

## 日本の大学における教員評価制度の進捗とその課題

### Progresses and Problems of Faculty Evaluation System in Japanese Universities

畠田 敏行，奥居 正樹，林 隆之

SHIMADA Toshiyuki, OKUI Masaki, HAYASHI Takayuki

1. はじめに	61
2. 調査概要および分析方法	62
3. 結果と考察	63
3.1 教員評価制度の導入状況	63
3.1.1 教員評価の実施率	63
3.1.2 教員評価制度導入の時期	64
3.2 導入時点の目的・課題	64
3.2.1 教員評価制度導入の目的	64
3.2.2 導入時の課題	65
3.3 評価手法	66
3.3.1 評価結果の決定方法	66
3.3.2 評価に用いる項目＜研究＞	68
3.3.3 評価に用いる項目＜教育・管理運営・社会貢献＞	69
3.3.4 項目の設定方式	70
3.4 評価結果の活用	70
3.5 評価導入後の課題	71
3.5.1 導入前後での課題の変化	71
3.5.2 導入効果に関する課題	72
3.6 評価手法による導入目的・課題の違い	73
4. まとめ	75
ABSTRACT	78

# 日本の大学における教員評価制度の進捗とその課題

畠田 敏行\*, 奥居 正樹\*\*, 林 隆之\*\*\*

## 要 旨

本報告では全国の国公私立大学を対象に実施した教員評価制度についてのアンケート結果から、現在の教員評価の状況や課題を分析した。教員評価制度は教員個人の教育・研究活動や意識の改善を目的に導入されており、8割の国立大学では、ほぼ全学的に導入済みの段階であったが、私立大学では4割弱、公立大学では3割弱の大学でしか導入されていなかった。評価結果は、一定程度、給与や賞与に活用されているが、人事への活用は、私立大学では積極的、国立大学では消極的な傾向がある。教員評価制度を導入した大学では、今後、制度をどのように活用していくか、組織目標と評価制度をどのように連動させていくか、ということに関心が移ってきている。教員評価は個人を対象とした導入の段階から組織的改善のためのシステムへと向けて発展の段階にあると考えられる。

## キーワード

教員評価、評価にもとづく改善、組織目標と評価制度

## 1. はじめに

日本では平成16年(2004年)の国立大学の法人化を一つの契機として、高等教育をとりまく環境が急速に変化している。国立大学においては、法人化に伴い自律的な経営が求められるようになるとともに、各法人は中期目標・計画および年度計画に即した活動を行い、各年度や目標期間終了後にはその達成に関する評価を受けることが義務づけられた。また、国立大学だけでなく、公立や私立大学についても、学校教育法の改正に伴い、認証評価機関による評価を7年に一度受けることが義務づけられ、学内の教育・研究ならびに運営全般について定期的に省察することが必要となった(例えば、天野, 2008)。さらに、18歳人口の減少や外部資金の増加に伴い、大学間の競争的環境が醸成されつつあり、各大学はこれまで以上に魅力ある大学づくりに取り組まざるを得なくなっている(例えば、佐々木ほか, 2006)。

このような状況の中で大学内部におけるマネジメントの一つの方法として近年導入されつつあるのが、大学教員の個人評価制度である。大学が行う教育・研究活動は当然ながら教員によって担われるものであり、教員評価制度の導入は、大学の教育・研究活動全体に大きな影響を及ぼしうるのである。

教員評価の実施状況については、これまでいくつかの先行調査がある。国立大学については、大川・奥居(2007)が平成18年度時点での国立大学69校(全国立大学の80.2%)を対象とした調査結果を報告している。それによると、多くの国立大学で「教員個人評価」の導入に対する合意が形成されており、計画(Plan)から実施(Do)へ入る段階であったことが示されている。しかし、教員評価の結果を「給与体系」「学内連携」「FD・研修活動」等へ活用することを同時に検討している大学においては、導入への合意はとれたものの教員評価の実施時期が遅れていることが明らかとされ

\* 茨城大学 評価室 助教

\*\* 広島大学大学院 社会科学研究科 マネジメント専攻 准教授

\*\*\* 大学評価・学位授与機構 評価研究部 准教授

ており、評価結果の活用の難しさが指摘されている。また、教員評価を実施する大学でも、その運用面での「コストや人的労力の増加」が看過できない課題であることが指摘されている。

一方、私立大学の実施状況については、日本私立学校振興・共済事業団がこれまで2度アンケート調査を行っており、平成10年度での教員評価制度の実施率は2.1% (390大学中8大学)であったが、平成15年度では14.3% (463大学中66大学)と増加したことを示している (比留間, 2008)。ただし、私立大学において、どのような要因が教員評価の導入を促し、あるいは阻害しているのかについては、著者の知識、経験にもとづく議論がなされているものの、アンケート調査による全体像の把握はなされていない。

また、具体的な事例という点では、高等教育情報センター (2003, 2008) において、国公立のいくつかの大学における教員評価の先進的な事例が紹介されている。事例に共通的な特徴としては、評価対象期間における成果を数量化・段階化し、処遇や研究費配分へ反映させる手法が多く見られたことが挙げられる。また、東京理科大学や産業能率大学などの私立大学の事例においては、明確に人事考課の一環として教員評価を導入していることが述べられているのに対して、岡山大学などの国立大学の事例では、既存の人事制度とは別個に、改善のための評価として教員評価を導入しており、組織目標や組織への貢献を観点にした評価の導入もなされていることも紹介されている。しかし、これらの特徴が国立・私立という設置形態ごとの特徴であるのか、個別の大学の特徴に過ぎないかは、事例だけからでは明らかでない。

以上のように、先行的な調査や事例紹介はなされてきているものの、国立大学においては教員評価制度を導入し始めた段階の調査であり、私立大学ではさらに古い時点での調査であるために、導入が進められた後の最新の教員評価の動向については明らかでないという課題がある。さらに、国立大学、公立大学、私立大学という異なる設置形

態により、教員評価の導入経緯や導入されている教員評価の方法に違いがあるのかなど、個別事例を超えた全体像が明らかになっていない。

そこで、本報告では国立大学、公立大学、私立大学と設置形態が異なる3つの大学を対象に教員評価に関する質問紙調査を実施し、主に1) 評価制度の目的、2) 評価手法、3) 評価結果の活用方策、4) 課題について明らかにする。これらについて大学の設置形態別の差異を分析し、さらに国立大学については規模の違いによるその差異もあわせて分析する。これらの実態を把握することで、教員評価制度の現時点の課題を明らかにし、その改善への手がかりを得たい。

## 2. 調査概要および分析方法

本報告では、筆者らが委員として関与した調査「効果的・効率的な研究開発評価及び研究者等個人の業績に関する評価の先進事例に関する調査」(平成19年度文部科学省委託事業、委託先:三菱総合研究所)の回答データを分析する。同調査は、大学だけでなく、研究開発を主たる業務とする独立行政法人、民間企業を対象に、教員や研究者の個人評価の現状について調査を行ったものである。セクターごとの単純集計については既に調査報告書を公表している (三菱総合研究所, 2008)<sup>1</sup>。本稿では、そのうちの大学の回答データについて詳細な分析を行う。

調査は、平成20年 (2008年) 2月12日から2月27日にかけて国内の全ての大学 (短期大学を除く) に対して調査票を郵送し、郵送で回収する手法で実施した。回答率は国立大学81.6%, 私立大学54.1%, 公立大学64.0%であった (表1)。

表1 分析対象大学数 (教員評価調査の回収状況)

	国立大	私立大	公立大
大学数	87	580	89
回答大学数	71	314	57
回収率 (%)	81.6	54.1	64.0

<sup>1</sup> 本調査は文部科学省の科学技術・学術政策局の委託により、研究評価の一種としての研究者や教員の評価に関して、国レベルで実態を把握するために行われた。そのため、アンケートの質問内容は、研究活動以外の教育活動などの評価手法について踏み込んだ調査を行ったものではない。そのため、教育評価の方法などについては別途の調査研究が今後求められる。

本調査が対象とした、「教員の業績評価」とは、以下の2つの条件をみたすものと定義した。1) 昇任などのために臨時に行われるものではなく、定期的実施されているもの、2) 一部の(特定)教員に対して行われているものではなく、所属する教員全体を対象としているもの、である。

本報告では、アンケート結果を国立大学、私立大学、公立大学の3つのグループに分離し、さらに国立大学については、大規模校(教員数750名以上)、中規模校(教員数250名以上750名未満)、小規模校(教員数250名未満)に分け、それぞれのグループにおける回答傾向の比較を行った<sup>2</sup>。なお、以降に示す回答結果の多くは、グループごとにその回答を選択した大学の割合(比率)として示しており、グループ間で回答に統計的に有意な差が認められたもの(グループと回答結果の独立性の検定、およびライアンの方法によるグループ間での比率の差の多重比較を行い、5%有意水準で母比率に差が認められたもの)について特に言及する。

### 3. 結果と考察

#### 3.1 教員評価制度の導入状況

##### 3.1.1 教員評価の実施率

図1には、各大学グループにおける教員評価の実施状況を示した。表2には回答大学数(調査に回答いただいた大学の総数)のうち、教員評価を平成20年2月現在で実施している大学数と、その割合(実施率)を示した。表2では一部部局でも教員評価を実施していると回答した大学を「実施数」としている。ただし、図1で示されているように、「一部の部局のみで実施している」と回答している大学は国立大学で1.4%、私立大学で2.2%、公立大学は0%と少なく、「全学」、あるいは「ほぼ全学」で実施しているという回答が主である。

