

広島大学における評価活動について

1. 大学の概要

広島大学は平成7年に統合移転事業が完了し、東広島市の250 haに及ぶ広大な敷地にメインキャンパスを構える総合大学である。大学の絶えざる発展を促すために、理念を高く掲げつつ到達目標を明確にし、目標に向けての行動計画を提示している。建学の精神は「自由で平和な一つの大学」で、大学理念の5原則として、① 平和を希求する精神、② 新たなる知の創造、③ 豊かな人間性を培う教育、④ 地域社会・国際社会との共存、⑤ 絶えざる自己変革を掲げている。

1-1. 沿革（平成15年5月1日現在）（資料1）

1-2. 大学組織（平成15年5月1日現在）（資料2）

広島大学は10学部、10研究科を擁する総合大学であり、附置研究所として原爆放射線医科学研究所のほか、学内に7つの共同教育研究施設、共同利用施設がある。

1-3. 教職員数（平成15年5月1日現在）

教員	1,658名
（内訳）学長（第10代 牟田 泰三）	1名
教授	591名
助教授	476名
講師	109名
助手	481名
事務官・技官等	1,256名

1-4. 学生数（平成15年5月1日現在）

学部学生・研究生

学部学生	11,098名
研究生	206名

大学院学生・研究生

修士課程・博士課程前期	2,536名
博士課程・博士課程後期	1,749名

研究生 …………… 145名

2. 評価の概要（平成14－15年度実施分）

2－1. 評価の理念

- ① 教育、研究、社会貢献など広島大学が設置理念・目的に照らして行う諸活動の活性化と質の向上
- ② 主体的・自律的に大学を運営し、その社会的責任を果たすべく、自ら厳正かつ客観的に諸活動を見直して、一層の改善を図ること
- ③ 諸活動の状況を広く社会に公表することによって公共機関としての説明責任を果たし、国民の理解と支援を得ること

2－2. 評価目的

評価の目的は、広島大学自己点検・評価規程第2条で、「評価は、本学の活性化及び教育研究活動等の質的な向上を図るとともに、これを通して中期的・長期的観点に立って本学が策定した大学像の実現を目指し、かつ、本学の社会的責任を遂行することを目的とする。」と定めており、その目的を達成するため広島大学が行う評価の事項は以下のとおりとしている。

1) 教育評価

教育評価は、広島大学の教育活動面における強みと弱み、長所と短所を正しく認識・把握して、今後の改善充実に資することを目的に実施する。学内の他部局における優れた教育の取り組みから相互に学びあい、教育に対する個々の教員の意識の昂揚を図りつつ、それぞれの部局(教育組織)及び大学全体としての教育活動の活性化と質の向上を図ることを目的とする。

2) 研究評価

研究評価は、広島大学で展開されている研究活動や研究上の社会貢献等がどの程度活発に遂行されているかを評価することにより、広島大学における研究活動の一層の促進を図るとともに、個性的で優れた研究や研究者を発掘し、その育成を図ることを目的とする。

3) 大学運営評価

大学運営評価は、広島大学の理念・目標に照らして広島大学の管理運営状況を評価し、資源の確保と配分の合理化、運営の効率化に寄与するとともに、教職員の役割と教員の参加の適正化に寄与し、公費によって維持さ

れる高等教育研究機関として社会に対する説明責任を果たすことを目的とする。

4) 社会貢献評価

社会貢献評価は、広島大学において展開されている社会貢献活動の実態を点検・評価し、社会貢献活動それ自体の一層の充実と発展を促進するとともに、評価の結果を公表することによって、大学の社会的役割を明確にし、かつ社会に対する大学の説明責任を果たすことを目的とする。

2－3．評価の契機と沿革

広島大学における評価活動の契機には大きく3つの時期がある。

第1は、70年代に始まる大学紛争を契機とした広島大学の改革案作りであり、各改革案は、現状把握や点検を通じて具体案を作成していた。大学改革のための点検活動の時代であり、特に評価活動と意識していないが、実質的な点検活動が始まっていた。

第2は、91年の大学設置基準大綱化および大学の自己点検・評価の実施を努力義務化した時期である。自己点検・評価を通じて広島大学の現状を把握し、大学運営や改革を促進しようとしたもので、特に運営組織や企画立案組織が自己点検の結果生み出され、教養教育・専門教育の改革、大学院の重点化・部局化などの組織改革が行われた。また、部局レベルの自己点検・評価も始まった。中心は組織評価であり、個人評価の議論はあったが、まだ時期尚早として着手しなかった。

第3の時期は、大学評価・学位授与機構の評価と、法人への移行による評価の制度化が行われた99年からであり、外部評価に対応するために、全学組織による部局の教育・研究評価および社会貢献・大学運営評価へと拡大し、個人評価も視野に入れ、現在その具体化を図っている。

大きく言えば、広島大学の評価は、組織改組のための自己点検・評価に端を発して展開し、外部評価への対応と恒常的な大学活動全体を対象とし、さらに個人評価も視野に入れつつあるが、その根本には、大学の教育研究の改善と向上が置かれていたということができる。

2－4．評価体制

評価委員会委員は、委員会の下に置く4つの部会（教育評価部会、研究評価部会、社会貢献評価部会、大学運営評価部会）の座長及び副座長、1つの部門（調査・研究部門）の長、学長補佐のうち学長が指名した者、学長が指名した者等10名で構成されている。

1) 教育評価部会

教育領域（人文学系、教育学系、社会科学系、理学系、工学系、農学系、医歯薬系、総合科学系、教養的教育系）に登録された教員のうちから、教育領域ごとに評価委員会が推薦する者1名で構成（計9名）

2) 研究評価部会

研究領域（人文学系、教育学系、社会科学系、理学系、工学系、農学系、医歯薬系、総合科学・特定領域）に登録された教員のうちから、研究領域ごとに評価委員会が推薦する者1名で構成（計8名）

3) 社会貢献評価部会

評価委員会が教育領域及び研究領域等を考慮し推薦する教員6名、次に掲げる組織（a. 附属図書館、b. 高等教育研究開発センター、c. 留学生センター、d. 地域共同研究センター、e. 学生就職センター、f. 大学情報サービス室）の長が、当該組織の任務に関する造詣が深い教員として推薦する者各1名、事務局長が推薦する事務職員若干名で構成（計13名）

4) 大学運営評価部会

評価委員会が各部局等及び各キャンパスの現状把握に配慮し推薦する教員6名、学長が推薦する元広島大学の教員（学長、副学長、学長補佐、部局長及び評議員の経験者等）若干名、高等教育研究開発センター長がその教員のうちから推薦する者1名、事務局長が推薦する事務職員若干名で構成（計9名）

5) 調査・研究部門

高等教育研究開発センター長がその教員のうちから推薦する者若干名、大学情報サービス室長がその教員のうちから推薦する者若干名で構成（計2名）

なお、教育評価部会、研究評価部会については、多様な教育、研究に対する評価を実施するため、必要に応じて、ワーキング・グループを置くこととし、ワーキング・グループ委員は、部会の推薦により学長が任命することとしており、平成14年度については、以下のワーキング・グループを設置して実施した。

- ・ 教育評価WG

- (経済学部，社会科学研究科担当) ……計4名の教官で構成
- (生物生産学部，生物圏科学研究科担当) ……計9名の教官で構成
- ・ 研究評価WG
 - (文学研究科担当) ……計9名の教官で構成
 - (先端物質科学研究科担当) ……計9名の教官で構成

3．評価の特徴（平成14－15年度実施分）

3－1．研究開発課題の評価について

広島大学で行われている評価活動は、評価委員会の所掌するものだけでなく、予算配分の一環として、従来から学長裁量経費を財源とした申請型研究費配分を行い、平成11年度の積算校費変更の際には、外部資金獲得額を指標とした傾斜配分を導入し、同時に、間接経費を財源とする申請型研究費配分を実施し、学長の責任において審査委員会を設けて配分を行ってきた。評価委員会の評価が主に事後評価であるのに対し、事前アセスメントの性格の強い評価活動である。また、21世紀COEプログラムの申請に際し、教員に研究業績データの提出を求めるとともに、学内審査を実施した。これが個人業績データベース（教員活動状況調査システム）構築のきっかけになっている。

3－2．研究開発を行う機関等の評価について

研究開発を行う機関等の評価に関しては、部局の教育、研究目標に照らし、コースプログラムや教育内容、指導体制、所属教員の業績をもとに評価した。その後、平成16年度に法人化に移行し、人事考課と厳格な業績評価との連動を中期目標に掲げ、研究者個人の業績データ構築の重要性がさらに増した。評価対象は組織及び個人双方に拡大したのである。その方法については、新たに発足した評価委員会で検討中である。なお、評価は評価委員会の責任で行うが、資源配分や人事考課との連動は、学長・部局長など経営責任者の責任で行うことになっている。

3－3．評価のグランドデザイン及び実施要領（資料3）

評価のグランドデザインとは、広島大学における大学評価システムの概要を示している。広島大学評価委員会は、平成12年10月に発足して以来、広島大学における独自の大学評価の実施に向け、その具体的な指針となる実施要項等、また大きくかつめまぐるしく変化している大学を取り巻く状況が

ら来るべき設置形態の変更等も視野に入れつつ、広島大学が行う諸活動の活性化と質的向上を図るとともに、効果的かつ効率的な大学運営を展開するための評価システムの在り方を検討してきた。

評価委員会の下には、教育評価、研究評価、社会貢献評価、大学運営評価の4つの部会と調査・研究部門が置かれており、実際の評価活動は調査・研究部門と連携・協力しつつ各部会が実施することになっている。

また、評価システムは絶えざる試行錯誤を経てより良いもの、より充実したものにしていけるべきものであって、一度構築すればするものといった性格のものではない。「進化する評価システム」が評価委員会の志向するところであり、グランドデザインはその第一歩であると考えている。

