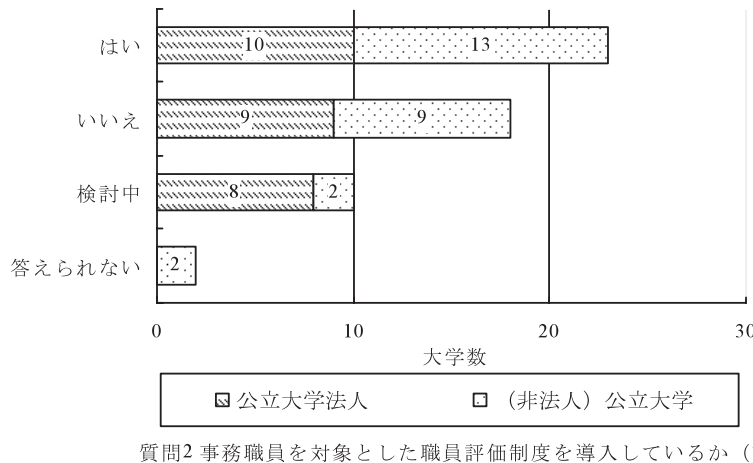
調査分析を通じ、予測（「職員評価について、公立大学法人が（非法人）公立大学より積極的に取り組んでいる」と実態とは異なる状況であった。質問2や設問全体の回答結果を通じて、公立大学法人が職員評価に積極的に取り組むなど特徴的な状況が確認できなかった。また、公立大学法人に

も職員評価を導入していない大学が9校あった。以上より、公立大学法人が（非法人）公立大学に比べ、職員評価について率先して取り組んでいる状況とはいえない。



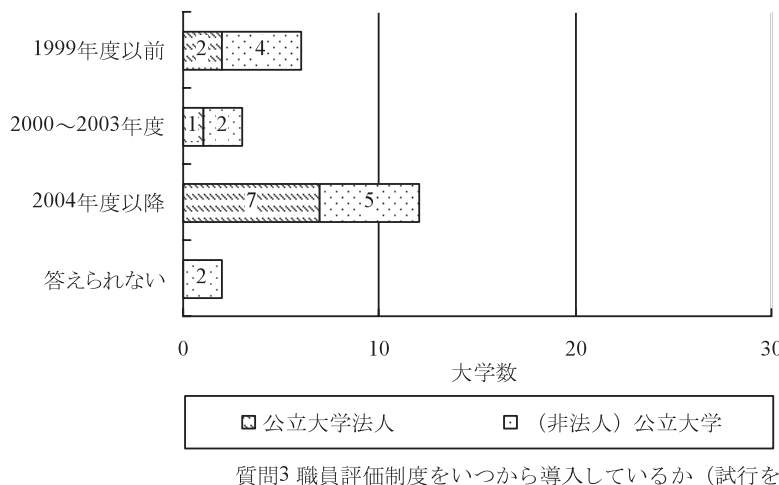
(全体に占める割合)

500人未満	28.3%
500～999人	20.8%
1,000～1,999人	24.5%
2,000～2,999人	15.1%
3,000～4,999人	3.8%
5,000～9,999人	7.5%



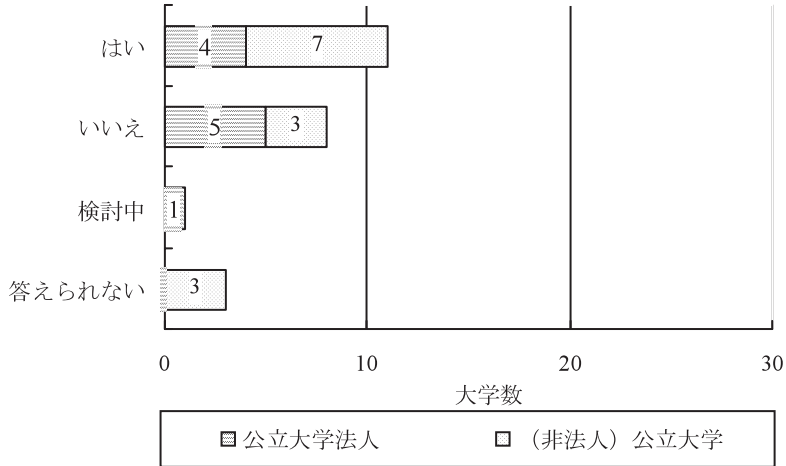
(全体に占める割合)

