

資料

大学における教員業績評価 ——設置者別にみた特徴と課題——

岩崎保道
高知大学評価改革機構

要約：本稿は、大学の教員業績評価について、設置者別にみた特徴と課題を示すものである。その手法として、先行研究を紹介したうえで国立大学、公立大学、私立大学に対するアンケート調査結果の比較検討を行う。教員業績評価の実施割合は全体的に増加傾向にあるが、設置者別にみると取り組み状況や活用方法、効果は異なっていた。その実態を踏まえて教員業績評価の課題点を整理した。

(キーワード：国立大学、公立大学、私立大学、教員業績評価、アンケート調査)

Evaluation of the performance of college teachers ——characteristics and problems for each institution——

Yasumichi IWASAKI
Kochi University Division Evaluation Reform

Abstract : This paper mentions the characteristics of and problems with the evaluation of the performance of college teachers for each institution. Previous studies are reviewed, and the results of questionnaire surveys targeted at national universities, public and private colleges are compared and discussed. An increasing number of institutions evaluate the performance of teachers, but it was found that the situations, usage, and effects of the evaluation vary among institutions. Considering the actual situation, the problems with the evaluation of teachers are summarized.

(Key words: National universities, Public colleges, Private colleges, evaluation of teachers' performance, questionnaire surveys)

1. はじめに

本稿は、大学の教員業績評価について、設置者別にみた特徴と課題を示すものである。その手法として、先行研究を紹介したうえで国立大学、公立大学、私立大学に対するアンケート調査結果の比較検討を行う。大学の教員業績評価に注目した理由は、今日の高等教育政策において教員一人ひとりの活動や業績について、組織として検証すべきことが強く求められるようになったからである。学校教育法施行規則第 172 条の 2 は、教育研究活動等の情報公表を義務付けている。その情報のひとつに「教員組織、教員の数並びに各教員が有する学位及び業績に関する事」が含まれている。教員業績等の情報公開は「教員業績評価結果を公開する」という意味ではないが、「大学が教員業績等を管理する必要性がある」という点において共通する（大学が「教員業績等の情報公開」の義務を負うため）。大学や学部等の組織が所属する教員の活動実績を把握することは管理運営上、必要な取り組みである。すなわち、大学や学部等の目標

や計画を達成させるうえにおいて、所属教員のパフォーマンス（教育・研究活動）などの人的資源に関する情報をつかんでおくことが不可欠である。さらに、教員のパフォーマンスをデータベース化することで、当該組織の強みや弱みを分析し戦略的な取り組みとして情報を活用することも可能である。特に、2012 年に文部科学省が示した「大学改革実行プラン」においては、大学改革の方向性として「大学の機能の再構築のための大学ガバナンスの充実・強化」が示されており、その具体的な方策の一つとして「大学の研究力強化の促進」が提言された¹⁾。このように、教員業績評価は大学機能を改善する方策の一つとしての役割が期待されている。

なお、組織を対象とした評価制度として、認証評価や国立大学法人を対象とした法人評価がある。これは、法令で定められた大学評価制度である。一方、大学の教職員を対象とする教員業績評価や事務職員評価は義務化されたものではなく、実施の判断は大学に委ねられる。

研究動機は、次の点にある。筆者の勤務校では、2004年度より教員業績評価制度が本格実施された^{注1)}。しかし、期待された程度の効果が確認されていない。そのため、他大学の取り組み状況や課題を分析することにより、今後の改善策の参考にしたいと考えた。設置者別の特徴と課題に焦点をあてた理由は、文部科学省の調査(2011)より、教員業績評価の実施割合が大学設置者別にみて大学格差が生じている点に注目したからである²⁾。これは、高等教育における教育・研究の質的向上を検討することにもつながる。

冒頭の目的を達成するため、次の展開により検討する。第一に、教員業績評価の先行研究を紹介する。まず、教員業績評価の意義や基本的理念を整理した。そのうえで、教員業績評価に関するアンケート調査結果を紹介する(本稿の2.)。第二に、国立大学、公立大学、私立大学に対するアンケート調査結果の比較検討を行った。その結果、「現段階において、多くの大学が教員業績評価の目的を十分達成していない」「多くの大学において教員業績評価が十分活用されていない」などの分析結果を示した(本稿の3.)。第三に、今後の課題として「教員業績評価制度の検証を適宜行う必要がある」「教員業績評価結果の活用は教員の教育・研究のインセンティブになっているか疑問が残る」を示した(本稿の4.)。