3-4. 個人業績データベース（教員活動状況調査システム）について

平成13年度に、21世紀COEプログラムの申請に際し、各教員個人に研究業績データの提出を求めるとともに、学内審査を実施した。このことが個人業績データベース構築のきっかけとなり、広島大学の評価活動に必要な教員個々の教育研究活動等に関する情報・データを収集・蓄積すること、同様な情報を必要とする各種調査等に対処することにより教員の負担軽減を図ること、などを目的に「教員活動状況調査システム」を平成15年2月に構築した。

3-5. 評価結果の活用について

大学運営に責任をもつ各級管理者（学長、副学長、部局長等）が評価結果を踏まえてどのように施策の改善につなげるかは、10年来の重要な課題であった。一般的に、評価委員会の行う評価には、成果や問題点の指摘だけでなく具体的な改善策も求められがちであるが、改善策の検討にはさらに時間や情報を要するだけでなく、評価活動が経営活動と深くコミットすることで評価の客観性を保つことが困難になるというジレンマを含んでいる。評価結果を資源配分や人事考課などに反映させることでの活用方策も期待されるが、現時点では、データの信頼性の吟味を含めて課題が多く、直ちに実用化できる状態にはない。

現在の課題は、評価委員会がかなりの時間をかけて点検・評価を行っても、教職員個人や大学運営に責任をもつ各級管理者がその結果を運営に生かす手順が確立していないことにあると思われる。

例えば、平成14年度から学生による授業評価を全学的に実施し、HPで公開している（平成14年度教育組織単位毎に公表、平成15年度学内限定で個別科目毎に公表）が、教育カリキュラムに責任をもつ部局や組織で、その

結果を議論したケースは部分的である。平成15年度の教育評価は、学生による授業評価アンケート結果を単位修得や成績分布を含めて検討したもので、広島大学の教育や学生の学習を包括的に把握できる評価結果となっている。こうした結果を、FDやカリキュラム立案、シラバス作成などに反映させるための議論や検討が重要と思われるが、手順が明確になっていない。ただ、平成15年度に学生による授業評価の結果などを参照して、教育に優れた成果を挙げた教員への表彰も行われた。

大学は教員研究者個人の自律的判断が基本であり、教員一人一人が理解し納得することなしに、教育研究の質の向上は実現しない。評価に関する情報と結果をいかに共有し、「評価マインド」を大学の文化に高めるかが評価結果の活用につながると考えている。

3-6. 評価基準の設定と周知について

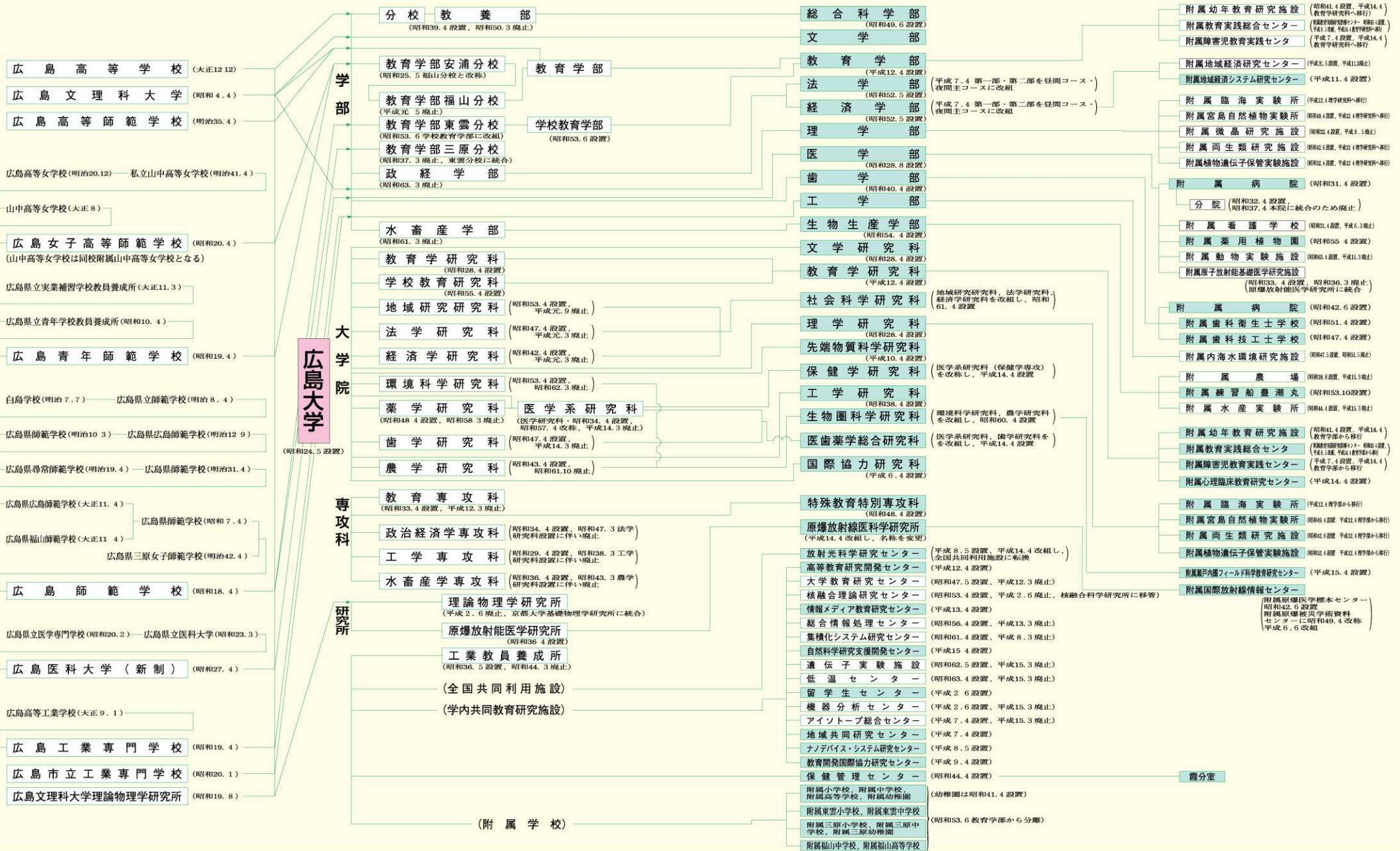
評価基準は、平成12年6月20日開催の部局長会議で「広島大学評価実施要綱」を制定し、これを具体化した「評価のグランドデザイン」（平成14年2月19日、評議会）として定めた。周知に関しては、部局長会議・評議会の議事として配布文書は公表されており、教授会等に報告されたほか、電子媒体等を通じて全教職員に周知している。

平成14年度の評価では4部局について教育評価、2部局について研究評価を実施した際、当該年度の実施要綱と対象組織を評議会において承認したほか、評価対象組織の部局長、評価委員会には改めて「評価のグランドデザイン」等を提示し、目的と基準を周知した。

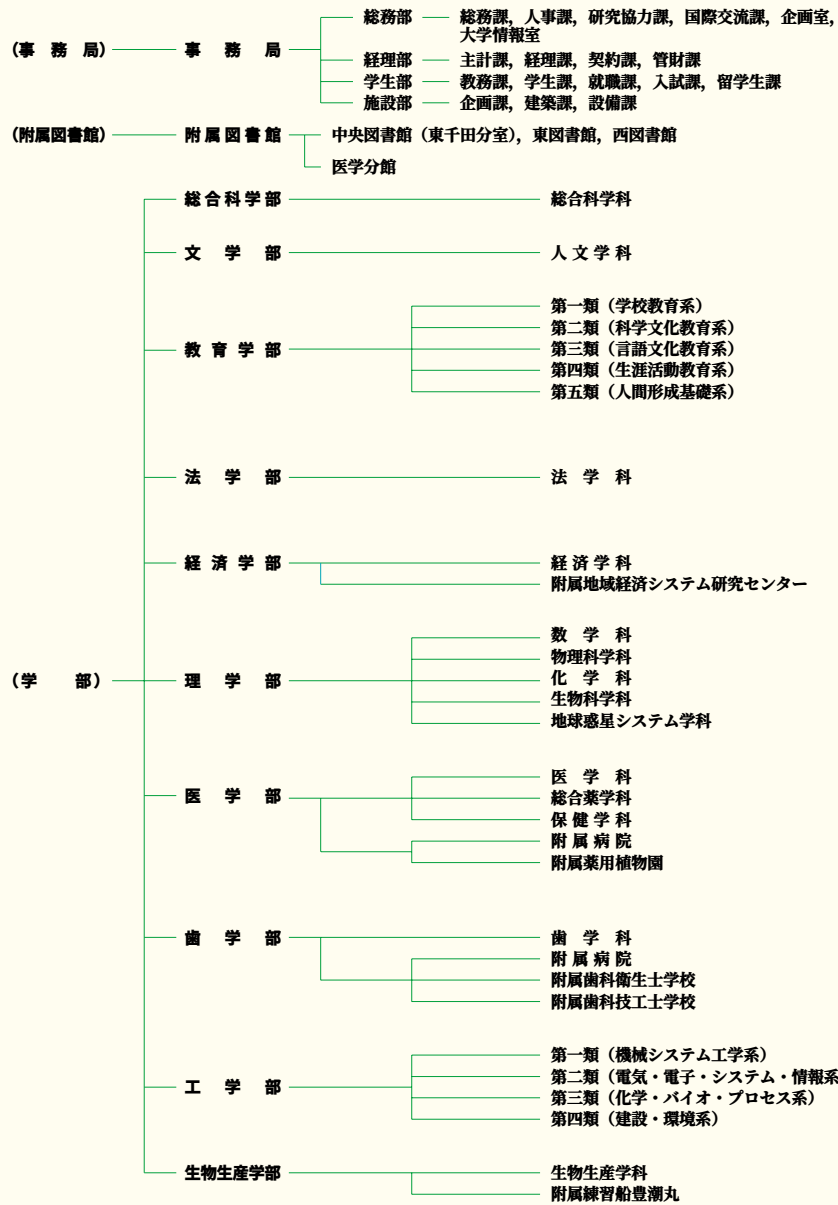
3-7. 評価活動の展望

平成14、15年度に実施してきた評価活動を踏まえ、平成16年度の法人化に伴う評価委員会の再編を行い、法人化後の評価制度について見直しとともに検討をしている。（資料4）

