

大学教員の職務に適合的な MBO の検討

－独立行政法人を対象とした事例との比較を通じて－

佐野享子（筑波大学大学研究センター）

1 はじめに

（1）本稿の目的

国立大学法人制度発足後は、中期目標・中期計画に基づく業務運営が、各法人に義務づけられている。しかしながら近年、全学レベルでの目標設定のみならず、教職員レベルでの目標設定を同時に実施している大学が、国立大学のみならず、私立大学においても散見される。このように、組織目標を組織構成員の個人目標と連鎖させるシステムは「目標による管理」(Management By Objectives、以下 MBO という) と呼称されている。

MBO についての体系的な研究を行った奥野(2004) は、MBO⁽¹⁾ はただ一つのねらいやしくみを持つものではなく、それが導入され運用される環境によって、適合的なうまく機能しねらいどおりの効果を生む－MBO のタイプが異なるとする、MBO のコンティンジェンシー・アプローチを提唱している。本稿では、奥野のアプローチに依拠し、MBO を導入している組織を対象としたケーススタディを通じて、大学教員の職務に適合的な MBO とはいかなるものなのかを検討する。

環境によって MBO の定義や有効性が異なるとの考え方に立つならば、MBO の定義を1つに定めること自体難しいが、本稿においては、奥野を参考に⁽²⁾、「明確かつ時限的な全組織目標と個人目標が設定されるとともに、一定期間毎に、その期の目標達成度が評価されるシステム」を MBO と捉えて、検討の対象とする。本来 MBO においては、組織目標と個人目標の連鎖が求められるが、大学等において目標連鎖を制度上必須としている形態で MBO を導入している事例が少ないことに鑑み、本稿では、組織目標と個人目標が共に設定されている事例を、広く MBO と捉えることとした。

（2）分析の対象

検討に当たっては、独立行政法人における研究の職務を対象とした MBO の事例との比較を行うことにより、大学教員の職務に適合的な MBO の特性を描き出すこととする。独立行政法人を比較の対象としたのは、独立行政法人が、中期目標・計画といった明確かつ時限的な全組織目標の策定と、一定期間ごとのそれらの評価といった、国立大学法人と同様の形態で運営されているのみならず、研究の職務に、大学教員の職務との類似性を認めることができる点を、その理由とする。

分析の対象とするのは、京都工芸繊維大学（国立大学）、産業能率大学（私立大学）、産業技術総合研究所（独立行政法人）、国立環境研究所（独立行政法人）の4組織である。これらはいずれも、大学及び独立行政法人の中でも先駆的な事例であり、産業能率大学は1998

年から、他の組織も、独立行政法人・国立大学法人発足時より、中期目標・計画策定のみならず、教員に対する個人目標の設定・評価のシステムが実施されている。

(3) 分析の方法

本研究では、これら組織における MBO 実施担当者に対するヒアリング及び公表されている報告書等に基づいて、実施状況を把握するとともに、担当者レベルで認識されている実施上の課題を聴取した。コンティンジェンシー・アプローチに従えば、MBO は、導入され運用される環境によって、そのねらいやねらいどおりの効果を生む仕組みが異なることになる。今回は、MBO の効果の測定にまでは踏み込まないが、導入された MBO の仕組みが改善されていく過程では、それらがねらいどおりに機能することをめざして、順次改善が図られていることが予想される。したがって、本研究では、MBO の改善プロセスに見られる MBO の変遷に、各々の組織環境に適合的であると当該組織が認識している MBO のねらい・仕組みが反映されているとの考え方に立って、組織特性に対して当該組織が「適合的」と考える MBO を明らかにすることとする。

分析の視点としては、以下の三点を設定する。第一は、MBO 導入のねらい・仕組みと組織特性との関係を明らかにするという点である。本稿では、奥野が示す職務特質に適合的な MBO のタイプの分類（後述）に照らして、大学教員の職務に適合的な MBO のタイプを確かめるとともに、それらのタイプの違いに影響を与える要因について検討を加える。

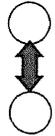
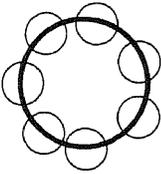
コンティンジェンシー・アプローチに従えば、MBO のねらいや仕組みを一つに定めることは困難であるが、類似した組織に共通して適合すると考えられる仕組みが何かという点については、検討する意義があるだろう。このような問題意識に立ち、分析の視点の二点目として設定するのは、これら MBO において、大学教員等における役割コンフリクトを回避することが予想されるような方策が講じられているのかという点である。太田（1993, 1994, 1999）や蔡（1999）らの研究では、自己の持つ専門的知識・技術をよりどころとして、専門化された業務に携わるプロフェッショナルにおいては、組織コミットメントとプロフェッショナルコミットメントとの間の役割コンフリクトが生じることが示唆されている。組織目標と個人目標が同時に設定されている組織で勤務する教員・研究員においても、係る役割コンフリクトが発生しやすいことが予想されることから、本稿で取り上げた事例では、この点に配慮した仕組みが設計・運用されているのか、との視点に立って分析を行う。

分析の視点の三点目は、業務に対するモラルハザードへの対応である。先に紹介した太田（1999）は、MBO⁽³⁾が目標達成度で評価される以上、卓越した業績は結果的に過小評価となり、個人側には、確実に達成できるような目標を設定しようという動機が働くとして述べている。このような傾向は、本稿が検討する組織に限らず、MBO が導入されるあらゆる組織において懸念されるであろう。本稿で取り上げた事例では、このような状況を生じさせずに職務を活性化させるための仕組みが設計・運用されているのか、との視点に立って分析を行う。

以下では、本稿での分析枠組みとなる MBO のコンティンジェンシー・アプローチについて説明を加える。奥野（2004）は、MBO の対象となる職務特質を、表 1 のように、職務遂行

手段の明確性と結果の明確性の程度に応じて、結果と手段が1)明確な職務 A（自己統制の範囲が小さい）、2)中程度に明確な職務 C（自己統制の範囲が中程度）、3)不明確な B（自己統制の範囲が大きい）、の3タイプに分類している（194-198頁）。

表1 職務特質と目標管理のタイプ

	職務 A	職務 C	職務 B
職務特質	結果と手段が明確 自己統制の範囲は小	結果と手段が中程度に明確 自己統制の範囲は中程度	結果と手段が不明確 自己統制の範囲は大
目標管理のねらい	<ul style="list-style-type: none"> ・反復的な職務において、一定期間ごとに重点目標を立てることによる動機づけ ・組織全体の中での担当職務の位置づけの把握 ・何がどの程度できるようになったかという成長過程を知る ・面接による上司と部下のコミュニケーション <p>「目標の受容と育成のための目標管理」</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・組織目標と関連した比較的明確な目標を自己設定できることから、目標を評価基準として、個人の一定期間の業績を評価する <p>「交渉のしくみとしての目標管理」</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・チーム内全体でのコミュニケーション・ツール ・短期的な目標の達成度を重視するのではなく職務の進捗方向が組織の上位目標とのズレがないかを長期的にはかるための指標 ・評価手段としてではなく、メンバー間での評価の納得性を高めるための情報提供の場 <p>「相互調整のための目標管理」</p>
面接の型			

奥野（2006，198頁）

職務 A では、MBO によって各個人が業務上の目標を独自に設定することが困難であり、定型的な業務を確実に行う上での、重点目標、改善目標、能力向上のための目標が設定される。個人の努力が直接的に個人の成果に結びつくとは言えないため、設定された目標を個人の評価基準として用いるのはふさわしくない。このタイプにおける MBO のねらいは、反復的で単純な職務において、一定期間内に目標を立てることによって意識的に変化をつけること、組織全体の目標連鎖体系を知ることによって、組織（あるいは部門における担当職務）の位置づけを知ること、何がどの程度できるようになったかという成長の過程を知ること、面接により上司と部下が互いに意思疎通を行うことである。このようなねらいを持つ仕組みとして重要なのは、目標を個人が受容するような仕組みである。奥野は「目標の受容と育成のための MBO」と呼称している。

職務 B では、あらかじめ明確な目標を設定することが困難であることから、設定される目標を評価基準とすることは適切でない。目標は、評価の基準というよりも、目指すべき方

向を示すマイルストーンであり、MBO は、事前に設定された目標をテーマとしてメンバー間のコミュニケーションを促進するためのツールとして用いられる。チーム全体の方向性を話し合う、メンバー間で職務遂行の計画を立てその進捗を確認・調整しあう、メンバー間での評価の納得度を高めあうといったことが MBO のねらいとなる。目標よりも上のレベルへと進むことや、目標到達の過程で進路変更することが可能な柔軟な仕組み、担当するメンバー全員での話し合いの機会を作る仕組みが、それぞれ必要である。奥野は、「相互調整のための MBO」と呼称している。

職務 C では、目標が上位目標からブレイクダウンされると同時に、担当者において自己設定される。このような目標は評価基準とみなすことができ、MBO は人事評価制度として機能することがねらいとされる。設定される目標は、どの職務について、いつまでに、どの程度行うのかを表す上司（企業）と部下の契約事項となり、面接は、上司と部下の対等な関係を前提とした仕事に関する交渉の場となる。仕組みとしては、目標そのものの評価の方法（難易度やウエイト付け）、期中での目標変更のルールといった、個人の成果を客観的に評価するための制度や、評価結果のフィードバックのルール、目標達成度と処遇との関係のルール、評価者の評価能力の訓練といった、評価の納得度を高める施策が必要である。このタイプは、「交渉の仕組みとしての MBO」と呼称されている。