2. 教員業績評価の先行研究

近年、教員業績評価に関する調査研究が増加傾向にある。その理由は、教員業績評価の実施割合が増加傾向にあり、事例が蓄積されてきたことで様々な観点により事例研究が可能になったためである。本章では、まず教員業績評価の基本的理念や必要性について整理された研究成果を紹介する。そのうえで、教員評価に関する先行調査を紹介する。

2.1 教員業績評価の先行研究

教員業績評価は大学改革という潮流のなかで、どのような課題を持つのか。小笠原ほか(2003)は、「1990年代後半以降の日本の大学改革の目的の一つは、教育と研究のバランスを回復させ、大

学本来の教育力を取り戻すことにある。そのための方策として、ファカルティ・ディベロップメントなどによって教員の職業的なスキルやモラルの向上を目指す方向と、教育を積極的に評価する方向の二つがある」と述べた³⁾。さらに、「教育に対するインセンティブは、最近の外部評価や大学評価・学位授与機構による評価などによって徐々に高まりつつあるものの、これまでの制度では教員個人のレベルまで十分に働いていないというくらいがあった」と述べた。教育は教員業績評価の重要なファクターの一つでだが、小笠原ほかの指摘は、教育に対する評価の重要性と個人レベルでの評価の難しさを論じたものである。なお、中央教育審議会大学分科会(2008)は「学士課程教育の構築に向けて(審議のまとめ)」において「教育業績の評価は、研究業績の評価に比して難しい面があり、諸外国でも様々な試行錯誤が行われている」と述べた⁴⁾。

阿部(2009)は、教員業績評価について「各大学の教育の質向上、発展には、それを担う教員を適正に評価することが重要である。教員は、その大学の使命・目的・教育目標を達成する人的資源として雇用され、その職務を果たすことを責務とする。教員評価は、教育と関係して、教員の職務である①教育、②研究、③社会貢献、④管理運営について、大学への貢献度を評価する。このなかで、その大学の使命・目的・教育目標と関連して、教育改善への努力や貢献を大きく評価する必要がある。また、教員の業績の量や質の成果のみならず、大学の使命・目的・目標達成に積極的に関与し、活動していること、努力していることのプロセス評価により、その大学の教育が活性化される」と整理した⁵⁾。ここでは、教員業績評価の根本的な趣旨が述べられている。教員が果たすべき役割を着実に検証する方策としての評価システムの必要性に触れている。すなわち、教員業績評価は教員が大学に対して、職責を果たしているのか確認する手段としての役割を担っている。

八尾坂(2007)は、教員評価の基本的理念について「①合目的性:評価の目的に合致したシステムであること。評価制度の意義・必要性を提示。②公平・公正性:評価システム及び評価結果が評価者

間で隔たりがなく、適正なものになること。③客観性:評価基準(要素・項目を含む)が明確で、かつ複数の評価者による評価手法が示されていること。④透明性:評価の仕組みが評価者と被評価者間の間のみならず、一般の人にも明らかで分かりやすいものであること。⑤納得性:評価システム及び評価結果が被評価者等に論理的に説明性、納得性、信頼性を有するものであること」と述べた⁶⁾。評価制度の公平性、透明性を担保することは、制度を適正に運営するうえで重要な要件である。制度設計を図る際に十分留意しなければならない。何か欠落すると被評価者の支持は得られにくくなり、機能不全に陥る可能性がある。

2.2 教員業績評価の先行調査

文部科学省(2011)のアンケート調査結果では、大学全体の教員業績評価(教育面)の実施数が増加していた(2007年度は319校であったが2009年度は354校になった)⁷⁾。

