

平成21年度文部科学省
研究評価活動に関する意見交換
実施報告書
(北関東地区・東海地区)

平成22年4月

文部科学省
科学技術・学術政策局 評価推進室

はじめに

文部科学省における研究の評価については、「国の研究開発評価に関する大綱的指針」を受け、文部科学省内部部局においては、「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」（以下「評価指針」という）に基づき行うこととされ、また、大学や独立行政法人等の研究機関においては、評価指針を参考に、それぞれ適切な方法により進めることが期待されています。

そのため、文部科学省では、平成15年度より、各研究機関における具体的な評価活動の状況を把握・分析し、国全体としての評価システムの改革の推進に役立てるため、各研究機関を訪問し、研究評価活動に関する意見交換を行っています。平成18年度からは、特に「研究マネジメントに活かす評価」をテーマとし、各研究機関における研究のマネジメントを担当されている方及び評価を担当されている方々との意見交換を行い、研究マネジメント（PDCAサイクル）における評価の有り様や、評価を研究マネジメントに活用するにあたって直面している課題等の情報収集と分析を行っています。

さらに、平成20年度からは、地域における複数の大学等が一堂に会する機会を設け、研究評価活動に関する意見交換を実施しております。この意見交換は、参加大学等に共通するマネジメントと評価における課題を明らかにするため、参加された方々との意見交換を行うとともに、大学等間での情報共有、連携、交流促進を図ることを目的として行っています。

この度、この地域における意見交換の概要をとりまとめ報告書を作成いたしましたので、ご一読いただき、各研究機関等の研究開発評価活動の充実を図っていく上での参考にさせていただければ幸いです。

末尾になりましたが、本意見交換においてご講演いただきました、茨城大学の畠田敏行様、埼玉大学の町田武生様、筑波大学の宇川彰様、広島大学の奥居正樹様、静岡大学の中村高遠様、名古屋工業大学の木下隆利様、パネル・ディスカッションのモデレーターを務めていただきました、政策研究大学院大学の鈴木潤様、大学評価・学位授与機構の林隆之様、パネリストとしてご参加いただきました、九州大学の小湊卓夫様、名古屋大学の栗本英和様、本意見交換の企画・実施にご尽力いただきました、研究開発評価推進検討会の委員の皆様、本意見交換にご参加いただきました参加者の皆様に心から感謝申し上げます。

平成22年4月

文部科学省 科学技術・学術政策局 評価推進室

目 次

はじめに

1. 【北関東地区】プログラム

- (1) 研究評価活動に関する意見交換で得られた所見…………… 3
- (2) 実例紹介①（埼玉大学）「埼玉大学 教育・研究等評価センターの活動」…………… 1 1
- (3) 実例紹介②（筑波大学）「筑波大学における評価システムについて」…………… 2 1
- (4) パネル・ディスカッション…………… 3 1

2. 【東海地区】プログラム

- (1) 研究評価活動に関する意見交換で得られた所見…………… 6 5
- (2) 実例紹介①（静岡大学）「研究マネジメントに活用するための分析・評価」…………… 7 5
- (3) 実例紹介②（名古屋工業大学）「名古屋工業大学における研究評価の取り組み」…………… 8 3
- (4) パネル・ディスカッション…………… 9 3

3. アンケート集計結果

- (1) 北関東地区…………… 1 2 7
- (2) 東海地区…………… 1 2 9

(参考資料)

- 研究開発評価推進検討会について…………… 1 3 3

※ 文部科学省のホームページ（下記 URL）において、評価推進室が過去にとりまとめた「研究機関、大学等の評価活動」を紹介しております。

URL http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/hyouka/main11_a4.htm

【北関東地区】

研究評価活動に関する意見交換 (北関東地区)

平成22年1月26日(火) 13:30~16:30
ホテルブリランテ武蔵野 2F大宴会場「エメラルド」C

【プログラム】

- 13:00~ 受付
- 13:30~13:35 開会・趣旨説明
沼田 勉(文部科学省 科学技術・学術政策局 計画官補佐)
- 13:35~13:55 講演「研究評価活動に関する意見交換で得られた所見」
鳧田 敏行(茨城大学 評価室 助教)
- 13:55~14:15 実例紹介①「埼玉大学 教育・研究等評価センターの活動」
町田 武生(埼玉大学 学長特別補佐(評価担当))
- 14:15~14:35 実例紹介②「筑波大学における評価システムについて」
宇川 彰(筑波大学 副学長(企画評価・情報担当))
- 14:35~14:50 休憩
- 14:50~16:30 パネル・ディスカッション(参加者間の意見交換)
モデレーター: 鈴木 潤(政策研究大学院大学 教授)
パネリスト : 宇川 彰(筑波大学 副学長(企画評価・情報担当))
小湊 卓夫(九州大学 高等教育開発推進センター准教授)
鳧田 敏行(茨城大学 評価室 助教)
町田 武生(埼玉大学 学長特別補佐(評価担当))
- (五十音順)
- 16:30 閉会

研究評価活動に関する意見交換で得られた所見

鳶田 敏行

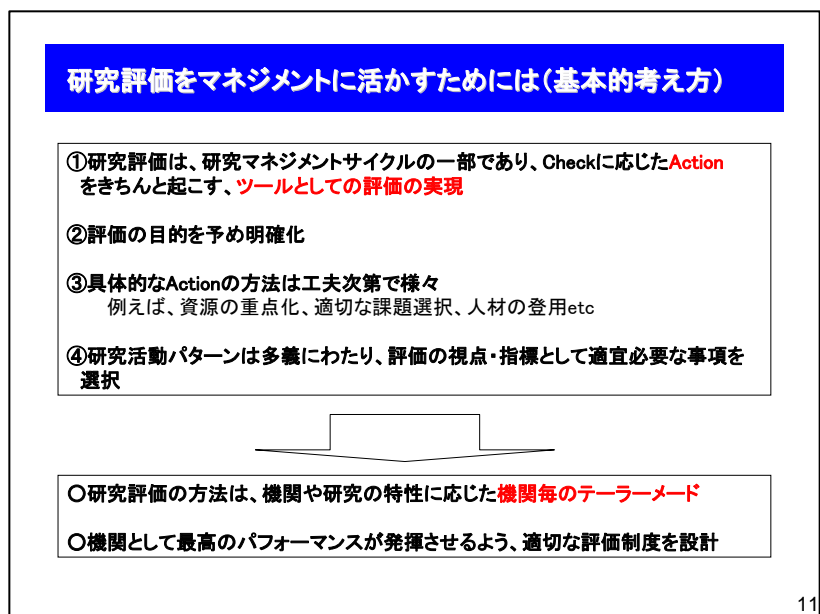
(茨城大学評価室助教)

この報告は、これまでの研究開発評価推進検討会の訪問調査の結果をまとめたものです。私の場合、10以上の大学等に行かせていただいております。文部科学省、研究開発評価推進検討会委員の4人程で大学の関係者の方々と、意見交換をしながら「いろいろ困っていることはないですか」とか、「例えばこういうことがうまくいかないが、何かいい手段はないか」というようなお話をしております。今回はその拡大版といえますか、一つの大学とではなく、いろいろな方々と意見交換をしながら、研究開発評価について議論をしていきたいという趣旨です。

研究開発評価、特に我々大学ですと、研究評価ということになるのですが、研究評価というのは何かということが最初の疑問といえますか、最終的にこういうものかというものが、まだまだ固まっていないところです。どうしても評価といいますが、査定をされたり、というようなネガティブなイメージがあります。研究評価に関しましてはむしろこの逆でして、大学の中できちんと、自己評価をしながら改善のためにいい評価を行ってください、マネジメントに生かすための評価を行ってくださいというのが基本的な話です。

1. 研究評価をマネジメントに活かすためには（基本的考え方）

基本的な考え方として示させていただきましたが、これは、文部科学省の研究開発評価の指針や、これまでの研究開発評価推進検討会での議論等の状況をまとめたもので、意見交換の際に基本的な考え方といえますか、「あるべき論」としてこのようなものがあるのではないのでしょうかということで、お示しさせてい



11

ただいているものです。研究評価は、研究マネジメントサイクルの一部で、昨今では、評価が目的化してしまうことが多いわけですが、P D C Aを回し、いい研究マネジメントを行っていくためのツールとして評価を使ってみてはどうでしょうかということです。

次に、評価の目的をあらかじめ明確化する、評価の目的ならびに施策です。何のためにその施策を行うのかということがわからなければ、どのような評価をしていけばいいかということが、どうしてもずれていくということです。

3番目として具体的なアクションの方法は工夫次第で様々である。例えば、研究活性化を図りたい目的・目標があり、いろいろな研究グループの先生方に組んでもらい、研究を活性化しようかというようなところで、例えば、実際うまくいかなかったりする。では、資金援助を試みようとか、任期付きの助教を1人つけてみようとか、いろいろ改善を図るわけですね。何かを行い、それをどう評価して、それでさらにアクションといたしますか、改善を図っていくことが基本的な流れとなるのではないのでしょうかということです。

4番目としまして、研究活動パターンは多岐にわたると言いますか、大きな大学、小さな大学、単科大学、どのような研究活動を展開させているかということで、評価もいろいろ変わってくるわけです。ですので、評価の方法は機関の研究の特性に応じた、機関毎のテーラーメードといたしますか、「このように行ったら、こういうふうにならざるうまくなります」という話は恐らくありません。恐らく大学の目指すべき方向性が、現状どうなっているのか、その研究力などに応じていろいろ知恵を絞って考えていかなければいけないものだと思います。そして、機関として最高のパフォーマンスといたしますか、研究の活性化、研究がよくなって、教育がよくなってというような、その大学のミッションに対して、最適化するようにいろいろ制度設計をしていってみたいかがでしようということです。

2. 研究評価をマネジメントに活かすためには (チェックポイント)

チェックポイントとして6つ程に整理しますと、まず、明確な目標や方向性を提示が挙げられます。例えば5年後、10年後にどのような研究の体制になっていきたいのか、というようなものがなければ、やみくもにいろいろ施策を打つというのも手はありますが、やはり目的・目標を持ったほうが、その目的・目標に対してどうであるかという評価ができるということです。

2番目としまして、トップ・マネジメントの機能が発揮される仕組みの確保です。ボトムアップとトップダウンであるわけですが、やはり資源配分という意味でのトップダウンのこともありますので、マネジメントを回していくという意味では、大学執行部、学部執行部の皆さん

の手腕がいろいろ問われていくというわけです。

3番目としまして、教職員全体での問題意識の共有です。一部の人たちだけが評価を行っているればいいのではなく、全体的にいろいろ考えていかないと、どうしても組織運営はうまくいかないのではないのでしょうか、ということです。

研究評価をマネジメントに活かすためには(チェックポイント)

- ①明確な目標・方向性の提示；ブレイクダウンによる具体的な評価
－全学、部局、個人
- ②トップ・マネジメントの機能が発揮される仕組みの確保
－大学規模
- ③教職員全体での問題意識の共有
－情報(データ)収集
- ④機関全体と部局との間の問題の共有
－部分最適と全体最適
- ⑤機関内研究政策の運営の評価あるいはチェックの実施
－短期的、長期的
- ⑥機関内(自己点検・)評価活動における外部の視点や意見の導入
－視点の多様性

※ 平成19年度文部科学省研究開発評価シンポジウム「大学における研究のマネジメントと評価」より

12

4番目、機関全体と部局との間の問題の共有です。大きな大学、10個、15個学部がある大学ですと、部局の思惑と大学執行部の思惑がなかなかかみ合わなかったりする。それはそれでいろいろな広がりが出ていいのかもしれませんが、マネジメントという意味では1本筋を通したほうがいいのではないのでしょうかというものです。

5番目としまして、機関内研究政策の運営評価あるいはチェックの実施です。短期的、長期的にです。例えば毎年、科研費の不採択の人につなぎ融資みたいなのをしているような政策が、うまくいっているかどうか、というような短期的な「ものの見方」というのも必要ですし、5年後、15年後、例えば大学憲章等にうたっている、その自分たちが目指すべき姿に大学全体が進んでいるのか、そういうところをいろいろチェックしていくようなことも必要かと思われまます。

6番は近いところですが、そこに外部の視点、いろいろな学外の方の意見なども聞いてみてはいかがでしょうかということです。

3. 意見交換からの所見

ここからは具体的に意見交換から得られた所見です。いろいろ項目立てておりますが、例えば括弧して何とか大学、何とか大学と書いてあります。本日、お配りいたしましたCDの中に事例集という形でレポートが入っています。気になる施策があった場合そのCDを直接見ていただきますと、「このようなことなんだ」という大学ごとの取組のレポートがあり、「うちもやってみようか」みたいな検討材料の一つにお使いいただけるかと思えます。

①の「研究方針・研究戦略の策定」ですが、ほとんどの大学で、長期の目標やビジョンが作られまして研究を行っております。ただ、研究戦略に関して、〇〇(マルマル)大学研究戦略

というような冊子版をつくるなど、そこまで気合い入れて行っている大学など、いわゆる細かいプログラムまでつくられている大学は割と少な目でした。

②の「研究マネジメント体制（意思決定）」ですが、調査を行いました大学のほとんどで、研究戦略の企画立案す

ような部署といますか、例えば研究プロジェクト委員会や、研究マネジメント室を置いているところがほとんどでした。基本的に研究担当の理事、副学長の先生が長となって研究マネジメントをされているという状況でした。あと、学長先生等もコミットしてくることもあれば、若手だけでチームをつくり、研究活性化の施策をいろいろ考えてもらうようなタスク・フォースをつくっている大学もありました。

トップダウンとボトムアップで、大学執行部としてはこのようにいきたいという方向性と、各現場の意見を聞いて知っている学部の先生方と、一つの委員会を組みまして、それで全体的にどうするかというような研究戦略形成が基本的な姿でした。

続いて、③です。「研究マネジメント」において、実際にマネジメントオフィスで何を行っているのかということですが、研究の企画、活性化策をいろいろ立てたり、実際にそれに関連した評価をやられているところが多いです。資源配分などが伴う学長裁量経費などのプロジェクトなどの審査ですとか、中間報告、中間評価などをやられているわけです。プロジェクトの評価など、いわゆる個別な話は割とこういうマネジメントオフィスで行われているわけですが、例えば、

意見交換からの所見①

①研究方針・研究戦略の策定

- 多くの大学で、長期の目標(方向性)やビジョンは、大学憲章や長期ビジョン、大学の理念・目標として示している。(東北大学、一橋大学、神戸大学、愛媛大学etc)
- 研究戦略に関しては、一部の大学で、「〇〇大学研究戦略」というような形で明確に示している大学は多くない。(九州大学、鹿児島大学etc)

②研究マネジメント体制(意思決定)

- 調査を行った全ての大学で、全学的な研究戦略を企画立案する部署を設置している。
- 組織形態は、理事クラスが長の組織が多い。
- 方針については、学長を長とする場合もあれば、研究に秀でた若手、中堅をタスクフォース等の下部組織を作り企画に起用している。(山形大学、神戸大学etc)
- 企画・意思決定は、トップダウンとボトムアップを調和的に用いる場合が多い。役員と部局の代表による研究戦略形成が基本ではないか。

13

意見交換からの所見②

③研究マネジメント(業務内容)

- 具体的な施策の企画立案及び運用を担当していることが多い。資源配分が伴うプロジェクトの審査(事前評価)、中間評価の実施を行う。
- プロジェクトの評価は行っているが、その大学の研究ミッションに照らした現状について、明示的に評価を行っているケースは少ない。研究力の把握、目的・目標に照らした現状把握についても非明示的(評価、というようなカテゴリーとした枠組みを定めるのではなく、議論の中で行う方式)に実施している。

④研究マネジメント(情報収集)

- 研究力の把握は、部局から企画立案部署に人をだしてもらって集めている。また、ほとんどの大学では、データベースを作っているが、どのように活用されているかは曖昧。
- トップダウンとボトムアップの調和のためのコミュニケーションのとり方を工夫しており、学長等が現場を回ったり、意見交換を大切にしている大学は少なくない。

⑤研究マネジメント(第三者の参画)

- 研究戦略について学外者を含めたアドバイザリーボードを設置しているケースは少ない。(奈良先端研究大学院大学、広島大学etc)
- プロジェクト評価に学外者を起用しているケースも少ない。(山形大学etc)

14

その大学の研究ミッションに照らして、現在のその大学の研究力みたいなものがどうなっているのか、というようなその大学の研究全体の評価の話というのは、余り明確には行われていなくて、議論などの中で恐らく行われているというのが一般的な姿でした。

④といたしまして、情報収集です。マネジメントに関して必要な情報をどのように集めているのかというところなんです。結局、マネジメントオフィスや委員会などに、各部局から先生が出てきていただくことによって情報を集めているというのが基本的な姿でした。データベースは、割と国立大学中心に皆さん整備されているのですが、データベースを分析して「このような施策を打っています」みたいな話は、実は余り少ないということです。ですので、せっかくデータベースをつくっているわけですから、それを次にどういうふうにもマネジメントに生かしていくのかというのは、各大学の共通した課題になっているのではないかと思います。

トップダウンとボトムアップの調和のために、コミュニケーションのとり方というのを工夫されている大学がありまして、例えば学長先生が現場を回っていろいろ話を聞いたりするイベントを打ったり、また部局との意見交換というのも大学執行部が定期的に行っているような場合もかなりありました。

⑤の第三者の参画についてですが、研究マネジメントで、学外者によるアドバイザリーボードを設置して、いろいろ意見を伺ったりする大学は結構ありました。

次に⑥です。「研究を活性化するための機関内研究政策の運営と評価」ということですが、具体的な活性化策として、割と多いのはユニット化をすることでした。どういうことかといいますと、研究グループを組んでいただいて、そのところに例えば年間500万円出したりですとか、何も出さなかったりですとか、これは大学の場合でケース・バイ・ケースなのですが、そういうグループ化を図っていき、それをどんどん育てていこうということをやられている大学がかなりありました。

他には、例えば既存のセンター等を少しいじったりですとか、そういうことを行っている場合が非常に多かったです。

意見交換からの所見③

⑥研究を活性化するための機関内研究政策の運営と評価(ユニット化)

- 研究グループを組むことを奨励していることが多い。目的の多くは、外部資金獲得や大学の特色を示すこと。
- ボトムアップで始まる研究ユニットに対して名乗る権利のみを付与しているところから、学内公募により、一定程度の資金、研究スペースの付与、研究スタッフ(任期付き助教など)、事務スタッフの支援を行う場合まである。(弘前大学、東京工業大学、山形大学、神戸大学、広島大学、山口大学etc)
- センターの枠組みは一定程度大学として作り、兼務教員のみ、もしくは少数の専任教員と多数の兼務教員で研究を実施している例もある。一定程度の経常経費を支給する場合もあれば、ほとんど支援を行っていない場合もある。

⑦研究を活性化するための機関内研究政策の運営と評価(個人レベルの支援)

- 個人レベルの支援としては、学内公募による個人を対象とした研究費支援や科学研究費補助金申請についての支援がある。科研費獲得支援としては、申請書についてのアドバイスを行うところやA評価不採択者に対する研究費助成がある。(鳥取大学、和歌山大学、鹿児島大学etc)
- リーダーのほかの業務負担の軽減。報奨金、表彰、研究業務以外の軽減、サバティカル付与などもある。(東京外国語大学、東京工業大学etc)

15

⑦の個人を対象とした活性化施策ですが、例えば科研費で、不採択だった先生につなぎ融資的に資金を配分する。これも実際に大学によってやり方があり、例えば50名のA不採択の方がいる場合、50人の方に一律10万円ずつ渡す大学もあれば、エントリーしていただいて審査して、10名の方に50万円ずつ渡す大学もあり、その辺は大学の掲げている目的や目標に応じて施策が選ばれているのではないかと思います。

研究リーダーの方の業務負担では、授業を減らしたりなどそういうことをやられている大学もありました。

⑧の外部資金の獲得支援ですが、グローバルCOEですとか、大型資金にエントリーする際に学内でいろいろブラッシュアップするようなものを制度化しているような大学もありました。

⑨としまして、学内に例えば学長裁量経費でプロジェクト研究を行い、学外での公表

だけでなく、学内での研究発表会を必ず行うことで、いろいろな先生に来ていただいて議論を生むというようなことを心がけている大学もありました。

⑩としまして、研究評価を実施しながら、例えば時限付きのセンターの中で研究プロジェクトを走らせて、その評価によってスクラップアンドビルドをかけていくというような、割とシビアな使い方をしている大学もありました。

全体的な現状把握についてどのような感じかといいますと、国立大学では中期目標・計画、法人評価の枠組み、認証評価の枠組みを使った研究評価が一般的でした。組織評価としては、組織ごとに、例えば入試の倍率などをそういうものでポイント化していったって、その得点に応じて経費を傾斜配分しているような大学もありました。

