

## 職員評価の導入に関する考察

岩崎 保道\*

同志社大学大学院

### A Consideration of the Evaluation of College Staff Members

Yasumichi Iwasaki\*\*

Graduate School Policy And Management, Doshisha University

*Abstract* — This paper examines the necessity of the evaluation of the university staff from the point of view of the staff in light of the environmental changes in modern university management. To improve the quality of the university staff, many universities have introduced SD. At some private universities, grading systems (ability-based grading systems, job-based grading systems, etc.), compensation systems (promotion, salary increases) and evaluation systems have been introduced. However, assessing the introduction of staff evaluation systems and understanding their various aspects differ greatly among universities. Basically, I feel the necessity for introducing such a system provided the method of evaluation is appropriate and is aimed at vitalization of practice. If, conversely, the system were used for the purpose of cutting personnel expenses or arbitrarily misused by managers, resulting in penalizing staff members, I would be against it. Therefore, it is important for those studying higher education to comprehend the actual status and purpose of the staff evaluation system, and also examine the need for it. It is hoped that the system can be effectively utilized owing to the severity of today's management environment and, for that purpose, the system is especially expected to improve the ability of staff members to perform their duties.

(Revised on 30 January, 2009)

#### はじめに

本稿は、近年の大学経営の環境変化を踏まえて、大学職員の評価の必要性を職員の観点より考察するものである。標記のテーマを検討する理由は、近年の大学を取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からである。環境変化とは、外的要因として、高等教育政

策の規制緩和による市場飽和、大学機能に対する国家レベルと地域社会レベルの期待、国立大学の法人化などが挙げられる。内的要因として、ガバナンスと教学の重視、機能向上のための大学改革の必要性などが挙げられる。

研究対象を私立大学の職員に限定する理由は、学校特有の環境や課題が設置別に相違があるためだ。なお、分析対象は非正規職員を含めない。近年の非

\*) 連絡先：590-0111 堺市南区三原台 2-2-1-719

\*\*) Correspondence : Miharadai 2-2-1-719, Minami-ku, Sakai, 590-0111, Japan  
E-mail : survey07iwasaki@yahoo.co.jp

正規職員の役割を考慮すると、加える必要性は高いと考える。しかし、統計調査で実態数が明確でないこと、筆者の知る限り、大学の非正規職員に主眼を置いた参考資料がないため対象外とした。

近年の教育基本法や学校教育法の改正では、教員の資質向上が重視されている。中央教育審議会の答申でも人的資源の活性化が盛り込まれた。教員の資質向上はFD (Faculty Development)、教員評価は研究実績や教育業績など多角的な評価方法が確立されている。

一方、大学職員の資質向上や人事制度改革は、どのような状況なのか。資質向上は、SD (Staff Development) が多くの大学で導入が図られている。一部の私立大学では、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)、評価制度を導入している。私立大学の職員評価は、後述する2005年のNRI (野村総合研究所, 以下NRIと呼ぶ) の調査結果などをみる限り、広く浸透していない。その理由として、①この分野の必要性に関する検証が十分なされていなかった。そのため、導入効果や活用目的が明確でない。②現段階において、職員評価の適正な評価手段や方法が認知されていない。などの事情が考えられる。②に関して、大学職員の採用、育成、考課は、各大学独自の制度のため、汎用性に乏しいと思われる。教員の場合、採用 (転職) は、比較的流動性が高いため、ある程度の教員評価手段を構築する方が都合の良いことが考えられる。

筆者は、職員評価の手段が適正であり、業務の活性化を目指すものならば、基本的に導入の必要性を感じる。しかし、単に人件費抑制の手段に利用されたり、経営者の恣意的な目的に流用されるなど、結果的に労働者に不利益になるならば、賛成できない考えを持つ。従って、職員評価の実態や目的を正確

に把握し、その必要性を検討することは、高等教育研究にとって有意義と考える。特に、大学を取巻く経営環境が厳しくなる今日、職員の果たす役割や能力向上が期待されており、その側面に有効活用することが望まれる。

## Ⅰ 私立大学を巡る経営環境と職員評価の必要性

### 1. 私立大学を取巻く経営環境

私立大学の経営環境をみてみよう。帰属収支差額比率が0%以下 (実質的な赤字) の割合は、2001年度は大学法人23.9%、短大法人45.0%であったが、2005年度は大学法人27.4%(3.5ポイント増)、短大法人34.7%(10.3ポイント減)になった<sup>(注1)</sup>。また、2007年度の入学定員充足率が100%未満の学校数割合は、私立大学39.5%、私立短大61.6%である<sup>(注2)</sup>。

少子化と高等教育の規制緩和が大学間競争を激化させ、大学の財政事情を悪化させている。近年では、合併や学校間連携等の私学再編や共生に向けた動向が目立ってきた。さらに、2001年度以降、大学法人や短大法人の倒産事件が発生し、淘汰現象が顕在化してきた。

私立大学の場合、統計調査により、大都市にある大規模校に志願者が集中する特徴が明らかにされた。いわゆる勝ち組みと負け組みの格差が大きくなっている。このような私立大学の環境変化を受け、各学校は、大学内部の改革に本格的に取り組み始めたのである。

### 2. 私立大学職員の概況

表 1. 私立大学及び私立短大の学校数, 職員数の推移 <sup>(注3)</sup>

職種 \ 年度		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
学 校 数	①私立大学	496	512	526	542	553	568	580	589
	②私立短大	489	475	463	451	436	420	398	386
	小 計	985	987	989	993	989	988	978	975
職 員 数	③私立大学	105,798	106,849	108,445	109,751	111,111	113,380	116,616	120,868
	④私立短大	8,363	7,558	7,002	6,526	6,134	5,883	5,596	5,405
	小 計	114,161	114,407	115,447	116,277	117,245	119,263	122,212	126,273

表 1 は、学校数及び教職員数の推移を示すものである。①私立大学の増加を受けて、③は増加している。一方、②私立短大は、学校数の減少を受け、④も減少している。①と②間のマーケットには、改組転換や学生募集の停止などによる構造変化が発生している。①と②の小計は、2005 年度以降、減少傾向にあるが、③と④の合計は増加している。

