

## 第5章

# 組織の管理

## 5.1 運営組織の構築

国立大学法人化後に、最も大きな変革を求められる一つが、独自の大学運営という機能の実現である。もちろん、財務会計制度の変更や、公務員から非公務員という人事制度の変革など、目に見えるものが注目されがちであるが、法人化の基本的な考え方は、独自の運営体制の確立とそれに伴う責任管理の実現であると思われる。国立大学法人として独自の運営管理が必要となるわけで、その結果は組織に現れる。また、組織だけで機能するわけではなく、その組織成員の管理が重要な要素となる。組織という形だけでなく、その行動を律する人事制度などが整備できて、はじめて国立大学法人としての経営体制が構築できたと言える。そこで、本章は、その組織と人事に関する検討に資するため、経営組織論の観点から参考となると思われる情報を提供することとする。したがって、以下の記述にある特定の考え方なり手法を推奨することを意図したものでないことをあらかじめ申し添えておきたい。

### (1) 大学の組織特性について

国立大学の組織は、教員組織と職員組織に大きく二分されている。教員は学生に対する教育と研究を行い、職員はそういった教員の提供するサービスや、学生生活の支援、また大学としての機能を提供できるような環境の確保、組織全体の運営を支える役割を担っている。教員と職員の役割から、職員はいわゆるバックオフィスの機能を担うため、教員より一步下がる傾向が強いといわれる。また、教員もそれを当然、のようにとらえてきたように見える。また、職員の中でも文部科学省をベースとする異動官職と、個々の大学をベースとする事務職員との間にも、大学に対する考え方やとらえ方に相違する部分が見受けられるとされる。

国立大学法人化後は、独立した経営を意識したマネジメント機能の強化が求められており、学長を中心とした強固な運営体制の中において、ミッションやビジョンとして掲げられた姿に、できるだけ早く到達するため教職員の役割を明確にし、遂行しやすい環境を構築することが重要である。特に、従来より一層学生や地域社会に対して提供するサービスの向上、また享受する側の満足度の向上を得るために必要とされる機能を明確にする必要がある。

### (2) 国立大学の組織

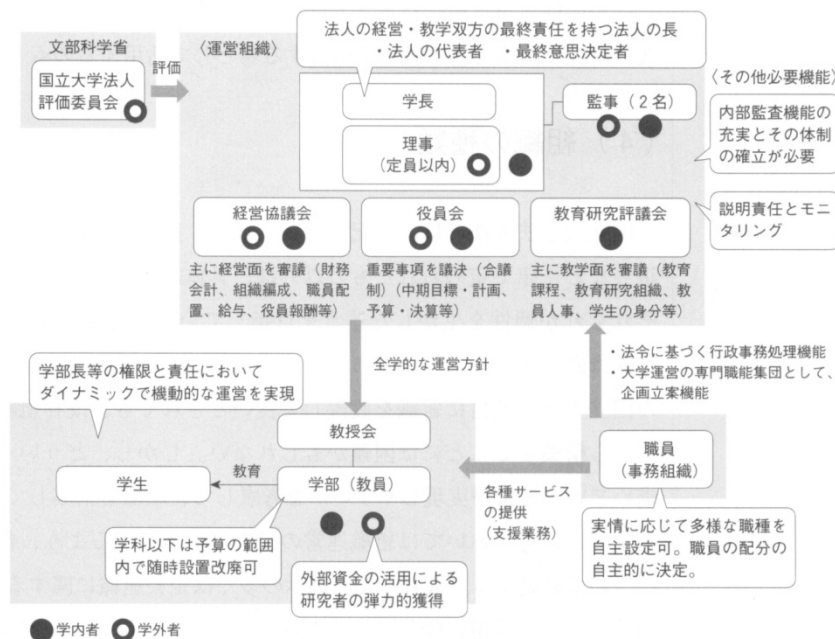
国立大学は、国立大学法人法に定められている組織要件を満たさなければならないが、一方でその大学としての特性を考慮した運営体制を構築することはできる。したがって、法人化にあたって自らの大学運営のあり方を検討し、最も機能が有効に働く組織を構築する必要がある。組織は、権限や責任を明確にするだけでなく、情報伝達であるコミュニケーションのあり方にも大きく影響を与える。組織は人を配置する単なる枠ではなく、組織行動に留意した機能提供のための基本構造であることを認識することが重要である。したがって、法で規定された機関を設置することで完了ではなく、大学が提供する教育・研究・社会貢献などのさまざまな機能を効率的、効果的に提供できる仕組みを検討

しなければならず、それが各国立大学法人の組織となる。

また、組織は形成する人がいてはじめて組織が成り立つ。したがって、組織はその構成員をまとめる機能が十分に働く必要がある。そのために重要なことは、構成員が組織を成立させようとするモチベーションを高める形になっているようにしておかなければならないということである。

そして最も重要なことは、組織の目的や目標を共通で認識できるようにすることである。その目的を達成するために個々の成員が求められる役割、機能を理解し、行動できることが組織に求められる機能である。コミュニケーションやモチベーションは、この目的や目標を実現するためのひとつの機能なのである。

図1 国立大学法人化後の基本的な運営組織



### (3) 運営における役割と機能

国立大学法人法においても、国立大学法人の最終責任者である学長には多くの権限が付与されている。ただし、その運用において、特に国立大学法人として重要な事項に関しては、学長と理事とで構成される役員会にて検討しなければならないと定めている。理事には、学内者のみならず学外者も含むこととされており、より透明性が高く、かつ多方面の視点からの判断、意見を反映した運営を目指すべきとされている。現時点では、「中期目標、中期計画、年度計画」「予算作成、執行、決算」「学部、学科などの組織の設置、廃止」などがその重要事項とされている。従来、国立大学においても、学長の下、学長の諮問に応じて運営諮問会議にて学外の有識者などの意見を取り込む仕組みはあったが、学長だけの諮問機関にしか過ぎなかった。国立大学法人では、役員会だけでなく、国立大学法人の経営面を審議する経営協議会、また学長を選考する学長選考会議においても、学外の有識者などを委員として任命することが定められている。ただし、教育研究評議会に関しては、学長と学長が指名

する理事や職員により構成されており、教育研究など大学運営の根幹に関する検討は、学内で行えるように配慮されている。また、法人戦略の検討に際しては、さまざまなレベルの検討を自由に行えるようにしてある。すなわちこの教育研究評議会は、教育研究に関する基本戦略を検討する場として活用するのにも一案と思われる。

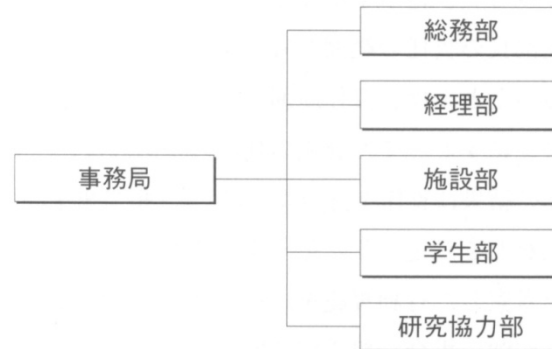
#### **(4) 組織の種類**

国立大学法人法では、上記の学長、理事、役員会、経営協議会、教育研究評議会など法律で定められたもの以外は、具体的な組織まで定めておらず、法人それぞれが個性を生かした運営を目指している。従来の国立大学においては、組織は政令・省令にしたがって構成されていたことから、法人化後にそれぞれの国立大学が独自に組織を設置して良いとされても、既存組織もあり、全くゼロから構築することには困難かもしれない。しかし、どういった構成であれば求めている運営が実現しやすいかを考慮して、組織を構築していく必要がある。そこで、以下においては組織運営の設計に参考になるよう、代表的な組織形態について概説する。もちろん、例示の多くは企業組織に関するものであるため、国立大学への適用に際してはその特性や企業との違いに配慮することが必要である。

##### **① 職能制組織**

これは、経理、人事、製造、研究開発などの職能(機能)ごとに部門を設置した組織である。職能組織は、業務を詳細に切り分けられ、専門特化することがしやすいので、その業務に関する知識、経験、技術といったノウハウが蓄積しやすくなる。配属された成員は、業務内容が限られていることから業務の習得が早く、組織内での役割を果たしやすい。逆に、業務範囲が狭いことから、組織全体への関心が薄くなる傾向がある。担当業務以外の業務に関しては、関心を示さず、業務関連の調整や関連が不十分になる。したがって、顧客に対して総合的なサービスを提供する場合、あるいは特定の事業に関して企画から製造、販売までの一貫した組織行動が取り難くなる可能性が高い。サービスの一貫性が確保し難いので、事業の評価を行うことも難しく、評価の視点と言えば、ある業務の効率化しか把握できない限界もある。職能制組織は、部分的な手続きの効率化を高めることができるので、限られた顧客に、限られたサービスを提供する組織には適していると言える。ただし、組織の規模が大きくなり、顧客指向の行動が求められるようになると、十分な対応をするには難しいと言える。今までの国立大学をはじめとする官公庁の年数による異動のような人事ローテーションを採用している組織には適していると言える。ただしサービスの一貫性の確保という観点から考えると、この組織形態は顧客を意識していない体制を現しているとも言える。

図2 職能制組織の例（旧国立大学の事務組織）



## ②事業部制組織

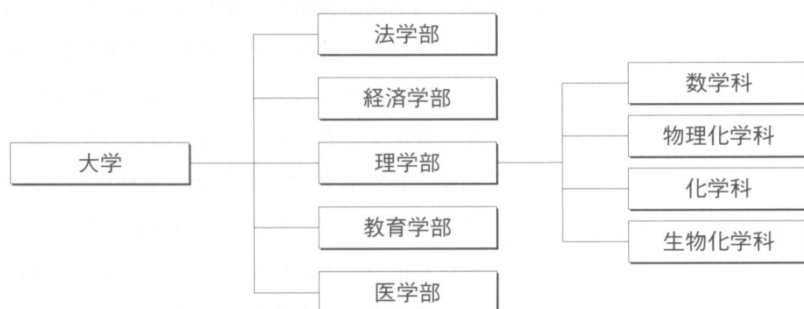
複数の事業を運営する場合必ずしも組織全体で判断を行う必要がなく、むしろ、事業ごとに個別の判断が行え、また、競争環境の中、迅速な対応をすることが望ましい。こうした状況に対応して生まれた組織が事業部制組織である。事業内で完結した運営組織は、それぞれで収益、コストが把握できるため利益計算が可能となる。事業の捉え方はさまざまであるが、一般的には製品や顧客の種類で集約して、ひとつの事業とする場合と、地域で集約して事業とする場合がある。また、組織的には、製品事業と地域事業のマトリックスで運営している場合もある。

この組織形態の特徴としては、次のようなことがあげられる。まず、事業部制は、各事業部に意思決定権限を委譲している。したがって、マネジメント層の役割分化が明確になっており、その結果、組織全体を管理する責任者は各事業部の詳細の内容に関与するのではなく、組織全体の行動に関して検討を行えばよい。事業部を管理する責任者は、自分の担当する事業の行動に責任を持つことになり、組織全体を管理する責任者の業務負担が軽減されることになる。国立大学法人に置き換えれば、大学全体の運営に関しては学長が関与し、副学長以下はそれぞれが担当する部局などの内容に関して責任を持って運営することになる。また、事業ごとに事業部が設置されているため、その事業特性に合わせた詳細の管理が可能になる。また環境変化への対応は、事業部が関係する環境だけを考慮した限定的なものです。したがって比較的容易に組織としての行動を起こすことができ、組織としての迅速性、適応性が高くなる。

逆に、事業部制は次のような課題も有している。各事業部に責任を分散させるため、各事業部それぞれが自己の最適化だけを求め、全体の利益を軽視する傾向が生まれやすいことがある。事業部にとって利益を産むものでも、組織全体で見ると、他事業部などに多大なマイナス効果を与える場合もある。これは事業部長の責任の範囲を考慮することで、ある程度まで対応することが可能である。たとえば、責任範囲を事業部だけに留めず、組織全体の責任の一旦も担うようにする。また評価の仕組みがあれば、その評価基準に担当事業部と組織全体の結果に責任を持つようにし、「担当事業部:組織全体=7:3」といった比重などを設定する。そうすることで事業部の利益と組織全体の利益のバランスを考慮した行動規範を浸透させることができる。また、事業部としてのまとまりが強い場合、組織間の壁ができてしまい、担当事業部が設定されていない事業や業務への対応が欠落する可能性もある。この場合、その事業部にとって利益になる場合には、逆に事業部間で獲得競争になってしまい、組織

内のパワーゲームを引き起こすことになり、無駄な労力を使ってしまう。逆に事業部に負担になるような場合には、どこの事業部も引き取らない事態を引き起こしてしまう。いわゆるマイナスの効果は、セクショナリズムである。これは、一般によく言われている現在の官公庁組織における部局別(縦割り)組織のマイナス面と同じである。ただ、マイナス的な側面を持っているとは言え、国立大学法人の事業およびこれまでの組織のあり方を考慮すると、比較的採用しやすい形態とも言える。

図3 事業部制組織の例(旧国立大学の学部間、あるいは学部内の学科間)



### ③マトリックス組織

組織というと通常、縦の構造を指すことが多い。マトリックス組織は縦だけでなく、横の連携をも考慮した運営体制である。職能制は、外部に提供するサービスの限界があり、それを補うために事業部制が発生してきた。ただし、事業部制は事業と言うくくりの軸は強化されるが、事業部間の調整が十分に行われずに、組織全体でみた場合、運営が非効率的になる可能性がある。たとえば、複数の事業部に共通の投資の必要性がある場合、組織全体で見れば1つの投資で済むにも関わらず、各事業部独自の投資を実施してしまうようなことが起こりえる。したがって、事業部制と職能制を同時に実現させることを目的とした運営体制がマトリックス組織である。内部の組織運営と、外部へのサービス提供としての効率性が確保されるだけでなく、事業部間の壁が低くなるためセクショナリズムの排除に効果がある。ただし、配置された成員は複数の組織に所属することと同じであり、指揮命令系統も複数存在することになるので、コミュニケーションの流れが複雑になる可能性もある。したがって、この組織形態は成員に対して高度な判断能力とバランスを求めることになり、その業務負荷をコントロールすることが重要な課題になる。

