

国立大学法人計画・評価ハンドブック

一次期中期目標・中期計画策定のために一

平成19年10月



社団法人 国立大学協会 調査研究部 編

The Japan Association of National Universities

はじめに ーハンドブックの趣旨と目的ー

国立大学の法人化から3年が経過した。全国86の国立大学は、設置形態の変化に伴う新しい仕組みに従って策定した中期（6年）目標、中期計画に沿って懸命に疾走し、道半ばというところである。法人評価は6年後と想定していたら、その前に「平成20年度に行う評価」（いわゆる暫定評価）というものが目前に迫っていて、その対策に頭を悩ませているのが各大学の現状であろう。

国立大学法人に制度化された、計画・評価に基づくいわゆるPDCAサイクルによる大学運営は、公立、私立大学を含めて、わが国では初めての経験であり、制度設計に始まり、すべてが試行錯誤の段階にある。国立大学法人制度の母型となった独立行政法人制度の発足も国立大学法人に先駆けることわずか4年に過ぎず、しかも国立大学法人は、その主な業務が長期的視点に立った教育・研究である点、一般の独立行政法人とは大きく異なる。

このような中で、2009年度には第1期の中期目標期間が終了し、2010年度には次の中期目標期間が始まる。そのための作業は2008年度には開始されることになり、次期中期計画のあり方も、今後各方面で検討されていくと思われる。

国立大学協会調査研究部は各大学がこれまで行ってきた計画策定・実施・評価の状況を明らかにするために、各大学のご協力を得てアンケート調査を行った。このハンドブックは、それらの課題を整理して取りまとめ、各大学が計画・立案と評価を活用して行う大学運営の一助にと作成したものである。高等教育の社会に一日も早く評価文化が根付くことも、合わせて願っている。不十分な点も多いと思われるので、ご意見・要望をお寄せいただければ幸いである。

なお、本ガイドブックを執筆するにあたり、原稿及び資料の提供をいただいた室蘭工業大学、福島大学、山梨大学、大阪大学、名古屋大学、愛媛大学、九州大学、大分大学の関係各位、また、資料の掲載をご許可いただいた三重県、(社)日本能率協会、大学行政管理学会に深謝する。

平成19年10月

社団法人 国立大学協会
専務理事 赤 岩 英 夫

目 次

I	中期目標・中期計画の問題と課題	1
1	国立大学法人と国立大学の区別について	1
2	評価報告書から見た問題点と課題	2
	(1)第1期中期目標・中期計画の問題点	2
	(2)次期中期目標・中期計画策定に当たっての課題	5
3	アンケート結果から見た中期目標・計画の問題点と課題	9
II	期待される計画と評価の方法	20
1	計画・評価のキーポイント	20
	(1)計画を生かした大学運営をどう実現するのか	20
	(2)特色ある大学作りのためか、定常的な活動のチェックのためか	20
	(3)特色ある大学作りとしての計画	21
	(4)計画・評価を生かした運営のための手順は何か	21
	(5)計画の階層化を行う	22
	(6)ロジック・ツリー（ロジック・モデル）を作る	22
	(7)各大学における計画的運営の試み	29
	(8)PDCAサイクルを計画としてどう表現するか	30
	(9)国立大学法人評価の2つの性格	30
	(10)評価方法と指標を設定する	31
	(11)評価結果の活用	33
2	中期目標・中期計画の参考事例	34
	(1)長期ビジョンと整合性のある目標設定	34
	(2)計画・評価体制の再構築	37
	(3)目標・計画の達成状況チェック	39
	(4)目標・計画の実現に向けた資源配分	57
	(5)構成員の理解を深める努力	59
III	おわりに	62
	調査研究部 執筆者一覧	65
	資料編 国立大学法人の計画及び評価に関する調査〈集計表〉：CD-ROM	

I 中期目標・中期計画の問題と課題

1 国立大学法人と国立大学の区別について

まず、はじめに全体にかかわる基本的な点として、混同されがちな国立大学法人と国立大学との組織的な違いについて指摘しておきたい。

文中で、国立大学法人、国立大学法人等、大学法人、法人、大学という用語表記を併用している。国立大学法人・大学法人・法人という表記は、いずれも国立大学法人の意味である。国立大学法人等という場合には、共同利用機関を含む場合の表記である。大学と表記している場合でも、国立大学法人と記すほうが適当であるケースが多いが、高等教育機関である大学を表現する場合には、あえて大学という表記をそのまま用いている。なお、このような表記区分を意識したのは、以下のような背景があるからである。

- (1)平成16年、従来の意味での国立大学は廃止され、法人格をもつ国立大学法人が設置された。したがって、それ以降は、国の機関としての国立大学は存在せず、国立大学法人〇〇大学が存在していることになる。
- (2)国立大学法人の設置根拠である国立大学法人法では、国立大学法人が大学を設置すると規定されており、設置主体である法人と設置された大学とを区別しているが、1法人1大学制であるため、法人すなわち大学というように一般には考えられている。
- (3)もちろん、通常の呼称としては、法人を省略し、〇〇大学と表現して問題があるわけではない。設置形態が変更されたとはいえ、国立大学法人の設置者が国であることには変わりはなく、基本的には、やはり国立大学であると考えられるからである。
- (4)しかし、大学の設置主体であり管理・経営主体である法人と、法人によって設置され、学校教育法の規定に基づき教育研究活動等を業務とする大学とは、その権限や責任の範囲、それぞれに課せられている機能や業務内容は自ずと異なっている。法人は国立大学法人法の規定を受け、大学は学校教育法の規定を受けているという基本的な違いがある。
- (5)学長が法人の長であり、しかも、大学の職員である副学長が法人の役員である理事を兼ねていることが多い現状では、法人と大学との役割区分はほとんど意識されていない。しかし、理事は法人の役員であり、副学長は大学の役職であり、経営責任を担う理事と、学長の指示の下で大学業務の遂行責任をもつ副学長とは、役割は異なっている。
- (6)中期目標・中期計画とその達成状況が法人評価の対象となっているのは、経営体としての国立大学法人を評価するためであり、公的資金の投入に対する説明責任が果されているかどうかを評価するためである。したがって、大学の教育研究等の質の保証を意図して制度化された認証評価とは明らかに異なっている。

2 評価報告書から見た問題点と課題

(1)第1期中期目標・中期計画の問題点

国立大学法人評価委員会の評価報告書及び文部科学省が参考として例示した「国立大学法人の中期目標・中期計画の項目等について」を検討した結果、次期の中期目標・中期計画の策定に当たっては、法人評価の目的に立ち戻った根本的な見直しが必要であるように思える。第1期の中期目標・中期計画から浮き彫りになった主な問題は、およそ以下の諸点に纏められる。

①中期目標・中期計画の意味づけが曖昧である。

文科省が示した「国立大学法人の中期目標・中期計画の項目等について」（平成15年7月）は、中期目標の具体的事項（「教育研究の質の向上に関する事項」「業務運営の改善及び効率化に関する事項」「財務内容の改善に関する事項」「教育及び研究並びに組織及び運営状況について自ら行う点検及び評価並びに当該状況に係わる情報の提供に関する事項」）に対応している。そのため、各大学の自己点検評価報告書や認証評価機関への評価申請書の書式とかなり異なっており、準備をする大学の側に少なからぬ戸惑いが見られる。

法人評価の対象となるものは、中期目標・中期計画に掲げられた事項であり、基本的には、国立大学の教育研究の質を向上させるための経営体としての法人の運営業務である。しかし、「国立大学法人の中期目標・中期計画の項目等について」を見ると、あたかも大学の全ての活動について記載が求められている印象を受ける。中期目標は、「国立大学法人等が達成すべき業務運営に関する目標」であり、「大学の業務である教育及び研究そのものの目標」ではない。

にもかかわらず、中期目標に掲げられている「教育研究の質の向上に関する事項」について中期計画の記載例示は、極めて多岐にわたっており、結果として、大学の諸活動を漏れなく中期計画の対象として記載せざるを得ないような内容になっている。それというのも、「教育研究の質の向上に関する事項」については、「教育研究活動の状況についての評価」を行う大学評価・学位授与機構に評価が委ねられているため、教育研究活動それ自体が中期計画に組み込まれ、教育及び研究の成果が評価の対象となっているからである。

さらに加えて、同機構が示している教育活動についての評価項目は、同機構が認証評価のための教育評価の基準及び評価の観点として挙げているものと類似しており、評価の目的が異なるはずの認証評価と法人評価との区別が分かりにくくなっている。

②画一的・形式的で、大学の個性が表れていない。

法人化後の国立大学は、大学自らが掲げた中期目標・中期計画に従って諸活動を展開し、その結果を点検・評価し、その評価結果にもとづいて改革・改善を行うことで、大学の特色を生かした自律的・持続的進化を促すことが期待されている。

しかし、例示とはいえ、文科省から「国立大学法人の中期目標・中期計画の項目等について」が示されていることもあって、中期目標に大学の個性があまり鮮明に表れていない。「国立大学法人の中期目標・中期計画の項目等について」の記載要領及び記載例示が、中期目標・中期計画として記載しなければならない必須事項として各大学に理解されたためと考えられる。これを見る限りでは、大学の個性を伸張するための法人化の意図が必ずしも生かされていない。

「国立大学法人の中期目標・中期計画の項目等について」のような記載要領や記載例示がないと、何を書いてよいか分からず、例示を示すと、それにこだわった記載方法になる。横並び意識が強かった法人化前と同様、国立大学法人になっても、この傾向を引きずっている大学が少なくない。「中期目標・中期計画は各大学において定めるものである」という意識が定着していない印象を受ける。

中期目標・中期計画は、基本的には、各大学の自己点検評価結果をもとに、期間内に達成すべき目標及び方法を記載するものであり、その達成を通じて、法人としての評価を受け、社会に対する説明責任を果たすためのものである。しかし、自己点検評価結果と関連のない中期目標が掲げられていたり、具体性と実現性という点で疑問の残る中期計画が記載されている大学も少なくない。

ユニークな試みを中期計画に記載している大学もあるが、事業単位としてみれば特徴的であっても、それが中期目標の実現に資するものかどうか、とりわけ、計画書の最初に記載する「各大学の基本的な目標」との関連は必ずしも明確ではない。中教審答申等で繰り返し述べられている国立大学法人の機能・役割等を参考に、各大学が何を中心に将来設計をするのかを、まず「基本的な目標」として定めることが、中期目標・中期計画策定の前提でなければならない。

大学の個性とは、歴史・伝統・実績などを踏まえ、現状を冷静に自己点検評価し、その延長線上で、将来に向けての自らの使命を改めて確認することによって浮き彫りにされるものである。自己点検評価と無関係に、目指すべき方向を記載するだけでは、個性的で実現性のある目標の設定とはいえない。

③羅列的・総花的で、構造化されていない

中期目標・中期計画に記載されている項目数を見ると、500項目を超える大学も少なくない。このような膨大な内容の計画書が提出されている主な理由は、①大学のすべての活動が計画書に記載されていること、②部局単位での計画が盛り込まれていること、③中期目標・中期計画に盛り込む内容の精査が必ずしも十分でないこと、④内容の豊富な計画書を提出すれば、それだけ改革・改善に真摯に取り組んでいると評価されるだろうという思いが大学側にあること、などが挙げられる。

いずれも、前述した法人評価の意味の不徹底と中期目標・中期計画の性格の曖昧さに起因するところが大きいために生じた現象といえる。大学が自律的な活動主体であり続けるためには、自らのあらゆる活動について自己点検・評価を行い、改革・改善に向けた具体的な目標を掲げ、それに向けた努力を重ねることが重要である。しかし、自己点検評価の対象となったすべての事項を中期目標・中期計画に盛り込む必要はない。

中期目標・中期計画に盛り込むものは、国立大学法人としての基本的な目標・計画であり、6年間という事業期間内に達成可能で、その成果を対外的な評価に委ねることが適当であると考えられる事項に限るべきである。全学の計画に直接関連のない部局単位の計画が記載されている場合が多いが、それらは法人内部の計画であり、原則、中期目標・中期計画に記載する必要があるとはいえない。仮に記載する場合は、法人としての評価に特に大きな影響をもつものに限るべきである。この点の整理が必ずしも十分であるとはいえない。

短期的な目標や計画、試行的・探索的な活動計画に関しては、それらを中期目標・中期計画

に盛り込むことは適当ではない。そのことによって却って、自由な発想による活動を妨げることになりかねないケースが考えられるからである。計画それ自体が目的化し、構成員の自由で自発的な活動が抑制されるようなことがあれば、それこそ、本末転倒といわなければならない。

④複雑化した大学評価システムへの当惑がある

国立大学法人は、自己点検評価、認証評価、法人評価という性格の異なる3つの評価を義務づけられ、さらに、高等教育機関としての総合的な評価である機関別評価と各専門分野における活動を評価する専門分野別評価があるなど、かなり輻輳し重層化した評価システムに対応することが求められている。

このうち、自己点検・評価の実施とその結果の公表は、自律的な営為体として各大学に義務づけられており（学校教育法第69条の3①）、この結果をもとに、認証評価の申請や法人評価のための中期目標・中期計画が作成されているのが通例である。自己点検・評価が、あらゆる大学評価の基本であると考えて差し支えないし、また、本来そうあるべきであろう。

認証評価は、国が評価機関として認証した評価団体（認証評価機関と呼ばれている）である大学基準協会や大学評価・学位授与機構などが行う評価で、大学からの申請にもとづき、各認証評価機関が定める基準を充たしているかどうかを評価するものである。国公立を問わず、すべての大学に7年以内（専門職大学院は5年以内）に一度、認証評価機関による評価を受けることが義務づけられているものである（学校教育法第69条の3②及び③）。

認証評価制度は、国による事前規制緩和政策に対応して制度化されたものと見られているが、大学の質の保証を求める国際化対応の流れの中で生まれてきた制度として理解すべきである。認証評価が、①信頼できる評価結果の公表を通じて社会による評価を受けるとともに、②大学の自己改革を促すことにより、大学の自主性・自律性を尊重した質の向上のシステムを構築することである、と説明されてきているのは、質保証のための評価制度であることの理解を促すためである。しかし、認証評価における最終的評価が、「適・否」の判定に過ぎないことは案外知られていない。

法人評価は、各事業年度ごとに業務実績を評価する年度評価と、6年を一期として、国立大学法人が主務大臣の認可した中期目標を実現するため提出した中期計画の達成状況を評価する中期目標期間評価とがある。前者については、その位置づけは必ずしも明確ではないが、我が国の単年度予算制度に対応するため、文科省が各大学に求めるようになったものと考えられる。後者は、その評価結果を次期の中期目標・中期計画や予算措置に反映させる、いわゆるニュー・パブリック・マネジメントのプロセスとして位置づけられている（国立大学法人法、独立行政法人通則法）。しかし、その詳細については、依然として不明確なままである。

このように認証評価と法人評価は、根拠法令が異なるだけでなく、評価の目的や性格が明らかに異なっている。しかし、評価を受ける大学側にとっては、書式や記載事項の異なる2種類の評価を受けることを義務づけられているというのが実感であり、準備作業の繁雑さに追われているというのが実状であろう。

(2)次期中期目標・中期計画策定に当たっての課題

国立大学法人のあり方そのものが問われている現在、第2期の中期目標・中期計画の策定に当たっては、単に第1期の延長線上で考えるわけにはいかないだろう。政府機関の一部では、このままでは第2期の中期目標・中期計画を各大学に等しく求めることはないという意見もあると聞く。このような状況にあって、各大学が中期目標・中期計画を検討する場合には、自らの置かれている客観的状況を理解した上で、大学の将来像をどのように設定するか、責任ある対応が求められる。

①法人評価の意味を再確認する

各大学は、教育研究等のあらゆる活動や管理運営について、自ら現状を適切に点検・分析・評価し、問題点と課題を明らかにし、改革の報告と改善方を纏め、自己点検評価報告書として、学内はもとより、広く社会に公表することが義務づけられている。これは大学が、高等教育機関のもつ公的性格に加え、単位認定権や学位授与権などの権限を独占している機関であることに伴うものであり、大学の自律性と自己管理能力の証明書として重要な意味を持っている。

法人評価は、各国立大学法人が掲げる中期目標・中期計画の達成状況を評価するものであり、法人評価の対象となる大枠は法令によって示されているものの、具体的な評価の対象となる事項は、各大学法人が中期目標・中期計画に何を掲げるかによって異なることになる。大学が法人格をもつということは、自己裁量権と自己責任を明確にすることでもあり、中期目標・中期計画の公表と達成状況の評価は、大学が法人として適切に機能しているかどうかを判断する手がかりになる。

つまり法人評価とは、①中期目標期間中における中期計画の達成状況についての評価であり、②何を中期目標に掲げるかは、各大学法人の意見もふまえて作成され、③中期計画の達成に関する責任は、すべて各大学法人に帰属する、そのような性格を有する評価であるといえる。

②大学の個性を生かした中期目標・中期計画を設定する

各大学の個性を生かした中期目標を設定するためには、それぞれの大学が自らの歴史・伝統・規模・実績などを踏まえつつ、何よりも現状を冷静に自己点検評価することから始めなければならない。中期目標とは、6年間という限られた期間内において実現が可能な目標であり、将来の希望や長期的な時間展望のもとでの目標ではない。

ただし、中期目標の最初に記載する「基本的な目標」は、国立大学の設置目的や使命・期待される社会的役割を十分踏まえた上で、長期的な展望のもとに各大学が実現しようと考えている目標であり、いわば各大学の個性が最も顕著に示されるべきものである。中教審答申等で示されている機能分化論などを参考に、各大学が自らの特色を最大限生かし、将来の社会に最も貢献できると考える使命を基本的目標として掲げることが求められる。

中期目標は、この基本的目標を実現するための、いわばマイル・ストーンであり、中期目標の妥当性の判断基準の一つは、基本的な目標と整合性のある中期目標が掲げられているか否かという点にある。そのためには、事項ごとに示されている中期目標を基本的な目標の下に再整理し、各大学の目標構造を明確にすることが強く望まれる。

中期目標を掲げる上で最も重要な点は、限られた期間内において達成が可能かどうかの判断

である。各大学法人が現有している資源には自ずと限りがあり、それを最大限有効に活用した場合に達成できる目標を掲げるのが中期目標としては妥当であろう。確かな見通しも準備態も整っていない中期目標は、すでにその段階において、達成困難な非現実的な目標と思われるも仕方がない。適切な中期目標設定のためには、各大学での自己点検評価体制が十分機能し、しかも、その結果を構成員が共有し、大学の実情を十分理解していることが不可欠である。

中期計画に中期目標の下位目標を掲げている大学が非常に多いが、目標と計画とは次元の異なる概念である。中期計画は、記載要領に「・・・を達成するためにとるべき措置」と記されているように、自らが定めた中期目標を実現するための基本計画であり、具体的な活動内容、手順・方法等を明確に示したアクション・プランを伴っていることが必要である。アクション・プランには、具体的な活動計画だけでなく、それに必要な資源（ヒト・モノ・カネ）の見積もりと投入計画が盛り込まれていなければ責任のある計画とは呼べない。中期計画の策定に当たっては、このことに十分留意する必要がある。

③達成度評価から実績評価への動きへの対応

次期の中期目標期間にあっては、これまでとは異なり、評価に基づく運営費交付金の配分が予想される。何を評価基準とするかは依然として不明であるが、国立大学法人評価委員会の評価結果を次期の中期目標・中期計画や予算措置に反映させる方針は不動のようである。しかし、これまで言われているような中期目標の達成状況だけで、関係者が納得できる合理的な資源配分が可能かどうかは、大いに疑問である。科研費の獲得実績に基づいて運営費交付金の配分を考える財務省の試案が、話題になったのも、その一つの表れといえる。

「達成状況の評価」に加えて「実績に基づく評価」が重視されだしてきた背景には、中期目標の達成度を評価すること自体が難しいことに加えて、それを評価指標として資源配分を考えることに矛盾を感じている関係者が少なくないからである。

「低い目標は比較的達成しやすく、高い目標はなかなか達成しにくい」「目標が明確に示されていないければ、達成度の評価など到底困難である」など、信頼性のある達成状況の評価の難しさを指摘する声は少なくない。達成度だけではなく、達成水準そのものを問題としなければ、大学の活性化に繋がらないという意見は、法人評価の設計当初からあったが、最近その見方は一段と強まってきた感がある。

教育研究活動を評価する大学評価・学位授与機構は、中期目標の達成状況の評価の原則は変えないとしても、学部研究科等の「現況分析」（教育・研究の水準判定）という表現で、教育研究実績を法人評価の枠組みの中に組み込んだ。法人評価をパブリック・マネジメントのプロセスとして位置づける以上、共通した評価基準を求める動きは、むしろ当然の成り行きといってよい。

しかし、規模も歴史も個性も異なる、いわば初期値の違う大学を、適切に評価できる共通した指標を探すことは必ずしも容易なことではない。また、一元化した物差しによる実績評価とそれによる資源配分は、各大学法人が掲げた中期目標の達成状況を評価対象とすることで公的資金の投入に対する説明責任を果たすことを目指した法人評価制度そのものを根本的に変えることでもある。

願わくば、各大学が掲げる基本的な目標ごとに、あるいは、大学に期待されている主な機能

ごとに、それぞれ到達すべき水準を定め、その到達度を評価するという新しい仕組みを構築することが求められる。

第2期の中期目標期間をスタートさせるに当たり、様々な矛盾を抱えたままの法人評価制度の再検討が必要であることは言うまでもないが、その成り行きを静観しておくだけでは予想される事態には対処できない。今、大学法人に期待されていることは、各大学がそれぞれの個性を生かした基本的な目標を掲げ、その特色を生かすため、可能な限り高いベンチマークの中期目標を自ら定め、その実現に向けた継続的な努力を重ねることである。多分そのことは、大学を巡る状況がいかに推移しても、変わらないと考えてよいだろう。

④法人評価を巡る今後の動き

最近、政府内諸会議で議論されている国立大学の再編統合の問題と関連して、一大学一法人制度の見直しを取り沙汰されている。仮に一大学一法人を前提に制定された国立大学法人法の改正が行われることになれば、経営体としての法人と教育研究機関としての大学との役割の違いが一層明らかになり、法人評価と認証評価との区別を明確にして対応することの必要性が増すことになる。

