

第4章 人的資源（人事管理）戦略

1. はじめに

国立大学を始め、高等教育機関の活動のうち最も基本となる要素は教職員の人材・人的資源である。その質と能力が教育研究業績を左右するといっても過言でない。経費に占める人件費の比率が高く固定的であるという財務的特性があるものの、他の財・資源と異なりその質によって成果が大きく変動するから、大学の使命・戦略目標を達成するため人事管理の役割は極めて高い。これまで、国立大学の教職員は国家公務員であったことから基本的には人事院によって全国的に統一された給与制度などにしたがった処遇を受けてきたが、法人化後は各国立大学が自主的・自律的に人事管理制度を構築することが可能になった。

したがって、どのような人事管理制度を設計・運用するかは大学の使命・目標への適合性から各大学が独自に検討していくことになる。しかし、全国一律という長く続いた習慣から法人制度のメリットを生かした人事管理を具体化するのには容易でない。中期目標・中期計画の「人事の適正化に関する目標」及び「人事に関する計画」で能力主義・業績主義の導入や任期制の拡大などを盛り込んでいる国立大学法人も少なくないが、それが大学の使命や理念の達成とどのように関係し貢献するか、いかに運用していくかはこれからの実践での課題である。そこで、本章では、大学における人事管理はいかなる要素を含むものであるか、大学全体の戦略とどのように関係するか、また、人事管理部門の役割は何か、について述べた人事管理戦略に関する英国財政カウンシル(HEFCE)の指針を翻訳、紹介して参考に資することにする。第2節から7節は、指針の目的と概要から始まり戦略との関連付け、評価の方法などについて解説されている。第8節において、まとめと国立大学法人への示唆について述べられる。

2. 指針の目的と概要

2.1 目的

このガイドは、大学が組織に対する人的資源の貢献について戦略的に考え、これを協定文書にし、人的資源を効果的に管理するのを助けるよう意図されている。このガイドは、指針と助言を提供し、グッドプラクティスを共有し異なる大学間でのネットワークの構築を奨励することを目的としている。

財政カウンシル(HEFCE)は、この文書が、必ずしも現実を反映していないかもしれないこと、そしてグッドプラクティスの例が、戦略に書き込まれていないかもしれないことを認識している。にもかかわらず、これらの文書は、高等教育セクターにおける理論と実践にとって良質の情報源である。このガイドにおいては、それゆえ、すべ

ての大学戦略の評価を用いている。この評価は、独立したコンサルタントチームによって 2001 年の夏に実施され、財政カOUNシルの担当地域チームによってレビューされた。財務カOUNシルはまた、近代的な人的資源管理実務についての一般的な期待と、雇用法厳守の必要性について注意を払った。このガイドを作成するために、HEFCE は高等教育セクターに対して、そして一連のセミナーを通じて意見を聞いた。

人的資源戦略の評価はまた、多くの共有する失敗と欠陥を的確に指摘した。それは高等教育全体にとって価値のあるものとなるであろう。そして、特に昨年新規の戦略を提出した大学は、グッドプラクティスからと同様に評価からも学ぶことができる。

2.2 指針の使用

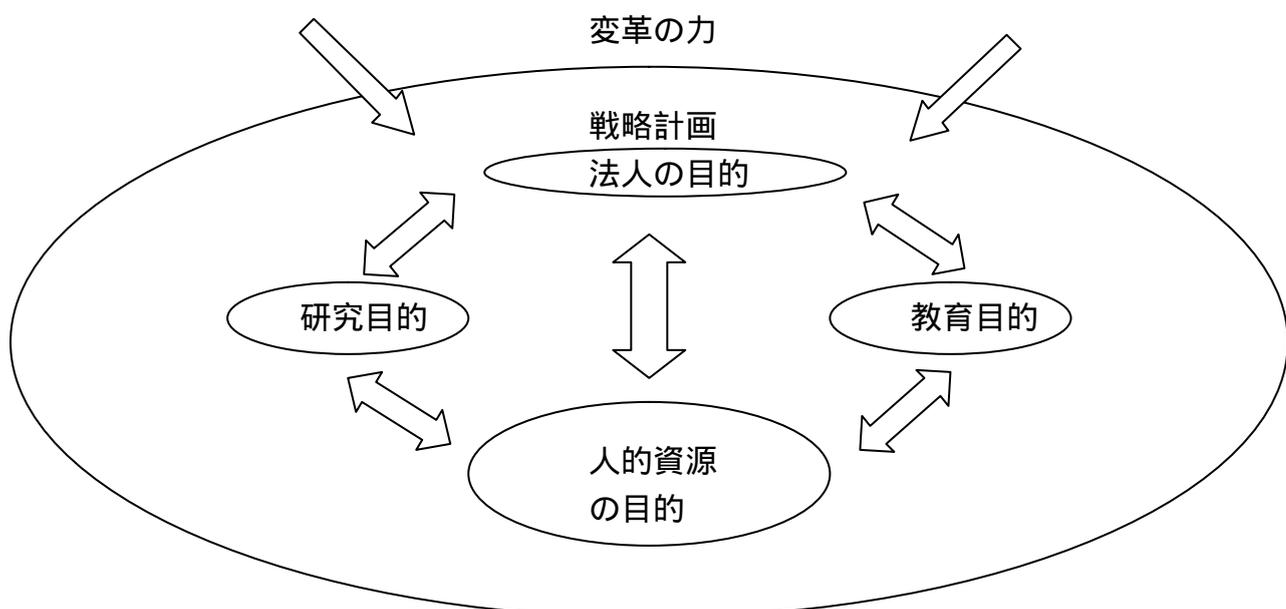
各大学は異なるニーズを有しているので、このガイドは、読者が適合していると思うセクションに直接にいけるように編集されている。このため、ある程度の反復が不可避となっている。

このガイドは二つのパートからなっている。

- ・ 人的資源管理の開発における「グッドプラクティス」に影響を及ぼす事項とプロセスの探求
- ・ 高等教育セクターで特定された 6 つの優先領域におけるグッドプラクティスの特定例

