米国の大学におけるエフォート管理の実態調査

（最終報告　修正版）

NEDO 御中

WASHINGTON CORE

2006 年 1 月 18 日

目次

キー・ファインディング 1
I. ヒアリング調査 5
1. 大学へのヒアリング内容 ① 7
1.1 学部長・会計担当者への質問 7
1.2 教員への質問 37
2. 大学へのヒアリング内容 ② 43
2.1 カリフォルニア大学 ロサンゼルス校 43
2.1.1 学部長・会計担当者への質問 43
2.1.2 教員への質問 48
2.2 メリーランド大学 50
2.2.1 学部長・会計担当者への質問 50
2.2.2 教員への質問 56
2.3 ロードアイランド大学 58
2.3.1 学部長・会計担当者への質問 58
2.3.2 教員への質問 63
2.4 オレゴン州立大学 64
2.4.1 学部長・会計担当者への質問 64
2.4.2 教員への質問 69
2.5 ジョンズ・ホプキンズ大学 71
2.5.1 学部長・会計担当者への質問 71
2.5.2 教員への質問 77
2.6 マサチューセッツ工科大学 79
2.6.1 学部長・会計担当者への質問 79
2.6.2 教員への質問 84
2.7 コーネル大学 86
2.7.1 学部長・会計担当者への質問 86
2.7.2 教員への質問 92
2.8 ノースウェスタン大学 94
2.8.1 学部長・会計担当者への質問 94
2.8.2 教員への質問 99
2.9 カーネギー・メロン大学 101
2.9.1 学部長・会計担当者への質問 101
2.9.2 教員への質問 106
2.10 ウェルスリー大学 107
2.10.1 学部長・会計担当者への質問 107
2.10.2 教員への質問 113
3. ファンディング機関へのヒアリング 115
3.1 NIH 115
3.2 NSF 118

3.3　エネルギー省 121
4.　横断的組織へのヒアリング 124
4.1　米医科大学協会（AAMC） 124
4.2　政府関係会議（COGR） 126
II.　エフォート制が米国の大学に導入された経緯 129
1.　エフォート制の歴史 129
2.　エフォート制の導入に至る経緯 130
2.1　1979 年 7 月：GAO調査報告書 131
2.2　GAOが指摘する問題点 131
2.3　まとめ 133
III.　付録COGR「エフォート報告（Effort Reporting – How Universities Meet the Current Federal Requirements、2005 年 6 月 1 日）」　日本語訳 135

図表目次

図表 1　ヒアリング調査対象機関の一覧 5
図表 2　調査対象大学の所在地 5
図表 3　A-21 の歴史 130

キー・ファインディング

米国内の私立大学 6 校と州立大学 4 校の合計 10 校の会計担当者および学部長、また教員を対象に行ったヒアリング調査からは、以下のようなファインディングを読み取ることができる。

エフォート制について

- ヒアリング調査の対象となった大学においては、私立・州立、大学の規模、また学部などに関わらず、エフォート制は「事務処理のための単なる形式的なもの（全ての大学）」「連邦政府によって義務付けられている理由のため導入している（コーネル大学）」「後の監査のために導入している（UCLA）」「義務付けられていなければしない（MIT、ロードアイランド大学）」といった回答が得られた。

- エフォート・レポートは、教員のモチベーションに特に影響を与えないという大学がほとんどであった。特に MIT やメリーランド大学では、最も効果的な教員のモチベーション向上の要素は、教員個人の意欲（Drive）である、という回答が得られており、外部的な要素に関係なく、高い向上心と士気を持つ教員が多いことが読み取れる。一方で、複数の大学では教員評価による昇進が直接的に昇給に連動されるため、教員にモチベーションに影響を与えるのはエフォート制ではなく教員評価である、という返答があった。（オレゴン大学、ウィリアムス大学)

- エフォートを給与の会計上使う大学はないようである [1]。この理由は、エフォートが「グラントによってカバーされる給与の割合と、グラントによって実現される研究に教授が費やす時間の割合が一致しているか確認する」（ジョンズ・ホプキンズ大学）ために参考となる程度のもの、もしくは事前・事後申告の「確認ツール（Validation Tool）」のようなもの（カーネギー・メロン大学）であり、会計上の決定的な要素ではないからである。

- 実際OMB A-21 によって義務付けられるエフォート制とは別に、大学によっては既存のシステム（エフォート制と同様の、教員が時間配分を大学当局に

[1] 大学当局に対するインタビューにおいて、「給与会計上においてエフォートを使わない」としながらも、「給与原資配分はエフォートと一致している」と回答した大学が多かったが、その理由は、大学側で「エフォート」という言葉を使う際に、「OMB A-21」と「内部の時間配分制度」を両方「エフォート」と理解してこちらからの質問に答えていたことが考えられる。米国大学では、給与会計上（原資の充当分決定）においては、正式な OMB A-21 で遵守が定められている「エフォート」ではなく、大学が以前から有している独自のシステム（エフォート制に類似の時間配分システム）が用いられている。つまり、連邦政府によって義務付けられる「エフォート」を参考に給与会計を行うのではなく、給与会計を既存の内部システムで行ってから、最終的に間違いがないかを確認して「エフォート」を作成しているのである。このため、会計担当者にとっては OMB A-21 に遵守するための「エフォート」報告は「形だけの二度手間」という具合に捉えられている。

報告するシステム）を導入しており、これが主要な会計制度として給与会計などに用いられている[2]。

- エフォートの申告・管理については、ペーパーレス化の傾向が見られている。UCLA、オレゴン大学、またカーネギー・メロン大学では、申告プロセスが電子・オンライン化されており、コンピュータ上でエフォートが管理されている。また、メリーランド大学でも、来年秋までにエフォート申告のプロセスを電子化する計画が立てられている。

- 教育重視型の大学では、連邦政府から資金授与されることが非常に稀であるため、会計担当者や教員がエフォートを知らない、という回答が多く得られた。ヒアリング調査の対象とする大学を決定するプロセスの中において、知名度の高い教育重視型の大学（スミス・カレッジ、カレッジ・オブ・ウィリアム・アンド・メアリー）であっても、インタビューに回答できるだけのエフォートに関する知識がないことがわかった。

バイアウトについて

- ヒアリングの調査対象となった 10 大学のうち、2 つの大学は、バイアウトを実施していない、と答えている。この理由は、教員のミッションにおいて「教育」が重要なもので、これを怠るべきではない、という考えがあるようである（UCLA）。一方で、バイアウトを実施している大学では、教員や研究者がそれぞれの得意分野に集中することを可能とすると同時に、教員に対してある程度の柔軟性を提供する効率的で制度である（ジョンズ・ホプキンズ大学）もしくは資金的に有効な制度である（オレゴン大学）という意見もある。

- バイアウトを実施している 7 大学（学部などによると回答した大学も含む）のうち、5 つの大学がバイアウトは必要悪であると答えている（ロードアイランド大学、カーネギー・メロン大学、ジョンズ・ホプキンズ大学、ノースウェスタン大学、ウィリアムス大学）。ノースウェスタン大学では、必要悪かはわからないが、これが現実である、という回答が得られた。また、コーネル大学やウェルスリー大学では、大学のミッションや学部の状況によってバイアウトの必要性が異なると理解されており、例えばウェルスリー大学では、教育の質向上と大学院プログラムの全国ランキングを上げるバランスを保つためにバイアウトが利用されているという。

[2] 例えば、オレゴン大学では「Forecast Pay System」と呼ばれる独自の会計システムを導入しており、年度はじめに教員が報告する「時間配分」とグラントなど原資からの充当分が同システムによって記録される。年度終わりには、実質的な時間配分に間違いがないか確認後、教授が大学当局に時間配分を報告し、それを参考に正式な「エフォート（OMB A-21）」が記録される。その他、ロードアイランド大学やカーネギー・メロン大学でも内部で独自のシステムを導入していることがインタビューにおいて判明しており、他大学についても同じ状況が想定できる。

コストシェアリングについて

- 傾向としては、多くの私立大学からコストシェアリングが大学にとっても教員にとっても好ましくない、という回答が挙がっている[3]。教員にとって好ましい、という回答は、UCLA、メリーランド大学、またオレゴン大学（私立ではコーネル大学）など、州立大学から多く得られた。コストシェアリングを肯定的に受け止めているこれらの大学では、コストシェアリングを提示することで競争資金を獲得する可能性を高める、という狙いがあるという。メリーランド大学では、教員の熱意がコストシェアリングによって理解できるため、大学にとってもコストシェアリングが好ましいと答えている。

- また、同じ大学の中でも、会計担当側からはコストシェアリングは好ましくない、という回答が得られた一方で、教員から、コストシェアリングは好ましいという回答が得られたケースもある[4]。（オレゴン大学）

教員評価について

- 給与会計や教員評価といった際に学内でエフォート・レポートを活用することはない、と答える大学がほとんどであった。特に教員評価は、研究の成果（学術論文の出版数、学会への参加頻度など）や大学・社会への貢献度、グラントの獲得額、また授業に対する学生からのフィードバックやピア・レビューの結果が重要な要素であり、エフォートの影響が全くないことがわかった。

- 教員が企業へのコンサルティングなどによって民間セクターと連携することは、一般的にプラスに評価されているようである。この理由は、企業との連携プロジェクトが学生の就職やトレーニングに有効なためである（メリーランド大学）。ただし、コーネル大学のように、単に独自と企業の利益のみが成果である場合（成果が社会または大学に貢献するものでない場合）や、ジョンズ・ホプキンズ大学のように利益相反が生じた場合にはプラスに評価しない、という大学もある。他にも、教育重視型の大学（ウェルスリー大学）では、民間との連携があればプラスに評価するが、連携がないことをマイナスに評価することはないという。

[3] 私立と州立におけるコストシェアリングの評価の違いは、おそらく私立大学の方が「コスト」により敏感であることが考えらる。
[4] コストシェアリングが教員にとっては好ましいが、大学当局にとっては必ずしもそうではない、という理由は、多くの場合教員がプロポーザルを提出する際に、「コストシェアをする、と提示することでグラントの獲得率が高まる」と考える一方で、大学当局は「コストシェアは単なる金銭的負担でしかない」と見ているからである。しかし、実際、NSF や NIH では、コストシェアの有無が大学の採択に影響を与えてはいけない、というルールが決まっている。また、より会計や資金管理に敏感な会計担当者において、コストシェアに対する評価が低いことが調査からわかっている。

その他

- NIH が「エフォートの大小はプロポーザルの採択に影響をそれほど及ぼさない」と答えている一方で、NSF は「エフォートの大小はプロポーザル採択においてかなり考慮される」と答えており、ファンディング機関の意見は分かれているが、両機関とも、エフォートの評価は（事務的ではなく）科学・技術的なメリットの側面から行われる、という点で一致している。DoE では、エフォートの大小に加えて人材の経歴やリソースを包括的に捉えてプロポーザルの採択を実施している。

- ファンディング機関に申告されたエフォート値と、事後報告の内容チェックについては、ファンディング機関は各大学内で実施される確認作業およびその報告を信頼しているようである。NSF では、およそ 2,000 校のうち 30 校程度について独自に監査を実施しているが、大抵の場合は大学側からの申告を信頼しているという。

- NIH、NSF、そして DoE の 3 つのファンディング機関では、連邦政府の研究目標を達成する可能性が高いと思われるプロジェクト・チームに資金が集中することを、特に問題視していない。

- 横断組織の観点からは、エフォート制（A-21）が大学側に一定の柔軟性を持たせていることが、その強み（導入しやすい）でも、弱み（それぞれ解釈が異なる曖昧さがある）でもある、という回答が得られた。しかし、一般的に大学側では研究資金や教員の活動についてのモニタリングや監督制度の重要性が認識されており、エフォート制についてのトレーニング実施を通じて、プロセスの理解も深まりつつあるという。

I. ヒアリング調査

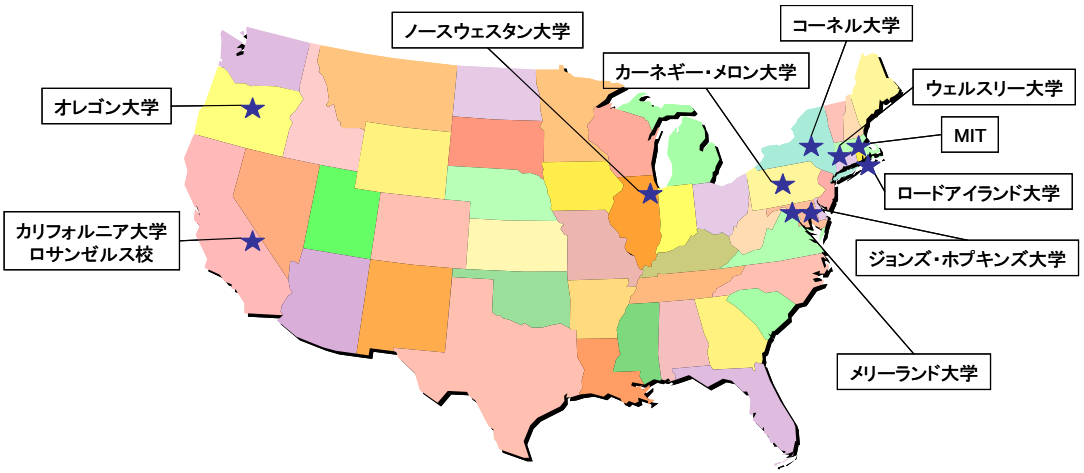
本セクションでは、以下の大学・資金提供機関・横断型組織を対象に実施したヒアリング調査の結果をまとめている。

図表 1　ヒアリング調査対象機関の一覧

機関種類	機関名	ランク [5]
公立大学	カリフォルニア大学ロサンゼルス校（University of California, Los Angeles）	5 位
	メリーランド大学（University of Maryland）	43 位
	ロードアイランド大学（University of Rhode Island）	121 位
	オレゴン大学（University of Oregon）	143 位
私立大学	ジョンズ・ホプキンズ大学（Johns Hopkins University）	1 位
	マサチューセッツ工科大学（Massachusetts Institute of Technology）	13 位
	コーネル大学（Cornell University）	16 位
	ノースウェスタン大学（Northwestern University）	38 位
	カーネギー・メロン大学（Carnegie Mellon University）	50 位
	ウェルスリー大学（Wellesley University）	292 位
資金提供機関	国立衛生研究所（National Institutes of Health: NIH）	
	全米科学財団（National Science Foundation: NSF）	
	エネルギー省　基礎研究部門（Department of Energy/ Basic Science）	
横断型組織	米医科大学協会（Association of American Medical Colleges: AAMC）	
	政府関係会議（Council on Government Relations: COGR）	

出典：ワシントンコア作成

図表 2　調査対象大学の所在地



出典：ワシントンコア作成

[5] NSF 発表の連邦 R&D 資金獲得額ランキング（2003 年度）

なお、調査においては、「学部長・学科長への質問」であっても、教員が回答できる範囲のものについては、教員から回答を得ている場合がある。さらに、学部長であっても、教員として教育活動を行っている教授である場合は、教員の立場から「教員への質問」に回答していただいている。調査はほとんどを電話インタビューという形で行ったが、一部については、ウェブサイトの公開情報やメールによる回答を記載している場合がある。

1. 大学へのヒアリング内容 ①

1.1 学部長・会計担当者への質問

大学へのヒアリング内容	
（1）学部長・学科長への質問	
a）エフォート管理の概要	
	エフォートの大学当局への申告方法と頻度
①	• エフォート制のことを「職員活動レポート（Personnel Activity Reporting: PARs）」と呼ぶ。（カリフォルニア大学当局） • 職員（教員）は毎月PARsを提出する。（カリフォルニア大学当局） • 提出先はPARコーディネータ、申告はオンラインで行われる。（カリフォルニア大学当局） • PARコーディネータは職員から提出されたPARを提出後45日以内に承認、その後学外資金管理局（Extramural Fund Management: EFM）に提出する。（カリフォルニア大学当局） • EFMはランダムに複数の学部のPARの評価（レビュー）を毎四半期実施する。（カリフォルニア大学当局） • 結果は全て学部長（Dean）に報告される。（カリフォルニア大学当局） • エフォートは各教員が大学当局へ年に3回提出する。A-21は年に最低2回の提出を義務付けている。（メリーランド大学教員） • 来年秋までには全てをオンラインでできるようにする予定であるが、現在は紙で処理されている。（メリーランド大学教員） • エフォートは、2週間毎（給与が支払われる頻度で）自動的にコンピュータ上で申告される。（ロードアイランド大学当局） • グラントを受領した教員は、エフォートの内容についてPIの承認を得た後、四半期毎に大学当局に提出する。これは、オンライン上で行われる。（オレゴン州立大学当局） • ジョンズ・ホプキンズ大学ではNIHからのグラントがほとんどなので、NIHのケースについて説明する。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 教員はエフォートの推定値を提示してグラントに応募する。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • グラント獲得後は6ヶ月毎に教員が自らの申告したエフォート分配と実質的なエフォートを確認し、これらが「妥当である」ことを大学当局に申告する。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • これについて大学当局は毎年ランダムに選出する学部について監査を行う。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • エフォートは各教員から大学当局に毎月月末に提出される。（MIT大学当局） • OMBに提出したりすることはない。（MIT大学当局） • 「プラン確認（Plan Confirmation）」と呼ばれる制度により、①エフォート・プラン（活動の予定や推定予算を示すもの）と②エフォート確認（毎年職員またはPIによって、申請されたエフォートが実際の分配と等しいとして承認を受けるもの）が実施される必要がある。（コーネル大学当局）

大学へのヒアリング内容	
	• 職員は各自のエフォート分配を学部長に提出、そこから PI に提出される。PI の承認（最低でも毎年 1 度）を得たプラン確認は大学の間接コスト事務局（University Indirect Cost Office）に提出される。（コーネル大学当局） • 間接コスト事務局では、提出されたプラン確認と OMB「A-21」のコンプライアンスを管理する。 • 教員は、グラントに応募する際にかならずエフォートを大学当局に申告する。グラント獲得後のエフォートは、四半期ごとに報告が行われる。（ノースウェスタン大学当局） • エフォートは各教授が毎月申告する。（カーネギー・メロン大学当局） • 申告は内部システムにコンピュータ上入力される。（カーネギー・メロン大学当局） • データ管理は、「オラクル勤務時間分配モジュール（Oracle Labor Distribution Module）」によって全て自動に行われる。カーネギー・メロン大学当局） • 教員は、グラントに応募する際に一度大学当局に申告を行う。（ウェルスリー大学当局） • 教員によって申告された時間や資金を参考に、大学当局で 6 ヶ月毎にエフォート・レポートを作成する。（ウェルスリー大学当局）
	申告するのは、エフォート分配の予定か（事前申告）、実績値か（事後申告）？実績値（事後申告）の場合、その把握方法と頻度（ex.システム上の入力頻度）
	• 事前・事後両方申告する。（カリフォルニア大学チェア） • 頻度については回答を得られなかった。 • 申告するのは事後申告のみ。事前申告はしない。申告は毎年3回行われる。（メリーランド大学教員） • 申告するのは事後申告で、これは教員が大学内の給与システムに初めて登録された際に一度実施され、それ以降は自動となる。（ロードアイランド大学当局） • 申告するのは事後申告となる。（オレゴン州立大学当局） • 把握方法は、個人が「妥当である」と判断したものをPIが承認する。これも四半期ごとに行われる。（オレゴン州立大学当局） • ±9%のエフォート値を「妥当である」と判断する。（オレゴン州立大学当局） • まず、教員はグラントの申請を行う際にファンディング機関に対して事前のエフォート分配を申告する。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • これについて、ファンディング機関は分配が多すぎる・少なすぎるという場合にその旨を大学・教員に通達し、大学側からは必要な変更・修正を行って再度エフォート分配を申告する。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 事後申告はA-21によって義務付けられており、これは6ヶ月毎に行われる。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 事前にグラント申請の際にエフォートを提示（Commit）した場合は事前と事後に申告するが、事前のエフォート提示がない場合は事後報告のみとなる。（MIT大学当局） • 事後申告は教員から大学当局に毎月提出される。（MIT大学当局） • 学部長もしくは事務管理担当者、必要によってはPIによって事後申告となる。頻度は6ヶ月ごと。（コーネル大学チェア） • 事後報告が実際費やされたエフォートと一致しているかの確認は、各学部で毎年1度行われる。（コーネル大学当局）

大学へのヒアリング内容	
	• 事前申告はグラントに応募する際、事後申告は四半期ごとに行う。（ノースウェスタン大学当局） • エフォート分配の予定と事後申告の両方を申告する。（カーネギー・メロン大学当局） • システム上の入力頻度は毎月 1 度。各教授に毎月リマインドのメールが自動に配布され、個人が事前と事後申告が正しい、という承認を行う。（カーネギー・メロン大学当局） • 事後申告となる。（ウェルスリー大学当局） • 半年に 1 度行う。（ウェルスリー大学当局）
	申告したエフォート値はどのような場面で、どのように使うか？ （ex.ファンディング機関に提出する以外に、学内で利用することがあるか？）
	• 学内で利用することはない。（カリフォルニア大学チェア） • 申告されたエフォート値は、大学またはファンディング機関による監査が行われる場合のために維持・保管されているだけで、他に利用することはない。（カリフォルニア大学当局） • これらは間接コストの計算に使うが、他には特に利用しない。（メリーランド大学チェア） • エフォート値を学内で利用することはない。（ロードアイランド大学当局） • エフォート値はファンディング機関に提出しない。学内で利用すること（教員評価のために）もない。監査の際に必要となる文書として保管している。（オレゴン州立大学当局） • 学内で利用することはない。エフォート値は単なるタイムカードと理解している。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • ファンディング機関には提出しない。学内で利用することもない。（MIT 大学当局） • 申告したエフォートが学内で利用されることはない。（コーネル大学当局） • 申告したエフォート値をファンディング機関に提出することはほとんどない。監査のために提出を要求された場合にのみ提出する。（ノースウェスタン大学当局） • ファンディング機関に提出を要求されない場合でも、大学内部で事前・事後申告の内容を確かめる場合がある。（ノースウェスタン大学当局） • 事前申告と事後申告の確認ツール（Validation Tool）として利用する。（カーネギー・メロン大学当局） • 特に利用しない。（ウェルスリー大学当局）
②	典型的なエフォート分配は？（例：研究 40%、教育 30%など）
	• 「典型的なエフォート分配」はない。（カリフォルニア大学チェア） • グラントの種類やその金額によって異なる。（カリフォルニア大学チェア） • 典型的なエフォート分配はないと考える。（メリーランド大学チェア） • エフォート分配は、学部などによって異なるので典型的なモデルはない。（ロードアイランド大学当局） • 典型的なエフォート分配というものは一概に言えない。（オレゴン州立大学当局） • 典型的なエフォート分配といったものは存在しない。学部や教員の専門分野によって大幅にエフォート分配は異なる。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局）

大学へのヒアリング内容	
	• 例えば、学部課程の教授は最低 35%教育に分配する必要がある、など。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 典型的なエフォート値は、おそらく 30~40%教育、30~40%研究、残りがその他、といったものである。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 典型的なエフォート分配はないと考える。（MIT 大学当局） • 「典型的なエフォート分配」といったものはないが、多くの場合研究と教育で 50%-50%くらいだと思う。（コーネル大学当局） • 学部によって異なる。特に医学部とその他の学部によってかなり違うと思う。（ノースウェスタン大学当局） • 特に典型的なエフォート値はない。（カーネギー・メロン大学当局） • 特にない。（ウェルスリー大学当局）
	教員の年齢、テニュア有無などにより違いがあるか？
	• 特にない。（カリフォルニア大学チェア） • ある。（メリーランド大学チェア） • 年齢よりも、教員が所属する学部や雇用の形態によって異なるだろう。（ロードアイランド大学当局） • 年齢などよりも、学部や任務（Type of appointment）による。（オレゴン州立大学当局） • 年齢やテニュア有無という要素よりも、学部や専門分野によって異なる。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 違いは大抵の場合学部によって異なる（工学部が受領するグラントが多いため、工学部の教授が研究に費やす割合は高い）。（MIT 大学当局） • 年齢そのものよりも、年齢に伴う経験や過去の実績により違いがある。（MIT 大学当局） • 若い教授は年配の教授よりもグラントを獲得するためのノウハウなどを熟知していないため、研究に費やすエフォートの割合が低い、または若い教授はまず教えることの経験を積むことが多いので、教育に費やすエフォート値が高いことがある。（MIT 大学当局） • 教員の年齢やテニュアの有無よりも、所属の学部に左右される。（コーネル大学当局） • 教員の年齢やテニュアよりも、学部による違いが大きい。（ノースウェスタン大学当局） • 教員が所属する学部や雇用の形態によって違いがある。（カーネギー・メロン大学当局） • そうとも言えない。（ウェルスリー大学当局）
	「申告したエフォート分配」と「各教員の勤務時間の実態」はどの程度一致？
③	• おそらく一致している（カリフォルニア大学チェア） • 多くの場合申告されたエフォートよりもかなり多くのエフォートが研究活動に費やされていると思う。（メリーランド大学チェア） • これはほとんど一致していると考える。（ロードアイランド大学当局） • 事前申告をしていないので、そこまで詳細な確認は行っていない。（オレゴン州立大学当局） • ほとんど一致している（はず）である。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • ほとんど一致している。一致しなければならない。（MIT 大学当局）

大学へのヒアリング内容	
	• これは主観的な観測となるが、例えばある教授が教育に費やすエフォートを75%と報告しても、教えている授業の数が 1 つ、という場合、その判断はチェアである自分が行う。（コーネル大学チェア） • 申告したエフォート分配と、各教員の勤務時間の割合の実態は、±10%で一致していると考える。（コーネル大学当局） • 一致しているはずである。（ノースウェスタン大学当局） • 100%一致している。一致していなければならない。（カーネギー・メロン大学当局） • 申告したエフォート分配と各教員の勤務時間の実態は、一致している。（ウェルスリー大学当局）
④	給与会計上においてのエフォートの使い方は、「給与を契約条件（9 ヶ月または 10 ヶ月分の給与）と研究グラントからの充当分とから決定する際に、研究グラントからの充当分を計算するためにエフォート率を使う」という理解で正しいか？
	• 給与会計上においてエフォートは特に使わない。（カリフォルニア大学チェア） • グラント資金は夏期休暇中の給与に割り当てる。（カリフォルニア大学チェア） • 給与会計にエフォートは使わない。（メリーランド大学チェア） • 給与会計にエフォート率は使わない。ある教授がグラントを獲得した際、教授は大学当局に業務別の勤務時間配分の推測値を報告し、その後定期的に時間配分の報告を行う。グラントからの充当分は、これらの報告を既存の内部システムに入力することで決定される。「エフォート」は、連邦政府に提出するだけのために後ほど作成される。（ロードアイランド大学当局） • 給与会計にエフォート値を使うことはない。原資の配分を行う際には、大学当局が長年有している給与会計システムである「Forecast Pay System」を利用して、教授から大学当局に報告された時間配分（「エフォート申告」とは別のもの）を用いる。（オレゴン州立大学当局） • エフォート値を給与の充当分に使う、というのではなく、グラントによってカバーされる給与の割合と、グラントによって実現される研究に教授が費やす時間の割合が一致しているか、という確認のために使う。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 給与の会計とエフォートは無関係である。（MIT 大学当局） • 給与会計にエフォートを使うことはない。（コーネル大学当局） • 給与の会計上エフォートを使うことはない。（ノースウェスタン大学当局） • 研究により多くのエフォートが分配されている方が、昇進につながる。（ノースウェスタン大学当局） • 給与会計にエフォートを使わない。給与会計には内部システムを通じて各教授が毎四半期報告する時間配分を利用する。OMB が提出を義務付けているエフォートは、二次的（Secondary）なものであると考える。（カーネギー・メロン大学当局） • 給与会計上でエフォートは使わない。（ウェルスリー大学当局）
⑤	「申告したエフォート分配」と「給与の原資（州政府から 75%、研究グラントから 25%など）」との関係は？
	• 特に無し。（カリフォルニア大学チェア）

大学へのヒアリング内容	
	• 申告したエフォート分配と給与の原資の割合は等しい。（メリーランド大学チェア） • 申告したエフォート分配と同じ割合が給与の原資となる。例えば、年棒が 10 万ドルの教員が研究に 20%のエフォートを費やしたとすると、給与のうち 2 万ドルがグラントによってカバーされる。（ロードアイランド大学当局） • 申告したエフォート分配と給与の原資が一致するとは必ずしも言えない。例えば、コストシェアリングが利用される場合。（オレゴン州立大学当局） • 申告したエフォート値（%）と、グラントから負担される給与の割合（%）が同等となる仕組み（コスト・シェアリングを用いる場合以外）になっている。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 教員の給与はほとんどの場合 75%大学によってカバーされており、残りの 25%がグラントなどによってカバーされている。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 夏期休暇中の給与はグラントによってカバーされることがあるが、他 9 ヶ月分の給与は大学側からカバーされる。従って、申告したエフォート分配と給与の原資との関係は時期によって異なる。（MIT 大学当局） • 申告したエフォート分配（事前にコミットしたもの）よりも多くの割合が給与を構成することは問題である。例えば、ある研究プロジェクトに申告したエフォート分配が 30%とすると、このプロジェクトのグラントは給与の 0~30%をカバーして良いことになるが、それ以上をカバーすることはない。（コーネル大学当局） • 医学部の場合、コストシェアされないかぎり、申告したエフォート分配と給与の原資の割合は等しい。（ノースウェスタン大学当局） • ただし、他の学部ではそうではない。医学部の給与は 12 か月分で計算されるが、その他の学部では 9 ヶ月分で計算されるため、医学部以外の学部では夏期休暇中の給与をグラントから拠出する、ということもある。（ノースウェスタン大学当局） • 申告したエフォート分配と給与の原資の割合は一致している。例えば 30%のエフォートが特定の研究プロジェクトに費やされた際、給与の 30%がその研究プロジェクト・グラントにチャージされる。（カーネギー・メロン大学当局） • 政府による資金を受けた研究に 30%の勤務時間を費やしたという報告があったことは、給与の 30%がグラントから支給されたことを意味する。（ウェルスリー大学当局）
⑥	企業から報酬を得るコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究は、エフォート管理上はどのように扱われるのか？
	• 企業からの委託研究をエフォート報告には含まない。（カリフォルニア大学チェア） • 企業から 100%報酬を得ている場合はエフォートに含まれない。（メリーランド大学チェア） • 資金の出元に関わらず、外部から資金を受ける研究は全て同じエフォート・レポートおよびシステムに含まれる。（ロードアイランド大学当局） • 教員と企業の間での契約の場合、エフォートにこの時間はカウントされないが、大学を通して契約が結ばれている場合、この時間をカウントする。（オレゴン州立大学当局） • ただし、大学を通さずに教員が企業と契約して研究を実施できる時間は、一週

大学へのヒアリング内容	
	間 7 日のうち 1 日と限られている。（オレゴン州立大学当局） • ジョンズ・ホプキンズ大学では、1 週間のうち 1 日を外部の研究（民間企業へのコンサルティングなどを含む）に費やすことが許可されているが、この時間は大学内のエフォート・レポートには含まれない。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • ただし、企業が大学を通して連携プロジェクトなどの契約を結んでいる場合は、大学内のエフォート・レポートに含まれる。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 企業から報酬を得るコンサルティングといった研究はエフォートに含まない。（MIT 大学当局） • 企業が給与を支払っている場合、この時間（およそ週に 1 日）はエフォートにカウントしない。（コーネル大学当局） • 企業からの報酬を得るものも含め、「スポンサーのいる研究（Sponsored research」）としてエフォートに含む必要がある。（ノースウェスタン大学当局） • 他の研究活動と同様にエフォートの申告が行われる。（カーネギー・メロン大学当局） • 回答を得られなかった。（ウェルスリー大学）
⑦	競争的資金応募で記入するエフォート値と大学に申告する値との一致のチェックをしているか？どのタイミングで行うか？（各教員の毎年の契約更改の際？グラントのプロポーザルを提出する際？グラント獲得が確定した際？）
	• 一致について形式的なチェックはするが、それほど時間をかけたりしない。（カリフォルニア大学チェア） • タイミングについては回答を得られなかった。（カリフォルニア大学） • チェックは毎年 3 回、エフォートが申告された際に行う。（メリーランド大学チェア） • 一致のチェックは半年に 1 度、教員自身によって実施される。（ロードアイランド大学当局） • していない。（オレゴン州立大学当局） • 競争的資金応募で記入するエフォート値と大学に申告する値との一致のチェックは、大学内での監査によって確認が行われる。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 学部によってチェックの方法は異なるが、毎年ランダムに選択される学部について大学内で監査が行われる。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 毎月月末にグラント申請の際に提示（Commit）したエフォートと事後の報告をチェックする。（MIT 大学当局） • これは、毎月定期的に行われることなので、プロポーザル提出時やグラント獲得時に関係ない。（MIT 大学当局） • 一致のチェックは年に 1 度行う。契約更新やグラント獲得前後とは関係ない。 • （コーネル大学当局） • 四半期ごとにグラントのプロポーザルを提出する際（事前申告）と、実際にグラントによる研究を始めた際（事後申告）の一致を確認する。（ノースウェスタン大学当局） • チェックは毎月のエフォート申告の際に行われる。（カーネギー・メロン大学当局）

