

# 国立大学法人 経営ハンドブック (2)

## 第2章 人事管理

## 2. 1 新しい人事制度への取り組み

大学にとって、人は最大の資源である。その資源をどれだけ有効に活用するかで、大学の価値が決まってくる。人事管理とは、大学の最大の資源をどのように保有し、どのように活用していくかという方法を考えることに他ならない。そうした視点に立った上で、採用・配置、評価、能力開発、賃金・報酬などの人事管理システムが構築される。本章では、国立大学における人事管理の参考となる考え方などについて述べる。

### 1) 公務員法制から労働法制へ

国立大学法人の教職員に関しては、国家公務員共済組合法を除くと、これまで国家公務員として適用されていた給与や勤務条件に関する諸法令がいずれも適用されなくなった。国立大学法人の教職員については、民間企業の労働者と同様、労働基準法等関係法規の下に置かれることになる。

すなわち、公務員の勤務関係における勤務条件から、労働契約に基づく労働条件のシステムに変わったのである。労働条件は、全て当事者間の合意で定められるのが基本であり、人事管理の様々な仕組みについて、労使が自分たちで決定するという発想の切り替えが必要である。

### 2) 自由度の高い人事管理システム

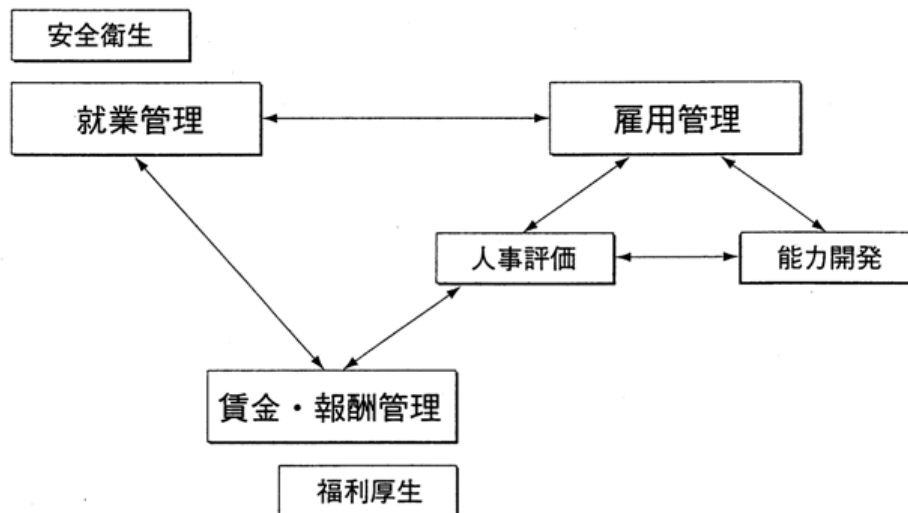
人事管理システムの体系は、大きく「雇用管理」、「就業管理」、「賃金・報酬管理」の仕組みからなるが、それぞれが密接不可分の関係で構成されている。とりわけ、雇用管理と賃金・報酬管理をつなぐ役割を果たしている「人事評価」の仕組みは重要である（図表1参照）。

国立大学法人は大学ごとに法人化し、自律的な運営が期待されているのであるから、人事管理においても同様に、経営協議会及び教育研究評議会の審議を経つつ、役員会が責任を持って自由度の高いシステムを構築することが求められている。

今後の国立大学において、基本的には非公務員型の弾力的な人事管理システムの適用が求められているのであり、そこには民間的発想のマネジメント手法の導入が必要となってくる。

他方、これまで全国単位で行われていた幹部職員の人事交流が、法人化に伴い地域ブロックごとの交流に変わっていくという方向にある。そういった中で、職員の人材育成という視点から、文部科学省との人事交流等も含めて、職員が多様な経験を積むことができる能力開発機会の拡大を考慮する必要がある。

図表1 人事管理システムの全体像



## (1) 雇用管理

雇用管理とは、職員の採用、異動・配置転換、出向・転籍、退職に至るまでをトータルに計画し、労働力の質・量をコントロールすることである。教員と職員とでは採用や異動に関する対応が異なるが、限られた人的資源を最大限に活用するために有効な雇用管理の仕組みを構築しなくてはならない。

加えて、昨今では「ワーク・フォース・マネジメント」の発想から、正規の教職員のみならず、非正規職員（パート、アルバイト、契約社員等）や派遣社員の活用、外注やアウトソーシングといった労働力として活用可能な全ての資源を検討する必要がある。

## (2) 就業管理

就業管理とは、就業規則で定められた労働条件に則って時間管理、勤怠管理などを進めていくことである。時間管理においても裁量労働制、フレックスタイム制や変形労働時間制の導入など、柔軟な対応が必要になってきている。

また、労働者が働きやすいよう職場の環境整備も、就業管理という意味では重要な要素である。労働基準法や労働安全衛生法で定められた安全衛生管理を行うだけでなく、職員の健康管理、とりわけ近年は精神面での健康管理(メンタルヘルス)や受動喫煙問題などに関する配慮が必要となる。

### (3) 賃金・報酬管理

賃金・報酬管理も、従来適用されてきた年齢や在職年数に応じてほぼ自動的に昇給が図られる年功給について、再検討する必要がある。今後求められるものは、職務・職責を基本に能力や業績を重視する、働き手にとってインセンティブに富んだ給与制度である。

そのためには明確な人事評価基準を設け、教職員の能力と業績を公平かつ納得性の高い形で評価していく仕組みが必要となる。職務遂行能力基準に基づく能力評価、および大学の将来構想や中期目標等を踏まえた目標管理に基づく業績評価の導入が考えられる。

一方で、法人の支払い能力に応じて給与等を決めること(総額人件費管理)も必要になる。長期的な財務の健全性を考慮して、教職員への報酬の配分について明確なルールが必要になる。

## 2. 2 雇用管理

### 1) 雇用管理とは

雇用管理とは、前述したように教職員の採用、異動・配置転換、出向・転籍、退職に至るまでをトータルに計画し、労働力の質・量をコントロールすることである。そのトータルな計画のことを人員計画とよぶ。

人員計画には短期的及び長期的な観点から2つの目的がある。短期的な観点は、効率的かつ効果的に人員を調達することによって、組織に現在求められている役割を果たすことである。長期的な観点は、昨今の激しい環境変化の中で大学が持続的に成長し存続するために、業務に関連する知識や能力及びスキルをもつ人材、及び労働意欲や大学に対する帰属意識が高い人材を内部に蓄積して、組織の効率性の維持向上を図ることである。

これらを両立させるためにも、大学内で人員計画を明らかにしておく必要がある。それは、中・長期的な大学の“方針”または“戦略”を見据え、その実現に向けて以下の三点を計画として描くことに他ならない。

- ① どのような能力の人材が必要なのか
- ② どのタイミングで必要なのか
- ③ どれだけ必要なのか

人員計画の策定にあたっては、大学の規模や教育研究分野が個々に異なるため、定型のようなものは存在しない。しかし通常は、まず現状における人材面での課題及び中長期計画を元にした必要機能を明確にし、その実行に向け必要なリソースを算定する必要がある。それらをよりどころにして、各大学ではその具現化に向けて全学採用計画、更には研究科・学部等の計画へと落とし込む。その際には、教育研究分野を担う教員と、大学の運営管理を担う大学職員とは切り分けて考える必要がある。

## 2) 採用計画

### (1) 採用計画とは

採用とは大学が直接、教職員を募集し、選考を実施し最終的には雇用契約を結ぶことである。教職員とも募集を開始する前に、中長期計画を元にした必要機能や要件を明らかにし、運営費交付金と自己収入を見込んだ総事業費予算に、具体的な人件費を計上することによって採用見込み数を決め、全学の採用計画とする必要がある。

職員の採用に当たっては、全学の職員への人件費予算をもとに採用見込み数を決定する。一方教員の採用に当たっては、大学が独自に設定した配分基準により、研究科・学部等に配分することになる。その際は、2通りの方法が考えられる。一つは採用可能数を研究科・学部等に示すやり方で、もう一つは人件費予算額（限度額）を示し、研究科・学部等が自らの中長期計画等を鑑みて採用の判断（人数・処遇など）をする方法が考えられる。いずれにせよ、各大学は、人事面においても戦略性を考慮し、独自の工夫や方針を活かした人事システムを構築して行くことが重要である。

民間企業においては、人件費は売上高・人件費比率や労働分配率などを基礎に算定されるのが一般的である。しかし、国立大学法人の場合、国から交付される運営費交付金と主として学生納付金による自己収入によって、総事業費予算が組み立てられ、民間企業のように変動要因としての売上高に影響されることが少ないので、人件費の大幅な変動がないのが特徴と言える。