高等教育市場の構造変化の影響により、大学及び短大の職員数も変化している。

なお、非正規職員の公式な調査は実施されていない。文部科学省の調査(表 1)では、派遣職員やアルバイトを含まない。日本私立学校振興・共済事業団の実態調査では、非正規職員を含むが、正規職員との区分はされていない。大学職員の法的な位置付けをみると、学校教育法 58 条 2 項は、「大学には、副学長、講師、技術職員その他の必要な職員を置くことができる」とし、大学設置基準 41 条は、「大学は、その事務を処理するため、専任の職員を置く適当な事務組織を設ける」とある。教育法において、非正規職員に関する特段の定めはない。しかし、大学行政管理学会「大学人事」研究グループが実施した調査によると、「今まで職員が担当していた業務の一部又は全てを外部委託していますか」との質問に対し、「はい」と回答した大学は、1999 年度は 62.9%であったが、2004 年度は 90.0%に増加している <sup>(注4)</sup>。私立大学の事務部門において、非正規職員は重要な役割を担っているといえる。

### 3. 大学職員の役割と職員評価の必要性

まず、大学職員に求められる資質と能力について考えたい。1998 年の大学審議会の答申「21 世紀の大学像と今後の改革方策について」は、「事務職員は、教育研究の支援をして、その充実・高度化を図る上で不可欠の存在である」と述べている。2005 年の中央教育審議会の答申「我が国の高等教育の将来像」では、「高等教育の質の保証を考える上では、教員個々人の教育・研究能力の向上や事務職員・技術職員等を含めた管理運営や教育・研究支援の充実を図ることも極めて重要である <sup>(注5)</sup>」と指摘している。求められる職員の資質は、専門知識と共に、①大学の教育・研究の本質と共同体を理解する、②法人と大学を一体的に運営しようとする柔軟性、コンフリクトを避ける総合的判断力、③豊かな創造力と企画力、政策提案能力などである <sup>(注6)</sup>。小日向は、「大学職員には、授業準備や学術情報の提供、国際化・情報化に対応した高い専門性が求められる職務が増加してきた」と述べている <sup>(注7)</sup>。

以上は、職員に望まれる役割や在り方、資質向上の必要性について述べられている。

社会が大学に期待する機能の多様性及び前述の大学を取巻く厳しい経営環境を受け、大学スタッフの役割が見直され、能力の向上が求められるようになったことは、自然な動向である。例えば、教育組織、カリキュラム改革、学部の改組転換など組織の構造的な改革に職員が関わる割合が高くなり、業務上の政策的判断やマネジメント能力の資質が備わっていることが期待され始めた。その中で、大学職員の多様性や専門性を内包する個人の能力が強く問われ始めたのである。大学を動かしているのは、経営

者や教員だけでない。職員の果たす業務上の力量や技能が重要になる。そうすると、人事制度改革の一環として、職員の能力・業績を適正に評価し、業務を改善する政策を検討する必要性が生じる。大学職員の在り方が見直され、業務遂行能力が今日の大学運営において重要視されている。

しかし、大学を取巻く内外の環境変化の下、職員個人の目標志向性の低さや不公平感、管理マネジメントの弱体が大学運営の機能低下を誘発させる危険性がある。このような状況においては、大学の職員評価が必要になる。大学職員の能力及びモチベーションの向上、組織の活性化を図るためには、適正な手段による職員評価の活用が有効と考える（その効果については、Ⅲの1.で述べる）。業務が複雑化し、職員にSDや専門職化が求められる現在、その期待や責任は大きくなる傾向にあり、職員評価のあり方を再検討せねばならない。特に、非正規職員の割合が増加する大学業界では、少数精鋭型の人員構成にならざるを得ず、機動性、効率性に富んだ事務構築が求められる。また、目標管理制度については、大学の目標達成に果たす構成員としての自覚をさせることが期待できよう。

## II 職員評価の実施状況と導入目的

### 1. 職員評価の実施状況（私立大学に対するアンケート調査）

#### (1) 大学行政管理学会「大学人事」研究グループのアンケート調査（2004年）<sup>(注8)</sup>

2004年に大学行政管理学会の「大学人事」研究グループ（以下、人事グループと呼ぶ）は、238校の大学に対し、人事制度に関する調査を行った（回答校80校：回収率33.6%）。同調査は、同学会の有志で構成される人事グループが「大学職員人事の課題と展望を読取ること」を目的として実施したものである。調査は、調査対象校の人事担当者に対して行われた。その結果は、次の通りである。①「今

後の賃金制度はどのようにあるべきか」の質問に対し、「年功と能力を半々にする」は35校（43.8%）、「年功に能力を少し加える」は20校（25.0%）、「ほぼ能力給にする」は13校（16.3%）であった。②「賃金制度の（能力主義的な）改革を検討もしくは実施したか」の質問に対し、「改革を実施した」は9校（11.3%）、「改革を検討中」は56校（70.0%）、「改革は行わない」は14校（17.5%）であった。③「②で「改革を実施した」「改革を検討中」と回答した中で該当するもの」の質問に対し、「新たに評価制度を導入し、賃金査定を検討している」は25校（38.5%）、「新たな能力主義的制度の導入について検討中」は12校（18.5%）、「新たな能力主義的制度を導入した」は7校（10.8%）、「既定の評価による賃金査定部分を大きくすべく検討中」は7校（10.8%）であった。④「人材が育たない側面があるとすると、「阻害要件」は何ですか」の質問に対し、「適正な評価・処遇制度が整備されていない」は17校（24.3%）、「職員に業務改善意欲・危機感・競争意識がない」は16校（22.9%）であった。人事グループは、「大学の人事制度改革では、評価と処遇との連動が難しい。大学では賃金を中心とした制度改革の阻害要件の克服までには至っていない」と結んだ。

#### (2) NRIのアンケート調査（2005年）<sup>(注9)</sup>

NRIは、2005年9月～10月に私立大学（550校）に対し、職員評価のアンケート調査を実施した（回答校101校：回収率18.4%）。同調査は、調査機関である同研究所が「大学職員の人事評価の現状について把握し、今後、どのような人事制度改革が起こるか考察すること」を目的として実施したものである。調査は、調査対象校の実務担当者に対して行われた。その結果は、次の通りである。総体的に導入割合は低い。NRIは、「評価制度によって目標を管理し、その達成度合や能力を測ることが必要」とし、今後の展望として「給与、資格、評価が三位一体となって人事改革制度を進めるべき」と総括している。

