

## 大学・学部運営への個人貢献度評価についての検討(2)<sup>1)</sup>

——委員会職務に対する心理的評定値分析を中心として——

今井 章・潮村公弘・村山研一・轟 亮<sup>2)</sup>

キーワード：大学・学部運営，貢献度評価，職務分析，職務評価

### 問 題

我々はこれまでの研究（今井・潮村・轟，2002；今井・潮村・轟・村山，2003a；今井・潮村・轟・村山，2003b；今井・轟・潮村，2002；今井・轟・潮村，2003）において，大学教員の職務として，教育研究の充実の他に組織運営の業務があること，そして教育研究に関わる自己点検・評価は近年，論議もなされ（Kells, 1988；喜多村，1992；根岸・山崎，2001）また各大学でも実際に盛んに行われている一方，組織運営業務に関する自己点検・評価はほとんどなされてこなかったことを指摘してきた。そして，この組織運営の自己点検・評価にせまる一つのアプローチとして，委員会活動への個人貢献度を評価する指標作成の試みを始めた。

この試みにおいて我々は，組織運営の中心となる諸委員会活動の実態について注目し，委員会活動に関わる職務評価と職務分析を通じて，委員会への個人貢献度評定が可能かどうかを検討してきた。その結果，委員会業務に対する時間的負担度や責任度，あるいはストレス度といった主観的評定に，それぞれの委員会に特徴的な評定傾向が示されることが示唆された。このことから，委員会業務に対する主観的評定には，その業務に関わることに関連して生ずる心理的“負荷”が反映されると考えられる。従って，この心理的負荷の程度は，間接的ではあるが委員会業務への貢献度を示す一つの指標になるのではないかと思われる。

そこで本研究では，上記のことをふまえ，特に委員会業務についてなされた心理的評定値のさらなる分析を中心として，これらの評定値に基づいた貢献度評価の指標作成が可能かどうかについて検討を加えることを目的とした。また，昨年度に行った調査研究（今井・潮村・轟，2002；今井・轟・潮村，2002；今井・轟・潮村，2003）とは，年度が改まり委員会を構成する委員が交代したことから，新しい委員会委員長への調査と，さらに重要委員会の委員にも調査を拡張し，データを蓄積することを目的とした。この作業を通じて，委員長による委員会業務の評定と，委員による業務評定との違いを検討することが可能となると期待される。加えて，これまでの研究（今井・潮村・轟，2002；今井・轟・潮村，2002；今井・轟・潮村，2003）から，いくつかの調査項目には，改善の余地があることも示唆されたため，本研究では，幾つかの質問項目を改め，さらに項目を追加して調査票を作成して調査を行うことにした。

## 調査研究

### 方法

**調査対象の選定** 前報（今井・轟・潮村，2003）と同一の某国立大学文科系学部内に常設されている15の諸委員会の中から，その活動内容や職務内容がやや特殊な2委員会を除いた13の委員会と，大学院人文科学系研究科内に設置された1委員会を対象とし，それぞれの委員会委員長への質問紙調査（留置法）を行った。対象とした14の委員会は，カリキュラムに関わるA委員会，学生関係の全般的業務に関わるB委員会，予算に関わるC委員会，将来構想に関わるD委員会，入試業務に関わるE委員会，広報に関わるF委員会，ネットワーク業務に関わるG委員会，留学生や国際交流に関わるH委員会，就職問題に関わるI委員会，学部の教育的側面に関する全般的問題を検討するJ委員会，点検・評価業務に関わるK委員会，入学者の選抜方法などを検討するL委員会，大学院における諸問題全てを検討するM委員会，および内陸文化の研究交流に関わる問題全般を扱うN委員会であった。さらに重要委員会として，B，D，E，F，H，M，およびN委員会については今回，全委員（計27名）を対象として同様の調査を行った。

**調査票の作成** 調査票は前報と同様，職務分析・評価に関わる項目から作成したが，前回の調査で指摘された問題点を考慮して項目を改善・追加し，併せて字句の修正などを行った。以下に，その項目の概要と回答方法を示してある。まず職務分析についての項目として，[問1] 委員会内規の確認の有無〔2件法〕，[問2] 現在の職務と内規の一致度〔5件法〕，[問3] 委員の職務内容の把握度〔5件法〕，[問4] 他の委員会が行うべき職務〔自由記述〕，[問5] 当該委員会が行うべきその他の職務〔自由記述〕，[問6] 共同遂行すべき職務〔自由記述〕，[問7] 委員会の職務の責任度〔5件法〕，[問8] 職務（委員会および委員会委員長）の重要度〔マグニチュード推定および相対評定〕（改善項目），[問9] 委員会職務の8つの側面についての評価〔5件法〕—①職務の量，②職務の質，③所要の時間，④手順の明快さ，⑤自由裁量権，⑥全般的評価（追加項目），⑦委員選出方法の適切さ，⑧教授会への影響力，[問9の各側面への意見] という，9つの問いと関連する自由記述欄を設けた。また職務評価についての項目として，[問10] 必要在職年数〔数値記入〕，[問11] 必要経験〔自由記述〕，[問12] 委員任期および任期の長さの評価〔数値記入〕，[問13] 委員の時間的負担〔マグニチュード推定〕，[問14] 時間的負担軽減策〔自由記述〕，[問15] 委員の責任度〔マグニチュード推定〕，[問16] 委員のストレス度〔マグニチュード推定〕，[問17] ストレス軽減策〔自由記述〕，[問18] 職務分担の片寄り度〔5件法〕とその実情・改善策〔自由記述〕（追加項目）の9つの問いと関連する自由記述欄を設けた。また最後に〔調査への意見・感想〕として自由記述を求めた。

今回の調査においても，前報と同様に幾つかの質問項目では，A委員会を標準刺激としてA委員会との比較による“マグニチュード推定法（magnitude estimation）”を一部の回答方法として用いた（[問8] [問13] [問15] [問16] で使用）。この方法は，心理的あるいは社会的望ましき感覚などの，定量的連続体を測定するための心理学的尺度構成法の一つであり，例えば，Holmes & Rahe（1967）では，様々なライフイベントの社会的再適応尺度の

作成にこのマグニチュード推定法が用いられている。これまでの我々の調査においても、この方法による諸委員会業務に関わる心理的な責任度、時間的負担度、あるいはストレス度などが測定されることが示されていることから、今回もこの方法を採用した。

**調査の実施** 表紙を含めて5ページからなる質問項目票をA4用紙に綴じた冊子を調査票とした。対象委員会委員長宛に調査票を留置し、二週間をめぐりに回収した(回収率100%)。同様に、対象委員会委員宛に調査票を留置し、二週間をめぐりに回収した(回収率70%)。委員からの回収率がやや低いと考えられたため、その後督促を行い、さらにその後一ヶ月をめぐりに回収を行った。その結果、委員からの最終的な回収率は85%となった。