## (2) 募集と選考

国立大学は法人化に伴い、教員を除いて職員の採用方法も大きく変わり、各大学はそれぞれの理念により独自に職員を募集・選考することになる。但し、従来、国家公務員採用試験から採用を行っていた事務系（図書系を含む）及び技術系職員については、全国を7ブロックに分けて実施される「国立大学法人等職員採用試験」による採用方法に変わった。大学共同利用機関、国立高等専門学校等の職員採用も、この試験を通じて行われる。従って人材確保の観点から、各法人では国立大学法人等職員採用試験を通じて、いかに優秀な受験者を確保するかが課題となる。

教員については前述のような事前検討プロセスが求められるものの、従前通り各大学によって募集と選考が行われる。総合大学等においては、大学の人事の基本方針に基づき、研究科・学部等毎に人事委員会や選考委員会を設置し、公募制を中心に選考を進めている。特に、公募制については選考過程の客観性、透明性を高めるために積極的な取り組みが必要である。国立大学法人法では、第21条第3項第4号に教育研究評議会の審議事項として「教員人事に関する事項」が規定されている。これを受けて、同評議会で教員の人事に関する方針及び基準・手続きを定める他、個別人事の選考を行うことになる。

募集の際には、法律上定められた労働条件の内容を明確に示すことが必要である。特に募集時の情報開示は重要である。情報開示に際しては、大学や仕事に対してのプラスと考えられることだけでなく、マイナス面に関しても情報提供することが重要である。そのほうが、採用した人材の定着率や仕事や大学に対する満足度が高くなることが明らかになっている。

#### 提供情報例

採用後に配属する仕事内容

将来のキャリア

能力開発機会

大学の経営方針

法人化後の国立大学において職員採用の自由は認められているが、法令により特別の定めがある場合はその限りではない。障害者雇用促進法によって障害者に関して一定の雇用率が設定されているように、雇用者に雇用義務を課している場合もある。

また、改正男女雇用機会均等法（1999年4月施行）では、募集や採用に際して女性に対して男性と均等な機会を与えなくてはならないとしている。具体的には募集時に対象を女性のみとすること、男女の募集人数を設定することなど男女間で異なる扱いをすること等は禁じられている。但し、女性の少ない職域に対して女性進出促進のために女性を優遇する募集・採用を行うことはポジティブ・アクションとして認められている。さらに労働組合法では、労働組合の組合員であることや労働組合の正当な活動によって不利益な取り扱いをすることを不当労働行為として禁止しており、これらは採用に関しても適用される。

### (3) 雇用契約の締結

採用者が決まれば雇用契約を締結する。雇用契約を結ぶ際に大学は以下の点について文書で明示する必要がある。なお、労働基準法では10人以上の常用労働者を雇用する事業主に対しては就業規則の作成を義務付けており、就業規則が作成されている場合は、それを提示することで代替可能となる。

就業場所と従事すべき業務

始業終業時間

所定時間外労働の有無

休憩時間

年次有給休暇などの休暇

交代勤務に関すること

賃金の決定方法、計算支払方法、昇給に関すること

退職（解雇・定年）に関すること

その他、退職金等に関して規定がある場合は、それを明示する。

通常、正規教職員は雇用期間に定めのない雇用契約となる。非正規教職員では雇用期間に定めのある有期の雇用契約が多い。有期契約の場合は、労働基準法の規定により3年を越える労働契約を結ぶことはできない。但し、高度の専門的な知識をもつ労働者を雇用する場合や60歳以上の労働者を雇用する場合は、雇用契約の上限を5年まで延長できる。なお、契約の更新に関しては、業務内容が恒常的であったり、更新回数が多い場合には、期間の定めのない契約と実質的に異ならない状態に至っている契約であると認められたり、雇用継続への合理的な期待が認められる契約であると判断され、解雇に関する法理の類推等により契約期間の終了に制約がかかる場合があるので留意する必要がある。また、非正規教職員との雇用契約は、正規教職員と異なり勤務場所や職務などを限定することが多い。これによって権利義務関係を限定する。

#### (4) 新たな採用管理の動き

民間企業では、一般募集からの採用だけでなく、多様なプロセスを用意して従業員の採用を行っている。これらの仕組みを活用することにより、各大学においても本採用の前段階で適性・能力のマッチングが採用側と労働者の双方から行えるなど双方納得の上での雇用をよりの確に行うことが可能となる。

##### ①紹介予定派遣

紹介予定派遣は、求人側と求職者が比較的長期の検討期間を設定できる仕組みである。その仕組みは職業紹介を前提とした派遣であり、派遣スタッフとして一定期間働き、派遣期間終了後に派遣スタッフが就職を希望し、かつ派遣先が採用意思を持つ場合、派遣元が求人、求職条件を確認し職業紹介を行うものである。派遣終了時に派遣先が採用を希望しない場合は、派遣先は派遣元に対してその理由を通知しなければならない。この紹介予定派遣は法律上2000年12月から可能となっている。

この紹介予定派遣は、経験者の採用だけでなく、新卒採用にも活用でき、紹介を目的とした新卒派遣も始まりつつある。

##### ②インターンシップ

大学生や高校生を対象として、在学中に職業意識の形成の促進と適性にあった職業選択を可能にするために行われる。通常2～3週間から1ヶ月の比較的短期間で職場体験的な実習を行う。インターンシップは、直接採用を意図したものでないが、希望者の中から能力や意欲に優れている者を



選定して採用を働きかけることも可能であり、今後重要性が増していくと思われる。

### 3) 配置・異動

#### (1) 最近の配置と異動の考え方

配置と異動は、職員と仕事を結び付けるための仕組みであり、基本的に職員を対象とした人事制度となる。

企業間の労働移動が少ない日本では、企業内において従業員の適性や能力開発を考えた配置・異動を行ってきた。最近の民間企業においては、従業員の希望と雇用者側の希望とを調整し、配置や異動を行う双方向調整型での異動・配置へ移行する傾向がある。その背景としては、キャリアの自己決定や自己管理を求める従業員が増えてきたことや、その方が仕事への取り組み意欲が高まるという雇用者側の判断がある。

組織内での異動によって経験した仕事の体系がキャリアである。配置や異動の方針で中長期的に育成される人材像も変わることから今後の検討にあたっては、大学としてどういった人材が必要なのか、どのように必要人材を調達するのかなどのキャリアパスを明確にする必要がある。

#### (2) 双方向調整型での配置・異動を実現するための仕組み

最近では従業員の異動を決定する際に、本人の希望に基づいて異動を行う企業が増えている。それを推進する上での代表的な仕組みが、自己申告制度と組織内公募制度である。

##### ①自己申告制度

自己申告制度は、仕事やキャリアなどに関する希望を雇用者側に申し出る仕組みである。提出した申告データに基づき上司と面談を実施する企業も少なくない。上司との面談が行われる場合は、自己申告データとともに上司のコメントやアドバイスも人事組織に集められ、人事情報として異動などに活用する。

自己申告制度の導入目的としては、仕事やキャリアなどに関する希望の把握と、それを活かした配置や異動を通して意欲を引き出すことにある。また、本人の申告による家庭の事情などは、配置や異動の際に重要な資料となる。加えて、自己申告書の記入は、適性或職業能力およびこれまでのキャリア、そしてこれからの希望する仕事やキャリアについて考える機会となり、仕事やキャリアに関する希望の明確化と将来の能力開発目標の自覚が期待される。

但し、効果的な運用にあたっては配慮も必要である。上司との面談が行われる場合は、部下は自己申告書の作成に際して本音を記入しにくいマイナス効果が生じる。また、申告した希望がすべて実現されるわけではないため、実現されないことが何度も続くとモラル低下や制度自体の形骸化を招くことになる。

大学においては、職員がローテーションを組み人事異動が行われるケースが多く見られるが、今後の法人運営においてはさらなる専門性が求められるようになることから、本人のキャリアプラン・希望に基づく人事異動を行う仕組みを構築することも重要である。

## ②学内公募制度

学内公募制度は、担当する業務内容をあらかじめ明示し、その業務に従事したい人材を学内から広く募集する制度である。応募者の中からその業務にもっとも適していると考えられる職員を企業が選択することになる。通常の人事異動発令と大きく異なるのは、人事セクションが適材を人事データなどから抽出するのではなく、職員に手を上げさせるということである。