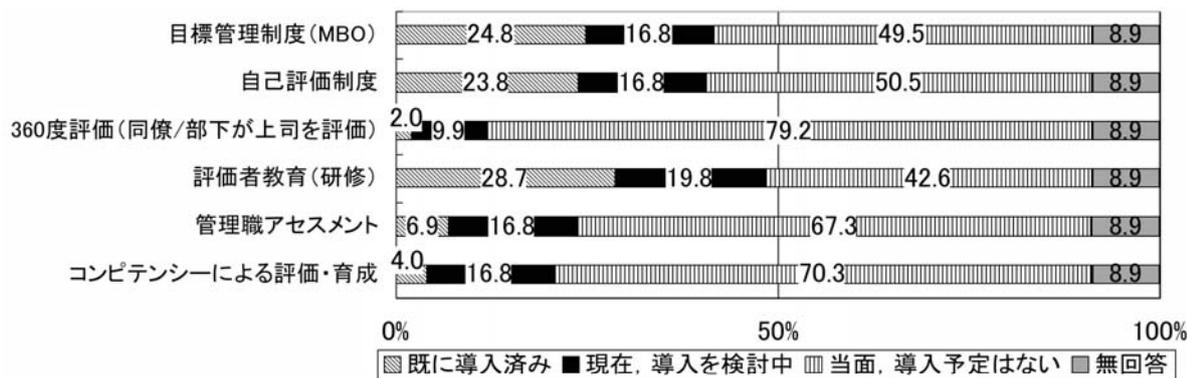


図 1. 評価制度の導入状況 (私立大学, N=101)

図 1 の通り, 評価制度を導入済みの大学は, 2.0% ~ 28.7% の値である。この数値に, 導入を検討している割合を加算すると, 11.9% ~ 48.5% の値と

なり, 過半数を超える項目は無い。一方, 当面, 導入を予定していない大学は, 42.6% ~ 79.2% の値であった。

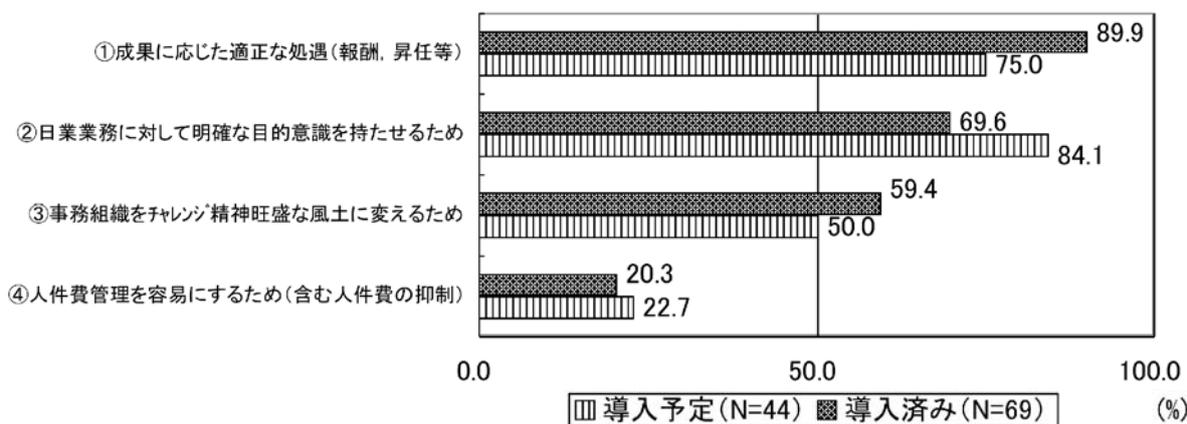


図 2. 評価制度の導入目的

図 2 の①は, 導入済みの数値 (89.9%), ②は, 導入予定の数値 (84.1%) が高い。NRI は, ①は, 「適切な処遇により職員のモチベーション向上を図った」とし, ②は, 「目標管理制度と深く関わる

」と分析している。④は, 「人事制度改革は人件費カットのためとイメージされやすいが, それが本来の目的ではないことを示している」としている。

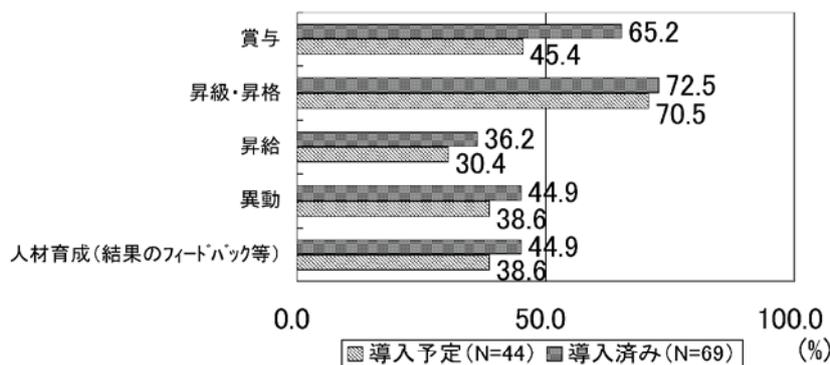


図3. 評価制度の活用方法

次に、図3の通り、評価を導入済みの学校の約7割は、結果を賞与や昇級、昇格に反映させている。昇給にも約4割を反映させている。「特に何も活用していない」の回答は、双方共4%超あった。NRIは、「人材育成に活用する例が4割強に留まるのは、今後の課題である」としている。

以上の調査結果をみると、評価制度の目的である「人件費管理を容易にする」の割合は低いが、活用方法は人件費管理に関わる項目の割合が高くなっている。

### (3) SANNO (産業能率大学総合研究所) のアンケート調査 (2006年) <sup>(注10)</sup>

SANNOは、2006年7月～8月に私立大学(511校)に対し、職員の人材育成に関するアンケート調査を実施した(回答154校:回収率30.1%)。同調査は、調査機関である同研究所が「人事考課制度、目標による管理制度を導入・実施している学校法人の実態から問題点を探り、今後の課題を抽出すること」を目的として実施したものである。調査は、調査対象校の人事、総務等の事務担当者に対して行われた。その結果は、次の通りである。人事考課制度の導入校は、63校(40.9%)、検討中が30校(19.5%)、非導入校が60校(39.0%)であった。SANNOは、「教職員が自校の使命や理念を共有し、一つのベクトルの下に戦力化することへの期待が反映された」と分析している。人事考課制度の導入目的は、「①職員の能力開発・育成」が48校(76.2%)、