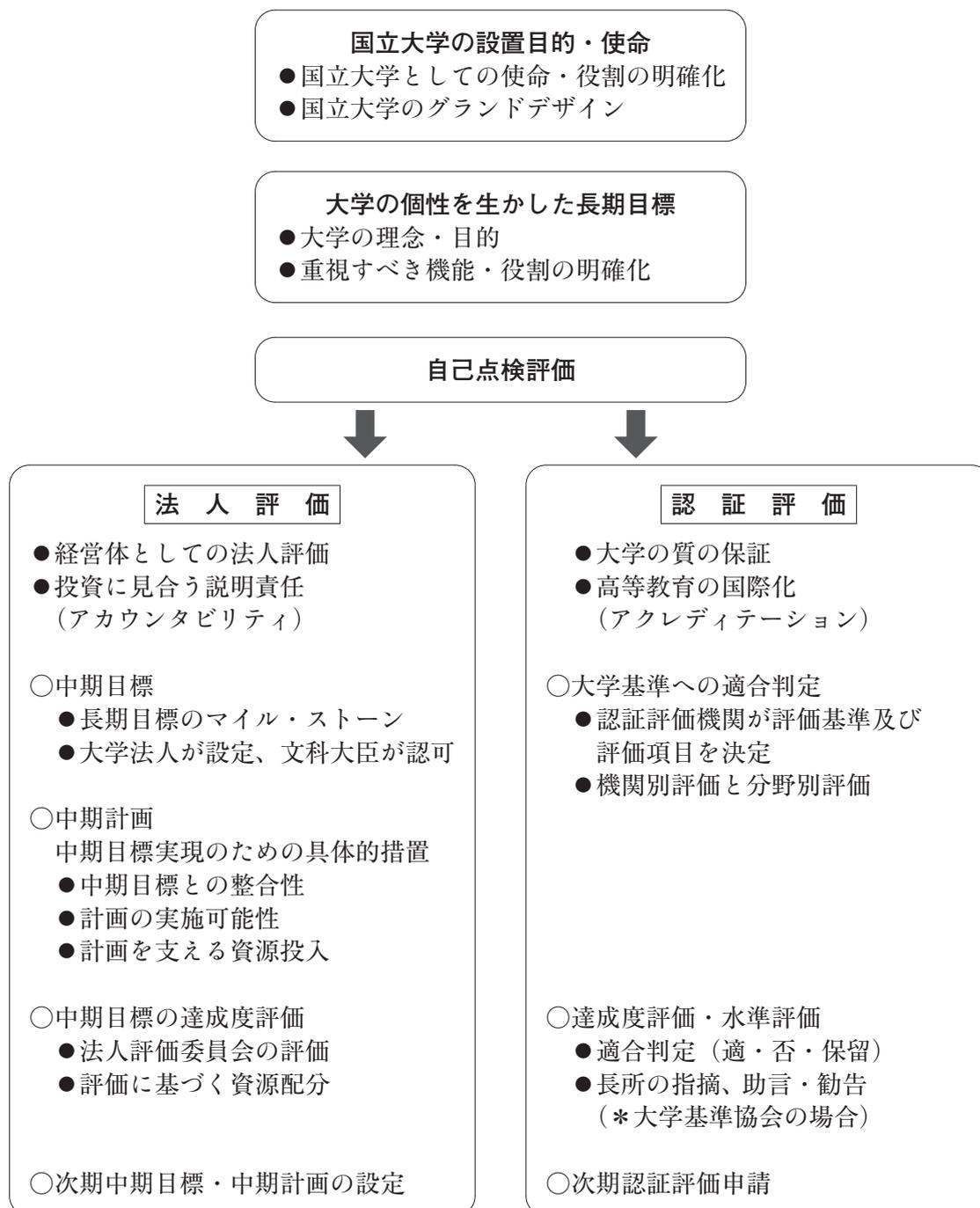
また、法人評価に関わる諸業務が法人の本来の活動を妨げかねないという懸念から、文部科学省関連の先行独立行政法人においても、法人評価の効果的・効率的な実施に向けた動きがみられるようになってきている。評価項目の大括り化、重点的評価項目と簡略化できる項目の仕分け、各法人が日常的に行っている自己点検評価結果の適切な活用など、業務実績報告書等を準備する法人側と評価する委員会双方の作業負担を軽減する方向で検討が行われている。

公的投資に対する説明責任を果たすという観点から、果たしてどの程度の簡素化・効率化が可能なのか、不確定要素は少なくないが、国立大学法人の評価にも、何らかの影響があることは必至であろう。

国立大学の場合は、法人評価に加えて、学位の質を保証する目的で制度化された認証評価を義務づけられている。この点を考え合わせると、国立大学法人においては、先行独立行政法人の場合以上に、法人評価の対象となる内容を十分精査し、評価項目を簡素化し、準備作業と評価作業の効率化を図る必要性は高いといえよう。「評価疲れ」を大学の常態として放置しておくことは、大学の活性化にとってマイナスであり、角を矯めて牛を殺すことになりかねないからである。

繰り返しになるが、大学の活動全てを法人評価の対象としてリストアップする必要は全くないし、むしろ、不適切であるといえる。このことを十分わきまえた上で、自己点検評価と法人評価、認証評価の目的の違いを改めて確認し、それぞれに対して適切に対応できる学内評価システムの再構築が強く求められる。

【参考】法人評価と認証評価の違い



3 アンケート結果から見た中期目標・計画の問題点と課題

本章では、国大協『国立大学法人の計画及び評価に関する調査（2007）』を用いて、87国立大学法人の第1期中期目標・計画の問題点を探り、課題をまとめた。

大学分類は本調査における分類（①～⑧）を用い、分類ごとの特徴を探った。大学の地域配置がどのように影響しているかは検討できなかった。

大学分類は以下の表の通り。

なお、⑥⑦⑧などは1法人1部局の大学があり、専門分野の影響があるほか、⑤⑥⑧は大学数が少なく、特定の大学の回答が全体に大きく影響するため、解釈には注意が必要である。

以下、〈集計表〉とは、国大協『国立大学法人の計画及び評価に関する調査（2007）』の集計表（平成19年3月）（資料編）のことをいう。集計結果及び質問項目は資料編に収録してある。

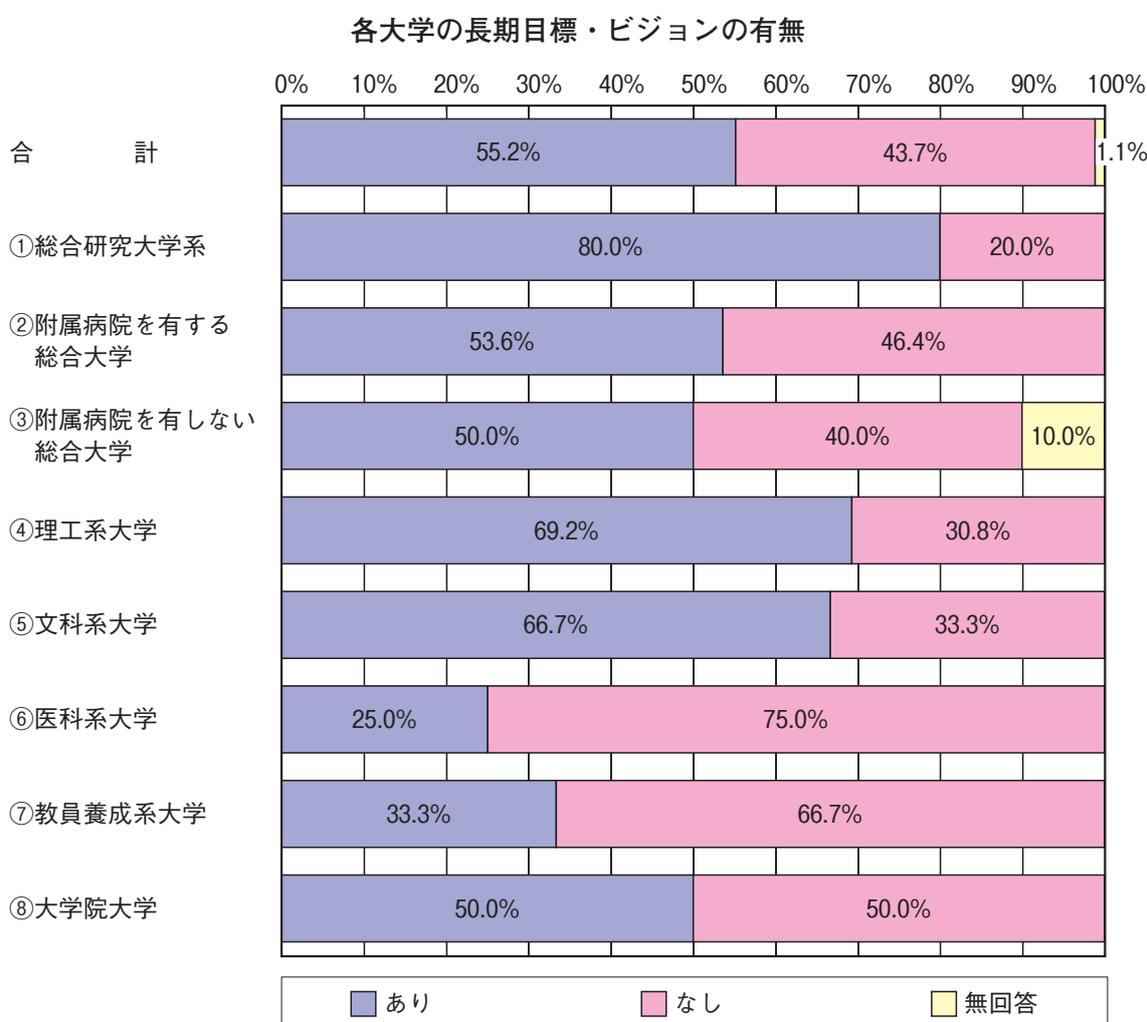
区 分	大 学
①総合研究大学系 （全分野に博士課程を設置している大学）	北海道、東北、東京、名古屋、京都、大阪、九州、筑波、神戸、広島
②附属病院を有する総合大学	弘前、秋田、山形、群馬、千葉、新潟、金沢、富山、福井、山梨、信州、岐阜、三重、鳥取、島根、岡山、山口、徳島、香川、愛媛、高知、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、琉球
③附属病院を有しない総合大学	岩手、福島、茨城、宇都宮、埼玉、お茶の水女子、横浜国立、静岡、奈良女子、和歌山
④理工系大学	室蘭工業、帯広畜産、北見工業、筑波技術、東京農工、東京工業、東京海洋、電気通信、長岡技術科学、名古屋工業、豊橋技術科学、京都工芸繊維、九州工業
⑤文科系大学	小樽商科、東京外国語、東京芸術、一橋、滋賀、大阪外国語
⑥医科系大学	旭川医科、東京医科歯科、浜松医科、滋賀医科
⑦教員養成系大学	北海道教育、宮城教育、東京学芸、上越教育、愛知教育、京都教育、大阪教育、兵庫教育、奈良教育、鳴門教育、福岡教育、鹿屋体育
⑧大学院大学	政策研究大学院、北陸先端科学技術大学院、奈良先端科学技術大学院、総合研究大学院

1. 各大学の長期目標・ビジョンの有無

長期目標・ビジョンを明確に定め、それを対外的に公表し、構成員が共有することは、自主性と自己責任を標榜する全ての大学に等しく求められている。多くの大学においては、長期目標を掲げ、それとの繋がりの中で中期目標・中期計画を策定する努力なされている。

しかし、医学系大学と教員養成系大学の場合は、必ずしもそのようになっていない。国の計画養成に基づく大学の性格によるものとはいえ、改めて、設置目的と基本的な使命を内在化させ、自らの長期目標として明確に位置づけることは、法人格を有する大学としての基本的な要件であろう。

中期目標・計画のもととなるべき各大学の長期目標・ビジョンは、全体で、「あり」55.2%、「なし」43.7%である。しかし、大学分類により対応が大きく異なる。「長期目標・ビジョンあり」は、総合研究大学系、理工系、文科系の順に高い。逆に、医科系、教員養成系は「長期目標・ビジョンなし」が多い。



2. 計画策定の現状について

ほとんどの大学において、法人としての大学全体の活動を計画に盛り込むことに意が払われているが、部局の全活動を記載している大学も全体の25%程度はある。特に、規模が大きく、包括する学問分野が多様な大学では、法人全体の計画というより、部局中心の計画策定が目立つ。これに対して単科大学においては、法人全体の計画策定が行われている。

中期計画として求められているものは、あくまで経営体としての法人の計画であるが、大学側は、大学全体の活動を漏れなく組み込む必要があると受け止めているようだ。法人評価の対象を改めて明確にすることが、準備する大学側にとっても、評価する側にとって必要不可欠であろう。

2-①教育の質の向上及び2-②研究の質の向上に関する事項

教育及び研究に関する事項では78.2%の大学が計画策定に際し、「大学全体（法人）の全活動」を盛り込んでいるが、「部局の全活動」は、教育及び研究に関する事項とも30%強であり、文科系大学で比較的高い。多くは、大学全体の活動を盛り込むことはしなかった。

それ以上に顕著なのは「特色ある活動」を盛り込んでいることである。「大学全体（法人）の特色ある活動」は、93.1%の大学が盛り込んでいるし、「部局の特色ある活動」も、教育及び研究に関する事項とも75.9%の大学が盛り込んでいる。ただし、教員養成系は部局の「特色ある活動」を盛り込んでおらず、その理由が問われるところである。

2-③業務運営の改善並びに効率化に関する事項

●業務運営の改善及び効率化は、部局の活動に比べて大学全体（法人）の全活動が多く盛り込まれている。法人が経営責任を負うことから当然といえるかもしれない。

- (1) 「大学全体（法人）の全活動」は、81.6%の大学が「盛り込んだ」と回答している。しかし、総合研究大学系は50%にとどまる。
- (2) 「大学全体（法人）の特色ある活動」は、81.6%の大学が「盛り込んだ」と回答している。
- (3) 「部局の全活動」は、「盛り込んだ」大学が27.6%と4分の1程度であり、56.3%の大学が「部局の特色ある活動」を盛り込んでいる。

2-④財務内容の改善に関する事項

●財務内容の改善も、業務運営の改善と同じ傾向を示し、部局の活動に比べて大学全体（法人）の全活動を盛り込んだ大学が多い。

- (1) 「大学全体（法人）の全活動」は、「盛り込んだ」81.6%で、「盛り込んだ」割合が高いのは、順に、大学院大学（100%）、理工系大学、附属病院を有する総合大学、文科系大学、附属病院を有しない総合大学である。逆に、「盛り込んだ」割合が低いのは、総合研究大学系である。
- (2) 「大学全体（法人）の特色ある活動」は、83.9%が「盛り込んだ」と回答している。
- (3) 「部局の全活動」は、「盛り込んだ」大学が25.3%だが、「部局の特色ある活動」は、50.6%の大学が盛り込んでおり、業務運営に比べて高い。これは、科学研究費の獲得や光熱経費の削減などが部局の計画としても盛り込まれているためであろう。

3. 中期計画策定の仕方

3-(1)全学と部局の関係の調整

中期計画策定に際して、全学と部局の調整がどのように図られたかは、計画の項目数や内容を決定する上で重要である。

いわゆるトップダウンとボトムアップ方式を併用した計画策定が行われている大学は殆どである。しかし、内容別に見ると、業務・財務の改善計画に関してはトップダウン、教育・研究の改善に関してはボトムアップ方式が採用されている。これは、教育・研究活動を実質的に支えているのは各部局であるという大学法人の特徴を表している。

まず書式に合わせて部局単位で計画を立て、それを取り纏めて全体としての計画を策定するという方法が一般的な手順になっている。そのため、全学での調整機能が十分働かないと、規模の大きな大学であればあるほど、各部局の計画を全て盛り込んだ膨大な中期目標・中期計画書になりがちである。法人評価の対象の明確化は、策定課程の効率化という観点からも、早急に行わなければならない課題であろう。

3-(1)-①教育の質の向上に関する事項

教育に関する中期計画策定の仕方は概ねトップダウンではないことがわかる。「トップダウンで作成した計画と部局の作成した計画の組み合わせ」が最も多い。

「トップダウンで作成した計画と部局の作成した計画の組み合わせ」は67.8%、「トップダウンで作成した計画に部局の計画を記載させた」は16.1%、「部局が作成した計画を統合して大学全体の計画とした」は17.2%となっている（各選択肢に「はい/いいえ」を選択させたため、複数の回答を行った大学がある）。

3-(1)-②研究の質の向上に関する事項

研究の質の向上に関する事項も概ねトップダウンではなく作成された。教育と同様、「トップダウンで作成した計画と部局の作成した計画の組み合わせ」が最も多い。

「トップダウンで作成した計画と部局の作成した計画の組み合わせ」は65.5%、「トップダウンで作成した計画に部局の計画を記載させた」13.8%、「部局が作成した計画を統合して大学全体の計画とした」のは19.5%である。

3-(1)-③業務運営の改善並びに効率化に関する事項

教育・研究の質の向上に関する事項よりも「トップダウン」が多いが、過半数は「組み合わせ」型である。経営事項は法人の責任に属するが、それでも部局の計画との調整によって作成されている。

「トップダウンで作成した計画と部局の作成した計画の組み合わせ」は55.2%、「トップダウンで作成した計画に部局の計画を記載させた」は32.2%、「部局が作成した計画を統合して大学全体の計画とした」は9.2%で、トップダウンで策定される傾向がある。理工系大学は53.8%がトップダウンで策定した。

3-(1)-④財務内容の改善に関する事項

「トップダウン」は「財務内容の改善」で割合が最も高いが、それでも4割に満たない。一方、「組み合わせ」は過半数を割る。

「トップダウンで作成した計画と部局の作成した計画の組み合わせ」は49.4%、「トップダウンで作成した計画に部局の計画を記載させた」は36.8%、「部局が作成した計画を統合して大学全体の計画とした」は9.2%である。

3-(2)文部科学省「国立大学法人の中期目標・中期計画の項目等について」(平成15年7月)の利用

計画の作成は国立大学法人の責任であるが、実際には中期計画の作成そのものが、文部科学省の例示に基づいて行われた。大学院大学以外、すべての事項について7割以上の大学が「そのまま利用」した。大学院大学の場合には学士課程がないなど、「一部修正・削除」や「独自に策定」する必要があるためである。特に、財務の改善は78.2%の大学が「そのまま利用」している。独自に作成したのは1校のみである。

大学の自立性が問われる計画項目をそのまま利用した理由としては、「初めての取組みでノウハウがなかった。時間的制約があった」、「中期目標・計画制度の概要、将来が見えず、独自に作成するだけの組織も時間も不足していたため」といった事情も挙げられているが、「必要と考えられるすべての事項が網羅されている」、「よく練られた項目選定と考えたから」という意見もあった。また「指針であると受取り、参考にした」、「法人評価システム全般について不透明な部分が多く、検討のための時間節約と予期せぬ不利益を避けるため、本省雛形をそのまま活用した」といった意見もあった。

他方、一部修正した大学の理由としては、「様式に従っていないと評価の際に正当に評価されないのではないかと考え、できる限り様式に沿って策定したが、本学の個性・特色を出すために一部修正等を行った」、「初めて中期計画を策定するに当たり、大学として表現すべき項目範囲は何が正しいのか、大学の形式が不明であったため標準的なモデルを採用することとした。一部は大学独自の項目も設定した」などが回答され、計画の性格についての掘り下げた議論や合意が不明確な状況での選択という面もうかがえる。

利用した結果であるが、そのまま利用したメリットとしては、「各大学の中期目標・中期計画を横並びで比較・分析することが可能となる」、「作業負担が軽減される」、「大学の教育研究、運営等における基本的な項目が整理されており、合理的に策定作業を行える」などがあげられており、デメリットとしては、「多くの大学がそのまま利用すると、各大学の個性が無くなる」、「少なからず示された項目に縛られる」、「結果的に中期目標・中期計画の項目数が多くなり、管理が難しくなった」、「評価が難しい教育活動の効果が先に書かれ本学本来の教育活動を説明できない」との意見が寄せられている。これらは、国立大学法人としての比較可能性や大学の個性、評価の方法など多岐にわたる論点を含んでおり、多くの課題があることを示唆している（「資料編」3-(2)参照）。

3-(3)目標達成に至るプロセスを明らかにした上での計画相互の関連付け

計画が目標達成の手段となるには、個々の計画を相互に関連付け、目標達成にいたる道筋を明確にすることが必要となる。いわゆるロジック・モデルを作成することである。教育、研究、

業務改善、財務改善ともに「中期計画策定時から実施」が4割を超えており、平成16年度から含めると、法人移行後70%以上の大学で関連付けが行われていた。特に、医科系大学は教育の質向上に関する事項での取り組みが早い。それに対して、文科系単科大学は意外に教育の質向上の取り組みが鈍いことがわかる。

3-(4)具体的な実施計画の策定

中期計画・年度計画の記載だけでは、実際に行う活動が明確にならないので、実施計画を策定するのが通常である。法人移行前に実施計画を策定していた大学は半分以下だが、平成17年度には90%以上の大学が実施計画を策定し、実効的計画執行の体裁を整えている。

教育の質の向上に関する事項では、医科系大学の4分の3は、中期計画策定時から策定していた。理工系大学・文科系大学の約半数は平成16年度計画から策定した。それに対して、教員養成系大学は鈍い。

3-(5)平成16年度計画の中期計画の年度進行計画としての策定

年度計画は中期計画の年度進行計画としての性格を持つ。各事項とも約6割の大学が年度進行計画として策定していた。

4. 次期の中期計画のあり方について

4-(1)中期計画の今後のあり方

既に現行中期計画期間の半ばを過ぎた今、次期の計画のあり方が重要な課題となる。調査の結果、各大学の意見として重点を置くものは、賛成の多い順に、特色ある大学作り、教育、研究、経営、大学の全活動である。

これは、大学として一般的に重視すべき事項を回答したためであろう。特色ある大学作りは、中教審等で繰り返し述べられていることの反映であり、教育重視についても高等教育機関としては、いわば当然の回答といえる。

しかし、大学の規模や各大学が掲げる長期目標によって、各大学の重点の置き方は決して一様ではない。ただし、約半数の大学が、次期の中期計画において大学の全活動を対象とすることに賛成していない点は、現行の網羅的な計画策定の見直しが必要であることを示唆しているといえよう。

「国立大学としての教育活動に重点を置く」ことは、「大いに賛成」「大体賛成」と合わせて、92%が賛成し、「国立大学としての研究活動に重点を置く」ことには、86.2%が賛成している。

「国立大学法人としての経営事項に重点を置く」ことは、70.1%が賛成している。もっとも賛成が多いのは「特色ある大学作りのための計画に重点を置く」ことで、94.3%が賛成している。これとは対照的に「大学の全活動を対象にする」ことは、55.2%が賛成するにとどまる。「大いに賛成」は18%である。

