

大学組織の評価指標のあり方に関する国際研究

リーダー 田中正弘（筑波大学大学研究センター）
メンバー 徳永 保（筑波大学大学研究センター）
稲永由紀（筑波大学大学研究センター）
林 隆之（大学評価・学位授与機構）
浅野 茂（山形大学）
寫田敏行（茨城大学）
西郡 大（佐賀大学）

研究成果のまとめ

本研究プロジェクト「大学組織の評価指標のあり方に関する国際研究」の趣旨は、本学の組織評価のあり方を転換させるのに有用な情報を提供することである。筑波大学には、平成29年度に組織評価を主に定量的指標（Key Performance Indicators: KPI）に基づくものへと転換させる計画がある。この計画実施に向けて、平成28年度は、評価に利用するデータの収集を進める予定である。評価の基本的なスキームは以下の通りである（筑波大学 2015b）。

- （1）教育研究組織の評価は、基本的に下記の①と②の評価指標に基づく。なお、①の評価指標を当該組織の評価に用いることが不相当と判断された場合や、①の評価指標にさらに評価指標を加えたい場合などは、③の評価指標も加味できる。
 - ①大学全体の標準評価指標
 - ②比較対象として適当な国内外の大学の評価指標
 - ③当該組織が選定・開発し、かつ国際互換性がある評価指標
- （2）教育研究組織の評価は、本学の組織同士を比較するためのものではなく、年度ごとの向上度を測るためのものである。
- （3）各組織と本部が協働し、データ収集の作業を効率化させる。

組織評価を主に定量的指標に基づくものへと転換させる理由として、現在実施している組織評価に下記のような課題を見いだせることが挙げられている（筑波大学 2015a）。

- ①組織評価が教育研究の質の向上に結びついているかが疑問である。
- ②評価結果に基づいて、各組織の活動を発展・改善させるための支援が行われた実績が、あまりない。
- ③評価結果に基づいて、各組織の見直しや将来計画の策定が行われた実績もあまりない。
- ④活動実績報告書の作成が各組織にとってかなりの負担になっている。

そこで本研究では、組織評価で先駆的な取り組みを既に行っている広島大学、金沢大学、神戸大学、フランスのボルドー大学、アメリカのカリフォルニア大学（バークレー校、アーバイン校）

に着目し、訪問調査を実施した。その成果は訪問調査の概要として下記に示したので、ここではその成果から得られた示唆を述べたい。

定量的指標に基づく組織評価は、組織全体の活動を数量化できるため、各組織の現状や課題を浮き彫りにできるだけだけでなく、組織ごとに期待する活動の水準を数値化できるため、将来計画（ゴール）が明確になるというメリットがある。例えば、広島大学は、世界ランキングでトップ100に入るために大学全体でどの程度の業績が求められるかを数値化した、「目標達成型重要業績指標」（Achievement-motivated Key Performance Indicators）を策定し、ゴールに向かって業績の上積みに取り組んでいる。

しかし、定量的指標に基づく組織評価にはデメリットもある。その一つは、指標化されなかった活動は評価から抜け落ちてしまうことである。もう一つは、質の保証・向上には活用しにくいこともあることである。例えば、個々の研究論文の質は、掲載された雑誌のインパクトファクターや論文の被引用数などで計ることができるが、人文系社会科学系の分野ではあまり一般的ではない。従って、定量的指標に基づく組織評価のメリットを活かしつつ、定性的判断（ピアレビュー）に基づく組織評価を適宜組み合わせることで、より有効な組織評価制度を構築できると思われる（佐賀大学 2015）。なお、本研究プロジェクトの成果の一環として、平成28年3月に報告書『大学組織の評価指標のあり方に関する国際研究』を刊行した。

【参考文献】

筑波大学（2015a）「教育研究評議会資料」（平成27年6月18日）

筑波大学（2015b）「運営会議資料」（平成27年12月24日）

佐賀大学インスティテューショナル・リサーチ室（編）（2015）『大学マネジメントとIR～最適なKPIの設定を目指して～』

訪問調査の概要

1. 広島大学大学経営企画室訪問調査の概要

日 時：2015年7月15日（月）11：00～12：30

場 所：広島大学本部棟

対応者：相田美砂子副学長（大学経営企画室担当）、佐々本隆司高度専門職員、
角田明主査（IR担当）

訪問者：林隆之（大学評価・学位授与機構）、田中正弘（筑波大学）

訪問調査の結果概要

（1）「徹底した大学のモニタリング」を開始することとなった背景

モニタリングの実施組織である大学経営企画室は、既存組織の競争的資金獲得戦略室を発展的に改組し、平成23年12月に設置されている。企画室の元となった戦略室が設けられたのは、競争的資金に申請するために必要な情報（どの教員がどのような研究を行っているかなど）を集約し、かつ、

