

これは補足ですが、先ほど情報システムの整備がありました。情報システムの整備率はどうですか、という質問項目もあり、やはり国立大学が大体76%、私立、公立と下がってきます。特に国立大学の中では中規模、大規模のほうで整備が進んでいるような状況です。

次に、評価に用いる項目は何ですかという質問です。まず研究分野について見ていきます。「論文・総説」はほぼすべての大学が使っているような状況です。「専門書籍の執筆」、「学会発表」なども、私立、公立、国立問わず使っています。「成果の学術的価値」もそれなりに使っていますが、「被引用数」は、多分、いろいろ数値を集めるのが大変なのか、それほどお使いにはなっていないという状況です。「外部からの賞や表彰」、「競争的資金など外部資金の獲得」では、国立と公立は非常に活発な動きをしていますが、私立大学はわりと消極的で

評価の実施間隔

14

<すべての設置形態>

- 1 データ収集、自己評価、評価者評価は大半が毎年実施している。

<国立大学>

- 2 国立、とくに大規模校は3年に1度という大学も多い（特に評価者評価）。

<公立大学・私立大学>

- 3 自己評価自体は公立、私立でも実施している。（優劣の判断まではしていないのではないか → 12 評価の決定方法）

表3 情報システムの整備率

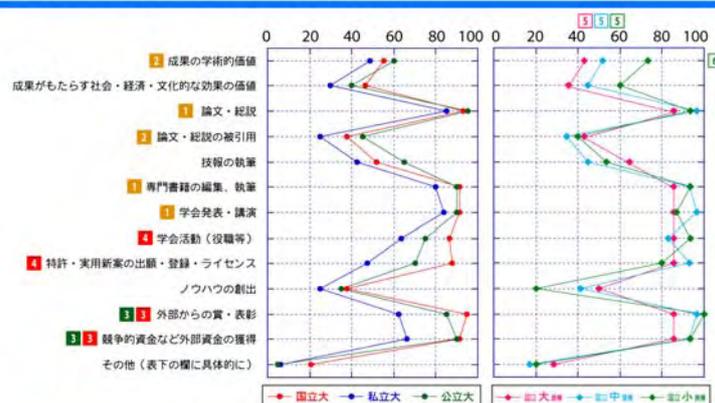
	国立大	私立大	公立大	国立大規模	国立中規模	国立小規模
評価実施率（%）	75.9	43.8	25.0	78.6	82.8	60.0

データ収集について情報システムの整備率は国立がもっとも高い

H21.3.6 研究開発評価シンポジウム

評価に用いる項目（研究）

15



H21.3.6 研究開発評価シンポジウム

評価に用いる項目（研究）

16

<すべての設置形態>

- 1 「論文」「学会発表」「著書の執筆」は、ほぼどこでも採用。
- 2 「被引用」「成果の本質的効果・価値」は数量化もしくは段階化可能だが、積極的にはあまり使われていない。

