

大学経営政策研究

第14号 (2024年3月発行) : 199-214

私立大学における教員評価制度導入に関する 質的分析

手 嶋 政 洋

私立大学における教員評価制度導入に関する 質的分析

手嶋政洋*

1. はじめに — 研究の背景・目的・課題設定 —

近年、教員に対する評価、とりわけ大学教員に対する評価制度への関心はより一層高まりつつあるが、これまで、その導入実態・状況に関してはさほど詳しくは分析されておらず、とりわけ質的な視点からの分析・検討はほとんどなされていない状況である。本論では、私立大学における教員評価の取組状況について、「補助金要件」、「点検・評価報告書」、「インタビュー調査」による様々な観点から分析を行い、分析結果に基づく実態・現状に関する深い理解を通じて、教員評価のより効果的な活用・運用の在り方について検討することを主たる目的としている。

教員評価が文教政策における一要素として包含されるようになったのは、1990年代に入り、大学改革を主な目的として行われた大学設置基準の大綱化及びそれに伴う一連の質保証の流れに求められる。1991年に大学設置基準及び学位規則の改正等が行われたことにより、大学に対する様々な規制は大幅に緩和されることとなった。いわゆる大学設置基準の大綱化である。こうした大綱化により、各大学は自らの理念や個性を活かした大学づくりが可能となる一方、大学自らによる点検・評価作業により、教育を中心とした様々な分野における質の自律的な保証を行うことが求められたのであった。各大学では学内における質保証を目的に、学生のアンケートによる授業評価の実施をはじめ、様々な評価という要素が高等教育機関においても、幅広く導入が検討されるようになった。

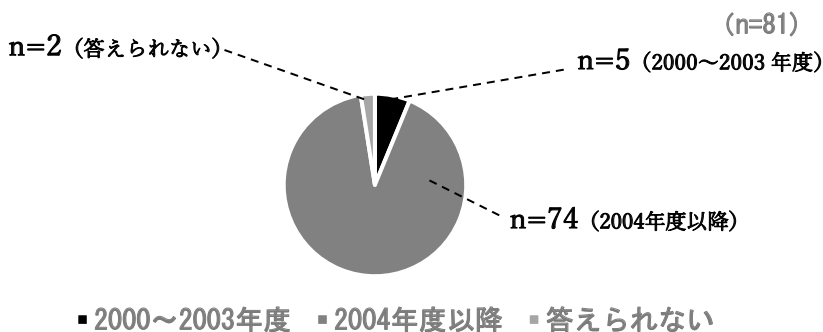
1990年代を境に生じたこうした評価に関する流れは、2000年代に入るとより強いものとなり、中央教育審議会答申「大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について」においては、評価機関による評価が提言され（中央教育審議会 2002）、これを受けた2004年の学校教育法改正において、自己点検・評価の実施と結果の公表に係る規定が法律上明示されるようになった（認証評価の義務化）。さらに、同年に実施された国立大学の法人化に際し、策定が求められた中期目標・中期計画のひな型に従い、多くの国立大学において教員評価制度の導入が中期目標・中期計画として掲げられたことにより、各大学で設計・実施が進展することとなった。以降、近年の中央教育審議会大学分科会により提示された「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について—教育研究機能の高度化を支える教職員と組織マネジメント—（審議まとめ）」においても、第3期認証評価における大学評価基準とも関連した内容となっており、より一層、教員評価の重要性が明確化された（中央教育審議会 2021）。

こうした背景には、大学が置かれた環境の変化が影響している（川嶋 2005）。大学は教育・研究

* 駿河台大学

に関する中心的な役割を担う高度な労働集約型の組織であるため、支出に占める人件費比率が高くなる傾向にあるが、18歳人口の減少傾向に伴い大学の財務状況の厳しさは年々増しており、教育・研究という組織目標を効率的且つ効果的に達成するためには、教育・研究の担い手である教員の業績を的確に把握・評価する必要がある。また、国立、公立、私立といった設置形態を問わず、大学に対しては運営費交付金や各種補助金といった形態で国費が投入されるだけでなく、学生からは学費等納付金として授業料が収められ、企業からは研究支援の資金が提供されるなど、大学には関連する多様なステークホルダーが存在する。近年の我が国の厳しい経済状況を反映し、資金の受け手である大学に対しては、より一層のアカウンタビリティが求められる状況にあると言えよう。

このような社会的環境の変化を背景に、大学教員に関する評価制度の要素は、今日、各種答申や提言で取り上げられ、様々な施策における要件の一部としてその推進が政策的に求められるなど、教育・研究力向上や教員資質の向上における不可欠な要素として捉えられている。仮に、文教政策に沿う形で教員評価制度を設計・運用しなければならないのであれば、より有効的・効果的な教員評価のあり方はどのようなものであるのかということを十分検討し、学内における働きやすさ（教育・研究活動等のし易さ）をはじめとする大学改革・大学活性化に繋げる必要性があろう。中小規模の大学、とりわけ、共同体感覚が重視され、階層的構造を持たずに水平的構造を有する「同僚平等型モデル」（ロバート・バーンバウム 1992）の側面が強い大学にとっては、教職員の人材力・組織力は非常に大切な要素であり、特に教育面を中心的に担う教員の質は重要な位置付けとなる。



