

# 教職員評価制度の設計

# 学校法人における評価制度構築のポイント

## 1. 評価制度を設計する意味

人事評価とは、教職員の毎年の職務の結果の判定のことを言う。人事評価は人物の善し悪し、好き嫌いを評価するのではなく、仕事の遂行結果(目標に対する達成状況)と、その過程においてあらわれるその人の仕事ぶりをさまざまな角度(各項目)から分析し評価することが目的である。このため評価制度を設計する意味を十二分に理解しておくことが重要である。

- ①教職員の資質の向上と自らの能力開発の一助とする。
- ②教職員の自己啓発及び職務改善、意識変革に結びつけていく。
- ③適材適所の人材配置及び学校組織の活性化を図る。
- ④評価結果を昇給や賞与などの処遇へ反映し、適切に経営資源を配分していく。

## 2. 人事評価を行うという視点

人事評価の実施は、「評価」すること、また「評価制度を導入」することが目的ではない。人事評価制度は、

- ①「学校を良くするためのひとつの手段であり」
- ②「成果を配分するためのツールとしての機能」は二次的である

ということを認識しなければならない。

人事評価制度のスタートは、評価者が求めること(学校目標の中での役割)を被評価者がまず最初に明示し、その中で具体的な役割を各教職員がどのように仕事をしたのかを評価する。各人が仕事に関して何も目標を設定せずに、そのために漫然と仕事を行い、その結果を評価者が評価するという訳ではない。あらかじめ何をすべきかを明確に設定し、その設定された目標に対してどの程度成し遂げたのかを評価するのであり、その意味で事実に基づく評価になるのである。

# 教員評価① ～評価の4要素の構成

## 【教員の貢献把握】

教員の大学組織への期待貢献は、おおむね下記に示す4つの要素に収斂すると考えられる。(詳細な項目は例示です。)

教員の貢献は、“上司が部下を評価する”といった一般的評価手法によるものではなく(当該要素も“職務遂行行動の基本姿勢”を問うものとして部分的には残ると考えられる)、より教員各人の能動性を尊重した「**事実累積型**」の評価体系が有用であるとする。

また、「教員」内でも、教員各人別に期待する職務貢献の重みが異なると思われる。「**事実累積型**」の評価体系の確立にあたっては、同一の職務項目であっても、その人材に期待する貢献の内容により、獲得できるポイントに差をつけるべきと考える。

### ①教育実績

- 講義
  - 学生による授業評価
  - 講義時間
  - 年間休講回数
- 講義時間外指導
  - 年間演習時間数
  - オフィスアワーの実施
  - 研究授業の実施
- その他
  - ゼミの一次応募学生数
  - 共通の教材・テキスト作成
  - FDの実施

### ②研究実績

- 学術誌への掲載論文数
  - 学外論文(レフェリー有・無)
  - 学内論文
- 学会等での発表数
  - 学外発表
  - パネリスト等
- その他
  - 科学研究費の申請・採択
  - 科学研究費以外の外部資金獲得
  - 受託研究の申請・採択

### ③大学運営

- 経營業績
  - 新学生数の確保
  - 学生数の維持
- 組織活動貢献
  - 教授会への出席
  - 高校訪問活動の実施
  - オープンキャンパス業務の実施
- その他
  - 期日提出未遵守
  - 就職支援のための企業訪問
  - インターンシップ受入先の開拓

### ④地域・社会貢献

- プレゼンスの向上
  - 学会における役職就任
  - マスコミでの活躍
  - 公私の機関・団体かの表彰
- 社会貢献
  - 国、地方公共団体での活躍
  - 学外公開講座への出講

## 教員評価② ～評価項目・評価基準の設定

4つの要素のそれぞれ設定した評価項目毎に、配点基準を定める。

項 目		評価対象	評価基準	得 点
講義	講義時間	1週あたり時間数 (9.0h/w)	(時間数－最低責任時間数)×10点	15点
	学生による授業評価	学生授業評価 (3.5点)	(評価点－3)×50点	25点
組織活動	教授会への出席	欠席回数	欠席回数×▲5点	▲5点
	委員会への出席	欠席回数	欠席回数×▲5点	▲10点
	オープンキャンパス業務	実施件数	件数×10点 (最大年間に5回まで)	30点

何によって、その項目を測るのかを決める指標となる。  
 定量的な項目をあげて考える。

得点を算出する評価基準を設定する。  
 基準をどこにおくのがポイントとなる。

# 職員評価：実施手法と提案する制度内容

評価制度の再検討については、現行実施されている評価制度の分析・整理を行います。

## 1. 業績評価

業績評価面では、既に実施している目標管理制度の実施状況を分析・検証します。これまでの目標管理制度では、必ずしも評価制度に活用する観点から用いられてきたとは言えないと考えられます。

### 仮説

- ①目標の評価達成基準が各人の職責として意識されたものとなっていない可能性がある。
- ②年間計画など、他のマネジメントツールとの連動性が必ずしも図られていない可能性がある。
- ③評価を処遇に結びつけるときの留意点に配慮していない可能性がある。

現在の目標管理シートを具体的に点検し、内容のチェック、他の諸制度との整合性、評価結果を処遇へ用いたときの影響を検証します。

## 2. 能力(行動)評価

評価制度の改定は、単に給与へ反映するというにとどまらず、一人ひとりの能力開発を志向するものとならなければ今後ますます複雑かつ困難な課題が算出すると考えられる大学の業界においては、組織力の低下に繋がります。職員が率先して能力開発を志向することで、改革指向性のある人材が生み出されるものと考えております。そのためにも、貴学において今後必要になると考えられる、「変革志向」や「学生志向」、「部下の指導育成」などは、個別に評価項目として掲げていく必要があります。

能力(行動)評価面においては、これまでの評価項目が将来的な方向性と人材面で合致しているかを検証すると共に、インタビュー調査(現状分析とは別に、学生から評価された実績がある、またはこれまで評価のよかった人材を中心に1時間程度実施)またはアンケート調査(次頁参照)により行動特性を抽出して評価項目として再構築します。

### 仮説

## 次世代の国

### 基本評価項目

＝貴大学職員であれば常に必要な評価項目  
(例:学生志向)

### 部門評価項目

＝特定の部門で必要になる項目  
(例:コスト管理志向)

### 管理評価項目

＝管理職であれば必要になる項目  
(例:部下の指導育成)

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  
 プリンシパル 荒木 栄  
 シニアマネジャー 加子 栄一  
 E-mail:rcdweb@ml.jri.co.jp