奥野は、MBO が人事評価制度をねらいとする場合には、職務 C のような特質において、最もよく機能するとしているが、奥野の研究において、職務特質との適合性が確認できたのは、職務 C のみであり、その他のタイプについては、職務特質との適合性が示されておらず、今後の課題とされている。本研究では、以上の分類に照らして、MBO を実施している組織における職務特質と、MBO のねらい及び仕組み（各分類ごとの構成要素）との関係が、どのようになっているかを明らかにする。

以下では、2～5 節において各事例を概観するとともに、6 節において先に示した分析の視点に照らして各事例の特徴となる点を相互に比較し、7 節において大学教員の職務に適合的な MBO を検討する際の手がかりを得ることとする。

2 京都工芸繊維大学の事例⁽⁴⁾

(1) 組織の概要

京都高等工芸学校及び京都蚕業講習所に端を発し、100年を超える歴史の中で、「人間の感性を涵養し、精神的な潤いや自然との調和を強く意識した、普遍性のある科学技術の創生」を基軸に教育と研究を行ってきた。現在では、バイオ、材料、情報、環境などの先端科学技術分野から造形・デザインまでの幅広い分野において、ものづくりを基盤とした「実学」を目指した個性ある実践を行っている。

2006年5月1日現在の学部・研究科の構成は、工芸科学部（入学定員625名）、工芸学部（同30名）、繊維学部（同20名）、工芸科学研究科（博士前期課程同345名、後期課程同46名）、

専任教員数は298名（2007年1月1日現在）である。

（2）現行制度の概要

① 教員（部局長等を除く）を対象とした評価

実施要領においては、「本学の人材を活かし、優れた人材の育成と確保を推進するとともに、教育研究活動の活性化に資するため」との趣旨が掲げられている。実施のプロセスと運用状況は以下のとおり。

i) 業務計画書の作成

常勤の教員は、当該年度の「業務計画書」（資料1：様式1）を作成し、一次評価者（研究科所属教員は部門長、センター等の教育研究組織等所属教員はセンター等の長）に提出する。

研究科所属教員は、次の標準業務負担割合を考慮の上作成する。

- ・教育関係：30-45%
- ・研究関係：30-45%
- ・社会活動：5-20%
- ・大学の運営への貢献：5-20%

センター等の教育研究組織等所属教員は、センター等の長と業務負担割合について相談の上、作成する。

一次評価者への説明会を毎年実施しており、それらの内容を各教員に伝達している。

計画作成プロセスは各部局に任されているが、組織目標とのリンクを図って欲しいとの説明を、各種会議等の場で行っている。

ii) 業務計画の水準判定

一次評価者は、提出された業務計画書の内容について、必要に応じて当該教員にヒアリングを行い、計画が劣る者や計画に具体性がない者に対し計画の再提出を求めるなどして、業務計画書の適正を図り、業務計画水準判定基準に基づく判定を行って、二次評価者（研究科所属教員は研究科長、センター等の教育研究組織等所属教員は機構長）に提出する。

二次評価者は、業務計画の内容及び一次判定の確認を行った上で、業務計画の水準の判定を行い、学長に提出する。

業務計画水準判定基準は下記のとおりである。

S：高いレベルの業務計画と判定する

A：普通レベルの業務計画と判定する

B：やや劣る業務計画（再提出）

iii) 業務報告及び自己評価

対象教員は、評価対象期間ごとに業務計画達成度（達成に至るプロセスを含む）を「業務報告及び評価書」（資料1：様式2）に記入し、自己評価基準に従って自己評価の上、一次評価者に提出する。自己評価基準は下記のとおりである。

- S：業務計画の120%以上を達成し、かつ顕著な成果があった
- A：業務計画の100%以上を達成し、十分な成果があった
- B：業務計画の100%未満の達成であった
- C：業務計画がほとんどできなかった

評価結果を勤勉手当に反映するため、評価対象期間は、6月支給期については前年12月2日から6月1日まで、12月支給期については6月2日から12月1日までとなっている。

iv) 評価者の評価

一次評価者は、「業務報告及び評価書」及び必要に応じて行われるヒアリングの結果に基づき、評価者評価基準に従って評価の上、二次評価者に提出する。

二次評価者は、必要に応じて一次評価者の意見を聴取し、評価者評価基準に従って評価を決定し、必要な評価調整（評価者の評価記号・順位を変えないこと、評価の甘辛・集中分散を調整）を行って、学長に提出する。

評価者評価基準は下記のとおりである。なお、特に顕著な功績・業績であると認める事項、及び「特に優れていると評価されるべきである」と他の教員から評価があった者のうち、評価理由が評価に値すると部局長等が判断する事項については、それぞれ加点される。評価には達成に至るプロセスも含まれるが、主として達成度によって評価がなされる。また、詳細な評価点数換算基準が定められている。

- S：期待水準を上回り、優れていると認める
- A：期待水準に達しており、良好と認める
- B：期待水準を下回り、改善を要すると認める
- C：期待水準をかなり下回り、大きな改善を要すると認める

v) 成績率等の決定・通知・公開等

学長は、「業務計画書」、「業務報告及び評価書」によるほか、特に貢献した教員を対象としてポイントを加算するなど、全学的見地から分析を行って成績率を決定する。結果は勤勉手当の支給時に各教員に通知されるとともに、成績別支給状況をホームページで公開する。評価結果を踏まえた所見については、学長から会議の場で報告される。教員からの評価結果の開示請求及び意義の申出が認められている。

② 部局長等に対する評価

部局長等に対しては、担当する組織の事業計画に基づく業務報告書を作成させ、学長

及び担当理事が個別に面談の上、その業績を評価する。教員としての評価と、中期目標・中期計画に沿って部局長等としていかに組織運営を行ったかとの視点からの評価とが合わせて実施され、最終評価が決定される。評価対象期間は、一般教員と同様である。

③ 成果

教員から出された報告書が役員等に活用されている。教員がどのような活動を行っているかが把握できるようになったことから、GPの申請時などに学長・理事等からの戦略的な指示を出すことが可能になっている。

(3) 制度の変遷

制度はできるだけシンプルにすべきであるとの教員の要望を踏まるとともに、教員から毎年意見を聴取して、逐次改善を行っている。

導入に当たっては、民間の例（富士通など）も検討したが、成果主義が本意でなく、業務の活性化に繋げることが目的であり、かつ給与制度と関連させることができるのは、勤勉手当や昇級なので、それらと連動させる形で独自に制度設計を行っている。

- ①2004年：教員評価を開始するが、各教員は目標を立てずに業績結果のみ報告し、一次評価者のみが評価を行っていた。
- ②2005年：管理職手当を支給することと連動して、管理職を二次評価者とした。また、評価者との相性や、評価者に見えていない点もあるとの教員の意見を踏まえ、同僚教員からの評価欄を設けた。
- ③2006年：部局長の評価を開始した。
- ④2007年：従来は、目標が達成されたか否かといった実質2段階の評価基準であったが、どの程度の水準で業務が実施されたかが考慮されていないとの意見を踏まえ、複数段階の基準を設定した。

(4) 課題

二次評価者とは別に調整者を独立して設けるべきである、評価基準の中で達成状況を%で表すのが難しいなどの意見がある。

勤勉手当に反映させるため、6ヶ月毎に2回評価を実施しているが、勤勉手当の評価期間と年度計画との乖離があり、両者を統一することが今後の課題となっている。年間のプロセスは次のとおりとなっている。

4月上旬：年度計画書の作成・提出

5月末：前年度達成状況及び計画立案状況の評価

12月末：計画立案状況の評価

3 産業能率大学の事例⁽⁵⁾

(1) 組織の概要

1979年に、日本で初めて経営情報学部をもつ大学として発足した。創立者である上野陽一が普及に努めたマネジメントの思想と理念について、理論・基礎研究の成果を社会に還元しビジネスの場での実践・応用を教育・指導することをねらいとしている。

2006年5月1日現在の学部・研究科の構成は、経営情報学部（入学定員815名（うち通信教育課程500名）、経営学部（同265名）、経営情報学研究科（修士課程同50名）、専任教員数は67名である。

18才人口の減少などの厳しい環境の中で、生き残りのための特色と魅力づくりのために、2001年に「長期経営ビジョン」が策定された。その中では、当大学が「教育中心型大学」であるとの立場を明確に打ち出すとともに、就業規則に基づく「教育職規程」に規定する教員の職務として「学生の教育・指導、教育研究、学内業務は、研究活動に優先する」と明示するなど、全学の方針に対する教員の理解の徹底を図っている。

(2) 現行制度の概要

教員を対象とした評価制度は、昇給評価とMBOを取り入れた賞与評価とからなる。

賞与評価における流れは下記のとおりである。

i) 各教員による目標記述書の作成（年度初め）→ii) 学部長または学科主任との面談による目標の調整と確定→iii) 半期毎に、面談により目標の達成状況を学部長または学科主任に報告→iv) 各教員による自己評価（年度末）→v) 評価者による評価とフィードバック（学科主任に意見を聞いた上で一次評価者である学部長が評価、二次評価者である担当理事がコメントを加え、評定会議で最終決定）