(図1) 国立大学における教員評価の導入時期

(出典) 岩崎保道「大学における教員業績評価－設置者別にみた特徴と課題－」P25 を基に筆者作成

教員評価については、既述のように、国立大学では2004年度の法人化以降、中期目標・中期計画及び年度計画を策定の上、計画に基づいて活動を実施し、勤務する教員個人に対して業績評価を行うことが求められている。図1から分かるように、教員評価を「実施している」と回答した81ケースの内9割以上(74ケース)が2004年度以降に導入しており、現在ではほぼ全ての国立大学で行われるようになる程、国立大学においては、教員評価の仕組みが浸透している。また、公立大学においても、各種アンケート調査により回収率や調査結果(導入率)の数値に差異はあるものの、およそ8割の大学で教員評価が行われており、国立大学と同様、教員評価の仕組みが浸透している状況

であると言える。

一方、私立大学においては、後述するように、教員評価の整備は大きく進んでいるとは言えない状況にある。本論ではこうした教員評価が十分に浸透していない私立大学に焦点を当て、「教員評価の取組状況はどのような状況であるのか」、「大学の構成員は近年の教員評価を重視した文教政策をどのように捉えているのか」といった課題を設定し、私立大学の教員評価制度導入に関する実態について、分析・考察を行うこととする。

2. 先行研究の検討

教員評価の必要性について、佐々木（2006）は、大学経営側としては、教育研究に熱心な教員や組織人としての貢献努力に報いるために、個々の教員の教育・研究分野での実績、学内行政への協力と貢献の度合い、地域社会への貢献度を測定し、その結果を人事処遇に反映させなければならないとし、山野井（2006）は、様々な大学構造改革については、いかに効率的な「社会的報酬システム」を大学に組みこむかといった社会的報酬システム仮説が期待されていると指摘する。一方、教員評価の問題点として、渡辺（2006）は、評価システムの多くは、評価する立場になっても評価される立場になっても重大な矛盾をはらみ、経済的な価値基準で極めて短視野的に行われているといった教員評価のマイナス面について触れ、重本（2006）は、今日の文教政策で強く求められている金銭的・物理的な処遇反映について、教員評価を給与・賃金に連動させることは教育の本質を歪めることになるとして、教員の教育・研究実践の誘因が経済的動機に繋がることにより、評価のあり様を間違えると逆に教育・研究が衰退していく可能性があることを指摘している。

こうした論説的な研究に加え、アンケート調査を基にした導入実態に関する量的視点に基づく研究として、国公立大学を対象としたアンケート調査では、国立大学の95.7%、公立大学の81.9%が教員評価を導入していることが理解される（岩崎 2021）。私立大学も調査対象として加えられているアンケート調査としては、国公立の比較検討分析があり、国立大学の9割以上、公立大学の7割以上で教育評価が実施されているのとは比べ、私立大学は増加傾向にあるものの低い実施率であることが示されている（岸 2018）。同様に私立大学も含めた調査として、他にも文部科学省の研究開発評価推進調査委託事業による調査が実施されている（文部科学省 2008, 2015, 2022）。

また、私立大学の教員評価制度に関する個別の事例紹介として、例えば、東海大学の事例では、教員評価に関する規程類に触れられた後、評価基準や評価方法、業績ポイントや評価段階等が詳述されている（安岡 2008, 2009）。他にも、産業能率大学の事例では、教員評価の制度設計に関する経緯を始め、運用手順や現状・課題等について言及がなされている（宮内 2008, 2009）。

このように、教員評価に関しては、論説的な研究、アンケート調査に基づく量的な研究、事例紹介などが存在するが、各種アンケート調査においては、制度の実施目的や実施方法、実施効果や課題等に関する設問を設け、その結果を概観しているものの、そこには被評価者の視点が考慮されておらず、例えば、策定者側が考える目的や効果といったものが、被評価者である所属教員も同じような認識を共有しているかなどの実態について、十分に理解することは難しい。また、個別事例に関しても、質的な研究・分析というよりも、評価制度に関する規程や運用手順（手続き）、評価項

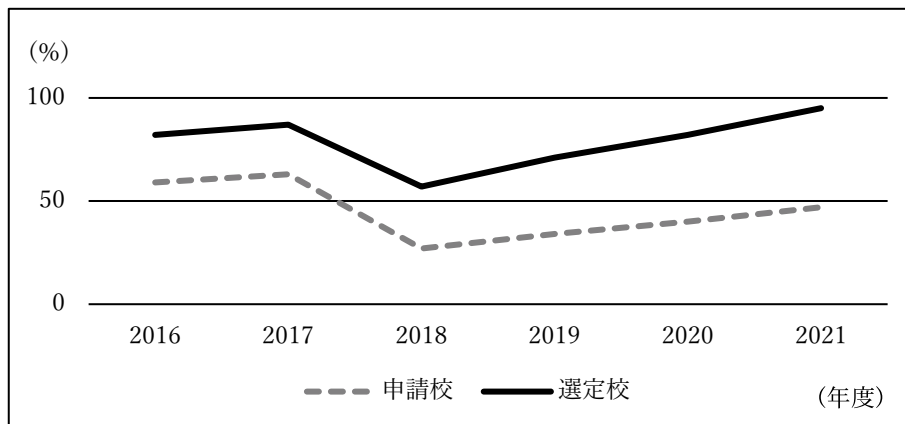
目や評価結果等を紹介した上で今後の課題について触れるといった記述的な要素が強く、やはり実態について十分理解可能なものには至っていないと考えられる。教員評価に関する研究に関しては、目的や方法に関するヒアリング調査やアンケート調査が大半で実態に関する分析には及んでいないとの指摘もなされているように（山本 2020）、深い理解や全体像の把握には、不十分な点がある。また、多くの大学が望む教育、研究の質向上のための教員評価制度につなげる知見を得ることが必要であるとの指摘（寫田・奥居・林 2009）や、今後も教員評価の要素が強まっていくと想定される文教政策の方向性に鑑みれば、より望ましい教員評価について理解を深めることは非常に重要であると言える。

