

論文

私立大学職員の人事制度に関する一考察

——評価制度を中心に——

小室昌志[†]

要約：本稿では、私立大学という組織・機関の特徴を概観しつつ、私立大学職員に対する人事制度、とりわけ人事評価制度に焦点を当て考察を行った。

考察の結果、まずは次の4点を指摘した。①私立大学は、「評価」に極めて不慣れであり、「評価文化」が未発達であること。評価結果を踏まえた自発的なPDCAサイクルが欠落しており、方針管理もできていない状況にあること。②職員に人事評価制度を導入している私立大学は少なくはないが、その結果を賃金に反映させる査定を実施しているところは少数派であること。③人事評価制度は、人材育成を大きな目的としていること。④人事評価の結果をダイレクトに賃金へ反映させることは少なく、賃金は依然として昇進・昇格によって決められていること。

その上で、私立大学3校を対象にした事例分析に基づく考察を行った。考察の結果、人事評価制度においても方針管理がなされていないことを指摘し、この指摘を踏まえ、人事評価制度の目的・意義について、筆者なりの見解を示した。

キーワード：私立大学、職員、評価、方針管理

目次

1. はじめに
2. 私立大学と評価・方針管理
 - 2-1. 認証評価
 - 2-2. 方針管理
3. 私立大学における人事評価制度の概観
 - 3-1. 人事評価制度の導入状況等
 - 3-2. 人事評価において重視される事項
 - 3-3. 人事評価から見えること
4. 人事評価制度導入私立大学の事例分析
 - 4-1. X大学
 - 4-2. Y大学
 - 4-3. Z大学
5. 私立大学における人事評価制度の考察
 - 5-1. 人事評価制度と方針管理
 - 5-2. 人事評価制度の目的

[†]同志社大学大学院社会学研究科博士後期課程

*2012年9月5日受付、2012年10月17日掲載決定

5-3. 私立大学における人事評価制度の意義

6. おわりに

1. はじめに

「職場としての私立大学の考察－事務職員を中心として－」という筆者の研究テーマに基づき、これまで、私立大学の事務職員（以下、職員という）の就業形態の変化、仕事の変化、高等教育政策、教員との関係について考察を行ってきた⁽¹⁾。

本稿では、これまでの考察を踏まえ、冒頭に掲げた筆者の研究テーマをさらに深化させるため、職員の人事制度、とりわけ人事評価制度に焦点を当て考察を進める。そして、この考察を通じ、私立大学で働く職員の職場はいかなるものかという筆者の研究の一端をさらに明らかにしたいと考えている。

なお、人事評価・人事考課・査定、それぞれの言葉の定義について、遠藤（1999）によれば、「基本的に同一の制度を意味する」⁽²⁾とされているが、本稿では論旨を明確にするため、原則として、人事評価の結果を賃金に反映させる制度を査定、そうでない制度を人事評価または人事考課と表記し、稿を進める。

また、本稿で言う私立大学とは、原則として私立の短期大学を含んでいる。そして、本稿では、原則として、正規雇用の職員を職員と表記する。

2. 私立大学と評価・方針管理

私立大学職員の人事制度・人事評価制度について考察する前に、大学という組織・機関に対する評価制度である認証評価と同制度が大学にどのような行動を促したのか等について概観する。その上で、評価制度に焦点を当て考察を行う本稿の目的に照らし、大学と評価制度・大学における評価制度の現状、さらには評価制度を実効たらしめる方針管理について、まとめてみたい。

2-1. 認証評価

本節では、上記のとおり、認証評価について考察を行う。評価制度として認証評価を取り上げるのは、本稿が私立大学に焦点を当てようとしているためである。国立大学には認証評価の他に、2004年度の法人化に伴って、文部科学省に置かれる国立大学法人評価委員会から、毎事業年度および中期目標期間（6年）ごとに、実績評価を受ける国立大学法人評価制度が存在している。公立大学も同様である。つまり、私立大学が組織・機関として第三者からの評価を受けるのは、認証評価のみとなるためである。

さて、大学という組織・機関に対する評価制度は、1991年に始まると考えてよからう。まず同年、大学設置基準等のいわゆる大綱化に伴って、大学が自己点検・評価を行うこと、これら点検・評価の結果に基づいた継続的な改善を行うことが努力義務とされた。次いで1999年には、これら自己点検・評価の実施と結果の公表が義務化され、その結果に対する学外者による検証が努力義務とされた。

こうした評価制度は、「事前規制から事後チェックへ」という行政改革・規制緩和の流れのなかで生まれ、深化していったものである。そして現在、これら改革の大潮を受け、2004年度より、大学・短大をはじめとする我が国すべての高等教育機関は、7年に一度、文部科学大臣の認証を受けた評価機関（認証評価機関）による評価を受けることが法的に義務づけられている。これが、第三者による大学という組織・機関に対する評価制度、すなわち認証評価制度である。同評価制度は、2004年度から2010年度で第1サイクルが終了し、2011年度より第2サイクルに入っている。つまり、私立大学を含む全ての大学が、認証評価という第三者からの「評価」を受けたのである。

そこで上記のとおり、この認証評価制度が大学においてどのように認識され、大学にどのような行動を促したのかを確認してみよう。結論を言えば、上記のように、行政改革・規制緩和の流れのなかで、「認証評価の仕組みは、大学の側の希望や内発的な努力によって作られてきたわけではな」⁽³⁾く、「大学にとって必要な、自発的で主体的な行為として認識される以前に（中略）外部から強いられたものとして、やってきた」⁽⁴⁾。こうした制度導入の経緯もあり、ほとんどの大学が法的義務を果たすべく形式要件を整える等、認証評価に「対応」したものの、その評価結果を踏まえて、自発的かつ前向きな改善につなげたとは言いがたいのが現状である。

実際、こうした現状についてOECD（2009）は、次のように指摘している。「2004年の事後認証システムは、改善に向けた質保証システムとしての基盤を提供する重要なものである。しかしながら、いったん大学が認証されると、つまりいったん大学が日本において高等教育を行うに際して求められる最低基準を満たしていると認定されると、もはや継続した改善を行おうというインセンティブが働かないのである」⁽⁵⁾。この現実には、大学内外において、「評価疲れ」という言葉が多用されている⁽⁶⁾ことに象徴されてもいる。これを現状にそくして言い換えると、認証評価制度が義務としてのみ捉えられ、教育・研究の更なる向上といった自発的な改善活動につながっておらず、その上さらに、悪しき形式主義に陥ってしまい、膨大な評価書類と徒労感のみを生んでいるということである。

こうした現状が望ましいはずはない。松村（2011）の次の指摘のとおり、「今、「疲れてしまう」のではなく、批判はむしろ改善提案などのエネルギーに転換して欲しい」⁽⁷⁾し、そうすべきであることは論を俟たない。しかし残念ながら、そのような望ましい姿

にはなっていないのが、悲しいかな現実なのである。

もちろん、「政府の大学評価への介入に対する抵抗から生まれた」⁽⁸⁾とされるアメリカの「適格認定」(accreditation)のように自発性を前提としたものとは異なり⁽⁹⁾、上記のように、外部から法的に強いられたという我が国の状況もある。また、評価基準と解釈指針の関係が明確でない⁽¹⁰⁾、評価の指標が評価者の行う説明会の中で進化し、増加していった⁽¹¹⁾、評価基準・評価の観点に評価しにくいものがあったり、内容に重複がある⁽¹²⁾といった評価する側(認証評価機関)の問題もあろう。こうした状況に触れると、評価される側の大学と同様、認証評価機関も内発的・主体的な姿勢に欠け、法的義務に「対応」するに留まっており、大学の発展に資するという本来の目的を見失っていると批判することもできよう。しかしながら、前述のとおり、そもそも大学には、認証評価が義務づけられる10年以上も前の1991年に、自己点検・評価とその結果に基づいた継続的な改善が既に努力義務として要求されていたはずである。

要するに、私立大学を含めた日本の大学(そして、あるいは認証評価機関も)は、「評価」という制度に極めて不慣れであり、「評価文化」が未発達である⁽¹³⁾上に、その結果を踏まえた自発的なPDCAサイクル⁽¹⁴⁾が欠落している⁽¹⁵⁾と言えよう。とくに私立大学は、天野(2008)が指摘するように、国公立大学に比してかなり早くから独立した法人格を有し、自立的な大学経営を進めてきたはずであり⁽¹⁶⁾、この現実を一層重く受け止める必要がある⁽¹⁷⁾。

2-2. 方針管理

前節でみた事象、わけても評価結果を踏まえた自発的なPDCAサイクルが欠落しているという事象が存在する職場において、評価制度を実効たらしめる方針管理は一体どうなっているのだろうか。非常に関心がそそられる問いである。本節では、この関心のそそられる私立大学における方針管理について、その事例として、昨今、中央教育審議会の各種答申でその重要性が謳われている「学位授与の方針」・「教育課程編成・実施の方針」・「入学者受入れの方針」のいわゆる「三つの方針」をめぐる大学での状況を取り上げ、考察を進めることとしたい。