沿革



組 織



評価のグランドデザイン

はじめに

広島大学評価委員会(以下「評価委員会」という。)は、平成12年10月に発足して以来、本学における独自の大学評価の実施に向け、その具体的な指針となる実施要項等について検討を行ってきた。この間、まだ1年を経ないうちに、大学評価・学位授与機構(以下「機構」という。)による試行的評価事業が始まり、その対応も評価委員会が窓口となって当たってきた。さらに、国立大学の法人化をめぐる動きに加えて、いわゆる「遠山プラン」による「トップ30」の問題が急浮上するなど、大学を取り巻く状況は大きくかつめまぐるしく変化しつつある。

評価委員会は、これらの状況から来るべき設置形態の変更等も視野に入れつつ、本学が行う諸活動の活性化と質的向上を図るとともに、効果的かつ効率的な大学運営を展開するための評価システムの在り方を検討してきた。ここに提示する本案は、これまでの検討結果をまずはグランドデザインとしてとりまとめ、本学における大学評価システムの概要を示すものである。

評価委員会の下には教育評価、研究評価、社会貢献評価、大学運営評価の4つの部会と調査・研究部門が置かれている。実際の評価活動は調査・研究部門と連携・協力しつつ各部会が実施することになっており、評価の具体的な指針となる実施要項等は各部会で作成されることになる。その検討は今後も引き続き行われる。本案は、その途上における現時点での評価システム全体の概要と基本的な考え方を示したものである。

本案が提示するグランドデザインについて基本的な理解が得られれば、これに基づいて各部会においてさらに細部をつめて実施要項等を作成し、平成14年度から評価を実施したいと考えている。後でも述べるように、評価委員会で検討している大学評価システムは、第三者評価機関への対応や大学評価をめぐる動向を常に視野に置きつつも、本学としての自律性と主体性に立脚した独自のものを目指している。また、評価システムは絶えざる試行錯誤を経てより良いもの、より充実したものにしていくべきものであって、一度構築すればすむといった性格のものではない。いわゆる「進化する評価システム」が評価委員会の志向するところであり、本案で提示するグランドデザインはその第一歩であることを付言しておきたい。

Ⅰ 評価の目的と基本方針

本学における大学評価の目的は教育活動、研究活動、社会貢献活動など大学がその設置理念・目的に照らして行う諸活動の活性化と質の向上にある。教育研究機関として本学が、設置形態の如何にかかわらず、大学自治の慣行を最大限活かしつつ主体的・自律的に大学を運営し、その社会的責任を果たすべく、自ら厳正かつ客観的に諸活動を見直して、一層の改善を図るために実施するものである。同時に、本学の諸活動の状況を広く社会に公表することによって公共機関としての説明責任を果たし、国民の理解と支援を得ることも目指している。

評価委員会は、大学設置基準及び大学院設置基準に基づいて制定された広島大学自己点検・評価規程（以下「規程」という。）をその設置根拠としている。すなわち、設置基準では「大学(院)は、その教育研究水準の向上を図り、当該大学(院)の目的及び社会的使命を達成するため、当該大学(院)における教育研究活動等の状況について、自ら点検及び評価を行うことに務めなければならない。」とされ、「適切な体制を整えて」これを行うこととされている。

評価委員会による評価活動は、基本的には学部・研究科、学科・専攻等の教育・研究組織を対象として実施する。これは組織による組織の評価、つまり設置基準に示された自ら行う点検・評価である。評価委員会が行う評価活動によって、学内の諸組織における優れた取り組みや問題点、改善事項等を明らかにし、当該組織の一層の活性化と改善を図ることがそのねらいである。しかし、組織評価を行う上でも、組織を構成する教員等個々人の教育研究活動、管理運営への参加等に関する情報・データがその前提として必要不可欠である。そうした個々の教員の活動状況を年次報告書等により公表することによって、教員等個々人が自己の活動状況を客観的に見直し、一層の向上に努める契機となり、実質的に評価活動を通じた教育研究活動の改善をもたらすことになる。また、情報・データが収集・蓄積されることで、今後大学内外で多様な評価が進展する場合の基礎資料ともなろう。

さらに、評価委員会による評価は、組織及び個々の構成員の活動状況に関する種々の情報・データに基づくと同時に、専門的知見を加えた信頼性の高い、厳正かつ客観的な評価を志向している。「自己点検」だけにとどまらない踏み込んだ分析的・批判的評価、構成員の意欲を高め、諸活動の改善充実につながる評価を行うため、評価の実施担当者(評価者)は「内なる外部評価」という観点から、原則的には部局を超えて広く全学的規模で選任するが、実施要項の中で具体的な評価手法等を定める際に、必要に応じて学外の専門家の参画も得て、評価していくことを検討する。

国立大学の設置形態の変更に係る検討が最終段階にきた現状では、個々の大学独自の判断に基づいて、責任ある自律的な運営を行うことが一層重要となっている。大学が自治的運営団体として、自己を厳正かつ客観的に評価していくことが強く求められている。本学においても、歴史と伝統や現状を踏まえ、将来を見据えながら本学としての使命・目的・目標を明確に設定して、その実現を図るための具体的な戦略を立て、目標・計画の設定―実施―評価というサイ

クルの中で大学運営を機動的に展開していくことが不可欠なのである。

そうした大学運営は、運営責任者としての学長の強力なリーダーシップの下でのトップダウン的な運営と、教育研究等の諸活動に対する構成員の意欲的な取り組み(ボトムアップの強化)の両方が求められるのであり、両者の円滑な相互作用のためにも、大学運営や教育研究活動に関する情報が構成員に広く共有される必要がある。

評価活動の結果得られた優れた取り組みの発掘や改善事項等についての提言及び情報・データは、教育研究等諸活動の活性化に資するものであると同時に、学長をはじめ大学運営の責任と権限をもった組織・部署等が、財政配分、人事管理など大学運営上の政策判断を行う際の基礎的資料となる。教育評価、研究評価に加えて大学運営と社会貢献についても評価を行うゆえんであり、この点は本学の評価システムの大きな特色である。また、評価活動が、大学運営や意思決定そのものを対象にする以上、評価委員会の活動は、本学の政策決定・実施からは一歩距離を置いた、高い独立性を持ったものであることが望まれる。

以下は、このような全体の目的・基本方針に沿った各部会の評価の目的である。

1 教育評価

教育評価は、本学の教育活動面における強みと弱み、長所と短所を正しく認識・把握して、今後の改善充実に資することを目的に実施する。学内の他部局における優れた教育の取り組みから相互に学びあい、教育に対する個々の教員の意識の昂揚を図りつつ、それぞれの部局(教育組織)及び大学全体としての教育活動の活性化と質の向上を図ることを目的とする。

2 研究評価

研究評価は、本学で展開されている研究活動や研究上の社会貢献等がどの程度活発に遂行されているかを評価することにより、本学における研究活動の一層の促進を図るとともに、個性的で優れた研究や研究者を発掘し、その育成を図ることを目的とする。

3 大学運営評価

大学運営評価は、本学の理念・目標に照らして本学の管理運営状況进行评估し、資源の確保と配分の合理化、運営の効率化に寄与するとともに、教職員の役割と教員の参加の適正化に寄与し、公費によって維持される高等教育研究機関として社会に対する説明責任を果たすことを目的とする。

4 社会貢献評価

社会貢献評価は、本学において展開されている社会貢献活動の実態を点検・評価し、社会貢献活動それ自体の一層の充実と発展を促進するとともに、評価の結果を公表することによって、大学の社会的役割を明確にし、かつ社会に対する大学の説明責任を果たすことを目的とする。

II 評価の内容、手順及び方法

1 教育評価

(1) 評価対象

教育評価は、学部・研究科ごとに学科・専攻等を基本単位として実施するとともに、全学的なテーマを定めて評価を実施する。実態に即したきめ細かな評価を実施するにはカリキュラムの立案・実施上の責任主体に降りてみていく必要があるが、同時に学部・研究科レベルでないと把握できない問題もあり、更に全学的なレベルでの対応も視野に入れて評価していく必要があるためである。

(2) 評価項目

教育評価は、機構の行う評価にも対応しうるよう、各学部・大学院、学科・専攻の目的・目標に照らし、機構の掲げる評価項目を踏まえ、本学の実態に即した評価となるよう独自の評価項目を加味・アレンジして設定する。

当面、以下の6項目を考えているが、必要に応じ本学の教育に係る全学的な施策を視野に入れたテーマ別の評価も実施する。

- 1) アドミッション・ポリシー(学生受け入れ方針)
- 2) 教育内容面(カリキュラム等を含む)での取り組み
- 3) 授業及び指導の実践と成績評価
- 4) 教育の達成状況
- 5) 学生に対する支援
- 6) 教育の質の向上及び改善のためのシステム

(3) 評価者

実際の評価活動には、各評価対象・単位ごとにその都度設置するワーキング・グループ(以下「WG」という。)及びサブWGが従事する。サブWGは学科・専攻のレベルで設置し、WGは学部・研究科レベルにおいて各サブWGの代表者で構成する。WG及びサブWGの委員は、9つの教育領域ごとに学内の教員を中心とし、必要に応じて学外の専門家を加え、評価委員会によって選任する。教育評価はいわゆるピアレビューによるものであり、WG及びサブWGの委員は十分な研修を受けた上で評価活動に従事することになる。研修については、学外の専門家によるワークショップ、セミナーなども含め、より有効な評価を実施するための研修を評価委員会（教育評価部会）が企画立案し、実施する。