選択機会を職員に与えることで、個人の活性化と人材の職場での困り込みの弊害を取り除くことが効果として考えられる。

## ③他機関との人材交流

異動や配置の範囲は、すなわち経験する仕事の連鎖である。キャリアの範囲は、一つの大学の組織に留まらず、他の大学などへも広がっている。こうした法人間での人材交流を行うことは職員のキャリア形成上、また各大学での機能要件を満たす上でも非常に重要な取り組みの一つとなる。

職員の人材交流先としては、文部科学省、地域ブロック内の大学、その他の地域の大学との個別交流、民間企業等その他機関との交流が考えられる。文部科学省との交流は、行政経験を積んだ職員を育成する上で非常に重要である。また、地域ブロック内やその他地域の大学との交流を通して大学経営のベストプラクティスの交換や基盤となる人材ネットワーク作り、民間企業やその他の団体・組織との交流を通じた組織マネジメント手法の修得などが期待される。

教員の場合は、他大学法人への異動または併任という形での人材交流が中心になるが、併任の場合は大学法人間の取り決めをすることになる。

それらを実現する具体的な異動や配置の仕組みが、出向や転籍である。出向は、出向元の大学と雇用関係を残しつつ、出向先の大学に対して労働サービスを提供する在籍型の出向と、出向元との雇用関係を残さず、派遣期間を覚書等により確認する転籍型の出向がある。文部科学省との人材交流の場合は現任のままの出向という扱いは難しく、退職・採用、退職・再採用という手続きをとることになる。

大学における出向の目的は、まずは職員の能力開発が第一であるが、その他にも出向先の人材不足の解消、出向先へのノウハウ移管、出向先との人的結びつきの強化、出向元のポスト不足の解消といった面もある。

今後の大学経営基盤の充実の面からも人材面や業務面でのノウハウの共有、人材ネットワークの拡大を目的とした人材交流を図ることが重要である。

#### 4) 雇用形態

人材の雇用は、これまでに述べた雇用計画などの検討を通してどれだけの人材を何時採用する必要があるのかなどについての検討のもと行われる。その際に最も重点が置かれるのは、労働力の流動性がそれほど高くない現実においては、正規の教職員である。

加えて、昨今では「ワーク・フォース・マネジメント」の発想から、正規の教職員のみならず、非正規職員（パート、アルバイト、契約社員等）や派遣職員の活用、外注やアウトソーシングといった労働力としての活用可能な全ての資源を検討する必要がある。

また、その方式としては、これまでのような教員・職員の2系統だけではなく、教育あるいは研究に専門特化した教員人材の採用やスペシャリストとしての職員の採用などその組織に必要な人材像に基づいて職務を規定した形での雇用も念頭におくことが重要である。一部の大学にあっては、多様な雇用形態の一つとして、特任教授（有期又は非常勤の形態で雇用され、かつ特別の職務にあたる教員）等を雇用しているところがある。

トピック：

## 人材を戦力化する「ワーク・フォース・マネジメント」という考え方

### ～民間企業での動向～

環境変化への迅速な対応が求められる今、市場の変化と同様、働き手の志向の多様化にも意識を向け、機動性を高めるマネジメントが重要となっている。事業の推進役であるワーク・フォースが企業の競争力を決定づける。企業では、①明確な人材ポートフォリオがあること ②企業と個人の成長を促す新たな関係を築くこと ③共有する価値観があること の3つの要素を併せもつことでワーク・フォース・マネジメントを成功に導き、競争力を組織に醸成している。

### ワーク・フォースは競争力の源泉

組織として力を発揮し、各自のミッションを遂行する兵力をミリタリー・フォース (Military Force) と言うが、それを企業になぞらえれば、ワーク・フォース (Work Force) である。つまり、ワーク・フォースとは、各自が達成すべき課題と役割を持ち、組織一丸となって仕事をする人材の集団のことである。当然のことながらどんな組織でも立派な戦略をたてても、それを推進していく力がなければ全く無意味である。

ワーク・フォースの生み出す力は、個人の力とチームとして働く力をかけあわせたものとなる。優れたワーク・フォースは、練度の高いオーケストラのようにチームとして優れた結果を出す。新しい事態への感度、長期的な視点、結果を出す実行力、経営陣から従業員までを含めたワーク・フォースの競争力は企業の強さの源泉である。ワーク・フォースの力がどれだけ強いかで企業の競争力は決定づけられる。

### ワーク・フォース・マネジメントとは

市場環境の変化に晒され、迅速なビジネス推進が経営の重要課題である今、顧客の価値を最大化し続け、事業競争力を発揮するマネジメントが重要となっている。ワーク・フォースにフォーカスすれば、内部と外部の環境の変化を踏まえた上で、顧客と事業競争力を主軸に人材を捉え、機動性を高めるための人材投入・配置とその仕組作りをすることが決め手となる。このような考えに基づき、ワーク・フォースの創出価値に着目したマネジメントが今模索されている (図表2参照)。

図表2：人材マネジメント体系の変容

	人事労務管理 Personnel Management (PM)	人的資源管理 Human Resource Management (HRM)	ワーク・フォース・マネジメント Work Force Management (WFM)
人材マネジメント視点	◆雇用としての労使の視点	◆正社員を資源と捉えた視点	◆顧客、事業競争力の視点
目的	◆労働コスト削減による企業の利潤最大化 ◆時間単位労働による効率化 (労働力のコスト効率化重視)	◆人的資源の計画・調達、活用、開発を通じ、組織目標達成 (経営的視点)	◆価値観の共有 (組織目標達成 (経営的視点) と従業員ニーズの充足 (個人的視点) の共存) ◆ワーク・フォースの最適配分
マネジメント対象	◆正規従業員	◆正規従業員 ◆非正規従業員 (コストのみ)	◆ワーク・フォース
企業と個人の関係	◆主従	◆主従	◆対等 (契約の概念)

## 2. 3 就業管理…日々の管理について

### 1) 就業規則

労働基準法では、「常時 10 人以上」の「労働者」を使用する使用者は就業規則を作成し、行政官庁（労働基準監督署長）に届出なければならないとなっており、就業規則は実質的に全ての大学で必要なものとなっている。規定の変更に際しても同様の届出が必要である。

就業規則への記載事項は、労働基準法 89 条の 1 号から 10 号に定められているが、特に以下の図表 3 にある 1 号から 3 号の事項については必ず規定しておかなくてはならない。

図表 3 就業規則への記載事項

事項	内容
1 号	始業及び終業の時刻：基本となる始業終業時刻。 休憩時間：時間数だけでなく時間帯も。 休日：あらかじめ特定されている曜日等。特定されていなければ、その方法。 休暇：休業も含めてその種類、発生要件、日数、有給か無給か。 交替制を導入する場合の交替に関する事項
2 号	賃金の決定方法、計算及び支払いの方法 賃金の締切り及び支払の時期：時給、日給、月給の別。 昇給に関する事項
3 号	退職に関する事項 解雇の事由

就業規則の作成や変更に当たっては、過半数代表者の意見を聞くことが求められている。ただし、変更にあたっては同意までは求められていない。

過半数代表者は事業場単位（地理的に機能がまとまっているキャンパス、附属学校、附属病院など）で選出され、必ずしも大学単位ではない。労働者の過半数を代表する労働組合が存在すれば、通常、その組合が過半数代表者となる。労働組合などが存在しない場合には、労使協定の締結や就業規則の作成など人事管理のために、大学側がイニシアチブをもって過半数代表者を組織しなければならない。大学によって規模や事業場の数に差があるため、各大学に合った形で過半数代表者の組織化を行うことが求められる。事業場が一つの単科大学の場合は、全教職員を対象とした全体公

募方式をとるか、教員・事務系職員・技術系職員など層別に公募を行う方式が一般的である。また、事業場が複数ある総合大学の場合は、事業場一括で公募するか、部局別に公募する方式が一般的である。いずれにしても使用者が選出手続きに関与することはできないので、民主的な手続きによる過半数代表者の選出が必要となる。

就業規則の対象となるのは、大学では専任の教員や事務系及び技術系の職員のほか、大学の教員等の任期に関する法律（教員任期法）などに基づく有期契約雇用の教職員である。この中には科学研究費補助金などの外部資金により雇用されている者も含まれる。大学院生や学生の行う TA や RA は、各大学において、その取り扱いが多様であるため、検討が必要である。海外では TA や RA においても労働組合が組織されるなどしている。

非常勤講師については、多くは本務校を有しており、講義内容への大幅な裁量があることから、労働契約ではなく請負契約として取り扱うことも可能と思われる。

## 2) 兼業（利益相反事項）

今後、産官学での連携などの活動の活発化に伴い、利益相反事項が生じる可能性が高くなる。大学が教育機関としての責務を果たしつつ、それらの活動を積極的に進めていくためには教育研究の公共性と中立の維持、そしてその透明性の確保が求められる。

