

私立大学における教員の業績評価と
処遇への反映について
(審議報告書)

令和2年(2020年)7月

特定非営利活動法人
大学経営協会 ガバナンス委員会

目 次

1、はじめに	1
2、教員評価に係る基本的な考え方	2
3、処遇への反映に係る基本的な考え方	3
4、導入の工程表	4
5、評価に関する検討の論点	5
6、処遇への反映に関する検討の論点	9
7、その他の留意事項	11
8、任期付き教員の業績評価について	12
9、終わりに	13
附属資料 1 ガバナンス委員会で講演頂いた大学の教員評価制度の概要	14
附属資料 2 ガバナンス委員会における審議の経過	26
附属資料 3 ガバナンス委員会 委員名簿	28

1. はじめに

- 教職員の業績評価は、教職員の意欲を高め、業績の向上を奨励することにより、組織全体としての業績の向上を目指すものであり、組織のガバナンス遂行上の重要な機能である。
- 私立大学でも、既に事務職員の評価を実施して処遇に反映している例は相当数ある。しかし、教育職員(以下「教員」)については、昇任時に業績の評価を行う例は多いが、業績の評価を定期的に行い、その結果を処遇に反映している大学はまだ少数であり、特に大規模大学では、極少数にとどまっている。
- 国立大学では、国内外の有能な研究者を受け入れ、意欲と能力のある教員がその能力をよりよく発揮することのできる環境を整備するため、教員の業績評価とその給与への反映を含めた「人事給与マネジメントの改革」に取り組んできた。平成31年2月までに、すべての国立大学法人で教員の業績評価が定期的実施されており、評価の結果は9割の法人で年俸制の給与に、7割の法人で月給制の給与に反映されている。
- 公立大学においても、首都大学東京を始め多くの大学で、教員の業績が評価され、その結果が給与に反映されるようになっている。(注)
- 私立大学については、経営上の自主性・多様性が尊重されるべきは当然であるが、学校法人は公益法人として自ら律することが求められる。また、私立大学は、学生、保護者はもとより、卒業生、地域、社会などの多様な主体に支えられており、今後ともこれらの主体から信頼され、支援を受けるためには、ガバナンスの強化とその方針の開示が求められる。
- 本委員会では、大学教員の業績の評価とその給与への反映は、大学のガバナンスの強化とともに、意欲と能力のある教員を励まし、組織としての業績の向上の上でも効果があり、私立大学でも導入するべきであると考え、ここにその導入を提案することとした。当委員会の審議過程で個別大学の実情聴取(付属資料参照)に協力頂いた関係者に厚く御礼を申し上げたい。

(注) 国立・公立大学における教員評価制度については、普及したのは比較的最近のことであり、その成果はまだ検証されていないように見受けられる。私立大学で普及させるためにも、早期に成果が検証されることが望まれる。

2、教員評価に係る基本的な考え方

- 構成員の業績等を公正・適切に評価することは、組織としてのガバナンス及び業績の向上に不可欠である。私立大学においても、各大学の建学の精神や教育研究上の方針を踏まえ、個々の教員の業績を公正・適切に評価する必要がある。
- この観点から、目標設定や業績の評価は、所属学部・学科のミッションや、教育研究分野、職位の特性を反映した形で、年齢や性別、国籍に関わらず、公平・公正に行われることが不可欠である。
- また、評価の公平・公正性を確保するため、それぞれの大学が評価方法の透明化を通じて構成員の納得を得るよう努めることが望まれる。
- ちなみに平成31年2月、文部科学省が公表した「国立大学法人等人事給与マネジメント改革に関するガイドライン～教育研究力の向上に資する魅力ある人事給与マネジメントの構築に向けて～」では、「教職員の理解を得て評価制度の定着が円滑に進むようにするためにも、個々の部局単位ではなく全学統一的な透明性ある仕組みとすべきである」とされているが、これは私立大学にも適用されるべき基本的な考え方である。
- 組織によっては、能力と業績を区別して評価する例もあるが、組織にとっては、能力を発揮してどのような成果が得られたかが重要であり、業績によって評価を行うことが適切であると考えられる。

3、処遇への反映に係る基本的な考え方

- 評価結果の処遇への反映は、教員の意欲を高め、組織としての業績を向上することを目的としている。良い業績を残した教員に対しては、評価の結果を処遇に反映させることにより、職務に対する意欲を一層高めることが可能である。

- 高い評価を受けられなかった教員については、意欲を低下させることがないよう、適切な方法で結果のフィードバックを行うとともに、将来の業績の改善につなげられるよう必要な支援を講じることが求められる。