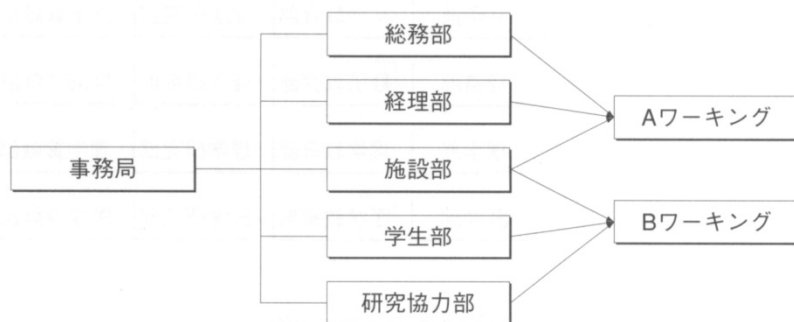
図4 マトリックス組織の例



#### ④プロダクト・マネージャー組織

これは、マトリックス組織に似ているが、ある特定のサービスや製品の責任者であるプロダクト・マネージャーを設置し、そのマネージャーの下、組織の枠を越えてサービスや製品を提供するために必要な活動が行えるようにした体制である。したがって、組織とは別にある特定の業務をもったチームが設けられており、そのチームは各組織に対して、自由に協力体制を求めることができる構造になっている。事業部制を敷いた場合でも、事業部の中の製品ごとにマネージャーを設置し、その活動に必要な権限を与えることで、よりサービスや製品に特化した活動が可能になる。また、組織間の調整をそのマネージャーが担うことで、ある程度はセクショナリズムの発生を抑えることができる。ただ、チームはしばしば下位の組織として扱われることが多く、活動に十分な権限が与えられない場合や、組織間の調整が十分に行えず、本来の活動効果が得られない可能性がある。また、マネージャーにはそのサービスや製品の総合的な知識だけでなく、組織を超えた調整機能も求められるため、経営者レベルの高い能力を求めることにもなり、マネージャーとして適切な人員の確保も、プロダクト・マネージャー組織を機能させるための重要な要素となる。国立大学法人においては、組織にとらわれずに活動することが求められる機能として、たとえば学生支援サービスといった、多くの部局が関与するようなものに対してマネージャーを設置することで、学生に対して総合的で迅速なサービスを提供するための行動がとりやすくなる可能性がある。現在の国立大学でも組織を超えて、課題解決のために、検討委員会、ワーキングなどを設置しているが、合議制を確保するためだけでなく、より効率的に解決するためのものであるとすれば、理解しやすいだろう。

図5 プロダクト・マネージャー組織の例（旧国立大学のワーキンググループなど）

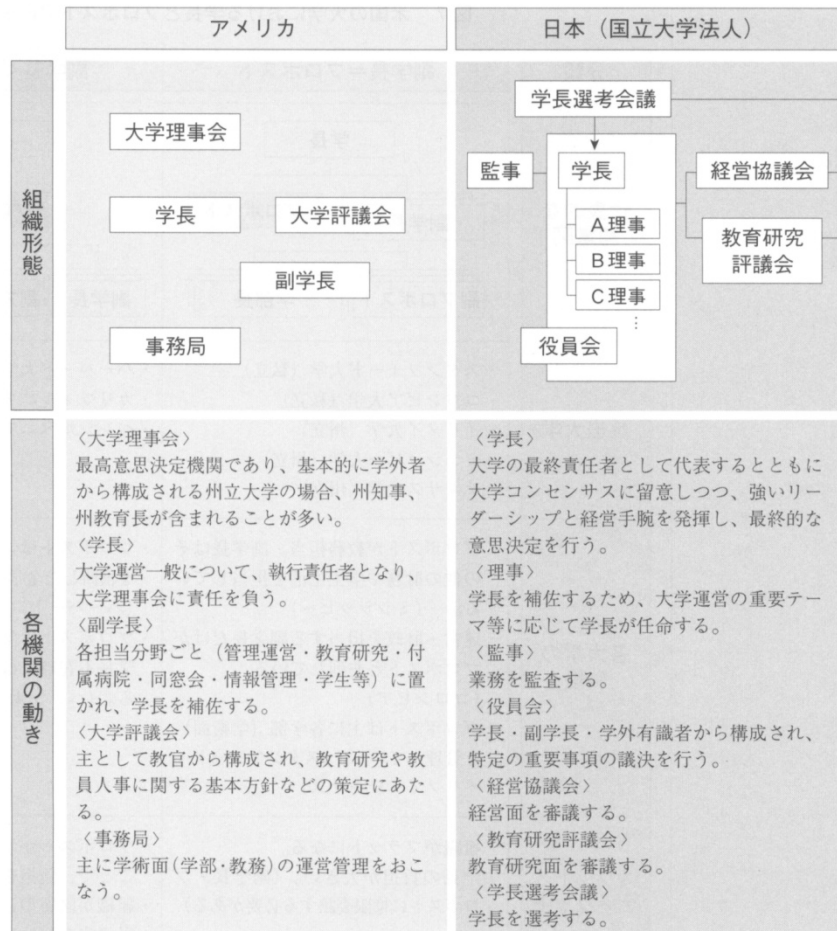


### （5）米国における大学組織の紹介

#### ①組織概要

国立大学法人の最終意思決定は学長が行うことになっているが、米国においては、一般的に大学理事会が最終意思決定機関となっている。学長は、その理事会に対して責任を果たすための大学運営の役割を担っている。

図6 アメリカと日本の大学運営組織の比較



また、米国の大学では組織上、学長につぐポストである副学長(vice-president とプロボスト(provost)の設置が異なる場合があり、次の2パターンに整理できる。ひとつは、副学長に財政などの比較的業務負荷が高いもの担当させ、プロボストと同レベルに設置するもので、スタンフォード大学や、コロンビア大学が該当する。もうひとつは、プロボストの下に副学長を設置し、プロボストが全学的な運営管理を担当するものであり、ハーバード大学や、カリフォルニア大学が採用している。前者は、フラットな組織になるため学長が全学の状況を捉えやすくなるが、逆に業務負担が増加する。後者は、プロボストが学長のサポートを行うことになるが、実質的な運営をプロボストが担うので、プロボストの負荷が非常に大きくなる傾向が強い。



図7 米国の大学における学長とプロボストの関係

分類	副学長＝プロボスト	副学長<プロボスト
代表的な組織図		
該当大学	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スタンフォード大学（私立）</li> <li>・コロンビア大学（私立）</li> <li>・イリノイ大学（州立）</li> <li>・ミシシッピ大学（州立）</li> <li>・テキサス大学（州立）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハーバード大学（私立）</li> <li>・カリフォルニア大学（州立）</li> <li>・ペンシルベニア大学（州立）</li> </ul>
各大学の特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロボストが教務担当。副学長はその他の財務や学生生活を担当している。（ミシシッピ）</li> <li>・運営・財政を担当する副学長だけがプロボストと並列している。（コロンビア）</li> <li>・プロボストは主に各学部（学術面）を管理している。（スタンフォード・イリノイ・テキサス）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロボストは学長と協力して、大学を横断した全学的な管理運営を行う。（ハーバード）</li> <li>・プロボストは学術面の主任であり、学長不在時には最高経営責任者になる。（ペンシルベニア）</li> </ul>
メリット／デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織がフラットになる。</li> <li>・学長の負担が大きい。（副学長・プロボストに権限委譲する必要がある）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロボストが学長のサポートをすることで、負担を軽減できる。</li> <li>・組織が階層型になり、スムーズな意思決定を行いきくい。</li> </ul>

## ②組織の機能

米国の大学もそれぞれ多くの業務を有しており、またその内容は各大学で異なるが、それらを大きく機能としてまとめ、それぞれの大学におけるどの部局がどの業務を担当しているかを整理した。機能は、全学の運営を行う「運営管理」、財務管理などを行う「財務」、学生に対するさまざまな生活支援を行う「学生業務」、教育や研究のカリキュラムや内容を検討する「教育研究」、施設管理などのインフラ整備を行う「設備・IT」、地域社会や民間企業など含む学外の組織との調整を行う「対外関係」、そしてそれ以外の「その他」とした。

図8 米国の大学における機能分類

	スタンフォード	ハーバード	コロンビア	イリノイ	ミシシッピ	カリフォルニア	ペンシルベニア	テキサス
運営管理	(学長特別顧問)	運営	運営	運営・人事		企画立案	運営管理	
	(大学院政策)		(副プロボスト)			経営管理 サービス		
財政		財政	財政		財務管理	予算・財政		財政
	(予算・補助 管理)		財政・予算					
学生業務	(学生事務)	卒業生業務 ・開発		学生業務	学生生活	学生業務	(入試選抜管理)	学生業務
		カウンセリング				(学生業務・ 福祉業務)		
						(学生業務)		
教育研究	開発		芸術科学	学問業務		研究	(学問業務)	研究
	(学習技術& 拡張教育)		(学問運営)	研究		(教育課程 ・施設)	(平等教育)	研究開発
	(大学生教育)						(学生教育)	大学院・学部
	(学部発展)							
設備・IT	(土地建物)		情報サービス ・大学図書館			(教育施設)	(情報技術)	情報技術
対外関係		行政コミュニティ ・広報業務				大学間関係		コミュニティ ・学校関係
その他	メディカル センター		健康科学					雇用者・キャン パスサービス
	マネジメント カンパニーCEO*		(地球学会)					広報業務
	業務&CFO**							制度・法律 業務
								無任所(6名)

\*最高経営執行責任者、\*\*最高財務責任者

### ③具体的な大学の組織

実際の米国の中での総合的に評価の高い州立大学の頂点に立つカリフォルニア大学と、私立大学としてノーベル賞受賞者を多く輩出する研究に力を入れているとスタンフォード大学の具体的な大学の組織を紹介する。

#### a. カリフォルニア大学バークレー校

同大学は1868年に創設された全米州立大学の頂点に立つ名門校である。10キャンパスから構成され、バークレー校はその代表的キャンパスである。学生数は約23000名、教員は常勤約1450名、非常勤360名の規模である。大学のミッションとして次のようなことを掲げて、運営を行っている。

- 1) カリフォルニア州全体に知識、学習および文化を発展・拡大させること。

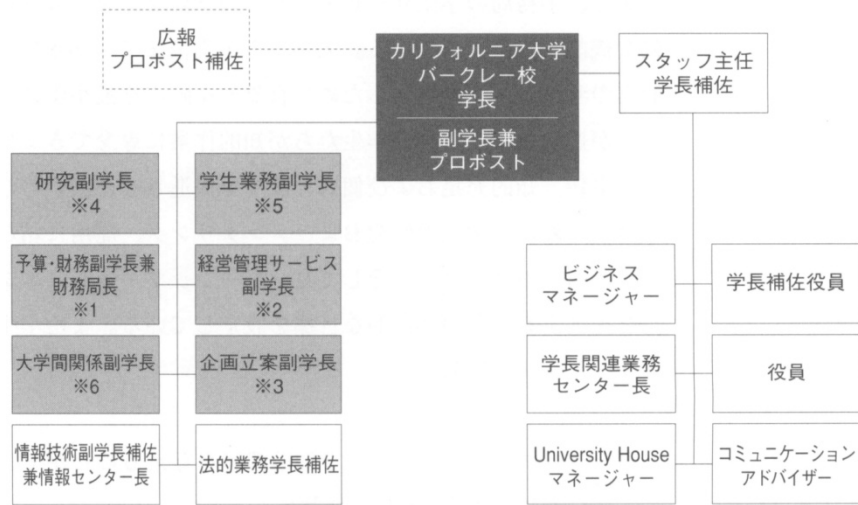
- 2) 州民に知的、個人的、職業的に進歩する機会を与えること。
- 3) カリフォルニア州の学校、経済、文化、そして未来に貢献し、かつ教養と責任感のある人を多く育成すること。
- 4) 大学教育を受ける能力をもち、そしてそのレベルの教育を望むすべての人々に、卓越した教育への機会を準備すること。
- 5) 人文科学、科学、応用科学および専門職の領域で、学士およびそれ以上の学位につながる学部レベルや大学院レベルの教育を提供すること。
- 6) 学生が卒業後、国際社会や多文化社会で適応していけるよう教育すること。
- 7) 大学やコミュニティを豊かにする公共サービスを準備すること。

また、事務局の学生サービスとしての学術支援を、大学の運営にとって不可欠な機能と位置づけている。入学から卒業後まで、学生に対して可能な限りの最良のサービスを提供するため、官僚的な障害を最小限にし、バークレーでの滞在が豊かであるように学生たちが知的作業に専念できる環境を提供する学生第一主義。知的充足および個人の変革を促進させ、大学の学術的なミッションを補うために、学生の研究およびメンタリング、雇用に結びつく学習、コミュニティ内でのサービス、そしてリーダーシップ・トレーニングへの参加等の機会を提供するなどの具体的な目標を設定している。また学生事務としては次のようなミッションを掲げている。