## 結果と考察

回答は5件法のもの、それぞれの評定内容の程度が大きくなると考えられる方向に5点、小さくなる方向に1点として数量化した。なお、各種の自由記述欄で指摘された質的データ(問4, 5, 6, 11, 14, 17, 18-2)と委員会内規の確認実態を尋ねた質問項目(問1, 2)については、すでにその一部が別稿(今井・潮村・轟・村山, 2003b)に報告されていることから、本稿では、数量化を図った質問項目(問3, 7, 8, 9, 10, 12-2, 13, 15, 16, 18-1)の結果について、特に委員長からの回答結果と委員からの回答結果との比較を中心として報告する。

### 1. 職務分析に関する項目

問1から問9までは職務分析に関する項目からなっていた。それぞれ、各問いに対する回答結果を記述すれば以下のものであった。

(1) **問3に対する回答** 委員会構成員(委員)が、当該委員会の仕事内容を十分に把握しているかについて尋ねた結果、委員長からの回答、および委員からの回答とも、ほとんどの委員会において“把握している”方向の回答が得られた(表1)。その一方、どちらともいえないとの評定が、D委員会委員長及び委員2名からなされていた。D委員会は、当該部局の各講座より一名が必ず委員として選出されるため、9名の委員が集まる大所帯な委員会である。構成員数が多くなると、各委員が仕事内容を十分に把握していないということが生じがちとなる。このことはある面では避けられないことであるが、大所帯ではあっても

表1 委員長と委員による委員会の構成員(委員)の仕事内容把握度(問3)

選択肢	委員長による評定		委員による評定	
	回答数	委員会名	回答数	委員会名
1. 十分に把握している	6	B, C, E, J, K, M	6	B, D, E, F, K, M
2. おおむね把握している	5	A, G, H, L, N	13	B, D, D, D, D, E, F, F, F, H, K, K, M
3. どちらともいえない	3	D, F, I	4	D, D, H, M
4. あまり把握していない	0		0	
5. ほとんど把握していない	0		0	

表2 委員長と委員（平均）による委員会の責任度評定（問7）

委員会名	委員長	委員(平均)
A	5	—
B	5	5.0
C	4	—
D	3	4.8
E	5	5.0
F	4	3.8
G	5	—
H	4	4.0
I	3	—
J	5	—
K	5	4.5
L	3	—
M	4	3.0
N	4	—

5. 非常に重い
4. かなり重い
3. やや重い
2. あまり重くない
1. 重くない

各委員の各々が十分に仕事内容を把握し、積極的かつ有効にかかわっていくための方策が望まれる。そのためには、内規の確認などの作業は最低限必要であろう。

(2) 問7に対する回答 当該委員会の仕事の責任度について、責任の重さという観点から5段階評定で回答を求めた問7の結果が表2に示してある。仕事の責任度を数量化する方法は他にも考えられうるが、責任の重さという単一の尺度における絶対的な判断が可能と思われたため、他の委員会との比較による方法はここでは採らなかった。

その結果、14名中11名の委員長からの評定において“非常に重い”“かなり重い”という回答が得られた。“あまり重くない”“重くない”とされた委員会はなく、全ての委員会が、その仕事の責任度を少なくとも“やや重い”以上と委員長には認識されており、委員会活動は総じてその責任が重い方向のものと考えられていることが示唆された。

一方、委員による回答においては、M委員会の平均評定値が“やや重い”とされたものの、他の委員会についてはほぼ、責任が“かなり重い”以上のものと認識されていることが示された。

(3) 問8に対する回答 当該委員会と委員会委員長の仕事の重要度を、ここではA委員会を評定の基準値 [100] としてマグニチュード推定法により尋ねた。この問いは、前報（今井・轟・潮村，2003）の結果をふまえ若干変更を加えた設問である。前報では、A委員会を重要度評定の基準値 [100] として、“当該委員会の仕事の重要度”および“当該委員会委員長の重要度”の両者についてA委員会との比較評定を求めた。しかし、特に基準とした委員会の重要度と個人である委員長の重要度を比較評定させるという後者の手続きは、評定者にやや混乱を招いた設問形式であったと思われる。そこで今回は、委員長の重要度は委員会の中に占める割合として尋ねる方法を採用した。さらに、“委員会の重要度中に占める”とすることで、前報で問題となっていた委員長の“充て職”に関わる業務を含めて評定される傾向は、今回の方法によって除かれうると期待された。なお、A委員会については、評定を求め

表3 委員長と委員（平均）による委員会の重要度評定と委員長の相対重要度評定（問8）

委員会名	委員会重要度		委員長の相対重要度(%)	
	委員長	委員(平均)	委員長	委員(平均)
B	500	400.0	60	47.5
K	400	85.0	80	65.0
J	150	—	16.7	—
N	150	—	100	—
H	150	80.0	80	70.0
E	150	110.0	80	110.0
C	150	—	50	—
F	100	82.5	90	63.8
M	100	106.7	65	33.3
A	100	—	50	—
D	100	138.3	11.1	82.0
G	90	—	60	—
I	70	—	70	—
L	70	—	60	—

ず、基準値の100がそのまま示してある。

委員会についての重要度を求めた評定結果では、特にB委員会とK委員会の重要度評定値が高くなった（表3）。B委員会については、委員長からも委員からも重要度が非常に高く評定されていることから、これまでの研究と一致する傾向である。しかし、K委員会については今回、特にその重要度が高く評定されていた。K委員会は、いわゆる点検・評価に関わる委員会であることから、昨今の大学・学部を取り巻く状況をよく反映している結果とも考えられるが、委員の平均評定値は85.0とA委員会を下回っていることから、当該委員会での委員長が認識している重要度と委員との重要度では大きな開きがあることが示されているといえる。同様に、F、H委員会、およびD委員会でも、委員長と委員の評定傾向に不一致がみられた。すなわち、F、H委員会では、委員長の評定値はA委員会と同値の100ないし1.5倍の150とされていたが、F委員（有効回答4）の平均評定値は82.5とA委員会を下回る結果となった。またH委員（有効回答2）でも、その評定値は80.0とA委員会を下回っていた。逆に、D委員会では委員長の評定はA委員会と同値の100であったが、委員（有効回答6）の平均評定値では約138となり、委員による重要度評定が唯一委員長による評定値を上回っていた。

一方、委員長の相対的重要度は委員会によって数値的には様々な結果となった。委員長によりもっとも高く評定されたのは、100%とされたN委員会であり、逆にもっとも低く評定されたのは11.1%（実際の回答は1/9、つまり委員会構成員数分の一という意味）というD委員会である。委員長による評定値の全体的な傾向としては、D、J委員会を除くと、全ての委員会において委員長の重要度が50%を超えており、いずれの委員会も、文字通り委員長の重要度が大きいといえる。J委員会については、そもそも構成メンバーがすべて他の委員会委員長であることから、取り立ててこの委員会委員長（実際には部局長があたる）の重

要度が高い、とはいいい難い側面が指摘される。D委員会委員長に対する低い評定値は、評定者独自の傾向が反映された結果と考えられる。これに対して委員の評定では、B委員会とM委員会について50%を下回る値となった。B委員会は委員会自体が重要であり、かつ多忙を極める委員会であることから、相対的には委員長の役割もさることながら、委員に対しても相当の重要度が求められる結果といえよう。M委員会は大学院に設置された唯一の委員会であるが、この委員会についてもB委員会と同様な事情があるのであろうと考えられる。なお、E委員会については委員の評定値が100%を超えてしまったが、これは回答者の一人が委員長の相対重要度を120%と回答したためである。入試に関わるこの委員会も重要な委員会の一つと考えられているが、この120%という回答を100%と考えると、もう一人の回答者と一致する評定値となることから、この委員会はひとえに委員長の役割が非常に重要であるとの認知がされている結果であろう。

