



Title	国立大学の中期目標・計画とその評価
Author(s)	丸山, 文裕
Citation	高等教育ジャーナル, 14, 29-38
Issue Date	2006-07
DOI	10.14943/J.HighEdu.14.29
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/28619
Type	bulletin (article)
File Information	14_P29-38.pdf



[Instructions for use](#)

国立大学の中期目標・計画とその評価

丸山 文裕*

国立大学財務・経営センター研究部

The Midterm Targets and Plans of National Universities and their Evaluation

Fumihiro Maruyama**

Center for National University Finance and Management

Abstract— A new national system of university corporations started from the spring of 2004, under which each of 87 national universities across the country was given an independent corporative status. Although each university is supposed to be independently managed, the Ministry of Education still holds power in controlling the university. The ministry's approval of the university's midterm targets and plans is one of the means. The Ministry checks the midterm targets and plans each university makes for improving the areas of education and research activities, governance, financial management, etc. Some argue that the Ministry should examine the university's targets and plans since every national university receives public grants which usually account for half of the university's total expenditures. However, some worry about the Ministry's strong involvement in university governance and management since public grants might be reduced if the midterm targets are not properly achieved. In this paper, the problems of midterm plans and their evaluation are discussed.

(Received on January 11, 2006)

*) 連絡先：101-0003 東京都千代田区一ツ橋2-1-2 国立大学財務・経営センター

**) Correspondence: 2-1-2 hitotubashi, Chiyoda-ku, Tokyo, Japan 101-0003

1. 国立大学の法人化

2004年4月から国立大学法人制度が発足した。各国立大学に独立した法人格が与えられ、経営の自立化と、それに伴う自己責任が強調されることになった。法人化の1つの特徴は、「目標による管理」の経営手法を取り入れたことである。それはイギリスなどで開発されたニュー・パブリック・マネージメントという公共部門の効率化を図る考え方から来ている。目標による管理は、経営の効率化を図るために、民間部門ではすでに広く用いられている手法である。組織全体や部門あるいは個人が、達成すべき目標を設定し、それに沿って行動する。そして一定期間後、得られた業績が評価され、それを次期の目標に反映させる。

国立大学の法人化は、この目標による管理手法によって、経営の効率化を図り、研究教育の活性化を目指すものである。

2. 目標・計画・評価のサイクル

法人化制度の下では、目標・計画・評価のサイクル(plan-do-see)が導入され、このサイクルの期間は6年である。各国立大学はこのサイクルに従って、教育研究の活性化と、経営の効率化を図ることになる。このサイクルを図1に従いながら、見てみる。

このサイクルは、各国立大学法人が、文部科学大臣に中期目標の原案を提出することから開始される(図1の①)。そして大臣は各国立大学法人の中期目標を提示・公表する(図1の②)。それに沿って国立大学は中期計画を作成し、それが大臣に提出されることになる(図1の③)。その後、国立大学法人評価委員会が中期目標・中期計画案について意見を表わす(図1の④)。それらのプロセスを経た後、文部科学大臣は、国立大学法人の中期計画を認可することになる(図1の⑤)。