大学へのヒアリング内容	
	• グラントでカバーされている給与の額は、学部や会計部門によってトラッキングされている。（ウェルスリー大学当局）
	複数のグラントのエフォート合計値の管理は？
	• グラントによって管理者が異なるため、わからない。（カリフォルニア大学チェア） • 複数のグラントのエフォート値の管理は教員が個人で調整している。（メリーランド大学チェア） • 複数のグラントを受ける教員についても、エフォートは自動にコンピュータ上行われる。（ロードアイランド大学当局） • これも通常と同様に、四半期ごとのレポートに含まれる。（オレゴン州立大学当局） • エフォート提出日から過去 6 ヶ月にわたるグラントについては、エフォート申告に含まれており、教員は個別に各グラントのファンディング機関にプログレス・レポート（Progress reports）を提出することにより詳細を説明する。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 教員が独自に合計値を管理する。（MIT 大学当局） • 同上（コーネル大学当局） • これについては、現在コンピュータ・ツールを開発中である。（ノースウェスタン大学当局） • これも教員各自が毎月行う。（カーネギー・メロン大学当局） • PI とスポンサード・リサーチ・ディレクター（Director of Sponsored Research: DSR）によって管理される。この場合、各グラントの有効期間などを考慮して給与とエフォートの分配を判断する。（ウェルスリー大学当局）
⑧	大学との契約年度の途中で新規グラントを獲得したりグラント契約が終了した場合は、大学当局へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• こういった場合にはエフォート申告内容を変更する。（カリフォルニア大学チェア） • 申告したエフォートに±5%以上の変化があった場合に申告内容を変更する。（メリーランド大学チェア） • 変更する。（ロードアイランド大学当局） • 申告内容の変更も、四半期ごとのレポートで行われる。（オレゴン州立大学当局） • エフォートには全てのグラント（新規を含む）が含まれており、これによって給与の一部がカバーされることに変わりはない。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 月末に大学当局に提出されたエフォートにおいて、新しく獲得したグラントや、終了したグラントなどについての調整が行われる。（MIT 大学当局） • 変更する。（コーネル大学チェア） • エフォート申告内容について必要な変更は、四半期ごとに行われる。（ノースウェスタン大学当局） • 毎月の申告の際に行う。（カーネギー・メロン大学当局） • 変更する。（ウェルスリー大学当局）
	グラント終了後の給与のために、学部・学科で資金をプールしておくことはあるのか？

大学へのヒアリング内容	
	• 特にない。（カリフォルニア大学チェア） • ない。（メリーランド大学チェア） • ない。教員の給与は基本的に学部の予算内でカバーされることとなっている。（ロードアイランド大学当局） • ある（ブリッジ資金：Bridge money）。（オレゴン州立大学当局） • 100%グラントによってサポートされるプロジェクトについては、間接コストの25%が学部に返却され、この資金は学部が自由に使って良いことになっている。例えば、グラントが終了した後、次のグラントが始まるまでのブランク期間の埋め合わせのためなど。（オレゴン州立大学当局） • 特別に「グラント終了後の給与のための資金プール」といったものはなく、もとから学部の予算でこういったものがカバーされるよう予算が組まれている。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 元々教員の 9 ヶ月分の給与は、学部内の予算でカバーされているため、特別に「グラント終了後の給与のための資金プール」を設定しているわけではない。（MIT 大学当局） • グラントとして受け取った資金をプールしておくことはない。これは違法である。ただし、例えば大学とグラントから受けた合計資金がベース・サラリーを超える場合、教員は大学側からの資金を給与リカバリー・アカウント（Salary Recovery Account）と呼ばれる各学部のいわゆる資金プールに個人の資金として保管することができる。（コーネル大学当局） • グラントが足りない際や夏期休暇中の給与としてこの資金を後ほどリカバーする（取り戻す）ことができる。（コーネル大学当局） • ある。多くの場合、これはスタートアップ資金として、新任の教授を助けるために設けられている。（ノースウェスタン大学当局） • ない。そのような場合は資金プールではなく各学部の予算によってカバーされる。（カーネギー・メロン大学当局） • ない。（ウェルスリー大学当局）
b）バイアウトの規則と実態	
①	コースあたりのエフォート率（1 コースの授業を担当すると教員のエフォートの何%を占めるか？）
	• バイアウトは行わない。教員は教える業務を避けるべきではない。（カリフォルニア大学チェア） • バイアウトは過去 10 年以上実施されていないためわからない。（メリーランド大学チェア） • コースの種類などによるので、一概には言えないが、ほとんどの教員はコースを 3 つ教えることが義務付けられている。（ロードアイランド大学当局） • コースの種類による。教授の 100%エフォートは大学内で「7 ユニット」となっており、このうちの 1 つのコースが 1 ユニットである場合がほとんどである。しかし、2 ユニット以上と換算されるコースもあるため、コース当たりのエフォート率はコースが何ユニット分と指定されているかによって左右される。（オレゴン州立大学当局） • これは学部によって大幅に異なる。大学として包括的なポリシーは決まっていない。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • MIT でバイアウトは行わない。（MIT 大学当局）

大学へのヒアリング内容	
	• これは学部によって異なる。（コーネル大学当局） • コースの種類や学部によるためわからない。（ノースウェスタン大学当局） • 一概には言えない。（カーネギー・メロン大学当局） • バイアウトが実施されるか否かは、学部によって異なる。例えばウェスリー大学でバイアウトが行われるのは生物学部のみで、他はほとんどない。（ウェルスリー大学教員） • 1 コースが占めるエフォート率はおよそ 30~35%程度。（ウェルスリー大学チェア）
②	バイアウトできるコース数のリミット • N/A（カリフォルニア大学、メリーランド大学、MIT 大学） • 1 コース。（ロードアイランド大学当局） • バイアウトできるコース数の制限ということは聞いたことがないが、学部によってはこういったリミットを設置しているところもあるかもしれない。（オレゴン州立大学当局） • これも各学部において教授と学部長などの間の交渉によると考えられる。つまり、そのときの状況や学部内のリソース（人材）次第で異なる。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • バイアウトできるコース数のリミットは特に設定されていないが、1 つ、多くても 2 つまでが限度と考えられる。（コーネル大学当局） • リミットはない。好きなだけバイアウトできる。（ノースウェスタン大学当局） • バイアウトの数は大学側としてはできるだけ抑えたい。（カーネギー・メロン大学当局） • 1 つ、多くても 2 つが限度である。（ウェルスリー大学教員） • 限度は 1 年間で 1 コース、2 年連続コースをバイアウトした場合、その後 3~5 年はバイアウトを実施できない。（ウェルスリー大学チェア）
③	何割位の教員がバイアウト利用 • N/A（カリフォルニア大学、メリーランド大学、MIT 大学） • おそらく 10~15%程度。（ロードアイランド大学当局） • 教員でバイアウトを利用するのは 20%以下程度。（オレゴン州立大学当局） • 教育学部でバイアウトが行われることが多い。（オレゴン州立大学当局） • これについて特にデータや統計を取っていないのでわからない。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • かなり少ない。10%以下。（コーネル大学当局） • わからない。（ノースウェスタン大学当局） • かなり少ない。（カーネギー・メロン大学当局） • かなり少ない。（ウェルスリー大学当局およびチェア）
④	バイアウト許可の交渉の実際 • N/A（カリフォルニア大学、メリーランド大学、MIT 大学） • バイアウトの許可のための正式なメカニズムはなく、教授と学部長の間でケース・バイ・ケースの交渉となる。（ロードアイランド大学当局） • 一般的な範囲を超える場合、バイアウトの許可交渉は個人と学部長の間で行われる。（オレゴン州立大学当局） • 結果は、おそらくコースの数やレベルによるだろう。（オレゴン州立大学当

大学へのヒアリング内容	
	局） • これは学部長と教員の間で状況に合わせて交渉される。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 交渉などは教員個人と学部長の間で状況に応じて行われる。（コーネル大学当局） • 学部ごとに交渉がおこなわれるが、交渉の具体的な「メカニズム」は学部によって異なる。（ノースウェスタン大学当局） • 個人が所属の学部長などとケース・バイ・ケースで交渉する。（カーネギー・メロン大学当局） • 物理学部ではバイアウトが実施されないのでわからない。（ウェルスリー大学教員） • 学部のチェアからシニア教員によって構成される委員会と交渉が行われる。（ウェルスリー大学チェア）
⑤	Adjunct professor の実態（評価・雇用の原資） • 教えることを専門とする Adjunct professor については、評価は教育についてのみ行われる。（カリフォルニア大学教員） • 研究を専門とする Adjunct professor について、評価は大学側からは行われない。給与がグラントから直接支払われるため。（カリフォルニア大学教員） • Adjunct professor の実態は学部によって異なるが、大気科学部の Adjunct professor の評価は契約更新時（3~5 年に 1 度程度）に行われる。（メリーランド大学教員） • 彼らの給与の原資は大学（所属の学部）である。（メリーランド大学教員） • Adjunct professor の評価は通常の教授と異なる。（メリーランド大学チェア） • 他の教授によって推薦された Adjunct professor については、およそ 3 年毎に契約更新の交渉が行われる。（メリーランド大学チェア） • Adjunct professor の評価は特に行われない。（ロードアイランド大学チェア） • 雇用の原資は、当人が研究者であるか講義を担当する教員かによって異なる。講義を担当する場合、雇用の原資は大学となるが、研究のみを担当する Adjunct professor の給与は全額グラントによってカバーされる。（ロードアイランド大学チェア） • 学部に Adjunct professor がいないのでわからない。（オレゴン州立大学教員） • Adjunct professor の評価と雇用の原資は、個人の役割（研究者として雇われているか、講師（Lecturer）として雇われているか）によって異なる。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • Adjunct professor の評価は、契約更新の際のみに行われる。（MIT 大学チェア・教員） • 彼らの雇用の原資は場合によって異なる。（MIT大学チェア・教員） • Adjunct professorの評価も、他の助教授などと同様に行うが、彼らはほとんど教育（Teaching）を行わず、研究がメインとなっている。（コーネル大学チェア） • Adjunct pforessorの評価については、学術論文の数といった内容よりも、大学および社会への貢献度を重視する。（コーネル大学チェア） • Adjunct professorは企業や国立研究所などの人員であるため、雇用の原資は彼らが所属する組織となる。（ノースウェスタン大学チェア） Adjunct professorの評価は、3年に1度行われる契約更新のためのものとなる。

大学へのヒアリング内容	
	（ノースウェスタン大学チェア） • 評価についての詳細はわからないが、少なくともコンピュータ・サイエンス学部の Adjunct professor は民間企業から来ている人材であるので、雇用の原資は企業である。大学からは一切払っていない。（カーネギー・メロン大学チェア） • Adjunct professor の評価は、契約終了時に行われる。（ウェルスリー大学チェア） • 雇用の原資は Adjunct professor の契約内容にもよる。多くの場合、サバティカルなどで大学を一時的に離れている教授の授業をカバーしているため、原資は大学となる。（ウェルスリー大学教員）
	全教員に占める Adjunct Professors の比率
	• 学部内では 1/12（カリフォルニア大学教員） • 大気科学部内全教員 10~20 人中 1~2 人程度と思う。（メリーランド大学教員） • 細胞生物学・分子遺伝学部では教員 28 人中 9 人程度。（メリーランド大学チェア） • コンピュータ・サイエンス学部では 11 人中 5 人が Adjunct professor である。ただし、彼らの定義は「講義もしくは研究専門として外部から雇う人材」となっている。（ロードアイランド大学チェア） • ゼロ。（オレゴン州立大学教員） • 機械工学部では 120 人中およそ 10~20 人程度（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 電気工学部では教員 130 名のうち 1 名のみ。（MIT 大学チェア・教員） • 3-4 人のみなので、かなり少数である。（コーネル大学チェア） • 学部では 19.2 名（教員全員が 100%マテリアル科学・エンジニアリング部に所属しているわけではなく、部分的に他の学部に属する教授がいるため、人数が 19.2 人となる）中 7 名が Adjunct Professor となっている。（ノースウェスタン大学チェア） • かなり少ない。10%以下。（カーネギー・メロン大学チェア） • 実質的な数値はわからないが、かなり少ないと考える。（ウェルスリー大学教員）
	ミッションは教育のみ（研究は行わない）？
	• これは学部のニーズなどによって異なるが、可能性としては教育も研究もある。（カリフォルニア大学教員） • ミッションは教育のみである。（メリーランド大学教員） • 細胞生物学・分子遺伝学部でのミッションは多くの場合研究であるが、場合によって教育を行う Adjunct professor もいる。（メリーランド大学チェア） • ケース・バイ・ケースである。教育のみ、研究のみ、もしくは両方を行うことがある。（ロードアイランド大学チェア） • N/A（オレゴン州立大学） • 状況によってどちらも行う。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 例えば、非常にニッチな分野について講義をできる教授は教育のみとなるし、グラントを獲得した教授により雇われる Adjunct professor は研究専門となる。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 教育も研究も両方行う。（MIT 大学チェア・教員）

大学へのヒアリング内容	
	• ミッションは大半が研究やアウトリーチ、大学院生の支援など。教育はより年配の職員が行う。（コーネル大学チェア） • 彼らのミッションは教育・研究どちらもある。彼らの専門知識や学部の需要によってミッションは異なる。（ノースウェスタン大学チェア） • ほとんど研究のみ。（カーネギー・メロン大学チェア） • ほとんど教育のみとなるが、場合によっては研究を行うこともある。（ウェルスリー大学教員）
	Adjunct から Tenure track へ移ることはあり得るか？
	• ない。（カリフォルニア大学教員） • 移ることは制度的に可能であるが、ケースとしてはほとんどない。（メリーランド大学教員） • 学部によって異なる。（メリーランド大学チェア） • 空きがあれば、選抜プロセスに参加することは可能である。（ロードアイランド大学チェア） • N/A（オレゴン州立大学） • 制度上無理ではないが、ケースとしてはほとんどない。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • MIT では Adjunct が比較的シニア・レベルであるので、Tenure track へ移ることは規則上可能ではあっても現実的に起こることはほとんどない。（MIT 大学チェア・教員） • あり得る。（コーネル大学チェア） • あり得る。ポジションに空きがあれば、選抜プロセスに参加することはできる。ただしこういったケースは稀である。（ノースウェスタン大学チェア） • あり得る（ポジションに空きがあれば応募できる）が、ケースとしてはほとんどない。（カーネギー・メロン大学チェア） • 「表向き」ではあるが、現実的にはほとんどない。（ウェルスリー大学教員） • Adjunct で数年間大学に籍を置いた場合、Tenure Track に求められる「フレッシュさ」がなくなるため、インパクトが薄くなる。（ウェルスリー大学教員）
⑥	バイアウトは必要悪か？
	• N/A（カリフォルニア大学、メリーランド大学、MIT 大学） • バイアウトは必要悪といえる。教授には熱心に研究活動に取り組んで欲しいが、そのためにはどうしても授業面でのワークロードを軽くする必要があるため。（ロードアイランド大学当局） • ある教員の給与のうち、より多くをグラントから拠出できる場合、バイアウトは非常に資金管理上好ましい。（オレゴン州立大学当局） • バイアウトという制度によりある程度の「柔軟性」を教員に提供することは必要である。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • テニュア取得時などに考慮されるのは（学生からの評判ではなく）研究の成果であることが多いという意味で、バイアウトは必要悪であると考えることもできる。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 学部長らはそう考えるかもしれない。（コーネル大学当局） • 必要悪というよりは、「現実」である。（ノースウェスタン大学当局） • おそらく必要悪。（カーネギー・メロン大学当局） • 必要悪かどうかは大学機関としての特徴によると思う。自分では、バイアウト

大学へのヒアリング内容	
	は学部生の教育の質を向上させると同時に大学院のプログラムの全国ランキングを上げるという 2 本柱のバランスが、バイアウトを悪にさせるか否かを決めると考える。（ウェルスリー大学チェア）
	あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• N/A（カリフォルニア大学、メリーランド大学、MIT 大学） • 研究の質を高めるには好ましいが、教育の質を高めるには理想ではないだろう。（ロードアイランド大学当局） • 資金的な側面からみて好ましい。（オレゴン州立大学当局） • 両方の質を高める上で好ましい制度かはわからないが、「効率的（Efficient）」な制度であることは確かである。教員や研究者がそれぞれ得意な分野にエネルギーと時間を注ぐことが重要と考える。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 好ましい制度かはわからないが、コーネル大学ではこの制度を導入して問題なく機能している。（コーネル大学当局） • バイアウトが妥当（Reasonable）で円滑な方法で（Smoothly）行われる限り、好ましい。（ノースウェスタン大学当局） • 教育の面では好ましくない。（カーネギー・メロン大学当局） • これは個人の見方によると思う。（ウェルスリー大学チェア）
c）教員評価	
①	教員採用時の教育能力・教育実績の審査方法
	• 教育能力：レファレンス・レター、セミナーの質（カリフォルニア大学チェア） • 実績：レジュメ（過去の実績）（カリフォルニア大学チェア） • 教員採用時の教育能力は、候補者によるおよそ 50 分程度のセミナー（プレゼンテーション）によって審査する。（メリーランド大学チェア） • プレゼンテーションの内容（問題意識、過去の業績・結果、重要性、創造性など）、発表の仕方、また今後 5 年間の目標などを厳密に審査する。（メリーランド大学チェア） • 教えることが「できる」候補者と「できない」候補者の違いは、この審査でかなり明白となる。（メリーランド大学チェア） • 教員採用時の教育能力は、セミナーやプレゼンテーションの実施から審査する。（ロードアイランド大学チェア） • また、過去の実績はレファレンス・レターなどを参考にする。（ロードアイランド大学チェア） • 教員採用時には、教育能力の審査方法として二種類のプレゼンテーションを評価する。1 つは研究の概要を説明するセミナーで、もう 1 つは将来の方向性を簡単に説明するプレゼンテーションとなっている。（オレゴン州立大学教員） • 教育実績は過去の経歴（レジュメ）から審査する。（オレゴン州立大学教員） • 教員採用時の教育能力・教育実績の審査は過去の経歴や出版物、セミナー経験などによって行う。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 教員採用時の教育能力や実績は、個人の過去の経歴を見て判断する。（MIT大学チェア・教員） • ポジションが空く際にはまず内部の教授やスタッフに候補者がいるか確認す

大学へのヒアリング内容	
	る。（コーネル大学チェア） • トレーニング・センターや個人に直接連絡をし、候補者の CV（Curriculum Vitae：履歴書）や応募を希望する理由などを述べた申請書、専門分野やアウトリーチ（公共福祉の援助など）活動の記録、またレファレンス・レターを採用委員会が評価する。（コーネル大学チェア） • その後候補者の中から 3~5 名が選出され、彼らに対して面接を行うほか、セミナーなどを評価する。（コーネル大学チェア） • その後採用委員会とチェアが優先順位を決定し、チェアが学部長にレコメンデーションを行う。学部長はほとんど 100%チェアのレコメンデーションを受け入れ、採用が決定する。（コーネル大学チェア） • 同じ分野の専門家（External community）による推薦状に加え、2 日間におよぶインタビューを行う。（ノースウェスタン大学チェア） • その際には 50 分ほどのセミナーで研究の内容を説明してもらうと同時に、学部の教授一人ずつと 30 分ほどのミーティングを行う。さらに、今後数年間の目標（それほど具体的でなくても良い）などについて発表してもらう。（ノースウェスタン大学チェア） • 教員採用時に講義を実演してもらい、教育能力を審査する。実績についてはレジュメや推薦状を参考にする。（カーネギー・メロン大学チェア） • 採用面接に来る個人は、研究発表（大学 3 年生の学生が理解できるレベル）を実施する。また、場合によっては個人が学生のみとインタラクトする場合もある。（ウェルスリー大学チェア） • この際、教えることができる個人とできない個人はかなり明確にわかる。（ウェルスリー大学チェア） • 実績などはレジュメで判断する。（ウェルスリー大学チェア）
	大学当局と教員との毎年の契約交渉や活動報告の概要
	• プログレス・レポートを参照する。（カリフォルニア大学チェア） • 教員評価および契約交渉には、4 種類の並行したプロセスがある。（メリーランド大学チェア） ① 州政府によって義務付けられる毎年の報告：これは、1980 年代後半くらいからはじめられた制度で、「税申告」のようなもの。活動の全て（企業との連携、教えたコース数、グラント申請・獲得数、出版物の数、参加した会議の数など、25~30 種類の項目）について数字を提出するもので、州政府が求めるよう教員が十分「教える」役割を果たしており、そうでない場合は他の重要な役割を果たした、ということを証明する報告となる。 ② 毎年のピア・レビュー（給与査定）：ここでは、学部の委員会（8~9 名の教授から成る）による個人の過去 2~3 年の実績（生産性、大学・社会・科学の進展への貢献度、研究の質、大学内でのサービス、教育の質）が評価される。結果として選ばれた上位 5~10 名について、チェアが最終的な給与を決定する。 ③ スタンダード・プロモーション・プロセス：新規採用時（Initial appointmnet）から 5 年後に行われる。内部・外部のエキスパートによるレファレンス・レターを評価。多くの場合、助教授から準教授になるためには、「高いレベルの（High level）研究」を行い、全国的な名声（Reputation）を持っているか否かが評価の対象となる。準教授から教授になるためには、「最高レベルの（Highest level）研究」を行い、国際的

大学へのヒアリング内容	
	な名声を持っているかが評価される。助教授から教授に達するには 5~20 年かかるといわれている。 • テニュア取得後のレビュー：テニュア授与後 5 年毎程度に実施される。テニュア取得後に教授が生産性を高め続けているか（出版物の数、教えるコースの数、大学内・外でのサービス）、委員会での活動を積極的に実施しているか、研究や教育が「錆び付いて（Get stale）」いないかが評価される。ただし、この結果テニュアを剥奪されるようなケースはこれまでに生じていない。（メリーランド大学チェア） • 教員は、毎年の契約交渉（Annual promotion and tenure evaluation）において活動の報告を行う。（ロードアイランド大学チェア） • 内容は主に、①教育（担当する授業数・生徒数など）、②研究（出版物の数、出版されたジャーナルの知名度、特許数など）、③サービス（委員会での活動など）となっている。（ロードアイランド大学チェア） • 大学当局と教員の間の契約交渉は採用時に行われるが、毎年の評価ではそれほど交渉は行われない。（オレゴン州立大学教員） • 他大学からオファーをもらった教授の場合は交渉が行われる場合がある。（オレゴン州立大学教員） • 毎年の教員評価について、教員は活動の報告を行う。これは研究の概要、出版物の数、グラント獲得額、大学への貢献度、会議およびカンファレンスへの参加頻度などを含むレポートとなっている。（オレゴン州立大学教員） • 教授は毎年以下の要素を含む活動レポート（Annual Activities Report）を提出する。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） →教えたコースの数やその内容が新しいものかどうか、また生徒数は何人くらいか、など。 →既存のグラントおよびコントラクトの数、金額、有効期間、個人の役割（重要なキーパーソンか、それとも比較的補助的な役割か、など） →年間における出版物の数：既にジャーナルなどで出版されているもの、出版待ち（Pending）のもの、もしくは現在レビュー最中のもの。 →学生指導（学部生から博士課程の学生まで） →外部から受けた賞やカンファレンスなどへの参加、また独自に行っている民間企業との連携や起業活動。 • これらの評価により給与や昇進が決定される。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 大学当局と教員との契約交渉や活動報告は、①昇進評価（Promotional Review）と②給与評価（Salary Review）に 2 分割されている。（MIT 大学チェア・教員） • ①の昇進評価はおよそ 3~4 年毎に行われ、採用された直後（助教授：Assistant professor）から準教授（Associate professor）、テニュア無しの準教授、テニュア有りの準教授、そしてテニュア有りの教授（Full professor）といった流れで実施される。（MIT 大学チェア・教員） • どの時点の評価も評価の対象としては教育、研究、そして大学や学部への貢献度があるが、内部・外部からのレファレンス・レターや教授の活動全般がかなり厳密に評価される。（MIT 大学チェア・教員） • 結果は学部長から学長、そして役員会に報告され、そこで最終的な決定が行われる。（MIT 大学チェア・教員）

大学へのヒアリング内容	
	• ②の給与評価は毎年行われるが、ここでは主に教授が自身で作成する「セルフ・レポート」と、学部長による評価がメインとなる。（MIT 大学チェア・教員） • その際には、教員による出版物や新しいカリキュラムの開発、大学院生の指導や委員会での活動、大学院生の入学面接といった幅広い大学内での「サービス」が評価される。ただし、重要なのは「インパクト」であり、具体的な論文の数や教えた授業の数など、定量的な測定ではない。（MIT 大学チェア・教員） • 契約交渉や活動報告は、助教授（Assistant Professor, Associate Professor）の場合毎年の評価で行われるが、教授（Full time Professor）の評価は 3~5 年に 1 回行われる。（コーネル大学チェア） • 評価の内容としては、教育・研究・社会への貢献（コミュニティ・サービス、アウトリーチ）が考慮される。（コーネル大学チェア） • 毎年、教員は評価（主に昇給を決定する目的のもの）を受けるが、この際に契約や給与の「交渉」は行われない。評価の時点で既に給与などは決まっている。（ノースウェスタン大学チェア） • 典型的なキャリアとしては、新任（Assistant professor）から 3 年後に 1 度教員評価が実施され、次のレベルとなる Associate professor に昇進、その後さらに 3 年後テニュアの審査が行われる。平均的に新任から 8 年半後にテニュアを取得、その後 4~6 年後に Full professor となる。（カーネギー・メロン大学チェア） • 特に契約交渉はなく、教員による活動報告（レファレンス・レター）を見る。（カーネギー・メロン大学チェア） • 教員評価・契約交渉は 3 年毎に実施される。比較的若手の教員（Junior faculty）は着任から 3 年後に学部内の教員（Senior faculty）による評価を受ける。そのさらに 3 年後はテニュア獲得のための評価が行われる。（ウェルスリー大学教員） • 助教授の昇進評価も 3 年毎に実施される。（ウェルスリー大学教員） • 同上（ウェルスリー大学チェア）
②	教員評価においてエフォート分配をどのように参考にするか
	• 教員評価においてエフォート分配は参考にしない。（カリフォルニア大学チェア） • 教員評価においてはピア・レビューを行う。（カリフォルニア大学チェア） • 教員評価においてエフォート分配は参考にしない。（メリーランド大学チェア） • ほとんど参考にしない。（ロードアイランド大学チェア） • エフォート管理は州および連邦政府により義務付けられているため実施しているのみ。（ロードアイランド大学チェア） • エフォート分配は教員評価の参考にならない。（オレゴン州立大学教員） • 教員評価にエフォート分配を参考にすることはない。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 教員評価においてエフォート分配は全く参考にしない。（MIT 大学当局） • エフォート分配は、政府によって義務付けられている単なる時間の分配なので、教員評価においてはこれは特に参考にしない。（コーネル大学チェア） • 毎年行われる教育・研究・社会福祉への貢献といった活動とこれらのインパク

大学へのヒアリング内容	
	トの報告書（Annual report）を教員評価において参考にする。（コーネル大学チェア） • 連邦政府による資金援助をもらっている研究については、個人の給与全体に占めるグラント資金の割合と、個人がその研究に費やす時間の割合が一致している必要がある。（コーネル大学チェア） • 教員評価にエフォートは参考にしない。（ノースウェスタン大学チェア） • 参考にしない。（カーネギー・メロン大学チェア） • 教員評価においてエフォート分配は参考とならないし、しない。（ウェルスリー大学教員） • 教員評価にエフォートは参考にしないが、例えばある教授の出版物の量が同僚と比較して少ない、といった場合、教授のエフォートを見て多くのエフォートが新興分野のカリキュラム開発に費やされているという背景が理解できると、フェアに個人を評価することができる。（ウェルスリー大学チェア）
③	評価結果を給与や昇進へどのように連動 • 評価結果は昇進・給与に直接的に連動。（カリフォルニア大学チェア） • 前述のピア・レビュー（給与査定）の結果が給与に直接連動される。ただし、昇給の度合いは州政府の財政状況にかなり左右される。（メリーランド大学チェア） • 昇進は前述のスタンダード・プロモーション・プロセスによって決定される。（メリーランド大学チェア） • 年に一度の評価が必ずしも昇給につながる保証はないが、例えば教員が昇給を要する際に他大学からのオファーを提示して学長を説得することは可能である。（ロードアイランド大学チェア） • 評価の結果は、大学教授の組合である AAUP（American Association of University Professors）が毎年出版する全米サラリー・レポートを参考にしながら給与に連動する。（ロードアイランド大学チェア） • 評価結果は直接的に給与や昇進に連動される。（オレゴン州立大学教員） • かなり直接的に評価結果が給与や昇進に連動される。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 評価結果は直接給与や昇給に連動される。（MIT 大学当局） • 評価結果は直接給与や昇進に連動する。（コーネル大学チェア） • 毎年行われる評価の結果は、昇給に連動される。（ノースウェスタン大学チェア） • 昇進を決める評価は、新任から 5 年後にテニュア・レビューとして行われる。そのさらに 5~8 年後にはフル・プロフェッサーに昇進するための評価が行われる。さらにその後特別な功績を出した個人はチェア・プロフェッサーに昇進する。（ノースウェスタン大学チェア） • 評価結果は直接昇進に連動される。そして昇進は給与に連動される。（カーネギー・メロン大学チェア） • 学術論文の出版数や政府からのグラント獲得額、また学生からのフィードバックにより評価が行われ、その結果は直接評価され、給与・昇進に連動される。（ウェルスリー大学教員） • 給与は決まった階級方式（Salary scale）によって決定されるため、評価結果が給与にインパクトを与えることはない。（ウェルスリー大学チェア）
④	教育の評価方法（同僚？学生？）は、具体的にはどのようにしているか？

大学へのヒアリング内容	
	• ピアレビュー（同僚）を実施する。（カリフォルニア大学チェア） • 教育の評価として、学生のフィードバックを反映する。（メリーランド大学チェア） • 同時に、より年配で実績のある教授が助教授の講義を聴講する場合もある。（メリーランド大学チェア） • 教育の評価においては、学生からのフィードバックと、ピア・レビューを実施している。これらは評価の重要なクライテリアとなっている。（ロードアイランド大学チェア） • 教育の評価として、学生からのフィードバックが用いられる。また、ジュニア教員についてはその講義（授業）をシニア教員が参観することがある。（オレゴン州立大学教員） • 教育の評価に学生からのフィードバックも含まれるが、これは①の内容全体と比較すると軽微である。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 教育の評価は、「教育オフィサー（Education officer）」や学部長によって行われる。（MIT 大学チェア・教員） • この際に、学生によって実施されるアンケート調査が参照される。（MIT 大学チェア・教員） • 教育の評価は個人の活動を毎年評価する一環として、教育、研究、社会への貢献といった内容を評価する。（コーネル大学チェア） • テニュア・トラックでない教授については同僚による評価を実施するが、テニュア・トラックの教授については学生によるフィードバック（匿名で実施）を基本とする。（コーネル大学チェア） • 他にも、授業の登録者数や他の教授からのレコメンデーションも教育の評価のために参考にする。（コーネル大学チェア） • 教育の評価（毎年の評価におけるもの）は、学生からのフィードバックや、新しいカリキュラム・研究所の開発、また教科書の執筆や諮問委員会での活動を見て行われる。（ノースウェスタン大学チェア） • 評価は①教育、②研究、③サービスの 3 つの項目から行われる。①の教育については、学生（学部生・大学院生を含む）によるフィードバックを重視している。（カーネギー・メロン大学チェア） • 教育の評価は学生のフィードバックを重視する。（ウェルスリー大学教員） • ピアレビューも行われる。（ウェルスリー大学教員） • 助教授レベルからは外部の専門家による評価・ピアレビューを受ける。（ウェルスリー大学教員） • また、助教授よりも上のレベルの教員に対しては大学内の各学部から選出された教員 6 名と学部長、そして学長（President）の合計 8 名による評価が行われる。（ウェルスリー大学教員） • 出版物の数、研究成果、学生による評価、また大学への「貢献度」が主な評価の対象となる。（ウェルスリー大学教員） • 学生からのフィードバックや、他の教授による授業の評価が実施される。（ウェルスリー大学チェア）
	教育プログラムの評価（授業評価）と人事評価（教員評価）の関係は？
	• 答えを得られなかった。（カリフォルニア大学） • 人事の評価には教育プログラムだけではなくその他の多くの要素が関連している。（メリーランド大学チェア）

大学へのヒアリング内容	
	• 教育プログラムで評価される要素は全てチェアである自分の「フィルター」を通った後に学長（Provost）および大学総長（President）に報告され、人事評価につながる。（ロードアイランド大学チェア） • 大学側では教育を非常に重視しているので、効果的な教育プログラムは高い人事評価につながる。（オレゴン州立大学教員） • 人事評価は授業以外の活動（研究、委員会での活動）、また起業やその他の活動として包括的に行われる。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 人事評価は、教員が大学に貢献した要素を全て包括的にカウントして行うものである。（MIT 大学チェア・教員） • 教育プログラムの評価においては学生アンケート調査が重要となるが、これが最優先事項ではない。（MIT 大学チェア・教員） • 授業の評価は人事の評価の一部となるが、これが全てではない。（コーネル大学チェア） • 人事評価においては、研究や社会への貢献度も重要と考える。（コーネル大学チェア） • 授業の評価は人事評価の重要な一部となる。（ノースウェスタン大学チェア • 優秀な教員は通常のペースでテニュア取得に進む。（カーネギー・メロン大学チェア） • ウェルスリーは教育重視型の大学であるため、例えば一定のレベルの教育を行えない教授については、研究で優れた功績をあげていてもテニュア取得できない、ということがある。（ウェルスリー大学チェア）
	教育効果の測定（卒業生への追跡評価など）
	• 追跡評価は特に行わない。（カリフォルニア大学チェア） • インフォーマルなかたちで行われる。（メリーランド大学チェア） • 現在は行われていないが、今後行われる方向で州政府と大学の間で話が進んでいる。（ロードアイランド大学チェア） • 教育プログラムの「効果」を測定するために様々な手法が議論されたが、卒業生の追跡調査が最も有効であると考えられている。（ロードアイランド大学チェア） • ある程度はしているが、正式なものではない。（オレゴン州立大学教員） • 学部生について、卒業後 2 年・5 年おきに追跡調査を実施している。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 調査の対象となるのは卒業生の給与や大学院への進学率（機械工学部では 9 割以上）、またキャリア・パス一般、といった要素となっている。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 答えを得られなかった。（MIT 大学） • 卒業生への追跡評価は行わない。（コーネル大学チェア） • 行うのが理想であるが、こういった調査のための時間と費用がない。（コーネル大学チェア） • かなり綿密に行っている。（ノースウェスタン大学チェア） • 卒業してから 5 年以内の卒業生によって構成される諮問委員会が、卒業生を対象に実施するアンケート調査の結果を参考に市場の需要を授業のカリキュラムに反映させている。（ノースウェスタン大学チェア） • 卒業生の追跡評価を実施しているが、具体的なキャリアパスや給与といった内容よりは、どこに就職した、といった大まかな情報が多い。（カーネギー・メ