3. 分析の方法

本論では、先ず、私立大学における教員評価の取組状況（整備状況）について、文部科学省による「補助金要件」及び大学基準協会による第3期認証評価における「点検・評価報告書」に基づいた分析を行う。教員評価導入を規定する要因は様々あるものと考えられるが、中でも、文部科学省による「補助金要件」及び認証評価制度による「点検・評価報告書」（大学基準の充足状況を記述）は、大きなインパクトを有している。経常費補助金の獲得は、私立大学にとり、財政面や広報面において重要な位置付けとなっているのであるが、近年、こうした補助金に係る設問項目においては、教員評価の要素が強く打ち出されている。また、「点検・評価報告書」は、法令により受審が義務付けられている認証評価制度における各提出資料のうち、「大学適合」を判断する際の最も重要な資料であり、且つ大学基準に包含されている教員評価の要素をどのように充足しているかが描かれているため、「補助金要件」及び「点検・評価報告書」を用いた分析は、私立大学における教員評価の取組状況を理解する上で適していると言える。次に、A大学の教職員に対する半構造化インタビューに基づく分析・考察を行う。大学の構成員は教員評価をどのように捉えているのかということを理解するためには、内的・心理的な側面からのアプローチが必要となる。インタビュー調査に基づく分析は、アンケート調査（外側からの観察）だけでは十分な理解が困難であると思われる実態に対して、有効な手法であると考えられる。

4. 「補助金要件」に基づく分析

国による教員評価の整備に関する大きな流れを受け、私立大学に対する補助金の要件、とりわけ、私立大学等経常費補助金のうち、「特色・強みや役割の明確化・伸長に向けた改革に全学的・組織的に取り組む大学等を重点的に支援」することを目的として創設された「私立大学等改革総合支援事業」（特別補助）では、創設当初より教員評価の要素が見受けられる。「私立大学等改革総合支援事業」における教員評価の要件は、全4タイプの内、導入当初よりタイプ1の教育の質に関する分野に分類されているのであるが、このタイプ1は最も採択枠が多く設定されている。他のタイプと比して、タイプ1は、高等教育機関にとり本筋とも言える教育の質に関する分野の諸項目から構成されているため、どの私立大学にとっても最も取り組みやすいテーマ（分野）であり、ほとんどの私立大学が申請を行っている状況である。



(図2) 私立大学等改革総合支援事業における教員評価項目充足状況

(出典) 文部科学省「私立大学等改革総合支援事業 設問毎・回答毎の該当件数」を基に筆者作成

図2は教員評価に関する項目が、各大学によりどの程度充足されているのかを時系列に示したグラフである。このタイプ1の補助金に採択された大学、すなわち選定校レベルでは、現在では9割程の大学が教員評価制度を導入している様子が窺えるが、申請校レベルで見るとその数値は5割を下回る数値となっている。なお、2018年度を境に選定校、申請校、いずれのレベルにおいても一度数値が下落している理由としては、従前は教員評価要件が単に教員の教育面における評価制度を設けているかどうかの記述であったものが、2018年度調査分からはティーチング・ポートフォリオ作成の要素が加えられ、それを評価に活用する仕組みが求められるなど設問の枠組みに大きな変更がなされており、得点の積み上げが容易ではなくなっているためであると考えられる。「補助金要件」というものは、多くの大学において取組みが見られるようになると（つまり、一般的・標準的になりつつあると）、要件の要素から外されてくる傾向がある。すなわち、多くの大学が取り入れているようになれば、「特色・強みや役割の明確化・伸長に向けた改革に全学的・組織的に取り組む大学等を重点的に支援」には該当しなくなるという補助金の性質に起因するものであると言える。また、同年には、一般補助である「教育の質に係る客観的指標調査」が実施されるようになったのであるが、同調査の要件は、「大学を運営する学校法人に標準的に求められる取組み」を評価項目としているため、かつて特別補助である「私立大学等改革総合支援事業」に創設された初期の要件、つまり、概ね基礎的となる要件が設定される傾向にある。その結果、教員評価関連の設問要件としては、よりハードルの高いものが「私立大学等改革総合支援事業」に設定されるようになり、それに伴い、2018年度において、一旦は充足状況の下降が示されるようになったものと推察される。

