

教員評価システム

－実施のためのスタンダード・モデル－

平成 18 年 3 月

社団法人日本私立大学連盟
教員評価委員会

はじめに

本連盟は、平成14年度に教員倫理委員会の「私立大学教員倫理綱領」が公表されたことを受けて、次は「教員評価のあり方」に関する検討が必要とされるとの認識の下、平成15年度の新規の委員会として本委員会を発足させた。本委員会は、平成15年度・平成16年度の2年間にわたり、教員評価の意義・必要性を検討するとともに、教員評価システムの導入に向けた検討を行い、その成果を平成16年3月に「教員評価システム導入に関する提言（中間報告）（試案）」、ついで平成17年3月に「教員評価のあり方ー教員評価システムの構築に向けてー（平成16年度報告）」をとりまとめ、これを公表してきた。

この間、国立大学の独立行政法人化や株式会社などの新規参入が認められたことに加えて、政府は高等教育の分野においても、いわゆる護送船団方式を放棄するとともに、一段と「自由競争の原理」を強化した政策を次々と実施し、私立大学をめぐる競争的環境は一層厳しいものになっている。社会を支えてきた諸制度に関するパラダイムが質的転換を求められている現状において、当然のことながら、高等教育機関とくに大学も、社会的ニーズとの関係で、抜本的な見直しが求められており、これに適切に対応しなければ、当該大学の存在意義それ自体が問われるところまで事態が急速に変化している。

このような状況の中、平成17年1月、中央教育審議会が「我が国の高等教育の将来像」を答申したことを受けて、各大学は一斉に、その答申に示された諸課題、とくに「高等教育の多様な機能と個性・特色の明確化」について具体的な対応に取り組みはじめている。その成果は、ごく短い期間内に、各大学が自らの担う機能すなわち「顔（ID）」を明らかにし、それを裏づけるデータ情報を公表するとともに、説明する責任が求められる。これからは、各大学とも、第三者機関による「認証評価」を受けるまでもなく、自らの手で積極的に「大学評価」に向けて改革を推進していくことが肝要であると、考える。

また、平成17年9月、中央教育審議会は「新時代の大学院教育ー国際的に魅力ある大学院の構築に向けてー」を答申された。この答申では、各大学院における教育の実質化、学位の国際的な通用性、信頼性の向上のために、FDの実施、教員の流動性に関する取組の評価への反映、専門分野別評価の促進、教育評価の方法と人事・処遇への反映等の方策が提言されている。

こうした状況の中、本委員会は平成17年6月、京都において前記「教員評価のあり方ー教員評価システムの構築に向けてー（平成16年度報告）」をベースに第1回目のシンポジウムを開催し、加盟大学から貴重なご意見をいただいた。その後、同報告書「Ⅲ．実施様式例」のトライアルを行ったうえ、さらに本委員会は、その提言にかかる「教員評価システム」が加盟大学にとつ

て真に「教員評価を実施するためのスタンダード・モデルとして用いるもの」にするため検討を加え、同年11月に第2回目のシンポジウムを開催して、改めて加盟大学との間で意見交換を行い、教員評価の実施に向けたシステムの構築に向け前進することができたと思う。この場を借りて、多数の参加者の皆様に対し心より感謝と御礼を申し上げる。

私立大学の場合、多くは、その経営基盤として学費に依存していることから、ステークホルダーとされる学生や父母、さらには社会から求められているニーズに応えられるような教育研究内容を提供しなければならないし、社会貢献も求められている。それらの諸活動の中核に存するものが教員である以上、その教員に対する評価を実施し、それに適確に対応できるような大学にしていくことが社会との関係で必要である。このことを通じて、はじめて我々はその存在意義を社会にアピールできることを、心に銘記すべきであろう。この意味でも、加盟大学は、本連盟の会員の責務として、本書で提言している「教員評価システム」をスタンダード・モデルとして用いて教員評価を実施されることを、切に願っている。

平成18年3月

教員評価委員会

担当理事 納 谷 廣 美

目 次

はじめに

I. 教員評価のあり方ー努力の報われる支援体制の構築のために……………	1
1. 教員評価の位置づけ	
2. 教員評価の枠組みとその進め方	
3. 評価結果の利用のあり方	
4. 教員評価の実施に関する諸意見について	
II. 教員評価項目……………	6
III. 実施様式例……………	9

資料

1. 具体的実施例 1 : (京都産業大学の実施例)
2. 具体的実施例 2 : (教員評価結果フィードバックの実施例)
3. 海外事例 : (平成 14 年度第 1 回学長会議記録より抜粋)

教員評価委員会委員名簿

社団法人日本私立大学連盟加盟大学一覧

I. 教員評価のあり方——努力の報われる支援体制の構築のために

1. 教員評価の位置づけ

「私立」大学といえども、公の教育制度の一端を担う存在として位置づけられている以上、単なる「私塾」ではなく、「公教育」を担う教育機関であり、それゆえに、その使命は「社会的」なものである。私立大学及びそこに勤務する教職員、とりわけ教員は、その社会的使命の中でもっとも重要な「教育」及び「研究」を直接に担う者であるが、そこで期待されている責務は、これにとどまらない。「大学」という組織の一員である以上、当該所属学科・学部はもとより、大学全体の組織としての運営に一定の役割を演ずることも、その責務の一つである。さらに、学外における様々な社会活動を通して、教育研究活動の基礎である専門知識を社会に還元することも、同様に重要な社会的責務である。

そうであるとすれば、教員はもとより、その所属する大学自身も、その使命の負託者である「社会」に対して、負託されている使命を誠実に遂行していることを継続的に検証・評価し、社会性を担保していることを「社会」に対して示していく責任がある。このことは、同時に、私立大学の経営基盤を直接に担う「学費負担者」、「教育」の利益を直接に享受する「学生」、かつてその教育を受け、次の世代の学生の供給源としても期待される「卒業生」等に対する説明責任を果たすことでもある。そのことの制度的な裏づけとして、大学は、自己点検・評価の作業に加え、認証評価機関による第三者評価を受け、それらの評価結果を公表することが求められている。

本委員会が提案している「教員評価」は、このようなものとしての「大学評価」の一環であり、それは同時に、「個々の教員の様々な領域における活動能力を高めることによって、大学全体の能力向上・活性化に資する」という目的の下で行われる重要な活動（FD）の一環である。すなわち、全体としての「大学評価」は、様々な側面において行われるが、その一つの大きな柱が、「大学全体の教育（力）評価」であり、「教員評価」はその中心であるといっても過言ではない。大学がこのような「教員評価」を行うのは、大学が、すでに述べたその社会的使命・責任を果たすためであると同時に、その使命・責任を実際に果たしていることの説明責任を担保するものでもあるからである。

また、このような評価を大学全体として組織的に行うのは、大学の教育（力）の充実は、誰か特定の教員だけの努力によって達成されるようなものではなく、専攻・学科・学部という組織全体によって実現されなければならないと考えるからである。努力している個々の教員の努力に報いることは確かに必要ではあるが、本来は、組織全体の評価であり、組織全体の教育（力）の底上げが必要なのである。教員評価がFDの一環であるとされる所以もそこにある。

2. 教員評価の枠組みとその進め方

ここでいう「教員評価」は、以上のような趣旨から、単に教育面や研究面での活動にとどまらず、大学運営や社会貢献活動をも含む広い範囲を対象として行われるものでなければならない。

(1) 評価の対象となる活動

①教育面における評価

従来、大学教員の多くは、教育よりも研究を先行させる「研究重視」の価値観に偏っていた。このことを反映してか、「研究」には、後に述べるように、すでに一定の評価が機能するシステムが存在していたにもかかわらず、「教育」には、そのような評価機能を有するシステムがほとんど存在していなかった。しかし、大学の担う社会的責務である「教育」は、「研究」と同等以上に重要であり、「研究」と不可分のものとして存在しているはずである。したがって、教員が担う社会的使命である「教育」についても、「研究」の場合と同様な評価システムを構築することによって、当該教員が所属する大学全体の教育（力）を向上させることがなければ、大学全体が社会的に期待される使命を全うすることは期待できない。

個々の教員は、担当科目の当該学期（または当該学年度）における教育方針、教育目的及び教育内容について「目標」を設定して、これを、授業を中心とする「教育」活動を通して実現するものである。そうであるとすれば、次の学期（次の学年度）の教育方針、教育目的及び教育内容をさらに発展させていくためには、研究活動の結果について業績評価を受けるのと同様に、当該学期（当該学年度）に実際に行われた教育活動についても、自己点検・評価はもとより、学生・同僚などの第三者の点検評価をも受けることによって、自らの教育の質をさらに向上させていく必要がある。しかも、個々の教員は、それらの第三者評価をどのように受け止め、その結果をその後の教育活動にどのように活かしているかを明らかにすべきである。そのためには、大学は、一方でそれらの評価結果を公表するとともに、他方でその効果を継続的に検証していく必要がある。

