

資料

国立大学における職員評価の現状

岩崎保道

琉球大学大学評価センター

要約：本稿は、国立大学における職員評価の実態を示すものである。その検討手段として、国立大学に対するアンケート調査を実施した。表記の目的を達成するため、次の展開により検討を行う。第一に、職員評価の必要性を考察する。第二に、先行研究として、私立大学における職員評価の状況を紹介する。第三に、国立大学に対するアンケート調査報告を行う。第四に、本稿の検討結果として、国立大学における職員評価の実態を示し、課題点の整理を行った。

(キーワード：国立大学, 職員評価, 高等教育, 調査)

Current state of staff evaluation in National Universities.

Yasumichi IWASAKI

University Evaluation Center, University of the Ryukyus

Abstract : This paper discusses the actual situation of personnel evaluation at national universities, by conducting a questionnaire survey targeted at national universities. In order to achieve the above purpose, the author studied in the following manner: Firstly, the necessity of personnel evaluation was discussed. Secondly, previous studies were reviewed, to grasp the situation of personnel evaluation at private universities. Thirdly, the results of the questionnaire survey targeted at national universities were reported. Fourthly, the actual situation of personnel evaluation at national universities was studied, and problems were summarized.

(Key words: National Universities, Staff evaluation, Higher education, a survey)

はじめに

本稿は、国立大学における職員評価の実態を示すものである¹⁾。その検討手段として、国立大学に対するアンケート調査を実施したうえで、私立大学における職員評価の状況と比較検討する。

研究対象を国立大学に設定する理由は、私立大学の職員評価を研究対象とした先行研究は多くされているが、国立大学の職員評価に焦点をあてた研究報告は少ない。そのため、職員評価の研究を進めるうえで有意義と考えたからである。

表記のテーマを検討する理由は、近年の大学を取り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及び地域レベルの期待、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。職員評価の導入状況は、私立大学の場合、増加傾向にある(2章でデータを示す)。国立大学の場合、ある大学が示した『事業年度に係る業務の実績に関する報告書』をみると、

職員評価を検討中の大学がいくつかあった。また、第一期中期目標・中期計画において、職員評価の具体的な策定を示す国立大学もある²⁾。

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) により実績されている。また、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について、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、後述する調査結果などをみる限り、広く浸透していない。

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。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、大学を取り巻く

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。

表記の目的を達成するため、次の展開により検討を行う。第一に、職員評価の必要性について、公務員制度改革や大学職員に求められる能力の側面から考察する。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、適正な職員評価の活用が有効と考える(本稿の1.)。第二に、先行研究として、私立大学における職員評価の状況を紹介する。私立大学においては、職員評価を導入する割合が増加している(本稿の2.)。第三に、冒頭に示した本稿の目的を達成するため、国立大学に対するアンケート調査報告を行う。さらに、職員評価について、国立大学と私立大学の比較検討を行う(本稿の3.)。第四に、本稿の検討結果として、課題点や改善の方向性を示した。

1. 職員評価の必要性

1.1. 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。中央教育審議会(2005)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、教員個人々の教育・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」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(小日向、2003)。

以上の通り、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り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。大学を円滑に運営するためには、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、業務遂行能力が大学運営において重要視されている。

しかし、大学を取り巻く環境変化の下、職員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惧がある。この課題は、大学の規模や特性によっても事情が異なる。例えば、ある大規模大学では、肥大化した組織が硬直化し、サービスの拡大に柔軟に対応できず、組織力の低下や人材が育ちにくい環境に陥るといった問題が顕在化していた。また、ある大学では、人件費抑制を図るため、高い事務処理能力を持つ少数精鋭型の人事政策に転換しようとしていた。しかし、この大学では人事考課制度が導入されておらず、適正な職員評価ができない問題があった。このような課題に対して、職員評価の導入が有効性を持つと思われる。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。

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促す効果が期待できよう。さらに、近年では、大学における競争型組織の構築が課題として捉えられている。その背景として、次の事情がある。厳しい大学環境にスピーディーに対応できる大学改革の推進や発展的な事業展開

