

教員評価結果活用 WG 報告書

2012 年 9 月

目 次

はじめに	1
I 教員評価結果活用 WG の役割と審議経過	2
II 懇談会等の状況	5
III 評価制度の現状と課題	9
IV 評価結果活用制度の現状と課題	13
V 教員評価結果活用のための提言	17
資料	20

はじめに

教員評価結果活用 WG は、2008 年 11 月 7 日の第 16 回教育評価等検討委員会において、教員評価結果の活用に関する諸問題を検討するため設置され、同年 12 月 5 日の第 1 回 WG 以降 4 年間にわたり検討を重ねてきた。

「評価制度とは、大学の内外に対するメッセージである」、そして、「評価とは継続する対話」である。これが、教員評価結果活用 WG の一貫した立場である。

評価という「対話」は、その全過程において民主主義そして参加がなければ成り立たない。したがって、評価制度そして評価結果の活用の在り方を検討してきたこの 4 年間は、それ自体、教員はもちろん大学の全構成員の参加による大学執行部と教員、管理者と教員、教員相互、そして教員と事務職員との「対話」を重ね、合意を形成する過程であった。

本 WG では、2009 年 3 月 31 日に「第一次報告」を教育評価等検討委員会へ提出し、同年 7 月 30 日に「教員等評価および評価結果活用の基本的考え方について」を公表し、教員評価結果活用実施を 2012 年度とした全体スケジュールも提示した。その後、教員評価アンケート、各部局等の意見聴取、外国を含めた他大学の実態調査、系長等への調査により意見の聴取と合意形成に努め、2011 年 12 月「教員評価結果活用に対する懇談会」を開催した。

本報告書は、本 WG のこうした 4 年間にわたる審議、活動結果を踏まえた最終報告書である。

残念ながら、いまだ十分に評価及びその活用について、全構成員の十分な合意が形成されているとは言い難い状況である。したがって、評価結果活用実施については、なお慎重な検討を要し、先のスケジュールも変更せざるを得ない。

本報告書は、現行の教員評価制度による二度の評価実施を経て明らかになった問題点を踏まえ、評価及び評価結果活用に当たって金沢大学として配慮されるべき基本理念及び原則を再度確認し、具体的方策については例示することとどめた。これからは、評価及び評価結果活用制度確立のための本番である。

評価及び評価結果の活用の成否は、大学の死命を決する重大事である。そのことの構成員の認識もまだまだ弱いと言わざるを得ない。学長及び役員会には、本報告書を生かし、評価及び評価結果活用のための一層の取組を進めるよう要望するものである。

本報告書が、全構成員の参加による活発な議論を喚起し、より良き評価制度と評価結果活用システム構築のための礎となれば幸いである。

2012 年 9 月 27 日

教員評価結果活用 WG 座長 井上英夫

I 教員評価結果活用 WG の審議経過

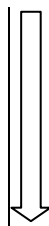
教員評価結果活用 WG は、第 16 回教育評価等検討委員会（2008 年 11 月 7 日開催）（以下「委員会」という。）において、教員評価結果の活用について検討するため設置された。これまでの審議経過等は以下のとおり。

WG の動き	その他の動き
	● 第 16 回委員会（2008.11.7）→ WG の設置了承
○ 第 1 回 WG（2008.12.5）	
1 WG について	
○ 第 2 回 WG（2008.12.24）	
1 評価結果の活用に関する意見交換	
○ 第 3 回 WG（2009.1.22）	
1 評価結果の活用に関する意見交換	
2 今後のスケジュールについて	
○ 第 4 回 WG（2009.2.24）	
1 教員評価結果の活用に関する第一次報告（案）について	
○ 第 5 回 WG（2009.3.24）	
1 中期目標期間に係る業務の実績に関する評価結果（原案）について	
2 教員評価結果の活用に関する第一次報告について	
	● 第 17 回委員会（2009.4.22）→ 「教員評価結果活用 WG 「第一次報告」」について報告
○ 第 6 回 WG（2009.6.3）	
1 WG の今後の進め方について	
2 第一次報告に対する意見について	
○ 第 7 回 WG（2009.6.25）	
1 4 座長会議の報告について	
2 「教員等評価および評価結果活用の基本的考え方について」（案）について	
	● 第 19 回委員会（2009.7.28）→ 「教員等評価および評価結果活用の基本的考え方について」（案）について報告
	● 「教員等評価および評価結果活用の基本的考え方について」を学内に公表（2009.7.30）
○ 第 8 回 WG（2009.11.6）	
1 「教員等評価及び評価結果活用の基本的考え方について」に対する意見について	
○ 第 9 回 WG（2009.12.7）	
1 評価結果活用の具体的方策について	

2008年度
教員評価（試行）

2009年度
教員評価

- 2 他大学の事例について
- 3 学内関連 WG 等の進捗状況について
- 4 今後のスケジュールについて
- 第 10 回 WG (2010.1.19)
 - 1 評価結果活用の具体的方策について
- 第 11 回 WG (2010.3.4)
 - 1 教員評価アンケートについて
- 第 12 回 WG (2010.3.25)
 - 1 櫻井理事, 山崎学長補佐の欧州出張報告について
 - 2 教員評価アンケート (案) の作成について
- 第 13 回 WG (2010.4.8)
 - 1 櫻井理事, 山崎学長補佐の欧州出張報告について
 - 2 教員評価アンケート (案) の作成について
- 第 14 回 WG (2010.4.19)
 - 1 平成 21 年度実施の教員評価に関するアンケート (案) について
 - 2 教員評価アンケート (第 2 回目) について
- 第 15 回 WG (2010.6.21)
 - 1 平成 21 年度実施の教員評価に関するアンケート (案) の作成について
- 第 16 回 WG (2010.9.27)
 - 1 平成 21 年度実施の教員評価に関するアンケートの結果について
- 第 17 回 WG (2010 年 10 月 18 日)
 - 1 教員評価結果の活用に向けた今後の検討事項について
- 第 18 回 WG (2010 年 11 月 9 日)
 - 1 教員評価結果の活用に関するアンケートの実施について
 - 第 2 回全学教員評価委員会《書面附議》(2010.12.24) → 「教員評価結果活用に関するアンケート調査」の実施について了承
 - 教員評価結果活用に関するアンケート調査を全教員対象に実施 (2010.12.24)
- 第 19 回 WG (2011.6.30)
 - 1 教員評価結果活用に関するアンケート結果について
 - 2 WG の今後の活動について
 - 教員に対する処遇に関する調査を系長等対象に実施 (2011.7.29)
- 第 20 回 WG (2011.10.20)
 - 1 教員等評価及び評価結果活用について



2011年度

- 第4回全学教員評価委員会（2011.11.29）→「教員評価結果活用に関するアンケート結果」及び「教員に対する処遇に関する調査」について報告、「教員評価結果活用に関する懇談会（仮称）」の開催について了承
 - 「教員評価結果活用に関する懇談会」を開催（2011.12.13～15）
- 第21回WG（2012.9.3）
- 1 「教員評価結果活用WG報告書」（仮称）について
 - 第6回全学教員評価委員会（2012.9.27）→「教員評価結果活用WG報告書」について了承

II 懇談会等の状況

全学教員評価委員会（教育評価等検討委員会の廃止後 2010 年 4 月 1 日から設置）は、教員評価結果活用 WG からの提案に基づき、2011 年 12 月に「教員評価結果活用に関する懇談会」を開催した。懇談会の概要は以下のとおり。