申請窓口を各部局単位から、全学単位に統一すべきだと、浅原前学長が考えたためである。このため、この戦略室は学内の全ての情報の把握に力を注いできた。

その後、戦略室が、競争的資金を獲得するためだけでなく、情報に基づいて大学全体の計画を論じるようになってきたことから、その活動内容に合わせて名称を大学経営企画室へと改めた。このような背景があるため、大学経営企画室の役目は全学のコントロールタワー、つまり、大学の活動を監視することとなった。現在の室員は、副学長（大学経営企画室担当）1名と、高度専門職員5名である。大学経営企画室の部会は、IR検討会と競争的資金獲得検討会の2つで、兼任の教職員にも参加してもらっている。

（2）A-KPI 作成のプロセス

モニタリングの指標である、「目標達成型重要業績指標」（Achievement-motivated Key Performance Indicators: A-KPI）の原案は、どのような指標があれば教員の活動を計れるのかという課題を与えられた、競争的資金獲得戦略室が作成している。その後、「スーパーグローバル大学創成支援」（SGU）の申請に合わせて、その原案をA-KPIとして具現化し、SGUの申請書に盛り込んだ。よって、A-KPIは、SGUの趣旨に従って、広島大学が世界トップ100に入るという、目標への達成経路をモニターする仕組みとして設計された。

具体的に、A-KPIは、主に5つの指標で構成されている。5つの指標とは、①授業担当、②博士人材の養成、③SCI論文、④外部資金受入、⑤国際性である。なお、教育と研究の重みは、意図的に同じにしている。

（3）A-KPI 制度の現状と課題

広島大学が世界トップ100に入るには、5つの指標の合計値が1000となる必要がある。平成24年度の時点で、合計値は440なので、目標値には2倍強の隔りがある。ただし、各指標によって、目標値までの隔りに大きな差がある。例えば、①授業担当の目標値が300なのに対して、現在値は266なので既におおむね達成されているといえる。対照的に、④外部資金受入の目標値は150なのに対して、現在値は30しかない。さらに、⑤国際性の目標値は100なのに、現在値は8しかない。

A-KPIの導入によって、部局ごとの単位で、教員の活動を数値化できるようになった。その結果、例えば、授業担当の指標において、社会科学研究科や外国語教育研究センターの教員の得点が高いことが可視化された。加えて、教養科目、専門科目、教職科目ごとの得点分布も明確となった。また、非常勤講師の得点が高いという問題点も露わとなった。一方で、理工農系の部局はSCI論文の得点が高い傾向が見られる。

A-KPI導入の目的は、部局間の得点分布の差を是正することではない。各部局の強みを伸ばしつつ、大学全体の合計値を高めていくことが主目的である。教養科目の指導に力を注ぐ部局もあれば、大学院生の増加を目指す部局、またはSCI論文（特に国際共著論文）の作成に特化する部局など、各部局に求められる活動成果が達成されているかを定量的に示すツールとして、A-KPIは用いられる。たとえば、授業担当の指標は全学レベルでは目標値をおおむね達成しているが、これだけで良いのではなく、授業担当が目標値の数倍の人と0の人を増やすような内訳の変化が今後必要とな

る。なお、A-KPIのデータは教員単位で示すことも可能だが（そして、部局長はそれを求めてくるが）、今のところ、そのようなデータは提供していない。各部署の平均値のみを提供している。

A-KPIについて部局等から反発のようなものはない。特に、研究大学強化促進事業への申請の際に「採択されないことがあってはならない」と全教員が危機感を共有し、エビデンスベースで分析を行い、申請書を書くという考えが浸透した。各種の大学改革のワーキングも展開されており、そこでも危機感は共有されてきていたことが背景にある。また、A-KPIは役員会でオーソライズするプロセスも経ているので反発は出ていない。