「②処遇に反映させ、処遇における公平を図る」が44校(69.8%)であった。SANNOは、①は「組織と個人の成長の両輪を目指すことにより、組織体質の強化を目的とする法人が多い結果」と分析し、②は「職員の意欲向上、組織と個人の成果向上をねらいとしている」と述べている。人事考課の反映は、昇格が33校(52.4%)、賞与査定が31校(49.2%)、昇給査定が19校(30.2%)、職員の育成が19校(30.2%)であった。

SANNOは、「今後、人事考課制度において、重視していく項目としては、仕事への取り組む姿勢・態度から成果を創出できる行動が求められている」と述べている。

### 2. 職能資格制度の導入事例

関西学院では、「人材育成を念頭に置いて適材適所に人材を配置することにより職務意欲や業務効率の向上を図ること、評価制度の導入で公正な人事処遇を行う基礎資料を得ること」を目的として、1980年代に自己申告制度、目標管理制度、人事考課制度を軸とした職能資格制度を段階的に導入した<sup>(注11)</sup>。その目的は、「公正な人事処遇を行う基礎資料を得、併せて今後予想される厳しい財政状況の長期展望から職員の少数精鋭主義体制を志向すること」である。導入前は、年功序列制であったが、大学改革が求められる中で、職員の資質向上や動機付けが必要になったことが背景にある。同学院は、「人件費を人事制度で削減できるかどうかを考えたこと

はない」とし、「1980年代当初より導入してきたということもあり、制度は定着している」という。当面の課題は、「管理職の管理能力の向上ということで目標管理を徹底すること、人事考課の透明性の方法、評価方法の多面化」を挙げている。

芝浦工業大学では、1991年度より職能資格制度を導入した<sup>(註12)</sup>。その内容は、①職能資格制度（期待する職能要件を定める）、②目標管理制度（職務遂行能力の向上のための目標）、③教育研修制度（設定した個人目標の達成）、④ローテーション制度（個人能力の拡大）、⑤人事考課制度等のサイクルを繰り返し、人材開発を計画的に進めるものである。導入前は、年功的人事制度であったが、悪平等を回避し、自己啓発・自己改革の努力を誘引するための施策として、人事・給与制度の導入が図られたことが背景にある。導入のメリットとして、「給与面では、能力に応じた適正な配分が可能になったこと」「仕事に対する意欲の醸成が図れ、確実に個人開発につながった」としている。課題として、システムの根幹である目標管理が形骸化しており、納得性のない考課となる危惧があるという。この点は、「運用の改善が必要」としている。また、職能給の運用方法について、「同一等級内の昇給は自動昇給であるため、年功要素を完全に排除したことになる」とし、「考課結果を毎年の昇給に直接関連させる、インセンティブの強い昇給方法に変更したい」と述べている。

慶應義塾では、2000年の人事改革以前まで、業務内容が飛躍的に増大する一方、旧来の職員風土や業務のやり方との軋轢が生じていた<sup>(註13)</sup>。さらに、組織の縦割りと仕事の細分化が慶應義塾の目的・使命とつながり役立っているのか、という視点を持ちにくくしていた。その結果、組織活性化の低下、考える力の弱体化等、人材が育ちにくい仕事環境に陥っていた。このため、1997年より人事制度の再構築の具体策を練るため、検討会を立ち上げた。

人事制度改革後の評価については、部長・課長の業績評定を実施し、職能評定は、インセンティブを与えるため、年功序列から成果重視の評定内容に改善された。その結果、部課長級職員の職能給（能力給）の幅を拡大させ、業績評定項目に成果評定要素を高め、業績評定金額の幅を拡大させた。また、目

標管理制度を導入し、業務改善や自己啓発目標を課せると共に部門内に公開することで、業務遂行上、良い効果をもたらしつつあるという。

以上のように、慶應義塾の人事制度改革前と比較すると、「評価・チェックが十分に行われていない」としながらも、目標管理制度の導入が業務改善への効果を認めている。また、「安定した財政基盤構築のための人件費の一部変動費化は進めざるを得ない」としている。

### 3. 職員評価の導入目的

職員評価に関するアンケート調査と導入事例をみてきたが、導入校は、どのような目的を持って導入したのか。人事グループの調査では、「人事考課制度を何に利用していますか」の質問に対し、「昇格」(60.2%)、「育成」(40.0%)、「配置」(38.0%)などが挙げられている<sup>(註14)</sup>。NRIの調査(図2)では、「成果に応じた適正な処遇を行うため」(89.9%)、「日常業務に対して明確な目的意識を持たせるため」(69.6%)が比較的高い割合であった。SANNの調査では、人事考課制度の導入目的は、「職員の能力開発・育成」(76.2%)、「処遇に反映させ、処遇における公平を図る」(69.8%)であった。以上のように、職員の育成や処遇面での適正化、業務に対する動機付けを図ることを主な目的としている。

次に、導入事例では、芝浦工業大学が掲げた「職務遂行能力の向上のための目標、設定した個人目標の達成、個人能力の拡大」に代表されるような目標を持つ大学が多かった一方、慶應義塾のように人件費支出抑制の方策として捉える大学もある。導入事例においても、人事考課制度を、職員の育成や能力開発など積極的な目的に重点を置く学園が多い。

### 4. 企業における成果主義制度の導入の課題

大学における職員評価の調査や導入事例を紹介したが、企業の成果主義の状況をみよう。

2004年に日本能率協会が1,325社を対象に実施した調査結果によると、「成果主義を導入している企業は全体の83.3%で導入の効果は3～4年で表れる」としながら、「人事部・部門トップは、成果