4、導入の工程表

- 教員の評価、特に評価の給与への反映は、これまでの年功的で一律の給与の在り方とは大きく異なるため、評価される側の理解・協力を得ることが重要である。

- 導入に当たっては、構成員の価値観を反映するためにも、案の段階で広く意見を聴取することが求められる。評価制度については試行し、問題点があれば修正してから、本格実施に移すことが適切である。

- 本格実施に移るまでの手順を概括的に示せば、次のとおりである。
 - ステップ1 導入目的の検討・意見の聴取
 - ステップ2 中期計画等での導入の決定・公表・周知
 - ステップ3 教員評価制度の検討・試案作成
 - ステップ4 教員評価制度の試案についての意見聴取
 - ステップ5 教員評価制度の改訂案の作成・公表・周知
 - ステップ6 教員評価の試行
 - ステップ7 教員評価の本格実施
 - ステップ8 給与への反映制度の試案作成・意見聴取
 - ステップ9 給与への反映制度の成案作成・公表・周知
 - ステップ10 給与への反映の実施

5、評価に関する検討の論点

5. 1 評価の対象

○国立大学と同様、全ての常勤教員を対象とすることを基本とするべきである。
(注1)

○大学全体の業績の向上には、学部・学科としての実績の方が重要な意味を有する。学部・学科の組織としての評価を実施し、結果を給与に反映する先行例は多くないが、検討に値すると考えられる。ただし、この方式においても、教員個人の貢献を評価すべきである。(注2)

5. 2 評価の対象項目と重み付け

○評価の対象とする項目と重み付けを議論する前に、大学と其中における教員の役割について、考察する必要がある。

○大学という組織が社会に果たす役割は、一般に、「教育」「研究」「社会貢献」とされる。これを主として担うのは教員であるが、教員は大学内では。これに加えて「大学業務」への一定の貢献も求められる。これら4項目のうち、多くの教員が重視するのは「研究」業績の向上であり、研究環境の改善は教員の意欲の向上に直結する。また、「研究」業績の顕著な教員は、大学の看板となるが、学内では「教育」「社会貢献」「大学業務」も問われる。国際的に見ると、「大学業務」については、我が国の大学、特に私学では教員に振り分けられている事務的業務が多いとの指摘がある。

○しかし、全ての教員に全ての役割が同等に求められる訳ではない。教育研究分野、職位、個々の教員のライフサイクル、大学で期待される役割などにより、バランスは異なる。

(注1) 非常勤教員についても評価が求められるが、その役割は常勤教員とは異なり、「教育(担当授業)」に限定されているため、本稿では対象としないことにした。

(注2) 学部・学科の組織としての評価を行う場合、取り上げる組織や評価すべき項目は、大学の状況により大きく異なると考えられる。各大学において、大阪電気通信大学の例を一つの参考として、検討願いたい。

- したがって、評価の対象とする項目については、「教育」「研究」「社会貢献」「大学業務」の4つの項目について、医・歯・獣医学系の場合は「社会貢献」から「診療」を取り出して、独立の項目として加えた5つの項目について、評価を行うことが一般的には適切であると考えられる。私立大学にあっては、建学の精神や中期目標、学部・学科や教員の特性に基づき、項目を加えたり、減じたりすることも考えられる。
- 以上の大項目の中の小項目については、各教員の教育研究分野の特性や、業務の特性を反映させたものとするのが求められる。
- 小項目の設定に関しては、全教員共通の小項目をいくつか立て、これに教育研究分野によって加えることのできる小項目を予め立てる、又は立てることができる仕組みとすることが考えられる。最初は細かめに設定し、慣れてくれば粗く設定した方がやり易いという指摘がある。なお、小項目の作成は、働き方改革の一環として、業務の見直しの機会として役立てることも可能である。
- 各項目間や小項目間の重み付けについては、個々の教員の教育研究分野や職位、ライフサイクルや、大学で期待される役割により変更するなど、教員によって異なるバランスを反映することが望まれる。
- 例えば、「教育」「研究」「社会貢献」「大学業務」の配点をそれぞれ35、35、15、15とするが、助教については「研究」の配点を高め、「教育」「大学業務」の配点を少なくする、あるいは「研究」のみ評価することなどが想定される。

5. 3 評価の方式

- 多くの先行事例において、教員自らが業績評価票を作成し、これを基に部局長等が、最終的には学長が調整・評価する方式が採られている。
- 教員の意欲を高めるとともに、大学内に評価の文化を形成するためには、各教員が主体的に参加することが重要である。また、評価は、評価を職務の一つとする者が行うべきであり、こうした方式が適切であると考えられる。
- なお、評価者が評価を職務の一つとして行うには、部局長等はその道の専門家である必要がある。教員が一時的に就くのではなく、キャリアとして従事する者が増えることが望まれる。

