

大学・学部運営への個人貢献度評価についての検討¹⁾

——諸委員会委員の職務分析・職務評価を中心として——

今井 章・轟 亮²⁾・潮村公弘

問 題

大学教員に求められている職務は、組織自治の基本をなす大学や学部運営への貢献と、高等教育機関としての教育研究の充実という2つに大別することができるが、近年、我々は職務の様々な側面において“点検と評価”が求められるようになってきている。身近な例を挙げるならば、各種の授業改善のための講習会や学生による授業評価といった、いわゆるファカルティ・デベロップメントが本邦においても近年は注目されている。また研究業績についての点数化された評価は、各種の予算配分算定根拠として利用され、競争的資金の導入により成果の著しい機関・部局への重点的予算の傾斜配分が当然のこととなってきた（根岸・山崎，2001）。また、大学基準協会による大学評価の制度が整えられ、それらに対応するように大学の在り方に対する議論（青木，1996；丹保，2000）や、大学評価に対する関心が急速に高まってきている（Kells，1988；喜多村，1992）。

一方、大学・学部運営への教員の貢献度に関わる点検・評価という側面については、これまでほとんど注目されてきていない。例えば、国内の大学において“経営”という問題を除けば、大学や学部“運営”についての点検・評価がこれまで行われてきたかどうかといえ、恐らく皆無に近いものと思われる。仮にそれらが行われていたとしても、その結果が外部に対して示される機会や可能性はほとんどなかったであろうと考えられる。

しかし最近では、国内の大学はその存続意義が改めて問い直され、社会的貢献を具体的な形で求められることが多くなってきている。この傾向は、国費によってその運営が全面的に行われている国立大学において特に強く、さらに平成16年度に予定されている国立大学の法人格への移行によって決定的といえる段階まできている。法人への移行後は、教育研究面についてはもちろんのことであろうが、新たに大学や学部という組織運営面についての自己点検・評価という作業が加わってくることが予想される。従って、この大学・学部運営という職務に関する教員の個人貢献度を、的確に評価すべき時機がきているといえるだろう。なぜなら、例えば、国立大学協会設置形態検討特別委員会（2001）により提出された“国立大学法人化についての基本的考え方”によれば、その第2項に“とりわけ、従来、国立大学が国の行政機関の一部とされていたことに伴う種々の制約（括弧内省略）は、高等教育および学術研究の本質から要請される大学の自主性・自律性に、必ずしもそぐわない部分があったことは否定できない。国立大学の法人化は、こうした制約を根本的に見直し、高等教育および学術研究の本質に沿って、大学の自主性・自律性を拡大するものでなければならない”とし、大学の自主性・自律性拡大の重要性が唱えられており、さらに続けて“自主性・自律性の拡

大は、当然に、大学の自己責任の拡大を意味する。したがって、法人化後の国立大学の運営組織は、大学が自主的で責任ある管理運営を行うことを可能とするよう、制度設計されなければならない。その基本は、大学が内部に自律的かつ効率的な意思決定と執行の体制を持つことである（下線筆者）”と指摘されているからである。

以上のようなことから、我々は今回、これまでほぼ先例のない、大学・学部運営への個々の教員の貢献度を適切に評価し測定する指標開発のための予備的調査を行うことにした。この試みは、まず第一に、これまで大学・学部運営についての自己点検・評価がなされてこなかったという事実を指摘し、この点を積極的に補い来るべき“評価の時代”に備えようとするものである。特に法人化後の国立大学はいうにおよばず、少子化を迎え厳しい事態を迎える大多数の私立大学においても、これまでも増して様々な側面についての自己点検・評価が求められると思われる。加えてそこでは、単に自己点検・評価にとどまらず、評価機構による“第三者評価”が定着していくものと考えられる。その時には、これまで行われてきた教育研究についての点検・評価のみではなく、運営についても点検・評価が行われることは必至である。第三者評価に備えるためには、まず自己に対する厳格な内省と評価が必要であり、そのための指標づくりは必須といえよう。

第二に本研究では、この指標づくりという試みを通して、大学や学部自治がどのような組織によりどのように運営されているのかという点を改めて問い直し、その職務内容と役割を把握することによって、組織構造に対する評価と提言を行うことも視野に入れた。大学運営についての個々人の貢献度を点検・評価するためには、まず運営組織の職務内容や役割の把握がなされていなければならないと考えられる。その後、その運営組織に携わる個々人が、機能的かつ合理的にその職務を負担しこれをこなしているのかが査定されなければならないだろう。すなわち、まず既存の運営組織についての点検・評価が行われ、その後その運営組織への個人の職務査定が評定され、これらを総合したものが大学・学部運営への貢献度を評価する一つの指標となる、との見通しに基づいている。ただし、この見方については議論の余地があると予想されるが、大学・学部運営にとって重要な組織に適切に関わる人材は、やはり組織運営にとって重要なのであり、運営組織への個人貢献度と大学・学部運営の貢献度とは強く相関していると考えられる。

そこで本研究では、大学・学部運営への個人貢献度を測定するための指標開発に向けて、まず、運営組織の主体である各種委員会業務についての検討から始めることにした。すなわち、学部内の各種委員会についての、“職務分析 (job analysis)”と“職務評価 (job evaluation)”から着手することにした。松原 (1989) によれば、職務分析とは“職務を構成している課業 (task)、その職務を遂行するうえでの環境、その職務を遂行するために必要とされる知識・技能・能力・性格などの特性を明確にして、他の職務との違いをあきらかにする手続き”とされている。また、吉田 (1969) では“職務の内容を具体的に明文化し、文書化すること”が職務分析とされている。従って、職務分析とは“職務内容の意義と範囲を明確にし、他の職務とその職務との違いを規定し明文化するための手続”といえる。さらに職務分析の目的として吉田は、①職務の存在と内容を他者に伝達・周知する、②諸職業を大系化し職務の類別と職級を確立する、③組織における業務の明確化と適性な人材の把握と確保、および④責任と業務の重複調整による適正人員の決定、という4点を指摘している。これら

を大学内の各種委員会について考えれば、職務分析自体は“委員会の内規や規程集として集約されている文書と、実際に行われている業務との摺り合わせ”として定義できよう。そしてその内規・規程の目的とするところは、①委員会の職務を組織の構成員に周知させ、②大学運営に必要な業務を委員会や役職として組織・体系化し、③各種委員会が行う業務の仕分けと必要な構成員を規定し、④委員会の責任・業務の範囲明確化による構成人員の決定、と解釈することが可能である。

