

## 大学における目標管理・序説

### － 民間企業、独立行政法人の動向との対照から －

小林信一（筑波大学大学研究センター）

#### 1. はじめに

本稿は、大学（主として国立大学）における広義の目標管理に関する研究の序説として、その背景や論点を抽出、整理するものである。

国立大学における目標管理は、明示的には 2004 年度の法人化によって登場したと考えてよいだろう。もちろん、それ以前から大学の自己点検・評価や政府で策定された研究開発評価に関する大綱や指針は存在していたので、目標管理的要素は実質的には導入されていたとも言える。法人化前後の顕著な違いは、個々の大学の法人としての決定権限の有無にある。法人化以前には、どのような評価を実施したところで、当事者能力に限界があった国立大学にとっては、それを経営に活かすことにも当然ながら限界があった。その意味で、国立大学がまがりなりにも目標管理を導入できたのは法人化によるところが大きい。このことは、国立大学にとって、目標管理の経験がたかだか 4 年程度しかないということの意味している。

私立大学の場合も、2005 年の改正私立学校法の施行によって、理事長や理事会の権限の明確化、監事の明確化が図られ、情報開示が促進されることになった。このため、2005 年に始めて監事室・監査室などの組織を設置した私立大学も少なくない。こうした状況からは、経営のトップから現場の職員にいたる経営の連鎖の中に目標管理が位置づけられるようになったのは、多くの私立大学にとっても最近のことであろうと推測される。

すなわち、国立大学にとっても、私立大学にとっても、目標管理は新しい課題なのである。そのため、研究対象として取り上げるのは時宜にかなう一方で、十分な知見が蓄積されていないという限界もある。そこで、本稿では本格的な研究に着手する前段階として、大学における目標管理の背景や論点を抽出することを試みる。ただし、本稿では系統だった分析をするのではなく、筆者の個人的な経験から論点を抽出するというアプローチを採用する。

筆者は、国立大学に先行して独立行政法人となった機関における初期の組織評価、個人評価の経験を有している。また、各種の独立行政法人の企画・戦略担当者へのインタビュー調査やワークショップを実施した経験がある。さらに、文部科学省の研究開発評価推進検討会のメンバーとして、独立行政法人や国立大学、私立大学の研究評価に関する実地調査やワークショップを経験してきた（問題の性質上、調査内容は法人評価や個人評価にも及び、狭義の研究評価にとどまることはない）。また、民間企業の研究開発部門や技術系人事担当者との各種研究会・勉強会なども継続してきている。本稿では、これらの経験を総動員して、今日の国立大学における目標管理にアプローチする。以下の議論は当然ながら偏ったものである可能性が高い。本稿は、研究の成果というよりは、本格的な研究のための問題設定、問題

の分析を行うものである。なお、企業や独立行政法人と対照するために、研究面での目標管理を主として扱う。

なお、目標管理は「目標による管理」「MBO (Management by Objectives)」などとも呼ばれるが、本稿では目標管理と表現することにする。上の階層の組織単位がその下位の組織単位に対して一方的に命令や指示を下し、下位の組織単位がそれに従うだけのトップダウンのマネジメント方式に対して、目標管理は、下位の組織単位も目標の設定に参画し、業務の遂行を自己統制していくようなマネジメント方式である。これにより、一つの組織において、トップマネジメントから末端の個人やグループにいたる階層の間で、目標が共有され、末端の個人やグループ、中間階層の組織の活動が全体の目標の実現にコミットすることになる。このような連鎖が目標管理の特徴である。

一方では、目標管理が評価のための手法と混同される傾向があることも事実である。もちろん、目標管理のためには、目標の達成の評価は不可欠であり、両者は表裏一体の関係にある。そのため、とくに成果主義的人事評価と目標管理を一体的に捉える傾向があることも否定しがたい。目標管理はあくまでマネジメント手法であり、評価のための手法ではないが、本稿では、厳密に区別するのではなく、実態を重視し、これらの全体を取り上げる。その意味で、経営学的考察ではなく社会学的考察である。