はい	43.4%
いいえ	34.0%
検討中	18.9%
答えられない	3.8%



(制度導入校に占める割合)

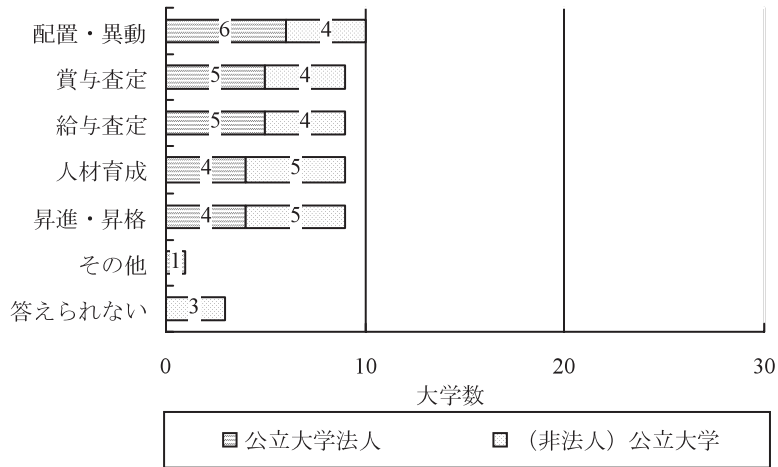
1999年度以前	26.1%
2000～2003年度	13.0%
2004年度以降	52.2%
答えられない	8.7%



(制度導入校に占める割合)

はい	47.8%
いいえ	34.8%
検討中	4.3%
答えられない	13.0%

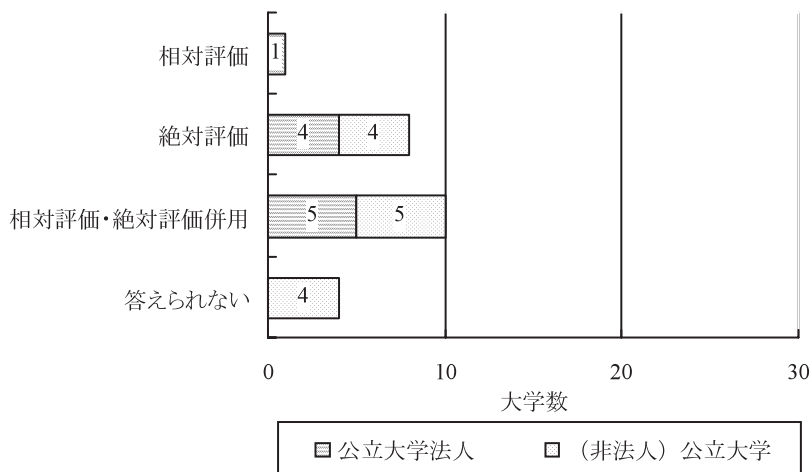
質問4 評価者訓練を実施しているか(n=23)



(制度導入校に占める割合)

配置・異動	43.5%
賞与査定	39.1%
給与査定	39.1%
人材育成	39.1%
昇進・昇格	39.1%
その他	4.3%
答えられない	13.0%

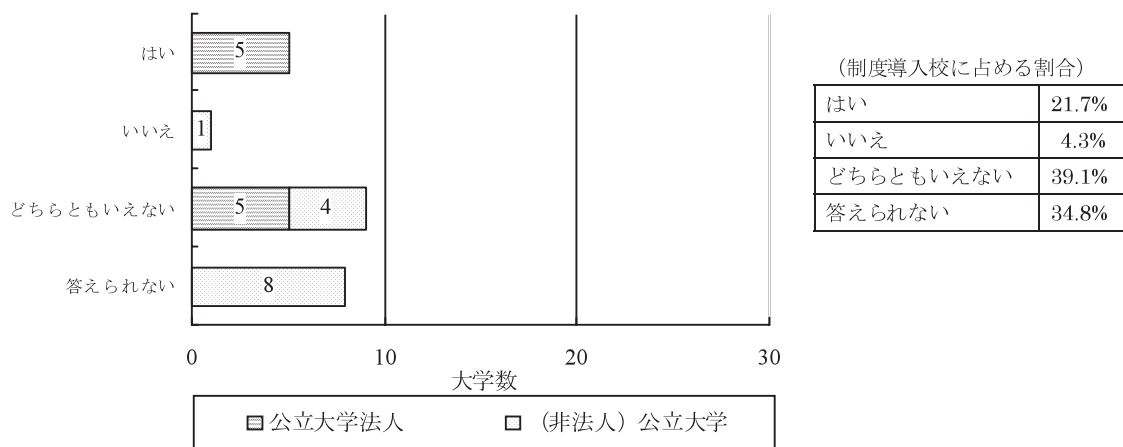
質問5 職員評価をどのように活用しているか (複数回答可) (n=23)