各大学は「利益相反ポリシー」などで基本的な考え方を示し、社会貢献の推進にあたって不可避免的に生じる利益相反の弊害を抑える必要がある。また、各大学は、利益相反について、その発生が予想される場合等について定め、大学に対する社会の信頼を確保しつつ、教育研究の進展が図れるように「利益相反規程」等を制定する必要がある。場合によっては、それらをコントロールするマネジメント組織も必要である。

法人化に伴い、教員の勤務形態については裁量労働制を採用する大学が多い。教員の兼業にあたっては、裁量労働制の採用に伴い、これまでの勤務割りやその変更という手続きは不要になる。そのため、兼業を行う場合を想定して対応方法を用意する。

※対応方法の例

①兼業を有給か無給かに関係なく勤務時間外で行うものとする方法

従来と同じ扱い。

教員自身が兼業を考慮しながら大学での勤務態様を検討する。

②兼業を勤務時間を含める方法

有給の兼業を給与の二重取りにならないようにする配慮が必要。

③無給の兼業は通常勤務として扱い有給の兼業は勤務時間外とする方法

前者については届出事項とし、後者については承認事項とするという手続きが考えられる。

### 3) 時間管理

#### (1) 勤務時間

勤務時間については、国家公務員法と労働基準法とでは、内容が異なる。

労働基準法では「1週間について週40時間を超えて」及び「1日について8時間を超えて」労働させてはならないとして週及び日の労働時間の上限を定めるのみである。国家公務員の勤務時間法においては、週40時間は労働基準法の上限と同じであったが、土日の週休2日制について、労働基準法では週1日の休日を定めるのみである。従って、大学毎に業務に沿った形で労働時間を定めることができる。これにより、教員の業務の特性に配慮した裁量労働制、月単位や年単位で始終業時間を規定する変形労働時間制や1ヶ月以内の一定期間に働くべき総労働時間を決めて各日の始終業時間を個々の労働者に委ねるフレックスタイム制などの幅広い選択肢の導入が可能となる。

#### (2) 休憩時間

国家公務員においては、日曜日及び土曜日を週休日とし、勤務時間を午前8時30分から午後5時までと定められていた。労働基準法では、労働時間は休憩時間を除き算定されることから労働時間としての休息という概念はない。また一方、労働基準法では、労働時間が6時間を越え8時間未満の場合には45分与えることが義務付けられているため、労働時間の設定には考慮が必要となる。

休日に関しては、労働基準法では「毎週少なくとも1回」与えることが義務付けられているだけであるが、今日の民間企業における週休2日制の普及の実情からもこの点に関しての大きな変更は必要ない。但し就業規則において週休2日制を規定しておく必要がある。

### (3) 時間外労働

労働基準法の下では、時間外労働協定（三六協定）を締結・届出したときにかぎり、その範囲内で時間外労働を命じることになる。時間外労働を予定する大学としては速やかに同協定の提出が必要である。三六協定は、労働協約としても定めることができるが、通常1年以内の有効期間をもって定める。

時間外労働は、その労働が本来の業務に従事するものであって、客観的にみて使用者の指揮命令に基づくものであれば個別具体的に指揮命令がなされていなくても時間外労働とみなされる。時間外労働に関して、厚生労働省では労働時間の把握管理を適正に行うことを強く要請している。自己申告制ではなく、タイムカードなどの客観的な記録の利用を原則的な基準として定めていることにも留意が必要である。

### (4) 休日労働

労働基準法では、国家公務員とは異なり、休日を毎週に少なくとも1回としているため、毎週1日の休日以外の就労は休日労働させたことにならない。これらについては、国家公務員法の下でのこれまでの実績を踏まえ、法人化後も就業規則によってこれまでと同様に正規の勤務時間外の労働や祝日法による休日等を定めることは問題ない。

### (5) 裁量労働

これまでの国立学校教員の勤務形態では、本来の勤務時間帯で勤務時間を割かない兼業に従事し、これに複雑な勤務割り振り変更が行われてきた。これらの運用は、労働基準法の適用の下では、大きな問題を引き起こす。労働基準法の下では、専門業務型の裁量労働制によるみなし労働時間による労働時間管理が有効である。



裁量労働制には専門業務型と企画立案型の2タイプがある。双方ともに「業務の性質上その遂行の方法を大幅に当該業務に従事する労働者の裁量に委ねる必要があるため、当該業務の遂行の手段及び時間配分の決定などに関し使用者が具体的な指示をすることが困難な業務」を対象としている。

専門業務型では、大学の教授研究業務がその対象項目として追加されている。

裁量労働制の導入にあたっては、みなし労働時間を基盤として活用する。これは実労働時間の長さに関係なく一定の時間労働したとみなす制度である。1日の労働時間を8時間以上とみなす場合は、時間外労働協定の締結・提出及び割増賃金の支払いが必要である。裁量労働制の導入にあたっては、労使協定の締結が必要である。

## (6) 休暇

労働基準法での休暇は年次有給休暇のことをさし、国家公務員で言う年次休暇に相当する（以下年休とする）。公務員における年休は、労働基準法と比べ有利な条件のものとなっている。労働基準法の下での年休権を取得するためには、6ヶ月間継続勤務し、全労働日の8割以上出勤したことなどの条件がある。また、年休日数は最初の年は10日間でその後勤務年数に伴い最長20日となる。公務員の場合は採用の翌年から一律に20日になっている。このように、公務員法の年休は労働法上の年休よりも労働者に有利であるため、労働基準法の基準に変更すると労働条件の不利益変更に該当する。

また、法人化前において非常勤講師については、6ヶ月間の待機期間をもった年休権の発生制度や勤務期間に対応した年休日数の通増方式が採用されているがこれらについても今後統一化するか、そのままの状態を維持するのかは大学の判断に任されている。

また、年休以外についても、労働基準法では選挙権その他の公民権の行使、あるいは公の職務の執行に必要な時間を請求すること及び産前産後休業、育児時間に関する事、生理日に関する事だけに規定が存在している。それ以外の休暇は多くの企業では就業規則などで定めており、同様の対応が大学にも必要である。

## 2. 4 賃金・報酬管理

### 1) 賃金管理（公務員から変わること）

国家公務員の給与は、法律により定められる給与規則に基づいて支払われるため、これによらなければ、いかなる金銭または有価物の支給も認められない。国家公務員の給与は、俸給と手当等に分けられるが、俸給は「正規の勤務時間」に対する報酬であり、その金額は「その職務の複雑、困難及び責任」その他の条件を考慮して俸給表により定められている。手当は扶養手当、調整手当、住居手当、通勤手当など多様なものがあるが、その支給基準は全て人事院規則で定められている。

国立大学法人に変わったことにより、教職員の賃金（基本給と諸手当）については民間企業と同様、各大学の就業規則で決めることになる。法人移行期にあっては激変緩和が求められた結果、俸給表は国家公務員当時のものを引き継いだ大学が多い。

しかし、国立大学法人の運営費は主として国の財政から支給される運営費交付金によってまかなわれるため、労働協約によって自由に教職員の賃金を決定できるとしても、人件費総額が総事業費予算の一定のシェアを超えた場合は、経営体としての適正・健全運営という点での評価がなされることは論を待たない。しかし、労働協約で決定した以上、法人は賃金支払い義務を負うことに留意しなければならない。国家公務員の俸給表を適用し続けると定期昇給が継続されることになり、定期昇給分だけ財源不足に陥る恐れがある。今後は国立大学の特性を勘案しつつ、大学の理念や教育・研究の戦略に対応する形で、能力主義的、成果主義的な要素も加味した独自の賃金体系を設けていくことになるろう。

### 2) 手当（時間外手当）

労働基準法の下では、時間外手当に代表される割増賃金は、客観的に1日8時間週40時間を超えてまたは休日に「労働させた」場合に生じるとされている。

これは使用者が指揮命令に基づき就労させたことをさしているが、その指揮命令は個別具体的なものである必要はなく、抽象的又は包括的なもので足りると解されている。

そのため、これまでのように任意で正規の勤務時間を超えて勤務したという解釈による時間外手当の支給対象外の労働時間というものが発生せず、予算上限にかかわらず、客観的に時間外又は休日勤務の実績がある以上、使用者は時間外休日労働の割増賃金の完全な支払いを義務付けられることになる。

また、これまでの調整手当については、名称及び位置づけを見直す必要がある。

### 3) 退職金

退職金についてはこれまで国家公務員退職手当法に基づき算定基準や支払い方法が定められていた。法人化に伴って同法の適用外となったため、今後は各大学において支給基準を始め労働協約や就業規則上で自由に定めることができる。