(6) 問9に対する回答 次に、委員会の仕事内容について、8つの側面から5段階評定を求めた。図1-1から図1-14には、8つの側面それぞれについて、委員長評定と委員平均評定の結果が各委員会ごとに示されている。なお、項目⑧は評定値を逆転させてプロットしており、8項目全体として高い評定値になるほど当該委員会の仕事に関わる負担度が増大すると考えられるように整えてある。すなわち、これら8つの評定値から、いわば当該委員会の総合的負担度が示されるであろうと考えた。

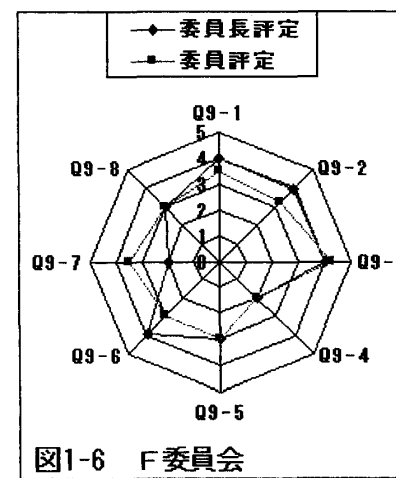
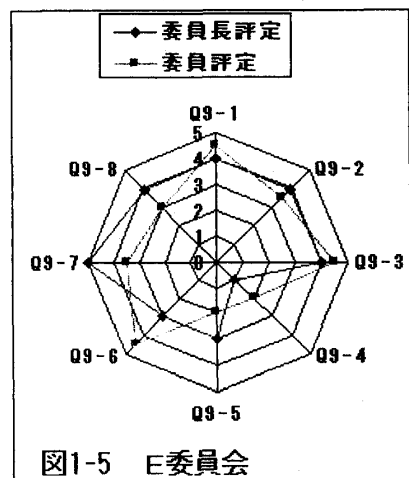
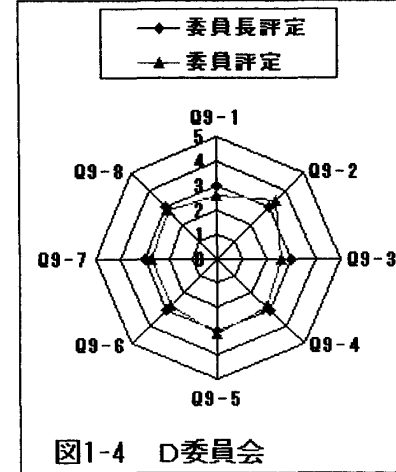
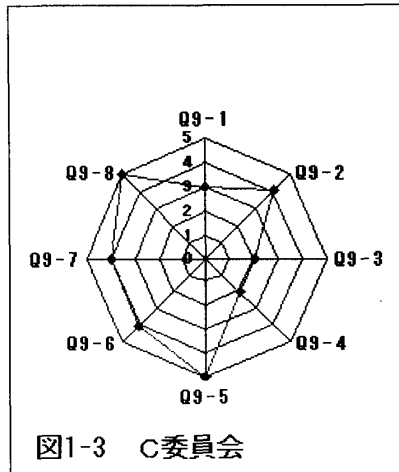
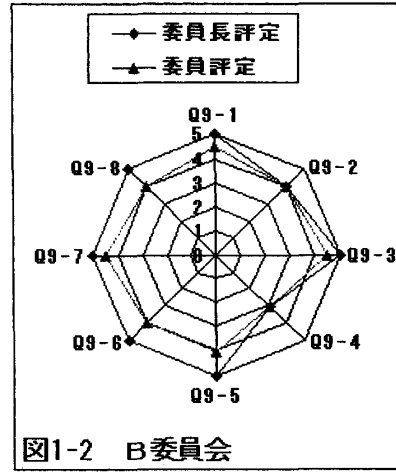
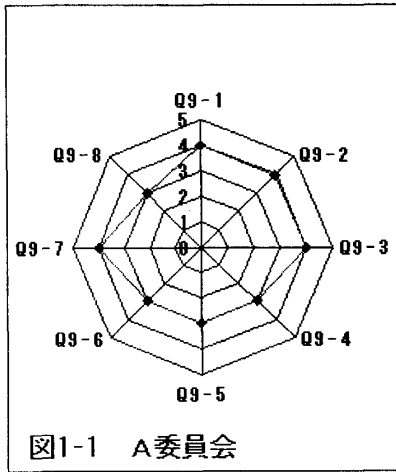
図より、委員長評定によれば14委員会は次の3つのグループに分けられそうである。すなわち、総じて評定値が高く8項目の平均評定値が4.0点を超えたB、G、H委員会、特定の側面について突出した評定がなされているC、E、J、N委員会、そしてほぼ中間的な評定値が多いD、F、I、K、L、M委員会である。この結果は、やはり委員長のみの評定を求めた前報（今井・轟・潮村，2003）と一致するものであり、委員長のみの評定に基づく限りは委員会は次のような3種類に大別できることが示唆される。すなわち、B委員会に代表される、職務のあらゆる側面において高い負荷のかかる委員会、ある特定の側面について負荷のかかるC委員会やE委員会、そして中間的なその他の委員会である。まとめ方は前報の結果とはやや異なるが、調査対象としている年度が異なることから、当該年度による活動内容の相違などが影響している可能性もあろう。

