

京都大学第3回教員活動状況報告書

平成28年3月

## 【目次】

1	はじめに .....	1
2	教育 .....	3
2-1	概要	
2-2	研究科	
2-2-1	授業担当状況	
2-2-2	学生の指導状況	
2-2-3	教材の開発	
2-2-4	論文指導・学位審査	
2-2-5	入試業務	
2-2-6	若手研究者等の受入	
2-2-7	教育スキル研鑽	
2-3	研究所・センター等	
2-3-1	授業担当状況	
2-3-2	学生の指導状況	
2-3-3	教材の開発	
2-3-4	入試業務	
2-3-5	若手研究者等の受入	
2-3-6	教育スキル研鑽	
3	研究 .....	8
3-1	概要	
3-2	研究科	
3-2-1	研究成果の公表	
3-2-2	外部資金の受入	
3-2-3	受賞	
3-2-4	共同研究	
3-2-5	特許等	
3-3	研究所	
3-3-1	研究成果の公表	
3-3-2	外部資金の受入	
3-3-3	受賞	
3-3-4	共同研究	

3-3-5	特許等	
3-4	センター等	
3-4-1	研究成果の公表	
3-4-2	外部資金の受入	
3-4-3	受賞	
3-4-4	共同研究	
3-4-5	特許等	
4	学外活動・社会貢献	13
4-1	概要	
4-2	研究科	
4-2-1	学会活動	
4-2-2	学外委員会・審議会等での活動	
4-2-3	国際交流	
4-2-4	その他の社会貢献活動	
4-3	研究所	
4-3-1	学会活動	
4-3-2	学外委員会・審議会等での活動	
4-3-3	国際交流	
4-3-4	その他の社会貢献活動	
4-4	センター等	
4-4-1	学会活動	
4-4-2	学外委員会・審議会等での活動	
4-4-3	国際交流	
4-4-4	その他の社会貢献活動	
5	診療	18
5-1	概要	
6	教育研究支援	19
6-1	概要	
6-2	研究科	
6-3	研究所	
6-3-1	共同利用・共同研究支援	
6-4	センター等	

6-4-1 共同利用・共同研究支援

7	組織運営 .....	21
7-1	概要	
7-2	研究科	
7-3	研究所	
7-4	センター等	
8	部局の教員活動状況報告書に関して .....	23
8-1	総合分析	
8-1-1	全体評価	
8-1-2	エフォート率	
8-2	今後の課題	
8-3	次回の「部局の教員活動状況報告書」に向けて	

#### 教員活動評価委員会

委員長	清 木 孝 悦	(理事 (総務・労務・人事担当))
	北 野 正 雄	(理事 (教育・情報・評価担当))
	子 安 増 生	(教育学研究科長)
	岩 本 武 和	(経済学研究科長)
	森 脇 淳	(理学研究科長)
	高 倉 喜 信	(薬学研究科長)
	塩 路 昌 宏	(エネルギー科学研究科長)
	大志万 直 人	(防災研究所教授)
	大 冨 幸一郎	(副学長 (大学改革担当))
	浅 野 耕 太	(人間・環境学研究科教授・理事補)

#### 教員活動評価ワーキンググループ

座長	浅 野 耕 太	(人間・環境学研究科教授・理事補)
	南 川 高 志	(文学研究科教授)
	大 津 宏 康	(工学研究科教授)
	平 藤 哲 司	(エネルギー科学研究科教授)
	清 水 展	(東南アジア研究所教授)
	大志万 直 人	(防災研究所教授)

## 1 はじめに

本報告書は、京都大学のすべての教員を対象とした初めての教員活動状況報告書である。本学では、これまで「部局等における教員の教育研究活動等に対する評価システムを整備するとともに、大学全体としての人事評価システムの在り方について検討する」という第1期中期計画の記載に基づき、平成17年6月より教員制度検討会において教員評価システムの検討を開始し、その後設置された「教員評価の在り方検討ワーキンググループ」の検討を経て、平成19年10月に「教員の個人活動評価制度（試行）の骨子」、同年12月に「京都大学における教員評価の実施に関する規程（平成19年達示第71号）を制定し、基準日を平成20年3月31日とし、第1回の教員評価を実施、平成20年9月に第1回教員活動状況報告書を全学的にとりまとめた。

同報告書は、基準日までに3年以上その職にある教授を対象に過去3年間の部局の定める細目からなる、「教育」、「研究」、「組織運営」や「学外活動・社会貢献」等の諸活動に関する各教員の自己評価書を各部局において「部局の教員活動状況報告書」として取りまとめたものを全学的に集約したものである。

次いで、基準日を平成23年3月31日とし、上記規程に基づき、第2回の教員評価が実施された。同時並行的に進められていた、学内における自己点検・評価の効率化と全学レベルでの統一を目指す、評価小委員会ならびに教員活動評価委員会における議論を受け、本学は3年毎の自己点検・評価の実施方針を平成23年度に策定した。その中で、教員評価をこの自己点検・評価制度の一環として位置づけるという基本方針が決定された。この新制度の下での初の自己点検・評価は平成24年度末に全学的に取りまとめられること、また、その詳細はホームページ等で公表することも決定された。そのため、既に開始されていた各部局における第2回教員評価の全学的な取りまとめは1年間先送りされ、自己点検・評価と同期されることとなり、平成25年2月に第2回教員活動状況報告書が公表された。

この報告書においては、次回に向けて「全学規模での取りまとめにおいては、教員を取り巻く教育研究環境の改善を目指して、3年毎に実施される各部局における教員活動の経年変化が見える報告書の作成が必要である。そのため、報告書で記載すべき事項や数値化に関して、さらに簡素化を図りつつも共通化を進め、その共通の事項を定めておく必要があると考える」と指摘し、具体的に次のように提言している。

今後実施する教員評価に取り入れるべき観点を以下にまとめた。教員活動評価委員会における今後の検討により、各部局に依頼する次回の教員活動状況報告書の基本様式を作成して、その集計結果が全学の将来構想に効果的に活用できるように、本評価の質的改善を図ることを期待する。

(1) 自己点検・評価で扱われる評価項目との重複を可能な限り避け、部局の持つ独自性を加味しつつ教員活動評価としての観点を整理する。

(2) 評価観点を設定するに当たっては、教員の「教育」、「研究」、「運営」に費やしているエフォートの割合が分かるように充分工夫する必要がある。

(3) 各教員の自己評価を数値化するなどの工夫をし、何回かの教員活動評価を通じて、その数値の経年変化が明らかになるようにする。

今回の第3回教員活動評価は、基準日を平成27年3月31日として、評価対象を2回の試行段階を経て、全教員に拡大したものである。第2回教員活動状況報告書の上記の提言を受けて、今回の教員評価においては、評価の改善に向けての第一歩として、各教員が記入する自己評価書（基本様式例）ならびに部局用に教員活動状況報告書（ひな形）を作成した。自己評価書においては、「京都大学教育研究活動データベース」を参照することで作業の簡略化を狙うとともに、評価項目別自己評価の5段階評価とそれぞれのエフォート率、ならびに全体評価の5段階評価を導入し、評価の簡素化や共通化ならびに教員活動の経年変化を見る試みに着手したところである。

本学の教員活動のさらなる充実のためには、学内における評価システムの持続的な改善が今後とも必要である。

第3回教員活動評価を実施した部局と対象となった教員<sup>\*1</sup>数は、以下に示すように総計58部局、3,070名である。

#### 【研究科】

- |                    |                      |
|--------------------|----------------------|
| ・文学研究科 88名         | ・教育学研究科 33名          |
| ・法学研究科 72名         | ・経済学研究科 39名          |
| ・理学研究科 263名        | ・医学研究科・医学部附属病院 535名  |
| ・薬学研究科 48名         | ・工学研究科 402名          |
| ・農学研究科 205名        | ・人間・環境学研究科 112名      |
| ・エネルギー科学研究科 50名    | ・アジア・アフリカ地域研究研究科 28名 |
| ・情報学研究科 113名       | ・生命科学研究科 47名         |
| ・総合生存学館 16名        | ・地球環境学堂 42名          |
| ・公共政策連携研究部・教育部 10名 | ・経営管理研究部・教育部 23名     |

#### 【研究所】

- |               |                  |
|---------------|------------------|
| ・化学研究所 80名    | ・人文科学研究所 46名     |
| ・再生医科学研究所 27名 | ・エネルギー理工学研究所 35名 |
| ・生存圏研究所 37名   | ・防災研究所 87名       |
| ・基礎物理学研究所 21名 | ・ウイルス研究所 40名     |
| ・経済研究所 22名    | ・数理解析研究所 38名     |
| ・原子炉実験所 67名   | ・霊長類研究所 37名      |

・東南アジア研究所 23名

・iPS細胞研究所 32名

#### 【センター等】

・学術情報メディアセンター 17名

・放射線生物研究センター 6名

・生態学研究センター 10名

・地域研究統合情報センター 10名

・野生動物研究センター 10名

・高等教育研究開発推進センター 6名

・総合博物館 7名

・低温物質科学研究センター 8名

・フィールド科学教育研究センター 24名

・福井謙一記念研究センター 1名

・こころの未来研究センター 11名

・文化財総合研究センター 5名

・国際高等教育院 42名

・環境安全保健機構 15名

・国際教育推進機構 8名

・情報環境機構 6名

・産官学連携本部 18名

・物質-細胞統合システム拠点 48名

・学生総合支援センター 5名

・大学文書館 2名

・白眉センター 47名

・学際融合教育研究推進センター<sup>※2</sup> 16名

・学際融合教育研究推進センター（グローバル生存学大学院連携ユニット）<sup>※2</sup> 6名

・学際融合教育研究推進センター（政策のための科学ユニット）<sup>※2</sup> 2名

・学際融合教育研究推進センター（健康長寿社会の総合医療開発ユニット）<sup>※2</sup> 21名

・附属図書館 1名

※<sup>1</sup>教授、准教授、講師、助教及び助手（国立大学法人京都大学教職員就業規則（平成16年達示第70号）又は国立大学法人京都大学特定有期雇用教職員就業規則（平成18年達示第21号）により雇用される者）並びに外国人教師（国立大学法人京都大学外国人教師就業規則（平成16年達示第74号）により雇用される者）のうち、平成27年3月31日を含めて1年以上雇用されている者

※<sup>2</sup>学際融合教育研究推進センターに所属するユニットの教員の取扱いは次の3通り。

①同センターの報告に含む。②ユニット単体で報告。③基礎となる研究科等の報告に含む。なお、②の場合、当該ユニットも1部局としてカウントした。

## 2 教育

### 2-1 概要

本学は研究型大学として夙に知られているが、教員の教育に対する取り組みにはきわめて熱心なものがあり、部局から提出された教員活動状況報告書の「教育」に関わる記述から、本学教員が所属先で懸命に責務を果たしている様子をはっきりと理解される。学部を擁する10の研究科について見れば、ほとんどすべての研究科で、「教育」のエフォート率



は「研究」のエフォート率とほぼ同じかやや下回る程度で、高い比率を占めている。この10 研究科の教授について、「教育」のエフォート率の平均値を求めると 31.72%であり、35.69%である「研究」のそれをやや下回る程度である。全学共通教育の中心となっている研究科のみ、「教育」のエフォート率が「研究」のそれを上回っているが、大きな差が認められるわけではない。

