

# 人事評価に関する一考察

一 色 剛

## Research on personal evaluation for staff employed in universities

Gou ISSHIKI

### 序章 人事制度改善の必要性

#### 1 背 景

平成16年4月、全国の国立大学は一斉に法人化され、それ以前の権利や地位が抜本的に変化した。教職員は非公務員となり、労働条件についても国家公務員法制ではなく、私立大学と同じ労働法制が適用される。また組織としても、もはや行政の末端機関ではなく、「大学自治」の原則が尊重され、先行独立行政法人とは異なる配慮が及ぶ。

法人化は当初、財政改善の行政改革にその端を發したが、過去の法人化論の主張点を考慮すれば、この機会を大学の諸機能を向上させる好機、とする考えが必要になる。法人化の目的として、合田(2000)は「①行政のスリム化、②効率化、③大学改革」の3点を挙げ、中でも大学改革が推進されなければならない、と指摘した。

法人格賦与に伴い、大学経営について自立性が求められてくる。大学を取り巻く諸問題に対する適切な対応が求められ、増加した裁量権に対する説明責任も一層大学に課される。

#### 2 人事評価を考察する理由

これらの背景に留意しつつ、大学を取り巻く諸課題に対応していく為には、組織の現状分析と見直しが必要である。だが、行政文書による運営に慣れきった「官僚制」体質から、経営手法を採る「法人」への変革過程においては、多くの困難が伴う。また、人件費抑制に伴う職員数の減少と、それに伴う事務量の増加により、各職員が抱える事務量の負担増も

当然予想される。この現状で、一層の説明責任と意識改革を果たす為には、旧来のシステムの何を改善するのが適切だろうか。

まず、裁量権が大幅に増加した大学において、学内行政等の質を左右するのは各職員の資質だと私は考える。教員については、本務を研究・教育にしているため、学内行政に関する専門性を身に付けるには時間・能力的にも限度がある。故に専門性は職員に期される。職員の資質を高める方策としては、今までも人事交流（文部科学省・他大学）・各種研修・講習会等が体系立てて実施されていた。

しかし、人事考課一中でも評価に関しては、今まで大きな変革がない未検討の分野である。現在、評価による各職員への適切なフィードバックが何らなされていない。各国立大学で独自に人事制度を構築できる今、人事システムの整備により、各職員の能力を高める一手段に改善する事ができないか。これが、本報告書を作成する個人的動機である。

この点について、平成14年の調査検討会議<sup>注1)</sup>では「学内において、中・長期的な人事計画の策定と組織別の職員の配置等の調整を行うための仕組みを設けることが必要」とし、「業績に対する厳正な評価システムの導入とインセンティブの付与」の視点が必要との指摘がみられた。また、愛媛大学の中期目標では「人事の適正化に関する目標」と関連し、その具体的方策（中期計画）として「事務職員等の適正な処遇及び長期的な育成を図るため、明確な評価基準・評価結果のフィードバック方法を確立して、人事評価システムを充実させる」事を掲げている。

人事がうまく機能する為には、「評価—処遇—育

成」のプロセスが有効に連動する必要がある。本来であれば、これらの分野を併せて検討しなければならないが、紙面及び個人調査では限界がある。今回は主に「人材育成」の観点から、評価基準及び評価結果の還元方法などについて、他大学の事例を報告し、提言する事に留める。

### 3 本報告書の構成

以下、第1章では、民間の人事評価制度の経緯、及びその種類についてふれ、更に公務員における評価制の経緯と、その限界についてふれる。第1章第3節では、第2章私立大学の人事評価制の調査に際し、5つの検討事項を説明する。

第2章では、上記検討事項を基に、各私立大学の人事評価に関する調査内容を記す。調査は、主に現地でのヒアリング、または文献による。

第3章では、大学職員に求められる役割、人事評価を構築する上で留意すべき点、提言したい点を、節毎にまとめる。そして各章を纏め、終章で提言を記し、締め括りとする。

## 第1章 人事評価について

### 1 評価制度の経緯

日本の民間企業において人事評価が導入されたのは、70年代からである。それ以前は、年功序列のみで十分に機能していた。それ以後、年功制の欠陥を是正する為、個人の能力や業績：職務遂行能力を賃金に反映させる能力主義人事評価が、民間企業において広く普及し、現在では殆どの大企業で採用されるに至る。90年代のバブル経済崩壊後は、能力主義制が原因で人件費が高騰し、企業収益を圧迫した事の反省から、「成果」を重視する人事評価の導入が進んだ。

その後の比較的新しい制度としては、二つの評価制がある。一つは90年代半ばより注目されるようになった「コンピテンシー人事評価」である。コンピテンシーの定義は「高いレベルの成果を安定的に出せる能力、その行動特性」である。それは知識・スキルといった表層的なものではなく、行動・思考・価値観・基本的動機等の人間性に近い心理的要素をも含み、分析思考力・対人理解力・自信・イニシアティブ等と示す。これらを基準に育成すべき能力・