(4) 評価の周期

学部・研究科を対象とする評価は、機構の行う評価の予備的中間評価にもなるように配慮しながら数年周期で順次実施する。どの学部・研究科を評価対象とするかの決定は評価委員会において行う。

全学的なテーマ別評価の実施テーマ及び実施時期は、評価委員会（教育評価部会）が別途決定する。

(5) 評価の方法

教育評価は、項目別評価と総合的評価からなり、書面調査と訪問調査の二つの方法によって実施する。項目別評価は各項目に評価の観点を設定し、ま

た個々の観点ごとにあらかじめ重要度(5段階)を定めておいて各観点の水準(4段階)を評価し、その平均値で各項目を評価する(4段階)。総合的評価では、評価項目をまたがる取り組みや評価項目を通じて全体を見たときに指摘できる事柄について評価する。

評価対象となった学部・大学院、学科・専攻は、定められた様式と分量にしたがい、評価項目ごとに自己評価書を作成し、関係資料と併せて当該WGとサブWGに提出する。WG及びサブWGはまずこれら提出された自己評価書と関係資料等について検討し、問題点と確認すべき事項を整理した上で訪問調査を実施する。訪問調査では関係者(教員、学生その他)との面談や授業観察、施設見学を通じて教育への取り組みの実態を把握する。

書面調査の根拠となる資料については、自己評価書に添付された関係資料とともに、評価委員会(調査・研究部門)において独自に収集したものも適宜活用する。WG及びサブWGは、毎年収集し蓄積していくもの(経年調査)と必要に応じてそのつど収集するもの(特定調査)、計量的なものとの質的なものとを併せ、評価対象組織の学問的性格を勘案しながら資料・データの分析・検討に当たる。

(6) 評価の手順

- 1) 評価委員会(教育評価部会)において評価対象組織及び日程等を決定する。
- 2) 評価対象組織は、評価日程に従い自己評価書の作成及び関係資料を整備する。一方、評価委員会(教育評価部会)は、WG及びサブWGを設置するとともに、評価者に対し研修を実施する。
- 3) WG及びサブWGは、提出された自己評価書と関係資料及び委員会が保有する基礎的データ・資料等を分析・検討し、併せて訪問調査を実施する。
- 4) WG及びサブWGは、資料等の分析・検討及び訪問調査の結果を評価報告書として取りまとめ、評価委員会(教育評価部会)に提出する。
- 5) 評価委員会は、評価対象組織の意見を聴取し、評価報告書を確定し公表する。

2 研究評価

(1) 評価対象

研究評価の対象は、原則として教員組織としての学部・学科、大学院研究科・専攻、附置研究所及び附属病院とし、研究を目的として設置された学内共同教育研究施設等も対象とする。なお、研究科の協力講座に所属の教員は協力先の部局と本来の所属部局の双方で評価の対象とする。また、既存の研究組織を超えた研究プロジェクト(文理融合プロジェクト等)や研究支援組織も対象とする。

(2) 評価項目

研究活動には、基礎研究、応用研究に限らず、技術や経営的ノウハウの創出、芸術的創作やパフォーマンス、学術書・啓蒙書・教科書の出版、ジャー

ナリズム論文の発表、政策形成等に関する調査報告書の刊行、さらには研究活動を基礎とした社会的な活動や社会貢献を含む。

研究評価は、当面、次の2つの項目について行うこととする。

1) 研究活動の成果

2) 本学における個性的で優れた研究・研究者の発掘

(3) 評価者

研究活動の成果の評価は、評価対象組織ごとに学内の専門家によるWGを設置し、幅広い研究活動の成果や研究活動を遂行する組織の状況などについて、できるだけ客観的なデータに基づいて実施する。WGは8つの研究領域ごとに設置し、評価を実施する。

また、個性的で優れた研究・研究者の発掘に関する評価については、研究評価部会が担当する。

(4) 評価の周期

研究活動にかかわる成果の評価は、毎年複数の組織を対象とし、数年おきに実施する。なお、対象部局は機構による評価に配慮しつつ、評価委員会において決定する。

(個性的で優れた研究・研究者の発掘に関する評価の周期については、検討中)

(5) 評価の方法

1) 研究活動の成果

研究活動の成果は、原則として個人単位のデータをもとにした組織単位の評価を行う。評価方法は、個別指標による評価と総合的指標による評価の二つからなる。個別指標による評価は、研究活動を研究、診療、研究面での社会貢献の領域に区分し、例えば教員一人当たり公表論文数などいくつかの指標について、当該組織の研究活動等の状況や研究成果に関するデータを時系列的及び分野別に提示する。また、総合的指標による評価は、研究活動の成果の様々な側面の質を加味して集約した単純な指標を用いて、当該組織の研究成果が過去と比べてどの程度改善したかを把握する。各研究活動の数量に発表や執筆等における貢献度と発表物等の「質」を加味して、研究成果に関する総合的指標を作成する。

2) 本学における個性的で優れた研究・研究者の発掘

同僚による推薦や本人が申告した資料等に関するデータをもとに、一定の基準に従って個性的で優れた研究・研究者を推挙する。

(想定される個性的で優れた研究者の例)

- ・独創的で飛躍が期待される研究(者)、先端分野開拓者、地味ながら意義ある研究(者)等
- ・高(被)引用数研究者又は影響力ある雑誌等への頻繁な投稿者
- ・社会的評価の確立した団体(学協会、新聞社、出版社等)からの受賞者等

(6) 評価の手順

- 1) 評価委員会（研究評価部会）において、評価対象組織及び日程等を決定の上、WGを設置する。
- 2) WGは、必要に応じ評価対象組織の状況について関係資料を収集する。
- 3) WGは、評価委員会が保有する基礎的データ・資料及び関係資料等を分析・検討する。
- 4) WGは、資料等の分析・検討の結果を評価報告書として取りまとめ、評価委員会（研究評価部会）に提出する。
- 5) 評価委員会は、評価対象組織の意見を聴取し、評価報告書を確定し公表する。

3 大学運営評価

(1) 評価対象

本学における管理運営に関する全般的事項を対象とする。

(2) 評価項目

大学運営の領域・機能に基づき、次のとおり区分し、項目別又は横断的なテーマを設けて計画的に評価を行う。

- 1) 大学の理念・目標**
- 2) 大学の計画**
- 3) 管理運営機構**
- 4) 人事管理**
- 5) 施設及び物的管理**
- 6) 財務管理**
- 7) 学生関係施策**
- 8) 運営管理**

(3) 評価者

大学運営評価部会が中心となり、必要に応じて本学内外の専門家の協力を得て行うことがある。

(4) 評価の周期

年間2～3の評価項目若しくはテーマを設定し、概ね5年間で全項目の評価を行う。

(5) 評価の方法

- 1) 大学運営状況を示すパフォーマンス・インディケーター（業績指標）及び各種の経営統計を開発し、各級の管理運営担当者が把握し、自発的に改善に役立てるモニタリングと大学運営評価部会が各種資料・インタビューによって運営状況を検討し、改善の課題を提示する評価を行う。
- 2) 評価項目又はテーマごとに、関連委員会等の協力を得て評価指針を設

定し、各項目・事業の目標を踏まえ、個々の施策の有効性及び効率性を評価する。

- 3) 国立・公立・私立の同規模大学との比較を行い、本学の大学運営を客観的に評価できるように努める。
- 4) 大学運営は多様な分野にまたがるので、評価活動の費用対効果に留意して、それぞれの特性に応じた手法を開発・実施する。

(6) 評価の手順

評価は、計画的に評価項目若しくはテーマを設定し、次のステップを経て行うものとする。

- 1) 評価委員会（大学運営評価部会）において、評価項目又はテーマ等を決定する。

〔テーマ例〕

- ・大学の財務運営は、教育研究活動を推進する上で、有効に機能しているか。
 - ・情報化に対応した方策は、適切に樹立され、有効に機能しているか。
 - ・国際交流の方策は、適切に樹立され、有効に機能しているか。
 - ・学生支援・援助方策は、適切に樹立され、有効に機能しているか。
 - ・教職員の職能開発(FD/SD)は、適切に樹立され、有効に機能しているか。
- 2) 大学運営評価部会は、評価指針及び測定の指標を設定する。
 - 3) 大学運営評価部会は、必要に応じ評価対象項目等の関係資料を収集する。
 - 4) 大学運営評価部会は、評価委員会が保有する基礎的データ・資料及び関係資料等を分析・検討し、併せて意見聴取を行う。
 - 5) 大学運営評価部会は、資料等の分析・検討及び意見聴取の結果を評価報告書として取りまとめ、評価委員会に提出する。
 - 6) 評価委員会は、関係部署等の意見を聴取し、評価報告書を確定し公表する。

4 社会貢献評価

社会貢献活動の考え方

近年、大学が行う様々な社会貢献に対する期待が高まっている。大学の社会貢献活動は、歴史的には、大学開放として発展をみてきた。従って、大学の社会貢献活動は、大学開放の史的性格を反映して、いくつかの性格の異なる活動を包摂する。すなわち大学が一部の限られた人々の占有物であった時代にあっては、その恩恵をより多くの人々にもたらすことが、教育を民主化するための最優先課題とみなされた。そのため初期の大学開放で意図されたのは、正課教育の開放であった。

ところが、やがて学術の進展にともなって有用な資源が学内に集積されるようになると、大学に対する社会的需要が澎湃と起こってくる。その結果、オーダーメイドな学習機会を創出しそれを学外社会の人々に提供しようとする活動、つまり機能的開放が大学開放に加わった。

