

The Designing of “Subjective Effort” as a Method of Job Self-Evaluation

—Toward Practical Application as a Personnel Evaluation Method in University Organizations—

YAMAMOTO Kitaro[†] SASAKI Yasunari[‡]

Abstract

In this study, the characteristics and effectiveness of subjective effort as a method of job self-evaluation are discussed based on the author's data. “Subjective effort” can be defined as the self-perception of the amount of energy allocated by an individual engaged in a job, including the time spent on tasks and the physical and mental load involved. It is proposed that subjective effort can be used as a method of job self-evaluation during personnel evaluations. Based on the analysis of the author's data, the following concrete merits of subjective effort were identified: 1) it can be used for introspection by qualitatively capturing changes in work within individuals, and 2) it can be used to enable comparison and gradation of work load quality between superiors and subordinates, between different departments, and so on, especially when common “effort categories” are established across an organization. This approach to personnel evaluation was considered to be especially well-suited to institutions of higher learning, where the inclusion of subjective effort in job evaluations is thought to facilitate mutual understanding of workload, motivation, and management categories.

Keywords

effort, personnel evaluation, performance evaluation, work style

「主観的エフォート」を仕事の自己評価方法としてデザインする —大学組織における人事考課手法としての実用化を見据えて—

山本輝太郎[†], 佐々木康成[‡]

キーワード

エフォート, 人事評価, 業績評価, 働き方

[†] kitaro-y@seiryo-u.ac.jp (Administrative and Educational Technology Support Center, Kanazawa Seiryo University)
[‡] yasaki@seiryo-u.ac.jp (Liberal Arts and Sciences, Kanazawa Seiryo University)

1. 背景・目的

1.1. 研究の社会的背景

近年、日本における教育機関、とりわけ大学組織を取り巻く環境は大きく変化している。長らく続く少子化による経営面への影響や教育の質に対するニーズの高まりなど、大学運営は年々厳しさを増しているといえる。

こうした社会背景のなか、大学教職員の仕事内容や働き方についてさまざまな改革が進んでおり（太田 2021）、増大する仕事のなかで、教職員の人材育成やその環境構築の方法が模索されている。実際、現在の大学職員の業務には「非定型・積極的参画型」という特徴があり（小室 2011）、多様なニーズに対応するための専門職を育てる人材育成」が活発化されつつある。具体的にはSD(Staff Development)と呼ばれる、大学職員の能力を高めるための取組みなどであり、2017年4月1日から施行された大学設置基準において義務化されるに至っている。

一方、大学組織に限らず、こうした人材育成の根本にかかわる、仕事の評価方法の確立は悩ましい問題である。現在、組織内の各個人の仕事の評価方法として「人事考課」が多くの企業や組織において実施されている。人事考課は「従業員個々の能力や勤務成績を判定し、給与査定や人事決定のための資料」を目的として実施されるが、評価の基準に関しては本人の仕事に対する意欲や態度といった曖昧な観点になりやすく、恣意的な運用になりやすい。なかでも仕事の「自己評価」に関する課題は深刻で、自己評価が過剰に高く／低くなる人が生じるなどの運用上の問題があるにもかかわらず、代替手段がないなどの理由により使用されている実態がある。

伝統的に、人事考課における自己評価では、「成果基準」「能力基準」「情意基準」という3観点に基づき人事考課が行われることが多い。そしてこれらの観点に基づく下位項目に対して、5段階（たとえばA～E）で評定していく

手法が一般的であるが、成果基準や一部の能力基準はともかく⁽¹⁾、情意基準については基準の統一や評定の一貫性を維持することが難しく、個人間だけでなく個人内においてすら比較が不可能であることが指摘できる。情意基準とは「仕事に対する態度や人柄、誠実さ、責任感、積極性、協調性」などを意味し、たとえば「協調性」の項目では、「まわりの人と協力関係を築き、業務を進めようとする態度。価値観が違う相手にも相互理解を図ろうとしているか、部下に対して親身に接しているか」などに対して評定を行わなければならないが⁽²⁾、個人によって評価基準が大きく異なるため、評価者間での比較が困難となるのである。「A判定を付けている人」と「C判定を付けている人」を比較した場合に前者のほうが「協調性がある」とは限らないし、ほとんどの場合、評価項目全体での「上限」も定められていないため、評定全体が甘くなりがちの人と厳しくなりがちの人が生じるという問題もある。

そのため、こうした項目については、上司や管理職などの「他者」による評価が不可欠となるのだが、こちらについても問題が大きい。「ハロー効果」「利用可能性ヒューリスティック」などのいわゆる認知バイアスによって評価者の認知に偏りが生じ、妥当な評価が下されない懸念が容易に指摘でき⁽³⁾、認知心理学などのこれまでの学術的な知見を鑑みるに、これらの問題の解決は簡単ではない。現に、妥当な評価基準の策定が難しいがゆえに、制度自体が形骸化しているとの実態も業界によってはある（川口・綿 2020）。大学組織⁽⁴⁾においても人事考課は効果的に働いているとは言い難く（山本 2020）、実効性を担保するのは難しいようだ。

