

豊田長康が語る

国立大学法人化と三重大大学の取り組み

はじめに
三重大学学長補佐の豊田です。専門は医学部

で産科婦人科学をやっています。一年前から学長補佐に任命され、副学長、学長補佐からなる法人化準備室で法人化の準備の仕事をしています。ここにいらつしやる藤原先生は組織・人事に関するプロジェクトグループを担当しておられ、私は評価プロジェクトグループを担当し、大学法人化に向けての中期目標・中期計画の策定、評価方法の策定等に関わっています。また、国際交流室の室長も兼任しています。

中期目標・中期計画の策定は非常に大切ですが、最も大切なことは、三重大学の全ての構成員の合意をとるプロセ

スであると考え、各部署に向いて、法人化とはどういうものなのか、中期目標・中期計画とはどういうものなのかという基本的なコンセプトをお話している状況です。一応、五つの学部で一通り説明し終わったところです。今日は、その「大学法人化と三重大学の戦略」と題したスライドをもってまいりました。私どもが合意形成のためにどのような話をしているかということをご参考にして頂ければ幸いです。

大学法人化のキーワード

大学法人化のキーワードとして文部科学省が各種の文書に記載しているものを、復習のつもりで説明をいたしました。

大学法人化のキーワード

- 個性豊かな大学づくりと国際競争力ある教育の展開
- 国民や社会への説明責任の重視と競争原理の導入
- 経営責任の明確化による機動的・戦略的な大学運営の実現

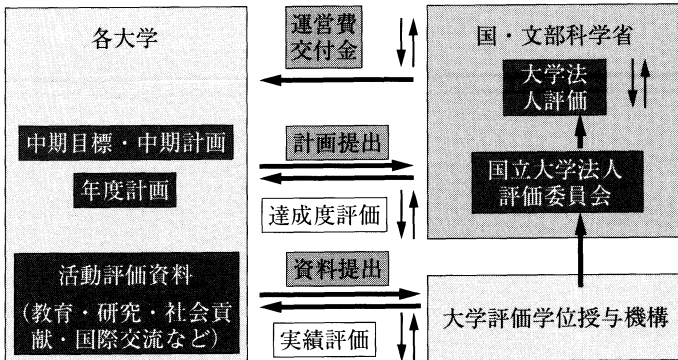
個性豊かな大学づくりと国際競争力ある教育研究の展開、国民や社会への説明責任の重視と競争原理の導入、経営責任の明確化による機動的・戦略的な大学運営の実現、の三つがあげられています。



●とよだ・ながやす ●一九五〇年、三重県生まれ ●日本産科婦人科学会評議員、日本周産期学会評議員、日本内分
泌学会評議員、日本糖尿病学会評議員、

米国糖尿病学会会員、文部科学省視学委員他 ●妊娠時の糖代謝(異常)に関する研究を行っている ●現在、学長補佐として中期目標・中期計画づくりの事に携わり、大学の将来に向けてその具体化に取り組んでいます。教職員が希望と誇りを持てる大学づくりをしていきたいと考え、四苦八苦しているところです。

法人化後の評価と運営費交付金の流れ



国立大学法人の評価と運営費交付金の流れ

この図は、国立大学法人法案の中で、大学の構成員にとっても大学の運営にとっても最も気になると思われることをまとめたものです。各大学は中期目標・中期計画、および年度計画というものを策定する必要があります。それを文部科学省に提出します。中期目標は文部科学大臣が定めるとなっていますが、大学の意思を尊重することになってい

ます。その達成度が中期、つまり六年後に評価されることになっています。今年の十月に大学法人評価

委員会が作られ、目標の達成度および目標そのものの妥当性も評価されることになると思います。

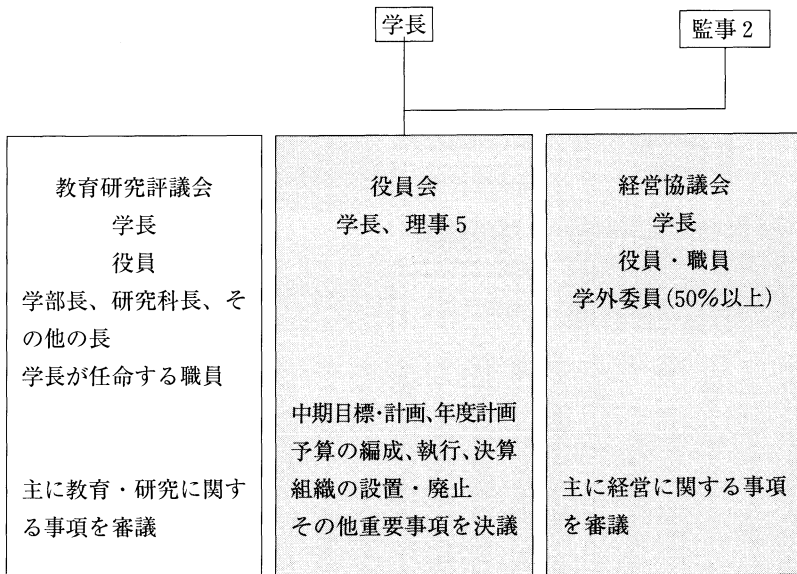
もう一つは、現在すでに始まっておりませんが、大学評価学位授与機構が大学の教育、研究、社会貢献、国際交流等の評価を行い、大学法人評価委員会の評価と併せて、二つの評価をもって大学法人の評価がなされることになります。そして、その評価の結果により、運営費交付金を増減することとされております。国立大学への予算は、今後は運営費交付金というまとまった形で配分され、各大学はその使い道がある程度自由に決めることができます。それで、この中期目標・中期計画は法人化後の大学の命運を左右する非常に大切なものになるわけです。