しかしながら、一般的に各私立大学は、前年度における自大学の「補助金要件」充足状況をもとに、公表される選定ライン（最低得点）を把握した上で、次年度に向け得点の積み上げ作業に入るため、導入当初はクリアすることが困難な場合でも、その後の対応によりクリアすることが可能となる大学が増加傾向となる。結果として、要件の充足状況が高まるとともに、最終的な選定ラインも上昇するという正のサイクルが繰り返される状況となる。様々な項目をクリアし選定ラインにま

で到達可能な大学は教員評価項目も充足する可能性が高くなる一方、選定ラインにまで到達することが困難な大学は教員評価項目も充足する可能性は低くなる傾向がある。2018年度における選定校レベルと申請校レベルとの差異は30ポイントであったが、2021年度では48ポイントにまで広がる¹など、多くの一般的な私立大学にとり、教員評価項目を充足することは容易ではないことが窺える。

5. 「点検・評価報告書」に基づく分析

2004年度から始まった認証評価制度は、学校教育法に基づき、国立・公立・私立全ての大学等が7年以内に1回（専門職大学院は5年以内に1回）、教育研究水準の向上を主たる目的として、文部科学大臣の認証を受けた評価機関（認証評価機関）による第三者評価（認証評価）を受けることが法律上義務付けられた制度である。これにより、国による事前規制が弾力化され「設置後の大学等の組織運営や教育研究活動等の状況を定期的に事後確認する体制」が整備されることとなった（文部科学省HP）。認証評価は2004年度以降の第1期、2011年度以降の第2期を経て、現在は2018年度以降の第3期目に入っているのであるが、本論では、大学基準協会による第3期認証評価を受審した大学を分析対象としている。これは第2期と比して、第3期の認証評価においては教員評価の要素が明確に示されていることと関連する。認証評価の「大学基準」において、第2期認証評価では言及されてはいなかった教員評価の要素に関して、「このほか大学は、教育活動、研究活動、社会活動等に関する**教員の業績を評価し**、それらの活動の活性化を図らなければならない」との一文が明記されるようになった（大学基準協会 2022）。さらに「評価の視点」については、「教員の教育活動、研究活動、社会活動等の**評価とその結果の活用**」という表記がなされるようになり、同様に、「評価者の観点」については、「教育活動、研究活動等の活性化を図る取組みとして、**教員の業績評価**はどのように位置づけられ、実施されているか」という文言が記されるようになった。分析に際しては、各大学のHPに公表が義務付けられている「点検・評価報告書」²第6基準の文章内における教員評価への取組状況に関する記述内容（有無）を教員評価の実施・未実施に関する判断基準（材料）としている。なお、本分析では、単なる自己点検で終了しているケースは教員評価とは見做さないこととし、教員評価規程が制定されていたり、自己点検終了後、学部長等の評価者や学部執行部、評価委員会などの組織的な評価機関等が他者評価を実施していることがプロセスに含まれていたりすると判断可能な場合に、教員評価が行われているものと見做した。

表1に示すように、対象とした全129ケースの内、教員評価を実施している大学が52ケース、実施していない大学が77ケースとなっており、概ね4：6の比率であった。私立大学の約4割が教員評価を行っているという分析結果は、様々な先行研究（アンケート調査）が示す数値とほぼ同様の数値である。分野・系統別に見ると、医学、薬学及び工学など理系学部のみにて構成されている大学を理系大学とし、それ以外の理系及び文系双方の学部を有する総合大学や学際系の学部が中心となる大学を非理系大学とした場合、理系大学の8割弱（35ケース中27ケース）が実施している状況であるのに対して、それ以外の非理系大学は3割弱（94ケース中25ケース）の数値となっており、その差は約50ポイントと大きく差があることが理解された。恐らくは、理系大学の方が比較的点数

(表1) 2018～2021年度 教員評価実施状況 (教員規模別 / 分野・系統別)

教員数 (人)	教員評価			
	実施している		実施していない	
	理系	非理系	理系	非理系
～ 99	7 (17.1%)	8 (19.5%)	4 (9.8%)	22 (53.7%)
100～199	4 (12.1%)	11 (33.3%)	1 (3.0%)	17 (51.5%)
200～299	5 (27.8%)	3 (16.7%)	1 (5.6%)	9 (50.0%)
300～399	3 (30.0%)	2 (20.0%)	1 (10.0%)	4 (40.0%)
400～499	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (50.0%)	1 (50.0%)
500～599	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4 (100.0%)
600～699	1 (25.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (75.0%)
700～799	1 (25.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (75.0%)
800～899	2 (66.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (33.3%)
900～999	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (100.0%)
1000～	4 (44.4%)	1 (11.1%)	0 (0.0%)	4 (44.4%)
合計	27 (20.9%)	25 (19.4%)	8 (6.2%)	69 (53.5%)

(出典) 各大学の「点検・評価報告書」を基に筆者作成

化しやすい状況・環境が整っていることが影響していると考えられ、とりわけ、医学系のほとんどの大学では、「診療（臨床）」という項目が設けられており、点数化による評価が行い易い側面もあると推察される。