4-(2)国立大学に共通な項目として必要と考えられるもの

ところで、特色ある大学作りに重点を置くとしても、3-(2)の回答にも見られるように、国立大学法人としての共通項目の設定は必要と思われる。これについては、教育に関する事項では、「国立大学法人によって、それぞれが重視すべき事項について特色があって然るべきであり、全国立大学共通の中期計画項目があるとは思えない。例えば、大学の規模・有する学部や大学院の種類等によって、社会的に求められる国立大学像をカテゴライズし、それぞれのカテゴリ内で共通の項目を検討するのなら理解できる」とのほか、「特になし」との意見も見受けられる一方、「教育の基礎となる、日常的に行われている教育活動状況を記述する」と述べ、従来は、大学自治の根幹部分である教育研究活動を評価の対象とすることを妥当とするものなど、計画に対する基本的な考え方そのものが雑然とし、傾向性が見られない（資料編 4-(2)参照）。

業務運営及び財務内容の改善に関する事項についても、同様の傾向が見られる。「記載事項（項目）は現行どおりで良いと思われる」、「年度評価で設定されている全大学共通の観点の観点は共通項目として必要である。また、各大学の個性や特色を活かす項目も設定することも必要である」という意見があるが、「現行を基本としつつ、より簡潔に成果・アウトカムを表す指標を開発し、評価作業の負担を軽減する」とするもの、「法人法に規定された項目であり、項目としては現在の項目で差し支えないと思われる。ただし、当該項目のもとで記載される個々の具体的内容は各大学が判断するものであり、共通的に例示などで示すことは計画を硬直化させるので、必要がないのかもしれない」といった意見もある。また、「国立大学法人として、研究に根ざした教育、それを支える業務運営と財務内容の改善は重要な要素であると認識しているが、次期中期計画の共通的な項目として、何が必要か、現時点では回答できないというのが、率直な意見である」というものもあった。「大学の規模や特性を踏まえたうえで、改善や効率化に関する項目を設定すべきだと考える」というのも貴重な意見であろう。

財務に関しては、「経費節減・自己収入の増加」、「人件費削減等」、「資産の効率的・効果的運用」などが比較的多いが、注意すべきことはこれらの項目は教育研究条件の悪化ともなりかねないもので、公共サービスの場合には、財政的効率性とサービスの質とは逆相関になりがちなのにそうした視点が見られないことである。また、「資源配分の効率性に関する事項」、「到達度評価による改善効果の数量化手法開発」など、行政評価の現状から見て実用的でない事項が出てくることは、どのような運営の実態をふまえているのか、気になることである。

5. 業務実績評価について

業務実績評価は、計画の達成状況を評価するだけでなく、PDCAサイクルにおける点検・評価としての機能も持つ。そのためには、評価の視点の設定、評価の方法、指標の設定が重要である。

5-(1)評価の視点

教育の質の向上に関しては、「計画の達成度」を9割以上の大学が採用しているが、「有効性」についても75.9%の大学が採用しており、単なる達成状況の評価にとどめていないことがわかる。特に、附属病院を有しない総合大学や理工系大学では90%以上が採用している。

しかし、「効率性」は34.9%である。教育の効率性評価は、厳密に言えば、教育の成果ないし

効果について測定した上で、同一成果に対して投入した資源の縮小か、同一資源に対して投入した成果の増大を意味するから、教育の成果の測定なしには困難であり、34%も視点として掲げ、特に文科系大学の半分が採用していることが興味深い。教員養成系大学と大学院大学は75%が採用していない。研究の質の向上に関する項目もほぼ同様である。

それに対して、業務運営の改善並びに効率化と財務内容の改善は、「有効性」「効率性」ともに約9割に近い大学が採用しており、定量化が可能な事項であることを示している。

5-(2)評価の方法・指標の有効性

教育・研究活動についての評価のための定性的指標・定量的指標についても、必ずしも有効で、妥当性のある指標が確立できているわけではない。教育・研究活動を限られた期間での業務実績評価の対象として組み込むことは、一定の限界があることは否めない。業務実績をアウトプットとして数量的に確認できる場合はともかく、教育・研究活動のアウトカムとしての評価をするには、とりわけ、教育成果を適切に評価するには、なお、多くの工夫と改善が必要である。

5-(2)-①教育の質の向上に関する事項

教育の質の向上では、担当者の自己評価、内部の専門家による評価、外部の専門家による評価、定性的指標は80%の大学が「有効」と回答している。しかし、定量的指標は、ベンチマークあり・なし双方を含めて、「有効」は5割程度である。38%が使っていない。特に教員養成系では54%が使っていない。ただし、文科系大学は100%が「有効」と回答しているのは意外な感じがする。

5-(2)-②研究の質の向上に関する事項

研究の質の向上では、担当者の自己評価と内部の専門家による評価は、5割程度が「有効」であり、外部の専門家による評価が「有効」との回答は5割に満たない。また、外部の専門家による評価も、38%の大学は使っておらず、担当者ないし内部の専門家による自己評価が行われている。

しかし、定性的指標については、52.9%の大学が使っておらず、「有効」との回答は、32.2%である。定量的指標も50%以上が使用していない。もちろん、研究の質の向上に関する事項は研究成果そのものではないから、定量的指標を使う必要があるとはいえないが、暫定評価の方法が示されたことによりどのような方向をとるのか、注目されるところである。

なお、ここでも文科系大学において定量的指標の採用と有効性認識は突出しており、理工系では53.8%が「有効」としているのに対し、文科系では80%を超える。

5-(2)-③業務運営の改善並びに効率化に関する事項

業務運営の改善に関する事項では、どのような評価方法を採用しているか、明らかでない。「担当者の自己評価」は、「有効」が29.9%であるが、「使っていない」が56.3%と半数を超える。「内部の専門家による評価」は、「有効」が5.8%で84.9%は無回答であり、「外部の専門化による評価」も84.9%が無回答、定量的指標も「無回答」が85.1%であり、有意な回答を合計しても

71.1%であり、評価の方法がはっきりしているとはいえない。

指標については、ベンチマークのある定量的指標は「有効」が5.8%で無回答が85%なのに、ベンチマークのない定量的指標は「有効」が65.5%と6割を超える。特に、「有効」は、理工系大学（76.9%）、医科系大学（75%）で高い。

5-(2)-④財務内容の改善に関する事項

財務内容の改善では、6割以上の大学が、担当者の自己評価、内部の専門家による評価は「有効」と回答している。外部の専門家による評価も、58.6%の大学が「有効」と回答している。しかし、定性的指標、定量的指標（ベンチマークあり・なし）は、「使っていない」が約5割程度ある。財務は数量的に把握するのがもっとも可能な事項であるが、この点は興味深い。

6. 計画と評価の関連付け

中期計画を大学運営の基軸として位置づけている傾向は窺える。中期目標・中期計画は対外的な公的ステートメントであるのみならず、大学内部の改革・改善の方向を構成員で共有し大学経営の基本に据えることは、当然のことといえば当然である。しかし、中期計画をどのような運営事項に活用しているかは、各大学が掲げる中期目標・中期計画の違いを反映しており、必ずしも一律ではない。計画と実際の運営とに100%の対応が見られないのは、大学の実際の運営には短期的に柔軟な対応が必要な事態が必ずついて回るからであろう。

全ての大学に共通する活用方法としては、教育改善と外部への説明責任を果たすために利用されているが、概算要求やプロジェクトの申請など対外的な予算要求に活用している大学もあれば、教育改革や研究支援、学内予算配分といった学内運営に利用している大学もある。中期計画は、6年間という期間を見通した計画だけに、単年度の概算要求や時限のプロジェクトの申請とは直接的に関連は少ないと考えられるが、単年度ごとの大学運営の基本となる枠組みとして活用されていると理解してよいであろう。

6-①教育の質の向上に関する事項

「概算要求やプロジェクト申請に利用する」のは、全体の77%と4分の3を超える。「該当する」が高いのは、附属病院を有する総合大学85.7%、文科系大学83.3%である。

「予算配分に利用」するのは66.7%である。大学分類により異なる。「該当する」が高いのは、附属病院を有する総合大学82.1%、附属病院を有しない総合大学80%である。「該当しない」が高いのは、大学院大学75%である。

「組織改組に利用」するのは72.4%である。「該当する」が高いのは、文科系大学100%、附属病院を有する総合大学82.1%である。

「教育改善に利用」するのは97.7%とほぼすべての大学が「該当する」と回答している。

「外部への説明責任」は94.3%の大学が回答している。

6-②研究の質の向上に関する事項

「概算要求やプロジェクト申請に利用」するのは85.1%である。「該当する」が高いのは、附属病院を有しない総合大学と文科系大学の100%である。「該当しない」が高いのは、医科系大

学50%である。

「予算配分に利用」するのは75.9%である。大学分類により異なる。「該当する」が高いのは、教員養成系大学91.7%、附属病院を有しない総合大学90%である。

「組織改組に利用」するのは70.1%である。「該当する」が高いのは、附属病院を有する総合大学85.7%、文科系大学83.3%である。

「教育改善に利用」するのは56.3%とそれほど高くはない。大学分類により異なる。「該当する」が高いのは、文科系大学で83.3%ある。「該当しない」が高いのは、大学院大学の75%、附属病院を有しない総合大学の50%である。

「外部への説明責任」は95.4%とほぼすべての大学が「該当する」と回答している。

6-③業務運営の改善並びに効率化に関する事項

「概算要求やプロジェクト申請に利用」するのは57.5%であり、「該当しない」40.2%と対応が分かれる。「該当する」が高いのは、文科系大学の83.3%である。「該当しない」が高いのは、医科系大学と大学院大学の75%、理工系大学の61.5%である。

「予算配分に利用」するのは71.3%である。大学分類により異なる。「該当する」が高いのは、文科系大学と教員養成系大学の83.3%、附属病院を有する総合大学の82.1%である。

「組織改組に利用」するのは85.1%である。「該当する」が高いのは、文科系大学と大学院大学100%、教員養成系大学91.7%、附属病院を有する総合大学89.3%である。

「教育改善に利用」するのは49.4%で、「該当しない」46%と対応が分かれる。「該当する」が高いのは、文科系大学83.3%である。「該当しない」が高いのは、大学院大学75%、理工系大学61.5%である。

「外部への説明責任」するのは96.6%とほぼすべての大学が「該当する」と回答している。当然のことであろう。

6-④財務内容の改善に関する事項

「概算要求やプロジェクト申請に利用」するのは56.3%、「該当しない」41.4%と対応が異なる。「該当する」が高いのは、附属病院を有する総合大学71.4%、文科系大学と教員養成系大学66.7%である。「該当しない」が高いのは、医科系大学と大学院大学75%、理工系大学61.5%である。

「予算配分に利用」するのは72.4%である。「該当する」が高いのは、教員養成系大学83.3%、附属病院を有する総合大学82.1%、附属病院を有しない総合大学80%である。

「組織改組に利用」するのは54%で、「該当しない」43.7%と対応が分かれる。「該当する」が高いのは、文科系大学66.7%、附属病院を有する総合大学60.7%、教員養成系大学58.3%である。「該当しない」が高いのは、大学院大学75%、附属病院を有しない総合大学60%である。

「教育改善に利用」するのは50.6%であり、約半数の大学は利用していない。「該当しない」が高いのは、大学院大学75%、理工系大学61.5%、附属病院を有しない総合大学60%である。「該当する」が高いのは、文科系大学66.7%である。

「外部への説明責任」は95.4%とほぼすべての大学が「該当する」と回答している。

7. 法人移行後、計画策定及び評価の方法に関して、どのような改善を行いましたか。

ほとんどすべての大学で改善が加えられている。総長室の設置などの組織改組、総長ヒアリングなどルーティンの改善、計画策定の改善など多岐にわたる（「資料編」7参照）。

8. 国立大学法人には、自己点検評価、国立大学法人評価、認証評価の3つが義務付けられていますが（学校教育法第69条の3）、貴大学ではこれらの評価の関係をどのように位置づけていますか。該当するものに○をつけてください。

法人評価と認証評価については、いずれも自己点検評価を基にしながら相互に関連づけて対応しているという大学が比較的多い。しかし、法人評価と認証評価との違いを明確に理解した上で、相互に関連づけているのか、基本的には似たような第三者評価として考えて対応しているのか、アンケート結果からだけでは分かりにくい。

法人評価と認証評価は、その目的は明らかに異なっており、類似した評価項目があったとしても、経営体・事業体としての法人評価と学位の質保証のために行う認証評価とは、評価される内容は異なっている。

確かに認証評価機関である大学評価学位授与機構が法人評価の中の教育研究に関する評価を担当しているため、法人評価項目と認証評価項目との区別が分かりにくい状況にあることは否定できない。しかし、今後は、大学としても、それぞれの評価の目的を十分理解した上で対応することが求められる。

Ⅱ 期待される計画と評価の方法

1 計画・評価のキーポイント

(1)計画を生かした大学運営をどう実現するのか

4年目を迎えた法人制度はまだまだ多くの課題を抱えている。ある調査（広島大学高等教育研究開発センター「大学の組織改革に関する調査」2006年実施）では、法人制度の機能は、学長より部局長、部局長より学科長と組織の下位ほど評価が低く、中期計画の立案実施について、学長の約50%が「十分機能している」と回答しているが、学科長では14%である。実績評価については、さらに低く、学長でも40%、学科長は9.5%が「十分機能している」と回答しているに過ぎない。組織運営の成功の指標にはいろいろあるが、収益や利潤が指標にならない国立大学法人の場合には、運営の担当者による自己評価は、運営の適切さを判断する上で重要な方法である。まだ、計画・評価に基づく大学運営は定着しておらず、課題が多いといわざるをえない。国大協『国立大学法人の計画及び評価に関する調査（2007）』などをもとに現状と改善の方向を述べてみたい。

(2)特色ある大学作りのためか、定常的な活動のチェックのためか

《多すぎる計画はコストを増大させる》

各国立大学法人の中期計画は、文部科学省の例示した「国立大学法人の中期目標・中期計画の項目等について」（平成15年7月）に基づいて策定された例がほとんどである（I-3、p.13）。中期計画は、教育研究活動、社会連携活動、運営体制、教育研究組織の見直しなど広範囲にわたり、多数の事項があげられている。もっとも薄い政策研究大学院大学でも7ページ、73項目あり、総合大学では200項目を越える例も少なくない。京都大学は26ページ、283項目を計画に掲げている。少なければいいともいえないが、多すぎる計画は資源と活動の分散を招き、計画策定や評価活動の肥大化、運営コストを増加させる。

計画事項が増加する背景には、中期計画が、大学が行うあらゆる活動を計画的に行い点検するためのものとして理解されがちなことがあると思われる。また、作成の方法にも関係がある。大学の組織は、部局や学内共同教育研究施設などが重層的に結合したものであり、大学の一部であるとともに、それぞれ独立した組織単位である。中期計画は、法人としてトップダウンで計画を策定するだけでなく、部局の作成した計画を組み合わせで作成する事例が多数であった。特に教育の質の向上に関する計画、研究の質の向上に関する計画は約3分の2が、部局の計画とトップダウンで作成した計画とを組み合わせている（I-3、p.12）。教育研究の実施組織は部局であり、部局には多様性があるから、計画数は多くなりがちである。また、計画の実施状況の評価と予算配分との関係が示唆されたことも、なるべく多くの計画を記載する傾向に拍車をかけた。

やって当然なルーティン的な活動も計画として記載すれば、実施自体は順調だが、大学の質の向上や改善に進捗があるとはいえない。大学運営それ自体が機能しているかどうかは、会計監査人による監査や内部監査、自己点検・評価、認証評価などによっても把握できることであ

り、国立大学法人の計画と評価が主に担う機能ではない。

《大学の全活動を計画化する必要はない》

国立大学法人の計画と評価は、もともと大学が活動の質を高め、業務運営の改善・充実に資するためのものであり、大学の自主性・自律性を尊重する立場から導入されていると説明されている（「国立大学法人及び大学共同利用機関法人の各年度終了時の評価に係る実施要領」平成16年10月25日）。

そのために、中期目標は各大学の意見を参考にして文部大臣が定め、計画は各大学の作成したものを文部大臣が認可する。評価も各大学がそれぞれの戦略に基づいて立てた計画の達成状況を評価するもので、横ならびで相対評価をするようなものではない。

そうであれば、大学の全活動を国立大学法人法に定めた計画に持ち込む必要はない。

国立大学法人法（第31条第2項）が定める中期計画の記載事項は7項目で、国立大学法人法施行規則（平成16年12月19日、省令第57号）に定めた事項以外は特に定めがなく、国立大学法人自身が定めうる。したがって各法人が大学の長期目標・中期目標に照らしてそれを実現する計画に焦点を絞るなど、個性的な計画のあり方があるはずである。

(3)特色ある大学作りとしての計画

各国立大学法人でも、中期計画のあり方としては、法人や大学の全活動を包括するよりは、特色ある活動を中心にした計画であるべきと考えられている。国大協調査研究部調査（2007）では、「全活動を対象にする」意見は、「大いに賛成」18.6%、「だいたい賛成」36.0%＝54.6%で半数程度であり、「反対」が19.6%、「何ともいえない」も25%ある。逆に、「特色ある活動を対象にする」ことは、「大いに賛成」64.0%、「だいたい賛成」30.2%＝94.2%に達している。

特色ある大学作りは、長期目標を策定し、これに照らして中期目標期間終了時の大学の姿を明確にし、その目標実現のための手立てや方策を中心に絞り込んで計画とするのが、ひとつのあり方といえる。国立大学法人制度の立案過程では、中期計画の6年間は短いので、長期計画の必要性が説かれていた。現在、54.7%の大学が長期計画を持っている（2-2-(1)参照）。ただし、単科医科大学・教員養成大学では4分の1程度である。大学の使命・機能が医師・教員の養成として明確になっており、改めて定める必要はないと考えられているのかもしれない。

(4)計画・評価を生かした運営のための手順は何か

計画・評価に基づく運営は、PDCAサイクルと呼ばれる。計画を基に具体的な事業を実施し、計画に照らして実施結果を評価し、評価結果を次の計画の改善に結びつけることだが、有効に機能するためには、いくつかの条件がある。プロジェクト評価の手法として活用されているLEAD手法（Log frame Evaluation Application Design）では、①計画の目的・範囲の明確化、②評価対象事業の階層化（ツリーの作成）、③論理系図（Logic Tree）の作成、④ログ・フレームの作成、⑤評価デザインの明確化、⑥評価の実施、⑦フィードバックといった一連のサイクルを定式化している（FASID『政策・プログラム評価手法－利用ガイドと事例－』2004年3月）。この考えを応用した場合の、国立大学法人の計画・評価のあり方を示してみる。

(5)計画の階層化を行う

まず重要なのは、計画の階層化である。階層化とは、計画が多数の事業や活動を含む場合、事業相互の関連づけを行い、計画が意図する最終目標と手段の関連を明確にすることである。

たとえば、教育改革は、履修基準の改訂、各科目の内容開発、教材開発、成績評価方法の改善、学習支援体制の整備、教員の教授方法改善、施設の整備などにまたがる。入学前の学習が不十分な学生に対する学習指導を行うために教員を雇用したり、教育経費の配分を重視したり、教員が授業方法の開発を行うための国外・国内研修を制度化したりすることもあるだろう。

また、教員対学生比の改善や、少人数教育のための演習・講義の増設、そのための教員を新規雇用したり、大人数講義を増やすことで余剰のコマ数を作り出すことも、教育の質を高める有力な手段である。要するに、教育研究・人事といった事項に切り分けられるものではなく、教育研究の質を高めるために、人事や資源配分、施設整備などの施策が手段として立案される。

ところが、各大学の中期計画は、「国立大学法人の中期目標・中期計画の項目等について」の例示に沿って立てられているため、本来は一体的な計画が、教育の成果、教育の内容等、教育の実施体制、学生への支援、運営体制の改善、教育研究組織の見直し、教職員の人事の適正化、事務等の効率化・合理化、経費の抑制などの各事項に分散し、各事項の実施は部局や事務組織に配分されるから、関連が見失われがちになる。

また、現在の計画事項には、同じ事柄が繰り返される例が見られる。たとえば、「教育の成果に関する目標」中の「教育の成果・効果の検証に関する具体的方策」と、「内容等に関する目標」中の「適切な成績評価等の実施に関する具体的方策」はほぼ同じ内容であり、密接に関係するにもかかわらず、計画からはその関係が明確にならない。階層化は、計画相互の関係を明らかにし、最終目標に至る道筋を関係者間で共通認識とするために不可欠な作業である。国大協『国立大学法人の計画及び評価に関する調査（2007）』では、86.2%の大学が計画相互の関連づけを行っている。

なお、政策評価では、目標達成のために、「政策（狭義）」（特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政活動の大きなまとまり）、「施策」（「政策（狭義）」を実現するための具体的な方策や対策）、「事務事業」（「具体的な方策や対策」を具現化するための個々の行政手段としての事務及び事業）のように階層化がなされ、計画のプライオリティを明確にし、目標達成の因果関係を把握するような構造を追求している（「政策評価の実施に関するガイドライン」平成17年12月16日、政策評価各府省連絡会議了承）。