1 開催の目的

教員評価に関する状況やアンケート結果等を踏まえ、これまでの教員評価結果活用に関する検討の内容について説明し、教員評価の結果活用等について意見交換を行うため。

2 開催場所及び参加者数

(1) 角間南地区

2011 年 12 月 13 日（火）自然科学大講義棟レクチャーホール
参加者数 19 名

(2) 角間北地区

2011 年 12 月 14 日（水）人間社会第 1 講義棟 301 講義室
参加者数 13 名

(3) 宝町地区

2011 年 12 月 15 日（木）医学類 G 棟第 4 講義室
参加者数 19 名

3 主な意見

(1) 角間南地区

- ・ 教員の活動の成果について評価するものではなく、大学として理事が達成度に対して評価すべきであり、ひいては、経営の問題だと思われる。
- ・ 管理職の立場を評価できないといけない。
- ・ 教員評価及び評価結果を踏まえた支援については、管理職の能力が問われる。仕組みにも問題がある。
- ・ 管理職として評価の研修をしないと管理職にすべきではないということもあり、今後の課題だと思われる。
- ・ 昇任や賞与等の評価をする際、一部で教員評価システムを活用することも考えられる。

- ・ 評価者における評価の際、情報量が多いため、活動情報の確認等、現状では難しい。
- ・ 教員評価制度については、シンプルにしていく必要がある。
- ・ 教員評価の評価結果の活用については、インセンティブ的な支援だけでなく、精神的なサポートも含めて考える必要がある。
- ・ 教員としての活動に真摯に向き合わない教員を評価する必要がある。
- ・ 評価を受けたいという人が増える制度、仕組みが必要である。
- ・ 教員が自己の活動を振り返る機会は必要だと思う。
- ・ 教員評価の結果活用について、活用する内容が労働条件に係ることが問題だと思う。
- ・ 教員評価を行っている以上、大学が良くなるように活用してほしい。
- ・ 評価に際しては、面談も必要である。
- ・ 系長が問題点を把握するという点では、教員評価制度は有効だと思われる。
- ・ 教員評価結果の活用について、個人に対するフィードバックしかないのは問題だと思う。

(2) 角間北地区

- ・ 現教員評価制度では、評価者は系長であるが、系長が適切に評価できるのか疑問がある。
- ・ 評価者も含め、教員評価制度について議論していくべきである。
- ・ 評価に際しては、研究域・系の特殊性から、系長、研究科長、学類長の三者で検討しているところもある。
- ・ 教員評価大綱では、委員会を作り、そこで評価できるようになっているが、評価の仕組みについては、より踏み込んで形成することも考えられる。
- ・ 管理運営等の項目に関する評価者は、系長ではなく、学類長とした方が良いのではないか。
- ・ 教員評価制度については、自己評価が前提であることが問題だと思う。
- ・ 現行の教員評価制度は、手間がかかり問題がある。
- ・ 教員評価の結果、成果がでないなら教員評価そのものが必要ないと思う。
- ・ 現在の教員評価制度は、自己評価が前提であり、また重みも各個人で付しているため、他者との比較ができない。
- ・ 教員評価の結果を活用した支援についても、各個人による自己評価及び重みであるため、支援が難しいと思う。
- ・ 評価者に対し、研修や評価基準、マニュアル等が必要だと思う。
- ・ 評価結果を活用することとなれば、よりシンプルにする必要がある。

- ・ 系長は管理職ではなく、権限もないように思う。
- ・ やる気のない人をあぶり出し、改善を促すことはできるが、やる気のない人を支援できないのではないか。
- ・ 意図的に活動をしない教員は、解雇できる。そういう意味で、教員評価制度では、そのような人を見いだすことはできない。
- ・ 教員評価制度及び評価結果の活用については、排除の論理はとらない。
- ・ 教員評価の領域によっては、ゼロミッションの教員もいるため、自己申告は必要である。
- ・ 評価者は、各個人の自己評価に対し、その妥当性を確認するものだと思う。
- ・ 現教員評価制度については、達成度評価ではない。
- ・ 現教員評価制度については、制度の改善が必要であるが、マイナス評価はなじまないと思う。

(3) 宝町地区

- ・ 自己評価をベースにした評価システムで、評価結果の活用はできないのではないか。
- ・ 評価者による評価ありきで考えるべきであり、自己評価をもとにした評価ではまずいと考えるため、教員評価制度の根本的な改善が必要だと思う。
- ・ 民間では目標管理による評価であるが、その場合でも自己評価が出発点である。
- ・ 自己評価せず客観的に評価するということも考えられる。
- ・ 教員自身が目標を立てていない状況では評価しにくいいため、現行の項目の立て方、評価の仕方はおかしいと思う。
- ・ 客観的な評価の基準が必要だと思う。
- ・ 自己評価が「5」であると判断する自己申告の基準や理由がないことが問題だと思う。
- ・ 教員評価については、もっと大雑把に特別いい人と特別悪い人をあぶり出せれば良いのではないか。
- ・ 客観的な基準をつくることは難しいと思う。
- ・ 評価においては、対話による形態が望ましく、その際、管理職が重要になる。
- ・ 評価者の評価の際、自己評価の値より低く評価しにくい。
- ・ 自己評価に基づく評価であるため、評価者は自己評価に引きずられる傾向にある。

- 評価者は、自己評価の点数ではなく、活動状況をもとに判断すべきだと思う。
- 自己の目標に対して、自己評価として点数化することはおかしい。
- 評価者における評価の際、情報量が多いため、活動情報の確認等、現状では難しい。
- 教員評価の結果を何に反映したいかを、まず決めた方がよいのではないか。
- 評価結果を公開した方がよいのではないか。
- 待遇が変わらないのであれば、評価されることは困る。

Ⅲ 評価制度の現状と課題

1 大学教員評価制度とは

そもそも、大学における教員評価制度とは、大学の構成員である教員個々の職務遂行状況について、大学が期待する職務遂行度合いと照らしてどの程度のものかを判断・評価するものであり、その結果を教員個人の諸活動並びに大学全体の機能の強化、活性化につなげることを目的としている。そして、それは大学評価そのものの一環としても捉えられる。

2 教員評価が必要となった背景と経緯

大学教員評価をめぐる動きは、1990年代に入って、大学設置基準の改正や文部省（文部科学省）の指針が示される等によって、急速に活発なものとなった。以下はその主要な動きである。

1991年 大学設置基準改正により、自己点検・評価を大学の努力義務化

1997年 大学の教員等の任期に関する法律施行

1998年 大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について」

「教育活動をより充実させる方策として、優れた教育活動を行っている教員に対する顕彰を行うことも一つの方策である」

1999年 大学設置基準改正により、自己点検・評価及び結果公表を義務化、また、結果についての学外者による検証を義務化

2000年 文部省「大学における学生生活の充実方策について」

「教育や学生の人間形成に関わる指導への取り組みを、採用・昇進や報酬に的確に反映させることも教員評価の重要な要素である」

2001年 内閣総合規制改革会議「規制改革の推進に関する第一次答申」

「高等教育に対する公的支援の在り方の見直し」推進の一環として、「大学における教員評価の導入」が位置付けられる

2001年 文部科学省「大学（国立大学）の構造改革の方針」

国立大学法人への早期移行を目指して、経営責任の明確化により機動的、戦略的に大学を運営することや能力主義・業績主義に立った新しい人事システムの導入を提示。また、第三者評価システムの導入により評価結果を国民や社会に全面公開するとともに、評価結果に応じて資金を重点配分し、国公私立を通じて競争的資金を拡充していく構想を明記

