

# 外国大学の事例に学ぶ教職員評価

川 嶋 太津夫

## 目 次

1. はじめに
2. 人的資源経営としての教職員評価
3. 大学のミッションと教職員評価制度
4. 教員評価と昇任審査
5. 管理者の評価
6. おわりに：日本の大学への示唆

# 外国大学の事例に学ぶ教職員評価

川 嶋 太津夫\*

University Staff Appraisal : Lessons Learnt from the Universities Abroad

Tatsuo Kawashima

The interest in and the introduction of staff appraisal system, especially for academic staff, is now increasing at universities in Japan. But the majority of universities are still hesitant, and both the administration and staff are concerned about the consequence of the implementation of staff appraisal because it may bring fatal division between them. This paper introduces some good practices at the universities abroad with the hope to help Japanese universities to implement the staff appraisal system effectively.

First of all, the staff appraisal must be a part of the institutional human resource management system. To do this the university has to produce the human resource management strategy that incorporate the recruitment policy, promotion policy, staff development policy and staff appraisal policy into the coherent strategy as the means to achieve and realize the mission and the vision of the university.

Secondly, the role and responsibility of each staff must be specified prior to staff appraisal and they should align with the institutional mission. The criterion and standard of the appraisal must be clearly defined and they should reflect previously defined and agreed roles and responsibilities.

Finally the most important is the purpose of the staff appraisal must be clearly stated. The first is the formative evaluation that aims to improve the performance of staff. This type of the staff appraisal must be followed by the staff development programs. The second is the staff appraisal as the summative evaluation that is used personnel decisions such as promotion, tenure and pay increase. This type of the staff appraisal should utilize multi sources of evidences such as a portfolio.

For accountability as well as human resource management, the staff appraisal is inevitable for all universities. But to implement successfully the administration patiently consult all staff of the university until the consensus is achieved.

## 1 . はじめに

国公立を問わず、教職員評価制度を導入、あるいはその導入を検討している大学が最近増えている。これまで、大学の教職員が全く評価を受けてこなかったわけではない。教員は採用や昇任に際して教授会の評価を受け、またそれぞれの専門分野の学会でその学問業績を評価されている。学

---

\* 神戸大学大学教育研究センター教授

部・学科の新設や改組に際しては、大学設置審査で、教育業績と研究業績の適合性の審査を受けることもある。さらに教室では学生から授業について厳しい評価をされ、その情報が後輩学生の授業選択の重要な情報源となっている。また教員以外の職員は、いわゆる人事考課を上司から毎年受け、それが昇給、昇任、昇格の基礎データとして利用されてきた。

しかし、近年の教職員評価、とくに関心が高く導入が相次ぐ教員評価制度は、従来とは異なった性格を持つものである。第一に、各学部、研究科の教授会ではなく、大学が評価の主体であること。第二に、教員の全活動を対象としていること。第三に、評価結果を給与や研究費などに反映させた傾向が強いこと。最後に、学生による授業評価を含め多様で多角的な情報を収集した計量的な評価制度であること。つまり、従来の散発的で個別的な評価ではなく、「総合的（包括的）な教員評価制度 Comprehensive Faculty Evaluation System」であることが特徴である<sup>1)</sup>。

このように教職員評価への関心が高まった背景には、大学と大学を取り巻く環境の三つの変化が考えられる。一つは、大学に対するアカウンタビリティを求める圧力の増大である。国立大学には運営費交付金が、公立大学や私立大学には各種の補助金として国費が投入され、学生（家計）も多額の授業料を負担している。また企業は各種の研究資金を提供するとともに、いわば大学の成果（Product）である学生を大量に採用している。従前より、日本の大学教員の研究重視、教育軽視の傾向が指弾され、大学教育の質には様々なステークホルダーから疑義が呈されてきたが、さらに高等教育のグローバル化が急速に進んだ結果、国際的な通用性の観点からも、大学と教職員には大学の活動とその成果には説明責任が強く求められるようになった。それを象徴するのが認証評価機関による評価の義務化であろう。大学としての適格性を第三者機関に評価される前に、大学は自らの活動とそれを担う教職員の業績を点検・評価しなければならない。そのために、総合的（包括的）な評価制度の導入が不可欠になった。

次に、現在大学は様々な競争にさらされている。国内では若年人口が減少し続ける結果、各大学は学生獲得の熾烈な競争に巻き込まれている。また、伝統的な通学制の大学以外にも、インターネットを利用した通信制の大学、あるいは株式会社といった異分野からの参入も相次いでいる。また大学間の競争は国内に限定されていない。むしろ、国際的な競争の方が日本の大学にとってより深刻である。知識社会の時代において、知識の生産と知識の生産に従事する知識労働者育成の中核組織である大学の質と生産性は、国の盛衰を左右するだけでなく、個別の大学にとってもその命運を決する。世界的水準の卓越した教育研究を推進していくためには、常に大学の活性化を図る必要があり、教職員の長所と短所を点検する業績評価は不可欠である。

最後に、大学を取り巻く厳しい財務状況がある。とくに国立大学は法人化され効率化係数1%によって、毎年運営費交付金が削減される。大学の予算規模にもよるが、毎年確実に何人かの人件費相当分の予算が減ることになる。大学は教育研究という事業の性格上、高度な労働集約型産業であり、支出に占める人件費の比率が極めて高い。教職員は大学の価値を生み出す中核的な「資産（資本）」であり、限られた資源を有効に活用するためには、教育研究という組織目標達成のために効率的・効果的な「人的資源経営 Human Resource Management」が必要となり、そのためには教職員の業績 performance を的確に把握しなければならない。

とはいえ、教職員評価制度への大学関係者の関心は高くても、その導入に際しては学内で様々な抵抗に遭遇し、導入がスムーズにっていないことも事実である。とりわけ、大学教員は最高学位取得者であり、専門職としての自律性、自信や誇りも高く、他者から「評価されること」への抵抗と不安が強い<sup>2)</sup>。

