

平成 27 年度 公立大学の力を活かした地域活性化研究会

報告書

平成 28 年 1 月

公立大学の力を活かした地域活性化研究会

## 【目次】

はじめに（今年度の検討課題の設定）	1
<b>I 公立大学法人評価の取組に関する調査報告</b>	<b>3</b>
1 調査の方法	3
2 公立大学法人評価における積極的な取組の事例及び実施上の課題について	5
(1) アンケート回答事例の分類	
(2) アンケート回答事例の分析	
(3) 提供資料等	
3 公立大学法人評価に求められる積極的な取組の方向性について	13
4 公立大学法人評価の積極的な取組の共有方法、その他の要望について	20
5 考察	22
(1) 積極的な取組の方向性に関する論点	
(2) 積極的な取組についての再整理	
(3) 積極的な取組を横展開する仕組みについて	
<b>II 公立大学に関わる職員の研修体制の構築についての検討</b>	<b>25</b>
1 検討の趣旨	25
2 公立大学の関係者の研修等に関するこれまでの取組	25
(1) 公立大学協会の取組	
(2) 全国公立大学設置団体協議会の取組	
3 公立大学に関わる職員育成の課題の検討	28
(1) 研究会における課題の提示	
(2) WGで共有された問題意識等	
まとめ	31
1 平成27年度の検討のまとめ	31
(1) 公立大学法人評価の取組に関する調査報告について	
(2) 公立大学に関わる職員への研修体制の構築についての検討について	
2 今後に向けて	32
公立大学の力を活かした地域活性化研究会 委員名簿／開催実績	34
公立大学の力を活かした地域活性化研究会ワーキング・グループ 委員名簿／開催実績	35
<b>資料編</b>	<b>37</b>
1 資料提供等による事例分析	38
2 ワーキング・グループ会議における報告事例の分析	50
3 公立大学法人評価に関するアンケート調査について	71

## はじめに（今年度の検討課題の設定）

平成 26 年 9 月に公立大学政策に関わる四者（総務省、文部科学省、全国公立大学設置団体協議会、公立大学協会）及び有識者により発足した「公立大学の力を活かした地域活性化研究会」（以下「研究会」とする）は、平成 26 年度、まず公立大学が地域で果たすべき役割について明らかにするために、公立大学の設置団体（以下「設置団体」とし、公立大学法人の設立団体を含むものとする）と公立大学が連携して行う地域活性化に関する取組事例を収集し、分析した上で、その結果を「公立大学の力を活かした地域活性化研究会 中間とりまとめ」（以下「中間とりまとめ」とする）（平成 26 年 12 月）として公表した。

中間とりまとめにおいては、公立大学を活かした地域活性化の取組の中には地域課題の解決に資するものが見られるものの、定量的な効果は十分示されておらず、公立大学、設置団体双方に組織的な体制を整えることを今後の検討課題とし、そのために「総務省及び文部科学省においては、他省庁とも連携して公立大学を核としたこれらの取組をしっかりと支援していく必要がある」と提言がなされた（中間とりまとめ 27 頁）。これらの提言は、国の平成 27 年度予算における「地方大学を活用した雇用創出・若者定着の取組の促進への支援」等の財政措置を行う際の参考資料とされた。

また、中間とりまとめではこれらの提言の他に、以下のとおり、今後、引き続き議論を行うべき課題を示した。

### ■中間とりまとめにおいて「引き続き議論を行うべき課題」とされた事項（25 頁、26 頁）

- ① 設置団体政策に関するもの
  - 公立大学政策に関する情報共有
  - 学生の地元進学、卒業後の地元就職に関する奨学金や授業料減免に対する支援
  - 授業料減免の実績額に応じた地方財政措置
- ② 公立大学法人評価を活用した設置団体と大学との意思疎通の向上
  - 中期目標策定プロセス及び法人評価の機会を活用した、設置団体と大学双方の積極的な意思疎通
- ③ 設置団体と大学それぞれにおける意識啓発の向上
  - 設置団体の首長における公立大学の果たす役割についての再認識
  - 設置団体の大学担当者における大学の教育研究やその運営に対する知識の向上
  - 大学の学長、幹部職員だけでなく、個々の教員の意識啓発（FD の一環として公立大学の存在意義や設置団体における行政課題について情報提供を行うこと）
  - 従来の自治体職員研修、大学教員の FD、大学職員の研修の枠組みを超えた、公立大

学の関係者に必要な研修体系の構築に関係者が協力して取組むこと。

このほか、中間とりまとめの「おわりに」においては、引き続き議論することが求められる課題として、**公立大学法人評価のあり方及び職員育成**に関することが示されている。

中間とりまとめの指摘を踏まえ、平成 27 年度の研究会では、上記 2 つの課題に焦点をあてて引き続き検討することとし、具体的な調査、検討にあたっては、ワーキング・グループ（以下「WG」とする）を設置し、論点の取りまとめを行った。

# I 公立大学法人評価の取組に関する調査報告

本報告は、先に示した2つの課題のうち、公立大学法人評価（以下「法人評価」とする）に関する課題について、調査を行い、その結果を検討し、取りまとめたものである。法人評価を活用した設立団体・公立大学法人（以下「法人」とする）の意思疎通の向上を図るための積極的な取組を収集し、この取組を好事例として、他の設立団体へ横展開を行うための支援方を議論することとした。

## 1 調査の方法

議論の前提となる現状把握を行うために、設立団体及び法人に対しアンケート調査を実施した。アンケート調査票の発出・回答について、日程及びそれぞれの数については、以下のとおりである。

	発出日	締切日	発出数	回答数
設立団体（※1）	7月6日	7月31日	59	50（84.7%）
法人（※2）			65	57（87.7%）

※1 全国公立大学設置団体協議会のうち、法人の設立団体の担当者へ送付。同協議会を担当する部署と法人評価を担当する部署が異なる場合には、後者からの回答を要請した。

※2 公立大学協会の担当者のうち、法人が設置した大学の担当者へ送付。複数の大学を設置している法人においては、代表しての回答を要請した。

アンケート調査においては、まず法人評価における積極的な取組事例を挙げてもらった上で、それらの取組を実施した際の課題を問うこととした。次に、現在の取組状況に関わらず、評価の簡素化や、評価結果の財政措置への反映、情報共有の方法等に関し、今後求められる方向性について尋ねた。3点目として、積極的な取組の共有方法をはじめとする今後の取組に対する要望について問うこととした。

これらのアンケート調査内容を、以下のとおり整理を行い、設立団体（全国公立大学設置団体協議会の担当者）及び法人（公立大学協会の担当者）に送付した（調査票は117頁に掲載）。

## 公立大学法人評価に関するアンケート 調査内容

- 1 公立大学法人評価における積極的な取組の事例及び実施上の課題について
  - (1) 公立大学法人評価における積極的な取組の事例
  - (2) (1) の取組を実施した際の課題等について
- 2 公立大学法人評価に求められる積極的な取組の方向性について
  - (1-1) 大学の教育研究等の活動に関する評価の方法について (事業年度ごと)
  - (1-2) 大学の教育研究等の活動に関する評価の方法について (中期目標期間)
  - (2) 目標・計画及び評価の簡素化について
  - (3) 評価結果を PDCA サイクルに活用するための中間評価について
  - (4) 設立団体から法人に対する財政措置における評価結果の反映について
  - (5) 情報共有の取組について
- 3 公立大学法人評価の積極的な取組の共有方法、その他の要望等について

## 2 公立大学法人評価における積極的な取組の事例及び実施上の課題について

### (1) アンケート回答事例の分類

アンケート調査の第1の項目では、50の設立団体及び57の法人から、法人評価に関する積極的な取組事例及び実施する際の課題について1ないし複数の事例の提供があった。

回答のあった取組事例等についてはWGの議論を踏まえて、実質化、効率化等の観点から予め設定した、7つの項目に分類し集計した。

結果は以下のとおりである。

積極的な取組の分類項目	回答のあった事例数	
	設立団体	法人
① 教育研究、大学の活動に関する評価の簡素化	14	15
② 認証評価と法人評価の棲み分け、連携（関連付け）	0	6
③ 法人の組織経営、教育研究活動等における評価結果のPDCAサイクルへの活用 ※ 中間的な評価を含む	10	12
④ 評価プロセスにおける設立団体・法人間のコミュニケーション（意見交換等） ※ 委員会の開催場所への配慮、執行部以外の委員会陪席、三者協議、評価委員と教職員・学生との意見交換等を含む	31	26
⑤ 設立団体における公立大学政策の施策への反映	0	0
⑥ 評価結果の財政措置への反映	4	2
⑦ その他 ※ 学内での情報共有（進捗管理）、組織設置、報告書以外の資料提供、学外への公表を含む	24	49

①～⑥の分類項目のうち、事例数が多かったものは順に、「④ 評価プロセスにおける設立団体・法人間のコミュニケーション（意見交換等）」「① 教育研究、大学の活動に関する評価の簡素化」「③ 法人の組織経営、教育研究活動等における評価結果のPDCAサイクルへの活用」となった。設立団体、法人とも同順位となっており、問題意識には大きな差

がないことを示している。

WGとして注目していた「⑤ 設立団体における公立大学政策の施策への反映」に直接分類された事例は得られなかったものの、「⑥ 評価結果の財政措置への反映」に区分された事例の中に、評価項目ごとに、評価結果に応じた補助率を措置する事例が見られた。