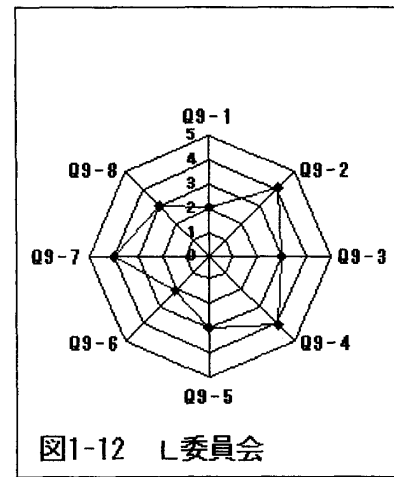
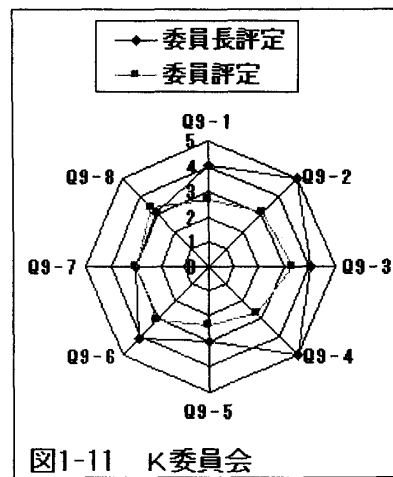
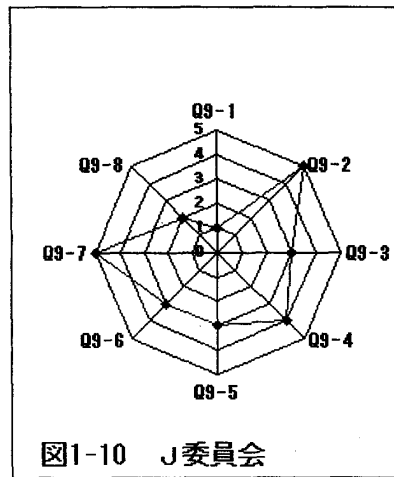
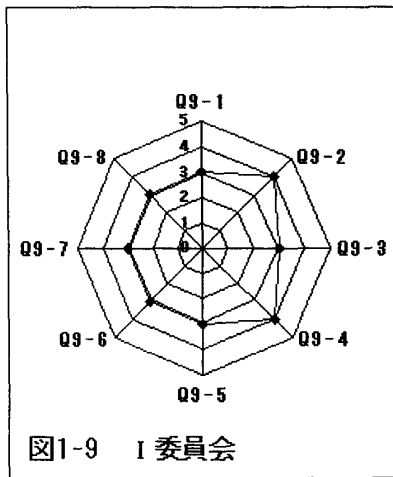
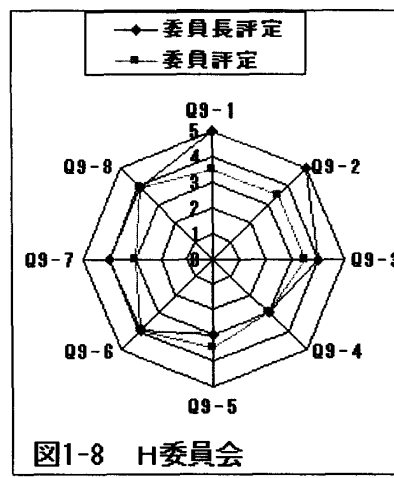
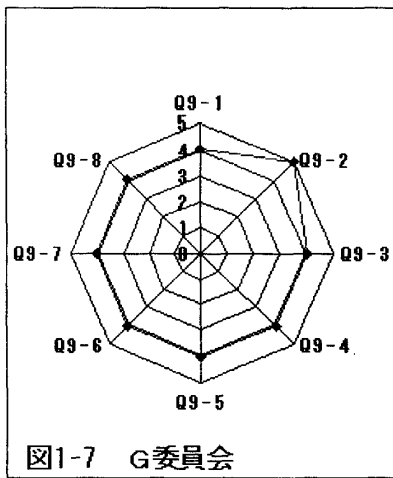
一方、委員の平均評定値は8項目を個々に比較すると、委員長評定値と多少の食い違いも認められるが、8項目平均ではいずれの委員会においても委員の平均評定値が委員長の評定値を上回るものはなかった。8項目の平均評定値において、もっとも委員と委員長とで差異が見られた委員会はK委員会であるが、K委員会委員長は部局の中では若手であることから、委員会の仕事に対する心理的負荷がやや高くなっていたという特殊事情の可能性が示唆される。

以上のことから、委員長と委員の評定結果をまとめて考察すると、いずれにしてもこれら14の諸委員会は3つのタイプに分類されそうである。それらは、①高負荷型、②特殊型、および③中間型と呼ぶことができよう。

## 2. 職務評価に関する項目

以下では、問10から問17において評定された職務評価に関する結果から、数量化を図った







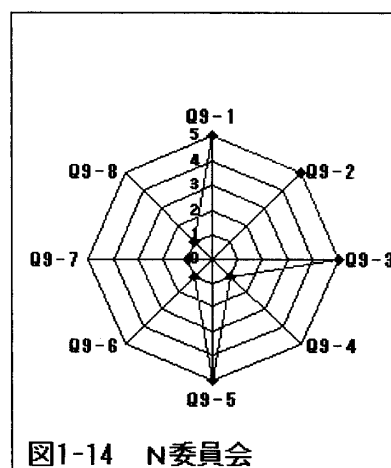
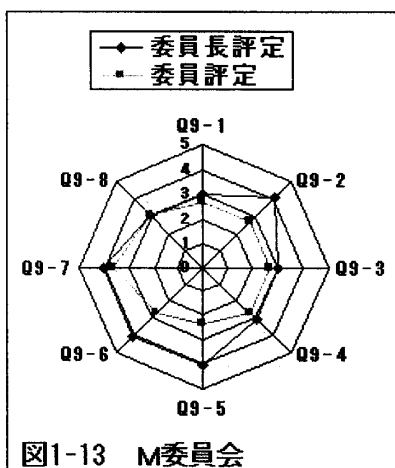


表4 委員長と委員による委員に必要とされる在職年数 (問10)

必要とされる在職年数	委員長による評定		委員による評定	
	回答数	委員名	回答数	委員名
1	2	D, E	4	D, F, H, M
2	2	A, N	8	D, E, F, F, F, H, K, K
3	2	G, M	2	E, M
4	1	K		
5	7	B, C, F, H, I, J, K	5	D, D, D, K, M
7			1	B
10			1	D
15			1	B

項目について記述する。

(1) 問10に対する回答 当該委員会委員として必要とされる在職年数(教育研究年数)を尋ねた。教育研究歴は、調査対象とした部局では昇任人事の際に考慮される変数の一つであることから、委員会委員の職務評価のための一指標にもなると考えられる。その結果を表4に示したが、7つの委員会委員に対して委員長からは5年との回答がなされた。すなわち、これらの委員会についていえば、少なくとも教育研究年数に関しては助教授職相当以上が望まれている、といいかえられる。これに対して、D委員やE委員については、わずか1年という経験のみでも可能であるとの評定がなされていた。前報(今井・轟・潮村, 2003)では、DおよびE委員に望まれる経験年数として“5年”という回答結果が得られていたことから、今回の結果は前回とは大きく異なっていた。また、委員の評定をみても、E委員会に対しては2-3年と委員長の評定値に近くなっているが、D委員会については、1-2年という評定が2委員から回答されていた一方、5年と回答した者が3名、さらに10年との回答も1名から得られている。いずれにせよ、このような結果は、評定者の主観が多分に反映されたものと考えられるため、データのさらなる蓄積が必要といえよう。

(2) 問12-2に対する回答 現在の諸委員任期に対する長短の評価について5段階で評定を

表5 委員長と委員（平均）による委員の任期の長さに対する評定（問12-2）

委員会名	委員長	委員(平均)
A	3	—
B	3	3.5
C	3	—
D	3	2.6
E	3	3.0
F	3	3.0
G	3	—
H	3	2.5
I	3	—
J	3	—
K	3	3.3
L	3	—
M	3	3.0
N	4	—

5. 長すぎる — 1. 短すぎる

表6 委員長と委員（平均）による委員の時間的負担に対する評定（問13）

委員会名	委員長	委員(平均)
B	500	800.0
K	300	70.0
F	250	71.3
N	175	—
G	150	—
H	150	55.0
E	130	100.0
A	100	—
C	100	—
D	100	125.0
I	70	—
M	70	106.7
J	50	—
L	30	—