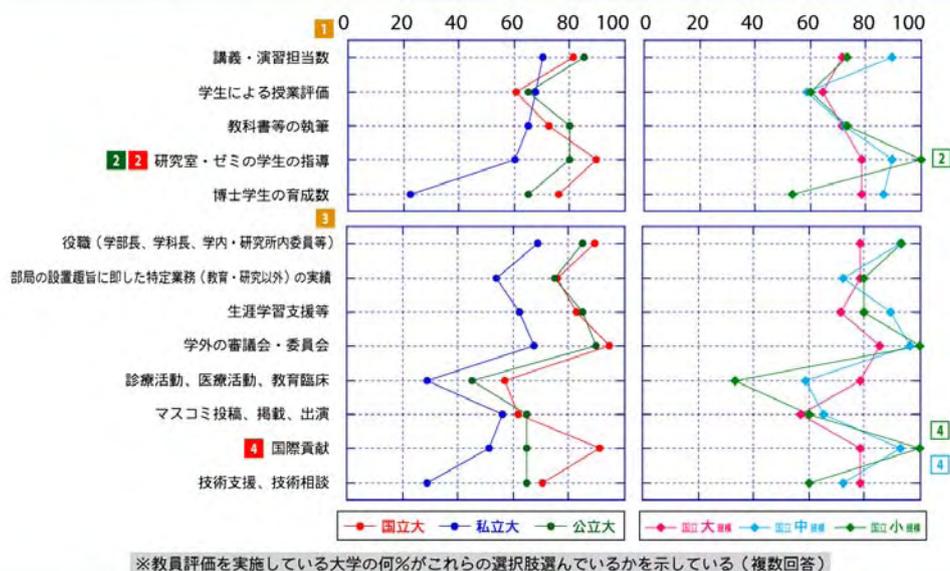
<国立大学・公立大学>

- 3 「受賞」「外部資金導入」は国立、公立が積極的に採用している。
- 4 「学会活動」「知財」は国立大学が積極的に採用している。
- 5 国立大学の規模別では、ほとんど違いはない。
- 6 成果の価値については、大学の規模が小さいほど積極的に採用している。

H21.3.6 研究開発評価シンポジウム

評価に用いる項目（教育・管理運営・社会貢献）

17



H21.3.6 研究開発評価シンポジウム

す。「学会活動」や「知的財産」においても国立は活発ですが、私立は採用率が若干下がっていくという感じになります。国立の規模別になってきますと、それほど大差はない状況です。

では、教育、管理運営、社会貢献でどのような項目を教員評価に用いているか、というグラフがこちらです。

教育では、それほど差はないと言えます。差はあるのですが、例えば博士学生の育成数ですと、例えば博士課程を持っていない私立大学はそれなりに数があると思いますので、そのような部分で目をつぶってしまえば、教育に対しては皆さん熱心に評価項目として導入しているという状況です。

こちらが管理運営や社会貢献ですが、国立、公立が大体同じぐらいの採用率ですが、私立大学がそれより2割ほど少ない形で採用している。この中で少し特徴的になってくるのは、

評価に用いる項目（教育・管理運営・社会貢献）

18

<教育>

- 1 項目について、本質的な違いはあまりない。（「院生指導」など規模による違いはある。）
- 2 「所属学生の指導」は国立（とくに 2 小規模校）、公立が多少積極的に利用している。

<管理運営><社会貢献>

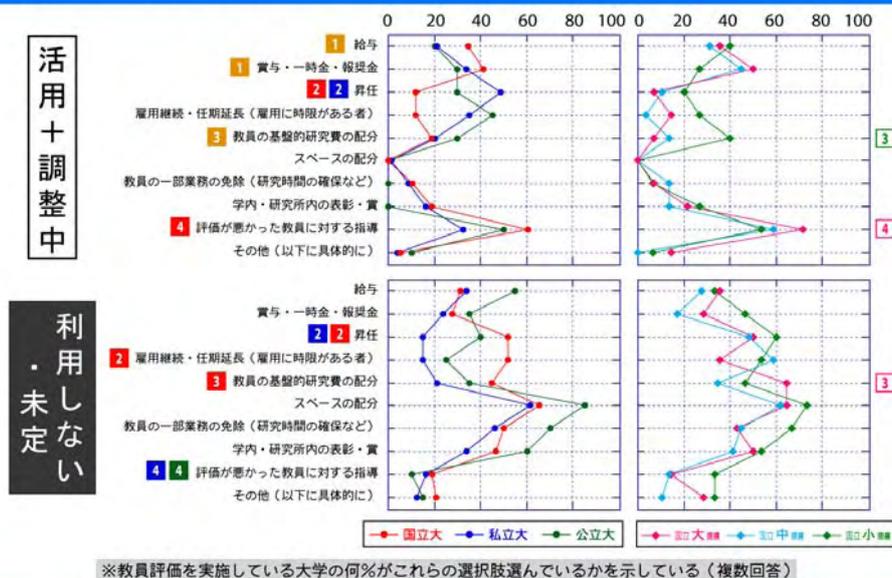
- 3 傾向としては、国立、公立、私立の順に評価に利用している。
- 4 国際貢献は国立大学、とくに 4 小規模校と 4 中規模校が積極的に項目に採用している。

