

# 職員の働き甲斐やモチベーションを向上させ、 いい仕事に結びつく賃金評価制度の開発

— 仕事の変容と学生の「学びと成長」の視点から

中本 洋樹 (人事課 課長補佐)

伊藤 昇 (大学行政研究・研修  
センター専任研究員)

藤井 元 (総務部 次長)

岡田 慎吾 (人事課 課長)

## I. 研究の背景

1. 1990年代以降の職員の仕事の変容
  2. 現行の賃金制度と問題・課題
  3. 立命館大学の職員「自己点検・自己申告制度」の発展
  4. 研究の背景のまとめ
- ## II. 研究の目的
- ## III. 研究の方法
- ## IV. 調査結果と分析
1. 評価制度・賃金制度について他大学、京都市役所へのインタビュー調査結果
  2. 職員へのアンケート調査結果と分析

3. 人事院「標準生計費」による賃金の検討と結果

## V. 政策立案

1. 賃金評価制度の概要
2. 骨子の説明

## VI. 研究のまとめ

## VII. 残された課題

1. 評価者訓練の開発
2. 賃金評価制度の具体的運用
3. 課長・事務長の賃金評価制度の開発
4. 人事制度の複線化

## I. 研究の背景

### 1. 1990年代以降の職員の仕事の変容

#### (1) 学園創造と課の新設

立命館学園は1984年以降長期計画を作成し、様々な学園課題を遂行してきた。第3次長期計画(1984～1990年度)、続く第4次長期計画(1991～1995年度)、さらに第5次長期計画(1996年～2000年度)とそれ以降を含めて連続した学園創造によって、2大学、5附属校を擁する日本有数の私立総合学園と発展してきた。現在、専任職員数は、600名を超える規模になっている。

こうした学園創造に対応する形で、広報課、国際センター、大学院課、リエゾンオフィス、エクステンションセンター、大阪オフィス、東京オフィスなど、課の新設も行なわれた。新設の課に共通する仕事の特徴は、学園と社会とのかかわりで仕事をすすめるものであり、仕事

を新たに創り出すものであったという点である。このことは同時に職員に新しい業務力量を要請するものでもあった。

これらの新しい仕事の開発の他方で、事務電算化(1982～1989年)の導入、嘱託職員制度(現「契約職員」制度 1992年度導入)と派遣職員など多様な雇用形態の導入、業務委託の進行によって、職員は多くの単純大量処理業務やパターンの処理業務などから解放されることになった。こうした流れの中で、専任職員の業務の中心は、より高度な判断・折衝・企画立案などの業務(「専任職員でなければならない業務」)に移行してきた。

このような学園と仕事の発展に伴い社会とのかかわりが強まり、広がることによって、職員の能力や仕事ぶり、さらにはその成果が具体的に社会に評価されたり、その点検を受けたりするようになった。賃金制度もその例外ではない。

## （2）職員像と業務像の発展

こうした仕事の発展は、業務の「高度化・専門化・付加価値化」の提起につながっていった。まず、1999年度の全学協議会における確認文書の「学生の『学びと成長』にとってきわめて重要な教職員の役割」の項目の中で、職員の役割について『学園創造を持続的に推進するとともに、学生の『学びと成長』を確かなものにしていくマネジメントの役割と『教学創造こそ財政政策』<sup>注1)</sup>の視点からの業務創造が強く求められていること」を共通認識として確認した。これを受けて、2000年3月に職員の業務は、①一つの学園課題から次の学園課題を引き出し、螺旋的に主体的に新たな水準や到達点を作り上げる取組み（＝業務の高度化）、②学生の「学びと成長」に視点をおいたマネジメントができるよう専門的力量を磨き（＝業務の専門化）、③教育・研究を向上させるために真摯に徹底して取り組み、付加価値を生み出す（＝業務の付加価値化）ことであると定式化された。

このような専任職員の業務像は、「専任職員でなければならない業務」と表現され、2000年度以降もいくつかの視点として具体化されているが、その柱を貫いているものは、学生の「学びと成長」の促進である。そして最も大切なことは、職員がこのような業務像を実際の仕事の中に具体化することである。これは言うなれば職員の「いい仕事」であり、その仕事の質は、職員の仕事ぶりと能力の「違い」を反映することになる。

## 2. 現行の賃金制度と問題・課題

### （1）現行の賃金制度

本学の現行の賃金制度（体系）の基本は、（部次長〔年俸制〕とAPUを除いて）年功序列型の年齢給である<sup>注2)、注3)</sup>。

職員のラインは、職員、課長の2本と部次長の年俸制となっている。年功序列型賃金制度は、年齢を画一的な基準とする生活給であり、職員の側からみれば、年齢による生計費の上昇と（潜在）能力の伸長を定期昇給によって保障する「平等」なものとして機能している。これによって、職員は、安心して、将来の見通しを持って働ける。賃金のもつ安定性から鑑みると、年功序列型賃金制度は、一定、理にかなった仕組みである。

### （2）現行の賃金制度の問題

しかし、現行の賃金制度には次に述べるような看過できない2つの問題がある。

その1つ目は、年功序列型賃金制度は、「労働の対価」としての顕在（発揮）能力と仕事の成果が、必ずしも適切に反映される仕組みになっていないことである。職員の「仕事の変容」に伴い、職員に求められる役割や能力そして仕事ぶりも変わり、これまで以上に一層、仕事の質と成果を求められるようになってきている。しかし、現行の賃金制度は、賃金を決定する要素として年齢しか用いておらず、「仕事の変容」に伴う役割や能力そして仕事ぶりを反映する制度となっていない。さらに能力や仕事ぶりは、必ずしも年齢に比例して各人同様に向上していくものではない。例えば、新卒の20代の職員であれば、入社3年程度はそれほど差もなく各人同様に向上すると考えられても、30代～50代の働き盛りであれば相当の差が見られることが想像される。年功序列型賃金制度の想定はこの現実とあわず、同じ賃金では不公平感が生まれてくる。これらの問題を解決する必要がある。

2つ目は、年功序列型賃金制度は、顕在（発揮）能力や仕事の成果に対する「労働の対価」と生計維持に対する「生活給」を、年功という1つの基準で一体として決定する仕組みになっていることである。端的にいうと、年功と能力、仕事ぶりとの関係で、立命館学園の「賃金水準」としての“額（水準）”は適切なのかということである。特に学生の学費が財政の圧倒的部分を占める私学において、その額（水準）は、社会的な納得性と妥当性を持つものでなければならないと考える。なお、この客観的な比較は賃金の“額”を社会的に検討する際の課題である。

3つ目は、2つ目の課題をより具体化したもので、私学の性格からくる基本的な問題点である。私学財政においては、最も大きな収入は学費であり、支出の最も大きな部分は人件費である。学費は、直接、間接に学生の「学びと成長」を促進するために使われなければならない。例えば、職員が学園を「事務」的に支えている。そのことは極めて重要であるが、それがなければ学園を管理運営できないということだけをもって、職員人件費が説明されるのであれば、それは（私立）大学の賃金体系の1つの側面のみを示すだけである。

すなわち、専任職員が仕事をするとは、「事務」を基本とすることはもちろんであるが、学費を直接、間接に学生の「学びと成長」を促進するように、新規や既存の業務を問わず、業務の「高度化・専門化・付加価値化」や業務創造・開発をすすめるということである。ここに

専任職員の「専任」という意味とその賃金（水準）の意味がある。しかし、現行の年功序列型の賃金体系は、学生の「学びと成長」への直接的・間接的な貢献を反映させる仕組みが用意されていない。学生に説明できる賃金制度（体系）とするには、学生の「学びと成長」への直接的・間接的な貢献、いうなれば「いい仕事」を反映させる仕組みを必要とする。

### 3. 立命館大学の職員「自己評価・自己申告制度」の発展

現在、業務力量、異動希望、研修などについて申告する制度（「自己評価・自己申告制度」）がある。2002年度からは、その制度のなかに「自己評価」の項目を設けて、表1の「自己評価制度の評価項目」について職員は、毎年、5段階で自己点検・評価を行なっている。職員は、それを課長とコミュニケーションし、自己や課の業務課題や能力を強化する目標を設定し、さらに「いい仕事」をすすめ、働きがいを強めるようにしてきた。そういう意味において、学園に評価の風土は一定ある。