1.2. エフォートとは何か？

仕事の自己評価に関するこのような課題に対し、「エフォート（effort）」に基づく評価方法が着目できる。エフォートとは一般的に、「目的達成のための尽力や努力」「目的を達成する

ために使われる精神的・肉体的エネルギーの量」を意味し（英辞郎など）、研究者の仕事においては、この概念を用いた仕事の管理が実際に行われることがある⁽⁵⁾。具体的には、エフォートを「研究に携わる個人が研究、教育、管理業務等の各業務に従事する時間配分」と定義したうえで、たとえば新たな研究課題を申請する際には、当該研究者の「全仕事時間に対する当該研究の実施に必要とする時間の配分割合」を記載する、などである（内閣府）。

図1に、エフォートの基本的な考え方を示した。一定期間における各個人のエフォートの総量は常に100（%）となり、その期間に従事する仕事に対してその配分比率を調整するのである。たとえば新しい研究プロジェクトの完遂に必要なエフォートが5の場合、自身の他の仕事に対する総エフォートが95となるように調整する。

【期間 A→期間 B】
期間 A において「仕事 E」が終了し、
新たに「仕事 Z」が始まった場合のエフォートの変化

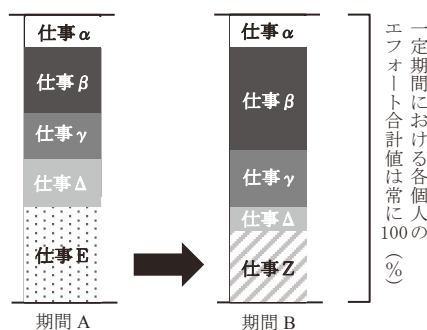


図1 エフォートの考え方の概念図

エフォートの肝は、「労力」や「エネルギー」をも加味して仕事を捉えるという点にある。個人内の総量が常に100（%）であるならば、「すべての仕事時間を100%としたうえでの各業務への配分率」で完全に置き換え可能であるかのようにもみえるが、そうではない。たとえ従事時間は同じであっても、Aという仕事とBという仕事の対象にとって「同質ではない」という

のがポイントである。

より具体的に、「自身が講師を務めるある授業の運営」を例にする。当該授業において、同じような内容を、受講生の質・量ともにほとんど変わらない対象に行ったとしても、ある年と別の年における、自身が当該授業に費やすエフォートは異なることがある。自身が担っている他の仕事状況、おかれている立場、ストレスなどの内面状態、あるいは授業内容に関連する知見の動向や社会状況などに至るまで、それぞれの年でその様相がまったく異なるからだ。もちろん、こうした要因の影響は当該仕事に費やした時間数にもかなり表れるだろうが、仮に従事時間がほとんど変わらなくても、精神的な負荷などの要因により、そこにかかる労力等が著しく異なったり、他の仕事への従事時間に影響が生じる可能性もあるだろう⁽⁶⁾。

そこで本研究では、「仕事に携わる個人が、各仕事に従事する際の、従事時間や肉体的・精神的負荷などを含めたエネルギー配分」を、仕事の自己評価方法としての「主観的エフォート」として定義したうえで、分析・考察を行う。

他の自己評価の方法と同様に、エフォートも基本的には自身の主観に基づき、自身の基準に沿ったものではある。ただし前述のように、各個人の主観的エフォートの合計値は常に100であるため、「A判定ばかりの人とC判定ばかりの人」といった総量の違いは生じない。また、主観的エフォートを構成する要素を厳密に規定することは難しいものの、「肉体的・精神的負荷」「労力」「熱意」など⁽⁷⁾、ある程度の共通解釈や共有は可能であり、一方で主観的エフォートはその配分比率に注目する手法のため、個人ごとの出力量の違いやそれに基づく成果なども分離することができる。「時間」ほどの厳密性はないものの、一定期間におけるエフォートの配分比率を事後的に調整することの曖昧さも、情意基準などの他の自己評価の方法よりは少ない⁽⁸⁾。主観的エフォートの考え方は、自己

の仕事をも自分自身で相対化していくものであり、成果量や労働時間等の「物理的な指標」に依存せず、個人ごとに基準の異なる「内面的な指標」に頼らない自己評価が可能な手法と考えられる。

このように、仕事の自己評価において主観的エフォートの手法が注目できる。そこで本研究では、筆者の2022年度の主観的エフォートをデータとし、主観的エフォートによる仕事評価の特徴や傾向について具体的に考察する。さらに、各エフォート項目を共通要因に基づき分類・類型化し、大学組織における人事考課の自己評価手法としての実用化を見据えた考察を行う。

なお調べた限り、仕事の管理や評価方法としてのエフォートについて、その実用性を論じた研究はほとんど見当たらず（Washington Core 2006）、その点で本研究には新規性があると思われる。人事考課の方法については「目標管理制度」や「コンピテンシー評価」、「360度評価」などの手法（Forbes JAPAN CAREER 2020）も登場しており、本研究はそれらに並ぶ一つの方法の提案という位置づけもできる。

2. 方法

筆者の一人は2022年4月から「金沢星稜大学総合情報センター」付きの教員として着任している。2022年4月から2023年3月までの自身の仕事内容について、1か月ごとの主観的エフォートとして記録したデータに基づき、大学教職員における仕事評価の新たな指標としての主観的エフォート評価の有用性を検討する。

