

2024.12.16 広島大学  
若手研究者の活躍と成長を促す  
場づくりを目指して

吉武 博通

Hiromichi YOSHITAKE  
yoshitake.hiro.fw@u.tsukuba.ac.jp

## 自己紹介

- 1977年 新日本製鐵株式会社入社  
1984年 釜石製鐵所人事室人事掛長  
1986年 総務部組織室掛長、1991年 総務部組織室長、1997年 総務部総務・組織GL  
2000年 ステンレス事業部光製鐵所総務部長
- 2003年 筑波大学社会工学系教授・企画調査室担当  
2004年 学長特別補佐  
2006年 理事・副学長(総務・企画、2007年より国際連携を兼務)  
2009年 大学院ビジネス科学研究科教授・大学研究センター長  
2012年 お茶の水女子大学監事(非常勤、～2020年)  
2015年 ビジネスサイエンス系教授  
2017年 公立大学法人首都大学東京理事(～2021年)、筑波大学名誉教授  
2020年 学校法人東京家政学院理事長(現在に至る)  
2020年 大学共同利用機関法人情報・システム研究機構監事(～2023年6月、同年7月機構長参与)
- 兼務 東京学芸・群馬・東京海洋・山口大学経営協議会委員、東京都公立大学法人経営審議会委員、私立大学の外部評価委員、科学技術・学術審議会専門委員、ダイバーシティ研究環境実現イニシャティブ委員(2016～2023年度)、警察大学校講師、めぶきFG取締役 他  
2005年よりリクルート『カレッジマネジメント』に連載「大学を強くする」を執筆中

## サステナビリティの追求と大学の課題

### <人類社会・日本社会の課題>

深刻化する地球温暖化  
不安定化する国際情勢

加速する少子高齢化  
低成長とシェア低下

デジタル技術がもたらす  
急速な変化



学生と共に  
考える

俯瞰的視野と  
現実の直視

縦のつながり  
横のつながり

自由のための  
規律

自前主義  
からの脱却

働きがいがあり働きやすい職場  
ダイバーシティとDX

## 日本の総人口及び年齢3区分別総人口の推移〔出生中位(死亡中位)〕

国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」を基に筆者が整理

【単位：千人、カッコ内は構成比(%)】

	2020年	2030年	2040年	2050年	2060年	2070年
総人口	126,146	120,116	112,837	104,686	96,148	86,996
0～14歳	15,032 (11.9)	12,397 (10.3)	11,419 (10.1)	10,406 (9.9)	8,930 (9.3)	7,975 (9.2)
15～64歳	75,088 (59.5)	70,757 (58.9)	62,133 (55.1)	55,402 (52.9)	50,781 (52.8)	45,350 (52.1)
65歳以上	36,027 (28.6)	36,962 (30.8)	39,285 (34.8)	38,878 (37.1)	36,437 (37.9)	33,671 (38.7)

※ 上表の人口は日本における外国人を含んだ数字であり、日本人参考推計値を差し引くと以下の通りとなる。  
2020年 2,747、2030年 4,204、2040年 5,855、2050年 7,291、2060年 8,478、2070年 9,390（単位千人）

## 高まる期待・増大する要請・厳しさを増す評価

### 【高等教育・科学技術に関わる政策動向】

(内閣府) 経済財政諮問会議

「経済財政運営と改革の基本方針2024 ～賃上げと投資がけん引する成長型経済の実現～」  
(骨太方針2024) 2024. 6. 21閣議決定

(内閣府) 総合科学技術・イノベーション会議

「第6期科学技術・イノベーション基本計画」2021. 3. 26閣議決定

「統合イノベーション戦略2024」2024. 6. 3 ～ 上記基本計画の実行計画としての年次戦略

(内閣官房) 教育未来創造会議

「我が国の未来をけん引する大学等と社会の在り方について(第一次提言)」2022. 5. 10

「第一次提言工程表(概要)」2024. 7改訂

(財務省) 財政制度等審議会

「我が国の財政運営の進むべき方向」2024. 5. 21

(自由民主党) 教育・人材力強化調査会

「教育・人材力強化調査会提言 ～質の高い教育へのアクセス確保に向けた“人への投資”の拡充～」2024. 5. 23

### 【公共的役割を担う機関として求められる規律】

経営の適正性・透明性の確保、内部統制・内部質保証、多様性の重視と職場の健全性確保、  
情報セキュリティ、危機管理、感染症対策、経済安全保障 etc.

## 想定を上回る速度で減少する18歳人口と日本の研究力の低下

想定を上回る速度で進む少子化と18歳人口の減少 ～ 淘汰・再編の時代が現実

出生数：2019年 86万5239人→2020年 84万832人→2021年 81万1604人→2022年 77万人

(中教審(2018.11)「グランドデザイン答申」の2040年度18歳人口想定は88万人)

日本私立学校振興・共済事業団「令和5年度私立大学・短期大学等入学志願動向」

大学 入学定員充足率100%未満の大学は 354校(59.2%)

R2年度 184校(31.0%), R3年度 277校(46.4%), R5年度 320校(53.3%)

「科学技術指標2024」科学技術・学術政策研究所(NISTEP), 2024. 8. 9より

- ✓ 研究開発費、研究者数共に主要国中第3位(ただし、伸びは他国に比べて小さい)
- ✓ 博士課程入学者数は2003年度をピークに長期的に減少傾向が続いていたが、2023年度に対前年度比4.4%増加。女性比率は学部46%、修士課程31%、博士課程34%。
- ✓ 日本の論文数(分数カウント)は世界第5位。Top10%・Top1%補正論文数で第13位、第12位。中国は全ての論文種別で世界第1位。
- ✓ パテントファミリー数において世界第1位を保持。
- ✓ 産業貿易収支比：ハイテクノロジー6位、ミディアムテクノロジー1位。
- ✓ 大学と民間企業との共同研究受入額は継続的に増加、2022年度には1,000億円に達した。日本の大学発ベンチャー企業数も増加。