日本生産性本部(2012)は、教員業績評価に関するアンケート調査を実施した^{注2)}。図1は、教員評価の導入状況を示したものである。「既に導入している」「既に一部の学部で導入している」の合計は42.9%に止まっている。ただし、「今後、導入を検討している」が35.7%あるため、今後、導入割合が増加すると思われる。「既に導入している」を設置者別にみると、国立大学100.0%、公

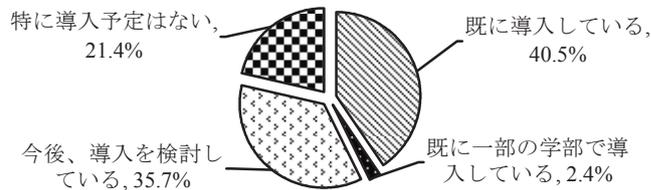


図1 教員評価の導入状況の割合 (n=42) (日本生産性本部, p. 10, 2012)

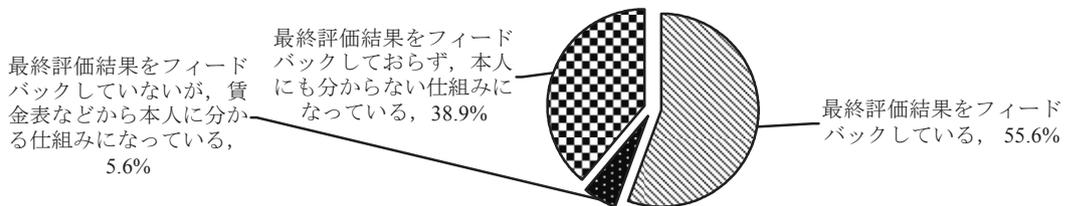


図2 教員評価の本人へのフィードバックの割合 (n=18) (日本性再生本部, p. 13, 2012)

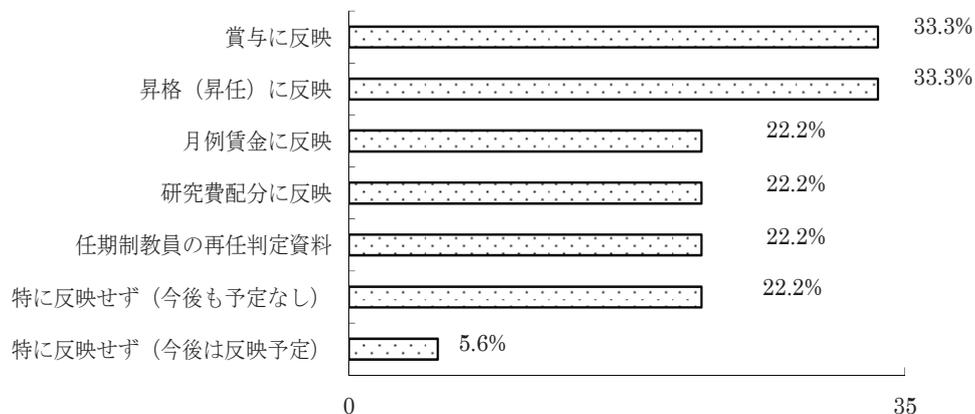


図3 教育職員の評価結果の処遇への反映割合 (n=18) (日本生産性本部, p.14, 2012)

立大学 36.4%, 私立大学 35.7%であった。図 2 は、評価結果のフィードバック状況を示すものである。「最終評価結果をフィードバックしている」(55.6%) が最も高い割合であった。一方、フィードバックしていない割合は 44.5%であった。「最終評価結果をフィードバックしている」を設置者別にみると、国立大学 100.0%, 公立大学 40.0%, 私立大学 50.0%であった。図 3 は、評価結果の処遇への反映方法を示すものである。「賞与に反映」(33.3%), 「昇格(昇任)に反映」(33.3%) が比較的高い割合だった。「特に反映せず(今後予定はなし)」の割合が 22.2%あった⁸⁾。

教員評価の状況を見ると、まだ浸透していない段階と推察される。教員評価の導入割合及び最終評価結果をフィードバックしていない割合は約 4 割だった。一方、処遇への反映割合(図 3)をみると、すべての項目において低い割合であった。ただし、設置者別の状況を見ると、国立大学が教員評価に積極的に取り組んでいた。