国立大学ですと評価室など置いている大学もあれば、特に置かずに事務的な対応、または、併任の先生方で対応している場合も多い状況です。

教員個人評価ですが、国立大学ですと大体、7、8割の大学が教員評価を既に導入済みで、公立大学ですと、大体3割から4割、私立大学ですと、2割から3割ぐらいの大学で教員個人

意見交換からの所見④

⑧研究を活性化するための機関内研究政策の運営と評価(外部資金獲得支援)

—一部の大学では、大型競争的資金獲得のための学内でのブラッシュアップ制度がある(誰かがアドバイザーになる、パネル方式)。(東北大学etc)

⑨研究を活性化するための機関内研究政策の運営と評価(研究者交流)

—学内研究プロジェクトの発表会が義務付けられているようなところがある。研究者間の交流が進みユニット構成が促進される効果があると考えられる。

⑩研究を活性化するための機関内研究政策の運営と評価(スクラップアンドビルド)

—教育組織と研究組織が一体の場合、社会的情勢の変化によって柔軟な研究体制を組織することが難しい場合がある。教育組織と研究組織を分離し、柔軟な研究体制を組織することが多い。学類・学系制のように教育組織と研究組織(教員組織)を分離する場合もあるが、一般的には、研究ユニットに兼務的に所属することで、教育課程の維持と研究ユニットの柔軟性を確保する、というやり方である。(九州大学、東京工業大学etc)

評価を行っています。しかし、それをインセンティブにどのように反映させていくかなど、その辺のところに関してはかなり温度差があるような状況です。

最後のところが駆け足になってしまいましたが、研究開発評価活動に関する意見交換で得られた所見について、世間相場的では、このぐらいのことを皆さんやられているようです、という状況報告でした。以上です。

意見交換からの所見⑤

⑪現状把握(評価)

- 国立大学では、中期目標・計画(年度計画)や認証評価の枠組みを使った組織評価が一般的。
- 組織評価と資源配分(傾斜配分)を誘導している大学もある。
- 国立大学では、評価専門の部署を設置していることが多い。ただし、評価専任の教員を置いている大学は少ない。
- 年報をとりまとめている大学から、外部評価を行っている大学まで研究評価が幅広く行われている。

⑫教員個人評価

- 評価結果は、個人の改善のために学部長からフィードバックされていることが多い。
- 勤勉手当や昇給などへの反映している場合や、研究費の減額などの措置もある。
- 目標に対する達成度をみている大学は多いが、質の評価を行っている大学もある。
- 明確に評価者側が部局内や学内のリソース把握まで行っている大学は少ない。

17

埼玉大学 教育・研究等評価センターの活動

町田 武生

(埼玉大学 学長特別補佐 (評価担当))

町田でございます。本日は、このような会で事例紹介をさせていただきましたことありがとうございます。

この会は、既に研究マネジメントへの評価の活用ということを主眼にしていらっしゃるわけでございます、我々の現状を申し上げさせていただきたいと思えます。

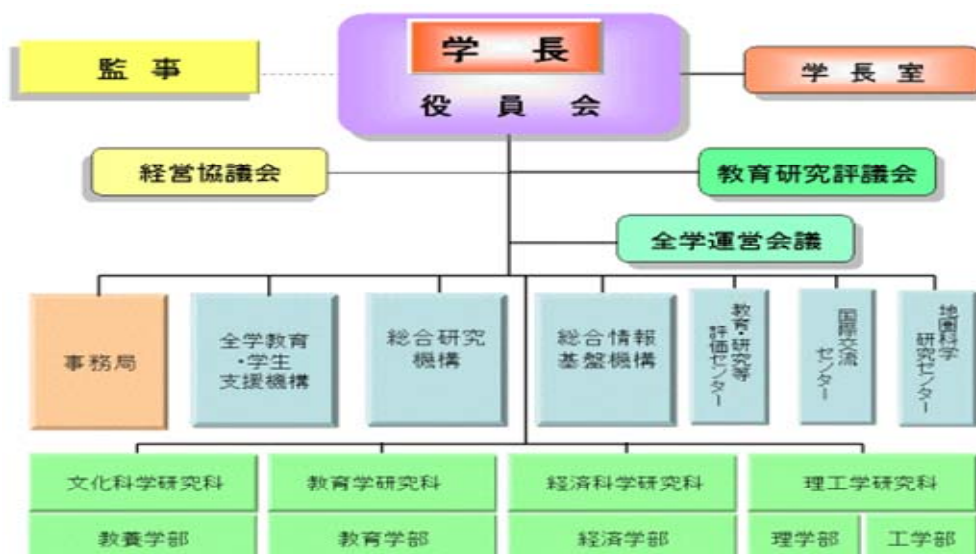
私どもでは、国立大学の中では数少ない評価センターを持っている大学でございます。また、私どもはその評価センターにかかわってまいりましたので、その評価センターでの活動を少し申し上げさせていただきまして、最後のところでここでは研究プロジェクト評価とっていますが、そこで少しマネジメントがらみのところを申し上げさせていただこうと思えます。

まず、埼玉大学でございますが、埼玉県師範学校の建物でございます、鳳翔閣という建物でございます。これが埼玉大学の一つの大もとでございます、あとは旧制の浦和高校とその師範学校とがジョイントいたしまして、新制大学としてできたのが埼玉大学でございます。

今は一つのキャンパスに集まっておりますが、昔はばらばらだったわけです。それからもう一つ、東京駅に東京ステーションカレッジがございます。私どもでは、サテライトといたしま



組織図



して、初めて都道府県の境を越えまして東京に進出いたしました。経済科学研究科の社会人向けの大学院をここで行っているということでございます。

さて、埼玉大学でございますが、5つの学部がございましてその上に大学院が乗っかってございます。学部の学生の入学定員は1,620名、大学院の修士は400名程で、博士は69名でございます。総学生数としては、八千何百人というところでございます。それから、教員の数は473名、職員が230名程だと思います。ほかに、附属学校がございまして、そちらの教員が88名でございます。

ここで特に申し上げておきたいことは、このような学部の上には実は私ども法人化と同時に、大学全体の意思統一のため、組織を幾つかつくりました。全学教育学生支援機構、総合研究機構、そして総合情報機能機構でございます。そのところにもう一つ私どもの評価センターも同じように並んでいるというところでございます。大学の組織を申し上げさせていただきます。

1. 教育・研究等評価センターの設置

その中で私ども評価センターの話をしていただきたいと思います。法人化の前から評価のシステムをつくろうということで考えてまいりまして、私ども評価センターをつくりました。そこがございますように当初の目的でございます第三者的な自己点検評価の機構をつくるということで始めまして、業務といたしましては、そこに示したように、教育・研究活動及び業務運営に関する評価情報の収集、調査それから分析です。また、中期目標・計画の達成状況の評価、そして外部評価への対応、評価に基づく改善提言及び評価結果の公表といったようなことをうたい、評価センターをスタートしたわけでございます。



- 目的
教育・研究等評価センターは、本学における教育・研究活動及び業務運営の状況について、適切な評価を実施するための第三者的な評価組織であり、「教育評価部門」、「研究評価部門」、「業務運営部門」においてそれぞれの評価をし、評価に基づく改善提言を行い、その結果を公表するとともに、本学における教育・研究活動及び業務運営の質的充実を図る。
- 業務
 - ・ 教育・研究活動及び業務運営に関する評価情報の収集、調査及び分析
 - ・ 中期目標・中期計画の達成状況の評価
 - ・ 外部評価への対応
 - ・ 評価に基づく改善提言及び評価結果の公表



- 構成員

センター長	理工学研究科教授	大八木 重治
センター員	教育学部准教授	鈴木 道也
	経済学部教授	鈴木 邦夫
	教養学部教授	加地 大介
	理工学研究科教授	谷治 環
	理工学研究科教授	吉永 尚孝
- 定時ミーティング 毎週木曜日 15:00～
- 場所:総合研究機構棟評価センター室(2階)
- 総務課企画・評価係

組織といたしましては、各学部からの兼任の評価センター員を1名ずつと、評価センター長がごぞいます。それに、総務課の事務方が2人入りまして、主要部局が関与する形で、評価センターを動かしてまいりました。

2. 教育・研究の組織評価


評価センターの仕事を少しご紹介申し上げます。まず、教育研究の組織評価でございますが、これにつきましては各部局において年度ごとの教育及び研究を自己点検評価していただきまして、その結果を私ども評価センターのほうに出していただき、そこで審査評価すると、そしてセンターでの評価結果を各部局に通知しまして改善を促すというようなこと、各部局ではその結果を次の年度に反映させるということでございまして、具体的には教育の工夫

に関する自己点検評価表、点検表というのと、研究の質向上の工夫に関する自己点検評価表、こういうファイルがありましてそれに記入してもらおうという形で行っております。

これについてはつつがなく進んでおりまして、特に認証評価などの対応には非常に効果があったと思います。

3. 年度計画評価

次に年度計画評価でございますが、これは各大学ともやっておりますことでございますが、各部局の年度計画の実施状況を評価いたします。評価結果を各学部長並びに学長・役員の方に報告し、必要に応じて改善提言も添



○ 国立大学法人埼玉大学教育・研究等評価センター規程

平成16年4月1日
規則第17号
改正平成18.4.118規則27
平成20.3.119規則96

(趣旨)
第1条 この規程は、国立大学法人埼玉大学学則第8条第2項の規定に基づき、教育・研究等評価センター(以下「評価センター」という。)に関し、必要な事項を定める。


(目的)
第2条 本評価センターは、本学における教育・研究活動及び業務運営の状況について、適正な評価及び評価に基づく改善提言を行い、その結果を公表するとともに、本学における教育・研究活動及び業務運営の質的充実を図ることを目的とする。

(業務)
第3条 本評価センターは、次に掲げる業務を行う。
(1) 教育・研究活動及び業務運営に関する評価情報の収集、調査及び分析に関すること。
(2) 中期目標・中期計画の達成状況の評価に関すること。
(3) 外部評価への対応に関すること。
(4) 評価に基づく改善提言及び評価結果の公表に関すること。
(5) その他評価センターの目的を達成するために必要な事項に関すること。
2 前項第4号の評価に基づく改善提言にあつては、学長に答申するものとする。

(部門)
第4条 本評価センターには、前条に掲げる業務を円滑に遂行するために次に掲げる部門を置く。
(1) 教育評価部門
(2) 研究評価部門
(3) 業務運営評価部門


(組織)
第5条 本評価センターは、次の教職員をもって構成する。
(1) 評価センター長
(2) 兼任教員5名
(3) 事務職員若干名
(4) その他学長が必要と認めた者(評価センター長)
第6条 本評価センター長は、本学の専任教員をもって充て、学長が委嘱する。
2 評価センター長は、センターの業務を統括する。
3 評価センター長の任期は2年とし、再任を妨げない。ただし、評価センター長に欠員が生じた場合の後任の評価センター長の任期は、前任者の残任期間とする。
(兼任教員)
第7条 兼任教員は、教育学部、教育学部、経済学部及び理工学研究科の教員のうちから、学長が委嘱する。
2 兼任教員の任期は2年とし、再任を妨げない。ただし、兼任教員に欠員が生じた場合の後任の兼任教員の任期は、前任者の残任期間とする。
(学外の学識経験者等)
第8条 本学長が評価センターの業務について第三者の専門的な助言を得ることが必要と認めるときは、学外の学識経験者等を助言者として委嘱することができる。ただし、その任期については学長がその都度定める。

<以下略>



教育・研究の組織評価

- 各部局において年度ごとの教育ならびに研究を自己点検評価
- ↓
- その結果を教育・研究等評価センターとして審査・評価
- ↓
- センター評価結果を各部局に通知し、改善を促す
- ↓
- 各部局は次年度の教育・研究に評価結果を反映



年度計画評価

- 各部局年度計画の実施結果を評価
- 評価結果を各部局ならびに学長・役員に報告
- 必要に応じて改善提言

- 大学としての年度計画は評価担当副学長がとりまとめ学長室で作成
- 業務実績報告書は各部局の年度計画実施結果に基づき評価担当副学長が作成

えてございます。なお、大学としての年度計画は評価担当副学長がとりまとめまして、学長室会議で最終的に作成するという形になっていますし、それから本省に提出いたします毎年度の業務実績報告書は各部署の年度計画の実施結果に基づきまして、評価担当副学長がまとめるということをしておりました。

最後に年度計画につきましては、きちんと評価センターとしてのまとめの報告書をつくっておりますので、お手元の資料に入っておりますので、後で見させていただきますが、法人評価委員会のシステムに従いまして4段階評価をいたします。例えばここで経済学部の例でございますが、評価委員会と同じような評価をいたしまして、特に3と4の割合がどこまでいっているかというのを見て、これどうまくいっているなという見方をするという形をしておりました。

4. 教員活動評価

次に、私どもの評価センターで特に力を入れてまいりましたのは、教員の個人の活動評価でございます。教員の毎年度の教育・研究等の活動データを収集いたします。議論もございましたが、一応そこがございますように、まず、教育活動、研究・開発に関する業績とその活動、大学運営への貢献、4番目として社会への貢献、この4つの

平成20年度・年度計画の評価

1. 評価の目的

教育・研究等評価センター(以下「評価センター」という。)は、評価センター規則に基づき、埼玉大学が文部科学省に提出した中期目標・中期計画のうち平成20年度の年度計画の達成状況を担当部署ごとに評価した。評価センターが行う評価は、①各部署が中期目標を達成するためにどの程度、年度計画を実施しているかを点検し、②各部署における中期目標達成に向けての自覚と努力を促し、③もって本学の教育・研究の活性化を図るとともに業務運営の一層の効率化を促進し、④評価結果を公表することにより本学の教育・研究活動の理解が得られるようにしていくことを目的としている。

2. 評価のプロセス

(1) 評価センターは平成21年1月13日付で各部署に対して、平成20年度の年度計画の実施状況と目標の達成状況を自己評価して、平成21年3月10日までに提出するように依頼した。

(2) 平成20年度中の業務運営や財務運営の改善・充実等の取組に係る状況は文部科学省国立大学法人評価委員会に、業務実績報告書として提出されるため、これらの基礎データとして学内における各部署の実施状況を、平成21年3月に評価センター員が各部署からの自己評価書を慎重に精査した。

(3) 評価センターによる評価結果とコメントを各部署に戻し、4月30日までに記述を修正・加筆の上、再提出するよう依頼した。(4月21日)

(4) 各部署で修正・加筆された20年度計画実施自己点検書に基づいて再評価を4月30日から5月21日まで評価センター員全員で行うとともに、これに基づいて業務実績報告書の作成がなされた。一方、各部署に対しては、評価センターでの再評価結果を再び返却した。そして、これをもって最終版とし、評価センターでの平成20年度計画の実施状況の評価を確定し、評価の原案を6月10日に学長に報告した。

3. 評価の基準

(1) 評価センターが年度計画の実施状況の評価するにあたっての基準は、国立大学法人評価委員会が定めた「各年度終了時の評価に係る実施要領」(平成16年10月25日決定、平成21年1月28日一部改正)の中にある評価の基本方針および国立大学法人評価委員会に提出する「実績報告書」の記載例に基づき、以下のように定めた。

1) 中期目標達成に向けた年度計画が進行しているかどうか。
2) 年度計画の進行状況や計画を実施するために講じた措置等の記述があるかどうか。そしてそれらの基になる資料があるかどうか。
3) 計画の進行状況が確認できるように記述されているかどうか。

(2) 評価センターによる評価

国立大学法人及び大学共同利用機関法人の各年度終了時の評価に係る実施要領(平成16年10月25日決定 国立大学法人評価委員会決定、平成21年1月28日一部改正)を基準とし、国立大学法人に求められている次の4段階の自己評価を採用し、上記の基準により評価した。

- 「年度計画を上回って実施している」(Ⅳ)
- 「年度計画を十分に実施している」(Ⅲ)
- 「年度計画を十分には実施していない」(Ⅱ)
- 「年度計画を実施していない」(Ⅰ)

教員活動評価

● 教員の毎年度の教育・研究等の活動データを収集

教育活動

研究・開発に関する業績・活動

大学運営への貢献

社会への貢献

● 収集データを各部署長に提供

● 部署長は各教員の活動状況の評価し、評価結果を人事考課に反映

● 評価結果を部署ごとに集計し、教育・研究等評価センターとして評価

● 評価結果を各部署長ならびに学長・役員に報告

● 評価方法の工夫・改善 / 評価結果の反映推進



柱についてデータを全部出させていただきます。

平成18年4月27日
教育研究評議会了承

○埼玉大学における教員活動評価の基本方針

1. 評価の目的
国立大学法人埼玉大学(以下「本学」という。)における教員活動評価は、教員個人の活動状況を点検することによって、その活動の一層の活性化を図り、本学の教育・研究水準の向上と運営等の改善に資することを目的とする。

2. 評価の対象
教員活動評価の対象とする教員は、専任の教授・助教授・講師及び助手とする。

3. 評価領域・評価項目・評価のための到達基準
(1)評価は、教育活動、研究・開発に関する業績・活動、大学運営への貢献、社会への貢献の4つの領域で行う。
(2)教育・研究等評価センター(以下「評価センター」という。)は、各領域における基本的な観点を示す。各部署等は、基本的な観点を踏まえ、当該部署等の特性に応じて評価項目を設定する。その際、学科、専攻等の独自の評価項目を追加することができる。
(3)各部署、あるいは学科、専攻等は評価センターの定める全学の評価実施要項に基づき、評価項目の到達基準を定める。その際、到達基準は職種ごとに定める。
(4)到達基準の達成度に応じて、3段階で評価を行う。
(5)評価項目及び到達基準は公開する。

4. 評価組織・評価者
(1)教員は、評価センターに教員活動報告書を提出する。教員は部局長等が行う評価結果について異議申し立てを行うことができる。
(2)評価センターは、各教員に教員活動報告書の提出を求め、そのデータを各部署局長等へ提供する。評価センターは各部署局長等から教員活動評価の結果の報告を求め、それらを集計・分析して、その結果を学長へ報告する。
(3)部局長等は、全学共通の実施要項を踏まえ、当該部署等の特性を考慮して実施要領を策定し、教員活動報告書に基づいて評価を実施する。部局長等は、個人評価委員会(教員評価委員会)を設置することができる。部局長等は教員活動評価の実施に当たって、必要に応じて評価される教員の意見を聴取する機会を設ける。部局長等は教育研究活動等の活性化のために評価結果を活用する。部局長等は評価結果を評価センターへ報告する。部局長等は学科・専攻等の単位で評価結果をまとめ、その結果を公表する。
(4)学長は教員活動評価結果を本学における教育・研究等の一層の活性化と大学の運営等の改善に役立てるものとする。学長は各部署等の教員活動評価に基づき、本学の教員の活動の現状について公表する。

5. 評価時期
教員活動評価は、原則として過去3年間の実績に対して毎年行う。ただし、研究に関しては、5年間の実績を対象とすることができる。

6. 評価の活用
(1)教員は、評価結果を教育研究等の活性化に活用する。
(2)部局長等は、特に高い評価を受けた教員に対し、その活動の一層の向上を促すために支援等の適切な措置を行う。
(3)部局長等は、特に低い評価を受けた教員に対して、活動状況の調査を行うと同時に活動状況の改善について、指導・助言を行う。
(4)学長及び部局長等は、本学の目標を達成するために評価結果を積極的に利用するものとする。

7. 評価の公表
(1)各教員の活動評価の結果は、個人情報として取り扱い、公表しない。
(2)部局長等は、教員の活動評価の結果を、学部・学科等の単位でまとめ、公表する。
(3)学長は、各部署等の評価結果に基づき全学の活動の現状について公表する。

平成18年4月27日
教育研究評議会了承

○埼玉大学における教員活動評価実施要項

1. 趣旨
この要項は、埼玉大学における教員活動評価の基本方針に基づき、教員活動評価の実施に関し、評価領域・項目、評価の尺度、評価の観点、評価実施要領、評価資料及び評価実施手順等について必要な事項を定める。

2. 評価領域・項目
教員活動評価は、教育活動、研究・開発に関する業績・活動、大学運営への貢献、社会への貢献の4つの領域の各評価項目について行う。

3. 評価の尺度
(1)評価を行う部局長等は部署あるいは学科等における実施要領で定めた評価項目に対して当該分野にふさわしい到達基準を設定する。
(2)評価の到達基準は職種、職務の特殊性や専門性などを考慮して設定する。
(3)評価は設定された各項目の到達基準と照らし合わせて次の3段階で行う。
3. 活動は極めて優れている
2. 活動は期待される水準に達している
1. 活動は不十分で改善を要する
(4)各部署等は、項目毎に独自の点数化や各項目の重み付けを行い、その合計によって領域評価を行うことができる。