そこで本稿は、筆者が関わった二つのプロジェクトで学んだ外国大学の事例を中心に紹介し、教職員評価制度、とくに教員を対象とした評価制度の導入を検討中の大学及び関係者の参考に資することを目的とする<sup>3)</sup>。最初に、教職員評価を大学の人的資源開発の一環として位置づけ、その目的を明確にすることが重要であることを論じる。さらに、評価のあり方は大学のミッションやビジョンとの整合性を持つことが肝要であることを指摘する。また、評価規則・手順等を策定する際に、大学として職務の役割、評価基準、評価水準を明確にするとともに、学問分野や個人の多様性も考慮しなければならないことを検討する。議論に際して随時、外国大学の事例を紹介するが、その際、管理職評価の事例も併せて紹介する。そして、最後に、日本大学にとっての課題を指摘する。

## 2. 人的資源経営としての教職員評価

そもそも教員や職員の評価を実施する目的は何であろうか。一つには、職務を十分に遂行しているかを点検し、大学が求める水準や本人の能力に比して遂行水準が低い場合には、その原因を明らかにして、必要な支援を行う「職能開発 Professional Development」に利用し、大学の教育研究活動等の活性化を促進するためである。これを「形成的評価 Formative Evaluation」としての教職員評価という。したがって「業績評価 Performance Review/Appraisal」は「職能開発」と表裏一体に運営されなければ意味がない。個別の職能開発ニーズに対応した支援策と支援のための資源を欠いた評価制度の導入は、教職員から懲罰を目的としたものとしてしか理解されないだろう。逆に評価を欠いた職能開発プログラムも、本来の効果を発揮することは難しい。多くの大学で、ファカルティ・ディベロップメント活動がなかなか実質化しないのも、この評価との関連が明確になっていないからである。評価を欠いたファカルティ・ディベロップメントには、もともと授業改善への意欲も高い人しか参加しない。反対に教育に関心が低く、授業改善の意欲もなく、ファカルティ・ディベロップメントが必要な教員ほど、ファカルティ・ディベロップメントのプログラムに参加しないか、大学執行部から動員がかかって嫌々参加するのが関の山である。教員評価とファカルティ・ディベロップメントなどの職能開発が機能的に統合されて初めて、両者（評価と職能開発）の目的が達成されるのである<sup>4)</sup>。

第二の目的は、評価結果を、採用、昇進、昇格、昇給などの人事政策に利用するためである。これを「総括的評価 Summative Evaluation」としての教職員評価という。そのためには、職務内容、評価基準、評価水準が明確に規定され、教職員に周知されていることが不可欠である。そうでなければ、評価が恣意的になされたり、一貫性を欠いたりするおそれが高く、そのまま人事に反映させれば教職員の不信感を高めるだけで、評価を人事政策に効果的に利用できない。我が国では、教員採用は公募でない場合も多く、また助手から助教授（講師）、助教授から教授への昇進基準も策定され

ていないか、策定されていても公表されていない場合がほとんどである。昇進基準がある場合でも勤務年数によって決まることが多く（客観的といえば客観的であるが）、法学部では「13年ルール」なるものが存在し、大学同期生が、判事補から判事に昇任する学部卒後13年経過したところで教授に昇進するのが普通だという。また、昇給についても、定期昇給はほぼ全員が、また特別昇給も基準はあるものの、機械的に配分しているのが現状である。これでは、一所懸命努力して業績を上げても、その反対にほとんど努力をしなくても報償が同じであるならば、教職員のやる気やモラルは低下し、大学そのものの活力を失うことになってしまう。

重要なことは、形式的評価と総括的評価は、その目的が全く異なるということである。評価制度を設計する際には、その目的を明確にすることが大切である。そうでないと、無用な混乱と反対や抵抗をもたらすだけである。

また、教職員評価制度を、職能開発との関連を考慮せず、それだけで導入、運用したり、各種の報奨制度に反映しない形式的な評価制度の運用にとどめたりすることは、その効果が期待できないどころか、かえって組織の活力を損なう危険性が高い。先にも述べたように、大学は高度な労働集約型産業であり、教職員は、重要な資産であり、その効率的、効果的な活用なくして、大学の存続はあり得ない。つまり、教職員の定数や給与あるいは規則に違反していないかといった観点から単に教職員を「管理」するだけでなく、高価な資産である教職員を、大学の組織目標を達成するために最も効果的、効率的に活用するという「人的資源経営 Human Resource Management」の観点が必要となる。この点については、英国の事例が参考になるだろう。

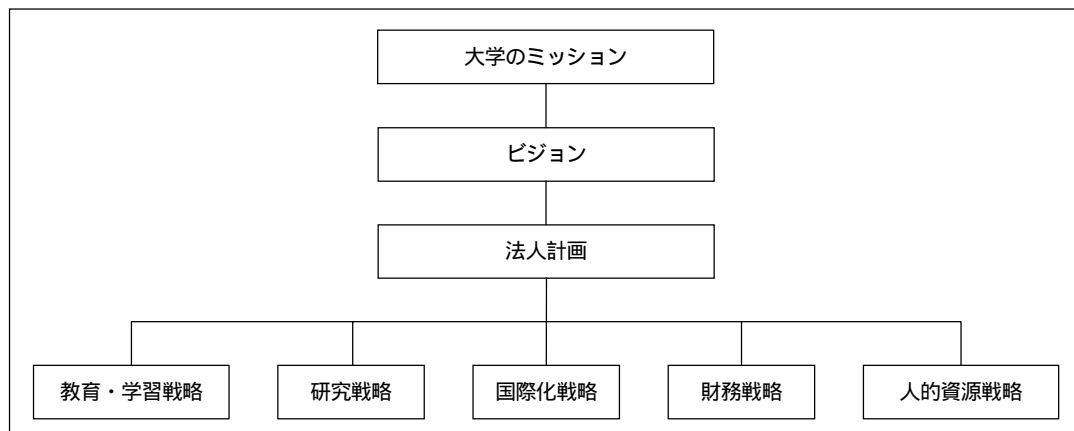
1992年に従来地方教育当局の管理下にあったポリテクニクに大学の地位が付与され、「1992年前大学 Pre 1992 University」と同じく、独立した大学法人となった。この制度改革によって、大学数は一気に増加し、限られた政府の財政支援を受けながら各大学は自立した自律的経営を余儀なくされた。各大学の自律的な経営を支援するために、高等教育財政審議会 Higher Education Funding Council for England (HEFCE) は、様々な政策イニシアティブを実施し、「優れた実践例 Good Practice」を大学間で共有し、英国全体の高等教育の質の向上を図ることとしている。HEFCE は、各大学から様々な取組への応募を歓迎しているが、常に、HEFCE が大学に求めていることは、個々の取組（戦略）が大学の固有のミッションと法人の全体計画とどのような関係を有しているのかを明確にすることである（図1）。