求める人材像を明確にし、人事戦略として活用を図ろうという手法である。もう一つは「多面人事評価制」であり、1990年代後半から話題になる。それは従来上司のみであった評価者を増やし、より「多くの者（同僚・部下及び本人）」から、被評価者の勤務態度を収集・分析する方法である。評価者には、被評価者本人の自己評価を含める場合もあり、利点として情報の量・質を高め、より公正な評価を行う点がある。

その他、評価制度と関係して「目標管理制」がある。既に60年代から多くの企業が導入し、広く普及され現在に至る。幸田（1995）によれば、「組織の要求と個人の欲求の統合にあり、統合マネジメントが目標管理そのもの」と要を指摘する。それは、組織目標達成のために各個人を組織へいかに参画させる手法である。（後の事例で詳述）

以上、民間で活用される人事評価制の経緯について簡単に記した。

続いて公務員について言及する。昭和26年に勤務評定の大枠が制定されて以来、大幅な改定はなく、国家公務員法のもと職務及び職位を基準にした俸給制によって運用がなされており、その給与体系は、基本的には年功序列型である（例外有り）。しかし現在では、民間企業の動向に誘発され、公務員制度改革の一環として、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。それらはいずれも、公務員の賃金決定について、職務資格制度や成果主義的賃金制等の人事評価制の採用を提示している。

大学法人化が現実にならなかったとしても、時流としてその導入に踏み切る事は、社会への説明責任と並行して要求されたと推測できる。後章では以上の経緯を踏まえ、各大学の人事評価制を確認する。

### 2 勤務評定制の限界

人事評価について考察する前に、現在の公務員制の評価について、特徴及び限界を確認することは有意義である。「公務員のための新人事評価システム」（株人事行政出版・新人事システム研究会監修）を参考に記す。

○公務員の人事評価システムの特徴と限界

- 【特徴】 1：狭い異動範囲と固定的な昇進ルート  
 2：年次主義的な昇進管理と遅い選抜  
 3：比較的小さな給与格差
- ※これらの諸特徴から派生する  
 勤務評定制の限界は以下の通り

【限界】

- 1 (グループ枠による人材活用の限界)  
 固定化した採用年次別, グループ別の人事管理は, 職員の能力, 適正に応じた適材適所の  
 人材活用を妨げ, 人材の選択の幅を狭める。
- 2 (多様な人材の活用への限界)  
 能力・実績よりも集团的執務の下での画一的処遇を重視してきた為, 個人が多様な価値観  
 や発想を活かして創造性を発揮する事が抑制されがち。
- 3 (貢献と処遇の乖離に伴う小さなインセンティブ)
- 4 (専門能力の評価及び活用の限界)  
 民間人材の活用等の際, 年齢・経験年数を基本的な尺度とした評価及びそれに基づく処遇  
 では, 円滑な対応が困難になる。

以上の様に, 勤務評定制には様々な限界がある。  
 高度な専門性や構想力・創造力を有する人材の育成  
 及びそれを有する職員の能力の正しい見極め・最大  
 限の活用に一定の限界があったと考えられる。これ  
 らの諸限界を改善するための手掛かりとして, 次章  
 では私立大学の人事評価システムについて, 調査内  
 容を記す。

3 調査に際しての検討事項

各私立大学の人事評価については, 次の諸点を調  
 査する。

- ① 人事評価の導入方法および周知方法…人事評価  
 制の導入については, それに抵抗する圧力も相当  
 発生する。それを調整・緩和する為, どのような  
 措置・方法がなされたかを調査する。
- ② 評価者研修等との関係性について…評価する際  
 は, 評価が正確かつ公正なものでなければなら  
 ない。評価制度を公正なものとする為, スキルの習  
 得を目的とした評価者研修等がなされているかを  
 確認する。
- ③ 組織目標との関連性について…個人評価が設定  
 されていても, その進むべき方向性が組織目標に  
 沿うものでなければ統一性をもたず, 法人として  
 の総和も発揮できない。組織の理念, 或いは目標  
 と関連付けについて確認する。
- ④ 評価方法…どの様な評価手法を採用しているか  
 -能力制, コンピテンシー評価, 多面評価など,

先にふれた評価制度の種類に応じて確認する。

- ⑤ その他…面談制, 結果の公開等について。  
 なお, 調査方法は, 人事担当者へのヒアリング,  
 または文献調査による。

第2章 各大学の事例調査

1 【京都府私立K工芸大学】

○文献調査<sup>※1)</sup>

- ① 97年度から目標管理を基本とした人事考課が実  
 施されるが, 人事制度の改定にあたり, 職員への  
 趣旨説明を図る。それと共に各課で議論し, 全職  
 員から意見を収集した。(その結果, 現場の抱え  
 える問題や悩みを吸収する事に役立つ。)
- ② 管理職(課長以上)に対して, 考課スキルの向  
 上を目指した研修がなされる。研修の目的は, 具  
 体的事例を通じて, 評価の視点とレベルの平準化  
 をはかる事である。併せて, 実際の目標に沿って,  
 業務を進行している職員の考課も適宜実施する。
- ③ 学園の理念や目指す目標の共有化をはかる為,  
 組織目標と人事評価を連動させている。  
 プロセスは以下(1)~(4)の通り。  
 (1) 5年後のあるべき姿を描き出した「中期目標」  
 を立案する。立案プロセスには全職員を参画さ  
 せ, 理念の共有化を図る。中期目標は具体的か  
 つ年度末に客観検証できる内容のものとした。