人事管理戦略に影響を及ぼす要因と戦略の主要次元の関係は図 1 と 2 に示される。

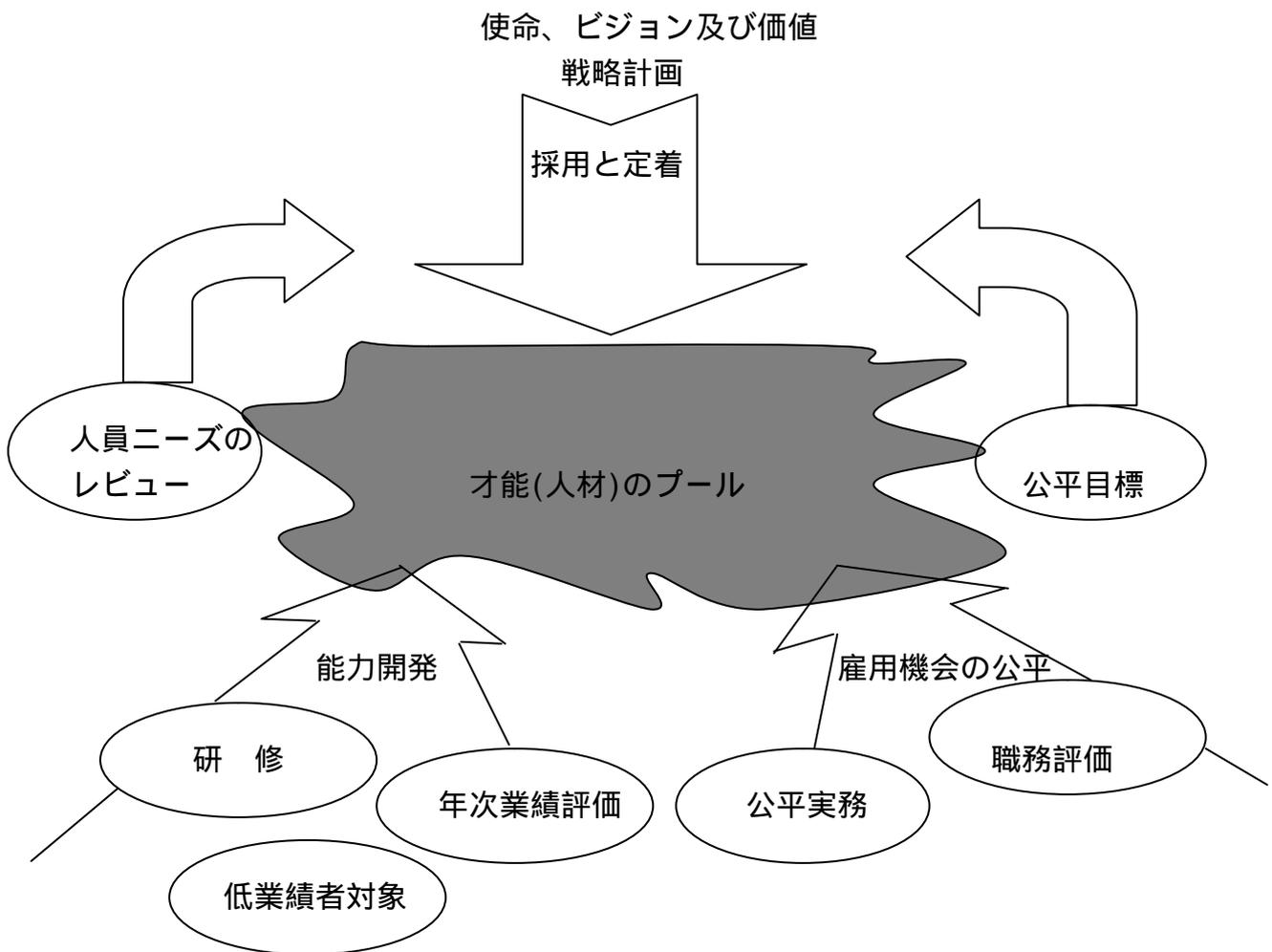
図 1：人事管理戦略に影響する要因



この図は、大学の高次の目的、つまり使命における主な関連を示している。すなわち、研究、教育、人的資源を含む第二次の目的と、達成に貢献する主要要素間の関係を図示している。エレメント間の関係は多元的であり、それらをすべて描写することはしない。関心を優先領域に絞る、これらの優先領域は付録Aに示すと同時に以下に要約する。

- a. 採用と定着
- b. 研修と能力開発（経営能力開発を含む）
- c. 雇用機会均等目標と業務評価システムを通じて同じ価値の仕事に対する同賃金の確保
- d. 定期的な人員ニーズの調査
- e. 毎年の全スタッフの業績評価
- f. 低い業績者への取組行動

図2 大学の人事管理戦略の主要な次元



2.3 高等教育機関の人的資源（人事管理）戦略の主要次元

第1の前提は、人的資源戦略は、よく動機付けされ、適切に訓練され、公正に報酬を受け、大学目的追求を効果的に行う労働力を創出し維持することを目的とするというものである。詳細は、組織の使命と大学の立地又は環境に依存して変化するが、第2の前提は、労働力の構成は、使命の達成のために求められる技能と属性の組み合わせを反映し、あらゆる現代組織について期待されうる多様性を示しているというものである。このことは、機会平等目標の開発と人員ニーズの調査によってカバーされる。

これらの性質をもつ労働力を作り出すのに貢献する要素には、採用と定着プロセス、能力開発と研修、業務評価システムを通じた等価の支払、業績評価（人事考課）などが含まれる。低い業績への取組行動は、毎年の業績評価の重要な部分としてみなすことができる。

この体系の中に、要素間の他のリンクも特定化される。例えば、業績評価からの統合情報は、研修と能力開発の対象をどこにするかについての決定に役立つだろう。採用と定着プロセス - そしてすべての人的資源活動は、バイアスがかなく全員に平等な機会を与えるよう保障するため監視されるべきである。

2.4 概要

戦略開発には、複雑な事項に関する明確な思考が求められるが、これは単なる線形プロセスではない。しかしながら、戦略開発に責任者は、どこからか取り組みをはじめなければならない。このセクションでは、そのプロセスへの取り掛かりの方法を示唆し、戦略事項を検討する一連の主要テーマについてふれる。

問題は、当然大学によって異なるが、それらは概ね次のものを含んでいる。

- a. 各大学におけるプロセスと各大学のニーズや目標の本質を結びつける道筋の発見。これは次を含む。
 - ・ 大学と大学の人的資源戦略に影響を与える外部要因と変化について注意を払うこと。
 - ・ 現在の人的資源問題を特定化し、人的資源機能の業績を検証すること
- b. 必要な戦略的な人的資源に関する決定を特定化し、明確な優先事項について合意すること。
- c. 業務尺度（業績指標）の開発
- d. 資源配分
- e. 合意された戦略につき業績をモニター、評価し、検証するプロセスの確立。
- f. 戦略の主な要素とその原理を文書で表現すること。この文書はコミュニケーションを助け、資金がいかに支出されるかを説明し、いかなる付加的行動が取られているかについて詳しく示す。

- g. すべてのスタッフ集合の間でより幅広い理解を形成すること。このことが、以下の戦略実施を促進する。

3 . 大学の計画及び戦略的優先性との関係

グッドプラクティスのある大学から別のところに移転しようとする際の困難の一つは、描かれた戦略と実務の双方が、現場のプロセスの結果であって最終目的から導かれないことである。グッドプロセスは困難な決定が特定化されることを保証する。またグッドプロセスは変化の方向への合意や戦略を実施に移すコミットメントを形成するのに資する。これは高等教育機関においては特にあてはまる。なぜなら高等教育機関のスタッフは、裁量の余地が大きいからである。それゆえに、最初の節では、人的資源戦略が、より幅広い大学の優先度やプロセスの中にきちんとおさまり、かつより容易に大学実務に組み込まれるために、効果的な人的資源戦略を開発するプロセスに注目する。

3 . 1 大学の戦略もしくは計画プロセスにおける人的資源の確立

戦略開発には二つの方法がある。第1の方法は、大学に対する外的圧力を予測し、この観点から大学の目標を見つめることから始めるものである。第2の方法は、現在の問題をいかに処理するかというところからはじめる方法である。もちろん、両者とも早期になされる必要があるが、当該大学の特性と人的資源と他の上級管理者の関係によって、一方が、他方より実りあるものとなりうる。例えば、もし戦略における人的資源の関りについて経験がない場合は、人的資源スタッフ（人事管理部門）にとって現在の戦略的問題の克服に人的資源機能がいかに貢献しうるか示し、将来的に人的資源機能が導きうる意味を示すことによって、人的資源を構築することが最適かもしれない。

しかし、人的資源がすでに重要な位置をしめている大学では、将来目標やそれに適合した人的資源の役割について議論する方がより適切である。

多くの大学は年次計画サイクルを有している。この計画サイクルが、業績検証、外部ドライバーそして戦略へのインパクトの枠組みを与える。より詳細なレビューが行われるときは、典型的に3~5年のより長期のサイクルにおいてなされる。人的資源戦略の責任者は、これらのプロセスに注意を払い、これらにかかわり、少なくともこれらのプロセスに対して関与し、あらゆる決定の政策的合意や影響について考慮する必要がある。人的資源戦略が未開発な高等教育機関においては、人的資源戦略作成の必要性が戦略に対する原動力となりうる。このことには、各大学が現在のポジションと外部環境を評価し、現行実務をレビューし、目標に到達するために克服されなければならないギャップと欠点を特定化し、特定化されたニーズを満たすため適切かつ効果的、費用対効果の高い行動に対して優先度を与えることが含まれている。