2004年 国立大学法人化

ほとんどの大学が中期計画・中期目標の中で教員個人評価の実施を

明記

2004年 大学の第三者評価の法的義務化

2005年 学校教育法改正

職階の見直し（助手→助教，助教授→准教授等）に伴い、「教授の適格性」が改めて議論の俎上に上る

こうした動きの背景には、大学が果たすべき社会的役割，社会的責任への注目が高まったこと，そして，これと関連して，教員が行う研究や教育の「質の保証」が強く求められるようになったことがあげられる。この過程で，大学全体並びに個々の教員の活動について，国はもとより，広く社会に対して情報を開示し，説明責任を果たしていくことが求められるようになり，教員評価はその一環として位置付けられる。

また，こうした学外からの要望と同時に，大学内部でも「大学にとっての最大の財産，資源である教員の **knowledge**^{*1}は，大学における諸活動の中で，果たして十分に活用されているのか。」との問題提起がなされるようになったことも重要である。それは言い換えれば，大学という組織のコア・コンピタンス^{*2}としての教員の能力や **knowledge** への注目である。

そこには，従来の大学教員像が基本的に組織人としてよりも「自由人」としてのものであったため，大学と教員の間を考えると，2つの意味での欠落が生じていたのではないかと疑念，反省がある。すなわち，教員側の「組織人意識の欠落」，及び大学側の「経営管理的視点の欠落」である。このうち，経営管理的視点とは，教員自身及び教員が個々に有し，蓄積している種々の **knowledge** を合理的効率的に大学全体のために活用していこうとする人的資源管理，情報資源管理の欠如を意味する。

それと合わせて，大学全体の活性化のためにはこれまでよりも思い切った競争原理の導入が必要との認識も高まりを見せた。そして，これらは 1990 年代中頃より多くの民間企業で成果主義的施策が導入される際に喧伝された論理と類似する点が多い。むしろ，組織人意識が欠落していたとされる大学教員を対象とする管理においては，この問題はより深刻なものであると考えられた。こうして，大学の経営・管理に「民間の経営手法」を積極的に導入していくことへの流れができた。すなわち，評価を活用する段階での「成果主義的」施策の検討が俎上に載るようになったのである。

3 近年における「成果主義的管理」の動向

大学という組織の在り方は民間企業とは大きく異なるため，単純にその経営手法を模倣することが望ましい結果を生むとは限らないことは言うまでもない。た

だ、近年では、民間企業における成果主義的管理に対する見方にも変化が見られることは注目しておく必要がある。

そもそも、成果主義はあくまで人的資源管理のひとつの方向性に過ぎず、どのような組織をも活性化させることができるような「万能薬」ではない。運用方法を誤った成果主義的管理が、そこで働く人々の「働き方」を短期的業績主義に陥らせるとともに、組織や企業を混乱させ、弱体化させる危険性があることは、多くの論者が指摘しているところである（例えば、城繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社、2004年。高橋伸夫『虚妄の成果主義』日経BP社、2004年。守屋貴司『日本企業への成果主義導入』森山書店、2005年など）。

最近では平成23年度労働経済白書において、日本経団連のトップマネジメントアンケート調査を引用する形で、2000年代前半までは「定昇制度を廃止し、成果や業績による賃金決定とすべき」と考える企業経営者が半数を超えていたが、年々、その割合が下がり、2000年代後半には、「定昇のみとし、成果や業績は賞与に反映すべき」、「定昇を中心とし、必要があればベアを行うべき」といった見解、すなわち成果主義を処遇制度の中心には据えないとするものが合計約6割にまで達していることを紹介し（p.213-214）、「今まで見直しが進められてきた賃金・処遇制度の問題点も指摘され、業績・成果主義の導入にもブレーキがかかり始めた。」（p.199）というように現状をとらえている。

また、同白書では、成果主義的管理の現場で起きている問題として、厚生労働省の就労条件総合調査（2010年）を紹介する形で、「評価結果に対する本人の納得が得られない」、「評価によって勤労意欲の低下を招く」、「評価システムに対して労働者の納得が得られない」などが顕在化していることを示している（p.242）。そして、「評価によってかえって勤労意欲を損ねることのないよう、本人に対する丁寧な説明や、評価を改善するための今後の取組などを面談などによって明示する必要もあろう。しかし、こうした業績評価制度の運用の改善を行うためには、評価側により高い課題を課すこととなる。評価側の課題として、すでに、部門間の評価基準の調整が難しいこと、評価者の研修・訓練が課題となっていること、評価に手間や時間がかかること、などが、特に大企業で意識されており、今後、さらなる運用の改善を図ることは、現実問題として難しいと思われる。」（p.243）というように現状を総括している。

すなわち、単なる運用改善策の提示にとどまるのではなく、組織及びその構成員の活動の活性化という人事評価制度の果たすべき本来の役割を踏まえた抜本的な改革の必要性が示唆されているのである。

4 「継続的な対話」を

ここまで見てきたように、教員評価制度は、大学がその社会的責任を果たすた

めにも、重要な経営資源である教員の能力や **knowledge** を大学全体の活動の活性化に向けて有効に活かしていくためにも、必要とされていることは明白である。そして、評価制度をそのような目的に向けて機能させるためには、評価結果の活用策について、議論を進める必要がある。しかし、民間企業での成果主義的管理の経験が物語っているように、評価方法、活用方法の制度設計に関しては、全教員の合意形成に向けてのプロセスと「継続的な対話」、評価者・被評価者間の密接な意思疎通が不可欠である。そして何よりも、それが個々の教員の活動をより充実したものとなるような方向性と、本来の目的である大学全体の活性化に向けての関連付けを明示していくことが肝要である。

※1 knowledge

直訳すれば、「知識」となるが、それにとどまらず、無形の情報や知識、経験、能力等全般を指す。近年の経営学では **knowledge management** という文脈の中で語られることが多い。すなわち、個人の持つ知識や情報を組織全体で共有し、経営資源として有効に活用することを目的とする管理方策が、企業にとって重要であるとの認識が広がっているのである。

※2 コア・コンピタンス

顧客に対して価値提供する企業内部の一連のスキルや技術、能力の中で、他社が真似できない、その企業ならではの力を指す。いわば、その企業の競争力の源泉となるものである。

IV 評価結果活用制度の現状と課題

1 金沢大学の取組

前章でも述べたように、社会の流れを受けて、金沢大学では法人化後、全学として教員評価制度を構築し、2008年度に試行、2009年度からは本格実施している。2008年度の試行直後から、国立大学法人評価委員会による業務実績に対する評価結果における「処遇への反映につなげていくことが期待される」との記述に対応する形で、評価結果のより積極的な活用に踏み込んだ制度改正への準備として教員評価結果活用WGを発足させ、教員評価結果活用についての検討を始めた。

教員評価結果を活用する場合、教育、研究を始めとする教員の各種活動への影響があるため、各種活動への支援と評価結果活用は表裏一体の形で動かさなければならない。そのため、この章では、まず現在の教員評価における5つの領域（教育、研究、社会貢献、診療、管理・運営）での活動支援の可能性に言及した後、評価結果活用の現状と課題について述べることにする。