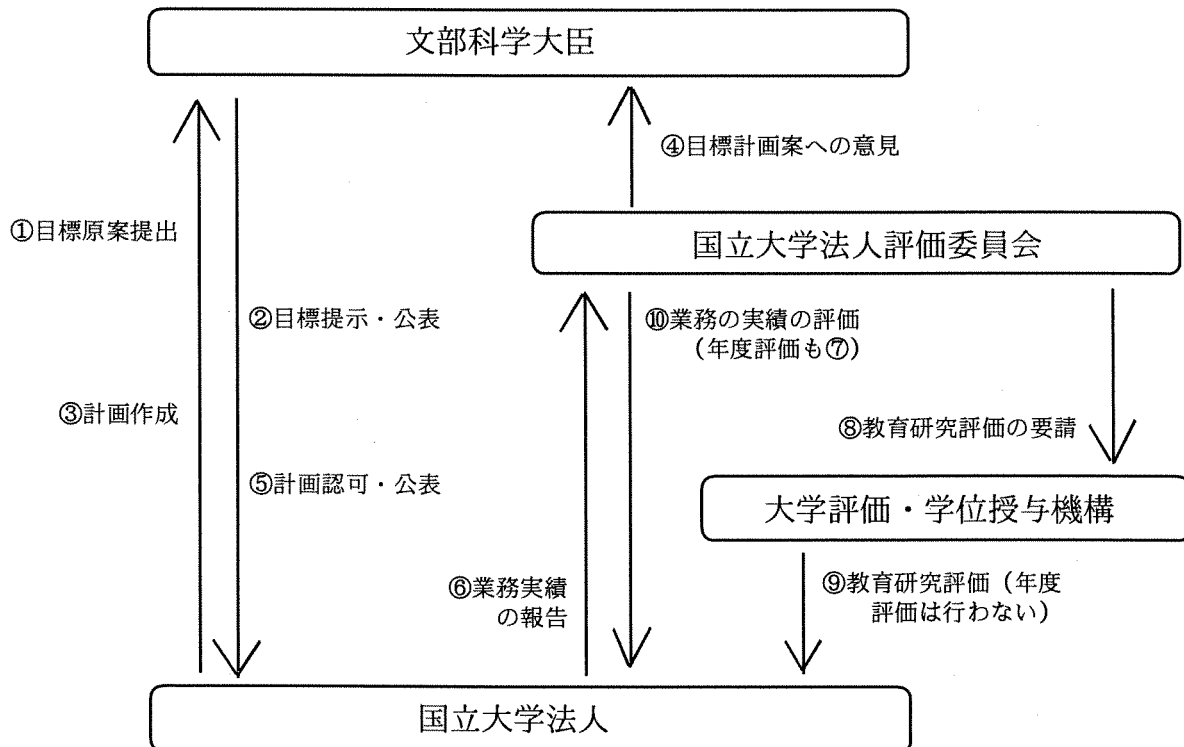


図1. 目標・計画・評価のサイクル

3. 国立大学法人評価委員会の重要性

中期目標・計画期間中、各国立大学は、毎年、年度計画を作成し文科省に提出する。大学はこの年度計画に従って、教育研究活動を展開し、管理経営を行う。そして年度計画および中期計画の終了後、それぞれの評価が行われる。この評価には、3つの組織が関与することになる。

まず国立大学法人評価委員会がある。これは中期目標・計画が、文部科学大臣によって認可される前に、意見を大臣に提出する(図1の④)。そして各大学は年度計画および中期計画の終了後に、業務の実績を評価委員会に提出する(図1の⑥)。そして法人評価委員会は、年度計画について、教育研究を除いた実績の評価を行う(図1の⑦)。中期期間終了後には、教育研究面に加えて経営面での業績を、総合的に評価する。この国立大学法人評価委員会は、法人に総合評価結果を通知し、公表する(図1の⑩)。また必要があれば、業務運営の改善等の勧告を行うことになる。このように法人評価委員会は、目標・計画・評価サイクルのすべてに関与する重要な役割を持つ。

第2には、大学評価・学位授与機構がある。これは法人評価委員会からの要請を受けて(図1の⑧)、各大学の教育研究面の評価を行う(図1の⑨)。また第3の総務省の政策評価・独立行政法人評価委員会は、国立大学法人評価委員会の評価通知を受け、文部科学大臣に対して主要な事務・事業の改廃の勧告ができることになっている。これらのプロセスがすべて終了すると、再び最初の①に戻る。

評価結果の活用については、各大学自身の改善の指針、次期中期目標・計画への反映、運営費交付金の算定への反映の3つが想定されている。理念的には、決して大学を順位づけるためではない。さて以下では、このサイクルの問題点の検討を行う。

4. 目標・計画と政府の管理

法人化準備のプロセスでは、大学の自立性が強調された。それなのに、なぜ政府は大学の中期目標を示し、計画が大臣によって認可されなければならないのか、という批判や疑問が主に大学側から出された。しかし中期目標の作成プロセスを検討した限りでは、