## 海外との比較において低下が続く日本の研究力

Top10%補正論文数の国・地域順位の推移（自然科学系・分数カウント法）～科学技術指標2024より

全分野	2000 - 2002年 (PY) (平均)		
	Top10%補正論文数		
国・地域名	分数カウント		
	論文数	シェア	順位
米国	30,661	40.8	1
英国	6,098	8.1	2
ドイツ	5,034	6.7	3
日本	4,472	5.9	4
フランス	3,581	4.8	5
カナダ	2,817	3.7	6
イタリア	2,233	3.0	7
中国	1,830	2.4	8
オランダ	1,818	2.4	9
オーストラリア	1,729	2.3	10
スペイン	1,527	2.0	11
スイス	1,302	1.7	12
スウェーデン	1,227	1.6	13
韓国	920	1.2	14
インド	819	1.1	15
ベルギー	715	1.0	16
イスラエル	707	0.9	17
デンマーク	697	0.9	18
台湾	672	0.9	19
フィンランド	572	0.8	20
ブラジル	469	0.6	21
オーストリア	449	0.6	22
ロシア	419	0.6	23
シンガポール	358	0.5	24
ノルウェー	355	0.5	25

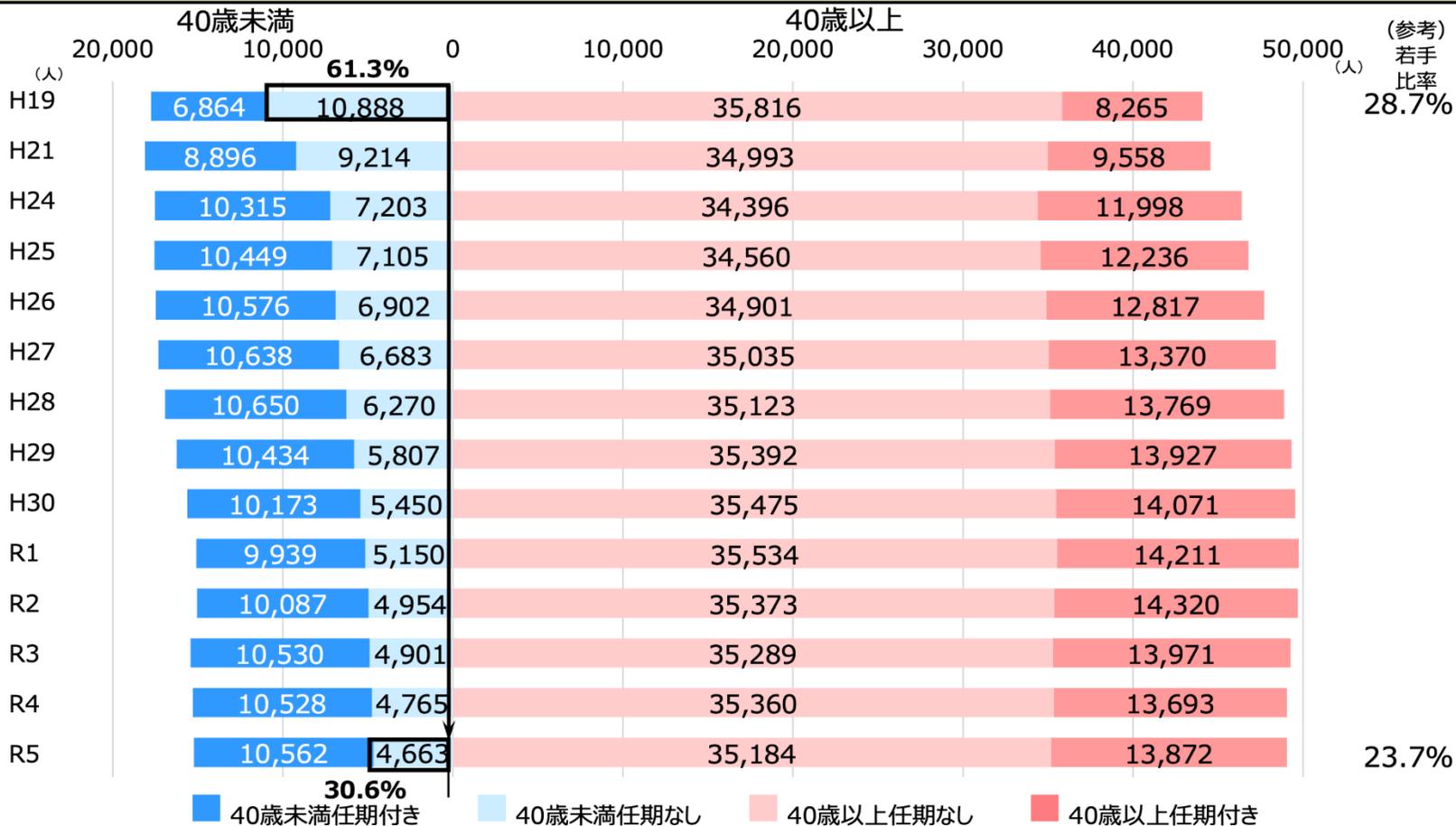
全分野	2010 - 2012年 (PY) (平均)		
	Top10%補正論文数		
国・地域名	分数カウント		
	論文数	シェア	順位
米国	38,275	32.2	1
中国	12,491	10.5	2
英国	7,800	6.6	3
ドイツ	7,003	5.9	4
フランス	4,793	4.0	5
日本	4,329	3.6	6
カナダ	4,283	3.6	7
イタリア	3,707	3.1	8
オーストラリア	3,496	2.9	9
スペイン	3,255	2.7	10
オランダ	2,886	2.4	11
韓国	2,379	2.0	12
インド	2,342	2.0	13
スイス	1,942	1.6	14
スウェーデン	1,386	1.2	15
台湾	1,338	1.1	16
ベルギー	1,237	1.0	17
ブラジル	1,132	1.0	18
デンマーク	1,057	0.9	19
イラン	1,052	0.9	20
シンガポール	1,012	0.9	21
イスラエル	774	0.7	22
トルコ	756	0.6	23
オーストリア	715	0.6	24
ポルトガル	701	0.6	25

全分野	2020 - 2022年 (PY) (平均)		
	Top10%補正論文数		
国・地域名	分数カウント		
	論文数	シェア	順位
中国	64,138	31.8	1
米国	34,995	17.4	2
英国	8,850	4.4	3
インド	7,192	3.6	4
ドイツ	7,137	3.5	5
イタリア	6,943	3.4	6
オーストラリア	5,151	2.6	7
カナダ	4,654	2.3	8
韓国	4,314	2.1	9
フランス	4,083	2.0	10
スペイン	3,991	2.0	11
イラン	3,882	1.9	12
日本	3,719	1.8	13
オランダ	2,878	1.4	14
サウジアラビア	2,140	1.1	15
ブラジル	2,131	1.1	16
スイス	2,071	1.0	17
トルコ	2,052	1.0	18
エジプト	1,826	0.9	19
パキスタン	1,696	0.8	20
スウェーデン	1,565	0.8	21
シンガポール	1,520	0.8	22
台湾	1,511	0.8	23
ポーランド	1,491	0.7	24
ベルギー	1,337	0.7	25

