

## 大学 教職員の人事処遇制度に関するアンケート結果概要

大学経営支援セミナー開催に関連しまして実施しました大学教職員の人事制度アンケート結果の概要です(ご回答頂きましたのは大学42校です。ありがとうございました。)

公益財団法人 日本生産性本部 大学人事戦略クラスター

### 結果概要

#### ・教育職員の人事制度について

- 1) 教員評価制度を導入している大学は40.5%。一部の学部で導入あるいは今後導入検討を併せると8割近く(78.6%)が教員評価制度導入に前向き。導入予定はないが21.4%。
- 2) 教員評価制度を導入している大学の6割強(64.7%)が、教員が主体的に評価制度を検討する場(教員評価検討委員会等)を設置している。
- 3) 学生授業評価を教員評価に直接反映している大学は22.2%。また、間接的に反映している大学は33.3%で、何らかの形で学生授業評価を教員評価に反映しているのは5割強(55.5%)。なお、教員の人事制度の中でも学生授業評価の反映を優先度の高い項目に挙げている大学は多く(53.7%)、今後いかにして学生授業評価を評価に活用できるようにするかが重要な課題となるものと思われる。
- 4) 教員に対して自己申告制度(目標管理制度)を導入し、評価にも連動している大学は約3割(27.8%)。国公立では導入・連動に前向きだが、私立大学は、導入予定なしが6割。
- 5) 教員評価の処遇への反映は、「賞与」、「昇格(昇任)」が最も多い。次いで、「月例給」や「研究費配分」、「任期制再任判定」などに活用されている。また、「特に反映せず、今後も予定なし」も22.2%。

#### ・事務職員の人事制度について

- 1) 事務職員に評価制度を導入している大学は57.1%。その内、自己申告制度(目標管理制度)を導入して、評価と連動している大学は65.4%となっており、事務職員においては、自己申告制度が評価の主要なツールとなっていることがうかがわれる。
- 2) 但し、目標設定研修の実施状況を見ると、7割近い大学(66.7%)は「特に行っていない」。
- 3) 目標設定の材料としては、「個々人の業務分担表」を使う大学が8割(79.2%)で最も多い。次いで、「部門の年間事業計画」が62.5%となっている。
- 4) 評価結果のフィードバックは56.0%の大学が行っているが、一方、評価結果に対する異議申し立てなどを受け付ける苦情処理制度の導入率は20.0%。但し、導入検討中が36.0%占めており、今後は何らかの形で苦情を受け付ける制度を入れる大学は増えてくるものと思われる。
- 5) 評価の処遇連動では、教員同様に「賞与」(52.0%)、「昇格(昇任)」(44.0%)という回答が多くなっている。「月例賃金に反映」は24.0%。
- 6) 役職定年制度は、導入予定なしが54.8%。国公立では、予定なしがほとんどだが、私立大学では導入している大学が約3割(28.6%)となるなど取り組み状況に違いがみられる。
- 7) 事務職の賃金表は、「公務員同様4分割表」という大学が47.6%と最も多い。但し、私立大学では「4分割する前の俸給表」という大学53.6%を占める。
- 8) 民間企業では導入が進んでいるポイント式退職金制度だが、大学での導入率は16.7%にとどまる。

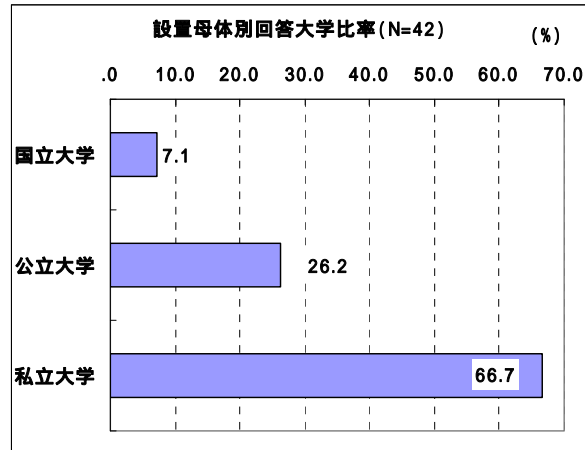
連絡先：公益財団法人 日本生産性本部 大学人事戦略クラスター 担当：東狐(とうこ)

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1 03-3409-1123 Fax03-3409-2617

## 回答大学の属性について

### 回答大学の種別について

回答いただいた大学の種別は下記の通り。



### 回答大学の規模について

回答大学における、職員・教員の規模は下表の通り。

なお、非専任職員比率 = 非専任職員数 ÷ (専任職員数 + 非専任職員数)

管理職比率 = 管理職数 ÷ 専任職員数

結果を見ると、非専任比率は平均 37.5%となっており、正規・非正規併せた職員の 4 割近くを占めていることがわかる。最も比率の高い大学では 7 割強(73.7%)となっている。

また、管理職比率は平均 21.9%と、正規職員の 5 分の 1 が管理職という結果になっている。民間企業の管理職比率 11%程度に比べると、約 2 倍となっている。

	平均値	最小値	最大値
専任事務職員数	66.0	9	543
内、管理職職員数	13.0	2	75
非専任事務職員数	43.6	1	458
非専任比率	37.5	5.10	73.70
管理職比率	21.9	9.10	76.50
事務職員定年年齢	61.6	60	67
専任教員定年年齢	65.2	60	70

### 定年年齢について

事務職員および教員それぞれの定年年齢を一律に決めている大学(34校)について見ると、最も多い組み合わせは、「事務職員=60歳、教員=65歳」で 15 校(44.1%)、次いで多いのは「事務職員=65歳、教員=65歳」で 5 校(14.7%)となっている。ちなみに、今回の調査で最も高い定年年齢は、事務職員=67歳、教員=70歳。

一律でないケースでは、事務職員は「総合職 65歳、一般職 60歳」、「事務職 65歳、現業職 60歳」。教育職では、職位で区分しているケースが多く、「教授 68歳 准教授 65歳 その他 60歳」、「採用年度により 72歳、

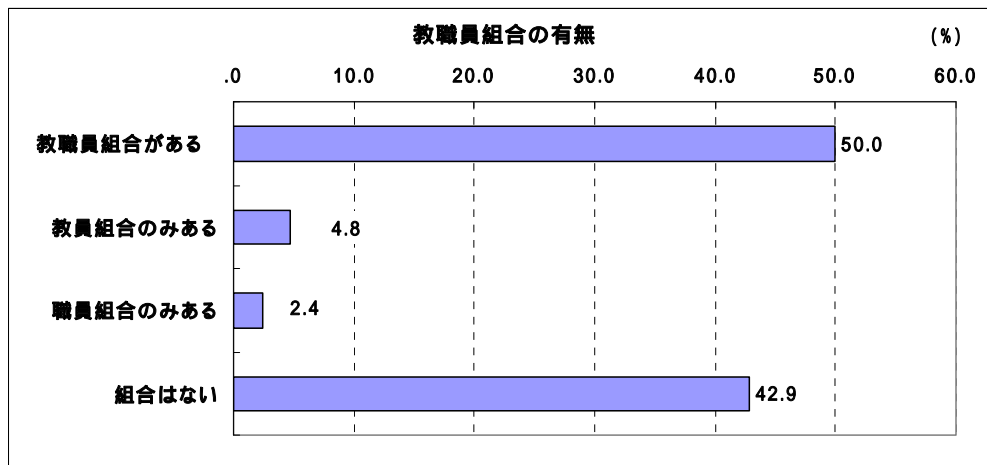
70歳、68歳、65歳)、「基本65歳。1年更新で定年後68歳まで(実務家教員は70歳まで)」等となっている。

F3 事務職員定年年齢 と F5 専任教員定年年齢 のクロス表

			F5 専任教員定年年齢							合計
			60	62	63	65	67	68	70	
F3 事務職員定年年齢	60	度数	3	0	2	15	1	0	1	22
		総和の%	8.8%	.0%	5.9%	44.1%	2.9%	.0%	2.9%	64.7%
	62	度数	0	1	0	0	0	0	0	1
		総和の%	.0%	2.9%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	2.9%
	63	度数	0	0	0	1	0	0	0	1
		総和の%	.0%	.0%	.0%	2.9%	.0%	.0%	.0%	2.9%
65	度数	0	0	0	5	0	1	3	9	
	総和の%	.0%	.0%	.0%	14.7%	.0%	2.9%	8.8%	26.5%	
67	度数	0	0	0	0	0	0	1	1	
	総和の%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	2.9%	2.9%	
合計	度数	3	1	2	21	1	1	5	34	
	総和の%	8.8%	2.9%	5.9%	61.8%	2.9%	2.9%	14.7%	100.0%	

### 組合の有無について

教職員組合の有無については、「教職員組合がある」大学が50.0%。「ない」大学が42.9%と、ほぼ同数。私立大学だけで見ると、教職員組合がある大学が57.1%とやや多い。

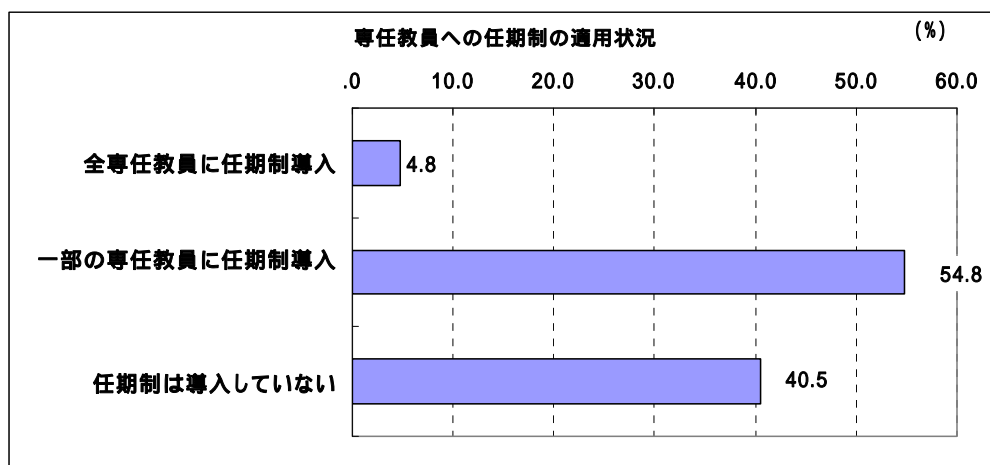


大学区分 と F7 教職員組合の有無 のクロス表

			F7 教職員組合の有無				合計
			教職員組合がある	教員組合のみある	職員組合のみある	組合はない	
大学区分	国立大学	度数	3	0	0	0	3
		大学区分の%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	公立大学	度数	2	1	1	7	11
		大学区分の%	18.2%	9.1%	9.1%	63.6%	100.0%
	私立大学	度数	16	1	0	11	28
		大学区分の%	57.1%	3.6%	.0%	39.3%	100.0%
合計	度数	21	2	1	18	42	
	大学区分の%	50.0%	4.8%	2.4%	42.9%	100.0%	

### 専任教員への任期制導入状況

専任教員に対して任期制を導入しているかどうか尋ねたが、「全専任教員に導入」という大学はほとんどなく、「一部の教員に導入」が23校(54.8%)と最も多い(恐らく、新規採用教員から任期同意をとっているところがほとんどと思われる)。



