

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

パネル・ディスカッション

東京, 平河町, 砂防会館 別館 1 階 会議室 (淀・信濃)

2008 年 3 月 6 日

パネル・ディスカッションの構成

- パネル・ディスカッションの趣旨と背景の紹介
- 現地での意見交換（現地調査）の結果（所見）から浮かび上がってきた特徴や課題と、さらなる展開のための論点の提示
- パネル・ディスカッション
 - フロアからのご質問，ご意見やコメントも交えながら，議論していきたい

視野

- 大学等^{*}における，機関レベルでのマネジメントに関わる評価システムや評価活動をスコープ（視野）の範囲内とする

（資金配分機関における，研究者によって専ら自律的に実施される課題に対する評価については，範囲外とする）

- 大学等^{*}： 国立大学法人・公立大学法人／地方公共団体・学校法人等によって設置された大学・大学院およびその内部の部局（教育研究機関・施設等）

（参考）昨年度のテーマと視野

“ 研究開発マネジメントに活かす評価へ ”

- 研究開発実施機関等^{*}における， ...
 - 研究開発実施機関^{*}： 研究開発独立行政法人，大学共同利用機関法人およびその内部の研究機関，大学内における研究機関・施設等

現地での意見交換 (1/3)

- 「検討会」のメンバーも参加した
- “メタ評価”ではない
- “グッド・プラクティス”を探したいと考えていた
- 機関においてマネジメントならびに評価活動を担当されている方々との意見交換を通じて, “研究の評価とマネジメント”に係る課題を明確化させ, また, 評価活動に関する考え方を, とともに“再検討 (cultivate)”することをめざしていた
- とくに今年度は, 大学における“研究マネジメントに活かす評価”という観点から, 研究マネジメント (PDCA サイクル) の中における評価の活用のありよう, および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に関する情報収集ならびにその分析を目的とした

現地での意見交換 (2/3)

1. 大学において実施されているマネジメント
2. 大学が主体的に実施している評価活動
3. 上記 1 のマネジメントと上記 2 の評価活動との関係

4. 部局等におけるマネジメント・評価活動

現地での意見交換 (3/3)

1. 大学において実施されているマネジメント

- 研究の推進・活性化のためのマネジメント（研究マネジメント，組織マネジメント等）を実施する際に必要となる情報収集・現状把握を行うための手段・方法
- 得られた情報をマネジメントに活用するためのプロセス（誰が，何を，いつ，どのように；マネジメント実施者・組織や助言組織の構成と役割）

2. 大学が主体的に実施している評価活動

- 機関評価，部局等についての組織評価，学内競争的資金配分のための研究課題等，研究に関わる評価活動の実施状況
- 学外競争的資金獲得のための研究組織や課題に関する評価，および，学外競争的に基づいて運営・実施されている研究組織や課題に関する内部評価（学外研究による助言を含む）・自己点検などの活動の実施状況
- 研究活動や研究環境に関して，大学が主体的に実施している評価・点検を法人や認証評価等の第三者評価へ活用する場合の方法・課題・問題点等

3. 上記1のマネジメントと上記2の評価活動との関係

- 評価結果のマネジメントへの活用の有無．活用する際の方法・課題・問題点等．
- マネジメントの視点からの評価のありよう（評価の時期（事前・中間・事後）・項目・基準の設定等，マネジメントに必要な評価のあり方）

4. 部局等におけるマネジメント・評価活動

上記1～3について，部局等において独自に実施されているマネジメント・評価活動等

趣旨

パネル・ディスカッションでは、

- 第1部での事例紹介の内容，ならびにそれら以外の現地での意見交換等からの所見を踏まえて、

いくつかの論点ごとに、

- 課題または長所は何か
- 課題を生じさせている根幹はどこにあるか
- 改善あるいは展開を図るためにはどのような方策があるか

ということについて、フロアからのご意見やコメントも交えながら、議論していく

現状－大学等における“多層的”かつ“重層的”な評価

機関／法人として、法令によって要求されている評価

- 認証評価
- 機関の運営（国立大学法人評価） 中期計画や年度計画の評価
国立大学法人及び大学共同利用機関法人における教育研究の状況についての評価 等
- この他に、「法人評価」以外で「評価」とは呼ばれていなくとも、
実質的に機関／法人に対する“評価”に相当する活動もある