一方、職務評価とは、やはり吉田（1969）によれば、“特定企業内において、ある職務のもつ価値を、その企業目的達成に対する重要度に応じて評価すること”である。その究極目標は、“勤務評定と併用することにより、特定従業員の賃金、棒給、賞与などの算定基盤たらしめようとする”こととある。従って、大学・学部運営への個人貢献度の一端を職務評価に求めるとすれば、“諸委員会における職務の重要度を把握し、その軽重高低に応じた評価をすること”となろう。もっとも、大学教員にとってこの委員会における職務評価のみが、賃金、棒給、賞与などの算定基盤になることはないであろう。むしろ、教員の職務としては教育研究が第一に優先させるべき課題であるからである。ただ、これまでも指摘してきたように、法人化後は大学・学部運営という側面についての点検・評価が行われ、それらに対する個人貢献度の評価査定も、その個人の給与などに反映される可能性が強いと予想される。これまで、大学教員はもっぱら研究業績審査という観点からのみ評価され、その評価がもっぱら職種を決定する昇任人事に反映されてきたといえるが、今後は大学・学部運営への貢献度も評価として加わるという見方である。

他方、特に組織論的な観点から、いわゆる職務分析と職務評価を本研究において扱う意義を説明するならば以下のようになる（桑田・田尾，1998；斉藤，1991）。

大学の外部環境は近年激変しており、組織としてこの急激な変化に対応するために、教育や研究そのものを支える行動である大学・学部運営に関する業務の重要性は質・量ともに増加している一方、利用可能な人的資源は明らかに減少している。このような制約条件のなかで大学組織がその理念・目標を達成するためには、組織運営の効率性（能率 efficiency）が重要となる。大学教員が携わる行政的な組織運営は、職位（学部長、評議員）に基づくものを除き、ほとんどが各種委員会を単位部門として行われており、各委員会の職務遂行の効率性が学部運営にとってきわめて重要なのである。

ところで、委員会の職務については、委員会内規として職務内容・範囲がある程度客観化されている。このような客観化は、属人的な職務配分ではなく、一定の資格がある者であれば誰でもその職務を遂行できるという、有効な人材活用のシステムを構築するための条件であり、分業を可能とする基礎になることはいうまでもない。学部運営の効率性を高めるには、まず、これら成文化された内規・規程集の網羅性、整合性、あるいは冗長性のチェックが重要である。つまり文書レベルのチェックである。

しかしながら、文書レベルのチェックだけで効率性を高めることは難しい。職務遂行が現実どのようなものとなっているのかを把握することが必要である。この作業が職務調査に基づく職務分析である。職務調査から職務の遂行状況を知る目的には、大きく分けて2通りあると考えられる。

第一は、規程どおりに職務が遂行されているかを確認し、そうでない場合には、職務遂行

に適切な変更をもとめるという目的である。それらに忠実に職務が遂行された場合に組織の高効率を実現できるという、理想的な内規・規程集が成立している場合には、このプロセスが重要となるだろう。

ここで注意すべきことは、規程と職務遂行にズレが存在している場合に、常に遂行の側に問題があるわけではないという点である。特に環境条件の変化が激しい場合には、規程の側が環境適合しなくなっていることが多々あり、規程とズレている職務遂行が実は組織の効率性に寄与するものであった、ということも少なからずありうる。第二の目的とは、現実の職務遂行を踏まえて、規程を改善しそれを明文化するという、柔軟なプロセスを組み込むことで、環境条件の変化の下でも組織の高効率性を確保する、ということにある。

さらに、組織における職務遂行で特に問題となるのは、過重負担と分担の不平等ということである。特定の部門や個人に職務が集中することで、組織として一時的に高効率が達成されることはありうるが、このような過重負担はいずれ非効率を招く可能性が高い。人員削減や配置換えなどにより、職務遂行のための人的資源をいずれ調達できなくなるからである。組織への貢献が大きい者に対して、相応の評価が与えられないシステムである場合には、過重負担と不平等が、組織メンバーの職務遂行へのモチベーションを低下させ、組織運営の効率性を損なってしまうことになる。負担の重さや不平等というこの問題は、職務がどのように認知・評価されているかという、主観的側面に深く関わっており、この点でも職務調査が重要となる。これが職務調査に基づく職務評価である。

このように、無理のない職務分担規程の設計と、職務遂行に応じた評価システム構築のための基礎データを職務調査は提供するはずであり、ひいては、大学・学部運営における貢献度評価のための指標づくりに資すると考えられるのである。

以上の問題意識から、我々はすでに委員会職務分析と職務評価を中心とした基礎的研究を開始した(今井・潮村・轟, 2002)。ここでは、委員会活動にともなう様々な心理的変数を質問紙法的に評定させ、それを大学・学部運営への個人貢献度の一側面を示す指標として用いることの可能性を検討した。その結果、このアプローチが有効であるとの感触を得たことから、今回、調査対象委員会を追加し、さらに検討を加えることとした。この試みにおいては、大学・学部運営における中心的組織単位としての委員会を取り上げ、その職務に限定した職務分析と職務評価を行い、これらに関わる基礎データが個人貢献度を評価するための尺度となりうる、という作業仮説の妥当性をさらに確かめることを目的とした。

調査研究

方法

調査対象の選定 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。

調査票の作成 調査項目は職務分析・評価に関わる項目から作成した。職務分析についての項目として、[問1]委員会内規の確認経験の有無〔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〕[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予算措置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〕〔自由記述〕という、9つの問いと関連する自由意見欄を設けた。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〔数値記入〕および任期の長さの評価〔5件法〕[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〕の8つの問いを設けた。また最後に〔調査への意見・感想〕として自由記述を求めた。

今回の調査における質問項目では、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)。マグニチュード推定法とは増山(1994)によれば、“ある刺激 S_i を標準刺激として、その感覚の強さ(心理量)をたとえば5としたときに、同じ感覚属性の、別の刺激 S_j を比較刺激として提示して、その感覚の強さを数値で、たとえば7などといわせる”心理学的測定法である。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る。連続体の例としては、音の大きさ、明るさ、あるいは不快などが挙げられるが、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。そこで今回の調査では、諸委員会業務に関わる責任度、時間的負担度、あるいはストレス度などの測定においても使用可能であると考えた。