3. 教員業績評価に関するアンケート調査結果

前章は、日本生産性本部による教員評価に関する先行調査結果を紹介した。しかし、教員業績評価の効果や課題など詳細な設置者別の実態については不明な点が多い。本章は先行調査を踏まえ、設置者別にみた教員業績評価の結果分析を行う。

3.1 問題設定(調査の意図)

調査目的は、設置者別(国立大学、公立大学、私立大学)にみた教員業績評価の効果と課題を明らかにするためである。筆者は、これまで国立大学、公立大学、私立大学に対して教員業績評価に関するアンケート調査報告を行った(拙著, 2011, 2012)。本章は、その調査結果をとりまとめて比較検討を行う。

調査にあたり、以下の予測を行った。「国立大学が最も教員業績評価について積極的に取り組みしている」「評価結果のフィードバックは低い割合である」。その理由は、先行調査の調査結果(図 1, 図 3)において、そのような傾向が示されていたからである。

3.2 調査方法(対象者)

設置者別の調査依頼方法は、次の通りである。国立大学については、2010 年 6 月～8 月に 85 大学の評価担当課長宛に依頼した。その結果、81 校より回答があった(回答率 95.3%)⁹⁾。公立大学については、2011 年 5 月～7 月に 75 大学の評価担当課長宛に依頼した。その結果、50 校より回答があった(回答率 66.7%)¹⁰⁾。私立大学については、2011 年 5 月～7 月に 475 大学の担当課長に依頼した。その結果、136 校より回答があった(回答率 28.6%)¹¹⁾。

3.3 調査結果

調査結果を表 1(質問 1～11)に示す。

3.4 結果の考察

質問 1 は、教員業績評価の実施状況を問うものである。国立大学 100.0%, 公立大学 76.0%, 私立大学 27.9%と設置者別に大きく異なっていた。ただし、私立大学は「検討中」が 17.6%あり、今後実施割合が増加する可能性がある。

質問 2 は、教員業績評価の実施校の学生収容定員数別にみた分類である。国立大学は 5,000 人以上の中規模校以上のグループが比較的多かった。公立大学は 1,999 人以下の小規模校のグループが過半数を超えていた。私立大学も小規模校のグループが過半数を超えていた。

質問 3 は、教員業績評価の実施時期を問うものである。国立大学は 2004 年度以降の実施が最も高かった。公立大学も 2004 年度以降の実施が比較的高かった。ただし、それ以前に約 1 割の大学が実施済みだった。私立大学は公立大学と同様の傾向が示されたが、2003 年度以前に実施済みの大学は約 3 割あった。

質問 4 は、教員業績評価の実施サイクルを問うものである。すべての設置者において「一年」が最も高かった。ただし、国立大学は「二年」「三年」の合計が約 2 割あった。一方、公立大学、私立大学は「必要に応じて行う」と回答した割合が約 1 割あった。

質問 5 は、教員業績評価の実施目的について問うものである。すべての設置者において「教育・研究活動の促進」の割合が最も高かった。また、

表 1 大学に対する教員業績評価に関するアンケート調査結果 (質問 1~11)

質問 1 教員業績評価を実施しているか (試行を含む) 回答数 (%)

(国立大学:n=81, 公立大学:n=50, 私立大学:n=136)

	はい	いいえ	検討中	答えられない	合計
国立大学	81 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	81 (100.0)
公立大学	38 (76.0)	11 (22.0)	0 (0.0)	1 (2.0)	50 (100.0)
私立大学	38 (27.9)	71 (52.2)	24 (17.6)	3 (2.2)	136 (99.9)

質問 2 教員業績評価実施校の学生収容定員数 回答数 (%)

(国立大学:n=81, 公立大学:n=38, 私立大学:n=38)