どちらの出発点が選ばれるにしろ、そのプロセスの初期に、高等教育機関は過去の業績及び将来のニーズに対する外部環境の影響に注意を払う必要がある。これら2つは、以下でより詳細に検討される。

外部環境の考慮

外部環境は、高等教育機関の供給に関する需要の程度、供給の質、資源の利用可能性に影響を及ぼす。戦略プロセスにおける重要なステップは、外部環境の変化をひきおこす政治的、経済的、技術的諸力について考慮することである。これに応じて、高等教育機関はその目標と戦略を再考する必要があるかもしれない。

- a. 経済的・社会的トレンドはどの教育プログラムがより拡大したり人気は低下するかや、どの学部が拡張もしくは縮小の必要があるかについて、影響を及ぼすかもしれない。
- b. 学生に対する財源措置の変化は、より多くの成人学生が将来的に進学を希望するようになり、成人学生を特にひきつける学部にスタッフの仕事について示唆を持つかもしれない。
- c. ある領域における専門スタッフ不足の増大が、一定領域における拡大を困難にするかもしれない。

よりはば広い外部ドライバーに加えて、考慮されるべき特定の人的資源傾向が存在するであろう。例えば、労働市場のデータ、比較可能な賃金・報酬、異なる職種区分のスタッフに対する需要と供給、そして地方住宅市場の状態も重要な要因である。法的要求の変化も同様に人的資源実務に影響を与える。もっとも明白な現時点の例は、人種関係法の改正や人権法である。しかし、その他にも例えば欧州委員会指令や全国もしくは地方レベルでの雇用期間や条件についての変化などもこれに含まれる。多くの人事専門家は、外部の発展の潜在的効果について習熟するようになるであろうが、効果を明確にすることは、戦略の文脈の共通理解を助ける。

ほとんどの大学は、重要な外部人的資源（労働市場情報）についてより多くのデータを収集する必要性について認識している。何が必要な情報であり、いかにしてそれらが集められるべきかという決定が、人的資源戦略の重要な部分である。多くの大学は、データ収集をはじめめる施策のもとに、配分された資源を使っている。

3.2 現行業績のレビュー

将来の活動が適切に目標付けられるため、良い戦略は現状 その成功と問題 の厳密な評価に基くことが必要である。人的資源戦略の開発に際して、2つの大きな要素が考慮されなければならない。

- ・ 人的資源に関連する大学業績
- ・ 人事管理機能自体の業績

これら両方の分野における人的資源実務や業績に関する監査や検証は、戦略開発過程の初期の段階で行われるべきである。

3.3 高等教育関連分野における組織の業績

現行の多くの問題は、人的資源に関する側面を有している。たとえば、

- ・ 新しい方法で働くスタッフの意欲と能力は、往々にして管理形態と意思疎通の慣行によって影響を受ける。
- ・ 特定の教員プログラムを提供する能力は、スタッフの主要グループの採用と定着に依存する。多くの高等教育機関にとって、よい情報技術支援の不足は制約である。

人的資源に特有な問題は、スタッフの離転職、特定の人種出身スタッフをひきつけることや労使関係などがある。

業績を評価し、可能な行動を特定化するため、人事管理責任者が以下のことに注目することは有益である。

- ・ 各領域に設定された過去の目的と目標が達成されたか、その理由は何か
- ・ スタッフの数、構成、技能と経験に関する現在のデータと過去からの推移
- ・ 雇用に関するスタッフの認識

大学雇用者協会ガイドは、付録 A に特定化されている 6 つのエリアのそれぞれにおいて、収集され評価されるべきデータと情報、質問、及び調査について提案している。

3.4 人的資源機能の業績

人事管理は本部と分離化された組織の活動及び人事管理ライン管理者の人的資源活動を含む。レビューも同様、以下のことを含む。

- a. 現行政策、実務と手続とその有効性、つまり何をなすかだけでなく、何を学ぶかである。これには機会均等、採用と定着、評価制度その他の管理プロセスの評価が含まれる。たとえば、多くの大学は現在スタッフの能力開発の検証プロセスを変更しており、過去の経験から何を学んだか、また、このことが新しい制度設計にいかなる影響を与えたかを知ることは有益である。

- b. 大学内の人事管理業務に関する内部顧客の見解
- c. 当該人事管理機能の能力、専門スタッフの数と技能、人事管理に関するライン管理者の技能

3.5 現状分析と評価

広範な人事管理問題の包括的な現状分析は、ベースラインの評価になる。これは将来の進捗度を測定するため用いることができる。

2001年6月に提出された戦略評価は、下記のことを示した。現行の人事管理実務と業績に関する良い分析を含んでいるものがある一方で、多くのものは分析が限られている。これには複数の理由が考えられる。例えば、提示した以上の厳密な分析を行ったかもしれない。しかし、彼らのコメントによれば、多くの高等教育機関はこのプロセスを、現在行っていることのベースラインの確立を開始する有効な契機であるとみている。多くの大学は、かなりの追加的見直し作業があり、これを人事管理戦略の最初の局面に組み込んでいると述べている。これは、機会の均等、採用と定着の監査、大学に必要な技能の検証、評価制度その他の業績管理プロセスの見直しを伴うものである。

より多くの戦略が、単に政策と手続きだけではなく、その政策がどの程度有効に働いているのかについての証拠と証言を、次に何がなされるかのベースラインとして、記載されることを望む。

これまで述べてきたように、現行業績についてより一層の量的及び質的な評価が必要である。多くの大学は、これが人事管理の基盤を強化する上で、重要な要素であることを認識している。

特に有用であるデータの例は、以下のようなものである。

- ・ 勤務年数、雇用契約の性質、年齢、性別、人種等による分類別のスタッフ情報
- ・ 分野別の数、雇用体系、病気、欠席、転職による未充足の欠員状態の長さなど
- ・ 調査によるスタッフの態度
- ・ 組織又は部門の変更及び個々の業績見直しから生まれた訓練と能力開発のニーズ
- ・ 基幹となる能力の枠組みは、合意された次元に関する情報の収集と定量化の方法を提供する。

データ収集には質問紙法がある一方でフォーカスグループやインタビューも利用できる。データは、機械的または電子システムから引き出すことができるように設計できるが、これは資金と労力を要する。しかし、容易に測定されるものが測定され、

これが強調されすぎるといふ危険が常に存在する。それゆえ、どの業績指標を利用するか、データはどのように集められるかについての戦略的な意思決定がなされなければならない。

これらの意思決定には以下のものが含まれる。

- ・ 集められるデータとそのコスト
- ・ システム構築方法、調査及びマニュアルのようなデータ収集の方法
らないものは何で、人事管理部門以外にとってアクセス不可能であるものは何かである。

各大学は、自身の哲学又は経営方針にしたがってこれら事項を決定する。

どの尺度を選ぶか、またいかに利用されるかについて一定の注意が必要である。しかし、人事管理部門にとって重要なことは、大学業績への良好な人事管理の効果によってその効率性と有効性を説明できる証拠を集めることである。

ここまで述べた様々のデータは、人事管理機能がいかにかうまく働いているかまた注意を払うべき領域は何かにつき良い示唆を与えるであろう。人事管理機能がどの程度効率的であるかのデータは価値があり、他大学との比較や公的そして私立部門とのベンチマークを容易にする。これには、以下のものが含まれる。

- ・ 総スタッフ数に対する人事管理スタッフの数（比率）
- ・ 人事管理スタッフとサービスのコスト
- ・ 人事の業績評価やチーム会合のような、人事管理システムの厳守。例えば、毎年（上司との）業績評定の打合せをもったスタッフの比率
- ・ 採用コスト
- ・ 欠員補充に要した時間
- ・ 人事管理サービスに利用者満足度