求めた（表5）。諸委員会委員の任期は1年ないしは2年であり、任期の線引きにどのような理由が存在するのかは、今回の調査では特に検討の対象としなかった。

この1年ないし2年という任期に対する評価としては、中間的評価である“3”という回答が、委員長からもまた委員からも圧倒的に多く示された。委員の平均評定においてDとH委員に対してやや短いという評定がなされているが、おおむね委員の任期としては、1年ないし2年という期間が妥当な年数として了解されている結果とみることができよう。

(3) 問13に対する回答 それぞれの委員会委員を遂行していく上での“時間的負担”について、A委員会委員に必要とされる時間的負担を[100]とした場合に、当該委員会委員に必要とされる時間的負担を、100との比で数値として回答するマグニチュード推定法によって評定をさせた（表6）。職務評価においても、基準としてA委員会委員を取りあげた理由は、今回の調査票回答者である各委員会委員が、ほぼ間違いなくこれまでに当該委員を経験してきたと考えられること、また、A委員会における職務負担は、年度によってそれほど大きな変動がないと考えられることがその理由である。

なお、以後、同様の評定形式の設問については、A委員の場合は回答を求めず基準値の100を結果として示してある。

その結果、委員長の評定値としては、B委員の“時間的負担”が500と評定され、もっとも時間的負担の高い委員とされた。次に、K委員の300、さらに250とされたF委員（実際の回答は200—300）が続いた。委員の評定値でも、B委員に対する平均評定値は最高であったことから、B委員に対する時間的負担が非常に高いことは、委員長からも委員からも指摘されているといえる。しかし、例えば、F委員やH委員など、委員長と委員からの評定で不一致がみられた委員も指摘される。すなわち、委員長の評定では、F、H委員ともに250、150

とA委員よりも時間的負担が高く評価されていたが、委員の平均評定では、F委員については71.3、H委員について55.0といずれもA委員よりも時間的負担は低いと評価されていた。さらに、委員長による評定値よりも委員による評定値が上回った委員会として、B、DおよびM委員会が指摘される。

これらの結果は、委員会業務の総量が一定ならば、委員長による評定と委員による評定とは、ある程度ドレードオフの関係がある可能性を示唆するものと考えられる。すなわち、委員長の時間的負担が高ければ、相対的に委員の時間的負担は低くなる。逆に、委員にも仕事が過重になってくれば、委員長は相対的に負担が減ってくるはずである。

他の委員への評定値については、おおむね了解のできる範囲の回答であると考えられるが、今回、委員長と委員からの評定を比較できたことは大きな収穫といえる。さらに、今後、データの蓄積が進めば、より信頼性と妥当性の高い指標作成に資するものと考えられる。

全体としては、A委員との相対的な比較による時間的負担度に関する評定が、委員によってそれぞればらついた結果を示したことから、この評定方法が、委員負担度の一側面について各々の委員を位置づける効果的な手法であること、そしてその結果として数量化された時間的負担度は有効な指標となりえること、を示唆しているといえよう。

(4) 問15に対する回答 続いて、委員会委員に必要とされる“責任度(責任の重さ)”について、A委員会委員に必要とされる責任の重さを[100]とした場合に、当該委員会委員に必要とされる責任の重さを数値で回答するように求めた(表7)。

その結果、委員長の評定では、最上位の2委員と最下位の1委員を除くと、先の間13とはかなり異なる結果が得られた。特に、時間的負担度はA委員以下であったI、M、J委員は、この評定では、いずれもA委員と同値か、あるいはその2倍となっていた。逆に、FおよびG

表7 委員長と委員(平均)による委員の責任度(責任の重さ)に対する評定(問15)

委員会名	委員長	委員(平均)
B	500	550.0
K	400	100.0
C	200	—
J	200	—
E	150	110.0
H	150	65.0
N	150	—
A	100	—
D	100	125.0
F	100	80.0
G	100	—
I	100	—
M	100	106.7
L	40	—

表8 委員長と委員(平均)による委員の精神的疲労度(ストレス度)に対する評定(問16)

委員会名	委員長	委員(平均)
B	1000	750.0
K	400	80.0
H	150	70.0
J	150	—
N	150	—
E	130	120.0
A	100	—
C	100	—
D	100	103.3
F	100	77.5
G	90	—
I	70	—
M	70	106.7
L	40	—

委員は、時間的負担度はA委員を上回っていたものの、ここではいずれもA委員と同値の100と評定された。

一方、委員の平均評定では、B委員については委員長との評定とよく一致する結果となったが、その他の委員については、およそ100前後となっていた。委員長と委員との評定に、もっとも差異が示されたのはH委員であり、委員からはA委員よりもかなり責任度は低く評定されていたが、委員長からはA委員よりも責任度が高い、と評定されていた。

以上のことから、時間的負担度と責任度は、やはり独立して評定されうるものであることが示された点は注目に値しよう。そしてここでも、これらが一致して高い委員会、一致して低い委員会、そしてそれ以外の委員会というカテゴリー分けが可能と思われる。

(5) 問16に対する回答 当該委員会委員に必要とされる“精神的疲労度(ストレス度)”についても尋ねた。ここでも、A委員会委員に必要とされる精神的疲労度を[100]とした場合に、当該委員会委員に必要とされる精神的疲労度を数値で回答するように求めた(表8)。

その結果、委員長による評定では、ここでも最上位としてBおよびK委員が、そして最下位としてL委員が位置づけられたという結果は、問13および問15と同様であった。従って、この3委員についてはいずれの心理値においても最上位、ないしは最下位として位置づけられそうである。

一方、A委員を基準として、問13、15、16の設問で評定を求めた、時間的負担、責任度、および精神的疲労度がそれぞれどのような変動を示したかという点に注目すると、次のような傾向が読みとれる。すなわち、時間的負担、責任度および精神的疲労度のいずれの側面においても、A委員より大きい委員(B、E、H、K、N)、この3つの評定においてA委員より大きい場合と小さい場合(同値を含む)が混在する委員(C、F、G、I、J、M)、

表9 委員長と委員(平均)による委員の仕事分担の片寄り度に対する評定(問18-1)

委員会名	委員長	委員(平均)
A	5	—
B	1	2.5
C	4	—
D	3	3.0
E	1	3.0
F	5	3.8
G	3	—
H	4	4.0
I	5	—
J	3	—
K	3	2.3
L	4	—
M	3	2.3
N	5	—

5. 片寄っている — 1. 片寄っていない

そしていずれにおいてもA委員よりも低値（もしくはいずれも同値）で、評定に基準値からの変動が少ない委員（D, L）という、委員会委員の3カテゴリー化が可能である、ということである。

問13, 問15, 問16の3つの問いを通じて、“時間的負担”や“責任度”あるいは“精神的疲労度”の3つの評価次元による職務負担について尋ねた結果、これらの3つの評価次元は、同次元での負担を測定しているわけではないことが示唆された。すなわち上述のように、これら3つの評価次元への相対的な評定値が、それぞれの次元ごとに独自の特徴を有する委員も存在していた。このことは、単一の評価次元のみを用いるだけではなく、これら複数の評価次元への回答をもとにした複合指標を求めることが、負担の程度を総合的にあらわすよりよい指標の開発には欠かせないことを示しているといえよう。