- 当初設定された目標の達成度による「目標管理型」の評価は、分かり易く、採用する先行事例が多い。ただし、楽に達成できる目標を掲げたほうが良い評価を得るなど、目標の水準の妥当性を確保する必要がある。このため、目標設定の段階から部局長等が関与・決定することが求められる。
- ポイントの集計結果による「ポイント制」の評価は、総合評価がしやすく、序列化が容易である。具体的には、項目「研究」中の小項目「論文等」の中では査読付きの主著論文3点、主著以外は1.5点、紀要など査読のないものは1点とする等である。項目「研究」等では、点数が満点を超える場合の対応を考慮しておく必要がある。小項目間や教育研究分野間のバランスが課題であり、結果として出てきたポイントが適正であるかどうか検証を行う必要がある。
- 「ルーブリック」によって評価基準を可視化し、共有する方式も考えられる。この場合、学部間で相場観を共有した上で、各学部で、部分的に作り替えて良いとすることも考えられる。4段階評価のルーブリックであれば、まず、①標準的となる水準を記述する。②次にもう少し、あと一歩というものを作り、③不十分、④理想の状態の順で作成すれば、比較的容易に作成できるとする先行事例がある。
- Minimum requirement を設定することも考えられる。これを設定すると、全体の水準の引き上げが可能である。必須の項目と、選択の項目を設けることにより、多様な教員の評価が可能になる。
- 教育研究の分野間その他の バランスをとるため、部局長等が調整点を加える方式を採ることも考えられる。特に「ポイント制」を取る場合、この方式が有効であると考えられる。

5. 4 評価に関わる者の負担の軽減

- 業績評価票の作成及びこれに基づく評価については、関与する教員の負担を最小限にとどめるための工夫が望まれる。
- 業績評価表の作成に係る負担を軽減するため、例えば研究活動については、ホームページの教員紹介欄のデータと統一して、一度入力すれば済み、論文数等は自動入力する仕組みとする、担当授業数等については、教務担当のデータを自動的に入力する仕組みとするなどの工夫を行うことが求められる。

○評価者の負担を軽減するため、点数化された部分の点数の集計は自動的に行われ、解釈の変更により入力を変更すれば、集計も自動的に変更されるシステムとすることが望まれる。

5. 5 評価の実施体制

○第一段階の評価は学部等の部局単位で行う例が多いが、所属する教員数が多い場合など、部局長 1 人で行うことが現実的でない場合には、学科長に委任するなどの対応を図ることが望まれる。

○最終的な評価については、教員評価に関する全学的な組織を設けて、全学的な見地から調整を行った上で決定することができる体制として、部局による不公平感が生じないように努めることが望まれる

○評価の結果については、所属する部局の部局長等が本人にフィードバックし、改善に結びつける仕組みとすること、一定のルールの下に異議申し立てを行うことができる仕組みとすることが望まれる。

○また、評価に関する研修を行うこと等により、全ての評価者・被評価者が共通の理解の下に評価が行われるよう努めることが求められる。

5. 6 評価の周期

○評価は毎年度実施する方式と、複数年度に一度実施する方式とが考えられる。

○複数年度に一度実施する方式としては、採用又は採用後のある時期から一定の年数ごとに行う方式、年齢で区切って一定の年数ごとに行う方式、所属部局単位で一定の年数ごとに行う方式などが考えられる。

○毎年度実施する場合も、大学教員の職務の性格に配慮し、毎年度評価と複数年度評価を適切に組み合わせることが望まれる。特に「研究」は、単年度評価にはなじまない研究分野が少なくなく、複数年度分の成果を評価するシステムとするのが適切である場合がある。

6、処遇への反映に関する検討の論点

6. 1 反映の方法

○評価の結果を処遇に反映する場合、給与に反映する以外にも、昇任、任期の延長、研究費等への反映、サバティカルイヤーなどによる研究時間の確保、表彰、報奨金など、様々な反映の仕方が可能である。

○ガバナンスの観点からは、定期的に、幅広い被評価者を対象として処遇に反映することが望ましく、これが可能なのは給与への反映である。

○給与に反映させる際も、これと同時に研究費等の予算に反映する、サバティカルの取得を容易にするなどと併用することは可能である。若干の昇給より、研究時間の確保を望んでいる教員は少なくない。大学の実態に応じて、教員の意欲を高めるに最も適切な方法を工夫することが望まれる。

6. 2 給与への反映の方法

○給与に反映する場合、次のように様々な方式が考えられる。大学の実態に応じて、関係者の理解を得て、適切なものを選択することが求められる。

- ・ 月給の 基本給の昇給幅に反映
- ・ 月給 に業績給を導入
- ・ 賞与時の勤勉手当に反映
- ・ 賞与の年間支給率に差異を設定
- ・ 賞与支給時に業績給を支給
- ・ 月給・賞与以外に報奨金を支給 など