3.6 量的・質的な情報

以上の小節において、有効な定量的データを強調してきた、これは多くの大学は、この分野で進捗することが必要であることを認識し、人事管理戦略を使用し、戦略と資金との関連付けを意図しているからである。これは、質的情報や業績に関する判断の重要性を過少に評価しようとするものではない。これらは戦略計画プロセスの重要な部門である。大学は、スタッフの意見のような「ソフトデータ」を収集し、それらを機能しているものは何か、及び変化が必要なものは何かについて考える部分として、分析することを奨励される。

例えば、個々の業績管理システムのレビューにおいて、スタッフのどの位がレビューを受けているか及びその回数についてのハードなデータを集めるだけでなく、管理

者とスタッフがプロセスはいかに機能していると感じているかについてのフィードバックを収集することも妥当である。この分析と判断は当該システムに対する計画変更の基礎となるであろう。

3.7 人事管理能力

現行の人事管理実務と業績のレビューには、人事管理業務を担っている能力の評価が含まれる。つまり、利用可能なスタッフの数と時間及びスタッフの経験である。利用可能な人事管理能力の現実的な評価は、見直しの段階（レビューの範囲と規模の境界を設定する）においても、また、何を人事管理戦略自身に含めるかの観点からも重要な考慮点である。ほとんどの大学は、専任の人事管理専門家もしくはチームを有するようになるだろう。しかし、いくつかの小さい大学では、人事管理業務は、外部支援があるかないかは別にして人事専門家以外、おそらく上級管理者によって引き受けられる。利用可能な資源は、大学能力の評価、あるいは人事管理戦略の目的が追及される前に、追加的な人事管理能力が開発又は獲得される必要があるかを決定する助けになる。

多くの大学は、最近人事管理機能の強化に投資しているかを計画を有している。

戦略評価プロセスを通じて認識されたものより多くの共同化があり得る。もしそうでなければ、特に大学は専門性を必要とする領域や、多くの大学が必要とする技能を買おうとしているところでは、さらなる共同の範囲があるかないかを探求するのが有益であるかもしれない。

4. 大学のゴール（目標）を達成するための人事管理戦略の利用

外部ドライバー（圧力）と内部イシュー（課題）及び業績のレビューは、人事管理が大学目標に貢献をするため必要な領域を明確にするだろう。

以上の例で概説された目標と人事管理戦略の関係は、人事管理戦略が孤立的に存在せず広い大学法人計画プロセスの一部として開発されることを強調するのに資する。これは、人事管理戦略が大学のその他の目標や目的、例えば、教育戦略などを補強し支援することを助ける。実際に、そのような戦略開発プロセスは、相互作用的である。大学全体の目的は人的資源における達成可能性によって評価できるし、逆に人事管理戦略は大学目的によって評価できる。ニーズを満たす戦略、財政カウンスルの基準及び大学雇用者協会の指針は、人的資本が、組織の目的に貢献し、問題を戦略的に処理するのに資するよう開発されることを保証するであろう。このことは、一般的な人事管理の目的を設定する前に、大学の使命、戦略及び価値を単に繰り返す以上のことを必要とする。それは大学全体の戦略計画の優先度と人事管理の優先領域の関係を通じた慎重な分析と思考を必要とする。

大学目標を支え、上級管理者によって適切とみられる良い人事管理戦略は、典型的

に三つの要素をもつ。

- ・ 診断的 - どこで改善が必要とされているのか、どの政策と制度がよく働いているのかの両方を見分けるため、現行実務と業績についての包括的で体系的な評価
- ・ 意思的 - 大学の戦略の達成に貢献する特定の成果を生み出す、明確な価値と原則によって支えられた効果的な人事管理実務についてのビジョン
- ・ 発展的 - 成長し将来変革を引き起こす大きな能力を形成する計画である。この際、効果的な人事管理は有能な人事管理者に負けず劣らず良質なライン管理者に依存することに留意する必要がある。

これは、戦略開発プロセスの一部として実施されることが必要な業務を示すとともに、戦略文書に含められることが必要なものを示している。我々は既に、診断的要素を検討した。そこで、他の2つの要素についてみていくことにする。

4.1 意思的要素

ほとんどの大学は、人事管理機能が大学目標に果たす貢献について明確な意思を有している。ほとんどの大学は、意思から出発し強いリンクを作り、明白な優先度を特定するために、多くの作業をする必要があることを認識している。

いくつかの大学は、特定分野の研究基盤を強化する重要性を強調する。これはどのCOE（卓越した研究拠点）が建設されるであろうか、どの専門性が発展させられる必要があるか（リサーチスタッフの監督を含めて）そして、どのようなエネルギーと資源が、これらの分野における有用な若い学者をひきつけ、定着させるかという疑問を生じさせる（「採用と定着」の108-125参照）。

4.2 発展的要素

多くの大学は、戦略に発展的要素を持つ重要性を見い出している。人事管理の質と目的適合性を改良するために、より大きな能力開発（能力開発を通じた管理者とスタッフにおけるもの）及びシステム投資並びに十分に確立された手続を通じた基盤検討が必要であることを認識している。人事管理戦略の開発と実行に不可欠な部分は、この能力開発を、大学の基本的重要事項に位置付けている。

5 . 戦略的人事管理決定の同定と優先性についての同意

5 . 1 戦略的決定の同定

外的要因と内的要因の分析（人事管理機能の能力を含む）と人事管理が大学目標に貢献するため必要である分野の検討は、ともに人事管理の優先度の決定に対する基礎を提供するであろう。にもかかわらず、人事管理戦略の合意は、困難な思考と決定を含むものとなる。戦略プロセスは、これらの決定が下されなければならない分野を明らかにし、利用可能な選択肢を見出し、そしてどの選択肢が最も適切であるかについての合意作成を助けるのに必要である。

例えば、ある大学はスタッフ数の削減を望むかもしれない。あるいは、スタッフが効果的な経営能力を欠如していて不十分な能力開発機会を有しているという情報を持っているかもしれない。これは、スタッフ評価を行うマネージャー能力開発プログラムとスタッフ研修予算の増加が、よいアイデアであることを示しているかもしれない。しかしながら、克服される緊張が存在するかもしれない。例えば、レビューを実施しなければならないことに憤慨するマネージャーがいるかもしれない。研究能力について高い評価を得ているが、その他のスタッフに対する責任を有する者は、経営研修を優先度の高いものとは見ないかもしれない。また、予算制約は職員能力開発と包括的な経営研修の両方の予算増加を不可能にするかもしれない。こうした背景に対して、意思決定者は、部局内でスタッフ能力開発予算を増加し対応することができるが一方で、経営能力開発と組織文化の変革に関して大学全体の取り組みを要求することもある。重要なことは、その問題が同定され、議論のための時間がとられ、そして意思決定者は、最終的な決定をとということである。

戦略プロセスは、困難な意思決定の必要性をなくさないが、適切なフレームワークに従う意思決定は、大学がよい情報に基づいて選択をするのを助ける。さらに、プレゼンテーションのための効果的様式は、高等教育機関が、これらの選択肢について、大学の内外とコミュニケーションすることを助ける。