この方法を採用するにあたり、標準刺激として“A委員会”と“A委員の経験”を設定した。この組織には、学部カリキュラムの専攻コースを担う教員集団から委員一名を必ず選出しなければならず、その職務は主として学部学生の授業履修に関わる業務を実務的に処理することである。この委員会は、学部に赴任した教員がかなり早い段階で担当経験する職務でもあり、従って、職務内容の負担の程度について、ほぼ全員が判断することができると考えられる。また、この委員会の仕事量は、一般的にいて年度によって大きく異ならない。このような理由から、この委員会およびその委員職を、職務評価の指標を構築する目的に適切な標準刺激であると判断して設定した。

調査の実施 調査の目的を記した表紙と、4ページからなる質問項目票をA4用紙に印刷して綴じた冊子を調査票とした。この冊子とともに調査該当委員会の内規を印刷した用紙と、

全学および学部内部の委員会を一覧にした表を併せて綴じ、対象委員会委員長宛に調査票を配布留置し、一週間をめぐりに回収した。回収率は100%であった。

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。なお本稿では、各種の自由記述欄で指摘された質的データの分析は別の機会にゆずることとし、数量化を図った質問項目の結果についてのみ報告する。

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ようであった。

(1) 問1に対する回答 まず、当該委員会における委員会内規確認の有無を尋ねたところ、表1のような結果であった。ほとんどの委員会で内規の確認が行われているが、3委員会では内規の確認が行われていなかった。この3つの委員会は、職務内容や職務の遂行手順が比較的固定的で明確なC、F委員会と、逆に学部の将来構想など、比較的流動的な問題に関わるD委員会であった。職務内容が明確な場合や、逆に扱う問題がその都度変わりうるような委員会では、内規の確認は必要がない、あるいは確認があまり意味を持たない、ということを反映していると考えられる。

一方、非該当とされた2委員会は、いずれも成文化された内規が現存していない委員会である。特にここで注目されるのは、学部内委員会の中でも最重要委員会として認識されているB委員会に、明確な内規がないという事実である。その理由はおそらく、これまでB委員会には他の委員会がカバー仕切れない仕事を全て負担させるような、非常に広範な職務が課せられてきたということに大きな理由があるのではないだろうか。たしかにこのシステムは、比較的小規模の学部の中では有効に機能してきた面があったであろうが、ここ数年という短期間に相次ぐ組織改革を余儀なくされ、そのとりまく環境が激変してきたという状況の中では、B委員会が担っている“よろずや”的な職務遂行には限界がきているのではないだろうか。なぜなら、後述するようにB委員会（委員長）は特に負担の重い委員会であることが確認され、この委員会職務をこなすための学部における組織化が、すでに有効に機能しなくなりつつあるという側面がここに現れていると思われるからである。

学内行政業務の効率化と有効性の増大が叫ばれる今日、委員会組織の再構築、および委員会内部での役割分担など、より良い形態のものが希求されているといえるだろう。また、既

表1 これまで当該委員会において、“委員会内規”を確認したことがありますか？（問1）

	回答数	委員会
1. はい	9	A, E, G, H, I, J, K, M, N
2. いいえ	3	C, D, F
8. 非該当	2	B, L

表2 当該委員会の現在の仕事内容は、委員会内規と一致していますか？（問2）

	回答数	委員会
1. 十分に一致している	6	C, E, I, J, M, N
2. おおむね一致している	6	A, D, F, G, H, K
3. どちらともいえない	0	
4. あまり一致していない	0	
5. ほとんど一致していない	0	
8. 非該当	2	B, L

表3 委員会構成員(委員)は、当該委員会の仕事内容を十分に把握していると思いますか？（問3）

	回答数	委員会
1. 十分に把握している	5	E, F, I, K, N
2. おおむね把握している	7	B, C, G, H, J, L, M
3. どちらともいえない	1	D
4. あまり把握していない	0	
5. ほとんど把握していない	1	A

存のシステムや慣例にしたがってのみ職務が進められていくのではなく、より望ましい方向性を見出していくためにも、内規の確認とその点検・評価、および内規に対する認識の共有化への努力が常に払われる必要があると考えられる。

(2) 問2に対する回答 当該委員会の現在の仕事内容が内規と一致しているかどうかを尋ねたところ、非該当のBおよびL委員会を除き、全ての委員会が“一致している”方向の回答をよせた(表2)。とはいえ、6委員会においては回答が“おおむね一致している”にとどまっていたことから、①内規により適合した委員会活動をおこなうような方向付けを明確にする、②内規自体を昨今の大学・学部環境の変貌にあったものとする必要がある、という課題も指摘される。

(3) 問3に対する回答 次に、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と思うかについて尋ねた。その結果、ここで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3)。その一方、各専攻コースより一名が選出されるA委員会は必然的に大所帯となり、委員会の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、内規の確認は最低限必要な作業であろう。

(4) 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4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。

表4 当該委員会の仕事の責任度は学部内ではどの程度だと思いますか？（問7）

	回答数	委員会
1. 非常に重い	8	B, C, E, G, J, K, M, N
2. かなり重い	5	A, D, F, H, I
3. やや重い	0	
4. あまり重くない	1	L
5. 重くない	0	

表5 A委員会との比較による当該委員会、当該委員長の重要度(A委員会を100とした場合)(問8)

委員会	問8-1 A委員会との比較による当該委員会重要度	問8-2 A委員会との比較による当該委員会委員長の重要度
L	30	30
I	80	80
H	90	80
G	90	90
F	100	80
A	100	100
C	100	100
M	100	120
K	100	300
E	150	100
D	150	200
J	200	100
N	300	100
B	300	500

その結果、半数以上の委員会から“非常に重い”という回答が得られた（表4）。唯一，“あまり重くない”とされたL委員会を除く全ての委員会が、その仕事の責任度を少なくとも“かなり重い”と認識しており、これらの委員会活動は総じてその責任が“重い”ものと考えられていることが示唆される。

