

第二部 パネル・ディスカッション

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・副学長）

児島 孝之（立命館大学副学長）

松岡 達郎（鹿児島大学水産学部長）

【伊地知】 それでは、パネル・ディスカッションに進めさせていただきたいと思います。

まず、このパネル・ディスカッションに加わられた小湊先生と林先生ですが、お二方とも、この間、評価に関して、実務にそれから研究者として携わってきていらっしゃいます。そういった意味で、専門的なことだけではなくて、実践にも裏打ちされたご議論をしていただけるのではないかと考えております。ただ、お二人の先生とも組織の代表としてではなく、あくまでも研究開発評価推進検討会のメンバーである個人としてご参加いただいておりますので、ご発言も個人としてのものであることをご参加の皆様は留意していただければと思います。

まず簡単に、お二人に自己紹介をしていただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

【小湊】 皆さん、こんにちは。九州大学の小湊と申します。

今日のシンポジウムの資料集にも簡単な自己紹介が載っておりますが、私は法人化以前から大学のプランニング 後で多分いろいろ話が出てくると思いますが、プランそのものではなくて、まずは明確な目標を立てて、それを計画に落とし込んで実施し、評価して次の改善につなげていくという一連の流れのことをプランニングと言うようです。そのプランニングに関して、実務面と研究面でこれまでいろいろと活動をしてまいりました。今日の4大学の報告を聞いて、なるほどなと、いろいろと思うところもありますので、またその辺は後で皆様方と一緒にご議論できればと考えております。どうか今日はよろしくお願いいたします。

【林】 大学評価・学位授与機構の林でございます。

私は、この大学評価・学位授与機構という、大学の第三者評価をする組織に七、八年おりました。そこで大学評価や研究評価の調査研究、設計、評価を行ったことによってどういう効果が生じたのかという検証、大学に関するデータベースの整備等々の業務を行っております。

私は、大学の外にいる人間として、今日、ご紹介いただいた実例を非常に興味深く拝聴いたしました。大学の中で研究評価、あるいは研究だけではなくて大学の評価の枠組みを作るところは、大学を単位として第三者評価の仕組みを作っていくところとも課題がいくつか共通するところもございますので、その辺は後ほどぜひ議論できれば良いかと考えております。よろしくお願いいたします。

【伊地知】 ありがとうございました。

そうしましたら、はじめに、このパネル・ディスカッションの趣旨と構成を、お手元の資料の55ページからになりますが、それに基づいてご説明申し上げたいと思います。

まず、スコープです。今回は、大学等における機関レベルのマネジメントにかかわる評価システムや評価活動をスコープの範囲内としております。したがって、資金配分機関に関係することはスコープの外になります。それから、昨年度は、研究開発独立行政法人を中心にしたテーマで行いました。したがって、今回は大学等に絞っているという違いがございます。

現地での意見交換というものに、冒頭、千原計画官からご紹介がありましたように、検討会のメンバーも参加いたしました。これはメタ評価ではありません。日本全国いろいろなところで研究評価が実施されているわけですが、グッド・プラクティスを探したいということで行いました。

そのやり方としては、マネジメントまた評価活動を担当されている方々との意見交換を通じて、その課題を明確にさせる、あるいは良い取り組みがあればそれをお伺いするというものであります。

テーマとしましては、昨年度来、「研究マネジメントに活かす評価」ということで行ってきておりますので、それに関係する内容でありました。内容については、既に触れられているところであります。具体的な項目はこちらのとおりになります。

今日の趣旨です。第1部で、4つの大学あるいは学部から事例紹介をいただきました。それ以外に、全部で15の大学とその中の部局で意見交換をさせていただきました。そういったことを踏まえて検討会のメンバーで議論をいたしまして、その中から浮かび上がってきた論点にフォーカスして、パネル・ディスカッションでは議論を進めていくようにしたいと思います。

これはシンポジウムですので、前半では特にご質問もなく非常に静かな感じでしたが、後半で

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

資料 10-10-10 研究開発マネジメント、2018年10月10日、11月10日、12月10日、1月10日、2月10日、3月10日、4月10日、5月10日、6月10日、7月10日、8月10日、9月10日、10月10日、11月10日、12月10日

3

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がありよう、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

資料 10-10-10 研究開発マネジメント、2018年10月10日、11月10日、12月10日、1月10日、2月10日、3月10日、4月10日、5月10日、6月10日、7月10日、8月10日、9月10日、10月10日、11月10日、12月10日

4

現地での意見交換 (3/3)

- 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、どのようににマネジメント実施者・組織や助言組織の構成と役割）
- 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
- 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）
- 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

資料 10-10-10 研究開発マネジメント、2018年10月10日、11月10日、12月10日、1月10日、2月10日、3月10日、4月10日、5月10日、6月10日、7月10日、8月10日、9月10日、10月10日、11月10日、12月10日

6

は非常に活発なご議論をしていただければと思っております。

この後は、ここに来ていらっしゃる皆さんの多くにとってはもうご案内のことかと思いますが、一応触れさせていただきたいと思っております。また、昨年度このシンポジウムにご参加いただいている方にとっては多少重複となるかもしれませんが、お許しください。

まず、大学における評価の現状は、ご案内のように多元的かつ重層的になっています。ここに示しておりますように、認証評価、国立大学においては法人評価、部局の中における評価、さまざまな学内における評価、それから外部資金を受けて実施するようなものであって、それが機関・法人が一種の受託機関であるような種類の評価、あるいは科研費等の関係するプロジェクト・レベルの評価、そしてまた、個人業績等の評価と、多様に存在しているわけです。非常に多くが関わっているわけで、その中でどうするかということが問われています。

現在の「国の研究開発評価に関する大綱的指針」ではどのようなになっているかというと、評価によって、研究開発環境の創出、質の向上を図るべし、説明責任を果たすべし、それから、重点的・効率的な研究開発の実施に活かすべしということで、評価の意義についていろいろと示されているところであります。

また「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」におきましても、ここに記してありますように、優れた研究開発を積極的に見出す等々、研究活動を改善してために行っていくといったことが謳われています。

そのための方法として、機関として評価システムの構築が重要であり、P D C Aサイクルを回

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

7

現状—大学等における“多元的”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

8

『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、内閣府決定）

9

すとか、評価が評価のためのものであるのではなく、さまざまな意思決定に活かす、意思決定との関連づけが必要であるといったことが求められています。

また、これらの「指針」等を読みますと、さまざまな評価と研究評価をどのように関連づけていくか、それから、大学の場合は、当然教育や社会連携等があるわけで、そういった機能と研究評価とをいかに関連づけていくか留意する必要があります。活用する上でも、それぞれの研究課題等に関することがあります。それから、今日の前半のお話は、大学の中で行ういろいろな評価活動ということでありましたが、今度は「ひと」の点で言いますと、大学人というのは、(大学という組織の枠の外でも)例えば資金配分のための評価を含めて、評価をする側にも立つわけです。そういうことを考慮した上で、評価者と被評価者との関わりにおいてきちんと信頼関係を醸成していこう、あるいは、評価をする側も評価をされる側も含めて評価活動へのコミットメントを高めていく、そういったインセンティブをいかに付けるかということに留意していかなければいけないとされています。

「国の研究開発評価に関する大綱的指針」それから「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」のそれぞれ現行のものは、先ほども触れましたが、平成17年に決定されています。その後も、研究のマネジメント、あるいは評価に関わるいろいろなところで議論されておりまして、例えば最近で言いますと、総合科学技術会議の有識者議員から、「大学・大学院の研究システム改革」というペーパーが出されたり、あるいは評価ですと、日本学術会議の中に研究評価の在り方検討委員会が置かれまして、「我が国における研究評価の

『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）

10

『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

11

『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

12

現状とその在り方について」というペーパーが出されたりしています。それから、競争的資金の拡充と制度改革の推進ということで、これも総合科学技術会議有識者議員からペーパーが出ていまして、この中でも評価に関わることが述べられております。また、「国の研究開発評価に関する大綱的指針」を作る総合科学技術会議側であります。現在、「評価システム改革の推進について」ということで、現在の状況を踏まえて、またさらに検討がされているという状況であります。

P D C A についてはもうご案内で、事例でも出てきましたので、割愛させていただきます。実際、現地で意見交換をさせていただきました15大学でどのようなことが見られたかということをごここにまとめました(本書85ページ参照)。これは非常に細かい字ですし、また時間も限られていますので、後で、あるいはこのパネル・ディスカッションをお聞きになりながらご覧いただければと思います。それぞれにいろいろ工夫をされているといった状況がおわかりいただけるかと思えます。

これから、このパネル・ディスカッションでの論点についてご紹介したいと思います。先ほど申しましたように、現地での意見交換を通じて検討会のメンバーで議論いたしました。

第1部では、グッド・プラクティスとしてご紹介いただいたところの実例があったわけですが、全体で見ると、こういったことが共通した課題と言えるのではないかと、もう少しこういうところを全体で工夫すると良いのではないかと、といったところが今回の論点になります。

まず、課題としては、評価が、まだ選別のため、あるいは格差を生み出すためになっていて、今目指されているところの改善を図るためにはなっていないのではないかと、ということが挙げら

『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

13

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)

14

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)の検討

15

れます。そのことの1つとして、まだ目標があまり洗練されていない、あるいは評価をツールとして意識していないのではないか、評価が評価のためだけになっているのではないかと、というようなことが課題としてありました。

そこで、最初の論点としては、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をいかにするのか、あるいは目標から評価指標への関係づけをいかにしていくのかといったところに置きたいと思います。特に国立大学においては、第2期の中期目標・中期計画が2010年度からということになりますので、まさに今、この検討をされるには非常に良い時期なのではないかと思っています。

加えて、前半の実例紹介にもありましたが、大学の中できちんと研究評価をしていったときに、大学という組織全体だけではなくて、各部署、学部・研究科、あるいは研究所等といったところが、いかに自発的・自律的にこういったマネジメント・評価に取り組んでいただけたのかといったところも鍵になるのではないかと思いますので、そういったところも含めて、ここは議論をしていければと思っております。

それから、第2の論点です。第2の論点は、評価の課題を見た場合に、どうも大学の規模・特色によって、それぞれの制約条件あるいは置かれている状況によって、課題が違うのではないかと、それらを一緒に議論してもいけないのではないかと、ということで挙げてきたものであります。

1つは、大規模で研究指向をされている大学です。そういったところについては、もちろん自己点検・評価等をされていらっしゃると思いますが、もしかしたら、単に形式的な点検・評価に

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

Panel Discussion
MEET FOR EVALUATION (Sapporo, Hiroshima Univ., Chiba Univ., Tohoku Univ., Kyoto Univ., Nagoya Univ., Osaka Univ.)

22

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

Panel Discussion
MEET FOR EVALUATION (Sapporo, Hiroshima Univ., Chiba Univ., Tohoku Univ., Kyoto Univ., Nagoya Univ., Osaka Univ.)

23

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当たっている

Panel Discussion
MEET FOR EVALUATION (Sapporo, Hiroshima Univ., Chiba Univ., Tohoku Univ., Kyoto Univ., Nagoya Univ., Osaka Univ.)