大学法人の運営組織

大学法人の運営組織は、学長を中心とした執行部が、リーダーシップやトップマネジメントをとりやすくできるように考えられています。

学長と理事からなる役員会が、中期目標・中期計画、年度計画、予算の編成・執行、決算、組織の設置廃止等の重要事項を協議いたします。三重大学の場合は理事が五人ということです。そのうち一人は外部の方を選任する必要があります。

大学法人運営組織



教育研究評議会は、現在の評議会の延長と考えられますが、主として教育・研究に関する重要事項を審議することになっていきます。従来は評議会が大学の最高議決機関であったのですが、これが審議する機関となり、最高議決機関は役員会ということになります。

また、新たに経営協議会ができて、これは学外委員が半数以上入らないといけないのですが、主として経営に関する重要事項を審議することになっています。さらに、文部科学大臣が任命する監事二名が加わります。

中期目標・中期計画

これは文部科学省が平成十四年十一月に各大学に配布した中期目標・中期計画の様式です。実は、平成十四年の三月に一応の様式が提示されました、それをもとに作りかけたのですが、十一月に新しい様式がออกมาして、それをもとにして書き換えたところ、十二月に、またこの様式が提示されたので、また書き換えるという、各大学では大変な苦勞があったものと思います。この中期目標・中期計画には例示が載っておりまして、文部科学省ではあくまで例示であり、必ずしもこの通りに書かなくても良いと言っているのですが、やはり、かなり影響を受けざるをえないと思います。

従来の大学の考え方からするとかなり厳しい内容も含ま

れています。たとえば、教育については教養教育の成果、教育の成果・効果の検証、適切な教員の配置、教育活動の評価等があげられています。

研究については、研究の水準・成果の検証、適切な研究者の配置に関する具体的方策、研究資金の配分に関する具体的方策、研究活動の評価等があげられています。研究資金の配分システムにしても、おそらく何が求められているかということ、やはり業績のあがっている研究者に厚く配分しなさいよ、という傾斜配分方式の採用を暗に示しているものと思われまます。

業務・運営の改善についても、全学的な経営戦略の確立、運営組織の効果的・機動的な運営、学部長等を中心とした機動的・戦略的な学部等運営、戦略的な学内資源配分、学外の有識者の登用、内部監査機能の充実、教育・研究組織の見直しのシステム、人事評価システムの導入、任期制・公募制の導入、中長期的な観点に立った適切な人員（人件費）管理、等が例示としてあげられています。任期制はすでに一部の大学では導入されており、三重大学でも医学部が導入しておりますが、皆さんがたいへん気にされるところであると思います。

また、財務についても、外部資金の増加、収入を伴う事

中期目標・中期計画（平成14年12月文部科学省様式）

中期目標	中期計画
I 中期目標の期間 II 大学の教育研究等の質の向上に関する目標 1 教育に関する目標 (1)教育の成果に関する目標 (2)教育内容等に関する目標 (3)教育の実施体制等に関する目標 (4)学生への支援に関する目標	<ul style="list-style-type: none"> ○教育の成果に関する具体的目標の設定 ○卒業後の進路等に関する具体的目標の設定 ○教育の成果・効果の検証に関する具体的方策 ○アドミッション・ポリシーに応じた入学者選抜を実現するための具体的方策 ○教育理念等に応じた教育課程を編成するための具体的方策 ○授業形態、学習指導法等に関する具体的方策 ○適切な成績評価等の実施に関する具体的方策 ○適切な教職員の配置等に関する具体的方策 ○教育に必要な施設、図書館、情報ネットワーク等活用・整備の具体的方策 ○教育活動の評価及び評価結果を質の改善につなげるための具体的方策 ○教材、学習指導法等に関する研究開発及びF Dに関する具体的方策 ○全国共同教育、学内共同教育等に関する具体的方策 ○学部・研究科等の教育実施体制等に関する特記事項 ○学習相談・助言・支援の組織的対応に関する具体的方策 ○生活相談・就職支援等に関する具体的方策 ○経済的支援に関する具体的方策 ○社会人・留学生等に対する配慮