現行制度における特徴的な点は以下のとおり。

① 組織への貢献を重視した評価項目の設定

評価においては、各教員が期首に設定した目標の、期末における達成度だけを見るのではなく、設定した目標をベースにしながら、その取り組みの事実及び生み出した成果の事実が、どの程度組織に貢献したのかとの視点を重視している。評価項目は下記のとおり

○賞与評価：「組織貢献につながる成果」を軸とする。評価の大項目は以下の5項目。

1. 教育職業務の履行状況、2. 本学の経営方針・教育方針についての理解度及び遵守度、3. 本学に対する著しい貢献又は学生からのクレームなどの特記事項 4. 上長方針及び指示事項の理解度及び遵守度 5. 目標管理制度に基づく期首に設定した目標の達成度の評価

○昇給評価：「組織貢献につながる行動」を軸とする。評価の大項目は以下の2項目。

1. 教育職としての行動、2. 組織人・職業人としての行動

② 組織ニーズに関連した目標項目の設定と記入マニュアルの作成

目標設定の項目は下記の5つに区分されている。1. 大学の基本方針（大学改革施策、カリキュラム改変、就職指導強化など）への協力、2. 担当する授業科目の教育効果の向上または教育方法・教材開発等の教育研究、3. 学内業務活動（教学運営や委員会活動、学生募集支援活動など）、4. 学生に対する学習指導、生活指導または学生の課外活動支援、5. 学会誌等への論文発表などアウトプットを伴う研究・調査活動。4. と5. はオプション項目として各教員の判断により記入する。その他に、学長の年度方針に関連して、教員の組織貢献度を直接的に測る目標を全教員に指定している。

目標設定においては、目標、目標達成のための活動、目標達成により得られる成果について、具体的かつできるだけ定量的な記述がなされるよう、記入マニュアルを教員向けに作成し、配布している。

③ 目標達成段階を評価する基準の設定

客観的な評価が行えるようにするため、目標設定の段階で、3を標準とした1から5までの5段階で目標の達成度を評価する基準を、各教員に設定させている（資料2）⁽⁶⁾。

④ 期中の面談に基づく進捗管理

目標設定と評価のプロセスを明確化するとともに、期中の進捗管理の実施を徹底している。学部長もしくは学科主任と各教員とが、面談を通して、目標内容の確認・修正と進捗状況の確認を行うことにより、大学としての目標や方向性と各教員の目標や行動の軸とがずれないようにしている。

⑤ 教員人事評価と昇給・賞与との連動

5段階の評価に賞与支給率、昇給倍率を対応させている。

(3) 制度の変遷

① 1996～97年度

教員資格審査基準に「教育業績・貢献」を盛り込むとともに、賞与評価や昇給評価において「自己申告・考査票」を用い、教員各自の自己申告結果に基づいて、学部長（担当理事）が評価を行っていた。新しい評価制度を定着させることを優先させるため、厳しい評価や指導を控えており、教員の自己評価結果と評価者である学部長との所見が極端に異なる場合についてのみ、当該教員に対してフィードバックを行っていた。

② 1998～2001年度

職員の間で実施していた「目標設定と達成度による評価」制度（MBO）を導入し、評価結果に基づいて各教員の昇給・賞与評価を行った。

昇給については、Ⅰ．教育活動、Ⅱ．研究活動、Ⅲ．学内業務、Ⅳ．社会活動、に関する目標の達成度を評価する形としたが、研究活動の質については、簡単に差をつけることができないとの教学側の意見により、教員の自己評価の結果を尊重して決定するスタイルをとっていた。賞与評価では、教育活動と学内業務を重点的に評価していたため、昇給評価では、研究活動と社会貢献活動を重視した評価が行われがちになり、結果として昇給評価にほとんど差がつかなかった。また、大学のめざす方向性とそのための施策の明示が不明確であり、目標の具体的な設定や評価基準を教員の自主性に任せていたため、研究活動に関する目標ばかりを記載したり、学長の言う大学としての目標や方針とは関係なしに自己実現的な目標を定める教員が多く、第三者が客観的に評価することが困難な基準が設定される例も散見された。さらに、よほど極端なケースでない限り、マイナスの評価（平均以下の評価）をしていなかったことから、標準であると正当に評価された教員の、評価結果に対する納得感が得られていなかった。

目標達成段階については、一つの達成基準だけを掲げていたため、具体的に目標達成のためにどのような行動をし、それがどのような成果となって現れたのかが明確にならず、最後の評価の段階においても、曖昧な材料によって評価される状況が懸念された。

③ 2002年度以降

制度の検討主体が評価を受ける側と同じ教員（学部長）であったことから、評価者の運用上の自由裁量の余地を大幅に残す制度設計がなされていた点を反省し、現場の意見を聴取しながら、大学担当理事である副理事長、役員室スタッフ、人事部スタッフを中心とするトップダウンによって制度の検討を行い、現行制度として実施している。

(4) 課題

設定した目標の難易度・重要度の教員間格差が課題となっている。また制度の成否が、学部長、学科主任といった教学管理職のコミットメントと能力に依存している。

4 産業技術総合研究所の事例⁷⁾

(1) 組織の概要

1882年の地質調査所設立に端を発し、工業技術庁の工業技術院への改編（1952年）等を経て、2001年に、日本最大級の研究組織として、現在の独立行政法人産業技術総合研究所が発足した。ナノテクやバイオ関連・IT 関連など、先端的な研究を行うことによって国際社会で勝負できる産業技術を育成する、エネルギーや環境関連など、日本の長期的な政策を推し進める上で必要な研究を行って日本全体の産業活性化につなげていく、基盤的な研究を押し進めることによって高い技術的裏付けを獲得し、自立した産業立国を目指す、といった使命を掲げ、産業技術の広い分野におけるさまざまな技術開発を総合的に行っている。

研究組織としては、28の研究センター、21の研究部門、7つの研究ラボのほか、3つの研

研究コア、2つの総合センターを持つ。研究センターは重要課題解決に向けた短期集中的研究展開（最長7年）が行われ、研究資源の優先投入及びトップダウン型のマネジメントが行われる。研究部門では、一定の継続性を持った研究展開とシーズ発掘が行われ、ボトムアップ型テーマ提言と長のリーダーシップによるマネジメントが行われる。研究ラボは、異分野融合の促進や行政ニーズへの機動的対応、新しい研究センター・部門の立ち上げに向けた研究が行われる。研究コア・総合センターは、複数ユニットから構成される領域を組織として定義し、代表性を付与したものである。常勤の研究職員は2487名である（2007年4月1日現在）。

（2）現行制度の概要

「評価プロセスを通じて、職員の意欲向上、職員間の意思疎通及び課題の認識を図り、組織全体のパフォーマンスを向上させること」を目的とし、常勤職員を対象として実施している。

毎年度行う短期評価と、一定の評価対象期間を経て行う長期評価がある。長期評価は、各級で定めた経験年数を満たした職員に対して義務づけている（評価期間は級によって3～7年）。短期評価は業績手当（勤勉手当）に反映され、長期評価は昇格、昇給、キャリアパス形成に反映される。

① 短期評価の実施プロセスと運用状況

i) 年間計画の設定：4月

ユニット長（センター長、部門長等）は、ユニットのポリシーステートメント・運営方針を作成し、理事長の承認を得るとともに、ユニットの評価方針とともに公開する。ユニットの下位に位置するグループの長等は、グループ等の年間業務計画書を作成する。被評価者である研究職員は、グループ長等（一次評価者）と面談の上、組織目的を反映して「年間研究・業務計画書」を作成し、一次評価者に提出する。一次評価者と二次評価者（ユニット長）との協議を経て、計画書が承認される。

ii) 研究・業務の実施：期中

年間研究・業務計画の追加・変更を行うことができる。

iii) 評価：翌年2～4月

被評価者は、自己評価票、業績リスト等を作成し、一次評価者との評価面談を行う。一次評価者には、評価面談を通じて、被評価者のパフォーマンス向上を支援する役割が期待されている。一次評価者と二次評価者との協議に基づき、考課表の作成がなされ、その後に査定が実施される。二次評価者から被評価者に対して、評価点や改善点、結果が開示される。

評価軸は、①研究・業務実績（組織のミッション以外の研究を含む）、②産総研内部への貢献、③外部への貢献の3点であるが、各項目のウエイトはユニットに任されている。傾向としては、社会的にインパクトが強い研究の成果に重点が置かれている。評価は、目標の難易度や努力を考慮し、年間計画の達成度を実績で判断した絶対評価が行われている。以下の4段階で評価され、目標を100%達成した場合は評価 B を基本とする。

A：極めて満足なレベル

B：満足なレベル

C：目的に達しておらず、今後の向上が望まれるレベル

D：不満足なレベル

iv) 不服申立と評価の確定：4・5月

被評価者が評価結果に不服がある場合には、担当理事に不服申立をすることができ、最終的な査定の結果は能力開発部門に報告されて評価結果が集約され、査定率が確定する。ただしユニット内で財源が閉じていることから、同じ評価結果でも査定率がユニットによって異なっている。

v) 業績手当等に対する評価の反映：翌年6・12月

② 長期評価のプロセス及び運用状況

i) 一次評価（ユニット内の順位付け）：4～5月

被評価者は、自己評価・アピール票、業績リスト等を作成し、ユニット長（一次評価者）に提出する。ユニット長は、グループ長等の意見を聴取し、総括評価表（評価・順位）を作成する。

