

教員業績評価・処遇制度の改正案についての研究担当理事との懇談

議事要旨

日時場所：2014/12/25 11:00～12:00 事務局第一会議室A

組合側参加者：中央執行委員長、副委員長、書記長、会計担当、中央執行委員、組合員

大学側参加者：研究担当理事、IR室教授、総務部長、人事課長、人事課課長補佐、人事課係長

【要点】

- ①業績評価制度全般への組合側見解：制度の目的として「研究教育へのインセンティブ」と謳われながら、実際にやっていることは単なる「業務量調査」になっているので、制度の目的を明確化して、目的合理的な制度設計をするべきだ。
- ②「業務量調査」についての組合側見解：現行の「評価制度」とは別に、適切な業務量調査を行い、その結果は適正な業務配分に利用すべきだ。学部内委員長職にも手当を付けるべきだ。
大学側回答：学部内委員長職等も評価対象とする予定である。
- ③「業績給」制度についての組合側見解：一般に弊害が大きいことが知られているので、なるべく弊害を少なくするために、以下の四点を提言。①給料の減額はしない。②業績評価への回答の強制はしない。③年俸制の教員の採用は任期付に限定する（ただし一般に教員の任期付き採用は避けるべき）。④任期なしの年俸制教員については事実上「定期昇給」と同様になるように運用する。
- ④大学側からの質問1：現行は自己申告制になっているが、これを見直す必要はあるか。
組合側回答：自己申告制として、疑わしい記入をした者についてのみ調査すればよい。
- ⑤大学側からの質問2：全学で統一的な処遇とすべきか、学部別の処遇とすべきか。
組合側回答：学部別処遇とすべきである。
- ⑥今後も継続的に意見交換することとした。

【議事要旨】発言内容は論点を整理し、適宜要約したものである。

教員業績評価・処遇制度についての組合側の全般的な見解

組合：「教員業績評価・処遇制度の改正案の問題点は、先日の常三島地区での説明会の時に指摘したとおりで、制度の目的として「研究教育へのインセンティブ」と謳われながら、実際にやっていることは単なる「業務量調査」になっているということだ。業務量調査と業績評価とは本来全く別の考え方なので、制度の目的を明確化し、目

的合理的な制度設計とすべきだ。

まず、業務量調査という側面を明確化するには、きちんとした調査をして、業務量の適正配分（負担減）を図るべきということになる。たとえば総合科学部の心理学系教員など、一部の教員には過剰な義務的負担が課されているので、授業負担の軽減など、適正な業務配分を図るべきだ。

もちろん、本来であれば過大な業務量に対しては残業代を支払えということになるが、現在のところ教員には裁量労働制を適用されているので、残業代を支払うことは難しい。この業績評価制度が、業務量が多い人の給料を増やすものになっているということは、事実上、この制度が「残業代的なもの」として機能しているともいえる。

「業績給」という側面については、一般に組織にとって有害であることが知られているので、本来であればやめるべきだが、文科省の手前、制度を止めてしまうことはできないという事情は承知している。だとすると、なるべく害を避けるような制度設計にすべきだということになる。

現在の制度は、それほど実害を与えていないと思われる。その理由としては、

1) ボーナスの中の業績給部分という、給料のごく一部が変わるだけである。特別昇給にしても、給料額はそれほど増加しない（もちろん、年月がたてば差額は蓄積していくが）。こうしたことから、給料の増加としてあまりインパクトがない。

2) 誰が褒賞をもらったのか、みんな知らないので、「あんな奴が…」という妬みが起こりにくい。こうした感情は組織内の協力関係を破壊してしまう。

3) 給料の減額がない。給料の減額は、労使の信頼関係を破壊するので、絶対に避けるべきことだ。

4) 普段、制度の存在が意識されていないので、「評価される項目だけ頑張る」という現象が起こっていない。評価シートの入力の時だけ、「どうせ総科の文系の私にはもらえる可能性がほとんどないのに入力だけさせやがって」という、その場限りのちょっとした腹立ちを感じるだけで済んでいる。

