

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 80 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

事務職員の人事制度について

1. 事務職員の人員構成を見ると、専任および非専任事務職員の合計のうち、非専任が占める割合は平均 29.7%、約 3 割となっている。また、専任職員のうち管理職が占める割合は 24.8%で 4 分の 1 を占めている(ここでいう管理職は部下がいるライン長)。(p.2)
2. 等級制度の導入については「職能資格制度」、「役割等級制度」共に 3 割強の導入。また、この 2 つの等級制度を共に導入している大学は全体の 17.7%。(p.4)
3. 事務職員の管理職層に評価制度を導入している大学は 63.8%、非管理職層には 60.0%。また、管理職、非管理職層共に導入している大学は 60.8% (無回答除く)。評価制度導入と組合の有無には特に関係は見られなかった。(p.5-6)
4. 目標管理制度を管理職層に導入している大学は 50.0%。非管理職層には 47.5%。また、管理職層、非管理職層共に導入しているのは 46.8%となっており、5 割近い大学に導入されている(無回答除く)。(p.7) 評価制度および目標管理制度共に導入している大学は、管理職層で 46.8%、非管理職層で 43.0%となっており、5 割近い大学では目標管理制度を何らかの形で評価制度に連動させていることが伺われる。(p.8)
5. 評価と処遇の連動では、管理職層、非管理職層いずれについても昇給、賞与、昇格への反映との回答が多い。(p.9)
6. 役職定年制度の導入は 15.0%、役職任期制度導入は 5.0%となっている。また、専門職コースなど複線型人事管理を行っている大学は 21.6%。(p.10,11)

教育職員の人事制度について

1. 教育職に人事評価制度を導入している大学は、約 4 割 (39.2%)。評価対象は教授から助教までという大学がほとんどだが、助手に対しては適用している大学は約 6 割(58.6%)。(p.13)
2. 教育職に人事評価制度を導入している大学において、学生授業評価を評価になんらかの形で反映している大学は 20.6% (直接反映 10.3%、間接反映 10.3%)。また、自己申告制度の導入は 13.8%にとどまっている。(p.14)
3. 評価の処遇反映では、賞与が最も多く、次いで昇給、昇格などとなっている。(p.15)
4. 教育職員、事務職員ともに、今後の人事制度の課題は「評価制度の構築」、「評価反映型処遇制度の構築」が上位に挙げられている。また、教育職では「学生授業評価の評価への反映」も重要な課題と認識されている。(p.17)

調査担当：公益財団法人日本生産性本部 大学人事戦略クラスター

上席主任研究員 東狐 貴一

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

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。

	校数	%
国立大学	8	10.0
公立大学	11	13.8
私立大学	61	76.3
合計	80	100.0

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)

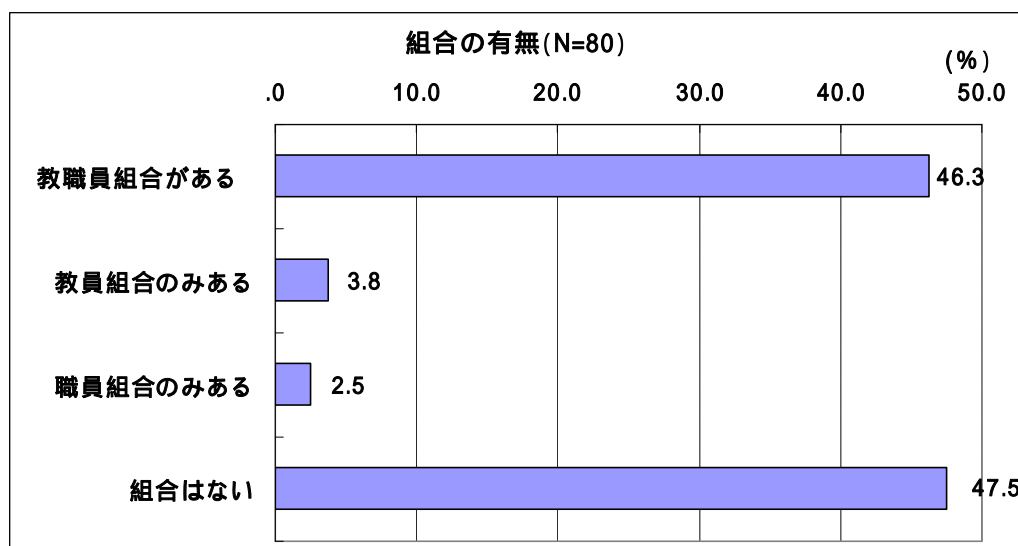
管理職比率 = 管理職数 ÷ 専任職員数

結果を見ると、非専任比率は平均 29.7%となっており、正規・非正規併せた職員の約 3 割を占めていることがわかる。また、管理職比率は平均 24.8%と、正規職員の 4 分の 1 が管理職という結果になっている。

	F1 . 専任 事務職員数 (人)	F1 . 非専 任事務職員 数(人)	F1 非専任 比率(%)	F2 . 管理 職数(人)	F2 管理職 比率(%)	F3 . 事務 職員の定年 年齢(歳)	F5. 専任教 員の定年年 齢(歳)
最小値	12	0	.00	2	6.50	60	60
最大値	650	470	70.90	120	67.60	67	70
平均値	95.7	52.7	29.7	20.5	24.8	61.7	65.7

組合の有無について

組合がない大学が 47.5% (38 校) と教職員組合がある大学が 46.3% (37 校) と、ほぼ同数となっている。

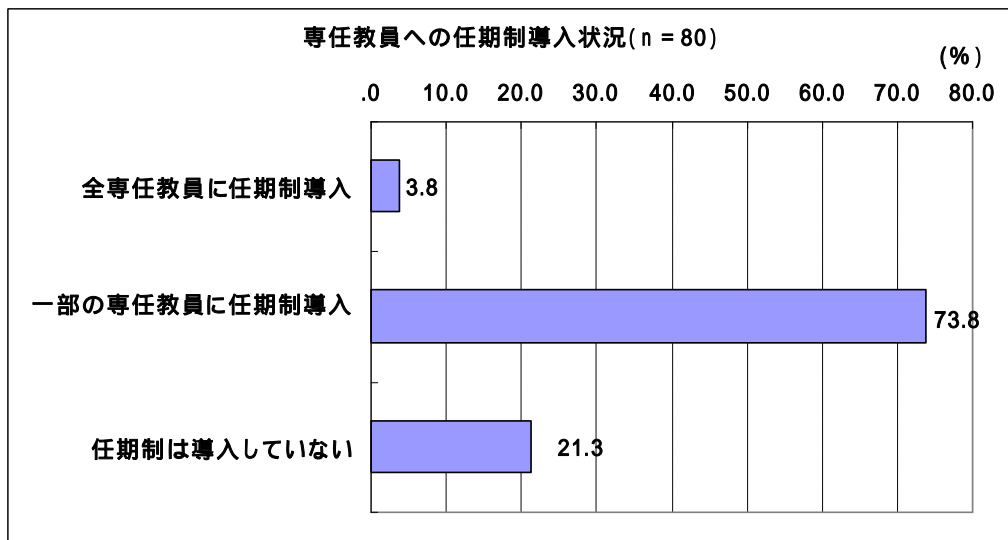


教員・職員の定年年齢(2011年1月1日現在)。

事務職員については60歳が46校(57.5%)と最も多いが、65歳という大学も18校(22.5%)。教員は65歳が最も多く48校(60.0%)、次いで70歳11校(13.8%)。

	専任教員		事務職員	
	回答数	(%)	回答数	(%)
60	3	3.8	46	57.5
61	0	0.0	0	0.0
62	0	0.0	4	5.0
63	2	2.5	5	6.3
64	1	1.3	0	0.0
65	48	60.0	18	22.5
66	1	1.3	1	1.3
67	1	1.3	1	1.3
68	3	3.8		
69	0	0.0		
70	11	13.8		
N.A.	10	12.5	5	6.3
合計	80	100.0	80	100.0