具体的には次の流れでデータ収集、分析を行った。①1か月間の自身の総エフォートが100となるように、従事した仕事内容ごとに「1刻み」でエフォートを事後的にカウントした⁹⁾。②12か月分のデータが揃ったのち、仕事内容ごとの分類、類型化を試みた。具体的には、大学教職員の仕事内容に関する先行研究を

援用したうえで（井上 2018；東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策センター）、仕事ごとに分類した各月に共通のエフォート配分を「エフォートカテゴリー」として試験的に策定した。

なお、12か月分のすべてのデータを記載するのは冗長であるため、本稿では2022年6月、11月、2023年3月における結果を中心に記載する。これらの月を選定した理由は、金沢星稜大学において6月と11月はクォーター間をまたぐ月であり、成績評価や担当科目の移り変わりなどの「仕事の変化」が表出する時期であり、3月については春休み中であり授業がない一方で次年度への準備が中心となる月であることなどからである。また、以降に述べる主要な考察を特徴づけている月でもある。

3. 結果と考察

3.1. エフォートの特徴

表1-3に、筆者の2022年6月、11月、2023年

表1 2022年6月の筆者のエフォート

エフォート	コース
15	「教養ゼミナール」授業資料作成、授業運営
15	「数理・データサイエンス・AIリテラシー」教材作成、授業運営
12	学会発表用の実験データの分析、予稿の作成
8	「情報道場」窓口対応
7	総合情報センター運営委員会に関する資料作成、委員会運営
7	総合情報センターなどの学内業務に関する打ち合わせ・意見調整・情報交換など
6	科研費研究（分担2）に関するHP構築・教材コンテンツ作成
5	外部講師・講演の資料作成（農林水産省）
5	「90周年記念サイト」に関するウェブコンテンツ作成
5	教養教育部新カリキュラムWG関連
5	本研究に関する先行研究の収集
5	他大学での非常勤講師（科目名：「科学リテラシー」「基礎ゼミナール」など）
3	教養教育部教授会・部門会議関連
2	科研費研究（分担1）に関する調査データの分析
100	合計

表2 2022年11月の筆者のエフォート

エフォート	コース
12	「情報リテラシー」授業資料作成, 授業運営
12	学術団体における会議, 運営, 雑務
10	総合情報センター運営委員会に関する資料作成, 委員会運営
10	総合情報センターなどの学内業務に関する打ち合わせ・意見調整・情報交換など
8	「教養ゼミナール」授業資料作成, 授業運営
8	「新入生向け情報ガイダンス」に関する次年度計画, 打ち合わせなど
6	外部団体のプロジェクトへの監修・打ち合わせなど(金沢青年会議所)
5	外部講演の資料作成と講演(神戸大学大学院)
5	教養教育部教授会・部門会議関連
5	個人研究費研究に関する予備実験・調査
5	「数理・データサイエンス・AIリテラシー」教材作成, 授業運営
5	他大学での非常勤講師(科目名:「基礎ゼミナール」など)
3	共同研究プロジェクト関連の打ち合わせ(能美海岸PJ)
3	一般向け書籍の企画に関する打ち合わせ, 構想
3	科研費研究(分担1)に関する研究会議
100	合計

3月における主観的エフォートを示した。これらの月を表にはそれぞれ, 各仕事項目およびそこに費やしたエフォート配分を記載している。

表1-3から, 同じ項目であっても, 月によってかかる主観的エフォートの配分が異なっている点がうかがえる。たとえば, クォーターごとに担当教員が変わる授業科目である「教養ゼミナール」の運営および資料の作成について, 2022年6月は「15」を割いているのに対し, 11月では「8」であった。6月と比較して11月のほうが, 教養ゼミナールに注いだ主観的エフォートが「自身のなかで相対的に低かった」ということであり, 6月中旬から始まった第2クォーターでの担当が1クラスであったのに対し, 11月においては2クラス担当に増加しているにもかかわらずこの傾向がみられた(加えて, 6月までの第1クォーターでは担当ク

表3 2023年3月の筆者のエフォート

エフォート	コース
12	「新入生向け情報ガイダンス」資料の作成
10	「新入生向け情報ガイダンス」の修了教材および修了試験問題の作成
10	科研費研究(分担1)に関する論文執筆および学会誌への投稿
10	一般向け書籍の執筆
8	2023年度「教養ゼミナール」の教材作成
6	2023年度「情報リテラシー」の教材作成
6	科研費研究(分担2)に関する研究会議・データ分析
6	「新入生向け情報ガイダンス」に関する打ち合わせ, 計画など
6	総合情報センターなどの学内業務に関する打ち合わせ・意見調整・情報交換など
6	論文執筆および学会誌への投稿(学外共同研究)
5	学術団体における会議, 運営, 雑務
5	教養教育部教授会・部門会議関連
4	共同研究プロジェクト関連の打ち合わせ(能美海岸PJ)
3	一般向け講演資料の作成, 講師(オンライン)
3	2022年度個人研究費報告書の作成
100	合計

ラスはなかった)。

また表3にみるように, 授業期間ではない長期休み(春休み)においてはかかる主観的エフォートのみならず, 仕事内容そのものが大きく変化している。大学教員における特徴であるが, 研究や次年度準備などへの配分が多くなっていることがうかがえる。

