

国立大学法人・大学共同利用機関法人の中期目標期間の 業務の実績に関する評価について

平成21年3月26日
国立大学法人評価委員会
委員長 野依 良治

1. 国立大学法人評価委員会は、この度、国立大学法人及び大学共同利用機関法人の中期目標期間の業務の実績に関する評価を行いました。

今回の中期目標期間の業務の実績に係る評価については、評価結果を各法人における次期中期目標・中期計画の検討に資するものとするともに、次期中期目標期間における運営費交付金の算定に反映させることができるようにするため、中期目標期間の終了（平成21年度）に先立ち、平成16年度から平成19年度までの4年間の業務の実績について評価を実施しました。なお、平成21年度までの6年間の業務の実績については、中期目標期間終了後にあらためて評価結果を確定させることとしております。

今回の評価に当たっては、各法人が行う教育研究の特性や運営の自主性・自律性に配慮しつつ、各法人から提出された業務実績報告書を基に、中期目標の達成状況について、法人側の自己点検・評価に基づき評価を実施しました。このうち、教育研究の評価については、専門的な観点からきめ細かく評価を行う必要があることに配慮して、独立行政法人大学評価・学位授与機構に評価の実施を要請し、その結果を尊重してとりまとめしております。なお、本評価制度は、各法人間の相対比較をするものではないことに留意する必要があります。

2. 平成16年度から平成19年度の教育研究の状況については、法人化を契機として、各法人の自主性・自律性がより尊重され、運営上の裁量が高まる中で、各法人において、それぞれの特色や個性を活かして教育研究活動が展開されてきており、全般的に中期目標の達成に向けて、中期計画を順調に実施してきていることを高く評価いたします。特に、それぞれの法人においてそのミッションに応じた工夫を図りつつ、我が国の学術研究と研究者養成の中核を担うとともに、地域の教育、文化、産業の基盤を支え、学生の経済状況に左右されない進学機会を提供するなど、国費が投じられ国民に支えられる機関としての役割を果たしていることが認められます。

一方、大学院博士課程や専門職学位課程において、学生収容定員が継続的に未充足となっている法人や、学部・研究科等における教育研究が期待される水準にあるとはいえないとの評価結果を出された法人も見られ、今後、その改善に向けた検討が求められます。

3. 業務運営については、それぞれの法人において、学長・機構長のリーダーシップを発揮する運営体制の整備、法人としての経営戦略の策定、戦略的な資源配分の実施、事務の合理化、教職員の人事評価の導入、柔軟な人事制度の構築等、全般的には、法人化によるメリットを活かした改革に積極的に取り組んでおり、中期目標の達成に向けて、中期計画を順調に実施してきていることを高く評価いたします。

また、多くの法人において、法人化により導入された国立大学法人評価委員会による年度評価の結果を踏まえて、課題を把握し、運営の改善に結びつけるサイクルが有効に機能しつつあると認められます。一方で、これまでの評価結果において課題として指摘された事項に対して十分な対応がなされていない事例も見られ、今後、すべての法人において評価結果を踏まえた改善のサイクルが確立されることが期待されます。

4. これまで当委員会では、年度評価及び中期目標期間評価により、各法人の中期目標の達成状況について評価を行ってまいりましたが、各法人においては、法人化前にはなかった新たな評価業務に対応するために作業負担が増加しているとの声も聞かれており、当委員会としては、第2期中期目標期間に向けてこれまでの評価の在り方を検証し、評価の効率化及び改善を図ってまいりたいと考えております。各法人においても、自己点検・評価の作業の効率化を図っていくことが期待されます。

また、中期計画の記載について、抽象的で具体性を欠いたものなど達成状況の判断に苦慮するものも見られることから、次期中期計画の策定にあたっては、適宜数値目標や目標達成時期等を盛り込んで記載の具体化を図ったり、計画の進捗状況の管理を適切に行う工夫をするなど、達成状況をより明確に把握できるようにすることが求められます。

5. 第1期中期目標期間も残すところあとわずかとなりました。各法人においては、それぞれのミッションを意識しつつ教育、研究、社会貢献等に努めてきているところではありますが、個々の法人の規模、特性、状況はそれぞれ異なっているほか、国立大学法人等を取り巻く環境も変化してきております。今後は、第2期中期目標期間に向けて大学の機能別分化も視野に入れつつ、各法人において、それぞれのミッションに照らした役割を踏まえ、必要に応じ、組織や業務全般の見直しもしっかりと行っていく必要があります。

6. 現在、法人の基盤的経費である運営費交付金の削減等により、各法人を取り巻く環境は非常に厳しいものとなっています。そのような中で、各法人において経費の削減を図り経営の効率を高め、外部資金の獲得に努めながら教育研究等に取り組んでいることは評価できますが、さらなる運営費交付金の削減による基礎的な教育研究への影響が憂慮されます。今後の教育研究の質の維持向上のためには、各法人における継続的な努力に加えて、公的資金の充実は喫緊の課題であり、この機会にあらためて関係各位に強く求めたいと思います。

国立大学法人・大学共同利用機関法人の中期目標期間の 業務の実績に関する評価結果の概要

I 評価方法、評価の審議経過等

(1) 評価制度

「国立大学法人及び大学共同利用機関法人の中期目標期間の業務実績評価に係る実施要領（平成19年4月国立大学法人評価委員会決定、平成20年3月一部改正）」に従い、国立大学法人法第35条により準用される独立行政法人通則法第34条に基づく「中期目標に係る業務の実績に関する評価」の基本をなすものとして、国立大学法人及び大学共同利用機関法人（以下、「法人」という。）の平成16年度から平成19年度までの4年間の業務の実績について、国立大学法人評価委員会（委員長：野依良治 独立行政法人理化学研究所理事長）が評価を実施。

具体的には、教育研究の状況や業務運営・財務内容の状況等について、各法人毎に定められた中期目標の達成状況等の調査・分析を行い、法人の業務実績全体について総合的に評価を実施。したがって、本評価制度は、各法人間の相対比較をするものではないことに留意する必要がある。

このうち、教育研究の状況については、専門的な観点からきめ細かく評価を行うことが必要であることに配慮し、国立大学法人法に基づき、国立大学法人評価委員会が、独立行政法人大学評価・学位授与機構（以下「機構」という。）に対し評価の実施を要請し、当該評価の結果を尊重して評価を実施。

なお、中期目標期間終了後（平成22年度）に、中期目標に係る業務の実績に関する評価結果の確定作業を行うこととする。

(2) 評価方法

(a) 法人における自己点検・評価

各法人は、実施要領等に従って、自己点検・評価を実施し、平成16年度から19年度までの期間の業務の実績に係る報告書を作成。

(b) 機構における教育研究の状況の評価

機構においては、教育研究の状況の評価として、「中期目標の達成状況の評価」及び「学部・研究科等の現況分析」を実施。

中期目標の達成状況の評価は、「教育研究等の質の向上」の目標に係る「教育に関する目標」、「研究に関する目標」、「社会との連携、国際交流等に関する目標」の3項目（※大学共同利用機関法人については、「共同利用等に関する目標」を加えた4項目）について、各法人から提出された達成状況報告書等を調査・分析するとともに、訪問調査を実施し、書面では確認できなかった事柄等の確認を行いながら評価を実施。

学部・研究科等の現況分析は、

- ① 主要な教育研究組織毎に教育研究の水準や質の向上度を明らかにすることが、中期目標の達成状況を適切に判断するために必要であるとともに、
 - ② 各法人の個性を伸ばし質を高める観点から、各法人が自主的に行う組織・業務の見直しや次期中期目標・中期計画の素案に関する検討に、評価結果を反映させるためにも必要である
- との趣旨で実施。

具体的には、「教育の水準及び質の向上度」、「研究の水準及び質の向上度」について、各学部・研究科等における教育、研究の目的に照らし、当該組織が想定する関係者の期待にどの程度応えているかという視点で、各法人から提出された現況調査表等を調査・分析して評価を実施。

(c) 国立大学法人評価委員会における評価

国立大学法人評価委員会においては、「業務運営の改善及び効率化」、「財務内容の改善」、「自己点検・評価及び情報提供」、「その他業務運営に関する重要事項（施設設備の整備・活用、安全管理等）」の4項目について、各法人から提出された実績報告書等を調査・分析するとともに、学長・機構長等からのヒアリング、財務諸表等の分析も踏まえながら評価を実施。

教育研究等の状況については、機構における評価結果を基本的にそのまま受け入れつつ、国立大学法人評価委員会において附属病院及び附属学校の状況に関する評価を実施するとともに、定員超過の状況の確認を実施。

① 全体評価

- ・ 中期目標期間における業務実績の全体について、各法人の特性や項目別評価の状況を踏まえつつ、記述式により総合的な評価を実施。

② 項目別評価

- ・ 「教育に関する目標」、「研究に関する目標」、「その他の目標」、「業務運営の改善及び効率化に関する目標」、「財務内容の改善に関する目標」、「自己点検・評価及び情報提供に関する目標」、「その他業務運営に関する重要目標（施設設備の整備・活用、安全管理等）」の7項目（※大学共同利用機関法人については、「共同利用等に関する目標」を加えた8項目）

については、以下の5種類により達成状況を示す。なお、これらの水準は、各法人を通じた最小限の共通の観点を踏まえつつも、各法人の設定した中期目標に対応して示されるものであり、各法人間の相対比較をするものではないことに留意する必要がある。

- 「中期目標の達成状況が非常に優れている」
- 「中期目標の達成状況が良好である」
- 「中期目標の達成状況がおおむね良好である」
- 「中期目標の達成状況が不十分である」
- 「中期目標の達成のためには重大な改善事項がある」

(3) 評価体制

国立大学法人評価委員会の国立大学法人分科会、大学共同利用機関法人分科会の下に評価チームを設置して、調査・分析を行った。

評価チームとしては、国立大学法人分科会については、近隣地区の大学を担当する基本チーム及び附属病院の専門評価チームを、大学共同利用機関法人分科会については、各法人を担当するチームを設置した。

機構が行う教育研究の状況の評価については、機構の国立大学教育研究評価委員会の下に具体的な評価を実施するために、達成状況判定会議、現況分析部会及び研究業績水準判定組織を編成し、評価を行った。達成状況判定会議は、各法人の規模・構成に応じた8つのグループを編成し、さらにグループ内に複数のチームを設置して評価を行った。現況分析部会は、分野別の10の学系部会を設置して評価を行った。研究業績水準判定組織は、科学研究費補助金の分類を基とした66の専門部会を設置して評価を行った。

(4) 審議経過

【国立大学法人評価委員会における評価】

平成20年

- ・ 6月30日まで 各法人から実績報告書、財務諸表等の提出
- ・ 7月22日～8月7日 各評価チーム会議において実績報告書等の調査・分析
- ・ 7月29日～8月11日 各法人から業務の実績についてヒアリング(国立大学法人)
- ・ 9月1日 " (大学共同利用機関法人)
- ・ 12月8日～12月19日 各評価チーム会議において評価結果(骨子案)の検討

平成21年

- ・ 2月23日～2月27日 各評価チーム会議において評価結果(骨子案)の検討
- ・ 2月26日 大学共同利用機関法人分科会において評価結果(素案)の審議
(意見申立ての機会：3月6日～13日)
- ・ 3月6日 国立大学法人分科会において評価結果(素案)の審議
(意見申立ての機会：3月6日～13日)
- ・ 3月26日 国立大学法人評価委員会総会において評価結果(案)

の審議・決定

【機構における教育研究の状況の評価】

平成19年

- ・ 4月6日 国立大学法人評価委員会から教育研究の状況の評価の実施の要請

平成20年

- ・ 7月～8月 書面調査
- ・ 9月2日～9月8日 現況分析部会（第1回）において評価結果（素案）の審議
- ・ 9月11日～9月30日 達成状況判定会議（第1回）において評価結果（素案）の審議
- ・ 10月14日～11月28日 法人への訪問調査
- ・ 12月1日～12月5日 現況分析部会（第2回）において評価結果（原案）の審議
- ・ 12月15日～12月19日 達成状況判定会議（第2回）において評価結果（原案）の審議