なお、教学経営の指針である「三つの方針」を私立大学における方針管理の事例とすることには異論も予想される。しかしながら、営利組織とは異なり、私立大学では一般に、経営計画や経営方針を立てづらく、またそれらには抽象的なものも少なくない。このため、具体的な考察を行いがたいという現実がある。各私立大学の抽象的な「建学の精神」からブレイクダウンせざるを得ないことも、その一因であろう。さらに私立大学によっては、「建学の精神」そのものを具体的方針と称して日々の活動に当たっているケースも皆無とは言いきれないなど、そもそも経営計画や経営方針が存在しない私立大

学も存在する。こうした状況を踏まえ、私立大学における方針管理を具体的に考察するため、下にみるようにすべての私立大学が明確に定めることを事実上義務づけられている「三つの方針」を取り上げることとする。

上記「三つの方針」については、2008年3月に中央教育審議会大学分科会「制度・教育部会がとりまとめた「学士課程教育の構築に向けて（審議のまとめ）」において、「明確な「三つの方針」に貫かれた教学経営を行うことが肝要であり、「教学経営に当たって、「三つの方針」を明確にして示すこと、そして、それらを統合的に運用し、共通理解の下に教職員が日常の実践に携わること、さらに計画・実践・評価・改善（PDCA）のサイクルを確立することが重要である」と謳われている。このことから明らかなように、これら「三つの方針」は相互に関連し、単なる策定作業に終わっては意味がないことは疑いようがない。

ところが、大学内部での策定作業においては、その使用する語句をめぐって、「市民と記載すべきか人間と記載すべきか？」、あるいは「養成か育成か？」といった本質的でないことで何時間も議論し、時間と労力を空費しているといったことも決して珍しくはない。また、「入学者受入れの方針」については入試部ルートで入試担当の教（職）員が、「教育課程編成・実施の方針」については教務・教学部ルートで教務担当の教（職）員がといったように、別の部局の所管する会議において、同一学部（学科）に所属する別の教（職）員がそれぞれ別々に策定に当たり、相互の連携が図られていないといったことすら起こっている。このようにして策定された方針が、単なる作文に終わることは当然の帰結であろう。

つまり、認証評価において、「学位授与方針および教育課程の編成・実施方針が、大学構成員（教職員および学生等）に周知され、社会に公表されているか」と問われている現実からも看取できるように、それらの方針が、当該大学の構成員たる教職員にすら認識されておらず、実践・評価・改善といったサイクルが機能していないのである。「三つの方針」の策定とこれら方針に対する実践・改善といった活動は、認証評価において評価対象となるものであるが、上記のとおり、法的義務に「対応」することで終わり、それを自発的なPDCAのサイクルに乗せるといったことは、多くの大学において行われていないのが実態であろう。このことも昨今、中央教育審議会や認証評価団体等から大学に対して「内部質保証システムの構築」が強く求められている現実裏付けられていよう⁽¹⁸⁾。

「評価」への不慣れ・「評価文化」の未発達、自発的なPDCAサイクルの欠落に加え、上記のような状況を踏まえると、私立大学をはじめとする日本の大学の多くは、(PDCAサイクルと類似のことはあるが)方針管理すらできていない状況にあると言えよう。

喜多村（1990）の次の指摘、「大学は評価にはなじまないとか、数量的な指標などで

は序列化できないという理由で、一切の評価に反対している大学教授たちが、学生の質は試験の点数という数量化によって可否の判定をしたり、成績の良否をきめたりしているのは、まさに壮大な逆説だといわざるをえない⁽¹⁹⁾のとおり、入学試験に始まり、講義における各種試験、卒業・修了判定等、他者（受験生・学生、そして研究者等）を絶えず評価（ときには批判）することを、その主要な活動のひとつにしている大学が、評価されることに不慣れであり、「評価文化」が未発達という現状は、「医者の不養生」と同列の笑い話でも、自嘲の対象とすべきことでも決してない。すべての大学人は、この現状を重く受け止める必要がある⁽²⁰⁾。

3. 私立大学における人事評価制度の概観

前章でみたとおり、私立大学を含めた日本の大学においては、「評価」という制度に極めて不慣れであり、「評価文化」が未発達である。また、PDCA サイクルが十分に機能していない。さらには、方針管理すらできていない。こうした状況にある大学、とりわけ存立の主たる財源を学生納付金に依っており、国公立大学に比して市場原理にさらされやすい私立大学において、そこで働く職員の人事制度・人事評価制度はどのようなものなのであろうか。非常に興味深いことである。そこで本章では、この非常に興味深い私立大学職員の人事評価制度について概観してみよう。

なお人事評価を行った場合、それで終わりということは現代において通常あり得ない。あったとしても、それが望ましいとは誰も思わない。通常、評価結果に基づいてフィードバックや改善を行うなど、次の活動がある。例えば、人事・労務管理のテキストに「人事考課の役割」の第一点目として、「能力や仕事を評価して、それを被評価者にフィードバックすることによって従業員の能力開発を促進すること⁽²¹⁾と記述されているように、である。

もちろん、この記述では全てが物語られてはいないが、要するに人事評価を含めたマネジメント活動においては、評価や方針策定といったことをやりっ放しで終えることはあり得ず、PDCA サイクルを回すことが所与のものとなっているのである。（ただし、森・松島（1977）が日経連の1974年3月現在の調査（「第4回人事・労務管理諸制度調査結果報告」）の結果をひいて、昭和40年代の日本企業においてPDCA サイクルや方針・管理プロセス思考が十分に機能していないことを指摘している⁽²²⁾ように、従前から現代の日本企業における状況があったわけではないことを付言しておこう。）

しかしながら、繰り返しになるが、私立大学においてはPDCA サイクルが十分に機能しておらず、また方針管理すらできていない。このような職場での人事制度、とりわけ人事評価制度について以下でみてみよう。

3-1. 人事評価制度の導入状況等

熊沢（2004）が、民間の職場ではあまりにも当たり前になった能力主義・成果主義に基づく人事制度の導入について議論をしている私立大学の状況を挙げて、「かなり遅れた職場」だと指摘している⁽²³⁾ことに象徴されるように、一般に私立大学の職員には人事評価や査定がないと言われる。ただし、私立大学に部長・課長といった役職が存在する以上、そこへ昇進・昇格する人を決めることが必要であり、そのためには公式・非公式を問わず、人事評価が不可欠となる⁽²⁴⁾。つまり私立大学の職員についても、部長・課長といった役職者が存在する以上、人事評価はかつてから存在していたのである⁽²⁵⁾。（ただし、それが公式な制度だったのか、さらには評価結果のフィードバックが行われていたのか等は定かではないけれども⁽²⁶⁾。）

しかしながら、やはり上記、熊沢の指摘が示すように公式な人事評価やその結果を賃金に反映させる査定が、あまりなされていないということも事実のようである。

一方、参考までに記せば、小室（2010）で分析の対象とした地区の労働組合の連合団体が作成した資料の2010年調査によれば、職員に人事評価制度を取り入れている私立大学は、同制度の有無に回答した16校に対して、8校が導入済み、1校が試行期間中、1校が翌年度から試行導入となっている。なお、10年以上前に遡った上記資料の1996年調査によれば、人事評価制度を導入しているのは、調査対象21校に対して、1校のみとなっている。このことから現在、私立大学職員に対する人事評価制度が広がりつつあることを読み取れる。

とはいえ、日経連（1975）によれば、表1のとおり、1974年の時点で、既にほぼ100%の「企業」が人事考課制度を採用しており、うち、これもほぼ100%の企業が、昇給

表1 企業における人事考課の採用状況と使用目的（1974年）

| | 人事考課制度の採用状況 | | 採用企業における人事考課の使用目的の割合 | | | | | | |
|------------------|-------------|--------|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| | 企業数 | 割合 | 昇給 | 賞与 | 昇進・昇格 | 異動配置 | 能力開発 | 職掌変更 | その他 |
| 全産業計 | 725 | 96.5% | 95.4% | 84.8% | 86.3% | 57.7% | 41.5% | 23.6% | 1.5% |
| うち従業員数 100人未満 | 51 | 92.7% | 100.0% | 94.1% | 60.8% | 45.1% | 23.5% | 23.5% | 2.0% |
| 100～299人 | 102 | 94.4% | 95.1% | 89.2% | 81.4% | 43.1% | 25.5% | 21.6% | 1.0% |
| 300～499人 | 98 | 93.3% | 92.9% | 80.6% | 79.6% | 46.9% | 28.6% | 17.3% | - |
| 500～999人 | 134 | 95.7% | 94.8% | 82.8% | 90.3% | 55.2% | 41.0% | 23.9% | 0.7% |
| 1,000～2,999人 | 193 | 100.0% | 96.9% | 83.4% | 90.7% | 58.5% | 46.1% | 22.8% | 2.1% |
| 3,000～4,999人 | 54 | 94.7% | 94.4% | 81.5% | 90.7% | 72.2% | 46.3% | 25.9% | 1.9% |
| 5,000人以上 | 93 | 100.0% | 94.6% | 87.1% | 95.5% | 84.9% | 71.0% | 32.2% | 3.2% |
| 製造業計 | 487 | 96.1% | 96.7% | 87.5% | 84.6% | 50.1% | 34.7% | 19.7% | 1.4% |
| 非製造業計 | 238 | 97.5% | 92.9% | 79.4% | 89.9% | 73.1% | 55.5% | 31.5% | 1.7% |

