

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～
実施報告書

平成20年5月

文部科学省

科学技術・学術政策局 評価推進室

はじめに

研究及び開発（以下「研究開発」）は、研究分野の深化、大規模化、融合化等の方向に加えて、社会的・経済的な要請や国民への成果還元のために、より効果的で効率的な推進が求められています。それに伴い評価対象がより複雑なものへと拡大している中、評価の水準も高度なものが必要となってきており、評価システムの改革が求められています。

文部科学省科学技術・学術政策局評価推進室では、こうした状況を踏まえて平成15年度より、特に現場における研究開発評価の実態と課題を把握するための意見交換を各機関のご協力のもと実施してきており、その中で把握できた様々な課題の解決に向けた支援事業を推進しています。

今年度においては、評価は、「評価のための評価」に陥ることなく、「マネジメントに活かされる評価」となることが重要との認識から、「研究マネジメントへ活かされる評価」という観点で、15の大学・部局等のご協力のもと、意見交換を実施いたしました。

この意見交換の結果を踏まえ、このたび、大学をはじめとするより多くの研究開発機関における研究開発評価の効率化及び充実を促進するとともに、評価関係者の評価意識の向上や評価関係者同士の連携促進を目的として、シンポジウムを企画・開催いたしました。

大学は、研究のみならず、教育や地域社会への貢献等、さまざまな使命を帯びています。また、研究においては、教員の自由な発想と研究意欲を源泉として行われる学術研究を主としており、評価は、基礎研究に重きを置くと同時に、さまざまな側面に対応すべく、複雑なシステムを必要としています。シンポジウムでは、各大学が果たすべき使命に向けて、意欲的に研究のマネジメントを行い、積極的に評価を活用している4つの大学等の事例を、仕組みを構築していくこととなった「きっかけ」や構築及び運用にあたって工夫した点、問題となったこと、今後の課題についてもふれてご紹介いただくとともに、パネル・ディスカッションでは参加者を交えての意見交換を行いました。

この度、シンポジウムの概要をとりまとめた報告書を作成いたしましたので、ご一読いただき、シンポジウムに参加された方々におかれては、当日の議論の再確認と新たな気づきをされ、また、参加できなかった方々におかれては、各研究開発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していただければ幸いです。

末尾になりましたが、本シンポジウムにおいて事例をご紹介いただきました九州大学の上瀧恵里子様、神戸大学の中野常男様、立命館大学の児島孝之様、鹿児島大学の松岡達郎様、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成城大学の伊地知寛博様、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、大学評価・学位授与機構の林隆之様、本シンポジウムの企画・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、本シンポジウム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20年5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 . プログラム	1
2 . 開会挨拶	3
3 . シンポジウム開催にあたって (主旨説明)	4
4 . 第一部 実例紹介	
1) 九州大学「九州大学における研究マネジメント～「次世代スーパー 養成プログラム (S S P) 」を中心に～」	9
2) 神戸大学「神戸大学における評価マネジメントについて」	2 1
3) 立命館大学「立命館大学における研究高度化の取り組み」	3 5
4) 鹿児島大学水産学部「教育・研究活動に関する点検評価と学部マネジメント」	4 3
5 . 第二部 パネル・ディスカッション	5 5
6 . アンケート集計結果	8 9
参考資料	
研究開発評価推進検討会について	9 9

文部科学省のホームページ (下記 URL) に、シンポジウムにおける配付資料を掲載しておりますので、本書と併せてご覧ください。

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

所属及び職名は、平成 2 0 年 3 月 6 日現在のもの。

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 ～

開催日時：平成20年3月6日(木) 14:00～18:25

会場：砂防会館別館 1階 会議室(淀・信濃)(東京都千代田区平河町2-7-5)

プログラム (敬称略)

13:30～ 受付

14:00 開会

14:00～14:05 開会挨拶

文部科学省 科学技術・学術政策局長 森口 泰孝

14:05～14:15 シンポジウム開催にあたって(主旨説明等)

文部科学省 科学技術・学術政策局 計画官 千原 由幸

【第一部 実例紹介】

14:15～14:50 「九州大学における研究マネジメント

～「次世代スーパースター養成プログラム(SSP)」を中心に～」

九州大学 高等研究機構 研究戦略企画室 准教授 上瀧 恵里子

14:50～15:25 「神戸大学における評価マネジメント」

神戸大学 理事(評価担当)・副学長 中野 常男

15:25～16:00 「立命館大学における研究高度化の取り組み」

立命館大学 副学長(研究担当) 児島 孝之

16:00～16:35 「教育・研究活動に関する点検評価と学部マネジメント」

鹿児島大学 水産学部長 松岡 達郎

16:35～16:50 休憩

【第二部 パネル・ディスカッション】

16:50～18:25 パネル・ディスカッション

モデレーター：伊地知 寛博(成城大学 社会イノベーション学部 教授)

パネリスト：小湊 卓夫(九州大学 高等教育開発推進センター 准教授)

林 隆之(大学評価・学位授与機構 評価研究部 准教授)

上瀧 恵里子(九州大学 高等研究機構 研究戦略企画室 准教授)

中野 常男(神戸大学 理事(評価担当)・副学長)

児島 孝之(立命館大学 副学長(研究担当))

松岡 達郎(鹿児島大学 水産学部長)

(実例紹介順)

18:25 閉会

開 会 挨拶

森口泰孝

(文部科学省 科学技術・学術政策局長)

ご紹介いただきました文部科学省科学技術・学術政策局長の森口でございます。本日は研究開発評価シンポジウムにご参集いただきまして、ありがとうございます。

ご案内のとおり、研究開発評価は国民に対する説明責任を果たすと同時に、柔軟かつ競争的で開かれた研究開発環境を創出し、研究開発の重点的・効率的な推進、あるいは、質の向上、研究者の意欲の向上といった観点からも極めて重要なことだと考えております。

その一方で、近年は、研究開発分野の融合化、あるいは大規模化ということで、評価対象は拡大し、評価に要求される水準も高度化してきております。そういった観点から評価システムの改革を一層進めることが非常に重要であり、評価指標の開発、評価人材の養成、能力の向上を図ることが喫緊の課題となっていると考えております。

これらの課題を解決するに当たりましては、やはり研究機関、あるいは大学の研究現場における評価担当の方々に多大な努力をしていただくことが必要でございますが、評価それ自体を目的とした、いわゆる評価のための評価、評価疲れといったことにならない適切な評価を行うことが大切でございますし、評価を推進する立場の我々といったしましては、研究開発をより効率的・効果的に進めるということに向けて、評価の改善を図るための工夫・施策が必要だと考えているところでございます。

具体的な施策として我々文部科学省におきましては、研究開発評価指針のフォローアップの一環としまして、研究開発評価推進検討会の委員の方々にご協力をいただきまして、研究機関、大学等との意見交換を行い、その意見交換によって得られた有益な評価情報を提供するという活動も行っているところでございます。本日は、今年度、「研究開発マネジメントに活かす評価」というテーマで実施しました意見交換の結果を踏まえまして、活かされる評価に向けたアイデアあるいは意見を共有する機会ということで、このシンポジウムを開催するに至ったわけでございます。

本日のシンポジウムが、ご参加の方々、すなわち、研究機関、あるいは大学等において評価に携わる評価実務者の方や先生方、評価を専門とする研究者、そういう方々が本日お見えになっているわけでございますが、一緒に意見交換を行い、情報を共有することで今後の課題解決の一助になるのではないかと考えておりますし、研究開発評価に対する意識の向上、評価関係者同士の連携の促進のお役に立てればと考えているところでございます。

最後になりましたが、本シンポジウムのとりまとめの労をとっていただきありがとうございます成城大学社会イノベーション学部の伊地知先生、また、パネリストをご快諾いただきました九州大学高等教育開発推進センターの小湊先生、大学評価・学位授与機構評価研究部の林先生、さらに、評価実例をご紹介いただきます九州大学、神戸大学、立命館大学、鹿児島大学の皆様に心よりお礼を申し上げまして、ごあいさつとさせていただきます。本日はよろしく願い申し上げます。

シンポジウム開催にあたって（主旨説明）

千原由幸

（文部科学省 科学技術・学術政策局 計画官）

ただいまご紹介にあずかりました文部科学省計画官の千原でございます。本日のシンポジウムの主旨とテーマについて私から説明させていただきます。

本日の主旨でございますが、研究開発の評価については、研究開発自体が非常に複雑化し、また多様化しており、研究開発の評価もまた高度化していくことが必要だと思っております。

文部科学省といたしましては、平成15年度から実際に研究開発の現場、各研究機関を訪問させていただきまして、具体的な評価活動の実施状況とか、また、どういった悩み、課題をお持ちになっていて、それを

どう乗り越えてきたかということについて意見交換をし、また、それらをまとめて、事例集という形で公表してまいりました。しかしながら、やはり事例集としてご紹介するよりも、実際にこういうシンポジウム形式で、生の声で、各研究機関で困っていらっしゃることに對して特徴的・先進的な事例をご紹介し、意見交換することによって、それぞれの現場での評価活動の向上・改革といったことがなされていくことを期待しまして、昨年度より、シンポジウムの機会を作らせていただいている次第でございます。

本年度でございますが、3番目の白丸にありますように、大学における評価活動にテーマを絞り、15大学・学部等のご協力をいただきまして、現地に研究開発評価推進検討会の先生方と文部科学省評価推進室が参りまして、意見交換をさせていただきました。その中から本日は4つの事例を紹介させていただきまして、後半では、パネルによるディスカッションとフロアからのご質問によって議論を深めていきたいと思っております。

今回のテーマでございますが、「大学における研究のマネジメントと評価」ということでございます。局長からも申し上げましたように、やはり評価だけをして評価疲れとか、形式に陥っているという現場の声もございまして、評価のための評価ということにならずに、マネジメントに活かされる評価を目指してやっていきたいという観点で、本日はテーマを設定させていただいております。各大学が果たすべき使命に向けて、研究のマネジメントに意欲的に評価をつなげていくということで議論を進めさせていただければと思っております。

そういう観点から4つの大学の事例を、ここにございますように、仕組みを構築していくこととなったきっかけ、あるいは構築・運用に当たって工夫している点、そもそもその評価に当たっ

1. シンポジウムの主旨・テーマ

【主旨】

文部科学省では、「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」のフォローアップとして、平成15年度より、現場の各研究機関における具体的な評価活動の実態と課題を把握するための意見交換を行い、結果を評価の実例集として取りまとめ、特徴的・先進的な実例については、シンポジウムやワークショップ等を通じて、情報を共有。

平成19年度は、大学における評価活動に関する意見交換を実施したところ、このたび、大学をはじめとする研究機関における研究評価の効率化及び充実を促進するとともに、評価関係者の評価意識の向上や評価関係者同士の連携促進を目的として、シンポジウムを企画。

【テーマ】 大学における研究のマネジメントと評価

「評価のための評価」に陥ることなく、「マネジメントへ活かされる評価」という観点で、各大学が果たすべき使命に向けて、意欲的に研究のマネジメントを行い、積極的に評価を活用している4つの大学の事例を

- ・仕組みを構築していくこととなった“きっかけ”
- ・構築・運用にあたって工夫した点
- ・問題となったこと
- ・今後の課題

についても触れてご紹介いただくとともに、フロアの参加者を交えて意見交換を行います。

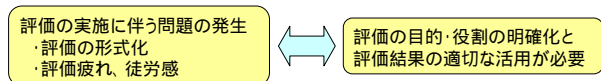
てどういうことが問題になったか、評価をマネジメントにつなげていくに当たってどういうことが課題かということに触れてご紹介いただいて、フロアの方々との意見交換、ディスカッションをさせていただければと思っております。

この図は、研究開発マネジメントに評価を活かしていくということですが、先ほど申し上げましたように、評価の形式化とか、形骸化とか、あるいは評価疲れといった問題が発生

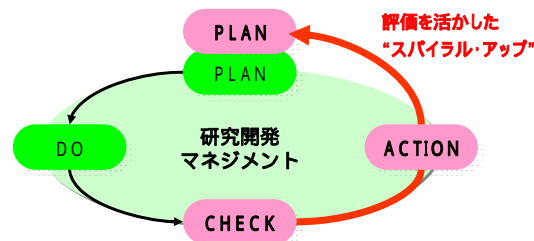
しているかと思えます。そうではなくて、やはり評価というのは、マネジメントすなわち研究をよりよくするという観点で目的・役割を明確化する。評価をなぜやるのかということを確認して、評価結果が適切に活用されていく。よく言われることですが、PDCAサイクルを回すということで、プラン、ドゥー、そしてチェックをした結果が次のプランにつながるような、具体的なアクションとして形ができて、評価がスパイラル・アップにつながっていくことが重要ではないかと考えております。

今回各15大学・学部等を回らせていただいた次第でございますが、ここにありま、の観点で具体的な意見交換をさせていただきました。まず、として、大学総体のみならず、部局の方々のご意見もいただいて、大学と部局がそれぞれ、どういうマネジメントをされているか、また、として、同じく大学と各部局が具体的に実施している評価活動というのはどういうものか、マネジメントと評価の両方を大学と学部それぞれからお聞きしてまいりました。そして、を束ねて、マネジメントと評価がどういうふう

2. 研究開発マネジメントに活かす評価



“評価のための評価”から“研究開発マネジメントへ活かす評価”へ



3. 研究評価活動に関する意見交換の内容

大学・部局等において実施されているマネジメントについて

- ・研究のマネジメントに必要な情報収集・現状把握の手段・方法
- ・得られた情報のマネジメントへの活用のプロセス、マネジメント実施者・組織や助言組織の構成と役割

大学・部局等が主体的に実施している評価活動について

- ・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評価等、研究に関わる評価活動
- ・学外競争的資金獲得を目指す評価、学外競争的資金に基づく研究組織や課題に関する内部評価・自己点検等の活動
- ・大学が主体的に実施している評価・点検を法人評価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

上記のマネジメントと上記の評価活動との関係について

- ・評価結果がマネジメントへ活用されているか、また、活用する方法・課題・問題点等とは。
- ・マネジメントの視点からの評価とは。

4. 意見交換にご協力いただいた大学等

区分	大学	部局等
国立大学	東北大学	理学研究科、工学研究科
	山形大学	人文学部、工学部
	浜松医科大学	量子医学研究センター
	神戸大学	経済経営研究所
	広島大学	医歯薬学総合研究科
	山口大学	人文学部
	愛媛大学	農学部
	九州大学	生体防御医学研究所
	鹿児島大学	水産学部
公立大学	奈良先端科学技術大学院大学	情報科学研究科、バイオサイエンス研究科 物質創成科学研究科
	大阪府立大学	工学研究科
私立大学	法政大学	IT研究センター、地域研究センター
	南山大学	数理情報学部、南山宗教文化研究所
	立命館大学	総合理工学研究機構
部局等		東京大学サステイナビリティ学連携研究機構

つながっているかという観点について意見をお聞きしてきたところでございます。

今回意見交換にご協力いただいた15大学・学部等はこちらに掲げております、国立大学、公立大学、私立大学、部局等という形にさせていただきました。

今回はその中から、国立大学における取り組みとして九州大学と神戸大学、私立大学における取り組みとして立命館大学、そして、部局等における取り組みとして鹿児島大学水産学部から、各特徴的な取り組みをご紹介します。

その後、伊地知先生にモデレーターをお願いしまして、具体的な意見交換、ディスカッションをさせていただければと思います。

本日の機会にご参加いただきました皆様方にとって有意義なものになりますことを期待いたしまして、簡単でございますが、最初の主旨説明にかえさせていただきます。

5. 実例紹介大学・部局におけるマネジメントと評価の特徴		
区分	大学・部局名	特徴
国立大学	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。総長直轄による戦略的・機動的な研究推進体制を構築。 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。 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用。
国立大学	神戸大学	全学の長期構想「神戸大学ビジョン2015」を策定。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がつつある。 「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。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し、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。部局によっては、数十の評価指標の点数化による評価を実施。
私立大学	立命館大学	研究高度化に関する中期計画を策定。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。学内助成制度において、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を実施。
部局	鹿児島大学水産学部	平成16年度より他の学部在先駆けて教員評価を導入。また、大学として導入を進めている個人業績を主とした構成員評価に加え、組織主導による取り組みに関する構成員評価も実施し、学部の実績のほぼすべてを把握することが可能。 得られた情報は、構成員の全員参加によるPCM(Project Cycle Management)ワークショップ等を通して、マネジメントに活用。

第一部 实例紹介

九州大学における研究マネジメント

上瀧 恵里子

(九州大学高等研究機構研究戦略企画室 准教授)

「九州大学における研究マネジメント」についてお話しさせていただきます。話の内容は、これまでの改革の取組み、研究マネジメント組織・体制、そして実際に行っている研究マネジメントを5つほど紹介いたしまして、最後にまとめとさせていただきます。


1. 改革への取組み

まず、改革への取組みです。九州大学ではこれまでいろいろな改革を行ってまいりました。平成12年の学府・研究院制度を皮切りに順次進めて参りましたが、平成13年に部局俯瞰型の4機構を設置いたしました。次に、法人化の前年に、梶山総長が九州大学の方向性を示すということで、4-2-4アクションプランを宣言いたしました。さらに今年度、平成19年度になりまして、三位一体の改革、QUEST-MAP

というものに取組んでおります。これらにつきまして簡単に説明させていただきますが、このような改革の取組みが現在の研究マネジメントの推進力になっております。

まず、学府・研究院制度でございます。通常、大学の教員が所属する研究組織は、ほとんどの大学院重点化大学におきまして、研究科となっており、そこで大学院教育もなされております。九州大学の場合は、教員が所属する「研究院」と、大学院生を教育する「学府」という組織に分けております。この2つに分けたことにより、研究科という形よりも、研究院・学府間の連携、あるいは組織改編に柔軟に対応できるようになりました。

例えば、九州大学には教員の組織として人文科学研究院というものがございます、この研究院の先生方が人文科学府という大学院を担当する、あるいは学部であれば文学部を担当




1. 改革への取組み

学府・研究院制度	(平成12年)	→p.4
部局俯瞰型4機構の設置	(平成13年)	→p.7
4-2-4アクションプラン	(平成15年)	→p.5
三位一体の改革	(平成19年)	→p.6
QUEST-MAP	(平成19年)	→p.6

研究マネジメントの推進力に

3



学府・研究院制度

大学院の教員が所属する研究組織（研究院）と大学院教育を行う教育組織（学府）を分離。 両者一体の大学院研究科に比べ、研究院・学府の連携・改編に柔軟に対応できるようになる。

大学院重点化大学	九州大学
大学院 研究科 (教育研究組織) 学部	大学院 研究院 (研究組織) 学府 (教育組織) 学部

○は教員の所属組織

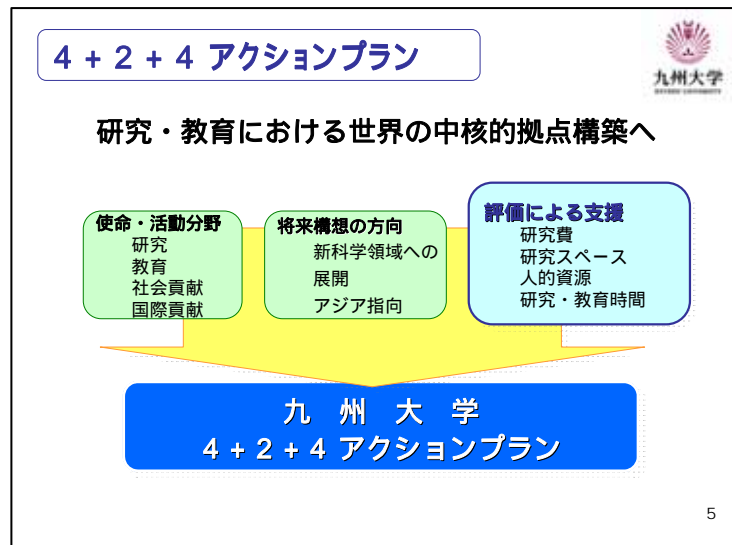
研究院の枠を越えた学部・大学院教育への参加が可能となる。

人文科学府	人文科学研究院	文学部
比較社会文化学府	比較社会文化研究院	教育学部
人間環境学府	人間環境学研究院	工学部

4

する。それから、人間環境学研究院という文理融合型の、建築・教育学・社会学の研究院がござい
ますが、そこの先生方は、大学院は人間環境学府を担当いたしますが、学部は文学部、ある
いは教育学部、また一部の先生方は工学部を担当するという事で、教員組織の枠を越えた連携や
改編がしやすい組織となっております。

