神戸大学　大学教育推進機構 『大学教育研究』 第 25 号　2017 年 3 月：133－143

神戸大学の第 3 期中期計画について
― 数値目標を明示した指標を中心に ―

Introduction of Kobe University Mid-term Plan (2016-2021)

土橋　慶章（神戸大学　戦略情報室　准教授）

要旨

国立大学は、法人化以降、6 年間の中期目標・中期計画に基づいて活動を行い、評価を受けることになっている。2016 年度から始まった第 3 期中期期間では、評価の際に達成度を判断しやすくし、PDCA サイクルの実質化に資するよう、計画作成段階での指標・数値目標の設定が奨励された。こうした要請に応え、各大学は様々な指標を検討し、数値目標を掲げた計画を一定数作成した。神戸大学においても、事前の検討を繰り返し、教育研究のグローバル化、先端研究・分野融合研究による成果創出など、特に大学の長期ビジョンの実現に向けて特徴を打ち出す計画中に数値目標が盛り込まれた。数値目標数自体は必ずしも多くはないが、キーとなる指標に意欲的な水準の数値目標が設定されている。計画の進捗･達成状況の把握がわかりやすくなることを生かして、早め早めの“Action（改善）”を行いつつ、教育研究の充実につながるよう、最も重要な“Do（実行）”が促進されることを期待したい。

1.　はじめに

国立大学は、2004 年度に法人化されて以降、6 年間の中期目標･中期計画を作成[1]のうえ、それに基づいて教育研究、業務運営を遂行し、実績を評価されることになっている。現在、2016 年度から第 3 期の中期目標・中期計画期間が始まったところである。第 1 期の中期計画は平均 190 個あり、第 2 期の中期計画作成に当たって、100 個以内に収めるように文部科学省から事務連絡があり、さらに、第 3 期には、進捗がわかりやすくなるよう、できる限り数値目標を設定することとされた（藤井、2016b:3）。これらは、計画を立て実行し、評価のうえ改善を図る PDCA（Plan － Do － Check － Action）サイクルをより実質的に機能させるために企図されたと言えよう。

筆者は当時、神戸大学 企画評価室に所属し、第 3 期中期計画の案の作成・取りまとめ、また、第 2 期中期計画の実績報告書の作成・取りまとめを担当していた。その実践経験を踏まえて、本稿では、上記の趣旨がどのように反映されているかを考察する一助として、86 の国立大学の第 3 期中期計画について、数値目標を中心に概要を整理しつつ、神戸大

[1] 正確には、中期目標は国立大学法人が作成した原案を基に文部科学大臣が提示する。また、中期計画は国立大学法人が作成し、文部科学大臣が認可する。

学の中期計画の特徴を紹介することとしたい。なお、本稿は、あくまでも筆者個人の見解によるもので、神戸大学の公式な見解ではないことを申し添える。

2.　国立大学の第 3 期中期計画の概要

国立大学の中期計画の作成および評価について、第 1・2 期の課題として、何をもって達成したと言えるのかよくわからない計画が多く、評価を行う際に困るという状況があった（藤井、2016a：44）。これは、教育研究という成果を示しにくく、また、示せたとしても 6 年という中期期間では必ずしも十分な成果があがるわけではないことが一因である。一方、計画の達成度評価の結果が、どのように人的・財務的・その他の資源の配分に反映されるかわからないという制度から、大学としては、事前に目標とする水準を示しづらく、事後的に良い実績をアピールすることを重視してきたという側面もあった。しかし、やはりそれでは十分ではなく、近年ますます、より明確な目標を示すべきとの要請が強まっていた。

そこで、文部科学省は、第 3 期の中期目標・中期計画の作成に際して、「事後的に検証可能な記述とするためには、①達成時期、数値目標その他実現しようとしている具体的な達成状況（ゴール）及び②具体的な取組内容や取組例、手段等（プロセス）の双方が明確になっていることが必要である」とする大臣通知を発した（文部科学省、2015：3）。また、同様の趣旨を記した事務連絡（文部科学省、2014）もあり、各国立大学は文部科学省担当課と調整を重ね、多くの大学が、その意を汲み、計画に指標を盛り込んだのである。