大学へのヒアリング内容	
	ロン大学チェア） • 実施している。卒業生とはかなり密接に接している。この理由の一部は、卒業生による寄付金が重要であるからでもある。（ウェルスリー大学チェア）
⑤	研究の評価方法（論文？資金獲得額？特許？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 包括的に評価。（カリフォルニア大学チェア） • 出版物（学術論文）の数、特許数、資金獲得額、全てを考慮する。（カリフォルニア大学チェア） • 研究の評価としては、まず出版物について他大学および研究機関などから 6~7 名の専門家が評価を行う。この際には、研究の生産性・将来性・重要性が評価される。（メリーランド大学チェア） • 毎年行われる研究の評価としては、上記の出版物の評価に加えて指導した学生の数と、最も重要なグラント獲得額が取り上げられる。（メリーランド大学チェア） • ただし、本人の NSF での経験から、連邦政府の財政上、「資金支援をする価値がある」とされたプロジェクトのうち、実際の資金が授与されるのはその半分程度のみであるため、グラント獲得額を評価する際にこの点を念頭に置いておく必要がある。（メリーランド大学チェア） • 出版物の数・質、資金獲得額やグラント数、特許数などは、全て毎年の評価の一環として評価されている。（ロードアイランド大学チェア） • このときに、数だけではなく、質も重視する。例えば知名度の低いジャーナルに 2 度も載るよりも、知名度の高いジャーナルに 1 度載ることを高く評価する。（ロードアイランド大学チェア） • 最も重要なものは出版物、次がグラント獲得額、会議への参加頻度（招待される頻度）、また委員会での活動が研究の評価として参考にされる。（オレゴン州立大学教員） • ①参照。特許は、出版物に含まれる。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 研究の評価はグラント獲得額・獲得数、出版物の数、また研究の質・メリットを対象に行われる。（MIT 大学当局） • 研究の評価方法は難しいが、論文や出版物の数よりも社会への貢献を考慮する。（コーネル大学チェア） • 研究は出版物や特許数によって評価するが、単に出版物の数などを評価するのではなく、どういったジャーナルに出版され、他の誰に引用されたか、またどういった会議やワークショップに招待され、どういった研究機関の諮問委員会に属しているか、ジャーナルの編集委員会などに参加しているか、といった全ての側面から定量・定性的に研究の「インパクト」を評価する。（ノースウェスタン大学チェア） • 研究の評価として、内部・外部の専門家によるレファレンス・レターを参考にするが、多くの場合、教員の出版物を評価する。出版物は、数ではなく知名度の高いジャーナルに載ったかといった、量より質を重視する。（カーネギー・メロン大学チェア） • 学術論文の出版数や政府からのグラント獲得額、また学生からのフィードバックにより評価が行われ、その結果は直接評価され、給与・昇進に連動される。（ウェルスリー大学教員） • 出版物が研究の評価にとって重要となる。他はアウトプットの質。グラントの

大学へのヒアリング内容	
	獲得額はそれほど重視していない。グラントを獲得していればプラスに評価するが、獲得していない場合マイナスに評価することはない。（ウェルスリー大学チェア）
⑥	教育と研究の区別が難しい部分（大学院生の指導、新興分野のカリキュラム開発など）の評価はどうしているか？
	• できる限りフェアに評価するしかない。（カリフォルニア大学チェア） • 大学院生の指導・新興分野のカリキュラム開発は、教育の一環として評価している。（メリーランド大学チェア） • 特に区別をして評価するのではなく、全ての側面を包括的に評価する。（ロードアイランド大学チェア） • 大学院生の指導や新興分野のカリキュラム開発も評価の対象とはするが、それほど評価そのものを影響しないだろう。（オレゴン州立大学教員） • 特に教育と研究を区別することにエネルギーを使うのではなく、教員の活動全体を包括的に評価している。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 大学院生の指導や新しいカリキュラム開発を含め、教員の活動を全て評価するので、特別に区別をして評価しているわけではない。（MIT 大学チェア・教員） • こういった評価は評価を行う側の経験と判断による。（コーネル大学チェア） • 大学院生の指導、新興分野のカリキュラム開発は教育の一環として評価する。（ノースウェスタン大学チェア） • 大学院生の指導・新興分野のカリキュラム開発などは全て教育として評価している。（カーネギー・メロン大学チェア） • 大学生・院生の指導は教育、新興分野のカリキュラム開発はサービスとして評価する。（ウェルスリー大学チェア）
⑦	研究と教育以外の「その他の活動」の例とその評価方法
	• 大学内の委員会での活動やコミュニティ・サービス。（カリフォルニア大学チェア） • その他の活動の代表的なものは委員会での活動である。（メリーランド大学チェア） • どのような委員会で活動しているかが、参加している委員会の数よりも重要と考える。（メリーランド大学チェア） • その他の活動とは、委員会での活動やアウトリーチ、企業と大学の間のリエゾンやジャーナルの編集といった、大学内外の活動を指す。（ロードアイランド大学チェア） • これらもプラスに評価する。（ロードアイランド大学チェア） • その他の活動は委員会での活動やアウトリーチ的な活動、また編集業務などの活動を含む。これらも教員が幅広く積極的に活動していることは評価する。（オレゴン州立大学教員） • ⑥参照。特に研究・教育・その他といった活動を分けて考えるのではなく、教員の活動全てを包括的に評価している。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • エフォートは教育、研究、事務の 3 つに分かれており、委員会での活動や大学院生の入試選抜などは全て事務に含まれるので、その他な活動という部類はない。（MIT 大学チェア・教員） • その他の活動としてはアウトリーチを挙げることができる。これは、コミュニ

大学へのヒアリング内容	
	ティ・サービスを指す。（コーネル大学チェア） • その他の活動とは、様々な委員会や各種学会（Professional Society）での活動を指す。（ノースウェスタン大学チェア） • その他の活動は、③のサービスに含まれるもので、委員会での活動やコミュニティ・サービスを指す。（カーネギー・メロン大学チェア） • その他の活動は委員会での活動やコミュニティ・サービス、アウトリーチ、イベント・プランニングなどを含む。活動的であることを高く評価する。（ウェルスリー大学チェア）
⑧	企業へのコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究などの産学連携活動は、教員評価においてプラスに評価されるか？
	• プラスに評価される。（カリフォルニア大学チェア） • プラスに評価する。この理由は、企業との連携プロジェクトが学生の就職を助けたり、学生のトレーニングに役立つため。（メリーランド大学チェア） • プラスに評価する。（ロードアイランド大学チェア） • プラスに評価される。（オレゴン州立大学教員） • 多くの場合、コンサルティングや委託研究、また起業活動は教員評価においてプラスもしくは中立的に評価する。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • ただし、利益相反（Conflict of interest）の状態が発生する際（教授が立ち上げた企業で生徒を雇う等）にはマイナス要素として評価される。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • プラスに評価される。（MIT 大学チェア・教員） • 企業との連携活動が無いことは、教員の「弱み（Weakness）」と捉えられることが多い（特に工学部では）。（MIT 大学チェア・教員） • 大学側は、教授が企業へのコンサルティングなどを行うよう奨励している。（MIT 大学チェア・教員） • 特に、その利益が教授個人と企業に限られるものである場合、これはプラスにもマイナスにも評価されない。（コーネル大学チェア） • もちろん、社会への貢献度が高いと思われる成果が出された場合はプラスに評価する。（コーネル大学チェア） • プラスに評価する。（ノースウェスタン大学チェア） • プラスに評価される。（カーネギー・メロン大学チェア） • それほど企業とのコラボレーションが実施されていない。多くの場合、企業が求める短期間内での研究を実現させることが大学でできないため。（ウェルスリー大学チェア） • 他の大学とは連携のプロジェクトなどを行うが、これはプラスに評価する。（ウェルスリー大学チェア）
⑨	教員のキャリアパスと教員評価の関係（テニュアトラックの場合、そうでない場合、テニュア取得後の場合の、それぞれの場合において評価がキャリアパスに与える影響はどうか？）
	• テニュアの状況によって教員評価は大幅に異なる。（カリフォルニア大学チェア） • テニュアを既に取得していても評価を受ける。昇給にはつながるため。（カリフォルニア大学チェア） • 教員（準教授、助教授、教授）は全てテニュアトラックなので、前述①に従っ

大学へのヒアリング内容	
	て評価される。（メリーランド大学チェア） • 他の研究アシスタントなどの場合、給与は全て（大学ではなく）グラントによってカバーされるので、特に評価は行われない。（メリーランド大学チェア） • テニュアトラックではない場合、テニュアトラックの場合ほど正式な評価基準が設定されていないため、ケース・バイ・ケースで学長と話し合いがもたれる。（ロードアイランド大学チェア） • 州立大学の教員は州政府の職員とされるため、テニュアトラック取得後の給与には州政府の職員と同様の給与の上限が設定される。（ロードアイランド大学チェア） • テニュアトラックの場合は、毎年行われる通常の活動の報告に加え、外部からのレファレンス・レターおよび推薦状（1/3~1/4 は教員本人が指定する人物、残りは外部の人物によるもの）が考慮される。（オレゴン州立大学教員） • テニュア取得後の評価について正式なメカニズムはない。（オレゴン州立大学教員） • テニュア・トラックの教授の給与の 75%は多くの場合大学によってカバーされている。教授の中には給与の 50~75%がグラントによってカバーされている者もいる。大学によってカバーされる給与の割合がより高い場合、教育（Teaching）の評価の重みが増す。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • テニュア・トラックでない場合（研究のみ、もしくは講義のみを行う教授）は、各教授の主要な役割により教育と研究を評価する。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 教員のキャリアパスと教員評価の関係は、①を参照。（MIT 大学チェア・教員） • テニュア取得後の場合、特に決まった正式な評価方法はない。（MIT 大学チェア・教員） • テニュアトラックの教授が評価の結果としてテニュアトラックでなくなるケースは少ない。（コーネル大学チェア） • テニュアトラックでない教授がテニュアトラックに進みたい場合、テニュアトラックのポジションが一般に公表された際に他の応募者と競い合う必要がある。（コーネル大学チェア） • テニュアトラックの場合、新任から 5 年後、またそのさらに 5~8 年後、そしてその数年後にまた評価が行われるが、特にテニュア・レビューがキャリアパスに与える影響は大きい。（ノースウェスタン大学チェア） • 毎年行われる評価は、昇給のみを決定するものであるので、重要ではあるが、キャリアパスに与える影響はそれほどでもないだろう。（ノースウェスタン大学チェア） • 教員にはテニュアトラックの研究専門と教育専門、テニュアトラックではない研究専門と教育専門の合計 4 種類あるのでケースによってキャリアパスは異なる。（カーネギー・メロン大学チェア） • テニュアトラックの場合は①のパターンとなるが、テニュアトラックでない場合、2 つのケースがある。ひとつは、サバティカル・リーブを取る教授の代講となる教員。かれらは 1~2 年間の契約で、給与はフルタイムの教授の給与の一部（Fraction）となる。もう 1 つのケースは TA（Teaching assistant）やラボ・インストラクター、語学インストラクター、音楽演奏インストラクターといった、教育、特に初歩的なコースの教育を専門に担当する教員である。彼らは

大学へのヒアリング内容	
	3~5 年契約で雇用されている。（ウェルスリー大学チェア）
	テニュア取得時の教育能力・教育実績の審査方法
⑩	• 教育の質や研究の内容など。（カリフォルニア大学チェア） • ①参照（メリーランド大学） • これに加え、厳密なインタビューが行われる。（メリーランド大学チェア） • 場合によって異なる。特に現在、ロードアイランド大学においては研究に重点を置く傾向にあるので、教育よりも研究の能力（グラントを獲得する能力）を重視しがちである。（ロードアイランド大学チェア） • ⑨参照。（オレゴン州立大学） • 講義専門の教授がテニュアを取得するケースは少ない。言い変えると、テニュアの審査は教育ではなく研究について審査を行う。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • ①を参照。（MIT 大学） • 採用の際と同様に、セミナーやレファレンス、過去の実績や面接を実施する。（コーネル大学チェア） • 毎年の評価と同じ、①教育、②研究、そして③サービスをより厳密に評価する。（ノースウェスタン大学チェア） • 外部からの推薦状を合計 10~13 通参考にする他、他に学生からの評価や過去の「ベスト・テン」出版物といったものを包括的に厳しい目で審査する。（ノースウェスタン大学チェア） • 教育能力はテニュア取得時に重要な能力なため、かなり厳密に審査される。レファレンス・レターやこれまでの出版物、学生からの評価、大学へのサービスなど、全ての功績を包括的に見る。（カーネギー・メロン大学チェア） • テニュア所得時には教育が最重要となる。（ウェルスリー大学チェア）
d）コストシェアリングの実態	
	どのような場合にコストシェアリングを活用するか？
①	• それほどしょっちゅうではないが、状況によってコストシェアリングを活用する。（カリフォルニア大学チェア） • 規模が大きなプロジェクトや金額の高いもの、将来的に大学にとって利益をもたらすと考えられる場合。（カリフォルニア大学チェア） • 高額の機器購入のために活用することが多い。（メリーランド大学チェア） • コストシェアリングはできるだけ避けたい。政府によって義務付ける場合のみに限りたい。（メリーランド大学チェア） • ファンディング機関による。（ロードアイランド大学当局） • 義務付けられる場合にはもちろんコストシェアを行う。（ロードアイランド大学当局） • 政府側から義務付けられている場合に活用する。（オレゴン州立大学当局） • ファンディング機関によってはコストシェアリングを強制するものもあるため、この場合は大学にとってメリットはないが、コストシェアリングを実施する。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 場合によってはファンディング機関によって資金支援が行われた研究プロジェクトについて、グラント契約が終了した後の「シード資金」として大学が継続的なプロジェクトの資金支援を行うことがある。（ジョンズ・ホプキンズ大学

大学へのヒアリング内容	
	当局） • ファンディング機関により求められる（義務付けられる）場合以外は、できるだけコストシェアリングを避ける。（MIT 大学当局） • 政府や非営利機関と共同研究を行う際にコストシェアリングを活用するが、民間企業とはしない。（コーネル大学チェア） • コストシェアリングが義務づけられている際のみ実施する。（コーネル大学当局） • ファンディング機関によって強制される場合、もしくは大学としてコミットする姿勢を示すために、コストシェアリングを活用する。（ノースウェスタン大学当局） • 連邦政府によって義務付けられている場合のみ。（カーネギー・メロン大学当局） • ウェスリー大学でコストシェアリングは行わない。（ウェルスリー大学教員）
②	プロポーザルにおいて、大学としてコミットする姿勢を示すためにコストシェアリングを使うことはあるか？
	• ある。（カリフォルニア大学チェア） • ある。（メリーランド大学チェア） • 教員、特に新任で過去にグラントを獲得した経験がない人がプロポーザル提出時にコストシェアリングを希望する場合が多い。（メリーランド大学チェア） • ある。教員の中には、グラントに応募する際にコストシェアをすると記入してグラントを獲得する確率を高めようと考える人もいる。（ロードアイランド大学当局） • ある。ただし、この場合研究 VP（Vice President of Research）による承認を得る必要がある。（オレゴン州立大学当局） • ある。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • ある。（MIT 大学当局） • ある。（コーネル大学チェア） • ない。するべきではない。（コーネル大学当局） • ある。ファンディング機関は、以前ほど率直にコストシェアを求めないが、教員の中には「コストシェアを行えばグラントを獲得できる確率が高まる」という考えをもつ人が多い。（ノースウェスタン大学当局） • ない。（カーネギー・メロン大学チェア） • N/A（ウェルスリー大学）
③	コストシェアリング制度は大学にとって好ましいか？
	• 大学の資金は限られているので、それほど好ましいともいえない。（カリフォルニア大学チェア） • 好ましい。「コストを負担してでもこれが必要である」という、教員の熱意や説得力がコストシェアリングによって理解できる。（メリーランド大学チェア） • 好ましくない。（メリーランド大学チェア） • 大学にとっては好ましくない。最終的にグラントから回収できる間接コストが減るため。（ロードアイランド大学当局） • 好ましくない。資金的な負担である。（オレゴン州立大学当局） • 好ましくない。この制度は、政府が独自の研究をする際に資金を節約するため

大学へのヒアリング内容	
	のものである。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 好ましくない。（MIT 大学当局） • コストシェアすることにより大学がカバーしなければならない間接費用が高くなるため。（MIT 大学当局） • コストシェアリング制度が大学にとって好ましいかは、そこから生まれる研究結果や社会への貢献度によると考える。（コーネル大学チェア） • コーネル大学のように多額の資金を連邦政府から受ける大学にとって、コストシェアリングは好ましくない。この理由は、コストシェアすることで大学が支払う間接コストが高くなるからである。（コーネル大学当局） • 人材確保に役立つため好ましい。（ノースウェスタン大学当局） • また、メジャーな研究分野ではない新しい分野に資金を投資するために役立つ。例えば 10 年前はエイズ関連の研究が積極的にサポートされていたので、それ以外の分野に資金が投資されていなかった。そのような分野でコストシェアリングを行うことで、資金を分散させることができる。（ノースウェスタン大学当局） • 好ましくない。（カーネギー・メロン大学当局） • N/A（ウェルスリー大学）
	教員にとってはどうか？
	• それほど関係ない。（カリフォルニア大学チェア） • 好ましい。コストシェアリングをすることで、「これは自分のプロジェクトである」というオーナーシップを感じることができるため。（メリーランド大学チェア） • 教員にとっては好ましいと思う人もいるだろう。（メリーランド大学チェア） • 教員にとってはあまり関係ない。（ロードアイランド大学当局） • 教員側では、「コストシェアすること」を現実的な資金問題として受け取っていないと感じる。（オレゴン州立大学当局） • 州立大学は州から資金を得るが、州政府側ではこの資金を研究ではなく教育に使うことを望まれるため、教員はコストシェアを有益と考えているかもしれない。（オレゴン州立大学当局） • 教員にとっても好ましくない。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 好ましくない。（MIT 大学当局） • コストシェアリングをすることがグラント獲得にプラスな影響を与えることはないため。（MIT 大学当局） • 同様に、コストシェアリングが教員の担当する教育プログラムに与えるインパクトによると考える。（コーネル大学チェア） • おそらく教員にとっても好ましくないと考える。（コーネル大学当局） • その教員が属する学部や、担当する研究分野によって異なる。（ノースウェスタン大学当局） • わからない。（カーネギー・メロン大学当局） • N/A（ウェルスリー大学）
④	大学の研究活動の中で、コストシェアリングでサポートされる部分はどの程度か？
	• よくわからない（カリフォルニア大学チェア） • 少ないと思うが、詳しくはわからない。（メリーランド大学チェア）

大学へのヒアリング内容	
	• わからない。（メリーランド大学チェア） • およそ 20~25%くらい。（ロードアイランド大学当局） • 運輸省からのグラントなど、コストシェアが義務付けられているものが多いため、大学の研究活動の中に占めるコストシェアの割合が高いと思う。（ロードアイランド大学当局） • 確実に 20%以下。おそらく 10%程度。（オレゴン州立大学当局） • ジョンズ・ホプキンズ大学では、政府側からおよそ 5~10%を求められるが、実質的に大学の研究活動の中でコストシェアリングによって大学が支出するのは 1~3%に近い。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • かなり大半（数百万ドル）はコストシェアリングでサポートされている。（MIT 大学当局） • MIT では、グラントからではなく各学部の予算から教授の給与を支払うという体制を取っており、これをコストシェアリングと呼んでいる。（MIT 大学当局） • ファンディング機関に「コストシェア」するという報告を行うと、エフォートを細かくトラッキングする必要性が出てくるため、これを避けるために教員の給与をグラントでカバーするかたちを取らずに、大学の予算としてそこから給与を支払っている。（MIT 大学チェア・教員） • つまり、「大学が教員の給与と研究コストをカバーしている」という状況をコストシェアリングと理解しているため、大半の研究がこれによりサポートされていることになる。（MIT 大学チェア・教員） • およそ 30%くらい。（コーネル大学チェア） • およそ 15%くらい。ほとんどが獣医学や農学といった、州政府から資金を獲得している学部に限られる。（コーネル大学当局） • およそ 20%程度。（ノースウェスタン大学当局） • わからない。10%以下。（カーネギー・メロン大学当局） • N/A（ウェルスリー大学）
e）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
	エフォート・レポーティングは、大学が教員をマネジメントする中で、どの程度活用されているのか？
①	• よくわからない（カリフォルニア大学チェア） • 教員にとって、自身の「生産性（Productivity）」が昇進・昇給に直接影響を及ぼす。大学では、教員が研究を行うための「自由」を提供するだけで、教員の「管理」しようという姿勢を取っていない。教員のモチベーションとなるものは、自己決定されるもの（Self-determination）である。（メリーランド大学チェア） • メリーランド大学では、エフォート・レポーティングは教員のマネジメントに何のインパクトも与えない。（メリーランド大学チェア） • ほとんど活用されていない。（ロードアイランド大学当局） • 活用されていない。（オレゴン州立大学当局） • ほとんど活用されていない。エフォート・レポーティングは、要はタイムカードのようなものであり、連邦政府による規制に対するコンプライアンスの目的のみを果たすと考える。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 活用されていない。エフォート・レポーティングは、事前に約束した分の時間を実際にあるプロジェクトに費やした、という事実を外部に伝えるためにある

大学へのヒアリング内容	
	のみ。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 活用されていない。（MIT 大学当局） • 活用されていない。エフォート・レポーティングは教員マネジメントに無関係である。（コーネル大学チェア） • 活用されていない。（コーネル大学当局） • 活用されていない。（ノースウェスタン大学当局およびチェア） • 活用されていない。（カーネギー・メロン大学チェア） • ほとんど活用されていない。（ウェルスリー大学チェア） • ほとんど活用されていない。ウェルスリー大学の研究活動の規模は小さい。（ウェルスリー大学当局）
	研究や教育の質を向上させるために有効なものか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 事務処理のための単なる形式的なものに近いといえる。（カリフォルニア大学チェア） • 事務処理のための形式的なものである。（メリーランド大学チェア） • 形式的なもの。連邦政府は、研究資金のおよそ 6~7 割を占める教員の給与について、これらのコストが実際研究に費やされているか確認したいためエフォート報告を義務付けているだけで、大学にとっては事務的な負担である。（メリーランド大学チェア） • 事務処理のための単なる形式的なもの。（ロードアイランド大学当局） • 政府の規制によってエフォート申告が義務付けられていなければ、しない。（ロードアイランド大学当局） • 事務処理のための単なる形式的なものである。する価値があるかはわからない。（オレゴン州立大学当局） • 形式的な事務処理のためのものである。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • 事務処理のための単なる形式的なもの、とまでは言えないが、政府から義務付けられる必要上、行う必要があるもの（Necessity）である、と考える。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 事務処理のための単なる形式的なもの。（MIT 大学当局） • 事務処理・政府による規定に従うまでのものである。（コーネル大学チェア） • 事務処理のための単なる形式的なものである。（コーネル大学当局） • 研究や教育の質向上には無関係である。（ノースウェスタン大学当局） • 形式的なもの。（ノースウェスタン大学チェア） • 事務処理のための単なる形式的なもの。（カーネギー・メロン大学チェア） • 形式的なもの。（ウェルスリー大学チェア） • 研究グラントの規模も小さいため、エフォートは事務処理のための形式的なものであるといえる。（ウェルスリー大学当局）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• どちらともいえない。（カリフォルニア大学チェア） • 考えない。（メリーランド大学チェアおよび教員） • エフォートにより特に労働者の時間管理を行っているわけではない。（ロードアイランド大学当局） • もちろん、大学教員や研究者のマネジメントに時間の管理は有効ではない。

大学へのヒアリング内容	
	（ロードアイランド大学当局） • N/A（オレゴン州立大学） • 時間の管理などとしてエフォート・レポートを活用していない。（ジョンズ・ホプキンズ大学当局） • マネジメントとエフォート・レポートに関連性はない。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 有効ではない。連邦政府による規制がなければ、エフォート報告はしないだろう。（MIT 大学当局） • 大まかなガイドラインとしては労働者の時間管理を活用することができると考える。（コーネル大学チェア） • また、労働者の時間と、その時間から生まれる「アウトプット」を照らし合わせることで、教員や研究者の評価をするのが正当であると考えるが、エフォート・レポーティングは前者の時間のみを測定するもので、アウトプットを測るものではないので、理想的な手法とは思わない。（コーネル大学チェア） • エフォート・レポートで労働者の時間を管理していない。また、労働時間数は教員の評価や管理の参考にならない。（コーネル大学当局） • エフォートは教員の評価やマネジメントに活用されるものではなく、単にグラントを出す政府機関への報告、また内部におけるアカウンタビリティの役割を果たすものである。（ノースウェスタン大学当局） • 考えない。エフォートは人材管理のツールではない。（ノースウェスタン大学チェア） • 考えないし、していない。（カーネギー・メロン大学チェア） • 考えない。（ウェルスリー大学当局およびチェア）

1.2　教員への質問

大学へのヒアリング内容	
（2）教員への質問	
a）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	教員評価やエフォート管理は、教員にとって研究や教育に取り組むモチベーションを高めるものとなっているか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 教員評価にエフォート・レポートは関係なく、エフォート管理は教員にとって特にモチベーションに影響を与えるものではない。（カリフォルニア大学教員） • 事務処理のための単なる形式的なものといえる。（カリフォルニア大学教員） • 事務処理のための単なる形式的なものである。（メリーランド大学教員） • 誰かが読んでいるのかも不明である。（メリーランド大学教員） • 義務付けられているから実施している。（メリーランド大学教員） • 事務処理のための単なる形式的なもの。（ロードアイランド大学チェア） • エフォート管理は事務処理のための形式的なもの（オレゴン州立大学教員） • 教員評価は教員にとってのモチベーションを高めるものとなる。（オレゴン州立大学教員） • 事務処理のための単なる形式的なもの、とまでは言えないが、政府から義務付けられる必要上、行う必要があるもの（Necessity）である、と考える。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 教員のモチベーションとエフォートに関連性はない。教員は多くの場合エフォート値の管理・報告を毛嫌う傾向にある。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • MIT の教員は、自身で高い士気を持つ（Self-motivated）熱心な（Driven）人材であるので、彼らのモチベーションに大学側からの評価やエフォート管理が与える影響はかなり少ないだろう。（MIT 大学チェア・教員） • 教員のモチベーションを高めているのは、彼ら自身の向上心や意欲であると考える。（MIT 大学チェア・教員） • エフォートは事務処理のための単なる形式的なものである。（MIT 大学チェア・教員） • 単なる形式的なものであると考える。（コーネル大学チェア） • 形式的なもの。（ノースウェスタン大学チェア） • モチベーションは、おそらく大学の生産的な「文化」によって養われている、教授個人から生まれた意欲（own motivation）であると思う。（ノースウェスタン大学チェア） • 事務処理のための単なる形式的なもの。（カーネギー・メロン大学チェア） • 教員評価はモチベーションを高めることに貢献するが、エフォート管理は単なる形式的な事務処理なので、モチベーションに影響を与えることはないと考える。（ウェルスリー大学教員）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• 特に有効とは考えない。エフォート・レポートは教員のモチベーションや時間

大学へのヒアリング内容	
	管理、その他の側面にまったく影響を与えない。（カリフォルニア大学教員） • 有効であると考えない。（メリーランド大学教員） • 教授や研究者は、自身の向上のために時間を有効に使っているので、誰かが監視・管理しているからする、というものではない。（メリーランド大学教員） • 有効ではない。（ロードアイランド大学チェア） • 有効ではないと考える。（オレゴン州立大学教員） • マネジメントとエフォート・レポートに関連性はない。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 考えない。（MIT 大学チェア・教員） • 前述のとおり、MIT の教員は自らの目標や野心を持ち、それの達成のために熱心に活動しているので、大学側で彼らの時間を管理する、ということはしない。（MIT 大学チェア・教員） • 考えない。（コーネル大学チェア） • 考えない。（ノースウェスタン大学チェア） • 考えない。（カーネギー・メロン大学チェア） • 大学教員や研究者は、自由に研究に励みたいと考えるので、時間を常時管理されることを好まない。従って、マネジメントには有効であるとは思わない。（ウェルスリー大学教員）
③	「申告したエフォート分配」と「実際の分配」との一致状況は？
	• あまり一致しておらず、実際に研究に費やす時間の方が申告するエフォート値よりも 30%~40%多い気がする。（カリフォルニア大学教員） • ただ、これはプレッシャーの中で、というのではなく、自分の研究にのめりこんでいるのが理由である。（カリフォルニア大学教員） • 申告したエフォート分配よりも実際は多くの時間を費やしていると感じる。（メリーランド大学教員） • 一致しているし、していなければ問題である。（ロードアイランド大学チェア） • 一致している。（オレゴン州立大学教員） • 一致している。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • ジョンズ・ホプキンズでは、給与の 75%が大学から提供されているため、エフォート分配も 75%は大学関連（教育・研究）、25%が連邦政府の研究となっているはずである。ただし、教授によっては政府資金を受ける研究に実際よりも多くの時間を費やすものもあるだろう。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • これが大学にとって重要な問題ではないので、特にこれらが一致しているか否かという確認を行っていない。（MIT 大学チェア・教員） • 基本的に教授の給与は大学が 100%カバーするので（過去には 50~90%のみをカバーしていたが）特に一致の状況を確認する必要性もない。（MIT 大学チェア・教員） • ほとんど一致しているはずである。（コーネル大学チェア） • 一致してなければならない。（ノースウェスタン大学チェア） • 一致しているはずである。（カーネギー・メロン大学チェア） • 教員や研究者は、大抵の場合申告するエフォート分配よりも多くの時間を費やしていると考える。（ウェルスリー大学教員）

大学へのヒアリング内容	
	バイアウトは必要悪か？あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
④	• 特にバイアウトを必要悪とは思わない。一般的には有効な制度であると考える。（カリフォルニア大学教員） • 特に必要悪とは思わないが、できるだけ事務手続きを減らしたいので、よけいな手続きを増やす倍アウトは避ける。（メリーランド大学教員） • よくわからない（ロードアイランド大学チェア） • バイアウトは非常に好ましい制度である。（オレゴン州立大学教員） • 教育の質向上にはならないかもしれない。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • MIT でバイアウトは行われていない。（MIT 大学チェア・教員） • バイアウトは行わない。（コーネル大学チェア） • バイアウトは好ましくない。特にノースウェスタン大学では研究を盛んに行う教授が多いため、バイアウトが実現されると授業を教える教授が足りなくなってしまう。（ノースウェスタン大学チェア） • 必要悪である。（カーネギー・メロン大学チェア） • バイアウトを必要悪とは思わない。バイアウトが好ましいかそうでないかは、教授が求めるもの（研究に没頭したいのか、教えることに集中したいのか）にもよると考える。（ウェルスリー大学教員） • ただし、バイアウトの制度は大学内の教育（Teaching）に役立つものではないだろう。（ウェルスリー大学教員）
	コストシェアリング制度についてどう思うか？
⑤	• 特に問題があるとは考えない。コストシェアリング制度が教員与えるインパクトは少ないため。（カリフォルニア大学教員） • コストシェアリングは良いと考える。（メリーランド大学教員） • よくわからない。（ロードアイランド大学チェア） • グラントに応募する際に役立つ制度だと思う。競争率の高いグラントも獲得するチャンスが高まると思う。（オレゴン州立大学教員） • ただし、コストシェアリングを義務付けるのは良くないと思う。小規模でリソースの限られている大学にとって、コストシェアする資金的余裕がない場合、優秀な教授や研究チームにグラントが授与されない原因となるため。（オレゴン州立大学教員） • 大学にとって資金的な負担である（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 好ましいとは思わない（MIT 大学チェア・教員） • この制度から生まれる研究結果が社会に貢献するものとなれば、有効であると考える。（コーネル大学チェア） • 8 ヶ月前（2005 年 3 月）から行っていない（政府側から強制されなくなったため）。（ノースウェスタン大学チェア） • 大学にとっても教員にとっても好ましくない。（カーネギー・メロン大学チェア） • 同大学でコストシェアリングはほとんど無い。（ウェルスリー大学教員）
	一般論として有効な制度か？
	• 教員にはほとんど無関係なことなので、制度の良し悪しについて特に一般論もない。（カリフォルニア大学教員）