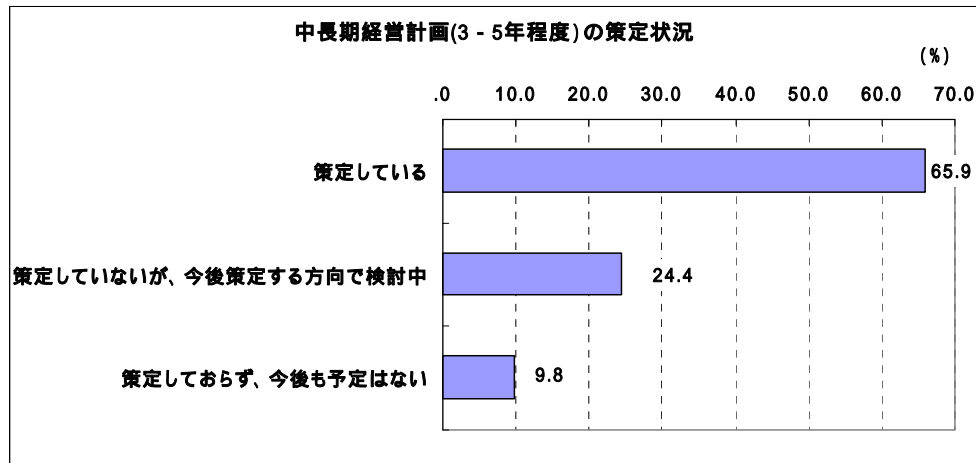
大学区分とF6 教員の任期制のクロス表

大学区分	F6 教員の任期制			合計	
	全専任教員に任期制導入	一部の専任教員に任期制導入	任期制は導入していない		
国立大学	度数	0	3	0	3
	大学区分の%	.0%	100.0%	.0%	100.0%
公立大学	度数	1	5	5	11
	大学区分の%	9.1%	45.5%	45.5%	100.0%
私立大学	度数	1	15	12	28
	大学区分の%	3.6%	53.6%	42.9%	100.0%
合計	度数	2	23	17	42
	大学区分の%	4.8%	54.8%	40.5%	100.0%

## 中期経営計画立案およびIRについて

### 3～5,6年程度の中期経営計画の立案状況

65.9%の大学では「中期経営計画を策定している」と回答。7割近い大学で、中計を立案していることが分かる。私立大学だけで見ても、この傾向は同じとなっている。また、「現在策定していないが、今後策定する方向で検討中」という大学は、24.4%。「現在策定しておらず、今後も予定はない」という大学は9.8%にとどまる。

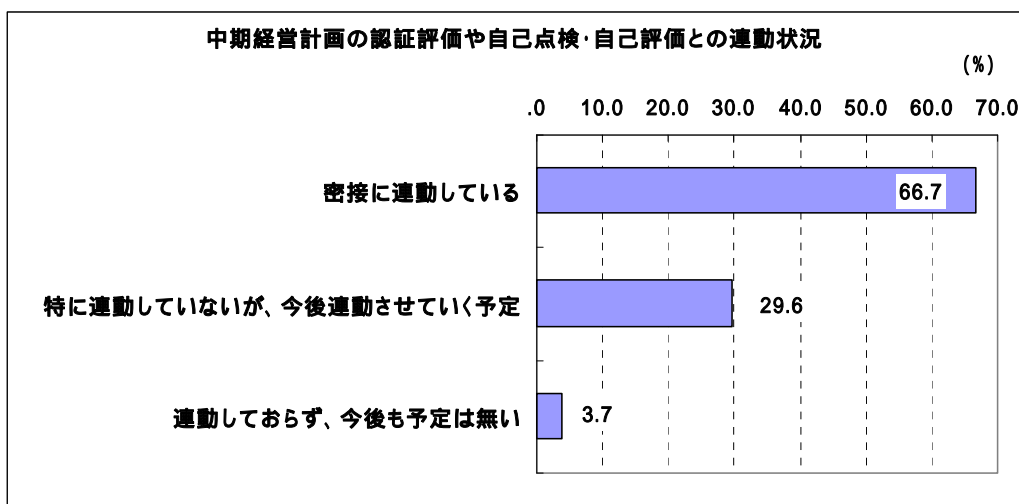


大学区分とF8 中長期経営計画(3～6年程度)策定のクロス表

		F8 中長期経営計画(3～6年程度)策定			合計	
		策定している	策定していないが、今後策定する方向で検討中	策定しておらず、今後も予定はない		
大学区分	国立大学	度数	2	0	1	3
		大学区分の%	66.7%	0%	33.3%	100.0%
公立大学	度数	7	2	2	11	
		大学区分の%	63.6%	18.2%	18.2%	100.0%
私立大学	度数	18	8	1	27	
		大学区分の%	66.7%	29.6%	3.7%	100.0%
合計		度数	27	10	4	41
		大学区分の%	65.9%	24.4%	9.8%	100.0%

### 中計と認証評価、自己点検・自己評価との連動

中期経営計画と大学認証評価や自己点検(評価)とは、「密接に連動している」という大学は66.7%。「特に連動していないが、今後連動させていく予定」は29.6%となっており、中期経営計画を立案している大学では、認証評価や自己点検などを何らかの形で反映していることが分かる。特に、公立大学では連動しているという大学が85.7%と高くなっている。



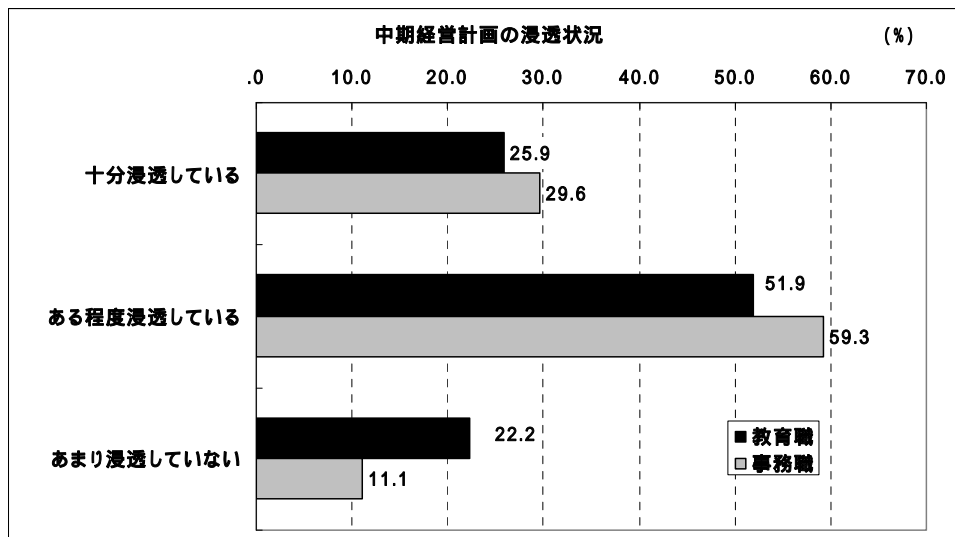
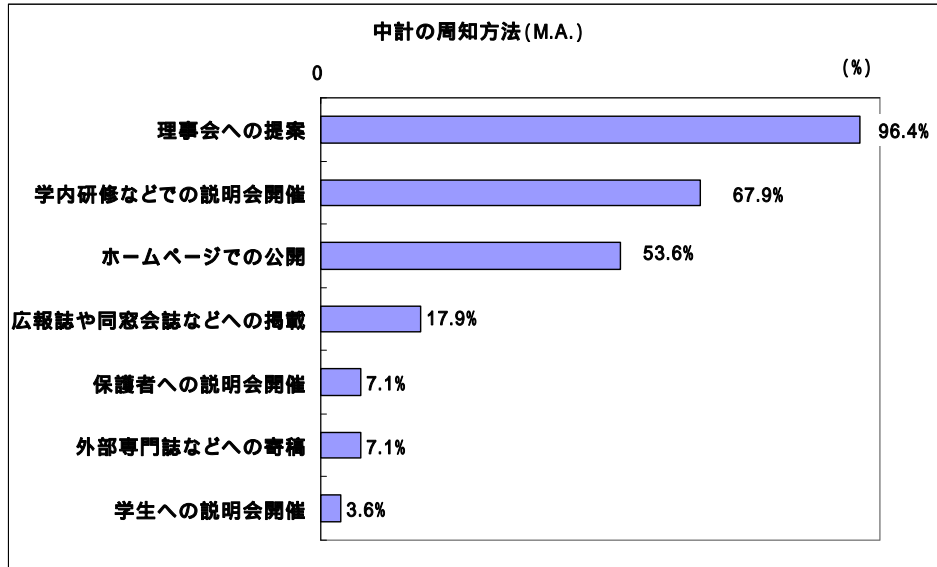
**大学区分と F8-1 中期経営計画は、認証評価や自己点検・自己評価の結果などを反映など連動していますかのクロス表**

			F8-1 中期経営計画は、認証評価や自己点検・自己評価の結果などを反映など連動していますか			合計
			密接に連動している	特に連動していないが、今後連動させていく予定	連動しておらず、今後も予定は無い	
大学区分	国立大学	度数	2	0	0	2
		大学区分の %	100.0%	.0%	.0%	100.0%
	公立大学	度数	6	1	0	7
		大学区分の %	85.7%	14.3%	.0%	100.0%
	私立大学	度数	10	7	1	18
		大学区分の %	55.6%	38.9%	5.6%	100.0%
合計		度数	18	8	1	27
		大学区分の %	66.7%	29.6%	3.7%	100.0%

### 中計の周知方法と周知状況

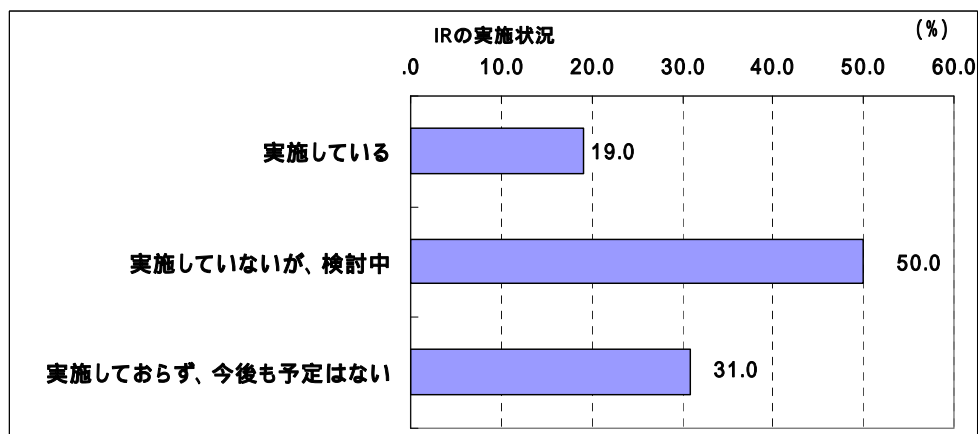
中期経営計画をどのようにして周知させているかを複数回答で尋ねた。最も回答率が高かったのは、「理事会への提案」96.4%、「学内研修などでの説明会開催」67.9%、「ホームページでの公開」53.6%等となっている。一方、重要なステークホルダーである学生や保護者への説明をしている大学は少なく、「保護者への説明会開催」7.1%、「学生への説明会開催」3.6%となっている。その他の回答では、「ポケット版の戦略マップ配布」、「冊子を配布」などとなっている。

中期経営計画がどの程度周知されていると思うかとの質問には、事務職、教育職いずれに「ある程度浸透している」との回答が最も多く、それぞれ51.9%、59.3%となっている。次いで、「十分浸透している」との回答が多く、事務職で25.9%、教育職で29.6%となっており、中期経営計画を立案している大学では、理事会や学内研修などを通して、ある程度周知されていると感じていることが分かる。