教育に関する活動支援としては、全学及び学域・学類におけるFD活動、部局内ピアサポート、大学教育開発・支援センターによる支援をより充実させることが必要である。研究に関しては、部局内ピアサポート、共同研究促進、共同論文執筆、科研費申請支援、先端科学・イノベーション推進機構活用などが考えられる。社会貢献についても、部局内ピアサポートのほか、地域連携推進センターやイノベーション創成センター、金沢大学ティ・エル・オー（KUTLO）の活用を進めることが支援につながる。診療については、部局内ピアサポートなどが考えられる。管理・運営に関しては、委員会業務遂行についての研修会や、部局長対象の研修会を開催する形での支援体制の充実が求められる。

2 教員評価結果活用の可能性と活用状況

現状の教員評価結果は、5つの領域（教育、研究、社会貢献、診療、管理・運営）ごとに評点を付け、重み付けを行う自己評価によりA、B、C、D、Fの総合評価となる。この総合評価の結果を活用とした場合、教員活動の何に対してどのように活用できるかを、教員評価結果活用WGとして学内外、国内外の事例を調査し、教員評価結果活用のための議論への呼び水の意味を含めて「教員評価結果活用に関する懇談会」（2011年12月13日～15日）において、以下の9例について具体的に紹介した。

- (1) 研究費配分判断材料
- (2) 研究環境配分判断材料
- (3) 給与（昇給）判断材料
- (4) 賞与配分判断材料

- (5) 報奨支給（新設）判断材料
- (6) 昇任判断材料
- (7) サバティカル適用判断材料
- (8) テニユア・トラック審査判断材料
- (9) 表彰，顕彰判断材料

それぞれについて，具体的な活用方法，活用に当たっての課題，調査により判明した活用事例数（某大学調査 2011.6.22）及び学内での教員に対する処遇に関する調査（2011年7月）は以下のとおりである。

(1) 研究費配分判断材料

例えば，一定期間（次の教員評価結果確定までの期間（約2年間）等），基盤研究経費を増額する（予算には限りがあり，研究費が増える場合もあれば，減る場合もある。）。

某大学が調査を行った国立大学法人 52 大学中 7 大学で導入されており，学内でもいくつかの系でインセンティブ経費等として導入されている。

(2) 研究環境配分判断材料

例えば，一定期間（次の教員評価結果確定までの期間（約2年間）等），研究スタッフ，研究スペース等の優先的配分を行う（スタッフ（人件費），スペースとも限りがあり，増える場合もあれば，減る場合もある。）。研究スペースの場合は，あらかじめ，各建物での施設計画でスペース（共同研究室など）を確保しておき，教員評価結果優秀教員（総合評価 A の中から選ばれる）にそのスペースの優先使用権（ただし，期限付き）を与えるなどの方策が考えられる。また，研究スタッフの場合は，基盤研究費その他から一定金額を捻出し，ポスドク，非常勤又は派遣職員を雇用し，教員評価結果優秀教員（総合評価 A の中から選ばれる）専属研究スタッフとするなどが考えられる。

これらの項目は，某大学調査項目には入っておらず，学内でもスタッフ，スペースの優先配分を実施している系はない。

(3) 給与（昇給）判断材料

例えば，教員評価結果が出た翌年の4月から給与をアップさせる（予算には限りがあるだけでなく，給与への反映については，以下の課題がある）。

- ・ 一度上げるとなかなか下げられない。
- ・ 給与は，賞与，退職金，年金等の算定基準となり，1回の教員評価結果が二重三重の効果を生み，しかも，それが継続してしまう。

まず，これらの課題を解決しなければならないが，具体的な活用の方法として

は、2年間限定で、教員評価結果優秀教員（総合評価 A の中から選ばれる）の給与を一定額アップさせることなどが考えられる。

某大学調査によると、52 大学中 29 大学で導入されており、学内でも 12 の系で活動実績を反映させている。いくつかの系では、反映させる具体的な基準を設けている。

（4）賞与配分判断材料

例えば、次期賞与时又は一定の期間（次の教員評価結果確定までの期間（約2年間）の4回分の賞与时 等）反映させる。教員評価結果総合評価 A を勤勉手当の成績優秀者判断材料とするなどが考えられる。

某大学調査によると、52 大学中 31 大学で導入されており、学内でもすべての系で活動実績を反映させている。いくつかの系では、反映させる具体的な基準を設けている。

（5）報奨支給（新設）判断材料

例えば、給与、賞与とは関係なく、一時金として支給する。課題として、別途予算が必要となる（具体例：教員評価結果優秀教員に、3月末に報酬（一時金）として20万円支給。）。全学で10名程度（総合評価 A の中から選ばれる。）などが考えられる。

この項目については、某大学調査項目には入っておらず、学内でもスタッフ、スペースの優先配分を実施している系はない。

（6）昇任判断材料

例えば、昇任をポイント制として、教員評価結果ポイント換算したものを昇任時判断材料として組み込む。准教授、講師、助教を対象とし、教員評価結果総合評価 A の教員に5ポイント、教員評価結果総合評価 B の教員に3ポイント付与し、合計10ポイントになった時点で、本人から次の職位への昇任申請ができるようにする。または、合計10ポイントになった時点で、自動的に次の職位への昇任審査人事委員会が立ち上がるようにするなどが考えられる。

某大学調査によると、52 大学中 3 大学で導入されており、学内でもすべての系で金沢大学教員選考基準に加えて業績を反映させている。独自の基準でポイントを付与している系もある。

（7）サバティカル適用判断材料

例えば、サバティカル制度適用条件の基礎点として、教員評価結果ポイントを用いる。教員評価結果総合評価 A の教員に5ポイント、教員評価結果総合評価 B

の教員に3ポイント付与し、合計20ポイントになった時点で、サバティカル候補リストに名前が載るなどが考えられる。

某大学調査によると、52大学中7大学で導入されており、学内でも1つの系で実施されている。サバティカルについては、学内制度の整備が必要と考えられる。

(8) テニユア・トラック審査判断材料

例えば、テニユア・トラック審査における判断基準の一つとして、教員評価結果ポイントを用いる。テニユア・トラック期間(5年)に受けた教員評価(最低2回)で教員評価結果総合評価Aが2回の場合、自動的にテニユア獲得などが考えられる。

この項目については、某大学調査項目には入っておらず、学内でもスタッフ、スペースの優先配分を実施している系はない。テニユア・トラックについては、学内制度整備から日が浅いため調整が必要と考えられる。

(9) 表彰、顕彰判断材料

例えば、学長表彰、研究域長表彰、対外広報などで表彰、顕彰を社会的に周知する。教員評価結果優秀教員(総合評価A)に対して学長表彰を行い、その名前を大学公式Webページ及び大学広報誌に掲載するなどが考えられる。

学内の4つの系で実施されている。

3 部局の活性化のために、部局の個性の伸長を

以上、評価結果活用事例として9例を提示したが、どの例が優れている、劣っているということではなく、部局の置かれている状況、職階による違い等を考慮し、これらの中からいくつかを組み合わせることで部局の活性化につながると考えられる。また、これら9例以外にも、部局の特性に応じた独自の活用方法があり得ると考えられ、部局において、部局の個性を伸長させ、部局構成員の各種活動の活性化につながる方策の検討が望まれる。

V 教員評価結果活用のための提言

以上の検討を踏まえ、教員評価結果活用に当たって、以下の点を提言する。まず、金沢大学にとって、教員評価及びその活用は避けられない課題である。本提言を踏まえ、なお、構成員全員参加による十分な合意形成のもとに、制度の設計、構築、実施がされなければならない。