教員規模（所属教員数）に関しては、最も小さいカテゴリーである「100人未満」の実施率は36.6%（41ケース中15ケース）、「100人以上200人未満」の実施率は45.5%（33ケース中15ケース）、「200人以上300人未満」の実施率は44.4%（18ケース中8ケース）で、最も大きいカテゴリーである「1000人以上」の実施率は55.6%（9ケース中5ケース）であった。母数に違いはあるものの500人を境としてみた場合でも、500人未満の実施率は41.3%（104ケース中43ケース）で、500人以上の実施率は36.0%（25ケース中9ケース）という数値であるなど、教員規模と教員評価（制度）実施との強い関連性はないものと考えられる。既述のように、理系の大学は「実施している」ケースが8割弱であり、表1に示したように、規模が小さいカテゴリー及び大きいカテゴリー双方において実施率が高い一方、非理系の大学は「実施している」ケースが3割弱、つまり「実施していない」ケースが7割超であり、規模が小さいカテゴリー及び大きいカテゴリー双方において実施率が低いことから、教員評価の実施に関しては、大学の教員規模（所属教員数）よりも、分野・系統の影響が強いものと考えられる。

6. インタビュー調査に基づく分析

「補助金要件」及び「点検・評価報告書」に基づく分析からは、私立大学、とりわけ非理系の私立大学において、教員評価の導入がさほど大きくは進んでいない現状が理解された。こうした現状を踏まえ、本章では、非理系の私立大学における策定者側、評価者側及び被評価者側に対して行った半構造化インタビュー調査の回答内容について、分析していくこととする。取材対象者の属性については、策定者（法人・大学側）の視点からみた教員評価、評価者の視点からみた教員評価、被

評価者の視点からみた教員評価といったように、様々な視点からの分析が可能となるよう、上記3者全てを対象とした。とりわけ、被評価者の視点を取り入れることにより、これまで先行研究で欠けていた部分を補完しつつ、また、年代、性別、学問分野、任期など様々な要素を考慮して対象者を選定することにより、より広範な視点からの分析を行えるように配慮した。取材対象者が所属する大学に関しては、前章における「点検・評価報告書」に関する分析結果を基に、事例選定基準 (Sampling Criteria) を設定し、A大学を選定した。選定したA大学は人文・社会系の中規模総合大学 (学部数5、学生数約4200人、専任教員数約120人) であり、近年、試行段階で教員評価を行い、現在は処遇反映の要素を含めた本格的な運用実施に向けての議論が学内で行われている状況にある大学である。

同大学では、①教育分野における4項目【学生支援・就職支援に関する取組み/教育内容改善に関する取組み/教育方法・教材作成の改善に関する取組み/教育活動実践 (教育内容・教育方法等) の普及に関する取組み】、②研究分野に関する3項目【外部資金の獲得に関する状況/研究の成果・成果の公表に関する状況/研究の企画・遂行に関する状況】、③管理運営分野における3項目【組織 (大学・学部・研究科・センター) 運営に関する貢献/組織横断的な企画に関する貢献/入試・広報に関する貢献】及び④社会貢献分野における3項目【学外委員 (国・地方自治体) 等、地域 (社会) 活動に関する取組み/公開講座・外部講演等、地域 (社会) 活動に関する取組み/専門的実務を通じた活動等、地域 (社会) 活動に関する取組み】の合計13項目を評価項目とし、各教員は同項目に関する年度目標を設定の上、各自が作成する活動報告書に基づき、年度初めと年度終わりに評価者である所属の長 (学部長 ※学部長の評価者は学長) との面談を経て各項目を5段階にて評価されている。各4分野の評価は同一ではなく重み付けが行われており、教育：研究：管理運営：社会貢献の比率は4：1：4：1とされている。こうしたA大学に関するインタビューについては、表2に示すように、策定者側として、60代男性教員 (学長・理事) [B学長]・50代女性職員 (法人局・理事) [C理事]、評価者側として、60代男性教員 (副学長兼センター長・デザイン学) [D副学長]・50代男性教員 (大学評価 / 内部質保証担当 副学長) [E副学長]、被評価者側として、50代女性教員 (英米文学 ※任期なし) [F教員]・40代男性教員 (政治学 ※任期あり) [G教員]・30代女性教員 (ヨーロッパ史 ※任期あり) [H教員]・30代女性教員 (民事訴訟法 ※任期あり) [I教員]の計8名を取材対象者として選定し、4つの中心的な質問を設定した。インタビュー終了後は、インタビュー結果 (テキスト内容) からキーワードを抽出し、それらの言葉を組み立てつつ、関係性を考慮しながら

(表2) 取材対象者の属性

	60代	50代	40代	30代
男性 (4)	B学長 (策定者・理事) D副学長 (評価者)	E副学長 (大学評価担当) ※内部質保証所掌・ 評価者	G教員 (任期付・被評価者)	
女性 (4)		C理事 (策定者・職員理事) F教員 (任期無・被評価者)		H教員 (任期付・被評価者) I教員 (任期付・被評価者)