## IR 実施状況

ここでは「IR = 教員や学生に関する情報の調査分析を行い、その結果を中長期あるいは年次の戦略的計画策定や評価機構より要請された報告書を作成するなどの業務」としたうえで、その実施状況を尋ねた。「実施している」は 19.0%だが、「検討中」が最も多く 50.0%。一方、31%は予定なしと回答。



私立大学だけでみると、「実施している」大学の割合は 21.4%とやや高くなっている。一方、公立大学では「実施しておらず、今後も予定はない」が 45.5%を占めており、IR に対する意識に温度差がみられる。

大学区分と F9 IR(=教員や学生に関する情報の調査分析を行い、その結果を中長期あるいは年次の戦略的計画策定や評価機構より要請された報告書を作成するなどの業務)を実施していますか。のクロス表

			F9 IR(=教員や学生に関する情報の調査分析を行い、その結果を中長期あるいは年次の戦略的計画策定や評価機構より要請された報告書を作成するなどの業務)を実施していますか。			合計
			実施している	実施していないが、検討中	実施しておらず、今後も予定はない	
大学区分	国立大学	度数	1	2	0	3
		大学区分の%	33.3%	66.7%	.0%	100.0%
	公立大学	度数	1	5	5	11
		大学区分の%	9.1%	45.5%	45.5%	100.0%
	私立大学	度数	6	14	8	28
		大学区分の%	21.4%	50.0%	28.6%	100.0%
合計		度数	8	21	13	42
		大学区分の%	19.0%	50.0%	31.0%	100.0%

### 中期経営計画立案と IR 実施

先ほどの、中計立案と IR 実施のクロス集計を見ると、両方とも行っている大学は 7 校(17.1%)。最も多いのは、「中計は立案、IR は検討中」という大学で 13 校(31.7%)。逆に、両方とも行っていない大学は 2 校(4.9%)になっている。

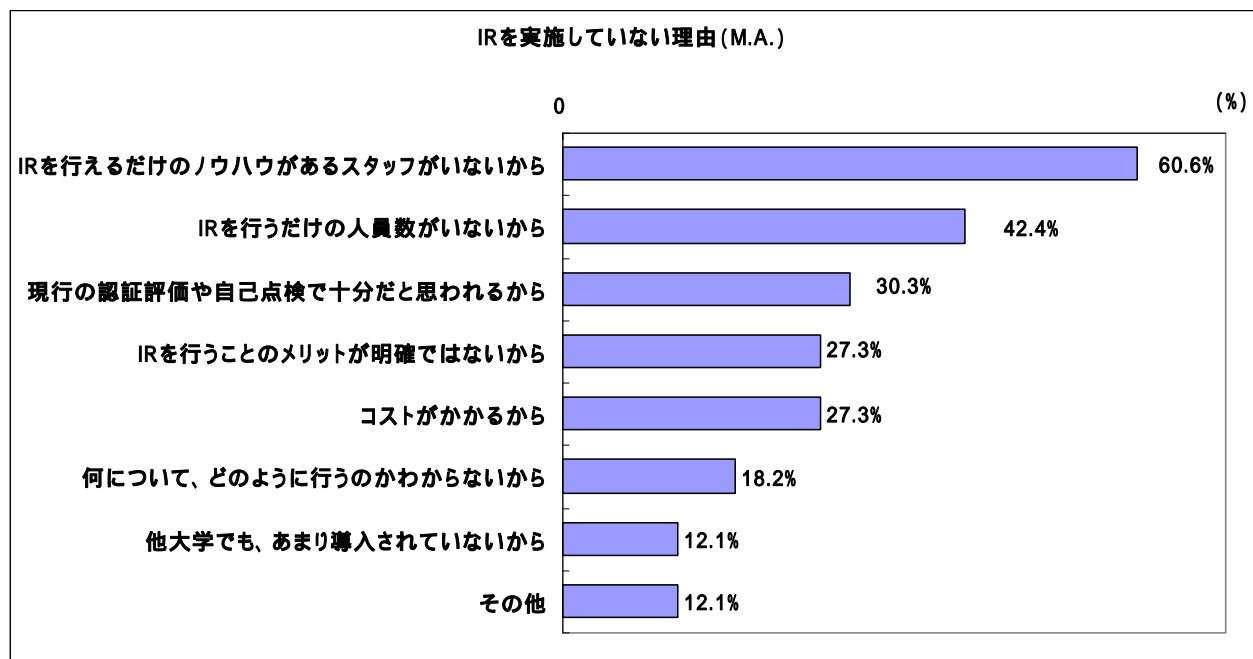
F8 中長期経営計画(3~6年程度)策定と F9 IR(=教員や学生に関する情報の調査分析を行い、その結果を中長期あるいは年次の戦略的計画策定や評価機構より要請された報告書を作成するなどの業務)を実施していますか。のクロス表

			F9 IR(=教員や学生に関する情報の調査分析を行い、その結果を中長期あるいは年次の戦略的計画策定や評価機構より要請された報告書を作成するなどの業務)を実施していますか。			合計
			実施している	実施していないが、検討中	実施しておらず、今後も予定はない	
F8 中長期経営計画(3~6年程度)策定	策定している	度数	7	13	7	27
		総和の%	17.1%	31.7%	17.1%	65.9%
	策定していないが、今後策定する方向で検討中	度数	1	5	4	10
総和の%		2.4%	12.2%	9.8%	24.4%	
	策定しておらず、今後も予定はない	度数	0	2	2	4
		総和の%	.0%	4.9%	4.9%	9.8%
合計		度数	8	20	13	41
		総和の%	19.5%	48.8%	31.7%	100.0%



### IRを実施していない理由

「IRを実施していないが、検討中」「IRを実施しておらず、今後も予定なし」という大学にその理由を複数回答で答えてもらった。その結果、最も回答率が高いのは「IRを行うだけのノウハウがあるスタッフがいない」60.6%、「IRを行うだけの人員数がない」42.4%、「現行の認証評価や自己点検で十分だと思われるから」が30.3%等となっている。

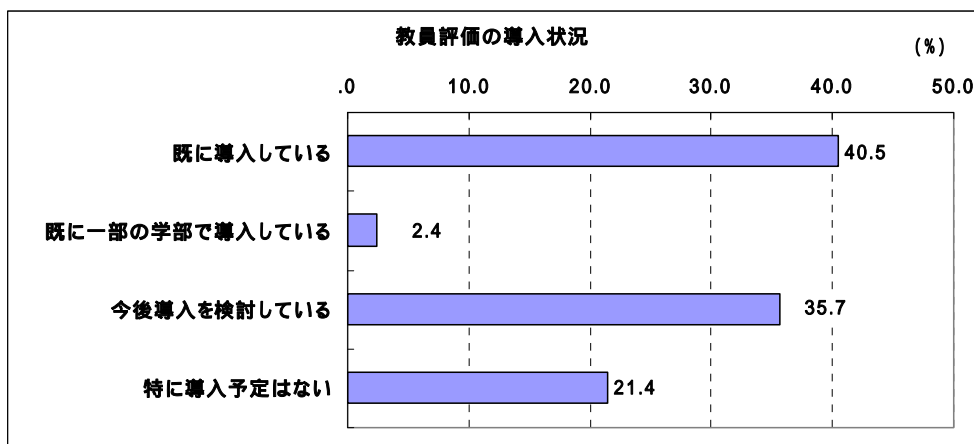


## 教員評価制度

### 教員評価制度の導入状況

教員評価を既に導入している大学は40.5%。また、「一部の学部で導入」2.4%、「今後導入を検討している」35.7%となっており、今後も導入する大学は増えていくものと思われる。

私立大学だけでみると、導入している大学は35.7%。公立大学も同様に36.4%が導入済み。一方、回答数が少ないものの国立大学は3校全てが「既に導入」と回答。

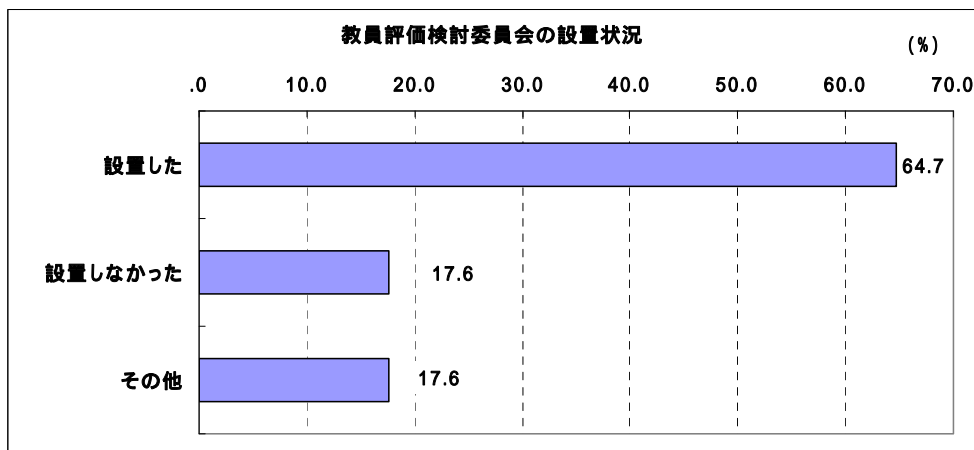


大学区分とQ1 教員評価制度を導入していますか。のクロス表

大学区分	大学区分	度数	Q1 教員評価制度を導入していますか。				合計
			既に導入している	既に一部の学部で導入している	今後導入を検討している	特に導入予定はない	
国立大学	度数	3	0	0	0	3	
	大学区分の%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%	
公立大学	度数	4	1	4	2	11	
	大学区分の%	36.4%	9.1%	36.4%	18.2%	100.0%	
私立大学	度数	10	0	11	7	28	
	大学区分の%	35.7%	.0%	39.3%	25.0%	100.0%	
合計	度数	17	1	15	9	42	
	大学区分の%	40.5%	2.4%	35.7%	21.4%	100.0%	

### 教員評価検討委員会設置状況

教員評価制度が導入されている大学に対して、学内で教員が主体的に評価制度を検討・協議する場(例えば、教員評価検討委員会など)を設置したかどうかを尋ねた。その結果、6割強(64.7%)が「設置した」と回答。



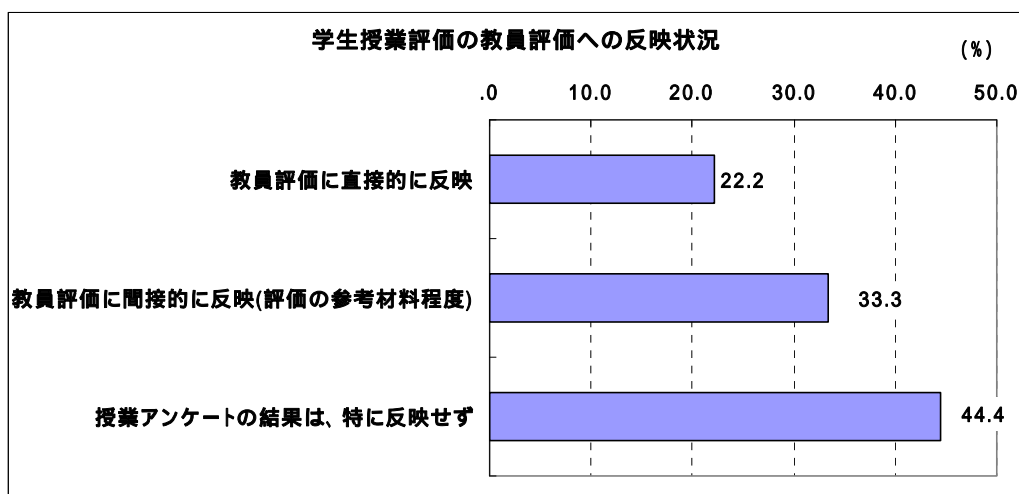
大学区分とQ1-1 学内で教員が主体的に評価制度を検討・協議する場（例えば、教員評価検討委員会となど）を設置しましたか。のクロス表