自己評価・自己申告制度の項目と評価基準は、立命館

の専任職員として仕事をする上での基本となる職員像、業務像として仕事ぶりを、具体的な基準で自己点検・評価しようとするものである。大事な点は、「評価項目」には学生の「学びと成長」の成果を具体的に問う項目はないが、例えば学生の「学びと成長」を促進させる「学園の基本政策、課題、行政文書を業務・仕事化できているか」というように、間接的に学生の「学びと成長」の促進を図ろうとしている。また、職員がこれらの「評価項目」の評価を高めるよう仕事に取り組み、仕事は「いい仕事」となり、前述の学費を「直接・間接に学生の『学びと成長』を促進するために」使ったことにもなる。

この自己評価制度を他大学や職員へのアンケートを通じて調査、研究、改善し、これに仕事の成果を評価する仕組みとして目標管理を加え、上司とのコミュニケーションを活性化すれば、一つの「目標管理制度」の枠組みができることになる。これに賃金制度を関連させれば、一つの「賃金評価制度」となる。これは本テーマの開発にかかわる大きな手がかりとなる。

表1 自己評価制度の評価項目

大項目	NO	評価項目	大項目	NO	評価項目	
勤務態度等	1	挨拶、電話対応、マナー、言葉使い	業務の到達点確認・評価	25	(担当業務の)「あるべき姿」、「一歩先んじる業務」	
	2	机の上や資料の整理(整理・整頓・清潔・清掃)		26	知識・知恵を使って業務・仕事をしているか	
	3	勤務態度、責任感		27	「合理化、リストラ、縮小・廃止」と重点化	
	4	決まったこと、決められたことの励行、遵守(規律性)		28	コスト感覚、費用対効果「計算」	
	5	業務改善・改革、業務創造・開発への積極性	自己啓発	29	業務・仕事にかかわるテーマ設定は適切か	
	6	同僚、他部課との関係(協調性)		30	テーマ課題を計画的に追求しているか	
	7	学園の基本政策、課題、行政文書への理解		31	外国語、法務・財務関係の学習	
	8	業務会議への参加・積極的発言・提案		32	高等教育。初等中等教育関係の学習	
9	私学助成の仕組み	33		学内外の研修への取り組み		
10	学園の歴史理解	34		業務の目的を考え、計画を立てて業務を行っているか		
11	全学的課題への理解	35		現状・実態を分析して、業務を進めているか		
業務知識・業務能力	12	財政の基本方針・政策、予算方針、財政状況	PDCAサイクルに基づいた業務スタイル	36	数値等の具体的な達成目標を立てて業務を行っているか	
	13	担当業務についての課題の理解と業務開発		37	他大学・民間等を調査・分析して業務を進めているか	
	14	担当業務に関する学内規程、ルール・手続の理解		38	業務の結果を総括・検証し、改善に役立っているか	
	15	私学必携等基本文献を活用できるか		39	次年度に向けて、改善課題を設定しているか	
	16	実務を正確、効率的、迅速に処理できるか		40	業務システム・業務プロセスの前進点について業務会議等で報告し職場で共有しているか	
実務力量	17	適正なレジメないし稟議書、行政文書が作成できるか		説明責任(コンプライアンス)を意識した業務遂行	41	日常の業務や政策を考えるにあたり法的根拠を明確にして遂行している
	18	他部課との調整能力			42	学内規程・ルールを遵守して業務を遂行している
	19	高等教育・初等中等教育関連の情報収集			43	高い倫理性を持ち社会的な責任を意識して遂行している
業務スタイル	20	学園の基本政策、課題、行政文書の業務・仕事化				
	21	業務の問題点、課題の発見とその業務・仕事化				
	22	業務のプライオリティー、時間管理、期日管理				
	23	社会・他大学から学ぼうという姿勢(含ネットワーク)				
	24	ハウ・レン・ソウ(迅速、適時、正確、真実、経済性、有効)				

#### 4. 研究の背景のまとめ

職員の仕事は大きく変容している。職員はその変容に見合った力量と能力が必要とされ、仕事の成果を上げることが求められている。しかし、現行の年功序列型賃金制度は、今日の変容した仕事を遂行する専任職員の誘引（インセンティブ）となるものでも、仕事の変容（新しい業務領域や能力の形成）を加速させるものでもない。そこで、職員の賃金制度のあり様を中心として、それと直接、間接に他の人事制度とも関連付けて、専任職員の役割、能力、仕事ぶりを前に進める、あるいは加速する賃金制度の仕組み、すなわち賃金評価制度を研究する必要がある。

## II. 研究の目的

本研究の目的は、現行の賃金制度がもつ問題点や課題を解消し、学生の「学びと成長」を直接、間接に促進させる仕事に取り組む職員を「評価」し、職員の「いい仕事」と力量養成を支援し、加速させるための新たな賃金制度の仕組みを開発することにある。

なお、関連して敷衍すると、賃金評価制度は、当然、人事制度の一環として、他の人事諸制度と関連することにより、変容した仕事を専任職員がしっかり遂行し、成果を上げることが誘引する仕組みとなるが、本研究では業務評価とそれを反映する賃金評価制度をのみを対象とする。

## III. 研究の方法

研究の方法は以下の3つである。

### 1. 評価制度・賃金制度について他大学、京都市役所の人事担当者へのインタビュー調査

関西大学、早稲田大学、中央大学、京都市の人事担当者にインタビューを行ない、運用実態、評価項目等を調査する。

### 2. 職員へのアンケート調査

職員にアンケート調査を行ない、働き甲斐を高める要因について実態分析を行なう。

### 3. 人事院標準生計費から賃金の検討

人事院標準生計費から立命館における生計費を検討する。

## IV. 調査結果と分析

### 1. 評価制度・賃金制度について他大学、京都市役所へ

### のインタビュー調査結果（表2）

- (1) 目的：評価制度、賃金制度の仕組みと運用実態等を調査する。
- (2) 日時：2010年6月・7月
- (3) 対象：関西大学、早稲田大学、中央大学、京都市役所の人事担当者。なお、これらの機関は、京都市役所を除き、評価を賃金に反映させる制度を導入している大規模大学である。また、京都市役所を選んだのは、公益法人であることと、2010年度に評価制度を導入した経緯があったからである。

表2 評価制度・賃金制度について他大学・京都市役所へのインタビュー調査結果

対象機関	関西大学
導入時期	2002年に賃金に反映しない形で試行。2003年から賃金に反映
導入目的	積極的・意欲的な能力開発とそのための指導・育成の強化 成果の適正な評価による個々人の能力レベル、能力発揮度の把握
等級	8等級。「複線型」を採用
評価制度	成績考課、行動考課、能力考課
賃金制度	年齢給と職能給で構成 昇給への反映：同一等級を母集団とし、原則として、区分A（上位1/10）、区分B（上位または下位に該当しない者）、区分C（下位1/10）に分け、区分Aは3号俸、区分Bは2号俸、区分Cは1号俸昇給させる。 賞与への反映：支給金額の基礎額は、年齢給、職能給および扶養手当とする。そのうえで、前年度の人事考課による同一等級内の序列に基づき、支給率に格差を設ける。区分は、A～Cに分け、基準となる支給率（＝区分Bの支給率）を基に、+15%～-15%の範囲で格差を設ける。なお、賞与には、成績考課と情意考課のみを反映。 昇格（上位等級への昇格）への反映：過去数年の累積が昇格要件の一つとなる。 昇進（役職任用）への反映：過去数年における人事考課の成績が良好であることが役職任用基準の1つとなる。
対象機関	早稲田大学
導入時期	1991年に職能給を導入。現行制度は6年前（2004年）から施行
導入目的	組織と個人のミッションのもとでの高い目標へのチャレンジ、キャリア開発支援 成果達成へのモチベーション向上
等級	5等級
評価制度	行動考課（能力も含む）と成果考課
賃金制度	本人給と資格給で構成 昇給への反映：等級ごとに最高号俸に達するまで原則1号俸ずつ昇給するが、行動考課の結果によっては、2号俸昇給または据置きもある。 賞与への反映：資格給は賞与の算定基礎であることから、その程度において行動考課の結果が反映される。 昇格（上位等級への昇格）、昇進への反映：過去数年の累積が昇格要件、昇進基準の1つとなる。

