

「教員・職員評価制度の構築・運用のポイントとプロセス」

—制度の円滑な導入にむけて—

2014年6月27日

株式会社 日本総合研究所
総合研究部門
人事・組織コンサルティンググループ

目 次

- I 教員評価制度の構築
 - I -1 大学法人における導入の状況
 - I -2 制度導入前の試算と分析による実用性の検証
 - I -3 施策への活用(評価結果)
 - I -4 制度導入に当たっての事前整理事項
 - I -5 教員評価表の設計
 - I -6 制度の構築

本資料について、第三者への開示はご遠慮下さいますようお願いいたします。

尚、内容等に関するお問い合わせは、下記までお願いいたします。

【本資料に関する照会先】

株式会社 日本総合研究所 総合研究部門 人事・組織コンサルティンググループ

副主任研究員 綾 高德 E-mail : aya.takanori@jri.co.jp

〒550-0001 大阪市西区土佐堀2-2-4 TEL 06 (6479)5846 Fax 06 (6479)5531

I 教員評価制度の構築

- I-1 大学法人における導入の状況
- I-2 制度導入前の試算による検証
- I-3 施策への活用(評価結果)
- I-4 制度導入に当たっての事前整理事項
- I-5 評価表の設計
- I-6 制度の構築

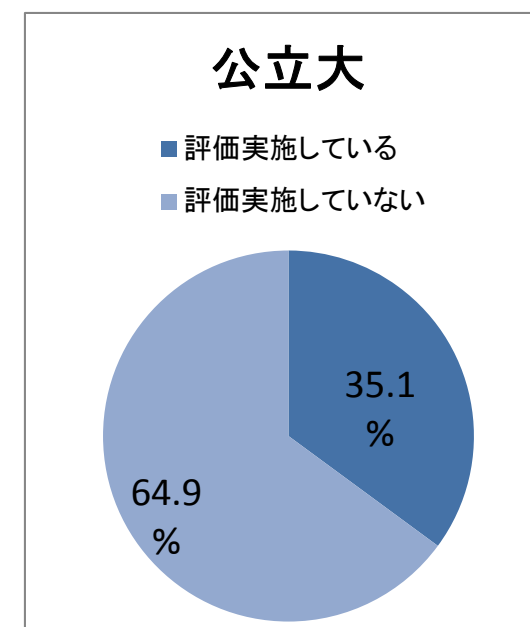
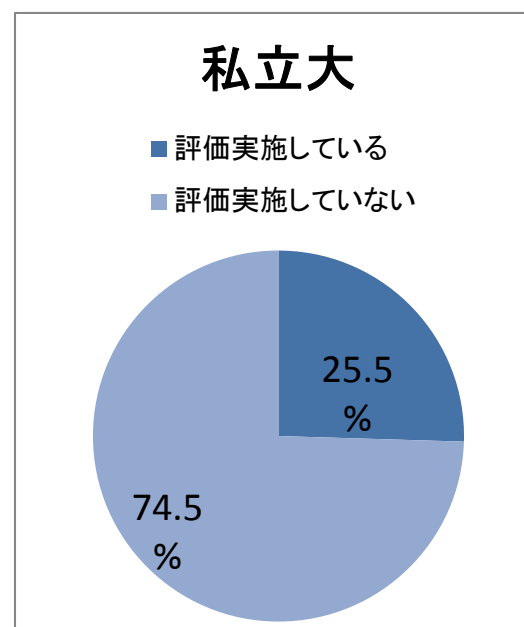
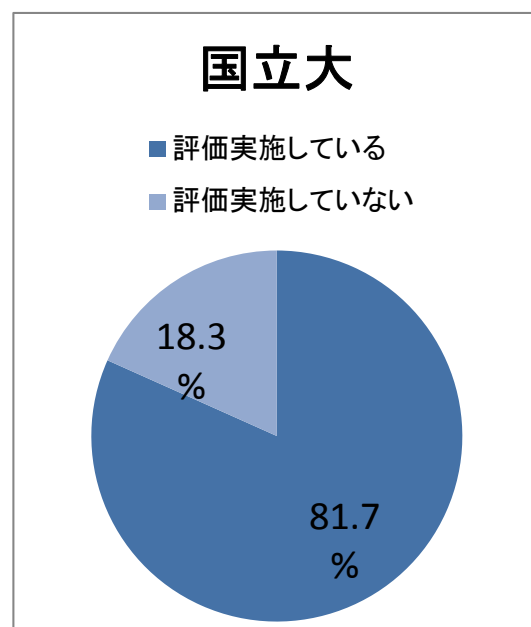
I - 1 大学法人における導入の状況

1. 教員評価制度、事務職員評価制度の導入状況
2. 今後の展開(教員評価制度の導入について)

1. 教員評価制度の導入状況

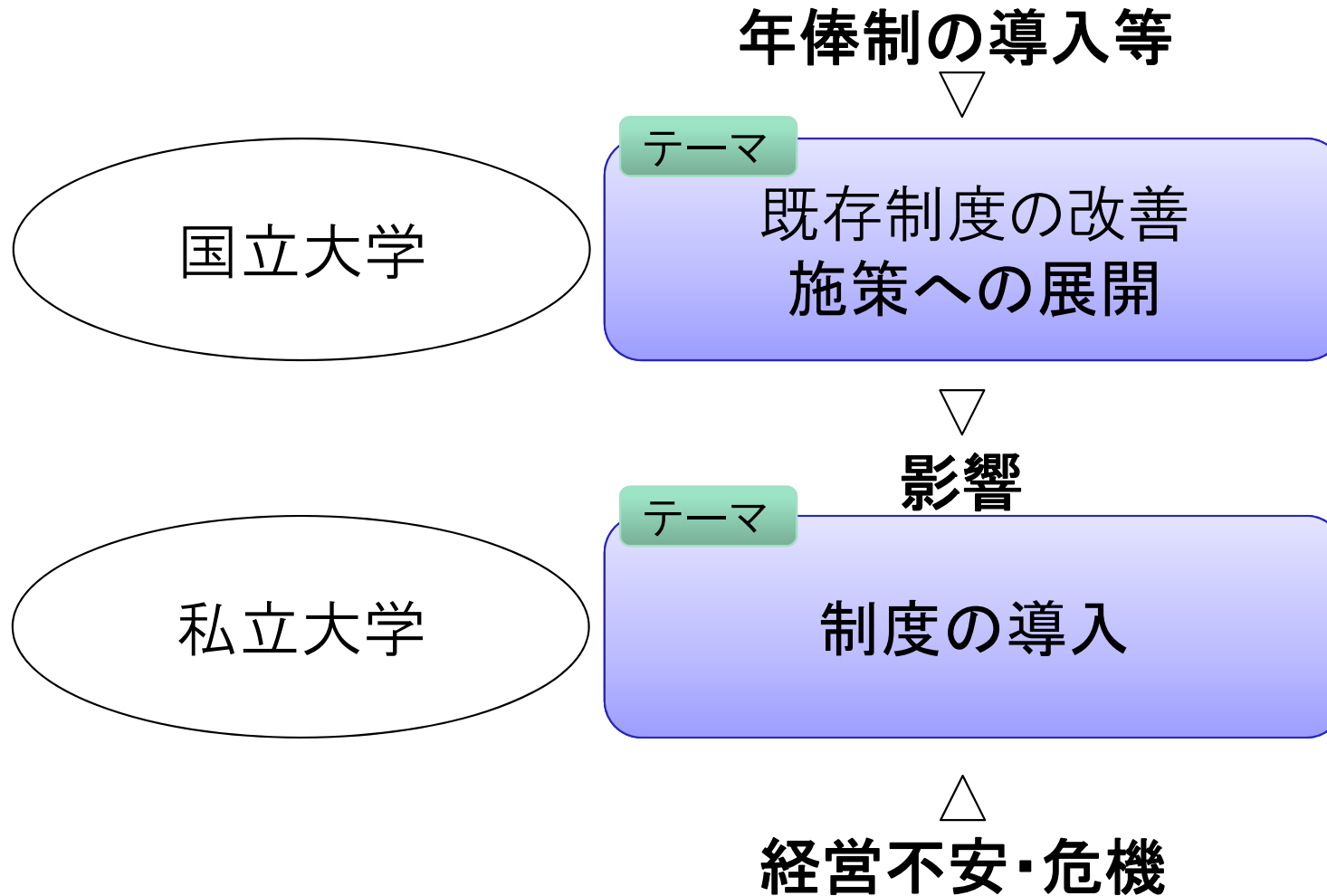
教員評価の実施率

	国立大	私立大	公立大
大学数	87	580	89
回答大学数	71	314	57
評価実施数	58	80	20
評価実施率	81.7%	25.5%	35.1%



出所：嶋田敏行・奥居正樹・林隆之「日本の大学における教員評価制度の進捗とその課題」
 『大学評価・学位研究』第10号 独立行政法人大学評価・学位授与機構(2009)

2. 今後の展開（教員評価制度の導入について）



I - 2 制度導入前の試算と分析による実用性の検証



教員評価制度がある程度構築できた段階

分析1. 全体傾向の捉え方

分析2. 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)の捉え方

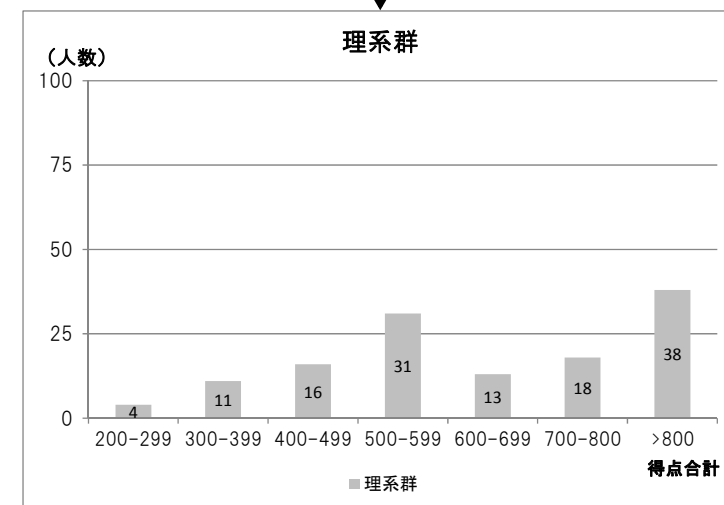
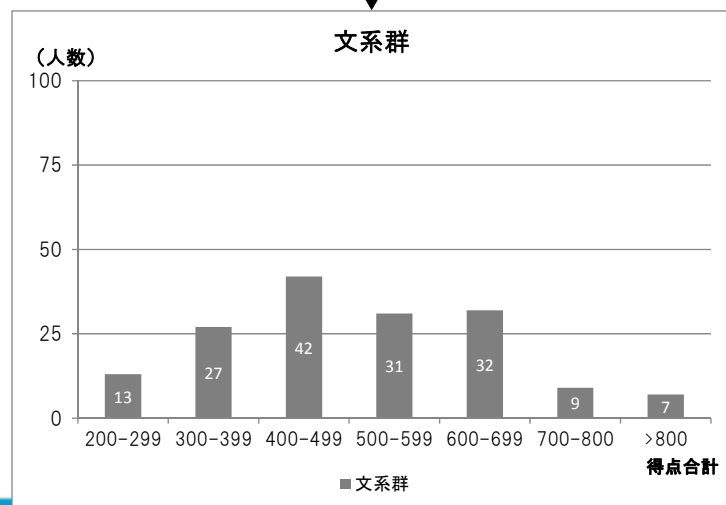
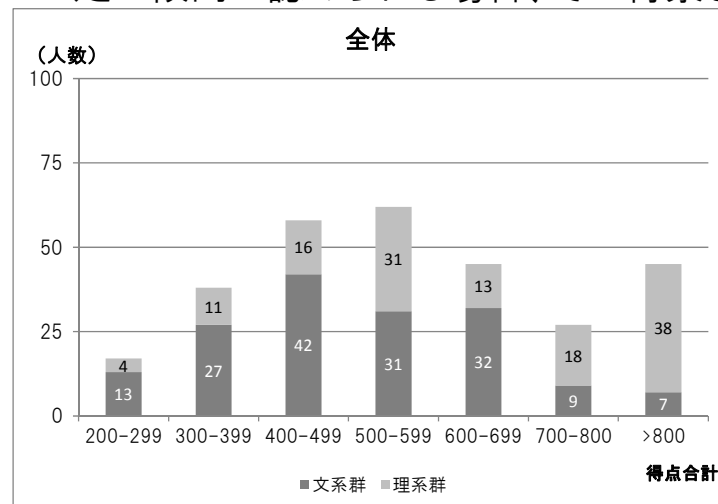
分析3. 職位・群別の個人別得点合計分布(年齢×得点合計の散布図)の捉え方

分析4. 得点合計の各評価要素寄与度の捉え方

分析1. 全体傾向の捉え方

棒グラフの内訳は、大きく文系群・理系群(大学によっては芸術群や体育群他也設定できる)。それらの学部群がどの得点合計階層にどれだけ分布しているのかを視覚的に明らかにする。学部群の間で合計得点の分布状況に一定の傾向が認められる場合、その背景を把握しておく必要がある。