熱心な指導の結果として、大学院生が評価の高い学術誌に論文を掲載したり、学会等の表彰を受けたりした例が多数あるなど、成果が上がっていることが研究科からの報告に見られた。この点はすこぶる好ましいが、質の高い教育の実践は、教員の研究の進展を踏まえたものでなければならない。それゆえに、教育のための時間と研究のための時間の両者をうまく調整して確保することが、本学の教員にとって大きな課題となる。授業の担当時間数が増えすぎると、研究時間が確保できなくなる恐れがある。もっとも、教員の研究時間を減らす大きな要因は、授業そのものの増加ではない可能性もある。むしろ、近年の教育関係用務の絶え間ない増加もある。また、実施中の定員削減措置による人員不足など、部局や教員個人では解決の難しい要因ではないかとも考えられる。これについては、大学本部が先頭に立って、改善に向けて精一杯努力することが求められる。

現状では、研究科はもちろんのこと、研究所やセンター等も学部・大学院それぞれの専門教育だけでなく、全学共通教育にも授業を提供しており、報告書から教員の多大の努力が窺われた。同時に、部局内での教員間の授業担当数の違い、部局間の全学共通教育への関与の違いも指摘されている。

教員自身の教育活動に関する自己評価は、研究科ではほとんどの教員が「5：特に優れている」か「4：優れている」を選択しており、「2：改善の余地がある」か「1：改善を要する」を選んだ教員が比率の点で目立って多いという研究科はなかった。研究所・センター等の教育に関する自己評価は、ほとんどが「5：特に優れている」から「3：概ね良好」を選択している。

本年度は、第 2 期中期目標・中期計画期間終了の年であり、次期の部局の行動計画を策定する年でもある。各部局でなされた自己点検・評価活動で見出された「教育」に関する問題点を少しでも解消するとともに、全学的な視野で本学の教育を見直すことで、教員の教育活動がより円滑で実り多いものとなることが望まれる。

## **2-2 研究科**

### **2-2-1 授業担当状況**

授業担当時間については、研究科ごとの制度の違いがあり、平均的な時間数や一般的な評価は述べるににくい。教員一人あたりの授業時間数、いわゆる「ノルマ」が、概ね決められている研究科もあれば、制度上多くの分野に分かれているために、所属教員が関係するすべての授業を受け持たざるをえない仕組みの研究科もある。また、博士課程教育リーディ

ング・プログラムを通じて、研究科を越えた教育に力を注いでいる研究科もある。

部局からの報告書によれば、非常に多くの教員が全学共通教育・学部専門教育・大学院教育のすべてについて多数の授業を担当しているため、大きな負担になっていて、軽減を今後の課題としているという研究科があった。また、研究科内の教員間の「教育負担の平準化」を図ることを改善点に挙げた研究科もある。さらに、外国人教員の着任にともない、教育の国際化を推進した研究科も少なくない。

研究科の教員は、全学共通教育・学部専門教育・大学院教育のみならず、様々なプロジェクトのために必要となる授業も担当している。今後、定員削減が進み、また外部資金によるプロジェクトの実践のための教育活動が増加すると、研究科教員の教育に関わる時間も活動の範囲も広がる可能性が高い。教員が授業内容の質の向上を図る余裕を失う恐れが憂慮される。教員は、様々な契機で、高校で出前講義などを行うことも珍しくなくなっている。高大連携の推進が大学本部を中心になされているが、その意義の大きさを認識しつつも、教育と研究の間のバランスに対する配慮も大学として怠るべきではない。

### **2-2-2 学生の指導状況**

多くの研究科で、本学の「自由の学風」「自学自習」の精神に即し、学生の自主性を尊重した学生指導を実践している。全学共通教育や学部・大学院の専門教育だけでなく、就学に関わる相談やケアに応じ、留学の世話や各種推薦状の執筆など、学生指導は広範囲に及んでいる。

また、少人数の教育体制が多くの研究科で取られており、「質の高い少人数教育または個別指導」「きめ細かな研究指導」がなされている。ただし、「少人数」の実態が研究科ごとに異なるようで、同じ文系研究科であっても、教員一人あたり所属単位ごとの学部学生数平均が6.4人、同じく大学院生のそれが5.1人と報告する研究科もあれば、1演習参加学部学生数上限20名、大学院でも1クラス40名程度と決めていると報告する研究科もあった。

大学院生に対しては、国際的に活躍できる人材の養成に向けて、海外派遣、外国語による論文執筆の指導、外国人学者を招いての授業など、細かな配慮が必要となる指導を展開している。

### **2-2-3 教材の開発**

今回の部局からの報告書では、教材開発に関連した説明はわずかしか見られなかった。しかし、報告のあった研究科では、教員が授業用の教科書や参考資料集等の教材の作成を行っており、デジタル化した教材や映像資料、ホームページ等の作成などに教員は熱心に取り組んでいる。放送大学用教材や高校の教科書の執筆を担当している教員も少なくない。

今後、MOOC（大規模公開オンライン講座）等の新システムや新教材開発がますます推進されるであろうし、そうした動きに関わる教員も増えていくものと思われる。その場合、大学の教育とは本来どのようなべきものなのか、本学ではどのような教育を提供することが望ましいか、といった問題が改めて問われることになる。それに関連して、教員は

どのように教育活動に携わるべきか、研究とのバランスはいかにあるべきか考えねばならないことになる。

#### **2-2-4 論文指導・学位審査**

どの研究科においても、博士後期課程の大学院生に対する熱心な指導がなされ、課程博士学位審査にも多くの努力がなされている。多数の研究科が、報告書の成果の記述として、評価期間中に課程博士学位を取得した者の数を挙げているように、論文指導と学位審査は研究科の最も重要な仕事の1つとして位置づけられている。博士学位を目指す大学院生の指導は、授業のように時間数何時間という数字には現れにくい、多大の労力が必要とされる教育活動である。そのため、教員の教育貢献の評価にあたっては、この点について特段の配慮をする必要がある。

#### **2-2-5 入試業務**

いくつかの研究科については、教員が学部入学試験の業務に重い責任を負っている。また、事柄の性格上、特定の分野の教員が多くの業務をこなさねばならず、研究科間でも偏りがある。例えば、1研究科は、出題・採点の業務に所属准教授の半数が関与した年度もあったと報告している。

担当する教員には、1年間を通じて苦労と緊張感が継続する。とりわけ、教科や科目の責任者となった場合の教員の負担は大きい。この点は、全学で重く受けとめる必要があり、可能な限り担当者の負担を軽減できるようにする工夫が望まれる。適切な入学試験を準備・実施することは大学の社会的責務であり、教員定員の配置についても、通常の教育だけでなく、入試業務に配慮した措置も必要である。さらに、特色入試が導入されることで、入試関連業務が増えるため、この点の配慮も今後の課題と考える。

#### **2-2-6 若手研究者等の受入**

プロジェクトを利用して、外国から学生を受入れ、研究支援や英語による授業を展開している研究科が多い。留学生担当教員が学生の派遣と受入れに努力を傾注したとの報告も見られた。今後、外部資金の獲得が進み、留学生や外国人研究者の受入れが推進されれば、教員の支援業務はさらに増すことになる。受入れのための実務を担当するスタッフの確保が欠かせなくなると予想される。

#### **2-2-7 教育スキル研鑽**

研究科ごとに、あるいは教員単位で、授業改善のための努力は継続的になされていると思われる。研究科における教員FD活動については、すでにある程度定着したものと考えられるが、授業アンケートについて導入や工夫が一段と進んでいることが今回報告されている。アンケート結果のフィードバックも進み、特に教員からの回答を求め、フォローアップする仕組みを導入した研究科もある。研究指導の向上を求めて、学生ごとに決まった時間帯でのミーティングを設けた研究科もあった。

## 2-3 研究所・センター等

### 2-3-1 授業担当状況

研究所の教員は、研究科の協力講座として教育活動に携わることが一般的になっており、研究所という名称やイメージとは異なって、多くの授業を担当している。教授についてみると、その「教育」のエフォート率は、ほぼ 18%から 26%ほどになる。担当する授業も、大学院の専門科目、学部の専門科目だけでなく、全学共通教育科目の授業も積極的に行っている。助教が、学生実験・実習、研究書講読授業などを通じて、教育に積極的に関わっている研究所も多い。助教が教育に積極的に関わることを認め、将来の就職のために教育経験を積ませているが、同時に、それとの関係で助教の「研究」の時間をどう確保させるか課題である、と報告している研究所もある。

センター等も、所属教員の数が少ないにもかかわらず、大学院専門科目、学部専門科目、全学共通教育科目の授業を積極的に提供している。京都大学国際教育プログラム (KUINEP) の講義や、学生の資格取得のニーズに応えた授業を新たに始めたセンター等もある。

全学に対する教育貢献として、フィールド科学教育研究センター（評価対象教員 24 名）が、全学共通教育の新入生向け少人数セミナー（ポケット・ゼミ）に所属教員の半数以上が毎年授業を提供し、平成 24 年度からの 4 年間に 13 から 19 のポケット・ゼミ授業を毎年行っていることは特記に値する。

### 2-3-2 学生の指導状況

博士後期課程学生を指導して、数多くの博士学位取得者の輩出に寄与している研究所が多い。規模の大きな研究所である化学研究所（評価対象教員 80 名）は、常時約 80 名の博士後期課程学生、約 120 名の修士課程学生を研究指導していると報告している。また、多くの場合 1 対 1 で修士課程の学生の指導をしている、と報告する研究所もあった。文系の研究所では、所員が組織する研究班に大学院生を参加させることで、事実上、研究指導しているところもある。留学生・外国人研究者の指導が大きな比重を占める研究所もある。

いくつかの理系の研究所は、その大型設備とプロジェクトにより研究の最先端に学生をふれさせることができるため、その効果は大きく、今後とも大学院生の指導を継続・増進することを目指す、と報告しており、国際的に通用する研究者の養成のために、英語での研究発表や討論の機会を増やすことを課題に挙げている研究所もある。1 研究所が学部初年次教育にも関わっていききたいと表明している点も目をひいた。これらは、大学全体として大いに期待、重視すべきことと思われる。同時に、1 研究所からは、受入学生に対する設備・施設の不十分さも報告されており、大学として今後の課題と考える。

### 2-3-3 教材の開発

研究所が把握する特有の素材（例えば、最近の災害事例）の教材化や観測・実験装置の開発・改良がなされて、授業等に活用されている。e ラーニング教材開発の努力も報告されている。CALL 教材の作成や協働学習支援システムの運用など、IT を活用した教育実践活動

に積極的に取り組むセンターもある。

#### **2-3-4 入試業務**

研究所・センター等からも、入学試験の業務に様々な段階（出題・採点・監督）で関わっている教員が多いことが報告されている。

#### **2-3-5 若手研究者等の受入**

研究所・センター等は、本学の大学院生だけでなく、国の内外からプロジェクト等を通じて若手研究者を受入れ、指導している。特に、多くの留学生を指導し、帰国後に本国の指導的な人物となるための養成を行っている。