対象機関	中央大学
導入時期	2004年度に導入。1年に4号俸昇給する形から1号俸昇給する形に変更
導入目的	「事務処理型」の職員から「企画・立案・実行型」の職員への脱皮と能力向上
等級	6等級
評価制度	業績評定、挑戦業績評定、意欲評定で評価。ただし、管理職は業績評定のみ。
賃金制度	本人給と職能給で構成 昇給への反映：本人給は毎年1号俸昇給（定期昇給）、職能給は、前年の考課期間における前期及び後期の業績評定の結果により、S・A・B・C・Dの5段階に分かれる。職能給は累積されない（洗いがえ）。賞与への反映：年度末賞与以外は、直近の考課期間における前期または後期の業績評定の結果を反映させる。年度末賞与は、前年の考課期間における業績評定の結果を反映。 昇格（上位等級への昇格）、昇進への反映：過去3年間の業績評定、挑戦業績評定及び意欲評定の結果、直近の昇格能力総合評定の結果を反映
対象機関	京都市役所
導入時期	2010年4月より全職員を対象に試行実施（2004年に部長・課長級職員を対象に導入されていた制度の対象者を拡大）
導入目的	目標管理の実践と適正な評価、職員の意欲を向上、人材育成や組織の活性化
等級	9等級
評価制度	行動評価と業績評価で評価
賃金制度	横に職務の級（9等級）、縦に号俸をとる等級号俸制毎年4号俸ずつ昇給する。試行期間中であるため、人事評価の賃金への反映はない。
その他	職場の目標の設定にすべての所属職員が意見を出し合うなどしてかかわる仕組みがある（「職場ミーティング」と言われている）。所属の全職員が集まって意見を出し合い、全員がいずれかの目標にかかわることができるように、職場目標を設定している。

#### （4）まとめ

3大学、京都市役所とも組織の基本は「人」であり、そこで働く者のやる気、モチベーションを高め、能力を伸ばし、共通の目的に向けて努力することを人事制度の基本事項と捉えている。これは本研究の目的の言い換えである。

3大学とも成績（成果・業績）、行動（能力・意欲）を人事考課の要素としている。京都市役所も、表現は違うが概ねこれらの要素を人事評価制度に取り入れている。これらの要素は民間企業でも一般的に見られる要素である。また、3大学および京都市役所に共通して見られる点は、等級（役割）ごとに人事考課の要素やウエイトを変えていること、目標管理の徹底、面接・対話の重視、適正・公平な評価を追求していることである。

違いが見られるのは、人事考課の評価項目、賃金制度である。3大学とも、本俸は年齢給と職能給で構成されているが、関西大学、早稲田大学の職能給は、人事考課

の結果が蓄積されて賃金ベースが上昇するが、中央大学の場合は、人事考課の結果はその年のみの評価であり、蓄積されないという特徴を持つ。京都市も蓄積される型である。

## 2. 職員へのアンケート調査結果と分析

本研究は、賃金評価制度によって、職員の働き甲斐を高め、「いい仕事」をさらにすすめることを目的としている。そのため、職員の働き甲斐を中心にアンケート調査を行なった。併せて評価を賃金に反映させることは是非率直に訊ねてみた。

### （1）アンケート調査の概要

#### ①アンケート調査

目的：職員の仕事観と評価を賃金に反映させることのは非について調査する。

対象：立命館の職員674名(全員) \*退職者、海外勤務者等は含まない。

調査期間：2010年8月9日～2010年8月27日

調査方法：郵送（学内便）

#### ②アンケートの回収

回答者数と回収率：412名（回収率61.1%）

回答者の諸属性ごとの単純集計：

回答者を所属別（立命館大学、APU、附属校）、年齢別、性別、在職期間別、職位別にみた構成比は、それぞれ、全体の構成比と比べて1～2ポイントの差であり、ほぼ全体を反映している。しかし、前職の有無別の構成比は、前職あり（61%）、前職なし（39%）であり、全体の構成比（前職あり53%、前職なし47%）に比べて8ポイントの偏りがみられた（前職ありの職員の約7割、前職なしの職員の約5割が本アンケートに回答したことになる）。よって、本アンケート結果については、前職ありの職員の回答状況が若干濃く現れていると推測できる。

### （2）アンケート結果

研究テーマから、「働き甲斐」、「いい仕事」「評価と賃金」の3点を中心にアンケート結果をまとめた。

#### 1) 「働き甲斐」について

##### ①「働き甲斐」を感じる“とき”

職員の9割近く（361/406名89%）が「働き甲斐」を感じている（図1）。なかでも率直に働き甲斐を「感じる」と回答した職員は、「学生の成長につながったとき」

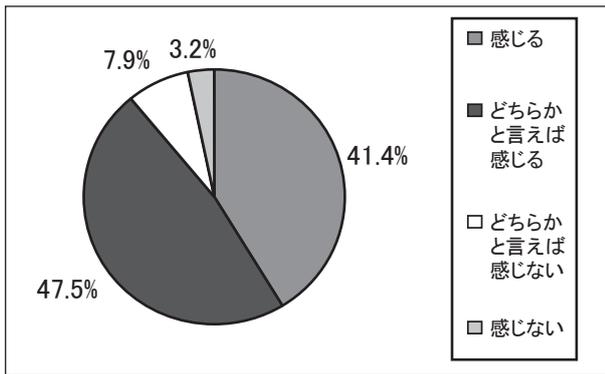


図1 「働き甲斐」を感じていますか。

（回答に占める率 22.2%）、「仕事の成果が具体的に現れたとき」（同 18.3%）、「仕事の成果が予定したものとなったとき」（同 9.1%）、「責任ある仕事を任せられたとき」（同 8.7%）、「自らの成長を感じたとき」（同 8.7%）に「働き甲斐」を感じていることが分かった（図2）。

「どちらかと言えばそう感じる」と回答した職員も上位5位までは同じ項目であり、「感じる」と回答した職員とはほぼ同様の傾向を示している。なお、「働き甲斐」を「どちらかと言えば感じない」「感じない」の回答者の項目は、これらの項目の裏返しとなっている。

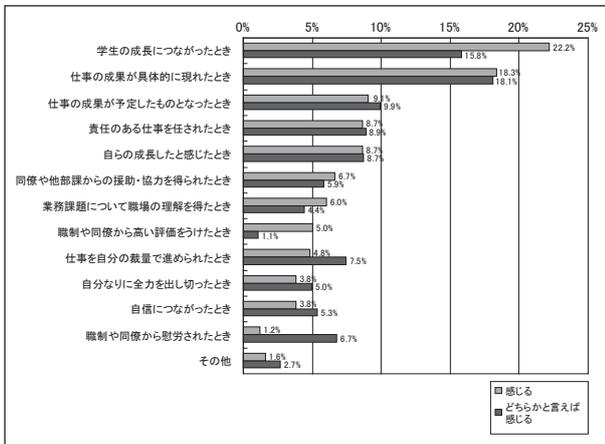


図2 働き甲斐を感じる理由

② 「働き甲斐」を強める要素

「働き甲斐」を感じている職員の8割強は、「いい仕事」していると思っている（図3）。その他にも「働き甲斐」を感じている職員は、「生活の中での仕事の位置づけ」は重要と考えている（図4）、「納得して仕事に取り組んでいる」（図5）、「誇りの持てる仕事」をしたいと思っている（図6）、「計画的に仕事に取り組んでいる」（図7）職員が比較的多いと言える。なお、これらは、統計的にもやや関連（相関）がある注4）。