国立大学の実施率は81.7%と高く、多重比較の結果では私立・公立大学に比して実施率が有意に高い。また、中規模国立大学の導入率が大規模・小規模国立大学よりも有意に高い。国立大学の実施率が高いことについては、文部科学省が第一期中期目標・計画の策定の際に国立大学に提示した「ひな形」において教員評価制度の導入が示され

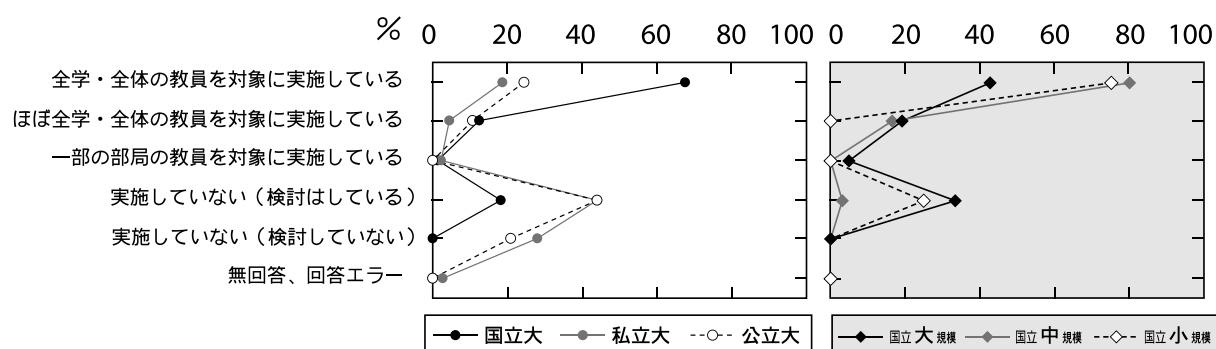


図1 教員評価の実施状況

表2 教員評価の実施率(有効回答数)

	国立大	私立大	公立大	国立大規模	国立中規模	国立小規模
回答大学数	71	314	57	21	30	20
評価実施数	58	80	20	14	29	15
評価実施率(%)	81.7	25.5	35.1	66.7	96.7	75.0

<sup>2</sup> 国立大学の規模のクラス分けに用いた教員数は、調査表において大学の教員数を問うた質問の回答をそのまま用いている。



ていたことを受け、中期目標・計画に掲げた大学が多かったことや、国立大学の多くが受けた大学評価・学位授与機構の機関別認証評価において教員評価が観点に挙げられていることが影響したと考えられる。中規模国立大学の導入率が大規模・小規模に比して高い理由は明らかではないが、3.2.2節に後述する「導入時の課題」の結果とあわせてみれば、大規模大学では教員数だけでなく、部局数も多いために合意形成に多くの時間を要し、また多様な学問分野や基礎・応用研究などの異なる性質の研究を行う教員がいるために、業績測定やその総合化の方法の策定が困難であることが影響していると考えられる。一方、小規模大学については、単科大学も多く全学的な合意形成にかかる時間は多くないと思われるが、教員養成系など実際には幅広い学問分野の教員が所属する大学も少なくないことから、それほど容易に教員評価制度を設計し導入できるわけではないと推測される。また、その規模ゆえに評価の設計や実施を担当する組織を構築することも困難であると考えられる。

私立大学、公立大学の実施率はそれぞれ25.5%、35.1%であり、国立大学と比して低い。ただし、今後の導入を検討している大学は、ともに43.9%あり、これから導入が進むものと推測される。

### 3.1.2 教員評価制度導入の時期

教員評価制度導入の時期について、試行導入と本格導入に分けて質問し、その結果を示したのが

図2である。

国立大学における試行導入のピークは平成17年度、本格導入のピークは平成18年度となっている。上述のように平成16年度の国立大学法人化、およびその後の中期目標・中期計画の進展とともに教員評価制度の導入が進められてきたことがうかがえる。

私立大学では、教員評価制度を導入している80校のうち20校(25%)は、平成15年度以前に本格導入しており、導入時期は古く、法人化に伴う国立大学の動向とは関係なく評価制度を導入していると考えられる。しかし、その後は、国立大学の急速な導入に比して、平成19年度までの導入校を累積しても私立大学全体の1/4しか導入していない状況にある。また、公立大学では、平成18年度の導入が多い。

## 3.2 導入時点の目的・課題

### 3.2.1 教員評価制度導入の目的

次に、図3に教員評価制度の導入目的についての回答結果を示す。図3では教員評価を実施している大学の何%が導入目的としてそれぞれの選択肢を選んだかについて示している(複数回答)。

すべての設置形態に共通して、80%以上の大学が、教員評価制度の導入目的は、「教員の自己点検による意識改革」、「教員個人の教育、研究のレベル向上」であると回答しており、教員個人レベルでの活動・意識の改善が中心となっている。一

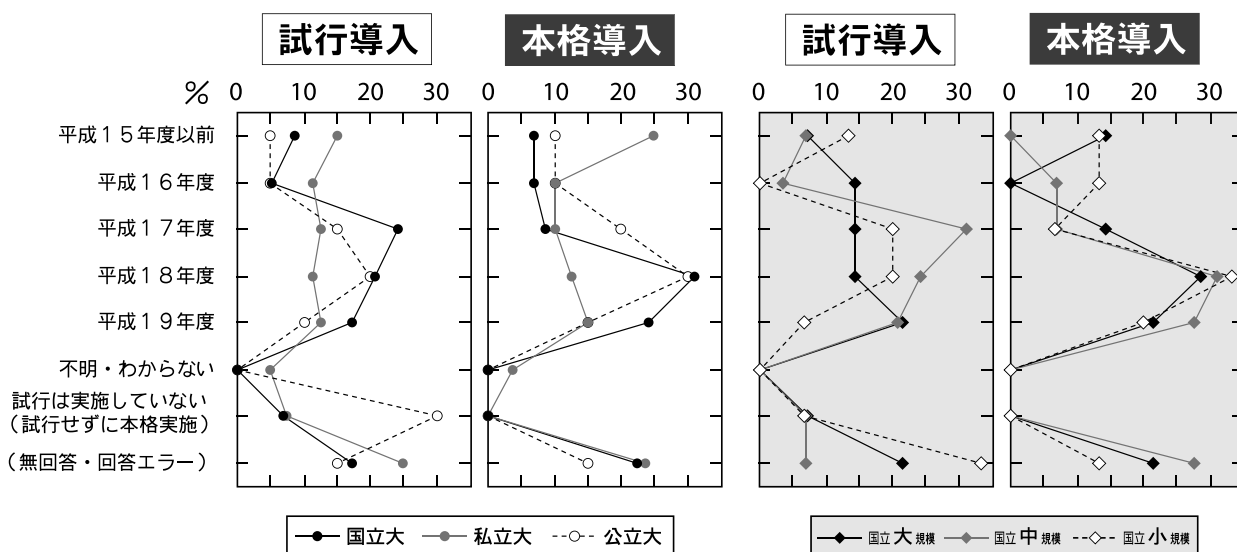


図2 教員評価制度導入の時期

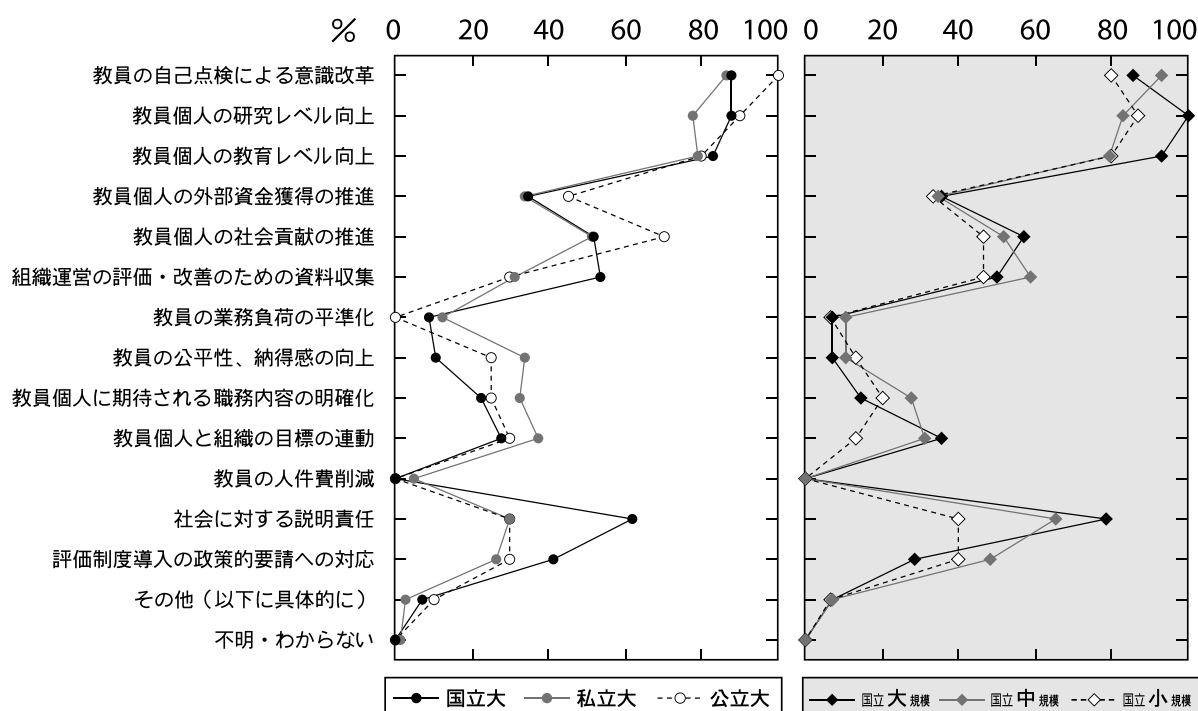


図3 教員評価制度導入の目的

方で、組織レベルでの意思決定や対応が求められる内容である「人件費の削減」や「教員の業務負担の平準化」を目的に掲げる大学は極めて少なく、各大学は評価が人件費削減や負担の平準化に効果的でないと判断している。