次に、4 - 2 - 4 アクションプランです。九州大学の使命・活動分野は、研究、教育、社会貢献、国際貢献の4つで、これについては大体どこの大学でも一緒だと思います。それから、将来構想の方向ということで、新科学領域への展開と、アジア指向の2つを打ち出しました。さらに、何より効果が大きかったのが、評価による4つの支援です。それまでは、すべて一律に同じ研究費、同じような支援を、ということをや



てまいりましたが、評価によって研究費、空間（研究スペース）人的資源、そして研究の時間を支援するという仕組みを取り入れました。これが4 - 2 - 4 アクションプランで、その後の研究マネジメントに大きな影響を与えております。

それから平成19年度に始まりました三位一体の改革です。三位一体の“三”というのは、ここに小さく書いてありますが、教員組織の編制と人員管理方式、そして研究費の学内配分方式、この3つを一度に改革したというものでございます。一番大きなポイントは、部局の人員管理方式を総ポイント・総人件費制に変更したというところで、教授を1.0、准教授を0.8、助教を0.6といたしました。ある時期における人数を基準として、部局ごとの総ポイント、総人件費が決まっております、その人員構成は、この

三位一体の改革

教員組織編制
人員管理方式
学内配分方式

九州大学

部局の人員管理方式を総ポイント・総人件費制に変更
ポイント：教授 1.0, 准教授 0.8, 助教 0.6, 准助教 0.6

部局の総人件費、総ポイントの範囲内なら、人員構成は柔軟に対応可能。

(例) 教授 10人 准教授 5人 (1.0x10 + 0.8x5 = 14.0)
→ 教授 5人 准教授 5人 助教 8人 (1.0x5 + 0.8x5 + 0.6x8 = 13.8)
但し、人件費が枠内であること

QUEST- MAP

民間企業のマネジメントに開発された組織の方向性や戦略目標を系統図に示した戦略マップ(Balanced Scorecard)を大学に応用したものを。

構成員の業績をもとに組織の現状分析・自己診断
データを基に部局の将来構想や戦略策定
構成員間で情報を共有し、組織改革や次期中期計画策定に繋げる。

QUEST-MAP : Kyushu University Empowered Strategy Team - Mission Action Passion 6

枠内であれば自由に編制することができるという仕組みを取り入れました。例えば、教授を10人、准教授を5人とすると、ポイントが14になりますが、少し若手を増やしたいということだと、教授を5、准教授を5人、助教を8人とすると、ポイントは13.8で大体同じくらいになります。ただし、人数が増えたことによって人件費が増えてはいけないということで、総ポイント、総人件費の両者の枠内であれば自由に変わることが、部局の判断でできるようになりました。

続けて、QUEST - MAPです。これは民間企業のマネジメントのために開発されていた、

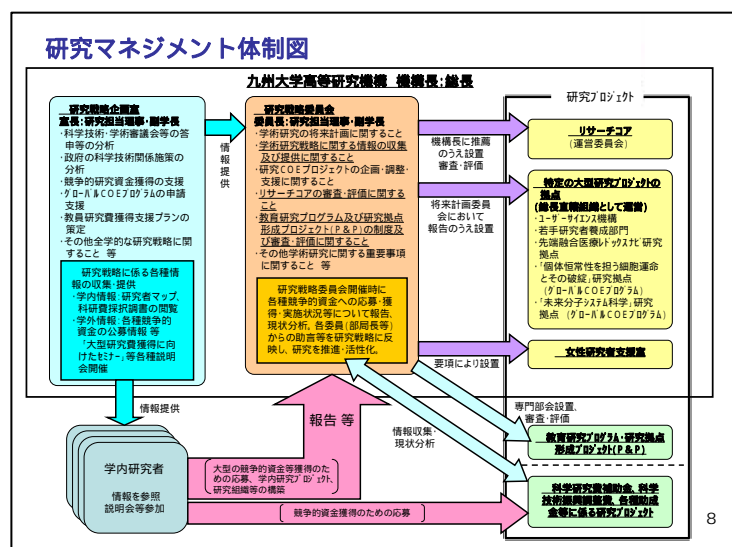
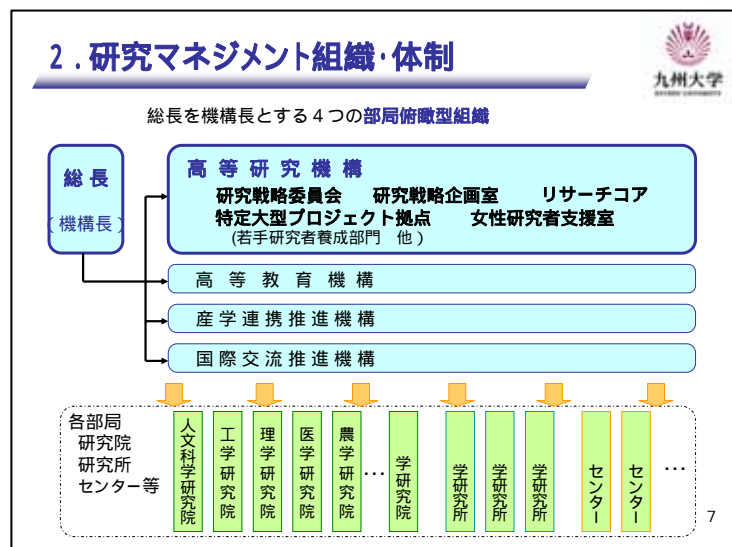
組織の方向性や戦略目標を系統図に示した戦略マップを作成する、それをBalanced Score Card といいますが、この手法を大学に応用したということでございます。例えば部局の改組であれば、部局の構成員全体の現状分析を行って、自己診断をする。そして、データをもとに部局の将来構想や戦略を策定する。部局の構成員間で情報を共有し、次の組織改革や次期中期計画策定につなげるというものでございます。このQUEST-MAPIは、Kyushu University Empowered Strategy Team - Mission Action Passionの略称です。

2. 研究マネジメント組織体制

以上、改革の取組みを簡単にご紹介しましたが、もう1つ、部局俯瞰型の組織を紹介します。これは次の研究マネジメントに関係しますので、そちらに進めさせていただきます。

九州大学は総合大学でございますので、いろいろな学部、研究院、研究所、センターがあります。この全体を俯瞰する4つの機構というものを平成14年度から順次整備してまいりました。高等研究機構、高等教育機構、産学連携推進機構、国際交流推進機構とあり、この中の高等研究機構で研究に関するマネジメントを行っております。この4つの機構それぞれの機構長は総長でございます。高等研究機構には、研究戦略委員会、私が担当しております研究戦略企画室、いろいろな研究グループであるリサーチコアや、特定の大型プロジェクト、グローバルCOEプログラム、その他、科学技術振興調整費で獲得したプロジェクトが含まれております。

実際にどういうことをやっているかにつきましては、お手元の資料を後でゆっくり眺めていただければと思いますが、まず、部局長経験者、あるいは評議員経験者クラスの方で組織される研究戦略委員会がございます。それから、研究活性度の高い、部局長クラスよりは少し若い先生方と、事務局の関係各課長にお願いして、研究戦略企画室を構成しております。この研究戦略企画室で収集した情報や企画立案したものを研究戦略委員会に情報提供したり諮ったりしており、それと同時に、学内の研究者にもいろいろな研究支援情報を提供し、さらに、科研費（科学研究費補助金）の申



請に向けての説明会などを開催しております。

この研究戦略委員会では、学内の研究プロジェクトやリサーチコア、大型特定プロジェクト等を申請する際の事前審査、それから採択された後の活動状況等の評価を行っております。また他にも、個別に専門委員会やワーキンググループなども開きまして、常に審査と評価を行っている状況でございます。以上で、研究マネジメント体制としておおよそ確立された形になっております。


3. 研究マネジメントの実例

では、実際にどういう研究マネジメントがあるか、あまりマネジメントとして私どもは意識していませんでしたが、次のようなことを行っております。まず、学内の研究助成・支援制度として「教育研究プログラム・研究拠点形成プロジェクト」、略してP & Pと呼んでおりますが、これは平成9年度に開始しました学内の競争的資金でございます。平成19年度の例では年間総額でおよそ1億6,000万円の総長裁量経費で

この支援を行っております。平成18年度にはf 枠（女性枠）というもの設け、採択件数のおおよそ2割程度を、女性が代表であるものに配慮するというも行っております。中身はAタイプ、Bタイプといろいろありまして、将来の拠点形成につながるもの、九大の戦略課題につながるもの、若手支援というように種類を設けております。これも、事前の2段階の審査、それから、採択後も毎年進行状況をチェックして、配分額を決めるという方法をとっております。

次にリサーチコアです。これは平成14年度に開始され、現在約50グループがありますが、研究課題ごとに部局の枠を越えて組織された研究グループを大学として正式に認定し、研究活動を支援しております。正式に大学が認定することにより、企業との共同研究・包括連携契約、大型の競争的資金への応募、講演会・セミナーの開催、多様な研究グループの組織化、新領域の創生にもつながっております。

次に、法人化後の総長のトップ・マネジメントでございます。先ほど、4-2-4アクションプランの中で、




3-1. 研究マネジメント


(1) 学内研究助成・支援制度
教育研究プログラム・研究拠点形成プロジェクト (P&P)
学内競争的資金 (平成9年度開始、平成18年 f 枠(女性枠)設置)

Aタイプ	将来の研究拠点形成に繋がる研究への支援
Bタイプ	九州大学独自の戦略課題 (アジア総合研究、人文・社会及び基礎科学、学研都市づくり)
Cタイプ	教育改革推進
Dタイプ	若手支援
Eタイプ	人文・社会科学プロジェクト準備

リサーチコア (平成14年度開始) 現在約50グループ
研究課題毎に部局の枠を越えて集まった研究グループを大学として正式に認定し、活動支援

 **研究拠点形成**
企業との共同研究・包括連携契約
多様な研究グループの組織化、新領域創生

9



3-2. 研究マネジメント

(2) 法人化後の総長トップマネジメント
研究スーパースター支援プログラム (平成16年度開始)
評価に基づく**研究者個人への個別支援の開始**
研究実績・アクティビティを評価し、予算措置(総長裁量経費)
助教等の雇用(人的措置) ==> 研究時間の確保

21COE・G-COE拠点リーダー、シニアリーダー、
若手研究リーダー、女性研究リーダー養成

戦略的教育研究拠点 (Q-STARS) → p.11 (平成17年設置)
重点支援する5つの拠点を新設・拡充(5年時限)
全学管理人員 優先配置
研究活動状況を毎年審査・評価(研究戦略委員会・企画専門委員会)

10

評価によって個別に支援することを紹介いたしました。平成16年度に「研究スーパースター支援プログラム」が開始されました。支援を受けている研究者からすると、名称が少し気恥ずかしいという意見もありましたが、印象に残る名前でございます。評価に基づく研究者個人への個別支援がこれにより開始されました。研究実績やアクティビティーの高い方を評価して、研究時間を確保させるための予算措置をし、特任の助教なりを雇っていただいて、研究者本人の時間を確保していただくという趣旨でございます。21世紀COEプログラムや、グローバルCOEプログラムの研究リーダー、それからシニアリーダー、若手・女性リーダーということで、始まりましたときは大体40名程度でございます。第1弾の3年の期間が終わりましたので、平成19年度からは少し若手に絞って20名程度の支援を行っております。

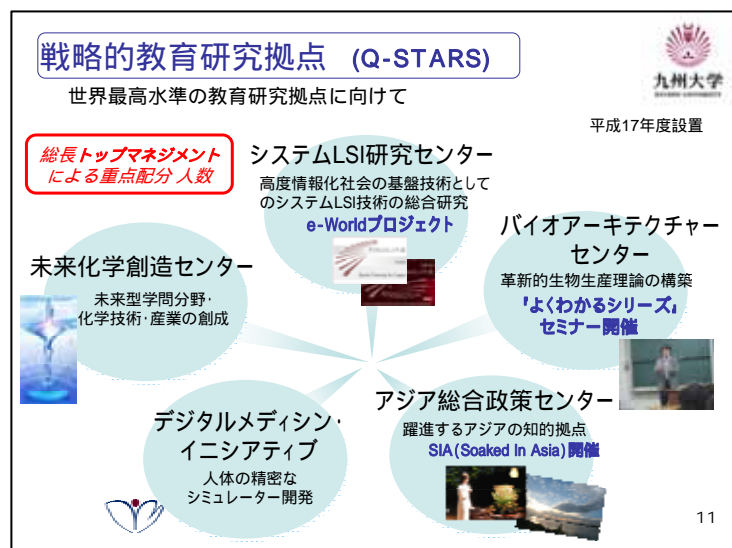
総長のトップ・マネジメントの2つ目は、「戦略的教育研究拠点」です。Q-STARsと呼んでおりますが、これは平成17年度に設置されました。今後期待される分野、あるいは現在活躍している分野に対して重点支援する5つの拠点を新設・拡充いたしました。各部局から全学のために定員を何名ずつか出しており、全学管理人員としておりますが、総長のトップ・マネジメントにより、この5つの拠点到優先配置いたしました。

その拠点の研究活動の状況について、研究戦略委員会とこの企画に携わりました企画専門委員会です毎年審査・評価を行っております。

具体的にその5つのセンターは、「システムLSI研究センター」はもともとあったセンターを拡充したもので、農学系には「バイオアーキテクチャーセンター」、文科系は「アジア総合政策センター」、工学系の化学分野で「未来化学創造センター」、医学系に医工連携拠点を作るため「デジタルメディスン・イニシアティブ」を新設いたしました。設置後3年目となりますが、毎年活動状況を審査・評価しております。

次に、インセンティブの付与に移ります。

まず1つ目は、大型の科研費などに採択された研究者の方に、理系ですと2,000万円以上、文系ですと1,000万円以上獲得された方となりますが、さらに研究費を100万円上積みして配分するという制度



3-3. 研究マネジメント

(3) インセンティブ付与


- 大型科研費等獲得者への研究費追加配分 (平成12年から)
理系 2000万円以上、文系 1000万円以上 獲得者
- 大型研究プロジェクト推進者に対する研究時間確保
理系 3000万円以上、文系 1000万円以上 獲得者
研究以外の業務軽減への配慮 (平成16年から)
- 研究・産学官連携活動表彰 (平成18年度実績から)
外部資金等の獲得額に応じた報奨制度

を平成12年から開始しました。

2つ目は、大型研究プロジェクトの推進者に対し、大型プロジェクトに採択されたからにはきちんとそれを推進していただく必要がありますので、研究以外の業務の軽減を配慮する制度を平成16年から開始しました。しかし現実問題として、やはり「仕事はできる方のところに集まる」ということもありまして、研究業績の高い方は、教育もしっかりなさるし、それから部局のマネジメントもしっかりなさるといことで、講義を減らしてくださいと一概にお願いできません。そこで部局長に対して、こういう申請が出ているので少し配慮してくださいという形でお願いしているところでございます。

3つ目は、「研究・産学官連携活動表彰」です。これは外部資金の獲得額に応じた報奨制度で、平成19年度から始めました。年間一定額以上の外部資金を獲得されている方は12月のボーナスで報奨するということを行っております。今年度の実績ですと50名ほどの方が対象となりました。これにつきましては、平成16年度にいち早く私ども研究戦略企画室で、少し形は違いますが、多額の外部資金を獲得された方に給与の形で何か措置できないかということをご提案いたしました。その時点では賛否両論があり、一旦はその提案は立ち消えになりましたが、時代もやや変わり、やはり頑張っている方にはそれなりに応援をしたいという総長の意向もありましたので、この報奨制度が実現いたしました。

次の話題に移ります。私どもでは「研究者マップ」というものを作成しております。競争的外部資金、例えば、科研費を獲得していない方がいた場合、最初から申請をしていないのか、あるいは申請しているが採択に至らないのか。両者は、その努力の度合いが明らかに違います。その辺りも含めて努力している部分も見なければならぬということで、過去5年間の競争的外部資金の申請と採択状況を、自己申告により把握させていただき、実績を分析して、一律の支援ではなく、対象別に個別に状況に応じた支援を行っていくことといたしました。この研究者マップは、全学の教員を、その競争的外部資金の申請・採択実績によって分類しております。対象別の競争的外部資金の説明会や、意見交換会なども開催しておりまして、



3-4. 研究マネジメント


(4) 研究者マップの作成

教員研究費獲得支援プラン (平成17年度開始)
全教員の競争的外部資金申請・採択状況の把握(自己申告)
一律支援ではなく、**実績分析による対象別・個別支援**へ

研究者マップ

- 対象別競争的資金説明会、意見交換会
- グローバルCOEプログラム等
大型プロジェクト申請への戦略

13



3-5. 研究マネジメント

(5) 外部資金を活用した組織改革
科学技術振興調整費

ユーザーサイエンス機構(USI) 戦略的研究拠点育成	(平成16-20年)
先端融合医療レドックスナビ研究拠点 先端融合領域イノベーション創出拠点の形成	(平成19年~)

次世代研究スーパースター養成プログラム(SSP)

若手研究者の自立的な研究環境整備促進	(平成18-22年)
世界へ羽ばたけ！女性研究者プログラム 女性研究者支援モデル育成	(平成19-21年)

また、この研究者マップを大型プロジェクトの申請のときにも活用しております。この研究者マップは取扱注意で、担当副学長の部屋に置いて、副学長しか見ることができないことになっております。

マネジメントの例の最後に、外部資金を活用した組織改革を紹介します。科学技術振興調整費では、組織改革を推進するいろいろなプログラムがございます。九州大学は『戦略的研究拠点育成』事業で「ユーザーサイエンス機構」、『先端融合領域イノベーション創出拠点の形成』事業で「先端融合医療レドックスナビ研究拠点」を推進しております。さらに、『女性研究者支援モデル育成』事業でも「世界へ羽ばたけ！ 女性研究者プログラム」を今年度から開始いたしました。本日は、『若手研究者の自立的な研究環境整備促進』事業の「次世代研究スーパースター養成プログラム」について紹介させていただきます。

4. 次世代研究スーパースター養成プログラム

これは英語に訳しましたときに、Kyushu University Research Super Star Programといたしましたので、略称をSSPと私どもは呼んでおります。このプログラムを九州大学の組織改革の起爆剤にしたいという担当副学長の強い意向もありまして、現在実施しているところでございます。

これは科学技術振興調整費の公募資料でございますが、『若手研究者の自立的な研究環境整備促進プログラム』でございまして、テニュア・トラックを意識し、若手研究者に競争的環境の中で自立性と活躍の機会を与える仕組みを導入してくださいということで、これを九州大学として平成18年度に申請し、採択に至りました。

まず、解決すべき課題です。人材システム改革の必要性ということで、全部が全部ではありませんが大学の場合には講座制がありますので、依然として旧講座制が残っている部局に

おきましては、先代の教授からその弟子の方が教授になって、それから、その方がまた自分の弟子を助教授にされるということがあります。ずっと自分の講座の弟子を採用していくような形に

SSP 研究マネジメントの事例

九州大学

次世代研究スーパースター養成プログラム

The Kyushu University Research SuperStar Program

九州大学の組織改革の起爆剤に

15

若手研究者の自立的な研究環境整備促進プログラム

(公募要領より)

目的：若手研究者が自立して研究できる環境の整備を促進するため、世界的研究拠点を目指す研究機関において、テニュア・トラック制に基づき若手研究者に競争的環境の中で自立性と活躍の機会を与える仕組みの導入を図る。

対象機関：大学、大学共同利用機関、国立試験研究機関及び独立行政法人

実施期間：原則5年間(3年目に中間評価)

実施規模：年間2.5億円程度(間接経費を含む)

テニュア・トラック制

(若手研究者が厳正な審査を経てより安定的な職を得る前に、任期付の雇用形態で自立した研究者としての経験を積むことができる仕組み)

各機関のシステム改革のイメージ

民間企業、多様なキャリアパス

若手が自立して研究できる環境を整備

再任可能な任期制や再審制で活性化を維持

若手研究者(助手レベル)

教授

助教授

ボスドク(大学院(博士課程))

ボスドク(大学院(博士課程))

ボスドク(大学院(博士課程))

支援する研究者は各機関が公募

人材流動化により競争的かつ多様な研究環境を創出

B大学・C University・D研究所

(文部科学省 H19年度新規課題公募要領より)

