

大学教員評価の今後の展開

八尾坂, 修
九州大学大学院人間環境学研究院教育学部門

<https://doi.org/10.15017/15648>

出版情報 : 教育経営学研究紀要. 10, pp.1-6, 2007-05-31. The Laboratory of Educational Administration, Educational Law, Graduate School of Kyushu University

バージョン :

権利関係 :

大学教員評価の今後の展開

八尾坂 修

筆者は研究プロジェクトとして主要国の教員人事評価の状況をまとめたが⁽¹⁾、社会環境整備の問題、教員倫理の問題も内在化し、各国固有の課題は表出しているものの、能力と実績にもとづく人事評価システムはいずれの国も、むしろ日本よりも先行しているといっても過言ではない。人事評価導入の社会的・経済的・文化的背景は異なるが、平均主義からの打破の理念が浸透しているように察し得る。

この点、わが国におけるいくつかの大学における教員評価の兆候を分析する限り、現在全国の都道府県教育委員会で各学校を対象に実施されている新たな教員評価（従来の勤務評定に変わる方策）の特徴と構造的に類似するところがあった。また2007年3月27日に第13回大学教育研究フォーラム（主催：京都大学高等教育研究開発推進センター、会場：京都大学）で大学における教員評価の特質と課題について小講演する機会があり、満員の状況であったが、参加者の大学で現在実施あるいは試行中の大学はいまだ少なく、今後の展開に関心を抱いていることも察し得た。そこで今後大学において教員評価観、評価構造を考える手がかりとしてまず学校段階における全国的な人事評価の特質を述べる。続いて九州大学における教員業績評価を例にその特徴を分析することにする。最後に、学校段階の人事評価、九州大学の事例をふまえて今後の大学における教員人事評価の方向をとらえることにする。

1. 学校段階での教員人事評価からの示唆

公務員制度改革の流れを受け、中央教育審議会答申「今後の教員免許制度の在り方について」（平成14年2月）、さらには同答申「今後の教員養成・免許制度の在り方について」（平成18年7月）においては、教員評価を単に査定のための評価ではなく、各人の能力や業績を適正に評価し、教員に意欲と自信を持たせ、育てていく評価とする必要を指摘した。また評価者側の主観性や恣意性を排除し、客観性を持たせるよう、評価要素や項目の基準を明確にすることの重要性を提起している⁽²⁾。

今日、すべての都道府県・指定都市教育委員会において新たな教員評価システムの構築が進められているが、全国的動向を検討する限り、構造上の特徴として以下の観点が該当する⁽³⁾。

- | |
|---|
| ①「自己評価を生かした目標管理手法に基づく自己目標（自己申告）の設定」、②「評価者と被評価者との面談」、③「評価要素・評価項目の設定と職務等との対応」、④「評価基準に照らした絶対評価（段階評価）と相対評価」、⑤「多面評価」、⑥「評価期間・評価時期」、⑦「評価結果の開示（フィードバック）」、⑧「苦情対応」、⑨「評価結果の人事管理（研修、人事配置、表彰制度、給与等）への活用」のほか、⑩「評価者研修」、⑪「評価情報システム」 |
|---|

新たな教員評価観の契機は、以下に指摘するこれまでの勤務評定の形骸化であった。ア．評定の客観性や評定制度への疑問。校長の観察内容により評定する方法がとられており、それを補うものとして、自己申告や自己評価の制度がない。教頭等を評定補助者としてその参考意見を聞く制度になっていない。イ．教員自身に対する指導育成、意欲向上等に十分活用しきれていない。校長が個々の育成課題を把握しても、評定結果が教員本人に告知される制度になっていない。ウ．評定者に対する研修も十分とはいえ、評定能力の一層

の向上が求められていた。

今日直面する教育課題に対し、自主性に委ねるだけでは限界に達し、学校組織が現状維持型の組織から課題解決・プロジェクト型の組織への転換を図りつつ、一丸となって対処していくためにも能力開発と業績に基づく教員評価の確立が政策課題となった。ただし、教員の職務の特殊性に留意しつつ、“教職員にやる気と自信をもたせる発展的評価観”が不可欠である。組織やチームの一員として教職員の権限と責任を明確にし、それに基づき、教職員の自律的成長を啓発する評価を行うことが望ましい。