「② 認証評価と法人評価の棲み分け、連携（関連付け）」については、法人側からの事例のみとなった。

なお、「⑦ その他」の中には、法人内での進捗状況の管理や情報の共有の事例が多数含まれている。法人評価におけるPDCAサイクルへの活用事例と位置付けるには躊躇があったものの、法人評価のPDCAサイクルへの活用につながる取組となっている。

## （２）アンケート回答事例の分析

次に、分類した項目ごとに取組事例を分析した。

まず、前節の7分類の取組事例を、類似した事例毎にカテゴリズし、内容を端的に表すキーワードを付し、キーワードの下に主な回答を列挙することで、大くくりの整理を試みた。

主な回答の頭には、設立団体の回答には**設**）、法人の回答には**法**）を付している。設立団体、法人の両方から回答があった場合は、**設・法**）を付している。

回答はそれぞれ「取組事例」と「課題」に書かれた項目を区別して整理した。「課題」には、キーワードに示された取組を実施していない等の否定的な内容が示されることになるが、当該キーワードでの整理の妥当性についての反省的検討とする。

なお、記述は要約した部分もあるが、回答原文については、資料編にまとめている。

### ① 教育研究、大学の活動に関する評価の簡素化

本分類に区分した簡素化に関する取組事例の内容は、簡素化の方法として「評価項目数の削減・重点化」と「評価の運用の改善」の2つのキーワードでカテゴリズできた。

評価項目数の削減・重点化
<b>取組事例（28件）</b>
<b>設）</b> 第2期中期目標の策定及び評価方法の決定にあたっては、魅力ある大学づくりを進め、地域社会における存在感を高めるために必要な63項目に重点化することとした。
<b>課題（5件）</b>
<b>設）</b> 評価項目を半分に削減し、一定の負担軽減にはなったものの、より実質的な評価とし、県民にとって分かりやすいものとするような工夫が必要。
<b>法）</b> 評価項目数を削減する際、前回との継続性の点から十分削減できていない。
<b>法）</b> 項目数を削減したものの、評価作業にかかる負担は依然として大きい。



## 評価の運用の改善

### 取組事例（1件）

法) 業務実績報告書のうち特徴のある実績、自己評価の判断根拠となっている実績が何かを示すことで、評価の簡素化を図りつつ、議論の集約化を目指している。

### 課題（4件）

法) 評価委員会の開催回数の削減やスケジュールの見直し、（中略）実績報告書の簡素化などが課題であると考ええる。

法) 業務実績報告書の位置付けが、関係所属毎に若干異なり（中略）調整に時間を要した。

## ② 認証評価と法人評価の棲み分け、連携（関連付け）

本分類に区分した取組事例の内容は、「2つの評価の受審の連動」「評価に必要な資料等の相互活用」の2つのキーワードでカテゴリズできた。先に述べたように、②については、法人側からのみの事例提供となっている。

## 2つの評価の受審の連動

### 取組事例（4件）

法) 認証評価を法定7年以内のところ、中期計画の期間にあわせて6年で受審することとし、（中略）次期中期計画2年前である平成28年度に受審することと、認証評価結果等を必要に応じ次期中期計画に反映させることを明記して、取り組んでいる。

### 課題（3件）

法) 認証評価と中期計画期間評価では、対象期間は一致しているものの、評価項目等が異なるため、相互の活用は難しい。

法) 「認証評価と法人評価の一体的な実施」に関し、評価作業が独立して存在しているため、現場に混乱をもたらしている可能性がある。

## 評価に必要な資料等の相互活用

### 取組事例（2件）

法) 認証評価に関する到達目標等について法人の中期目標等を活用

### 課題（1件）

法) 認証評価における達成度評価と法人として取り組んでいる中期計画に対する自己評価との整合性をとっておく必要がある。そのためには、認証評価項目と中期計画の目標達成に向けて取り組む項目とを一元化して把握し、各項目の評価指標を設定して、取り組みの実施と同時にデータ収集等をしていくことが必要であるが、この仕組みを定着させ、マニュアル化（ルーチン化）させることが課題であると考えている。

### ③ 法人の組織経営、教育研究活動等における評価結果のPDCAサイクルへの活用

本分類に区分した取組事例の内容は、「年度内に進捗状況を確認し次年度計画へ反映」「翌年度の進行管理へ反映」の2つのキーワードでカテゴライズすることができた。

#### 年度内に進捗状況を確認し次年度計画へ反映

##### 取組事例（4件）

法) 評価結果を学内共有のうえ年度計画の作成の参考にするとともに、評価結果を意識しながら四半期ごとに年度計画の自己点検・評価を実施。

法) PDCAサイクルの取り組みを推進する観点から、年度計画を策定し実行に移した後、年度途中11月あるいは12月において進捗状況を調査し、その内容を検証・仮評価したうえで、次の年度計画の策定に繋げるという流れにしている。

法) 法人評価委員会の結果や意見を踏まえて、次年度の計画への反映だけではなく、実行中の年度計画の変更も行っている。

##### 課題（7件）

設) 年度評価結果を待っていても、評価年度の翌々年度の計画への反映となり、PDCAが回らない。

設) 評価委員会からの意見は参考意見となるため、必ずしも新年度の年度計画に反映されるものではない。

法) 進捗状況の調査や仮評価にかかる業務が増加する。

#### 翌年度の進行管理へ反映

##### 取組事例（1件）

法) 「自己点検・評価の基本方針」に、法人評価結果等を踏まえて改善に取り組むとともに、翌年度の年度計画の進行管理を行い、必要に応じて翌々年度の年度計画に反映させることを明記している。具体的には、中期計画の項目毎に作成している「進行管理表」に法人評価結果も記載し、進行管理や年度計画策定の際に活用している。

### ④ 評価プロセスにおける設立団体・法人間のコミュニケーション（意見交換等）

本分類に区分した取組事例の内容は、「法人構成員（執行部以外の大学教職員を意味する）の評価委員会への陪席」「評価委員会による法人の視察」の2つのキーワードでカテゴライズできた。事業実績に関する報告書等の書面上だけでなく、法人から直接情報を得る工夫であると同時に、評価に対して法人側への迅速な対応を促すものであるとする回答もあった。

#### 法人構成員の評価委員会への陪席

##### 取組事例（17件）

設・法) 評価委員会への法人教職員の陪席

<p>法) 評価委員会が実施する実績報告ヒアリングへの法人教員の陪席</p> <p>法) 評価委員会へは各キャンパスのキャンパスリーダー及び各本部のチームリーダー(職員)が陪席し、評価委員からの指摘や助言等に対し、キャンパス毎及び本部毎に素早く対応できるようにしている。</p> <p>法) 評価委員会にて質疑が想定される開催回には、役員だけでなく、課長級職員も陪席しており、実質的な議論がなされるような体制をとっている。</p> <p><b>課題 (3件)</b></p> <p>法) 法人評価委員会において、本来、設立団体が立てるべき方針について、直接法人に回答が求められるといった役割分担が不明確になることがある。</p> <p>法) 役員、部局長及び計画の実施主体の責任者(委員会の委員長など)以外の教員及び評価担当課以外の職員の、評価に対する関心と意識を高める工夫が必要である。</p>
--

<p><b>評価委員会による法人の視察</b></p> <p><b>取組事例 (17件)</b></p> <p>設・法) 評価委員会による法人の視察</p> <p>設) 評価委員会が評価を行う前段階で、実際に大学に赴き、教職員・学生との意見交換、授業視察などを通じて、現場の状況把握に努めている。</p> <p><b>課題 (4件)</b></p> <p>設) 評価委員の法人に対する理解が深まり、評価業務が円滑に進んだ。</p> <p>設) (略) 関係者が多いため、調整事項が多く存在する。</p> <p>設) 時間の制約もあり、一部の教職員・学生としか、意見交換ができない。</p> <p>設) 多忙な委員の方も多いため、日程調整だけで大変な状況であり、委員の負担とならないよう最小限度にとどめている。</p>
--

**⑤ 設立団体における公立大学政策の施策への反映**

本分類に区分できる事例は、設立団体、法人のいずれからも得ることができなかった。

**⑥ 評価結果の財政措置への反映**

本分類に区分した取組事例の内容は、すべて評価結果の財政措置への反映であるため、新たなキーワードでのカテゴリズをしていない。

<p><b>評価結果の財政措置への反映</b></p> <p><b>取組事例 (6件)</b></p> <p>設) 運営費交付金への反映(各年度における中期目標項目別評価の結果に応じて、標準的収入額の算定時に考慮される留保財源率を変動させる)</p> <p>設) 評価結果を目的積立金の承認の際の参考とする</p>
---

設) インセンティブとして運営費交付金の物件費を予算に反映

法) 評価結果の財政措置への反映

#### 課題 (3 件)

設) 評価結果が良い項目は法人に対して高い補助率、評価が低い項目は法人に対して低い補助率で補助金を助成するため、不可抗力で進捗が遅れている項目に対しても補助金が少なくなる。

設) 運営費交付金への反映方法について、現在中期目標項目別評価に応じて行っているところであるが、この項目だけでは十分に評価できていない部分にも反映できる仕組みをとる法人からの要望もあり、これから検討が必要となる。