グループ間の比較を行うと、国立大学では、「社会に対する説明責任のため」に導入したと62.1%の大学が回答しており私立大学・公立大学（ともに30.0%）よりも有意に高い。また、5%水準で有意な差とはならないが、大学の規模が大きくなるほど強く意識している傾向がある。前述のように、国立大学では法人化の際に中期目標・計画の「ひな形」などで教員評価の導入が促進されたため、国立の組織の義務という認識の下に説明責任の一環として教員評価を実施している可能性がある。一方、私立大学では「教員の公平性、納得感の向上」を目的とした大学も33.8%あり、国立大学との比較で有意に高い。

また、国公私間の多重比較の結果は有意ではないが特徴的な結果として、「組織運営の評価・改善のための資料収集」という目的を国立大学は53.4%が選んでおり、国立大学法人評価や認証評価に影響されている傾向が見える。公立大学は、「社会貢献の推進のため」という回答を70.0%が

選んでおり、他の設置形態では50%程度であることから、設立の目的や存在意義に即した評価導入の動機がうかがえ、地域に対する大学の価値を適切に説明することが求められているのではないかと考えられる。

### 3.2.2 導入時の課題

教員評価制度の導入時の課題を図4に示す。

国立大学、私立大学、公立大学共通で、50%以上の大学が教員評価制度の導入時の課題として、「評価導入の目的についての教員の理解」と「教育活動の評価方法」を挙げている。「教員の理解」については、説明会を開くなどの対応を行い、各大学とも苦労したことが自由記述に多く記されていた。「教育活動の評価方法」については、それが困難であることは導入以前から容易に予想できることであるが、それでも教員評価制度を導入すること自体を優先させたことが分かる。

設置形態による違いとしては、国立大学では、「研究分野間の違い」「どのように総合評価するか」「評価実施の負担」「情報システムの整備」「活用方法」を教員評価制度の導入時の課題として回答している大学が50%を超えており、多重比較の結果では、このうち「評価実施の負担」「情報シス

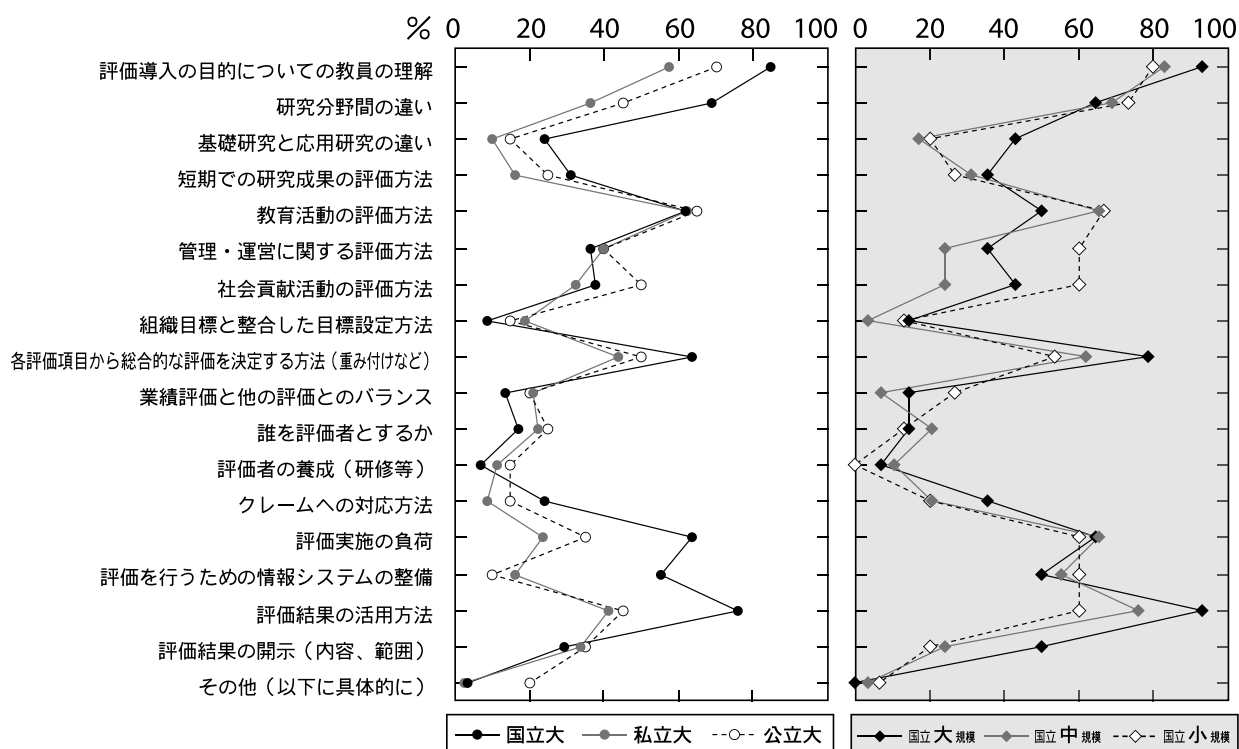


図4 教員評価制度の導入時の課題

「評価結果の活用方法」で国立大学が私立大学・公立大学より有意に高く、「研究分野間の違い」で私立大学よりも高い。

「研究分野間の違い」が課題になるのは、一般に、国立大学のほうが研究活動を盛んに行っている大学が多いことや、多くの専門分野を擁する大学が多いことと関連があると思われる。「評価実施の負荷」が課題として挙げられているのは、教員評価が新たな付加業務として位置づけられ、いわゆる「やらされ感」が高いことが考えられる。また、「情報システムの整備」が教員評価制度導入時の課題として挙げられているのは、国立大学が教員評価制度導入の目的として「組織運営の評価・改善のための資料収集」を挙げていたことと関連していると考えられる。即ち、大学経営に必要な情報を一元的に収集する仕組みを構築し、一方で、組織全体としての説明責任を果たすため、大学に関する情報の流れを喫緊に整備し、組織評価業務や広報に活用する必要に迫られていたことが、各国立大学にとって課題であったことを示唆している。

「評価結果の活用方法」に関しては、国立大学では私立大学と比べて課題と認識している大学の

割合が高い。このことは、国立大学では、3.1.1でも触れたように、外的要因により教員評価制度の導入を図った大学が多かったことを反映していると考えられる。すなわち、明確な活用目的を事前に有して教員評価制度を導入しようとしたのではなく、評価制度の導入自体を目的としていた大学が国立大学において多かったのではないかと、ということが示唆される。なお、導入後に検討されている評価結果の活用方法については3.4節において示す。

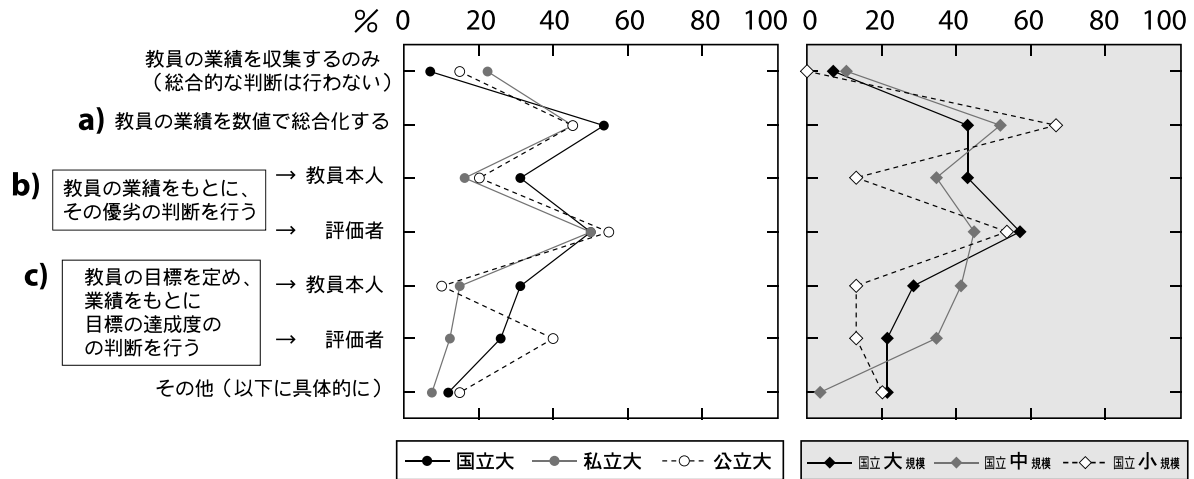
### 3.3 評価手法

#### 3.3.1 評価結果の決定方法

次に、評価結果を決定する方法についていくつかの選択肢を作成して回答いただいた結果を図5に示す。

評価手法としては、大きく3種類を想定した。1つ目は、研究成果や担当授業数などの教員の業績を何らかの方法で数値として総合化する方法である(「a. 総合点算出型」)。2つ目は、教員の数量的・定性的な業績をもとに、その優劣(例えば、A, B, C, Dの段階判定など)を付ける方法である(「b. 業績段階判定型」)。3つ目は、年度初め