(6)ロジック・ツリー(ロジック・モデル)を作る

《目的を達成する手順をロジック・モデルとして表現する》

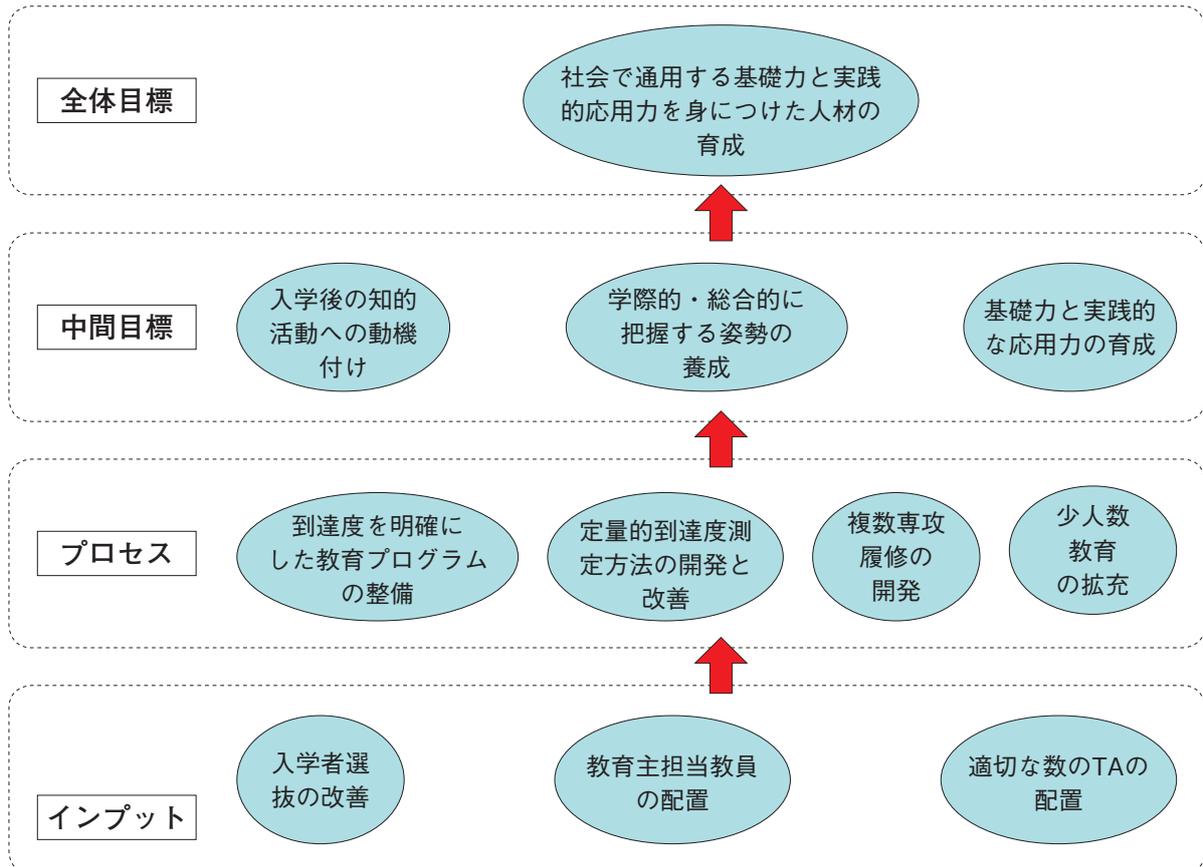
次に重要なことは、目標と手段の関係を明らかし、目標を実現する筋道を明らかにすることである。マネジメントサイクルとして計画・評価を活用しようとするれば、目標達成のために活動を関連づけ、活動状況を測定しながら、必要に応じて計画を修正したりする必要がある。これは、プログラム評価理論ではロジック・モデルと呼ばれている。

たとえば、ある大学の教育の質の向上に関する目標達成の計画を整理してみると、図のようなロジック・モデルが成り立っている。教育の質を高めるためには、入学者選抜制度を改善し、能力・資質のすぐれた学生を入学させ、教育主担当教員やTAの配置で教育条件を整備し、教

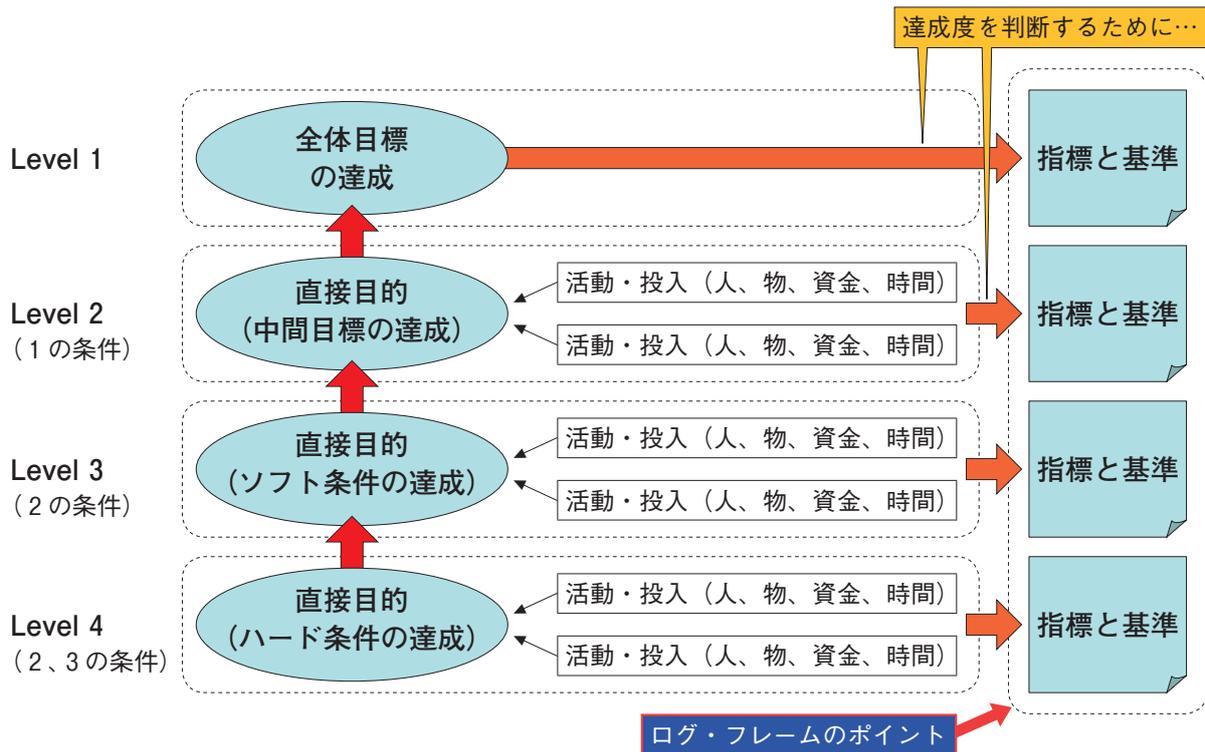
育プログラムによって、知識・技能の習得を明確にした教育を進めて、最終目標である「社会で通用する基礎力と実践的応用力を身につけた人材の育成」を実現しようとする計画となる。

この計画を運営するためには、最終目標だけではなく、中間目標やインプット・プロセスなどを測定（評価）することが必要である。これをログ・フレームと呼んでいる。ログ・フレームとは、目標・成果・活動、評価指標、投入資源、外部リスクなどをまとめて一覧にしたものである。

ロジック・モデルの例



ログフレームの例



《計画は必要な資源・目標・評価と一体である》

ログ・フレームの具体例として、政策評価制度策定の際にもモデルとして参照された三重県の政策評価がある。「みえ政策評価システム」では、基本事業ごとに政策・事業体系ごとの位置づけ、基本事業の目的、基本事業の実績データ、達成状況、事業目標指標及びコスト、これまでの事業の評価、基本事業の展開、構成する事務事業間の戦略などをまとめた「基本事業目的評価表」を作成している（資料参照）。

また、大阪大学が法人移行準備作業で作成した評価シート（2-2-(3)、P. 47）も、中期目標の各項目、指標又は評価項目、評価基準、指標又は評価項目に係る実績を一括したログ・フレームの例といえる。

このように、計画と評価は一体のものであり、計画策定の時点であらかじめ達成すべき目標と方策とが明示される必要がある。計画は関係者の活動エネルギーを齊一にコントロールするものだから、策定プロセスは関係者間での合意を図る上で重要な役割を果たす。大学は計画責任を持つ部署や関係者が策定プロセスに参加し、計画の目標や意義について共通認識が得られるように配慮しなければならない。現状分析や達成可能性の検討もなく、単に実現したい事項を列記し、それから評価指標や方法を検討するのでは、計画とはいえない。

2006(平成18)年度 基本事業目的評価表

基本事業名	51301 研究交流の推進				
評価者	所属	科学技術振興センター総合研究企画部	職名	部長	氏名 大熊 和行
	電話	059-329-3620	Eメール	ookumk00@pref.mie.jp	

政策・事業体系上の位置づけ	政策	多様な交流と連携の促進
	施策	513科学技術交流の推進
基本事業の目的	【誰、何が(対象)】	企業、高等教育機関、公設試験研究機関などが、
	【抱える課題やニーズは】	環境・福祉・健康など地域をとりまく諸課題の改善、地域産業の活性化、新産業の創出などへ対応するため、産学官が連携して、研究テーマの発掘から研究の実施、研究成果の公表・普及に至るまで、研究・技術開発活動を活発に実施する必要がある
		という状態を
	【どのような状態になることを狙っているのか(意図)】	活発に交流し、連携が進んでいる。
		という状態にします。
	【その結果、どのような成果を実現したいのか(結果=施策の目的)】	県民、企業、高等教育機関、公設試験研究機関などが、科学技術に関する理解や交流を深め、連携している。

基本事業に関する各種データ

2006年度 基本事業に関する実績データ一覧					
数値目標の達成状況			必要概算コスト対前年度		
2/2			増加		
基本事業目標項目及びコスト					
		2005	2006	2007	2010
産学官連携研究会数(グループ) [目標指標]	目標	4	5	10	10
	実績	5	10		
競争的研究資金への応募数(件) [目標指標]	目標	23	25	55	55
	実績	41	54		
[目標指標]					
必要概算コスト(千円)		101,922	200,868	148,171	0
予算額等(千円)		26,977	77,266	103,738	
概算人件費(千円)		74,945	123,602	44,433	0
所要時間(時間)	所要時間合計(時間)	18,324	29,570	10,630	0
	所管所属分(時間)	3,597	6,320	610	
	関係機関分(時間)	14,727	23,250	10,020	
人件費単価(千円/時間)		4.09	4.18	4.18	
必要概算コスト対前年度(千円)			98,946	-52,697	-148,171

II 期待される計画と評価の方法

数値目標に関する説明・留意事項及び達成状況		
指標名	数値目標に関する説明・留意事項	達成状況
産学官連携研究会数	共同研究の立案に向けて、企業・行政のニーズと大学・公設試験研究機関等の研究シーズのマッチングの場となる研究会の設置数です。 産学官の各主体の研究者が参加する研究会活動は、研究交流が活発に行われ、連携が進んでいることを表す適切な指標と考え、数値目標に設定しました。 2007年度の目標値は2006年度の実績をもとに設定しました。	☆☆☆
競争的研究資金への応募数	科学技術振興センターが単独あるいは共同で国等の競争的研究資金へ応募した数です。産学官の研究会などの活動を通じて、共同研究を立案し、競争的研究資金への応募が行われることは、研究交流が活発に行われ、連携が進んでいることを表す適切な指標と考え、数値目標に設定しました。 2007年度の目標値は2006年度の実績をもとに設定しました。	☆☆☆

基本事業の評価	
2006年度を振り返っての評価	【これまでの取組と成果、成果を得られた要因と考えられること】 <ul style="list-style-type: none"> ●先導的研究会事業として、大学研究者や関係行政部局担当者の参画を得て、8研究会を組織し、新しい研究課題の発掘や可能性試験・調査を実施し、新規研究事業の立案に努めました。 ●産学官の連携により、国等の公募型研究事業に科学技術振興センターの研究員が参画して54件の申請に結びつけました。 ●これらの成果を得られたのは、全県的な研究者相互のオープンなネットワーク「みえ研究交流サロン」を構築して、10の研究連携グループを設置し、大学等の研究者や研究コーディネーター間の連携に努めたこと、また、(財)三重県産業支援センター、三重大学等が主催する研究交流会や各種の学会等に参加し、研究成果発表やシーズ・ニーズの情報収集を行うなど、他研究機関や事業者との交流に努めたこと、さらに、企業ニーズに基づく共同研究や商品化事業に取り組んだことが主要な要因と考えられます。
	【残った課題、その要因と考えられること】 <ul style="list-style-type: none"> ●産学官連携を強化・充実させるためには、企業や大学等高等教育機関とのネットワークを拡大し、連携を深めていく必要があります。 ●さらに、産学官の連携から新しい地域研究開発プロジェクトに繋げていくには、研究計画の立案・調整等の要となる研究コーディネーターの育成が必要です。 ●国等が実施している公募型共同研究事業への採択数をアップし、外部研究資金の積極的な獲得を図っていくには、日頃の研究活動や産学官の研究交流を中長期的に積み上げていく必要があります。
	他の施策等への貢献 <ul style="list-style-type: none"> ●科学技術振興機構の「地域結集型共同研究事業（閉鎖性海域における環境創生プロジェクト）」に参画し、産学官の協働により英虞湾の水質改善技術の開発に取り組み、施策413「水環境の保全」への貢献に努めました。

基本事業の展開									
2007年度施策から見たこの基本事業の取組方向	注力	総括室長の方針・指示				見直しの方向			
		↑	科学技術振興センターが県内の産学官の連携、交流の先導的な役割を果たすよう、積極的な取組を行うこと。				現状維持		
評価結果を踏まえた2007年度の取組方向	<p>〈参考〉</p> <p>注力：取組への思い入れや経営資源投入など施策の中での力の入れ具合 ↑ = 相対的に力を入れて取り組んでいく → = 従来どおりの力の入れ具合で取り組んでいく ↓ = 相対的に力の入れ具合を抑えていく</p>								
	<ul style="list-style-type: none"> ●産学官の研究者の参加による先導的研究会を組織・運営して、有望な技術分野等にシフトした研究会活動を行うとともに、様々な機関の研究コーディネーター、アドバイザー等との情報共有を図るため、「みえ研究交流サロン」の取組をさらに充実させます。 ●国等が実施している公募型共同研究事業への応募・採択を推進するため、平成18年度に科学技術振興センターに設置した研究コーディネーターが窓口となって、県内大学や企業へのプロジェクト提案・調整などを行うとともに、シーズ育成試験を実施します。 ●閉鎖性海域の環境創生プロジェクトなど、競争的資金を獲得した共同研究事業では、適切な研究の進捗管理、連携の強化により、高度で実用性の高い研究成果の創出に努めます。 ●企業や事業者ニーズに基づく共同研究を実施し、企業等とともに「新しい知恵」、「独自の知恵」の創造や活用に取り組めます。 								
2007年度 構成する事務事業間の戦略(注力、見直しの方向) (要求額：千円、所要時間：時間)									
事務事業	要求額	対前年	所要時間	対前年	注力	見直しの方向	貢献度合	効果発現時期	
	事業概要				室長の方針・指示				
A 熊野古道特産品共同研究開発事業費	3,250	-1,552	6,300	-1,206	→	現状維持	直接的	中期的	
	東紀州地域の生産者・民間企業、市町村、県、高等教育機関等が連携・交流しながら、農業等第一次産業を活かして特産品開発を行う。				引き続き取り組むこと				
B 未利用海藻活用共同研究事業	2,105	-186	4,000	-215	→	現状維持	直接的	中期的	
	夏期に枯死・腐敗し、漁場環境悪化や悪臭の原因となるアナアオサ、アマモや、出荷できない色落ちした養殖ノリ等の未利用海藻について、収穫技術、前処理技術、加工技術、飼料化技術、機能性成分利用技術などを開発する。				引き続き取り組むこと				
C 地域産学官研究交流事業費	4,303	-459	0	-1,070	→	現状維持	直接的	長期的	
	県内の大学等高等教育機関・企業・公的研究機関の研究者や技術者の交流を促進し、県全体の科学技術の振興を推進することを目的に、全県的な研究者相互のオープンな「みえ研究交流サロン」を構築します。				一層活発な交流と連携に取り組むこと				

II 期待される計画と評価の方法

事務事業	要求額	対前年	所要 時間	対前年	注力	見直しの 方向	貢献 度合	効果発 現時期
	事業概要							
D 競争的研究プロジェクト推進事業費	87,708	31,557	0	-7,961	↑	現状維持	直接的	即効性
	産学官の連携による新しい地域研究開発プロジェクトの構築に向けて、競争的研究制度の調査や研究計画の調整等のコーディネート活動を行います。また、地域研究開発プロジェクトにおける地域連携活動を支援します。				一層の充実を図り、競争的研究資金の獲得をめざすこと			
E 先導的研究企画費	1,476	-1,261	0	-5,028	→	改善する	直接的	即効性
	ライフサイエンス、情報通信、環境、ナノテクノロジーなどの国の重点分野や地域レベルの先導的課題について研究会を組織し、新技術の開発を目指した研究プロジェクト課題の発掘を行います。				事業の運用方法を見直して、一層の課題発掘に努めること			
F 国際技術交流促進事業費	564	17	330	0	→	改善する	間接的	長期的
	本県と友好姉妹都市提携関係にある中国河南省への技術協力を促進するために研究員の受け入れを行う。				国等の資金を活用するなど、事業を見直して、取り組むこと			
G ニーズ対応共同研究・技術支援事業費	4,332	2,232	0	-2,110	→	現状維持	直接的	即効性
	科学技術振興センターが保有する研究成果・知見及び設備等を活用して、県内事業者ニーズに基づいた研究開発の支援(共同研究含む)や、センターの研究成果の事業化に向けた共同研究などを実施する。				引き続き取り組むこと			
H (舞)閉鎖性海域の環境創生プロジェクト研究事業費(再掲)	17,400	-2,677	11,800	-1,630				
	閉鎖性海域である英虞湾を対象として、当海域の環境を保全しつつ、養殖漁業等の生産活動が持続的・円滑に行われる新たな環境の創生を目標とし、沿岸環境創生技術の開発、底質改善技術の開発、環境動態シミュレーションモデルの開発に取り組む。							
I 耐病性アコヤガイ等の生産に係る産学官連携研究費(再掲)	1,825	-	2,000	2,000				
	アコヤガイの栄養状態を反映する「閉殻力」を指標として、耐病性を目標とした育種技術および高品質真珠を生産する貝の養殖技術の開発について検討する。							

2006年度をもって休廃止した事務事業（休止中含む）	種別	事務事業名	理由	2006年度予算額等（千円）	2006年度所要時間（時間）
	廃止	競争的研究プロジェクト戦略推進事業費	地域研究開発プロジェクト支援事業と統合し、競争的研究プロジェクト推進事業として取り組むため	3,876	1,350

(7)各大学における計画的運営の試み

《マネジメント・ツールの導入》

PDCAサイクルの確立にとっては、マネジメント・ツールの導入・開発が不可欠であり、単に計画を作るだけでは有効に機能しない。

計画相互の関係を明確にし、重点を明確にするためのものとして、バランス・スコアカード（BSC）を活用した取り組みが、九州大学のQUEST-MAPである（Ⅱ-2-(3)、P. 50）。九州大学のQUEST-MAPは、「学内ステーク・ホルダー」「学外ステーク・ホルダー」「教育研究環境」「財務・業務運営・評価」の4つの視点で中期目標・計画を含む九州大学の主要戦略を構造化し、目標の達成を示す数量指標を設定している。QUEST-MAPは2007年度にスタートしたばかりであるが、計画の階層化と指標設定を通じてPDCAサイクルの確立を目指す注目すべき事例である。

ISO (International Organization for Standardization) の品質マネジメントもPDCAサイクルの導入を行う上では、注目されている方法である。鹿児島大学水産学部では、教育の継続的改善を進めるシステムとしてISO9001の認証を2003年に受けた。授業に対する学生満足度モニタリングや授業モニタリングによって、シラバスなど学生に提示した質の教育の提供が不適合な場合の改善手順を明確にしたものである。ISOは、東京工業大学教育工学センター（2002年）、熊本大学医学部附属病院（2003年）、長崎大学医学部附属病院、山形大学医学部附属病院（2004年）など、附属病院を中心に導入する大学が増えている。

また、室蘭工業大学は、2004年度から「大学経営評価指標」を導入し、12の使命と使命の達成状況を把握するために48項目の指標を設定し、評価指標に基づいて運営の改善を進める仕組みを導入している（Ⅱ-2-(3)）。ただし、室蘭工業大学は中期計画の達成状況の評価のために「大学経営評価指標」を導入したわけではなく、国立大学法人評価への活用は今後の課題になっている。いかえれば、大学運営にPDCAサイクルを導入する場合、現在の中期計画の事項が並列的で全体目標を明確にしにくいので、中期計画と対応させるには技術的な困難が多い。

これらのツールは、大学の規模や分野、計画・評価に携わるスタッフの専門性などによって多様であり、どのツールが適切かは一概にいけない。ISOを導入した大学・部局でもすべてがうまくいっている訳ではない。愛媛大学ではBSCの導入により計画の階層化を目指したが、検討の結果、指標策定を重視し、BSC導入は留保している。どのツールがどの組織に適合的かは、様々な事例を参照しながら各大学において試行を経ながら確かめていくことであり、ブームや「はやり」に陥らないようにしたい。

(8)PDCAサイクルを計画としてどう表現するか

策定した計画をどのように表現するかは重要な問題である。文部科学大臣の認可を受けた各大学の計画は抽象的なものが多く、目標と計画とがしばしば混同されている事例もある。また、計画の達成目標も明確になっていないものも見受けられる。プログラム評価から見ると、計画策定の方法には多くの課題がある。

しかし、詳細な実行計画や目標・評価の方法を中期計画・年度計画に記載することが妥当ともいえない。なぜなら、組織運営はたえず外部環境の変化に対応した計画の修正など柔軟性が求められるが、国立大学法人の計画は文部科学大臣の認可という手順を含んでいるため、この柔軟性に欠けるからである。計画策定は、文部科学大臣の認可を受ける半年以上前から各大学で作業に入るから、計画に影響を与える外部環境は策定時と認可時とは当然ラグが生じる。通常の計画の場合は、状況に合わせて変更するだけのことだが、国立大学法人制度の計画は、文部科学大臣が認可することで履行の責任が生じ、変更には国立大学法人評価委員会の意見を聴かなければならないこととされ（国立大学法人法第30条第3項、第31条第3項）、変更の理由は限定されており、外部環境の変化に対応した修正を自在に行うことができない。

つまり、中期計画・年度計画そのものは文部科学大臣の認可を得て実行する責任が生じるものであり、PDCAサイクルにおける計画そのものとはいえないのである。詳細な実行計画を作成することは必要だが、それを中期計画・年度計画に記載することが、運営の効率化をもたらすとはいえず、逆に硬直化を招く危険性がある。法人評価とPDCAサイクルとを結びつけることは、次期の大きな課題になるだろう。

(9)国立大学法人評価の2つの性格

評価方法の確立は、国立大学法人制度にとってもっとも大きな問題の一つである。この場合、「評価」といっても対立する2つの考えがあることに注意を払う必要がある。

組織体が、与えられた使命を実現しているかどうかを評価する営みは、「業績検査」(performance audit)と呼ばれ、独立行政法人制度の計画と評価はこれに当たる。「アカウントビリティのための評価」といってもよい。

一方、あるプログラムや組織の活動が適正に機能しているかどうかを点検し、改善に結びつける営みは、「評価研究」(evaluation research)と呼ばれる。「改善のための評価」といってもよい。日本語ではいずれも「評価」とされるが、方法や機能は異なり、時として対立する場合がある。なぜなら、「改善のための評価」では、改善課題を明らかにするためにプロセスに焦点が置かれ、ロジック・モデルを検証する評価指標の設定やデータ収集が重要である。「改善のための評価」の場合、評価のポイントは、政策が目的を達成するのに有効であったかどうかに関心が置かれ、決められた基準に沿ってどのように業績を上げたかは、それを判断する一つの要素となる。一般に、プログラム評価を通じて改善を行う場合、評価の基本視点として、「妥当性」(Relevance)、「有効性」(Effectiveness)、「効率性」(Efficiency)、「インパクト」(Impact)、「自立発展性」(Sustainability)などが採用される。たとえば、「行政機関の行う政策の評価に関する法律」(平成13年6月29日)に基づく政策評価は、各省庁の所掌する政策についての事後評価を定めているが、その目的は、政策の成果や効果だけでなく、「必要性、効率性又は有効性の観点その他当該政策の特性に応じて必要な観点から」(「政策評価に関する基本方針」平成