評価は、職域（職務と方法）と俸給表の級ごとに設定された職務遂行能力を基準にした絶対評価が基本となっており、職務遂行への努力やプロセスではなく結果のみで評価される。昇格の要求水準を「長期評価における評価の視点」として詳細に定め、職員に通知することにより、産総研のミッションのために能力を発揮して欲しいとのメッセージを発出している。①研究・業務実績、②産総研内部への貢献、③外部への貢献といった3点の評価軸で総合的に評価され、個人の業績の種類によってウエイトは変化する。

ii) 二次評価（昇格・昇給審査）：6～9月

人事評価委員会（二次評価者）の二次評価が行われた後、評価結果の通知文が作成される。

iii) 評価の発令：10月

評価を理事長が承認し、決定の後、被評価者に対し、昇格・昇給の発令が行われる。被評価者が評価結果に不服がある場合には、担当理事に不服申立をすることができる。

③ 成果

短期評価の結果はユニット長におけるユニットの運営に役立てられる。個人の能力を重視する分野、チームワークが重視される分野など、研究分野によって、研究の方法が異なることから、MBOの実施についても、これを一律に指示することが困難であり、多くがユニット長に任せられている。評価の実施方法として全組織レベルで定めているのも、評価の4段階のみである。

短期評価については毎年アンケートが実施され、把握された現状認識を踏まえて、評価者のマネジメント能力向上のための研修が実施されている。新任管理者研修は、毎年度、当該年度の管理職新任者に対して3日間実施され、内部講師により、評価の考え方・理念、評価制度、アンケート結果、評価結果・分布、不服申立の内容の紹介などが取り上げられる。外部講師によるコーチング研修も実施されており、良好な人間関係を保つうえで、研究者にとって必要な内容であるとの評判が高い。

短期評価に関する18年度アンケートによれば、評価がコミュニケーションを促進する手段として定着しており、自己の課題が認識できるようになったとの意見が多い、評価結果に納得している職員は約3分の2であるが、多数が業績手当の査定を意欲向上に役立てるまでには至っていない。

(3) 制度の変遷

長期評価は法人化前より実施しているが、短期評価は、富士通の制度を見習って法人化後に導入した。評価の考え方は、中期計画期間1期目と2期目で変更していないが、2期目では、業績手当の原資の配分割合のうち、ユニット長裁量分の割合を増加させた。

(4) 課題

短期評価については、チームでの研究を志向させているが、個人主義になる傾向が垣間見られる。チームでの貢献を評価するという指標を提示しているが、評価されないような細々した雑用をやりがらない、毎年何等かの成果を出さないといけないという気持ちが働いて、プロジェクトのテーマを小分けにし、各々が細かい成果を出すような仕組みにしてテーマを取り合う、などの傾向が見られ、グループで研究する雰囲気や醸成しようとする制度であるにも関わらず、逆に機能することがある。評価制度があるからそうなるのか、今の若い人たちの意識が全体としてそうなっているからなのか、理由については不明である。

様々な意識の人がいる中で一つの制度を実施するには、今後も試行錯誤が続くものと思わ

れる。

5 国立環境研究所の事例⁽⁶⁾

(1) 組織の概要

1974年に前身の国立公害研究所が発足の後、1990年に国立環境研究所として設置される。以来、環境行政の科学的・技術的基盤を支え、幅広い環境研究に学際的かつ総合的に取り組んできた。環境問題に総合的に取り組む体制をとっており、理学・工学・農学・医学・薬学・水産学から法学・経済学にいたる多様な分野の専門家が、協力して研究を進めている。

2007年4月現在の研究体制としては、地球環境研究センター等の3センター、アジア自然共生研究グループ、社会環境システム研究領域等の6基盤研究領域、環境研究基盤技術ラボラトリーといったユニットが整備されている。研究部門の職員数は194名である。

(2) 現行制度の概要

常勤の研究職を対象として実施している。個人業績評価のプロセスと運用状況は以下のとおり。なお、研究ユニットの研究実施状況については、毎年4月に外部の専門家からなる外部研究評価委員会が、年度計画の達成度、研究の質の高さ等の観点から評価を行い、環境省独立行政法人評価委員会に評価結果を報告することになっている。

i) ユニット目標・年度計画設定

- ・中期計画・研究計画、ユニットのミッションに基づき、1年間のユニット実績を振り返り、次年度のユニット目標、年度計画・役割分担について、ユニット内で議論を行う：2月中～3月下旬
- ・ユニット長に対する理事長面談により、旧年度のユニットの実績の総括、ユニット長のポリシー・ステートメント（ユニットの新年度目標、ユニット長の目標設定）を行う：3月末～4月初め
- ・ユニット目標・年度計画を確定し、ユニット内の役割分担を確認する

ii) ユニット構成員による旧年度の自己評価と新年度の目標設定

- ・各ユニット構成員は、旧年度設定目標について自己評価を行い、併せて新年度の目標案を設定する：4月上旬
- ・面接委員（1名から数名）が新旧の「職務目標面接カード」を基に職務面接を実施し、旧年度の業績の評価、新年度目標の指導を行い、ユニット長に報告する：4月中～5月中旬

「職務目標面接カード（研究者の場合）」（資料3）には、研究業務と企画・支援・対外活動等の業務ごとに、下記の事項を記載する。○今年度の方針 ○職務内容

と目標（年度当初に設定するもの及び目標設定以降に発生した業務・課題へ対応するもの）○中期的方針 ○中期（５年程度）の個人的職務目標

各々について記載例が示されているが、目標値を数値目標にすることまでは求めている。また、個人の能力・勤務態度等いわゆるコンピテンシーに関わる項目はない。

職務業績評価においては、本人が目標ごとに達成度、困難度、重要度の自己評価を行い、面接委員はそれらについて見解を述べ、面接委員としての評価をユニット長に報告する。

面接委員の報告を基に、ユニット長により個人の業績に対して総合評価がなされる。総合評価は個人の能力・勤務態度面についても考慮されたものとされている。研究者に対しては、目標設定及び評価においては、研究業務に加え、企画・支援・対外活動等についても配慮される。

iii) ユニット長に対する理事長面談

ユニット長に対する理事長面談の場で、ユニット構成員の業績評価（総合評価（絶対評価）、ボーナス査定、昇給査定）が報告され、必要に応じて助言及び二次評価がなされる。併せて、ユニット長自身の評価、ユニット構成員の新年度設定目標の最終確認が行われる：５月下旬

iv) 評価の決定等

ユニット長からユニット構成員へ評価結果の説明がなされる。評価結果に不服がある場合には、理事長による不服面談が行われ、評価が確定される：６月上旬。結果は、６月のボーナス、及び４月に遡っての査定昇給に反映される。

(3) 制度の変遷

①中期目標期間１期目（～2005年度）

理事長からの指示で制度が導入されたが、ユニットの運営がユニット長に任されていたにも関わらず、その運営状況について、理事長が情報を得る機会が年１回しかなく、ユニット内の問題が見えにくいという課題があった。設定される目標も自身の研究進捗に関わるものが大半であり、組織目標との結びつきが弱かった。非公務員型への移行が検討される中、組織として自律するためには、研究所の使命が各ユニットのミッション等に反映されるべきとの考え方に至った。

②中期計画２期目（2006年度～）

職務目標面接カードにおいて、目標毎に、達成度の他に、エフォート率、困難度・重要度を新たに記載することとなった。さらに、2007年度よりユニットのミッション設定を明確化して、新たにユニット長が理事長にポリシー・ステートメントを行う場を追加

した。ポリシー・ステートメント制度の定着にはしばらく時間がかかると思われる。

(4) 課題

理事長は、ユニット評価の導入を視野に入れており、ユニットに組織のミッションを意識させる方向にある。しかし、環境研究は目標達成までの道のりが遠く、特に基盤研究領域はユニットのミッション自体を立案しにくいことから、ユニット評価については今後もしばらく試行錯誤が続くと思われる。また、研究者は俸給表と職階が連動しておらず、現状肯定型指向に陥りやすい側面があり、挑戦的精神を高揚するために、コンピテンシー指標の導入など、何等かの措置が必要かもしれない。ただし、職員を評価漬けで消耗させるようなことはあってはならず、ユニット評価にしても個人業績評価にしても目標設定が最も大事であることを常に喚起している。

6 分析の視点に基づく考察

以下では、第1節で提示した分析の視点に基づいて、各事例を比較・検討する。

(1) MBO 導入のねらい・仕組みと組織特性との関係

以下では、奥野の分類に照らし、各組織が適合的と考えて実施している MBO のタイプについて考察する。

1) 独立行政法人の事例

産業技術総合研究所においては、先端的な研究や、日本における長期的な政策を進めていく上での研究等がめざされていた。その意味では、明確な目標を設定することが困難な職務であると考えられ、奥野の言う職務 B に位置づけられるが、ユニットによる話し合いの機会までは仕組みとして義務づけられていなかった。しかし、制度の目的に、職員間の意思疎通及び課題の認識が位置づけられており、これらの成果が職員にも認識されている点、コーチング研修やユニット長の裁量による業績手当の割合の増加が実施されている点を考えると、同研究所では、仕組みによる義務づけこそ行われていないものの、MBO 実施の過程で、研究組織におけるマネジメント機能が発揮されることが期待されており、その意味では、「相互調整のための MBO」が機能していることが予想される。なお、同研究所で、MBO 実施の仕組みを詳細に定めず、多くをユニット長に委ねている理由として、研究分野によって、研究の方法が異なることから、MBO の実施についても、これを一律に指示することが困難である点が挙げられていた。この点を考えると、同研究所の MBO に見られる「総合調整」の要素は、研究者のプロフェッショナルとしての特性を考慮したものとも見ることが可能であろう。一方、MBO の実施自体は、人事評価を目的としており、目標の難易度の考慮、