主義導入の効果を認めているが、従業員の認識は低い。従業員に成果主義導入の目的は理解されていない(従業員(n=3,547)が「成果主義の導入がビジネスの競争力や業務効率などに役立っている」と回答したのは、24.1%)と分析している<sup>(注15)</sup>。

人材マネジメントに関する研究会では、成果主義について「働く人のモチベーションをより一層向上させる意図があった」とし、その効果を「賃金とポストが連動する成果主義は経営を圧迫する人件費の抑制につながり、適正な資源配分については一定の効果を上げた」と分析している<sup>(注16)</sup>。しかし、1990年代以降の成果主義のマイナスへの影響として、「モチベーションの低下、組織力の低下、人材育成機能の低下」を挙げている。その要因は、「賃金と短期的評価を強調したため、チームワークの軽視・コミュニケーション不足、公平感の欠如、非正規社員のモチベーションの低下」と分析している。そして、これらの問題に対応するため、総合的な人材マネジメントにおいて、育成の視点を持つこと、組織力の強化、それを通じたモチベーションの向上が軸となる」と述べている。

### III 職員評価実施の問題点

#### 1. 職員評価実施の効果

IIの①アンケート調査結果及び②職能資格制度の導入事例などを基に、職員評価実施の効果をみてみる。①をみると、次の効果が認められている。

NRIの調査結果における活用方法(図3)は、「昇給・昇格」(72.5%)、「賞与」(65.2%)、「人材育成」(44.9%)であり、「能力に応じた適正な配分」「人材育成」など目的に応じて活用している。SANNOの調査では、「人事考課を何に反映しているか」の質問に対し、「昇格」(52.4%)、「賞与査定」(49.2%)、「職員の育成」(30.2%)などが挙げられている。

②は、職員評価の導入効果は、学校によって異なるが、一定の効果が認められている。関西学院では、職能資格制度を「人材育成を念頭に置いた適材適所への人材配置により、職務意欲や業務効率の向上」などを目的として導入した結果、制度の定着化がみ

られた。芝浦工業大学では、「能力に応じた適正な配分が可能になった」「仕事に対する意欲の醸成が図れた」という。慶應義塾では、目標管理制度の導入により、業務遂行上の効果がみられた。

次に、大学における職能資格制度のその他の導入事例から、その効果を紹介しよう。

1998年より日本福祉大学では、職能資格制度を導入した<sup>(注17)</sup>。その効果として、「個々の職員が果たすべき職務遂行能力を把握し、成長過程がイメージできた」「成長過程と業務達成度が給与に反映された」としている。2000年より名城大学では、職能資格制度を柱とした人事考課制度を導入した<sup>(注18)</sup>。その活用として、「人材育成・能力開発」「人材活用・適正配置」「目標の共有化・役割分担の明確化」「公正な処遇への反映」が挙げられている。

職能資格制度の事例を通じてみると、導入の目的をある程度、達成していると思われる。

#### 2. 職員の能力が発揮できない原因

IIの検討結果を整理した上で、職員の能力が発揮できない原因を考えてみよう。

職員評価の導入校では、その効果が確認できない事例がある。NRIの調査は、「職能資格制度の導入効果は薄い」との結論に至っている。職員評価の非導入校においても、職員の能力が発揮できない事例がある。また、職員評価に対する慎重論も少なくない。

人事グループの調査では、「人材が育たない阻害要件」として、「適正な評価・処遇制度の未整備」「職員の業務改善意欲・危機感・競争意識の欠如」を挙げた上で、人事制度改革の評価と処遇の連動の困難性を指摘している。評価制度の活用に関しては、「人材育成」が導入済み校で44.9%に止まる。SANNOの調査では、「人事考課制度で問題となっているもの」として、「管理者間の評価に対するバラツキが大きい」(69.8%)、「管理者の考課能力が不十分」(50.8%)、「被考課者の評価者に対する納得性が低い」(23.4%)となっている。

アンケート調査では、評価の困難性や処遇との問題、制度に対する納得が得られていない等の課題が挙げられた。大学における職能資格制度の導入事例

をみても、一定の効果はみられたが、いくつかの課題が残されている。この原因は、人事システムの一部が機能不全を起こしている、又は、学園の環境に適合していない可能性がある。それらが職員の能力発揮の妨げの要因となるばかりか、大学経営陣や制度に対する不信感を生むのである。

また、職員評価の慎重意見は、「職員評価と賃金の連動」及び人材マネジメントに関する研究会が分析した成果主義のマイナスの影響に対する懸念が大きく関わるように思える。この点は、IVの成果主義の部分で後述するが、システムの特徴が大学の人事制度に適合しにくいいため、安直に職員評価と賃金の連動を行うべきではない。三島は、「職員評価と基本賃金の連動は、看過できない多くの問題を含む<sup>(注19)</sup>」と述べている。ただし、職員評価を全て否定することではなく、何らかの方法で人事政策への活用を考察すべきではないか。

これに関連し、冒頭に「私立大学の職員評価は、広く浸透していない」と述べた。しかし、人事グループの調査(2004年)は11.3%、NRIの調査(2005年)は2.0～28.7%、SANNONの調査(2006年)は40.9%と着実に増加している。これらは、調査内容や手法が異なるため、単純に比較できないが、多くの私立大学で職員評価の導入や検討が行われている。

ところで、職員評価の非導入校であるA学園の課題を示すことにより、職員能力が発揮できない原因を考えたい<sup>(注20)</sup>。同学園は、短大と高校を設置する法人であり、学生・生徒数約二千名の学校である。事務職員は20名在職している。同学園は、創立以来、年功序列型制度である。同学園の人事制度の課題は、次の点がある。「①個人と部門共に業績評価が実施されておらず、全体的にモチベーションが低い。また、業務執行の評価や反映がなく、不平等感を持つ職員がいる」「A学園の職員は、業務の複雑化・高度化にもかかわらず、目標管理がないため、達成度の設定や確認が曖昧である」。①は、IIで紹介した慶應義塾が人事改革以前に陥った「組織活性化の低下、考える力の弱体化等、人材が育ちにくい仕事環境」に類似する。これは、職員の能力を引き出せていない事例といえよう。

A学園の人事改革を考慮した場合、職員評価が能

力開発の契機となり、職員に業務上のインセンティブを与えることや適材適所の模索、人材育成への効果は、職員と学園双方にとって有益ではないか。職員評価導入の検討には、綿密な現状分析と適正な各学園に応じた制度設計の構築が必要だが、人事制度改善の契機となる効果が期待できる。