中期目標・中期計画（平成14年12月文部科学省様式）

中期目標	中期計画
2 研究に関する目標 (1)研究水準及び研究の成果等に関する目標 (2)研究実施体制等の整備に関する目標 3 その他 (1)社会との連携、国際交流等に関する目標 (2)附属病院に関する目標	<ul style="list-style-type: none"> ○目指すべき研究の方向性 ○大学として重点的に取り組む領域 ○成果の社会への還元に関する具体的方策 ○研究の水準・成果の検証に関する具体的方策 ○適切な研究者等の配置に関する具体的方策 ○研究資金の配分システムに関する具体的方策 ○研究に必要な設備等の活用・整備に関する具体的方策 ○知的財産の創出、取得、管理及び活用に関する具体的方策 ○研究活動の評価及び評価結果を質の向上につなげるための具体的方策 ○全国共同研究、学内共同研究等に関する特記事項 ○学部・研究科・附置研究所等の研究実施体制等に関する特記事項 ○地域社会等との連携・協力、社会サービス等に係る具体的方策 ○産学官連携の推進に関する具体的方策 ○地域の公私立大学等との連携・支援に関する具体的方策 ○留学生交流その他諸外国の大学等との教育研究上の交流に関する具体的方策 ○教育研究活動に関連した国際貢献に関する具体的方策 ○医療サービスの向上や経営の効率化に関する具体的方策 ○良質な医療人養成の具体的方策 ○研究成果の診療への反映や先端的医療の導入のための具体的方策 ○適切な医療従事者等の配置に関する具体的方策

中期目標・中期計画（平成14年12月文部科学省様式）

中期目標	中期計画
(3)附属学校に関する目標	<ul style="list-style-type: none"> ○大学・学部との連携・協力の強化に関する具体的方策 ○学校運営の改善に関する具体的方策 ○附属学校の目標を達成するための入学者選抜の改善に関する具体的方策 ○公立学校との人事交流に対応した体系的な教職員研修に関する具体的方策
Ⅲ業務運営の改善及び効率化に関する目標	
1 運営体制の改善に関する目標	<ul style="list-style-type: none"> ○全学的な経営戦略の確立に関する具体的方策 ○運営組織の効果的・機動的な運営に関する具体的方策 ○学部長等を中心とした機動的・戦略的な学部等運営に関する具体的方策 ○教員・事務職員等による一体的な運営に関する具体的方策 ○全学的視点からの戦略的な学内資源配分に関する具体的方策 ○学外の有識者・専門家の登用に関する具体的方策 ○内部監査機能の充実にに関する具体的方策 ○国立大学間の自主的な連携・協力体制に関する具体的方策 ○教育研究組織の編成・見直しのシステムに関する具体的方策 ○教育研究組織の見直しの方向性 ○人事評価システムの整備・活用に関する具体的方策
2 教育研究組織の見直しに関する目標	<ul style="list-style-type: none"> ○柔軟で多様な人事制度の構築に関する具体的方策 ○任期制・公募性の導入など教員の流動性向上に関する具体的方策 ○外国人・女性等の教員採用の促進に関する具体的方策 ○事務職員等の採用・養成・人事交流に関する具体的方策 ○中長期的な観点に立った適切な人員（人件費）管理に関する具体的方策
3 人事の適正化に関する目標	

中期目標・中期計画（平成14年12月文部科学省様式）

中期目標	中期計画
4 事務等の効率化・合理化に関する目標	<ul style="list-style-type: none"> ○事務組織の機能・編成の見直しに関する具体的方策 ○複数大学による共同事務処理に関する具体的方策 ○業務のアウトソーシング等に関する具体的方策
Ⅳ財産内容の改善に関する目標	
1 外部研究資金その他の自己収入の増加に関する目標	<ul style="list-style-type: none"> ○科学研究費補助金、受託研究、奨学寄付金等外部資金増加に関する具体的方策 ○収入を伴う事業の実施に関する具体的方策
2 経費の抑制に関する目標	<ul style="list-style-type: none"> ○管理的経費の抑制に関する具体的方策
3 資産の運用管理の改善に関する目標	<ul style="list-style-type: none"> ○資産の効率的・効果的運用を図るための具体的方策
Ⅴ社会への説明責任に関する目標	
1 評価の充実にに関する目標	<ul style="list-style-type: none"> ○自己点検・評価の改善に関する具体的方策 ○評価結果を大学運営の改善に活用するための具体的方策
2 情報公開等の推進に関する目標	<ul style="list-style-type: none"> ○大学情報の積極的な公開・提供及び広報に関する具体的方策
Ⅵその他業務運営に関する重要目標	
1 施設設備の整備・活用等に関する目標	<ul style="list-style-type: none"> 施設等の整備に関する具体的方策 ○施設等の有効活用及び維持管理に関する具体的方策
2 安全管理に関する目標	<ul style="list-style-type: none"> ○労働安全衛生法を踏まえた安全管理・事故防止に関する具体的方策 ○学生等の安全確保等に関する具体的方策

業の実施、管理的経費の抑制、資産の効率的運用、自己点検評価の改善、評価結果を大学運営の改善に活用するための具体的方策、大学情報の積極的な公開・提供等があげられております。

国立大学法人に 求められる厳しさ

ここに述べられている厳しさを私なりにまとめますと、大学間の競争激化、つまりサバイバルゲームであること、つまり、教育・研究成果および中期目標の達成度にもとづいて運営費交付金の傾斜配分が起こりうるということです。

また、戦略的経営と機動的運営があげられており、学内における競争的環境と厳正な評価システムの導入が求められています。つまり教員個人の教育研究活動の評価をして研究費の傾斜配分をしなければならぬ、つまり、大学全体の評価に貢献してくれる研究者を優遇しないと大学は生き残れないことを暗に示しているものと思います。また、社会への説明責任、情報公開、外部評価を受けることや、自律的経営を求められていることも、厳しいところであると思います。