H21.3.6 研究開発評価シンポジウム

国立大学は「国際貢献」ということを、一応、評価項目の中にはわりと高い頻度で導入しているということになります。

評価結果の活用

19



※教員評価を実施している大学の何%がこれらの選択肢選んでいるかを示している（複数回答）

H21.3.6 研究開発評価シンポジウム

では、評価結果の活用をどうしますか、という質問です。「今、活用しています」という選択肢と、「現在活用に向けて調整中です」という選択肢、この間に、「今後活用に向けて検討したい」という選択肢もありましたが、そちらのデータは一度置いておいて、「利用しないもしくは未定」という回答

のほうと比べたものがこちらのグラフになります。「給与、賞与、一時金」について、わりと国立大学は活用率が高い感じです。ただ、こちら、「昇任、昇格、昇進」になると、国立はあまり使わない。逆に、私立大学はわりと使うような形になっていきます。「研究費

評価結果の活用

20

- 1 給与、賞与には一定程度活用している。
→ しかし、直接反映なのか間接反映なのかはこのデータでは判別不能。
- 2 昇任について、私立は活用しているが、国立はあまり活用していない。また、今後も活用しないという回答が多い。
→ 国立は導入したばかりなのでそこまで成熟していない？
→ 任期延長についても 2 国立大学は消極的。
- 3 研究費の配分への利用は全体的に消極的である。
→ 3 国立小規模では一定程度活用
→ 3 国立大規模は60%以上が活用しない回答
- 4 評価が悪かった教員への指導は国立が熱心である。
→ とくに 4 大規模大ほど熱心である。
→ 4 公立、4 私立も活用しないとは答えていない。

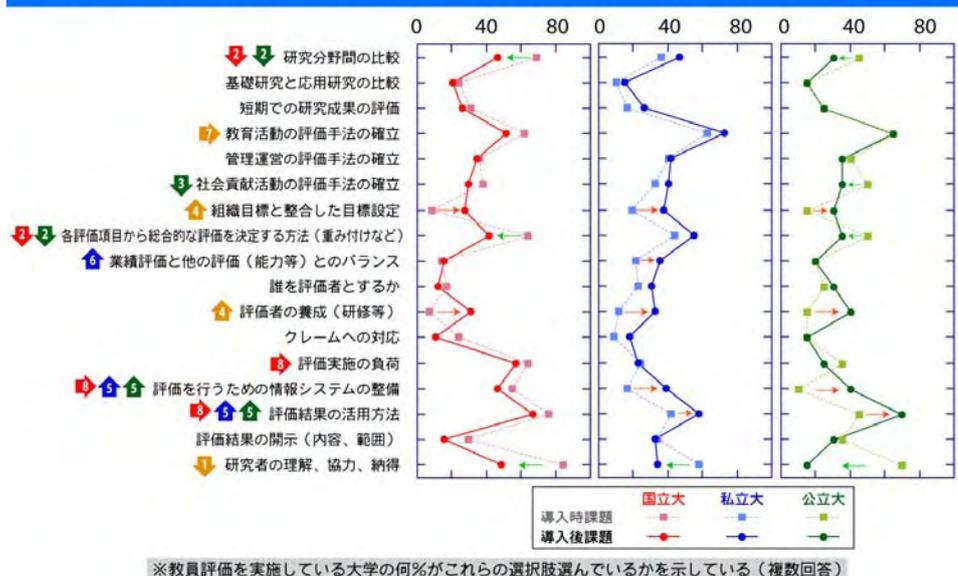
H21.3.6 研究開発評価シンポジウム

の配分」は、どの設置形態でもそれほど高くないという結果が出ました。「評価が悪かった教員に対する指導」は、国立が非常に熱心にやっている感じです。

「利用しない」という項目を見ていきますと、例えば「昇任」に教員評価を利用しない、もしくは未定、という国立大学は約5割あります。私立大学は、利用しているところが5割あり、利用していないところが2割ぐらいしかないというところと比べると、わりとここは特徴的なところなのかなという感じがいたします。

