

# 琉球大学学術リポジトリ

## 琉球大学における教員評価の現状 — 国立大学の教員評価の実態を踏まえて —

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学大学評価センター 公開日: 2010-07-15 キーワード (Ja): 教員評価, 国立大学, 琉球大学 キーワード (En): Teacher Evaluation, State Universities, University of the Ryukyus 作成者: 岩崎, 保道, Iwasaki, Yasumichi メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/20.500.12000/17527">http://hdl.handle.net/20.500.12000/17527</a>

## 琉球大学における教員評価の現状 —国立大学の教員評価の実態を踏まえて—

岩崎 保道  
琉球大学大学評価センター  
yiwasaki@eve.u-ryukyuu.ac.jp

### 要約

本稿は、琉球大学の教員評価の現状を示すものである。その手法として、国立大学の教員評価の現状を紹介し、琉球大学の教員評価と比較検討する。琉球大学では、2009年度より教員評価が導入されたが、教員評価の効用を考慮すると、再検討の余地があると考えられる。そのため、琉球大学の教員評価システムを改善する趣旨を持って取り組む。

### キーワード

教員評価, 国立大学, 琉球大学

#### 1. はじめに

本稿は、琉球大学における教員評価の現状を示すことを目的とする<sup>1</sup>。その手法として、国立大学における教員評価の現状や取組状況を紹介したうえで、琉球大学の教員評価と比較検討する。比較検討の内容は、「教員評価のマネジメントへの活用」「教員評価の領域」「給与査定への反映」などである。以上を通じ、琉球大学における教員評価制度の特色、特徴を明らかにする。

なお、本稿は、国立大学の取り組みに重点を置いた。私立大学にも優れた教員評価制度があると思われるが、本稿は基本的な考察を示す中間報告としての位置付けとし、私立大学の制度も含めた考察は、今後の検討課題としたい。

研究動機は次の点にある。筆者は琉球大学に身を置く。勤務校においては、教員評価システムが緒をついたばかりである。教員評価の必要性は、「大学が教員評価を行うことで、教員が適切な能力を持って業務活動を実践しているか検証すること」「教員の業務遂行の改善と組織改善に活用すること」などにあると考える。しかし、このような教員評価の効用を考慮すると、琉球大学における制度を再検討する余地があると考えられる<sup>2</sup>。例

えば、琉球大学における教員評価は、大学のマネジメントの一環としての機能が弱い可能性がある。そのため、琉球大学の教員評価を改善する趣旨を持って取り組む<sup>3</sup>。

高等教育機関を取り巻く環境は、大学改革や知識基盤社会への移行に伴い、大きな変革期を迎えている。高等教育機関を取り巻く環境変化は、国立大学及び公立大学の法人化、私立大学においては、私立学校法改正による経営責任の重視などが挙げられよう。知識基盤社会への移行については、科学技術庁(2000)が「産業や国民の生活など社会のあらゆる活動が知識を基盤として急速に展開されるようになり、21世紀、社会は『知識基盤社会』へ移行していくことになる」と考えられる」と述べている。さらに、大学の社会的責任や地域貢献の機能が重要視され、アカウンタビリティが要求されている<sup>4</sup>。大学の社会的責任は、「公共的機関として教育研究水準の向上と活性化に努めるとともに、その成果を社会に還元すること」「社会に貢献する人材の養成に当たる役割を担うこと」などが挙げられよう。そして、大学評価が制度化され、自己点検評価、第三者評価が導入された<sup>5</sup>。また、平成16年の国立大学の法人化

は経営責任を明確にした。一方、大学の基本的機能である教育、研究、社会貢献を担保し、円滑に運用する方法として、評価制度の導入が不可欠である。大学が自主的・自律的に事業活動を継続するためにもマネジメントが必要であり、それを検証し、適正に行うためには評価が必要と考える。

このような動向の中、教員評価が注目を集めている。教員評価とは、大学が教員の活動を把握し、教員の業務改善を図ることで大学事業の質的向上や改善を目指すものとする。教員評価は、認証評価の基準の一つに位置付けられ、重要な大学の制度になりつつある。

冒頭の目的を達成するため、次の展開を行う。

第一に、教員評価に関する答申等を踏まえながら教員評価の必要性を整理する（本稿の2.）。

第二に、国立大学の教員評価の実態を紹介する。ここでは、国立大学における教員評価の導入状況をデータにより示した。次に、国立大学等の教員評価の事例を紹介する（本稿の3.）。

第三に、琉球大学の教員評価の現状を紹介し、他大学と比較検討することで「教員評価のマネジメントへの活用」「評価結果の反映」に関する留意点を示す（本稿の4.）。

## 2. 教員評価の必要性

### 2.1 教員評価の必要性

教員評価の必要性を、以下のように整理する。

第一に、大学が教員評価を行うことで、教員が適切な能力を持って業務活動を実践しているか検証できる。阿部（2005）は、「大学の存在理由が社会的に問われる時代、大学が評価される時代にあって、大学の機能を担う教員は当然のことに評価の対象になる」と述べている。このような指摘がされる背景として、大学に対する社会的ニーズや教育の重視が以前より高まってきたことが考えられる。教員は、大学の理念、目的、教育目標の達成や大学の質の向上、発展にいかに関与しているのか問われていると考える。つまり、教員が大学にどの程度の貢献をしているのか具体的な尺度として教員評価が存在する。また、教員の役割や活動の方向性を関連づけた評価が望まれる。