大学法人化に対する批判

一方こういう法人化の動きに対して、ご承知のように多く

中期目標・中期計画において 大学に求められている「厳しさ」のまとめ

- 大学間の競争激化（サバイバルゲーム）
 - ▶教育研究成果および中期目標達成度に基づく運営費交付金の傾斜配分
- 戦略的経営と機動的経営（トップマネジメント）
 - ▶大学全体の戦略を実現するための教育研究組織の見直し
 - ▶大学全体の戦略的部署へ教職員重点配置
- 学内における競争的環境と厳正な評価システム
 - ▶教員個人の教育研究活動評価
 - ▶研究費の戦略的配分（大学全体の評価に貢献する研究者への優遇）
 - ▶任期制・公募制の導入と人事評価
- 社会への説明責任、情報公開、部外評価
- 自律的経営
 - ▶部外資金獲得、収入増加、資産運用
 - ▶経費節減
 - ▶人件費（人員）管理

の批判が寄せられました。「かくて大学は『官僚支配』で減じる」「疑問点多く抜本見直しを」、「文科官僚の過剰介入に潜む学問の危機」、「国立大改革、官の権限強化に懸念」等、他にもたくさんありました。国会でも同様の批判が相次いで出されまして、国立大学法人法案は稀にみる多くの付帯事項を伴って可決されました。

国立大学法人化に対する最近の批判

- かくて大学は「官僚支配」で減じる
 - ▶櫻井よしこ、ジャーナリスト、週刊新潮、2003.4.24
 - ▶大学は文科省や大臣の完全な支配下に入り、言いなりにならざるをえない。
 - ▶文科省の指導の特徴は目標を数値化させたがり、朝令暮改で雛形が頻繁に変わる。
 - ▶官僚の天下り先を確保
- 問題点多く抜本見直しを。
 - ▶糟谷正彦、元大阪大学事務局長、朝日新聞、2003.5.7
 - ▶事務の簡素化・効率化に逆行
 - ▶教授会と役員会の対立の図式が持ち込まれる。
 - ▶大学にとっては教育研究の人材の蓄積と施設整備が基本的な財産であり、企業会計導入の利点はない。
- 文科官僚の過剰介入に潜む学問の危機
 - ▶藤原正彦、お茶の水女子大学教授、産経新聞、2003.5.10
 - ▶先進国のどこに、大臣すなわち官僚が大学の中期目標を指図するところがあるのか
- 国立大学改革、官の権限強化に懸念
 - ▶田中弘允、元鹿児島大学長、中日新聞、2003.5.13
 - ▶官僚が強力は権限を持ち、大学への規制が強化される。競争原理の導入で地方の国立大学の衰退を招くのはほぼ確実。

大学法人化への ポジティブな 取組みの必要性

三重大学内で説明をさせていただいた時には、まだ、大学法人法案は成立していない時でしたが、「このような法人化に対する批判は的を射たものである」と思われる、しかし、それはそれとして、今までの大学が国民や社会から高く評価されてきたかという点、必ずしもそうではない。果たして三重大学は今のままで生き残れるのであろうか。中期目標・中期計画をいやいややらされるというようにネガティブに捉えるのではなく、三重大学を再生・発展させる絶好の機会であるとポジティブに捉えよう。そして、三重大学が国民や社会から高く評価され、三重大学〇〇学部ここにありと誇れるような大変革をとげるために、一人一人がそして、みんなで一緒に何をすればいいのか考えてみよう」と訴えました。

三重大学戦略プラン

私どもは、三重大学戦略プランというものを策定致しました。この内容は中期目標・中期計画と同じものですが、フォーマットは違います。ミッションステートメントとしては「三重から世界へ 地域に根ざし世界に誇れる独自性豊かな教育・研究成果を生み出す。人と自然の調和共生の中で」となっております。一昨年まで三重大学二十一世紀委員会と

三重大学戦略プラン

ミッション：「三重から世界へ：地域に根ざし世界に誇れる独自性豊かな教育・研究成果を生み出す」
人と自然との調和・共生の中で

人材	教育	研究	国際交流	社会貢献	経営・管理・組織	教育・研究環境基盤	経営資源
志高い人材の意欲的活動	感じる力 考える力 生きる力	地域性 国際性 独自性	独自の国際化	地域社会に不可欠の存在	戦略的機動的経営	伝統・快適・安全・機能的基盤	自律的活動資源 確保
卓越した人材確保	コミュニケーション力	三重大学COE	国際人育成	地域に根ざした知の支援	学長のリーダーシップ	環境国際標準認証取得	外部資金獲得
人事流動 任期制	豊かな教養 高い倫理	プロジェクト研究	学内体制の国際化	産学官民連携強化 大学間連携	学長裁量経費・ 全学運用定員	施設・マネジメント	自己収入拡大
社会に開かれた 教員活動	教育COE	戦略的資源配分	外国人受入体制 の充実	自己評価 外部評価	組織見直し 大学連合	総合的学術情報 支援	経費削減
職員の能力向上	多様な入試	施設・設備活用 の効率化	国際協力 国際研究	徹底した情報公開	教職員の一体的 運営	附属病院健全経営	資産運用
多様な勤務形態	FD授業評価	知的財産		説明責任	目標チャレンジ活動 PLAN-DO-CHECK -ACT	実験校としての 附属学校	
	教育活動評価	研究活動評価					
	学生支援						