24

留まっているかもしれず、それを越えて、本当の自己分析を通じて、自分たちの良さをもっと知ることができるのではないか、ということが検討会のメンバーから挙がってきました。

それからもう1つは、今日の議論の中ではあまり触れられてきていませんが、研究活動に関わるさまざまなことがあります。研究費、それから、特に若手研究者をどのように確保するか。諸制度が絡んでいて、それが必ずしも研究活動をうまく実施するというにつながっていない場合がある。したがって、評価もばらばらになっている。大学において課題は見えてくるのだが、その次の、より良くするためのアクションが取れないというようなことがあります。それに対して、研究活動を実施している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ではないかということでもあります。

それから、同じ論点ですが、今度は、相対的に中小規模あるいは単科系の大学であります。こういったところの場合ですと、例えば運営費交付金の削減等もあって、学長裁量経費といったものも全体として比較的少額に留まっていて、そういう研究費がインセンティブとして機能しないのではないかという指摘がメンバーからされました。したがって、評価というツールを用いて研究を活性化させるとすれば、一体どういふものがあるのだろうか、という論点です。

私からは、こういう形で大雑把に2点の論点を挙げさせていただきましたが、検討会のメンバーから2人がパネリストとして出席しておりますので、2人の先生から、それぞれまた改めて論点について挙げていただいて、その後、論点ごとに議論していくというように進めさせていただきます。

それでは、小湊先生、お願いします。

【小湊】 今年度は意見交換といいですか、現地に行って、多くの大学の取り組みを聞かせていただいた中で、課題が見えてきたなと思う点がいくつかございます。先ほども伊地知先生から、その一部については説明がありましたが、私なりに見てきた中で感じている部分を、最初にご紹介したいと思っています。

大学、場合によっては部局の研究開発の活動をいかに活性化するのか、当然これは共通の課題

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

25

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

26

としてあるわけですが、その活性化のための取り組みというのは、意外なほど共通しているのではないかと感じます。共通していることが決して悪いという意味ではありません。

例えばどういうことかといいますと、今日の4大学のご発表にもありましたが、ほとんどの大学がインセンティブ付与を何らかの形でされています。規模の大小の違い、領域の違い等々はございますが、やっていることには変わりがありません。特に、原資となるのが、学長や部局長の裁量経費です。これをどのようにして配分していくのか。その配分によって研究の活性化をやっていこうという取り組みがある。場合によっては、これに教員の評価が関わってくる。これも多くの大学で今取り組んでいるところだと思います。

あともう1つは、従来の学部の中だけではなかなか取り組めないような横断的な研究をいかに作り上げていくのかということ、部局の壁を超えた教員のネットワーク化といいますか、組織化というのも何らかの形で行われています。場合によっては、バーチャルな研究チームのようなものを作って、そこに大学が名称をきちっと与えて活動を公認するというようなことを何らかの形で実施されています。

規模の大きな大学になりますと、学長直轄のもとに、重点的な取り組みというのをプロジェクトベースに落としていって、そこを管理していくというやり方です。こういったものも非常に多く見られます。

いろいろな取り組みを工夫して実施されているのですが、改めてもう1度見てみると、語弊があるかもしれませんが、かなり横並び的に、特に多くの国立大学の場合はされています。それはそれで構わないのですが、実際にその取り組みがどれほど効果を上げているのか、また、意義のあるものなのかということの点検といったものが、果たしてどれほどの大学で行われているのかということに関しては、やはり少し考えざるを得ないような状況があるのではないかなと思います。

大学は、何か新しい施策を打つことには非常に熱心なのですが、それをもう1度、少し立ち止まってチェックをしてみる必要があるのではないのでしょうか。チェックして、どの点に課題があるのかということ洗い出す作業、これが本来評価だと思うのですが、研究開発の領域においてはそこがおざなりにされてしまう。環境の変化が激しいという点もあるのだと思うのですが、とにかく次から次へと新たなニーズに対応した形で、新しい施策を打つことに汲々としていっているところがあって、もう1度立ち止まって自分たちの活動を見直してみようということが意外なほど少ないのではないのかなというのが感じた点でございます。

今日の4大学の発表を伺う中で、なるほど共通しているなと思う、あるいは個人的に興味がある点は、評価というのは、当然それ自体が目的ではなくて、あくまでもツールといいますか、手段です。ただ、それが何のための手段なのかというところが、それぞれ4大学、それまでの伝統なり背景がいろいろ違いますから、表現の仕方、活動の仕方も異なっておりましたが、評価をツールとして使っていこうという姿勢は共通して見られたのではないかなという気がします。

もう少し大きなフレームで言いますと、よくPDCAサイクルだとかマネジメントサイクルというような表現がなされますが、それは当然のことながら、計画を立ててそれを実施し、適宜チェックをして次の改善につなげていくということです。言葉で表現するのは非常に簡単な話です。ただ、そのPDCAをどうやって回していくのか、どのような土壌のもとで、そのPDCAを回

すことが初めて可能になるのかという条件面を考えてみたときに、今日の4大学の発表を見るといろいろと参考になる点があったのではないのかなと、個人的には思っております。

例えば、明確な目標や方向性をきちっと提示する。これは非常に重要な点だと感じております。というのも、おそらくここにお集まりの方々は、評価の実務面を担当されている方が非常に多いのだと思いますが、いろいろな形での評価が実施されている中で、それをどのようにしてこなしていくのかということに汲々とするあまり、全体をもう1度見渡して、何のための評価なのかということを考えることも必要なのではないのかなと。そういうことを考えていらっしゃる方もいるのだと思うのですが、それを組織としてどういうふう担保していくのかという観点は、非常に必要なことだと思っております。

その中において、明確な目標や方向性を示すということと、構成員、教員のみならず職員も含めて、それを共有していくということは、計画をスムーズに実行していく上で非常に大事なことだろうと思います。

その計画を実施し、チェックをする体制の中で、特に実施面においては、部局に任せるべきということは当然あるのだと思いますが、組織全体として考えた場合には、何らかの形でのトップ・マネジメントというのがどうしても必要な場面が出てくると思います。

ただ、トップ・マネジメントといっても、それをうまく機能させる、また可能にさせるための仕掛けというものも重要だと思うのです。仕掛けの部分については、やはり4大学はそれぞれのやり方があって、なるほど、その辺は留意されて実施しているのかなという気がしました。ただ、トップ・マネジメントを実施するにしても、執行部の少数の方が大きな組織、大変多くの方々に束ねて動かすというのは非常に大変なことです。ですから、それを可能とさせるためには、責任や権限というものがきちっと明確化されていて、場合によってはきちっと委譲されているということがどうしても必要だろうと思っています。

そういう観点からも、今日の4大学の発表というのは、いろいろと示唆に富んだものがあつたのではないかと考えています。そういった点を、1つ大きな枠として、それぞれの大学または機関等で抱えていらっしゃる、評価上の課題といったものの議論が今日はできれば良いのかなと思っております。

【伊地知】 それでは、林先生、お願いします。

【林】 私からも、本日の4大学以外のところも回ってみて、そこで得られた論点をご紹介しますと思います。

この研究開発評価推進検討会では昨年は独立行政法人を中心に訪問しておりましたが、その前の年は、同じ形ではないですが、文科省で大学を訪問しており、私もそれにいくつか同行しました。そのときに、「評価をどうやっているか」と聞くと、自己点検・評価の古いのを持ってきたり、あるいは第三者評価制度としての認証評価への対応という話が多く出てきて、どうしても「やらされている感」が拭えなかったのですが、今回、いくつかの大学を回らせていただきまして、やはり、評価がマネジメントの中に浸透してきているなという全体的な印象を受けました。

評価がさまざまなレベルであつたり、さまざまな領域で行われていました。今回の意見交換の聞き方自体が良かったのかもしれないのですが、「マネジメントに活かす評価」という形で意見交換に行ったことによって、例えば、学内では決して評価という名前では呼んでいないが、自己分

析であったり、自分たちが一体どういうところに特徴があるのか、あるいは何か施策を行ったときの結果をどう把握するかという分析が実際はよく行われているのだなという印象を大分受けました。

今日の4大学のご発表、それから、そのほかの大学から得られた事例もあわせてですが、評価にもいろいろな種類がありまして、いくつかカテゴライズしておかないと議論が発散してしまうかなと思います。今日の話では私は3つくらい種類があったのではないかなと思っております。

1つ目が、大学あるいは学部の戦略を形成するために、そのベースとしての情報収集をするという意味での評価がありました。それから2つ目が、学内のグラント・プログラムにおいて、プロジェクトを採択するための評価が意見交換でもよく聞かれました。それから3つ目が、学部の評価であるとか教員評価であるとか、そういう学部、教員の活動の報告、あるいはレビューとしての評価。その3種類くらいが、事例としてよく聞かれたのではないかなと思っております。

これらのそれぞれについて、実際に意見交換をしてどういう課題があったかをご紹介したいと思います。

まず、1つ目の戦略形成のところですが、あるいは目標設計といっても良いかと思いますが、ビジョンや大雑把な方向性というのは、トップの方のイメージでも作れるのかもしれないのですが、それを、戦術というか、行動計画のところまでブレイクダウンしなければいけなくなったときに、やはり、データに基づいて自己分析をしなければ、そういう戦略形成はできません。一体どこに自分たちの強みがあるのかということ把握しなければ、どこをさらに強めるべきであるのかもわかりませんし、あるいは行動した後に、その行動が実際に目標としたところに到達しているのかどうかということを考えるためにも、やはり目標値が必要となります。目標値を設定するためにも、まずは自己分析をして、どういう状況に現状あるのかということをしなければいけないと思われまます。そういう戦略形成のための評価というものについては、本日の4大学はやはりグッド・プラクティスであって、意見交換をしたほかの大学でここまでしっかりやっているという話が聞けたかと言われると、それほどたくさん聞けましたという状態ではなかったかと思っております。

意見交換でいくつか共通して得られた課題としては、まず、そういう分析をするためのデータ自体を持っていないという点があったと思います。それからもう1つ、データに基づいて目標を設計していく、あるいはそれをブレイクダウンしていくという考え方が教員になかなか共有されないというところがあったかと思えます。実際、我々評価機関として、評価するときに目標がしっかりしていないと評価できないということは、最近さらに強く認識しておりまして、余談ですが、昨日、私の機関の者と話したときには、目標というのは、その目標を読んだだけで、それがどこの大学が当てられなければ目標ではないというような言い方をしておりまして、しっかり大学独自の目標というものを作っていかなければ、評価というのはいけないと考えております。

そういう目標をデータに基づいて作っていくという行為は、例えば、大学ではないのですが、非営利機関のコンサルティングをしているような先生方に話を聞いても、組織に何らかの危機意識が共有されない限り、組織全体がデータに基づいて目標を設定していこうという方向には行きにくいというようなことを聞きます。実際、本日は4大学からは良い事例が聞けたわけですが、いかにしてそういうデータを整理し、そしてその目標設定、あるいはデータ分析の結果を共有し

ていったのか、そのポイントを、また後ほどお聞かせ願えればと思っております。

それから2つ目の領域が、学内グラント・プログラムですが、それに関しては、先ほど小湊先生から、大体決まってきたというか、標準的なものが見えてきたというお話をしていただいたのですが、私もそういう印象を受けております。特に大規模な大学では、非常に多くのグラント・プログラムを学内に用意できているなという印象を受けました。本日も、最初にお話しいただいた九州大学は、次から次へとグラント・プログラムをご紹介いただきまして、まさに良い例だったと思います。

日本では今、学内のグラント・プログラムをそういう形でどんどん作っているのですが、では、ほかの国はどうかというと、例えば、アメリカでは、リサーチ・アドミニストレーションが専門職化されていて、リサーチ・アドミニストレーションの職に就いている人のための、1,000ページくらいあるが厚い教科書があるのですが、そこには典型的な学内グラント・プログラムが説明されています。それを昨日見てきましたので、いくつか挙げたいと思います。ぜひ、フロアにいらっしゃる方も、自分の大学はやっているかということを考えながら聞いていただきたいと思います。

まず1つ目が、研究センターを立ち上げるときの基盤的な運営コストを配分するプログラム。研究センターというのは、附置研究所とかいう固定的なものではなくて、どちらかというとき限付き、あるいはバーチャルな組織というイメージですけれども、研究センターの立ち上げのときの運営コスト。それから、競争的資金を申請する前段階のプロジェクトを支援するためのグラント・プログラム。それから、研究設備であるとかプロジェクトのマッチングファンド、つまり、一部は外部からとってくるのだが、一部を大学で措置するというようなもの。それから、新規採用教員のスタートアップの資金。それから、ブリッジ資金といいまして、研究費が一時取れなくて途絶えたときに、研究を中断しないように研究資金を学内で出すものです。それから、知的財産につながるような研究の支援、研究成果の出版の支援、若い研究者の育成資金、旅費、こういうものがグラント・プログラムとして措置されています。

