

Title	研究開発評価の視点からみた大学の研究マネジメントの展開
Author(s)	林, 隆之; 畠田, 敏行; 小湊, 卓夫; 栗本, 英和; 伊地知, 寛博
Citation	年次学術大会講演要旨集, 27: 60-63
Issue Date	2012-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10974
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

研究開発評価の視点からみた大学の研究マネジメントの展開

○林 隆之（大学評価・学位授与機構）、畠田敏行（茨城大）、
小湊卓夫（九州大）、栗本英和（名古屋大）、伊地知寛博（成城大）

1. はじめに¹

日本における URA 制度化の議論は、大学の研究機能に関する専門的なマネジメントやアドミニストレーションが必要となっている状況を反映したものと考えられる。近年の一つの特徴は、大学における研究マネジメントが教員個人に対する支援に留まらず、機関や部局といった組織レベルにおいて研究活動のポートフォリオを把握し、戦略的に資源配分を行い、組織全体としての研究力の向上を図っていくことが必要となっていることである。組織レベルでのマネジメントが求められる背景には、大学への公的研究資金が一括交付金から競争的資金へシフトすることによる資金獲得の重要性の増加、交付金の実績配分、拠点型の大型競争的資金制度の拡大、法人化に伴う説明責任への要求、大学と政府や外部ステークホルダーとの契約関係の増加、大学ランキングによる名声獲得の競争などがあり、これらは国際的に共通した傾向となっている（Connell 2004, Carter & Langley, 2009）

マネジメントを PDCA サイクルで概念化すれば、C に当たる「評価」は改善サイクルの要となる。ここで言う「評価」とは、第三者評価のような総括的評価(evaluation)のみならず、意思決定を支援する現状分析機能 (assessment) も含む広義のものである。日本における URA はこの広義の「評価」機能も担うことが期待される可能性がある。すなわち、日本では科研費等の研究管理業務はこれまで研究支援・協力課などの名称の事務部署が担ってきた。その前提のもとに URA をより高度な専門職として構想する場合には、複雑化する競争的資金制度の pre /post award の支援機能に留まらず、組織レベルのマネジメントにおける情報分析機能や企画立案支援機能も求められる可能性がある。そのため、広義の評価が現在どのような状況にあり、URA がいかに関与できるかを検討しなければならない。

大学における研究開発評価の状況については、文部科学省では平成 15 年度より大学等へ訪問しての意見交換を開始した。平成 18 年度からは「研究開発評価推進検討会」（座長：伊地知）を設置して、表 1 に示すように毎年 10 機関程度の大学や研究機関を訪問して実状把握と意見交換を行ってきた²。また、現在、筆者らによる WG（栗本、小湊、畠田、林）にて内容の総括的分析をすすめている。本稿ではその総括分析の中間報告を行う。特に、現在の日本の大学での研究開発マネジメントの特徴、ならびにその中で広義の評価の実施状況を把握することを目的とする。また、特徴的な事例を整理して他大学が参照できる情報として提示する。その上で、研究開発評価に求められる専門職として、URA ならびに関連する評価や IR の専門職との関係を考察する。

表 1 意見交換を行った大学・機関のべ数

	H18	H19	H20	H21	H22	H23	合計
国立大学	4(大学内研究所)	10	6	7	7	4	38
大学共同利用機関	6(研究所)					1	7
公立大学		1	1			1	3
私立大学		3	2	2	2	1	10
独立行政法人	9						9
計	19	14	9	9	9	7	67

2. 大学における研究マネジメントの現状と評価の活用

まず、大学における研究マネジメントの現状を、意見交換の前に送付するアンケートへの回答結果から分析する。アンケート項目は毎年同一ではないため、平成 22～23 年に回答が得られた 15 大学・機関（千葉、東京、新潟、福井、三重、奈良女、岡山、慶應、明治、筑波、農工、金沢、信州、大阪市立、情報研）の集計結果を図 1 に示して傾向を把握し、平成 21 年以前の調査大学の内容は傾向の解釈に用いる。以下では特に、戦略

¹ 本報告における訪問調査は、報告者以外を含め「研究開発評価推進検討会」の全委員が関与している。特に、小林信一・筑波大学教授は検討会の委員であるとともに WG のオブザーバであり、同氏からは多大なご助言をいただいていることを記して感謝申し上げたい。また、検討会は文部科学省科学技術・学術政策局科学技術・学術戦略官付（調査・評価担当）により運営されており、多くの作業は歴代の担当者の方々のご尽力によるものである。心より感謝申し上げたい。なお、本稿における主張内容は筆者らによるものであり、文部科学省等を代表する見解ではなく、内容に誤り等がある場合には筆者らに責任がある。

