

## Current Situation of the Evaluation of the Performance of Teachers in Public Universities: Analysis of the Results of a Questionnaire Survey

Yasumichi Iwasaki\*

Kochi University

### 公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—

岩崎 保道\*\*

高知大学

*Abstract* — As it has been 9 years since public universities were turned into independent entities, we need to study the current personnel situation of teachers. This paper reports the current situation of the evaluation of teachers' performance in public universities based on a questionnaire survey. This study is reported as follows: 1) the rules for evaluating the performance of teachers in several colleges are summarized, 2) previous studies are introduced, 3) the results of the questionnaire survey regarding the evaluation of their performance are reported, and 4) some measures are introduced, and the direction for improvement is summarized.

(Revised on 16 January, 2013)

#### はじめに

本稿は公立大学における教員業績評価の現状を示すものである。その手法として、公立大学の評価担当課長に対するアンケート調査分析を行った。研究動機は次の点にある。公立大学においては法人制度が導入されて9年が過ぎたところである。公立大学法人が増加傾向にあるなか、教員人事政策がどのような状況にあるのか検証すべき段階にあると考えた（一般社団法人公立大学協会ウェブサイトによる

と、2011年度における公立大学81校のうち、法人化した大学は56大学である（一般社団法人公立大学協会ウェブサイト 2011）。公立大学の法人化により、機動的あるいは戦略的な大学運営が期待されている。この大学改革は教員業績評価などの教員人事政策にも影響を及ぼすものと推察する。

なお、筆者は2010年に国立大学を対象とした教員業績評価に関するアンケート調査分析を行った（岩崎 2011）。このアンケート調査は「国立大学における教員業績評価の現状を示すこと」を目的と

\* ) Correspondence : Kochi University Division Evaluation Reform, e-mail: yiwasaki@kochi-u.ac.jp

\*\* ) 連絡先 : 780-8520 高知市曙町 2-5-1 高知大学

して行ったものであり、本稿で報告するアンケート調査と直接関係しない。ただし、それぞれの設置者における教員業績評価制度の特徴が示されることを期待したい。

そもそも教員業績評価はどのような趣旨を持つのだろうか。複数大学の規程を参考に、以下のようにまとめた。

- (1) 教育研究の質の向上や改善を図る目的を持つ(教員個人の教育研究の改善を教員業績評価の目的に掲げる公立大学は、宮城大学、横浜市立大学、大阪府立大学、大阪市立大学、長崎県公立大学法人など)。教育研究は大学における最も重要な機能であり、この維持・向上は大学にとって大きな課題といえる。大学審議会(大学審議会 2000)は、「教育の質の向上を不断に図る観点から、学生の卒業時の質の確保に向けた教育機能の充実強化の実施状況を常に自ら評価することが重要であり、自己点検・評価の取り組みをさらに推進する必要がある」と述べている。公立大学においては、特に地域に根ざした地域に貢献する人材育成が求められており、そのために良質な高等教育の提供や教育の改善・充実に目的とするFDの実践が強く望まれる。
- (2) 大学が教員の諸活動を把握し、管理・運営に活用する目的を持つ(前述した教育研究の質の向上も重要であるが、教員を管理・運営することも大学経営を行ううえで重要である)。公立大学法人においては、中期計画の達成が課題となっており、個々の教員が大学の理念、目的、教育目標の達成や発展にどの程度貢献しているのか検証することが問われている。
- (3) 教員業績に関する情報を広く公開することは社会に対する説明責任につながる(社会への説明責任を教員業績評価の目的に掲げる公立大学は、大阪府立大学、大阪市立大学など)。公立大学の設置者は地方公共団体等であり、さらに財源の一部は公金より拠出されている。そのため、教員活動に関する情報開示は地域社会に対して強く求められる。
- (4) 教員の業績(あるいは能力)に応じた処遇を行う目的を持つ。例えば、能力主義の活用策として大学資源(給与・賞与・一時金・研究費等の資金)

を配分したり、任期付き教員の雇用継続の根拠資料として利用される(任期付き教員の雇用継続の根拠資料として利用する大学は、秋田県立大学、横浜市立大学、高知工科大学など)。

ところで、教員業績評価に関する先行調査として次のものがある。文部科学省の調査(文部科学省 2011)によると、公立大学における教員業績評価(教育面)の実施割合は増加傾向にある。2003年度は15.8%であったが2009年度は50.6%になった(34.8ポイントの増)。