ほとんど大学側のイニシアティブで作成された、と考えてよい。文部科学省の意向が、各大学法人の中期目標に直接反映されているとは思われない。それは中期目標・計画の修正が、どのようになされたかを検討することで推測することができる。各大学が作成した中期目標・計画の原案と、文部科学省の修正箇所は公表されている。見え消し部分を見ると、些細な部分の修正がほとんどであり、中期目標の提示時点では、政府の管理が強くなったとは思われない。もし政府の管理が強くなるとすれば、この時点ではなく、中期目標・計画期間の終了後、評価がなされ、それが次期予算配分に反映される時点であると考えられる。

大学からすると、法人化後には、もっと教育研究や管理経営を自由に行いたいと思うかもしれない。しかし大学の教育研究および経営を行っている事業費の半分は、運営費交付金という税金である。国民からすると、これらの税金は、本来の目的に合致して、効率よく使われているか、知りたいところである。そのために目標・計画・評価のサイクルが導入され、政府の目標管理がなされるのだ、と解釈することができる。中期目標・計画の管理は、各国立大学の教育研究の活性化および業務運営の効率化、すなわち大学内部の効率化にはよくできた仕組みだと思われる。

しかし効率化を図らなければならないのは、それぞれの国立大学内部ばかりではない。国立大学法人制度全体の効率化も必要である。例えば今後必要と予測される分野の人材教育は、どこかの国立大学でなされるのか、制度全体で重要な研究分野が抜け落ちていないか、高等教育機会は全国で平等に保障されているか、研究人材や研究施設が十分でない大学に、特定の研究費が配分されていないか、研究分野の重複や研究者の余剰はないか、国立大学法人全体で考えなければならない効率化、すなわちシステム効率は見落とされがちである。これについては、国立大学法人評価委員会も2005年春に、ようやく気づき、法人全体の状況を把握することに努めるようである。

5. 中期目標・計画の画一化

各大学の中期目標・計画を検討すると、多くの類似点があることがわかる。これは文科省の用意したフォーマットに、各大学が引きずられてしまったからだと考えられる。中期目標・計画提出の初年度でもあ

り、文科省は各大学が記載しやすいように、フォーマットを用意した。たとえば中期目標には以下の6点が記載される。

- ① 大学の基本的な目標 (前文),
- ② 教育研究の質の向上,
- ③ 業務運営の改善・効率化,
- ④ 財務内容の改善,
- ⑤ 自己評価・情報発信,
- ⑥ その他の重要事項,ここには施設設備の整備等,安全管理が含まれる。

これによって各大学の目標・計画策定が容易になり,それらを集計したとき,各大学の目標・計画が比較しやすい利点はある。論文末の5ページの付録は,一部の大学の中期目標・計画のうち特徴的なワードをまとめたものである。

しかしフォーマットからはずれた個性のある目標が立てにくく,各大学の目標が類似,画一化してしまう欠点もある。また人事の適正化に関する目標において,任期制の導入など議論の余地のある問題が,すでに導入を前提として,項目にあがっていることも問題である。

各大学が中期目標・計画を作成する際,頭を悩ますことになったのは,計画を達成できないと,次期運営費交付金が減額されることである。そのため各大学は,達成不可能な中期目標・計画を掲げることを避ける傾向にあった。よって中期目標・計画が防衛的になり,大学がミッション・インポッシブルに挑戦することがなくなるケースが生じた。こうなるとむしろ研究教育の活性化を促進しないと思われる。さらに大学によっては,中期目標・計画に示されていない事項

を行ってはいけない,と解釈したこともあった。しかしもしそういう解釈がなされると,大学の教育研究面での思わぬ発見能力,セレンディピティが発揮されない危険もある。

目標・計画の管理は必要であるが,それが形式主義に陥ると,古くから大学の持つ社会からの先進性,発見可能性,予測不可能性などの特性が失われる危険が生じる。

6. 評価の公平性とタイミング

各大学の中期目標・計画をみると,大学の規模によって,内容に違いがあることが分かる。付録に示したように,単科大学の計画は,具体的で第三者に理解しやすいように思われる。しかし複数の学部,大学院等で構成されている大学,特に大規模総合大学の計画は,具体性に欠ける傾向にある。これは各部署の計画を持ち寄って,計画が策定されたため,いたし方ない点もある。しかしそのように異なった背景から作られた計画の達成評価に,どのように公平性が保障されるのかは,今後の検討課題と思われる。