のためには、組織を構成する高度な専門性や豊富な経験を持つ職員の存在が必要になる。具体的には、学外から専門的技能や知識、アドミニストレータなど、特定の能力を持つ職員（人材）を獲得する機会の増加が見込まれる。しかし、そのような人材を学内で育成するには、相当な時間と多額の投資が求められる。また、現実的に学内において、このような高度な育成制度を構築することは難しい。従って、大学が即戦力となる人材を中途採用する必然性が生じた。それに伴い、大学は中途採用者の処遇に対応した人事考課制度を検討する必要性が高まってきた。職員評価により、彼らの能力を適正に評価し、人事考課制度に反映させることが優秀な人材の確保や安定的な労働力の供給につながるものとする。

1.2. 国立大学における職員評価導入の背景

国立大学は、2004年度からの独立行政法人化後、人事院勧告の適用対象ではなくなった。しかし、人件費や人事制度について、人事院勧告の影響を少なからず受けている。そのような現状を踏まえ、本節では、「公務員制度改革大綱」及び人事評価制度の概要を紹介する。

2001年12月25日閣議決定「公務員制度改革大綱」は、「現行の人事制度においては、職員の能力や成果を適切に評価し、その結果を任用や給与に有効に活用する仕組みが不十分であることなどが

ら、採用試験区分や採用年次等を過度に重視した硬直的な任用や年功的な給与処遇が見られること、また、職務や職種の特性等を踏まえた職員の計画的な能力開発の仕組みが不十分で持てる人材を必ずしも有効に活用できていないこと、さらには、組織の目標や職員に求められる行動の規準が不明確で徹底する手段もないことなど、様々な問題が生じている」との指摘を行った。その改善策として、「能力評価と業績評価からなる新評価制度の導入」を提唱し、その基本的な考え方として、「職員一人一人の主体的な能力開発や業務遂行を促し、人的資源の最大活用と組織のパフォーマンスの向上を図るとともに、能力等級制度を基礎とした任用制度、給与制度を始めとする新人事制度を適切に運用するため、現行の勤務評定制度に替え、能力評価と業績評価からなる新たな評価制度を導入する」と提言した（図1）。そして、国家公務員法第70条の2は、「職員の人事評価は、公正に行われなければならない」とし、同法第70条の3は、「職員の執務については、その所轄庁の長は、定期的に人事評価を行わなければならない」と規定している。また、国家公務員制度改革基本法第9条において、「国民全体の奉仕者としての職業倫理を確立するとともに、能力及び実績に基づく適正な評価を行うこと」との趣旨を示している。2008年に総務省・人事院は、新しい人事評価制度として「人事評価マニュアル」を示した³⁾。

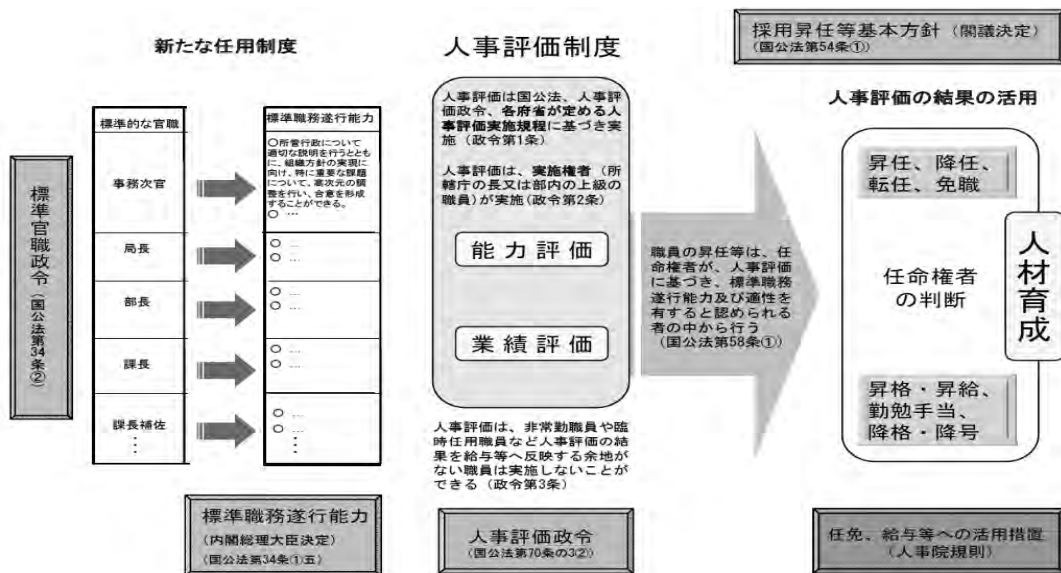


図1 国家公務員法における能力・実力主義（出典：人事院ウェブサイト、2010年1月14日確認）

2. 私立大学における職員評価の導入状況

2.1. 大学行政管理学会のアンケート調査

大学行政管理学会 (2009) 「大学人事」研究グループ (以下、「人事グループ」という) は、285 校の私立大学に対し、人事評価制度に関する調査を行った (回答校 107 校:回収率 37.5%)。