2024年9月2日開催 国立大学法人等の機能強化に向けた検討会(第2回)配付資料  
「国立大学法人等の制度・データに関する参考資料」より

国立大学の本務教員数の推移（年代・任期別）

○ 40歳未満の国立大学の本務教員のうち「任期なし」の割合が低下している。



(令和2年度以前) 対象職位：教授、准教授、講師、助教  
(令和3年度以降) 対象職位：教授、准教授、講師、助教、助手（学長、副学長、役員である教授は除く）  
クロスポイントメント制度適用教員の扱い：派遣型は人数計上、受入型は人数計不上

出典：文部科学省国立大学法人支援課調べ（対象：86国立大学）

次頁以降のスライドは以下の報告書からの抜粋  
「科学技術の状況に係る総合的意識調査(NISTEP定点調査2023)報告書」,  
*NISTEP REPORT*, No. 201, 文部科学省科学技術・学術政策研究所.

DOI: <https://doi.org/10.15108/nr201>

大学の自然科学研究者全体の2031調査の指数と2021調査との指数差の一覧 (10頁)

前頁スライドより本テーマに関係する部分を抜き出したもの (11頁)

研究者を目指す若手人材に関する指数 (12頁)

研究資源に関する指数 (13頁)

学術研究・基礎研究に関する指数 (14頁)

政府の研究費マネジメントに関する指数 (15頁)

(2023年度深堀調査) 研究時間に関する問題の構造と解決策案の例 (16頁)

# 大学の自然科学研究者全体の2023調査の指数と2021調査との指数差の一覧

2021調査からの指数変化					
横ばい (-0.3～+0.3)		Q108 女性研究者の数(研究者の多様性) Q111 優秀な外国人研究者の受け入れ・定着の取組 Q204 研究時間を確保するための取組 Q205 研究マネジメントの専門人材の育成・確保 Q209 ICT技術に基づく研究方法の変革の進展 Q301 新たな課題の探索・挑戦的な研究を行うための環境 Q304 研究開発の成果のイノベーションへの接続 Q403 ベンチャー企業を通じた知識移転や新たな価値の創出 Q404 民間企業との間の人材流動や交流 Q410 起業家精神を持つ人材等の育成	Q103 実績を積んだ若手研究者の無期雇用の拡充 Q104 若手研究者等が外国で研さんを積む環境の整備 Q106 博士後期課程進学に向けた環境整備 Q107 博士号取得者のキャリアパス多様化への環境整備 Q109 女性研究者が活躍するためのライフステージに応じた支援等 Q113 業績評価の結果を踏まえた研究者への処遇 Q405 研究開発から得られた知的財産のマネジメント Q604 異分野の協働(社会的課題に基づいた研究課題の設定時) Q605 異分野の協働(社会的課題に基づいた研究開発の実施時) Q613 国際共同研究にあたっての日本の制度の適切性	Q101 若手研究者の自立・活躍のための環境整備 Q110 女性研究者が活躍するための人事システムの工夫 Q211 研究データ・研究成果を公開・共有するための取組 Q212 公開・共有された研究データ・研究成果の利活用 Q213 研究成果の公表方法の多様化の進展 Q401 民間企業と組織的な連携を行うための取組 Q402 民間企業との連携を通じた着想の研究開発への反映 Q407 地域創生に資する人材の育成 Q602 多様な主体と共創した研究活動 Q612 科学技術における国際連携	Q601 科学技術・イノベーションへの国民の理解の促進活動 Q603 社会的な意義・価値を考慮した研究活動 Q614 研究活動の国際化に伴うリスク要因への研究者の意識 Q615 研究活動の国際化に伴うリスク要因への組織的な取組
低下 (-0.6～-0.3)	Q105 望ましい能力をもつ博士後期課程進学者の数	Q302 基礎研究の多様性 Q303 基礎研究における国際的に突出した成果 Q306 実力ある中堅以上の研究者の研究費確保 Q307 政府の公募型研究費の利用のしやすさ Q406 研究開発で生み出されたシーズ活用のための資金の確保	Q102 自立的に研究開発を行う若手研究者の数 Q203 競争的資金等の確保 Q206 研究施設・設備の程度 Q208 組織外の共用研究施設・設備の利用のしやすさの程度 Q305 資金配分機関の役割に応じた機能 Q309 研究プロジェクト評価の視点の多様化 Q408 地域創生に資する研究やイノベーションの創出 Q409 社会や産業の変化に応じた研究開発人材の育成	Q112 研究者の業績評価の観点の多様化 Q201 研究基盤の状況 Q207 組織内の研究施設・設備・機器の共用の仕組 Q308 政府の公募型研究費の中間・事後評価の内容・頻度 Q501 自らの教育研究や経営情報を収集・分析する能力 Q502 自らの個性や特色を生かし、自己改革を進める取組 Q503 多様な財源を確保するための取組	Q210 研究交流や教育等におけるリモート化
大きく低下 (～-0.6)		Q202 基盤的経費の確保			

注: 大学の自然科学研究者全体の指数(お天気マーク)を横軸に、2021 調査との指数差を縦軸に取り、定常質問をマトリクス形式で整理した。

## 前頁スライドより本テーマに関する部分を抜き出したもの

2021調査からの指数変化	著しく不十分との認識	不十分との強い認識	十分ではないとの認識	概ね十分との認識	十分との認識
横ばい (-0.3~+0.3)		女性研究者の数  研究時間を確保するための取組  研究マネジメントの専門人材の育成・確保  新たな課題の探索・挑戦的な研究を行うための環境	実績を積んだ若手研究者の無期雇用の拡充  若手研究者が外国で研さんを積む環境の整備  業績評価の結果を踏まえた研究者への処遇	若手研究者の自立・活躍のための環境整備  女性研究者が活躍するための人事システムの工夫	科学技術・イノベーションへの国民の理解の促進活動  社会的な意義・価値を考慮した研究活動
低下 (-0.3~+0.3)	望ましい能力をもつ博士後期課程進学者の数	基礎研究の多様性  基礎研究における国際的に突出した成果	自立的に研究開発を行う若手研究者の数  研究プロジェクト評価の視点の多様化	研究者の業績評価の観点の多様化  自らの個性や特色を生かし、自己改革を進める取組	研究交流や教育等におけるリモート化
大きく低下 (~-0.6)		基礎的経費の確保			