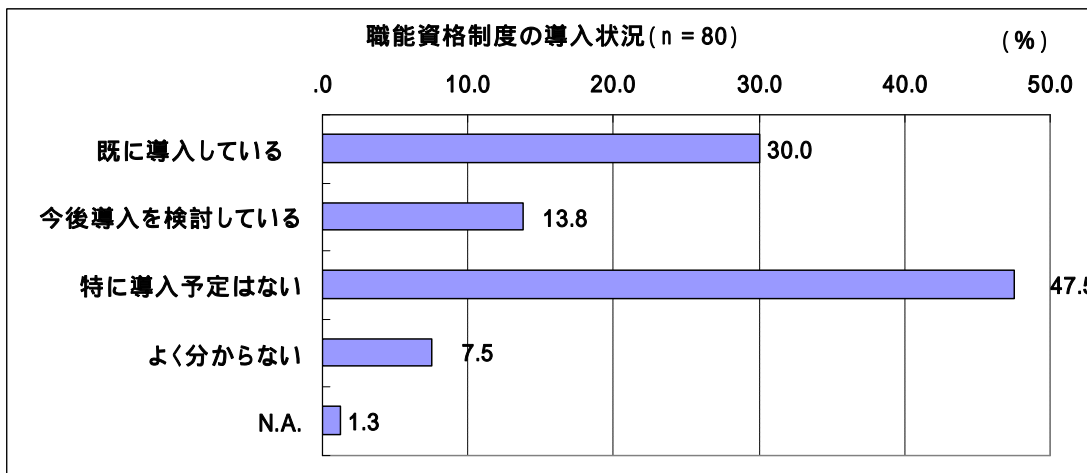
専任教員への任期制導入状況……「一部の教員に導入」が35校と最も多い



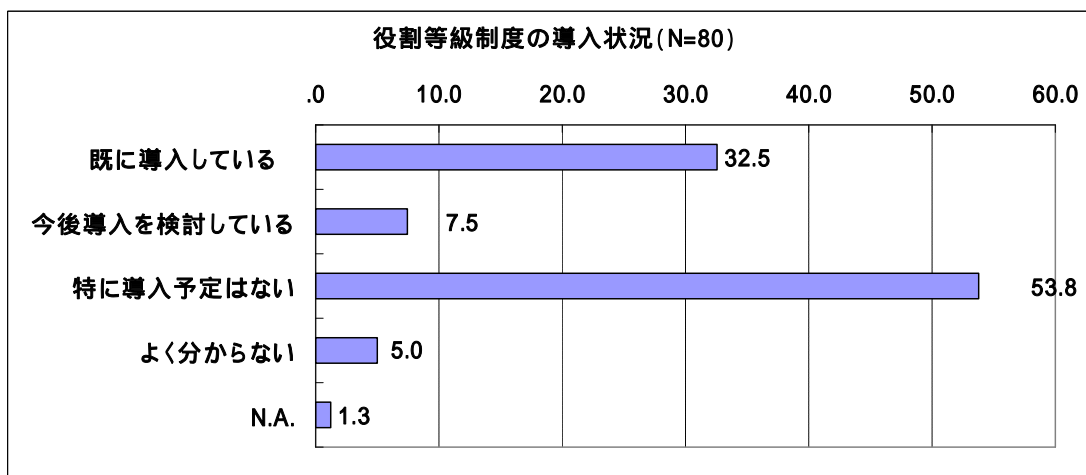
事務職員の人事制度

1. 等級制度

1) 職能資格制度・・・導入 24 校 (30.0%)、但し「特に導入予定なし」が 38 校 (47.5%) と最も多い



2) 役割等級制度・・・導入 26 校 (32.5%)、職能等級同様に「特に導入予定なし」が 43 校 (53.8%) と最も多い



3) 等級制度のクロス集計

共に導入していないという大学が最も多く 28 校 (35.4%)、共に導入しているという大学は 14 校 (17.7%)

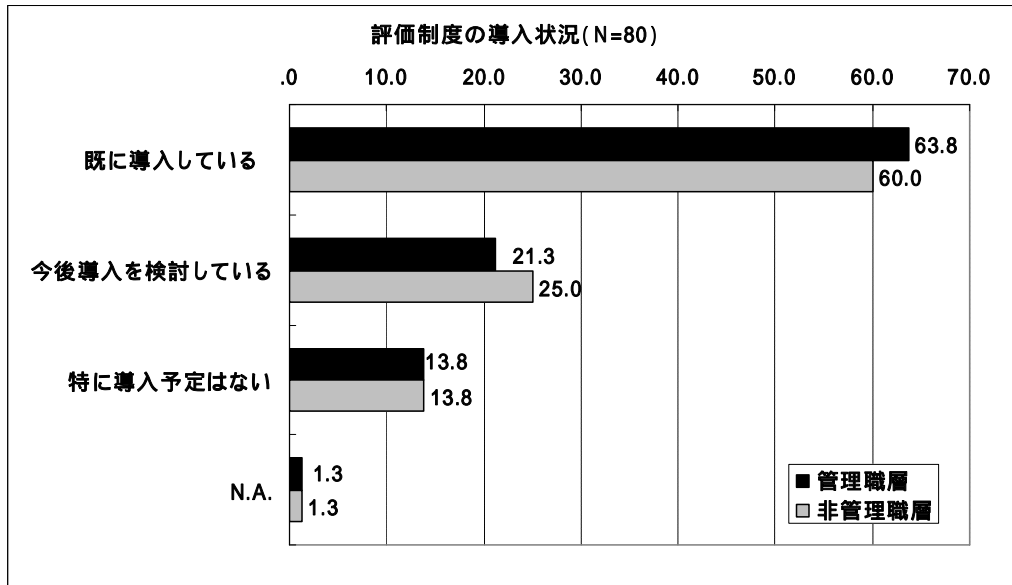
Q1-1職能資格制度 と Q1-2役割等級制度 のクロス表

	Q1-2役割等級制度				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	
Q1-1職能資格制度 既に導入している	14 17.7%	1 1.3%	9 11.4%	0 .0%	24 30.4%
今後導入を検討している	2 2.5%	3 3.8%	6 7.6%	0 .0%	11 13.9%
特に導入予定はない	8 10.1%	2 2.5%	28 35.4%	0 .0%	38 48.1%
よく分からない	2 2.5%	0 .0%	0 .0%	4 5.1%	6 7.6%
合計	26 32.9%	6 7.6%	43 54.4%	4 5.1%	79 100.0%

2. 評価制度・目標管理制度

1) 評価制度の導入状況

管理職に評価制度導入している大学は 33 校(63.8%)、非管理職に導入している大学は 31 校(60.0%)。また、今後導入検討という大学も多く、管理職層で 21.3%、非管理職層で 25.0%となっている。



管理職層および非管理職層共に評価制度を導入している大学は 48 校(60.8%)と最も多くなっている。また、次いで多いのは、管理職層および非管理職層共に「今後導入を検討」という大学 17 校(21.5%)。この結果を見る限り、管理職・非管理職全てを対象に評価制度を入れている大学が多いことが分かる。

Q1-5評価制度(管理職層)とQ1-6評価制度(非管理職層)のクロス表

		Q1-6評価制度(非管理職層)			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	
Q1-5評価制度(管理職層)	既に導入している	48 60.8%	3 3.8%	0 .0%	51 64.6%
	今後導入を検討している	0 .0%	17 21.5%	0 .0%	17 21.5%
	特に導入予定はない	0 .0%	0 .0%	11 13.9%	11 13.9%
合計		48 60.8%	20 25.3%	11 13.9%	79 100.0%