「評価が悪かった教員に対する指導」は、大学の規模別で見えていきますと、ピンク色のこちらで示されるように、大規模になればなるほど熱心に指導がされている模様です。私立、公立のほうで「評価が悪かった教員に対する指導」はしないのかというと、特にしないとは答えていないというような状況で、なぜ国立が熱心なのかというところはまだわかっておりません。現在、分析しているところです。

導入後の課題（実施・方法） <設置形態別> 21



H21.3.6 研究開発評価シンポジウム

アンケートでは、導入後の課題も伺いました。最初のころの設問としまして、導入時の課題は何ですか、ということを行いました。それがこちらの点線と四角で示したものです。こちらの太い線のほうが導入後、現在の課題を示したものです。一番左が国立大学、真ん中が私立大学、一番右が公立大学になります。それで、次のスライドに対応するわけですが、課題として上昇したものは上向きの矢印、課題として解消したものは下向きの矢印を意味します。右向きの矢印は、高いまま維持されているというものです。

見ていきますと、「研究者の理解、協力、納得」が導入時に非常に課題だったわけですが、導入後はかなり下がっているわけです。皆さんそれなりに協力していただけになったことがこのデータから見てとれます。次、例えば「研究分野間の比較」が評価導入の上で大きな課題だった、と

いう意見が多かったのですが、それも大体収束し、解決の方向に向かっております。また、「各評価項目から総合的な評価を決定するための方法」なども、例えば国立大学、公立大学では解決する方向に向かっているような状況です。3番のこちら、「社会貢献の評価手法」も、公立大学で解決の方向に向かっております。

「評価者の育成」、いわゆる評価する方をトレーニングする方向で国立も私立も公立も動いています。全体的に、次のステップはここだろう、というようなことをお考えになっている。もう一つ注目するのは、「組織目標と整合した評価するための目標設定」をしなければならないだろうというところで、やはり国立も公立も私立も次の課題だというようなお答えをしております。

こちら、国立大学の規模別でどうなっているかと。こちらが大規模大学で、同じく破線の方が導入時点、実線の太い方が導入後、現在の課題です。大規模大学、中規模大学、小規模大学という順になります。やはり「研究者の理解」に関しては、どの規模で見てもそれほど課題ではなくなってきました。「研究分野間の比較」についてもそれほど課題ではなくなってきた、という状況が見てとれます。

導入後の課題（実施・方法） <設置形態別>

22

○ 導入時の課題と導入後（現在）の課題の変化

⇩ 解決・解消の方向に向かった課題

- 全設置形態：「教員（研究者）の理解、協力、納得」
- 国立・公立：「研究分野間の比較」「総合的な評価決定法」
- 公立：「社会貢献活動の評価手法」

⇧ 増大・注目している課題

- 全設置形態：「組織目標と整合した目標設定」「評価者の養成」
- 私立・公立：「情報管理システムの整備」「評価結果の活用方法」
- 私立：「他の評価とのバランス」