#### **2-3-6 教育スキル研鑽**

研究所・センター等からは、国際的に通用する研究者の養成のために、英語での研究発表や討論の機会を増やすことなど、スキル研鑽を課題に挙げている報告があった。ただ、研究所・センター等が大学の教育活動に積極的に参加していくために、研究科と同様の、所属教員FDの継続的な実践などが必要となるが、これについては今回の教員活動状況報告書には特記すべき報告は見られなかった。大学教育に全面的に関わる場合、教務実務と教育制度のめまぐるしい変化とを理解するという骨の折れる作業が必要であるが、こうした課題については、研究所・センター等のミッションとの関係で、教育にどの程度の時間が配されることが望ましいか、所属教員間でしっかりとした検討がなされるべきである。

### **3 研究**

#### **3-1 概要**

部局から提出された教員活動状況報告書の「研究」についての評価では、主として「研究成果の公表」、「外部資金の受入」、「受賞」、「共同研究」、「特許等」および「自己評価」の細目に基づき教員活動評価が実施されている。

「研究成果の公表」については、ほとんどの教員により精力的に研究成果の公表が図られている。国内外のトップ学術ジャーナルに論文が掲載されるとともに、数多くの著書が出版されている。また、国内外の学会・研究集会での招待講演および発表が実施されている。これらのエビデンスは、教員が国内外でトップレベルの研究活動を実施していることの証左である。

「外部資金の受入」については、全部局において科学研究費（文部科学省・厚生労働省）を主たる外部資金として受入れていることが示されている。加えて、理系分野では戦略的創造研究推進事業（CREST）、創造科学技術推進事業（ERATO）等、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）、科学技術振興機構（JST）等の政府機関ならびに関連研究分野の政府系機関からの大型プロジェクトを、文系分野では政府系機関および民間の財団・基金等から外部資金を受入れている。また、研究分野の特徴を生かし、JST-JICA 地球規模課題対応国際科学技術協力プログラム（SATREPS）等の国際的な課題を対象とした外部資金の受入

れを行っている部局もある。これらのエビデンスは、一部研究科からの指摘にあるように、運営費交付金減少に対する危機感を共有し、外部資金獲得に対する各教員の意識が高まりつつあることを反映したものと推察される。

「受賞」については、本学教員が、国内では日本学士院賞、紫綬褒章、日本学術振興会賞、文部科学大臣表彰科学技術賞等、また海外ではノーベル賞、フンボルト賞等の著名な賞を受賞するとともに、多くの教員が関連学会の功績賞・論文賞を受賞している。これらのエビデンスは、教員が国内外でトップレベルの研究活動を実施していることの証左である。加えて、日本学士院学術奨励賞、文部科学大臣表彰若手科学者賞をはじめとし、多くの教員が関連学会奨励賞を受賞していることは、若手教員が着実に育ちつつあることを示している。

「共同研究」については、研究科では産官学連携のニーズに対応すべく共同研究・受託研究に加え、前述の大型研究プロジェクトに関連し、学内部局横断型連携、国内外大学との連携による共同研究の推進が図られつつある。また、寄附講座に加え、一部の部局では今回の評価期間に新たに制度が整備された共同研究講座も設立され、共同研究のアクティビティーが高まりつつあることがみてとれる。また、研究所およびセンター等の一部では、共同利用・共同研究拠点としての利点を生かし、異分野間の共同研究、および学内他部局、国内・国外研究機関との共同研究が推進されている。

「特許等」については、主として理系分野を中心として、数多くの特許出願・取得がなされており、研究成果の社会的活用や創業促進が図られていることの証左といえる。

以上のように、部局から提出された教員活動状況報告書の「研究」についての評価結果からは、教員が概ね国内外でトップレベルの研究活動を実施している様子が伺えるが、論文数・外部資金等の評価細目に関する格差が拡大しつつあることが、一部の部局から課題として指摘されている。

研究科・研究所・センター等で分類した部局毎の教員の自己評価結果を表1に示す。

表1 部局単位での教員の自己評価結果

	平均	評価が「5：特に優れている」 または「4：優れている」の 教員比率（%）	評価が「2:改善の余地がある」 または「1：改善を要する」の 教員比率（%）
研究科	3.44－4.30	50－98	0－19
研究所	3.24－4.24	40－98	0－29
センター等	2.67－4.55	20－100	0－50

研究科については、平均の分布（3.44－4.30）および評価が「5：特に優れている」または「4：優れている」の教員比率（50－98%）から、概ね研究活動に十分満足しているという自己評価結果が得られているが、評価が「2：改善の余地がある」または「1：改善を要する」の教員比率が最大で19%という高い数値の部局も認められる。また、研究所についても、研究科とほぼ同様な傾向となっており、評価が「2：改善の余地がある」または「1：改善を要する」の教員比率が最大で29%という高い数値の部局も認められる。これらの自己評価結果を分析すると、以下の傾向が得られる。

全般的に、教授・准教授については、自己評価結果が「4：優れている」をピークとして「5：特に優れている」から「3：概ね良好」の範囲に分布していることから、研究活動に十分満足していると推察される。一方、評価が「2：改善の余地がある」または「1：改善を要する」の教員の大半は、助教および特定教員（主として特定講師・特定助教）である。

次に、センター等については、平均の分布（2.67－4.55）、評価が「5：特に優れている」または「4：優れている」の教員比率（20－100%）、および評価が「2：改善の余地がある」または「1：改善を要する」の教員比率（0－50%）と、いずれの指標についても、研究科・研究所に比較して分布幅が広い数値となっている。この要因として、以下の事項が想定される。

まず、センター等に分類される大半の部局の教員数が20名以下であり、評価が「2：改善の余地がある」または「1：改善を要する」の教員がいた場合に、その比率が高くなる。また、センター等に分類される大半の部局は、そのミッションが多様である。実際に、研究分野に分類される部局では、平均の分布および評価が「5：特に優れている」または「4：優れている」の教員比率は高く、評価が「2：改善の余地がある」または「1：改善を要する」の教員比率も低い。一方、評価が「2：改善の余地がある」または「1：改善を要する」の教員比率が高い部局は、いずれも研究・教育以外の固有のミッションを持っていることを勘案する必要がある。ただし、今回の評価結果で、そのような部局でも、論文数・外部資金等の評価細目の記載事項が多く、限られた時間の中でも研究成果を上げるとともに、自己評価も高い教員が数多くいることは特筆すべきである。

以上の結果を取りまとめると、教員が概ね国内外でトップレベルの研究活動を実施していることは高く評価されるべきである。しかし、課題としては、以下の事項が指摘される。

- ・ 運営費交付金減少に対して、外部資金獲得に対する各教員の意識が高まりつつある。一方で、論文数・外部資金等の評価細目に関する格差が拡大しつつあるという指摘があった。この傾向から、研究自体が成果主義になり、基礎研究重視という本学の特性を失うことは危惧すべきである。したがって、今後の教員評価においては論文数・外部資金等の外形的数値のみでの評価基準を設定することは危険である。
- ・ 評価が「2：改善の余地がある」または「1：改善を要する」の教員の大半は、助教および特定教員（主として特定講師・特定助教）であることから、若手教員の研究に対するモチベーションをいかに向上させるかが今後の重要な課題となる。法人化以降、各種評価制度の導入により、組織運営に関する用務は増加の一方であり、教員の負担も増加している。このような状況の下で、若手教員に対する組織運営に関する用務はある程度緩和する必要がある。また、任期制の導入により、前述の外形的数値（論文数・外部資金等）を安易に評価基準とした場合には、若手教員が任期のことを考えた研究の焦りを生じさせモチベーションを下げる危険性がある。

上記の概要を踏まえた上で、以下に、「研究科」、「研究所」および「センター等」のグループ単位に分類して、「自己評価」を除く各評価細目について特徴的な事項を要約する。

## **3-2 研究科**

### **3-2-1 研究成果の公表**

ほぼ全教員により精力的に研究成果の公表が図られている。国内外のトップ学術ジャーナルに論文が掲載されるとともに、数多くの著書が出版されている。また、国内外の学会・研究集会での招待講演および発表が多数実施されている。

### **3-2-2 外部資金の受入**

全部局において科学研究費（文部科学省・厚生労働省）を主たる外部資金として受入れている。加えて、理系分野では戦略的創造研究推進事業（CREST）、創造科学技術推進事業（ERATO）等、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）、科学技術振興機構（JST）等の政府機関ならびに関連研究分野の政府系機関からの大型プロジェクトを、文系分野では政府系機関および民間の財団・基金等から外部資金を受入れている。これらのエビデンスは、一部研究科からの指摘にあるように、運営費交付金減少に対する危機感を共有し、外部資金獲得に対する各教員の意識が高まりつつあることを反映したものと推察される。

### **3-2-3 受賞**

日本学士院賞、紫綬褒章、日本学術振興会賞、文部科学大臣表彰科学技術賞、フンボルト賞等の著名な賞を受賞するとともに、多くの教員が関連学会の功績賞・論文賞を受賞している。また、日本学士院学術奨励賞、文部科学大臣表彰若手科学者賞をはじめとし、多



くの教員が関連学会奨励賞を受賞していることは、若手教員が着実に育ちつつあることを示している。

#### **3-2-4 共同研究**

産官学連携のニーズに対応すべく共同研究・受託研究に加え、前述の大型研究プロジェクトに関連し、学内部局横断型連携、国内外大学との連携による共同研究の推進が図られつつある。また、寄附講座に加え、一部の部局では今回の評価期間に新たに制度が整備された共同研究講座も設立され、共同研究のアクティビティーが高まりつつある。

#### **3-2-5 特許等**

主として理系分野を中心として、数多くの特許出願・取得がなされており、研究成果の社会的活用や創業促進が図られている。

### **3-3 研究所**

#### **3-3-1 研究成果の公表**

ほぼ全教員により精力的に研究成果の公表が図られている。国内外のトップ学術ジャーナルに論文が掲載されるとともに、数多くの著書が出版されている。また、国内外の学会・研究集会での招待講演および発表が実施されている。

#### **3-3-2 外部資金の受入**

全部局において科学研究費（文部科学省・厚生労働省）を主たる外部資金として受入れている。加えて、戦略的創造研究推進事業（CREST）、創造科学技術推進事業（ERATO）等、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）、科学技術振興機構（JST）等の政府機関ならびに関連研究分野の政府系機関からの大型プロジェクトでの外部資金を受入れている。

#### **3-3-3 受賞**

日本学士院賞、日本学術振興会賞、ノーベル賞等の著名な賞を受賞するとともに、多くの教員が関連学会の功績賞・論文賞を受賞している。

#### **3-3-4 共同研究**

共同利用・共同研究拠点としての利点を生かし、異分野間の共同研究、および学内他部局、国内・国外研究機関との共同研究が推進されている。また、一部の部局では今回の評価期間に新たに制度が整備された共同研究講座も設立され、共同研究のアクティビティーが高まりつつある。

#### **3-3-5 特許等**

主として理系分野を中心として、数多くの特許出願・取得がなされており、研究成果の社会的活用や創業促進が図られている。

### **3-4 センター等**

#### **3-4-1 研究成果の公表**

研究分野に分類される部局のみならず、研究・教育以外の固有のミッションを持つ部局においても、国内外のトップ学術ジャーナルに論文が掲載されており、限られた時間の中でも研究成果を上げていることは特筆すべきである。