# 研究者を目指す若手人材に関する指数 (報告書 6頁 概要図表 4)

概要図表 4 研究者を目指す若手人材に関する指数

## 研究者を目指す若手人材

Q105: 望ましい能力をもつ博士後期課程進学者の数

Q106: 博士後期課程進学に向けた環境整備

Q107: 博士号取得者のキャリアパス多様化への環境整備

第一線で研究開発に取り組む研究者								有識者	
大学の自然科学研究者								人社研究者	大学マネジメント層
全体	大学グループ別				博士学生支援				
	第1G	第2G	第3G	第4G	採択	それ以外			
									
2.1(-0.3)	2.9(-0.4)	1.9(-0.5)	2.1(0.0)	1.9(-0.2)	2.3(-0.3)	2.0(-0.1)	1.9(-0.6)	3.0(-0.2)	
									
4.1(-0.1)	4.8(-0.1)	4.6(0.0)	3.7(-0.1)	3.6(-0.2)	4.5(-0.2)	3.5(-0.1)	3.0(-0.5)	4.6(+0.1)	
									
3.6(-0.2)	4.3(0.0)	4.2(-0.3)	3.4(-0.1)	2.8(0.0)	4.1(-0.2)	2.9(-0.1)	2.5(-0.3)	4.4(+0.2)	

# 研究資源に関する指数 (報告書 7頁 概要図表5)

概要図表 5 研究資源に関する指数

## 研究資源

Q201: 研究基盤の状況

Q202: 基盤的経費の確保

Q203: 競争的資金等の確保

Q204: 研究時間を確保するための取組

Q205: 研究マネジメントの専門人材の育成・確保

	第一線で研究開発に取り組む研究者							有識者	
	全体	大学の自然科学研究者				国研等の自然科学研究者	人社研究者	大学マネジメント層	国研等マネジメント層
		大学グループ別							
	第1G	第2G	第3G	第4G					
Q201: 研究基盤の状況	4.5(-0.5)	5.0(-0.4)	4.6(-0.7)	4.1(-0.8)	4.4(-0.1)	4.1(-0.8)	4.2(-0.8)	3.3(-0.2)	3.1(-0.6)
Q202: 基盤的経費の確保	3.0(-0.6)	3.3(-0.4)	2.4(-0.8)	2.6(-0.7)	3.6(-0.5)	3.9(-0.5)	3.3(-1.1)	3.5(-0.2)	2.8(-0.7)
Q203: 競争的資金等の確保	4.3(-0.5)	5.0(-0.1)	4.2(-0.9)	3.8(-0.8)	4.3(0.0)	5.2(0.0)	4.9(-1.1)	3.9(-0.2)	5.0(+0.2)
Q204: 研究時間を確保するための取組	2.6(-0.2)	3.0(-0.2)	2.6(-0.2)	2.2(-0.3)	2.6(-0.1)	3.1(-0.1)	2.9(-0.4)	3.4(0.0)	4.2(-0.1)
Q205: 研究マネジメントの専門人材の育成・確保	2.6(-0.1)	3.2(+0.2)	2.6(-0.4)	2.5(0.0)	2.3(+0.1)	2.5(-0.2)	2.6(0.0)	3.2(-0.1)	3.6(+0.2)

# 学術研究・基礎研究に関する指数 (報告書 8頁 概要図表6)

概要図表 6 学術研究・基礎研究に関する指数

## 学術研究・基礎研究

Q301: 新たな課題の探索・挑戦的な研究を行うための環境

Q302: 基礎研究の多様性

Q303: 基礎研究における国際的に突出した成果

Q304: 研究開発の成果のイノベーションへの接続

全体	第一線で研究開発に取り組む研究者					有識者			
	大学の自然科学研究者					国研等の自然科学研究者	人社研究者	大学マネジメント層	国研等マネジメント層
	大学グループ別								
第1G	第2G	第3G	第4G						
 3.3(-0.2)	 3.3(-0.3)	 3.1(-0.6)	 3.1(-0.2)	 3.5(-0.1)	 3.7(-0.2)	 3.4(-0.7)	 3.6(-0.2)	 4.0(-0.2)	
 3.0(-0.3)	 3.1(-0.1)	 2.7(-0.6)	 2.9(-0.5)	 3.3(-0.1)	 2.7(-0.2)	 2.8(-0.5)	 2.9(-0.1)	 2.7(-0.6)	
 2.9(-0.4)	 3.1(-0.3)	 2.8(-0.5)	 2.7(-0.6)	 2.9(-0.4)	 3.3(-0.1)	 2.2(-0.3)	 2.9(-0.2)	 3.0(-0.4)	
 3.1(-0.2)	 3.2(-0.3)	 2.9(-0.3)	 3.0(-0.3)	 3.1(-0.3)	 3.7(+0.1)	 2.4(-0.6)	 3.1(-0.1)	 3.1(-0.1)	