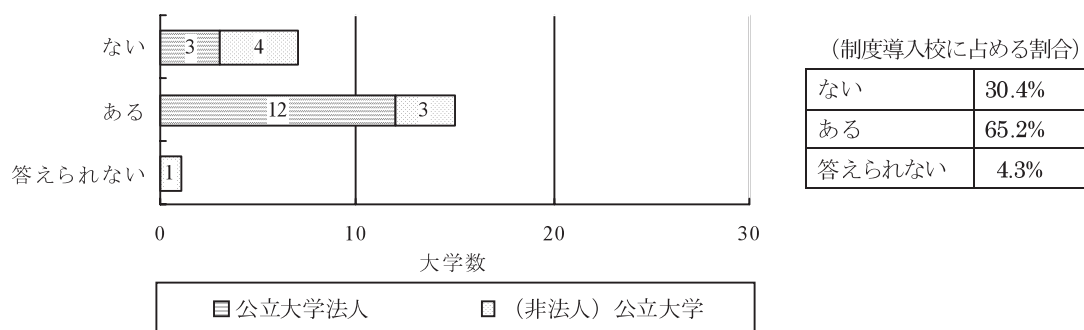
(制度導入校に占める割合)

相対評価	4.3%
絶対評価	34.8%
相対評価・絶対評価併用	43.5%
答えられない	17.4%

質問6 職員評価をどのような方法で行っているか(n=23)



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(n=23)



質問8 職員評価について課題点はあるか(n=23)

図3 公立大学に対する職員評価に関するアンケート調査結果 (質問1~8)

#### 4. 公立大学における職員評価の事例<sup>6)</sup>

前章のアンケート調査結果を踏まえ、個別状況を把握するため、以下の事例を紹介する<sup>7)</sup>。

##### 4.1. 公立大学法人 大阪府立大学の人事評価制度<sup>8)</sup>

大阪府立大学における職員評価は、設立者(大阪府)の制度により、2000年度に試験的实施、2001年度に試行実施、2002年度に本格実施された。法人化(2005年度)後も実施している(法人化前のほぼ同一制度を継続している)。同年、「公立大学法人大阪府立大学職員人事評価規程」が制定された。同制度は、「職員の勤務実績、能力等を把握し、これを職員の人材育成、人事管理、給与等に活用することにより、職員の資質の向上及び業務効率の向上を図ること」を趣旨としている(同規程第1条)(図4)。職員が毎年度、目標を設定し、定期評価及び期末評価を対象期間として評価者の評価が行われる。

人事評価の処遇(給与)への反映は、2003年度から2005年度まで特別昇給への反映を行い、2006年度以降は昇給と勤勉手当に反映している。

評価者研修は、大阪府とほぼ同一の制度のため、2011年度は大阪府の実施する研修に参加した。

##### 4.2. 公立大学法人 宮城大学の人事評価制度<sup>9)</sup>

宮城大学(宮城県)の建学の理念は、「ホスピタリティ精神とアメニティ感覚に溢れ、高度な専門性と実践的能力を身につけた、地域の発展をリードし、世界に貢献できる人材を育成するとともに、学術・文化の向上と豊かで活力のある地域社会の形成に寄与する」である。2009年4月に法人化した。

職員の雇用形態に関して、同大学の中期計画では、2010年度以降、段階的にプロパー職員を採用し、その割合を事務職員全体の5割まで引き上げることとされている。職員評価に関しては、同大

学の中期目標において、「業績を適正に評価し、その評価結果を人事、給与等に反映する」としている。また、中期計画においては、「プロパー職員の評価については、他大学等の評価制度を踏まえ、勤労意欲の向上や能力の発揮に資する制度の導入を検討する」とされている（宮城大学ウェブサイト, 2011）。宮城大学職員人事評価制度は2010年度に試行され、2011年度に施行された（図5）<sup>10)</sup>。その目的は、「職員の業績を把握し、処遇、適正配置及び人材活用等に反映させることにより、職員の勤務意欲の高揚、業務効率の向上等に資する」とされている（同規程第1条）。