などに教員の目標を定め、その目標達成度の評価を行うものである(「c. 目標管理型」)。前者二つは(これらを単純に実施するならば)、得られた成果自体を評価する成果主義であり、第3のものは、評価の参照基準が個々に設定された目標となる。また、後者二つについては、教員本人が自己評価をするのか否か、本人以外の第三者が評価をするのか否かの、二つずつ質問を設定した。また、これら以外に「業績を収集するのみ(個別のデータ収集のみ)」の選択肢も設定した。

上記の3つの方法は独立なものではなく、たとえば総合点も算出するが、それを基礎情報として用いて目標達成度の評価をする場合も考えられる。実際、1種類の手法だけを用いている大学は、業績の収集のみという大学を含めて、国立大学で、58大学中32大学、私立大学では、80大学中43大学、公立大学では20大学中10大学であった。そのため、回答はそれぞれの方法について独立に、実施の有無を聞く形式をとった。

結果では、どの設置形態の大学においても、概ね50%の大学がa)の総合点算出型を採用している。また、国立大学では、総合点算出型に続いて、b)業績段階判定型、c)目標管理型が順に多く、それぞれで第三者による評価だけでなく、自己評価を前提として実施している大学が多いことに特徴がある。私立大学と公立大学では傾向は似ており、評価者によるb)業績段階判定型に続いて、a)総合点算出型が多い。ただし、公立大学では、目標に対する評価者評価も40%が実施している。

これらの方法には、それぞれに長所と短所があ

ると考えられる。a)総合点算出型は、重み付けを行うなどして評価を数値で決定する手法である。計算式を適切に設定しておけば、(半ば)自動的に評価結果が決まる使い勝手の良さが長所として挙げられる。しかし、多様な大学を単純に比較できないように、多様な職位・職務・専門分野の教員を、それぞれの業務環境の条件や業績の出しやすさなどを考慮せずに単純に比較することには常に議論が起こると考えられる。この点において、単純に産出された数値が各教員の導入目的的教育・研究の改善に効果的に働くのかどうかは不透明であり、例えば、記述式評価を併用するなどして、プロセスの改善や本質的な「ふりかえり」に、どのようにつなげるのか、ということが課題となると考えられる。

一方、b)業績段階判定型やc)目標管理型などで自己評価を伴う教員評価方法においては、教員自らが自己評価を行い、それをもとに、評価者である学部長等は教員個人の評価を行う。このような方法においても、その方法論的特性から導出される課題がある。例えば、被評価者の観点では、教員自身が自己高揚効果のバイアスをどのように回避するかが課題となる。Pfeffer & Sutton(2006)が指摘するように、人間は自己の能力や成果を過大評価する傾向を持ち、その傾向は評価に格差をつける組織で顕著となる。彼らによると、この評価の格差が意味を持つのは、業績や成果が客観的に測定でき、かつそれが共同作業ではなく、個人の努力によるものであるときである。一方、協力が不可欠な職場では、この格差が信頼や連帯感を

失わせて人間関係を壊すなど、マイナスの影響を与えることを指摘する。これを大学教員に当てはめると、教員は研究・教育環境という土壌の下で各々の専門領域の知的発展に貢献するのだが、それを支える諸活動は必ずしも教員個人で完結するものではなく、様々な場面において協働している。したがって、評価の目的が他者との格差をつけることになると、評価者である教員自身は自らの評価を客観的な評価よりも高く位置づけることが目的化する恐れが高まる。

また、評価者の観点では、教員自身が評価結果をどのように理解し、自己改善にフィードバックするかが課題となる。評価者による教員評価は、ある一定の観点・評価基準にもとづいた評価が可能となり、組織全体の成果とそれぞれの位置づけを把握するという点でメリットを持つ。しかし、評価者が参照する情報は、教員から提出された活動結果とその内容が記載されているに過ぎない。そこには評価者と被評価者との間に情報格差が生じており、合理的な評価結果として双方が受け入れるには、評価結果の合理性や評価者は明示的に表現できていない情報を補完することが求められる。しかし、このような作業は面談等によるコミュニケーションが新たに追加となるため、評価の効率性を損ねる要因となる。

このように評価の目的は、他者との競争やそれ

にもとづく組織への貢献の度合いを測るのではなく、自分自身の成長や改善を測ることで相互に協力しながら組織に貢献するという理解を深める必要があるだろう。

### 3.3.2 評価に用いる項目 <研究>

次に、具体的にどのような項目を評価に用いているのかを、研究(図6)と教育、管理運営、社会貢献(図7)に分けて項目を設定して選択していただいた。

図6は研究に関して教員評価に用いる項目である。国立、私立、公立を問わず、「論文」「学会発表」「著書の執筆」といった研究成果の公表は9割程度の大学で評価項目として採用している。それ以外では、論文の「被引用」は研究の学術的なインパクトを定量化することが可能な項目であり、4割程度が用いている。また「成果の学術的価値」「社会・経済・文化的な価値」は定性的な評価が求められるものであるが、それぞれ5割、4割の大学で用いられている状況にある。

設置形態別の違いについては、国立大学では「受賞」「外部資金受入」「学会活動」「知財」について、8割を超える大学が用いており、私立大学より利用割合が有意に高い。国立大学の規模別では、有意差は見られないが、「成果の学術的価値」「社会・経済・文化的な価値」については、大学

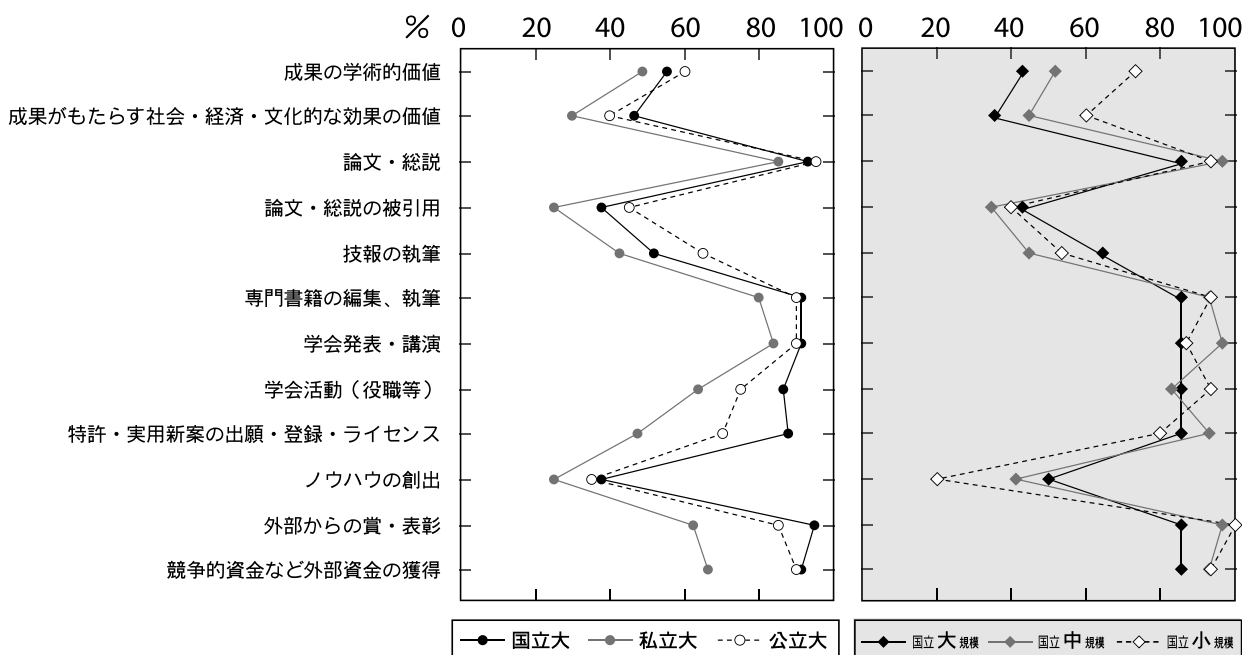


図6 教員評価に用いる項目(研究)