#### **3-4-2 外部資金の受入**

全部局において科学研究費を主たる外部資金として受入れている。また、一部の部局では研究分野の特徴を生かし、JST-JICA 地球規模課題対応国際科学技術協力プログラム (SATREPS)、JSPS 研究拠点形成事業、JICA 草の根技術協力事業等の研究の国際化を図る外部資金の受入れも特徴として挙げられる。

#### **3-4-3 受賞**

日本学術振興会賞、日本学士院学術奨励賞等の著名な賞を受賞するとともに、多くの教員が関連学会の功績賞・論文賞を受賞している。

#### **3-4-4 共同研究**

一部の研究分野に分類される部局では、共同利用・共同研究拠点としての利点を生かし、異分野間の共同研究、および学内他部局、国内・国外研究機関との共同研究が推進されている。

#### **3-4-5 特許等**

一部の研究分野に分類される部局では特許出願・取得がなされており、研究成果の社会的活用や創業促進が図られている。

## **4 学外活動・社会貢献**

### **4-1 概要**

学外活動・社会貢献の評価項目として、ほぼ全ての部局が、学会活動、学外委員会・審議会等での活動、国際交流の3項目を設定している。学会活動においては、ほぼ全ての教員が何らかの学会に所属しており、その多くは複数の学会に所属しているが、教授には、会長、副会長、理事長などの要職の経験者も多く、他の教員もキャリアに応じた役割を果たしており、学会活動への貢献は大きい。学外委員会・審議会等での活動においては、多くの教員が、国の府省、地方公共団体ならびにこれらの関係団体の審議会や委員会において、専門委員、委員として積極的に貢献しており、さらには委員長の要職を務めているものもある。特に科学研究費専門委員(審査員)の数は多い。国際交流においては、国際学会、国際会議などの主催や国内外での開催への協力も多く、特に本学での開催に尽力している。また国際的な学会や組織で活躍している教員も多い。海外の研究機関との部局間交流協定の締結も多数報告されている。その他の社会貢献としては、啓発書、教科書などの執筆、教養講座や新聞・テレビなどメディアを通じての啓発活動が積極的に行われており、

特に、高大接続事業に関わる活動に尽力する教員が多い。その他、地方自治体の活動への協力、東日本大震災の被災者支援なども行われている。

「人類遺産への貢献」を研究活動として評価している研究科がある。また理系では、産学連携による研究成果の技術移転による社会貢献が活発に行われている。このように研究成果が社会貢献に結びつくことは研究型大学として望ましい。

自己評価に関しては、ほとんどの教員が「3：概ね良好」以上であり、「4：優れている」が最多で、「5：特に優れている」がこれに次ぎ、「2：改善の余地がある」以下の教員は極少数であり、学外活動・社会貢献活動に十分貢献していると考えられ、特筆すべき課題はない。ただし、高大接続事業に積極的に取り組む教員が多数いることを評価する一方で、これによる負担増から教育・研究活動への影響が懸念されている。全学的な方策の検討が望まれる。

## **4-2 研究科**

### **4-2-1 学会活動**

ほぼ全ての教員が何らかの学会に所属しており、その多くは複数の学会に所属し、活発に研究活動を行い、それぞれの専門分野をリードする活躍をしている。教授には、会長、副会長、理事などの要職の経験者も多く、また准教授を含め多くの教員が、学会賞推薦委員、国内学術雑誌および国際学術雑誌の編集委員長、編集委員、学会や学会の部会が主催する学術大会、シンポジウムの組織委員長、実行委員長、実行委員を務め、助教などの若手教員にも幹事、世話人などを務めるものが多く、学会活動に積極的に貢献している。

### **4-2-2 学外委員会・審議会等での活動**

ほとんどの研究科において、多くの教員が、国の府省、地方公共団体ならびにこれらの関係団体の審議会や委員会において、専門委員、委員として積極的に貢献しており、さらには委員長の要職を務めているものもある。多くの研究科に、教授を中心に日本学術会議の会員、連携会員の経験者がおり、ほとんどの研究科に日本学術振興会の委員、特に科学研究費専門委員（審査員）が多数いる。そのほか、学会外の京都賞など著名な賞の審査専門委員の例もある。また NPO の理事長や学術諮問委員として、市民レベルの活動に貢献している教員も少なくない。

### **4-2-3 国際交流**

国際会議への参加や、海外の研究者や留学生の受入れによる国際交流は当然のこととして活発に行われている。国際学会、国際会議などの主催や国内外での開催への協力も多く、京都大学での開催によって本学のビジビリティを高めている事例が多いことを特記している研究科もある。国際的な学会の要職についている教員、国際学術誌の編集委員長、編集委員として貢献している教員も複数の研究科から報告されている。外国の研究組織との研究協定を積極に行っている研究科も複数ある。スーパーグローバル大学創成事業（京都

大学ジャパングートウェイ)への参加も積極的に行われており、それにともない平成25年度以降に9つの部局間交流協定の締結を報告している研究科もある。医学研究科・医学部附属病院では、国際連合、世界保健機構(WHO)などの国際的な組織での活動に貢献している教員も多い。その他、UNESCOプログラム、各種JICA事業、アジア圏での教育プログラムの遂行による当該国への国際貢献、本学主催の留学生事業への協力などが報告されている。

#### 4-2-4 その他の社会貢献活動

ほとんどの研究科の教員が、一般市民や中高生を対象としたオープンキャンパスやジュニアキャンパスに協力し、部局行事としての講演会や見学会などにも参加している。一般市民を対象とした教養講座の講師、テレビ・ラジオの教養番組への出演・協力、新聞の書評欄等の担当などの各種メディアを通じての啓発活動を行っている教員も少なからずいる。一般向けの啓発書、高校などの教科書の執筆を行った教員もいる。

その他の社会貢献活動として、多くの研究科が高大連携活動を上げている。文系・理系に関わらず多くの研究科において、スーパーサイエンスハイスクールプログラムやスーパーグローバルハイスクールプログラムの一環としての複数の高校との交流のほか、出前講義、模擬講義、見学の受入れを行っている教員が少なくない。理系の研究科を中心に、京都大学グローバルサイエンスキャンパス(ELCAS)プログラムへの取り組みが報告されている。特に理学研究科では、ELCASの母体となった「未来の科学者養成講座」(平成20年度～26年度)を実施、平成26年度より京都大学学際融合教育研究推進センター高大接続科学教育ユニットの「科学体系と創造性がクロスする知的卓越人材育成プログラム」に参画している。社会貢献のみならず、本学で学ぶことを志す学生の増加を促す上でも、高大接続事業の重要性は認識されている。しかし、ELCASプログラムなどの高大接続事業に積極的に取り組む教員が多数いることを評価する一方で、これによる負担増による教育・研究活動に関するエフォートの減少を懸念し、全学的な方策の検討を提言している研究科もある。

文学研究科では「人類遺産への貢献」を研究活動の評価細目に設定している。未刊行の貴重な史資料の調査・研究、東西の古典的著作の校訂・翻訳・註釈といった、研究業績としては現れてこない、あるいは見えにくい、人類の文化的遺産の保存・普及にとって重要な価値ある成果が多数出されている。

産学連携による民間企業・団体に対する共同研究などが活発に行われている。特に理系の研究科でこの活動は顕著で、例えば、工学研究科では、複数の分野で大きな成果がでており、国や自治体が行う政策提言やベンチャー設立による事業化などによって社会貢献を行っている。いくつかの研究科では、多くの特許取得がなされており、対象期間内において75件もの特許を登録または公開している教員もいる。研究成果が社会貢献に結びついている例である。

教育学研究科では、「心理教育相談室」の活動や東日本大震災の被災者を支援するなど「こころの支援室」の活動が行われている。工学研究科では、eラーニングなどのインターネッ

ト放送による取り組みが新しい流れとして注目されている。また、大学院生の課外活動、社会貢献活動を推奨するため学生表彰制度を設けている研究科がある。

### **4-3 研究所**

#### **4-3-1 学会活動**

研究科と同様、ほぼ全ての教員が何らかの学会に所属しており、その多くは複数の学会に所属し、活発に研究活動を行い、それぞれの専門分野をリードする活躍をしている。いくつかの研究所には、会長、役員、理事、評議員などの要職の経験者がいる。また多くの教員が、学会賞推薦委員、国内学術雑誌および国際学術雑誌の編集委員、学会や学会の部会が主催する学術大会、シンポジウムの組織委員、実行委員を務め、学会活動に積極的に貢献している。

#### **4-3-2 学外委員会・審議会等での活動**

多くの教員が、国の府省、地方公共団体ならびにこれらの関係団体の審議会や委員会において、専門委員、委員として積極的に貢献している。日本学術会議の会員、連携会員、文部科学省、内閣府、日本学術振興会、科学技術振興機構（JST）、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）、経済産業研究所（RIETI）などの諸委員を務める教員もいる。研究科同様、科学研究費専門委員（審査員）が多数いる。他大学、他機関の評価委員を務める教員も多い。研究科と比較して、より専門性に基づく見識が社会から求められており、例えば、財団などの表彰や助成金の選考委員を数多く務め、専門分野に直結した貢献がなされている。そのほか、原子炉実験所では、原子力規制・放射線規制に関わる国や地方自治体の委員会等の委員を務める教員が多いことが特徴的である。

#### **4-3-3 国際交流**

研究科と同様、国際会議への参加や、海外の研究者や留学生の受入れによる国際交流が活発に行われている。国際会議や海外研究機関での招待講演も多い。数多くの部局間国際学術協定を締結している研究所もあり、国際共同研究が活発に行われている。特に、国際的な研究を基本とする東南アジア研究所では、数多くの国際シンポジウム、学術国際交流協定、国際的な研究プロジェクトが実施されている。外国人客員教授ポストを有する研究所もあり、外国人研究者招致、若手研究者・院生交流促進、海外拠点大学との国際連携教育などにも積極的である。教員が教育研究指導を行った大学院生の約12%が外国人留学生である研究所もある。

#### **4-3-4 その他の社会貢献活動**

一般啓発書や教科書の執筆、研究所ホームページなどのウェブ利用、マスコミ対応などにより、研究成果などの情報発信が行われている。研究科と同様、ほとんどの研究所の教員が、一般市民や中高生を対象としたオープンキャンパスに協力し、研究所行事としての講演会や見学会などにも協力している。本学の研究所・センター等が共同で開催する京都

大学附置研究所・センターシンポジウム「京都からの提言－21世紀の日本を考える」や東京オフィスでの「品川セミナー」などの一般市民対象の啓発活動にも多くの教員が参加している。海外の著名研究者による一般市民向けの講演会を企画開催している研究所もある。高校生など若年層の啓発・教育活動に関しては、スーパーサイエンスハイスクールやスーパーグローバルハイスクールプログラムなどの高大連携事業、その他中学・高校からの研究所見学、夏期セミナー、出身高校への出前講義などに協力している教員も多い。化学研究所は「高校生のための化学～先端高度研究の一端を学ぶ～」を独自事業として行っている。国内外での客員・兼任教授兼務、非常勤講師などとして他大学・教育機関における教育・研究指導に協力している教員も多い。