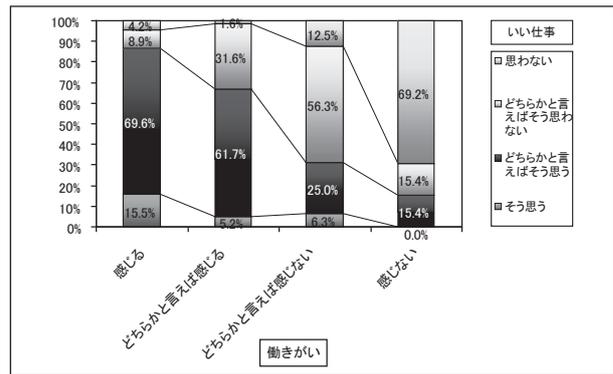


図3 「働き甲斐」と「いい仕事」との関係

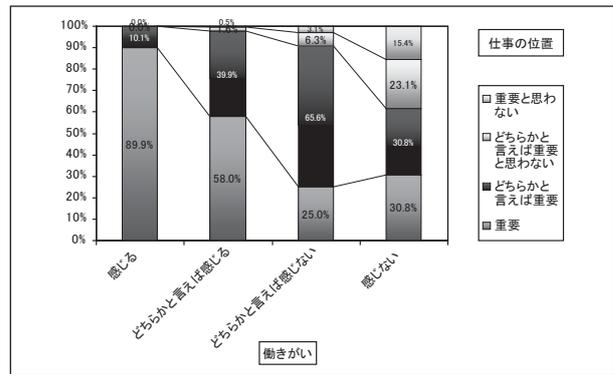


図4 「働き甲斐」と「生活の中での仕事の位置づけ」との関係

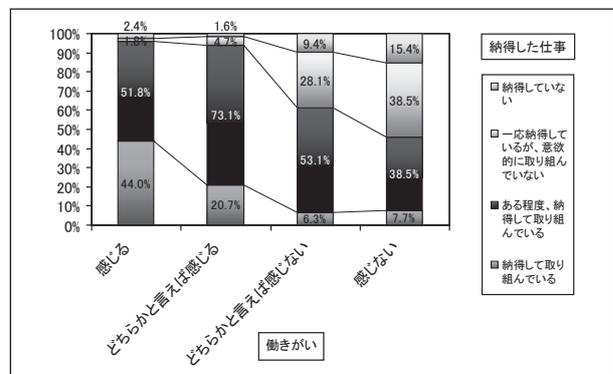


図5 「働き甲斐」と「納得した仕事」との関係

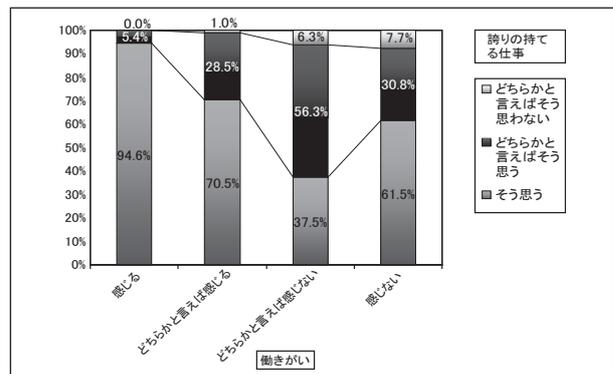


図6 「働き甲斐」と「誇りの持てる仕事」との関係

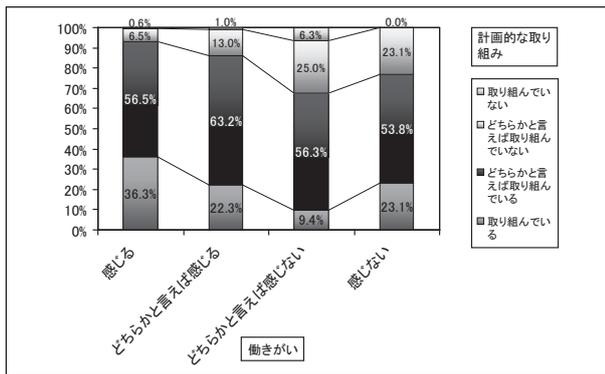


図7 「働き甲斐」と「計画的な取組み」との関係

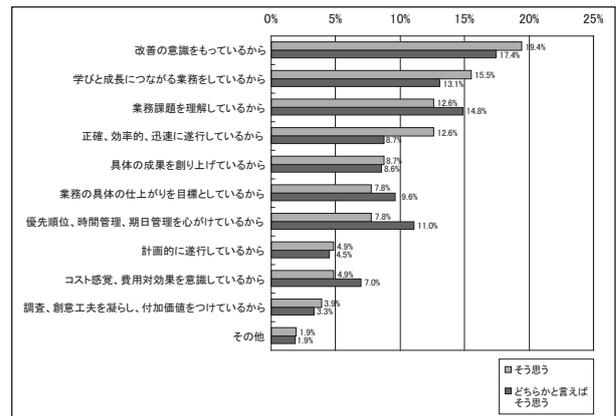


図9 「いい仕事」をしていると思う理由

## 2) 「いい仕事」について

### ①いい仕事をしていると“思う”理由

職員の7割強が「いい仕事」をしていると思っている（図8）。率直に「そう思う」と回答した職員が「いい仕事」をしていると思う理由の上位3位は、「改善の意識をもっているから」（回答に占める率19.4%）、「『学びと成長』につながる業務をしているから」（同15.5%）、「業務課題を理解しているから」「正確、効率的、迅速に遂行しているから」（同共に12.6%）である。続いて上位6位までをみると、「具体の成果を創り上げているから」（同8.7%）、「業務の具体の仕上がりを目標としているから」「優先順位、時間管理、期日管理を心がけているから」（同共に7.8%）となっている（図9）。「どちらかと言えばそう思う」の回答者も「そう思う」の回答者とはほぼ同じ傾向を示している。

以上の項目が、「いい仕事」をしていると“思う”要因である。「どちらかと言えばそう思わない」「そう思わない」の回答は、上記の回答のほぼ裏返しとなっている。

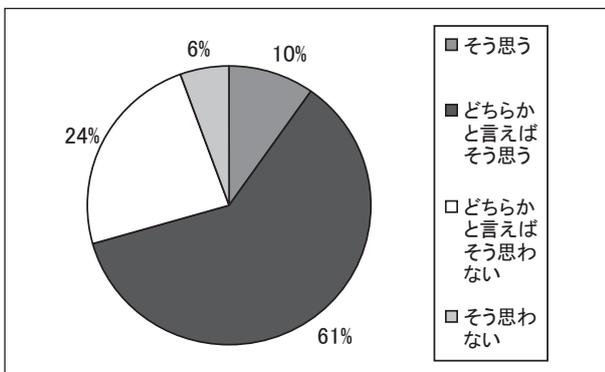


図8 「いい仕事」をしていると思いますか。

### ②「いい仕事」をするための要素

「いい仕事」をしていると思う職員は、「働き甲斐」を感じている（図10）。また、図11により、「いい仕事」をしていると思う職員は「納得して仕事に取り組んでいる」と言える（統計的にも「やや関連（相関）」がある。（注4）を参照）。

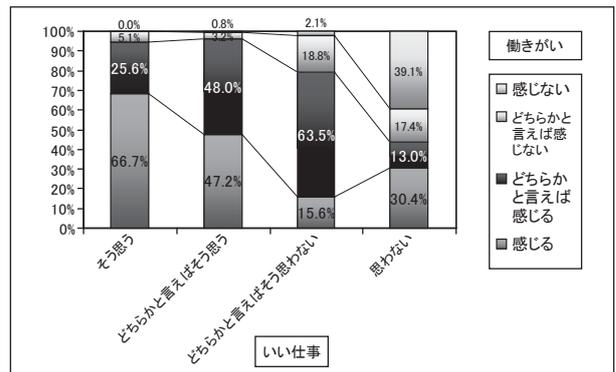


図10 「いい仕事」と「働き甲斐」との関係

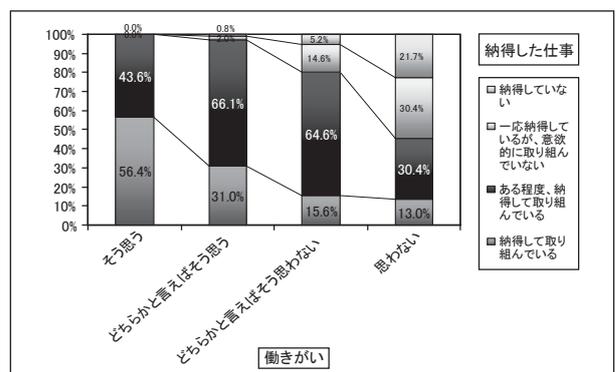


図11 「いい仕事」と「納得した仕事」との関係

## 3) 賃金と評価について

### ①評価を賃金に反映させることの是非

評価を賃金に反映させることの是非については、回答

者の約半数が「評価を賃金に反映させる方がよい」と回答している（図12）。これは、研究の背景で整理した現行の賃金制度に対する改革の要求があると考えることができる。

なお、「前職あり」の職員（252/410名、61%）の回答に限ってみると、「反映させるほうがよい」（60.4%）、「反映させないほうがよい」39.6%で、その差は20.8%となる。この比率には有意な差がある<sup>注5)</sup>。