いう将来構想を検討する委員会があつて、そこでの議論が参考になつていきます。

そして、その下に、人材、教育、研究、国際交流、社会貢献、経営・管理・組織、経営資源という八つのドメインにわけて、それぞれ目標を設定し、その目標を達成するための計画を策定致しました。このような目標・計画の設定や図示の方法は、名古屋大学の池田輝政先生から教えていただいたことを参考にいたしました。

例えば人材ですと、「志の高いすぐれた学生と教職員が日本全国および海外から集まり、意欲をもつて活動できる大学となる」という大目標を掲げています。その下の目標としては、「優秀で時代を先取りできる人材を国内外から広く求める」とし、この目標を具現化するための計画がその下にならんでいます。

教育ですと、「感じる力、考える力、生きる力がみなぎり、地域に根ざし国際的にも活躍できる人材を育成する」を大目標として、教養教育、学部専門教育、大学院教育などについての目標を設定し、その下に具体的な計画を策定しています。

研究につきましても「地域に根ざし、世界に誇れる独自性豊かな研究成果を生み出す」という大目標を設定し、研

究水準・成果の検証、研究成果の社会への還元、戦略的研究体制、知的財産、共同研究、研究活動評価といった項目についての目標を設定し、その下に具体的な計画、たとえば「三重大学を代表する研究課題を採択し、期限を限って特段の優遇支援を行う。(三重大学COE)」という計画を掲げています。ちなみに三重大学COEは、三重大学のよるな上位校から圧倒的な人的経済的格差をつけられている地方大学においても、少数の国際競争に打ち勝てる研究チームに資源を集中化して、文部科学省のCOEプログラム採択を目指そうというものです。

国際交流につきましても「教育・研究・サービス活動において三重大学の独自性を発揮できる国際交流を促進する」という大目標を設定し、社会貢献については、「社会との双方の連携を促進し、三重大学が地域社会にとつて必要不可欠で、その誇りとなる存在になる」、経営・管理・組織では「地域に根ざし世界に誇れる独自性を発揮できるような戦略的経営・管理と機動的な組織づくりを目指す」、教育・研究・環境基盤では「三重の歴史と伝統を踏まえて人と自然の調和・共生に配慮した安全で機能的な教育・研究環境基盤を整備する」としています。

特に経営・管理・組織の目標や計画については、「ベス

トプラクティス」、「ナレッジマネジメント」、「Plan-Do-Check-Act」などの経営学の教科書に出てくる用語も散りばめられています。

三重大学戦略プランでは以上のような膨大な目標・計画がわずかA4で二枚の原稿にまとめられて図示されているのです。

地域に根ざし

世界に誇れる独自性

次に三重大学のミッションステートメントの中にある「地域に根ざし世界に誇れる独自性」という言葉について、もう少し説明をしておきます。

このミッションの中の地域という言葉に対して、ローカルでネガティブなとらえ方をする方もおられるのですが、地域というのは三重県に限らずもっと広域な意味をもっており、都会の大学のミッションにも地域という言葉を入れている大学もあり、東京も、大阪も地域ですよと説明しています。

また、三重県がシャープという世界的な企業を誘致したように、三重大学から世界に誇れる教育・研究成果を上げた場合にも、まさに、地域に根ざし、世界に誇れるといえるのではないかと思います。

また、地域住民のためになることは、世界中の住民のため

地域に根ざし世界に誇れる独自性

●地域とは？

- ▶三重県に限らずもっと広域
- ▶大阪大学のミッションの「地域に生きる世界に伸びる」にも「地域」という言葉が入っている
- ▶三重大学から、世界に誇れる独自性豊かな教育・研究成果を生み出す。
 - ▶三重県がシャープを誘致したように
- ▶地域生活者起点
 - ▶地域住民のためになることは、世界中の住民のためにもなる。

●独自性とは？

- ▶地味な基礎研究でも世界でただ一つのユニークネスをもとう。

めにもつながることも多く、一見、その地域の特殊なことであっても、それを追求することにより普遍化されることも多いのではないかと思います。

また、独自性という言葉ですが、地方大学が上位校との総力戦で競争しても、最初から勝負はついておりませんので、たとえ華々しくなくても世界でたった一つのユニークさをもった研究をしようではないか、ということを訴えています。

「感じる力」「考える力」「生きる力」と

コミュニケーション力

三重大学の教育の基本方針として「感じ

「感じる力」「考える力」「生きる力」と
コミュニケーション力

豊かな感性・気づき
高い論理性
強いモチベーション
学ぶ喜び

生きる力

主体的学習力
実践力
問題解決力
専門知識・技術
心身の健康
社会人としての態度
協調性、指導力

感じる力

考える力

課題探求力
科学的推論力
クリティカル
シンキング力

コミュニケーション力

国語力、実践外国語力、情報発信力、発表・討論・対話力

る力」「考える力」「生きる力」そしてその基盤となる「コミュニケーション力」をあげています。
「感じる力」「考える力」「生きる力」とは小学校や中学校の教育の理念と同じではないか、という批判もあるのですが、三重大学としての定義を明確にすることによって