図 2 は、人事評価制度の導入割合が過半数以上 (64.5%) あったことを示している。一方、「実施していない」は 34.6%であった。

図 3 は、人事評価の活用方法が「昇進・昇格」(75.4%)、「人材育成」(75.4%)、「配置・異動」(53.6%) であったことを示している。次に、人事グループは、「評価はどの方法で行っていますか」の質問を行い、「絶対評価」43 校 (62.3%)、「相対評価」9 校 (13.0%)、「絶対評価・相対評価併用」15 校 (21.7%)、「その他」(1.4%) との報告をしている。また、人事グループ (2004) 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%)。「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」17 校 (24.3%)、「職員に業務改善意欲・危機感・

競争意識がない」16 校 (22.9%) であった。同グループは、「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。

2.2. SANNO のアンケート調査

SANNO (2007、産業能率大学総合研究所、以下、「SANNO」という) 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%)。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、

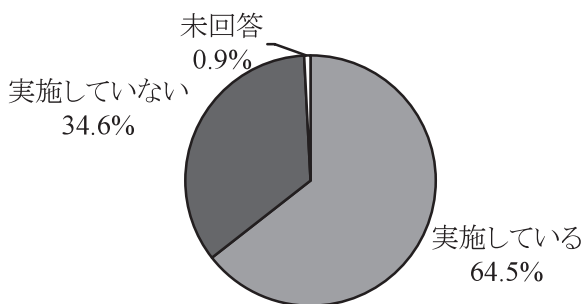


図2 人事評価制度を実施していますか (出典：大学行政管理学会、2009)

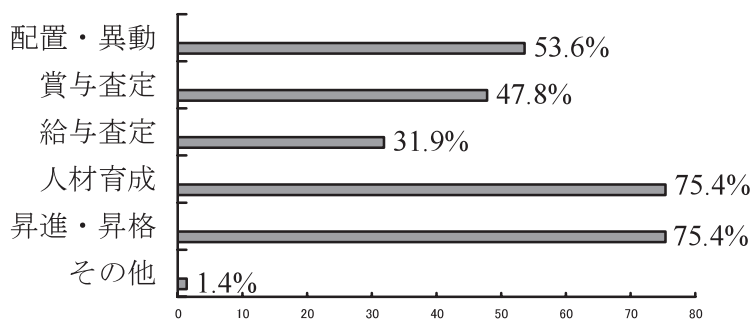


図3 人事評価をどのようなことに活用していますか (複数回答可) (出典：大学行政管理学会、2009)

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、昇給が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。

2.3. NRI のアンケート調査

NRI(野村総合研究所、以下、「NRI」という)(2006、p.4)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%)(妹尾昌俊、2006)。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。評価制度を導入済みの大学は、内容により異なるが、「同僚/部下が上司を評価する」(2.0%)～「評価者教育」(28.7%)と幅がある。この数値に導入を検討している割合を加算しても、過半数を超える項目は無かった。

評価制度の導入目的は、次の点が挙げられている。「成果に応じた適正な処遇」(89.9%)が最も高い数値であり、「日常業務に対して明確な目的意識を持たせるため」(69.6%)がそれに続く。NRIは、前者は、「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、後者は、「目標管理制度と深く関わる」と分析した。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。

2.4. 私立大学における職員評価の状況

私立大学における職員評価の状況をまとめよう。

第一に、職員評価の導入校は、NRI、SANNO、人事グループの調査結果の推移をみると増加傾向にある。最新の調査結果である人事グループ(2009)の調査結果では、64.5%となっていた。

第二に、職員評価の目的については、「昇進・昇格」「能力開発・育成」「目的意識を持たせる」という回答割合が比較的高かった。これは、職員評価の結果を処遇や人材育成に活かすとともに、モチベーションを高揚させる手段としての役割があると理解できる。