それ以外に、グラント・プログラムではないですが、学内資金を使うものとして、大学院生の支援であるとか、外部のアドバイザー・ボードを設置して、それを運営するための資金を措置する。それから、サバティカル制度、滞在研究者を招聘する、国際共同研究。それから、研究アウトリーチの支援、要は、研究成果を一般のほうに出していくという支援です。米国の教科書では、このようなものが典型的なものとして専門職に教育されています。

私が意見交換で回った印象としては、こういうアメリカで標準的と言われているようなものが、日本の大学でも大分行われるような状況になってきたと思います。では、その教科書に、次に何と書いてあるかということ、先ほど小湊先生が言われたことと一緒に、そういうさまざまな目的のプログラムを実施している場合には、その効果を評価する、それをしなければいけない。時代や社会が変われば、グラント・プログラムの目的も変わるはずですので、その時々目的に合わないようなプログラムがいつまでも続いているというのは好ましくない。グラント・プログラムの効果を評価しなければいけないというところが、次の課題として日本でも出てくるころだろうと思います。

それから、いくつかの大学で課題として挙げられたのが、グラント・プログラムで資金は配ら

れても、なかなか研究者の時間がとれないであるとか、人がいないであるとか、そういう資金以外のところの措置というものが重要であるというお話がありました。

それから、大規模な大学ではさまざまなプログラムを用意できるのですが、中規模・小規模の大学だと、やはり資金がないのでそういうものが作れない。そうすると、基盤的な研究を支援するような話と、戦略的な研究を支援するようなグラントと、そのバランスをどうとるのかというところが問題として出てきているように感じました。

それから最後、3つ目が、学部の評価であるとか教員の評価というところですが、いくつかの大学で聞いてみると、特に教員評価ですが、どういうインセンティブを形成するかというところで悩んでいる場合が多いように感じられました。特に、よく聞かれる話が、給与などに反映したいのだが、なかなかうまくいかないという話です。ここで、ぜひ検討しないといけないと思うことは、給与などに反映するということがどれほど研究者のモチベーション向上につながるのかということです。実際、企業の研究開発のマネジメントを行っている人に聞きましても、あるいはそういうところの評価システムの研究を見ましても、給与だけでは本当に創造的な研究活動を促進することにはつながりにくい。逆に、企業では、給与に反映させることによってマイナスの影響が出てしまわないように気を使っているそうです。インセンティブには、給与以外にも、先ほどの事例でもご報告いただきましたように、研究時間であるとか何らかの冠教授のような報奨的な職を作るであるとか、ほかの方法があるのではないのでしょうか。

それから、企業では、こういう人事評価というのは人材育成とセットでやらなければ、歪んでしまうだろうということも言われています。例えば、若い研究者の育成のためにメンターをつけて、そのメンターが評価をするような形で評価と人材育成をつなげていかないと、なかなか育っていかないという話も聞かれます。大学についても、そういうところをぜひ検討いただきたい。

それから、教員評価に関して、もう1点、論点があります。各国の大学の第三者評価で最近特徴的に議論される点は、ある評価制度を作ることによって研究者の行為にどう影響を与えてしまうだろうかという点です。それを注意しなければ、マイナスの影響を研究者に与えてしまうかもしれない。特に、評価項目であるとか、特定の数量的な指標を作ってしまうことで、そこにばかり研究者の行為が集中してしまって、マイナスの影響をもたらしてしまうのではないかという議論がなされています。大学の第三者評価だけでなく、大学内部の教員評価においても、それにどう対処しているのかという点が1つの論点です。それとともに、そういうマイナスの影響への注意だけではなくて、逆に、ある評価項目、あるいは指標を設定することによって大学の方向性というものを教員に評価という形でメッセージとして伝えるということをもう少し意識しても良いのではないかと思っております。

教育重視の大学、研究重視の大学ということもありましょうし、例えば、教員評価に限らずグラント・プログラムでも、どういう領域の研究を進めたいであるとか、そういう大学側のメッセージというのはあるはずで、それを教員評価の評価項目などに落とし込んでいくことによって、評価が大学側の方向性につながっていくのではないかと思います。そういうことをもう少し考えても良いのではないかということ、いくつかの大学を訪問しての印象として感じました。

以上です。

【伊地知】 ありがとうございます。いろいろな論点等をご指摘いただいたのではないかと

思います。

それで、最初に、今お二人の先生がおっしゃっていた中で、ここの「研究のマネジメントと評価」に関係するところで、もう1回、5点ほどピックアップしたいと思います。それをもとにして、続けてディスカッションをさせていただければと思います。

1つは、チェックからアクション、PDCAサイクルを回すところで、評価をツールとして使うということを実現できれば良いわけですが、実現できないとすれば、その問題の根源はどこにあり、克服されたというのであればそれはどうしてだったかということでもあります。

それから2番目ですが、これはトップ・マネジメント、学長、総長、あるいは学部長といったお立場の方が機能していく仕掛け、先ほど責任をどう持つか、権限をどう持つか、あるいは委譲をどうするかということがありました。そこをどう確保するのか、トップ・マネジメントの機能の仕方をどう確保するのかということを2点目としたいと思います。

それから3点目です。3点目は、明確な目標・方向性を提示する、それをブレークダウンして、具体的な評価、あるいはモニタリングにつなげるということ、それから、そこに当たっては実際にデータに基づいて議論することが必要ですから、データを取る、情報を取るということが必要なわけですが、これらのことをどのようにやるのかという点を3点目とさせていただきたいと思います。

それから4点目は、評価は、このようにトップ・マネジメント、あるいは限られたところだけで行っていくのではだめで、やはり教職員全体で問題意識を共有して取り組まなければいけないということで、その共有をいかに図るのか、あるいは、図ることができたとすれば、どうしてそれが実現できたのか、といったところに置きたいと思います。

それから5点目です。これは、学内にいるんなグラント・プログラムであるとか、いろいろな施策があるわけで、それに対する評価がどのようになされているか、要するに、研究政策が学内で実施されているわけで、それに対する運営の評価あるいはチェックといったことをどのように入れ込むのか、といったことです。

まず、この5点について、既に4大学の先生方にはご紹介をいただいているところもありますが、強調するところは強調していただいて、もし課題があったとすれば、その根幹はどこだったのか、いま実現されているわけですが、その実現するときに何か大きいブレークスルーがあったとしたら、それはどうだったのかといったところを、それぞれご紹介いただければと思います。

その後、フロアのほうにもマイクをお渡しして、いろいろご質問を投げかけていただくというようにしたいと思います。

それではまず、上瀧先生、よろしいでしょうか。

【上瀧】 私は、どちらかという研究マネジメントといいますか、研究戦略担当で、本日、色々とお話をさせていただきましたが、評価としてやっているという意識が今までなく、今回ここで話をさせていただくということで、評価になるのかなというのを改めて感じたところです。

例えば、今の質問の中で、学内のグラントを九州大学は色々行っておりますが、それに対する評価は、例えば、P&Pという研究プロジェクトを平成9年から行っておりますけど、やはり採択の際の審査はもちろんのこと、終了しました後も、どのように展開して進んでいるかというところまでチェックしております。中には、21世紀COEプログラムにつながったものもあ

ります。

また、この制度は随時見直もしたほうが良いということで、どんどん制度改革もやっております。例えば若手についての施策は4年ほど前から始めていて、最初は文理融合型の若手グループを対象としていましたが、なかなか文理融合の申請が少ないということで、文理融合を外しまして、37歳以下の若手を対象とすることにしました。すると、35歳の教授の方が申請されましたので、教授でも若手は若手なのですが、35歳で教授になるような方は学内のお金ではなくて学外のほうにどんどんチャレンジしてほしいというようなコメントが付きまして、次の年から教授は申請できなくなりました。また九大は、人文社会科学系で大きなプロジェクトを組織することを進めて欲しいということもありまして、その準備調査をするためのタイプを新設致しました。このように、常に行っている施策に対しては、評価を行いながら柔軟に変えていくということで実施しております。

それから、明確な目標の提示とデータをどのように取るかという項目がありましたが、目標の提示というところでは、大学全体としての方向性は総長の4 - 2 - 4アクションプランでも出ておりますが、明確な目標の提示になりますと、それぞれの部局ごとの構成員に対して示されていたり、あるいは役員会レベルで目標などがいろいろと議論されたりしてしまっていて、それを部局の構成員に何らかの形で提示する形がとられていると思います。

さらに、データをどのように取るのかについてですが、九州大学の場合には、幸いにして大学評価情報室というところで、教員のデータベースを利活用して、競争的資金の申請、採択状況などを収集しております。そのデータベースが、かなり前から整備されていたということが非常に役に立っております。

【伊地知】 中野先生、お願いいたします。

【中野】 P D C Aサイクルの話ですが、研究面に限っても、いろいろなレベルで評価が考えられると思います。個々のプロジェクトのレベルでも、最初に申請した段階で評価し選定する。そして、中間評価を実施し、最終評価を行うと。ただし、ここで大学全体の中期計画に関するP D C Aについてお話いたしますと、国立大学の場合には、法人化したときに第1期中期計画を立てました。お恥ずかしい話ですが、神戸大学の場合には、主として各学部・研究科等で作成した部局の中期計画を取りまとめる形で、大学全体としての第1期中期計画を策定しました。したがって、結局のところ、現行の中期計画はいろいろな個別の項目を検討・評価するための準拠に必ずしもなり得ない、そういう構造のものになっています。同一レベルであるはずの項目間に異なるレベルのものが実際には含まれていて、あれもやります、これもやりますと。

そのことを反省して、2006年末から「ミッション・ビジョン・プロジェクト」を立ち上げました。作業の初期段階では、大学全体としての強み・弱みというよりは、神戸大学を構成している各学部・研究科等から見て、どういう大学の学部・研究科と教育・研究面で競合するのかと。そこで、できるだけ基礎資料を入手してS W O T分析などを行いました。もちろん、学内教職員だけでなく、外部のコンサルティング・ファームとも協同して作業を行い、できるだけ客観的な視点から分析を進めました。このような作業自体も、大学の置かれた状況を認識するためのチェック、ある種の点検・評価だと思えます。

そういうことをふまえて、「神戸大学ビジョン2015」を実現するための具体的な施策・実施

項目を展開する中で、次期中期計画策定に向けて、分析した結果、評価した結果を活用していこうと考えています。ただし、現行の第1期中期計画もあと2年間残っていますから、その期間内での予算配分についても、大学としての方向性ないし目標を執行部の責任において提示し、ここで示した重点的な施策・実施項目に対して各部局がどう対応するか、それを見ながら予算の配分を決めていこうと。あるいは、次期中期計画では、具体的にビジョンの実現という準拠枠に基づいて神戸大学としての中期計画の策定を考えている。そういう意味では、学長や担当理事を中心とした大学全体のPDCAサイクルは成り立っていくのではないかと考えています。

また、個々の部局等においてPDCAのサイクルをどういう形で回していくかということもなかなか難しい側面があります。例えば、経営学研究科の場合には、教育・研究・社会連携といった諸活動の管理・運営については、主として企業のトップ・マネジメントなどから構成されるアドバイザー・ボードや、学界人から成る外部評価委員会の委員からさまざまな機会に意見を聴取し、またその評価（外部評価）を受けながら、研究科長を中心にその改善策を練る。また、研究科全体の研究については、例えば、現在採択されている21世紀COEプログラムなどは、既に中間評価を受けており、今年の3月で終了した後には最終評価が出ますので、これらの結果をまた次のグローバルCOEプログラムなどの研究プロジェクトに繋げていこうとしています。