1 評価及び評価結果活用についての基本的考え方

- ① 評価は大学の使命達成のための方法であり、評価システムと評価結果活用システムは一体となって大学の使命（研究、教育と地域・社会貢献、診療）達成に貢献するものでなければならない。また、国立大学法人と一般企業における「評価システム」との異同に留意する必要がある。
- ② 教職員の研究・教育条件、労働・生活条件の向上（働きやすく、意欲のわく職場の実現）こそ大学の使命達成を可能にするものである。
- ③ 教員、事務系職員の評価の整合性を図り、統一的運営を可能にするシステムとすること。
- ④ 大学全体を視野に入れた総合的かつ一貫した制度設計をし、評価思想、システムを学内、学外に明確に提示すること。
- ⑤ 教員評価システム、事務系職員評価システムと経営・管理職評価システムが必要である。
- ⑥ 金沢大学の再編に対応したシステムを形成すること。
- ⑦ 金沢大学全構成員の合意形成・参加を保障したシステムとすること。

2 評価結果の活用に当たっての基本的視点等

(1) 基本的視点の確定

- ① 教職員のキャリア形成の視点から活用する。
- ② 教育・研究条件の向上が部局、大学の「活性化」に連なる。
- ③ 教職員の労働・生活条件の保障すなわち労働権の保障と教員の教育・研究の自由（学問の自由）の保障こそ国民の教育権保障の基礎である。働きやすく、意欲の持てる職場こそ研究・教育の質を向上させ、国民の教育権の保障に連なるものである。

(2) 評価結果活用に当たって、①大学全体、②部局等、③個人等適用のレベルを検討する必要がある。特に、個人の評価及び結果の活用については上述の基本的視点を踏まえるべきである。

- (3) 評価結果活用に当たっては、積極的評価を基本とする。
- ① 評価結果の活用は、教職員のキャリア形成・自己実現、能力向上に資するものとする。
 - ② 積極的評価を基本とし、消極的評価の場合も制裁的なものではなく、キャリア形成を保障、支援するものとする。
- (4) 評価結果活用システムは、以下の諸点を考慮しながら、総合的方策として策定されるべきである。
- ① 研究・教育環境の向上策。
 - ② 労働環境の向上策—給与，報酬，昇任，昇格等。
 - ③ 大学自己点検評価，外部評価，学生による評価等，他の評価システムとの整合性。
 - ④ キャリアパス，テニユア・トラック，インセンティブ，サバティカル制度等，現在実施あるいは検討中の諸制度との整合性。

3 評価結果の活用に当たって

本WGの審議・検討結果，とりわけ2011年12月「教員評価結果活用に対する懇談会」での意見を踏まえ，評価結果の活用に当たって以下の点を提言する。

(1) 教員評価制度の改善

教員評価制度を有効に活用するためには，前提となる現行教員評価制度の改善が不可欠である。

現行評価制度（2009年度及び2011年度実施）では，データ入力部分と自己評価（評点，重み付け）が一体となっている。

データ入力については，教育情報公開義務化等，近年，大学における活動の可視化が求められているため，現行教員評価制度とは直接かかわりなく，大学及び教員としてデータ入力が必要となっている。

そのため，新しい教員評価制度においては，入力されたデータを評価根拠資料とはするものの，教員評価としては自己評価部分のみとする。

現行の自己評価は評点，重み付けから構成されているが，数値による評価だけでは被評価者の考えが十分に伝わらないおそれもあるため，今後は，その自己評価の根拠について自らの言葉で簡潔に説明する形も考えられる。また，場合によっては，自ら目標を立て，それに対する到達度を自己評価するという方法もあり得る。この点，今回十分に調査できなかったが，法制，雇用形態の違い等を考慮しながら，外国の大学の事例も参考にすることがあろう。

(2) 教員評価結果活用のために

教員評価結果の活用に当たっては、教員評価結果優秀教員への積極的活用はもちろんであるが、活動が不活発な教員への助言・支援が今まで以上に重要となる。また、中間評価者となる系長等管理職への研修や支援も同様に重要である。

教員評価結果を活用する場合、賃金、労働環境への直接的な反映は行わず、教育・研究環境及び活動支援とすべきである(IV 他大学及び金沢大学実践例参照)。その場合、部局の主体的な取組が尊重されなければならない。

また、評価結果の活用をより円滑に進めるためには、その通知方法についても、単に電子媒体等を通じて一方的に行うのではなく、評価者・被評価者間の双方向コミュニケーションを重視し、継続的な対話とフォローアップを心がけていく等の工夫が必要となることを付言しておく。

なお、某大学調査、学内処遇調査等の結果については、資料2『「教員等評価および評価結果活用の基本的考え方について」に基づく教員評価結果活用に関する懇談会 資料』をご覧ください。

資料

- 1 「教員等評価および評価結果活用の基本的考え方について」
- 2 「教員等評価および評価結果活用の基本的考え方について」に基づく教員
評価結果活用に関する懇談会 資料
- 3 教員評価結果活用WG構成員

「教員等評価および評価結果活用の基本的考え方について」

教員評価結果活用WG

本WGは、第16回教育評価等検討委員会（2008年11月7日）において設置され、12月5日の第1回WG以降、2009年度本格実施予定の教員評価における評価結果の個人の「処遇」への活用及び評価システムの構築について検討を重ね、2009年3月31日に教育評価等検討委員会に第一次報告を提出しました。

第一次報告は、教員個人の「処遇」への活用のみならず、金沢大学の構成員、さらには部局等（教育研究プロジェクト上の組織等も含む。以下同）の評価システムの必要性についても検討し、その基本的考え方すなわち目的と原則を提起したものです。結果を個人の「処遇」に公正に反映させるためには、基礎となる評価システムそのものの内容が問われるからです。

本案は、教育評価等検討委員会でご意見をいただき、評価及び評価結果活用についての基本的考え方、評価結果の活用にあたっての検討課題、スケジュールの三点について提案するものです。

今後、この「基本的考え方」等について金沢大学の全構成員、部局等によるご意見をいただき、さらに具体的な評価システム及び評価結果活用策を随時提案していきます。

I 評価及び評価結果活用についての基本的考え方

- 1 評価は大学の使命達成のための方法であり、評価システムと評価結果活用システムは一体となって大学の使命（研究、教育と地域・社会貢献、診療）達成に貢献するものでなければならない。また、国立大学法人と一般企業における「評価システム」との異同に留意する必要がある。
- 2 教職員の研究・教育条件、労働・生活条件の向上（働きやすく、意欲のわく職場の実現）こそ大学の使命達成を可能にするものである。
- 3 教員、事務系職員の評価の整合性を図り、統一的運営を可能にするシステムとすること。
- 4 大学全体を視野に入れた総合的かつ一貫した制度設計をし、評価思想、システムを学内、学外に明確に提示すること。
- 5 教員評価システム、事務系職員評価システムと経営・管理職評価システムが必要である。
- 6 金沢大学の再編に対応したシステムを形成すること。
- 7 金沢大学全構成員の合意形成・参加を保障したシステムとすること。

II 評価結果の活用にあたっての検討課題

1 基本的視点の確定

- ①教職員のキャリア形成の視点から活用する。
- ②教育・研究条件の向上が部局、大学の「活性化」に連なる。
- ③教職員の労働・生活条件の保障すなわち労働権の保障と教員の教育・研究の自由（学問の自由）の保障こそ国民の教育権保障の基礎である。働きやすく、意欲の持てる職場こそ研究・教育の質を向上させ、国民の教育権の保障に連なるものである。

