

# 教員評価制度の構築支援コンサルティング

株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門

# 目次

---

1. 専門職の評価制度	2
2. 教員評価における評価方式の選択	3
3. 総合点算出型の評価方法における評価要素と評価項目	4
4. 評価項目（イメージ）	5
5. 結果分析イメージ（1）（2）	6
6. 事前インタビューにおける意見例	8
7. 構築スケジュール	9

# 1. 専門職の評価制度

大学教員のクオリフィケーション（学会・アカデミズムによる品質保証）がもたらす、伝統的に規範とされてきた自由な仕事の仕方にふみ込む点に、教員制度構築・導入の軋轢と困難があります。

一般的に人事評価と言えば処遇の個別化を想起するかもしれませんが、大学教員の場合はまず①諸活動の可視化、②意識改革を通じた質の向上を、教員評価制度の実質的な目的・動機に据えることが重要であると考えます。

目的

- ① 諸活動の可視化  
-法人としてしっかり把握する-
  - ② 教員の意識改革
  - ③ 処遇の個別化 ※画一的処遇からの脱却  
(評価制度の先を見据えて)
- 質の向上

形式的な目的

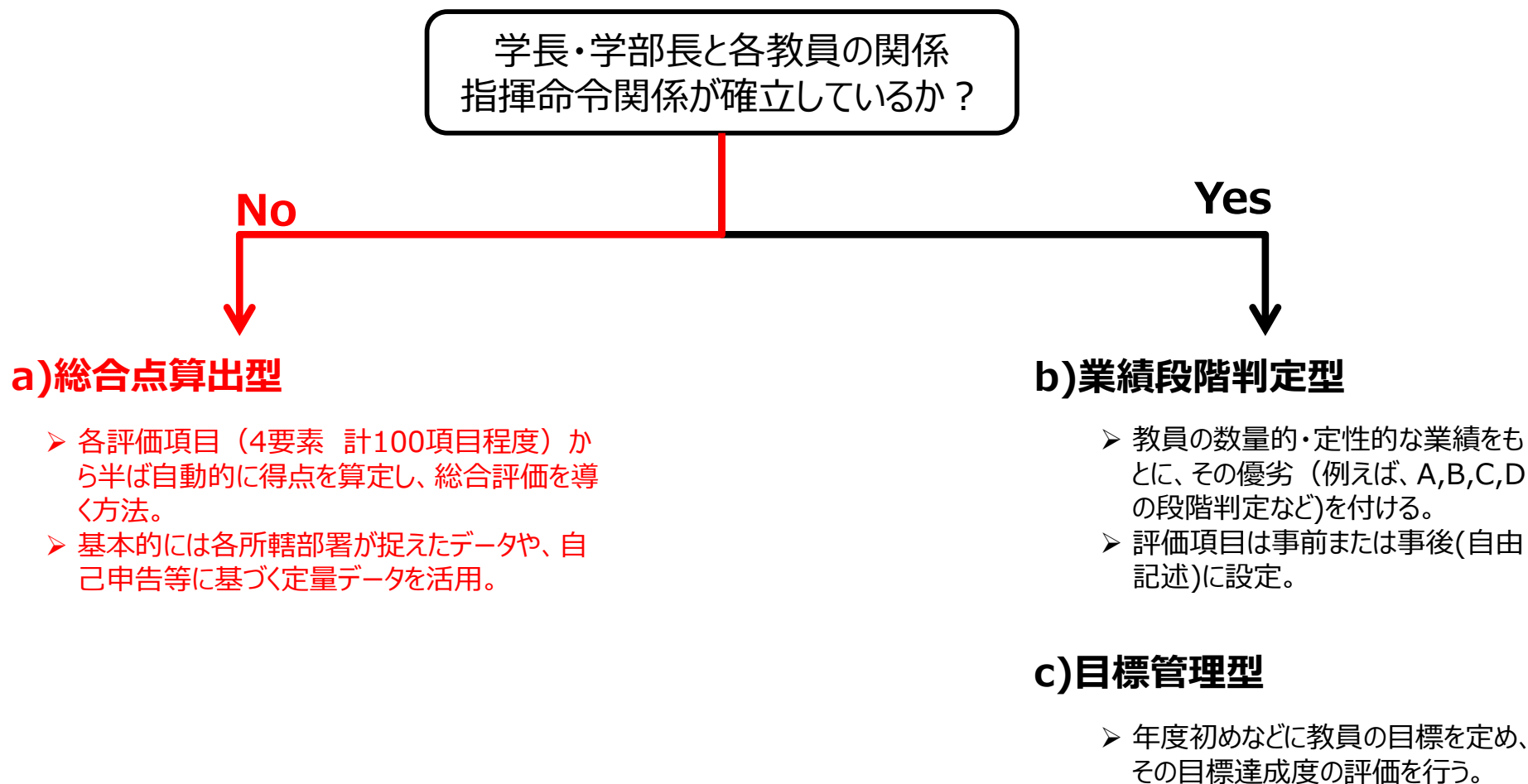
- ① 自己点検（情報開示）への対応（ほか

参考) 綾高徳「教員評価制度の構築と導入の実際」『評論・社会科学』109号（2014）

## 2. 教員評価における評価方式の選択

教員評価の目的によりますが、実務的には学長・学部長と各教員間に指揮命令関係が確立しているか、が評価方式の選択を左右します。

多くの大学では、実質的な指揮命令関係が存在しないため、a) 総合点算出型の評価方法が有効です（いわゆるポイントファクター）。



出所) 日本総研作成

### 3. 総合点算出型の評価方法における評価要素と評価項目

4つの評価要素、教育活動、研究活動、大学運営、地域・社会貢献に対して、それぞれ評価項目を設定します。

評価項目は全てあわせて、おおむね50～100項目程度となります。

評価要素 Element	教育活動 Education	研究活動 Research	大学運営 Management	地域・社会貢献 Regional and Social contribution