（４）A-KPI制度の望ましい発展の方向

A-KPI制度は、10年後の目標値を設定し、その目標値を教員一人当たりの数値に換算し直したものだといえる。ただし、全ての教員がこの数字を目指す必要はないと考えている。換言すれば、全ての教員の平均値が目標値に達する解は無数にあるはずなので、その点を踏まえた上で、教員の適切な配置にA-KPI制度を利用できるように、A-KPI制度の精度を上げていきたい。

A-KPIの合計値は、全教員の努力の総和である。よって、教員の数が増えれば、単純に、A-KPIの合計値も増える。広島大学では、運営費交付金の削減に合わせて承継教員の数を漸減してきた。10年前には1,650人いたのが、現在は1,500人を下回っている。しかし、毎年度更新など不安定な雇用形態である特任教員の数を増やしてきたため、教員の総数は1,800人へと増えた。教員の人数をどのように増やしていくかは、世界トップ100を目指す日本の大学にとって、今後の課題である。

2. 広島大学高等教育研究開発センター訪問調査の概要

日 時：2015年7月15日（月）14：00～15：10

場 所：広島大学高等教育研究開発センター

対応者：丸山文裕センター長・教授、大場淳副センター長・准教授、村澤昌崇准教授

訪問者：林隆之（大学評価・学位授与機構）、田中正弘（筑波大学）

訪問調査の結果概要

（１）外部評価を開始することとなった背景

2012年3月の広島大学評議会において、中期計画の修了年度である2015年度までに、広島大学の学内共同教育研究施設等の外部評価を実施することが決議された。この決議に従い、高等教育研究開発センターでも、外部評価、およびその根拠となる自己点検・自己評価に着手した。

外部評価に類する過去の経験としては、21世紀COEプログラムに採択されてプロジェクトを実施したときに、COEの外部評価を行った。しかし、センターの外部評価としては今回が初めてである。

2014年3月に、高等教育研究開発センター運営委員会において、自己点検の実施および自己評価報告書の作成が認められ、その後、外部評価委員会を発足させた。この委員会の委員には、他の部署の教員にも参加してもらった。

(2) 外部評価指標の作成プロセス（特にどの指標を盛り込むかの議論について）

評価の項目は、大きく分けて、研究活動、教育活動、社会貢献・国際交流活動の3つがある。各項目のリーダーを定め、教員が分担して、2010年度から2014年度までの5年間の活動に対する自己点検を行い、その結果を自己評価報告書（2015年7月発行）として、冊子にまとめた。評価方法は、過去に立てた目標の達成を見るものではなく、現況を評価する方法である。評価項目は、他大学や広島大学内のセンター等の外部評価報告書を参考に検討した。

研究活動の主な評価項目は、研究活動の実態と研究活動の支援の2つである。研究活動の実態は、さらに5つの細目（①各教員の研究テーマ、②国際会議、③受託研究、④出版活動、⑤各教員の研究成果）に分かれている。自己点検・自己評価では、外部にアピールできる活動の記述を意識的に盛り込んでいる（漏れがないように、書けることは全て書くという、ベタ書きになっている）。その一方で、自らの課題について厳しく分析することに努めた。

研究成果の扱いについて、例えば分担執筆を著書としてカウントすべきかなどの点で、教員個々の合意形成が難しかったため、各自の判断（各教員の自己申請）に委ねた。また、研究の質の評価は、研究成果を数量化し、定量的に判断するのではなく、ピアレビューを基本とした、定性的な方法を採用した。換言すれば、（他大学との比較の視点が含まれる）ピアレビューによって、センターに期待されている研究成果の質が保たれているかを判断してもらった。

教育活動の評価では、大学院生の入口から出口までの質的な評価を行った。指標化した項目は、大学院の定員充足率のみである。修了生アンケートも行ったが、自由記述中心であるため、報告書の本文には一部引用したのみである。なお、修了者の就職状況が良好であることを、強くアピールした。実情を知っている人が外部評価者とはならないため、見える化・数量化し、また、時系列を示すことが必要と考えた。

社会貢献・国際交流活動の評価について、高等教育政策への貢献など、各教員の活動を捕捉することに努めた。とはいえ、データの収集は困難であったため、囑託依頼があって副業申請が行われているもの以外（例えば学会活動への貢献など）は、取りこぼしがあるかもしれない。