それから、データの収集については、先ほども申し上げましたように、神戸大学には“KU-ID”と呼ばれる大学情報データベースがあり、また、そこに収容される個人と組織のデータ項目に関しても、2年ぐらいかけて全学の評価委員会で決定していったというプロセスがあります。したがって、当然、それは評価を前提にしたものであると。ただし、それぞれの学部・研究科によりニーズが異なりますので、かなり総花的に項目が設定されています。要は、教育研究業績を中心とした教員評価や組織自体の点検・評価にあたり、どの項目を使うか、項目間の組合せをどうするか、どうウェイトづけするかなどは、それぞれの部局等でお考えくださいと。そういう形で、徐々にではありますが、特定の項目については100%入力されています。ただし、設定された項目のすべてについて100%入力されているかということ、なかなかそこまでは至っていません。しかし、強制することはなかなか難しいのですが、何らかの形で、場合によってはペナルティーを課すような形で、100%の入力にもっていきたいと考えています。

それから、評価の業務プロセスに関してですが、大学全体としての法人評価や認証評価の統括業務は、現在のところ「経営評価室」で担当しています。しかし、学長が経営評価室を設けた本当の狙いは、大学全体のマネジメントを評価しようということで、経営評価室はその目的のために設けられたのです。単に「大学評価室」という名称ではなく、「経営評価室」と名付けられたこともそのことを反映しています。たまたま私が経営学研究科の教員だったので、お前が責任者（室長）をやれということだったのですが、事例紹介のところでも申し上げたように、大学評価系の事務系職員を含めても、限られたスタッフしかいませんので、現在は平成20年度に受審する法人評価や機関別認証評価の業務の統括に日々追われているという状態が続いています。

したがって、経営評価室では、大学経営全般、例えば附属病院の経営状態が財務的に今どうなっているかという情報まではとても把握しきれていません。今年の6月末で、本年度に受審する法人評価と機関別認証評価の自己評価書作成の業務が一段落します。その時点以降に改めて経営評価室の業務内容を含めた大学全体の評価体制を見直し、本来の大学経営に関する情報を収

集・分析して、学長あるいは役員会の意思決定に有用な情報を提供する。そういう方向に経営評価室の体制と業務を見直したい。6月末までは現行の体制でいきますが、その後にKUIDの管理・運営も含めて、全学的な評価の体制のあり方を、我々自身が自己点検・評価して改革していくと考えています。

【伊地知】 ありがとうございます。児島先生、お願いします。

【児島】 P D C A サイクルですが、私ども、今年度からこれをやろうということを決めましたので、まだPとDの辺だろうと。これから研究面でC Aのところをどうしていくかというのは、1年の様子を見てその辺の評価をしていかないといけないと思っています。またお知恵を拝借できればと思います。

2番目にトップ・マネジメントの話がございましたが、私どもの大学は私立大学で学校法人ですので、理事会がありまして、私どもの大学は学部長理事制をとっております。そこでどういう問題が起こるかといいますと、私は常勤の理事ですが、学部長理事は後ろに教授会を持っており、理事会の政策と学部の考え方が違うときに学部長がどう判断するか、それが評価になるのかどうかかわからないですが、そういう問題がございます。

ですから、歴史的に、教授会と理事会との間に絶えず議論のやりとりがあるという構図がずっとありまして、理事会が政策を立てますと、これを実際に学部・研究科でやっていただくためには、かなりコミュニケーションを図っていかなければならないと思います。研究分野では、その担当の学部の先生方と十分な議論をしていかないと、トップダウンで押しつけるのかという議論になります。

だから、リーダーシップは非常に重要ですが、教員とのコミュニケーションをきちっとしないと、なかなか文書に書いて渡しても、読んでそのとおりに理解していただけるというのは少ないものですから、そういうことを地道にやっていかないと、そのサイクルも回らないだろうと私自身は思います。

明確な目標というのは、私どもは、先ほどご説明しましたように、グローバル・イノベーション研究機構を立ち上げたというのは、私立の大学の力量というのは知れているので、そこでは研究も政策化しないといけないという形で、それを進めていきたいということでもあります。その分野で次のグローバルC O Eができるのかどうかかわからないですが、そういうことをやっていかないとできないのではないかと思います。

このときに、研究者がどちらに向くかということですが、研究というのは、ヒアリングのときにも研究専念制度というのがあって、「ほかのことをしなくてもいいから研究をやってもいいよ」というときに、なかなか応募しにくい面があります。教学を一方ではやりながら、アドミニも一方ではやりながら、それで何を研究するのかというふうなプレッシャーが研究者にありますので。ただ、今申し上げたような明確な政策目標をとって、我々審査委員会のところから、その手の研究者を内々で審査して、ちょっと背中を押してあげるとかいう形の政策をとるのが良いのではないかと個人的には思っております。そういうことをやっていかないと、政策の研究目標を立てたときになかなかやっていけないのではないかなということですが。

それから、教職員全体でどういうことができるかということで、私のところは、特に理工系のところは、びわこ・くさつキャンパスに行きまして2年目ごろに、リエゾンオフィスというのを作

らせていただきました。それは対社会、産学協同的なところをいかに、外部資金の獲得ということもありますが、初めのうちは、職員の方に先生方の研究内容を把握してもらうのに随分時間がかかりまして、とんちんかんなことも続いてきたのですが、このごろは、担当者をずっと決めて、教員と一緒にある企業を訪問したり、担当職員中心に折衝を行うとか、ブリッジを作るとか、そういうことは随分やってきております。外部資金はいろんな面で、まだ昨年度の実績で26億くらいしか、これは多いのか少ないのかという議論よりも、もっと増やしていかないといろんな研究ができないのではないかなと思っています。

【伊地知】 松岡先生、お願いいたします。

【松岡】 今の5点ですが、最初の、評価をツールとして使えるかどうかですが、評価からその次のアクションをやる上で、この期間は非常に明確に短時間のうちにこなしてしまうことが重要です。私は、必ず常に次年度計画につなげていくと言いましたが、多分、そこらあたりがキーなのではないかと思えます。

私どもは学部として次年度計画を立てますと、それに基づいて講座とか教員組織としての年度計画を立ててもらっていますが、それを立てるときには、学部の年度計画、重点計画の中から選んでもらいます。全部やれとは言いません。そういう形で、ある程度フレキシビリティを持たせるようになっています。

それを必ずやってくれるかどうかということですが、今のところ、私どもの学部では皆さんやってくれています。なぜやってくれるのか。先ほどのインセンティブの話とつながるのですが、私は学部構成員の皆さんから、今では、組織でないと獲りにいけないような資金が多い、そういうものを獲りにいったときに、その基盤になるのは、評価と改善がきちっと回っていることだというのが今や常識になってきていると聞きます。私どもは教員数で60人ほどの本当に小さな学部ですが、それぐらいですと、例えば年間2,000万円とか3,000万円、あるいは1,000万円ぐらいの競争的資金でも結構大きいです。それを数件ぐらい取ると、結構豊かな学部でいられる。点検・評価がそういったものを獲る基盤にきちとなっていて、そしてそのフルーツがあって自分たちの教育研究の基盤を形成しているというあたりの認識が、点検・評価がツールとして使える基盤ではないかなという気がします。個々人の給与云々ではないと思えます。

トップ・マネジメントについてです。私は今日はただ1人、学部の代表で出ていますが、少なくとも私どもの大学では、大学としてのトップマネジメントを強化しようとする、現実に行っていることは学部のトップ・マネジメントの権限を上に移しているだけだと感じます。現在、多分多くの大学で似たようなことが起きているのではないかと思います。学部のトップ・マネジメント、大学のトップ・マネジメント、それぞれやるべきことはあると思いますが、そのあたりの仕分けというのは、まだまだ課題として残っているのではないかと思います。

それから、目標設定とか方向性の提示、そこからのブレークダウンは、私どもはPDM一点で、すべての計画はこの手法でやろうとしています。目標の提示、上位目標から下位にブレークダウンしていくロジカル・フレームワークは、学部としては1つの手法としてかなり浸透しています。1つの方法に徹するのが良いか悪いかはまた別の議論だと思いますが、今のところ、そういう1つの方法でかなりうまくいっている。

もう1つ、共有の問題ですが、これもPCMワークショップあるいは学部業務情報のアップロ

ードという形でかなりできているというふうに思います。多分、これがみんなから支持されるのは、便利であるとか、楽であるとかということだと思います。先ほど言いませんでしたが、今いろいろ点検・評価が進んでいますが、私どもの学部がやっているのはたった1つです。先ほど申し上げた構成員評価です。組織主導型と合わせるとある意味では2つですが、それですべての点検・評価に対応している。例えば自分が科学研究費補助金に応募するときにも、記載のときにその資料が使えるとか、そういう楽ができる、あるいは便利であるというような点検・評価、あるいは資料の共有化、意識の共有化というのがキーになるのではないかと思います。

最後の学内での施策そのものの評価に関する私の意見は、多分あまり多くの人には賛成してもらえないかもしれませんが、学部長だとか学長の選挙制度というのを持っている限りは難しいのではないかと感じています。今、もちろん法人化以降、学長の選挙というのは基本的にはなくなりましたが、似たような形で生き残ってはいるわけです。それが3年ごとだとか2年ごとということになると、多分多くの場合は、きちっと評価される前に、どうせ次の人に交代してしまうというある意味での断絶の気分が起きて、日本の、少なくとも国立大学の場合には、学内あるいは学部内での施策そのものをきちっと点検・評価していくというような体制になっていないのではないかと私は思っています。

【伊地知】 ありがとうございます。この5点について会場の皆様から質問があればお受けしたいと思うのですが、いかがでしょうか。

【松岡】 ただの時間稼ぎです。私自身、モデレーターのほうからこの5点が挙げられたのは、点検評価をめぐる議論の論点で、非常にわかりやすいといえますか、的確な5点が列挙されていると思います。本当にこの5つの視点から、自分のところでどこがどれくらいできているのかなということも壇上に立って考えながら、非常に役に立つ5項目ではないのかと思います。

【伊地知】 ありがとうございます。いかがでしょう。

本当にこの4大学は、グッド・プラクティスをされていると思うので、今、ここでブレークスルーがあったとすれば、どうだったのだろうと伺う良い機会ではないかと思いますが。

特にごいませんか。そうしましたら、今までの議論の中から踏まえて、2つ追加させていただきたいと思います。

1つは、既に、かなり今の流れの中で議論されてきましたが、部局のマネジメントです。これは、松岡先生がおっしゃったところはそうですが、それ以外に、例えば九州大学でも、将来の学問領域の変革を狙って新しいプログラムを学部から提案するという施策がとられています。それから、神戸大学の場合は、個々の学部によってそれぞれ個別に目標を立てて実施していくということがされているわけで、学部がきちんといかに考えて動いていくかということがあるかと思えます。

そうしますと、実は、ここにお集まりの方の多くは、大学全体の立場の方が多いと思います。そうすると、そういった学部長の方あるいは学部の運営を担っている方といかにコミュニケーションを図るか、あるいは問題を共有して、大学全体のものをいかに学部、あるいは研究科、研究所にもう少し広げていくかということがあるかと思いますが、そここのところでは、どういった工夫があるのか、あるいは課題があるのか、ということが議論できればと思います。それを6番目とさせていただきます。

それから、7番目です。これは、あまり明示的には話には出てきていませんが、実は、先ほどの事例紹介を含めて強調されたところがいくつかあったと思います。それは、大学の中のこういった評価活動に、常に外部の視点あるいは外部からの意見が非常に密接なところで入れられているということだと思います。それは、例えば、いろいろなことの中で外部評価委員会を置かれるということもありますし、それから外部の視点を入れて評価書をまとめる、自己点検・評価を行うということもあります。それから、例えば鹿児島大学水産学部ですと、ISO委員会が置かれているということで、これは一種の内部監査のような仕組みのようにも受け取りました。こういったように、常に外部の視点が中に入ることがあったと思います。

その2点について、同じように、どういうふうにしてこれを取り入れていくか、あるいは実際に、特にやろうと思うのだけれどもまだ難しい点があるとしたらどういうところか、ということ、を、まず、上瀧先生からお願いできますでしょうか。