回 答	国立大学	公立大学	私立大学
1. 500 人未満	4 (5.0)	11 (28.9)	6 (15.8)
2. 500~999 人	4 (5.0)	9 (23.7)	11 (28.9)
3. 1,000~1,999 人	10 (12.3)	8 (21.1)	5 (13.2)
4. 2,000~2,999 人	8 (9.9)	5 (13.2)	8 (21.1)
5. 3,000~4,999 人	12 (14.8)	3 (7.9)	3 (7.9)
6. 5,000~9,999 人	30 (37.0)	2 (5.3)	4 (10.5)
7. 10,000 人以上	13 (16.0)	0 (0.0)	1 (2.6)
合計	81 (100.0)	38 (100.1)	38 (100.0)

質問 3 教員業績評価の実施時期 (試行を含む) 回答数 (%)

(国立大学:n=81, 公立大学:n=38, 私立大学:n=38)

	1999 年度以前	2000~2003 年度	2004 年度以降	答えられない	合計
国立大学	0 (0.0)	5 (6.2)	74 (91.4)	2 (2.5)	81 (100.1)
公立大学	2 (5.3)	3 (7.9)	31 (81.6)	2 (5.3)	38 (100.1)
私立大学	6 (15.8)	5 (13.2)	25 (65.8)	2 (5.3)	38 (100.1)

質問 4 教員業績評価の実施サイクル 回答数 (%)

(国立大学:n=81, 公立大学:n=38, 私立大学:n=38)

回 答	国立大学	公立大学	私立大学
1. 一年	54 (66.7)	25 (65.8)	29 (76.3)
2. 二年	4 (4.9)	1 (2.6)	1 (2.6)
3. 三年	12 (14.8)	1 (2.6)	0 (0.0)
4. 四年以上	2 (2.5)	4 (10.5)	3 (7.9)
5. 部局により異なる	0 (0.0)	1 (2.6)	0 (0.0)
6. 必要に応じて行う	2 (2.5)	4 (10.5)	4 (10.5)
7. 答えられない	7 (8.6)	2 (5.3)	1 (2.6)
合計	81 (100.0)	38 (99.9)	38 (99.9)

質問 5 教員業績評価実施の目的 (複数回答可) 回答数 (%)

(国立大学:n=81, 公立大学:n=38, 私立大学:n=38)

回 答	国立大学	公立大学	私立大学
1. 査定の手段	17 (21.0)	8 (21.1)	12 (31.6)
2. 教員個人の能力開発の手段	34 (42.0)	23 (60.5)	15 (39.5)
3. 人事の適正化	12 (14.8)	8 (21.1)	12 (31.6)
4. 教育・研究活動の促進	70 (86.4)	32 (84.2)	34 (89.5)
5. 社会に対する説明責任	40 (49.4)	9 (23.7)	6 (15.8)

質問 6 教員業績評価結果の活用 (複数回答可) 回答数 (%)

(国立大学:n=81, 公立大学:n=38, 私立大学:n=38)

回 答	国立大学	公立大学	私立大学
1. 給与	43 (53.1)	7 (18.4)	7 (18.4)
2. 賞与・一時金・報奨金	53 (65.4)	10 (26.3)	10 (26.3)
3. 昇任	8 (9.9)	7 (18.4)	18 (47.4)
4. 雇用継続・任期延長	12 (14.8)	13 (34.2)	8 (21.1)
5. 教員の基盤的研究費の配分	10 (12.3)	8 (21.1)	5 (13.2)
6. 一部業務免除 (研究時間確保等)	4 (4.9)	1 (2.6)	0 (0.0)
7. 学内・研究所内の表彰・賞	19 (23.5)	4 (10.5)	2 (5.3)
8. 評価が悪い教員に対する指導	31 (38.3)	11 (28.9)	5 (13.2)

質問 7 評価者訓練を実施しているか 回答数 (%)

(国立大学:n=81, 公立大学:n=38, 私立大学:n=38)

	はい	いいえ	検討中	答えられない	合計
国立大学	5 (6.2)	64 (79.0)	7 (8.6)	5 (6.2)	81 (100.0)
公立大学	5 (13.2)	21 (55.3)	9 (23.7)	3 (7.9)	38 (100.1)
私立大学	2 (5.3)	33 (86.8)	2 (5.3)	1 (2.6)	38 (100.0)

質問 8 教員より教員業績評価の基礎資料が提出されない場合のペナルティ 回答数 (%)

(国立大学:n=81, 公立大学:n=38, 私立大学:n=38)