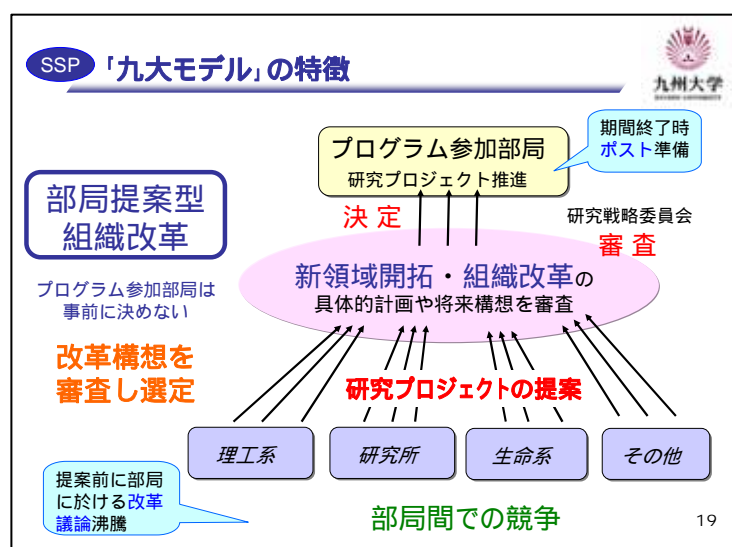
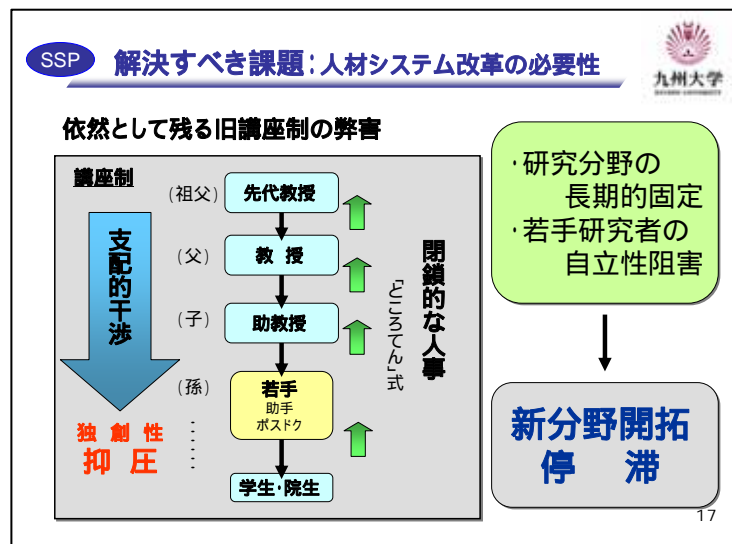
16

なっていくと、閉鎖的な人事になり、かつ支配的な干渉があって、独創性が抑圧されるのではないかと心配されます。こういったシステムでは、研究分野の長期的な固定化、若手研究者の自立性の阻害があり、また、新分野の開拓が停滞してしまうといった危惧があります。これを何とか打破する仕組みを作らなければならないということで、このプログラムを提案いたしました。

このSSPプログラムで目指すものとして、まず、総長トップ・ダウンであり、かつ部局の自己変革を求めることがあげられます。若手研究者育成、テニユア・トラック、自立的研究環境提供ということもありますが、研究組織の改革、旧講座制の弊害打破、さらに新領域の開拓、部局を越えた連携といった、「若手の育成」、「組織改革」、「新領域開拓」を3点セットにしたものでSSPのプログラムを目指していくことになりました。次世代を担う研究リーダーの輩出と研究の活性化を、この3つをセットに進めていこうということで取組んでおります。

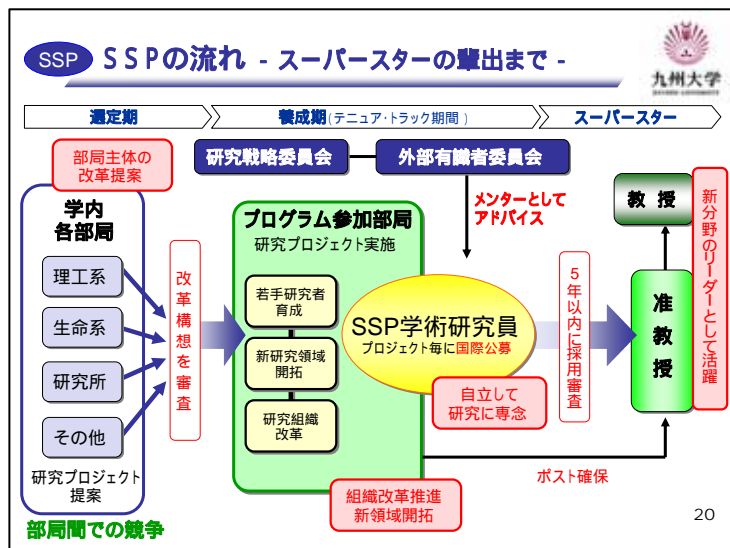
九州大学モデルの特徴でございますが、まず、このプログラムが採択されました後に、テニユア・トラック制に通じる研究者を措置できるということです。どこの部局でも自分のところにそういう人材が欲しいということになります。そこで、部局間で競争していただくという仕組みにいたしました。部局から研究

プロジェクトを提案していただきますが、その中身には必ず新領域開拓と組織改革の具体的な計画や将来構想を盛り込まなければならない。なおかつ、このプログラムは5年間ですが、プログ



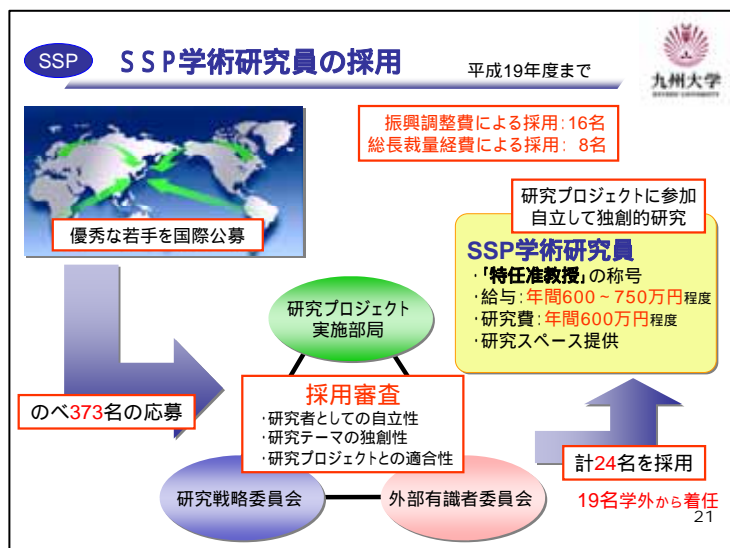
ラムが終了したときには、テニユア・トラックで採用された方がきちっとポストにつけるように、5年後のポストを準備しなければいけないという条件をつけました。こういう条件をつけたことにより、5年後のポストをどうするかということで、研究プロジェクトを提案する前に、部局の中でかなり喧喧囂囂の改革議論が沸騰したということでございます。それで反対があって、あきらめて申請しなかったところもありますが、これらを盛り込んだ研究プロジェクトを幾つか提案していただきました。

この仕組みを少し説明いたします。まず、最初にSSPプログラムに参加する部局を決定するために、部局間で競争していただいて、良い研究プロジェクトを提案していただく。次に、その提案されたプロジェクトを研究戦略委員会で書面審査、ヒアリング審査を行う。若手育成、新領域開拓、研究組織改革がうまく盛り込まれているかどうかということで審査しまして、参加できる研究プロジェクトを決める。プロジェクト毎に、「では、あなたのところは2名、3名、4名」というふうに採用してもいい研究員の数を決めるわけでございます。この後、Super Star Program 学術研究員ということで、SSP 学術研究員と呼んでおりますが、プロジェクトごとに募集していただいて、採用後、この方たちの研究状況やプログラムの進行状況などにつきましては外部有識者委員の方にも評価いただくということになります。SSP 学術研究員の方には5年間頑張ってくださいまして、業績を上げていただければ准教授に採用するという仕組みでございます。将来の九州大学を担うスーパースターに育てていただきたいということで、このような名称となりました。



このSSP学術研究員の採用につきましては、優秀な若手を国際公募するということをプログラムの中で義務づけられておりましたので、9つのプロジェクトで募集いたしまして、延べ373名の応募があり、そのうち外国人研究者の方は84名でございます。ここに人数が書いてありますが、科学技術振興調整費による採用が16名、それから、翌平成19年度年に総長裁量経費によって採用した方が8名ですので、全部で24名の募集に対して373人の応募があったということです。

このSSP学術研究員の採用につきましては、優秀な若手を国際公募するということをプログラムの中で義務づけられておりましたので、9つのプロジェクトで募集いたしまして、延べ373名の応募があり、そのうち外国人研究者の方は84名でございます。ここに人数が書いてありますが、科学技術振興調整費による採用が16名、それから、翌平成19年度年に総長裁量経費によって採用した方が8名ですので、全部で24名の募集に対して373人の応募があったということです。

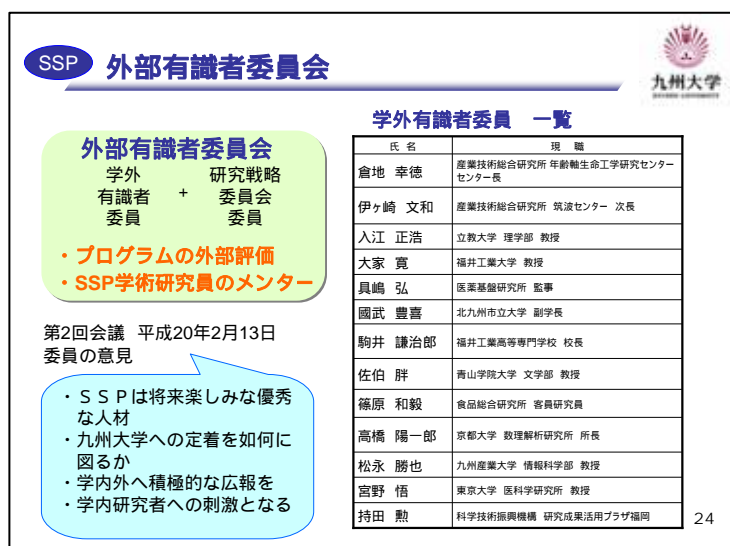
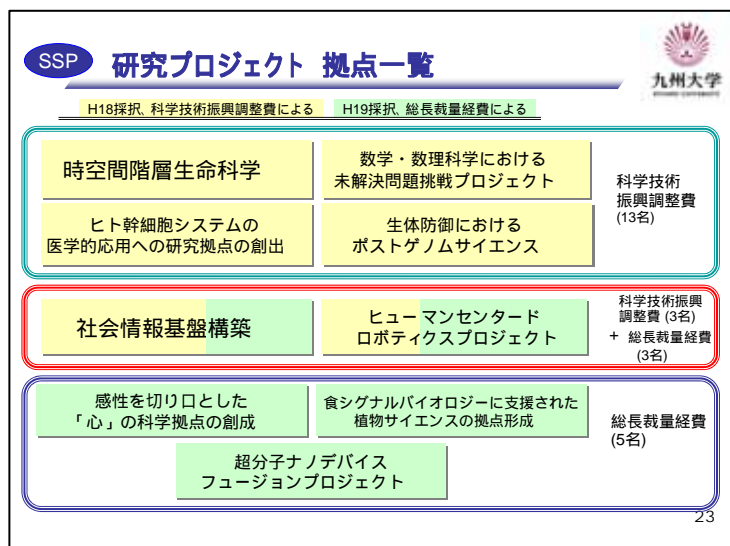
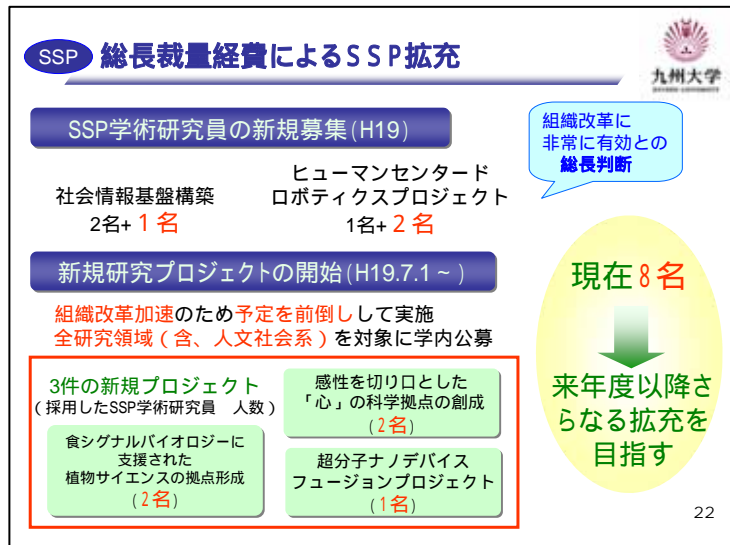


研究プロジェクトの実施部局で、自分のところのプロジェクトに研究テーマが合っているかどうか、まず書面審査をしていただきまして、それから、2次の面接のときには必ずプレゼンテーションをしていただく。そこには研究戦略委員会のメンバーと外部有識者委員会のメンバーに参加していただき、研究者としての自立性、独創性、テーマが研究プロジェクトと適合しているかどうか、それから、きちんと自立して研究できる環境を部局で準備しているかどうかということ審査していただき、SSP学術研究員を選定いたしました。このSSP学術研究員の方たちには各部局の特任准教授の称号を与えまして、さらに、給与は年間600万円から750万円程度、研究費は年間600万円を差し上げて、研究スペースは各部局で準備していただくということになりました。

このプログラムを始めましたときに部局内で色々な議論がなされ、組織改革に非常に有効であるという総長判断がございましたので、これはぜひ今後も続けていきたいということで、本来はプログラムが終了する5年後に総長裁量経費で継続する予定にしておりましたが、少し前倒して、開始翌年の平成19年度に8名を総長裁量経費で採用いたしました。

現在このプロジェクトによる拠点はこの図に示しますように9つありまして、黄色い部分が科学技術振興調整費によるもの、緑の部分が総長裁量経費によるものでございます。

先ほども名前が出てきましたが、外部有識者委員会というものも設けておりまして、これには、かなり辛

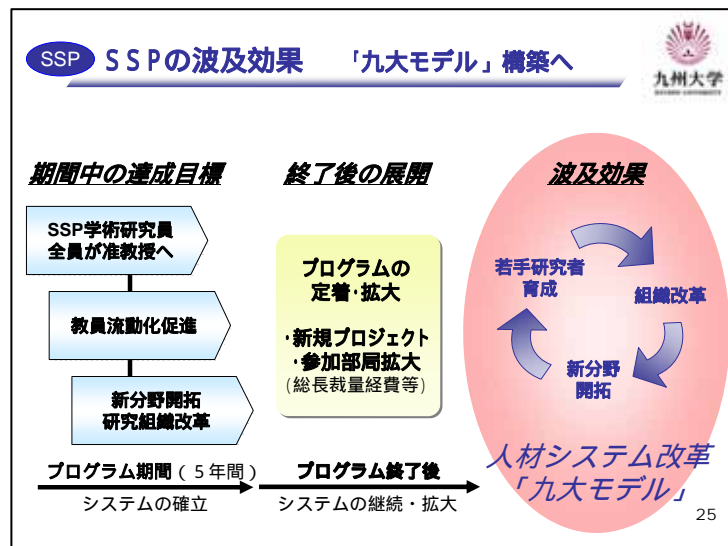


口のことをおっしゃるメンバーを集めております。この方たちにプログラムの外部評価をしていただきますとともに、研究員の方に直接面談をしていただきまして、メンターの役割を果たしていただいております。先月、2月13日に第2回の外部有識者委員会を開催いたしましたところ、いろいろな意見がありましたが、「優秀な方が集まっているので、将来が楽しみである」という意見が多くございました。それから、積極的に広報をしなければいけないという意見もあり、『九大広報』誌55号、最新号とその前の号でプログラム全体の説明と採用された方たちの紹介などを掲載しております。

このプログラムに採用された外国人の方は結局お一人だけでしたが、バングラデシュ出身の方が開発途上国の社会基盤構築に関する共同研究を立ち上げて、九州大学としても新しい取り組みができるということになりました。

このSSPの効果としては、24名のうち学外から採用された方が19名ということで、まず、教員の流動化の促進につながります。さらに、

新分野の開拓、研究組織改革につながりますので、これを定着させまして、若手の育成と組織改革、新分野の開拓につなげていくという九大モデルを確立していきたいと考えております。



5. まとめ

最後にまとめでございます。法人化以前から取り組んで参りました九州大学の組織改革の蓄積が、現在の研究マネジメントの推進力になっております。また、総長直轄の迅速な俯瞰型のマネジメント体制がありますので、それも効果的に働いております。そして、九州大学は、理工系のみならず文科系から医学系、芸術工学と多くの分野を抱えておりますので、総合大学にふさわしい多様な助成・支援が必要でございます。また、

客観的研究実績に基づく評価というものが不可欠でありますので、たとえトップ・マネジメントで5つの拠点を作ったとしても、やはり、評価は厳しく行う姿勢でございます。

それから、SSPに代表されますが、外部資金のプロジェクトは九大方式にアレンジしまして、積極的に活用します。これは期限が決まっています、厳しい外部評価もありますので、このしくみ

4. まとめ

- 1) 法人化以前から取り組んできた**組織改革**の蓄積
→ 現在の**研究マネジメント推進力**
- 2) 総長直轄の迅速な**俯瞰型マネジメント体制**が効果的
- 3) 総合大学に相応しい**多様な助成・支援**も必要
- 4) **客観的実績に基づく評価**が不可欠
- 5) 外部資金プロジェクトは**九大方式**にアレンジし、積極的に活用(期限と厳しい外部評価)

SSP実施 → 優秀な人材確保の経験
組織・制度改革の気運の高まり

→ **全学へ拡大 新分野開拓・自立した研究者の育成へ**

を活用し、例えば、このSSPの実施により、優秀な人材確保の経験をふまえ、組織・制度改革の気運が高まりましたので、これを全学に拡大し、新分野の開拓や自立した研究者の育成へとつなげていきたいと考えております。

神戸大学における評価マネジメントについて

中野 常男

(神戸大学 理事(評価担当)・副学長)

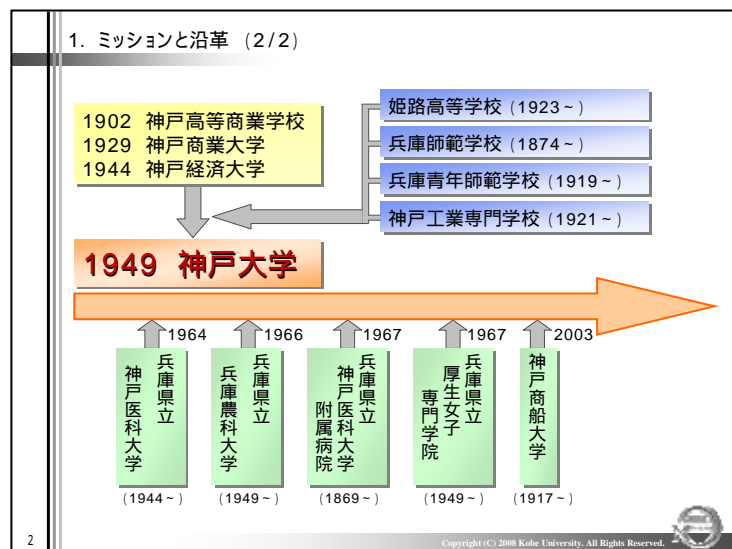
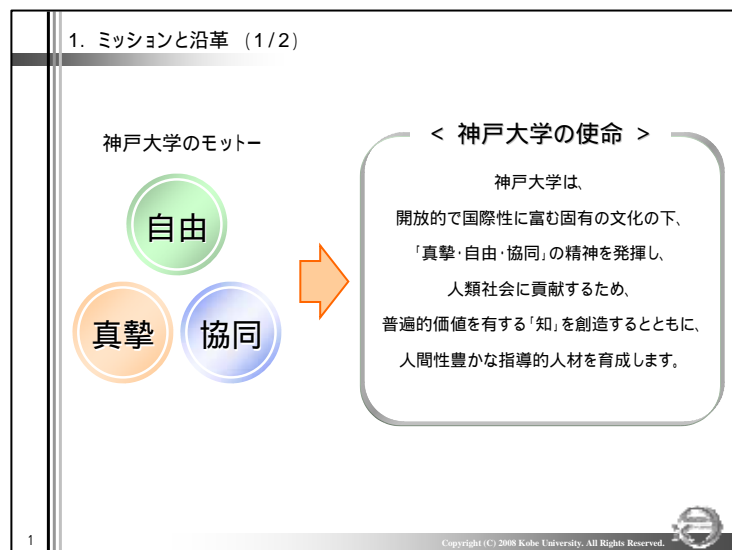
事例紹介の構成として、まず、神戸大学のミッションと沿革、組織構成、評価の体制、全学的な評価に関する基本的スタンス、それから、研究評価についてのいくつかの部局での取組みの事例、全学的な研究支援制度、そして、最近策定しましたミッション・ビジョンとの関係、そういった順序でご説明したいと思います。