4. 評価の観点
(1)教育活動
教員の教育活動は、本学(学部、大学院)の教育目標の達成のためにどれだけ貢献しているかによって評価する。すなわち、授業分担・学生指導の実績、教育の質の確保、教育の質の改善への取り組み、学生による授業評価等を考慮して行う。
教員活動報告書の次のデータを用いることができる。
a. 講義・演習・実験担当科目
b. 研究指導
c. その他の教育活動
d. 教育の内容・方法についての工夫・改善への取り組みと達成度
e. 教育内容・方法等の改善に向けた次年度の目標と取り組み
(2)研究・開発に関する業績・活動
教員の研究活動は、知的遺産の継承・発展と新しい知識の創造及び技術の開発に関する活動について評価する。すなわち、研究・開発上の成果、研究・開発活動における目標と達成度、研究資金の獲得等を考慮して行う。
教員活動報告書の次のデータを用いることができる。
a. 著書
b. 研究論文(審査付き)
c. 研究論文等(紀要等)
d. 翻訳
e. 学会での研究発表
f. 演奏会・作品展示・記録等
g. 受賞
h. 特許・実用新案等(申請中を含む)

i. 研究開発のための研究費
j. 外部との共同研究
k. 本年度の主な研究・開発の成果、達成度、日本及び世界におけるそれらの位置づけ
l. 中・長期(5-10年程度)の研究・開発計画と来年度の目標、課題
m. 本年度の主な研究・開発の成果と教育との関連、波及効果
n. その他の研究活動
(3)大学運営への貢献
教員の大学運営への貢献についての評価は、全学・部署等、学科等における貢献を考慮して行う。
教員活動報告書の次のデータを用いることができる。
a. 役員・委員等(委員長・主査等)
・部局長・評議員
・全学委員会
・学部委員会
・WGメンバー等の活動
・室員・センター員等
・学科・講座・専攻委員

(4)社会への貢献
教員の社会への貢献についての評価は、国内外、地域社会における貢献を考慮して行う。
教員活動報告書の次のデータを用いることができる。
a. 海外支援活動
b. 審議会、委員会等への貢献(設計基準・企画立案等を含む)
c. 学会活動(会長・委員長・幹事・委員・会員の区別)
d. 学術雑誌編集委員長・委員・査読委員会委員長・委員
e. 展覧会審査委員
f. 地域社会における貢献(市民講座、出張講義、NGO、NPO等)
g. その他の社会的業績

5. 各部署等における評価実施要領
各部署等は、評価実施要項に基づき実施要領を定める。

6. 評価資料
評価は原則として教員個人が作成した教員活動報告書を基にして行う。

7. 評価の実手順
(1)教員は、教育・研究等評価センターに教員活動報告書を提出する。
(2)教育・研究等評価センターは、部局長等に対して、集まった教員活動報告書を提供し、学部等の評価実施要領により教員活動評価を実施するように求める。
(3)部局長等は、各教員から提出された「教員活動報告書」に基づいて評価を実施し、各個人に対する所見を作成する。その際、必要に応じて教員から意見を聴取する。
(4)部局長等は、評価結果を教員に通知する。
(5)教員は、教員活動評価についての意見があれば、通知日から2週間以内に部局長等に申し立てを行うことができる。
(6)教員から申し立てがあったときには、部局長等は申し立ての日から2週間以内に当該教員から意見を聴取して、再度検証した上で教員活動評価を行う。その結果を速やかに当該教員に通知する。教員は、さらに不服がある場合は、学長に申し出ることができる。
(7)部局長等は、教員活動評価の結果を「所見を記入した教員活動評価の結果」、「教員活動評価一覧」及び「部署等における教員活動評価」としてまとめ、教育・研究等評価センターへ報告する。
(8)教育・研究等評価センターは、部局長等から提出された「所見を記入した教員活動評価の結果」、「教員活動評価一覧」及び「部署等における教員活動報告」を集計・分析し、その結果を学長に報告する。

この、出していただきましたデータを各部局長に提供いたしまして、各部局は、部局長がそれぞれの教員の活動状況を評価いたします。その評価結果を本人に通知するわけでございますが、本人にもし、異議とか不服がございます場合は、その異議申立てができるようになってございまして、部局のほうで異議申立てが解決しない場合には、学長に直訴することもできることになってございます。そういう形で評価結果をまとめまして、その評価結果を人事考課に反映するということを私どもはしております。

なお、評価センターでは、各部局の評価の結果を集計し、評価センターとしての評価を行いまして、それを各部局長並びに学長・役員に報告するというようなことをしまして、その改善に結びつけているわけでございます。

例えば、大学としての基本方針、基本方針に基づきます実施要項というものをつくってございまして、これに基づいて各部局は、例えば理工学研究科でございまして、実施要項をつくっていただいております。実施要項は各学部ごとに少しずつバリエーションがございまして、実質的にはお任せしているという形で行っております。

個人評価は基本的には各部局任せということでございます。

<p>平成21年度理工学研究科教員活動評価実施要領 平成21年7月10日 理工学研究科教授会代議員会決定</p> <p>趣旨 この要領は、「埼玉大学における教員活動評価実施要項」(平成18年4月27日教育研究評議会了承(以下「実施要項」という。))に基づき、理工学研究科における教員活動評価の実施に関し、必要な事項を定める。</p> <p>評価項目 (1)教育活動 a. 講義・演習・実験等を適切に行ったか b. 研究指導を適切に行ったか c. 教育の内容・方法についての工夫・改善への取り組みを適切に行ったか d. その他の教育活動で特筆すべきことがあるか (2)研究・開発に関する業績・活動 a. 研究・開発において成果を挙げたか b. 研究・開発の活動を積極的に行っているか c. その他の研究・開発活動で特筆すべきことがあるか</p>	<p>(3)大学運営への貢献 a. 全学・研究科研究部・研究科教育部・学部・学科の各種委員の活動を行ったか b. その他の大学運営への貢献で特筆すべきことがあるか (4)社会への貢献 a. 国際的なものを含め学会活動・学術上の社会活動を行ったか、あるいは、公的審議会・委員会への貢献があるか、 b. その他の社会への貢献で特筆すべきことがあるか</p> <p>各評価項目の職種別到達基準 教員個人の作成した平成20年度(必要に応じて平成18～19年度を含む)の教員活動報告書を基に、次表の基準で職種毎に評価する。次表において記号は、P:教授、AP:准教授、講師、A:助教・助手 を対象とする基準であることを意味する。これらの記載がない基準は全ての職種に共通の基準とする。3点の基準と1点の基準を同時に満たす場合は、2点とする。</p>
---	---

最終的に評価センターといたしましては、教員活動の実施報告書を取りまとめまして、それを学長に提出するわけでございます。実施状況といたしましては、大体4月から6月ぐらいに教員にWeb上で提出してもらいまして、私どものところでは、例えば平成21年の4月ですと提出率99%で、ほとんど全員提出でございまして、そしてそのデータを各部局長に評価センターのほうから7月に提供いたしまして、それに基づいた評価を行っていただきます。そして、秋までに最終的な結果を評価センターでもう一回確認いたしまして、評価センターとしてはそれを取りまとめて年内に学長に報告するというような形をしているわけでございます。

それで、そこにつけてございますが、各部局ごとに少しずつ評価のやり方が違うものですか

ら、例えばこのページに少し出ています教養学部ですと、教養学部は、自己採点に基づく自己申告方式のやり方をしておりまして、それに基づいてやっておりますし、経済学部は、大学としての基本方針と要項にほぼ従ったやり方でやっております。それから、理工学研究科も理化学部・工学部合わせまして、同じようなやり方でやっておりますが、理工学研究科は少し基準が厳しめでございます、非常に点が辛いという感じにやっております。経済のほうでは、極めて優れているという人が30%ぐらいいらっしゃいます。理工学研究科にいくとそれが、15%いかないというようなことで、少し部局間でのばらつきがどうしても出るのですが、それは今のところはお任せしているということでございます。

平成21年12月7日

平成21年度教員活動評価実施報告書
教育・研究等評価センター

1. 埼玉大学の教員活動評価の概要
1.1 教員活動評価のねらいと経緯

本学では「教員個人の活動状況を点検することによって、その活動の一層の活性化を図り、本学の教育・研究水準の向上と運営等の改善に資する」という目的の下に、教員個人の教育研究等の活動評価を平成18年度より実施している。今年度は4年度目の評価実施であり、平成18～20年度の3年間の活動実績に基づき教員活動評価が実施された。

教育・研究等評価センターでは平成16年度以来埼玉大学にふさわしい教員活動評価のあり方を検討し、活動評価の基となる教員活動報告書の収集を平成16年度に試行し、平成17年度よりwebによる本格的な教員活動報告書の収集をスタートさせた。また、平成17年度より「埼玉大学における教員活動評価の基本方針」と「埼玉大学における教員活動評価の実施要項」の案を取りまとめ、教育研究評議会に提案し、同評議会での審議を経て、平成18年4月27日了承された。これらの基本方針・実施要項に基づき、各部局において、部局の特徴と目標、並びに実情を反映した教員活動評価の実施要領が策定された。

すなわち、各部局は、

- ・教育活動に関する業績・活動、
- ・研究・開発に関する業績・活動、
- ・大学運営への貢献、
- ・社会への貢献、

の4つの領域における評価項目を設定し、その評価項目ごとの到達基準を定め、到達基準の達成度に応じて、

3. 活動は極めて優れている、
2. 活動は期待される水準に達している、
1. 活動は不十分で改善を要する、

の3段階で評価するものである。

1.2 今年度の改善点

教育・研究等評価センターでは、今年度以下のような教員活動評価の改善を行った。

- (1)新SUCRAの運用開始に伴い、SUCRAへ研究関連データをあらかじめ入力された場合、本システムへ転送した。ただし、従来通り、そのデータは本システムの上で各教員がチェックし、確認したうえで各教員の責任において提出願うこととした。
- (2)学外からも教員活動報告書を入力できるように、SSL-VPNという技術を採用し、安全にアクセスできるよう改良を加えた。

1.3 教員活動評価の実施状況

平成21年4月、教員活動評価を実施するための平成20年度教員活動報告書をwebにより提出するように全教員に対して求めた(平成21年4月15日～6月15日)が提出期間。教員活動評価の提出は446人、提出率は99%(web提出95%、紙媒体提出4%)であった。

平成21年7月27日、各部局長に対して部局に所属する教員の教員活動報告書データを提供し、それに基づき教員の活動評価を実施し、その結果を平成21年10月30日までに報告するよう依頼した。各部局では教員活動報告書及び部局独自に収集したデータを利用して教員活動評価が実施され、平成21年10月末から11月上旬にかけて各部局から教育・研究等評価センターに評価結果の報告があった。教育・研究等評価センターでは、各部局からの評価結果の取りまとめを行い、各部局における教員活動評価の実施状況の点検・評価を行った。

2. 評価結果と課題
2.1 各部局の評価について
2.1.1 教養学部(文化科学研究科)

教養学部の方式は、「教養学部教員活動評価実施要領」の通り、自己採点に基づく自己申告方式であり、教員の活動意識の活性化につながるもので、自己意識の向上に役立っていると思われ、評価できる。また、「教養学部教員活動評価実施要領」は、毎年情勢・状況に合うように改訂し、教員を評価しようということ而努力していることも評価できる。

基準に関しては、教育活動、研究・開発活動、大学運営、社会貢献について設けた各評価項目について、きめ細かい評価基準が設定されており、外部から見てもわかりやすく公平な評価を実施している。50名中「評価の高い教員数」が15名、「低い教員数」が1名であると分析している。4領域の平均では、「活動は極めて優れている」が42.5%、「活動は期待される水準に達している」が48.0%、「活動は不十分で改善を要する」が9.5%である。

2.1.2 教育学部(教育学研究科)

総じて評価の高い教員が多く、全ての領域評価において[3]を得た者の増加が顕著である。ただ、昨年度も指摘したように、基準が明らかにされていないのでその評価の妥当性について判断できない。「教育学部評価実施要領」の「6. 特記事項(1)」に「到達基準は公開する」とあるので明らかになることが望まれる。「評価結果の総括、問題点」において、社会貢献で「活動は不十分で改善を要する」の者が多いことをあげ、その理由を、新任者が極めて多いためと説明している。4領域の平均では、「活動は極めて優れている」が52.3%、「活動は期待される水準に達している」が37.0%、「活動は不十分で改善を要する」が10.7%である。

2.1.3 経済学部(経済科学研究科)

昨年度に引き続き、全学の方針及び学部独自の実施要項に基づき概ね適切に評価が行われている。評価結果についていえば、とりわけ研究・開発活動の領域において、「活動は不十分で改善を要する」の評価を受けた教員の割合が他学部比べてやや高くなっているという、昨年度から指摘されている問題点については、やや改善傾向が見られる(16%→14%)ものの、「重大な問題」である教員の『多忙化』について本格的な実態の検証を行うとともに、それを踏まえた改善への工夫が求められるという昨年度の指摘に対応した具体的な改善策が施された形跡はない。

また、学生の授業評価については、各教員の授業評価に対する対応を評価してほしいという当センターの要望は反映されなかった。4領域の平均では、「活動は極めて優れている」が29.9%、「活動は期待される水準に達している」が62.7%、「活動は不十分で改善を要する」が7.4%である。

2.1.4 理工学研究科(理学部・工学部)

全学の方針及び学部独自の実施要項に基づき、概ね適切に評価が行われている。昨年比べて「評価の低い教員」数が大幅に減っている(18名→7名)。例年、他学部と比べ、各評価項目において「活動は極めて優れている」に該当する教員の割合が低いことが指摘されてきたが、今年は「教育活動」「研究・開発活動」「大学運営」「地域貢献」のほぼ全ての評価項目に関して、研究科全体としてその割合が高くなっている点は、「評価の低い教員」数が減っていることとともに、評価方法の継続的な改善を試みられ、高く評価される。「教育活動」評価項目(1)「a」学生による授業評価が極めて優れている」について、「活動は極めて優れている」の教員数が研究科全体で去年に比べ大きく増えていること(9%→31%)は特筆すべき点であり、評価項目(1)c)において「授業評価の結果に対して適切に対応していること」を判定基準に加えていることと合わせ、「教育活動」の充実に向けた研究科の努力がうかがえる。研究内容などの「質」に関する評価を十分に行うため、学部長、コース長にも評価に関わってもらうことを検討中であることはさらなる改善のために好ましい。「個人評価委員会」(「埼玉大学における教員活動評価の基本方針」4.(3))を設置することが、有効である。教育面で学生の授業評価そのものを評価対象にしていることは特記すべきである。項目別評価を行っていないがうえで計算すると4領域の平均では、「活動は極めて優れている」が14.7%、「活動は期待される水準に達している」が83.9%、「活動は不十分で改善を要する」が4.4%である。

2.2 評価すべき点

- ・教員活動報告書の提出率は99%で、昨年(97%)を上回る高い水準となり、教員活動評価に対する理解が教員のほぼ全員に定着しているものと思われる。
- ・教員活動評価の4年度目であるため、多くの教員が教育・研究を工夫・改善しようとする意識が定着してきていると思われる。
- ・各部局においては、平成16年度から5年間のデータの蓄積が出来、組織構成教員の教育・研究の概ねの水準とその推移を把握できるようになり、組織運営上の課題を見つけることが出来るようになったと考えられる。
- ・評価結果の低い教員に対して何らかの指導がなされており、点検・評価による教育・研究の質の向上という本来の目的が達せられつつあると考えられる。
- ・昨年度まで見られた各部局長からの提出遅れは、今年度1週間程度に収まったことから各部局長におかれては忙しい中努力いただいたものと評価する。

2.3 問題点と課題

- ・昨年度指摘した部局による評価結果(評価3,2,1の人数分布)の違いについては一部改善が見られ、当センターの指摘が考慮されたものと考えられるが、基本的な考え方が統一されているわけではなく、今後議論が必要と考える。
- ・昨年度から実施された「学生による授業評価の結果への対応」については、一部の部局で考慮されていない状況が続いている。これも全学的に統一することが望ましい。

<以下略>


これをまとめまして、学長に報告するという事になってございます。これも平成16年からスタートしてございまして、毎年のデータが蓄積してまいりましたので、ほぼこの形で定着したのかなと思っておりますが、まだ先ほど申し上げましたように、部局間でどうしても評価にばらつきがございますので、その辺のばらつきをどうするかというようなことですか、やり方も少し違うということがございますので、その辺の問題がございます。

それから、学生が授業評価していますので、それに対する対応もぜひ取り組むように私どもから申し上げているのですが、それは必ずしもできていないところもございまして、その辺が私どもとしての一つの問題点と考えているところでございます。

5. 研究プロジェクト評価

さて、本日、一番肝心な研究マネジメントへの評価への対応のことでございますが、何分にも少ない資源の有効活用を目指した戦略としまして、私どもでは研究経費と研究スペース、そして教員のポストを必要に応じてあてがうということを考える、それによって特定の研究領域の発展を支援しようではないかという心づもりでございますが、少しお恥ずかしいデータを出しますと、例えばこれは、財務諸表から持ってまいりましたが、私どもの大学は1年間の総収入は132億円ぐらしかございません。そのうち、運営費交付金が63億でございます。

ところが、支出のほうを見ていただきますと、実は人件費の支出が88億円もございまして、運営費交付金を超えているのです。非常に財政的に、非常にどころか極めて窮屈な状況の中で、何とか研究に回すお金をつくらねばならないというようなところがあるわけでございます。ちなみに基本的に教員の研究は外部資金でやるということに



研究プロジェクト評価

- **総合研究機構におけるプロジェクト研究**
 若手展開研究 基礎研究 資金獲得促進研究 重点研究
- **研究の目的、研究の進め方、分担者間の連携、研究の成果の4項目**
- **各件ごとに3名の学内外の審査員が4段階評価**
- **評価結果を集計し 総合研究機構長ならびに学長・役員に報告**
- **評価結果を次の採否、資源配分に反映**
 研究経費 研究スペース 教員ポスト

研究プロジェクト評価

教育・研究等評価センター
 制定 平成16年11月15日
 一部改正 平成21年11月12日

○埼玉大学総合研究機構研究プロジェクト評価実施に関する申し合わせ

1. 趣旨
 この申し合わせは、総合研究機構研究プロジェクト評価の実施に関し、評価の目的・範囲、評価項目、評価の時期、評価の尺度、評価の観点、評価資料及び評価実施手順等について必要な事項を定める。
2. 評価の目的・範囲
 総合研究機構研究プロジェクトの内、重点研究及び外部資金獲得促進研究について、研究の終了時、あるいは中間年で評価を行い、評価結果を総合研究機構に報告し、次年度以降のプロジェクトの選考、予算配分、継続研究の進め方等の改善に資することを目的とする。
3. 評価項目
 重点研究の評価は、研究の目的、研究の進め方、分担者間の連携、研究の成果の4項目について行い、外部資金獲得促進研究の評価は、研究の目的、研究の進め方、研究の成果の3項目について行う。
4. 評価の時期
 (1)1年間で終了する研究プロジェクトは研究期間終了後行う。
 (2)複数年にわたる研究プロジェクトは、研究期間の中間および終了後行う。
5. 評価の尺度
 評価は各項目について次の3段階で行う。
 4. 非常に優れた
 3. 良い
 2. 普通
 1. 劣っている
6. 評価の観点(中間評価含む)
 (1)研究の目的
 行われた研究は研究目的に合致しているか
 (2)研究の進め方
 研究の進め方は妥当であったか
 (3)分担者間の連携
 分担者間での連携は十分であったか
 (4)研究の成果
 研究の成果は十分得られているか(外部発表も含めて)
 注:重点研究の研究成果では、重点研究の主旨に従い、1)世界的な研究実績である
 2)国のCOEとしての重要性、発展性を備えている
 の観点から評価する。
7. 評価資料
 評価は原則として申請書(計画書)及び成果報告書を基に行う。
8. 評価の実施手順
 (1)研究プロジェクト採択者は、総合研究機構に成果報告書を提出する。
 (2)教育・研究等評価センターは、関連分野評価者3名を選定し、総合研究機構から提供された申請書(計画書)及び成果報告書を当該評価者に提供して、評価の案を依頼する。ただし、重点研究プロジェクトの評価者には外部評価員を加える。
 (3)評価者は、評価票の各項目に評価及びコメントを記入し、総合所見を付して教育・研究当評価センターに提出する。なお、中間評価の場合、研究の実施状況を踏まえて提案を行う。
 (4)教育・研究等評価センターは、研究プロジェクト評価委員会を組織し、評価者から提出された評価票をまとめ、その結果を総合研究機構に報告し、次年度以降のプロジェクト選考及び予算配分方法の改善、及び継続研究の進め方の改善に資する。

なっております。20年度ですと、科学研究費補助金が私どもでは4億6,000万、それからそれについてまいります間接経費が1億円ぐらいということでありまして、その辺で教員には頑張ってくださいということをしているわけでございます。