(3) 外部評価制度の現状と課題

外部評価委員の厳しいコメントは、自己評価報告書で自ら課題として掲げた箇所に集中していた。このことは、評価結果を何に活用するのかという点で、難しい問題を内包している。つまり、評価結果を自己改善に活かしたいのであれば、自己点検で発見した課題を自己評価報告書に包み隠さずさらけ出し、その点を外部評価委員に指摘してもらうことで、自己改善をしなければならないという外圧を得られる。ところが、その厳しい評価結果が学内予算の傾斜配分に利用されるのであれば、自己評価報告書に書かなくても良いことは、書かないという判断をしたほうが賢明だといえる。このため、自己評価の目的によって、報告書の内容を書き分けたほうが良いと指摘できる。

(4) 外部評価制度の望ましい発展の方向

外部評価の実施にかかる教職員の負担が大きい割に、自己改善に関する目立った成果を得られていないように思われる。センターは規模が小さいため、外部評価書を外圧として活用して組織を動

かす必要性もない。次回は、評価のコストパフォーマンスを高めつつ、自己改善により活用できるようなものにしていきたい。

3. 金沢大学大学教育開発・支援センター訪問調査の概要

日 時：2015年10月8日（木）9：30～11：30

場 所：金沢大学大学教育開発・支援センター

対応者：堀井祐介教授，西山宣昭教授，杉森公一准教授，河内真美特任助教，
上島洋佑特任助教

訪問者：浅野茂（山形大学），鳶田敏行（茨城大学），田中正弘（筑波大学）

訪問調査の結果概要

（1）教員評価制度の現状と課題

金沢大学は、法人評価における文部科学省の要望に応える形で、平成19年に教員評価に着手した。平成19年は試行として実施し、それから2年おきに、平成21年、平成23年、平成25年と本実施している。さらに、平成23年頃から教員評価の結果の活用を文科省に求められたので、「教員評価結果活用ワーキング」を立ち上げている。

教員評価に用いる教員業績のデータベースは、教育、研究、社会貢献、診療、管理運営の5項目で構成されている。その5項目について、教員が10を割り当てる重み付けを自らの判断で行う。例えば、教育は3、研究は4、社会貢献は1、管理運営は2など、合計が10になるようにする。そして、教員が期末や年度末に5段階で自己評価し、各自が設定した重み付けの点と掛け算をする。よって、最高点は50点となる。評価結果は、40点以上ならS、30点から40点ならA、それ以下の点数ならBやCとなる。

この自己評価と平行して、平成27年に試行された新しい教員評価制度では、委員会形式のピアレビューも行われることとなった。評価委員会は2人～5人で構成される。多くの場合、学類長1名、コース長1名、および専門分野が近いと、学類長やコース長が推薦した教員1名の計3名となっている。彼らが評価対象となる教員の業績を全て吟味し、各自が個々に点数を付けて、その平均点を算出する仕組みとなっている。

これらの1次評価の結果は、執行部に2次評価の資料として提出される。この2次評価の結果が給与に反映されることになる。なお、2次評価の結果は4段階（SS、S、A、B）で、付けられる。その内訳は、SS「勤務成績が極めて良好である」が5%、S「勤務成績が特に良好である」が15%、A「勤務成績が良好」が80%となっていることから、プラス評価のみを行い、マイナス評価は行わない設定となっている。

教員評価の課題として、金沢大学の教員の所属は、研究域およびその下部組織である系となっている一方、教育組織は学域と学類なので、所属長が教育活動の評価も行うべきなのか、あるいは学域長や学類長も評価に加わるべきなのか、という議論があることである。また、教授会や各種委員会をむやみに欠席する教員が散見されることから、管理運営の評価項目として、「勤務態度」を入れるべきかという議論も出されている。

(2) IR 制度の現状と課題

平成23年頃に、データを集約するシステムの構築に取りかかり、そのための審議組織として、データウェアハウス検討部会というワーキング・グループが情報戦略本部の下に作られた。そして、平成25年には、データウェアハウスというデータベースが稼働している。また、平成26年度に AP が採択されたことにより、その補助金を用いて、教育面の IR を担当する特任助教を 1 名採用した。

