

平成 27 年度「次世代リーダー養成ゼミナール」

プロジェクト実践レポート

短期・中期計画と所掌業務との 関連性についての考察

-高知工科大学における達成シートの有効性の検証-

レポート要旨

大学には中長期的に目標や計画が定められている一方で、大学組織の構成員である教職員においては、日々複雑化する業務に追われるあまり、必ずしもその目標や計画を意識して、業務に取り組んでいるとはいえない現状がある。規制緩和による大学間競争の激化や少子化問題など、大学を取り巻く環境は年々厳しくなっており、多くの問題に立ち向かい乗り越えていくためにも、教職員は大学の目標や方向性を日々意識し、共有しながら業務に取り組んでいく必要がある。

本学の「時代の変化にあわせて、常に進化し続ける大学」という強みをいかすため、本プロジェクトでは、組織の一員として何をすべきか、重点的に取り組むべきことが何かを可視化することにより、大学の目標や計画を教職員が常に意識、共有することを目指した。常に大学と同じ方向を見据えて業務に従事することにより、個々の創意工夫や相互の協力体制が強化されることも期待される。

組織の目標と個人の目標の方向付けを共有するために取り組んだ内容、問題点、知見を整理し、考察した内容をここに報告する。

高知工科大学総務部総務企画課
藤波 将司

短期・中期計画と所掌業務との関連性についての考察
-高知工科大学における達成シートの有効性の検証-

目次

1. はじめに.....	3
2. 目的	4
3. 方法	4
(1) 実施体制.....	4
(2) 実施体制の変更	4
4. 結果	5
(1) 平成 26 年度計画との関連整理	5
(2) 平成 27 年度計画との関連	5
(3) 評価	6
5. 考察	6
6. 今後の課題.....	7
7. おわりに.....	7

短期・中期計画と所掌業務との関連性についての考察 -高知工科大学における達成シートの有効性の検証-

藤波 将司（高知工科大学）

1. はじめに

日本はいま少子高齢化が急速に進行しており、今後とも長期的に減少と高齢化の進行が続くと予測されている。これは、食料や資源の問題だけでなく、わが国の社会経済に様々な影響を与えるものと考えられており、日本の社会は今、大きな転換期を迎えている。

高知工科大学（以下、「本学」という。）は、県内学生の進学機会の拡充および若者の県内定着を図るとともに、県内産業、特に第2次産業を支える人材育成を始め、県内企業の技術力および開発力の強化、さらに新たな産業の創出等を推進するため、平成9年に公設民営大学として開学した。平成21年には公立大学法人として新たな一歩を踏み出し、第一期中期目標（平成21年4月1日から平成27年3月31日）をスタートさせた。公立大学法人化により、本学はこれまで以上に高知県との連携を強め、高知県産業振興計画等の方向性や公立大学法人の設立目的に沿った人材育成、教育および研究活動を行うことで、将来にわたってその役割を果たしていかなければならない。第一期中期目標期間内における単年毎の高知県による業務実績評価の結果は、図1のとおりである。

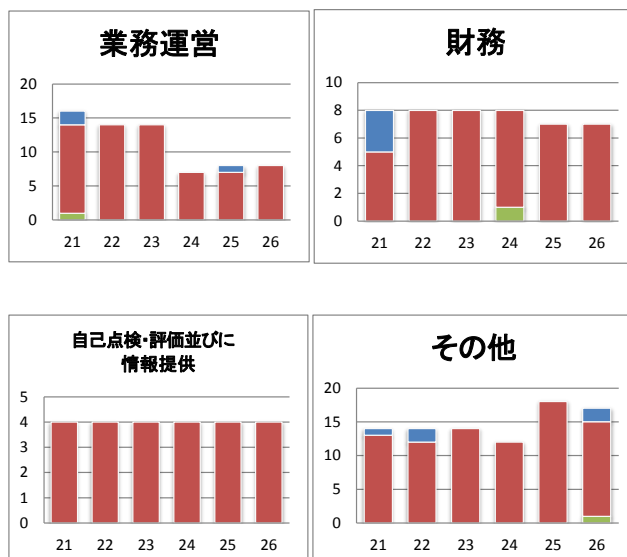
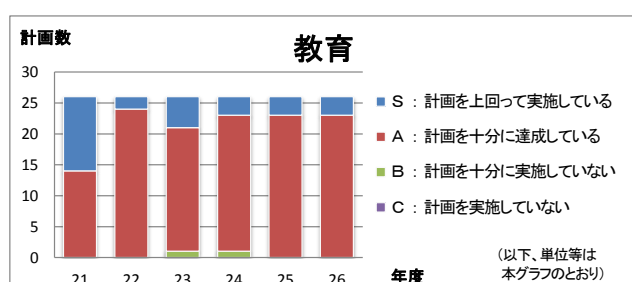