- (2) 中期計画を年度計画に分割する。
- (3) 更に年度計画を各部門の現場担当者の仕事に当て嵌めて、目標を設定する。
- (4) 最後に各部局で作成した計画目標を、職員個人の目標設定へと落とし込む。

以上の通り目標管理の設計プロセスが、全学から各部局、そして個人へと分割され、理念の共有を実現させる仕組みになっている。

- ④ 制度改定に際し、職責に応じたレベルの評価を行う。また、仕事の意思決定に関与する程度を中心に職種を、①管理職、②企画事務スタッフ、③運営事務スタッフ、④専門スタッフの4種に分類・設定して、それぞれの異なる視点で評価し処遇する。また、人材育成の観点から、コミュニケーションを重視した面談制を取り入れる。加えて、職務行動（コンピテンシー）や業績評価も取り入れ、年功的な人事管理を排し、学内の活性化を目指す。

業績・成果評価は、各部門計画を達成する為、各人の目標が課長との協議により決定される。設定にあたっては、①今期の重点課題、②通常業務に関するテーマ、③自主設定テーマを各2～3項目ずつ設け、年度の中期と末期に自己評価と一次・二次考課を実施し、結果は必ず協議する。結果は5段階評価とし、点数によりその達成度をはかる。

- ⑤ 管理職は全員年俸制へ移行する予定。

## 2 【東京都私立R大学】

○ヒアリング（H15. 10. 27）

- ① 人事評価制度については、現在検討しており、勤務評価自体は存在するものの、制度としては定着していない。導入準備として、4年前から管理職（局長から副部長）に対する評価制を検討し、2003年度にそれを確立した。上位職員から試行的に導入し、以後下位職員に対しても評価システムを構築する準備をすすめる予定。担当者によれば、「民間からの評価システムをそのまま導入するのは難しい。やはり大学組織に合ったものを構築するためにはもう少し時間をかけて模索する必要。」との指摘があり、拙速ではない慎重な対応が窺えた。
- ② 考課者研修は企業のプロまたはコンサルタントを招くことを検討中。ほか、研修制度としては種々

多様なものが整備され、階層別、目的別（語学・情報）、自己啓発支援型のものがある。私立大学連盟による総合研修にも参加している。

- ③ 目標管理制を導入予定。
- ④ 評価方法は、目標管理と人材育成の観点から検討している。人事評価は年2回実施。春は、職員の職務目標及び役割を面談制によって明確にし、秋には人事異動の参考として、本人の職務希望を、春に行った内容に追加して聞き出している。面談制が確立され、本人の意向を反映すると共に、適正配置に役立てている。面談制を確立したことで、各部局間での連絡・調整する仕組みができた。
- ⑤ 評価による昇格制はあるが、資格取得に関わる昇給制はない。

## 3 【東京都私立K大学】

○ヒアリング（H15. 10. 27）

- ① 人事評価は、制度として昭和45年に制定された。現在に至るまで、数回に渡る見直しが図られる。規程の他、ホームページでも周知する。45年当時の導入に際しては、労働組合との談合があり、説得した経緯がある。
- ② 外部からコンサルタントを招聘し、評価者研修を行っている。
- ③ 組織目標との関連性はない。ただ、課長以上は「ミッションシート」を、課長補佐以下は「チャレンジシート」の提出を義務付け、企画立案能力を高める目的で、担当業務に関わる目標を、各職員に作成させている。
- ④ 人事評価は年2回、5月と11月に実施している。評価方法はAからDの4段階。コンピテンシー評価および業績評価が存在する。各職員の評価結果は、ホームページによって公開される。
- ⑤ 処遇については、昇給制はあるものの、勤勉手当時に少額を加算しているのみ。担当者は、「導入した評価制度のメリットとしては、昇給・昇格、人材育成にはさほど効果はないが、異動の際の適正配置に役立てている。」と説明する。

## 4 【東京都私立S女子大学】

○ヒアリング（H15. 12. 8） ○文献調査<sup>\*2)</sup>

- ① 平成14年度人事評価制（試行）を導入する以前、約10年間は国家公務員給与に準拠した勤勉手当評

定を実施していた。平成15年度は学長が交替したことに伴い、試行評価制が理事会等でも保留となり、現在はそれ以前の勤務評定が適用されている状況にある。本報告書では、平成14年度の試行分を報告する。