このように、教育面における教員評価というものは、研究面における教員評価と並んで、当該教員個人の教育力を向上させるだけでなく、すでに述べたように、それによって所属大学全体の教育力を向上させるとともに、教員及びその所属大学が、負託された社会的使命に応えていることを明らかにするための手段としても、必要不可欠なものである。

②研究面における評価

教員評価においては、もとより研究面における評価が否定されるものではない。しかし、本委員会が教育面における評価を重視しているのは、研究面においては、一定の評価が機能するシステムがすでに存在していたからである。すなわち、個々の教員は、研究者として目標とすべき「課題」を設定し、その課題を達成・解決するための「研究」を行い、その結果を論文または報告として公表することによって、学会や社会における「評価」に委ね、それを踏まえて新たな「課題」を設定し、研究活動を継続・発展させている。「研究」成果の評価は、このほか、たとえば競争的研究資金への応募に対する採否や、公の機関による表彰という形でも示される。このようにして、個々の教員の研究活動が、外部のあるいは公的な評価によって活性化されることによって、当該教員が所属する大学全体の研究水準も向上していくことになる。

③大学運営面における評価

個々の教員は、担当科目の教育や、自ら選択したテーマの研究に関しては、独立した一つの主体として、一定の裁量権を有していることができる。しかし、大学に籍を置く教員は、そうした独立の主体であると同時に、専攻・学科・学部・大学という「組

織」の一員でもあり、現在のわが国の私立大学においては、教員は、「教授会構成員」や「大学役職者」として、その所属する組織の運営に直接参加することも求められている。

こうした側面での活動は、教育活動や研究活動と異なり、すべての教員に当然に同じように期待される性格のものではなく、年齢や職位の違いによって、求められる活動の質と量が異なるものではある。それゆえ、やはり個々の教員は、その求められる質と量において、これらの活動の実績についての評価を受けることになる。

④社会貢献活動における評価

教員は、さらに、その有する専門的知識を大学における教育活動や学会における研究活動においてのみならず、広く社会全体に還元することも期待されているというべきである。もっとも、こうした側面における活動も、先に述べた大学運営と同様に、すべての教員に同じように期待される性格のものではない。しかし、それが期待され、実行されている場合には、やはり評価の対象とすべきものである。

(2) 具体的な枠組みとその進め方

私立大学に所属する教員は、一般論としては、以上のような様々な活動に従事するものであるが、実際には、専攻領域・年齢・職位などに応じて、これらの活動のうちのどれを重視するかが異なるものである。それゆえ、これらの活動における評価に際しても、そうした「重みづけ」が反映されなければならない。すなわち、評価を受ける各教員は、各評価対象期間において、これらの活動のどこに、どれだけの重点を置くかを決定することができるようにする。この配分は、他方で、所属する大学自身がどのような大学としてその社会的責務を果たそうとするか、たとえば、研究を重視する方向を目指すか、教育を重視する方向を目指すか、などとも無関係ではない。そこで：

①評価の基本的な姿勢は、すでに述べたような教員の様々な活動について、各自が決定したウェイト配分に基づいて具体的に設定した目標をどのように達成したかという観点を重視するものでなければならない。その目標や「重みづけ」は、一方で、各大学の建学の理念や教育方針に基づく「あるべき教員像（期待される教員像）」を念頭に置きつつ、他方で、それぞれの教員が、そうした理念や担当科目の内容、学会の水準、大学運営に占める位置、専攻領域と社会との関係などの様々な要素を考慮して、明確なポリシーの下に設定されるものでなければならない。

②評価項目、評価基準及び評価方法は、個々の教員の年齢や専攻領域などの特性を活かせるものでなければならない。そのためにも、評価項目ごとの重点配分を可能なものとする。

③教員評価は、一定の評価機関（組織）の下で、自己評価、学生による評価、同僚による評価、職員による評価、上位者による評価、第三者による評価、その他できるだけ多角的な視点に基づく総合的な評価を可能なものとする。

以上のような点を考慮した具体的な枠組みは、それぞれの大学で工夫することが期待されるが、本委員会としては、各加盟校が実際に評価作業を行う際のベースとなる「スタンダード・モデル」を、「Ⅲ. 実施様式例」として提示する。

3. 評価結果の利用のあり方

およそ「評価」というものは、それ自体が目的であるのではなく、評価結果が何らかの形で被評価者に反映されてはじめて意味をもつものであり、ひとり大学における「教員評価」だけが、そうした常識の埒外にあることは許されるものではない。

ここで想定されている教員評価は、被評価者である個々の教員の様々な活動が、その所属する専攻・学科・学部ひいては大学全体の組織としての教育・研究、社会的評価などの向上にどのように貢献したものであるかを評価しうるものである。

そうであるとすれば、各大学は、最終的には、その評価結果を、それぞれの教員のそれぞれの側面における貢献度に応じて、その処遇に反映させなければならない。努力をした教員が正当に評価される（報われる）ことによって、それが次の努力のための原動力となり、個々の教員のそうした努力の積み重ねが、結果として大学全体の能力・水準を向上させることになるからである。

もっとも、ここでいう「処遇」とは、一般に連想ゲームのように考えられる「給与」への反映だけをいうのではない。広い意味での「処遇」の中に、給与への反映があること自体は否定しない。しかし、本委員会が考えている方向は、そうした限定的なものではなく、給与や手当、研究費の優先的配分といった経済的な側面に限らず、研究室や実験室などの物理的な拡充のようなハード面、研究休暇や在外研究の取得条件の緩和、授業担当（時間数・担当学生数）への配慮、さらには、TA、SA、RA や秘書などの人的支援体制の確保・改善等にも及ぶソフト面等、広範囲のものであり、むしろ「待遇」というべきものである。そのためには、大学当局のみならず、設置者である学校法人当局の理解と支援とが不可欠であることはいうまでもない。

また、その「待遇」は、評価者（大学・法人）が一方的に決めるのではなく、被評価者に選択権を与えることも重要である。

しかし、評価結果の何よりも重要な利用方法は、当初の目的に立ち返り、大学という組織全体の教育（力）の向上に資するという観点から、FD 中での積極的利用であると考ええる。すでに述べたように、とりわけ、評価結果の低い教員に対する組織的なフォローが適切に行われることが、組織全体の能力向上のために不可欠である。

4. 教員評価の実施に関する諸意見について

本書の「実施様式例」の提示に当たっては、平成17年度実施した2回のシンポジウムや「トライアル」の際に示された様々な意見を踏まえて、「教員評価のあり方—教員評価システムの構築に向けて—（平成16年度報告）」で提示したものを修正している。これらの意見の中には、本委員会と立場を異にするものもあるので、それらについて、次の通り委員会としての考え方を示すことにしたい。

第一に、提示したような「統一方式」による評価表ではなく、とりわけ専攻（たとえば、文系・理系）に配慮した区分をすべきであるという意見があった。しかし、委員会としては、それが「モデル」であることに鑑みて、「統一方式」を提案することとした。区分が必要であるという場合には、各大学でその置かれている状況に合わせて「プラスα」のカスタマイズをする余地が残されているということである。また、「個」の個別性を強調することは、結局、評価回避のための自己正当化の理由づけになりかねないともいえる。さらに

例えば、組織全体としての能力向上を図るといった目的のためには、手数対効果という観点からも、また、結果利用のために「有効数値」を得るといった観点からも、モデルとしてはシンプルなものがよいと考えている。細かくしすぎると、かえって数値にばらつきが出て、利用しにくくなるおそれがある。全体の底上げのためには、「平均」や「中央値」が必要なのである。

第二に、「拙速」を戒める意見があった。これは一見正論に思われるが、その影には「先送り」の論理も見える。教員評価という問題は、「何事につけても、研究してから、検証してから」という大学世界の「常識」から出発するのではなく、まずは実施することを先決とし、問題点はその過程で検討して改良の材料とするという発想への意識改革が必要である。いいかえれば、完成させてから実施するのではなく、実施しながら完成させていくという発想である。実施を前提としない問題点の検討は、机上の空論になるおそれがあり、本当の問題点は、実施してみればじめて明らかになるものである。

第三に、「成果主義」一般に対する不信も見られた。これは、しかし、「成果」ということの意義（内容）・多様性を明確にすることによって、多角的な評価視点を構築することで解決可能である。

第四に、「数値化・画一主義」の弊害を指摘する意見があった。しかし、これも、量的評価だけではなく、質的評価の視点を加えることで、やはり解決可能である。具体的には、「イエス・ノー」の回答だけでなく、自由記述項目を充実させることによって対応が可能である。また、個別大学の実情に合わせた「プラスα」の選択項目を設けることによって、解決可能である。

第五に、「評価の効果」に対する期待が薄いという意見もあった。これは、評価がインセンティブになるような工夫をすることで、解決可能である。そのためには、適切な評価頻度を設定することだけでなく、評価結果の適切な利用、たとえば、良い評価を受けた教員に対する積極的な「待遇」改善だけでなく、マイナス評価のある教員に対するフォロー（サポート）を組織全体として行うことが必要である。