評価項目 Item	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 学士課程の教育</li> <li>• 担当授業回数</li> <li>• 休講回数-補講回数</li> <li>• 大学院課程の教育</li> <li>• 担当授業回数</li> <li>• 休講回数-補講回数</li> <li>• 指導学生数(修士、博士)</li> <li>• FD活動</li> <li>• GP事業</li> <li>• オフィスアワー</li> <li>• 全学的な取組</li> <li>• 特記事項</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 学術著書</li> <li>• 学術論文</li> <li>• 学会発表</li> <li>• 作品</li> <li>• 外部資金の獲得</li> <li>• 学内研究資金の獲得</li> <li>• 産業財産権出願・登録</li> <li>• 学会賞・展覧会等の受賞</li> <li>• 学会等での講演</li> <li>• 特記事項</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 役職就任</li> <li>• 委員会活動</li> <li>• 教授会の出席</li> <li>• 入試</li> <li>• 就職支援</li> <li>• 課外活動支援</li> <li>• 特記事項</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 学術の行政的及び社会的活動</li> <li>• 生涯学習活動</li> <li>• 特記事項</li> </ul>

注：医学部等では、評価要素に「臨床」が加わります。

出所) 日本総研作成

# 4. 評価項目（イメージ）

各評価項目について、評価対象・確認（自己申告or事務把握、実績）、評価基準（算定式）を設定します。実績→得点が半ば自動的に算出されます。

※上司が部下を評価するイメージではない。ファクトの積み重ね。

## 1. 教育活動

項目	評価対象	確認欄			評価基準	得点	
		自己申告	事務把握	実績			
教育学の士 教課	講義・演習・実験実習	担当授業回数	—	人事	6	担当授業回数×20点	120点
		休講回数-補講回数	—	教務	5	(休講回数-補講回数)×▲1点	-5点
教育大 課程の院	講義・演習・実験実習	担当授業回数	—	人事	2.6	担当授業回数×20点	52点
		休講回数-補講回数	—	教務	1	(休講回数-補講回数)×▲1点	-1点
	研究指導	指導学生数(修士)	—	教務	2	指導学生数(修士)×6点	12点
		指導学生数(博士)	—	教務	2	指導学生数(博士)×20点	40点