² 意見交換の内容については「研究開発評価活動の実例集」http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/hyouka/1318509.htm にて公表されている。

形成、研究組織形成、研究関連施策の実施の側面について分析する。

(1) 戦略形成の体制と実施

研究活動に関する中長期戦略は 80%の大学が策定し、重点研究領域は 60%が策定している。詳細には全学的なミッション(「憲章」等)は 93%、国立大学法人の中期目標にあたる 5・6 年程度の目標・計画は 80%が定めているが、10 年程度の長期的な目的(「ビジョン」「長期目的」)を策定しているのは 47%に留まる。Bushaway(2003)が「教員が研究に営むポジティブな雰囲気形成するためにも、大学は研究を行う意義と目的を明確に定めるべき」と述べるように、多くの大学では大学全体の方針・目標の中に研究機能も記述する形をとり、大学の研究機能の位置づけと目的を学内外に明確化していると考えられる。しかし、73%の大学では教職員の間での共有を課題と認識している状況にある。

(2) 研究の組織化・既存組織の弾力化

これまで多くの大学では、教員の組織構造は学部・学科といった学生のための教育組織と同一であり、確立された知識体系を包含するように組織が形成されるために、教員は多分野に分散し、研究活動は教員個人単位となりやすかった。しかし、教育組織とは異なる組織を併存させることで、研究のダイナミズムを確保しようとする。それらは以下の方法を単独あるいは組み合わせで実施されている。

第一には、既存の研究組織の改編であり、教員組織を学生の教育組織から分離することや、組織の大括り化がなされている。また、常設研究所については時限設定を新たに行う例もある。第二に、重点領域を推進するための「機構」の構築であり、研究の企画・支援の機能とともに、将来の拠点形成の核となるべき重点領域プロジェクトの推進を行う。博士研究員などの人材雇用も伴う場合もある。第三に、専任教員や学内資金を有さない研究センターを募集により認定するものであり、部局を横断する教員の共同の活性化と研究活動のビジビリティを高めることが目的とされる。

(3) 学内の競争的資金配分

学内競争的資金制度は 2004 年の国立大学法人化以降、多くの大学で実施されるようになってきている。学内の競争的資金制度は、各大学が自らのミッションを実現するための方策の一つとして、様々な具体的目的を有して行われるものである(Kulakowski & Chronister 2006)。実際に日本の大学で見られた主要な資金制度目的は表 2 のとおりである。ほとんどの場合で学内公募を伴って行われるため、評価が行われている。

(4) その他

上記以外にも図 1 に示すように、各教員の外部資金申請支援、ならびに組織的申請、学内外研究所との連携、産業界との連携などの施策は意見交換を行った半数以上の大学で実施されており、URA が寄与すべき取組が実施されるようになっていけると言える。ただし、広義の評価を通じた情報をもとに企画や実施している例は多くない。