以上のように、現状では様々な批判があることも事実ではあるが、他方で、すでに海外の大学では、教員は、より厳しい形での評価にさらされている¹、また国内でも、長期間にわたる精力的な準備・議論を経て、独自の評価システムを構築し、教員評価を実施している大学もある（これらの具体例については、本書の「資料」を参照されたい）。

なお、これは今回の提案・実施から直ちに得られる成果ではないかもしれないが、評価結果の活用を長期的な視点で考えた場合には、全く異なる利用の仕方もありうると思われる。すなわち、このような形での教員評価が定着することによって、それぞれの教員が、こうした評価を通して、自己を客観化する、いいかえれば、自分がどのようなタイプの教員であるかを客観的に見直し、それによって自らの特性を自覚することができるようになることが考えられ、その結果、それぞれの教員の様々な能力開発の契機となりうるということである。

¹ 一例としてカリフォルニア大学パークレイ校の教員評価に関する URL は以下の通り
<http://www.ucop.edu/acadadv/acadpers/apm/welcome.html>

II. 教員評価項目

ここに提示する「教員評価項目」は、すでに述べた多角的観点からの評価を可能とするために、個々の教員に求められる任務を可能な限り広く網羅的に列挙したものであり、「スタンダード・モデル」として提示するものである。それゆえ、各加盟大学は、それぞれの理念や教育方針に応じて、その目指す役割及び大学の状況に合わせて、独自の評価項目を設定すべきものである。とはいえ、「スタンダード・モデル」と異なる部分については、そのことについての説明責任が、各加盟大学に課せられることはいうまでもない。

なお、実際の評価作業に当たっては、以下の3点が重要である。

- ① 評価対象者の職階（教授、助教授、講師、助手等）及び専攻領域に応じて、適切な評価項目が選択されること
- ② 評価は、定期的・反復的に行われるべきものであること
- ③ 評価項目の中には、1回的なもの、反復的なもの、もしくは継続的なもの、または職階に応じて達成可能なものとそうでないものが含まれていることに十分な配慮がされること

【評価項目例】

各教員は、その職階及び専攻領域に応じて、評価の対象となる以下の4つの活動－教育・研究・大学運営・社会貢献活動－のそれぞれについて、重点を置くべき割合を指定することができるものとする。

*もともと、ここでそれぞれの活動について各教員が行った重点配分は、所属学部（場合によっては大学）が、様々な理由から当該教員に対して期待する重点配分と異なることがありうる。それゆえ、将来的には、各教員と所属学部（または大学）との間で、重点配分についての協議が行われることが望ましい。

○教育評価

・授業担当（学部）

担当科目： 数（必修・選択）
 （講義・演習）
履修登録学生数

・授業担当（従来型大学院・専門職大学院）

担当科目： 数
履修登録学生数
論文指導学生数（修士・博士）
学位論文審査（修士・博士、主査・副査）

- ・教材・教育方法開発
 - 教科書執筆（単独・共同）
 - 教科書以外の教育媒体開発
 - 教育方法の工夫
 - 特別な指導
- ・授業改善活動
 - 研修会参加（学内・学外）
 - 授業評価（学生・同僚等）（結果の活用状況）
- ・正課外活動
 - 学内学生団体（顧問・実質指導者）
 - 課外教育活動プログラム（企画・参加）
 - 国際交流（留学生指導＜カウンセリング・チューター＞）
 - 就職支援（就職講座・推薦状）
 - 高大連携活動（学内・学外）

○研究評価

- ・著作物（著書・論文等）
 - 学術書（単著・共著）
 - 学術書以外（単著・共著）
 - *注釈書、辞書、学術的翻訳書、その他
 - 論文（学外誌＜レフェリー有・無＞・学内誌）
- ・学会報告
 - 国内学会（招待・依頼・応募、規模、分野）
 - 国際学会（招待・依頼、総括・個別、規模、分野）
- ・研究資金等
 - 競争的資金（学内・学外）
 - 寄附
 - 委託
 - 学外研究者受け入れ
- ・研究評価
 - 論文引用
 - 表彰

○大学運営評価

- ・入試広報
 - 入試関連業務（管理的業務、出題・採点、選考・面接、試験監督）
 - 広報活動業務（オープンキャンパス、高校訪問）
- ・学部、学科内
 - 行政的役職

- 学部内役割分担（種類・寄与）
- ・ 大学全体
 - 行政的役職
 - 全学組織構成員（種類・寄与）
- ・ 法人運営

○社会貢献活動評価

- ・ 公的機関
 - 学術的なもの（官公庁<立法・行政・司法>、民間、産官学協働）
 - 所属学会（役職・会員）
 - * 国家試験
 - 啓蒙的なもの（著作物、公開講座・公開講演、マスコミ）
- ・ 産学連携、知財、TLO
- ・ ステークホルダー
 - 卒業生（同窓会活動）
 - 保護者（後援会活動、父母懇談会）
- ・ その他社会貢献活動

Ⅲ. 実施様式例

次ページ以下に示す「実施様式例」は、「Ⅱ. 教員評価項目」に基づき、自己評価を実施する場合に考えられる様式の一例である。

* この様式例は、一定期間ごとに反復して行われるものを想定している。

* 処遇にかかわる評価は複数年の評価結果に基づき行われるべきものであるが、その前提となる各教員の活動評価シートの作成は、毎年行われるべきである。

* 各項目の選択肢は、専攻領域によって様式例とは異なることがあり得る。

* () のついた項目は、複数の専攻領域に共通のものと、特定の専攻領域に限定されるものを含んでいる。

平成●●年度における活動評価シート（実施様式例）

- ① 該当する項目（数値を記入できる項目を含む）のチェックボックス□に✓を入れてください。
② 該当する項目のうち必要に応じて（ ）に数値を記入してください。

回答者の職位（該当するものを選択） 教授 助教授 講師
所属：
氏名：

○教育

1. 授業担当(学部)

- | | | | |
|--------------------------|----|---------------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | 01 | 授業を担当した(週単位のコマ数を記入) | ()コマ |
| <input type="checkbox"/> | 02 | 「講義」科目を担当した | ()コマ |
| <input type="checkbox"/> | 03 | ゼミを除く「演習」系科目を担当した | ()コマ |
| <input type="checkbox"/> | 04 | 必修科目を担当した | ()コマ |
| <input type="checkbox"/> | 05 | 担当した必修科目の登録学生数(1科目あたりの平均学生数を記入) | ()人 |
| <input type="checkbox"/> | 06 | 選択科目を担当した | ()コマ |
| <input type="checkbox"/> | 07 | 担当した選択科目の登録学生数(1科目あたりの平均学生数を記入) | ()人 |
| <input type="checkbox"/> | 08 | 休講した場合、補講(または代講)をした | ()回 |
| <input type="checkbox"/> | 09 | 「講義」科目の出席をとった | |
| <input type="checkbox"/> | 10 | 授業時間以外に学生の質問に対応した | |
| <input type="checkbox"/> | 11 | オフィス・アワーを設けた | |
| <input type="checkbox"/> | 12 | シラバスを作成した | |
| <input type="checkbox"/> | 13 | 授業はシラバス通り進んだ | |
| <input type="checkbox"/> | 14 | シラバスを改訂した | |
| <input type="checkbox"/> | 15 | 成績評価の方法や基準を明示した | |
| <input type="checkbox"/> | 16 | 試験の正解や模範解答を公表した | |
| <input type="checkbox"/> | 17 | 試験の答案を返却した | |
| <input type="checkbox"/> | 18 | レポートを返却した | |
| <input type="checkbox"/> | 19 | 卒業論文の指導をした | ()人 |
| <input type="checkbox"/> | 20 | 卒業論文の査読(校閲)をした | ()人 |

2. 授業担当(従来型大学院)

- | | | | |
|--------------------------|----|------------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | 21 | 授業を担当した(週単位のコマ数を記入) | ()コマ |
| <input type="checkbox"/> | 22 | 各授業科目の登録学生数(1科目あたりの平均学生数を記入) | ()人 |
| <input type="checkbox"/> | 23 | 修士論文の指導をした | ()人 |
| <input type="checkbox"/> | 24 | 修士論文審査の主査を務めた | ()人 |
| <input type="checkbox"/> | 25 | 修士論文審査の副査を務めた | ()人 |
| <input type="checkbox"/> | 26 | 博士論文の指導をした | ()人 |
| <input type="checkbox"/> | 27 | 博士論文(課程)審査の主査を務めた | ()人 |
| <input type="checkbox"/> | 28 | 博士論文(課程)審査の副査を務めた | ()人 |
| <input type="checkbox"/> | 29 | 博士論文(論文)審査の主査を務めた | ()人 |
| <input type="checkbox"/> | 30 | 博士論文(論文)審査の副査を務めた | ()人 |

3. 授業担当(専門職大学院)

- | | | | |
|--------------------------|----|------------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | 31 | 授業を担当した(週単位のコマ数を記入) | ()コマ |
| <input type="checkbox"/> | 32 | 各授業科目の登録学生数(1科目あたりの平均学生数を記入) | ()人 |
| <input type="checkbox"/> | 33 | 卒業課題研究を担当した | ()人 |