またタイミングの問題も重要である。第1次中期目標・計画の終了後,評価がなされる。しかし各大学法人は,第2次中期目標・計画をその前に作成することになる。そうなると第1次の中期目標・計画の評価結果を,第2次中期目標・計画に反映させることができなくなる。つまり先に指摘したように,評価の目的が単なるランキングではなく,次期目標・計画への反映,大学の改善指針であるのに,その目的に沿うことができなくなる。

また運営費交付金が,第1次目標・計画の評価結果

表 1. 中期目標・計画の数値例

横浜国立大学	法科大学院司法試験合格者を 70% 程度
東京学芸大学	教育系卒業生の教員就職率 60%
静岡大学	特許取得数倍増 (平成 16 年度 25 件)
滋賀医科大学	医師国家試験合格率 95% 以上
熊本大学	中期目標期間中, 外部資金 25% 増
東京医科歯科大学	病院収入 2% 増収
東京海洋大学	管理的経費毎年 1% 縮減

に基づいて配分されると、第2次中期目標・計画が、そのまま遂行されることができなくなる可能性も出てくる。よってこのタイミングの問題をクリアする必要がある。この問題は、中期目標・計画の終了時だけでなく、各年度の計画の終了時と、その評価の行われる時にも生じる。

7. 数値的と抽象的目標・計画

ある大学の中期目標・計画は、抽象的に記述されている。しかし表1のようにそれを具体的な数値によって掲げている大学もある。数値目標は達成されるか否かが明確になり、評価がしやすくなる。心配なのは数値目標を挙げた大学の評価が、厳しくなり、そうでない大学の評価が曖昧になる点である。

また具体的な数値を上げた大学でも、その数値がはっきりとした定義がなされていないと不明確になってしまう。例えば合格率が〇〇%以上と示されても、その対象が最終学年の全学生なのか、その試験の受験生だけなのか、が定義がなされていないと数値自体が、意味を持たなくなる場合がある。また合格率〇〇%は、当該大学にとって過去の実績から考えて容易に達せできる水準なのか、それともかなりの努力を必要とする水準なのか、その大学の過去の実績、他大学の水準を考慮して評価が必要となる。

法人化されて間もないため、目標・計画・評価のサイクルはまだ1回転していない。決められていないことも多く、今後もいろいろな問題が生じることが予想される。しばらくこのサイクルの動きから目が離せない。

