

## 教員人事評価の試行状況等について

## 1 第3期中期計画及び令和5年度年度計画（抜粋）

## (1) 第3期中期計画

3 人事評価の給与・昇任等への反映に関する目標を達成するための措置

○教員を対象とした人事評価を実施し、給与・昇任等へ反映させる。

## (2) 令和5年度年度計画

Ⅲ 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するための措置

3 人事評価の給与・昇任等への反映に関する目標を達成するための措置

○教員職員を対象とする人事評価（自己評価・評価実施）の試行を実施するとともに、  
教員職員からの意見等を踏まえ、本格導入のための検証を行う。（令和4年度と同様）

## 2 現在までの状況等

年度	実施状況
2019(R1)	翌年度に実施する試行案を作成・決定
2020(R2)	教員人事評価の試行案[1回目]の実施（自己評価のみ）及び意見聴取
2021(R3)	本格実施までの全体スケジュール（見込）の確認 教員人事評価の試行案[2回目]の実施（自己評価のみ）及び意見聴取
2022(R4)	教員人事評価の試行案[3回目]の実施（自己評価及び一次評価（全体の約半数の教員を対象））及び意見聴取

## 3 人事評価導入までの全体スケジュール（実績＋見込）

区分	第2期	第3期中期計画（6年間）					
	2020(R2) 試行1	2021(R3) 試行2	2022(R4) 試行3	2023(R5) 試行4	2024(R6) 試行5	2025(R7) 本格①	2026(R8) 本格②
評価内容・基準等	4分野(教育・研究・大学運営・地域貢献)の業績の <u>数値化・優劣型</u> (具体的な基準は未提示)	同左 (研究分野のみ基準提示)	<u>4分野ごとに目標設定・達成度型</u>			最終調整	
自己評価 (被評価者)	○	○	○			本格実施	※必要に応じて見直し
評価実施 (評価者)	—	—	○ (全体の半数)				
制度化	意見聴取・検証	→			規程制定準備 (R7.4.1 施行)		
給与等への 反映方法		→					反映

#### 4 2022(R4)年度の試行（3回目）結果について

(1) 対象者 32名（学長、特任教授、教育担当特別教授を除く）

[単位：名]

区分	数値型	目標型	判断 つかず	どちらで もない	未記入	未提出	合計
経営	-	4	1	-	3	-	8
経済	2	1	1	1	-	1	6
地域	-	1	3	1	1	-	6
教養	-	2	1	-	1	-	4
ACB	1	3	-	-	3	1	8
合計	3	11	6	2	8	2	32
割合※1	9.4%	34.4%	18.8%	6.2%	25.0%	6.2%	100%
面談対象者※2	2	8	2	2	1	-	15

※1 端数調整あり

※2 各グループ教授・准教授・講師を満遍なく面談することを基本として実施（3月中旬～下旬）

(2) 4分野毎の評価結果（全体）

①教育		割合(%)	ウエイト	評価	②研究		割合(%)	ウエイト	評価
s	3	10.0	AVG:38.5 MAX:70 MIN:30	AVG:28.8 MAX:42 MIN:12	s	2	6.7	AVG:24.5 MAX:40 MIN:10	AVG:14.8 MAX:32 MIN:4
<b>a</b>	<b>16</b>	<b>53.3</b>			a	6	20.0		
b	11	36.7			<b>b</b>	<b>11</b>	<b>36.7</b>		
c	0	0			<b>c</b>	<b>11</b>	<b>36.7</b>		
d	0	0			d	0	0		
合計	30	100	-	-	合計	30	100	-	-
③大学運営		割合(%)	ウエイト	評価	④地域貢献		割合(%)	ウエイト	評価
s	2	6.7	AVG:22.3 MAX:40 MIN:10	AVG:15.5 MAX:40 MIN:4	s	4	13.3	AVG:14.3 MAX:40 MIN:10	AVG:10.2 MAX:32 MIN:4
a	8	26.7			a	9	30.0		
<b>b</b>	<b>18</b>	<b>60.0</b>			<b>b</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>		
c	2	6.7			c	1	3.3		
d	0	0			d	2	6.7		
合計	30	100	-	-	合計	30	100	-	-