(6) 問18-1に対する回答 今回の調査では、最後の質問項目として、委員会内の仕事分担の公平性について問う項目を新たに設けた。これは、前報において、“委員会の仕事については委員長と他の委員とでは大きな開きがある”という自由記述がみられたことから、今回、実際に委員会内での職務の片寄りの程度を検討するために設けた質問項目である。

その結果、委員長からの回答では、どちらともいえないに相当する“3”という評定がなされた委員が5つと最も多かったものの、“4”ないしは“5”という片寄っている方向に評定された委員が合わせて7つとなった（表9）。一方、委員による平均評定値が“3”を超えた委員は、FとH委員のみであった。しかも、この両委員に対する委員長による評定値も、同様に“3”を超えていることから、この委員会の仕事分業における特殊性がうかがえる。委員長による問18-2の自由記述からは、仕事の片寄りの内容は委員長へのもののように示唆されるが、そもそも仕事内容の性格から、そのような事情になってしまうを得ない可能性も示唆される。しかし、このような委員会こそ、適切な職務評価を通じた適切な仕事分担が可能になれば、より効率的で合理的な委員会運営が可能になるともいえよう。今後は、片寄りの具体的な実態を調べることで、これらの問題に対処していくことが必要かもしれない。

### 3. 職務分析と職務評価に反映される潜在因子

以下では、今回、分析対象とした職務分析と職務評価に関わる質問項目（問3, 7, 8, 9, 10, 12-2, 13, 15, 16, 18-1）の評定値が、どのような潜在的因子によって規定されているのかを考察するため、因子分析を適用して検討を行った。これらの評定値には、5件法による場合とマグニチュード推定法による場合とが混在しており、本来は標準化した上で分析すべきであろうが、分析対象となるサンプル数がそれほど多くはないこと、そしてここでは、試行錯誤的に因子を探り出すことを目的としたため、粗評定値をそのまま分析に用いることにした。

(1) 委員長による評定値の因子分析 まず、上記の問いに対して委員長から得られた回答結果について因子分析（主因子法、バリマックス回転）を行った。その結果、4因子で安定した解が得られた（表10）。なお、各項目は、因子負荷量が0.4以上で最も負荷の高い因子に帰属させた。

表10から、第1因子は問13“委員の時間的負担”，問16“委員の精神的疲労度”，問8-

表10 委員長の評定値による因子分析結果

問番号	項目名	因子No.1	因子No.2	因子No.3	因子No.4	共通性
Q13	委員時間的負担	0.9735	0.0171	-0.0020	-0.0116	0.9482
Q16	委員疲労度	0.8892	-0.0895	0.2595	0.0909	0.8743
Q8-1	委員会重要度	0.8823	-0.0398	0.3450	0.0546	0.9021
Q15	委員責任度	0.8366	-0.0378	0.4005	0.1230	0.8769
Q9-1	量の負荷	0.7153	0.2986	-0.2592	-0.3377	0.7820
Q9-3	時間的負荷	0.6333	0.4967	-0.0459	-0.2869	0.7322
Q9-5	自由裁量	0.5532	0.3585	0.1811	-0.0379	0.4688
Q9-6	全般的評価	0.5482	-0.5287	0.2077	0.3359	0.7360
Q12-2	委員任期	0.0634	0.8442	-0.2045	-0.3454	0.8778
Q9-2	質的負荷	-0.0092	0.7794	0.3037	0.3781	0.8427
Q9-8	影響力	0.5154	-0.5855	0.2372	0.1525	0.6879
Q8-2	委員長重要度	0.3316	0.5603	-0.3600	-0.1128	0.5662
Q3	仕事把握度	-0.1800	-0.1040	-0.8898	-0.0001	0.8350
Q9-7	委員選出方法	0.0731	-0.4726	0.8004	0.2046	0.9112
Q7	委員会責任度	0.3355	0.2184	0.7183	-0.0920	0.6846
Q18-1	片寄り度	-0.3896	0.3670	-0.6817	0.2612	0.8193
Q10	在職年数	0.1930	-0.0093	-0.0758	0.9236	0.8961
Q9-4	手順的負荷	-0.2687	-0.3268	0.0667	0.6942	0.6654
二乗和		5.5274	3.2554	3.2352	2.0889	
寄与率		0.3071	0.1809	0.1797	0.1160	
累積寄与率		0.3071	0.4879	0.6677	0.7837	

表11 委員の評定値による因子分析結果

問番号	項目名	因子No.1	因子No.2	因子No.3	因子No.4	因子No.5	共通性
Q15	委員責任度	0.9776	0.1728	0.0095	-0.0176	-0.0385	0.9874
Q13	委員時間的負担	0.9695	0.1385	-0.1142	0.0687	-0.0887	0.9847
Q16	委員疲労度	0.9642	0.1808	-0.1117	0.0488	-0.0914	0.9857
Q10	委員会重要度	0.9035	-0.1236	-0.0619	0.2017	0.1537	0.8998
Q8-1	在職年数	0.8925	0.2132	0.1825	-0.1148	0.0751	0.8941
Q18-1	片寄り度	-0.4808	0.3979	0.4288	0.2964	0.0377	0.6626
Q9-1	量の負荷	0.2268	0.9124	-0.1821	-0.1119	0.0170	0.9298
Q9-3	時間的負荷	0.1194	0.8782	-0.1215	-0.1038	0.0513	0.8136
Q9-6	全般的評価	0.1938	0.7821	0.2556	-0.0844	0.1961	0.7601
Q9-2	質的負荷	0.4768	0.5625	0.2325	-0.0839	0.2760	0.6810
Q9-5	自由裁量	0.0639	-0.1065	0.8651	0.0159	-0.1309	0.7812
Q12-2	委員任期	0.3218	0.0897	-0.7146	-0.2743	-0.3614	0.8281
Q3	仕事把握度	-0.0184	-0.1147	0.0647	0.8858	-0.0584	0.8058
Q9-4	手順的負荷	0.3387	-0.3678	0.1242	0.6917	0.0215	0.7443
Q9-8	影響力	0.0709	0.1518	0.3376	0.4392	-0.1852	0.3692
Q9-7	委員選出方法	-0.1956	0.0756	0.4251	-0.4279	-0.1671	0.4357
Q8-2	委員長重要度	-0.2798	0.1641	-0.2183	0.0634	0.8247	0.8370
Q7	委員会責任度	0.3388	0.1236	0.3496	-0.1889	0.7391	0.8342
二乗和		5.4589	3.0713	2.1572	1.9409	1.6061	
寄与率		0.3033	0.1706	0.1198	0.1078	0.0892	
累積寄与率		0.3033	0.4739	0.5937	0.7016	0.7908	

1 “委員会重要度”，問15 “委員の責任度”，問9-1 “仕事の量的負荷”，問9-3 “仕事の時間的負荷”，問9-5 “自由裁量”，問9-6 “全般的評価”に因子負荷が高く“委員会の全般的負担度”因子と命名した。第2因子は問12-2 “委員任期”，問9-2 “仕事の質的負荷”，問9-8 “委員会影響力”，問8-2 “委員長重要度”に因子負荷が高く“委員長への評価”因子と命名した。第3因子は，問3 “仕事把握度”，問9-7 “委員選出方法”，問7 “委員会責任度”，問18-1 “片寄り度”に因子負荷が高いことから“委員への評価”因子と命名した。第4因子は，問10 “必要在職年数”と問9-4 “手順的負荷”とに因子負荷が高く，“委員会への評価”因子と命名した。従って，委員長による委員会の仕事への評価は，以上の4因子によって説明されると考えられる。