図1. 高知工科大学第一期中期目標期間業務実績評価
出典：高知工科大学法人情報

本学の自己評価も設立団体である高知県からの評価も、概ね「計画を十分に達成している」に推移している。

また、平成27年4月には、本学および高知県立大学が高知県公立大学法人に統合され、新たな出発を図ることとなった。法人統合に伴い、地方独立行政法人法（平成15年法律第118号）第25条から第27条の中期目標、中期計画および年度計画に関する記載に基づき、本法人が掲げる「継承」と「進化」の視点を重視しつつ、法人が設置する本学の基本理念および大学のあるべき方向性を踏まえながら大学運営を行い、より一層社会の期待に応えていくよう、設立団体である高知県より期待されている。

さらに、文部科学省中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」（2014年2月12日）における「学長のリーダーシップの確立」に求められているとおり、本学も目標や計画には学長らの強い意志が込められ、作成されている。

一方、組織の構成員である大学の教職員は、教育、研究および社会貢献等に関する日々の業務が山積し、必ずしも目標や計画を意識した取組みができていないといえない。この現状を踏まえ、多くの問題に立ち向かい乗り越えていくため、大学の目標や方向性を、教

職員が日々意識しながら業務に取り組んでいく必要があると考えた。複雑化する社会情勢や少子化問題等の中で、大学に求められる内容も厳しさを増す一方、日々の業務に忙殺されることなく、大学の進むべき道筋、方向性をしっかりと理解した上で業務に邁進することにより、従来よりも質の高い、一段階上の成果が期待できるのではないかと考え、本プロジェクトを実施することとした。

折しも本学は、平成26年度に第一期中期計画が終了し、平成27年度から平成28年度にかけて、高知県公立大学法人高知県立大学の第一期中期目標および計画（平成23年4月1日から平成29年3月31日）に含有されるタイミングである。平成29年度からは新たに第二期中期計画が始まる、その移行時期に、教職員の日々の業務について改めて見つめ直す良い機会とすべきと考えた。

2. 目的

本プロジェクトでは、本学が高知県より示されている中期目標、その目標を達成するための中期計画および年度計画を、教職員の日々の業務と照らし合わせ常に共有し、計画との隔たりを調査することとし、教職員が日々の業務に追われることなく、組織の一員として自身が何をすべきか、重点的に取り組むべきことが何かを可視化し、組織の目標と個人の目標をすり合わせることを目的とした。

3. 方法

（1）実施体制

本プロジェクトを始めるに際し、プロジェクトメンバーは、多岐に渡る大学業務に従事する教職員を反映し、偏りなく選抜する必要があると考えた。

本学の組織体制は図2に示すとおり、4本部（教育本部、学生本部、情報本部、研究本部）を中心に、各センターや委員会等が設置され、そのセンターや委員会に事務局が紐づいている。

事務組織は大きく分けて、教学部門、研究支援部門、運営部門が存在する。そのため、人選には部門の重複をなくし、中期計画や年度計画の策定に携わることが比較的少ない、所属部署の在籍年数が2年ないし3年以内の教職員を選抜することとした。