# 政府の研究費マネジメントに関する指数 (報告書 9頁 概要図表7)

概要図表 7 政府の研究費マネジメントに関する指数

## 政府の研究費マネジメント

Q305: 資金配分機関の役割に応じた機能

Q306: 実力ある中堅以上の研究者の研究費確保

Q307: 政府の公募型研究費の利用のしやすさ

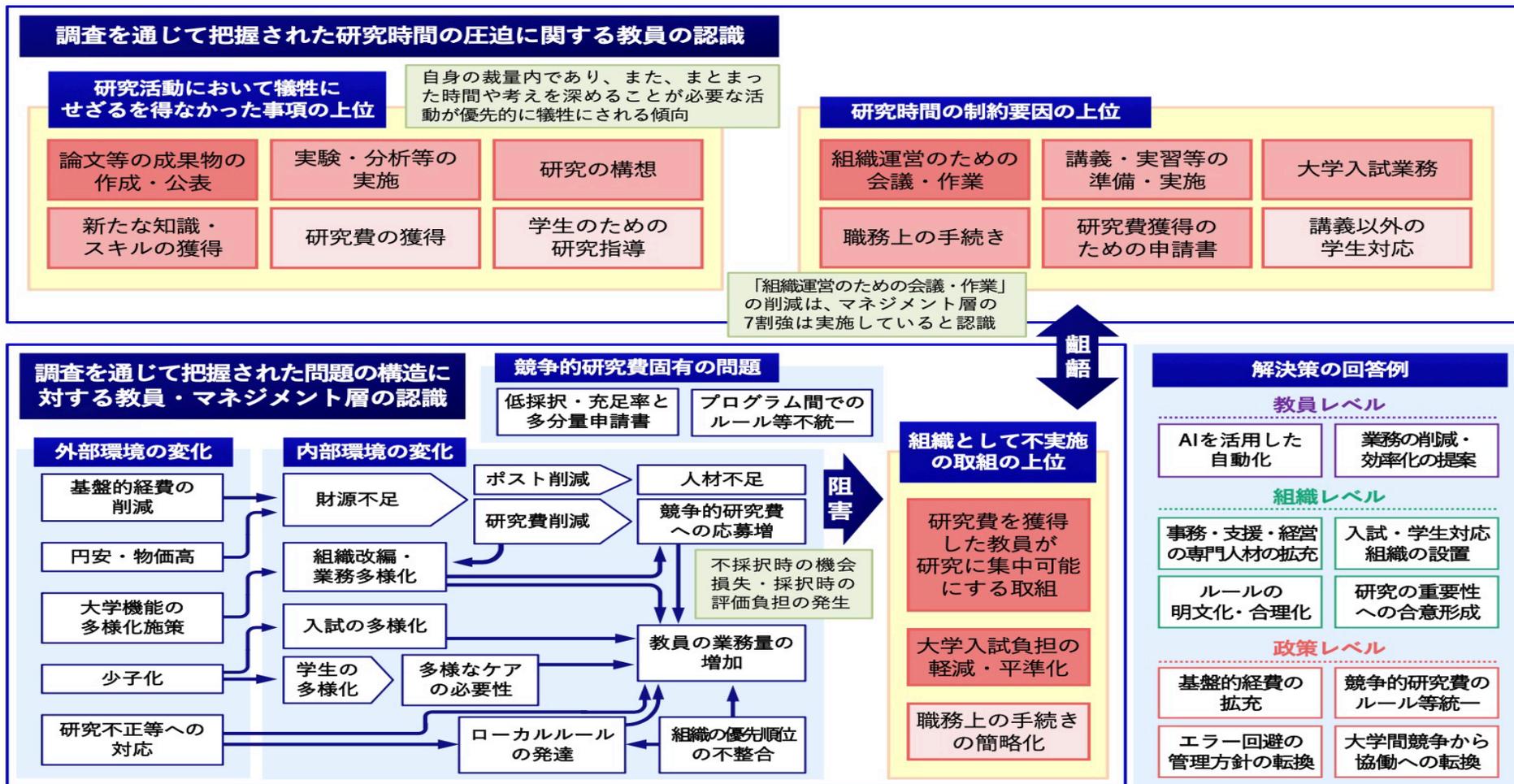
Q308: 政府の公募型研究費の中間・事後評価の内容・頻度

Q309: 研究プロジェクト評価の視点の多様化

	第一線で研究開発に取り組む研究者					有識者			
	全体	大学の自然科学研究者				国研等の自然科学研究者	人社研究者	大学マネジメント層	国研等マネジメント層
		第1G	第2G	第3G	第4G				
Q305: 資金配分機関の役割に応じた機能	3.8(-0.5)	3.7(-0.5)	3.5(-0.4)	3.9(-0.4)	4.0(-0.6)	3.9(-0.4)	4.4(0.0)	4.4(-0.2)	4.5(-0.6)
Q306: 実力ある中堅以上の研究者の研究費確保	2.9(-0.4)	3.1(-0.3)	2.7(-0.4)	2.8(-0.4)	3.1(-0.5)	3.1(-0.3)	3.6(-0.5)	3.4(-0.2)	3.4(-0.5)
Q307: 政府の公募型研究費の利用のしやすさ	3.3(-0.4)	3.0(-0.2)	2.9(-0.5)	3.4(-0.4)	3.8(-0.4)	3.2(0.0)	3.4(-0.3)	3.3(-0.2)	3.8(0.0)
Q308: 政府の公募型研究費の中間・事後評価の内容・頻度	4.8(-0.3)	4.7(-0.3)	4.6(-0.5)	4.4(-0.4)	5.3(-0.2)	4.8(-0.2)	5.0(-0.2)	4.2(-0.2)	4.1(-0.2)
Q309: 研究プロジェクト評価の視点の多様化	3.5(-0.4)	3.5(-0.4)	3.4(-0.6)	3.4(-0.4)	3.8(-0.1)	4.0(-0.1)	4.1(-0.4)	3.7(-0.1)	3.6(-0.2)

# (2023年度深堀調査) 研究時間に関する問題の構造と解決策案の例 (報告書 12頁 概要図表11)

概要図表 11 (2023 年度深堀調査)研究時間に関する問題の構造と解決策案の例



注 1: 深堀調査の定量的な調査結果(背景が黄色のエリア)と定性的な調査結果(背景が水色のエリア)を分析者の主観をもとに整理したものである。

## NISTEP定点調査2023において特に厳しい認識が示されたもの

各パートで「著しく不十分との認識(■)」「不十分との強い認識(▲)」が示された質問項目（カッコ内の数字は大学の自然科学研究者の回答を指数化したもの）

- 望ましい能力をもつ博士後期課程進学者の数 2.1(-0.3)
- ▲ 研究時間を確保するための取組 2.6(-0.2)
- ▲ 研究マネジメントの専門人材の確保・育成 2.6(-0.1)
- ▲ 研究開発で生み出されたシーズ活用のための資金の確保 2.6(-0.3)
- ▲ 研究開発で生み出されたシーズを民間企業で活用する上での資金の確保 2.6(-0.3)
- ▲ 実力ある中堅以上の研究者の研究費確保 2.9(-0.4)
- ▲ 基礎研究における国際的に突出した成果 2.9(-0.4)
- ▲ 基盤的経費の確保 3.0(-0.6)
- ▲ 基礎研究の多様性 3.0(-0.3)
- ▲ 研究開発の成果のイノベーションへの接続 3.1(-0.2)
- ▲ 実力ある中堅以上の研究者の研究費確保 3.1(-0.2)
- ▲ 民間企業との間の人材流動や交流 3.1(-0.1)

東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター  
「第2回全国大学事務職員調査報告書」2021.8より