第二に、教員評価は教員の業務遂行の改善と組織改善に活用する手法である。そのため、「組織全体のベースラインの引き上げを含む教員の資質向上策」という捉え方もできる。教員評価は、個人にフィードバックされながら、組織全体の改善に資するものである。山中（2004）は、「教員評価は、時代の要請として近年の大学改革に取り入れられたものでもあり、また、これまでの評価論争の中でも資質向上に一定の意義が認められるものでもある」と述べている。この考え方は、教員評価による資質向上への活用を期待するものである。さらに、重本（2006）は「評価は、当然、教育を改善するものでなければならない。評価は、上から義務化されるものではなく、大学関係者が自発的に積極的に参加することが前提とならなければならない」と述べている。ここでは、教員評価は自主的な参加が重要であるとの趣旨が述べられている。

### 2.2 答申等における教員評価に関する提言

2002年3月29日閣議決定『規制改革推進3か年計画（改定）』では、「大学における教員評価の導入」で次のように述べている。「各大学における個々の教員の目標設定、設定目標に対する評価システムの構築や、実績に応じた評価基準及び審査方法の確立、評価を実行するための大学におけるマネジメント改革、評価結果を適切に反映できる処遇システムなど、各大学において、適切に教員評価を実施する。このため、教員評価を継続的な第三者による評価認証（アクレディテーション）における評価項目の一つとして取り入れることも検討対象とする」。

国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議（2002）『新しい「国立大学法人」像について』では、給与と評価に関して、次の論及がされている。「各大学が定める給与基準においては、職員の潜在的な能力が十分に発揮されるよう、職員の業績を反映したインセンティブを付与する給与の部分が適切に織り込まれたものとする必要がある。このため、各大学において、職務の性質を踏まえた個人の業績を評価するための制度を設ける。この場合、大学における教育研

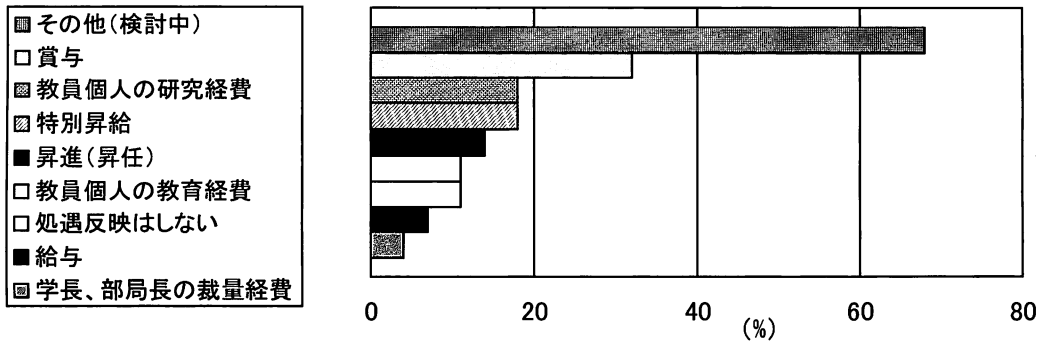


図1 教員評価の反映 (2006年調査) (大川, 2008)

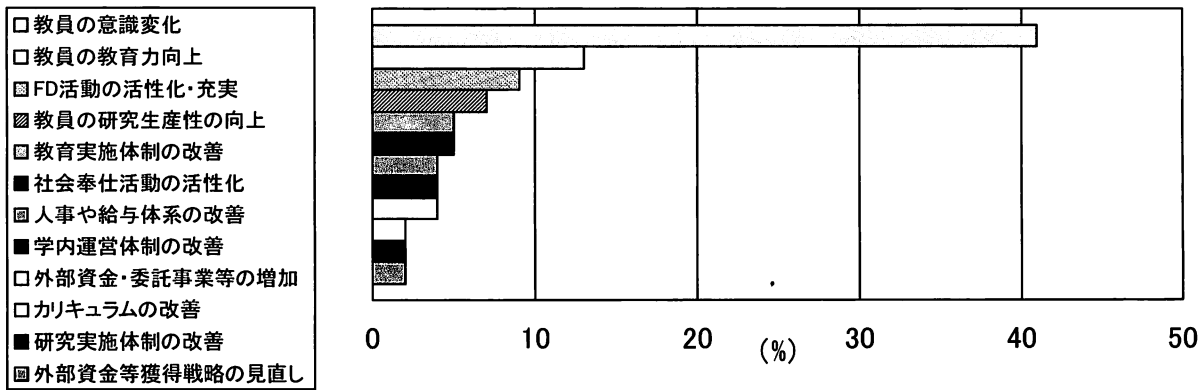


図2 教員評価がもたらす成果 (大川, 2008)

究が中・長期的視点に立つて行われること等を踏まえ、適切な評価が行われるように配慮すべきである」<sup>6</sup>。

大学院の教員評価について、中央教育審議会答申『新時代の大学院教育—国際的に魅力ある大学院教育の構築に向けて—』(2005年9月5日)は、次のように述べている。「今後の大学院教育の組織的展開が有効に機能するためには、体系的な教育課程とともにそれを支える教員の教育・研究指導能力の向上が重要な課題となる。このため、個々の教員の教育・研究指導能力向上とそのための組織的な研修体制の充実や学生に対する成績評価の管理、さらには、教員の教育研究活動を適切に評価する仕組みが一体となって機能することが必要である」。

文部科学省は、『文部科学省における研究及び開発に関する評価指針』(2009年2月17日)で次のように述べている。「各大学等においては、例えば、学会等を通じた研究者間の相互評価や競争的資金の獲得実績も活用して個々の研究者の業績を評価し、その結果を大学等の組織運営に活