そうは言いながら、データはございませんが、教員には一律お一人25万円ずつはベーシックに配分するということをしております。そのほかは研究機構の研究プロジェクトのほうに申請をしてもらって、多少のお金を配分するということをしております、例えばこれは、16年からの例が載っておりますが、最近の2年だけ見ていただきますと、採択件数が96件でございます、トータルで差し上げているお金が4,600万とか4,700万しかございません。つまり、1件当たり数十万から多くても200万というところでございます。これに対する申請件数は200件を超えておりますということでございます、むしろ研究の財源を確保というよりは、こういうことで大学がサポートしてくれているよと、大学に認知されているよということを意識してもらうためのプロジェクトの採択になっているところのものでございます。

この研究プロジェクトにつきまして、評価センターでも評価いたしまして、先ほども申し上げましたが、プロジェクト研究は何種類かございますが、若手の展開研究や基礎研究など名前がついてございまして、何種類かございます。それにつきまして、研究の目的、進め方、それから分担者間の連携と研究の成果です。この4項目ですが、その連携については特に点はつけませんので、これにつきましてそれぞれのプロジェクトにつきまして、学外の審査員を含めまして、3名ずつで4段階の評価をお願いしております。その評価結果を集計いたしまして、研究機構長及び学長・役員に報告ということになっており、その評価結果に基づいて次の歳費、資源配分に反映させようということでございます。

一例でございますが、外部資金獲得促進研究、これの評価結果を見てございますと、大体、4段階評価で3.9から3.0のところにかなりの件数が入るという形で評価されております。これには、3名のレフェリーの選び方などの問題もあるのかなというのがありますが、このようなことで行っております

このような調子でございます、私どもでは特に重点研究と言われるものにつきまして、その経年の成果に基づ



**大学として重点的に取り組む研究領域を定めて
研究センターを設置**

脳科学融合研究センター

環境科学研究センター

国際開発教育研究センター

共生社会教育研究センター

きまして、特に学長室で決めているのですが、大学として重点的に取り組むべき研究領域というものを定めまして、研究センターの設置を2009年から始めました。一番上といたしまして、脳科学融合研究センターでございます。これは、私どもの大学院の理工学研究科が20年以上前から理化学研究所との連携大学院を組んでおりますので、理研の脳研と連携の上でこれを始めてございまして、学長の手持ちのポストから、教授と准教授のポストを与えまして、スタートしてございます。

また、この辺ですと研究費的には大学からあまりあげなくてよろしくて、外部資金をしっかりとってこられますのでそういう方々が行っております。

環境科学研究センターも同じことございまして、やはり外部資金をしっかりとっていらっしゃいますので、それに対して大学から本来のポストでないポストを差し上げて、研究を進めていただくということをしております。

さらには、少し毛色の違うところとしまして、文系のところで国際開発教育研究センターというのは、JICAですね、あるいは前のJBICですか、その辺等の連携でもって途上国の支援を行う人材開発、それを行っていますが、これも手持ちのポストを2つあてがい、スペースもあてがいということで新たな研究の展開を目指すことにしています。

同じようにもう一つが、共生社会教育研究センターとありますが、これは市民社会との連携を目指す研究センターでございますが、そういうことも始めているところでございます。

まだ始まったばかりでございますが、研究プロジェクトの評価から研究センターを設置しまして、このセンターを大学の一つの芽として育てていこうということで、今スタートしたところでございます。いずれもこれは時限でございまして、5年の時限ということで出発してございます。この第2期目でどうなるかを見ていただこうというところでございます。

実例として以上でございます。

筑波大学における評価システムについて

宇川 彰

(筑波大学 副学長 (企画評価・情報担当))

ご紹介にあずかりました、筑波大学の宇川と申します。よろしくお願いたします。

専門といたしまして私は、素粒子理論の研究者でございまして、長年スーパーコンピュータを使った研究を行ってまいりました。3年前から研究戦略、それから情報関係の学長特別補佐ということで、執行部のお手伝いをするようになりまして、この4月から企画と評価、それから情報の担当をするということになっています。

きょうは筑波大学における評価システムについてということで話をさせていただく機会を与えていただきまして、どうもありがとうございます。簡単に筑波大学の概要の紹介をさせていただいた後で、筑波大学で評価を支える体制、その後で実は筑波大学は3つの種類の評価をやっておりますが、それぞれについて簡単な説明をさせていただきたいと思っております。

きちんとした評価システムができ上がっていて、それをころがしているというところまでは、まだまだいっていないと思っております。試行錯誤を繰り返しながら整備を進めているということですので、現状を話させていただいて、皆様からもご意見をいただけると非常にありがたいと思っております。

1. 筑波大学の概要

まず、筑波大学ですがご存じのとおりもう既に37年前になりますが、新構想大学ということ

で発足いたしました。建学の理念としては、開かれた大学・柔軟な教育研究組織・新しい大学の仕組みということで、最近ではよく聞かれるキャッチフレーズが並んでいるわけですが、その後、2002年に図書館情報大学を統合し、その前後に実は大学院の再編、それから学群——学部でございまして、学群の再編ということを繰り返して現在に至っております。

筑波大学の概要	
<ul style="list-style-type: none">■ 主な沿革<ul style="list-style-type: none">■ 1973年10月 開学 <i>建学の理念:「開かれた大学」・「柔軟な教育研究組織」・「新しい大学の仕組み」</i>■ 2000年 大学院再編■ 2002年10月 図書館情報大学統合■ 2007年 学群改組■ 統計<ul style="list-style-type: none">■ 学群学生 10,180■ 大学院生 6,418■ 合計 16,598■ 外国人留学生 1,522■ 附属学校児童生徒 4,330■ 理療科教員養成施設 41■ 役員等 11■ 教員等 1,772■ 事務職員等 993■ 附属病院職員 866■ 附属学校職員 597■ 合計 4,239	<ul style="list-style-type: none">■ 研究科<ul style="list-style-type: none">■ 人文社会科学研究科■ ビジネス科学研究科■ 数理物質科学研究科■ システム情報工学研究科■ 生命環境科学研究科■ 人間総合科学研究科■ 図書館情報メディア研究科■ 教育研究科(修士)■ 学群<ul style="list-style-type: none">■ 人文・文化学群■ 社会・国際学群■ 人間学群■ 生命環境学群■ 理工学群■ 情報学群■ 医学群■ 体育専門学群■ 芸術専門学群■ センター<ul style="list-style-type: none">■ 附属病院■ 附属学校

-3-

現在では、研究科として7つの研究科プラスと1つの修士課程教育研究科、それから9つの学群、全体でいえば、16の部局からなる大学になっております。統計ですが、学群学生が約1万人、大学院生が6,000人、合わせて1万6,000人、留学生が1,500人ばかりいらっしゃいます。それから、教員が1,700名、これに附属学校の教員の方々が600名ばかりということで、職員のほうは大体4,000人という構成になっております。

かなりの規模の総合大学でございますので、評価においても文系から理系まで、さまざまな考え方がございます。例えば、評価はなぜ行うのか、どういう規模で行うのかということについても、正直申し上げてさまざまな意見があり、その全体を見回しながらどのあたりが一番いいものであるのかということをつくっていくというのも、なかなか難しい面がございます。

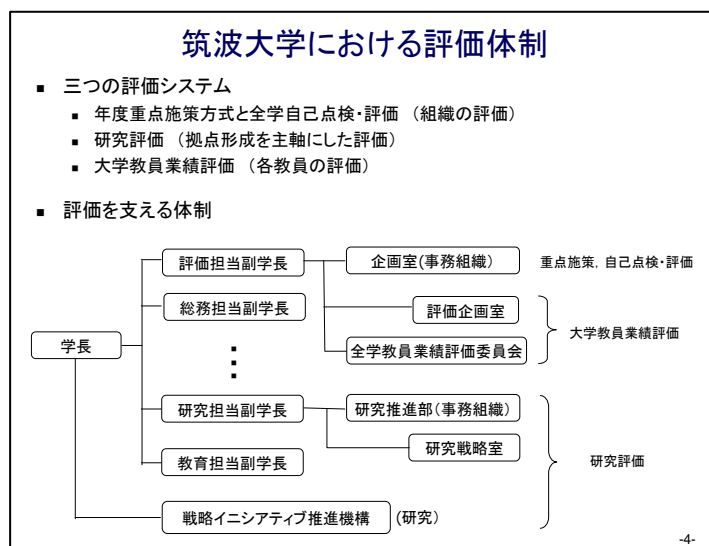
2. 筑波大学における評価と体制

筑波大学の評価体制ですが、先ほど申し上げましたとおり、3つの評価を現在は回しております。最初がいわば大学の中の部局の組織の評価と言えるかと思いますが、これについては年度重点施策方式というものと、全学自己点検・評価を組み合わせたものを動かしております。

研究に関しましては、大学全体を組織的に見るという形のものなかなか

でき上がっておりませんが、主に拠点形成を主軸にした研究評価というものを実施しております。それから、教員の方々個人の業績評価、これも3年前にやっと試行することができて、その後、再度さまざまな調整を踏まえて、今年度から正式に教員の業績評価というものを実施しています。そういうこともあり、今年度から評価担当の副学長というものを1名置くということになって、私がおその任に当たっているということでございます。

評価担当副学長のもとには、事務組織として企画室というものがございまして、ここが主に重点施策方式あるいは自己点検・評価の担当になっており、さらに評価企画室、教員業績評価の委員会である全学教員業績評価委員会といったものがございまして、この2つが大学全体の評価に当たっています。



研究評価については、特別な組織というものは置かれておりませんが、研究戦略全般を担当する研究担当副学長がいらっしゃいまして、そのもとに研究推進部と、研究戦略室があり、ここで研究にかかわるデータ収集、それから評価にかかわる所掌事項を行っております。後でまた、少し簡単にご説明いたしますが、研究に関する拠点形成ということについては、戦略イニシアティブ推進機構というものを3年ほど前に立ち上げて、ここで拠点形成活動とともに、かなりの研究評価を行っているという状況になっています。

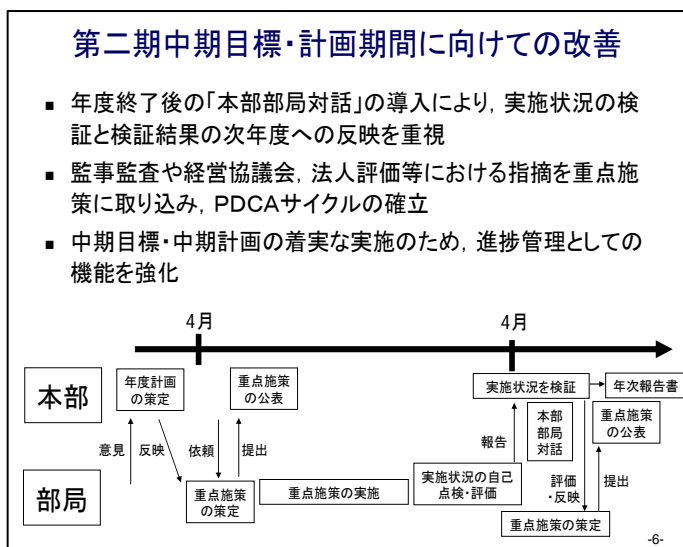
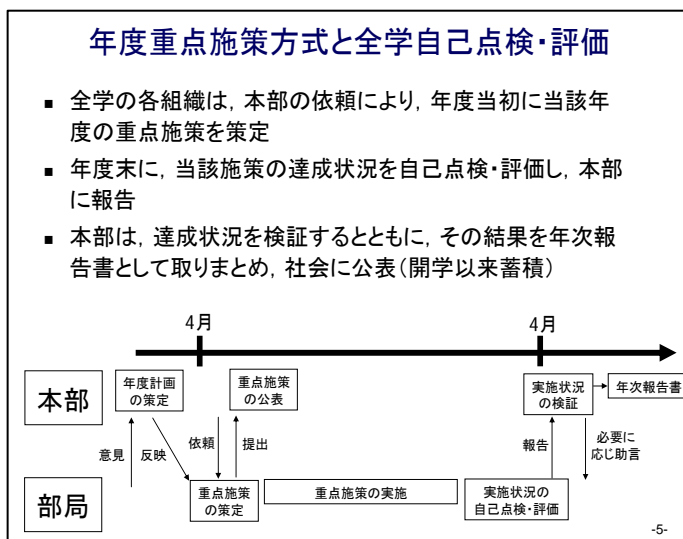
3. 重点施策方式と全学自己点検・評価

それでは、大学全体の組織評価ですが、先ほど申し上げましたとおり、年度重点施策方式、これを使っております。年度当初4月に、大学の各組織、すなわち研究科、学群が単位になりますが、これに対して本部の依頼によって、年度当初に当該年度の重点施策を策定する。1年間その施策を実施した上で、年度末に

当該施策の達成状況をまず自己点検・評価し、そして本部に報告書の形で上げる。本部のほうではその達成状況を検証するとともに、コメントがあれば当然各部局に対して戻して、さらにその結果を年次報告書として取りまとめて社会に公表する。

実は、こういった意味での評価というのは、筑波大学の開学当初から構想としても入っていましたし、仕組みとしてもでき上がっておりました。これをいろいろ改善しつつ、現在に至っているというわけですが、そのために年次報告書自体、37年前から毎年毎年積み上げてきているということがございます。

もちろん、法人化以降は、中期目標・中期計画のサイクル、特に年度計画というものがございますので、この重点施策方式を回すに当たっては、本部が当然年度計画を取りまとめるわけですが、部局側からの重点施策に関する意見を反映させて、年度計画を策定し、さらに策定された年度計画は、各部局の重点施策に反



映させると、そういった形で中期目標計画のサイクルと重点施策のサイクルとをマッチングをとっているということを行っております。

第1期の中期目標・中期計画を6年間これで行ってきたわけですが、来年度からの第2期に向けて幾つか改善点を入れようということで議論を進めてまいりました。主に2点ありますが、まず、中期目標・中期計画とのカップリングをより強くしようということで、第2次中期目標・計画に向けては、大学全体の具体的な施策に基づいて、各部局においても、6年間の具体的な施策というものを定めていただきました。その上で、毎年度の重点施策の回し方においては、年度計画をより強く反映させて、重点施策を策定していただき、その上で1年間やっていただく。もう1点の重要な点というのが、1年間行った上で、その結果がどうであったかということについての検証、きつい言葉で言えば評価ということになるかと思っております。

ということで、翌年度の初めに行う評価ですが、各部局からの報告をいただいて、本部がまず報告書類を読む。そのうえで、本部と部局の間で対話を開催して、17部局あるすべての部局と対話を行って、現状、改善点、あるいは優れていた点に対しての共通の理解を形成し、その上で評価書を作成する、そういう形に改善しようと考えております。言葉で言えば、評価のサイクルとして従来よりはより強く、結果に対する改善点を翌年度以降に組み入れる。よくPDCAサイクルと言われると思いますが、その点をより強化をして大学全体の組織評価を行っていくと考えております。

4. 研究評価

それから、研究評価ですが、これにつきましては研究推進部、先ほどの図にありましたけれども、研究推進部・研究戦略室がデータの収集それから分析の機能を担っております。筑波大学は既に何年か前から研究者情報システムTRIOS、データベースでございしますが、その運用もこの研究推進部と研究戦略室が行っております。そうやって収集したデータ、研究業績にかかわるデータの収集・分析をここで行っています。例えば研究者・研究グループマップというもの、これは、研究成果について、研究論文数でありますとか、それから顕著な論文、それから研究関係の競争的資金の状況といったようなものをデー

研究評価

- 研究推進部及び研究戦略室（収集・分析機能）
 - 研究者情報システムTRIOSの運用
 - 研究業績に係わるデータの収集・分析
 - 研究者・研究グループマップの作成
 - 附属図書館リポジトリとの連携による学内生産業績の蓄積・整理
 - 競争的資金獲得状況の収集・分析
 - 科研費
 - その他競争的資金
- 戦略イニシアティブ推進機構（評価・育成機能）
 - 筑波大学における研究拠点形成の仕組み
 - 学内外の有識者による評価を経て採否を決定
 - 学内リソース(教員枠・研究予算・研究スペース等)を重点配分

-7-

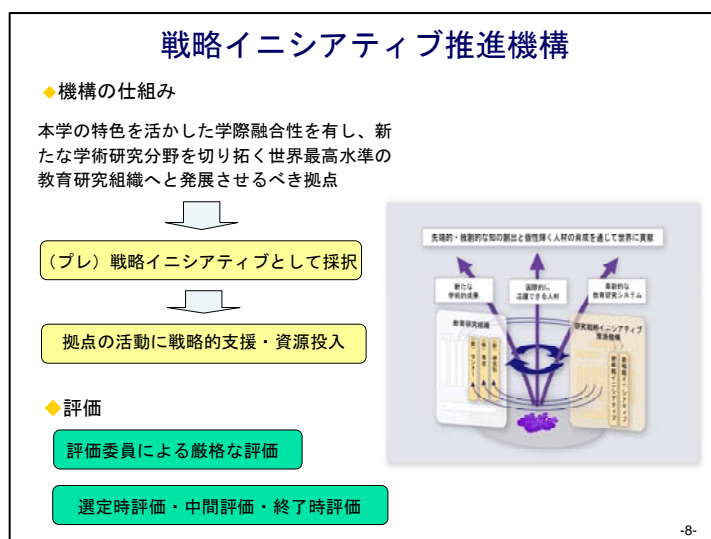
データベース化するというを行っています。

それから、これは国立情報学研究所が中心になって、ここ数年間全国的に行われている活動ですが、リポジトリというものがございます。研究論文にかかわらず、知的生産物を各大学の附属図書館のほうで電子媒体に蓄積をして、それを公開していく、そういう仕組みがあります。研究論文について、筑波大学でリポジトリで登録をして、その情報を先ほど申し上げた研究者、研究グループマップのほうに流し込むと、そういう形で学内の知的生産物を、あまり教員の方々の手をわずらわせずに収集をして、それを研究評価のほうにも使っていこうという試みを進めております。

それから、これはもう、他大学はやっていらっしゃると思いますが、競争的資金獲得状況、科研費でありますとかそういったものの分析、それからそれに基づいて翌年度以降どういった考え方で競争的資金への取り組みをやっていたかというのがいいかといったことについて、毎年何回か全学的な会合を開いて、状況の分析をお伝えし、ある程度こういう考え方がいいのではないかとということをお伝えするというようなことも行っています。

それから、こちらはむしろ研究拠点の育成機能ということになりますが、戦略イニシアティブ推進機構というものがございます。これは先ほど申し上げましたが、ここで拠点形成をやっておりますが、恐らくこれは少し図を使ってご説明したほうがいいと思いますので、次の図でご説明したいと思います。

それで、こういった分析例があるかということですが、いくつか例をお話させていただきます。例えば本学が他の大学に比べてどういった特徴を持っているか。いろいろな分野がある総合大学ですので、さまざまな分野で教育・研究活動を行っている教員数ですね、それがどういった分布をしているか、我が大学のことはすぐわかるわけですが、他の大学のことはなかなかわかりづらいということもございます。したがって、研究戦略室のほうで少しエネルギーを注いで、その情報を収集して見てみると、そうするとやはり随分と多くの大学がございまして、それぞれ特徴があつて、我が大学がどういった特徴を持っているかということが、結構見えてくると



いうことを経験いたしました。

それから、科学研究費補助金もいろいろな大学がいろいろな分野でどの程度獲得しているのか、エネルギーがかかりますが、こういった情報の収集も試みております。

こういった情報を収集して、毎年冊子をつくって、執行部にはお配りをして、機会を見つけて説明するわけです。また、研究科・専攻レベルですね、そうした組織の長の方々まではこれをお配りして目を通していただいて、研究面での戦略を考える上での材料にさせていただくということを行っております。

何回か出てきた戦略イニシアティブ推進機構ですが、筑波大学は昔から、学際的な分野に重点を置いた大学ということで、幾つか実際上学際的な研究成果が上がっている分野があるのですが、例えば、筑波大学としては大学の特色を生かして、学際融合性を有して、新たな学術研究領域を切り開くようなそういった教育研究組織を育てたいと、こういう視点がございます。

それを行うのにどうするかということですが、学内的に公募をする、そうしてある程度、準備段階にあるような拠点グループ、これに戦略イニシアティブという名前をつけて採択をして、そこでの活動ではある程度の戦略的な支援を行う。そうしてそれがうまくいけば、より大きく育てていって、新しい専攻でありますとか、そういった教育研究組織に育っていくことを期待するということになっています。