5 . 2 意思決定の枠組

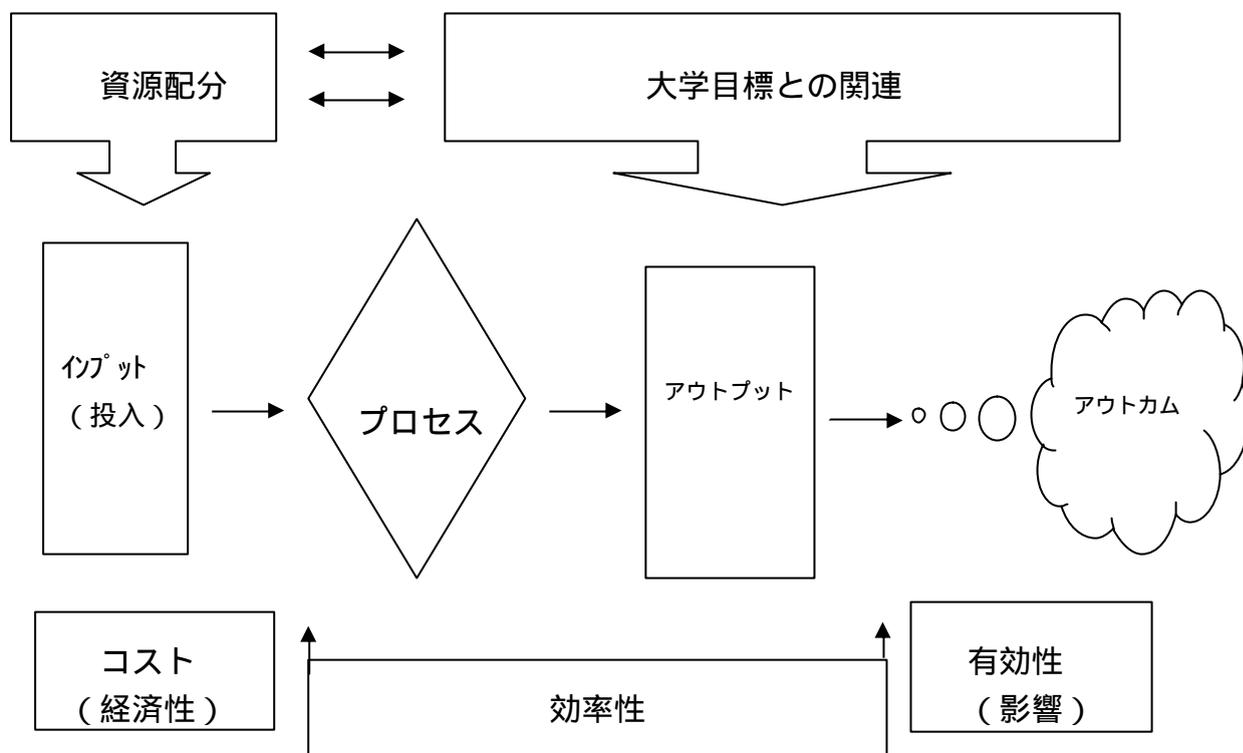
良い人事管理戦略は、以下のことを求める。

- ・ 幅広い大学目標と結びついた、望ましい成果を明らかにすること。
- ・ 戦略計画の期間における人事管理目標の優先付け
- ・ 資源と実施メカニズムにつき SMART（特定化され、測定可能な、合意され、現実的でかつ時間制限がされた）原則に従った目標の開発

これらの資源と人事管理活動及びこれらの大学目標への影響を関連付けるのに便

利な方法は、図3にあるようなシステムアプローチを使用することである。

図3 システムモデル



このモデルは、インプット、プロセス、アウトプット及びアウトカムの有用な分類を提供する。人的資源においてインプットとアウトカムを結ぶ線はときに長くなることを前提にしたモデルは、人事管理戦略が、全てのレベルにおいて大学目標を含む必要があることを示す。すなわち、

- ・ インプット目標：新しい人事スタッフの任命もしくは、人事管理用の新しい情報システムの購入など。
- ・ プロセス目標：新しい政策や手段の開発あるいは実務のレビュー実施。
- ・ アウトプット目標：報告書の作成、新しい給与制度もしくは業務評価制度の導入。
- ・ アウトカム目標：管理職ポストにおける女性の数の増加、もしくは障害を持つ人の比率の増加

これらの要素を考えることは、大学が目標達成に必要とされるものを見出し、明白にすることを助ける。アウトカムはいかにして、達成されるかを問うことによって、大学は、どの人事管理のアウトプット、プロセス、インプットが必要であることを特定化できる。同様に、なぜインプットとプロセスが必要であるのかを問うことによって、大学は、人事管理のアウトプットと大学目標もしくはアウトカムとを結びつけること

ができる。

例えば、多くの高等教育機関は、機会の平等分野におけるプロセス又はインプット目標を「機会公平担当者を採用する」といった優先度を設定して強調し過ぎている。もし、「なぜ」を問うことによって、これをアウトプットもしくはアウトカム目標に移せば、その答えは（雇用機会均等の）指針を作成したり、研修過程を生み出すかもしれない。再び「なぜ」と問えば、その答えは、「マネージャーが多様性の価値についてより理解を得られるようにする」ことかもしれない。続けて「なぜ」と問えば、「最終的に当該職務に従事している少数民族の割合を地方労働市場での比率を反映したものとす」ようなアウトカムに到達することになる。

したがって、人事管理戦略の優先度について合意し、目標を設定するという課題は進捗度を追跡しなぜアウトプットとアウトカムが達成されているかもしくは達成されていないかを示すプロセスとインプット目標によって支援されるアウトカムとアウトプットの適切な組合せを確保することである。

高等教育機関の戦略における測定可能な目標の例には以下のものが含まれる。

- ・ 該当するスタッフもしくはポストの数 研修を受けた人数、労働力に占める女性比率、評価を受けた労働力の比率、任期制研究者の比率、特定ポストの離職比率、空きポストの数
- ・ 財源とコスト - 教育訓練に使用された予算の比率、1人当たり費用
- ・ 活動の量 訓練プログラムもしくは、ワークショップの種類と数、サバティカルの人数、育児所の数
- ・ 効果の測定 - 採用広告の有効性（広告に反応した候補者数もしくは少数民族（マイノリティ）からの志願者数）

5.3 業績指標の開発

概要を示した上記モデルは支出の効果を評価できる、測定可能な目標が必要なことを明らかにする。言い換えれば、投資がなされる場合には、定量的で期待される効果があるという証拠がなければならない。この点で暗黙に仮定されていることは、目標は測定可能であり、アウトプットもしくはアウトカムのレベルのものということである。

例えば、新しい採用制度は、明確な期待成果を持つ必要がある。つまり典型的により多くの志願者とより良質の任命である。しかしながら、アウトカム上の困難性とタイムラグのため、インプット、プロセス、アウトプットの測定値を、進捗度の中間指標として利用することが必要になる。一緒に用いることにより、これらの指標は、制度が成功しているかどうかの証拠を与えるであろう。この証拠が発見される場所と収集される方法は、選択肢の評価作業の初期、すなわち、制度が追求されるべきか、もしくは全く追及する必要がないか思考と計画の重要な部分となる。

スタッフ採用を例にとれば、戦略は、より多くのお金を使うのではなく、むしろ異なるメディアにおけるキャンペーンを用いることによって、異なる潜在的な採用候補者グループを対象にすることである。

この例は、合意された尺度が、戦略の背後にある考え方を反映している。ここでの仮定は、もし、異なるグループが対象にされたのであれば、もっと良い質の任命がなされうることである。使用される尺度は、これら仮定を検証するのを可能にする。複数の尺度を使うことによって、対象とする集団に情報が達したのか、キャンペーンで応募するようできたのか、適切な任命がされ、職を得て順調に行っているかを見ることが出来る。もちろん、このチェーンは、どの箇所でも中断することはありうる。しかし、広範な尺度にアクセスすることにより、理由を明らかにすべきである。学習と行動はそのとき（初めて）可能になる。同じように、成功した任命（アウトカム）であったかどうかについていうには、採用キャンペーンを始めてから最大二年のタイムラグがあるかもしれない。（このため）アウトプット、プロセスそしてインプットの尺度は、成功か問題かのより早い指標を与える。