このように主観的エフォートでは, 個人内の仕事の変化を質的に捉えたり, 内省に活用できるといった強みがある。たとえば筆者の場合, 前述の教養ゼミナールの配分変化の理由として, 2022年4月からの筆者自身の職場環境への慣れや, 同時期に行っていた学会の運営業務などが考えられる。それぞれの仕事を, 自身の配分から捉えることで個人の次元での比較や相対化が可能であり, 事後的な分析可能性という面で, 従来手法と比べたメリットといえる。

なお記録の際は, 主観的エフォートの概念や

配分比率の基準が自己内で一貫するように注意しなければならない。特に、各仕事項目の粒度やその表現については、粒度と表現を自己内の基準に基づき揃える必要があるだろう。

このことは、主観的エフォートによる自己評価の曖昧さや限界を示しているともいえるが、一方で前述のように、これまでの情意評価では項目ごとに評価の基準が異なり、自己内においてすら一貫した基準の設定が困難であった。こうした実態を踏まえると、「主観的エフォート」という概念さえ自身のなかで一貫すればある程度の評価が可能であるという点で、有用性は高いと考えられる。

3.2. 「エフォートカテゴリー」の策定

続いて、各エフォート項目の共通要因に基づく分類・類型化を試みる。2022年11月、2023

年3月のデータを表4-5に示した。これを行う意図は、より抽象的な概念によってエフォート項目を組織内で共通化したり共有化したりすることができからである。たとえば、組織内の個人間あるいは部署間でのエフォートの比較が可能となったり、仕事の目標や目的をもとにしたカテゴリーによる可視化ができるようになったり、あるいはその可視化を使って部下と上司との間で仕事に対する負荷や動機づけ、管理の範疇が相互に理解できるようになると考えられる（詳細は後述）。本研究では大学組織を射程としているため、大学教員および大学職員に共通化可能なエフォート項目の分類について検討する。具体的には、井上(2018)による仕事分類と全国大学事務職員調査などによる仕事分類に基づき、エフォートカテゴリーを策定した。

まず「大学教員」の観点であるが、井上(2018)では、中国の15大学の調査データに基

表4 「大学教員」観点での分類（11月）

	コース	分類
12	「情報リテラシー」授業資料作成、授業運営	教育 (30)
8	「教養ゼミナール」授業資料作成、授業運営	
5	「数理・データサイエンス・AIリテラシー」教材作成、授業運営	
5	他大学での非常勤講師（科目名：「基礎ゼミナール」など）	
5	個人研究費研究に関する予備実験・調査	研究 (11)
3	科研費研究（分担1）に関する研究会議	
3	共同研究プロジェクト関連の打ち合わせ（能美海岸PJ）	
10	総合情報センター運営委員会に関する資料作成、委員会運営	管理運営 (33)
10	総合情報センターなどの学内業務に関する打ち合わせ・意見調整・情報交換など	
8	「新入生向け情報ガイダンス」に関する次年度計画、打ち合わせなど	
5	教養教育部教授会・部門会議関連	
12	学術団体における会議、運営、雑務	社会貢献 (26)
6	外部団体のプロジェクトへの監修・打ち合わせなど（金沢青年会議所）	
5	外部講演の資料作成と講演（神戸大学大学院）	
3	一般向け書籍の企画に関する打ち合わせ、構想	

表5 「大学教員」観点での分類（3月）

	コース	分類
10	「新入生向け情報ガイダンス」の修了教材および修了試験問題の作成	教育 (24)
8	2023年度「教養ゼミナール」の教材作成	
6	2023年度「情報リテラシー」の教材作成	
10	科研費研究（分担1）に関する論文執筆および学会誌への投稿	研究 (29)
6	科研費研究（分担2）に関する研究会議・データ分析	
6	論文執筆および学会誌への投稿（学外共同研究）	
4	共同研究プロジェクト関連の打ち合わせ（能美海岸PJ）	
3	2022年度個人研究費報告書の作成	
12	「新入生向け情報ガイダンス」資料の作成	管理運営 (29)
6	「新入生向け情報ガイダンス」に関する打ち合わせ、計画など	
6	総合情報センターなどの学内業務に関する打ち合わせ・意見調整・情報交換など	
5	教養教育部教授会・部門会議関連	
10	一般向け書籍の執筆	社会貢献 (18)
5	学術団体における会議、運営、雑務	
3	一般向け講演資料の作成、講師（オンライン）	

づき、大学教員の人事評価の観点を「研究（論文、研究プロジェクトの獲得、特許、受賞、専門書、学会発表・講演など）」「教育（講義・演習、授業計画、教育プロジェクトの獲得、表彰、学生・院生指導、クラス担任など）」「管理運営（役職、大学行事への参加、特定業務の実施など）」「社会貢献（学外の審議会・委員会、学会活動、審査、マスコミ、公開講座など）」の4カテゴリーに整理している。そこでこの4区分に基づき筆者データを分類した。