平成21年

- ・ 1月8日 国立大学教育研究評価委員会において評価報告書（原案）の審議
（意見申立ての機会：1月13日～30日）
- ・ 2月10日 意見申立審査会において意見申立の対応審議
- ・ 2月19日 国立大学教育研究評価委員会において評価報告書（案）の審議・決定
機構から国立大学法人評価委員会へ教育研究の状況の評価結果の提出

Ⅱ 評価結果の概要

1 全体の状況

- 平成16年度の国立大学等の法人化を契機に、学長・機構長のリーダーシップの下で法人化のメリットを活かした改革に積極的に取り組みつつ、教育研究の質の向上に努めてきており、一部の法人において中期目標の達成状況が不十分である項目があるものの、基本的には中期目標の達成状況は良好又はおおむね良好である。
- 教育、研究、共同利用等及び社会との連携、国際交流等に関する目標については、ほとんどの法人において中期目標の達成状況が良好又はおおむね良好となっており、達成状況が非常に優れている法人も見られた。
- 学部・研究科等の教育及び研究に係る現況分析結果については、ほとんどの組織において、教育・研究の水準が期待される水準を上回る又は期待される水準にあるとなっており、期待される水準を大きく上回る組織も見られた。質の向上度についても、ほとんどの組織において、大きく改善、向上している又は高い質（水準）を維持している若しくは相応に改善、向上しているとなっている。
- 業務運営の改善及び効率化に関する目標については、基本的には中期目標の達成状況は良好又はおおむね良好であり、一部の法人において達成状況が不十分であるものの、教職員の新たな人事評価制度を構築し評価結果を給与等の処遇に反映させるなど、達成状況が非常に優れている法人も見られた。
- 財務内容の改善に関する目標については、基本的には中期目標の達成状況は良好又はおおむね良好であり、一部の法人において達成状況が不十分であるものの、先進的に財務分析を行いその結果を法人運営の改善に活用するなど、達成状況が非常に優れている法人も見られた。
- 自己点検・評価及び情報提供に関する目標及びその他業務運営（施設設備の整備・活用、安全管理等）に関する目標に関しては、基本的には中期目標の達成状況は良好又はおおむね良好であり、一部の法人において達成状況が不十分であるものの、IT を活用して中期計画・年度計画の進捗状況管理や評価作業の効率化を先進的に実施する、省エネルギー対策や環境に配慮した先進的な取組を積極的に推進するなど、達成状況が非常に優れている法人も見られた。

2 項目別評価の概況

I. 教育研究等の質の向上の状況

(1) 教育

①教育の成果、②教育内容、③教育の実施体制、④学生への支援に関する各法人の中期目標・中期計画の達成に向けた業務の進捗状況について、総合的に評価を実施した。

- 教育活動の充実については、各法人において、個性・特色の明確化、教育内容の充実を図るため、個性的で多様なプログラムの開設、法人の特色を活かしたカリキュラムの改革、教育実施体制の改善等の取組を行っている。また、法人全体として、教育の質の向上を図るための総合的な教育プラン・教育戦略を策定し、中長期的な観点に立ってカリキュラム改革を推進している法人も見られた。今後も、各法人において、教育の質の維持・向上を図るための継続的な取組が期待される。
- 指導方法の改善については、各法人において、ファカルティ・ディベロップメント（FD）の充実、学生による授業評価・アンケートの活用、独自の教材開発、ネットワーク環境の整備等により工夫をこらした取組を実施している。
- 学習支援については、各法人において、法人独自の奨学金・授業料等免除等の導入、学生の相談窓口の整備、学生へのメンタルケアの充実、チューター制度・日本語教育の充実等による留学生支援等の取組を実施している。
- 就職支援、キャリア教育については、各法人において、各種キャリア教育プログラムの実施、就職支援アドバイザーの導入、進路・就職情報ファイルシステムの構築等、学生のキャリア形成に向けた様々な取組を実施している。

【評定の結果】

(全90法人中)

「中期目標の達成状況が非常に優れている」	1 法人 (1 %)
「中期目標の達成状況が良好である」	1 0 法人 (1 1 %)
「中期目標の達成状況がおおむね良好である」	7 9 法人 (8 8 %)
「中期目標の達成状況が不十分である」	0 法人 (0 %)
「中期目標の達成のためには重大な改善事項がある」	0 法人 (0 %)

(2) 研究

①研究水準及び研究の成果、②研究実施体制等に関する各法人の中期目標・中期計画の達成に向けた業務の進捗状況について、総合的に評価を実施した。

- 研究活動の充実については、各法人において、学長裁量経費等を活用して資源を重点配分し、法人の個性・特性を活かした研究の活性化を図っている。また、法人における中長期的な研究戦略を策定し法人全体として組織的な研究活動の推進を図っている法人も見られた。今後も、各法人において、それぞれの個性・特色に応じた研究活動を活性化していくことが期待される。
- 研究実施体制については、法人化のメリットを活かし、学内横断的な研究プロジェクト・ユニットを構築し重点分野における研究の活性化を図る法人や、年俸制や特任教員等の制度を導入して、国際公募により国内外から優秀な研究者を採用する法人も見られるなど、柔軟化が進められている。
- 若手研究者や女性研究者の支援については、多くの法人において、学長裁量経費等により若手研究者の独創的・創造的な研究活動を支援するとともに、女性研究者支援のための具体策として短時間勤務制度や法人内保育施設の整備等を実施するなど、様々な支援策が講じられている。

【評定の結果】

(全90法人中)

「中期目標の達成状況が非常に優れている」	3 法人 (3 %)
「中期目標の達成状況が良好である」	27 法人 (30 %)
「中期目標の達成状況がおおむね良好である」	60 法人 (67 %)
「中期目標の達成状況が不十分である」	0 法人 (0 %)
「中期目標の達成のためには重大な改善事項がある」	0 法人 (0 %)

(3) 共同利用等

大学共同利用機関法人については、①共同利用等の内容・水準、②共同利用等の実施体制等、共同利用・共同研究に関する各法人の中期目標・中期計画の達成に向けた業務の進捗状況について、総合的に評価を実施した。

- 共同利用等の充実については、各法人において、全国の大学研究者の共同利用の研究所として、各種データベースの統合や研究の高度化に必要な研究設備等の開発・性能向上、各種情報基盤の提供等により共同利用・共同研究を積極的に推進している。

【評定の結果】

(全4法人中)

「中期目標の達成状況が非常に優れている」	0法人(0%)
「中期目標の達成状況が良好である」	2法人(50%)
「中期目標の達成状況がおおむね良好である」	2法人(50%)
「中期目標の達成状況が不十分である」	0法人(0%)
「中期目標の達成のためには重大な改善事項がある」	0法人(0%)

(4) その他

①社会との連携、国際交流等、②附属病院、③附属学校といったその他の教育研究等に関する各法人の中期目標・中期計画の達成に向けた業務の進捗状況について、総合的に評価を実施した。

- 社会との連携については、法人化により地域との関係の重要性を再認識し、地方自治体や地域の団体等との連携を深めるため、各法人において、公開講座の開設、各種シンポジウム・フォーラム等の開催、地域の学校への出張授業、自治体との連携事業等の社会に開かれた取組を積極的に行っている。

また、多くの法人において、知的財産本部等の体制整備を行い、法人における研究成果を活用して、特許出願、技術移転や民間企業等との共同研究を積極的に推進している。

- 国際交流については、近年の教育研究の国際化や留学生の派遣・受入業務の拡大に伴い、各法人において、諸外国の大学等との連携協定の締結、海外教育研究拠点の設置、国際機関や外国政府と連携した教育研究事業の実施等の取組を行っている。

【評定の結果】

(全90法人中)

「中期目標の達成状況が非常に優れている」	2法人(2%)
「中期目標の達成状況が良好である」	34法人(38%)
「中期目標の達成状況がおおむね良好である」	54法人(60%)
「中期目標の達成状況が不十分である」	0法人(0%)
「中期目標の達成のためには重大な改善事項がある」	0法人(0%)

- 附属病院においては、経営改善係数(2%)による運営費交付金の減額や診療報酬のマイナス改定により経営が極めて厳しい状況の中、医療人の養成や臨床研究の推進、高度な医療の提供等の使命を確実に果たしていくために、各種教育研究組織を整備し、教育プログラムの見直しや高度な研究の開発等、特色

ある取組を行っている。また、その一方で、がん医療、救急医療、地域の医療との連携等の社会的要請や喫緊の政策課題に対しても迅速かつ適切な対応を図っている。

今後、附属病院は、教育研究機関であるとの基本的認識の下、教育・研究活動の充実と診療活動のバランスある取組を行い、地域との連携を図りつつ、様々な政策課題に貢献することが期待される。さらに、次期中期目標期間を見据え、各大学のビジョンに基づいた目標を明確にし、これらの使命を踏まえた上で、附属病院として特色ある取組を行うことが求められる。その際、引き続き、病院運営の分析等により効率化を図り、積極的な改革を推進すること及び附属病院の使命が果たせる人材を確保することが望まれる。特に、若手医師の全人的・総合的な診療が可能となるような組織のあり方や今後の我が国の医療を支えていく基盤となる研究活動の充実等に留意することが必要である。

- 附属学校においては、学校教育における実験的、先導的な教育課題への取組や大学・学部における研究への協力、附属学校を活用した教育実習の充実に向けた取組が推進されている。また、特別支援学校における地域のセンター的役割の推進や公立学校教員の研修の場としての活用等も進められている。

一方、今後、附属学校の本来の役割を十分に果たすため、①大学・学部の研究方針に基づき、組織的な協力体制を確立した上で研究実践が行われること、②附属学校と公立学校での教育実習の有機的な関連づけを明確にした上で、適切な組織体制の確立のもと教育実習が実施されることが必要である。

附属学校は、次期中期目標期間を見据えた上で、今後の附属学校の在り方について、全学的に十分な検討が行われ、教育施策や各地域の学校教育活動の動向を踏まえた新たな活用方策等附属学校の存在意義を示すべく特色ある取組がより一層推進されることが望まれる。

(5) 定員超過

適正な教育研究環境を保持する観点から、学部・研究科の定員超過の状況を確認した結果、収容定員の超過率が130%を上回っており、超過が生じた理由や解消に向けた取組等を勘案し、定員超過の改善が必要と認められるものが16大学24研究科あった。今後は、入学定員の見直しも含め、定員超過の改善に向けた取組が求められる。

Ⅱ. 業務運営・財務内容等の状況

(1) 業務運営の改善・効率化

①運営体制の改善、②教育研究組織の見直し、③人事の適正化、④事務等の効率化・合理化等、業務運営の改善・効率化に関する各法人の中期目標・中期計画の達成に向けた業務の進捗状況について、総合的に評価を実施した。

- 学長・機構長のリーダーシップを発揮するための体制整備については、各法人において、学長・機構長のリーダーシップを発揮するための体制整備、学長・機構長裁量の経費や人員枠の確保等を実施しており、機動的、戦略的な法人運営を可能とする工夫・改善が行われてきている。一方、様々な管理運営組織の設置により、意思決定や業務執行のプロセスが複雑化している傾向もあり、今後は、管理運営の効率化のため、法人の規模・特性に則して管理運営組織の在り方を検証し、必要に応じてそのスリム化を検討していくことが期待される。
- 経営協議会については、審議すべき事項が報告事項として扱われるなど適切な運営が求められる法人もなお一部あるが、ほとんどの法人においては、適切な審議を行い、学外委員の意見を法人運営の改善に活用してきている。今後は、学外者の意見がより法人運営の改善に活用されるように、経営協議会の運営の工夫改善や学外委員による懇談会の活用等を通じて、経営協議会のさらなる活性化が期待される。
- 監事監査・内部監査については、これまでの年度評価において運営面での課題が指摘された法人もあったが、ほとんどの法人において、監査対象からの独立性の担保等、監査体制の整備が図られてきている。今後は、適切な運用により監査機能の充実を図りつつ、監査で指摘された課題を法人運営の改善により迅速に反映する仕組みの定着が期待される。
- 学生収容定員の充足については、大学院博士課程若しくは専門職学位課程の充足率が90%を満たしていない法人が9法人（政策研究大学院大学、弘前大学、信州大学、秋田大学、旭川医科大学、和歌山大学、山梨大学、九州工業大学及び三重大学）ある。特に、政策研究大学院大学、弘前大学、信州大学及び和歌山大学においては連続して充足率を満たさず、入学定員の削減を行っていないことから、今後、速やかに、定員の充足に向けた取組、特に入学定員の適正化に努めることが求められる。
- 教職員の個人評価については、多くの法人において、法人化を契機として新

