

大学評価学会通信

第10号(2006-2) 2006年8月3日

編集・発行：大学評価学会事務局
612-8577 京都市伏見区深草塚本町 67
龍谷大学 重本研究室 気付
e-mail: a97003as@ryukoku-u.jp
Tel: 075(645)8630 (重本)・8634(細川)
URL: <http://www.unive.jp/>

目次

「第3回秋季研究集会」のご案内	1	職員評価と賃金の連動は、大学に何をもたらすか
学会年会費納入のお願い	1	—龍谷大学の事例から—
第20回研究会に参加して	2	「2006年問題」の現状について

「第3回秋季研究集会」のご案内

—初秋の札幌でお会いしましょう—

大学評価学会では、「第3回秋の研究集会」を、北海道の札幌学院大学で開催します。詳細は別紙プログラムの通りで、札幌学院大学（北海道江別市文京台11番地、JR函館本線・大麻駅下車）を会場に、9月2日（土）の開催です。研究集会のテーマは「社会(地域社会)に対する大学の役割(責任)をどう評価するか」となっており、地元・北海道からも2名の方に報告いただけます。午前は会員報告、午後は4人のシンポジストが報告した後、議論を深める予定です。

ぜひ多くの会員のみなさまにご参加いただきますよう呼びかけます。研究集会のチラシを2部同封していますので、周囲の方にもご案内いただけると幸いです。なお、研究集会終了後開催する懇親会については、事前に学会事務局まで参加申し込みいただけると幸いです。

北海道での大学評価学会の企画は、2年前（11月20日）に北海道大学で開催された第11回研究会以来となります。今回は、研究集会の開催ということで、地元以外の会員も多数ご参加いただけるものと期待しております。

今研究集会では、「社会(地域社会)に対する大学の役割(責任)をどう評価するか」というテーマが設定されています。少子化、経済不況などの影響で、地方にある大学の厳しい状況は、すでにご存じの通りかと思えます。その一方で、大学が地域社会において果たしている役割にかけがえのないものがあることも事実であります。その点で、大学評価において「地域」という視点をどう積極的に位置づけていくか、ということは避けて通れない重要な論点かと考えております。地域の現状はそのような抽象的な議論だけではないような状況ではありませんが、学会としてぜひ積極的に具体的な提起にも踏み込んだような議論を、と願っています。

参加いただく会員のみなさまに十分な対応ができるか心許ないところですが、会員のみなさまのご参加を心から歓迎いたします。なお、本学へのアクセスについては、http://www.sgu.ac.jp/1_4_2access.htmlでご確認ください。地下鉄「しんさっぽろ」駅からのバスも利用できます。

片山 一義（札幌学院大学）

学会年会費納入のお願い

2006年度会費の請求書を同封していますので、納入いただきますようお願いいたします。納入の際は、同封の郵便振替用紙をご利用下さい。なお、過年度の会費をまだお支払いいただけていない方は、あわせて、請求させていただきます。ご不明な点がございましたら、事務局の会計担当（小長谷）までご連絡ください。連絡先は、次のとおりです。

電話：075-645-8621（ダイレクトイン）、メールアドレス：konagaya@biz.ryukoku.ac.jp

大学評価学会 第20回研究会に参加して

重本直利（龍谷大学）

今年も恒例の琵琶湖畔唐崎（KKRびわこ）での研究会が開かれました。梅雨の大雨の期間でしたが、当日、雨は降らず薄曇りの一日でした。眼前の琵琶湖が穏やかな風情を醸し出させていました。

この琵琶湖での例会は、今年も「職員評価」をテーマに報告がなされ、活発な議論が交わされました。参加者は、遠くは静岡、岐阜、高知からもあり、また職員の方の参加も多くありました。参加人数は27名で、例年より少し多い人数でした。研究会後、同所での会場を変え、琵琶湖を眺めながらの懇親会が開かれました。懇親会は、これも恒例の全員の発言を通して、和やかな交流・懇談の場となりました。

さて、研究会のメインテーマは、「事務職員の評価と成果主義をめぐって」です。今、各大学に広がりつつある「成果主義的な個人評価」を中心に報告・議論が進められました。第一報告では、三島倫八会員（龍谷大学）が「龍谷大学における職員評価について」を具体的な事例および関連する経営学説の紹介も含めた報告内容でした。第二報告では、藪内洋会員（元京都橘大学）が「大学職員としての経験から見てきたもの—大学創造に向けての問題提起—」と題しての報告内容でした。大学職員を辞し民間企業に転じられた藪内氏の発言は刺激的であるとともに「大学職員とは何か」を考えさせられる内容でした。このお二人の報告を受けて、予定討論者として水野哲八氏（龍谷大学事務職員）が、現場の実状をふまえながら、人事異動、人事制度の在り方、業務の実態、管理職に求められているもの等の問題提起的なコメントが行われました。

参加者からは様々な視点から意見が出されました。「専任外職員を含めた議論の重要性」、「長時間労働が生じる職場実態と管理職のマネジメント能力」、「民間企業での個人評価の難しさおよび混乱した実態」、「国立大学・私立大学・短期大学など大学の設置者・規模などの状況の違いによる評価の意味の捉え方の違い」など活発な議論が行われました。