つまり、ミッションと大学の将来像であるビジョンが確立され、それらを実現するために法人計画 Corporate Plan が策定され、さらにその法人計画を具体化した個別分野での戦略が策定されて、優先事項が明確にされるのである。

そのような政策イニシアティブの一つに、人的資源開発に関する「高等教育職員の報償と開発 Rewarding and Developing Staff in HE」イニシアティブがある。この中で、HEFCE は以下の8つの政策課題を設定し、各大学に参加を呼びかけた。

- (1) 採用と雇用の継続
- (2) 職能開発・訓練
- (3) 雇用の機会均等

図1 ミッション・ビジョン・戦略



- (4) 職務評価と同一労働同一賃金
- (5) 職員需要の見直し
- (6) 年次業績評価 Annual Performance Review
- (7) 低い業績達成への対応
- (8) 人的資源経営体制

これから分かるように、8つの具体的な政策課題は、教職員の採用、評価、職能開発、待遇、人事体制と、人的資源（教職員）に関する包括的な取組となっている。HEFCE は各大学に、この包括的な人的資源課題に基づいた「人的資源戦略」の提出を求め、採用されるとその戦略を実施するために必要な予算が措置される。そして、有効な取組については、「優れた実践例」として報告書などを通じて共有が図られる。たとえば、ブライトン大学が提出した「人事戦略 Staffing Strategy for 2002-4」は、次のようになっている。

#### 人事戦略 Staffing Strategy for 2002-4

目標1：大学の計画と戦略の実現に多大なる貢献をもたらす、高度の資質と能力を有する職員を採用し、確保すること。

具体策：この目標を達成するため、採用戦略の責任者を任期付で採用し、これまでの人事方針を全面的に見直すとともに、職員の採用に当たっては、インターネットの活用、特定分野の重点的採用、就職フェアへの参加、職場見学会の開催など、有能な人材の積極的採用に努める。

目標2：大学構成員全員の人的、職業的成長を支援する。

具体策：

1. 最優先課題は、教員の研究活動を支援することである。この目標を実現するためにHEFCE からの補助金のなかから、下記の事項に重点的に配分する。
  - 1) 教員の教育負担を減らし研究時間を確保する。
  - 2) 職能開発プログラムへの参加を推進し、またサバティカルを充実させる。
  - 3) 他大学・他研究機関・企業との人事交流を促進する。
2. 教員の教育者としての専門職意識を高めることを重視する。そのために、ILTHE( 現Higher Education Academy ) の認定を受けた「高等教育の学習教育に関する資格のための大学院プログラム」や「教育実践修士課程」を充実する。

3. 非教員の幹部職員や中間管理職の研修プログラムを開発し、実施する。

目標3：一定の枠組みの中で、それぞれの職務と権限を柔軟に捉えると同時に、一人ひとりの責任を明確にする。

具体策：

1. 現在の組織と職務は、地方自治体管理下にあった旧ポリテクニクのものを継承しており、変化の激しい環境に十分適応できていないので、高等教育役割分析システムを導入して、組織と職務の見直しを行う。
2. 経営の効率化のためにジョブ・ローテーションを導入する。

---

このように、ブライトン大学の「人事戦略」では、2002年から2004年までの3年間における人事政策の目標と優先課題が設定され、有限な資源をどの分野に投資し、何を期間内に達成しようとしているのかが明確である。

目標1：大学全体の戦略実現に適切な優秀な人材をできる限り採用すること。そのために、人事経営部門の強化を図ること。

目標2：教職員、とくに教員の研究活動の支援と教育者としての能力を高めること。

目標3：独立した法人に相応しい組織と業務の見直しを図ること。

このような人事戦略に基づいて、教職員評価、職能開発、人事施策が実施されることになるが、それらの具体的な方針や方法については『職員ハンドブック』に記載されている。

我が国の大学、ことに法人化した国立大学に欠けているのは、教職員の評価制度を含めた人事の分野にしる、教育研究の分野にしる、このような体系的・包括的な計画策定と戦略性であろう。本来中期目標・中期計画は、戦略計画であるはずだが、その前提となる大学のミッションやビジョンが策定されていない大学が多いため、総じて優先事項が不明な総花的・抽象的な内容となっている。

ただし、本取組は、各項目からも推測されるように、イギリスの大学の教職員の職能の向上を主たる目的としており、したがってそこでの評価、すなわち「年次業績評価 Annual Performance Review」は、昇進や給与に反映させる総括的評価ではなく、職能開発を目指した形成的評価である。そのため、ブライトン大学でも、「年次業績評価」の目的を、形成的評価に活用する旨、明確に定め、またその手順は次のようになっている。

---

目的：

- 1) 職員の職能開発を促進する。
- 2) 大学構成員が、大学内外でキャリアを高めるニーズを見出す。
- 3) 業績改善に必要な組織改善の課題を見出す。
- 4) 一人ひとりの達成を認知し、昇進の可能性を吟味する。

方法：教員

- 1) 上司（学科長）との面談に先立ち、過去1年間の業績ファイル（ポートフォリオ）を作成し、提出。  
教育活動、研究業績、管理運営活動など
- 2) 年度末に上司と面談し、過去1年間の達成業績と、次年度の目標を相互確認。
- 3) 目標設定を確認後、1年間の活動時間配分を決定。

方法：職員

職務内容の達成度で評価。

この年次業績評価によって、当初の合意された年度目標を達成できなかった場合は(「不十分な業績達成 Poor Performance」)、その原因を探り、業績を高めるための研修プログラムへの参加を促し、様々な支援を行う。その結果、職務遂行に改善が見られれば、それ以上の措置は執られないが、1年後の業績評価においても改善が見られない場合は、解雇をも含む処分が行われる。年次業績評価の目的は、職能の開発・向上を目指した形成的評価が主目的ではあるものの、再三の支援にもかかわらず職務遂行に改善が見られない場合は、結果として人事に関わる総括的評価が行われることになる<sup>5)</sup>。