4. 教材・教育方法開発

- 34 単著の教科書を執筆した ()冊
 35 共著の教科書を執筆した ()冊
 36 教科書以外の教材を執筆した ()冊
 37 教科書以外の教材を開発した ()冊
 38 教え方について独自の工夫をした
 39 留学生に対して特別な指導をした
 40 社会人学生に対して特別な指導をした
 41 障がい学生に対して特別な指導をした

5. 授業改善活動

- 42 学内のFD関連企画に参加した
 43 学外のFD関連企画に参加した
 44 学生による授業評価を受けた
 45 学生による授業評価の結果を公表した
 46 学生による授業評価の結果を授業改善に利用した

6. 正課外活動

- 47 学内学生団体の部長(顧問)をした
 48 学内学生団体の実質的な(技術的な)指導をした
 49 学内学生団体の合宿に同行した
 50 学内学生団体の対外試合等に帯同した
 51 学生団体やゼミで大学祭に参加すべく指導した
 52 学生部主催などの課外教育プログラムを企画した
 53 学生部主催などの課外教育プログラムに参加した
 54 留学生の指導をした(チューター、カウンセラー)
 55 大学主催の海外研修を引率した
 56 学生の就職相談に応じた
 57 学生の就職に際して推薦状を書いた
 58 学生に就職先を紹介した
 59 学生の就職先を訪問した
 60 学内の高大連携活動に参加した
 61 学外の高大連携活動に参加した

○研究

1. 著作物(著書・論文等)

- 62 単著の学術書を刊行した ()冊
 63 学術書以外(注釈書・辞書・学術的翻訳書等)の単著を刊行した ()冊
 64 共著の学術書を刊行した ()冊
 65 学術書以外(注釈書・辞書・学術的翻訳書等)の共著を刊行した ()冊
 66 査読付国際雑誌に論文を発表した ()本
 67 査読付学外雑誌に論文を発表した ()本
 68 学内紀要に論文を発表した ()本
 (69) 芸術(建築、美術、音楽等)創作活動を行った ()点
 (70) スポーツ活動・指導・研究を行った ()回
 (71) フィールド調査・研究を行った ()回

2. 学会報告

- 72 国内の学会で個別研究報告をした ()回
 73 国内の学会でシンポジウムの報告を担当した ()回

- 74 国内の学会で企画リーダー(座長)を務めた ()回
- 75 国際学会で個別報告をした ()回
- 76 国際学会でシンポジウムの報告を担当した ()回
- 77 国際学会で企画リーダー(座長)を務めた ()回

3. 研究資金等

- 78 学内の競争的研究資金に応募した ()回
- 79 学内の競争的研究資金を獲得した ()回
- 80 学外の競争的研究資金に応募した ()回
- 81 学外の競争的研究資金を獲得した ()回
- 82 指定寄附を受けた ()回
- 83 寄附講座を受け担当した ()回
- 84 委託研究を受託した ()回
- 85 学内の共同研究に加わった ()回
- 86 学外の共同研究に加わった ()回
- 87 学外の研究者を受入れた ()回

4. 研究評価

- 88 論文が引用された ()回
- 89 研究活動に対して、国内の機関から表彰を受けた ()回
- 90 研究活動に対して、国外の機関から表彰を受けた ()回

○大学運営

1. 入試広報

- 91 入学試験において出題や採点あるいは実施の責任者を務めた ()回
- 92 入学試験において出題や採点の委員を務めた ()回
- 93 入学試験において書類選考を担当した ()回
- 94 入学試験において面接を担当した ()回
- 95 入学試験において試験監督を担当した ()回
- 96 オープンキャンパスにおける行事を担当した ()回
- 97 学生募集のために高校訪問をした ()回

2. 学部、学科内

- 98 学科主任その他専攻主任などを務めた
- 99 その他(学科内検討組織等)の委員を務めた ()回

3. 大学全体

- 100 学長、副学長、学部長を務めた
- 101 部長、館長、センター長等を務めた ()回
- 102 全学的な委員会の委員長を務めた ()回
- 103 全学的な委員会の委員を務めた ()回

4. 法人運営

- 104 理事長、理事を務めた
- 105 評議員を務めた

○社会貢献活動

1. 公的機関

- 106 政府の審議会の委員(委員・専門委員・幹事)を務めた ()回
- 107 大学関係機関・団体等の役職を務めた ()回
- 108 大学関係機関・団体等の委員を務めた ()回
- 109 国内の所属学会で役員を務めた ()回
- 110 国外の所属学会で役員を務めた ()回
- 111 所属大学の公開講座等の講師を務めた ()回
- 112 所属大学以外の主催する公開講座等の講師を務めた ()回
- 113 公的機関の要請による研修講座の講師を務めた ()回
- 114 マスコミ媒体から論評やコメントを求められた ()回
- 115 地方公共団体の審議会等の委員を務めた ()回
- 116 国家試験の試験委員を務めた ()回
- (117) 裁判所の調停委員や司法委員を務めた
- (118) 弁護士活動をした
- (119) 試験場、研究所の委員を務めた ()回

2. 産学連携、知財、TLO

- 120 企業と連携した活動を行った
- 121 企業と連携した社会人向けの教育プログラムを担当した ()回
- 122 特許を出願した ()件
- 123 特許を取得した ()件

3. ステークホルダー

- 124 同窓会活動に参加した ()回
- 125 父母懇談会に参加した ()回

4. その他NPO法人等を通じた公益性のある社会貢献活動

- 126 学外の団体が行う社会貢献活動に参加した ()回

【自由記述欄】

その他特記事項等があれば記述してください。

1. 教育

2. 研究

3. 大学運営

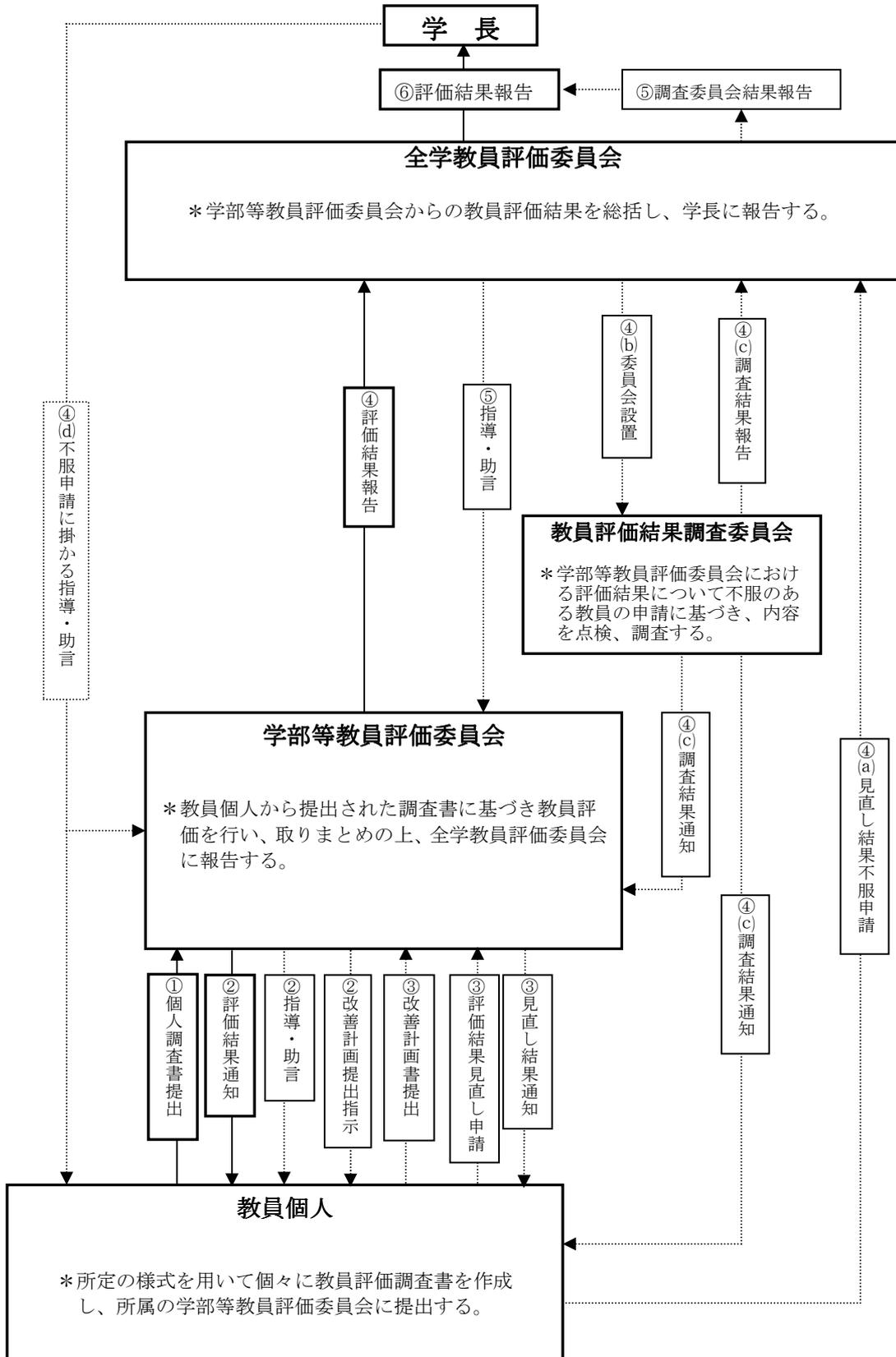
4. 社会貢献活動

5. その他(教育、研究、大学運営、社会貢献活動以外)