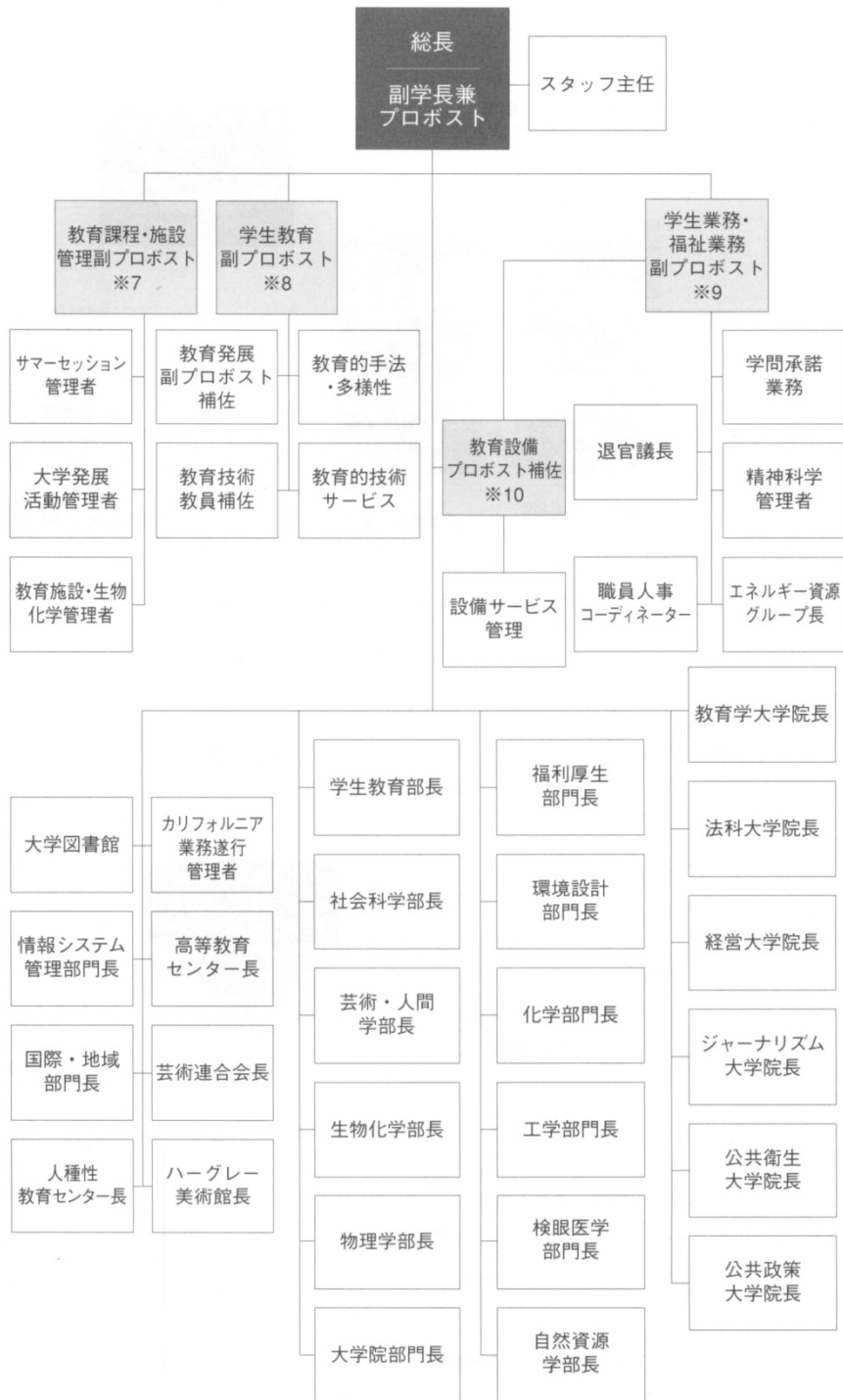
- 1) バークレーにユニークな知的興奮を与えることができる学生の質、個性および多様性を維持、増強すること。
- 2) バークレーの教育が金銭的援助、住宅補助および学生雇用機会の提供により、収入にかかわらず全ての学生のためのものであることを保証すること。
- 3) 知的な交換や個々の表現に対する寛容および信頼を奨励する環境を促進すること。
- 4) 学生が大きな研究に挑戦できるように、オリエンテーション、カウンセリングおよび補助的なコースワークを通じて学生が学問的・個人的に進歩するのを助けること。
- 5) 学生が知的に従事し続けることができる居住環境を提供すること。
- 6) 教室管理および教育技術と同様に、卓越した教員表彰制度(Distinguished Teaching Award)や革新的な教育プログラムの提供を通じて教授の教育努力を支援すること。

(実際の大学運営の組織は、図のようになっている。■は副学長相当で、□は副事務長相当である。)法人化後の日本の国立大学においても、副学長を実務的責任者として効率的な運営組織を構築することを求められているので、参考にさせていただきたい。また、意思決定機関として複数の運営委員会が設置されている。これも委員会の任務が明確化されており、今後の法人化後の運営の参考にさせていただきたい。