付録：各大学の中期目標・計画

	基本目標	教育	研究	その他の目標	業務運営	人事	事務	財務内容	資産運用	その他
総合大学 旧帝大 北海道大学	フロンティア精神 国際性の涵養 全人教育 実学の重視	コアカリキュラム 国家試験専門職業人 5教科7科目入試 多様な学生 インターンシップ ボランティア GPA FD 社会人長期履修制度	世界的水準 大型研究教育プロジェクト 萌芽的研究支援 新任教員支援促進 知的財産の大学帰属		ボトムアップ機能 トップマネジメント 総長室 役員補佐制度 20%共用スペース 内部監査組織	公務員制度改革大綱 インセンティブ 職員選考 人事交流 コース別人事管理		外部資金公表	資産把握	
東北大学	研究第一 門戸開放 実学尊重	少人数教育・基礎ゼミ 世界的リーダー 高度専門職業人 アドポリシー 英語アウトソーシング TA、教員研修 成績評価の厳格化	プロジェクト研究強化 COE TLO 競争的資金 オーバーヘッド 評価機構反映 研究評価指標		教員運営負担軽減 リーダーシップ 評価分析室 監査室	インセンティブ給与 職員評価 任期・公募制 TOEIC職員採用	アウトソーシング 購入一本化 職員研修	オーバーヘッド 寄付収入	外部専門家 PFIによる学生宿舎 建設	
東京大学		人材育成、機会均等			総長のリーダーシップ 学内資源配分	教員任期制度	集中的処理 電算処理	自己収入 間接経費 授業料	外部専門家	
名古屋大学		国際水準	世界最高		内外教職員募集 重点戦略 総長補佐 資源配分ルール	他大学出身者 教員任期制度	集中化 情報化	資金導入 重点投資	情報公開	
京都大学	自由の学風 研究の自由自主 自学自習	キャリアサポート 入試情報の広報活動 全学共通教育システム 外人学者の集中講義 外人教員の外国語教育 インターンシップ ガイダンス 博士論文の審査基準	国際共同研究の拠点 海外研究拠点の設置 研究資金配分システム 知的財産本部設置 TLOとの連携 京大国際シンポジウム		部局長会議 常勤理事を副学長 内部監査機能 国大協近隣大学と連携	各部局が教員人事 教員人事評価システム 職員の柔軟な選考 職員評価を給与昇進 任期付き教員 サバティカル制度 実務研修制度	アウトソーシング リーガル・リスク	申請件数増加	ペイオフ対策 PFI ISO14001認証 同窓会組織設立 教育研究振興財団 学術講演会 大学出版会	

旧官大 (文理) 筑波大学	卒業後進路 実務型専門職業人 受験生の説明会 多様な選抜方法 TA制度、Eラーニング 教育インセンティブ、FD 就職ガイダンス、課外活動	TLO 学内公募プロジェクト RA デュアルサポート 発明届出、補償制度 UMAP単位互換	副学長、調整官 学内資源配分システム 間接経費 コンサルタント 内部監査	裁量労働制 外部資金副学長				
神戸大学	国際的に卓越 外国語、情報リテラシー	世界最高水準 COE 重点研究項目 外部資金、競争的資金	学長のリーダーシップ 学外の人材登用 監査室 学内資源配分 教員の5%確保	任期制	自己収入	資金活用 利用料金 HP 広報室		
広島大学	自由で平和な大学 世界トップレベル 人材施設財源の 一括管理	TPEIC、AO選抜、GPA 幅広い年齢層 海外研究拠点 複数研究科の兼担制 学生総合支援センター 独自奨学金制度	COE 大学出版会 研究主担当制度 競争的配分 TLO 社会連携推進機構	学長室 研究科長裁量権拡大 3区分の人材配分 学外専門家非常勤 法科大学院	新給与制度 人事評価処遇に反映 職員評価 職員複線形キャリア 採用方法、人件費管理	業務マニュアル 地域ブロック試験	外部資金専門 コーディネーター 経費抑制インセンティブ 加算配分 総合基幹業務 システム(EPR)	施設使用面積 基礎配分と 総合基幹業務 システム(EPR)
旧官大 (医あり) 金沢大学	多様な学生の受け入れ 研究教育組織の分離 アドポリシーの明確化 非常勤講師減少	アジア地域研究大学 COE 任期制、競争原理	学長室設置 副学部長 内部監査組織		自己収入 TLO活用	北陸地区連合 同窓会組織化		
熊本大学	地方中核都市の 総合大学 地域と国際社会 に貢献	教養学部大学院連携 CALL projectbasedLearn 教育審議会設置 授業料免除システム	拠点形成研究 COE 研究戦略会議 教員の効果的配分 熊本大学LINK構想	役員会施策立案機能 会議の教員負担軽減 重点的資源配分	外部専門家 年俸制 サバティカル 職員独自採用 職員研修制度	アウトソーシング	外部資金25%増中期 目標期間中 管理費毎年1%減 施設マネジメント	PFI 発生医学センター 校舎改修
新制大 (総合) 山口大学	地域の基幹総合 オンリーワン 世界水準独創研 東アジア交流	コースカリキュラム TOEIC IT活用能力 卒業生データ収集 習熟度別、入門科目 授業改善ピア・レビュー SCS 連合獣医学研究科 奨学金情報提供	医工学、環境共生学 生命科学 教員評価システム 研究主体教員 競争的資金配分 施設有料化 山口TLO連携MTO教育	副学長分掌制 リスクマネジメント 業務評価制度の確立 教員職員コミュニケーション 教員の戦略的配分 学外の有識者・専門家 教育研究分野の再編	教員人事評価システム 多様な教員ポスト・処遇 教員任期、年俸制 職員の地域統一試験 職員研修制度 人件費by算定ルール	アウトソーシング	科研費全員申請義務 ロイヤリティ収入 生涯学習事業料 コンサルタント収入 印刷費10%減	スペースチャージ 教員データ100% 法人評価委員会活用 施設マネージメント
鹿児島大学	国際的人材	世界トップレベル・前文	リーダーシップ	教員公募 専門職員	科研費	安定運用		