《資料》

具体的実施例 1 : 京都産業大学の実施例

【 京都産業大学 教員評価制度 組織および関係図 】



【京都産業大学教員評価制度 組織および関係図の解説】

1. 教員各自が所定の様式に従い、個々に教員評価調査書を作成する。(表中：教員個人)
2. 教員各自は毎年、作成した教員評価調査書を所属の学部等教員評価委員会に提出する。
(表中：①個人調査書提出)
3. 教員評価調査書の提出を受けた学部等教員評価委員会は、個々の調査書の内容について評価を行い、評価結果を教員個人に通知するとともに、必要に応じて指導・助言および改善計画書の提出を指示する。(表中：②評価結果通知；②指導・助言；②改善計画提出指示)
4. 評価結果の通知とともに改善計画書の提出を指示された教員は、学部等教員評価委員会に対して改善計画書を提出するか(表中：③改善計画書提出)、もしくは学部等教員評価委員会の行った評価結果について見直しを求めることができる。(表中：③評価結果見直し申請)
5. 学部等教員評価委員会は、評価結果の通知内容について教員から見直しの申請があった場合には、改めて評価を行い、見直し結果を当該教員に通知する。(表中：③見直し結果通知)
6. 学部等教員評価委員会が行った評価についての見直し結果に不服のある教員は、全学教員評価委員会に対して、見直し結果不服の申請を行うことができる。(表中：④(a)見直し結果不服申請)
7. 全学教員評価委員会は、学部等教員評価委員会が行った見直し結果について、教員個人から不服の申請を受けた場合は、申請を行った教員が所属する学部等以外の委員の構成による教員評価結果調査委員会を設置するものとする。(表中：④(b)委員会設置)
8. 教員評価結果調査委員会は、不服申請のあった当該教員に対して学部等教員評価委員会が行った評価内容について点検、調査するものとする。(表中：教員評価結果調査委員会)
9. 教員評価結果調査委員会は、点検、調査結果について、不服申請を行った教員本人および当該の学部等教員評価委員会に結果を通知するとともに、全学教員評価委員会に対して結果の報告を行うものとする。(表中：④(c)調査結果通知・④(c)調査結果報告)
*なお、教員評価結果調査委員会の調査結果については、一事不再理とする。
10. 教員評価結果調査委員会の調査結果の通知内容について、当該教員がなおも不服を申し立てる場合には、学長が不服申請に掛かる指導・助言を行い、調整を行う。(表中：④(d))
11. 教員評価結果調査委員会から教員評価結果見直しの不服申請に伴う結果報告を受けた全学教員評価委員会は、3年毎に行う学長への報告時に、通常の評価結果報告書に添付して報告するものとする。(表中：⑤調査委員会結果報告・⑥評価結果報告)

- 1 2. 学部等教員評価委員会は、取りまとめた所属教員全員についての結果報告書を全学教員評価委員会に報告する。(表中：④評価結果報告)
- 1 3. 教員評価結果報告書の提出を受けた全学教員評価委員会は、学部等教員評価委員会に対し、必要に応じて指導・助言を行う。(表中：⑤指導・助言)
- 1 4. 全学教員評価委員会は、学部等教員評価委員会から提出された教員評価結果について総括し、学長に報告する。(表中：⑥評価結果報告)

* 但し、本格的な導入年となる平成18年度から3年間は、個々の教員のデータの蓄積に当てるため、指導・助言が発生し始めるのは、平成17年度分から平成19年度分までのデータを蓄積し終える平成20年度からとなる。