(2) **委員による評定値の因子分析** 次に，委員から得られた回答結果について委員長と同様の因子分析を行った。その結果，5因子で安定した解が得られた（表11）。

第1因子は，委員長による評定結果の分析における第1因子と類似の項目が集まっていたが，問15 “委員の責任度”，問13 “委員の時間的負担”，問16 “委員の精神的疲労度”，問8-1 “委員会重要度”，問10 “在職年数”，問18-1 “片寄り度”に因子負荷が高く，主に委員についての評定項目が中心になっていることから，“委員の全般的負担度”因子と命名した。第2因子には，問9-1 “仕事の量的負荷”，問9-3 “仕事の時間的負荷”，問9-6 “全般的評価”，問9-2 “仕事の質的負荷”に因子負荷が高く“委員会の全般的負担度”因子と命名した。第3因子は，問9-5 “自由裁量”と問12-2 “委員任期”に因子負荷が高かったことから“委員会への評価”因子と命名した。第4因子は，問3 “仕事把握度”，問9-4 “委員会仕事手順”，問9-8 “委員会影響力”，問9-7 “委員選出方法”に負荷が高かったことから，“委員への評価”因子と命名した。第5因子は，問8-2 “委員長重要度”および問7 “委員会責任度”に負荷が高かったことから“委員長への評価”因子と命名した。

以上のように，委員による評定値について行った因子分析でも，抽出された因子数や，因子への項目の分かれ方は異なるものの，委員長の場合とかなり類似した因子が抽出された。すなわち，“委員会”や“委員”の“全般的負担度”因子，“委員会”や“委員”への“評価”因子などが，委員長と委員による評定結果に認められ，両者は同じような潜在因子によってある程度説明されるものと考えられる。

(3) **全評定値による因子分析** 委員長による評定値と委員による評定値からの因子分析結果が，比較的類似していることが示されたことから，さらに，両評定値を合わせて同様の因子分析を行った。その結果，5因子で比較的安定した解が得られた（表12）。

第1因子は，問15 “委員の責任度”，問13 “委員の時間的負担”，問16 “委員の精神的疲労度”，問8-1 “委員会重要度”，問10 “在職年数”に負荷が高く，委員の場合と同様に“委員の全般的負担度”因子と命名した。第2因子は，問9-1 “委員会仕事量”，問9-3 “委員会仕事時間”，問9-4 “委員会仕事手順”，問9-2 “仕事の質的負荷”に因子負荷が高く“委員会の全般的負担度”因子と命名した。第3因子は，問12-2 “委員任期”，問9-8 “委員会影響力”，問9-5 “自由裁量”，問9-6 “全般的評価”に因子負荷が高かったことから“委員会への評価”因子と命名した。第4因子は，問3 “仕事把握度”，問18-1 “片寄り度”，問9-7 “委員選出方法”に負荷が高かったことから，“委員への評価”因子と命名した。第5因子は，問8-2 “委員長重要度”および問7 “委員会責任度”に負荷が高かったことから“委員長への評

価”因子と命名した。

以上の分析から、委員会の職務分析、職務評価に関わり我々が調査してきた質問項目は、“委員会の負担度”、“委員の負担度”や“委員会への評価”あるいは“委員への評価”などといった因子で説明されることが示唆されたといえる。これらの因子に分類された項目ごとの粗点を、かりにその因子の得点とすれば、それらの総合点によって委員会や委員の“負担度”による序列化も可能になるといえよう。

## 結 論

本研究では、数量化を図った評定項目の分析を中心として、委員長による評定値と委員による評定値との比較を行ってきた。これまでは、委員長のみを対象とした委員会の職務分析と職務評価に関わる調査（今井・潮村・轟，2002；今井・潮村・轟・村山，2003a；今井・潮村・轟・村山，2003b；今井・轟・潮村，2002；今井・轟・潮村，2003）を行ってきたが、今回、委員による評定結果を合わせて分析することで、貢献度評価の指標作成にさらなる手がかりが得られたといえる。

職務分析と職務評価に関わる評定について、委員長と委員との比較考察から、以下のような成果が示された。

①細部には不一致もあるものの、全般的には委員長と委員との評定値はよく一致していた。このことから、委員会業務に関わる職務分析と職務評価の解析は、委員長のみの評定値からのみでもかなりの程度可能であることが示唆された。

表12 委員長と委員の評定値を合わせた因子分析結果

問番号	項目名	因子No.1	因子No.2	因子No.3	因子No.4	因子No.5	共通性
Q15	委員責任度	0.9665	0.1421	-0.0666	-0.1362	-0.0286	0.9781
Q13	委員時間的負担	0.9532	0.1567	0.1076	0.0500	-0.0194	0.9476
Q16	委員疲労度	0.9417	0.1797	-0.0315	-0.1355	-0.0959	0.9476
Q8-1	委員会重要度	0.8602	0.2175	-0.1833	-0.2052	0.0441	0.8649
Q10	在職年数	0.8319	-0.2320	0.0443	0.2668	0.2020	0.8597
Q9-1	量的負荷	0.2523	0.9127	0.0222	0.0294	0.0500	0.9005
Q9-3	時間的負荷	0.2041	0.8219	0.0323	-0.0451	0.1181	0.7343
Q9-4	手順的負荷	0.2841	-0.5096	-0.2926	0.4051	-0.1311	0.6072
Q9-2	質的負荷	0.3307	0.4165	-0.2385	0.0601	0.1757	0.3742
Q12-2	委員任期	0.2555	0.2742	0.6896	-0.1135	-0.2850	0.7101
Q9-8	影響力	0.2001	0.0188	-0.5921	-0.0732	-0.1931	0.4336
Q9-5	自由裁量	0.0942	0.0685	-0.5372	0.0115	-0.1595	0.3277
Q9-6	全般的評価	0.2850	0.4086	-0.5058	-0.1449	0.1043	0.5359
Q3	仕事把握度	-0.0735	-0.1460	0.0365	0.8150	-0.0778	0.6983
Q18-1	片寄り度	-0.4339	0.2495	-0.1501	0.6344	0.0103	0.6755
Q9-7	委員選出方法	-0.0418	-0.0838	-0.5102	-0.5628	-0.1575	0.6106
Q8-2	委員長重要度	-0.1783	0.3040	0.1482	0.1035	0.6594	0.5917
Q7	委員会責任度	0.2936	0.1356	-0.3234	-0.3209	0.5998	0.6719
二乗和		4.9656	2.5685	1.9777	1.8597	1.0980	
寄与率		0.2759	0.1427	0.1099	0.1033	0.0610	
累積寄与率		0.2759	0.4186	0.5284	0.6317	0.6927	