但し、承継職員の身分の引継ぎという考え方から、法人化を契機にした退職制度の改変には既得利益への利害の観点で注意が必要である。そのため、退職金の算定基準を大きく変えることで、一部の人々の支給額を大きく増やしたり減らすことは困難である。

また、多くの民間企業の財務諸表に計上されている退職金引当金について、国立大学法人独自に特別の原資は予定されていないため、その財源の多くは各大学法人に国から毎年度支給される運営費交付金によらざるを得ない。そして運営費交付金の積算における退職手当の算定においては、国立大学法人会計基準に基づき国家公務員の水準に準じて行われるとされているため、大学の状況・実情に合わせた戦略的な退職金システムを構築することが制度上は可能であるとはいえ、現時点では大幅な変更は現実的ではない。

懲戒免職の処分またはそれに準ずる処分を受けた場合、国家公務員においては退職手当を支給しないが、民間企業の場合にはそれについての法律上の規定はない。そのため、就業規則にその旨の根拠規定を用意する必要がある。

### 4) 総額人件費管理

国立大学法人の運営経費として国から交付される運営費交付金は、国の財政状況に依存するため、増減に関し一定の制約を免れることは出来ない。国立大学法人も法人化の二年次から、他の先行独立行政法人と同様に、運営費交付金に対し効率化係数という減要因が課せられることになった。このため、各大学は、中期計画期間を見通した精緻な人件費のシミュレーションを行い、総額人件費管理に立った経営を行っていく必要がある。

総額人件費とは、「一人当たり年間総人件費×人員数」で示される。更に、「一人当たり年間総人件費」は、所定内賃金、時間外・休日出勤手当等の基準外賃金、賞与などの費目に分けることができる。更に、労災保険料、雇用保険料、健康保険料など法定福利費も含まれるので、民間企業においては所定内賃金を100とすると、総額人件費は170程度になると言われている。総額人件費を管理するためには、これらの要素をどのような考え方で増減させていくかが重要である。

一つには人件費の構成費目の見直しがある。時間外労働の削減や各種手当の見直し（民間企業では成果主義の浸透に伴い、扶養手当や住居手当等を廃止する動きが主流である）など、費目間の配分が妥当か、費目の水準が妥当かを検討する必要がある。

二つ目には年間総人件費自体をコントロールする方法であり、①教職員の賃金水準の全体的な均等引き上げ・引き下げ、②成果主義の導入等による教職員の個人別配分の変更、という方法がある。基本的には②の方策をとることが常識的な線であるが、特に賞与を業績連動型に変えていくことが民間企業等で一般的に行われている。但し、大学のように個人の業績の総和が組織の業績（収益）と直接的に結びつかない組織においては、賞与の原資を一定にした上で、その配分を大学への貢献度に応じて、いかに教職員に適正に配分していくかが重要な課題となる。

三つ目は人員数の見直しである。採用抑制や人員削減により人員数を減らす方策が一般的だが、正規職員以外にもパートや派遣社員で労働力を代替させる雇用の多様化もワーク・フォース・マネジメントという発想の中で検討する。

いずれにしても、個々の職員の処遇にも大きな影響を及ぼすだけに、経営的視点と教職員のやる気の維持向上という二つの視点から考えなくてはならない問題であり、人事政策上は多様な手法を試みる必要がある。

## 2. 5 教職員の人事評価

### 1) 人事評価制度の考え方

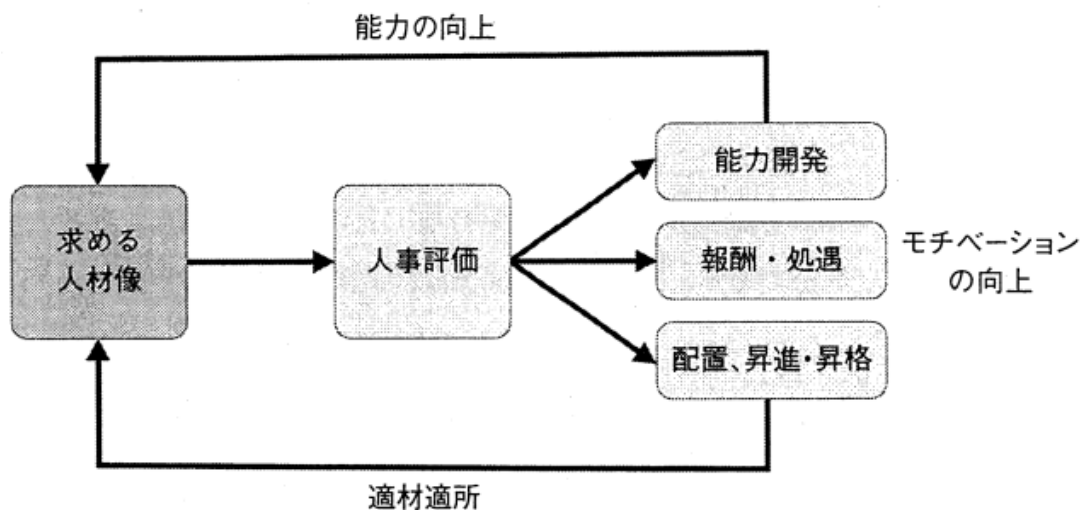
## (1) 人事評価制度の目的

なぜ組織というのは人事評価を行うのか。民間企業の場合、人事評価の結果をもとにして、従業員の昇給・昇格を決めたり、賞与を多く支給したり、人事異動を決めるなど、従業員の様々な処遇を決定する基礎資料となる。但し、こうしたお金やポストを従業員個人にいかにかに配分するかはあくまで結果であり、最大の目的は構成員の人材育成を図ることが人事評価の最大の目的である。

企業に限らず組織というのは、構成員に対して「こういう人材になってほしい」、「こういう仕事をしてほしい」という目標像を示す。それを実現するために、研修等の能力開発も行い、様々なポストや職場に配置して能力発揮の機会を与える。それをより効果的に行うために、昇給や昇格といったアメ、そしてある時には減給や降格といったムチを用意し使い分ける。「こういう人材になってほしい」という目標像を示さないで人事評価をするとすると、それは単なる「査定」や「勤務評定」であり、人と人の差をつけるための手段にしかない。人事評価を人材育成につなげていくためには、次の成長の課題を本人に提示することができるよう、評価結果を理由とともに確実にフィードバックすることが必要である（図表4参照）。

人事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ので、制度を運用していくための教職員への研修など、評価が正しく行われるための仕組み作りも必要となる。

図表4 人事評価の目的



## (2) 人事評価制度のタイプ

人事評価制度といっても、多様な考え方があある。どのような人材を求めるかによって、評価制度のベースとなる設計思想も異なってくる。すなわち中長期的な人材育成を基本に据えるならば、能力開発を重点に置きつつ、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。また組織への求心力と短期的なパフォーマンスの発揮を期待するならば、個人の成果や業績を重視した評価項目を設定することになる。

いずれの考え方をとるにしても、評価の仕組みとしては透明性、納得性が重要なので、「シンプル」、「フェア」、「オープン」といった要素を取り入れていなくてはならない。

### 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配分の仕組みが作りやすく、賃金・報酬制度の給与の算出基準に用いられることが多い。

但し、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いえる。従って、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。賃金・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、その成果の達成状況により評価を行う仕組みである。既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。従って、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、賃金・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・役割そのものに高い評価を置き、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。要するに職務記述書（Job description）を定めて、こういう仕事に対しては週給何ドルということを明示する。例えば、同じマーケティングという仕事でも、マーケティング・マネジャーと一般のマーケットターとはやる仕事が違うから給料も違うというのが明確になっている。社外から人を中途採用することが多い米国企業では、こういう仕組みがより合理的である。

このような評価制度を導入する際には、従来のような関連部署間の異動だけでなく柔軟に部署を異動させたり、外部からの中途採用者をポジションにつける場合を想定するとスムーズな運用が可能になる。

賃金・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。

但し、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、公平性が損なわれるリスクがある。

図表 5 において、ここまで紹介した主な人事評価方式の種類と特徴についてまとめた。

図表5 主な人事評価制度の種類と特徴

	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で評価する。	組織が必要とする能力の抽出に手間がかかり、導入負荷が比較的大。	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とのリンクが一般的。	評価要素の内容が曖昧であると年功評価に流されやすくなる。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否かで評価する。	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。	比較的短期的な給与などとのリンクが一般的。	目標管理制度とのリンク。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。
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FA制のような制度が別途必要。	年棒制などとのリンクが一般的。	欧米で一般的だった。職務定義書に書かれていない曖昧な部分が問題になりやすい。