機関内の部局（研究所等）に関する評価

機関／法人が機関として実施する課題に関する評価

機関に所属する教員・研究者（群）等が実施する課題に関する評価

機関に所属する教員・研究者等の個人業績に係る評価

『大綱的指針』に示される研究開発の推進にとって必要な評価

- “研究開発環境”の創出 ←適切かつ公正な評価の実施
- 研究開発の前進や質の向上 ←支援的な評価の実施
- 国民に対する説明責任 ←評価結果の積極的な公表
- 研究開発の重点的・効率的実施 ←評価結果の資源配分への反映

註

『大綱的指針』： 『国の研究開発評価に関する大綱的指針』（平成17年3月29日，内閣総理大臣決定）

『指針』に記載される評価の意義

- ① 創造へ挑戦する研究者を励まし、優れた研究開発を積極的に見出し、伸ばし、育てること
- ② 研究者の創造性が発揮されるような、柔軟かつ競争的で開かれた研究開発環境を創出すること
- ③ 研究開発施策等の実施の可否を、社会への影響にも配慮した幅広い視点から適切に判断するとともに、より良い施策等の形成に資すること
- ④ 評価結果を積極的に公表し、研究開発活動の透明性を向上させることにより、研究開発に国費を投入していくことに関し説明する責任を果たし、広く国民の理解と支持を求めること
- ⑤ 評価結果を適切に反映することにより、重点的・効率的な予算、人材等の資源配分等を実現し、限られた資源の有効活用を図ること。また、既存活動の見直しにより新たな研究開発への取り組みの拡大を図ること

註

『指針』： 『文部科学省における研究及び開発に関する評価指針』（平成17年9月26日、文部科学大臣決定）

『指針』等に見える研究評価に求められること

cf. 『大綱的指針』, 『指針』

- 機関として評価システムの構築が重要である
 - 研究の計画・実施・評価から, 組織としての計画・実施・評価, そして機関としての計画・実施・評価にまで至る, スパイラルなマネジメント・サイクルの整備が必要となる
- このようなサイクルを実現するためには, 企画・立案との関連を意識した評価システムの構築が必要となる
- 様々な目的・局面 (例. 組織の再編, 機関・組織内運営の改善, 資源配分) での意思決定のために, 評価活動が活用される
- その結果として, 評価 (体制・結果とも) の活用により, 機関・組織運営や研究活動の活性化が期待される

『指針』等に見える研究評価のマネジメント活用上の留意点 (1/2)

- 認証評価, 法人評価等と研究評価との関連づけ
 - 評価の観点の違い
 - 研究評価の結果を, 中期計画や年度計画の策定・実施にどのように活用しているか?
 - 中期計画や年度計画に係る評価の活動と, 研究評価の活動との関連をどのように設定しているか?
- 機関や研究の特性に応じた評価とマネジメント
 - 機関の特性—大学等における学術研究の評価における配慮 (教育, 研究, 社会貢献といった諸機能全体の適切な発展への配慮)
 - 研究の特性—学術研究/ミッション指向研究; 課題の規模—大規模/小規模; 課題の実施期間—短期/中長期

『指針』等に見える研究評価のマネジメント活用上の留意点 (2/2)

- 研究評価システム
 - 研究課題等の実施期間と評価時期との関係
 - 評価実施主体における評価体制の整備（評価者，評価マネジメント者，評価専門家）；評価に係る専門性の涵養
 - 評価者と被評価者との関わり（信頼関係の醸成）－評価の活用を意図して
 - 評価結果等の活用－資源配分等への反映，関係者による評価活動へのコミットメントを高めるインセンティブ，評価のレベル（研究者／課題／組織／機関全体）に応じたインセンティブ