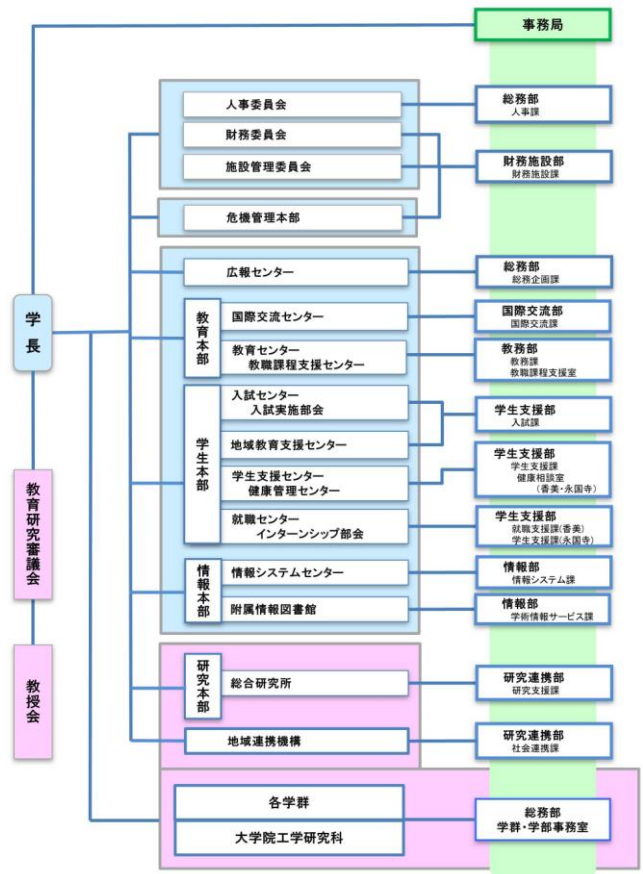


図2. 平成27年度高知工科大学組織体制図
出典：高知工科大学運営組織

勤続年数に差はあるが、現在の所属部署の在籍期間が比較的短い当該プロジェクトメンバーにとって、日々従事する業務がどれほど目標および計画に沿っているのか、検証することとした。検証するための手段として、プロジェクトメンバーで協議、作成した「達成シート」を活用し、目的と業務が可視化されたシートを用いて評価を行うこととした。

表1. 選抜したプロジェクトメンバー

	所属	勤続年数	所属年数
教員	システム工学群 兼 地域連携機構	12年目	2年目
教員	環境理工学群 兼 総合研究所	5年目	2年目
職員	総務部総務企画課	2年目	2年目
職員	財務施設部財務施設課	3年目	2年目
職員	教務部教務課	10年目	3年目
職員	学生支援部学生支援課	2年目	2年目
職員	研究連携部研究支援課	2年目	2年目

（2）実施体制の変更

まず、選抜したプロジェクトメンバーに対し、中期目標、中期計画および平成26年度の年度計画と、自身の日々の業務との関連性について、整理を依頼した。

しかし、依頼とほぼ同時に想定外の事態に直面した。

2名の教員より、検証実施が難しいとの連絡があったのである。教員からの意見として「実質の業務との乖離」、「業務多忙」といった、2つの要素が強く主張された。例えば中期計画内の項目「地域の活性化及び振興のための活動を行うとともに、学内の研究成果等に関する情報を積極的に公開して共同研究及び受託研究を充実させる。また、地域の教育機関及び教育行政との積極的な連携を行う。」に対し当該教員からは、「本目標は、共同研究及び受託研究の件数増加を目標にしており、私の目標である研究成果を事業化し社会に貢献するというものに当てはまらないように思います」といった指摘である。これは、本学が独自に採用している教員評価システムが大きく影響している。本システムには「大学がどのような教員を好ましいと考えているのかということをはっきり表現したものであり、研究に特化した教員、あるいは教育に特化した教員が存在してもよく、トータルとして大学に貢献していればよい」という考えが根底にある。評価は、教育、研究、社会貢献等の各項目を対象としており、各項目は質、種別、量を考慮してすべて点数化され、教員の給与に関しては、本評価値により決定される。そのため、中期目標や中期計画等に記載されている内容に反しない限り、個々の得意分野において本学に貢献していればよく、教員にとっては必ずしも当該目標等が日々の業務の方向性となっているわけではないというのが現状である。

検討の結果、本プロジェクトにおいては第一に職員を対象とし、教員評価システムにより評価を行っている教員に関しては、今後対応していくことを視野に入れ、検討していくこととした。