こうした点は維持すべきだ。特に、減給はしない、回答の強制はしないということは重要だと考える。

しかし、この評価制度を年俸制教員の給与の増減に利用しようとしている。これは非常に大きな問題となりうる。これまでの総務財務担当理事との懇談では、年俸制教員は「64, 5歳以上」もしくは「任期付」の教員に限るという話だった。ところが今回、「改革促進経費」によって、任期なしの年俸制教員が公募され、すでに何人が着任している。年俸制教員の場合、定期昇給がないので、昇給の可能性が「高い業績評価」を得た場合だけになってしまうが、実際問題として毎年給料が上がり続けるような業績を上げ続けるのは困難で、年がたつにつれて月給制の教員との格差が拡大していくと思われる。これは年俸制教員のやる気を大きく阻害するので、

格差が拡大しないような制度設計とすべきだ。」

業務量の適正配分について

大学：「いま心理学系教員について言われたが、なぜそんなに忙しいのか。」

組合：「臨床心理士という資格の認定のために、教員免許以上の学習量を課すカリキュラムが組まれている。授業コマ数が多いだけでなく、実習や、実習後のフォローアップなどで多大な時間が取られる。たとえば大学院生が心理相談室でクライアントのカウンセリングを1時間行ったとすると、そのあとに必ず教員がその院生の報告を受けて指導しなくてはならない。それに1時間以上かかる。教員1名につき修士課程の学生が10人ほどいるので、それだけで週に10時間の勤務となる。連日夜の10時や12時までの勤務となり、コース会議が夜9時スタート、といった異常な状態になっている。」

大学：「業務の適正配分ということは、新たに教員を雇って増員しろということか。それは難しいのではないか。」

組合：「業務量調査の結果、やはり過大だということになれば、対応しないわけにはいかない。大学執行部として総合科学部長に対応を指示するなど、できることはあるだろう。」

大学：「つまり組合の要望としては、業務の適正配分をせよということか。しかし、独立行政法人化以降の「教員の多忙化」が全国的に問題になっており、うちだけ業務量を減らしますというわけにはいかない。」

組合：「全体の業務量を減らせとは言っていない。適正に配分せよと言っている。独法化以降の多忙化というマイナスを、教員がなるべく均等に負担するようにしなければならない。総科について言えば、心理学系の教員は多忙だが、彼らが周りを見ると、どうもそれほど多忙ではなさそうな教員がいる、不公平ではないか、と不満が出る。これは業務の絶対量の問題というよりは、負担の不均等の問題だ。」

大学：「しかし、業務が過大かどうかをどうやって判定するのか。それぞれの教員が頑張っていて、それぞれに業務が過大だと思っているのではないか。公正な判定をするためにはどうすればよいのか。」

組合：「全学に共通の一般的基準を当てはめて判定するというのでは、うまくいかないだろう。それぞれ個別に調べるしかない。現在、裁量労働制の教員には、毎年1回か2回、実際の労働時間の調査と称するものが行われている。たとえば6月の一か月間について、毎日の出勤時間と退勤時間を記録するというものだ。しかし、これを書いたからといって具体的に対応したという話を聞かない。もっとちゃんと調査して、業務負担が大きいという不満をインテイクすべきだ。」

大学：「たとえば研究熱心で、毎日遅くまで研究している人がいたとする。本人はとくに過大な業務だとは思っていない。他方、同じ時間仕事をしていても過大だと思って

いる人もいるだろう。そういう場合、どうすればよいのか。」

組合：「だから個別に調査せよと言っている。調査用紙を作るなら、まずは最初に「現在の業務量は過大ですか、適正ですか、過少ですか」などと全般的なことを聞いて、過大だと考える人についてはなぜ過大なのかを記入してもらい、それを受けてどうすれば改善できるか、あるいは単に本人の思い込みなのかをちゃんと話し合っ決めていくなどの対応を取ればよい。」