## 1. 教員業績評価に関するアンケート調査報告

### 1.1. 調査の意図

調査目的は、公立大学における教員業績評価の現状を明確にするためである。質問内容は教員業績評価の概要及び成果や課題について問う内容とした。なお、当該調査報告の特徴として、公立大学法人及び(非法人)公立大学の別に表記した。

### 1.2. 対象者

アンケート調査は2011年の5月～7月に東北地域を除く全国の75公立大学の評価担当課長に対して郵送により依頼した(2011年3月に発生した東北大震災に配慮し、東北地域の公立大学は調査対象外とした)。その結果、50大学から回答を得た(回答率66.7%)。

### 1.3. 調査の結果と考察

「質問1 教員業績評価を実施しているか(試行を含む)」

「はい」が76.0%と最も高かった。「いいえ」には公立大学法人も含まれており、法人化したからといって教員業績評価を実施しているとは限らないことを示している。

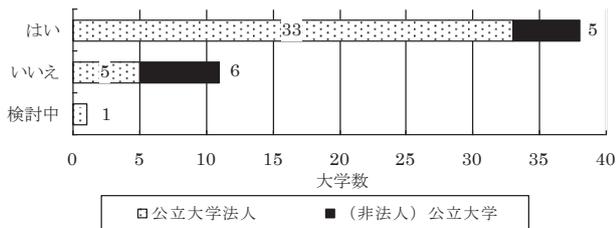


図1. 質問1 教員業績評価を実施しているか (試行を含む) (n=50)

「質問2 教員業績評価をいつから実施しているか (試行を含む)」

本質問は、教員業績評価の実施時期を問うものである。「1999年度以前」は10年前の状況を見るため、「2004年度以降」は公立大学法人制度創設後の状況を見るために区切った)。2003年度以前は約1割であり「2004年度以降」が81.6%と最も高かった。

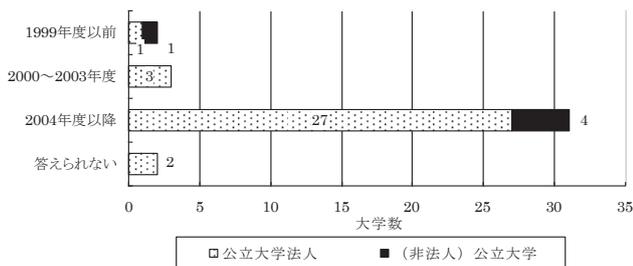


図2. 質問2 教員業績評価をいつから実施しているか (試行を含む) (n=38)

「質問3 教員業績評価の実施サイクルは何年か」

「一年」が65.8%と最も高く、「二年」「三年」の割合は低かった。その他は分散していた。

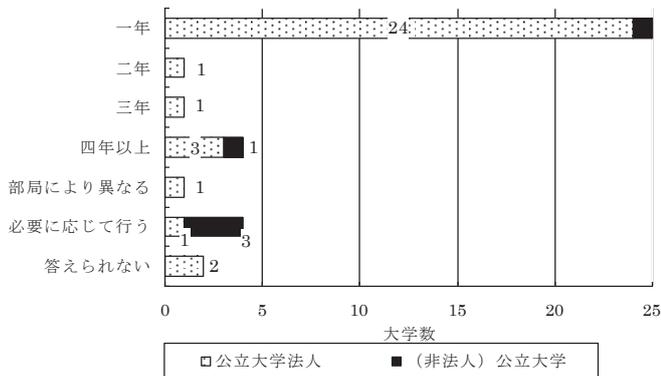


図3. 質問3 教員業績評価の実施サイクルは何年か (n=38)

「質問4 教員業績評価の実施目的は何か」

「教育・研究活動の促進」(84.2%), 「教員の能力開発の手段」(60.5%), 「社会に対する説明責任」(23.7%)などが示された。教員個人の教育研究の質の向上や改善を図る目的を持つ項目の割合が高かった。