【上瀧】 では、まず部局のマネジメントの課題ということですが、先ほど私の大学のSSPというプログラムをご紹介しましたときに、研究員を数年間確保できて、いろいろとそれは部局にとって有利であるということで、部局の間で競争して構想を出していただきましたが、そうしますと、部局ごとのマネジメントが非常にうまくいっているのかどうかはわかります。やはりマネジメントがうまくいっている部局につきましては、非常によい研究提案を書いて、プロジェクトに応募されます。逆にいいますと、なかなか部局のマネジメントがうまくいっていないところについては、そういうプロジェクトに応募したくても、まず、5年後のポストをどのように確保するかという議論のところでもとまらずに申請もできなかった。あるいは、申請はしても、なかなかきちっと将来の変革に向けての構想がうまくまとまらないという状況で、例えば今の一例は、研究プロジェクトの応募の状況によって部局のマネジメントがうまくいっているのかどうかはわかるということがあります。

また、どうしても研究戦略担当ですので、競争的外部資金、科研費の申請・採択状況が気になりますが、研究分野ごとに獲得額とか件数などは違いがありますが、同じ部局で数年間の変化を追っていきますと、だんだん採択率もよくなって、採択額も上がってきている部局があったり、逆にどんどん落ちていっているというようなところもありまして、それも部局長の手腕の1つなのかもしれませんが、部局のマネジメントの結果がそういうところに現れているのではないかと考えられます。

次に外部の視点ということですが、これは、先ほどのSSPのプログラムでも外部有識者委員の方からきちんと評価していただくということもありますし、それから、プログラム自体が科学技術振興調整費に採択されたものということで、初めから中間評価、最終評価という外部の評価を受けることを前提にしており、外部の評価を受けるからこそしっかりやらないといけないという面があります。

それから、部局ごとに、私は、本籍は応用力学研究所というところにございますので、応用力学研究所も自己点検・評価を数年おきに行っておりますが、必ず外部評価委員の方の評価、それから国際的な評価ということで、海外の方の評価を数年に1度受けております。

大学全体としましても、経営についても、それからほかの運営についても、大学に限らず、企業の方であるとか、自治体の長の方であるとか、いろいろな外部の有識者の方に率直な意見をい

ただくような会を定期的を開催しているところでございます。

【中野】 大学のマネジメント、特に大学の本部と部局との関係がどうなっているのか、どうあるべきかがよく問われます。国立大学の場合には、だいたいにおいて学部・研究科の方が相対的に強いと言われます。ただし、法人化以降、学長のリーダーシップ云々ということもよく言われます。学長のリーダーシップの取り方も、ご本人の性格によりますし、あるいは、個々の大学のカルチャーもいろいろあって異なります。それは企業の場合も同様であって、組織ということでは共通の問題だと思います。中央集権型でやるのか、あるいは、連邦型というか、分権型でやるのかと。神戸大学の場合には、先ほどの事例紹介でも申し上げましたが、我々固有の組織文化の特徴もあって、基本的には現場主義といいますが、ある程度は部局に分権化した形で教育研究活動を推進する。要するに、それぞれの教育分野、研究分野の実情を一番わかっているのは学部・研究科ですから。例えば、私は現在は大学本部で評価等の担当理事をやっておりますが、出身部局である経営学研究科や、それに隣接する社会科学系の経済学研究科や法学研究科、経済経営研究所などの状況はある程度わかるかもしれませんが、理学研究科や工学研究科、農学研究科、さらに、医学研究科や海事科学研究科などの状況がどうかと聞かれると、評価文書に記載されている事柄は別にして、その実情はよくわからないわけです。それぞれの学部・研究科が担っている学問分野のどの領域に教育と研究をフォーカスするかといったことは、現場の実情を熟知している個々の学部・研究科に委ねる、判断してもらうしかないだろうということです。

ただし、最近はいろいろな教育と研究のプログラムの公募、例えばCOEプログラムなどがありますから、これらのプログラムに積極的に対応していくためには、大学全体としてそれなりのコントロールを行う必要があるだろうと考えています。例えば、経済学分野といっても、神戸大学の場合には、経済学研究科がありますが、国際協力研究科にも経済系の教員がいます。また、経営学研究科の中にもビジネス・エコノミクス系の教員がいます。それから、経済経営研究所にも経済学系の教員がいます。それらの人的資源をどう束ねて、例えば経済学系のプログラムを全学として構築するか。経営学系でも、経営学研究科以外に、経済経営研究所にも経営学系の教員がいますので、同様のことが言えます。他の人文・人間科学系や、自然科学系、生命・医学系の学問分野でも同様です。

しかし、これを部局任せでやりますと、部局のエゴが出がちとなって、部局間の調整・統合がうまくできないことがしばしば起こります。とりあえず個々の部局からプログラムが出た段階で、部局横断的に機能する学術研究推進機構でプログラムの内容をコントロールする。従来はなかなかそれができなかったものですから、そのような横串の組織を作って、対外的なプログラム申請に関しては、大学本部としてプログラムの内容をチェックしコーディネートしていこうと。このような局面では、限られた資源を有効に活用する意味からも、ある種の中央集権的コントロールが必要であると考えます。繰り返しになりますが、各部局にプログラムの開発を任せるとそれぞれの部局のエゴが出ますから。したがって、教育や研究はできるだけ現場主義でいくが、同時に、外向きの外部資金の獲得といったときには部局横断的に上からコーディネートしていこうというのが、現在の我々のスタンスです。中央集権型を一部取り入れながら、連邦型ないし分権型でやっていこうという、折衷案で動かざるを得ないということです。

それから、外部の視点というのは当然あってしかるべきです。もちろん教育や研究というこ

るでの外部点検・評価であれば、国内外の学界人とか、あるいは、我々の場合ですと社会人を対象にしたMBAプログラムがありますから、このビジネススクールに関しては外部の企業人とか、そういうさまざまなステークホルダーからアドバイザリー・ボードを組織して、そのチェックを受けるとか。

もう1点は、先ほど申しましたように、ミッション・ビジョンを策定したとき、それぞれの学部・研究科について、プロジェクト・チーム側からの事実上の組織点検・評価を行ったときに、もちろん学界人の意見も聴取しましたが、同時に外部のコンサルティング・ファームの調査結果も取り入れました。そのことについては、学内からは、外部者にお金を払ってやってもらうのはどうかという批判がもちろんあったのですが、例えば、SWOT分析で、各学部・研究科と他大学の競合組織と比較した上での強み、弱み、機会、脅威、そのあたりの分析を内部者で行うとついつい甘くなりがちになりますから、そういう意味での組織のマネジメントの点検・評価の場合には、外部の、特に学界人以外のコンサルティング・ファームの力なども活用してやっていかないと。学内者だけでやると評価が甘くなるし、部局のエゴや逆に遠慮が出ます。そのあたりの兼ね合いが難しく、批判もありますが、一昨年にそういうプロジェクトを立てて、その結果を次期中期計画に生かしていこうということで、一応何とか実施しました。

【児島】 新しい提案ではありませんが、今我々の学園で、独立研究科を増やしていくべきだという議論があります。それは例えば、21世紀COEが終わり、グローバルCOEが始まってという成果の中で、特色のある独立研究科で、一貫教育的に博士後期課程の学位を出していきたいという動きがあって、それを積極的に認めていこうという判断をしています。今日ご説明しましたグローバル・イノベーション研究機構も、同じ組織でも独立研究科にして、理工学研究科と並列的に置き、積極的に学位を出していきたいという議論があります。

本年度から、私のところの博士後期課程の学費を50万円にしました。それは高いか安いかわかりませんが、理工学部の学費が150万円程度ですので、破格だと思っています。東京大学では学費を0にするとされてちょっとショックを受けていますが、それは別として。いろいろな部門で、博士課程に関する新たな動きが出てきています。例えば、今、情報理工学部と文学部を中心に、「歴史的防災研究」やグローバルCOE「デジタル・ヒューマニティーズ」の拠点等と一緒に独立研究科を作りたいという提案をされています。またほかに、「生存学」の拠点は、先端総合学術研究科と既にある研究科の組織をもとにしてグローバルCOEに選ばれたという経緯があり、そのような要望が結構大きくなってきています。

次に、外部評価の問題で、理事会としてはこれを受け入れよう、外部評価をやっていたらこうということを決めております。ほかのことでも外部の評価はいろいろなところで受けています。我々、私立大学研究高度化事業等を随分やらせていただいておりますが、必ず毎年外部評価員に評価していただくことが通例になっておりますので、今回のグローバル・イノベーション研究機構でも外部評価制度を積極的に受け入れることにしております。

【松岡】 今の2点のうちの最初の点ですが、先ほど、やや不満げに申し上げたとおり、私も学部の立場から見れば、学部から全学への提案権というか、多分そのあたりが日本の大学ではきちっとした制度になっていない。なっていないがゆえに、学部から何か言うと、学部のエゴとしかとられない。

例えば、私ども水産学部のほうから鹿児島大学全体に対して、九州大学からさっき紹介がありましたように、人件費総額の中で教員定数管理をもっとフレキシブルにやりたいということを提案しましたが、なかなかそれが全学の課題として取り上げられないということがあります。そういった学部と全学の間というのは、多分どこの大学でも常に起きていることではないかと思いません。別に私は不満を言っているつもりはないのですが、そういう制度そのものがない。どこの大学でも、部局長を大学の運営・経営のどこに位置づけようとするのかというのは、制度的にいじくっているだけで、これといった決め手がないのが現状ではないかと思えます。

2番目の外部の視点に関しては、私どもが少し自信を持っているISOとの関係で申し上げたいのですが、ISO9001というと、すぐに顧客満足という言葉が出てきて、こればかりが有名なのですが、実は、英語で言うところのステークホルダー、要するに利害関係者の意見にどう取り組むかも、はっきりとした視点としてあります。

ISOのシステムの良いところは、「無条件に利害関係者の意見を聞け」と言っているのではなくて、いわば、「利害関係者の意見に、どういうふうに、どこまで取り組むのか自分たちで決めろ」と言っているわけです。そういう意味では、私たちで言えば水産業界ですが、具体的にどう取り組むかというあたりは自分たちで決めていく。そのところが、多分ISOの認証取得の過程で、私たちの学部ではかなり明確にみんなが意識するようになっているのではないかという点が1つあります。

さらにもう1つ、もう少し上位で、外部規制要求事項を満たすという条件がISOの要求事項の中にあるのですが、一言で言えば、自分たちではどうにもならないのが外部規制要求事項です。当然、文部科学省が「ああやれ、こうやれ」というのは、全部外部規制要求事項です。私たちの分野で言いますと、船乗り養成云々というあたりになりますと、国土交通省が関係しますし、教育研究の内容云々ということになりますと、当然農水省あたりが関係してきます。そのあたりの要求事項を自分たちがどのあたりまで満たすのかということは、常にきちっとマニュアルの中で明示していなければならないので、それを考えるのがかなり習慣化しています。

ということで、ISOというのは、もちろん国際スタンダードですが、そういったいわば国際スタンダード、あるいは外部スタンダードを学部運営の中に取り込むということで、かなりの程度、外部の視点が入ってくるといえますが、それに対する慣れができ上がるのではないかと思います。

それから、こういったことをやるときに、我々もISOのシステムや、認証をどういうふうにすれば取得できるかなどを以前から知っていたわけではなくて、当然コンサルタントにかなりお世話になっていて、資金もかなりコンサルタント契約につぎ込んでいます。これも、従来の大学経営ではあまり普通ではなかったろうと思います。学部段階でコンサルタント契約を結んで、学部運営に民間のコンサルタントからアドバイスを貰うというのは、これも案外珍しいケースではないかと思えます。そういうことを通じて外の風が直接学部運営の中に入ってくるというあたりは、これからどんどん増えてくるのだらうと思えますし、必要なことだと思っています。

先ほど、内部監査的な性格を持っているのではないかとおっしゃいましたが、まさしくそうで、具体的に内部監査をやるかどうか、もちろんやっているのですが、そういう問題ではなくて、そういった外部の利害関係者の考え、あるいは外部規制要求事項といったものを、自分たちの内部