ご理解を得ようと努力しています。感じる力とは、豊かな感性・気づき、高い論理性、強いモチベーション、学ぶ喜びなどからなり、考える力は課題探求力、科学的推論力、クリティカルシンキング力、などからなり、生きる力とは、主体的学習力、実践力、問題解決力、専門的知識・技術、心身の健康、社会人としての態度、協調性、指導力などからなると考えています。そして、この三つの力をささえている基盤として、コミュニケーション力があります。これは国語や実践外国語などの語学以外にも、情報発信力、発表・討論・対話力などが含まれていると考えます。

このような力は、従来の講義という授業形態のみでは、涵養することが困難であると思います。

戦略とは？
「戦略」という言葉についてもご理解を得ようと努めています。「戦略」とは選択と集中であること、そして、「三重大学COE」という研究組織をつくろうとしています。これは、先にも述べましたが、少数の国際的に打ち勝てる可能性のあるテーマを選択し、資源を集中化してと期限を限って特段の優遇措置をしようとするものです。その代わりに成果主義評価と任期制という厳しい評価がなされます。

一方、選択と集中をされなかった人たちは、独自性のあ

戦略とは？

- 戦略とは選択と集中
- 選択と集中をする部分
 - ▶例：三重大学COE
 - ▶国際競争に打ち勝てる可能性のあるテーマ
 - ▶特段の優遇措置
 - ▶成果主義評価と任期制
- 選択と集中しない部分
 - ▶独自性のある萌芽的研究にチャレンジ

やっていたかどうかと困るわけです。

評価について

どのような教職員評価を導入するかということは、大学構成員が最も気にしていることの一つであり、また、実際たいへん重要な問題であると思います。

最近、目標達成度や実績を査定し、ランク付けをして、それを人事や給与に連動させるといふ、いわゆる成果主義評価を導入する企業が増えています。大学でもそのような成果主義評価を導入している大学があります。また、最近では学校でも、ランク付けによる評価制度が導入されています。

法人化後は、大学全体としては、中期目標・中期計画の

る萌芽的な研究にチャレンジしていただきます。いと訴えています。選択をされた人も、されなかつた人も、どちらも大学にとっては存在価値のある方々であり、両者が三重大学の命運をかけて一生懸命

評価について

- 目標達成と成果主義による評価
 - ▶目標達成度と実績を上長が査定してランク付けし、人事や給与に反映させる。
- 今我が国では目標管理や成果主義評価制度の見直しの時期
 - ▶評価に多大のエネルギーを費やす。
 - ▶厳密に公平な評価を行うことは困難であり、不平不満が生まれ、逆に志気が低下することがある。
 - ▶目標達成度評価のみでは目標を低く設定するなど形式化することがある。

達成度および、教育・研究活動等の評価によって運営費交付金が左右されるといふ成果主義評価を受けることになるわけですが、それでは、この成果主義評価をそのまま学内の教職員の個人評価にも当てはめるべきか、ということはいろいろと問題があると考えています。いろいろなと調べてみますと、我が国ではこのような成果主義評価や目標管理について、必ずしも賛成意見だけではなく、見直す時期に来ているのではないかという意見も聞かれています。

その理由としては、評価に多大のエネルギーを費やすこと、厳密に公平な評価を行うことは困難であり、不平不満が生まれ、逆に志気が低下する場合があること、ぎすぎすした組織風土になりやすいこと、目標達成度評価のみでは目標を

三重大学の考える教職員評価制度（案）

●教職員評価の方針

- ▶三重大学全体の教育研究成果および目標達成度を高め、運営費交付金を確保する。
- ▶構成員にモチベーションを与える
- ▶評価にかかる労力と不平不満の発生を小さくする。

●社会に開かれた教員活動評価

- ▶上長による管理的な査定を受けるのではなく、社会に自分のやってきた活動を積極的にアピールする。

●目標チャレンジ活動評価

- ▶上長による目標達成度の管理的な査定を受けるのではなく、グループの中で自分達の挑戦的目標とその達成への取り組みを討論し、自己評価する。

●優秀な教職員への表彰、大学が求める最低限の活動基準を達成できない教職員への指導・勧告・処分

●昇任・再任人事には明確な基準を設け、選択された戦略的部署には成果主義にもとづく任期制を導入

低く設定するなど形式化することがあること、等があげられています。

たとえば、今回の中期目標・中期計画の策定においても、この達成度によって評価されることから、各大学ではできるだけ達成が可能な低い目標を設定し、断定的な言葉を使うと達成できなかった時に低い評価を受けるので、あえて

曖昧な表現を使うなど、苦肉の対策がとられていると思います。果たしてこんなことでもいいのだろうかと思います。

三重大学の評価プロジェクトグループで考えている評価制度はまだ案の段階ですが、基本方針としては、三重大学全体の教育研究成果および目標達成度を高め、運営費交付金を確保することであり、そのために構成員にモチベーションを与え、かつ、評価にかかる労力と不平不満の発生を小さくすることであると考えています。