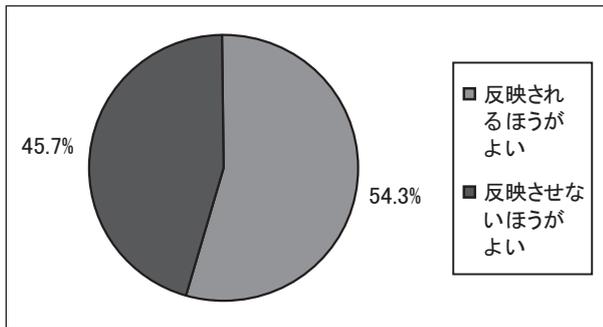


図12 評価を賃金に反映させることの是非

### ②賃金の構成要素

「今後、賃金の構成要素にすべき項目」（図13）から、「職務や役割」（全回答に占める率18.3%）、「職務を遂行する能力」（同16.1%）、「他の私大の給与水準」（同10.2%）、「成果や業績」（同10.1%）、「年齢」（同8.6%）が上位5位を占めていることが分かる。そのほかにも、「援助、指導、育成」、「組織的、集団的な仕事ぶり」「勤続年数」が7%前後で続いている。

『賃金の構成要素』と『評価を賃金に反映させることの是非』との関係（図14）では、今後の賃金構成要素（図14）ごとに評価を反映させることの是非を見た結果である。

それぞれの賃金構成要素について、概ね6割の人が反映させてもよいと回答した項目は、「職務遂行能力」「成果や業績」「援助、指導、育成」「意欲や態度」「組織的、集団的な仕事ぶり」であった。逆に、「他の私大の給与水準」「年齢」「勤続年数」は、全体より低い率で評価を賃金へ反映させた方がよい、すなわち反映させない方がよいと回答しているといえる（図14）。

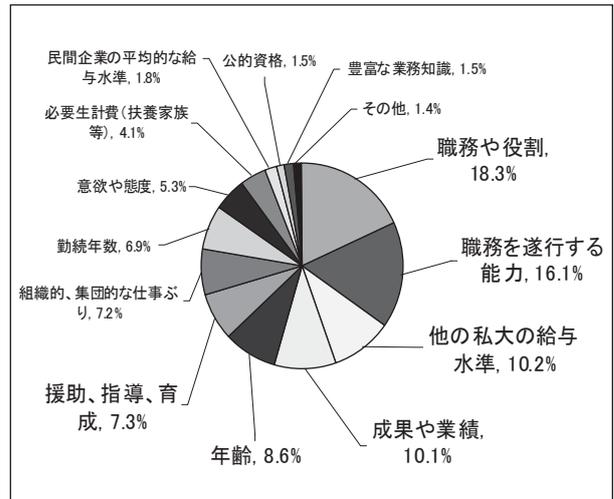


図13 今後、賃金の構成要素とすべき項目

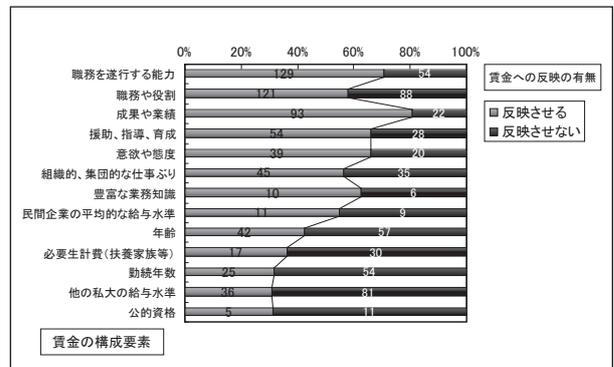


図14 「賃金の構成要素」と「評価を賃金に反映させることの是非」との関係

### ③評価の賃金への反映の割合

月例賃金については「反映なし」が回答者の37.9%を占めている（図15）。これは月例給ではなく一時金で反映をと考えている層であろう。次が反映の割合が「10%未満」が27.1%、同「20%未満」が16.8%となっている。回答選択肢のクラスを0%、5%、15%、25%で代表させて回答者の平均を算出すると、反映の割合は7.5%となる。一時金は「反映なし」が2.8%である（図16）。一時金への反映は、「反映させるほうがよい」というのが回答者全体の「合意」のようである。反映させる割合の回答は月例給に比して回答は高く、「20%未満」が36.0%、「10%未満」が28.0%であり、「20%以上」も26.6%という高率になっている。月例給と同じ計算で回答者の反映の割合の平均を算出すると、14.3%となる。

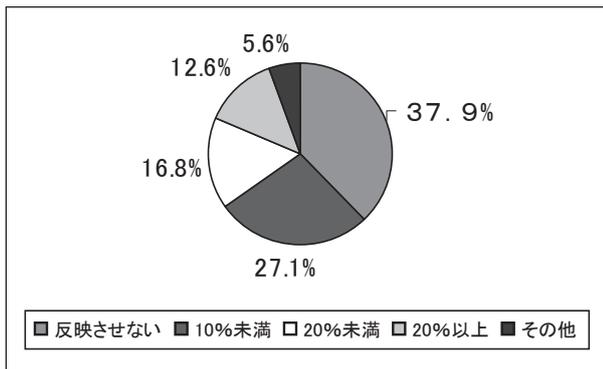


図 15 月例賃金に反映させる割合

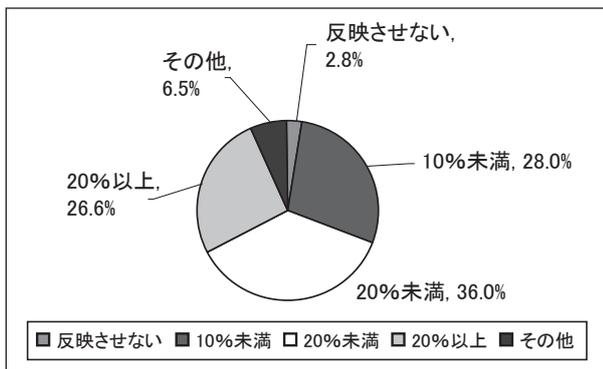


図 16 一時金に反映させる割合

### (3) アンケート結果の分析

#### ①アンケート結果から見てきた「働き甲斐」を高め、「いい仕事」に結びつく構図（図 17）と分析

アンケート結果から、賃金に反映させる評価制度は、「生活の中での仕事の位置」を明確に位置づけ、「誇りの持てる仕事」に「計画的に取り組み」、「納得して仕事に取り組む」ことができるようにすることで「働き甲斐」を高め、その結果、「いい仕事」をし、学生・生徒（・児童）の「学びと成長」を強めるというストーリーが描ける。賃金評価制度は、さらには人事評価制度の検討は、このストーリーを意識して行なう必要がある。

この検討の一つとして、「働き甲斐」を感じているとき、「いい仕事」をしていると思う理由として多かった項目と図 17 の構図は、図 18 のように整理できる。これらの項目を評価項目とすることによって、評価制度の中にこの構図を組み入れる。

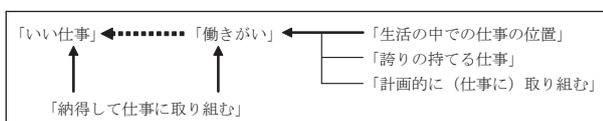


図 17 「働き甲斐」を高め、「いい仕事」に結びつく構図

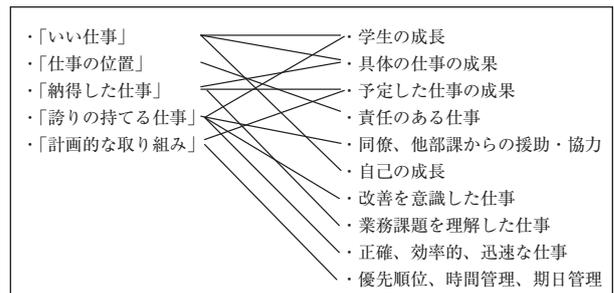


図 18 「働き甲斐」と「いい仕事」をしている理由として多かった項目と図 17 との関係

#### ②賃金の構成要素から見てきた評価項目（図 19）

『賃金の構成要素』と『評価を賃金に反映させることの是非』との関係（図 14）から、反映させた方がよいと考える項目、反映させない方がよい項目を整理した（図 19）。改めて図 19 を見ると、賃金に反映させた方がよい項目は、個人個人で異なるものであり、また同じ人でも昨年と今年では能力の発揮の仕方が違うといった可変的な要素の強い項目であることがわかる。一方で、反映させない方がよいという項目は、所与のもの、社会的に不定なものといったコントロールできない要素の強い項目である。反映させない方がよいという項目は、月例賃金の定額部分の額（水準）の問題として取り扱う。