日本経営者団体連盟（1975）『わが国人事・労務管理の現勢－第4回人事・労務管理諸制度調査』、統計表 pp.9-11 より

を使用目的としている。この状況を踏まえると、私立大学には人事評価や査定がなく、「かなり遅れた職場」だと言われるのも無理からぬことと言えよう。

ではここで、職員への人事評価や査定の実施状況等が、実際どのようになっているのかを確認してみよう。

まず、日本私立学校振興・共済事業団が2006年11月から12月に調査を実施し、それを2007年に取りまとめたものが表2である。

表2 職員への人事評価の導入状況

(単位：校)

| 区分 | 導入 給与等に 反映している | 導入 給与には反映 していない | 協議中 | 導入 していない | 計 | 導入割合 | 給与反映 割合 |
|------|----------------------|-----------------------|-----|-------------|-----|-------|------------|
| 国立大学 | 29 | 9 | 30 | 2 | 70 | 54.3% | 41.4% |
| 公立大学 | 18 | 9 | 7 | 12 | 46 | 58.7% | 39.1% |
| 公立短大 | 1 | 2 | 1 | 5 | 9 | 33.3% | 11.1% |
| 私立大学 | 128 | 69 | 92 | 182 | 471 | 41.8% | 27.2% |
| 私立短大 | 62 | 21 | 46 | 121 | 250 | 33.2% | 24.8% |
| 計 | 238 | 110 | 176 | 322 | 846 | 41.1% | 28.1% |

日本私立学校振興・共済事業団(2007)『大学経営強化の事例集～大学経営を成功に導くために～』日本私立学校振興・共済事業団私学経営相談センター、p.148より筆者編集

この調査に回答した大学は、表2のとおり、846校である。2006年度時点における日本の全大学・短大は、文部科学省「学校基本調査」によれば1,212校であり、同調査の回答率は69.8%とほぼ7割となる。

この調査によれば、人事評価の導入状況は、国立大学・公立大学では50%台と半数を超えているのに対して、私立大学(4年制)においては約40%と半数を割っている。また、私立短大では約33%とより低くなっている。そして、その結果を給与・賃金に反映させている大学は国立大学・公立大学では約40%とやや高くなっているのに対して、私立大学(4年制)と私立短大では20%台とかなり低くなっている。なお、前述のように、国立大学は法人化に伴って、毎事業年度および中期目標期間(6年)ごとに、国立大学法人評価委員会から、大学(法人)の活動や経営について評価を受け、さらにその評価結果が運営交付金の額に反映されるようになっている。公立大学も同様である。国公立大学における人事評価や査定の実施状況が高くなっているのは、こうした組織・機関への評価が個人(職員)へと及んでいるためかも知れない⁽²⁷⁾。あるいはまた、国家公務員法・地方公務員法に定める勤務評定が影響を与えているのかも知れない。

これらのことをまとめると、人事評価制度を導入している私立大学(4年制)は約40%、私立短大では約33%と半数にも満たず、また、その結果を給与・賃金に反映させている(本稿でいう査定を行っている)私立大学(4年制)・私立短大は20%台と少数

派であると言えよう。ここでも熊沢の前言を借りれば、私立大学は国立大学・公立大学より「かなり遅れた職場」とも言えようか。

さらに、大学行政管理学会の「大学人事」研究グループが、2008年度に同学会加盟285校を対象に行ったアンケートへの回答をまとめたものが表3および表4である。

表3 人事評価制度の実施状況（単位：校）

| 実施している | 実施していない | 未回答 | 合計 |
|--------|---------|------|-----|
| 69 | 37 | 1 | 107 |
| 64.5% | 34.6% | 0.9% | |

大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編（2009）『大学人事研究Ⅱ－変貌する大学人事－教員評価の実状と経営人材の育成』学校経理研究会，p.187より

表4 人事評価の活用法（単位：校）

| | |
|--------|-------|
| ①昇進・昇格 | 52 |
| | 75.4% |
| ①人材育成 | 52 |
| | 75.4% |
| ③配置・異動 | 37 |
| | 53.6% |
| ④賞与査定 | 33 |
| | 47.8% |
| ⑤給与査定 | 22 |
| | 31.9% |
| ⑥その他 | 1 |
| | 1.4% |

大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編（2009）『大学人事研究Ⅱ－変貌する大学人事－教員評価の実状と経営人材の育成』学校経理研究会，p.188より

アンケートの対象が同学会加盟の285校に限定されており，うち回答大学が107校，回答率が37.5%であることから，日本私立学校振興・共済事業団の2006年度調査に比して，回答率が低く，サンプル数が少ないことや国公私立の区分が明らかになっていない⁽²⁸⁾という限界はある。こうした限界を踏まえつつ，人事評価制度の導入状況等について概観してみよう。

このアンケート調査によれば，約65%の大学が人事評価制度を実施している。この数値は先に見た日本私立学校振興・共済事業団の数値と異なり，かなり高くなっている。アンケート用紙からのみでは読み取れないが，調査グループが「何らかの人事評価制度を実施している大学が，職員が69校（64.5%）」⁽²⁹⁾と記述していることから，アンケート回答者からの問い合わせや集計等に当たって，上記のように，かなり幅広い定義に基づいて取り扱い，数値が高くなったのかも知れない。また，同アンケートが対象とした大学行政管理学会加盟の大学は，総じて進歩的であると考えられる。こうした対象大学の特性も数値を高める要因になっているのかも知れない。

そして，この人事評価の活用法として，表4のとおり，「昇進・昇格」と「人材育成」が最も高くなっている。まさに，人事考課の主要な役割の2つである「育成の論理」と「選抜の論理」⁽³⁰⁾が，みごとに現れていると言えよう。なお，同グループが1999年度・

2004年度に同様の調査を行った際にも、「昇進・昇格」が最も高くなっている。そして、1999年度・2004年度の調査では、それぞれ35.5%・40.0%とあまり高くなかった「人材育成」が、今回の2008年度調査では「昇進・昇格」と並んで最も高くなっている。③の「配置・異動」も人材育成の要素を含んでいることを考えると、「人材育成」は、より高い比率で人事評価の活用法となっていることになる。

このことは、人を育てることを生業とする教育機関たる大学として望ましい結果、そして動向である。先に見た人事・労務管理のテキストにある「人事考課の第一の役割」に照らしてみても、望ましい結果であると言える。また、「昇進・昇格」の場合であれば、改善など次の活動が行われていない可能性があるけれども、「人材育成」の場合においては、そのような活動が行われていないとは通常考えられず、PDCAサイクルを機能させるという観点からみても望ましい結果であると言えよう。なお、小室(2011a)で指摘した、職員の仕事が「定型・受動的型」から「非定型・積極的参画型」へと高度化した現状と人材育成が求められていることは整合的であるといえよう。

次に、人事評価の結果を賃金に反映させる査定についてみてみよう。査定を行っている大学の割合について、大まかな計算をすれば次のとおりとなる。約65%の大学が人事評価を実施しており、その活用法として給与査定が約32%であるから、全体の約21%が査定を行っていることになる(65%×32%≒21%)。先に見た日本私立学校振興・共済事業団の2006年度調査とほぼ同程度の数値になっていることが確認できよう。人事評価制度を実施している大学は多数ではあるものの、ここでもやはり、評価結果を給与・賃金に反映させる査定が実施されている大学は少数派であることが確認できよう⁽³¹⁾。

ここまでのことをまとめると、大学職員に対する人事評価制度は、「昇進・昇格」と並んで、人材(職員)を育成することを大きな目的としていること、評価結果をダイレクトに賃金へ反映させることは少なく、昇進・昇格により大きく反映させていることが窺える。もちろん、昇進・昇格によって賃金は変化(通常は上昇)するであろうから、これも賃金査定と言えなくはないが、賃金の決定は主として、査定によってダイレクトに行うのではなく、人事評価の結果として決定される職位や資格によって行われていると考えられる。

なお、このことは、小室(2010)で分析の対象とした地区における私立大学の労働組合の連合団体が作成した資料を見る限り(あくまで資料をみる限り、ではあるが)、教員・職員とも年齢以外に同一資格内における本俸に、レンジは私立大学19校中1校でしか見られず、本俸を決めるのは年齢と資格であると言ってよからうという小室(2011b)の指摘と整合的である。