評価：選定時評価・中間評価・終了時評価			
分野別評価委員委嘱状況			
	平成19年度	平成20年度	平成21年度
学外評価委員	43名	24名	28名
学内評価委員	20名	12名	15名
計	63名	36名	43名
学内リソースの重点配分			
プレ戦略イニシアティブ 予算： 研究拠点提案型 10,000千円まで 研究プロジェクト提案型 5,000千円まで 期間：2～3年		戦略イニシアティブ 予算：10,000千円～30,000千円 特別教員配置(3名まで) 研究スペース(全学共有スペースを優先配分) 期間：3～5年	
戦略イニシアティブ採択実績			
	平成19年度	平成20年度	平成21年度
戦略イニシアティブ(S)	2件	2件(継続)	2件(継続)
戦略イニシアティブ(A)		1件(継続)	1件(継続)
プレ戦略イニシアティブ	16件	15件 (継続を含む)	11件 (継続を含む)

その中で、特に選定にかかわるとき、それから何年か活動していただいたときの中間評価、それから終了時ということがございますが、その3点では評価委員による評価を行っております。

少しデータをお示ししております。この選定時評価・中間評価・終了時評価、これは分野別に評価員をお願いをして実施しているわけですが、過去3年間のデータがございませけれども、大体40名から60名ぐらいの方々にお願いしています。学外が約6割、学内が4割ということで、学外の方々にも協力していただいております。経験的にこれはすごく役に立つシステムで、非常に執行部としても考えさせられる評価・意見というものをいただくことが多々ございました。

そういった評価に基づいて、採択をした上で、学内リソースとしては、それほど大がかりではございませんが、研究予算、それから教員枠、研究スペースというものを重点配分するというようにしております。

一番下が採択実績ですが、下から上に行くにしたがって、だんだん規模が大きくなるんですが、プレ戦略というのが一番小さな準備段階、その次が戦略イニシアティブのA、もっと大きなものがSということで、そこに、ご覧の内容の件数が採択されて実施してきております。

その中で、グローバルCOEですとか、そういうプログラムに採択をされるものも、数は多くありませんが、幾つか出たという状況でございます。

5. 大学教員業績評価

次にお示しするのは、大学教員業績評価システムです。先ほど申しましたとおり、本年度から正式に実施を始めました。特徴としては、我が大学では、教員業績評価システムについて、自己点検・評価を主眼としています。したがって毎年各教員に前年度の教育活動、研究活動、それから社会貢献関連活動について、自己評価をしていただく。自己評価の段階としては、S、A、B、Cと4段階評価で自己評価をしていただく。平均的な活動というのをBに置いて評価をしていただいております。

その心は、悪い評価にウエイトを置くよりは、よりベターな活動ができたというところに重点を置いたほうがよいということで、水準よりはよくできたというのがA、さらによくできたというのがSということで、上に厚く自己評価をしていただく。

自己評価をした結果が、どの程度客観性を持つかというところを、どう担保するかですが、それには2つの仕組みを入れておまして、一つはまず、さまざまなデータを参考資料としてつける。例えば、教育においては幾つぐらいの授業を受け持ったか、各授業で何人学生が受講していたか、全体的に指導学生が何人いたか、そういったデータです。それから、研究に関しては、論文数でありますとか、受賞数、そういった定量的なデータです。

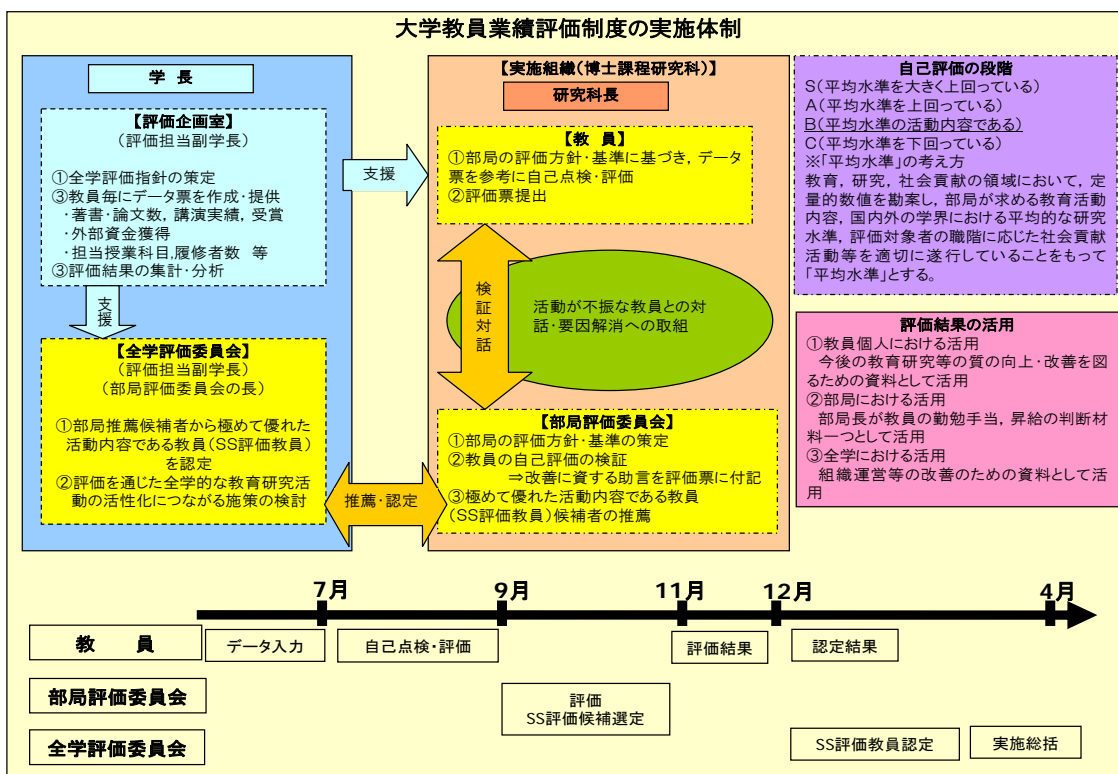
こちらについては、先ほど申し上げた、TRIOSという教員業績評価システム等をうまく使いまして、教員の方々は毎年度自分の論文の登録だけをしていただければよく、あとはでき

大学教員業績評価システム

- 評価の実施
 - ・前年度分の活動について毎年度全学一斉に実施（平成19年度試行、平成21年度実施（実施率96.6%））
 - ・「大学教員業績評価指針」（平成21年5月21日 教育研究評議会決定）
- 評価の目的
 - ・教員自らが自身の活動を客観的に分析することによる活動の改善・質の向上
 - ・正当かつ積極的な評価による処遇への反映やインセンティブの付与
 - ・評価結果の分析を通じた大学や各組織における施策の反映
 - ・国立大学法人としての社会への説明責任
- 評価の原則
 - ・教員自らが自身の活動実績について自己点検・評価
 - ・自己評価の妥当性について、部局評価委員会による評価において確認
 - ・自己点検・評価に当たって、研究者情報、教育情報等、既存のデータベースを活用
 - ・特に優れた取組や成果はより高く評価し、課題点は完全を促すエンカレッジ型の評価
- 評価の領域
 - ・「教育」、「研究」、「社会貢献・学内運営」の3領域を対象
 - ・（必要に応じて「診療」、「センター」、「附属学校」を追加）

評価実施者 (A)					評価未実施者 (B)	実施率
教授	准教授	講師	助教	その他	休業者・途中退職者等	(B)/(A)+(B)
570	493	359	96	5	54	96.0%
1,531						

-10-



るだけ大学のほうで自動的にデータシートを作成して、それを各教員に渡します。各教員の方々はそれを見ながら自己評価していただく。ですから、定量データは必ず見るということが担保の一つです。

それからもう一つは、自己点検・自己評価は基本的に各研究科で行っていただくわけですが、研究科それぞれに部局の教員業績評価委員会というものを立ち上げて、そこに一般的には10名ぐらいの先生方、研究科長、それから専攻長の方々にも入っていただき、そこで自己点検・自己評価の評価シートを見ていただく。例えばCとかBとかAとか自己評価をするわけですが、それが妥当かどうかを見ていただくと、そういう形で客観性をできるだけ担保しようとしております。

それで、今年度初めて正式に回り始めておりまして、全学的にはそういった自己評価の上に乗って、SS教員と我々は呼んでおりますが、評価が非常に高かった者の中から特に優れた方々というものを全学的に選び出そうということで、全学評価委員会において、その選び出しを行っております。今年度はそのところまで終わりましたが、大学全体で約1,700名の教員に自己評価をしていただいて、その中から最終的に19名の方々をSS教員として選び出したというところまで終わりました。年度末にはこれを公表して、SS教員の方々には表彰という形で名誉をたたえようと考えております。

6. まとめ

3つの評価を簡単に内容をご説明させていただきましたが、まとめますと筑波大学としては、企画評価担当の副学長を置いて、大学全体の評価活動を統括している、それから、大学全体、学内教育研究各組織、あるいは大学教員等、さまざまなレベルでの評価を、自己点検評価を基本として、教育・研究の質の向上を目的として実施している。

余り詳しく説明いたしませんでしたが、評価疲れを避けるという観点から

も、さまざまな法人評価と連動させて、データベースを積極的に活用して評価の負担を軽減するという努力をしているということでございます。

まだまだ改善点は多いということで、第2次中期目標・計画点に向けては一層の改善を図ろうとしているということでございます。

以上でございます。

まとめ

- 企画評価担当副学長を置き、大学全体の評価活動を統括
- 大学全体、学内教育研究各組織、大学教員等、様々なレベルでの評価を、自己点検・評価を基本とし、教育研究の質の向上を目的として実施
- 法人評価と連動させ、データベースを積極的に活用して、評価にかかる負担を軽減
- 第二期中期目標・計画期間に向けて、一層の改善を目指す

-12-

パネル・ディスカッション

モデレーター：鈴木 潤（政策研究大学院大学 教授）

パネリスト：宇川 彰（筑波大学 副学長（企画評価・情報担当））

小湊 卓夫（九州大学 高等教育開発推進センター准教授）

鳶田 敏行（茨城大学 評価室助教）

町田 武生（埼玉大学 学長特別補佐（評価担当））

（五十音順、敬称略）

（鈴木） ご紹介いただきました鈴木でございます。よろしくお願いいたします。

パネル・ディスカッションに入る前に、会場からいただきましたご質問がそれぞれご講演者と、埼玉大学様、筑波大学様に対するものがありますので、それらを少しまとめる形でコメントやお答えをいただければと思います。

まず、最初にご講演いただいた鳶田先生の内容に対して、会場からのご質問として、評価を担当される方としては、どういう教員がよいのでしょうかというようなご質問が来ております。

鳶田先生。

（鳶田） 評価を担当する教員はどのような方がよいのかということですが、現在、いくつかの国立大学には評価室があります。その専任教員にはどんな方がなっているかといいますと、科学政策とか、高等教育論などをやっている方が多目です。ただ、私みたいに全然関係ない地形学をやっていた人間や、隣の小湊先生のように経済学ですとか、全然バックグラウンドが違うような方もいまして、評価人材は、ありとあらゆる分野から、なるより慣れろという感じになっているというような状況です。

ただ、例えば茨城大学の場合ですと、教員と職員の間的人材を置いていると言いますか、私のプロフィールのところにもあるように、もともとドクターで研究をされていて、採用されたのは事務官、その後、研究現場と行政的なことの両方わかるだろうということで、評価のほうをやってくれというような形です。ずっと教員と職員の間的人材で、学部と事務局をつなぐような、大学本部と執行部をつなぐような形で仕事をさせていただいています。

ノンファカルティ・プロフェッショナルといいますか、例えばアメリカですと、そういう教員でも職員でもない専門家という、第三の職種のようなものがあり、そういう方々の団体で専

門的に人材を育成したり、いろいろ研修などを行っているらしいのですが、日本はまだそういう文化がなくて、どちらかという、評価関係の業務に就いた人間がいろいろな方と議論しているうちに、「それっぽく」なっていくというような形になっております。

だから、そういう意味でどういう人材が評価人材として向いているのかというのは、なかなか難しいところがあると思うのですが、学部に行って話が聞ける、つまり、学部の先生たちの話を聞いて、それをきちんと全学、大学執行部のほうに話をまとめて伝えられたり、大学執行部のやりたいことを学部に説明し、いろいろやってもらう、その縁の下の力持ち的なところを買って出られるような人材、そういうことに対して、自分が華々しくないところでも、くじけずにやっていけるような人だといいいのではないかと思います。評価に向いている人材というか、評価にどういう人材を、という話は日本では、まだ、実際にその求められる人材像を形成している過程ではないかと思われま。

(鈴木) 評価人材をどう育てるか、どういう方をあてるかというのは、それ一つで大きな問題ですが、その点について町田先生、宇川先生、小湊先生は、ご自分のところはこういう感じで行っているという話がありましたらご紹介いただきたいのですが。

(町田) 埼玉大学は基本的には、私自身もそうですが、評価が嫌いな教員が圧倒的だと思っております。そういう意味で、評価センター員をお願いするというのは大変に苦勞でございまして、その中から一番人のよさそうな人を探しては、無理に当てはめているというところなんです。そんなところで、私はほかの先生方と少し違いまして、評価そのものにかなり疑問を持ちながらこの仕事をしておりまして、どういう人が向いているのかとか、非常に微妙に思います。

実は私自身ももともとは理学部の生物の人間でございまして、脳の記憶とか学習の仕事をしております。そういう意味で、ネズミを相手にネズミの成績を評価することを一生懸命やっていたら、いつの間にか大学の評価をするということは、何か非常にギャップがありまして、いかなものかと思っております。

基本的には評価の人材というのは非常に難しく、やらざるを得ないかなと思った方がなされればよろしいのではないかと、というぐらいにしか私は思っておりません。

(鈴木) ありがとうございます。

宇川先生、いかがでしょうか。

(宇川) 難しいですね。私自身は評価という言葉自身があまりよくない言葉ではないかという印象があります。ただ一方で大学自身は、教育なり研究なりやっていこうという組織なわけですが、それをやっていく上で、十年一日のごとくやっていっていいはずがないと思います。

研究でもそうだと思いますが、やはり1年、2年やっていって、目標としたいところできたのか、いろいろな組織のあり方ですとか、本当にこれでよかったのかですとか、社会の役に立っているのかですとか、それは定期的に当然見直すべきものであろうと思います。その中でいいものを育てていくという目でやっていくというのが、評価の一番大事なところではないかと思います。点をつけるのではなくて、悪いところをビシッとやるというのが評価ではなくて、いいところをどんどん育てていこうというところに主眼を置いたものが評価ではないかと思っています。その視点で行っていくべきではないかと思っています。

そう思うと、どういう人材が評価に向いているかというのは、答えようがないような気がするのですが、やはり大学における評価なので、高等教育とかあるいは大学における研究とか、そういう経験がある方で、大学というものの意義を信じているといえますか、そういう方がやはり一番いいのではないかと思います。

もちろん一方で、科学技術政策であるとか、教育政策、国のさまざまな議論、そういったことに精通していらっしゃる方というのも非常に大事で、そういった両方の側面をうまく複数の人間で組み合わせて、行っていくのではないかという気がしています。

(鈴木) 小湊先生はいかがですか。

(小湊) 今の、お三方の意見とそう大きく変わることはないのですが、ただ、まず原点に立ち返って考えなければいけないことがあるのだらうと思うのは、評価の活動を大学の中でどのように位置づけて活用していくのか、まずその姿勢がはっきりしないと、どういう人材が必要なのかが出てこないと思うのです。

余り海外の事例を持ち出すのはよくないと思うのですが、例えば、アメリカの大学の事例でいくと、アメリカの大学も同じなのです。大学の評価というのは基本的に世界中どこを見ても、まず大学の自己点検があって、その評価書、報告書を見て、第三者機関がその中身をチェックするという形が基本です。ですから、大学にとっての評価というのは、その自己評価書をどういう観点からどういうふうにつくり上げていくのかということが、一番大きな作業として出てくるわけです。評価書を書くのは大学の執行部にかかわる人たちだったり、大学の委員会であったり、何らかの組織がかかわるわけですが、そういった活動に評価室のメンバーが入るのか入らないのかによって、どういう人材が必要なのか変わってくるわけです。

例えば、アメリカの大学の場合であれば、自己評価書作成にある程度専門人材がかかわるわけです。どのような形がかかわるかというのと、ある観点のもとで大学の中身の活動の記述をするときに、その記述を裏づけるようなデータをそれに沿った形できちんと提供するという役割

を持ってです。アメリカの大学におけるそういった活動はIR (institutional research) と呼ばれるのですが、IRを行う部署 (IR室) が多くの大学に設置され、そこにはアナリストがいます。データアナリストです。あと、IR室は情報を集める役割を担っていますから、大きな大学になるとまさにIT関係の技術、データベースの技術を持っている方々が入ってくる場合もあります。そして、先ほどのお話にもありましたように、基本的には連邦政府と、州立大学であれば州政府の政策動向というのが大学の予算に影響を与えますので、高等教育の政策分析ができる人を選んでくるというのが、大学の規模にもよりますが、IRの一般的な人材の配置になります。

ただ、日本の大学の場合は、置かれている環境が違いますので、IRの機能の必要性をそれぞれの大学でどうご判断されるのかということが重要となります。そして、IRの担当者が大学の教員でなければいけないのかということになると、そこは非常に今の日本の大学の難しいところだと私自身も思っていて、畠田さんがおっしゃったように、アメリカの大学では基本的に、専門職という形でそういった人材が入ってきます。プロフェッショナルスタッフです。ですから、いったんIRに従事すると職域は変えず、大学を移動しながらキャリアを形成する傾向にあります。しかし日本の場合は、教員か職員かという分け方しか今のところないので、教員がやるのか職員がやるのかというところは非常に難しい事情だと感じております。

ただ、教育・研究活動について具体的に自己評価書を書く上で、その教育・研究活動の中身に入っていこうとすると、個人的な経験ですが、やはり教育・研究経験を持たれている方のほうが、まだその領域には切り込みやすいのかなという印象も持っています。以上です。

(鈴木) ありがとうございます。

会場からのご質問は、どういう教員がと書かれているのですが、今おっしゃっていたような、もう少し専門性の必要な、例えばデータベース検索ですとか、統計分析とか、そういうことを行う方というのは、サポートスタッフと言ってもいいかもしれませんが、例えば町田先生は、センターとして独自の組織をお持ちだと思います。そういう方の学内での異動とか、そういうのは特別に配慮とかされているのですか。

(町田) 兼任の教員でいらっしゃいますので、特に配慮しておりません。ただ、事務の方はさすがにスキルフルな方が来てくださっていらっしゃいますので、その方々にある意味では頼っていると思います。

(鈴木) ありがとうございます。

この人材の話はなかなか奥が深いので、そんなに簡単にお答えもできないと思いますが、も

う少し別の視点のご質問もご紹介したいと思います。

個別のご質問もいろいろいただいているのですが、特に部局間での水準の違いをどう調整するのかとか、どう吸収するのかというような方法あるいは仕組みについてのご質問が幾つか来ておりますが、町田先生、いかがでしょうか。

(町田) 部局間の特に教員活動の件ですか、それにつきましては、私ども大変に大きな問題でございまして、評価センターでも議論しておりますし、ほかならぬ学長室でも、毎週学長室会議を2回行っておりますが、その中でも非常に大きな話題になっております。

ただ、例えば学長室会議でも、ある学部の方がいらっしゃらないと、みんなでその学部の悪口を言うと、また別の方がいらっしゃらないときには、そちらの悪口を言うという形になりまして、なかなか、部局間の基準の平準化というのは、できないのではないかとというのが今のところ私の印象です。

例えば、私は理学部ですが、理学部出身の人が工学部に入ってらっしゃる、あるいは教育学部に入ってらっしゃるといようなことがありますので、そういう意味での共通のベースを見つけることができますが、例えば理学部出身の方が教育学部にいらっしゃると、今度は教育学というもっと大きな任務を背負っているわけで、その評価が難しくなります。ですから、やはり、今の印象としては、今回のさまざまな評価でも、科学研究費補助金のカテゴリごとにやられておりますが、やはり部局間を越えて一律で見るということは非常に難しいのではないかと少し思っているところです。

(鈴木) 例えば、逆に言うとどのぐらいだったら共通化できるのかというのは、研究科単位、あるいは専攻単位や、もっと小さい単位等ですか。

(町田) 恐らく学部単位ぐらいのところではできないだろうと思います。ただ、学部といましても例えば私は理学部でございまして、数学と生物を比べろと言われてたら全く不可能ですね。そういったところがありますので。

ですから今我々が考えているのは、「非常に優れている」のパーセントを大体足並みをそろえるなど、そのぐらいのことしかできないのではないかと少し思っているわけです。

(鈴木) 宇川先生、よろしいですか。

(宇川) いろいろな側面があると思うのです。しかし一般的に定量的に部局間の水準をそろえるというのは、多分難しいのではないかとというのが、まず1点目です。

それから2点目は、やはり研究と教育とで難しさが違うのではないかと、研究については、やはり学内にとどまらないで、国内外の、学会という言い方がいいかどうか分かりませんが、そ