大学へのヒアリング内容	
	• コストシェアリングが実施されているか否かは特に教員に影響を与えないため、これに関して自分は中立的である。（カリフォルニア大学教員） • 一般的には有効な制度と考える。（メリーランド大学教員） • よくわからない。（ロードアイランド大学チェア） • 有効な制度であると思う。（オレゴン州立大学教員） • 有効ではない。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 有効ではないだろう。（MIT 大学チェア・教員） • わからない。（コーネル大学チェア） • 研究の質を高める、という意味では有効な制度と思う。（ノースウェスタン大学チェア） • 有効ではない。（カーネギー・メロン大学チェア） • 連邦政府によるグラントを受けているプロジェクトに大学がさらに投資を行うという制度は、特に同大学のような小規模な大学にとって有効ではないと考える。（ウェルスリー大学教員）
	どのような場合に利用するのか？
	• NSF のグラントはコストシェアリングが用いられる場合が多いが、全てのグラントがコストシェアリングを必要とするわけではない。（カリフォルニア大学教員） • 大学では、必要な際（ファンディング機関によって義務付けられる際）のみに行う。（メリーランド大学教員） • ファンディング機関によって義務付けられる場合に実施する。（ロードアイランド大学チェア） • 特定のプロジェクトやグラントにそれなりのコミットメントを示すためや、施設・機器のアップグレードのための資金獲得を要する場合にコストシェアを利用する。（オレゴン州立大学教員） • 強制された場合（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 教員が希望する際に利用されるが、コストシェアリングに関わる事務的な処理や手続きが複雑なため、好んでこれを選択する教員は少ない。（MIT 大学チェア・教員） • 政府もしくは非営利機関と連携する場合に利用する。（コーネル大学チェア） • 民間企業との連携プロジェクトには利用しない。（コーネル大学チェア） • 強制されている場合。（ノースウェスタン大学チェア） • 連邦政府により義務づけられた場合に利用する。（カーネギー・メロン大学チェア） • ほとんど利用しない。（ウェルスリー大学教員）
	どの程度の頻度で利用しているか？
	• どのファンディング機関からグラントを受けるかによるので、特に決まった頻度はないと考える。（カリフォルニア大学教員） • よくわからない。（メリーランド大学教員） • 頻度はかなり低い。（オレゴン州立大学教員） • わからない。学部によるだろう。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • かなり頻度は低い。（MIT 大学チェア・教員） • 全体のおよそ 3 割程度をコストシェアリングと考える。（コーネル大学チェア）

大学へのヒアリング内容	
	• 現在は利用していない。（ノースウェスタン大学チェア） • 頻度としては少ない。（カーネギー・メロン大学チェア） • ほとんど利用しない。（ウェルスリー大学教員）
⑥	教育の評価方法（ピアレビュー、学生評価）についての意見 • 教育の評価方法としてピアレビューや学生からの評価は公平であると考える。（カリフォルニア大学教員） • 正式な評価（学長などと同じ部屋に座って会議する等）形式はないが、学生による評価は教員の昇進にとって重要となる。（メリーランド大学教員） • テニュアを既に持っている教授にとって評価はモチベーションの要因にはならないだろう。その時点では自身の意欲がモチベーションとなるはずである。（メリーランド大学教員） • 教育の評価方法は多面的で難しいが、ピアレビューや学生による評価、またアウトプットを見るのがフェアであると考える。（ロードアイランド大学チェア） • 特にない。既存の制度でよいと思う。（オレゴン州立大学教員） • 教育の評価方法は、フォーマルな形式（学部生対象のクラス）を持つものと、インフォーマルなもの（大学院生対象のクラス）がある。フォーマルなものは、コースの数や規模を定量的に見るもので、インフォーマルなものは学生からの意見や先輩教員のフィードバックとなっている。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 教育の評価方法は学部の「教育オフィサー（Education officer）」によって評価されるが、ここには学生によって実施されるアンケート調査や学部長による評価が反映される。（MIT 大学チェア・教員） • 教育の評価方法はピアレビューや学生による評価、授業の登録者数の傾向などで適切であると考える。（コーネル大学チェア） • 学生評価は、教員評価のフェアな方法であると思う。もちろん、学生によるアンケート回答を鵜呑みにするのではなく、各回答を深く分析し、学生が多くのことを学び、学問や研究分野に興味を抱いているか、という点を評価する。（ノースウェスタン大学チェア） • 教育の評価方法として、ピアレビューや学生による評価はフェアな方法であると思う。（カーネギー・メロン大学チェア） • 教育の評価方法においては、学生の評価を非常に重要と考える。（ウェルスリー大学教員） • また、内部の教授などではなく、同分野の外部の専門家によるピアレビューを行う。（ウェルスリー大学教員）
⑦	典型的なエフォート分配は？ • 自分は教育中心（Teaching faculty）ではなく研究中心（Research faculty）の教員であるため、エフォート分配は 80%研究、20%教育、というのが典型的であるが、これは教員の種類や専門分野によって異なる。（カリフォルニア大学教員） • 30%教育、60%研究、10%事務的サービスなど。（メリーランド大学教員） • 典型的なエフォート分配はないと考える。（ロードアイランド大学チェア） • 典型的なエフォート値はない。（オレゴン州立大学教員） • 典型的なエフォート値は、おそらく 30~40%教育、30~40%研究、残りがその

大学へのヒアリング内容	
	他、といったものである。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 学部などにもよるが、電気工学部ではおよそ 35%（1/3）が教育、事務的な活動が 15%~20%、残りのおよそ 50%が研究、と考えられる。（MIT 大学チェア・教員） • 典型的なエフォート分配はないが、研究に 50%以下、または 75%以上のエフォートを費やす分配は稀である。（コーネル大学チェア） • 典型的なエフォート分配はない。（ノースウェスタン大学チェア） • 典型的なエフォート分配といったものはない。（カーネギー・メロン大学チェア） • これは学部や教授のステータスによってかなり異なる。（ウェルスリー大学教員）
⑧	契約年度の途中でグラント獲得したり研究契約終了した場合は、大学へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• しない。ファンディング機関に対してプロポーザルを提出する際に 1 度提出し、その後グラントを獲得してから毎年エフォートの報告を行う。（カリフォルニア大学教員） • 報告を提出する先は 1 つがファンディング機関、もう 1 つが大学当局となっている。（カリフォルニア大学教員） • しない。（メリーランド大学教員） • 特にしない。（ロードアイランド大学チェア） • わからない。（オレゴン州立大学教員） • する。大幅な変更があった場合にはその際に必ず変更の報告をする。他は半年に 1 度エフォートのアップデートが行われる。（ジョンズ・ホプキンズ大学チェア） • 月末に提出するエフォートに含まれる。（MIT 大学チェア・教員） • 申告内容の変更はしない。理由は、全ての「研究」や「アウトリーチ」といった活動が外部の資金によってカバーされているのではないため。（コーネル大学チェア） • しない。（ノースウェスタン大学チェア） • しない。（カーネギー・メロン大学チェア） • 変更する。（ウェルスリー大学教員）

2. 大学へのヒアリング内容 ②

2.1 カリフォルニア大学 ロサンゼルス校

カリフォルニア大学ロサンゼルス校は 1919 年に創設された州立大学で、2003 年秋の時点で学部生 2 万 5,715 人、大学院生 1 万 2,883 人の合計 4 万人近くの学生を擁するマンモス校である。また、同大学はUSニュースが毎年実施する全米のベスト・カレッジ・ランキングの 2006 年度版では 25 位にランク入りしている[6]。NSFの報告によると、2003 年度に同大学が受領した連邦政府からの研究開発支援合計額は 4 億 2,117 万ドルで、全米 5 位となっている[7]。

2.1.1 学部長・会計担当者への質問

ヒアリング対象者名	Larry Lyons（以下の解答欄においては「LL」と示す。以下同じ。）
大学名	University of California, Los Angeles (UCLA)
学部名	College of Letters and Sciences Division of Physical Sciences Department of Atmospheric and Oceanic Sciences
タイトル	Chair of Atmospheric Sciences

ヒアリング対象者名	Connie Brown（CB）
大学名	University of California, Los Angeles (UCLA)
学部名	Office of Research Administration, External Fund Management
タイトル	Cost Transfer Program Officer

ヒアリング対象者名	Kayo Ide（KI）
大学名	UCLA
学部名	Department of Atmospheric and Oceanic Sciences Institute of Geophysics and Planetary Physics
タイトル	Associate Research Professor

大学へのヒアリング内容	
（1）学部長・学科長への質問	
a）エフォート管理の概要	
①	エフォートの大学当局への申告方法と頻度
	• エフォート制のことを「職員活動レポート（Personnel Activity Reporting: PARs）」と呼ぶ。（CB）

[6] America's Best Colleges, USNews.com：
http://www.usnews.com/usnews/edu/college/rankings/brief/natudoc/tier1/t1natudoc_brief.php
[7] NSF Academic Research and Development Expenditures: Fiscal Year 2003. Tabel 27 "Federally financed R&D expenditures at universities and colleges, ranked by FY 2003 expenditures: 1996-2003." p.94.

大学へのヒアリング内容	
	• 職員（教員）は毎月 PARs を提出する。（CB） • 提出先は PAR コーディネータ、申告はオンラインで行われる。（CB） • PAR コーディネータは職員から提出された PAR を提出後 45 日以内に承認、その後学外資金管理局（Extramural Fund Management: EFM）に提出する。（CB） • EFM はランダムに複数の学部の PAR の評価（レビュー）を毎四半期実施する。（CB） • 結果は全て学部長（Dean）に報告される。（CB）
	申告するのは、エフォート分配の予定か（事前申告）、実績値か（事後申告）？実績値（事後申告）の場合、その把握方法と頻度（ex.システム上の入力頻度）
	• 事前・事後両方申告する。（LL） • 頻度については回答を得られなかった。
	申告したエフォート値はどのような場面で、どのように使うか？（ex.ファンディング機関に提出する以外に、学内で利用することがあるか？）
	• 学内で利用することはない。（LL） • 申告されたエフォート値は、大学またはファンディング機関による監査が行われる場合のために維持・保管されているだけで、他に利用することはない。（CB）
②	典型的なエフォート分配は？（例：研究 40%、教育 30%など）
	• 「典型的なエフォート分配」はない。（LL） • グラントの種類やその金額によって異なる。（LL）
	教員の年齢、テニュア有無などにより違いがあるか？
	• 特にない。（LL）
③	「申告したエフォート分配」と「各教員の勤務時間の実態」はどの程度一致？
	• おそらく一致している（LL）
④	給与会計上においてのエフォートの使い方は、「給与を契約条件（9 ヶ月または 10 ヶ月分の給与）と研究グラントからの充当分とから決定する際に、研究グラントからの充当分を計算するためにエフォート率を使う」という理解で正しいか？
	• 給与会計上においてエフォートは特に使わない。（LL） • グラント資金は夏期休暇中の給与に割り当てる。（LL）
⑤	「申告したエフォート分配」と「給与の原資（州政府から 75%、研究グラントから 25%など）」との関係は？
	• 特に無し。（LL）
⑥	企業から報酬を得るコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究は、エフォート管理上はどのように扱われるのか？
	• 企業からの委託研究をエフォート報告には含まない。（LL）
⑦	競争的資金応募で記入するエフォート値と大学に申告する値との一致のチェックをしているか？どのタイミングで行うか？（各教員の毎年の契約更改の際？グラントのプロポーザルを提出する際？グラント獲得が確定した際？）
	• 一致について形式的なチェックはするが、それほど時間をかけたりしない。（LL） • タイミングについては回答を得られなかった。

大学へのヒアリング内容	
	複数のグラントのエフォート合計値の管理は？
	• グラントによって管理者が異なるため、わからない。（LL）
⑧	大学との契約年度の途中で新規グラントを獲得したりグラント契約が終了した場合は、大学当局へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• こういった場合にはエフォート申告内容を変更する。（LL）
	グラント終了後の給与のために、学部・学科で資金をプールしておくことはあるのか？
	• 特にない。（LL）
b）バイアウトの規則と実態	
①	コースあたりのエフォート率（1 コースの授業を担当すると教員のエフォートの何%を占めるか？）
	• バイアウトは行わない。教員は教える業務を避けるべきではない。（LL）
②	バイアウトできるコース数のリミット
	• N/A
③	何割位の教員がバイアウト利用
	• N/A
④	バイアウト許可の交渉の実際
	• N/A
⑤	Adjunct professor の実態（評価・雇用の原資）
	• 教えることを専門とする Adjunct professor については、評価は教育についてのみ行われる。（KI） • 研究を専門とする Adjunct professor について、評価は大学側からは行われない。給与がグラントから直接支払われるため。（KI）
	全教員に占める Adjunct Professors の比率
	• 学部内では 1/12（KI）
	ミッションは教育のみ（研究は行わない）？
	• これは学部のニーズなどによって異なるが、可能性としては教育も研究もある。（KI）
	Adjunct から Tenure track へ移ることはあり得るか？
	• ない。（KI）
⑥	バイアウトは必要悪か？
	• N/A
	あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• N/A
c）教員評価	
①	教員採用時の教育能力・教育実績の審査方法
	• 教育能力：レファレンス・レター、セミナーの質（LL） • 実績：レジュメ（過去の実績）（LL）
	大学当局と教員との毎年の契約交渉や活動報告の概要
	• プログレス・レポートを参照する。（LL）
②	教員評価においてエフォート分配をどのように参考にするか

大学へのヒアリング内容	
	• 教員評価においてエフォート分配は参考にしない。（LL） • 教員評価においてはピア・レビューを行う。（LL）
③	評価結果を給与や昇進へどのように連動
	• 評価結果は昇進・給与に直接的に連動。（LL）
④	教育の評価方法（同僚？学生？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• ピアレビュー（同僚）を実施する。（LL）
	教育プログラムの評価（授業評価）と人事評価（教員評価）の関係は？
	• 答えを得られなかった。
	教育効果の測定（卒業生への追跡評価など）
	• 追跡評価は特に行わない。（LL）
⑤	研究の評価方法（論文？資金獲得額？特許？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 包括的に評価。（LL） • 出版物（学術論文）の数、特許数、資金獲得額、全てを考慮する。（LL）
⑥	教育と研究の区別が難しい部分（大学院生の指導、新興分野のカリキュラム開発など）の評価はどうしているか？
	• できる限りフェアに評価するしかない。（LL）
⑦	研究と教育以外の「その他の活動」の例とその評価方法
	• 大学内の委員会での活動やコミュニティ・サービス。（LL）
⑧	企業へのコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究などの産学連携活動は、教員評価においてプラスに評価されるか？
	• プラスに評価される。（LL）
⑨	教員のキャリアパスと教員評価の関係（テニュアトラックの場合、そうでない場合、テニュア取得後の場合の、それぞれの場合において評価がキャリアパスに与える影響はどうか？）
	• テニュアの状況によって教員評価は大幅に異なる。（LL） • テニュアを既に取得していても評価を受ける。昇給にはつながるため。（LL）
⑩	テニュア取得時の教育能力・教育実績の審査方法
	• 教育の質や研究の内容など。（LL）
d）コストシェアリングの実態	
①	どのような場合にコストシェアリングを活用するか？
	• それほどしょっちゅうではないが、状況によってコストシェアリングを活用する。（LL） • 規模が大きなプロジェクトや金額の高いもの、将来的に大学にとって利益をもたらすと考えられる場合。（LL）
②	プロポーザルにおいて、大学としてコミットする姿勢を示すためにコストシェアリングを使うことはあるか？
	• ある。（LL）
③	コストシェアリング制度は大学にとって好ましいか？
	• 大学の資金は限られているので、それほど好ましいともいえない。（LL）
	教員にとってはどうか？
	• それほど関係ない。（LL）

大学へのヒアリング内容	
④	大学の研究活動の中で、コストシェアリングでサポートされる部分はどの程度か？
	• よくわからない（LL）
e）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	エフォート・レポーティングは、大学が教員をマネジメントする中で、どの程度活用されているのか？
	• よくわからない（LL）
	研究や教育の質を向上させるために有効なものか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 事務処理のための単なる形式的なものに近いといえる。（LL）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• どちらともいえない。（LL）

2.1.2　教員への質問

ヒアリング対象者名	Kayo Ide（KI）
大学名	UCLA
学部名	Department of Atmospheric and Oceanic Sciences Institute of Geophysics and Planetary Physics
タイトル	Associate Research Professor

大学へのヒアリング内容	
（2）教員への質問	
a）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	教員評価やエフォート管理は、教員にとって研究や教育に取り組むモチベーションを高めるものとなっているか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 教員評価にエフォート・レポートは関係なく、エフォート管理は教員にとって特にモチベーションに影響を与えるものではない。（KI） • 事務処理のための単なる形式的なものといえる。（KI）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• 特に有効とは考えない。エフォート・レポートは教員のモチベーションや時間管理、その他の側面にまったく影響を与えない。（KI）
③	「申告したエフォート分配」と「実際の分配」との一致状況は？
	• あまり一致しておらず、実際に研究に費やす時間の方が申告するエフォート値よりも 30%~40%多い気がする。（KI） • ただ、これはプレッシャーの中で、というのではなく、自分の研究にのめりこんでいるのが理由である。（KI）
④	バイアウトは必要悪か？あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• 特にバイアウトを必要悪とは思わない。一般的には有効な制度であると考える。（KI）
⑤	コストシェアリング制度についてどう思うか？
	• 特に問題があるとは考えない。コストシェアリング制度が教員与えるインパクトは少ないため。（KI）
	一般論として有効な制度か？
	• 教員にはほとんど無関係なことなので、制度の良し悪しについて特に一般論もない。（KI） • コストシェアリングが実施されているか否かは特に教員に影響を与えないため、これに関して自分は中立的である。（KI）
	どのような場合に利用するのか？
	• NSF のグラントはコストシェアリングが用いられる場合が多いが、全てのグラントがコストシェアリングを必要とするわけではない。（KI）

大学へのヒアリング内容	
	どの程度の頻度で利用しているか？
	• どのファンディング機関からグラントを受けるかによるので、特に決まった頻度はないと考える。（KI）
⑥	教育の評価方法（ピアレビュー、学生評価）についての意見
	• 教育の評価方法としてピアレビューや学生からの評価は公平であると考える。（KI）
⑦	典型的なエフォート分配は？
	• 自分は教育中心（Teaching faculty）ではなく研究中心（Research faculty）の教員であるため、エフォート分配は 80%研究、20%教育、というのが典型的であるが、これは教員の種類や専門分野によって異なる。（KI）
⑧	契約年度の途中でグラント獲得したり研究契約終了した場合は、大学へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• しない。ファンディング機関に対してプロポーザルを提出する際に 1 度提出し、その後グラントを獲得してから毎年エフォートの報告を行う。（KI） • 報告を提出する先は 1 つがファンディング機関、もう 1 つが大学当局となっている。（KI）

2.2　メリーランド大学

メリーランド州カレッジパークに位置するメリーランド大学は 1856 年に創設された州立大学で、2004 年秋の統計によると学位生が 2 万 5,140 人、大学院生が 9,793 人の合計 3 万 4,933 人の学生を持つ大型校である。USニュースのベスト・カレッジ・ランキングで同大学は 55 位にランクインしており [8]、NSFによる 2003 年連邦政府研究開発資金獲得額では 43 位（1 億 8,321 万ドル）となっている [9]。

2.2.1　学部長・会計担当者への質問

ヒアリング対象者名	Ed Waskiewicz（EW）
大学名	University of Maryland
学部名	Department of Cell Biology and Molecular Genetics
タイトル	Department Chair

ヒアリング対象者名	Steve Wolniak（SW）
大学名	University of Maryland
学部名	Department of Cell Biology and Molecular Genetics
タイトル	Department Chair

ヒアリング対象者名	Dr. Eugenia Kalnay（EK）
大学名	University of Maryland
学部名	Atmospheric Sciences
タイトル	Professor

大学へのヒアリング内容	
（1）学部長・学科長への質問	
a）エフォート管理の概要	
①	エフォートの大学当局への申告方法と頻度
	• エフォートは各教員が大学当局へ年に 3 回提出する。A-21 は年に最低 2 回の提出を義務付けている。（EW） • 来年秋までには全てをオンラインでできるようにする予定であるが、現在は紙で処理されている。（EW）
	申告するのは、エフォート分配の予定か（事前申告）、実績値か（事後申告）？実績値（事後申告）の場合、その把握方法と頻度（ex.システム上の入力頻度）
	• 申告するのは事後申告のみ。事前申告はしない。申告は毎年 3 回行われる。（EW）

[8] America's Best Colleges, USNews.com：
http://www.usnews.com/usnews/edu/college/rankings/brief/natudoc/tier1/t1natudoc_brief.php
[9] NSF Academic Research and Development Expenditures: Fiscal Year 2003. Tabel 27 "Federally financed R&D expenditures at universities and colleges, ranked by FY 2003 expenditures: 1996-2003." p.95.

大学へのヒアリング内容	
	申告したエフォート値はどのような場面で、どのように使うか？ （ex.ファンディング機関に提出する以外に、学内で利用することがあるか？）
	• これらは間接コストの計算に使うが、他には特に利用しない。（EW）
②	典型的なエフォート分配は？（例：研究 40%、教育 30%など）
	• 典型的なエフォート分配はないと考える。（SW）
	教員の年齢、テニュア有無などにより違いがあるか？
	• ある。（SW）
③	「申告したエフォート分配」と「各教員の勤務時間の実態」はどの程度一致？
	• 多くの場合申告されたエフォートよりもかなり多くのエフォートが研究活動に費やされていると思う。（SW）
④	給与会計上においてのエフォートの使い方は、「給与を契約条件（9 ヶ月または 10 ヶ月分の給与）と研究グラントからの充当分とから決定する際に、研究グラントからの充当分を計算するためにエフォート率を使う」という理解で正しいか？
	• 給与会計にエフォートは使わない。（SW）
⑤	「申告したエフォート分配」と「給与の原資（州政府から 75%、研究グラントから 25%など）」との関係は？
	• 申告したエフォート分配と給与の原資の割合は等しい。（EW）
⑥	企業から報酬を得るコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究は、エフォート管理上はどのように扱われるのか？
	• 企業から 100%報酬を得ている場合はエフォートに含まれない。（EW）
⑦	競争的資金応募で記入するエフォート値と大学に申告する値との一致のチェックをしているか？どのタイミングで行うか？（各教員の毎年の契約更改の際？グラントのプロポーザルを提出する際？グラント獲得が確定した際？）
	• チェックは毎年 3 回、エフォートが申告された際に行う。（EW）
	複数のグラントのエフォート合計値の管理は？
	• 複数のグラントのエフォート値の管理は教員が個人で調整している。（EW）
⑧	大学との契約年度の途中で新規グラントを獲得したりグラント契約が終了した場合は、大学当局へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• 申告したエフォートに±5%以上の変化があった場合に申告内容を変更する。（EW）
	グラント終了後の給与のために、学部・学科で資金をプールしておくことはあるのか？
	• ない。（EW）
b）バイアウトの規則と実態	
①	コースあたりのエフォート率（1 コースの授業を担当すると教員のエフォートの何%を占めるか？）
	• バイアウトは過去 10 年以上実施されていないためわからない。（SW）
②	バイアウトできるコース数のリミット

大学へのヒアリング内容	
	• N/A
③	何割位の教員がバイアウト利用
	• N/A
④	バイアウト許可の交渉の実際
	• N/A
⑤	Adjunct professor の実態（評価・雇用の原資）
	• Adjunct professor の実態は学部によって異なるが、大気科学部の Adjunct professor の評価は契約更新時（3~5 年に 1 度程度）に行われる。（EK） • 彼らの給与の原資は大学（所属の学部）である。（EK） • Adjunct professor の評価は通常の教授と異なる。（SW） • 他の教授によって推薦された Adjunct professor については、およそ 3 年毎に契約更新の交渉が行われる。（SW）
	全教員に占める Adjunct Professors の比率
	• 大気科学部内全教員 10~20 人中 1~2 人程度と思う。（EK） • 細胞生物学・分子遺伝学部では教員 28 人中 9 人程度。（SW）
	ミッションは教育のみ（研究は行わない）？
	• ミッションは教育のみである。（EK） • 細胞生物学・分子遺伝学部でのミッションは多くの場合研究であるが、場合によって教育を行う Adjunct professor もいる。（SW）
	Adjunct から Tenure track へ移ることはあり得るか？
	• 移ることは制度的に可能であるが、ケースとしてはほとんどない。（EK） • 学部によって異なる。（SW）
⑥	バイアウトは必要悪か？
	• N/A
	あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• N/A
c）教員評価	
①	教員採用時の教育能力・教育実績の審査方法
	• 教員採用時の教育能力は、候補者によるおよそ 50 分程度のセミナー（プレゼンテーション）によって審査する。（SW） • プレゼンテーションの内容（問題意識、過去の業績・結果、重要性、創造性など）、発表の仕方、また今後 5 年間の目標などを厳密に審査する。（SW） • 教えることが「できる」候補者と「できない」候補者の違いは、この審査でかなり明白となる。（SW）
	大学当局と教員との毎年の契約交渉や活動報告の概要
	• 教員評価および契約交渉には、4 種類の並行したプロセスがある。（SW） ① 州政府によって義務付けられる毎年の報告：これは、1980 年代後半くらいからはじめられた制度で、「税申告」のようなもの。活動の全て（企業との連携、教えたコース数、グラント申請・獲得数、出版物の数、参加した会議の数など、25~30 種類の項目）について数字を提出するもので、州政府が求めるよう教員が十分「教える」役割を果たしており、そうでない場合は他の重要な役割を果たした、ということを証明する報告となる。 ② 毎年のピア・レビュー（給与査定）：ここでは、学部の委員会（8~9 名の

大学へのヒアリング内容	
	教授から成る）による個人の過去 2~3 年の実績（生産性、大学・社会・科学の進展への貢献度、研究の質、大学内でのサービス、教育の質）が評価される。結果として選ばれた上位 5~10 名について、チェアが最終的な昇進を決定する。 ③ スタンダード・プロモーション・プロセス：新規採用時（Initial appointmnet）から 5 年後に行われる。内部・外部のエキスパートによるレファレンス・レターを評価。多くの場合、助教授から準教授になるためには、「高いレベルの（High level）研究」を行い、全国的な名声（Reputation）を持っているか否かが評価の対象となる。準教授から教授になるためには、「最高レベルの（Highest level）研究」を行い、国際的な名声を持っているかが評価される。助教授から教授に達するには 5~20 年かかるといわれている。 ④ テニュア取得後のレビュー：テニュア授与後 5 年毎程度に実施される。テニュア取得後に教授が生産性を高め続けているか（出版物の数、教えるコースの数、大学内・外でのサービス）、委員会での活動を積極的に実施しているか、研究や教育が「錆び付いて（Get stale）」いないかが評価される。ただし、この結果テニュアを剥奪されるようなケースはこれまでに生じていない。（SW）
②	教員評価においてエフォート分配をどのように参考にするか
	• 教員評価においてエフォート分配は参考にしない。（SW）
③	評価結果を給与や昇進へどのように連動
	• 前述のピア・レビュー（給与査定）の結果が給与に直接連動される。ただし、昇給の度合いは州政府の財政状況にかなり左右される。（SW） • 昇進は前述のスタンダード・プロモーション・プロセスによって決定される。（SW）
④	教育の評価方法（同僚？学生？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 教育の評価として、学生のフィードバックを反映する。（SW） • 同時に、より年配で実績のある教授が助教授の講義を聴講する場合もある。（SW）
	教育プログラムの評価（授業評価）と人事評価（教員評価）の関係は？
	• 人事の評価には教育プログラムだけではなくその他の多くの要素が関連している。（SW）
	教育効果の測定（卒業生への追跡評価など）
	• インフォーマルなかたちで行われる。（SW）
⑤	研究の評価方法（論文？資金獲得額？特許？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 研究の評価としては、まず出版物について他大学および研究機関などから 6~7 名の専門家が評価を行う。この際には、研究の生産性・将来性・重要性が評価される。（SW） • 毎年行われる研究の評価としては、上記の出版物の評価に加えて指導した学生の数と、最も重要なグラント獲得額が取り上げられる。（SW） • ただし、本人の NSF での経験から、連邦政府の財政上、「資金支援をする価値がある」とされたプロジェクトのうち、実際の資金が授与されるのはその半分程度のみであるため、グラント獲得額を評価する際にこの点を念頭に置いてお

大学へのヒアリング内容	
	く必要がある。（SW）
⑥	教育と研究の区別が難しい部分（大学院生の指導、新興分野のカリキュラム開発など）の評価はどうしているか？
	• 大学院生の指導・新興分野のカリキュラム開発は、教育の一環として評価している。（SW）
⑦	研究と教育以外の「その他の活動」の例とその評価方法
	• その他の活動の代表的なものは委員会での活動である。（SW） • どのような委員会で活動しているかが、参加している委員会の数よりも重要と考える。（SW）
⑧	企業へのコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究などの産学連携活動は、教員評価においてプラスに評価されるか？
	• プラスに評価する。この理由は、企業との連携プロジェクトが学生の就職を助けたり、学生のトレーニングに役立つため。（SW）
⑨	教員のキャリアパスと教員評価の関係（テニュアトラックの場合、そうでない場合、テニュア取得後の場合の、それぞれの場合において評価がキャリアパスに与える影響はどうか？）
	• 教員（準教授、助教授、教授）は全てテニュアトラックなので、前述①に従って評価される。（SW） • 他の研究アシスタントなどの場合、給与は全て（大学ではなく）グラントによってカバーされるので、特に評価は行われない。（SW）
⑩	テニュア取得時の教育能力・教育実績の審査方法
	• ①参照 • これに加え、厳密なインタビューが行われる。（SW）
d）コストシェアリングの実態	
①	どのような場合にコストシェアリングを活用するか？
	• 高額の機器購入のために活用することが多い。（SW） • コストシェアリングはできるだけ避けたい。政府によって義務付ける場合のみに限りたい。（EW）
②	プロポーザルにおいて、大学としてコミットする姿勢を示すためにコストシェアリングを使うことはあるか？
	• ある。（SW） • 教員、特に新任で過去にグラントを獲得した経験がない人がプロポーザル提出時にコストシェアリングを希望する場合が多い。（EW）
③	コストシェアリング制度は大学にとって好ましいか？
	• 好ましい。「コストを負担してでもこれが必要である」という、教員の熱意や説得力がコストシェアリングによって理解できる。（SW） • 好ましくない。（EW）
	教員にとってはどうか？
	• 好ましい。コストシェアリングをすることで、「これは自分のプロジェクトである」というオーナーシップを感じることができるため。（SW） • 教員にとっては好ましいと思う人もいるだろう。（EW）
④	大学の研究活動の中で、コストシェアリングでサポートされる部分はどの程度か？

大学へのヒアリング内容	
	• 少ないと思うが、詳しくはわからない。（SW） • わからない。（EW）
e）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	エフォート・レポーティングは、大学が教員をマネジメントする中で、どの程度活用されているのか？
	• 教員にとって、自身の「生産性（Productivity）」が昇進・昇給に直接影響を及ぼす。大学では、教員が研究を行うための「自由」を提供するだけで、教員の「管理」しようという姿勢を取っていない。教員のモチベーションとなるものは、自己決定されるもの（Self-determination）である。（SW） • メリーランド大学では、エフォート・レポーティングは教員のマネジメントに何のインパクトも与えない。（EW）
	研究や教育の質を向上させるために有効なものか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 事務処理のための形式的なものである。（SW） • 形式的なもの。連邦政府は、研究資金のおよそ 6~7 割を占める教員の給与について、これらのコストが実際研究に費やされているか確認したいためエフォート報告を義務付けているだけで、大学にとっては事務的な負担である。（EW）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• 考えない。（SW、EW）

2.2.2　教員への質問

ヒアリング対象者名	Dr. Eugenia Kalnay（EK）
大学名	University of Maryland
学部名	Atmospheric Sciences
タイトル	Professor

大学へのヒアリング内容	
（2）教員への質問	
a）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	教員評価やエフォート管理は、教員にとって研究や教育に取り組むモチベーションを高めるものとなっているか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 事務処理のための単なる形式的なものである。（EK） • 誰かが読んでいるのかも不明である。（EK） • 義務付けられているから実施している。（EK）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• 有効であると考えない。（EK） • 教授や研究者は、自身の向上のために時間を有効に使っているので、誰かが監視・管理しているからする、というものではない。（EK）
③	「申告したエフォート分配」と「実際の分配」との一致状況は？
	• 申告したエフォート分配よりも実際は多くの時間を費やしていると感じる。（EK）
④	バイアウトは必要悪か？あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• 特に必要悪とは思わないが、できるだけ事務手続きを減らしたいので、よけいな手続きを増やす倍アウトは避ける。（EK）
⑤	コストシェアリング制度についてどう思うか？
	• コストシェアリングは良いと考える。（EK）
	一般論として有効な制度か？
	• 一般的には有効な制度と考える。（EK）
	どのような場合に利用するのか？
	• 大学では、必要な際（ファンディング機関によって義務付けられる際）のみに行う。（EK）
	どの程度の頻度で利用しているか？
	• よくわからない。（EK）
⑥	教育の評価方法（ピアレビュー、学生評価）についての意見
	• 正式な評価（学長などと同じ部屋に座って会議する等）形式はないが、学生に

大学へのヒアリング内容	
	よる評価は教員の昇進にとって重要となる。（EK） • テニュアを既に持っている教授にとって評価はモチベーションの要因にはならないだろう。その時点では自身の意欲がモチベーションとなるはずである。（EK）
⑦	典型的なエフォート分配は？
	• 30%教育、60%研究、10%事務的サービスなど。（EK）
⑧	契約年度の途中でグラント獲得したり研究契約終了した場合は、大学へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• しない。（EK）

2.3　ロードアイランド大学

ロードアイランド大学は、1892 年に創設された州立大学で、2004 年の秋の時点における学生数は学部生 1 万 1,397 人、大学院生 2,803 人となっている。同大学は、USニュースのベスト・カレッジ・ランキングでトップ 120 位に入っておらず、第 3 群（Tier 3）の大学ランキングに入っている。ただし、第 3 群では具体的なランクが明らかにされていない [10]。同大学は、2003 年に連邦政府から受領したR&D資金額でみると全米 121 位（5,194 万ドル）にランク・インしている [11]。

2.3.1　学部長・会計担当者への質問

ヒアリング対象者名	Tom Pitassi（TP）
大学名	University of Rhode Island
学部名	Accounting
タイトル	Associate Comptroller

ヒアリング対象者名	James Kowalski（JK）
大学名	University of Rhode Island
学部名	Department of Computer Science
タイトル	Department Chair

大学へのヒアリング内容	
（1）学部長・学科長への質問	
a）エフォート管理の概要	
①	エフォートの大学当局への申告方法と頻度
	• エフォートは、2 週間毎（給与が支払われる頻度で）自動的にコンピュータ上で申告される。（TP）
	申告するのは、エフォート分配の予定か（事前申告）、実績値か（事後申告）？実績値（事後申告）の場合、その把握方法と頻度（ex.システム上の入力頻度）
	• 申告するのは事後申告で、これは教員が大学内の給与システムに初めて登録された際に一度実施され、それ以降は自動となる。（TP）
	申告したエフォート値はどのような場面で、どのように使うか？（ex.ファンディング機関に提出する以外に、学内で利用することがあるか？）
	• エフォート値を学内で利用することはない。（TP）
②	典型的なエフォート分配は？（例：研究 40%、教育 30%など）
	• エフォート分配は、学部などによって異なるので典型的なモデルはない。（TP）

[10] America's Best Colleges, National Universities: Tier 3, USNews.com http://www.usnews.com/usnews/edu/college/rankings/brief/natudoc/tier3/t3natudoc_brief.php

[11] NSF Academic Research and Development Expenditures: Fiscal Year 2003. Tabel 27 "Federally financed R&D expenditures at universities and colleges, ranked by FY 2003 expenditures: 1996-2003." p.97.