～質疑応答概要メモを作成し、部門ごとに教職員説明会を開催した。管理職に説明した後、一般教職員に対して再び説明する。否定的な視点からの質問が相次いだ。トップダウン方式で精力的に説明会を開催し、質疑応答を繰り返す。併せて、文書で回答する等、趣旨の徹底に努めた。質疑では「これまでの家族主義が疑心暗鬼により乱れる」「給与と連動させず、従来同様、勤勉手当に反映すれば充分」等多数の批判が出た。

- ② 担当者は、「人事評価制度の目的・仕組みを維持・発展するためには、当該目標が評価する上で妥当なものか、客観的・具体的なものであるかを外部専門家がチェック・修正する必要がある。そのためコンサルタント業者へ委託し行うべき」と認識していた。

考課者研修についても、「評価理論を学習することは人事評価制度の浸透に欠かせないもので、所属長の業務分掌として組み込むことが重要である」とし、年に一回は開催する必要があると述べていた。14年度は1回・3日間開催した。

- ③ 各部署の方針を10本打ち立て、それに沿う個人目標（年間目標）を「自己申告書」に基づき、所属長へ提出する。理念の共有化が図られている。
- ④ 評価方法は、自己申告書に基づく自己評価を基盤に、業績評価書によって5段階で評価する。業績評価書は、自己申告書・自己評価書に基づく面接結果を踏まえ、所属長が作成する。所属長所見として、5段階評定の結果に対する具体的な理由を特記事項欄に記載し、自己評価に対する意見・今後の指導方針について言及する。面接・面談の回数は部門に委ねられている。
- ⑤ 不服処理制度として、3審制の導入を検討した。

## 5 【愛知県私立N大学】

○文献調査<sup>\*3)</sup>

- ① 1993年、プロジェクトを作り、人事評価制の本格的な検討を開始する。翌年、制度を提案し、初めに事務局内で徹底的に議論する。その後合意を得るよう2年間検討する。1996年、組合に提起し

合意の上で、1年間仮実施する。1997年に本格実施した後、1998年に完全実施する。特に組合とは、労使協議会をつくり、理解と納得を得る点に重視して、長時間かけて議論を積み重ねた。

- ② 全学的な基本戦略を、個人目標に落とし込む形の目標設定・評価システムを導入。抽象的な目標にならない様、数値目標を盛り込み、客観的な評価がし易くなるよう指導、複数の管理者が評価を行う。
- ③ 目標管理制度を実施している。考課制度としては、能力分類（※1）を基礎とし、資格等級（6段階）ごとに考課要素を設定し、各人の職務遂行の結果と能力を絶対評価している。また、一部昇格のための試験（論文他）を実施し、合格する必要がある。（※1：Ⅰ類～Ⅲ類に分類。《Ⅰ類：成績考課》一定期間の職務基準に照らして発揮能力および課業別到達度を考課する。《Ⅱ類：情意考課》一定期間内における各人の仕事に対する取り組み姿勢や意欲を考課。《Ⅲ類：能力考課》期待し要求する職務能力を、等級基準に照らして判定。）一方で部下が上司の資質を評価する多面評価システムも導入。

【部下メッセージシステム】アンケート方式で、上司の管理行動について、①目標達成行動、②集団維持行動、③課室運営状況、④管理者としての資質・能力・識見の各々の側面から具体的な設問に応える方式。

- ④ 【複数型人事制度】事務職では、上位になる段階で総合職と専門職に分かれる。総合職は日常の基幹的業務推進の担い手として、専門職は専門分野の開発・推進の担い手としての業務を担当する。そして、両者の中から管理職を登用する構造となっている。

## 6 【福岡県私立S大学】

○文献調査<sup>\*4)</sup>

- ① プロジェクト型で人事制度チーム（コンサルタント1名・支援職員2名）が編成され、学校（理事）側と職員側の中立に位置付けられる。現行の人事評価に対する調査をはじめ、説明会及び啓蒙活動を頻繁に行い、関係者全員の情報の共有化を図った。チーム案を基に「人事制度検討委員会」で検討し、理事会へその方向性を報告、新人事制度を策定する運びとなった。
- ② 職位別研修、実務研修等を含む形で、評価者研

修も実施。

- ③ 職員の職務遂行能力、業務の成果及び勤務態度を職能資格基準に照らして評価し、職員の能力開発と公正な人事処遇の運用を図ることを目的としている。考課者は管理者で、一次考課・二次考課がある。評価区分はS～Dの5段階。
- ④ 自己評価が行われ、自己評価シートに必要事項を記入し、一次考課者に提出する。それを基に面談が行われる。面談は目的に応じて、目標面談と育成面談に区分され、下記の通り実施されている。
  - I 目標面談：対象期間における業務遂行目標、及び能力開発目標の設定、ならびにその達成度についての相互確認。
  - II 育成面談：被考課者が自己に課せられた役割や期待を自覚して、能力開発の意欲を高めると共に、相互の信頼感を高める。