組合の有無と、評価制度の導入状況を見ると、「教職員組合がある」、「組合はない」のいずれにおいても評価制度を「既に導入している」という大学が最も多くなっている。この結果からは、組合の有無が、評価制度導入に影響を与えているとは言えない結果になっている。

F7. 貴大学には組合はありますか。 と Q1-5評価制度（管理職層） のクロス表

	Q1-5評価制度（管理職層）			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	
F7. 貴大学には組合はありますか。				
教職員組合がある	23 29.1%	9 11.4%	5 6.3%	37 46.8%
教員組合のみある	2 2.5%	1 1.3%	0 .0%	3 3.8%
職員組合のみある	2 2.5%	0 .0%	0 .0%	2 2.5%
組合はない	24 30.4%	7 8.9%	6 7.6%	37 46.8%
合計	51 64.6%	17 21.5%	11 13.9%	79 100.0%

F7. 貴大学には組合はありますか。 と Q1-6評価制度（非管理職層） のクロス表

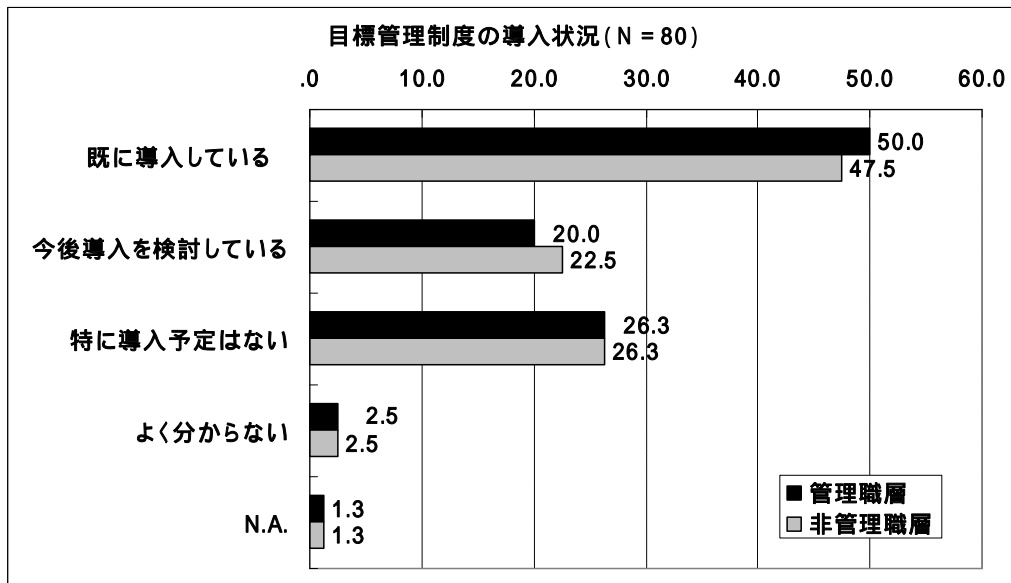
	Q1-6評価制度（非管理職層）			合計
	既に導入している	今後導入を検討している	特に導入予定はない	
F7. 貴大学には組合はありますか。				
教職員組合がある	21 26.6%	11 13.9%	5 6.3%	37 46.8%
教員組合のみある	2 2.5%	1 1.3%	0 .0%	3 3.8%
職員組合のみある	2 2.5%	0 .0%	0 .0%	2 2.5%
組合はない	23 29.1%	8 10.1%	6 7.6%	37 46.8%
合計	48 60.8%	20 25.3%	11 13.9%	79 100.0%

F7. 貴大学には組合はありますか。 と Q2. 貴大学では、専任教員の人事評価制度を行っていますか？ のクロス表

	Q2. 貴大学では、専任教員の人事評価制度を行っていますか？					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	よく分からない	
F7. 貴大学には組合はありますか。						
教職員組合がある	12 15.0%	1 1.3%	10 12.5%	13 16.3%	1 1.3%	37 46.3%
教員組合のみある	0 .0%	0 .0%	3 3.8%	0 .0%	0 .0%	3 3.8%
職員組合のみある	1 1.3%	0 .0%	1 1.3%	0 .0%	0 .0%	2 2.5%
組合はない	15 18.8%	0 .0%	13 16.3%	10 12.5%	0 .0%	38 47.5%
合計	28 35.0%	1 1.3%	27 33.8%	23 28.8%	1 1.3%	80 100.0%

2) 目標管理制度の導入状況

管理職層に導入 40 校(50.0%)、非管理職層に導入 38 校(47.5%)となっており、約 5 割の大学が導入。また、「今後導入を検討している」という大学も管理職層対象 20.0%、非管理職層対象 22.5%となっており、今後も導入が増加することが予測できる。



管理職層・非管理職層ともに目標管理制度を導入している大学は 37 校(46.8%)と、最も多くなっている。「今後導入を検討している」という大学は 15 校(19.0%)となっている。一方、「特に導入予定はない」が 21 校(26.6%)。

Q1-3目標管理制度(管理職層)とQ1-4目標管理制度(非管理職層)のクロス表

		Q1-4目標管理制度(非管理職層)				合計
		既に導入している	検討している	特に導入予定はない	よく分からない	
Q1-3目標管理制度(管理職層)	既に導入している	37 46.8%	3 3.8%	0 .0%	0 .0%	40 50.6%
	今後導入を検討している	1 1.3%	15 19.0%	0 .0%	0 .0%	16 20.3%
	特に導入予定はない	0 .0%	0 .0%	21 26.6%	0 .0%	21 26.6%
	よく分からない	0 .0%	0 .0%	0 .0%	2 2.5%	2 2.5%
合計		38 48.1%	18 22.8%	21 26.6%	2 2.5%	79 100.0%

管理職層への評価制度と目標管理制度の導入状況をクロス集計で見ると、共に導入している大学が37校(46.8%)となっており、評価制度を導入している大学では目標管理制度も導入(連動)させていることがわかる。逆に目標管理制度を導入しているが、評価制度を導入していない大学は少数。

Q1-5評価制度(管理職層)とQ1-3目標管理制度(管理職層)のクロス表

		Q1-3目標管理制度(管理職層)				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	
Q1-5評価制度 (管理職層)	既に導入している	37 46.8%	5 6.3%	7 8.9%	2 2.5%	51 64.6%
	今後導入を検討している	1 1.3%	10 12.7%	6 7.6%	0 .0%	17 21.5%
	特に導入予定はない	2 2.5%	1 1.3%	8 10.1%	0 .0%	11 13.9%
合計		40 50.6%	16 20.3%	21 26.6%	2 2.5%	79 100.0%

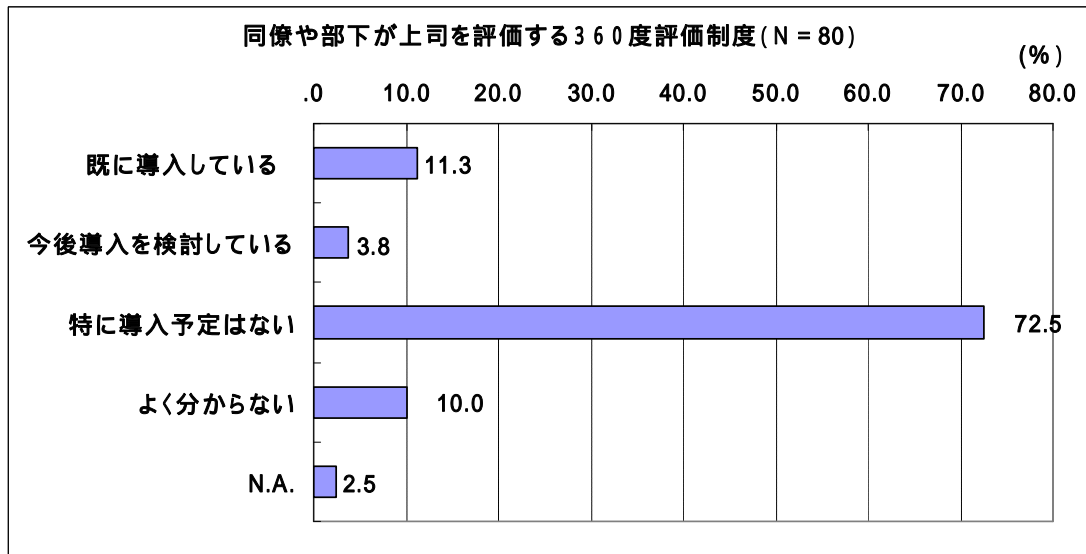
非管理職層への評価制度と目標管理制度の導入状況をクロス集計で見ると、管理職層同様に共に導入している大学が34校(43.0%)と最も多く、目標管理制度を評価制度に組み込んでいるものと思われる。また、管理職層同様に、目標管理制度を導入しているが、評価制度を導入していない大学は少数。