春休み期間である3月と比較して、11月のほうが「研究」に割かれるエフォートが低いことがうかがえる。実際、4-7月および10-11月を「授業期間」とし、8-9月および2-3月を「長期休み」とした場合の各区分のエフォート平均値を算出すると表6のようになった。付置機関所属かつ着任初年度のデータという特性はあるものの、おおむね前述の傾向であることがうかがえる。

表6 期間ごとの平均値

平均値[SD]	授業期間 (4-7, 10-1月)	長期休み (8-9, 2-3月)
教育	34.38 [15.19]	18.50 [6.45]
研究	19.00 [7.13]	25.50 [4.65]
管理運営	32.88 [13.92]	31.50 [7.33]
社会貢献	13.75 [6.04]	24.50 [7.59]

加えて、このエフォートカテゴリーに基づく年間データの平均値、標準偏差、変動係数を表7に示した。前述のように、季節的な要因の考えられる教育や社会貢献は変動係数が大きく、研究や管理運営は相対的に変動係数が低かった。このことは、大学教員の仕事の特徴をある程度表現していると考えられる。少なくとも筆者のデータにおいて、本カテゴリーに該当しなかった、または判断に迷ったエフォートデータは今回はなかった。また付置機関付け教

員の特徴という面でも、たとえば「管理運営」業務の比重が年間を通して相対的に大きいことなどから、本エフォートカテゴリーが大学教員全般に適用できる可能性がある。一方、このカテゴリーを大学職員データにも適用できるかは不明であり、たとえば、「研究」区分への配分がほとんどなくなってしまう、などが懸念される。

表7 年間平均値およびその変動係数

	教育	研究	管理運営	社会貢献
平均値 [SD]	29.08 [14.81]	21.17 [6.97]	32.42 [11.77]	17.33 [8.18]
変動係数	0.51	0.33	0.36	0.47

次に、「大学職員」の観点からの仕事の分類・類型化を行う。ここでは、全国大学事務職員調査などで用いられている「意思決定・管理」「新規事業の企画・開発」「課題の分析・解決」「定型的業務」「組織内での調整・合意形成」「学生・教職員への対応」の6カテゴリーに基づき、筆者データを分類した（表8-9）。

このカテゴリーで特徴的なのは、たとえば同じ「情報リテラシー」の授業運営や教材作成に関する仕事であっても、その目的に応じて分類が可変的である点である。すなわちこの分類は、前述の大学教員視点のカテゴリーよりも、仕事の目的や目標により着目した分類法といえるかもしれない。

一方、主にそれが理由で、分類に迷った項目が少なくとも筆者のエフォートのカウント基準においてはいくつかあった。たとえば、教授会や委員会会議関連の仕事であるが、これらを「定型的業務」と捉えるか「意思決定・管理」や「合意形成」と捉えるかについては、そのときの議題や協議の状況などに依存し、かつどちらともとれるような場合もあった。そのため、主観的エフォートのカウントだけでなく、カテゴライズにおいても基準の一貫性が必要となり、分析データの妥当性の推定がより難しく

表8 「大学職員」観点での分類（11月）

	コース	分類
10	総合情報センター運営委員会に関する資料作成、委員会運営	決定管理 (15)
5	教養教育部教授会・部門会議関連	
12	学術団体における会議、運営、雑務	企画開発 (34)
6	外部団体のプロジェクトへの監修・打ち合わせなど（金沢青年会議所）	
5	個人研究費研究に関する予備実験・調査	
5	外部講演の資料作成と講演（神戸大学大学院）	
3	共同研究プロジェクト関連の打ち合わせ（能美海岸PJ）	
3	一般向け書籍の企画に関する打ち合わせ、構想	分析解決 (3)
3	科研費研究（分担1）に関する研究会議	
		定型業務 (0)
10	総合情報センターなどの学内業務に関する打ち合わせ・意見調整・情報交換など	調整合意 (18)
8	「新入生向け情報ガイダンス」に関する次年度計画、打ち合わせなど	
12	「情報リテラシー」授業資料作成、授業運営	学生・教職員対応 (30)
8	「教養ゼミナール」授業資料作成、授業運営	
5	「数理・データサイエンス・AIリテラシー」教材作成、授業運営	
5	他大学での非常勤講師（科目名：「基礎ゼミナール」など）	

なってしまうかもしれない。

以上の分類方法の他にも、「一般性の高いもの」と「専門的要素のあるもの」といったような、より大まかな分類方法も考えられる。たとえばオーストラリアにあるクイーンズランド大学の人事考課シート（教員）では、①教育、②教育・学習に関する研究活動、③研究、④外部資金と出版、⑤社会サービス、⑥研修等となっているようだ（Academic Portfolio of Achievement for All Academic Staff）。筆者データだけでなく、さらにデータを収集し、そこから共通性を見出していく手法もあるだろう。より内面的な観点からのカテゴリーも可能かもしれない。