以上のように報告および議論の論点は多岐にわたりましたが、私の印象に残った内容を以下に列挙します。他にも重要な論点があったかと思いますがご容赦下さい。

- 1) 日本においては職務内容（職務配分、職務記述など）が明確ではない下で生じる評価作業、その評価結果がもたらす諸問題。また、評価が業務改善につながらないなどの問題点。
- 2) 集団的（コミュニティ的、チーム的）な大学業務における「職員個人評価」の限界と大きな問題点。
- 3) 「目標管理制度」の下での目標の設定の仕方の問題、そして設定目標との関係で「評価」する内容上の問題（具体的には、新しいことにチャレンジしなくなるという事例が多く出てくるという問題点など）。
- 4) 現状では「絶対評価」と「相対評価」を含め「評価」概念の不明確さが顕著である。「公正な評価とは一体何であるのか」を問わざるを得ない。
- 5) 現行の「職員研修の実態」とその効果についての疑問。そこでは特に、大学および業務の現状認識、現場感覚の欠如が顕著である。
- 6) 職員の教育関係法規の知識の欠如の指摘。憲法、教育基本法、学校教育法、設置規準、労働法などは職員必修知識である。
- 7) 学生のことをよく知らない職員、また大学関係の諸データなどを知らない職員の問題。
- 8) 「大学職員」とは、そもそも一体何であるのか。このことが不明確である。
- 9) 大学職員というポジションはもはや安泰ではない。では「大学職員のポジション」とは何か。
- 10) 大学職員の職場間移動の不合理側面の大きさが顕著であり、その結果、大学の諸機能を弱めているという現実がある。
- 11) 管理職の評価、管理職のマネジメント能力が根本的に問われているという現実がある。
- 12) 現状（業務実態）と評価の中身の乖離がおり、「評価」が一人歩きする。「人事制度」が人を見ずに次々と変えられていく現場の深刻な問題。現場を知らない人が制度設計をする。例えば、外部の民間コンサルタント会社あるいは大学経営者連盟・協会に依頼するなど。
- 13) 教員と職員の関係の新たな在り方。教・職共同の実態とその改善の課題。

【付記】 今回の報告者の三島会員からは、報告内容に関連しての寄稿があり、以下に掲載されています。合わせてお読み下さい。

<連載(寄稿)>

職員評価と賃金の連動は、大学に何をもちたすかー龍谷大学の事例からー

その1 ーなぜ、職員評価システムを導入するのか、大学執行部は、職員の働きぶりをどう見ているかー
三島倫八（龍谷大学、経営心理学）

多くの大学が、事務機構改革の一環として、職員評価と賃金を連動させる計画を持っていることは、ご存知のことと思います。この間、私たち龍谷大学の教職員有志は、この問題の危険性、重大性に鑑みて、教員評価制度のあり方とともに、大学評価の最重要課題と位置づけております。

私は、この問題に、今、大きな危機感を抱いています。経営学部で経営心理学を担当し、目標管理や人事考課の問題にかかわってきた者として、職員評価と基本賃金の連動という問題は、看過できない多くの問題を含んでいると思っています。企業における経験（目標管理と成果主義賃金の導入）は、その多くが失敗し、その見直しを示唆しています。営利を目的としない大学という組織が、しかも「共生を目指すグローバル大学」を標榜し、また、建学の精神を日夜体現していこうとする龍谷大学が、なぜ、企業と同じように差別的評価によって人を処遇しようとするのでしょうか、大きな疑問を感じています。

以下に、私の疑問に思うことを率直に述べ、大学評価学会での議論の素材となれば幸いに存じます。

まず、第一の疑問は、今、なぜ職員評価システムを導入し、賃金と連動させるのか、という疑問です。それと関連して、大学執行部は事務職員の働きぶりをどう見ているのかという疑問です。

一般的に何か制度、システムを導入ないし改革するとき、現状をどうとらえているかという現状認識、評価、総括を行うという作業は不可欠です。大学執行部には、この視点が欠落していると思います。この問題は、執行部が、龍大の事務職員の働きぶりをどう見ているのかということに深くかかわっています。執行部は、「公正な評価による努力の報われる制度の構築を実現する必要がある」と述べていますが、これは、明らかに現在のシステム（年功的賃金と職員評価システムのない状態）の下では、「公正な評価」が行われず「努力したもの」が報われていない、ということ率直に認めたものといえます。言い換えれば、本学には「よく働く」ものと「あまり働かない」ものがあるが、「評価システム」がないのでそれらを識別することができず、「よく働く」ものの「努力」に報いることができないのだといっているように思われます。