総合評価	割合(%)	ウエイト	評価
S	1	3.3	AVG:65.0 MAX:94 MIN:52
A	6	20.0	
<b>B</b>	<b>22</b>	<b>73.4</b>	
C	1	3.3	
D	0	0	
合計	30	100	-

2023(R5)年度については、新学長の意向等も考慮しつつ、試行4回目を実施する（秋学期以降）。

# 教 員 人 事 評 価 票 ( 様 式 I )

区分	<input type="checkbox"/> 教授 <input type="checkbox"/> 准教授 <input type="checkbox"/> 講師	評価対象年度	2022年度	記入日	年 月 日
ふりがな 氏 名	○○○ ○○○ 青森 公大	年齢 (2023年3月31日時点)	歳	勤務年数	年
授業担当科目 (学部・大学院)		学内委員会等			
【学部】 : ○○論 【大学院】 : ○○論特論		・○○委員会 (委員長) ・○○委員 (委員)			
個人研究課題等		所属学会等			
○○についての研究		・○○学会 (理事) ・○○学会			
活動分野	目標※2	目標に対する具体的な成果		自己評価	
				評語※3	評点※3
<b>教育</b>				b	24
業務ウエイト※1 (40) %	フォント9で350文字程度入力可				
<b>研究</b>				b	18
業務ウエイト※1 (30) %					
<b>大学運営</b>				b	12
業務ウエイト※1 (20) %					
<b>地域貢献</b>				b	6
業務ウエイト※1 (10) %					
業務ウエイト※1 合計 100 %	<b>総合評価</b>			<b>B</b>	<b>60</b>

※1 業務ウエイトは、合計が100%となるように、活動分野毎に「10.00%~40.00%」の範囲で設定してください。  
 ※2 目標設定は、複数とし、事後に達成状況が判定しやすくなるようできる限り具体的に記入してください。  
 ※3 評語は、以下を参照。評点については、「各活動分野の業務ウエイト×個別評語の係数」で算出してください。

区分	評語	係数	説明
<b>個別評語</b>	s	1.0	問題なく目標を達成し、目標よりはるかに上回る成果を挙げた
	a	0.8	問題なく目標を達成し、目標以上の成果を挙げた
	b(標準)	0.6	マイナス要因がほとんどなく目標を達成し、成果を挙げた
	c	0.4	マイナス要因が見られるなど、目標の達成が不十分であった
	d	0.2	本人の責任により目標を達成できなかった
<b>全体評語</b>	S	90.00~100	問題なく目標を達成し、目標よりはるかに上回る成果を挙げた
	A	75.00~89.99	問題なく目標を達成し、目標以上の成果を挙げた
	B(標準)	55.00~74.99	マイナス要因がほとんどなく目標を達成し、成果を挙げた
	C	35.00~54.99	マイナス要因が見られるなど、目標の達成が不十分であった
	D	0~34.99	本人の責任により目標を達成できなかった

(特記事項)			一次評価		
一次評価者	*****。			評語※2	評点※2
				B	70
	役職名	氏名		評価年月日	
学部長	神山 博		年 月 日		

## 教員人事評価（試行3回目）に関する意見書

今回試行した「目標設定型」の評価方法について、ご意見等ございましたら記入をお願いします。

区分	項目	意見・要望等
(1)	目的	
(2)	評価対象者	
(3)	評価者	
(4)	評価の実施組織	
(5)	評価方針	
(6)	評価項目	
(7)	評価基準	
(8)	評価のサイクル	
(9)	評価の実施方法等	
(10)	評価結果の活用	
(11)	苦情相談・苦情処理	
(12)	評価結果の報告	
(13)	評価結果の公表	
(14)	庶務	
(15)	その他	
(16)	(1)～(16)以外の内容	

参考アンケート：評価について

昨年度（試行2回目）までの「教員の業績を何らかの方法で数値化し、基準と照らし合わせて優劣をつける評価方法（数値化・優劣型）」と、今回（試行3回目）の「目標設定・達成度型の評価方法」と比べて、どちらの方が本学の教員人事評価として適当だと思いますか？次の選択肢から1つだけ選んで、□に✓をつけてください。