17年12月16日閣議決定、平成19年3月30日一部変更) 評価を行うものとされているのも、「改善のための評価」に分類できる。ただし、政策評価の見直しの中で、「政策評価の実施に関するガイドライン」(平成17年12月16日、政策評価各府省連絡会議了承)が改訂され、事後評価としては、成果(アウトカム)への焦点化を強めている。

一方、「アカウントビリティのための評価」で求められるのは、立てた計画の履行であり、評価指標も達成状況を測定することに重きが置かれる。

国立大学法人の評価は、独立行政法人通則法が準用されているため、業務の実績評価に焦点が置かれる(「政策評価・独立行政法人評価委員会における独立行政法人評価に関する運営について」平成14年3月25日)。

しかし、国立大学法人評価委員会の定めた「国立大学法人及び大学共同利用機関法人の各年度終了時の評価に係る実施要領」(平成16年10月25日、国立大学法人評価委員会決定)は、「中期目標期間終了時において、教育研究等の質の向上や業務運営・財務内容に関する事項等について、各国立大学法人等が掲げた中期目標の達成状況に基づいた評価を行うにあたっては、評価が各国立大学法人等が自主的に行う組織・業務全般の見直しや次期の中期目標・中期計画の検討に資するものとなるよう留意する」と述べ、達成状況そのものが評価の目的でないように説明している。

反面、「年度評価においては、主として中期目標の達成に向けた事業の進捗状況を確認する観点から行い」(年度評価の基本方針)とし、達成状況そのものが評価であるような表現もとっている。両方を考え合わせると、達成状況の評価と改善のための評価双方が制度化されていると考えるべきだろう。教育の質に関する事項や研究に関する事項の評価の視点として、約4分の3の国立大学法人が「達成状況」だけでなく、「有効性」も設定しているのは、こうした評価の性格を反映していると思われる。

ただし、「効率性」については、教育の質に関する事項や研究に関する事項では40%以下である一方、業務運営の改善並びに効率化に関する事項や財務に関する事項では、88%も採用されており、評価の視点としては事項によって違いがあることを示している。

(10) 評価方法と指標を設定する

《評価指標の策定には時間がかかる》

評価作業にとって重要なのは、評価方法、特に評価指標の設定である。評価指標の開発は、各計画の実施責任者、部局の関係者、評価担当者、外部の専門家などが参加したワーキング・グループで作業を行い、予備テストも含めると最低2年間は必要とされています(H・ハトリー『政策評価入門』2004年)。国立大学法人の計画にとって最大の課題であり、各種の評価指標が開発されているが、まだ決定打といえるものはない。

評価の場合、まず重要なのは計画の実施責任者による自己評価である。教育の質の向上に関する事項では、内部の専門家、外部の専門家による評価はいずれも80%以上の国立大学法人で有効とされている。評価は運営の関係者が活動を把握することに意味があり、まず、関係者による自己評価が重要な役割を果たす。

調査の時点では、中期目標期間における教育及び研究に関する事項が評価の対象になっていないためか、各大学の評価方法がまだ明確でない。評価方法の中核は、計画が目標としている

II 期待される計画と評価の方法

成果（アウトカム）の達成状況を測定する情報（指標）の確定だが、成果だけでなく、計画の実行に関係する諸要素の状況を測定し、計画全体がスムーズに実行されているかどうかを測定できる指標を設定することが重要である。一般的には、「インプット」（計画を規定する人的資源などの要因）、「プロセス」（作業・活動）、「アウト・プット」（生産物・サービス）、「アウトカム」（成果）の各要素を測定する指標がある。

《数値化は万能ではない》

(6)で述べたように、評価は計画策定の際に、めざす目標を明確にすることが出発点である。目標の設定によってはそれ自体が評価指標になる。目標や評価指標の設定に関して、最近、政策評価などでは定量化・数値化が強調されているが、注意しなければならないのは、目標を数値化することが常に妥当とはいえない。大学における活動には数値化が困難なものもあるが、可能なものであっても、外部環境の変化などによって妥当でなくなるものがあるからである。

たとえば、「科学研究費の獲得」は、すべての国立大学で計画に掲げており、数値目標も定めやすい活動である。しかし、どの程度具体的な数値が妥当かは、大学の判断と責任だけでは決定できない。仮に前年度比10%の目標を掲げたとして、国全体の科学研究費の総額が20%増になったとすれば、10%増は平均増加率を下回る消極的な目標だし、逆に5%減になったとすれば、この目標は大胆すぎる目標である。目標は明確であることが必要ですが、数値化とは限らない。

《成果指標を定める》

目標自体の数値化は慎重であるべきだが、成果指標は数値化することが分かりやすい。達成状況や計画の成果を示すものだから、「教職員1人あたり」とか、「経費のうち〇%」のような単位で把握すること、測定の期間を明確にすることが重要である。また、成果指標は増加させるだけでなく、「中退者の減少」のように改善結果を示すものも使われる。

成果が出るまで長期間を要する基礎研究など測定するのが難しい計画・活動もある。教育については、その成果の測定自身が技術的に確立していない。その場合には、成果をある程度測定できると考えられる代理指標が使われる。卒業率、平均単位取得数、GPAなどの成績、学生による授業評価などが考えられるし、オーストラリアでは卒業時点で、学習経験について学生が答えるCEQ（Course experience questionnaires）が普及している。

成果指標の設定で陥りがちなのは、計画が目的を達成する手段として明確になっておらず、活動そのものが目的になっているケースもあることである。計画実行の単なる手段である会議の設置が計画として掲げられ、会議の回数が指標としてされているようなケースである。

こうした混同さえなければ、提供するサービスの量などを指標とすることも考えられる。一般に公共サービスの場合は、成果の測定が難しいので、提供したサービス（アウト・プット）を評価指標にすることもある。たとえば、少人数教育の実施は、双方向的な授業を進める上でも重要だから「20人以下の演習数の増加」などを指標に掲げることも考えられる。

《改善に役立つ指標》

「改善のための評価」を有効にするためには、成果指標以外にも広げた指標設定は重要である。これによって計画の評価そのものが変わることもある。

たとえば、「基礎力と実践的な応用力の育成」の目標として、「TOEICのスコアを上昇させる」と設定し、Eラーニングの英語プログラム開発や利用できる教材の整備などを行ったとす

る。計画実施にもかかわらずスコアが変わらなければ目標は達成されないので、評価は低くなる。しかし、ロジック・モデルの各要素について指標を設定し、プロセスを点検してみると、前年より入学生の英語力が低下していたとする。この場合、インプット条件が悪化していたのにもかかわらず、現状を維持できたのだから、活動としては成功したと評価できる。今後の課題は、英語力の高い学生を入学させるか、入学後の学習体系の改善といった方策の採用ということになる。改善のためには成果指標だけに目を奪われてはならないし、単に達成状況しか把握できない指標では、改善方策が明確にならないのである。

《評価のためのベンチマーク》

評価指標が確定し、数値が出てもそれは単なる情報であり、目的を達成しているかどうかを判断するには参照基準（ベンチマーク）が必要である。ベンチマークとしては、①前期との比較、②同じような大学・学部との比較、③公私立大学との比較、④当初の目標値、⑤全国的な平均値などが考えられるが、いずれも安定的にデータを入手できるか、同じような大学を確定できるかといった課題がある。したがって、当該大学の過去の数値との比較は改善が明確になる点でも最も容易であるが、たえず全国的な数値などを把握しながら利用する必要がある。

《評価情報と評価コスト》

評価指標の作成にとって評価情報の収集は不可欠であり、データ・ベースの構築が各国立大学法人で進められている。教育研究活動の情報は、多くの場合、発生源入力として行われるため、教員の時間負担が生じ、頭痛の種になっている。教務・庶務など大学の通常業務において発生する情報や、指定統計として回答する情報、関係省庁・団体の調査に求めに応じて回答する情報も評価情報になる。これらの情報は、統合され関連付けられて、初めて評価担当組織が活用できるので、その収集と保存、体系化にコストがかかる。

また、法人評価だけでなく、認証評価、自己点検・評価などに必要な情報と重なるところが多いため、データ・ベースは肥大化しがちである。

特に、評価の視点や指標など方法がまだ確立していないため、評価制度の設計者はデータ・ベースの設計に際しては評価に役立つような情報をすべて網羅したがる傾向がある。しかも、国立大学法人の関わる国立大学法人評価、認証評価などの各種評価は、法人の自己責任だけで決定できるものではなく、これらの評価自体が試行的な段階にあるから、いっそうデータは肥大する。必要性とコストを比較衡量しながら、データ・ベースのあり方を模索していく状況が続くだろう。

(11) 評価結果の活用

評価は、その結果をどう利用するかがもっとも重要である。国立大学法人評価の結果は、次期中期目標・評価における運営費交付金の配分に関係づけるとされているから、この点は、各国立大学法人ともナーバスになるところである。国大協『国立大学法人の計画及び評価に関する調査（2007）』でも、どの事項でも70%以上の法人が予算配分に利用している。諸外国の事例や国内の行政評価の事例でも、評価と予算配分との連動は大きな論点だが、一般的にいえば、業績評価の結果を直接資源配分に連動するPerformance fundingは、教育研究機能を維持する基本的経費を保証した上で、追加配分として行われるものであり、比率もそう大きなものではない。また、その基準も学生数など客観的な指標による例が多い。日本の場合は、成果主義的予

II 期待される計画と評価の方法

算配分が質を向上させるという単純な意見がしばしば見られる。自治体の行政評価のケースでも、評価は予算配分に直結するものとしては理解されておらず、評価結果を参照することにとどめられているようである。どう活用するかは、計画の内容にもよるが、評価研究の蓄積や各種の政策評価・行政評価・事業評価の事例も参照して行くべきだろう。

PDCAサイクルにとっての大きな課題は、評価作業が進行し、結果が確定する時期には、すでに次年度の計画策定と実施期間に入っており、評価と計画立案との連動が難しいことである。また、計画を順調に遂行するためには、年度評価だけでは難しいので、年間のサイクルをどのように確定するかという課題もある。独自の点検体制をとっている大学もあり、自己点検・評価の役割は非常に大きくなる。

年度の問題は、決算と予算との関係とまったく同じ問題だが、アメリカの州立大学のように2年予算として編成し、2年目の予算編成を簡略化し、1年目の予算の進行状況の点検にもとづいて2年目の予算を決定していくやり方が参考になるかもしれない。年度計画は中期目標・計画の年度進行計画という性格を持つが、均等に6年間進行するわけではなく、すべての計画を毎年6分の1ずつ実施するものでもない。そもそも、文部科学大臣の認可を受けなければ年度計画を実施できないとすれば、自律性を確保するための制度であるはずの国立大学法人制度はなんのためのものかわからなくなる。(8)でも述べたように、毎年度計画の認可を受けること自体、PDCAサイクルとは必ずしも整合しないものである。現行の中期計画・年度計画の枠組み自体試行的なものだから、各国立大学法人の大学作りにふさわしい方法・手順を構築し、制度のあり方も改善していくことが、真のPDCAサイクルといえよう。

2 中期目標・中期計画の参考事例

本章では、大学における事例を紹介することによってより理解が深まるのではないかと考え、いくつかの大学に原稿執筆を依頼し、提供された原稿及び資料を中期目標・中期計画の骨格となる5つのカテゴリー（①長期ビジョンと整合性のある目標設定、②計画・評価体制の再構築、③目標・計画の達成状況チェック、④目標・計画の実現に向けた資源配分、⑤構成員の理解を深める努力）に分けてまとめた。

(1)長期ビジョンと整合性のある目標設定

既に述べたように、中期目標は、大学憲章などの長期ビジョン踏まえた基本的目標（国立大学の設置目的や使命・期待される社会的役割を十分踏まえた上で、長期的な展望のもとに各大学が実現しようと考えている目標）を実現するための、いわばマイルストーンであるから、長期ビジョンと整合性のある中期目標が掲げられている必要がある。

大学のあり方を示す長期目標のはしりは、「名古屋大学平和憲章」（1987年2月）と思われる。また、「法政大学環境憲章」（1999年3月）のように人類の価値の創造に大学が果たす役割を明確にしたものもあったが、2000年ごろから大学の活動全般を対象にして憲章を制定する動きが始まった。「名古屋大学学術憲章」（2000年）、九州大学「九州大学教育憲章」（2000年）、東京大学「東京大学憲章」（2003年3月評議会）、北海道大学「基本理念と長期目標」（2003年9月評議

会)、小樽商科大学「国立大学法人小樽商科大学憲章」(2004年4月)などがある。また、法人化を機に、「使命と目標」(東北大学)を定めた例もある。

いずれにせよ、大学院教育まで視野に入れた場合、教育のサイクルは9年間に及ぶ。『我が国の高等教育の将来像』(2005年1月)は、2015年までの10年間を対象にしており、こうした政策動向に対応するためにも、中期計画期間に制約されない大学の長期的なビジョンを持つことが重要である。

国立大学法人の計画と評価は、大学自身の定めた目標・理念に沿って、どの程度実現したかを評価するもので、あらかじめ与えられ設定された達成目標の実施状況を評価されるものではない。大学は学問の自由と自治に基づいて自律的に教育研究活動を遂行する組織体であり、教育・研究の質が一義的に決定できないため、大学自身が定めた目標に沿って評価する目標管理型の計画・評価制度として設計されているからである。長期的な目標・計画は、中期目標・計画そのものの策定と評価の指針になるものである。

私立大学は、設置者である学校法人や創設者である個人のリーダーシップによって、「建学の精神」が明確にうたわれる場合が多く、それが個性的な大学作りの基礎になっている。大学にはこうした「神話」(サーガ)が付きものであるが、国立大学の場合、淵源をたどっていけばこうした「建学の精神」はあるものの、戦後新制大学として多様な高等教育機関が統合して成立したこともあり、「建学の精神」は見失われがちである。長期目標・計画の策定は、それぞれの大学が作り上げてきた伝統や立脚する文化的基盤を再確認し、進むべき方向を明確にすることでもある。

長期目標・計画は、大学自身のビジョンに基づくもので、特に法令の定めがないので、国立大学法人法の項目に縛られる必要はない。また、一般的には、目標には実現すべき内容が明確な「達成目標」と、あるべき理念を示す「方向目標」とがあるが、いずれでもかまわない。

しかし、大学自身で任意に決定できるとしても、国立大学としての公共的な使命・役割を明確にすることが重要である。国立大学が責任を持つべき公共空間は、大学内部だけでなく、地域社会・日本社会、そして国際社会に広がっており、学術、学生・市民や国際社会の構成員に対して大学が果たす使命が明確であることが望ましく、憲法・教育基本法・学校教育法などに定められた高等教育の目標・理念はもとより、世界人権宣言、国際人権規約、高等教育世界宣言などの国際的な高等教育の目標・理念も検討の素材として有益である。

ここでは、長い歴史と伝統に裏打ちされた「大学憲章」を制定した大阪大学と、大学統合をきっかけに両大学間で締結された合意内容を踏まえて「大学憲章」を制定した大分大学を参考事例として紹介する。

①大阪大学 大学の理念—目標・計画の長期的視点

大阪大学の「設置形態に関する検討委員会」において作成された「国立大学法人化問題に関する報告書 平成15年3月」に、長期ビジョンと目標設定に対する明確な考え方が示されているので抜粋した。

II 大学の理念・目標・計画の長期的視点（抄）

（前略）

中期目標・中期計画の期間は6年であり、第一期の6年間は第二期の6年間へと引き継がれていく。その期間移行時に、または、期間中において、目標と計画は大学評価・学位授与機構の教育研究評価、国立大学法人評価委員会の業務評価の他、さまざまな評価を受けて変更せざるを得ない面がある。しかし、中期目標・中期計画の策定は他為的になされるわけではなく、大学が自発的に明確な目的と意思をもって取り組まねばならないし、また、自律的にその円滑な遂行を図らねばならない。このような大学の目的と意思は、大阪大学のような総合大学にあっては、中期目標・中期計画の期間が代わるたびに大きく変わることは好ましいことではない。中期目標・中期計画を策定するにあたっては、「最終報告¹」に指摘されているように、「国としての高等教育・学術研究に係るグランドデザイン等と大学ごとの基本理念や長期的な目標を踏まえ」ねばならない。大阪大学は創立以来70年を経過したが、現在ある大阪大学は過去の70年間に連続する成果の積み重ねの上に築かれている。このような大阪大学の歴史と伝統を踏まえて、第一期の中期目標・中期計画は現在の大阪大学の教育・研究・社会貢献を引き継ぐものでなければならない。

大阪大学では、「理念組織専門部会」で今後の指標となるべき大阪大学の理念を検討し、本報告第1章において「大阪大学憲章」とともに発表している。このような理念の継続性は、第二期以降の中期目標・中期計画の策定の際にもいえることである。第一期の中期目標・中期計画に対する外部評価・自己評価の両方を通して改善点を見出し、それを第二期のものに反映することになるが、理念の上で第一期の考え方を継承し、それをより高い水準において実現することを目指す必要がある。「最終報告」（44頁）では、中期目標の期間設定を「一定期間における両者（国と大学）の制度的な調和と各大学の質的向上を図るための改革サイクルとして位置付けられる。」としている。

（後略）

②大分大学 大学統合を通じての大学憲章及び長期目標の策定

平成15年2月に、旧大分大学と旧大分医科大学との間で、統合後の新大学の理念及び基本的目標、並びに中期目標・中期計画の検討方法について調整を開始し、平成15年10月、統合により新しい「大分大学」が誕生した。同時に、新大学の中期目標・計画及び年度計画の策定に着手し、また、法人化後の大学の理念、「大分大学憲章」及び長期目標の策定についても提議を行ない、平成16年4月の法人化と同時に、国立大学法人大分大学の基本理念と教育、研究及び社会貢献の目標を含む「大分大学憲章」が制定された。

統合後の新しい「大分大学」の理念、基本的目標ないし長期目標は、統合に際して両大学間で締結された合意内容を踏まえ、「学生本位の教育」「創造性の向上」「国際性の向上」「社会貢

1 「新しい『国立大学法人』像について」（平成14年3月26日 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議）

献の推進」の4点に集約されたが、国立大学法人大分大学は、これらの理念をそれぞれ教育、研究及び社会貢献の目標として改めて定式化し、新たに「大分大学の基本理念」を別途策定した上で、この理念と目標を包括する「大分大学憲章」を制定した。

憲章の「前文」冒頭で、「ここ大分の地は、かつて異文化交流の国際的な先進地であった。大分大学は、この進取の伝統を受け継ぎ更なる飛躍を期して、ここに基本理念と目標を定め、云々」と記されているように、本学の中期目標・中期計画の基本となる理念と目標は、本学が立地する地域の特色と伝統を踏まえて策定され、地域に根ざす大学としての明確な自覚がその根底にある。

中期目標・中期計画の策定作業が、統合と法人化の準備作業とほぼ並行して行われたため、基本理念及び目標との整合性はむしろ強く意識され、中期計画の実施事項には「地域拠点大学」としての自覚の下に、地域との多方面にわたる連携事業が比較的多く盛り込まれることになった。

(2)計画・評価体制の再構築

①評価活動の質の変化

評価はこの10年間で急速に拡大してきた新しい業務であり、組織としてもどう位置づけるかさまざまな課題を抱えている。90年代に自己点検・評価が開始された時期には、評価活動は、部局選出からなる全学委員会が評価活動を行い、事務組織では庶務もしくは広報部門がこれを支援した。90年代の自己点検・評価は、実質的に調査研究活動に基づく提言という性格が強かったため、これでも機能した。しかし、国立大学法人の評価は、こうした評価とは異なり、大学運営そのものに直結し、求められるデータや方法など業務量が飛躍的に増大している。

また、国立大学法人制度には、幹事監査、会計監査人による会計監査が制度化され、これに高等教育機関としての認証評価などを加えると10種類を超える評価業務が課せられている場合もある。国立大学法人の中期目標評価及び年度評価は、これら評価制度の動向を掌握しながら学内の制度設計と評価実務を遂行しなければならないが、高等教育政策・評価の情報収集・分析能力も求められている。

おおよそ、評価に関する業務としては、①基本政策・方針・制度の決定に関する権限、②政策・方針のもとでの計画・評価の実施、③計画・評価活動の支援・実務の3つに区分できる。法人法においては、経営協議会及び教育研究評議会に、それぞれ経営事項と教学事項の評価及び点検・評価の審議権を付与しているが、審議はオーソライズの機能が強く、実質的には法人組織内でどのような組織を編成し、どのように権限を配分しているかが重要である。

②評価専担組織の出現

従前の全学委員会を継続して評価業務を行っている大学もあるが、法人化を契機に全学委員会そのものを廃止した大学もあり、評価業務を行う組織の形態は多様になった。特徴的なのは、評価室などの名称を持つ教職員一体型の組織であり、専任ポストを配置し、評価の専門家を雇用しているものもある。いわば評価専担組織であり、このような組織は、業務の量と質とが、ローテーション的な職員配置や部局代表制による委員会制度では担いがなくなった状況を反映している。本ハンドブックで紹介した事例には、教員で経営学などの専門領域を生かして評価

Ⅱ 期待される計画と評価の方法

制度を構築したのものもあるが、少なからずこうした専担組織の専門家が寄与している。評価専担組織の位置づけは大別して3つある。

第1のタイプは、委員会がなく、点検及び評価の実施方針、実施基準の策定と実施双方の権限をも持つものである。北海道大学、北海道教育大学、東京外国語大学、東京工業大学、東京藝術大学、お茶の水女子大学、信州大学、金沢大学、岐阜大学、大阪外国語大学、奈良女子大学、愛媛大学などがある。

このタイプのものの多くは理事ないし副学長が室長を併任し、大学のトップマネジメントと結びついた強力なものである。宮城教育大学（目標・評価室）、京都教育大学（大学評価室）は、学長が室長を併任している。

第2のタイプは、評価委員会を設置した上で、評価室を設置するものである。室蘭工業大学、茨城大学、筑波技術大学（室長は学長）、群馬大学、東京大学、新潟大学、名古屋大学、豊橋技術科学大学、三重大学、滋賀医科大学、京都大学、大阪大学、神戸大学、香川大学、広島大学、佐賀大学、大分大学などである。中長期計画委員会のもとに評価室を置く茨城大学、大学評価評議会のもとに評価室を置く島根大学、大学評価室会議のもとに大学評価室を置く群馬大学などもこのタイプである。委員会のみ置いていた大学でも、東京医科歯科大学評価情報室のように法人移行後に設置したケースもある。部局代表的原理と専門原理を組み合わせたものといえよう。