産学連携活動に関しては、特に理系の研究所で積極的に行われている。教員の専門性に基づき、民間企業・団体等に対する共同研究、技術指導・助言、企業関係者向け研究会での講演などが行われている。共同開発製品が市販された例もあり、また、企業の顧問等の兼業者も少なくない。技術開発成果について、中小企業に向けての成果公開と技術移転活動を積極的に行っている研究所もある。研究所の高度先端研究施設や装置を民間企業に有償・無償提供し、国内産業技術レベルのボトムアップに貢献している研究所もある。

特記事項として、iPS細胞研究所は、「研究成果の普及・広報活動」を全教員に対する重点評価細目としている。これは、社会貢献活動として研究成果の積極的な普及を推進するとともに、研究所の運営経費の90%超が使用目的の特定された競争的外部資金（プロジェクト経費）であり、研究者・研究支援者の安定雇用や特許に関する係争、災害による備蓄細胞の損失等、様々なリスクに対応するためのiPS細胞研究基金の活動を支えるためである。

#### **4-4 センター等**

研究科、研究所と比較して、規模が小さく、構成員のキャリアもセンター等による違いが大きく、設置目的も特化しているが、センター等の教員は、それぞれの環境に応じて、特長を生かした社会貢献をしている。

##### **4-4-1 学会活動**

研究科、研究所の教員と同様、センター等の教員も、それぞれの専門分野の学会に所属し、キャリアに応じた活動を通じ、当該学問分野の発展に貢献している。会長、副会長、理事、評議員など要職を務める教員のいるセンター等もある。学会誌編集委員、論文査読委員などを務める教員は数多い。

##### **4-4-2 学外委員会・審議会等での活動**

センター等の目的に沿った国の府省や地方自治体の委員を務める教員は多い。日本学術会議の連携会員もあり、科学研究費専門委員を務める教員は多い。国内他大学運営協議会委員、海外大学における学位審査員の事例が報告されている。

### 4-4-3 国際交流

国際交流を目的とするセンター等があり、その他のセンター等においても、国際シンポジウムの開催、組織運営に貢献している教員は多く、国際学術誌の編集長、編集委員を務めた教員もおり、国際的にそれぞれの分野の発展に貢献している。センター等主催の国際ワークショップを数多く開催したセンター等もある。連携プロジェクトでの共同研究や情報交換のため、海外研究者の訪問・滞在を積極的に進めており、多くの外国人研究者の招聘を行ったセンター等もある。ダブルディグリープログラムによる留学生へのオリエンテーションなどに協力した教員もいる。

### 4-4-4 その他の社会貢献活動

センター等においても、一般啓発書の執筆、研究所ホームページなどのウェブ利用、マスコミ対応などにより、研究成果などの情報発信が行われている。一部センター等では、中高生や一般市民向けの講演会、シンポジウム、セミナーなどがセンター等の行事として行われている。海外（マレーシア）で、一般市民を対象とした研究成果発表を行った例もある。人力的にセンター等として主催するのは難しくとも、講演や講習会に講師として貢献している教員や、「京都大学アカデミックデイ」、「京都大学ホームカミングデイ」、「京都大学ウィークス」などの学内行事に積極的に参画している教員が多い。

高大連携活動に協力する教員はセンター等にも多い。スーパーサイエンスハイスクールの研修としての模擬講義、高校への出前講義などが行われている。

産学連携活動に関しては、それを目的とする産官学連携本部が、大学で創出された研究成果をシーズ発表会・展示会等の開催によって公開することにより、産学共同研究の実施を促進している。

特記事項として、こころの未来研究センターにおいては、研究と社会との接点を常に意識した活動を推進している。主な事業として行った「ブータン文化講座」は一般の参加者に大変な好評を博しており、「支える人の学びの場 こころ塾」は専門職に就いている社会人と講義担当の研究者が相互にフィードバックを得る、他に類のない「学びの場」となっている。また文化財総合研究センターが行う発掘調査の現地説明会、総合博物館での展示などの活動には、学外の学生や一般市民が多数参加しており、重要な社会貢献である。ともに新聞報道がなされ、本学や考古学・古代史に関する幅広い興味関心に応えたものである。そのほか、環境安全保健機構附属放射性同位元素総合センターでは、平成23年3月の原発事故以来、放射線の安全に関する講演、授業の要望が多数あり、教員が積極的に対応した。

## 5 診療

### 5-1 概要

現在、医学部附属病院は病床数 1,121 床、24 診療科で運営されており、評価対象教員は

32名の医学研究科・医学部附属病院教授を含む臨床系教員308名である。この3年間で総病床数は若干減少したものの、診療科は12も増加し、病院全体の診療活動が極めて多機能化している。これに対して教授は1名増のみである。

医学部附属病院の稼働額は、平成23年度の315億円から平成26年度の339億円へと24億円増加している。これには、平均在院日数が短縮（17.24日→15.13日）したにもかかわらず、病床稼働率や延べ入院患者数（平成26年度347,016人）がほぼ同等で推移したこと等が寄与している。これらの数値の変化は、医学部附属病院が総体として急性期集中医療に軸足を移していることを示している。平成26年度の手術症例数は10,205例で、全国大学附属病院の中ではトップレベルである。

平成22年度には「集学的がん診療病棟」が設置され、平成23年度には「脳卒中診療部」が開設され、集中治療をおこなうStroke Care Unit（SCU）が整備された。平成26年度にはIntensive Care Unit（ICU）が増床整備（10床→16床）され、またヘリポートが付設された新南病棟が竣工し、高度急性期医療、救急医療を積極的に推進する設備が整った。

診療に関しては、診療活動の増加、高度化、多機能化により、臨床系教員の過重労働やその慢性化は医療安全の観点からも危惧される水準にあり、教員を含めた医療スタッフの増員や教員の待遇改善が喫緊の課題となっている。

なお、原子炉実験所の特色ある診療活動も注目に値する。同実験所では原子炉を用いたホウ素中性子捕捉療法の実施のために診療所を設置し、教授2名、准教授1名、助教2名が、臨床研究ならびに薬事治験において医師として診療活動に従事している。同療法については、同実験所が世界で一番の治療数を誇ってきたが、平成26年度からは原子炉が停止しており、治療は中断している。一方、加速器を中性子源とする治療法の開発は順調に進展しており、世界のトップランナーとして活動している。

## 6 教育研究支援

### 6-1 概要

教育研究支援については、研究科、研究所、センター等それぞれにおいて、その意味するところが違って受け取られている。

多くの研究科では教育研究支援を評価項目としていないが、評価項目としている研究科では、その内容は留学生支援、附属の教育研究施設における活動、講師や助教による教授の学生指導に対する支援業務、教育プロジェクトへの参画などさまざまである。

研究所の場合、そのほとんどが、全国共同利用・共同研究拠点として、我が国のそれぞれの学術研究分野における連携・協力の中心となり、当該学術コミュニティの活動の振興発展のために大きな貢献をしており、そのうちの大半は全国共同利用・共同研究拠点としての活動を教育研究支援として評価しているが、ポストク等若手研究者への支援を教育研究支援として評価している研究所もある。



センター等における教育研究支援の内容は、全国共同利用・共同研究拠点としての活動、全学機能組織としての活動、論文指導、内外の研究者の受入などさまざまである。

## 6-2 研究科

留学生支援を評価した文学研究科では、「世界展開力事業」やスーパーグローバル大学創成支援事業にともなう各種の交流活動で学生派遣・受入に努力を傾注し、結果、評価期間4年の全体で海外からの受入学生は521人（学部16人、院生277人、研究生等228人）に達し（教授・准教授一人あたり評価対象期間全体で延べ6.9人の学生を受入）、また、海外留学を経験した日本人学生は、341人（学部生109人、院生232人）に達する。

工学研究科では、附属グローバル・リーダーシップ大学院工学教育推進センターを設け、大学院レベルの教養教育や国際化対応の教育などの「工学研究科共通科目」を運営・実施し、国際的にリーダーとして活躍するための人材育成活動を行っている。

医学研究科・医学部附属病院でも教育の国際化をさらに推進するために、再配置外国人教員6名を附属医学教育推進センターに配置している。

## 6-3 研究所

ほとんどの研究所が全国共同利用・共同研究拠点となっており、関連する学会や研究機関の間で連携・協力を推進するための全国ハブとなっている。そのために実験機器を提供したり、研究史資料を提供したりしている。研究所のなかには、教員各人の研究活動を支援する体制を整備し、研究活動の効率化と高度化・深化を図る部局もいくつかあった。例えば、iPS細胞研究所では、評価対象教員32名の内、7名の教員の職責を主として研究支援用務を担当することとし、主に研究を担当する教員25名と主に研究支援を担当とする教員7名との評価細目を比較対照表でまとめている。先端的研究を推進する教員を支援するために、専門知識・技術を有する教員を配置していること、また業務の評価の客観化・透明化を試みていることは、最先端の研究活動を推進するための体制づくりの先進的な企てとして特筆に値する。

### 6-3-1 共同利用・共同研究支援

例えば、原子炉実験所は研究用原子炉を始めとする大型設備を有しており、機器の保守・運用や放射線管理、廃棄物処理などの安全管理は特に重要な教育研究支援活動であるとして、その多くを教員が担当している。生存圏研究所は、「設備利用型共同利用・共同研究」として12件の大型装置・設備を提供して、13項目の共同利用を実施している「プロジェクト型共同研究」と合わせ、共同利用・共同研究課題採択件数は平成23年度の276件から平成26年度の328件に増加している。エネルギー理工学研究所も、共同利用・共同研究課題数が平成23年度の72件から平成26年度の82件へと増加している。

防災研究所は、実験所、観測所などの共同利用施設が西日本各地の15ヶ所に存在し、ま

た実験装置、観測設備などの共同利用設備は全体で 70 を超える。霊長類研究所は、共同利用・共同研究拠点として、研究に供する実験霊長類を繁殖育成している（13 種 1,200 頭）。基礎物理学研究所や東南アジア研究所などは、研究会やセミナー、ワークショップの開催実施を拠点の活動の主要な柱のひとつとしている。

## 6-4 センター等

学術情報メディアセンターの教員は、平成 25 年度までは情報環境機構の業務を支援するミッションを概ね 30% のエフォート率で義務的に担うこととされており、本学の情報基盤である情報システムの企画、設計、調達、運用のすべてに貢献してきた。ミッションの再定義ともなってこの義務は外されたが、依然としてこれらの業務に関わる教員も多い。

環境安全保健機構の教員は、環境安全保健に関わる業務、産業医業務、学内共同利用機器等管理業務を評価対象としており、エフォート率も教育研究支援がもっとも高い割合を示している。

### 6-4-1 共同利用・共同研究支援

学術情報メディアセンターは、スーパーコンピュータシステムおよび汎用コンピュータシステムからなる全国共同利用のサービスを提供支援している。

## 7 組織運営

### 7-1 概要

ほとんどの部局で組織運営に割く時間と労力が、近年増大していることの問題点を指摘している。限られた勤務時間のなかで組織運営に割く時間が増えれば、教育研究のための時間がそれだけ減ることになり、減らせなければ必然的に労働時間の増大になる。全学および部局の委員会等について抜本的な対策が求められる。