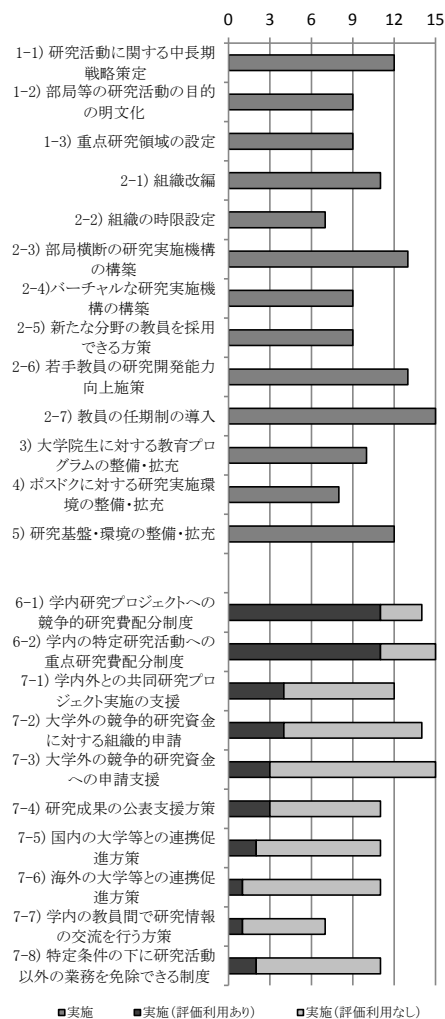


図 1 各種学内施策の実施状況

表 2 学内競争的資金制度の目的

- ・ 大型・拠点型の外部研究費獲得準備のための重点研究推進
- ・ 大型・拠点型プロジェクトへの外部資金終了後の継続
- ・ 学部横断的な学際研究の推進
- ・ 萌芽的研究(外部研究費申請前段階)の推進
- ・ 不採択課題の継続補助・次期申請支援
- ・ 若手研究者の育成
- ・ 女性研究者の支援
- ・ 新規採用教員の研究環境形成
- ・ 地域との連携の促進、地域他大学との共同
- ・ マッチングファンド(追加促進)
- ・ 成果の普及公開の支援(国際会議開催費、研究旅費など)

図 1 に示される回答により 15 大学のマネジメントを 3 つのクラスタに分類(k-means 法)した結果では、①ほとんどの取組を行っている「総合施策実施型」(東京、金沢、岡山、新潟など)、②組織改編や組織の時限設定を行うよりは既存の部局をマネジメント単位として目標設定等を促す「部局活性促進型」(筑波、信州、奈良女)、③本部で卓越した教員を採用する枠を確保し、学内外連携や研究成果公表を支援するなどの「個人活動促進型」(慶応、明治、千葉)に分かれた。実態的には明確な区分には限界があるが、マネジメント単位(本部、部局、個人)のどこに重点をおくかなどの研究マネジメント方法は大学により異なる。

3. 広義の「評価」活動の実施状況

日本語の「評価」は大きく分けて evaluation と assessment の二つの要素を含む語として使用される。前者は、過去の活動や実績に対する価値判断を行うものであるのに対し、後者は必ずしも価値判断を伴わない、意思決定を支援する現状分析にあたる。大学で行われる研究マネジメントにおける評価の位置づけは、図2のように概念化でき、現在の大学の現状を把握し、ミッションや目的へ向けた活動状況や達成状況を判断し、それをもとに戦略形成や施策の企画・実施を行い、その効果を改めて検証していくというサイクルを経るものとなる。

詳細には、広義の評価活動は全学、部局、プロジェクト、個人といった各レベルで行われ、情報把握から分析、評価、その活用と異なるフェーズがある。表2には、上記の枠組みのもとで H18-22 年までの訪問により得られた特徴的な事例を整理した。また図3には H22-23 年の 15 大学のアンケートから全学レベルでの評価活動の実施状況を示す。

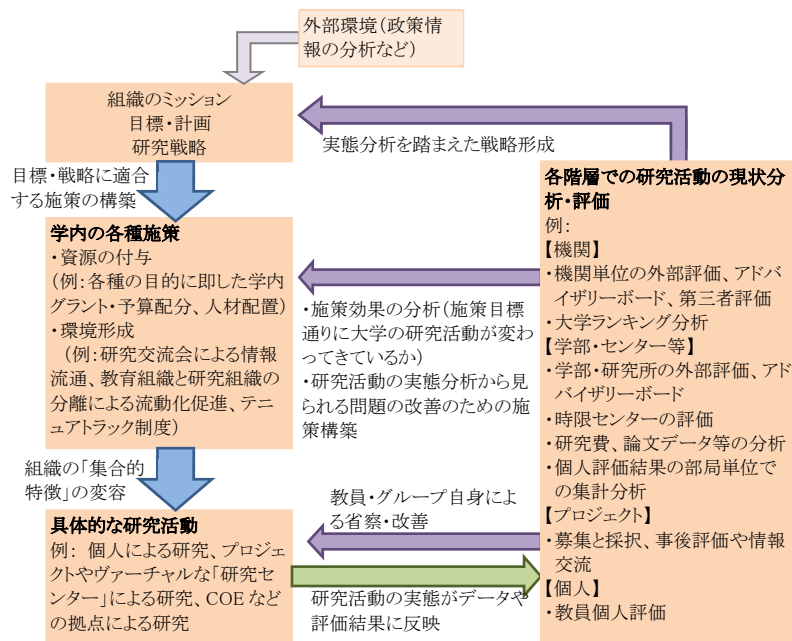


図2 研究マネジメントにおける評価

①機関の評価

図3に示すように、全学の自己点検・評価とともに、外部資金獲得額や教員個人データの組織的分析が多くなされている。また、論文データ分析もなされるようになってきている。一方で教職員等からの意見聴取は多くはない。具体的な特徴的事例としては、執行部と学部等とのコミュニケーションの促進、データ収集に基づく目標進捗管理のシステム化、競争的資金制度の募集を通じた研究内容の把握など、大学により異なる方法で大学の研究活動全般の情報が収集されている。分析活動としては、論文データ分析や大学ランキングの分析を進めている大学がみられる。評価活動としては、大学の外部評価を定期化する大学や、第三者評価との評価項目の整合性を確保するなどの方法論の工夫事例が見られる。