- ✓ 現在担当している仕事について「業務量が多すぎるか」  
「そう思う」25.1%、「ある程度そう思う」36.7% → 合計 61.8%  
「あまりそう思わない」32.1%、「そう思わない」6.1%
- ✓ 「教職協働に取り組みやすい」  
「そう思う」8.0%、「ある程度そう思う」48.0%  
「あまりそう思わない」38.2%、「そう思わない」5.8% → 合計 44.0%
- ✓ 「職員が意思決定に参加する機会が少ない」  
「そう思う」19.2%、「ある程度そう思う」43.4% → 合計 62.6%  
「あまりそう思わない」34.4%、「そう思わない」3.0%
- ✓ 「人材や働き方の多様性が受け入れられている」  
「そう思う」6.2%、「ある程度そう思う」39.4%  
「あまりそう思わない」42.6%、「そう思わない」11.8% → 54.4%
- ✓ 「人事制度に対する納得性が高い」  
「そう思う」1.1%、「ある程度そう思う」22.9%  
「あまりそう思わない」49.1%、「そう思わない」26.9% → 76.0%

## 佐藤仁(2017)『教えてみた「米国トップ校」』角川新書より

### ➤ 日本のトップ校の問題点

- 1)日本の教員は忙しすぎる。
- 2)教員に協働する余裕がないため、大学が体系的に学生個々人の可能性を伸ばすような教育の場になっていない。
- 3)さまざまな「改革」が、足元の学生や教員よりも文科省の方を向いて行われている傾向が強い。



指針1:教員の時間劣化を防ぐために事務職員の意思決定参加を検討する

指針2:授業の質を向上するために柔軟で統合化された体制を整える

指針3:大学の運営における学生の役割を拡大する

指針4:若手研究者を優遇し、国際的な訓練の機会を増やす

指針5:「心の開国」でグローバル化を内に取り込む

### ➤ 日本の大学が守るべきもの

- 1)教員と学生の人的出逢いの機会が豊かに広がっている
- 2)教育・研究のメニューの幅が広く、教室を市場原理が支配して少人数講義がなくなるようなことは起こっていない。研究も個別分野での実績を重んじる米国とは異なり、学際的な分野を励ます自由が残っている。
- 3)英語圏だけでは完結しない世界の複数性を、日本語の世界から学び、培い、発信できる境遇に置かれていること。日本語の知的ストックを活かしながら、英語をはじめとする外国語で発信できる立場にいる日本の大学人は恵まれている。

## 評価に関する2つの大きな流れ

### ■ 自己点検・評価

1991年 大学設置基準を改正し、大学の自己点検・評価を努力義務化。

1999年 大学設置基準を改正し、自己点検・評価の実施と結果の公表を義務化。

併せて、その結果の学外者による検証を努力義務化。

2002年 学校教育法を改正し、自己点検・評価の実施と結果の公表に係る規定を法律上明示  
(施行は平成16年度から)

学校教育法第109条 大学は、その教育研究水準の向上に資するため、文部科学大臣の定めるところにより、当該大学の教育及び研究、組織及び運営並びに施設及び設備の状況について自ら点検及び評価を行い、その結果を公表するものとする。

### ■ 研究開発に関する評価

1986年 科学技術会議政策委員会「研究評価に関する基本的考え方」

1995年 「科学技術基本法」成立、「科学技術基本計画」閣議決定 → 「科学技術創造立国」  
(同計画において、国の研究開発についての「厳正な評価の実施」が明記)

1997年 「国の研究開発全般に共通する評価の実施方法のあり方についての大綱的指針」内閣総理大臣

2002年 「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」文部科学大臣決定 (最終改定2017年4月)

# 「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」の概要

## 第1部 研究開発評価の在り方に係る特筆課題

- I. 科学技術イノベーション創出、課題解決のためのシステム推進
- II. 挑戦的（チャレンジング）な研究、学際・融合領域・領域間連携研究等の推進
- III. 次代を担う若手研究者の育成・支援の推進
- IV. 評価の形式化・形骸化、評価負担増大に対する改善

## 第2部 研究開発評価の実施

### 第1章 基本的な考え方

#### 1.1 評価の意義

- ①挑戦する研究者を励まし、優れた研究開発を育む、②柔軟かつ競争的で開かれた研究開発環境の創出、③より良い施策の形成に資する、④透明性の向上と説明責任を果たす、⑤重点的・効率的な資源配分の実現を目指して評価を実施する。

#### 1.2 本指針の適用範囲

- ①研究開発プロジェクト、②研究開発課題、③研究開発機関、④研究者等の実績

#### 1.3 評価システムの構築

#### 1.4 関係者の役割

#### 1.5 研究活動における不正行為、研究費の不正使用との関係

#### 1.6 評価における負担の回避

#### 1.7 評価人材の養成・確保等

#### 1.8 データベースの構築・活用等、1.9 国際水準の視点による評価の実施

### 第2章以下省略

## 「回答 研究力強化—特に大学等における研究環境改善の視点から— に関する審議について」2022年8月5日 日本学術会議

- (1) 「研究力強化・若手研究者支援総合パッケージ」に基づく取組の現状や進捗について
- (2) 研究力向上に資する研究環境改善のための総合的な施策
  - ①限られた時間リソースの適切な配分
    - 【提案1】教育業務の最適化
    - 【提案2】より良い学生支援のための学生・教員サポートシステムの創設
  - ②研究環境
    - 【提案3】事務・技術サポート強化と研究機器環境（コアファシリティ）整備
  - ③研究資金
    - 【提案4】科学研究費助成事業（科研費）の全項目基金化による研究力向上
    - 【提案5】過剰評価と評価疲れの解消
- (3) 優れた若手研究者が活躍するための研究環境整備
  - 【提案6】若手研究者のスタートアップ支援の充実
  - 【提案7】若手研究者の国際的人材流動性・国際ネットワーク構築
- (4) 博士課程進学者増加及び学位取得後の多様で豊かなキャリアパス創成
  - 【提案8】博士課程学生の位置付けの明確化
  - 【提案9】高度な「人材流動性」社会実現のための多様な博士課程進学者とキャリアパス
  - 【提案10】学術研究に対する社会的理解の情勢に向けたステートメント発出

## 評価を巡るビジネス分野での動き

### ■ 高橋伸夫『虚妄の成果主義』日経BP社(2004年1月)

「見た目には、つまり外的には何も報酬がないのに、仕事をしていることがある。そのとき、その人はその活動それ自体から喜びを引き出していると考えられる。つまりその仕事をする事それ自体がやりがいのあることであり、楽しいのだ。こうした状況のとき、「内発的に動機づけられている」と呼ばれるのである。」

### ■ 鈴木良始「アメリカ企業における業績評価制度の変革運動（ノーレイティング）とその背景」同志社商学第69巻第3号（2017年11月）

- ・ 約6割の企業経営者が業績評価はモチベーションの向上に効果がなく業績の達成にも役立っていないと回答。
- ・ 業績評価制度のインセンティブは、金銭や昇進、解雇などの要素からなる外発的で統制的な性格のもの。それは、仕事への内発的動機づけ、すなわち仕事そのもののやり甲斐、挑戦性、社会的意義や、仕事を通じて得られる成長感、同僚との協働作業から得られる刺激や承認などとは本質的に異なる。