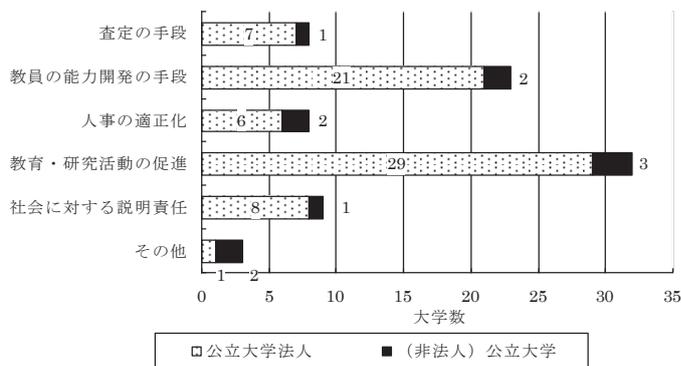


図4. 質問4 教員業績評価の実施目的は何か (複数回答可) (n=38)

「質問5 教員業績評価をどのように反映させているか」

「賞与・一時金・任期延長」「雇用継続・任期延長」が約3割あったが、集中する項目はなく、全ての項目が過半数以下の割合だった。評価結果を活用する割合が低いことが分かる。教員業績評価の活用方法が多様と捉えることもできるが、制度が十分活用されていない状況とも考えられる。その他、「各学部において、昇任及び昇給の候補者選考に活用」という回答が寄せられた。

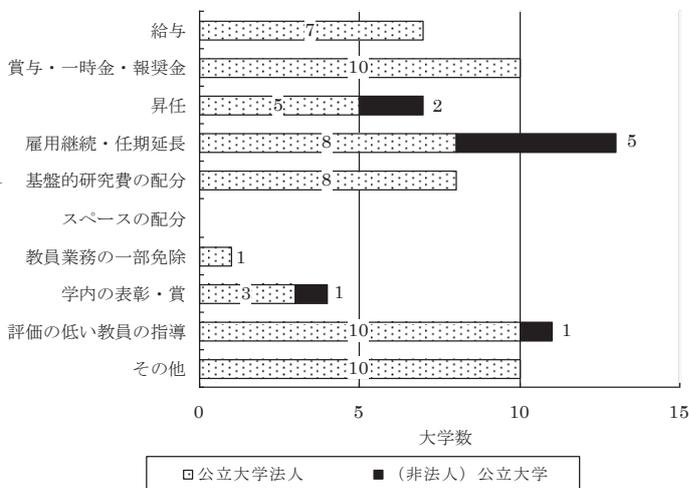


図5. 質問5 教員業績評価をどのように反映させているか (複数回答可) (n=38)

「質問6 評価者訓練を実施しているか」

評価者訓練を実施しない割合が過半数を超えた。「はい」「検討中」の合計は36.8%に止まった。しかし、客観性・透明性のある公平な人事評価のために評価者訓練は有効と考える。特に、評価結果を給与等への反映や雇用継続の基礎資料に反映する場合、評価者が重大な判断を行うことになるので、厳格且つ公正な評価が要求される。

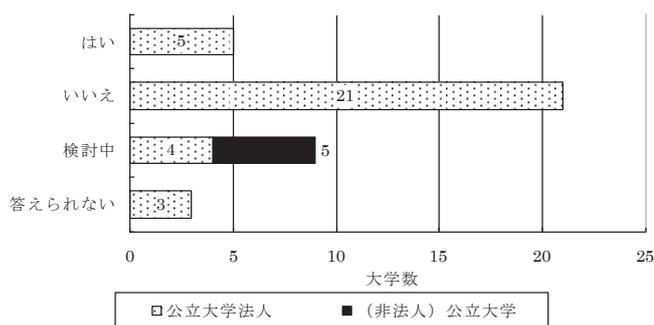


図6. 質問6 評価者訓練を実施しているか (n=38)

「質問7 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はあるか」

当該質問は、教員が意図的に教員業績評価の基礎資料を提出しないケースを想定している。例えば、制度に納得していない、あるいは怠惰の理由により制度に参加しない教員である。「ない」(63.2%)の割合が高かった。「ある」「検討中」の合計は28.9%に止まった。その他、「最低評価とする」「再任しない」という回答が寄せられた。

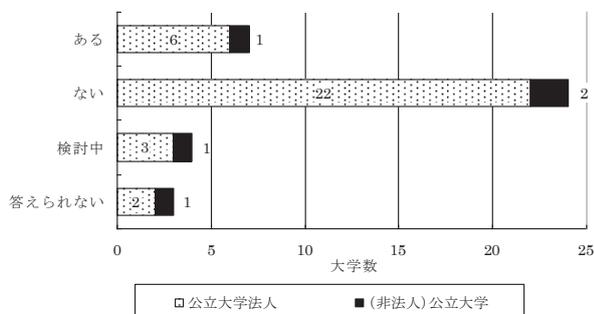


図7. 質問7 教員より教員業績評価の基礎資料が提出されない場合のペナルティはあるか (n=38)