	ある	ない	検討中	答えられない	合計
国立大学	17 (21.0)	48 (59.3)	9 (11.1)	7 (8.6)	81 (100.0)
公立大学	7 (18.4)	24 (63.2)	4 (10.5)	3 (7.9)	38 (100.0)
私立大学	6 (15.8)	24 (63.2)	6 (15.8)	2 (5.3)	38 (100.1)

質問 9 教員業績評価の実施効果 (複数回答可) 回答数 (%)

(国立大学:n=81, 公立大学:n=38, 私立大学:n=38)

回 答	国立大学	公立大学	私立大学
1. 教員の教育力向上	23 (28.4)	10 (26.3)	14 (36.8)
2. 教員の研究生産性の向上	20 (24.7)	7 (18.4)	11 (28.9)
3. FD 活動の活性化・充実	12 (14.8)	3 (7.9)	4 (10.5)
4. 教育実施体制の改善	7 (8.6)	3 (7.9)	6 (15.8)
5. カリキュラムの改善	0 (0.0)	3 (7.9)	1 (2.6)
6. 研究実施体制の改善	5 (6.2)	3 (7.9)	5 (13.2)
7. 人事や給与体系の改善	9 (11.1)	2 (5.3)	5 (13.2)
8. 学内運営体制の改善	5 (6.2)	4 (10.5)	0 (0.0)
9. 社会貢献活動の活性化	13 (16.0)	6 (15.8)	5 (13.2)
10. 外部資金・委託事業等の増加	6 (7.4)	4 (10.5)	3 (7.9)
11. 外部資金等獲得戦略の見直し	3 (3.7)	1 (2.6)	0 (0.0)
12. 教員意識の変化	60 (74.1)	14 (36.8)	18 (47.4)
13. 現状の変化はない	2 (2.5)	1 (2.6)	7 (18.4)

質問 10 教員業績評価の実施における課題 (複数回答可) 回答数 (%)

(国立大学:n=81, 公立大学:n=38, 私立大学:n=38)

回 答	国立大学	公立大学	私立大学
1. 学内合意の形成	41 (50.6)	19 (50.0)	16 (42.1)
2. 評価領域・指標の策定	49 (60.5)	19 (50.0)	24 (63.2)
3. 評価担当者の選定	6 (7.4)	8 (21.1)	4 (10.5)
4. インセンティブの措置	25 (30.9)	13 (34.2)	2 (5.3)
5. 人事・昇給・昇進等への反映	32 (39.5)	16 (42.1)	12 (31.6)
6. コストや人的労力の増加	41 (50.6)	14 (36.8)	8 (21.1)
7. 責任者の変更に伴う業務の継承	7 (8.6)	3 (7.9)	5 (13.2)
8. データベースの構築・活用	30 (37.0)	6 (15.8)	5 (13.2)
9. 総合(最終)評価の判断	13 (16.0)	8 (21.1)	11 (28.9)
10. 教員より評価資料が未提出	20 (24.7)	2 (5.3)	4 (10.5)

質問 11 教員業績評価結果の検証や分析を行っているか 回答数 (%)

(公立大学:n=38, 私立大学:n=38) ※国立大学は調査時に当該質問が設定されていなかった

	はい	いいえ	答えられない	合計
公立大学	16 (42.1)	17 (44.7)	5 (13.2)	38 (100.0)
私立大学	11 (28.9)	22 (57.9)	5 (13.2)	38 (100.0)

公立大学については「教員個人の能力開発の手段」が約 6 割あったが、それら以外に過半数を超える項目は公立大学で一つだけである。「査定的手段」については、すべての設置者において比較的低い割合に止まっていた。

質問 6 の教員業績評価の活用については、国立大学において「賞与・一時金・報奨金」「給与」が過半数を超えた。公立大学、私立大学については過半数を超える項目はなかった。

質問 7 は、評価者訓練の実施有無について問うものである。公平性、客観性のある人事評価を実現するために重要と考えたため、この設問を設けた。すべての設置者において、実施していない割合が高かった。ただし、公立大学において「はい」「検討中」の合計が約 4 割あり、今後、増加することが予想される。