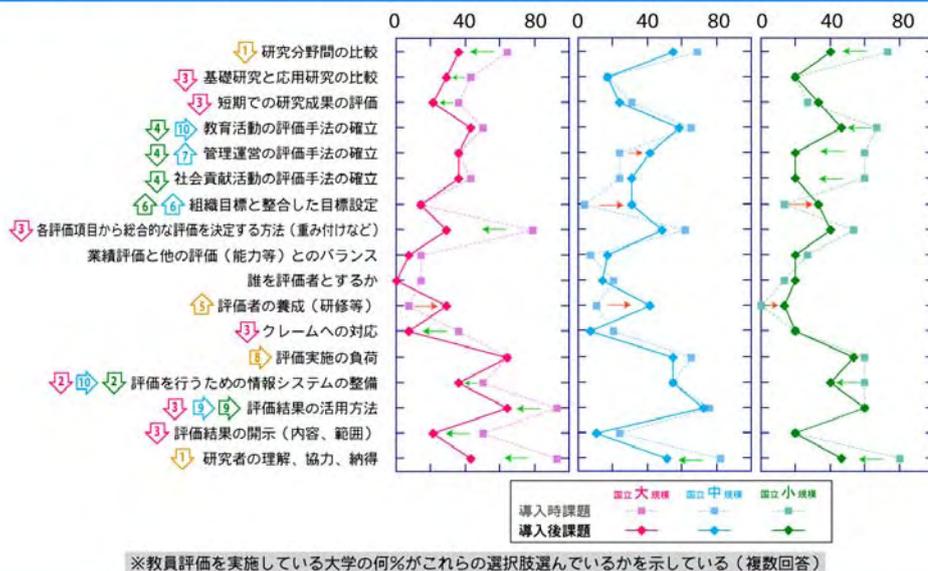
⇨ 高いまま解決していない課題

- 全設置形態：「教育活動の評価方法」
- 国立：「評価実施の負荷」「情報システムの整備」「評価結果の活用方法」

H21.3.6 研究開発評価シンポジウム

導入後の課題（実施・方法） <国立規模別>

23



H21.3.6 研究開発評価シンポジウム

こちら、少し目立つ、「各評価項目から総合的な評価を決定する方法」については、大規模大学は、導入時はこれが大きな問題だと思っていたのですが、いざ導入してみると、何となく落としどころが見つかったような状況になっているのかな、という感じです。それと、「クレームの対応」も下がっておりますし、「評価結果の活用方法」についても、大規模大学はそれなりに解消の方向に向かっています。ただ、中規模、小規模大学については依然として課題になったまま、というような状況が展開しています。

あと、特徴的なところはここですね。中規模大学については、「管理・運営の評価方法」や「組織目標と整合した目標設定」などが今後の課題だと言っている。中規模では、「管理・運営の評価手法」が課題になっているわけですが、小規模大学のほうは、むしろそのよ

導入後の課題（実施・方法） <国立規模別>

24

○ 導入時の課題と導入後（現在）の課題の変化

▼ 解決・解消の方向に向かった課題

- ① 全ての規模：「教員（研究者）の理解など」「研究分野間の比較」
- ②⑦ 大規模・小規模：「情報システムの整備」
- ③ 大規模：「総合的な評価決定法」「クレーム対応」「評価結果の活用方法」「評価結果の開示」「基礎研究・応用研究の違い」「短期での研究成果の評価」
- ④ 小規模：「教育、管理運営、社会貢献活動の評価手法」

▲ 増大・注目している課題

- ⑤ 全ての規模：「評価者の養成」
- ⑥⑧ 中規模・小規模：「組織目標と整合した目標設定」
- ⑨ 中規模：「管理運営の評価手法」

▶ 高いま解決していない課題

- ⑩ 全ての規模：「評価実施の負荷」
- ⑪⑫ 中規模・小規模：「教員評価結果の活用方法」
- ⑬ 中規模：「教育活動の評価手法」「情報システムの整備」

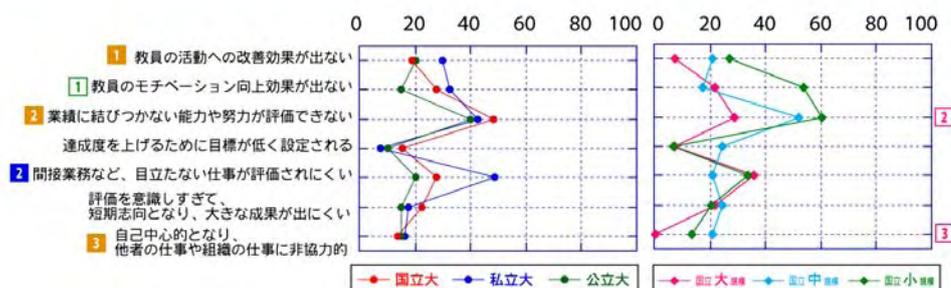
H21.3.6 研究開発評価シンポジウム

うなことは解決している。このあたりが、中規模大学と小規模大学で動きが少し異なるような点です。「組織目標と整合した目標設定」は、大規模大学では、以前も今も特にあまり課題となっていないわけですが、中規模、小規模に関しては、今後の課題として浮上ってきているような状況があります。