1. 神戸大学のミッションと沿革

神戸大学の場合、法人化後の一昨年の秋に、ミッション<神戸大学の使命>を定めました。これは、その前提として、神戸大学のモットーと申しますか、旧制の神戸高等商業学校や神戸商業大学以来の「真摯・自由・協同」という精神のもとで、教育活動あるいは研究活動をグローバルに展開していこうということ。それを改めて確認し、成文化したというものです。

次に、評価の文化もまた、基本的にはそれぞれの組織の文化に依存するところがありますので、まず、神戸大学の沿革について少し説明させていただきます。高等教育研究機関としての我々の起源は、1902年に創立された旧制神戸高等商業学校に求められます。この神戸高商は世界大恐慌の発生した1929年に大学に昇格して神戸商業大学となり、さらに、第二次世界大戦中の1944年に神戸経済大学へと改称されました。そして、この神戸経済大学を

コアにして、1949年に「神戸大学」が設置されました。発足当時の神戸大学は、旧制の神戸経済大学から枝分かれした法学部、経済学部、経営学部という3つの学部と、文理学部、教育学部、工学部、計6つの学部、そして、附置研究所である経済経営研究所から構成されていました。

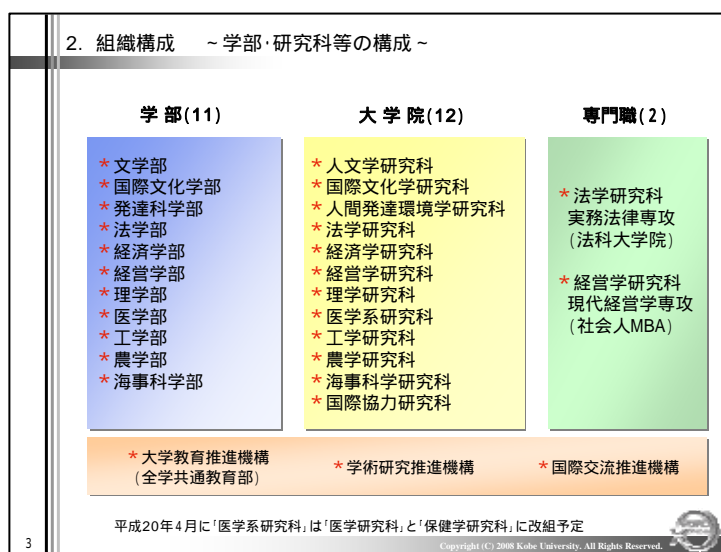


その後、兵庫県から県立の神戸医科大学と兵庫農科大学が移管され、さらに、法人化直前の2003年10月に国立の神戸商船大学と統合して、現在の組織構成になっています。

私は経営学が専門ですが、企業の成長を考えると、そこには、自己増殖型と言うか内部成長型もあれば、合併や統合を繰り返しながら外延的に拡大していく型もあります。例えて言うならば、神戸大学はどちらかと言うと後者の例であり、自ら積極的にM & Aをやったのか、外的環境から受け身的にやらざるを得なかったのかは別にしまして、経済・経営系の旧制単科大学をベースに、いろいろな学部がそこに統合されていった。そして、現在の組織構成に至っているということです。

2. 組織構成

現在、神戸大学には、文学部、旧教養部を改組した国際文化学部、旧教育学部を改組した発達科学部、法学部、経済学部、経営学部、理学部、医学部、工学部、農学部、旧神戸商船大の海事科学部、全部で11の学部があります。それから、大学院(研究科)は、それぞれの学部の上に設置されていると言うか、逆に、教員はそれぞれの研究科に所属して学部がその下に設けられているという形で11の研究科と、もう一つ、学部



を持たない独立研究科として、もっぱら政治学系と経済学系から構成されている国際協力研究科、合わせて12の研究科があります。さらに、2008年4月からは、医学系研究科が医学研究科と保健学研究科とに分かれて、計13の研究科から構成されることになっています。

さらに、専門職大学院が2つ、つまり、法学研究科の中に実務法律専攻、いわゆるロースクールと、経営学研究科の中に現代経営学専攻という社会人を対象にしたMBAプログラム、いわゆるビジネススクールがあります。我々の場合には、専門職大学院を新たな独立研究科という形で設けずに、すべて既存の法学研究科と経営学研究科の中にそれぞれの専門職学位課程を設けています。したがって、法学研究科と経営学研究科では、それぞれ研究者養成コースと高度専門職業人養成コースを1つの研究科内に併置する形になっています。

以上が学部と研究科の組織構成です。そして、これらの学部・研究科を横串にする形で、法人化後、といっても法人化と同時にではないのですが、教育について、教養教育(一般教育ないし共通教育)を含め、全学的な教育のベクトル合わせを行うための組織として、大学教育推進機構を設けています。それから、研究につきましても、学術研究推進機構を設けました。国際交流に関しても、国際交流推進機構を設けるなど、基本的には学部・研究科をベースとしながら、全学としてのベクトル合わせ、そのマネジメントを担う全学的組織として、今申し上げました3つの機構を設けております。

それから、我々の大学の場合には、残念ながら附置研究所は1つしかありませんが、経済経営研究所があります。それから、それ以外の学内共同教育研究施設等として、自然科学系先端融合研究環があります。これは、理学、工学、農学、あるいは海事科学という自然科学系の学問分野の中の先端的・融合的研究を行う組織として設けております。その中に、既存のバイオシグナル研究センターや、遺伝子実験センター、分子フォ

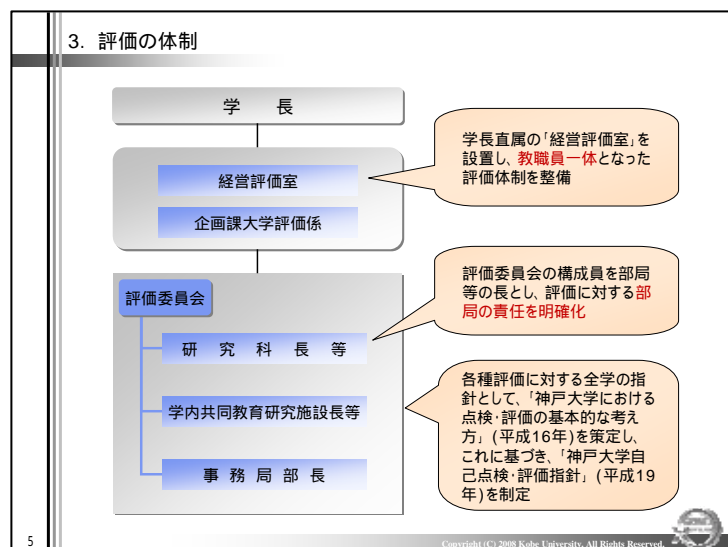
トサイエンス研究センター、都市安全研究センターなどの各種センターを包含した形になっています。また、主として自然科学系（生命・医学系を含む）ですが、先端融合研究環の中に重点研究部を設けて、現在は21の研究プロジェクトを走らせております。また、それ以外に、どちらかという、教育、あるいは大学全体の基盤系として、語学教育を中心とした国際コミュニケーションセンター、留学生センター、学術情報基盤センター、企業その他の学外組織との連携促進のための連携創造本部、研究基盤センター、環境管理センター、このような教育研究等の各種の支援センターを学内に設けています。



3. 評価の体制

さて、評価にかかわる組織体制ですが、まず、学長のもとに「経営評価室」が設けられています。これと連携・支援するための事務組織として企画部企画課の中に大学評価係があります。そして、両者は実質的に一体化して大学の評価業務全般の作業にあたっています。経営評価室、名前は大層ですが、実際には、私が室長で、専任教員（助教）が1人、学術情報基盤センターの教授（副センター長）が大学情報データベース

（「神戸大学情報データベース（KUID）」）の総括責任者として併任で1人。ということで、教員系が計3人。これに職員（非常勤）2人を含めての5名の組織です。そして、大学評価係に係長以下、職員が3人。このような教職員合わせて8人の体制で、全学的な評価業務と、それに関連する業務にあたっています。特に最近、国立大学をめぐる第三者評価、つまり、大学機関別認証評価と、国立大学法人評価のうちの中期目標期間4年経過時の評価（「中期目標期間に係る業



務実績の評価)」)。これら2つの評価を我々の大学の場合には平成20年度に同時に受けることにしておりますので、いずれも6月末に自己評価書等を提出する必要がありますので、現在はその作成に追われているというのが実情です。

経営評価室そのものは、今から3年前に設置されました。法人化と同時に設けられた「情報・評価室」を「情報管理室」と「経営評価室」とに機能分化させる形で、現在の体制になったのは、法人化後1年を経過した2005年4月からのことです。昨年2月からは、私が理事・副学長という立場で経営評価室の室長を担当していますが、設置された当初は、私が学長補佐という立場で室長を担当していました。したがって、経営評価室の室長は、理事が担当する職と言うよりは、私の学内的ポストがたまたま変わったために、理事の担当ということになっているだけの話かもしれません。

また、経営評価室や大学評価係とは別に、全学の評価委員会が設けられています。この委員会は、それぞれの部局等の長(学部長・研究科長・研究所長)、各種の学内共同教育研究施設等の長、および、事務局の部長などをメンバーとして構成されています。以前は各部局等の評価委員長などが主要な構成メンバーになっていたのですが、評価委員会でいろいろ議論した結果が、部局の内部事情にもよりますが、必ずしもそれぞれの部局の長にうまく伝わらないということがありました。それではということで、評価に対する部局の責任を明確にするという意味も込めて、2007年1月から、全学の評価委員会の主要構成メンバーを学部長・研究科長等に改めました。

4. 全学的な評価に関する基本的スタンス

評価に関する全学的なルールとして、まず、2004年に「神戸大学における点検・評価の基本的な考え方」を策定しました。そして、これを承けて、2007年1月に「神戸大学自己点検・評価指針」を制定しました。実際には、評価指針の原案は2006年4月に作成していたのですが、原案について全学の評価委員会や部局等で種々の議論を重ねて、昨年1月にこれを制定しました。

もともと2004年に策定した

「点検・評価の基本的な考え方」が基礎にあり、その策定段階では私は評価の責任者でなかったのですが、この「基本的な考え方」では、大学の理念あるいはミッションに基づいた点検・評価を行う。そして、外部の視点を取り入れた点検・評価を行う。さらに、エビデンス・ベースの点検・評価を行う。これらを原則として、合理的・効率的な点検・評価を行い、「評価疲れ」という状況に陥らないためにはどうすべきかということが考えられていました。

それから、もちろん評価ですから、そこでは当然にある種の資源配分の選択と集中というようなことを実施するというのが前提になりますが、しかし、それと同時に、やはり自ら改善するこ

4. 全学的な評価に関する基本的スタンス (1/3)

平成16年 「神戸大学における点検・評価の基本的な考え方」

点検・評価の理念

- 1) 理念・使命に基づいた点検・評価
- 2) 外部の視点を取り入れた点検・評価
- 3) 証拠に基づいた点検・評価
- 4) 合理的、効率的な点検・評価
- 5) 自らも改善する点検・評価

フレームワークに関する全学的合意形成

自己点検・評価に“外部評価”を含める布石

6 Copyright (C) 2008 Kobe University. All Rights Reserved.

とにつなげる、そういう自己点検・評価をやらないと意味がない。そういうスタンスで、自己点検・評価のフレームワークについて全学的に合意形成しよう。また、点検・評価が自己満足にならないように、自己点検・評価には外部者の視点、つまり、外部評価を必ず含めなさいという形で、「基本的な考え方」が策定されていました。そして、これをベースにして「神戸大学自己点検・評価指針」の原案を作成し、評価委員会

等での議論をふまえて、一部修正の上、昨年1月に具体的に「指針」を制定しました。

この「神戸大学自己点検・評価指針」では、評価の単位として、まず、各部局（学部・研究科）等のレベルにおいて、それぞれの部局長（学部長・研究科長）の責任で、所属教員の教育研究活動の年次点検（annual review）を実施する。あるいは、大規模な部局にあっては、学科あるいは専攻の長の責任でこれを実施することを求めています（「教員点検」）。たとえば、「アクティビティ・レポート」のような形で、必ず所属教員のレビュー（点検）を実施してください。これを毎年やってくださいということを各部局等に求めています。

次に、このレビューをもとに、部局長等はそれぞれの部局に所属する教員の教育研究活動の評価（evaluation）を定期的実施することを求めています（「教員評価」）。これはたぶん、第三の評価の単位である部局等の教育研究活動等の点検・評価（「組織点検・評価」）と同時に実施することになるかと考えられます。これまで、神戸大学では、「組織点検・評価」については、部局等により多少頻度は異なると思いますが、ほぼ2年から3年ぐらいの周期で実施してきました。そして、この「組織点検・評価」の結果を、それぞれの学部・研究科等は「自己点検評価書」というような形で公表しています。先ほども申し上げましたが、「組織点検・評価」にあたっては、必ず外部評価を組み込むことを定めています。ちょうど企業のアニュアル・レポートのケースと同様です。財務諸表の後には監査役や会計監査人の監査報告書が添付されていますが、それと同じイメージで、自己点検評価書の後には必ず外部評価の報告書をつけてくださいということを求めています。

最初のうちは、外部評価と第三者評価とを混同しているケースがありました。かつては、認証評価とか法人評価を受けるのであれば、別に改めて外部評価を受ける必要がないのではないかという意見もありました。しかし、外部評価と第三者評価とは意味が違いますということを何度も説明して、最近では両者の混同はなくなりました。が、そのような認識ないし状況であったというのが、当時の神戸大学のレベルです。

第四の評価の単位である大学全体については、全学の評価委員会（「神戸大学評価委員会」）が各部局等での「教員点検・評価」、あるいは、「組織点検・評価」を点検・評価する、いわゆる「メタ点検・評価」を実施するという体制になっています。要するに、「神戸大学自己点検・評価指針」

4. 全学的な評価に関する基本的スタンス (2/3)

平成19年 「神戸大学自己点検・評価指針」

点検・評価の単位

本学における点検・評価は、以下の単位で実施するものとする。

- (1) 各部局等の長（大規模な部局にあっては学科や専攻の長など）による所属教員の教育研究活動等の年次点検（「教員点検」）
- (2) 各部局等の長による所属教員の教育研究活動等の評価（「教員評価」）
- (3) 各部局等の長による「組織点検・評価」
- (4) 神戸大学評価委員会による各部局等の「教員点検・評価」及び「組織点検・評価」に対する点検・評価（「メタ点検・評価」）
- (5) 神戸大学評価委員会による大学の総合的・点検・評価

教員以外の職員の点検・評価についても、個人及び組織の単位で、各部局等において実施するものとする。

学問分野の多様性に配慮した評価体制の整備

Copyright (C) 2008 Kobe University. All Rights Reserved.

の制定にあたってまず何を考えたかと言いますと、多様な学問分野を抱えた学部・研究科について全学一律の評価基準による組織の点検・評価はやらない。その代わりに、各部局等は、それぞれの学問分野の特性に応じて自ら評価基準を定め、これに従って自己点検・評価（「教員点検・評価」と「組織点検・評価」）を実施してください。その上で、大学全体として、部局等の教育研究活動等が大学全体としての教育と研究のベクトルに合致しているかどうか。あるいは、もちろんそれぞれの部局等で定めた評価基準に合っているかどうか、そういう意味での「メタ点検・評価」を行いますということを決めています。

先ほど、沿革のところで申し上げましたように、神戸大学の場合には、内部成長型というよりは、いろいろな組織を統合する形で現在の組織構成になっています。もちろんかなりの年数は経過していますが、例えば、医学部は医学部、経営学部は経営学部というように、それぞれの学部・研究科のカルチャーが異なっています。そうした部局等のカルチャーや学問分野の特性などを無視して、全学一律の基準で組織の点検・評価を行うということにはやはり抵抗感がある。あるいは、やっても各部局の個性や特長を殺すことになって、意味がないだろうと。もちろん「自己点検・評価指針」を策定する前に、各大学、特に国立大学、その中でも規模の大きいところはどういう状況かということ进行调查いたしました。かなり詳細な全学的指針や細目まで決められているところもありましたが、これは多分我々の場合にはなじまないだろうということで、あくまでも、部局の「教員点検・評価」と「組織点検・評価」はそれぞれの学部・研究科が定めたルールに従って実施していただきたい。そのルールに合致しているかどうか、あるいは、それが大学全体としての教育や研究その他の活動の方向性に合っているかどうかを全学の評価委員会で「メタ点検・評価」しますというのがその趣旨です。

最後は、全学の評価委員会による「大学の総括的 point check・評価」です。具体的には、我々は、国立大学法人評価委員会や大学評価・学位授与機構による第三者評価を受ける義務がありますので、その受審状況をふまえて総括的 point check・評価のタイミングを決めていこうというものです。

それから、教員以外の事務系職員についても、基本的には事務局に所属していますが、実際には各部局等に配置されている人たちもいますから、個人あるいは組織の単位で、部局等において職員の点検・評価を実施するものとする。ただし、具体的には、部局等でまだそういった、そこに配置されている職員の評価はやっておりません。

要は、学問分野の多様性に配慮した形で点検・評価を行おうということです。例えば、文学部と経済学部と医学部を同じルールで点検・評価できるのか、していいのかということです。もちろん共通の部分はあるかと思いますが、やはり、研究あるいは教育、特に研究の特性は異なると思いますし、それを全学一律に統一したルールで点検・評価するのはまず無理だろうし、やっても意味がないということで、そういう学問分野の多様性、あるいは固有の性格に配慮した形で、「教員点検・評価」と「組織点検・評価」を行うというのが、神戸大学の原則的方針になります。

基本的なスタンスとしましては、やはり先ほどご説明した内容と重なりますが、部局等において、まず、所属教員の教育研究活動等の年次点検（「教員点検」）をやってください。それをまとめた形で一定期間ごとに教員の教育研究活動等の評価（「教員評価」）、あるいは、部局等の「組織点検・評価」を行ってください。ただし、そこに必ず外部評価を加えるという形です。全学の評

価委員会は、これらの部局別単位の「教員点検・評価」と「組織点検・評価」を「メタ点検・評価」しますということです。繰り返しますが、部局等の自主性や個性を尊重した上で、全学的な教育研究活動等の質を担保しよう。基本的には部局等の単位でやってください。しかし、同時に全学的な質を担保する意味で、「メタ点検・評価」を実施しますということです。

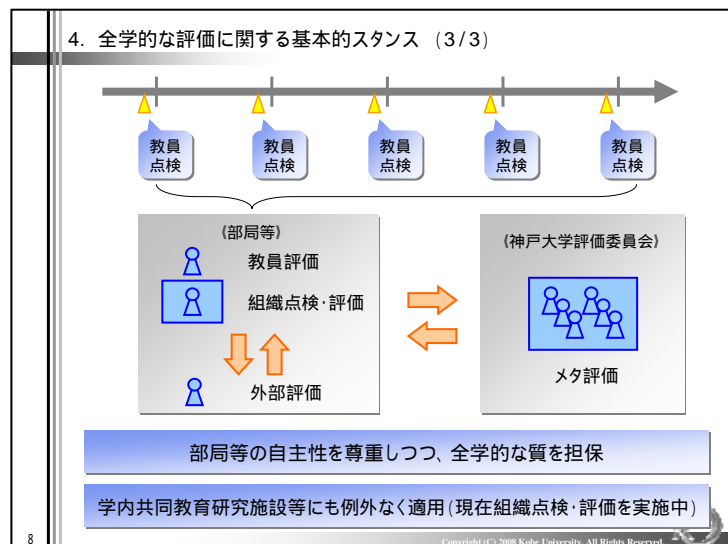
神戸大学を企業に例えて言います

と、大学本部は純粋持株会社にあたり、各学部・研究科は本部が100%の株式を所有する事業子会社にあたるかと思えます。企業に例えればそういう関係になると。だから、事業子会社の教育・研究活動面での自主性はできるだけ保証しながら、しかし、大学全体としての方向性についてはどこかで縛りをかける。評価は、このような形でやっていこうということです。もちろん、この「自己点検・評価指針」は、学部・研究科だけではなく、学内共同教育研究施設等にも漏れなく適用することにしています。

各国立大学法人は、法人評価の中で、今年の6月末までに学部・研究科等の主要な教育研究組織について現況分析を行い、その報告書を提出せよと言われておりますが、我々の場合には、それ以外の学内共同教育研究施設等についても、これに準じた形で、8月末までに、それぞれの共同利用施設等を単位として「組織点検・評価」を行い、その結果を全学の評価委員会で検証し、その結果を次期中期計画の策定に反映させようと考えています。学内共同利用施設等については、国立大学法人への移行時に、その存続期間について一定の年限を付すことにしましたので、この「組織点検・評価」に基づいて、それぞれの共同利用施設等の改廃あるいは統合を考えよう。放っておきますと、いろいろなセンターが増え、所要の人数もどんどん増えていきます。しかし、一方で、そのすべてを支えるだけの資源はありませんので、中期計画期間を6年とすれば、6年ごとに見直しを行い、統合・改廃を進めていこうということです。今年の8月末までに、それぞれの学内共同教育研究施設等で「組織点検・評価」を行い、外部評価をふまえた報告書を提出してもらいます。そのための実施要領も定めています。