かす。なお、研究者の業績評価については、大学等における自己点検・評価の一環として実施することも考慮する。研究者の業績評価に当たっては、研究者の創意を尊重し、優れた研究活動を推奨し、支援するという積極的視点が重要である。一方、研究者は、大学等がその使命を全うするために自由な研究環境の保障が必要とされていることを自覚し、自らを厳しく律して研究を推進することが望まれる。大学等にとっては、教育機能も極めて重要な要素であり、教員の評価に当たって研究面での業績のみが重視されることによって、大学等における教育面での機能の低下をもたらすことのないよう留意する」。

以上の通り、教員評価の意義や活用方法について、次のように言及されている。

第一に、教員評価像をまとめると、「教育、研究の質的向上を大学が組織として、マネジメントの中で行うことが求められている」といえる。つまり、教員個人の教育・研究指導能力の向上を図るだけでなく、マネジメントの一環として教員評価が機能することが期待されていると考える。

第二に、教員評価が給与に反映されるよう言及されている。教員評価を給与に反映していない大学は、この件に関する検討が求められよう。

提言が示された背景として、大学の活性化のため、教員の業務活動の評価を適正かつ組織的に行うことが大学にとって課題になっていたことが考えられる。

### 3. 国立大学の教員評価の実態

#### 3.1 教員評価の導入状況

国立大学法人評価委員会『国立大学法人・大学共同利用機関法人の平成20年度に係る業務の実績に関する評価について』（2009年11月6日）では、教職員の個人業績評価システムについて、以下のように述べている。「教職員の個人業績評価システムについては、多くの法人で導入に向けた検討、試行が本格化するとともに、教育・研究・社会貢献・管理運営等、大学の特色に基づいた評価システムを構築し、評価を本格実施し、処遇へ反映する法人も増えてきている」。同委員会は、その導入の推移として、「新たな個人業績評価システムを構築し、評価を本格実施して給与等処遇へ反映している法人」は、2005年度9法人（9%）、2006年度17法人（19%）、2007年度32法人（35%）、2008年度47法人（52%）としている。

大川（2008）の調査によると、教員個人評価を実施済みとした大学は71大学中68校であった（95.8%）<sup>7</sup>。2006年の大川の調査では、教員個人評価を実施済みとした大学は69大学中46校（66.7%）であるので、導入大学は増加している（29.1ポイント増）<sup>8</sup>。

図1は、教員評価の反映の調査結果である。「その他（検討中）」（68%）以外で過半数を超える項目はなく、10%を超過する項目は「賞与」（32%）、「教員個人の研究経費」（18%）、「特別昇給」（18%）、「昇進（昇任）」（14%）、「教員個人の教育経費」（11%）、「処遇反映はしない」（11%）である。このように、集中する項目は少ない。また、「賞与」は32%、「給与」は7%であり、データ上も比較的低い数値である。これは、教員評価結果の給与査定への反映が慎重に捉えられている結果ではないか。

図2は、教員評価がもたらす成果の調査結果で

ある。「教員の意識変化」（41%）が最も高いが、過半数を割る程度である。10%を越す項目は「教員の教育力向上」（13%）のみである。その他の項目は多くあるものの低い割合である。

大川（2008）は、「大半の国立大学において、教員個人評価の導入検討段階はすでに終わり、試行・実施段階も過ぎ、いまや評価結果の具体的反映や評価制度改善の段階に進みつつある。（中略）国立大学では、中期目標・計画が教員個人評価導入・実施の推進力となっている。2008年の調査回答71校のうち、81%が中期目標・計画に教員個人評価に取り組むことを記載していた」と述べている。

#### 3.2 教員評価の事例（規程と指針）

本節は、教員評価の事例として、4大学（国立大学3校、公立大学1校）の規程と指針を紹介する。国立大学の三校は、教員評価の規程又は指針をウェブ・サイトで公開している大学から無作為に複数校を選び、その中から掲載許可を得た大学である。高知工科大学は公立大学であるが、教員評価における定量的評価について、先端的な取り組みを実施しているため選んだ。

岡山大学は、教員数（2009年5月1日現在）教授447人、准教授376人、講師100人、助教353人である。同大学では「岡山大学教員活動評価実施規程」に基づく教員評価が行われている（以下に一部抜粋）。なお、評価訓練の有無について、同大学に質問したところ、「評価者（部局長）は部局内に評価の組織を作り、その組織内で部局独自の評価項目や配点、評価基準を決めているため、全学統一的な評価者訓練は行っていない」との回答があった<sup>9</sup>。

第2条 教員活動評価は、次の各号に掲げる目的のために実施する。一 教員が、自己の活動を点検し、自己評価することによって、教員の意識改革を促すとともに、本学の教育研究活動等の活性化を促進する。

二 教員活動評価による活動の改善等の取組により、本学の高等教育機関としての教育研究の質

を保証する。

三 教員の活動状況及び評価結果の公表によって、本学が広く国民の理解と支持を得られるよう努め、もって社会への説明責任を果たす。

四 教員の能力、実績を客観的かつ公正に評価し、評価結果を給与等の処遇へ適切に反映させる。

第5条 教員活動評価の評価領域は、教育、研究、社会貢献及び管理・運営とする。

(給与査定)

第9条 給与査定は、学長が行う部局評価と個人査定で構成し、個人査定は、部局長が行う第一次査定と学長が行う第二次査定の二段階により実施する。

(評価結果の活用)

第10条 部局長は、教員活動評価の結果を踏まえ、優れた活動を行っている教員に対して、その活動の一層の向上を促し、また、活動状況に問題のある教員に対しては、適切な指導及び助言等によって活動の改善等を促す。

(評価結果による改善)