ダミーデータによる図示



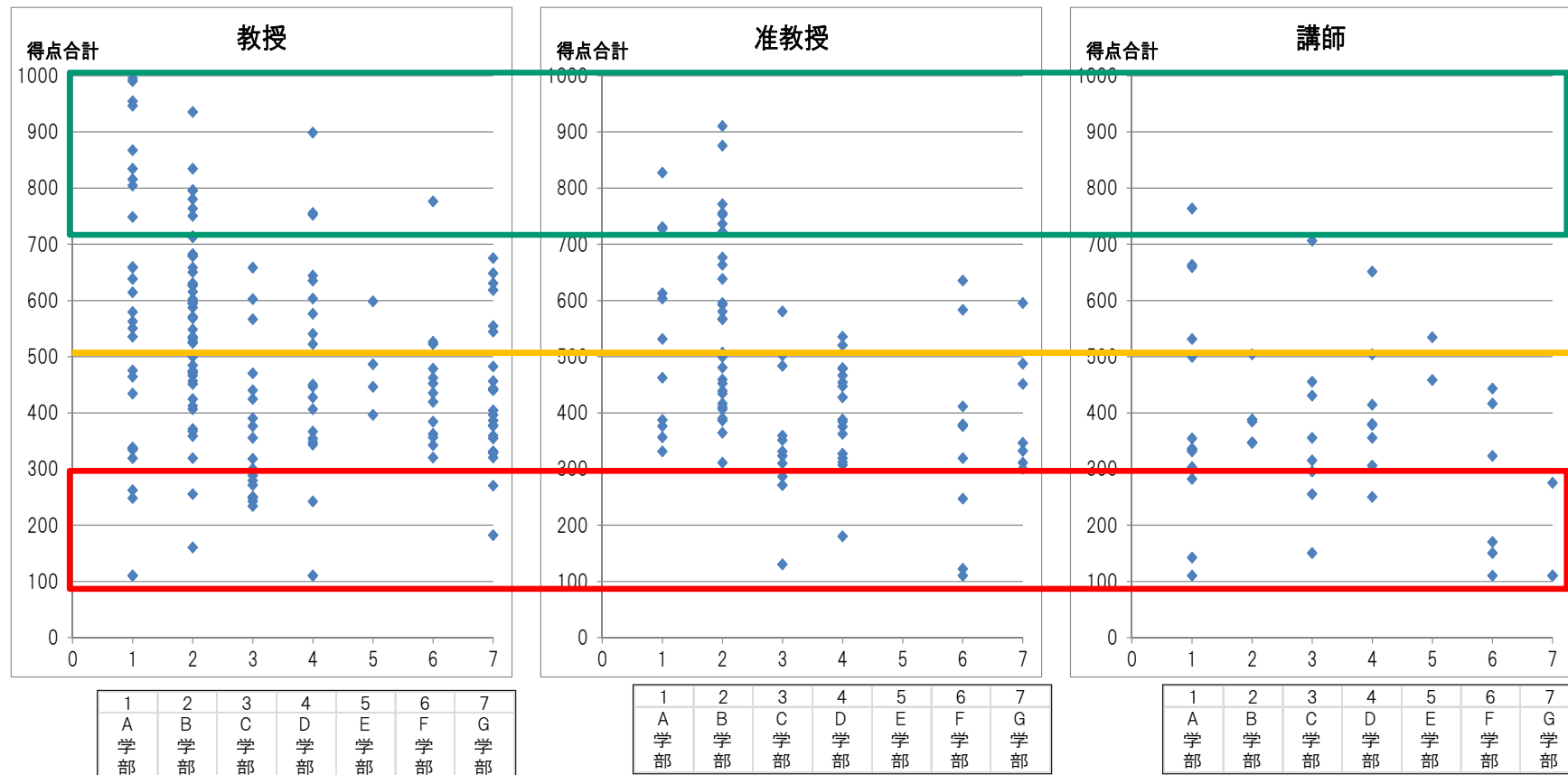
分析2. 職位・学部別の個人別得点合計分布(学部×得点合計の散布図)の捉え方

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。

ダミーデータによる図示



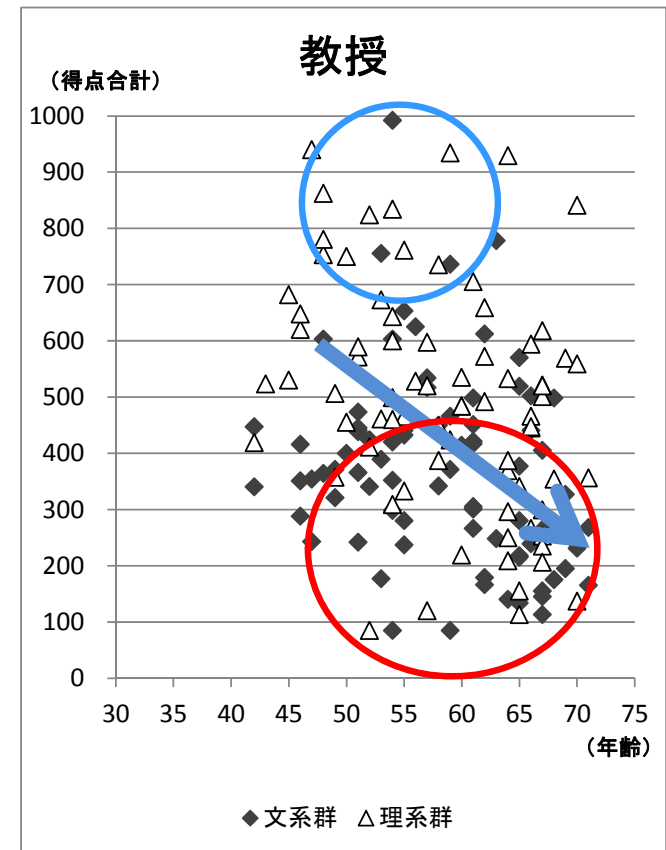
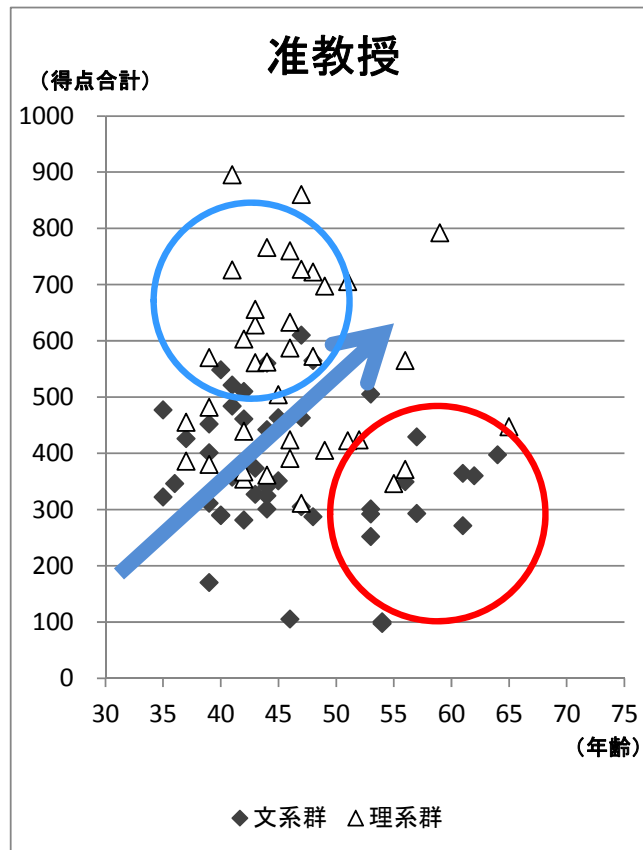
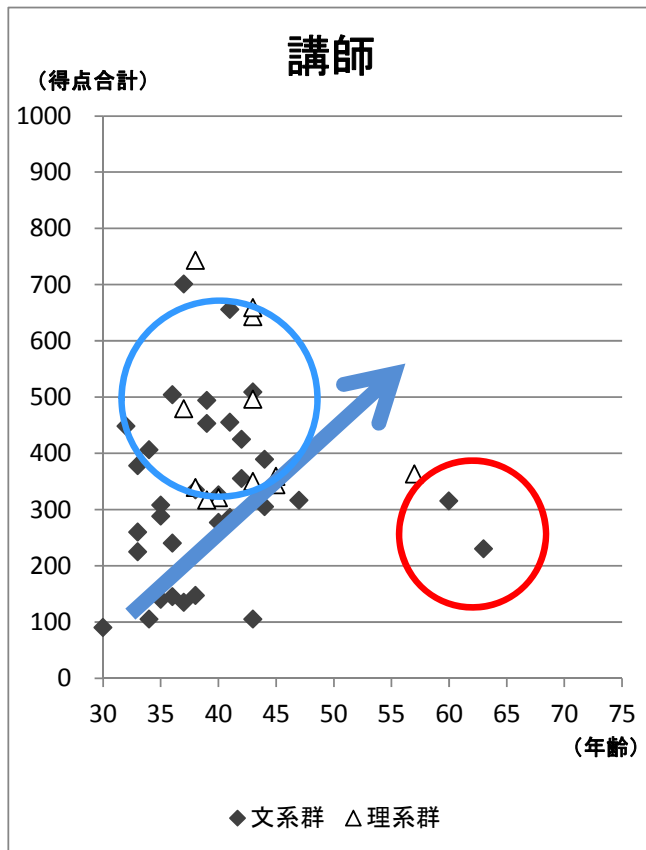
分析3. 職位・群別の個人別得点合計分布(年齢×得点合計の散布図)の捉え方

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

ダミーデータによる図示

集团的画一的処遇⇒処遇の個別化(グループ化)



分析4. 得点合計の各評価要素寄与度の捉え方

ダミーデータによる図示

本分析の目的は、得点合計に占める主要な評価項目を特定することである。

学校法人の方針に沿った形で教員評価制度の評価項目と評価基準が設計できているかを把握することができる。

得点合計に対する各評価項目の相関について多変量解析を用いてみることで、高い得点合計になっている教員の特徴を統計的に把握できるため、FD活動への応用に繋がる可能性を有している。

1. 担当授業回数、点数(平均)

	文系群			理系群		
	回数	点数	教育活動における割合	回数	点数	教育活動における割合
担当授業回数計	7.0	140	84%	9.1	182	88%
①学部	6.5	130	72%	6.7	134	69%
②大学院	0.5	10	12%	2.4	48	19%

2. 研究活動(著書、論文、学会発表、資金獲得)回数、点数(平均)

	文系群			理系群		
	回数	点数	研究活動における割合	回数	点数	研究活動における割合
著書、論文、学会発表、研究資金獲得計	2.6	89	88%	4.0	103	93%
①著書数	0.2	12	12%	0.2	10	10%
②査読付き論文数	0.1	5	5%	0.8	27	27%
③査読なし論文数	1.2	40	40%	0.6	16	16%
④学会発表件数	0.7	18	18%	0.7	19	19%
⑤競争的研究資金獲得件数	0.4	14	14%	0.6	16	16%
⑥競争的研究資金以外獲得件数	0.0	0	0%	0.5	15	15%

I - 3 施策への活用(評価結果)

1. 自学にて評価結果を活用する施策一覧を検討するフレーム例

1. 自学にて評価結果を活用する施策一覧を検討するフレーム例



I-4 制度導入に当たっての事前整理事項

1. 教員評価制度の意義・目的
2. 大学経営におけるガバナンスの整理
3. 教員評価制度の対象者選定
4. 教員評価制度構築のスケジュール全容
5. 構築前ヒアリングにおける意見例(教員)
6. 教員評価制度構築プロジェクトを遂行する組織体制の全容
7. 教員評価制度説明会の開催形態

1. 教員評価制度の意義・目的

(1) 導入の動機

実質的な動機

- ① 諸活動の可視化
- 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)