Q1-6評価制度(非管理職層)とQ1-4目標管理制度(非管理職層)のクロス表

		Q1-4目標管理制度(非管理職層)				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	
Q1-6評価制度 (非管理職層)	既に導入している	34 43.0%	5 6.3%	7 8.9%	2 2.5%	48 60.8%
	今後導入を検討している	2 2.5%	12 15.2%	6 7.6%	0 .0%	20 25.3%
	特に導入予定はない	2 2.5%	1 1.3%	8 10.1%	0 .0%	11 13.9%
合計		38 48.1%	18 22.8%	21 26.6%	2 2.5%	79 100.0%

3) 部下が上司を評価する360度評価制度

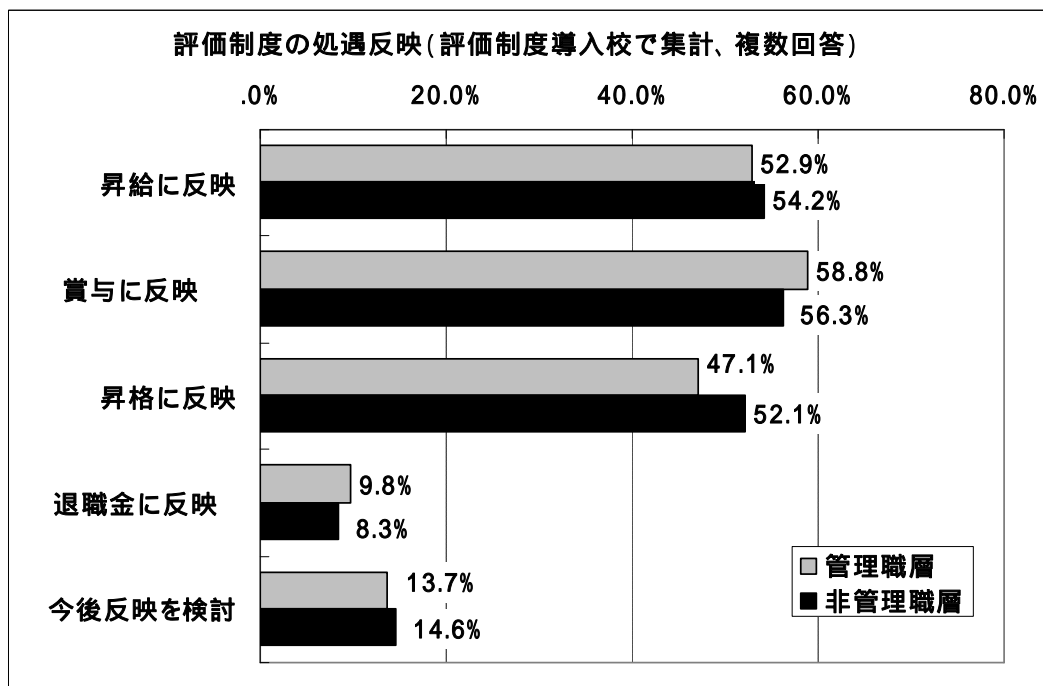
360度評価制度を導入している大学はわずか9校(11.3%)にとどまる。7割強(72.5%、58校)は、「特に導入予定はない」と回答。



4) 評価と処遇の連動

評価制度を導入している大学では、評価結果を処遇に反映しているかどうかを見ると、「今後反映を検討(現時点では反映していない)」という大学は1割強(管理職層で13.7%、非管理職層14.6%)。

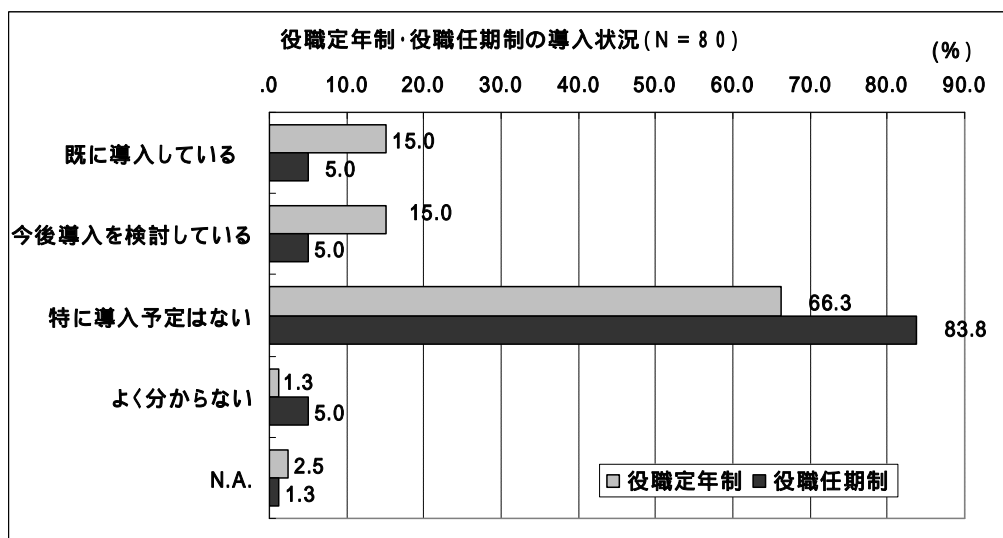
過半数の大学は、昇給、賞与、昇格のいずれか、あるいは複数以上の処遇に反映をしていることが分かる。なお、「退職金に反映」という大学も1割弱(管理職層9.8%、非管理職層8.3%)となっている。