2 評価結果活用にあたって、①大学全体、②部局等、③個人等適用のレベルを検討する必要がある。特に、個人の評価及び結果の活用については上述の基本的視点を踏まえるべきである。

3 評価結果活用にあたっては、積極的評価を基本とする。

- ①評価結果の活用は、教職員のキャリア形成・自己実現、能力向上に資するものとする。
- ②積極的評価を基本とし、消極的評価の場合も制裁的なものではなく、キャリア形成を保障、支援するものとする。

4 評価結果活用システムは、以下の諸点を考慮しながら、総合的方策として策定されるべきである。

- ①研究・教育環境の向上策。
- ②労働環境の向上策－給与、報酬、昇任、昇格等。
- ③大学自己点検評価、外部評価、学生による評価等、他の評価システムとの整合性。
- ④キャリアパス、テニユア・トラック、インセンティブ、サバティカル制度等、現在実施あるいは検討中の諸制度との整合性。

III 全体スケジュール

2009年度 教員評価本格実施

- ①評価→評価結果活用についての学内合意の形成
- ②評価システム及び評価結果活用システムの結合について検討

2010年度 新評価システム準備、評価結果活用準備

2011年度 新評価システム試行、評価結果活用試行

2012年度 新評価システム実施、評価結果活用実施

「教員等評価および評価結果活用の基本的考え方について」に基づく教員評価結果活用に関する懇談会

全学教員評価委員会
平成23年12月

教員評価に関する状況①



そもそも「教員評価」が必要であるとされるようになった背景

大学の資産としての「教員のknowledge」への注目

教育・研究の「質的保証」
→ 近年の「内部質保証」の議論へ

そのための、個々の教員活動の可視化

外部への説明責任

また、設置基準の改定等によって教員評価は根拠づけられた

根底にある大学改革への意識

教員は大学にとって「役立つ存在」として機能しているのか？
(教員の組織人意識の欠落と、教員を管理するという発想の欠如)

全体としての仕事量の増加と、教員間でのその量的・質的アンバランスの問題

教員活動を活性化させること
→ 大学そのものの活性化に結び付ける

→ その過程で「思い切った競争原理」に基づく「民間的管理手法の導入」が提起される

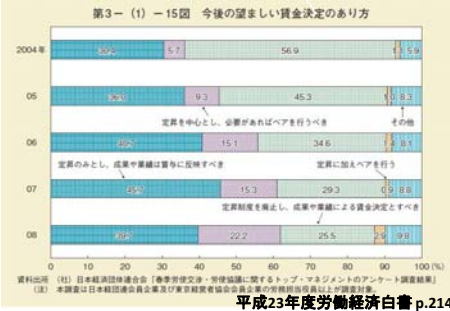
教員評価に関する状況②

近年の成果主義的処遇制度を巡る状況

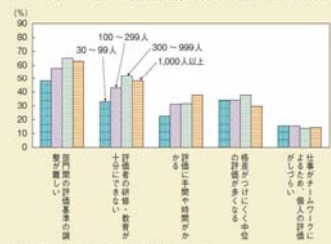
「定昇を廃止し、成果や業績による賃金決定とすべき」は減少傾向

「成績や業績は賞与に反映すべき」は若干減少したが、一定の割合を維持

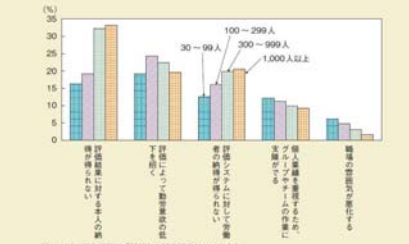
→ 少なくとも成績や業績の賃金へのダイレクトな反映は歓迎されていない



第3- (3) - 12図 業績評価制度の評価例の課題 (企業規模別)



第3- (3) - 13図 業績評価制度の評価によって生じる問題点 (企業規模別)



教員評価に関する状況③

大学という組織における教員評価制度を巡る問題

何のために評価を行うのか

→ 大学の目的と処遇への反映の関係を明示する必要
(評価制度を人的資源管理全体の中でどのように位置づけるのか?)

資源としての大学教員の特質への理解
なお、研究・教育分野や部局の事情(規模、研究室単位で動いているか否か等)による相違も考慮する必要あり

評価の公平性・公正性・客観性の確保をめぐって

- 評価者としての部局長の「評価に対する意識と能力」
- 客観性はどこまで追求できるのか?
- 「過程の公平性」: 意思決定プロセスそのものの重要性

「組織」としての大学における人的資源管理の問題

処遇への反映をめぐって

- ① 教員活動の活性化を目的とするならば、処遇への反映はモチベーションアップにつながらなければ意味がない。
- ② 制度設計の際には、モチベーションアップにつながるだけの十分な原資の確保が必須
- ③ 「支援」の重要性: もともと教員のほとんどは研究以外の諸活動において、訓練を積んでいない

「評価制度とは、大学の内外に対するメッセージである」

「評価とは継続する対話である」

「教員等評価および評価結果活用の基本的考え方について」①



「教員等評価および評価結果活用の基本的考え方について」

教員評価結果活用WG

本WGは、第16回教育評価等検討委員会（2008年11月7日）において設置され、12月5日の第1回WG以降、2009年度本格実施予定の教員評価における評価結果の個人の「処遇」への活用及び評価システムの構築について検討を重ね、2009年3月31日に教育評価等検討委員会に第一次報告を提出しました。

第一次報告は、教員個人の「処遇」への活用のみならず、金沢大学の構成員、さらには部局等（教育研究プロジェクト上の組織等も含む、以下同）の評価システムの必要性についても検討し、その基本的考え方すなわち目的と原則を提議したものです。結果を個人の「処遇」に公正に反映させるためには、基礎となる評価システムそのものの内容が問われるからです。

本案は、教育評価等検討委員会でご意見をいただき、評価及び評価結果活用についての基本的考え方、評価結果の活用にあたっての検討課題、スケジュールの三点について提案するものです。

今後、この「基本的考え方」等について金沢大学の全構成員、部局等によるご意見をいただき、さらに具体的な評価システム及び評価結果活用策を随時提案していきます。

I 評価及び評価結果活用についての基本的考え方

- 1 評価は大学の使命達成のための方法であり、評価システムと評価結果活用システムは一体となって大学の使命（研究、教育と地域・社会貢献、診療）達成に貢献するものでなければならない。また、国立大学法人と一般企業における「評価システム」との異同に留意する必要がある。
- 2 教職員の研究・教育条件、労働・生活条件の向上（働きやすく、意欲のわく職場の実現）こそ大学の使命達成を可能にするものである。
- 3 教員、事務系職員の評価の整合性を図り、統一的運営を可能にするシステムとすること。
- 4 大学全体を視野に入れた総合的かつ一貫した制度設計をし、評価思想、システムを学内、学外に明確に提示すること。
- 5 教員評価システム、事務系職員評価システムと経営・管理職評価システムが必要である。
- 6 金沢大学の再編に対応したシステムを形成すること。
- 7 金沢大学全構成員の合意形成・参加を保障したシステムとすること。

II 評価結果の活用にあたっての検討課題

1 基本的視点の確定

- ①教職員のキャリア形成の視点から活用する。
- ②教育・研究条件の向上が部局、大学の「活性化」に連なる。
- ③教職員の労働・生活条件の保障すなわち労働権の保障と教員の教育・研究の自由（学問の自由）の保障こそ国民の教育権保障の基礎である。働きやすく、意欲の持てる職場こそ研究・教育の質を向上させ、国民の教育権の保障に連なるものである。