たな人事考課制度、個人評価システムに基づいた評価の試行あるいは実施をしており、14法人（北見工業大学、岩手大学、埼玉大学、東京工業大学、お茶の水女子大学、北陸先端科学技術大学院大学、信州大学、名古屋工業大学、京都工芸繊維大学、鳥取大学、岡山大学、九州工業大学、熊本大学及び高エネルギー加速器研究機構）においては、教員及び事務職員ともにそれぞれの職務を踏まえた個人評価の本格実施とその結果の給与等処遇への反映を実施している。

【評定の結果】

（全90法人中）

「中期目標の達成状況が非常に優れている」	11法人（12%）
「中期目標の達成状況が良好である」	56法人（62%）
「中期目標の達成状況がおおむね良好である」	18法人（20%）
「中期目標の達成状況が不十分である」	5法人（6%）
「中期目標の達成のためには重大な改善事項がある」	0法人（0%）

（2）財務内容の改善

①外部資金の導入その他自己収入の増加、②経費の抑制、③資産の運用管理の改善等、財務内容の改善に関する各法人の中期目標・中期計画の達成に向けた業務の進捗状況について、総合的に評価を実施した。

- 財務内容の改善・充実については、法人内で教員のインセンティブを高める方策や外部資金の申請を支援する諸施策を講じるなど積極的な取組を進めた結果、多くの法人において、科学研究費補助金、共同研究、受託研究、寄附金等の外部資金が法人化前と比較して着実に増加してきている。また、法人化のメリットを活かし、余裕金の運用に積極的に取り組み、成果を上げている法人も多く見られた。

また、経費の節減についても、各法人とも光熱水料の削減、複数年契約による各種契約費の削減、アウトソーシングの推進等により管理的経費の抑制に積極的に取り組んでいる。

この他、多くの法人において、法人化後初めて導入された財務諸表等のデータを活用し、財務指標の経年比較や他法人との比較等による財務分析を行っており、特に、2法人（横浜国立大学及び京都大学）においては、戦略的に財務分析を行いその結果を大学運営の改善に積極的に活用している。今後は、自らの財務状況を継続的に把握し、財務分析結果を大学の管理運営の改善に積極的に活用しつつ、より戦略的な経営管理を行っていくことが期待される。

- 人件費管理については、「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」（平成18年6月2日法律第47号）を踏まえ、すべての法人

が中期計画における人件費削減の目標値の達成に向けて、着実に人件費の削減を行っている。今後とも、中期目標・中期計画の達成に向け、教育研究の質の確保に配慮しつつ、適切に人件費削減の取組を行っていくことが求められる。

【評定の結果】

(全90法人中)

「中期目標の達成状況が非常に優れている」	3 法人 (3 %)
「中期目標の達成状況が良好である」	83 法人 (93 %)
「中期目標の達成状況がおおむね良好である」	1 法人 (1 %)
「中期目標の達成状況が不十分である」	3 法人 (3 %)
「中期目標の達成のためには重大な改善事項がある」	0 法人 (0 %)

(3) 自己点検・評価及び情報提供

①評価の充実、②情報公開の推進等に関する各法人の中期目標・中期計画の達成に向けた業務の進捗状況について、総合的に評価を実施した。

○ 自己点検・評価については、法人全体としての評価の実施に向けた体制の整備等が行われており、各法人において「企画－実行－評価」の改革サイクルが確立しつつあり、評価結果を踏まえた法人運営の改善が進められている。また、認証評価の受審による教育研究活動の改善・向上に取り組む法人があったほか、教育研究、管理運営に必要な様々なデータベースシステムを整備し、ITを活用して中期計画・年度計画の進捗状況を定期的に管理し、実績報告書の作成作業等の効率化と負担の軽減を図っている法人も見られ、特に、2法人（東京工業大学及び福井大学）においては、他の法人のモデルとなるようなシステムを構築している。今後は、より多くの法人において、ITを活用して、中期計画・年度計画の進行管理及び評価作業の効率化と負担の軽減に向けて工夫改善が行われることが期待される。

○ 広報については、法人化により社会への説明責任がより一層求められる中で、マスコミや地元企業・地域との連携の強化や、ウェブサイトの内容充実を図っているほか、テレビ・ラジオ番組の放送や新聞広告の掲載等、多様なメディアを活用し、法人の活動状況を広く社会に情報発信する取組が積極的に行われている。

【評定の結果】

(全90法人中)

「中期目標の達成状況が非常に優れている」	2 法人 (2 %)
「中期目標の達成状況が良好である」	84 法人 (94 %)

「中期目標の達成状況がおおむね良好である」	2 法人 (2 %)
「中期目標の達成状況が不十分である」	2 法人 (2 %)
「中期目標の達成のためには重大な改善事項がある」	0 法人 (0 %)

(4) その他業務運営に関する重要事項

①施設設備の整備・活用、②安全管理等、その他業務運営に関する各法人の中期目標・中期計画の達成に向けた業務の進捗状況について、総合的に評価を実施した。

- 研究費の不正使用防止のための取組については、多くの法人において、危機管理に相応しい仕組み、未然の防止策及び事案の把握方法に関し、ガイドラインや関係規程の制定等、体制、ルールの整備を行っている。一方で、一部の法人において、研究費の不正使用防止に向けて一部の規程や体制の整備がなされていないため、早急な対応が求められる。
- 施設設備に関しては、キャンパスマスタープラン等の長期的視点に立ったキャンパス整備計画の策定、既存施設の有効活用や施設の計画的な維持管理の実施等の施設マネジメント、寄附や地方公共団体等との連携による整備の実施等の取組が進展している。
- 環境対策に関しては、経費の節減に向けた取組とあいまって地球温暖化防止に資する省エネルギー対策の積極的な推進に努めている。
特に、2法人（名古屋大学及び滋賀医科大学）においては、省エネルギー対策に関する賞を受賞するなど、省エネルギー対策や環境に配慮した取組を積極的に実施している。今後は、各法人において省エネルギー対策や温室効果ガス排出削減等の環境対策がより一層推進されることが期待される。
- 危機管理については、法人化後、各法人において危機管理への対応を進めてきており、すべての法人において、災害、事件・事故等に対する危機管理マニュアルの制定、対応部署の設置、予防訓練の実施等、全学的・総合的な危機管理体制の整備が進められている。今後は、地域との連携を図りながら、予防的措置にも力を注ぎつつ、危機管理の体制やマニュアル等が適切に運用されることが期待される。

【評定の結果】

	(全90法人中)
「中期目標の達成状況が非常に優れている」	2 法人 (2 %)
「中期目標の達成状況が良好である」	7 5 法人 (8 3 %)
「中期目標の達成状況がおおむね良好である」	1 1 法人 (1 3 %)
「中期目標の達成状況が不十分である」	2 法人 (2 %)
「中期目標の達成のためには重大な改善事項がある」	0 法人 (0 %)

3 学部・研究科等の教育研究の現況分析の概況

I. 教育

①教育の実施体制、②教育内容、③教育方法、④学業の成果、⑤進路・就職の状況に関する学部・研究科等の教育の水準、及び質の向上度について、評価を実施した。

(1) 教育の水準

- 教育の実施体制については、各学部・研究科等において、それぞれの教育目的を達成するため、学部・研究科等の改組等の内部構成の見直しや、学科・専攻科等別の教員組織の構成と専任教員の適正な配置等の取組を行っている。また、多くの学部・研究科等において、教育内容・教育方法の改善を図るため、組織体制の改編・整備、ファカルティ・ディベロップメント（FD）等の取組を実施している。
- 教育内容については、各学部・研究科等において、教育課程の体系的な編成、シラバスの工夫、インターンシップ等、学生や社会のニーズに応じた取組により、適切な教育内容を実施している。
- 教育方法については、各学部・研究科等において、講義や演習等のバランスを考慮した授業、ティーチング・アシスタント（TA）等の活用、学習環境の整備等、授業形態の工夫や学生の主体的な学習を促す取組を実施している。
- 学業の成果については、多くの学部・研究科等において、学生の能力・資質の向上を図るため、学生アンケートによる教育効果の検証や満足度を把握して授業に活かすなど、教育成果や効果を上げるための取組を実施している。一方で、一部の研究科においては、学位取得者の割合が低い組織がみられた。
- 進路・就職の状況については、多くの学部・研究科等において、キャリアカウンセラー等の配置や就職（キャリア）支援室の設置・拡充により、進学・就職支援の充実を図るとともに、進路先や就職先アンケートを実施するなど、様々な支援策を講じている。一方で、一部の研究科においては、当該組織の目的に密接に関係する国家試験の合格率の低い組織がみられた。

(2) 教育の質の向上度

- 多くの学部・研究科等において、上記の取組を通じて、法人化以降の教育活動の成果が着実に上がってきている。

【評定の結果】

(1) 教育の水準

①教育の実施体制

(全組織801組織)

「期待される水準を大きく上回る」	7組織 (1%)
「期待される水準を上回る」	121組織 (15%)
「期待される水準にある」	668組織 (83%)
「期待される水準を下回る」	5組織 (1%)

②教育内容

(全組織801組織)

「期待される水準を大きく上回る」	6組織 (1%)
「期待される水準を上回る」	157組織 (19%)
「期待される水準にある」	636組織 (79%)
「期待される水準を下回る」	2組織 (1%)

③教育方法

(全組織801組織)

「期待される水準を大きく上回る」	7組織 (1%)
「期待される水準を上回る」	154組織 (19%)
「期待される水準にある」	635組織 (79%)
「期待される水準を下回る」	5組織 (1%)

④学業の成果

(全組織800組織)

「期待される水準を大きく上回る」	6組織 (1%)
「期待される水準を上回る」	85組織 (10%)
「期待される水準にある」	687組織 (86%)
「期待される水準を下回る」	22組織 (3%)

⑤進路・就職の状況

(全組織779組織)

「期待される水準を大きく上回る」	2組織 (1%)
「期待される水準を上回る」	79組織 (10%)
「期待される水準にある」	676組織 (86%)
「期待される水準を下回る」	22組織 (3%)

(2) 質の向上度

(全組織799組織)

「大きく改善、向上している又は 高い質(水準)を維持している」	207組織 (26%)
「相応に改善、向上している」	563組織 (70%)
「改善、向上しているとは言えない」	29組織 (4%)

II. 研究

①研究活動の状況、②研究成果の状況に関する学部・研究科等の研究の水準、及び質の向上度について、評価を実施した。

(1) 研究の水準

- 研究活動の状況については、各学部・研究科等において、論文・著書や学会での研究発表や特許出願、外部資金等の研究資金獲得に向けた体制整備等、積極的な取組を実施し、研究活動の活性化に努めている。
- 研究成果の状況については、各学部・研究科等において、学術面、社会、経済、文化面において、多様な研究を推進し、国内外における著名な賞を受賞するなどの成果を上げている。

(2) 研究の質の向上度

- 多くの学部・研究科等において、上記の取組を通じて、法人化以降の研究活動の成果が着実に上がってきている。

【評定の結果】

(1) 研究の水準

①研究活動の状況

(全組織614組織)

「期待される水準を大きく上回る」	34組織 (6%)
「期待される水準を上回る」	248組織 (40%)
「期待される水準にある」	327組織 (53%)
「期待される水準を下回る」	5組織 (1%)

②研究成果の状況

(全組織614組織)

「期待される水準を大きく上回る」	26組織 (4%)
「期待される水準を上回る」	231組織 (37%)
「期待される水準にある」	354組織 (58%)
「期待される水準を下回る」	3組織 (1%)

(2) 質の向上度

(全組織612組織)