## 2. 民間企業における人事制度の動向

### 2. 1. 成果主義の導入にいたる経過

大学における目標管理がどのような社会的背景の中で登場したのかを明らかにするために、民間企業と独立行政法人の目標管理に関する考察から始める。

目標管理が意識的に日本の企業社会に導入されるようになったのは、高度経済成長と期を一にしていると考えてよいだろう（町工場的な雰囲気や互いの顔がわかるような企業が、製造企業の拡大の中で、組織の近代化を図るために、それまでとは違う手法が求められたことは容易に想像がつく。企業のトップから末端の労働者まで目標を共有し、組織を統合していくために、目標管理を導入したのである）。この段階では、目標管理と人事管理の結びつきはそれほど強くなかったと言われる。今日的な意味で目標管理が目されるようになったのは、1990年代の末ごろから目標管理と結びついた成果主義人事制度が急速に普及したことを契機としている。

ここにいたるまで、日本の民間企業における人事制度の歴史を、研究産業協会が2006年7月に実施したワークショップにおける石塚真理氏（三菱総合研究所）のプレゼンテーションやその他の聞き取りなどを踏まえて整理しておく。

第二次世界大戦後は、技術導入などを背景として、熟練技能工の安定確保のために、終身雇用や年功制が普及したが、高度経済成長期になると熟練技能工の安定確保の加えて、ホワイトカラーの安定確保のために、職能資格人事制度が導入されるようになる。これは能力主義の一つの形態である。高度経済成長期までに確立した終身雇用、年功制、職能資格制度、

そしてこれらを背景とした企業内人材育成重視の傾向は、日本的経営の骨格をなし、その後の日本経済の発展に多大な貢献をした。この日本的な雇用慣行は 1980 年代のバブル経済の時代までは順調に機能した。この時代の労働生産性の向上は、企業内訓練や小集団活動など現場のカイゼンなどに負い、そのような努力によって幾度となく繰り返された円高を乗り越えてきた。

しかし、1991 年以降、すなわちバブル経済の崩壊以降、状況は一変する。それまでの労働者集団による努力ではなく、固定費削減のためにリストラ、雇用調整が進められるとともに、個人の生産性を重視する方向に大きく舵を切り、ハイパフォーマーを重視する人事制度へと転換を始めた。ここで成果主義が急速に普及することになる。しかし、結果として賃金格差の拡大などがみられたほか、コストの削減や個人重視の傾向から人材育成への関心が弱まり、アウトソーシングなども広まった。併せて、組織のフラット化も進んだため、リーダーシップ教育が弱体化し、労働者のモチベーションの低下が見られるようになったと言われる。その結果、研究部門などをはじめ、ハイタレントの流出（ヘッドハンティングなど）も進んだ。いずれにしても、バブル経済の崩壊は日本企業の経営に大きい影響を及ぼし、人事制度においても、年功序列から成果主義へと大きく転換することになった。

このような成果主義への転換とその弊害が顕著になる中で注目されるようになったのが、目標管理である。つまり、目標管理と成果主義を結びつけることで労働者のモチベーションの低下を防ごうという目論見である。このような傾向が顕著になったのは 1990 年代末である。ちょうどそのころ、筆者は電機系、情報系企業における人事制度や人材育成について、業界関係者と勉強会を継続していた。当時の企業は成果主義の修正の必要性に直面していたのである。そのような中で飛び込んできたのが、勉強会のメンバーの一つである富士通の年俸制導入というニュースであった。

## 2. 2. 成果主義の見直し

富士通の人事制度改革は、目標管理と成果主義を結びつけた典型的な事例として紹介されることが多い。当時では判断できなかったことも、その後の経過の中でわかってきたことがある。ここでは、報告書『技術系人材の育成及び評価・処遇に関する調査』（研究産業協会、2005 年）に紹介されている富士通の山村弘氏（Fujitsu ユニバーシティ 所長・当時）の講演から、富士通における人事管理制度の変化を整理しておこう（なお、富士通の社員の多くは研究開発もしくはシステム開発に従事していることに留意されたい）。