- 1 どちらかと言えば、数値化・優劣型（試行2回目までの評価方法）
- 2 どちらかと言えば、目標設定・達成度型（試行3回目の評価方法）
- 3 1・2のどちらでもない
- 4 現時点では判断がつかない

## 2022(R4)年度教員人事評価（業績評価）試行3回目に関する項目別意見一覧

No.	項目	意見・要望等
1	目的	育成型の観点を入れる
2	目的	具体的、客観的にというならば、項目ごとに例を示さないと個人の自己満足な作文になってしまう。何がどう評価されるのかを示すべき。結局は、評価者に情報が伝わるか否か、作文が上手な方が高評価を得やすい結果になるのは不公平。目標管理制度を念頭に置いているのであれば、評価者との面接を年に複数回しなくては制度としての効果はない。高い目標設定と低い目標設定をした場合、不公平が生じないか？達成度で評価するならば、低い目標を設定する。給与、賞与、手当、昇進等と連動させることには無理がある。自己点検と自己改善のための制度として考えるべき。
3	目的	評価が人を縛ることなく、向上に資することが大切である。
4	評価対象者	学長だけは評価対象者から除外されているが、その根拠は？ 理事会等が評価するのは「学長職として職務」であり、演習科目や大学院の科目も担当されている以上、学長が「一教員」として評価対象者になっていないのは疑問を感じる。一次評価者である学部長も対象者になっている、特別教授も対象者として示されている。学長を対象者から除外する根拠となる規則も明示されていない。
5	評価者	360度評価を導入すべきである
6	評価者	自己評価の達成度は、果たしてどう証明できるのか疑問である。またたとえ自分で証明した思っても、評価者がちゃんとみているのか、評価しているのか不安になる。評価者はすべての真偽を一人ひとり確かめるのか。悪意を持った人間が評価した場合はどうなるのか。近年の大学の状況では、声の大きい、どなるような人間の意見が通っているように思える。このような状態で正当性の確保はされるのか疑問。結局評価者にこびを売ること、給与に反映されるようなら制度自体の意味がない。
7	評価者	自己評価、その報告を学部長にでよい。
8	評価の実施組織	限られた「執行部」という人間がすべてを決めるようなら、この制度自体、独裁政治の温床になる。本気でやるなら外部機関を入れるほか、毎年陪審員制度のようにチームをつくってもいいのでは。
9	評価の実施組織	担当者次第。評価制度が権力の濫用につながらなければよい。
10	評価方針	正直自己の目標を自分自身で低くして、達成できたとして、この自己評価に何の意味があるのかわからない。
11	評価方針	方針に沿った教育や研究の成果を点数化するならば、基準を細かく示してほしい。「人事評価をしなければならない」という実施ありきではないか？曖昧で不公平な評価制度を導入するのは、目的と手段の転倒となるのではないか。
12	評価方針	この評価方法では、おそらく年度初めに仕事の内容が確定したうえで、目標を設定することが想定されていると思います。実際には急に業務を依頼されることが多いため、目標以外の仕事はどのように評価するのでしょうか？
13	評価項目	目標設定について教員各自の自由度がかなりあり、今回のやり方では難しいと感じた。「評価基準」に関する教員ごとのバラつきも想像に難くない。各教員に対して、大学として各活動分野において「何を・どのようなことを期待しているか」をやりとりする事前の機会を設けたほうが良いかもしれない。
14	評価項目	4項目で良いかと。ただし、役職や委員会にカウントされない業務であっても、執行部から指示命令を受けたものは、公式に評価していただきたい。規定等が定まっておらず、実質的に委員会と同等の仕事がある。曖昧でなんとなく頼まれている業務、評価が保証されていない業務は、今後は断固として拒否したいというのが本音である。
15	評価基準	教員数の減少等で突然の学内業務・教育の負担増もあり、当初計画が実行できない環境におかれることがある。目標に対する達成度だけで評価するのは難しいのではないか。
16	評価基準	前回と今回のハイブリッドは考えられないか。①定型的な評価項目および②評価者と評価対象者の面談の上で設定する目標（各活動領域で1つ程度）による評価。
17	評価基準	自身で計算するのではなく、入力するだけで結果が出るように、計算式を予め組んでほしい。
18	評価基準	実際には一部の業務が40%を超える状況だと思います。上限や下限を設けるのであれば、上限を超えないように業務を管理・配分するのか、あるいは上限を超える場合には業務を断れるようにルールを作る必要があるのではないのでしょうか。
19	評価基準	目標設定、達成度型の方がよいと考えます。