学内では、こういった各種の自己点検・評価の実施を支援するために、情報データベースを構築しております。2004年から開発に着手して、2006年4月から本格稼働しています。我々は、これを「神戸大学情報データベース」(Kobe University Information Database) そのイニシャルをとって“KUID”と略称しています。

KUIDに收容される項目は、大きく分けて、個人データと組織データがあります。前者は、個々の教員ごとに、教育活動、研究活動、あるいは、病院等については診療活動とか、その他かなり細かなデータ項目を設定しています。もちろん組織データについても同様です。そして、このKUIDから、自己点検・評価などのための学内利用に加えて、必要に応じて、国立大学法人



ョンするかどうか検証してほしい。検証の結果を見て、必要に応じて指標を見直してくださいと。ある種、何らかの強制がないと、学部・研究科はなかなか動いてくれないので、法人評価の現況分析のタイミングを見計らって、昨年3月末までにとりあえず部局別に評価指標を策定し、その後の研究業績の評価に取り組んでいます。

また、学部・研究科における評価の具体的な取組の事例ですが、例えば、我々の大学の一番新しい学部である海事科学部、これは旧神戸商船大学をルーツとする学部ですが、ここではポイント制を導入し、獲得ポイントに従って教育研究経費の追加配分を行っています。具体的には、教育研究については、担当した授業科目数だとか、卒業研究対象者の担当数、大学院学生の担当数とか、獲得した外部資金や、科研の申請状況。

管理運営については、学内あるいは学部内の役職や委員、社会交流。それから、研究科長の裁量、さらに、論文の評価。これらをポイント化し、教育研究経費をある種固定配分した上に、アドオンで、獲得ポイントに応じた傾斜配分を実施しています。

以上は理系の事例ですが、文系の場合、例えば、附置研究所である経済経営研究所の取組の事例も、基本的には同様だと思いますが、研究所は学生がいまないので研究活動だけですが、毎年「研究活動報告書」を作成しています。所属全教員の研究活動を網羅的に把握し、研究業績とか、学会活動、外部資金獲得、セミナー等の活動情報とか、あるいは、公開論文についてはそれがダウンロードされた回数とか、できるだけ定量的な情報をデータベース化して、それを最終的に研究所長が選択して配分するという形になっています。これがよいかどうかはわかりませんが、研究所は、このような独自の判断で基礎データを使いながら教員の研究評価を行っているということです。もっとも、経済経営研究所がやっているからといって、他の経済学研究科とか経営学研究科がこれと同様の評価を行っているというわけではありません。あくまでも経済経営研究所の事例とお考えいただければと思います。

6. 全学的な研究支援制度

5. 研究評価に関する各部局における取組 ~ 取組事例 ~

海事科学研究科の場合

教育研究経費の追加配分に際し、以下の観点をポイント化し、**獲得ポイントに従って傾斜配分**

- 教育研究
 - 担当授業科目数
 - 卒業研究対象者担当数
 - 大学院学生担当数
 - 獲得資金
 - 科研申請状況
- 管理運営
 - 役職
 - 委員会委員
 - 社会交流(高大連携公開授業、オープンキャンパス等)
- 研究科長裁量
- 論文評価
 - 邦文・英文の違い、査読の有無等によってポイントに差有り

職位に関係なく、全教員に対して上記の枠組みに従って実施

10 Copyright (C) 2008 Kobe University. All Rights Reserved.

5. 研究評価に関する各部局における取組 ~ 取組事例 ~

経済経営研究所の場合

マネジメントに必要な情報収集

毎年、**研究活動報告書**を作成し、全教員の研究活動を網羅的に把握
研究業績、学会活動、外部資金獲得、セミナー等の活動情報に加え、
公開論文のダウンロード回数等の**定量的情報をデータベース化**

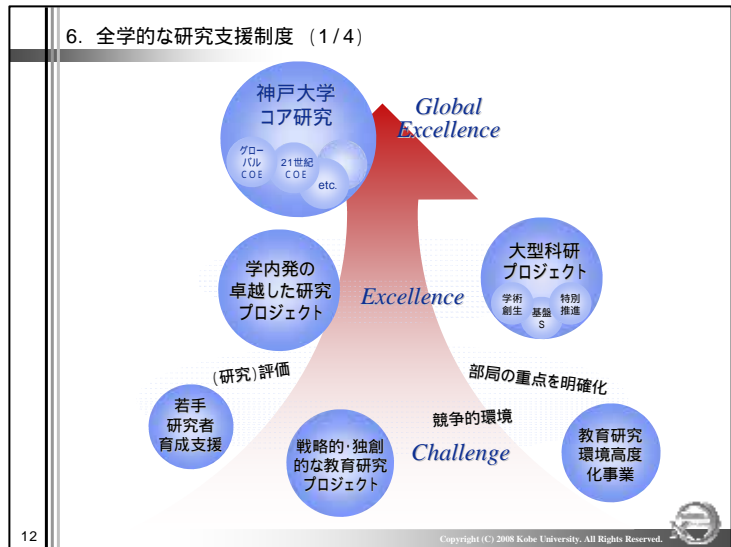
研究評価

有望な研究をプロジェクトとして公募し、部局長裁量経費を原資として
予算配分を実施
評価委員会の意見を参考に**所長が選択**

研究所長のリーダーシップの発揮

11 Copyright (C) 2008 Kobe University. All Rights Reserved.

次に、全学的な研究支援制度についてです。その内容は、特に法人化後は全学として競争的環境を作ろうと。まず研究の種を播いて、芽を出したものを支援し、大学としてのコア研究を育成する。「チャレンジ」して、「エクセレンス」の段階へ持っていき、さらに、「グローバル・エクセレンス」のレベルにまで引き上げようということで、例えば、若手研究者の育成支援。スタート・アップ支援を中心としたものですが、これを



行う。あるいは、戦略的・独創的な神戸大学固有の研究プロジェクトの支援。それから、ご多分にもれず大学全体の設備が老朽化してきていますから、そのあたりを改善しながらの研究環境の高度化事業を促進するという形で、まず基礎的な競争環境を形成する。その前提として、まず部局等において研究の重点領域を明確化してくださいと。研究の重点を学部・研究科等でできるだけ明確化し、その上で「学内発の卓越した研究プロジェクト」を選定する、あるいは、大型科研を獲得するなどして、研究のレベルを引き上げて、グローバル・エクセレンスの段階に持っていきこうと。21世紀COEプログラムやグローバルCOEプログラムとか、その他いろいろなプログラムがありますから、これらにチャレンジしていこう。そういった3段階での研究支援制度を設けております。

例えば、若手研究者支援については、最近はいろいろなところで支援の必要性が言われていますが、しかし、限られた資金を個々の研究者に分けますと、ただの「ばらまき」になってしまいます。そこで、学部・研究科等で、若手研究者が自立して活躍できるように支援する、どのような取組みをしているか。その優れた取組みを立案した学部・研究科に対して資金を配分しようということで、全学的なベクトル合わせの組織

6. 全学的な研究支援制度 (2/4)

若手研究者育成支援
部局が実施する若手研究者育成の取組のうち優れたものを支援 若手研究者が自立して活躍できるよう支援する部局の取組に対して資金を配分 学術研究推進機構において書面審査により選定 - 事後報告を実施 平成17年度 7件 18年度 7件 19年度 7件
教育研究環境高度化事業
全学的な研究基盤(設備)を整備するために支援 全学的な重要度、緊急度、利用率を踏まえた設備更新カルテに基づき資金を配分 研究設備マネジメント委員会において現地調査を行い選定 平成17年度 6件 18年度 16件 19年度 12件
戦略的・独創的な教育研究プロジェクト
戦略的・独創的な研究で、将来大きく発展することが期待されるものを支援 以下のプロジェクトに対して研究資金を配分 ・ 先駆的な研究で将来の発展が期待されるプロジェクト ・ 部局横断的な研究に発展が期待されるプロジェクト ・ 独自性の高い(社会性・地域性を活かした)研究プロジェクト 学術研究推進機構において書面審査により選定 - 事後評価を実施 平成17年度 16プロジェクト 18年度 15プロジェクト 19年度 12プロジェクト

Copyright (C) 2008 Kobe University. All Rights Reserved.

として研究面では学術研究推進機構を昨年設置しましたので、そこで審査・選定することになっています。

それから、研究環境の高度化事業、これも全学的な研究基盤を整備するために、重要度・緊急度・利用率を見ながら設備の更新カルテを作成する。また、研究設備マネジメント委員会で現地調査をしながら選定・整備していこうと。

それから、戦略的・独創的な研究で、将来大きく発展することが期待されるような研究プロジェクトの支援です。これについても、先駆的な研究、独自性の高い研究、あるいは、部局横断的な研究で、将来の神戸大学のコア研究として発展が期待されるもの、こういったものを選定し支援する。具体的には、学術研究推進機構において、研究担当理事の責任のもとで書面審査を行って選定し、必ず事後的な評価を実施するという形でやっています。

そこである程度芽が出てきたものについては、「学内発の卓越した研究プロジェクト」、略して「卓越プロジェクト」と呼んでいますが、ある程度実績が上がった研究プロジェクトについては、自力で外部資金を獲得することも可能になるので、カネ（資金）やモノ（設備やスペース）ではなく、ヒト（教員）を配置しましょうということです。学長裁量定員枠といますが、法人化時点で当時の教員定員の5%の枠を学長が持っていて、プロジェクトの必要に

6. 全学的な研究支援制度 (3/4)

学内発の卓越した研究プロジェクト

優れた実績を上げている研究を世界トップクラスに発展させるために支援
 以下のプロジェクトに対して学長裁量定員枠から教員ポストを配置（研究費・設備等は部局・プロジェクトで措置・獲得することが前提）

- ・ 研究実績が学外でも高く評価されているプロジェクト
- ・ 学術系列を超える融合領域を創造するプロジェクト
- ・ 独自の研究で諸分野への波及効果が期待できるプロジェクト

役員会・学術研究推進機構において書面審査 ヒアリング審査により選定 - 中間評価・事後評価を実施
 平成18年度 6プロジェクト 19年度 7プロジェクト

大型科研プロジェクト

優れた実績を上げている研究を世界トップクラスに発展させるために支援
 学外の評価を経て選定された大型科研プロジェクトに対して学長裁量定員枠から教員ポストを配置
 平成17年度 2プロジェクト 18年度 2プロジェクト 19年度 3プロジェクト

応じて1名から3名、これは、助教でも教授でもいいのですが、「特命教員」という制度、給料も普通の教員より多めに支払えるような制度を設けましたので、その枠の中で個々のプロジェクトに配置していくことができます。我々の大学の場合には、学術分野を大きく人文・人間科学系、社会科学系、自然科学系、生命・医学系という、合計4つの系列に分けておりますが、このような学術系列を超える融合領域をできるだけ創っていきたい、そういう内容の研究プロジェクトであるかどうか。あるいは、独自の研究で他の分野への波及効果が期待できるかどうか。もちろん、研究実績が学外でも高く評価されているプロジェクトかどうか。このような観点から、役員会と学術研究推進機構において、書面審査とヒアリング審査を行って選定する。一応3年という時限でやりますけれども、2年経った時点で中間評価、それから、最終的に事後評価を実施します。この制度は2006年度から始めて当初は6プロジェクト、翌2007年度にも7プロジェクトをスタートさせました。このうち2006年度スタートのプロジェクトについては、昨年末に中間評価をして、サッカーで言う「レッドカード」はなかったですが、「イエローカード」が出たものもあります。

さらに、大型科研についても、これは理系が中心ですが、その獲得に努めなさいということで、採択された場合にはヒトを配置しましょうということにして、2005年度から実施しています。

こうした競争的環境のもとで、大学としての研究のある種の選択と集中を図っていき、「コア研究」を創っていきということです。これは、21世紀COEプログラムでは、2002年度に1件、2003年度に6件採択されました。2003年度スタートのものでも今年の3月で終わりますが、その支援は続けていき。また、グローバルCOEプログラムは、2007年度に1件採択され、2008年度は何件採択されるかわかりませんが、これも採択されれば支援をしていきということです。これらの研究プロジェクトは、継続して神戸大学の「コア研究」と

して、できるだけ世界水準になるように維持していこうと。これらのプロジェクトに対しては、単に学長裁量定員枠からの教員の配置だけでなく、研究施設とかスペースとかの場所、あるいはその整備、あるいは、国際連携活動の支援とか、そういうヒト・モノ・カネの面で、大学としてできるだけ全面的に支援するということにしております。

チャレンジ エクセレンス グローバル・エクセレンス、こういう3

段階で、種を播き、芽を出した有力なものを支援し、「コア研究」に育てていこう。これは、全学的に支援し育成していく部分になります。対象となる個々の研究プロジェクトについては、最初の段階では学内公募型により書面審査やヒアリング審査を通じて選考し、1年あるいは2年で中間評価を行い、3年ないし4年の時点で最終評価を実施しながら育成するということです。

7. ミッションとビジョンの展開

最初的话题に戻りますが、我々国立大学法人の場合は、ミッションとか建学の精神とかが私立大学ほどには明確ではありません。そこで、我々の場合には、2015年、次の第2期中期目標計画終了時点までにどういう姿になっていきたいかということを検討して、神戸大学のミッション、あるいはビジョン策定のプロジェクトを推進しました。その中身は、世界トップクラスの研究機関になりたい、あるいは教育機関になりたい、

卓越した社会貢献をする、あるいは卓越した大学経営をしていこうという内容です。目指すべきスローガンを大きく掲げた中で、研究の部分を取り出しますと、要は「コア研究」を展開することによって、卓越した成果を恒常的に創出できるような研究機関になっていきたいということです。

その中で、政策・実施項目としては、既に申し上げましたが、コア研究の支援や育成、継続的な研究活動の推進、研究活動への精励、研究環境・支援体制の充実、あるいは、研究者が集まる環境を整備しよう。そして、研究に関する政策・実施項目の4番目に、研究のPDCAサイクルを実現していこうということを掲げています。

ただし、ここで考えていますのは、個々の教員レベルでの研究のPDCAサイクルというより

6. 全学的な研究支援制度 (4/4)

神戸大学コア研究

世界トップクラスの研究が卓越した成果を恒常的に創出できるように支援

以下の研究拠点に対して学長裁量定員枠から教員ポストの配置、研究施設・スペースの整備、国際連携活動支援をはじめ全面的に支援

- ・ 21世紀COEプログラム
 - 平成14年度採択分
 - ・ 蛋白質のシグナル伝達機能
 - 平成15年度採択分
 - ・ 「市場化社会の法動態学」研究教育拠点
 - ・ 新しい日本型経済パラダイムの研究教育拠点
 - ・ 先端ビジネスシステムの研究開発教育拠点
 - ・ 惑星系の起源と進化
 - ・ 安全と共生のための都市空間デザイン戦略
 - ・ 糖尿病をモデルとしたシグナル伝達病拠点
- ・ グローバルCOEプログラム
 - 平成19年度採択分
 - ・ 統合的膜生物学の国際教育研究拠点
 - ・ その他

15 Copyright (C) 2008 Kobe University. All Rights Reserved.

7. ミッション・ビジョンの展開 (1/2)

神戸大学の使命

神戸大学は、開放的で国際性に富む固有の文化の下、「真摯・自由・協同」の精神を発揮し、人類社会に貢献するため、普遍的価値を有する「知」を創造するとともに、人間性豊かな指導的人材を育成します。

神戸大学ビジョン2015
Toward Global Excellence in Research and Education

神戸大学は、開放的で国際性に富む固有の文化の下、構成員一人ひとりが「真摯・自由・協同」の精神を共有しつつ、更なる飛躍に向けて、2015年までに「グローバル・エクセレンス」の実現を目指します。

世界トップクラスの研究機関に

既存の学術領域、その連携・融合が生み出す新たな学術領域における本学のコア研究により、世界的に卓越した成果を恒常的に創出し、世界トップクラスの評価を得る研究機関になります。

世界トップクラスの教育機関に

本学の教育意欲に則り、卓越した独自の教育プログラムを通して、高い見識とグローバルな視野を有する人間性豊かな指導的人材を育成し、世界トップクラスの評価を得る教育機関になります。

卓越した社会貢献を

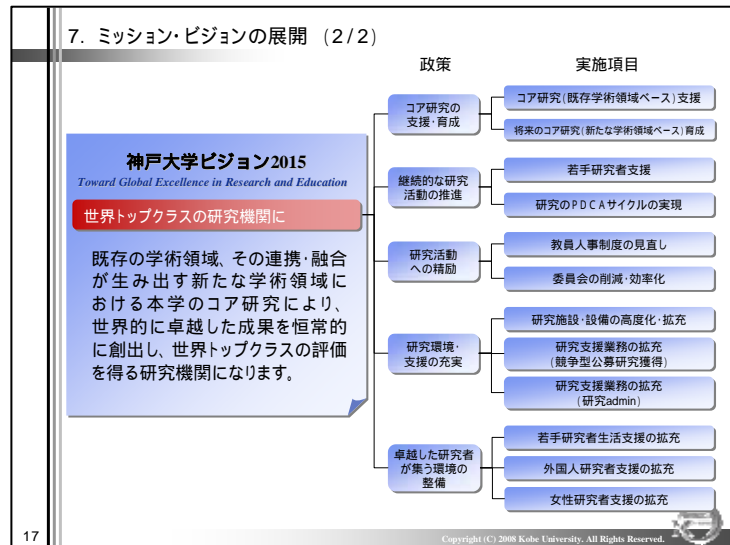
世界的に卓越した研究成果の普及、多様なフィールドで活躍する指導的人材の育成、高度先進医療の推進を通じて、世界と地域から高い評価を得る貢献をします。

卓越した大学経営を

ビジョンの達成を通じて、構成員一人ひとりが自己実現を確信するとともに、ステークホルダーからの期待に応える大学経営をします。

16 Copyright (C) 2008 Kobe University. All Rights Reserved.

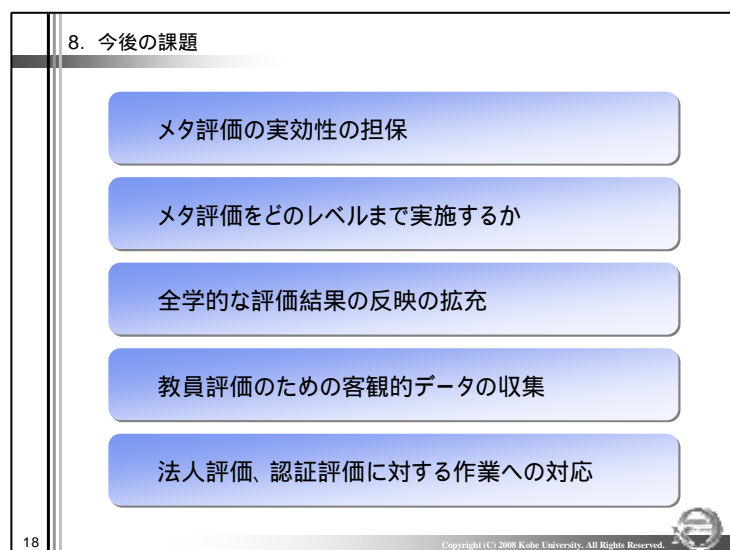
は、先ほど申し上げましたが、全学として取り上げたいいろいろなプログラムやプロジェクトについてきっちりとP D C Aのサイクルを回す、つまり、大学組織としての研究のP D C Aということです。繰り返になりますが、個々の教員レベルでのP D C Aサイクルの徹底は、今のところ考えていません。例えば、インド哲学を研究している教員について厳密にP D C Aのサイクルを言ってもあまり意味がないのではないかと、理



系的な発想だと、製品開発などにおいてP D C Aは当然だと思いますが、我々の大学の場合には、自然科学系や生命・医学系に加えて、人文・人間科学系もあれば、社会科学系もあり、4つの学術系列がそれなりにバランスしています。社会科学系の部局も、法・経済・経営・国際協力という4つの研究科に、経済経営研究所を足せば5つの部局があり、組織構成上そのウェイトがかなり高いということもあり、その意味で、理系的な発想で、P D C Aサイクルを全学的に個々の教員レベルの研究にまで徹底することは想定していないということです。私も専門は経営学ですので、P D C Aの内容はある程度はわかっていると思いますが、P D C Aをあえて個々の研究者レベルまでは厳密に強制しない。基本的には、プロジェクト・ベース、プログラム・ベースでP D C Aサイクルをきっちり実現して、全学として、大学としての「コア研究」を支援・育成し、あるいは展開していく。それを達成する政策・実施項目の1つとしてP D C Aを考えているということです。これにはさらにブレイクダウンした項目があるのですが、そういう趣旨の項目です。