表9 「大学職員」観点での分類（3月）

	コース	分類
5	教養教育部教授会・部門会議関連	決定管理 (5)
10	科研費研究（分担1）に関する論文執筆および学会誌への投稿	企画開発 (29)
10	一般向け書籍の執筆	
6	論文執筆および学会誌への投稿（学外共同研究）	
3	一般向け講演資料の作成、講師（オンライン）	
12	「新入生向け情報ガイダンス」資料の作成	分析解決 (42)
10	「新入生向け情報ガイダンス」の修了教材および修了試験問題の作成	
8	2023年度「教養ゼミナール」の教材作成	
6	科研費研究（分担2）に関する研究会議・データ分析	
6	2023年度「情報リテラシー」の教材作成	定型業務 (3)
3	2022年度個人研究費報告書の作成	
6	「新入生向け情報ガイダンス」に関する打ち合わせ、計画など	調整合意 (11)
5	学術団体における会議、運営、雑務	
6	総合情報センターなどの学内業務に関する打ち合わせ・意見調整・情報交換など	学生・教職員対応 (10)
4	共同研究プロジェクト関連の打ち合わせ（能美海岸PJ）	

ただしいづれにしても、エフォート項目の粒度や表現について、評価者である自分自身のなかで一貫するようによく吟味する必要がある、それによって分類のされ方も大きく変わるだろう。一方、もし組織内で共通の「エフォートカテゴリー」ができたならば、個人ごとや部署間での業務負荷の質の比較や組織全体の業務のグラデーションが表現可能となり、ここに「主観的エフォート評価」の強みが出る。この点について以下に補足する。

前述のように主観的エフォートの場合、個人内の総量は常に100となるため、共通のエフォートカテゴリーがある場合、「仕事量」や「仕事の特性」などの要因を統制したうえで、個人間での比較が可能となる。同時に、上司（や部下）が自分に対してかかっていると考えているエフォートと、自分自身に実際にかかっ

ているエフォートとの「ギャップ」も表現可能である。たとえば、自分の得意分野とはいえないある仕事に割り当てられた場合、そのエフォートは（自身のなかで）高くなる一方、上司にその認識がない場合、両者の意識にはたとえば図2のような大きなギャップが生じるだろう。このようなギャップは当該業務にかかった時間でも置き換え可能であるが、エフォートの場合、同時に従事している他の仕事との相対的な比較も可能であり、これは単純な従事時間では表現しにくい点である。加えて、こうしたギャップが生じる場合にこそ、人事考課の本来的な意義が問われていると考えられ、意識のギャップを埋めることが組織運営の観点からも重要といえよう。

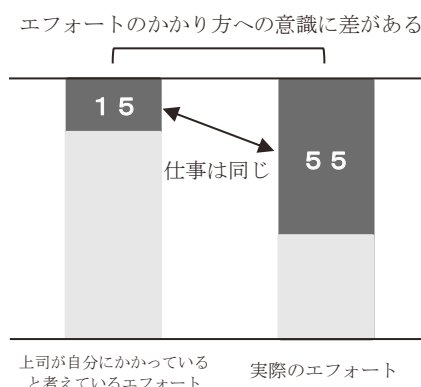


図2 エフォートのかかり方に対するギャップ

また、表6では筆者データを区分して平均値を算出したが、たとえば同じ部署内などでの平均値を算出してその部署ごとのバージョンを作成することも容易である。さらに、比較したい部署（2群）の人員をランダムにシャッフルし、再配置することがもし可能であれば、これにより「配置要員個人の能力特性」の違いが統計的に相殺されるため、能力差による影響を加味した比較も可能となる（図3）⁽¹⁰⁾。つまり、ある部署と別の部署にかかっている仕事全体の負荷の差異やその質的な比較が表現されるということである。

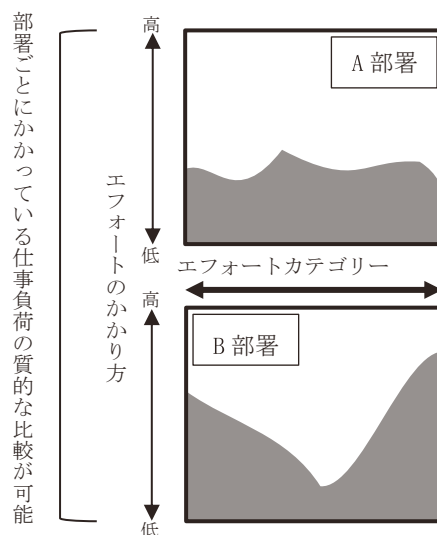


図3 エフォートによる部署間の比較

加えて、共通のエフォートカテゴリーが策定できれば、組織内の人員データを重ね合わせるにより（たとえば平均化）、組織全体にかかっている仕事の負荷の「見える化」も可能となる。具体的には図4のように、各個人のデータを重ね合わせ、一定期間ごとのデータと比較することによって、当該組織全体にかかっている仕事の負荷を認識したり、分析することができる。これによりたとえば、「〇月～〇月の本組織では、定型的業務（前述）にかかっているエフォートが多いため、この時期において

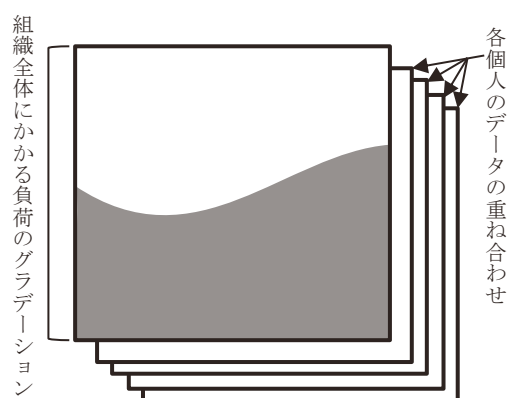


図4 組織全体のエフォート

は臨時職員を雇用する」といった方策や、外部委託の可能性などを講じることができるだろう。特に、業務の外部委託については、組織運営の観点からするとコストパフォーマンスの高いものを優先的に選定する必要があるため、そのための一つの知見として活用することが期待できる。