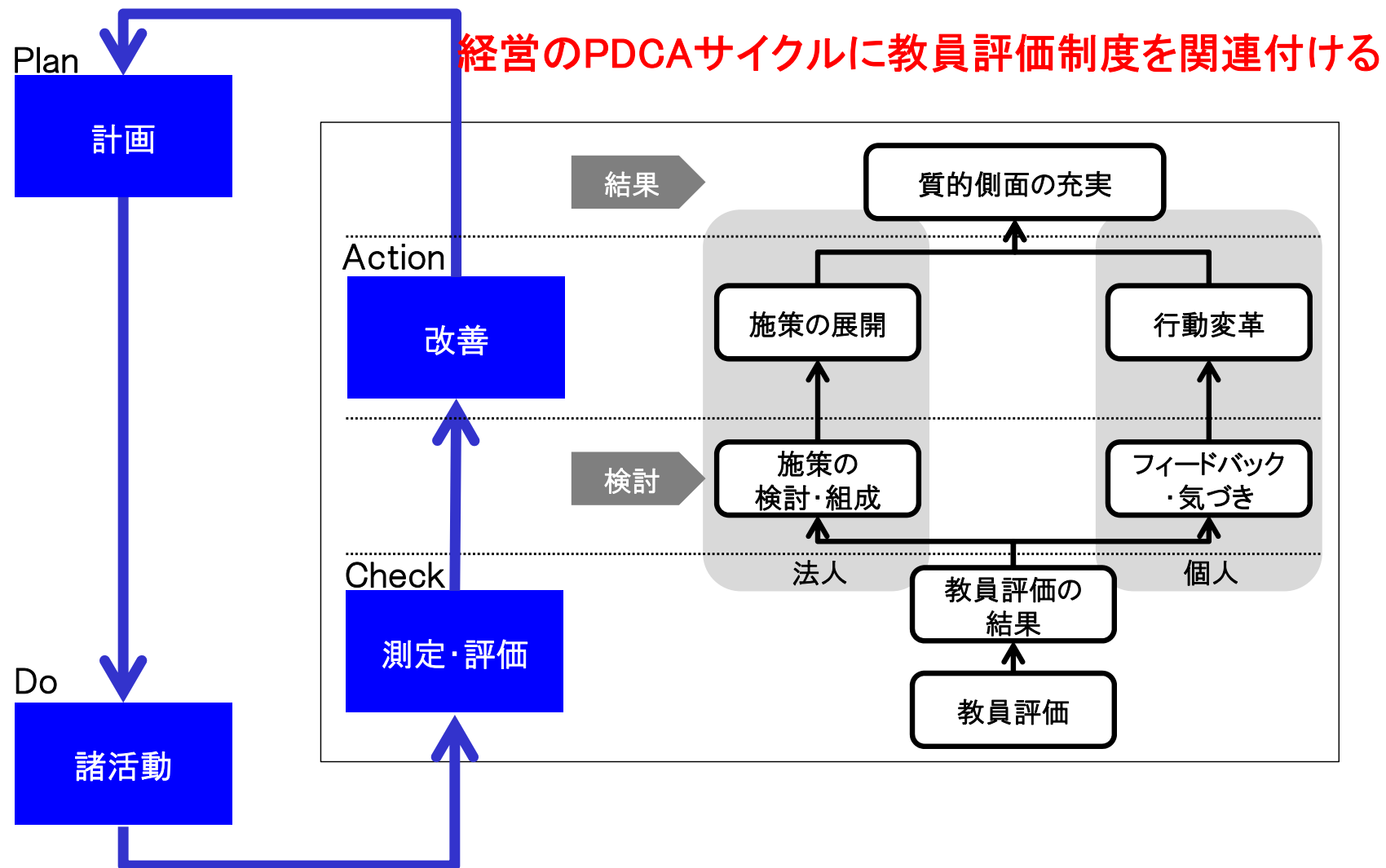
質の向上

形式的な動機

- ① 自己点検(情報開示)への対応 ほか

1. 教員評価制度の意義・目的

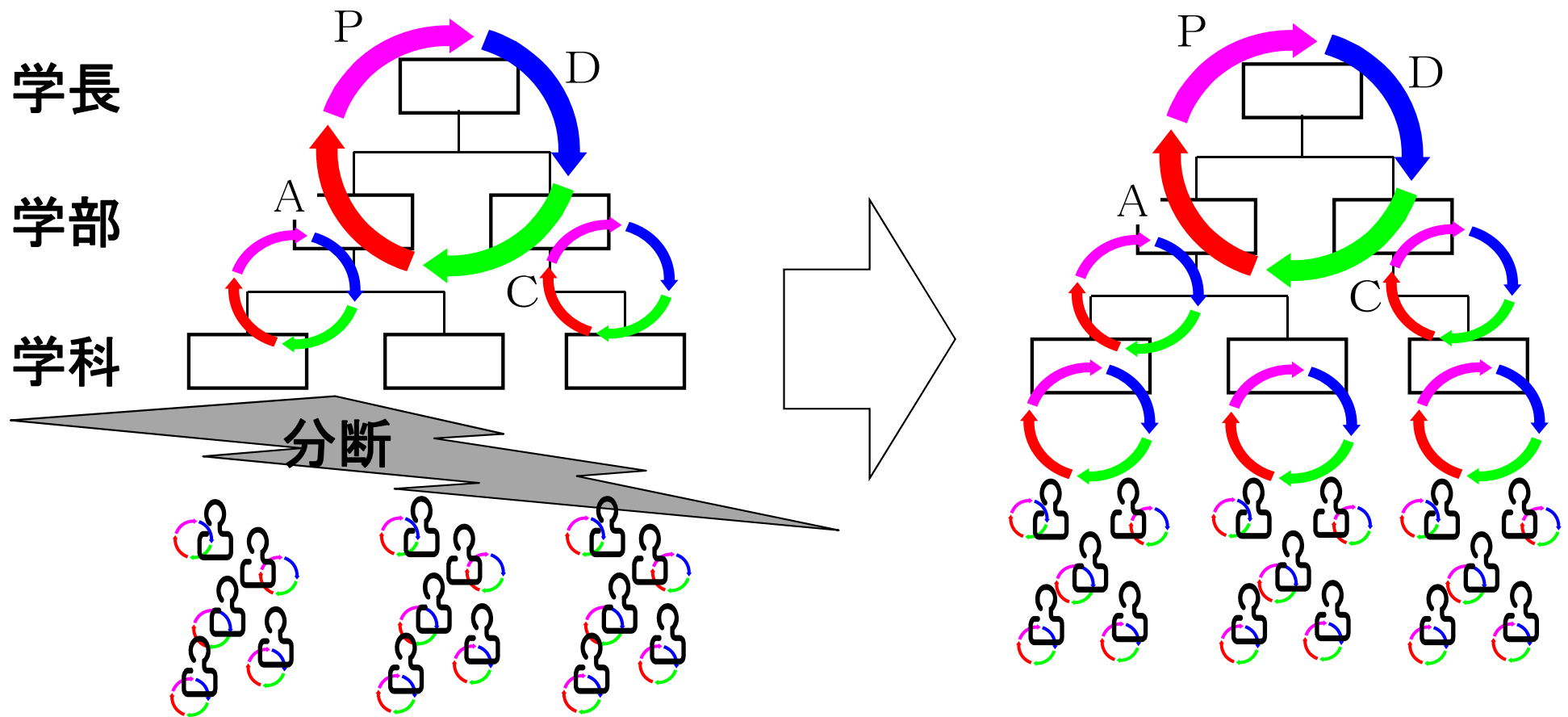
(2) 全容 -経営サイクル(PDCA)と教員評価の関連性-



1. 教員評価制度の意義・目的

(3) PDCAサイクルの接続

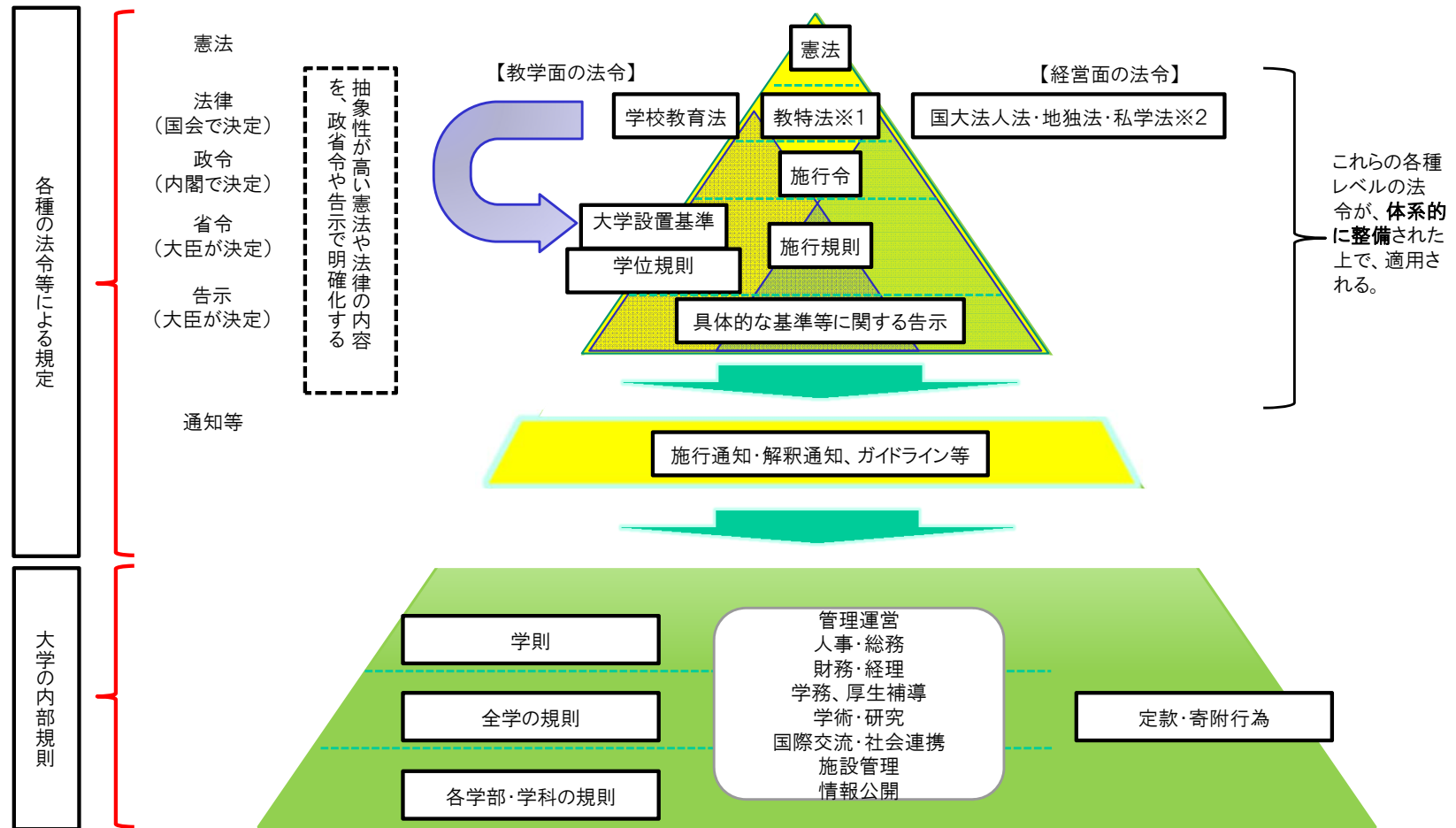
経営のPDCAサイクル(法人・大学・学部等)と、仕事のPDCAサイクル(教員個々人)を接続し、方向感をあわせる。



2. 大学経営におけるガバナンスの整理

(1) 関係する法体系の整理①

図1 「大学ガバナンスに関する教育・経営に係る法令の関係」

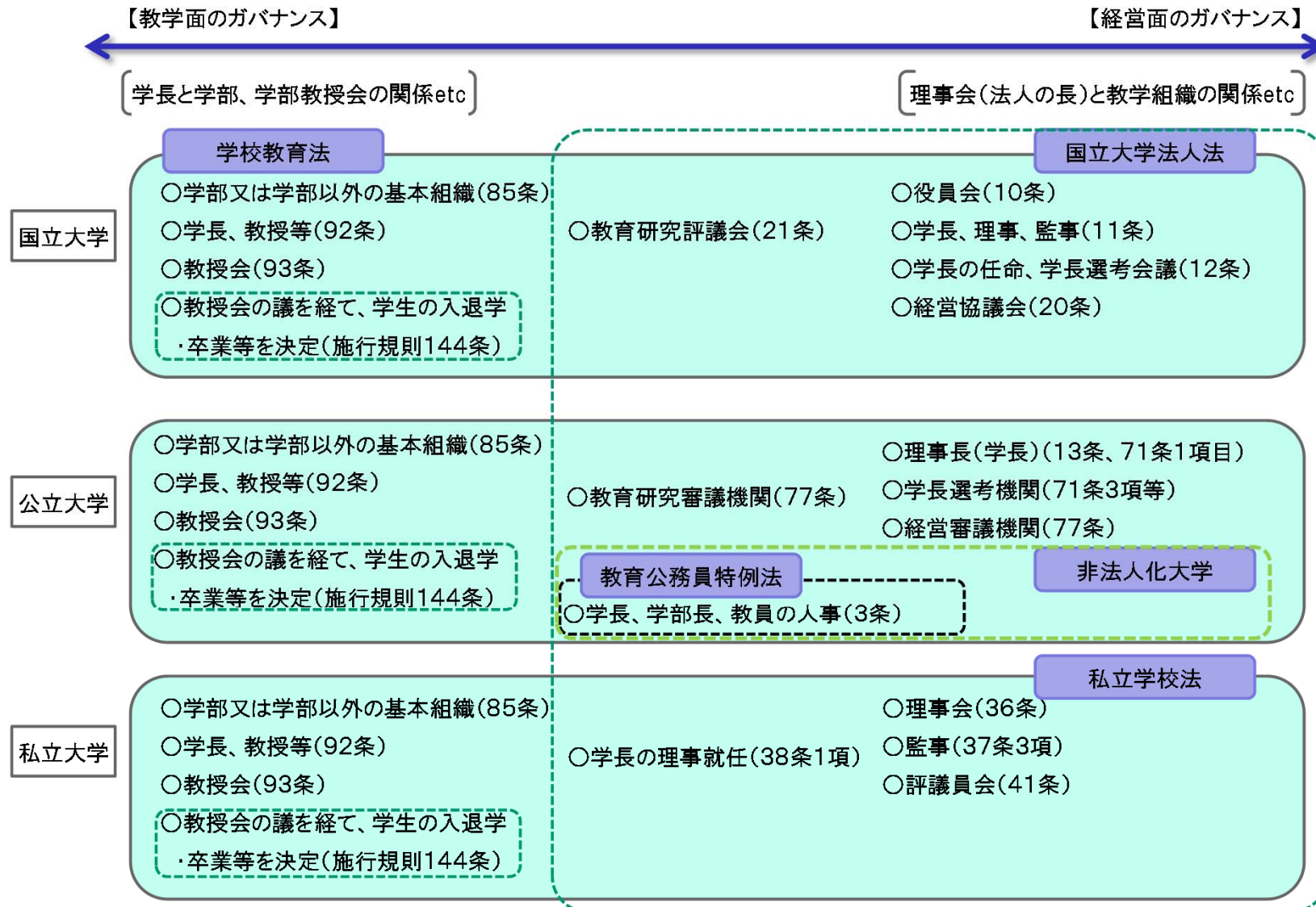


※1:教育公務員特例法、※2:国立大学法人法、地方独立行政法人法、私立学校法

出所:中央教員審議会『大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)大学分科会 平成26年2月12日資料』p.6文部科学省(2014)