## 7 【愛媛大学】

- ① 昭和26年の人事院規則の制定・施行による。その後50年間、改変した経緯は無い。
- ② 評価者訓練は殆ど実施されていない。その他の職員育成に関わる研修については、人事院主催のものや、各大学に体系立って存在するものの、長期的視点にたった経営能力の育成に関するものはない。
- ③ 経営は文部科学省・教授会にあり、大学はその決定内容を運用するのみ。従って、私立大学と比較し、大学固有の理念、或いは経営目標に関する意識が希薄にならざるを得なかった。
- ④ 国家公務員法第72条第1項等に基づく勤務評定。評価項目は抽象的かつ一般的。毎年一定の日に実施する「定期評定」と、条件附任用期間中の職員その他必要があると認める職員について実施する「特別評定」の2種類がある。結果は3段階以上で決定され、勤務実績等を総括的に表示する標語が記される。記録書として保管され、未公開。上司による一方的評価。
- ⑤ 勤務評定は形骸化。実質的にはあまり活用される事はなく、賞与時の「勤勉手当」として勤務成績が反映される他、適正配置・人事交流の際の一参考資料になる。(尚、配置に関しては年度初期の「身上調書」により、職員の意向が確認される。)以上、他大学の諸事例を記した。ここで比較考察

を行い、愛媛大学の諸特徴を明確にすべきだが、紙面の都合上難しいので、終章の提言で内容をまとめる事とする。

## 第3章 考 察

### 1 求められる職員の役割

次に、現在盛んに議論されている職員開発論の動向を押さえる事は、今後の人材育成に関する方向付けに有意義であると考ええる。それについて、簡潔にふれる。

秦(2003)は「大学職員に求められる能力や役割は明らかに高くなっている。それも急激に高くなっている。」とし、「理事会や大学教員と張り合う形ではなくそれら構成員とコラボレートする」方向へ向かっていると指摘する。それは、福島(1997)が述べる通り、「教員管理のもとでの事務処理・下請的勤務労働」から「教育・研究条件整備と経営実務労働」「政策立案と経営管理」へと職員の業務内容が変遷し、「教育支援・研究支援・学習支援」までも踏み込み始めた事を示す。清成(1999)によれば、「課題設定能力ー調査・企画・提案能力ー問題解決能力ー達成経験の反復が段階的に必要」とし、また今村(1999)は「大学経営戦略に必要な企画実践能力を有すること」と述べている。

これらの能力を長期的視点に立脚して育成するシステムは、現在の国立大学には存在しない。また、職員に求められる専門性についても多岐に渡る。法人化後の職員育成に向けては、評価システムの工夫のみではなく、研修やOJTの実施、プロジェクトチーム編成による参画型の職務遂行等により、それぞれを独立させるのではなく、相乗効果があがるよう有機的に体系づける必要がある。孫福(2001)は、大学職員のあるべき姿としてプロフェッショナルを提唱し、「ゼネラリストの視野の広さとスペシャリストの知識の深さをそれぞれ併せ持つことが期待される」と述べている。評価する内容も以上の能力を育成できる様な工夫がなされる必要があるが、とりわけ各職員に求められるゼネラリストの視点と、多彩なスペシャリストの視点をいかに盛り込むかがポイントになる、と私は考える。

## 2 評価システム設計上の3つの留意点

### ① 専門性について

人事評価との関連で、職員の専門性に関して、どのような評価をなすか—その水準と質をいかに確保するかが問われる。潮木（2002）の指摘によれば「大学間競争が激化すればするほど、大学職員の専門知識が重要視され大学全体が専門職員の専門性に依存することになる」とし、その責任所在のあり方と併せて、それらをいかに担保するかを問題として提起している。また、大学職員の専門性の形成について、プロが育ちにくかった背景として、山本（1999）は「高等教育の行政管理人材を養成する教育カリキュラム、教育機関がなかったこと。ローテーション人事によって、職務部署がしばしば変わることもあった」と理由を述べている。

民間企業などにおいて専門職制は、知識社会の時代に入るという認識、若しくは年功序列から成果重視の処遇への転換等の必要性から導入されたものである。だが、大学においても、法務・教務・財務などの専門職制度というシステムをつくれれば、自然にスペシャリストが育つ訳ではない。竹村（2002）によれば、専門職が上手く機能するには、処遇にも配慮し、戦略と深く結びついたものにすべきである、と説明する。また、ポイントとして次の点を指摘する。

- I 戦略及び業務が専門職を必要としているか。
- II 専門職専用の、柔軟な昇進・昇格システムをつくる。
- III 専門職を活かせる仕組みをつくる。  
—出来るだけ経営の中核に近い部署＝例えば、部レベル・役員直属レベルなどに配置。

IV 専任職に光を当てる。

**【専門職】** 高度の専門知識やコーディネート力で、全学的で横断的な企画に従事。

**【専任職】** 得意とする分野で日常の業務を遂行し、管理職を補佐する役割を担う。

仮にこれらの諸点を、法人化後の組織に当て嵌めるとどの様になるか、一例を記す。従来は管理職系チムリーダーのみの固定的な単一ルートであった。法人化後は、T Lを専任職に、S Lを係長として配備し、役割を明確にする。それと共に各種評議会に、全学横断的な専門職を配置し、専門職系のルートを構築する。処遇は法人化前と同じだが、名称及び組織体系