(5) 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] として尋ねた。問7において回答を求めた“責任度”と密接に関連することが考えられるが、厳密には異なる評定が可能と思われる。例えば、昨今の状況を考慮すれば、国立大学における広報活動の重要性は近年になって急速に認知されてきたと考えられるが、広報活動によって周知・開示される情報の内容には重い責任のものが含まれているとはいえ、広報活動の主体としての委員会の責任がそれに比例して増大していくとは必ずしもいえないであろう。したがって、責任度と重要性はそれぞれが独立して評定されうるものと考えられる。しかし、この問いを問7と同じ評定法で評定させた場合、評定者が同じような側面について問われている、あるいは両者は関連していると解釈して回答してしまう“論理誤差”の過誤が生ずる可能性が懸念される。加えて、絶対評価と相対評価にはそれぞれ長短考えられるが、それらを比較考察するためにも異なる方法をとったほうが、試行錯誤

的には得るものが多いであろうと考えられたことから、この問8では相対評価とした。なお、A委員会については評価を求めず、基準値の100をそのまま結果に示してある(表5)。

この表で特徴的なことは、B委員会とその委員長の重要度が極めて高いことが示唆されていることである。もっとも、ある委員会とある委員会委員長との比較という問いの形式は、委員会の重要度を委員長の重要度が上回る(B, D, K, M委員会)という混乱もまねいたようである。この結果は、諸委員会委員長にはいわゆる“充て職”があり、その業務のことまで含めて評価すると容易に当該委員会の重要度を上回ることがありうるからであろう。問いにおいて評価される重要度を当該委員会委員長に限定し、“委員会の重要度の中に占める”委員会委員長の重要度を求める、というような改善をする余地があると思われる。

(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段階評価を求めた(調査票の作成の項を参照)。図1-1から図1-14には、8つの側面それぞれについての