## IV 大学人事制度における新しい制度設計

### 1. 成果主義制度及び職能資格制度の導入について

以上の検討を踏まえ、私立大学における人事制度の在り方を考察したい。

第一に、大学職員への成果主義の導入は、困難であると考えられる。その理由は、その効果に懐疑性があること、評価方法の妥当性の検討が十分でないことが挙げられる。成果主義は、大学という公共性の高い事業体において、馴染みにくい。教育をサービス業の観点だけみれば、業務の効率性や人件費抑制などの効果が期待できる部分があろう。大学の場合、それ以上にIIの4.でみた組織力の低下やモチベーションの低下などのマイナス要素が大きいと思われる。例えば、教育現場において、スタッフが競争意識を持つこと、短期的に業務の効果や成果を迫る性格に合わない。さらに現実問題として、成果や評価を賃金へ連動させることに対し、否定的な意見や慎重論が多く、導入には異議の噴出が予想される。

ただし、筆者は成果主義を全面的に否定しない。職員評価を全面的に賃金に反映させるのではなく、人材育成や能力開発に重点を置いた制度設計や何らかの処遇面を対応として位置付けるシステムも考えられるのではないか。IIの1.で検討した通り、職員評価は、人材育成や能力開発、適正な配置などの点で効果が確認された。また、清水がいうように、成果主義を事業成長のための人事組織構築の手段とすることも一考に値する<sup>(注21)</sup>。あるいは、「年功と能力を半々にする」「年功に能力を少し加える」などの工夫を凝らす余地もあろう。

第二に、職能資格制度の導入は、導入校の成果を分析した上で検討を重ねる必要がある。IIでみたよ

うに、一部の大学では、既に能力主義への土壌が出来ており、人事考課が定着している。同制度がうまく活用される前提として、導入校の環境(例えば、制度を有効に機能させるシステム設計)や学園風土、職員の受け入れ態勢の整備が大きく影響する。

ただし、制度を有効に機能させるシステム設計が不可欠である。その前提として、①全教職員に職員評価の目的や活用方法が明示され、理解が得られている、②評価システムが学園の風土に合致している、③適正な処遇制度が整備されていることなどが条件となる。

それでは、どのような制度設計が望ましいのか。櫛田は、今後の大学職員の評価制度として、「①ポスト配分が目的の「あら探し型」評価からの脱却、②「標準型」職員よりも「得意技型」職員の発掘、③大学の「価値＝個性」を担う職員の具体的人物

像、④独自のコンピテンシーに基づく職員評価システムの構築」と述べた<sup>(注22)</sup>。制度の方向性として、若年層＝能力の育成の重視、中堅層＝高度な能力開発・発揮の重視、管理職層＝成果・業績重視などのように、キャリア段階の進展に伴いアウトプットを重視する方法が望ましい。

## 2. 大学人事制度における新しい人事制度

成果主義制度は、人材マネジメントに関する研究会の報告書でみた通り、多くの課題が指摘されている。さらに、同制度が教育現場に馴染みにくい制度であることも指摘した。

しかし、職員評価を処遇面の対応として位置付けた場合、活用の可能性がある。

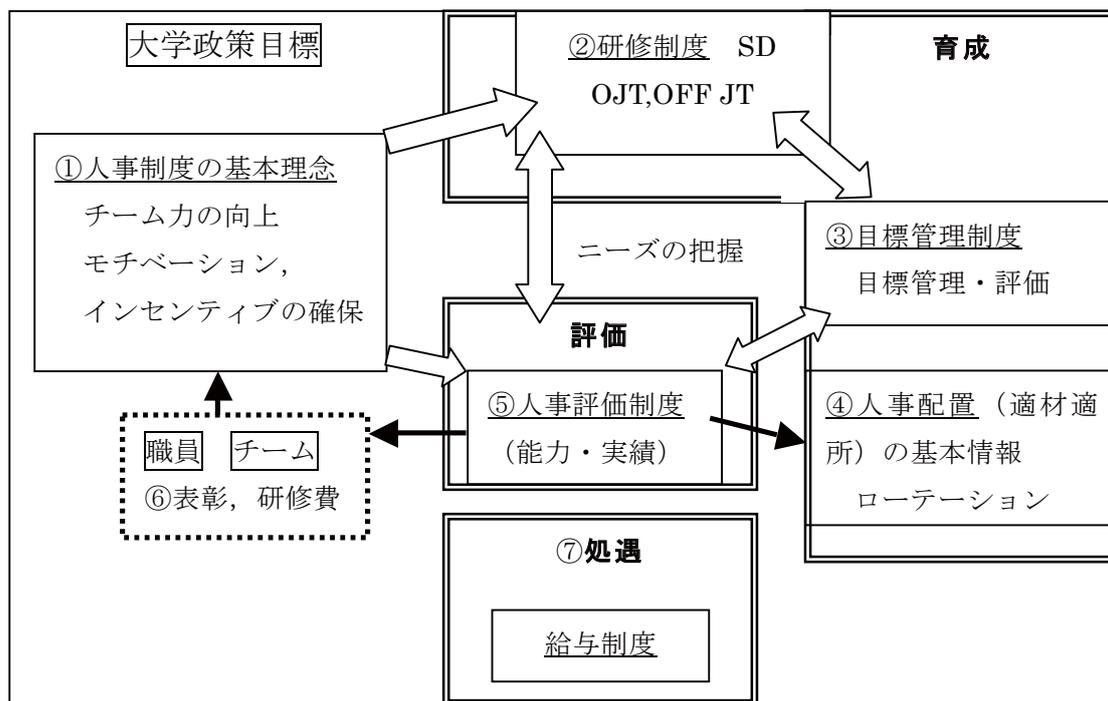


図 4. 新しい職員評価制度のイメージ<sup>(注23)</sup>

以上を踏まえ、大学における新たな人事制度を考えたい。図4は、人事制度の基本理念に基づく人事システムであり、研修制度及び目標管理制度を職員評価に反映させた包括的制度である。つまり、複数制度により構成され、各制度が有機的に関係して機能する。