「質問8 どのような教員業績評価の成果があったか」

「教員意識の変化」「教員の教育力向上」「教員の研究生産性向上」などが2~4割であったが集中する項目はなく、全て過半数以下の割合だった。このように、教員業績評価実施の成果は十分表れていない。教員業績評価の実施目的(質問4)において「教育・研究活動の促進」を示す大学は約8割だったが、制度実施による十分な成果が示されていないことがわかる。その他、「成果の計りようがない」「今後の検証による」「外部評価」などの回答が寄せられた。

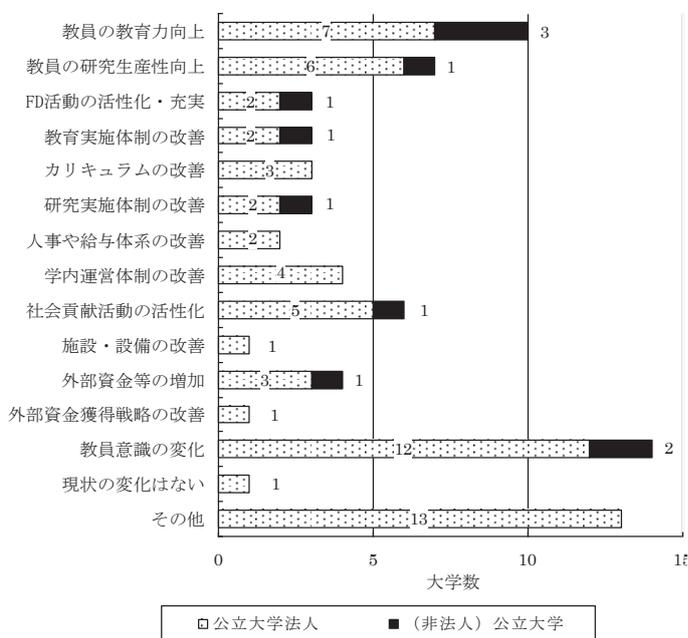


図8. 質問8 どのような教員業績評価の成果があったか (複数回答可) (n=38)

「質問9 どのような教員業績評価の課題があるか」

「学内合意の形成」「評価領域・指標の策定」がともに50.0%、「コスト・人的労力の増加」は36.8%だった。「学内合意の形成」は、制度が実施されているにもかかわらず、教員の納得性が十分得られていない状況が想像される。

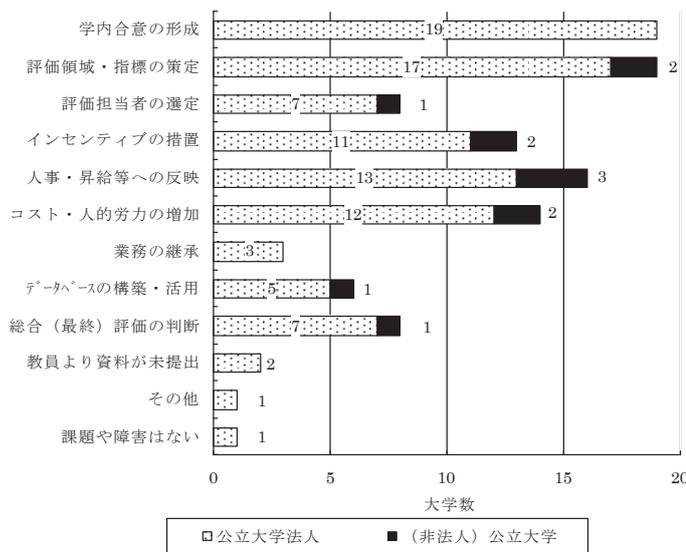


図9. 質問9 どのような教員業績評価の課題があるか(複数回答可)(n=38)

「質問10 教員業績評価の結果について組織として検証や分析を行っているか」

「はい」(42.1%)、「いいえ」(44.7%)が拮抗していた。「いいえ」のグループには、「制度を実施しただけで、改善の検討を行っていない」大学が含まれている可能性が高い。その他、「役員会・教員評価委員会で検証している」「事務担当者・役員による分析」「傾向分析」「評価委員会を設け、制度改善に努めている」「学部委員会で検証している」などの回答が寄せられた。なお、評価結果の検証システムが未熟であれば、「成果を十分測れない」「制度改善が困難」という問題が生じる可能性が高い。PDCAの観点からしても検証や分析は不可欠である(PDCAとは、ある事業をPlan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Action(改善)のサイクルで行うことにより、計画的に改善を図る目標管理