修士課程及び大学院課程において、基準担当授業回数を1.2点、基準指導学生数(修士)を1.2点、基準指導学生数(博士)を2.0点と算定する。

## 3. 大学運営

項目	評価対象	確認欄			評価基準	得点
		自己申告	事務把握	実績		
会委 動員	委員長	—	人事	1	委員長就任件数×20点	20点
	副委員長	—	人事	0	副委員長就任件数×15点	15点
支 援	企業訪問	—	キャリア	3	企業訪問回数×5点	15点
課 支外	サークル部長・監督等	—	学生	0	サークル部長・監督等の就任件数×30点	0点
	懇話会の顧問	—	学生	1	懇話会の顧問への就任件数×20点	20点

## 2. 研究活動

項目	評価対象	確認欄			評価基準	得点	
		自己申告	事務把握	実績			
学術 論文	査読付き (依頼論文を含む)	単著	—	業績S	0	論文(査読付き・単著)×60点	0点
		共著(筆頭)	—	業績S	1	論文(査読付き・共著(筆頭))×40点	40点
		共著(筆頭以外)	—	業績S	1	論文(査読付き・共著(筆頭以外))×20点	20点
	査読なし	単著	—	業績S	1	論文(査読なし・単著)×40点	40点
		共著(筆頭)	—	業績S	0	論文(査読なし・共著(筆頭))×20点	0点
		共著(筆頭以外)	—	業績S	2	論文(査読なし・共著(筆頭以外))×10点	20点
学会	学会発表	—	業績C	2	学会発表数×20点	60点	

## 4. 地域・社会貢献

項目	評価対象	確認欄			評価基準	得点
		自己申告	事務把握	実績		
関学 活の 動社 展	新聞・雑誌への投稿・寄稿、 TV・ラジオ出演等掲載 の件数	—	企画	2	新聞・雑誌への投稿・寄稿、 TV・ラジオ出演等掲載の件数×10点	20点
		○	—	0	外部の機関・団体からの表彰回数	0点
	外部の機関・団体からの表彰 回数	—	業績S	1	学会における役職就任件数×5点	5点