この指標の状況は、藤井（2016a、2016b）により詳しく分析されており、数量化可能なものを指標として数えると、1 大学当たり平均 31.7 個あり、多い大学は 174 個も定めている。大学の規模と指標数の分布に特段の相関は見受けられず、特に、留学などグローバル化に関する計画、受託研究・共同研究に関する計画、年俸制や男女共同参画など人事管理に関する計画について、多くの大学が共通して指標を設定していることがわかった。

なお、この分析に先立つ指標の抽出作業において、筆者も一部の大学を担当したが、「〇〇を拡充する」などという計画は、量的な拡大と質的な充実を当該大学がどう考えて記載したのか明確でないものが少なくなく、指標かどうか判断するのは容易ではなかった。また、指標ではあっても、単に「〇〇を増加させる」という計画など、どの程度増加すれば、その計画を達成したと言えるのかわからないものが数多くあり、当初の趣旨からすると十分と言い難い面も残されている。第 2 期中期期間でも近年、各年度の評価の際に、大学が指標について実績値を示しても、文部科学省から改めて当初の想定値はどの程度であったか、追加で質問されることが増えてきている。

以下では、この点を補強すべく、指標の中でも明確に数値目標が示されているものに限って整理した。数値目標の抽出に当たっては、藤井（2016a、2016b）の分析の際に作成され

た作業ファイルを基にしているので、第3期中期計画の2016年3月版[2]を用いている。また、数値目標を明示しているかどうかは、今回改めて筆者が確認のうえカウントしたものである。例えば､｢参加学生数を増加させる」や「管理経費を削減する」などという計画は、数値による水準や増減率が示されていなければカウントしていない。「研修を毎年度実施する」というような計画も、到達目標というより実施の有無という性格が強いため、カウントしなかった。

一方､「全ての学生に履修させる」などという計画は、数値ではないが、100%と解釈し、カウントに含めた。このように、筆者独自の視点で数値目標を明示した指標を抽出しているため、各大学の見解とは必ずしも一致しないことにご留意願いたい。なお、異なる計画に同一の指標を用いているケースがあるが、その場合、ダブルカウントしている。また、一部の大学にしか設定されていない附属病院に関する計画、附属学校に関する計画、産業競争力強化法の規定に基づく出資等に関する計画については、今回の集計からは除くこととした。

まず、計画数については、全86国立大学の平均が64.6個、中央値が64.5個で、30個から100個の間に分布しており、図1のとおり、ほぼ左右対称となっている。神戸大学の計画数は64個なので、ちょうど中間に位置している。学生数や学部数が同じような大規模総合13大学[3]に限った計画数を見ても、平均が65.7個、中央値が67個、42個から88個の間の分布であり､同様である。なお､神戸大学の第2期の中期計画数は59個だったので、少し増えたことになる。

中期計画はいくつかのセクションに分かれて記載されているが、計画の作成に先立つ2014年に、文部科学省は「国立大学法人の第3期中期目標・中期計画の項目等について」という事務連絡により、中期計画の構成を示した。この文書では、主に「教育」、「研究」、「社会との連携や社会貢献及び地域を志向した教育・研究」、「グローバル化」、「附属病院」、

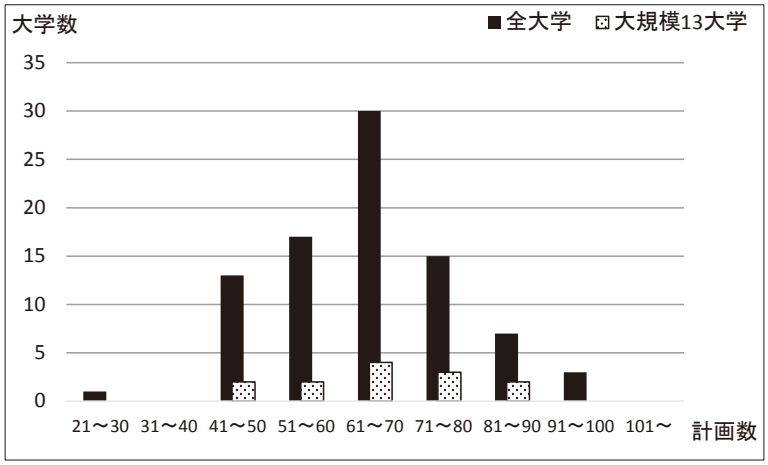

図1　中期計画数 度数分布 出所：筆者作成

[2]文部科学省ホームページ「各国立大学法人・各大学共同利用機関法人の第3期中期目標・中期計画（平成28年3月）」http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/1368750.htm（最終アクセス：2016年11月30日）
[3] 北海道、東北、筑波、千葉、東京、新潟、名古屋、京都、大阪、神戸、岡山、広島、九州の13大学、文部科学省ホームページ「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おける財務情報の活用について」別紙、http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/kokuritu/sonota/06030714.htm（最終アクセス：2016年11月30日）