			Q1-1 学内で教員が主体的に評価制度を検討・協議する場（例えば、教員評価検討委員会となど）を設置しましたか。			合計
			設置した	設置しなかった	その他	
大学区分	国立大学	度数	3	0	0	3
		大学区分の%	100.0%	.0%	.0%	100.0%
	公立大学	度数	4	0	1	5
		大学区分の%	80.0%	.0%	20.0%	100.0%
	私立大学	度数	4	3	2	9
		大学区分の%	44.4%	33.3%	22.2%	100.0%
合計		度数	11	3	3	17
		大学区分の%	64.7%	17.6%	17.6%	100.0%

学生授業評価の反映

学生授業評価を教員評価にどの程度反映しているかを尋ねた。結果は、「特に反映していない」が44.4%と最も多い。次いで、「間接的に反映」33.3%で、「直接的に反映」は最も少なく22.2%となっている。

私立大学だけで見ると、「特に反映していない」と「間接的に反映」が同じ割合(40.0%)となっているが、公立大学では「特に反映していない」が最も多く60.0%。国立大学では回答が3つに分かれている。



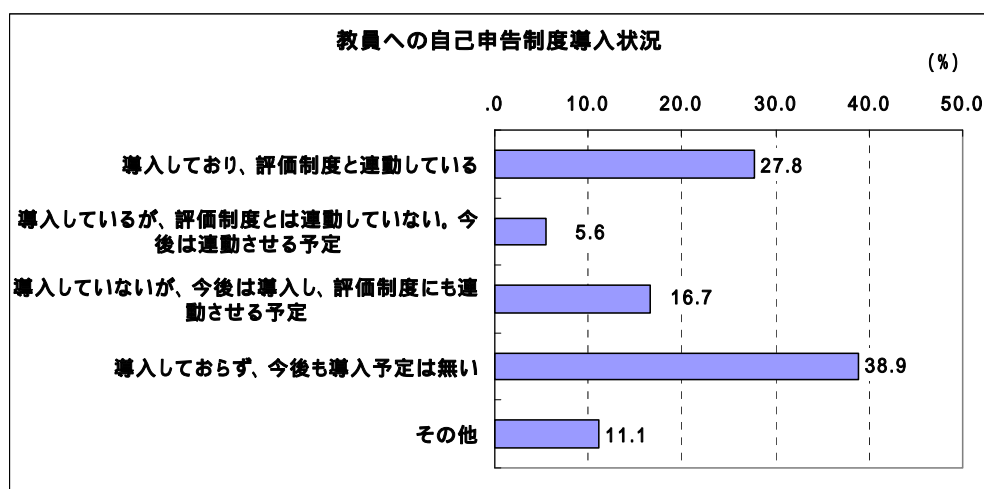
大学区分とQ1-2 学生による授業アンケート結果の教員評価への反映のクロス表

			Q1-2 学生による授業アンケート結果の教員評価への反映			合計
			教員評価に直接的に反映	教員評価に間接的に反映(評価の参考材料程度)	授業アンケートの結果は、特に反映せず	
大学区分	国立大学	度数	1	1	1	3
		大学区分の%	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
	公立大学	度数	1	1	3	5
		大学区分の%	20.0%	20.0%	60.0%	100.0%
	私立大学	度数	2	4	4	10
		大学区分の%	20.0%	40.0%	40.0%	100.0%
合計		度数	4	6	8	18
		大学区分の%	22.2%	33.3%	44.4%	100.0%

## 自己申告制度の導入状況

教員に対して自己申告制度(目標管理制度)の導入状況を見ると、「導入しておらず、今後も導入予定なし」が最も多く約4割(38.9%)。一方、「導入しており、評価制度と連動している」という大学は約3割(27.8%)。また、「導入しているが、評価制度と連動していない。今後は連動させる予定」が5.6%。あるいは「導入していないが、今後導入して、連動させる」が16.7%。結果を見る限り、「導入して評価と連動させたい」大学がやや多い結果になっている。

私立大学では、逆に「導入しない。予定もない」という大学が6割。公立大学では、「導入していないが、今後導入かつ評価連動」が6割と最も多い。国立では、「既に導入、評価連動」が66.7%となっている。設置別で自己申告制度に対する取り組みが異なっている。



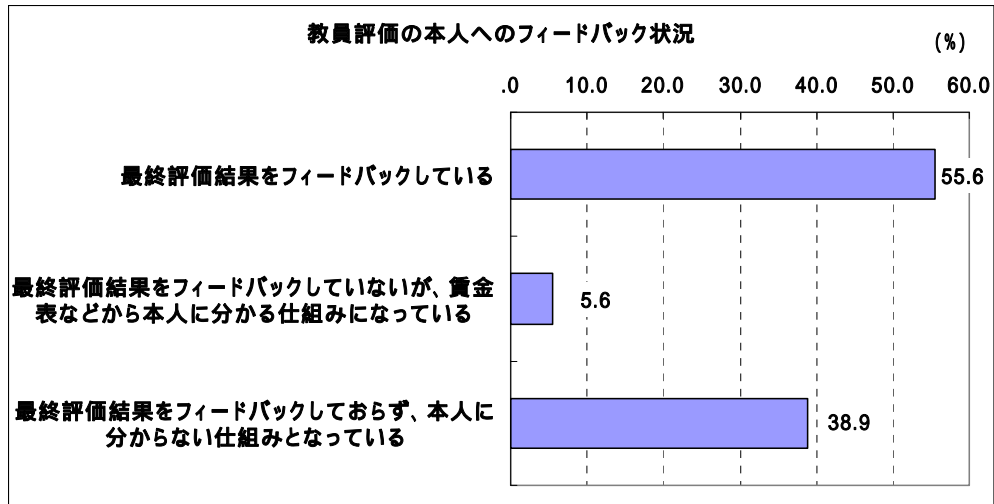
大学区分とQ1-3 自己申告制度(目標管理制度：期首に目標を設定し、期末にその達成度を評価する制度) のクロス表

			Q1-3 自己申告制度(目標管理制度：期首に目標を設定し、期末にその達成度を評価する制度)					合計
			導入しており、評価制度と連動している	導入しているが、評価制度とは連動していない。今後は連動させる予定	導入していないが、今後は導入し、評価制度にも連動させる予定	導入しておらず、今後も導入予定は無い	その他	
大学区分	国立大学	度数	2	0	0	0	1	3
		大学区分の%	66.7%	.0%	.0%	.0%	33.3%	100.0%
	公立大学	度数	1	0	3	1	0	5
		大学区分の%	20.0%	.0%	60.0%	20.0%	.0%	100.0%
	私立大学	度数	2	1	0	6	1	10
		大学区分の%	20.0%	10.0%	.0%	60.0%	10.0%	100.0%
合計		度数	5	1	3	7	2	18
		大学区分の%	27.8%	5.6%	16.7%	38.9%	11.1%	100.0%

## 評価結果のフィードバック

最終評価結果をフィードバックしている大学は55.6%と過半数を占めている。逆に、フィードバックをしておらず、賃金表などからも本人に評価結果が分からない仕組みという大学も約4割(38.9%)。

国立大学では回答大学全てが「最終結果をフィードバック」と回答。



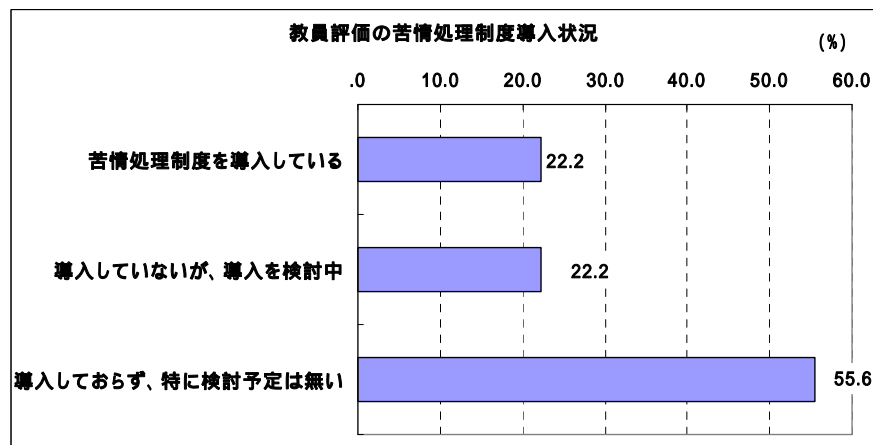
大学区分と Q1-4 最終評価結果を本人にフィードバックしていますか。のクロス表

	Q1-4 最終評価結果を本人にフィードバックしていますか。			合計
	最終評価結果をフィードバックしている	最終評価結果をフィードバックしていないが、賃金表などから本人に分かる仕組みになっている	最終評価結果をフィードバックしておらず、本人に分からない仕組みとなっている	
大学区分 国立大学 度数	3	0	0	3
大学区分の %	100.0%	.0%	.0%	100.0%
公立大学 度数	2	0	3	5
大学区分の %	40.0%	.0%	60.0%	100.0%
私立大学 度数	5	1	4	10
大学区分の %	50.0%	10.0%	40.0%	100.0%
合計 度数	10	1	7	18
大学区分の %	55.6%	5.6%	38.9%	100.0%