「大きく改善、向上している又は 高い質(水準)を維持している」	218組織 (36%)
「相応に改善、向上している」	373組織 (61%)
「改善、向上しているとは言えない」	21組織 (3%)

※ これらの評定は、各学部・研究科等の目的に照らして評価を行うものであり、各学部・研究科等を相対的に比較するものではない。

国立大学法人・大学共同利用機関法人の改革推進状況（中期目標期間）

※ ここにあげる取組については、国立大学法人評価委員会が把握した各国立大学法人等（90 法人）の特色のある主な例をまとめたものであり、全法人が一律に行わなければならないと考えているものではない。「教育活動の推進」、「研究活動の推進」、「社会との連携・国際交流等の推進」（附属学校及び附属病院を除く）においてあげた取組例については、主に大学評価・学位授与機構が行った評価の結果から抽出している。

I. 教育・研究の活性化に向けた取組

教育活動の推進

1. 教育の成果

具体的取組例

- ・ 教養教育について、教養教育開発機構（KOMED）の設置や、学術俯瞰講義の創設、さらに大学院先端研究との創造的連携を行い、また、企業を対象とした卒業生に関するアンケートから、幅広い教養を持っていると高い割合の肯定的回答を得ている。【東京大学】
- ・ 附属高等学校との高大連携に関して、高大連携7年間特別教育プログラムにおける大学・高等学校教員間の連携による授業科目「教養基礎」、「選択基礎」の開設、大学授業科目「コア科目」や「基礎ゼミ」を高等学校在学からの受講を可能とする施策、「選択基礎」受講者を対象とした高大連携特別選抜（指定校推薦）等を実施している。【お茶の水女子大学】
- ・ 長崎の地域と歴史を基にした「長崎学」や全学乗船実習など新たな展開を図っており、また、特色ある大学教育支援プログラムや現代的教育ニーズ取組支援プログラム等の競争的資金を得て、地域の地理的・文化的特性を生かした教育を積極的に推進している。【長崎大学】
- ・ 高等教育開発センターの各部門長が大学教育委員会及び関連の専門委員会に参加する体制を整備し、教育改革を推進する中核として機能を発揮するなどの取組により、佐賀で学ぶ学生のアイデンティティを高め地域社会を理解し豊かな感性を養うためのカリキュラムが整備されており、また学生による授業評価の集計結果から、学生の課題探求と問題解決力が養われている。【佐賀大学】
- ・ 大学及び研究科の人材養成目的を達成するために体系的な教育課程を編成し、高水準の学位授与率を維持し、大学院博士前期課程修了者の大部分が大学等研究機関や企業において専門性が要求される職種に就職し、就職先企業から専門的知識、論理的思考力等が高く評価されている。【奈良先端科学技術大学院大学】

- ・ カリキュラム改訂を行い「自己デザイン領域（基本科目・キャリア創造科目・自己学習プログラム）」を開設し、「キャリア形成論」等の授業科目を設置することにより、学生の主体的な人生設計と職業選択のできる教育を実施することとしたほか、少人数制の授業を多く採用するなど、学生が主体的に学ぶ環境を整備し、学生から高い評価を受けている。【福島大学】
- ・ すべての学部学生に対して授業評価アンケートを毎学期実施し、集計結果を全教員に配付しており、また平成 18 年度からの全教員の教育改善に関する具体的な取組・授業改善計画を「教育者総覧」として公表している。【弘前大学】

2. 教育内容

具体的取組例

- ・ 短期集中型のクォーター制とオフィスアワーの組み合わせ、大学の国際化を目指しての大学院博士後期課程における全面英語化授業、研究室内における組織的教育改善、加えて、大学院博士前后期課程を通しての成績評価の厳格化、授業形態、学習指導法等を工夫している。【北陸先端科学技術大学院大学】
- ・ 入学前教育、補習授業や情報処理教育のための教材開発・教育方法の改善において、入学前準備学習の研究を行い教材を改善するとともに、入学後の成績を調査し効果の検証をしていること等は、新入生の学力に応じた教育プログラムを実施し、学生の成績分布等により効果を検証し改善するという PDCA サイクルが実施されている。【富山大学】
- ・ 「グレード・ポイント・アベレージ（GPA）制度」、「アドバイザー制度」、「学習サポート教員制度」の 3 つの柱で構成された修学支援体制である「YU サポートシステム」を平成 16 年度から立ち上げ、修学支援を実施し、アンケート調査結果等を教育課程の改善・充実に反映させ、教養セミナーの科目数を増加させている。【山形大学】
- ・ 四大学連合を生かした複合領域の単位互換と新教養科目の設定により、彫刻等幅広い人間形成に結びつく授業の組合せや、受験科目としなかった科目の学びなおしなどを行っている。【東京医科歯科大学】
- ・ 台東区・取手市・横浜市・足立区においてワークショップやフィールドワークに積極的に取り組み、その取組の多くは実技科目の課題あるいは演習科目の授業内容の一部として取り入れられ、学生が創作者、演奏者あるいは教育者としての実践を積む場となっており、社会との連携を進める芸術教育を実施している。【東京芸術大学】

3. 教育の実施体制

具体的取組例

- ・ コミュニケーション手段として開発導入した遠隔地リアルタイム字幕提示システム、障害補償機器の貸出制度、全盲学生のための非接触カードによりパソコンを立ち上げる仕組み、弱視学生のためのデュアルディスプレイシステム等が有効に機能している。【筑波技術大学】
- ・ CALL システム等多様な教育支援システムを導入し、それらを活用して現代的教育ニーズ取組支援プログラムや特色ある大学教育支援プログラムに採択された「経営学eラーニング」において、ゲーミングメソッドを取り入れたことは、経営学の基礎知識を確認する教育方法として国内外から高く評価されている。【横浜国立大学】
- ・ 電子的サービスの充実や電子的文献サービス提供数の増加、日韓間の文献サービスの活発な利用等、高い充実度を有する電子図書館機能が効果的に機能し、アジア重視の姿勢を反映したアジアの大学図書館との交流活動が意欲的に行われている。【九州大学】
- ・ 学生の授業評価に基づき、高い評価を得た教員による公開授業の内容をウェブサイト上でも公開し、5段階評価で3未満の教員へ改善を提言し、また公開授業や討論会を実施し、ファカルティ・ディベロップメント（FD）のためにその映像を資料化している。【北海道教育大学】
- ・ 学生自主創造科学センターを中心に、学生の自主的活動を推進して学習を進めたほか、自主演習指導教員及びシニアアドバイザーを増員し、授業科目として「自主創造体験演習」等を開講することにより、多くの学生に自主演習が広まっている。【和歌山大学】
- ・ 共通教育において、授業科目ごとの期末アンケートの結果をウェブサイトや冊子で公表するのみならず、各学部においても、学生モニター会議や教育連絡協議会等において授業評価アンケートに関する学生の声を聞く機会を設けており、教員の意識改革を実質的に促している。【愛媛大学】
- ・ 教員の採用・昇任の際に候補者が模擬授業を行い、教育技法評価委員の合格判定を得ることを条件とし、教育の質の確保を図っている。【福井大学】

4. 学生への支援

具体的取組例

- ・ バリアフリー支援室を設置し、障害者支援の専門的なスタッフが常駐し広範な相談対応が行われており、また、施設・設備・機器において、利用する学生・教職員のニーズ等を把握するバリアフリー・モニター会議を開催し、情報収集に努め、重要性の高いものから順次対応している。【東京大学】
- ・ 先輩学生が後輩学生を支える「ピア・サポート」制度を導入し、サポーター養成講座等の研修を実施し、また大学院博士後期課程在学学生・修了生に対する「ノンリサーチ・キャリアパス支援事業」を実施し、学生の多様なニーズに対応した支援が実施されている。【名古屋大学】
- ・ 学生によるボランティア活動のうち、特に地域の生活弱者への支援活動に活動費の一部を支援し、活動を顕彰している。【弘前大学】
- ・ 学生総合相談室の開設やチューター制実施要領の制定及びオフィスアワーの設定等を行い、教員と事務職員との密接な連携を図り、授業以外の相談や学生生活に関するアンケートにより支援の成果を確認及び自己検証している。また、就職支援に関してはキャリア・サポート・センターが中心となり学科等と連携して多数のガイダンス等を実施しているほか、正課キャリア教育として「キャリア・デザイン」や「学外実習」を開講している。【室蘭工業大学】
- ・ アドバイザー制度による学習相談等を実施するとともに、新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム「地域『里親』による学生支援プログラム」において、入学初年より卒業生や地域の方々が生徒の成長を支援する里親バンクを設立し、卒業生と地域が一体となって学生を支援する体制を整備している。【滋賀医科大学】
- ・ 「キャリア・デザイン 10 年支援プログラム」を立ち上げ、学生の大学在学中に加えて、入学前3年間、卒業後3年間についても、高等学校、同窓会、民間事業者の協力を得てキャリア教育を実施するなど、学外の組織と有機的に連携している。【小樽商科大学】

研究活動の推進

1. 研究水準及び研究の成果等

具体的取組例

- ・ 21 世紀 COE プログラムに 2 件及びグローバル COE プログラムに 1 件が採択されたほか、科学技術振興調整費による若手教員育成事業や、「魅力ある大学院教育」イニシアティブに 3 件採択されており、その他、特別教育研究経費や現代的教育ニーズ取組支援プログラム等の数多くの競争的資金を獲得し活発な研究活動が行われている。【お茶の水女子大学】
- ・ 5 つの戦略的教育研究拠点としての研究センターの設置、21 世紀 COE プログラムとして国家科学技術戦略に直結する事業に 4 件の採択、グローバル COE プログラムとして 2 件の採択、経済産業省大型研究プロジェクトとして 2 件の採択、科学技術振興調整費による「先端融合医療レドックスナビ研究拠点」の採択、また 21 世紀 COE プログラムを端緒とした「水素プロジェクト」（水素利用技術研究センターの設置、産業技術総合研究所との包括連携による研究開発事業、水素材料先端科学研究センター実験棟の設置）等、各種研究拠点が着実に形成されている。【九州大学】
- ・ 最先端の情報通信技術に特化して研究を推進する先端ワイヤレスコミュニケーション研究センターを設置し、高度情報通信技術（ICT）領域において、研究拠点形成を目指した多数の優れた研究成果を上げている。【電気通信大学】
- ・ COE「歯と骨の分子破壊と再構築のフロンティア」における、硬組織疾患のゲノム医学に基づく先端的研究を推進し、テーラーメイド医療実践を目指した新しい疾患の診断、治療、予防法の開発を目的とする硬組織疾患研究プロジェクト等による硬組織疾患ゲノムセンターの設置や、COE「脳の機能統合とその失調」においても国際シンポジウムや研究者の国際交流が積極的に行われているなど、世界的研究拠点として機能している。【東京医科歯科大学】
- ・ 人と機械と情報系を機能的・有機的・社会的に融合する技術の確立を目指した先鋭な研究の推進において、サイボーグ型ロボット（HAL）の開発を基点に、グローバル COE プログラム「サイバニクス：人・機械・情報の融合複合」の支援を受け、サイバニクスの研究領域を拡大させ、先進的な成果を上げている。また、計算科学の推進において、計算機科学と科学諸分野の融合により、超並列クラスタ計算機（PACS-CS）や融合型並列計算機（FIRST）等の最先端クラスの計算機を開発・制作し、物理学や物質科学分野において先進的な成果を上げている。【筑波大学】
- ・ 連携融合事業「水分子の脳科学」において、アルツハイマー病患者の生きた脳の老人斑の可視化に世界で初めて成功している。【新潟大学】