で、外部の基準に照らしてどうかということを見続けるシステムを持つということが大事です。そういう形で外部の風、空気が入ってきやすいようなシステムを持つべきだろうと思います。

【伊地知】 ありがとうございます。

今まで、7つの点を挙げていろいろ議論、あるいはご紹介いただきましたが、これを踏まえて、小湊先生、林先生、どのようにお考えになりますでしょうか。

【小湊】 今日の報告を伺っていると、いろんな施策をこういうふうにした、背景はこういうことであったということは説明されていて、非常によくわかったのですが、おそらく、フロアの方々の立場から考えたときに、「それができたということはよくわかる。ただ、なぜそれが可能だったのか。当然、そこに至るまでには、組織の中で侃侃諤諤の議論があったかもしれない。ひょっとしたら、血が流れるほどの激しい議論があったかもしれない」と。多分、そういったところをお話しただけだと、今日の参加者は評価担当者が中心だとは思いますが、それをどう改善につなげるかということの足がかりとなるのかなということを感じました。

私がそういうことを言ってもしょうがないのですが、あまり堅い話ばかりしても仕方がないので、誤解を恐れずに少し品のない話をしたいと思います。

1つは、先ほどからトップ・マネジメントの重要性がいろいろとされていますが、トップ・マネジメントというと、上から何か施策をおろしてきて押さえつけるというようなイメージで受けとめられる方も、中にはいらっしゃるのかもしれませんが。それとはまた違う、ボトム・アップとうまく組み合わせてやるという考え方も当然あるのですが、言葉ではそう表現できても、実感としてなかなか湧かない点があるのだろうなという気がします。

私が経験した範囲内で2つの事例をご紹介します。1つは、ある大学の学長の発言でしたが、「大学というのは非常に分権化されているので、意思決定の手続き上、それをどうやって民主的にやるのかということを確認に示すことが非常に重要なんだ」とおっしゃっていました。ただし、これは建前なのです。いろんな細かいことを学部長を集めて学部長会議で民主的に議論する、これは非常に重要なことです。

ただし、それは「外部、または内部に対して執行部がそういうスタンスを見せるということが非常に重要なのであって、実質、取りまとめて決めるのは執行部なので、執行部は、そういう民主的な皮をかぶりながら、いかに独裁政権を敷いていくのが重要だ」と。そういうことをおっしゃっていて、ああ、なるほど、そういうやり方もあるのかと思いました。確かに、大学というのは、その成り立ちからして、学部の権限、また自立性が非常に強いですから、そこをなるべく尊重しようとする、なかなか身動きがとれない。そういう観点から、今のお話を伺うと、ああ、なるほどという点も確かにあります。そのやり方はどうなのかというのは、トップに立つ人物の手腕次第かもしれませんが。

もう1つは、ある部局長の方に伺った話です。理学系の部局でした。当然、理学系ですから、工学系とは違って、一般的には動きが非常に鈍いところで、どちらかというと、文系学部に近いところ。いろんな議論が百出するところ。その部局長は、大学院生が集まらないということに非常に危機意識を持っていました。ですから、社会のニーズ、または学生のニーズに応えていないのではないかと肌身に感じていらっしゃったわけです。

そこで数人の有志の教員と議論して、現状をしっかりと把握することから始めました。それは

まさに自己点検ですよ。外部の環境を十分に分析して、内部のリソースをもう1回見直して、自分たちに何ができるのかを検討されたのです。自分たちの組織を存続させるために非常に危機感を持っていましたから、存続させるためにどういうプログラム、コースを作れば良いのかということをしている真剣に議論されたのです。

議論されて、1つの枠組みと中身ができ上がったときに、当然部局の中で審議をします、教授会で。そのときにおっしゃっていたことは、「とにかく議論を徹底的にやるのが重要だ。ただし、部局長は議論で負けてはだめなんだ。とにかく、へ理屈でもいいから、言い負かす、そういう迫力と実行力がないとだめだ」とおっしゃっていました。それでも教員が納得しない場合は、最終的にどういうことをおっしゃったかということ、「わかった、私の責任でこれはやる。だから、邪魔はするな。あなたたちには害は及ばないので、やらせてくれ」ということで、そのプログラムを通したというお話を言っていました。ですから、これも1つのリーダーシップの取り方なのかなと思ったのです。

冒頭に私がお話ししたことに、権限と責任というのがありました。まさに責任は明確にして、権限をどう委譲するかという問題なのですが、これを人的な手腕でやり遂げるのか、それを、例えば今日のお話ですと、鹿児島大学水産学部が非常に明確でしたが、組織としてそれを担保してやるのか。やり方は、多分いろいろあると思うのです。そういった話が足がかりになればと思っています。

【林】 私は今、事例紹介してくださった4大学のお話を聞いていまして、皆さん、すらりとお話しになりますが、そんなことができていいる大学はあまり見たことがない。「すらり」と話されている裏にきつといろいろ苦労があったのだろうなと思います。

そこで私が最後に1つお聞きしたいのは、人の育成というところですが、それはトップの育成と、トップを支える専門人材の育成の2つ、両面あります。先ほどから各大学から紹介されているようなさまざまなマネジメントのツールを導入するためには、まずはトップがそれに対して理解を示して、それを主導していかなければいけないと思いますが、かといって、それが可能な大学あるいは学部が、今、どれほどあるかということ、なかなか厳しいのではないかと思います。

一方で、現状では、大学・学部がそういうマネジメントをできるようになることが求められていますし、実際に第三者評価でも、ステークホルダーの期待を分析して、それに応えているかを検証するよう、要請が来ているわけですので、そういう人材を育てていかなければいけません。事例紹介いただいた4大学では、そういうことを主導するトップをどうやって育成したのか、それとも、既にそういう人材がたまたまいたのかわからないですが、それがどういう状況であったのかをご紹介いただきたい。それとともに、もし戦略形成がデータをしっかり分析した上でやらないとできないというのであれば、それを支える人材もいなければいけない。小湊先生は、そういうIR (institutional researcher) という専門人材のネットワークをまさに主導されようとしていらっしゃる方なのですが、IRとともに、今日は「研究マネジメントと評価」というシンポジウムですので、リサーチのアドミストレーションももう少し専門職化していかなければいけない。そういうIRなり、リサーチ・アドミストレーションの専門人材が、大学に必要であると感じられているのか、それとも必要でないのか。

それとともに、先ほど6つ目の視点として、部局で戦略形成をしていくほうが、大学レベルよ

りは有効であると指摘がありましたが、そうであるときに、部局で専門人材というのはなかなかいないわけです。そうすると、大学レベルで存在するような人材とどうコミュニケーションをとるのか、あるいはどう連携して戦略形成をしていくことが必要であるのか。そういう点をぜひ、もし何かありましたらご紹介いただければと思います。

【伊地知】 ありがとうございます。

この機会に、フロアの方からご質問等がありますでしょうか。それでは、お願いします。実は、もう終了の時間が迫っておりますので、簡潔にお願いできればと思います。

【高橋】 科学技術振興機構の高橋といいます。今、科学技術振興機構にいますが、以前は大学にいて、その前は企業にいた者です。P D C Aという用語がキーワード的によく使われるのですが、私の理解では、P D C Aを最初にやり出したというか、企業では、もう数十年前からやっていたものなのです。いわゆるアカデミアの科学技術の評価にP D C Aという言葉が使われ出したのは何年前からかは知りませんが、企業でP D C Aを回すときには、林さんもおっしゃったとおり、まさに目標を設定していないと回せないのです。

企業でどういうふうな使われ方をしてきたかという、不良率を少しでも下げないと企業の利潤につながらないわけで、不良率を下げるためにどうすれば良いかということでP D C Aを回す。あるいは、利益をいかに増やすかというところでP D C Aを回す。さらに、具体的に売り上げを上げるためにP D C Aを回すという。

そういう意味で、大学においても、やはり目標が設定されていないとP D C Aは回らないと思うのです。その場合に、いかに多くの競争的資金を獲得するかということでP D C Aを回すという回し方もあれば、論文数をいかに増やすかという目標を設定してP D C Aを回す。

いろいろな回し方があると思いますが、ただ、企業と違って大学の場合は、その目標設定が非常に難しいので、それでこういった議論がいろいろ出てくるのだと思います。でも、林さんのおっしゃるとおり、まさに目標をどう設定するかというところが、私は、やはり重要だと思います。難しいけれども、目標を設定しない限りP D C Aというのはうまく回らない。というのは、目標を設定しないと、前の年からの前進の度合いがはかれませんので、そこに焦点を当てて議論していただくと良いのかなと思っています。

というのは、今、シンポジウムの2段目に入って、きょうのシンポジウムの表題は、研究のマネジメントだと思うのですが、何となく大学の評価というところに議論が移ってきているのかなという気がして、どちらに焦点を絞るのかなと感じています。でも、やはり研究開発に焦点を絞っていただいたほうが良いのかなと。そうすると、さっきのP D C Aという原点にもう1回立ち戻って議論をしていただくと良いのかなということを今少し感じまして発言させていただきました。

【伊地知】 ありがとうございます。2人の先生、それから今、フロアから高橋さんにご指摘いただきました。

時間が迫っているので、それほど長く議論することはできませんので、2つだけ今のご提起の中から取り出して簡単にリアクションをいただければと思います。

1つは、マネジメントを支える専門人材、そのマネジメント、評価、あるいはデータの収集・分析、それをどのようにされているのか。あるいは、どうされるべきなのかということです。

それから2点目は、目標の明確化です。これも既にプレゼンテーションのところで触れられているかと思いますが、そのためにどのようなご苦労をされていて、それを克服されているのかということです。この2点について、ご紹介いただければと思います。

【上瀧】 まず初めのマネジメント人材の育成ということですが、大学全体のマネジメントにかかわる人材の育成というと、将来トップになり得る人の育成ということで、九州大学の場合は、総長のもとに副学長がいて、それから総長特別補佐という方がいらっしゃるの、おそらく総長特別補佐という方は、将来の副学長、総長候補になられる方だろうと、私は個人的に思っておりまして、早い時期から役員会なりに出席されて、大学全体のマネジメントに触れているのではないかと考えております。

それから、データベースの専門家も、ある程度研究の中身がわかっている、研究・教育現場の実情がわかっている方に、ある時期から専門の仕事も併せてやっていただいて、そちらのほうでもプロになっていただくという形で進めていくのが一番良いのではないかと考えておりますが、きちんとそういう制度が大学でできているわけではありません。

次に、目標の設定ですが、やはり九州大学のように大きな大学になりますと、部局の中でも、分野ごとに先生方の文化も考え方も全然違いますので、全体での大きな目標とは別に、部局ごとに個々の研究あるいは教育には、きちんと目標設定をしていただいて、ただ、一応大学の方向というものは意識していただいて、なおかつ部局ごとの目標を明確に、きちんとチェックもできるような形で設定していくのが一番良いのではないかと考えられます。

【中野】 国立大学の場合に、経営を支えるトップ・マネジメントの人材をどう養成するか、リーダーシップをどのように開発するかというのは、非常に難しい問題だと思います。私自身、現在はたまたま理事・副学長を務めていますが、もともとは経営学部で「経営学」を勉強し、しかし、学部卒業のときにたぶん自分は企業に入ったら務まらないだろうと思って大学院に進学し、そのまま母校の教員になりました。学問としての「経営学」はやっていますが、経営の実践にはまったくの素人といってよい状態です。それがあの日、突然とも言ってよい形で大学の経営に当たっている。もともと企業経営の現場に自分で不適合だと判断した人間が大学のマネジメントにあっているわけですし、こんなことで本当にうちの大学は大丈夫かと自問しています。