第11条 教員活動評価の結果において活動状況に問題のある教員は、活動の反省点や次年度における改善計画を記載した活動改善計画書を当該年度の1月末日までに部局長に提出し、活動の改善等に努めなければならない。

九州大学は、教員数(2009年8月1日現在)教授723人、准教授675人、講師110人、助教681人である。同大学では「九州大学教員業績評価の実施について」に基づく教員評価が行われている(以下に一部抜粋)。なお、評価訓練の有無について、同大学に質問したところ、「実施していない」との回答があった<sup>10</sup>。

## 第1 趣旨

九州大学は、「教育憲章」、「学術憲章」に掲げる使命と理念を達成するために、知の探求・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、国際貢献を一層促進することを目標としている。九州大学が、これらの理念、目標・目的に向けて積極的に取り組み、その成果を発揮するためには、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が必要である。このためには、先ず、教員自らが教育研究等の状況を点検・評価し、向上を目指すことが必要である。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が重要な取り組みとなる。さらに、評価結果の分析は、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を行う際の重要な資料ともなる。また、本学が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、本学に対する理解を深めることが期待される。

## 第6 実施方法

### 1. 評価分野

(1) 評価は、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」の評価分野について行う。

(2) 部局は、各部局の理念、目標・目的に応じた評価分野を追加することができる。

### 3. 評価方法

(1) 評価は、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。

(2) 評価にあたっては、成果のみならず取り組みの過程に配慮する観点から、教員の教育研究等活動の状況等を十分考慮する。

### 4. 教育研究等活動状況自己評価

(1) 教育研究等活動状況の自己評価は、教員個々が、教育研究等の活動に関する目標を自ら設定し、その進捗状況を自らが点検することで、改善向上の手掛かりとすることを目的とする。

(2) 教員は、評価期間の始めに評価分野毎の重みと中長期的な視点を踏まえた教育研究等活動計画を「教育研究等活動計画書」により、部局長に提出する。

なお、評価期間中に活動計画の変更を行う場合は、修正を申し出ることができる。

(3) 部局長又は部局教員業績評価委員会等は、必要に応じ、重み及び活動計画の内容について、

教員から状況を聴取することができる。

(4) 教員は、評価期間終了後、活動計画の進捗状況を自己評価し、その結果を部局長に提出する。

#### 第8 評価結果

1. 大学評価委員会は教員に対し、「個人評価通知書」により評価結果を通知する。

2. 評価結果については、評価結果を取りまとめた内容により公表するものとし、教員個人の評価結果については公表しない。

3. 総長及び部局長は、教員個人の評価結果を九州大学又は部局の活性化、任期付き教員の再任審査における資料及び教員への支援等に活用することができる。

長崎大学は、教員数（2009年5月1日現在）教授312人、准教授252人、講師91人、助教363人である。「長崎大学における教員の個人評価指針」は、次のように示している（抜粋）。なお、評価訓練の有無について、同大学に質問したところ、「特段の評価者訓練は実施していない」との回答があった<sup>11</sup>。

#### （目的）

第1 この指針は、長崎大学（以下「本学」という）の教員個人の活動状況について自律的かつ定期的な点検・評価（以下「個人評価」という）を実施することにより、本学の教育・研究などの諸活動の一層の向上を図り、もって本学の理念の実現を図ることを目的とする。

#### （評価の領域）

第4 個人評価は、教員の活動を「教育」、「学術・研究」、「組織運営」及び「社会貢献」の4領域に分類し、それぞれの領域における活動について幅広く行う。

#### （評価の方法）

第5 個人評価は、原則として、評価される教員が自ら作成した資料に基づき行う。

#### （教員の活動業績等）

第7 本学のすべての教員は、毎年1月から12月までの諸活動を年間業績としてまとめ、その業績に関する自己解析を行うことにより、自己の活動の向上に努めるものとする。

#### （評価結果の利用）

第10 学長及び学部長等は、評価の結果を教員の諸活動の活性化を促すために利用するものとする。

2 学長及び学部長等は、特に高い評価を受けた教員に対し、その活動の一層の向上を促すための適切な措置をとるものとする。

3 学長及び学部長等は、その活動が十分でないとして評価された教員に対して、その理由を調査し、活動状況の改善について、適切な指導及び助言を行うものとする。

#### （評価結果の公表）

第11 教員個人に係る評価の結果は、個人情報として取り扱い、原則として公表しない。

2 教員がまとめた年間業績については、学部、学科等の単位でまとめ、適当な方法で公表することに努めるものとする。

高知工科大学は、教員数（2009年5月1日現在）教授68人、准教授29人、講師13人、助教14人である（ただし、助教は教員評価の対象外）。「高知工科大学教員評価規程」は、教員評価の趣旨として、「高知工科大学において、教員が果たすべき役割を明確にし、教育研究の持続的発展を図るため、教育研究及びその他諸活動の評価を行う」（同規程第1条）と述べている。同大学では「教員評価の基本事項」として、次の事項を示している（以下に一部抜粋）。なお、評価訓練の有無について、同大学に質問したところ、「制度は、客観的データを集計することによって評価結果を表そうということを主旨としていることに加え、役職者の査定に基づく項目についても、教員評価委員会での審議を経て決定することになっている。考課者の主観が評価結果に反映される余地が少ないということもあり、考課者訓練は実施していない」との回答があった<sup>12</sup>。