2. 研究実施体制等の整備

具体的取組例

- ・ 千葉県等の地方自治体、かずさ DNA 研究所、放射線医学総合研究所等との連携が進められ、学際的かつ先端的複合研究を積極的に推進し、着実に成果を上げている。【千葉大学】
- ・ サバティカル研修制度を導入し、平成 16 年度から 4 年間で 94 名の教員が研修を取得しており、我が国における先進的な取組として、研究の任務に専念できる制度として機能している。【東京大学】
- ・ 平成 17 年度に統合研究院を設置し、及び部局・専攻等の既存の教育研究組織の枠組みを超えた研究推進のためのバーチャルな横断的組織としてイノベーション研究推進体を設置し、質の高い研究活動に結実している。【東京工業大学】
- ・ 大学の「学術憲章」に基づき、研究面における具体的な行動指針・計画を示すため「研究推進計画」を策定し、研究活動を組織的に推進している。【名古屋大学】
- ・ 学長が重点的に研究資金を支援するシステムである「パイロット事業支援プログラム（研究支援事業）」が創設され、このプログラムの採択課題が 21 世紀 COE プログラムや科学技術振興調整費等の大型外部資金を獲得するなど、戦略的なプロジェクト研究の推進が効果的に行われている。【徳島大学】
- ・ 教員の採用は、原則公募制とし、平成 16 年度から 19 年度までの実績において、常勤教員の採用者の内、57 名を公募により採用している。また、世界的に著名な研究者を招聘するための特別招聘教授制度を創設し、平成 18 年度に計算科学の分野で研究者 1 名を採用するほか、学長裁量選考については平成 16 年度から 19 年度までの実績で 35 名を採用している。【北陸先端科学技術大学院大学】
- ・ 女性教員の採用を促進するため、学位・業績・能力等が均等の場合女性教員を優先する原則の導入、女性教員に適合した雇用環境モデルとして 9 時～5 時勤務が可能な体制作りの実施等の取組の結果、平成 15 年度から平成 19 年度にかけて、女性教員数は 106 人（44.7%）から 138 人（50.7 %）に増加している。【お茶の水女子大学】
- ・ 科学技術振興調整費によりテニユアトラック教員を 22 名採用し、大学運営費によるテニユアトラック制度の導入につなげるとともに、女性キャリア支援・開発センターを設置するなど、有能な若手教員及び外国人教員・女性教員の採用等を図っている。特に、女性教員については、研究支援員制度の継続、育児・介護クーポンの配付、小金井キャンパスへの保育所誘致の決定等の支援策を講じており、平成 15 年度から平成 19 年度にかけて女性教員の人数及び割合が増えている（24 名（6%）→ 43 名（9%））【東京農工大学】

- ・ 世界に先駆けて「iPS 細胞」作製の成功をもたらした、幹細胞の制御による再生医学の基盤技術開発に関する研究を推進するため、世界トップレベル国際研究拠点形成促進プログラムに採択されている「物質-細胞統合システム拠点」に、中核研究組織「iPS 細胞研究センター」を設置するなど、組織の整備を図っている。【京都大学】
- ・ 4 重点研究分野を設定し、教員を従来の学科所属ではなく各研究分野に所属させる新しい教育研究組織体制を構築したことにより、全学的な視野による適切な比率での教員配置や研究費の重点的な配分を行っている。また、外部資金の間接経費等を活用したポストクを多数採用し、技術員を重点研究分野や全学共通業務等に優先的に配置できる体制としている。【北見 工業大学】
- ・ 大型研究プロジェクトに対する全学的な支援体制として、特定研究支援部を設置し、同部に所属する5つの支援室による一元的、機動的な支援が実施されており、また、世界トップレベルの研究施設として「水素材料先端科学研究センター実験棟」が設置され、産業技術総合研究所との連携により、水素プロジェクトの進展に寄与している。【九州大学】
- ・ 4つの大学共同利用機関が結集したメリットを活かして「新領域融合研究センター」を設立し、「地球生命システムプロジェクト」や「生物多様性解析プロジェクト」の研究を開始することにより、新しいパラダイム創成を目指した融合研究を推進し成果を得ている。【情報・システム研究機構】

3. 共同利用・共同研究を通じた学術研究の推進

具体的取組例

- ・ 地球物質科学研究センターは、21 世紀 COE プログラムに採択された「固体地球科学の国際研究拠点形成」の研究推進により、この分野の国際研究拠点を形成し、同プログラムの中間評価において、高い評価を得るとともに、国際評価・勧告委員会の最終報告においても高く評価されている。【岡山大学】
- ・ 法人における重点研究を推進し、海洋エネルギーセンターが全国共同利用機関となっており、またシンクロトロン光利用の研究がこの分野の中心的存在となっている。【佐賀大学】
- ・ 各機関の有する各種データベースを統合するため、研究資源共有化システムを構築し、共同利用促進に貢献している。【人間文化研究機構】
- ・ 加速器施設等の性能向上のための開発研究や安定した粒子ビームの提供等により、ルミノシティーの世界記録達成や小林・益川理論の精密な検証を可能にするなど共同利用者の研究の支援に大きく貢献している。【高エネルギー加速器研究機構】

4. 共同利用・共同研究の実施体制(体制の整備・充実等)

具体的取組例

- ・ アジア・アフリカ言語文化研究所にフィールドサイエンス研究企画センターを設置し、海外の地域関連諸研究機関のネットワークの拠点構築に向けて、学術情報の収集・発信等の活動を活発に推進している。【東京外国語大学】
- ・ 総合地球環境学研究所において、研究推進戦略センターを整備し、研究プロジェクトの立ち上げから、その支援、研究成果のアーカイブと発信業務を一貫して行う体制を整えている。【人間文化研究機構】
- ・ 核融合科学研究所において、全国共同利用型の研究所と参画研究機関に同等の研究機能を持たせる双方向型共同研究を創設している。【自然科学研究機構】
- ・ 海外の学術情報ネットワークとの通信を確保するための「学術情報ネットワーク（SINET3）」が、国際的な先端研究プロジェクトで必要とされる国際間の研究情報流通を円滑に進めているだけでなく、我が国の大学等の研究・教育活動全般にわたり不可欠な情報ライフラインとして多くの分野で活用されている。【情報・システム研究機構】

社会との連携・国際交流等の推進

1. 社会との連携

具体的取組例

- ・ 市民聴講生制度に基づき、一般市民に対し学部の授業を開放し、世界の地域・言語情報の聴講ができることは、一般市民にとって希少な学習機会であり、生涯学習資産を提供している。
【東京外国語大学】
- ・ 附属病院、地域の利用機関及び福祉施設との密接な連携協力体制が構築され、医療機関との連携の指標である紹介・逆紹介率が向上している、和漢医薬総合研究所を中心に、伝統医薬（和漢薬）に関する研修会やセミナーの開催等オピニオンリーダーとしての役割を果たすとともに、漢方薬に関する疑問に答える「漢方 Q&A」をまとめ、ウェブサイトで公開し注目を集めている、また富山県、地域薬業界との連携による共同創薬研究が進み、富山オリジナルブランド医薬品を開発し、販売するまでに至っているなど、地域社会に貢献した成果が上がっている。
【富山大学】
- ・ 平成 14 年度に宮城県及び仙台市教育委員会と始めた連携を、平成 19 年度には 6 自治体との連携に拡大し、連携組織の 1 つである「仙台広域圏」が、国際連合が進める「持続可能な開発のための教育（ESD）」の地域拠点に選ばれている。【宮城教育大学】
- ・ 地域の環境関連施設との連携により、学校や地域で環境問題の解決に取り組むリーダーの養成を意図した滋賀大学の独自資格として「環境学習支援士」を設け、社会的なニーズに対応している。【滋賀大学】
- ・ 香川県と連携し、「かがわ遠隔医療ネットワーク」の機能拡大、セキュリティ向上に係る研究等を実施したことが、「地域医療情報連携プロジェクト」として全国 6 地域に拡大し、この取組が地域医療の格差是正に貢献したとして、経済産業大臣表彰（情報化推進部門）の受賞につながっている。【香川大学】

2. 産学連携・知的財産戦略のための体制の整備・推進

具体的取組例

- ・ 新事業の創出・育成を目指す中小企業基盤整備機構の「北海道大学連携型インキュベータ（仮称）」、民間企業との共同研究施設「創薬基盤技術研究棟」等、地元企業等との連携を図り産学連携施設の整備を積極的に進めている。【北海道大学】
- ・ 研究推進・知的財産本部を産学官連携推進本部に改組・拡充し、機能の強化を図ったこと、また特許明細書作成セミナー、特許検索セミナー等を毎年開催するなど、教職員に対する技術移転等の支援・啓蒙活動に努める取組を実施したこと等により、発明件数、技術移転件数、ベンチャー企業数等が着実に増加している。【東北大学】
- ・ 社会連携推進共同研究センターが、江東区との連携において地元信用金庫との包括連携を行い、地域の中小企業の技術相談や研究開発連携のニーズに機動的に対応できる窓口を信用金庫の支店に展開している。【東京海洋大学】
- ・ 大学独自の発明について、独自のコア出願方式を運用し、大学独自の優れた発明の早期出願と出願経費低減のために、弁理士に業務委託することなく大学自らの手で出願を行っている。【名古屋工業大学】
- ・ 受託研究及び共同研究について、中期計画で実施する教員数の目標値を設定し、産官学連携・知的財産センターにおける支援、一定の外部資金を獲得した教員にそのオーバーヘッドの金額に応じた奨励費を支給する「産官学連携奨励制度」の創設等を行っている。【東京農工大学】
- ・ 特許出願等を「教員個人評価」の項目に加え、また、「国立大学法人三重大学知的財産規程」の制定により特許出願や発明者への補償金を付与する制度を構築し、発明届出数等の功績者の表彰を行い、教職員等のインセンティブを高めている。【三重大学】

3. 国際交流、国際貢献の推進

具体的取組例

- ・ 五女子大学コンソーシアム（津田塾大学、東京女子大学、奈良女子大学、日本女子大学、お茶の水女子大学）において、女子大学の伝統と蓄積を活用した途上国支援を推進するとともに、開発途上国への教育支援・留学生支援においては先駆的取組を多様に実践し、教材の開発や多くの研修者を受け入れている。【お茶の水女子大学】
- ・ 国際協力機構（JICA）との連携融合事業として開発途上国に対する国際教育協力の実施、世界銀行、アフリカ開発銀行及び米州開発銀行からの奨学寄付金による「世界銀行等大学院奨学金プログラム」の実施、ユネスコ等との連携によるアジア地域の農業教育及び農業研究の国際協力を推進するなど、多面的な連携事業を実施している。大学内に北アフリカ研究センター、チュニジア共和国に北アフリカ・地中海連携センター、ウズベキスタン共和国に中央アジア国際連携センターを設置するなど、教育研究の対象としている地域について幅広い分野で教育研究協力を実施する体制を整備している。【筑波大学】
- ・ 「国際交流・協力センター」を設置し、諸外国 12 カ国、26 大学（27 校）にわたる協定大学を始めとした留学生の交換を積極的に実施したほか、「国際協力に関する指針」及びザンビア国立大学との活動方針を制定し、国際協力を実施している。また、国際協力機構（JICA）プロジェクトに協力し、エジプト、スリランカに教員を派遣し、理数科教育の改善や学校運営の改善プロジェクトを推進している。【北海道教育大学】
- ・ 極東工科大学等と三者間学術交流協定を結び、省エネルギー技術プロジェクトや地下石炭ガス化技術（UCG）プロジェクト、省エネルギー木造住宅に関する国際共同研究を実施している。【室蘭工業大学】
- ・ 国際戦略本部及び国際連携室において、機構の国際戦略及び国際交流協定締結に関する取扱要領を策定し、機構内の国際交流協定に関する情報を一元化する体制を整備するとともに、英語のネイティブスピーカーを国際アソシエイトとして機構事務局に配置し、機構横断的に国際活動に関する業務運営の効率化を図っている。【自然科学研究機構】
- ・ 日本の大学で初めて「ユネスコ・スクール」への加盟が承認され、世界の学校と連携しながら、奈良県に位置する3つの世界遺産を通じて、世界遺産の保全・保護の環境教育・異文化理解協力を推進している。【奈良教育大学】