### (3) 民間企業の人事評価制度の趨勢 ～目標管理制度の導入～

日本企業は、職能資格制度という人事制度を採用しているところが大部分である。これは、従業員を「～のことができる」という能力に応じて、例えば参事1級とか主事2級という資格に位置づ



けて、その資格に合わせて処遇していこうとするものである。この資格は、部長とか課長という役職と必ずしも連動している必要はない。ポストと処遇を切り離すことができるので、組織や事業拡大を図りにくくなった高度成長以降の日本企業において適合した制度であった。

そこでは能力評価が人事評価制度の基本となっているが、最近は見直しの機運が高まっている。その理由の一つは、職能資格で個人の能力を絶対評価するとはいっても、運用は往々にして年功的にならざるを得ず、実際の貢献度と処遇が乖離しやすいということである。また、中途採用などが拡大してくると、外の人にも分かりやすい仕組みが必要になる。

従来からも日本企業では能力評価と業績評価の組み合わせで人事評価制度を設計していたが、近年は業績評価の部分を拡大したり、米国的な職務等級制度の考え方を一部取り入れるようになり、徐々に変化している。

民間企業の人事制度改革で米国的な考え方を導入した例という、目標管理制度という言葉がすぐに出てくる。しかし、昨今はこの言葉の気がない。目標管理制度は、職務給に慣れた米国のホワイトカラー層にモチベーションを与える仕組みであったが、日本の場合は、人事異動が頻繁にある、職務記述書（Job description）が明確でないので組織の目標を個人の仕事レベルまで落とし込みにくい、個人の目標と上司の命令が矛盾した場合どちらを立てればよいか判断に困る、等々の状況があったので、米国的なやり方をそのまま導入したのでは上手く機能しない面があった。

## 2) 大学教員の人事評価制度の考え方

### (1) 教員評価の基本的な考え方

人事評価の目的は、組織目標と個人目標のベクトルを合わせるためであり、教員個人としての自由な教育・研究活動を束縛するものでは決してない。そのことが誤解されると、人格の否定とか、学問の自由の侵害とか重大な問題に発展しかねないので注意が必要である。

但し、大学教員の場合、ややもすると大学という組織に対するロイヤリティよりも、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が見られ、大学に対する帰属意識を高めて組織目標達成への動機づけをどのように図るかが重要になる。

教員の場合、「能力評価」の面は、そもそも教員審査によって教授、准教授、講師、助教、助手という任用がなされる仕組みが定着しているので、法人としての大学にとっては教員の「業績評価」をいかに実施していくかが重要になる。教員の場合、教育、研究、診療、社会貢献、大学の管理運営といった複数の側面から業績の評価を行えるよう、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。

重要なことは評価結果のフィードバックである。教員評価を既に実施している大学はかなりあるが、諸般の事情から本人へのフィードバックまで実施しているところはあまり多くない。しかし、評価制度を導入したからには、本人にその結果を伝える努力をしなければならぬ。民間企業でも、評価結果のフィードバックのない制度は信頼されない。

## (2) 教員の目標管理制度

大学教員の場合、個人の職務範囲が明確になっていること、年間を通じて業務が見通せること、部局間の人事異動などがなく等々の状況から、教員評価に目標管理制度の導入が検討可能である。

教員評価の枠組みに目標管理制度を導入した場合は、教育活動、研究活動、対外活動、学内活動に分けて、年度ごとにどのような形で大学に貢献するかを個々の教員が設定し、期末に評価するというスタイルが一般的になる。既に教員評価を導入している私立大学の多くや一部の国公立大学が、概ねこうした枠組みで設定している。

但し、個人が目標を立てるとなると、そのレベルや期待値というのはバラバラになる可能性がある。できるだけ客観的に評価基準を設定する必要がある。例えば、教育活動の場合、その成果を教育サービス供給時点での評価に限定するという前提で、学生からの授業評価結果を指標とすることが考えられる。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、学生からの高い評価を得ることを目的としたような教育にならないよう、教員の相互評価のような牽制機能が必要になる。

研究に関しては、研究計画書に基づく目標管理が可能であり、現実にそれに近い制度を運用している大学もある。但し、年度ごとの辻褃合わせに走ったり、短期的な成果を求めるようになるといった研究者のモチベーションを低下させる結果を招いた例も散見されるので、目標とする研究成果を中長期目標などと結び付け、その意義と役割を柔軟に見直すといった運用上の工夫を検討しなくてはならない。企業と異なり、大学の研究は基礎的な内容のものが多く、事前に明確な目標と期間を設定できない場合の対処法を設定しておく必要がある。

大学教員に目標管理制度を導入した場合、評価者の問題がつかまとう。特に専門性の高い職場の場合、その内容について評価者が理解できないと評価される側のフラストレーションが募る。大学教員は全員が専門家集団であるから、まさに「専門家が専門家を評価する」という形にしないと納得感が得られない。

そのため、学部長の役割がより重要になるが、学部長というのは企業におけるマネージャーとは異なる位置づけであり、学部長を評価システムの中でどのようにコミットさせるかが全体の成否を決める。

### (3) 教員評価の例

国公立大学において教員評価を導入する例も登場している。その中から、先行的な事例をいくつか取り上げる。

#### ①長崎大学

長崎大学では、平成 12 年度に「長崎大学における教員の個人評価指針」と「長崎大学における教員の個人評価実施基準」を定め、平成 14 年度から教員個人評価を実施している。

長崎大学における教員評価は、教員が大学の理念を実現するために必要な活動を行っているかを自己評価するところに視点が置かれている。その理念は、「高度化、国際化、地方化、個性化」の 4 つの標語に集約されている。そして、教員の活動を「教育」、「学術・研究」、「組織運営」及び「社会貢献」の 4 領域に分類し、それぞれの領域における活動については部局等の専門性を考慮して、部局等で評価項目を設定する。評価項目の設定に当たっては、以下の項目を参考にするものとしている。

#### 教員自己評価の領域と含まれる項目

##### 1. 教育活動の領域

教育は、教員の基本的な責務である。この意味から、教育活動は、教育担当の実績、教育の質、学生による授業評価などを基に評価する。

- 1) 教育担当の実績（全学教育の担当の有無、専門教育の担当の有無、大学院教育の担当の有無、授業の実施状況・休講とその措置の状況、修士及び博士論文の指導状況、等）
- 2) 教育の質（教育方法の妥当性、シラバスの妥当性、記述・口述・視覚表現の妥当性、学生との人間関係への配慮の有無、教育到達度を評価するための成績評価法の妥当性、成績評価の学生へのフィードバックの有無、等）
- 3) 学生による授業評価

## 2. 学術・研究の領域

学術・研究活動は、教員自身の教育や専門家としての活動に大いに役立つものであり、大学教員にとって教育活動とともに重要な使命である。学術・研究活動は、これまでに人類が得た知識について資料の収集、体系化及び伝承を行う学術活動、研究を通して新しい知識を創造する活動等について評価する。

- 1) 学術活動（教科書の編纂、専門書籍の編纂、学術調査報告、症例報告、等）
- 2) 研究活動（国際学術雑誌への公表、国内学術雑誌への公表、学術専門書の出版、学内紀要への公表、研究費の獲得、学術賞の受賞、等）
- 3) 医療活動

## 3. 組織運営の領域

教員は、本学を維持し発展させるために必要な組織運営に係る業務を、その職に応じて果たす必要がある。

（委員会活動、カリキュラム作成とその実施、リクルート活動、学生の生活指導、学生の就職、教育の再教育、生涯学習、等）

## 4. 社会貢献の領域

教員は、自己の専門家としての資質の向上に努め、それをもって社会に貢献することに努める必要がある。本学は、専門家として又は本学教員としての立場で行う種々の社会貢献活動の実績を評価する。

（学会などの委員、学術雑誌の編集員及び審査員、国や地方自治体等における審議会・委員会委員、地域医療への貢献、一般市民への生涯学習等への寄与、国際交流への貢献、等）

評価が主観に流れないように、図表 6 にあるように領域ごとにそれぞれ 5 段階で数値化し、その合計点（総点 20 点）をもとに総合的に 4 段階で行う。部局等は、その専門性と行動目標を考慮して、教員の職種ごとに 5 年間の活動の到達基準値を設定し、この到達基準値から一定の範囲内の活動業績をあげた者の評価を 2 としている。総合点 20 点を変更することはできないが、各専門分野の特殊性を汲み取ることができるよう、評価領域ごとの評価荷重を変えることも許されている（図表 7、8 参照）。例えば、教授は 4 つの領域で均等な活動が要求される反面、助教授や助手では研究活動に比重を置くという選択も許されている。