#### 1. 教員評価の基本事項

(1) 学長は、学長任期の最初の年に評価の具体的な方法を提案し、教員評価委員会の議を経て決定する。

(2) 評価方法の修正には、教育研究審議会に

において出席委員の三分の二以上の賛成を必要とする。

(3) 評価対象者に対しては、過去3年間の評価結果を翌年度の年俸へ反映し、昇格等の参考資料とする。

(4) 評価の実施は教員評価委員会で行う。

(5) 学長は評価実施後に教員と面談することを原則とする。

### 3 評価方法

(1) 評価は、教育、研究、社会的貢献、および広報活動等、本学に直接間接に貢献する項目を対象とする。

(2) 評価の対象とする資料は、公式な資料および教員本人の責任で公開されたものとする。

(3) 項目に関する評価は、評価点で数値化する。評価点は、質(A)、種別(X)および量(N)を考慮して算定される。

A: 質を表し、教員評価委員会で定め、教員に公表する。

X: 種別を表し、教員評価委員会で定め、教員に公表する。

N: 量を表し、自動的に計算できる。

(4) 情勢の変化および評価方法の不備を補う

ため、教員評価委員会はその年度に適用する項目を特別に設定することができる。その評価結果は、評価対象者全員に公表する。

以上、教員評価の規程と指針を紹介した。その特徴をまとめると以下のようなになる(表1参照)。

第一に、「教員評価のマネジメントへの活用」については、大学の諸活動又はマネジメントに寄与することが示されている。ただし、どの程度の効果や活用度があったのか、各大学に対する問い合わせでは確認できなかった。

第二に、「教員評価の領域」については、教員評価の領域を教育、研究、社会活動、組織運営としており、ほぼ共通している。

第三に、「教員集計結果の公表」については、公表が前提又は努力義務となっていた。ただし、個人結果は公表されていない。

第四に、教員評価結果の「給与査定への反映」については、給与査定に反映させている大学があった(ただし、反映の方法は同一ではなかった)。なお、高知工科大学の教員評価は、完全な定量的評価を実施していた。

第五に、「評価者訓練」を実施している大学は

表1 教員評価に関する規程及び指針等のまとめ

項目	大学	岡山大学	九州大学	長崎大学	高知工科大学
教員評価のマネジメントへの活用		本学の教育研究活動等の活性化を促進する、など	部局の活性化を図るため。また、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を行う際の重要な資料となる、など	本学の教育・研究などの諸活動の一層の向上を図り、もって本学の理念の実現を図る、など	教員が果たすべき役割を明確にし、教育研究の持続的発展を図るため、教育研究及びその他諸活動の評価を行う
教員評価の領域		教育、研究、社会貢献及び管理・運営	教育、研究、国際交流、社会連携、管理運営	教育、学術・研究、組織運営及び社会貢献	教育、研究、社会的貢献及び広報活動等
教員集計結果の公表		あり	あり	あり	あり
給与査定への反映		あり	なし	なし	あり
評価者訓練		全学統一のものはない	実施していない	実施していない	実施していない



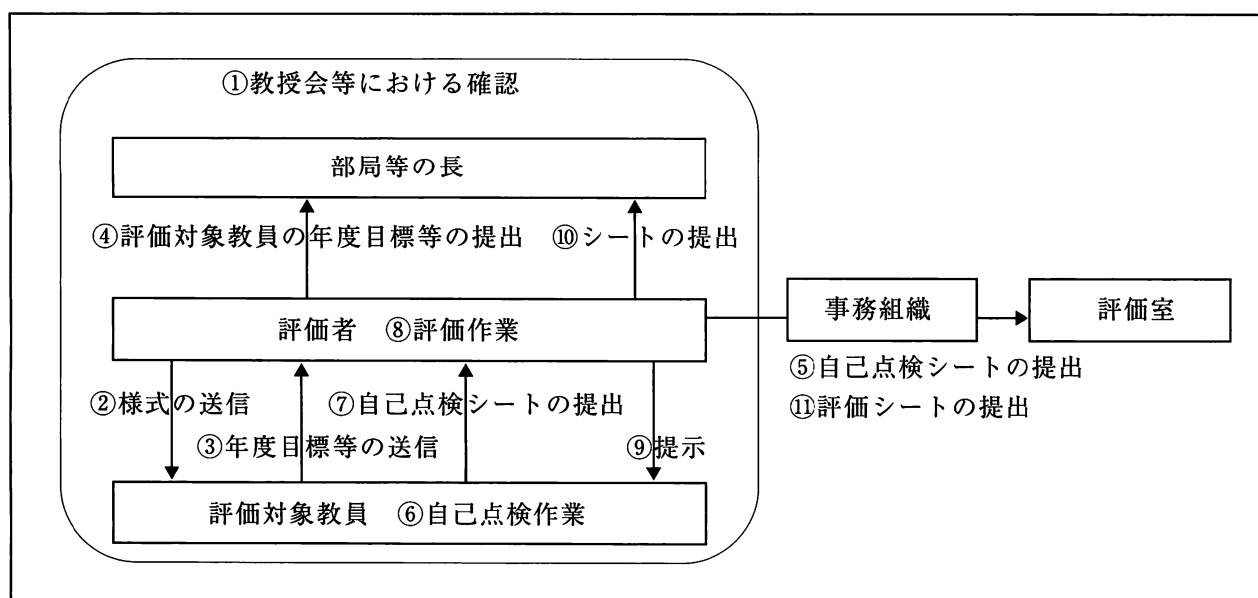


図3 琉球大学における教員評価作業のフローチャート

なかった。

#### 4. 琉球大学の教員評価の現状

琉球大学の教員数（2009年5月1日現在）は教授298名、准教授242人、講師63人、助教187人である。

##### 4.1 琉球大学の教員評価システム

琉球大学の教員評価は、中期目標に基づき2008年度に試行され、2009年度に導入された。以下、中期目標及び計画の概要、意義、作業行程を示す。

『国立大学法人琉球大学の達成すべき業務運営に関する目標（中期目標）』（2009）によると、「人事の適正化に関する目標」として、「公正かつ適正な評価システムを導入し、業績や貢献度が正当に評価される人事システムを構築する」と述べられている。また、『琉球大学中期計画』（2009）によると、「人事評価システムの整備・活用に関する具体的方策」として、「教員については、公正で客観性の高い新たな評価制度を導入する」と述べられている<sup>13</sup>。