大学へのヒアリング内容	
	教員の年齢、テニュア有無などにより違いがあるか？
	• 年齢よりも、教員が所属する学部や雇用の形態によって異なるだろう。（TP）
③	「申告したエフォート分配」と「各教員の勤務時間の実態」はどの程度一致？
	• これはほとんど一致していると考える。（TP）
④	給与会計上においてのエフォートの使い方は、「給与を契約条件（9 ヶ月または 10 ヶ月分の給与）と研究グラントからの充当分とから決定する際に、研究グラントからの充当分を計算するためにエフォート率を使う」という理解で正しいか？
	• 給与会計にエフォート率は使わない。ある教授がグラントを獲得した際、教授は大学当局に業務別の勤務時間配分の推測値を報告し、その後定期的に時間配分の報告を行う。グラントからの充当分は、これらの報告を既存の内部システムに入力することで決定される。「エフォート」は、連邦政府に提出するだけのために後ほど作成される。（TP）
⑤	「申告したエフォート分配」と「給与の原資（州政府から 75%、研究グラントから 25%など）」との関係は？
	• 申告したエフォート分配と同じ割合が給与の原資となる。例えば、年棒が 10 万ドルの教員が研究に 20%のエフォートを費やしたとすると、給与のうち 2 万ドルがグラントによってカバーされる。（TP）
⑥	企業から報酬を得るコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究は、エフォート管理上はどのように扱われるのか？
	• 資金の出元に関わらず、外部から資金を受ける研究は全て同じエフォート・レポートおよびシステムに含まれる。（TP）
⑦	競争的資金応募で記入するエフォート値と大学に申告する値との一致のチェックをしているか？どのタイミングで行うか？（各教員の毎年の契約更改の際？グラントのプロポーザルを提出する際？グラント獲得が確定した際？）
	• 一致のチェックは半年に 1 度、教員自身によって実施される。（TP）
	複数のグラントのエフォート合計値の管理は？
	• 複数のグラントを受ける教員についても、エフォートは自動にコンピュータ上行われる。（TP）
⑧	大学との契約年度の途中で新規グラントを獲得したりグラント契約が終了した場合は、大学当局へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• 変更する。（TP）
	グラント終了後の給与のために、学部・学科で資金をプールしておくことはあるのか？
	• ない。教員の給与は基本的に学部の予算内でカバーされることとなっている。（TP）
b）バイアウトの規則と実態	
①	コースあたりのエフォート率（1 コースの授業を担当すると教員のエフォートの何%を占めるか？）
	• コースの種類などによるので、一概には言えないが、ほとんどの教員はコースを 3 つ教えることが義務付けられている。（TP）
②	バイアウトできるコース数のリミット
	• 1 コース。（TP）

大学へのヒアリング内容	
③	何割位の教員がバイアウト利用
	• おそらく 10~15%程度。（TP）
④	バイアウト許可の交渉の実際
	• バイアウトの許可のための正式なメカニズムはなく、教授と学部長の間でケース・バイ・ケースの交渉となる。（TP）
⑤	Adjunct professor の実態（評価・雇用の原資）
	• Adjunct professor の評価は特に行われない。（JK） • 雇用の原資は、当人が研究者であるか講義を担当する教員かによって異なる。講義を担当する場合、雇用の原資は大学となるが、研究のみを担当する Adjunct professor の給与は全額グラントによってカバーされる。（JK）
	全教員に占める Adjunct Professors の比率
	• コンピュータ・サイエンス学部では 11 人中 5 人が Adjunct professor である。ただし、彼らの定義は「講義もしくは研究専門として外部から雇う人材」となっている。（JK）
	ミッションは教育のみ（研究は行わない）？
	• ケース・バイ・ケースである。教育のみ、研究のみ、もしくは両方を行うことがある。（JK）
	Adjunct から Tenure track へ移ることはあり得るか？
	• 空きがあれば、選抜プロセスに参加することは可能である。（JK）
⑥	バイアウトは必要悪か？
	• バイアウトは必要悪といえる。教授には熱心に研究活動に取り組んで欲しいが、そのためにはどうしても授業面でのワークロードを軽くする必要があるため。（TP）
	あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• 研究の質を高めるには好ましいが、教育の質を高めるには理想ではないだろう。（TP）
c）教員評価	
①	教員採用時の教育能力・教育実績の審査方法
	• 教員採用時の教育能力は、セミナーやプレゼンテーションの実施から審査する。（JK） • また、過去の実績はレファレンス・レターなどを参考にする。（JK）
	大学当局と教員との毎年の契約交渉や活動報告の概要
	• 教員は、毎年の契約交渉（Annual promotion and tenure evaluation）において活動の報告を行う。（JK） • 内容は主に、①教育（担当する授業数・生徒数など）、②研究（出版物の数、出版されたジャーナルの知名度、特許数など）、③サービス（委員会での活動など）となっている。（JK）
②	教員評価においてエフォート分配をどのように参考にするか
	• ほとんど参考にしない。（JK） • エフォート管理は州および連邦政府により義務付けられているため実施しているのみ。（JK）
③	評価結果を給与や昇進へどのように連動

大学へのヒアリング内容	
	• 年に一度の評価が必ずしも昇給につながる保証はないが、例えば教員が昇給を要する際に他大学からのオファーを提示して学長を説得することは可能である。（JK） • 評価の結果は、大学教授の組合である AAUP（American Association of University Professors）が毎年出版する全米サラリー・レポートを参考にしながら給与に連動する。（JK）
④	教育の評価方法（同僚？学生？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 教育の評価においては、学生からのフィードバックと、ピア・レビューを実施している。これらは評価の重要なクライテリアとなっている。（JK）
	教育プログラムの評価（授業評価）と人事評価（教員評価）の関係は？
	• 教育プログラムで評価される要素は全てチェアである自分の「フィルター」を通った後に学長（Provost）および大学総長（President）に報告され、人事評価につながる。（JK）
	教育効果の測定（卒業生への追跡評価など）
	• 現在は行われていないが、今後行われる方向で州政府と大学の間で話が進んでいる。（JK） • 教育プログラムの「効果」を測定するために様々な手法が議論されたが、卒業生の追跡調査が最も有効であると考えられている。（JK）
⑤	研究の評価方法（論文？資金獲得額？特許？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 出版物の数・質、資金獲得額やグラント数、特許数などは、全て毎年の評価の一環として評価されている。（JK） • このときに、数だけではなく、質も重視する。例えば知名度の低いジャーナルに 2 度も載るよりも、知名度の高いジャーナルに 1 度載ることを高く評価する。（JK）
⑥	教育と研究の区別が難しい部分（大学院生の指導、新興分野のカリキュラム開発など）の評価はどうしているか？
	• 特に区別をして評価するのではなく、全ての側面を包括的に評価する。（JK）
⑦	研究と教育以外の「その他の活動」の例とその評価方法
	• その他の活動とは、委員会での活動やアウトリーチ、企業と大学の間のリエゾンやジャーナルの編集といった、大学内外の活動を指す。（JK） • これらもプラスに評価する。（JK）
⑧	企業へのコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究などの産学連携活動は、教員評価においてプラスに評価されるか？
	• プラスに評価する。（JK）
⑨	教員のキャリアパスと教員評価の関係（テニュアトラックの場合、そうでない場合、テニュア取得後の場合の、それぞれの場合において評価がキャリアパスに与える影響はどうか？）
	• テニュアトラックではない場合、テニュアトラックの場合ほど正式な評価基準が設定されていないため、ケース・バイ・ケースで学長と話し合いがもたれる。（JK） • 州立大学の教員は州政府の職員とされるため、テニュアトラック取得後の給与には州政府の職員と同様の給与の上限が設定される。（JK）
⑩	テニュア取得時の教育能力・教育実績の審査方法

大学へのヒアリング内容	
	• 場合によって異なる。特に現在、ロードアイランド大学においては研究に重点を置く傾向にあるので、教育よりも研究の能力（グラントを獲得する能力）を重視しがちである。（JK）
d）コストシェアリングの実態	
①	どのような場合にコストシェアリングを活用するか？
	• ファンディング機関による。（TP） • 義務付けられる場合にはもちろんコストシェアを行う。（TP）
②	プロポーザルにおいて、大学としてコミットする姿勢を示すためにコストシェアリングを使うことはあるか？
	• ある。教員の中には、グラントに応募する際にコストシェアをすると記入してグラントを獲得する確率を高めようと考える人もいる。（TP）
③	コストシェアリング制度は大学にとって好ましいか？
	• 大学にとっては好ましくない。最終的にグラントから回収できる間接コストが減るため。（TP）
	教員にとってはどうか？
	• 教員にとってはあまり関係ない。（TP）
④	大学の研究活動の中で、コストシェアリングでサポートされる部分はどの程度か？
	• およそ 20~25%くらい。（TP） • 運輸省からのグラントなど、コストシェアが義務付けられているものが多いため、大学の研究活動の中に占めるコストシェアの割合が高いと思う。（TP）
e）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	エフォート・レポーティングは、大学が教員をマネジメントする中で、どの程度活用されているのか？
	• ほとんど活用されていない。（TP）
	研究や教育の質を向上させるために有効なものか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 事務処理のための単なる形式的なもの。（TP） • 政府の規制によってエフォート申告が義務付けられていなければ、しない。（TP）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• エフォートにより特に労働者の時間管理を行っているわけではない。（TP） • もちろん、大学教員や研究者のマネジメントに時間の管理は有効ではない。（TP）

2.3.2　教員への質問

ヒアリング対象者名	James Kowalski（JK）
大学名	University of Rhode Island
学部名	Department of Computer Science
タイトル	Department Chair

大学へのヒアリング内容	
（2）教員への質問	
a）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	教員評価やエフォート管理は、教員にとって研究や教育に取り組むモチベーションを高めるものとなっているか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 事務処理のための単なる形式的なもの。（JK）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• 有効ではない。
③	「申告したエフォート分配」と「実際の分配」との一致状況は？
	• 一致しているし、していなければ問題である。（JK）
④	バイアウトは必要悪か？あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• よくわからない（JK）
⑤	コストシェアリング制度についてどう思うか？
	• よくわからない。（JK）
	一般論として有効な制度か？
	• よくわからない。（JK）
	どのような場合に利用するのか？
	• ファンディング機関によって義務付けられる場合に実施する。（JK）
⑥	教育の評価方法（ピアレビュー、学生評価）についての意見
	• 教育の評価方法は多面的で難しいが、ピアレビューや学生による評価、またアウトプットを見るのがフェアであると考える。（JK）
⑦	典型的なエフォート分配は？
	• 典型的なエフォート分配はないと考える。（JK）
⑧	契約年度の途中でグラント獲得したり研究契約終了した場合は、大学へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• 特にしない。（JK）

2.4　オレゴン州立大学

1876年に創設されたオレゴン州立大学はオレゴン州ユージーン市（Eugene）に位置しており、2004年秋の時点で合計学生数2万339人（学部生1万4,326人、大学院生6,013人）を持っている。同大学はUSニュースの2006年ベスト・カレッジ・ランキングで115位[12]にランク・インしており、連邦政府からのR&D資金獲得額は2003年、143位の3,612万ドル[13]となっている。

2.4.1　学部長・会計担当者への質問

ヒアリング対象者名	Gary Chaffins（GC）
大学名	University of Oregon
学部名	Accounting/Grants and Contracts
タイトル	Director

ヒアリング対象者名	匿名希望（匿名）
大学名	University of Oregon
学部名	Department of Molecular Biophysics
タイトル	Professor

大学へのヒアリング内容	
（1）学部長・学科長への質問	
a）エフォート管理の概要	
①	エフォートの大学当局への申告方法と頻度
	• グラントを受領した教員は、エフォートの内容についてPIの承認を得た後、四半期毎に大学当局に提出する。これは、オンライン上で行われる。（GC）
	申告するのは、エフォート分配の予定か（事前申告）、実績値か（事後申告）？実績値（事後申告）の場合、その把握方法と頻度（ex.システム上の入力頻度）
	• 申告するのは事後申告となる。（GC） • 把握方法は、個人が「妥当である」と判断したものをPIが承認する。これも四半期ごとに行われる。（GC） • ±9%のエフォート値を「妥当である」と判断する。（GC）
	申告したエフォート値はどのような場面で、どのように使うか？ （ex.ファンディング機関に提出する以外に、学内で利用することがあるか？）
	• エフォート値はファンディング機関に提出しない。学内で利用すること（教員評価のために）もない。監査の際に必要となる文書として保管している。（GC）

[12] America's Best Colleges, USNews.com：
http://www.usnews.com/usnews/edu/college/rankings/brief/natudoc/tier1/t1natudoc_brief.php
[13] NSF Academic Research and Development Expenditures: Fiscal Year 2003. Tabel 27 "Federally financed R&D expenditures at universities and colleges, ranked by FY 2003 expenditures: 1996-2003." p.97.

大学へのヒアリング内容	
②	典型的なエフォート分配は？（例：研究 40%、教育 30%など）
	• 典型的なエフォート分配というものは一概に言えない。（GC）
	教員の年齢、テニュア有無などにより違いがあるか？
	• 年齢などよりも、学部や任務（Type of appointment）による。（GC）
③	「申告したエフォート分配」と「各教員の勤務時間の実態」はどの程度一致？
	• 事前申告をしていないので、そこまで詳細な確認は行っていない。（GC）
④	給与会計上においてのエフォートの使い方は、「給与を契約条件（9 ヶ月または 10 ヶ月分の給与）と研究グラントからの充当分とから決定する際に、研究グラントからの充当分を計算するためにエフォート率を使う」という理解で正しいか？
	• 給与会計にエフォート値を使うことはない。原資の配分を行う際には、大学当局が長年有している給与会計システムである「Forecast Pay System」を利用して、教授から大学当局に報告された時間配分（「エフォート申告」とは別のもの）を用いる。（GC）
⑤	「申告したエフォート分配」と「給与の原資（州政府から 75%、研究グラントから 25%など）」との関係は？
	• 申告したエフォート分配と給与の原資が一致するとは必ずしも言えない。例えば、コストシェアリングが利用される場合。（GC）
⑥	企業から報酬を得るコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究は、エフォート管理上はどのように扱われるのか？
	• 教員と企業の間での契約の場合、エフォートにこの時間はカウントされないが、大学を通して契約が結ばれている場合、この時間をカウントする。（GC） • ただし、大学を通さずに教員が企業と契約して研究を実施できる時間は、一週間 7 日のうち 1 日と限られている。（GC）
⑦	競争的資金応募で記入するエフォート値と大学に申告する値との一致のチェックをしているか？どのタイミングで行うか？（各教員の毎年の契約更改の際？グラントのプロポーザルを提出する際？グラント獲得が確定した際？）
	• していない。（GC）
	複数のグラントのエフォート合計値の管理は？
	• これも通常と同様に、四半期ごとのレポートに含まれる。（GC）
⑧	大学との契約年度の途中で新規グラントを獲得したりグラント契約が終了した場合は、大学当局へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• 申告内容の変更も、四半期ごとのレポートで行われる。（GC）
	グラント終了後の給与のために、学部・学科で資金をプールしておくことはあるのか？
	• ある（ブリッジ資金：Bridge money）。（GC） • 100%グラントによってサポートされるプロジェクトについては、間接コストの 25%が学部に返却され、この資金は学部が自由に使って良いことになっている。例えば、グラントが終了した後、次のグラントが始まるまでのブランク期間の埋め合わせのためなど。（GC）
b）バイアウトの規則と実態	
①	コースあたりのエフォート率（1 コースの授業を担当すると教員のエフォートの何%を占めるか？）

大学へのヒアリング内容	
	• コースの種類による。教授の 100%エフォートは大学内で「7 ユニット」となっており、このうちの 1 つのコースが 1 ユニットである場合がほとんどである。しかし、2 ユニット以上と換算されるコースもあるため、コース当たりのエフォート率はコースが何ユニット分と指定されているかによって左右される。（GC）
②	バイアウトできるコース数のリミット
	• バイアウトできるコース数の制限ということは聞いたことがないが、学部によってはこういったリミットを設置しているところもあるかもしれない。（GC）
③	何割位の教員がバイアウト利用
	• 教員でバイアウトを利用するのは 20%以下程度。（GC） • 教育学部でバイアウトが行われることが多い。（GC）
④	バイアウト許可の交渉の実際
	• 一般的な範囲を超える場合、バイアウトの許可交渉は個人と学部長の間で行われる。（GC） • 結果は、おそらくコースの数やレベルによるだろう。（GC）
⑤	Adjunct professor の実態（評価・雇用の原資）
	• 学部に Adjunct professor がいないのでわからない。（匿名）
	全教員に占める Adjunct Professors の比率
	• ゼロ。（匿名）
	ミッションは教育のみ（研究は行わない）？
	• N/A
	Adjunct から Tenure track へ移ることはあり得るか？
	• N/A
⑥	バイアウトは必要悪か？
	• ある教員の給与のうち、より多くをグラントから拠出できる場合、バイアウトは非常に資金管理上好ましい。（GC）
	あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• 資金的な側面からみて好ましい。（GC）
c）教員評価	
①	教員採用時の教育能力・教育実績の審査方法
	• 教員採用時には、教育能力の審査方法として二種類のプレゼンテーションを評価する。1 つは研究の概要を説明するセミナーで、もう 1 つは将来の方向性を簡単に説明するプレゼンテーションとなっている。（匿名） • 教育実績は過去の経歴（レジュメ）から審査する。（匿名）
	大学当局と教員との毎年の契約交渉や活動報告の概要
	• 大学当局と教員の間の契約交渉は採用時に行われるが、毎年の評価ではそれほど交渉は行われない。（匿名） • 他大学からオファーをもらった教授の場合は交渉が行われる場合がある。（匿名） • 毎年の教員評価について、教員は活動の報告を行う。これは研究の概要、出版物の数、グラント獲得額、大学への貢献度、会議およびカンファレンスへの参加頻度などを含むレポートとなっている。（匿名）
②	教員評価においてエフォート分配をどのように参考にするか

大学へのヒアリング内容	
	• エフォート分配は教員評価の参考にならない。（匿名）
③	評価結果を給与や昇進へどのように連動
	• 評価結果は直接的に給与や昇進に連動される。（匿名）
④	教育の評価方法（同僚？学生？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 教育の評価として、学生からのフィードバックが用いられる。また、ジュニア教員についてはその講義（授業）をシニア教員が参観することがある。（匿名）
	教育プログラムの評価（授業評価）と人事評価（教員評価）の関係は？
	• 大学側では教育を非常に重視しているので、効果的な教育プログラムは高い人事評価につながる。（匿名）
	教育効果の測定（卒業生への追跡評価など）
	• ある程度はしているが、正式なものではない。（匿名）
⑤	研究の評価方法（論文？資金獲得額？特許？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 最も重要なものは出版物、次がグラント獲得額、会議への参加頻度（招待される頻度）、また委員会での活動が研究の評価として参考にされる。（匿名）
⑥	教育と研究の区別が難しい部分（大学院生の指導、新興分野のカリキュラム開発など）の評価はどうしているか？
	• 大学院生の指導や新興分野のカリキュラム開発も評価の対象とはするが、それほど評価そのものを影響しないだろう。（匿名）
⑦	研究と教育以外の「その他の活動」の例とその評価方法
	• その他の活動は委員会での活動やアウトリーチ的な活動、また編集業務などの活動を含む。これらも教員が幅広く積極的に活動していることは評価する。（匿名）
⑧	企業へのコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究などの産学連携活動は、教員評価においてプラスに評価されるか？
	• プラスに評価される。（匿名）
⑨	教員のキャリアパスと教員評価の関係（テニュアトラックの場合、そうでない場合、テニュア取得後の場合の、それぞれの場合において評価がキャリアパスに与える影響はどうか？）
	• テニュアトラックの場合は、毎年行われる通常の活動の報告に加え、外部からのレファレンス・レターおよび推薦状（1/3~1/4 は教員本人が指定する人物、残りは外部の人物によるもの）が考慮される。（匿名） • テニュア取得後の評価について正式なメカニズムはない。（匿名）
⑩	テニュア取得時の教育能力・教育実績の審査方法
	• ⑨参照。
d）コストシェアリングの実態	
①	どのような場合にコストシェアリングを活用するか？
	• 政府側から義務付けられている場合に活用する。（GC）
②	プロポーザルにおいて、大学としてコミットする姿勢を示すためにコストシェアリングを使うことはあるか？
	• ある。ただし、この場合研究 VP（Vice President of Research）による承認を得る

大学へのヒアリング内容	
	必要がある。（GC）
③	コストシェアリング制度は大学にとって好ましいか？
	• 好ましくない。資金的な負担である。（GC）
	教員にとってはどうか？
	• 教員側では、「コストシェアすること」を現実的な資金問題として受け取っていないと感じる。（GC） • 州立大学は州から資金を得るが、州政府側ではこの資金を研究ではなく教育に使うことを望まれるため、教員はコストシェアを有益と考えているかもしれない。（GC）
④	大学の研究活動の中で、コストシェアリングでサポートされる部分はどの程度か？
	• 確実に 20%以下。おそらく 10%程度。（GC）
e）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	エフォート・レポーティングは、大学が教員をマネジメントする中で、どの程度活用されているのか？
	• 活用されていない。（GC）
	研究や教育の質を向上させるために有効なものか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 事務処理のための単なる形式的なものである。する価値があるかはわからない。（GC）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• N/A

2.4.2　教員への質問

ヒアリング対象者名	匿名希望（匿名）
大学名	University of Oregon
学部名	Department of Molecular Biophysics
タイトル	Professor

大学へのヒアリング内容	
（2）教員への質問	
a）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	教員評価やエフォート管理は、教員にとって研究や教育に取り組むモチベーションを高めるものとなっているか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• エフォート管理は事務処理のための形式的なもの（匿名） • 教員評価は教員にとってのモチベーションを高めるものとなる。（匿名）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• 有効ではないと考える。（匿名）
③	「申告したエフォート分配」と「実際の分配」との一致状況は？
	• 一致している。（匿名）
④	バイアウトは必要悪か？あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• バイアウトは非常に好ましい制度である。（匿名）
⑤	コストシェアリング制度についてどう思うか？
	• グラントに応募する際に役立つ制度だと思う。競争率の高いグラントも獲得するチャンスが高まると思う。（匿名） • ただし、コストシェアリングを義務付けるのは良くないと思う。小規模でリソースの限られている大学にとって、コストシェアする資金的余裕がない場合、優秀な教授や研究チームにグラントが授与されない原因となるため。（匿名）
	一般論として有効な制度か？
	• 有効な制度であると思う。（匿名）
	どのような場合に利用するのか？
	• 特定のプロジェクトやグラントにそれなりのコミットメントを示すためや、施設・機器のアップグレードのための資金獲得を要する場合にコストシェアを利用する。（匿名）
	どの程度の頻度で利用しているか？
	• 頻度はかなり低い。（匿名）
⑥	教育の評価方法（ピアレビュー、学生評価）についての意見

大学へのヒアリング内容	
	• 特にない。既存の制度でよいと思う。（匿名）
⑦	典型的なエフォート分配は？
	• 典型的なエフォート値はない。（匿名）
⑧	契約年度の途中でグラント獲得したり研究契約終了した場合は、大学へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• わからない。（匿名）

2.5　ジョンズ・ホプキンズ大学

メリーランド州ボルチモア市に位置するジョンズ・ホプキンズ大学は、米国初の「研究大学（Research Unviersity）」として、1876 年に創設された。1889 年には大学病院が創設されており、2005 年現在の総学生数（学部生・大学院生を含む）は 1 万 8,235 人となっている。同大学は、NSFが公表している連邦政府からの研究開発資金額で毎年 2 位に大きな格差をつけて 1 位 [14]（2003 年で 11 億 697 万ドル）にランク付けされているほか、USニュースのベスト・カレッジ・ランキングでコーネル大学と同様の 13 位にランク・インしている [15]。

2.5.1　学部長・会計担当者への質問

ヒアリング対象者名	Lyn Kingsley（LK）
大学名	Johns Hopkins University
学部名	Comptrollers Office
タイトル	Accounting Administrator

ヒアリング対象者名	Andrew Douglas（AD）
大学名	Johns Hopkins University
学部名	Department of Mechanical Engineering
タイトル	Associate Dean

大学へのヒアリング内容	
（1）学部長・学科長への質問	
a）エフォート管理の概要	
①	エフォートの大学当局への申告方法と頻度
	• ジョンズ・ホプキンズ大学では NIH からのグラントがほとんどなので、NIH のケースについて説明する。（LK） • 教員はエフォートの推定値を提示してグラントに応募する。（LK） • グラント獲得後は 6 ヶ月毎に教員が自らの申告したエフォート分配と実質的なエフォートを確認し、これらが「妥当である」ことを大学当局に申告する。（LK） • これについて大学当局は毎年ランダムに選出する学部について監査を行う。（LK）
	申告するのは、エフォート分配の予定か（事前申告）、実績値か（事後申告）？実績値（事後申告）の場合、その把握方法と頻度（ex.システム上の入力頻度）
	• まず、教員はグラントの申請を行う際にファンディング機関に対して事前のエ

[14] NSF Academic Research and Development Expenditures: Fiscal Year 2003. Tabel 27 “Federally financed R&D expenditures at universities and colleges, ranked by FY 2003 expenditures: 1996-2003.” p.94.
[15] America’s Best Colleges, USNews.com：http://www.usnews.com/usnews/edu/college/rankings/brief/natudoc/tier1/t1natudoc_brief.php

大学へのヒアリング内容	
	フォート分配を申告する。（LK） • これについて、ファンディング機関は分配が多すぎる・少なすぎるという場合にその旨を大学・教員に通達し、大学側からは必要な変更・修正を行って再度エフォート分配を申告する。（LK） • 事後申告は A-21 によって義務付けられており、これは 6 ヶ月毎に行われる。（LK）
	申告したエフォート値はどのような場面で、どのように使うか？ （ex.ファンディング機関に提出する以外に、学内で利用することがあるか？）
	• 学内で利用することはない。エフォート値は単なるタイムカードと理解している。（LK）
②	典型的なエフォート分配は？（例：研究 40%、教育 30%など）
	• 典型的なエフォート分配といったものは存在しない。学部や教員の専門分野によって大幅にエフォート分配は異なる。（LK） • 例えば、学部課程の教授は最低 35%教育に分配する必要がある、など。（LK） • 典型的なエフォート値は、おそらく 30~40%教育、30~40%研究、残りがその他、といったものである。（AD）
	教員の年齢、テニュア有無などにより違いがあるか？
	• 年齢やテニュア有無という要素よりも、学部や専門分野によって異なる。（LK）
③	「申告したエフォート分配」と「各教員の勤務時間の実態」はどの程度一致？
	• ほとんど一致している（はず）である。（LK）
④	給与会計上においてのエフォートの使い方は、「給与を契約条件（9 ヶ月または 10 ヶ月分の給与）と研究グラントからの充当分とから決定する際に、研究グラントからの充当分を計算するためにエフォート率を使う」という理解で正しいか？
	• エフォート値を給与の充当分に使う、というのではなく、グラントによってカバーされる給与の割合と、グラントによって実現される研究に教授が費やす時間の割合が一致しているか、という確認のために使う。（LK）
⑤	「申告したエフォート分配」と「給与の原資（州政府から 75%、研究グラントから 25%など）」との関係は？
	• 申告したエフォート値（%）と、グラントから負担される給与の割合（%）が同等となる仕組み（コスト・シェアリングを用いる場合以外）になっている。（LK） • 教員の給与はほとんどの場合 75%大学によってカバーされており、残りの 25%がグラントなどによってカバーされている。（AD）
⑥	企業から報酬を得るコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究は、エフォート管理上はどのように扱われるのか？
	• ジョンズ・ホプキンズ大学では、1 週間のうち 1 日を外部の研究（民間企業へのコンサルティングなどを含む）に費やすことが許可されているが、この時間は大学内のエフォート・レポートには含まれない。（LK） • ただし、企業が大学を通して連携プロジェクトなどの契約を結んでいる場合は、大学内のエフォート・レポートに含まれる。（LK）
⑦	競争的資金応募で記入するエフォート値と大学に申告する値との一致のチェックをしているか？どのタイミングで行うか？（各教員の毎年の契約更改の際？グラ

大学へのヒアリング内容	
	ントのプロポーザルを提出する際？グラント獲得が確定した際？）
	• 競争的資金応募で記入するエフォート値と大学に申告する値との一致のチェックは、大学内での監査によって確認が行われる。（LK） • 学部によってチェックの方法は異なるが、毎年ランダムに選択される学部について大学内で監査が行われる。（LK）
	複数のグラントのエフォート合計値の管理は？
	• エフォート提出日から過去 6 ヶ月にわたるグラントについては、エフォート申告に含まれており、教員は個別に各グラントのファンディング機関にプログレス・レポート（Progress reports）を提出することにより詳細を説明する。（LK）
⑧	大学との契約年度の途中で新規グラントを獲得したりグラント契約が終了した場合は、大学当局へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• エフォートには全てのグラント（新規を含む）が含まれており、これによって給与の一部がカバーされることに変わりはない。（LK）
	グラント終了後の給与のために、学部・学科で資金をプールしておくことはあるのか？
	• 特別に「グラント終了後の給与のための資金プール」といったものはなく、もとから学部の予算でこういったものがカバーされるよう予算が組まれている。（LK）
b）バイアウトの規則と実態	
①	コースあたりのエフォート率（1 コースの授業を担当すると教員のエフォートの何%を占めるか？）
	• これは学部によって大幅に異なる。大学として包括的なポリシーは決まっていない。（LK）
②	バイアウトできるコース数のリミット
	• これも各学部において教授と学部長などの間の交渉によると考えられる。つまり、そのときの状況や学部内のリソース（人材）次第で異なる。（LK）
③	何割位の教員がバイアウト利用
	• これについて特にデータや統計を取っていないのでわからない。（LK）
④	バイアウト許可の交渉の実際
	• これは学部長と教員の間で状況に合わせて交渉される。（LK）
⑤	Adjunct professor の実態（評価・雇用の原資）
	• Adjunct professor の評価と雇用の原資は、個人の役割（研究者として雇われているか、講師（Lecturer）として雇われているか）によって異なる。（AD）
	全教員に占める Adjunct Professors の比率
	• 機械工学部では 120 人中およそ 10~20 人程度（AD）
	ミッションは教育のみ（研究は行わない）？
	• 状況によってどちらも行う。（AD） • 例えば、非常にニッチな分野について講義をできる教授は教育のみとなるし、グラントを獲得した教授により雇われる Adjunct professor は研究専門となる。（AD）