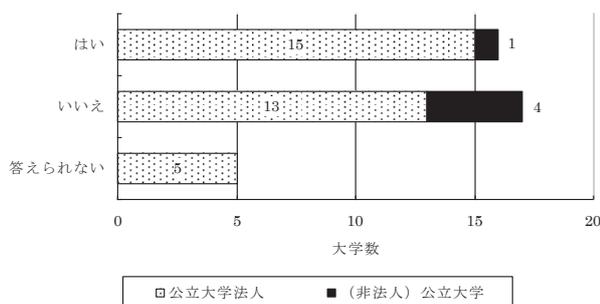


図10. 質問10 教員業績評価の結果について組織として検証や分析を行っているか(n=38)

型の改善手法をいう)。

「質問11 法人化・非法人化の別で教員業績評価の取り組みに違いが生じると思うか」

「わからない」(60.5%)の割合が最も高かった。法人化した大学において「取り組みに違いが生じた」と回答した割合は約1割に過ぎなかった。さらに、「いいえ」の割合が約3割あった。以上より、「公立大学が法人化したことによって教員業績評価の取り組みに及ぼされる影響はさほど大きくない」状況であることが推察できる。

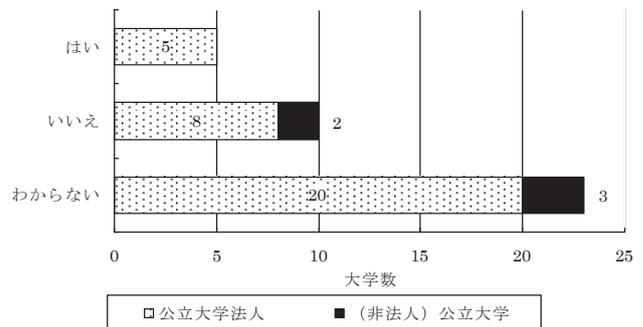


図11. 質問11 法人化・非法人化の別で教員業績評価の取り組みに違いが生じると思うか(n=38)

## 2. 事例紹介(訪問調査)

教員業績評価の取り組み実態を把握するため、以下の三大学に訪問調査を行った。三大学の選定理由は、①三大学ともに制度実施から4年以上経過しており運営が軌道に乗っていると思われる点、②事前の問い合わせにおいて、制度実施の成果があると確認できた点、による。

### 2.1. 公立大学法人Y大学(関東地区)

訪問時期 2011年6月

#### (1) 学校の概要

2005年4月に法人化した。文系・理系の学部を設置しており、学生数は約4千名である。

#### (2) 制度の概要

評価対象となる教員は全ての常勤教員である。評価領域は、教育、研究、診療、地域(社会)貢献、

学内業務である。評価業務を行う組織として、教員評価委員会を設置し（学長が委員長となる）、評価は一次評価（学科長による評価）、二次評価（教員評価委員会による評価）、最終評価（学長、教員評価委員会が行う）である。教員は年度当初に職務の目標を設定し、年度末以降にその達成状況についての自己評価を行う目標管理型のタイプになる。評価が低く、改善を要する教員には大学が研修の機会を提供する対応を行っている。

表 1. 公立大学法人 Y 大学に対する教員業績評価に関するヒアリング結果

No.	質問内容	回答
質問 1	教員業績評価の導入について	導入の経緯は 2006 年度試行、2007 年度本格導入、2008 年度に任期制を導入した。反対意見はあったが、市長の指示により導入に至った。その関係もあり、県の指導があった。
質問 2	教員業績評価の実施サイクル	年 1 回行っている（4 月 1 日～3 月 31 日）。
質問 3	教員業績評価の目的	教員の雇用に任期制を導入することにより、インセンティブを高めることを趣旨とする。「Y 大学教員評価規程」では「教員の能力向上と大学の各種活動の質の向上に資することを目的とする」と述べられている。
質問 4	教員業績評価の反映	任期継続や昇格のための基礎資料、給与・賞与への反映に利用している。
質問 5	教員業績評価の実施成果	教育力向上、研究生産性の向上、教員意識の変化等において効果があった。また、教員と評価者の面談を義務付けていることから、評価者が「個々人が業務に対し、どのような考えのもとで取り組んでいるのか知る機会ができたことは有意義だった」という意見が多かった。
質問 6	教員業績評価の課題	①基礎資料の提出は、教員が Web によりデータを提出するが、以前は半数程度しか提出がなかった。この督促に費やす事務的負担や時間的ロスが大きい。②教員業績評価の結果は、雇用継続の判断材料にもなるため、人的資源（特に優秀な人材）の外部流出という結果になった。