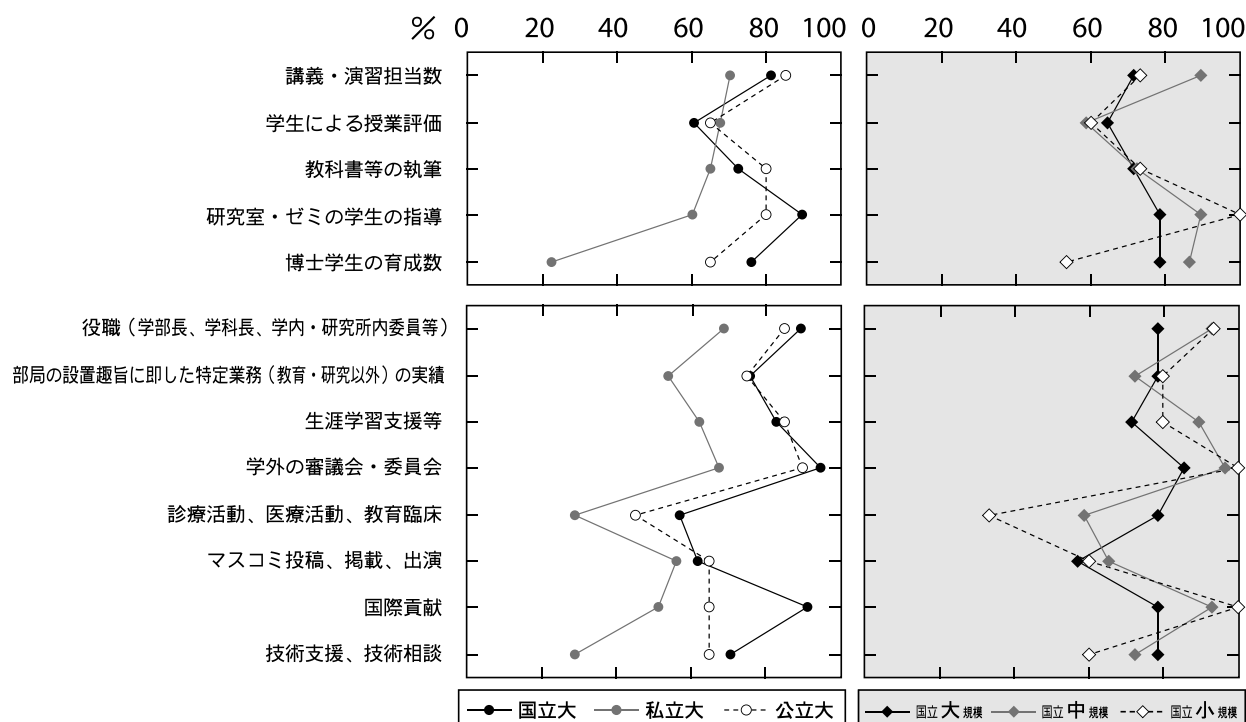


図7 教員評価に用いる項目（教育・管理運営・社会貢献）

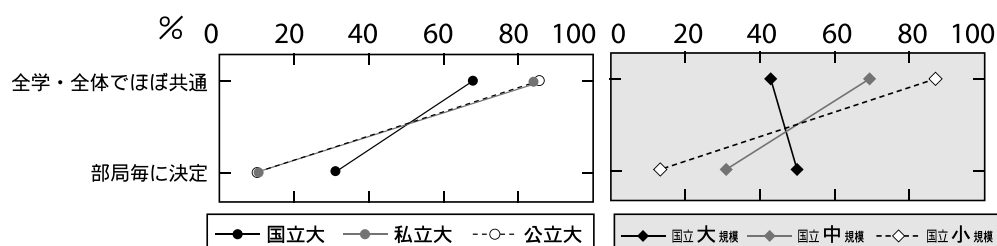


図8 評価項目の設定方式

の規模が小さいほど積極的に採用している傾向にある。

### 3.3.3 評価に用いる項目＜教育・管理運営・社会貢献＞

教員評価に用いる項目（教育・管理運営・社会貢献）を図7に示す。

教育については、設問項目によってはそもそも大学院があるか否か自体で影響されるものがあるが、それ以外については大きな違いはみられない。即ち、「博士学生の育成数」の使用率は私立大学が国立大学・公立大学より有意に低く、「研究室やゼミの学生指導」は私立大学が国立大学より有意に低い。講義・演習担当数を用いている大学が多く、授業評価結果を用いる大学はそれよりは若

干少ないがそれでも6割を超える大学が用いている現状にある。

社会貢献や管理運営においては、国立大学・公立大学と、私立大学との間で違いがある。国立大学・公立大学においては「役職」「（教育・研究以外の）特定業務の実績」「生涯学習支援等」「学外の審議会・委員会」が80%を超える比率で評価に用いられている。一方、私立大学も同様の傾向を示すものの、その比率は20%程度全体的に低い。国立大学の特徴は「国際貢献」「技術支援・技術相談」など評価の対象項目が幅広いことにある。特に「国際貢献」では、小規模校と中規模校が積極的に評価項目として採用している。

### 3.3.4 項目の設定方式

評価項目は、私立大学と公立大学では「全学で共通」としており、国立大学では「部局ごとに決定」する大学が相対的に多い。規模別に見ると大規模大学では、部局ごとに決定する大学が多く、大学の規模が小さくなるにつれて「全学で共通」となる。これは大規模な国立大学ほど部局の数も多く、また、一般に部局の独立性が高いことと整合的な結果である。

### 3.4 評価結果の活用

評価結果の活用状況を、項目ごとに「現在活用中」、「活用に向けて調整中」、「今後活用を検討したい」ならびに「利用しない・未定」のどの状況にあるのか、ということ調査した。図9ではこのうち、「現在活用中」と「活用に向けて調整中」を足した割合と「利用しない・未定」の割合を示す。その結果、すべての設置形態で、「給与」「賞与」「昇任」には一定程度活用している。「昇任」については、国立大学では3.4%が活用しているにとどまり、「利用しない・未定」と回答している割合は51.7%にのぼる。私立大学の36.3%が昇任に用いており、

15.0%のみが今後に活用しないと回答していることとは有意に差がある。この結果は、国立大学では、教員評価と昇任人事のシステムとを切り離して実施している状況を示しており、自由記述回答においても、教員評価と人事評価とは別委員会では実施しているとの指摘がみられた。これは、平成18年度の国立大学の教員評価の実態調査（大川・奥居，2007）において、教員評価制度導入の主目的に「査定の手段」と回答している大学が68校中1校しかないことや、教員評価実施のキーワードの考察から、国立大学が人事考課と切り離して、教員評価を実施している例が多いという考察とも整合的である。

「評価が悪かった教員への指導」は国立大学が積極的に行っており、私立大学と有意な差がある。とくに大規模国立大学ほど積極的である。一方で、公立大学、私立大学も今後に活用しないと答えておらず、将来的には国立と私立・公立との差は無くなる可能性がある。