4. 結びにかえて

本研究では、エフォートの概要やその特徴について筆者のデータに基づき考察し、仕事の自己評価の方法としての「主観的エフォート」の有効性について検討した。改めて主観的エフォートは、「仕事に携わる個人が、各仕事に従事する際の、従事時間や肉体的・精神的負荷などを含めたエネルギー配分」であり、情意評価などに代わる仕事の評価手法として期待できる。その具体的なメリットとして、①個人内の仕事の変化を質的に捉え、内省に活用できること、②仮に組織内で共通の「エフォートカテゴリー」が策定できた場合、個人ごとや上司と部下、部署間、組織全体での仕事の負荷の質比較やグラデーションが表現可能であること、などがあげられる。エフォートによって、仕事の負荷や動機づけ、管理の範疇の相互把握が容易になると考えられる。

一方、従来の自己評定手法と同様に、評価者の内的基準の一貫性の影響が大きいという限界は、主観的エフォートでも生じる。また、仕事に対する態度全般として「性善説」を前提としており、フリーライダーなどの影響については、少なくとも本研究では検討しきれていない。

なお、本研究では大学教職員への応用を射程に入れた分析を行ったが、すでにエフォートという概念がある程度知られている大学教員よりも、大学職員への応用のほうが、主観的エフォート評価導入によるインパクトは大きいと考えている。大学職員の業務については本論文

で述べてきた通り、定型的な業務と非定型的・創造的な業務の両立が求められる一方、多くの大学組織においては、仕事の評価としては定型的な業務をベースとしたものになっているように思われる。主観的エフォートを用いれば、たとえば定型業務と比較して、非定型的・創造的な仕事にどのような負荷がかかっているか、などが可視化可能となり、現状では「評価の俎上に乗せにくい重要な仕事」なども相対的に評価することができる。先行研究でも述べられているように（小室 2011）、現在そしてこれからの大学職員の業務においては、（ある意味教員と同様に）創造性や問題解決、企画開発などの総合的な能力が求められており、職員個人が自身の裁量で自身の仕事を扱う必要性も高くなっていく。そうした現場においては、従来の評価手法よりも、本研究で論じてきたような主観的エフォートによる優位性があると思われる。

関連して、エフォートカテゴリーの策定についても、本研究では関連する知見に基づきトップダウン的な分類を試みたが、たとえば、大学職員自身が実際に主観的エフォートを用いたデータに基づいてボトムアップ的に策定する手法も考えられる。むしろ、そうした手法のほうが「実態に沿った」分類やその評価が可能とも考えられるため、本研究の今後の展望として、そうした面からのデータ収集が重要である。より具体的には、日々の仕事において、一定の負荷を感じた業務を記録する「日報」あるいは「週報」的なデータの収集方法が考えられる。一般的な業務日報などでは、労働時間およびその項目を記録するだけだが、エフォートを意識した記録ができれば、部署内や組織内で共通因子を抽出し、妥当なエフォートカテゴリーの作成の可能性が高くなるだろう。ただしいずれにしても、エフォート項目にする際の「粒度」に注意する必要がある⁽¹¹⁾、そのための実践的なデータ収集が、本研究以降の課題といえる。