富士通は、バブル経済崩壊に直面した多くの企業と同様に、人事制度改革を進める中で、1993 年から「目標管理評価制度」といわれる成果主義を導入した。「目標管理」と呼ばれていたとはいえ、この「目標管理評価制度」ではいわゆる目標管理に重点があるわけではなかった。個人の評価は相対評価であり、ハイパフォーマーを発掘し、インセンティブを付与すること、例えば幹部社員に年俸制を適用することなどが行われていた。社員全体の生産性向上というよりはホワイトカラーの生産性向上をめざし、人事制度をオープンにして、とく

に優れた人材を手厚く処遇しようという成果主義的色彩の濃いものであった。

1998 年下期には「目標管理制度」が導入された。ここでは目標管理と個人の評価、年俸制が、ハイパフォーマーに限定されずに、全員に関して結びつけられることになった。さらに、評価は相対評価から絶対評価に変わった。この一連の変化が、当時マスコミなどで盛んに取り上げられたものである。筆者が当時富士通を含む関連業界の企業の技術系人事担当者と実施していた勉強会の中では、このような特色の他に、社内教育システムの大幅な変革も併せて観察された。人材育成が従来型の体系的メニューにとどまらず、モジュール化した多彩なメニューへと拡張し、そうした多彩なメニューを提供するために e-Learning システムの導入が図られ、個人の目標に沿った柔軟な履修を可能にする方向に変化していたのである。

しかし、脚光を浴びた富士通の「目標管理制度」も、わずか2年ほどで困難に直面することになった。富士通は2001年には、再び相対評価の傾向を強める方向に人事制度を変化させた。「目標管理制度」によって、評価が昇給・昇格に使われるようになるにつれて、設定目標がバラバラになり、ともすれば易きに流れる傾向が出現し、挑戦的な精神が薄れてしまった。そこで、ハイチャレンジ志向へ転換し、目標達成だけでなく、成果を評価する方向に再び転換したのである。

このような状況の中で、2004 年秋の段階でも見直しが行われており、そこでは、「For the Team」の重視、すなわち、個人中心の評価の中で自分のことに関心が集中する傾向が出てきたのに対して、まず組織の成果を評価し、それに次いで個人の貢献の評価をする方向が検討された。また、達成度ではなく成果の大きさやプロセスの評価を重視する方向に進もうとしていた。

その後の状況については詳細を知らないが、目標管理と成果主義を結びつけた典型のように考えられていた富士通においても、両者の素朴な結合はたかだか2、3年の寿命しかなかったという事実は重要である。ただし、目標管理が意味のないものかと言えばそうではない。目標管理の理念は決して忘れられたわけではないのであり、むしろ目標管理の適応過程または定着過程として、この間の変化を捉えるべきであろう。学ぶべきことは、目標管理と人事管理、とくに成果主義との結びつけ方は単純ではなく、適応的に改良し続けることが必要だと言う事実である。

このように成果主義と結びつくことで脚光を浴びた目標管理であるが、これが1990年代末から急速に普及したことはさまざまなデータで示されている。企業の研究開発部門への普及の程度はどうであっただろうか。研究産業協会が、2004 年末に研究開発活動を実施している大企業を対象として実施した調査によると、回答73社のうち研究者の人事評価を年功序列のみで実施している企業はなく、31社が成果主義、29社が一部年功序列を含む成果主義としており、ほとんどの企業で成果主義を重視した研究者の人事評価を実施していることが示されている（研究産業協会『技術系人材の育成及び評価・処遇に関する調査』2005年）。つまり、この時期には、民間企業の研究開発部門においても成果主義（及び目標管理）は一般化していたのである。

しかし、富士通がそうであるように、2004年あるいは2005年頃から民間企業では単純な成果主義、目標管理の見直しが始まっている。2005年は「成果主義見直し元年」などと呼ばれることもあり、行き過ぎた成果主義を見直し、改良しようという動きが多数見られるようになった。