6. 3 給与への反映に関する留意事項

○評価制度の導入、その結果の処遇への反映は、それぞれ就業規則に明文の規定を置く必要があると考えられる。

○評価が特に低い時は基本給を降給するなど、処遇にマイナスに反映され得る制度とする場合、その制度の導入は、労働条件の不利益変更に該当すると考えられる。

○労働条件の不利益変更に該当する場合は、個別合意が基本となる。その場合も、①総額人件費を維持する、②大幅・急激な減額を回避する、③経過措置を設ける、④特定層への不利益遍在を回避することに留意する必要がある。

○新たに採用する教員についてのみ、評価を反映した給与制度を適用する場合も、①、②、④に留意する必要がある。

7、その他の留意事項

- 研究分野間のバランスについては、常に留意し、継続的に検証することが求められる。
- 例えば、上から S, A, B, C というような 4 段階評価の場合、分布人数が多くなる中間層の A, B と評価される教員の意欲を高める工夫が必要である。
- 年度途中で新たな任務が課された場合には、目標の変更等を行い、対処する必要がある。
- ポイント制で、論文の数だけに着目し、できるだけ多くの論文を出せば評価されるという形になれば、研究活動が小粒化する恐れがあり、こうしたことに対する配慮も必要である。。
- 既に多くの大学では重要なステークホルダーである学生の「授業評価」が実施されている。これを例えば「教育」の評価材料としてどのように組み込むかも課題である。部局長による評価の段階で評価材料とすることも考えられる。

8、任期付き教員の業績評価について

- 任期付きの教員を対象として、任期中の業績評価をもとに雇用期間の延長の可否を判断する場合がある。

- 多くの国立大学では、人事給与マネジメント改革の一環として、「テニユアトラック制」が導入されている。採用時に任期を付して、その間の業績を評価して、定年までの雇用(テニユア)を与えるか否かを決定することにより、優秀な人材を確保する制度である。若手教員だけでなく、准教授・教授まで対象とする国立大学もある。

- 私立大学でも、例えば国際基督教大学では、若手教員を中心に「テニユアトラック制」が採用されている。また文化学園大学では、若手に限らず、全ての新規採用教員に任期を付して、任期中の業績評価に基づき定年までの雇用を与えるか否かを決定している。さらに公立大学の国際教養大学では、全教員を対象に「3年任期雇用契約(2回まで更新可)」を結び、申請して特定の審査に通った教員を対象に「テニユア契約」を結ぶこととし、毎年の業績評価を雇用期間と給与に反映している。

- 優秀な人材の確保に有効であることから、私立大学でも、少なくとも、助教については「テニユアトラック制」を導入することが望ましい。

9、終わりに

- 教員評価は、個々の教員の意欲を高め、業績の向上を奨励することにより、組織の業績の向上を目指すものである。
- 研究活動においてグローバルな舞台で競争している教員が望んでいるのは研究業績の向上であり、そのため、研究時間を確保し、研究環境を改善してこそ、これら教員の帰属意識は高まり、大学に積極的に貢献する意欲も向上すると考えられる。
- 他方、大学が多くの教員に求めるのは「教育」「大学業務」と「社会貢献」である。
- 各私立大学において、教員の業績をバランスよく、適切に評価することにより、教員の意欲を高めるとともに、「教育」「研究」「社会貢献」の3領域における大学の業績の向上を促し、教員評価が我が国の私立大学に定着することを願っている。

附属資料1 ガバナンス委員会で講演頂いた大学の教員評価制度の概要

1、金沢大学の教員評価制度の概要

(平成31年2月現在)

金沢大学は、他の国立大学に先駆けて、平成19年度に自己研鑽を目的とした教員評価を導入した上で、その翌年度にはその結果の活用の検討を開始し、平成28年度には評価結果を給与処遇へ反映する教員評価制度を導入しており、他の国立大学のモデルとなっている。本評価制度は、目標管理型であり、各目標の達成状況に関する活動実績を基に評価が実施されている。なお、評価の実施体制、給与処遇への反映方法は、月給制と年俸制で一部異なる取扱となっている。

(1) 評価の対象項目等

評価の対象は「教育」「研究」「社会貢献」「診療」「その他(委員会等を含む)の各業務」。

5業務の重みづけは各教員が行い、部局長が確認する。

(2) 評価の方式

各教員が5業務について目標とエフォート(重み)を設定し、各目標の達成状況に関する活動実績を基に自己評価や部局長評価を実施。

(3) 評価表の作成作業等

目標設定から評価に至るまで、すべての処理を教員評価システム(Webシステム)で実施。

教員の活動情報を「研究者情報公開システム」として公開し、ここに蓄積された活動情報を業績評価に活用。また、Webシラバスから担当授業科目を、科研データベースから科研費情報を取り込むことにより、教員の負担を軽減。