## 2022(R4)年度教員人事評価（業績評価） 試行3回目に関する項目別意見一覧

No.	項目	意見・要望等
20	評価のサイクル	提出は毎年でも、2~4年の業績をまとめて記入するのも良いかと思います。
21	評価のサイクル	年1回が妥当かと。評価を給与や賞与と連動させることを前提とした目標管理制度として運用するならば、年数回、複数人は必要。しかし、実施できるのか？実施した場合の効果は？と思う。また、360度評価や相互評価の体制を構築して、機能するか大いに疑問。年1回、自己点検と自己改善のための制度と位置付けるのが妥当と思う。
22	評価のサイクル	単年度では公開できない研究があることを考慮すべき。
23	評価の実施方法等	面談等は問題、改善が求められる場合に実施すればいい。
24	評価結果の活用	自己の成長、各学科、組織全体の成長のために活用
25	評価結果の活用	せっくなので、業務改善のために活用してはどうか。
26	評価結果の活用	我々の業務を事細かに数値化して評価できるのか？無理である。まして、給与・賞与に連動させるべきではない。保身や点数稼ぎ、忖度が横行するのではないか。活用は、自己点検、自己改善のためで良い。
27	評価結果の活用	教員各々が自戒すれば十分である。
28	苦情相談・苦情処理	苦情を申し立てても、対応してもらえる保証があるのか疑問。
29	苦情相談・苦情処理	苦情には理由がある。誠実に対応する必要がある。
30	苦情相談・苦情処理	特に異議がある場合の対応を丁寧をお願いしたい。
31	評価結果の報告	業務改善のためには、速やかなフィードバックが必要と考える。
32	評価結果の報告	各項目ごとに対象者からの意見掲載があり参考になった。
33	評価結果の公表	本人にフィードバックする必要がある。
34	評価結果の公表	各教員にフィードバックすればよいのであって、第三者に開示する必要はない。
35	評価結果の公表	コメントも含めて今後も公表をお願いします。
36	その他	目標設定、達成型にするならば、年度はじめに自分で設定してもらわないと意味がない。またたとえ年度はじめに設定しても、目標を低く設定している方が有利になったら、これも意味がない。今のまま評価制度がはじまったとしても不安しか残らない。
37	その他	簡単に「首にする」といった発言をされる方に、人事評価制度で正統化されたり、人事評価をもとに恫喝されないか心配である。評価制度の構築も大事であるが「評価者訓練」なくして運用は頓挫する。制度も大事だが、運用する人の問題の方がはるかに大きい。制度を作って終わりではない。
38	その他	例年提出している「研究業績・地域貢献リスト」を活用するだけで十分ではないかと考える。
39	その他	授業や試験期間中ではなく、回答締切が教員が時間に余裕がある時だと助かります。
40	(1)～(16)以外の内容	自己評価と他者評価は必ずしも一致しない。年間通じてやってきたことをアピールすることは必要だが、その評価についてはしっかりとした評価チームが下すべきであろう。特に誰であれ、固定化された評価者の制度では不信感が必ず生じるので工夫した方がいい。また評価項目を細かく決めすぎると、点数稼ぎだけになる。客観的な基準は必要だと思われる。しかしながらあまり数値化できない部分ではあるが、多くの人の感謝されていることなどを、いかに評価システムに入れるかが重要。「見てる人は見てるよね」といわれるような評価システムが理想的。
41	(1)～(16)以外の内容	チェックボックスはどのような記入するのか？（書類が不親切）
42	(1)～(16)以外の内容	給与や昇任等に反映することには基本的に反対する。