上述の調査によれば、研究者における成果主義の問題点として

- ・専門が細かく分かれており評価が難しい
- ・モチベーションの維持に難がある
- ・チャレンジしなくなる危険性がある
- ・自己中心化の傾向がみられる（他者への非協力的傾向の増長、後輩育成の軽視）
- ・設定目標を低くする傾向がある

などが指摘されている。

大学研究センターの第49回公開研究会「研究組織における目標管理型マネジメント再考」で今成真氏（三菱化学顧問）が紹介されていたように、三菱化学の研究開発部門でも、2005年に組織運営から人事評価にいたる目標管理の方式に変更があった。

三菱化学は1990年代末から研究開発部門の改革を進め、2000年には象徴的な出来事として、米国からCTOを招聘し話題になった。日本の総合化学メーカーの研究開発部門は、大学の化学系研究室の伝統的雰囲気が残り、ともすれば大学教員以上に研究者的な研究者が集まっていると言われることもあった。このような中で、研究開発部門と事業との関連を重視する改革を行ったことで注目を集めた。もちろん、その背後には1990年代を通じた化学企業の国際的な大再編に直面し、日本の総合化学メーカーも生き残りをかけていたという事情もある。いずれにしても、翌2001年度からは、従来の職能資格制度を職務成果責任を機軸とした職務主義人事制度へと変えとともに、研究組織のマネジメントも大幅に変革した。

しかし、4年を経て、三菱化学も再び組織変革を行うとともに、人事評価においても個人中心、短期的評価から長期的視点を重視する方向へ変革を図った。多分に、一度実施した改革の調整という印象の変革であるが、形の上では「揺れ戻し」のように映るのも事実である。筆者が三菱化学の研究開発部門の人事担当に聞いたところでは、2000年頃、すなわち事業化志向が強まった時期以降に入社した新人研究者たちは、新しい組織運営や人事制度に順応し、強い応用志向が見られる一方で、先輩たちからは幅の狭さ、小粒化などを危惧する声次第に強まっていったという。新人研究者が制度に対して、ある意味では「過剰適応」してしまい短期的成果を追求する一方で、長期的取組みや長期的な人材育成が弱体化していることに危機感が出てきたのである。これが2005年の変革を駆動したという関係者もいる。

富士通、三菱化学の例を紹介したが、1990年代末からの目標管理と成果主義の結びつきによる急速な成果主義志向、2005年前後からの「揺れ戻し」の傾向は、筆者が勉強会などで交流のある大手メーカーの研究開発部門にほぼ共通している。彼らが現在直面している問

題は、成果主義と人材育成の擦り合わせの問題である。成果主義や目標管理を完全に放棄するのではなく、成果主義や目標管理の中で長期的な人材育成をどのように実現していくか、という課題である。これは組織と個人のバランスの問題でもある。人材育成の観点を重視すれば、個人よりも組織としての活動を重視することにつながる。

また、成果主義は、研究者の動機付けやモチベーションの維持に十分な成果を上げていない。本来モチベーションを維持するための目標管理も、研究者にとっては十分ではない。ともすれば、個人的な評価、短期的な評価が重視されるが、研究者にとっては給与面でのインセンティブよりもチームへのコミットと相互承認の方が、モチベーションの維持のためには重要ではないかという意見も聞かれる。このような観点からも、個人と組織のバランスが問題になる。奇しくも富士通が「For the Team」という観点を導入しようとしているのは象徴的である。

このような見直しの背景に見え隠れする、もう一つの要因は、近年の若手研究者の気質に関わる問題である。学力低下云々は別としても、最近の若手研究者たちに対する「制度に対して過剰に適応してかえって柔軟性がなく、能力や仕事のハバがない」との評は少なからぬメーカーの技術系人事担当者から聞かされる。この原因や実態はともかく、こうした状況に対応するためにも、人事制度や組織改革が求められているという点も見逃せないだろう。