「基盤的研究費の配分」への活用は全体的に消極的であった。

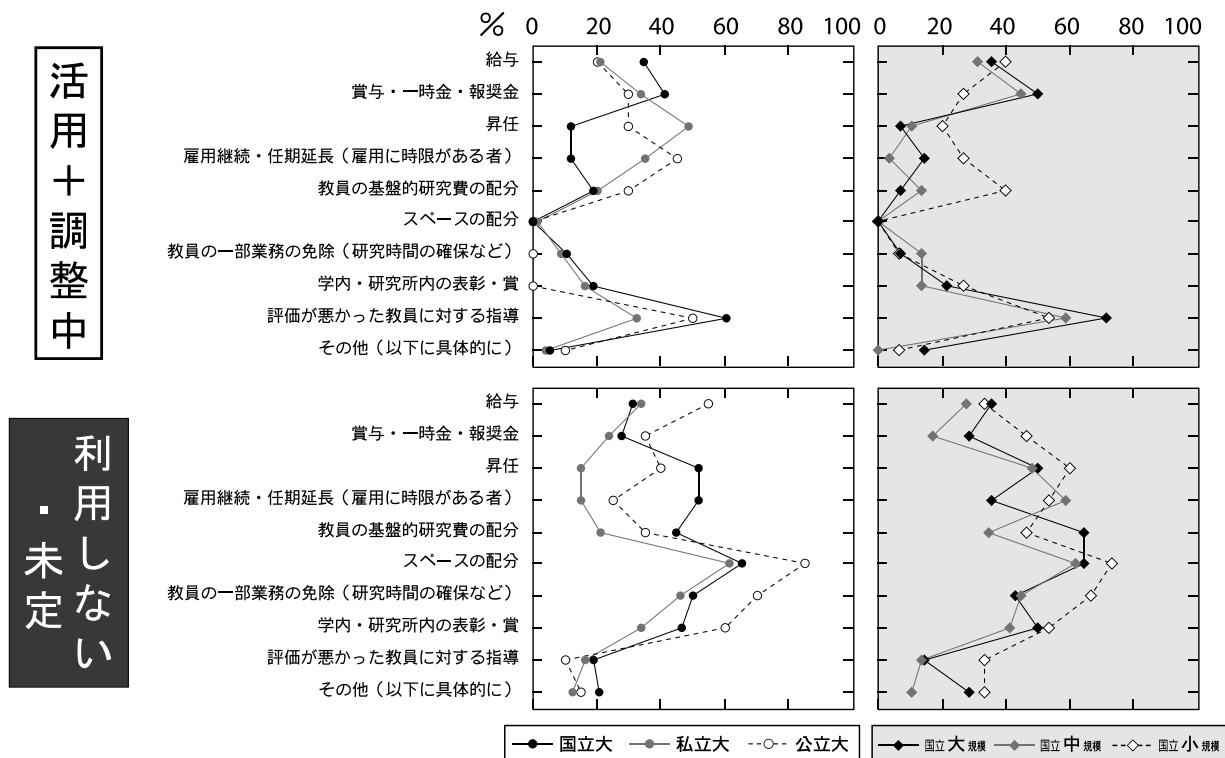


図9 評価結果の活用

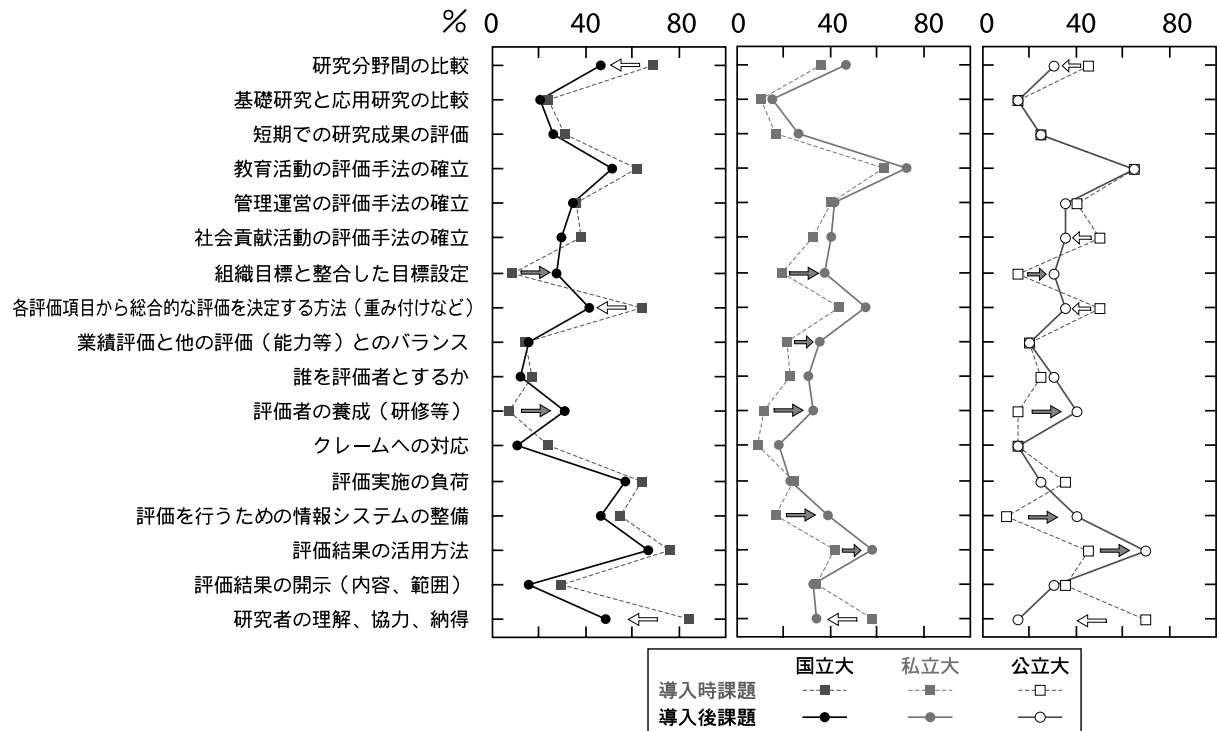


図10 設置形態別の評価制度導入時と導入後の課題の変化

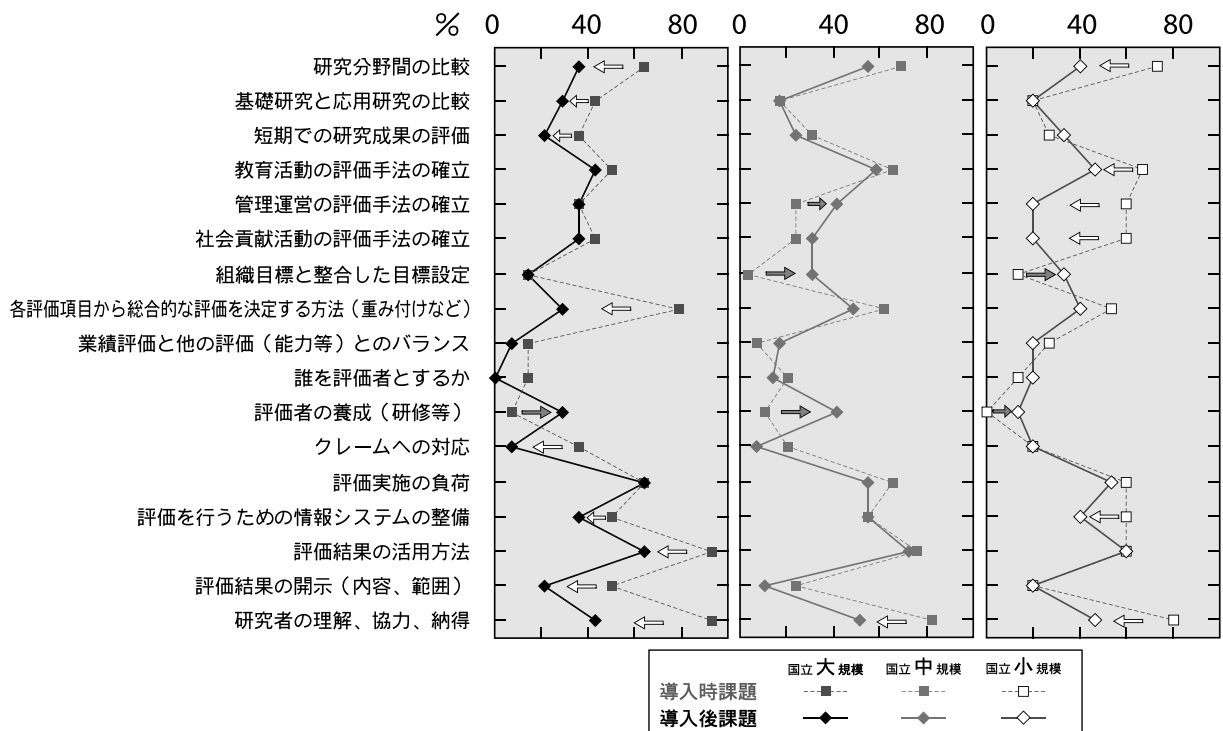


図11 国立大学の規模別での評価制度導入時と導入後の課題の変化

### 3.5 評価導入後の課題

#### 3.5.1 導入前後での課題の変化

教員評価制度を導入した後の課題について、図10 (設置形態別)、図11 (国立大学規模別) に示す。

既に3.2.2節「導入時の課題」(図4)において、同様の選択肢について、導入時点での課題を分析しているため、図10, 11では導入時の課題と導入後(現在)の課題との差異がわかるように示した。



以下では、①解決・解消の方向に向かった課題、②増大・注目している課題、③高いまま解決していない課題、に大きく区分して結果を述べる。

設置形態別の導入時の課題と導入後（現在）の課題の変化（図10）をみると、①解決・解消の方向に向かった課題は、全設置形態で、「教員（研究者）の理解、協力、納得」、国立大学・公立大学では、「研究分野間の比較」「総合的な評価決定法」、公立大学では、「社会貢献活動の評価手法」が挙げられる。

②増大・注目している課題は、全設置形態では、「組織目標と整合した目標設定」「評価者の養成」、私立大学、公立大学では、「情報管理システムの整備」「評価結果の活用方法」、私立大学では「他の評価とのバランス」である。

③高いまま解決していない課題としては、全設置形態で「教育活動の評価方法」、国立大学では、「評価実施の負荷」「情報システムの整備」「評価結果の活用方法」がある。

国立大学規模別での評価制度導入時と導入後の課題の変化を図11に示す。

①解決・解消の方向に向かった課題は、全ての規模の国立大学で「教員（研究者）の理解など」「研究分野間の比較」、大規模大学・小規模大学で「情報システムの整備」、大規模大学では、「総合的な評価決定法」「クレーム対応」「評価結果の活用方法」「評価結果の開示」「基礎研究・応用研究の違い」「短期での研究成果の評価」、小規模大学では、「教育、管理運営、社会貢献活動の評価手法」である。

②増大・注目している課題は、全ての規模で「評価者の養成」、中規模大学・小規模大学を中心に「組織目標と整合した目標設定」、中規模大学では「管理運営の評価手法」である。

③高いまま解決していない課題は、全ての規模で「評価実施の負荷」が挙げられており、中規模大学・小規模大学で「評価結果の活用方法」、中規模大学では、「教育活動の評価手法」「情報システムの整備」であった。

導入時、導入後の課題の変化（図10、11）で注目すべきことは、一つには、教員評価制度の導入後には「評価に対する理解」を課題とする大学の割合が大きく減少していることである。導入時点では「評価に対する理解」は最も重要な課題の一

つであり、多くの大学で教員から強い反対があったと考えられる。しかし、ひとたび導入すれば、（少なくとも評価を実施することについては）教員からの反対は顕著な課題でなくなり、理解が得られたと考えている大学が概ね半数程度存在していることが示されている。

また、別の重要な変化としては、各大学ともに「組織目標と整合した目標設定」「評価者の養成」が導入後に課題として注目されるようになっていく。「組織目標と整合した目標設定」に関する注目の増加は、各大学が単に評価制度を導入した、という段階から、組織の掲げる目標の達成に教員を向かわせるような仕組み作りに関心が向き始めている、ということを示唆している。「評価者の養成」への注目が増したことは、これまで教員評価の制度構築に大学は腐心してきたが、実際に評価を実施する段階になると、評価結果の妥当性や公平性は評価者の評価能力に大きく影響されることが明らかとなり、その養成が課題として認識されるようになったことを示していると考えられる。さらに評価結果の活用という段階にまで入ってくると、評価結果が各教員の業務環境や処遇に直接的に影響を及ぼすようになるために、評価結果の妥当性や公平性はよりいっそう重要な問題となり、評価者の「評価力」の養成はさらに求められることになる。

### 3.5.2 導入効果に関する課題

教員評価制度導入後の課題のうち、効果に関するものを図12に示す。どの設置形態でも「教員の活動への改善効果がでない」と回答した大学は国立大学と公立大学は約20%、私立大学は約30%しかなく、一定の効果はあったと考えられる。ただし、本アンケートの回答者は評価制度の設計や運営を行っている側であることが予想されるので、被評価者である教員の側がどのように考えているかは別途調査が求められる。