1. ~4. 得点合計

650点

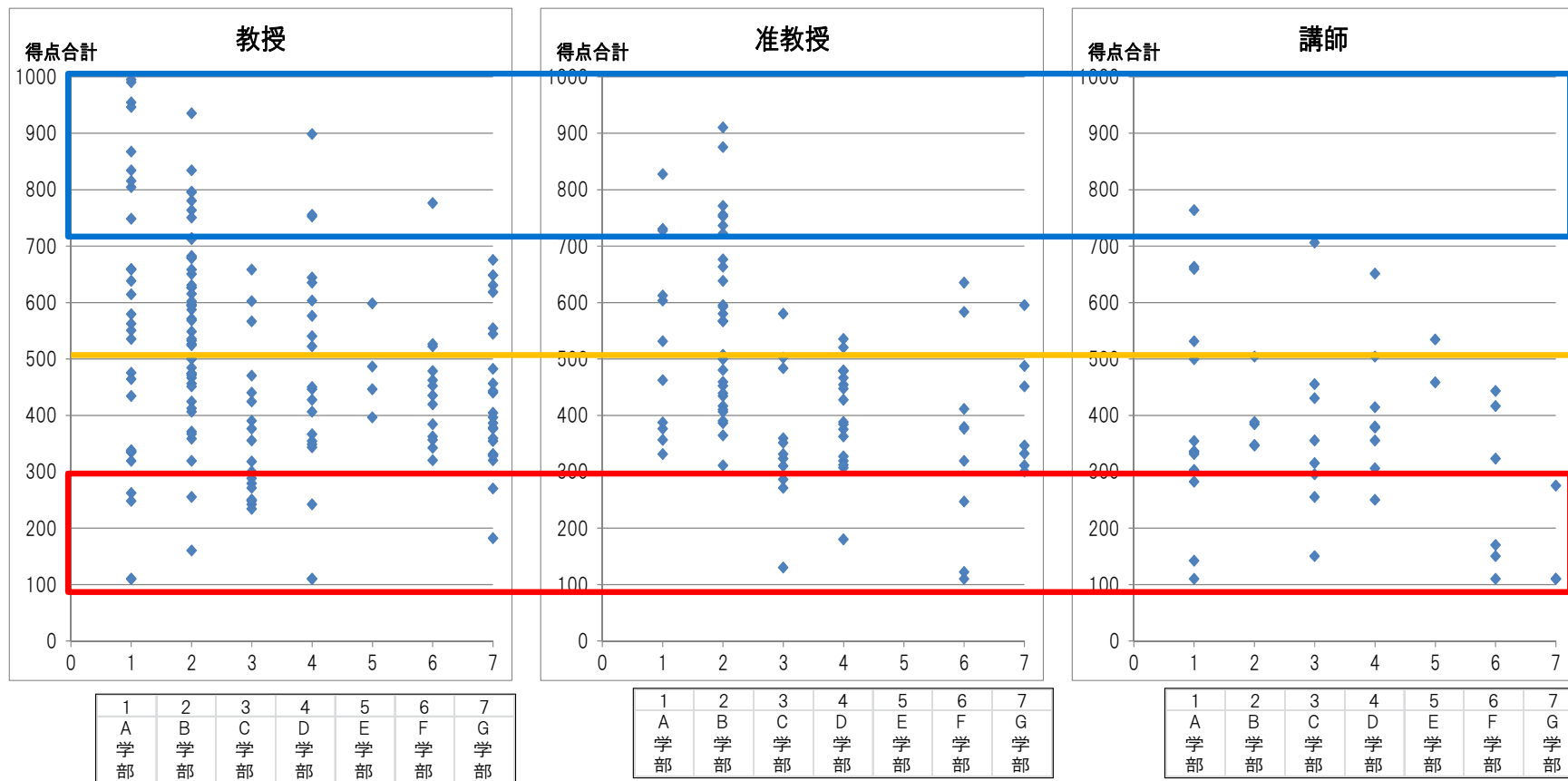
出所) 日本総研作成

# 5. 結果分析イメージ（1）

ダミーデータによる図示

## ■ 職位・学部別の個人別得点合計分布（学部×得点合計の散布図）

横軸に学部、縦軸に得点合計を取り、各教員の得点合計をプロットしたもの。  
 学部別に対象となる教員の得点合計の分布（高低）を視覚的に一覧できるため状況を理解しやすい。  
 教員評価制度の運用を続けていくと、数年間の得点合計の平均点を同様のグラフにした場合、例えば700点以上の教員を大学への貢献が大きいハイパーフォーマーとしてリテンション（離職防止）を主眼に置いた手厚い諸施策のミックスで対応していくといった教員人材ポートフォリオとしての活用も考えられる。