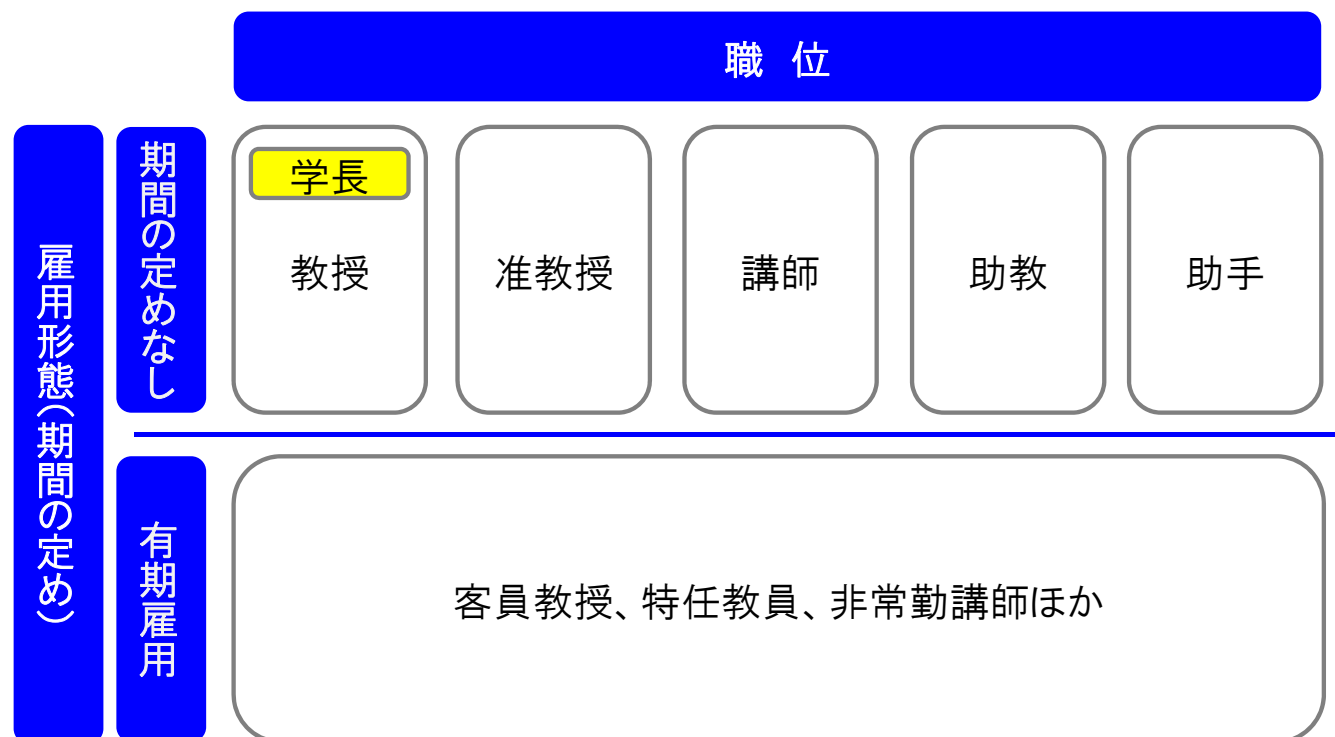
2. 大学経営におけるガバナンスの整理

(1) 関係する法体系の整理②

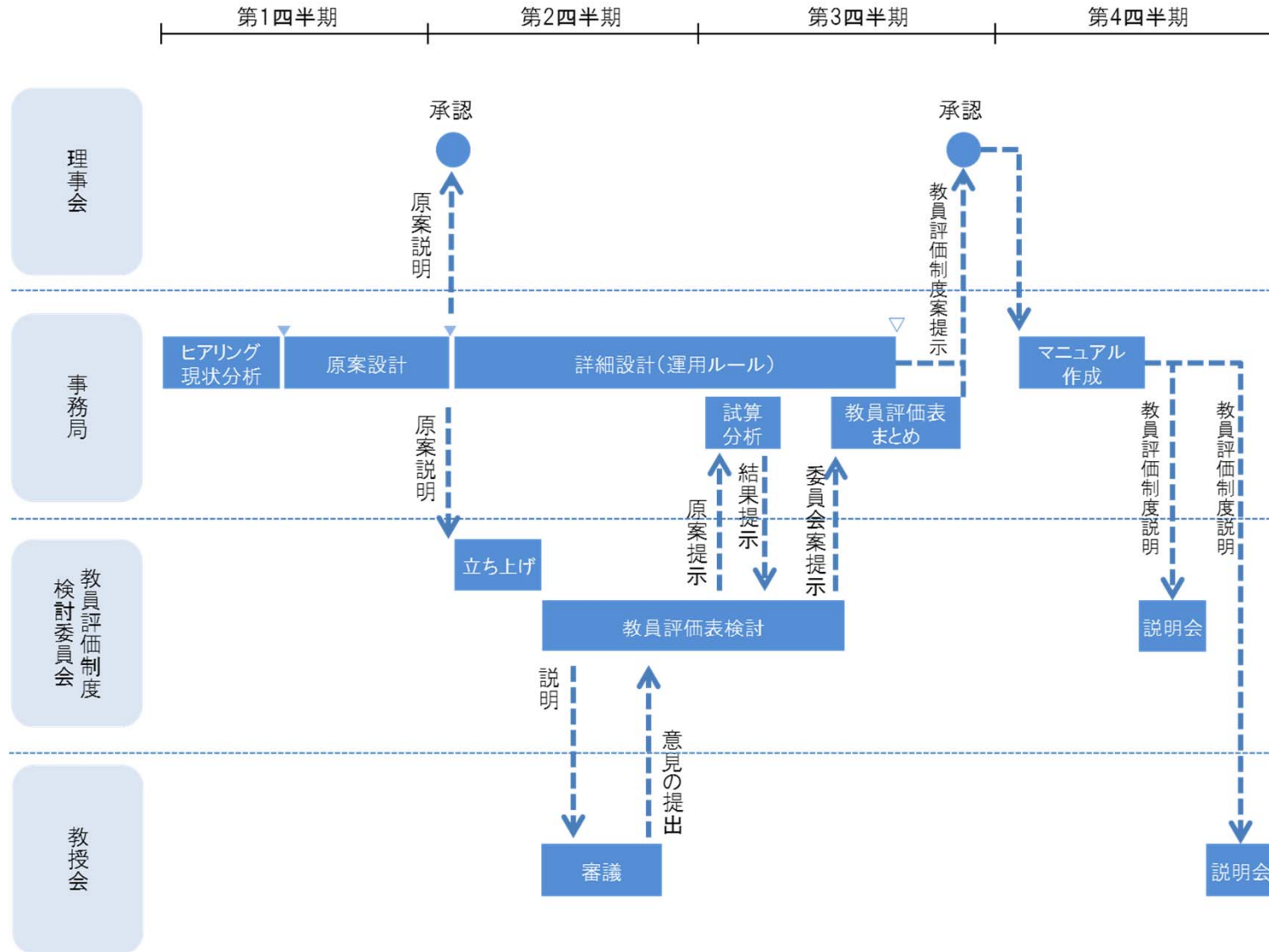


3. 教員評価制度の対象者選定

基本的には①雇用形態(期間の定め)と、②職位の2軸で検討する。
 次に、学長等の特定の役職者の扱いを検討する。



4. 教員評価制度構築のスケジュール全容



5. 構築前ヒアリングにおける意見例(教員)

教員評価制度導入について【賛成理由】

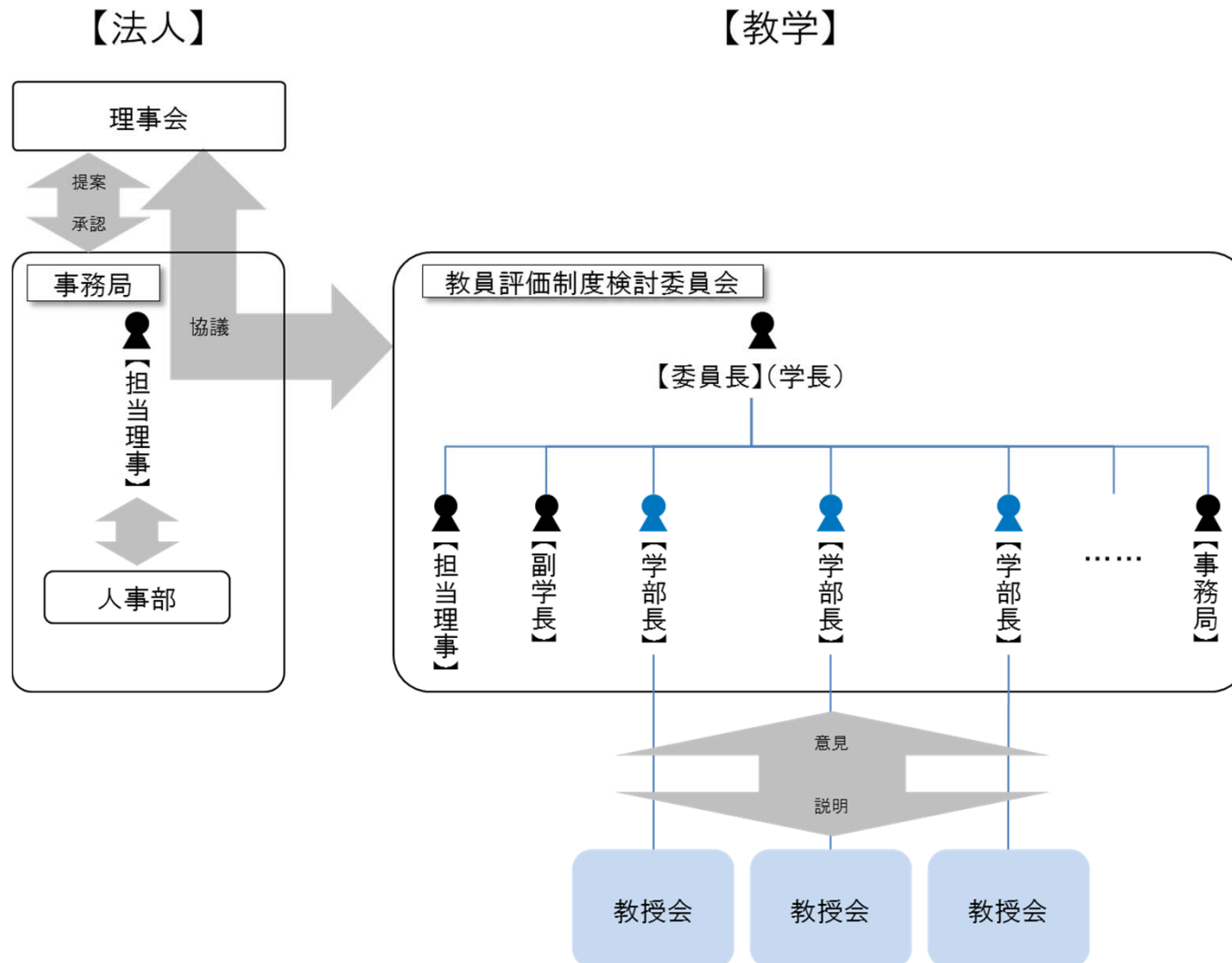
- 教員は特に問題を起こさない限り雇用が保障されており、それが教員の教育や研究への意識を低くしている。そういう教員とそうでない教員が同じ処遇なのはおかしい。
- 「なるべく学生を入れてもらいたい。除籍、退学の数減らしてください。就職率を上げてください。」と言われるが、同時に実現するのは難しい。大学のあるべき姿を明確にし、施策の優先順位付けとメリハリをつけてもらいたい。そのために教員評価制度は必要。
- 教員評価制度は、学長や学部長が大学及び学部の全教員の現状を把握し、より良い学部運営をするためのツール(基盤情報)として必要。今は全体像が把握できていない。
- 昇任は主として研究業績で判断される。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明確ではない。
- 正しい評価などできない。
- 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人が〇〇の業務をすべき」と仕事を押し付けるのではないか。
- 今は良いが、年を取ってパフォーマンスが落ちた時の評価が心配。