期中での目標変更のルールといった客観的評価のための制度、評価結果のフィードバックのルール、評価者の訓練といった評価の納得度を高める施策がそれぞれ見られるといった点で、人事評価を目的とする「交渉の仕組みとしての MBO」が備えるべき要素をも持ち合わせている。以上から、同研究所における MBO のタイプを、「人事評価・総合調整」タイプと命名する。制度の変遷を見ると、実施の過程で、処遇を評価するユニット長の裁量を広げる施策が加わっており、人事評価の際に総合調整を重視する方向で、制度が移行している様子がうかがえた。

国立環境研究所では、環境研究は目標達成までの道のりが遠く、ユニットの目標自体が立てずらいとの担当者の意見が聞かれた。また、ユニット目標・年度計画・役割分担等についての、ユニット内での議論の義務づけといった、メンバー全員での話し合いの機会の確保が仕組みとして整えられていた。以上から、同研究所では、あらかじめ明確な目標を設定することが困難な職務 B に対して適用される、「相互調整のための MBO」が実施されているものと思われる。その一方で、MBO の実施自体は、人事評価を目的としており、目標の難易度の考慮、期中での目標変更のルールといった客観的評価のための制度、評価結果のフィードバックのルールといった評価の納得度を高める施策が、それぞれ実施されているといった点で、「交渉の仕組みとしての MBO」が備えるべき要素も持ち合わせている。

さらに、職員の定める目標に個人の人生目標を位置づけているほか、5年程度のスパンの中での職務の方針と個人的職務目標を設定させている点が特徴的であり、中長期的視野に立った個人のキャリア設計の中で、現在の職務目標を設定させる意図が見受けられた。先に紹介した太田は、自己の持つ専門的知識・技術をよりどころとして専門化された業務に携わるプロフェッショナルが働く組織は、個人の目的やプロフェッショナルに課された社会的役割・使命とは必ずしも一致しない目的・論理で動いていることから、プロフェッショナルに対しては、個人の目的を組織の目的と一致させるといった、個人と組織との「直接的統合モデル」ではなく、個人の「仕事」の成果を組織の成果と結びつけ、それによって組織の目的と個人の目的を同時に達成しようとする統合の理念に基づく「間接的統合モデル」を提唱している⁽⁹⁾。組織のミッションを意識しながら、プロフェッショナルとしての仕事に関するキャリア設計の中で個人の目標を設定させるという考え方は、太田の言う「間接的統合モデル」に近いように思われ、この方式を本稿では「間接的目標連鎖」と命名する。

以上のように、国立環境研究所においては、人事評価を目的とする「交渉の仕組み」及び「総合調整」といった2つのタイプの構成要素のみならず、プロフェッショナルとしての仕事を重視している点が見られることから、同研究所における MBO のタイプを、「プロフェッショナル型人事評価・総合調整」タイプと命名する。このように、同研究所の MBO には3つの異なるタイプの要素が含まれているが、制度の変遷を見ると、プロフェッショナルの重視から総合調整タイプへと移行している様子がうかが

えた。また制度の実施に伴って、目標の達成度・困難度等を考慮するなど、人事評価において個人の成果を客観的に評価する方向が強まっていることを確認することができた。

2) 大学の事例

教育の職務に焦点を当てて MBO を実施していた産業能率大学については、組織ニーズに関連した目標項目が設定されるとともに、学長の年度方針に関連した目標を全教員に指定しており、組織目標と関連した明確な目標を自己設定することが求められていることから、自己統制の範囲が中程度である C の職務が対象となっていると言っただろう。当該大学では、人事評価が実施の目的となっており、目標が上位目標からブレークダウンされたものであると同時に、担当者が目標を自己設定することが課されていた。また仕組みとしては、個人評価を客観的に評価するための制度や、評価の納得度を高めるための施策が、それぞれ実施されていたことから、奥野の言う人事評価を目的とする「交渉の仕組みとしての MBO」が実施されているものと思われる。以上から、同大学における MBO のタイプを、「人事評価」タイプと命名する。制度の変遷を見ると、評価者の自由裁量の余地を廃した制度の設計や、目標達成段階を評価する基準の設定など、人事評価において個人の成果を客観的に評価する方向が強まっていることを確認することができた。

京都工芸繊維大学においては、全ての職務を対象として MBO を実施しているが、同大学のミッションにある「普遍性のある科学技術の創生」を研究の職務において果たす場合には、係る職務は、あらかじめ明確な目標を設定することが困難な職務であるとみなすことができ、その意味ではタイプ B の特質を持つ職務が含まれている。当該大学では、人事評価を目的として MBO を実施し、部局長を通じて、個人目標の設定時に組織目標とのリンクが求められていた。また仕組みとしては、目標の難易度付けといった個人の成果を客観的に評価するための制度、評価結果のフィードバックのルール、目標達成度と処遇との関係のルールといった、評価の納得度を高める施策が、それぞれ実施されていたことから、奥野の言う人事評価を目的とする「交渉の仕組みとしての MBO」が実施されているように思われる。

特徴的なのは、仕組み自体をシンプルに設計するという考え方である。教員から毎年意見を聴取して、教員の要望を取り入れた仕組みの改善を逐次行くとともに、教員からの要望に基づいて同僚教員からの評価欄を設けるなど、教員から納得が得られるような制度設計が行われていた。この点は、産業能率大学において、組織ミッションへの貢献に対する成果を誘発するため、トップダウンで制度を設計し、制度を運用する教員の自由裁量の余地を廃した仕組みを採用している点と、極めて対照的であった。両者の仕組みの違いには、業務を活性化させるために有効と考えるマネジメント・スタイルがいかなるものであるのかという点についての、考え方の違いが反映している

ように思われる。また、産業能率大学と異なり、京都工芸繊維大学では、教育のみならず、研究も含めた広範な職務が MBO の対象とされていたことから、MBO を適用する際には、MBO の制度そのものを教員に納得してもらう必要があったことが考えられる。同大学では、MBO の仕組みの改善に対しても大学教員の関与を認めており、その意味では、プロフェッショナルとしての大学教員の特性を配慮して、仕組みの設計がなされていたと見ることもでき、このような点にも、業務を活性化させるために有効であると組織が考えているマネジメント・スタイルが反映されているように思われる。

以上から、同大学における MBO のタイプを「プロフェッショナル型人事評価」タイプと命名する。制度の変遷を見ると、複数段階の評価基準設定、二次評価者の設定など、人事評価における個人の成果の客観的な評価や、評価の納得度向上がめざされている傾向が看取された。

なお、両大学の MBO に、独立行政法人に見られるような「相互調整」の要素が見受けられない理由としては、これらの組織が、組織構成員の協働による業務遂行を前提としていないことが考えられる。

以上の結果をまとめたのが表 2 である。

表 2 大学及び独立行政法人に見られる MBO のタイプ (筆者作成)

		京都工芸繊維大学	産業能率大学	産業技術総合研究所	環境研究所
対象職種		教育・研究 社会活動 大学の運営への貢献	主に教育	研究・業務 体内貢献 対外貢献	研究 企画・支援・対外活動
職務特質		結果と手段不明確 な職務を含む	結果と手段 中程度に明確	結果と手段不明確 な職務が主体	結果と手段不明確 な職務が主体
タイプ別要素	交渉	○	○	○	○
	の仕	○	○	○	○
	組み	○	○	○	○
	総合				○
	調整			○	
	プロフェッショナル観	○			○
タイプ名		プロフェッショナル型人事評価	人事評価	人事評価・総合調整	プロフェッショナル型人事評価・総合調整

○は実施が確認されたねらい・仕組み

（２）役割コンフリクトの回避

今回の事例では、いずれの組織においても、教員・職員における役割コンフリクトの調整・回避策が実施されているように思われた。

「教育中心型大学」という組織のミッションを明確に打ち出している産業能率大学においては、教育以外の目標をオプション項目とし、各教員の判断により設定することができるようにすることによって、組織目標以外の目標に対しても教員がコミットする余地を残していた。京都工芸繊維大学では、同僚評価の欄を設けることによって、上司からの一元的な評価に縛られるのではなく、同じ分野でのプロフェッショナルとしての位置にある同僚からの評価の余地を与えることで、コンフリクトを調整・回避することが可能となっているように思われた。