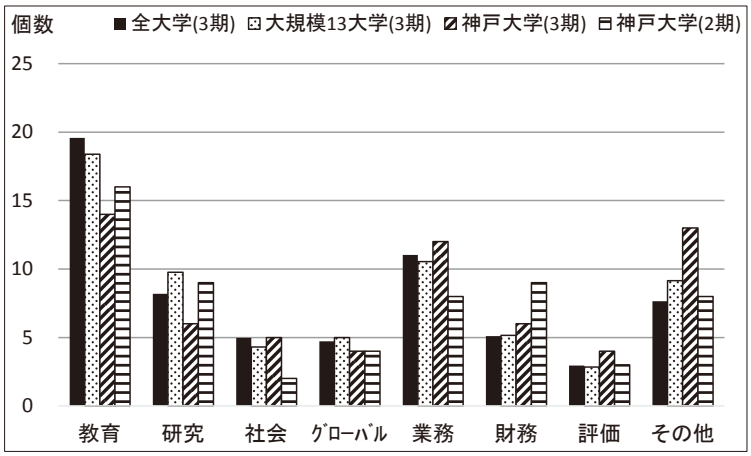

図 2　セクション別 中期計画数　出所：筆者作成

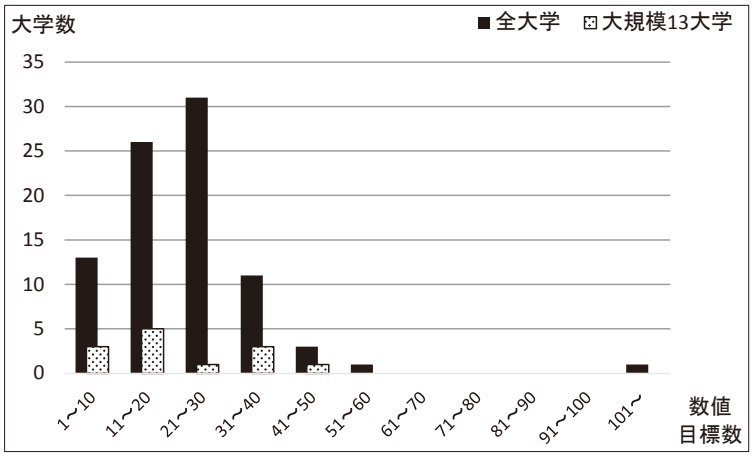

図 3　数値目標数 度数分布　出所：筆者作成

「附属学校」、「業務運営の改善及び効率化」、「財務内容の改善」、「自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供」、「その他業務運営」のセクションに区分されている。多くの大学がこの構成に則って中期計画を作成しており、神戸大学も同様である。

このセクションごとの計画数を見ると図 2 のとおりで、全国立大学平均では、「教育」、「業務運営」、「研究」の順に数が多い。大規模 13 大学も同様の傾向である。神戸大学は、相対的に「教育」、「研究」に関する計画数が少なく、一方、「その他」の計画数が多く、「教育」、「その他」、「業務運営」の順になっている。神戸大学の第 2 期中期計画では、評価・改善プロセスを重視し、「教育」、「研究」の各セクション内の細区分ごとに「○○を評価し、改善する」という計画を立てていた。それが定着してきたため、第 3 期では、評価・改善についてはまとめて記載することとし、また、各計画の内容も、特徴的な取組を主として挙げるように努めたことが影響していると考えられる。「業務運営」、「その他」においては、昨今の大学ガバナンスの改善・強化が求められている流れを踏まえて、関係する取組を詳しく記載したためである。