第三に、人事制度に関する課題点について、人事グループは、「適正な評価・処遇制度が整備されていない」「職員に業務改善意欲・危機感・競争意識がない」との回答が寄せられた。また、NRIは、職員評価が人材育成に活用する例が4割強に留まっている点を指摘した。以上のように、私立大学の半数以上が職員評価を導入し、それぞれの趣旨を持って活用している。また、一部の調査結果では、人事評価に関する課題点が挙げられた。

3. 国立大学に対する職員評価に関する調査報告

3.1. 問題設定 (調査の意図)

調査目的は、国立大学の職員評価の実態と課題を明確にするためである。冒頭で述べた課題を把握するには、アンケート調査が効果的と考えた。

調査にあたり、「職員評価に関する課題を持つ国立大学は多い」との予測を行った。前章の私立大学に対する職員評価に関する調査結果においても、いくつかの課題点が示されている。国立大学においても、多様な課題を抱える割合が多いものと考えた。なお、調査項目は、表1の通りである。

3.2. 調査の方法 (対象者)

調査主体は、筆者である。調査は、2010年の1月～2月にかけて実施した。調査対象校は、全国の国立大学の人事担当者に対して依頼した(86大学)。その結果、50大学から回答を得た(回答率58.1%)。

3.3. 調査の結果

今回の調査結果を表1に示す。

表1 国立大学に対する職員評価に関する調査報告

質問1「学生収容定員数について」 (%)

No.	回 答	回答数 (%)
1	500 人未満	6 (12.0)
2	500～999 人	1 (2.0)
3	1,000～1,999 人	6 (12.0)
4	2,000～2,999 人	7 (14.0)
5	3,000～4,999 人	8 (16.0)
6	5,000～9,999 人	12 (24.0)
7	10,000 人以上	6 (12.0)
8	答えられない	4 (8.0)

質問2「専任の事務職員を対象とした人事評価制度を導入しているか（試行を除く）」 (%)

項目	はい	いいえ	検討中	答えられない
国立大	43 (86.0)	0 (0.0)	7 (14.0)	0 (0.0)

質問3「人事評価制度の導入時期（試行を除く）」 (%) ※質問2で「はい」と回答した大学への質問

項目	1999 年度以前	2000～2003 年度	2004 年度以降	答えられない
国立大	4 (8.0)	1 (2.0)	38 (76.0)	0 (0.0)

質問4「人事評価制度の方法」 (%) ※質問2で「はい」と回答した大学への質問

項目	相対評価	絶対評価	相対・絶対評価併用	その他	答えられない
国立大	2 (4.0)	31 (62.0)	9 (18.0)	1 (2.0)	0 (0.0)

質問5「評価結果の反映はあるか」 (%) ※質問2で「はい」と回答した大学への質問

項目	はい	いいえ	検討中	答えられない
国立大	38 (76.0)	1 (2.0)	4 (8.0)	0 (0.0)

質問6「人事評価を行った結果、大学運営に寄与する効果があったか」 (%) ※質問2で「はい」と回答した大学への質問

項目	はい	いいえ	どちらともいえない	わからない
国立大	18 (36.0)	1 (2.0)	12 (24.0)	12 (24.0)

質問7「人事評価制度の課題点」 (%) ※質問2で「はい」と回答した大学に対する質問

項目	ない	ある	答えられない
国立大	3 (6.0)	40 (80.0)	0 (0.0)

質問8「第一期中期目標・中期計画に「事務職員の人事評価」を含んでいたか」 (%)

項目	はい	いいえ	答えられない
国立大	36 (72.0)	7 (14.0)	7 (14.0)

3.4. 結果の考察

質問1は、回答校の学生収容規模を把握するために設けた。その結果、「5,000～9,999人」が24.0%、「3,000～4,999人」が16.0%、「2,000～2,999人」が14.0%など、偏るグループはないが、比較的中規模大学の回答割合が高い。

質問2は、人事評価制度の導入状況を確認するためのものである。「いいえ」の回答はなく、「はい」及び「検討中」の合計は100.0%であった。そのうち、「はい」が大部分を占め(86.0%)、多くの国立大学が人事評価制度を導入していた。

質問3は、人事評価制度の導入時期について、国立大学の法人化(2004年度)以前より実施しているかを確認するために設けた。その結果、「2004年度以降」(76.0%)が最も高い割合となっており、それ以前に導入済みの大学は10%であった。