6. 教員評価制度構築プロジェクトを遂行する組織体制の全容

教員評価制度検討委員会 に学部長を委員として参画させ、各学部の教授会とパイプをPJ組織にもたせることが重要。



7. 教員評価制度説明会の開催形態

制度構築の出口として、説明会の開催形態について自学にあった開催形態を探ることが重要。

説明会の開催形態		概要	メリット	デメリット
1	各教授会型	学部等の数だけ実施	<ul style="list-style-type: none"> 各学部内で閉じて開催するため、各学部特有の事情に応じて実施が可能である。 また、教員評価制度の導入に否定的な学部の雰囲気他に伝播し難い。 説明会を通じて学部固有の意見・ガス抜きができる場合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 回数の多さにより、事務部門の稼働が多くなる。 実施タイミングのズレにより噂等が広まる恐れがある。 他学部の目がない中で行うため、否定的な学部では制御不能になる恐れがある。
2	全学共通型	<u>計2～6回程度</u> Day1:2回 Day2:2回・・・	<ul style="list-style-type: none"> 全学共通開催により、説明会には学部入交り参加されるため、学部固有の議論に陥るリスクが少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> オープン故に、一部の否定的な意見が出た場合、他に伝播しやすい。

I-5 教員評価表の設計

1. 教員評価制度の評価方式の選択
2. 評価項目

- 補足1. 学生による授業アンケートの扱い
補足2. 総合点算出型評価に要する事務業務量(例)
補足3. 論文の区分(オーサーの適正使用)

1. 教員評価制度の評価方式の選択

(1) 評価方式の種類

a) 総合点算出型

研究成果や担当授業数などの教員の業績を何らかの方法で数値として総合化

b) 業績段階判定型

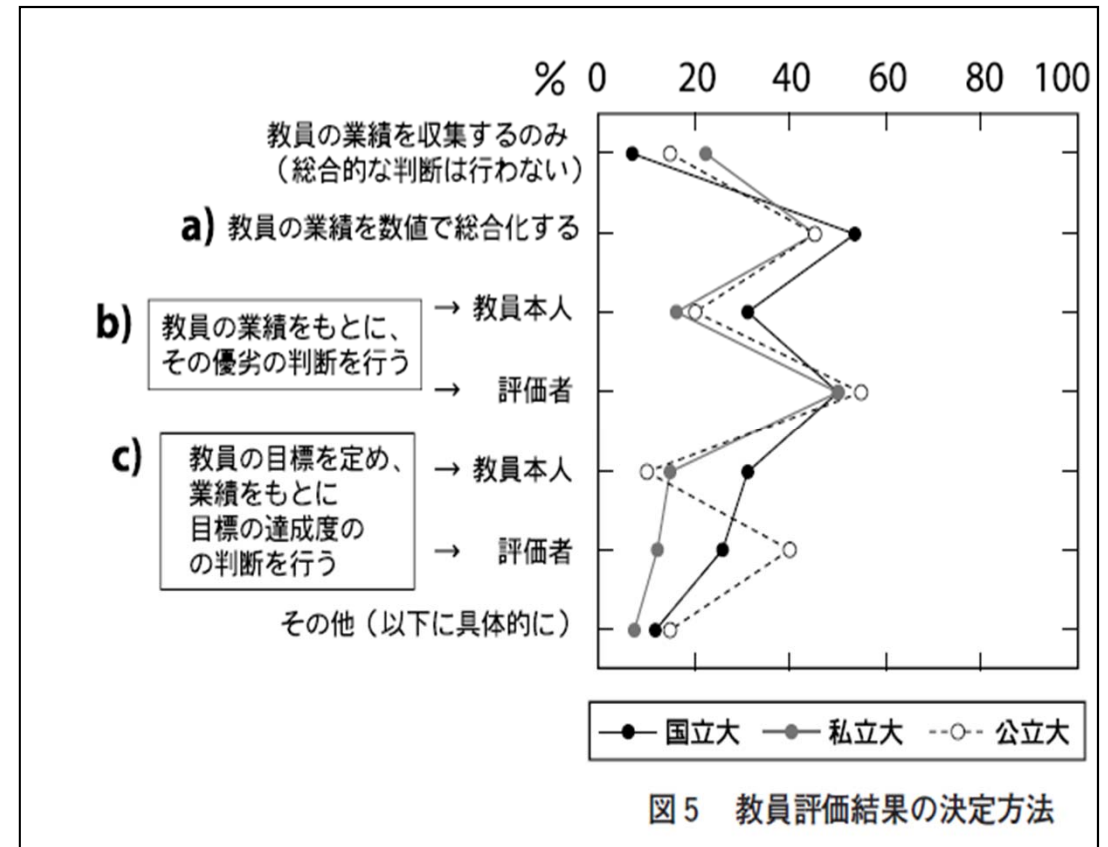
教員の数量的・定性的な業績をもとに、その優劣(例えば、A,B,C,Dの段階判定など)を付ける

- 教員本人が評価
- 評価者(本人以外の第三者)が評価

c) 目標管理型

年度初めなどに教員の目標を定め、その目標達成度の評価を行う

- 教員本人が評価
- 評価者(本人以外の第三者)が評価

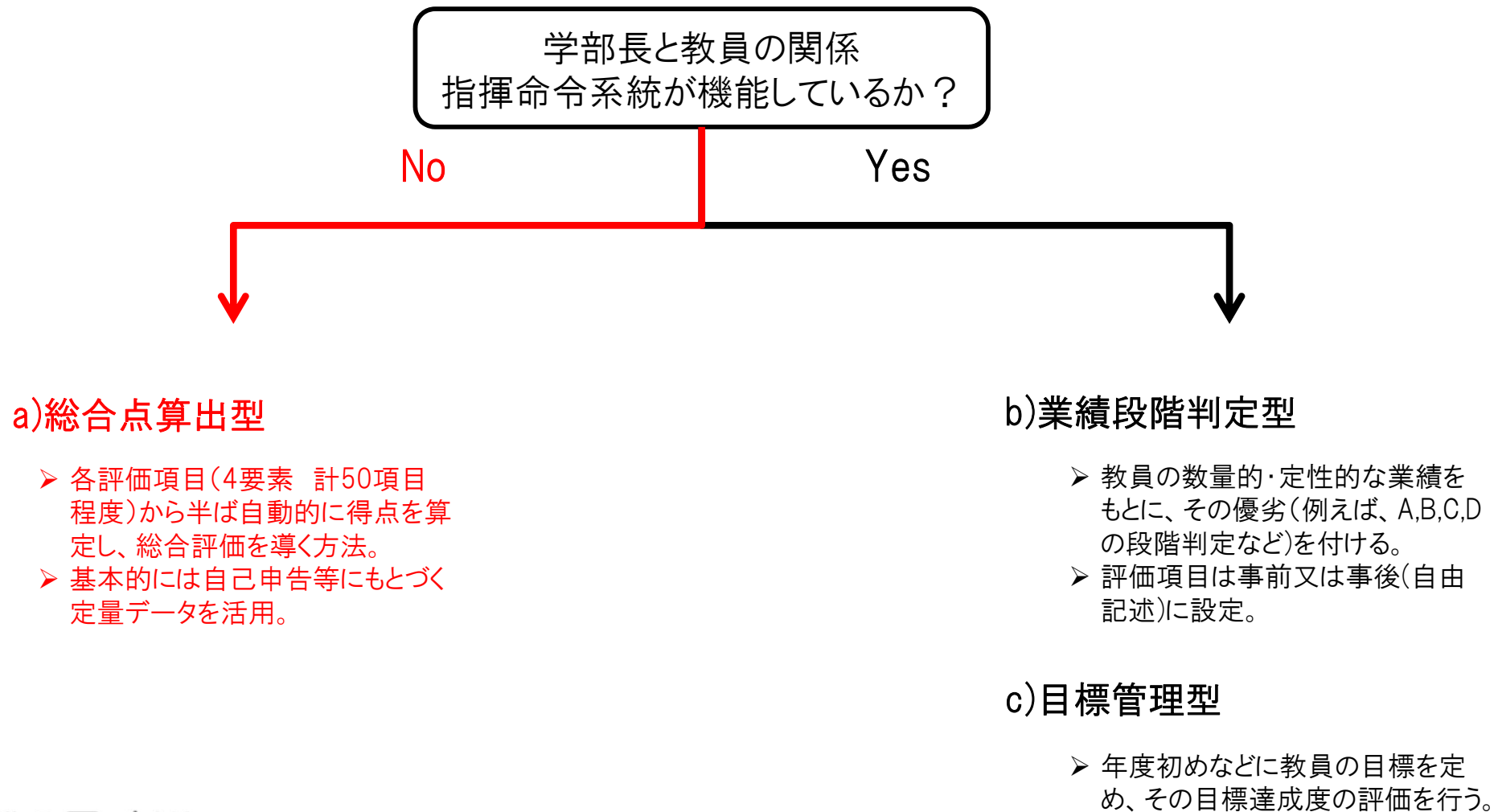


出所: 畠田敏行・奥居正樹・林隆之
 「日本の大学における教員評価制度の進捗とその課題」
 『大学評価・学位研究』第10号 独立行政法人大学評価・学位授与機構
 (2009)

1. 教員評価制度の評価方式の選択

(2) 評価方式を選択する際の考え方

評価の目的にもよるが、実務的には **指揮命令系統が機能しているか** が評価方式の選択を左右する。



1. 教員評価制度の評価方式の選択

参考 教員の活動領域と諸活動の全容(イメージ)

以下に示す4領域が基本。医歯系ではこれに臨床を加えた5領域となる。

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

1. 教員評価制度の評価方式の選択

(3) 評価方式 a) 総合点算出型評価の概要

評価対象の数は、概ね90~110程度になる。運用の中で、追加・削除しながらよりフィットさせていく。

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	担当授業回数 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
大学院 教育の院	担当授業回数 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
学上課程及び大学院課程において、基準担当授業回数を含む					1	基準担当授業回数を含む	20点

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			
動 会 支 援	委員長 副委員長	委員長就任	—	人事	1	委員長就任件数×20点	20点
		副委員長就任	—	人事	0	副委員長就任件数×15点	15点
支 就 職	企業訪問	企業訪問回数	—	キャリア	3	企業訪問回数×5点	15点
		サークル部長・監督等の就任件数	—	学生	0	サークル部長・監督等の就任件数×30点	0点
課 支 外	サークル部長・監督等 愛好会の顧問	サークル部長・監督等の就任件数	—	学生	0	サークル部長・監督等の就任件数×30点	0点
		愛好会の顧問への就任	—	学生	1	愛好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 術 活 動 の 社 会 展	新聞・雑誌への投稿・寄稿、 TV・ラジオ出演等掲載	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
		外部の機関・団体からの表彰回数	○	—	0	外部の機関・団体からの表彰回数×20点	0点
学 会 活 動	学会における役職就任 学会活動	学会における役職就任	—	業績S	1	学会における役職就任件数×5点	5点
		学会活動	—	業績C	2	学会活動数×20点	60点

1. ~4. 得点合計

650点

1. 教員評価制度の評価方式の選択

(4) 評価方式 b) 業績段階判定型評価の概要

① 評価項目を事前に設定するタイプ

評価領域	評価項目	自己評価	学部長評価(1次)	委員会評価(2次)
(1) 教育活動	① 担当授業回数及び補講の実績	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	② 学生授業評価アンケートの成績	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	③ 就職支援・進路指導の実績	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	④ 除籍退学率低減への貢献	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	⑤ FD活動の実績、教育システム、教育法改善への貢献	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	教育活動評価	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
(2) 研究活動	① 著書、学術論文、評論総説、作品出品・展覧会等の実績	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	② 外部資金獲得(競争的資金、左記以外の資金、寄付金等)の実績	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	③ 産業財産権(出願、登録、実用化契約)の実績	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	④ 学会発表、学会・シンポジウム等での講演等の実績	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	⑤ 学会等からの表彰(受賞、入選)の実績	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	研究活動評価	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
(3) 大学運営	① 法人の役職、学内の委員等としての管理運営上の貢献	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	② 入試・学生募集等業務への貢献	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	③ 課外活動業務、諸行事、研修会運営への貢献	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	大学運営評価	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
(4) 地域・社会 貢献	① メディアへの投稿、寄稿、出演の実績	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	② 学術雑誌の編集委員、審査委員、学協会役職員としての活動	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	③ 公職、学外の委員会委員等の活動実績	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	地域社会貢献評価	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
総合評価		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

自己評価した理由(簡潔に記入してください)	
	評価委員会 (1)
	評価委員会 (2)
	評価委員会 (3)
	評価委員会 (4)

1. 教員評価制度の評価方式の選択

(4) 評価方式 b)業績段階判定型評価の概要

② 評価項目を事前に設定せず自由記述方式とするタイプ

評価領域		評価項目に関する活動等の概要	事後評価			領域評価点 (A)×(C)
			ウェイト (A)	自己評価点 (B)	部局等による 評価段階 (C)	
1	教育活動	・活動1 ・活動2	0.3	3	3	0.9
2	研究活動	・活動1 ・活動2 ・活動3	0.3	4	4	1.2
3	大学運営	・活動1	0.2	3	3	0.6
4	地域・社会貢献	・活動1 ・活動2	0.2	3	4	0.8
		合計 (B)と(C)は平均	1	3.3	3.5	3.5