(3) 学習成果の測定の現状と課題

金沢大学は、SGU および AP の採択に伴い、学習成果の測定をアクティブ・ラーニングの推進と組み合わせて進めている。つまり、アクティブ・ラーニング科目の学習成果をどのように測定するのかという課題に全学で取り組んでいる。一例として、学生による学習成果の自己評価アンケートを年 2 回実施することとなった。また、学習成果の測定結果は、筑波大学の FD 報告書を参考に、FD 活動に用いるべきだという結論に至ったので、分析結果を各部署に提示し、次年度に向けてどのように改善するかを、400 字以内で具体的に記述してもらう制度を構築した。なお、これらの文章は全学の FD 活動報告として公表されている。

(4) 大学組織評価指標の現状と課題

金沢大学は、千葉大学の取り組みを参考に、データに基づく自己点検評価を毎年実施している。主な評価指標は、教育面では標準年限修業率、中退率、退学率、休学率、単位取得率など、研究面では科研など外部資金の額、論文本数など、人事面では女性の割合、高度専門職員の割合など、数量化しやすい項目が並んでいる。これらの項目ごとのデータを元に自己点検報告書が作成され、かつ公表されている。

データの結果に対するコメントは、企画評価会議という全学組織が示している。構成員は理事や研究域長などである。なお、評価指標の項目によっては、割合が高い方がよいのか、低い方がよいのか単純に判断できないものも含まれているため、安易なコメントは避ける努力が払われている。例えば、転学部率が低ければ、転学のハードルが高いのを改善すべき、あるいは転学部率が高ければ、学生が定着していないのを改善すべき、という矛盾したコメントになりかねないためである。

4. 神戸大学企画評価室訪問調査の概要

日 時：2015年12月7日（月）14：00～16：00

場 所：神戸大学本部棟

対応者：土橋慶章准教授、長崎英助専門職員

訪問者：浅野茂（山形大学）、篤田敏行（茨城大学）、西郡大（佐賀大学）、

田中正弘（筑波大学）

訪問調査の結果概要

(1) 組織評価（主にセンターの評価）について

神戸大学は、「神戸大学における点検評価の基本的な考え方」および「神戸大学自己点検・評価

指針」を策定し、これらに基づいて組織評価を行っている。この組織評価の基本的な理念として、①組織の理念・使命に基づいた点検・評価を行うこと、②必ず外部の視点を取り入れること、③証拠に基づいた点検・評価とすること、④点検・評価を合理的・効率的に行うことなどが掲げられている。点検・評価は部局（またはセンター）単位で行い、組織の点検・評価とその組織に所属する各教員の点検・評価の2本立てで構成されている。

総括的な点検・評価は、法人評価のサイクルに合わせて、原則6年に一度実施される。この点検・評価は、評価の対象となった組織の質の保証や質の改善に資するようなものであるべきだと考えられている。このため、評価結果によって、人的・物的ペナルティーを科したりすることは、意図的に避けられている。評価結果は、適切な水準にある、水準を上回っているなど、現況調査表に沿った4段階で示される。評価は評価専門委員（各部局から1名ずつ推薦される）2名が行う。その評価結果は、部局長などで構成される大学評価委員会で最終決定される。評価結果に基づき、改善計画を提出してもらい、しばらくして、その改善計画の履行状況を報告してもらう。

点検・評価の第一サイクルの時は、センターの評価も、学部や研究科と同様に、教育、研究、学内支援活動、社会貢献・国際交流という、4つの項目に対して、点検・評価を実施してもらった。しかし、研究中心のセンターで教育をほとんど担当していないところは、教育の項目を書くのは難しいという問題が発生した。逆に、学内支援のためのセンターが研究業績を強くアピールしようとするなどの問題も見られた。そこで第二サイクルでは、自己点検・評価報告書の冒頭に、センターごとの目的・使命を書いていただくこととし、その目的・使命に従って、期待されている活動が水準を上回っているかを点検・評価してもらう形に改めた。よって、自己点検・評価報告書にどの項目を記載するかはセンターの裁量で決められるようになった。

自己点検・評価報告書の分量は、1頁あたり2,000字で、計10頁程度と定められている。報告書には必ず、センターの目的、および将来構想を書き込まなければならない。また、自己評価の結果だけでなく、外部評価の結果も記載することに加えて、それらの資料を添付することが求められる。自己点検・評価報告書は、先記したように、主査・副査（基本的に文系・理系の組み合わせ）の2名で構成される評価専門委員によって評価され、その結果は大学評価委員会で最終決定される。この評価結果に不服の場合は、異議申立を行える。異議申立に散見される内容は、「もう少しこういった業務にも力を入れて欲しい」という指摘に対して、「指摘事項はセンターのミッションから外れるので的を射ていない」というような反論である。