法) 評価結果によって、法人への補助金(中期目標達成促進のための補助金で、運営費交付金ではない)の補助率を増減させるものであるが、「制度の思想が不明瞭で動機付けが弱い(評価悪ければ達成促進を鈍化?)」「年度計画策定や実績報告において、評価が悪くならないようバイアスが作用」といった適切な計画策定、客観的な評価を阻害している面がある。

#### ⑦ その他

本分類には、これまでの分類に該当しなかった取組事例をすべて含めている。

取組事例の内容は、「評価委員への業務実績報告書以外の資料提供」「法人内での評価結果及び計画の進捗管理の共有」「評価委員会による他法人の視察」「評価基準の明確化」の4つのキーワードでカテゴライズできた。

「法人内での評価結果及び計画の進捗管理の共有」については、「PDCA サイクルへの確立」として示された事例もあるが、評価結果をもってPDCA サイクルを確立しているかどうかについて、回答からは明示的に読み切れないことから③に分類できなかったものである。

#### 評価委員への業務実績報告書以外の資料提供

##### 取組事例 (28 件)

設・法) 評価委員への実績報告書以外(議事録、アンケート結果等)の資料の提供

設・法) 大学評価全般に必要な数値やアンケート等については、「データ集」として取りまとめ、評価委員会に提出している。

法) 法人評価を含め、基本的な数値データを「データ集」として取りまとめ、参考資料として評価委員会に提出するとともに、学外公開している。これを継続し、各部局にデータの経年での把握・蓄積の促進とデータ収集作業の業務負担の軽減を図るとともに、法人評価の利便性向上を目指している。

##### 課題 (11 件)

設) 委員への情報提供については、法人負担を考慮して既存資料を基本とするが、同時に委員負担も考慮し、提供の頻度、提供資料の選別をしながら評価に有意義な資料を

適切に提供することが課題である。

設) 上記資料については、評価委員会の限られた時間内では説明が困難であり、資料配付に留まっている。

設) 業務実績報告書の裏付け資料として作成しており、既存のもので作成できるようにと心がけているが、30項目以上とデータ量が多く、各法人の負担となっている。また、3法人分あるため、事務局での取りまとめ及び内容確認の作業も大変であり、いかに効率よくデータ集を作成するかが課題となっている。

法) 実績報告書に関連する資料(紙)が大量で、印刷および運搬等が大変である。

法) 業務実績報告書と並行して資料の作成を行うため、事務負担が大きい。評価委員会の会議中では、時間が限られているため、用意した資料の内容を詳細に説明することができない(資料を持ち帰って委員個別に確認をしてもらっている。)

法) 評価過程の円滑化・効率化に寄与している。

#### 法人内での評価結果及び計画の進捗管理の共有

##### 取組事例(38件)

法) ウェブによる評価結果の学内共有

法) 評価結果を学内会議で報告・共有

法) 各委員会による事業の進捗管理

法) 学長と学部等との意見交換会において(評価結果の)説明を行っている。

法) 計画の策定から実績までを一体的に把握するためのシートを用いて、PDCAサイクルに活用している。

法) 年度計画における中間フォロー(9月末時点)を実施し、その内容を役員会・経営審議会にて審議するとともに、理事長及び学長が、次年度の方針である「年度重点方針」、「挑戦目標」策定の参考としている。

法) 全学の教職員を対象とする「公立大学法人県立広島大学目標・計画に係る説明会」を各年度前期・後期各1回開催し、中期目標・中期計画、年度計画及び重点項目、並びに法人評価結果・同対応状況の学内共有等に努めている。

##### 課題(7件)

法) 学内の教職員間で中期計画および年度計画についての理解や取組の積極性に大きな違いがある。

法) 中間フォローであるため、事業により進捗の差があり、全容を把握した上での方針策定が難しい。9月と4月に実績報告を行うことで、教職員への事務負担はやや増加している。

法) 新任教職員の研修の機会として有効に活用されている反面、出席者の一部には「説明内容に新規性が乏しい」との意見もあり、課題の一つであると考えている。

#### 評価委員会による他法人の視察

##### 取組事例（1件）

法) 平成22年度より毎年度実施（5～6月頃）。法人評価は絶対評価になりがちであるが、他法人を視察することで法人を相対的に評価することが可能となる。

##### 課題（1件）

法) 委員及び他法人との視察日程調整。必要額の予算確保。

#### 評価基準の明確化

##### 取組事例（3件）

設) 法人の特色を明確にするために、法人が重点的に取り組んでいる事項にかかわる取組に考慮して評価する。

法) 委員会の審議の実質化を図るため、評価規準及び評価基準を定める項目は、年度計画の重点項目及び数値目標が掲げられている項目に限ることができるものとする。

##### 課題（3件）

設) 重点的に取り組んでいる事項について、どう評価に反映させるか明確に基準化されておらず、全体的評価で述べるにとどまっている。

法) 一つの小項目内に複数の取組や数値目標が並置されていることから、目的（評価精度の向上と客観性の確保）に合致する評価規準及び評価基準の策定は、極めて難度の高い要請でもある。なお、その目的を達成するためには、その前提として、数値目標の適切な設定・学内共有化とともに、評価に関する全学的な意識の醸成（評価文化の定着）が必須であると考ええる。

### （3）提供資料等

これまでアンケート調査で得られた取組の事例について分析を行ってきたが、その中で注目すべき回答に関して、設置団体・法人の参考として提供するために、追加の資料提供を求めた。

さらにWGでは、法人評価に関する積極的な取組事例について、公立大学法人岩手県立大学及び山口県から報告いただいた（内容は資料編50頁以降に掲載）。いずれの報告事例も、中期目標期間評価終了年度の直前の年度等に認証評価を受審することにより教育研究活動の改善状況を明らかにし、その評価結果を中期目標期間評価や次期中期目標の策定と関連づけている好事例である。

### 3 公立大学法人評価に求められる積極的な取組の方向性について

アンケート調査では、第2の項目として、法人評価において今後求められる積極的な取組の方向性について調査した。

設問には、WGの検討で想定したいくつかの方向性を選択肢として示し、複数回答を可とした。また、最後の選択肢として「その他」を置いて自由記述欄を設定した。設問は以下の6項目である。

- (1-1) 大学の教育研究等の活動に関する評価の方法について（事業年度ごと）
- (1-2) 大学の教育研究等の活動に関する評価の方法について（中期目標期間）
- (2) 目標・計画及び評価の簡素化について
- (3) 評価結果をPDCAサイクルに活用するための中間評価について
- (4) 設立団体から法人に対する財政措置における評価結果の反映について
- (5) 情報共有の取組について

各設問に対する回答の取りまとめ結果を紹介する。

「その他」の回答については、自由記述があったものについて選び、要約の上、示した（回答原文は資料編を参照されたい）。要約の頭には、設立団体からの回答には**設**）、法人からの回答には**法**）を、また設立団体、法人の両方からの回答があった内容については、**設・法**）を付している。

(1-1) 大学の教育研究等の活動に関する評価の方法について（事業年度ごと）

【方向性に関する選択肢】

- ① 国立大学法人評価に準じ、全体的な状況を確認するのみで中期目標の達成度等についての評価は行わない。
- ② 個々の目標の達成度について、それぞれ段階別評価を行い、改善に活かす。
- ③ その他

「③その他」の主な内容

設) 教育内容や、研究内容に踏み込むのではなく、実施されたかどうか等の外形的な進捗状況の評価とする。

設) 現中期目標期間の評価は②で行っている。次期中期目標期間の評価方法を定める際の課題になると思われる。

法) 中期目標の達成度は厳正に評価すべきだが、時期は目標期間の終わり頃がよい。

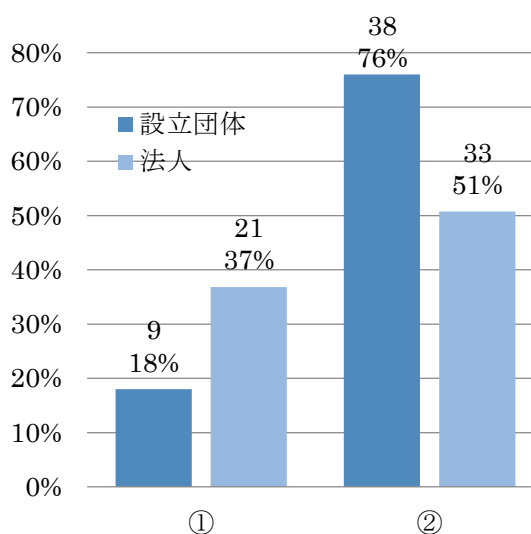


図1 大学の教育研究等の活動に関する評価の方法について（事業年度ごと）

設立団体では、事業年度毎に教育研究の達成度について評価を行うことを望む傾向が顕著であり、法人側も全体としてその傾向にある。

国立大学法人評価の事業年度評価では、教育研究については全体的な状況を確認するのみで中期目標の達成度等についての評価は行わない状況にあることと比較して、公立大学法人評価には、各年度の評価においてより丁寧な取組が求められている傾向が全体の状況としては存在する。

「③その他」には、設立団体の「計画が実施されたかどうか等の外形的な進捗状況の評価とする」との回答もあり、設立団体においても、大学の教育研究等の活動に関する評価については、内容に踏み込むのではなく、実施されたかどうか等の進捗状況の評価でよいとの考えも示されており、全体の状況は多様である。