謝辞: 是有益な知見を提供していただいた。ここに感謝申
本稿執筆に関連し、花田真一先生（弘前大学）に 上げる。

注

- (1) 成果基準や能力基準にも問題がないわけでもない。そもそも成果基準は、行政、学校、第三セクターなどの非営利色の強い組織では馴染まず、大学組織に適用するのは難しい。能力基準についても、ある程度一般性の高い部分については評価可能かもしれないが、専門分野がそれぞれ大きく異なる人員の集合体である大学組織においては適切に運用できない可能性がある。
- (2) 筆者が知るほかの事例として、自己評価項目に「柔軟性」が設けられていた例があった。この項目では「相手の主張を受け入れる柔軟性を備えているか。自身の意見や主張の誤りに気付いた時に素直にそれを認め、上司や部下から信頼を得ているか」について7段階で評定することになっていたが、前半の「自分の誤りを認められるかどうか」では自身のなかで一貫した評価が可能ではあるものの、後半の「上司や部下からの信頼」については上司や部下として誰を想定するかによって回答が変わりうるし、それにおいても評価者の想像や印象に基づく評定に過ぎない。一つの項目の中に複数の基準が存在しており、妥当な回答がより難しくなっている。
- (3) ハロー効果とは「見た目が良いと中身もすぐれていると勝手に思い込んでしまう現象」を意味し、利用可能性ヒューリスティックとは「頭に思い浮かびやすいものや目立ちやすいものを選択してしまうこと」を意味する。それぞれ、情報の取捨選択の際に注意すべき主要な認知バイアスであり、他者を評価する際にはこうしたバイアスの影響をよく吟味しなければならない。
- (4) この点について、大学教員においては研究業績や教育業績などに基づく人事考課がなされている例もある。たとえば、かなり厳格にエフォートを導入している例として、弘前大学があげられる。具体的には、事前に想定したエフォートと事後の実際のデータを、個人および所属部局ごとで調整するような流れであり、組織管理の面で一定のメリットがあることが推定できるが、一方で事前の想定とのギャップなどの不確実性が高く、煩雑な仕組みになっていることもうかがえる。そもそも、研究・教育・社会貢献の成果を同精度で組織への寄与を含め測定することは容易ではなく、成果と報酬の連動性や重みづけを弱めるほうが適切であるとの指摘が全般にあり（山本 2020）、組織人員のモチベーションや主観的评价に焦点をおいたものが多い一方、そもそも人事考課の有効性は確定的ではなく、客観的な効果検証に至っていないのが現状のようである。
- (5) たとえば米国の大学においてエフォート制が導入された背景として、1970年代までに大学に給付された研究グラントやコントラクトの資金がそれぞれの機関で乱用されていたことがあるとされる（Washington Core 2006）。こうした状況を改善するために1979年からA21と呼ばれるより厳格なエフォート制が導入され、その後も度々修正が加えられている。一方、その運用については、エフォートは事務処理的な形式だけのものとして捉えられているケースが多く、実際に大学内でエフォートが利用されている例は稀であるとの指摘が、米国大学へのヒアリング調査の結果に基づき報告されている（前掲書）。
- (6) 少なくとも日本において「残業」の存在がかなり一般的な状況であるため、従事時間の単純な配分を指標とするのでは個人内や個人間の妥当な比較が行えない可能性がある。
- (7) 「従事時間」をエフォートの構成要素の一つとして含めるかは一考の余地がある。表出する仕事量はエフォート×時間によって算出されるという考え方にに基づき、エフォート概念に含めない考え方もあるかもしれない。その意味でエフォートは、「タスク完了までに必要な人員数と時間数で作業量を表したもの」と定義される「工数」に近い概念といえる。ただしエフォートの場合、タスクの「完了」は必ずしも条件ではない。
- (8) 現に、少なくとも2006年ごろまでの米国の大学において、エフォートの申告は事前・事後のどちらでもよく、各大学に運用が委ねられているようだ。また、事後申告においては実施者（研究者）本人が「妥当である」と確認したものが最終的に報告される傾向にある。
- (9) 自身の記憶に頼るという点で、前述のような認知バイアスの影響によって妥当な評定にならない可能性も懸念されるが、前述の米国の運用例をみても、一定期間ごとの事後申告という「緩やかな運用」が多いようだ。
- (10) ランダム化比較試験の考え方である。さらに、部署ごとにかかる業務量の違いをも加味する場合、人員のランダム化に加えて、「まったく同じ新たな業務」を両部署に割り当てる介入を行うなどの方策が考えられる。近年の米国においては、業務パフォーマンスを上げるための日頃の営みや課題解決、能力育成のためのコーチングやフィードバックなど、職場のコミュニケーションと協働を促進することに重点がおかれているとの指摘がある。そのため、人事考課もパフォーマンス管理のごく一部であるとの位置

づけであり、場合によっては廃止もありうるという考え方が一般化しつつある。

- (11) たとえば、「職場の電灯をつける」ということをエフォート項目の粒度として捉えたり、記録していくだけではほとんど意味がなく、行動ベースではなく、負荷ベースで自身の仕事を捉える「まなざし」が必要かもしれない。この点も、今後の検討課題である。

引用（または参考）文献

- Forbes JAPAN CAREER(2020)：「人事評価制度とは？目的と種類を理解し、最適なシステムを導入する方法」(<https://blog.forbesjapan.com/recruiting/751/>)。
- 井上侑子(2018)「中国の大学における教員業績評価～世界レベルの大学構築を目指して」日本学術振興会国際協力員レポート (https://www-overseas-news.jsps.go.jp/wp/wp-content/uploads/2019/04/2018kenshu_15pek_inoue.pdf)。
- 川口真実・綿祐二(2020)：「福祉・介護現場における人事評価・人事評価の課題」『日本福祉大学経済論集』, Vol.60, pp.77-85。
- 小室昌志(2011)：「私立大学職員の仕事とその変化等に関する一考察」『評論・社会科学』, Vol.95, pp.61-84。
- 内閣府「第3期科学技術基本計画（平成18～22年度）」(<https://www8.cao.go.jp/cstp/kihonkeikaku/kihon3.html>)。
- 太田顕一郎(2021)：「ワーク・エンゲイジメントに影響する要因の検討～非営利セクターに対するヒアリング調査に基づいて」『共栄大学研究論集』, Vol.20, pp.89-102。
- 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策センター「第2回全国大学職員調査」(<https://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/cat77/cat87/2-6.html>)。
- Washington Core(2006)：『米国の大学におけるエフォート管理の実態調査』(<http://www.nedo.go.jp/content/100082825.pdf>)。
- 山本清(2020)：「大学教員の人事評価～理論と実践からの示唆」『高等教育研究』, Vol.28, pp.97-118。