(出典) 筆者作成

ら分析作業（纏め作業）を行った。

- ①現在、大学では本格的な教員評価制度の構築・運用に向けた取組みを始めているところですが、今回大学が設定した教員評価の方向性や内容等についてはどのようにお考えですか？また、どのような方向性や内容が望ましいとお考えですか？
- ②（教員評価制度の本格的実施を前提に）評価・設定したいと考える項目・事項・基準等は、どのような内容のものでしょうか？
- ③評価結果の取扱いについては、どのように活用するのが望ましいとお考えでしょうか？給与や賞与など金銭的な（狭義の）処遇に反映させることに関しては、どのようにお考えでしょうか？
- ④文教政策の流れ受け、補助金の要件や大学評価基準（認証評価）などの個別施策において、教員評価の要素が強く見受けられるようになっているのですが、こうした教員評価、若しくは教員評価の制度化といった文教政策の大きな流れに対しては、どのように感じていますか？

（表3）各質問項目に対する取材対象者の回答比較

質問	策定者側	評価者側	被評価者側
①	<ul style="list-style-type: none"> ・個々の能力及び組織力の向上 ・意思疎通及び相互理解が可能 ・組織アイデンティティ及びロイヤルティの向上が目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・物理的及び心理的課題の存在 ・民間企業の感覚及び質保証の観点による評価制度の必要性 	<ul style="list-style-type: none"> ・現行制度の効果に疑問符 ・組織内上昇志向の欠如及び評価の不信感による機能不全 ・評価疲れや教員間分断の生起
②	<ul style="list-style-type: none"> ・一番は教育分野 ・緩やかな項目・基準が妥当 ・実態に合った対応を模索中 	<ul style="list-style-type: none"> ・共通の項目/基準設定は困難 ・評価者側の心理的負担感 ・評価軸として「態度面」重視 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価希望項目は想定困難 ・制度目的と効果の齟齬の認識 ・実態との乖離の認識 ・「信頼感」の重視
③	<ul style="list-style-type: none"> ・給与/賞与の増減には否定的 ・研究時間、昇格人事への反映 ・組織的一体感の醸成を重視 	<ul style="list-style-type: none"> ・金銭的処遇反映による負担感 ・給与/賞与以外への活用案提示 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価制度自体の悪影響 ・評価制度及び評価者に対する公平性及び信頼感の欠如
④	<ul style="list-style-type: none"> ・意識改革/相互理解が可能 ・被評価者自身のメリット ・国による評価制度の要素を自大学の実情にカスタマイズ 	<ul style="list-style-type: none"> ・「必要ではある」との認識 ・「評価」経験による心情的変化 ・評価に伴う諸業務増加による組織活力減退の懸念 	<ul style="list-style-type: none"> ・対外的及び対内的不信感 ・評価制度の活用以外による教育力向上の可能性 ・金銭的処遇反映以外が効果的
質問①：A大学における現行教員評価制度の方向性について 質問②：評価したい（して欲しい）評価項目・評価事項・評価基準について 質問③：評価結果の活用方法としての金銭的処遇反映について 質問④：文教政策（政策誘導）としての教員評価制度について			

（出典）筆者作成

インタビューを通じて得られた回答内容（表3）では、策定者側に関しては、個々の教員力の向上や意識改革・相互理解が可能となると考えているため、政策誘導としての教員評価ではあるものの、自大学の実情に適合するようにアレンジしつつ活用していきたい意向（方向性）が見受けられ

るなど、概ね教育の質向上や研究の質向上、また、それらを担う教員の質向上を評価制度構築の目的としている回答が非常に多い状況であった。策定者側であるB学長及びC理事へのインタビューでは、「教員・教育の質向上に効果があると考えており、教員評価については積極的である。大学全体の組織力向上の手段として有効性が強い」との回答がなされており、こうした捉え方は、様々なアンケート結果で見られる回答の傾向と重なるものである。

評価者側に関しては、一教員としての考え方と経験値を積むことによる評価者としての考え方の両面が見受けられる回答もあった。全体を通じて、どのような項目・基準であろうと評価するという行為に対する心理的な負担感の要素が見られた。評価者側であるD副学長及びE副学長へのインタビュー内容からは、「評価者としての心理的負担感を感じつつも、評価者としての経験による心情の変化や内部質保証・PDCAサイクルといったマクロの視点に基づく意識等から、一定程度、肯定的（積極的）な意識を有している」様子が窺えた。インタビュー前は、評価者（学部長）と被評価者（所属構成員）との関係性は必ずしも上下関係ではないため、いずれ被評価者側に戻ることを考え、なるべくなら評価を避けたいといったマイナスの感情を有しているものとも想定されたが、制度そのものに関しては比較的肯定的な回答が見られた。

被評価者側に関しては、各質問を通じて、不信感（信頼感の欠如）といった回答が見受けられたのであるが、こうした不信感は、制度そのものに対するもの（ハード面）と評価者による対応（ソフト面）の両面において、その要素が存在していた。被評価者側であるF教員、G教員、H教員及びI教員へのインタビュー内容からは、「評価制度による効果・メリットを認識する以上に、様々な不信感や弊害・デメリットを強く感じており、総体的には評価制度をネガティブなものとして捉えている」様子が窺えた。若手の任期付教員は、学内における昇進であれ、学外への移籍であれ、いずれにせよ今後のキャリアを考えた場合、業績を着実に積み上げる必要性があるが故に、必ずしも教員評価（制度）に反対というわけではないと想定されたが、インタビューでは否定的な回答が多く見られた。