計画に示されている数値目標については、全大学の平均が 23.0 個、中央値が 21.5 個で、3 個から 126 個の間に分布している。計画数はほぼ左右対称の分布であったが、数値目標数の分布は右に歪んでおり、特に、1 大学は 100 個以上と飛び抜けて多くの数値目標を設定している（図 3）。神戸大学の数値目標数は 16 個と、やや少な目である。なお、ほとんどの大学は、計画の文章中に数値目標を含めた記載としているが、100 個以上の数値目標を設定している大学は、計画ごとに文章の他に、評価指標と目標を示した表を設けて明確に記載するよう工夫している。

計画数に対する数値目標数の割合は、全大学の平均では 3 分の 1 程度であり、神戸大学

は4分の1となっている。1つの計画に複数の数値目標が設定されているケースもあり、各計画の達成度を明確に判断するためには、まだまだ不十分な面があるかもしれない。ただし、大臣通知（文部科学省、2015：3）にも「定量的な指標の設定が困難で定性的な記述になる場合であっても、可能な限り達成状況（ゴール）を明確に記述するほか、具体的なプロセスを併せて示すこと等により、より事後的な検証が可能な内容とすることができる」という記載があり、数値目標以外の具体化が図られているものも少なくない。また、国立大学法人評価委員会でも、「かなり多くの項目で数値目標が書かれており少しやり過ぎではないか」という感想[4]もあった。

数値目標数をセクションごとに見てみると、「グローバル化」に関する計画において、計画数に比して相対的に多くの数値目標が設定されており（図4）、特に、留学生の受け入れ、日本人学生の海外派遣について数値目標を設定している大学が多い。その他にも、海外拠点や交流協定、英語による授業やコースなどが見受けられる。スーパーグローバル大学等事業に選定された大学は、同事業の数値目標を踏まえて中期計画を記載することとされて