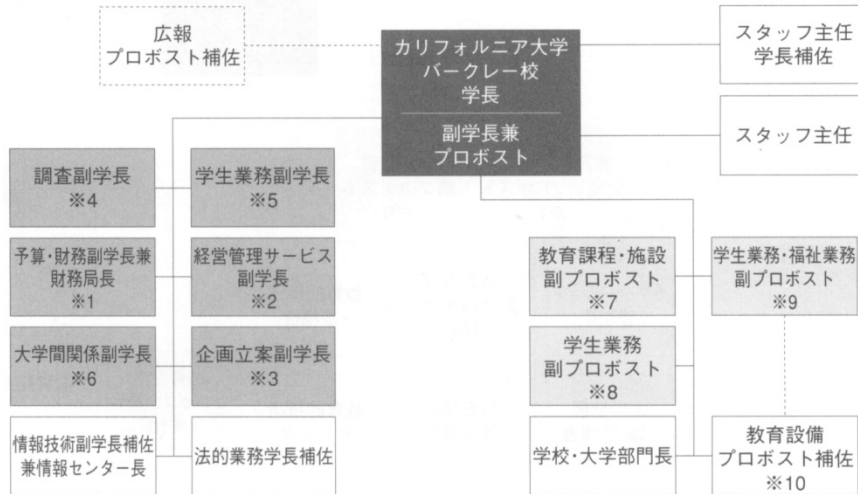
図9 カリフォルニア大学バークレー校の組織図



注) ※1～6…詳細組織図を後述

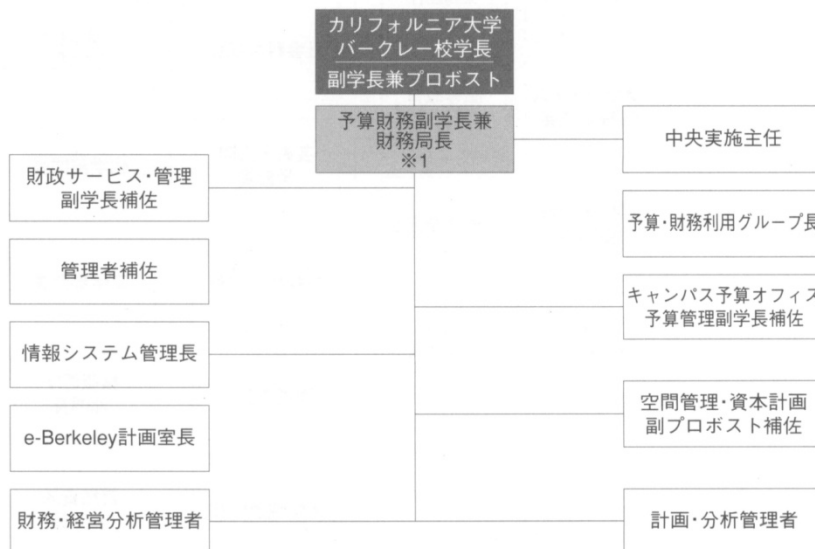


シニア・マネジメント・グループ

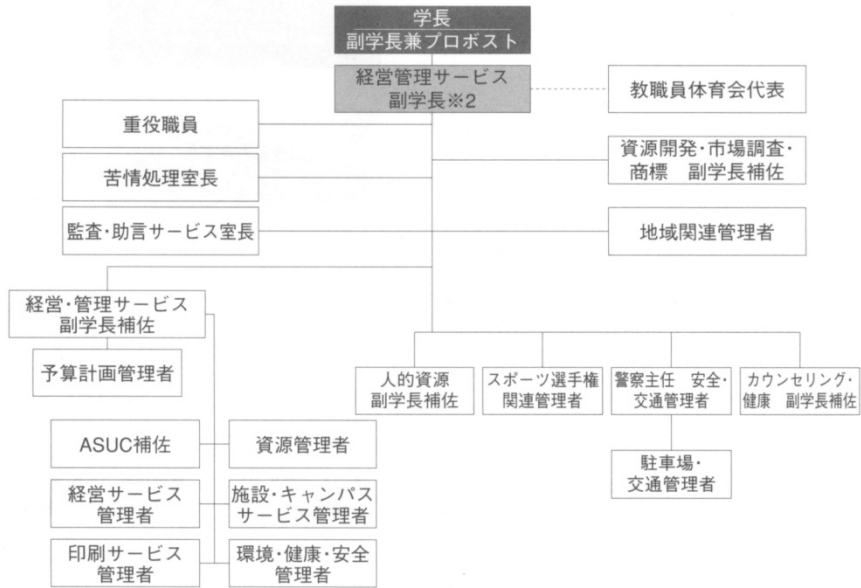


注) ※1～6…次頁より詳細組織図を表記

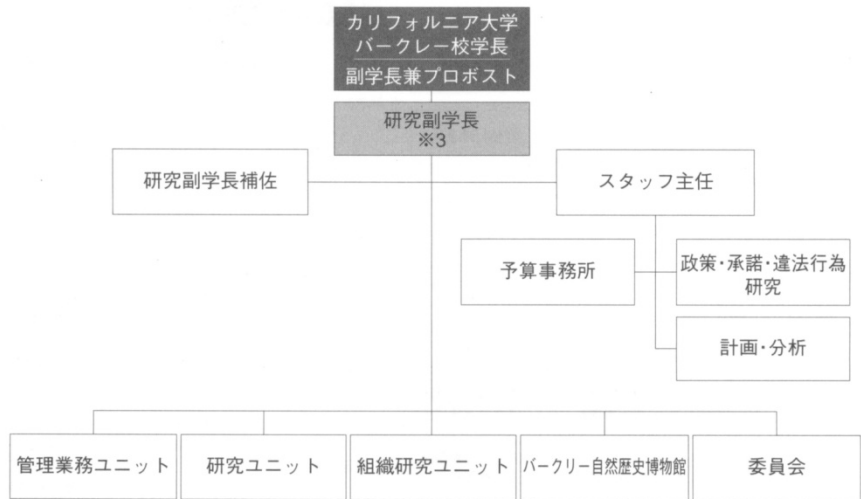
予算 & 財務



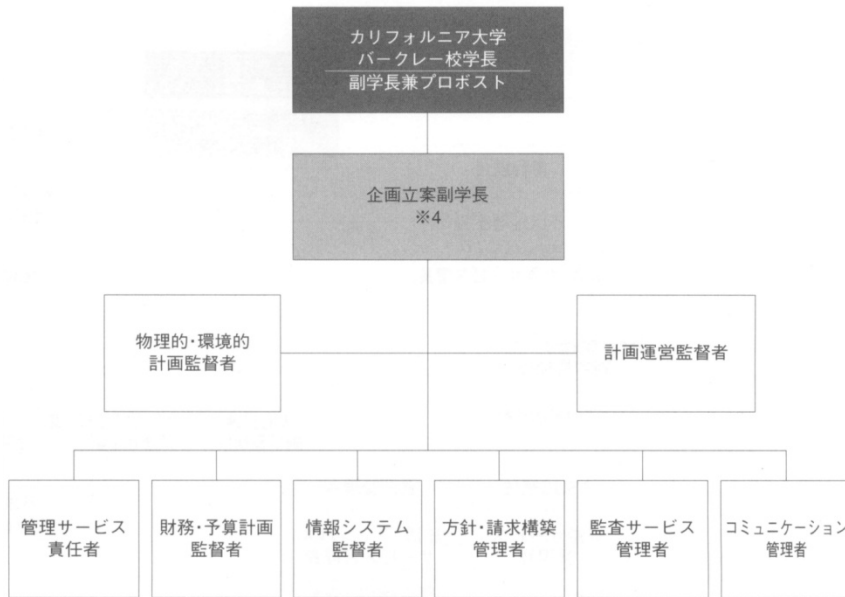
経営管理サービス



研究



## 企画立案



## 学生事務

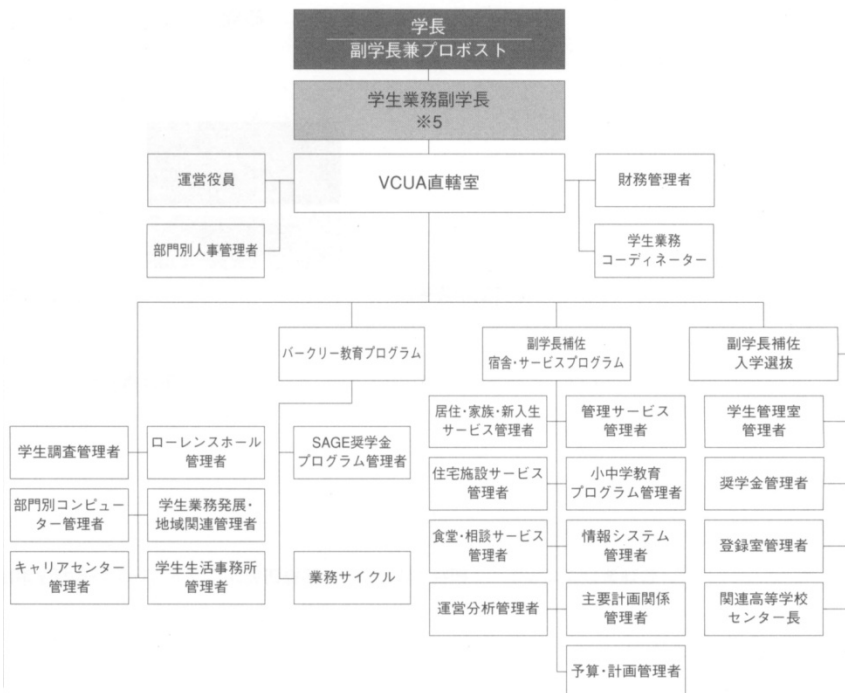






表1 カリフォルニア州立大学バークレー校の大学運営委員会

運営委員	任務
理事会	最高責任組織。州知事によって任命された理事によって構成。大学システムの最高責任者である総長、各キャンパスの最高管理責任者である学長を任命。システム全体の方針や政策は理事会、総長、学長の3者の共同で策定される。
評議会	各キャンパスから選挙で選ばれた教員で構成。総長を通じて理事会に教育と研究に関する政策を策定し提言
大学教育に関する委員会	学生への教育・研究について、小委員会の結果内容の検討を行う。約1回/月(約2時間) 小委員会 #1 助言 総長への助言 様々なサービスへの助言 助言プログラム構築 #2 集成的な知的経験 GPA 等級分布 学部毎の教育プログラム 学部毎の生徒数 #3 学術豊富化機会 研究と奨学金プログラム 海外教育プログラム 奉仕学習
大学総長スタッフ諮問委員会	スタッフに影響する問題に関する決定を下すのを支援する。1回/週(約2時間) 学長が指定する16人 小委員会 #1 キャンパス関係 ゲストスピーカーのコーディネート #2 学内業務 委員会のスムーズな運営 #3 人的資源 委員会の人的資源の適材適所
大学総長諮問委員会	教育とスタッフの扶養家族保護に関する委員会 ・スタッフ人事方針・扶養家族に関する契約 ・扶養家族に関する給付 ・扶養家族に関する学術的人事方針 ・キャンパス育児・老人介護資源
授業料・予算調整委員会	授業料・予算に関する全般業務 ・キャンパスサービス会計 ・予算案 ・プロセス・資源の調査 ・外部資源
コンピューティング委員会	
E-バークレー運営委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャンパス情報セキュリティ委員会</li> <li>・運営・学生サービスコンピューティング委員会</li> <li>・教育技術委員会</li> <li>・情報技術構造委員会</li> </ul>
小委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電子商取引ワーキンググループ</li> <li>・電子調達ワーキンググループ</li> <li>・電子学習方針特別本部</li> <li>・方針ワーキンググループ</li> <li>・学習管理システムワーキンググループ</li> <li>・コミュニケーションワーキンググループ</li> </ul>

## b. スタンフォード大学

同大学は、1885年に創設され、ノーベル賞受賞者を14名も輩出する全米1、2位を争う有名総合大学である。7学部をもち、学生数は学部生約6700名、院生約7500名である。教員は常勤が約980名、非常勤約25名である。ビジョンとして「学生に学問的、人間的、専門的な夢や情熱を発見・達成し、ダイナミックな国際社会に貢献できる準備をするパワーを与えること」としている。

(実際の大学運営の組織は、図のようになっている。前述のカリフォルニア大学と同様、■は副学長相当で、□は副事務長相当である。)

図10 スタンフォード大学の組織図

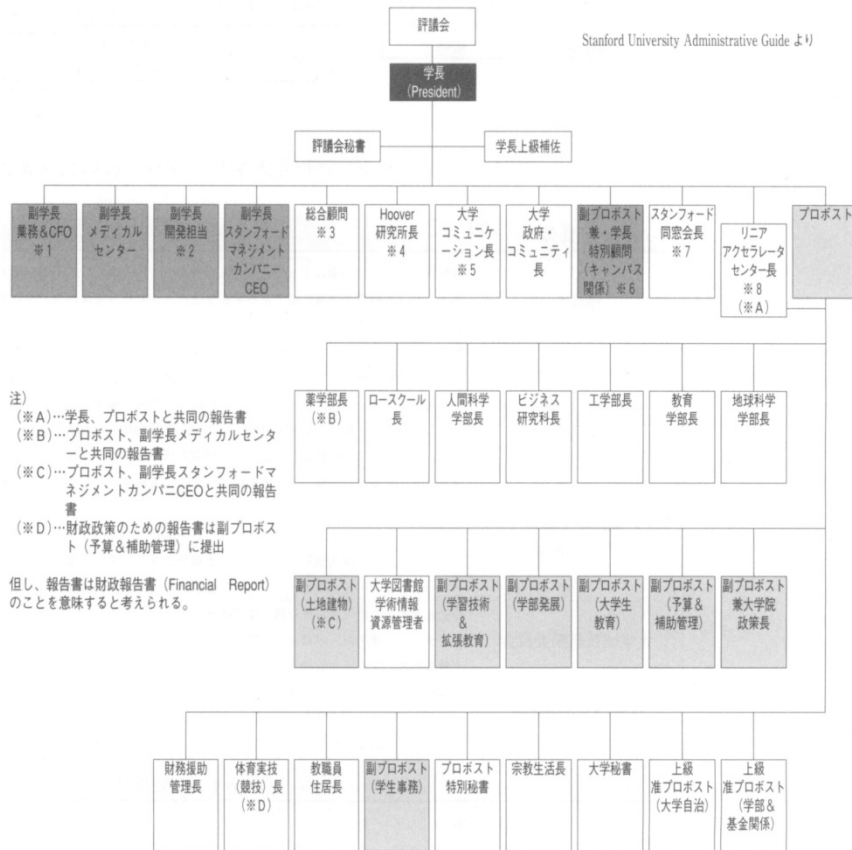


表2 スタンフォード大学の役職とその任務・責任

役職	任務・責任等	
学長	一任務 一権限と責任 一スタッフ 一代理決裁	<p>：評議会の多数によって選出／罷免。助成金・寄付金を集める義務有り。</p> <p>：全体の部署の統括、定期的に評議会に参加して報告する義務有り。</p> <p>：プロボスト、副学長（業務&amp;CFO、医療、発展）、総合顧問。</p> <p>：不在等で実行が不可能な時は、プロボスト。プロボストが不可能な時は、学長（及びプロボスト）が信用する指名した者が行う。</p> <p>緊急の場合は、評議会の議長が一人又は複数指名した者が行い、学長と同様な権限を持つ。</p> <p>但し、30日以内に評議会を確認する必要がある。</p>
プロボスト	一責任	<p>：学術面（教育・研究・独立事業の管理と、学生事務・図書館・情報資源・研究計画の支援）</p> <p>予算面（主スタッフ）</p>
評議会	一任務 一構成員	<p>：大学の資産を管理し、年度予算・運営管理政策などの最終決定を行う。</p> <p>：メンバーは、学長を含め35名以内で、卒業生の投票により選出し、任期5年</p>
大学閣議	一任務 一構成員	<p>：大学全体の目標管理を一元化し、長期的計画、財務・施設・問題事項の戦略的計画、教職員・学生事務等の政策や規則を評価し、推進する。</p> <p>：メンバーは、学長、プロボスト、7学部長、研究科長、リニアアクセラレーターセンター長、Hoover研究所長</p>

役職	業務内容	
※1 副学長 業務&CFO		大学の金融政策とシステムの管理、財務管理、内部監査、研究管理、リスク管理、公安、情報技術システムおよびサービスによる受託者責任、人的資源、調達、財務分析および立案、教育的ベンチャー等において、学長に対する責任を負う。
※2 副学長 開発担当		立案、調整および大学のギフト調達プログラム管理において学長に対する責任を負う。ニーズに沿ったプログラムの実行と、予算の請求を決定するために開発担当副学長は、学長、事務局長および各学部長と親密な連携を図る。
※3 総合顧問		大学および他のユニットに対する法的サービス規程において、学長に対する責任を負う。大学弁護スタッフの雇用・訓練・監査、および外部顧問の保持・方向・使用に対して責任を負う。総合顧問だけが、大学に法的なサービスを提供するために外部に相談できる。総合顧問は、大学の全部門の領域に関する法的サービスの適切な使用を保証し、学長、評議委員会および大学の他のすべてのユニットに対して法的なアドバイザーを務める。
※4 Hoover 研究所長		学長に対して任命を推薦すること、機関のスタッフに対して監督すること、機関の研究および出版プログラムの指図および監督すること、機関の図書館および文書保管所のプログラムを指図すること、機関の年間予算の準備および処理をすること、に関する責任を負う。さらに、管理者は、立案、調整および機関の資金調達のプログラムを管理することに責任を負う。
※5 大学 コミュニケーション長		大学コミュニケーション長は、学長に対して、学内外部の利害関係者への政策・アクション・活動・業績に関するコミュニケーション調整において責任を負う。コミュニケーション医療センター・オフィスへのガイダンスや、学長・事務局長・他のオフィサー・教官やスタッフ等への助言と同様に、スタンフォード・ニュースサービスおよびいくつかの出版物の監視をする。
※6 副プロボスト兼 学長特別顧問 (キャンパス関係)		副プロボスト兼学長特別顧問（キャンパス関係）は、学長に対して、ヘルプセンター、苦情処理係、多様性&アクセス・オフィス、セクシュアル・ハラスメント政策オフィス、WorkLifeオフィスにおける責任を負う。
※7 スタンフォード 同窓会長		スタンフォード同窓会長は、学長に対して、卒業生関連事項において責任を負う。SAAの使命は、大学に好意と支援を供給し、スタンフォードの卒業生および学生に対して大学とその卒業生の生涯の知的・情緒的な関係を促進することである。
※8 リニア アクセラレーター センター長		スタンフォード線形加速器センター（SLAC）のセンター長は、線形加速器センターの管理およびオペレーションにおいて学長に対する責任を負う。さらに、SLACの管理者は学術的な問題において事務局長に対する責任を負う。他の大学オフィサーと共に、SLAC管理者はエネルギー学部との相互作用に関して大学を代表する。管理者は、科学的ミッションやセンターの設備・財政における長期的計画をおこなう。

## (6) 国立大学法人における組織

国立大学法人では、少なくとも従来にはあまり求められていなかった機能が必要とされている。その最大の機能が経営である。確かに、法人化されたとはいえ文部科学省所管の機関であることには変

わりはなく、また運営費交付金などにより必要な資金は確保される。ただ、政策上、国立大学の統合化は推進されることになり、財務内容の改善を図ることが中期目標・中期計画で要求されている。その中で、国立大学法人としての存在意義を高め、かつ効率的で強固な運営体制を構築することが求められていく。これが国立大学法人における経営である。各国立大学法人が置かれている環境や状況は異なるため、求められる使命や機能も異なる。それらを迅速に把握し、明確な存在意義を提示できることと、その実現に向けての組織としての行動が取れることが、今後ますます求められることになる。まず最低限の対応としても、以前の組織における問題点を整理し、それを解決できていることが必要である。

本章の初めでも述べたが、組織に必要なことは、その目的や目標が明確に伝わること、構成員が積極的にその目標を達成しようとするモチベーションを持たせること、そしてその活動に必要な情報伝達を容易にするコミュニケーションを取りやすくすることである。これは、組織構造だけの課題ではなく、人事制度などを含めた総合的な対応が必要とされる。

## 5.2 人事管理(新しい人事制度の構築)

### (1) 戦略的な人事制度の考え方

法人化により国立大学がほぼ共通であった人事管理から、各法人で人事制度を構築することになる。従来の国立大学においても、人事評価の仕組みはあったが、評価結果を用いた異動や人材配置、育成ということまで徹底されておらず、実質的にあまり機能していなかったとされる。これは、各国立大学の実態を考慮した人事制度ではなかったために、求める仕組みが構築できていなかったためと、また人事管理という業務はあるが、人材管理という視点から管理する考え方があまり浸透していなかったためであると推測される。法人化後は、独自の経営体制を構築することがもとめられており、経営資源としての人材をどのように活かせるかが最も重要な課題となる。すなわち人を育てることができる組織、人が育つことのできる組織が求められると考えられる。この見地からは国立大学の機能を十分に発揮させるためには、それを運営する人の考え方や行動に依存しており、大学の進むべき方向や目指す姿を理解した人が、その資源や仕組みを最大限に活用するように行動できることが重要であろう。大学に帰属意識(忠誠心)をもち、高いモチベーションの中で、最大限の効果を発揮することを考えることができる人を育てる、あるいはそういう人を採用できるようにしなければならないとみなされている。

換言すれば、組織に所属する人が、組織に対して帰属意識(忠誠心)を持つということは、組織が個人にも何らかのメリットを提供していると考えられている。しかし、教員の人事管理に際しては、企業等の組織目標をなるたけ効率的に達成する観点からの考え方や手法を直接そのまま適用できないこともあることに留意すべきである。学問の自由及び大学の自治の尊重という観点から、法人化で廃止されても教育公務員特例法の基本精神は継承される他、学校教育法第 93 条の教授会規定が適用されるため、教員の人事上の決定や処分は従前どおり「大学管理機関」(教授会など)に実質的に委ねられると考えられるからである(「学校教育法上の役割を持っている教授会というのにはどういうことになるのか」ということですが、その点につきましては、各学部等の教育研究に関する重要事項に関する重要事項を審議する機関であるということについては変わりはないわけですが)平成 15 年 5 月 14 日衆議院文部科学委員会での遠山文部科学大臣答弁参照)。また、制度や法令以外に行動特性においても教員は、大学組織をまたがって異動するキャリアパスを形成することもあって、ややもすると大学という組織に対してよりも自己が所属する学会や同僚教員・研究者への一体感が強いという傾向もあり、いかに大学に対して帰属意識を持ってミッションや目標達成に貢献するよう動機付けるかの検討が別途必要であると思われる。一方、職員の場合は、同じ大学組織内部でキャリアパスを形成する者が多いため、官庁・企業で見られる報酬や昇進が相当程度動機付けの誘因にすることができる。