を変更した事により、役割分担を明確かつ戦略に則ったものに変化させてはどうか。

評価システム構築の際、先に述べた「求められる職員の役割」の他、職員の専門性が備わるよう長期的視点に立脚した人事配置（ローテーション）を、評価項目の策定と併せて考慮する必要がある。

### ② 文部科学省との人事交流

法人化後は学長・監事以外の人事権は、全て学長の権限となり、国（文部科学省）に代わって学長が任命権者となる。だが、文部科学省と各国立大学の間では、20歳代の国立大学職員を文部科学省に転任させ、彼らを将来部課長候補者として各大学へ赴任させる慣行がある。現在の国立大学の部課長以上となると、文部科学省からの出向者がその多くを占めているのが実状である。

仮に、この慣行が残存するならば、人事に関しては大学側に真の自立性が担保されたとはいえず、法人法の趣旨とも矛盾する。逆に国立大学の人材から幹部職員への登用がなされれば、各職員のモチベーション向上には、大幅な影響を与えることと推測できる。長期的な人材育成の視点から、この現行システムがどの様に変化するのを見極める必要がある。

そこで、この点を明確にするため、文部科学省大臣官房総務課・山下馨専門員へ、次の2点に関しヒアリングを行った。（H15. 12. 10）

Q 1 「現在慣行である文部科学省から各国立大学への部課長以上の人事交流について、法人化も継続するか否か。」

Q 2 「人事評価などの人事考課について、今後見直しをする予定があるか。」

これに対する返答を簡潔に示せば、以下の通りになる。

A 1 「現在文部科学大臣が有している人事権で、課長以上のポストは約2,200存在するが、人事権が大学の長へ移行する事に伴い、これらのポスト数を減少させる方向で検討している。また、課長登用試験についても廃止する予定である。」

A 2 「平成18年度を目処に新たな制度へ移行するよう計画している。しかし、平成15年度の「国家公務員法改正案」が国会での自民党の了解を得られず、難航しているのが現状である。」

まず、A 1 について説明する。現在、文部科学省が有している人事権のうち、事務職・課長以上のポ

ストは約2,200席であり、その内訳は、上記でふれた本省経験者が約900名、課長登用試験で選出された職員が約1,300名である。所属機関としては、国立大学・共同利用機関・高等専門学校・自然の家等がある。

この本省が有する課長以上のポストのうち、第一期中期目標・中期計画終了時点で、定年退職を迎える職員は、本省経験者が約400名、課長登用試験で選出された職員が約900名となり、6年後（2010年度）の時点で、毎年平均216名の職員が退職することになる。この間の、定年退職により空きポストとなる約1,300席については、これまでの文部科学大臣の人事権ではなく、各大学の長の人事権へ移行する事が検討されている。すなわち、本省職員の各国立大学への幹部職登用は、減少することになる。残った本省経験者約500名については、できるだけ各国立大学と連絡調整を行いながら、地元出身大学の属するブロック（愛媛大学なら四国ブロック）へ異動させる方向で検討しており、また、課長登用試験によって選出された職員についても、生活基盤のある地元付近の機関へ異動させる事が計画されている。

残りの文部科学省から毎年出向する職員約40名については、組織の活性化など、各国立大学の人事戦略により、学長の裁量（実際は委任を受けた人事課）による申し出を基本として、受け入れの調整を図る事が検討されている。

次にA2について説明する。公務員の勤務評定については、現在平成18年度を目処に移行措置が図られている。端緒は平成12年度に閣議決定された行政改革大綱にあり、そこでは「公務員への信賞必罰の人事制度の実現」と「官官、官民間の人材交流の促進」が掲げられた。平成13年度には公務員制度改革大綱が閣議決定され、平成15年度に国家公務員法の改正案が国会へ提出される予定であった。しかし労働勢力側から人事院への反発があり、また自民党の了解が得られず先送りとなる。現在は、平成17年度末までには関係法令を整備し、平成18年度に新たな制度へ移行する目処があったものの、延長された状態にある。

文部科学省職員へ対しても、能力等級制度の導入や能力評価・業績評価からなる新評価制度の導入が図られ、更に事務次官、局長など上級幹部職員に年俸制が適用されるなど、将来的には導入を推進する計画がある。

### ③ 組織的観点からの検討

S女子大学担当者は、「各私立大学の人事評価システムのうち、「評価」の方法が確立している大学は少なからず存在するものの、それが「処遇」と連動している大学は少ない」と認識する。事実、全国私立大学調査結果報告書においても、人事評価制度を『実施している』と回答したのは75大学（30.7%）であり、『検討中』が52大学（21.3%）というデータが得られたが、効果的な職員人事制度が構築・導入されているケースはなかなか見当たらない。