産業技術総合研究所においては、組織のミッションからはずれる研究を認めているほか、ユニット長に運営を委ね、専門分野の特性に応じたマネジメントやコーチングの技能が発揮される中で、係るコンフリクトの調整・回避が行われていることが予想された。国立環境研究所では、個人の人生目標や中長期的な視野に立った職務目標を視野に入れた「間接的目標連鎖」によってプロフェッショナルコミットメントを許容するとともに、ユニット内での協議を通じて、組織コミットメントとの間のコンフリクトの調整・回避を図ることが可能となっているように思われた。以上のように、両独立法人においては、組織内での議論⁽¹⁰⁾やコーチングを中心とする、組織の長によるマネジメントが、コンフリクト回避の機能として期待されている点が共通しているように思われた。

なお、今回分析対象とした独立行政法人及び国立大学においては、いずれも、個人を対象とする評価の制度と中期目標・計画の評価制度とが連動していなかった。個人の評価結果は、勤勉手当の支給や昇給・昇格に反映することとされていたが、それらの実施を決定するタイミングが、中期目標・計画の評価のタイミングと連動していないことが、その理由として考えられる。しかしながら、これらの組織では、ユニット長・部局長等に対して、組織目標と関係づけた個人目標を各教員等に設定させることが、事実上求められており、両制度の連動ではなく、組織の長によるマネジメントによって、組織目標と個人目標の連鎖を確保することを期待する傾向が見受けられた。本稿ではこのような傾向を「目標の緩やかな連鎖」と命名する。

（３）モラルハザード防止と職務の活性化

今回の事例では、いずれの組織においても、モラルハザード防止策が講じられているように思われた。

第一に、個人の成果を客観的に評価する方法が採用されていた。具体的には、いずれの組織においても、期首に定めた目標を達成したか否かといった一元的な指標で評価を行うのではなく、目標の達成度、困難度、重要度などを考慮して評価を実施していた。同様の趣旨で、特に顕著な業績には加点する（京都工芸繊維大学）、社会的にインパクトが強い研究成果に

重点を置いている（産業技術総合研究所）といった例も見られた。また、目標設定段階から、目標達成段階を評価する基準を設定させる（産業能率大学）、目標設定時に設定された目標の水準がどの程度かを評価者が判定する（京都工芸繊維大学、当該大学では業務計画と呼称している）といった仕組みが見られた。第二に挙げられるのは、目標達成度と処遇との関係についてであり、組織貢献につながる「行動」を評価するなど、期首に定めた目標達成だけで処遇を評価しない例が見られた（産業能率大学）。第三に、高い成果が挙げられた場合に、それに見合った処遇を行うことが重要であるとの見解が示されていた（産業能率大学）⁽¹¹⁾。

以上のように、MBO によってもたらされることが予想されるモラルハザードを防止して職務を活性化するためには、人事評価において、個人の成果を客観的に評価する方法を採用する一方で、MBO に限らない多面的な人事評価制度や成果に見合った処遇の実施が有効と考えられる。

7 大学教員に対して適切的な MBO の検討—まとめに代えて—

これまでの考察によって明らかとなった点を整理しよう。組織コミットメントとプロフェッショナルコミットメントとの間の役割コンフリクトの回避策は、いずれの組織においても行われており、中でも、組織内での議論やコーチングを中心とする、組織の長によるマネジメントへの期待が、複数の組織において見られた。また、目標設定の方法として、組織の長によるマネジメントによって、組織目標と個人目標の連鎖を確保することを期待するといった「目標の緩やかな連鎖」、個人のキャリア設計の中で個人の職務目標を設定させるといった「間接的目標連鎖」を、それぞれ看取することができた。MBO によってもたらされることが予想されるモラルハザードを防止して、職務を活性化するための方策についても、全ての組織において実施が認められ、特に人事評価において、個人の成果を客観的に評価する方向に制度が移行される傾向が認められる一方で、MBO に限らない多面的な人事評価制度の実施や成果に見合った処遇の実施が有効との見解が見られた。

MBO のタイプについては、大学において、教育の職務を対象として実施している「人事評価」タイプと、教員の全ての職務を対象として実施している「プロフェッショナル型人事評価」タイプが、独立行政法人においては「人事評価・総合調整」タイプと「プロフェッショナル型人事評価・総合調整」タイプが、それぞれ見られた。このうち、「人事評価・総合調整」タイプにおける「総合調整」には、研究者のプロフェッショナルとしての特性を考慮したマネジメント機能の充実が期待されていた。以上のことから、奥野が提示したタイプとしては、本稿で「人事評価」タイプと命名した「交渉の仕組みとしての MBO」が、教育の職務を対象とした事例において確認された一方で、研究の職務を対象に含めた事例においては、「人事評価」に加えて、奥野には見られなかった、プロフェッショナルとしての特性に配慮する要素を、いずれの事例においても確認することができた⁽¹²⁾。

また、MBO のタイプの違いに影響を与える要因としては、第一に、業務を活性化させる

ために有効と考えるマネジメント・スタイルについての違い、第二に、組織構成員の協働による業務遂行を前提としているか否かの違いが、それぞれ挙げられた。このうち後者は、組織が有効と考える業務遂行のスタイルの違いに基づくものであるとの見方が可能であり、その意味では、MBO のタイプの違いに影響を与える要因としては、第一の点のみに集約することが可能と思われる。以上のように、本研究の結果から、組織が有効と考えるマネジメント・スタイルと MBO のタイプとの間で、一定の適合関係が存在していることが予想された。

奥野によれば、MBO の3つのタイプのうち、設定された個人目標を個人の評価基準として用いることが有効なのは、結果と手段が中程度に明確な職務のみであるとされていたが、事例では、結果と手段が不明確と思われる研究の職務に対しても、設定された個人目標を個人の評価基準として用いる「人事評価」が行われていた。そのような場合に MBO の効果が発揮されるのかという点については疑問が残るが、少なくともこれらの組織においては、教員・職員のプロフェッショナルとしての特性への配慮や、組織の長によるマネジメントによって、教員・職員の組織コミットメントとプロフェッショナルコミットメントとの間の役割コンフリクトを回避して、MBO を有効に機能させようとしている意図が伺えた。

以上をもとに、大学教員の職務に適合的と考えられる MBO について整理し、まとめとする。制度設計については二つの考え方があるように思われる。第一に挙げられるのは、大学教員の職務が、教育、研究、社会貢献、学内業務と多様であることから、MBO のコンティンジェンシー・アプローチに従って、特質が異なる職務ごとに、異なるタイプの MBO を実施するという考え方である。例えば、教育の職務など、結果と手段が中程度に明確な職務に対しては、「人事評価」タイプを実施し、研究の職務に対しては教員のプロフェッショナルとしての特性に配慮したタイプの MBO を実施することが考えられる。中でも、大学教員が実施する研究の職務においては、その遂行に際して何等かの指示を受けることなく、遂行自体が各々の教員の自主性に任されている場合が少なくない。このような職務は、職務の自己統制の範囲が大きいものの、組織レベルでの目標設定自体が行われない職務であることから、奥野のモデルが示すタイプ B と異なる職務のタイプであると捉えることができる。このような職務が遂行される大学教員にあっては、個人のキャリア設計の中で個人の職務目標を設定させるといった「間接的目標連鎖」のシステムが、有効に機能するものと予想される。

第二には、職務ごとに異なるタイプの MBO を実施することが煩瑣になる点を考慮するとともに、MBO の導入そのものへの教員の納得度を高めるために、制度をシンプルに設計するといった考え方がある。その場合には、対象とする職務に関わらず、大学教員のプロフェッショナルとしての特性に配慮したタイプを実施することが考えられる。

また、MBO の実施によって、大学教員に特有の役割コンフリクトが発生することが予想されることから、組織構成員の協働による業務の遂行が前提とされているか否かに関わらず、MBO の運営において、組織の長がマネジメント能力を発揮し、このようなコンフリクトを調整・回避することが不可欠と考えられる。「人事評価」タイプが実施されていた産業能率大学においても、制度の成否が、学部長、学科主任といった教学管理職のコミットメントと

能力に依存していた点を考えると、組織単位でのマネジメント機能を発揮するための仕組みが備えられていることは、MBO のタイプに関わらず、MBO のねらいどおりの効果が発揮されるための必要条件であると言ってよいだろう。MBO が有効に機能するために、これらをいかに発揮していくかが、その際の課題となる。

以下では、今後の研究上の課題を述べて締めくくる。先に述べたように、事例では、結果と手段が不明確と思われる研究の職務に対しても、設定された個人目標が個人の評価基準として用いられていたが、そのような場合に、ねらいとする MBO の効果が発揮されていたのかという点については、本研究で明らかにすることができなかった。また、前章では、大学教員を対象とした MBO の有効性が、研究成果に対する正当な評価と処遇、リーダーによるマネジメント、目標設定の仕方によって左右されることを示唆した。これらの視点を踏まえて、MBO の効果を検証するためには、組織構成員を対象とした調査を実施することが不可欠であり、本稿でのケーススタディを下に、仮説として示された点を含めて検証することが、今後の課題である。