(1-2) 大学の教育研究等の活動に関する評価の方法について (中期目標期間)

【方向性に関する選択肢】

- ① 直近の認証評価の結果をもって教育研究の水準の評価とし、教育研究等の質の向上に関しどのような取組を行ったかを中心に評価を行う。
- ② 個々の目標の達成度について、それぞれ段階別評価を行い、改善に活かす。
- ③ 教育研究等の活動に関しては、認証評価機関の評価項目を活用して評価する。
- ④ 認証評価の教育研究等の活動に関しては、中期目標の項目を活用して評価する。
- ⑤ その他

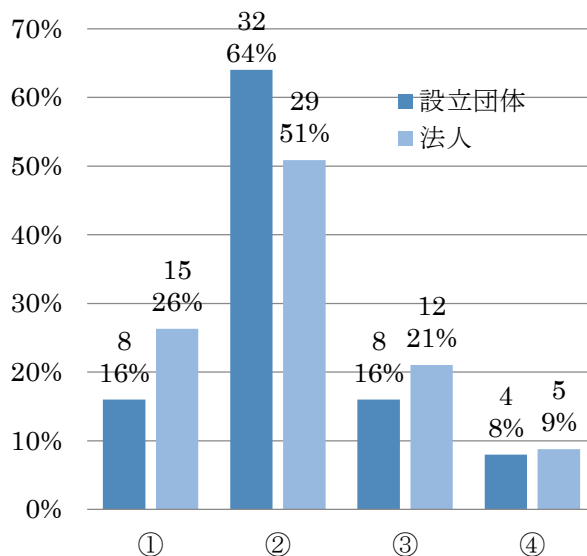


図2 大学の教育研究等の活動に関する評価の方法について (中期目標期間)

「⑤その他」の主な回答

- 設) 評価に当たっては認証評価結果を踏まえることとしている。
- 設) 認証評価機関の評価を踏まえ、全体評価・項目別評価 (教育・研究・地域貢献等の単位) を行う。全体評価は、項目別評価を踏まえて総合的に評価し、項目別評価は、中期目標の達成状況について、段階別評価 (5段階) で実施する。
- 設) 現中期目標期間の評価についてはまだ明確でないが、事業年度が②で行われていることから②になるかと思われる。ただし認証評価をふまえる必要があるため、何らかの形で認証評価の結果を確認して評価を行うことになるとと思われる。
- 法) 年度ごとの評価を総括することで、中期目標期間の評価とする。(あらためての期間評価は行わない。)

設立団体、法人ともに、「②個々の目標の達成度について段階別に評価を行い、改善に活かす」の回答が最も多かった。前設問において、達成度評価を求める②が多かった結果と同様の傾向が見られた。その次に多かったのは、法人が「①直近の認証評価の結果をもって教育研究の水準の評価とし、教育研究等の質の向上に関しどのような取組を行ったかを中心に評価を行う」である。

一方で、設立団体においては、①と「③教育研究等の活動に関しては、認証評価機関の評価項目を活用して評価する」とが同数であり、今後の方向として教育・研究等の活動については認証評価をもって十分とする方向性も一定数存在する。

「⑤その他」には、「年度ごとの評価を総括することで、中期目標期間の評価とする。(あらためての期間評価は行わない。)」との法人の回答があった。作業の軽減への期待と考えられる。

## (2) 目標・計画及び評価の簡素化について

### 【方向性に関する選択肢】

- ① 目標・計画の項目を大きくくりにして、全体として項目数を減らす。
- ② 目標・計画の項目は網羅的でなく重要な事項に絞って設定し、全体として項目数を減らす。
- ③ 毎年度、すべての項目に対し評価を行うのではなく、隔年で評価を行う項目も設定できるようにする。
- ④ 数値目標を中心とした評価を行う。
- ⑤ その他

「⑤その他」の主な回答

- 設) ①の方向で検討中である。H28年度に第2期中期計画がスタートする。
- 設) 項目数を減らす必要性は感じているが、その方法については未定である。
- 設) 今すぐ目標・計画及び評価を簡素化することは考えていないが、重要な課題であると認識しており、次期の中期目標の策定に向けて、検討したい。
- 法) 目標・計画の項目は網羅的に設定し、全体として項目数を減らす。
- 法) 中期目標・中期計画に記載した取組(数値目標を含む)が達成された場合には、その後の年度計画への記載を省略する。

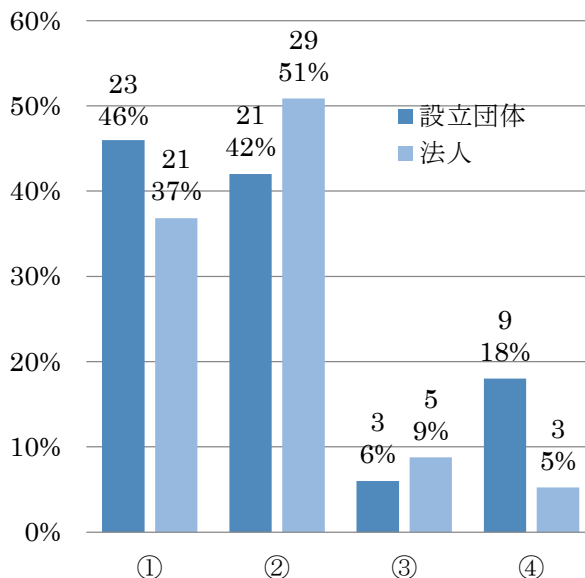


図3 目標・計画及び評価の簡素化について

簡素化については、設立団体、法人ともにいずれかの項目を選択しており、今後の方向性として望む声が多いことが読み取れる。

「①目標・計画の項目を大きくくりにして、全体として項目数を減らす」、「②目標・計画の項目は網羅的でなく重要な事項に絞って設定し、全体として項目数を減らす」が、設立団体、法人で1, 2の順の差はあるものの、多く選ばれた。ちなみに、①、②を重複して選んだのは6団体、3法人である。

また、設立団体の一部には、客観的な指標に基づく評価の実現のために数値目標を設定することを重要視する傾向がある。

(3) 評価結果をPDCAサイクルに活用するための中間評価について

【方向性に関する選択肢】

- ① 中期目標期間の途中（例えば期間5年目など）に教育研究活動の進捗状況について中間評価を行い、次期中期目標・計画の策定に反映させる。
- ② 認証評価を中期目標期間における中間評価として活用する。
- ③ 事業年度の途中で教育研究活動の進捗状況について中間評価を行い、来年度の計画策定に反映させる。
- ④ その他

「④その他」の主な回答

- 設) 現状においても、法人側で評価結果を踏まえた計画策定をしているものと認識しているため、中間評価を行う必要はないと考える。
- 設) 期間3年目に行う中期目標の中間見直しにあたって、過去2年間の評価を活用。
- 設) 中期計画期間4年目の業務実績報告書に、それまでの中期計画の達成状況を記載させ、4年間の取組状況を把握する。
- 設) ①が望ましい形と考えるが、現状でもPDCAをきちんと回せている。
- 法) 中期目標期間の中間年（3年目）に、教育研究活動の進捗状況について中間評価を行い、その結果を中期目標期間後半3年分に係る目標及び計画の変更を行うことで反映させる。
- 法) 年度実績の評価が中期目標期間における中間評価であるので、新たな中間評価は必要ないとする。
- 法) 事業年度の途中（10月頃）に、全部局長が一堂に会した会議を開催し、担当部局ごとに該当年度の進捗状況について中間評価を実施している。また、年度末にも同様の形でヒアリングを実施し、結果を次年度の計画策定に反映させている。

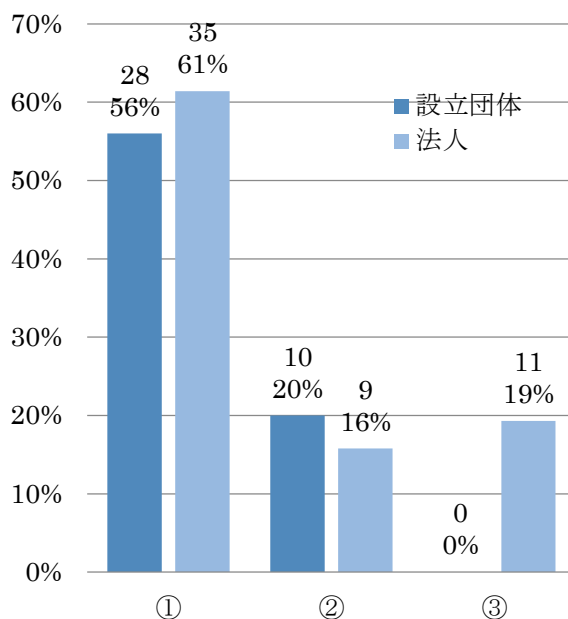


図4 評価結果をPDCAサイクルに活用するための中間評価について

設立団体、法人ともに、「①中期目標期間の途中（例えば期間5年目など）に教育研究活動の進捗状況について中間評価を行い、次期中期目標・計画の策定に反映させる」ことを望む回答が最も多かった。