4. 附属学校機能の充実

具体的取組例

- ・ 附属中学校の教育研究協議会において、指導者として大学教員、教育委員会関係者に、協力者として公立中学校教員に、それぞれ委嘱し、「切実感を高めながら学び続ける生徒の育成」等をテーマに研究を行っている。また、既存の教科と総合的な学習の時間を一体化した「総合社会科」、「科学技術科」等の新教科を複数新設し、新たな教育課程の研究開発を行っている。研究成果は、研究紀要及び授業公開の形で公開され、冊子に取りまとめられ、関係機関に配付されている。【上越教育大学】
- ・ 学部の「教育実習指導のあり方研究会」に各附属学校園から2名が参加して「実践的指導力」の具体的内容を検討し、附属学校教員、学部教員及び学生に対する意識調査の結果を基に教育実習の改善を図るとともに、平成18年度新設の「教育実地研究基礎」の実施を学部教員と連携して進めている。平成19年度には、附属学校教員と学部教員を委員とする「教育実習モデルカリキュラムに関する研究プロジェクト」を立ち上げ、教育実習が達成すべき目標と指導内容の指針の作成、事前指導等の位置付けの明確化に取り組んでいる。【三重大学】
- ・ 「教育実践総合センター」及びその下部組織である「教育研究交流会議」において大学と附属学校における研究活動を支援し、大学と附属学校教員の共同研究が各教科等の分科会を通じて進められている。平成17年度、平成18年度の学長裁量経費による「教育研究改革・改善プロジェクト」にこれらの共同研究が10件採択されており、平成18年度からは教育実践総合センター独自の助成制度を確立し、共同研究の活性化を図っている。【京都教育大学】
- ・ 学部教員の学問知を、児童・生徒に伝える方法で伝授し、附属学校園教員の実践知を教師を目指す学生に伝授するために全教科にわたり「学部・附属相互乗り入れ授業」を実施しており、附属小学校・中学校の研究推進の一助となるとともに、大学院生の相互乗り入れ授業における教材作成協力や授業参観が学習指導力の育成に効果的であったため、平成20年度より附属学校園をフィールドにしたコースワーク教育実践研究として単位化している。【岡山大学】

5. 附属病院機能の充実・強化

具体的取組例

1. 教育・研究面

- ・ 大学病院と地域医療機関間での人材養成と地域医療の向上を目的として「山形大学蔵王協議会」を設置し、卒後臨床研修体制の整備を行っている。【山形大学】
- ・ 外国からの医師を受け入れ、手術室見学、症例検討会への参加等臨床研修の場を積極的に提供し、外国医療機関との連携・交流を積極的に行っている。【金沢大学・新潟大学】
- ・ 優れた研究者の養成のため、臨床研究従事者全員に講習会の受講を義務づけ、認定された者だけが臨床研究に参加できる「臨床研究認定制度」を導入している。【九州大学】
- ・ 医療情報ネットワークを活用して、地域医療機関との遠隔カンファレンスの開催や放射線科における検診の画像診断支援が行われている。【弘前大学・山口大学・香川大学】
- ・ 世界初の生体臍島移植の実施、国内初の幹細胞による骨再生治療試験の実施等、高度先端医療の研究・開発に積極的に取り組んでいる。【京都大学】
- ・ 医師不足地域への医師派遣を検討するため、「人材交流ワーキンググループ」を設置、愛知県へき地医療支援機構と連携して、当該地域での勤務を望む若手医師の研修を実施している。【名古屋大学】

2. 診療面

- ・ がん専門医による治療法の横断的な検討を行うために「がんセンターボード分科会」の設置、公開型のがん関連講演会を開催するなど、がん診療体制の活性化を図っている。【筑波大学・東京大学・三重大学】
- ・ 大阪府の委託により、高度救命救急センターがドクターヘリの運行を開始し、地域の救急医療体制確保と社会への貢献を図っている。【大阪大学】
- ・ 患者が診療内容を理解しやすいように、臓器・機能別診療科体制に移行するとともに、その分野の専門医を診療科長とする新たな診療科長制度を導入している【鳥取大学・島根大学】
- ・ 新潟県中越沖地震発生の際に直ちに災害派遣医療チーム（DMAT）を派遣し、被災地救護所での診療・巡回診療を実施している。【弘前大学・東北大学・群馬大学・新潟大学等】
- ・ 助産師外来の設置、医師や看護師等の役割分担を検証するなど、産科医・小児科医不足に取り組んでいる。【山梨大学・信州大学】

3. 運営面

- ・ 医薬品の申請手順の見直し、地域病院との共同購入、臨床検査試薬の削減等、種々の方策を実行して経費削減を成功させている。【新潟大学・福井大学・熊本大学】
- ・ 「広島大学病院の目指す治療」や「広島大学病院の最新医療がわかる本」等を作成して、関連病院・開業医・マスコミ等に広く配布して、大学病院が担う役割・業務について広報活動を行っている。【広島大学】
- ・ 診療情報管理士による病棟ラウンドを実施、在院日数の在り方や診療報酬請求書の指導・助言、コーディング勉強会の開催等、請求漏れ防止体制を強化している。【山口大学】
- ・ 外部評価審査を積極的に受審し、病院管理体制の向上に努めている。(品質マネジメントシステム ISO9001、財団法人日本医療機能評価機構、赤ちゃんにやさしい病院、プライバシーマーク等の認証)【旭川医科大学等】
- ・ 病院管理会計システム (HOMAS) 等において、部門別原価計算機能による診療科別収支分析や包括診断群分類 (DPC) 別収支分析等を行い、病院企画部会議等へ報告している。【徳島大学・大阪大学・鹿児島大学等】

Ⅱ. 学長・機構長のリーダーシップの発揮と柔軟な資源配分の実施

管理運営システムの改革

1. 戦略的経営体制の効果的運用(全学的な経営戦略の策定、学長のリーダーシップを高める取組)

具体的取組例

- ・ 総長が経営戦略上特に重視したいと考える項目を「東京大学アクション・プラン 2005-2008」として平成17年7月に示し、「自律分散協調系」及び「知の構造化」をキーワードに、活力ある大学モデルの構築を積極的に推進するとともに、毎年度、達成状況を検証し、同プランの改定版を公表している。【東京大学】
- ・ 芸術をもって社会に貢献し続けることをミッションとする大学の姿勢を学長のリーダーシップの下でより明確にし、着実に具現化することを目的として「東京藝術大学アクションプラン一世に「ときめき」を一」を平成18年度にとりまとめ、学内外に発表し、継続的に重点事項の推進を図っている。【東京芸術大学】
- ・ 大学運営を円滑にし、活性化を図るために、主要会議資料の迅速な開示及び学長メッセージの配信に加え「学長オフィスアワー」の設定を行い、情報の共有、意思決定過程の透明化、広範な意見聴取に取り組んでいる。【山梨大学】
- ・ 平成18年度に策定したミッション・ビジョンステートメント「神戸大学の使命」と「神戸大学ビジョン2015」、「神戸大学ビジョン2015アプローチ」を公表するとともに、平成19年度にはビジョン実現に向けて、20の「政策」と各政策の下に計50の「実施項目」を設定し、各年度に重点的に実施する行動計画を策定している。【神戸大学】
- ・ 山口大学の中長期の将来像として、「明日の山口大学ビジョン」を策定している。また、「山口大学の学術研究推進戦略の在り方（プラン2007）」を策定し、研究推進に関する全体計画、社会貢献活動の在り方等について、法人全体での取組を明確にしている。【山口大学】
- ・ 中長期的ビジョンとして、総長が「4+2+4アクションプラン」を提示し、①4つの重点活動分野の明確化、②2つの方向の大学将来構想の明確化、③評価に基づく資金、スペース、人、時間の4つの資源の支援、との経営指針を明らかにしている。また、職員の業務遂行の基準として、「責任、スピード、専門性、先見性、信頼」を掲げた「5S運動」を実施している【九州大学】

2. 管理運営組織のスリム化・効率化

具体的取組例

- ・ 学長が委員長である 13 の主要全学委員会を整理統合し、学長、理事、部局長を構成員とする「大学運営会議」を設置するとともに、その他の全学委員会等についても、70 から 58 へ再編成を行うなど、運営組織のスリム化を図っている。【群馬大学】
- ・ 管理運営コストの削減に向けて、法人化を契機に 89 の委員会等を 16 の委員会及び 22 の専門委員会に統廃合するとともに、国際戦略本部、広報戦略室、CIO 室等の委員会制度に代わる機動的・戦略的な運営組織を編成している。【一橋大学】
- ・ 平成 18 年度に「係」を統廃合し、一定業務を包括した「チーム」に編成替えを行い、41 係体制から 16 チーム体制に再編するなど、事務組織の見直しを行い、事務等の効率化・合理化に取り組んでいる。【上越教育大学】
- ・ 創設以来、学内委員会は必要不可欠なもの以外は原則として設けず、教育研究評議会及び経営協議会に審議機能を集中し、効率的かつ機動的な運営を行っており、関連性のある委員会のさらなる見直し、課長補佐をはじめとする 10 ポストの削減、重複業務の整理等を行い、業務運営の効率化に努めている。【北陸先端科学技術大学院大学】
- ・ 事務局の整理統合等による体制の充実強化や各種委員会の見直しを行い、平成 18 年度より、24 の全学委員会を 15 の委員会に整理再編するなど、組織のスリム化を図っている。【宇都宮大学】
- ・ 従来の委員会方式による大学運営を見直し、33 の委員会のうち 3 つの委員会以外は廃止し、理事・副学長の下に運営する方式に見直すなど、教職員一体型の大学運営、管理運営組織のスリム化等に取り組んでいる。【広島大学】

大学・機構全体としての戦略に基づく法人内資源配分の実現

- ◆ 学長等の裁量の定員・人件費を設定している法人： 82法人
【平成18年度：75法人、平成17年度：66法人、平成16年度：64法人】
- ◆ 法人内における資源配分が適切かつ効果的に行われたかどうかを検証する仕組みを整備している法人： 89法人 【平成18年度：67法人、平成17年度：54法人】

具体的取組例

- ・ 重点配分経費を創設し、総長のリーダーシップの下、運営費交付金、間接経費及び奨学寄附金を全学で留保し、学生生活環境の改善、組織改革や広報活動の充実等に対して重点配分するほか、研究科等における博士課程充足率、博士号学位授与率及び外部資金受入状況を評価基準として予算配分に反映させるなど、全学的な視点による戦略的な学内資源配分が行われている。【北海道大学】
- ・ 総長裁量経費を約31億円（平成19年度）確保し、中期目標・中期計画や「井上プラン2007」の実現に向けた重点的配分を推進するため、基盤的経費を別枠予算とする仕組みを構築している。また、教員人件費の5%相当（約13億円）を中央枠予算として確保し、戦略スタッフの充実、病院経営への支援等、重点施策へ戦略的に配分するとともに、「国際高等研究教育機構」を整備している。【東北大学】
- ・ 平成17年度に、共同研究費・受託研究費・寄附金の10%に当たる額を「研究支援経費」として確保し、その2分の1を受入部局に配分、2分の1を全学教育研究資金の財源に充当する制度を導入しており、平成20年度からその比率を30%に引き上げることとしている。【東京大学】
- ・ 大学の方針・戦略を実現すべく、教員の欠員ポストはすべて学長手持ちとし、全学的・戦略的な観点から学長の主導の下に配置する「ターゲット型採用」とするとともに、後任補充のポストについては全学的・戦略的観点から役員会の審議を経て行うこととしている。【お茶の水女子大学】
- ・ 全学共通経費に加え全学協力経費を創設し、基礎学術分野や大学の将来にとって重要と思われる事業を積極的に推進するなど、各部局の要望に応じた多様な支援を行うことができるよう体制を整備し、戦略的な学内資源の配分を実施している。【京都大学】
- ・ 5つの基本戦略（「地域に密着した教育と研究が調和した総合大学」、「学生の満足度を高める教育システムの構築」、「高度専門職業人の養成」、「地域の特徴を活かした教育研究の推進」及び「東南アジア・南太平洋に向けた国際戦略」）に基づき、「学長裁量経費」及び「教育研究活性化経費」を設け教育研究費を学長のリーダーシップにより、総合的な観点から戦略的・効果的に資源配分している【鹿児島大学】