3-2. 人事評価において重視される事項

それでは、こうした人事評価制度においてどのような事項が重視されているのであろうか。これも、大学行政管理学会の「大学人事」研究グループが、1999年度・2004年度・2008年度に同学会加盟校を対象に行ったアンケートへの回答をまとめたものが表5である。

表5 人事評価制度において重視する事項

| | 1999年度 | 2004年度 | 2008年度 |
|-----|-----------------|-----------------|-----------------|
| 第1位 | 能力 (83.9%) | 成果・業績 (72.0%) | 姿勢 (情意) (92.8%) |
| 第2位 | 成果・業績 (80.6%) | 姿勢 (情意) (64.0%) | 能力 (89.9%) |
| 第3位 | 姿勢 (情意) (80.6%) | 能力 (50.0%) | 成果・業績 (87.0%) |

大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編 (2004)『大学人事研究－大学職員人事制度の分析と事例－』学校経理研究会, p.248

大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編 (2009)『大学人事研究Ⅱ－変貌する大学人事－教員評価の実状と経営人材の育成』学校経理研究会, p.190 より

これによれば、1999年度においては、「能力」が僅かながらではあるが最も重視され、「成果・業績」と「姿勢 (情意)」が同率で続いている。これが2004年度になれば、「成果・業績」が最も重視され、次いで、「姿勢 (情意)」、「能力」の順となっている。なお、これら3項目の間には、それぞれ約10ポイントもの開きが生じている。このことについて、2004年度は、「本当に備わっているかどうか不確かな「能力」により格差を生じさせるのではなく、実際に発揮された能力、顕在化した行動を評価し、それによって格差をつけようとする試みが進行しつつあるのではないか」⁽³²⁾と推察されている。2004年当時は、成果主義がその賛否を問わず喧伝されていた時代であり⁽³³⁾、こうした時代背景と整合的な動きである。そして2008年度では、再び「姿勢 (情意)」、「能力」、「成果・業績」の差が、ほとんど無くなり、1999年度と「同様に再び3項目をトータルに評価する方式が主流になっていることを示し」⁽³⁴⁾ている。

これら3時点調査の流れをまとめると、途中、「成果・業績」を重視する時期を経て、再び「能力」や「姿勢 (情意)」を含めたトータルな評価がなされるようになっていと言えよう。このことは、いわゆる「リーマン・ショック」の直前に刊行され、業績・成果主義的賃金制度に否定的見解を示した『労働経済白書 平成20年版』の指摘⁽³⁵⁾と符合するような変化である。同アンケートが対象としたのは、大学行政管理学会加盟の総じて進歩的と考えられる大学であり、またアンケート回答大学107校のうち、人事評価を行っている大学は69校・約65%と全てではなく、これら評価制度を導入している、より進歩的な大学においては、という長い限定付きではある。しかしながら、上記のとおり成果主義が喧伝されていた時代に「成果・業績」を重視した人事評価がなされていたことも併せ考えると、私立大学をはじめ、大学という職場が決して、民間企業

等、日本における他の職場と必ずしも乖離しているばかりではない（あるいは「遅れている」ばかりではない）ことを示す一つの事例であるとも言えるのではなからうか。

3-3. 人事評価から見えること

繰り返しになるが、上に見たように、日本私立学校振興・共済事業団の2006年度調査では、職員に人事評価制度を導入している私立大学（4年制）が約40%、私立短大が約33%となっている。また、大学行政管理学会「大学人事」研究グループの2008年度調査では、国公私立等の区分が明確ではないが、約65%の大学が人事評価制度を実施している。これらのことを逆に言えば、前者で私立大学（4年制）の約60%、私立短大で約67%、後者で大学の約35%が人事評価制度を導入・実施していないことになる。

しかしながら、これも先に指摘したように、私立大学に部長・課長といった役職が存在する以上、その役職へ就任する人を決めるための人事評価が不可欠である。このことから、私立大学においても、人事評価はかつてから存在しているはずである。一方、上記のとおり、人事評価制度を導入・実施していない私立大学が相当数存在している。つまり、公式な人事評価制度を導入・実施せずに、昇進・昇格等が行われているという事実を見いだせる。

この事実をどのように考えればよいのであろうか。以下、このことについて考えてみたい。第一の考え方は、職員が少ないなど、その仕事ぶりが普段から構成員の誰の目にも明らかたため、公式な人事評価制度を導入せずとも、昇進・昇格等が大きな不満を抱かせることなく、公正に行えるというものである。いわゆる「評判のメカニズム」(reputation mechanism) が機能するのである。この考え方は、上記のとおり、一般に職員数が少ないと考えられる私立短大で人事評価制度の導入率が低いことと整合的である。また、もちろん、その活用方法等にも依るけれども、私立大学に限らず、現実に従業員数が十数名といった少人数の職場において、公式な人事評価制度を導入・実施することの必要性は低くなるであろう。なお、日経連(1975)においても、表1のとおり、わずかな差ではあるが、従業員数が少なくなるほど、人事考課制度の採用率が下がる傾向が見られる。

第二の考え方は、職員の仕事には、営利組織・企業と異なり、売上げ等の定量的指標が少ない上に、教育・研究を支援するといった長期的な視点が求められる性格を多分に有しており、その成果・業績等が不可視的である。また先に見たように、私立大学は「評価」という制度に極めて不慣れであり、「評価文化」が未発達である。認証評価が制度の目的に照らして十分に機能していないという現実もある。さらには、方針管理もできていない。このような特性を持った仕事や職場においては、公式な人事評価制度がなじまないために、あるいは不可能であり、その弊害が大きいとの判断により、敢えて導

入・実施していないというものである。

もちろん実際には、どちらの（あるいは更に別の）考え方も入り混じって昇進・昇格等が行われていよう。こうした考え方にに基づき、昇進・昇格等が公正かつ納得のいくように行われていれば、人事評価を行う必要などなくなる。実際、古川（2011）は、職場を改めて見渡してみると、仕事ぶりや能力・実績等において従業員間にかなりの差異が見いだせることは、従来から広く認識されており、決して容易なことではないけれども、相対評価を行い得るとする⁽³⁶⁾。こうしたことを白井（1982）は、日常の仕事をともに行う職場集団のなかで、いわば自然に作られる評価に関する「暗黙の合意」であり、また、いかに手の込んだ人事評価制度であっても、この「暗黙の合意」を無視できないと指摘する⁽³⁷⁾。まさにそのとおりであろう。なお人事評価とは通常、多くの時間と労力、そして種々の心理的負担を要するものである。私立大学において、「評判のメカニズム」や「暗黙の合意」がうまく機能し、上記のような負担を要さずとも仕事や職場が円滑に運営されているのであれば、「かなり遅れた職場」などではなく、逆に「かなり進んだ職場」である。これが、公式な人事評価のない職場の正の側面であると言えよう。

しかしながら、職員数が100人、200人と増えてくると考えどおりに進まなくなっていく。公式な人事評価制度がないということは、評価基準がない、少なくとも明示されていないということでもある。このことは職員、とくに若い職員からすれば、何をどのようにすれば昇進・昇格等、自分の仕事や仕事ぶりが高く評価されるのかが非常に不透明であることを意味する。そうであっても、上記「評判のメカニズム」がうまく機能していれば大きな問題はないのかも知れない。しかしながら、現実問題として、それほど多くの私立大学、とくに職員数の多い大規模私立大学において、このメカニズムがうまく機能しているとは考えがたい。いくら努力をしても、二度と剥がれない「レッテル」が職員に貼られるなど、「評判」が逆に作用することもある。そうであるから、このような不透明な状況では、昇進・昇格、さらには「陽の当たる部署」への人事異動の結果等が評価者・人事権者の主観のみによって、恣意的に、より端的に言えば「えこひいき」によって行われているのではないかとの疑念を抱かせる危険性をも孕んでいる。もちろん、直属の上司は部下の仕事ぶりをよく知っているはずであるから、主観による評価であっても問題はないのかも知れない。しかしながら、たとえ、上記の「暗黙の合意」が形作られていたとしても、そもそも評価基準がないという特殊な状況のなかで、上位の役職数に上限があり、相対評価たらざるを得ない昇進を、部局・部門（上記、古川（2011）の表現を借りれば、「職場を見渡せる広さ」、また白井（1982）の表現を借りれば、「日常の仕事をともに行う職場集団」）を超えて直属の上司たちが協議して決めるというのは、（世の中とはそのようなものなのであろうけれど）声の大きい上司