なお組織運営に関して、研究科、研究所、センター等とも部局と全学の間に明確な質的差異を意識しておらず、以下でも一緒に扱う。

### 7-2 研究科

過重な組織運営ゆえの負担について、例えば文学研究科では 4 年間平均で、全学委員会で教授は 2.6 の委員、准教授が 2.46 の委員を務める。部局委員は教授が 3.57 の委員、准教授が 2.62 の委員を務める。自己評価の値でも実際の業務量でも教授と准教授の間に大きな差異は認められず、それゆえ「組織運営は教授が担い、准教授は教育・研究に邁進するといった姿は過去のものであると言える」と断言している。

他方、経済学研究科では、委員等の就任は教授に集中する傾向があり、一人あたりの平均委員等就任件数は 14.4 であるが、教授に限ればその約 1.6 倍の 23.1 であると報告している。法学研究科では、従来からの法学研究科（法学部）の管理運営業務に加えて、関連

する法曹養成専攻（法科大学院）と公共政策大学院もそれぞれ独自の管理運営業務を有し、教員が管理業務に関わる機会と、それによる負担が飛躍的に増大している。

工学研究科では、一般的に、全学の業務は教授が、部局の業務は教授・准教授が中心となって分担する一方で、学科、専攻の種々の仕事や研究室の日常的な運営は准教授および助教が中心となって担っており、職責分担がある程度ははっきりしている。アジア・アフリカ地域研究研究科は、学内で小規模の研究科である（評価対象教員 28 名）が 1 部局としてすべての全学委員会に委員を送っており、どの教員も必ず何らかの全学的な組織運営に参加し、それゆえ教員 1 人あたりの負担が大きい。さらに研究科内の組織として、委員会、タスクフォース、ワーキンググループ等が年を追うごとに増加しており、組織活動に時間とエネルギーを取られるので、教育・研究に影響が出ないように工夫と配慮が必要としている。

### 7-3 研究所

研究所においても、部局運営と全学運営の状況は、研究科とほぼ同様である。例えば、エネルギー理工学研究所は部局規模が大きくないので（評価対象教員 35 名）、全学委員会や宇治地区委員会への要求を満たすためには、一人あたりの担当委員会数が多くなっていることを指摘している。ウイルス研究所（評価対象教員 40 名）は、全学の約 50 の委員会に 18 名が、また部局内の 20 の委員会に 37 名が委員として参加した。防災研究所（評価対象教員 87 名）は、組織運営活動の自己評価の平均値を算出し、教授 3.87、准教授 3.31、助教 3.00、特定助教授 3.00 である。

基礎物理学研究所（評価対象教員 21 名）は、理論物理学をリードする重要な国際研究拠点のひとつとして、長期滞在型国際ワークショップと短期国際モレキュールを並行して行い、受入れる内外の研究者の数や事務量は大幅に増大した。にもかかわらず、教職員の増員はなく、現有の教職員は極めて多忙になっている。

数理解析研究所（評価対象教員 38 名）でも、大学・部局の運営に対する教員、特に教授の負担はますます重くなっていることを指摘する（学内諸委員会 27、所内委員会 20）。ただし、准教授以下の教員には組織運営活動の負担をできるだけかけないという同研究所の方針があり、見方を変えれば教授を中心とした一部の教員に多くの負担がかかっている。

大学と部局の委員会業務のほか、組織運営で注目すべきは経済研究所の試みである。外部評価のために、国内専門家 7 名と外国人 2 名からなる委員会を設置し、学外の識者の意見を組織運営に反映させる努力をしている。外部評価委員会からは「国際水準をリードする存在であるのは当然のこととして、新しい経済学の枠組みを作り出すほどの力量を身につけ、世界の経済学のリーダー的な存在になるよう目標設定する」と提言されており、既存の目標を高める意識づけが必要であるとしている。またテニユア・トラック制に基づく若手教員の採用を制度化している。

もうひとつ特筆に値するのは、iPS細胞研究所である。教員個々人の活動ではなく、部局としての組織運営活動として、所長のイニシアティブの下、研究所として達成すべき目標を設定し、競争的外部資金を獲得し、組織として目標達成に取り組み、成果を上げていることを特記している。平成22年の創設時に設定・公表した10年間の4目標を、加速度的にほぼ達成できたので、平成27年には新たに平成42年までに達成すべき目標を設定・公表している。臨床応用による特定疾患の治癒という明確な目標があるために、それを実現していく工程表を作りやすいこともあるが、組織運営に関して参考になる姿勢と取り組みである。

#### 7-4 センター等

部局組織の大小および教員の専門分野に応じて全学の委員会の委員を出している。

### 8 部局の教員活動状況報告書に関して

#### 8-1 総合分析

##### 8-1-1 全体評価

図1に職名別の全体評価の結果をまとめた。部局によって評価細目を定めるといふ本学の評価の特性により、部局間の集計にはあまり意味はなく、部局における教員活動の経年変化の可視化にこそ重点が置かれるべきであり、今回はその第一歩である。

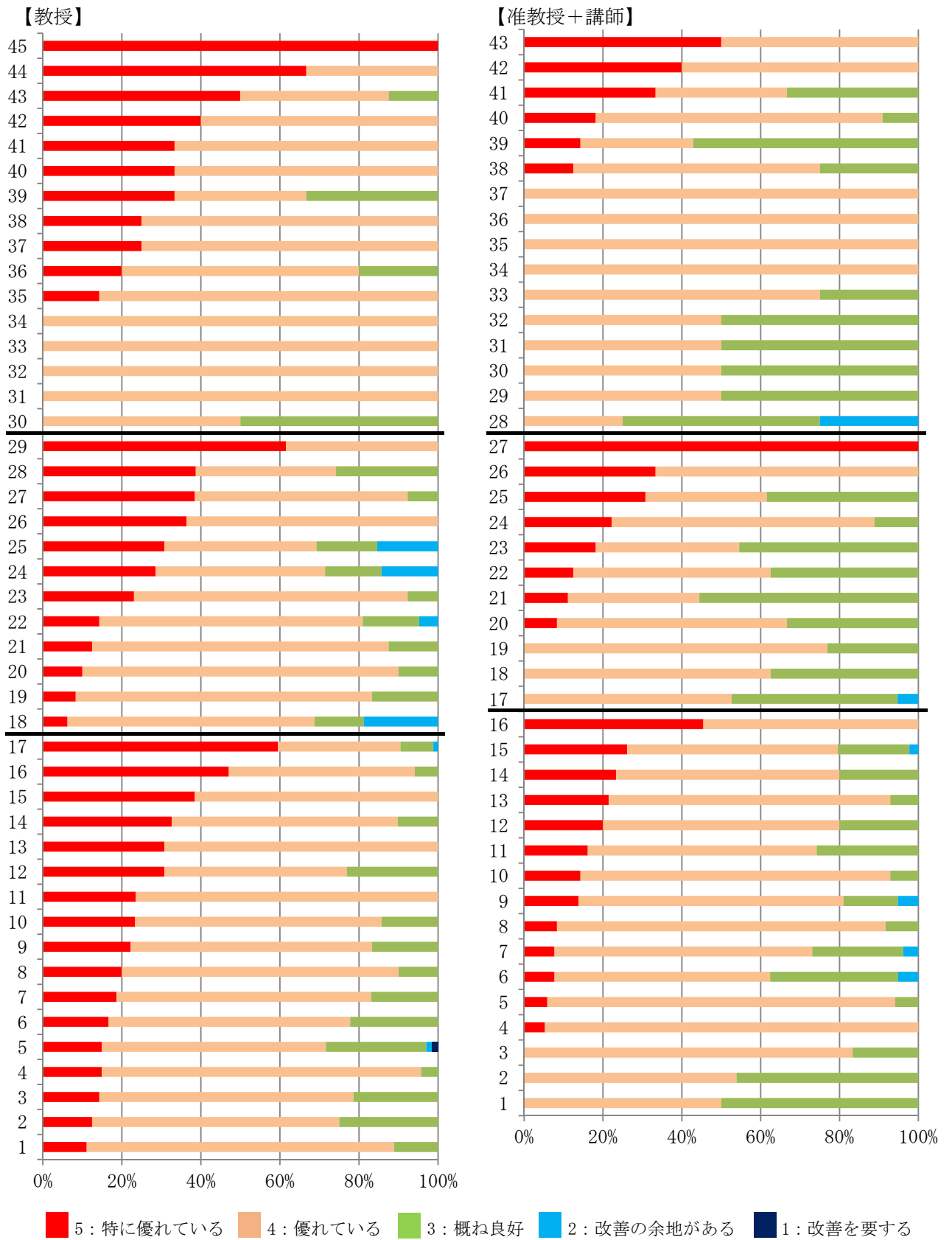
人数の多かった定員内の教授、准教授・講師、助教に関して、職名別の全体評価を見つめる。教授においては、「5：特に優れている」と「4：優れている」が8割を占めた部局が情報提供のあった45部局中34部局（76%）、「3：概ね良好」をくわえると、39の部局ですべての教員が自己の教員活動に概ね肯定的な評価を与えている。

准教授・講師においては、「5：特に優れている」と「4：優れている」が8割を占めた部局が43部局中20部局（47%）、「3：概ね良好」をくわえると、37の部局ですべての教員が自己の教員活動に概ね肯定的な評価を与えている。

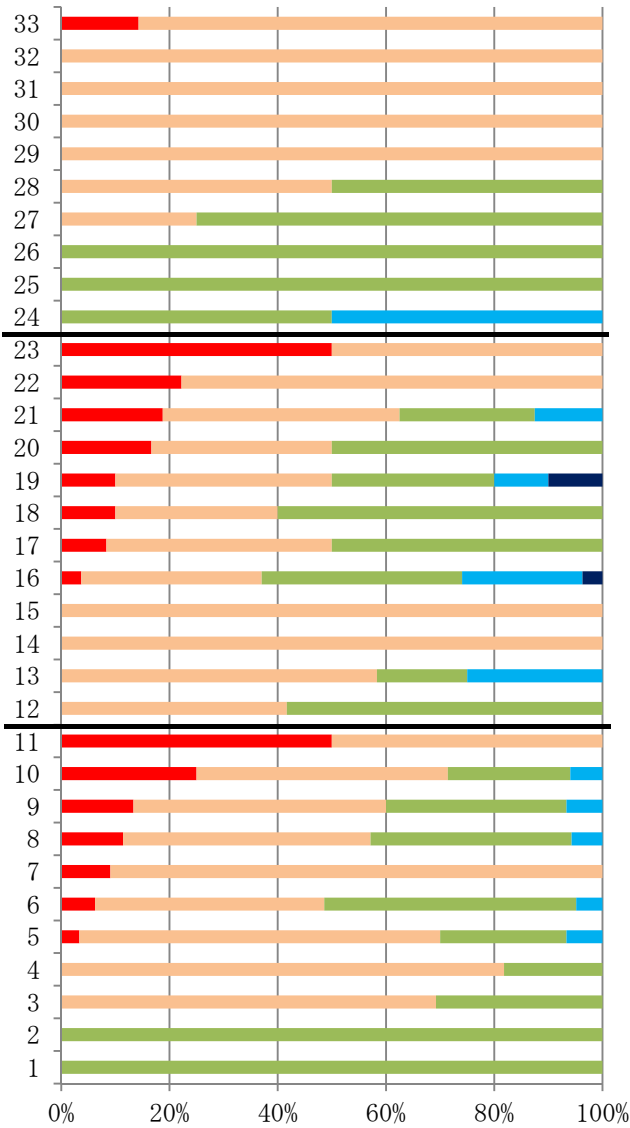
助教においては、「5：特に優れている」と「4：優れている」が8割を占めた部局が33部局中12部局（36%）、「3：概ね良好」をくわえると、23の部局ですべての教員が自己の教員活動に概ね肯定的な評価を与えている。