琉球大学「目標管理型自己点検に基づく教員業績評価について」（2008）では、教員評価の目的について、以下のように述べている<sup>14</sup>。「(1) 本学における教員業績評価の制度化は、中期計画IV

の1にある「教育研究業績及び社会貢献活動等における教員の活動を把握し、積極的に評価する」とした項目（NO. 272）の具体的措置として実施する。(2) 本学教員が目標を持って自らの活動に臨むとともに、その業績を定期的に自己点検、評価することを通して、教員活動の自己改善、社会への説明責任の遂行を図る」。また、同書は、教員評価の意義について、次のように述べている（琉球大学、2008）。「琉球大学の建学の精神、基本理念を尊び、地域特性と国際性を併せ持ち、世界水準の教育研究を創造する大学の確立に向け、たゆまぬ研鑽を重ねなければならない。そのためには、本学教員が自らの目標を掲げ、その実現のために活力ある取組を積極的に推進しなければならない。その一助として、自らの業績を定期的に自己点検し、他者からの評価を通して、教員としての活動の改善を継続的に実施することが求められる。また、教員としての活動を評価し、社会へ公表することは、国立大学法人としての説明責任を果たす取組の一つといえる」。

評価結果の用途については、以下のように述べられている（琉球大学、2008）。「(1) 自己点検結果については、原則全て公開とし、評価者による評価結果は非公開とする。(2) 部局の長は、評価者による評価結果を各教員の昇任、給与査定ではなく、長期研修の可否等、教員の諸活動へのイン

センチブを向上させるために活用することができる。(3) 部局の長は、部局内における各教員の業務活動のウエイトの調整に活用することができる。(4) 大学評価センター長は、統計上活用することができる」。

図3は、琉球大学の教員評価作業のフローチャートである。なお、管理は大学評価センターが取り扱い、教員評価に関する企画立案も行う<sup>15</sup>。

各部局等の教授会等において、評価者（各センター長、学科長、課程長等）やスケジュールを確認する（①）。評価者が教員評価の様式「自己点検シート」（資料1）を評価対象教員に送信する（②）<sup>16</sup>。被評価者は、シートに年度目標等を入力し、評価者に送信する。入力項目は、教育、研究、社会貢献、管理運営、進路指導、その他の領域で構成される（③）。評価者は、シートの年度目標及びウエイト比を確認後、部局等の長へ提出する。ただし、評価者は、必要に応じて被評価者、部局等の長と三者で協議を行う（④）<sup>17</sup>。事務組織は、評価者よりシートを収集し、エクセルファイルによって評価室に提出する（⑤）<sup>18</sup>。以上が4月～6月の期間に行われる。

次に、評価対象教員は自己点検を行い、その結果をシートに記載する（⑥）。評価対象教員は、シートを評価者に提出する（⑦）。評価者は、評価対象教員が提出した年度目標及び自己点検結果に基づき、活動領域ごとに評価を行う。具体的には、「年度目標及び自己点検結果を比較検証し、評価する」「評価結果をシート（資料1の「裏面」部分）に記述する」「記述した評価結果を評定し、シート（資料1の「裏面」部分）に記載する」の作業を行う（⑧）。評価者は、両面でペーパー出力したシートを評価対象教員に示す（⑨）。さらに、評価者は、両面でペーパー出力したシートを部局等の長へ提出する（⑩）。事務組織は、評価者よりシートを収集し、評価室に提出する（⑪）。⑥～⑪は1月末～3月に行われる。

このように、評価者と評価対象教員が中心となって、年度当初に教員の年度目標を設定・確認し、年度末は自己評価とその評価が行われる。

以上が琉球大学における教員評価システムの

概要である。留意点として、以下の点を挙げる。琉球大学における教員評価の目的や意義をみると、「教員としての活動の改善を継続的に実施すること」は明記されているが、大学理念の実現や大学の施策に活用する趣旨が示されていない。また、図3のフローチャートを見てもわかるように、教員評価の評価結果が大学のマネジメントに直接、反映される構図にはなっていない。

## 4.2 他大学と琉球大学の教員評価の比較検討

3.2の教員評価の事例（以下、「導入事例」と呼ぶ）及び琉球大学について、「教員評価のマネジメントへの活用」「教員評価の領域」「教員集計結果の公表」「給与査定への反映」「評価者訓練」の比較検討を行う。

第一に、「教員評価のマネジメントへの活用」について、導入事例では、教員評価が大学の諸活動又はマネジメントに寄与することを示す大学があった。これと琉球大学の教員評価を比較すると相違点があった。

第二に、両者の「教員評価の領域」は、ほぼ同様であった。導入事例では、評価領域を教育、研究、社会活動、組織運営としていた。琉球大学では、教育、研究、社会貢献、管理運営、進路指導、その他の領域であり、ほぼ重複している。

第三に、「教員集計結果の公表」について、導入事例では、教員評価結果を集計したものを公表する大学を紹介した。これと琉球大学を比較すると、同様であると考えられる。琉球大学の教員評価の目的や意義では、「教員活動の公表が説明責任を果たす」ものとされている。ただし、琉球大学は2009年度の導入のため、2010年2月現在、公表されていない。