## 國廣正(2019)『企業不祥事を防ぐ』日本経済新聞出版社より(1)

- 企業不祥事が後を経たない。ここ1～2年だけを見ても、神戸製鋼所や三菱マテリアを始めとする素材メーカーで相次いで発覚したデータ偽装事件、日産自動車やスバルなどの自動車メーカーの検査不正事件、日産のゴーン事件、かんぽ生命保険の保険の不正販売事件など、枚挙に暇がない。これらの事件が起こるたびに「コンプライアンス」が叫ばれる。しかし、実際には多くの企業で過剰規制による「コンプラ疲れ」が生じており、不祥事防止の役に立っていない。(3頁)
- MMCとNHKのコンプライアンスに共通していたのは何か。それは、一人一人の社員の立場から見たとき、コンプライアンスというものが「なぜ、私たちはこの企業で働いているのか。何をやりたいのか」ということとは無関係の「やらされ感」をもたらすものに過ぎなかったということだ。つまり、コンプライアンスと社員にとっての働く意義とが分断されていた点が両者の共通項といえる。(31頁)

## 國廣正(2019)『企業不祥事を防ぐ』日本経済新聞出版社より(2)

### 不祥事を防ぐためのポイント

- 多様性(ダイバーシティ)と「空気読まない力」、これを生かす寛容さと柔軟性
- ステークホルダー目線(社外の目線)でのレピュテーション・リスク対応
- 形式性・網羅性にとらわれないメリハリのあるリスクベース・アプローチ
- 「概ね正しい」ことを良しとする(百点主義ではない)七〇点对応
- 羅針盤となるインテグリティとプリンシプル
- 異質な考えをもつ人との双方向でダイナミックな対話
- 仕事への誇り、プライド
- 「ものがたり」のある「オモシロい」コンプライアンス

※ インテグリティ(Integrity): (堅固な)正直さ、誠実さ、真摯さ

## 評価を巡るアカデミアの動き

- 豊田長康『科学立国の危機—失速する日本の研究力』東洋経済新報社（2019年2月）
  - ・ The San Francisco Declaration on Research Assessment（DORA）は特に学術誌のインパクト・ファクターを、研究者の評価、採用、昇任や研究費の審査に使わないことを推奨
  - ・ 英国のThe Metric Tideが提案する、研究のガバナンス、マネジメント、及びアセスメントに係る責任ある定量指標（responsible metrics）の観点
    - Robustness（頑健性）：正確性および適用範囲という点で、考えられる最良のデータに基づく計測値によること
    - Humility（謙虚さ）：定量的評価は、専門家による定性的な評価を支援するべきものであって、取って代わるべきものではないということ認識すること
    - Transparency（透明性）：評価された側がその結果を検証できるように、データ収集及び分析過程を公開して透明性を保つこと
    - Diversity（多様性）：多様な分野に対応し、さまざまな研究および研究者のキャリア・パスに応じて支援できるよう、各種の指標を使うこと
    - Reflexivity（再帰性）：指標が、システム全体に及ぼす潜在的な影響を認識して予測し、反応を見て更改すること

## 若手研究者の活躍と成長を促す場づくりを目指して

### ■ 若手研究者の活躍と成長のための課題

- (1) 博士課程進学者増加
- (2) 学位取得後の多様で豊かなキャリアパス
- (3) 無期雇用の拡大
- (4) 研究時間の確保
- (5) 研究マネジメントを担う専門人材
- (6) 基盤的経費の確保
- (7) 基礎研究の多様性
- (8) 新たな課題の探索・挑戦的な研究

### ■ 研究者評価の目的

- (1) 研究活動の活性化
- (2) 研究の質の向上
- (3) 研究者の育成（特に若手研究者の育成）
- (4) 資源の最適配分
- (5) アカウンタビリティの確保
- (6) 産学連携を含む社会との連携の促進
- (7) 機関としての研究戦略
- (8) 研究環境の改善

### ■ 若手研究者の活躍と成長のために重視すべき視点

- (1) 「組織評価」と「個人評価」（組織に対する評価と個人に対する評価）  
特に重視すべきは、組織評価を通じた研究環境の把握と改善
- (2) 「可視化」と「対話」  
可能な限り可視化を進めた上で、何よりも対話を重視（物理的・精神的ゆとりが不可欠）
- (3) 「人」を中心に据えた真のマネジメントの確立と組織文化の醸成  
大学のマネジメントは総じて未成熟、優れた成果や人材を生み続ける組織の文化に学ぶ

野林健・納家政嗣編『聞き書 緒方貞子回顧録』岩波書店, 2020より

このままでは、日本は国際社会の中でいまの位置に留まることすらできないと思います。日本はまず足元を固めることから始めなくてはなりません。そのために何が必要かといえば、それは多様性、英語で言えばダイバーシティ (diversity) だと思ふのです。

世界は多様性に基づく場所だということを心底から受けとめ、自らも多様性を備えた社会に成長していくことだと思います。

私は、日本がもっと多様性に富んだ社会になってほしいのです。創造性とか社会革新の力はいずれも多様性の中からしか生まれようがないのですから。

## 学部学生数に占める女子学生数及び本務教員数に占める女性教員数の変化

女子学部生数	2007年度	2023年度
女子学生 (女子割合)	1,023,586 (40.7%)	1,204,306 (45.7%)
人文科学	263,743 (66.3)	228,635 (64.3)
社会科学	287,138 (31.5)	308,453 (36.7)
理学	21,356 (25.3)	22,802 (27.9)
工学	43,975 (10.5)	61,667 (16.1)
農学	28,837 (39.5)	36,480 (46.1)
保健	120,593 (56.2)	222,163 (63.5)
家政	58,560 (89.9)	61,897 (90.4)
教育	88,777 (59.5)	109,358 (59.2)
芸術	50,830 (69.7)	53,492 (68.5)
その他	59,777 (47.5)	99,269 (47.0)