この場合、評価室の権限・機能は多様であり、東京大学評価支援室は各部局における評価の支援が主任務であり、大阪大学評価・広報室及びデータ管理分析室は、企画・立案とデータ収集・調査研究が任務で評価そのものは評価委員会の権限となっている。

第3のタイプは、第1のタイプに類似するが、評価センターを設置して専任教員を配置するもので、秋田大学、埼玉大学、新潟大学、琉球大学がある。第2のタイプが事務組織の中に専担組織を持つのに対し、事務組織から独立し、教員組織としての性格も持つため、教育研究事項に対する評価活動が受け入れられやすいといえよう。秋田大学のように評価センターの運営組織が全学的な評価に関する政策決定機関となっている事例もある。

③計画、改善業務の位置づけ

評価結果をいかに改善につなげるか、また計画立案にどのように結びつけるかは、PDCAサイクルの確立にとって重要である。評価専担組織に改善策や計画に関する権限も付与するケースもある。北海道教育大学大学計画評価室は、学長室のもとに置かれ、評価に基づく改善の意見提出、次期中期目標・計画に関する立案の準備、教育組織の見直しまで所掌する強力な権限を持つ。宮城教育大学、茨城大学、東京芸術大学、お茶の水女子大学、名古屋大学、豊橋技術科学大学、神戸大学などは、計画についても所掌している。

また、改善についても所掌しているのは、北海道教育大学、東京外国語大学、東京工業大学、大阪外国語大学、愛媛大学、佐賀大学である。

このほか、愛媛大学自己点検評価室は監事の行う監査業務の補助も業務としている。

④支援・実務組織について

評価専任組織とともに、実務及び支援組織を事務組織のどの系列に置くかは、いっそう多様になっている。

ひとつのパターンは総務系列で企画・広報部門の課・係が所掌するものであり、総務部企画課が担当組織になっているものである。山形大学、東京学芸大学、新潟大学、信州大学、金沢大学、愛知教育大学、名古屋大学、名古屋工業大学、豊橋技術科学大学、三重大学、兵庫教育大学、山口大学、琉球大学などである。

また、理事・副学長の所掌が明確になることで、総務系列の業務も次第に変わりつつある。総務系列の企画機能を強化し、総務企画部のような組織とし（帯広畜産大学、筑波大学）、担当事務組織とするケースもある。

さらに、企画機能を強化し、企画部ないし企画課を設置し、担当事務組織とする大学もある（北海道大学、旭川医科大学、宮城教育大学、京都大学、神戸大学、奈良先端科学技術大学院大学、高知大学）。学長のリーダーシップ強化のために、学長室を設置し、企画・評価担当組織を学長室に移行させる例も見られる（島根大学）。

企画機能以外に、企画課監査・評価室（北見工業大学）、評価支援組織が監査部門と連携する事例もある。

このほか、課ではあっても評価担当理事や学長特別補佐に直轄させ、事務分掌のラインからはずす例も見られる。秋田大学企画調整課は学長特別補佐直轄であり、滋賀医科大学企画調整室は部に属さず事務局直轄となっている。山梨大学企画・評価課は担当理事に直結している。これらは、学長・役員会・理事と直結することで評価の責任体制を強化するとともに、評価の対象となる事務組織から切り離すことで、評価の客観性を高める機能を果たすと思われる。

どのような事務部門に配置することが機能的・効率的かは事務組織の全体的編成や職員の配置、訓練、評価専任組織との関係、評価の責任体制との関係が影響しあうため、一概に言えないし、このハンドブック作成の過程でも十分な情報収集と分析には至らなかった。やたらと組織いじりをするのは、権限関係や業務の混乱を招くが、評価と計画を適切に結びつけ、マネジメントに有効に活用するには、学長・役員会・理事・副学長の責任を明確にし、評価の専門家を含めた体制を構築する必要がある。

（注）本節の執筆に際しては、徳島大学事務局による調査（平成17年12月19日）、長崎大学総務部による調査を参照した。

(3)目標・計画の達成状況チェック

目標・計画の達成状況チェックでは、国立大学法人で最初に大学経営評価指標を採用した室蘭工業大学、評価について部局内評価、組織評価の2つに分けて評価を行っている大阪大学、中期計画の達成状況を測る指標として、KGI（成果指標）とKPI（評価指標）を設けている愛媛大学、バランス・スコアカードのフレームワークを利用して中期目標・中期計画を俯瞰する取り組みを行っている九州大学、中期計画を細分化し、実施項目毎に1枚の作業手順書を作成して達成状況チェックを行っている大分大学の事例を紹介する。

①室蘭工業大学の事例

室蘭工業大学では、中期目標・中期計画の策定にあたり、中期計画を年度ごとにブレイクした細かな計画は策定せず、比較的大括りの目標・計画としている。これにより、中期目標期間内の比較的フレキシビリティをもった取組が可能となった。具体的には、項目ごとの目標の設定に合わせて中期計画を決定したが、中期計画は目標の達成手順が明確になるよう定めた。すなわち、中期計画を実施するためのアクション・プログラムを別途作成し、この検討をもとに中期計画を確定した。アクション・プログラムでは、中期計画の項目ごとに、実施に向けた検討組織、検討事項、具体の実施組織、実施年度、評価方法、評価資料を定め、中期計画の達成状況の評価が可能となる資料を合わせて示すことを原則とした（表-1）。このように、中期目標の達成の判断は、項目ごとに目標達成の判断が可能となる具体的な根拠資料を示すことにより手順の明確化を図った。

また、これら中期目標・中期計画策定のための準備資料としては、室蘭工業大学がこれまで策定した将来計画案や自己点検・評価報告書などの内部資料を中心としたが、その他大学審議会、学術審議会等の資料を参考としている。

大学評価においては大学経営の視点からの評価を行うことも重要との認識から、法人化と同時に、大学行政管理学会と日本能率協会が開発した「大学経営評価指標（参考-1）」を国立大学として初めて導入し、計画、実行、評価、改善のサイクル実施へ役立てることとした。「大学経営評価指標」では大学の経営を、まず、12の使命と48項目の指標で設定している。これをさらに65項目の部門施策と162項目の指標に細分化して大学を評価し、大学の強み・弱みの分析を行い、大学経営の充実に役立てるものである。指標は教育研究の最小単位（学科など）ごとに収集しており、きめ細かな対応が可能となっている。室蘭工業大学では、今後の評価に大学経営評価指標を利用することを計画しており、次期の中期目標・中期計画の策定の一助として位置付けている。

表-1

中期計画	検討組織	検討事項 (要因・要素・内容)	実施組織	実施年度	評価方法	評価資料
I 大学の教育研究等の質の向上に関する目標を達成するためにとるべき措置						
1 教育に関する目標を達成するための措置 (2)教育内容等に関する目標を達成するための措置						
④ 適切な成績評価等の実施 シラバスに各授業科目の達成目標及び成績評価方法・基準を明確に記載し、それに則して厳格な成績評価を行い、教育の質を保証できる体制を構築する。	教育システム委員会	●厳格な成績評価を行い、教育の質を保証できる体制を構築 (具体的な方策) ●シラバスに各授業科目の達成目標及び成績評価方法・基準を明確に記載し、それに則して	教育システム委員会事務局	平成16年度から実施する	明示資料の確認をもって行う	●委員会の審議記録 ●シラバス ●履修要項
2 研究に関する目標を達成するための措置 (1)研究水準及び研究の成果等に関する目標を達成するための措置						
② 大学として重点的に取り組む領域 目標期間中の「室蘭工業大学の研究の顔」となる戦略的重点科学技術分野として、本学の基本理念に掲げる総合理工学の展開や地域における使命・役割を重視し、以下の3領域を取り上げる。 ●環境科学領域 ●感性融合領域 ●新産業創出領域 この中から目標期間初期には重点領域として環境科学領域を設定し、これに積極的に取り組み、環境科学に関する総合研究センターを時限措置として設置する。	研究活性化委員会	●3研究領域の実施方策(期間、組織化の方法、組織規模、予算、到達点等)の検討 ●環境総合研究センター設置のための方策検討 ●既存の研究の「環境」指向化のための方策検討 ●「環境」研究ニーズ発掘のための方策検討	設置されるセンター等	平成16年度から順次	明示資料の確認をもって行う	各センター等の実績報告書

参考-1

○大学経営評価指標について

大学経営評価指標は、大学行政管理学会大学経営評価指標研究会と社団法人日本能率協会が平成14年度より共同研究という形で活動を行ってきた結果、創出された大学経営用のマネジメントツールである。

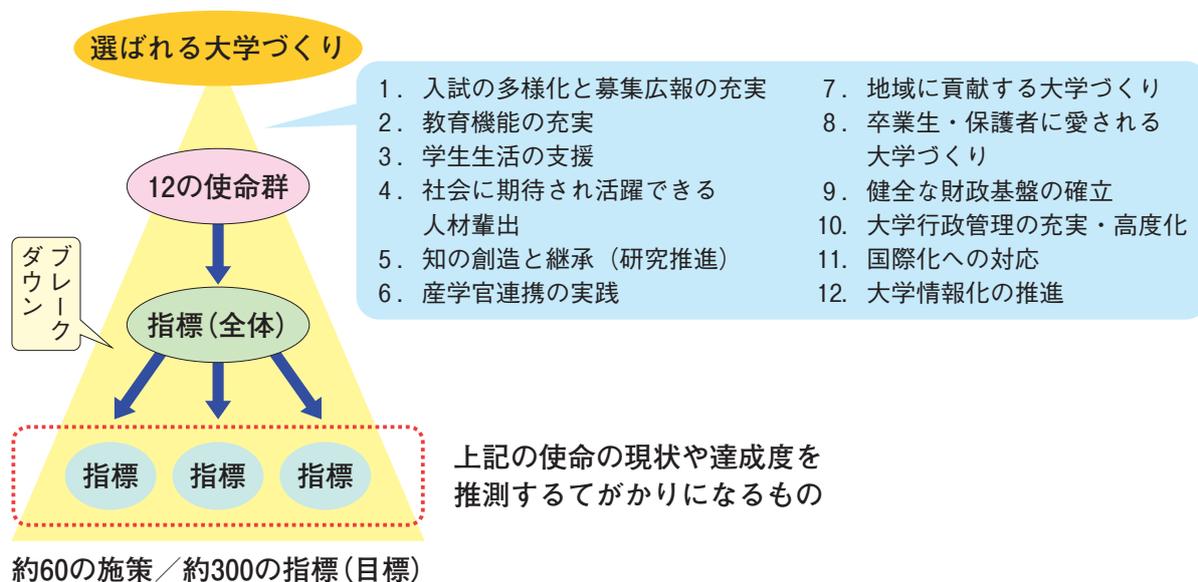
大学行政管理学会大学経営評価指標研究会の目的は、①大学経営における経営評価の範囲を研究する。②経営評価範囲や項目の優先順位付けと既存の評価指標等を研究する。③重点範囲における事業や業務の体系的な整理を行うとともに、体系的でかつ実務的な大学経営評価指標のモデルを構築する。④経営改善のための施策、対策を連携して整理していくこととしている。平成14年11月から平成15年8月までの第1期研究会では、選ばれる大学づくりを行なうための大学使命体系とそれらの目的達成状況を測るための大学経営評価指標の設定を行っており、平成15年10月から平成16年8月までの第2期研究会では、大学使命体系の実務での活用のための

II 期待される計画と評価の方法

精査と実践のための普及啓発、大学経営評価指標の公開を行った。平成17年6月から第3期研究会が、①大学経営評価指標の普及啓発、②大学教育力の指標化と教育力向上のための各種方策の研究及び提言を目的として活動を行っている。

現在の大学経営評価指標は、中長期ビジョンを「選ばれる大学づくり」と設定し、このビジョン実現のために必要な大学共通ドメインとなる12の大学使命群を設定し（図-1）、その現状や達成状況を測定するための約300指標を体系的にまとめたものである（モデル指標例は、表-2のとおり）。この300程度の指標は定量的な指標となっており、指標算定式のその殆どは国立大学法人でも利用可能なものとなっている。大学経営評価指標の特徴は、①大学使命群を目的手段で階層化し管理する。②第三者が作成した評価指標や基準ではなく、大学自らが理念、ビジョンを達成するためには経営戦略の明確化・体系化が必要であり、その経営結果を検証するために可視化されていることが挙げられる。大学経営評価指標の活用方法としては、大学間比較、大学使命体系への貢献度把握、資源配分検討の判断材料に有用であると考えられる。

図-1



出所：社団法人日本能率協会、大学行政管理学会 http://www.jma.or.jp/public/U&Vmanagement/umi/07umi/ac_umi.htm (2007. 10. 24閲覧)

表-2

(モデル指標例) 使命1 入試の多様化と募集広報の充実

※各大学では、以下のモデル指標を参考に指標の追加や修正などが行なわれて運用されている。

使命の達成状況		経営評価指標	単位	指標算定式
魅力ある大学であると感じる高校生等の入学希望者が増加する。 自分にあった大学であると判断できる情報をもとに判断でき、入学希望者が増加する。		志願者数(延べ人数)	人	志願者数(学科別延べ人数)
		志願者対前年度比	%	志願者数(延べ人数) / 前年志願者数(延べ人数)
		受験倍率	%	志願者数(延べ人数) / 入学定員数
		第1希望で入学した学生の割合	%	本学が第一希望だった / 回答者数 新入生アンケート
		定員達成率	%	実入学者数 / 入学定員
		収容定員率	%	在籍者数 / 収容定員数
		資料請求者数	人	資料請求者数
		実志願者数	人	志願者実数(全学)
		出願率	%	実出願率 / 資料請求者数
部門使命	部門使命の目的	部門指標	単位	指標算定式
入試制度の多様化	多様な能力をはかるための多様な入試制度	入試形態数		入学試験の形態数(面接、筆記、特技、過去の実績等)
		一般入試による入学者割合	%	一般入試による入学者割合 一般入試による入学者 / 入学者数
受験しやすい環境づくり	受験者の利便性を考えた出願・受験の工夫がされている。 インターネット出願、居住地受験等、受験日の細分化	出願形態数		出願方法の数(願書受付方法) 郵便、持参、インターネット、コンビニ等
		受験会場数		入試会場数(本学+地方会場数)
		入試挑戦可能回数	回	入試実施日数(重複しないで複数回受験できる日数) 同一学部・学科への入学可能回数
		障害者受験者数(障害者受験対応)	人	障害者の受験回数
大学に関する理解促進(イベント)	入試・募集・教育内容等の情報提供をおこない、本学への理解を深める受験生が増える	大学理解のための各種イベント参加者の志願率	%	大学理解のための各種イベント参加者中での本学志願者率 本学志願者 / 大学理解のための各種イベント参加者
		大学理解のための各種イベント参加者の説明満足度	%	オープンキャンパス、大学説明会、高校説明会への来場者満足度(4段階で上位2つ) オープンキャンパス来場者アンケートで把握
		大学理解のためのイベント・説明会参加者数の規模 大学定員に対する参加者倍率	%	各種説明イベント参加者総数(オープンキャンパス、大学説明会、高校説明会) / 入学定員(1年生だけ)
		受験に当たり大学に関する説明会、イベント等の満足度(入学者対象)	%	非常に満足した、やや満足した / 1年生のうち質問した学生数 新入生アンケート

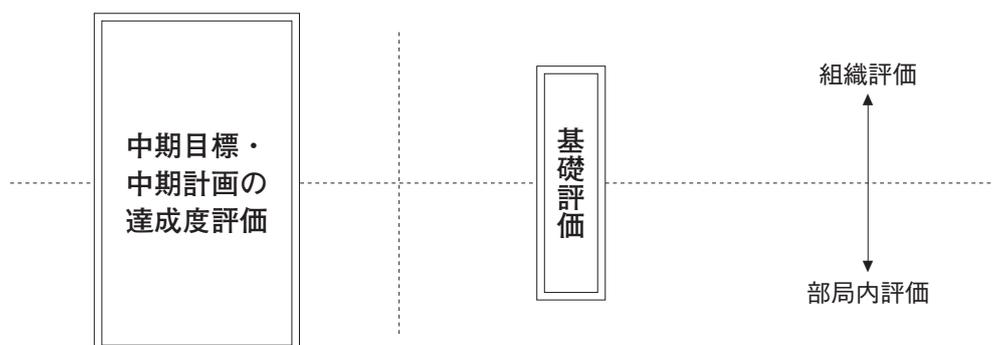
II 期待される計画と評価の方法

部門使命	部門使命の目的	部門指標	単位	指標算定式
大学に関する理解促進 (イベント)	入試・募集・教育内容等の情報提供をおこない、本学への理解を深める受験生が増える	大学理解のためのイベント・説明会参加者数の規模 大学理解のためのイベント・説明会参加者数	人	各種説明イベント参加者総数 (オープンキャンパス、大学説明会、高校説明会)
		教員による体験授業開催数	回	教員による体験授業開催数
		職員による訪問説明会開催数	回	職員による訪問説明会開催数
		同窓生による訪問説明会開催数	回	同窓生による訪問説明会開催数
大学に関する理解促進 (高校訪問・広報)		高校訪問総件数	件	高校訪問総件数
		出願実績校数	校	出願実績校数
		出願者一人当たり学生募集経費	千円	学生募集経費／出願者実数
		学生募集経費	千円	学生募集経費決算
大学の魅力 (広報の打出し)	入学者から見た大学の「魅力」を把握し、適切な情報提供を行なう	教育内容に「魅力」を感じた割合	%	新入生アンケート 本学を選んだ大きな理由になった +少しは理由になった／回答者数
		入学後「魅力」が期待通りだった割合	%	新入生アンケート「はい」回答数
		入学後発見した魅力がある割合	%	新入生アンケート「はい」回答数
		入学案内の広報物が適切だと回答した割合	%	新入生アンケート「はい」回答数 本学を選んだ大きな理由になった +少しは理由になった／回答者数

②大阪大学の事例

大阪大学における評価は、大学本部による各部局を単位とする組織ごとの評価（組織評価）及び各部局が部局内において行う自己点検・評価（部局内評価）の二つに分けられている。これら点検・評価について大学諸活動を客観的データによって把握するため、平成13年度から「大阪大学基礎データ収集システム」の開発とそれに伴う「データ管理分析室」を設置し、「業務実績報告書」とその基となる「部局業務実績報告」作成のためのデータ収集、分析を行っている。評価にあたっては、その客観性と公平性を担保し、また大学の活動状況を学外へ明確に示すため、観点とその集合体である要素、そしてデータで示された指標を作成している（表-3）。

大阪大学法人の評価のイメージ図



組織評価としての中期目標・中期計画の達成状況評価については、中期目標・中期計画に係る報告書（評価シート）（表-4）を作成し、各事業年度にも慎重状況の確認を求めている。基礎評価では、学部、研究科、附属研究所、附属病院、附属図書館、センターなどの教育研究施設が日常行っている教学の活動状況に関わるスタンダードの項目、指標を設定し、部局の全体的な活動を点検評価する。こうした基礎評価は、大阪大学の教育、研究等の現状を大学の理念・目標に照らし、どれだけの成果を挙げているかについて自主的に点検評価し、将来に向けより良い組織運営の改善へと結び付けていくために必要不可欠なものとされている。また、社会から大学に付託されている課題を現在の環境条件下でどれだけ果たしているかについて明らかにするものであり、大学の社会に対する説明責任を果たすためにも必要なものとしている。

部局内評価としては、組織評価と対応する形で部局内での自己点検・評価体制を整備して事故の教育・研究活動を点検し、その結果を絶えず改善につなげることで部局の中期目標・中期計画の達成を図っている。

表-3 評価の要素・観点及び指標（教育）（様式例）

区分	項目	評価の要素・観点	評価指標		左の指標の数値データ						
			指標名	指標の基となるデータ	計画	実績	15	14	13		
学生募集	学生定員	<ul style="list-style-type: none"> ○適性規模の定員となっているか。 ○定員の充足状況はどうか。 ○ ○ 	<ul style="list-style-type: none"> ●学生定員の状況 ●欠員の状況 ● ● 	<ul style="list-style-type: none"> ●学生定員数 ●学生数（男女別、年代別、地域別、入試方法別等） ●定員充足率、欠員率 ● 	○	○	○	○	○	○	
	入学者・入学試験	<ul style="list-style-type: none"> ○優秀な学生が確保されているか。 ○多様な入試方法が行われているか。 ○入学試験の実施体制は適切か。 ○入学試験問題は適切か。 	<ul style="list-style-type: none"> ●募集状況 ●入学試験の実施状況 ●入学試験成績の状況 ●入学後の成績状況 	<ul style="list-style-type: none"> ●募集人員数、志願者数、合格者数、入学辞退者数 ●入学志願率 ●入学試験成績の平均値 							
教育課程・教育内容・教育環境	○○○○ 教養教育・学部教育・大学院教育	<ul style="list-style-type: none"> ○適正規模の教育が実施されているか。 ○多様な教育が行われているか。 ○適切な授業を提供しているか。 ○授業内容の周知は適切に行われているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ●クラス編成の状況 ●卒業要件 ●授業科目 ●シラバスの整備状況 ●シラバスの公表状況 	<ul style="list-style-type: none"> ●クラスの平均人数 ●卒業要件・平均取得単位数 ●授業科目数 ●単位認定率、休講率 ●掲載科目数 ●図書の数、利用率 							
	教員	<ul style="list-style-type: none"> ○適切な教員配置となっているか。 ○教員の教育負担はどうか。 ○教員の資質向上のための方策は講じているか。 ○授業評価は実施しているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ●教員配置の状況 ●教員の教育負担の状況 ●FDの実施状況 ●授業評価の実施状況 	<ul style="list-style-type: none"> ●教員数（年代別、男女別、他機関経験別等） ●定員充足率 ●インプリーディング率 ●一人あたりの担当コマ数 ●FDの実施件数、参加者数 ●TA・RAの人数 							
学生生活・学生支援	学生生活・学生支援	<ul style="list-style-type: none"> ○奨学金の獲得は適切か。 ○アルバイトはどの程度行っているのか。 ○支援組織は十分機能しているか。 ○健康管理体制は整っているか。 ○学生の満足度はどうか。 ○教員の満足度はどうか。 	<ul style="list-style-type: none"> ●奨学金の獲得状況 ●アルバイトの実施状況 ●支援組織の状況 	<ul style="list-style-type: none"> ●奨学金の貸与者数 ●一人あたりのアルバイト数 ●相談スタッフの要員数 ●年間相談件数 							
	教育効果		<ul style="list-style-type: none"> ●実績・効果の状況 ●授業評価の実施状況 	<ul style="list-style-type: none"> ●成績分布 ●学生の授業出席率 ●アンケートによる満足度 							
卒業後の状況	○○○○ 進路状況	<ul style="list-style-type: none"> ○就職は活発か。 ○進路指導体制は整っているか。 ○卒業判定は適切か。 ○就職先から見た満足度はどうか。 	<ul style="list-style-type: none"> ●就職状況 ●指導状況 ●就職後の追跡調査 	<ul style="list-style-type: none"> ●就職率、大学院進学率 ●進学率、留年率 ●各種資格試験合格者数、率 ●アンケートによる満足度 							
	○○○○										