### 3. 大学のミッションと教職員評価制度

大学のミッションやビジョンが、大学の個別戦略や教職員評価の準拠枠となることはすでに指摘したところである。大学は、「組織化された無秩序 Organized Anarchy」(マーチとオルセン)あるいは「緩やかな連結 Loosely Coupling」(ウェイク)と形容されるように、私企業や官庁等のいわゆる「官僚制組織」とは異なり、各要素間の関係が欠如しているか、存在しても極めて希薄な組織であると指摘される。しかし、大学 学部 学科 個人の間に有機的な関係が存在しない限り、それは単なる「集合体」に過ぎず、共通の目標の実現に向けた体系的な調整を必要条件とする「組織」として存在し得ない。とりわけ、今後大学は、有限な資源を効果的に活用しつつ、独立した経営体として運営しなければならない。資源の有効活用の観点からも、各要素が勝手な目標を目指して行動していたのでは、厳しい競争的環境の下では生き延びることはできない。したがって、大学のミッションと計画に基づいて学部のミッションと計画が策定され、学部のミッションと計画に基づいて各学問分野に固有のミッションと計画が学科で策定され、最後に学科のミッションと計画を実現するために学科に所属する各個人の職務と計画が策定されなければならない。そのため、評価の基本は、各組織、各個人がそれぞれのミッションと役割を通じてどれだけ上位組織や大学のミッションの実現や目標の達成に貢献したか、にある。

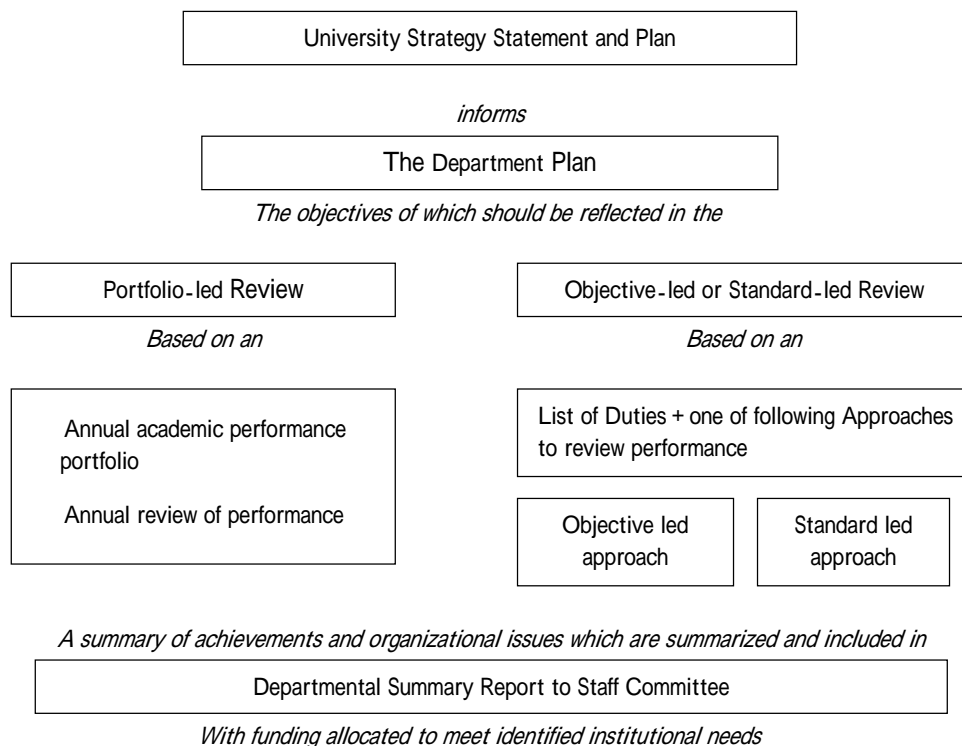
たとえば、図2はヨーク大学の業績評価のスキームを示したものである。まず、大学全体の戦略と計画が策定され、それに基づいて各学科の計画が策定される。そして、この学科の計画を実現するために設定された目標に基づき、学科・部課に所属する教職員の評価項目が設定される。ただし、教職員の職務内容に応じて、3種類の評価方式がとられている。

(1) 教員及び研究員については、学問分野ごとにその活動が多様なため、固定した評価基準や水準を設定することは不適切である。そこで、教育、研究、管理運営及び学科の計画実現のため特に設定された課題の4項目について、1年間の業績を示す資料等を集めた「ポートフォリオ」に基づいて業績が評価される。(Portfolio-led Review)

(2) 教員以外の職員で、非定型業務に従事する職員、たとえば、図書館の司書、学生サービスセン



図2 ヨーク大学の教職員評価の枠組み



ター職員、企画部門などの職員は、毎年度最初に上司との面談の際に両者合意のもとで設定された「目標」が1年後達成されたかどうかについて評価が行われる（「目標管理 Management By Objectives」）。（Object-led Review）

（3）定型的な業務に従事する職員、たとえば、一般事務、会計などに従事する職員は、あらかじめ設定された7項目に関して、5段階で本人及び上司が評価する。（Standard-led Review）

評価は、直近の上司によって、階層的に実施される。たとえば、教員は所属学科長が評価し（職員にあっては部課長）、学科長は副学長 Deputy Vice Chancellor あるいは学長補佐 Pro-Vice Chancellor が評価を行う。副学長及び学長補佐の評価は学長 Vice Chancellor がおこない、その学長は最終的には理事長が評価を行う。評価者は、大学と学科の目標や優先事項を良く理解していることが必要で、評価の客観性を担保するために必ず研修を受けなければならない。また、過度な負担を避けるために、一人の評価者が評価するのは8人までと決められている。

評価のための面談が評価者である上司と教職員の間で行われ、過去1年間の大学及び学科（部課）の目標達成への個人の貢献を確認し、またもし問題があれば、貢献を妨げた要因についても両者で議論する。その後、今後の1年間で、大学や学科の目標達成に向けてどのような貢献が可能かを議論し、そのためにはどのような職能開発が必要か、また将来のキャリアパスについても両者で検討し、最後に、個人の目標、研修事項を両者で確認し、署名を行う。この評価書に基づき、1年後に、目標が達成できたかどうか再び評価されることになる。