Very good

出所) 日本総研作成

## 5. 結果分析イメージ（2）

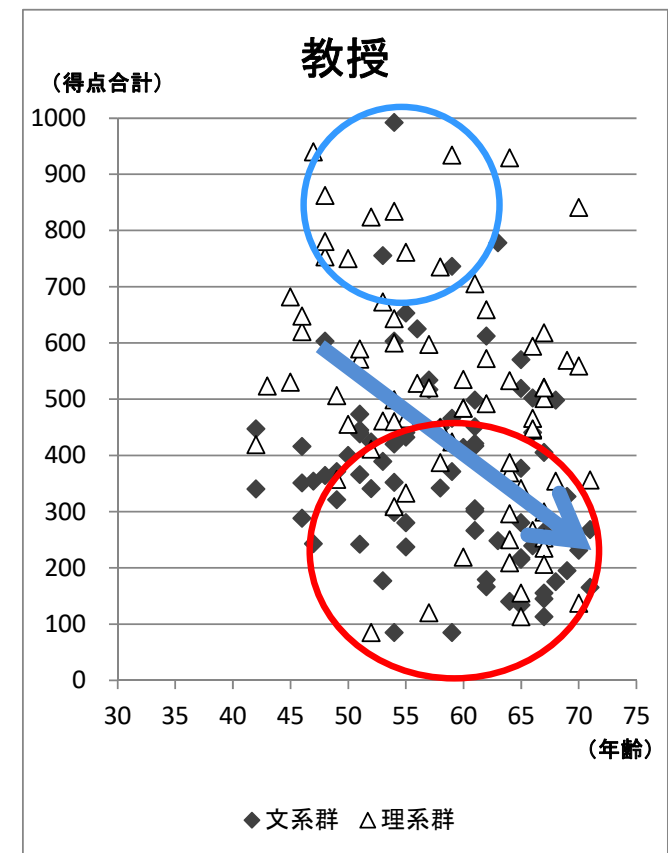
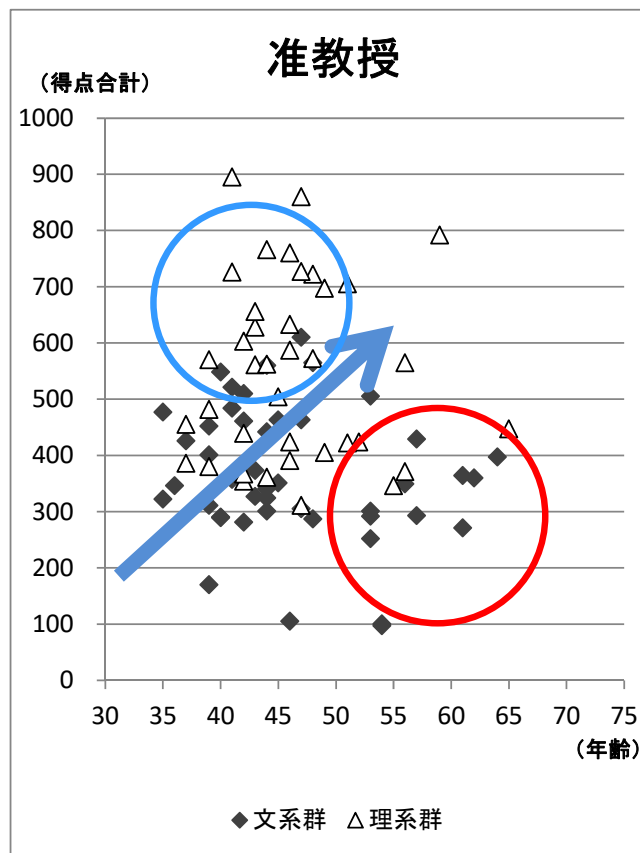
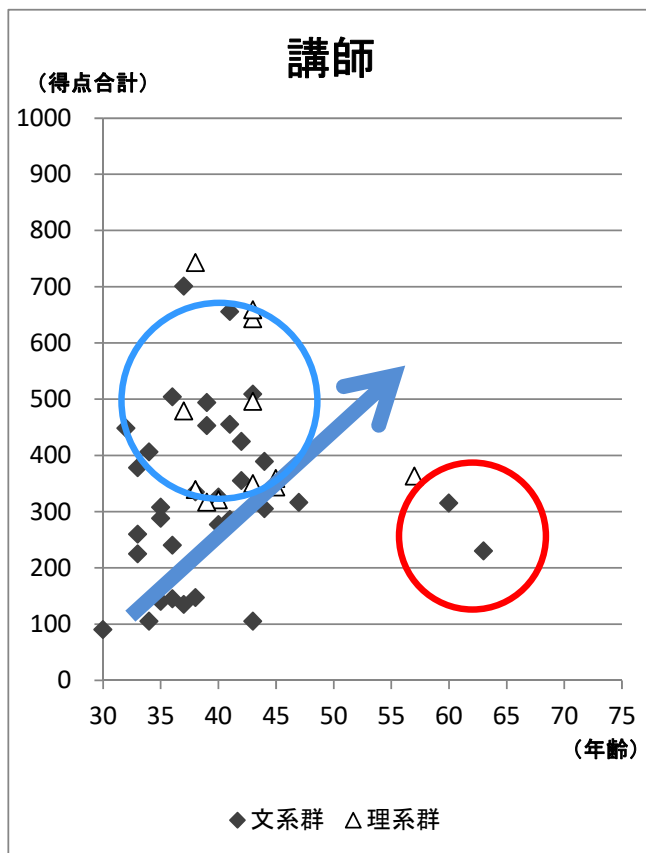
ダミーデータによる図示