そして産業界や行政との連携・協力が要請されるようになると、産学官共同研究事業もまた大学の社会貢献活動の重要な一部を構成するようになる。更に、地域との共存や国際化等々、社会のニーズの高まり・多様化に合わせて、情報提供・相談事業、人材提供事業、施設開放事業、国際貢献事業等も推進されるようになった。附属の施設や学内共同教育研究施設等も同様である。それら施設の事業にしても、社会貢献という側面が今後ますます注目されることが予想される。

いまや社会貢献活動は、大学が担うべき「第三の機能」とみなされている。それは、社会貢献活動が、教育・研究の有益な成果を広く社会にもたらすことで大学の社会的責任を積極果敢に遂行するとともに、他方では、そうした社会との接触を通じて諸要求を汲み上げ、伝統的な諸機能である教育・研究に活力を与えるチャンネルとしての役割をも担っているからである。まさにこの意味において、社会貢献活動は、大学が生存し発展し続けるための必要にして不可欠の機能なのである。

(1) 評価対象

多様な社会貢献活動は、その実施主体も個人、部局等、大学と様々である。本学の社会貢献活動を把握する場合、様々なレベルでの情報収集が必要となるが、「社会貢献活動の考え方」、「評価の目的」に鑑みて、個人や部局等をはじめとする組織単位で行われる社会貢献活動についても配慮しつつ、大学全体を基本的な評価対象（単位）とする。

(2) 評価項目

多様な社会貢献活動を、ひとまず次の8つの事業に分類する。なお、括弧内には、それぞれの事業に含まれる個別の活動を例示している。

- 1) 正課教育開放事業（社会人の受入、高校生への授業開放等）**
- 2) 機能的開放事業（公開講座、資格関係講座等）**
- 3) 産学官共同研究事業（受託研究、共同研究等）**
- 4) 情報提供・相談事業（学術情報提供活動、教育関係等各種相談等）**
- 5) 人材提供事業（各種審議会・委員会・講演会への参画等）**
- 6) 施設開放事業（附属図書館の開放、医学資料館の公開等）**
- 7) 国際貢献事業（JICA との協力活動等）**
- 8) 附属の施設（病院、学校等）及び学内共同教育研究施設等による固有の社会貢献事業**
- 9) その他**

上記の各事業又はそこに含まれる個別の活動について、その特性に応じて、以下のような諸観点（例示）を適宜設定して評価する。具体的には、実施要領の中で定める。

- ①目標の有無
 - ②目標の達成度（目標が設定されている場合）
 - ③費用対効果
 - ④サービス享受者の満足度等
 - ⑤社会的成果
 - ⑥PR方法
 - ⑦改善のためのシステム
- 等々。

以上の、事業又はそこに含まれる個別の活動と諸観点とを組み合わせ、評価項目ととらえる。

（3）評価者

社会貢献評価部会が中心となり評価するが、必要に応じて広島大学内外の関係者の協力を得て行うことがある。

（4）評価の周期

年度毎に、一つ又は複数の事業を取り上げて評価する。数年で、主要な社会貢献活動を網羅するよう評価の周期を設計する。

（5）評価の方法

その年度に設定された評価項目に関連する基礎的データ、資料及び関係資料等を収集する。これら諸資料は、個人レベルのものもあれば、組織単位のものもあり、また年次的に蓄積しておくものもあれば、必要に応じて集中的に収集する場合もある。

それらの諸資料を分析し評価を行う。その際、「評価対象」で示したように、大学全体を基本的な評価対象とする。実際の社会貢献活動は個人や部局等の単位で行われることが多く、評価を行うに当たっても、その点が反映される場合もあろうが、あくまでも、大学全体としての社会貢献活動の一層の充実と発展に資するべく評価を行う。

（6）評価の手順

- 1）評価委員会（社会貢献評価部会）において、評価項目を設定する。
- 2）社会貢献評価部会は、必要に応じて、関係資料の収集を行う。
- 3）社会貢献評価部会は、保有する基礎的データ、資料及び関係資料等を分析・検討する。
- 4）社会貢献評価部会は、分析、検討結果を評価報告書として取りまとめ、評価委員会に提出する。
- 5）評価委員会は、評価報告書に対する意見を関係組織から聴取し、評価報告書を確定し、公表する。

III 評価委員会が収集する評価のための基礎的情報・データ

評価委員会には調査・研究部門が置かれている。調査・研究部門は、各部会と協議しつつ、評価のために必要な基礎的情報・データ（質的なものを含む。）を恒常的に収集・整理するとともに、各部会の求めに応じて情報・データを提供し、また、評価の在り方に関する必要な調査を行う。基礎的情報・データの

収集は、毎年行われる経年調査と必要に応じてその都度実施する特定調査があり、当該組織に対する調査と個人別活動状況調査がある。

客観的な評価のためには可能な限り、数値化された統計データを活用することが望ましい。意味のある有益な情報・データを豊富に収集するためには、調査への回答者である本学構成員の理解と協力が不可欠となる。各方面から様々な類似の調査依頼が多くある現状では、「評価のための評価」に陥らないよう、また「評価疲れ」を引き起こさないよう、調査内容の精選など回答者の負担にも配慮しなければならない。評価委員会（調査・研究部門）が実施する調査としては、以下の3つがある。

1 組織状況調査

組織状況調査は、本学の各部局・各委員会等の活動状況の実態を明らかにするためのものである。本学の各組織の活動状況については『広島大学総覧』などにおいて関係の情報・データが蓄積されているが、これを更に充実させるとともに、評価という観点から必要な調査項目を更に付加・精選して定期及び随時の調査を実施していく。

2 個人別活動状況調査

評価委員会が実施する評価は、組織を対象とするものであるが、そのための基礎資料として教員個々人の活動状況に関する情報・データは不可欠である。個人別活動状況調査の場合にも、経年調査と特定調査がある。

3 学生による授業評価アンケート調査

教育評価部会において、学生による授業評価アンケート調査の実施が企図されており、教育評価全体におけるその位置付けを明確にした上で、これを実施する。

上記の調査によって収集した情報・データは、電子入力によるデータベースに整理・保存の上、評価委員会の責任において管理し、評価実施の際の基礎資料として適宜活用するとともに、大学運営の責任と権限をもった組織・部署等が、政策判断を行う際の基礎的資料として活用できるようにしておく。なお、教員の活動状況や授業評価アンケート調査結果等、報告書として公表していくべき事項等については、別途その内容と様式等を検討する。

IV 評価結果の公表

評価結果は、ホームページ上に公開するとともに冊子等としても公刊する。なお、評価結果を確定するに先だって、評価委員会は評価対象となった部局等の長を通じて意見聴取と事実確認を行うこととする。

V 進化する評価システムへ向けて

評価委員会は、これまで大学(院)設置基準及び規程に則って評価のグランドデザインを検討してきた。この間、冒頭でも述べたように大学を取り巻く状況が大きくかつ急速に変化しつつある中、評価委員会に対して各方面から様々な要請や期待が寄せられている。評価委員会としては、意見に対しては謙虚に耳

を傾け、要請や期待に対しては規程の範囲内で可能な限り前向きな対応を検討したいと考えながらグランドデザインの検討作業を進めてきた。

大学評価は、大学の本質に関わる極めて重要かつ困難な課題である。大学評価についての様々な捉え方や理解があり、「パフォーマンス・インディケーター」、「評価の視点」、「調査項目」、「ピアレビュー」、「教育研究の水準と質」、「業績」など基本事項に関する言葉の定義も一様ではないことからくる混乱もある。最初にも述べたように、大学評価システムは、様々な試行錯誤を経ながらより良いものを目指して不断に改善していくべきものである。本案で示したグランドデザインは、その第一歩を記すものであり、現時点でも今後検討すべき多くの課題を抱えている。

以下に今後の課題を列挙して「進化する評価システム」への展望とする。

- 1) 評価疲れをしない、効率的で厳正かつ客観的な評価システムの構築
- 2) 相互信頼に基づくピアレビューのための評価者選任方法と研修の研究開発
- 3) 組織の目的・目標に基づいた研究活動の評価方法及び研究体制・研究支援体制に関する評価方法の検討
- 4) 本学の特色につながる「特定テーマ別評価」の検討
- 5) 管理運営全般をモニタリングする指標開発と設置形態変更に対応した評価の在り方の検討
- 6) 評価活動の基礎資料となる情報・データの収集と分析を効果的かつ効率的に実施しうる体制（人員面及び予算面）の整備
- 7) パフォーマンス・インディケーターの開発やパフォーマンス・ファンディングの先例等に関する調査研究
- 8) 調査や評価を実施した後、問題点を整理して次の調査や評価に反映させるフォローアップ調査の実施

おわりに

本グランドデザインによる評価は、平成12年6月に部局長会議で承認された「広島大学評価実施要綱」に基づき、教育、研究、社会貢献、大学運営の4つの面について、それぞれの活動をその都度個別に評価し、その活性化と質的向上を図るためのものである。

大学が展開している多様な機能を調整し、本学の一層の発展を図る上で、組織の設置目的に照らし、教育、研究、社会貢献、大学運営を含む当該組織の活動全体をトータルに評価することや、個々の教員の活動状況に関するいわゆる個人評価はこれからの課題となる。これらの評価をどのような体制のもとで、どのように行うかは今後更に検討していく必要がある。そうした評価システムは、評価を実施していく過程の中で明らかとなる長所短所を踏まえて検討されていくべきであり、その意味でも、本グランドデザインは、本学における新たな評価の第一歩を踏み出すためのものとして位置付けている。

国立大学法人広島大学における評価制度のあり方について(骨子)