研究のマネジメントと評価に関する最近の提言・検討状況等

マネジメント

- 「大学・大学院の研究システム改革～研究に関する国際競争力を高めるために～」(総合科学技術会議有識者議員, 2007年11月28日)

評価

- 「我が国における研究評価の現状とその在り方について」(日本学術会議 研究評価の在り方検討委員会, 2008年2月26日)
- 「競争的資金の拡充と制度改革の推進について」(総合科学技術会議有識者議員, 2007年6月14日)
- [検討中] 「評価システム改革の推進について」(総合科学技術会議 評価専門調査会)

研究におけるマネジメント・サイクルと評価との関係の例示

- レベルー機関全体／組織別

Plan 企画立案および戦略策定と評価システムの設定
資源配分のための評価

- 評価担当部署と企画部署との連携・連絡・調整
- 資源配分のための意思決定

Do 研究活動の推進とモニタリング

- 研究活動の特性に応じた支援・環境の整備
- 優れた研究成果の探索

Check 研究活動の成果・運営の確認および改善のための評価

Act 評価結果の次のサイクルのマネジメントへの活用

- 評価結果の解釈（提言や示唆の聴取）
- 対応（改善策, 次のサイクルの機関や研究の方向性等）の検討

各機関における評価活動の概況－現地での意見交換からの所見 (1/6)

大学等名	評価活動概況
東北大学	全学的には、理事・副学長会議において、各部局の活動及び自己点検評価等についての報告を基に評価を行い、評価結果は部局長等裁量経費の予算配分にも反映させている。個人業績評価については、各部局で実施されている。
山形大学	部局横断型のバーチャル研究所の設置や、学部間の情報交換会（学部交流セミナー）の開催等、部局横断型を1つのキーワードとしたマネジメントを行っている。各学部の諸活動について行われる組織評価は、評価項目や評価時期を法人評価に連動させることで被評価者の負担を軽減しつつ、独自の評価方法を用いて評価し、研究費の配分等に活用されている。
浜松医科大学	各人が研究活動一覧、自己点検評価書、教員評価書を作成し、自己評価書は、第三者に定量的にわかりやすく示すため、すべての項目を数値化している。組織の評価は、講座単位の外部評価や、競争的資金の研究活動に対する外部委員評価が行われている。この評価結果は、資金配分や大型外部資金獲得のための企画立案に活用されている。

本概況は、評価推進室および検討会のメンバーが実施した現地での意見交換からの所見について、評価推進室において取り纏められたものである。青字は特徴と思われる部分である。

各機関における評価活動の概況－現地での意見交換からの所見 (2/6)

大学等名	評価活動概況
神戸大学	全学の長期構想である「神戸大学ビジョン 2015」が策定されており、 ビジョン実現のために妥当な施策であるかを意識した評価体制が出来上がりつつある 。「神戸大学自己点検・評価指針」を策定し、評価に関する全学的な取り決めを明示しているが、 教員評価と組織評価からなる評価活動は、各部局で自律的に実施されており、統一的な評価基準は設定せず、部局や個人の自己評価を尊重し、改善を目指す評価となっている 。部局によっては、 数十の評価指標の点数化による評価が実施されている 。
広島大学	社会ニーズの把握と情報発信、研究意識の高揚や融合研究、 地域の特性を活かし、大学のユニークな研究（平和や放射線分野の研究など）を推進する方策の一つとしてプロジェクト研究センターを設置し、活動状況の中間評価を通して活動の活性化を行うとともに、大学の研究戦略の方向性を探っている 。
山口大学	6年ごとに教員の研究水準に対する全学的な自己点検・評価を行う。学内には 研究推進体という研究チームを多数設置し、その中で特に高い評価を得たものをスーパー研究推進体として支援している 。研究主体教員、研究特任教員の制度では、 評価を活用しながら個人の研究活動を推進している 。