### ■ 職位・群別の個人別得点合計分布（年齢×得点合計の散布図）

職位毎に、年齢の軸に対して得点合計をプロットする。

同じ形で、勤続年数を軸に作成しても多くの示唆を得ることができる。

→（矢印）で傾向を示しているが、大学によっては講師・准教授については年齢と得点合計が同期して上昇し、教授になると緩やかな低下傾向が見られる場合がある。このような分布傾向から、対象者別の施策検討に活用できる



出所) 日本総研作成



## 6. 事前インタビューにおける意見例

### 教員評価制度導入について【賛成理由】

- 教員は特に問題を起こさない限り雇用が保障されており、それが教員の教育や研究への意識を低くしている。そういう教員とそうでない教員が同じ処遇なのはおかしい。
- 「なるべく学生を入れてもらいたい。除籍、退学の数を減らしてください。就職率を上げてください」と言われるが、同時に実現するのは難しい。大学のあるべき姿を明確にし、施策の優先順位付けとメリハリをつけてもらいたい。そのために教員評価制度は必要。
- 教員評価制度は、学長や学部長が大学および学部の全教員の現状を把握し、より良い学部運営をするためのツール（基盤情報）として必要。今は教員が何をどの程度しているのか、全体像・全体量が把握できていない。
- 昇任は主として研究業績で判断される。しかし教育（授業のコマ数）や大学運営（委員会）を押し付けられるなかで、十分な研究時間が取れない。そういう部分をきちんと評価してほしい。