**ポートフォリオ様式**

ヨーク大学

ABC 学科

業績評価書類

## 1 年間の業績と達成

氏名：

職務：

評価期間：

この様式は、過去 1 年間について以下の分野でのあなたの業績を記録するためのものである。根拠資料として、学科で使用している品質保証のための資料、たとえば、QAA の評価で使用了書類、モジュール評価書、モジュール評価自由記述、教員・学生委員会の資料などを含んでよい。そして、もっと伝統的な業績資料である出版物、受賞、外部研究費なども用いてよい。来年度に研修を必要とするならば、教育についての同僚からの評価も含むべきである。

セクション A 教育、コース準備及び試験

セクション B 研究と学問

セクション C 学科などの管理運営責任

セクション D 学科の計画を推進するために特に割り当てられた役割と責任

過去12ヶ月の間に、あなたの業績を向上させた要因

過去12ヶ月の間に、あなたの業績を低下させた要因

署名

学科長

日付

教員

日付

面談と同僚による教育活動の評価の結果、私は以下の分野の研修が必要であると理解した。また今後12ヶ月にわたって学科が支援をしてくれることを学科長と合意するに至った。

教員のコメント：

評価者のコメント：

## 目標に準拠した評価様式

ヨーク大学  
XYZ 学科 (課)  
業績評価書類

## 1 年間の目標

氏名：

職務：

評価期間：

前回の評価で合意された個人目標の達成状況を以下に記入してください。

目標 1：

合意された支援：

関連する学科 (課) の目標：

この目標は達成されましたか： はい いいえ 部分的に

合意された支援は提供されましたか： はい いいえ

この目標達成に貢献した要因：

この目標達成を困難にした要因：

振り返ってみて、この目標を達成するために何をすれば良かったのか：

目標 2：

目標 3：

目標 4：

以下にはこれからの12ヶ月の目標を期してください。その際、その目標は具体的で測定可能な表現で記すこと。またその目標が学科 (課) の計画と関連していること、したがって、以下に記載された大学の戦略計画の達成に貢献することが分かるように明確に記してください。

## [ 大学の戦略計画 ]

目標 1：

合意された支援：

関連する学科 (課) の目標：

：

目標 4：

面談と同僚による活動の評価の結果、私は以下の分野の研修が必要であると理解した。また今後12ヶ月にわたって学科が支援をしてくれることを学科長と合意するに至った。

評価者のコメント：

署名

日付

被評価者のコメント：

署名

日付

**水準に準拠した評価様式**

ヨーク大学

PQR 学科（課）

業績評価書類

## 水準に対する業績

氏名：

職務：

評価期間：

本学は、高等教育振興の主要な拠点として発展する。その影響はグローバルであり、その研究は、基礎的で価値が高く有用である。また、学生を人生を成功へと導き、社会へ効果的に貢献できるよう、高度な資質を習得させる。本学は、高等教育部門で高品質を追求する大学として国際的な名声を求め続ける。

大学の戦略計画へのあなたの貢献は、あなたの職務をあらかじめ設定された水準で遂行することを通じてなされる。この業績評価の様式は、本学を成功させるために必要とされる仕事の品質をもとに実施される。

## セクション A：

セクション A では、職務に不可欠な 2 つの実績について評価する。良く承知のように被雇用者は、質と出勤についてある一定の水準に達していなければならない。12ヶ月の勤務を振り返って、あなたは

「質」に関して

**本人の評価****上司の評価**

1. 一貫して平均以上の質を保持していたと言われた。
2. 常に平均以上の質を保持していたと言われた。
3. あなたの仕事の質は受容できる水準と言われた。
4. 時々、受け入れられない仕事の質だと言われた。
5. しばしば、受け入れられない仕事の質だと言われた。

「出勤」に関して

1. 皆勤で遅刻は一度もない。
2. 皆勤であるが、一度だけ遅刻した。
3. 90%以上の出勤。
4. 出勤は90%以下であるが、遅刻はない。
5. 出勤は90%以下で、一度遅刻した。

## セクション B：

仕事の質と出勤に加えて、大学を生産的で働きやすい場所にするために必要な事項があります。またそれらは、本学を、学習し、生活し、労働する場所として「質の高い」場所にするために必要なことでもあります。

過去12ヶ月を振り返ってみて、以下の記述のどれが一番自分に良く当てはまりますか。一つ選びなさい。

努力は、仕事を遂行するための動機や意志となります。

**本人の評価****上司の評価**

あなたは、

1. 興味を持ち、自ら高い動機を持った。
2. 興味を持ち、仕事に熱中した。
3. 興味は持った。しかし、時々励ましが必要だった。
4. 興味は持った。しかし、しばしば励ましが必要だった。
5. 仕事には興味がなく、励ましが不可欠だった。

礼儀は、同僚や学生への思いやりの態度である。

あなたは、

1. 常に同僚や学生に思いやりを持って対応した。
2. 一部を除き、友好的に思いやりの態度で対応した。

3. 時々、同僚や学生に対してつっけんどんに対応した。
4. 思いやりのない態度で会話をしたが、それが間違っていると気づいた。
5. いつもつっけんどんな対応をしてしまった。

チームワークは、仕事をするために同僚と責任を共有したいという意思の表れです。

あなたは、

1. 積極的に共通の目標を追求し、同僚にチームワークを促した。
2. 共通の目標を追求し、チームワークの精神を発揮する労をいとわなかった。
3. 共通の目標と同僚と一緒に仕事することを理解した。
4. 時として同僚と一緒に仕事することがいやだった。
5. 同僚と一緒に働くことが不愉快だった。

柔軟性は、新しい状況に適應する意欲と能力である。

あなたは、

1. あらゆる変化に積極的に対応し、自分で何か得ることができた。
2. あらゆる変化に積極的に対応した。
3. ほとんどの変化に積極的に対応した。
4. 新たな変化を受け入れる前に、常に誰かに変化が正しいものか尋ねた。
5. できるだけ現状維持に努めた。

信頼性は、与えられた仕事と与えられた時間内に、ほとんど一人でやり遂げることである。

あなたは、

1. 誰もが頼りにしてくるような存在だった。
2. 時々、進んで物事に対処した。
3. 他の人の手本になるのが楽しかった。
4. 他の人を指導するような仕事はしなくなかった。
5. 研修を受けた後も、他の人が指示してくれる仕事を好んだ。