謝辞：本研究に当たり、ヒアリングにご協力いただいた皆様に心より感謝申し上げます。

【註】

- (1) 奥野 (2004) では、「目標管理」の用語を用いているが、以下本稿では MBO の略語を用いて奥野の研究成果を紹介する。
- (2) 奥野 (2004) は、以下の手続きを備えているものを MBO と捉えている (25頁)。
 - ① 全社目標から個人目標までの目標の連鎖体型が成り立っている。あるいは意識されている。
 - ② 上司と部下が話し合い、双方が包囲する目標を設定する。
 - ③ 目標は明確であり、時限的であり、目標管理シートなどに記述される。
 - ④ 上司は部下の援助者、相談者である。特に目標の実行期間中には上司は部下を放任するのではなく支援する。
 - ⑤ 一定の期間ごとに上司と部下の面談を行い、その期の目標の達成度を評価する。
- (3) 太田は、「目標管理」の用語を用いているが、以下本稿では MBO の略語を用いて太田の研究成果を紹介する。
- (4) 2007年12月10日に同大学の人事労務室長に対するヒアリングを行った。組織の概要については同大学の WEB ページ <http://www.kit.ac.jp/> を参考にした (2008年1月16日閲覧)。
- (5) 本節の内容は、以下の内容を要約して記述した。上野俊一「教育実績を含む教員評価と賞与・昇給システム」『教員評価制度の導入と大学の活性化』(高等教育情報センター、2003年)、上野俊一「産業能率大学の教員人事評価制度」佐々木恒夫他編『大学教員の人事評価システム』(中央経済社、2006年)。最近における制度変更の有無については、同大学の教務部長より電話にて状況を聴取するとともに、組織の概要については同大学の WEB ページ <http://www.sanno.ac.jp/> を参考にした (2008年1月16日閲覧)。
- (6) 前掲上野俊一 (2006) 208頁より抜粋。

- (7) 2007年11月30日に能力開発部門の審議役及び人事室企画チーム室長に対してヒアリングを行った。組織の概要は同法人の WEB ページ <http://www.aist.go.jp/>を参考にした（2008年1月16日閲覧）
- (8) 2007年12月3日に企画部次長に対するヒアリングを行った。組織の概要については同法人の WEB ページ <http://www.nies.go.jp/>を参考にした。（2008年1月16日閲覧）
- (9) 太田肇『プロフェッショナルと組織－組織と個人の「間接的統合」』同文館、1993年。
- (10) 野中ら（2003）は、組織構成員に上位目標が割り付けられることが MBO の機能不全を招いているとし、職場レベルでのモチベーションと対話を重視した知識創造プロセスに基づいて、組織構成員による目標設定と達成を行う仕組みを提唱している（野中郁次郎他「知識創造企業の人材マネジメント：MBO から MBB へ」『Think !』2003年、東洋経済新報社）。
- (11) 研究者に対しては、研究の成果を正當に評価することが重要であり、研究成果に対する適切なフィードバックと、実績に見合った経済的報酬に基づく処遇が有効であるとの指摘については、開本浩矢『研究開発の組織行動－研究開発技術者の業績をいかに向上させるか』中央経済社、2006年を参照されたい。
- (12) 研究の職務を対象とした民間部門における MBO の事例については、以下に補説として掲載した実施例を参考とされたい。

【補説】民間の研究部門における MBO の実施例から得られる示唆

民間部門では、研究の職務を対象とした MBO がどのように実施されているのであろうか。筆者は、株式会社三菱科学技術研究センターにおける MBO の実施状況を把握するため、平成20年1月21日に、同社社長に対するヒアリングを行った。同社は、三菱化学グループの事業戦略遂行、及び新規事業創出に当たって、必要な基盤技術の構築・強化・拡大と、これを基にした研究開発を実施している。

2001年から実施されている研究者を対象とした MBO は、次のような特色を持っている。

- (1) 実施の目的：MBO は、専門的なレベルで研究業務を行うことができる管理職待遇の研究者を対象に、人事評価を目的として実施している。
- (2) 研究テーマ：研究テーマとしては、経営戦略に沿った R&D 戦略に基づき、トップダウン的に設定されるものと研究者側から提案されるものがある。最終的には、提案テーマ全体で評価し、マネジメント層での議論により選定する。3年～5年のスパンで取り組むものもあれば、10年以上かけて、探索的に取り組むものも存在する。
- (3) 研究テーマの実行：プロジェクトまたは研究所の所管責任のもとに、期限と目標を明確に設定したプロジェクト的方式で遂行される。研究テーマは、下位レベルのテーマ（メインストリームと称されている）に細分化され、プロジェクト内で相談の上、分担が決められる。

- (4)目標設定：各メインストリームごとに、各研究者が、いつまでに何を研究するかといった形式で設定される。目標設定時にはテマリーダー（第一次評価者）との面談が行われる。目標は可能な限り定量的に設定することが求められるとともに、よりチャレンジな目標設定が促される。各期（1年間）ごとの目標は、プロジェクトの最終目標に向けてのマイルストーン管理の役割を果たす。
- (5)進捗管理：半期に一度、プロジェクトごとにレビュー会議を行い、進捗状況の把握に基づいて、目標の変更や、よりチャレンジな目標設定への意識あわせが行われる。
- (6)評価：研究テーマの達成評価と個人の成果評価がある。個人の成果評価は、研究テーマの達成評価結果に直接リンクはされず、各個人の目標設定に対して、加点要素も加味して評価がなされる。なお研究テーマ以外の目標も許容されているが、テマリーダーにおいては、テーマ達成目標が個人目標とリンクされるために、結果的には個人評価に反映される。評価のルールは各職員にも周知されている。成果はロングタームで評価する。したがって、最終的に成果を上げることができるのであれば、各期ごとに一定の成果を上げることまでは求められていない。また、MBO 導入によって個人主義が生じないよう、業績のみで一方向的に評価せず、組織内への貢献などでも評価を行っている。
- (7)人事制度：社内の長期的なキャリア設計に資するよう、一定の評価基準に基づくグレード制（職階）を整備している。MBO 制度との直接的な連動はないが、より高い目標を達成することで、その対応する業務レベルが高まることにより、職務グレードが向上する場合がある。たとえば、提案テーマが採択されてテマリーダーになると、現在の職務グレードとテマリーダーとしての職務グレードを比較して、グレードを上げるかどうか判断される。
- (8)制度設計の経緯：MBO の制度設計に当たっては、研究者が中心になって、議論を重ねた経緯がある。
- (9)その他：目標設定と評価の仕方の説明会や、MBO に関する新任管理職向けの合宿型の研修を実施している。

以上のように当該研究所では、結果と手段が不明確な職務（2）に対して、人事評価を目的とする MBO を実施しており（1）、目標が上位目標からブレイクダウンされるとともに、研究者独自の目標設定が許容されている（2）。また、目標そのものの評価の方法（6）、及び期中での目標変更のルール（5）といった「個人の成果を客観的に評価する仕組み」、評価結果のフィードバックのルール（6）、及び評価者の評価能力の訓練（9）といった「評価の納得度を高める施策」がそれぞれ実施されていることから、奥野の言う「交渉の仕組みとしての MBO」（本研究における「人事評価」タイプ）の要素を確認することができる。

同時に、研究はプロジェクトチーム単位で実施され、メンバー間の話し合いが義務づけられて目標・分担が決定されるとともに（3）、期中のレビュー会議によって、進捗度の確認や目標達成の過程での進路変更等がなされ（5）、設定した目標は目指すべきマイルストーン管理に用いられる（4）など、奥野の言う「総合調整のための MBO」の要素を確認することが

できる。

更に、社内の長期的なキャリア設計に資するような人事制度を別途定めるとともに(7)、MBOの制度設計に当たっては、研究者が主体となって議論が行われている(8)という点には、本研究でいくつかの事例に見られたような、プロフェッショナルとしての研究者の特性への配慮が認められる。中でも、単年度ごとに成果を上げることまで求めておらず(6)、研究の成果を上げるまでのプロセスを研究者レベルの判断に委ねることを前提として評価を行っている点は、このような趣旨に基づく仕組みとして、特筆に値する。

また、組織コミットメントとプロフェッショナルコミットメントとの間の役割コンフリクトの回避策として、テマリーダーによるマネジメント(3・4・5)が期待されている。さらに、モラルハザードの防止策として、個人の成果を客観的に評価する方法を採用する(6)一方で、MBOに限らない多面的な人事評価制度を採用している点(7)が認められる。

以上のように、本事例では、結果と手段が不明確な職務に対して、人事評価を目的とするMBOを実施する場合であっても、「人事評価」のみならず「総合調整」及び「プロフェッショナル型」の要素を併せ持ったタイプのMBOを採用することによって、MBOを有効に機能させることを意図している様子がうかがえる。このタイプは、環境研究所のタイプと同様であるが、表2のタイプ別要素を全て網羅している点が特徴的である。

これらのことから、研究の職務に適合するMBOには、民間部門、公共・非営利部門を問わず、共通する原理が存在することが予想される。大学教員を対象としたMBOを検討するに際しては、先進的な民間部門の事例からも、有益な手がかりが得られるように思われる。

業務計画書

所属・職名 _____

氏名 _____ ④

(計画期間 平成20年4月1日～平成21年3月31日)

提出日 平成 年 月 日

項目	業務計画	水準	
		一次判定	二次判定
①教育関係 業務負担割合 〔 〕 %			
②研究関係 業務負担割合 〔 〕 %			
③社会活動 業務負担割合 〔 〕 %			
④大学の運営への貢献 業務負担割合 〔 〕 %			
⑤その他特記事項			
		評価者印	評価者印

注1 業務負担割合は、①～④の合計が100%になるよう左欄〔 〕内に記入する。

注2 センター等の長は、センター等の長としての業務負担割合を除いて左欄〔 〕内に記入する。
(センター長等としての業務負担割合が仮に30%であれば、〔 〕内の合計は70%となる)