賃金評価制度の評価項目は、「働き甲斐」「いい仕事」で整理した項目（図 18）に加えて賃金の構成要素から見えてきた項目（図 19）のうち、反映させるとした項目を勘案して設計する。なお、これら以外にも社会常識的な賃金構成要素があれば、社会的なものとして取り入れる。世間では多くの場合、月例給の査定は日常の能力や仕事振りで、一時金の査定は業績でといわれている。

#### 賃金に反映させる項目

- ①職務遂行能力、②成果や業績、③援助・指導・育成、④意欲や態度、⑤組織的、集団的な仕事ぶり

#### 賃金に反映させない項目（⇒月例賃金の「定額部分」とする項目）

- ①他私大の給与水準、②年齢、③勤続年数

図 19 賃金の構成要素から見えてきた評価項目

#### ③「具体的な仕事の成果」（「働き甲斐」）、「予定した仕事の成果」（「働き甲斐」）、「具体的な仕事の仕上がり」を目標とした仕事（いい仕事）の回答の取り扱い

「働き甲斐」「いい仕事」の回答にあった「具体的な仕事の成果」、「予定した仕事の成果」、「具体的な仕事の仕上がり」

りを目標とした仕事」は、目標管理制度の主旨そのものである。賃金評価制度に目標管理制度を取り込む。

### 3. 人事院「標準生計費」による賃金の検討と結果

人事院は、給与勧告の基礎資料とするため、総務省の家計調査等に基づき、毎年4月分の「標準生計費」を算出している。標準生計費は、世帯人員別に出ていたため、賃金と比較する場合は、世帯人員別数値を年齢別数値に置き換える必要がある。それは、通常、ライフサイクルという設定で行なわれる。図20は、産労総合研究所が、人事院の「標準生計費（2010年4月）」と総務省の「全国消費実態調査（2004年）」にもとにして、年齢別の標準的な世帯構成における生計費を推計したものの抜粋である。なお、ここでのライフサイクルは、28歳で結婚し、29歳で第1子を産み、33歳で子供2人の標準4人世帯となるという設定で推計されている。賃金で生計費部分を設定するのであれば、この水準が1つの参考指標になる。後述するが賃金評価制度における月例賃金は本人給（生活給）と評価給で構成することにする。本人給（生活給）はこの標準生計費を下限の参考指標として検討する。

この際、その額の検討は、1つには月例賃金の額が生計費とともに、民間や他私大の賃金などの社会的水準、労働の対価、さらには業務やその成果の評価（給）を含めて検討されていること、すなわち、評価に対応する賃金部分、2つには回答者の月例賃金への評価を反映する平均の割合が7.5%であったことを踏まえて決定する。

年齢	推計標準生計費
25	211,400 円
30	258,600 円
35	288,400 円
40	324,100 円
45	364,400 円
50	410,900 円

図20 年齢別の推計標準生計費（2010年4月）

## V. 政策立案

賃金評価制度の目的は、現行の賃金制度がもつ問題点や課題を解消し、学生の「学びと成長」を直接、間接に促進させる仕事に取り組む職員を「評価」し、職員の「いい仕事」と力量養成を支援し、加速させることである。

この仕組みをもって、働き甲斐やモチベーションを高めることである。評価制度において重要な点は、誰が評価するのか、そして何を評価するのかという2点である。前者については、残された課題とするが、何を評価するのかという点については、関西大学、早稲田大学、中央大学（以下、これらの大学を総称して使う場合は単に「3大学」という）および京都市役所のインタビュー結果と職員のアンケート結果の分析を中心に賃金評価制度を設計する。特に、評価とその賃金への反映の制度設計については、先行する大学の仕組みを大いに参考とした。なお、政策の中で提起している数字は、現段階では妥当するものと考えるが、政策の実行を検討する際には1つの「試案」的なものとして取り扱う必要がある。重要なことは、数字より制度設計である。

### 1. 賃金評価制度の概要

#### (1) 賃金評価制度

評価を賃金に反映させる理由は2つある。1つは、前述したように学費と補助金を基盤とした私立大学における仕事と賃金の関係についての社会的説明責任である。もう1つは、今次アンケート調査で明らかになった立命館学園の職員の声である。第1に、年功序列型賃金制度の下でのアンケート調査にもかかわらず、その回答者の半数強が評価を賃金に「反映させる方がよい」と回答している。第2に、賃金評価制度の最終の狙いである「いい仕事」について、「いい仕事」をしていると思うと回答した33名の職員については、評価を賃金に「反映させる方がよい」が66.7%、「反映させない方がよい」が33.3%となっている。これは「いい仕事」をすればするほど、何らかの形で客観的かつ具体的評価を求めると考えることができる。第3に、「IV-2-(2)-3)-1」で述べた通り、「前職あり」の職員の60.4%が評価を賃金に「反映した方がよい」と回答している。

以上から、評価を賃金に反映させる実態の根拠があると考えられる。その賃金評価制度は、調査した3大学の制度を参考にしながら、社会の一般的な制度も採り入れたものとする。

#### (2) 賃金評価制度の骨子

- 1) 目的：学生の「学びと成長」を直接、間接に促進させる仕事に取り組む職員を「評価」し、職員の「いい仕事」と力量を

養成し、支援し、加速させる。

- 2) 特 色：「いい仕事」、「働き甲斐」、賃金構成要素のアンケート調査の主要な回答を評価項目として採り入れ、回答に基づいて具体的に設計している。
- 3) 評価方法：「行動評価」と「目標達成度評価」で評価する。  
行動評価は、勤務態度、知識などを評価する。  
目標達成度評価は、学園あるいは部課の方針を踏まえて設定した個人目標の達成度とその達成に向けてのプロセスを評価する
- 4) 評価項目：「特色」で述べた通り、「働き甲斐」、「いい仕事」、「賃金の構成要素」に関するアンケート調査から見えてきた項目と自己評価・自己点検の評価項目によって設計する。これは、これまでの評価の経験を活かすようにするためである。
- 5) 評価段階：最終的には、「S・A・B（標準）・C・D」の5段階に区分する。
- 6) 評価結果：行動評価の結果は主に月例賃金に反映させ、目標達成度評価の結果は主に一時金に反映させる。そのほか、昇進、人事異動、研修等においても活用できるものとする。
- 7) 賃 金：①月例賃金
  - ・本俸は、本人給（生活給）と評価給で構成する。  
本人給（生活給）は、図19で反映させない項目を含めて設定する。  
評価給は、「行動評価」と「目標達成度評価」の評価結果をそれぞれにウエイトをかけたものを反映させて決定する。
  - ・本人給（生活給）ピーク到達年齢は、55歳とする。②一時金
  - ・一時金の支給月数は、固定支給月数と評価月数で構成する。評価月数の計算は、評価月数に「行動評価」と「目標達成度評価」の評価

結果をそれぞれにウエイトをかけたものを反映させて算出する。

## 2. 骨子の説明

### (1) 評価方法

評価の方法は次の2つとする。1つは、勤務態度、業務知識・業務能力、業務スタイル、自己啓発を「行動評価」とし、もう1つは、目標管理制度（Management By Objectives And Self-control）の枠組みを活用した「目標達成度評価」とする。

目標管理制度は、個人の成績ばかりにとらわれチームワークによる仕事ができなくなるとか、職場の雰囲気が悪くなるとか、目標達成水準を低く設定しがちであるといった批判がある。これらの批判については、調査した3大学や京都市役所では次のように対応していた。京都市役所では、職場の目標について意見を出し合い（「職場ミーティング」）、全員がいずれかの目標にかかわることができるように目標設定する仕組みで対応している。また、3大学とも、勤務態度、意欲、能力、チームワーク形成意欲などの行動も評価対象とし、個人目標以外の業務についても評価軸を備えていた。目標達成水準を低く設定しがちであるという問題には、中央大学では上司の承認が必要な本人の自己申請による挑戦業績目標を設け、よりレベルの高い改善、改革にチャレンジする意欲を高める仕組みで対応している。また、関西大学では、目標設定にあたり、部門の方針に沿って、職員“自らが立案”することを目標設定の要件とし、仕事をさせられているという押しつけ感をなくし、自発的な取組みを重視した仕組みで対応している。目標管理制度の具体的な運用ではこれらの取組みを参考に検討する必要がある。