こうしたインタビューの回答内容からは、少なくともA大学においては、策定者や評価者といった大学の執行部側は評価制度により期待される効果や意義を一定程度積極的（好意的）に捉えている一方、被評価者側である一般教員は概ね消極的（否定的）に捉えているという構図が見受けられた。一方で、必ずしも積極的－消極的といった単純な構図だけではなく、全体的に重なり合う要素、つまり認識が共有されている部分も見受けられた。最も認識が共有されていると思われる部分は、質問③及び④を通じて表出された評価結果の活用方法に関する点である。「補助金要件」では特別補助においても一般補助においても「金銭的な処遇反映」が充足の要素として求められているが、インタビュー結果からは評価結果の活用方法としての「金銭的な処遇反映」については、策定者側、評価者側、被評価者側、いずれの立場においても否定的な捉え方であることが理解された。また、評価結果の活用方法としては、金銭的な要素よりも時間的な要素を共通要素として見出すことが出来た。具体的には、より研究に専念出来る時間の確保（サバティカル、ショートタイムの業務免除期間、TA措置による授業関連業務の軽減）や昇進の促進（次の職位への待期間短縮）といった要素であった。活用方法として時間的な要素が求められているのは、評価結果に基づく給与や賞与

の変動といった短期的な視点よりも、自身のキャリアアップに係る研究業績の積み上げといった中・長期的な視点を重視していると捉えることが出来る。給与や賞与といった「金銭的な処遇反映」は、自身のライフプランの見通しに不安定要素が加わる懸念も考えられ、それ故、落ち着いて教育・研究に専念するためには、生活基盤に関する事項については、むしろ、極力不安定要素を取り除く方が望ましいと捉える傾向があるものと考えられる。仮に、高評価に基づく賞与、若しくは手当の支給等がなされたとしても、それは一過性のものであり、それよりも研究に対して一層専念することが可能となる時間の確保により研究業績を積み上げることが可能となれば、他大学への移籍（異動）や自大学での昇進にも好影響を及ぼすことが可能となる。また、高評価教員に対する昇進の促進策（次の職位への待期間短縮）が制度的に設けられている大学の場合であれば、早期の上位職への就任は、生涯年収の増加に繋がり、結果として、実質的には金銭的なメリットが生じるといったことも想定されることとなる。

7. おわりに —研究の意義と今後の課題—

本研究では、これまでほとんど焦点が当てられてはいなかった被評価者側を含め、立場や属性が異なる取材対象者へのインタビューの回答内容を分析することにより、教員評価に対する認識・捉え方の差異（実態）について、より理解を深めることが出来た。さらに、本研究を踏まえた教員評価の導入に関する含意として、以下の2点について言及する。

第1点は時間的要素を考慮した評価結果の活用方法である。今回のインタビュー調査では、策定者側、評価者側、被評価者側、いずれもが金銭的な要素よりも時間的な要素を評価結果の有効的な活用方法として捉えていた。これは、既述のように、より研究に専念出来る時間の確保（サバティカルの優先、ショートタイムの業務免除期間、TA措置による授業関連業務の軽減）や昇進の促進（次の職位への待期間短縮）により、教員個人のキャリアアップに係る研究業績の積み上げといった中・長期的な視点を重視していると捉えられるのであり、B学長が目指している「組織に対するアイデンティティやロイヤリティを高めていける」ような教員評価制度になるものと思われる。

第2点は加点方式による金銭的要素を考慮した評価結果の活用方法である。インタビュー調査における金銭的反映に関する質問の回答からは、「活用が難しいなと思う。評価されるばかりで何も起こらないとそれはそれでやる気は起こらないかもしれないし」（F教員）や「評価する以上は反映させてもいいとは思いますが。ただ、それをどうやって評価、反映させるのかということですよ」（I教員）といったように反映することに対して一定の理解を示す言説がある一方で、「プラスのところプラスの報酬が出るのはいいなと思うが、減給はなかなかいいシステムとは言えないんじゃないか」（H教員）や「高い評価で給与が上がるのはいいが、低い評価で給与が下がるのは嫌だという、素直にただそれだけですけど」（G教員）といったマイナス評価と金銭的な減額反映の結び付きには否定的な言説も見受けられた。それ故、仮に一過性の一時賞与や一時手当の支給といった活用方法を採用する場合には、今日の私立大学が置かれた厳しい学生募集・経営状況に鑑みれば、経営的観点からは、一旦、全体の基準（支給）レベルを下げ、ある一定分を共通で蓄積した上で、それを財源として上位層に再配分するといった「プラス支給型」の制度設計が、より妥当で

あると言えるであろう。

一方、本研究に関する今後の課題としては、取り扱った対象大学数が全私立大学の約4分の1にとどまった点や「点検・評価報告書」の整理・分析方法が「教員規模（所属教員数）及び分野・系統」といった簡易な観点であった点が挙げられる。

教員は、帰属集団（大学）よりも準拠集団（学界[会]等学問分野）への傾倒が強いとされる。事務職員と比して外部流動性の高い（外部市場の）職種であるため、賞罰的な視点よりも、むしろ、学内に留まりたいと思うような（自分が学内で評価されていると思えるような）人材育成の視点に基づく評価制度とすることで、組織力全体を向上させていくことが重要であり、経済的誘因による内発的動機付けへのマイナス効果（山本 2018）や教員層全体の活動の質の維持・教員間の連携促進の観点（両角 2020）にも配慮した対策を行う必要があると思われる。

