

第12号(2006-4) 2007年2月1日

大学評価学会通信

目次

- ◆ 第4回全国大会実行委員会からのご挨拶…………… 1
- ◆ [寄稿]職員評価と賃金の連動は、大学に何をもちたすか(その3)…………… 2
- ◆ [寄贈文献紹介]京都大学教育学部第二期生有志著『あの頃の若き旅立ち—教育・研究・生活』クリエイツかもがわ、2006年…………… 3
- ◆ [案内]共同研究について…………… 3

大学評価学会第4回全国大会へのご参加を歓迎します

大会実行委員会委員長 渡部憲一(龍谷大学)

春寒の候 会員の皆様にはご健勝ご活躍のこととお慶び申し上げます。

さて、大学評価学会の第4回全国大会が、来る3月17日(土)、18日(日)の2日間、龍谷大学(大宮学舎)を会場に開催されることとなりました。学会設立大会以来、3年ぶり、2度目の京都での開催となります。実行委員会では、いま大会にむけて鋭意準備をすすめているところでありますが、第4回全国大会にはぜひ多くの会員の皆様にご参加いただきますようお願い申し上げます。

第4回全国大会のテーマは、『「認証評価」の現状と課題—大学評価の多様性を目指して—』であります。2004年4月から法的に義務づけられた認証評価は、本学会発足の直接的な契機ともなりました。そして、その認証評価、とりわけ「現状と課題」についての議論はいま広く求められているところです。今大会では学会内外から3人のシンポジストをお招きしており、充実した議論が行われるものと確信しております。また、分科会では、これまで同様、大学評価について多面的な議論が行われます。

大学内外の多くの方々に、ぜひ一人でも多くご参加いただき、大いに議論をしていただきたいと思いますと考えております。

<事務局からのご連絡>

◇第4回全国大会について：第4回全国大会のプログラムを同封しております。プログラムは2部同封しておりますので、関心をお持ちの方にご案内いただけると幸いです。各大学等で配布が可能な場合は、学会事務局までご連絡いただければ、お送りします。なお、大会の準備の都合から、参加予定の会員の方は事前にご連絡いただけると幸いです(参加費等の事前振込は不要です。当日、お支払い下さい)。

◇大会報告要旨集について：大会当日、会場にて配布いたします。

◇2006年度の学会費について：年度末(2月末日)が近づいてきました。2006年度会費のお支払いがまだの方は、お支払いいただきますようお願いいたします。ご不明な点がございましたら、事務局会計担当(小長谷)までお願いします。電話は、075-645-8621(研究室)、E-mailはkonagaya@biz.ryukoku.ac.jpです。

【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—龍谷大学の事例から—

その3 目標管理と賃金を連動させるとき、どのような矛盾が生じるか

—企業における目標管理と成果主義賃金の連動の経験から—

三島倫八（龍谷大学、経営心理学）

日本の多くの企業において、目標管理は成果主義賃金制度と連動して導入されています。「その2」で述べたように、目標管理における評価は、通常、各人が設定した目標に対して「絶対評価」がなされなければなりません。なぜなら、それぞれ異なった「職務」を担当している従業員を、各人が自発的に設定した目標の達成へ向けて動機づけるのですから、評価はそれぞれの目標の達成度でなければならないからです。各従業員の設定した目標に、あらかじめ、その目標の軽重を「相対評価」して臨むならば、低く評価された「職務」の従業員が「やる気」を失うのは火を見るより明らかです。

しかしながら、成果主義賃金制度の本質とかかわって、企業の現場では、当然とも思える「絶対評価」が「相対評価」に取って代わらざるを得ない事情があるのです。その原因は、成果主義賃金制度のネライが、労務コストの削減であるということに由来します。ご承知のように、年功制賃金では、勤続年数を増すにつれて一度上がった賃金は通常下がりにません。この賃金の「下方硬直性」を嫌って導入されたのが、成果主義賃金制度に他なりません。成果主義賃金の典型は「年俸制」賃金ですが、賃金の査定に当たって、よく目標管理システムが用いられてきました。企業における目標管理による成果主義賃金制度は、次のような問題を生み出しています。目標の達成度に「絶対評価」を適用すると、所属長の部下に対する評価は、一般的に高くなる傾向があります。なぜなら、部下が目標を設定するとき、およそ達成不可能な挑戦的な目標を設定するよりも、比較的達成可能な目標を設定する傾向があると思われるからです。ましてや、目標の達成度が賃金に連動するとなればなおさらです。これは、心理学における動機づけの「期待理論」に照らせば、自明の理ともいえます。したがって、「絶対評価」を適用すると高い評価を得る人が多くなり、その結果、賃金を上げなければならない人が増え、賃金の抑制効果は失われることになります。そこで、企業はどうするでしょうか。「相対評価」をするのです。往々にして、その「相対評価」はまったく根拠のない方法で行われます。『内側から見た富士通—「成果主義」の崩壊—』の著者、城 繁幸氏は、次のように指摘しています。