「③事業年度の途中で教育研究活動の進捗状況について中間評価を行い、来年度の計画策定に反映させる」については、法人において2割程度からの回答があった。

#### (4) 設立団体から法人に対する財政措置における評価結果の反映について

##### 【方向性に関する選択肢】

- ① 評価結果により、取組が進んでいれば特別な財政措置を行う。
- ② 評価結果により、取組が遅れている活動を支援するための財政措置を行う。
- ③ 評価結果により、取組が遅れている場合に財政措置を見直す。
- ④ その他

##### 「④その他」の主な回答

- 設) 個別項目ごとに査定を行う
- 設) 財政措置により、法人の取組を促すことは必要かもしれないが、現実的にはそれに耐えうる目標・計画設定や評価が難しい。また、複数の法人がある場合は、法人間での予算の取り合いとなってしまうだけの恐れがある。
- 設) 評価結果を、剰余金繰越の承認にかかる法人の経営努力認定の確認項目とする。
- 設) 評価結果を受けて、必要に応じて財政措置を見直す場合がある。
- 設) 中期計画期間途中の取組の遅れによって財政措置を見直す必要はない。なお、中期計画期間終了時の取組の遅れについては財政措置の見直しを検討すべきであると考えている。
- 法) 経営努力の結果については、大学のインセンティブ経費として活用。
- 法) 評価結果が直接財政措置に反映される仕組みは無いが、利益剰余金を次期目的積立金として承認する際の判断材料の一つとされる。
- 法) 経営努力認定を受けた余裕金の運用について、運用方法のさらなる柔軟な仕組みの導入など収入確保策の創設
- 法) 6年間一律の財政措置ではなく、評価結果と併せて、その時々々の法人の状況を踏まえた財政措置が望まれる。(例えば施設修繕費等)
- 法) 取組の進捗だけで、判断するのは難しい。

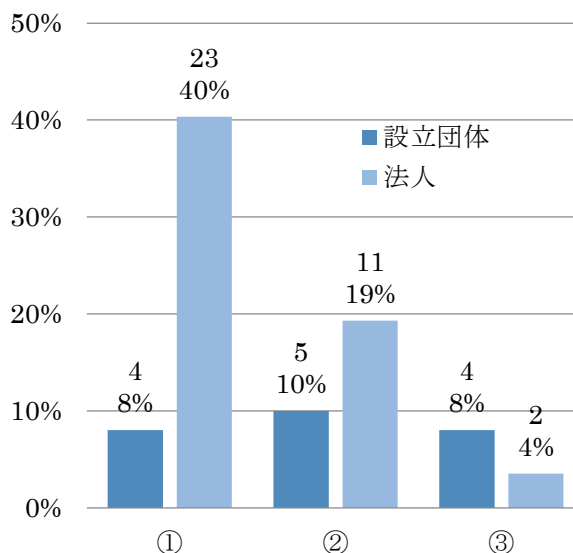


図5 設立団体から法人に対する財政措置における評価結果の反映について

設立団体からは、「①評価結果により、取組が進んでいれば特別な財政措置を行う。」

「②評価結果により、取組が遅れている活動を支援するための財政措置を行う」「③評価結果により、取組が遅れている場合に財政措置を見直す」の異なる方向の回答がそれぞれ少数であるが選ばれているが、その割合に大きな差はない。法人は4割が①の回答を、2割が②の回答を選ぶことにより、評価結果の反映について望む方向性が明確に示された。

「④その他」には、「財政措置により取組を促す必要性はあるだろうが、現実的にはそれに耐えうる目標・計画設定、評価が難しい」という設立団体からの回答、「経営努力の結果については、大学のインセンティブ経費として活用(してほしい)」との法人からの回答をはじめとして、他の設問と比較して、積極的に意見が示された。

(5) 情報共有の取組について

【方向性に関する選択肢】

- ① 公立大学法人評価に関する情報のポータルサイトが必要である。
- ② 法人評価に必要な情報の統一化を図るガイドラインを策定してほしい。
- ③ その他

「③その他」の主な回答

- 設) 全国医科歯科大学設置団体協議会等を活用して情報共有を行っている。
- 設) 公立大学協会のホームページにおいて、公立大学法人評価に関する情報を充実させる。
- 設) 学部構成等を一にする（又は類似性がみられる）大学との情報共有
- 設) 公立大学法人は設置置団体が異なり、状況も様々であるため、担当者が意見交換をする場が拡充されると良い。
- 設) 公立大学法人には様々な形態、また、法人それぞれが抱える事情・背景があるため、統一的なガイドラインを策定するのは、困難ではないか。
- 法) 大学によって設置目的が異なるため、これ以上の法人評価に係る情報共有の必要性を感じない。
- 法) 先進大学や他大学を訪問し、その取組を学べる機会が必要である。
- 法) 情報共有も必要であると考えますが、例えばポータル等を導入した場合、それによる業務負担が増加する恐れがある。各設立団体や法人ごとに状況は違うため、評価方法も異なるのは仕方ないとする。
- 法) 大学個々によって規模の大小や設立経緯、設立団体との関係も異なることから、情報共有してもメリットはそれほど多くないのでは。
- 法) 公立大学はそれぞれ特徴があるため情報の統一化は難しいと思うが、一定の基準で行われる認証評価の報告書・結果を上手に活用するための情報共有の取り組みは必要。

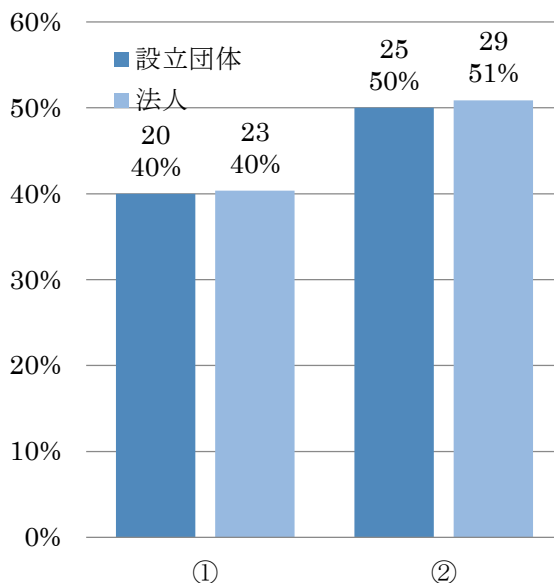


図6 情報共有の取組について

設立団体、法人ともに「①公立大学法人評価に関する情報のポータルサイトが必要である。」の回答が4割、「②法人評価に必要な情報の統一化を図るガイドラインを策定してほしい」の回答が約半数となった。

ガイドラインの策定については、それが各評価を縛るのではないかという懸念から否定的な自由記述もあるが、全体としては少なくない要望があることが把握できた。

#### 4 公立大学法人評価の積極的な取組の共有方法、その他の要望について

法人評価に関する積極的な取組の共有方法や、要望事項等についても自由記述形式で質問した。「2（1）アンケート回答事例の分析」で用いた方法と同様に、類似した要望にキーワードを付して類型化し、整理したところ、「法人評価に関する積極的な取組の共有方法」「法人評価に関する共通指針の策定」の2つのキーワードで分類できたほか、それに括ることができない項目については「その他」とした。その他については、制度の改正による簡素化等を求める声もあった。

##### 法人評価に関する積極的な取組の共有方法（8件）

- 設・法) 公立大学協会のHPに法人評価のページをつくるなどして、各大学の情報・状況を共有する。
- 法) 「公立大学法人評価に関する情報のポータルサイト」があればありがたい。
- 法) 公立大学協会のホームページに各大学の法人評価内容等が分かるようにリンクを張ってもらえればよい。
- 法) 先進大学や他大学を訪問し、その取組を学べる機会を要望したい。
- 法) 本アンケート調査結果についてホームページで公表いただきたい。

##### 法人評価に関する共通指針の策定（8件）

- 設) 公立大学は地域ニーズに基づき設置しているため、評価方法について統一化を図る必要がないと考える。ただし、一対一の関係での評価（絶対評価）となるため、他法人との比較による評価（相対評価）という視点は必要である。このため、各種情報の共有に取り組む必要はあるが、その利活用等については各設立団体・評価委員会・法人の選択に委ねるべきだと考える。
- 設) 認証評価の踏まえ方を明確に示してほしい。
- 法) 全国公立大学設置団体協議会等と連携を密にし、設立団体の法人評価委員会運営の改善提案、中期目標・中期計画策定ノウハウの共有、評価委員会運営ガイドラインや業務実績報告策定マニュアル等の整備に取り組んでいただきたい。
- 法) この評価には過大な時間を要するため、統一的な評価ができるチェックシートのような資料があればいいと思います。
- 法) 全国の公立大学が使えるような、評価の共通項目についてガイドラインが示されると効率的になると思われる。

その他（5件）

法) 毎年度、評価委員会による評価が必要かどうか。中期目標を達成するために、法人では計画を立て、毎年度その実績をまとめ、これを自己評価することにより進捗状況を確認し、その後に活かすよう努めている。評価委員会の評価は、最終のみ、もしくは中間と最終に行い、毎年度は実績報告の提出だけでよいのではないかと考える。

法) 地方独立行政法人法により、公立大学法人の中期目標期間は6年間と定められているが、学校教育法では、7年ごとに認証評価を受けることが義務づけられている。これらの評価は密接に関係していることから期間を統一していただくことが望ましい。