上記の構造のもとで、新たな教員評価の基本的理念を、従来の勤務評定で指摘された課題を踏まえると、以下の点から提示できる。

- 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：評価システムおよび評価結果が評価者間で偏りがなく、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：評価システムおよ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。

新たな教員評価の導入によって、教員（大学教員）の資質能力の向上（有益性、有用性）を図ることへの教員自らの確信、しかもそのことが学校（大学）組織の高揚、学校（大学）の活性化へと運動していき、上方向のスパイラル効果が期待されなくてはならない。

肝要な点として、自己申告が活用されているが、双方向的な仕組みのなかで行われるのが特徴である。評価者が教職員一人ひとりの対話を通じて、個々のよさを認め、生かし、励ますといった支援的コミュニケーションを取り入れ、しかも親和的雰囲気構築できるかどうかによって、自己申告機能もプラスあるいはマイナス作用に転じる。

2. 九州大学における教員業績評価

現在教員人事評価を導入している大学の構造上の特徴として、やはり学校段階と同様、「ア．教員評価（自己評価）の目的」、「イ．評価主体」、「ウ．評価の対象」、「エ．評価領域」、「オ．評価期間（サイクル）」、「カ．評価の実施組織」、「キ．評価方法」、「ク．評価結果の公表」、「ケ．評価結果の活用」、「コ．不服申し立て」のほか、「サ．評価情報システム」などが共通する(4)。

九州大学の事例からすると教員評価の趣旨として、大学自らが目標（知の探究・創造・継承と人材育成並びにこれらの活動を通じた社会貢献、国際貢献の一層の促進）に向けて積極的に取り組み、その成果を発揮するため、教員と教員が所属する部局が、活力のある教育研究等活動に取り組むことの必要を求める。

このために、まず教員自らが教育研究等の状況を点検・評価し、向上を目指すこと、また、部局の活性化を図るためには、部局長が評価を通して教員の教育研究等活動の状況を把握し、評価結果を将来構想の検討や教員の支援等のための諸施策に活用すること、さらには評価結果の分析を通して総長及び理事等が、九州大学全体の状況を把握し施策の検討することの重要性を期待する。

また、教員の教育研究等活動の評価の結果を公表することは、社会に対する説明責任を果たす取り組みの一つであり、九州大学に対する理解を深めることに寄与すると位置づける。

以上のことから、教員の教育研究等活動に係る評価の基本的方針を下記により定め、各部局がこの基本方針に則り各々の部局の特性に配慮した評価を行うことを旨としている。

大学としての発展とともに個々の教員への支援を大前提としているのが特徴的であり、しかも大学の規模性からして以下に示す基本方針に基づき各部局の特性（理系・文系・医学系・研究機関など）を考慮した評価システムである。平成 18 年度から暫定評価を 1 年毎に行い、実施方法の検証を行ったなど、平成 20 年度から正式に実施することになっている。