の分野における研究の状況に照らして、いい研究ができているのか、いないのかといった観点で、比較的その大学を越えた基準というのがあると我々は思っています。実際に自己評価する上でも、先ほどS、A、B、Cというのを申し上げましたが、Bというのが国際的な水準に照らして、上なのか下なのかという観点で行ってくださいと申し上げています。

教育のほうがすごく難しく、これも例えば受け持っている授業数とか学生数とか、学位をどのくらい出したかというようなことで、ある程度標準化できないかということをお大分議論したのですが、これも分野によってかなり違って、そもそもそういった観点が教育における基準になるのかというところまで議論がいつてしまうのです。教育はそもそもいい会社にたくさん就職したらそれでいいのか、そんなことではないのではないか、5年、10年たって初めてわかるのではないのかというような議論もあり、教育のほうも実はなかなか難しい、そういった感じがしています。

最後はやはり、執行部が見るときには各部局の学問分野としての状況やその特性を理解した上で、いわば定性的な評価として、うまくいっているのかいっていないのか、ほかの部局に比べて改善すべきところは何なのかというふうに見ていくほうが、むしろ評価としては、よりフルートフルなのではないかと個人的には思っています。

(鈴木) ありがとうございます。

寫田先生、小湊先生いかがでしょうか。

(寫田) 例えば教員評価を行うときに学部間、学部内でも水準をどうするかという話が当然いろいろと出てきます。半分はその話かなと思うのですが、そもそも教員評価を行うときの目的というのは何かといいますと、査定をしたり、序列化することが目的じゃないと思います。本来は、各先生方に改善してもらい、よりいい教育、よりいい研究をしてもらうために教員評価を行っているはずなのだと思います。

その場合に、水準や何らかの尺度に対して「どうですか？」という判断をしてもらうのではなくて、例えば2年間とか3年間とか振り返っていただいて、その先生ご自身の考えている目標みたいなものができたのか、その2年間に何をやられたのか、どういう改善をされたのかということをきちんと認識していただいて、次のステップに進んでいただく、これが改善のための評価なのではないかと思えます。

本学の教員評価のシステムですが、自己評価を行っていただき、対象期間の実績について客観的な記述をしていただく。さらに目標に対する達成度みたいなものも本人の事情に照らしてご判断いただく。学部としては、記述された実績に対して学部の中で相対的な位置はこの辺で

すということをお示しするわけです。それは要するに先生が頑張っているが、ポジションとしては、そこそこ頑張っているぐらいのレベルですよ、みたいなものを示してあげて、さらにどのようにやっていくかというようなものを各先生方に考えていただくわけです。

評価結果と処遇と切り離して考える場合、学部間での評価水準をそろえる、そろえないというのは、とりあえず本質論からいえば、あまり意味がないのかなというのが、本学での議論の中での一つの結論みたいなものになりました。

組織の話まですると長くなりますので、個人評価の話での水準については、本学ではこのような状況です。

(小湊) もう少し言葉を変えれば同じ大学の中でも部局間の比較をするときに、そもそもその部局間比較が必要なのかということが一つ問題としてあると思うのです。そこだけに関して言えば、九州大学でしたら意味がないということでやっていません。やっていない理由は、意味がない以上に、先ほどお話がありましたが、共通の尺度をつくり得ないということです。評価は多様性があって当たり前だと思うのです。

それ以上にもっと重視されたのが、部局の活性度というのは、部局が教育や研究その他の活動に対して、例えば5年後、10年後どのようにありたいのか、どのように活動していくのかという、まずそういう目標を考えないことには、基準さえ立てられない。だからその部局間できちんとした将来構想みたいなものを立てて、それをどこまで実施していくのかというのを見ていくことが大事であり、これが全学的な一つの見方です。ただ、そういう意味で部局間比較はやる意味がないというお話です。

時間がないのですが大事だと思うのもう少し述べさせていただきます。個人評価に関して言えば、今日の具体的な事例でもいろいろお話を伺えたのですが、最終的にはやはり個々の教員が自分たちの活動を定期的に見直して、改善につなげていくということを期待した制度設計になっている。その期待をさらに促進させるために、大学によってはインセンティブを、特に金銭的な面と環境的な面でのインセンティブを与えるという形になってはいますが、どこまで効果があるのだろうか、個人的に少し思うわけです。

例えば優秀な教員であれば、外部資金をいっぱい獲得してきます。そういう教員に対して、ごくごくわずかなインセンティブを与えたところで、その教員は、自分でやれるとやはり言うわけですね。それより人だというわけです。大学のインセンティブでは人を配置するだけのお金はないわけです。だから、そういった意味では、個人の改善を期待した個人評価は、やはり限界があるのではないかというのが、ここ数年見ている限りでの私の個人的な感想です。

では、何のために個人評価を行うのかとなると、まさに先ほどの組織評価にかかわってくるのですが、その各学部、研究科をだれがマネジメントするのですかという話です。いろいろな権限の問題はあるかと思いますが、立場上、学部長、研究科長だろうと思うのです。そういう方々を中心に、部局の執行部を支えるためのサポートスタッフというのは、教員や職員という形で配置されていると思うのですが、そういう方々が部局の今後のあり方みたいなものを展望するときに、個々の教員が一体何をやっているのかがわからないと、そもそも展望さえできないのではないかと思います。

そういった意味で、個人評価というのは、外向きに対しては、あるいは正論としては個々の教員の自発性に任せるために、そういう設計をしていますというのは大いに結構なことだと思うのですが、裏の本音の部分では、やはり一つの考え方としては、部局のマネジメントをするために、部局の活動をきちんと把握する。そのためにやはり個人評価を設計するという発想があってもいいのではないかなと思っています。

(鈴木) 小湊先生がおっしゃるのは、部局間比較はできないのだと、行う必要がないというのが一つの意見だったと思うのですが、あえてあまのじゃく的にいいますと、そうはいつでも大学全体としては、資源をアロケーションしなければいけない場面があるわけですよね。それはどうされる、どうするのですか。

(小湊) これも一つの考え方ですが、具体的な事例で申し上げると、当然部局の将来構想に対して、それ以前に大学全学としての構想もあるわけです。そういう二重構造になっているかと思っています。中には全学の目標計画と部局の目標計画はかなりの部分で重なり合う面もあるのだと思います。しかしすべてが一致しているとはとても思えません。それは部局の自発性や自主性があるわけですから、当然独自のものもあるでしょう。問題なのは、配分、特に全学的な配分を考えたときに、全学の目標や計画にどの程度寄与するかという観点から配分するという見方もあるのです。

例えば、アメリカの大規模な州立大学などでは、コンパクトプランニングという手法を取り入れている大学があります。ここで言うコンパクトというのは契約という意味です。ですから大学が示した大きな方向性に対して、それぞれの部局が行う施策を挙げて欲しいと、その施策に対して、計画に対して予算をつけるというのを1年ごとにやっていくわけです。割と企業的なそういう計画の遂行の仕方をしているわけです。

ただ、日本の大学の場合は、きょうのお話を伺うとやはりそうなのかなと思っているのは、計画は計画でつくる、予算は予算で別途あり、その予算と計画の部分が必ずしもマッチングし

ていないという状況がある。そこに実は、研究も教育も含めたマネジメントの難しさの一因があるのではないかと考えていることです。

(鈴木) 町田先生のご発表の中に、部局によって甘い辛いが結構出てきているという話がありました。今の部局間のアロケーション、資源のアロケーションの話とはひとまず外れて、部局内での個人評価が、その部局の辛いか甘いかによって差が出てきてしまうということはないですか。

(町田) 多少ございまして、私どもは人事考課に使い回しております。12月のボーナス、それから昇給です。数々ありますが、甘くついているところには少し余分になってしまうということがあります、その点にご不満があると思います。それは今非常に頭の痛いところです。

(鈴木) ありがとうございます。

それから、これも二、三同様な質問が来ていますが、評価に定量的なデータをどのぐらい使いますかというご質問です。論文数ですとか、その被引用数などです。それがどのぐらいの意味を評価の中で占めるのかというようなご質問ですが。

宇川先生、いかがでしょうか。

(宇川) 教員業績評価のほうでお答えしたいと思います。基本的に自己点検、自己評価という形で行っていますので、例えば論文数が幾つだからいいとか悪いとか、そのようには扱っていないです。それから、やはりこれも分野によって、論文数の重要さというものの違いがあるので、その観点からも大学一律のものではできそうもないという気がします。

そうはいつでも、例えば一編も論文を書いていないのにきちんと活動していると言えるかみたいな議論も当然出てくるわけで、私はそれなりのある意味の活動度の尺度にはなると思うのですが、それを評価の指標として実際に使うということになると、なかなか賛成は得られない。したがって今の時点では、参考資料の一つ、これは教育に対しても同じです。どのぐらい学生を受け持っているかとか、そういうことは分野によって実は全然違うのだという議論がいろいろあり、したがって参考資料の一つという位置づけにしているという状況です。

個人的にはデータ収集の仕組みはかなり整備されてきたので、何年か続けてその分析を行って、それをもとに各組織との対話において、気になるところはいろいろ伺っていき、そういった定量資料が状況を反映するということになっているのかどうか、そこを探っていくことが必要ではないかと考えています。

定量資料で一番すぐ出てくるのが実は科学研究費補助金です。各教員が科学研究費補助金を何件とっているのか、金額を幾らとっているのか、それは数値としては実際ぱつと出てきてし

まうのですが、例えば理学系の分野と、工学系の分野で実は科学研究費補助金の重さは全然違うので、それも絶対的な尺度にはなり得ない。そういった難しさがあるので、やはり私はあくまで今の時点では、定量的な資料というのは、参考資料としての一つとしか使えていないというのが実状だと思います。

(鈴木) それをどのぐらい重視するかというのは、各部局に任されているということですか。

(宇川) そうですね。ですから、理工系とか理学部ですと、当然論文数とか、科研費の取得率は、当然、指標の一つでしょうという考え方をしますし、文系ではそこまではいかないという状況だと思います。

(鈴木) 寫田先生、いかがですか。

(寫田) そうですね。論文数や特許の数というのは、その方のアクティビティを示しているわけであって、それがどういう意味を持つのか、どういう価値を持っているのかということ、恐らく記述してもらわないことには、評価をする側のほうは、何のことかさっぱりわからないと思います。想像はつくかもしれませんが。

ポイント制で個人評価を行う大学というのは割とありまして、例えば研究独法さんも割とそれを行っています。ただ、研究独法さんなどは、早くから行っているようですが、みなさん研究が小粒化してしまうかもしれない、ということをお心配していました。要するに、点数をどのように配点ウェイトをかけるかということでもあるわけですが、例えば、5年、10年かけてどかんと大きな研究成果を出すよりも、例えば、3年ごとに評価をやるなら3年間でどれだけ点数の高い研究をやるか、みたいなところに、どうしてもバイアスがかかってしまうことがあります。ですので、ポイント制でやられる場合は、そのウェイトのかけ方がある種強烈なメッセージにもなるわけですから、配点をどうするかということが非常に問題なのかなと思います。

評価結果をインセンティブに持っていく場合、そのための序列化をどうするか、いう話になってくるのかと思います。例えば、全教員から一律10%給料をとって、それを例えば全学でプールして極めて優れている人は、20%増しで給料をあげます、そこそこ優れている人は10%増しというシステムで行うとすれば、そういう序列化みたいなところを細かく行っていくというのも非常に意味があるのかもしれないのですが、例えば本学くらいの地方国立クラスですと、結局インセンティブを与えるといっても、それほどお金がないわけです。

例えば年に2回ボーナスのときに、誰に多くあげるかというのは、基本的に学部長先生が評判をいろいろな人に聞いたりしながら総合的に判断していくわけですが、何人にもインセンテ

イブが出せるわけではないですから、細かく評価で序列化を行っていても、結局、無い袖は振れないわけです。

だから、処遇とその評価というのを一緒にするのか、それとも分けるのかっていうところは非常に重要なところで、特に本学の場合は比較的労働組合が強い大学ですので、就業規則と関連する処遇の問題、教育・研究に関連する改善の話というのは、かなり分けて考えています。むしろ分けて考えないと、学内規則上整合性がとれなくなるわけです。ボーナスの査定を半年に1度やるわけですが、教員評価を半年に1回やるわけではなくて、2年に1回やっているわけですから、2年に1回しかやらない教員評価で、半年に1回のボーナス査定するのですか？、という話になるわけです。

評価とインセンティブの話ではなかったと思うのですが、定量的なデータというのは、ある種使い勝手はよさそうに見えるのですが、使い方を間違えると、全く違う変な序列化ですとか、みんなの行動にバイアスをかけてしまうというおそれがあるので、使い方には気をつけたほうがいいのかなどという印象を持っております。

(鈴木) 小湊先生、九州大学はいかがですか。

(小湊) そもそもなぜ定量化しなければいけないか、やはりそもそも論なのです。私どもの大学では、そういう議論がいまだにずっとあります。なぜそういう議論になるのかというと、先ほどもお話がありましたように、部局間でやはり考え方が随分違う、例えば論文1本とっても、論文にも査読つきか、査読がついていないかというのがよく語られますが、領域によって全然ちがうのです。

例えば法学系は、査読がつく論文自体がそもそも数が少ない。一方でバイオ系に関してはそんなの当たり前でしょうという話になるわけで、同じ論文1本、また、査読があるなしということに関しても、重みが全然違うということで、全学的にはまとまらない。

ただ、問題は何で定量化しなければならないのか、当然その私たちの教育・研究、その他のさまざまな活動を把握するためには、なかなか質的な把握が難しいので、それにかわる指標を立てて、代替的なものとして定量化を図るということだと思っております。

ただ、定量化をどういう視点で見るとかという判断なしには、どういう指標を使えばいいのか判断できないので、やはり先ほどの話に戻るのですが、それについて大学や部局が一体、教育や研究領域において、何を大事にしようとしているのかに随分依存してくるのだらうと思います。特に学内のマネジメントという視点では、そういうところで大学によってとらえ方が随分、指標の立て方も違ってくるのだらうと思います。ただ、一方で大学の一つの戦略として、例

例えば大学の評判を上げる、ランキングを向上させるとなると、これは外的に与えられている指標なので、そこに焦点を当てるとなるとまた話は別だと思います。

例えば、タイムズのランキングでいえば、あれは査読つき論文がまずカウントされますので、はっきり言うと、バイオ系の学部、領域の教員をたくさん抱えれば抱えるほどいいというのは、タイムズ自体も分析して出しています。ただ、そういうバイアスがかかるということです。余りそういうのに振り回されるのも意味がないのかなと個人的には思うのですが、戦略のやり方としてはそういうのもあるのだろうと思っています。

(鈴木) それで、会場からのご質問で、いろいろバラエティがあるのですが、これも関連するご質問が2つ、3つ来ているかなと思うのは、部局の評価における役割と本部の役割というのが、どういう形で分担、あるいは共同されているのかと。例えば中期計画の評価の話というのは多分本部でやられているのですが、それに部局の評価がどう関係しているのですかとか、そういう視点のご質問が来ています。町田先生。

(町田) 私どものところは、年度計画につきましては、部局ごとに評価を評価センターのほうでいたしております。それで、その評価結果はダイレクトに結びつかないのですが、部局からいただいたデータをもとにして、本省提出版の実績要項をつくりますので、そこについては学長室のほうでかなり検討するという仕事をしておりまして、最終的には部局の評価をほぼ取り込んだ形になっているはずでございます。そういう意味では評価の初めのときは、大分不都合がありましたが、今はほとんど問題がなくなっているように私は思っております。

(鈴木) 宇川先生。

(宇川) 大学全体としては評価をやると、部局もそれぞれ評価をやると、その2つの評価の関係というご趣旨でしょうか。

(鈴木) そうですね。

(宇川) 実は法人化までは筑波大学に部局はなかったのです。ご存じかもしれませんが。全部中央集権で部局のない大学だったのですが、法人化と同時にある程度、部局制に移行したのです。そのため、まだ6年しかたっていないので、部局というものの体制が十分にできていない。したがって、部局の自立的なさまざまな活動というのが、強化していかなければいけないというのが実は筑波大学の一つの大きな課題なのです。

ですから、その意味では、本部と部局の対立とかという構図は実はあまりなくて、部局における自立的な運営、その上に立って大学が部局を単位とする総合体としての活動をしていくと、そのところをうまく育てていかなければいけないというのが、目下のところの大きなテーマ

の一つです。そういう状況でございます。

(鈴木) 例えばもう少し具体的に申しますと、筑波大学さんに本部対部局の対話を概算要求とは別に行っているのでしょうか。そうだったら、概算要求はどのような形で進めているのかというようなことです。

(宇川) これも最近始めたばかりなのですが、従来は概算要求というのがぼんと出てきて、それをヒアリングし、それであとは本部のほうでいろいろもんでという格好だったのですが、やはりそのベースとして、部局における状況をもっと把握しなければいけないだろうということで、今年度からその対話というのを始めています。

各部局を本部が回って、全部局と1回2時間ぐらいずつ対話をします。ですから、そのこととそれから概算要求というのは、両方やっているということです。理想的には対話を通じて本部が部局の状況をしっかり把握し、部局は本部のほうの動向もきちんと把握し、その上立って概算要求を出し、それを本部としてどう取りまとめるかと、そのようにサイクルを回しているという状況になっています。

(鈴木) ありがとうございます。

大体、会場から今のところいただいているご質問は、以上ですが、この場で挙手いただいても結構ですが、私の質問の趣旨と違うとか、あるいはもう少しこういう話を聞きたいとか、そういうものももしあれば今お受けしたいと思います。

よろしいでしょうか。また、後ほど少し時間があれば戻っていただいても結構です。

それで、会場からのご質問にも関係する話は少しあったのですが、ここ三、四年文部科学省のこういう研究開発評価の活動に協力させていただいて、私当初から少し疑問に思っていたところがありまして、きょうのパネルディスカッションの論点として、私のほうからご提示させていただこうと用意したものがああります。

まず1番、手段と目的と書いてあります。文部科学省としての研究開発活動の評価というのは、冒頭に沼田さんのほうからご説明がありましたが、教育などとの評価とは少し違って、あるいは法人評価とは少し違って、研究者を元気づけるための研究活動の活性化に目的があるというお話がありました。

ただ、少し違和感を覚えるというか、こんな言い方をすると失礼ですが、研究活動の活性化というのは、もちろん目的ではあると思うのです。いろいろな大学のお話を聞いていてもそういう目的をされる方はたくさんおられます。ただ、目的という側面と、加えてやはり手段であるというのも、これはやはり否定しがたいと思います。研究活動を活性化する目的というのは、

もちろん研究を進めるということですが、大学の本来の使命である研究・教育・社会貢献は、きょうの先生方のプレゼンのうちに幾つか出てまいりましたが、そういうものと、本来研究活動というのが大学では非常に関係しているのではないかということです。