や同僚から一目置かれている上司の下にいる職員が昇進しやすくなる等、問題なしとは言いがたい⁽³⁸⁾。

私立大学の職員に限らず、職業人である以上、誰であっても、高く評価されたい、昇進・昇格したい、さらには「陽の当たる部署」で働きたいという感情が無いはずはない。(たとえ日常、逆のことを口にしていただけとしても、である⁽³⁹⁾。)自分の仕事に誇りを持ち、真面目に仕事に取り組んでいる職員ほど、昇進・昇格等の人事に疑心暗鬼になる。上司や同僚職員の「見てる人は見てる」という励ましが、他人の目や顔を窺わせ、時によっては、この不透明感や疑心暗鬼に拍車をかける。そして、職員の思考や行動に不要な制約をもたらし、挑戦や冒険をしなくなる等、活力をそぐことにもなる。

こうなると、職員の仕事が学生や教育研究の進展のためではなく、評価者・人事権者たる役職者にアピールするための機会主義的なものに陥るということも決して珍しくはなくなってしまう⁽⁴⁰⁾。いわゆる「ヒラメ型職員」の量産という不健全な状態である。さらに、そうした「ヒラメ型職員」を、仕事ぶりにかかわらず昇進・昇格させるということになっては、効率的な人材配置という観点からはもちろん、風土としても極めて不健全な状態である。組織の力量を低下させることは言うまでもない。これが、公式な人事評価のない職場の負の側面であると言えよう。

昇進・昇格等が公正に行われていることを証明するためにも、上記のような不健全な状態や組織の力量低下といった事態を避けるためにも、評価者・人事権者は、自身の役割・責任が、公式な人事評価制度を導入・実施している職場以上に重くなることを十分に認識した上で、課された仕事を実行しなければならない。また、高く評価され、昇進・昇格を果たした評価者・人事権者たる役職者は、高く評価された職員のモデルであるという認識を忘れることなく、日々の仕事に当たらねばならない。彼ら役職者の行動は、流行の言葉を使えば、コンピテンシー・モデルとなるのである。

4. 人事評価制度導入私立大学の事例分析

前章までにおいて、主として以下のことを確認した。繰り返しになるが、大事な点があるので改めて書き留めておこう。

- ①私立大学は、「評価」という制度に極めて不慣れであり、「評価文化」が未発達であること。こうしたこともあって、評価結果を踏まえた自発的なPDCAサイクルが欠落しており、さらには方針管理もできていない状況にあること。
- ②職員に対して、人事評価制度を導入している私立大学は決して少なくはないが、その結果を給与・賃金に反映させる査定を実施しているところは少数派であること。

- ③人事評価制度は、「昇進・昇格」と並んで、人材（職員）を育成することを大きな目的としていること。
- ④上記②のとおり、人事評価の結果をダイレクトに賃金へ反映させることは少なく、賃金は昇進・昇格によって決められていること。

さらに具体的な考察を行うためには事例を見るのが重要である。そこで本章では、職員に対し人事評価制度を導入してはいるものの、その結果を給与・賃金に反映させる査定を行っていない私立大学を事例として取り上げ、考察を行うこととする。このような私立大学を取り上げるのは、上記②で確認されたこと、さらには先述のとおり、小室（2010）で分析の対象とした地区において人事評価制度が広がりつつあることを踏まえると、こうした状況にある私立大学が現在、主流となりつつあると考えるためである。

そして、上記の前章までにおいて確認されたことを踏まえると、事例を考察する上での着眼点は、以下の3点となろう。

- 1) 人事評価制度と方針管理の関連はどのようになっているのか。
- 2) 人事評価制度の目的は何であるのか、その目的の実効性を担保する仕組みはどのようになっているのか。
- 3) 人事評価制度と昇進・昇格、とくに後者、昇格との関連はどのようになっているのか。

これらの点に留意しつつ、以下、事例の考察に入ろう。ここで事例として取り上げる私立大学は、X大学・Y大学・Z大学の3校である。なお、X大学・Y大学の記述がヒアリングに依っているのに対し、Z大学の記述は、主として岡本（2009）に依っている。

4-1. X大学

X大学は、職員数約200人の私立大学である。以下、上記3点にそくしながら見ていこう。

1) 人事評価制度と方針管理の関連

人事評価を開始するにあたって、まず部課方針の策定が行われる。部課方針は、年度はじめに部課長が協議し、策定される。（なお、ここでの部長には教員部長も含まれるが、主として参画するのは事務部長のようである。）この部課方針では、大学組織全体の方針との関連が求められる。がしかし、結果として関連がなくとも現実には許容されているようである。さらに言えば、上記のとおり、この部課方針は部課長の協議によっ

て策定されるのであって、学長等の大学トップが関与することはないようである。

その上で、年度はじめに評価者（上司）と被評価者（部下）が面談を実施し、上記の部課方針に基づき、評価対象業務を複数抽出する。しかしながら、新入職員など経験年数が浅く部署の中核的業務を担っていないような職員については、部課方針にない業務を抽出せざるを得ないこともある。このような状況は決して望ましいことではないが、制度として許容されているようである。

なお、年度末に評価のサイクルが一巡し、次年度はまた、部課方針の策定から評価制度のスタートとなるが、前年度のことがどのように扱われるかは、上司任せのようである。

以上を要するに、人事評価制度は大学の方針に基づき行うことが求められている。しかしながら実際には、必ずしも大学の方針に基づいた運用にはなっていない上に、それが一部制度として許容されてもいると言ってよからう。

2) 人事評価制度の目的とそれを担保する仕組み

人事評価制度は、人材育成を目的としている。

この目的の実効性を担保する仕組みは、年度はじめ・年度途中・年度末における評価者（上司）と被評価者（部下）の面談、とくに評価結果を伝える年度末におけるフィードバック面談ということになろう。ただし現実には、このフィードバックを評価者たる上司が、人材育成の観点から、いかに効果的に行うかが極めて重要であり、また先にみたように、前年度の評価結果などをどのように扱うかが上司に任されていることも併せ考えると、実効性の担保は、ひとえに上司の力量にかかっていると見えよう。

3) 人事評価制度と昇進・昇格との関連

職能資格制度がとられているが、上記のとおり、人事評価制度があくまで人材育成を目的としているためか、昇格審査とは関連させていない。そして、このような状況にあることから、人事評価制度は昇進とも関連させていないことが看取できる。

ただし、上記のように人事評価の結果と昇進・昇格を関連づけていなくとも、被考課者に与える心理的影響は決して小さくはないであろう。

4-2. Y 大学

Y 大学は、職員数 200 人弱の私立大学である。ここでも以下、上記 3 点にそくしながら見ていこう。なお、Y 大学における人事評価制度は、2000 年代初頭から導入されている。これは、私立大学の職場においてかなり早い段階での導入と言ってよからう。

1) 人事評価制度と方針管理の関連

人事評価制度については、制度の目的のなかに、職員一人ひとりの職務遂行状況が大学の定める目標実現へと向かっているかを正しく把握することが謳われていることから

も看取できるように、大学の方針に基づいたものであることが前提となっている。また、人事評価制度にかかる委員会が設置されており、制度を運営していくなかで発生する種々の問題に対しては、この委員会が対応に当たっているようである。

しかしながら、現実の制度運用においては、現場の上司による裁量（逸脱と呼んだ方が、より正確かも知れない）も大きく、必ずしも大学の方針に基づいた運用がなされているとは言いがたいようである。

2) 人事評価制度の目的とそれを担保する仕組み

人事評価制度は、公正な人事・処遇に結びつけることも目的にしているが、それ以上に各職員の能力向上、つまりは人材育成を第一の目的としている。

この目的の実効性を担保する仕組みについては、上司による評価だけではなく、評価制度に、評価者（上司）と被評価者（部下）との面談と連携を図りながら、被評価者自身による自己評価を取り入れることで、人材育成という目的を達成するための一助としていることが挙げられよう。加えて、この自己評価を機能させるためには、上記の面談が重要になることは言うまでもない。このことから、目的の実効性を担保する仕組みとしては、上司・部下間における面談、そして同面談と連携した自己評価ということになるろう。

しかしながら実際には、自己評価制度を取り入れているとは言っても、それが評価結果となるわけではなく、最終的に評価を行うのは上司であること、また、やはり上記の面談、さらには自己評価を十分に機能させるためには、上司の果たす役割が大きいことを考えると、実効性の担保は、上司の力量に依るところが大であると言えよう。

3) 人事評価制度と昇進・昇格との関連

人事評価の結果は、昇格に関連づけられている。しかしながら、この評価結果だけをもって昇格を決めることはしていない。勤続年数等の必要要件、ペーパーテストや面接などからなる昇格試験と人事評価の結果が一定以上であることといった複数の要件を組み合わせて昇格審査がなされている。（なお、当然のことではあるが、こうした昇格審査は、人事評価制度が導入されたのと同年度から実施されている。）

昇進についてであるが、管理職に対しては、資格と役職を完全にリンクさせており、昇格すれば昇進する運用がなされているようである。

4-3. Z 大学

Z 大学は、職員数約 200 人の私立大学である。ここでも以下、上記 3 点にそくしながら見ていこう。なお、Z 大学における人事評価制度は、2003 年 10 月に開始され、2005 年 10 月に一部制度改正を行い現在に至っている。