質問 8 は、教員業績評価に協力しない教員に対するペナルティの有無を問うものである（一般的に被評価者となる者は、制度への全員参加が義務付けられる）。すべての設置者において、教員業績評価に協力しない場合にペナルティを科さない割合が高かった。ただし、すべての設置者において、「ある」「検討中」の合計が約 3 割あり、今後、増加することが予想される。

質問 9 は、教員業績評価の実施効果について問うものである。国立大学における「教員意識の変化」が約 7 割あったが、それ以外で過半数を超えるものはなかった。「教員の教育力向上」「教員の研究生産性の向上」は 2～4 割程度であった。

質問 10 は、教員業績評価の課題について問うものである。すべての設置者において、「評価領域・指標の策定」「学内合意の形成」が比較的高い割合だった。「教員より評価資料が未提出」は 1～2 割程度であり、大きな課題として捉えられていないことがわかる。

質問 11 は、教員業績評価の結果に対する検証や分析の実施有無を問うものである。公立大学、私立大学ともに行っていない割合が高かった（なお、国立大学については、調査時に当該質問を設定していなかったため調査結果はない）。

予測（「国立大学が最も教員業績評価について積極的に取り組みしている」「評価結果のフィードバ

ックは低い割合である」）は、ほぼその通りだったといえる。前者については、国立大学における教員業績評価の実施割合が最も高かった。後者については、質問 6 の回答の通り比較的低い割合の項目ばかりであった。

以上の検討を踏まえ、本章の検討結果を整理する。

第一に、現段階において、多くの大学が教員業績評価の目的を十分達成していない。教員業績評価の目的（質問 5）では、すべての設置者において「教育・研究活動の促進」が 7～8 割と比較的高い割合だった。しかし、教員業績評価の実施効果（質問 9）をみると、「教員の教育力向上」は 3～4 割、「教員の研究生産性の向上」は 2～3 割に止まっていた。すなわち、期待された程度の効果が挙がっていない状況を示している。

第二に、多くの大学において、教員業績評価が十分活用されていない（質問 6）。過半数を超えている項目は、国立大学の給与・賞与等（5～6 割）だけである。また、この結果に関しては、教員業績評価の目的（質問 5）が教員業績評価の活用に向くように連結しているか疑問を感じる。その理由は、教員業績評価の目的（質問 5）の国立大学「査定的手段」は約 2 割だが、教員業績評価の活用（質問 6）国立大学の給与・賞与等は 5～6 割ある。これは、国立大学の一部において、教員業績評価の目的に掲げられていないにもかかわらず、給与・賞与等に反映されている実態があることを示している。

第三に、設置者別の特徴をみると、次のようになる。国立大学については、法人化（2004 年度）以降に教員業績評価を実施した大学が多かった。ただし、実施割合は 100.0%であるが、活用・実施成果は全般的に低かった。公立大学については、法人化制度（2004 年度）導入以降に教員業績評価を実施した大学が多かった。実施割合は約 8 割であるが、活用・実施成果は低かった。私立大学については、制度の実施割合及び活用・実施成果がともに低かった。ただし、評価者訓練の実施割合及び教員より教員業績評価の基礎資料が提出されない場合のペナルティを科す割合が比較的高かった。

次に、本稿の検討を通じ、推察できる点を述べる。

第一に、多くの大学において、教員業績評価の実践的な効果がもたらされる以前の段階と思われる。教員業績評価の実施効果（質問 9）では、すべての設置者において「教員意識の変化」が最も高い割合であり、その他の項目については比較的低い割合に止まっていた。

第二に、公立大学、私立大学の一部の大学において、教員業績評価の正確な効果や課題を把握できていない危惧が持たれる。質問 11 では、教員業績評価結果の検証や分析を行う割合が 3~4 割に止まっていた。検証等を行わないことは、制度実施の効果や課題が不明確になる可能性が高い。さらに、どのように改善したよいか具体的な検討が難しくなる。PDCA の観点においても Check（検証）が不十分であることは、制度の機能不全に陥ることになりかねない^{注3)}。