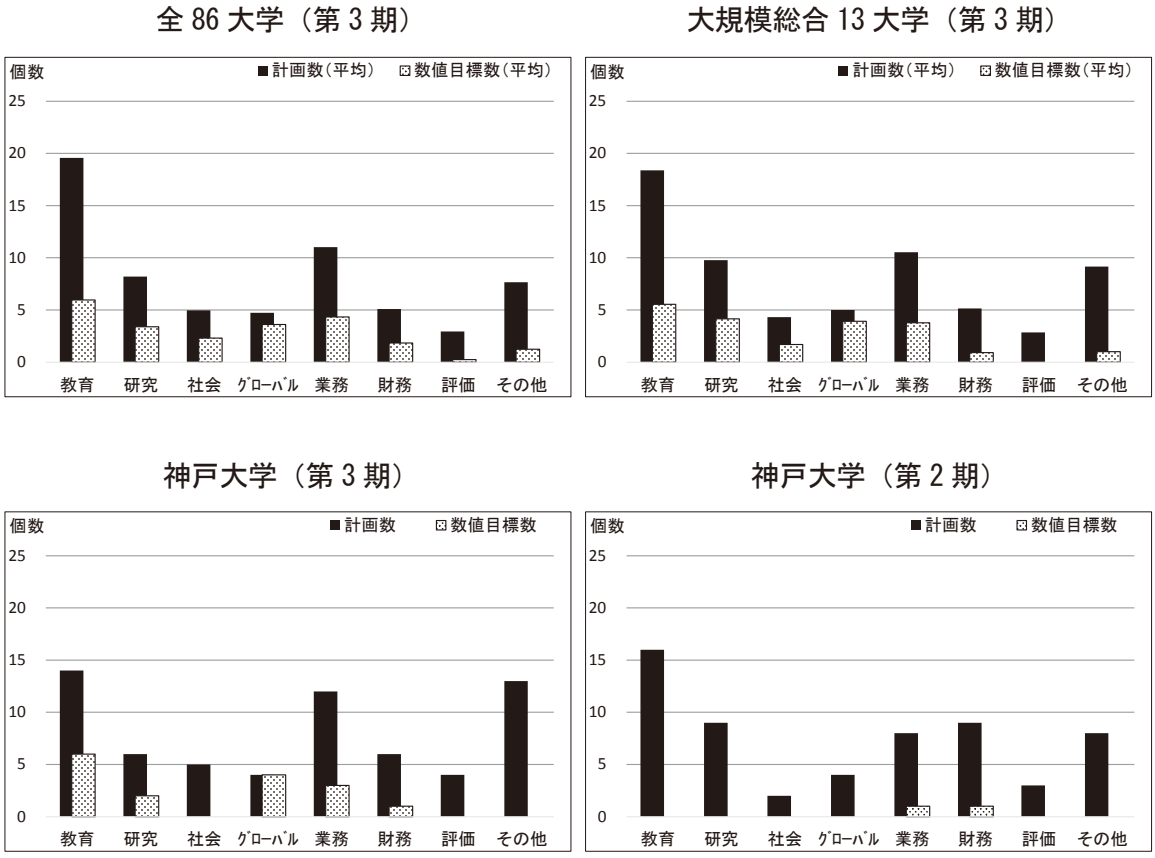

図4　セクション別 計画数・数値目標数　　出所：筆者作成

[4] 文部科学省ホームページ「国立大学法人評価委員会（第52回）議事録」http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/kokuritu/gijiroku/1365713.htm（最終アクセス：2016年11月30日）

おり、その他のグローバル系補助金事業でも既に数値目標を設定しているケースが多いため、比較的記載しやすかったという面があろう。

続いて、「研究」、「社会連携・地域貢献」、「業務運営」も数値目標が多めに設定されている。「研究」では、論文の状況についての数値目標が多く見受けられ、内容は、論文数の伸びや被引用状況、国際共著論文など各大学が様々な形で設定している。「社会連携・地域貢献」では、企業との共同研究や公開講座・セミナーに関するものが多く、地（知）の拠点事業（COC、COC+）についても記載が必須であったことから、関係する数値目標が見受けられる。「業務運営」については、年俸制の適用、女性教員・管理職に関する数値目標を多くの大学が設定している。

また、セクションは必ずしも一様ではないが、教員養成系学部・教職大学院を有する大学については、卒業生の教員就職率、地域における教員占有率、学校現場での指導経験を有する教員の比率が共通の指標として、数値目標が設定されている。

次節では、これらのより具体的な内容について、神戸大学の中期計画を基に、その他の大規模総合大学のものも参照しつつ、見ていくこととしたい。

3.　神戸大学の中期計画の特徴

神戸大学の中期計画の具体的な内容について見る前に、まず、中期計画の作成の過程を振り返っておきたい。

神戸大学における第 3 期中期目標・中期計画の検討は、2014 年の秋にスタートした。それまで掲げていた「神戸大学ビジョン」の区切りが近づいており、また、2015 年 4 月に学長が交代するタイミングであったため、まず、中期目標・中期計画の前提となる新たな長期ビジョンの策定を先行させた。

従来のビジョンは、第 1 期中期期間中の 2006 年に策定されたが、独立行政法人の様式等を基にした中期目標・中期計画の形には拘らず、純粋に教育研究や大学経営の将来像を描くことに重きが置かれた。そのため、実務担当者にとっては、第 1 期はもちろん、第 2 期においても、ビジョンを所定の中期計画の様式にブレイクダウンすることに苦労を要した。今回、第 3 期においては、長期ビジョン、中期目標、中期計画という流れを、当初から強く意識して検討が進められたので、従来より具体的な内容や数値目標を含めた計画を作成しやすい下地があったと言えよう。

新ビジョンの骨格が固まってきた段階で、個別の計画を所掌する各理事・部署において、第 2 期の自己点検も踏まえて第 3 期中期計画の案を作成し、取りまとめ役である企画担当理事との調整を始めた。新ビジョンという指針があるので、各計画の方向性を揃えるという点においては、スムーズに進められた。今回、注力したのは、各計画をより具体的な内容とし、達成できたかどうかを判定しやすくすることであり、従来であれば年度計画に記載していたような具体的な内容を、中期計画に記載するイメージで検討してもらうよう担

当理事・部署に依頼した。しかし、6 年間の具体的な取組や成果を想定することは容易ではなく、各担当での検討、取りまとめ役との調整を繰り返し、文部科学省への事前説明も経ながら、少しずつ記載内容を充実させた。

指標については、計画の進捗管理をしていくために考えられる指標を、中期計画に明示するかどうかは別として、学内的な整理書類にできる限り挙げてもらうようにした。その中から、ビジョン実現に向けてカギとなること、目標設定に当たっての関係情報の取得難度、ステイクホルダーから求められる頻度、インパクトのある数値目標を明示できうるか、などを勘案して絞り込んでいった。特に、教育に関する指標は、やはり数値に表すことが難しく、なかなか決まらなかったと記憶している。