さらに、人事管理においては、職員の活動結果がどういう役に立ったかという観点から人事評価(考課)されることで、個人の組織における存在意義を見出したり、活動を改善することができる。存在意義を連続して確保することにより、時間的な流れをつくることができ、その時間の流れがその人のキャリアパスとなる。キャリアパスは、人が組織内外で成長するためのシナリオであり、成長してい

くための目標を提供し、行動した結果が評価され、フィードバックされることで、個人の能力やスキルを成長させることができる仕組みである。国立大学法人においても人事制度の中で、評価制度を導入し、高いモチベーションを維持できるような体制を構築していくことが重要で、あろう。

また、人事評価以外における現在の職員人事制度の課題として、人事ローテーションがあげられる。人事は納得性、公平性が確保されることで、目標を明確に持つことができ、その目標達成に向かって行動するためのモチベーションを維持することができるから、戦略性のない異動は、納得性に欠けるため、モチベーションを低下させるだけでなく、異動による引継ぎなどの業務負荷を増やし、その結果組織の体力を奪ってしまうことになることに注意すべきであろう。人事異動が持つ機能を単なる年中行事の一環ととらえるのではなく、人を成長させるための機能としてとらえるべきであろう。人の成長は、組織の成長となり、組織が力をつけることのできる最も基本的な戦略である。したがって、戦略的人事制度は、大学における教職員が高いモチベーションで業務を遂行できる環境を構築することであると言える。

なお、人事ローテーションの機能の目的として、業務をブラックボックス化することなく、いつ異動しても問題がないようにしておく必要があるため、不正排除につながると言われる。特に、調達などの出納、契約関係の部署がこういった目的で、比較的短期間で異動する対象になることが多い。しかし不正自体が抑止されるべきことであり、リスク回避のための人事異動は、人事ローテーションの本来の意義からは外れるものと言える。逆に、もっと責任を持たせ、その重さと意義を理解させることが、人を育てる人事制度となる。

また採用に関しても、法人化後は独自に行えるようになるが、どういった人材が必要かは、まさに現時点での人材の特性、能力を把握し、必要な人材を採用できるような管理体制が必要になる。もちろん、採用基準や採用方法そのものも、独自に検討することになるが、その内容は法人としての人材の状況把握を行い、必要な人材採用計画を作成し、計画に従った採用基準を作成することになる。また現在の人材をより有効に活用するためには、学内の研修制度などを充実させ、育成する仕組みも構築しなければならない。こういった研修を継続的に実施することにより、現在の人材の内容を把握することもできる。国立大学を運営する場合の最大の資産は人材である。人材育成を重視した人事制度の構築と運用が、長期的な業績向上と活性化の方策になるといえる。

## **(2) 人事制度の考え方(評価制度の導入)**

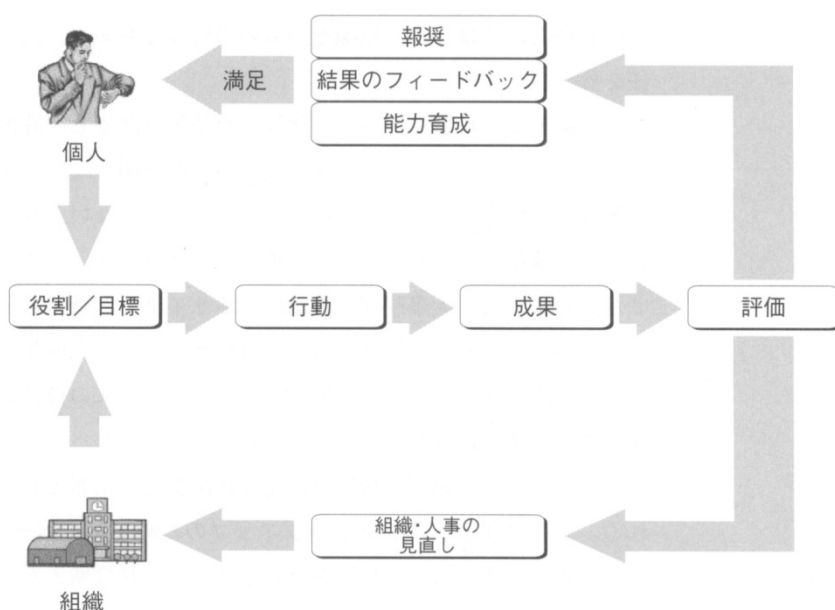
国立大学法人化後の人事制度は、単なる人事管理の機能ではなく、能力や態度・特性を踏まえた人材マネジメント機能をもつことになる。平易な言葉でいうと適材適所の人材配置と、能力開発になる。適材適所の人材配置を実施するためには、個々人の能力や態度・特性を把握していなければならない。また、それは、人についてだけでなく、その組織の特性も把握しておかねばならない。組織の特性を把握することは、すなわち組織の機能を理解することでもある。組織はそれぞれ機能をもって、それにより運営されており、誰にどういったサービスを提供するのかで整理される。組織の機能を理解し、発揮するのに必要な人的スキルを整理し、そのスキルを持った人を配置することになる。人事は、人の管理だけではなく、組織そのものの管理でもあり、運営の根幹を固める責任を負う。

人事制度は、目標に向かって行動した結果を評価し、評価結果を個人にフィードバックすることに

より、次の成長の課題を明確に提示することができるよう、評価制度を組み込んだ仕組みでなければならない。評価結果は、報酬や昇進などと連携をさせることで、モチベーションを上げることもつながる。図で示したように、人事制度は評価によるサイクルが構築されていなければならない。個人の役割や目標は、組織の目標と一致したものが設定される。したがって、組織の進むべき方向へ推進することが、個人の役割となる。その目標を達成すべく個人は行動をとり、その結果は成果となって残る。その成果を評価し、評価結果は、個人に報酬や、達成状況などの情報としてフィードバックされる。その結果が、次のステップアップのためのモチベーションにつながり、そのために必要な新しい目標が設定される。これは個人だけでなく、組織にも同じ効果が生まれる。個人の能力が十分に発揮できていないようであれば、組織の改善などにも活用される。これが人事制度の評価によるサイクルである。

その評価の仕組みとしては、「シンプル(わかりやすいこと)」、「フェア(公正であること)」「オープン(公開されること)」の納得性、透明性が求められる。また、評価制度の運用に際しては、評価者、被評価者が評価の仕組みと内容を理解していることが求められる。したがって、人事制度を構築してしまえば終わりではなく、その制度を運用していくための、教職員への研修会などの実施を行い、評価が正しく運用されることを考慮した仕組みまで構築しておかなければならない。また、評価制度を導入する際の最も重要なことは、評価そのものの目的を明確にしておくことである。人材育成、モチベーションの向上、組織力の強化、報酬算定基準など評価制度の結果の活用方法により、評価制度の内容や、評価対象範囲も異なってくる。報酬との連動を考慮する場合には、評価項目やその基準設定では、公平性が最も強く求められることになる。人材育成であれば、個人の能力開発に重心を置きながら、組織が求める能力やその評価項目の設定を検討することになる。また人材育成の観点からは、非常勤講師など、特定の期間しか大学に籍を置かない人は評価対象外にするなどの考え方もあり、その仕組みの基本的な枠そのものに大きな影響を与えることになる。

図11 人事制度の基本的な考え方



### (3) 人事制度構築のステップ

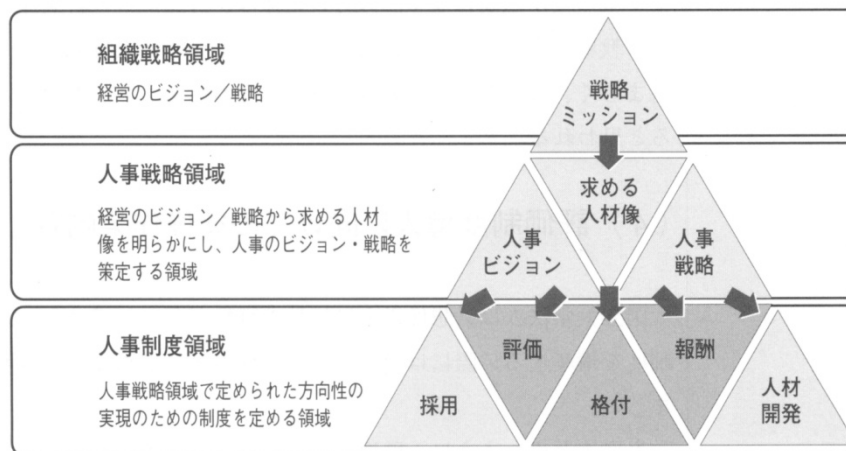
人事制度は、「格付け制度」、「評価制度」、「報酬制度」の3つの制度で構成されると考えることができる。ただし、これらの制度設計は、能力評価を考慮したものが求められる。

「格付け制度」は、能力等級制度のことで、等級(職位)ごとに求められる職務遂行能力基準を設定し、職務遂行能力に応じて職員を等級に格付けするための仕組みである。能力等級を任用、給与、及び評価の基準として活用することにより、トータルシステムとしての人事制度を構築することができる。

「評価制度」は、職員の能力と業績を適切に評価する公平かつ納得性の高い評価を行うための仕組みである。能力等級の職務遂行能力基準に基づく「能力評価」及び組織目標等を踏まえた目標管理に基づく「業績評価」で構成される。

「報酬制度」は、給与の仕組みであるが、従来の年齢に応じてアップする年功給ではなく、今後求められるものは、職務・職責を基本に、能力・業績を重視するインセンティブに富んだ給与制度になる。その内容は、能力等級に対応した「基本給」、これを補完する「職責手当」および賞与に相当する「業績手当」で構成される。

図12 人事制度の基本構造



「組織戦略領域」は、人事制度そのものではなく、国立大学法人としての経営そのものの定義に該当する。国立大学法人としての存在意義、目指すべき方向、ビジョンなどを明確にすることで、その運営に必要な組織を構成する人に関する仕組みを構築するための、基本方針を策定するために必要な情報が整理できる。「人事戦略領域」は、そういったビジョンなどに基づき、必要な人材像を整理することになる。そこでは、現在の人事制度上の問題点を整理し、新しい人事制度で、職員の「やる気(モチベーション)」や、大学に対しての「思い入れ・帰属意識(ロイヤリティ)」を向上させるための方策を確定させることになる。「人事制度領域」では、その方策を具体化させるための詳細の制度を策定することになる。こういったステップを踏むことで、本当に意味のある人事制度を構築することができるのである。したがって、他の国立大学法人や企業等で構築された制度をそのまま流用すれば完了するというにならない。各国立大学法人は、それぞれが独自色を持つことでその存在意義を



明確にしていくことが求められている。したがって、将来像は異なってくるはずである。それを実現、運営していくための骨格になる人事制度が、まったく同じものであることは考えにくい。民間企業が、同じ事業分野の競合他社と同じ制度をそのまま採用しているところはない。むしろ、他社に比べてより魅力的、あるいは強固な体制を作るための仕組みの基盤として、最大限の効果を得られるように工夫している。これまで国立大学は人事戦略領域の部分が弱く、大学ごとに必ずしも明確な人材像などを有していたわけでない。したがって、今後は大学の戦略を実現する上で必要な人材像を具体化し、その人材を確保するための制度を構築することが重要になる。人材の確保は、外部からの新規採用だけでなく、現在の教職員全てについて、大学の戦略に基づいた人材像に近づいてゆくことが望ましく、人材開発などの教育研修制度の構築が、法人ごとに必要とされてくると思われる。

#### **（４）評価制度導入に向けての準備作業内容**

国立大学法人は、想像以上に複数の職種が存在している。したがって、人事制度を構築する際には、これらの職種の区分定義とその整理を行うことが望ましい。

表にまとめたように、職種によって大きく教員と職員とに2分される。またそれぞれは雇用形態によって、正職員(正規職員)と有期雇用職員とに2分される。この大きな4区分が基本区分となる。それぞれが大学で担うべき役割が異なるので、評価の視点、基準も異なるものが必要になる。正職員に関しては、大学運営に関わるだけでなく、将来にわたってキャリアパスを考慮した評価制度が求められる。

たとえば、教員の場合、教育、研究、診療、社会貢献、管理運営といった複数の側面より業績の評価を行えるように、それぞれの側面ごとに評価項目を設定することが考えられる。評価項目の内容は、助教、講師、准教授、教授といった役職ごとに責任範囲や求められる能力が異なるだけでなく、上位の役職ほど、管理運営などの内容が重視されるようになるであろう。職務上の権限が大きくなるにしたがって、より責任の範囲が大きくなりそのときに求められる能力が明確化されるようにし、組織上の役割と連動して、日常の運営と整合性が確保されていることに考慮しておかなければならない。

職員の場合には、教員と異なり、基本的に業務範囲と内容が事務分掌などで明確に定義されているため、業務そのものを成果に関する能力評価基準は、比較的定義しやすいと言える。ただし、業績評価に関しては、中期目標などの内容にしたがった組織目標から、各個人の目標を設定し、その目標に対しての達成状況によって評価を行う目標管理制度などによる運営が採用されると考えられる。

有期雇用職員に関しては、さまざまな契約形態が考えられるが、原則、一定期間しか当該大学に所属しないこと、採用時点で、ある一定の基準を満たした者を採用していることから、評価制度の対象外と考えることもひとつである。ただし、評価制度対象とした場合、採用時点で判断し切れなかった能力などの評価を行えるので、必要に応じて改善を促すことができるだけでなく、現在は難しいが将来には契約そのものの再検討を行うことが可能になった場合、その判断基準のひとつにもなる。また、有期雇用の場合でも再雇用を想定している場合には、本人の職務能力の向上を勧奨したり、業績に応じた待遇を設定することで全体の業績向上につなげていくことも重要である。