### 苦情処理制度の導入状況

評価結果に対して異議申し立てをするための苦情処理制度の導入状況を見ると、「導入せず。今後も予定なし」が55.6%で最も多い。制度を導入している大学は22.2%。

評価結果のフィードバック実施状況と苦情処理制度導入状況をクロス集計でみると、最も多い回答は「フィードバックは実施、苦情処理制度は導入予定なし」33.3%。

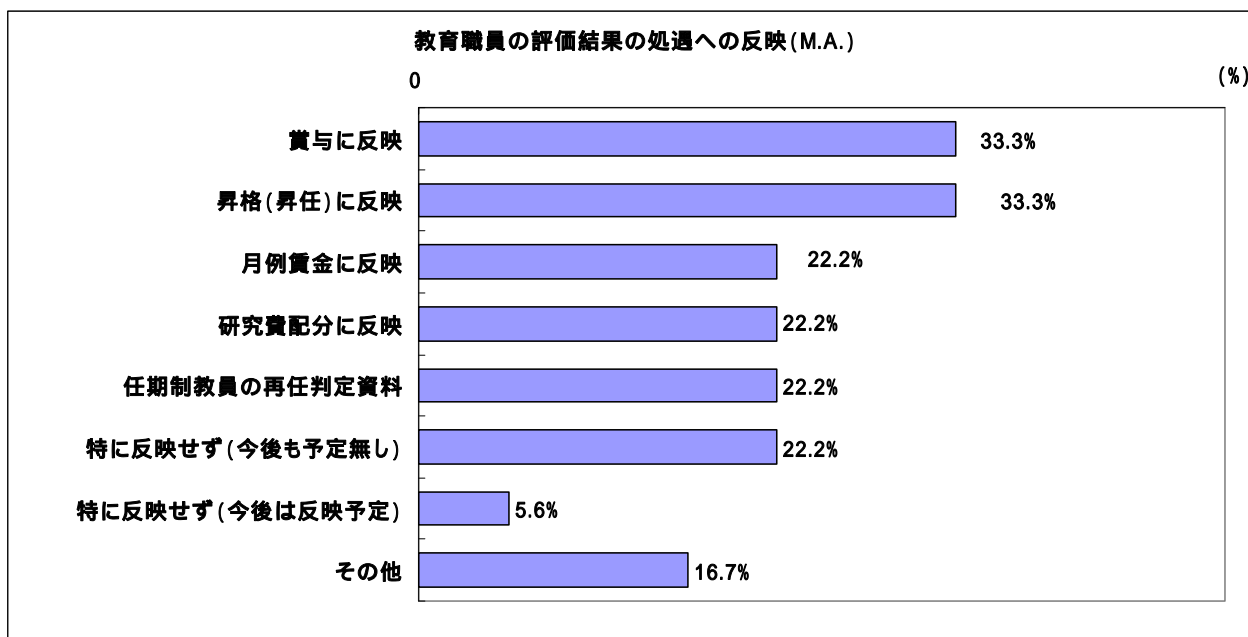


Q1-4 最終評価結果を本人にフィードバックしていますか。と Q1-5 評価結果に対する苦情処理制度（異議申し立て制度）のクロス表

			Q1-5 評価結果に対する苦情処理制度（異議申し立て制度）			合計
			苦情処理制度を導入している	導入していないが、導入を検討中	導入しておらず、特に検討予定は無い	
Q1-4 最終評価結果を本人にフィードバックしていますか。	最終評価結果をフィードバックしている	度数 総和の %	4 22.2%	0 .0%	6 33.3%	10 55.6%
	最終評価結果をフィードバックしていないが、賃金表などから本人に分かる仕組みになっている	度数 総和の %	0 .0%	1 5.6%	0 .0%	1 5.6%
	最終評価結果をフィードバックしておらず、本人に分からない仕組みとなっている	度数 総和の %	0 .0%	3 16.7%	4 22.2%	7 38.9%
合計		度数 総和の %	4 22.2%	4 22.2%	10 55.6%	18 100.0%

### 評価結果の処遇反映

教員評価の結果をどのような処遇に反映しているかを複数回答で尋ねた。結果は表のように、回答が分かれている。最も回答率が高かったのは「賞与」および「昇格」でそれぞれ 33.3%。次いで、「月例給」、「研究費配分」、「任期制再任判定」、「特に反映せず、今後も予定なし」が同じく 22.2%となっている。その他の回答としては、「研修機会の付与」、「学内競争的研究費採択に反映」、「表彰制度による顕彰」、など。



VAR00103\*\$教員評価処遇 クロス表

			教員評価処遇 <sup>a</sup>						合計	
			月例賃金に反映	賞与に反映	昇格(昇任)に反映	研究費配分に反映	任期制教員の再任判定資料	特に反映せず(今後は反映予定)		特に反映せず(今後も予定無し)
大学区分	国立大学	度数 VAR00103 内での割合 (%)	1 33.3%	2 66.7%	1 33.3%	1 33.3%	0 .0%	0 .0%	1 33.3%	3
	公立大学	度数 VAR00103 内での割合 (%)	1 20.0%	1 20.0%	2 40.0%	3 60.0%	2 40.0%	0 .0%	0 .0%	5
	私立大学	度数 VAR00103 内での割合 (%)	2 20.0%	3 30.0%	3 30.0%	0 .0%	2 20.0%	1 10.0%	3 30.0%	10
合計		度数	4	6	6	4	4	1	4	18

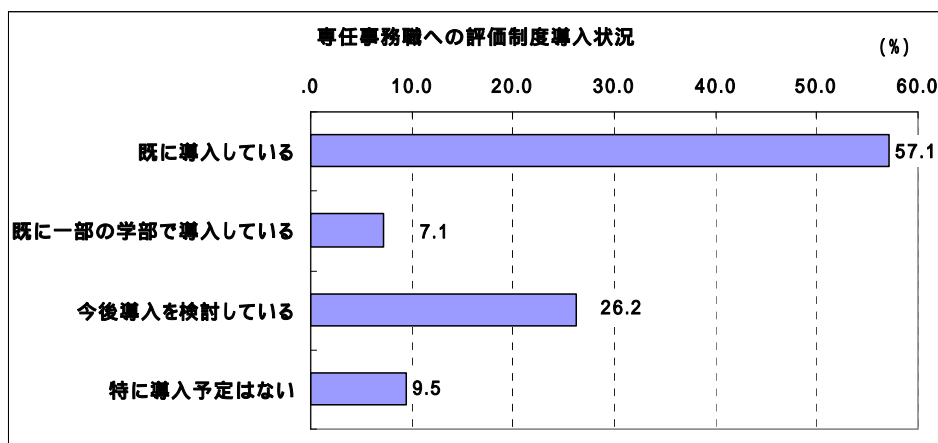
パーセンテージと合計は応答者数を基に計算されます。

a. グループ

## 事務職評価制度・役職定年制・賃金制度・退職金制度

### 事務職への評価制度の導入状況

事務職員への評価制度を導入している大学は 57.1%。「特に導入予定はない」が 9.5%であり、ほとんどの大学では導入あるいは今後導入予定と回答している。国立大学では全てで導入と回答。公立大学、私立大学でも 6 割近くが既に導入と回答している。



大学区分と Q2 専任事務職に対して、人事評価制度を導入していますか？ のクロス表

大学区分	Q2 専任事務職に対して、人事評価制度を導入していますか？				合計
	既に導入している	既に一部の学部で導入している	今後導入を検討している	特に導入予定はない	
国立大学	3	0	0	0	3
大学区分の %	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
公立大学	6	2	1	2	11
大学区分の %	54.5%	18.2%	9.1%	18.2%	100.0%
私立大学	15	1	10	2	28
大学区分の %	53.6%	3.6%	35.7%	7.1%	100.0%
合計	24	3	11	4	42
大学区分の %	57.1%	7.1%	26.2%	9.5%	100.0%

教員評価制度と事務職員評価制度のクロス集計でみると、最も多い回答は両方とも導入している大学で 15 校 (35.7%)。次いで、両方とも「今後導入予定」で 9 校(21.4%)。

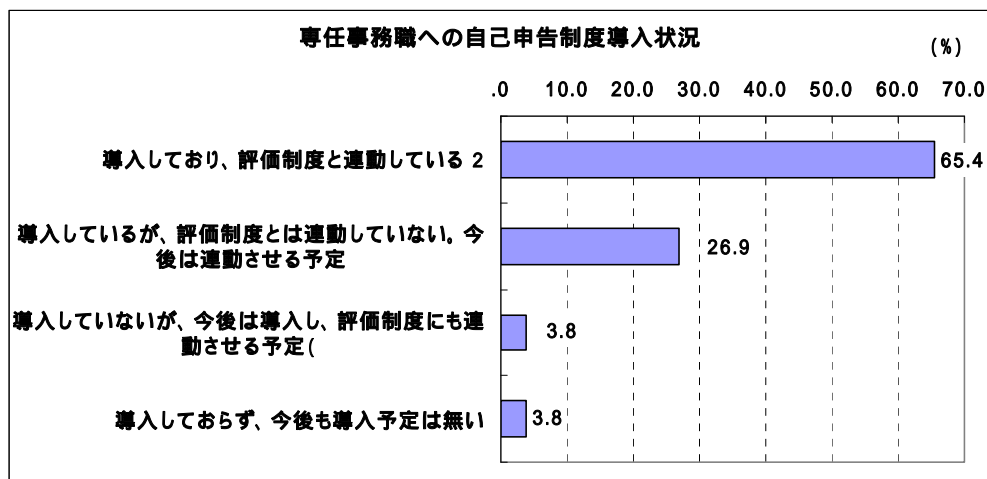
Q1 教員評価制度を導入していますか。と Q2 専任事務職に対して、人事評価制度を導入していますか？ のクロス表

Q1 教員評価制度を導入していますか。	Q2 専任事務職に対して、人事評価制度を導入していますか？				合計
	既に導入している	既に一部の学部で導入している	今後導入を検討している	特に導入予定はない	
既に導入している	15	0	1	1	17
総和の %	35.7%	.0%	2.4%	2.4%	40.5%
既に一部の学部で導入している	0	0	1	0	1
総和の %	.0%	.0%	2.4%	.0%	2.4%
今後導入を検討している	4	1	9	1	15
総和の %	9.5%	2.4%	21.4%	2.4%	35.7%
特に導入予定はない	5	2	0	2	9
総和の %	11.9%	4.8%	.0%	4.8%	21.4%
合計	24	3	11	4	42
総和の %	57.1%	7.1%	26.2%	9.5%	100.0%

## 自己申告制度の導入状況

事務職員に対して自己申告制度(目標管理制度)を「導入かつ評価と連動」という大学が最も多く65.4%。次いで、「導入しているが、評価とは連動せず、今後連動予定」が26.9%となっている。

国立大学では全てが「導入かつ評価と連動」と回答。私立大学および公立大学でも、「導入かつ評価と連動」という大学が最も多く、「導入しているが、評価とは連動せず、今後連動予定」が次いで多い。今後も自己申告制度の導入が進むと同時に評価と連動させる大学が増えてくるものと思われる。



大学区分と Q2-1 自己申告制度(目標管理制度)のクロス表

大学区分	Q2-1 自己申告制度(目標管理制度)				合計	
	導入しており、評価制度と連動している	導入しているが、評価制度とは連動していない、今後は連動させる予定	導入していないが、今後は導入し、評価制度にも連動させる予定	導入しておらず、今後も導入予定は無い		
国立大学	度数	3	0	0	0	3
	大学区分の%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
公立大学	度数	6	2	0	0	8
	大学区分の%	75.0%	25.0%	.0%	.0%	100.0%
私立大学	度数	8	5	1	1	15
	大学区分の%	53.3%	33.3%	6.7%	6.7%	100.0%
合計	度数	17	7	1	1	26
	大学区分の%	65.4%	26.9%	3.8%	3.8%	100.0%

## 目標設定研修の実施状況

目標設定研修を実施しているという大学は少数で、ほとんどの大学は行っていないと回答。

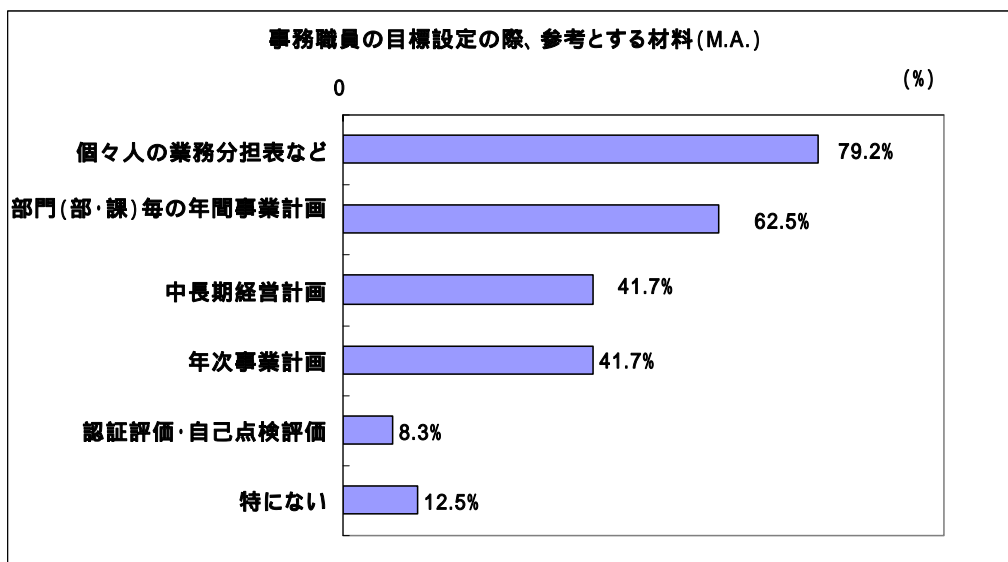
大学区分と Q2-1-2 目標設定についての研修(目標設定研修)を行っていますか。のクロス表