表-4

〈中期目標期間評価分〉

大阪大学法人に係る「中期目標」業務実績報告書（平成16年度～平成21年度）〈様式例〉

◎項目別評価

Ⅱ 大学の教育研究等の質の向上に関する目標

中期目標の各項目	指標又は評価項目	評価基準				指標又は評価項目に係る実績	評価	特記事項等
		特A	A	B	C			
1 教育に関する目標 (1)教育の成果 ①学士課程 ②..... (2).....	◎学士課程における教育の成果に関する目標 ◎.....	大幅に達成した	十分に達成した	概ね達成した	十分には達成されなかった	(ア)過去6年の○○○の年度別推移 (イ).....	A	外部評価を実施
		4段階の各評価基準を具体的に示す						

◎全体評価

評価項目	評価結果	特記事項
事業活動 ○○の目標		
業務運営 ○○の目標		
総 評		

※ 本様式は、先行独立行政法人の「評価フォーマット」を参考に作成したイメージ例であり、最終的なものではない。文部科学省から具体的な指示等があれば、様式に変更を加えることもあり得る。

Ⅱ 期待される計画と評価の方法

③愛媛大学の事例

愛媛大学の中期計画は箇条書きで網羅的になっており、有効な行動指針とするための重み付けが必要であるとして、文部科学省に提出する年度計画とは別に、学長が各年度の「愛媛大学重点課題」を提示し、それを大学のホームページに掲げることにより大学構成員に周知することになっている。

また、中期計画は事後評価が可能な達成プランになっていなければならないが、中期計画の多くの項目が抽象的であることから、中期計画で意図した成果がどの程度あがっているかを定量的に示さなければならない。そのための準備として、学長直属の経営情報分析室において、中期計画の達成状況を測る指標の検討を行い、全項目に対するKGI（成果指標：中期計画を達成できたと判断できる位置（ゴール））とKPI（評価指標：KGIの達成状況を測る指標（根拠資料、データ等））を作成し（表-5）、評価指標の有効性について検証することとしている。

表-5 中期計画 評価指標 (抄)

番号	中期計画	KGI (成果指標)	KPI (評価指標)	担当理事	担当部署
I	大学の教育研究等の質の向上に関する目標を達成するための措置 1. 教育に関する目標を達成するための措置 (1)教育の成果に関する目標を達成するための措置 ①学士課程教育の成果に関する具体的目標の設定	主体的・創造的に生きるのに必要な自己実現のための基礎能力及び多様な価値観に対する理解を培い、豊かな人間性と社会的自覚を育む。	学士課程教育(共通教育)に係る各項目の総合的な達成状況 【21】【24】【25】【32】【33】【34】【35】【36】	〇〇 〇〇	教育学生支援部・機構
【1】	1) 主体的創造的に生きるのに必要な自己実現のための基礎能力及び多様な価値観に対する理解を培い、豊かな人間性と社会的自覚を育む。	主体的・創造的に生きるのに必要な自己実現のための基礎能力及び多様な価値観に対する理解を培い、豊かな人間性と社会的自覚を育む。	学士課程教育(共通教育)に係る各項目の総合的な達成状況 【21】【24】【25】【32】【33】【34】【35】【36】	〇〇 〇〇	教育学生支援部・機構
【2】	2) 中等教育から円滑に大学課程に導き、学部専門教育を受けられるための十分な基礎学力と自己表現能力を養う。	中等教育から円滑に大学課程に導き、学部専門教育を受けられるための十分な基礎学力と自己表現能力を養う。	接続教育に係る各項目の総合的な達成状況 【14】【15】【20】【22】	〇〇 〇〇	教育学生支援部・機構
【3】	3) 幅広い教養と豊かな人間性ととともに、十分な専門知識を習得させ、地球的視野をもって地域社会・国際社会に貢献できる人材を育成する。	幅広い教養と豊かな人間性ととともに、十分な専門知識を習得させ、地球的視野をもって地域社会・国際社会に貢献できる人材を育成する。	学士課程教育(専門教育)に係る各項目の総合的な達成状況 【24】【25】【26】【27】【28】【31】【32】【34】	〇〇 〇〇	教育学生支援部・機構
【4】	4) 明確な教育理念・目標と厳格な成績評価のもとで優れた質の多様な人材を育成して地域社会・国際社会に送り出す。	明確な教育理念・目標と厳格な成績評価のもとで優れた質の多様な人材を育成して地域社会・国際社会に送り出す。	教育理念、成績評価に係る各項目の総合的な達成状況 【9】【23】【27】【29】【31】【39】【40】【41】【42】	〇〇 〇〇	教育学生支援部・機構
②	大学院課程教育の成果に関する具体的目標の設定				
【5】	1) 学問的専門知識と幅広い学際的知識の更なる高度化を図り、探究心と創造力豊かな、指導力のある高度職業人、研究者を育成する。	学問的専門知識と幅広い学際的知識の更なる高度化を図り、探究心と創造力豊かな、指導力のある高度職業人、研究者を育成する。	大学院課程教育に係る各項目の総合的な達成状況 【44】～【52】	〇〇 〇〇	教育学生支援部・機構
【6】	2) 知識人としての自覚と国際的感覚を培い、社会の福利の向上と文化の発展に貢献できる人材を育成する。	知識人としての自覚と国際的感覚を培い、社会の福利の向上と文化の発展に貢献できる人材を育成する。	大学院課程教育に係る各項目の総合的な達成状況 【44】～【52】	〇〇 〇〇	教育学生支援部・機構
③	教育の成果・効果の検証に関する具体的方策				
【7】	卒業生の満足度や卒業生に対する社会の評価を分析・検討し、それらに基づいて、教育の改善を図る。	卒業生の満足度や卒業生に対する社会の評価を分析・検討し、それらに基づいて、教育の改善を図る。	卒業予定者アンケート結果(大学教育に対する満足度) 企業アンケート結果(卒業生に対する印象) 分析、改善に係る活動実績	〇〇 〇〇	教育学生支援部・機構
④	学生収容定員				
【8】	各学部・大学院において、学科・教育コースの再編、大学院の再編計画を策定し、平成18年度を目処に入学定員の見直しを行う。	学科・コース、大学院の再編を行う。 入学定員の見直しを行う。		〇〇	経営企画部 経営企画課
【9】	(2)教育内容等に関する目標を達成するための措置 ①アドミッション・ポリシーの確立と入学選抜の改善 1) アドミッション・ポリシーの確立と入学選抜の改善 a. 愛媛大学のアドミッション・ポリシーを確立して、教育目標とともに公表する。	愛媛大学のアドミッション・ポリシーを確立して、教育目標とともに公表する。	学科、コース、大学院の再編状況 入学定員	〇〇 〇〇	教育学生支援部・機構
【10】	b. 入学に関する相談活動、広報活動や入学受け入れ体制を全学的に整備する。	入学に関する相談活動、広報活動や入学受け入れ体制を全学的に整備する。	アドミッション・ポリシー(以下AP)、教育目標の策定・公開状況	〇〇 〇〇	教育学生支援部・機構
【11】	c. 受験者を多面的に評価し多様な人材を確保するためのAO入試をはじめ多様な入試のあり方を検討し、新規制度の導入を図る。	入試の改善について検討し、必要のある募集単位で新規入試制度の構築と導入を図る。	体制整備及び活動の状況	〇〇 〇〇	教育学生支援部・機構

④九州大学の事例

九州大学は、全国の大学に先駆けて九大版バランス・スコアカード（Balanced Scorecard）「QUEST-MAP」（表-6）を策定し、大学改革を一層加速させる取組みを開始した。「QUEST-MAP」は、既存の中期目標・中期計画など、現在九州大学が改革に向けて取り組んでいる主要戦略や重点的取組みを、BSC（参考-2）のフレームを活用し一覧で示した、謂わば「九大改革の総見取り図」となっている。その特色として次の3点を挙げている。①大学や学内個別部局の多岐にわたる改革への取組みの全体像を、構成員一人一人が俯瞰し理解しやすいようA3版の紙1枚乃至2枚に要約し、全体像を「可視化」したこと。②その策定過程においてワークショップやファシリテーションなどの手法を活用し、関係者による内容の理解共有を深め、相互の創発や協働を図るため「知識創造型組織に相応したコミュニケーションの仕組み」を導入したこと。③改革の実現に向けた関係者のコミットメントやアクションを引き出し、さらにその結果を検証して次の施策に活かすというフィードバックの仕組みを学内に定着させるため、「客観性を有し、大学の特性に十分配慮した、有効で多面的な数量指標」を設定する工夫を行ったことなどである。

QUEST-MAPで利用される数量指標は、設定した戦略やアクションプランを内外の関係者に分かりやすく示すとともに、それらを確実に実行し所期の成果を達成するための手段として位置づけられており、その役割としては、①QUEST-MAPにおいて設定したビジョンや戦略の内容・目標水準を具体的な指標によって示すことにより、大学が目指すところを関係者に分かりやすく明示し共有する。②数量指標によって、ビジョンの達成状況や計画の進捗状況を定期的にチェックし、その内容やアクションプランの適否を客観的に検証する。③各種取組みにより達成した成果を、具体的な数値により分かりやすく内外に示すことなど、設定したビジョンや戦略を有効かつ確実に達成するための「温度計」としての役割を担うものとしている。

九州大学では、今回策定されたQUEST-MAPの学内外への浸透を図るとともに、具体的な利用方法についての工夫改善を加え、平成22年度から開始される次期中期計画や、学内個別部局における将来構想を策定する際に活用することを予定している。

表-6

九大QUEST-MAP (平成19年6月7日時点) (1)

(プレス発表用)

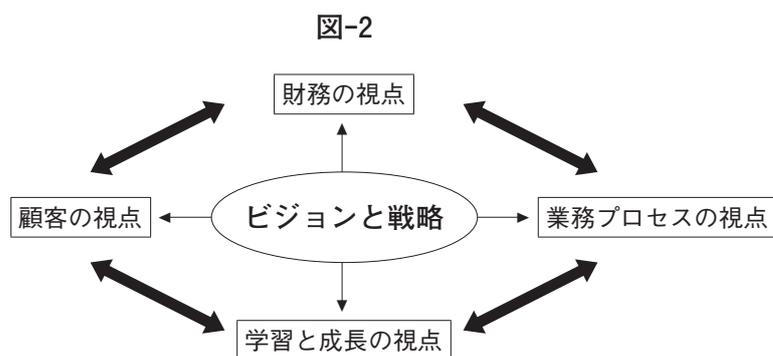
シートの名	全学(総長)	使命(ミッション)とビジョン	4つの視点	財務内容・業務運営・点検評価の視点	教育研究基盤・環境の視点	学内ステークホルダーの視点	学外ステークホルダーの視点
シート番号	BS2009-1	(ミッション) 秀でた基礎研究を基盤に、優れた人材の育成と新たな「知」の創造を通じ社会に貢献する(人類的福祉と人間生活の一層の充実のため)に役立てる。	重要成功要因 ●教育研究環境の整備を促進する ●学際中心の教育と組織の質の保証 ●国際的に通用する研究者・高度専門人材育成	(A)集団から組織への転換 (B)健全経営基盤確立のための組織・財務面での体制整備	(C)キャンパス資源の価値向上 (D)百周年記念事業の着実な推進	(E)学生の立場に立った教育 (F)大学の国際化の推進	(G)外部ステークホルダーからの評価向上 (H)地域の価値向上と、国際的ブランド力強化
対象期間	H18年4月～H22年3月		主要戦略目標 ●新しい知の創造拠点の構築 ●知のアジアグローバルリーダーの育成 ●社会と学問の変化に柔軟に対応でき、学ぶ喜びを知っている九大生 ●自ら課題を設定し、種々の学問・技術・資源を統合して解を見つけた、国際的に発信したり、実行をリードする人材が育成する(価値創造のデザイン能力が高くリーダーシップのある九大生)				
作成責任者	龍山 千里						
同僚職名	総長						
学生数	18,393名	世界最高水準の教育研究拠点					
教職員数	4,442名	●研究では世界ランク50位以内の大学					
全資金収入	11名	●教育の質を国際的に保証し、常に未来の教育課題に挑戦する大学					
(交付金等)	1,430億円						
	867億円						
分野	百周年記念	教育	研究	社会貢献	国際貢献	病院	
現状分析(SWOT分析)	現状分析(SWOT分析)	現状分析(SWOT分析)	現状分析(SWOT分析)	現状分析(SWOT分析)	現状分析(SWOT分析)	現状分析(SWOT分析)	現状分析(SWOT分析)
強み	強み	強み	強み	強み	強み	強み	強み
弱み	弱み	弱み	弱み	弱み	弱み	弱み	弱み
機会	機会	機会	機会	機会	機会	機会	機会
脅威	脅威	脅威	脅威	脅威	脅威	脅威	脅威

参考-2

○Balanced Scorecardについて

ハーバード大学のRobert S. Kaplan教授とKPMG（米国コンサルタント会社）の調査機関であったノーラン・ノートン社のCEOであったDavid P. Nortonによる研究成果として生まれたマネジメント・システムである。当初は企業向けマネジメント・システムとして利用されていたが、現在では、非営利機関にも多く採用されている。

BSCの基本モデルは、「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習と成長の視点」（図-2）という4つの視点で構成されており、これらの視点において業績評価指標を設定することにより、短期的目標と長期的目標のバランス、組織全体の目標と部局目標のバランス、あるいは顧客、教職員等の利害関係者間のバランスを維持しながら組織変革を推進することができるマネジメント・システムである。BSCは、ビジョンと戦略を組織構成員が理解しやすいように翻訳する機能を有する。また、BSCで使用する評価指標の関係をマップ化することにより、複数の戦略の位置づけと因果関係が一目瞭然となり、組織の向かう道筋を俯瞰することが可能となる。



非営利法人の導入事例としては、病院（三重県病院事業庁、東京都病院経営本部など）や自治体（東京都千代田区、姫路市など）等がある。大学の事例では、海外においてはカリフォルニア大学サンディエゴ校やエジンバラ大学等がある。国立大学法人では、先に紹介した国立大学法人九州大学がBSCのフレームワークを利用し、中期目標・中期計画の全体を俯瞰することができるQUEST-MAPの取組事例がある。

なお、あくまで参考であるが、大学法人のビジョンを「競争力の基盤となる人材養成、競争力の基盤となる研究の推進」と仮定した場合、中期目標・中期計画と連携したBSCを作成してみると表-7のとおりとなる。

表-7
中期目標・中期計画と連携したBSCの参考例

ビジョン		競争力の基盤となる人材養成、競争力の基盤となる研究の推進										総合得点		総合評価			
視点	戦略目標	目的	中期目標との関連	指標	現状値	目標値	視点 ウエイト	ウエイト 配分	実績値	評価	得点	達成状況・ 未達成の理由	作成日	責任者	評価日		
顧客	社会連携を促進する	社会連携	II-3 その他の目標	特許権等の実施許諾契約数													
		留学生の質の確保	II-1 教育に関する目標	外国人留学生の学位取得状況													
	国際交流の促進	国際交流の促進	II-1 教育に関する目標	外国人留学生の学位取得状況													
		積極的な情報公開	ブランド価値向上	V 自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供に関する目標	シンポジウム等開催件数												
	質の向上	質の向上	満足度	II-1 教育に関する目標	企業満足度調査												
		質の向上	質の向上	II-1 教育に関する目標	企業満足度調査												
		質の向上	質の向上	II-1 教育に関する目標	企業満足度調査												
		質の向上	質の向上	II-1 教育に関する目標	企業満足度調査												
	業務プロセス	適切な教育方法	社会のニーズに応える人材輩出	II-1 教育に関する目標	国家資格等の取得状況												
		多様な学生の受入	多様な人材との交流機会確保	II-1 教育に関する目標	学生一人あたり社会人入試合格者数												
多様な学生の受入		多様な人材との交流機会確保	II-1 教育に関する目標	学生一人あたり社会人入試合格者数													
多様な学生の受入		多様な人材との交流機会確保	II-1 教育に関する目標	学生一人あたり社会人入試合格者数													
学習と成長	教員と職員の間関係強化	教員と職員の間関係強化	VI その他業務運営に関する重要事項	共同改善提案件数													
	優れた教職員	大学ビジョンを果たすための組織改善	II-1 教育に関する目標	FDの実施件数													
	優れた教職員	大学ビジョンを果たすための組織改善	II-1 教育に関する目標	FDの実施件数													
	優れた教職員	大学ビジョンを果たすための組織改善	II-1 教育に関する目標	FDの実施件数													
財務	基礎的経費の効率的な管理	生産性向上	IV 財務改善に関する目標	寄附金の運用収益率													
	競争的資金の獲得	研究者の競争力強化	IV 財務改善に関する目標	料研費の獲得金額													
	競争的資金の獲得	研究者の競争力強化	IV 財務改善に関する目標	料研費の獲得金額													
	競争的資金の獲得	研究者の競争力強化	IV 財務改善に関する目標	料研費の獲得金額													

⑤大分大学の事例

大分大学では、中期計画に記載した実施項目について、その各事項の実施に必要な具体的事項を2～4件に細分化し、年度計画に記載している。この細分化された具体的事項は、実施事項を確実に実施し、目標の達成状況を確認するための一種のベンチマークであり、かつ具体的な作業手順として、細分化された実施項目毎に1枚の作業手順書を作成している（表-8）。この作業手順書は、具体的事項の達成状況を毎年度四半期毎にパーセンテージで表記しており、担当理事から役員会に報告することとしている。

また、平成16年度に6年間の目標・計画の「取組方法」を定め、同年度の年度計画にあえて記載している（表-9）。この措置は、中期目標・中期計画期間を通じて達成すべき項目と実施事項の一貫性と方向性を明確にし、担当者の交替によって事業の継続性が損なわれるのを防ぐ狙いがある。同様の意図から、各事項の実施を担う委員会等の実施主体も明示し、担当する組織の責任を明確に示すこととしたが、これは必要な資料やデータの確実な収集・保管にも役立つとしている。

表-8

年度計画に係るマイルストーン（抜粋）

教一1 NO.1

分類： 教養教育の成果に関する具体的目標の設定

【事項： 教養教育の全般の見直しを行い、豊かな感性と教養並びに倫理観を備えた、人間性豊かな人材を育成する。】

マイルストーン表

平成17年 3月31日現在

日 程	平16年6月		平16年7月		平16年8月		平16年9月		平16年10月		平16年11月		平16年12月		平17年1月		平17年2月		平17年3月		
	時期	事項	時期	事項	時期	事項	時期	事項	時期	事項	時期	事項	時期	事項	時期	事項	時期	事項	時期	事項	
役員会																					
常勤役員会																					
教育研究評議会																					
経営協議会																					
教授会																					
教養教育委員会	下	WGの設置	下	調査結果報告	下	検討結果報告	下	検討結果報告	下	検討結果報告	下	検討結果報告	下	検討結果報告	下	検討結果報告	下	検討結果報告	下	報告書提出	

ロード・マップ表

実施事項	平16年6月	平16年7月	平16年8月	平16年9月	平16年10月	平16年11月	平16年12月	平17年1月	平17年2月	平17年3月	
<p>教養教育委員会を中心に、全学の教養教育の全般的見直しを行うため、教養教育の履修状況等の調査を行い、教養教育の成果を調査する方法について検討するとともに、教養教育科目の全学共通科目の最低履修単位の設定、高い教育効果のある履修モデルの作成、複数担当による同一科目の授業内容の共通化、補習授業の導入等、改善のため具体的なロードマップを作成する。</p>		教養教育科目の履修状況調査	教養教育の成果の調査方法の検討	教養教育科目の最低履修単位の設定の検討	高い効果を持つ履修モデルの検討	クラス編成改善の検討	複数担当者による同一科目の授業内容共通化の検討	補習授業導入の検討	教養教育全般の改善策の検討	検討報告書の作成及び次年度計画の策定	
<p>取り組み実施状況</p>				WGの会議が流れ、進んでいない。	履修状況調査を行う。教養教育の成果の調査方法の検討を行った。各学部の状況を踏まえ教養教育科目設定等の検討を行った。	<ul style="list-style-type: none"> 1科目平均受講者数編成100人維持（現行最大200人） 実持系科目最大受講者50人受入可能な授業内容の工夫をする 所属学部教員の履修科目を考慮する 学生の希望等情報入手のためアンケート調査を考える 	<ul style="list-style-type: none"> 専長会で来年度アンケート実施で協議を進めることが決定（このアンケートに教養の内容も入る） Bグループから試験に共通問題を取り入れてもらうことについてと 	<ul style="list-style-type: none"> 各学部の補習実施状況を基に検討各学部の必要性（特長）に基づいた補習を行うこと 外部講師を依頼すると経費の問題がでてくる WGと連携して教養教育全般の改善策に費え検討を行った 			
進捗状況(%)				0%	25%	50%	65%		90%		

表-9

平成16年度 国立大学法人大分大学 年度計画（抜粋）

I 大学の教育研究等の質の向上に関する目標を達成するためにとるべき措置

1 教育に関する目標を達成するための措置

(1)教育の成果に関する目標を達成するための措置

○教養教育の成果に関する具体的目標の設定

◇教養教育の全般的見直しを行い、豊かな感性と教養並びに倫理観を備えた、人間性豊かな人材を育成する。

(6年間の取組方法)

●教養教育委員会を中心に、全学の教養教育の全般的な見直しを行い、問題点を解決するための調査、分析及び改善策の検討を実施して、本学の教養教育の新構想を策定し、具体策を段階的に実施する。

(今年度の実施事項)

●教養教育委員会を中心に、全学の教養教育の全般的見直しを行うため、教養教育の履修状況等の調査を行い、教養教育の成果を調査する方法について検討するとともに、教養教育科目の全学共通科目の最低履修単位の設定、高い教育効果のある履修モデルの作成、クラス編成の改善、複数担当者による同一科目の授業内容の共通項の設定、補習授業の導入等、改善のための具体策を順次検討する。