第四に、教員評価結果の「給与査定への反映」について、導入事例では、給与査定へ反映する大学を紹介した。これと琉球大学を比較すると同様とはいえない。琉球大学では、評価結果の用途を「各教員の昇任、給与査定に使わない」としている。

第五に、「評価者訓練」について、導入事例及び琉球大学ともに実施していなかった。

### 4.3 琉球大学における教員評価の留意点

以上の検討を踏まえ、琉球大学における教員評価の留意点を挙げる。

第一に、琉球大学における教員評価は、大学のマネジメントの一環としての機能は弱い可能性がある。前述したように、琉球大学における教員評価の目的や意義には、大学理念の実現や大学の施策に活用する趣旨が示されておらず、さらに、教員評価の評価結果が大学のマネジメントに直接、反映される構図にはなっていない。

第二に、琉球大学では、教員評価と給与査定は連動しないが、今後、この在り方を検討する余地がある。この点は、前述した閣議決定『規制改革推進3か年計画（改定）』や国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議で提言された。さらに、佐々木（2006）は「日本の大学教職員の人事処遇制度は、未だに年功序列と悪しき平等主義に毒されている。（中略）今日必要なのは、平等主義に基づく人事処遇ではなく、努力に見合って処遇する公平主義である」と述べた。これは、不公平になっている処遇を是正する、という考え方である。

ただし、教員評価結果の給与査定への反映は、種々の議論があるため、その効用や他大学の動向も参考にしながら慎重に検討すべきだろう。

### 5. 小括

本稿は、「琉球大学における教員評価の現状を示すこと」を目的とした考察を行った。その展開として、教員評価の必要性を整理し、国立大学及び公立大学の導入実態を紹介した。そのうえで、琉球大学の教員評価の概要を示し、他大学との比較検討を行った。そして、琉球大学における教員評価の留意点を示した。本稿のまとめとして、「多くの大学が教員評価制度を実施していたが、その目的や方法は様々であった」「琉球大学における教員評価システムと留意点を示した」が挙げられる。留意点とは、「琉球大学における教員評価は、大学のマネジメントの一環としての機能は弱い可能性がある」「琉球大学では、教員評価と給与査定は連動しないが、今後、この在り方を検討する余地がある」の二点であった。

冒頭で述べた教員評価の必要性を考慮すると、琉球大学においては、教員評価の有効性をより高め、教育事業の改善に活用できるシステム改善が望まれる。教員評価の目的を達成するためには、教員評価制度を定期的に見直さなければならない。琉球大学大学評価センターは、そのマネジメントを担う。従って、同センターは、第2期中期目標期間において、教員評価の改善を前提にした業務展開が望まれる。さらに、認証評価の観点の一つである「教員の教育活動に関する定期的な評価」について、改善する方策を定期的に見直す必要がある。その実現のため、「業務改善のための評価」であることを強く意識せねばならない。また、そのような意識を教職員が共有すべきである。

今後の検討課題として、以下の点を挙げる。

第一に、本稿で示した課題に加え、琉球大学の関係者を対象としたアンケート調査やヒアリングの分析などにより、新たな問題点の把握に努めるべきである。そのことを通じて、琉球大学における教員評価制度の改善の方向性を検討する必要がある。

第二に、教員評価の導入大学のヒアリングを行うことで、効用やシステム設計、課題点を整理する必要がある。特に、「教員評価結果の活用策」を意識したい。近年、先端的な取組を実践する大学や実験的な取組を行う大学が増えてきた<sup>19</sup>。これらと琉球大学と比較検討することにより、琉球大学における教員評価制度の改善を図り、それに資する成果を示すことができる。

### 参考文献

- 阿部和厚（2005）「教員評価は教員のその大学への貢献度を測る」  
大学基準協会『大学評価研究』第4号
- 大川一毅（2008）『国立大学における教員評価モデルの開発と運用に関する実証的研究』平成18～19年度科学研究費補助金基盤研究（C）研究成果報告書
- 岡山大学ウェブ・サイト  
「<http://www.okayama-u.ac.jp/user/tqac/tenken/kyouin/koujin.html>」2009年12月1日確認。
- 科学技術庁（2000）『平成12年版科学技術白書—21世紀を迎えるに当たって—』
- 閣議決定（2002）『規制改革推進3か年計画（改定）』

九州大学ウェブ・サイト

「<http://hyoka.ofc.kyushu-u.ac.jp/hyoka-home/hyoka/kyouin/index.html>」2010年2月19日確認。

国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議 (2002)『新しい「国立大学法人」像について』

国立大学法人評価委員会 (2009)『国立大学法人・大学共同利用機関法人の平成20年度に係る業務の実績に関する評価について』

長崎大学ウェブ・サイト

「[http://www.nagasaki-u.ac.jp/plan/pln\\_kojin-sisin.html](http://www.nagasaki-u.ac.jp/plan/pln_kojin-sisin.html)」2010年2月19日確認。

文部科学省 (2009)『文部科学省における研究及び開発に関する評価指針』

文部科学省 (2009)『国立大学法人琉球大学の達成すべき業務運営に関する目標 (中期目標)』

山中文、石橋由美 (2004)「教員評価をめぐる諸問題」新見公立短期大学備北人文科学学会『人文科学叢書』第2巻

琉球大学 (2008)「目標管理型自己点検に基づく教員業績評価について」

『国立大学法人琉球大学の達成すべき業務運営に関する目標 (中期目標)』(2009)

琉球大学 (2009)『琉球大学中期計画』

## 注 記

<sup>1</sup> 本稿でいう教員評価の定義は、「定期的に実施されているもの」「所属する教員全体を対象としているもの」とする。

<sup>2</sup> 琉球大学が教員評価の導入する際、完全な定量的評価も検討されたが、まずは評価文化を根付かせることを優先し、それが定着した後に改善を図る意図があった。