1) 人事評価制度と方針管理の関連

人事評価制度と密接なつながりを持った制度として、同評価制度と同時に「目標チャレンジ制度」が導入されている。この制度においては、「大学の方針」→「部の目標」→「課の目標」→「個人の目標」へと方針のブレイクダウンを徹底させるようにしている。例えば、部長は、事務部長会において、「法人・大学の方針・ビジョン」を共有した上で「部の目標」を策定することになっている。また、「部の目標」を課の実施計画へとブレイクダウンさせ、「業務計画」・「予算計画」として策定し、これらは常任理事会で審議・承認を得ることが求められている。このような厳密な手続きを経て、大学の方針を個人の目標にブレイクダウンさせ、評価者（上司）と被評価者（部下）が、目標設定のための面談を行い、「目標設定面談シート」を作成する。このシートに基づき、中間面談・「目標設定シート」の被評価者自身による自己評価・フィードバック面談と人事評価が行われていく。

2) 人事評価制度の目的とそれを担保する仕組み

人事評価制度は公正な人事処遇を図ることも目的にしているが、それ以上に人材育成をより大きな目的としている。

この目的の実効性を担保する仕組みは、「目標設定シート」の被評価者自身による自己評価および評価者（上司）から被評価者（部下）に対し、人材育成の観点に立って行われる指導・助言・激励といった中間面談・フィードバック面談となろう。確かに仕組みとしては、被評価者による自己評価および上司からの中間面談・フィードバック面談が制度の目的を担保することになることは間違いがないところであろう。

しかしながら実際の制度運用において、自己評価や中間面談・フィードバック面談を機能させるには、評価者（上司）の力量が重要になることは言うまでもなからう。ましてや、下に見るように、人事評価の結果を、昇格（昇級）に大きく関連させている状況にあっては、この評価者（上司）の力量が不足していれば、昇格に対する不信感が高まることは避けられない。こうなるとは、制度の第一の目的である人材育成にも悪影響を及ぼすことは必至である。

3) 人事評価制度と昇進・昇格との関連

職能資格制度がとられており、人事評価の結果は昇格に関連づけられている。具体的には、例えば C-2 から C-3 へと同じ等級内での昇級については、人事評価の結果をもとにした所属部長の推薦によってなされる。また、例えば C-3 から B-1 へと上位の等級への昇格については、人事評価の結果をもとにした所属部長の推薦とあわせ、別途行われる昇格試験によって適格性を審査し、決定がなされる。

昇進については、職能資格制度の趣旨にのっとり、この昇格の結果に基づいた任用となろう。なお、人事評価制度の導入と同時に「役職任免制度」が導入され、これも職能

資格制度の趣旨に照らすと当然のことではあるが、役職と資格の分離を図り、役職は永続的に保証されるものではなく、組織運営上の必要に応じて任免するよう運用を改めている。

5. 私立大学における人事評価制度の考察

3章までに確認されたことを踏まえ、前章では、私立大学3校を事例として取り上げ、考察を行った。本章では、前章までの考察に基づき、私立大学における人事評価制度について、改めて考察を行ってみたい。

5-1. 人事評価制度と方針管理

先に私立大学という組織・機関において、方針管理ができていないことを確認した。人事評価制度においてはどうかであろうか。そこでまずは、人事評価制度における方針管理について考えてみたい。前章でみたとおり、X大学では、人事評価制度を大学の方針に関連づけるべく努力がなされているが、実際の運用においては、それがなされていない。さらには、この関連づけがなされていなくとも、一部制度として許容されてもいる。Y大学においては、人事評価制度は大学の方針に基づいたものであることが制度上の前提となっているが、実際の運用においては、必ずしも前提どおりにはなっていない。一方、Z大学では、人事評価制度と大学の方針を厳密な手続きによって関連づけている。このことから、人事評価制度において方針管理がなされているのは、Z大学のみとなる。

しかしながら、Z大学の記述は、業界誌に掲載された事例紹介に依っている。こうした取り組みが、業界誌で誇らしげに紹介されるという現実から、X大学やY大学にとどまらず、他の私立大学でも、人事評価制度において方針管理がなされていないことを、図らずも逆説的に証明している。(また、これは筆者自身の調査不足であるが、Z大学における厳密な手続きが、実際の運用においてどれほど厳格に審査され、実行されているのかは明らかではない。)

つまり、事実上、人事評価制度において方針管理がなされていないということが、ほとんどの私立大学における現実であると考えられる。そもそも先にみたように、私立大学によっては、抽象的な「建学の精神」を具体的方針と位置づけているなど、経営計画・経営方針が存在しない私立大学も存在するのである。こうしたことも併せ考えると、私立大学では、組織・機関においてのみならず、人事評価制度においても方針管理がなされていないのは至極当然のことであるとも言えよう。人事評価制度において方針管理がなされていない状況では、先にみた人事評価を含めたマネジメント活動においては、

評価や方針策定といったことをやりっ放しで終えることはあり得ないという指摘に照らしても、当然ながら、人事評価制度が形骸化することは避けられない。私立大学内の各部署における「部分最適」のみが追い求められ、組織としての「全体最適」を図ることが困難な状況となる⁽⁴¹⁾。それでも大きな問題を発生させることなく、日々の運営が行われているのであるから、私立大学が「遅れた職場」なのか「進んだ職場」なのかの判断は分かれるところであろう。(先にみた森・松島(1977)の昭和40年代の日本企業においてはPDCAサイクルや方針・管理プロセス思考が十分に機能していないという指摘に照らすと、やはり「遅れた職場」ということになるのだろうか。)

なお、私立大学という組織・機関のみならず、人事評価制度についても方針管理がなされていないという現実、そもそも、方針やその管理が私立大学という組織・機関においても、人事評価制度においても必要とされていないことが引き起こしているのではないだろうか。あるいは、策定された方針が、大学の必要性や現実を踏まえたものになっていないため、先に見た「三つの方針」と同様に、職員の日々の仕事のなかで意識されることもなく(つまりは必要とされず)、格調高いお題目や作文に終わっているのではないだろうか。このように考えると、少なくとも組織運営に関しては、「平和な職場」であるとは言えそうである。

5-2. 人事評価制度の目的

次に、人事評価制度の目的について考えてみたい。事例として取り上げたのは3校のみではあるが、これら3校すべてにおいて人材育成が人事評価制度の第一の目的とされていた。また、既述のように、大学行政管理学会「大学人事」研究グループの2008年度調査でも、人事評価の活用法として、「昇進・昇格」と並んで「人材育成」が最も高くなっていた。先にみたとおり、人材育成が目的とされ、求められていることは、小室(2011a)で指摘した、職員の仕事が「定型・受動的型」から「非定型・積極的参画型」へと高度化した現状と整合的である。また、人を育てることを生業とする教育機関たる大学の性格に照らしても望ましいことである。

であるから、人材育成を目的に掲げた評価制度は、人事評価制度を導入しようとする経営側はもちろん、被考課者にとっても、悪い話ではなくなる。人事考課の第一の役割にも適うものであり、少なくとも異論は唱えにくい。また、小室(2011a)で指摘した、学生本人のみならず、その保護者、さらには認証評価機関など、昨今ステークホルダーと称される人々や組織の増加と彼らからの強くなる視線への対応としても、つまりは彼らへの体面を保つためにも、掲げるのに決して悪い目的ではない。

このように考えると、たとえ人事評価制度において方針管理がなされておらず、制度の形骸化が避けられない状況であっても、いや、そのような状況にあるからこそ、私立

大学における人事評価制度の目的が、公正な処遇よりも、人材育成に重きを置いたものとなるのは、ごく自然な流れであると考えることができる。つまり、そもそも、人事評価制度を導入することによって、どの程度、人材の育成がなされたのかについて、定量的に計測することは不可能である。そのため、人事評価制度が形骸化するという必然を糊塗する方策として浮かび上がる制度の目的が、この人材育成という美しい言葉となって現れているのではなかろうか。

なお、繰り返しになるが、確かに人事評価制度の目的として、人材育成が掲げられることは望ましいことであり、自然な流れでもある。そしてそれは美しくもある。しかしながら、この美しさの前に立ちすくみ、思考停止に陥り、為す術なく人事評価制度が導入され、実行されているとしても、やはり少しばかりでも冷静さを取り戻し考えれば、人事評価制度において方針管理がなされていない状況にあつては、同制度が形骸化することは、前節でみたとおり疑いを容れない。

5-3. 私立大学における人事評価制度の意義

とはいえ、私立大学における人事評価制度に意義がないと考えるのは早計であろう。小室（2011 a）で指摘したとおり、「非定型・積極的参画型」へと職員の仕事が高度化した状況においては、職員間での仕事の質、より端的に言い換えれば、仕事の出来る職員とそうでない職員の差が明瞭になりやすい。このため、年齢・勤続年数にのみ対応した人事制度では、職場のモラルダウンはもちろん、私立大学の経営そのものにも悪影響を与えかねない。こうした状況にあつては、経営側のみならず、被評価者の側からも、人事評価制度の導入が求められるのは自然な流れであり、感情であると言えよう。