#### 4.3. まとめ

両大学の特徴について整理を行う。

第一に、両大学ともに人事評価の趣旨や方法が明確に示されていた。これは、大学の方針や中期目標において方向性が定められ、それを具現化するために明文化されたものである。被評価者の理解や納得性を得るためには、人事評価の趣旨や方法が明らかにされていることが重要である。

第二に、両大学ともに職員評価の目的が職員の資質向上や業務効率の改善を図るものであった。人事評価制度は、それを達成するための手段である。いわばPDCAサイクルにより自己改善を目指す。活用方法については、人材育成、人材活用、適正配置、給与等への反映が示されていた。

公立大学法人大阪府立大学職員人事評価規程（抜粋）	
	平成17年12月13日 規程第160号
<b>(趣旨)</b>	
第1条	この規程は、公立大学法人大阪府立大学教職員就業規則(平成17年公立大学法人大阪府立大学規程第12号)及び大阪府立大学工業高等専門学校就業規則(平成23年公立大学法人大阪府立大学規程第 号。公立大学法人大阪府立大学教職員就業規則と大阪府立大学工業高等専門学校就業規則を併せて「就業規則」という。以下同じ。)のそれぞれ第11条第2項の規定に基づき、職員の勤務実績、能力等を把握し、これを職員の人材育成、人事管理、給与等に活用することにより、職員の資質の向上及び業務効率の向上を図ることを目的として実施する勤務成績の評定に関し必要な事項を定めるものとする。 (平成23年規程第36号・一部改正)
<b>(人事評価の原則)</b>	
第3条	人事評価は、公平性、客観性、透明性、目的性及び納得性を確保し、実施する。 (平成18年規程第30号・追加)
<b>(人事評価の種類)</b>	
第5条	人事評価の種類は、定期評価、期末評価及び特別評価とする。 (平成18年規程第30号・旧第4条繰下)
<b>(定期評価)</b>	
第6条	定期評価は、次に掲げる職員を除き、毎年度1回、10月31日を基準日として実施する。 (1) 4月1日から定期評価の基準日までの期間において、連続して3箇月以上の勤務実績がない職員 (2) 前号に掲げるもののほか、理事長が評価を実施することが適当でないとする職員 (平成18年規程第30号・旧第5条繰下)
<b>(期末評価)</b>	
第7条	期末評価は、次に掲げる職員を除き、毎年度1回、3月31日を基準日として実施する。 (1) 4月1日から期末評価の基準日までの期間において、連続して3箇月以上の勤務実績がない職員 (2) 前号に掲げるもののほか、理事長が評価を実施することが適当でないとする職員 (平成18年規程第30号・旧第6条繰下)
<b>(定期評価及び期末評価の対象期間)</b>	
第9条	定期評価及び期末評価の対象となる期間は、原則として、当該年度の4月1日から当該評価の基準日までとする。 (平成18年規程第30号・旧第8条繰下)
<b>(評価者)</b>	
第10条	定期評価及び期末評価は、原則として、別に定める一次評価者及び二次評価者が実施する。
<b>(評価者の責務)</b>	
第11条	一次評価者及び二次評価者は、職員の勤務実績、職務を遂行する中で発揮された能力等について、別に定める評価基準及び様式により評価を行うものとする。 (平成18年規程第30号・旧第10条繰下)
<b>(評価の効力)</b>	
第12条	原則として、二次評価者が実施した期末評価を職員の当該年度の人事評価とする。
<b>(評価結果の開示)</b>	
第14条	当該職員に係る評価結果は、別に定めるところにより、本人に対して開示する。 (平成18年規程第30号・旧第13条繰下)
<b>(目標設定票)</b>	
第15条	職員は別に定めるところにより、毎年度、目標設定表を作成し、これを一次評価者を通じて二次評価者に提出するものとする。
2	職員が当該年度内に異動した場合は、改めて目標設定表を作成し、提出するものとする。 (平成18年規程第30号・旧第14条繰下)