具体的実施例2：教員評価結果フィードバックの実施例

平成●●年●月●●日

○○学科

様

教育評価委員会
委員長 ●●●●

平成●●年度自己教育評価実施結果について

平成●●年度に実施した自己教育評価の結果についてお知らせいたします。

ご自身の自己教育評価ポイントは **58** です。

結果は、大学、短期大学部、教養・教職の3区分でそれぞれ職階別(教授・助教授・講師・助手)に集計されています。

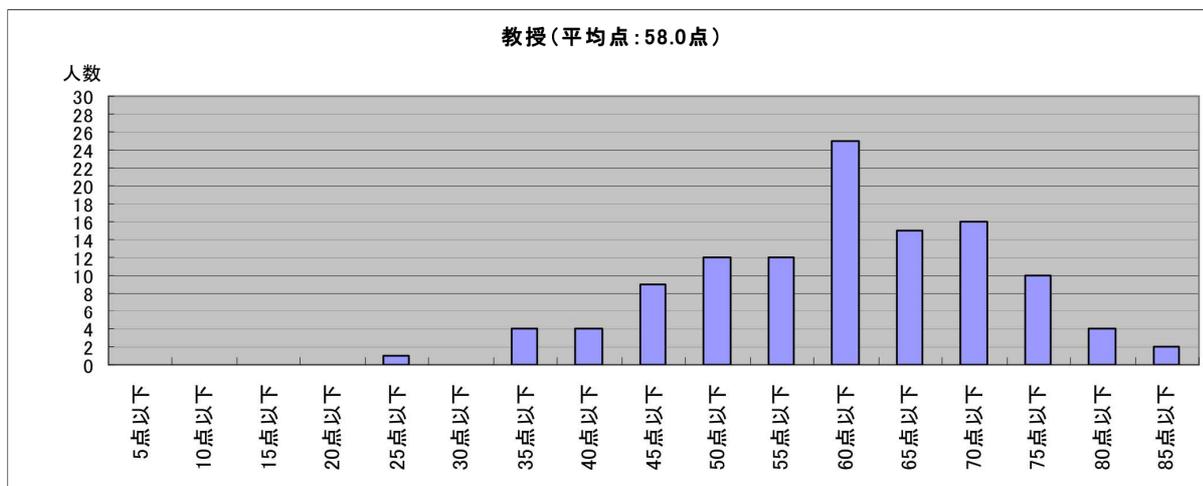
今後も今回のように実施結果をフィードバックいたしますのでお役立てください。

自己教育評価の結果は、①昇格、②他機関兼務の許可に活用されておりますが、今後は③留学、④サバティカルリブの審査にも活用されます。

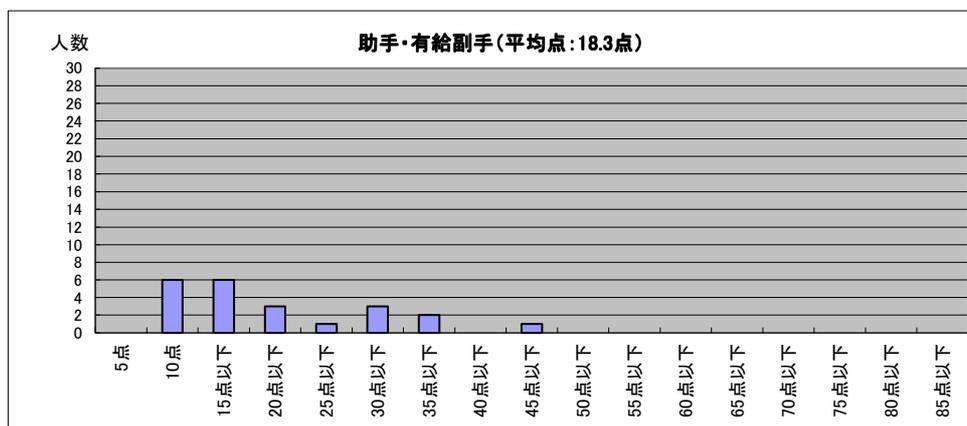
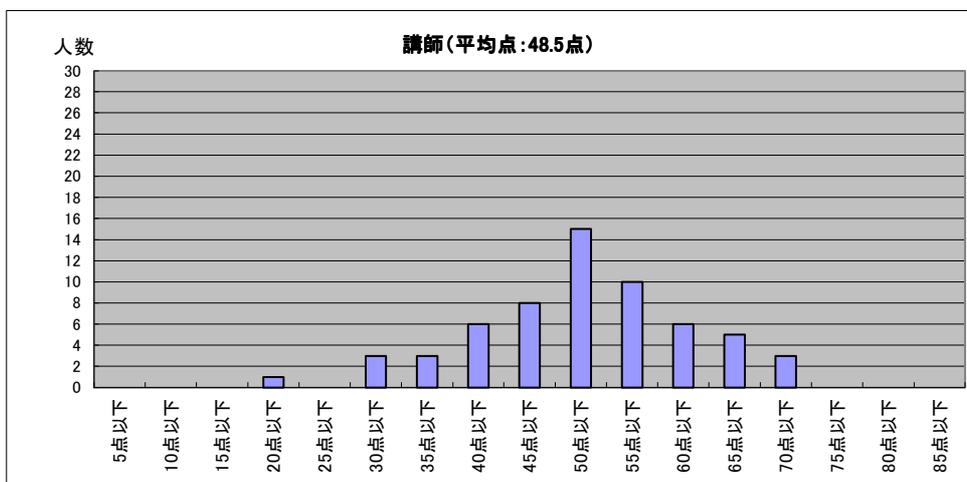
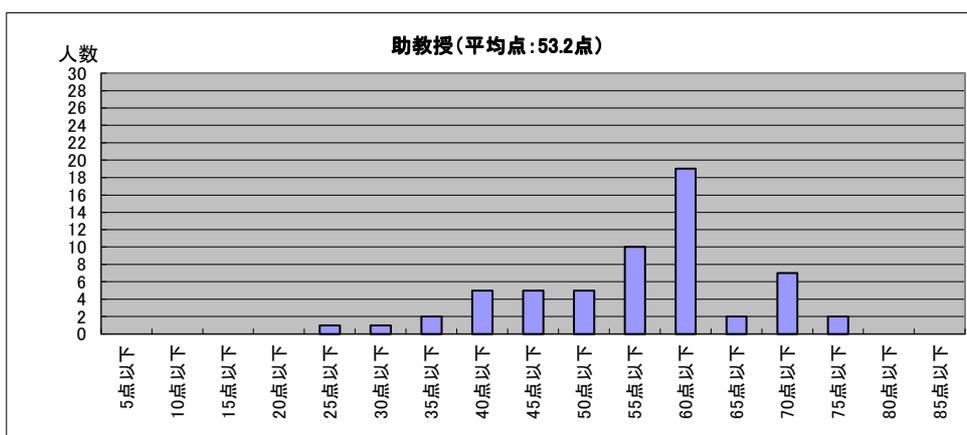
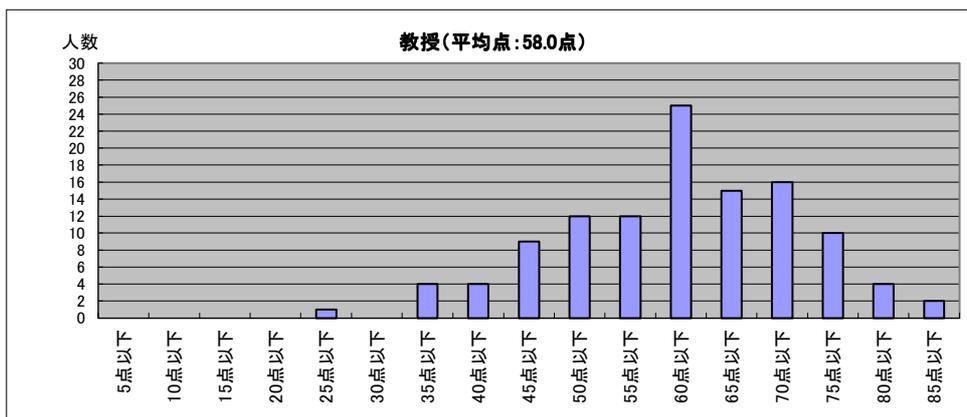
評価項目については毎年改善してまいります。その際にご自身の教育貢献が評価されると思われる評価項目について、ぜひご意見をお寄せください。

他の職階のグラフにつきましては、教職員ポータルに掲示板に掲出いたしますのでご覧ください。

平成●●年度 自己教育評価 区分・職階別点数分布表(大学)



平成●●年度 自己教育評価 職階別点数分布表 (大学)



アメリカの大学運営

南カリフォルニア大学
教授 岩城 裕一

1. 任命のシステム

私たち南カリフォルニア大学(USC)のミッションは、「教育、研究、社会との交流、実践を通じて人格的に優れた人間性の構築を目的とし、人類に貢献する者を養成する」という目的をもって運営されております。

大学のミッションという点では、日米の大学の間でそれほどの違いはないと思いますが、日本の大学とアメリカの大学では、運営のシステムがかなり違うと思います。なかでもポジションの任命をするシステムが一番違うのではないかと思います。

アメリカの私立大学では、学長は教授会の選挙で選ばれることはありません。学長は必ず理事会(Board of Trustees)によって任命されます。そしてこのBoard of Trusteesが学長の仕事をきちんと観察し、きちんとしていなければ、「学長先生、さようなら、つまり罷免です」ということになります。きちんとしていると、「もっと続けてやってください」となります。

学長が副学長を任命します。副学長の定員はありません。そして、その下の学部長あるいは研究所長の任命は、学長と副学長が相談して決定します。ここでいう学部長は、医学部長、文学部長、教育学部長等々を指しておりますけれども、これらの学部長がそれぞれの主任教授(Chairman)を任命します。そして各主任教授は自分の講座に、どういうスタッフを持ってきたら一番効率のよいシステムになるかを自分で判断し、人事を行います。

このように見てみますと、大学のFacultyはそれぞれ独立して自分のユニットを動かしていることが分かると思います。これを大学のシステムではなく、会社のシステムと理解すると非常にわかりやすいのではないのでしょうか。例えば、Board of Trusteesは取締役会と理解し、取締役会によって社長がアポイントされ、社長がそれぞれの責任者をアポイントするというようにいわゆる命令系統と責任系統がはっきりした運営体になっているとご理解いただければと思います。

2. Board of Trustees

USCの理事(Board of Trustees)は、50人のメンバーがおります。50人の理事が1人1票ずつ投票権を持っており、学長を選びます。Board of Trusteesの任期は5年で、毎年5分の1が改選されます。驚くことに、大学からはたった1人、学長だけがBoard of Trusteesのメンバーです。理事会のメンバーは財界のリーダー、あるいは地域のリーダー、国際リーダー、メディア等からのオピニオンリーダー、ある分は同窓会のリーダーで構成されております。

具体的には、ウォルトディズニー社の会長が、財界のリーダーと地域リーダーの両方を兼ねてメンバーになっておりますし、IBMの社長もなっております。メディア等からはオピニオンリーダーとして、日本からはジャパントイムスの小笠原さん、韓国からはコリアンエアラインの社長が、フランスからはルモンド紙の編集主幹がUSCのBoard of Trusteesのメンバーになっています。

いろいろな分野や領域で活躍している人にBoardをお願いして、学長が大学を運営しやすいようにサポート、あるいは学長の仕事に対して干渉していただくシステムをつくっております。

3. USC Presidents

USCは1880年に創立され、創立から現在まで10人の学長がおります。最近と言いますか、戦後はだいたい10年単位で学長職をされております。一期5年ですから、二期にわたってする方が多いのですが、アメリカで学長を10年もするとかなりへとへとになるようで、三期目はよほどお願いしても皆さん「勘弁してくれ」と言われるそうです。

今のUSCの学長はDr. Steven B. Sampleで、1991年に第10代目の学長として任命されました。丁度今年、Board of Trusteesが一所懸命にお願いして三期目を受託してもらったところです。彼個人も大学のみならず他の大きな上場会社の役員も兼ねており、自分で特許を申請し会社を設立した経験もあります。学問的にもNational Academy of Engineeringのメンバーで、非常に見識のある学長です。

4. USCの会計

USCの1年間の予算はだいたい\$ 1.3billion、為替の関係がありますけれどもおおよそ日本円で1,500億円前後です。

支出のほとんどは教育関連に使われております。204億円は教職員の健康保険の肩代わりですがこれも教育関連と考えれば、ほぼすべての予算がUndergraduateあるいはGraduate schoolの学生の教育関係に使われているということになりましょう。さて、収入のほうですが、これは実にいろいろなところからの収入で賄われております。最初は私も授業料による収入がかなりを占めるのではないかと思っていたのですが、授業料による収入は30%弱です。外部からの研究費がかなり大きなパーセンテージを占めておりますし、企業あるいは個人からの寄附も1\$ = 100円計算でも300億円を超える額が、これは2000年度ですけれどもほとんど毎年度計上されております。また、大学がいろいろな事業を行っておりまして、大学のTシャツやグッズを売ったり、大学のいろいろな特許を外に出したりする事業もあります。そういう形で160億円を計上しております。附属病院の収入も100億円ほどあります。また、大学のいろいろなリソースを使いまして、例えば、いろいろな市場調査をすとか、あるいはオピニオンをまとめて提言するなどのいわゆるプロフェッショナルサービスの代償として100億円強あります。こうしたいろいろな収入を集めると1,500億円前後になるわけです。

授業料を基本的にすべての学生から同じだけもらいますと、だいたい613億円が入ることになるのですが、会計には451億円しか計上していません。これにはからくりがありまして、162億円をUndergraduateの学生あるいはGraduate schoolの学生に奨学金として授与しているため、オフセットして、計上は451億円という数字になりました。ですから、かなりの額を大学自体が奨学金として学生に供与しているのご理解ください。