表3 評価項目（一般職員）

評価方法	大項目	NO.	自己評価制度の評価項目	働き甲斐	いい仕事	賃金構成要素	小項目の評価	中項目の評価	ウエイト付け	ウエイト付け	一時金	
												5
行動評価	勤務態度等	責任感・意欲										
		1	自分の果たす役割を認識し、責任をもった業務の遂行	○	○							
		2	業務改善・改革、業務創造・開発への積極性		○	○						
		3	社会、他大学から学ぼうという姿勢(含ネットワーク)			○						
		4	業務会議への参加・積極的発言・提案			○						
		勤務態度										
		1	良好なコミュニケーションを行うとともに、同僚への援助・協力を行っている	○	○	○						
		2	挨拶、電話の対応、マナー、言葉使い									
		3	机の上や資料の整理(整理・整頓・清潔・清掃)									
		4	決まったこと、決められたことの励行、遵守(規律性)									
		コンプライアンス										
		1	日常の業務や政策を考えるにあたり法的根拠を明確にして遂行している									
	2	学内規程・ルールを遵守して業務を遂行している										
	3	高い倫理性を持ち社会的な責任を意識して遂行している										
	業務知識・業務能力	情勢把握(学園内外の情勢・動向の把握)										
		1	私学助成の仕組み									
		2	学園の歴史理解									
		3	全学的課題への理解									
		4	学園の基本政策、課題、行政文書への理解									
		5	財政の基本方針・政策、予算方針、財政状況への理解									
		6	高等教育・初等中等教育関連の情報収集									
		7	担当業務に関する学内規程、ルール・手続の理解									
		実務力量(実行力)										
		1	担当業務についての課題の理解と業務開発			○	○					
		2	実務を正確、効率的、迅速に処理できるか			○	○					
		3	適切なレジメないし票請求書、行政文書が作成できるか			○	○					
		4	他部署との調整能力			○	○					
		業務スタイル	情報活用・伝達・共有化									
1			学園の基本政策、課題、行政文書の業務・仕事化									
2			業務の問題点、課題の発見とその業務・仕事化									
3	ホウ・レン・ソウ(迅速、適時、正確、真実、経済性、有効)											
4	私学必修等基本文書を活用できるか											
5	業務システム・業務プロセスの前進点について業務会議等で報告し職場で共有しているか					○						
計画立案												
1	業務のプライオリティー、時間管理、期日管理				○							
2	(担当業務の)「あるべき姿」、「一歩先んじる業務」											
3	知識・知恵を使って業務・仕事を改革しているか											
4	「合理化、リストラ、縮小・廃止」と重点化											
5	コスト感覚、費用対効果「計算」											
6	業務・仕事にかかわるテーマ設定は適切か											
7	業務を計画的に進めているか			○								
自己啓発	1	外国語、法務・財務関係の学習										
	2	高等教育・初等中等教育関係の学習										
	3	学内外の研修への取組み										
目標達成度評価	PDCAサイクルに基づいた業務	目標達成度										
		1	仕事の成果が予定したものとなったか	○	○	○						
		プロセス評価										
		1	「学びと成長」に対して業務の直接または間接に果たすべき役割や貢献を具体的に整理している。	○	○							
		2	業務の目的を考え、計画を立てて業務を行っているか			○	○					
		3	現状・実態を分析して、業務をすすめているか									
		4	数値等の具体的な達成目標を立てて業務を行っているか	○	○	○						

不十分である	2	1
時にはできないときがある	3	2
問題なくできている	4	3
優れている	5	4
極めて優れている	5	4

《評価基準と評価点》

(2) 評価項目と最終評価段階の決定

評価項目は、自己評価制度の項目（表1）を下敷きに、職員アンケートの結果からの評価項目を挿入し、さらに3大学および京都市役所のインタビューから必要なもの加えて、表3の通り設計した。この評価シートを実際に使用する場合には具体的な着眼点を開発する必要がある。評価の手順（概要）は次の通りとする。

- 1) 職制が右上の評価基準の評価点で小項目の評価を行なう。評価に当たっては、本人の自己評価・自

己申告制度の評価をも参考に行なう。

- 2) 小項目の評価を見ながら中項目の評価を行なう。これは小項目が中項目のすべてを代表しておらず、小項目以外にも特筆すべき「行動」があるかも知れないので、これも評価に反映させようという配慮から中項目評価を設計した。
- 3) この段階で被評価者と面談を行なう。その際には、小項目で、優れている点や問題点、課題などを指摘し、さらに伸ばす点や改善する点、課題などを

確認する。

- 4) 面談を受けて必要な修正を行ない、行動評価と目標達成度評価の総点を計算する。
- 5) 月例賃金の点数は、「行動評価の中項目の総点×1.5 + 目標達成度評価の中項目の総点×4」によって100点満点に換算する。
- 6) 一時金の点数は、「行動評価の中項目の総点×0.5 + 目標達成度評価の中項目の総点×8」によって100点満点に換算する。  
なお、5)・6)のウェイト付けは、月例賃金には日常の業務活動を、一時金には業務成績を中心と考えて設定した。このウェイトは試行によって検証し必要な調整を加える必要がある。
- 7) 「6)」の100点満点換算の点数は、次(部)長への説明の後にその決裁を経て課長として確定する。
- 8) 確定した点数を評価シートとともに総務部長に提出する。
- 9) 総務部長はその後に必要な手続きを踏んで(開発は次の研究テーマとなる)、下記のような比率によって相対評価を行ない、最終の評価段階を決定する。S・Aを全職員の20%と置いたのは、アンケートの回答において「いい仕事」をしていると回答した者が10%であるので、その倍程度を積極的に評価しようと考えたからである。この比率も実行段階では試行によって検証し必要な調整を加える必要がある。  
S：全職員の5% A：同15% B(標準)：同60% C：同15% D：同5%

### (3) 評価結果の賃金への反映

評価結果の賃金への反映の手順(概要)は次の通りとする。ここで使用している数字は「試案」的なもので、これも実行段階では評価の試行によって試算を行い、必要な調整を加える必要がある。なお、下記の「5段階評価の特徴」で計算するとその原資は、月例賃金で現行原資の100.6、一時金で同102.5となる。

#### ①月例賃金

次に提起するモデル賃金表の評価給部分に下記の式によって最終段階の評価の係数をかけて、評価を反映した月例賃金とする。

$$\cdot \text{月例賃金} = \text{本人給(生活給)} + \text{評価給} \times 5 \text{ 段}$$

階評価の係数

$$\cdot 5 \text{ 段階評価の係数 } S:1.25 \quad A:1.125 \quad B:1.00 \quad C:0.90 \quad D:0.80$$

この係数は、アンケート調査の回答で評価を月例賃金に「反映なし」が4割弱あったことを考慮してマイナス部分を小さくしている。なお、この係数で次のモデル賃金表で試算をすると、そのSからDの月例賃金額は、25歳と40歳で現行賃金を100とすると、102から98の範囲内におさまる。

#### ②一時金

これも次に提起するモデル賃金表を前提とし、「①」の月例賃金に現行の支給基準を前提として説明すると、次のような支給方法となる。

$$\begin{aligned} \cdot \text{年間一時金} &= (\text{月例賃金} + \text{諸手当}) \times \text{固定支給月数} + \text{定額} + (\text{月例賃金} + \text{諸手当}) \times \text{評価月数} \times 5 \text{ 段階評価の係数} \\ \cdot \text{評価月数は} & \text{「1カ月」とする。} \\ \cdot 5 \text{ 段階評価の係数 } & S:1.40 \quad A:1.20 \quad B:1.00 \quad C:0.90 \quad D:0.80 \end{aligned}$$

この係数でS・Aを大きくしたのは、アンケート調査の回答で評価を一時金に「反映なし」がわずか3%にも満たなかったこと、仕事の成果すなわち学生の「学びと成長」の促進にかかわる評価の点数に高いウェイトをかけたこと(「目標達成度評価」に80のウェイト)、そして、アンケート調査の賃金構成要素の設問で、項目ごとに反映の有無を訊ねた項目で、「成果や業績」については回答者の8割が「反映させる方がよい」と答えたことによる。この係数により、一時金支給月数は現行の5.1カ月を前提(評価月数「1カ月」と係数で試算)にすると、5.5カ月から4.9カ月と、月例賃金の0.6カ月の差がでることになる。