良い人事管理戦略は、大学の内外に何がおきており、何が変化しており、これは何を意味して、何がなされるかの一貫した物語を語る。評価された戦略のうち、最もわかりやすかったのは質問攻めのごとく際限のないリストではなく良く練られた、平易な文章である。リストに過度に頼ると、戦略が述べなければならない、難しい質問を（戦略）作成者が避けることになる。平易な文章で事例を議論する原則が、グッドプラクティスを促すことになる。

良い人事管理戦略はそれゆえ、明確なビジョンと一貫した全体的方針を定めるが、とる必要がある個々の行動まで定めることはできない。これらの詳細は、個々のプロジェクト計画もしくは、当該（人事）チームの年次計画に与えられる。戦略プロセスは、しかしながら、目標が期限内において達成されうるという確信を生み出す、十分な情報と分析を引き出さねばならない。

戦略文書の構造とレイアウトは、活動と意図した効果の関係を説明でき、そうすべきである。マトリクスもしくは格子様式が役に立つであろう。

5.4 採用と定着

より明白なレイアウトは、いかに大学が財政カウンスルの要求を満たしているかを示すのを助ける。この点は、さらに次の節で説明される。

資源配分と透明な支出

あらゆる大学にとって、人事管理の観点から為し得ている以上に効果的でよく開発された状態がある。人事管理専門家とその他の上級マネージャーは、可能な限りの短い時間で、可能な限り多くのことを成し遂げようとする。しかし、非現実的な戦略も

しくは、明確な優先度が存在しない戦略は、大学にとっての効果を最大化することができず、公的資金を無駄にするであろう。

資源への影響は、多様な活動のコストについて頑健な推計に基づき、慎重に評価される必要がある。このプロセスは、以下の点を考慮しなければならない。

- ・ 規模とリスク：努力は、より大きなプロジェクトとより多くの不確実性を伴うもののコストの推定にさかれるべきである。より小さなプロジェクトのコストは、最後の数ポイントまで正確である必要はない。
- ・ お金が何に支払われるのか、いつか、そして資源の将来計画への影響。例えば、データベースへの投資は、維持管理と開発のための資源によって、サポートされる必要があるか。特定の訓練や能力開発は、どの程度の期間実施されるか。付加給付は、経常的な費用コミットメントを生み出すかである。

優先度を決定する際に、多様な活動が互に補完しあうよう、首尾一貫性を創造することも重要である。もし、明確なリンクが多様な要素間（たとえば経営開発と組織開発の間）に作られ、変革のレバーが、人事管理目標の達成のため使用されるのであれば、全体戦略は、部分の集合よりも、より大きなインパクトを有する。

あらゆる人事管理戦略においても、いかなる資源が利用可能で、それらが戦略の多様な要素にどのように配分されるかを、明確にすべきである。これらの資源の大部分は、すでに予算計画に含まれているであろうが、優先度の変更の観点から、再配分されるかもしれない。変化する状況への対応の必要性は、明白にいくつかの大学で認識されている。特別財源措置制度に関して、財政カウンシルの財源がなければ追求されないであろう付加的な活動を支援していることを示す特定の活動プログラムに関わる費用について明確な情報を人事管理戦略が含むことを期待している。その趣旨は、大学が、能力開発の長期戦略のどの部分が 2001～4 年度の特別配分額から手当されていて、残りはどこからかを示す必要性があるということである。

資源配分、実施される活動及びアウトプットとアウトカムとそれらの尺度が明確であることは実施モニタリング、レビューそして評価の健全な基礎を提供する。大学がこれらの分野にシステムを有することを要求とする場合、我々は戦略の方向と決定がレビューされ、経験もしくは変化した環境の観点から変える必要があるかもしれないことを認識している。明らかに、戦略の 3 年目の計画は、一年目のものより暫定的なものである。支出計画の小さな変更は、大学裁量によって実行されうる。しかし、重要な変化が必要とされるときは、大学が、財政カウンシルの地域コンサルタントを通じて、資源の再配分の前に、我々（財政カウンシル）と協議すべきである。

6. モニタリング、評価及びレビュー

6.1 モニタリング

モニタリングは、戦略の進捗度を全体として又はその要素について評価するものである。

人事管理戦略の多くの要素（新しい情報システムの運用など）は、厳密なプロジェクトの役割、サブプロジェクト、工程表などを含んだ正式なプロジェクトマネジメントを必要とする。異なるタイプのプロジェクトのためには多くの確立されたプロジェクトマネジメントの手法がある。

他の要素の達成度は、戦略に含められている測定可能なインプット、プロセスもしくはアウトプット目標に対する進捗度を示す情報集めることによって、評価することができる。例えば、業績管理システムの実施に関する進捗度は訓練を終了したマネージャーの数（プロセス目標）や、期限までに完了した（人事）評価インタビューの数によって、評価できる。

6.2 評価

評価は、望ましいアウトカムが達成されたかどうかというインパクトを評価するためのものである（上述の例でいえば、鍵となる質問は、全体的な業績が改良されたかどうかである）。評価はプロジェクトの最後に、もしくは主要な（進捗）段階で、一般的に実施される。これは通常、「評定評価」として知られるものである。その目的は、実施された活動が、望ましい効果を有しているかどうか 何が作動して、何が作動しなかったか を評価することにある。そして、これらの情報を将来計画にフィードバックすることにある。

因果関係について質の低い評価、複雑な環境において、何がなされたか、最終的な結果がなんであったかの直接的で明白な関係を説明することは困難な場合がある。例えば、外部経済環境は、サポートスタッフ（補助職員）の労働市場に対して、影響を与えるであろう。そして、これは短期的に採用と定着を改善する大学の努力を増やしたり減らしたり出来る。しかしながら、注意深く設計された評価プロセスは成功の良き参考又は指針を与える。

加えて、「形成的」評価は、プロジェクトのライフサイクルの間で実施されるが、それが実施されるに伴いプロセスについて学習するため及びプロジェクトの後半サイクルの設計を改善するため用いることができる。例えば、新しい採用プロセスの形成評価は、関係する全ての固体の経験に焦点をおくことになろうが訓練パッケージと手続の設計を改善するために利用できる。

6.3 レビュー

以上述べてきたように、モニタリングと評価の目的は、進捗度のレビューを与えることである。良い戦略は、レビューに新しい見地を与え経験に基づき改訂される。

定期的なレビューは、望ましいアウトカムに向けて継続的進展をするという全体の目的の範囲内で、必要な修正を行う機会を提供する。

94. レビューを「人的資源への投資家」認証（英国政府が推進している公務サービスの質向上のため職員に対して教育訓練を充実している団体を認証する制度のこと）の一部として行っている大学も存在する。これは、特定の能力が開発ニーズを特定化するとともに、より広い業績管理プロセスをレビューし、より幅広い大学全体の目標と学部、学科及びチーム目標との間により密接なリンクを築く方法を提供する。

7. より幅広い理解と実行へのコミットメントの構築

7.1 協議と関与

よい戦略は、十分な証拠に基づき慎重に議論された文章以上のものである。より効果的であるために、影響を受ける人、つまり実施において役割を担う人によって、共有され理解されることが必要である。これは、もし戦略が、非排他的なプロセス（職員の代表や専門職団体、スタッフ協会との公式な協議に加え）を通じて開発され、またその合理性、実行メカニズムそして企図された目標についての明白なコミュニケーションがあれば、役立つであろう。大学はスタッフに対して協議する責任を有する一方で、職員もまた貢献する責任を有する。これは、もし職員の参加を促進する適切なプロセスがあれば、増進されるであろう。これらは、掲示板のような電子的方法から、フォーカスグループ及びスタッフが会って意見を交換する既存の会合まで及んでいる。

この指針で概説されているプロセスは、より幅広い議論が行われうる雰囲気を作る重要な部分である。人事管理戦略の開発に大学の各部門にまたがるスタッフをどの時点で関与させるかという質問について唯一の回答はない。しかし、スタッフに対する潜在的影響を所与として重要事項と、含意と選択が特定化され始めるプロセスのきわめて初期の段階で、スタッフの関与がよい場合がある。上級管理職より幅広く協議する場合、重要なことは何が公開で議論するのかを明白にすることである。典型的には、これは三つのレベル（何を、いかにして、いつかの決定）のうちの一つである。