まず、「①人事制度の基本理念」は、「チーム力の向上（事務組織の機能強化を図ることにより、組織目標の達成を目指す）」、「モチベーション（仕事に対する動機付けを喚起する）」、「インセンティブの確保（職員の能力や実績、貢献度を重視した人事評価制度により、公正な処遇を図る）」を基本とした人事制度を趣旨とする<sup>(注24)</sup>。その手法として、「②研修制度」、「③目標管理制度」、「④人事配置」、「⑤人事評価制度」、「⑦処遇」を柱とする。②～④は育成、⑤は評価、⑦は給与制度の機能を持つ。以下、各制度の機能と役割を説明する。「②研修制度」は、SDなどの研修制度（育成制度）や各職場のOJT、OFF JT、自己啓発援助制度などを形成する制度であり、「①人事制度の基本理念」を具現化させる職員養成機能を持つ。「③目標管理制度」は、職務基準（職務区分ごとの役割）を基準とし、各部署の目標に従って職員個人の業務目標を上司と部下の面談により決定し、その目標を共有する。事務組織の目標は、部長・課長・課員にブレイクダウンされる。目標管理の方法は、上司と部下で目標管理シート（業務課題を挙げ、業務目標や遂行方法・手段を記述したもの）を作成し管理する形態が望ましい。例えば、「業務の成果」、「業務の進め方」、「改善・工夫」などの項目に関する評価の実施が考えられる。重要なことは、同制度が職員個人やチームの能力を伸ばし、さらに他の人事制度にうまくフィードバックされるシステムでなければならない。また、「期初（目標設定）」→「期中（中間レビュー）」→「期末（評価）」のように、段階的に実施することが実効性を高めるために効果的である。「④人事配置」は、異動基準、教育的配置、キャリアパスなどのローテーション制度を通じて職員の適正配置を図る。「⑤人事評価制度」のねらいは、人事評価を昇給などの処遇に反映させることにより、職員の意欲向上と組織と個人の成果向上を目指すものである。評価要素には、「協

調性、積極性、規律性、責任性」などの基本的能力に加え、「技能、専門知識、創意工夫、指導力、判断力、渉外能力、理解力、計画力、自己改善力」などの業務遂行力に関わる多様な項目が考えられる。なお、後述の「図5 業務遂行プロセスと評価要素及び評価制度」は、人事評価の参考となる。当該制度の留意点として、可能な限り客観性のある方法が望ましい。例えば、多段階評価（課長、部長、人事部門等による段階的な評価）、多面的評価（上司、部下、同僚、教員等による評価）、絶対評価（資格基準、職務基準に沿った評価）、自己評価を組合せる方法が考えられる。また、評価委員会を設置し、評価結果の適格性を判断することも有効であろう。さらに、職員個人や部署の評価成績により、表彰や研修費（報奨金）の支給を行い、チーム力の向上やモチベーション、インセンティブの向上を図ることも有効であろう（⑥）。表彰は、評価成績を通じ、業務に貢献したチームが対象となる。表彰を学園内に公表することで、全教職員にとって、いい刺激になることを期待したい。チームに対する表彰は、組織内の連帯感を醸成させる契機になろう。重要なことは、学校法人が業務上、優秀な業務成績を残したチームなどに対し、今後の活躍への期待を表すことである。「⑦処遇」は、給与制度（基本給・賞与）と連動させない。この考え方は、三島の意見を引用した<sup>(注25)</sup>。

以上は、教育事業に携わる職員の業務の特質に鑑み、人的資源の開発及び適正な人事管理、業務の活性化に有効な制度と考える。望まれる効果は、職員が自発的に業務改善のための考察を行い、行動する転機となる可能性がある。ただし、職員評価制度は、職員への納得性、説得性が求められる。また、評価者育成方法の検討や若年層、中堅層など段階的に応じた柔軟な制度設計を加味すべきである。最終目的は、教育目標の達成や、その基盤となる組織力や運営機能の向上を目指す。職員評価により、人材育成や能力開発のための研修制度に活用すること、部門や個人別の目標管理の設定に活用する。ただし、職員評価のリターンを個人とチームの能力開発にも求める点では、一般的な成果主義制度と異なる。

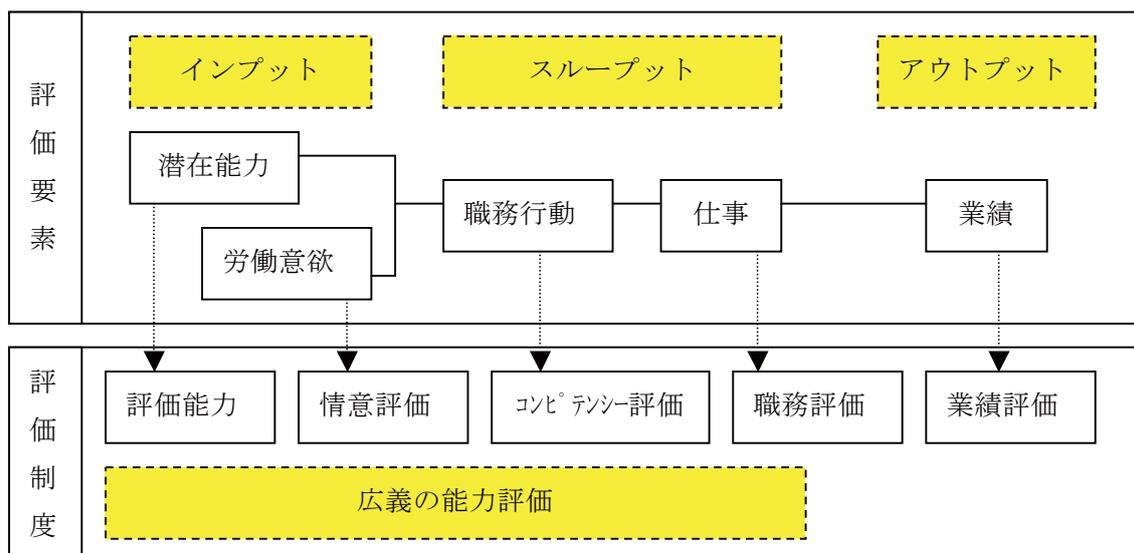


図5. 業務遂行プロセスと評価要素及び評価制度の例 (注26)