大学：「自己申告では本人の主観的な判断ということになる。また、いちいち個別に対応するのでは大変な労力がかかることになる。誰が聞き取りするのかという問題もある。」

組合：「労務管理は使用者側の義務だ。大変だからやらなくてよいわけではない。また、全数調査して全員に対応という発想で言っているから大変だと思うのであって、実際のところ、改善を要求する人はそれほど多くないのではないかな。少なくとも、労務上の問題を相談する窓口をちゃんと作っておく必要がある。」

大学：「それには職員相談室がある。職員相談室は「総合相談部門」に改められ、労務上の問題でもなんでも相談してもらえるようになっている。」

組合：「それならそうと周知すべきだ。多くの教職員はそのようには認識していない。セクハラ、パワハラ相談窓口だと思っている。いずれにせよ、待ちの姿勢でなく、ちゃんとインテイクする仕組みを整備すべきだ。」

自己申告による制度の問題点について

大学：「自己申告による主観的判断という問題についてはどうか。現在の制度の大きな問題は、自己申告制だということにあると考えている。たとえば授業コマ数等について、本人が書いたものをそのまま受け取っている。」

組合：「現在の制度で、本人が勝手に左右できるような項目は少ないはずだ。授業時間についても研究業績についても EDB（教育研究業績データベース）から直接流す仕組みになっているので、勝手にコマ数や業績を水増ししたりすることはできない。学生や院生の数にしても、勝手に水増しはできないだろう。バイアスがかかりにくい項目となっている。」

これまでの評価制度の運用結果についてのデータをきちんと分析しているのか。大学のウェブサイトを見たところ、2009年のものは見つかったが、近年のものが見当たらない。

そこでとりあえず 2009 年のデータだけを見てみたが、多くの人はだいたい同じぐらいの点数で、一部に突出して高い得点の人がいる。」

大学：「そうした突出した点数が生じる原因の一つとして、自己申告という点があると考えている。たとえば診療時間等について、異常な長時間を記入する人もいる。本来、

評価制度がきちんと機能していれば正規分布になるはずだが¹、大部分の人が同じぐらいの得点で一部が突出するような結果になっている。これは自己申告制だからではないかと考えている。」

組合：「そういう突出した得点の人について検証すればよいことだ。教員全員に対して「自己申告させない」という制度にすると、大学側が教員を信用していないというメッセージを出すことになってしまう。これは労使の信頼関係を破壊する危険が高いのでやめるべきだ。基本的には自己申告制で、疑わしい人だけ調査するという対応にしておくのが良いだろう。」

先ほども言ったとおり、これまでの評価結果のデータについて、ウェブサイト上で見つけることができなかつたため、今回、事前に検討することができなかつた。

毎年の変化などを見ることも必要なので、のちほどファイルで送ってもらいたい。」

大学：「了解した。」

委員長等への役職手当

組合：「突出して点数が高い人について想像するに、たとえば教務委員長などの役職を引き受けると、自動的に10種類もの会議に参加することになる。この「あて職」的な業務配分を見直したらどうか。もちろん、委員長などの役職は1年限りなので、その年については業務は大変だが、業績評価制度によるボーナス増額や手当などで対応するという考え方もある。」

手当について言うと、現状では学部長と学科長など一部の役職にしかついていないので、学部内委員長職についても手当を付けるなど、改善すべきではないか。」

大学：「そういう要望があったので、学部内委員長職等も評価対象とする予定である。」

全学統一制度か学部独自の処遇基準か

大学：「組合に対して意見を聞きたいのだが、この制度はもともと全学統一の処遇制度として始まった。しかし実際には、日本語で論文を書く人、英語で書く人、ドイツ語で書く人など、専門分野によって使用言語が異なる。そうした場合に同じように評価してきたかという、そうでもない。そうしたことから、これまでの全学統一方式を改めて学部ごとの処遇制度とした方がよいという考えがあるのだが、組合としてはどのように考えるか。」

組合：「当然、学部ごとの処遇制度だ。」

もともとこの制度が始まった時に、組合としては全学統一制度という点に猛反対

¹ 懇談中に言いそびれたが、もし採用人事が適正に行われているのであれば、業績評価結果は正規分布にならない。本学では、公募による教員採用によって、多数の応募者から優秀な人のみを採用しているから、能力の分布は正規分布の右端だけを切り取った「三角形」になるはずである。