8. 今後の課題

今後の課題として、大学として「メタ点検・評価」をしていると言ったのですが、その実効性と言いますか、大学全体としての質をどう担保するかという問題があります。メタ評価をどこまで実施するかということです。それから、全学的な点検・評価の結果の反映、これは、基本的には資源配分の問題に関わります。どれをどこまで反映させるかということです。それから、教員の業績評価に関する客観的データの収集。これはデータベースを利用しながらということになりますが、個人データをどこまで収集するのか。現



在は、一応、個人データ項目を決めて入力を進めていますが、それで十分かどうか検証する必要があると考えております。あとは、国立大学の場合には、法人評価や認証評価等の作業がかなり輻輳しています。特に神戸大学の場合には、2008年度に法人評価（中期目標期間に係る業務実績の評価）と大学機関別認証評価、さらに専門職大学院の認証評価を同時に受けるということで、その準備作業が輻輳して大変な状況ですが、これはきちりやっけていかざるを得ない。これらの評価は、「評価のための評価」にせずに、やはり最終的には、それを行うことによって大学の将来のパフォーマンスを高めるようにやらないと意味がないと思います。したがって、評価の結果をどう活用するか、それが検討課題であると考えています。

立命館大学における研究高度化の取り組み

児島 孝之

(立命館大学 副学長(研究担当))

1. 立命館の概要

まず、私ども立命館は総合学園という形になっておりまして、立命館大学のほかに、大分県に立命館アジア太平洋大学、附属校として、立命館中学校・高等学校、立命館宇治中学校・高等学校、立命館慶祥中学校・高等学校、立命館守山中学校・高等学校、立命館小学校を有しております。

なぜ立命館がこのような形になってきたのかを少しご紹介いたします。

立命館には、15年前までは、立命館大学と附属の立命館中学校・高等学校しかありませんでした。関東では慶應、早稲田という大きな私立大学があり、我々もそれを目標にしていますが、附属校から大学に入って来られる学生数として約25%を確保されていると思います。そういう意味で、まだ私どもの大学ではそこまで達しておらず、色々な高校と連携プログラムを進めております。

特に、この一貫教育、小学校、中学校、高等学校、大学という一貫制で育っていく生徒と、種々の入学形態で大学へ入ってくる学生とによる「多様性」を非常に大事にしております。いろいろなところから、いろいろな教育を受けた人が入ってきて、大学で学ぶという形です。

立命館大学では、今、キャンパスを3つ有しております。もともと、立命館大学は京都の広小路キャンパスに社系と文系の学部があり、理工学部だけが衣笠キャンパスにありました。一拠点ということで、衣笠キャンパスにすべての学部を移した時代があり、産業社会学部をはじめとし、国際関係学部・政策科学部、最近では映像学部を設置しました。

ただ、衣笠キャンパスは非常に狭隘で、特に歴史的な衣笠の地域にあり、第2キャンパスの取得をすることになります。

1.立命館の概要

■私立総合学園

2大学、4中学校・高等学校、1小学校を設置し、学生・生徒・児童数4万6千名を擁する総合学園

立命館大学
立命館アジア太平洋大学
立命館中学校・高等学校
立命館宇治中学校・高等学校
立命館慶祥中学校・高等学校
立命館守山中学校・高等学校
立命館小学校



2.立命館大学の概要

京都市および滋賀県草津市に3キャンパスを開設。
10学部15研究科を設置し、本務教員数981名、学生数35,614名

■学部・大学院

衣笠キャンパス(教員数:505名 学生数:17,951名)

学部

法学部、産業社会学部、国際関係学部、政策科学部、文学部、映像学部

大学院

法学研究科、社会学研究科、国際関係研究科、政策科学研究科、文学研究科、応用人間科学研究科、言語教育情報研究科、先端総合学術研究科



びわこくさつキャンパス(BKC)を1994年に開設いたしました。そのときには、理工学部のみがBKCに移転しました。BKCをどのようにして取得したかという話を少しさせていただいたほうが、いろいろなことがわかっていただけるのかなと思います。1980年代の後半、我々の大学で新たな展開をするには新たなキャンパスがぜひ必要だということで、いろいろ検討してまいりました。ここで、最終的には滋賀県の草津市の土地を公私協力でいただくということになりました。

なぜ公私協力かといいますと、我々の大学は非常に財政基盤が弱い大学でありまして、1980年以前は、他大学に比べて非常に学費の安い大学でございました。特にもともと二部の法学部等から始まり、戦後、「働きながら学ぶ」を主眼とし、他大学よりも安い学費で働きながら学ぶための条件を作っていました。時代の変遷とともに、1984年ぐらいから徐々に二部を廃止し、現在では二部はありません。

1980年のところから、学費を毎年ある比率で上げていく「スライド制」という学費の政策に転換しました。これは大学の経営基盤には非常に重要なことで、このことで随分財政基盤が整備され、いろいろな展開ができるようになってまいりました。

この滋賀県の草津に、キャンパスを公私協力により取得しました。当初の計画は、理工学部を倍増し、5,500人の学生規模とし、新キャンパスに移す計画としました。移転前の滋賀県は、高等教育機関にいる学生数が都道府県でいきますと45、6番でありましたが、移転後には、それが20何番になるので、ぜひ大学を誘致したいということが、当時の稲葉知事の強い要望でもありました。

他大学でも第2キャンパスを随分作られております。関西で、関関同立の中でいいますと、関西学院大学は三田キャンパスで教学を展開されておりますし、同志社大学は京田辺キャンパスを持っておられます。ただ、立命館と異なる点は、土地を全部独自に取得されたことです。公私協力でBKCのキャンパス用地をいただき、その後の関係により、滋賀県と草津市とは非常に協力的にいろいろなことを一緒にできるようになり、有難いことと思っております。

1994年に理工学部を移しただけではなくて、1998年に経済学部・経営学部を衣笠からBKCに移転しました。それによって、学生数が現在1万7,000人になり、嘉田知事がその順位が全国で3番になったと報告されております。

びわこくさつキャンパスの中で、その後、理工学部から情報理工学部を2004年度に新設し、2008年4月から、創造的再編により、学生数を純増せず至今已の理工学部、情報理工学部から学生を振りかえて、生命科学部と薬学部を設置することにし、理工系の理工学部、情報理工学部と、生命科学部、薬学部、この4学部あわせて「総合理工学院」という制度を新たに導入い

びわこくさつキャンパス(BKC)(1994年開設)

(教員数:427名 学生数:17,121名)

学部

経済学部、経営学部、理工学部、情報理工学部
生命科学部(2008年4月設置)、薬学部(2008年4月設置)

大学院

経済学研究科、経営学研究科、理工学研究科、
テクノロジー・マネジメント研究科

朱雀キャンパス (2006年開設) (教員数:49名 学生数:542名)

大学院

法務研究科、経営管理研究科、公務研究科



たします。

第3キャンパスとして朱雀キャンパスを2006年に開設し、ここには、法務研究科、経営管理研究科と公務研究科の3つの大学院を設置しました。主に社会人に対応できるように、京都のJR二条駅の近くに開設いたしました。学園の本部機能もここに置いております。こういう形で、今、3つのキャンパスを持っています。

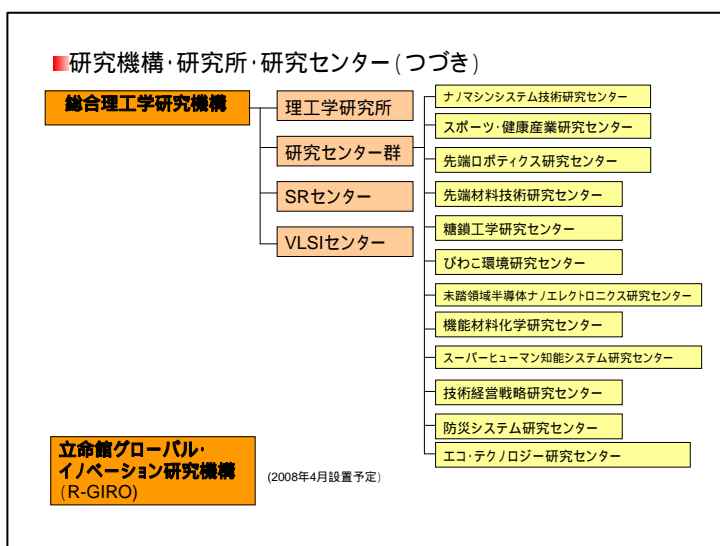
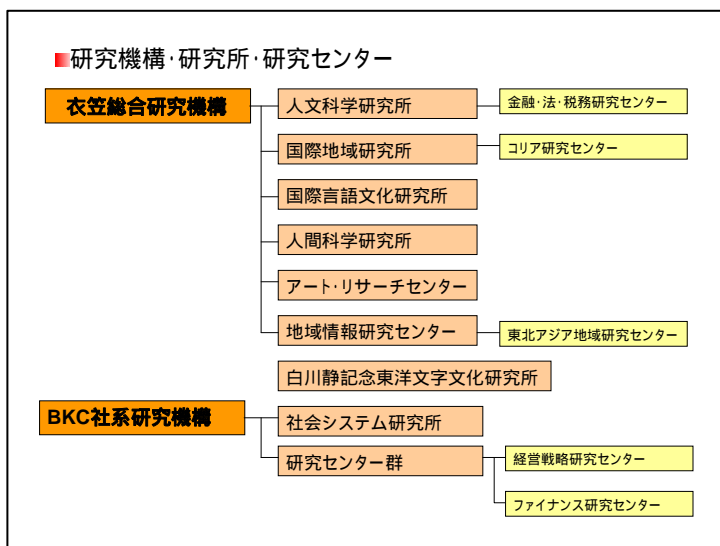
立命館アジア太平洋大学は、2000年に大分県の別府市に開学しました。これも、当時の大分県の平松知事が、大分県に県立大学を作りたいが、多くの県立大学は財政的に成り立たない構造になっているため、初期投資を大分県が出し、あとの運営を立命館に任せるような形で、発足いたしました。

それからもう1つ、研究面でいいますと、びわこくさつキャンパスに、1994年の移転時に、理工学部を倍増し、2004年に情報理工学部を開設し、理工学部には3つの新学科を作りました。学部の規模を倍以上にするということは、学生の数も倍以上になりますし、先生方の数も倍以上になるということです。

その時に来ていただいた先生方は、他大学から来られた先生の方に加え、企業の研究所等から来られた先生方が随分たくさんおられます。それが意味では我々にとっては非常に良かったのではないかなと思っております。なぜ良かったのかといいますと、大学というところは非常に閉鎖的な側面もっており、隣の部屋の先生が何を研究しているのかよくわからないこともあります。一方、企業におられる方というのは、そういう概念があまりないので、非常に共同研究がやりやすくなったということがあります。こういう形で、非常にいろいろな分野の人が一緒に研究できるような地盤ができたことが非常にラッキーであったと思います。

本学は、「研究機構」というのをそれぞれのキャンパスのところに持っております。衣笠では主に人文社系ですので、衣笠総合研究機構を設置しています。びわこくさつキャンパスでは、経済学部・経営学部があり、社系研究機構を設置しています。

理工学部の関係では、総合理工学



研究機構を設置し、この下にいろいろな研究センターを置いています。この研究センターは、外部資金を獲得した研究者が、5年とか10年の有期限で作ることができるわけです。それを基本的には延長はしない。外部資金で運営できなくなったら終わりですよ、ということを中心に置いておくことが、ある種の評価になっていると思っております。

私ども立命館では、4カ年か5カ年の学園の中期計画を策定し、今年から始めております。この中期計画の戦略目標は「世界に開かれたアジア太平洋地域の教育・研究拠点へ」と「国際的通用性のある世界水準の教育の推進と特色ある研究拠点大学の地歩を固める」ということです。同時に、立命館憲章を作りました。中身については触れませんが、やはり私立大学ですので、学園の理念とが使命というものを明確にするという形で、2006年にこの憲章を制定しております。

3.立命館の学園・教学創造

■「立命館憲章」

学園に関係する者が、その理念と使命を共有し、それを社会に発信するため、2006年に制定

■「中期計画」による学園・教学創造

4カ年の基本戦略と方向を示す中期計画を策定

■「立命館 中期計画(2007-2010年)」

◆戦略目標:「世界に開かれたアジア太平洋地域の教育・研究拠点へ」

◆重点課題:「国際的通用性のある世界水準の教育の推進と特色ある研究拠点大学の地歩を固める」



2. 研究高度化中期計画

研究分野では、「研究高度化中期計画」を策定いたしました。これまで本学では政策的に研究をやっているということはやっておらず、一般的には、すべての先生方への個人研究費がベースで、(ほかに学外資金による研究はあるわけですが、)それほど大規模にやってきたわけではなくて、大学が支出するその経費が大体年間2億円程度だと思えます。今回の研究高度化中期計画では、提案公募型の研究計画を公募して、それを審査して、研究をする。基本目標は「基盤的研究と政策的重点研究とともに、現状より一段高い研究水準を追求し続けることにより、『世界水準の研究拠点』形成に取り組む」、「特色ある世界水準の研究大学であり、かつ多様な国際ネットワークの中核である『グローバル・リサーチ・ネットワーク・コア』をめざす」として、研究高度化中期計画を立てました。

ここでどういうことをやっているのかは、達成指標が資料に書かれております。研究業績の量と質の飛躍的向上、リサーチパートナーの形成など。数値目標を設定して取り組んでおります。

本年度になりましてから、さらに研究高度化を進める施策を考えようという学園からの要請も

4.立命館大学研究高度化中期計画の策定

■ 学園の「中期計画」における研究高度化の到達目標

◆幾つかの分野で特色ある世界水準の研究成果を発信できる学園

◆世界で活躍できる若手研究者を輩出できる学園

■ 学園の「中期計画」を基礎に「立命館大学研究高度化中期計画(2006年度～2010年度)」を策定

(基本目標)

(1) 基盤的研究と政策的重点研究とともに、現状より一段高い研究水準を追求し続けることにより、『世界水準の研究拠点』形成に取り組む

(2) 特色ある世界水準の研究大学であり、かつ多様な国際ネットワークの中核である『グローバル・リサーチ・ネットワーク・コア』をめざす



あり、「立命館グローバル・イノベーション研究機構」が2008年度に発足する予定です。この機構では、日本の緊急課題である地球資源回復のために次の6領域に特化して、自然科学系の組織的研究に取り組むことにしております。この6領域は、エネルギー、資源材料、環境、食糧、安全安心、医療・健康と、すべてこれはサステナビリティとの関わりから、どうしても取り組まなければいけない政策的課題です。

なぜこういうことをやるのかといいますと、例えば東京大学や京都大学等では多くの研究者を有しており、いろいろな面でこういう研究政策を持たなくても優れた研究は実施できると思いますが、我々、私立大学の限られた人材で何かやるときには、こういう形で、組織的、戦略的に研究を進めていかなければならないと思っております。自然科学系と申しましたが、この中にも、経済学者とか、いろいろな社系の先生方に入っていただくと非常に研究の質が高められるということも我々は考えております。さらに、現在、社系でも同じような機構を作っていただくようお願いしているところです。

研究を進める概念図では、このまま20世紀型の生活を続けると、人間は滅びてしまうことを示しています。やはり20世紀で負の、資源の枯渇を招くような発展をし過ぎたということで、これを何とか自然順応型に均衡するところを目指して研究を展開していくつもりです。

今のような形で、具体的には、研究高度化中期計画に年間予算で5億円を投入しております。先ほど言いましたグローバル・イノベーション研究機構には年間3億円ずつ新たにプラスアドオンで予算をつけ、毎年基盤のところも含めまして約10億円の研究経費を、大学独自の財源から出してやっていこうということです。この研究機構も、初めはそういう形で出発しますが、外部資金が将来継続的に取れるようなことをこれからやっていこうと考えております。

3. 研究評価

研究評価の問題があります。どういう施策が中期計画にあって、どのように機能しているか。グローバル・イノベーション研究機構も含め、研究倫理とか成果の公表とか、研究者のデータベ

5. 立命館大学研究高度化中期計画

■具体的な達成指標 - 5つの指標設定 -

- ◆研究業績の量と質の飛躍的向上
- ◆世界のリサーチパートナー形成
- ◆学外資金の積極的導入(科学研究費補助金獲得の目標設定)
- ◆課程博士輩出目標の設定
- ◆「世界水準の研究拠点」の確立

■実施施策の重点 - 6つの柱 -

- ◆研究環境、研究体制整備
- ◆研究と大学院教育の一体的連携の強化
- ◆研究の国際化推進
- ◆萌芽的研究の支援と研究活動を活性化させる仕組みの構築
- ◆研究業績の公表と評価の仕組みの確立
- ◆政策的重点研究拠点の強化

立命館グローバル・イノベーション 研究機構の設立

(2008年4月設立)

(第一段階):

日本の緊急課題である地球資源回復技術に6領域に特化して
自然科学系での組織的研究取り組む
(エネルギー、材料資源、環境、食糧、安全・安心、医療・健康)

(第二段階):

6領域の技術を俯瞰し、技術融合の最適化により、地球資源の回復と消費の
両者がバランスする資源の“最適 準均衡値”の決定

2009年度開始 (第二責務での科学技術の挑戦)

(第三段階):自然科学系・人文科学・社会科学の異分野横断による協力体制で
自然循環値での(22世紀の)日本人の生き方の理想像の構築

(22世紀のヒューマン・エコロジー社会構想)

ースの充実とか、研究評価のあり方とか、いろいろなことをどういう形でやっていくかが、今後の課題であります。

研究者データベースですが、これはまだ100%達成しているわけではありません。ただ、こういう学内の提案公募型の制度に応募する人は、データベースに登録がないと審査を受けられないので、そういう形で間接的に、自分の成果をきちんとデータベースに書いていただくように取り組んでおります。

審査委員会は、研究担当の副学長が委員長となり、学内の委員で構成しておりますが、場合によっては、学外の委員を入れた構成としたいと思っております。これは、公募の研究を決めることと、それから、成果についてはまだ始まったばかりで、成果のところまでは行っていませんが、審査結果の公表は重要と思っております。審査委員会の内容は資料に書かれております。

審査・評価の流れですが、募集して、調書を受けつけてという流れでやっていきますよ、最後は研究成果についての最終評価をいたしますよという形で、こういう流れを示しております。また、どういう審査をしているのかというと、代表者とか研究課題について5段階評価という形を複数の審査委員の方から出していただいて、それを委員会で審査して決めることとしております。このように、学内の提案公募型の制度で、研究計画の段階で審査して、第一の評価をするという形で、進めております。

運用に当たって工夫した点は、評価者の人選をどうするのか。分野別にはどうしたらいいのか。

7. 研究活動の評価に関わって

■ 研究成果や研究者情報の集積

- ◆ 本学の公式研究業績公開ツール「研究者DB」に情報を集積
- ◆ 研究者DBの更新(2007年4月稼動)
- ◆ DB登録率向上にむけた事務局支援の強化
- ◆ 機関リポジトリの具体化(図書館)

■ 「研究高度化推進施策に関わる審査委員会」の設置

- ◆ 研究高度化推進諸施策の効果を高めるために、審査委員会による選考・決定
- ◆ 委員長を副学長(研究担当)、委員長代理は研究部長および研究部副部長とし、委員は学長が委嘱



8. 研究高度化推進施策に関わる審査委員会

■ 委員会の任務

学内の研究高度化推進制度・プログラム審査・評価

■ 委員会の構成

- (1) 副学長(研究担当): 委員長
 - (2) 研究部長: 委員長代理
 - (3) 研究部副部長: 委員長代理
 - (4) 優れた研究業績、見識を有する本学教員
- その他、必要に応じて学外有識者より審査のための意見等を聴取できる。
- 2007年度委員会 計17名

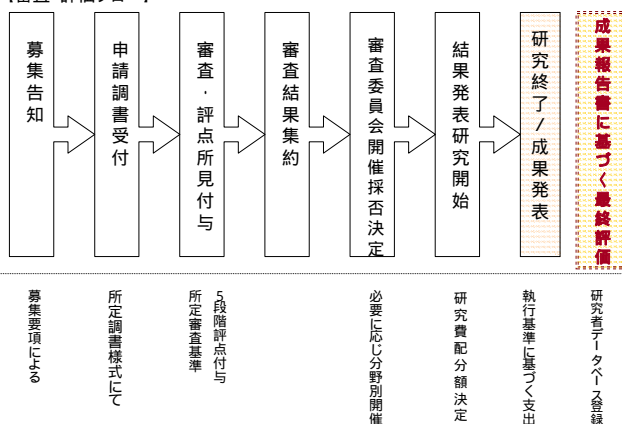
■ 研究分野別委員会の開催

委員会は、必要に応じて、研究分野別の委員会を開催(分野別委員会委員長は、各委員長代理が担当)