## (2) 制度の概要

2006 年度に試行し、2007 年度に導入した。評価領域（教育、研究、社会貢献、組織運営）のウェイトを職階別に分析している。手続きは次の通りである。教員は「教員自己申告書」において年度目標の設定を行い年度末に自己評価を行う。同申告書を専攻長等に提出し、教員評価委員会（委員長は部局長が担当し、委員は委員長が定める）が評価を行う。

表 2. 公立大学法人 S 大学に対する教員業績評価に関するヒアリング結果

No.	質問内容	回答
質問 1	教員業績評価の導入について	制度導入は設置者（自治体）の中期目標に掲げられていた。教員の反対はなかった。
質問 2	教員業績評価の実施サイクル	1 年毎（4 月 1 日～3 月 31 日）に行っている。
質問 3	教員業績評価の目的	「優れた点を更に伸ばす取り組みにつなげ、意識改革及び能力向上を図る」「教育研究活動の活性化を通じて、学生、大学院生に対する教育の質の向上を図る」
質問 4	教員業績評価の反映	教員業績評価の反映は、①任期継続の判定資料とする（原則 5 年任期となっている）、②職務、職責、業績を年俸として反映させる。なお、任期は任期評価、年俸は年度評価により決定される。任期評価は年度評価を基本にして教員評価委員会等が再任を判定する。
質問 5	教員業績評価の実施成果	教育・研究の向上に役立っている。本学は積極的に教育・研究等の成果を上げなければ基礎部分しか昇給せず、また、昇進や雇用の継続にも影響を受ける。そのため、日常の教員活動を通じて一定の評価を受けなければ雇用の継続につながらない。
質問 6	教員業績評価の課題	会議の事務処理コストや人的労力が負担である。また、評価者は被評価者すべての研究領域を網羅できていないうえに評価対象者が多い。さらに、評価判定資料の作成の負担も大きい。しかし、透明性の確保や恣意性がないようにするためには現状の体制が望ましいと考える。

## 2.2. 公立大学法人 S 大学（関東地区）

訪問時期 2011 年 8 月

### (1) 学校の概要

2005 年 4 月に法人化した。文系・理系の学部を設置しており、学生数は約 7 千名である。

## 2.3. 公立大学法人 K 大学（九州地区）

訪問時期 2011 年 10 月

### (1) 学校の概要

2006 年 4 月に法人化した。文系・理系の学部を

設置しており、学生数は約3千名である。

(2) 制度の概要

評価対象となる教員は全ての常勤教員である。評価対象領域は、教育、研究、社会貢献、大学運営である。手続きは次の通りである。評価は教員が作成した「評価基準票」(授業数、FD活動、外部資金の獲得等の項目がある)について、学部長が行う1次評価、個人業績評価委員会(副理事長、副学長、学部長で構成)が行う2次評価により評価が行われる。当該評価は、年度目標を設定せず業績のみ評価する仕組みである。

表3. 公立大学法人K大学に対する教員業績評価に関するヒアリング結果

No.	質問内容	回答
質問1	教員業績評価の導入について	県の指導のもと中期計画に盛り込み、2006年度に試行、2007年度より本格実施した。
質問2	教員業績評価の実施サイクル	1年毎(4月1日~3月31日)に行われる。
質問3	教員業績評価の目的	「教員が自己の活動の改善と向上に努めることを促進する」「本学の教育、研究、社会貢献、管理運営等の改善と向上に努め、本学の理念の実現を図る」「教育・研究活動の公表により社会に対する説明責任を果たす」
質問4	教員業績評価の反映	①成績優秀者には12月の賞与(勤勉手当)において加算する(年間数万円)。②評価が悪かった教員への指導
質問5	教員業績評価の実施成果	教員の活動意欲の向上及び教育・研究の活性化につながった。
質問6	教員業績評価の課題	①客観性・公平性の担保が困難。②評価者が研究領域をカバーできず適正な評価が困難。