4. 結果

(1) 平成26年度計画との関連整理

職員5名（以下、プロジェクトメンバー）に対して「短期・中期計画と所掌業務との関連性に係る協力依頼」を実施した。その内容は、平成26年度業務実績報告作成に合わせて、自身の業務活動の整理と、同年度計画内における自身の業務活動との関連性、重要度の精査である。この精査により、自身の業務が過去の計画内および当年度の計画内において、どの部分を担っていたのか、どういった目的のもと行うべきものだったのか、確認可能である。

まず最初に、中期目標、中期計画および年度計画の読み込みおよび再確認を行った上で、自身の業務に関連する計画の洗い出しを依頼した。その際、職員から

教員同様の回答が散見された。「自身の業務が計画に含まれていない」、「日々行われている業務（ルーティン）」は計画に反映されていない等の問題だけでなく、「計画内容を意識して、業務に従事したことがない」、「計画の存在は知っているが、日々の業務との関連性は意識していない」といった意識の点も顕在化した。ここでは主な回答について、以下表2に示す。

表2. 平成26年度計画における対応（抜粋）

職員（運営部門）	
<年度計画>	<対応>
法人統合後スムーズに業務が運営出来るよう、法人規程等ルールを作成する	両法人間で調整が必要な規程について変更案を作成し、内部調整と相手方との交渉を行った。また、法人全体にかかる法人規程と各大学にかかる大学規程との体系を整理し、各部署への周知を行った。
大規模災害に備えて、大学の建物や情報通信設備等の資源の有効活用と、県、市町村、掲載、消防等の災害救援活動への協力のための準備を行う。	地域で実施している災害ボランティア研修会に参加し、地域住民との連携を深めた。防災士の資格を取得した。
職員（教学部門）	
<年度計画>	<対応>
単一の専門分野だけではなく、様々な関連領域を幅広く学ぶことができるようするため、副専攻の推進を図るとともに、工学全体を俯瞰する力や基礎的な力を習得するための環境を整える。	専攻・副専攻の見直しを行った。「専攻及び副専攻に関する取扱い要領」の策定を行った。
学生の学習意欲を増進するために、各種表彰制度を実施する。	KUTアドバンスプログラムを効果的に運営した。
国際コミュニケーション力を涵養するために、学生の国際学会発表を奨励する。	各種プログラムの学生への案内、特に1年生へ参加を促した。
職員（研究支援部門）	
<年度計画>	<対応>
学内における各領域の研究を互いに紹介し、常に連携や協働研究を模索する。	学内研究者交流の場のセッティングを行い、当日の進行補助等を行った。
他の教育機関との戦略的な共同研究を図る。	共同研究契約、契約に係るすり合わせ協議を行った。
教員の研究内容、研究成果等に関する情報を公開し、共同研究・受託研究等の受入れを推進する。	ビジネスマッチングイベントにおける出展補助を行った。

表2に示されたとおり、策定された年度計画に対し、プロジェクトメンバーが日々行っている業務との関わりは少なかった。本学においては、前述の教員と同様に、プロジェクトメンバーも、日々従事する業務が中期目標、計画等に沿っているとは必ずしも言えない結果となっている。それは、例えば日々のルーティン業務を主に担当している職員にとっても同様であると考えられる。

一方、プロジェクトメンバーからは「中期目標や年度計画をじっくり読み込んだのは今回が初めて。自身の業務が、大学にとってどういった目標の一部であるか、少し理解出来た」という前向きな感想もあった。

(2) 平成27年度計画との関連

次に、平成27年度計画とプロジェクトメンバーの日々の業務との関連の整理を依頼した。平成26年度とは異なり、平成27年度当初に依頼を行ったため、本年度の中期計画、年度計画を意識した業務内容が可能と考えられる。表3のとおり当該職員の対応は、中期計画および年度計画を意識した業務計画が作成された。

なお、今回は平成27年度から高知県公立大学法人の目標および計画（平成23年4月1日から平成29年3月31日）に含有されるタイミングであるため、平成26年度に終了した第一期中期計画（平成21年4月1日から平成27年3月31日）とは中期目標自体が異なり、これまでの6年間とは詳細部分は異なる目標となっている。