以上、民間企業の研究開発部門を中心とする目標管理について紹介してきたが、大切なことは、柔軟に変革を継続しているという点である。

### 3. 行政改革と独立行政法人

2001年の行政改革の一環として国立の研究機関などが独立行政法人へと転換した。ここで、行政改革の議論は1990年代末に盛んに行われていたことに留意する必要がある。独立行政法人の制度的枠組や独立行政法人の法人評価、内部の組織評価、職員の個人業績評価などの各種の評価制度には、当時の民間企業における組織改革や人事制度の影響が色濃く反映している。

1990年代末は、前述のように産業界において成果主義が重視された時期に当たっている。また、企業会計基準の大幅な改正が続いた時期でもあり、企業活動、企業会計の透明化が求められた時期でもある。内部統制システム構築を義務化した新会社法（2006年施行）、公益通報者保護法（2006年施行）などは少し後になるが、コンプライアンスに関する議論も始まっていた。

このような時代に制度設計が行われたため、法人評価の枠組も基本的には目標管理の形式に似せてある。中期目標、中期計画による法人マネジメントの枠組が目標管理といえるかどうかは微妙であるが、形式的には中期目標、中期計画によって法人は自らの計画を立て、さらにその下位の組織単位の目標、計画へと展開され、さらに個人の目標・業績評価へと連なる形になっている。ただし、法人内部の組織評価や個人業績評価の設計は各法人に任せられているが、これも当時の社会状況を反映して、民間で行われているのと類似の仕組みが構築

された例が多い。

産業技術総合研究所（以下、産総研）は、独立行政法人の間で、評価システム構築の優等生として参照されることが多い。産総研では当初から、組織評価（研究部門、研究センターの評価、以下ではユニット評価）、個人評価のいずれもが、長期、短期の二本立てで構築されており、精緻な評価システムが構築されている。ユニット評価では、とくに時限付きのセンターの計画とスタートアップ評価などの長期的評価、毎年の年次計画と年次評価の長短二本立て評価である。とくにセンターの場合はユニット長の権限が強く、基本的にはユニット長が計画を立案し、評価される。いずれも、目標設定とその実施計画、目標達成の評価という形になっている。さらに産総研の中期目標、中期計画、年次目標とも関連づけられている。

これに対して、個人評価は、昇級のための長期評価と毎年の短期的な年次評価の二本立てであり、とくに年次評価は目標管理方式になっており、そこではユニットの目標などとの関連付け、上司との調整機会の確保なども行われている。産総研ではこのような評価制度を公開している。

この個人評価制度の設計には当時の富士通のシステムが参照されている。参照されたのは、前述のように、富士通の成果主義がピークに達した時期のシステムである。その影響もあり、システムとしての精緻化が特徴である。それゆえに、他の独立行政法人、さらには国立大学の中にも産総研の評価方式を参照する例が少なくなかった。

産総研の評価システムの特色を明確にするために、別の独立行政法人の研究機関との比較をしておこう。まず、産総研と双壁をなすのが理化学研究所である。産総研は行政目的への貢献という明確な位置づけ（これを研究活動に落とすのは容易ではないが）があるため、評価システムを目標管理型に構築するのは比較的容易であるが、理化学研究所は基礎研究を目的とする機関であるため、形式的な目標管理型のシステムを構築することよりも、法人にPDCAサイクルをいかに導入し、生き残りを図るかに重点が置かれている。法人全体としての目標があるというよりは、内部の研究組織の活動を活性化させることを目的とした研究評価のシステムを構築している。基本的な研究評価の仕組みは法人化以前から有しているのでそれを発展させたものだと理解することもできる。理化学研究所は大規模な研究機関であるとはいえ、資源は無限ではないので、組織的取組みが必要であり、研究の選択と集中が求められ、その中で目標管理型の観点が必然的に導入されることになる。