財政問題や労働組合の強い抵抗等が発生する事から、「評価」制度の整備と比較して「処遇」制度に変化をもたらす事が、生易しいものではないと推測できる。教職員を対象に新人事評価制度の導入を検討している大阪府立大学においては、その試行期（2000）に、労組からの新人事評価制度の取り止めの申し入れを受けた。その中で、「…賃金・一時金の「成績主義」を導入するために、その前提となる「勤務評定制度」を作るのであり、職場に差別と分断・競争を持ち込み、職員を全面的に当局の監視下におき、人事・給与を結合させる事により、無批判・忠実な職員づくりを目指す…」と批判が成された。人事評価の構築にあたっては、差別・過度の競争意識（励起する場合は除く）を生むものであってはならず、導入の際、主たる反対理由にならないよう、制度に工夫を凝らす事が必要である。それ故システム設計の際は、各職員からの意見を充分反映させる必要がある。

能力給等の導入に当たっては、日本の年功序列制の良さを踏まえつつ、能力給の長所を加味する方向性が望ましいのではないかと。視点は、個人的観点から能力を引き出す事よりも、職員総体の能力の「総和」を如何に引き出すかに重点を置く。安易に『能力給』といった時流に迎合するのではなく、組織文化に見合う処遇制度が必要ではないだろうか。

## 3 評価システム設計上の提言

### ① 目標管理制度の利点

目標管理制度について、金津健治著「目標管理の手引き」（日経文庫）を参考にして考察する。現在の業務は、中央機関や審議会の内容を反映させるトップダウン型（階層性）であり、職務は事務分掌規程によって分担されている。職務にあたっては数値目標がなく、現場での政策・企画立案機能も十分

育成されていない。奥居（2003）も「『達成すべき指標を、当初幹部さえもっておらず』『いつまでに』という発想もない」と述べ、コスト意識の欠如を指摘する。背景には、年度の行動指針である予算による制限がある。

経営概念が存在しない国立大学が、今後学長を中心とする役員会等の目標・理念を各職員へ結びつける方法として有効だと思われるシステムに「目標管理制」がある。京都府K大学の事例で見た通り、「大学の理念」を共有化させる為に、まず中期の全学目標を策定し、次いで年度目標に分割、それを担当部署へ割り当て、個人目標として細分化させる。その利点は、理事他経営者にとって、①経営戦略の行動化、②目標・方針の徹底があり、学長（管理者）にとっては③マネジメントのシステム化、④学長のマネジメント力の向上がある。上記手引きによると、これら①～④の利点につき、以下の様な説明がある。

①・② 「経営戦略の実現のために各部門単位で組織目標を立案し、その達成を図るため重点的な実施事項を個人目標として設定することにより、戦略の具体化が実現される。」「全学目標・方針→部目標・方針→課目標・方針という形で目標を検討し、それを各メンバーがやるべき事として具体化・明確化しその実現に向けて努力する事により、目標・方針を徹底させる。それにより体系立てて目標・方針を策定することができる。」

③ 「『体系的なやり方』を管理者に提供する。－放任管理の状態を防ぐ－」

④ 「目標管理の導入により、管理者自身自らやらなければならないことが明白になる－検討会の開催・リーダーシップの発揮・目標設定段階における面接」

この制度は、上記事例のほか、大阪府立大学等でも採用の検討が成されており、学校側にマネジメント（目標を設定して手段を開発・選択、実施して、その結果の評価を次の目標の改訂につなげる）手法を体制化させる事に有意義であろう。

～以上のことから、6年間の中期目標・中期計画を組織目標から個人目標へシフトダウンすることにより、全学理念の実現が図られる事が可能になると考える。

## ② 多面評価制度の利点

現行の勤務評定では、評価者は上司のみであり、その結果については非公開である。育成の視点か

ら、職員へ結果を還元する仕組みにはなっていない。また、評価をする上司に対しては、特に評価者研修を実施しておらず、その結果が公平・公正なものか定かではない。二つ目の提案として、評価者を増やすとともに、評価によって明らかになった結果を、本人に通知する事である。

多面評価は第1章でも若干ふれたが、従来の上司のみではなく、同僚・部下・顧客のみならず、自己評価をも含めた広範囲の情報を取り入れる。それにより、「気付・刺激」が少なく、「信頼性・公平性・正確性」に疑問のあった従来の評価制度を、情報の精度を高め、被評価者の行動特性を変化させるのが目的である。

人事評価制には、業績・コンピテンシー・勤務態度など種々の評価項目があるが、遠藤（2002）によると、多面評価制度と相性が良いものとして、上記の中でもコンピテンシーが最も適している、と説明する。業績については「定量的で数値化しやすく絶対的なものであり、そこへ複数の視点から評価が入る余地はな」く、他方勤務態度は、例えば「『積極的であるか』『協力的であるか』といった評価者個人の価値判断が入ってくる可能性がある」と指摘する。その上でコンピテンシーが「高い業績を達成する為の行動（特性）」そのものの評価であり、そこには教育・開発の余地がある」としている。