17/Dec/2002第40回評価委員会

20/Dec/2002第1回評価委員会WG

14/Jan/2003第2回評価委員会WG

21/Jan/2003第41回評価委員会

24/Jan/2003第3回評価委員会WG

4/Feb/2003第42回評価委員会

8/Feb/2003法人化対策会議幹事会

4/Mar/2003第43回評価委員会

I 評価制度設計の原則的考え方について

1. 評価制度設計の観点

国立大学法人における制度設計に当たっては、次の観点に基づく必要がある。

(1) 教育研究の自由を尊重しつつ、大学の使命実現と本学構成員の意欲を高め、本学の活性化及び教育研究活動等の質的な向上を図るとともに、これを通して中期的・長期的観点に立って本学が策定した大学像の実現を目指し、かつ、本学の社会的責任を遂行するための制度設計であること。

(2) 国立大学法人への移行に伴い、その制度スキームに対応した具体化を図ること。

文部科学省の国立大学法人委員会による評価、総務省における政策評価・独立行政法人評価、「国立大学法人」会計基準（真实性の原則、明瞭性の原則、重要性の原則）、国立大学等施設に関する点検・評価など評価に関する全般的な制度改革の動向に配慮し、対応すること。

(3) 認証評価制度（学校教育法第69条の3）及び大学評価諸制度（大学評価・学位授与機構の評価、大学基準協会の評価、JABEEなど専門プログラム評価、大学設置基準第2条、同第2条の2）のスキームに配慮し、対応すること。

(4) 法人におけるガバナンス強化の方策としての監査を重視し、内部統制とリスクマネジメントに配慮すること。

(5) 本学において蓄積してきた自己点検・評価の経験を踏まえ、「進化する評価システム」にふさわしい制度設計を行うこと。

(6) 大学評価に関する国際的・全国的経験に広く学ぶこと。大学評価は、90年代にOECD諸国を中心に制度化が進んだが、90年代後半から今世紀にかけて再改革が行われており、その教訓を生かすこと。

2. 大学における評価機能の位置付け

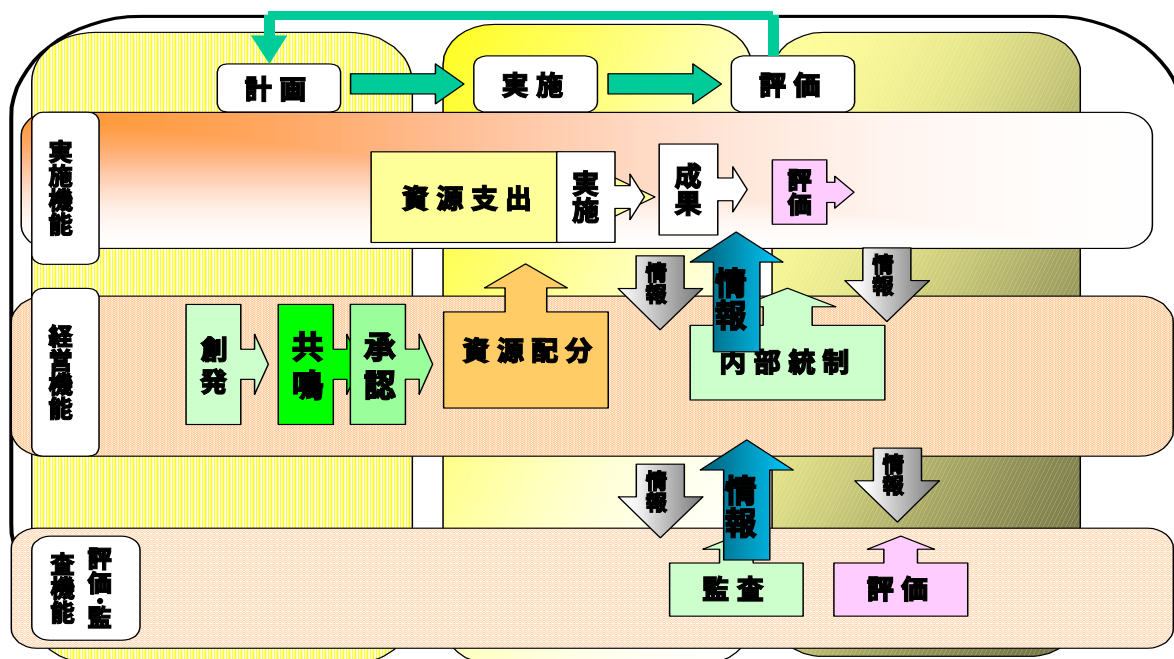
大学における経営機能と実施機能は、活動の領域（教育・研究・医療・社会貢献）によって、「全学機関（学長・評議会）」－「中間組織（部局長・教授会）」－「基礎組織（講座）」－「教職

員個人」に配分され、企業や公共サービス機関のように、ビュロクラティックに組織されていない特徴を持つ。

この構造は、法人制度への移行によって、現在の部局レベルから機関レベルに経営機能が移行し、人的・物的資源の一元管理体制への転換が促進されることになる（『「国立大学法人」広島大学の運営組織（案）』）。この制度は、中間組織・基礎組織レベルで一体化していた経営・実施機能の相対的な分離を伴うため、経営機能と実施機能の双方が適切に情報を得て、疎外現象が生じないような枠組みが必要である。

この機能は、『新しい「国立大学法人」像について』（平成14年3月）でも言及されているほか、現在進行中の国立大学法人の中期目標・中期計画にも盛り込まれている。従来から、組織体の経営目標の効果的な達成に役立つことを目的として、経営諸活動の遂行状況を公正・客観的な立場で検討評価し、改善のために助言・勧告を行う機能として「内部監査」制度があり（日本内部監査協会「内部監査基準—1996年改訂—」）、学校法人にも「監事」が置かれている。この監査機能も大学における評価活動に含まれる概念であり、国立大学法人制度のもとでは「監事」が置かれることになっている。

従って、法人制度においては「監事」による管理運営面での「業務監査」と、公認会計士による「会計監査」とが実施されることになるが、これらの監査は、業務効率それ自体を追求するのではなく、教育研究活動を有効に推進するための監査であるべきで、教育研究活動など本学における諸活動の評価と結びついた包括的な評価・監査機能が必要なのである。



図表1 経営・実施評価・監査機能の概念

3. 評価・監査の役割・機能

評価・監査の役割・機能としては、次のことが期待される。

- (1) **情報提供機能** 本学の教職員個人及び組織の活動状況を点検・把握し、教職員及び各級の管理者に効果的な運営と改善のための情報を提供すること。
- (2) **施策支援機能** 教職員個人及び組織の活動状況の点検・評価に基づき、提言・勧告を行い、個人及び各級の管理者が資源配分を含む施策に客観的な根拠を与え、効果的に目標を達成できるように支援すること。
- (3) **品質保証機能** 大学の自己責任において、本学の活動成果や到達状況を明確にして教育など大学の活動の質を維持・向上することに寄与するとともに、外部評価や外部監査にも対応するなど受益者に供給するサービスの質を保証すること。

また、評価・監査に関する環境や施策は諸外国の事例も含めて発展途上にあることから、大学評価・監査に関する情報収集及び調査研究と本学における評価・監査に関する基本政策の立案・提言を行うことも期待される。

なお、評価・監査機能がその機能を果たすためには、評価の対象となる活動から独立することが必要であり、評価結果に基づく政策決定、管理運営、人事考課などを通じての資源配分は、経営機能に属させることが妥当である。

4. 法人制度における評価制度と現行制度との関係

「広島大学評価実施要綱」（平成12年6月20日、部局長会議承認）、「広島大学自己点検・評価規程」（平成12年7月18日）、「評価のグランドデザイン」（平成14年2月19日、5月21日評議会承認）及び評価実施要領は、1で述べた状況を加味して平成15年度に再検討し、必要に応じて改正を行うべきである。例えば、次の点についての検討が必要である。

- ・認証評価制度の発足と「広島大学自己点検・評価規程」第1条（趣旨）との関係
- ・国立大学法人制度における評価・監査との整合性

① II 1 教育に関する目標

(3) 教育の実施体制等に関する目標を達成するための措置

- 教育活動の評価及び評価結果を質の改善につなげるための具体的方策

② II 2 研究に関する目標

(2) 研究実施体制等の整備に関する目標を達成するための措置

- 研究活動の評価及び評価結果を質の改善につなげるための具体的方策

③ III 1 運営体制の改善に関する目標

1 運営体制の改善に関する目標を達成するための措置

- 内部監査機能の充実に関する具体的方策

④ III 2 教育研究組織の見直しに関する目標

2 教育研究組織の見直しに関する目標を達成するための措置

(適切な評価に基づいた教育研究組織の弾力的な設計と改組転換の方針「中期目標・中期計画の項目・記載事項について」(検討素案・未定稿))

3 人事の適正化に関する目標を達成するための措置

○人事評価システムの整備・活用に関する具体的方策

⑤ V 1 評価の充実に関する目標

1 評価の充実に関する目標を達成するための措置

○自己点検・評価の改善に関する具体的方策

○評価結果を大学運営の改善に活用するための具体的方策

⑥ VI 1 施設設備の整備・活用等に関する目標

1 施設設備の整備等に関する目標を達成するための措置

○点検・評価に基づく全学的かつ経営的視点に立った計画的・効率的な機能保全及び維持管理の実施

また、国立大学法人が非公務員型を採用することにもない、人事に関する事項は、就業規則で定めて過半の教職員を代表する組織の意見聴取を行わねばならないことなど、評議会・部局長会議など従来の国立大学における学内規程の制定方式とは異なった定め方を要する部分も想定される。