「業績に結びつかない能力や努力が評価できない」という回答はどの設置形態でも40%程度ある。これは、そもそも大学の行う教育および研究活動が、短期的に目に見える実績として上がりにくい特徴を有することと無関係ではないだろう。例えば、設定された評価期間における成果のみを求めらば、結果が出るまでに長期間かかる研究活

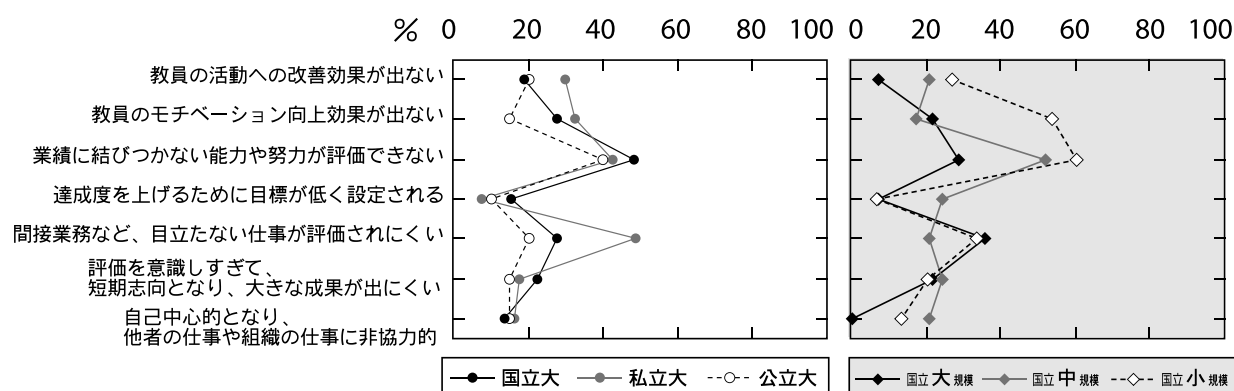


図12 導入後の課題（効果）

動の実施過程や、成果が目に見える形ではなかなか現れない教育改善など、教育・研究活動の実施プロセスについてはあまり考慮できないだろう。私立大学では「間接業務が評価されにくい」ことを課題としているが、項目として設定していない大学も多い。また、どの設置形態の大学でも「評価を導入すると、非協力的、自己中心的になる」とはあまり考えていない。

### 3.6 評価手法による導入目的・課題の違い

3.3節で示したように評価手法にはいくつかの種類がある。ここでは、それぞれの評価手法を選択した大学が、他の設問ではどのような回答を行う特徴があるのか、という分析を行った。表3には、3.3節で示したa) 総合点算出型、b) 業績段階判定型、c) 目標管理型の3つの評価手法について、各手法を実施していると回答した大学グループと、そうでない大学全体（その手法を実施していると回答しなかった大学全体）とを比較して回答に差異があった項目を挙げた<sup>3</sup>。即ち、各評価手法実施の有無と各質問項目の回答結果の独立性をカイ二乗検定した結果、有意水準5%で独立性が棄却された質問項目を挙げている。例えば、表3のa) 総合点算出型を採用している大学のグループは、採用していない全大学と比べて、『評価導入時の課題』の「各評価項目から総合的な評価

を決定する方法（重み付けなど）」という回答を選択した割合が相対的に高く、『評価に用いる項目』においては、「成果の学術的価値」を選択した割合が相対的に低い（これは、採用していない全大学よりも選択割合が相対的に高いか低いを示すだけであり、割合の絶対値の高低を意味するものではない）。なお、先述のように各大学は、a), b), c) 3つの手法のうち、1つだけを採用しているわけではなく、例えばa) とb) を併せて利用している大学もありうる。そのため、表3のa), b), c) は互いに排反するものではない。表3にはこれまで紙面の都合で挙げなかった設問「導入後時点での評価実施目的、評価制度の改善頻度・体制：三菱総合研究所（2008）参照」についても示している。

a) 総合点算出型に関しては、特定の導入目的が存在する場合にこの手法が採用されている、という結果は得られなかった。『評価導入時の課題』としては、この評価手法の性質から当然に帰結されることではあるが、「総合的な評価を決定する方法」が課題として認識されており、総合化方式の策定は各大学にとって容易なものではないことがうかがえる。また、総合点算出型では評価者などの人的な作業負担はそれほど多くないと推測されるが、それでも「評価実施の負荷」が課題であり、業績情報の収集自体に負担感があると考えられる。

<sup>3</sup> なお、教員評価制度を導入済みの大学において、上記の3つの評価方法のいずれについても「実施している」と回答していない大学が多数ある。それらの大学でいかなる方法を採用しているかは明らかではないが、本分析では3つの評価方法それぞれに関して、実施している大学と、実施していない大学とを比較することにより、当該評価方法がそれ以外の方法全体に対して相対的に有している特徴を示すことを目的とするものである。そのため、上記3つの方法全てについて「実施している」と回答しなかった大学も、比較対象のグループに算入してある。

さらに、たとえ総合化ができたとしても、その評価結果をいかに用いるのか、という「評価結果の活用方法」が課題として認識されており、総合点の算出自体が目的化している現状もうかがえる。

『評価に用いる項目』については、「学術的価値」や「社会効果」などは評価項目としてあまり利用せず、「学内業務」などの幅広い項目について数量データを用いていることが特徴である。逆に言えば、数量化に馴染まないような項目は評価におい

て利用されにくいという問題が生じやすい。『評価導入後の課題』としては、点数が自動的に算出される方式であるために、「評価者の研修」は他大生全体と比べて課題とはなっていない。また、「点数の算出方法を毎年見直す」など、運用維持に注力していることが明らかになった。

b) 業績段階判定型を採択している大学グループでは、『評価導入時の目的』として、教員個人の教育・研究能力向上といった、個人レベルでの能

表3 各評価手法を用いている場合の特徴（各手法の使用の有無で回答に差異がある項目）

	a) 総合点算出型 n = 62	b) 業績段階判定型 n = 68	c) 目標管理型 n = 38
評価導入時の目的		<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員個人の研究レベル向上</li> <li>・教員個人の教育レベル向上</li> <li>・教員個人と組織の目標の整合</li> </ul>	
評価導入時の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各評価項目から総合的な評価を決定する方法（重み付け等）</li> <li>・評価実施の負荷</li> <li>・評価結果の活用方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価導入の目的についての教員の理解</li> <li>・管理・運営に関する評価方法</li> <li>・各評価項目から総合的な評価を決定する方法（重み付けなど）</li> <li>・業績評価と他の評価とのバランス</li> <li>・評価実施の負荷</li> <li>・評価結果の活用方法</li> <li>・評価結果の開示（内容、範囲）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織目標と整合した目標設定方法</li> <li>・誰を評価者とするか</li> <li>・評価者の養成（研修等）</li> <li>・評価実施の負荷</li> </ul>
評価に用いる項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成果の学術的価値は利用しない</li> <li>・成果がもたらす社会・経済・文化的な効果の価値は利用しない</li> <li>・多くの項目について定量データを活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・論文・総説</li> <li>・論文・総説の被引用</li> <li>・専門書籍の編集、執筆</li> <li>・学会発表・講演</li> <li>・外部からの賞・表彰</li> <li>・競争的資金など外部資金の獲得</li> <li>・講義・演習担当数</li> <li>・部局の設置趣旨に即した特定業務（教育・研究以外）の実績</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学会活動（役職等）</li> <li>・ノウハウの創出</li> <li>・外部からの賞・表彰</li> <li>・講義・演習担当数</li> <li>・博士学生の育成数</li> <li>・役職（学部長、学科長、学内・研究所内委員等）</li> <li>・部局の設置趣旨に即した特定業務（教育・研究以外）の実績</li> <li>・生涯学習支援等</li> <li>・学外の審議会・委員会</li> <li>・技術支援、技術相談</li> </ul>
評価結果の活用		<p>【活用内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・賞与・一時金・報奨金</li> </ul> <p>【評価結果の開示先】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・同僚教員には開示しない</li> <li>・学外には開示しない</li> </ul>	<p>【活用内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価が悪かった教員に対する指導</li> </ul>
評価導入後の目的		<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員個人と組織の目標との整合</li> <li>・教員の人件費削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員の自己点検による意識改革</li> <li>・教員の公平性、納得感の向上</li> <li>・教員個人に期待される職務内容の明確化（教育重視、研究重視等）</li> <li>・教員個人と組織の目標の連動</li> </ul>
評価導入後の課題	<p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価者の養成（研修等）は課題ではない</li> </ul> <p>【評価制度の改善】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・見直しの頻度は毎年である</li> </ul>		<p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織目標と整合した目標設定</li> <li>・評価者の養成（研修等）</li> <li>・評価実施の負荷</li> <li>・教員の活動への改善効果が出ないという課題はない</li> <li>・達成度を上げるために目標が低く設定される</li> <li>・研究者の理解、協力、納得</li> </ul>