9. 研究高度化推進制度の審査・評価

【審査・評価フロー】



審査基準を事前に公開しないといけないとか、また、結果のフィードバックとか、こういうことであります。幸いにして、本学でも、21世紀COEやグローバルCOEの拠点に複数選ばれており、そういうところに今までおられない先生方も来ていただいております。そういう先生方にいろいろご助力を願って、この審査委員会を構成しております。

最後のスライドになろうかと思いますが、これはこれから最後の評価をしていかないといけないということと、前の発表者の方も触れられていましたが、PDCAサイクルの確立という課題であります。このPDCAサイクルというのは、研究分野だけでやるのではなくて、学園全体がPDCAサイクルでやるということを私どもの学園では決めておりますので、そういう形で進めることになります。

10. 研究高度化審査委員会に関するまとめ

- 審査委員会の設置に至った「きっかけ」
 - ◆ 学内研究支援制度の見直し
 - ◆ 制度効果を高めるための審査体制の充実(審査の一元化)
 - ◆ 多様な研究分野に対応する審査のあり方
 - ◆ 透明性の高い審査体制の追求
- 運用にあたって工夫した点
 - ◆ 評価者の人選(研究分野のバランスなど)
 - ◆ 研究分野別委員会の設定(人文社系・理工系・融合系)
 - ◆ 審査基準の事前公開
 - ◆ 審査結果のフィードバック(採択結果のWEB公表・不採択課題の理由通知)
- 実施上の問題点・課題
 - ◆ 審査(評価)基準の明確化
 - ◆ 評価体制の適正性への検証
 - ◆ 評価者との調整に要する事務局労力の省力化(日程調整・審査資料準備等)

11. 研究活動の評価に関わる今後の課題

- 研究高度化中期計画の実施による効果測定・評価
 - ◆ 5つの達成指標に照らした到達度の検証
 - ◆ 研究高度化中期計画課題の評価指標の開発
 - ◆ 分野別の研究評価指標の開発
 - ◆ 研究高度化推進諸施策の効果測定とそれを受けた制度見直し
- PDCAサイクルの確立
 - ◆ 本中期計画による到達度を踏まえた次期研究高度化政策の策定
- 研究高度化審査委員会の今後のあり方
 - ◆ 審査(評価)体制の充実・強化



教育・研究活動に関する点検評価と学部マネジメント

松岡達郎

(鹿児島大学水産学部長)

私どもは、ただ1つ部局単位で今日はお呼びいただきました。また、本来、今日のこの席は、研究に関する評価とマネジメントに関してですが、私どもの学部では、今も立命館からお話がありましたように、教育・研究とあわせて点検・評価、マネジメントをやっておりまして、特にこの意見交換の報告書を読ませていただきましても、どうも私どもの場合は、研究のことに限らず、学部のマネジメントに少し注目していただいたようでしたので、あわせて紹介したいと思います。

私どもはISO9001の認証を取得しています。これは教育を対象としたもので、今のところ、学部教育全体で認証を取得しているのは全国でもただ1校ということで、これがかなり大きなドライブになっています。

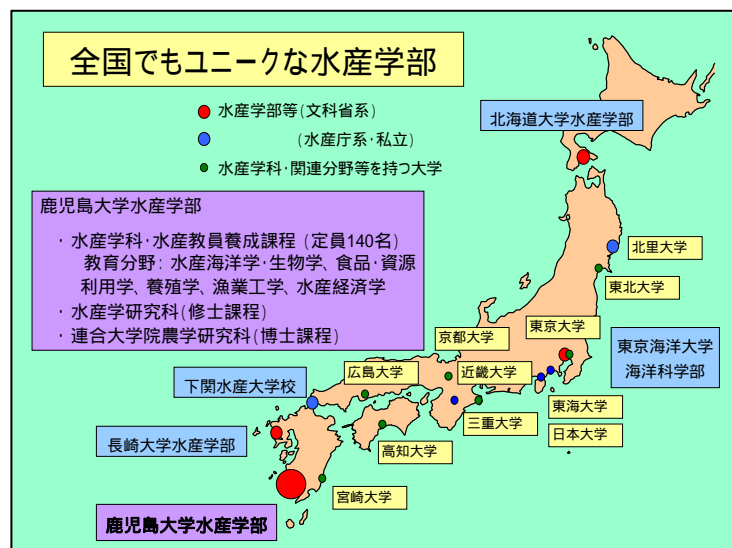
1. 学部概要

私ども水産学部ですが、水産学部というのは全国でも非常に数の少ないユニークな学部といいますが、学部以上のレベルで水産学部というのを持っているのは、北は北海道大学から東京海洋大学、長崎大学と私どもと、4校だけです。以前はもう少しあったのですが、改組等で減っていった、今は全国でもただ4校となっています。

学部段階での定員140名ということで小さな学部ですが、水産海洋学・生物学、食品・資源利用学、養殖学、漁業工学、水産経済学と、伝統的な水産学の範囲をほぼ網羅しています。独自の研究科としては修士課程を持っていて、博士課程は連合大学院として農学研究科の中に入っています。

2. 学部運営

今、競争と個性化の時代と言われます。ここで「マーケット戦略」と



鹿児島大学水産学部のマーケット戦略： 国際的ユニバーサルアクセス時代への展望

国境を越えたユニバーサルアクセス時代の大学像：伝統的な正規課程の学生の教育と研究だけでなく、年齢、学内外を問わず、幅広い人々がいつでもアクセスできる機関であるべきであり、リフレキシブルな教育、社会貢献なども国境の内外でともに実現されなければならない。

鹿児島大学の立地と経験を生かした得意分野での教育研究活動

国際展開	国際競争力 国際基準化	国際研修 事業	技術協力 プロジェクト	国際 研究協力
伝統的な 国内活動	学生・院生 教育	生涯教育	地域・産学 連携研究	専門分野 の研究

いややショッキングな言葉遣いを敢えて使用していますが、キーワードとしては、国際的なユニバーサルアクセス時代への展望をどう切り開くかという点にあると思います。平成16年の法人化とともにこういう発想を始めたわけですが、ユニバーサルアクセスというのは、要するに、年齢とか学内外を問わず、従来型の教育から専門分野の研究に加えて、生涯教育、地域連携・産学連携等を実施していく開かれた大学になるということです。私どもの考えは、国境の向こう側にもちょうど同じような世界が広がっているという点にあります。その中で、小さな学部でこれらをすべて実施することは不可能ですので、立地条件あるいは経験から自分たちの得意なところに活路を見出していくという、私どもにとってのマーケット戦略をここに丸で示しています。特に注目していますのは、教育の国際基準化、もう一つは、私どもは非常に長くODAと連携してやってきましたので、海外との連携にも展望を見出そうということ、このあたりを学部の個性化の軸としてやっていきたい。このあたりが、最も基本的な学部としてどう個性化していくかという発想の原点であります。

もう一つは、長期計画をどう持つかですが、「責任ある教育」という言葉を使っています、それへの転換、それから統合型学務管理システムをいかに形成していくかということです。特に後者の統合型学務管理は、今日の私の話のコアの部分ですので、後で細かく説明したいと思います。

ここにありますように、改革は平成9年頃から始まって、ここで初めて、学部戦略を資源、環境、国際貢

献と3点で決めました。その後、水産学部独特の問題ですが、平成12年に、私どもが持っています1,000トン級の練習船の中の1船を減船することによって、新たに教育研究センターを作りました。スクラップアンドビルドというのは、そう語っても実行はなかなか難しい場合が多いですが、これに敢えて取り組みました。これは、日本の水産業が遠洋漁業から沿岸漁業あるいは養殖業等へ転換していくといった社会的な変化に対応するという事です。練習船は1船造ると50億円ほどかかる大事業ですが、それを1船廃船するというので、学部でもかなり大きな議論を経てやりました。このあたりが、学部として動いていくことへのきっかけになったのではないかと考えています。

その後、先ほど申しましたように、平成15年に教育システムを整備して、ISO9001の認証を取得しました。平成16年、法人化とともにPCM (Project Cycle Management) とかPDM (Project Design Matrix) といった経営ツールを学部運営の中に取り込んでいくことを始めました。こういったものを軸にして、特色GP (特色ある大学教育支援プログラム) に採用されて、先ほど来申し上げている統合型学務管理システムを作ろうとしていきました。その後、国際戦略を形成していった、平成19年から20年にかけてカリキュラム改正と教員組織の改編を行いました。

長期計画を持った学部運営
責任ある教育への転換と統合型学務管理システム形成

- 平成 9年 学科改組、学部戦略(資源、環境、国際貢献)策定
- 平成12年 練習船減船と附属教育研究センター設置 (スクラップアンドビルド)
- 平成14年 施設利用に関するスペースマネジメント開始
- 平成15年 **教育システムのISO9001認証取得**
- 平成16年 法人化と共にPCM、PDMなどの学部経営ツール導入
- 平成17年 **特色GP (ISOを活用した教育システムの展開) 採択**
統合型学務管理システム形成開始
- 平成18年 学部国際研究プロジェクトからASEAN+J国際戦略へ
- 平成19年 学部カリキュラム改正、教員組織改編 (講座制廃止)
統合型学務管理システムでISO9001認証再取得
- 平成20年 大学院カリキュラム改正、大学院教員組織改編

ここで「講座制廃止」と書いてあります。これも私の話の一つの大きな軸であります。これは、大学設置基準の改正に合わせまして、講座、学科目制以外の「その他」の教員組織を置けるということにいち早く対応してやりました。

3. 統合型学務管理

統合型学務管理が目指すものは何かですが、ここにありますように、カリキュラム管理のPDCAサイクルを実現するため、教員組織、施設利用、予算配分等を含む学部資源の投入・投資を最適化する方策です。

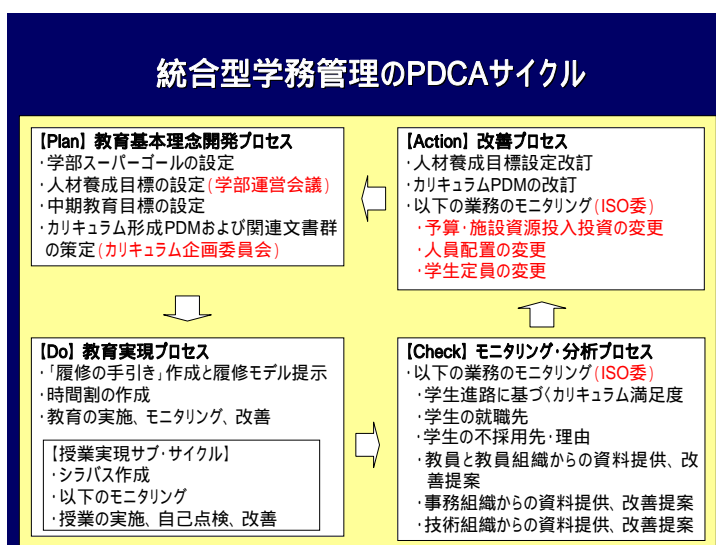
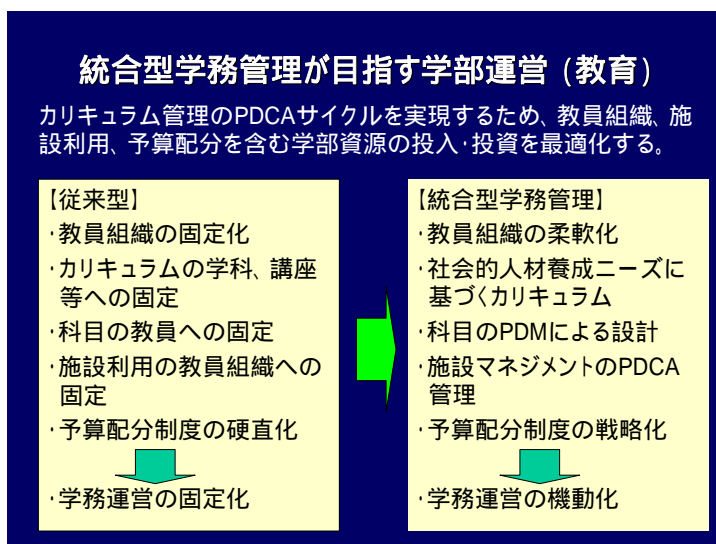
従来は、教員組織は固定化されていて、カリキュラムは学科、講座等へ固定されていて、ひどい場合は、科目が教員に固定されていました。

施設利用も、「あそこの部屋は何とか

教室のもの」という形で固定されていました。予算配分等も、伝統に従って固定化されている。そういう学務運営の固定化が従来の特徴だったかと思いますが、教員組織を柔軟化する、あるいは社会的人材養成ニーズに基づいてカリキュラムを機動化する、科目の設計に関してはPDM手法による、要するに、個人任せにはしないということです。それらと、施設マネジメント、予算配分も合わせて戦略化していくことによって、学務運営全体を機動化していこうということを統合型学務管理システムと呼んでいます。なぜ統合型というかといいますと、カリキュラムの問題あるいは研究の問題にしても、学部資源の投入・投資の部分が動かさなければどうしようもないということで、いわゆる「ヒト・モノ・カネ・スペース」を動かせるようなシステムにしていこうということが基本的な発想です。

今日、何度も出ていますが、それをどういうふうにPDCAサイクルで回していくかです。ここにありますように、学部のスーパーゴールというものを決める。その下で、人材養成目標、中期教育目標あるいは研究目標を学部運営会議すなわちトップ・マネジメントが提案していく。その次にありますDoのプロセスは飛ばしまして、Checkですが、モニタリングと私どもは呼んでいます。ここ

にありますように、学生満足あるいはステークホルダーの満足度、教員、事務職員、技術職員といった構成員の資料提供あるいは改善提案をモニタリングすることによって、予算・施設とい



た資源の投入・投資の変更あるいは人員配置の変更、学生定員の変更をする。学生定員の変更というのは、いわゆるカリキュラム上の学科あるいは講座等へ、どれだけの学生が配属されていくかという意味です。これによりP D C Aサイクルを回すということになるのですが、もちろんその他にも幾つか仕掛けはあります。

これを実施する組織としては、学部長と副学部長、事務長から成る学部運営会議をトップ・マネジメントと位置づけています。それから、当然、教授会があって、点検・評価委員会をはじめその他の委員会があります。特徴的なところでは、カリキュラム企画委員会を独立させています。それから、ISOシステムを責任を持って回すために、ISO委員会を設けています。一つの特徴は、

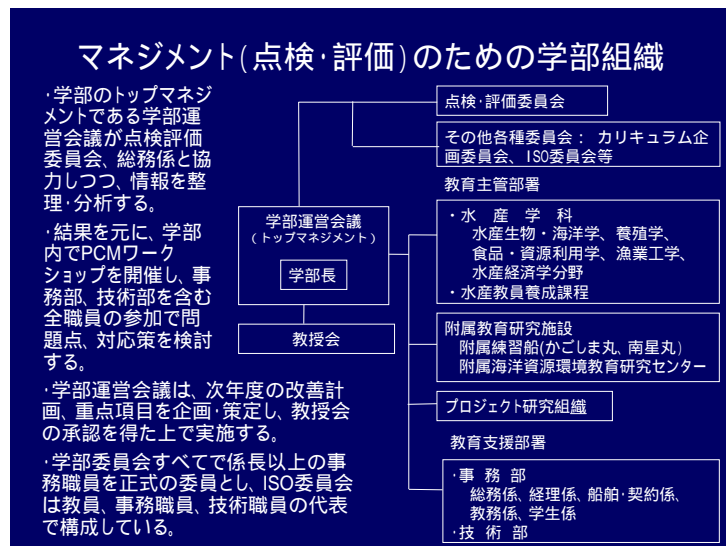
多くの国立大学ではこういった委員会組織は教授会のもとにあるかと思いますが、私どもはそれを切り離しています。基本的には、学部運営会議の方がこの委員会との関係を直接持つという形をとっています。あとは、教員組織、事務部、技術部とありますが、基本的には、学部運営の企画・評価その他マネジメントには、学部のトップ・マネジメントとしての学部運営会議が責任を持っています。

一方では、改善方針等を決めていく、特にCheckからActionに至る部分では、事務職員あるいは技術職員、パートの職員まで含めたPCMワークショップという全員参加型の会議を基に、対応策等を決定するようにしています。さらに、毎年度、改善計画あるいは重点項目を決めますが、こういったものは学部運営会議で提案して、教授会の承認を得た上で実施する。さらに、全員参加の機運を高めるために、学部委員会すべてで係長以上の事務職員を正式の委員とする、あるいは、ISO委員会は、従来であれば学科等の教員の代表が集まって作る委員会というイメージがあるかと思いますが、そういう発想をやめまして、教員の代表、事務職員の代表、技術職員の代表が集まってマネジメントに当たるとしています。

ここらあたりまでが仕掛けですが、ここからはP D C Aの具体的な流れを少し紹介したいと思います。

4. 学部における計画プロセス

計画プロセスの中で一番基本になるのは、言うまでもなく学部のスー



(P) 計画プロセス

水産学部スーパーゴール (平成16年制定)

・鹿児島から東南アジア・南太平洋を含む水圏をフィールドとして、水産資源の持続的生産とその合理的利用、水圏環境の保全分野で、先端的な研究を行うとともに、高度な教育を受けた技術者を社会に送り出し、熱帯・亜熱帯水域を対象とする諸活動で世界をリードする文化を創出し、地域社会と国際社会に貢献できる、世界的水準の水産高等教育研究機関を目指す。

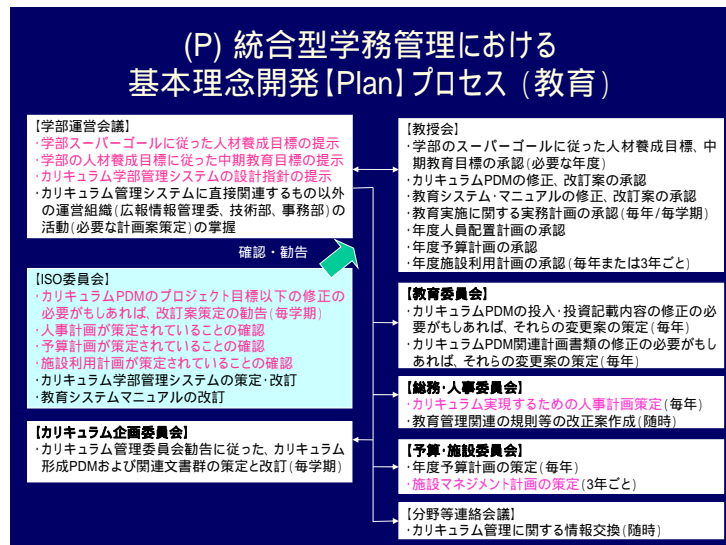
水産学部の重点分野に関する戦略

- ・水産資源の持続的生産と合理的利用
- ・水圏生態系を基礎とした水圏環境保全
- ・水産分野からの地域貢献と国際貢献

パーゴールで、理念と言ってもいいかと思えます。これは平成16年に制定したもので、少し読みますと、「鹿児島から東南アジア・南太平洋を含む水圏をフィールドとして、水産資源の持続的生産とその合理的利用、水圏環境の保全分野で、先端的な研究を行うとともに、高度な教育を受けた技術者を社会に送り出し、熱帯・亜熱帯水域を対象とする諸活動で世界をリードする文化を創出し、地域社会と国際社会に貢献できる、世界的水準の水産高等教育研究機関を目指す」と、随分立派なことを謳っていますが、これはスーパーゴール（上位目標）ですので、夢を語っております。その中での重点分野、先ほど平成9年に戦略を定めたと言いましたが、それをもう少し膨らませまして、資源、水圏環境、地域貢献と国際貢献の3つを戦略的な重点分野と定めています。

かなり細かくなりますが、もう一つプランニングのプロセスで重要なことは、統合型学務管理における基本理念開発プロセスです。先ほど申し上げましたように、学部運営会議が、スーパーゴールとか人材養成を提示していきます。これは教育分野を重視した話ですが、各委員会はそれぞれ、例えば総務・人事委員会であれば、年度ごとにこれに合わせて人事計画を作っていく、あるいは予算・施設委員会は、施設マネジメント計画をこれに合わせて作っていくということで、こういったものが正常に行われているかどうかという部分は、ISO委員会が、ISO9001の持っているモニタリング機能を利用して常時モニタリングしています。そして、当然、必要であればそれらは教授会に提案されて、教授会の承認を得た上で実施に移されるというシステムです。これはプランニングのプロセスですが、同じようなブロック図がPDCAそれぞれについて用意されていて、学部の教員の間で、発想として共有されている形になっています。