質問4は、人事評価の手法を問うものである。「絶対評価」(62.0%)、「相対・絶対評価併用」(18.0%)、「相対評価」(4.0%)という結果になった。「その他」は、「自己評価」という回答があった。

質問5は、76.0%の国立大学が「評価結果の反映はある」と回答した。その手法として、多くの回答が寄せられた⁴⁾。「昇給、昇任、異動及び賞与への反映」「人材育成への活用」に関する内容が多かった。

質問6は、人事評価による大学運営への効果を問うものであり、人事担当者が職員評価の効果をどのように捉えているのか注目すべき項目である。1章では、事務職員が大学運営に果たす重要性を考察した。「はい」(36.0%)、「どちらともいえない」(24.0%)、「わからない」(24.0%)と回答が分かれた。「はい」の根拠として、いくつかの回答が寄せられた⁵⁾。「個人の目標管理により、組織の目標達成に寄与した」「人材育成に活用できた」との意見が多かった。

質問7は、人事評価制度に対する課題の有無を問うものである。「ある」(80.0%)の割合が高く、「ない」は6.0%に止まっている。その内容として、多くの回答が寄せられた⁶⁾。「評価者により評価基準にばらつきが生じる事」「評価結果の処遇への反映方法」に関する意見が多かった。

質問8は、事務職員の人事評価に関する計画が第一期中期目標・中期計画に盛り込まれていたかを把握するために設けた。その結果、「はい」

(72.0%)が最も高く、「いいえ」は14.0%だった。

次に、予測(「職員評価に関する課題を持つ国立大学は多い」)の検証を行う。質問7の回答より、ほぼ予測通りと考える。その内容として、前述の通り、具体的な回答が寄せられた。

以上の調査結果を、以下のようにとりまとめた。

第一に、国立大学において、職員評価は比較的高い割合において導入されていた。導入時期は、国立大学法人化(2004年度)以降の割合が高く、第一期中期目標・中期計画に「事務職員の人事評価」を盛り込む大学が多かった。評価手法としては、絶対評価が多く用いられていた。

第二に、人事評価を行った結果、「大学運営に寄与する効果があった」と捉える大学は4割程度に止まり、人事評価制度に課題点があると考ええる大学は8割あった。

調査より、推察できる点は、次の点である。質問6において、人事評価制度が大学運営に寄与する効果が4割弱程度に止まる要因は、人事評価制度の課題に内在している可能性がある。質問7において挙げられた課題点は、「客観的且つ適正な評価を行うための仕組みが必要」「日常業務が多忙な中、評価の実施が負担となっている点」「制度が定着していない」など、制度の在り方自体に関わる回答が寄せられた。

3.5. 私立大学と国立大学の比較検討

調査方法や調査時期が異なるため、単純に比較できないが、職員評価について、私立大学(2章)と国立大学(3章)を比較検討する。

第一に、職員評価の導入率について、私立大学が64.5%(人事グループ、2009)、国立大学が86.0%(質問1)となっており、後者の導入率が21.5ポイント高い。その理由は、1.2で紹介した「人事評価マニュアル」などの影響が考えられる。これは、私立大学にはない国立大学特有の事情である。

第二に、人事評価制度の方法について、私立大学が「絶対評価」(62.3%)、「相対評価」(13.0%)、「絶対評価・相対評価併用」(21.7%)であり(人事グ

ループ、2009)、国立大学が「絶対評価」(62.0%)、「相対評価」(4.0%)、「絶対評価・相対評価併用」(18.0%)となっている。両者とも「絶対評価」の割合が高い点と同じであった。

第三に、評価結果の反映について、私立大学は、「昇進・昇格」「能力開発・人材育成」などの回答割合が比較的高かった。一方、国立大学もほぼ同様の状況であった。

第四に、人事評価制度の課題点について、私立大学における調査項目の設定が人材育成に限定された課題であったため、十分な比較検討ができなかった(なお、質問7において、国立大学は人材育成に関する課題は寄せられなかった)。

以上の比較検討を通じ、調査した範囲内においては、私立大学と国立大学の職員評価について、いくつかの類似性があることがわかった。

4. 今後の展開

本稿は、冒頭の目的(「国立大学における職員評価の実態を示す」)を達成するため、職員評価導入の背景や必要性を考察したうえで国立大学に対するアンケート調査分析を行った。その結果、次の国立大学における職員評価の実態を示すことができた。