法) 公立大学法人評価制度を有効に活用する観点から、同法人評価と認証評価との役割分担・連携に係る制度上の明確化が望ましい。

法) 法人評価委員会において行われる評価活動の質的向上に資する取組。

## 5 考察

### (1) 積極的な取組の方向性に関する論点

アンケート調査等における主な論点については、アンケート調査の第2の項目に沿う形で、以下に箇条書きで示す。

#### ① 大学の教育研究等の活動に関する評価の方法

- 国立大学法人評価の事業年度評価においては教育研究に関する計画について達成度を評価することはないが、多くの公立大学法人評価においては、設立団体側は現状のとおり達成度まで評価することを求める傾向にあり、法人側では達成度の評価までは求めない回答が4割弱を占め意見が分かれた（図1参照）。今後は大学として行う自己点検評価との関係を整理することが課題となっている。
- 中期目標期間評価については、教育研究に関する計画の達成度について評価委員会が段階別の評価を行い、改善に活かすという意見が設立団体、法人ともに多かった（図2参照）。認証評価の取扱いについては、意見が分散しており、これについても何らかの整理をすることが課題となっている。

#### ② 評価の簡素化と簡素化の条件としての実質化

- 多くの設立団体や法人では、第1期の中期目標・計画や評価項目についてはできるだけ細かく設定し、評価に取り組んできた。その上で、第2期に見直しを行い、項目数を削減するなどの方法で簡素化を図っている。新たな制度において確実に事務を遂行するという観点から、このようなプロセスをたどったこと自体は自然である。
- 提供された資料の事例には、第2期中期計画において地域貢献等、設立団体が法人に期待する事項を特出しして、大項目化したものがある。公立大学の役割や特性に重点化することで評価の実質化を図る取組である。
- 評価の簡素化を図りつつ、県民等にわかりやすい評価を目指す必要性も示されている。

#### ③ PDCAサイクルの実質的な反映

- 中期目標期間評価、事業年度評価のいずれにおいても、評価結果が示された時期には、次期中期目標や次年度計画の下での活動が開始されていることから、評価結果のPDCAサイクルへの反映には困難が伴っている。
- そのため、中期目標期間については中間評価を行い、その結果を次期中期目標・計画の策定に反映させたいとの方向性が、設立団体、法人ともに半数を超えた（図4参照）。また、年度評価においては、年度内に進捗状況を確認し、次年度計画へ反映させる取組も行われている。



- 一方で、それらの中間的な評価の実施自体が事務量を増加させるという指摘もあったが、これに関しては、認証評価の活用により中間評価事務の軽減を図る取組（50 頁参照）があったほか、年度途中の評価に関しては大学が行う教育・研究に関する自己点検・評価結果を法人評価に活用するなどの連携による簡素化の方法が考えられる。

#### ④ 評価結果の財政措置への反映

- 法人側は、評価結果を踏まえて、前向きに財政措置を行うことをより求めている傾向がある、一方で、設立団体は、いずれの方向についてもやや消極的である（図 5 参照）。
- 評価結果の財政措置への反映は、評価の実質化の観点から重要であるという認識がある一方で、設立団体からは現実的にはその指標としてふさわしい目標・計画の設定や評価が難しいといった意見が示されている。

#### ⑤ 設立団体・法人の意思疎通の向上

- 設立団体・法人の情報共有の取組については、両者からポータルサイトの必要性、参照できるガイドラインが必要であるとの認識が一定程度示された（図 6 参照）。
- ただし、法人評価は、設立団体と法人の意思疎通の重要なツールであるが、法人評価にその役割を過度に期待するのは難しい。
- 一方で、設立団体と法人の間で、別の意見交換の場を持つことで意思疎通を図る努力が行われていることが、アンケート結果等で明らかになった。
- 法人の業務実績に関する客観的な資料としての法人評価の信頼性を確立すると同時に、設立団体と法人の意見交換の場は公立大学機能充実や、そのための支援を考える場として活用したい。

## （２）積極的な取組についての再整理

アンケート調査の第 1 の項目については、当初積極的な取組について当初 7 つの分類項目を設け整理したが、アンケート結果の分析や前述の主な論点を踏まえ、再度整理する。

設立団体・法人の共通の問題意識として、目標・計画及び評価の負担軽減があることは、アンケート結果からも明らかになった。一方で、社会に対しての説明責任等の法人評価の役割に照らせば、法人評価は社会から理解を得られるように実質化することが必要であるとも考えられている。

この点に注目して、整理のための大項目に、評価の負担軽減と実質化とを位置付けた上で、分析で得られたキーワードについて互いの関連性を考慮しながら、負担軽減・実質化を行う領域と具体的手段をそれぞれ中項目、小項目に整理した（表 1）。なお、提供資料等で参考事例があれば資料集の頁番号を示した。

表 1 法人評価に関する課題の再整理

大項目	領域（中項目）	具体的手段（小項目）	参考事例
簡素化	目標項目・評価項目	項目の大きくくり化	39 頁、50 頁
		公立大学としての重点事項への特化	39 頁、50 頁
	評価手法	教育研究の評価（認証評価との連動）	39 頁、50 頁
		運用の改善	—
実質化	PDCA サイクルへの反映	反映方法（年度・目標期間）	42 頁、43 頁
		評価基準の明確化等	—
		法人内での活用体制の充実	48 頁
	情報共有	基本的な情報の充実	49 頁
		設立団体と法人の対話の促進	50 頁
	政策反映	設置団体政策への反映	—

### （3）積極的な取組を横展開する仕組みについて

積極的な取組の共有方法としては、Web サイトによるものと、共有の場の設定が主にあげられた。

表 1 の整理項目に従って、例年、定期的に事例照会を積み重ねて資料化することが、取組の横展開の出発点として必要である。アンケート回答には「公設協で例年実施している研修において紹介してはいかがか」という意見があったが、全国公立大学設置団体協議会（以下「公設協」とする）や公立大学協会（以下「公大協」とする）の協議会等において、資料を活用し、実質的な情報交換が行われることが期待できる。両団体が、共同で勉強会を開くことも有効である。

また、設立団体や法人への支援策への要望としては、評価項目や評価方法についての共通指針等の策定があげられた一方で、評価方法について統一化を図る必要がないと考える意見もあり、まずは積み重ねられた資料を評価の参考情報として活用できるものとして充実させることから始める必要がある。特に、求められるものとして、地方独立行政法人法第 79 条による認証評価の「ふまえ方」について、業務実績報告や評価委員に提供する資料のフォーマット、中間評価の実施方法、共通の評価基準等があった。

別の観点となるが、法人評価と認証評価の連動については、かねてから公大協において問題意識がもたれている。現在、中央教育審議会の議論の中で、認証評価に新たな役割を付与する方向での検討が始まっているが、公立大学法人の評価を実施する立場からの積極的な改善提案を行っていくことも必要である。

## Ⅱ 公立大学に関わる職員の研修体制の構築についての検討

### 1 検討の趣旨

公立大学に関わる職員の育成の課題については、WG で公設協及び公大協のこれまでの研修等の取組について整理した上で、今後の課題について簡潔に報告する。公立大学の関係者には教員も当然含まれるが、WG では議論の前提として、対象を「公立大学に関わる職員」と限定することとした。

本報告は、まず、公立大学の関係者の育成に関するこれまでの取組について概括した上で、研究会や WG における意見交換の内容を示し、この内容を踏まえて、今後の研修体系構築のための支援に関する内容を述べる。

### 2 公立大学の関係者の研修等に関するこれまでの取組

#### (1) 公立大学協会の取組

##### ① 公立大学の職員育成に関する検討（平成 26 年度）

公立大学協会では、平成 26 年度、公立大学の事務局長を中心として構成された「公立大学の職員育成に関する検討会」を設置し、事務組織のトップの視点で職員育成に関する検討が行われた。検討の結果は「公立大学職員育成の課題に関する公立大学協会の取組みについて」（報告書）として、平成 27 年 3 月に取りまとめられた。

報告書は、公立大学職員育成の課題について、公立大学特有の人事計画の特徴を概括した上で、各大学における経験を踏まえて、課題を整理している。

その際、公立大学法人において採用された職員（いわゆるプロパー職員）、設置団体からの派遣職員、嘱託職員等の職種別（採用の種別）ごとに整理を行っているが、その中に、設置団体における公立大学を所管する職員（以下「設置団体職員」とする）の課題についても簡単ながら触れられている。

報告書においては、職種別（採用の種別）に、おおむね以下の事項が課題として挙げられている。（ ）内の人数は、各種調査の集計値である。

表1 公立大学の採用の種別に挙げられた主な課題

採用の種別等	主な課題
プロパー職員 (1,916人)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ プロパー職員の育成は急務。</li> <li>○ 公務員試験と掛け持ちし、内定を辞退するケースもある。</li> <li>○ イメージしていた職務内容とのミスマッチも起こる。</li> <li>○ 小規模の公立大学では管理職のポストも限られており、将来的なキャリアが描きにくい。</li> </ul>
派遣職員 (1,492人)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 増加する業務に追われる中で大学職員としての専門性を蓄積する余裕を欠いている。</li> <li>○ 1年～3年程度の短い周期で異動することから、大学業務の経験蓄積からは公立大学の弱点とされてきた。</li> <li>○ 異動後の比較的早い段階で、公立大学の概括的な知識と、大学事務局運営の課題について共有できるよう支援しなければならない。</li> </ul>
嘱託職員 (2,489人)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 改正労働契約法の施行により、契約が通算5年を超えたときは、労働者の申込みにより、無期労働契約に転換できるというルールが定められている。</li> <li>○ 引継ぎが困難な、難易度の高い職務が嘱託職員によって担われており、事務局機能の継続性において課題となっている。</li> </ul>
設置団体職員 (163人)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 設置団体の財政当局に対し、説得力を持って予算要求を行う立場であることを考えれば、派遣職員と同様、あるいはそれ以上に、高等教育行政への理解を深める必要がある。</li> </ul>