これらに対して、放射線医学総合研究所は規模が小さいこともあり、法人評価、個人評価の方式も当初は国立研究所時代の研究管理、人事考課方式をベースとして、適応的で緩やかな改善を図っていた。しかし、法人評価の経験を積む中で、評価システムを産総研のような明示的なものへと転換せざるをえない状況になっていった。ここで求められていたことは、行政的な手続きへの対処という面もあるものの、本質的には評価システムの明示化、透明性の確保を通じたアカウンタビリティの確保であろう。その意味では、当時から進みつつあった企業に対するアカウンタビリティやコンプライアンスの要請と軌を一にしている。その点で産総研の評価システムは優れていたのである。

このように、産総研の評価システムは「精緻なシステムとして構築され、それが公開されている、法人のミッションが比較的明確である」という特色を持っている。一方では、あまりにも精緻にできているために、目標管理が持つ理念や精神よりも、手続きが中心的関心事になりかねない、形式化する可能性も有している。内部で一連の評価を経験し、また他のユニットの状況を観察した経験に基づいて、個人的な感想を言えば、精緻化されているがゆえに、膨大なコストがかかり、ビューロクラティックな結果に陥りがちな印象である。

産総研に限らず、独立行政法人の機関レベル、内部組織、個人のいずれの評価システム（目標管理）の最大の問題点は、柔軟性のないことである。すでに述べてきたように、これらの法人が参照した民間の目標管理や成果主義は、それが独立行政法人の中に実現された頃には、すでに見直しの時代に突入していた。民間企業が見直しをしているあいだ、独立行政法人の多くは、いかにシステムを構築するかに関心が集中し、民間でいえば一昔前のモデルである産総研モデルを追い続けていたのである。筆者はその当時、民間の動向を踏まえた議論には触れることはなかった。

したがって、独立行政法人の目標管理、評価システムは、民間企業の成果主義の見直しに際して指摘された問題点を内在している可能性が高い。すなわち、短期的成果に集中しすぎる、個人の業績を志向しすぎて組織的な貢献が少なくなる、人材育成の視点が不十分になる、若手の視野が狭くなる、といった問題点である。

例えば、法人化後の研究機関を見ていると、新人採用に際しても、組織目標とリンクさせる動きが見られる。これは一見合理的なようであり、長期的には問題を孕んでいることも事実である。あまりにも短期的な目標にリンクさせると採用された研究者は将来困難に直面することになるだろう。それを回避するためには、長期的な人材育成システムの整備を進めなければならない。

#### 4. 国立大学の目標管理の課題

大学教員はもともと指示、命令によって仕事をしてきたのではない。多くの大学では、伝統的に教員集団がカリキュラムを策定し、自ら分担してきたし、研究活動は組織よりもむしろ個人や小集団のイニシアティブで遂行されてきた。また、研究者としての大学教員には、公有制、普遍性、非私利性、系統的懐疑主義などのエトスが共有されていたため、研究活動は個人も組織も超越して実施されるべきものだと考えられてきた。そのような教員の自律的活動の集合体として存在してきた大学は学問的に統合（Disciplinary Integration）されてきたのであり、その意味では組織における目標の共有は問題にならなかった。

しかし、1990年以降（冷戦終結後）の大学は、国際的にも大きな転換を遂げている。この変化には、民間部門の研究活動の拡大、大学の研究活動に対する社会的要請の増大、資金制約、アカウントビリティの要求等々、さまざまな特徴を上げることができるが、いずれにしても、大学に単なる学問的統合体として存在し続けることを許さず、大学に経営的統合を要求することになったことは否定しがたい。いまや各国の大学が、オープン・イノベーション



ンへの適応が求められており、そこではさまざまな経営的課題に直面している。

日本の国立大学は、行政改革、独立行政法人の設置に3年遅れて法人化を果たした。国立大学は、独立行政法人ほど準備がよくなかったため、評価制度の構築も法人化後に本格的に取り組むことになり、大学内の組織の評価や個人業績評価も、ようやく本格的な取り組みが始まった段階である。すでに試行されている個人評価には、目標管理の考え方や形式が浸透してきている。もちろん、個人評価において、MBOシートのような形式を採用していない大学も少なくないので、統一した方式があるわけではない。個人評価の反映の方法も大学や部局によって異なっている。このように、いわば試行段階にある国立大学の評価システムや目標管理を取り上げて分析することは、一時の状況に左右されてしまい好ましくない。そのため、本稿では深入りすることは避ける。