表3. 平成27年度計画内におけるプロジェクトメンバーの対応状況

職員（運営部門）		
<中期計画>	<年度計画>	<対応>
大学施設を地域住民に開放する。	教室や体育施設等の大学施設を、講義や学生の課外活動に影響のない範囲で、引き続き開放する。	日頃より美しい環境整備に努める。大学施設の不備等が生じた場合、迅速に対応する。
大規模災害に備えて、地域との連携を強化し、大学の建物や情報通信設備等資源の有効活用や災害救援活動の協働体制の準備を進める。	地域の避難所として機能しううために、地域と連携した防災活動を継続して行う。	地域での連携を深めるため、防災活動の研修等に積極的に参加して人脈を広げる。
職員（教学部門）		
<中期計画>	<年度計画>	<対応>
グローバル人材育成を推進する。	英語教育に対する意識向上を図ることにより、国際力の向上及び国際的見識を涵養する。	ジョン万次郎プログラムのポイント付与・管理方法作成、国際交流部門との連携を構築。TOEIC対策講座、イングリッシュ・カフェの効果的な開講と内容の見直し。
職員（教学部門）		
支援が必要な学生の早期発見、早期対応ができる体制を構築する。	相談窓口の明確化や専門職員の周知を図り、支援が必要な学生情報の一元化整備や教職員間の連携・支援を積み重ねる等、部署を超えた総合的な学生支援のあり方について検討を進める。	支援が必要な学生情報の一元化整備。過去の休退学理由の分析。
学生を対象とした経済的支援制度の充実を図る。	経済的支援を必要とする学生が、安心して修学できるよう支援体制を強化する。	授業料未納者への基本的な対応策を策定し、関連部署との役割分担・情報共有を明確にする。
学業以外でも充実した学生生活を行うための学生生活支援を行う。	課外活動に係る支援及び資金援助を引き続き行うとともに、学生のキャンパスライフ充実のための環境整備に向けた取組みの検討を、新たに開始する。	後援会事務局担当として、学生のキャンパスライフ充実を意識し実行する。
職員（研究支援部門）		
<中期計画>	<年度計画>	<対応>
研究を継続的に発展させるために、研究費の獲得や研究の継続的実施を支援するための措置を講じる。	研究費獲得支援等のために、研究アドバイザー制度を継続する。	科研費の公募に際して、10月を目処に教員へアドバイザー制度の紹介を行う。その際は、昨年度、アドバイザーを用いず、採択に至らなかった先生について必ずアドバイザーを紹介することとする。

平成27年度においても、プロジェクトメンバーの日々の業務と中期計画、年度計画との関連は、平成26年度と同数程度であった。それは、大学全体の目標や計画を、日々の業務と結びつけるために設定している各部署の目標が、当該部署において共有あるいは浸透しきれていないことと無関係ではないと推察される。部署毎に部目標、課目標は設定されているが、その浸透度は部署毎によって異なっている。今後は、自身の所属する部署の目標や計画についても、身近に意識することにより、大学全体の中期目標や計画等が明らかになることも検討していく必要があると感じられた。

（3）評価

最後に、プロジェクトメンバーに対し、平成27年度の計画に関する対応業務について、半期に当たる9月末時点での自己評価（S, A, B, C, Dの5段階評価）を達成シートに記載するよう依頼した。各自評価指標は異なるが、図3のとおり、A評価が29%、B評価が71%、S評価、C評価およびD評価はゼロという結果となった。

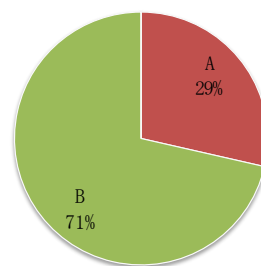


図3. 平成27年度計画に対する自己評価

プロジェクトメンバーからの意見として、「作成したばかりの評価シートは、目標を身近に意識しながら業務が行えた。」「自身の業務が何のために行っているか、考えながら業務に取り組めた。」があり、このような肯定的な意見からも、可視化による効果はあった。

平成26年度以前に行われていた内容と比較すると、平成27年度の対応は、目標や計画を自身の業務と合わせて可視化することにより、一定の効果が確認できた。今後は事務局人事課と協議しつつ、本学職員の評価指標としている「職責評価シート」への導入を検討していきたい。（別添資料2参照）