3. 考察

アンケート調査報告(1章)で示したように、現段階における公立大学における制度実施の成果は特筆すべき点はなかった。また、公立大学法人においても(非法人化)公立大学と比べ大きな相違は確認できなかった。なお、アンケート調査にあたり、以下の予測を行った。「公立大学法人における教員業績評価の活用度や成果を認める割合は(非法人化)

公立大学に比べ高い」。法人化の趣旨には大学事業の自主・自律的な運営が期待されており、その具現化が果たされているものと考えたからである。しかし、質問11で示した通り「公立大学が法人化したことによって教員業績評価の取り組みに及ぼされる影響はさほど大きくない」状況が明らかになった。また、アンケート調査全般を見ても、法人化した大学に特筆すべき点はなかった。さらに、評価結果の反映(質問5)及び成果(質問8)をみても4割を超えるものはなかった。したがって、予測は成立しなかった。その理由として、公立大学法人は総体的に「教員業績評価を実施した」という黎明期にあり、実施成果が十分あがっている段階ではない状況が推察される。ただし、教員業績評価は近年になって本格的に取り組みが始まったばかりであり、制度改革を施すことにより実施成果が大きく改善される可能性もある。そのため、効果的な制度運営を実現するための改善が求められる。

次に、教員業績評価の事例紹介(2章)における特徴について整理する。

第一に、Y大学、S大学は評価結果を①任期継続の資料、②給与又は年俸に反映させている。両大学とも教育研究の実施成果があったと回答した。一方、K大学は評価結果を任期継続の資料とはしておらず、成績優秀者に対する賞与への加算に反映させている。「Y大学、S大学」は「K大学」に比べ厳しい反映方法が採用されているが、両者とも一定の実施成果が認められている(ただし、数値化されておらず詳細な分析はできなかった)。

第二に、Y大学、S大学は制度実施に伴う事務的負担が課題となっている。両大学は評価結果を任期継続及び給与又は年俸に反映させているため、厳格で公正な制度運営が要求されているのだろう。ただし、これは関係者(教員、評価者、事務担当者)すべてに関わる問題であり毎年、発生する課題である。そのため、「評価疲れ」の要因につながる懸念が持たれる。

第三に、三大学ともに制度の実施にあたっては設置者(自治体)の意向を強く受けている。公立大学法人は、自主・自律的な法人運営が期待される独立した法人であるが、法人化後も設置者の影響を強く受けている。例えば、人事面では県の管理職が大学

の幹部職員として出向することがよくある。また、財政面では県から運営費交付金を受けている。

以上の検討を踏まえ、公立大学における教員業績評価改善の方向性を整理した。

- (1) 制度実施の成果を向上させる工夫が求められる。教員業績評価の目的を達成できるレベルの成果が表れていない（ただし、事例紹介では教育研究について一定の成果を認めている）。
- (2) 実施成果を確認するシステムが望まれる。PDCAシステムが機能しなければ「成果を十分測れない」「制度改善が困難」という問題が発生する可能性が高い。制度目的を達成させるためにも制度の検証や分析の実行は不可欠である。
- (3) 評価を給与等に反映させている大学は、教員のインセンティブにつながっているか確認が必要である。評価結果の反映について、教員の考えやモチベーションの在り方などにどのように影響するか制度実施前に調査するなどして把握する必要がある。
- (4) 事務の効率化を目的とした教員や評価者等の事務負担を軽減するシステムが求められる。今後の研究展開として、上記の「教員業績評価改

善の方向性」の具体的な取り組みに向けた検討のため、「教員を調査対象とした教員業績評価実施の効果に関する意識調査」「教員業績評価にPDCAシステムを導入している大学の調査」「効率的な情報処理システムを導入する大学の調査」などが考えられる。そのため、継続して当該課題について調査を行う予定である。

## 参考文献

- 岩崎保道 (2011), 「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—」 徳島大学大学開放実践センター『大学教育研究ジャーナル』第8号, pp.43-52
- 一般社団法人公立大学協会ウェブサイト「公立大学ファクトブック2011」2012年12月26日確認
- 大学審議会 (2000), 「グローバル化時代に求められる高等教育の在り方について (答申)」
- 文部科学省 (2011), 「大学における教育内容等の改革状況について」