上記のような検討と変更が必要としても、上記各規程を貫く次のような評価・監査の原則的な理念は今後も継続すべきである。

- (1) 広島大学の教職員は、高等教育機関の使命を達成する役割を自覚し、教育活動・研究活動・管理運営・社会貢献・診療の各領域についてその職責を果たし、その結果を示し、質を高めるように努力しなければならないこと。
- (2) 教職員は、客観的で信頼性のある方法によって自己の業績を評価され、公平な報奨と処遇を受け、自己の専門的能力を向上させる機会を与えられるものとする。
- (3) 管理者は、教職員の業績に関する評価結果に基づく待遇を実施し、専門的能力を向上させる施策を実施しなければならない。また、評価・監査結果に基づいて、本学の教育研究を始めとする諸活動を促進し、管理運営の改善充実に努めなければならないこと。
- (4) 評価・監査は、専門的な知見を基礎とした同僚評価と公正な第三者の意見を踏まえ、公正かつ客観的で信頼性の高い評価・監査をめざさなければならないこと。
- (5) 評価・監査の方法とその結果に基づく諸施策は、費用対効果を視野に入れ、「評価疲れ」を起さないように、たえず改善と充実に努めなければならないこと。

II. 法人制度のもとにおける評価及び監査に関する方法等について

国立大学法人制度で想定されている各種の評価・監査に関する目標・計画は、現行の評価システムの枠組みがほぼ包括しており、現行制度と評価の経験等を踏まえて対応を検討することが可能である。

図表 2

外部評価・監査		総務省の評価					
		大学評価・学位授与機構の評価			国立大学法人評価委員会の評価		
内部評価・監査 国立大学法人制度の評価枠組み		評 価			業務監査		公認会計士 監査
		評価・監査				監事によ る監査	会計監査
		教育	研究	社会貢献	大学運営		評価・監査 大学運営
教 育	・教育活動の評価及び評価結果と質の 改善方策	◎		○			
研 究	・研究活動の評価及び評価結果と質の 改善方策		◎	○			
業 務 運 営	・内部監査機能の充実方策				◎		
	・適切な評価に基づく教育研究組織の 弾力的な設計と改組転換	○	○	○	○		
	・人事評価の整備・活用方策				◎		
評 価	・自己点検・評価の改善方策	○	○	○	○	◎	
	・評価結果と大学運営の改善方策				◎	◎	◎
施 設	・点検・評価に基づく経営的視点に立 った計画的・効率的な維持管理	○	○	○	◎	◎	

(◎：主に関連するもの ○：関連するもの)

1. 評価項目、方法について

(1) 法人化後の評価及び監査のあり方は、《評価の対象》《評価の単位》《評価結果の活動への反映》を視野に入れて検討する必要がある。

1) 評価の対象

現行制度は、評価の対象として、①教育②研究③社会貢献④管理運営を設定しているが、活動の性格等を勘案して「診療」を項目として独立させ、5項目とすべきである。

2) 評価の単位

評価の単位としては、①組織（全学・部局等）②部局等の枠を超えて実施される教育プログラムや各種プロジェクト③教職員個人がある。現行制度では、組織を対象とした評価に重点を置いており、大学評価・学位授与機構の評価をはじめ、今後導入されてくる各種評価も、組織評価が中心であることから、組織評価の方法については、一層充実する必要がある。

特に、国立大学法人制度における「適切な評価に基づいた教育研究組織の弾力的な設計と改組転換の方針」に関しては、文部科学省をはじめとする関係施策の動向を踏まえつつ、平成15年度には立案する必要がある。

また、②部局等の枠を超えて実施される教育プログラムや各種プロジェクトについても、現在導入が検討されている教育プログラム制や大学運営全体におけるプロジェクト化の動向を踏まえ、これに対応した評価方法を開発する必要がある。

さらに、③教職員個人に関しても、大学の諸活動の主体が教職員個人であり、その自発性を促進し支援するとともにインセンティブを付与する観点から、「1. 評価制度設計の観点」「4. 評価の原則」を踏まえ、個人評価についても検討し、法人制度への反映を図ることが必要である。

3) 評価結果の活動への反映

評価・監査を教育研究活動や大学運営に反映させる方法としては、次の3つがある（参考；国立大学協会大学評価に関する特別委員会『大学評価機関についての論点整理』平成11年4月2日）。

①活動状況の情報提供による改善努力の促進(教職員個人・大学管理者)

②目標に基づく計画の実施状況の点検・評価による経営努力の促進(大学管理者) ③評価に基づく組織改組・資源配分・人事考課等への反映による活動の促進(教職員個人・大学管理者)

①②については、1991年以来実施してきた自己点検・評価活動の経験を踏まえて、費用対効果等を勘案しつつ、改善を加えて制度化する。

③についても、その必要性や評価に関する技術水準、定着度を勘案しながら、法人制度が発足する平成16年4月にまでに可能な枠組みを速やかに検討し、中期目標・計画に記載するものとし、計画期間中に試行的実施と検討を継続する。

なお、教職員の地位・役割の特質に対応した検討体制とする。以下、各項目について次に詳述する。

2. 活動状況の点検・評価と情報提供

情報提供機能は、現在評価委員会で実施・検討している次の施策と、それに基づく教職員の教育・研究・管理運営等の業務、大学管理者の業務活動を支援する各種アプリケーション開発によって対応が可能である。

(1) 平成15年から導入を開始する「教員活動状況調査」データベース構築。

なお、教員の各種業績出力、各種の評価活動支援、研究者総覧・ReaD（旧NIIシステムデータ）に対応し、入力省力化を図る。

(2) 平成14年度から検討している「大学経営統計指標」構築(添付資料)。

ERP（統合基幹業務システム）と連携して構築し、大学の経営状況を随時把握できるようにする。

- (3) 「年報」を公表し、教職員の自己改善努力を促進する。
- (4) 以上のデータベースは、「もみじ」など関連データベースとの連携を行い、統合的データベースを構築する。
- (5) これらのデータベースの開発・運用・管理については、互換性や連携の必要性から、全学的な協力が必要である一方、部局の特色に対応することも求められ、法人移行後に想定されている「情報政策室」等との組織的連携を図る必要がある。点検・評価に関する情報システムの開発・運用・管理は次のような分担に所掌するものとする。

図表 3

	システム開発	システムの運用	情報ハードの管理
評価委員会	◎	◎	
情報政策室	○		
情報メディア教育センター	○		◎

(◎：主に関連するもの ○：関連するもの)

3. 目標に基づく計画の実施状況の点検・評価

- (1) 大学経営が健全に遂行されるためには、事業の種類や性質に応じて生じる各種のリスクを正確に把握して制御するいわゆるリスク管理や、業務の遂行状況を評価し、組織が効果的に任務を達成することを支援する内部監査が必要であり、現在の大学運営評価活動が、ほぼそのまま妥当する。

但し、施設設備の評価方法を明確にすること、評価対象とする項目・事業の選定等、中期計画期間に対応した中期的な評価・監査計画の樹立と年度計画の設定について、学長・副学長・役員会等との協議・連絡調整の手続を明確にし、修正を加える必要がある。

また、新たに設けられる「監事」の役割・機能との関係、国立大学法人評価委員会、総務省の評価との関係等を考慮した検討を今後行う必要がある。

- (2) 教育評価、研究評価、社会貢献評価については、目標・計画による大学運営への移行に対応し、具体的な項目・方法について検討し、必要な修正を加える必要がある。特に、部局における点検・評価との関係を明確にする必要がある。

4. 評価に基づく組織改組・資源配分・人事考課等への反映

- (1) 「適切な評価に基づく教育研究組織の弾力的な設計と改組転換」については、今後、最終的な中期目標・中期計画の作成手続・日程を視野に入れ、教育研究組織の設計方針等の具体化にあわせ、必要に応じてその評価方法を検討すべきである。
- (2) 資源配分・人事考課等への反映は、現在まで特に検討しておらず、また、全国的にも経験が蓄積されていない（広島大学高等教育研究開発センター『大学の評価システムに関する全国調査－訪問調査の結果概要』平成10年4月）。評価結果を直接資源配分に結びつけることの問題も国

際的に指摘されている（キース・モーガン名古屋大学 高等教育研究センター外国人研究員「イギリスの大学における質的評価に関する新計画」 高等教育研究開発センター第2回公開研究会 トン・フローインステイン・オランダ大学協会アドバイザー「オランダの大学における品質保証の現状」第5回公開研究会）。

従って、中期目標・中期計画における制度設計は、現在の時点で客観性・透明性が確保され、信頼性のある内容と方法に限定し、評価に関する政策動向への配慮や技術の発展を踏まえて、今後制度化を図るべきである。

(3) 教員の個人評価項目としては、①教育②研究③診療活動④社会貢献⑤管理運営があるが、各活動のウェイトは、部局・分野、個人・職階等によって異なり、これらを数値化して統一する「総合評定方式」は、客観性や信頼性を損なう恐れが大きく、現時点では採用しない（同旨の結論として、北海道大学『教員の総合的業績評価について』平成11年）。岡山大学・長崎大学では、数値化した総合評定制度を導入したが、教員個人の入力作業が膨大であり、一方、自己申告制によるため、研究業績の場合、重み付けが多様で、虚偽の申告を排除できないなどデータの信頼性を確保する上での難点が多い。このほか、データ・チェックの膨大な業務量など難点が多い反面、どの程度の資源を評価に基づいて行うことが適切かが明確でなく、費用対効果的観点から疑問が多い。岡山大学・長崎大学でも、人事考課や資源配分に活用されておらず、私立大学では、教育活動・研究活動・管理運営への寄与を客観的な指標を設けて各活動ごとに点数化し、上位の者に特別昇給を行っている事例があるが（『東京理科大学の現状と課題』）、全体として試行的段階である。

従って、評価と資源配分・人事考課等への反映は、各活動の性格に応じた方法によって行うのが妥当である。現在の制度でも、人事考課に関して、①「昇任」②「任期制による任期の更新」③「勤勉手当」④「特別昇給」、資源配分に関して「文理融合プロジェクト経費」など戦略的研究プロジェクトの審査に評価が行われており、これらの評価による人事考課・資源配分の客観性・信頼性を高めることが重要である。比較的、評価に関する合意が成立していると思われる研究業績評価にしても、研究業績の評価に客観性があると肯定する教員は53%、教育業績については28%に過ぎない現状を厳しく受け止める必要がある（『広島大学白書④』1999）。