※ プロパー職員、派遣職員、嘱託職員の人数については平成26年度公立大学実態調査を出典とし、附属病院を除く事務系職員を集計した。設置団体職員の人数については、平成26年度文部科学省先導的・大学改革推進委託事業「公立大学法人評価に関する調査研究」より、公立大学担当部局及び法人評価担当部局において実際の業務にあたる職員数を単純合計した。

その他報告書では、公立大学協会に求める取組として「職位別及び新任派遣職員の研修」「研修生の受け入れ」「長期的な大学経営人材の育成の必要性に関する設置団体との問題意識の共有」の3点があげられた。

## ② 職員育成の研修事業（平成27年度）

上の報告書を踏まえ、公立大学協会では、平成27年度に実施する研修事業を表2のとおり企画している。

表2 平成27年度 職員を対象とした集合研修事業

	事業名	主な対象	開催日程	参加者数
1	公立大学に関する基礎研修 ① 東京 ② 大阪 ③ 福岡	○ 公立大学への新任 派遣職員 ○ 設置団体における公 立大学担当部署職員	5月 (半日)	267名 内訳： 61大・1短大 (246名) <u>18設置団体</u> <u>(21名)</u>
2	公立大学職員セミナー	○ 公立大学初任者 (主に法人採用職員)	7月 (3日間)	128名 51大学
3	公立大学法人会計基礎セミナー	○ 会計担当の初任者	7月 (半日)	75名 内訳： 30大学 (72名) <u>2設置団体</u> <u>(3名)</u>
4	公立大学法人会計セミナー	○ 本部で決算を担当 する職員	8月 (3日間)	123名 内訳： 48大学 122名 <u>1設置団体</u> <u>(1名)</u>
5	公立大学職員研修協議会 (職種別協議) 1) 入学者選抜実務担当者協議会 2) 教務系実務担当者協議会 3) 評価担当者懇談会 4) 地域連携担当者協議会 (研修) 5) 公立大学職員研修会 6) スキルアップ研修	○ 各業務分野につい て一定程度の経験を 有する職員	8月 (2日間)	176名 54大学

このうち、1の基礎研修は、公立大学の行財政制度等の講義等の内容であったが、設置団体の職員にも参加が呼びかけられ、21名の参加を得ている。

参加した派遣職員及び設置団体職員からの事後アンケートには、以下の感想が寄せられた。

- 公立大学は新たな局面に入り、設置時の熱意をどう継続していくか、どう進化していくか考えていかねばならない。
- 大学の運営、発展のために事務職員の役割が大きいと改めて認識した。
- 派遣職員が文部科学行政の素人ばかりで勉強の機会を着任早期に設けて頂きたい。  
文部科学行政を理解できる設置団体の職員と働けると、より地方公共団体と教育研究とのシナジーが進むと日々感じる。

## (2) 全国公立大学設置団体協議会の取組

公設協による設置団体職員を対象とした研修会については、平成 17 年度より例年 2 月に半日間のプログラムが、副会長団体（研修担当）の企画・運営により開催されている。

平成 26 年度は青森県で開催された。講演とワークショップの 2 部構成で、プログラムは以下のとおりであった。

平成 26 年度 全国公立大学設置団体協議会「職員研修会」（青森県）

	タイトル、テーマ等	講師、担当等
講演	公立大学の力を生かした地域活性化研究会等について	総務省担当係長
	高等教育施策と公立大学の現状について	文部科学省担当係長
	公立大学に関する主要課題について	公立大学協会事務局長
ワークショップ	公立大学の評価のあり方について	公立大学協会事務局長
	地域貢献のあり方について	文部科学省担当係長
	公立大学への財政支援（運営費交付金、施設整備等）	総務省担当係長
	設置団体と大学との連携	青森公立大学事務局長

※ ワークショップは上記 4 テーマから 1 つを選び参加する。

内容については、講演の後にテーマを定めたワークショップを開催するなど、プログラムの充実が図られている。一方で、毎年、研修を担当する団体が持ち回りとなっていることから、プログラムの設定や運営については、経験の積み重ねに工夫が必要となっている。

## 3 公立大学に関わる職員育成の課題の検討

### (1) 研究会における課題の提示

研究会では、前項で示した取組等について報告を受け、それぞれの立場からの課題が示された。以下にそれらの内容を「公立大学に関わる職員のキャリア形成」「職員育成に関する具体的な取組」「研修に関する検討の方向性」の 3 つのカテゴリーに整理して示す。

#### ① 公立大学に関わる職員のキャリア形成

- プロパー職員には採用後伸び悩む者もあり、キャリア形成の方法は重要な課題。
- 少数数の職場の中では、キャリアアップの道筋をつけるのが難しい。
- 採用方法の問題だけでなく、どのポジションに配置するかも重要。職員の能力を把握する手法についても検討が必要。
- 学生支援と国際交流の部署には専門性を持った職員が特に必要。

- 教務や国際交流等の分野は、従来教員が中心に担ってきたため、職員が育つシステムがなかったことは課題。
- 職員と教員は協働するために、それぞれの業務方法を互いに理解することが必要。
- サポートしてくれる職員が県庁や国の動向を理解していると、教員は動きやすい。

## ② 職員育成に関する具体的な取組

- 他機関での研修は重要であると受け止めているが、1名の人数減に対応することは難しいので、他機関との相互派遣が望ましい。
- 長期研修の位置づけで、昨年度は文部科学省に、今年度は設置団体に職員を派遣している。
- 自治体の新規採用職員研修に法人のプロパー職員を参加させている。
- 新しい学長プロジェクトは、必ず教職協働で行うようにしている。プロパー職員、派遣職員、教員による協働については、職員が遠慮してしまう部分もまだあるように見えるので、教員サイドからの働きかけが重要。

## ③ 研修に関する検討の方向性

- 国立大学では、地区ごとの合同研修を盛んに行っているが、公立大学はまだそこまで至っていない。設置団体と連携し、自治体の職員研修と公立大学の職員研修を合同開催するなど、うまく組み合わせられないか。
- 座学研修は知識を習得するにはよいが、他機関への派遣、実務を伴う研修も職員の能力向上には望ましい。
- 出向研修先は、設置団体、公立大学協会はもちろんのこと、文部科学省、総務省も協力できればいい。
- 研修については知識を習得するだけでなく、同じ業務に携わる者同士や、同じ職階同士等が交流することにより、横の連携ができることに意味がある。

## (2) WGで共有された問題意識等

次に、研究会で提示された課題等を受けて WG において共有された問題意識等について「公立大学に関わる職員のキャリア形成」「職員研修事業等の実施」「人事交流」の順で示す。

### ① 公立大学に関わる職員のキャリア形成

中央教育審議会では事務職員の役割の重みが増している状況を受けて SD の義務化等についてさかんに議論されているものの、職員数が 40 名以下の公立大学が三分の二を占める等、小規模事務局が殆どの公立大学では、その特性にふさわしい議論が必要である。

配属された部署によって、職員個人のキャリア形成の道筋も異なってくることに留意が必要である。職員の能力を把握する方法、職員を育成する手法は公立大学にふさわしいあ

り方についての研究が必要である。プロパー職員の係長級職・管理職への登用制度等の設置等が出発点になろう。

高度化・多様化する大学業務に対応した人材育成の必要性は理解するものの、具体的な取組は法人の役割と考えている設置団体もある。一方で、多くの法人の中期目標に職員育成に関する目標が示されており※、設置団体には長期的な視点に立った支援が求められる。

※ 現在進行中の中期目標において、「職員育成」「能力開発」の趣旨の項目が含まれていた法人数は65法人中53法人であった。

## ② 職員研修事業等の実施

職員研修については、一部の大規模公立大学を除けば、単独で研修を行うことに困難を感じている公立大学が多い。公大協で実施する研修に、さらなる内容の充実を期待する声もある。しかしながら、平成26年度学校基本調査における本務職員数（事務系）は、国立大学26,592名、私立大学53,492名に対し、公立大学は4,661名と少数であることから、地区ごとや職位別等など、対象を細分化した研修の実施には工夫が必要である。

一方で、公大協の基礎研修に設置団体からも参加者があったことを踏まえれば、公大協と公設協の2機関が提携して研修に取り組むことも可能であろう。

さらに、財務や危機管理等のマネジメントに関する内容については、地域の地方独立行政法人が協働しての研修も考えられる。そのほか、自治体職員を対象とした研修機関への法人採用職員の参加の方法も検討する価値がある。