2 評価結果活用にあたって、①大学全体、②部局等、③個人等適用のレベルを検討する必要がある。特に、個人の評価及び結果の活用については上述の基本的視点を踏まえるべきである。

3 評価結果活用にあたっては、積極的評価を基本とする。

①評価結果の活用は、教職員のキャリア形成・自己実現、能力向上に資するものとする。

②積極的評価を基本とし、消極的評価の場合も制度的なものではなく、キャリア形成を保障、支援するものとする。

4 評価結果活用システムは、以下の諸点を考慮しながら、総合的方策として策定されるべきである。

- ①研究・教育環境の向上策。
- ②労働環境の向上策—給与、報酬、昇任、昇格等。
- ③大学自己点検評価、外部評価、学生による評価等、他の評価システムとの整合性。
- ④キャリアパス、デュアル・トラック、インセンティブ、サブディカル制度等、現在実施あるいは検討中の諸制度との整合性。

III 全体スケジュール

- 2009年度 教員評価本格実施
 - ①評価→評価結果活用についての学内合意の形成
 - ②評価システム及び評価結果活用システムの結合について検討
- 2010年度 新評価システム準備、評価結果活用準備
- 2011年度 新評価システム試行、評価結果活用試行
- 2012年度 新評価システム実施、評価結果活用実施

平成21年7月28日 教育評価等検討委員会承認
平成21年7月30日 公表

「教員等評価および評価結果活用の基本的考え方について」②



I 評価及び評価結果活用についての基本的考え方

評価は大学の使命達成のための方法であり、評価システムと評価結果活用システムは一体となって大学の使命（研究、教育と地域・社会貢献、診療）達成に貢献するものでなければならない。また、国立大学法人と一般企業における「評価システム」との異同に留意する必要がある。

教職員の研究・教育条件、労働・生活条件の向上（働きやすく、意欲のわく職場の実現）こそ大学の使命達成を可能にするものである。

教員、事務系職員の評価の整合性を図り、統一的運営を可能にするシステムとすること。

大学全体を視野に入れた総合的かつ一貫した制度設計をし、評価思想、システムを学内、学外に明確に提示すること。

教員評価システム、事務系職員評価システムと経営・管理職評価システムが必要である。

金沢大学の再編に対応したシステムを形成すること。

金沢大学全構成員の合意形成・参加を保障したシステムとすること。

II 評価結果の活用にあたっての検討課題

基本的視点の確定

- ①教職員のキャリア形成の視点から活用する。
- ②教育・研究条件の向上が部局、大学の「活性化」に連なる。
- ③教職員の労働・生活条件の保障すなわち労働権の保障と教員の教育・研究の自由(学問の自由)の保障こそ国民の教育権保障の基礎である。働きやすく、意欲の持てる職場こそ研究・教育の質を向上させ、国民の教育権の保障に連なるものである。

評価結果活用にあたって、①大学全体、②部局等、③個人等適用のレベルを検討する必要がある。特に、個人の評価及び結果の活用については上述の基本的視点を踏まえるべきである。

評価結果活用にあたっては積極的評価を基本とする。

- ①評価結果の活用は、教職員のキャリア形成・自己実現、能力向上に資するものとする。
- ②積極的評価を基本とし、消極的評価の場合も制裁的なものではなく、キャリア形成を保障、支援するものとする。

評価結果活用システムは、以下の諸点を考慮しながら、総合的方策として策定されるべきである。

- ①研究・教育環境の向上策。
- ②労働環境の向上策—給与、報酬、昇任、昇格等。
- ③大学自己点検評価、外部評価、学生による評価等、他の評価システムとの整合性。
- ④キャリアパス、テニュア・トラック、インセンティブ、サバティカル制度等現在実施あるいは検討中の諸制度との整合性

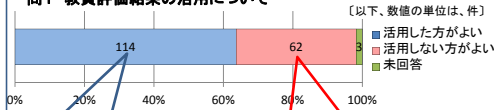
教員評価結果活用に関するアンケート結果(抜粋)

アンケート期間 平成22年12月24日～平成23年1月31日
対象者数 1,107人

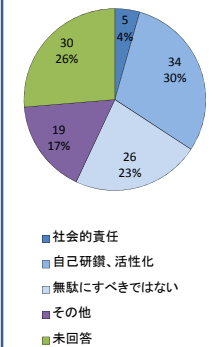
回答数 221件
有効回答数 179件(全てが空白または未回答 42件)