した。いまおっしゃったとおりで、日本史や日本文学、日本語学など、専門誌が日本語しかなく、日本語でしか論文を書かない分野が非常に低い評価しか与えられない制度になってしまうからだ。しかし当時の大学執行部は欧文誌にこだわり、「全学統一制度にするのが学是である」とまで言って押し切った。

先ほど、データの話が出たが、学部間で処遇者人数の割合に偏りがあるのではないかと予想している。多くの総科の教員が、現行制度は医学部や工学部に有利で総科は不利という印象を持っている。」

大学：「現在、公表するかどうかを検討している資料がある。具体的な数値はここだけにしてもらいたいが、一般的な傾向として、これまでの制度では医学部・工学部・薬学部の割合がやや多く、総科と病院はやや少ないという傾向がある。もし学部ごとの処遇に切り替えた場合、医学部・工学部・薬学部では処遇者の割合がやや下がり、総科と病院の方はやや増えるということになる。」

組合：「了解した。そういうことを踏まえても、やはり学部別の処遇とすべきだ。」

処遇対象者のボーナス加算の財源について

組合：「処遇対象者に対するボーナスの加算の予算は、どこから取ってきているのか。総人件費は決まっているので、一般教員の業績給部分を減らしてプールし、業績優秀者に回しているのだろう。総科の処遇対象者が少なく医学部等が多いということは、総科に本来支払うべき人件費を医学部等に回したということではないか。これは労働条件の不利益変更ではないか。」

大学：「大学内の制度として適正な手続きを踏まえて決められたことであるから、違法性はないと考える。これまでの制度では医学部等の処遇対象者の割合が多かったというのは結果論だ。」

組合：「適正な手続きと言うが、組合は合意していないので、労使合意は成り立っていない。業績給部分をプールするときどのような手続きが取られたのか、記録を調べてみて問題があると判断した場合にはしかるべき対処を取ることにする。」

大学：「了解した。」

ここまでのまとめ

組合：「業務量調査的側面についての議論をまとめておくと、こちらの主張は以下の通りだ。まず、もし業績評価による処遇を実施するならば学部別にする。適切な業務量調査を行い、業務量配分の適正化を図ること。たとえば総科心理学系教員の過重負担を軽減してもらいたい。」

大学：「心理学系が大変だというのが、それぞれにみな大変だと思っている。適切な判断基準をどうするかということがやはり問題だろう。」

組合：「だから個別にきちんと対応せよと言っている。」

大学：「自己申告制についてはどうか。先ほど言ったように、人によっては診療時間などをたくさん入力する人もいる。」

組合：「これも先ほど言ったとおりで、基本的に自己申告制として、疑わしい人のみを調査することにすればよい。どんな制度を取るにせよ、最終的には人を信用するしかない。」

業績評価・処遇制度について要望をあと二つ言っておくと、給料の減額はしないこと。あとは、現在は全員入力を義務付けるということになっているが、入力しないと処遇対象にならないだけで給料減額などの制裁はない。これはそのまま維持してもらいたい。」

年俸制教員の業績評価について

組合：「時間も少なくなってきたが、年俸制教員の業績評価の問題について述べたい。」

これまでに述べたとおり、任期なしの年俸制教員がすでに何人か採用されており、この評価制度が年俸制教員の給与の増減に利用されることになっている。特に問題なのは、年俸制の場合、給与の減額がありうるということだ。」

大学：「誰かを上げるなら、その分、誰かを下げないわけにはいかない。」

組合：「そういう発想がいけない。これまで民間企業で業績給制度を入れたところは、だいたいうまくいっていない。先日の説明会の席でも話題になったが、富士通のケースなどでは、導入後わずか数年で会社がガタガタになったと言われている。その他の会社でも軒並みうまくいかず、2005年ごろまでにはおおむね業績給制度は取りやめる方向になった。」