- 4..... 職位に期待される役割をはるかに上回る水準
- 3..... 職位に期待される役割に見合った水準
- 2..... 職位に期待される役割を下回る水準
- 1..... 職位に期待される役割をはるかに下回る水準

1. 教員評価制度の評価方式の選択

(5) 評価方式 c) 目標管理型評価の概要

評価領域		事前設定		事後評価		
		目標	ウェイト (A)	自己評価 (達成度合い) (B)	部局評価 (達成度合い) (C)	領域評価点 (A)×(C)
1	教育活動	・目標1 ・目標2	40%	3	3	1.2
2	研究活動	・目標1 ・目標2 ・目標3	30%	4	4	1.2
3	大学運営	・目標1	20%	3	3	0.6
4	地域・社会貢献	・目標1 ・目標2	10%	3	4	0.4
		合計	100%	3.3	3.5	3.4

4..... 目標を上回る成果であった
 3..... 目標をほぼ達成した
 2..... 目標を下回る成果であった
 1..... 目標を全く達成できなかった

総合評価	A
------	---

2. 評価項目

想定される議論①（領域1：教育活動）

評価項目の設定においては、主として以下のテーマに関する議論が多い。

- ① 授業1コマ当たりの点数の設定
- ② 休講時(補講を行わなかった場合)の、マイナス点数の設定
- ③ 授業アンケート等、教育の質を評価する方法
- ④ ゼミ生(学部)の数を評価するか否か
- ⑤ 1授業当たりの履修生の数を評価するか否か

2. 評価項目

想定される議論②（領域2：研究活動）

評価項目の設定においては、主として以下のテーマに関する議論が多い。

- ① 学術著書の区分（ページ数、和文・英文、教科書の扱いなど）
- ② 論文の区分（査読あり・なし、筆頭・筆頭以外、投稿雑誌の格など）
- ③ 学会発表の区分（発表時間、全国・地方会、学会の格など）
- ④ 建築及び芸術系（体育）の作品の区分、及び受賞の区分
- ⑤ 外部資金獲得の「応募」、「獲得（代表者）」、「獲得（代表者以外）」の点数設定

2. 評価項目

想定される議論③（領域3：大学運営）

評価項目の設定においては、主として以下のテーマに関する議論が多い。

- ① 委員会の区分
- ② 学部内委員会の扱い
- ③ 役職者(副学長、学部長、学科主任ほか)の点数設定
- ④ 教授会欠席時(無断)のマイナス点数の設定
- ⑤ 課外活動(サークル部長・愛好会ほか)の点数設定

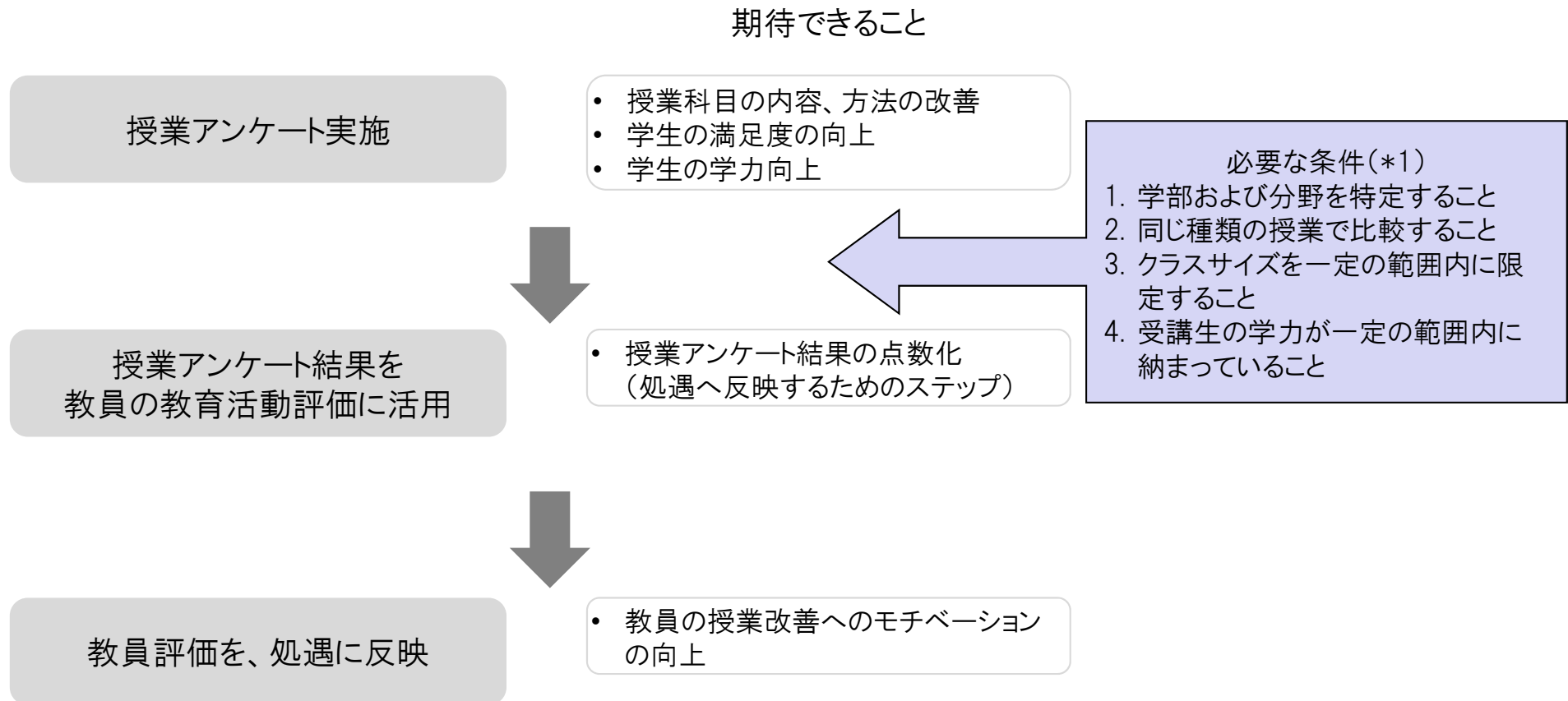
2. 評価項目

想定される議論④（領域4：地域・社会貢献）

評価項目の設定においては、主として以下のテーマに関する議論が多い。

- ① Web媒体への出演及び寄稿の扱い
- ② 学外委員の区分
- ③ 表彰の区分
- ④ 各種生涯学習活動の区分
- ⑤ 学会役職、学会運営における区分（学会の格、学会・シンポジウムの規模）

補足1. 学生による授業アンケートの扱い



出所: (*1) 小笠原正明・阿倍和厚・山岸みどり・西森敏之・細川敏幸
「大学教員の教育業績をどのようにして評価するか？」
高等教育ジャーナル-高等教育と生涯教育-11(2003)

補足1. 学生による授業アンケートの扱い

教員評価への授業アンケートの活用状況例

大学	教員評価への授業アンケートの活用状況
高知工科大学 (*3)	「教育に関する評価項目は、講義・演習等、大学院学位指導、学生の外部発表(指導)、一般教材等作成の4項目」でこの中の「講義・演習等」の評価得点の算出のため授業評価得点を使用
北海道大学(*4)	「学生の授業評価制度と、教育貢献、社会貢献、管理運営の3点セットによる業績調査制度が確立されている。」
横浜国立大学 (*2)	「教員個人の授業改善に利用する。教員の業績評価に利用する」
岡山大学(*1)	教員活動評価調書の評価項目の1つとして、「学生による授業評価アンケートの結果も項目として取り込んでいる」
東海大学(*5)	教育評価の項目の一つに授業アンケートの結果があり、「比重としては授業アンケートの結果が非常に大きくなっている。」

出所: (*1)橋本 勝

「教員評価とFDの接点を目指して～岡山大学の実践を通して～」

「教育情報研究：日本教育情報学会学会誌(増刊)」, 107-110, 2009-12-25

(*2) 永原和夫・菅原良・松岡審爾・池田官司

「学生による授業評価に関する全国調査」

「北海道文教大学論集(12)」, 157-172, 2011-03-25

(*3) 篠森敬三

「高知工科大学の取り組み～教員評価を基盤とするFD活動～」

「大学評価研究(7)」, 49-61, 2008-06

(*4) 小笠原正明・阿倍和厚・山岸みどり・西森敏之・細川敏幸

「大学教員の教育業績をどのようにして評価するか？」

「高等教育ジャーナル-高等教育と生涯教育-11」(2003)

補足2. 総合点算出型評価に要する事務業務量(例)

総合点算出型評価にかかる工数 (例)

人事部		教員1人当たり		学部長(評価者)1人あたり	
作業	年間作業日数/1人 (※3)	作業	年間作業日数/1人 (※3)	作業	年間作業日数/1人 (※3)
データ取得 (※2)	12日 (月1日×12ヶ月)	情報入力、 申請	1.5日 (月1時間×12ヶ月)	確認・承認	0.625日 (0.25時間×20人(※1))
教員評価表 作成(※2)	4日 (期初1日、期末3日)	特記事項 記入	0.25日	面談	1.25日 (0.5時間×20人(※1))
集計・分析 (※2)	3日	面談	0.0625日 (30分)		
フィードバック シート作成(※2)	3日				
合計	22日	合計	1.8125日	合計	1.875日

※1: 評価者1人当たりの担当人数を20人とした

※2: 人事部の各工数は、システム化率や部署間連携の度合いにより異なる

※3: 1日8時間労働として計算した

補足3. 論文の区分(オーサーの適正使用)

1. オーサーシップ(共著論文の著者並び順)パターン例

First author(筆頭著者)または、Second authorまたは、Last authorが、Corresponding author(コレスポন্ディングオーサー=連絡著者)になることがあるが、**全研究分野で統一されていない。**

	1番目	2番目	3番目	4番目	...	N番目 (最終)
a	First author (筆頭著者)	Second author 2番目に貢献した人	Third author 3番目に貢献した人	以降最終まで貢献順		
b	First author (筆頭著者)	Second author 2番目に貢献した人	Third author 3番目に貢献した人	...		Last author 研究室等の責任者等
c	First author (筆頭著者)	3番目に貢献した人	4番目に貢献した人	...		Last author 2番目に貢献した人
d	First author (筆頭著者)	First author以外の人を名前順				
e	筆頭、筆頭以外の区別もなく、名前順					

補足3. 論文の区分(オーサーの適正使用)

2. オーサーシップの不適切使用

不適切なオーサーシップは「研究活動の不正行為」の代表例として挙げられている(※1)が「オーサーシップについては共通理解が広まっていないばかりか、誤った適用や不正な実態が一般化している」(※2)
→全論文において、論文に貢献した人たちが、貢献度の順に正確に並んでいるとは言えない

不適切な使用例

a) ギフトオーサーシップ(gift authorship)/ゲストオーサーシップ(Guest authorship)

研究とは希薄な関係のオーサーシップ、または特定の名前を入れることで論文が出版される可能性が高まるという予想のみに基づくオーサーシップ。(※3)

b)ゴーストオーサーシップ(Ghost authorship)

通常、著者や貢献者として表示されないプロのライター(スポンサーから報酬を得ることが多い)を指す。出所不明のデータ分析への貢献もゴーストオーサーシップと見なされる場合がある。(※3)

出所:

※1: 科学技術・学術審議会「研究活動の不正行為への対応のガイドラインについて-研究活動の不正行為に関する特別委員会報告書-」平成18年8月8日

※2: 山崎茂明「オーサーシップの考えを変える時だ」(2013/12 情報管理 56(9), 636-639)

※3: http://www.elsevier.com/__data/assets/pdf_file/0010/186634/ETHICS_AUTH01aJPN.pdf
アクセス日: 2014/04/28

補足3. 論文の区分(オーサーの適正使用)

3. 教員評価の論文の筆頭著者、筆頭以外の著者、コレスポンディングオーサー(連絡著者)の区分

(1) 筆頭著者、筆頭以外の著者以外でさらにコレスポンディングオーサー等の区分の設定

	メリット	デメリット
設定する	コレスポンディングオーサーの役割をした人の実績をとらえることができる	本来のコレスポンディングオーサーの役割をしていない人に点数がつけられる可能性がある
設定しない	本来のコレスポンディングオーサーの役割をしていない人に点数がつけられる可能性はない	コレスポンディングオーサーの役割をした人の実績をとらえることができない

(2) 筆頭著者以外の点数の配分

	メリット	デメリット
固定	機械的に点数をつけることができる	筆頭以外の著者の貢献度に応じた点数がつけられない
変動※	筆頭以外の著者の貢献度に応じた点数がつけられる(但し、貢献度が明らかになっている場合のみ)	著者間で貢献度を決められない、または交渉の煩雑さ・コスト・出てきた貢献度に対する客観性の問題等