		コミュニケーション能力 ディベート、プレゼン 情報リテラシー 留学生受け入れ TOEFL, TOEIC 海外単位互換 TA制度	地域問題 競争のスペース	ボトムアップ運営	任期制		公開講座講習料 研究生収入	第三者評価
複合大学 新制大 (医あり) 弘前大学	地元地域で活躍 する人材の育成 秋田岩手連携	キャリア教育 JABEE認定 高等教育研究開発室 学生総合相談室	研究推進戦略 UCTS(UMAP単位互換)	協議会評議会合同会議	外部資金任用制度 業績教職員給与	学生納付金適正金額		評価室設置 二一ズ長期計画
徳島大学	自主と自立	就職支援プログラム 教育成果効果検証 創成学習開発センター	学長裁量重点経費配分 学外資金間接経費徴収	学長リーダーシップ 教授会時間短縮	サバティカル	学長秘書部門 企画立案機能の強化 事務職員海外研修	管理会計システム 中期計画で1%削減	大型機器共同利用
新制大 (医統合) 山梨大学	地域の中核 世界の人材	コミュニケーション能力 高校との連携 環境科目 少人数教養ゼミ GPA制度 第三者教育評価 学生評価 COE	研究者人事交流 TLO 知的財産の創出 地域社会とパートナー	学長のリーダーシップ 学内資源配分 経営コンサルタント 顧問弁護士	年俸制 任期制・公募制 事務職員公募		資金獲得評価 ISO14001	共同利用化 PFI事業 バリアフリー
新制大 (医なし) 横浜国立大学	実践性 先進性 開放性 国際性	学内英語統一テスト 学部横断型教育コース 教員就職率60% 司法試験合格率70%大学院 高大連携 くさび形履修 専門教育計画 全学教員枠 ベストティーチャー賞 成績優秀学生顕彰制	COE 共同受託研究20%増 知的財産部門設置 特許出願30件取得15件 公募制、任期制 サバティカル制 特許料収入40%発明者に サテライト教室 生涯学習機会の提供 横浜市立大学と連携	学長のリーダーシップ 教員事務組織連携強化 教育研究高度化経費 オーバーヘッドの確保	インセンティブ給与 公募制採用		提案公募型研究資金 リスク管理 余剰金環境整備に	
静岡大学	国際水準の 教育研究	実用英語科目 教育成果検証システム	部局横断的研究者集団 特許取得数倍増25件～	学長指名戦略会議 監査室	任期制・公募制教員 事務職員独自採用	一元化、集中化	外部資金用研究マネ ジメント	教員データベース 部局活動教員評価