〔基本方針〕

- ①評価の対象：専任の教員（助教以上の全ての教員、特任教授等の称号を付与されている教員は対象としない）
- ②評価期間：3年ごとに実施（全学で統一することから、任期制を採用している部局の再任審査の期間と異なる）
- ③評価の単位：部局毎に実施。部局の特性に配慮し、個々の教員の評価結果について、部局を超えた相対評価は行わない。
- ④実施組織：「大学評価委員会」（教員業績評価の全学的な方針の決定、評価結果の確定、教員への評価結果の通知、総括の公表等）、「教員業績評価委員会」（大学評価委員会のもとで教員業績評価の全学的な企画・立案及び実施・調整）、部局の状況に応じ「部局教員業績評価委員会」。
- ⑤評価の実施方法
 - ア．評価分野：原則として教員の教育研究等活動の基本的な要素である「教育」、「研究」、「国際交流」、「社会連携」、「管理運営」の5分野。
 - イ．重み：アで示す5つの評価分野に対する当該期間における注力の割合の申告。
 - ウ．評価方法：教員の自己評価を基に、部局長又は部局教員業績評価委員会等が行う。ただし成果のみならず取り組みのプロセスに配慮する観点から、教員の教育研究活動の状況等を十分配慮する。
 - エ．教育研究等活動状況の配慮：「教育研究等活動計画書」の部局長への提出、部局の中期計画を踏まえて記入。活動計画の進捗状況の自己評価〔4段階、S・H・M・L〕として「教育研究等活動状況報告書」の作成、根拠資料がある場合に添付。
 - オ．評価分野別自己評価：各部局が定めた評価項目のうち、自らの活動に該当する項目の活動状況を自己評価〔4段階、S・H・M・L〕した上で、各評価分野毎に総合評価し、部局長に提出。
 - カ．評価分野別部局評価：各教員が申告した評価分野ごとの重み及び活動計画の進捗状況の報告を踏まえ、「個人評価書」に評価分野ごとに評価〔4段階、S・H・M・L〕、必要に応じ教員と面談（表を参照）。
 - キ．評価結果の取りまとめ：個人評価書を取りまとめるとともに、部局としての総括。
- ⑥年度活動報告書：教員業績評価期間は3年であるが、各教員は毎年度部局長あてに評価の根拠資料となる「年度活動報告書」を提出。ポートフォリオ版ともいえる報告書の作成は本学の大学評価情報システムのデータを活用。
- ⑦評価結果：公表にあたっては評価結果を取りまとめた内容により行うものとし、教員個人の評価結果については公表しない。教員本人に対する通知（フィードバック）を行う。教員個人の評価結果を九州大学・部局の活性化及び教員への支援等に活用。
- ⑧不服の申し立て：総長に対して不服を申し立てることができる。その場合、大学評価委員会において再審査を行う。
- ⑨その他：教員業績評価の実施にあたり、大学評価情報室が、支援してWebによる帳票の入出力システムの提供を行う。

個人評価書（九州大学の例）

氏名	職種
所属部局	所属部門

評価分野	重み (%)	教育研究等活動		自己評価	評価分野別評価			評価分野別 部局評価
		計画	教育研究等活動計画の状況		評価項目	項目別 自己評価	分野別 自己評価	
教 育					学士課程教育担当実績			
					大学院教育担当実績			
					卒業論文等指導			
					大学院論文指導			
					学生支援活動			
研 究					その他活動			
					研究論文、著書等			
					研究発表			
					外部研究費の受け入れ			
					共同研究の受け入れ			
国際交流					その他活動			
					国際共同研究			
					国際会議			
					国際的教育への取り組み			
					留学生等の受け入れ			
社会連携					その他活動			
					学協会活動			
					教育面での社会連携			
					審議会等の活動			
					産学連携			
管理運営					その他活動			
					部局長等			
					全学委員			
					部局・部門等委員			
					その他活動			

備考：

- 「重み」欄は、予め提出した教育研究等活動計画書の記載に従ってください。
- 「教育研究等活動計画の状況」及び「評価分野別評価」の欄は、各々の自己評価書から転記してください。
- 「評価分野別部局評価」欄は、「教育研究等活動計画」の記述を踏まえ、「評価分野別評価」の分野別の活動状況について、部局が評価し、記入する。
- 評価の標語は、次の標語で記入してください。
 - S 極めて高い活動状況にある
 - H 高い活動状況にある
 - M 普通の活動状況にある
 - L 低い活動状況にある
- 部局で評価分野、評価項目が追加された場合は、適宜、欄を追加してください。
- 部局において総合評価を実施する場合は、適宜、記入欄を追加してください。

上記九州大学のケースは各大学の先行事例を参照しつつ作成したものであるが、これまでの教員評価をめぐる運用上の課題を踏まえて構築され、一つのモデルともなり得るであろう。ただ学校と大学の教員評価の相違として、学校の場合、学校管理職自らが指導観察や職務遂行状況の把握等を行うのに対し、大学の場合、学生による授業評価、一部には同僚による授業評価が行われているものの、部局長自らが行うことはなく、あくまでも教員の自己評価をベースにしている。いずれにしても、円滑なコミュニケーション・チャンネルによる面談の進め方、公正な評価を行うための心得（平等の原則・予断の排除・相対比較の排除・他事考慮の排除など）、ハロー効果、中心化傾向、寛大化傾向、対比誤差、論理的誤差などの評定誤差への対応策などに関する評価者側の共通理解の機会是不可欠である⁽⁶⁾。また被評価者が自己目標を設定する際には、組織（部局）の目標を踏まえることは当然であるが、組織マネジメントサイクル（Plan-Do-Check-Action）からすると、Check-Actionの現状を踏まえたプランニングの作成という認識が求められている。