大学区分	Q2-1-2 目標設定についての研修(目標設定研修)を行っていますか。				合計	
	毎年、設定研修を行っている	不定期だが、行っている	特には行ってない	6		
国立大学	度数	0	0	2	0	2
	大学区分の%	.0%	.0%	100.0%	.0%	100.0%
公立大学	度数	0	1	7	0	8
	大学区分の%	.0%	12.5%	87.5%	.0%	100.0%
私立大学	度数	2	3	5	1	11
	大学区分の%	18.2%	27.3%	45.5%	9.1%	100.0%
合計	度数	2	4	14	1	21
	大学区分の%	9.5%	19.0%	66.7%	4.8%	100.0%



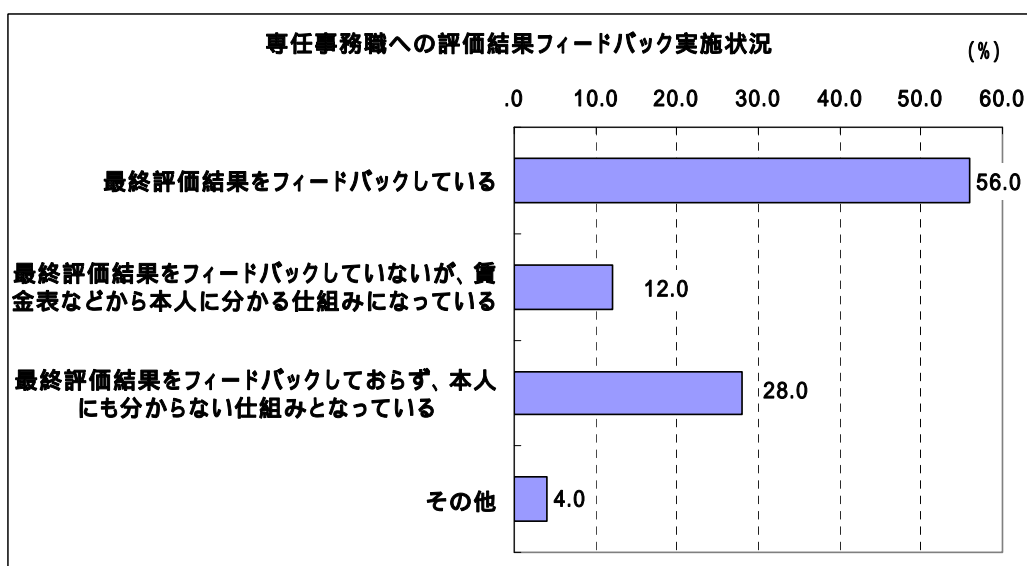
### 目標設定の際の参考材料

目標設定する際に参考として活用している資料などについて複数回答で尋ねた。その結果、最も活用されているのは、「個々の業務分担表」で79.2%。次いで、「部門(部・課)毎の年間事業計画」62.5%、「年次事業計画」・「中長期経営計画」がそれぞれ41.7%となっている。



### 評価結果のフィードバック

評価結果をフィードバックしているという大学は56.0%。一方、フィードバックはせず、賃金表などからも評価結果は分からない仕組みという大学も3割近く(28.0%)占める。国立大学、私立大学はいずれもフィードバックしている割合が高いが、公立大学では対応が分かれている結果になっている。その他としては、「問い合わせされれば、情報提供する」との回答が寄せられている。



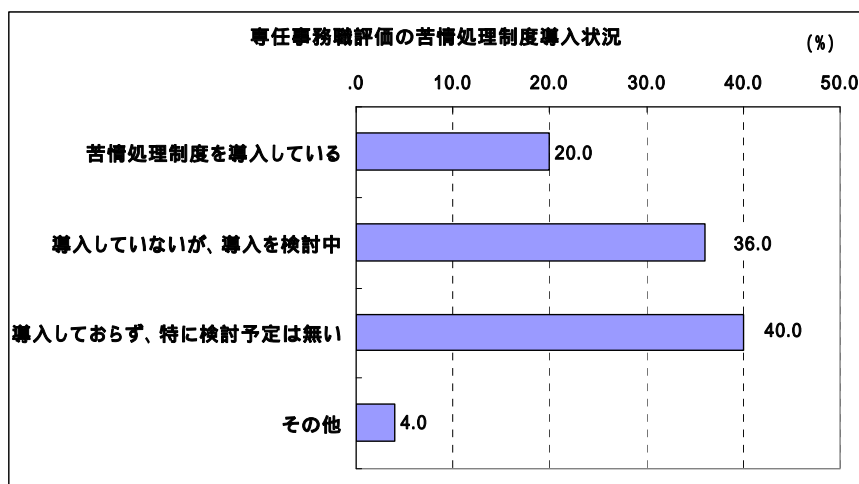
大学区分と Q2-2 最終評価結果を本人にフィードバックしていますか。のクロス表

	Q2-2 最終評価結果を本人にフィードバックしていますか。				合計
	最終評価結果をフィードバックしている	最終評価結果をフィードバックしていないが、賃金表などから本人に分かる仕組みになっている	最終評価結果をフィードバックしておらず、本人にも分からない仕組みとなっている	その他	
大学区分 国立大学	度数	2	0	0	3
	大学区分の%	66.7%	.0%	.0%	100.0%
公立大学	度数	3	2	3	8
	大学区分の%	37.5%	25.0%	37.5%	100.0%
私立大学	度数	9	1	4	14
	大学区分の%	64.3%	7.1%	28.6%	100.0%
合計	度数	14	3	7	25
	大学区分の%	56.0%	12.0%	28.0%	100.0%

### 苦情処理制度

評価結果に対して異議申し立てをするための苦情処理制度の導入状況を見ると、教員の場合同様に「導入せず、今後も予定なし」が 40.0%で最も多い。制度を導入している大学は 20.0%。

評価結果のフィードバック実施状況と苦情処理制度導入状況をクロス集計でみると、最も多い回答は「フィードバックせず、本人にも分からない仕組み、苦情処理は導入予定なし」で 57.1%。次いで「フィードバックは実施、苦情処理制度は導入予定なし」42.9%。その他の回答としては、「苦情処理は管理職で対応」。



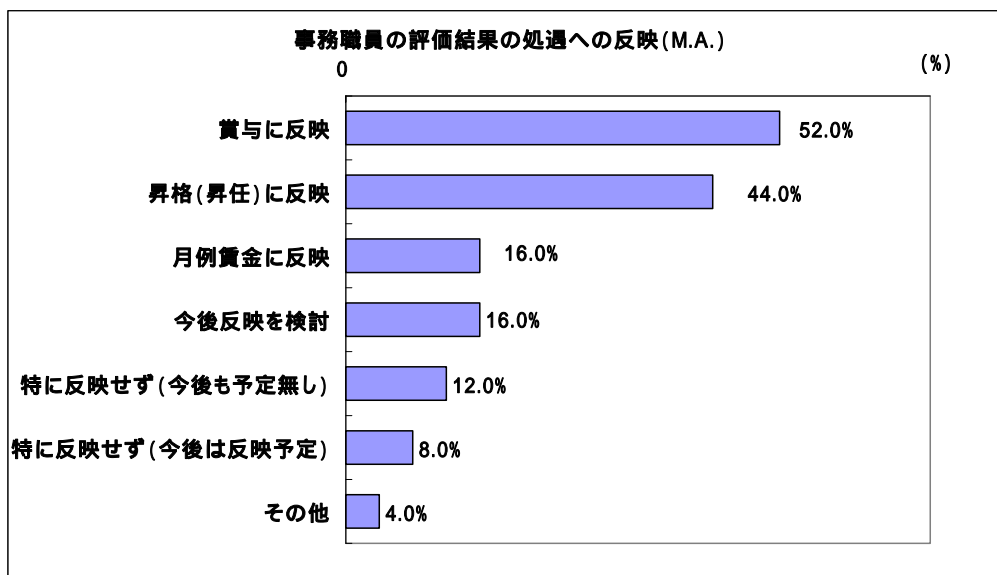
Q2-2 最終評価結果を本人にフィードバックしていますか。と Q2-3 評価結果に対する苦情処理制度（異議申し立て制度）のクロス表

	最終評価結果をフィードバックしている	最終評価結果をフィードバックしていないが、賃金表などから本人に分かる仕組みになっている	最終評価結果をフィードバックしておらず、本人にも分からない仕組みとなっている	その他	Q2-3 評価結果に対する苦情処理制度（異議申し立て制度）				合計
					苦情処理制度を導入している	導入していないが、導入を検討中	導入しておらず、特に検討予定は無い	その他	
Q2-2 最終評価結果を本人にフィードバックしていますか。	最終評価結果をフィードバックしている	度数	4	4	6	0	14		
	最終評価結果をフィードバックしている	Q2-2 最終評価結果を本人にフィードバックしていますか。の%	28.6%	28.6%	42.9%	.0%	100.0%		
	最終評価結果をフィードバックしていないが、賃金表などから本人に分かる仕組みになっている	度数	0	3	0	0	3		
	最終評価結果をフィードバックしていないが、賃金表などから本人に分かる仕組みになっている	Q2-2 最終評価結果を本人にフィードバックしていますか。の%	.0%	100.0%	.0%	.0%	100.0%		
最終評価結果をフィードバックしておらず、本人にも分からない仕組みとなっている	最終評価結果をフィードバックしておらず、本人にも分からない仕組みとなっている	度数	0	2	4	1	7		
	最終評価結果をフィードバックしておらず、本人にも分からない仕組みとなっている	Q2-2 最終評価結果を本人にフィードバックしていますか。の%	.0%	28.6%	57.1%	14.3%	100.0%		
	その他	度数	1	0	0	0	1		
	その他	Q2-2 最終評価結果を本人にフィードバックしていますか。の%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%		
合計	度数	5	9	10	1	25			
合計	Q2-2 最終評価結果を本人にフィードバックしていますか。の%	20.0%	36.0%	40.0%	4.0%	100.0%			

## 評価の処遇への反映

評価結果をどのような処遇に反映するかを複数回答で尋ねた。教員の場合と異なり、回答結果から一定の傾向が見られる。

最も多い回答率だったのは教員の場合と同様に、「賞与」で 52.0%、次いで「昇格(昇任)」44.0%となっている。次いで、「月例賃金」、「今後反映を検討」が 16.0%となっている。



VAR00103\*\$事務職評価処遇連動クロス表

	事務職評価処遇連動 <sup>a)</sup>							合計
	月例賃金に反映	賞与に反映	昇格(昇任)に反映	今後反映を検討	特に反映せず(今後は反映予定)	特に反映せず(今後も予定無し)	その他	
大学区分 国立大学 度数	1	3	1	0	0	0	0	3
VAR00103 内での割合 (%)	33.3%	100.0%	33.3%	.0%	.0%	.0%	.0%	
公立大学 度数	1	4	4	1	0	1	0	8
VAR00103 内での割合 (%)	12.5%	50.0%	50.0%	12.5%	.0%	12.5%	.0%	
私立大学 度数	2	6	6	3	2	2	1	14
VAR00103 内での割合 (%)	14.3%	42.9%	42.9%	21.4%	14.3%	14.3%	7.1%	
合計 度数	4	13	11	4	2	3	1	25