果たして、本学に、意図的に「あまり働かない」ものがあるのでしょうか。私には、そのような人がいるとは思いません。若い事務職員層の中に、特定の職員に責任の重い「しんどい」仕事が集まり、相対的に「楽」なしごとばかりしている職員がいるという一定の認識があることは承知しています。しかし、それは、欧米と異なって職務の集団的編成によって仕事を遂行する日本の組織には、ごく一般的に見られる現象です。すなわち、所属長（課長）が、部下の能力を勘案して職務分担の大枠を決め、あとは全員が協力しあって仕事をこなしていくという日本の組織にあつては、ある意味ではやむをえないことなのです。しかし、そこにはおのずと許容範囲というものがあります。所属員（課員）が、我慢がならないほど不公平感があるとすれば、それは間違いなく仕事の割り振りに失敗した所属長（課長）の責任です。所属長は、その職権で過不足なく仕事を割り振らなくてはなりません。不平や不満の起こるような状態を決して作ってはなりません。

確かに人間に能力の差があることは否定できません。能力の差によって、特定の人に仕事集中するのであれば、これまた管理者の責任といわなければなりません。なぜなら、管理者がそうならないよう部下の育成をしなければならぬからです。本学においては、これは、先輩や上司（課長）の指導・援助、職員同士の業務改善交流や研修等々で、十分克服することが可能な問題だし、克服していかなければなりません。特定の職員に「しんどい」仕事に偏ることをもって、そしてそのような不満に対する対策として「公正な評価による努力の報われる制度」の導入が図られたとしたなら、それは管理者の責任放棄であり、も

っとも安易な選択だといわなければなりません。古今東西、「公正な評価による努力の報われる」組織を構築するのは管理者の責任であり、職員評価システムと賃金の連動はその選択肢の一つではあっても、本学は決してとるべきではない、最もふさわしくない選択肢だといえます。

職員評価システムと賃金との連動は、職員の働きを賃金の多寡によって懲罰するもので、職員同士を賃金をめぐって競争させるものに他なりません。端的に言って、人より多くの賃金が欲しければその実を示せということであり、「公正な評価による努力の報われる制度」といくら麗々しく表現しようとも、その競争の本質はなんら変わりません。このシステムが導入されれば、企業の経験が示すように（後で詳しく述べますが）、1）まず、職員同士の和、協力関係が確実に損なわれていくことでしょう。そして、2）低く評価され昇給しなかった職員には、「働かない」ことに対する「正当な」理由づけを与えることになるでしょう。人は誇りを傷つけられるとき、反逆するものです。龍谷大学は、職員評価と賃金の連動から何を得的のでしょうか。私には、失うばかりに思えてなりません。（次号に続く）

「2006 年問題」の現状について

細川孝（大学評価学会 2006 年問題特別委員会）

大学評価学会では、2004 年 3 月の学会設立時に、5 つの専門委員会とあわせて「2006 年問題特別委員会」を設け、研究に取り組んできました。通常、大学関係者が「2006 年問題」と言う場合には、新しい学習指導要領の下で学んだ学生たちが入学してくる、いわゆる「学力低下」の問題と関わって語られてきました。しかし、わたしたちの学会では、学生の権利保障の問題としてとらえてきたのです。

故田中昌人氏（前共同代表）が委員長として、リーダーシップを発揮し、国際人権社会権規約に謳われている「中等教育および高等教育の無償教育の漸進的導入」を日本政府が「留保」していることの問題を学術的に明らかにすることに取り組んできました。また、児童の権利委員会から求められている「過度に競争的な教育制度の改革」が、日本の大学評価にとって持つ重要性を指摘してきました。

具体的には、文部科学省訪問（2004 年 6 月）、外務省訪問（2004 年 12 月）、政党に対するヒアリング調査（2005 年 6 月）、などのとりくみもすすめてきました。これらの研究活動の成果は、田中氏の遺著となった『日本の高学費をどうするか』にも生かされています

日本政府が国連の社会権規約委員会から報告を求められていた 6 月 30 日までに、日本政府が回答することはありませんでした、また、日本政府が留保を「撤回」する意は持ち合わせていないことが明らかになっています。その一方で、中等教育・高等教育に関わる人々の共同が、広がりつつあります。マスコミの関心も高まりつつあり、『朝日新聞』2006 年 7 月 12 日では、特集記事が組まれましたし、『毎日新聞』（夕刊）2006 年 7 月 29 日は「国連の“宿題” ほったらかし」と報じました。

高学費問題は、学生の人権に関わり、大学評価を考える際の不可欠の前提であると考えます。2006 年問題特別委員会では、これまでの研究活動の成果をまとめていく予定です。

【大学評価学会の日誌】

2006 年

- 5 月 21 日（日） 事務局会議（於：駒澤大学）
- 7 月 22 日（土） 第 20 回研究会（於：KKRびわこ）
- 7 月 23 日（日） 第 1 回幹事・事務局員合同会議（於：龍谷大学）
- 8 月 3 日（木） 事務局会議（於：龍谷大学）

<今後の予定>

- 8 月 29 日（火） 「共同研究」打ち合わせ会（14:00～17:00、工学院大学・西新宿）
- 9 月 2 日（土） 第 3 回秋の研究集会（札幌学院大学）
- 9 月 3 日（日） 第Ⅱ期第 2 回理事会（札幌学院大学）
- 11 月～12 月頃 第 21 回研究会（予定、於：東京）
- 2007 年 3 月 17 日（土）・18 日（日） 第 4 回全国大会（龍谷大学・大宮学舎）