意　見　書

２００７年9月２５日

国立大学法人東北大学
　　総長　井上　明久　殿

２００７年９月１１日付をもって意見を求められた就業規則案について、下記のとおり意見を提出します。

記

今回の提案のうち、部局長を指定職から外して、部局長の職責には職責手当をもって報いるという制度については、合理性があるので特に反対はいたしません。ただ、その金額は、以下の勤勉手当に関する部分に疑問があるので、提案全体を見直す中で再検討の余地があると考えます。

部局長の勤勉手当を業務実績を反映したものとする部分については、いくつか疑問があり、賛成できません。

１．トップダウンの動き

業績主義が機能するのは、当該職務を担う個人の行動次第で成果が左右される場合に限ります。そこで本学の現状を見ると、総長のトップダウンシステムが年々強化される傾向があり、これを正当化する際に「総長が責任を持って決定すべきである」という論理がよく用いられています。これは、総長が決定権を持つことによって大学のパフォーマンスが改善できるという考えに基づいていると考えられます。

今回の就業規則改正においても、部局長の勤勉手当について、誰がどのように評価して業務実績を反映させるのかは明示されていませんが、現行の就業規則体系において、人事査定は明示がない場合は上司にあたる者が行うと考えられますので、総長がこれを行うものと想定できます。理事がそれぞれの担当の見地から関与するのかもしれませんが、それ

は本質的な問題ではありませんので、ここではとりあげません。

２．部局長の位置づけとその評価について

トップダウン化という発想で部局長を管理することには問題があります。部局の業務については、もちろん本部からモニタリングして統一的運用をした方がよい面もありますが、それは主に管理運営の一部であって、研究・教育については、部局が構成員自身による運営と意思決定を行った方が効果的に進み、パフォーマンスも上がるものです。ですから、部局長は多くの場合、教員によって選挙されているのです。

部局の教員によって選挙される部局長は、選出した教員に対して責任を負っています。総長だけに責任を負うわけではありません。ですから、部局長を総長だけが評価するというのは整合性がなく、組織運営を歪めてしまいます。この評価方法では、部局長を、選出に込められた教員の意志や選出の際に教員に約束した運営方針よりも、総長から下達される方針を優先して行動するように動機づけてしまいます。それで、部局の研究・教育パフォーマンスがあがるでしょうか。

企業でも部下による評価システムをとりいれているところがあります。部局長に対して評価を行うこと自体はよいのですが、誰がどう評価するのがもっともよいのかについてよく検討すべきです。選出母体である教員を無視した今回の評価方法は安直で、逆効果を生みかねないものです。

３．総長・理事・副学長の業績管理について先によく検討すべき

次に、トップダウン化の是非はあえて脇に置いて、その考え方を首尾一貫させることを考えてみましょう。総長が責任を持って意思決定するならば、大学の業績についても、誰よりも総長が結果責任を負うべきです。もしそうせずに、結果責任は中間管理職に負わせるならば、「命令する権限はあるが、結果責任は負わない上司」と「仕事の権限はないが結果責任は負わされる中間管理職」という関係になってしまいます。これは動機付けとしては最悪のシステムで、組織の活力も業績も落ちるでしょう。

ですから、仮に部局長を業績主義的に管理するというならば、それ以上に総長・理事・副学長が業績主義的に管理されねばならないはずです。今回の改正案では、この点がよく理解されていないのではないでしょうか。

改正案は、副学長については期末特別手当を業績に応じてプラスマイナス 25%上下させるようにし、役員の期末特別手当についても副学長と同様にする予定と述べています。しかし、予定に過ぎず、実施される保証がありません。

また、仮に実施したとしても、それだけで総長・理事、副学長の業績管理が機能する保証はありません。総長・理事、副学長の評価を誰がどう行うかについては、制度設計という意味では部局長の場合よりも複雑になります。まず、総長だけが理事や副学長を評価し

てよいかどうかという問題があります。理事や副学長は、総長にしたがってこれをサポートするべきか、総長と意見が違う場合にも遠慮なく発言できるような保証を与えられるべきかという点を考えておく必要があるからです。次に、総長の業績を誰が評価するか、また仮に総長だけが理事や副学長を評価するのではないならば理事・副学長を誰が評価するかという問題があります。法人法の趣旨に従い、現在十分に機能しているとは言えない経営協議会を活性化させるのか、何らかの第三者を立てるのか、非常勤の理事に独特の役割を与えるのか、などについてよく考えるべきです。

どのように評価するかも問題です。企業であれば、利潤額や利潤率という明快な指標が使えるのですが（それでもうまく設計しないと歪みが生じます)、国立大学法人の業績指標をどうするかは難しい問題です。

なお現在でも、一応役員の期末特別手当は経営協議会の議を経てプラスマイナス 10%できることになってはいます。しかし、評価方法が定まっておらず、経営協議会が総長や理事の行動をきちんとモニタリングするしくみもありません。ですから、現時点でうまく機能しているとは言えないと思います。

つまり、部局長の業績管理を持ち出すならば、その前に総長・理事・副学長の業績管理について深く検討し、制度設計をし、構成員に説明して納得を得るべきです。そういう姿勢こそが、部局長と部局構成員の信頼を得るリーダーシップの発揮ではないでしょうか。集権化して命令することがリーダーシップではありません。自らの責任を明確にし、部下を適度に監督するとともになるべく自由に行動させ、その意欲を引き出して励ますことがリーダーシップです。総長・理事・副学長の業績管理は容易な課題ではありませんが、これを先行させなければ、組織運営の歪みは避けられないでしょう。

以上

過半数代表者　　事業場　経済学研究科事業場
部局名　大学院経済学研究科
氏　名　川端　望　印

（選出の方法　選挙による）