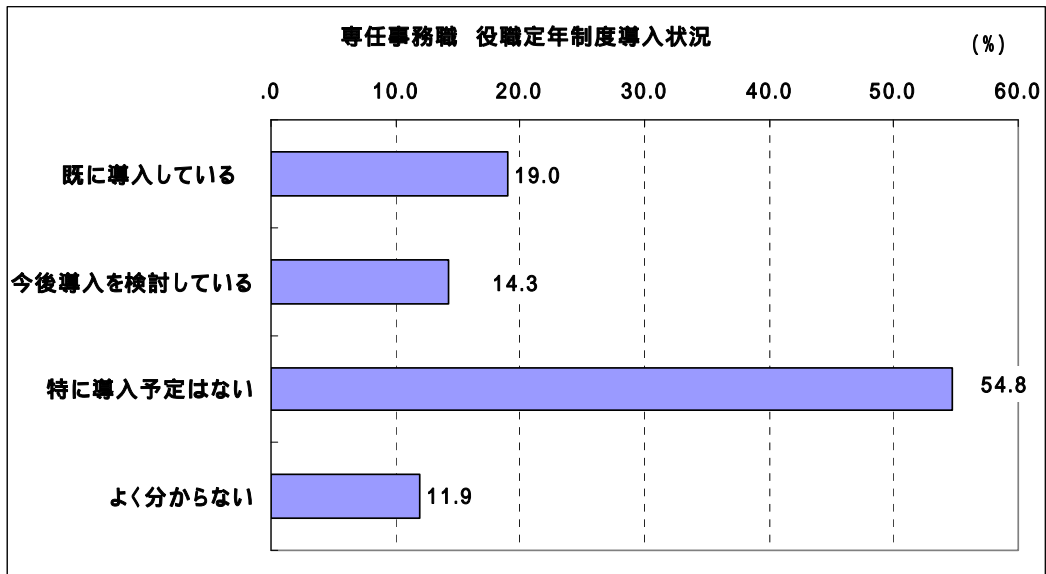
パーセンテージと合計は応答者数を基に計算されます。

a. グループ

## 役職定年制度

役職定年制度を導入している大学は 19.0%。今後導入予定は 14.3% で併せて 33.3% がこの制度に前向きといえる。逆に、「導入予定なし」が 54.8% と過半数を占めている。

この傾向は、国立大学、公立大学で顕著だが、私立大学ではむしろ導入に前向きな大学が多くなっており、既に導入は 28.6%、導入検討が 21.4% で併せると 50.0% を占めている。年齢設定例としては、65 歳定年で「部長 63 歳 課長 60 歳 課長補佐 57 歳」としている大学などがあつた。



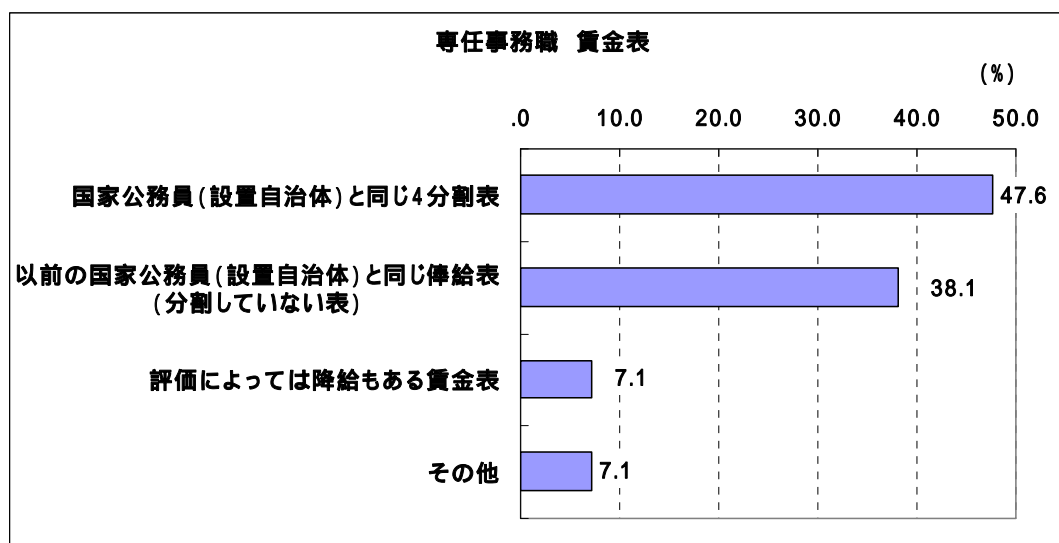
大学区分と Q3 役職定年制度のクロス表

大学区分	大学区分	度数	Q3 役職定年制度				合計
			既に導入している	今後導入を検討している	特に導入予定はない	よく分からない	
国立大学	度数	0	0	3	0	3	
	大学区分の %	.0%	.0%	100.0%	.0%	100.0%	
公立大学	度数	0	0	9	2	11	
	大学区分の %	.0%	.0%	81.8%	18.2%	100.0%	
私立大学	度数	8	6	11	3	28	
	大学区分の %	28.6%	21.4%	39.3%	10.7%	100.0%	
合計	度数	8	6	23	5	42	
	大学区分の %	19.0%	14.3%	54.8%	11.9%	100.0%	

## 賃金表

現行の事務職の賃金表の形態について尋ねたところ、最も多かったのは「国家公務員(あるいは設置団体自治体)と同じ4分割表」47.6%。次いで、「以前の国家公務員(設置団体自治体)と同じ俸給表」という大学38.1%となっている。その他は独自賃金表という大学。

当然ながら、国立大学、公立大学はほとんどが、「国家公務員(あるいは設置団体自治体)と同じ4分割表」。私立大学は、回答が分かれているものの、「以前の国家公務員(設置団体自治体)と同じ俸給表」という大学が最も多く53.6%。



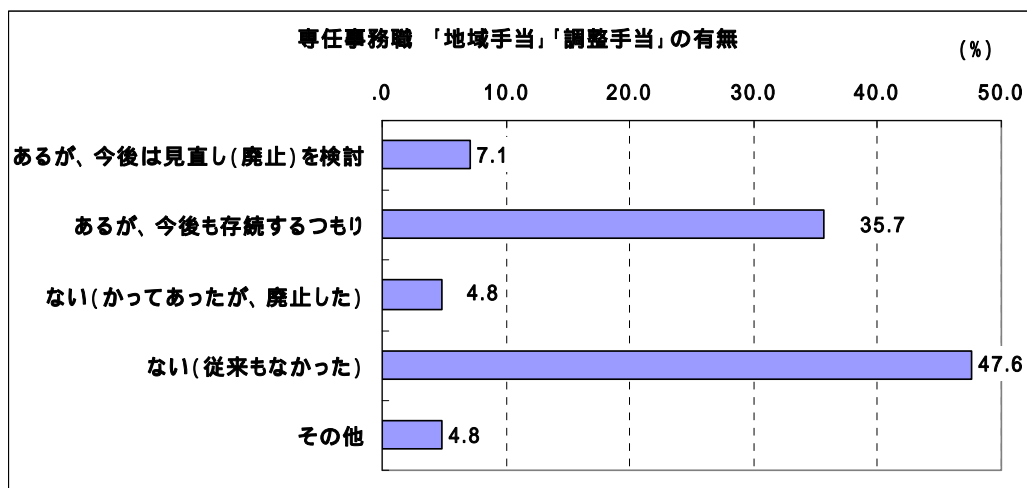
大学区分とQ4 貴大学の事務職にはどのような賃金表が適用されていますか。のクロス表

	Q4 貴大学の事務職にはどのような賃金表が適用されていますか。				合計	
	国家公務員と同じ4分割表	以前の国家公務員と同じ俸給表(分割していない表)	評価によっては降給もある賃金表	その他		
大学区分 国立大学	度数	2	1	0	0	3
	大学区分の%	66.7%	33.3%	.0%	.0%	100.0%
公立大学	度数	10	0	0	1	11
	大学区分の%	90.9%	.0%	.0%	9.1%	100.0%
私立大学	度数	8	15	3	2	28
	大学区分の%	28.6%	53.6%	10.7%	7.1%	100.0%
合計	度数	20	16	3	3	42
	大学区分の%	47.6%	38.1%	7.1%	7.1%	100.0%

### 地域手当・調整手当の有無

いわゆる公務員賃金体系で地域の物価格差是正として設定されている地域手当あるいは調整手当(本給×係数×係数4%~20%)があるかどうか尋ねたところ、「ない(従来もない)」が最も多く47.6%。次いで「あるが、今後も存続」が35.7%。

法人化した国立大学や公立大学では独自で給与制度を決めることができるようになったが、依然としてこうした手当は残っているという大学は多い。但し、公立大学では、「ない(従来もない)」が45.5%を占める。私立大学では意見が分かれるが、「ない(従来もない)」が最も多く、「あるが今後は見直し」も10.7%を占めている。



大学区分とQ5 貴大学の事務職の賃金には、いわゆる「地域手当」や「調整手当」といった項目がありますか。のクロス表

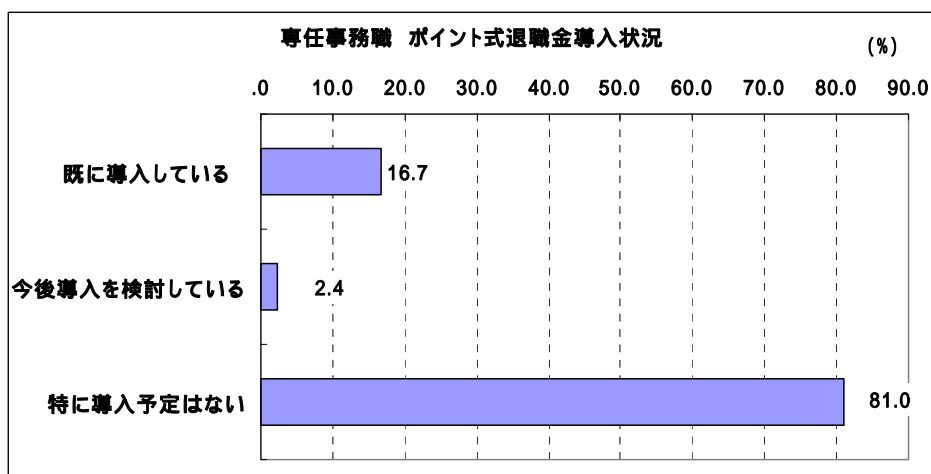
大学区分	国立大学	度数	Q5 貴大学の事務職の賃金には、いわゆる「地域手当」や「調整手当」といった項目がありますか。				合計
			あるが、今後は見直し(廃止)を検討	あるが、今後も存続するつもり	ない(かつてあったが、廃止した)	ない(従来もなかった)	
国立大学	度数	0	3	0	0	0	3
	大学区分の%	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
公立大学	度数	0	6	0	5	0	11
	大学区分の%	.0%	54.5%	.0%	45.5%	.0%	100.0%
私立大学	度数	3	6	2	15	2	28
	大学区分の%	10.7%	21.4%	7.1%	53.6%	7.1%	100.0%
合計	度数	3	15	2	20	2	42
	大学区分の%	7.1%	35.7%	4.8%	47.6%	4.8%	100.0%