大学へのヒアリング内容	
	Adjunct から Tenure track へ移ることはあり得るか？
	• 制度上無理ではないが、ケースとしてはほとんどない。（AD）
⑥	バイアウトは必要悪か？
	• バイアウトという制度によりある程度の「柔軟性」を教員に提供することは必要である。（LK） • テニュア取得時などに考慮されるのは（学生からの評判ではなく）研究の成果であることが多いという意味で、バイアウトは必要悪であると考えることもできる。（LK）
	あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• 両方の質を高める上で好ましい制度かはわからないが、「効率的（Efficient）」な制度であることは確かである。教員や研究者がそれぞれ得意な分野にエネルギーと時間を注ぐことが重要と考える。（LK）
c）教員評価	
①	教員採用時の教育能力・教育実績の審査方法
	• 教員採用時の教育能力・教育実績の審査は過去の経歴や出版物、セミナー経験などによって行う。（AD）
	大学当局と教員との毎年の契約交渉や活動報告の概要
	• 教授は毎年以下の要素を含む活動レポート（Annual Activities Report）を提出する。（AD） →教えたコースの数やその内容が新しいものかどうか、また生徒数は何人くらいか、など。 →既存のグラントおよびコントラクトの数、金額、有効期間、個人の役割（重要なキーパーソンか、それとも比較的補助的な役割か、など） →年間における出版物の数：既にジャーナルなどで出版されているもの、出版待ち（Pending）のもの、もしくは現在レビュー最中のもの。 →学生指導（学部生から博士課程の学生まで） →外部から受けた賞やカンファレンスなどへの参加、また独自に行っている民間企業との連携や起業活動。 • これらの評価により給与や昇進が決定される。（AD）
②	教員評価においてエフォート分配をどのように参考にするか
	• 教員評価にエフォート分配を参考にすることはない。（AD）
③	評価結果を給与や昇進へどのように連動
	• かなり直接的に評価結果が給与や昇進に連動される。（AD）
④	教育の評価方法（同僚？学生？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 教育の評価に学生からのフィードバックも含まれるが、これは①の内容全体と比較すると軽微である。（AD）
	教育プログラムの評価（授業評価）と人事評価（教員評価）の関係は？
	• 人事評価は授業以外の活動（研究、委員会での活動）、また起業やその他の活動として包括的に行われる。（AD）
	教育効果の測定（卒業生への追跡評価など）
	• 学部生について、卒業後 2 年・5 年おきに追跡調査を実施している。（AD） • 調査の対象となるのは卒業生の給与や大学院への進学率（機械工学部では 9 割以上）、またキャリア・パス一般、といった要素となっている。（AD）

大学へのヒアリング内容	
⑤	研究の評価方法（論文？資金獲得額？特許？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• ①参照。特許は、出版物に含まれる。（AD）
⑥	教育と研究の区別が難しい部分（大学院生の指導、新興分野のカリキュラム開発など）の評価はどうしているか？
	• 特に教育と研究を区別することにエネルギーを使うのではなく、教員の活動全体を包括的に評価している。（AD）
⑦	研究と教育以外の「その他の活動」の例とその評価方法
	• ⑥参照。特に研究・教育・その他といった活動を分けて考えるのではなく、教員の活動全てを包括的に評価している。（AD）
⑧	企業へのコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究などの産学連携活動は、教員評価においてプラスに評価されるか？
	• 多くの場合、コンサルティングや委託研究、また起業活動は教員評価においてプラスもしくは中立的に評価する。（AD） • ただし、利益相反（Conflict of interest）の状態が発生する際（教授が立ち上げた企業で生徒を雇う等）にはマイナス要素として評価される。（AD）
⑨	教員のキャリアパスと教員評価の関係（テニュアトラックの場合、そうでない場合、テニュア取得後の場合の、それぞれの場合において評価がキャリアパスに与える影響はどうか？）
	• テニュア・トラックの教授の給与の 75%は多くの場合大学によってカバーされている。教授の中には給与の 50~75%がグラントによってカバーされている者もいる。大学によってカバーされる給与の割合がより高い場合、教育（Teaching）の評価の重みが増す。（AD） • テニュア・トラックでない場合（研究のみ、もしくは講義のみを行う教授）は、各教授の主要な役割により教育と研究を評価する。（AD）
⑩	テニュア取得時の教育能力・教育実績の審査方法
	• 講義専門の教授がテニュアを取得するケースは少ない。言い変えると、テニュアの審査は教育ではなく研究について審査を行う。（AD）
d）コストシェアリングの実態	
①	どのような場合にコストシェアリングを活用するか？
	• ファンディング機関によってはコストシェアリングを強制するものもあるため、この場合は大学にとってメリットはないが、コストシェアリングを実施する。（LK） • 場合によってはファンディング機関によって資金支援が行われた研究プロジェクトについて、グラント契約が終了した後の「シード資金」として大学が継続的なプロジェクトの資金支援を行うことがある。（LK）
②	プロポーザルにおいて、大学としてコミットする姿勢を示すためにコストシェアリングを使うことはあるか？
	• ある。（LK）
③	コストシェアリング制度は大学にとって好ましいか？
	• 好ましくない。この制度は、政府が独自の研究をする際に資金を節約するためのものである。（LK）
	教員にとってはどうか？

大学へのヒアリング内容	
	• 教員にとっても好ましくない。（LK）
④	大学の研究活動の中で、コストシェアリングでサポートされる部分はどの程度か？
	• ジョンズ・ホプキンズ大学では、政府側からおよそ 5~10%を求められるが、実質的に大学の研究活動の中でコストシェアリングによって大学が支出するのは 1~3%に近い。（LK）
e）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	エフォート・レポーティングは、大学が教員をマネジメントする中で、どの程度活用されているのか？
	• ほとんど活用されていない。エフォート・レポーティングは、要はタイムカードのようなものであり、連邦政府による規制に対するコンプライアンスの目的のみを果たすと考える。（LK） • 活用されていない。エフォート・レポーティングは、事前に約束した分の時間を実際にあるプロジェクトに費やした、という事実を外部に伝えるためにあるのみ。（AD）
	研究や教育の質を向上させるために有効なものか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 形式的な事務処理のためのものである。（LK） • 事務処理のための単なる形式的なもの、とまでは言えないが、政府から義務付けられる必要上、行う必要があるもの（Necessity）である、と考える。（AD）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• 時間の管理などとしてエフォート・レポートを活用していない。（LK） • マネジメントとエフォート・レポートに関連性はない。（AD）

2.5.2　教員への質問

ヒアリング対象者名	Andres Douglas（AD）
大学名	Johns Hopkins University
学部名	Department of Mechanical Engineering
タイトル	Associate Dean

大学へのヒアリング内容	
（2）教員への質問	
a）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	教員評価やエフォート管理は、教員にとって研究や教育に取り組むモチベーションを高めるものとなっているか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 事務処理のための単なる形式的なもの、とまでは言えないが、政府から義務付けられる必要上、行う必要があるもの（Necessity）である、と考える。（AD） • 教員のモチベーションとエフォートに関連性はない。教員は多くの場合エフォート値の管理・報告を毛嫌う傾向にある。（AD）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• マネジメントとエフォート・レポートに関連性はない。（AD）
③	「申告したエフォート分配」と「実際の分配」との一致状況は？
	• 一致している。（AD） • ジョンズ・ホプキンズでは、給与の 75%が大学から提供されているため、エフォート分配も 75%は大学関連（教育・研究）、25%が連邦政府の研究となっているはずである。ただし、教授によっては政府資金を受ける研究に実際よりも多くの時間を費やすものもあるだろう。（AD）
④	バイアウトは必要悪か？あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• 教育の質向上にはならないかもしれない。（AD）
⑤	コストシェアリング制度についてどう思うか？
	• 大学にとって資金的な負担である（AD）
	一般論として有効な制度か？
	• 有効ではない。（AD）
	どのような場合に利用するのか？
	• 強制された場合（AD）
	どの程度の頻度で利用しているか？
	• わからない。学部によるだろう。（AD）
⑥	教育の評価方法（ピアレビュー、学生評価）についての意見
	• 教育の評価方法は、フォーマルな形式（学部生対象のクラス）を持つものと、

大学へのヒアリング内容	
	インフォーマルなもの（大学院生対象のクラス）がある。フォーマルなものは、コースの数や規模を定量的に見るもので、インフォーマルなものは学生からの意見や先輩教員のフィードバックとなっている。（AD）
⑦	典型的なエフォート分配は？
	• 典型的なエフォート値は、おそらく 30~40%教育、30~40%研究、残りがその他、といったものである。（AD）
⑧	契約年度の途中でグラント獲得したり研究契約終了した場合は、大学へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• する。大幅な変更があった場合にはその際に必ず変更の報告をする。他は半年に 1 度エフォートのアップデートが行われる。（AD）

2.6　マサチューセッツ工科大学

マサチューセッツ工科大学（MIT）は 1865 年に創設された私立大学で、マサチューセッツ州ケンブリッジ市に位置している。同大学において 2004 年秋から 2005 年春に登録されている学部生数は 4,136 人、大学院生数は 6,184 人となっている。USニュースのランキングでMITは全米 7 位 [16]となっており、連邦政府からは全米 13 位となる 3 億 5,621 万ドルのR&D資金を 2003 年に獲得している。

2.6.1　学部長・会計担当者への質問

ヒアリング対象者名	Pat Fitzgerald（PF）
大学名	MIT
学部名	Accounting/Cost Sharing
タイトル	Officer

ヒアリング対象者名	Dr. Duane Boning（DB）
大学名	MIT
学部名	Electrical Engineering
タイトル	Professor and Department Head

大学へのヒアリング内容	
（1）学部長・学科長への質問	
a）エフォート管理の概要	
①	エフォートの大学当局への申告方法と頻度
	• エフォートは各教員から大学当局に毎月月末に提出される。（PF） • OMB に提出したりすることはない。（PF）
	申告するのは、エフォート分配の予定か（事前申告）、実績値か（事後申告）？ 実績値（事後申告）の場合、その把握方法と頻度（ex.システム上の入力頻度）
	• 事前にグラント申請の際にエフォートを提示（Commit）した場合は事前と事後に申告するが、事前のエフォート提示がない場合は事後報告のみとなる。（PF） • 事後申告は教員から大学当局に毎月提出される。（PF）
	申告したエフォート値はどのような場面で、どのように使うか？ （ex.ファンディング機関に提出する以外に、学内で利用することがあるか？）
	• ファンディング機関には提出しない。学内で利用することもない。（PF）
②	典型的なエフォート分配は？（例：研究 40%、教育 30%など）
	• 典型的なエフォート分配はないと考える。（PF）

[16] America's Best Colleges, USNews.com：
http://www.usnews.com/usnews/edu/college/rankings/brief/natudoc/tier1/t1natudoc_brief.php
[16] NSF Academic Research and Development Expenditures: Fiscal Year 2003. Tabel 27 "Federally financed R&D expenditures at universities and colleges, ranked by FY 2003 expenditures: 1996-2003." p.95.

大学へのヒアリング内容	
	教員の年齢、テニュア有無などにより違いがあるか？
	• 違いは大抵の場合学部によって異なる（工学部が受領するグラントが多いため、工学部の教授が研究に費やす割合は高い）。（PF） • 年齢そのものよりも、年齢に伴う経験や過去の実績により違いがある。（PF） • 若い教授は年配の教授よりもグラントを獲得するためのノウハウなどを熟知していないため、研究に費やすエフォートの割合が低い、または若い教授はまず教えることの経験を積むことが多いので、教育に費やすエフォート値が高いことがある。（PF）
③	「申告したエフォート分配」と「各教員の勤務時間の実態」はどの程度一致？
	• ほとんど一致している。一致しなければならない。（PF）
④	給与会計上においてのエフォートの使い方は、「給与を契約条件（9 ヶ月または 10 ヶ月分の給与）と研究グラントからの充当分とから決定する際に、研究グラントからの充当分を計算するためにエフォート率を使う」という理解で正しいか？
	• 給与の会計とエフォートは無関係である。（PF）
⑤	「申告したエフォート分配」と「給与の原資（州政府から 75%、研究グラントから 25%など）」との関係は？
	• 夏期休暇中の給与はグラントによってカバーされることがあるが、他 9 ヶ月分の給与は大学側からカバーされる。従って、申告したエフォート分配と給与の原資との関係は時期によって異なる。（PF）
⑥	企業から報酬を得るコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究は、エフォート管理上はどのように扱われるのか？
	• 企業から報酬を得るコンサルティングといった研究はエフォートに含まない。（PF）
⑦	競争的資金応募で記入するエフォート値と大学に申告する値との一致のチェックをしているか？どのタイミングで行うか？（各教員の毎年の契約更改の際？グラントのプロポーザルを提出する際？グラント獲得が確定した際？）
	• 毎月月末にグラント申請の際に提示（Commit）したエフォートと事後の報告をチェックする。（PF） • これは、毎月定期的に行われることなので、プロポーザル提出時やグラント獲得時に関係ない。（PF）
	複数のグラントのエフォート合計値の管理は？
	• 教員が独自に合計値を管理する。（PF）
⑧	大学との契約年度の途中で新規グラントを獲得したりグラント契約が終了した場合は、大学当局へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• 月末に大学当局に提出されたエフォートにおいて、新しく獲得したグラントや、終了したグラントなどについての調整が行われる。（PF）
	グラント終了後の給与のために、学部・学科で資金をプールしておくことはあるのか？
	• 元々教員の 9 ヶ月分の給与は、学部内の予算でカバーされているため、特別に「グラント終了後の給与のための資金プール」を設定しているわけではない。（PF）

大学へのヒアリング内容	
b）バイアウトの規則と実態	
①	コースあたりのエフォート率（1 コースの授業を担当すると教員のエフォートの何%を占めるか？）
	• MIT でバイアウトは行わない。（PF）
②	バイアウトできるコース数のリミット
	• N/A
③	何割位の教員がバイアウト利用
	• N/A
④	バイアウト許可の交渉の実際
	• N/A
⑤	Adjunct professor の実態（評価・雇用の原資）
	• Adjunct professor の評価は、契約更新の際のみに行われる。（DB） • 彼らの雇用の原資は場合によって異なる。（DB）
	全教員に占める Adjunct Professors の比率
	• 電気工学部では教員 130 名のうち 1 名のみ。（DB）
	ミッションは教育のみ（研究は行わない）？
	• 教育も研究も両方行う。（DB）
	Adjunct から Tenure track へ移ることはあり得るか？
	• MIT では Adjunct が比較的シニア・レベルであるので、Tenure track へ移ることは規則上可能ではあっても現実的に起こることはほとんどない。（DB）
⑥	バイアウトは必要悪か？
	• N/A
	あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• N/A
c）教員評価	
①	教員採用時の教育能力・教育実績の審査方法
	• 教員採用時の教育能力や実績は、個人の過去の経歴を見て判断する。（DB）
	大学当局と教員との毎年の契約交渉や活動報告の概要
	• 大学当局と教員との契約交渉や活動報告は、①昇進評価（Promotional Review）と②給与評価（Salary Review）に 2 分割されている。（DB） • ①の昇進評価はおよそ 3~4 年毎に行われ、採用された直後（助教授：Assistant professor）から準教授（Associate professor）、テニュア無しの準教授、テニュア有りの準教授、そしてテニュア有りの教授（Full professor）といった流れで実施される。（DB） • どの時点の評価も評価の対象としては教育、研究、そして大学や学部への貢献度があるが、内部・外部からのレファレンス・レターや教授の活動全般がかなり厳密に評価される。（DB） • 結果は学部長から学長、そして役員会に報告され、そこで最終的な決定が行われる。（DB） • ②の給与評価は毎年行われるが、ここでは主に教授が自身で作成する「セルフ・レポート」と、学部長による評価がメインとなる。（DB） • その際には、教員による出版物や新しいカリキュラムの開発、大学院生の指導や委員会での活動、大学院生の入学面接といった幅広い大学内での「サービ

大学へのヒアリング内容	
	ス」が評価される。ただし、重要なのは「インパクト」であり、具体的な論文の数や教えた授業の数など、定量的な測定ではない。（DB）
②	教員評価においてエフォート分配をどのように参考にするか
	• 教員評価においてエフォート分配は全く参考にしない。（PF）
③	評価結果を給与や昇進へどのように連動
	• 評価結果は直接給与や昇給に連動される。（PF）
④	教育の評価方法（同僚？学生？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 教育の評価は、「教育オフィサー（Education officer）」や学部長によって行われる。（DB） • この際に、学生によって実施されるアンケート調査が参照される。（DB）
	教育プログラムの評価（授業評価）と人事評価（教員評価）の関係は？
	• 人事評価は、教員が大学に貢献した要素を全て包括的にカウントして行うものである。（DB） • 教育プログラムの評価においては学生アンケート調査が重要となるが、これが最優先事項ではない。（DB）
	教育効果の測定（卒業生への追跡評価など）
	• 答えを得られなかった。
⑤	研究の評価方法（論文？資金獲得額？特許？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 研究の評価はグラント獲得額・獲得数、出版物の数、また研究の質・メリットを対象に行われる。（PF）
⑥	教育と研究の区別が難しい部分（大学院生の指導、新興分野のカリキュラム開発など）の評価はどうしているか？
	• 大学院生の指導や新しいカリキュラム開発を含め、教員の活動を全て評価するので、特別に区別をして評価しているわけではない。（DB）
⑦	研究と教育以外の「その他の活動」の例とその評価方法
	• エフォートは教育、研究、事務の 3 つに分かれており、委員会での活動や大学院生の入試選抜などは全て事務に含まれるので、その他な活動という部類はない。（DB）
⑧	企業へのコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究などの産学連携活動は、教員評価においてプラスに評価されるか？
	• プラスに評価される。（DB） • 企業との連携活動が無いことは、教員の「弱み（Weakness）」と捉えられることが多い（特に工学部では）。（DB） • 大学側は、教授が企業へのコンサルティングなどを行うよう奨励している。（DB）
⑨	教員のキャリアパスと教員評価の関係（テニュアトラックの場合、そうでない場合、テニュア取得後の場合の、それぞれの場合において評価がキャリアパスに与える影響はどうか？）
	• 教員のキャリアパスと教員評価の関係は、①を参照。（DB） • テニュア取得後の場合、特に決まった正式な評価方法はない。（DB）
⑩	テニュア取得時の教育能力・教育実績の審査方法
	• ①を参照。

大学へのヒアリング内容	
d）コストシェアリングの実態	
①	どのような場合にコストシェアリングを活用するか？
	• ファンディング機関により求められる（義務付けられる）場合以外は、できるだけコストシェアリングを避ける。（PF）
②	プロポーザルにおいて、大学としてコミットする姿勢を示すためにコストシェアリングを使うことはあるか？
	• ある。（PF）
③	コストシェアリング制度は大学にとって好ましいか？
	• 好ましくない。（PF） • コストシェアすることにより大学がカバーしなければならない間接費用が高くなるため。（PF）
	教員にとってはどうか？
	• 好ましくない。（PF） • コストシェアリングをすることがグラント獲得にプラスな影響を与えることはないため。（PF）
④	大学の研究活動の中で、コストシェアリングでサポートされる部分はどの程度か？
	• かなり大半（数百万ドル）はコストシェアリングでサポートされている。（PF） • MIT では、グラントからではなく各学部の予算から教授の給与を支払うという体制を取っており、これをコストシェアリングと呼んでいる。（PF） • ファンディング機関に「コストシェア」するという報告を行うと、エフォートを細かくトラッキングする必要性が出てくるため、これを避けるために教員の給与をグラントでカバーするかたちを取らずに、大学の予算としてそこから給与を支払っている。（DB） • つまり、「大学が教員の給与と研究コストをカバーしている」という状況をコストシェアリングと理解しているため、大半の研究がこれによりサポートされていることになる。（DB）
e）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	エフォート・レポーティングは、大学が教員をマネジメントする中で、どの程度活用されているのか？
	• 活用されていない。（PF）
	研究や教育の質を向上させるために有効なものか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 事務処理のための単なる形式的なもの。（PF）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• 有効ではない。連邦政府による規制がなければ、エフォート報告はしないだろう。（PF）

2.6.2　教員への質問

ヒアリング対象者名	Dr. Duane Boning（DB）
大学名	MIT
学部名	Electrical Engineering
タイトル	Professor and Department Head

大学へのヒアリング内容	
（2）教員への質問	
a）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	教員評価やエフォート管理は、教員にとって研究や教育に取り組むモチベーションを高めるものとなっているか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• MIT の教員は、自身で高い士気を持つ（Self-motivated）熱心な（Driven）人材であるので、彼らのモチベーションに大学側からの評価やエフォート管理が与える影響はかなり少ないだろう。（DB） • 教員のモチベーションを高めているのは、彼ら自身の向上心や意欲であると考える。（DB） • エフォートは事務処理のための単なる形式的なものである。（DB）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• 考えない。（DB） • 前述のとおり、MIT の教員は自らの目標や野心を持ち、それの達成のために熱心に活動しているので、大学側で彼らの時間を管理する、ということはしない。（DB）
③	「申告したエフォート分配」と「実際の分配」との一致状況は？
	• これが大学にとって重要な問題ではないので、特にこれらが一致しているか否かという確認を行っていない。（DB） • 基本的に教授の給与は大学が 100%カバーするので（過去には 50~90%のみをカバーしていたが）特に一致の状況を確認する必要性もない。（DB）
④	バイアウトは必要悪か？あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• MIT でバイアウトは行われていない。（DB）
⑤	コストシェアリング制度についてどう思うか？
	• 好ましいとは思わない（DB）
	一般論として有効な制度か？
	• 有効ではないだろう。（DB）
	どのような場合に利用するのか？
	• 教員が希望する際に利用されるが、コストシェアリングに関わる事務的な処理や手続きが複雑なため、好んでこれを選択する教員は少ない。（DB）

大学へのヒアリング内容	
	どの程度の頻度で利用しているか？
	• かなり頻度は低い。（DB）
⑥	教育の評価方法（ピアレビュー、学生評価）についての意見
	• 教育の評価方法は学部の「教育オフィサー（Education officer）」によって評価されるが、ここには学生によって実施されるアンケート調査や学部長による評価が反映される。（DB）
⑦	典型的なエフォート分配は？
	• 学部などにもよるが、電気工学部ではおよそ 35%（1/3）が教育、事務的な活動が 15%~20%、残りのおよそ 50%が研究、と考えられる。（DB）
⑧	契約年度の途中でグラント獲得したり研究契約終了した場合は、大学へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• 月末に提出するエフォートに含まれる。（DB）

2.7　コーネル大学

コーネル大学は、1865 年に創設された私立大学で、ニューヨーク州イサカ市に位置している。同大学には学部生 1 万 3,625 人と大学院生 5,893 人が籍を置いており、ニューヨーク市内にある医学部の大学院生を含むと学生数は 2 万 299 人となっている。2006 年度の USニュースランキングでは 13 位にランクインしている [17]同大学は、2003 年に連邦政府から研究開発の資金支援として合計 3 億 2,087 万ドルを受領しており、連邦政府からの R&D資金獲得額ランキングでは全米 16 位となっている [18]。

2.7.1　学部長・会計担当者への質問

ヒアリング対象者名	Cutberto Garza（CG）
大学名	Cornell University
学部名	College of Human Ecology, Division of Nutritional Sciences
タイトル	Director of Nutritional Sciences

ヒアリング対象者名	Jeff Silber（JS）
大学名	Cornell
学部名	Financial Research Administration in Accounting
タイトル	Director

大学へのヒアリング内容	
（1）学部長・学科長への質問	
a）エフォート管理の概要	
①	エフォートの大学当局への申告方法と頻度
	• 「プラン確認（Plan Confirmation）」と呼ばれる制度により、①エフォート・プラン（活動の予定や推定予算を示すもの）と②エフォート確認（毎年職員または PI によって、申請されたエフォートが実際の分配と等しいとして承認を受けるもの）が実施される必要がある。（JS） • 職員は各自のエフォート分配を学部長に提出、そこから PI に提出される。PI の承認（最低でも毎年 1 度）を得たプラン確認は大学の間接コスト事務局（University Indirect Cost Office）に提出される。（JS） • 間接コスト事務局では、提出されたプラン確認と OMB「A-21」のコンプライアンスを管理する。
	申告するのは、エフォート分配の予定か（事前申告）、実績値か（事後申告）？実績値（事後申告）の場合、その把握方法と頻度（ex.システム上の入力頻度）
	• 学部長もしくは事務管理担当者、必要によっては PI によって事後申告となる。

[17] America's Best Colleges, USNews.com：
http://www.usnews.com/usnews/edu/college/rankings/brief/natudoc/tier1/t1natudoc_brief.php
[18] NSF Academic Research and Development Expenditures: Fiscal Year 2003. Tabel 27 "Federally financed R&D expenditures at universities and colleges, ranked by FY 2003 expenditures: 1996-2003." p.94.

大学へのヒアリング内容	
	頻度は 6 ヶ月ごと。（CG） • 事後報告が実際費やされたエフォートと一致しているかの確認は、各学部で毎年 1 度行われる。（JS）
	申告したエフォート値はどのような場面で、どのように使うか？ （ex.ファンディング機関に提出する以外に、学内で利用することがあるか？）
	• 申告したエフォートが学内で利用されることはない。（JS）
②	典型的なエフォート分配は？（例：研究 40%、教育 30%など）
	• 「典型的なエフォート分配」といったものはないが、多くの場合研究と教育で 50%-50%くらいだと思う。（JS）
	教員の年齢、テニュア有無などにより違いがあるか？
	• 教員の年齢やテニュアの有無よりも、所属の学部に左右される。（JS）
③	「申告したエフォート分配」と「各教員の勤務時間の実態」はどの程度一致？
	• これは主観的な観測となるが、例えばある教授が教育に費やすエフォートを 75%と報告しても、教えている授業の数が 1 つ、という場合、その判断はチェアである自分が行う。（CG） • 申告したエフォート分配と、各教員の勤務時間の割合の実態は、±10%で一致していると考える。（JS）
④	給与会計上においてのエフォートの使い方は、「給与を契約条件（9 ヶ月または 10 ヶ月分の給与）と研究グラントからの充当分とから決定する際に、研究グラントからの充当分を計算するためにエフォート率を使う」という理解で正しいか？
	• 給与会計にエフォートを使うことはない。（JS）
⑤	「申告したエフォート分配」と「給与の原資（州政府から 75%、研究グラントから 25%など）」との関係は？
	• 申告したエフォート分配（事前にコミットしたもの）よりも多くの割合が給与を構成することは問題である。例えば、ある研究プロジェクトに申告したエフォート分配が 30%とすると、このプロジェクトのグラントは給与の 0~30%をカバーして良いことになるが、それ以上をカバーすることはない。（JS）
⑥	企業から報酬を得るコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究は、エフォート管理上はどのように扱われるのか？
	• 企業が給与を支払っている場合、この時間（およそ週に 1 日）はエフォートにカウントしない。（JS）
⑦	競争的資金応募で記入するエフォート値と大学に申告する値との一致のチェックをしているか？どのタイミングで行うか？（各教員の毎年の契約更改の際？グラントのプロポーザルを提出する際？グラント獲得が確定した際？）
	• 一致のチェックは年に 1 度行う。契約更新やグラント獲得前後とは関係ない。（JS）
	複数のグラントのエフォート合計値の管理は？
	• 同上（JS）
⑧	大学との契約年度の途中で新規グラントを獲得したりグラント契約が終了した場合は、大学当局へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• 変更する。（CG）
	グラント終了後の給与のために、学部・学科で資金をプールしておくことはある

大学へのヒアリング内容	
	のか？
	• グラントとして受け取った資金をプールしておくことはない。これは違法である。ただし、例えば大学とグラントから受けた合計資金がベース・サラリーを超える場合、教員は大学側からの資金を給与リカバリー・アカウント（Salary Recovery Account）と呼ばれる各学部のいわゆる資金プールに個人の資金として保管することができる。（JS） • グラントが足りない際や夏期休暇中の給与としてこの資金を後ほどリカバーする（取り戻す）ことができる。（JS）
b）バイアウトの規則と実態	
①	コースあたりのエフォート率（1 コースの授業を担当すると教員のエフォートの何%を占めるか？）
	• これは学部によって異なる。（JS）
②	バイアウトできるコース数のリミット
	• バイアウトできるコース数のリミットは特に設定されていないが、1 つ、多くても 2 つまでが限度と考えられる。（JS）
③	何割位の教員がバイアウト利用
	• かなり少ない。10%以下。（JS）
④	バイアウト許可の交渉の実際
	• 交渉などは教員個人と学部長の間で状況に応じて行われる。（JS）
⑤	Adjunct professor の実態（評価・雇用の原資）
	• Adjunct professor の評価も、他の助教授などと同様に行うが、彼らはほとんど教育（Teaching）を行わず、研究がメインとなっている。（CG） • Adjunct pforessor の評価については、学術論文の数といった内容よりも、大学および社会への貢献度を重視する。（CG）
	全教員に占める Adjunct Professors の比率
	• 3-4 人のみなので、かなり少数である。（CG）
	ミッションは教育のみ（研究は行わない）？
	• ミッションは大半が研究やアウトリーチ、大学院生の支援など。教育はより年配の職員が行う。（CG）
	Adjunct から Tenure track へ移ることはあり得るか？
	• あり得る。（CG）
⑥	バイアウトは必要悪か？
	• 学部長らはそう考えるかもしれない。（JS）
	あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• 好ましい制度かはわからないが、コーネル大学ではこの制度を導入して問題なく機能している。（JS）
c）教員評価	
①	教員採用時の教育能力・教育実績の審査方法
	• ポジションが空く際にはまず内部の教授やスタッフに候補者がいるか確認する。（CG） • トレーニング・センターや個人に直接連絡をし、候補者の CV（Curriculum

大学へのヒアリング内容	
	Vitae：履歴書）や応募を希望する理由などを述べた申請書、専門分野やアウトリーチ（公共福祉の援助など）活動の記録、またレファレンス・レターを採用委員会が評価する。（CG） • その後候補者の中から 3~5 名が選出され、彼らに対して面接を行うほか、セミナーなどを評価する。（CG） • その後採用委員会とチェアが優先順位を決定し、チェアが学部長にレコメンデーションを行う。学部長はほとんど 100%チェアのレコメンデーションを受け入れ、採用が決定する。（CG）
	大学当局と教員との毎年の契約交渉や活動報告の概要
	• 契約交渉や活動報告は、助教授（Assistant Professor, Associate Professor）の場合毎年の評価で行われるが、教授（Full time Professor）の評価は 3~5 年に 1 回行われる。（CG） • 評価の内容としては、教育・研究・社会への貢献（コミュニティ・サービス、アウトリーチ）が考慮される。（CG）
②	教員評価においてエフォート分配をどのように参考にするか
	• エフォート分配は、政府によって義務付けられている単なる時間の分配なので、教員評価においてはこれは特に参考にしない。（CG） • 毎年行われる教育・研究・社会福祉への貢献といった活動とこれらのインパクトの報告書（Annual report）を教員評価において参考にする。（CG） • 連邦政府による資金援助をもらっている研究については、個人の給与全体に占めるグラント資金の割合と、個人がその研究に費やす時間の割合が一致している必要がある。（CG）
③	評価結果を給与や昇進へどのように連動
	• 評価結果は直接給与や昇進に連動する。（CG）
④	教育の評価方法（同僚？学生？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 教育の評価は個人の活動を毎年評価する一環として、教育、研究、社会への貢献といった内容を評価する。（CG） • テニュア・トラックでない教授については同僚による評価を実施するが、テニュア・トラックの教授については学生によるフィードバック（匿名で実施）を基本とする。（CG） • 他にも、授業の登録者数や他の教授からのレコメンデーションも教育の評価のために参考にする。（CG）
	教育プログラムの評価（授業評価）と人事評価（教員評価）の関係は？
	• 授業の評価は人事の評価の一部となるが、これが全てではない。（CG） • 人事評価においては、研究や社会への貢献度も重要と考える。（CG）
	教育効果の測定（卒業生への追跡評価など）
	• 卒業生への追跡評価は行わない。（CG） • 行うのが理想であるが、こういった調査のための時間と費用がない。（CG）
⑤	研究の評価方法（論文？資金獲得額？特許？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 研究の評価方法は難しいが、論文や出版物の数よりも社会への貢献を考慮する。（CG）
⑥	教育と研究の区別が難しい部分（大学院生の指導、新興分野のカリキュラム開発など）の評価はどうしているか？

大学へのヒアリング内容	
	• こういった評価は評価を行う側の経験と判断による。（CG）
⑦	研究と教育以外の「その他の活動」の例とその評価方法
	• その他の活動としてはアウトリーチを挙げることができる。これは、コミュニティ・サービスを指す。（CG）
⑧	企業へのコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究などの産学連携活動は、教員評価においてプラスに評価されるか？
	• 特に、その利益が教授個人と企業に限られるものである場合、これはプラスにもマイナスにも評価されない。（CG） • もちろん、社会への貢献度が高いと思われる成果が出された場合はプラスに評価する。（CG）
⑨	教員のキャリアパスと教員評価の関係（テニュアトラックの場合、そうでない場合、テニュア取得後の場合の、それぞれの場合において評価がキャリアパスに与える影響はどうか？）
	• テニュアトラックの教授が評価の結果としてテニュアトラックでなくなるケースは少ない。（CG） • テニュアトラックでない教授がテニュアトラックに進みたい場合、テニュアトラックのポジションが一般に公表された際に他の応募者と競い合う必要がある。（CG）
⑩	テニュア取得時の教育能力・教育実績の審査方法
	• 採用の際と同様に、セミナーやレファレンス、過去の実績や面接を実施する。（CG）
d）コストシェアリングの実態	
①	どのような場合にコストシェアリングを活用するか？
	• 政府や非営利機関と共同研究を行う際にコストシェアリングを活用するが、民間企業とはしない。（CG） • コストシェアリングが義務づけられている際のみ実施する。（JS）
②	プロポーザルにおいて、大学としてコミットする姿勢を示すためにコストシェアリングを使うことはあるか？
	• ある。（CG） • ない。するべきではない。（JS）
③	コストシェアリング制度は大学にとって好ましいか？
	• コストシェアリング制度が大学にとって好ましいかは、そこから生まれる研究結果や社会への貢献度によると考える。（CG） • コーネル大学のように多額の資金を連邦政府から受ける大学にとって、コストシェアリングは好ましくない。この理由は、コストシェアすることで大学が支払う間接コストが高くなるからである。（JS）
	教員にとってはどうか？
	• 同様に、コストシェアリングが教員の担当する教育プログラムに与えるインパクトによると考える。（CG） • おそらく教員にとっても好ましくないと考える。（JS）
④	大学の研究活動の中で、コストシェアリングでサポートされる部分はどの程度か？
	• およそ 30%くらい。（CG）