②一方で、委員長による評定と委員による評定とは、ある程度トレードオフの関係がある委員会が存在する可能性が示唆された。すなわち、問13に示されたように、委員長の時間的負担が高ければ、相対的に委員の時間的負担は低くなり、逆に、委員への仕事が過重になってくれば、委員長は相対的に負担が減ってくる、という関係を持つ委員会が存在することが示唆された。しかし、このような関係が特定の委員会でのみ生ずるのか、あるいは本来、どのような委員会であってもこのような関係は内在しているのか、この点についてはさらに検討が必要であろう。

③委員会業務は、高負荷型、特殊型、中間型に分類されることが示された。この結果は、前報（今井・潮村・轟，2002；今井・潮村・轟・村山，2003a；今井・潮村・轟・村山，2003b；今井・轟・潮村，2002；今井・轟・潮村，2003）からすでに示唆されてきたが、委員のデータを加えた本研究結果から、さらにこのカテゴリー化が有効であることが示された。

④委員長による評定値、委員による評定値、さらにこれらを総合した評定値の因子分析結果から、本研究で数量化を図った項目による評定値は、“委員会の負担度”や“委員の負担度”，“委員会への評価”や“委員への評価”などの因子に集約できることが明らかにされた。この因子ごとに得点化を行えば、各委員会のそれぞれの側面についての“量的評価”が可能になると思われる。

## 今後の課題

### 1. 評定の妥当性と信頼性の検討

本研究では、委員会業務に対する主観的評定には、その業務に関わることに関連して生ずる心理的“負荷”が反映されるという知見（今井・潮村・轟・村山，2003a；今井・轟・潮村，2002；今井・轟・潮村，2003）に基づき、この心理的負荷の程度が、間接的ではあるが委員会業務への貢献度を示す一つの指標になるのではないかと予想した。しかし、前報（今井・潮村・轟・村山，2003a；今井・轟・潮村，2002；今井・轟・潮村，2003）でも指摘したが、本研究で評定を求めた項目が、委員会業務に関わる心理的側面を全て反映しているのか、また特定年度の調査結果のみのデータから、一般的な委員会業務に対する評価が確定するのかどうか、など評定値の妥当性と信頼性の検討は今後も必要となる課題である。本報告では、委員長による評定結果に加え、幾つかの委員会委員からも評定結果を求め、両者を比較考察したことで、この問題の一端には答えることができたといえる。しかしながら、特定年度のデータのみに基づいた結論の一般化については慎重にならざるを得ないであろう。この点において、やはり多年度にわたるデータの蓄積は今後も必要であろう。

### 2. 調査対象の拡張

我々はこれまでの研究（今井・潮村・轟・村山，2003a；今井・轟・潮村，2002；今井・轟・潮村，2003）で、某国立総合大学の一部局のみを調査対象としてきた。従って、本調査で用いられた調査票やその手法の適用は、当該部局にのみ限定されるものなのか、それとも他部局の委員会についても、それほど大きな変更を要することなく適用できるのか、未だに明確にはできていない。この点についても今後明確にしていく必要があるが、委員会とい

う運営組織には、部局が異なっても共通する業務はむしろ多いのではないだろうか。各部局独自の委員会がそれぞれ幾つかは当然あったとしても、部局間で共通する職務が同じような委員会で作られているのが実態ではないだろうか。もしこのような実態にあるとすれば、本研究で用いた方法は、例えば比較評定の基準としたA委員会にあたる委員会をどのように定めるか、という基本的な基準さえ明確化すれば、そのまま他部局に適用できると我々は考えている。もっとも、より正確を期するためには、他部局にもその調査の対象をひろげ、さらなるデータの蓄積を行うのが最善の方法であることはいうまでもないであろう。

同様に、大学間での比較も検討すべき問題となろう。平成16年度からは、国立大学は法人化されることが決まっているが、法人化された後であっても、従来の国立大学間での比較検討は、貢献度評価の指標作成には必要な作業となろう。この作業を通じて、我々の目指す目標がより明確化され、より適切な貢献度評価が可能になると考えられる。

### 3. 貢献度評価の指標化に向けて

我々はこれまで、大学・学部運営への貢献度を測定することは、運営の基本である委員会職務への貢献度を測定することによって可能となる、との作業仮説のもと調査研究を行ってきた。そして、委員会職務への貢献度は、その職務に関わる委員や委員長の心理的な責任度、重要性の認知度、あるいは時間的負担度の主観的評定を通じて評価されると考えた。すなわち、委員会業務に関わって生ずる心理的評定値には、様々な主観的“負担”が反映されるのであり、その“負担”の軽重を適切に評価することができれば、諸委員会業務に携わる個人の貢献度が間接的ながら評価できるであろうと予測したのである。このアプローチが、実りのある最終的な成果へと結実するかどうかは、今後の検討次第という側面も強いが、本研究結果からこれまで述べてきたような貴重な知見を得ることができた。特に、今回、委員長と委員による評定値がかなりの一致を示したこと、そしてそれらが“委員会や委員の負担度”あるいは“委員会や委員への評価”という因子によって説明されうるという結果は、今後、これらの因子得点に基づき、各種委員会業務の側面が数量化可能であることを示している。従って、これらの得点化により、各委員会ごとの得点化、あるいは個人ごとの得点化から、全体的な“運営”への貢献度評価が可能になるのではないだろうか。今後は、さらにこの点を明確にする必要があるだろう。

## 付 記

- 1) 本研究の一部は、平成14年度信州大学学長裁量経費の補助を受けて行われた。また本研究の一部は、2003年日本心理学会第67回大会（東京大学）で発表された。
- 2) 所属 金沢大学文学部

## 文 献

- Holmes, T. H., & Rahe, R. H. 1967 The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research*, **11**, 213-218.

- 今井章・潮村公弘・轟亮 2002 大学・学部運営への貢献度評価のための基礎的研究—学部運営に関わる諸委員会活動の調査— 日本心理学会第66回大会発表論文集, 1186.
- 今井章・潮村公弘・轟亮・村山研一 2003a 大学・学部運営への貢献度評価についての調査研究—行動科学的手法を用いて— 平成14年度信州大学学長裁量経費プロジェクト研究成果報告書
- 今井章・潮村公弘・轟亮・村山研一 2003b 大学・学部運営への貢献度評価のための基礎的研究 (2)—一部局運営に関わる諸委員会の職務分析・職務評価を通じて— 日本心理学会第67回大会発表論文集, 1268.
- 今井章・轟亮・潮村公弘 2002 大学運営への貢献度評価についての予備的調査—行動科学的手法による多角的分析— 平成13年度信州大学人文学部学部長裁量経費プロジェクト研究成果報告書
- 今井章・轟亮・潮村公弘 2003 大学・学部運営への個人貢献度評価についての検討—諸委員会委員の職務分析・職務評価を中心として— 信州大学人文学部人文科学論集〈人間情報学科編〉, 37, 45-63.
- Kells, H.R. 1988 Self-study processes: A guide for postsecondary and similar service-oriented institutions and programs. New York: American Council of Education. (喜多村和之訳 1998 大学評価の理論と実際—自己点検・評価ハンドブック 東信堂)
- 喜多村和之 1992 大学評価とはなにか—アクレディテーションの理論と実際 東信堂
- 根岸正光・山崎茂明 2001 研究評価—研究者・研究機関・大学におけるガイドライン 丸善