図4 公立大学法人大阪府立大学職員人事評価規程（抜粋）（大阪府立大学ウェブサイト,2011）



公立大学法人宮城大学職員人事評価実施要綱 (抜粋)	
(目的)	第1条 この要綱は、公立大学法人宮城大学（以下「法人」という。）に勤務する職員の業績を把握し、処遇、適正配置及び人材活用等に反映させることにより、職員の勤務意欲の高揚、業務効率の向上等に資するため、評価の手法、評価者その他人事評価の実施に関し必要な事項を定める。
(被評価者)	第2条 この要綱による人事評価の被評価者は、次に掲げる職員とする。 一 公立大学法人宮城大学就業規則（以下「規則」という。）第2条第1項に規定する事務職員及び技能職員 二 規則第74条第1項に規定する任期付専門職員
(評価手法)	第3条 人事評価は、業務に関する目標を定めることその他の方法により被評価者の評価期間において果たすべき役割を明確にした上で当該役割の達成状況について行う評価（以下「業績評価」という。）により実施する。
(業績評価の方法)	第4条 業績評価は、職員個人目標管理シート（別紙様式）により実施する。 2 業務に関する目標の設定に当たっては、地方独立行政法人法（平成15年法律第118号）第27条第1項の規定により作成する年度計画に掲げた当該年度の目標の達成を考慮した目標を設定するなど、法人としての組織目標との整合性に留意しなければならない。 3 業績評価は、次に定めるとおり、個別の目標毎に、高、中又は低のチャレンジ度を設定し、評価結果を表示する評語を付することにより行うものとする。
(評価者及び評価調整者)	第5条 業績評価は、被評価者の自己評価及び次の表に掲げる被評価者の区分に応じ同表に定める評価者が行う評価により実施するものとする。
(評価期間)	第6条 業績評価に係る評価期間は、4月1日から翌年の3月31日までとする。
(評価の手順)	第7条 業績評価は、原則として、次に掲げる手順により実施する。この場合において、第1号の面談及び第3号の面談は、同時に実施するものとする。 一 当該年度の4月に実施する面談による業績評価に係る目標の設定・確認 二 当該年度の10月に実施する面談による業績評価に係る設定目標の進捗状況の確認 三 当該年度の3月に行う業績評価に係る自己評価、評価者による評価及び評価調整者による調整並びにこれらの結果を元に翌年度の4月に実施する面談による被評価者に対する指導・助言
(被評価者に対する評価結果の開示)	第8条 業績評価の結果は、被評価者へ開示し、評価結果の根拠となる事実に基づき指導及び助言を行うものとする。ただし、被評価者が開示を希望しない場合は、開示しない。
(評価結果の昇任、昇給等への反映)	第10条 昇任、昇給等の決定に当たっては、業績評価の結果に基づき相対的な上位者の判定及び下位者の判定を行うため直近の理事会において審議を行い、その結果を反映させるものとする。
(働きやすい職場づくりの推進)	第11条 人事労務を担当する理事は、第7条第1項の業績評価に係る面談とは別に、第2条に掲げる職員に対する面談を必要に応じ実施し、職員個人が抱える問題等又は職場内における課題等を把握することにより必要な措置又は対策を講ずるなど職員が働きやすい職場づくりに努めなければならない。
附 則	(施行期日) 1 この要綱は、平成23年4月1日から施行する。

図5 公立大学法人 宮城大学職員人事評価規程 (抜粋) (宮城大学ウェブサイト,2011)

第三に、両大学ともに目標管理型の評価制度を採用していた。すなわち、被評価者が期首に目標を設定し、期末に評価者がその評価を行うものである。

## 5. 公立大学における職員評価の現状分析

公立大学における職員評価の現状を先行研究と前章の調査報告から、特徴的な点を抽出して整理する。

第一に、現段階において、公立大学の職員評価の実施割合は過半数を割っていた。また、大学運営に寄与する効果を認める大学は低かった。ただし、今後、この状況は変わる可能性がある。その

理由は、①職員評価の導入を検討中の大学が約2割あった点、②表1の公立大学における職員評価の実施割合が高くなっている点、③プロパー職員の割合が増加しており人事制度改革の必要性が高まると考えられる点に拠る。この見解は、公立大学法人における人事評価制度が全般的に効果を見出せていないことを意味する。図3の質問3では、2004年度以降に職員評価制度を導入した割合が過半数を超しており、宮城大学のように導入したばかりの大学も含まれる。