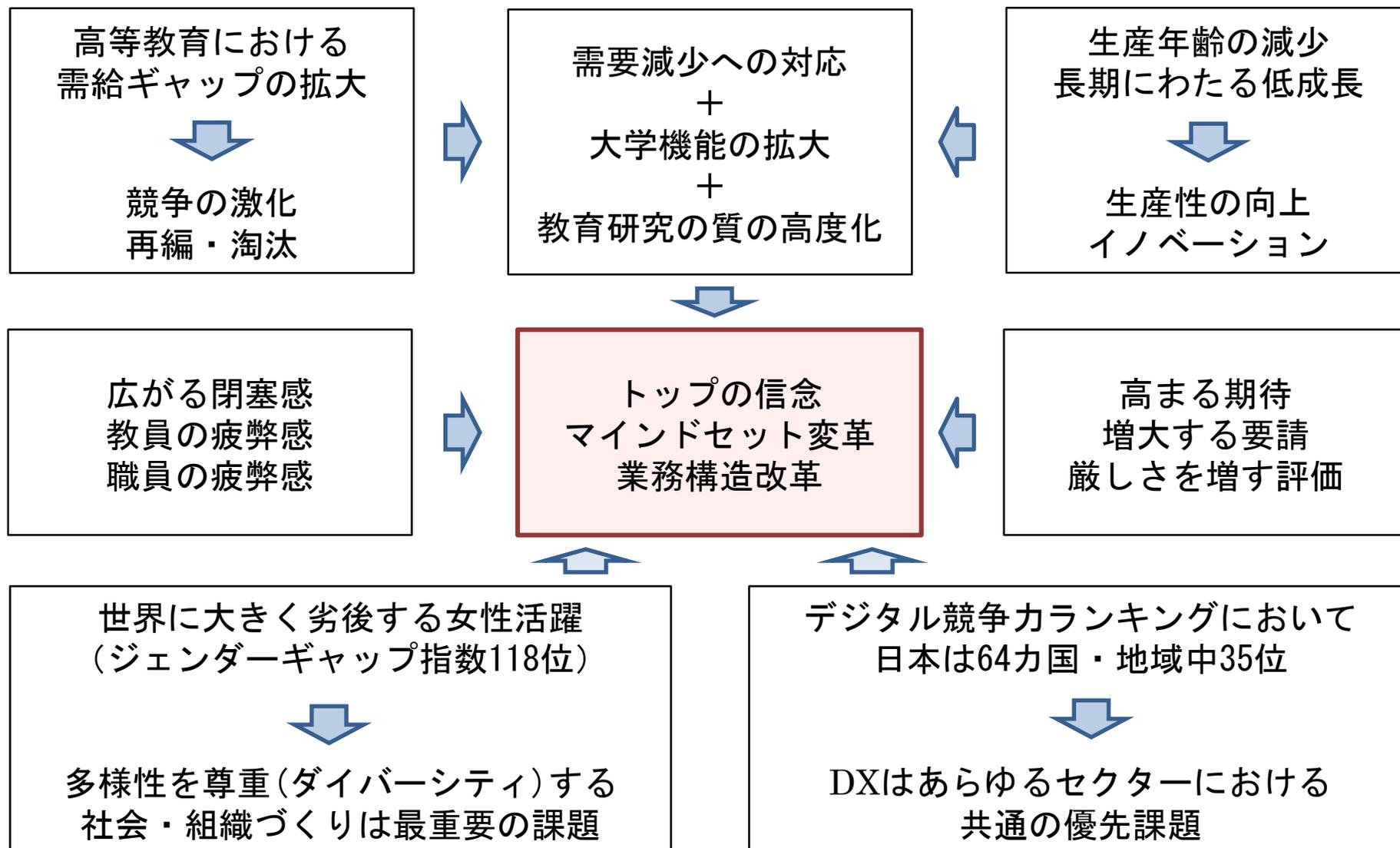
女性本務教員数	2007年度	2022年度
女性教員 (女性割合)	30,646 (18.2%)	50,530 (26.8%)
人文科学	6,146 (26.2)	7,965 (36.2)
社会科学	3,408 (14.9)	5,481 (23.2)
理学	1,110 (7.6)	1,800 (11.7)
工学	1,014 (3.8)	2,258 (8.6)
農学	463 (7.2)	1,159 (16.5)
保健	12,967 (23.8)	22,862 (32.9)
家政	1,607 (72.1)	1,868 (79.0)
教育	2,079 (22.5)	4,152 (32.0)
芸術	1,261 (24.9)	1,673 (32.6)
その他	591 (19.3)	1,312 (27.9)

職名別女性教員数	2007年度	2022年度
女性教員 (女性割合)	30,646 (18.2%)	50,530 (26.8%)
学長	47 (7.1)	102 (13.5)
副学長	28 (4.5)	189 (15.1)
教授	7,557 (11.1)	13,569 (18.9)
准教授	7,266 (18.2)	11,939 (26.5)
講師	5,407 (26.7)	7,960 (34.2)
助教	7,308 (22.3)	13,578 (32.7)
助手	3,033 (51.8)	3,193 (59.6)

学生数は「学校基本調査」、  
教員数は「学校教員統計調査」より

黒数字は女子学生数・女性教員数、  
赤数字は女子・女性割合で筆者算出

## まとめ(1) ~ 持続可能な大学・研究機関に向けて



## まとめ(2) ～ 持続可能な大学・研究機関に向けて

### ■ 企業から大学に移ってずっと感じてきた素朴な疑問

- ✓ 教育機関である大学は教員や職員の成長を促す場となっているのだろうか。
- ✓ 放っておいても力をつけて成果を出す研究者がいる一方で、施策を通して成長を促すべき研究者の成長に「評価」は一定の機能を果たしているのだろうか。
- ✓ 「人」そのものに心を寄せるよりも、制度・規則・手続き、これらを通じた適正性や公平性等を重視するあまり、結果として一人ひとりの能力や個性を伸ばす場になり得ていないのではないか。
- ✓ その一方で、大学院生や若手研究者が伸び伸びと研究に打ち込み、成果をあげる組織や研究室が存在するのは事実。その背景や要因を探ることの意味は大きい。

### ■ いま真に求められていること

- ✓ 大学・研究機関に身を置くあらゆる人々が物理的・精神的ゆとりを持てる環境を整えること。
- ✓ 若手研究者や女性研究者が伸び伸びと研究に打ち込み、成果をあげられる「場」とは何か。その本質を見極め、より良い方向に向かわせる方途を見出すこと。
- ✓ その場づくりの一環として「評価」を位置付け、望ましい仕組みを構築すること。
- ✓ 可能な限りの「可視化」を進めつつ、それらを契機とした「対話」を重視すること。
- ✓ 評価者に最も求められるものは「信頼」であり、能力に加えて、誠実性、開放性、一貫性などが特に重視されなければならない。