そして、人事評価制度を導入すれば、評価基準の明示が避けられなくなる。このことにより、（たとえ、それが大学の方針にすべて合致していないとしても）何をどのようによれば、仕事や仕事ぶりが高く評価されるのかについて明確になるはずである。つまりは、評価基準の不透明な職場という状況を脱し、このことによって、職員の行動を望ましい方向へと向かわせることを可能にする。

また、人事評価制度によって、上司と部下の面談を義務づけ、コミュニケーションの機会を向上させることで、上司にとって、ややもすると放置してしまいがちになる部下に命じた仕事の進捗管理を確実なものにしていると言えよう。両者の円滑な関係を構築することに資しているとも考えられる。さらには、人事評価制度を導入することによって、上司の部下に対する統制力を高め、組織としての力を引き上げることに貢献しているとも言えよう。（評価結果を昇格や昇進と関連づけている私立大学においてはとくに、である。）これらのことは、人事評価制度があろうとなかろうとも職務を遂行させていく上で、上司たる管理職には当然に備えておくべきことではあるけれども、制度を導入

することで仕組みとして安定的に機能させることを可能にしていると考えられる。

ただし、評価者たる上司が、例えば評価結果のフィードバック面談において、AやBといった結果のみを伝えるなど、制度の求めることを形式的に対応するのみであったり、評価の権限を持っていることをたてに、被評価者を萎縮させるようであれば、上に記したような効果が逆に作用してしまうことになる。こうなるとは、まさに認証評価の現状の引き写しである。やはり前章で指摘したように、上記のような効果を引き出し、人事評価制度を意義あるものにするのは、現場における上司の力量にかかっているということになる。

3章でみたとおり、人事評価制度を導入している私立大学は、現時点において少なくはないものの、決して多いとも言えない状況にある。しかしながら上にみたとおり、職員の仕事が「非定型・積極的参画型」へと高度化した現在においては、人事評価制度の導入が求められるのは自然な流れであり、制度を導入する私立大学が増えていくことは、まず間違いのないところであろう。つまり、現在の私立大学における人事評価制度は過渡期にあり、まだまだ改善の余地があることは、同制度において方針管理がなされていないということをもってしても否定できない事実である。人事評価制度を意義あるものにするのは、上記のとおり、現時点においては現場における上司の力量である。今後も、彼ら上司の力量に依るところが大きいことは動かないであろう。けれども、今後、改善が積み重ねられ、過渡期から抜け出したときには、こうした属人的要因に大きく依存することもなく、人事評価制度がさらに意義あるものとなっていよう。私立大学における人事評価制度の今後にも期待を大きくしたい。

6. おわりに

本稿では、冒頭に掲げた「職場としての私立大学の考察－事務職員を中心として－」という筆者の研究テーマをさらに深化させるため、職員の人事制度、とりわけ人事評価制度に焦点を当て考察を行ってきた。

この考察を通じ、私立大学という組織・機関のみならず、職員の人事評価制度についても、方針管理がなされていないことなどを明らかにするとともに、その目的や意義について筆者なりの見解を示してきた。このような考察は、極めて希少であり、かつ十分な新規性も有していると考える。

しかしながら、本稿において具体的事例として取り上げた私立大学は3校のみであり、うち直接ヒアリングによって考察を行い得たのは2校である。ヒアリングを行った2校についても、現実の運用について、より細部にまで立ち入った深い記述が求められる。これらは今後課せられた課題である。

本稿では、私立大学の職員に対する人事評価制度について、批判的な記述が多かったかも知れないけれども、筆者は同制度を否定するものでも肯定するものでもない。ただし、既に記したとおり、職員の仕事が「非定型・積極的参画型」へと高度化した状況にあつては、人事評価制度の導入が求められ、同制度を導入する私立大学が増えていくことは、ごく自然な流れであろう。流れに棹さすつもりはないけれども、その流れが自然なものであり、かつ理にかなったものである以上、私立大学という組織・機関においてはもとより、人事評価制度においても方針管理を定着させる等、それをより良いものにしていくことが大人としての振る舞いではないかと思う。そもそも、その設計や運用ひとつで職員の職業人生を大きく変え得る、非常にデリケートな性格を併せ持つ人事評価制度をより良いものにしていくことは、まさに高度化した職員の仕事のひとつではないかとも思う。私立大学における人事評価制度がまだ過渡期の状態にあり、改善の余地が大きいことも既に記したとおりである。このような状態にある私立大学職員の人事評価制度を、今後、より良いものにするために、本稿が幾ばくかでも資することができれば、望外の喜びである。

注

(1) 小室 (2010)・小室 (2011 a)・小室 (2011 b)・小室 (2012 a)・小室 (2012 b)。

(2) 遠藤 (1999), p.6。

なお、より詳細には次のとおりである。「現代日本の民間企業の正式名称では、人事考課ないし人事評価制度が多い。公務部門では、勤務評定とか業績評価などとも呼ばれる。また口語や研究書では、人事査定と呼ばれることがある。名称は異なるが、これらは基本的に同一の制度を意味する」。

(3) 天野 (2008), p.8。

(4) 天野 (2008), p.8。

(5) OECD (2009) “OECD reviews of tertiary education: Japan”, pp.95-96.

(6) 例えば、中央教育審議会の答申「学士課程教育の構築に向けて」(2008年12月)においても、認証評価制度に関して、「評価疲れ」という批判もあると述べられている。

(7) 松村 (2011), p.31。

なお、この指摘は国立大学法人評価を受けた国立大学法人に向けられたものであるが、認証評価を受けた私立大学にも当てはまる。

(8) 喜多村 (1990), p.144。

(9) 天野 (2003), p.2。

(10) 村岡 (2008), p.12。

法科大学院に対する認証評価での事例であるが、その具体例として、以下のようなことが挙げられる。「評価基準」では1クラス50人が標準とされ、一方、「解釈指針」では大規模校においては同80人が制限枠とされていた。この謂わば「二重基準」により、現場は混乱した挙げ句、不適合と判断されたケースなどである。

(11) 潮江 (2008), p.16。

(12) 木村 (2008), p.45。

(13) 企業経営者の立場から、日本の企業においても「強固なメインバンク制の下で、オープンな市場における評価の重要性や企業経営への影響が低く、外部の目によるチェックの必要が、認識されていなかったこと」を背景として、「今とは異なり、評価というものに対して積極的ではなく、外部からのチェ

ックはほとんど存在していなかった」とし、日本の企業内外で日々評価が行われるようになったのは、この10～15年程のことであると大学を一定擁護しつつ、今後に期待する声もある（浦野（2010, p.22））。

- (14) そもそも PDCA サイクルという言葉は、製造業における品質管理の手法であり、教育機関である大学で、この言葉を使うことに対する教条的な批判すら存在する。
- (15) あるいは本文記載のとおり、PDCA サイクルが、自発性を欠いたまま、悪しき形式主義に陥った状態で存在しているとも言えよう。
もちろん PDCA サイクルとは、その実施自体が目的ではなく、あくまで目的達成のための手段の一つに過ぎない。であるから、上記のような自発性を欠いた、悪しき形式主義に陥った PDCA サイクルであれば、これも本文記載のとおり、不要な労力や徒労感を生み出すだけであり、存在しない方がまだよい。
- (16) 天野（2008）、p.10。
- (17) もちろん、認証評価の制度自体が国立大学の法人化に伴う制度変更の私立大学への適用に過ぎず（押見（2003, p.34））、また認証評価機関の組織体制や費用負担等において、国立大学と私立大学の間に大きな格差がある（山岸（2003, pp.26-27））など、私立大学を擁護する声も存在する。
- (18) 例えば、認証評価機関である財団法人 大学基準協会（2009, p.3）で次のように指摘されている。「第三者評価を待つまでもなく、自らの責任で大学の諸活動についての点検・評価を行い、その結果をもとに改革・改善に努め、それを通じて、大学の質を自ら保証することのできる内部質保証システムを構築する必要があります」。
- (19) 喜多村（1990）、pp.154-155。
- (20) 例えば、リスク管理を生業とする損害保険会社が、自社で補償できる以上のリスクをとり、2001年9月11日のアメリカ同時多発テロ事件によって、複数社が破綻しかかったこと、および当該損害保険会社への批判、あるいは法を作る国会が自ら法に背き、衆議院小選挙区における一票の格差を違憲状態にした際の批判を想起されたい。
- (21) 佐藤・藤村・八代（2005）、p.64。
- (22) 森・松島（1977）、p.260。
なお具体的には、次のように指摘している。「『経営計画』の重要性の認識とかなりの計画作成が進んだことも認められる。ただ日本人の習性的欠陥とも見られるが、実施結果に対する『評定』は弱体であり、いわゆるフィードバック機能が十分に習慣化されていない。このことは労務管理における評定機能である『労務監査』ないし『労務評定』の普及率が低いという結果を生んでいる」。
- (23) 熊沢（2004）、p.1。
- (24) 役職者等への昇進・昇格は毎年行われるものであろうけれども、全ての職員や職員一人ひとりにとって、毎年直接に関係することではない。それ故に全職員が関心を向ける訳でもない。私立大学の職員に人事評価がないと言われる背景には、こうした当事者達の認識が一定程度、存在しているのかも知れない。
- (25) 教員が、その役職をつとめる学部長・研究科長などは、当該学部等の構成員による選挙で選出されるのが一般的である。しかしながら、職員の役職者を選挙で選出するなどといったことは、社会通念上からも、実際にも考えられない。
- (26) 白井（1982, p.220）も、「人事考課は、フォーマルか否か、組織的かつ体系的に行われるか否かを問わず、なんらかの形で行われてきた」と指摘している。
- (27) この調査結果から、法人化以前の状況については読み取れない。国公立大学の数値が高くなっているのは法人化によるものなのか、他の理由によるものなのか、今後の課題として、考察していきたい。
- (28) ただし、同アンケートの対象となった大学行政管理学会加盟大学は私立大学が多数であることを念頭に置かれたい。
- (29) 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編（2009）、p.177。
- (30) 佐藤・藤村・八代（2005）、pp.64-65。
- (31) 賞与はもちろん賃金である。賞与査定が47.8%と給与査定より高くなっているが、人事評価を賞与に