## 終章 ま と め

### 1 提 言

以上、第2章の事例、及び第3章の留意点等を踏まえ、新たに評価制を構築するであろう愛媛大学へ参考にして頂きたい諸点を下記にまとめる。

① 導入・周知方法：上からの一方的な導入ではなく、各職員の意見を徹底して汲み取り、十分な時間を費やす必要がある。事例の6大学全てが、職員（労働組合）から意見を収集し、試行期を設けている点で共通していた。S女子大学担当者は、「回答文書等は、数多く資料化し、今後の議論の深化に役立てる」と説明した。事例のうち、専門チームを学校側・職員側の中立に位置付け、片方の意向に偏らない措置をとったS大学の事例は参考になる。頻繁に説明会を開催し、意見を収集（調査の実施）した事に加え、「多くの大学の様に、経営側の意図が強

く入る形で進められたのではなく…，労働組合を巻き込み労使双方の意向を取入れる方法を導入した事により，想像以上に両者の意見や情報を入手できたのである。

② 評価者研修：山下氏へのヒアリングで，氏は「人事評価では，如何に評価者を育てるかが最もポイントになる。公正性・透明性を保障する事が重要」と力説された。事例では，外部コンサルタントによる説明会を実施している大学も多い。制度やシステム等の器だけではなく，ともすれば見落としがちな「評価手法」について，十分な周知を図る必要がある。評価が半端であれば，被評価者へは十分に結果が還元されず，評価制自体に不信感を持たせる虞れがある。

③ 組織目標との関連：もともと経営という概念がない国立大学にとって，目標管理制度を導入することは，3-①で記載した通り，利点があると考えられる。事例でも4大学で実施されており，中でもK大学の事例は，中期目標・中期計画で運用されている愛媛大学にとって，参考になるのではないか。面談制により，中期目標に沿う各職員(あるいはチーム)の目標を明確にする。その際，K大学・S女子大学の様に「申告書」を自ら作成させる事により，達成目標を認識する事ができる。(従来型の上からの目標提示よりも，自ら設定した目標による統率・管理の方が，機能すると考えられる。)

④ 評価制度：国立大学の勤務評定は，主観的判断が入り易く抽象的な項目が多い。他方，私立大学は，目標管理制・多面評価制・成果制など多彩である。調査した6大学と比較すると，国立大の後進性が伺える。事例では企画立案用シートの提出を義務付けたり，面談を通し各職員の企画力を高める点等が参考になる。

⑤ その他：【面談制】愛媛大学と事例6大学を比較し，職員「育成」に関するシステムで最も必要なのが，面談制だと考える。面談を「目標」「育成」の目的別に分け二度の考課を実施しているS大学の例も参考になる。

以上で，纏めを締め括る。愛媛大学の評価制の後進性が窺えたが，その分取り入れる余地が潜在的にあると考える。事例では私立大学を取り上げたが，評価制の必要性は認識されている事が確認できた。ただ，この報告書の作成途中で，人事がかなり幅のある領域だと何度も認識できた。学校経営にとっ

て，人事は非常に大きなウェイトを占める。それは総収入や総支出に占める人件費の割合が高い事からも認識できる。また新システムを導入したとしても，それが速効性をもたらすものではなく，K大学の様に何度も最善のものを創り変える必要もある。

事例大学の選定など，不備な点が残る報告書であるが，今後新システムを構築する愛媛大学の一参考資料になれば幸いである。

## 参考文献

- 注1) 平成14年 国立大学等の独法化に関する調査検討会議
- ※1) 『カレッジマネジメント115号』リクルート，2002年7・8月号
- ※2) 武藤空男「昭和女子大学における人事評価制度の構築について」2003年7月
- ※3) 『大学職員論』地域科学研究会，pp.45-80，2004年9月1日
- ※4) 秦敬治「西南学院における職員新人事制度」
- 喜多村和彦『現代大学の変革と政策』玉川大学出版部，2001年3月
- 『大学の組織・経営再考-高等教育研究 第5集』日本高等教育学会，pp.67-85，2002年4月
- 『IDE-国立大学法人の課題 No452』民主教育協会，pp.12-17，2003年8・9月
- 「第8話 愛媛大 独立法人へ」愛媛新聞 2003年8月21日
- 山本眞一『大学の構造転換と戦略』ジアース教育新社，2002年7月
- 孫福弘『文部科学教育通信 No57』
- 遠藤仁・高橋香織『360度人事評価の正しい取り入れ方』中経出版，2002年5月
- 金津健治『目標管理の手引』日経文庫，1995年3月
- 新人事システム研究会『公務員のための新人事評価システム』人事行政出版，2001年5月
- 『Between』ベネッセ，2002年5月
- 秦敬治「先行研究からみる大学職員論に関する総括的研究」日本高等教育学会発表資料，2003年5月
- 『IDE-大学のSD No439』民主教育協会，2002年5・6月
- 『大学の組織・経営再考-高等教育研究 第5集』日本高等教育学会，pp.7-26，2002年4月
- 竹村之宏『日本型を活かす人事戦略』日本経団連出版，2002年10月
- ハイコンサルティンググループ『正しいコンピテンシーの使い方』PHP 研究所，2001年10月