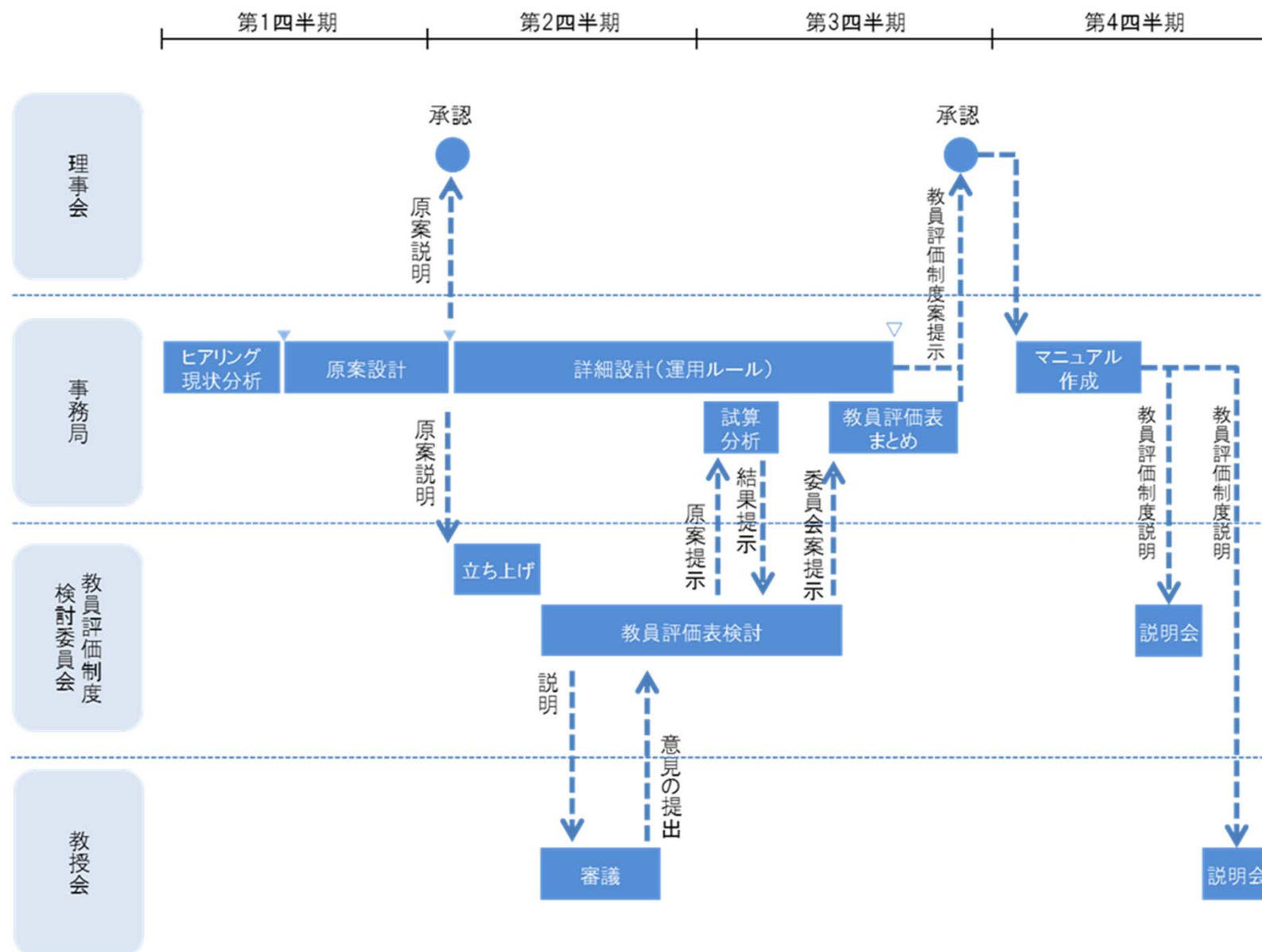
### 教員評価制度導入について【反対理由】

- 教員評価制度を導入する目的が不明瞭、納得できるものではない。
- 正しい評価などできない。正しくできないならやらない方がまし。
- 低く評価され、モチベーションが低下し、仕事をしなくなる教員が想定される。そういう教員が「自分は評価も低く賞与を減らされているのだから、賞与をたくさん貰っている〇〇君が沢山の業務をすべき」と仕事を押し付けるのではないか。
- 今は良いが（賛成だが）、年を取ってパフォーマンスが落ちた時の評価が心配。だんだんと授業を行うのが辛くなるし、研究と言ってもアイデアはどんどん出なくなる。論文や出版も書く元気がなくなるだろう。大先生をみているとはっきりそう思える。

出所) 日本総研聞き取りの上、作成

# 7. 構築スケジュール

構築期間は大学の規模（学部数）によりますが、概ね以下のプロセスを踏みます。



出所) 日本総研作成

## 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

E-mail: [rcdweb@ml.jri.co.jp](mailto:rcdweb@ml.jri.co.jp)

### 【東京】

〒141-0022

東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング

Tel: 03-6833-9077 Fax: 03-6833-9480

### 【大阪】

〒550-0001

大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル

Tel: 06-6479-5504 Fax: 06-6479-5531