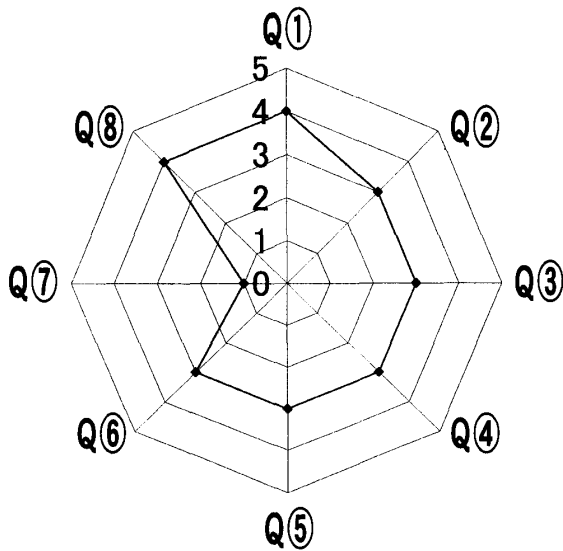


図1-1 A委員会についての評価値

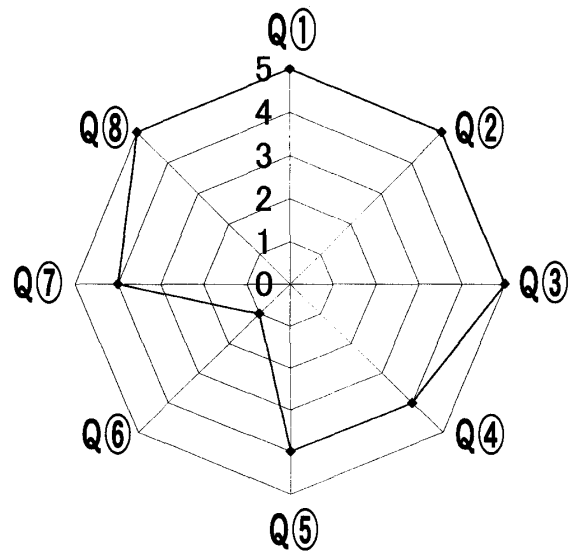


図1-2 B委員会についての評価値

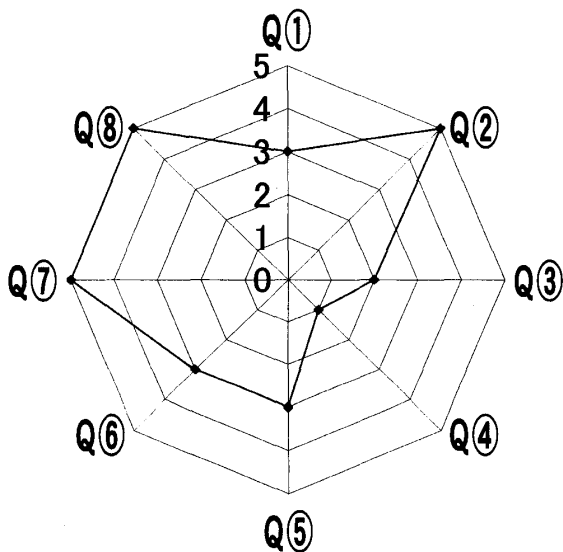


図1-3 C委員会についての評価値

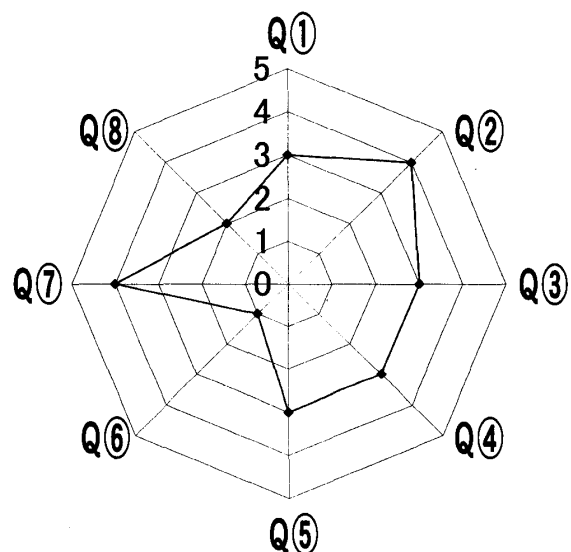


図1-4 D委員会についての評価値

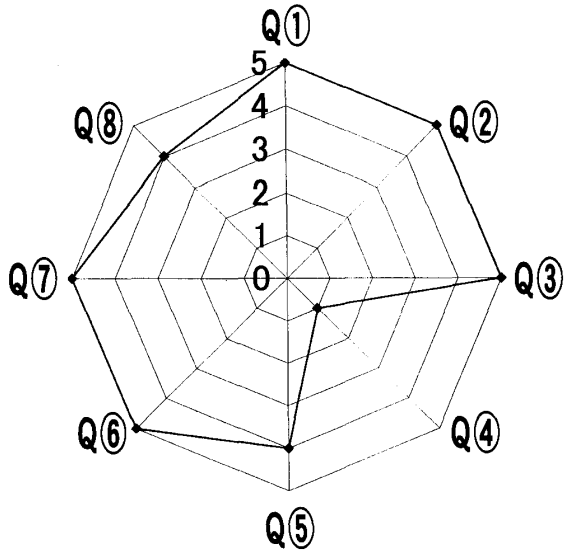


図1-5 E委員会についての評定値

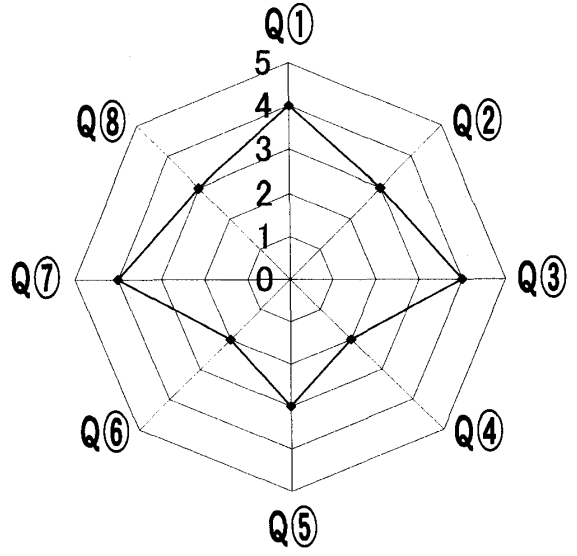


図1-6 F委員会についての評定値

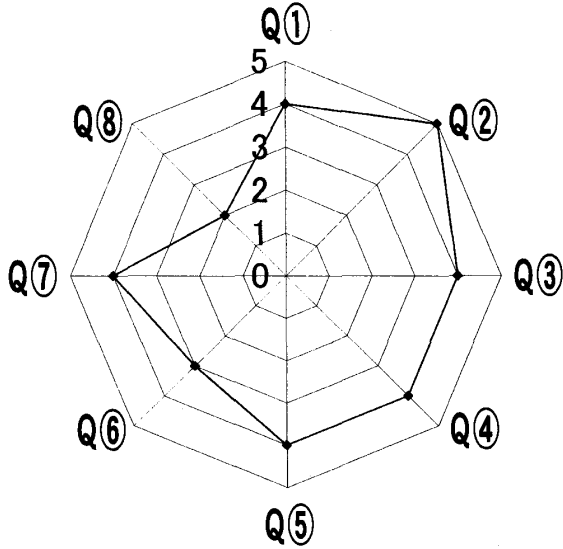


図1-7 G委員会についての評定値

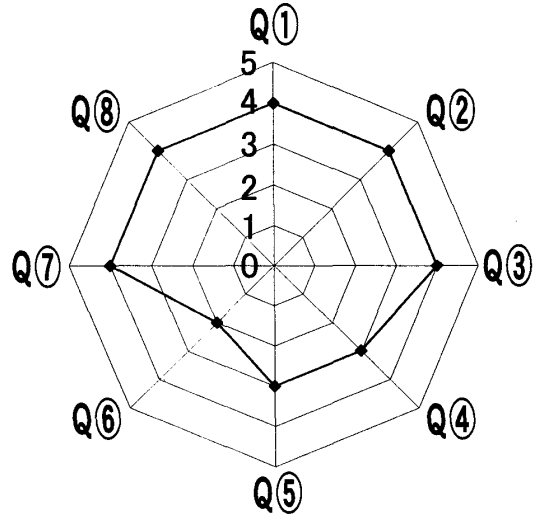


図1-8 H委員会についての評定値

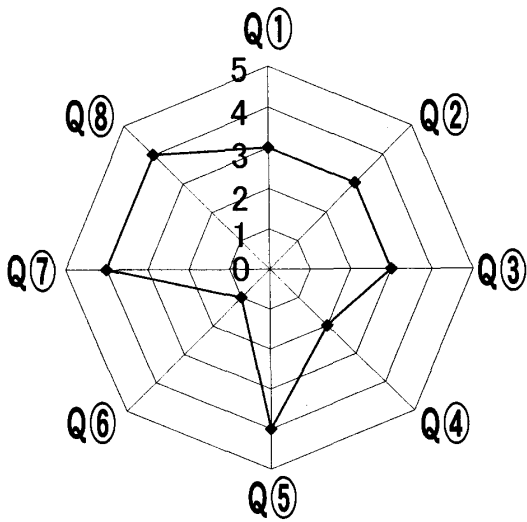


図1-9 I委員会についての評定値

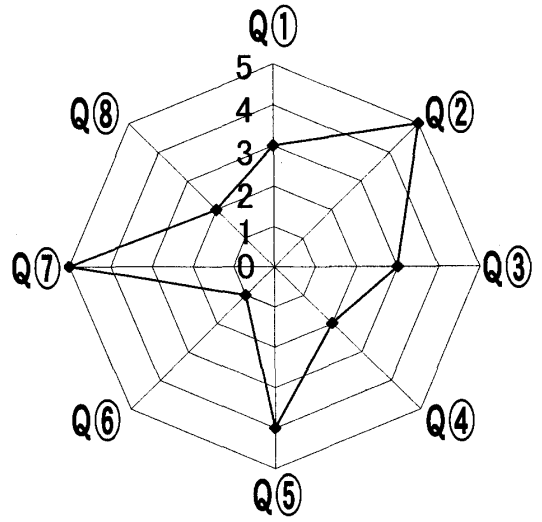


図1-10 J委員会についての評定値

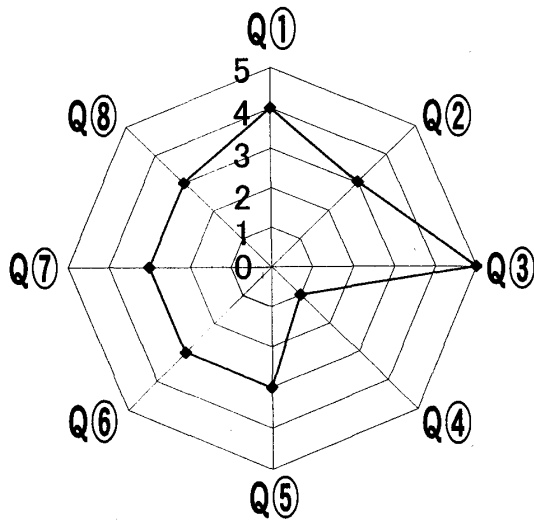


図1-11 K委員会についての評定値

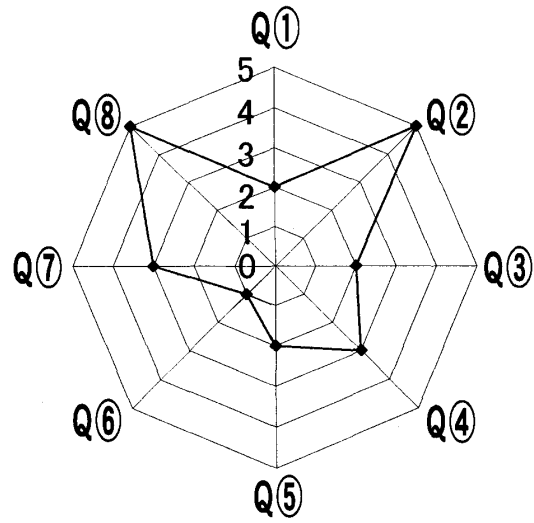


図1-12 L委員会についての評定値

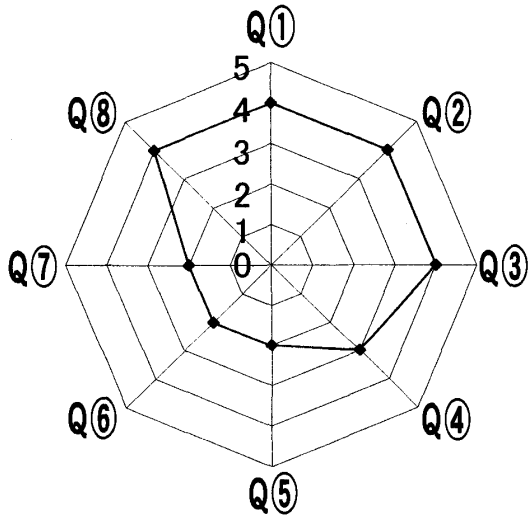


図1-13 M委員会についての評定値

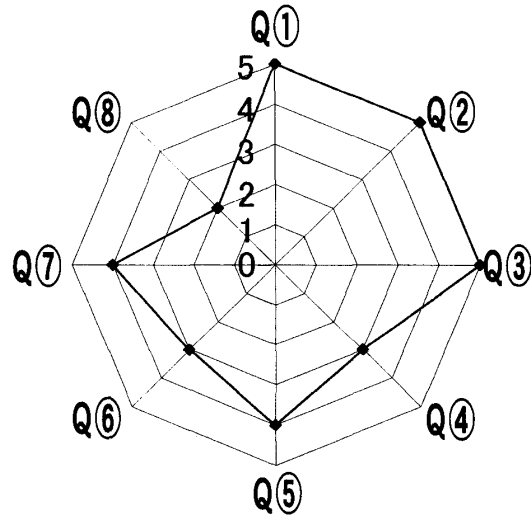


図1-14 N委員会についての評定値

評定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、総じて評定値が高くなるほど、当該委員会の仕事に関わる負担度は増大すると考えられる方向に揃えた。

図より、14つの委員会は次の3つのグループに分けられそうである。一つは、総じて評定値が高い、BおよびE委員会、ほぼ中間的な評定値が多いA、D、F、H、I、およびM委員会、そして、特定の側面について突出した評定がなされているC、G、J、K、LおよびN委員会である。このようなグルーピングが可能であるとすれば、委員会は次のような3種類に大別できるかもしれない。すなわち、①職務のあらゆる側面において高い負荷のかかる委員会、②ある特定の側面について負荷のかかる委員会、そして③その他の委員会である。

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について記述する。