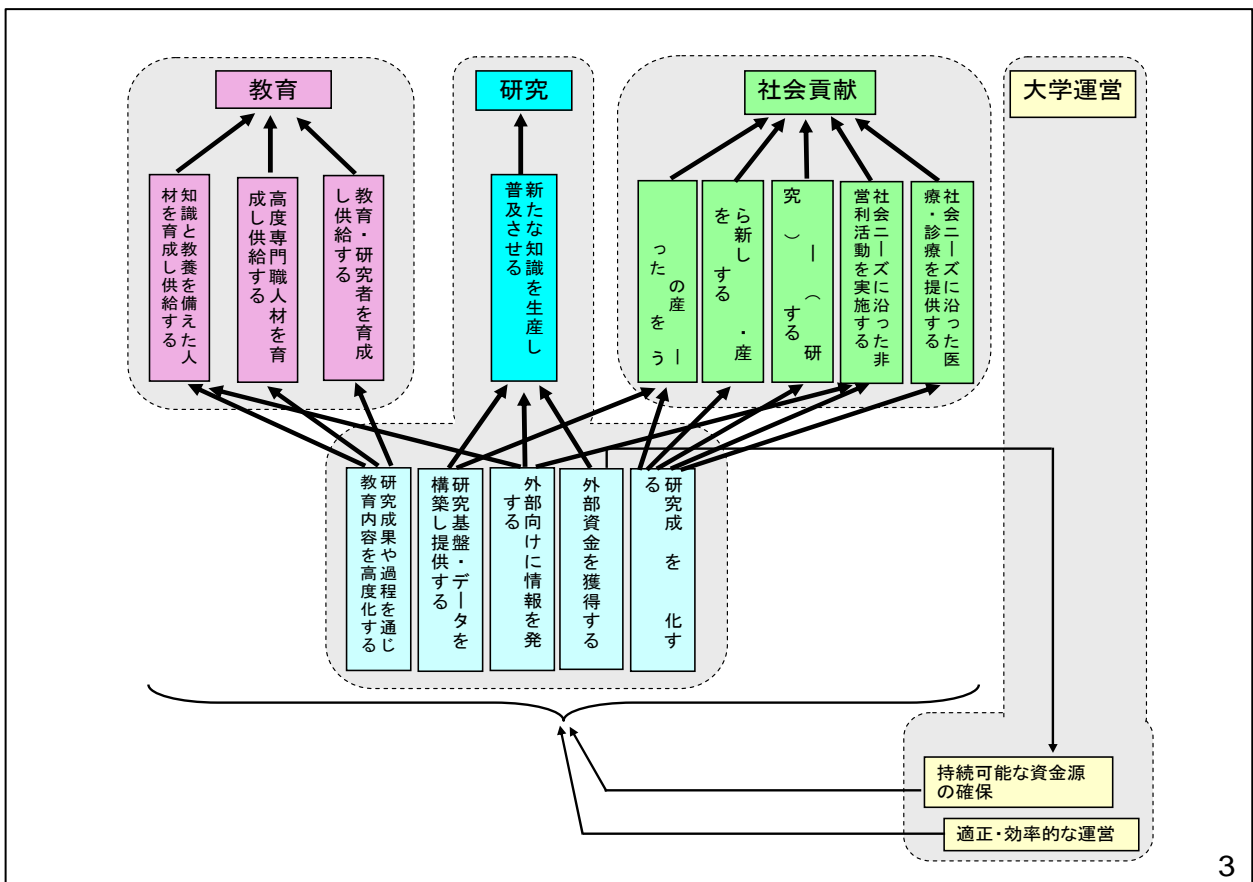
いろいろなお話を伺っていて私なりにその大学の使命、教育と研究と社会

貢献、それから大学運営というのを掲げられるところもありますが、そういうのを一つの研究の関係というのをまとめてみますと、大体こういうことをいろいろな方がおっしゃっているようだという事です。

こういうことというのは、大学の使命としての研究を遂行するというものの目的というのは、新たな知識を生産して普及させるという、そこに凝縮されるわけですが、研究がほかの教育や社会貢献と独立していられるかという全然そうではない。もちろん教学相長ずという言葉も

論点1:手段と目的

- “研究活動の活性化”は、目的？手段？
- 大学の使命(教育・研究・社会貢献)との関係は？



ありますように、研究成果というのは教育にも生かされなければいけないし、大学としては研究成果を社会貢献に生かすという別の使命もあります。

こういう関係はうすうす皆さんいろいろなところで気づいてらして、こういうような指標も含めた評価をやってらっしゃる、きょうのご説明でもあったと思いますが、余り明示的にこういう話を取り入れたりするところは、そんなにないようでした。

それで、ここで改めて私のほうからパネルの皆さん、会場の皆さんに聞きたいのは、研究の活性化というのはもちろん大きな目的であるのですが、それだけでは達成できない。研究が活性化したら自動的に達成される大学の使命以外もあるのではないかと思います。

そういうものをどう評価したらいいのか、されているのかという話と、それからそういう大学の本来の使命の追求、全体としての3つあるいは4つの柱のマネジメントに、研究の評価というものをどうやってフィードバックしていくのかという点で、お考えをお聞きしたいと思います。

町田先生、いかがでしょうか。

(町田) なかなか難しい話でございまして、研究活動の活性化というのは、当たり前のように我々は考えてきているわけです。私ども大学の特殊事情だということで、お許し願いたいのですが、私どもの大学で常々議論してございまして、一番痛切に感じておりますのは、とにかく財政が逼迫しておりますので、何をするにも財源がないわけでございます。そうすると、研究活動の活性化は必ず外部資金をとってきていただいて、その何とかオーバーヘッドを大学全体に入れていただくと、それが最大のありがたいことになってしまっているのです。

ですから、どうも私ども最近、学長室で議論していても、研究活動の活性化というのは、実

大学の使命・機能の整理

○教育

- 専門知識を備えた人材を育成し社会に供給する
- 高度専門職人材(研究者、医師、士等)を育成し供給する
- 教育・研究者を育成し供給する

○研究

- 新たな知識を生産し普及させる
 - (研究基盤・データ・インフラストラクチャを構築し提供する)
 - (研究成果や過程を通じて教育内容を高度化する)
 - (研究成果の産業界への移転や共同研究を通じて成果を実用化する)
 - (外部資金の獲得によって大学の収入に貢献する)
 - (メディア等への情報発信により説明責任を果たす)

○社会貢献

- 地域や全国の産業のニーズに沿った支援を行う
- 自ら新しい企業・産業を創出する
- 行政ニーズ(調査研究等)に協力する
- 社会ニーズに沿った非営利活動を実施する
- 社会ニーズに沿った医療・診療・サービスを提供する

2

• 研究を活性化するだけでは達成できない目的(成果の波及により実現する)があるのではないかと？

• 大学の使命追及の“マネジメント”に活かすためには、どのようなフィードバックが必要か？

はもう先生がここにお書きになっていらっしゃると思いますが、目的というよりはむしろ手段になっている。これで何とかお金をふやす手段になっているのではないかということを感じていて、これでいいのかなということを感じているところでございます。本来ですと、研究のアクティビティを上げることによって、教育のレベルも上がり、また社会貢献もできるということが当然ですが、むしろ今我々はどうもお金がないということで、そちらに話がシフトしてしまっているような気が非常にしております。

もう一つ、我々がいつも議論して困っていることは、研究活動を上げるために何が必要かという、財源よりもむしろ教員に時間を与えることなのです。その時間が今与えられないということが非常に大きな問題です。これは少し視点がずれてきて恐縮ですが、そういうところで頭を抱えているところでございます。我々が今、具体的な財源難に悩まされて、そういうような発想になってしまっているということをし少し申し上げます。

(鈴木) ありがとうございます。

宇川先生、いかがでしょうか。かなり抽象的な質問ですが。

(宇川) そうですね。だからこれをどう答えたらいいのか、なかなかわからないのですが、大学の使命は、教育と研究と社会貢献で、もちろんそれはそうなのですが、でも一方で、このように3つに切り分けられないということもあるわけです。ですから、研究の活性化ということだけを取り出して、ほかとどう関係にあるかという、整理はきちんとしなければいけないと思いますが、当然研究の活性化はそれだけで成り立つ話ではないと思っています。

ただ、正直言って、このあたりの教育と研究、それから社会貢献のお互いの関係がどうあるべきなのかというのは、折に触れて議論はされていると思うのですが、逆にすごく整理しにくくて、私も個人的にもうまく整理できておりませんし、大学としてもやはり揺れている状況があるのではないかと思います。

昔は、大学というのは、研究をするところで、人材育成とか学生教育というのは、それは学生がついてくればいいたろふみたいな考え方が強かったと思いますが、今は全然そうではないですね。やはり人材育成という観点が、大学の存立基盤の一番根本にあるのだと、それは大学院においてもそうではないかと、皆さん思っていると思うので、そういう重点を何か揺れ動いているので、申しわけないですが、うまい答えが出てきません。それが正直な気持ちです。

(鈴木) 筑波大学さん、先ほどのプレゼンを拝見すると、評価担当の副学長は宇川先生のほかに、教育担当副学長、研究担当副学長がいらっしゃいます。例えば教育にどのぐらい成果が

上がっているかという評価というのも、この教育担当の副学長のほうで見られているということですか。

(宇川) そこも完全に極めていないのですが、評価担当はまずその評価の仕組み自体をきちんと整理しているというのが一つの任務です。それからそれを回していくというのが2番目の任務です。教育あるいは研究に関する内容については、基本的には教育担当、あるいは研究担当が責任を持つのですが、でもそれを大学全体として取りまとめる上で、評価担当は当然内容にも踏み込むことにはなります。ですからそこは、役割分担をしつつ、取りまとめの上で協力をするという関係です。

(鈴木) ありがとうございます。

寫田先生、いかがでしょうか。

(寫田) 委員という立場を離れて、実際に大学で研究活性化策を打っている立場から考えますと、仕方ないかなということが一つあります。例えば教育の場合、その大学が100の資金を持って、それを教育に投入していろいろマネジメントをしていくという構図になっていると思うのですが、研究の場合は100必要だということで、大学が自前で用意できるのは10とか5しかないわけです。100を用意できて、各学部にも潤沢な資金を評価によって配分していったら、いろいろと活性化してもらおうような話になっているとすれば、本当の目的は活性化じゃないですね、みたいな話になってくるとは思うのですが、実際には呼び水資金等しか配れないことが大半ですから、目的が矮小化してしまうというのも、いわゆる現実的なことを考えたらある意味仕方ないのかと思います。

あと、もう一つあるのは、その研究を行うのは誰ですかということがあると思います。大学の場合は、基本的には各先生方が個人で研究を行っているわけで、組織で研究を行うのか、行わないのかということがあります。個人の活性化ということと、組織的に支援ということ、そこをどのように考えていくのかということですね。活性化は目的か手段かと言われると、目的になってもある種仕方ないのかなみたいなところがあります。どうしても現場で目先にあるものに対して反応してしまうので、本当はもっと長い視野でやらなければいけないと反省はしておりますが、そのような感じでございます。

(鈴木) アメリカでは、研究大学は特にそうだと思いますが、教授の仕事はお金をとって稼ぐことという話がよくあります。ある程度の年がたって、業績も上げられた方がそういうふうには専念するというのは、それはそれでいいのかもしれませんが、やはりお金を獲得することが、若いうちから目的になると、何か相当違うのではないかという気が私はします。

小湊先生どうですか。

(小湊) 皆さん難しいとおっしゃるのは、私も同意します。理由が少し違うところがあると思えば、何をもって研究が活性化されたというように私たちは判断するのかということだと思います。

恐らく研究領域において、特に人文社会科学系の、私も含めてそうなのですが、多くの教員は個人研究が中心になります。最近はいろいろなテーマ、社会の中にさまざまなテーマがありますから、それに対してどう教員が協力しあってチームを組んでやっていくかというのが、一つ大きな課題としてあるのは存じ上げてはいるのですが、なかなか実態としてそこに向かって進めない現状があります。

ですから、そういう意味で、例えば人文社会科学系の一つの例としては、いかに社会が今抱えている、共通の、また世界でもいいのですが、課題に対して、人文社会科学系の教員がそこに対してアプローチできるか、そのためのチームをどうやってつくっていくのかということ、一つの活性化というように判断するのであれば、それは一つの見える指標になると思うのです。

ところが、これが自然科系になると、結構チームで動くことも当たり前のように、科学研究費補助金の話も先ほど出てきましたが、チームで動くわけですから人とお金がかかり動きます。科学研究費補助金のSだとか、Aです。基盤Aという話がいつも出てくるわけですが、逆にそういうのを人文社会科学系の教員が聞いていると、そもそもそういう採択をされる件数が、どの領域においても少ないわけです。本当に数件なわけです。なぜ数件なのかというと、当然申請者が少ないからです。ですから、Sで1件通そうと思ったら、日本全体から、Sの研究を3件から4件出さないと、絶対1件通らないわけです。そういう仕組みになっているわけです。

ですから、いかにお金をとってくるのか、いかにチームをつくっていくのかというところを活性化というのであれば、そこはいろいろな方策が多分あるのだらうと思います。

ただ、問題は質的なところなんです。論文が書かれて、その論文がさまざまな研究者に有形無形の影響を与えて、いろいろな注目を浴びてくる、そうして研究に一つのドライブをかけるようなものになってきて、それが活性化であるというふうに判断するとすると、そのような影響力はとらえようがありません。だから大学組織としてのマネジメントということを考えた場合には、そこはなかなか手をつけられないのではないかと思います。なぜならば、適切な指標を立てにくいからです。あと、施策に関して言えば、個人の力量に相当負うところがあるので難しい。

ただ、そういう研究を生み出すための土壌として、多様で優秀な研究者を引きつけるようなチームをつくるだとか、そういう環境を整えるということはあるのかもしれません。というのは、随分前提条件が付きませんが、例えば学生規模が数百人から数千人ぐらいの小さな大学では、大学での研究活性化が本当に必要なのかとなってくると、これはなかなか難しい話です。大学によっても、規模だとか大学の持つ特性によって、研究開発の評価や研究の活性化というのを、どれほど重視するのか随分違ってくると印象も持っています。

(鈴木) 例えば研究と教育の関係でいいますと、先ほど宇川先生がおっしゃったような、教員がそのすばらしい業績を上げていけば学生が勝手について来るとい時代じゃないと、そういう話は私もあちこちで聞くのですが、いまだにそういう考えを持っている方もたまにいらっしゃいます。それは、いいのだらうと思うのですが。

今はやはりいろいろな話を聞いていますと、教育と研究が補完的な役割ではなくて、代替的な、代替的なというのははっきり言いますと、教育が忙しくて研究をやっている時間がないということです。町田先生のところで、時間の話がありましたが、研究をきちんと行っている人というのは、えてして教育に手を抜く可能性もなきにしもあらずで、こういう言い方をすると失礼かもしれませんが、だからもちろん研究を活性化するというのは必要条件ではあると思うのですが、それは必ずしも十分条件ではない。だから教育や社会貢献から見ると十分条件ではないのではないかという感覚を、私は非常に持っています。

そういう意味で、例えば、どこの大学か忘れてましたが自分の最新の研究成果を、毎年講義の指導にどれぐらい生かしているかということの評価した大学ですが、そういう試みを行ってらっしゃるところもあるので、評価のやり方がないこともないのかなという気がしています。

何か追加でコメントとかございましたらお願いします。

(寫田) 人間24時間しかないわけで、研究の時間がふえれば、教育の時間が減るのかというところもあるのですが、学内で教員評価制度の制度設計するときに、いろいろな教員の方にインタビューしたのですが、皆さんおっしゃるのは、研究をしっかりとやっている方は教育もしっかりやっている、と。だから、必ずしも研究一辺倒でやっているとは教育をないがしろにするかということ、その関係というのは、インタビューした範囲内では、余りそういうことはありませんでした。インタビューといっても定量的な形ではないのですが、確かにそうなのかな、と思うのです。できる人は両方できる、できない人は両方できないみたいなのところが、なきにしもあらずかなという印象があります。

(小湊) 少しそれには反論があります。九州大学でもそういう議論は確かにときどき出てく

るのですが、実態というのは本当にそうなのか。確かにその最先端ですね、世界トップクラスの研究者というのは、確かに若干名いらっしゃいます。そういう先生方には特に大学院生はいっぱいつきます。それはそうですよね、やはりある程度の専門領域に少し足を踏み込んで、その先生が最先端でやっていけば、だれだってわくわくするし、学んでみたいと思うわけです。

では、そこに入った院生は、本当にきちんとした教育を受けられているか、これは全く別問題です。そういう先生の多くとは言いません、確かに両立されている先生もいますが、中にはほとんど研究室にいないで、外に出回っている先生もいらっしゃるわけです。そうするとそういう先生方はその研究室の助教の方、場合によっては准教授の方がすべて面倒見るという形になって、本来、某A教授の教育をきちんと受けたいと思ってきていても、受けられないのです。やはりそういうことがあるのです。

それはまさに畠田さんがおっしゃったように時間配分の問題で、研究やまたは研究を含めたネットワーク構築に力を入れる、そこにやはり焦点を当てると、どうしても犠牲にされる領域というのは出てくるのだろうと思うわけです。

特に、日本の大学も進学率50%になっていますし、それに合わせて教員の数も数十年前と比べると、莫大に増えているわけです。ですから、学生にしても教員にしても大衆化は間違いなく進展している。その中で、旧態依然としたエリート教育の観点が、やはりいまだに抜け切れていない気がするのです。

エリート教育は背中を見せて育てるわけです。一を見て十を知る学生がいるわけですから、それがまさにエリートです。乱暴な定義をすれば、そういう教育は成り立つのです。でも今はもう、多くの大学で、私どもの大学でもそうですが、そのようなことはごく一部でしか出来ない。だとすると教育にしても研究にしても、その全体のマネジメントを考えるとときには、個人に依存した体質でいいのだろうかという議論はやはりずっとあります。ただ、なかなかいい解決策が見当たらないというのが現状です。

(鈴木) 宇川先生、いかがですか。

(宇川) 私の意見は、学部と大学院で考えなければいけないことが違っているだろうということです。まず学部については教育の観点でやっていくということは、そうなっていると思うのです。ですから、カリキュラムをきちんと編成し、このコースは一体何を教えて、そこを出た学生が何をできるようになるかということは、明確に各大学が目標を立てて、それで教員も授業をしている。

筑波大学の状況がどこまでほかの大学に通じるかわかりませんが、大学院はようやくそうい

う方向に教員の方々の意識が向き始めているところではないかと思うのです。私の学生のころを考えてみても、筑波大学ではありませんでしたが、教員の方々自身が、このコースはどういうことをきちんと修得して、ここを出た学生の学位は何を保証するのかということは、恐らくあまり考えていなかったのではないかと、それが実状だったのではないかと思います。

しかし今は、大学院を出る学生というのは、社会は、きちんとしたものを授業を受けて蓄積をして出てきてほしいと思っているわけです。実際、学問自身の状況もそれを要求している。だからそこに、その大学院の実質化という言葉で表現すると思いますが、大学としてやらなければいけないところがあるのではないかと思います。そう考えたときに、教員個人が優れた研究をする人は優れた教育をするとか、そういう時点の問題ではなくて、大学院自体の教育の仕組み自身がどれだけ整備されて、それに対して集団としての教員の人たちがどれだけ意識を共有して、そしてやっていくかと、そのところが問われていると私は思います。

(鈴木) 町田先生。

(町田) 私も今、宇川先生がおっしゃられたとおりでございまして、やはり事教育に関しては、教育プログラムをきちんとするという意識を非常に皆さん強くお持ちになっていらっしゃると思いますので、やはり研究がよくできる人が教育もよくできるというふうには、なかなかいなくなっているなということ、非常に強く思うわけです。やはり教育プログラムをがっちりやるためには、それなりの時間が必要になってくるということです。

そういう意味で、研究の活性化ということは、それをどう持っていくかということですが、教育との間にはかなり矛盾があるなということ、私は最近強く感じているところでございます。

(鈴木) ありがとうございます。

会場の方、ご意見があれば、ぜひお受けしたいと思いますがいかがでしょうか。

それでは、論点2というのも用意しているのですが、これは、論点1のほうとももちろん関係はあるのですが、ステークホルダーの視点ということを考えました。余り横文字を使うのはよろしくないということもありますので、日本語で言うと、直接利益者とも言います。

先ほどから、別でご紹介があるように、研究の評価というのは、当人の自己申告で行うというのが、かなり一般的に行われていると思います。それと、プロジェクトですとか、大学あるいは大学内の研究センターなどの評価に第三者、外部の評価を加えるというのも、割と最近は一般的になってきたと思います。それに対して、受益者からの評価、ステークホルダーの視点を加えた評価というのは、まだ余り話題にのぼっていないのではないかと思います。

ここで、受益者というのを考えてみると、研究開発の受益者というのは、一義的には研究の成果を解釈する研究者のコミュニティ、学会だと思のですが、先ほどの論点1でも触れましたように、研究というのは、大学のそのほかの使命と、非常に根っこの部分で深く関与しておりますから、直接的な受益者以外に、間接的な受益者がいろいろいるのではないかと思います。

論点2:ステークホルダーの視点

- 研究者(当人)、ステークホルダー(受 者)、第三者(非利害関係者)
- 研究開発の受 者は“研究者コミュニティ”？
 - 受 者 - 間 的受 者 - 間々 的受 者

もちろん分野によっていろいろなステークホルダーがあります。工学系の研究成果の受益者というのは、もちろん教育を受ける学生、あるいは研究成果を解釈する研究員以外に産業界ですとか、または大学が自分で最近では、ベンチャー企業をつくるというのもありますし、いろいろなそういうステークホルダーの方々。例えばまた、医学部のステークホルダーを考えると、医学部は地域の診療行為をそのものを受け持つというような使命をお持ちですし、あるいはお医者さんの卵を地域に供給するという重要な使命もあるものですから、いろいろなステークホ