② 部局・研究所の評価

特徴的な例としては、学内で部局の定期的評価を制度化し部局への資金を傾斜配分する大学や、評価結果を通じた本部執行部との意見交換を行う大学が見られる。すなわち学内でも競争的環境を明示的に形成しつつ、そこで得る情報を全学の方針形成と調和させている。さらに常設研究所については時限設定を行い、定期的見直しを制度化することにより、研究領域のシフトを可能とする方策をとっている大学がある。また、定期的な外部評価を制度化している大学もある。

③ 学内競争的資金による研究プロジェクトの事前・中間・事後評価

多くの大学で学内競争的資金を実施しているために、逆に特徴的な事例として抽出されるものは少ない。評価の実施方法の例として、海外研究者からの意見聴取、大学の目標との関係や地域ニーズとの関係の視点からの評価、評価結果の実施研究者のインセンティブ供与などの事例が見られる。

④ 教員評価

教員評価は国立大学を中心に多くの大学で法人化以降行われている。事例としては、多くの大学で教員データベースの運用を進めて情報収集を効率化している。また、教員評価とは別に学内や学外への研究報告会の制度化による情報収集や意見聴取を行っている大学がある。教員評価の結果の活用は課題と

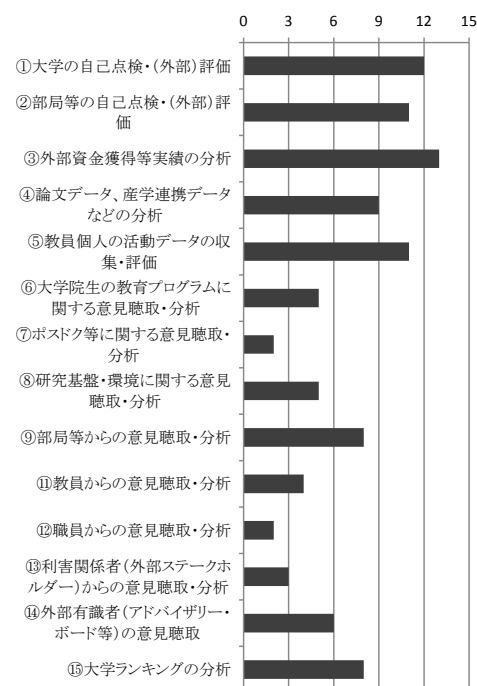


図3 広義の評価の実施状況

表 2 意見交換により把握された特徴的な取り組み例

対象		情報収集	分析	評価	評価結果の活用
機関	機関	・学長らによる学部・学科への定期的訪問・ヒアリング(広島、鹿児島) ・教員への研究環境に関する意見調査(広島) ・戦略形成過程で、ポストドクや職員からも意見聴取(福井) ・学内競争的資金制度やORUへの応募を通じた情報把握(広島ほか) ・全学的なデータ収集システムによる目標進捗管理(関西学院) ・ビジネス交流会の場で研究成果の事業可能性の意見聴取(鳥取)	・メディア等による大学ランキングの分析(RU11、一橋) ・大学間ベンチマーキング(一橋) ・経営・教学戦略による20回以上の全学的検討(首都大) ・学外者を含む諮問組織と連携して長期戦略策定(一橋) ・論文データベースを用いた分析(奈良先端、岡山、早稲田ほか)	・3年ごとの外部評価(奈良先端) ・自己点検・評価の項目を第三者評価の項目と整合(奈良先端、岩手、大阪府立ほか)	
	部局	・「ヴィジョン」策定において本部提案事項に対して部局から提案(神戸)	・科研費等の共通指標による学部間ベンチマーキング(東北、新潟) ・研究科アドバイザー委員会を設置(奈良先端) ・外部資金獲得目標と達成の確認(大阪府立)	・指標に基づく評価(新潟、東北) ・中期目標に沿った「各部局の取組の成果を示す数量データ」を設定(山形) ・3年ごとの外部評価を制度化(奈良先端) ・市民アンケートも取り入れた外部評価(首都大都市環境科学研究科)	・学部への傾斜配分(新潟、東北、山形、大阪府立ほか) ・評価結果を基にした本部と部局とのインタビュー・意見交換(関西学院)
	常設の研究所	・定期的な研究報告会(基生研、徳島大分子酵素学研究セ) ・アニュアルレポートの作成(分子研) ・理事との面談による計画策定(法政大)	・将来構想諮問委員会を設置し検討(長崎大熱帯医学研)	・学内共同教育研究施設等の定期評価(九州) ・当該専門家中心の外部評価(長崎大熱帯医学研究所) ・海外研究者による外部評価(千葉大真菌医学研)	・研究所の継続・改組の判断(九州、東京、上智、徳島大分子酵素学研究セ) ・評価結果に基づく概算要求(徳島大分子酵素学研究セ)
学内競争的資金制度によるプロジェクト、プロジェクト組織		＜中間・事後＞ ・成果報告会の開催(多数)	＜中間・事後＞ ・学術研究アドバイザー・ボードを設置し学外から助言(神戸) ・研究成果報告会を国際講演会と同時開催して、海外研究者からの助言(大阪府立)	＜事前＞ ・重点研究では大学の中期目標への貢献度を評価基準に(福井) ・地域ニーズの反映のために地域有識者を含む外部評価(鹿児島) ＜中間・事後＞ ・各PIが選んだ学外評価委員が、全プロジェクトを評価(長崎)	＜事前＞ ・学長裁量経費から研究者の人件費の支援(神戸) ＜中間・事後＞ ・プロジェクト評価の結果によって例外的に内部昇格を認める(奈良先端)