現状において、多くの教員が自己の教員活動に概ね肯定的な評価を与えていることは心強い結果である。なお、同時に行われた部局長・評価委員会等の評価と比較すると自己評価はやや控えめな評価になっている場合もあり、実情を汲んで部局長・評価委員会等によって補正されることによってより適切な評価となっているのではないかとと思われる。

図1：職名ごとの自己評価結果



【助教】



■ 5 : 特に優れている
 ■ 4 : 優れている
 ■ 3 : 概ね良好
 ■ 2 : 改善の余地がある
 ■ 1 : 改善を要する

※図 1 の縦軸の番号は部局を表す。太線を境界に下から順に「研究科」、「研究所」、「センター等」のカテゴリに分け、各カテゴリ内の部局の並びについては順不同である。

### 8-1-2 エフォート率

今回の教員活動評価の実施にあたっては、「1 はじめに」で述べたように第2回教員活動状況報告書の提言を受け、各教員が記入する自己評価書（基本様式例）ならびに部局用の教員活動状況報告書（ひな形）を作成し、各教員には評価項目別にエフォート率を報告してもらい、部局からは職名ごとのエフォート率の平均値を報告してもらった。全58部局の内、4部局等（ユニット等を含む）を除く部局から特定教員等を含むすべての教員の職名ごとに算出した平均エフォート率を得ることができた。ここでは、教員活動評価項目の「教育」、「研究」、「診療」、「教育研究支援」、「組織運営」、「学外活動・社会貢献」の各エフォート率を基にその内容を以下にまとめる。

教員のエフォート率は、本学全体として各項目のあるべき数値基準を定め、各教員はその基準に従うというような性質のものではなく、部局ごとに部局のミッションに従い、教員がどのように活動しているかの総体を把握し、各組織の改善のために用いる指標のひとつにすぎない。以下にも述べるが、各教員の報告するエフォート率の数値自体がある種のあいまいさを持っており、項目自体についての認識にも部局ごとに違いがある。しかしながら、エフォート率を今後も調べていくことで、部局ごとに教員のエフォート率配分のある時点での平均像と長期的な時間的推移に関する情報を共有でき、主たる活動である教育と研究に各教員が最大限のエフォートを発揮できる体制を構築するための重要な指標として活用できることは間違いなからう。

なお、「教育研究支援」の分類に関しては、多くの部局で該当しない項目として扱われていたが、エフォート率を報告した部局においても、その分類内容の定義自体が部局ごとに様々に定義されており、また、「組織運営」との切り分けに関しても多様な考え方があるようである。例えば、部局に附属する教育研究施設での業務に関して、ある部局では「教育研究支援」に分類していると思われる報告があったが、他の部局では、その業務を「組織運営」に分類していると判断されるものがあった。研究所・センター等においては、「共同利用・共同研究拠点」としての活動（大型設備、隔地施設の維持管理、共同利用の申し込み等の受入れ担当に関する業務等）をこの「教育研究支援」と位置付けている場合が多い。また、研究科においては、担当科目に係わる部分のみ「教育」として分類し、広い意味での教育活動は「教育研究支援」に分類している研究科も見受けられた。その場合、科目を担当しない助教の「教育」に関するエフォート率は0%となり、教育に係わる広い意味でのエフォート率は「教育研究支援」の項目での数値となって報告されることになる。

また、各部局から報告されたエフォート率の数値自体は、職名ごとの平均値であり、部局からの報告書でも指摘があったように、エフォート率の配分にはかなり個人差がある。教員個人が報告したそれぞれのエフォート率の値は、例えば1年間のそれぞれの項目に対する時間配分を同じ尺度で数値化したものではなく、ある意味では、教員個人の感覚的な重みづけを基にした数値であるという面もある。

さらに、各部局より報告されたエフォート率の数値は、それぞれの部局内での平均値であるので、そのばらつきの程度はわからない。事実、教員個々人のばらつきは大きいと記述のあった部局の教員活動状況報告書もあった。

従って、そもそも項目ごとにどのようなエフォート率の割合を目安とすべきか、またどの程度、教員ごとにばらつきがあっても良いとするかなどは、部局ごとに考えるべきことであろう。また、各教員は各自のエフォート率を所属する部局のミッションを意識して自分なりに正しく管理すべきものであろう。しかし、そのような数値であっても、全体として、教員各自が目指すところと現実を勘案したうえで、個人の現状を表明した意味のある数値であると考ええる。

このように、教員間の数値化の尺度の違いや、項目の整理の仕方そのものにおいても区分が必ずしも部局間で一致していない部分も存在するが、以下に述べるように、それぞれの項目のエフォート率を全体としてとらえた場合、本学における教員活動の現状を知るための有益な情報を含んでいると考えられる。なお、以下では、数値情報を掲載したすべての部局でエフォート率の記載があった「教育」、「研究」、「組織運営」、および、「学外活動・社会貢献」に関してその特徴を見ていく。

いわゆる定員内の教員に関してのエフォート率であるが、研究科では「教育」にかけるエフォート率が比較的高いが、同様なエフォート率を「研究」にも割いている。また、研究所・センター等では「研究」にかけるエフォート率が最も高い。しかしながら、大学全体として「教育」と「研究」にかけるエフォート率の合計は、すべての部局のすべての職名においておおむね 60%~70%程度である。また、講師、助教という比較的若い世代の教員が多い職名では、「研究」のエフォート率が他の職名のエフォート率より相対的に高く、若い世代に研究の時間をとれる環境を重視している面が見て取れる。

「組織運営」に関しては、教授のエフォート率がほとんどの部局で最も高くなっている。全体としては、エフォート率は、部局ごとのばらつきはあるものの、おおむね 12%~20%である。

「学外活動・社会貢献」に関しては、部局の持つミッションの性格にもよるが、全体としてはおおむね 15%~20%程度を割いている。

次に特定教員等であるが、特定教員の職務内容に対応して部局ごとに各項目のエフォート率は大きく異なっている。多くの特定教員が研究プロジェクトに係わり雇用されているため、一人の特定教員のエフォート率の中で「研究」のエフォート率がほとんどを占めている場合が多く、全体としてはおおむね 50%以上となっている。その最大値は 100%であり、最小値は 10%であった。エフォート率が 50%を割っている場合は、教育に係わる職務で雇用されている場合に対応している。このように、特定教員等の職務内容を特定したうえで雇用という状況が反映されているといえる。しかし、いくつかの部局において、特定教員の職務内容とエフォート率の相違があるとの指摘があった。キャリアパスを考える



と、必ずしも「研究」が主たる職務内容でなくとも、「研究」に時間を割かざるを得ない現実が反映されているとの指摘もあった。

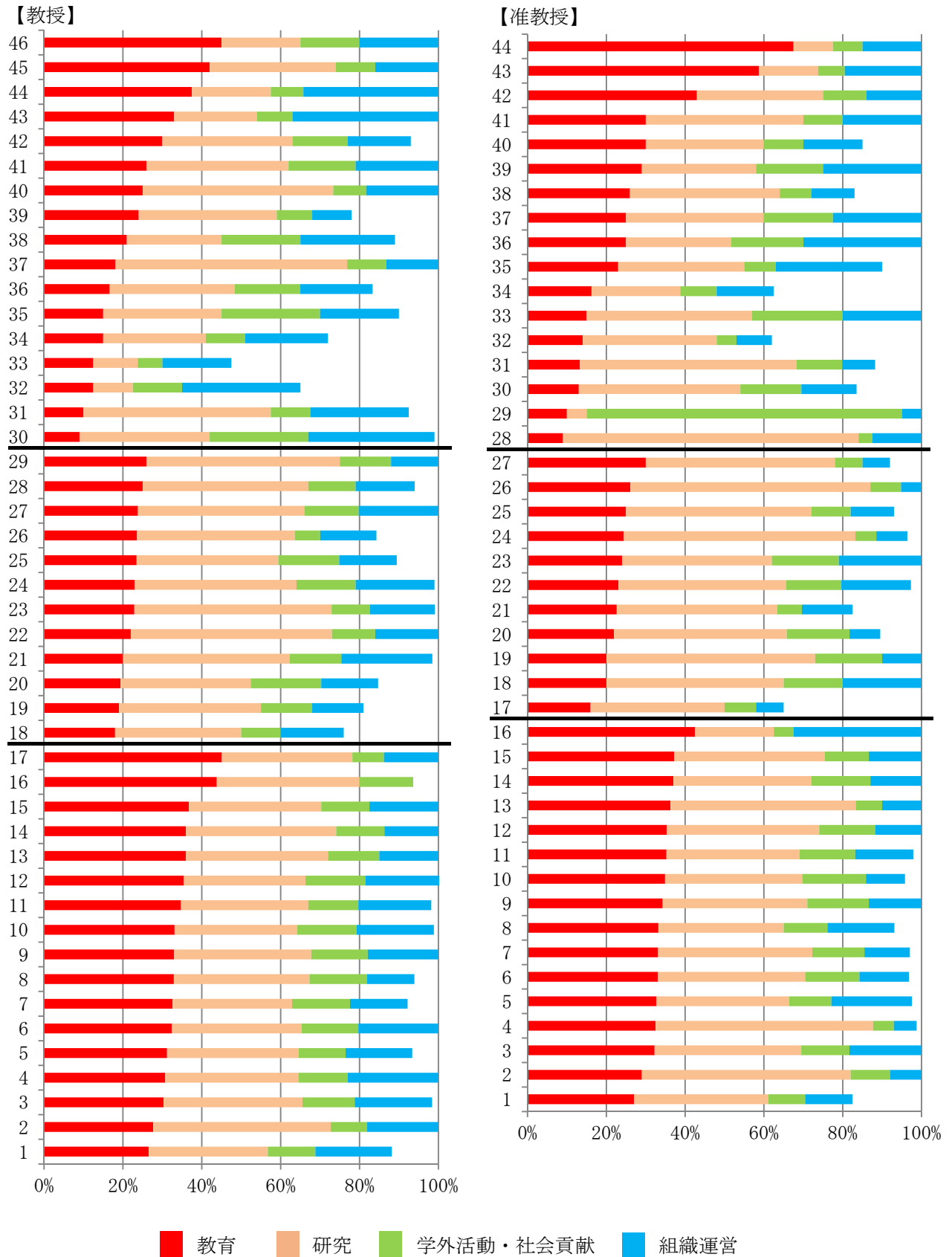
「診療」に関しては、エフォート率に関する報告があった部局は 8 部局で、当然ながら医学研究科・医学部附属病院で「診療」に関わっている教員が最も多く、職務の関係から特定病院助教に関しては 50% 近くの率を「診療」が占めている。