◇国際性を身に付けた人材を育成するため、異文化理解力、情報活用能力や外国語を含むコミュニケーション能力の向上を図る教育を充実させる。特に、英語については、「仕事で英語が使える」人材の育成を目指して教科内容等の改善を図る。

(6年間の取組方法)

●教養教育委員会を中心として、国際性を身に付けた人材を育成するために有効な教育課程を創設するための基本構想を検討し、具体策を策定して段階的に実施する。

●外国語、特に英語教育のあり方や成績評価方法について、教養教育委員会を中心に改善策を検討して実施するとともに、情報処理教育の充実を図る。

●教育方法については、教養教育委員会のもとで少人数クラスの編成や能力別クラス編成、一定基準以上の習得をもって単位を認定するなど、成績評価の方法もあわせて企画・立案し、段階的に実施する。

(今年度の実施事項)

●教養教育委員会を中心として、以下の改善策について順次検討する。

- a 全学共通科目で全担当教員による共通した「授業のねらい」とその「授業の内容」を作成し、次年度シラバスへの掲載
- b 異文化理解力の向上を図るため、新規授業科目の開講も含めた授業科目の体系化
- c 外国語科目でのネイティブスピーカーや情報処理科目でのTAの活用
- d 外国語科目では、能力別・少人数制クラスの編成
- e 異文化理解のための科目、情報処理科目、外国語科目の授業担当者が複数となったときの授業内容及び成績評価の標準化方策の検討
- f 学内ネットワークから利用できるe-Learningシステムの全学的活用と新たなシステムの充実

◇導入教育の充実を図り、学習の動機付けを高める。

(6年間の取組方法)

●教務委員会と教養教育委員会が連携して、学生が将来の職業人としてあるべき姿を自覚するために効果のあるカリキュラム編成を検討し、実施する。

(今年度の実施事項)

●教務委員会と教養教育委員会が連携して、導入教育の充実を目的とした新入生及び在学生並びに他大学や本学学生の出身高校におけるカリキュラムなどの調査項目等を企画・立案する。

(4)目標・計画の実現に向けた資源配分

各々の大学が長期目標・ビジョンを踏まえて中期目標・中期計画を実現するためには、大学経営において、教育や研究・診療、社会貢献等のために、限りある資源を適切かつ効率的に配分することが求められる。資源には、いわゆるヒト（人材）、モノ（施設設備）、カネ（資金）がすべて含まれる。ここで事例として取り上げた3大学は、いずれも中期目標・中期計画に基づき、戦略的な予算配分や人的配置を行っており、他大学の参考となる。

①山梨大学 中期目標・計画に沿った予算配分方法の採用

平成14年10月、全国に先駆けて、山梨大学と山梨医科大学とが統合して、新しい山梨大学が誕生した。山梨大学は統合する目的を、以下のとおり3つ定めた。

- 専門領域での教育・研究を推進するとともに、広く諸学の融合による学際領域の創造
- 豊かな教養と高い専門知識・技術を備え、倫理性、独創性に富み、自主独立の精神を尊ぶ人材の育成
- 地域社会との連携によって地域の知の中核となり、その知の集積を地域をこえて世界に配信し、国際社会に貢献すること

さらに、これらを「地域の中核・世界の人材」というキャッチフレーズに集約し、基本理念とした。この基本理念と統合の目的こそが、第1期中期目標・計画の骨格である。さらに、統合過程で収集された諸情報や、議論の中で形成された当大学の特徴や共通認識が、中期目標・計画の策定において有用であった。

山梨大学で中期目標・計画策定の際に留意した点として、既存の資料の有効活用と予算配分方式の見直しがあげられる。統合時には、2つの大学が保有する人的・物的資源の状況や予算配分状況など詳細な資料を積極的に活用することで、二重の資料収集を避けることができた。また、中期目標・計画の達成に向けて、各事業の進捗状況を年度途中にいったん取りまとめる方法を取り入れたほか、財源の有効活用の観点から、各教員に配分する基本経費の他は中期計画に沿った事業に大学高度化推進経費として配分する方式に改めるなど予算配分方法を大きく変更し、常に達成状況を意識した大学運営を行っている。

特に、大学高度化推進経費の中の「戦略的（公募）プロジェクト経費」（合計1億円）では、中期目標・計画に沿った「融合研究」や「地域連携」のほか、将来の外部資金獲得を視野にした「萌芽的研究」などに、各教員やグループなど様々な形態での申請を行い、定められた評価によって採択を決定している。さらに、実施状況を「戦略的プロジェクト成果発表会」で報告するなど広く内外に公表している。

法人移行後、計画に従って学長主導による資源配分や、学長・理事に直結した事務組織への改編など、常に学長がリーダーシップを発揮できる環境の整備を進めている。

「戦略的（公募）プロジェクト経費」は、研究プロジェクト、教育関連プロジェクト、在外研究員プロジェクト、地域連携事業支援プロジェクト、若手研究者等の表彰、事務系職員派遣研修プロジェクトからなる。予算の約8割を占める「研究プロジェクト」は、1）拠点形成支援、2）融合研究、3）基盤研究、4）特色ある萌芽的研究、5）若手教員等研究支援、6）スタート・アップの6種類に区分して公募し、それぞれ平成20年度に競争的外部資金への申請が可能な研究テーマであることを応募の条件としている。なお、拠点形成支援、融合研究、基盤研究

Ⅱ 期待される計画と評価の方法

において、このプロジェクト課題で2年間助成したにも拘らず、外部資金を獲得していない申請代表者については、応募を受け付けないようにしている。このうち、拠点形成支援は、科学研究費補助金研究種目の基盤研究(S)・(A)及び21世紀COE、科学技術振興調整費、NEDO(独立行政法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構)等の大型の競争的資金獲得を目指すプロジェクトであり、融合研究は、医学、工学、教育人間科学の融合研究を推進するプロジェクトで、2分野以上の教員の協力体制で実施するものが対象となる。教育関連プロジェクトは、教育の活性化と充実を目的に、特色ある教育の実践、新しい教授法開発のための取り組み(教養教育の改善や特色ある教育活動への取り組み)への支援を対象とするもので、文部科学省の大学教育改革支援プログラムに申請可能であることを重視する。

②福島大学 新制度設計に基づく人的配置

福島大学が法人化に際して苦慮した点は、国立大学法人化と、3学部(教育・行政社会・経済)から教育組織と研究組織とを分離する2学群(人文社会・理工)4学類(人間発達文化・行政政策・経済経営・共生システム理工)12学系(文学・芸術ほか11)への大学再編とが同時に進む中で、学年進行を計画としてどのように表現していくかであった。特に、大学内部では学類は学部と同じものと理解してきたにもかかわらず、外部(文部科学省や受験産業等)からは学群が学部と読み替えられたため、「これらの齟齬をどのように調整するのか」という問題を抱えている。

福島大学は中期目標・計画策定において、目標達成に必要な諸資源の見積もりは、「人」については『福島大学の新しい制度設計について』(2003年3月25日)に基づいて、教員ポストと教員の配置換えを行った。また事務系職員については、「今後のあるべき事務機構について」(『大学を変える 第1集』平成9年12月)及び『福島大学の法人化について 最終報告』(平成16年3月15日)に基づいて、事務機構を再編して人員を再配置した。「金」については、中期目標を実現するにあたって、各部局の年度毎の所要経費額を積算し、「中期計画の予算所要額」として算出した。その他必要な資料やデータについては、各部局を通じて収集した。

③名古屋大学 戦略的な資源配分

(平成16年度業務評価結果「評価企画室ニューズレター第2号、平成18年4月発行」より)業務運営の改善及び効率化において、以下の特徴がある。

- 総長が「運営の基本姿勢」を発表し、大学の目標・運営方針を明確にしている。
 - 戦略的な資源配分に向けた効果的な取り組みを実施している。
- 1) 部局への教育研究経費教育活性化経費配分に際して、科研費補助金申請率や採択率、大学院生充足率、学位授与率を基準とした傾斜配分を行う。
 - 2) 総長裁量経費や名古屋大学学術振興基金等を活用して、学外の競争的資金とは異なる観点から「新しい研究の創出・新たな教育の試み」に対して、学内公募による教育研究プロジェクトへ支援する。
 - 3) 教員定数5%を「全学運用定員」として、「エコトピア科学研究機構」、評価企画室、新組織立上げや全学サービス組織等に配置する。

また、財務内容の改善において、大学独自の取り組みとして、総長裁量経費により研究奨励

費や教育奨励費が措置されている。

(5) 構成員の理解を深める努力

中期目標・中期計画の策定過程において、構成員の積極的参加と合意が重要であることは言うまでもないが、策定後においても、中期計画の実行主体である構成員の理解を促すための工夫と努力が求められる。中期目標・中期計画は、対外的には法人の公的ステートメントとしての意味をもつが、内部的には構成員に対する行動目標として日常活動の動機づけを高める機能をもっているからである。そのためにも、中期目標・中期計画が単位組織である部局や構成員レベルにまで十分浸透し、確実に理解され、日常活動を行う際のガイドラインとして機能していることが必要である。

いかなる組織においても、情報の共有化こそ、構成員の一体感を強め、組織に対するアイデンティティを高め、全体の中での自らの役割と責任を自覚することに繋がる。法人は、自らが掲げた中期目標・中期計画の内容と意味を構成員に十分説明し、期待すべき役割と責任についての理解を促がすと共に、計画の進捗状況のフィードバックを絶えず行うことが必要である。その過程を通じて、計画実施に当たっての問題点と解決すべき課題を発見し、改善に向けた一層の努力と工夫の方向を構成員と共有することができる。

中期目標・中期計画は作成することが目的なのではなく、それに向けて各自が努力し、少しでも良い大学に近づこうとする意欲を持ち続けることに真の意味があるといえる。そのためにも、中期目標・中期計画とその進捗状況についての構成員の理解を深める努力は非常に重要である。程度の差こそあれ、多くの大学において様々な工夫が行われているが、ここでは、その中のいくつかを参考までに紹介したい。

① 福島大学 パブリック・コメントの活用

福島大学では、目標評価部会が中期目標・中期計画案を作成し、各部局に検討を依頼、各部局は全学的な内容を検討するとともに、部局独自の中期計画を作成して報告した。これをもとに法人化委員会が作成した「委員会中間まとめ」を、推進本部会議を経て各学部教授会に付議するとともに、全教職員に対してパブリック・コメントを求め、最終的に「福島大学の中期目標・中期計画」として取りまとめた。

② 名古屋大学 評価企画室ニューズレターの発行

名古屋大学では、評価企画室が「評価企画室ニューズレター」を不定期で発行している。内容は、評価企画室の業務内容を、図や写真を多用して解説しており、計画・評価に詳しくない職員にも読みやすいものとなっている。また、収集したデータを分析し、「名古屋大学の卓越した文化的遺伝子 データファイル」として紹介している。

③ 大阪大学 国立大学法人化問題に関する報告書作成

大阪大学では、平成11年に設置形態に関する検討委員会を設置し、法人化問題等に取り組んできた。平成15年度に同委員会を改組することになったのを機に、中間報告以後の検討内容を

Ⅱ 期待される計画と評価の方法

まとめたものが「国立大学法人化問題に関する報告書」である。

第5章において中期目標・中期計画についての検討結果が報告されている。また、参考資料として学内通知文書の抜粋がついており、中期目標・中期計画の策定過程を追うことができるようになっている。

④愛媛大学 重点課題のWeb掲載

愛媛大学では、中期計画は箇条書きで網羅的になっており、有効な行動指針とするためには項目の重み付けが必要であるとして、文部科学省に提出する年度計画とは別に、学長が各年度の「愛媛大学重点課題」を提示し、それを大学のWebページに掲載することによって、構成員に周知するようになっている。

平成19年度の愛媛大学重点課題（抜粋）

はじめに

平成18年度は中期目標・中期計画に沿った年度計画を推進するとともに、これまで本学が行ってきた種々の施策を実効あるものにし、更に、愛媛大学の理念と目標の実現を目指し、以下に示す長期的課題を掲げ、その具体化に取り組んできた。

第一 「学生中心の大学」づくりに向けて、教育内容の不断の改革を行うとともに、学生の学習と生活支援を充実させる

第二 世界レベルの研究をより一層活発に展開するとともに、質の高い多様な研究推進のための環境を整備する

第三 地域連携ネットワークを拡大し、地域の活性化、地域の発展に貢献する人材の育成と学術研究を推進する

第四 先進諸国の研究拠点と連携するとともに、とりわけ援助の手を求めている東南・南アジアを中心とする開発途上国への教育研究を通じた支援を進める

第五 自律的運営体制を確立し、人事マネジメントの充実と財政基盤の強化を目指す

平成19年度においても引き続きこれら5項目の事項を主要な課題として掲げて、その実現に向けて取り組むとともに、第一期中期目標終了時の暫定評価（平成20年）に向けて中期計画を達成するための取り組みを強める。

I 教育改革と学生支援

1. 入試方法に関する平成18年度の取り組み

大学全入時代に直面し、愛媛大学は高いモチベーションと質を備えた学生を確保するための手だてが必要である。平成18年度には入学者選抜方法の改革に関する専門委員会を設置し、入り口部分の改革、募集戦略の改革の取り組みを開始した。

主要な検討項目と方向は、

- 1) 平成19年度入試からAO入試導入（法文学部総合政策学科、教育学部芸術文化課程）
- 2) 附属学校園の大学附属化
附属学校園の改革に関する検討委員会において、大学附属化を検討中
- 3) 法文学部総合政策学科改組 地域（リージョナル・スタディ）コースの設置
- 4) 農学部と県内農業関係高等学校との高大連携教育推進
平成20年4月「農山漁村地域マネジメント特別コース（入学定員10名）」設置予定（平成18年6月6日県内農水産系高校14校と「高大連携教育に関する覚書」を締結）

Ⅲ おわりに

第1期中期計画の終了を見据えた法人評価に対して、中期計画期間中の教育・研究の成果の取り纏めが各大学において始まろうとしている。国立大学法人評価委員会が実施する法人評価のうち、中期目標・中期計画の達成状況に関しては、年度評価に近い形態で審査が行われることになるであろう。このため、各大学においても過去3年間の経験と蓄積があるといえる。これに対して、法人評価委員会から大学評価・学位授与機構に対し要請される教育研究活動の状況についての評価に関しては、ようやく提出すべき資料とその作成要領が明確となった段階にすぎない。この教育研究活動の評価がどのような評価となり、その結果がどのように利用されるのかは、依然、不透明なままである。第2期の中期計画期間中の運営費交付金額の算定に用い傾斜配分を行うべきであるとの声が教育再生会議等から聞こえてくるが、歴史も規模も教育研究の分野構成も異なる大学法人に対して、共通の指標による評価を実施し運営費交付金の査定を行うことは、至難の業であろう。

上記の例のように、最近、国立大学法人に対して、内閣府内の教育再生会議や総合科学技術会議等、各省庁の審議会等の政府の諸会議において、さまざまな意見が出され続けている。これは、法人化した国立大学への期待度を表すものともいえるが、事実上は、予算増額をすることなく大学を活性化するという大義名分の下、それぞれの会議の使命に沿うべく大学の使命を位置付ける動きである。このような外圧的な動きが活発である要因には、国立大学法人のみならず我が国の高等教育が抱えているさまざまな課題との関係があると考えられる。

我が国の高等教育全体を通じた課題には、下記のようなものがあるだろう。

- ①高等教育の国際的な流動性への対応の遅れ
- ②高等教育機関の国際的な競争における我が国の後進性
- ③ユニバーサル段階の高等教育への進学状況に対する各機関の存在意義の不鮮明さ
- ④ユニバーサル化に伴う教育レベル低下の懸念

これらは、必ずしも我が国の高等教育の現状だけに当てはまるものではなく、グローバル化が進行する国際社会の中における我が国特有の社会環境に依存するものが多い。このため、大学が自らの努力を惜しむべきではないが、大学のみが努力して解決されるものでもない。まして、全ての大学が、画一的に国際化を進めていくべきものではないし、ユニバーサル段階へ対応していくものでもない。あちらこちらで大学について論じられる際に、その「大学」という語句が、どのような機能や個性を持つ大学に対して論じているのかを、論ずる方も聞く方も常に注意を払う必要があると思われる。

さらに、国立大学法人に限ってみれば、法人化前より繋がる課題も含め、下記のようなものがあるだろう。

- ⑤将来の我が国に対して担う国立大学法人の使命と役割の明確化
- ⑥各大学法人の教育研究活動の低いビジビリティ
- ⑦組織制度の法人化に対応した教職員意識の改革
- ⑧研究優先志向

制度的には国立大学は法人化したものの、大学法人内部の教職員は法人化前からの承継教職員が大部分を占めている。公的な機関に対する批判のネタとなっている課題として、低いコスト意識、護送船団方式のような役所への依存体質、長期展望の欠如などがある。現在の国立大学法人にも当てはまるものがある、これらの課題を解決するためには、教職員の意識改革こそが必要不可欠である。第1期中期計画期間に各大学法人の努力により組織形態も教職員意識も徐々に変わりつつあるといえるが、経営体としての大学法人が、法人化以前の旧来の因習に対する呪縛に囚われることなく自律的に機能するために、教職員の意識改革こそが法人評価の対象として中期計画に盛り込まねばならない部分である。このように、各大学法人が、予算に対する長期展望を踏まえつつ、自らの特性すなわち教育研究上の個性を再確認し、それを構成員に徹底していく必要がある。

I章で述べたように、法人評価の対象は、大学法人の教育研究の質を向上させるための経営体としての法人の運營業務である。この評価の本質は、国税である運営費交付金を投入された公的な経営体が、納税者たる国民に対して行う税使用に関する説明責任である。この点を理解した上で、中期計画の達成状況に関する資料にせよ、教育研究活動の実績に関する資料にせよ、各大学法人は作成していかなければならない。

このためには、各大学法人は、第2期中期目標・中期計画の策定内容を意識しながら、資料作成も含めて法人評価に臨むべきである。第1期中期目標・中期計画の作成にあたっては、国立大学法人法の公布より1年に満たない日数しかなかったという事情もあった。このため、各大学法人が自らの歴史・伝統・規模・実績などを踏まえ自らの個性を明確に顕そうとする以前に、文科省が示した中期目標・中期計画の記載要領に振り回され比較的画一的・形式的な中期目標・中期計画となってしまったとも考えられる。第2期においては、過去の轍を踏むことなく、何よりも現状を冷静に自己点検評価し、自らの個性を明確に顕す中期目標・中期計画を策定しなければならない。I章で示したアンケートの結果にも既に示されているように、大学法人の多くは自らの「長期的な構想」すなわち長期目標を定めている。この長期目標は、自らの歴史・伝統・規模・実績などを踏まえると同時に、設置場所の地域性や教育研究の分野構成を考慮しつつ、策定されたものであろう。このような長期目標をベースとし、中教審答申等で示された機能分化論を参考にしつつ、第2期中期目標を定めていくことが求められる。当然、それは、画一的・形式的なものではなく、各大学法人が自らの特色を最大限に生かし、国税投入により我が国の将来に最も貢献できると考える使命を基本的目標とするものでなければならないことは、いうまでもない。このための資料として、第1期中期目標・中期計画の中から、第2期中期目標・中期計画の策定の際に参考となる内容をII章に示した。大学法人は、歴史も規模も教育研究の分野構成もさまざまに異なっているため、全ての大学が画一的に同様のことができるはずはなく、あくまでも参考資料にすぎない。しかし、II章の初めにも記したように、法人評価を受けるための目標や計画の策定の仕方については、どの大学法人にとっても参考と

Ⅲ おわりに

なるであろうと考えられる。

第1期の中期目標・中期計画に対する法人評価の結果を受けて、各大学法人は第2期の中期目標・中期計画をすみやかに策定しなければならない。このときに、国が設置者たる国立大学法人全体としての役割に変動があるわけではない。世界レベルの競争に打ち勝つ「ナショナルセンター」としての役割と、地域の活性化に貢献する「リージョナルセンター」としての役割である。それぞれの大学法人がこの両者の役割を兼ね備える必要は必ずしもないが、これまでも、国立大学は卓越した研究とそれを反映した教育により世界に伍する一方、地域を支える高度な専門職人材を育成する中核となると同時に、地域の知の拠点となってきた。これらの役割により、我が国の高等教育を牽引してきたといえる。しかし、国立大学の役割を大学法人個々に具体的に示そうとすると、必ずしも明示的であったとはいえないだろう。このハンドブックに続き、「これからの国立大学（提案）」（仮称）を作成していく予定である。この提案は、各大学法人が長期の将来設計を行うための有用な情報を与え、各大学法人の改革・改善の方向性を示唆できるものとしたいと考えている。自らの歴史・伝統・規模・実績などをどのように把握する必要があるか、機能的分化論と構造的分化論にどのように対応すべきかなどの点を踏まえつつ、大学法人自らが個々の長期的な使命・役割を具体的に知っていただきたいと思う。この個々の長期的な使命・役割を基礎として、経営基盤、学内組織、教育システム、教員の質向上などの課題について短中期的な改革・改善の方向性を明示した中期目標・中期計画を策定していくべきであろう。これにより、ステークホルダーからの国立大学への期待に応えることが可能となり、真の意味で、法人化により国立大学が生まれ変わっていけるものと考えられる。

最後に、このハンドブックが、各大学法人の中期目標・中期計画の策定や法人評価への対応の一助となれば幸いである。

調査研究部 執筆者一覧

総括	あか 赤	いわ 岩	ひで 英	お 夫	(社)国立大学協会 専務理事
リーダー	せい 生	わ 和	ひで 秀	とし 敏	広島大学 名誉教授 (財)大学基準協会 特任研究員
研究員	は 羽	た 田	たか 貴	し 史	東北大学 高等教育開発推進センター 教授
研究員	みつ 光	だ 田	よし 好	たか 孝	東京大学 生産技術研究所 教授
研究員	た 田	なか 中	たか 敬	ふみ 文	東京学芸大学 教育学部 准教授
(事務局)	さ 佐	さき 々木	ひろ 弘	し 司	(社)国立大学協会 総務部 主幹
(事務局)	まき 牧	の 野	ひとし 等		(社)国立大学協会 企画部 調査役
(事務局)	こ 小	ばやし 林	ゆう 祐	こ 子	(社)国立大学協会 企画部 主任

《資料編》

国立大学法人の計画及び評価に関する調査〈集計表〉

平成19年 3月

CD-ROM

* PDF版においては、CD-ROMの資料編データは、別ファイルとして国立大学協会会員専用ホームページに掲載しています。

平成19年10月発行

国立大学法人計画・評価ハンドブック
一次期中期目標・中期計画策定のために一

編 集 社団法人国立大学協会 調査研究部
発 行 社団法人国立大学協会 事務局

©2007 JANU All Rights reserved

(無断複写・転載を禁じます)