表3 国立大学における職種の分類例

	正職員	有期雇用職員
教員	<b>全教員</b> ・大学の教員(教授、助教授、講師、助手) ・附属学校の教員(教頭、教諭、養護教諭) ・練習船の教員(船長、主席一等航海士)	<b>有期雇用教員</b> ・教育研究補助員(非常勤講師、研究員、ティーチング・アシスタント、リサーチ・アシスタント、研究支援者 等) ・診療業務補助職員(医員、研修医 等)
職員	<b>全職員</b> ・一般職員(事務局長、部長、課長・事務長、補佐・専門員、主任専門職員、係長・専門職員、主任、一般職員、図書系職員、技術職員 等) ・技術系技術職員(技術専門官、技術専門員、技術職員 等) ・看護職員(看護部長、副看護部長、看護師長、副看護師長、看護師、助産師、准看護師 等) ・医療職員(副薬剤部長、薬剤主任、薬剤師、診療支援部長、診療放射線技師、臨床検査技師長、臨床検査技師、理学療法士、歯科技工士、歯科衛生士、栄養士 等) ・海事職員(航海士、機関長、機関士、機関員、通信長、甲板長、甲板員、司厨員 等)	<b>有期雇用職員</b> ・管理運営補助職員(事務補佐員、臨時用務員 等) ・診療業務補助職員

### (5) 評価制度の種類と特徴

評価制度にもさまざまな考え方があり、特徴も異なる。どの評価制度をベースに検討を進めるかは、求める人材像を検討していくことで、必要な格付けが整理され、適応しやすい評価制度の方向性が定まるようになる。なお、職員については以下の4つの手法が全て適用可能であるが、教員(ただし部局長等の管理職を除く)については能力評価と業績評価が中心になるとされる。

表4 主な評価制度の種類

評価の種類	内容	導入負荷	運用負荷	報酬との関係	備考
能力評価	個人の持つ能力に注目し、組織が期待する能力との合致度を評価する。	組織が必要とする能力要素の抽出に手間がかかり、導入負荷比較的大。	評価要素の陳腐化リスクあり。評価要素の数によって負荷が決まる。	比較的長期的な給与などのリンクが一般的。	評価要素の内容が曖昧であると年功評価に流れやすくなる。不足能力を把握し、人材育成に活用する。
業績評価	個人の出した業績（=成果）に注目し、組織の求める成果を出せたかどうかで評価する。	何が組織における成果なのかを明確にする必要あり。負荷はツールの作成など導入自体は難しい。	評価者の訓練や制度の周知徹底が必須。繰り返し訓練が必要で、運用負荷が大きい。	比較的短期的な賞与などのリンクが一般的。	目標管理制度とリンク。組織と個人の目標が一致し、組織のベクトルが合わせやすい。上司と部下のコミュニケーションツールとして使う。
職務評価	優秀な人材を組織として重要なポジションにつけるため、部署とそのポジションを評価する。	定義する職務の数によって導入負荷が決まる。基本的には大組織で複雑ならば負荷大。	高い評価を受けられる部署に異動できるようなFA制のような制度が別途必要。定義を詳細に作ると運用負荷大。	年俸制などとのリンクが一般的。	欧米で一般的だった。職務定義書にかかれていない曖昧な部分が問題になりやすい。
360度評価	上司だけでなく、同僚や部下からも評価をする。	制度自体は難しいものではないが、部下から評価を受けることなどから評価者自身の意識が問題に。	膨大な評価結果が出るため、それらをサポートするITシステムが不可欠。	報酬とリンクさせず意識変革のツールとして使う形が一般的。	複数の目で見ることにより、評価が客観的になるが、「誉めあい」のリスクを抱える。

### ①能力評価

組織が必要とする能力を定義しておくことで、配置された個人の持つ能力を評価する仕組みである。個人が求められている能力が明確になることで、習得すべき能力の目標を立てやすくなるので、人材育成との連携により、より効果的な仕組みを構築することができる。また、組織との連動性も高いことから、貢献度に応じた利益分配の仕組みが取りやすく、報酬制度の給与の算出基準に用いられることが多い。

ただし、組織特性の把握、組織が求める能力要素、その評価項目の設定などに時間を要することが多く、導入負荷は比較的高いと言える。したがって、随時見直すことが困難で、評価項目が実態を捉えきれず、陳腐化するリスクがある。報酬制度との連携を図る場合、その公平性の確保のため、見直しを含めた運用ルールを明確にしておく必要がある。

### ②業績評価

組織における業務上の成果を定義し、その成果に対しての達成状況により評価を行う仕組みである。すでに業務の内容や成果は定められているものが多く、導入負荷は比較的低い。組織目標と個人の目標との一致が図りやすく、目標管理制度などと連携して活用されることが多い。したがって、組織内

における業績に対する指導などのコミュニケーションツールとして活用されやすい。また、業績という一定期間における評価結果であるため、報酬制度の賞与などの算定基準に用いられることが多い。加えてこの評価方法は目標管理制度などとの連携から、上下の人間関係が評価に影響を及ぼす可能性が高いため、評価者及び被評価者の教育、研修により、評価制度そのものの考え方や基準に関する運用管理を行う必要がある。

### ③職務評価

欧米で比較的採用されている評価制度で、配属先の部署や地位・役割(ポジション)そのものに高い評価をおき、組織として優秀な人材を高い評価の重要なポジションにつけるための仕組みである。従来のような関連部門間の異動だけでなく、柔軟に部署を異動できるようなフリーエージェント(FA)制のような制度を設けておくことで、スムーズな運用が可能になる。報酬制度においては、一般的に年俸制との連動が図られることが多い。

ただし、職務ごとに定義することが多く、組織が大きく複雑であれば、その定義作業が膨大になり、導入負荷は大きくなる。また、恣意的な人材活用のための運用がなされることにより、職務権限や内容に曖昧さが残る可能性もあり、人事制度で重要な公平性が損なわれるリスクがある。

### ④360度評価

評価というと、一般的には上司が部下を評価する仕組みであるが、上司だけでなく同僚や部下からも評価を受ける仕組みである。上下関係だけによる評価結果と比較すると、複数の視点から評価を得ることにより、より客観性の高い評価を得ることが可能になる。報酬制度との連携も図れるが、むしろコミュニケーションや意識改革のツールとして用いられることが多い。特に組織特性を変えるには効果的である。

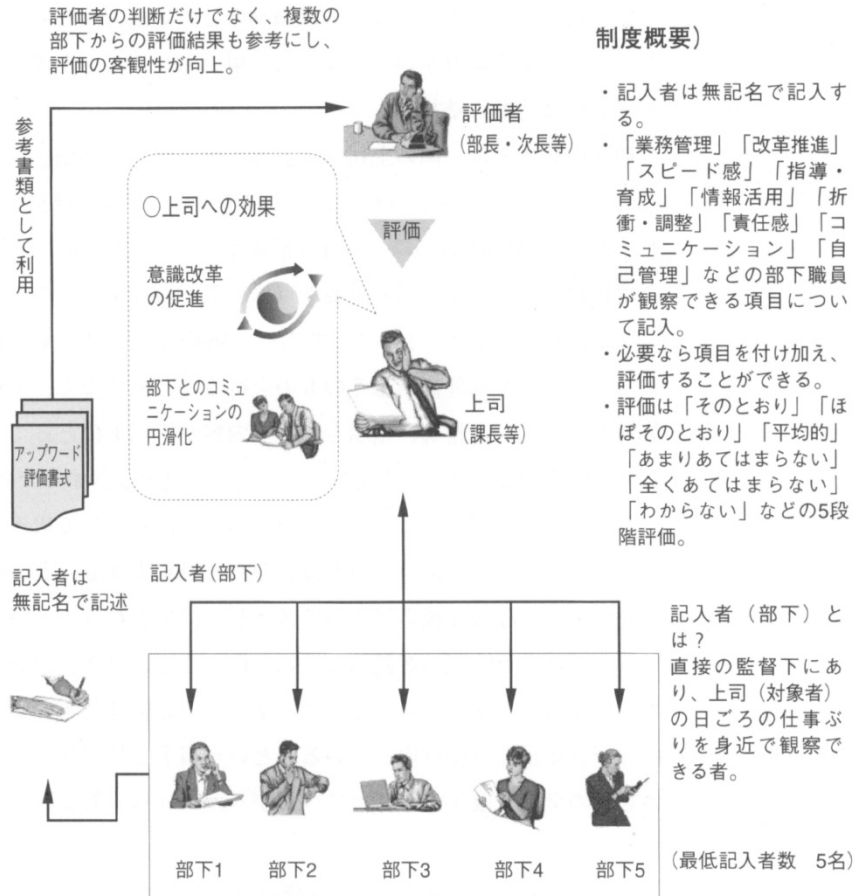
通常の評価では、図の上司(課長等)は、部下を評価し、その上司は評価者(部長・次長等)に評価されることで完了する。上司(課長等)を中心に考えると、360度評価の場合には、上司の評価者だけでなく、部下からも評価を受ける。

この仕組みを導入する際の重要な点は、部下の評価はそのまま査定に反映させることはしないようにすることである。360度評価の本来の目的は、部下からが上司に対して行う評価結果そのものを得ることではなく、上司が部下に対して業務上行っている指導、指示している内容が、部下にとってどのように受け取られているかということ把握し、上司の行動を改善するために行うのである。したがって、上司に対してのフィードバック情報として扱うことになり、そのフィードバックは、部下から直接行われる場合よりも、上司の評価者から上司の評価を行う際の今後のアドバイスとして提供されることが多い。上司の評価者も、評価を行う際の客観的な情報を得ることができ、評価そのものの妥当性も確保することができる。また、部下からの評価は匿名によるものが一般的であるが、誰がどう受け取っているかという相手を特定せず、自分自身の行動そのものの全般を改善することにつながり、より効果的な運用を構築することができる。

ただし、匿名の評価により、評価そのものの信頼性が低くなる可能性もあり、その内容を十分に検討できるプロセスを構築する必要がある、また、部下から評価されることによる被評価者の意識や、評価者間の誉め合いを招くリスクがあり、評価そのものの教育が重要とされる。実施の運用では個人

の評価結果が多いため、評価システムなどのIT化による業務構築が必須要件となる。

図13 360度評価制度の流れ



## (6) 国立大学法人における人事制度の方向

### ①評価制度

職員に関しては、民間企業の総務部、人事部、経理部などのバックオフィスや銀行などの窓口サービスなどの業態を参考に評価制度の検討を進めていくことができる。業務成果が明確にされるために、評価結果も客観的に得られやすいものが多い。

教員に対する評価制度の導入には課題が多い。民間企業の研究所では、具体的な成果物が評価対象とされていることが多いが、実際には、明確に結果を得ることが可能なものが多い。開発された商品などの売れ行きや、クレームなどの情報によっても、比較的客観的な評価を行うことができる。教員は、評価においても研究と教育の二側面を有している。それぞれ成果を定義することは無理ではないだろうが、客観的な評価による運用はあまり現実的ではない。

ただし、教育成果も教育サービス供給時点の評価に限定すると、学生からの評価結果(講義の満足度等)でもって代替評価することはできる。実際に、学生に対しての満足度調査を実施し、教育の評価に活用している大学も増えている。注意すべきは、学生から高い評価を得るための教育にならない

ように、教員の相互レビューなどの牽制機能が必要になるだろう。

研究に関しては、研究計画書などの提出による目標管理に近い運用制度を構築することはできるが、実際に導入することで、研究者のモチベーションが非常に低下したという結果も出ているようである。目標とする研究成果を中期目標などと結び付け、その意義と役割を明確にしておくことで、当初の目標成果の達成が難しくなった場合に、代替成果を検討することで、当初の目標を達成することも可能とするなど、柔軟な運用を検討しなければならない。とりわけ、大学での研究は事前に明確な達成目標と期間を設定できないものが多いため、企業の研究開発的な評価制度の導入は慎重でなければならない。

## ②報酬制度

報酬制度に関して、インセンティブをどのように付与するのかが問題である。インセンティブを付与することは、評価制度が明確かつ透明であることが前提になる。また、報酬の財源を大きくすることが難しいため、その確保も大きな課題となる。これまでの昇給は、主として年齢によって決定されてきた。民間企業も同様の課題を抱えており、インセンティブによるモチベーションの向上と同時に、人件費の削減を目指し、年齢給を廃止する方向にある。国立大学法人も、現在の年齢給をベースにした報酬制度以外に、年俸制などの導入も視野に入れた検討を行うことが有用である。人件費ではコスト管理の点で基本給部分だけでなく、多くの諸手当なども見直しの対象となる。従来から問題とされてきた教員の兼業に関しても、実情を考慮した柔軟な仕組みが必要となる。報酬制度はその基礎となる人事制度を含め、教職員のモチベーションを高めることに寄与しているか、大学に対しての所属意識を高めているかなどの視点での運営および改善が求められる。