導入後の課題とといいますか、効果はどうだったのかということ聞いた質問がこちらになります。こちらが国立、私立、公立、こちらが国立大学の規模別ですが、「教員の活動の改善効果が出ない」という大学は、正直、思ったほど多くなかったわけです。制度設計されている方がこのアンケートに答えているとすると、確かに、あまり意味はなかった、というようなことはお答えににくいと思いますが、皆さん、無理に入れたがそれなりに効果はあったような気がする、というようなお答えをされています。

導入後の課題（効果）

25



※教員評価を実施している大学の何%がこれらの選択肢選んでいるかを示している（複数回答）

H21.3.6 研究開発評価シンポジウム

「業績に結びつかないような能力、努力が評価できない」というようなところでは、わりとポイントは高くなっています。プロセスなどを見ず、例えばポイントで、国際誌でファーストオーサーだと5点、というような評価をやられているところだと、確かになかなか難しいのかな、という感じがいたします。

「自己中心的となり、他者の仕事や組織の仕事に非協力的になる」ということが課題だ、と言っている大学もあまりございません。こちらを見ますと、大規模国立大学に至っては、0%という、これは本当なのか、ということで計算をもう一回し直しましたが、そのような

データが出ております。私立大学では、「間接業務などの目立たない仕事が評価されにくい」というような傾向が出ていますし、例えばこちら、小規模国立大だと、「教員のモチベーション向上にも効果が出ない」というような回答がやや多めだったということになります。

現在の教員個人評価の現状についてまとめますと、教員の理解について、導入時には多くの大学が課題だと考えていたわけですが、導入後は、何だかんだ言いながらも理解が得られたような模様です。数値総合化など、評価者による水準の評価を採用する大学が多かったわけですが、今後の課題としては、組織目標と整

合した目標設定に各大学とも注目しておりました。教員の自立的改善を組織の改善にどのようにつなげていくかという動きが次のステップとしてあるのではないかと、ということが読み取れるかと思えます。評価者の養成など、評価の質的向上という部分にも、次に注目が集まっている模様です。

評価導入の目的には、教員の意識改革、教育・研究の改善ということ挙げた大学は非常に多かったわけですが、結果としては、一定程度、改善に対しては効果があったのではないかと考えられます。確かに、それまで一切、例えば合、マル合の審査、昇任・昇格の審査のときぐらいにしかそのような業績の審査は一般的に行われてこなかったわけですから、

導入後の課題（効果）

26

- 1 どの設置形態でも「教員の活動への改善効果がでない」と回答した大学は少ない（効果はあった）。
→ しかし、①国立小規模校では「モチベーション向上効果が出ない」という課題を挙げている。
- 2 「業績に結びつかない能力や努力が評価できない」という回答は設置形態別で40%ある。
→ ②国立大規模校では30%に低下。
→ ③私立では「間接業務が評価されにくい」ことを課題としているが、項目として設定していない大学も多い。
- 3 「評価を導入すると、非協力的、自己中心的になる」とはあまり考えていない。
→ ④国立大規模大はまったく思っていない(?)。

H21.3.6 研究開発評価シンポジウム

教員個人評価の現状について

27

- ・「教員の理解」について、導入時、多くの大学が課題としていたが、導入後は多くの大学で理解が得られた。
- ・数値総合化、評価者による水準の評価を採用する大学が多かった（50%）が、今後の課題としては「組織目標と整合した目標設定」が注目されており、教員の自立的改善を組織の改善へとつなげていく動きとも読み取ることができる。
- ・「評価者の養成」など評価の質的向上にも注目が集まりつつある。
- ・評価導入の目的に、意識改革、教育・研究の改善を挙げた大学は多く、結果としては一定程度、改善に対して効果があった。
- ・大学の一番の業務に関連する「教育活動の評価手法の確立」は導入時も導入後も課題である。

H21.3.6 研究開発評価シンポジウム

それをコンスタントに毎年全学でやっているというだけでも、それは確かに改善の効果があると感じます。

大学の一番の業務に関連する教育活動の評価手法の確立が、やはり導入時も導入後も課題でした。教育活動の評価手法がそれほど確立していないのに、評価項目に入れてしまうのか、というところはあるわけですが、そのようなものが確立されていなくても入れなくてはいけない切実さという