(4) 評価の実施体制

(月給制の教員の場合)

4月に各教員が5業務について目標を設定。目標が不適当な場合は部局長が修正を指示。

翌年3月、各教員が各業務の目標の達成状況を5段階で自己評価。「3」以外の場合には根拠を記入。

4月～6月、複数評価者が活動状況を基に絶対評価(一次評価)により評価し、当該評価結果を所属長が確認し、部局長に報告

7月～8月 部局長が総合的に評価し、相対評価により、5段階の評点(一次評価の確定評価)で評価

9月 評価結果の通知

9月～11月 説明請求、不服申し立て、調停

二次評価は、給与規程等の制度に基づき、学長が給与への反映に係る評価を実施
(年俸制の教員の場合)

各教員が各目標の達成状況を部局長に報告

一次評価は部局長が達成度に応じた5段階の評価を行い、その結果を勘案し、6段階で総合評価

二次評価は理事の合議で、部局ごとの評価水準の違いを調整

学長は二次評価の結果を確認、決定

(5) 評価の周期

年度評価

(6) 給与への反映の方法

月給制教員については、二次評価の結果は、昇給区分に反映。昇給区分は、通常の昇給号数の最大2倍まで設定されている。複数年、低評価が続いた場合は、降号、降任も可能。

年俸制教員の場合は、評価結果を次期年俸の改訂に反映。

2、岐阜大学の教員評価制度の概要

(令和2年3月現在)

岐阜大学の制度の特徴は、年度ごとの評価とは別に、6年毎の「関門年齢」に達する年度に、前年度までの6年間の総合評価である「関門評価」が行われていることと、年度評価は勤勉手当に、関門評価は昇給に反映されていることである。目標管理型が採用されている。

(1) 評価の対象項目等

評価の対象となるのは、「教育活動」「研究活動」「診療活動」「教育研究支援活動」「学内運営活動」「社会活動」の6分野。

分野ごとの割合の標準は、「6分野への貢献度割合のガイドライン一覧」に示されている。例えば、教育学部は、教授の場合、教育40%以上、研究20%以上、学内運営10%以上、社会活動10%以上を最低として100%となるように設定。

(2) 評価の方式

各教員が4・5月に各項目の目標やエフォート率等を記入し、3月に結果を記入して、自己評価したものを基に評価する方式

(3) 評価票の作成作業等

教員は、コンピュータの画面上の「貢献度実績・自己評価表」に入力。

共通項目の記入には、定量的項目と定性的項目がある。教育活動を例にとれば、定量的項目は17あり、授業担当コマ数、卒論担当学生数、指導学生数など。定性的項目は8項目で、それぞれの項目の活動内容に該当する活動数に応じた評点を記入。

「組織目標に対する個人の取組」欄も年度当初に「個人の重点目標」を文字で記入し、3月に「取組状況と自己評価」を文字で記入する。

「自己評価」の欄に、分野ごとに「目標以上=3」「目標どおり=2」「目標以下=1」を記入。

(4) 評価の実施体制

各教員が入力した結果を部局長に提出し、必要に応じて面談し、部局長総合評価を実施する。学長は、部局長から提出された評価を総合的に判断し、学長総合評価を実施する。評価結果は5段階（極めて顕著、特に顕著、顕著、良好、要努力）。

(5) 評価の周期

「関門評価」では、関門年齢（35、41、47、53、59歳）に達する年度に、原則として前年度までの6年間（関門評価期間）を総合評価する。

関門評価は法人化当時、教員定年を63歳から65歳に上げるときに、人件費が不足するので、60歳から65歳までの選択定年制を導入。その際に59歳（関門年齢）で、定年をどうするか、今後教育中心で従事するのかなどの今後のキャリアを選択させた経緯がある。

(6) 給与への反映の方法

「関門評価」の結果は、昇給に反映している。

5段階評価であり、一番上の「極めて顕著」は通常の昇給が4号給であるのに対し、倍の8号給以上アップする。次の「特に顕著」「顕著」も通常の昇給よりはアップ。「要努力」と評価された者は4号給以下のアップとなる。現号給のダウンは、行っていない。

年度評価の結果は、賞与時の勤勉手当に反映している。年俸制教員の場合は、基本年俸と業績年俸で構成されているので、業績年俸に反映。

「要努力」と評価された者には、部局長が改善指導し、経過観察後、改善が認められれば、通常勤務、改善されなかった場合、学長による改善勧告になる。

3、信州大学の教員評価制度の概要

(令和2年3月現在)