組織評価を導入するにあたり、第一サイクルの時は特に一部のセンターから強い反発が見られた。これは、評価の形がどのようなものになるのかがはっきりしない上に、評価の結果がどのように使われるのかもはっきりしなかったためである。しかし、評価の目的がスクラップ・アンド・ビルドではないことが明確になったことから、第二サイクルでは、反発はほとんど見られなくなった。神戸大学におけるセンターを対象とした組織評価は、大学全体として各センターをどう位置づけているかということと、それぞれのセンターが大学の一部としてどのような活動を展開しているのかを、執行部だけでなく、センターにとっても、確認する良い機会となっている。

5. 大学評価制度に関するボルドー大学訪問調査の報告

日 時：2015年7月22日14：00～15：00

場 所：ボルドー大学（フランス）

対応者：Maureen Grimbert, Director of Management Control

訪問者：佐藤忍、山岡裕一、テイラー・デマー、田中正弘、元村彰雄、田中文

訪問調査の結果概要

フランスの「大学」(université)は全て国立で、教職員の身分は公務員である。ただし、その法的地位は、国の交付金で運営される「公施設法人」(établissement public à caractère scientifique, cultural et professionnel: EPSCP)と見なされる。大学への交付金の一部は、国と大学との「機関契約」(contract d'établissement)に基づいて配分される。契約は5年サイクルで、その更新のたびに、国の「認可」(habilitation)を受ける必要がある。なお、認可に至るまでに国の指導(政策の受容:例えば、職業志向の学位への転換など)を受けることがままある(大場 2014)。

フランスの大学の自律性は2007年8月に「大学の自由と責任に関する法律」(Loi relative aux libertés et responsabilités des universités: LRU)が施行されたことによって、大幅に拡大した。とはいえ、自律性の拡大と引き替えに大学評価制度も整備されたため、現在では、「研究・高等教育評価機関」(Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur: AERES)による機関評価も行われている。そして、その評価結果は予算配分に反映されるため、AERESの評価は大学の内部質保証制度の整備を促した(大場 2014)。

ボルドー大学では、2016年の新しい契約更新に向けて、準備を始めている。その準備は三段階に分かれている。第一段階として、2014年4月～9月に既存組織の評価を行った。第二段階(2015年10月に実施予定)は、AERESの評価結果を学内に浸透させて、学内組織を改善させることである。第三段階(2016年度)において、新しい学位プログラムを試行的に実施する計画がある。この三段階の改革を滞りなく実行していくため、組織評価指標(KPI)を作成した。指標は57あり、定量的(数値化)というよりも定性的(報告書の内容を吟味できるような)評価の物差しとなっている。なお、KPIは大学の組織全体を評価するもので、個々の部局や教職員に当てはめるものではない。

【参考文献】

大場淳(編)(2014)『フランスの大学ガバナンス』広島大学高等教育研究開発センター

6. カリフォルニア大学訪問調査報告書(組織評価)

日 時：2015年10月27日(月)10：00～12：00, 10月28日(火)13：00～15：30

場 所：カリフォルニア大学バークレー校(UCB), アーバイン校(UCI)

対応者：Heather Archer, Assistant Vice Provost, Academic Personnel Office, UCB

Diane O'Dowd, Vice Provost, Academic Personnel Office, UCI

訪問者：野村港二、田中正弘、中上聡夫、馬場友美子

訪問調査の結果概要

カリフォルニア大学の組織評価制度を調査する目的で、バークレー校とアーバイン校を訪問した。主な調査項目は、(1) 教員の採用・昇進・テニユア授与などに関わる教員業績評価について、(2) 大学全体の組織評価について、(3) 教育プログラムの新設・改善・廃止などに関わるプログラム評価について、という三つを設定していた。しかし、調査で具体的な説明をいただけたのは、両校ともに対応者が人事担当副学長であったことから、(1)のみとなった。なお、カリフォルニア大学は、教員の採用・昇進・テニユア授与に関して全学統一の規定を設けている。このため、バークレー校とアーバイン校の訪問では、教員人事に関してほぼ同じ内容の説明を伺うこととなった。

