組織行動研究

No. 31

編集後記

●人事制度について考える際にいつも思い出すエピソードがある。数年前ある団体で人事担当者の勉強会のコーディネーターをしていた時のこと，さる大手企業の人事担当者氏が自社の人事制度について委曲を尽くした説明を行った。報告が終わり，型通り私が「何か質問はありますか」と促したところ，出席者の一人がさっと手を挙げてあらまし次の様な発言をした。「あなたに質問したい。この制度は従業員のモチベーションが目的なのか？　それとも人事屋の自己満足が目的なのか！」

一瞬，私は「何と非常識な発言」と絶句した。他の参加者も同じ思いだったと見えて，会場には気まずい雰囲気が漂った。しかし，冷静になって考えてみると，氏の言うことは誠に人事制度というものの本質を突いている。企業の人事担当者は，有能且つまじめな人が多いから，寸分の隙もない精緻な人事制度を構築する。評価制度一つをとっても，能力評価，業績評価，昇格考課などいくつにも分かれている所もある。しかし，精緻であるのも度を越えると「自己満足」と変わらなくなり，「従業員のモチベーションの向上」という制度本来の趣旨は失われていく。さらに問題なのは，こうした制度がその「ユーザー」である職場の管理職にとっては殆ど理解不能であり，「人事にやらされている意識」だけが蓄積されていくことである。よく，人事制度の永遠の課題として「制度」と「運用」の乖離という点が指摘されるが，それは恐らくこうしたところから発生するのだろう。

先日さる研究会の司会をしていた時に，ある人事担当者が「評価制度なんて，結局『良い』，『悪い』の２段階で充分なのではないでしょうか」と言っていたのが非常に印象的だった。どんなことでも同じだが，制度というのは，ある目的を達成するための手段に過ぎないのであり，決して制度が「自己目的的」になってはならない，それは人事制度を研究する者にとっても実務家にとっても，忘れてはいけない点であると思う。

●我々大学教員は，人事考課というものには縁がない。

もちろん，研究者の世界に「評価がない」と言っている訳ではない。誰がどの程度実力があり，誰がよい仕事をしているか，また誰が最近枯れてきたかなど，同業者間の評価というのは，それは恐ろしいものである。20年もこの世界にいると本当にそのことが身にしみることがある。私が言っているのは，上司がいて部下がいて，定期的に考課表に記入して，それに基づいて昇給や賞与が決められるといった意味の人事考課は行われていないということである。大学教員が唯一行うのは，学生の評価であった。つい最近までは。

しかし，最近教員に対する評価制度を導入する大学が増えている。授業で学生に聞いてみると，大学だけではなく，彼等の出身高校でもこうした制度が存在したということである。制度の導入目的は，教員のティーチング能力の向上にあり，処遇には差をつけないというものから，評価結果が昇給に反映されるものまで様々である。企業では，部下が上司を評価することを「多面評価」や「360度評価」と呼んでいる。学生は授業（＝教員）をある程度は選択できるが，サラリーマンはボスを選択できない，従ってこうした制度は，企業においてより必要であると言えるかも知れない。

翻って「我が社」では，学生の教員評価は既に藤沢キャンパスでは導入されているが，その他がどうなるかついては今のところ全く分からない。ただ，学生は大学にとって大切な顧客であるから，「学生に評価されるなんてけしからん！」といった居直りを決め込むことは最早できないだろう。

しかし全く仮定の話として，仮に将来こうした制度が導入されたとしても，学生におもねるような態度だけは決してとりたくないと思う。確かに学生は大学にとって顧客であるが，彼等は大学に学問を「学び」に来ている。そして学生に学問を教えるのは「教員」である。もしも学生評価によって，「学ぶ」側の「教える」側に対する謙虚さが失われてしまうとすれば，それは絶対に避けなければならないことである。

三谷幸喜原作のテレビドラマ『王様のレストラン』では「お客様は王様である。しかし王様の中には首を刎ねられた者もいる」という名文句があったが，これは学生についても全く同じこと，即ち「学生は王様である。しかし王様の中には首を刎ねられた者もいる」のである。　(A. Y.)

慶應義塾大学産業研究所行動科学研究モノグラフ
組織行動研究（第31号）
責任編集　八代充史

KEIO STUDIES ON ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE NO. 31
DECEMBER 2002

〒108-8345 東京都港区三田2-15-45
発行　慶應義塾大学産業研究所
電話 03-(3453)-4511（大代表）
〈平成14年12月31日〉

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場3-8-8
印刷　株式会社 国際文献印刷社
電話 03-(3362)-9741（代表）
〈平成14年12月25日〉