実際のところは、大学経営にあたるトップ・マネジメント人材の養成、特に学長レベルの人材養成は、現在のところ国立大学法人の場合には教学と経営を1人で統括することが求められているわけですから、OJT(On-the-Job Training)でやるしかないと思います。天賦のリーダー、生まれつきのトップ・マネジメントでない人がその素養を身につけるには、大学に限らず、どのような組織においても仕事上の経験が決定的に重要だと思います。学部長・研究科長とか評議員のような人々には、これから、ある種、マネジメントの勉強をやり、マネジメントの経験を積んでもらうしかない。将来の大学のトップ・マネジメントになるような学部長・研究科長、評議員、そのあたりの人々に対するマネジメント教育をこれからはきちりやらないといけないと思います。しかし、人材養成、特にリーダーシップを発揮できるトップ・マネジメントの養成は一朝一夕にはできませんから、それまでは、教育と研究に関する機能は別にして、例えば、財務や、人事管理、情報管理といった、従来は文部科学省の下部組織であった国立大学ではこのような管理運営のための人材養成が十分にできていないにもかかわらず、現実にはこの種のスペシャ

リティをもった人材が早急に求められている部署には、当面は民間企業などからの外部人材に依存せざるを得ないのではないかと思います。会計や財務の感覚がまったくないような教員を財務のトップに持ってきたら、これは危険きわまりないことですし、人的資源管理の経験のない教員を人事担当にもってきたら人材開発などできっこありません。

それから、今日のテーマである研究評価、あるいは広く評価全般に関しても、大学には専門的人材が実はほとんどいなくて、神戸大学の場合にも、たまたま経営戦略を専攻していて学位を取得した若手を教員枠で採用したり、あるいは外部コンサルティング・ファームに勤務した経験がある人材を事務系職員に中途採用したりして、人材をかき集めて何とかやっている状態です。それで今は何とか凌いでいますが、ご多分にもれず、中途半端な人事異動が行われがちです。従来、の国立大学での人材養成では専門職ということをあまり念頭に置いていなかったもので、適当な周期で、今は会計をやっているが、次は教務か総務に回すとか、非常に悪いローテーションで人を動かして、結果として中途半端なジェネラリストを養成しているだけです。専門職的な人材の養成をほとんどやっていなかったのです。最近になってようやく我々の大学でも専門職人材の重要性に気づき、いろいろな分野、財務にしても情報にしても、あるいは国際交流にしても、専門的なトレーニングを受けた人材をもっていなければやっていけない。特に国立大学の場合にはそれが弱かったわけですから、急いで、外部人材の中途採用も含めながらやっていかざるを得ない。「分業」と「経営資源の有限性」が、大学に限らず、一般の企業においても組織の土台である以上、そのことを念頭に置いたマネジメント人材の養成が必要です。それを怠れば、大学、特に国立大学の経営は成り立たないと思います。

それから、目標の明確化の問題についてですが、企業の場合には、例えば、利益数値とか、売上高、マーケット・シェアなど、ある程度具体的な数値目標を立てやすいのですが、大学の場合には、こう申しますと言いついて聞こえるかと思いますが、理系でもやはり基礎研究とか、あるいは、特に文系の場合になかなか数値目標というのを立てにくい。もちろん、科研費の採択率向上といったものは数値化可能ですが、研究の質的側面までを含めれば、結果として、ある種の定性的な目標を立てて、それを係数的にバックアップしながら、設定した目標にどれだけ近づいたか、到達したか、その到達の度合いを計っていくしかないと考えています。まして、教育に関する目標の定量的明確化は簡単ではないと思います。

【児島】 答えになるかどうかわかりませんが、我々の学園としてのこれからの進め方というのは、資料にある立命館憲章とか中期計画による学園・教学創造に書かれていて、戦略目標で、「世界に開かれたアジア太平洋地域の教育拠点」を目指しているということ。今日は触れませんが、アジアの留学生は、今、学部教育よりも大学院志向になってきています。ですから、アジア人材のプログラム等を活用して、我々の方から向こうへ学生を行かせる場合もあるし、向こうから受け入れる場合もあるという形で、国際的能力のある人材を育成する必要があります。

それと、後期課程の教育方法にはI型とT型があるというのを学園の総長が言っております。昔ながらにピンポイントの研究をする人をI型と呼び、幅広くこれからいろんなことに対処できる研究者をT型と呼んでおります。これからはT型研究者を養成するべきであると思っています。

独立研究科においても同様に、幅広い人材で、きちっと社会へ出ていろいろな仕事ができるT型研究者を養成したいと思っています。

【松岡】 組織内部の人材育成の問題で、私が考えるのは、せいぜい学部長ぐらいのところまでですが、特に法人化以降、どちらかというとトップ・マネジメントのほうが強調されることが多くなっていますが、伝統的には、大学ではいろんな業務は各種の委員会が分担してやっていて、ごく自然に、まさしくOn-the-Job Trainingの形だと思うのですが、そこである意味では訓練を積んで、頭角をあらわして、そういった方がだんだんより重い委員会の委員長等をするというようなシステムはそれなりにあったはずなのですが、どうも近ごろはそのあたりが中途半端に崩れかけているのではないかなという気がします。

ですから、民主主義の手続きのための委員会及び委員会構成という意義もありますが、そればかりではなくて、トレーニング・システムとしても動いてきたのだと思うのですが、その点は再評価して良いのではないかと思います。

もう1つ、目標設定の問題ですが、まさしくおっしゃるとおり、要は、出発点は製品品質を担保するための工程管理ですよ。そこのところでPDCAサイクルを回せということですが、私自身は、教育・研究に関しても同じように製品品質の担保という考えでやっていけると考えております。ただ、もう1つ重要なことは、さらにその上の、いわば製品のラインナップをどういうふうに持っていきこうとするのかということですが、例えばISOでも、この企業戦略のようなものをきちっと持つべきだということは、あまり明確には謳っていないのです。

実は、目標設定と言われるときに、私は、どうも大学の今の議論では、その2段階の議論というのが結構混乱しているのではないかなと思うのです。製品品質を担保するというレベルの目標設定。それはまさしく、例えば採択率をここまで上げなさいという話です。だけれど、その上にもう1つ、私どもの大学、あるいは私どもの学部というレベルで、自分たちはどういう製品品質のラインナップで、この教育・研究マーケットの中で勝負していきこうとするのかというような目標設定、私たちはスーパーゴールと呼んでいますが、そういったものと分けて考えるべきなのではないかなと思います。

【伊地知】 ありがとうございます。

まだまだいろいろ議論が尽きないところかと思いますが、時間をもう過ぎてしまいました。目標設定のところは、今日の後半の3番目のポイントになりますから、合計で8つのポイントについて、この場で皆さんと共有して、事例紹介いただいた4大学の先生、それから、こちらの小湊先生、林先生とともに議論してまいりました。

どのようなことが得られたかということは、もうそれぞれ皆さんお聞きになっただけですので繰り返しません。ぜひそれぞれ持ち帰っていただいて、皆さんのそれぞれの活動の参考にしていただければ幸いです。

4大学の先生、それから、こちらの2人の先生、どうもありがとうございました。

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、常に科学技術のフア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。

アンケート集計結果

参加者アンケートとその集計結果

参加者に、以下のアンケート票を配付し、記入を依頼しました。

平成19年度 文部科学省研究開発評価シンポジウム アンケート

本日は、研究開発評価シンポジウムにご参加いただき、ありがとうございます。このアンケートは、今後の研究開発評価シンポジウムが、評価実務者にとって更に有意義な場になるよう、ご参加いただきました方々のご意見やご要望を伺い、今後の運営に役立ててゆくためのものです。ご協力のほど、よろしくお願いいたします。
(回答は、該当する番号に 印を付してください。また、記述欄へのご記入もお願いいたします。)

質問1. あなたの所属等についてお聞かせください。
 【所属】 文部科学省 文科省以外の府省 文科省所管の独立行政法人
 文科省以外の府省所管の独立行政法人 国立大学法人
 公私立大学 大学共同利用機関法人 その他()
 【立場】 評価実務者(事務局職員) 評価実務者(教員) 評価実務者(研究者)
 評価研究者 その他()
 【現在の業務歴】()年

質問2. シンポジウムの内容は、あなたが仕事を進めるうえで参考になりそうですか。
 すぐに役立つようである すぐには役立つはないが、長い目でみれば役立つようである
 あまり役立つようにはない まったく役立つようにはない どちらとも言えない
 理由()

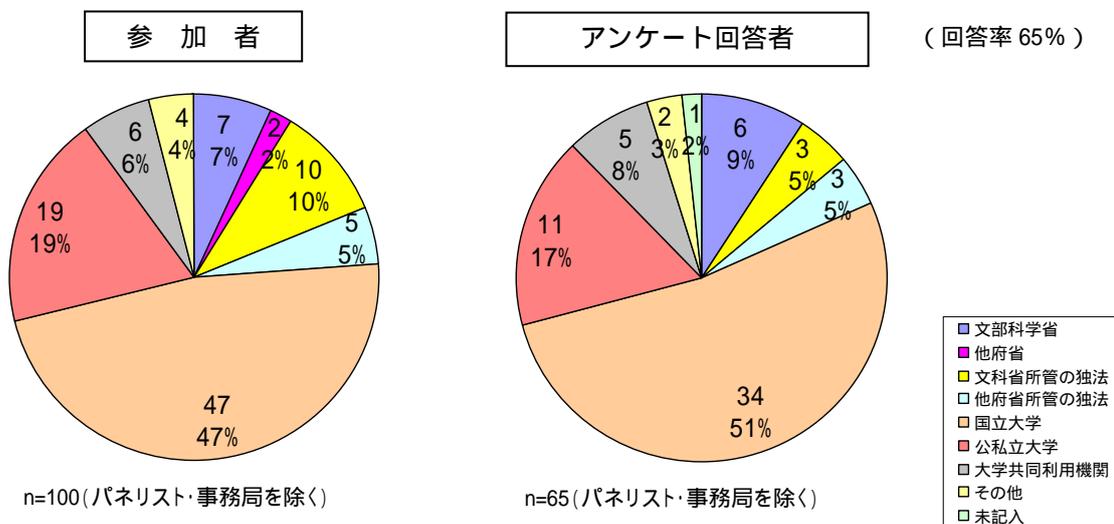
質問3. 新たな知見が得られましたか。
 まさにそう思う ややそう思う あまり思わない 全く思わない どちらとも言えない
 理由()

質問4. 満足度はいかがですか。
 とても満足した 満足した やや不満であった 不満であった どちらとも言えない
 理由()

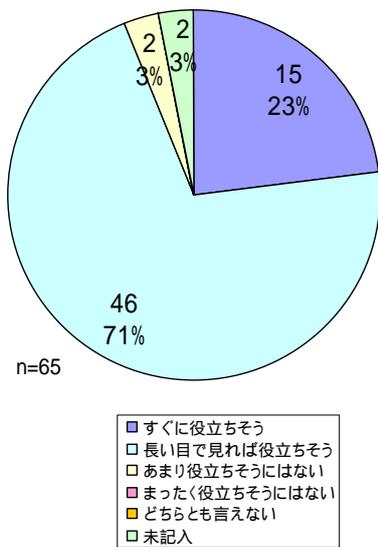
質問5. 今後もシンポジウムに参加したいと思いますか。
 ぜひ参加したい テーマや講演者によっては参加したい
 あまり参加したいとは思わない どちらとも言えない
 理由()

質問6. 希望するシンポジウムの内容やテーマがありましたら、具体的にお書きください。
 質問7. 会場、実施時期、実施時間等について、ご意見・ご要望がありましたら、具体的にお書きください。
 質問8. その他、研究開発評価シンポジウム全般に関するご意見・ご要望がありましたら、具体的にお書きください。
 質問9. 研究開発評価活動に対する支援策について、ご意見・ご要望がありましたら、具体的にお書きください。