表6 当該委員会委員の任を適切に果たすために必要とされる「在職年数（教育・研究職に就いてからの年数）」は、どのくらいだと考えられますか？（問10）

	回答数	委員
1年	1	K
3年	2	G, L
5年	9	A, B, D, E, F, H, I, M, N*
10年	2	C, J

* 5年以上

(1) 問10に対する回答 まず、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、当学部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6に示したが、9つの委員会委員に対して5年との回答がなされた。すなわち、G, K, Lの3委員を除けば、ここにあげられた委員は少なくとも助教授以上の職にあることが望ましい、といえることが可能である。ネットワークに関わる業務が中心であるG委員には、高度の特殊な専門的な知識が要求されるが、いわゆる理工系の学部では助手クラスでもその実務をこなすことは可能であるといえる。つまり、理工系の学部であれば、それほど教育研究年数を必要とされない委員であり、このことが反映された結果なのであろう。また、最短の在職年数を評価されたK委員は、“経験不問”の委員会委員といえる。実際にこの委員会での業務をこなすためには、わずか1年の在職年数でも可能なのか、あるいは評定者の主観が強く反映された結果であるのか、さらにデータを追加する必要がある。

一方、CおよびJ委員は最長の10年という長期の経験が必要であると回答されていた。学部予算の執行や文部科学省への概算要求事項に関わるC委員会や、学部のカリキュラムに関する高度な判断を求められるJ委員は、委員会のメンバーであること自体が重要な役割を持たされているため、相対的により広範かつ豊富な経験が必要とされるのであろう。

(2) 問12に対する回答 次に、現在の諸委員任期についての回答と、その任期に対する長短の評価について5段階で評定を求めた（表7-1および表7-2）。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”という回答が圧倒的であり、2委員会においてのみやや短いという方向に傾いている。いわゆる激職と考えられる委員会委員の任期は1年とされているようであるが、一方、学部の将来構想を考えるために各講座から選出する必要のあるD委員や、カリキュラム上各専攻コースから委員を選出する必要のあるA委員もやはり1年任期である。ただし、この講座や専攻コース選出の委員は、講座等の事情から何年かにわたり再任されるケースもあることから、やや任期評定になじまない側面も指摘されよう。

(3) 問13に対する回答 本研究の目的のひとつに、教官が諸委員会活動を遂行していく上で、各委員会活動がどれほどの負担を強いるものであるのかを数量化することによって、学部全体としてより良い委員会活動が遂行されるようにする基礎資料を提供するということが