3. 役職定年制度・役職任期制度

役職定年制、役職任期制のいずれも、「特に導入予定はない」との回答が最も多い。

一方、「既に導入している」あるいは「今後導入を検討している」との回答を見ると、やや役職定年制の回答率が高くなっている。



一律定年を導入している大学における、定年年齢と役職定年年齢のクロス集計は下記の通り。

60歳定年の大学では58歳、65歳定年の大学では60歳との回答となっている。

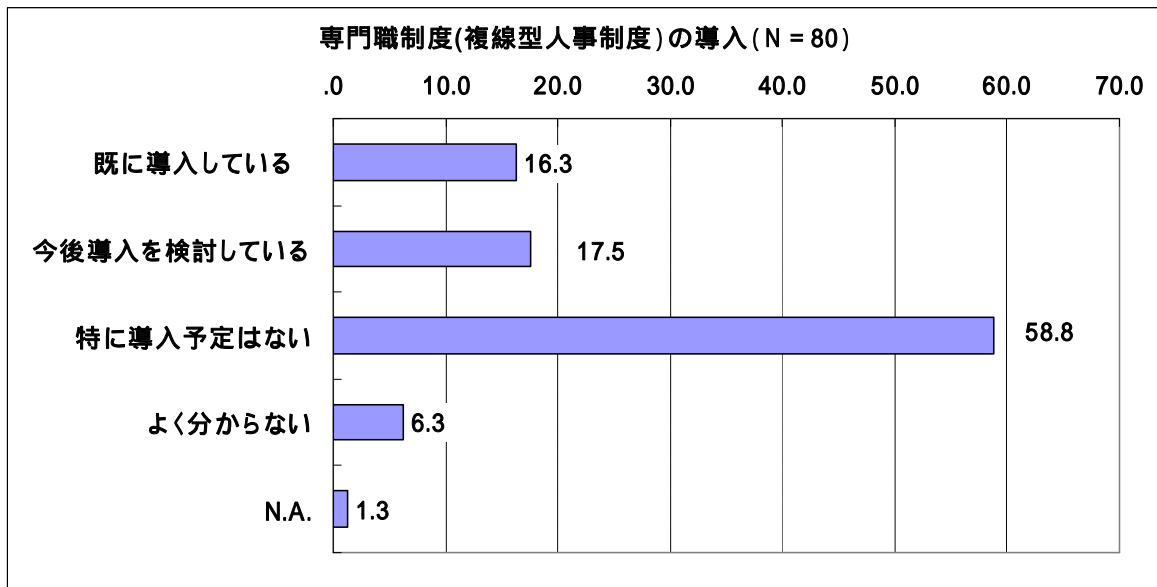
	Q1 - 11 役職定年年齢 (一律)			合計
	55	58	60	
F3. 事務職員の定年年齢	1	2	0	3
60	16.7%	33.3%	.0%	50.0%
65	0	0	3	3
	.0%	.0%	50.0%	50.0%
合計	1	2	3	6
	16.7%	33.3%	50.0%	100.0%

職位別に役職定年を設定している大学の設定年齢は下記の通り。

定年年齢	役職定年年齢
65	部長以上60歳、次長以下58歳
65	課長60歳、部長65歳
65	課長代理50歳、課長55歳、部長次長57歳、局長60歳
65	部長・次長60歳、課長58歳、課長補佐55歳、主任53歳
62	課長60歳、課長補佐55歳、主任50歳

4. 専門職制度(複線型人事制度)

ラインの管理職ではなく、専門性を生かした働き方をする専門職制度の導入については、13校(16.3%)が導入、今後導入を検討という大学は14校(17.5%)。但し、6割近い大学(58.8%)は「導入予定はない」。



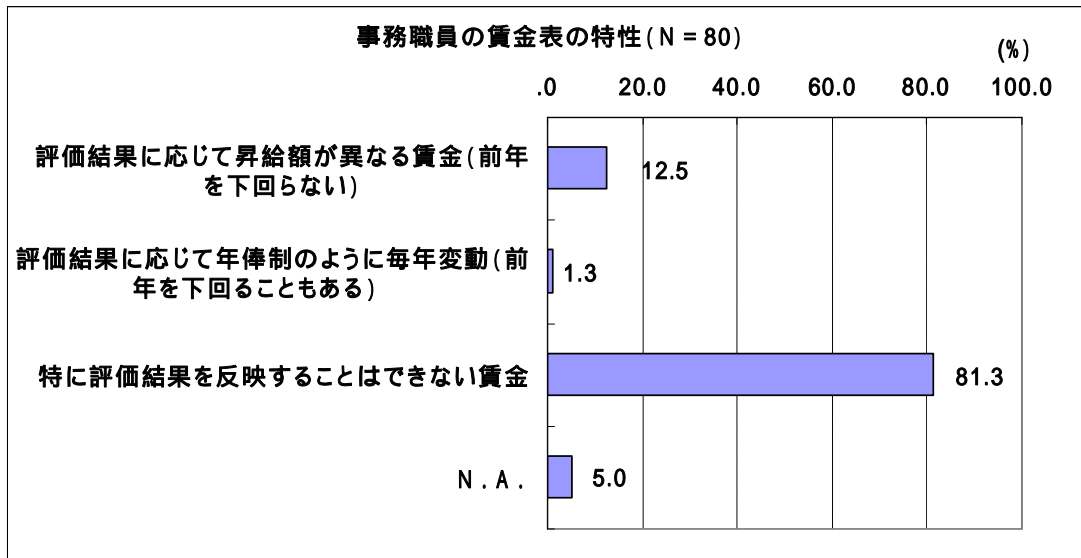
専門職コースの設定と役職定年制の導入には特に関係が見られなかった。共に導入しているという大学は2校(2.6%)に過ぎず、ほとんどの大学(45.5%)はいずれの制度も「特に導入予定はない」と回答している。

Q1-11役職定年制度 と Q1 - 14ラインの管理職ではなく、専門性を生かした働き方をする専門職制度の導入をお考えですか？ のクロス表

	Q1 - 14ラインの管理職ではなく、専門性を生かした働き方をする専門職制度の導入をお考えですか？				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	よく分からない	
Q1-11役職定年制度					
既に導入している	2 2.6%	5 6.5%	5 6.5%	0 .0%	12 15.6%
今後導入を検討している	2 2.6%	2 2.6%	6 7.8%	2 2.6%	12 15.6%
特に導入予定はない	9 11.7%	6 7.8%	35 45.5%	2 2.6%	52 67.5%
よく分からない	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 1.3%	1 1.3%
合計	13 16.9%	13 16.9%	46 59.7%	5 6.5%	77 100.0%

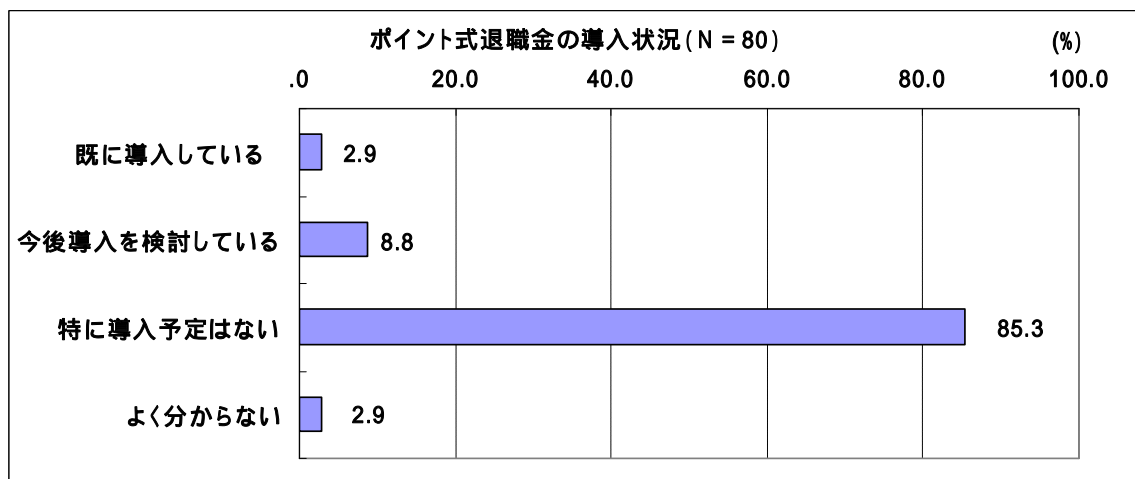
5. 賃金表

事務職員に適用されている賃金表の特性を尋ねたところ、「特に評価結果を反映できない賃金（例えば俸給表など）」との回答が最も多く、81.3%を占める。一方、「評価結果を反映して昇給額が異なる賃金表(例えば4分割表)」を導入している大学は1割強(12.5%)にとどまっている。