## ③ 人事交流

また、研究会で有効な手段であることが示された、他機関への派遣、実務を伴う研修や人事交流については、キャリア形成にあたり、他機関での研修は有効だと受け止めているものの、1名の職員減に対応することは難しく、他機関との相互派遣（人事交流）でないと実現は難しいと考えている大学は多い。しかしながら、例えば、公立大学法人首都大学東京、高知県公立大学法人、公立大学法人北九州市立大学等において、設置団体との間での人事交流が行われている。公立大学法人秋田県立大学は、設置団体のほか、同じ県内にある秋田大学とも人事交流を行っていることが参考になる。



## まとめ

### 1 平成 27 年度の検討のまとめ

#### (1) 公立大学法人評価の取組に関する調査報告について

評価の目的については、大きく次の三つに分類することが考えられる。

- a) 地独法の定めに従って公立大学法人の中期計画の実施状況及び中期目標の達成状況を点検することである。なお、その結果は適確かつ簡潔に示される必要がある。
- b) 設置する公立大学の地域における存在意義について、住民や設置団体の各方面に説得力を持って説明することである。
- c) 設置する公立大学の持つ魅力や優れた特徴を正面に出して、受験生を含む社会全体にアピールすることである。

WGでは、これらの評価の目的を踏まえて、法人評価の課題に関しアンケート調査を実施した。調査で収集した取組事例からは、各設立団体、法人において、法人評価における積極的な取組が行われ、その経験が蓄積されている状況が把握できた。一方で、解消を図る必要がある重要な課題も把握することができた。

それぞれの分類における課題については、以下のとおりである。

a) については、各設立団体及び法人が、工夫を凝らしながら評価結果を PDCA サイクルへ反映させている事例を調査結果から得た。これらをはじめとした法人評価に関する好事例については、今後、横展開を可能とする仕組みの構築に向けた検討が必要とされる。

b) については、一定程度活用している事例も存在したが、法人評価により設立団体と法人の間で意思疎通を図るには限界があり、限定的な活用に留まっている状況であった。二者の間でさらに意思疎通を図るには、法人評価とは異なる情報交換の場を設定することが求められる。

c) については、法人評価に必要な情報を含めた基本的な数値データを Web サイト等により公開している事例は、一部の大学において存在している。しかし、評価結果の公表については、社会に対する積極的なアピールという点において、全体として工夫が求められる。例えば、評価結果のフォーマットを簡素化する、優れている評価項目については特出しして公表するなどが考えられる。

以上の分析を踏まえ、本研究会の締めくくりの議論を行い、今後に向けての留意点として以下のような点を指摘した。

(国立大学法人評価においては、評価結果と財政措置を連動させる取組や次期中期目標・計画に反映させる取組については試行錯誤の段階にあるが、) 公立大学法人評価では、設

立団体、法人がそれぞれ工夫しながら、作業の簡素化を図り、評価結果を PDCA サイクルへの反映に活かしている状況がある。一方で設置団体の公立大学政策への反映については、今回の検討の中では事例が示されず明らかにならなかった。このことについては、引き続き設置団体、法人双方が適切な意思疎通の方法や情報交換の場づくりを模索する必要がある。

また、公立大学の役割として、地域活性化にいかに関与するかが問われるなかで、地域のニーズを中期目標にビルトインし、その達成状況については評価結果として地域にフィードバックしていけるようになることが必要であろう。地域のなかで国立大学・私立大学も存在感を増しつつあることから、法人も、これまで以上に地域貢献のための事業に取り組む必要がある。

## （２）公立大学に関わる職員への研修体制の構築についての検討について

今年度の検討では、WGにおいて、公立大学の職員育成に関する問題意識の共有を行うにとどまったが、公立大学職員及び公立大学政策を担う担当者の研修について、関係者が協力しながら、取組を進めて行くことが必要である。

また、他機関との人事交流が有効とされていることに関しては、設立団体と公立大学法人の間でも広く展開されることが期待されるが、その際、設立団体においては長期的な視野に立った、積極的な検討が求められるとされた。

以上の分析を踏まえ、本研究会の締めくくりの議論を行い、今後に向けての留意点として以下のような点を指摘した。

公立大学においても、教育と研究に関わるマネジメントに取り組まなければならないことをはじめとして、大学職員の業務の難易度が上がっている。その一方、法人は小規模な組織が多く、自前で必要な研修等を実施することが困難である。そのため法人の職員に対して、①行政事務に関する研修、②国公立共通の大学事務に関する研修、③公立大学特有の補助金や交付税制度などに関する研修、のそれぞれをどのように行っていくかが課題である。

そこで、①については設立団体における他の職員との共同研修、②については国立大学ブロック研修と共同研修、③は全国的な自治体職員研修機関の活用等を検討すべきである。

## 2 今後に向けて

今回取り上げた 2 つの課題のほか、昨年度の「中間まとめ」で指摘のあった、設置団体と公立大学の連携のための組織的体制の整備など、公立大学の力を活かした取組を推進するための課題が引き続き存在する。これらを考える上で、本研究会として最後に以下の議論を行い、検討を締めくくった。

18 歳人口が減少基調にある国内市場のみを前提とすると、日本の大学は、国公立大学の設置形態を問わず、規模の縮小を突きつけられる「衰退産業」である。なかでも、特に公的資金の投入が比較的多い国公立大学はその存在意義が厳しく問われることとなる。

一方で、地域振興等の観点からは、逆に大学の存在に対しては、これまで以上の期待が寄せられている。しかも、世界においては人口増加や高学歴化の大きなうねりをうけて、大学は明らかに成長産業であり、そのグローバル化も著しく進んでいる。こうした国内における熱い期待や、国際的な流れに的確に答えるべく、大学の役割を改めて問い直し、大学改革を進めていくことが、求められている。

その際、留意すべきことは、大学の価値や魅力は、やはり大学が持つ教育・研究の内容に依拠しているということである。国立か公立か、私立かといった設置形態ではなく、その大学に高い教育力があるか、あるいは傑出した研究実績があるかが問われている。公立大学もグローバル化の流れに対応した世界水準の教育・研究を進めることによって、存在感を示すことができ、ひいては地方創生を含む地域の振興に寄与するものとして機能できるものと考えられる。教育・研究という大学としての基礎力の絶え間ない向上なくして、公立大学はその使命を十分に果たすことができない。

地方自治体が設置する公立大学は極めて多様であり、一律にその役割を単純に類型化したり、規定したりすることはできない。大学と設置自治体との間で十分に議論を尽くしながら、地域の要請・特性に応じた大学づくりを進めるべきである。限られた資源を十分に生かしながら、地域に根差した大学の良さを普遍的な優位点として捉え直して、しっかりと改革を進めて行くことを願っている。

与えられた課題は、容易に解決できるものばかりではない。引き続き、公立大学に関わる関係者が、公立大学が果たすこれらの役割や機能充実の方向性について理解を深めると同時に、教育・研究を支える実務的取組についても情報交換を行いながら、掘り下げた議論を行うことが求められる。

## 公立大学の力を活かした地域活性化研究会

### 委員名簿

(委員)

河治勝彦 (北海道総務部法人局大学法人室長) ※第5回

清原正義 (兵庫県立大学長)

近藤倫明 (北九州市立大学長)

澤田史朗 (総務省自治財政局財務調査課長) ※第6回

塩見みづ枝 (文部科学省高等教育局大学振興課長)

前 健一 (山梨県総務部長) ※第6回

座長 辻 琢也 (一橋大学大学院法学研究科教授)

原 邦彰 (総務省自治財政局財務調査課長) ※第5回

渡邊繁樹 (山口県総務部長) (敬称略・50音順)

(事務局)

中田 晃 (一般社団法人公立大学協会事務局長)

(オブザーバー)

永井隆夫 (全国公立短期大学協会事務局長)

### 開催実績

	開催日	議題
第5回	平成27年 5月21日(木) 9:00~11:00	1 研究会の進め方等について (1) 平成27年度の検討課題について (2) ワーキング・グループについて 2 その他
第6回	平成27年 11月27日(金) 15:00~17:00	1 公立大学の力を活かした地域活性化研究会(第5回)概要について 2 平成27年度 公立大学の力を活かした地域活性化研究会報告書について 3 その他

## 公立大学の力を活かした地域活性化研究会ワーキング・グループ

### 委員名簿

(委員)

君塚 剛 (文部科学省高等教育局大学振興課課長補佐 (併) 公立大学専門官)

末永正則 (山口県総務部学事文書課主査)

中田 晃 (一般社団法人公立大学協会事務局長)

仁井谷興史 (総務省自治財政局財務調査課課長補佐)

(敬称略・50音順)

### 開催実績

	開催日	議題
第1回	平成27年 6月19日(金) 10:00~12:00	1 ワーキングの設置及び検討課題について 2 公立大学法人評価に関する取組事例の発表 1) 山口県学事文書課 末永正則 主査 2) 公立大学法人岩手県立大学 石堂 淳 企画本部長 3 アンケート調査による好事例等の収集について 4 その他
第2回	平成27年 8月26日(水) 13:00~15:00	1 設立団体・法人の意思疎通の向上に資する法人評価についての意見書(案)について 2 職員育成に関する研修等の支援について
第3回	平成27年 10月6日(火) 13:00~15:00	1 公立大学設置運営にかかる人材への研修について 2 公立大学法人評価の調査報告(案)の取りまとめ 3 その他