評価の結果、我々は、次の分野での研修が必要であるとの結論に達した：

-----

被雇用者のコメント：

-----

評価者のコメント

-----

署名：

評価者

日付

被雇用者

日付

このようにして、所属教職員の個人別の評価を実施後、各学科（あるいは部課）個人の年次業績評価をとりまとめ、「学科評価報告書」を人事委員会に提出する。この報告書は、学科がどれだけ大学の計画達成に組織的に貢献したか示すものであり、各学科が、自らが1年間どのような組織的活動を行い、何を達成し、またどのような問題や研修ニーズがあるのかを明らかにしてくれる。大学の人事委員会は、大学の戦略計画及び各学科（部課）の計画を実現する上で、教職員の能力や技能等に評価の結果問題が発生していると認識すれば、それを是正するための予算措置などをとることになる。たとえば、必要に応じて、学内の研修会へ参加させたり、学内に適切な研修プログラムがない場合は、各専門職団体などが開催するワークショップや研修プログラムに大学が経費を負担して、派遣を行ったりする。

このようにして、ヨーク大学では、大学 学科 個人の3層で1年間の評価を実施している。評価の目的はあくまでも、教職員が、大学及び各層のミッションと計画の実現にいかなる貢献をなしたかを点検し、優れた貢献が確認されれば、それを讃え、逆に貢献がみられなければ、それを阻害した要因を同定し、その阻害要因を取り除き、職能をより一層向上させるための研修などを計画するためである。イギリスの大学、たとえば前述のブライトン大学やヨーク大学では、年次職員評価は、「形成的評価」として実施されている。いいかえれば、イギリスの大学で実施されている「年次業績評価」は、「継続的職能開発 Continual Professional Development」の一環として行われているといえよう。そのため、ヨーク大学では、ここに紹介した年次職員評価を検討した委員会の報告でも触れられているように、評価結果の活用については、ボーナスや昇給といった金銭的な「報酬 Rewards」に反映させることには極めて慎重であるが、しかし、年次業績評価を積み重ねていけば「昇任 Promotion」の審査に活用できる可能性がある<sup>6)</sup>。そこで、次に昇任や昇格と教職員評価、とくに教員の場合を検討する。

#### 4. 教員評価と昇任審査

昇任や昇格といった人事審査のために行う教員評価は、総括的評価に属することは、前にも記した。ある教員を、たとえば、助手から助教授へ、あるいは助教授から教授へと、現在の職からその上位の職へ昇任させるかどうかの決定に際して、これまでの業績を評価し、十分上位の職に求められる要件を達成できているかどうかを判断することとなる。そのためには、まずそれぞれの「職 position」の「職務 responsibility」の範囲と、要求される職務ごとの「水準 standard」が明確でなければならない。評価とそれに基づく報償が、自らの努力では統制できない基準をもとに行われていれば、教職員のモラルが下がり、アパシーが広がるだけである。しかし、我が国では大学教員の「職務」やそれぞれの業務の「水準」あるいは昇任に必要な「業績」については、ほとんど明文化されていないのが実情である。職務に関しては、「学校教育法」第58条において、「教授は学生を教授し、その研究を指導し、又は研究に従事する」、「助教授は、教授の職務を助ける」、「助手は、教授及び助教授の職務を助ける」とそれぞれ規定されているに過ぎない。職務の範囲としては「教育」及び「研究」は明確に規定されているが、大学の第3の使命として強調される「社会貢献」やある

いは学内の管理運営については何も言及されていない。また近年の大学教授職の見直しや、大学における教育研究分野の多様化に伴い、「研究」に代えて「学問 Scholarship」や「創造的活動 Creative Work」といった表現もされるようになった<sup>7)</sup>。

また、それぞれの職に必要な資格や業績、職務の達成水準に関しては、「大学設置基準」の第14条から第17条において、それぞれ教授、助教授、講師及び助手に関して規定されているが、研究、教育の職務の内容や水準について、たとえば、教授と助教授との違いを明確に見いだすことは難しく、唯一明確な資格の違いは、教授には博士学位が求められるのに対して、助教授の場合は修士学位で十分である点ぐらいである。

教員が、その職務を十分に遂行しているか、あるいは、求められる水準以上の業績を達成し、上位の職位に昇進させるだけの業績を有しているかを正確に評価するためには、教職員の職務・役割を明確にすること、すなわち「職務記述 Job Description」が不可欠である。そこで次に、オーストラリアのマードック大学 Murdoch University の事例を紹介する<sup>8)</sup>。

マードック大学の教員は、次のように、資格、職務内容、達成水準の違いを明確に規定した、5つのレベル、つまり5つの職位に分類される。(下線部は、直近下位の職位との相違点)

#### A レベル：准講師 Associate Lecturer

- ・学士課程レベルでの教育能力を有することを、以下の2つ方法で明示すること
  - ・大学の高等教育教授コースを修了
  - ・教授・学習センターが実施する学生による授業評価と、同僚教員による教育評価を少なくとも含む、満足できる内容の教育ポートフォリオ
- ・上級学位取得に向けての努力
- ・研究計画の作成
- ・締め切りを守ること

#### B レベル：講師 Lecturer

- ・以下のことを満たすこと
  - ・大学の高等教育教授コースを修了
  - ・教授・学習センターが実施する学生による授業評価と、同僚教員による教育評価を少なくとも含む、満足できる内容の教育ポートフォリオ
- ・上級学位の取得
- ・研究成果の明示
- ・該当分野での研究成果の産出
- ・学生の研究プロジェクトを指導する能力
- ・地域社会あるいは学会での活動
- ・いくらかの大学、学科の管理運営への参加
- ・締め切りを守ること

#### C レベル：上級講師 Senior Lecturer

- ・以下のことを満たすこと
  - ・大学の高等教育教授コースを修了
  - ・教授・学習センターが実施する学生による授業評価と、同僚教員による教育評価を少なくとも含む、満足できる内容の教育ポートフォリオ
- ・上級学位の取得
- ・研究成果の明示
- ・該当分野での研究成果の産出