信州大学の評価制度は、審査対象期間が2年間(研究分野は5年間)であること、各評価対象分野内の採点に「ポイント制」をとっており、各分野の素点に重み付けをして加算した点数に学系長(学部長)等が「調整点」を加点又は減点するシステムを取っていることを特徴としている。また、令和元年10月から新年俸制(注)を取り入れており、ここでは、評価の結果は業績給の査定と、基本給の改定の双方に反映されることになっている。

(1) 評価の対象項目・評価基準

評価の対象は「教育分野(2年度分)」「研究分野(5年度分)」「社会活動分野(2年度分)」「大学運営分野(2年度分)」、および医学保健学系ではこれらに加えて「診療分野(2年度分)」である。各分野の重みづけは学系等が職位別に幅を持たせた形で定めている。各分野の採点については、ポイント制が採られている。

研究分野で上限を超える場合は、評価には反映されないが、採択研究費の間接経費が一定額以上の場合は手当に反映されている。

(2) 評価の方式

各学系等が職位別で重みづけを行い、素点に重みをかけたものを加算し(4分野の場合400点満点。5分野の場合は、0.8をかけて400点満点にする。)それに「学系長等調整点」(-50~100点)を加算する。

(3) 評価票の作成作業等

教員の活動情報を「研究者総覧(SOAR)」として公開し、ここに蓄積された活動情報を業績評価に活用。また、Webシラバスから担当授業科目を取り込むことにより、教員の負担を軽減している。

(4) 評価の実施体制

(月給制の教員の場合)

- 7月以前 全学・学部で評価基準を設定
- 7月~9月 各教員が業績の申告書を作成。
- 10月 学部審査
- 11月 全学審査
- 翌年1月 査定昇給実施、各教員にフィードバック

(年俸制の教員の場合)

- 8月~9月 教員から業績自己申告

9月～10月 部局業績審査委員会

11月 人事制度委員会で全学審査

翌年1月～2月 学長決定(業績給査定・基本給改定)

4月 年俸額の決定

(5) 評価の周期

年度評価

新年俸制の基本給改定は、令和2年4月から3年に1回実施。

(6) 給与への反映の方法

月給制教員については、評価の結果(A～Eの5段階)は、年次昇給の際の昇給幅に反映。標準の昇給幅は4号給で、A評価は8号給、B評価は6号給。

新年俸制教員の場合、評価の結果(SS～Eの7段階)は、翌年度の業績給に反映される(基礎額の130%～80%)とともに、これに応じて「基本給改定ポイント」(0～12P)が付与され、基本給改定年度に累計ポイントが一定値に達していると、基本給の見直しが行われる。余剰ポイントは次回改定時に繰り越される。

(注) 新年俸制

旧来型の「年俸制」は、退職金分を年間の給与に上積みして支給し、退職時には支払わない制度であるが、国立大学の運営費交付金の仕組みとの関係で定着しなかったことから、新たに導入されたのが「新年俸制」である。新年俸制では月給制の場合と同様、退職時に退職金が支払われる。「基本給」と「業績給」から構成され、基本給は大刻みで設計され、昇給は数年おきに審査される。業績給は前年度の評価を反映して変動する。

4、東京理科大学の教員評価制度の概要

(令和2年3月現在)

東京理科大学の教員評価の特徴は、歴史の長いことと、「公平性」「簡易性」「透明性」をコンセプトとして実施していることである。

東京理科大学では、他の大学に先駆けて、昭和51年から「教育職員勤務評価制度」を導入し、特別昇給の対象者を選定するための資料として勤務評価を実施。平成17年には「勤務評価」から「業績評価」に変更し、評価結果を定期昇給に反映。平成20年からは、理事長・学長合同で「業績評価委員会」を設置し「教育職員業績評価実施基準」を制定して実施している。

(1) 評価の対象項目等

評価の対象は「教育」「研究」「貢献」の3分野で、「研究」では「レフリー付き学術論文(外国語)」等11項目、「教育」は「担当授業時間数」等9項目、「貢献」は「学内委員会委員」等8項目が置かれている。評価対象期間は、「研究」は過去3年間、「教育」「貢献」は過去1年間で、重み付けは2対2対1.5である。

助教は、「研究」のみ評価されている。

(2) 評価の方式

ポイント制が採られている。「研究」「教育」「貢献」の分野別に、各評価項目の素点を集計。各教員の各分野の素点を、「研究」は10の専攻分野別に、「教育」は所属学部別・職位別に集計。ここで集計した点数の平均点が、「研究」「教育」は2点になるように、「貢献」は1.5点になるように調整して算定したものが、各教員の各分野の評価点になる。