図5は、人事評価の一手法である。①潜在能力・労働意欲（インプット）、②職務行動・仕事（スループット）、③業績（アウトプット）に分類できる。人事考課は、評価要素、評価方法、評価結果の活用方法について、複数の要素を最適な形に組合せる必要がある。

当該制度は、Ⅲで紹介したA学園やこれから人事改革に取り組もうとする学園が導入を検討する価値があろう。今後の課題として、非正規職員の役割を考慮すると、本来なら対象とすべきだが、まずは専任職員の制度設計を構築することが急務である。

### 小括

本稿は、近年の大学経営の環境変化を踏まえ、大学職員の評価の必要性を考察した。

その展開として、大学職員の役割を論及し、先行研究を紹介した上で課題点を示した。以上の検討結果より、大学における新しい人事制度の方向性を導き出した。同制度が実現に至り、事務機能の向上に結びつき、結果的に教育サービスの向上の還元に資することが望ましい。しかし、現段階では、具体的な制度設計を提示するまでには至らなかった。従って、本稿は中間報告の位置づけとして、引続き当該課題の検討を重ねたい。今後の展開として、筆者が

調査主体となって大学の人事・総務等の担当者を対象とした職員評価に関する調査を実施したい。現状の職員評価の実情把握に加え、本稿で挙げた課題を検証することが可能になる。また、職員評価に対する各学校担当者の意見や捉え方も研究の参考になろう。そのことが新しい人事制度の方向性を具現化するプロセスの一つとなる。

ところで、取りまとめにおいて、次の所感を持った。人事制度の改革事例では、企業、大学を問わず、労使間で激しいやり取りを経て導入されたものがある。優れた制度であっても、経営者が従業員にその仕組みを納得させ、理解を得なければ不満は残る。人事グループが実施した調査の「大学（法人）が設定する「人事政策に係るミッション」は、大学構成員に明確になっていますか」の質問に対し、「はい」は18校（22.5%）、「よくわからない」は26校（32.5%）だった<sup>(注27)</sup>。職員の立場からすると、透明性のない人事制度の導入は受け難い。労使双方が納得できる制度設計を構築することは、相当な時間と労力を要する。

企業の人事制度においては、能力主義や成果主義の改革が模索されている。一方、国家・地方公務員においても、新たな人事制度の取り組みが検討されている。私立大学においても、人事考課改革の具体像の検討が望まれる。また、職員評価の研究は、ケース・スタディ、設置者別（国立大学法人と私立大学）

又は規模別の導入成果と相違点など、多角的な視点で捉える手法が考えられる。大学職員の能力を適正に評価し、大学再生や活性化に役立てるための評価手段について、学術的にも、さらに議論を重ねる必要がある。

繰り返すが、大学改革の必要性が叫ばれる中、大学職員の在り方が注目される。与えられた仕事をこなすだけでなく、業務改善や問題解決の対策を考え、自ら発信する能力を持つ人材が大学運営の原動力となる。例えば、業務の効率性を向上させたり、外部機関との渉外を実践するネゴシエーター能力を持つ職員などである。職員評価は、大学を取巻く経営環境は変革期を迎えている状況を勘案すると、早期に検討すべき課題ではないか。

## 注

1. 日本私立学校振興・共済事業団 学校法人活性化・再生研究会 (2007), 『私立学校の経営革新と経営困難・破綻への対応—最終報告—』, 48
2. 日本私立学校振興・共済事業団私学経営相談センター (2007), 『平成 19 (2007) 年度 私立大学・短期大学等入学志願動向』, 23-49
3. 文部科学省生涯学習政策局調査企画課 『学校基本調査速報』, 各年度。
4. 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編 (2004), 「2004 年度大学職員人事政策に関する調査結果概要」学校経理研究会 『「大学人事」研究—大学職員人事制度の分析と事例—』, 241
5. 中央教育審議会 (2005) 『我が国の高等教育の将来像 (答申)』, 22
6. 小日向允 (2003), 『私立大学のクライシス・マネジメント—経営・組織管理の視点から—』, 152—153, 論創社
7. 小日向, 同書, 152-169
8. 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ, 前掲書, 227-253
9. 妹尾昌俊 (2006), 「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』,

10. 産業能率大学総合研究所 (2007), 『「大学職員を対象とした人材育成」実態調査報告書』。
11. 室谷道義 (2001), 「職員人事評価制度の運用と今日的課題」, 『私学経営 No.318』, 40, 私学経営研究会
12. 石渡朝男 (2003), 「能力型人事制度導入による組織改革」私立大学連盟 『大学時報』, 42-47
13. 原邦夫 「慶應義塾における業務改革と人事制度の再構築」大学行政管理学会「大学人事」研究グループ, 前掲書, 112-117
14. 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ, 前掲書, 246
15. 日本能率協会 (2005), 『成果主義に関する調査結果の発表』, 1-9
16. 経済産業省 人材マネジメントに関する研究会 (2006), 『報告書』, 26-37
17. 木戸脇正 「日本福祉大学における職員人事制度の概要」, 「大学人事」研究グループ, 前掲書, 127-142, 大学行政管理学会
18. 上村克義, 武藤正美 「名城大学における人事制度—人と組織の活性化を目指して—」, 前掲書, 143-156, 学校経理研究会
19. 三島倫八 (2006), 「職員評価と賃金の連動は、大学に何をもたらすか」, 大学評価学会事務局 編 『大学評価学会通信 第 10 号』, 3
20. 筆者は、2007 年 11 月 20 日に A 学園の担当者にヒヤリングを行った
21. 清水秀晃 (2004), 『企業再生の人事戦略』, 9, 金融財政事情研究会
22. 榎田繁輝 (2004), 「私学職員の人事考課における多方向型評価及びコンピテンシーの有効性について」, 『私学経営 No.355』, 57, 私学経営研究会
23. 2007 年 9 月 1 日に三島倫八が大学評価学会秋季研究集会において配布した資料 (図) の一部を加工した
24. 三島, 同書
25. 三島, 同書
26. 今野浩一郎, 佐藤博樹 (2002), 『人事管理入門』, 114, 日本経済新聞社
27. 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ, 前掲書, 237