図表 6 領域評価基準

領域評価点	領域評価
5	特に優れている
4	優れている
3	水準に達している
2	改善の余地がある
1	改善を要する

図表 7 職種別各領域の重み

	教育	学術・研究	組織運営	社会貢献
教授	1. 0～1. 6	1. 0～1. 6	0. 4～1. 2	0. 4～1. 2
助教授	1. 0～1. 6	1. 0～2. 3	0. 2～1. 0	0. 2～1. 0
講師	1. 0～1. 6	1. 0～2. 3	0. 2～1. 0	0. 2～1. 0
助手	0. 5～0. 8	2. 4～3. 0	0. 1～0. 6	0. 1～0. 8

図表 8 総合評価基準

総合評価点	総合評価
18 点以上	特に優れている
14 点以上 18 点未満	優れている
10 点以上 14 点未満	水準に達している
6 点以上 10 点未満	改善の余地がある
6 点未満	改善を要する

長崎大学では、全ての教員が毎年 1 月から 12 月末までの活動を年間業績としてまとめ、その業績に関する自己分析を行い、自己の活動の向上に努めている。そして、この年度ごとの活動業績は、学部・学科等の単位でまとめて適当な方法で公表するよう努力することになっている。そして 5 年に一度、過去 5 年間の活動業績をもとに、大学全体で一斉に教員の個人評価を行う。

教員の自己評価は、所属する部局等の個人評価委員会に提出される。部局等個人評価委員会は、必要に応じて教員の意見を聴取できる。その結果は部局長等に提出され、部局長等は評価結果がそれぞれの教員に提示する。その結果について不服な場合は、教員は部局長に異議を唱えることができる。その後、部局長等は自己評価結果を確定し、学長に提出する。報告を受けた学長は、内容の

確認を行い再調査が必要と判断した事例について、長崎大学個人評価委員会に再調査を依頼し最終的な評価を決定する。そして学長は、11月末までに教員個人に最終評価結果を通知する。教員は、その結果をもとに各自の活動方針を策定することになる。ここまでの一連の個人評価を、当該年1年以内に終えることになっている。

教員個人評価の結果は、原則として個人情報として公表せず、積極的に賞罰に反映させることにはなっていない。

## ②岡山大学

岡山大学でも、教員の活性化と大学運営の改善を図る目的から、教員の個人評価制度を導入した。

個人評価の対象となるのは、教授、助教授、専任講師及び助手であり、評価は教員の所属部局長が行う。評価は3年に1度、過去3年度分（但し研究活動は過去5年分）の活動実績について行う。但し、評価のための資料とする「個人評価調査票」は、前年の4月から3月までの諸活動状況を毎年各教員が作成し、評価実施年度に所属部局長又は理事に提出する。

### 教員個人評価項目

#### 1. 教育の領域

- 1) 教育達成目標とその妥当性
- 2) 実際の目標達成状況
- 3) 教育内容面での取組
- 4) 教育方法での取組
- 5) 成績評価での取組
- 6) 学生に対する支援
- 7) 教えるための使った時間

#### 2. 研究の領域

- 1) 研究発表（文献）
- 2) 研究発表（口頭、ポスター）
- 3) 芸術・建築・体育系分野の業績
- 4) その他研究に関わる業績
- 5) 外部研究費の導入
- 6) 所属部局等以外の組織との共同研究

### 3. 社会貢献の領域

- 1) 生涯学習支援等への貢献
- 2) 学外の審議会、委員会への参画
- 3) 学外の各種調査、研究会等への参画
- 4) 病院等における診療活動及び医療支援
- 5) 教育臨床
- 6) 国際貢献
- 7) 産業支援
- 8) 他大学における教育支援
- 9) その他

### 4. 管理・運営の領域

- 1) 部局長等
- 2) 全学的委員会、専門委員会、ワーキンググループ等
- 3) 所属部局等における管理・運営
- 4) 所属講座（分野）等における管理・運営

各部局長は、全学的な方針のもと個人評価に関する部局の方針を決定し、個人評価の基準を公表する。教員は、毎年4月から3月までの諸活動につき、「岡山大学教員個人評価票入力システム」に自己の活動状況を入力し、個人評価調査票を作成する。

各部局には個人評価の実施に関する組織が設置されており、そこが提出された個人評価調査票を基に評価を行う。部局の評価組織には、他部局又は学外の学識経験者が加わることもできる。それにより、ピア・レビュー（対象分野の専門家による評価）を行うことも可能となる。更に全学的な調整機関として評価センターがある。

各領域の評価は、次の5段階で評価される。

#### 各領域それぞれの評価（評点及び評語）

- 50 特に優れている
- 40 水準を上回っている
- 30 水準に達している
- 20 やや問題があり改善の余地がある
- 10 問題があり改善を要する

部局長は、各領域の評点に当該領域の評価に加える重みを乗じ、総合評価の評点を算出し、次の4段階で評価を行う。但し、特別な理由なく個人評価調査票を提出しない教員の評点は「0」となる。

総合評価（評点及び評語）	
40 以上	優れている
30 以上 40 未満	おおむね適切
20 以上 30 未満	やや問題があり改善の余地がある
20 未満	問題があり改善を要する

評価組織から報告を受けた部局長は、評価結果を所定の期日までに被評価者に通知する。そして、部局の評価結果を学長に報告する。学長は、個人評価の結果を全学的見地から総合的に分析し、その結果を所定の期日までに部局長等に通知し、適切な指導助言を行うとともに、全学の運営等の改善に役立てる。個人評価の結果は、処遇等への反映などにも活用できる。

教員が作成する「個人評価調査票」のうち、教員の活動状況に係る部分は毎年ウェブサイトで公表される。個人評価結果については、各部局及び全学で集計したものを公表し、教員個人に係る調査結果及び個人の活動改善計画書は本人以外には公表しない。

平成 16 年度が最初の個人評価年度となっており、平成 13 年度から 15 年度までの 3 年間の活動実績（研究活動は、平成 11 年度から 15 年度までの 5 年間）を資料として行う。この最初に行う個人評価実施後に、実施状況进行评估し、所要の見直しを行う予定である。

### ③高知工科大学

平成 9 年 4 月に開学した公設民営（学校法人）の高知工科大学<sup>\*</sup>では、平成 13 年度から教員評価システムを導入している。導入当初から評価結果を教員の昇給・昇格の参考とすることを方針とし、かつ賞与の中の勤勉手当に反映させてきた。そして多少の修正を加え、平成 15 年度より新規採用者及び昇格者に対して、教員評価システムの結果に連動する年俸制を全面的に適用することになった。

※平成 21 年より公立大学法人



## 教員評価の基本的事項

### 1. 評価方法を定める手続き・運用方法等

- 1) 学長は、学長任期の最初の年に評価の具体的な方法を提案し、教授会の議を経て決定する。
- 2) その修正には、評価対象者の三分の二の賛成を必要とする。
- 3) 評価対象者に対しては、過去 3 年間の評価結果を翌年度の年俸の資料、昇格等の参考とする。
- 4) 評価の実施は教育評価委員会で行う。
- 5) 学長は評価後に教員と面談することを原則とする。

### 2. 教育評価委員会

- 1) 評価資料に基づいて、年度ごとに評価対象者の評価を行い、その結果を速やかに本人に通知し、評価結果に対する異議申し出を受付ける。
- 2) 委員は、学長、工学研究科長、工学部長、教室長および学長が特に必要と認める者とする。

### 3. 評価方法

- 1) 評価は、教育、研究、社会的貢献、広報および外部資金導入等、本学に直接間接に貢献する項目を対象とする。
- 2) 評価の対象とする資料は、公式な事務局資料および大学ホームページに本人の責任で公開されたものとする。
- 3) 各項目に関する評価は、評価点で数値化する。評価点は、質 (A)、種別 (X) および量 (N) を考慮して算定される。
  - A : 質を表し、教員評価委員会で定め、教員に公表される。
  - x : 種別を表し、教員評価委員会で定め、教員に公表される。
  - N : 量を表し、自動的に計算できる。
- 4) 情勢の変化および評価方法の不備を補うため、学長は教員評価委員会に諮り、その年度に適用する項目を特別に設定することができる。その評価結果は、評価対象者全員に公表する。

#### 4. 評価対象者

- 1) 評価対象者は、教授、助教授および講師とする。
- 2) 学長、副学長、工学研究科長、工学部長、教育本部長、研究・産学連携推進本部長、国際交流センター長および総合研究所所属教員は評価対象者から除外する。