3. 大学教員評価の展望

これまで企業と違い人事評価制度の運用実績がない大学の場合、評価制度の必要性自体が議論のスタートとなる⁽⁶⁾。大学教員がこれまでのように自由業（自由人）の発想で、しかも大学というユートピアの世界を想像しようとも、今日大学の教員は組織人として行動し、自らの自律性のもとアカウントビリティが求められているのも確かである。教員公務員特例法 20 条で規定する教員と役職者への勤務成績評価も大学の世界では形骸化したのも事実である。

大学教員人事評価の展開を先行大学事例からみると、概して教員（教授、准教授、専任講師及び助教）の個人評価項目における A「教育」、B「研究」、C「社会貢献（社会連携、国際交流）」、D「管理・運営」の 4 評価領域のもとで評価項目、評価内容が設定されてくるであろう。その際、各大学教員の自己目標は大学における具体的な組織、目標に基づいていることが重要である。人事評価のウエイトは各大学のミッションが異なるとはいえ、「教育」「学生サービスの側面」をより重視するような評価、処遇システムが大学においても考慮されなくてはならないであろう。そしてそのような方策が大学教員の意識を転換させることにもなるし、評価アレルギーをプラス思考にもとらえる契機となる。

人事評価において、わが国では評価結果の本人への開示が企業などの訴訟で論争点であった。この点、一部の大学では、開示面談を行い、評価結果について評価者（学長など）⁽⁷⁾から口頭で説明（フィードバック）がなされる。しかも、そのプロセスにおいて被評価者の自己評価とともに必要によっては、同僚教職員等のステークホルダーの意見といった多面評価を参考とする必要がある。

一考を要する点として「部局への提言シート」にみるように、教職員側による上方評価も期待されてよいだろう。あくまでも大学運営の充実・改善のためという基本命題であるが、評価者と教職員との双方向コミュニケーションを活性化するうえで重要な視点である。評価者側にとっては、内に開かれた大学という発想が期待されてくる。

このように大学における教員評価システムへの活路に向けた展望は以下の点にある。

一つは、教員評価はあくまで大学の活性化と教職員の資質・能力の向上であり、かつ学生への高いサービスの提供である。給与・昇任・再任・研究費配分等への直接的活用を意図とした評価の査定ではなく、基本的前提として教職員が納得して自らの能力を高めるための育成・支援評価観が必要である。

もう一つは、完成度の高い大学教員評価システムは一朝一夕で作られるものではない。教職員の理解や納得を得るため、常時検証としての試み、必要な見直しを進めることによって、教職員の理解や納得を得る姿勢が大学管理者側に望まれてくる。

【注】

- (1)八尾坂修編著『教員人事評価と職能開発－日本と諸外国の研究』風間書房、2005年。
- (2)中央教育審議会答申（2006年7月11日）『今後の教員養成免許制度の在り方について』、p.57。
- (3)八尾坂修編著『新たな教員評価の導入と展開』教育開発研究所、2006年。
- (4)『九州大学教員業績評価の実施について(解説版)』2006年8月2日現在を参考にしている。
- (5)評価者研修についてはすでに学校段階の教員評価において実施されている。例えば福岡県教育委員会『平成18年度評価者マニュアル』2006年4月、ほか。
- (6)栗山裕司『不可欠になった「教員評価」－企業の人事評価に学ぶ教員評価のコツ』『JMA Management Review』、March 2005、pp.19-24。
- (7)大学の規模にもよるであろうが、学長との面談例として、高知工科大学の例がある。佐々木恒男他編著『大学教員の人事評価システム』中央経済社、2006年、pp.161-178。