## ③組織目標と個人目標の関係

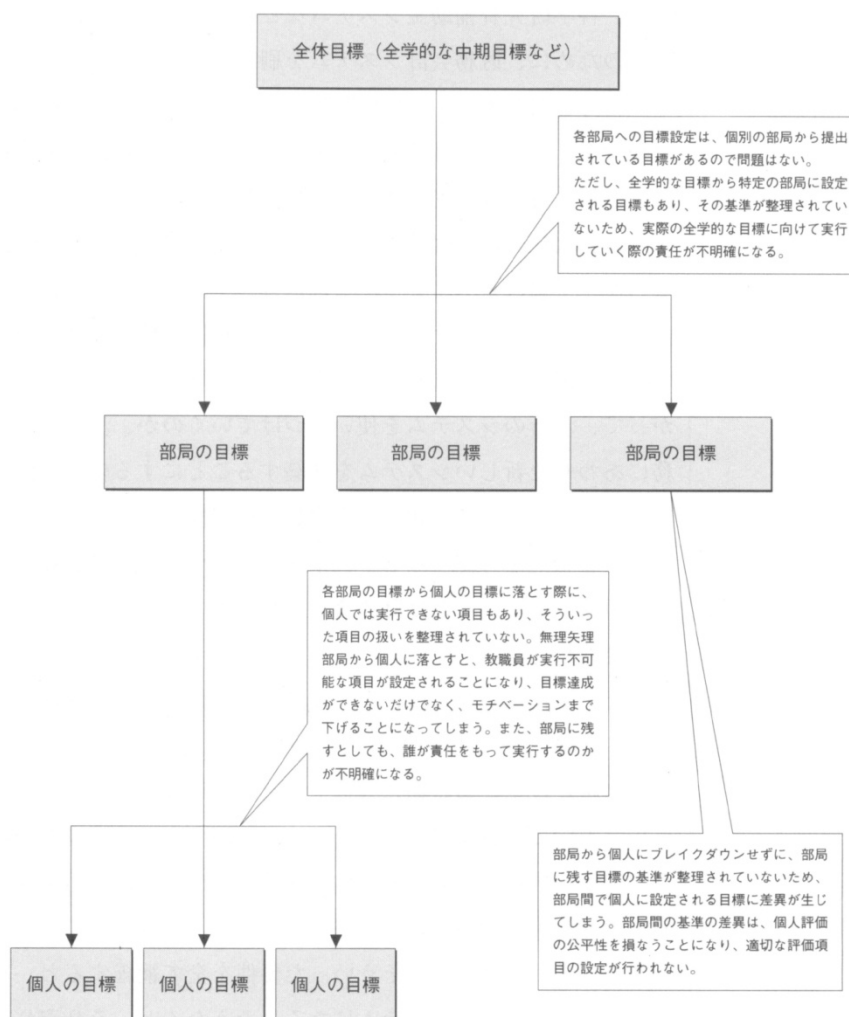
人事制度の中でも評価制度は、個々人の管理、評価を行うものにとらえられがちであるが、本来は組織の方向を個人レベルに落とし込んだものが評価制度である。したがって、国立大学法人においては、中期目標を達成するための個人の行動計画が、評価制度の一部になる。特に業績評価との関連が深く、能力評価は国立大学法人の教職員として必要な基本的な能力以外には、この業績評価に設定する目標を達成するために必要なものが設定されるようになる。

中期計画は、法人としての存在意義や進むべき方向などの理念などに従い、各部局がそれぞれの役割に応じてその理念を実現するための具体的な計画を作成し、それらを整理したものが提出されているようである。そのため、具体的な内容に乏しく、客観的に目標を達成したと判断することが難しいものが多いと思われる。したがって、具体的な目標を設定するために、部局の目標を個々人の具体的な目標にまで落とし、行動計画を作成することが望ましい。注意すべきことは、必ずしも部局の目標が個々人にまで落とせるものばかりではなく、組織レベルの目標としてのみ実行可能なものも存在する可能性がある。そういった内容の目標は、部局の長が責任をもって実行計画を作成することになる。また、その際に、部局ごとに検討することになるであろうが、組織レベルの目標とするものの基準を法人全体として明確に決めておかなければ、部局間での不公平感が発生し、その結果個人評価の公平性を損ねてしまうことになりかねない。したがって、人事制度の重要な公平性を確保できるように、法人全体の基準に基づき、個々人の目標に落とす手順、基準をもち、検討を進める必要がある。

また、研究に関しては学部から提出される目標は、各研究者の研究内容を反映したものであるため、研究成果が目標そのものの達成と結びつくように構成されていることが望ましい。研究テーマは研究者ごとに異なっているであろうが、中期計画の基礎資料として学部から提出される際に、学部長が学部としての目標として、法人全体の方向性と整合を取れる内容に調整することも考えられる。

以上のように、職員は中期目標から個々人の目標に落とし込むような関係になるが、教員の研究者は、個々人の研究テーマそのものが、直接中期目標を構成しているという関係になっていると言える。

図14 組織目標から個人目標を作成する際の留意点



## 5.3 情報システム管理

### (1) 国立大学におけるシステムの課題

従来の国立大学における業務系システムは、新汎用システムとして全国立大学が同じシステムを利用しており、給料計算事務システム、共済組合事務システム、人事事務システム、授業料債権管理事務システム、授業料免除事務システム、科学研究費補助金システムなどがある。ただし、国立大学法人会計基準対応のために、財務会計システムを刷新するに伴い、いくつかの新汎用システムの維持管理がストップされることになっている。平成16年4月以降は、利用機関が少なく、新しい財務会計システムにその機能が盛り込まれることを想定して、予算執行管理事務システム、物品管理事務システム、固有財産管理事務システム、委任経理金経理事務システムは管理協力校による維持管理を停止することがすでに決定している。これ以外の全てのシステムについての具体的な方針は提示されていないが、近い将来、管理協力校の維持管理業務の負荷を考慮すると、国立大学法人それぞれが、維持管理していくことになるだろう。したがって、現行のシステムを使いつづけていくのか、法人化に伴って刷新した業務にあわせた新しいシステムを構築することにするのかを決めなければならない。少なくとも、法人化後の人事制度を再構築し、給与などの仕組みを再検討している状況を考慮すると、人事事務システム、給料計算事務システム、共済組合事務システムなどは財務会計システムの後で対応せざるを得ないものになる可能性が高い。

また、附属病院などは、すでに管理会計システムが共通のものとして導入されつつある。法人化を迎えて、各大学が独自の運営体制を構築していく時期、附属病院だけがこの時期に共通システムの導入となると、単純に文部科学省の目指す方向に逆行しているように映る。国立大学法人は地域特性や、大学の重点内容から独自の戦略、経営体制を構築するべく、検討を進めてきている。その中でも病院は地域との連携が必要であり、地域ごとに特色がでる。管理会計システムを共通として、そういった要件を全て網羅すると、不要な機能まで含んだ大規模で複雑なシステムになる。そうすると、それぞれの大学が独自の機能を改修などの費用が膨大になるだけでなく、病院独自の機能は外部に独自に作らざるをえなく、維持管理のコストは増える。

まず、システムの導入が業務ごとで、かつ予算という制限の中で構築、導入せざるを得なかった状況があった。これは、今後の法人化後は、少なくとも中期目標の期間の6ヵ年を導入期間として計画していくことができる。何より重要なものは、システム化の基本計画、全体計画がない中で、システム化を進めてきたことである。情報システムに関して法人化後の最大のテーマは、まずシステム化の基本計画を作成することである。

### (2) 求められる(整備されるべき)情報システムの概要

日常の定められた手続きなどの業務で使用される業務系システムは、法人化後に必要に応じて再構築されていくことになる。今後重要だとされるのは、業務効率だけでなく、サービスの向上や経営につながるシステムの整備であろう。



## ①ワークフロー・情報システム

これは、業務間の関係を考慮した業務フローをサポートするシステムである。1箇所ですべてサービスを受け付け対応するワンストップサービスなど業務プロセスの短縮化、手続きのスピード化、手続きミスの排除など、単なる業務効率を実現するだけでなく、サービス向上を実現するためのシステムとなる。電子決算などの仕組みを組み込むことで、学内の決済検討状況の把握や、決済結果のデータベース化により、稟議を含めた企画情報の蓄積などの仕組みにもつながるものになる。

一般に、通常行っている業務は、手続きや処理方法などが決まっている定形型業務と、随時、状況に応じた判断を求められるような非定形型業務に2分できる。特に、法人化後の業務に関しては定形型業務はより効率的に行うことが求められ、非定形業務に関しては、より高度な判断を求められるようになる。その際に、業務時間は基本的に増えるわけではないので、定型的業務をより効率的に処理し、そこで得られた時間を非定形業務の方に充て、より質の高いサービスを提供できるようにしていくことになる。その定形型業務の支援システムとして、このワークフロー・システムは非常に効果的な役割を果たしてくれる。特に、業務の流れの中でボトルネックと言われる流れを妨げる障害物は、承認という業務であると言われている。ワークフローの中に、この承認機能、決済機能などを盛り込み、ボトルネックの回避を実現することができる。たとえば、申請手続きが、誰のところで留まっているかをすぐに検索することができるので、承認手続きを行う担当者の処理が早くなる効果が得られる。また、申請先を間違えるようなことで差し戻しが発生したりすることもなくなる。極端な運用例では、ある一定時間(日の場合もある)を過ぎても承認が行われない場合、承認されたものとみなし、次の承認者のところに自動的に申請処理が進むような仕組みを構築している場合もある。

## ②ナレッジ・マネジメント・情報システム

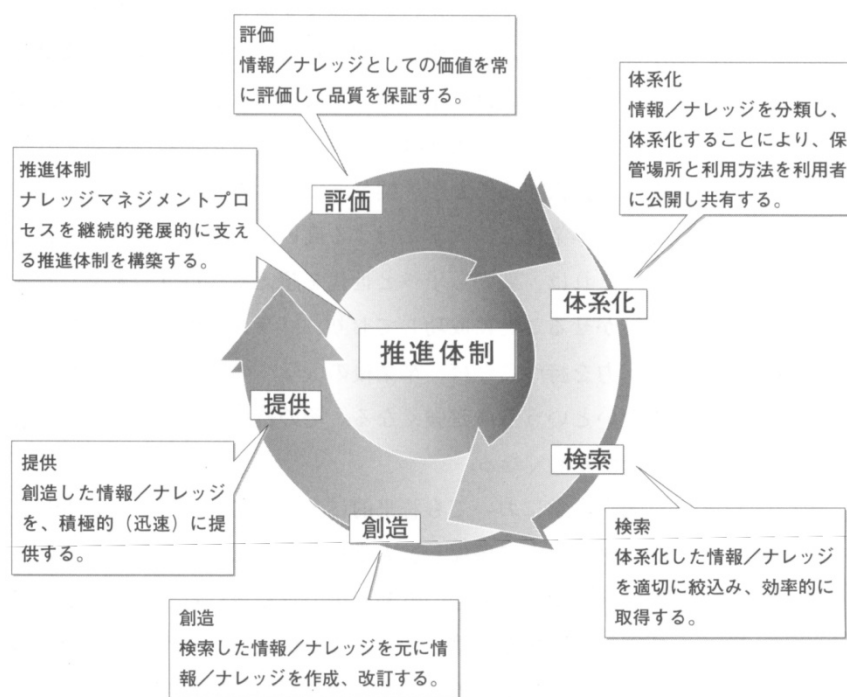
国立大学が産み出す社会的財産は「知」である。その「知」を活用するためのシステムが必要となる。すでに知的財産の活用などが推進されているが、知的財産には複数の種類があり、またその活用の目的も同様、単一ではない。通常の業務の中でも「知」は生み出されている。しかし、それらは担当者レベルで保存されているだけで、共有されたり再活用されることは少ない。同じような企画をする際に、過去の類似企画を調べたり、手続き上の注意すべき点を見直したりという過去の実績を活用して、業務効率を上げることができる。また異動などの際の引継ぎなどにおいても、情報の引渡しや蓄積が容易になる。

このような基本的な情報共有だけでなく、業務の中で培われてきた知的財産の活用をするための基盤となる。たとえば、研究結果などが参照されることで、新しい考察の切り口や、解決のきっかけが見つかる可能性もある。そのためには、「知」を整理し、共有化する価値があるとされる情報を、活用できるような蓄積方法を構築しなければならない。その上で、ナレッジの蓄積が可能になる。

ちなみにナレッジ・マネジメントを成功させるためには、「体系化」、「検索」、「創造」、「提供」、「評価」そして「推進体制」の6つの要素が必要になる。このナレッジ・マネジメントは、単なる情報を蓄積することではなく、ナレッジとして定義されたものを管理することされている。何をナレッジとするかは、法人、部局ごとに異なるが、基本的には、その情報が今後、当該法人、部局が業務を行う際に「使える」ことが基準と考えればよいであろう。その「使える」かどうかの判断をし、活用しやすいように管理、蓄積するための要素が「体系化」である。それらを活用して、うまく利用できたも

のをフィードバックし、より「使える」ものとして発展させることが「検索」、「創造」である。そして、うまく利用できた結果をフィードバックさせるように催促することや、促すことが「提供」である。そういった視点で、単なる情報の蓄積結果ではなく、強制的に情報を提供させる仕組みが要素の中で重要な役割を担っている。そして、その流れや品質を維持するための「評価」と言われる要素があり、これらの流れを確保するための「推進体制」が必要とされる。どれかが欠けてしまうと、ナレッジ・マネジメントの流れが遮断されてしまうため、6要素全てが必須となる。

図15 ナレッジ・マネジメント成功の6要素



### ③人事評価情報システム

現在の国立大学で人事システムというと、勤怠管理、人事台帳管理、給与計算などになるが、国立大学法人においては、評価という概念が取り込まれ、評価を受ける側、する側も含めた個々の教職員の能力開発を支援するための人事評価システムが求められる。スキル習得や能力向上のための教育支援や、その受講状況の管理、各教職員の目標とその達成状況の管理、それらの評価結果の管理など、教職員のスキルアップの支援システムとなるものである。スキル習得状況の情報は、適材適所の人事配置など、戦略的な人事の基盤となる。人事制度の構築において、評価基準やその項目だけでなく、総合的に人をマネジメントできるシステムが求められる。

### ④顧客情報(CRM :Customer Relationship Management)システム

CRM とは、Customer Relationship Management の略で、顧客情報管理のことである。すでに私立大学においては、在学中のみならず卒業生、また家族を含めて顧客としてとらえ、さまざまな情報提供や支援をすることで囲い込みを行ってきている。在学中は、その在籍校に対する関与意識は高く

でも、卒業後は急激にその意識は低下する。それは学生が卒業後に求める情報が変わっていくからである。私立大学は、卒業後に学生が求める情報を分析し、適切なタイミングで提供することで、関与することの利点をアピールしている。そうすることで、卒業後も、大学に対する高い関心を持たせることに成功しているのである。これは、親から子へと世代を超えて、自分の卒業した大学の高い価値を引き継がせることに成功しており、ブランド構築の基盤になっている。高いブランド力を持つことは、卒業後の大学への関心も比較的高く、何らかの関与を持ちたいという意識が強くなる。その結果、卒業生からの寄付金の獲得などにもつながり易くなる。