本概況は、評価推進室および検討会のメンバーが実施した現地での意見交換からの所見について、評価推進室において取り纏められたものである。青字は特徴と思われる部分である。

各機関における評価活動の概況－現地での意見交換からの所見 (3/6)

大学等名	評価活動概況
愛媛大学	経営陣が比較的強いリーダーシップを持ち、評価を踏まえた機動的な意志決定を行っている。学内で重点化すべきと評価された研究プロジェクトはセンター化され、大型外部資金の獲得を目指している。また、研究コーディネーターを置き、外部資金獲得の助言等を行っている。教員の個人評価も実施し、教員の自主的業務改善を促進しつつ、基本目標へのコミットメントを実現させている。
九州大学	総長を機構長とする部局俯瞰型の高等研究機構において、研究に関する全学的なマネジメントと研究プロジェクトの評価を実施し、総長直轄による戦略的・機動的な研究推進体制を築いている。大学全体及び一部の部局において、QUEST-MAPを作成し、学外のステークホルダーの視点も含めた将来構想や戦略策定を行うなど、意欲的にマネジメントを実施している。また、多彩な公募型プロジェクトにおいて、それぞれに評価を実施しマネジメントに活かしている。
鹿児島大学	全学的な企画立案は、学長の下に設置した「室」等において行われた後、学長から各部局長等を含む大学運営会議に提案され、合意形成が図られている。一方、大学執行部が直接部局の教授会へ参加するなどし、学内の意見を吸い上げており、トップダウンとボトムアップのバランスを取っている。また、評価委員に鹿児島県の産官の有識者を加え、地域のニーズを取り込みつつ、大学の独自性を追求している。

本概況は、評価推進室および検討会のメンバーが実施した現地での意見交換からの所見について、評価推進室において取り纏められたものである。青字は特徴と思われる部分である。

各機関における評価活動の概況－現地での意見交換からの所見 (4/6)

大学等名	評価活動概況
奈良先端科学技術大学院大学	学部を持たない大学院大学の特性として、大学本部直接のマネジメントが各部局（研究科）に深く反映されている。外部者から構成されるアドバイザー委員会を研究科ごとに設置し、経常的に外部の意見を反映させる仕組みが作られている。最先端の研究を推進するという大学院大学のミッションから、常に科学技術のフォアフロントの探求とそれに基づく組織の改廃と教員の採用に積極的であり、現状把握のための広義の評価活動がマネジメントに活かされている。
大阪府立大学	全学の研究開発に関するマネジメントの中核を担う組織として、産学官連携機構が設置されており、産学連携と先端科学領域研究の両者のマネジメントについて連携を図りつつ進めている。学内にはインセンティブ経費制度が複数設定されており、研究費獲得実績において優れた研究者・部局への報償による研究奨励環境の醸成、若手研究者のスタートアップ支援、萌芽的研究の外部資金獲得支援、組織の中期目標実現への達成への報償など、目的に応じた構成となっている。また、これらのインセンティブ経費制度によって大学の目標（特に研究費獲得と成果実績）を明確に構成部局・構成員に伝える仕組みとなっている。

本概況は、評価推進室および検討会のメンバーが実施した現地での意見交換からの所見について、評価推進室において取り纏められたものである。青字は特徴と思われる部分である。

各機関における評価活動の概況－現地での意見交換からの所見 (5/6)

大学等名	評価活動概況
法政大学	学部間で競争原理を導入し、科学研究費補助金の申請率等の指標により、一部研究費の予算配分について傾斜配分を行っている。また、第三者評価委員会を、認証評価制度に先駆けて独自に設置し、大学全体について評価を行った。今後は、個別テーマについて重点的に評価を行うこととしており、現在は、研究活動に重点を置き評価を行っている。
南山大学	副学長（教学担当）を委員長とする自己点検・評価委員会において、教育・研究のみならず、学内の種々の活動について、毎年度評価が行われている。また、学内の研究奨励金の配分について、配分委員会において審査を行い、外部資金への応募状況等に応じて、傾斜配分を行っている。
立命館大学	研究高度化に関する中期計画を策定し、その具体的な実施施策として、既存の学内助成制度を統合・新設した。その学内助成制度について、副学長（研究担当）を中心とする審査委員会において審査が行われ、審査結果に応じて、採択者の選考及び研究費の配分が行われる。