- ・ 学生の研究プロジェクトを指導する能力
- ・ 地域社会あるいは学会での活動
- ・ ある程度の大学、学部の管理運営への貢献
- ・ 締め切りを守ること

D レベル：准教授 Associate Professor

以下のことを満たすこと

- ・ 大学の高等教育教授コースを修了
- ・ 教授・学習センターが実施する学生による授業評価と、同僚教員による教育評価を少なくとも含む、満足できる内容の教育ポートフォリオ
- ・ 明確な研究成果及び研究資金獲得の能力
- ・ 明確な研究戦略
- ・ 該当分野での研究成果の産出
- ・ 大学院学生及び優等学生の研究プロジェクトを指導する能力
- ・ 明確な地域社会あるいは学会での活動
- ・ 大学、学部の管理運営への重要な貢献
- ・ 教育プログラム開発のリーダーシップを発揮すること
- ・ 締め切りを守ること

E レベル：教授 Professor

- ・ 全ての学位レベルでの教育能力があることを、以下の1つまたは2つの方法で明示すること
- ・ 教授・学習センターの調査で満足すべき結果を示すこと
- ・ 同僚教員による教育評価で満足すべき結果を示すこと
- ・ リーダーシップとマネジメント能力を示すこと
- ・ 計画作成や政策を開発する能力を示すこと
- ・ 研究チームを編成し、それを指導し、研究資金を獲得する能力を示すこと
- ・ 大学院学生及び優等学生の研究プロジェクトを指導する能力
- ・ 地域社会あるいは学会で中心的な役割を担うこと
- ・ 大学、学部の管理運営に中心的な役割を果たすこと
- ・ 締め切りを守ること

このように、マードック大学では、教員の5つの職種ごとに、その職務内容を詳細に明示するとともに、求めるべき業績は職位が高くなるにつれて水準がより高く設定されていることが分かる。たとえば、准教授と教授は、ともに教育、研究、社会サービス、大学の管理運営の分野において、講師以下の職とは違って、より高い能力と業績を示すことが求められるが、両者を決定的に分かつのは、教授には教育、研究、社会サービス、大学の管理運営のいずれの分野においても積極的なリーダーシップを発揮することが期待されている点である。

また、どの職位についても、まず第1に教授能力を証明することが求められていることと、締め切りを守ることができることが求められていることは興味深い。

ところで、教員の各職位の資格要件や業績水準を設定し、その達成状況を評価し、昇任を決定するといっても、日本の大学でも徐々に出現している特任教員制度のように、従来の大学教員と違って、教育、研究、社会サービス、管理運営の特定の業務のみに限定して雇用されている場合、それぞれの職位の要件として記されている業務全てを均等に評価することは、不公正な評価になってしまう。そこで、マードック大学では、教員の雇用状況に応じて、「標準教員 Standard Teaching and Research 」、 「教育支援教員 Teaching Support 」、 「研究支援教員 Research Support 」、 「教育主教員 Teaching



Mainly」,「研究主教員 Research Mainly」に分類し、評価の比重を変えることによってそれぞれの雇用状況を適切に反映させる工夫をしている。

たとえば、Aレベルの准講師からBレベルの講師への昇任を審査する場合は、Bレベルの各職務に期待される水準に対する評価を「優秀」「大変良好」「良好」「可」「劣る」「大変劣る」「極めて劣る」の7段階で行うが、その際、教員の雇用状況に応じて、「教育」「研究」「管理運営」の3つの分野で比重を次のように定めている。

	標準教員	教育支援	研究支援	教育主	研究主
教育	50-70%	30-60%	10-40%	60-80%	10-20%
研究	30-50%	10-40%	30-60%	10-20%	60-80%
管理運営	0-20%	30-60%	30-60%	0-20%	0-20%

また、教育活動のあり方や、研究成果の形態も異なることから、大学全体で一律の「水準 Standard」を設定することは難しい。たとえば、「研究/創造的活動」について、法学部では、

Aレベル：研究あるいは専門家としての活動の証

Bレベル：1年間に最低1本の出版物あるいは最低1件の専門家としての活動

Cレベル：1年間に最低2本の出版物あるいは最低2件の専門家としての活動

D/Eレベル：1年間に最低3本の出版物あるいは最低3件の専門家としての活動と規定している。

他方、理学部では、研究業績を3種の外部研究資金から構成される「インプット」と4種類に分類されるレフェリージャーナルへの掲載論文数と大学院指導生の修了者数を組み合わせた「アウトプット」から、研究業績を示す指標を計算し、過去3年間について、この指標に基づいて、評価を行っている。

昇任の審査に際しては、このように、各職位の職務内容を明確に規定すると同時に、学問分野や個人のアサインメントの違いを考慮することが極めて大切である。また、昇任審査は、現在の職位にいる教員が、上位の職位に就いた場合、その職位に求められる職務内容とその水準を将来にわたって安定して遂行できるかどうかを判断することになるため（総括的評価の意味はこの点にある）過去数年間にわたる業績を綿密に評価することが必要である。さらに、昇任審査に当たっては、審査を受ける側に自らが求められている水準と同等、あるいはそれ以上の業績を有していることを証明する責任があることはいうまでもない<sup>9)</sup>。その点でも、先に論じた毎年の「年次業績評価」の積み重ねが不可欠であり、それによって、ある分野での職能開発が必要と判定された場合も、それは自らの業績を高めるために絶好の機会であるとの認識のもと、年次業績評価には積極的に参加することが必要である。いずれにしても、昇任審査は、本人にとっても、また大学にとっても、将来の重要な決定を下すことを意味する。両者にとって最良の決定が可能となるよう、評価の「基準 Criterion（職務内容や義務）」と「水準 Standard」を両者の合意の下に明確にするとともに、できるだけ客観的な「証拠 Evidence」に基づいて実施されるべきである。

## 5. 管理者の評価

法人化された国立大学をはじめ、全ての大学では学長や学部長といった管理者あるいは幹部職員は、学問上の業績に優れたリーダー（Academic Leader）であると同時に、大学の経営者（Academic Manager/Administrator）であることが必要である。特に多くの国立大学のように、学部、研究科がある程度の自律性と裁量を有して大学運営が行われている状況では、各学部長、研究科長に経営者としての手腕が問われることになる。そこで、同様の状況にあるアメリカの代表的な大規模州立大学の一つであるフロリダ州立大学では、近年、学部長（Academic Deans）の評価を実施している。その目的は、大学の戦略や優先事項が学部レベルで確実に実行されているかを点検し、教育研究の恒常的な活性化を図ることにある。