このように検討を重ね、学内各種会議での審議を経て、2015 年 6 月に中期計画の素案を文部科学省に提出した。その後も、国立大学法人評価委員会等の意見を踏まえて、何点か修正や追記を行い、2016 年 3 月に最終的に確定したわけだが、検討開始から 1 年半を要し、従来より格段に具体的でわかりやすい計画になった。

計画数と数値目標数は前節のとおりであるが、具体的に指標・数値目標をまとめたのが表 1 である。以下、大規模総合 13 大学の傾向と比較しながら、内容を見ていきたい。

グローバル教育プログラムに関する計画は、大規模 13 大学の多くが「教育」または「グ

表 1　神戸大学の第 3 期中期計画における数値目標

セクション	指標・数値目標	戦略性が高く意欲的な計画
教育	ダブル・ディグリー・プログラムを 30 コース以上に増加させる	○
	学部生の授業外学修時間を 20%増加させる	
	外国語による授業の充実（全授業科目の 10%）	○
	司法試験合格率（累積合格率で 7 割程度）を維持する	
	志願倍率（前期 3 倍・後期 10 倍）を維持する	
研究	イノベーションの創出に資する成果や新しい文理融合型プロジェクトの成果を累計 20 件創出する	○
	引用度トップ 1%論文を 150 報創出する	○
グローバル化	国際共著論文を倍増させる	○
	外国語による授業科目の増加（全授業科目の 10%）	○
	留学生の受入を 2,000 人、派遣を 1,200 人に増加させる	○
業務運営	年俸制適用教員数を 230 人以上にする	
	管理職等における女性の割合を 15%程度にする	
	退職金に係る運営費交付金の積算対象となる教員候補者として 20 人程度の若手教員を任期付で雇用する	
財務	競争的資金等の獲得総額を 15%増加させる	

出所：神戸大学ホームページより筆者作成

ローバル化」のセクションで挙げており、神戸大学は従来から文系部局を中心に力を入れてきたダブル・ディグリー・プログラムを拡充する計画を掲げている。第 2 期中期計画において、特に EU 圏の大学との連携・共同が「戦略性が高く意欲的な計画[5]」に認定され、積極的に取り組んできた実績があり、その経験を展開していこうとするものである。

また、外国語による授業や教育プログラムの拡充を挙げる大学も多く、神戸大学は外国語による授業の充実とした。ちょうどクォーター制への移行にあわせて、授業科目の再編が進められている最中であったため、数値目標は全授業科目に占める割合として示されている。なお、本数値目標は「教育」と「グローバル化」のセクションに、それぞれ挙げられており、他の計画・数値目標の基盤ともなるものである。

すなわち、外国語による授業の増加は、外国人留学生の受入、日本人学生の海外派遣を増加させる前提として位置付けられた。外国人留学生、学生海外派遣は、大規模 13 大学で最も多く数値目標が設定されている指標であり、神戸大学も、留学生の受入を 2,000 人、派遣を 1,200 人に増加させるという、現行水準からするとかなりの努力を要する数値目標を設定し、それにつながる様々な取組を実施することとしている。

一方、神戸大学の特徴的な数値目標としては、学修時間の増加が挙げられる。大規模 13 大学で他に挙げている大学は無く、近いものとして学修ポートフォリオに関するものが 1 つあるだけである。日本の大学生は学修時間が短いとかねてから問題視されており、なかなか改善されない指標であるが、これに取り組もうとするものである。本計画は大臣通知（文部科学省、2015：5）において、具体的な記述を検討する際に参考にしうる記載例として取り上げられた。

司法試験合格率を挙げている大学も神戸大学だけである。大規模大学の中期計画では、基本的に特定部局の記述はあまり見られないが、神戸大学は、特に社会科学分野の伝統と強みを有し、また、「学理と実際の調和」を理念としており、その特徴を示す意味でも数値目標を設定した計画である。

入試については、国として改革が進行中であり、不確定要素が多いため、数値目標を設定している大学は多くない。神戸大学においても、第 3 期中期期間中に大きな変化があろうが、良い制度を設計するとともに、迅速かつ適切に情報を発信し、現在の良好な志願倍率の水準を維持することを示した。