I. 教員評価結果活用に関する考えについて

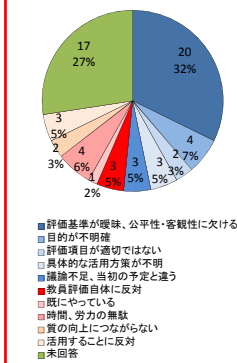
問1 教員評価結果の活用について



【活用した方がよいと回答した者の分布】

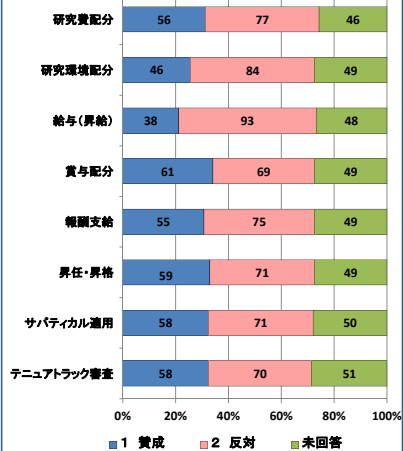


【活用しない方がよいと回答した者の分布】

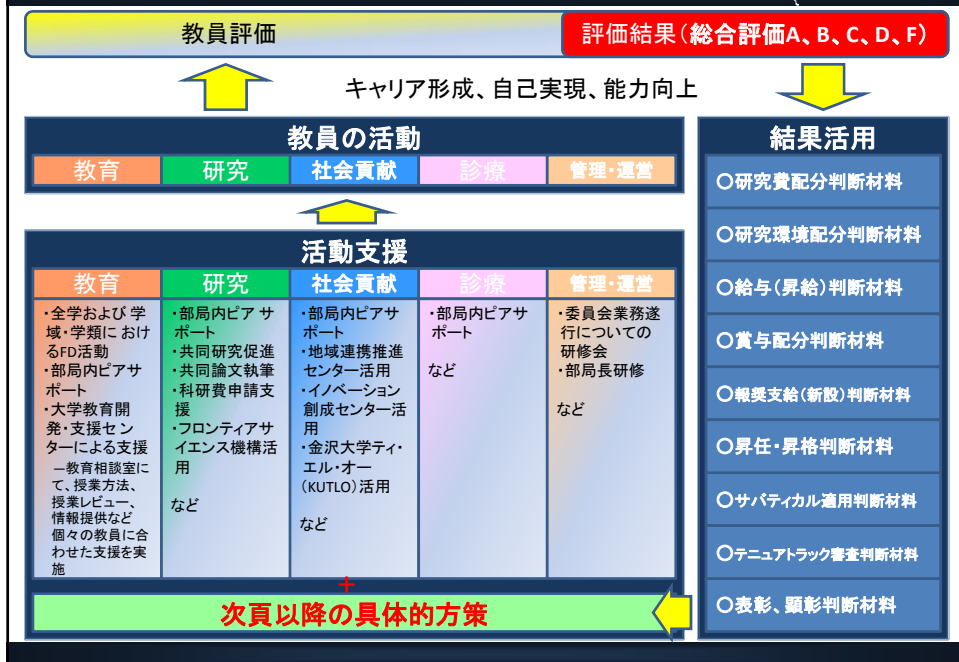


III. 具体的な活用方策について

問7-1～8 評価結果の具体的な活用方策(判断材料)について



教員評価および評価結果活用の基本的考え方



評価結果の具体的方法(例)①



活用項目	具体的方法 ※あくまでも例です	状況
○研究費配分判断材料	<p>例えば、一定期間(次の教員評価結果確定までの期間(約2年間)等)、基盤研究経費を増額する。(予算には限りがあります。研究費が増える方もいれば、減る方もいます。)</p> <p>教員50人の系の場合 現状:全教員均等配分。一人あたり研究費25万円。研究費総計1250万円。</p> <p>教員評価結果を活用する場合: 一人あたりの研究費を22万円。均等配分総額1100万円。研究費総計1250万円と均等配分総額1100万円の差額150万円を教員評価結果優秀教員10名(総合評価A以上の中から選ばれる)に配分する。優秀教員10名は、一人あたり研究費37万円。</p>	<p>52大学中7大学で導入 (某大学調査 H23.6.22)</p> <p>いくつかの系でインセンティブ経費等導入。 (教員に対する処遇に関する調査H23.7.29)</p>
○研究スタッフ、研究スペース等の研究環境配分判断材料	<p>例えば、一定期間(次の教員評価結果確定までの期間(約2年間)等)、研究スタッフ、研究スペース等の優先的配分を行う。(スタッフ(人件費)、スペースとも限りがあります。増える方もいれば、減る方もいるかもしれません。)</p> <p>研究スペースの場合: あらかじめ、各建物での施設計画でスペース(共同研究室など)を確保しておき、教員評価結果優秀教員(総合評価A以上の中から選ばれる)にそのスペースの優先使用権(ただし、期限付き)を与える。</p> <p>研究スタッフの場合: 基盤研究費その他から一定金額を捻出し、ポスドク、非常勤または派遣職員を雇用。教員評価結果優秀教員(総合評価A以上の中から選ばれる)専属研究スタッフとする。</p>	<p>スタッフ、スペースの優先配分を実施している系は無い。 (教員に対する処遇に関する調査H23.7.29)</p>

評価結果の具体的方法(例)②

活用項目	具体的方法 ※あくまでも例です	状況
○給与(昇給)判断材料	<p>例えば、教員評価結果が出た翌年の4月から給与をアップさせる。(予算には限りがあるだけでなく、給与への反映については、以下のような点が問題となります。)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一度上げるとなかなか下げられない。 ・給与は、賞与、退職金、年金等の算定基準となり、1回の教員評価結果が二重三重の効果を生み、しかも、それが継続してしまう。 <p>2年間限定で、教員評価結果優秀教員(総合評価A以上)の給与を一定額アップさせる。</p>	<p>52大学中29大学で導入 (某大学調査 H23.6.22)</p> <p>12の系で活動実績を反映させている。(いくつかの系では、具体的な基準を設けている) (教員に対する処遇に関する調査H23.7.29)</p>
○賞与配分判断材料	<p>例えば、次期賞与時又は一定の期間(次の教員評価結果確定までの期間(約2年間)の4回分の賞与時等)反映させる。</p> <p>教員評価結果総合評価Aを勤勉手当の成績優秀者判断材料とする。</p>	<p>52大学中31大学で導入 (某大学調査H23.6.22)</p> <p>全ての系で活動実績を反映させている。(いくつかの系では、具体的な基準を設けている) (教員に対する処遇に関する調査H23.7.29)</p>
○報酬支給判断材料	<p>例えば、給与、賞与とは関係なく、一時金として支給する。(要予算)</p> <p>教員評価結果優秀教員に、3月末に報酬(一時金)として20万円支給。全校で10名程度(総合評価A以上の中から選ばれる)。総額200万円。</p>	

評価結果の具体的方法(例)③

活用項目	具体的方法 ※あくまでも例です	状況
○昇任・昇格判断材料	<p>例えば、昇任・昇格をポイント制として、教員評価結果ポイント換算したものを昇任・昇格時判断材料として組み込む。</p> <p>准教授、講師、助教対象： 教員評価結果総合評価Aの教員に5ポイント、教員評価結果総合評価Bの教員に3ポイント付与し、合計10ポイントになった時点で、本人から次の職位への昇任申請が出来るようにする。 教員評価結果総合評価Aの教員に5ポイント、教員評価結果総合評価Bの教員に3ポイント付与し、合計10ポイントになった時点で、自動的に次の職位への昇任審査人事委員会が立ち上がるようにする。</p>	<p>52大学中3大学で導入 (某大学調査 H23.6.22)</p> <p>全ての系で金沢大学教員選考基準に加えて業績を反映させている。独自の基準でポイントを付与している系もある。 (教員に対する処遇に関する調査H23.7.29)</p>
○サバティカル適用判断材料	<p>例えば、サバティカル制度適用条件の基礎点として、教員評価結果ポイントを用いる。</p> <p>教員評価結果総合評価Aの教員に5ポイント、教員評価結果総合評価Bの教員に3ポイント付与し、合計20ポイントになった時点で、サバティカル候補リストに名前が載る。</p>	<p>52大学中7大学で導入 (某大学調査 H23.6.22)</p> <p>1つの系で実施。 (教員に対する処遇に関する調査H23.7.29)</p>
○テニュアトラック審査判断材料	<p>例えば、テニュアトラック審査における判断基準の一つとして、教員評価結果ポイントを用いる。</p> <p>テニュアトラック期間(5年)に受けた教員評価(最低2回)で教員評価結果総合評価Aが2回の場合、自動的にテニュア獲得。</p>	
○表彰・顕彰判断材料	<p>例えば、学長表彰、研究域長表彰、対外広報などで表彰、顕彰を社会的に周知する。</p> <p>教員評価結果優秀教員(総合評価A)に対して学長表彰を行い、その名前を大学公式Webページおよび大学広報誌に掲載。</p>	<p>4つの系で実施。 (教員に対する処遇に関する調査H23.7.29)</p>

論 点

- ①評価の活用と「働きやすく、意欲のわく職場の実現」を結びつけるには？
- ②全体ポリシーと部局の独自性の関係について
- ③活用(活動支援)の具体策について
- ④「継続する対話」を実現するためには？

教員評価結果活用WG構成員

	所属	職名	氏名	任期
座長	人間社会研究域 法学系	教授	井上 英夫	H20.11. 7 ~ H24. 9.27
委員	人間社会研究域 経済学経営学系	教授	澤田 幹	H20.11. 7 ~ H24. 9.27
委員	理工研究域 物質化学系	教授	中本 義章	H20.11. 7 ~ H21.11. 6
委員	理工研究域 自然システム学系	教授	加藤 道雄	H21.12. 7 ~ H24. 9.27
委員	理工研究域 電子情報学系	教授	中山 謙二	H20.11. 7 ~ H24. 3.31
委員	理工研究域 物質化学系	教授	加納 重義	H24. 6. 1 ~ H24. 9.27
委員	医薬保健研究域 保健学系	教授	天野 良平	H20.11. 7 ~ H24. 9.27
委員	がん進展制御研究所	教授	善岡 克次	H20.11. 7 ~ H24. 9.27
委員	大学教育開発・支援センター	教授	堀井 祐介	H20.11. 7 ~ H24. 9.27