5. 考察

当初、本プロジェクトは教職員を対象としていた。中期目標、中期計画および年度計画と、日々行ってい

る業務との関連性を明確にし、大学の短期、中期の方向性に沿って、常に意識、共有しながら業務に取り組むことが出来るようになれば、一段階上の業務を行うことが出来ると考えていた。しかし教員からの指摘により、今回は教員への実施は見送り、職員への対応を優先した。これは、本学の特徴のひとつである「教員評価システム」が大きく影響している。篠森（2008）が「教員評価システムは、教育、研究、地域貢献、管理業務というほとんどすべての活動を網羅しており、この枠内の中で自らが活動のスタンスを決めていけるところに特徴がある」と述べているとおり、本学教員は、担当する業務に優先順位を付け、重要度を決定し、各々が得意分野において大学に貢献している。教員の専門分野は千差万別であり、目標や計画に明確に記されていない範囲においても、大学への貢献は十分に評価されるべきことであると考えられる。

一方、職員に対して行った目標および計画と日々の業務との方向付けについては、一定の効果が確認できた。大学の短期、中期の方向性を明文化し、組織の中で日々意識、共有して業務に取り組んでいくことにより、自身の業務へのやりがいや満足度の向上だけでなく、従来よりも一段階上の業務が可能となり、協力体制も強化されていくことが期待できる。

6. 今後の課題

今回のプロジェクトでは、当初から危惧していた、教職員が目先の業務に追われるあまり、大学の目標や計画を無意識化においたまま、業務に励んでいる事例が確認された。それは必ずしも全ての教職員に該当することではないのかもしれないが、今回調査対象とした職員や、新たに大学に採用となる教職員にも当てはまる可能性はありと推測される。

職員にとっては、目標や計画を意識することにより、日々の業務に創意工夫がなされ、より迅速、円滑に業務を推進することができる。大学には目標や計画といった大きな方向性のもと、事務局やその中の各部署においても、目標や計画が存在する。そのため、今後は職員の職責評価シートの中に、大学の目標や計画を落とし込んだ各部署の方向性を明文化することにより、大学の方向性を今まで以上に意識することが可能になると考えられる。

教員には本学独自の教員評価システムが存在す

るため、即時の解決は容易ではないのかもしれない。これは毎年更新されるシステムの評価指標の中に、今後の大学の方向性や重要性を示したものに優先順位を付ける等の対策が必要である。

本プロジェクトの結果、教職員ともに、目標や計画を日々意識して業務に励むためには、まずそれらの可視化が必要ではないかと考えられた。職員の職責評価シート、教員の教員評価システムの中に、どのように短期・中期の目標や計画を盛り込んでいくのが重要となる。それら評価指標の継続的見直しは、今後の人材育成や適正な人員配置に大きく影響していくことが予想される。さらには、大学の今後のビジョンを可視化し、常に教職員が組織の中において意識、共有することにより、大学への貢献度も一段階上の効果が期待できるのではないだろうか。

7. おわりに

本プロジェクトは、今年度職員に対して行ったが、今後も継続的に取り組んでいく必要がある。職員に関しては対象を拡げ、職責評価シートへの記載、実証を行った上での効果測定が必要になってくる。

また教員については、これからの短期、中期の目標や計画に関連する内容に関して、評価システム内に、重要度や優先度を示しながら盛り込んでいく必要があると考えられる。

今回のプロジェクト推進にあたり、筆者自身は改めて中期目標や中期計画、年度計画を読み込む機会に恵まれた。各部署の詳細な取り組みから、社会や地域の現状を踏まえた対応まで、筆者自身も理解を深めることで、日々の業務や今後重点的に取り組むべきことまで、今まで以上に考えることが出来た。

大学に従事する教職員の業務において、その内容や目的、目標を明確に理解し、共有し合いながら進めることにより、これまで以上に強固な協力体制や個々の創意工夫が継続して行われていくよう、今後も見直しを促進し、本学に貢献していきたい。

謝辞

本プロジェクト実施にあたり、全般にわたりご協力いただいた高知工科大学職員の皆様、相談等ご協力いただいた教員の皆様、適切なご指導・ご助言をいただいた次世代リーダー養成ゼミナールの講師の方々、そ