ますか、例えば教育プログラムやカリキュラムですと、前のほうの方でひどい授業をされると、後から授業をやる方は非常に困ったりするわけです。やはり大学は教育機関である、という部分がこのようなところにも出てきている、非常に貴重といいますか、当たり前ですが、そのような例だと思います。

評価プロセスそのものの活用だけではなく、評価結果の活用についても、国立大学は導入前から課題として挙げています。私立大学は前々から入れていたわけですが、これは今、課題であるということで挙がってきているという状況です。

どの設置形態の大学でも、給与や賞与への反映が、これは直接機械的にやっているのか、それとも参考にするのか、というところはアンケートから読み取れていないのですが、一応、一定程度どの大学も評価結果の活用を行っている模様です。

このような動きが、各大学がとりあえず評価制度を導入し、次のステップに向けて、その大学にとってフィットしたような教員個人評価制度の構築を、今、模索していることの顕れなのではないのか、と感じました。以上です。

教員個人評価の現状について

28

- ・評価プロセスそのものの活用だけでなく「評価結果の活用」についても、国立大学は導入前から、私立大学、公立大学では、現在の課題として挙げている。
- ・どの設置形態の大学も一定程度、給与、賞与には反映している。
- ・このような動きは、各大学が「大学にとって（fitした）教員個人評価」制度について模索していることの現れでもあるのだろう。

H21.3.6 研究開発評価シンポジウム

山口大学における研究者の業績評価の考え方と実例

三木 俊克

(山口大学大学院理工学研究科教授・副学長 (学術研究担当))

先ほど来、統計データの話がいろいろ出ておりまして、ある種の断面を見ることができるとは思います、私の話では、個別大学の考え、断面という形でご紹介させていただきます。

1. 地域と世界の中の大学

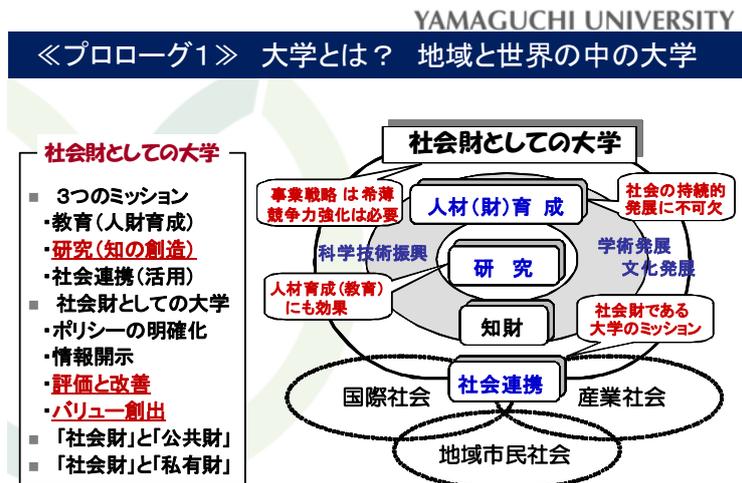
基本的な認識としては、

この図に書いてあるような認識を持っておりまして、大学というのは現在社会における財産であり、社会財であるという位置づけをしております。当然、大学という組織である限り、研究を通じて人材育成をしますし、人材育成と研究とは相互に作用するものです。それと同時に、最近言われている知的財産を通じて世の中といろいろ関わっていく組織でもあります。社会財としての大学の中で、教育の評価のことについては、今日はそれほど多くは述べません。研究面での話を中心にさせていただきます。

「評価は何のために」ということが当然あるわけで、評価だけを実施していても何の意味もありません。評価と改善の話が大事ですし、社会との関係でいきますと、国立大学という組織のパトロンである国民への責任を考えなければなりません。一方では、民間企業をパトロンにしていく大学も当然あります。大学が生み出す価値・バリューというものを、どのように世の中とつなぐか、という認識のもとで評価も位置づけて考えなければなりません。

2. 国立大学は法人化でどう変わってきたか (教員の声の例)

次のスライドですが、いろいろな教員の声を少しリストしています。国立大学法人化でどうなったかについて、ここにはランダムに書いておりますが、1つは、プランがあり、



現場のアクティビティを最大化することが重要