さらに、注(5)で示された人事評価システムの課題のため、効果が正確に測れない要素も考えられる。

第二に、公立大学における職員評価の反映は、図3の質問5及び4章の事例研究より、配置・異動、給与等への反映、人材育成などが挙げられる。この点に関して、表2では「給与や昇進に役立てるべき」の割合が最も高かった。職員自身も業績評価の反映に活用すべき、との考えがあると理解できる。ただし、図3の質問5をみると集中する項目はなく、反映は大学によって異なっている。

以上が本稿の検討結果である。公立大学における職員評価は、公務員制度改革や法人化などを背景として、その必要性はさらに高まると思われる。本稿のアンケート調査結果を通じ、公立大学における人事制度は改善の余地があると考えられる。公立大学における職員評価は継続的に調査分析を行い、その動向には注目する必要があるだろう。人事制度の改善・改革を実践することが公立大学における教育・研究機能の強化や充実につながると考える。

## 注

- 1) (非法人) 公立大学は、地方自治体である「都道府県・市」等が運営する出先機関の一つである。
- 2) 法人化された公立大学は、地方自治体が大学設置者として位置づけられ、設置者から大学に対して運営費交付金を配分するが、その組織は独立した法人として運営される機関といえる。
- 3) 1,891名の事務職員に依頼し、370名の回答があった(回答率19.6%)。
- 4) 「適切な人事」「人員配置等で職員の適性等を勘案して行うようになった」などの意見が寄せられた。
- 5) 「評価者の評価結果のバラツキを補正するため、有効な方法が見あたらない」「評価基準となるべきものがない」「評価の方法、反映のあり方」「評価の納得性」「評価結果の給与・賞与査定への反映」「適切な評価基準の設定」「客観的で公平・公平な評価が難しい」「評価の体制が未整備」「基準が明確でない」「評価者の育成」「自己評価にひきずられる傾向にある」などの意見が寄せられた。
- 6) 人事評価に関する事例調査については、一色剛：「人事評価に関する一考察」愛媛大学教育・学生支援機構『大学教育実践ジャーナル』第3号, 31-34, 2005. が参考になる。
- 7) 大阪府立大学及び宮城大学を取り上げた理由は、両大学とも人事評価規程を公表しており、また、その内容も明朗に表記されているためである。
- 8) 2010年9月5日に大阪府立大学より本節で示した引用の許可を得た。
- 9) 2010年8月25日に宮城大学より本節で示した引用の許可を得た。
- 10) ただし、同制度は見直し検討の余地があると判断されている。

## 参考文献

- 1) 村田鈴子：公立大学の性格と役割, 村田鈴子編, 公立大学に関する研究——地域社会志向とユニバーサリズム, 多賀出版, 82, 1994
- 2) 戸所隆：地方公立大学の役割と未来, 高崎経済大学附属産業研究所, 地方公立大学の未来, 日本経済評論社, 193-194, 2010
- 3) 大石恵：公立大学における職員の能力開発(SD), 高崎経済大学附属産業研究所, 地方公立大学の未来, 日本経済評論社, 85, 2010
- 4) 多田 稔：公務員意識改革のブレイクスルー——組織文化改革のダイナミクス, 高崎経済大学地域政策学会, 地域政策研究, 第9巻第4号, 21, 2007
- 5) 地方行政運営研究会公務能率研究部会：地方公共団体における人事評価システムのあり方に関する調査研究——新たな評価システムの導入に向けて, 15-16, 17, 31, 2004
- 6) 公立大学協会ウェブサイト：  
<http://www.kodaikyo.org/h22/gaiyou1.php?id=11>  
(2011年8月24日)
- 7) 文部科学省ウェブサイト a：  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kouritsu/detail/1284493.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kouritsu/detail/1284493.htm) (2010年8月10日)
- 8) 文部科学省ウェブサイト b：  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/21/03/1259150.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/21/03/1259150.htm),  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/daigaku/04052801/1294057.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daigaku/04052801/1294057.htm) (2011年8月23日)
- 9) 村上孝弘：大学改革時代における大学職員の意

識の実態——「大学職員意識調査アンケート  
2008」(京滋地区の大学による)の分析, 大学教  
育学会誌編集委員会, 大学教育学会誌, 第 31  
巻第 2 号, 154, 2009

10)大阪府立大学ウェブサイト:

[http://www.osakafu-u.ac.jp/info/outline/d  
etail.html](http://www.osakafu-u.ac.jp/info/outline/detail.html) (2011年8月23日)

11)宮城大学ウェブサイト:

<http://www.myu.ac.jp/houjin/ho02.html>  
(2011年8月23日)