して本ゼミナールを共に受講した同期生や卒業生，多くの関係者の皆様にこの場を借りて感謝申し上げます。

また，何より次世代リーダー養成ゼミナール派遣に際し，支援し続けて下さった本学総務部の皆様および家族に対し，心から感謝の意を表し，結びとしたい。

引用・参考文献

「高知県公立大学法人業務に関する情報」，高知県公立大学法人，<http://www.kppuc.ac.jp/business.html> (2015. 12. 10)

「高知工科大学における教員評価システムについて」，文部科学省，http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/hyouka/04122101.html (2015. 12. 18)

関口正司（2004）「教育改善のための大学評価マニュアル—中期計画実施時の自己評価に役立つ25のポイント」，九州大学出版会

篠田道夫（2010）「大学戦略経営論：中長期計画の実質化によるマネジメント改革」，東信堂

高知県（2014）「第2期高知県産業振興計画」，高知県産業振興推進部

篠森敬三（2008）「高知工科大学の取り組み～教員評価を基盤とするFD活動」，大学評価研究, Vol. 7, pp. 49-61

資料 1. 達成シートにおけるプロジェクトメンバーの平成 27 年度達成状況（平成 27 年 9 月末時点）
（本人の達成度については非表示とする）

主たる業務	<自身の業務に関連する中期計画>	
	大学施設を地域住民に開放する。	
	<自身の業務に関連する年度計画>	
	教室や体育施設等の大学施設を、講義や学生の課外活動に影響のない範囲で、引き続き解放する。	
	<自身の業務、目標>	
	日頃より美しい環境整備に努める。大学施設の不備等が生じた場合、迅速に対応する。	
	<自己評価>	<達成度> (S/A/B/C/D)
	日頃から業者との連絡を頻繁に行い、美しい環境整備に努めた。 また、大学施設の不備等について、状況に応じて迅速に対応した。	

主たる業務	<自身の業務に関連する中期計画>	
	大規模災害に備えて、地域との連携を強化し、大学の建物や情報通信設備等資源の有効活用や災害救援活動の協働体制の準備を進める。	
	<自身の業務に関連する年度計画>	
	地域の避難所として機能しうるために、地域と連携した防災活動を継続して行う。	
	<自身の業務、目標>	
	地域での連携を深めるため、防災活動の研修等に積極的に参加して人脈を広げる。	
	<自己評価>	<達成度> (S/A/B/C/D)
	防災関係の研修、学内で行われる防災イベントへ参加し、地域の人々との交流を深めた。	

主たる業務	<自身の業務に関連する中期計画>	
	1. 教育の質の向上に関する目標／（1）教育の内容及び成果に関する目標を達成するための措置 グローバル人材育成を推進する。	
	<自身の業務に関連する年度計画>	
	英語教育に対する意識向上を図ることにより、国際力の向上及び国際的見識を涵養する。	
	<自身の業務、目標>	
	ジョン万次郎プログラムのポイント付与・管理方法作成、IRCとの連携を構築。 TOEIC対策講座、イングリッシュ・カフェの効果的な開講と内容の見直し。	
	<自己評価>	<達成度> (S/A/B/C/D)
	ジョン万次郎プログラムのポイント付与・管理、登録者管理はアナログ的に管理ができ、IRCとの共有はできていない。今後は、効率的な管理方法を構築する。 TOEIC対策講座、イングリッシュ・カフェの1学期開講後の結果を分析し、2学期に開講している。さらにデータを収集し、今後の効果的な開講を目指す。	

主たる業務	<自身の業務に関連する中期計画>	
	1. 教育の質の向上に関する目標／（3）学生支援に関する目標を達成するための措置 支援が必要な学生の早期発見、早期対応ができる体制を構築する。	
	<自身の業務に関連する年度計画>	
	相談窓口の明確化や専門職員の周知を図り、支援が必要な学生情報の一元化整備や教職員間の連携・支援を積み重ねる等、部署を超えた総合的な学生支援のあり方について検討を進める。	
	<自身の業務、目標>	
	支援が必要な学生情報の一元化整備。 過去の休退学理由の分析。	
	<自己評価>	<達成度> (S/A/B/C/D)
	過去の休退学理由の分析をおこなった結果、①表に出てこない要支援学生が存在している。②本当の理由が不明のままの休退学があることが判明した。 →①今後の課題として、学生情報の一元化整備と合わせて、検討する。 →②休学・退学意見書の様式を変更し、データ収集・分析が容易になるよう、変更した。	