日本でも大学に行くことは非常にお金がかかりますが、アメリカでも結構なお金がかかります。一人の学生が1年間にどのぐらいかかるかをリストしますと、USCだけではなくだいたいのプライベートスクールで同じぐらいお金がかかるとご理解いただきたいのですが、授業料は毎年だいたい25,000ドル、

円換算で約300万円程度です。毎年これだけの授業料を4年間Undergraduateの場合は払います。この他に寮費が8,000ドル、教科書代が600数十ドル、transportationの経費等がかかりますので年間36,000ドル、円換算で500万円弱かかります。この数字からおわかりのように私立大学に子どもを行かせるのはアメリカでも本当に大変なわけです。

それぞれの大学ではいい学生が欲しいし、社会に役立つ卒業生を出したい。そうしますと、どんどん高くなっていく授業料の問題は相反するテーマになってくるわけです。

いい学生に入学してもらうには奨学金を含めたFinancial Aidは必要条件ですので、それぞれの大学はやはりこの奨学金、あるいはAidをどのようにして確保するか腐心している訳です。USCで

は円換算しますと、年間約350億円をFinancial Aidのために毎年リザーブしております。60%の学生が、何らかの形でFinancial Aidを受けております。奨学金として授与あるいは貸与される場合、あるいはスチューデントローンとして大学がローンを出して学生生活の間の面倒をみることも行っていますし、この両者の場合もあります。

さて、その資金源として大切なのがEndowment Fundです。

5. Endowment Fund

日本ではなかなかEndowment Fundの仕組みをを理解してもらえないのですが、Endowment Fundは元金をなるべく使わないでその資金の5%を上限に大学で有効活用するというFundです。運用はプロに任せますが、運用方法については大体の取り決めがあります。

Endowment Fundのコントリビューターとして一番大きいのが卒業生、在校生の家族、地域の財団あるいは企業です。私どもの大学のEndowment Fundにマサチューセッツの企業から寄附がくることは滅多にありません。やはりロサンゼルス、あるいは南カリフォルニアで頑張っている企業が、U S Cの卒業生がその企業で頑張ることでリターンをするのです。卒業生自身も少ない中からも出しますし、このEndowment Fundを多く大学に置くことによって、大学のフリーハンドに期待しているところがあると思います。

Dr. Sampleが1991年に学長になりましたが、その時には500億円弱のEndowment Fundが、この10年間で2,000億円にまで増えました。5%の運用で、毎年U S Cには100億円のフリーハンドのお金ができるわけです。この100億円のフリーハンドのお金で、奨学金を増やすこともできますし、例えばI Tの新しい講座が必要であれば、理事会には諮りますけれども学長の一存で新しい講座をつくるとか、常に時代にマッチした動きができるわけです。私たちはこれを非常に喜んでおります。

Endowmentの額が上昇すると同時におもしろい現象が観察されました。アメリカでは大学の新生を選ぶ一つの基準にS A Tというテストを採用しています。このS A Tスコアについて、1991年にU S Cに入ってきた学生の平均は1100点を少し切れていたのですが、だんだん魅力ある大学をついているうちに、2002年には1300点を越えるようになりました。もちろん、この成績だけがすべてではないのですが、あるファクターを占めると思います。優秀な学生が入ってくること、卒業生、あるいは私たちと一緒に働いているFacultyも誇りを持ってきています。どういう学生を選ぶかは、日本ですとすべて成績で選んでいる場合が多いのではないかと思います。スタンフォード大学などでは、極端に言えば、このS A Tを1600点満点の学生だけで定員を埋めることができますが、決してそうはしません。成績だけでとるのは3分の1だけで、残りの3分の2は誰を大学に入れたら将来スタンフォード大学にとって一番いいかで選んでおります。U S Cもそういう観点で選んでおります。

U S Cも、このEndowment Fundが\$ 2 billionを越えて喜んでいますが、やはり上には上がおりまして、ハーバード大学では\$ 18 billion、だいたい2兆円です。ハーバード大学が5%のEndowmentを使えるということは、大学に毎年1,000億円のフリーハンドマネーがあるわけです。ですから、お金があることは大変大切なことなので、卒業生あるいは近隣に所在する企業がこぞって寄附をしながら大学に大変期待をしているわけです。今日は大臣が来ておられますが、どんどんこうした改革をしていただいて、大学の先生にフリーハンドを出していただきたいのです。こうしたシステムは日本の場合はなかなか構築しづらい状況になっていますが、それが大学を活性化させるのです。わが国でもまず、大学を始めとする教育機関に対する寄附が課税されないシステムを構築すべきだと思います。もっとも米国の場合には、大学だけでなくCharitableあるいはreligiousな団体に寄附した場合に、それはfederal taxからexemptになっています。ですから、例えば自分の給料から10万円を自分の卒業した大学に出すと、サラリーマンであってもその10万円が控除され税金の対象外になります。そうしたことで同窓生の繋がりも増えていきますし、また密になってきます。

Endowment Fundに寄付するための一つのモチベーションではないかと思ひます。

6. Liberal Arts Collegeについて

USCは大学の規模が大きすぎて、自分の大学の参考にならないという方もおられるかと思ひまして、ロサンゼルス近郊にあるリベラルアーツの大学のことを、残りの時間でご説明申し上げます。

Pomona Collegeという学生数1500人ぐらいの大学が、ロサンゼルスダウンタウンから車で1時間ぐらいの郊外にあります。また、北のほうのパサディナにも学生数が1700人程のOccidental Collegeという大学があります。創立も非常に似ていて、1887年と同じ年にできました。年間予算はPomona Collegeが80億円、またOccidental Collegeが100億円の非常にリーズナブルなサイズの大学です。ところがPomona大学のようなサイズの大学でも約1200億円のEndowment Fundがあり、また、Occidental Collegeは少ないといひしても300億円あります。ですから、小さな大学でも、卒業生あるいは在校生の親たちが頑張つて図書館を充実させるとか、みんなにコンピュータシステムを早く導入するとか、いろいろな手が打てるわけです。これが新しい学生をまた呼び込む一つの魅力ソースになってくるわけです。

Pomona大学は1925年にDr. James Blaisdellという人が、オックスフォードやケンブリッジの例を参考にしながら、Pomona Consortium、Claremont Consortiumをつくりました。学生数1500人ほどのPomona大学が核になりましてClaremont Graduate Universityを入れ、それからScripps Collegeという女子大学を入れ、この三つで最初はConsortiumをつくりまして授業のエクステンジ、お互いの単位の認定など、大きな大学に飲み込まれるのを防ぐために始めました。大学の歴史を紐解きますと、この頃アメリカでは大きな大学しか残らないのではないかという危機感が高まっていて、それが単科大学同士でまとまるきっかけになったそうです。そのあと、Claremont McKenna Collegeが戦後まもなくできまして、このコンソーシアムに入りました。学生数が680人のHarvey Mudd Collegeという工学系の大学も入りました。アメリカでいわれる、いわゆる工学系の大学で常にトップの大学です。ここの卒業生の70%がPh. D. のプログラムに進みますし、卒業生の初任給が全国で一番高いことで有名なものですから受験生は全米から集まってきました。1963年にできたPitzer Collegeという学生数は900人で、どちらかといひますと社会科学系に重点を置いた大学もコンソーシアムに入りました。その他、一昨年、Keck Graduate Institute、Keck財団から150億円の寄附をいただきまして、バイオに特化した大学院ができました。初年度の学生数は28人で、その卒業生は全員大手とか、行きたい小さなバイオテックの会社にはめたものですから、今年度の受験生は定員の5倍でした。創立三年目の大学でも、社会に認知される大学になってきました。コンソーシアムが上手くおこなわれた実例かと思ひます。

さて、Claremont McKenna Collegeは戦後にできた非常に新しい大学で、学生数は1000人で新入生は260人ぐらいですからそれほど大きな大学ではありません。この大学に行くのに授業料が24,000ドル、300万円弱はかかりますから、なかなかモチベーションとして、この新しい大学にどうしても行こうかという気持ちになります。しかし、この大学は一所懸命頑張りました。ここの大学は、授業時の1クラスの平均サイズが19人です。それから、Facultyは158人全員がPh. D. を持っています。学生とFacultyのRatioが7対1です。学生の67%に平均で20,000ドルぐらいの奨学金を出しています。そんなこんなでいろいろな方面で学生教育第一を掲げたものですから、全米から学生が来るようになりました。年間の予算は50億円なので非常に小規模といえるのですが、この学校でもEndowment Fundは400億円弱持っています。つまり、この額を学生数で割るとすると、だいたい4000万円ぐらいのEndowment Fundが学生一人当たりの基金としてあるわけで、大学運営は非常に楽です。小さな大学でも工夫で立派な運営ができることを示している証拠といえるでしょう。