#### 評価項目の内容

##### 1. 教育

- 1) 講義・演習等
- 2) 指導教員
- 3) 学生の外部発表指導
- 4) 一般教材等作成

##### 2. 研究

- 1) 受賞
- 2) 論文・作品（国際論文、ローカル論文）
- 3) 発表・講演
- 4) 著作等
- 5) 特許等
- 6) 研究グループの研究計画とその達成度

##### 3. 社会的貢献、広報活動および外部資金の導入

- 1) 学会活動等（最大5件）
- 2) 高知県の地域活動にかかわる委員等（最大5件）
- 3) マスメディア（最大5件）
- 4) 一般講演等（最大5件）
- 5) 科学研究費補助金
- 6) その他研究費

## 2) 大学職員の人事評価制度の考え方

### (1) 大学職員の姿

大学職員の評価については、技術的な部分に入る前に、大学職員像というものを再定義する必要がある。法人化によって日本の国立大学はその姿を大きく変化させつつあり、大学運営の専門家である大学職員としては、役員会で決まったこと、決められたことを「こなす」というよりは、大学の戦略的経営に積極的に係わって行く姿勢を持った職員を持たないと、大学は競争的環境下で組織を維持していくことが難しくなる。

特に、共同研究や知財処理、学生の就職など大学と企業等との接点はますます拡大し、他方で国際的な交流も増加している。従来は、そういうことが得意な教員を中心に産学協同や国際交流等が推進されてきたのであるが、大学が組織として取り組むならば、職員が前面に出て行くか、教員とパートナーを組んで業務を担う局面が増えてくると思われる。そういう時代には、従来型のローテーション人事は通用しなくなり、大学職員は専門職化していかざるを得なくなる。

### (2) 職員評価の基本的な考え方

大学職員の専門職化という観点に立つと、大学職員の評価制度についても、専門能力を発揮してもらい、その結果に報いていく仕組みが必要になってくる。特に、これから外部からも人材を採用・登用していく必要性が大きくなっていくことを考えると、年功とかポストとかという評価では有為な人材を集めることも適わなくなる。

大学職員の場合、基本的に業務範囲と内容が事務分掌等で定義しやすいため、能力評価基準は比較的設定しやすい。但し、業績評価に関しては、中期目標などの内容に従った組織目標から、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の運用が採用されよう。

既に一部の国立大学でも、職員に対して年度目標計画書、成果報告書(達成度の自己評価も記入)を提出させ、それをもとに上司と部下が多面評価をした上で、所属長が包括的な評価をするシステムを導入しているところもある。

要するに、大学は民間企業等で行われている職員評価の長所を、個々の大学の事情に合わせて適用していくことが必要である。

## 2. 6 能力開発

### 1) 能力開発の戦略的管理

能力開発の中には知識や能力を教えることによって人材の育成を図る OFF-JT と、仕事の経験を通して人材の育成を図る OJT の2つの方法がある。

OFF-JT は、目的の明確化が必要である。個々の大学で必要としている能力は何かを見極め、その上でどのような分野の人材を教育するのか、各分野にどの程度の資源を配分するのかを明確にする必要がある。

OJT は日々の仕事を通じてその仕事に必要なノウハウやスキルを習得させる。まだ本人が十分な仕事を行う能力がないにもかかわらず上位の目標として仕事を与え、その場で必要なアドバイスを実施するなどのやり方がとられることが多い。OJT は業務に直接つながり将来安定的に発揮できる能力の開発にもなるという大きなメリットもある。

OJT 教育の進捗管理には、目標管理制度や CDP（キャリア・デベロップメント・プログラム）を活用する。

## 2. 7 安全衛生・健康管理

### 1) 安全衛生の考え方 ～安全衛生管理体制

職場の安全衛生は、労働者の生命、身体、健康を守る上で最も基本的な労働条件である。国立大学において、従来は人事院規則にもとづいて行われてきたが、法人化後は労働安全衛生法が適用される。

人事院規則も、労働安全衛生法に準拠して規定されていたので、各大学法人が人事院規則に則った措置を講じていれば、法人化後も基本的に大きな問題は生じない。

但し、労働安全衛生法では人事院規則と異なった体制を求めている点もあり、事業場の条件によって衛生管理者、産業医、作業主任者、作業環境測定士が求められる場合は、職員に資格等を取らせなくてはならない。

## 2) 健康管理の考え方

厚生労働省が5年おきに実施している「労働者健康状況調査（平成14年）」によると、労働者の健康管理対策として重要な課題としては、「定期健康診断の完全実施」（60.7%）が最も多く、次いで「定期健康診断の事後措置」（44.3%）、「職場環境の整備」（32.7%）の順になっている。

近年は「心の健康に関する対策」（25.9%）や「職場の喫煙対策」（23.1%）に対する関心も高まってきている。

### (1) メンタルヘルスケア

メンタルヘルスケアと言われる心の健康対策は、精神的な疾病に対するものではなく、職員が組織内で精神的に充足感を持ち、生き活きと仕事に取り組む状態を実現するための対策と位置づけるべきである。

大学を取り巻く急速な環境変化から職場の状況を考えると、ストレスの要因は増加をすることはあっても減少することは難しい。それだけに、継続的な対策を地道に推進することが必要である。

人事院が5年おきに実施している「国家公務員長期病体者実態調査」によると、長期病体者数は平成8年（7,386人）と13年（6,951人）を比較すると435人減少しているが、「精神及び行動の障害」を理由とする長期病体者数は1,050人から1,912人と大幅に増加している。

「労働者健康状況調査（平成14年）」によると、自分の仕事や職業生活に関して「強い不安、悩み、ストレスがある」とする労働者は61.5%にのぼる。具体的なストレスの内容としては、「職場の人間関係の問題」（35.1%）が最も高く、次いで「仕事の量の問題」（32.3%）、「仕事の質の問題」（30.4%）、「会社の将来性の問題」（29.1%）の順になっている。

しかし、メンタルヘルスケアに取り組んでいる事業所は全体の23.5%にとどまっている。1,000人を超える大規模な事業所においては約9割が取り組んでいるものの、事業規模が小さくなるほど取り組み状況は弱くなる。

メンタルヘルスケアの内容としては「相談（カウンセリング）の実施」（55.2%）が最も高く、次いで「定期健康診断における問診」（43.6%）、「職場環境の改善」（42.3%）の順となっている。

メンタルヘルスケアは、人事担当者や健康管理担当者だけの問題ではなく、上司、同僚、家族や産業医、専門医、看護師、カウンセラーなど、それぞれの果たすべき役割を明確にし、緊密な連携を取って推進することが求められる。

## (2) 喫煙対策

「労働者健康状況調査（平成 14 年）」によると、職場で「他の人のたばこの煙を吸入すること（受動喫煙）がある」とする労働者は、「ほとんど毎日ある」（45.0%）、「ときどきある」（33.2%）を合わせて 78.1%となっている。そして、漁場での喫煙で不快感や体調が悪くなることがある労働者は合わせて 37.2%となっている。

喫煙対策は、男女を問わず労働者の 9 割以上が望んでおり、具体的な内容としては「喫煙場所を設けること」（51.4%）、「たばこの煙を排気・除去する機器等を設置すること」（30.6%）が多くなっている。事業所側も喫煙対策を講ずるところは多くなっており、300 人以上の事業所では 9 割以上が何らかの対策をとっている。その内容は「喫煙場所を設けている」（75.1%）、「禁煙場所を設けている」（42.7%）、「会議、研修等の場所を禁煙にしている」（36.3%）の順になっている。

健康増進法第 25 条において、大学は受動喫煙の防止のために必要な措置を講ずるよう努めなくてはならない旨がうたわれている。平成 15 年 7 月に人事院から通知された「職場における喫煙対策に関する指針」によると、空間分煙を最低基準とし可能な範囲で全面禁煙の方向で改善に努めることになっており、国立大学においてはこの方針で喫煙対策を講じていくことが望まれる。

### 参考文献

独立行政法人国立大学財務・経営センター『国立大学法人経営ハンドブック（第一版）』平成 16 年 5 月

今野浩一郎、佐藤博樹『人事管理入門』日本経済新聞社、2002 年 5 月

和田肇、野田進、中窪裕也『国立大学法人の労働関係ハンドブック』商事法務、2004 年 3 月

地域科学研究会・高等教育情報センター『教員評価制度の導入と大学の活性化』2003 年 3 月

長崎大学ホームページ

岡山大学ホームページ

高知工科大学ホームページ

厚生労働省、「労働者健康状況調査」、平成 14 年

人事院、「国家公務員長期病体者実態調査」、平成 13 年