【注】

- 1 2018年度においては選定校レベルが57%、申請校レベルが27%であるのに対して、2021年度においては選定校レベルが95%、申請校レベルが47%となっている（文部科学省『私立大学等改革総合支援事業 設問毎・回答毎の該当件数』）。
- 2 ごく一部ではあるが、「大学適合」ではあるもののHPより「点検・評価報告書」が削除されている（掲載されていない）大学のケースでは、大学基準協会による同大学に対する「大学評価結果」を参照の上、分析を行っている。

【参考文献】

- 岩崎保道（2021）「国立大学と公立大学における教員評価の比較検討」『高知大学学術研究報告』第70巻、73-76頁。
- 川嶋太津夫（2005）「外国の事例に学ぶ教職員評価」『大学財務経営研究』第2号、150頁。
- 岸真由美（2018）「日本の大学における教員評価の現状（二つの報告書から）」佐藤幸人編『21世紀アジア諸国の人文社会科学における研究評価制度とその影響 研究会成果報告書』、59-71頁。
- 佐々木恒男（2006）「大学改革と教員人事評価システム」佐々木恒男・齊藤毅憲・渡辺峻編著『大学教員の人事評価システム』中央経済社、2-15頁。
- 重本直利（2006）「大学創造と教員評価」佐々木恒男・齊藤毅憲・渡辺峻編著『大学教員の人事評価システム』中央経済社、75-105頁。
- 寫田敏行・奥居正樹・林隆之（2009）「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、76頁。
- 大学基準協会（2022）『大学評価ハンドブック』、74・96・128頁。
- 宮内ミナミ（2008）「教育中心大学における教員評価制度の運用と実際ー導入10年の実績から進化プロセスを通してー」『教員評価制度の運用と大学風土改革』地域科学研究会、100-107頁。

- 宮内ミナミ（2009）「教員評価制度の運用と展開」日本教育情報学会、111-114頁。
- 両角亜希子（2020）「人事のマネジメント」小方直幸編著『大学マネジメント論』放送大学教育振興会、105頁。
- 文部科学省（2008）（平成19年度文部科学省委託調査）『効果的・効率的な研究開発評価及び研究者等個人の業績に関する評価の先進事例に関する調査・分析報告書（効果的・効率的な研究開発評価編）』。
- 文部科学省（2015）（平成26年度文部科学省委託調査）『研究者等の業績に関する評価に関する調査・分析報告書』。
- 文部科学省（2022）（令和3年度研究開発評価推進調査委託事業）『令和3年度「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」の活用状況と課題に関する調査・分析報告書』。
- 文部科学省中央教育審議会（2002）『大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について（答申）』。
- 文部科学省中央教育審議会大学分科会（2021）『教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について～教育研究機能の高度化を支える教職員と組織マネジメント～（審議まとめ）』。
- 文部科学省HP https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/koudai/detail/1406245.htm。
- 安岡高志（2008）「教員評価の達成目標と教員風土の改革－大学の組織目標達成のための評価制度の進化－」『教員評価制度の運用と大学風土改革』地域科学研究会、32-39頁。
- 安岡高志（2009）「教員評価－個人評価と組織評価」日本教育情報学会、115-118頁。
- 山野井敦徳（2006）「大学改革と教員人事評価システム」佐々木恒男・齊藤毅憲・渡辺峻編著『大学教員の人事評価システム』中央経済社、16-33頁。
- 山本清（2018）「大学の人事管理」大学経営・政策コース編『大学経営・政策入門』東信堂、115頁。
- 山本清（2020）「大学教員の人事評価－理論と実践からの示唆－」『高等教育研究』第23集、98頁。
- ロバート・バーンバウム（1992）『大学経営とリーダーシップ』玉川大学出版部、110-131頁。
- 渡辺正己（2006）「大学における教員評価システムのあるべき姿－長崎大学における教員個人評価システムの構築経験から学んだこと－」佐々木恒男・齊藤毅憲・渡辺峻編著『大学教員の人事評価システム』中央経済社、57-74頁。

Qualitative Study on the Introduction of Faculty Evaluation System at Private Universities

Masahiro TESHIMA

Abstract

In this study, we analyze the introduction of faculty evaluation systems at private universities from various perspectives, based on subsidy requirements, inspection and evaluation reports, and interview surveys. The main objective was to determine how to utilize and operate the system effectively.

An analysis based on subsidy requirements revealed that it is difficult for many general private universities to satisfy faculty evaluation criteria.

An analysis based on inspection and evaluation reports showed that when it comes to faculty evaluation, the influence of discipline is stronger than the size of a university's faculty (number of faculty members).

An analysis based on interview surveys revealed that while university executives such as planners and evaluators view the expected effects and significance of the evaluation system positively (favorably) to a certain extent, general teachers have a negative (passive) view of the situation. On the other hand, it was not necessarily just a simple composition of positive and negative views, but also elements that overlapped overall, that is, parts of shared recognition.

Finally, the significance, implications, and future challenges of this study are discussed.