期末の評価査定時期になると、10 事業部の事業部長によって構成される評価委員会に、A3用紙に記入された事業部員の「目標管理シート」（各人がいかなる目標を立て、いかにして達成したか、そのプロセスとともに上司の評価が克明に記録されたもの）200 人分のコピーが10 部用意されますが、評価委員の事業部長は誰一人として目を通すことなく脇へ押しのけ、便宜的に、事業部ごとに事業部員の評価部分のみをまとめたA4用紙を手に取り、次のように評価が行われるといいます。

すなわち、年功序列順に上の部長から、自分の部署がいかに重責を担い、部下たちが日々いかに努力しているかという各部の評価状況が説明され、発言が序列下位の部長になるにつれ、他の部長から評価にクレームが付きはじめ、最後に発言した新任部長などは、実に10 人もの部下の成績を引き下げたことを、先輩部長たちから泣く泣くのまされたというのです。これは、目標管理といいながら、評価は、その目標の達成度に対する「絶対評価」で決まるのではなく、事業本部全体の「相対評価」によって、しかも何の根拠もない事業部長の力関係によって左右されることが如実に示されています（前掲書 58－59頁）。また、評価委員会で確定した成績や評価された点、不足だった点なども詳細に管理職からフィードバックされることになっていましたが、その約束も実行されていないことが指摘されています。すなわち、都内の流通システム営業担当の若手社員の場合、課長との面談の際、A評価だと太鼓判押されていたにもかかわらず、評価委員会でAからBに格下げされ、しかもそれが1度ならず5度もそのようなことがあったといいます。その若手社員は課長に確認を求めますが、「オレは評価委員ではないので、会議に出ていないから全然わからない。オレも納得できないが、今回はこらえてくれ」の一点張りだといいます。この社員がや

る気をなくしたのは言うまでもありません。これは、すでに指摘したように、「絶対評価」であるべきものが、賃金抑制のために「相対評価」されているからに他なりません。

龍谷大学の場合、生活を「保障する」という立場から、賃金のある一定の部分を目標管理による職員評価によって差をつけることにしています。「人事制度改革プロジェクト報告書」の最後の例示によれば（同報告書、資料「人事評価による昇給の仕組み」）、現行の1号俸分を3等分し、A、B、C、Dの4つの評価が行われたと仮定すると、標準的なB評価を得た職員は、現行の1号俸に匹敵する新号俸の3号俸分の昇給となり、それより高いA評価は4号俸（現行1号俸の1と3分の1）、低い評価のC、D評価は、それぞれ2号俸（現行1号俸の3分の2）、1号俸（現行1号俸の3分の1）の昇給となることが例示されています。成果主義賃金といっても、企業によってさまざまな違いはありますが、賃金のほとんどが評価によって決まる企業では、年収で最大600－700万円もの差があるというようなこともまれではありません。それにくらべれば、龍大の場合は「温情的」に見えるかもしれません。しかし、A評価とD評価を4年間取り続けた職員の間には、現行1号俸に換算して4号俸分、新号俸で12号俸分も差がつくことになります。決して小さい差とはいえません。龍大も賃金を抑制する以上、A評価を乱発するわけには行きませんから、必ずや各部署の職員を「相対評価」することになるでしょう。それが不満をもたらし、モチベーションを低下させることは富士通の例で見たとおりです。仮に、A、B、C、D評価の人数のバランスを取ったとするなら、A、B評価の昇給部分は、あきらかにC、D評価の昇給の「剥奪」部分から構成されることになります。モチベーションの低下にとどまらず、かならずや職員間に不和を招くにことになるでしょう。大いに危惧するゆえんです。（完）

【寄贈文献紹介】 京都大学教育学部第二期生有志著『あの頃の若き旅立ち－教育・研究・生活』 クリエイツかもがわ、2006年

本書は、同じ著者たちによる『あの頃の子どもたち－50年後から見た戦中戦後の教育体験』、『あの頃の大学生たち－戦後激動の「改革期」を生きる』に続くものであり、「あの頃」3部作の完結篇となっている。本書の執筆者には、新制の京都大学教育学部卒業生だけでなく、旧制の卒業生（文学部教育学教授法講座）も含まれており、興味深い1冊となっている。