大学へのヒアリング内容	
	• およそ 15%くらい。ほとんどが獣医学や農学といった、州政府から資金を獲得している学部に限られる。（JS）
e）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	エフォート・レポーティングは、大学が教員をマネジメントする中で、どの程度活用されているのか？
	• 活用されていない。エフォート・レポーティングは教員マネジメントに無関係である。（CG） • 活用されていない。（JS）
	研究や教育の質を向上させるために有効なものか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 事務処理・政府による規定に従うまでのものである。（CG） • 事務処理のための単なる形式的なものである。（JS）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• 大まかなガイドラインとしては労働者の時間管理を活用することができると考える。（CG） • また、労働者の時間と、その時間から生まれる「アウトプット」を照らし合わせることで、教員や研究者の評価をするのが正当であると考えるが、エフォート・レポーティングは前者の時間のみを測定するもので、アウトプットを測るものではないので、理想的な手法とは思わない。（CG） • エフォート・レポートで労働者の時間を管理していない。また、労働時間数は教員の評価や管理の参考にならない。（JS）

2.7.2　教員への質問

ヒアリング対象者名	Cutberto Garza（CG）
大学名	Cornell University
学部名	College of Human Ecology, Division of Nutritional Sciences
タイトル	Director of Nutritional Sciences

大学へのヒアリング内容	
（2）教員への質問	
a）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	教員評価やエフォート管理は、教員にとって研究や教育に取り組むモチベーションを高めるものとなっているか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 単なる形式的なものであると考える。（CG）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• 考えない。（CG）
③	「申告したエフォート分配」と「実際の分配」との一致状況は？
	• ほとんど一致しているはずである。（CG）
④	バイアウトは必要悪か？あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• バイアウトは行わない。（CG）
⑤	コストシェアリング制度についてどう思うか？
	• この制度から生まれる研究結果が社会に貢献するものとなれば、有効であると考える。（CG）
	一般論として有効な制度か？
	• わからない。（CG）
	どのような場合に利用するのか？
	• 政府もしくは非営利機関と連携する場合に利用する。（CG） • 民間企業との連携プロジェクトには利用しない。（CG）
	どの程度の頻度で利用しているか？
	• 全体のおよそ 3 割程度をコストシェアリングと考える。（CG）
⑥	教育の評価方法（ピアレビュー、学生評価）についての意見
	• 教育の評価方法はピアレビューや学生による評価、授業の登録者数の傾向などで適切であると考える。（CG）
⑦	典型的なエフォート分配は？
	• 典型的なエフォート分配はないが、研究に 50%以下、または 75%以上のエフォートを費やす分配は稀である。（CG）

大学へのヒアリング内容	
⑧	契約年度の途中でグラント獲得したり研究契約終了した場合は、大学へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• 申告内容の変更はしない。理由は、全ての「研究」や「アウトリーチ」といった活動が外部の資金によってカバーされているのではないため。（CG）

2.8　ノースウェスタン大学

ノースウェスタン大学は、1855 年に創設された私立大学で、イリノイ州シカゴ市およびエヴァンストン市に位置している。2004 年～2005 年度の生徒数は、学部生が 7,840 人、大学院生が 6,119 人、合計 1 万 3,959 人となっている。USニュースのランキングで同校は 12 位にランク付けられており [19]、連邦政府からのR&D資金獲得額は 2003 年で 2 億 31 万ドルの全米 38 位となっている [20]。

2.8.1　学部長・会計担当者への質問

ヒアリング対象者名	Jennifer Hubert（JH）
大学名	Northwestern University
学部名	Accounting Department
タイトル	N/A

ヒアリング対象者名	Peter Vorhees（PV）
大学名	Northwestern University
学部名	Department of Material Science and Engineering
タイトル	Chair

大学へのヒアリング内容	
（1）学部長・学科長への質問	
a）エフォート管理の概要	
①	エフォートの大学当局への申告方法と頻度
	• 教員は、グラントに応募する際にかならずエフォートを大学当局に申告する。グラント獲得後のエフォートは、四半期ごとに報告が行われる。（JH）
	申告するのは、エフォート分配の予定か（事前申告）、実績値か（事後申告）？実績値（事後申告）の場合、その把握方法と頻度（ex.システム上の入力頻度）
	• 事前申告はグラントに応募する際、事後申告は四半期ごとに行う。（JH）
	申告したエフォート値はどのような場面で、どのように使うか？（ex.ファンディング機関に提出する以外に、学内で利用することがあるか？）
	• 申告したエフォート値をファンディング機関に提出することはほとんどない。監査のために提出を要求された場合にのみ提出する。（JH） • ファンディング機関に提出を要求されない場合でも、大学内部で事前・事後申告の内容を確かめる場合がある。（JH）
②	典型的なエフォート分配は？（例：研究 40%、教育 30%など）
	• 学部によって異なる。特に医学部とその他の学部によってかなり違うと思う。

[19] NSF Academic Research and Development Expenditures: Fiscal Year 2003. Tabel 27 “Federally financed R&D expenditures at universities and colleges, ranked by FY 2003 expenditures: 1996-2003.” p.94.
[20] America’s Best Colleges, USNews.com：http://www.usnews.com/usnews/edu/college/rankings/brief/natudoc/tier1/t1natudoc_brief.php

大学へのヒアリング内容	
	（JH）
	教員の年齢、テニュア有無などにより違いがあるか？
	• 教員の年齢やテニュアよりも、学部による違いが大きい。（JH）
③	「申告したエフォート分配」と「各教員の勤務時間の実態」はどの程度一致？
	• 一致しているはずである。（JH）
④	給与会計上においてのエフォートの使い方は、「給与を契約条件（9 ヶ月または 10 ヶ月分の給与）と研究グラントからの充当分とから決定する際に、研究グラントからの充当分を計算するためにエフォート率を使う」という理解で正しいか？
	• 給与の会計上エフォートを使うことはない。（JH） • 研究により多くのエフォートが分配されている方が、昇進につながる。（JH）
⑤	「申告したエフォート分配」と「給与の原資（州政府から 75%、研究グラントから 25%など）」との関係は？
	• 医学部の場合、コストシェアされないかぎり、申告したエフォート分配と給与の原資の割合は等しい。（JH） • ただし、他の学部ではそうではない。医学部の給与は 12 か月分で計算されるが、その他の学部では 9 ヶ月分で計算されるため、医学部以外の学部では夏期休暇中の給与をグラントから拠出する、ということもある。（JH）
⑥	企業から報酬を得るコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究は、エフォート管理上はどのように扱われるのか？
	• 企業からの報酬を得るものも含め、「スポンサーのいる研究（Sponsored research」）としてエフォートに含む必要がある。（JH）
⑦	競争的資金応募で記入するエフォート値と大学に申告する値との一致のチェックをしているか？どのタイミングで行うか？（各教員の毎年の契約更改の際？グラントのプロポーザルを提出する際？グラント獲得が確定した際？）
	• 四半期ごとにグラントのプロポーザルを提出する際（事前申告）と、実際にグラントによる研究を始めた際（事後申告）の一致を確認する。（JH）
	複数のグラントのエフォート合計値の管理は？
	• これについては、現在コンピュータ・ツールを開発中である。（JH）
⑧	大学との契約年度の途中で新規グラントを獲得したりグラント契約が終了した場合は、大学当局へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• エフォート申告内容について必要な変更は、四半期ごとに行われる。（JH）
	グラント終了後の給与のために、学部・学科で資金をプールしておくことはあるのか？
	• ある。多くの場合、これはスタートアップ資金として、新任の教授を助けるために設けられている。（JH）
b）バイアウトの規則と実態	
①	コースあたりのエフォート率（1 コースの授業を担当すると教員のエフォートの何%を占めるか？）
	• コースの種類や学部によるためわからない。（JH）
②	バイアウトできるコース数のリミット
	• リミットはない。好きなだけバイアウトできる。（JH）
③	何割位の教員がバイアウト利用

大学へのヒアリング内容	
	• わからない。（JH）
④	バイアウト許可の交渉の実際
	• 学部ごとに交渉がおこなわれるが、交渉の具体的な「メカニズム」は学部によって異なる。（JH）
⑤	Adjunct professor の実態（評価・雇用の原資）
	• Adjunct professor は企業や国立研究所などの人員であるため、雇用の原資は彼らが所属する組織となる。（PV） • Adjunct professor の評価は、3 年に 1 度行われる契約更新のためのものとなる。（PV）
	全教員に占める Adjunct Professors の比率
	• 学部では 19.2 名（教員全員が 100%マテリアル科学・エンジニアリング部に所属しているわけではなく、部分的に他の学部に属する教授がいるため、人数が 19.2 人となる）中 7 名が Adjunct Professor となっている。（PV）
	ミッションは教育のみ（研究は行わない）？
	• 彼らのミッションは教育・研究どちらもある。彼らの専門知識や学部の需要によってミッションは異なる。（PV）
	Adjunct から Tenure track へ移ることはあり得るか？
	• あり得る。ポジションに空きがあれば、選抜プロセスに参加することはできる。ただしこういったケースは稀である。（PV）
⑥	バイアウトは必要悪か？
	• 必要悪というよりは、「現実」である。（JH）
	あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• バイアウトが妥当（Reasonable）で円滑な方法で（Smoothly）行われる限り、好ましい。（JH）
c）教員評価	
①	教員採用時の教育能力・教育実績の審査方法
	• 同じ分野の専門家（External community）による推薦状に加え、2 日間におよぶインタビューを行う。（PV） • その際には 50 分ほどのセミナーで研究の内容を説明してもらうと同時に、学部の教授一人ずつと 30 分ほどのミーティングを行う。さらに、今後数年間の目標（それほど具体的でなくても良い）などについて発表してもらう。（PV）
	大学当局と教員との毎年の契約交渉や活動報告の概要
	• 毎年、教員は評価（主に昇給を決定する目的のもの）を受けるが、この際に契約や給与の「交渉」は行われない。評価の時点で既に給与などは決まっている。（PV）
②	教員評価においてエフォート分配をどのように参考にするか
	• 教員評価にエフォートは参考にしない。（PV）
③	評価結果を給与や昇進へどのように連動
	• 毎年行われる評価の結果は、昇給に連動される。（PV） • 昇進を決める評価は、新任から 5 年後にテニュア・レビューとして行われる。そのさらに 5~8 年後にはフル・プロフェッサーに昇進するための評価が行われる。さらにその後特別な功績を出した個人はチェア・プロフェッサーに昇進す

大学へのヒアリング内容	
	る。（PV）
④	教育の評価方法（同僚？学生？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 教育の評価（毎年の評価におけるもの）は、学生からのフィードバックや、新しいカリキュラム・研究所の開発、また教科書の執筆や諮問委員会での活動を見て行われる。（PV）
	教育プログラムの評価（授業評価）と人事評価（教員評価）の関係は？
	• 授業の評価は人事評価の重要な一部となる。（PV）
	教育効果の測定（卒業生への追跡評価など）
	• かなり綿密に行っている。（PV） • 卒業してから 5 年以内の卒業生によって構成される諮問委員会が、卒業生を対象に実施するアンケート調査の結果を参考に市場の需要を授業のカリキュラムに反映させている。（PV）
⑤	研究の評価方法（論文？資金獲得額？特許？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 研究は出版物や特許数によって評価するが、単に出版物の数などを評価するのではなく、どういったジャーナルに出版され、他の誰に引用されたか、またどういった会議やワークショップに招待され、どういった研究機関の諮問委員会に属しているか、ジャーナルの編集委員会などに参加しているか、といった全ての側面から定量・定性的に研究の「インパクト」を評価する。（PV）
⑥	教育と研究の区別が難しい部分（大学院生の指導、新興分野のカリキュラム開発など）の評価はどうしているか？
	• 大学院生の指導、新興分野のカリキュラム開発は教育の一環として評価する。（PV）
⑦	研究と教育以外の「その他の活動」の例とその評価方法
	• その他の活動とは、様々な委員会や各種学会（Professional Society）での活動を指す。（PV）
⑧	企業へのコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究などの産学連携活動は、教員評価においてプラスに評価されるか？
	• プラスに評価する。（PV）
⑨	教員のキャリアパスと教員評価の関係（テニュアトラックの場合、そうでない場合、テニュア取得後の場合の、それぞれの場合において評価がキャリアパスに与える影響はどうか？）
	• テニュアトラックの場合、新任から 5 年後、またそのさらに 5~8 年後、そしてその数年後にまた評価が行われるが、特にテニュア・レビューがキャリアパスに与える影響は大きい。（PV） • 毎年行われる評価は、昇給のみを決定するものであるので、重要ではあるが、キャリアパスに与える影響はそれほどでもないだろう。（PV）
⑩	テニュア取得時の教育能力・教育実績の審査方法
	• 毎年の評価と同じ、①教育、②研究、そして③サービスをより厳密に評価する。（PV） • 外部からの推薦状を合計 10~13 通参考にする他、他に学生からの評価や過去の「ベスト・テン」出版物といったものを包括的に厳しい目で審査する。（PV）
d）コストシェアリングの実態	

大学へのヒアリング内容	
①	どのような場合にコストシェアリングを活用するか？
	• ファンディング機関によって強制される場合、もしくは大学としてコミットする姿勢を示すために、コストシェアリングを活用する。（JH）
②	プロポーザルにおいて、大学としてコミットする姿勢を示すためにコストシェアリングを使うことはあるか？
	• ある。ファンディング機関は、以前ほど率直にコストシェアを求めないが、教員の中には「コストシェアを行えばグラントを獲得できる確率が高まる」という考えをもつ人が多い。（JH）
③	コストシェアリング制度は大学にとって好ましいか？
	• 人材確保に役立つため好ましい。（JH） • また、メジャーな研究分野ではない新しい分野に資金を投資するために役立つ。例えば 10 年前はエイズ関連の研究が積極的にサポートされていたので、それ以外の分野に資金が投資されていなかった。そのような分野でコストシェアリングを行うことで、資金を分散させることができる。（JH）
	教員にとってはどうか？
	• その教員が属する学部や、担当する研究分野によって異なる。（JH）
④	大学の研究活動の中で、コストシェアリングでサポートされる部分はどの程度か？
	• およそ 20%程度。（JH）
e）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	エフォート・レポーティングは、大学が教員をマネジメントする中で、どの程度活用されているのか？
	• 活用されていない。（JH、PV）
	研究や教育の質を向上させるために有効なものか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 研究や教育の質向上には無関係である。（JH） • 形式的なもの。（PV）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• エフォートは教員の評価やマネジメントに活用されるものではなく、単にグラントを出す政府機関への報告、また内部におけるアカウンタビリティの役割を果たすものである。（JH） • 考えない。エフォートは人材管理のツールではない。（PV）

2.8.2　教員への質問

ヒアリング対象者名	Peter Vorhees（PV）
大学名	Northwestern University
学部名	Department of Material Science and Engineering
タイトル	Chair

大学へのヒアリング内容	
（2）教員への質問	
a）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	教員評価やエフォート管理は、教員にとって研究や教育に取り組むモチベーションを高めるものとなっているか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 形式的なもの。（PV） • モチベーションは、おそらく大学の生産的な「文化」によって養われている、教授個人から生まれた意欲（own motivation）であると思う。（PV）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• 考えない。（PV）
③	「申告したエフォート分配」と「実際の分配」との一致状況は？
	• 一致してなければならない。（PV）
④	バイアウトは必要悪か？あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• バイアウトは好ましくない。特にノースウェスタン大学では研究を盛んに行う教授が多いため、バイアウトが実現されると授業を教える教授が足りなくなってしまう。（PV）
⑤	コストシェアリング制度についてどう思うか？
	• 8 ヶ月前（2005 年 3 月）から行っていない（政府側から強制されなくなったため）。（PV）
	一般論として有効な制度か？
	• 研究の質を高める、という意味では有効な制度と思う。（PV）
	どのような場合に利用するのか？
	• 強制されている場合。（PV）
	どの程度の頻度で利用しているか？
	• 現在は利用していない。（PV）
⑥	教育の評価方法（ピアレビュー、学生評価）についての意見
	• 学生評価は、教員評価のフェアな方法であると思う。もちろん、学生によるアンケート回答を鵜呑みにするのではなく、各回答を深く分析し、学生が多くの

大学へのヒアリング内容	
	ことを学び、学問や研究分野に興味を抱いているか、という点を評価する。（PV）
⑦	典型的なエフォート分配は？
	• 典型的なエフォート分配はない。（PV）
⑧	契約年度の途中でグラント獲得したり研究契約終了した場合は、大学へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• しない。（PV）

2.9　カーネギー・メロン大学

カーネギー・メロン大学は、ペンシルバニア州ピッツバーグ市に位置する私立大学で、1900 年に創設された。同大学には 2004 年秋の時点で 5,389 人の学部生と 4,274 人の大学院生が籍を置いている。また、USニュースのランキングで同大学は 22 位にランク入りしており [21]、連邦政府からの資金獲得額は全米 50 位の 1 億 5,758 万ドル [22]（2003 年）となっている。

2.9.1　学部長・会計担当者への質問

ヒアリング対象者名	Jeannette Wing（JW）
大学名	Carnegie Mellon University
学部名	Department of Computer Science
タイトル	Department Head

ヒアリング対象者名	Joe Sullivan（JS）
大学名	Carnegie Mellon University
学部名	Office of Sponsored Programs
タイトル	PreAwared Systems & Administration Manager

大学へのヒアリング内容	
（1）学部長・学科長への質問	
a）エフォート管理の概要	
①	エフォートの大学当局への申告方法と頻度
	• エフォートは各教授が毎月申告する。（JS） • 申告は内部システムにコンピュータ上入力される。（JS） • データ管理は、「オラクル勤務時間分配モジュール（Oracle Labor Distribution Module）」によって全て自動に行われる。
	申告するのは、エフォート分配の予定か（事前申告）、実績値か（事後申告）？ 実績値（事後申告）の場合、その把握方法と頻度（ex.システム上の入力頻度）
	• エフォート分配の予定と事後申告の両方を申告する。（JS） • システム上の入力頻度は毎月 1 度。各教授に毎月リマインドのメールが自動に配布され、個人が事前と事後申告が正しい、という承認を行う。（JS）
	申告したエフォート値はどのような場面で、どのように使うか？ （ex.ファンディング機関に提出する以外に、学内で利用することがあるか？）
	• 事前申告と事後申告の確認ツール（Validation Tool）として利用する。（JS）
②	典型的なエフォート分配は？（例：研究 40%、教育 30%など）

[21] America's Best Colleges, USNews.com：
http://www.usnews.com/usnews/edu/college/rankings/brief/natudoc/tier1/t1natudoc_brief.php
[22] NSF Academic Research and Development Expenditures: Fiscal Year 2003. Tabel 27 "Federally financed R&D expenditures at universities and colleges, ranked by FY 2003 expenditures: 1996-2003." p.95.

大学へのヒアリング内容	
	• 特に典型的なエフォート値はない。（JS）
	教員の年齢、テニュア有無などにより違いがあるか？
	• 教員が所属する学部や雇用の形態によって違いがある。（JS）
③	「申告したエフォート分配」と「各教員の勤務時間の実態」はどの程度一致？
	• 100%一致している。一致していなければならない。（JS）
④	給与会計上においてのエフォートの使い方は、「給与を契約条件（9 ヶ月または 10 ヶ月分の給与）と研究グラントからの充当分とから決定する際に、研究グラントからの充当分を計算するためにエフォート率を使う」という理解で正しいか？
	• 給与会計にエフォートを使わない。給与会計には内部システムを通じて各教授が毎四半期報告する時間配分を利用する。OMB が提出を義務付けているエフォートは、二次的（Secondary）なものであると考える。（カーネギー・メロン大学当局）（JS）
⑤	「申告したエフォート分配」と「給与の原資（州政府から 75%、研究グラントから 25%など）」との関係は？
	• 申告したエフォート分配と給与の原資の割合は一致している。例えば 30%のエフォートが特定の研究プロジェクトに費やされた際、給与の 30%がその研究プロジェクト・グラントにチャージされる。（JS）
⑥	企業から報酬を得るコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究は、エフォート管理上はどのように扱われるのか？
	• 他の研究活動と同様にエフォートの申告が行われる。（JS）
⑦	競争的資金応募で記入するエフォート値と大学に申告する値との一致のチェックをしているか？どのタイミングで行うか？（各教員の毎年の契約更改の際？グラントのプロポーザルを提出する際？グラント獲得が確定した際？）
	• チェックは毎月のエフォート申告の際に行われる。（JS）
	複数のグラントのエフォート合計値の管理は？
	• これも教員各自が毎月行う。（JS）
⑧	大学との契約年度の途中で新規グラントを獲得したりグラント契約が終了した場合は、大学当局へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• 毎月の申告の際に行う。（JS）
	グラント終了後の給与のために、学部・学科で資金をプールしておくことはあるのか？
	• ない。そのような場合は資金プールではなく各学部の予算によってカバーされる。（JS）
b）バイアウトの規則と実態	
①	コースあたりのエフォート率（1 コースの授業を担当すると教員のエフォートの何%を占めるか？）
	• 一概には言えない。（JS）
②	バイアウトできるコース数のリミット
	• バイアウトの数は大学側としてはできるだけ抑えたい。（JS）
③	何割位の教員がバイアウト利用

大学へのヒアリング内容	
	• かなり少ない。（JS）
④	バイアウト許可の交渉の実際
	• 個人が所属の学部長などとケース・バイ・ケースで交渉する。（JS）
⑤	Adjunct professor の実態（評価・雇用の原資）
	• 評価についての詳細はわからないが、少なくともコンピュータ・サイエンス学部の Adjunct professor は民間企業から来ている人材であるので、雇用の原資は企業である。大学からは一切払っていない。（JW）
	全教員に占める Adjunct Professors の比率
	• かなり少ない。10%以下。（JW）
	ミッションは教育のみ（研究は行わない）？
	• ほとんど研究のみ。（JW）
	Adjunct から Tenure track へ移ることはあり得るか？
	• あり得る（ポジションに空きがあれば応募できる）が、ケースとしてはほとんどない。（JW）
⑥	バイアウトは必要悪か？
	• おそらく必要悪。（JS）
	あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• 教育の面では好ましくない。（JS）
c）教員評価	
①	教員採用時の教育能力・教育実績の審査方法
	• 教員採用時に講義を実演してもらい、教育能力を審査する。実績についてはレジュメや推薦状を参考にする。（JW）
	大学当局と教員との毎年の契約交渉や活動報告の概要
	• 典型的なキャリアとしては、新任（Assistant professor）から 3 年後に 1 度教員評価が実施され、次のレベルとなる Associate professor に昇進、その後さらに 3 年後テニュアの審査が行われる。平均的に新任から 8 年半後にテニュアを取得、その後 4~6 年後に Full professor となる。（JW） • 特に契約交渉はなく、教員による活動報告（レファレンス・レター）を見る。（JW）
②	教員評価においてエフォート分配をどのように参考にするか
	• 参考にしない。（JW）
③	評価結果を給与や昇進へどのように連動
	• 評価結果は直接昇進に連動される。そして昇進は給与に連動される。（JW）
④	教育の評価方法（同僚？学生？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 評価は①教育、②研究、③サービスの 3 つの項目から行われる。①の教育については、学生（学部生・大学院生を含む）によるフィードバックを重視している。（JW）
	教育プログラムの評価（授業評価）と人事評価（教員評価）の関係は？
	• 優秀な教員は通常のペースでテニュア取得に進む。（JW）
	教育効果の測定（卒業生への追跡評価など）
	• 卒業生の追跡評価を実施しているが、具体的なキャリアパスや給与といった内容よりは、どこに就職した、といった大まかな情報が多い。（JW）

大学へのヒアリング内容	
⑤	研究の評価方法（論文？資金獲得額？特許？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 研究の評価として、内部・外部の専門家によるレファレンス・レターを参考にするが、多くの場合、教員の出版物を評価する。出版物は、数ではなく知名度の高いジャーナルに載ったかといった、量より質を重視する。（JW）
⑥	教育と研究の区別が難しい部分（大学院生の指導、新興分野のカリキュラム開発など）の評価はどうしているか？
	• 大学院生の指導・新興分野のカリキュラム開発などは全て教育として評価している。（JW）
⑦	研究と教育以外の「その他の活動」の例とその評価方法
	• その他の活動は、③のサービスに含まれるもので、委員会での活動やコミュニティ・サービスを指す。（JW）
⑧	企業へのコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究などの産学連携活動は、教員評価においてプラスに評価されるか？
	• プラスに評価される。（JW）
⑨	教員のキャリアパスと教員評価の関係（テニュアトラックの場合、そうでない場合、テニュア取得後の場合の、それぞれの場合において評価がキャリアパスに与える影響はどうか？）
	• 教員にはテニュアトラックの研究専門と教育専門、テニュアトラックではない研究専門と教育専門の合計 4 種類あるのでケースによってキャリアパスは異なる。（JW）
⑩	テニュア取得時の教育能力・教育実績の審査方法
	• 教育能力はテニュア取得時に重要な能力なため、かなり厳密に審査される。レファレンス・レターやこれまでの出版物、学生からの評価、大学へのサービスなど、全ての功績を包括的に見る。（JW）
d）コストシェアリングの実態	
①	どのような場合にコストシェアリングを活用するか？
	• 連邦政府によって義務付けられている場合のみ。（JS）
②	プロポーザルにおいて、大学としてコミットする姿勢を示すためにコストシェアリングを使うことはあるか？
	• ない。（JW）
③	コストシェアリング制度は大学にとって好ましいか？
	• 好ましくない。（JS）
	教員にとってはどうか？
	• わからない。（JS）
④	大学の研究活動の中で、コストシェアリングでサポートされる部分はどの程度か？
	• わからない。10%以下。（JS）
e）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	エフォート・レポーティングは、大学が教員をマネジメントする中で、どの程度活用されているのか？
	• 活用されていない。（JW）

大学へのヒアリング内容	
	研究や教育の質を向上させるために有効なものか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 事務処理のための単なる形式的なもの。（JW）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• 考えないし、していない。（JW）

2.9.2　教員への質問

ヒアリング対象者名	Jeannette Wing（JW）
大学名	Carnegie Mellon University
学部名	Department of Computer Science
タイトル	Department Head

大学へのヒアリング内容	
（2）教員への質問	
a）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	教員評価やエフォート管理は、教員にとって研究や教育に取り組むモチベーションを高めるものとなっているか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 事務処理のための単なる形式的なもの。（JW）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• 考えない。（JW）
③	「申告したエフォート分配」と「実際の分配」との一致状況は？
	• 一致しているはずである。（JW）
④	バイアウトは必要悪か？あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• 必要悪である。（JW）
⑤	コストシェアリング制度についてどう思うか？
	• 大学にとっても教員にとっても好ましくない。（JW）
	一般論として有効な制度か？
	• 有効ではない。（JW）
	どのような場合に利用するのか？
	• 連邦政府により義務づけられた場合に利用する。（JW）
	どの程度の頻度で利用しているか？
	• 頻度としては少ない。（JW）
⑥	教育の評価方法（ピアレビュー、学生評価）についての意見
	• 教育の評価方法として、ピアレビューや学生による評価はフェアな方法であると思う。（JW）
⑦	典型的なエフォート分配は？
	• 典型的なエフォート分配といったものはない。（JW）
⑧	契約年度の途中でグラント獲得したり研究契約終了した場合は、大学へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• しない。（JW）

2.10　ウェルスリー大学

マサチューセッツ州ボストン市からおよそ 20 キロ西のウェルスリー市に位置する同大学は、1870 年に創設された 4 年制私立の女子大学である。文系を中心とする同大学の学生数はおよそ 2,300 人で、USニュースによる文系カレッジ・ランキングの「リベラル・アーツ・カレッジ（Liberal Arts College）」ランキングで 4 位にランク入りしている[23]。同校は、NSFによる 2003 年の連邦資金獲得額で 292 位（399 万 6,000 ドル）となっている[24]。

2.10.1　学部長・会計担当者への質問

ヒアリング対象者名	Flick Coleman（FC）
大学名	Wellesley
学部名	Department of Chemistry
タイトル	Chair

ヒアリング対象者名	Jim Sullivan（JS）
大学名	Wellesley College
学部名	Controller's Office
タイトル	Associate Controller for Sponsored Research

大学へのヒアリング内容	
（1）学部長・学科長への質問	
a）エフォート管理の概要	
①	エフォートの大学当局への申告方法と頻度
	• 教員は、グラントに応募する際に一度大学当局に申告を行う。（JS） • 教員によって申告された時間や資金を参考に、大学当局で 6 ヶ月毎にエフォート・レポートを作成する。（JS）
	申告するのは、エフォート分配の予定か（事前申告）、実績値か（事後申告）？実績値（事後申告）の場合、その把握方法と頻度（ex.システム上の入力頻度）
	• 事後申告となる。（JS） • 半年に 1 度行う。（JS）
	申告したエフォート値はどのような場面で、どのように使うか？（ex.ファンディング機関に提出する以外に、学内で利用することがあるか？）
	• 特に利用しない。（JS）
②	典型的なエフォート分配は？（例：研究 40%、教育 30%など）
	• 特にない。（JS）

[23] US News "America's Best Colleges 2006: Liberal Arts Colleges: Top Schools" http://www.usnews.com/usnews/edu/college/rankings/brief/libartco/tier1/t1libartco_brief.php
[24] NSF Academic Research and Development Expenditures: Fiscal Year 2003. Tabel 27 "Federally financed R&D expenditures at universities and colleges, ranked by FY 2003 expenditures: 1996-2003." p.101.