研究においては、イノベーションの創出に資する成果や新しい文理融合型プロジェクトの成果、引用度トップ 1%論文を指標として数値目標を設定している。教育に比べると数は少ないが、どちらも第 3 期中期目標・中期計画の前提となった長期ビジョンのタイトル（「先端研究・文理融合研究で輝く卓越研究大学へ」）を最も直接的に反映した計画に盛り

[5] 国立大学法人評価委員会が認定するもので、国立大学の質的向上を促す観点から、戦略性が高く意欲的な目標・計画を定めて積極的に取り組んでいるものについては、達成状況だけでなく、取組のプロセスや内容を評価することとされている。

込まれた数値目標であり、神戸大学の決意の表れであると言えよう。

国際共著論文の増も同一線上の指標であり、国際共同研究が論文に結実し、その中から多数の引用を受ける論文が生まれることを想定している。大規模 13 大学では、論文に関する数値目標を設定している大学は必ずしも多くはないが、挙げている大学は、全体の論文数と国際共著論文数であったり、高被引用論文数と国際共著論文であったり、複数の指標を組み合わせて数値目標を掲げている。

「グローバル化」のセクションも含めて、教育研究に関して数値目標を含んだ計画の多くが、神戸大学の特徴をさらに強化し、社会にアピールする、言わば攻めの計画である。一方、「業務運営」のセクションは、数値目標の設定に当たって、守りの姿勢を強いられた印象が強い。外国人教員、女性教員、女性管理職、年俸制に関して、多くの大学が数値目標を設定しているが、これらは国の政策として求められた面がある。神戸大学は、年俸制、女性管理職、テニュアトラック若手教員について数値目標を設定しているが、特に、人事という繊細な問題に絡むだけに、担当理事であっても数値目標を設定しにくい項目であっ

表 2　神戸大学（第 3 期）の戦略性が高く意欲的な計画

事　項	概　　要	該当する計画数
グローバル人材育成に向けた国際通用力の強化	全学生の海外派遣を行う新学部の設置、新たなダブル・ディグリー・プログラムの開発及び教員と学生が一体となった「ユニット交流システム」を活用した特色ある教育を実施するとともに、全学的に英語コース・外国語による授業やアクティブラーニングの充実を行うなど、教育プログラムの国際通用力を強化し、また、海外フィールドワークやインターンシップ、留学生支援を充実させ、これらの取組により、留学生の受入を 2,000 人、派遣を 1,200 人に増加させる。	6
イノベーション創出に向けた研究の拡充	既存の学問領域の枠を越えた新研究科や独自の先端融合研究組織を設置・拡充し、戦略を柔軟に実行できるよう研究実施体制の見直しを行い、イノベーション創出や社会的課題の解決に向けて活動するプロジェクトを重点的に支援するとともに、イノベーションの芽を創出する研究段階から科学技術の実用化・社会実装する段階までを見通した産学連携体制を構築し、イノベーションの創出に資する成果や新しい文理融合型プロジェクトの成果を累計 20 件創出する。	5
国際的水準の研究の促進	EU、東・東南アジア、北米を重点地域とし、地域ごとの交流戦略により共同研究を活発化させ、世界トップレベルの研究チームの誘致、教員と学生のユニット派遣、若手教員の長期海外派遣、研究環境や人事制度の充実を行うとともに、地域に位置するスーパーコンピュータ「京」、大型放射光施設「SPring-8」等の世界有数の科学技術インフラを活用した研究を強化することにより、国際共著論文を倍増させ、影響力のある学術研究成果（引用度トップ 1%論文）を 150 報創出する。	4

出所：神戸大学ホームページより筆者作成

た。中期計画の取りまとめである企画担当と検討を繰り返し、どの程度の水準にすれば、外部からの要請に応えつつ、逆機能を生じさせないかを探った結果、数値が決定された。

最後に、競争的資金の獲得増についても数値目標を設定している。これは、国からの運営費交付金が削減されていく中で、中期計画に掲げた教育研究活動を推進していくためには、競争的資金を獲得することが必須であり、目標水準を明示することとした。第 1 期中期計画で、決算額に対する外部資金の割合を数値目標として示していたが、第 2 期には、自己収入の増加を図る体制整備と控え目な計画であった。今回、競争的資金の増加率という形で数値目標を復活させたものである。