教員		・教員データベースの運用(東北、神戸など複数) ・教員の研究情報を終始「研究マップ」を作成(大阪府立) ・全学研究談話会を定期的に開催(奈良先端) ・新規採用では、全学の教員選考会議にて大学の将来構想に基づき、教育研究分野を審議(奈良先端)	・所属部局ではなく研究領域別の個人評価基準の設定(山口) ・日本の学術雑誌を独自のポイント制で業績測定(千葉大真菌医学研) ・全教員が「教員メッセ」なる展示会を開き、学外者に対話(和歌山)	・全学的に統一したフレームによる教員評価(弘前など) ・海外からの外部者による10年ごとの教授評価(基生研)	・給与、一時金への反映(多数) ・教員表彰(首都大都市環境科学、府立大) ・外部資金申請有無による学内研究費の傾斜配分(山口) ・教育・管理運営業務の免除(首都大都市環境科学) ・任期更新(首都大) ・国際公募した若手研究者の研究活動を実績評価し、部局採用につなげるデニュアトラック制度(東工大、九大)

※大学名は意見交換から得られた一例であり、ここに記載されていない大学が実施していないわけではない。

※各大学の取り組み内容は、意見交換実施時点のものであり、現在の状況とは異なる可能性もある。

して認識されているが、大学によって異なる方法での活用が見られる。また、任期付きの若手研究者は評価を通じてデニュアトラックへ移行する制度の整備などの事例が見られる。

5. 専門職としてのURA ～評価やIR専門職との連結

日本のURAを高度専門職として位置づける場合には、上記のような広義の評価活動への関与を通じ、全学の研究マネジメントを支援していく機能も期待される。一方で、評価活動に関する専門性の必要性は、大学内の評価担当者、教学系ではInstitutional Research(IR)担当者と呼ばれるような専門職として、この数年間、別に議論されている。そのため、URAとそれら人材ニーズとの融合をいかに図るかを明示的に検討する必要がある。評価やIR担当者に関する海外の議論では、大学のガバナンス形態により求められる機能は大きく異なる(たとえば、特定テーマの詳細分析から、定常的な俯瞰的情報収集など)ことが議論されており(ハワード2012)、日本の意見交換においても様々な取組がなされていることが明らかになった。担うべき機能が大学により多様となることを前提としながらも、共通的な知識基盤が求められる。大学マネジメント支援の専門職化という広い視点からの検討が必要である。

参考文献

- Bushaway, R.W. (2003). *Managing Research*, Open Univ Press.
- Carter, I., & Langley, D. (2009). Overview of research management and administration. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 13(2), 31-32.
- Connel, H.(2004), *University Research Management - Meeting the Institutional Challenge*, OECD
- Kulakowski, E. C., & Chronister, L. U. (2006). *Research Administration and Management*. Jones & Bartlett Pub.
- Smith, D. O. (2011). *Managing the Research University*. Oxford University Press.
- リチャード・D・ハワード著、大学評価・学位授与機構 IR研究会訳(2012)『IR実践ハンドブック』玉川大学出版