研究評価の目的とステークホルダーの例

目的(他の目的を通じて・二次的目的)	利用されている指標(例)	ステークホルダー(例)
教育 専門知識と教養を備えた人材を育成し供給する 高度専門職人材(研究者、医師、士等)を育成し供給する 教育・研究者を育成し供給する	指導した学生数、就職(内定)数 指導した国 試験合格者数 指導した進学者数、学位審査・取得数、ポスト数	学生・ 業生、(学費負担者)、民間企業採用担当者 公的・私的研究機関、専門職能 体、医療機関 大学・高等教育機関の経営者(理事会・教授会)
研究 新たな知識を生産し普及させる (研究基盤・データ・インフラストラクチャを構築し提供する) (研究成果や過程を通じて教育内容を高度化する) (研究成果を実用化する) (外部資金を獲得する) (一般向けに情報を発 する)	論文数、インパクトファクター、学会賞 構築された研究基盤、データの量 在学生による授業評価、書籍(教科書)発行部数 特許出願、ライセンス数、技術相 数、共同研究数、受入研究者数 獲得した資金額 取り上げられた報道数、講演会数	研究者コミュニティ、学界 研究者コミュニティ、学界、共同研究者 (学内の)教育・研究者、学生 地域企業、全国(世界)的企業、C、研究生 (自らの)大学経営者 メディア、一般市民
社会貢献 地域や全国の産業ニーズに沿った支援を行う 自ら新しい企業・産業を創出する 行政ニーズ(調査研究等)に協力する 社会ニーズに沿った非営利活動を実施する 社会ニーズに沿った医療・診療を提供する	特許出願、ライセンス数、技術相 数、共同研究数、受入研究者数 ベンチャー設立数、上、C資金額 審議会、研究会出 回数 関与した活動数とその成果者数、治 率、病 利用率、平均在院日数、インシデント、医業取	地域企業、全国(世界)的企業、研究生 市場、ベンチャーキャピタル 地方政府、中央政府、公的機関 N 、非営利機関、一般市民、研究生者、医療機関
大学運営 持続可能な資金源の確保 適正・効率的な運営	財務 表	教職員・学生 教職員・学生、一般市民(者)

ルダーがあります。それらすべて根っこで研究成果がどう活用されるかというのが、関係しているのではないかと考えるわけです。

いろいろな大学話を聞いていますと、ある程度そういうことを意識されているところも出てきております。当然工学系の研究というのは、最近の特許ですとか、民間にどれだけ技術移転したかというような視点でかなり評価されているのですが、そういう意味ではそれ以外の分野のステークホルダーからの視点というのは、なかなか入ってきていないのではないかとことです。

実は、私自身は、自分の所属しております大学の評価活動には、する側としてではなくて評価される側としてしか、参加していませんので、あまりよく知らなかったのですが、中期目標計画の評価にいわゆるステークホルダーの視点というのをどれぐらい入れていますかというのが、この最新の評価で盛り込まれたということなのです。それに対するリアクションをどうされたかということを含めて、少しお伺いしたいと思っております。

- 自己評価の視点、第三者の視点に比べて、ステークホルダーの視点の考慮が不十分なのではないか？

町田先生。

(町田) 私どもは、この前の法人評価のときに、実際に卒業生が入っている会社にアンケートをとるとか、あるいは卒業して何年か経った人たちのアンケートをもらうということによって、受益者といいたいでしょうか、その辺の反応を見ることをいたしました。

非常にそこで私どもが結果的に感じたことは、研究をきちんとして、それをいい教育に反映すると、そういう試みをしている、学科、学校の集団は、結構そういう会社からいい評価をもらえている。要するに研究内容に直接かかわってなくても、いい学生を送り込んでいるという理由で評価されているということ、非常に強く感じたわけです。

そういう意味で、それをステークホルダーというかどうかよくわかりませんが、今ご指摘のようにステークホルダーの評価をしっかりと取り入れているということをしなない限りは、次の我々の評価はできないのかなと今非常に強く思っているところです。

(鈴木) その法人評価の申告書には、今おっしゃった卒業生の先の企業からのアンケート結

果というものを入れられたということですね。ありがとうございます。

宇川先生、いかがでしょうか。

(宇川) 法人評価は途中から入ってきたので、なかなかこれはどうするんだという対応を苦慮したことを覚えております。何とかそういうアンケート、学生からのアンケート、それから企業の方々との就職紹介などにおける意見交換などを材料にして、評価をしたということが実状だったと思います。

逆に第2期に向けては、人材育成に関しては、企業の意見をもっと定常的にきちんと押さえておかなければいけないということは、大学としては逆に意識をして、その方法でやっていくことにしています。

難しいのは、その研究の研究者コミュニティが受益者だとしたときに、それを取り入れていることをどう証拠立てるのか。第1期の法人評価の書類作成のときにも結構苦労したのですが、これについてはなかなかまだ名案が出ていません。確かに言われてみると、研究者コミュニティが直接の受益者ではあるのですが、通常我々一般的にはもう少し社会における研究の役割という視点が強いので、このところは整理がまだ十分にできていないというのが実状です。

(鈴木) 考え方によっては、被引用ですね。論文がどれだけほかの研究者に引用されたかという、自己引用ではない、外部からの被引用件数というのがある程度学者コミュニティの評価ではないかと。

(宇川) もちろんそういった意味での評価はできるのですが、研究のステークホルダーというのが、私の個人的なこれを見ての印象ですが、研究者コミュニティとっていいのかというのが、私は少しとまどいを覚えたというのが事実です。やはりもう少し幅広く、社会とか世界とか、長い目で見るとやはり我々の、変な言い方ですが、幸せとかそういうことにつながることをやっているという意識で大学生活を送ってきたので、少し違和感を覚えたというのも事実です。

(鈴木) 新しい知識が利用される場面はすべて、そういう意味では受益者が想定されるということですね。

(宇川) そうですね。

(鈴木) 畠田先生、いかがですか。

(畠田) 会場には、国立大学以外の方が多いので、少し補足します。国立大学は6年ごとに中期目標・中期計画を立てて、その評価をやりなさいというのが今進んでいるわけです。最初には中期目標・計画を立てて、それに対して達成度を評価しますという話だったのですが、結局、

簡単な中期目標を立てて、うちはばっちり、かなりいい達成ができました、というふうにする大学がいたとしたら反則ではないか、要するに達成度だけではだめで、その教育・研究の質自体を評価しなければだめだという話が、途中で出てきました。

そのときに、どういう視点で行うのかというところで、その外部ステークホルダーの視点で評価をやりなさいというお題が、各大学に課せられまして、本学だけではないと思うのですが、国立大学は余りステークホルダーというか、学生がどう思っているのか、就職先の企業がどう思っているのかということは、頭の片隅にはありながらも、意識としては薄いところがありました。みんな慌ててアンケートをとったり、急に学生にいろいろインタビューしたりしました。私立大学や公立大学の場合は、割とステークホルダーの視点というのは当たり前だったかもしれないですが、国立大学ではかなり新鮮な視点として、最近、入ってきました。

あと、受益者はだれなのか、大学における研究の最大の受益者は学生でいいのかどうか、というところがあります。我々も何だかんだ言いながらも高等教育機関なわけですから、研究活動という知の創造を教員は片方でやりながら、一方で、知の体系化ということで、きちんと次世代につないでいくという、その2つの仕事がある意味両輪のようにやらなくてはいけないと思います。研究者コミュニティというステークホルダーも確かに学問全体の発展から考えればそうなのですが、やはり学生をどこかで見ていなくてはいけないのかなというのが、何となく思うところです。多分、こういう研究と教育の話というのは、皆さん信念をお持ちになって教育・研究されているので、多分いろいろ意見もあると思うのですが、今これを見て思ったところとしては、そのような感じでございます。以上です。

(小湊) その大学のステークホルダーの議論というのは相当難しい話だと思うのです。なぜ難しいのかというと、大学の成り立ちから考えると、最初に教育機関として大学は出来てきたわけです。次に19世紀のドイツの大学を典型として、研究機能というのが加わってきた。

では、日本でいうところの社会貢献というのは何でこう出てきたのかということになると、アメリカの大学の影響が相当強いわけです。アメリカの特に州立大学です。アメリカの州立大学はこれは英語でサービスと全部ひとくりに言うのですが、州民のためにアメリカの大学の教育研究活動の成果をどんどん発信して、州の産業を活性化し、州民のために貢献するんだという基本的な発想があったわけです。

ですから結局、先ほど宇川先生もおっしゃっていましたが、大学のステークホルダーとは、例えば日本の大学で考えれば、国公私問わず、もし、この社会貢献機能というところだけ見れば、日本国民全員なのです。場合によっては世界かもしれないわけです。

そういった中で、対象者を一つ一つ絞っていくことが相当難しいということです。特に教育・研究に関して言えば、教育はさつき篤田さんがおっしゃったように次世代の育成ですから、これはもう次の日本社会を担う人材育成がかかわってくるわけです。研究に関しても、今現在社会が抱えるさまざまな困難な課題というものがありますが、でもその課題に対してストレートに研究プログラムを組んで、解決策が出せる領域とそうでない領域というのがたくさんあると思うのです。

例えばこの前ノーベル賞をとられた、下村さんのクラゲの研究は、思わぬところで研究成果を活用されるということがあったと伺いました。ですからそう考えると、いろいろな研究にはそれぞれの意味があとから見るとあるのかもしれないというぐらいにしか思えないところがあって、問題はそういう、応用研究と基礎研究を、研究開発評価として見ればですが、一般論になってしまいますけれども、どうバランスをとっていくのがいいのかだとか、そういうような議論しかなかなか出てこない。実際に研究している立場からしても、自身の研究に対するステークホルダーが思い浮かぶ研究者もいれば、自分の興味の思うままに行っているのが研究だと考える方もいらっしやって、それは決して悪いことではないと思うのです。領域によってやはりそういうことがあると思うのです。そういう意味で難しいなど、常に思います。

ただ、こういう議論は必要だと思うのです。九州大学の中でも先ほど資料にあった、鈴木さんがお示しされたロジックモデルですが、こういうことを実際全学レベルでも、幾つかの部局でもパイロットケースでやりました。そこでは、教育・研究・社会貢献と、あと国際連携でしたか、さらに大学の運営という領域に分けてそれぞれのステークホルダーの議論をしたことがあります。

そのときに、大学はやはりステークホルダーを意識していなかったと痛感したのは、例えば研究の領域でいけば職員に対して、あなた方のステークホルダー、利害関係者はどなたですかと聞くと、教員という返事が返ってきました。確かにそうなのだろうと思うのですが、教員のいい研究成果を通じて、社会にきちんと役割を果たしていくことを考えれば、そのために私たちは教員の研究に対する支援をやっています、サポートをやっていますと言えるはずなのに、やはりそこまでは視点がっていないのです。そこは国の機関だったのだと感ずることが多々ありました。

ですから、こういう議論をするときに学内のステークホルダーと学外のステークホルダーというのを分けて議論した覚えがあります。そういった意味で、大学のさまざまな諸活動がどういう方向を目指して何のために行っているのかということ、やはり基本のところできちんと

意識を持つという意味においては、ステークホルダーの議論は意味があるのではないのかと思っています。

(鈴木) この点について会場からいかがでしょうか。実は、この文部科学省の評価委員会の委員のお一人でもある、林先生がいらして、実際こういう各大学の中期目標の自己評価を見られたご経験から、このステークホルダーについてどういう形で反映されていたケースが多いですか。

(林) 大学評価・学位授与機構の林でございます。きょうは、別に機構として来ているわけではないのと同時に、私は評価者の先生方に同行はしましたが、基本的に評価者の先生方が判断されていらっしゃるということをご理解いただきたい。その上で、横から見ていた印象というのを申し上げますと、やはりステークホルダーというのを明確に記述することはなかなか難しかったということがわかります。

ただ、別に個々の研究活動のステークホルダーはだれですかという問いをしているのではなく、学部としてのステークホルダーはだれですか、すなわち、学部としてのミッションは何ですか、なぜあなたたちは国立大学として学部は存在しているのですかと、それをステークホルダーの期待という形で表現してくださいというのが、基本的なスタンスであって、それを研究機能についてはどうですかという問いをしたということでございます。

実際にほかの国を見ましても、やはり鈴木先生が議題にあげていたような、学術コミュニティ以外のところも含めた、研究の成果が届いていくところですね、そういうのをどう明確化して評価していくのかというのが、今後の課題になっています。特にオランダですとかそういうところがいろいろ頑張っている。その大学が存在している地域の周辺の産業に対してアンケートをとるなど、そういう形でいろいろ評価方法の開発が今進んでいるところだと思います。評価機関のほうがもっと明確に評価の方法を示せと言われると困ってしまうのですが、やはり世界的な潮流を見ながら、大学と共に評価方法を考えていっているというのが現状ではないかと私は認識しているところでございます。以上です。

(鈴木) すみません、突然振って申しわけありません。

会場から何かご意見などございませんでしょうか。

特にアメリカの州立大学は、ランドグラントという、農業振興を引きかえ条件にして、土地などをいただいているというようなこともあり、どれだけ農業技術指導を行ったかですとか、そういうのをかなり昔からきちんとチェックされているのです。

私、あちこちお話を伺って、例えば私立の大学では、特に一部の研究志向が強い大学という

のは、かなり産業界への技術移転といいますか、技術の産業化に重点をおいてらっしゃるところもあるので、国立大学だけの話ではないという印象を受けております。

この話題だけではなくて、きょうの前半の講演ですとか、事例紹介に戻っていただいても結構ですが、質問やコメントなどもしございましたら、どうぞ。

(坂田) 埼玉県立大学の坂田と申しますが、評価の運用で先生方を見るといい点数をなるべくつけるということがありましたが、どこの大学に行っても恐らくだめ教員というのが3%から5%ぐらいいるのです。先ほどの埼玉大学でも自己評価の例が97%で、3%が受けていない。こういう形の中で、この評価を使っていわゆる教育、それから社会、研究、そういう責任が、学生とか社会に果たせない教員というのが、恐らく必ず2、3%はいると思っています。そういうものがこの評価をやった上である程度、そういうものが出したのを改善できたのかどうか、むしろ底辺の教員についてどのような処置をなされているのか、その観点より良い方策がありましたら教えてください。

良い先生、ほとんどBをとるような先生は問題ないと私は思っております。むしろ学生への責任となると、底辺の教員をどうするかという問題が大学として、個人の先生がどうのこうのというよりも、大学としてマネジメントしなければいけない問題だと思っています。

(鈴木) ありがとうございます。町田先生、いかがですか。

(町田) 私どものところでは、教員活動報告を出さないのは1%だけです。その前の年がもう少しおりました。結局、各部局長にお任せしていますが、特に評価の点数の悪い教員、それにつきましては個別にご指導、つまりそれぞれの先生方に結果がまいりますので、その中でも特に問題のある方については、部局長がさらに個別に面談して何かおっしゃっていただくということをしております。

まだ、普通は3年目ぐらいで改善しなければなにか処置をするということを、上のほうでは考えておりますが、まだそこまで至っていないというところでございます。

確かにおっしゃるとおり、組織の中には必ず飛び抜けたところとそうでないところがございましてから仕方がないのですが、そこをどうするかこれから何かいい方法があれば教えていただきたいぐらいです。

(鈴木) この質問に関連して、これも会場からいただいていた具体的な質問として、単年度で評価するのですか、複数年度で評価するのですかというご質問がありましたが。

(町田) 埼玉大学は毎年評価しておりますが、特に研究につきましては基本的には3年分で評価するという形になっております。

(鈴木) 宇川先生。

(宇川) 大事な問題ですが、現在のところは部局よりもっと下の専攻、あるいは学類レベルで、その組織の長が具体的にその教員とよく話し合って対処をするという形でお願いしています。そのときに、そのご本人自身に問題がある場合は一番深刻ですが、周りの環境等によって本意ではないが、活動が上がらない状況に陥っているということがあるのか、ないのか、そういった観点からも当該教員の方とよく話し合いをしていただくというお願いをしております。

そういう立場で行っていますが、どういった成果が上がっているかというところの検証まではまだサイクルが回っていません。

それからもう一つは、これは少し個人的な考え方ですが、やはり教員といいますか、大学としての評価の観点からそういう状況を解決するということは、かなり限界があるかもしれないと思っております。やはり学生さんの視点、そこがなかなか大事なのではないかと思います。

筑波大学でも各科目、大学院も含めて、ほとんどすべて学生さんの評価を行う体制に入っています。そのときに、ただ単に評価するだけではなくて、ある部局では年に1回あるいは2回、学生さんと教員との間の対話集会をもち、そこで具体的にこの授業の進め方を易しくしてほしいですとか、遅刻しないできちんと時間通りに始めてほしいですとか、そういった要望が出るような対話集会を行っているところがあると聞いています。

だから、そういった声も教員の方々が頑張ってくださいためには大事なのではないか、そのあたりの検証というのはまだ十分にできていなくて、これから行っていかなければいけないと思っております。

(鈴木) 寫田先生。

(寫田) 一番えげつないやり方としては、大学院の資格審査の合・マル合を、例えば3年おきにやるようなシステムにして、完全にふるい落としをして手当に差をつけてしまうというのも考えられます。それで誰がマル合で誰が合かということ公開しておけば、そうでない方はかなりのレッテルを背負ってやっていかなければいけないので、効果的ではあるのですが、人間関係が学部内でどうか、ということもあります。露骨にそういうことを行っている学部、大学は余り聞かないです。ドクターのほうで資格審査を毎年やって、人の入れかえで活性化を図っているという大学はこれまでありましたが。

結局その下位3%の方はどうするかということも、その辺は我々も気になって、経営をやっている先生とかにいろいろ聞いてみると、下位3%の方を辞めさせても、また3%が出てくるからあまり意味がないだろうとのことでした。結局、いろいろ相談していくと、上位3%の人

は何もしなくても勝手にやっていくし、大体ボーナスでインセンティブなどもつくわけですから、それなりに溜飲が下がっている状態だろうと、と思います。

そうすると真ん中の層で、真ん中より上位、真ん中より下位の方がいるわけですが、真ん中より上位の方は自分はそのまゝやっているのに、結局ボーナスもあまりインセンティブもつかない、その辺を不満に思っている方にどのようにその溜飲を下げてもらうか、納得していただいて次のステップに行っていただくかということ考えた方がよっぽど有効ではないのか、と思います。また、真ん中より下位で、さらにその半分から下ぐらいの方に、下位3%に転落しないようにどのように元気づけていくかということも重要だと思います。これの方が90%何%なわけですから、あまり3%は気にしない方がいいというような話をされていました。

実際、原資がないわけで、中の上より上なんだけどSクラスには入れないAランクの方に、例えば教員評価のときに学部長先生からお褒めの言葉かけていただいたりとか、お金のかからないインセンティブでとりあえず急場をしのごうかというのが今本学のやり方でございます。

(鈴木) 私も少し思い出しましたが、固定化してしまうと問題なので、逆に毎年評価の重点を少しずつ変えていくですとか、そうやって本当の固定化してしまうことを防ぐということをおっしゃった方もいらっしゃいます。

小湊先生、いかがでしょうか。

(小湊) 教員業績評価の制度をつくるときにそういう議論はずっとありました。特にそういうことを議論したがる。したがるといふ言い方はネガティブな意味ではなくて、ずっと意識を持たれる方々というのがある一定の層がいらっしゃって、私の経験では執行部と部局長クラスなのです。

ただ、組織をまとめる方々がそういうことにきゅうきゅうとするというのは、果たして全体としていいことなのかとときどき思うことがあります。先ほど畠田さんがおっしゃったように、これ本当かどうかは知りませんが、経営学の世界では、2・6・2の法則というのがどうもあるみたいで、ある組織の構成員を100としたときに、上位2割はかなり活性度が高い、6割が普通だと、残り下の2割というのがやはり駄目だと。これはどうもアリの研究から来ているらしいです。アリの研究を人間に反映させて、2・6・2と言っているみたいです。働きアリの研究らしいのです。

だから幾ら下の者を仮に排除できたとしても、経験則として、やはりその一人一人が監視されているわけでは当然ないわけですから、手を抜こうと思えば特に教員の場合は、教育も研究も手を抜こうと思うととことん抜けるわけです、こう言うてはいけないですが。給料も変わら

ないわけですからほとんど。

ですからそうなってくると、大学の教育や研究は何に依存しているかと考えると、究極的には、やはり教員の個人的な教育や研究に対するモチベーションや動機づけだろうと、それらを全部総合的にひっくるめて給与というのが恐らく出ているのだろうと考えると、下のほう、下のほうという言い方は変ですね。活性度やいろいろな事情でパフォーマンスが上がっていかない教員に対して、何らかの指導なりということは確かに九州大学でも行っています。

3年に1回、教員個人評価というのを行いますが、そこで部局長の面談というのをきちんと制度として、多くの大学さんも取り入れていると思うのですが行っているわけです。何で上がらないのかということを一種カウンセリング的に個々やっていくというのがせいぜい関の山で、大事なのはその活性度の高い人をさらに支援していくのか、真ん中にいる人たちに、もう少し頑張ればひょっとしたら活性度が上がるかもしれないという教員たちを見つけ出して、そこをどうエンカレッジしていくのか、そちらのほうにコストをかけたほうが、組織としてはいいのではないかと、そう思います。

(鈴木) ありがとうございます。

きょうは長い間おつきあいいただきまして、どうもありがとうございます。パネリストの皆さん、ありがとうございます。