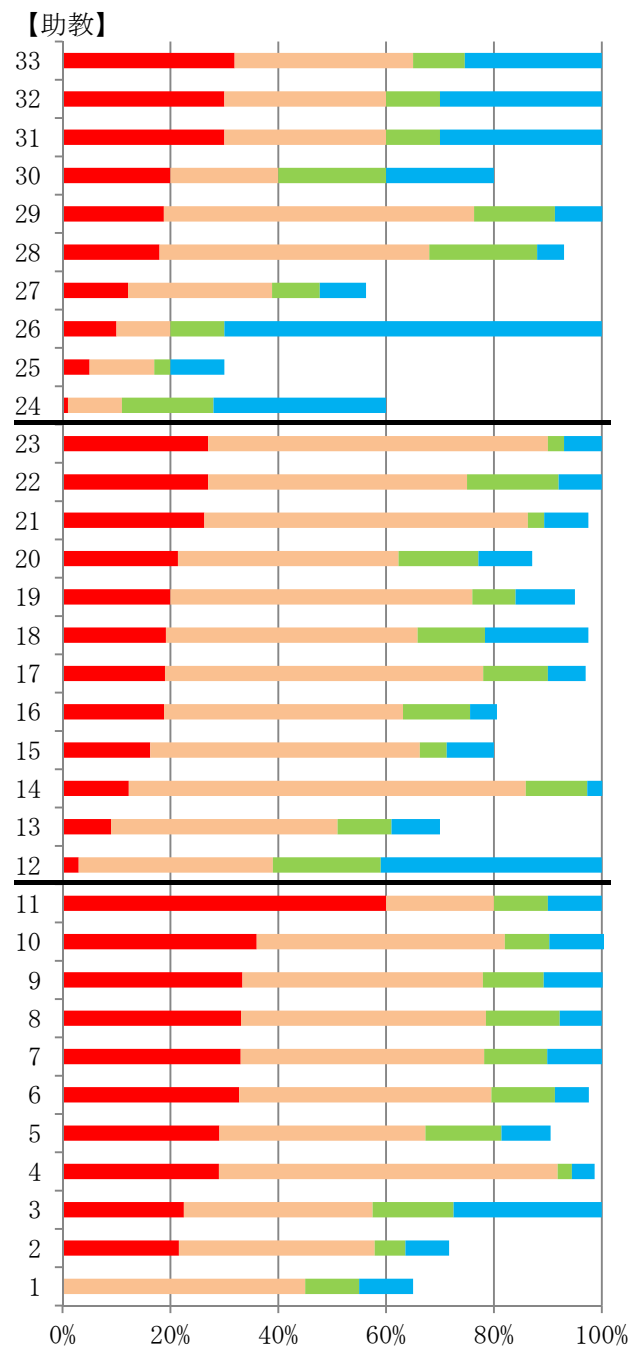
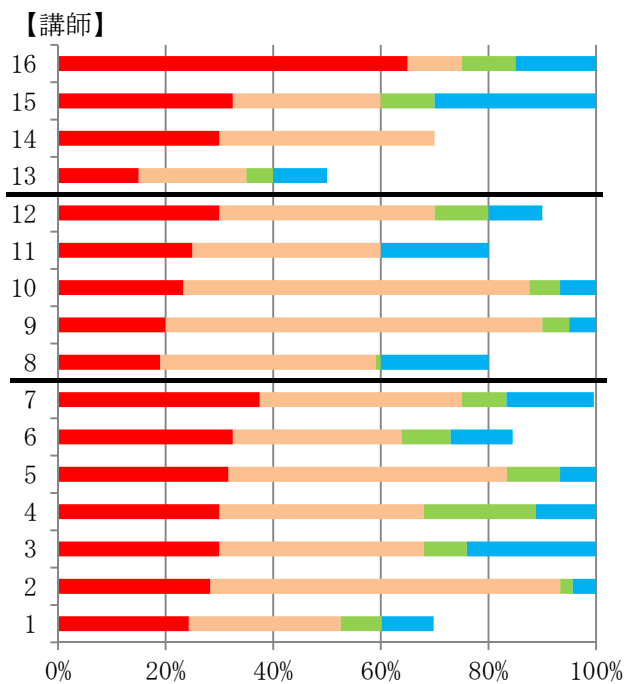
以上のように、部局によって多彩なエフォート率の分布が見られるものの、本学全体としては、各教員が「教育」と「研究」という主要な職務に多くの時間を費やしていると判断できる。また、「組織運営」に関しては、おおむね 12%～20% と「教育」と「研究」のエフォート率よりは多少低い値になっている。さらに、「学外活動・社会貢献」に関しては、部局の持つミッションに沿ったエフォート率となっていると考えられる。

「教育研究支援」に関しては、すでに上で述べたように部局ごとの整理の仕方に大きな違いがあるとともに、「組織運営」との整理上の境界も部局ごとにさまざまである。しかしながら、すでに上に述べたように多くの研究所・センター等において、共同利用・共同研究拠点の活動に係わるエフォート率を「教育研究支援」としているが、このエフォート率の職名ごとの割合を分析し、「助教に特に大きく、その負担が集中していることが見て取れる」と報告している部局もあり、教員活動の経年変化を把握することで部局の改善に向けた将来的な取り組みの進捗をはかる指標として活用できる可能性が確認できた。今後は、どのような教員活動の側面の経年変化を把握する必要があるかを部局ごとのミッションの違いを考慮しつつ、それぞれの部局内で評価項目のお互いの境界設定に工夫することが重要であろう。

最後に参考のため、定員内教員の教授、准教授、講師、助教の「教育」、「研究」、「組織運営」、および、「学外活動・社会貢献」の項目のエフォート率の平均値を一覧したものを図 2 で示す。なお、図 2 では、「診療」および「教育研究支援」を入れていないので部局によっては合計で 100% にならない。また、部局によっては定員内教員と特定教員合わせてエフォート率の平均値を算出していた例も含まれているし、部局に特定教員しかいない場合には、以下の表には示されていないことになる。

図2：職名ごとの項目別エフォート率





■ 教育   ■ 研究   ■ 学外活動・社会貢献   ■ 組織運営

※図2の縦軸の番号は部局を表す。太線を境界に下から順に「研究科」、「研究所」、「センター等」のカテゴリに分け、各カテゴリ内の部局の並びについては順不同である。  
 ※部局ごとの「教育」、「研究」、「組織運営」、および、「学外活動・社会貢献」の各項目のエフォート率（他の2項目を入れていないため部局によっては合計で100%にならない）

## 8-2 今後の課題

本評価で浮かび上がった課題を評価項目別でまとめておく。まず、教育に関しては、部局内での教員間の授業担当数の違い、部局間の全学共通教育への関与の違い等が指摘されている。また、各部局で見出された「教育」に関する問題点を少しでも解消するとともに、全学的な視野で本学の教育を見直すことで、教員の教育活動がより円滑で実り多いものとなることが期待される。

研究に関しては、運営費交付金減少に対して、外部資金獲得に対する各教員の意識が高まりつつある一方で、論文数・外部資金等の評価細目に関する格差が拡大しつつある。この傾向から、研究自体が行き過ぎた成果主義に陥り、基礎研究重視という本学の特性を失うことは危惧すべきであり、また今後の教員評価においては論文数・外部資金等の外形的数値のみでの評価基準を設定することは危険であることが指摘された。また、研究に関する自己評価が「2：改善の余地がある」または「1：改善を要する」の教員の大半は、助教および特定教員（主として特定講師・特定助教）であることから、若手教員の研究に対するモチベーションをいかに向上させていくかが今後の重要な課題である。

学外活動・社会貢献活動に関しては、高大接続事業に積極的に取り組む教員が多数いることを評価する一方で、これによる負担増による教育・研究活動への影響が懸念されている。

診療に関しては、診療活動の増加、高度化、多機能化により、臨床系教員の過重労働やその慢性化は医療安全の観点からも危惧される水準にあり、教員を含めた医療スタッフの増員や教員の待遇改善が喫緊の課題となっている。

各部局とも教育研究の本来業務に加えて、組織運営に関する業務が増えていること、それにより教育研究活動の時間が十分に確保できないことを深刻な問題として受け止めている。教員個々人はグローバル人材の育成や最先端の調査研究のために、個々の教室、研究室、学問の最前線で奮闘している。にもかかわらず、そうした活動に専心し成果を上げていくための支援体制、ロジスティクスがいまだ不十分である。

## 8-3 次回の「部局の教員活動状況報告書」に向けて

本学の教員活動状況報告書の充実に向けて、最後に「京都大学教育研究活動データベース」の改善、評価項目の整理、評価の一層の共通化への取り組みの3点を提言しておきたい。

### 1 京都大学教育研究活動データベースの改善

教員独自で行う自己評価書作成に関して、「京都大学教育研究活動データベース」の記載内容が活用でき、評価の簡素化に寄与したと評価される一方で、本データベースの個人の修正が難しい項目に関し、記載漏れがあるなどの諸問題も指摘され、本データベースの登

録修正の仕組みを改善する必要があることがわかった。

なお本データベースは researchmap に連動しており、それが主に理系の教員を想定し開発された経緯があるともいわれており、文系の教員の活動を扱いにくいという問題がある点が明らかになった。その後、researchmap のフォーマットの見直しの必要性が認識され、その点については科学技術振興機構（JST）と改善に向けたやりとりを現在進行中である。

## 2 評価項目の整理

各教員が記入する自己評価書（基本様式例）の評価項目について、その細目は部局で定めることとされているが、今回の評価においては「6 教育研究支援」の取扱いが部局ごとに大きく異なった。この項目に記載されるものとしては、研究科であれ研究所・センター等であれ、教員個人々の教育研究活動を支援する仕組みや工夫についての報告を想定していた。例えば、リサーチ・アドミニストレーター（URA）的な活動である。各部局とも、教育研究といった本来業務に加えて、組織運営に関する業務が増えていること、それにより教育研究活動の時間が十分に確保できないことを深刻な問題として受け止めている。にもかかわらず、教育研究活動に十分な時間を確保し、最先端の研究と最善の教育を推進していくための教育研究支援の工夫を、iPS 細胞研究所を除き、十分に浮かび上がらさずできなかったことは反省すべき点であり、この評価項目については一定の整理が必要である。

## 3 評価の一層の共通化に向けて

今回、自己評価書（基本様式例）ならびに教員活動状況報告書（ひな形）を準備することで、評価方法の共通化がすすめられたが、「部局の教員活動状況報告書」には、大きな記述内容の違いが存在する。「部局の教員活動状況報告書」は部局の教員活動の今を生き生きと伝えるものが多く、その知見を全学で共有すべきではないかと思われるが、現在これらはそのような取扱いにはなっていない。

そこで、次回評価においては、「部局の教員活動状況報告書」の活用方法について議論すべきと考える。例えば、他部局の「部局の教員活動状況報告書」を学内において参照できるようにすることで、各部局は他部局の評価の優れた点を学ぶことができ、やがては評価の共通化の実を挙げうるのではないかと考えられる。