各学部長の評価は2年ごとに行われる。評価者は学務担当副学長（Provost and Vice President for Academic Affairs）で、評価基準としての重点事項は、学部長会議において常に議論されてきた。評価項目とその比重は次の通りである。

### 1) 学問的指導力 Academic Leadership ( ~ 40% )

学部教員の昇任やテニュア審査の根拠資料の内容

教員構成の多様化の努力

教員採用人事の内容

教員への個人指導 Mentoring と職能開発

新たな試みの実施と品質改善努力

### 2) 大学院教育・専門職教育 ( ~ 20% )

フルタイム大学院生数/フルタイム換算教員数（教員1人当たりの大学院生数）

上記比率の過去5年間の推移

### 3) 外部資金・受託研究費獲得 ( ~ 20% )

教員1人当たりの応募数

過去5年間の獲得額の推移

### 4) 寄付金獲得 ( ~ 20% )

寄付金申込数

過去5年間の平均獲得額

このようにして、アメリカの大学では学部長は人事、教育、資金などの専門的な経営者であることが強く求められている。アメリカの大学では、学部長は日本と異なり指名制であることから、このような評価を通じて経営者としての能力と資質がない学部長は順次淘汰され、その後副学長、学長というキャリア・パスに乗る人たちは、すでに大学経営者としての実績を評価された人たちばかりになるのである。もちろん、副学長は学長から、そして学長は理事会から業績に関して評価を受けることはいうまでもない。

## 6. おわりに：日本の大学への示唆

冒頭にも記したように、大学はいわば「労働集約型」産業である。「企業は人なり」と言われて久しいが、「大学こそ人なり」である。大学にとって、教職員こそが価値を生み出す「資本」であり「資源」である。したがって、優秀な教職員を確保し、さらに大学のミッションとビジョンを実現するために効果的に活用することが最大の組織課題である。そこで、従来の「人事管理」という考え方から「人的資源経営 Human Resource Management」へと発想を変え、積極的に人材開発を行わなければならない。教職員評価もその一環として位置づけることが望まれる。したがって、各大学は、評価も含めた明確な「人的資源戦略」を策定することが不可欠である。

次に、大学のミッションを出発点として、各階層のミッションあるいは職務を、大学のミッションとの関連で明確に定義することが必要である。このことは、教職員の職種・職位に応じて、具体的な「職務記述 Job Description」が必要であることを意味する。しかし、本文でも指摘したように、教員をとってみても、教授、助教授、助手の職務記述はあまりにも漠然としている。また、今後、教員については、特任教員制のように、職務が多様化していくことから、また、教育や研究についても、専門分野、職位、年齢などに応じて、その活動内容や比重も異なることから、評価項目となる「評価基準 Criterion」を職務の実態に合わせて明確にする作業が必要である。

その上で、評価の目的を明確にしなければならない。評価には、改善や活性化のための「形成的評価」と、昇進、昇格などの人事考課や昇給やボーナスなどの報償を目的とする「総括的評価」がある。前者の評価には、必ず改善のための仕組み、すなわち研修プログラムとの結合が不可欠である。評価を欠いた研修プログラム、研修プログラムを伴わない評価は、PDCAサイクルを持ち出すまでもなく、評価も研修プログラムもともに機能不全に陥りがちである。他方、後者の総括的評価に関しては、その結果が個人にとっても、また組織にとっても極めて重大な意味を持つことから、すべての過程に透明性、客観性を担保することが不可欠で、また根拠資料も多様で多面的な観点から収集する努力が、評価する側にも評価される側にも必要である。その意味で、欧米の大学で採用されているポートフォリオ方式の評価が、とくに教員には適している。しかし、大学のミッションが各大学で異なるように（これを「個性化」という）、教職員評価もそれぞれの大学のミッションや実情に合わせて「カスタマイズ」しなければならない<sup>10)</sup>。小論が、各大学での教職員の評価制度構築に際して少しでも参考になれば幸いである。評価は、評価する側にとっても、評価される側にとっても、利益になるべきであり、また実際に効用があるものである。それは、大学と教職員との間で双方の義務と責任を相互確認する場であり、またこれまでの業績と改善点を確認し、教職員の成長の方向性を見だし、提供される機会でもあるからである。

### 注

- 1 Arreola, Raoul A. (2000), *Developing a Comprehensive Faculty Evaluation System: A Handbook for a College Faculty and Administrators on Designing and Operation a Comprehensive Faculty Evaluation System, Second Edition*, Anker Publishing Company.
- 2 *ibid.*, p. xxi.

- 3 ひとつは、2002年から2003年にかけて筆者が参加した日英高等教育協同プロジェクトであり、報告書は大学評価・学位授与機構のウェブサイトに掲載されている(<http://www.niad.ac.jp>)。もう一つは、勤務先大学の情報・評価室において大学評価制度を検討する際、海外の大学を訪問して得たものである。
- 4 Arreola (2000) , p. xx. 矢野真和東京大学教授は、かつてファカルティ・ディベロップメントは、優等生が学級委員長を務める学級会のようなものだ、と揶揄した。
- 5 ブライトン大学ではないが、アメリカのフロリダ州立大学でのヒアリングによれば、テニユアのあった教授が、学生による授業評価で低い評価を受け、ファカルティ・デベロップメントへの参加を学務担当副学長から再三再四促されたにもかかわらず参加せず、かつ学生による授業評価が数年にわたって低迷したままだったので、結局解雇された、とのことである。
- 6 関係書類は次のURL参照。  
<http://www2.york.ac.uk/admin/prespr/rewardstaff/perfrevwelcome.htm>
- 7 Boyer, E. (1990), *Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate*, Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- 8 Murdoch University, *Conditions of Employment: Academic Staff Probationary Review Policies and Procedures*, <http://www.hr.Murdoch.edu.au> 参照 .
- 9 Arreola (2000), p. 62.
- 10 *ibid.*, p.xxvii.