主たる業務	<自身の業務に関連する中期計画>	
	1. 教育の質の向上に関する目標／（3）学生支援に関する目標を達成するための措置 学生を対象とした経済的支援制度の充実を図る。	
	<自身の業務に関連する年度計画>	
	経済的支援を必要とする学生が、安心して修学できるよう支援体制を強化する。	
	<自身の業務、目標>	
	授業料未納者への基本的な対応策を策定し、関連部署との役割分担・情報共有を明確にする。	
	<自己評価>	<達成度> (S/A/B/C/D)
	①本年度、条件を緩和する方向に改定された授業料免除の規程を関連部署と連携し、学生へ周知徹底をおこなった。②授業料未納の学生で、授業料免除の条件を満たす（成績等）学生に対し、個別に制度の説明をおこなった。 ①②により、制度が必要な学生に適用され、効果が得られていると思う。	

主たる業務	<自身の業務に関連する中期計画>	
	学業以外でも充実した学生生活を行うための学生生活支援を行う。	
	<自身の業務に関連する年度計画>	
	課外活動に係る支援及び資金援助を引き続き行うとともに、学生のキャンパスライフ充実のための環境整備に向けた取組みの検討を、新たに開始する。	
	<自身の業務、目標>	
	後援会事務局担当として、学生のキャンパスライフ充実を意識し実行する。	
	<自己評価>	<達成度> (S/A/B/C/D)
	計画をより意識することによって取り組む姿勢が少し変化した。課外活動に係る支援及び資金援助の業務については、学生の話聞き指導もするようにした。 学生のキャンパスライフ充実のための環境整備に向けた取組みについては、検討中です。	

主たる業務	<自身の業務に関連する中期計画>	
	研究を継続的に発展させるために、研究費の獲得や研究の継続的实施を支援するための措置を講じる。	
	<自身の業務に関連する年度計画>	
	研究費獲得支援等のために、研究アドバイザー制度を継続する。	
	<自身の業務、目標>	
	科研費の公募に際して、9、10月を目処に教員へアドバイザー制度の紹介を行う。その際は、昨年度、アドバイザーを用いず、採択に至らなかった先生について必ずアドバイザーを紹介することとする。	
	<自己評価>	<達成度> (S/A/B/C/D)
	アドバイザー制度の運用方法確立・周知が、個別の紹介に先立った最重要課題であることが判明したため、新たに、研究アドバイザー間の打合せの機会や、学内におけるアドバイザー制度の説明会による周知、随時、適宜の相談会を設定し、さらに個別に昨年不採択の若手の先生へ活用を勧めることで、71件の相談を掘り起こし、28件の外部資金申請に繋げることができた。	

資料 2. 職員が使用している職責評価シート（平成 27 年度時点）

職責評価シート(平成27年度・後期分)										
対象期間			所属	職級	氏名	目標面接 月日	評価面接 月日	一次評価者氏名	二次評価者氏名	
27 年 4 月 ～ 27 年 9 月										
被評価者記載						一次評価者		二次評価者		
行動目標				自己評価						
業務名等	職責 レベル	ウェイト	目標内容	コメント	評価	所見	評価	所見	評価	
例: 年度計画作成業務		例: 20	例: 中期計画、年度計画等の作成とりまとめを行う。 <設定目標> 12月上旬:・・・ 1月下旬:・・・ 2月上旬:・・・ 2月下旬:・・・ 3月中旬:・・・	例: 次期中期計画、平成27年度および28年度の作成依頼、とりまとめを下記日程で行い、目標よりも早めに進めることが出来た。 <実施日> 12/3 : ・・・ 12/26: ・・・ 1/16 : ・・・ 1/21 : ・・・ 2/6 : ・・・ 2/18 : ・・・ 3/18 : ・・・	例: B					
総合評価	一次 評価者								評価	
	二次 評価者								評価	