力向上が挙げられている割合が相対的に高い。『評価導入時の課題』としては、教員の業績を総合的に段階判定するために「管理・運営に関する評価方法」「総合的な評価の決定方法」などの方法論的問題が指摘されている。さらに、「導入目的についての教員の理解」、「この評価と他の評価とのバランス」、「評価結果の活用方法」などの回答に見られるように、人事考課との関係を含めて、何のために段階判定評価をするのか、いかにその結果を用いるのか、が特徴的な課題となっており、また（単なるデータではなく）主観的判断である評価結果を「どのように開示するか」も問題となっている。実際に実施されている活用方法としては、この評価手法では教員を「S, A, B, C」などの段階グループに区分することができることから、上位のグループに対して「賞与・一時金・報奨金」などを支払う方法が用いられている。『評価導入後の目的』には「組織目標との整合性」や「人件費削減」などの組織レベルでの最適化を目的としている場合も他大学全体より多くみられる。

c) 目標管理型の評価手法を選択している大学では、「組織目標との整合した目標設定方法」を『評価導入時の課題』と回答している割合が相対的に高い。また、「誰を評価者とするか」、「評価者の養成」など、教員とともに目標を合意する側である評価者の育成も導入時の課題であったことが示されている。『評価に用いる項目』としては、「役職」「部局業務」「技術相談」など管理運営や組織ミッションに由来する業務が評価対象に入っていることが特徴である。この評価の活用としては、「評価の悪い教員への指導」が多い。これは、他の手法のように教員間の比較を行う手法ではなく、それぞれの教員に期待される業務の改善を目指しているためと考えられる。このグループでは、『評価導入後の目的』を、「教員の公平感」、「期待される職務内容の明確化」、「組織目標と個人目標の連動」としている割合が相対的に高く、組織が教員に期待する業務やその目標を明確化し、その実績を評価することで、教員と組織の目指す方向性を同一化し、教員の間での業務やその報酬に関する公平感を向上させようとしていることが示されている。『評価導入後の課題』においても、導入時と同様に「組織目標と整合した目標設定」、「評価者の養成」が挙げるとともに、評価者が各教員の目標や

達成度を理解し評価しなければならないため、「実施負荷」の問題も生じている。さらに、目標管理型の典型的な課題であるように「(被評価者が) 達成目標を低く設定する」ことを課題として認識している。一方で、「教員の活動への改善効果が出ない」という回答が相対的に少ないのが、この手法の特徴である。

以上のように、回答結果は各手法の特徴とおおむね論理的に整合するものであった。本分析では各評価手法が教員や大学にもたらした効果は不明であることから、どの評価手法が大学にとって適切であるかを断定できるものではない。しかし、手法ごとに典型的に顕れる課題は上記のように示されたことから、今後、評価制度を導入していく大学では、それらを事前に意識して評価手法を設計し、評価に必要な資源を配分することや、教員の理解を得ることが求められよう。

#### 4. まとめ

本調査では、国公立大学における、教員評価制度の実施状況、導入目的、方法、課題、活用方策の全体的状況や差異を明らかにすることを目的とした。上記の調査結果からは、以下のことが明らかになった。

教員評価制度は、平成20年2月現在、国立大学では81.7%の大学で導入されているが、私立大学では25.5%、公立大学では35.1%と大きな差があることが明らかになった。その理由は教員評価制度の主たる導入目的の回答に顕れており、国立大学では法人制度設計や中期目標・計画策定の際に教員評価制度を導入することが要請されたことを背景として、大学内部からの自発的な動機よりは、「社会に対する説明責任」の手法の一つとして、教員評価制度が導入されたものと考えられる。

このように導入の背景に違いはあるものの、全ての大学に共通した特徴は、教員評価制度の導入目的が、教員個人の教育・研究レベル向上や意識改革など、教員個人レベルの改善に焦点が強くおかれてきたことである。しかし、導入後の課題として「組織目標と整合した目標設定」への注目が増しているなど、個人と組織の目標をどのように連動・整合させていくか、ということに関心が移ってきていることも明らかになった。即ち、教員評価制度は、国立大学では導入すること自体を目的

とし、あるいは、多くの大学において導入自体から生じる教員個人レベルでの意識改革などに期待した「導入期」を過ぎつつあり、導入した評価制度を組織全体の改善のためにどのように活用するかを視野に含む、「活用期」に移行しつつあることが示唆される。

その中で具体的な活用方法についても国公立間で差がみられる。即ち、すべての設置形態の大学において、評価結果を「給与」「賞与」には一定程度活用しているが、国立大学では「昇任」にまで反映させている割合は低いことが明らかになった。これは、私立大学では、半数が「昇任」に用いており、先行研究においても教員評価制度を人事考課の一環として位置づけていることが報告されてきたこと（大川・奥居, 2007; 比留間, 2008）とは対照的である。国立大学における現在の教員評価制度は、以前から存在していた昇任・昇格などの人事考課制度とは連携されていない状態にあり、教員にとって評価実施の意義を減じさせる要因の一つとなっていると考えられる。

評価方法に関しては、現在は、どの設置形態の大学においても、概ね半数の大学が数値による総合評価を採用していることを示された。また、業績段階判定型、目標管理型も採用されており、複数の手法を併用する大学が約半数である。加えて、それぞれで第三者による評価だけでなく、自己評価を前提として実施している大学が多いという現状が得られた。また、各評価方法を採用している大学のグループ、採用していない大学のグループ間での全体的な回答傾向を比較した結果、各方法に特徴的な課題や活用方法が存在することが示された。本分析の結果だけからは、評価目的や活用方法ごとに適切な評価方法を断定することは困難であるが、前述のように、導入期を過ぎて評価の目的や活用方法が変化していく可能性を踏まえれば、各時点の実施目的に対して現在の方法が有効に機能しているかを検証していくことが求められよう。

以上のように本調査からは現在の教員評価制度の全体的状況が明らかとなった。一方でどのような評価が実際にどのような効果を有しているのかなど、導入後数年を経て検討しなければならない課題は未だ明らかではない。今後は、背景にあるそれぞれの大学の個別事情を踏まえつつも、本調

査でも示された教員評価制度の課題などが、具体的にはPDCAサイクルの中でどのように障害になっているのか、他方で、教員評価をどのように改善へのプロセスにつなげているのかを調査し、多くの大学が望む教育、研究の質の向上のための教員評価制度につなげる知見を得ることが必要であろう。

## 謝辞

アンケートの実施、データの整理等を行った高谷徹氏をはじめとする、株式会社三菱総合研究所のみなさまには、感謝申し上げます。文部科学省科学技術学術政策局評価推進室および研究開発評価推進検討会メンバーには、重要な示唆をいただくとともに貴重なデータにもとづく本報告を行う機会を与えていただいたことに感謝します。特に、伊地知寛博教授（成城大学）には、本内容の口頭報告を行った文部科学省科学技術学術政策局評価推進室主催のシンポジウム「研究者等の業績評価と研究マネジメント」においてモデレータとして、フロアの意見や筆者らの意見を十分に引き出していただき、感謝いたします。

また茨城大学・田切美智雄学長特別補佐には、教員評価実施の実際について貴重な情報をいただきました。土居久美さんをはじめとする学術企画部企画課の方々にはデータ整理等で、大変お世話になりました。記して謝意を示させていただきます。

## 参考文献

- 天野郁夫 (2008) 『国立大学・法人化の行方—自立と格差のはざま—』, 東信堂。
- 比留間進 (2008) 「教員評価制度の導入・運用状況と人事の活性化方策—「学校法人の経営改善方策」調査（平成15年度）の分析から—」, 『教員評価制度の運用と大学風土改革』, 地域科学研究会, 42-70。
- 高等教育情報センター編 (2003) 『教員評価制度の導入と大学の活性化』, 地域科学研究会。
- 高等教育情報センター編 (2008) 『教員評価制度の運用と大学風土改革』, 地域科学研究会。
- 三菱総合研究所 (2008) 『効果的・効率的な研究開発評価及び研究者等個人の業績に関する評価の先進事例に関する調査・分析報告書』 (平成



19年度文部科学省委託事業報告書).

大川一毅・奥居正樹 (2007) 「国立大学における  
「教員個人評価」の導入・実施状況—「教員  
個人評価実施状況調査」アンケートをもとに  
—」, 大学評価研究, 6, 51-71.

Pfeffer, J., Sutton, R.I. (2006) *Hard Facts, Dangerous  
Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting  
from Evidence-Based Management*, Harvard  
Business School Press, (清水勝彦訳 (2009)

『事実に基づいた経営』, 東洋経済新報社).

佐々木恒男・齊藤毅憲・渡辺峻 (2006) 『大学教員  
の人事評価システム』, 中央経済社.

(受稿日 平成21年 7 月24日)

(受理日 平成21年 9 月30日)

## [ABSTRACT]

## Progresses and Problems of Faculty Evaluation System in Japanese Universities

SHIMADA Toshiyuki \* , OKUI Masaki \*\* , HAYASHI Takayuki \*\*\*

In this paper, the current status and tasks of faculty evaluation were analyzed based on a questionnaire survey on the faculty evaluation system for universities all over Japan. The main purpose of deploying the faculty evaluation system is to encourage individual faculties to improve their education and research activities and to stimulate their motivation. The faculty evaluation system was deployed in around 80% of national universities, in 40% or less of private universities, and in 30% or less of public (prefectural and municipal) universities. The result of faculty evaluation has been used to assess salaries and bonuses to a certain extent. This use to human affairs has been positive in private universities and reserved in national universities. The deployment of the faculty evaluation system in national universities is almost completed. As a result, the concern has been shifted to effective utilization of the faculty evaluation system and to finding a reasonable (or favorable or compatible) correlation between the objectives of university organization and those of individual faculties. Thus, it has been considered that the faculty evaluation system in national universities is evolving from an introductory stage where it focuses on individual faculties to a stage where it contributes to organizational improvement.

---

\* Assistant Professor Office of Institutional Research, Ibaraki University

\*\* Associate Professor Department of Management Studies, Graduate School of Social Sciences, Hiroshima University

\*\*\*Associate Professor Department of Research for University Evaluation, National Institution for Academic Degrees and University Evaluation