

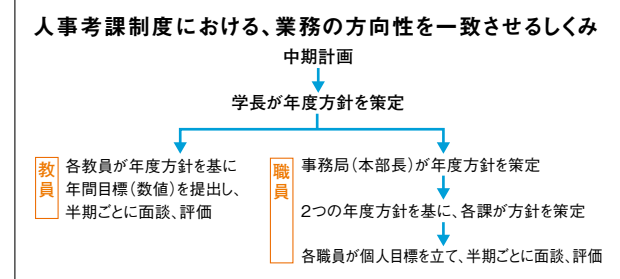
実践例 意欲、能力の向上、ベクトルを一致させるしくみ

高崎商科大学

1学部1研究科 学生数/845人 専任教員数/32人 専任職員数/21人

「人事考課がない組織はあり得ない」と、当時の法人本部長が2005年に目標管理制度を導入。以来、目標到達度を給与（主に賞与の増額分）に反映させることにより、就業意欲の向上、個々の能力の伸長、業務の方向性の一致を図っている。

大学の職員業務においては、民間企業の「営業成績」のような可視化された成果は、入試広報担当の募集結果という形でしか出ない。そこで、各職員は達成目標（なるべく数値化する）



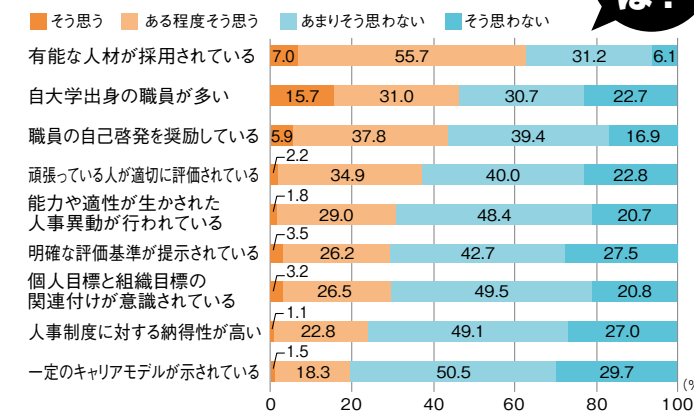
と、行動目標（例：学生の○○を支援するために○○制度をつくる）の2つを立て、そのプロセスと実績を評価対象としている。

評価は半期ごと、3次考課まで行い、給与の変動の有無にかかわらず、評価結果は1次考課者が本人にフィードバックする。2022年度より考課票を見直し、本人の日頃の業務をよく見ている1・2次考課者の意見が評価により強く結びつく形にした。また、教員の1次考課は、これまで学部長が行っていたが、4月から学科長が担当。これは考課者1人当たりの受け持ち人数を減らし、フィードバックをより丁寧に行うためだ。

評価基準は、考課者向けの研修と、部課長連絡会議で共有している。高く評価すべき人材像を考課者間で共有することにより、組織として人材育成の観点が統一される利点がある。これらの結果、同大学では職員の離職率は極めて低い。

➔ 業務の方向性や人材育成の観点について組織内で統一が図られている

自学の人事制度に関する職員の所感



*東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター「第2回 全国大学事務職員調査」(2021年8月 n=1983)

大学の課題を自分事化し、改革を促す人事制度とは

調査結果を見ると、相当数の大学職員が人事制度に不満を持っている。特に評価について納得しにくい状況では、この先、厳しい経営環境の中でがんばって改革をし続ける意欲をそぎかねない。加えて、「個人目標と組織目標の関連付け」が低いのも、大学の課題を自分事化しにくくしている。

いまだ多くの大学が実質的には年功序列のままと聞く。確かに大学職員の職務は、売上、利益などの目に見える成果が出ないものが多い。多くの評価は難しい。ただ、年功序列は「成果で評価されない」制度であり、働き手の意欲が上がりにくいのは明らかだ。教育が高度化、多様化し、職員に主体的、創造的な働き方が求められる今、努力や成果に何のインセンティブもなく、士気の高い一部の職員の使命感に頼るだけでは、後に続く者は増えにくいだらう。

組織と個人の目標を関連付け、その進捗を評価し待遇に反映させる人事考課制度は、中期計画を画餅から遠ざける第一歩だ。成果が評価しにくい業務に関しては、プロセスを評価する方法もある。民間企業での工夫も参考にならう。