Ⅲ. 法人としての経営の活性化

業務運営の効率化及び合理化

具体的取組例

- ・ 手形地区及び本道地区における物品等の検収体制を充実するために、新たに検収室を設置しているほか、秋田工業高等専門学校等東北地区の関係機関と共同して調達を図るなど、事務等の効率化・合理化が推進されている。【秋田大学】
- ・ 業務改善を大学全体の重要な柱の一つに位置づけ、複数の役員等で構成する「業務改善プロジェクト推進本部」の設置、教職員からの業務改善提案、自律改善課題の報告及び推薦の募集や、優れた取組への業務改善「総長賞」の授与、職階別行動マニュアルの作成等、業務改善プロジェクトを推進し、自律改善サイクルの定着に向けて取り組んでいる。【東京大学】
- ・ 企画経営統括本部において、「業務改善アイデアコンテスト」を企画し、広く学内から業務運営の効率化に関わるアイデアを募集し、優秀な提案に対し学長表彰を行うとともに、各チームが改善すべき業務を「業務改善アクションプラン 2007」として明確にしウェブサイト公表している。【お茶の水女子大学】
- ・ 「業務効率化プロジェクト」において共通業務を可視化し、「業務量5%削減計画」を策定・実施し、平成19年度においては、活動基準原価計算技法による業務量調査と職員の意識調査を行い、「業務量5%削減計画」の実施状況を点検し、問題解決のための検討会を実施している。【名古屋大学】
- ・ 事務局の部課長をそれぞれ部局ごとのサポーターとして位置づけ、教育研究の現場である部局と事務局の橋渡しをして、部局の質問を解決することにより大学運営の改善に結びつける「部局サポーター制度」を創設している【大分大学】

外部有識者の積極的活用

◆ 経営協議会からの意見を活用している法人： 90法人
【平成18年度：89法人、平成17年度：85法人】

具体的取組例

- ・ 経営協議会における外部委員からの意見等は役員会及び教育研究評議会等に報告し問題点等の整理を行うとともに、大学のウェブサイトに掲載し周知を図り、それらの意見を可能な範囲で大学運営に反映させており、医学部医学科における地域枠の導入や人文学部の万葉講座開設等の改善が図られている。【富山大学】
- ・ 平成19年度から、経営協議会において、大学の様々な課題について自由に協議できる「自由討議事項」の設定、会議資料の工夫、報告事項の簡素化等により運営方法を抜本的に見直している。この結果、エネルギー拠点化計画への対応、教員養成に係る大学の存在意義の確立、地域の知の拠点としての大学の役割等の重要課題について、委員の意見を反映させた施策の策定につながっている。【福井大学】
- ・ アカデミック・アドバイザー制度等の導入により、学外専門家を客員教授や参与として積極的な登用を図るとともに、就職担当の課長職を全国公募により民間から登用するなど大学運営の活性化等に取り組んでいる。【愛媛大学】
- ・ 外部有識者の意見や提案を大学経営に積極的に活用する観点から、経営協議会を定例化（毎月開催）するとともに、「経営協議会の活性化に向けた基本的考え方」を策定し、経営協議会構成員の見直しを行っている【大分大学】

監査機能の充実

独立性を担保した内部監査組織が整備されている法人： 90 法人
【平成 18 年度：81 法人、平成 17 年度：73 法人平成 16 年度：49 法人】

具体的取組例

- ・ 平成 19 年度より外部の有識者をアドバイザーとしてコンプライアンス委員会を設置し、監査報告及び監査計画等について意見交換を行い、今後も定期的に会議を開催し、情報交換を実施することとしている。【浜松医科大学】
- ・ 監事による監査及び監査法人による監査を業務運営に効果的に活用する体制を整備し、業務の改善に効果を上げている。【鳥取大学】
- ・ 財務情報をわかりやすい形で公表するため、広島大学財務報告書を学内外へ向けて公表し、決算を中心に財務状況の実績と前年度等との比較分析や、今後に向けた検討課題等を掲載し、財務内容の工夫・改善に取り組んでいる。【広島大学】

人事評価システムの構築

◆ 教員及び事務職員の個人評価を実施し、給与等の処遇へ

反映している法人：14法人

具体的取組例

- ・ 教員については、平成17年度から教員評価制度の評価結果について5段階に区分して勤勉手当、昇給及び教育研究費の傾斜配分に反映させている。また、平成18年度には事務職員、平成19年度には技術員の評価制度が構築され、教員評価制度と合わせて勤勉手当及び昇給制度に反映している。【北見工業大学】
- ・ 教員については、教員業績データベースを構築し、これを活用した教員の業績評価を実施し、給与等処遇（昇給、勤勉手当支給率）に反映しており、技術職員及び事務職員については、過去1年間の勤務成績をAからEまでの5段階評価とし、それぞれに対応する昇給区分に直結させ、処遇に反映している。【北陸先端科学技術大学院大学】
- ・ 人事評価のうち、教員評価については、2年にわたる試行を行い平成19年度から本格実施し、評価結果を平成20年1月の昇給から反映させている。また、事務職員評価については、平成17年度から評価を導入し、評価結果を給与に反映させるとともに、総合的な判断に基づき昇任・昇給に反映している。【名古屋工業大学】
- ・ 教員評価については、平成16年度に評価制度を導入し、その結果を平成17年度から学長賞、科学研究業績表彰の選考に使用し、被表彰者について昇給に反映している。また、事務職員評価については、平成17年7月から評価制度を導入し、人事評価の結果を業績手当については平成18年6月から、昇給については平成19年1月から活用している。【鳥取大学】
- ・ 全職種（事務職員、教室系技術職員、教員、医療技術職員、看護職員）の人事評価を本格実施し、平成19年12月の勤勉手当及び平成20年1月の昇給から反映している。【岡山大学】
- ・ 教員については、平成18年度より「教育」、「研究」、「社会貢献」、「管理運営」の項目についての教育職員評価を実施し、評価結果を踏まえ、改善を要すると判断された教育職員に対しては、改善計画書を提出させるとともに、優良な教育職員については、賞与等の処遇に反映させている。事務職員の人事評価システムについては、平成19年度より事務組織評価及び事務職員評価を本格実施し、その結果に基づいた個人評価と昇給・ボーナスの査定を実施している【九州工業大学】
- ・ 教員、技術職員及び事務職員を対象にした勤務評定を実施し、教員及び技術職員については平成17年度から、事務職員については平成19年度から、処遇への反映を行っている。【高エネルギー加速器研究機構】

財務内容の改善・充実

- ◆ 部局等の自己収入増加のインセンティブ付与に関して特に予算配分に反映させている法人： 90法人
【平成18年度：83法人、平成17年度：59法人、平成16年度：32法人】

1. 財務分析結果の活用

具体的取組例

- ・ 平成18年度に財務分析室を設置し、財務諸表や財務指標等を用いた、経年比較の分析データや同種グループ大学間で比較した分析データ等を踏まえた詳細な財務分析報告書を作成し、その分析結果を教育経費の充実や経費の削減に結びつけており、平成16年度から平成19年度にかけて、学生等教育経費及び一般管理費について、段階的に改善している。【横浜国立大学】
- ・ 財務部職員、教員で組織する「財務分析タスクフォース」において、財務分析を実施し、「財務報告書(ファイナンシャルレポート)」を利害関係者のわかりやすさに配慮して取りまとめている。また、財源・経費別執行状況を部局別及び年度別に比較するとともに、さらに四半期ごとに大学運営費、自己収入、病院収入、外部資金獲得状況等の各種財務状況について、財務管理の観点から検証している。【京都大学】
- ・ 毎月、予算の執行状況、収入確保状況、附属病院の稼働状況、人件費の執行状況等を経営企画室会議に報告し、財務の安全性や補正予算の編成の必要性等について協議している。また、教育経費比率、研究経費比率等の経年比較や他大学との比較を行い、教育・研究設備への投資等、次期事業年度の計画の作成・実施に役立てるなど、財務情報の分析結果を効果的に大学運営の改善に活用している。【浜松医科大学】
- ・ 経営協議会委員からの意見を取り入れ、四半期ごとの財務分析について経営効率の観点から人件費、一般管理費及び診療経費が収益に占める割合の分析を行うとともに、短期運用による資産運用を実施している。【滋賀医科大学】
- ・ 財務情報をわかりやすい形で公表するため、広島大学財務報告書を学内外へ向けて公表し、決算を中心に財務状況の実績と前年度等との比較分析や、今後に向けた検討課題等を掲載し、財務内容の工夫・改善に取り組んでいる。【広島大学】
- ・ 他の国立大学31大学と比較した財務分析等を行い、附属病院の在庫が多い点等4つの課題を挙げ、医薬品及び診療材料回転期間について年度ごとに順次、改善を図っている。【徳島大学】

2. 外部資金の獲得

具体的取組例

- ・ 外部資金の獲得に向けて、共同研究の技術シーズ情報等のウェブサイト公開、共同研究候補テーマ一覧 2007 の発行等と各種フェアでの情報発信等に意欲的に取り組んでおり、平成 19 年度の受託研究、受託事業及び寄付金による外部資金は 13 億 5,400 万円（対平成 16 年度比 9 億 500 万円増）、外部資金比率は 18.9%（対平成 16 年度比 11.3%の増）と著しく増加しているなど取組の効果が現れている。【豊橋技術科学大学】
- ・ 外部資金を確保するため、平成 17 年度より、大学の活動の支援を目的とした「藝大ルネッサンス基金」及び「藝大フレンズ」を開始するとともに、平成 18 年度より、国内外における芸術文化振興や社会貢献に資することができる事業について外部から委託を受けて行う「受託事業制度」を導入するなどの取組を行っている。これらの活動の結果、平成 16 年度から平成 19 年度にかけて、外部資金比率が 1.5%から 7.1%に大幅に増加している。【東京芸術大学】
- ・ 外部資金の獲得を図るため、個人の獲得した外部資金の間接経費額による学長裁量スペースの配分、産学連携コーディネーターによる企業のニーズと大学のシーズのマッチング、大学と企業のトップによる「組織的連携協定」の締結の推進等の取組を行っており、平成 16 年度から平成 19 年度にかけて、共同研究・受託研究は 588 件、41 億 7,376 万円から 756 件、72 億 6,515 万円に増加しており、外部資金比率は 21.8%（対平成 16 年度比 9.3%の増）となっている。【東京工業大学】
- ・ 学内での部局別外部資金獲得状況の公表、研究戦略ワーキングによる部局横断的な共同研究活動等を行い、科学研究費補助金においては、平成 19 年度採択件数 2,203 件（対平成 15 年度比 365 件増）、採択金額は 108 億 3,072 万円（対平成 15 年度比 16 億 905 万円増）となっており、共同研究、受託研究、寄附金を含めた外部資金の獲得額は、平成 19 年度は 295 億 5,910 万円（対平成 15 年度比 102 億 1,126 万円増）となっている。【大阪大学】
- ・ 外部資金獲得を戦略的目標として位置付け、個々の教員の競争的外部資金の申請・採択状況を把握し、教員研究費獲得支援プランによる若手研究者を対象とした説明会等を実施するとともに、学内における部局への予算配分において、科学研究費の応募状況を指標とした「傾斜配分」を実施するなどの取組により、受託研究、共同研究及び寄附金による外部資金は、平成 19 年度で 131 億 56 万円（対平成 16 年度比 80 億 7,036 万円増）に増加しており、外部資金比率は 11.7%（対平成 16 年度比 3.9%増）となっている。また、科学研究費補助金は、平成 19 年度で 61 億 815 万円（対平成 16 年度比 12 億 3,503 万円増）となっている【九州大学】