具体的な評価方法としては、社会に開かれた教員活動評価と目標チャレンジ活動評価を考えています。

社会に開かれた評価とは、上長による管理的な査定を受けるのではなく、社会に自分のやってきた活動を積極的にアピールしていただき、社会への説明責任を果たして、社会の人々に評価をしていただいたら良いのではないかという発想です。

また、目標チャレンジ活動評価は、上長による目標達成度の管理的な査定を受けるのではなく、グループの中で自分達の挑戦的目標とその達成への取り組みを討論し、自己評価することを求めます。

大学という組織は、医学部などのヒエラルキーが存在する一部の学部を除いては、上下構造が希薄であり、フラッ

トな組織であると思います。そのような組織において、上長が部下を評価するという評価方法はすぐには困難であると思います。上長が部下を評価できない組織であるとするならば、その代わり社会に評価をしていただき、また、グループの中で自己評価をしていただくことでいいのではないかと、というのが私どもの発想です。

また、優秀な教職員への表彰、大学が求める最低限の活動基準を達成できない教職員への指導・勧告・処分も必要であると考えています。そして、昇任・再任人事には明確な基準を設け、選択された戦略的部署には成果主義評価にもとづく任期制を導入するべきであると考えています。

三重大学法人の 組織機構

また、案の段階ですが、三重大学では経営管理機構、教育機構、社会連携研究推進機構という三つの機構と総合情報メディア館、国際交流センターというセンター組織を作ろうと考えています。

まず、経営管理機構ですが、法人化後は運営費交付金がまとまった形で交付されて、その使い道は各大学にある程度まかされることになり、また、自律的な経営が求められるようになります。したがって、私学的な経営を取り入れる必要があり、そのために経営管理機構を作らなければなら

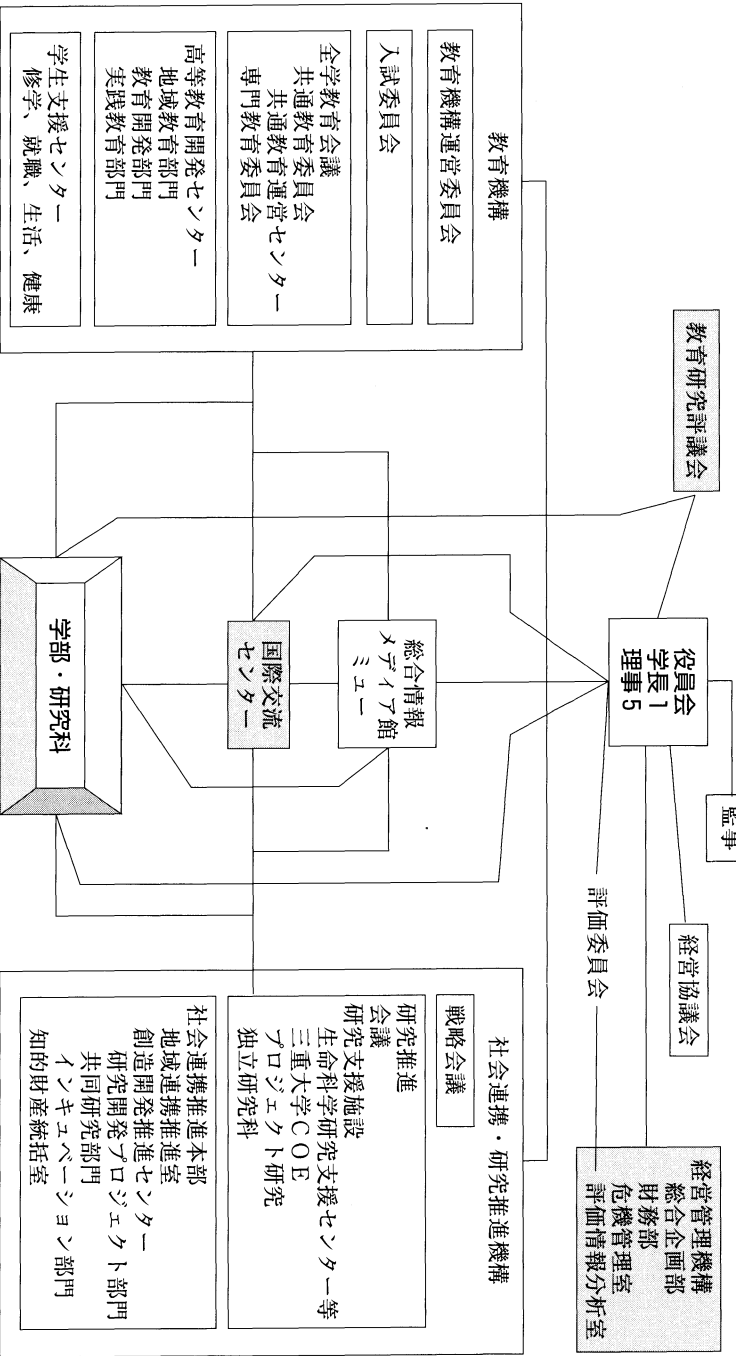
ないと考えています。そこでは、経営企画、財務、危機管理、評価情報分析などが必要と考えています。危機管理は、事故や訴訟などを大学の自己責任で処理しなくてはならなくなりますから、充実する必要があります。また、評価情報分析室では、大学の命運を決める中期目標・中期計画の目標達成度や、学位評価授与機構による教育・研究等の評価に対応するために、ぜひ必要であり、また、学内の教職員評価の情報も分析する役目を担います。教職員評価自体は、三重大学評価委員会（仮称）が行うことになると思います。