6. ポイント式退職金

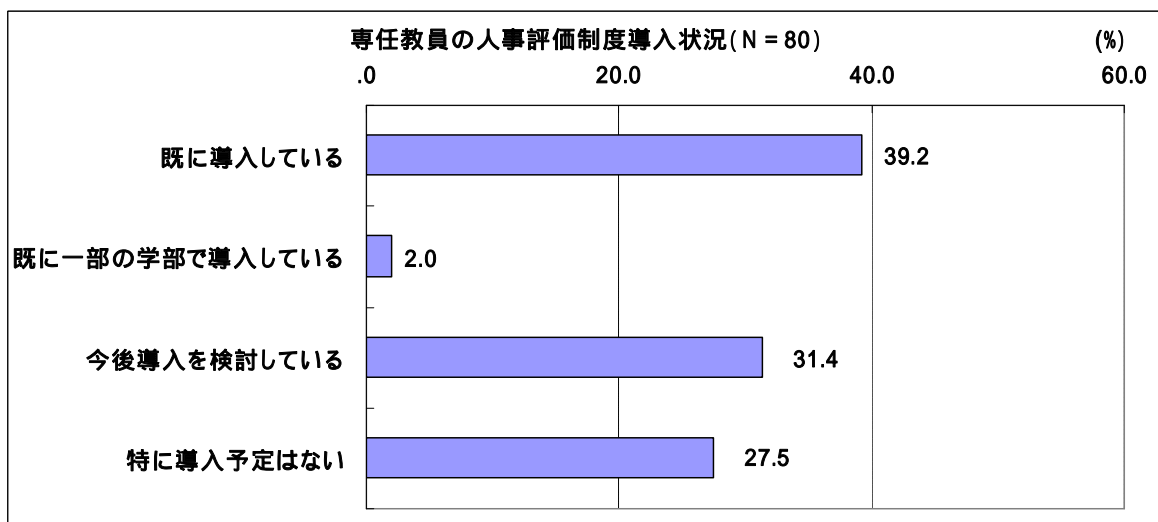
民間企業では導入が進んでいるポイント式退職金について、大学での導入状況を見ると、導入しているという大学はわずかに2.9%。ほとんどの大学は「特に導入予定はない」と回答している。