反映させる大学の割合についても大まかな計算をすれば、約 31% ($65\% \times 48\% \approx 31\%$) と少数派であることに変わりはない。

- (32) 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編 (2004), p.231。
- (33) 例えば、高橋伸夫『虚妄の成果主義－日本型年功制復活のススメ』(日経 BP 社) や城繁幸『内側から見た富士通－「成果主義」の崩壊』(光文社) が出版されたのが 2004 年である。
- (34) 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編 (2009), p.181。
- (35) 厚生労働省 (2008), p.255。
この指摘は、同白書において多くの箇所で行われている。ここでは、その具体例として、次のものを挙げておこう。「企業は、業績・成果主義的な賃金制度を導入し、労働者一人ひとりに応じた賃金決定を行うことによって、仕事への意欲を高める人事方針をとってきたが、そのことは必ずしも成功していない」。
- (36) 古川 (2011), p.47。
- (37) 白井 (1982), p.228。
- (38) 筆者がここで指摘したいのは、評価基準がない、少なくとも明示されていないという特殊な状況において、直属の上司以外の、つまりは被評価者の仕事ぶりをよく知っているとは言いがたい上司たちが協議して、相対評価で昇進を決めることへの批判である。
- (39) 昨今、「昇進したいと思わない」、「とくに高い給料を得たいと思わない」という声が若年層を中心に聞かれるようである。そうであっても、実際に高い地位や給与を提示されたら、ほとんどすべての職業人は喜んで受け入れるであろう。そうでない職場には、人事制度はもとより、組織自体に大きな問題がある。改善が必要になろう。
- (40) 小室 (2011 a) で指摘したとおり、こうした状況にあっても、職員が懸命に仕事に取り組むことを促す大きな要因として、積極的には多様な形で多方面から受ける「賞賛」、消極的には同様な形で受ける「叱責」と狭い職場ゆえに発生する「恥」を避けようとする風土が挙げられよう。
なお、これらのことは、石田 (2003, pp.87-88) の表現を借りれば、「サンクション」と言い換えられよう。
- (41) 本稿の主題からは外れるが、人事評価制度に限らず、方針管理がなされていないという状況は、私立大学の職場だけではなく、他の非営利組織においても多かれ少なかれ同様であろう。例えば、各省に対して多用される「局あって省なし」という言葉は、このことをよく表しているものと考えられる。

参考文献

- OECD (2009) “*OECD reviews of tertiary education : Japan*”.
- 天野郁夫 (2003) 「私立大学政策の転換」『IDE 現代の高等教育』No.448。
- 天野郁夫 (2008) 「認証評価の現段階」『IDE 現代の高等教育』No.504。
- 石田光男 (2003) 『仕事の社会科学－労働研究のフロンティア－』ミネルヴァ書房。
- 浦野光人 (2010) 「大学への期待」『IDE 現代の高等教育』No.517。
- 遠藤公嗣 (1999) 『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。
- 岡本浩志 (2009) 「京都産業大学における職員人事制度改革－職員育成に視点をおいて」大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編『大学人事研究Ⅱ－変貌する大学人事－教員評価の実状と経営人材の育成』学校経営研究会。
- 押見輝男 (2003) 「私大らしさの再生」『IDE 現代の高等教育』No.448。
- 喜多村和之 (1990) 『大学淘汰の時代－消費社会の高等教育』中公新書。
- 木村孟 (2008) 「大学評価・学位授与機構の認証評価」『IDE 現代の高等教育』No.504。
- 熊沢誠 (2004) 「能力・成果主義人事制度を考える－職場としての私立大学にふれて－」『日本の私立大学』No.15 別冊 日本私立大学教職員組合連合。
- 厚生労働省 (2008) 『労働経済白書 平成 20 年版 労働経済の分析－働く人の意識と雇用管理の動向－』日経印刷。
- 小室昌志 (2010) 「私立大学職員の就業形態の変遷に関する一考察－正規雇用職員と有期契約職員の分析を

- 中心として-」『評論・社会科学』No.93, 同志社大学社会学会。
- 小室昌志 (2011 a) 「私立大学職員の仕事と其の変化等に関する一考察」『評論・社会科学』No.95, 同志社大学社会学会。
- 小室昌志 (2011 b) 「私立大学における職員と教員との関係に関する一考察-「教職協働」という言葉を手がかりに-」『評論・社会科学』No.98, 同志社大学社会学会。
- 小室昌志 (2012 a) 「我が国における高等教育政策の歴史の変遷に関する一考察-規模政策・設置認可政策を中心として-」『評論・社会科学』No.99, 同志社大学社会学会。
- 小室昌志 (2012 b) 「私立大学における教員と職員の指揮命令関係に関する一考察-学部事務室における教員と職員の関係を中心として-」『評論・社会科学』No.101, 同志社大学社会学会。
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2005) 『新しい人事労務管理 (新版補訂)』有斐閣。
- 財団法人 大学基準協会 (2009) 『内部質保証システムの構築 -国内外大学の内部質保証システムの実態調査-』。
- 潮江宏三 (2008) 「評価を受けて-京都市立芸術大学」『IDE 現代の高等教育』No.504。
- 白井泰四郎 (1982) 『現代日本の労務管理』東洋経済新報社。
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編 (2004) 『大学人事研究-大学職員人事制度の分析と事例-』学校経理研究会。
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編 (2009) 『大学人事研究II-変貌する大学人事-教員評価の実状と経営人材の育成』学校経理研究会。
- 日本経営者団体連盟 (1975) 『わが国人事・労務管理の現勢-第4回人事・労務管理諸制度調査』。
- 日本私立学校振興・共済事業団 (2007) 『大学経営強化の事例集~大学経営を成功に導くために~』日本私立学校振興・共済事業団私学経営相談センター。
- 古川久敬 (2011) 「人事評価の運用の最適化によるパフォーマンス・マネジメント-評価者と被評価者の相互意識化およびフィードバックの促進効果-」『日本労働研究雑誌』No.617。
- 松村岐夫 (2011) 「国立大学法人評価-第1期中期目標期間を終えて-」『IDE 現代の高等教育』No.533。
- 村岡啓一 (2008) 「評価を受けて-一橋大学法科大学院」『IDE 現代の高等教育』No.504。
- 森五郎・松島静雄 (1977) 『日本労務管理の現代化』東京大学出版会。
- 山岸駿介 (2003) 「私大政策をどうみるか」『IDE 現代の高等教育』No.448。

A Review on the Personnel Appraisal System for Clerical Staffs in Japanese Private Universities

Masashi Komuro

This paper is a research into the personnel management of clerical staffs in Japanese Private Universities. The focus of the research is on the personnel appraisal system for them.

The following five points are found important as a result of this study.

- 1) Japanese Private Universities are unaccustomed to the appraisal system and they are not good at managing so called policy-management.
- 2) Although Japanese Private Universities that introduced the personnel appraisal system to their clerical staffs are not rare, it is few that reflect the result of the appraisals on their wage determination.
- 3) The major objective of introducing the personnel appraisal system is mainly to train the staffs.
- 4) Therefore the wages of clerical staffs in Japanese Private Universities still depend on the qualification ranking in their organizations and their own age.
- 5) Through the case studies of three Private Universities, it is found that PDCA cycle for managing the personnel appraisal system to attain their perceived objectives hasn't functioned so well as they intended.

Key words : Private Universities, Clerical staffs, Personnel appraisal system, Policy-management