7.2 変革の戦略

大学の中には、戦略の関心を行動的・文化的な変化を管理する必要性に向けるものがある。多くは、変化（IT環境での学習における能力の改善や管理者のリーダーシッ

プ、業績管理及びスタッフ管理技術の開発)はスタッフの態度における変化を必要とすることを認識している。スタッフとの対話や実施段階に關与させることが変化を効果的に管理する基本的要素であることを認識している。大学内部の広い文化的な変化についてのアイデアを自由討議する討論会や会議は、戦略開発のため準備する作業の部分となる。

ある大学は、管理者とスタッフを、既往の人事管理実務のレビューと優先度の開発、特に能力開発ニーズに關与させる、手段として人的投資制度を利用することを選択した。これは全ての人に、大学の能力開発に対するコミットメントが、人事管理業務の重要な部分であることを示す方法であった。

加えて、多くの大学において、管理能力開発に対して与えられた優先度は、人事管理実務と手続の実施並びに、人事管理目標の達成に関する理解と關与及び広範な雰囲気形成することにおける管理者の重要な役割を反映している。大学におけるライン管理者は、業績管理(目標の設定、業績のモニタリング、スタッフの評価、能力開発及び訓練の必要性の特定化と指名、成績優秀者及び不良者の両方に対する対応)に必要不可欠である。彼らは、個々人及びチームにリーダーシップとモチベーション、励ましと支援を提供する。また、その他の人事管理プロセス(採用、訓練と能力開発、人員配置計画そしてコミュニケーション、広範な労使関係と雇用問題)において重要な役割を有している。

以上に要約されたアプローチは、大学組織にとって利用可能な変革戦略を示している。これらは、三つの主要な見出しの下に分類しうる。

個人ベースのアプローチ

- ・個人に対する情報、訓練、コーチング、カウンセリングの提供
- ・多様な人材をリクルートする探求
- ・大学の変革を達成するために、退職もしくは、余剰人員を活用すること。

グループもしくはチームベースのアプローチ

- ・グループもしくはマネージメントチームの中のスタッフ向け訓練の提供
- ・方向、役割そして関係を探求するためチーム向けの機会の提供。

組織ベースのアプローチ

- ・戦略、構造、職務、業績管理又は報酬システムの変更。
- ・政策と手続の変化
- ・役割期待についての再交渉もしくは、望ましい文化を反映する個人能力への同意及び利用のような方法を通じて行動的变化を生じさせることを探求すること。

サービスの役割、契約もしくは条件に関するあらゆる変化は、職員と同意されるべきである(労働組合との交渉を通じて)。高等教育スタッフ合同交渉委員会は、

短期間のうちに、高等教育セクターに対して勧告された役割分析方法に基づき全国的な同意を得る結論を出すであろう。

7.3 実行の確保

もし、戦略開発プロセスが、健全なものであれば、実行はより容易であろう。上述したように、次のニーズが存在する。

- ・ 適正水準の関与、特に、戦略を実施しなければならない人々の関与。
- ・ 必要なものとして監視され修正される将来活動の開発を導く、現在の業績についてのフィードバック

効果的な実施を助けるその他の主要要素は、

- ・ 生じてほしいことについての希望リストよりも、達成可能であるものに対する関心
- ・ 行動に対する責任の配分。これは明白であるように聞こえるかもしれない。しかし、多くの人事管理戦略は、誰も戦略の特定部分を実施する責任がなく、現行の業務に関する責任もとらず、このため責任担当者が実施する十分な時間をもたなかったため実施されていないのである。

戦略の価値についての究極的なテストは、戦略によりなされたことは何かである。つまり、戦略に含まれる優先度に基づいて関心を集中し、確固とした行動に基づいているかどうか、もしくは、それが、決して現実的には行動されない願望のままかどうかである。戦略的思考と人事管理戦略の文書は、それ自身が目的でなく、人事管理実務の定量的な改善を導き、より幅広い組織的目標の達成を支援すべきである。実行にあたって不十分な努力と資源で戦略の開発を行うことを回避することが不可欠である。

この部分は、制度の所有とアカウントビリティについてである。大学のバランスとの明瞭なリンクの重要性は、無視出来ない。個人は全体的な実行に対する責任、モニタリングに対する責任、そして必要な場合は、活動と人事管理戦略のアウトプットを修正する責任を有しているが、究極的には、責任は上級管理者になければならない。もし、この上級レベルの支援とコミットメントがなければ、フォローアップの活動は下級レベルの問題になり下がってしまう。

特に大きな大学においては、戦略の異なる要素に対する責任をとるのが誰かを明らかにしておくべきである。こうした個人は進捗度とインパクトに説明責任があり、モニタリングと評価活動に基づき情報を提供し、定期的報告をする責任がある。

8．まとめと国立大学法人への示唆

法人化後の人事管理で当面の課題は、移行時のスタッフを前提にどのように人的資源を管理して大学の使命・目標を達成するかであろう。教員に関しては私立大学を含む高等教育セクターにかかる労働市場が不完全ながらも成立しているため、人材移動や高等教育市場全体の動向によって人材供給の適正化がある程度図られる。しかし、わが国の教員移動は諸外国より低いとされており法人化で急速に変化するとは想定しがたいこと、また、職員はこれまでの国立大学間あるいは文部科学省との異動がなされていた状態から法人の長である学長によって任命される身分になったから、法人をまたがる異動は限定されることになる。

したがって、現行スタッフが所属する国立大学法人に帰属意識と愛着を持つように意識変革すること、能力と業績向上努力を行うよう研修・給与・昇給・昇進管理などを実施すること、求める能力や経験などを明確にして新規スタッフを採用することを必要とする。これには、業績向上を動機付ける人事評価制度の構築及び人事情報システムの開発が前提になる。また、人事管理部門の役割も大学の使命・目標達成に向けた人材の採用・確保・能力開発に力を注がなければならなくなる。これまでの人事管理は人事院の俸給表の適切な適用と職員の管理が中心であり、教員人事については定員の枠内で部局教授会に事実上権限が委ねられていたが、今後は部局の自主性に配慮しつつ、大学全体の見地から必要な人材を得たり、人件費を管理することも要請されるからである。さらに、業績給や任期制あるいは年俸制などの新規施策の検討・導入や普及・運用及びその効果の検証といった人事管理自体のマネジメントサイクルの完結が重要になる。かかる改革の実施に紹介した当指針の人事管理戦略は参考になる。

こうした制度的な取り組みの他、国立大学固有のものとして以下のような特性を考慮しておかねばならない。第一は、他の公的機関と比して職種が多く専門性の高いものから技能性が低いものまで様々であることに加え、雇用形態も法人化で多様化してくるため、ある職種の効果的な管理が他の職種の業績を低下させたり処遇を悪化させたりする可能性があることである。第二は、国立大学を取り巻く環境変化が激しいのに対し、教職員を中心とする「人的資源」が固定的要素（構成・内容・経費などで）を持つことから弾力的な対応が限定されることである。第三は、本指針でも使用されている「人的資源」(Human Resources)や「経営」(Management)という用語自体が、英国と同様(Alison Hall, *Managing People*, Open University Press, p77, 2003 参照)、わが国大学関係者間でも歓迎されるものというより「必要悪」あるいは「不信感」を持って受けとめられている可能性である。その意味で国立大学の人事管理は、企業会計方式が準用される財務管理とともに大学の伝統的文化に経営的発想が用具と一体となって溶け込み、新しい組織文化に変革できるまで先進事例に学びつつ試行を積み重ねていく息の長い取り組みが必要であろう。