次に教育機構では、高等教育開発推進センター、共通教育運営センター、学生支援センターなどが考えられています。

高等教育開発推進センターでは、大学教育のさまざまな開発を行って、それを単なる研究だけで終わらせるのではなく、大学全体に推進する機能を期待しています。FDなどの教育啓発活動も推進いたします。

学生支援センターは、私学だとかかなり充実していると思いますが、国立大学では非常に弱い部分であり、修学支援部門、就職支援部門、生活支援部門、健康支援部門を一つにまとめて充実しようとしています。

ミッションを達成するための三重大学法人機構 (案)



研究および社会連携の機構としては、社会連携・研究推進機構という機構が考えられています。三重大学は従来から地方自治体や企業との連携などの社会連携を非常に重視してきました。特に三重県が大学との連携を協力的に推進しようとしてくれたことが、大きな助けになっています。この地域との連携を軸にしながら、研究を推進していこうという構想です。

三重大学COEは先にも述べました。プロジェクト研究というのは、COEにまではいかないが、その萌芽的な研究チームを支援しようというものです。独立研究科については文理融合型の学際的なものを目指しています。生命科学支援センターは、現在ある遺伝子実験施設や動物実験センター、アイソトープセンターなどの生命科学に関連したセンターを一本化して充実しようというもので、すでに概算要求がとおっておりです。

社会連携推進本部というのは、地域との共同研究を推進する創造開発推進センター等と、知的財産統括室からなります。今後は、外部資金の獲得の面からも、特許取得を重要な位置づけにしようということです。また、三重大学内には企業と大学との研究の橋渡しや特許取得の支援を行う三重TLOという株式会社があり、すでに活動を展開して

います。

三重大学にはこれ以外に三重大学出版会というものを十年前に作っています。これは地方大学では珍しいものだと思います。

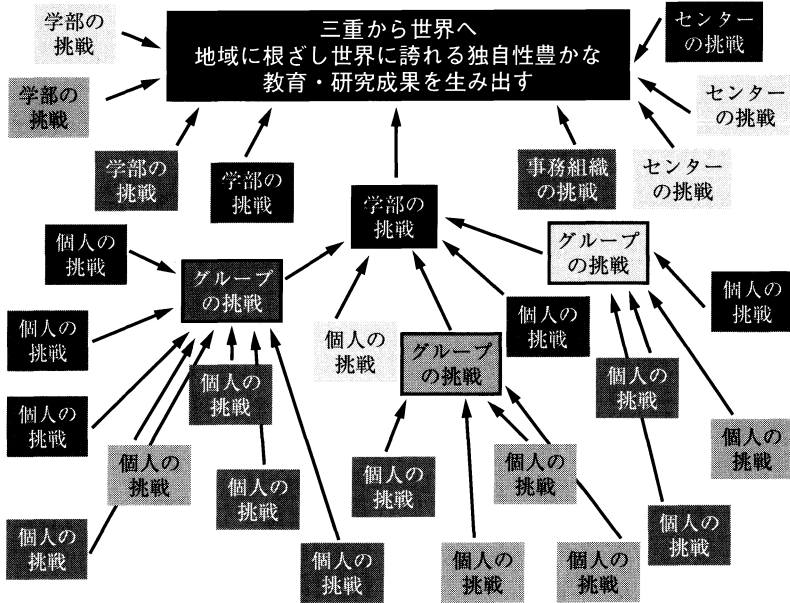
これらを総合して全学組織を作り上げようとしています。問題はこのようなセンター組織を作るために今後各学部から定員を供出していただくという、かなり困難な作業が待っております。また、各学部に分けていた予算も、中央の組織に配分しなければなりません。しかし、これを創り上げていかないと、中期目標・中期計画が絵に描いた餅に終わってしまいます。おそらく、最初の中期計画は六年間をかけて徐々に作り上げていくことになると思います。

おわりに

学内の説明会では、以上のような説明をさせていただいた最後は、「これだけで果たして三重大学は生き残れるのだろうか？」という問いかけをしています。そして、いくらりっぱな戦略プランを策定し、組織機構を創っても、ミッション実現に向けて構成員一人一人の心熱き挑戦がなければ、三重大学は生き残れない、つまり、魂が大切であると訴えています。

大学全体としては、目標達成度や実績で評価され、数値

ミッション実現に向けて構成員一人一人の心熱き挑戦がなければ三重大学は生き残れない！



目標も設定しないといけないかも知れません。しかし、大学とは結果が出るか出ないかわからないことに挑戦をするところであり、結果はどうであれ、構成員一人一人、各グループ、各組織がそれぞれ高い目標を設定して、挑戦をしてくださいとお願いをしています。そして、ミッション実現に向けて、構成員一人一人が一生懸命挑戦すれば、その結果として、大学全体の達成度や成果が上がり、社会からの評価も高くなって、必ず生き残れると構成員の方々に語りかけています。