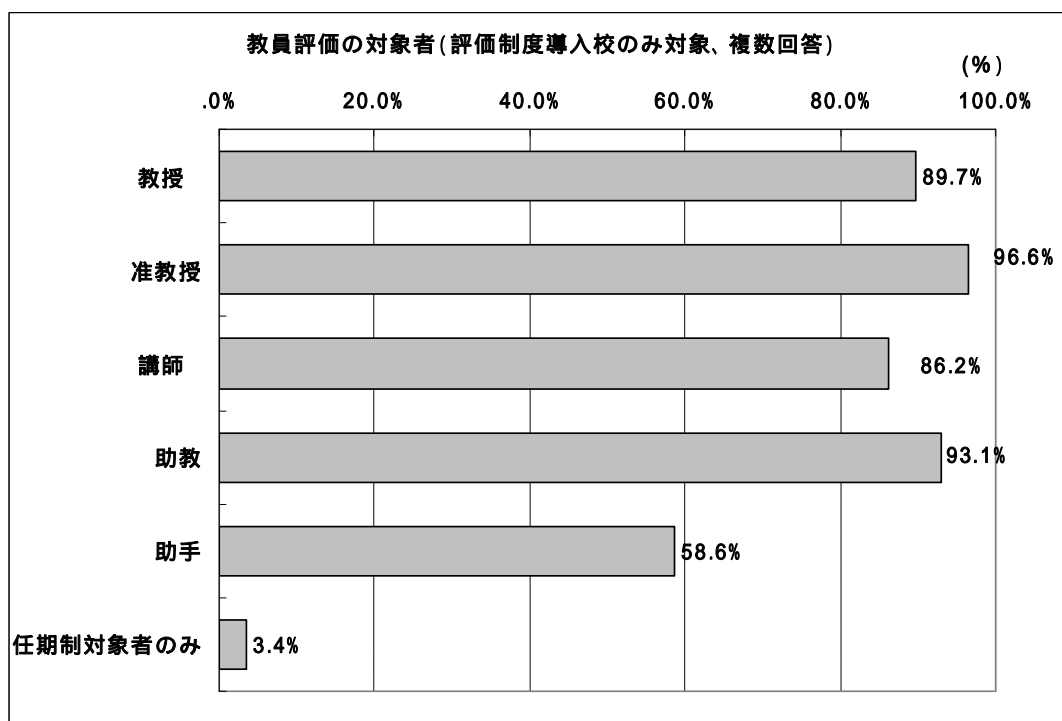
教員の人事制度についてお聞きします。

1. 専任教員の人事評価制度

80校中27校(39.2%)は、「既に導入」。また、「今後導入を検討」も23校(31.4%)となっており、今後専任教員への評価制度の導入が進むことが予想される。



2. 教員評価の対象者…評価制度導入大学では、ほとんどの教員が評価対象

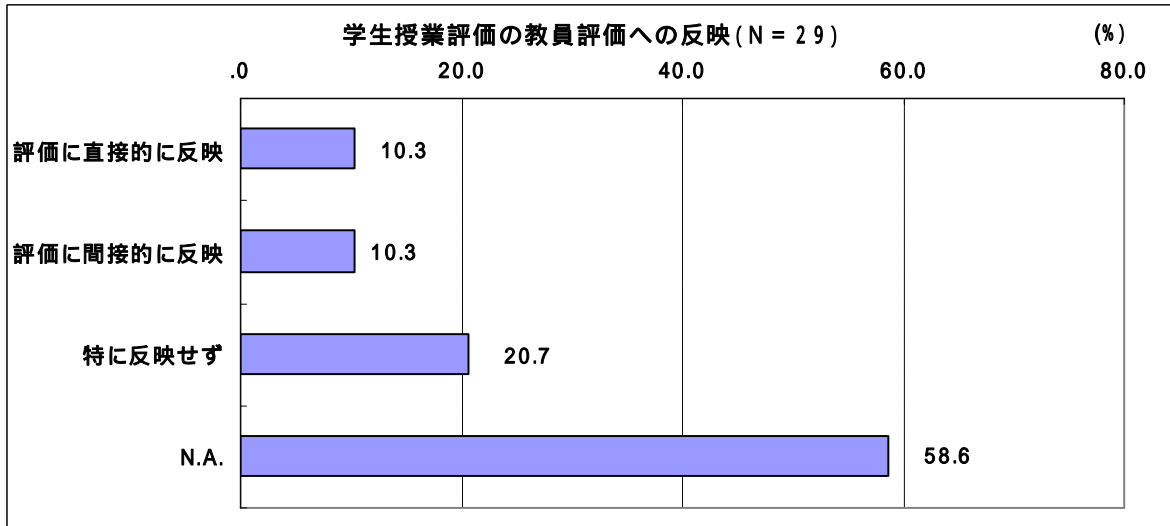


3. 評価領域としては、「研究」、「教育」、「学内貢献」がほとんど 9 割強の大学で採り入れている。「社会貢献活動」は 8 割強とやや低い。

評価領域	導入率
研究評価	100.0%
教育評価	93.1%
学内貢献活動	96.6%
社会貢献活動	82.8%
その他	10.3%

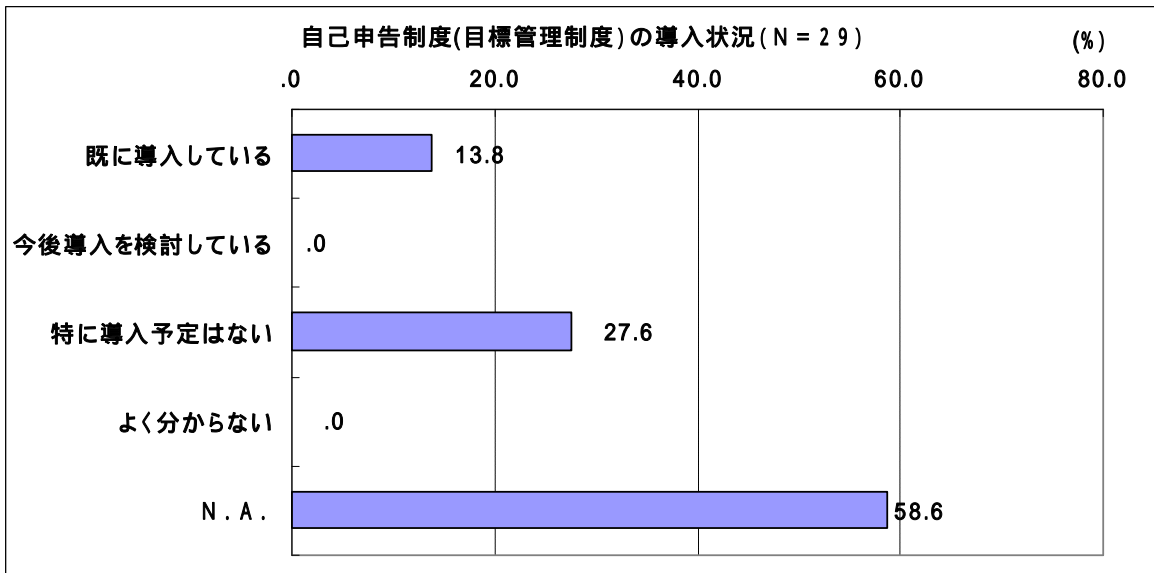
4. 学生授業評価の教員評価への反映

学生授業評価の教員評価への反映についてみると、「特に反映せず」との大学が最も多く 20.7%。「評価に直接的に反映」は 10.3%、「評価に間接的に反映」10.3%となっており、なんらかの形で評価には反映している大学は 20.6%となっている。



5. 教員への自己申告制度(目標管理制度)の導入

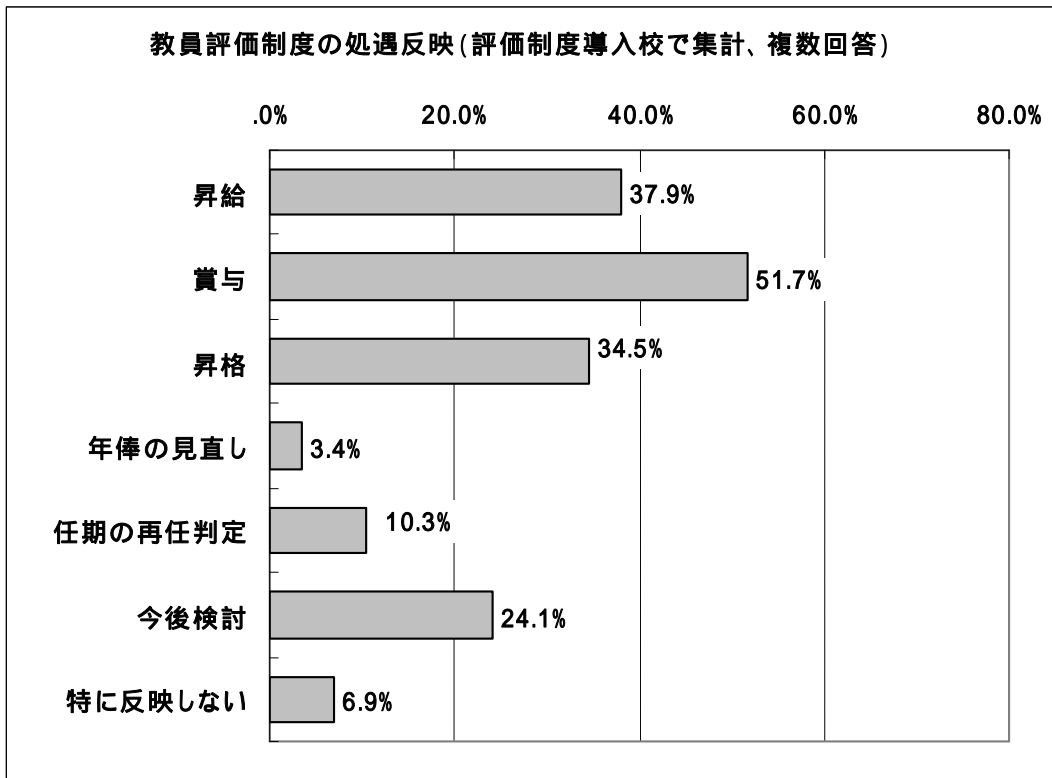
教員に対して自己申告制度が導入されているかどうかについてみると、「既に導入している」という大学は 1割強(13.8%)にとどまる。「特に導入予定はない」は 27.8%。



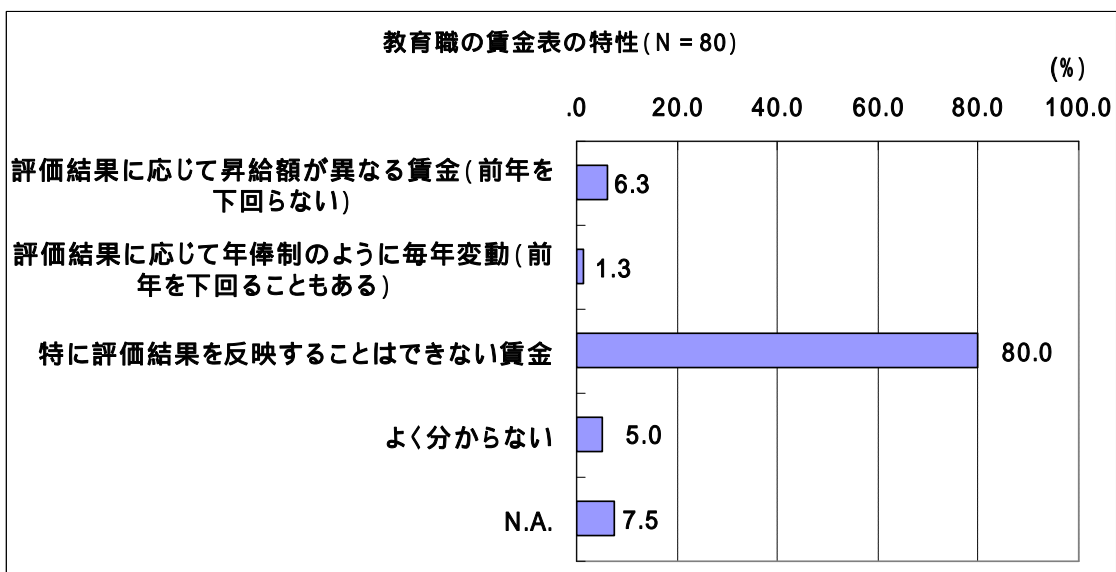
6. 評価と処遇の連動

賞与に反映する大学が最も多く5割強(51.7%)。次いで昇給が37.9%、昇格が34.5%となっている。

一方、「特に反映していない」という大学は6.9%、「今後検討」は24.1%となっており、教員評価を導入している大学では賞与や昇給など賃金に反映する大学が多いことが分かる。