記入要領

下記の ● 項目を例として、具体的な計画・目標を設定して記入すること。

- ① 教育関係（教育方法・内容等の工夫改善への取組など）
 - 講義、実験、実習・演習、ゼミ
 - 学生、大学院生、留学生等の卒業論文指導
 - 学生の学会等での発表指導
 - 科目履修指導等
 - 大学等間交流学生指導等

- ② 研究関係（研究課題の設定のねらいと、その取組など）
 - 著書・論文発表、作品公表、特許の出願・取得等
 - 学会発表（招待講演を含む）
 - 研究成果発表－国際シンポジウム等
 - 学内特別研究費等での研究
 - 科学研究費等、競争的資金による研究
 - 産官学等との共同研究
 - 受託研究員、学振特別研究員等受入
 - ベンチャー起業の支援

- ③ 社会活動（地域・社会貢献を目的とした活動など）
 - 公開講座、体験学習、模擬授業、出前授業
 - 大学主催の地域貢献事業への参画
 - 産官学連携事業への参画
 - 地域・社会からの要請による事業への参画
 - 産官学関係委員会等委員
 - 国・政府系機関の審査員、地域・社会の委員会委員等

- ④ 大学の運営への貢献（大学教育・研究以外の課題への取組など）
 - 学内各種委員会、会議、評議員、協議会委員等
 - 教授会、委員会等への出席
 - 大学主催事業のマネジメントへの参画
 - 大学間学術交流締結等
 - 学界活動、研究会の主宰等
 - 学生指導（課外活動、就職）
 - 広報活動

- ⑤ その他特記事項（①～④以外で特記すべき事項）
 - 技術指導、非常勤講師等

業務報告及び評価書

所属・職名 _____

氏名 _____ ㊟

(期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日)

提出日 平成 年 月 日

項目	業務報告の概要	一次 評価	二次 評価
①教育関係 業務負担割合 〔 〕 % 自己評価 ()			
②研究関係 業務負担割合 〔 〕 % 自己評価 ()			
③社会活動 業務負担割合 〔 〕 % 自己評価 ()			
④大学の運営への貢献 業務負担割合 〔 〕 % 自己評価 ()			
⑤その他特記事項 自己評価 ()			
注1 業務負担割合を〔 〕%内に記入する。(必ずしも業務計画書の割合には従わない) 注2 業務計画の達成状況を自己評価(S~C)し、左欄()内に記入する。 注3 必要に応じ関係資料等の添付可		評価者印	評価者印

※ 特に優れていると評価されるべき他の教員があれば記入してください。(別紙可)

所属		職名		氏名	
(その理由)					

■教育職 目標記述書(学部) 記載例(技粋)

目標(学部)		目標設定日		年	月	日
必須項目	自らの担当する授業科目の教育効果向上に関する研究や教材開発等成果をD.A.T.E.で発表する	4 十報告書に記載されている改善内容が他の授業にも応用できる汎用性があり、次年度他の教員の採用科目にも取り入れられることになった	4月：授業方法改善の実例など情報収集 5月：現行のテキストや教材が授業に効果的であるかなどを検証 7月：現行授業内容の課題の抽出、対策の検討 8月：テキスト、教材及び授業方法の改善案を作成 9月：後学期の試行に向けて準備を完了する 12月：試行した成果をまとめ、学長、学部真に報告 1月：改善した授業方法を次年度シラバス集に掲載 2月：次年度の授業に向けた準備を完了する	年	月	日
	授業科目の改善、教材、授業方法を学長、学部真に報告し、後学期に試行した結果(授業評価結果含む)も報告した	3 十授業改善の内容を次年度の当該授業科目のシラバスに盛り込んだ	3月：改善した授業方法を次年度シラバス集に掲載			
	担当授業科目のテキスト、教材、授業方法を学長、学部真に報告し、後学期に試行した結果(授業評価結果含む)も報告した	前学期で改善案を作成し、後学期に試行した結果(授業評価結果含む)も報告した	前学期で改善案を作成し、報告した結果(授業評価結果含む)も報告した			
	担当授業科目の改善、教材、授業方法を学長、学部真に報告し、後学期に試行した結果(授業評価結果含む)も報告した	3月：改善した授業方法を次年度シラバス集に掲載	3月：改善した授業方法を次年度シラバス集に掲載			
	担当授業科目の改善、教材、授業方法を学長、学部真に報告し、後学期に試行した結果(授業評価結果含む)も報告した	3月：改善した授業方法を次年度シラバス集に掲載	3月：改善した授業方法を次年度シラバス集に掲載			

自己評価(成果と反省点)		1次評価(コメント)	
3	他大での実施例や現在の取り組みなど5月～6月分はほぼ報告されたため、改善案の作成が当初の計画より2ヶ月遅れた。改善案の試行は実現しなかった。しかし、改善した授業方法は教務課等に掲載された。授業方法等に掲載した	2	既述のテキストや教材の検証が不十分であり、課題の抽出、対策に検討の余地がある。後学期の試行を期待していたが、実現せず、改善した授業方法等の効果性が十分に確認できなかった。したがって今回は「2」の評価とする

<評価> 評定・評定基準5～1より選択

(別紙様式)

研究系職員等用(ユニット長を除く)

職務目標面接カード

所属・職名	〇〇研究領域〇〇研究室主任研究員
-------	------------------

氏名	環境太郎
現職号簿	3 〇〇 50 〇〇

(平成19年度)

本人記入	目標時	19年	4月	20日
日	評価時	年	月	日

面接日	目標時	年	月	日
	評価時	年	月	日

今年度の方針
 (今年度は研究業務の遂行に〇割程度の力を置き、△割程度を企画・支援・対外活動などの業務として取り組む。また、新たな競争的資金獲得のための作業に取り組む。)
 (研究所の中期計画・年度計画を踏まえて、今年度遂行しようとする業務のエフォート率の配分の根拠となる考え方を併せて記入する。)

職務内容(目標・年間の研究アウトプット等の目標)	職務業績評価のポイント			コメント	評価点
	達成度	困難度	重要度		
研究業務 目標1: エフォート率予定 40% 結果 % 「〇〇(研究課題名)」において、△△△を分担し、□□□を明らかにする。(※ 少ないエフォートの業務については、必ずしも確立する必要はない。)	本人	0	1		
面接委員					
目標2: エフォート率予定 20% 結果 % 「〇〇(研究テーマ)」において、△△△のメカニズムを解明(手法を開発)する(とともに、×××学会(誌)に投稿する)。	本人	1	1.5		
面接委員					
目標3: エフォート率予定 % 結果 %	本人				
面接委員					
企画・支援・対外活動などの業務(所内外における貢献なども含む)	達成度	困難度	重要度	コメント	評価点
目標1: エフォート率予定 20% 結果 % 企画部に兼務して、□□□の業務を遂行する。	本人	0	1		
面接委員					
目標2: エフォート率予定 10% 結果 % セミナー委員として所外公開シンポジウムの企画、準備、実行に関わる。	本人	1	1.5		
面接委員					
目標3: エフォート率予定 10% 結果 % ・委員会委員(環境省〇〇局) ・〇〇〇の国際委員として、△△△に関する活動を実施する。 (※ 本務外として行われるものは含まない。)	本人	0	1		
面接委員					
研究業務	達成度	困難度	重要度	コメント	評価点
業務1: エフォート率 結果 %	本人				
面接委員					
業務2: エフォート率 結果 %	本人				
面接委員					
企画・支援・対外活動などの業務(所内外における貢献なども含む)	達成度	困難度	重要度	コメント	評価点
業務1: エフォート率 結果 %	本人				
面接委員					
業務2: エフォート率 結果 %	本人				
面接委員					

達成度	基準
5	計画内容を大きく超えて達成
4	計画内容を超えて達成
3	計画内容を達成。ほぼ達成
2	計画内容を完全に達成できなかった
1	計画内容を達成できず、大いに改善の余地あり

困難度	基準
2	極めて困難
1	困難
0	普通

重要性	基準
2	極めて重要
1.5	重要
1	普通

中期的方針	
-------	--

中期の個人的職務目標(5年位の間に取り組みたい研究等の内容と目標)		備考
研究業務	(複数リストアップ可) -「〇〇〇(中核研究プロジェクト名)」において、△△△を分担し、□□□を明らかにする。 -「〇〇〇(研究テーマ名)	
企画・支援・海外活動などの業務	(複数リストアップ可) - □□□の企画(or 研究支援)業務を遂行する。	
参加が必要な学会等(3つまで) 〇〇学会、△△学会、××学会		コープ長サイン
その他の記載欄(別紙可)		
<p><目標時></p> <p>長期目標として〇〇〇を設定しているが、そのためには実施・運営体制の×××が支障となっており、□□□のように改善が必要と考える。 (所の経営方針等に関する意見も歓迎する)</p>		
<p><評価時></p>		
業績リスト(別紙)		

指導員	
面接委員記載欄	委員氏名
注: 主査は面接委員の指導意見をまとめる	注: 主査は面接委員の評価意見をまとめる
目標時 年 月 日 記入	評価時 年 月 日 記入
コープ長のコメント	
目標時 年 月 日 記入	評価時 年 月 日 記入