表7-1 当該委員会委員の任期は何年ですか？（問12-1）

	回答数	委員
1年	5	A, B, D, E, M
2年	9	C, F, G, H, I, J, K, L, N

表7-2 この当該委員会委員の任期は長いでしょうか、短いでしょうか（問12-2）

		回答数	委員
短すぎる	<1>	0	
	<2>	2	C, F
	<3>	12	A, B, D, E, G, H, I, J, K, L, M, N
	<4>	0	
長すぎる	<5>	0	

あった。

このことに関連して、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”について尋ねた。ここでは、数量化の方法として、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数値で回答するように依頼した。なお、A委員の場合は回答を求めなかった。

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の委員長が、ほぼ例外なくこれまでにA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。

その結果、“時間的負担”の相対評定値は委員によってまちまちとなり、20から5000までと評定値は250倍に及んで散らばりをみせた（表8）。特に、B委員の1000やN委員の5000は特筆すべきであろう。ただし、B委員に対する[1000]という回答（実際の回答は[1000?])は、回答者が“B委員長”の時間的負担として回答しており、同一の基準では比較できないものとなっていることに留意する必要がある。また、N委員の5000は、その時間的負担度を評定しての数値には違いないが、多分に主観的な影響を受けている可能性を否定できない。

これに対して、他の委員に対する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、いずれにしても回答者数が少ないことを考慮すると、今回のデータだけではそのまま信頼にたる尺度になりうるとはいいい難い。しかし、今後、委員全員あるいは、過去の委員長あるいは委員経験者などに調査対象を広げていけば、学部構成員による直接経験とそれに対する自らの評定により信頼性と妥当性の高い指標を作成しうるものと考えられる。

(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）”について尋ねた。ここでも、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、

表8 当該委員会委員に必要とされる「時間的負担」は、どのくらいだと思いますか？（ここで、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、当該委員会委員に必要とされる時間的負担を数値で回答してください。）（問13）

評定値	回答数	委員
20	1	L
50	2	I, J
70	1	C
80	2	D, K
90	1	H
100	1	A,
150	3	E, F, G
200	1	M
1000	1	B*
5000	1	N

*委員長の場合とした回答

表9 当該委員会委員に必要とされる「責任度（責任の重さ）」は、どのくらいだと思いますか？（ここで、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、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してください。）（問15）

評定値	回答数	委員
50	1	K
80	2	I, L
100	5	A, D, F, G, H
120	1	M
150	1	C
200	3	E, J, N
1000	1	B*

*委員長の場合とした回答

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。なおここでも、A委員の場合は回答を求めなかった。

その結果、“責任の重さ”の相対評定値として[100]に相当する委員が5つ（A委員を含む）と最も多く、その次にはちょうど[100]の2倍に相当する評定がされた3委員が続いた（表9）。ただしここでも、B委員に対する[1000]という回答（実際の回答は[1000?]）は、回答者が“B委員長”の責任の重さとして回答しており、同一の基準では比較できない点に注意を要する。

(5) 問16に対する回答 さらに、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委員会委員の仕事を遂行していく上での精神的疲

表10 当該委員会委員仕事を遂行していく上での「精神的疲労度（ストレス度）」は、どのくらいだと思いますか？（ここで、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、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してください。）（問16）

評定値	回答数	委員
30	1	L
70	1	K
80	2	D, I
90	1	G
100	1	A
120	1	M
150	4	C, F, H, J
200	1	E
8000	1	N
無限	1	B*

*委員長の場合とした回答

疲労度を[100]とした場合に、当該委員会委員の仕事を遂行していく上での精神的疲労度を数値で回答するように求めた。なお同様に、ここでもA委員の場合は回答を求めなかった。

その結果、相対的“精神的疲労度”は、最低の評価値[30]を得たL委員から、最高値[8000]を記録したN委員までもっともバラツキの大きいものとなった（表10）。ただし、ここでもB委員については“委員長”としての精神的疲労度が評定（“無限!!”との回答）されていることに注意する必要がある。このように、マグニチュード推定法による主観的評定値は、バラツキが大きくなった評価項目もみられたが、これは多分に評定者がこの評定法に不慣れであったこと、また回答者を委員長に限定したことなどによるものと考えられる。

問13、問15、問16の3つの問いを通じて、“時間的負担”“責任度（責任の重さ）”“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。3つの評価次元への各委員会の回答パターンをみると、まず第1に、きわめておおざっぱにみれば、3つの評価次元は各委員の負担としてそれほど大きな食い違いを示してはいない。すなわち、特定の次元についてのみ負担が極めて大きく、その反面、それ以外の次元においては負担が極めて小さいというような評定パターンはみられなかった。そして第2に、その一方で、これらの3つの評価次元は、必ずしも同次元での負担を測定しているわけではない、ということも把握された。すなわち、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。例えば“C委員”に対する回答では、A委員に比して“時間的負担”がやや少ないと評定されたが、逆に“責任度”と“精神的疲労度”については、より大きいという回答がなされている。これに対して“G委員”に対する回答では、“時間的負担”は多いが、“責任度”はA委員と同程度、“精神的疲労度”は若干少ないという回答がなされていた。このことは、単一の評価次元のみを用いるだけでなく、これら複数の評価次元への回答をもとにした複合指標によって、負担の程度を総合的にあらわすよりよい指標が得られることを示しているといえよう。

結 論

1. 大学・学部運営への貢献度評価の手がかり

これまでに繰り返し述べてきたように、本研究では、これまで検討されることのなかった大学や学部の運営という側面における個人の貢献度を評価するための測度を開発し、来るべき“評価の時代”に対応するための一つの手がかりを得ることを目的とした。この試みは、調査対象とした当該学部の14の委員会について行われたが、すでに報告したように非常に貴重なデータが得られたといえる。

そもそも、これまでほとんど検討されてこなかった大学・学部運営への貢献という問題に関しては、調査を行った我々にとってもある意味で未知の領域であった。それにもかかわらず、今回あえてこの問題に取り組んだのは、平成16年度に予定されている国立大学法人への移行は、国立大学がこれまで経験したことのない大きな変革となり、このことによって大学の運営自体が大きく変わらざるをえないであろうということが予測されたからである。本研究の試みがここに報告された諸知見で十分に成功したわけではなく、むしろ今後の展開への一里塚となろうが、一定の成果を得ることができたことは大きな収穫であった。この成果について、以下でまとめて記述したい。