## ポイント式退職金

民間企業では、6割近くの導入率(上場企業調査)を占めるポイント式退職金制度だが、大学では16.7%にとどまり、導入予定なしが81.0%を占める。

公立大学でこの傾向は強いが、一方、私立大学では導入している大学が17.9%とやや高い。

ポイント付与の対象項目としては、「勤続年数」が最も多く50.0%。回答の中には、ポイントは勤続年数だけという大学もあった。次いで、「等級」「職位」がそれぞれ21.4%。その他として「職種」と回答した大学もある。



大学区分とQ6 貴大学の事務職の退職金制度は、いわゆる「ポイント式退職金」となっていますか。のクロス表

			Q6 貴大学の事務職の退職金制度は、いわゆる「ポイント式退職金」となっていますか。			合計
			既に導入している	今後導入を検討している	特に導入予定はない	
大学区分	国立大学	度数	1	0	2	3
		大学区分の%	33.3%	.0%	66.7%	100.0%
	公立大学	度数	1	0	10	11
		大学区分の%	9.1%	.0%	90.9%	100.0%
	私立大学	度数	5	1	22	28
		大学区分の%	17.9%	3.6%	78.6%	100.0%
合計		度数	7	1	34	42
		大学区分の%	16.7%	2.4%	81.0%	100.0%

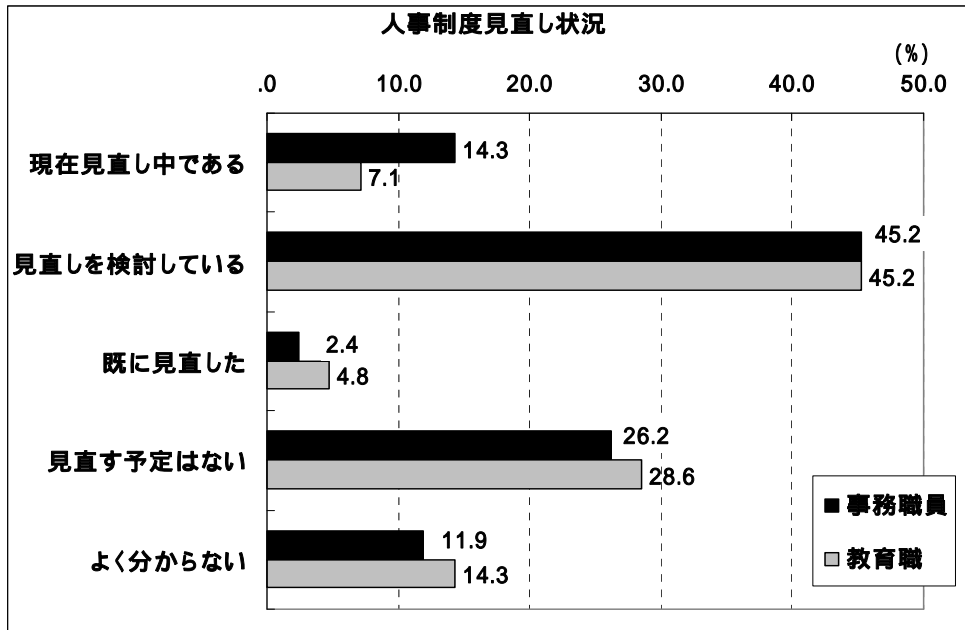
\$ポイント付与項目 度数分布表(M.A.)

	応答数	
	N	ケースのパーセント
ポイント付与項目 <sup>a</sup>		
勤続年数	7	100.0%
等級	3	42.9%
職位	3	42.9%
その他	1	14.3%
合計	14	200.0%

## 人事制度の見直しおよび優先課題

### 人事制度見直し状況

人事制度の見直し状況では、事務職員および教育職いずれも「見直しを検討している」が45.2%と最も多くなっている。次いで多いのが、「見直す予定はない」で事務職員・教育職それぞれ 26.2%、28.6%となっている。また、「現在見直し中である」では事務職が 14.3%と教育職の 7.1%より高くなっている。事務職員の見直しが教育職より先行して進んでいるものと思われる。



大学区分と Q8① 貴大学では、事務職員の人事制度の見直しを行っていますか？ のクロス表

			Q8① 貴大学では、事務職員の人事制度の見直しを行っていますか？					合計
			現在見直し中である	見直しを検討している	既に見直した	見直す予定はない	よく分からない	
大学区分	国立大学	度数	0	1	0	1	1	3
		大学区分の%	.0%	33.3%	.0%	33.3%	33.3%	100.0%
	公立大学	度数	1	3	0	6	1	11
		大学区分の%	9.1%	27.3%	.0%	54.5%	9.1%	100.0%
	私立大学	度数	5	15	1	4	3	28
		大学区分の%	17.9%	53.6%	3.6%	14.3%	10.7%	100.0%
合計		度数	6	19	1	11	5	42
		大学区分の%	14.3%	45.2%	2.4%	26.2%	11.9%	100.0%

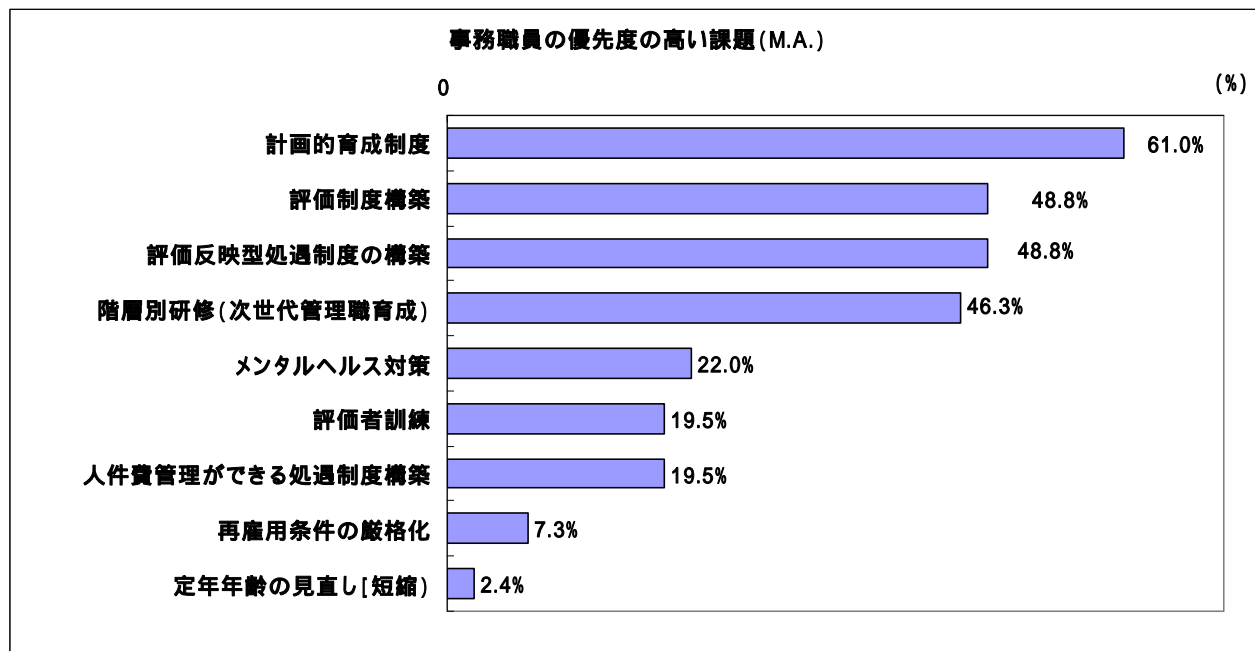
大学区分と Q8② 今後貴大学では、教員の人事制度の見直しを行っていますか？ のクロス表

			Q8② 今後貴大学では、教員の人事制度の見直しを行っていますか？					合計
			現在見直し中である	見直しを検討している	既に見直した	見直す予定はない	よく分からない	
大学区分	国立大学	度数	0	1	0	1	1	3
		大学区分の%	.0%	33.3%	.0%	33.3%	33.3%	100.0%
	公立大学	度数	1	5	1	2	2	11
		大学区分の%	9.1%	45.5%	9.1%	18.2%	18.2%	100.0%
	私立大学	度数	2	13	1	9	3	28
		大学区分の%	7.1%	46.4%	3.6%	32.1%	10.7%	100.0%
合計		度数	3	19	2	12	6	42
		大学区分の%	7.1%	45.2%	4.8%	28.6%	14.3%	100.0%



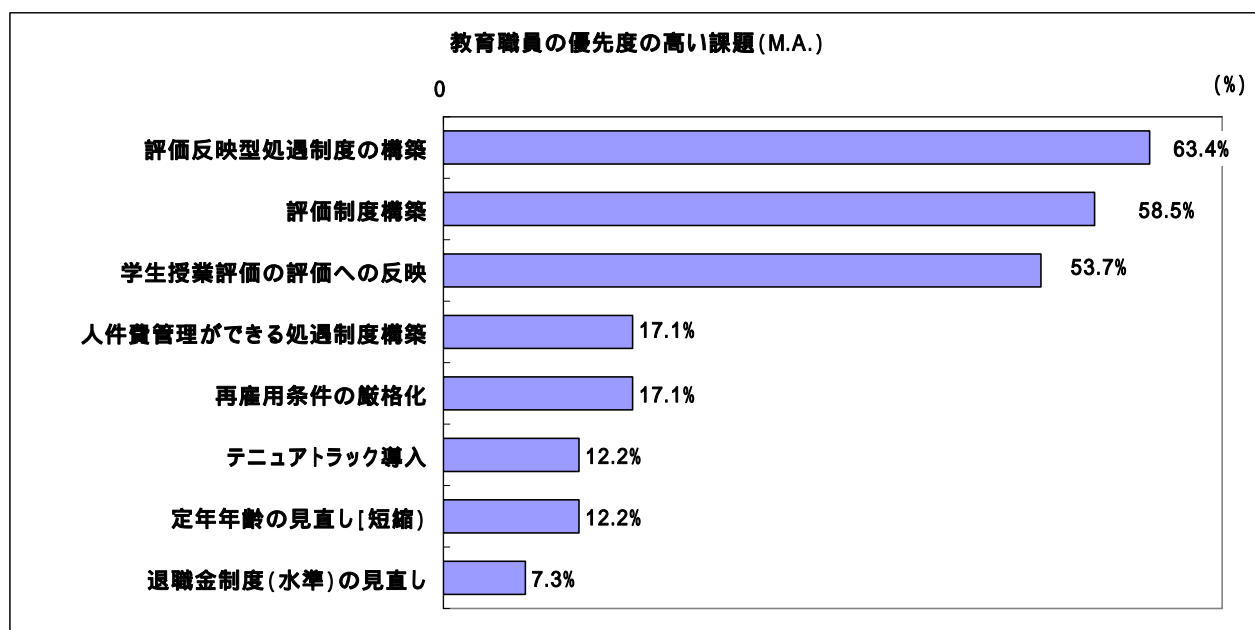
### 事務職員の優先度の高い人事課題

優先度の高い順位を見ると、「計画的育成制度」が61.0%と最も高く、次いで「評価制度構築」、「評価反映型処遇制度の構築」が同じ48.8%となっている。いくなれば、育成および評価・処遇の仕組みづくりが急がれるということであろう。



### 教育職員の優先度の高い人事課題

優先度の高い順位を見ると、「評価反映型処遇制度の構築」が63.4%、「評価制度構築」が58.5%となっている。次いで、「学生授業評価の評価への反映」が53.7%。教員に関していくなれば、評価と処遇の仕組みづくりが急がれるという結果になっている。



以上