国立大学においても将来的に大学のアドミッションポリシーに適合する優秀な人材を豊富に確保し、大学使命を達成すること、あるいは、同窓組織や奨学寄付金・受託研究等の外部資金の供給者に対して大学として情報提供等を通じて密接な関係を構築していくことは大学への理解者・支援者を増やすことにもつながる。このため、こうした「顧客」情報をデータベース化して広報等の情報発信や意見交換の機会をもつことが望ましい。

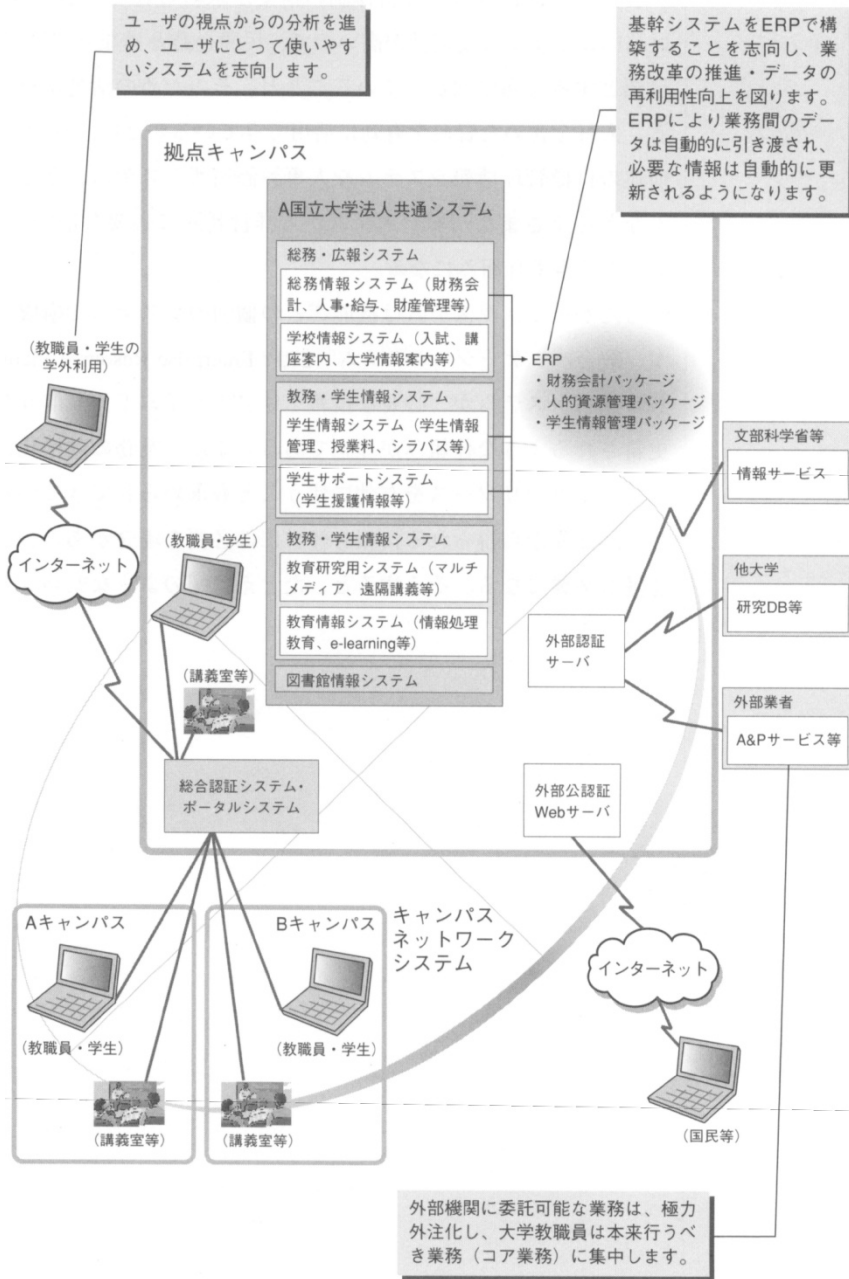
#### ⑤目標管理情報システム

国立大学法人では中期目標が導入される。中期目標の達成状況によって、翌中期目標の運営費交付金の算定が変わる。したがって、中期目標の計画や目標管理の支援のための目標管理システムが必要になる。これは、目標に対するタスク(作業項目)と、担当者、期間、成果物などの定義と、その進捗状況を管理するシステムである。進捗状況によっては、その対応のシミュレーションなどもサポートする機能も求められる。遅延している場合には、そのタスクが関連しているタスクを洗い出し、遅延可能性を整理するだけでなく、そのリカバリーに必要な期間や費用などのシミュレートも行えることが必要である。中期目標は、全学で取り組む課題であり、進むべき方向である。したがって、このシステムは、全学での共通コミュニケーション・ツールにもなる。

#### ⑥経営管理情報システム

法人化後は、独自の経営体制の構築が求められている。国立大学の経営は、財務的にはすでに安定性が高いので、民間企業と異なり、管理するポイントは、目標とする方向に向かっていることと、そのための活動が持てる経営資源である、人材を含めた資産を有効に活用できているかという点である。具体的には、前述の目標管理情報システムや人事評価情報システム、そして財務会計システムなどさまざまな情報システムから経営判断に必要な情報を収集して、管理、分析ができる仕組みになる。したがって、システムは機能ごとの個別のシステムで構成されることも良いが、統合パッケージ・システム(ERP: Enterprise Resource Planning)のような複数の業務システムが、必要な情報をリアルタイムでやり取りし、随時、情報が更新されるような仕組みが理想である。また、業務の効率化、コスト削減策として、学外のリソースを有効に使うことも求められてきているが、業務を委託した外注先から得られる情報も経営には必要な場合があり、そういった情報の連携も必要になる。そうすると、たとえば図のような業務システムの構成が考えられる。

図16 国立大学法人における業務システムのイメージ例



セキュリティに関する教育などを含めた意識の向上だけでなく、情報に関して組織としての扱う基準、考え方を明確にするのと同時に、不測の事態への対応方法を考慮しておかなければならない。これは教職員独自の判断で処理を行わないように、情報セキュリティ・ポリシーとして明文化しておく必要がある。

セキュリティ・ポリシーに最も求められる機能は、リスク管理のための仕組みが整備されていることである。情報技術の進歩は早く、情報システムにおけるリスクに関しても同じように変化していく。したがって、セキュリティ・ポリシーは一度作成すると完了ではなく、リスクに関する情報収集とその評価が適切にできる体制と、その内容をセキュリティ・ポリシーに反映できるプロセスを構築しておくことが重要になる。リスクの高い重要度の高い内容に関しては、各部局などの独自で管理させるようなことはせず、専門の部局で統括管理できるような体制が望ましいと言える。

国立大学法人では国立大学という特性上、基本的には外部の組織との情報のやり取りが多く、インターネットなどの外部との接続は必須である。それだけでなく、地域貢献の一環として、聞かれたキャンパスを目指し、比較的大学内の出入りは自由である。したがって、常に外部からは、インターネットなどのネットワーク経由だけでなく、学外の人間が、学内から「なりすまし」などによるネットワークへの進入のリスクを抱えている。技術的なセキュリティに関しては、さまざまな手段を講じることができるが、こういったリスクに対する最大の防衛策は学内の教職員の理解と行動である。国立大学法人では多数の教職員が業務に従事しているだけでなく、非常に多くの学生を抱えているために、常に個々人の顔を把握できる管理は難しい。したがって、例え外部の人間が事務所内、研究室などに入ってきて、情報にアクセスできないよう環境を構築しておく必要がある。ネットワークへのログインのパスワードをメモした付箋をパソコンのモニターに貼り付けているような状況は絶対に避けなければならない。また、一時的に席を外す際にも、ある一定以上の入力がないとパスワード付きのスクリーンセーバーなどで、パソコンの操作をできなくするようしておくなど、日常のセキュリティ対策を意識的に行えるような対策が有効である。

今後、各大学は従来の新汎用システムなどとは異なり、独自のシステム構成を持つことになり、それぞれが抱えるリスクも異なってくるであろう。まずは、将来を含めたリスク評価を行うことが最初の作業になる。情報の重要度を整理した上で、リスク発生の内容や、想定される被害のレベルを考慮して、基本方針を作成することから始めなければならない。その上で、その基本方針に基づいて各部局が実施手順を作成していくことになるが、情報システム部のような管理部局が具体的な業務内容、範囲、手順などを示し、それにしたがって各部局が検討するようにすることで、統一した運用体制を構築することができる。

#### **(4) 情報リテラシー(情報を活用するための基本的な能力や知識)**

リテラシーとは、「文字を読み書きする能力」のことであるが、情報リテラシーとは、情報を扱うために必要な知識や能力のことをいう。これは、情報を創造的な活動に活用するためのもので、単にコンピュータやシステムが扱えるということではない。業務特性を把握し、そのために必要な情報の収集方法、選択などの判断や評価基準、またその情報を使うことによる影響などに関する知識の習得と理解をすることである。

この情報リテラシーの習得のために、学内での独自の教育、研修プログラムを設定し、定期的なトレーニングの実施で知識や能力の底上げを支援することは、すでに実施しているであろう。次のステップとして、その習得状況を管理し、レベルに応じた適切な支援プログラムの提供を行うことが必要になる。これは、先の人事制度などの情報に関する側面としての役割を担うことになる。重要な点は、受講を義務化するだけでなく、まずはなぜその必要性を理解してもらうことである。その上で、受講率や習得率を上げるための施策を実施していくようにする。教育プログラムは、義務意識で受講させるのではなく、能動的に受講するように進めることで、モチベーションの向上につながる。内容的には、情報システム管理部門が中心になって企画をすることになるが、業務との連携を切り離せないの、各部局と共同で教育プログラムを検討することが望ましい。

## **(5) 現在の情報システム化における課題**

### **①全体計画**

従来の部局ごと、業務ごとといったシステム化対応ではなく、将来のシステム化としての全体計画を策定する必要がある。これは、まず法人化後の戦略から検討し、対応すべき業務の整理を行うことから始めなければならない。アウトソーシングにより、学内で行わなくなる業務などもあり、そういった業務システムなどの状況を整理し、システム化を順序立って導入し、網羅的に進められるように計画をすることが全体計画である。中期目標という限られた期間の中、場当たりの対応で時間を無駄にはしなくて済むだけでなく、説明を求められた際に、説得力のある回答を提示することも可能になる。

### **②システム管理**

システム構築の際には、予算を如何に抑えるかを努力するが、その維持管理になると、意外と関心が低い。システムは稼動してからが本番であり、その管理体制と、費用を十分に考慮した計画が必要である。構築する際には、できるだけ予算を抑えているにも関わらず、毎年、そのシステムの機能改修や保守契約費用で、同等あるいはそれ以上の費用を要しているようでは、当初の計画に疑問がもたれてしまう。また、システムごとに保守契約先が異なるため、当初想定した時間内で対応ができないことが多い。障害が発生した場合、保守先の窓口がばらばらのため、どこに連絡をすればよいかの判断を、学内で行ってから、当該契約先に連絡するため、対応に時間を要することになってしまう。別の委託先が開発したシステムも、保守を行う委託先と一括保守契約を締結することも検討すべきであろう。それ以外に、システム管理に関しては、システムのリプレースのサイクルや、調達手順など課題が多い。

また、システム開発や保守委託先に依存しすぎて、大学内にシステムに関する情報やスキルが蓄積されていない。そうすると、委託先と対等に検討を進めることができる人材がおらず、委託先の提案や意見の妥当性を大学側で判断することができなくなってしまい、場合によっては必要以上の費用負担が生じることもあり得る。もし、すぐに求めるスキルを有した人材がいなかった場合には、当該委託先とは異なる委託先や、第三者的なコンサルティング会社などに支援を依頼することや、必要なスキルを持った人材を派遣してもらうなどの対策も可能である。

ちなみに、システム管理としては、今後の方針などを検討する「戦略立案」、「システム企画」、予算などの「資源調達」、システムの実現に向けて、運用しているシステムの実態を把握するための「調査・監査」、新規、改修を含むシステムの「開発・テスト」、不要になったシステムの「廃棄」、そして使用中の「運用」、「保守」などがある。これらを全学的だけでなく、各システムごとにも検討し、学内で持つべき機能や外部に委託すべき機能を整理し、システム管理に関わる基本の方針として明確にしておくことで、システム化計画の標準ステップが構築される。

## 参考文献

- 澤 昭裕(2001), 「研究組織の独立行政法人と大学改革」, 所収: 青木昌彦編『大学改革 課題と争点』, 東洋経済新報社
- 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議(2002), 『新しい「国立大学法人」像について』
- 国立学校財務センター(2003), 「英国における大学経営の指針」
- 長尾 真(2003), 「法人化される国立大学の発展のために」, 所収: IDE 「現代の高等教育 2003 年 8-9 月号」, IDE
- 合田隆史(2003), 「国立大学法人の課題」, 所収: IDE 「現代の高等教育 2003 年 8-9 月号」, IDE
- 有馬朗人(2003), 「国立大学法人の課題」, 所収: IDE 「現代の高等教育 2003 年 8-9 月号」, IDE
- 杉野剛(2003), 「国立大学法人のマネジメントの課題」, 所収: IDE 「現代の高等教育 2003 年 8-9 月号」, IDE
- 山下馨(2003), 「国立大学法人一人事・労務の課題」, 所収: IDE 「現代の高等教育 2003 年 8-9 月号」, IDE
- 奥島孝康(2003), 「国立大学法人におけるユニバーシティ・ガバナンスの課題」, 所収: IDE 「現代の高等教育 2003 年 8-9 月号」, IDE
- 澤昭裕(2002), 「国立大学法人化による大学改革の死角」, 所収『計画行政 25 巻 4 号』