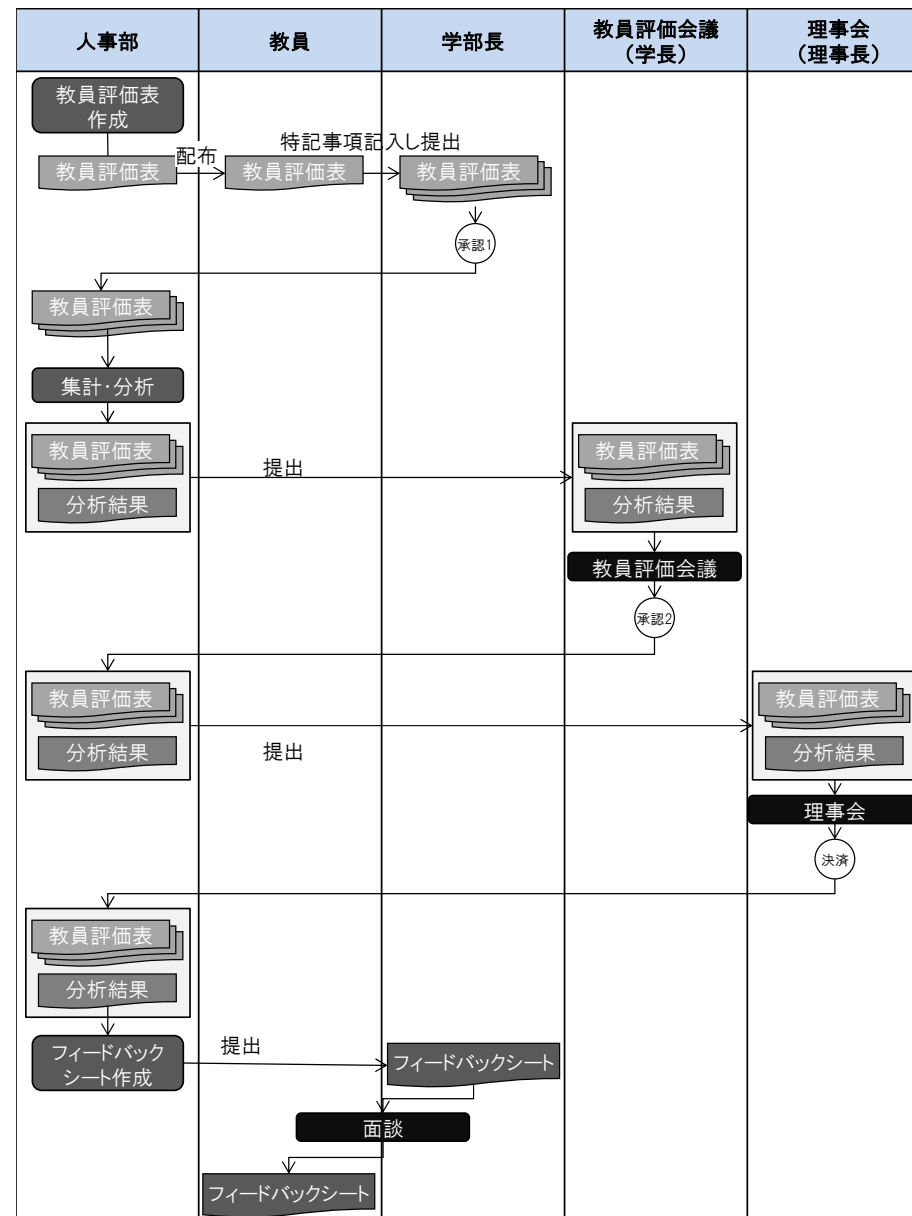
※変動:たとえば5人で執筆した場合、筆頭著者は20点、筆頭以外著者は、40点(10点×4人)を貢献度の割合に応じ4人で分配する

I - 6 制度の構築

1. 評価体制と評価プロセス
2. フィードバックシート設計
3. フィードバック面談
4. 評価ランクの設定

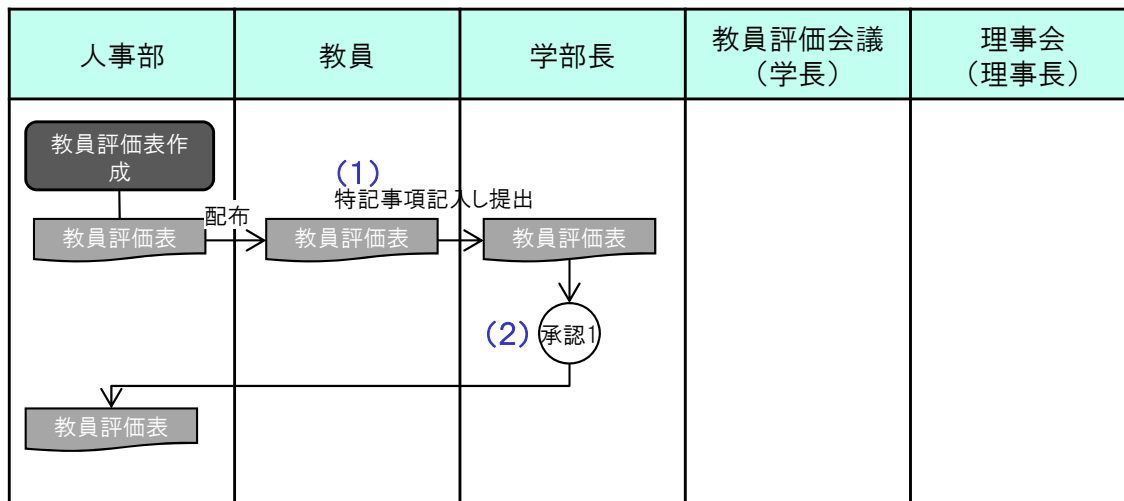
1. 評価体制と評価プロセス

(1) 評価プロセスの全容



1. 評価体制と評価プロセス

(2-1)承認1までのプロセス



(1) 『教員評価シート』の提出

教員は、人事部から配布された『教員評価表』の内容を確認する(この時点では特記事項を除く全評価項目に得点が記入されている状態になっている)。必要に応じて『教員評価表』の自己申告欄に特記事項を記載し、学部長に『教員評価表』を提出する。



(2) 承認1の実施

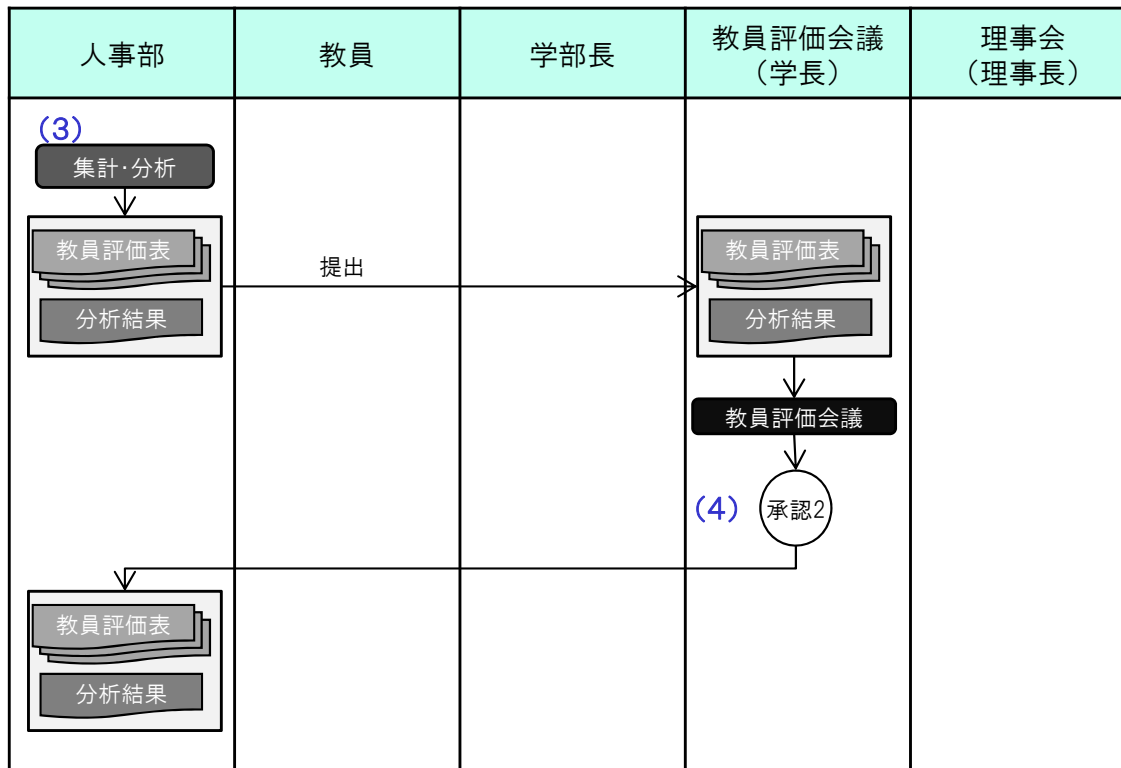
学部長は、『教員評価表』の内容を確認し、承認を行う。全員の『教員評価表』の承認が終了した後、まとめて人事部へ提出する。

- ・教員評価制度の運用初期段階では、教員評価表を紙で運用するケースが想定される(運用開始数年後に制度が安定してきた段階でシステム化に着手)。

- ・紙で運用する場合は、この段階で入念なセキュリティー対策が必要である。特に紛失は発生してはならないリスクであり、学部長が教員評価表を自宅に持ち帰るようなことがないよう注意喚起を徹底しなければならない。

1. 評価体制と評価プロセス

(2-2) 承認1～承認2のプロセス



(3) 人事評価結果の集計等

人事部は、各学部長から提出された『教員評価表』の集計を行う。集計は、次の確認ステップで教員評価会議の進行を行いやすくすることを目的に、学部別・職位別に教員の得点合計と評価要素毎の小計を一覧化するようなイメージでまとめる。ここには参考資料として、傾向を分析した資料を添付しておくことが望ましい。人事部は集計結果に加え、全員分の『教員評価表』も会議の際に準備しておく必要がある。



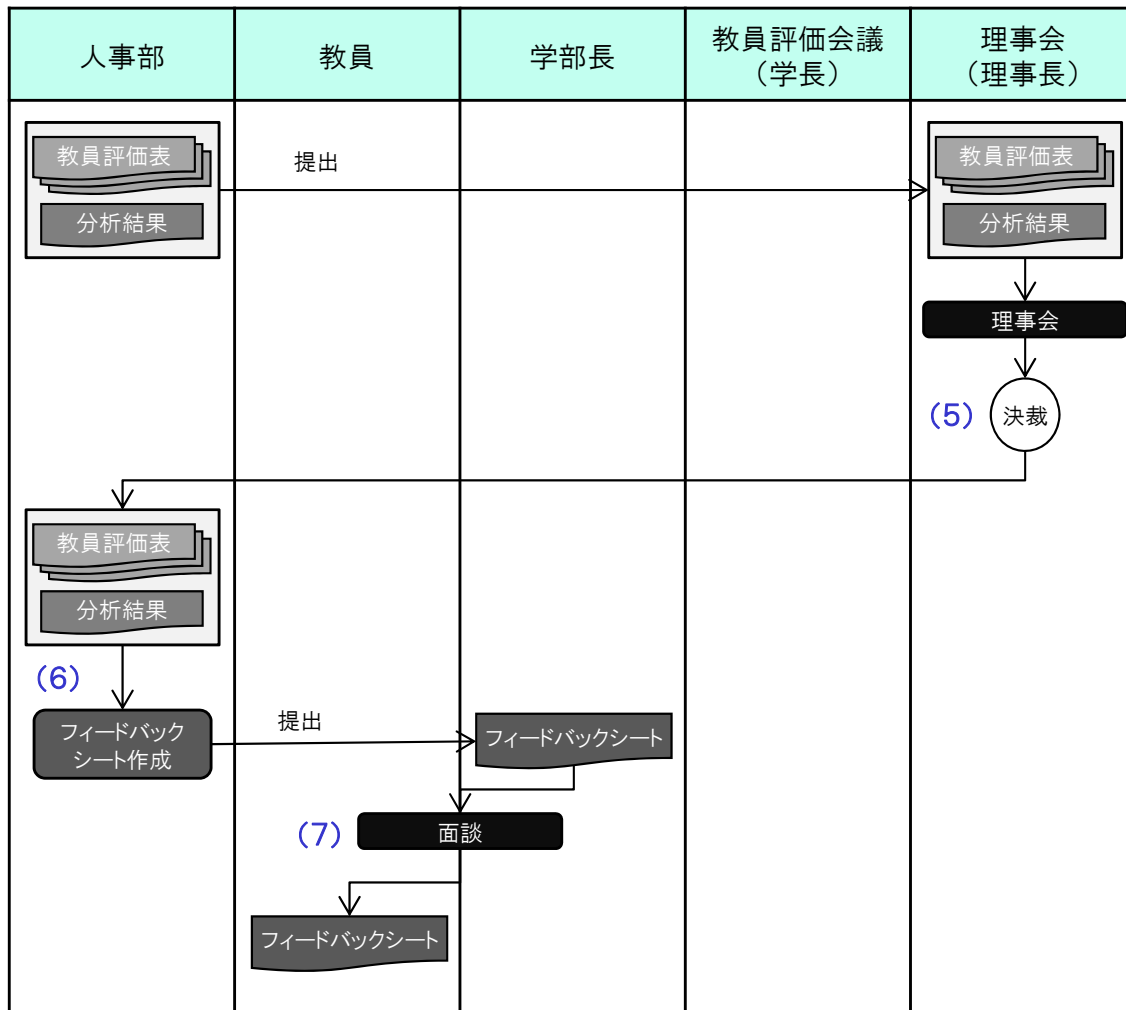
(4) 承認2の実施

教員評価会議は、事務局から提出された集計結果に加え、必要に応じて各教員の『教員評価表』を確認し、承認する。承認が終了した後、これを人事部へ提出する。

・この段階においては、大学の規模等によるが教員評価会議が個別の教員の評価結果についてその妥当性を判断することは難しい。実際は、添付の分析資料で示された特異値や気になっている学部や職位(又は個人)について個別に確認する。基本的には承認1で行われた各学部長の承認結果を尊重する形になる。