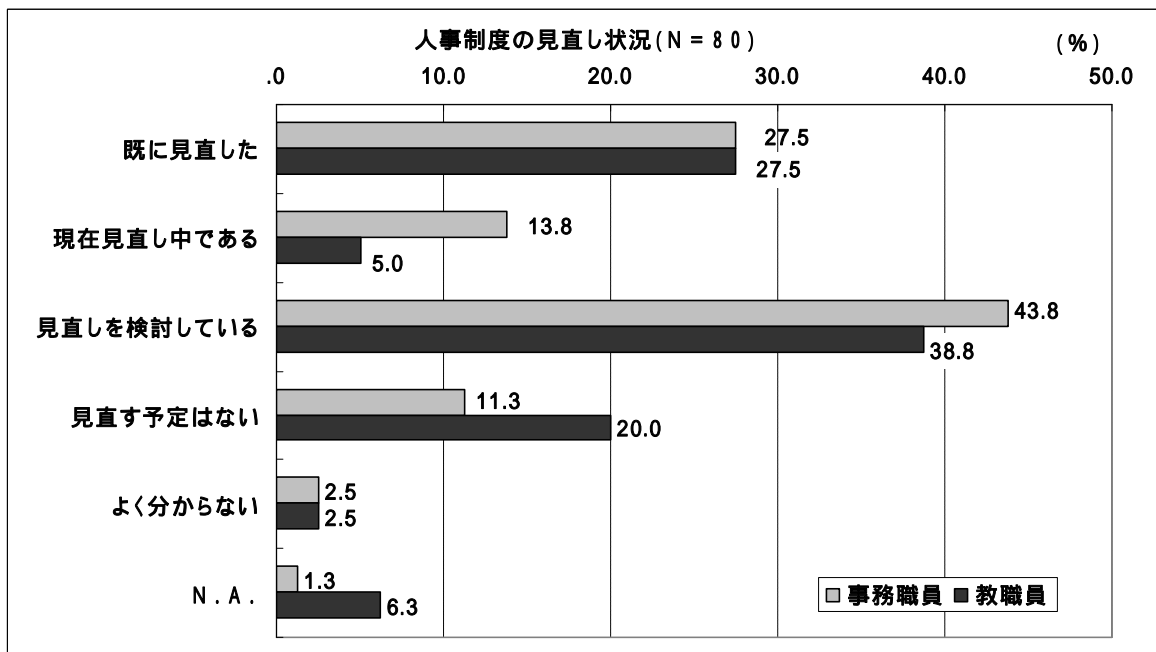
ちなみに、教育職に適用されている賃金表を尋ねたところ、事務職員同様に「特に評価結果を反映することはできない賃金(例えば、俸給表など)」との回答が80.0%となっている。



教員・職員の共通項目

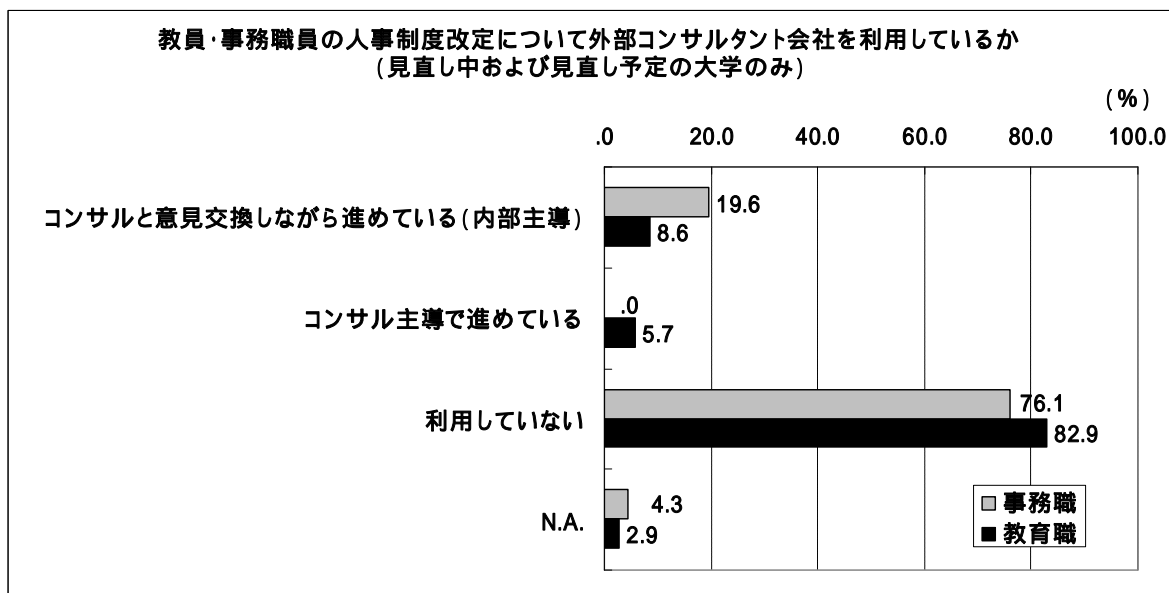
1. 人事制度見直し状況

教員・職員ともに「人事制度見直し検討中」が最も多く、事務職員については 43.8%、教員については 38.8%となっている。次いで回答が多かったのは、「既に見直した」という大学で事務職員、教員いずれも 27.5%。



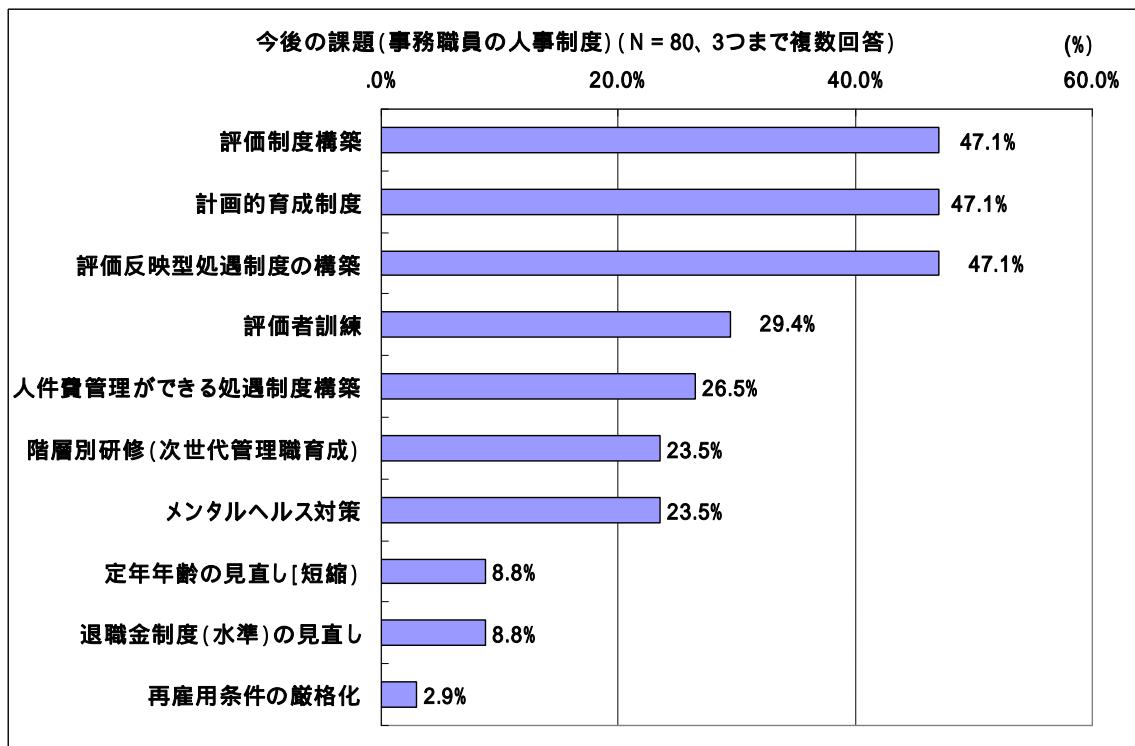
2. 人事制度改定する際の体制について

教員および事務職員の人事制度を見直し中あるいは見直し予定の大学では、外部コンサルタントを利用していているという大学は少数で、ほとんどは内部で実施しているとの回答となっている。



3. 今後の課題

事務職員の人事制度についての今後の課題として最も回答率が高いのは、「評価制度構築」、「評価反映型処遇制度の構築」、「計画的育成制度」の3つとなっている（いずれも 47.1%）。一方、「再雇用条件の厳格化」は 2.9%、「退職金制度(水準)の見直し」(8.8%)、「定年年齢の見直し(短縮)」(8.8%)などは低くなっている。



専任教員の人事制度に関する今後の課題としては、最も回答率が高いものから「評価制度構築」64.7%、「学生授業評価の評価への反映」(55.9%)、「評価反映型処遇制度の構築」41.2%となっている。事務職員同様に、「評価制度構築」および「評価反映型処遇制度の構築」が重要な課題として挙げられていることが分かる。