	知の拠点	高校教育の補完授業 授業料減免、助成制度 新任教員研修	サバティカル プロジェクト研究資金 同窓会連携	法科大学院設置05年 ナビジョンセンター	事務職員派遣研修	イノベセンター活用 自己収入増 公開講座収入増加	システム06年～
単科大学 旧官大 東京医科歯科 大学	世界水準の 医歯学系総合 大学院重点大学 四大学連合	自己問題発見解決型授業 成績客観的評価基準整備 全国共用試験 到達度評価方法	国際的な研究拠点 COE	全学的視点の経営戦略	業績評価処遇に反映 人件費管理 教員公募制任期制 事務職員専門性向上	病院収入2%増 管理費1%削減	資産の調査評価 評価結果の フィードバック 共有スペース
旧専門 (文) 小樽商科大学	実学重視 少人数主義 単科大学の特性	北海道経済社会貢献人材 自治体職員等育成 高大連携 夜間主コースの総合化 (学科区別しない) GPA制度 TOEFL経済学検定試験 MBA専門職大学院 授業改善アンケート	インセンティブ研究費配分 起業支援 研究自己点検評価体制	学長補佐組織 委員会に事務職員配置 内部牽制制度	職員研修国大協連携 国際公募 客員教授任用制検討 託児所設置検討	共同業務処理完成 研修プログラム確立 透明性のある人事 学生用有料講座	資産の見直し PFI 第三者評価結果提供
旧専門 (工) 室蘭工業大学		工学リテラシー 大学院前期進学奨励 特別選抜 JABEE 補習、導入教育 新任教員のFD サテライトキャンパス 進路ガイダンス	研究の顔 紀要の電子化 PDF制度の活用	学長補佐体制 学内運営サイクル 国立大学間連携・協力	教職員勤務評定	資金獲得インセンティブ オーバーヘッド制	
名古屋工業 大学	工科大学構想 工大世界拠点	ものづくり能力 教育企画院 アドミッションセンター 高校予備校連絡 導入科目事故設計科目 プレゼンテーション科目 GPA制度 技術職員 TA 創造教育開発センター 学内奨学金制度 留学生後援会	シーズ研究ニーズ研究 GOE テクノイノベーションセンタ 研究企画院 特任教授任期付研究員 時術職員再配置 研究活性化経費制度	リーダーシップ ボトムアップ 運営会議	全教員の個人評価 事務職員勤務評定 サバティカル制度 人事企画院	産学官連携本部	スペースチャージ

旧専門 (農) 東京海洋大学	環境保全	情報リテラシー 日本語能力 TOEIC TOEFL チームティーチング 資格免許の充実	学内公募資金 社会貢献委員会	将来計画委員会	地区統一採用試験	管理経費毎年1%縮減		
旧専門 (教) 東京学芸大学	教員養成の 基幹大学	GPA、卒業生調査 教員就職率60% 情報リテラシー インテグレート能力 マネージメント能力 教育実習多様化 教育活動評価	研究活動評価 研究成果5%増 科研申請件数50%増 都教育委員会連携 教職員の語学能力増 国際シンポ	学長リーダーシップ 政策定員確保	総合業績評価 勤務実績評価 任期制	外部委託 SD	毎年1%経費節減	土地建物賃出 共同利用スペース
福岡教育大学	地域教育力向上 生涯学習機会 九州拠点大学	GPA 卒業生調査 就職率向上 FD	研究組織体制整備 NGONPO連携	学長リーダーシップ	教員採用4基準			キャンパスアメニティ
新設大 (医) 滋賀医科大学	地域の特徴考慮	医師国家試験95%合格 看護師国家試験98%合格 保健師国家試験95%合格 全国共用試験 日本語表現法医学英語 客観的臨床能力試験	5研究プロジェクト 地域医療連携室	学長リーダーシップ 学外有識者会議 3副病院長	任期制 教育研究役割別公募			知的財産一元管理
新設大 (工) 豊橋技術科学 大学	実践的創造的 指導的技術者 高専卒業者 らせん型教育	JABEE TOEIC奨励 教育履歴クラス編成 目標評価室	COE 工学教育国際協力センター ICCEED 研究戦略室研究推進機構 サテライト・オフィス	アドバイザー会議 大学運営会議	サバティカル制度 アウトソーシング	特許使用料増加		内部牽制体制 目標評価室設置
大学院大学 北陸先端科学 技術大学	世界的最高水準	インターネット入試博士後 年4回入学 早期入学短期修了 24時間365日キャンパス	COE	学長補佐事務局組織 学長裁量経費	任期制公募制維持 インセンティブ給与制			北陸地区連合