<sup>3</sup> 当該論文は、筆者個人の研究成果をまとめたものであり、琉球大学大学評価センターの意向を示すものではない。

<sup>4</sup> 地域貢献については、高等教育機関に期待される機能の一つであるが、その重要度は、大学の目標や地域性・特性など個別の環境によって異なるため、画一的ではない。

<sup>5</sup> 自己点検・自己評価は、努力義務化 (1991年)、実施と結果公表の義務化及び外部者点検の努力義務化 (1999年)の経緯がある。第三者評価は、大学評価・学位授与機構が試行的大学評価 (2000～2005年)を実施している。

<sup>6</sup> ここでは、「職員の構成も、教員、事務職員等の従来の画一的な区分にとらわれることなく各大学の実情に即した多様な職種を自由に設定」と

佐々木恒男「教員評価の基本問題」佐々木恒男、齋藤毅憲、渡辺峻 (2006)『大学教員の人事評価システム』

重本直利 (2006)「大学創造と教員評価」佐々木恒男、齋藤毅憲、渡辺峻『大学教員の人事評価システム』

大学評価・学位授与機構 (2009)『自己評価実施要項』(平成22年度実施分)

中央教育審議会答申 (2005)『新時代の大学院教育—国際的に魅力ある大学院教育の構築に向けて—』

述べられており、職員が教員を含めた表現となっている。

<sup>7</sup> 全国86大学に依頼し71大学から回答を得ている (回答率82.6%)。

<sup>8</sup> 全国86大学に依頼し69大学から回答を得ている (回答率80.2%)。

<sup>9</sup> 2010年2月19日に岡山大学より回答があった。

<sup>10</sup> 2010年2月23日に九州大学より回答があった。

<sup>11</sup> 2010年2月22日に長崎大学より回答があった。

<sup>12</sup> 2010年2月19日に高知工科大学より回答があった。

<sup>13</sup> 中期計画は、複数回の改訂が行われているが、教員評価に関わる記述の変更はなかった。

<sup>14</sup> 琉球大学「目標管理型自己点検に基づく教員業績評価について」は、機関決定された文章であるが、一般公開されていない。

<sup>15</sup> 同センターは、「本学における自己点検・評価に関する企画、実施及び調査研究を行い、自己点検・評価の充実を図ると共に、外部評価を実施することにより本学における教育研究等の改善・改革に資する」ことを目的として設置された。

<sup>16</sup> 「自己点検シート」は、所属、氏名や評価領域、業務ウエイト、年度目標、年度末自己点検結果を記述する表面と、所属、氏名や評価領域、業務ウエイト、自己点検結果、評価結果を記述する裏面で構成される。このシートは、教員が年度目標を設定することに始まり、評価者による評価作業の実施に至るまでの過程に使用する。なお、ここでいうウエイトとは、それぞれの業務に費やす時間的割合を0から1.00の範囲で示したものである。

<sup>17</sup> 「部局等の長」は、必要に応じて助言するなどの役割が考えられる。学部長クラスの役職者が部局等の長になる。なお、「部局等の長」の評価は、部局の長が所属する学科等の評価者が評価する。

<sup>18</sup> 評価室は、大学評価センターの事務を扱う部署である。

<sup>19</sup> 3.2で紹介した高知工科大学の教員評価システムにおける定量的評価が先端的な取り組みの事例といえよう。

資料1 自己点検シート

(別紙1 表面)

4月30日まで シート提出→評価者		5月11日まで シート提出→部局長		5月22日まで 内容調整(評価者:当該教員間)		5月29日まで 部局等内とりまとめ		6月5日まで シート提出→評価室	
平成21年度 目標管理及び自己点検シート(表面)									
所 属 (学部等)			(研究科等)			職 名			
名 前			その他						
領域	業務 ウェイト	年度目標			年度末自己点検結果				
教育	0.00				...				
研究	0.00				...				
社会貢献	0.00				...				
管理運営	0.00				...				
進路指導	0.00				...				
	0.00								
計	0.00	当該シート(表)の公開を希望しない場合には、その旨右記空欄に記載してください。							

(別紙1 裏面)

2月8日まで シート提出→評価者		2月22日まで シート戻し→当該教員		3月1日まで 協議の申し出→評価者		3月15日まで シート提出→部局長:部局等内取りまとめ		3月19日まで シート提出→評価室	
学科長等による評価シート(裏面)									
所 属 (学部等) 0			(研究科等) 0			職 名			
名 前			0			その他			
領域	業務 ウェイト	自己点検結果			評価結果				評価
教育	0.00				0				
研究	0.00				0				
社会貢献	0.00				0				
管理運営	0.00				0				
進路指導	0.00				0				
	0.00				0				
計	0.00								

The current situation of teacher evaluation  
at the University of the Ryukyus.  
--In light of the current status of the evaluation of  
teachers at state universities--

Yasumichi Iwasaki  
University Evaluation Center, University of the Ryukyu

yiwasaki@eve.u-ryukyu.ac.jp

Abstract

This paper aims to show the current situation of the teacher evaluation system at the University of the Ryukyus. The method used is to compare the current situation of the evaluation system for teachers at the University of the Ryukyus with that of state universities. At the University of the Ryukyus, an evaluation system for teachers was introduced in 2009, yet there is still room for review regarding the usefulness of the system. Therefore this project will undertake to improve the evaluation system for teachers at the University of the Ryukyus.

Keywords

Teacher Evaluation, State Universities, University of the Ryukyu