カリフォルニア大学に限らず、アメリカの大学では、教員人事に多大な時間をかけて、丁寧な人事を行っている。一例として、教員採用の最終審査(書類審査で残った上位3人程度の審査)において、最終選考の対象者を2泊3日程度の日程でキャンパスに招いて、教員(学科長、学部長、理事などを含む)と30分刻みで面談をしたり、食事会などで教員(学生代表が含まれることもある)と一般的な会話をしたりすることによって、対象者の知識や人柄を複眼的に判断するということが行われている(松井 2007)。このような手間の掛かる人事制度は、「教員の質こそが大学のアカデミック・インテグリティの要」(松井 2007: 1)であるという信念に基づいている。

カリフォルニア大学の昇進人事では、2～3年のサイクルで号俸が上がっていく制度が採用されている(別添資料1を参照)。俸給表は全学統一であるが、経済学、法学、医学、情報科学などは、その分野への高い社会的需要を考慮して、給与が高く設定されている。ただし、「情報科学分野の研究員の給与面で、シリコンバレーにあるIT企業との競争は、ほぼ不可能」(バークレー校訪問調査結果)とのことであった。

カリフォルニア大学では、助教(Assistant Professor)として働き始めてから、7年目～12年目の間に、准教授(Associate Professor)に昇進しなければ、大学を去らなければならない(13年以上、助教で居続けることはできない)。なお、助教から准教授へと昇進しテニユア(終身雇用資格)を授与される割合は、「バークレー校で約75%」(バークレー校訪問調査結果)、「アーバイン校で約85%」(アーバイン校訪問調査結果)である。職階は、助教、准教授、教授の3種類であるが、特に優れた教授には「教授 VI-IX」という肩書きや、さらに上位の「国際教授」(University Professor)という肩書きもある(APM-260)。

2～3年ごとに行われる教員評価は、ピア・レビュー(同僚評価)を原則としている。評価の項目は、①教育、②研究、③専門職としての活動(医療行為など)、④社会サービス(学内業務を含む)である(APM-210)。アメリカの大学は教育活動の貢献を重視するが、カリフォルニア大学は研究大学であるため、②研究のウエイトが重い。事実、その割合は「教育20%、研究70%、社会サービス10%」(バークレー校訪問調査結果)となっている。ちなみに、「従来はおおむね研究業績のみで評価されていたが、現在は教育の割合が増えてきている。教育で特に優れた業績をもつ教員について、教育のウエイトを重くした特別な評価を行うこともあるが、特殊な事例にとどまっている」(バークレー校訪問調査結果)。

昇進に関わる評価は「通常、同僚との面談を経て、学科長の推薦によって始められる」(APM-220: 11)。昇進評価の対象となった教員は、自己評価報告書を教員人事委員会(Committee on

Academic Personnel) に提出する。この自己評価報告書と、大学が管理している教員業績記録、および学科長の推薦書などが評価の対象となる。評価の実施組織として、学科レベルの臨時評価委員会 (ad hoc review committee) が組織される。なお、この委員会の委員は「評価される教員と同等の号俸を得ている同僚」(APM-220: 13) から選ばれる。学科レベルの臨時評価委員の判定結果 (昇進の推薦状) は、学部レベルの臨時評価委員会が審査する。そして、この学科レベルの委員会の推薦状は、各校 (キャンパス) レベルの臨時評価委員会、予算委員会 (給与面での妥当性を審査)、教学副学長補佐 (Vice Provost)、および教学副学長 (Provost) が審査する。最終的な評価結果は、教学副学長に決定権がある。

上記のように、昇進評価は学科内で閉じられた審査にはなっていない。これは個人的な感情 (好き嫌い) や学科内の派閥関係で、昇進評価の結果がゆがめられないための工夫といえる。

(補足) 教員評価と組織改組の関係について

教員は、個々のプログラムではなく、学科 (department) に所属している。このため、学科の改組は執行部にとって容易ではない。ただし、退職者 4 人の中の 1 人分のポストは執行部で吸い上げられる (そのポストは執行部が自由に配置できる) ので、長いスパンで、学科の改組は可能といえる。例えば、「パークレー校は歴史的・地理的背景から鉱山学科を有していたが、役割を終えたこの学科は既に存在しない」(パークレー校訪問調査結果)。

【参考文献】

松井範淳 (2007) 「アメリカにおける大学の運営と評価」『大学教育』第 4 号, 1-21 頁。

(文責 田中 正弘)