付録A

人事管理戦略がカバーすべき特定領域

人事管理戦略は次の領域をカバーすべきである。

- a. 目標を明確にし、費用対効果が高い方法で採用と定着の困難性を記述する。
- b. スタッフに現行ニーズを満たす装置を提供するのみならず、教育・学習用に新しい技術を利用するような将来変化の準備、機会を与えるスタッフの能力開発と訓練目的を満たす。これには、管理能力の開発を含む。
- c. 大学全体にわたり良好な実務を実施するプログラムにより雇用機会の均等目標を開発する。これには、業務評価の大学共通のシステムを用いることにより、同じ価値の仕事に対して同じ賃金を確保することを含む。また、大学間で地域又は全国的に集合的に活動することも含まれる。戦略は大学が以下のことを達成する必要性をどのように表明するかについてもカバーされねばならない。
- d. (労働)市場の需要及び技術の変化を反映した人事ニーズの定期的見直し。これはスタッフ総数と異なる職種間のバランスを検討することになる。
- e. 個人業績(適切な場合にはチームへの貢献)に報酬を結びつけることにより、オープンで客観的な基準に基づき、全てのスタッフに対する年次業績評価。
- f. 低業績への修正行動

付録B

自己評価の質問表

戦略開発

1. 人事管理戦略のプロセスは、大学全体の計画及び戦略プロセスにいかとうまく結びついているか? たとえば、
 - a. 適切な上級管理者が関与しているか?
 - b. もし人事管理制度が確立していないならば、人事管理の上級管理者への貢献を最もうまく表現できるか?
 - c. 外部及び内部の文脈の分析はいかに共有されているか?
 - d. 人事管理戦略の予定表と他の計画及び意思決定サイクルを調和させているか?
 - e. 人事管理の優先度に関する決定は広範な目標の見地からなされるよう、いかに確保しているか?

2. 人事管理に関する外部環境と大学問題 / 目標の政策的合意を完全に理解しているか？ たとえば、
 - a. 人事管理関連の法令改正を認識しているか？
 - b. 給与変更に関する適切なデータを持っているか？
 - c. 現行の大学の抱える問題なり目標が人事管理戦略に反映されているか？
3. 組織目標を最も支援する人事管理目標を特定化していることをどのようにして知れるか？ たとえば、
 - a. 大学全体の目標とのリンクはいつ、いかなる方法で検証されているか？
4. 我々は現在どこにいるかを完全に理解しているか？ たとえば、
 - a. 利用可能な情報は多すぎたり、少なすぎたりしていないか？
 - b. 妥当な結論を導いているか？
 - c. システム開発を検討する必要があるか？
 - d. 過去になされたことから学習しているか？
 - e. 人事管理能力の正確な評価を有しているか？
 - f. 人事管理の役割は明確か？
 - g. 定性的及び定量的情報をバランスさせているか？
5. 戦略に関する広範な所有者意識を構築しているか？ たとえば、
 - a. 誰と協議しているか、いつ、いかなる方法で？
 - b. 人々は戦略における役割を理解しているか？
6. 人事管理の優先度の最適組合せが特定化されているか？ たとえば
 - a. 異なる選択肢が検討されたか？
 - b. これは利用可能な資金から得られる最善の価値か？
 - c. 現実性の検証をしたか？ つまり、人事管理戦略全体が達成可能で一貫しているか？
 - d. リスクは考慮されたか？
 - e. 異なる要素は相互に補強的關係にあるか？
7. 目標は測定可能か？ たとえば
 - a. インプット及びプロセスと同様にアウトカム及びアウトプットレベルか
 - b. 目標に対する進捗度がいつ、どのようにモニターされるか
 - c. 特別の評価活動が計画される必要があるか

戦略文書

8. 当該文書はなすべきことは何で、なぜかについて明確に述べているか？ たとえば
 - a. 戦略を支えている思考は明確にされているか
 - b. それは肯定的なものか
 - c. 読者は大学法人の目標から人事管理目標及び特定の人事の優先事項のつながりを追うことができるか

9. 当該文書は充分詳細なものか？ たとえば
 - a. 上級管理者が進捗度を監視するのに有益か
 - b. 優先度がいかにして決定されたかについて読者が納得できる十分な情報を提供しているか
 - c. SMART原則が設定されているか、主要な工程表が含まれているか
 - d. 目標は達成しようとしていることを反映しているか
 - e. プロジェクトの規模に応じて詳細か
 - f. 読者がサービス提供について確信するに十分な情報を提供しているか
 - g. 可能な限り簡潔か

10. 資源要求が明確で誠実か？ たとえば
 - a. コストは現実的か
 - b. 支出時期が現実的か
 - c. 将来の支出コミットメントが明確に設定されているか

11. 高等教育財政カウンシルの特別事業が追加的活動を支援していることを明確に示しているか

12. 戦略がどのように開発され、実施されるかについて説明しているか？ たとえば
 - a. 協議と決定に関与している者は誰かと説明する
 - b. 誰がどの要素（部分）を実施する責任があるかを定める
 - c. どのようにモニタリングされレビューされるかを決定する
 - d. 広範な変革のレバー（手段）を使うか

13. 過去のフィードバックで特定化された弱点が表明されているか？
優先領域

14. 高等教育セクターに共通する良好な実務と弱点が考慮されているか？

たとえば

- a. 我々は指針や事例研究、あるいはネットワーキングにより学ぶことができるか
- b. 戦略のいずれかの要素を修正又は改善すべきか
- c. すべての優先領域について公平な機会が適用されているか

15. 以下の要件は排他的ではない

- a. 採用と定着
 - ・ 内部及び外部データの分析と使用を改善できるか
 - ・ 何が大きなギャップかを知っているか
 - ・ 提案された制度は目標が適切に設定されているか
 - ・ 報酬と手当のすべての側面が考慮されているか
 - ・ 職務設計や昇進のようなスタッフのモチベーションと定着に影響する他の要素を考慮しているか
- b. スタッフの訓練と能力開発
 - ・ すべてのスタッフを対象にしているか
 - ・ どのようにして訓練と能力開発のニーズが特定化されているかについて明確か
 - ・ プロセス又はインプットベースの目標と同様に、アウトカム及びアウトプット目標と結び付いた、明確で焦点がおかれた優先領域があるか
 - ・ 活動の影響がどのようにして評価されるか
- c. 公平な機会
 - ・ 法令の完全な意図を理解しているか
 - ・ 広範な多様性の文脈とは何か
 - ・ 活動を目標付けさせるのにより良いデータを集める必要があるか
 - ・ 労働力の構成に関する定量的目標及び「参加」の定性的目標のようなアウトカム及びアウトプット目標と活動は連動しているか
 - ・ 性別、出身又は身障のため、昇給での不公正な扱いを処理するため職務評価を用いているか
 - ・ いかなる訓練及び能力開発が必要か
 - ・ プロセス又はインプット目標と同様、アウトプット及びアウトカム目標を含めているか。

人員ニーズのレビュー

- ・ 現有の労働力の分析はあるか
- ・ 将来の労働力ニーズを予測する明確なプロセスがあるか
- ・ 当該地域及び広範な労働市場の問題を考慮しているか

- ・ 定期的なモニタリングと更新があるか

年次業績レビュー

- ・ いかにして管理者の責任を強化しているか
- ・ 管理者に対してどのような訓練及び支援が提供されているか
- ・ 良好な業績者に対する報酬は何か
- ・ スタッフ全員にレビューの基準が明らかになっているか

低い業績の管理

- ・ 低業績の管理は他の管理及び経営能力開発活動と統合化されているか
- ・ 明確で効果的なプロセスがあるか
- ・ 形式的な手続への依存を最小限にする肯定的アプローチをとっているか
- ・ 管理者に対してどのような訓練及び支援が供給されているか