まず、人事評価制度の導入割合は比較的高かった。その導入校のうち、人事評価制度に課題点があると回答した割合は高かった。注目すべきは、人事評価制度が大学運営に寄与する効果があったと回答した割合が4割にも満たなかった点である。

なお、3章で報告した当該調査については、以下の留意点がある。

第一に、調査の回答校が6割程度に止まるため、職員評価の実態を全て示した報告とはいえない。

第二に、調査は、回答者(人事担当者)の捉え方に依拠するため、主観が入っている可能性がある。

今後の展開については、次の課題に関心を持って取り組みたい。

第一に、総務省・人事院が示した「人事評価マニュアル」が国立大学の人事評価システムにどのような影響を及ぼしているのか注目したい。当該

アンケート調査においては、この点は調査項目に設定していなかった。

第二に、質問6において、人事評価制度が大学運営に寄与する効果が低い要因が不明であるため、別途、検討を要する。この点は、人事評価制度の課題点の関連性も考慮しなければならない。

第三に、国立大学における職員評価の実態をより明確にするため、私立大学や公立大学を対象とした職員評価に関するアンケート調査を実施することも有効ではないか。本稿では、2章で私立大学における職員評価の導入状況を紹介したが、調査方法や質問項目の設定が同一ではないため、比較検討の精度に課題が残った。

以上が本稿の検討結果である。前述したように、大学における職員評価は、大学運営にも関わる重要なテーマであると考えられるため、継続して取り組む予定である。

参考文献

- 中央教育審議会(答申):『我が国の高等教育の将来像』, 22, 2005.
- 小日向允:『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, 2003.
- 大学行政管理学会:「大学人事」研究グループ,『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』, 187-189, 学校経理研究会, 2009.
- 大学行政管理学会:「大学人事」研究グループ,『大学人事研究—大学職員人事制度の分析と事例—』, 235-249, 学校経理研究会, 2004.
- 産業能率大学総合研究所:大学職員を対象とした人材育成,『実態調査報告書』, 2007.
- 妹尾昌俊:大学職員の人事制度改革—現状の到達点と今後の展望—,『NRIパブリックマネジメントレビュー』, Vol. 31, 野村総合研究所, 2006.

注

- 1) 本稿でいう職員とは、事務職員を意味する。
- 2) 国立大学財務・経営センター経営相談室 財務経営支援研究会は、『国立大学法人 財務・経営に関する取組事例』(2009)において、2005事業

年度に係る業務の実績に関する報告書から職員評価に関する記述を抽出してまとめている。

- 3) 「人事評価マニュアル」は、「人事評価制度の概要」「具体的な評価手続」「評価者の心構え」「人事評価の結果の任免、給与等への活用」で構成される。
- 4) 「昇給・勤勉手当に反映」「昇給、昇任、異動及び賞与の成績査定に反映」「給与査定」「人材育成」「人材配置」「上位者を勤勉手当の勤務成績に反映」という回答が寄せられた。
- 5) 「上司と部下のコミュニケーションが深まった」「各自目標設定を行うことにより、課題探求能力の向上が図れた」「個人の目標管理により、組織の目標達成に寄与した」「職員の意識高揚」「組織の活性化」「人材の育成」「アンケート調査結果より」「人材育成のツールとしての役割を果たした」「モチベーションが向上した」という回答が寄せられた。
- 6) 「評価者により評価基準にばらつきが生じる事」「客観的且つ適正な評価を行うための仕組みが必要」「評価における主観の排除と具体的・客観的視点に立った評価の担保」「評価結果の処遇への反映方法」「限られた資源のなかで給与査定を行う際の評価方法（絶対・相対）」「評価方法の簡素化」「評価者の質」「設定する目標の困難度に差が生じる」「日常業務が多忙な中、評価の実施が負担となっている点」「評価期間中に異動した者の評価」「適正な評価方法の構築及び反映方法」「職員の意識不足」「評価結果のフィードバックが不十分」「個人の設定する目標の難易度にバラツキが生じる」「評価基準やレベルの設定」「透明性・納得性のある人事評価制度の構築」「制度が定着していない」という回答が寄せられた。