4. 小括

本稿は、「大学における教員業績評価について、設置者別にみた特徴と課題を示すこと」を目的として、国立大学、公立大学、私立大学に対するアンケート調査結果の比較検討を行った。その結果、「現段階において、多くの大学が教員業績評価の目的を十分達成していない」「多くの大学において教員業績評価が十分活用されていない」などの分析結果を示した。その検討結果を踏まえ、今後の課題点を示す。

第一に、教員業績評価制度の検証を適宜行う必要がある。「教員業績評価の実践的な効果がもたらされる以前の段階と思われる」と前述したが、制度の実効性、有効性を担保する検証システムの構築が望まれる。それがなければ制度改善に結びつく可能性が低くなる。

第二に、教員業績評価結果の活用は、教員の教育・研究のインセンティブになっているか疑問が残る。この点については、制度の目的と活用方法がマッチングしていないことが制度の効果の低さにつながっている可能性がある。例えば、教員業績評価結果の活用を給与・賞与等に反映する場合、年額で数万円ならば、それが教員の教育・研究の

質的向上につながる割合はどの程度あるのだろうか。むしろ、表彰や昇任など別の反映方法が教員のインセンティブを高める手段になるかもしれない。そのような教員の意識調査を踏まえた活用法を検討する必要もある。

本稿の検討結果を通じて、教員業績評価は改善を要すべき課題がいくつかあると思われる。しかし、それは画一的ではなく大学によって異なる。その理由は、制度の趣旨や大学を取り巻く環境が同じではないためだ。そのため、各大学は自校において期待される教員業績評価の効果（あるいは目標設定）を想定したうえで反映方法を設定する必要がある。

大学における教員業績評価は実施後、一定期間が経過した大学が少なくない。しかし、制度の効果を向上させるためには、さらなる検証やリフォームが要求される。以上の状況を踏まえ、効果的な制度改善を実現するための研究を継続する予定である。

注

- 1) 高知大学ウェブサイト (http://www.kochi-u.ac.jp/outline/tenken_hyouten.html)を参照されたい。
- 2) 日本生産性本部が 758 大学（国立大学 86 校、公立大学 77 校、私立大学 595 校）に対して依頼したものである。なお、2012 年 10 月 10 日に日本生産性本部より引用許可を得た。
- 3) PDCA とは、Plan（計画）、Do（実行）、Check（検証）、Action（改善）の略である。事業活動を目標管理することにより改善する方法をいう。

参考文献

- 1) 文部科学省、大学改革実行プラン——社会の改革のエンジンとなる大学づくり、1, 13, 20 12.
- 2) 文部科学省高等教育局大学振興課大学改革推進室、大学における教育内容等の改革状況について（概要）、36, 2011.
- 3) 小笠原正明・阿部和厚・山岸みどり・西森敏之・細川敏幸：大学教員の教育業績をどのよ

うにして評価するか？，北海道大学高等教育機能開発総合センター，高等教育ジャーナル——高等教育と生涯学習 (11) 150, 2003.

- 4) 中央教育審議会大学分科会制度・教育部会，学士課程教育の構築に向けて (審議のまとめ)，39, 2008.
- 5) 阿部和厚：大学教員の職務に関連して，日本教育情報学会，日本教育情報学会学会誌 (増刊) 103, 2009.
- 6) 八尾坂修：大学教員評価の今後の展開，九州大学教育経営学研究紀要 10, 2, 2007.
- 7) 文部科学省高等教育局大学振興課大学改革推進室，大学における教育内容等の改革状況について (概要)，36, 2011.
- 8) 日本生産性本部大学人事戦略クラスター：大学教職員の人事処遇制度に関するアンケート結果概要，10-11, 13, 2012.
- 9) 岩崎保道：国立大学における教員業績評価の現状——アンケート調査分析を踏まえて，大学教育研究ジャーナル，8, 46-49, 2011.
- 10) 岩崎保道：大学における教員業績評価の現状，大学評価学会第 9 回全国大会研究発表資料，2012.
- 11) 岩崎保道：私立大学における教員業績評価の現状，大学行政管理学会学会誌編集委員会，大学行政管理学会誌，15, 96-98, 2012.