#### (4) モデル賃金表(試算)

アンケート調査によると、前述(「IV-2-(2)-3」)のように月例賃金に評価を反映させる割合の平均は7.5%であった。賃金評価制度は初めての試みであることと、月例賃金への「反映なし」の比率(4割弱)も考慮して、この7.5%を現行の年齢ごとの本俸にかけ1,000円未満を切り上げたものを評価給とし、この評価給を現行本俸から差し引いたものを月例賃金の固定部分(「本人給(生活給)」)とする。

この考え方で設計した賃金表（5歳刻みで抜粋）が図21である。28歳で結婚し、29歳で第1子を産み、33歳で子供2人の標準4人世帯となるライフサイクルで設計し、第2子が社会人となる55歳を本人給のピーク到達年齢とした。これによって、56歳以上の本人給（生活給）は、現行本俸より2,000円～9,000円低い水準となる（移行措置は別途取る）。

なお、評価給の評価による額の決定は上記の「(3)」の通りである。

年齢	本人給	評価給	新本俸（計） （本人給+評価給B）	現行本俸	現行との 差額
22	196,000	16,000	212,000	212,000	0
25	231,000	19,000	250,000	250,000	0
30	305,000	25,000	330,000	330,000	0
35	373,000	31,000	404,000	404,000	0
40	427,000	35,000	462,000	462,000	0
45	469,000	39,000	508,000	508,000	0
50	492,000	40,000	532,000	532,000	0
55	506,000	42,000	548,000	548,000	0
60	506,000	42,000	548,000	557,000	-9,000

図21 新本俸（本人給+評価給）

## VI. 研究のまとめ

年齢基準だけでは職員の役割とその能力を測れなくなった今日において、なお年齢（年功）のみで賃金を決定しようとするのは、社会的説明責任を果たすうえで困難であるといわざるを得ない。そこで、「仕事の違い」、「能力の差」「仕事ぶりの違い」をどう評価し、どう賃金に反映させるかという問題が浮上する。

評価を賃金に反映させる仕組みは、私立大学としての説明責任や仕事の変容に加えて、アンケート調査による職員の仕事に対する意識等を踏まえると、導入を検討する時期にきていると考える。立命館の職員の9割が「働き甲斐」を感じていると回答している。これをさらに高いレベルの「いい仕事」に結びつけていくには、現状の「働き甲斐」を維持し、モチベーションを高め、職員の力を「いい仕事」へと結集していく必要がある。前職ありの職員は全体の53%を占めるまでになっている。アンケート結果でも述べたが、前職ありの職員の6割は、評価を賃金に反映させる方がよいと回答しており、今後の人事政策を検討するにあたって考慮する事項である。

少子化という厳しい状況を迎えている。そうであるから、「①一つの学園課題から次の学園課題を引き出し、螺旋的に主体的に新たな水準や到達点を作り上げる取組み（＝業務の高度化）、②学生の「学びと成長」に視点を置いたマネジメントができるよう専門的力量を磨き（＝業務の専門化）、③教育・研究を向上させるために真摯に徹底して取組み、付加価値を生み出す（＝業務の付加価値化）」（I-1-(2)）を生み出そうと努力している職員を育成し、支援する仕組みが不可欠になる。

本研究では、このような仕組みとして賃金評価制度の制度設計を行なった。特に人材育成、組織の活性化という面では、賃金評価制度は他の人事制度と連携させていくことでより効果が高まる。実際に運用していくにはさらに多角的な研究が必要であるが、本研究は、その1つの契機となると考えている。

## VII. 残された課題

賃金評価制度にかかわる残された主な課題は次の通りである。

1. 評価者訓練の開発
2. 賃金評価制度の具体的運用
  - 運用スケジュールの設計、第1次課長評価から第2次、第3次などの評価の仕組み、公式な評価と賃金への反映の仕組み、評価項目と能力開発などの研修制度・システムの有機的な連携、数年連続したS評価者の本人給の上への「わたり」制度など
3. 課長・事務長の賃金評価制度の開発
  - 役割を重視した賃金体系
4. 人事制度の複線化
  - 総合職と専任職、異動を前提とするか否かによる区分など

### 【注】

- 1) 1999年全学協議会の議論に向けてまとめられた「立命館第2世紀の発展をめざして－1990年代（第4次長期計画と第5次長期計画）と21世紀初頭の学園財政」（1999/6/16学園通信特別号）の「『教学創造こそ財政政策』の構成要因の評価指標化」（p.18）で、「専任職員でなければならない業務」の業務像を提起した。「教学創造こそ財政政策」（「第4次長期計画委員会第1次答申」1990/4/11長期計画委員会の「第4部」）とは、簡単に言えば、学園創造の取組みと結果が、

直接、間接に教育研究資源として、社会的資金として、学園に還流し教育研究を拡充する仕組みのことである。これを業務像として整理したものが構成要因であり、それを問いかけてとして表現した内容が評価指標である。

## 2) 部次長の年俸制

2007年度より、職員部次長に年俸制を導入し、年齢給的な要素は一切排除された。部次長の年間給与は、「役割給」+「評価給」で構成される。役割給はその年度の役職に付与される給与であり、役割によって固定されているのに対し、「評価給」は前年度の評価結果を踏まえて決定され、評価によって変動する。

部次長の賃金ラインは、これまで1系統であったが、この新制度では、S、N、Pの3系統の役割給が設定されている。なお、評価はA、B、C、D、Eの5段階で実施している。

## 3) 立命館アジア太平洋大学（APU）における職員業務評価活動では、2002年度から、独自の専任職員制度を導入し、職員評価制度を含めた先進的な制度を運用してきた。この評価制度は、「学費の重み」と社会的支援・期待にこたえうる職員業務の「高度化、専門化、高付加価値化」を常に図り、APUの発展を担う業務の創造・開発をめざすものとして提起されたものである。

業務評価については、組織活動評価（オフィス業務評価）と職員業務評価に分かれるが、とりわけ職員業務評価については「目標管理制度」的な手法を用いながらAPU独自の制度として改善されながら定着してきた。具体的には、①APUの重点課題を明確化したうえで、各オフィスにおいて業務課題と目標を設定する、②各担当の課題と目標にプレイクダウンさせ「目標記入票」を作成する、③課長との面接を踏まえて各自の年間目標を確定する、④中間面接を行ない、その進捗を各自が管理し、最終的な評価を受けるというPDCAサイクルを活用した評価制度である。

## 4) 「働き甲斐」を感じている回答と「いい仕事」をしている (q=0.365)、「生活の中での仕事の位置」は重要 (q=0.333)、「納得して仕事に取り組んでいる」 (q=0.327)、「誇りの持てる仕事」したい (q=0.298)、「計画的に取り組んでいる」 (q=0.215) との回答とは「やや関連（相関）」がある。「いい仕事」している回答と「納得して仕事に取り組んでいる」 (q=0.290) との回答とは「やや関連（相関）」がある。

## 5) 「独立でない比率の差」に関する検定では、次のような判定となった。

有意確率（両側） = 0.002 < 有意水準  $\alpha = 0.05$

有意確率（片側） = 0.001 < 有意水準  $\alpha = 0.05$

## 【参考文献】

- 楠田丘 『賃金表の作り方』 経営書院、2006年7月  
今野浩一郎 『人事管理入門』 日本経済新聞出版社、2008年10月

## Development of a compensation and appraisal system to improve staff job satisfaction and motivation, leading to better work: From the perspective of job transformation and student “learning and growth”

NAKAMOTO, Hiroki (Assistant Administrative Manager, Office of Human Resources, Ritsumeikan University)  
ITO, Noboru (Senior Researcher Research Centre for Higher Education Administration)  
OKADA, Shingo (Administrative Manager, Office of Human Resources, Ritsumeikan University)  
FUJII, Hajime (Deputy Director, General Affairs, The Ritsumeikan Trust)

### Keywords

Compensation system, appraisal system, job transformation, job satisfaction, student “learning and growth”

### Summary

Today, when staff roles and abilities are no longer measurable only age criteria, to continue to determine compensation solely on the basis of age (seniority) is difficult to justify on the grounds of social accountability. The question then arises of how to evaluate differences in job, ability, and work performance, and how these should be reflected in terms of compensation. In this study, we set out relationships with other related personnel systems, focusing on the concept of compensation systems that result in advances in staff roles, abilities, and job performance. The features of this compensation and appraisal system lay in the fact that we used a staff questionnaire survey to investigate and analyze what constitutes “job satisfaction” and “good work,” and developed mechanisms for supporting staff engaged in work that directly and indirectly promotes student “learning and growth.”