本概況は、評価推進室および検討会のメンバーが実施した現地での意見交換からの所見について、評価推進室において取り纏められたものである。青字は特徴と思われる部分である。

各機関における評価活動の概況－現地での意見交換からの所見 (6/6)

大学等名	評価活動概況
東京大学 サステナビリティ学連携研究機構	科学技術振興調整費（戦略的研究拠点育成）に採択され実施しているプロジェクトで、東京大学を統括機関とし、5つの参加大学と6つの協力機関が連携したネットワーク型研究拠点である。機構として独自に、学界及び産業界から選ばれた委員による戦略的研究拠点育成評価委員会を定期的に開催して拠点形成の進捗状況の検証を行い、また、海外の学識経験者によるアドバイザリーボードから助言・協力を得て拠点育成に活かしている。

本概況は、評価推進室および検討会のメンバーが実施した現地での意見交換からの所見について、評価推進室において取り纏められたものである。青字は特徴と思われる部分である。

課題とパネル・ディスカッションにおける論点 (1/4)

- 現地での意見交換を通じて見いだされた課題について、パネル・ディスカッションに資するために、以下に取り纏めている
- なお、これらの課題は、検討会の個々のメンバーからのコメントを集約して選択したものであり、必ずしも、検討会全体としての見解とも、評価推進室としての見解とも限らない

課題とパネル・ディスカッションにおける論点 (2/4)

課題

- 評価が選別のため（格差を生み出すため）になっていて、改善を図るためのものとなっていないのではないか
- 目標があまり洗練されていないためか、大学が組織として（マネジメントを行う上で）評価というツールで対応しようとしていない；目標設定と評価が大学としての方向性を示すメカニズム（ツール）となっていない（改善は大学としての目標が明確になっていることが前提であろう）

ここに示される課題は、検討会の個々のメンバーからのコメントを集約して選択したものであり、必ずしも、検討会全体としての見解とも、評価推進室としての見解とも限らない

課題とパネル・ディスカッションにおける論点 (3/4)

論点 1：今回の主たる論点

- 研究活動の改善を図るために、マネジメント（とりわけ、適切な目標設定）と評価とを、機関における機能するツールあるいはメカニズムとして、どのようにつなげていけばよいか
- * とくに、国立大学においては、第2期「中期目標」・「中期計画」（2010年度から）の策定を控えて、まさに来る2008年度が検討を深めるのに時宜に適っていよう

課題とパネル・ディスカッションにおける論点 (4/4)

論点 2：大学等の規模あるいは研究指向性に応じた論点

1) 大規模研究指向大学等について

- 自己分析を通じて、「自分たちの良さ」をもっと知るとより良い目標が立てられるのではないか；自分たちを分析することが重要でないか
- まだあまり認識されていないが、研究活動に絡む諸制度の整合性の欠如がないか；またそれに対して、研究実施機関の立場として何らかの改善策を提起していくことが可能なのではないか

課題とパネル・ディスカッションにおける論点 (4/4)

論点 2：大学等の規模あるいは研究指向性に応じた論点（続）

2) 中小規模／単科系大学等について

- [課題]

運営費交付金等の削減に伴い、また、あまり研究費を要しない学問分野が中心であって、（学長裁量経費といった少額の）研究費が研究活動のインセンティブとして機能せず、研究活性化のための取り組みにあまり手が付けられていない

- いったいどのようにすれば、評価というツールを用いて研究を活性化させることができるか

ここに示される課題は、検討会の個々のメンバーからのコメントを集約して選択したものであり、必ずしも、検討会全体としての見解とも、評価推進室としての見解とも限らない