アンケートの集計結果は、以下のとおりです。



仕事を進めるうえで
参考になりそうか

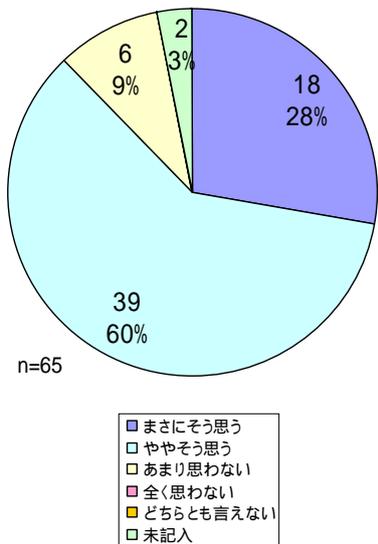


主な意見

「すぐに役立つ」と回答した者
評価は計画に対する評価と想っていたが、その他の意味でも使えることが分かった。
具体的事例が多く、検討中のものに応用が可能と思われる。評価と研究マネジメントのつながりへの認識が理解できる。研究支援の工夫が見られた。大いに参考にしたい。

「長い目で見れば役立つ」と回答した者
自分自身の直接の業務内容に関係しないが、評価をマネジメントと関連付ける考え方は大いに参考となった。
直接現在業務を担当していないが、今後の職務の中で非常に重要な要素であり、大変参考になった。
時間制約のためやむを得ないが、具体的な評価の方法論の情報があると有用である。
他大学のよい取り組みにつき自大学流にアレンジしながら取り入れていくことができそうである。
学部長として評価・企画を任としているので、他組織での取り組み例は発想を豊かにするであろうと予想している。
規模・国私と異なる特徴ある4大学の積極的な施策は大いに参考になった。ただ、究極の目的について、大学それも学術分野により自ずと異なるので、普遍的な評価視点は難しいと感じている。
機関毎の設置形態や規模も異なるため、そのまま自校にあてはめることは難しいと思うが、工夫して開発された学内のスキームや大学業界以外で一般的に利用されているツールの活用の可能性など、とても参考になる話が聞けた。
評価をマネジメントに活かそうといった発想をもっていないため、こうした視点が必要となる。

新たな知見が得られたか

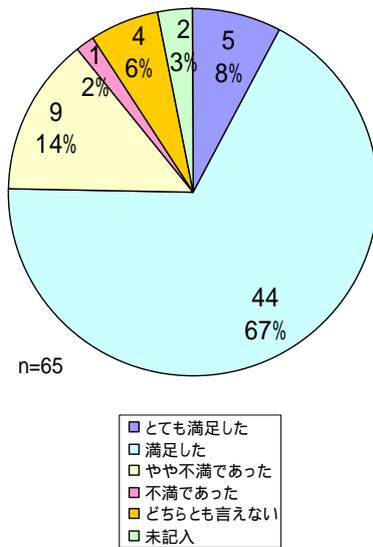


「まさにそう思う」と回答した者
法人化後において「当たり前」のことが普通にできている。本学では「当たり前」のことが想定されていない。
細かな取り組みや係数などが記述されていることはありがたい。九州大学の発表や、パネルディスカッションでのモデレーターの5つ(8つ)の視点はすばらしかった。
経験と知識が重要であり、専門職の必要性も求められている。

「ややそう思う」と回答した者
教員評価や研究評価のあり方は次期中期計画策定時に大きな課題であり、その示唆を得た。
評価を今後の研究活動にプラスに使うという発想は考えもしていなかった。
私たちの部局の研究マネジメントの必要性を感じた。大学に戻って、いろいろ提案していこうと思っている。
各大学が苦労している点や工夫しているポイントには、予想外に共通点が多いなあとという印象を持った。そういう意味で先進例を今後も見たいと感じた。
評価を嫌う教員組織に評価を感じさせない方法を導入している鹿児島大学水産学部の事例などは参考になった。
スキームやフレーム施策そのものは特記するものがないが、トップマネジメントする方々のミッションが明確である点は得られるものが多かった。「共有」できるかがカギとなる。

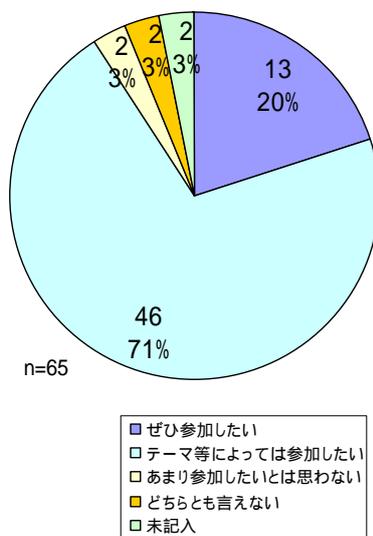
「あまり思わない」と回答した者
評価項目にあまり新鮮さがなかった。人文社会科学系の評価(研究)について知りたかった。

満足度



- 「とても満足した」と回答した者
自分の考えが相対化できたし、学ぶ点も多かった。
- 「満足した」と回答した者
最新の知見に触れられた。
グッドプラクティスについては、書面で読むより、やはり現場で話を聞く方がよい。
本日のシンポジウムを参考に研究マネジメントに活かされる評価を行いたい。
パネルの中で、戦略形成のための評価について多くの知見を得た。
再度大学へ持ち帰り検証をする機会となった。
- 「やや不満であった」と回答した者
成功例だけでなく、失敗し、それをもとに行った例示があればいい。
パネリストのコメントにもあったが、サクセスストーリーに至る過程の話がもう少し聞けるとよかった。
- 「どちらとも言えない」と回答した者
時間配分、パネル・ディスカッションの運営は不満。事例紹介は満足。よって、どちらとも言えない。

今後の参加



- 「ぜひ参加したい」と回答した者
他大学の苦労話を参考にしたい。
今後の個別大学はもとより、国の経営資源としてどのような知見が必要になっていくかの草創期であり、常に新しい知識にアンテナをはっていきたい。
- 「テーマ等によっては参加したい」と回答した者
今回のように現在の職務に直結する内容であれば業務に役立つと思われるが、他の内容であれば、それを吟味して参加したい。
研究機関の設置形態や規模の面で、もう少しバラエティーに富んだ実例を取り上げていただきたい。単科大学や公立大・私立大なども含めて、また、大学人以外の評価担当者（企業所属の外部評価委員やコンサルタントの方）の講演を織り交ぜてほしい。

希望するテーマ

主な意見

(:事務職員、 :教員・研究者、 :左記以外の者)

評価人材の養成・確保

評価人材の育成方法（特に研究面）。

大学における人材育成。大学のマネジメント強化・確立していくために、こういった職種の確立・人材の育成が必要か。先進事例の紹介と問題点（論点）の提示と一定の解答。

教員・職員の協働のあり方&人材養成について。

評価のあり方

マネジメントに関わる大学としての数値（定量的）目標をどのような理念の下に、どのように定め、それをどのように check しているかが重要テーマではないか。

プランニングと評価の相関について。評価視点に基づく当初プランニングの持ち方など。

効果的・効率的な評価システムの構築・運用

大学評価DBと研究評価DBのリンク方策、教員への入力率向上/インセンティブ付与のあり方。

評価方法等

評価の具体的な指標・方法など。

具体の研究評価の方法（成果の質を評価するための指標）について事例発表してほしい。

分野別評価。

その他

国立大学法人のみで開催し、分科会（規模や学内体系が同様な大学）を企画してほしい。

欧米における研究教育評価とその長短所、現場教員の意識研究について。

法人系の評価シンポ。大学の戦略マップに関すること。大学評価に関すること。

シンポジウム全般に関する意見

主な意見

(:事務職員、 :教員・研究者、 :左記以外の者)

プログラムの時間は守るようにしてほしい。発表4件は詰め込みすぎかとも思った。

発表内容が必ずしもテーマに沿っていないものもある感じがした。パネル・ディスカッションの論点は絞ってほしい。

悪い、あるいは問題の多い事例の方が参考となるケースもある。

意義や目的がよくわかってよかった。

調査をされたパネリストの方々の感想や調査の総括的内容を、パネリストとしてでなく「発表者」の形で体系的に報告していただき、これを踏まえたパネルの形にさせていただくと、より議論の論点がはっきりしたのではないのでしょうか。

大学評価には、研究開発評価、教育評価、病院評価 etc を包括していることを改めて認識した。しかし、大学トップや各現場の職員に十分意識が共有されているかが今後の課題と思った。評価＝やらされ感、評価疲れを払拭するしくみが必要。

長期的な視点に立って、日本をどうしていくのか。これを議論してから、そのための学術研究のあり方を議論して、それを迅速・効率的に行うための“評価”について議論されるべき。あまりに枝葉末節な議論は如何なものか。

研究評価については理解できるが、「開発」の意味があまり明確でないように思う。

専門的な言葉、抽象的な言葉は混乱を与える。より明確に定義してから話すべき。あまりに抽象的な言葉による議論で、具体的なイメージが描きにくい。

地方からの参加だが、DVD等に録画したものを配布するようなことはできないか。(現地に行かなくてもよいように)

ホームページに資料を掲載してほしい。シンポジウム等の年間のスケジュールを事前に知らせてほしい。どのように企画し実施されているのかが分からないので。

研究開発評価活動に関する支援

主な意見

(: 事務職員、 : 教員・研究者、 : 左記以外の者)

研究 - 特に外部資金・科研費担当者だけでなく、大学人、特に大学職員にも分かるような、意識できるような策を。

小規模、単科大学への開発・評価モデルの提言など。

評価の基礎となるデータベース構築や活動内容の公開（HPなどのWEBを中心に）に関する支援策があれば、評価のベースとなる素材が多く大学で整っていくと思う。

文科省として具体的な評価システムを提示してほしい。文科省提示分と各大学の評価分を加え、総合評価できるようなシステムが考えられないか。国民への説明責任を果たすためには、文科省も積極的にモデルを提示してほしい。

参 考 资 料

研究開発評価推進検討会について

平成19年4月11日
科学技術・学術政策局長決定

1 趣旨

第3期科学技術基本計画において、研究開発の効果的・効率的な推進、国民への成果の還元が求められており、研究開発評価の重要性も益々高まってきている。その中で、評価対象がより複雑な対象に拡大し、また、評価に対する要求水準も高度なものになりつつあり、評価システムの見直しが不可欠となっている。

このため、科学技術・学術政策局評価推進室において実施している様々な研究開発評価に関する施策や事業を、より効果的かつ体系的に企画・実施することを目的として、研究開発評価推進検討会（以下「検討会」という。）を設置し、助言及び支援を得ることとする。

2 検討事項

- (1) 研究開発評価を推進する施策に関する事
- (2) 研究開発評価の研修やシンポジウムに関する事
- (3) 研究開発評価の情報収集や現地調査に関する事
- (4) その他

3 委員の構成等

- (1) 検討会の委員の構成は別紙のとおりとする。
- (2) 必要に応じて委員の追加等を行うことができる。
- (3) 必要に応じて別紙以外の者からの協力を求めることができる。

4 実施期間

平成19年5月10日から平成20年3月31日までとする。

5 その他

検討会の事務は、科学技術・学術政策局計画官付において行う。

別紙

研究開発評価推進検討会委員名簿

氏名	職名
相澤 志郎	放射線医学総合研究所 特別上席研究員
伊地知 寛博	成城大学社会イノベーション学部 教授
内田 理之	理化学研究所筑波研究所安全管理室 調査役
岡村 浩一郎	科学技術振興機構研究開発戦略センター アソシエイトフェ ロー
奥居 正樹	広島大学大学院社会科学部 准教授
小林 信一	筑波大学大学院ビジネス科学研究科 教授
小湊 卓夫	九州大学高等教育開発推進センター 准教授
桜井 誠人	宇宙航空研究開発機構総合技術研究本部宇宙先進技術研究グ ループ 主任研究員
鳶田 敏行	茨城大学評価室 助教
鈴木 潤	政策研究大学院大学 教授
永田 潤子	大阪市立大学大学院創造都市研究科 准教授
林 隆之	大学評価・学位授与機構評価研究部 准教授

(以上12名、五十音順、敬称略)

は座長、 は座長代理を示す。
職名は、平成19年度のもの。