(3) 評価表の作成作業等

評価の基礎資料として研究者情報データベース(RIDAI)を活用。教員は自身の業績をここに登録しており、業績評価ではこのシステムからデータをダウンロードするとともに、各事務課で保管しているデータを入力する。

評価項目の約7割は、以上のデータを基に事務局が集計。委員会当日は、授業改善・実施について内容を評価して点数を付与するなど、委員の判断を必要とする項目のみ作業し、委員会は1日で終了(「簡易性」)。

(4) 評価の実施体制

理事長・学長合同で「業績評価委員会」を設置し、ここで評価を実施。この委員会の委員は約50人で、学部長・主任経験者等のベテランを中心に構成されており、全研究

分野(10分野)、全部局から出されている(「公平性」)。評価要領・評価項目は公表され、評価結果は学部長・学科主任・本人に通知されている(「透明性」)。

4月 当該年度の評価項目の周知。RIDAI への業績登録の案内

6月 業績評価に係るデータの収集

7月 業績評価委員会の開催

9月 素点集計

11月 評価点の決定

12月 業績評価結果の通知・昇給号数の決定

1月 昇給

(5) 評価の周期

年度評価

(6) 給与への反映の方法

評価はA～Eの5段階で、定期昇給時の昇給号数に反映されている。「良好」のC評価では4号俸の昇給であるが、「極めて良好」のA評価(上位3%以下)では8号俸アップ、「良好でない」E評価では昇給なしになる。

また、研究評価点に基づき、「優秀研究者特別賞」と、40歳未満の若手研究者の奨励を目的とした「優秀研究者奨励賞」を授与し、副賞として金一封を理事長から授与している。

5、大阪電気通信大学の教員評価制度の概要

(令和2年3月現在)

大阪電気通信大学の教員評価制度の特徴としては、一連の大学の運営改革の一環として推進されていることと、教員個人の評価とは別に教員組織の評価が行われていることが挙げられる。教員の個人評価は主として昇任審査の条件として採用される一方、組織評価は、構成員の賞与に反映されている。

(1) 評価の対象項目等

教員個人の評価に関わる「活動評価シート」は、「教育」「研究」「大学運営」「社会貢献活動」「特記事項」の5分野で、2018年は全104項目。これに加えて、「授業改善に関する取り組み」報告書と、データベース化されている研究業績が参照される。

教員組織評価は、各学科は「卒業生の進路決定率」「収容定員に対する在籍率」「入学者の第1志望率」の3項目、共通教育機構各センターは「大学全体の在籍率」「1年次生の離学率」の2項目

(2) 評価の方式

教員個人評価については、IRE (Institutional Research and Evaluation) 委員会の依頼を受けて、各教員が「活動評価シート」と「授業改善に関する取組」報告書を提出。目標管理型が採用されている。

教員組織評価は、学生の在籍率、1年次生の離学率等のKPIの数値により、客観的に点数付けされる。

(3) 評価票の作成作業等

「活動評価シート」「授業改善に関する取組」報告書は各教員が作成。研究業績は、教員情報データベースの「研究活動」の項目に各教員が入力したものが参照される。

(4) 評価の実施体制

教員個人評価については、IRE (Institutional Research and Evaluation) 委員会の依頼を受けて、各教員が「活動評価シート」等を作成して、学部長・共通教育機構長に提出。学部長・共通教育機構長が「教育改善の報告書」と「研究業績」を参考にして、104項目の点数の重み付けや学部長裁量の加点を行うことにより組織内の分布調整を行い、一次評価を実施して、IRE委員会に提出。IRE委員会で評価調整を行い、評価結果を各教員に通知する。

教員組織評価は、KPIの数値なので、客観的に決定される。

(5) 評価の周期

年度ごと

(6) 給与への反映の方法

教員個人評価の結果は、令和元年度時点では給与に反映されず、S ないし A 評価でないと昇任審査が受けられないという形で、昇任に反映される。また、教育活動において特に優れた活動をした教員について、各部局の所属教員の 10 パーセントを目安として「教育活動顕彰手当」が支給されている。

教員組織評価の結果と職階により、賞与の評価加算額が決められており、教員組織評価の結果は「職階別・部署別評価加算額」として賞与に反映される。

6、上智大学の教員評価度の概要

(令和2年3月現在)

上智大学の教員評価は、中長期計画に則って2016年度から試行が行われており、試行4年目に向けて、改善策が検討されている。教員評価は、ポイントと自己評価に基づき実施されている。2017年からは年末の賞与で、優秀な教員30人に「教員活動推進奨励手当」が支給されている。