もう一つは、ちょっと明確には示していませんが、PDMと言われている国際協力などの分野でよく使われる手法を運営の中に取り入れています。手法としましては、例えばスーパーゴールをまず設定します。この場合は教育の問題ですが、これを達成するために学部としての教育目標を決めます。ここでは(1)から(9)まであって、それぞれの達成指標がまた書かれます。この指標を達成するために、第一期にはカリキ



(P) 水産学部カリキュラムPDMの構成

	項目	達成指標
学部教育スーパーゴール	鹿児島から東南アジア・南太平洋を含む水圏をフィールドとして、水産資源の持続的生産とその合理的利用、水圏環境の保全分野で、高度な教育を受けた技術者を社会に送り出し、熱帯・亜熱帯水域を対象とする諸活動で世界をリードする文化を創出し、地域社会と国際社会に貢献できる、世界的水準の水産高等教育機関を目指す。	
学部教育目標	以下の分野で高い能力を持った人材を育成し、水産分野への人材輩出(就職)を促進する。 (1) 地域・国際両面で、資源、環境分野に強い、水産技術者を養成できるようにする(基礎的知識)。 (2) 専門分野に必要な実践的な知識・技術を修得させる。 (3) 基礎学力を強化し生涯学習できるようにする。 (4) 英語能力を強化させる。 (5) 情報処理能力を強化させる。 (6) 報告書作成、プレゼンテーション能力を実務に必要なレベルで身に付けさせる。 (7) 現場対応能力を習得させる。 (8) 学部の戦略的目標に対応した分野(主に水産本流以外)の知識・訓練を提供する。 (9) 連携講座等、独自完結教育以外の教育(船舶職員養成施設等)を提供する。	(1) ・目的に従い全学生必修科目を開講する。 ・学生の水産学学習意欲の高揚させるような教授法を探る。 (以下略)
カリキュラム目標(第一期)	(略。上記右欄の指標を実現するための具体的実行項目)	(略。左の達成指標)
投入・投資	(略。上記右欄の指標を実現するための具体的科目を列記)	(略。左の教授項目)

ユラムの目標として何をやるのかをブレークダウンしていきます。そして、さらに、これの達成指標があって、これを実現するために、学部としては学部の持っている資源をどう投入・投資するかということで、投入・投資計画が書かれていきます。ということで、スーパーゴールから始まって、ジグザグにずっと行って、最終的にはロジカルフレームワークという形で各年度の各事業実施計画が出てくるといった手法を、学部運営の中に取り込んでいます。

同じプランニングでも、研究分野では、個々人の先生方が行っている研究に対しては基本的には何も言いません。つまり、学部として一体どういう戦略的な研究を行うかという1点に関わっています。ここにありまますように、平成16年10月に、戦略的研究プロジェクト創出の構想を提案しました。教育の場合を先ほどお話ししましたが、研究分野でも、スーパーゴールのもとに、それに見合った研究プロジェクトを立てよう

ということで、水圏資源・環境へのネガティブインパクトに関する国際研究プロジェクトを提案しました。平成17年1月には、同じようにフィリピン大学ピサヤス校と、熱帯・亜熱帯アジアでの研究教育協力をどういうふう to 実施していくかということですり合わせをしています。このときに、もう一つ、貧困の削減という問題を取り上げていますが、これはやはり東南アジアを相手にするときにはどうしても触れざるを得ないということが入っています。

5. 構成員評価

Doの部分は飛ばしまして、これに対するCheckです。私どもが構成員評価と呼んでいますのは、学部教員(構成員)の活動を厳格に点検・評価するというので、これで鹿児島大学の目的・目標の達成に貢献しようというのが基本的な姿勢であります。点検の項目は、どこでもほぼ同じだと思いますが、教育、研究、社会・国際連携、管理運営の4つの領域での活性化を目指すということです。

この手法に関しては、開発に2年と少しかかりましたが、途中では外部評価等も経ています。

さらに、個人点検にも利用してしまして、正直言いまして活動度の低い教員については、3年程度の期間をモニターしていて低調であれば、改善計画を出して貰うといった制度になっていま

(P) 戦略的研究推進計画の策定

平成16年10月：戦略的研究プロジェクト創出の構想 = 東南アジア中心の研究戦略の提案

・平成16年度の法人化とともに、学部のスーパーゴールの下で、学部独自予算による水圏資源・環境へのネガティブインパクトに関する国際研究プロジェクトを提案。

平成17年1月：鹿児島大学水産学部とフィリピン大学ピサヤス校が主導する「東南アジア沿岸水域の有害環境要因の低減・修復 - 水産資源の持続的利用による漁村の貧困削減」に向けた熱帯・亜熱帯アジア研究教育協力計画の提案。

平成17年3月：水産学部での戦略的研究プロジェクト実施計画の策定と実施

(C) 水産学部における構成員評価：目的と利用

・学部教員(構成員)による業務を厳格に点検・評価し、学部の教員による業績を自ら認識することにより、その長所を伸張り短所を改善するとともに、鹿児島大学の目的・目標の達成に貢献できることを目的とする。

また、本点検・評価を通して、教育、研究、社会・国際連携、管理運営の領域での学部教員の活動の活性化を目指す。

・構成員評価(個人評価)の手法は、外部評価を経て実施している。
・個人点検評価は、4項目でのそれぞれの獲得評価点数により、昇給、手当等にも反映させている。また低調な教員については、3年程度の期間をみて、目標計画書の作成を義務づけている。

す。先ほど来、提出率のことが話題になっていますが、少し自慢になりますが、4年間実施してまいりまして、学部全員、全項目で100%を達成していますので、非常に使えるデータになっているかと思えます。研究、教育などを25とか17項目ぐらいの数でやっています、研究だけを少し取り上げてみますと、どこでも同じだと思いますが、論文数、学会発表等です。競争的資金は応募と獲得実績を分けて評価しています。

これの個人点検への応用例ですが、各教員には、個人レベルの自分の活動度を自己評価できるように、結果を送付しています。点検評価委員長の名前で、何々殿という形で、この4つの領域であなたの評価のレベルはこうですよということです。5段階評価です。

それと同時に、学部の構成員のこれらの統計的な分析結果を示しています。ここに示しているのは研究の例だけですが、いろいろ統計的にも研究しまして、ガンマ分布が評点の分布に一番適合していることがわかりました。先生方はやはり、「あなたは1番です、2番です」と言われるのを嫌いますので、統計的にガンマ分布を出しまして、その中で「あなたはどのあたりに来るか」が見えるような形で示しているということで、一つのバッファとして使っています。

こういうふうに関心する個人の業績に関してはかなり克明なデータを取っていますが、やってみてわかることは、特に法人化以降は組織的な取り組みが増えており、個人の業績の集積だけではどうしても組織としての活性度は捕らえ切れないということです。そこで、組織主導で実施したことを

(C) 水産学部における構成員評価：方法

・平成16年度以降、教育、研究、国際・社会貢献、管理運営の4領域で構成員評価を行っている。

教育25、研究17、社会・国際貢献28、管理運営7項目

・研究領域での点検事項は主に、論文発表、学会発表、論文賞、学会賞、競争的資金への応募と獲得実績などである。

・構成員評価で収集した情報は、点検評価委員会のメンバー数人が集計作業を行い、学部運営会議で構成員評価資料を作成し、点検評価委員会で評価している。

(C) 個人点検評価の例

平成19年10月19日
水産学部 点検評価委員長

水産 太郎 殿

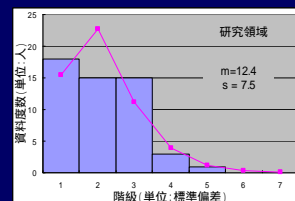
平成16～18年度個人評価（試行）の通知

本年度に実施致しました16～18年度個人評価（試行）の結果をお送りいたします。貴殿の各領域についての評価は下記の通りでした。

領域	平成16年度		17年度		18年度		16～18年度	
	評価	領域評点	評価	領域評点	評価	領域評点	評価	領域評点
教育	4	18.0	4	18.0	3	20.8	4	20.8
研究	5	32.5	5	32.5	5	30.2	5	30.2
社会・国際貢献	5	41.0	5	41.0	5	40.3	5	40.3
管理運営	5	79.0	5	79.0	5	73.9	5	73.9

なお、学部教員全員に関する統計的結果を添付しますので参考にして下さい。評価と対応する標語は以下の通りです。

- 5 きわめて優れている
- 4 優れている
- 3 水準に達している
- 2 改善の余地がある
- 1 改善を要する



(C) 構成員評価(組織主導分)

・平成19年度、法人化以降多くなった組織主導での各種取り組みに関する情報収集には、個人業績を主とした前記構成員評価では不十分であることが明らかになったので、組織主導で実施された実績の情報を収集した。この中に、当然ながら、組織主導による研究推進に関する取り組みも含まれている。

・点検評価作業の合理化：構成員評価、構成員評価(組織主導分)、研究の現況に係る調査、学務業務情報のデータベース化などを合理的に組み合わせることにより、点検評価を最小限の労力で達成できるよう工夫している。

集めることにしました。これに関しては、基本的には学部の皆さんに、「あなた個人ではないが、学部としてやってきたことで何かいいと思うことがありますか」と問いかけて、それをまとめていきました。さらに、最後には票決をやりまして、特記事項と言えるかどうかという点までみんな決めていきました。

ここでは組織主導の取り組みの中で研究分野だけを取り出していますが、拠点大学交流事業という、JSPS（日本学術振興会）からも支援をいただいている事業をやって、さらに平成20年度から、次のアジア研究教育拠点形成事業につながるものが決定しています。これはほぼ全員一致で、私どもの売り物であるという意見です。

それから、先ほど言いました「東南アジアの水産業におけるネガティブインパクトに関する国際プロジェクト」は、魚類の疾病だとか薬物使用あるいは油汚染といった負の影響の研究を学部独自資金で実施しているということで、これも私どもの特記事項であるとみんなの意見が一致したところです。

さらに、細かい特化した話になりますが、フィリピンのギマラスという島で油流出事故が平成18年度に起きました。この直後から、学部としての初期調査団を派遣しています。もちろん大学からも少し支援をいただいたのですが、こういったことをやって、ずっと学部のホームページに速報を掲載し続けているということが、研究分野として、組織として実施している特記事項であるとみんなの意見がそろいました。

そういったものを支える仕組みとして、学部構成員が挙げたものが3つあります。当たり前といえば当たり前ですが、若手教員への研究費援助。小さな学部で学部長が自由にできる資金は非常に限られていますので、規模としてはお恥ずかしい限りなのですが、若手教員で、科研費に申請して不採択になった人の中で評価の高かった者から、毎年上位3名に30万円ずつ援助しています。これ

に関しては、申請書等は要求していません。科研費に出したということだけで結構です。同時に、変な話ですが、報告も義務づけていません。きちんとやらなければ次の年は当たらない、ただそれだけという非常にシンプルな制度にして、いわば仕事を減らそうというふうにやっています。

構成員評価(組織主導分)の結果 研究分野 (1/2)

* 拠点大学交流事業	フィリピン大学ピサヤス校と「フィリピン水圏における水産資源の環境保全的開発・利用に関する研究」を継続中である。平成20年度から後継事業としてアジア研究教育拠点形成事業に続く。
* 学部戦略による部国際研究プロジェクト	平成17年度から、「東南アジアの水産業におけるネガティブインパクトに関する国際プロジェクト」を学部の独自投資により進めている。フィリピンの養殖現場における魚介類疾病および使用薬剤の現状調査を進めている。
ギマラス島沖油流出事故に関する取り組み	18年度に起きた重油流出事故による環境汚染、水産物汚染について、学部として初期調査団を派遣し、「フィリピンギマラス島における大規模重油流出事故」に関する研究を開始した。この経過は、学部HPに速報を随時掲載している。

構成員評価(組織主導分)の結果 研究分野 (2/2)

* 若手教員への研究費援助	学部で創設した学部長裁量経費で、若手教員で科学研究費に不採択となったもののうち評価が高いものを対象に資金援助(年3件総額90万円)を行っている。
学部基金による学会参加等支援	平成16～19年度の間継続的に、学部基金により若手研究者の国際学会への発表旅費、学生の学会発表旅費支援を行い、毎年、若手研究者、1、2件、学生、数件の実績である。
研究成果広報の活性化	学部研究紀要の投稿範囲を学内・学外の関係者に開放し、卒業生や学内技術職員からの投稿を促進するようにした。学部HPに紀要のページを設け、学部教員他の研究業績の広報に役立てるようにした。

大学院生とか若手研究者には、国際学会等に参加するときの旅費援助等も学部としてやっています。

広報の活性化は当たり前ですが、一つ特徴と言えるのは、学部内の技術職員を養成しまして、ホームページの掲載等の支援を行うということで、特に年配の先生方が、一生懸命自分のホームページを作って苦労するということをしなくても、技術職員に言えば作ってもらえるという制度も整えています。

同時に、事務に手伝っていただきまして、学部の業務情報と私どもは呼んでいますが、研究関係でいいますと、科研費の応募状況あるいは採択状況、科研費に限らず学内外の競争的資金あるいは受託研究、学会参加、外国人研究者の受け入れあるいは派遣といったものをまとめています。事務が把握している資料というのは非常に正確で、質の高い資料がありますので、こういったものを年度ごとに一つのファイルにまとめて学部内のホームページに掲載して、学部内ではだれでもこれが見られるかたちにしました。当然、学部全体の点検・評価の資料にも使えますし、皆さんがいるいろいろな応募書類等を作るときには、これを見れば非常に正確な資料が得られるということで、業務の効率化にも役立っているのではないかと考えています。このあたりは、仕掛けとして、点検・評価あるいはPDCAが回りやすいようにしています。

このあたりまでがCheckで、その次がActionプロセスです。

6. 学部における改善プロセス

チェックして、それが次のアクションにどうつながっていくかという部分ですが、当然、先ほどまでの話でチェック等はできているわけです。それが、例えば人員配置あるいは施設の利用、予算配分、カリキュラムの問題に変更を加える必要があるかどうかを、すべての委員会で毎年チェックする。それが行われているかどうかという一種のお目付役委員会としてISO委員会があって、きちんと各委員会で点検、そして次のアクションプランが作られているかどうか、それが行われていなければ強力に勧告するという権限を付与しています。このあたりで、いわゆるCからAの部分

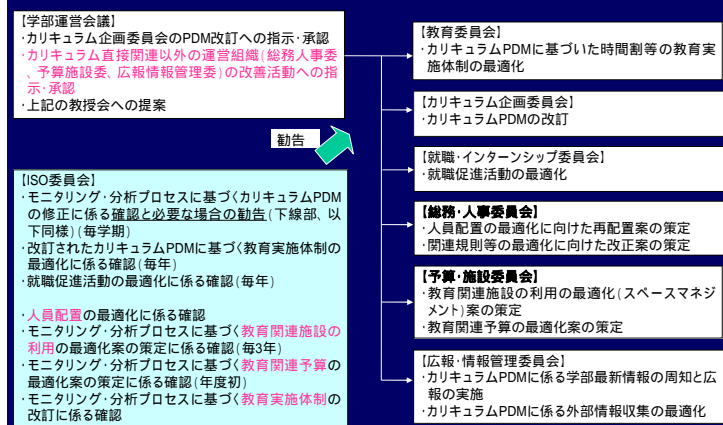
(C) 学部業務情報のHP掲載 = 情報の共有化

・平成16年度から、学部教員による実績を学部ホームページに掲載し、学部内で誰でもいつでも使えるようにしている。教員個々人の以下に関する正確な情報が集積されている。

科学研究費、学内競争的資金等への応募、採択状況
受託研究、共同研究、奨学寄附金獲得状況
学会参加、外国人研究者の受け入れ状況など

・これらの情報は、学部による点検、評価に役立つばかりでなく、教員個々の利用に便利なデータベースの働きもしており、業務の効率化に役立っている。

(A) 統合型学務管理における改善 [Action] プロセス



が担保されていると思っています。

具体的に言いますと、例えば平成16年8月に、法人化の最初の段階での中期的な方針を立てたのですが、次の年、平成17年9月には、計画事項で努力を要する事項と担当組織の提案という形で、1年後には次の1年間の行動プランが出ています。9月になっていますが、当然ながら4月頃からずっと議論していますので、みんなの意識にはあるわけです。教授会で正式決定したのが9月です。

同じように、平成18年3月には、認証評価を目の前にしていましたので、平成18、19年度の2年間の活動方針が出て、平成19年6月には、最後の1年ということで、一種の追い込みですが、平成19年度の学部としての重点計画が提案されたということをやっており、先ほど申し上げましたPDCAサイクルで、必ず年度ごとに過年度の実績をもとに次年度計画が出るという仕組みにしています。

7. まとめ

そろそろまとめに入りますが、ここに「学部マネジメントとPDCAサイクルの要点」と書いています。これは、今の時代ですから、どこの組織でも言うことなのですが、やはりCからA、あるいはAからnext Pに至る部分の確立が一番重要なのではないかと思います。鹿児島大学水産学部では、情報を収集してPCMワークショップをやる、そして問題点を洗い出して、トップ・マネジ

メントから次年度の重点計画が提案されていく、この部分を特に統合型システムとして組み上げて、Actionのプロセスがなされることを担保してきたという部分に一つの特徴があると思います。

今現在、いろいろ点検・評価活動が行われていまして、「評価疲れ」という言葉もありますが、私自身は今現在、特に中期計画、中期目標に従って年度ごとに点検・評価してアクションプランを作っていくという作業は非常にうまくいっている、あるいは非常にやりやすいシステムだと思っています。というのは、上位目標を決めて、定義された期間があって、定義された資源があって、その投入・投資計画から改善につなげていくというのは、いわゆるプロジェクト・マネジメントの手法に最も合致している制度だと思っています。プロジェクト・マネジメントの手法は大

(A) 点検に基づく年度重点計画の策定

- ・中期計画に基づく年度点検、認証評価に向けた点検結果はPCMワークショップ等を通じて学部内で周知し、改善案等を次年度の重点活動計画等に反映している。
- ・平成16年8月「水産学部の中期的組織方針」：本学部での研究に関する戦略計画、実施、点検、評価の過程を、「水産学部の教育研究戦略等のとりまとめ」に示した。
- ・平成17年9月：17年度の学部固有の計画事項で努力を要する事項と担当組織の提案
- ・平成18年3月：認証評価シミュレーション結果に基づく平成18・19年度の水産学部の年度計画に関する方針の提案
- ・平成19年6月：平成19年度学部重点計画の提案
- ・平成19年8月：水産学部の教育研究戦略等のとりまとめ

学部マネジメントとPDCAサイクルの要点

- ・年度点検から次年度での改善に向けたPDCAの中でも、特にC (Check), A (Action)の確立が重要である。本学部でのマネジメントでは、情報の収集、PCMワークショップ等を通じた問題点の洗い出し(C)から、次年度重点計画の策定(A)のプロセスが担保されている。
- ・現段階では、中期計画、中期目標に従った年度計画、年度点検から次年度の計画を策定していく作業がもっとも有効に働いていると考える。
- ・定めた上位目標(理念等)の下に、定義された期間内に、定められた資源の投入投資計画に従って点検・評価から改善に繋げていくというプロジェクト・マネジメントの手法に最も合致しているからであろう。

学ではあまり用いられませんが、国際協力など、大学の外では、ツールとしては非常に多くのものが開発されていますので、幾らでもそういったものを学部運営に利用していくことができます。

最後になります。「機動的マネジメントの成立の条件」などと偉そうなことを書いていますが、チェックしてアクションにつなげて、そのアクションが現に実現するために、やはり、変わり得る基盤が必要だと思います。ここに書いていますように、人事の流動化として、私どもは、講座制の廃止と「その他」の教員組織への転換をやりました。施設利用の流動化として、スペース・マネジメントもやりました。資金配分の機動

化・重点化として、戦略的に教員組織に固定化されていない資金配分等も制度として取り入れました。やはり、人とスペース、金というあたりを、変えようと思ったときに変えられる仕組みをまず作っておくのが重要だというのが、私どもが感じているところです。

統合型学務システムに基づく機動的マネジメントの成立の条件

- ・学部組織によるカリキュラム管理：科目およびコンテンツが教員個人に固定化されていない。
- ・人事の流動化：教員定数が教員組織に固定化されていない。（講座制の廃止と「その他」の教員組織へ）
- ・施設利用の流動化：施設利用配分が教員組織に固定化されていない。（スペース・マネジメント）
- ・資金配分の機動化・重点化：予算配分が教員組織に固定化されていない。