前頁の表 2 は、第 3 期中期期間における「戦略性が高く意欲的な計画」の概要である。表 1 の最右欄で丸を付けた指標・数値目標を含む計画は、グローバル人材育成に向けた国際通用力の強化、イノベーション創出に向けた研究の拡充、国際的水準の研究の促進の 3 つのグループに整理され、それに係る体制整備や活動を記した他の計画とあわせて、「戦略性が高く意欲的な計画」に認定されている。神戸大学は、大規模 13 大学中 3 番目に多い 15 個の計画が該当しており、特に、グローバル人材育成は「文部科学広報」(文部科学省、2016：19) でも取り上げられた。

4.　おわりに

これまで見てきたように、国立大学の第 3 期中期計画において、外部的な要請に応える形で、達成状況をわかりやすく判断できるように様々な指標が組み込まれ、少なからず数値目標も設定された。神戸大学においても、各計画の担当と取りまとめ役とで検討を繰り返し、教育研究のグローバル化、先端研究・分野融合研究による成果創出など、特に長期ビジョンの実現に向けて特徴を打ち出す計画中に意欲的な水準の数値目標が掲げられている。また、学修時間の増加、人事管理の改革など、政策的に重要視されながら、なかなか改善が進んでこなかった事項についても数値目標が設定された。“Check（評価）”を実質化するための“Plan（計画）”における数値目標の設定や具体化は、第 3 期中期計画の作成に当たって大きく向上したと言えよう。

ただし、計画の事後的な検証可能性が改善したと言っても、実際に評価がどのように行われるかは、これからの実践を見守る必要がある。特に、「戦略性が高く意欲的な計画」において示された数値目標に対して、実績が目標に達しなかった場合などに、どのように取組のプロセスや内容を含めて評価されるかが重要である。それによって、第 3 期中期期間中の各年度の計画や次の第 4 期中期計画を作成する際に、どこまで意欲的な数値目標を設定するか、大学の態度に変化をもたらすと思われるので、評価方法も精緻化が急がれる。

また、最も重要なのは、計画が確実に“Do（実行）”されることである。そのためには、中期計画に示された大学全体の数値目標を、部局や部署ごとの目標にブレイクダウンして、教育研究の現場で取組を加速させる契機とすることが必要である。計画の進捗・達成状況

の把握がよりわかりやすくなることを生かして、早め早めの“Action（改善）”を行いつつ、教育研究の充実を図ることが何よりも大切であり、大学構成員の真摯な努力が望まれる。

謝辞

今回の中期計画の整理作業、指標の捉え方には次の皆様のご協力をいただきました。記して感謝申し上げます。

浅野茂（山形大学）、大野賢一（鳥取大学）、小林裕美（国際日本文化研究センター）、小湊卓夫（九州大学）、嶌田敏行（茨城大学）、末次剛健志（佐賀大学）、関隆宏（新潟大学）、藤井都百（名古屋大学）、藤原将人（立命館大学）［五十音順、敬称略］

参考文献・資料

神戸大学（2016）「中期計画（平成 28 ～ 33 年度）」http://www.kobe-u.ac.jp/documents/info/project/plan/medium-term-plan3.pdf（最終アクセス：2016 年 11 月 30 日）

藤井都百（2016a）「大学の諸活動を測る指標の現状と課題－国立大学の指標を捉える－」大学評価担当者集会 2016、大学評価コンソーシアム、http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/2016/acc2016/conference/h28-0825_fujii.pdf（最終アクセス：2016 年 11 月 30 日）

藤井都百（2016b）「国立大学第 3 期中期目標期間の中期計画に含まれる指標の種類と特性」『大学評価と IR』第 7 号、大学評価コンソーシアム、pp.3-10、http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/dlfile.php?download=71（最終アクセス：2016 年 11 月 30 日）

文部科学省（2014）「国立大学法人の第 3 期中期目標・中期計画の項目等について」2014 年 9 月 9 日付け事務連絡

文部科学省（2015）「国立大学法人等の中期目標及び中期計画の素案に対する所要の措置について」2015 年 12 月 1 日付け 27 文科高第 820 号文部科学大臣通知、http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/__icsFiles/afieldfile/2016/04/07/1369085_01.pdf（最終アクセス：2016 年 11 月 30 日）

文部科学省（2016）「文部科学広報」No.198 平成 28 年 5 月号、http://www.koho2.mext.go.jp/198/book.pdf（最終アクセス：2016 年 11 月 30 日）