3. コスト削減

具体的取組例

- ・ 各種業務の外部委託、エコキャンパス整備支援事業等の省エネルギー対策の推進、テレビ会議の積極的活用やウェブサイト会議の導入等会議に係る経費の削減、東北大学との重油の共同購入等の取組により、管理的経費の抑制に努めており、平成 19 年度の一般管理費比率は 3.1%（対平成 16 年度比 2.6%の減）となっている。【山形大学】
- ・ 3 大学統合を機に、複数キャンパスに重複する業務委託契約の一本化、省エネルギー機器の導入、「Energy Service Company」事業の実施、ペーパーレス化の推進等の取組を行い、管理的経費の抑制に努めている。【富山大学】
- ・ 病院職員全員のコスト意識を高め、医療材料、物流管理面で経費削減を実施するとともに、出納窓口業務、救急車運転業務等の外部委託や警備業務、医療事務業務等の複数年契約等を通じて経費の削減を図っている。【浜松医科大学】
- ・ 収入増加と管理的経費の縮減に向け多角的な検討を行う「施設等有効活用推進・管理的経費削減推進チーム」を設置し、ウェブサイトへの施設使用料金・申込書の掲載等の広報活動、飲料自動販売機の設置等、可能な項目を実施し、「経費削減アクションプログラム」による用紙・印刷費等の削減、省エネルギーへの対応も含めた各種の節約措置など多様な節減策により経費節減を図っている。【京都教育大学】
- ・ 大学の経費抑制の取組として、大学経費と病院経費の削減推進会議等において設定した経費削減目標を反映させて当該年度の予算編成を行っている。また、物品等の調達方法の見直し、電力契約の見直し、部局単位での光熱水料の節減等に努めている。【鳥取大学】
- ・ 長期借入金を活用して、つくばキャンパス用地一括購入を実施し、段階的な取得を行う場合と比較して約 121 億円のコストを縮減した。【高エネルギー加速器研究機構】

健全な財務運営のための定員・人件費管理の推進

- ◆ 中期目標期間における人件費所要額を見通した人件費管理計画が策定されている法人： 90法人 【平成18年度：63法人、平成17年度：21法人】

具体的取組例

- ・ 教員人件費の4%（段階的に5%に拡大）を総長の下に留保し斬新で先端的な特色ある教育研究プロジェクト等に対して優先的に人件費を配分する「全学運用教員制度」や、教員を平均給与でポイント換算し総ポイント内であれば研究科等は職種及び員数にとらわれない柔軟な教員組織編成を可能とした「ポイント制教員人件費管理システム」を導入するなど、戦略的・効果的な人的資源の活用が図られている。【北海道大学】
- ・ 平成16年度に「人事計画のグランドデザイン」を策定して、人員削減計画と活力ある人事政策を全学的に明確化し、「政策定員」を確保している。平成19年度には中期的な教職員の削減数とそれに係る凍結解除・削減等に関する基準を定めた「東京学芸大学の今後の人事計画について」を作成し、人件費の削減と戦略的人員配置を可能としている。【東京学芸大学】
- ・ 平成18年度より、教職員定数と人件費の管理を職種別に定めるポイント数によることとし、学長が全学の総ポイント数を管理・運用する「ポイント制」の導入を決定し、学長のリーダーシップの下に、人事及び組織編成を機動的に対応できる実施体制の整備を図っている。【福井大学】
総人件費改革に対応するため、各学部における現有定数相当のポイントを一定の計算方式で算定した上で、4年間の人件費削減を見込んだ各年度の目標ポイントを設定し、そのポイントの枠内においては柔軟な人事計画を作成できるようにする人件費のポイント制の運用を平成19年度より開始している。【信州大学】
- ・ 平成17年度より教育職員の職種別定員に縛られない配置職員数制度として、各部局ごとのポイント総数の範囲内で自由に職種別人事が行えるポイント制度を導入し、全学的・戦略的事項に対して職員配置を行うため、学長裁量人件費（ポイント数）を設けている。【岐阜大学】

・自己点検・評価及び第三者評価結果

具体的取組例

- ・ 中期計画・年度計画の毎月の進捗状況をウェブサイト上で教職員全員が共有し、計画の推進を図るとともに、評価意識の向上を促すことを目的に独自に「年度計画進行管理システム」及び「中期目標・中期計画進行状況管理システム」を構築し、評価作業の効率化を図っている。【福井大学】
- ・ 充実した情報基盤の上に、教育研究、管理運営に必要な様々なデータベースシステムを整備しており、それらを活用して中期計画・年度計画の進捗状況管理、実績報告書作成作業等の効率化が図られており、その結果、関係教職員の実務負担が軽減されている。【東京工業大学】
- ・ 自己点検・評価の一環として、国際レベルで学術活動の評価を受けるために、総長の諮問機関としてノーベル賞受賞者を含む7名からなる国際諮問委員会を設置し、平成17年度に高等研究院の在り方、平成18年度に大学院教育の充実策に関して提言を得ている。【名古屋大学】
- ・ 中期計画・年度計画進行状況報告書を作成し、四半期ごとに実施状況を報告するとともに、学内ウェブサイトを活用して全計画の進行状況が把握できるようにしている。【滋賀大学】
- ・ 評価作業等に係る作業の効率化・合理化のため、平成18年度に大学独自に開発し試行した「目標・計画進捗状況管理システム」（進捗ナビ）を本格稼働し、平成19年度は紙使用量を79.2%節約するなどの効果が現れている。【滋賀医科大学】
- ・ 山口大学自己点検評価システム(YUSE)を独自開発し、入力率を100%に維持するとともに、全教員を対象にした教育・研究・大学運営及び社会貢献活動等全般的活動評価に活用している。【山口大学】

情報公開の促進

具体的取組例

- ・ 平成 16～18 年度における入学者数、卒業・修了者数、研究費等、留学生数、決算概況等について、3 年間の経年変化がわかるデータ、科学研究費補助金採択数や論文引用数等の基礎的な活動状況と研究成果の国内、世界における相対的な位置を明確にした「大阪大学業績集 2004-2006」を作成し、ウェブサイトで公表している。【大阪大学】
- ・ 日本工業規格(JIS 規格)の高齢者・障害者等配慮設計指針等を踏まえ、大学ウェブサイトの充実に努めた結果、平成 19 年度では、「全国大学サイト・ユーザビリティ調査 2007/2008」において全国国公立大学 200 校中 1 位となっている。【徳島大学】
- ・ 地域に広く開かれた大学として、大学情報の総合案内、入学相談等のサービス業務を充実するため、インフォメーションセンター（i 愛センター）等を設置している。また、地元のラジオ放送局での広報番組、多様なメディアを通じた広報活動を展開し、新聞に掲載された大学関連の記事は、平成 19 年度は 1,231 件（対平成 15 年度比 831 件増）となっている。【愛媛大学】
- ・ 事務局各課及び各部局に広報活動を担う「スポークスマン」を置き、全学的連携組織である「広報部」を組織し、双方向の情報伝達体制を整備している。また、全国規模での情報収集・提供を目的とした「東京オフィス」に職員を配置し、広報体制の充実に図るとともに、今後の首都圏戦略に関わるすべてのステークホルダーに対しコンパクトで効率的な広報及び交流活動を展開するため、都心に「九州大学・芸術工学東京サイト」を開設している【九州大学】
- ・ 情報公開を積極的に進めるため、ウェブサイトの中国語版、韓国語版を開設し、従来から開設していた日本語、英語も含めて、その内容を充実させている。また、広報誌「CHOHO」をウェブサイトからも閲覧できるようにし、広く広報する体制を整備するとともに、大学プロモーション DVD（高校生向け、一般向け、コンササイズ版「日本語、英語、中国語、韓国語版」）を作成、配布するなど、広報活動の充実に図っている【長崎大学】

施設・設備マネジメントの推進

- ◆ 共同利用スペースを確保している法人： 90法人
【平成18年度：89法人、平成17年度：83法人、平成16年度：83法人】

具体的取組例

- ・ 岩見沢市との相互協力協定により合築施設となった「岩見沢市立教育研究所」及び「岩見沢校多目的ホール」が完成し、地域との連携による芸術文化・スポーツの振興と高い専門性を備えた人材の育成等連携体制の充実を図っている。【北海道教育大学】
- ・ 全学的な視点から学内全建物、インフラ設備等のライフサイクルコスト（LCC）を算出し、施設の計画的修繕を行うための施設修繕基盤経費を創設するとともに、全建物の現地調査を行い、評価基準に基づいた優先性を考慮した年度計画を策定し、屋上の防水改修、トイレ改修、エレベーターの更新等、リニューアルにより良好な教育研究環境の確保に努めている。【横浜国立大学】
- ・ 大阪大学キャンパスマスタープランを策定し、共用施設、共用空間などのキャンパスコモンに関するデザインの方針を提示するとともに、緑地空間の管理・改善の方向を示したガイドラインとして、「緑のフレームワークプラン」を策定している。【大阪大学】
- ・ 施設の全学的視点による有効活用を図るため広島大学版基準面積を作成し、部局間の使用面積のアンバランスの解消と部局及び全学共用スペースを確保している。【広島大学】
- ・ 「施設の有効活用に関する指針」を策定し、「スペースチャージ制度」を導入し、生じた空きスペースを教育・研究の重点プロジェクトに優先使用させるなど、施設を必要に応じて有効利用できる体制を確立している。【九州工業大学】

省エネルギー対策・地球温暖化対策の推進

具体的取組例

- ・ 「平成 19 年度省エネルギー優秀事例全国大会」(財団法人省エネルギーセンター主催)の経済産業大臣賞を、「2008 愛知環境賞」の優秀賞をそれぞれ受賞するなど、省エネルギー対策や環境に配慮した取組を実施している。【名古屋大学】
- ・ 学内 ESCO (Energy Service Company) 事業を実施し、平成 19 年度エネルギー優秀事例全国大会(財団法人省エネルギーセンター主催)において、「省エネルギーセンター会長賞」を受賞するなど、省エネルギー対策や環境に配慮した取組を継続的に実施している。【滋賀医科大学】
- ・ 環境に配慮したエコキャンパスの構築を全学的に推進してきており、全キャンパスにおいて環境マネジメントシステム(ISO14001)認証を取得し、全学的な環境マネジメントシステムを構築している。【信州大学】
- ・ 環境配慮活動における優先的な課題を5つの柱として掲げ、その達成を目指す具体的な取組を定めた「環境計画」を策定するとともに、電力やガス等の使用量に応じて部局から賦課金を徴収し、全学からの予算措置と合わせ、省エネルギー機器導入等の財源とし、これによる温室効果ガスの排出削減を目標にした「環境賦課金」制度を創設している。【京都大学】

危機管理への対応

◆ 危機管理マニュアルを策定している法人： 90法人

【平成18年度：90法人、平成17年度：75法人】

具体的取組例

- ・ 独自に開発したサーバソフトウェアの富山大学薬品管理支援システム「TULIP」を学内の基幹システムとして運用しているとともに、オープンソースソフトウェアとして全国の教育・研究機関に無償で提供され、他大学等の化学物質管理体制の構築にも協力している。【富山大学】
- ・ 自然災害対応のための「防災対策マニュアル」の作成、海外における緊急事態に対する「海外危機管理プログラム」の導入、「キャンパス110番システム」の整備等、安全管理・危機管理のための体制整備がなされている。【東京外国語大学】
- ・ 事故防止対策として、平成16年度に、大型機器等の学生利用状況等を踏まえた「健康安全手帳」を作成するとともに、平成19年度に学生実験等における事故等への対応として、箇条書きのパンフレットを作成して研究室、実験室に配布するとともに、事故防止のため薬品の取扱方法を記載したパンフレットを作成して学生に配布している。【東京海洋大学】
- ・ 災害時の対応として、平日・夜間・休日に教職員が取るべき行動を項目別（防犯、防火、地震、安否確認）にフロー化した「危機管理マニュアル」を作成するとともに、学長を頂点とした通報連絡体制の再構築や感染症の発症拡大の防止のための全学的連絡体制の確立を図っている。【お茶の水女子大学】
- ・ 化学物質等管理システムを構築し、PRTR法（特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律）対象物質の排出量把握のみならず、毒物・劇物をはじめとした化学物質についても管理・活用するなど、全学的な管理体制を構築している。【北海道大学】
- ・ 南海地震等の防災教育研究として、「防災サポーター」や、「防災インストラクター」の称号を平成19年度までに合計50名に授与している。また、南海地震発生時の行動マニュアルの作成等により地域の特性に即した取組を行っている。【高知大学】
- ・ 国立情報学研究所においては、平成18年度に電子情報通信学会と連携して「高等教育機関の情報セキュリティ対策のためのサンプル規程集」を制定したことの功績が認められ、「情報セキュリティの日功労者表彰」（内閣官房の情報セキュリティ政策会議主催）を受賞した。【情報・システム研究機構】