1. 評価体制と評価プロセス

(2-3) 承認2～決裁～フィードバックのプロセス



(5) 最終承認(決裁)

理事会は、人事部から提出された集計結果を確認し、法人としてこれを承認する。

・法人の制度として教員評価制度を扱うのであれば、最終承認(決裁)は理事会で行うべきである。評価という意味では、形式的にならざるを得ない。

(6) フィードバックシートの配布

人事部は理事会での決裁を受けて、教員個人別にフィードバックシートを作成する。作成後、学部長に学部にも所属する全教員分のフィードバックシートを渡し、学部長がこれを確認した後、学部長から各教員に個別に配布する。

・この段階においても紛失等のリスク対応が必要である。

(7) 面談

学部長はフィードバックシートを渡すタイミングで、これに基づき面談を実施する。

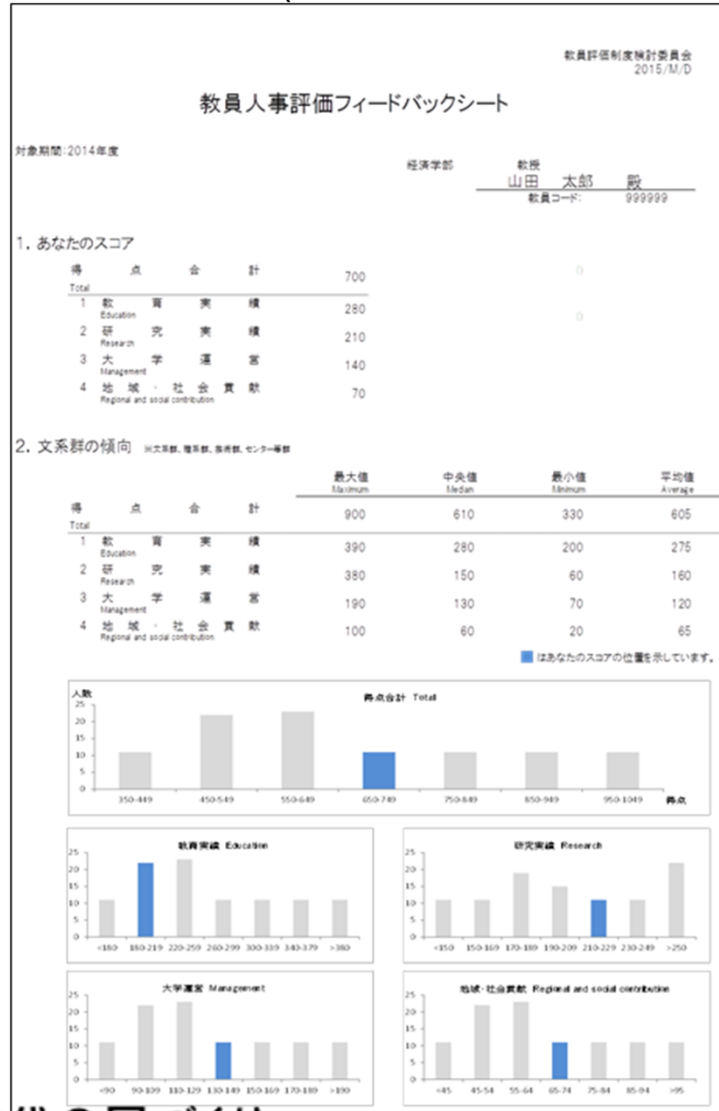
・面談については、学部長と教員の関係性において、一部で実施が難しい場合がある。具体的にはキャリアの長い教授との面談を学部長が嫌がるケースである。

・面談で学部長は、各教員の役割や状況に応じて、トピックスとなる「評価項目」又は「特記事項」を中心に、教員(本人)の話の聴き、学部長としての考えを伝える。導入の初期段階では、学部長への面談技法等のトレーニングが必要な場合がある。

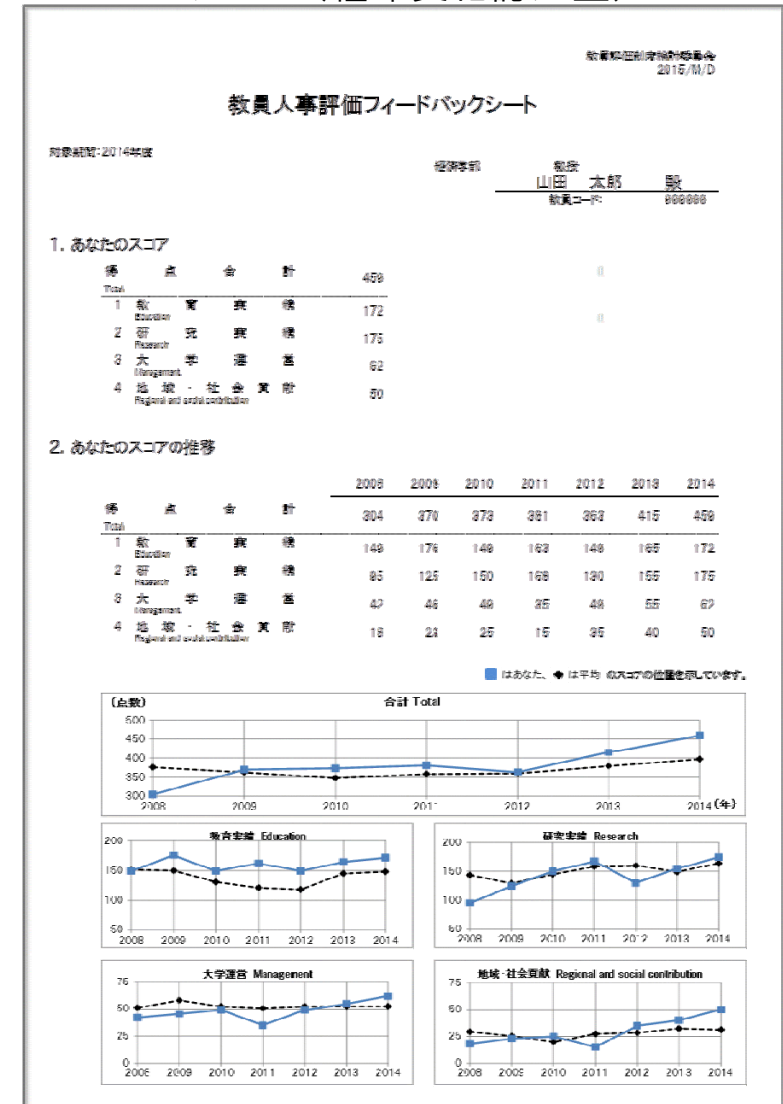
2. フィードバックシート

(1) 類型: タイプA(位置情報認知型)とタイプB(経年変化認知型)

タイプA(位置情報認知型)



タイプB(経年変化認知型)



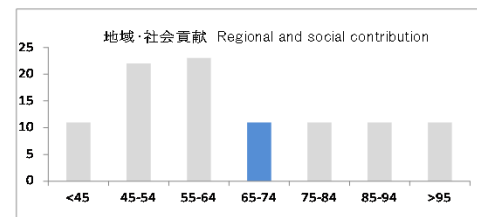
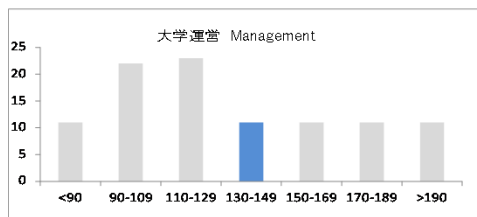
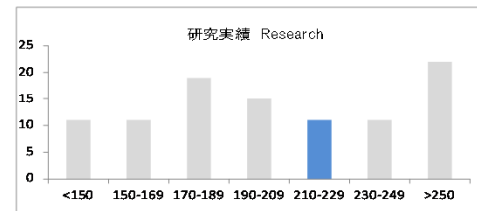
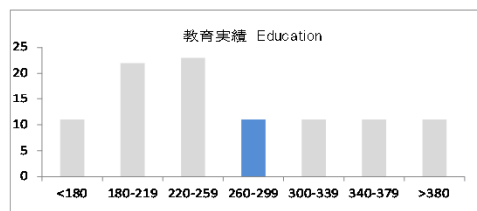
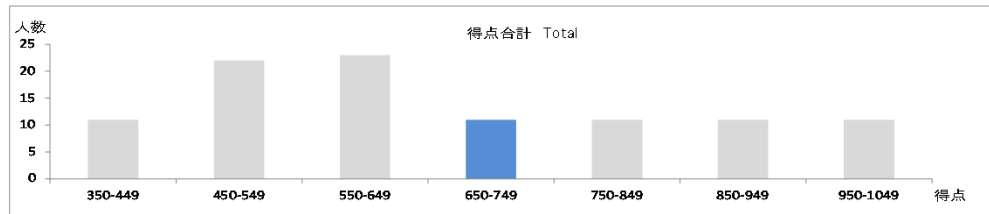
2. フィードバックシートのご設計

(2)タイプA(位置情報認知型)について

2. 文系群の傾向 ※文系群、理系群、医療群、芸術体育群、センター群

得点合計	最大値 Maximum	中央値 Median	最小値 Minimum	平均値 Average
Total	900	610	330	605
1 教育実績 Education	390	280	200	275
2 研究実績 Research	380	150	60	160
3 大学運営 Management	190	130	70	120
4 地域・社会貢献 Regional and social contribution	100	60	20	65

■ はあなたのスコアの位置を示しています。



1. あなたのスコア

得点合計	700
1 教育実績 Education	280
2 研究実績 Research	210
3 大学運営 Management	140
4 地域・社会貢献 Regional and social contribution	70

母集団における
自身の位置付けが明確になる。

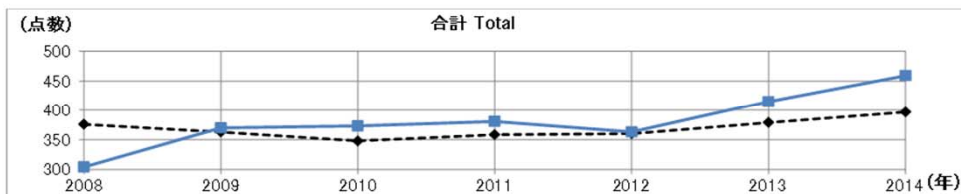
2. フィードバックシートのご設計

(3)タイプB(経年変化認知型)について

2. あなたのスコアの推移

得点合計	2014	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	396	298	339	321	276	372	334
1 教育実績 Education	134	75	100	113	88	119	118
2 研究実績 Research	227	193	210	185	160	220	181
3 大学運営 Management	8	9	9	8	7	8	8
4 地域・社会貢献 Regional and social contribution	27	21	19	15	21	25	27

■ はあなた、◆ は平均のスコアの位置を示しています。



経年変化を認識できる。

3. フィードバック面談 面談の流れ

【面談までのSTEP】

1. 準備

面談で伝えることの整理など、自分自身の準備をする

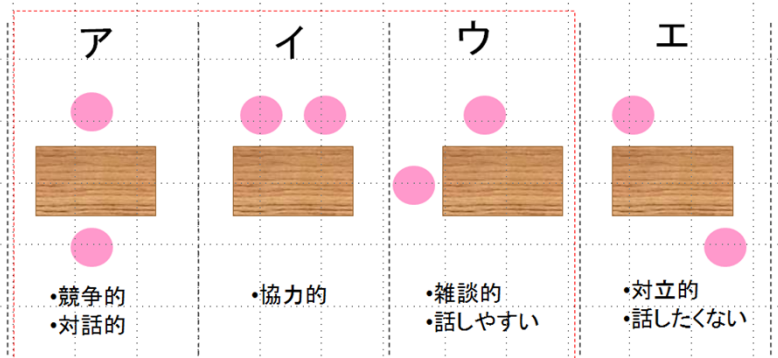
2. 座る

話しやすい座り方をする

3. 面談する

非言語コミュニケーション・言語コミュニケーション（後述）
を活用して面談を進める

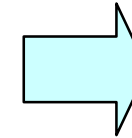
◆座り方：ア・イ・ウのいずれかで行うこと（部下との関係性で選択）



※法人の考え方により異なる

やる気と可能性を引き出す

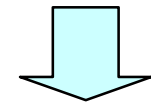
質問する



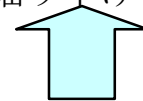
気持ち・心の動きを

傾聴する

理解度・意欲・期待度

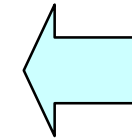


引出し・掘り下げ・意見催促



支援していることを

伝える



心で

観る

表情・態度・行動・信頼・期待

オウムがえしからフィードバックへ