次に、みんな莫大な寄附をするのだろうかということ調べてみました。2000年度から2001年度のFund Raisingの状況です。全体として20億円程度集まったのですが、この大学の卒業生の51%が

何らかの形でEndowment Fundに寄附しておりました。その合計が\$ 2.3 millionです。これが多いか少ないかはいろいろと見方によって違いますが、若い大学で卒業生がまだ年若いことを考えますと、単年度に\$ 2.3 millionも集めるのは、なかなか大変なパワーではないかと思います。また、親たちも1億円弱のdonationをしております。もちろんすべてtax deductibleですから、母校愛精神の他にもその辺にインセンティブもあると考えています。

7. USCにおいて

私は、そもそも泌尿器科医ではなく、瀬在先生と同様に心臓外科から始まり移植学に入っていたのです。ピッツバーグ大学の教授をしていた1989年、1990年、1991年には、肝臓移植を年間630件ぐらいしていて、1日に肝臓移植を二つぐらいの割合でしていたのです。その時に、USCの今の医学部長が、USCの医学部の中にも移植講座をつくりたいということでスタッフを探しておりました。結局その網に引っ掛かったのですが、結果として私は学部長にリクルートされました。具体的には学部長が大学のそれぞれのChairmanに、「岩城という男がいるけれども、どこで岩城を雇ってくれるか考えてほしい」と持ちかけましたところ、外科と、病理学と、泌尿器科の三つのChairmanが、自分のところに欲しいと手を上げました。オークションみたいだったのですが、欲しいということで、それぞれのChairmanが条件を出してくれたのです。その中で一番条件がよかったのが、泌尿器科だったので、私は泌尿器科を選びました。

大学のChairman同士で出す条件が違ったのです。病理学のChairmanが私に出した条件は、70歳までテニユアでクビを切らないけれども、給料はあまりあがっていかない形でいきますという条件で、安定はしていたのです。外科のChairmanが出した条件は、好き勝手にしていなくても売上げの相当分を外科講座に入れなさい、つまり税金を取りますという条件でした。泌尿器科のChairmanは、税金がゼロで、迷惑さえかけなければどうぞ好きなようにしなさいという条件です。そうしましたら、やはり泌尿器科に行きます。

私は、泌尿器科へ行って、そこで自由勝手にさせてもらっているのですが、たった一つだけ条件があります。それは赤字を出さないことです。赤字を3年続けて出したら、私のポジションはなくなります。それは非常に明快です。泌尿器科には臨床の泌尿器科として、腎臓とか、前立腺癌とか、膀胱癌などいろいろなことをしているグループ、癌の研究所にいるグループ、移植の臨床をしているグループなどがあり、私は移植の免疫をしているグループです。泌尿器科の中で四つのグループが、これは独立した会計制度でやっております。それもまた、このChairmanのアイデアですが、私は移植免疫研究所を責任を持って任されておまして、ここで赤字を出さないように日夜奮闘しているのです。移った当時に18人のスタッフを雇いまして、売上げが\$ 2millionぐらいだったのですが、10年経ちまして、今はスタッフも9人増えて売上げが\$ 4.3 millionになり、なんとかChairmanには迷惑をかけないで生き長らえています。

日本のある大学の医学部の先生が、医学部は赤字を垂れ流して非常に困っているとおっしゃっていましたが、アメリカでしたら、きっと、まず最初に医学部長のクビが飛ぶのではないだろうかと思います。結局、赤字になったら誰がその赤字を補填するのですかという質問が次にくるのです。それに答えられなければ、州立大学でも私立大学でも同じです。そういうストレス、プレッシャーを感じながら、教室を運営しております。NIHのGRANTというのがあり、これは、医学系あるいは薬学系にとっては、非常に大きな資金源ですが、かなり大きな額がそれぞれの大学に入ってきております。USCは、一所懸命頑張っているのですけれども200億円弱です。一番もらっているのが、ジョンズ・ホプキンス大学で450億円です。これは大学の収入としては、かなり多い割合を占めています。ですから、教授、助教授は、タイトルを問わず、常に研究費のapplyをしなさいという形で大学はencourageしております。

8. まとめ

学長は会社でいいますと社長です。学長に対しては常にリーダーシップを期待しているし、大学を魅力あるものにするのを、社会全体が期待しています。大学も期待しています。それをきちんと見るのがBoard of Trusteesであるということをしかりと認識すべきです。

また、日本の教育をリードしていくのは、私は、国公立大学ではなくて私立大学ではないかと思っています。もしEndowment Fundというシステムができることになれば、みんな一致団結して、それぞれの大学のキャラクターを出せるようなシステムが構築されると思います。今日は大臣がおられますので、ぜひ、この寄附金に対する非課税措置に関しては、ご一考いただければありがたいと思います。

それぞれのポジションに、それぞれの職務責任と評価システムがあります。私自身がよい医者だといっても、「患者さんが来ないのだったら、あなたはどのようにしてよい医者ですか」とすぐにそのようにいわれ、それが非常に客観的に評価されております。「私の研究はよい研究です」ということは、医学部でなくても、歴史学でも哲学でもいえることですが、「では、それはどのように評価されるのでしょうか」ということははっきりしていますので、インセンティブもあると同時に、大学は非常にミニマムなサポートしか教員には与えません。ですから、甘えて、大学からたくさんもらっていて自分の要求ばかりいいますと、またそれもアンフェアな状況かと思ひまして、こうしたシステムが構築されて運営されているわけです。

ただ、日本という社会風土がありますので、アメリカのシステムが必ずしもいいということではないと思います。これを参考にして、皆さんの大学運営に生かされれば望外の喜びです。

教員評価委員会委員名簿

担当理事	納谷 廣美	明治	大学長
委員長	西澤 宗英	青山学院	法学部教授
委員	圓月 勝博	同志社	教育開発センター所長・文学部教授
	河村 能夫	龍谷	経済学部教授
	石渡 朝男	芝浦工業	理事・事務局長
	松本 亮三	東海	附属図書館長・文学部教授
	進士 五十八	東京農業	地域環境科学部教授

平成18年3月現在

社団法人日本私立大学連盟加盟大学一覧

(124大学 平成18年3月現在)

愛知大学	順天堂大学	宮城学院女子大学	専修大学
亜細亜大学	関西大学	桃山学院大学	芝浦工業大学
青山学院大学	関西医科大学	武蔵大学	白百合女子大学
跡見学園女子大学	関西学院大学	武蔵野美術大学	園田学園女子大学
梅花女子大学	関東学園大学	長崎外国語大学	創価大学
文教大学	関東学院大学	名古屋学院大学	大正大学
中京大学	活水女子大学	南山大学	拓殖大学
中央大学	慶應義塾大学	日本大学	天理大学
獨協大学	恵泉女学園大学	日本女子大学	東邦大学
獨協医科大学	敬和学園大学	新潟産業大学	東北学院大学
同志社大学	神戸女学院大学	ノートルダム清心女子大学	東北公益文科大学
同志社女子大学	神戸海星女子学院大学	大阪学院大学	東海大学
英知大学	國學院大学	大阪医科大学	常磐大学
フェリス女学院大学	国際大学	大谷大学	東京医科大学
福岡大学	国際武道大学	立教大学	東京医療保健大学
福岡女学院大学	国際基督教大学	立正大学	東京慈恵会医科大学
学習院大学	駒澤大学	立命館大学	東京情報大学
学習院女子大学	皇學館大学	立命館アジア太平洋大学	東京女子大学
八戸大学	甲南大学	龍谷大学	東京女子医科大学
白鷗大学	高野山大学	流通科学大学	東京経済大学
姫路獨協大学	久留米大学	流通経済大学	東京農業大学
広島女学院大学	共立女子大学	西武文理大学	東京歯科大学
広島修道大学	京都産業大学	聖学院大学	苫小牧駒澤大学
北海道東海大学	京都精華大学	成城大学	東洋大学
法政大学	京都橘大学	聖カタリナ大学	東洋英和女学院大学
兵庫医科大学	九州東海大学	成蹊大学	東洋学園大学
石巻専修大学	松山大学	西南学院大学	豊田工業大学
実践女子大学	松山東雲女子大学	清泉女子大学	津田塾大学
上智大学	明治大学	聖心女子大学	早稲田大学
城西大学	明治学院大学	聖和大学	山梨英和大学
城西国際大学	三重中京大学	仙台白百合女子大学	四日市大学

(大学名ABC順)

教員評価システム－実施のためのスタンダード・モデル－

平成18年3月31日 発行

編集者 教員評価委員会
担当理事 納 谷 廣 美
委員長 西 澤 宗 英

発行所 社団法人日本私立大学連盟
〒102-0073 東京都千代田区九段北4-2-25 私学会館別館
電話 03-3262-3603 FAX 03-3262-3604
URL <http://www.shidairen.or.jp>
e-mail kyogaku@shidairen.or.jp

印刷所 株式会社双葉レイアウト
〒106-0041 東京都港区麻布台2-2-12 三貴ビル
電話 03-3586-9422 FAX 03-3584-3798

© 無断転載はご遠慮ください。