以上を踏まえ、法人移行までに、現行の評価による財源枠内で制度設計を行い、中期計画中に運用と検討を進め、評価活動を信頼性の高いものにした上で、次期計画期間に次のステップに進むこととする。各活動と資源配分・人事考課との関係は、概ね図表4のような枠組みを想定する。

(4) 評価は得られた成果を明らかにするものだが、一般に公共サービスの場合は、インプットと成果（アウトカム＝ある施策等によりサービス等〔アウトプット〕を提供した結果として生み出された成果・効果）の関係は一義的でなく、アウトプット（ある施策等の対象者に直接的に提供されたサービスの数量）によって行われることが多い。教育研究活動の場合には、アウトカムとしての成果は、実施した教育研究活動の結果だけでなく、他の要因（入学者の学力、家庭環境）

に規定される特色を持つので、業績評価は「アウトカム」及び「アウトプット」も含めて幅広く行うべきである。

1) **教育活動**に関しては、現時点では、決定的な指標はない。「論文指導学生数」「受講学生数」「開講授業時間数」など「教員活動状況調査」データベース、「もみじ」ほかのデータベースから得られる客観的数量的指標を採用するほか、最も重要な「教育の内容」「教育の方法」を評価する方法を開発する必要がある（『広島大学白書④』1999）。

その方法と対象については、平成15年度の評価委員会において検討する。

2) **研究活動**に関しては、分野・領域で評価指標が異なるほか、共同研究などでは寄与率を測定することが不可能であり、業績評価による勤勉手当への反映は、平成16年度発足の制度に盛り込むことは困難である。

研究費配分については、現行の一律配分方式を改め、事前評価に基づき必要と計画に基づく配分と事後評価により実績による評価とを組み合わせた配分方式を導入すべきである。

また、研究主担当教員など特に戦略性が高く、それにふさわしい待遇を要する教員については、給与等と連動させ、契約時点で評価方法等を明示しておくこと、それ以外の教員でも現在実施されている「受賞による特別昇給への反映」は、分野間のアンバランスが大きく、評価指標としては、見直しが必要である。

3) **診療活動**は、その性格上、業績評価ではなく、職務負担を考慮した手当てによって報奨すべきである。

4) **管理運営**は、投下した労力と成果の関係が明らかでないので、職務負担として、授業などの負担軽減や職務手当で報奨するのが適当である。

5) **社会貢献**は、すでに報奨を得ているケース等もあることから、教育・研究活動の業績と同様に扱うのではなく、特に個人として長期にわたって顕著な活動や大学としての組織的な社会貢献活動への寄与を評価し、報奨するのが適当である。

(5) 以上の評価に基づく人事考課等への反映は、全学レベル・各部局で管理者（学長・部局長）の責任において基準を設けて行い、評価に必要な情報は、評価委員会の「教員活動状況調査」と各部局で必要な評価指標を設けて収集するものとする。

評価による給与等への反映の財源は、平成15年度実績をもとに、全学・部局間で配分するが固定せず、毎年度の運用実績を評価して見直し、再配分を行うものとする。

図表 4

反映方法 活動項目	人事							資源配分		
	採用 昇任	給与			職務負 担緩和	表彰	サバティ カル等	研究費	教育費	その他
		特別昇給	勤勉手当	職務手当						
教育活動	◎	◎	◎			◎	◎		◎	
研究活動	◎	◎	○		○	◎	◎	◎		
診療活動	○	○	○	○		◎				
社会貢献活動		◎	◎			◎				◎
管理運営				◎	○	◎	◎			

◎すべての教員に共通, ○特定の教員(例:診療主担当)に適用

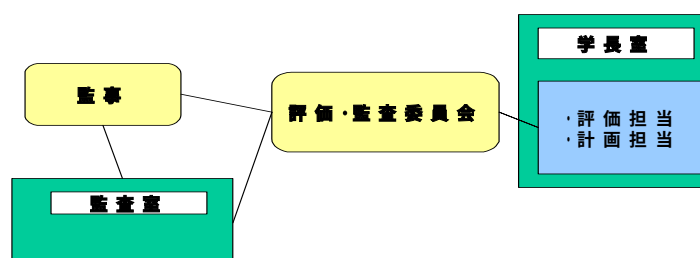
III. 法人化後の広島大学の自己点検・評価実施体制

1. 法人化後の組織体制と評価・監査体制

評価・監査機能は、経営機能と協調しつつ実施状況を点検・評価する独立機能であり、外部評価への対応、情報収集、調査研究の機能も持つことから、各専門分野・評価に関する専門家・実務家によって構成する委員会として設置し、大学の最高責任者である学長室が実務的に処理する組織が適当である。評価に先進的に取り組んできた外国大学の事例でも、教員による委員会が責任組織であることが通例である。

特に業務運営の評価・監査のためには、委員会以外に評価活動を業務とする事務組織が必要であり、専任職員のほか、大学運営に識見を持つ職員が複数名、通常業務と並行して評価・監査を職務とすることが不可欠である（上智大学の場合、専任教職員700名で監査担当者は副学長経験者・部長経験者を含む5～6名が業務監査中心で実施、拓殖大学は教職員627名で監事2名と内部監査室、法政大学は6名監査員）。

この組織は、法人におかれる監事と連携することが必要であり、おおよその組織関係は次のようである。



図表 5

2. 評価体制設計に必要な検討事項

【平成15年度中】

- ・評価に基づく組織改組・資源配分・人事考課への反映方法の骨格【評価委員会】
- ・評価に基づく人事考課の定め方（就業規則との関連）【法人化対策会議及び人事WG】
- ・「教員活動状況調査」データベース構築【評価委員会】
- ・「大学経営統計指標」構築【評価委員会】
- ・「年報」の作成・発行【評価委員会】
- ・中期計画期間に対応した評価・監査制度設計、実施計画の樹立と年度計画の設定【法人化対策会議幹事会】
- ・目標・計画による大学運営への移行に対応した評価項目・方法の検討と必要な修正【今後対応検討】
- ・部局における点検・評価との関係の整理【評価委員会】

【平成16年度以降】

- ・「適切な評価に基づいた教育研究組織の弾力的な設計と改組転換の方針」に関する評価方法の開発
- ・部局等の枠を超えて実施される教育プログラム、各種プロジェクトの評価方法の開発
- ・施設設備の評価方法の開発
- ・組織改組・資源配分・人事考課へ活用できる信頼性ある評価方法の開発
- ・教育活動の内容・方法の評価方法の開発
- ・研究活動の評価方法の開発

検討に当たっての主要参考資料

【行政改革・学術関係】

- ・政策評価・独立行政法人評価委員会決定『政策評価・独立行政法人評価委員会における独立行政法人評価に関する運営について』（2002年3月22日）
- ・総務省『行政評価等プログラム』（2002年3月22日）
- ・閣議決定「公務員制度改革大綱」（2001年12月25日）
- ・行政改革推進事務局提示『行政職に関する新人事制度の原案（2次）』（2002年4月25日）
- ・行政改革推進事務局提示『一般の行政職員以外の職員に対する新人事制度の適用について』（2002年9月24日）

【文部科学省関係】

- ・科学技術・学術審議会「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針について（建議）」（2002年6月14日）
- ・科学技術・学術審議会学術分科会「学術研究における評価のあり方について（報告）」（2002年2月14日）
- ・国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議『新しい「国立大学法人」像について』（2002年3月26日），42～53頁

- ・「国立大学法人」会計基準等検討会議「中間報告」（2002年8月22日）
- ・「国立大学法人」会計基準等検討会議「「国立大学法人会計基準」及び「国立大学法人会計基準注解」に関する実務指針(案)」 （2002年8月22日）
- ・中央教育審議会答申「大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について」（2002年8月5日）
- ・学校教育法改正 第69条の3 ①自己点検評価と公表 ②認証評価の実施③専門職大学院の認証評価 ④大学評価基準による評価
- ・今後の国立大学等施設の整備充実に関する調査研究協力者会議『国立大学等施設に関する点検・評価について』（2002年3月）

【監査関係】

- ・松井隆幸「企業社会における内部監査の最新動向と内部監査基準」（「高等教育活性化セミナー 大学ガバナンスと経営責務」2002年11月）
- ・平憲一「上智学院の内部監査制度と実際の運用」（「高等教育活性化セミナー 大学ガバナンスと経営責務」2002年11月）
- ・入江隆夫「拓殖大学の監事監査業務の実際」（「高等教育活性化セミナー 大学ガバナンスと経営責務」2002年11月）
- ・和田実一「法政大学の内部監査制度と実際の運用」（「高等教育活性化セミナー 大学ガバナンスと経営責務」2002年11月）
- ・日本内部監査協会「内部監査基準実践要綱」
- ・日本内部監査協会「内部監査基準－1966年改訂－」

【広島大学関係】

- ・『広島大学白書4 新しい大学像をめざして』1999, 61～92頁
- ・「広島大学評価実施要綱」（2000年6月20日部局長会議承認）
- ・「広島大学自己点検・評価規程」（2000年7月18日全面改正）
- ・「評価のグランドデザイン」（2000年2月19日, 5月21日評議会承認）
- ・「「国立大学法人」広島大学の中期目標」(第二次案)(素案)

【他大学関係】

- ・北海道大学『教員の総合的業績評価について』（平成11年3月）
- ・長崎大学『教員の個人評価マニュアル』（2001年12月）
- ・岡山大学『岡山大学における教員の個人評価について』（2001年12月）
- ・『高等教育活性化シリーズ71 教員評価の公表と人事活性化の実際』（高知工科大, 米国の大学, 2001年12月）