(1) 評価の対象項目等

評価の対象は「研究」「教育」「大学運営」「社会貢献」の4領域である。研究は過去5年間、他の領域は過去1年間が評価対象となる。4領域間の重みづけはされておらず、平等に扱われている。

「研究」以外の領域については、全教員に共通する評価項目が設定されている。「研究」は人文科学系・社会科学系・自然科学系の3タイプが用意されており、評価項目は共通だが、重み付けが異なっており、どれを使用するかは各教員が決める。

教員は実績と、3段階の自己評価、自己評価に係る自由記述を記載するが、評価項目以外の特記事項の記入が可能。

(2) 評価の方式

各領域間の重みづけは行われておらず、4領域の合計点と偏差値換算した点数の合計が算定されている。合計点により、15人を選定。研究で更に6~7人、教育、社会貢献でそれぞれその半分を選定する。

候補者を絞り込んでから、「上智の理念」欄に自由記述された、建学の精神等に沿って行われた活動を評価する。

(3) 評価票の作成作業等

実績は自動的にポイント換算される。

(4) 評価の実施体制

9月 各教員が教員個人評価シートを作成して、ウェブで提出。

教員評価全学委員会で選考

(理事長、担当理事、学長、副学長、局長等で構成)

12月 賞与時に「教員活動推進奨励手当」を支給

(5) 評価の周期

年度評価

(6) 給与への反映の方法

年末の賞与で、優秀な教員 30 人に 25 万円の「教員活動推進奨励手当」を支給

付属資料2 ガバナンス委員会における審議の経過

- 平成29年12月13日 ガバナンス委員会（第13回）
教職員の評価と処遇についての審議の進め方等について
- 平成30年1月10日 ガバナンス委員会（第14回）
教員の評価の事例について
「東京理科大学の教員評価制度について」
講演者～本山 和夫 委員（東京理科大学理事長）
- 平成30年3月28日 ガバナンス委員会（第15回）
教員の評価と処遇について（今後の進め方等）
- 平成30年7月24日 ガバナンス委員会（第16回）
「岐阜大学教育職員の評価制度等について」
講演者～岐阜大学理事（総務・財務担当）、副学長 大藤 生气 氏
- 平成30年11月26日 ガバナンス委員会（第17回）
「労働法から見た教員の評価と処遇についての課題」について
講演者～佐藤 真太郎 委員（当時）
（佐藤真太郎法律事務所 弁護士・米国公認会計士）
- 平成31年2月6日 拡大ガバナンス委員会（第18回）
「金沢大学における教員評価制度」について
講演者～金沢大学学長 山崎 光悦 氏
- 平成31年4月15日 拡大ガバナンス委員会（第19回）
「我が国の教員評価制度の課題と展望」について
講演者～茨城大学全学教育機構准教授 鳶田 敏行 氏
- 令和元年6月26日 拡大ガバナンス委員会（第20回）
「国立大学における人事給与マネジメント改革の動向と今後の方向性」
講演者～文部科学省高等教育局視学官・大学改革官 佐藤 邦明 氏
- 令和元年9月13日 拡大ガバナンス委員会（第21回）

「大阪電気通信大学における教員評価制度の導入について」
講演者～大阪電気通信大学 理事長・学長 大石 利光 氏

- 令和元年10月16日 拡大ガバナンス委員会（第22回）
「大学の教員評価制度－上智大学の導入事例－」について
講演者～学校法人上智学院 人事担当理事
上智大学 経済学部経営学科教授 杉本 徹雄 氏
- 令和元年11月11日 拡大ガバナンス委員会（第23回）
「信州大学における教員の業績評価と給与査定制度について」
講演者～信州大学 理事・副学長 武田 三男 氏
- 令和2年1月31日 拡大ガバナンス委員会（第24回）
審議のまとめ案について
- 令和2年4月9日
審議のまとめ改訂案の委員への発信（メール協議）
- 令和2年5月18日
審議のまとめ再改訂案の委員への発信（メール協議）

付属資料3 ガバナンス委員会 委員名簿

委員長	北城恪太郎	学校法人国際基督教大学 前理事長
副委員長	田中義郎	学校法人桜美林学園 常務理事 桜美林大学 教授
副委員長	西田一郎	学校法人ルーテル学院 理事・評議員
委員	大久保和正	武蔵野大学 客員教授
委員	内藤政武	学校法人学習院 院長
委員	本山和夫	学校法人東京理科大学 理事長
委員	油井貫行	学校法人東洋大学 常務理事
会長	佐藤禎一	元ユネスコ代表部特命全権大使
理事長	宮内義彦	オリックス株式会社 シニア・チェアマン
事務局長	遠藤 啓	
事務局長代理	前川悠二	