2. 職務分析と職務評価について

今回の研究では、まず学部内での大学運営に関わる業務としての諸委員会について、その職務分析と職務評価から着手することにした。大学運営を点検・評価するための観点は、他にも種々考えられるが、まず大学運営がどのような職務からなるのか、またその職務をこなすための組織としてどのようなものが構成されているのか、そしてその組織は有効に機能しているか、ということについての興味もたれた。おそらく、職務分析と職務評価は、組織の構造とその機能について点検・評価する場合に、第一に検討される問題であったと思われる。ここから取りかかった我々の方法論は正解であったといえる。

例えば、職務分析については委員会内規の確認という作業から始めたが、重要委員会の一つとして学部内では位置づけられているB委員会において、明文化された内規がないというやや驚くべき事実が指摘された。同じように、L委員会においても内規がないことが確認された。このような事実は、本来あるべき職務の明確化とその職域確立がなされていないことを意味しており、内規の成文化は緊急課題として検討されるべきことが提言された。

また、各委員会の責任度と重要度を別々に求めたが、ここでも一見密接な関連があると思われる2つの評定が、実際には独立性をもった評価次元として評定されうるということが明らかにされ、このような観点からの調査が有効であることが示された。

加えて、委員会職務に関する総合的な負担度評価を求めた質問（問9）からは、やはり重要委員会として考えられている委員会における職務負担が、実際にも大きいことが明らかにされた。同時に今回、調査対象とした委員会が、その負担度から3つのカテゴリーに分類される可能性が指摘され、引き続きこの点を明確にする作業が必要であることが明らかにされた。

一方、職務評価については、次のことが明らかにされた。

まず第一に、とりわけB委員会における、委員長と委員の職務的負担度の大きな格差が指摘された。B委員会は、これまで幾度も述べてきたように、当該学部の中では最も重要でありました、もっとも負担の大きい委員会の一つと考えられている。しかしながら、今回の調査で明らかにされたことは、B委員の負担というよりもB委員長の負担が非常に大きいということであった。同様な傾向が、A委員会について示されており、はからずも学生の教務やカリキュラムに関係した職務については、特に委員の負担度よりも委員長の負担度がかなり増大しているという現状が明らかにされた。

第二点目として、委員の責任度と精神的疲労度の評定結果から、この2つも独立性をもった評価次元として評定されることが明らかにされた。この2つのいわば“心理値”は、相互に密接に関連していると予想されるが、責任度の重さに応じて精神的疲労度が必ずしも増大していなかった。例えば、D委員とG委員の責任度は、ともにA委員と同値、すなわち100と評定されたが、その精神的疲労度は順に80、90とA委員を下回っていた。一方、F委員ではこの傾向が逆転し、その責任度はA委員と同値であったが、精神的疲労度は150と評定されていた。従って、責任は重い精神的疲労度はそれほど大きくない委員、責任度の重さによらず精神的疲労が大きい委員、そして両者とも大きい委員があり、ここでも3つのパターンに区別できそうである。職務分析において求めた各委員会の総合的職務負担でも3パターンに委員会が分類できそうであることはすでに述べたが、そこで総合的職務負担が重かったB委員会とE委員会は、この責任度と精神的疲労度でもともに大きいと評定されており、この2つの結果は一致をみた。それ以外の委員会では、この2つの分析結果にそのような一致が得られなかったことから、両委員会についてのこの結果は注目に値するといえよう。

最後に、今回は委員の適性という問題については扱わなかったが、次項でも述べるように今後、検討していかなければならない課題であろう。

今後の課題

1. 指標の信頼性と妥当性の検討

本研究では、その時間的制約もあり、調査対象とされた委員会委員全員について調査することができず、次善の策として委員長から回答を求めるという方法を使った。従って、今回得られた知見が、すべての構成員から納得されうる結果であるのか、あるいは評定者独自の意見がより強く反映された結果なのかは、本調査からは明らかにすることができなかった。この点は、すべての委員会、すべての構成員を対象とした調査を行う以外には検討する方法がないと考えられるため、今後は全数調査を行っていく必要があるだろう。

また、今回、大学運営への貢献度を測定することは、大学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を進めた。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。この作業仮説が正しいのかどうかについては、まだ議論の余地が充分あると考えられるが、委員会への貢献はやはり大学運営への貢献を確かに果たしていると解釈することは、多くの者が比較的納得しやすい

一つの事実ではないだろうか。あるいはこの作業仮設には欠けている視点、補うべき視点があるかもしれないが、これについては今後も検討を続けていく必要があるだろう。

2. 人事考査と職務適性

大学運営に関わる諸問題は、本研究で採り上げた職務分析と職務評価以外にも、例えば、人事考査や職務に対する適性の問題などが挙げられる。やはり、今回の研究では、これらの諸問題は扱うことができなかつた。というより、これらについても扱おうとすることは、現在の我々には手に余る過大なテーマとなりそうなことが事前に予想されていた。これらについても視野に入れた研究は、今後より大規模な研究班を構成したうえで、組織的かつ計画的な研究を行わざるをえないであろう。

以上のように、今回、我々が行った研究は、これから大いに発展が期待される領域のものであると考えられる。今後は、このテーマについて我々と同じ問題意識を持つ多くの研究者との情報交換などを経て、大学・学部運営への貢献度評価をするためのよりよい指標づくりをさらに進展させる必要があるであろう。

付 記

- 1) 本研究の一部は、平成13年度信州大学人文学部学部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、2002年日本心理学会第66回大会（広島大学）で発表された。
- 2) 現所属 金沢大学文学部

文 献

- 青木宗也 1996 大学論—大学「改革」から「大学」改革へ JUA選書第4巻 財団法人大学基準協会
- 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.
- 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
- 国立大学協会設置形態検討特別委員会 2001 国立大学法人化についての基本的考え方 平成13年5月21日付委員会答申
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 1998 組織論 有斐閣
- 増山栄太郎 1994 心理学的尺度構成法 大山正・今井省吾・和気典二(編) 新編 感覚・知覚心理学ハンドブック 誠信書房 Pp. 41-66.

- 松原敏浩 1989 仕事へのかかわり 原岡一馬・若林満（編） 組織の中の人間 福村出版 Pp. 42-72.
- 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
- 斎藤清一 1991 人材の育成・活用のための職務調査実践講座1 職務調査の進め方活用の仕方
〔改定新版〕 経営書院
- 丹保憲仁 2000 これからの大学と大学運営 JUA選書第11巻 財団法人大学基準協会
- 吉田正昭 1969 産業心理学 培風館