

特別寄稿

結果評価と予測評価

秋田大学

監事 真鍋雅文

いわゆる「評価」には膨大な作業が伴いますが、その作業そのものが目的ではありません。業績評価、昇進評価、賞与評価、デザイン評価、商品競争力評価など様々なものがありますが、その基準は大きく二つに分類されます。一つ目は業績評価や賞与評価のような、設定した目標値に対して単純に達成したか否かという結果評価です。これは、目標値に対しての未過達が数値で明確に判るので、自己評価も第三者評価も同じ結果になるはずですが、もちろん目標を立てるとき数値化できていることが前提で、目標が『…に貢献する』等、あいまいになっている場合は、時として評価も情緒的なものになることがあります。

二つ目は事前に評価する予測評価で、デザイン評価・商品競争力評価のような、計画段階で将来の結果を予測して評価するものです。人事の昇進評価のような、今後の活躍への期待値を加味するものもあります。例えば商品なら競合に勝てる目標値(期待値)の妥当性、それに対する達成可能度合いを評価するもので、こちらのほうは将来をどう読むかで自己と第三者で目標値の妥当性判断が大きく分かれることになります。自己評価では自分の業務負荷を考え目標値は甘めになる傾向があります。例えば経営層のような第三者から見ると市場環境や競争環境は最も厳しい状況を想定しますので、より高い目標値を要請(期待)します。予測評価は、予測の精度が低いまま目標値が設定されてしまった場合、将来目標を達成できても競争に負けてしまったということが起こり得るからです。

大学評価も、単年度目標に対する結果評価と、中期計画・機能強化促進費のような予測評価があります。単年度評価のところは肅々と結果の自己評価を行えば第三者評価と大きく乖離することは稀かと思いますが、中期計画策定時や機能強化促進費獲得の評価は予測評価ですので、第三者から見た目標値設定の妥当性・納得性が担保されていることが重要になります。第三者評価者に、経時変化からの将来環境の読みや、ベンチマーキングから割り出された目標であるということを理解してもらえるかが鍵になります。さらには目標値(期待値)の実現可能性の評価も行うわけですから、達成に向けての方策及び方策毎のサブKPI・ロードマップ・その前提となる環境予測が明確になっている必要もあります。勿論すべての環境変化を完璧に予測して当てるというのは不可能ですから、そこは毎年の年度計画策定時に見直しを行えばよいのです。上記が明確になっている目標値なら、環境変化分のみを因数を変更すれば自動的に目標値の再設定ができます。ただ多くの場合は目標を甘い方向に変更することを選択するのではなく、オリジナルの目標達成に向け、方策毎の効果検証をした上での方策の入れ替えや新たな追加方策を策定していきます。

企業と大学ではVision、Missionが異なるのでこれらがすべて当てはまるかどうか定かではありませんが、できる限り目標値の数値化を促進し、大学を取り巻く誰の目から見ても解りやすい目標値設定と評価につなげていただければと思います。