しかし、国立大学の多数は小規模な大学であることを考えれば、大学が存在し続けるためには、何らかの組織的取り組みは必要であり、研究活動に関しても選択と集中は避けられないであろう。その意味では目標管理に必然性がある（筆者は、目標管理自体が大学には適さないという立場はとっていない）。その際には、民間企業や独立行政法人の動きに留意することが必要であろう。

独立行政法人や民間企業が経験したような問題には国立大学も直面する可能性が高い。基礎研究分野の独立行政法人のように、ミッションや目的が明確でない組織、中期目標が目標としての体をなしていない中で、目標を下位組織や個人まで落とすことは容易ではない。そこで形式のみを追求すれば、目標を達成したことを示すために、アリバイのように単に厚く重いだけの報告書を積み重ねることになりかねない。すでに独立行政法人の評価作業の中ではそのようなことが起きているし、行革後の競争的資金によるプロジェクトではよく見かける光景である。そのような作業が真に意味のあることなのか、問い直す必要がある。

人材の育成の観点も重要である。すでに小規模大学では、人材採用を大学本部に集中しようという動きが見られる。選択と集中のためには、限られた資源を活用しなければならないので、やむをえない判断かもしれない。しかし、5年くらいはそのような採用をしても問題はないかもしれないが、教育活動への波及、研究活動の流動的性質を考慮すれば、長期的にはリスクを抱え込むことになる。組織目標と人材採用のリンクはどこまで考えるべきかが問題となる。むしろ、人材育成の観点を重視すべきかもしれない。

「For the Team」の観点も大学は苦手としてきた。しかし、オープン・イノベーションの時代に大学が社会に開かれるにしたがって、個人としての観点だけでなく、チーム、グループ、組織としての生産性、貢献も重視すべきかもしれない。評価システムがそのような観点を助長するのか否かは課題である。

最大の課題は、そのような評価システムの柔軟性を確保することである。すでに、国立大学の構築しつつある評価システムや目標管理方式は、民間企業でいえば時代遅れのものになってしまっているかもしれない。システムの改良といっても、MBOシートの項目の入れ替えで十分と考えるのは本質的でない。目標管理はマネジメントの手法である。必然的に、大

学のマネジメント全体との関連で柔軟に見直しを継続する必要がある。個人評価の項目の見直しという形式的レベルの話ではなく、人材の採用や育成、処遇との関連、さらには教育活動や地域社会への貢献などに配慮して、全体としてどのように改善していくか、という観点が必要である。

## 5. さいごに

あるシステムの優れた仕組みを別のシステムへと移植する場合には、それぞれのシステムのコンテキストを無視して、形式だけ移植するということがしばしば起きる。それが「麗しき誤解」となって、かえってよい方向に発展する場合もあるが、かえって無駄なことをしてしまうことも少なくない。

民間企業の研究開発部門の人事管理や人材育成を観察してきた者としては、現在の独立行政法人や国立大学法人の評価システムや目標管理には首を傾げたくするようなことも少なくない。民間ではすでに時代遅れになったことを、何の吟味もなく真似ようとしたり、他の事例を無批判に取り入れようとしたりするのは理解に苦しむ。もちろん、民間の手法が大学にそのまま適用できないように、逆に民間で済んだ話であっても大学で再度試行してみる価値はあるかもしれない。だが、無自覚な物真似では発展はない。

国立大学の目標管理の研究を進める上では、本稿の延長線上で、国立大学の目標管理がいかに社会的に構築されているかを解き明かすのも一興である。しかし、それはあまり建設的ではない。むしろ、現在の混乱と今後の展開を、民間や独立行政法人と対照しつつ、さらには国際的に比較しつつ、相対化していく作業が必要ではないかと思われる。何が大学にも意味があることなのか、一つ一つ吟味していく必要がある。