そうした経験から、業績給制度の弊害は経営学などではすでに知られていると思うが、なかでも有害だったのは、本当は人件費抑制が目的なのに「仕事へのインセンティブの向上」などというウソの大義名分を付けたことだ。本当にみんなの業績が向上して、会社の業績も上がり、それでみんなの給料が増えてほしい、という動機ではなく、目先の人件費抑制に制度を利用しようとしたことから、多くの人の給料が上がらずむしろ下がり、それで会社への不信感が増大した。政府の年俸制導入の底意も人件費抑制にあることは明白なので、大学でも同じことが起こるだろう。」

業績給の弊害について無知な政治家が大学行政に指図するのは困るが、それはここで議論しても仕方がないので、具体的にどう対応するのだが、まず一つの手は年俸制の適用は任期付の教員に限るということだ。任期が3年とか5年であればその間の月給制の人の定期昇給額もそれほどではないから差がそれほどつかないし、次の大学に移るときに年俸がアップすることも考えられる。」

しかしこの場合、優秀な人から順に大学から抜けていくことになるので、大学全体のパフォーマンスアップという観点からは有害だ。政府は、大学に競争しろ、研究者個人にも競争しろと言っているが、実はこの二つは矛盾する。大学が競争で有

利な立場に立つためには優秀な研究者を囲い込むことが必要だ。他方、優秀な研究者が競争するならいわゆる「いい大学」へどんどん異動していくので、うちのような中堅の大学は競争力を失う。いい研究者を囲い込むためにはいい条件を提示しなくてはいけない。

そういう観点からすると、文科省の手前どうしても任期なしでも年俸制で採用せざるを得ないという場合については、表向きは「業績評価」と見せかけておいて、実際は「定期昇給」のように運用するというのが良いと考える。

政府の言っていることは矛盾しているので、大学執行部としてはその間を縫って巧みに立ち回ることが必要だ。ぜひ賢明な大学運営をお願いしたい。

財源について言えば、現在高給を取っている高齢の人から順に定年で辞めていき、若手を新規採用するのだから、差額で定期昇給分を捻出することも可能なはずだ。そういう計算をきっちりやるのが大学の経営責任というものだろう。

今日はもう時間がなくなってしまったが、現在の教員業績評価・処遇制度の改定案は来年 8 月から施行したいとの話だったので、まだ時間がある。教員の処遇は非常に重要な問題であることから、組合としても意見交換を継続したいと考えている。」
大学：「こちらとしても様々な意見を受けてよい制度にしていきたいと考えている。また、評価制度の検討委員会には総合科学部の代表も入っているので、そちらのルートからもあげてもらいたい。」

組合：「了解した。学部長にも組合の考えを伝えておくことにする。

ところで、教員の採用公募の書類には、年俸制の場合にはその旨明記しているのか。改革促進経費がらみの公募を見たところ、年俸制と明記していなかったように思う。年俸制です、業績評価によっては下がることもあります、ということを明記しておくべきだろう。」

大学：「年俸制で採用する場合に、公募書類に明記していないとしたら問題だ。確認して問題があれば対応する。

しかし、業績評価によって給料が下がる場合があるということまで書いておく必要があるのか。年俸制とはそういうものだというのが常識ではないか。」

組合：「年俸制はまだまだ日本では一般的ではない。ましてや研究職に年俸制が導入されるというのはこれまでなかったことだ。年俸額は業績評価により決定ということぐらひは明記しておかないと不親切だ。

また、年俸制の場合、業績評価によって給料の減額があるということは、もう決定されたことなのか。」

大学：「制度上、そうしたことが可能というだけで、実際の運用についてはまだ決まっていない。」

組合：「了解した。こちらとしても「大学のやることにはなんでも反対」とか「大学執行部と敵対」とかいうようなつもりは全くなく、大学の発展のために尽力したいと考

えている。妥当な制度設計のための情報提供など、協力できるところは協力するので、有害な制度設計とならないようにしてもらいたい。これまでの業績評価結果のデータなどを送っていただいたら、それを検討して、必要があれば随時意見交換を申し入れるので、よろしく願います。」

以上