現状は？

年功序列➔努力、成果に応じた待遇

人事考課制度

実践 5

実践例 より納得し、意欲が高まる制度へと改善を続ける

芝浦工業大学

4学部1研究科 学生数/9,499人 専任教員数/330人 専任職員数/184人

1991年に他大学に先駆けて人事考課制度の整備を進め、2017年度に新人事考課制度を導入した。それまでは職務資格制度によって人事考課を行い昇格判断の参考としていたが、結果的に年功序列に近い昇格になり、評価が処遇に反映されず活躍度と給与が見合っていない、若手の意欲が高まらないなどの課題が生じていた。

人事考課は期(年)ごとに行われ、期首に本人が自身の等級

人事考課制度の概要

進行	期首：等級別行動基準をベースに、本人が自身の等級に応じた要求能力を、行動目標基準として記す。 期中：中間面談。上司からの指導を受けて軌道修正する機会。 期末：考課実施。直属上司から本人へのフィードバック。
評価	2次考課を経て、7段階評価。 等級ごとに、基準となる評価像を考課者間で共有。部署間における評価のばらつきを是正する。
処遇	評価を実施した年の10月の昇降格および期末手当(冬期賞与)に反映。

に応じた行動目標を設定。期末に7段階の評価が下され、賞与や昇降格、昇降給に反映される。制度導入と併せて、それまで「事務」「技術」「技能」などに細分化されていた役割を、「事務職員」として一本化。より広く活躍できる人材育成をめざした。

2021年度には、より納得性、透明性がある制度にすべく、見直しが行われた。考課結果を昇降格に反映させる時期が翌年4月では遅いと判断から、評価実施年の10月に反映を前倒し。また、考課結果のフィードバック担当者を、部長クラスから直属上司に変更。本人の納得性を高めるとともに、上司が直接、取り組み姿勢の見直しや能力の向上を促している。さらに、職員研修を等級別の設計へと変更。そこには、各等級の役割と、大学の理念や目的との結びつきを意識することにより、期待される役割を自ら考え、行動してほしいという狙いがある。

➔ 制度実施後、職員の声に耳を傾けて積極的に改定に動き、現場の納得感を高める試みを実施

実践例 年俸制・任期制のベースとなる目標管理制度

国際教養大学

1学部1研究科 学生数/896人 専任教員数/68人 専任職員数/57人

国際教養大学では、開学時から教員・職員の「年俸制」「任期制」を採用している。これは中嶋嶺雄初代学長が「海外と比べて、日本の大学は厳しさが足りない。企業経営の視点が必要だ」として、開学前から導入していたものだ。

人事評価のベースとして用いるのは目標管理制度だ。教員の場合、「教育」「研究」「社会貢献/学内貢献」の3分野を評価する。分野ごとに評価項目があり、この評価は翌年度

目標管理制度	
目標設定と評価の時期	年度の始めに各組織の上長と面談し目標を設定。年度末に評価を受ける
評価される分野・項目	教員 「教育」「研究」「社会貢献/学内貢献」の3分野を定量・定性の両面で評価。評価に当たるのはプログラム長、学科長、学部長、副学長
	職員 業績と能力の両面で評価。評価に当たるのは課・室長、事務局長、事務局次長
評価の反映	翌年度の年俸や任期の更新、昇任、(教員の場合)テニユア審査などに反映される

の年俸や任期の更新、昇任、テニユア審査などに反映される。年度始めに教員は各プログラム長と面談して、各分野をどう伸ばすのかを、定量・定性の両面から話し合う。年度末の面談で成果を確認、プログラム長、学科長、学部長、副学長が集まり、一人ひとりを項目ごとに評価する。

職員についても同様だ。年初に課・室長と面談して目標を設定、必要があれば途中で調整し、年度末に評価について面談する。職員の場合は業績評価と能力評価の両方があり、どちらも翌年度の年俸に影響する。評価は課・室長および事務局長と次長が行う。教員の場合も職員の場合も、最終的な評価には学長、常務理事が加わって全体調整を行う。教職員が自分の評価結果に不服がある場合は、副学長、学部長、常務理事や事務局長らが個別面談で説明し、解決を図る。

➔ 目標の達成と業務改善が常に求められる制度を導入。一人ひとりが成長を実感する機会に