本書には、田中昌人氏の遺稿となった「土入れと、麦踏みと、」が収められている。京都大学教育学部卒業後の2年間の助手時代を中心に、その後の近江学園での勤務も含め、若き日の姿が綴られている。最後は次のような言葉で締めくくられている。「……障害をめぐる重さは人間的価値実現の重さを示すものであることに心して道を進む時、そこには人の世の価値が結実する歴史が拓かれていくことを思うのである。そこにはまた、友情や愛情がとどこおりなく自然のものとして相互浸透していく時代がくるのだということも考えさせられる此頃である」。

＊ 本書は、田中杉恵会員（2006年12月30日ご逝去）からご寄贈いただきました。

また、田中昌人先生を偲ぶ教え子のつどい実行委員会編『土割の刻 田中昌人先生を偲ぶ教え子のつどい記念誌』クリエイツかもがわ、2006年、を同実行委員会からご寄贈いただきました。

【案内】会員有志による共同研究について

細川孝（龍谷大学）

大学評価に関する共同研究の推進をめざし、龍谷大学国際社会文化研究所の共同研究（指定研究）に応募し、採択されました。研究テーマは、「世界の中の日本、日本の中の世界－大学評価システムの国際比較と『評価文化』に関する総合研究－」です。研究期間は2007年度からの3年間となっています。共同研究者は、細川孝、重本直利、小長谷大介、三島倫八、中道眞（以上、龍谷大学）、望月太郎（大阪大学）、

小山由美（日本大学）、中村征樹（文部科学省科学技術政策研究所）、蔵原清人（工学院大学）、植田健男（名古屋大学）の10人の会員です。他に、細井克彦（大阪市立大学）、碓井敏正（京都橘大学）、藤原隆信（京都経済短期大学）、岩波文孝（駒澤大学）の4氏に研究協力者として参加いただきます。

本研究の目的は、次のとおりです。

国立大学法人の発足に伴い大学改革は急速に進みつつある。それにともない、学校法人を含む大学法人経営システムの抜本的革新が求められている。大学運営は今後「大学経営」としても捉えられる必要がある。特に、大学教育・研究の現場では、その「質」に影響を与える法人経営の問題が根深く存在し、教育・研究の改善は、法人経営の抜本的革新と並行して進めなくては、大学の特色や多様性の実現は望むべくもない。2004年度より義務付けられた認証評価制度はその根幹を担っており、法人経営の革新を含む大学の「質」の向上が期待されている。だが、2004年4月からの第三者評価の法的義務化による日本の評価システムは国際的にみても特異性を有している。また、日本においては、大学人が主体的に評価に取り組むといった「評価文化」はいまだ育っていないと言える。

本共同研究の目的は、教育・研究の質の改善と充実を指標として、大学法人経営システム（認証評価を含む）と大学評価システムおよびその相互関連性を総合的に検証することにある。日本の大学評価の現状を考察するには、国際比較の視点と「評価文化」に着目することが不可欠である。日本における大学評価が、歴史的な経験や内容的な厚みの面で、ヨーロッパやアメリカとは大きく異なるという事情を有するからである。すなわち、日本の大学評価の歴史は今始まったばかりである。

本共同研究は、大学法人経営との関連性における大学評価の効果および影響を、国際的な比較を含めながら追跡・検証する必要があるため、一定の期間を有する。3年間の共同研究として、次の通りの研究を予定している。初年度には、日本における大学評価の特質を「評価文化」と国際比較をふまえた視点から明らかにする。次年度には、認証評価を受けて間もない大学を訪問し、評価システムの適正・効果性等の視点で調査・検証をおこなう。また、認証評価の国際比較を同時に進める。最終年度には、認証評価の結果に対するその後の改善を大学経営システム上の改革と関連づけて調査・検証するとともに国際比較を行う。あわせて、大学法人経営の革新と全大学関係者参加型の評価システムの開発と「評価文化」の醸成の課題の相互関連性の検証と理論的総括を行う。

以上の研究を通じて、日本における大学評価の特質が、国際比較の視点と「評価文化」の視点から解明され、認証評価の問題点と課題が明らかにされるであろう。このような内容を有する本共同研究は、大学及び大学評価に焦点をあわせつつ、「世界の中の日本、日本の中の世界」と「現場の学問、学問の現場」の重要な一端を解明しようとするものである。

【大学評価学会の日誌】

2006年

12月17日（日）第21回研究会（駒沢大学）

12月19日（火）第4回全国大会・第3回実行委員会（龍谷大学）

2007年

2月1日（木）第4回全国大会・第4回実行委員会（龍谷大学）

〈今後の予定〉

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）

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 Tel : 075(645)8630 (重本)・8634(細川) e-mail:a97003as@ryukoku-u.jp URL : http://www.unive.jp/
-----------------	--