大学へのヒアリング内容	
	教員の年齢、テニュア有無などにより違いがあるか？
	• そうとも言えない。（JS）
③	「申告したエフォート分配」と「各教員の勤務時間の実態」はどの程度一致？
	• 申告したエフォート分配と各教員の勤務時間の実態は、一致している。（JS）
④	給与会計上においてのエフォートの使い方は、「給与を契約条件（9 ヶ月または 10 ヶ月分の給与）と研究グラントからの充当分とから決定する際に、研究グラントからの充当分を計算するためにエフォート率を使う」という理解で正しいか？
	• 給与会計上でエフォートは使わない。（JS）
⑤	「申告したエフォート分配」と「給与の原資（州政府から 75%、研究グラントから 25%など）」との関係は？
	• 政府による資金を受けた研究に 30%の勤務時間を費やしたという報告があったことは、給与の 30%がグラントから支給されたことを意味する。（JS）
⑥	企業から報酬を得るコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究は、エフォート管理上はどのように扱われるのか？
	• 回答を得られなかった。
⑦	競争的資金応募で記入するエフォート値と大学に申告する値との一致のチェックをしているか？どのタイミングで行うか？（各教員の毎年の契約更改の際？グラントのプロポーザルを提出する際？グラント獲得が確定した際？）
	• グラントでカバーされている給与の額は、学部や会計部門によってトラッキングされている。（JS）
	複数のグラントのエフォート合計値の管理は？
	• PI とスポンサード・リサーチ・ディレクター（Director of Sponsored Research: DSR）によって管理される。この場合、各グラントの有効期間などを考慮して給与とエフォートの分配を判断する。（JS）
⑧	大学との契約年度の途中で新規グラントを獲得したりグラント契約が終了した場合は、大学当局へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• 変更する。（JS）
	グラント終了後の給与のために、学部・学科で資金をプールしておくことはあるのか？
	• ない。（JS）
b）バイアウトの規則と実態	
①	コースあたりのエフォート率（1 コースの授業を担当すると教員のエフォートの何%を占めるか？）
	• バイアウトが実施されるか否かは、学部によって異なる。例えばウェスリー大学でバイアウトが行われるのは生物学部のみで、他はほとんどない。（YH） • 1 コースが占めるエフォート率はおよそ 30~35%程度。（FC）
②	バイアウトできるコース数のリミット
	• 1 つ、多くても 2 つが限度である。（YH） • 限度は 1 年間で 1 コース、2 年連続コースをバイアウトした場合、その後 3~5 年はバイアウトを実施できない。（FC）

大学へのヒアリング内容	
③	何割位の教員がバイアウト利用
	• かなり少ない。（YH、FC）
④	バイアウト許可の交渉の実際
	• 物理学部ではバイアウトが実施されないのでわからない。（YH） • 学部のチェアからシニア教員によって構成される委員会と交渉が行われる。（FC）
⑤	Adjunct professor の実態（評価・雇用の原資）
	• Adjunct professor の評価は、契約終了時に行われる。（FC） • 雇用の原資は Adjunct professor の契約内容にもよる。多くの場合、サバティカルなどで大学を一時的に離れている教授の授業をカバーしているため、原資は大学となる。（YH）
	全教員に占める Adjunct Professors の比率
	• 実質的な数値はわからないが、かなり少ないと考える。（YH）
	ミッションは教育のみ（研究は行わない）？
	• ほとんど教育のみとなるが、場合によっては研究を行うこともある。（YH）
	Adjunct から Tenure track へ移ることはあり得るか？
	• 「表向き」ではあるが、現実的にはほとんどない。（YH） • Adjunct で数年間大学に籍を置いた場合、Tenure Track に求められる「フレッシュさ」がなくなるため、インパクトが薄くなる。（YH）
⑥	バイアウトは必要悪か？
	• 必要悪かどうかは大学機関としての特徴によると思う。自分では、バイアウトは学部生の教育の質を向上させると同時に大学院のプログラムの全国ランキングを上げるという 2 本柱のバランスが、バイアウトを悪にさせるか否かを決めると考える。（FC）
	あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• これは個人の見方によると思う。（FC）
c）教員評価	
①	教員採用時の教育能力・教育実績の審査方法
	• 採用面接に来る個人は、研究発表（大学 3 年生の学生が理解できるレベル）を実施する。また、場合によっては個人が学生のみとインタラクトする場合もある。（FC） • この際、教えることができる個人とできない個人はかなり明確にわかる。（FC） • 実績などはレジュメで判断する。（FC）
	大学当局と教員との毎年の契約交渉や活動報告の概要
	• 教員評価・契約交渉は 3 年毎に実施される。比較的若手の教員（Junior faculty）は着任から 3 年後に学部内の教員（Senior faculty）による評価を受ける。そのさらに 3 年後はテニュア獲得のための評価が行われる。（YH） • 助教授の昇進評価も 3 年毎に実施される。（YH） • 同上（FC）
②	教員評価においてエフォート分配をどのように参考にするか
	• 教員評価においてエフォート分配は参考とならないし、しない。（YH）

大学へのヒアリング内容	
	• 教員評価にエフォートは参考にしないが、例えばある教授の出版物の量が同僚と比較して少ない、といった場合、教授のエフォートを見て多くのエフォートが新興分野のカリキュラム開発に費やされているという背景が理解できると、フェアに個人を評価することができる。（FC）
③	評価結果を給与や昇進へどのように連動
	• 学術論文の出版数や政府からのグラント獲得額、また学生からのフィードバックにより評価が行われ、その結果は直接評価され、給与・昇進に連動される。（YH） • 給与は決まった階級方式（Salary scale）によって決定されるため、評価結果が給与にインパクトを与えることはない。（FC）
④	教育の評価方法（同僚？学生？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 教育の評価は学生のフィードバックを重視する。（YH） • ピアレビューも行われる。（YH） • 助教授レベルからは外部の専門家による評価・ピアレビューを受ける。（YH） • また、助教授よりも上のレベルの教員に対しては大学内の各学部から選出された教員 6 名と学部長、そして学長（President）の合計 8 名による評価が行われる。（YH） • 出版物の数、研究成果、学生による評価、また大学への「貢献度」が主な評価の対象となる。（YH） • 学生からのフィードバックや、他の教授による授業の評価が実施される。（FC）
	教育プログラムの評価（授業評価）と人事評価（教員評価）の関係は？
	• ウェルスリーは教育重視型の大学であるため、例えば一定のレベルの教育を行えない教授については、研究で優れた功績をあげていてもテニュア取得できない、ということがある。（FC）
	教育効果の測定（卒業生への追跡評価など）
	• 実施している。卒業生とはかなり密接に接している。この理由の一部は、卒業生による寄付金が重要であるからでもある。（FC）
⑤	研究の評価方法（論文？資金獲得額？特許？）は、具体的にはどのようにしているか？
	• 学術論文の出版数や政府からのグラント獲得額、また学生からのフィードバックにより評価が行われ、その結果は直接評価され、給与・昇進に連動される。（YH） • 出版物が研究の評価にとって重要となる。他はアウトプットの質。グラントの獲得額はそれほど重視していない。グラントを獲得していればプラスに評価するが、獲得していない場合マイナスに評価することはない。（FC）
⑥	教育と研究の区別が難しい部分（大学院生の指導、新興分野のカリキュラム開発など）の評価はどうしているか？
	• 大学生・院生の指導は教育、新興分野のカリキュラム開発はサービスとして評価する。（FC）
⑦	研究と教育以外の「その他の活動」の例とその評価方法
	• その他の活動は委員会での活動やコミュニティ・サービス、アウトリーチ、イベント・プランニングなどを含む。活動的であることを高く評価する。（FC）

大学へのヒアリング内容	
⑧	企業へのコンサルティングや企業から研究費を受けての委託研究などの産学連携活動は、教員評価においてプラスに評価されるか？
	• それほど企業とのコラボレーションが実施されていない。多くの場合、企業が求める短期間内での研究を実現させることが大学でできないため。（FC） • 他の大学とは連携のプロジェクトなどを行うが、これはプラスに評価する。（FC）
⑨	教員のキャリアパスと教員評価の関係（テニュアトラックの場合、そうでない場合、テニュア取得後の場合の、それぞれの場合において評価がキャリアパスに与える影響はどうか？）
	• テニュアトラックの場合は①のパターンとなるが、テニュアトラックでない場合、2 つのケースがある。ひとつは、サバティカル・リーブを取る教授の代講となる教員。かれらは 1~2 年間の契約で、給与はフルタイムの教授の給与の一部（Fraction）となる。もう 1 つのケースは TA（Teaching assistant）やラボ・インストラクター、語学インストラクター、音楽演奏インストラクターといった、教育、特に初歩的なコースの教育を専門に担当する教員である。彼らは 3~5 年契約で雇用されている。（FC）
⑩	テニュア取得時の教育能力・教育実績の審査方法
	• テニュア所得時には教育が最重要となる。（FC）
d）コストシェアリングの実態	
①	どのような場合にコストシェアリングを活用するか？
	• ウェスリー大学でコストシェアリングは行わない。（YH）
②	プロポーザルにおいて、大学としてコミットする姿勢を示すためにコストシェアリングを使うことはあるか？
	• N/A
③	コストシェアリング制度は大学にとって好ましいか？
	• N/A
	教員にとってはどうか？
	• N/A
④	大学の研究活動の中で、コストシェアリングでサポートされる部分はどの程度か？
	• N/A
e）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	エフォート・レポーティングは、大学が教員をマネジメントする中で、どの程度活用されているのか？
	• ほとんど活用されていない。（FC） • ほとんど活用されていない。ウェルスリー大学の研究活動の規模は小さい。（JS）
	研究や教育の質を向上させるために有効なものか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 形式的なもの。（FC） • 研究グラントの規模も小さいため、エフォートは事務処理のための形式的なものであるといえる。（JS）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という

大学へのヒアリング内容	
	職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• 考えない。（FC、JS）

2.10.2　教員への質問

ヒアリング対象者名	Dr. Yue Hu（YH）
大学名	Wellesley College
学部名	Department of Physics
タイトル	Chair/Professor of Physics

大学へのヒアリング内容	
（2）教員への質問	
a）教員評価やエフォート管理についての一般的な感想や意見	
①	教員評価やエフォート管理は、教員にとって研究や教育に取り組むモチベーションを高めるものとなっているか、あるいは、事務処理のための単なる形式的なものか？
	• 教員評価はモチベーションを高めることに貢献するが、エフォート管理は単なる形式的な事務処理なので、モチベーションに影響を与えることはないと考える。（YH）
②	「労働者の時間管理」という手法が、創造的活動を行う大学教員・研究者という職種のマネジメントに有効であると考えるか？
	• 大学教員や研究者は、自由に研究に励みたいと考えるので、時間を常時管理されることを好まない。従って、マネジメントには有効であるとは思わない。（YH）
③	「申告したエフォート分配」と「実際の分配」との一致状況は？
	• 教員や研究者は、大抵の場合申告するエフォート分配よりも多くの時間を費やしていると考える。（YH）
④	バイアウトは必要悪か？あるいは、研究と教育の両方の質を高める上で好ましい制度か？
	• バイアウトを必要悪とは思わない。バイアウトが好ましいかそうでないかは、教授が求めるもの（研究に没頭したいのか、教えることに集中したいのか）にもよると考える。（YH） • ただし、バイアウトの制度は大学内の教育（Teaching）に役立つものではないだろう。（YH）
⑤	コストシェアリング制度についてどう思うか？
	• 同大学でコストシェアリングはほとんど無い。（YH）
	一般論として有効な制度か？
	• 連邦政府によるグラントを受けているプロジェクトに大学がさらに投資を行うという制度は、特に同大学のような小規模な大学にとって有効ではないと考える。（YH）
	どのような場合に利用するのか？
	• ほとんど利用しない。（YH）
	どの程度の頻度で利用しているか？

大学へのヒアリング内容	
	• ほとんど利用しない。（YH）
⑥	教育の評価方法（ピアレビュー、学生評価）についての意見
	• 教育の評価方法においては、学生の評価を非常に重要と考える。（YH） • また、内部の教授などではなく、同分野の外部の専門家によるピアレビューを行う。（YH）
⑦	典型的なエフォート分配は？
	• これは学部や教授のステータスによってかなり異なる。（YH）
⑧	契約年度の途中でグラント獲得したり研究契約終了した場合は、大学へのエフォート申告内容を変更するのか？
	• 変更する。（YH）

3. ファンディング機関へのヒアリング

3.1 NIH

メリーランド州ベセスダ市に位置するNIH（National Institutes of Health）は、生命科学および医学の分野における主要研究機関で、厚生省（Department of Health and Human Services）の傘下にある。また、NIHは国内の大学や研究機関、また海外の研究機関等への資金提供を行う役割も果たしている。27の研究所（Institutes）から成るNIHには1万8,627人のスタッフが所属しており、2004年度にはおよそ279億ドルの連邦予算が割り当てられている[25]。

ヒアリング対象者名	Joe Ellis（JE）
機関名	NIH
部署名	Office of Policy for Extramural Research Administration
タイトル	Director

ファンディング機関へのヒアリング内容	
（1）プロポーザルの採択について	
①	ファンディング機関にエフォートが報告されるか。される場合、それはグラントを授与する前か後か？
	• 時間の分配を表したエフォート報告書はグラントを授与する前に受け取る。 • これはグラントの申請を行う大学やその他機関に義務付けられる提出書類の一部となっている。（JE）
	プロポーザルの採択においてエフォートの大小は考慮されるか？
	• プロポーザルの採択において優先的に考慮されるのはピア・レビューによる科学的な価値である。（JE） • エフォートの大小は、一定の資金を受けるにふさわしいか（Eligible）かどうか判断するために参照することはあるが、これがプロポーザルの採択に影響をおよぼすことはほとんどない。（JE）
	好ましいエフォート値の目安のようなものはあるか？
	• 特に好ましいエフォート値の目安はない。（JE）
②	典型的なエフォート値は？
	• ケース・バイ・ケースでエフォート値は大幅に異なるため、特に典型的・標準的なエフォート値はないと考える。（JE）
	予算規模によって典型的な値がことなるか（例えば、小規模な予算はPIのエフォートが小さい傾向があるか）？
	• かなり大規模で複雑な省庁横断型のグラント、といった場合にはエフォート値についてPIやその他キー・パーソンのエフォート値の最低値が定められる場合があるが、こういったケースは稀である。（JE） • 他にも、キャリア開発やSBIR（中小企業技術革新制度：Small Business Innovation Research）のプロジェクトについて、特定の人材のエフォート値について最低値が決められる場合がある。（JE）

[25] http://www.nih.gov/about/

ファンディング機関へのヒアリング内容	
（2）大学で管理しているエフォート値との整合性	
①	ファンディング機関に申告されたエフォート値と、大学内部で管理されているエフォート値（あるいは当該研究に実際に費やされたエフォート）の一致を確認する作業を行っているか？行っていれば、その確認方法は？
	• ファンディング機関に申告されたエフォート値は、既に大学内部でその内容が承認されたものであるので、大学側からの申告を信頼している。このため、特に確認のメカニズムはない。（JE）
（3）グラント配分の集中・重複の排除について	
＜一般論＞	
①	グラント配分が特定の研究者に集中する傾向があるとすれば、それについてどのように考えるか？（能力の高い者に資金が集中するのは当然か、それとも、資金の有効利用のためには集中はこのましくないか？）
	• 能力の高い者に資金が集中する、と理解している。（JE）
＜ファンディング機関内のチェック＞	
②	1 つのファンディング機関から複数のグラント配分が 1 人の研究者に集中することを、現状ではどの程度まで許容しているか？
	• ある研究グループや研究者が受けるグラント数や金額について、特に制限はしていない。（JE） • 何か問題がある際には監査官が判断を下す。（JE）
③	集中しているかどうかの判断において、プロポーザルで申請されたエフォート値を使っているか？そのためのデータベースは、それぞれの機関において整備されているか？
	• グラントが集中することに関して、特にこれを問題視していない。（JE） • 何か問題がある場合は、監査官が判断を行うが、申告される現在申請中のグラントについては NIH スタッフが慎重にチェックしている。（JE）
＜複数のファンディング機関をまたがってのチェック＞	
④	1 人の研究者が複数のファンディング機関から「類似の研究テーマで」グラントを受け取っていないかをチェックする必要はないか？
	• 特にないと考える。（JE）
	あるいは、特定の研究者への複数のファンディング機関からのグラント配分が「（類似の研究テーマではないとしても）過度に集中していないか」を、チェックする必要はないか？
	• 特にない。（JE）
	それぞれの大学が申請前に行う自己チェックを信頼しているか？各ファンディング機関でチェックする必要はないか？
	• 大学が行う自己チェックを信頼している。
⑤	上記について各ファンディング機関がチェックするとすれば、具体的にはどうするか？
	• N/A
	配分機関が共通利用できるエフォート管理データベースは必要ないか？あるいは、グラント申請者が他ファンディング機関から資金を獲得しているかどうかをチェックするために、ファンディング機関のデータベースを互いに利用できるようにする必要はないか？

ファンディング機関へのヒアリング内容	
	• NIH に提出された申請のデータベースはあるが、省庁横断型のデータベースは存在していない。（JE） • こういったデータベースの必要性を特に感じていない。また、もしこういった複数の省庁でアクセス可能なデータベースを立ち上げるとしたら、個人情報やプライバシーの問題が出てくるため、慎重に取り扱わなければならない。（JE） • NSF や ONR と直接情報を交換することはない。（JE）
（4）州立・私立大学	
①	州から経常的な予算を得ている州立大学と、これが無い私立大学とで、研究予算配分において差をつけているか？例えば、州立大学には一般管理費を認めないとか、間接費のレート設定において州立か私立かを考慮するとか。
	• 州立・私立大学で研究予算の配分に差をつけることはない。（JE）

3.2 NSF

NSF（National Science Foundation）は、連邦政府主導の研究および省庁間連携の研究プログラムを支える機関として、1950 年に米国議会により創設された。NSFの予算は毎年およそ 55 億ドルとなっており、基礎研究を実施する大学や非営利研究所への支援を積極的に行っている。NSFが支援する主要な科学分野は、数学、コンピュータ科学、またエンジニアリングとなっている [26]。

ヒアリング対象者名	Charles Zeigler（CZ）
機関名	NSF
部署名	Division of Institution and Award Support
タイトル	Seniro Advisor of Cost Analysis, Audit Resolution, and Risk Management

ファンディング機関へのヒアリング内容	
（1）プロポーザルの採択について	
①	ファンディング機関にエフォートが報告されるか。される場合、それはグラントを授与する前か後か？
	• これまでに既にグラントをいくつも取得している大学（MIT やスタンフォード）については、グラントを授与する前にエフォートの提出は求めない。（CZ） • 新しくグラントを獲得する大学については、エフォート報告を求め、これを参考にグラントの授与を決定する。（CZ）
	プロポーザルの採択においてエフォートの大小は考慮されるか？
	• エフォートの大小はプロポーザルの採択においてかなり考慮される。（CZ） • 特にキー・パーソンとされる PI や研究コントラクターのエフォートが重要視される。（CZ） • その際に、たとえば PI のエフォートが十分でない、もしくは多すぎで現実的ではない、といった点がチェックされる。（CZ） • このエフォートを評価するのは科学・技術スタッフで、事務スタッフではない。（CZ）
	好ましいエフォート値の目安のようなものはあるか？
	• これは研究プロジェクトによってかなり異なるので一言では言い難い。（CZ） • 中核的（Central）なプロジェクトであれば、PI のエフォートが 100%であることが好ましい。（CZ） • 標準的な研究グラント（3 年間で 50 万ドル）の場合は、夏期休暇中の給与 2 ヶ月分（12 ヶ月中 2 ヶ月分）が目安となる。これ以上の場合はグラントの受領者による事情の説明が求められる。（CZ）
②	典型的なエフォート値は？
	• 標準的な研究グラントでは 12 ヶ月中 2 ヶ月分。（CZ） • より規模の大きなグラントについては、キー・パーソンのエフォートが高いことが多い。（CZ）
	予算規模によって典型的な値がことなるか（例えば、小規模な予算は PI のエフォ

[26] http://www.nsf.gov/about/

ファンディング機関へのヒアリング内容	
	ートが小さい傾向があるか）？
	• 典型的な値は予算規模によって異なる。（CZ） • 小規模なグラントにおいては PI のエフォートはほとんどない。（CZ）
（2）大学で管理しているエフォート値との整合性	
	ファンディング機関に申告されたエフォート値と、大学内部で管理されているエフォート値（あるいは当該研究に実際に費やされたエフォート）の一致を確認する作業を行っているか？行っていれば、その確認方法は？
①	• この確認作業は各大学が独自に行う監査（Audit）によって実施される。（CZ） • NSF には監査官（Inspector General）がおり、この監査官が NSF によるグラントを受けるおよそ 2000 校のうち毎年 30 校ほどを対象に監査を行う（2000 校のうち、およそ 100 校の大学が 8 割以上のグラントを獲得するため、ターゲットは絞られている）（CZ） • PI のエフォートやその他の要素が大幅に変わる場合、または研究活動に影響を与える事故などがあった場合（ハリケーン・カトリーナによる影響など）は、大学が NSF にその旨を申告する必要がある。（CZ） • グラントによっては「授与後」の監査が行われる場合があり、特定のグラントについてエフォート値の評価が行われることがある。（CZ）
（3）グラント配分の集中・重複の排除について	
＜一般論＞	
	グラント配分が特定の研究者に集中する傾向があるとすれば、それについてどのように考えるか？（能力の高い者に資金が集中するのは当然か、それとも、資金の有効利用のためには集中はこのましくないか？）
①	• NSF ではピアレビュー（3 名以上の専門家・科学者）によってグラント配分が決定される。（CZ） • この際に、ある研究者にグラントが集中している状況が意味することは、その研究者の能力（グラントを申請し、目標を設定・達成する能力）が高い、と考える。（CZ） • 一方で、インパクト分野（Broader Impact Criteria）という分野、例えば高リスク・高リターンのプロジェクト、マイノリティや女性研究者が関わっているプロジェクト、過去にグラントを受けていない大学などを配慮してグラントを配分することもある。例えば 20 のグラントのうち 5 つはインパクト分野に授与する、など。（CZ）
＜ファンディング機関内のチェック＞	
	1 つのファンディング機関から複数のグラント配分が 1 人の研究者に集中することを、現状ではどの程度まで許容しているか？
②	• PI は、現在 NSF 及びその他省庁で申請中のグラントの数を NSF に報告するが、その際にエフォートの合計値が 100%になるかは確認するが、大学において研究者にグラントが集中することは、それほど大きな問題ではないと考える。（CZ） • 一方で、SBIR といった企業向けのグラントについて、複数の省庁によるグラントが 1 つの企業に集中することをできるだけ避ける。（CZ）
③	集中しているかどうかの判断において、プロポーザルで申請されたエフォート値

ファンディング機関へのヒアリング内容	
	を使っているか？そのためのデータベースは、それぞれの機関において整備されているか？
	• 判断は大学側から提出される現在申請中のグラントのリストを参考に行う。（CZ） • もしくは監査の結果を見る場合もある。（CZ）
＜複数のファンディング機関をまたがってのチェック＞	
	1 人の研究者が複数のファンディング機関から「類似の研究テーマで」グラントを受け取っていないかをチェックする必要はないか？
	• チェックする必要があると考える。（CZ） • 他のファンディング機関と調整し、大学側の研究者が十分な時間を費やしており、現実的な目標を設定しているか確認する。（CZ）
④	あるいは、特定の研究者への複数のファンディング期間からのグラント配分が「（類似の研究テーマではないとしても）過度に集中していないか」を、チェックする必要はないか？
	• N/A
	それぞれの大学が申請前に行う自己チェックを信頼しているか？各ファンディング機関でチェックする必要はないか？
	• 大学側が申請する自己チェック（現在申請中のグラントのリスト）を提出するので、これを信頼する。（CZ）
⑤	上記について各ファンディング機関がチェックするとすれば、具体的にはどうするか？
	• 大学の現在申請中のグラントのリストを参考にチェックを行う。（CZ） • もしくは大学内のグラント管理オフィスといった内部のチェックを信頼する。（CZ） • 基本的には柔軟に大学側の申請をチェックして、実際にグラント授与を決定するまで 6 ヶ月間は様々な要素を考慮する。（CZ）
	配分機関が共通利用できるエフォート管理データベースは必要ないか？あるいは、グラント申請者が他ファンディング機関から資金を獲得しているかどうかをチェックするために、ファンディング機関のデータベースを互いに利用できるようにする必要はないか？
	• 各ファンディング機関がアクセスできる単一のデータベースはないが、もしあれば役立つと思う。（CZ）
（4）州立・私立大学	
①	州から経常的な予算を得ている州立大学と、これが無い私立大学とで、研究予算配分において差をつけているか？例えば、州立大学には一般管理費を認めないとか、間接費のレート設定において州立か私立かを考慮するとか。
	• 私立大学を有利にする「差別化」は行っていないが、州から資金援助を受けない私立大学の間接コストが州立大学のものよりも高いことは多少許容する。（CZ）

3.3　エネルギー省

エネルギー省科学オフィス（Office of Science）の傘下にある基礎科学（Basic Energy Sciences）プログラムでは、新しいエネルギー技術を生み出すための基礎科学をサポートしている。基礎科学プログラムが資金援助を提供する研究は、主にマテリアル科学、化学、地質学、またバイオといった自然科学を中心とする分野における基礎研究となっている[27]。

ヒアリング対象者名	Michael Fischetti（MF）
機関名	Department of Energy
部署名	Office of Procurement and Assistance Management
タイトル	Director

ファンディング機関へのヒアリング内容	
（1）プロポーザルの採択について	
①	プロポーザルの採択においてエフォートの大小は考慮されるか？
	• プロポーザルの採択において考慮される点は、エフォートの大小に限られない。（MF） • 審査官（Reviewer）は、エフォートを含む複数の項目（人材の経歴、リソースの状況等）について多面的にプロポーザルを評価し、「決まった予算内で同省の目標を達成できるか」という側面からプロポーザルの採択を実施する。（MF）
	好ましいエフォート値の目安のようなものはあるか？
	• 特にない。（MF）
②	典型的なエフォート値は？
	• わからない。（MF）
	予算規模によって典型的な値が異なるか（例えば、小規模な予算は PI のエフォートが小さい傾向があるか）？
	• 必ずしもそうではない。（MF）
（2）大学で管理しているエフォート値との整合性	
①	ファンディング機関に申告されたエフォート値と、大学内部で管理されているエフォート値（あるいは当該研究に実際に費やされたエフォート）の一致を確認する作業を行っているか？行っていれば、その確認方法は？
	• 正式な確認方法・メカニズムはないが、エフォート・レポートに示された分の時間を研究に費やすことは大学側の義務であるため、これを信頼する。（MF）
（3）グラント配分の集中・重複の排除について	
＜一般論＞	
①	グラント配分が特定の研究者に集中する傾向があるとすれば、それについてどのようにかんがえるか？（能力の高い者に資金が集中するのは当然か、それとも、資金の有効利用のためには集中はこのましくないか？）

[27] http://www.sc.doe.gov/feature/BES.htm

ファンディング機関へのヒアリング内容	
	• 同省では、同省が要する研究成果を出せると審査官が見なした研究者にグラントを授与している。（MF）
＜ファンディング期間内のチェック＞	
②	1 つのファンディング機関から複数のグラント配分が 1 人の研究者に集中することを、現状ではどの程度まで許容しているか？
	• 同省では、競争的なプロセスの中、同省のミッションを果たすと思われるプロジェクトに資金を提供する。（MF） • 応募者は、プロポーザルの中で既存及び応募中のグラント一覧を提示しなければならないが、同省はこれを見て必要なプロジェクトに十分なリソースが分配されているか考慮する。（MF）
③	集中しているかどうかの判断において、プロポーザルで申請されたエフォート値を使っているか？そのためのデータベースは、それぞれの機関において整備されているか？
	• グラントが集中しているかの判断において、プロポーザルで申請されたエフォート値を使っている。（MF） • 同省では、上述の通り既存および応募中のグラント一覧を提出するよう応募者に義務付けている。（MF）
＜複数のファンディング機関をまたがってのチェック＞	
④	1 人の研究者が複数のファンディング機関から「類似の研究テーマで」グラントを受け取っていないかをチェックする必要はないか？
	• 場合によって、同じ研究プロジェクトが他機関からもグラントを受けていないか、同省の担当者が確認することがある。この際、研究プロジェクトに十分なリソースが提供されているかも判断される。（MF）
	あるいは、特定の研究者への複数のファンディング期間からのグラント配分が「（類似の研究テーマではないとしても）過度に集中していないか」を、チェックする必要はないか？
	• 同省がチェックを行う理由は、ある研究プロジェクトについて目標達成のために十分なリソースが提供されているか確認するためである。（MF）
	それぞれの大学が申請前に行う自己チェックを信頼しているか？各ファンディング機関でチェックする必要はないか？
	• 大学が行う自己チェックを信頼している。各ファンディング機関でチェックする必要はないと考える。
⑤	上記について各ファンディング機関がチェックするとすれば、具体的にはどうするか？
	• N/A
	配分機関が共通利用できるエフォート管理データベースは必要ないか？あるいは、グラント申請者が他ファンディング機関から資金を獲得しているかどうかをチェックするために、ファンディング機関のデータベースを互いに利用できるようにする必要はないか？
	• 共通利用できるエフォート管理データベースがあれば役立つと思うが、現時点でそういったデータベースはないので、同省ではグラント申請者による自己チェックを信頼している。（MF）
（4）州立・私立大学	

ファンディング機関へのヒアリング内容	
①	州から経常的な予算を得ている州立大学と、これが無い私立大学とで、研究予算配分において差をつけているか？例えば、州立大学には一般管理費を認めないとか、間接費のレート設定において州立か私立かを考慮するとか。
	• 州立・私立といった大学の部類を考慮したり、差をつけたりすることはない。（MF）

4. 横断的組織へのヒアリング

4.1 米医科大学協会（AAMC）

AAMCは、米国とカナダの北米における合計 142 校の医科大学と 400 以上の大学付属病院からのメンバーから構成される学会で、特に生命科学とヘルスケア分野における研究と教育の活動を支援する団体である [28]。

ヒアリング対象者名	Susan Ehringhaus（SE）
機関名	米医科大学協会（Association of American Medical Colleges: AAMC）
タイトル	Associate General Counsel

横断型組織へのヒアリング	
（1）	
①	エフォート制が大学におけるグラント資金の管理に与える影響などについて調査研究を行ったことがあるか。エフォート制がファンディング機関に与える影響についてはどうか。
	• AAMC では、メンバー大学に A-21 に関するカウンセリング・サービスを実施している。（SE） • また、ファンディング機関とのカンファレンスの開催などにより、大学に対する情報提供を促進している。（SE）
②	大学と連邦政府の間で頻繁に取り上げられる議論や問題点はどのようなものか。エフォート制が導入されるようになってから、大学における研究の質は高まったか、また連邦政府は資金の「元が取れて」いるか。
	• 大学と連邦政府の間で頻繁に取り上げられている問題点としては以下のとおり。（SE） ➢ 2 つ以上の機関から給与を受け取っている PI などのエフォートをどのように処理するか。 ➢ 「エフォートの合計」をどのように定義するか、1 週間何時間の勤務を 100%エフォートとするか。 ➢ 医学部（大学とは別の機関の扱いとなる）に対して授与されたグラントをどのように処理するか。 ➢ 新しいグラントを獲得した際に PI の給与を上げるか。 ➢ どの程度の頻度でエフォート・レポートが提出されるべきか。 ➢ エフォート・レポートにおいて、教育、研究、臨床的活動をどのように区別するか。 ➢ 提出されたエフォートをどのようなフォーマットで維持・管理するべきか。 ➢ エフォート・レポートにおいて、追加的な収入（ボーナス、残業手当など）をどのように処理するべきか。
③	大学のグラント資金管理部門、学部長、もしくは教員からエフォート制について

[28] AAMC ウェブサイト：http://www.aamc.org/about/

横断型組織へのヒアリング	
	のフィードバックを受けるか。もし受ける場合、彼らの一般的な感想はどういったものか。実際エフォートに関わる人にとって、エフォート制とは研究の質向上などに役立っているものか。
	• 大学側からのフィードバックを受ける。（SE）
④	連邦政府側からのフィードバックを受けるか。エフォート制は政府側にとって資金管理を効率化する手段となっているか。
	• 回答得られず。
⑤	大学の職員やファンディング機関にとって、エフォート制に関する課題や問題点などはあるか。
	• 回答得られず。
⑥	エフォート制について、最近見られる傾向などがあるか。例えば、大学教員は研究に費やす時間よりも教育に費やす時間の方が多い、など。
	• 回答得られず。

4.2　政府関係会議（COGR）

ヒアリング対象者名	Anthony DeCrappeo（AD）
機関名	政府関係会議（Council on Governmental Relations: COGR）
タイトル	President

COGRは、研究大学 140 校以上をメンバーとして擁する団体で、大学でのコンプライアンスや会計基準、また知的財産や研究倫理などについて政策提案を行ったり、関連調査を実施している [29]。

横断型組織へのヒアリング	
（1）	
①	エフォート制が大学におけるグラント資金の管理に与える影響などについて調査研究を行ったことがあるか。エフォート制がファンディング機関に与える影響についてはどうか。
	• 2005 年 6 月に、COGR は「エフォート・レポート：大学と既存の連邦規定（Effort Reporting: How Universities Meet the Current Federal Requirements）」という報告書を出版している。同報告書は、現在連邦政府によって定められている報告義務や大学によるコンプライアンス、問題点や既存制度のプラス・マイナス点などについてまとめている。（AD）
②	大学と連邦政府の間で頻繁に取り上げられる議論や問題点はどのようなものか。エフォート制が導入されるようになってから、大学における研究の質は高まったか、また連邦政府は資金の「元が取れて」いるか。
	• 以下のような問題点を挙げることができる（上記「エフォート・レポート」から抜粋） ➢ 複数の機関が給与の資金源となっている：医学部の教授など、大学の活動の一環として臨床的な活動を実施した場合、給与の資金源が複数の機関（例えば大学と大学病院）となる場合がある。この結果、時間と給与の資金源の間にミスマッチが生じる。NIH では、大学が（異なる機関から支払われた給与分を払い戻すよう）負担を保証する場合、これらの給与をベース・サラリーとして統括しても良いというルールを打ち出している。 ➢ エフォート・レポートの承認を誰が行うか：A-21 は特に PI や職員にエフォートの承認を義務付けておらず、確認作業は学部内の担当者（Responsible official）に任せている。しかし PI やその他職員に独自のエフォートの承認を求める動きが大きくの大学で見られている。 ➢ NIH のサラリー上限：NIH グラントでは、18 万 100 ドル以上の年棒をカバーすることは許可されていないため、余剰分はコスト・シェアリングによって大学が負担する必要がある。 ➢ 申告されたエフォート値と実際のエフォート値の確認：A-21 は特に決まった確認のメカニズムを定めていない。 ➢ 個人の就労時間と標準の就労時間数（1 週間 40 時間）：大学院生の指導

[29] COGR ウェブサイト：http://206.151.87.67/docs/COGRBrochure.pdf

横断型組織へのヒアリング	
	といった活動に超過的な労働時間を費やす際、これに対する追加的な報酬がないうえ、エフォート全体の割合を見ると研究に費やす割合が減る結果となるため、これについては超過時間分の報酬を教員に与える、もしくは活動（研究、指導など）の種類によって時間単位の価値を変更する、といった改正案が出されている。 • A-21 が一定の柔軟性を持つ内容となっているため、それぞれの解釈が異なる場合がある。（AD） • こういった問題は不可避であるが、大学側でも広範な活動（特に臨床活動）をより正確にモニターする制度を導入している。（AD） • 政府にとっては研究資金の「元は取れている」と考える。特にコストシェアがある場合。（AD） • しかし研究の質とエフォート・レポートは関係ないと考える。（AD）
③	大学のグラント資金管理部門、学部長、もしくは教員からエフォート制についてのフィードバックを受けるか。もし受ける場合、彼らの一般的な感想はどういったものか。実際エフォートに関わる人にとって、エフォート制とは研究の質向上などに役立っているものか。
	• 大学からのフィードバックは比較的好意的となっている。この理由は、A-21 が比較的柔軟な規則をとりいれているためであると考えられる。（上記「エフォート・レポート」） • おそらく大学側ではエフォートを事務的な負担と考えているのではないだろうか。（AD） • 政府側では、「誰がこの研究に 30%費やしたか、もしくはそれは 35%だったか」という点が重要なのではなく、研究の結果が重要と考えている。（AD）
④	連邦政府側からのフィードバックを受けるか。エフォート制は政府側にとって資金管理を効率化する手段となっているか。
	• 連邦政府側では、既存の制度は完璧とはいえないが、必要な役割は果たしている、というのが一般的な理解である。（上記「エフォート・レポート」） • NSF や NIH といったグラントを利用して基礎研究を支援する機関は、エフォート制度に準じて活動をしているが、国防総省といった民間企業に資金支援や研究委託を行う機関は、提案依頼書（Requests for Proposals: RFPs）によってマン・アワーを基本にした予算の提案を求める場合がある。（上記「エフォート・レポート」） • 政府側からのフィードバックは多様で、共通の意見はない。（AD） • NSF や国防総省では、グラント資金によりカバーされる人件費（給与）の割合が比較的少ないが、この割合がかなり高い NIH にとって、エフォートは重要な問題である。（AD） • 監査においても、エフォート値と研究の質は無関係である。エフォート値に疑問が持たれていても、研究の質は問題視されない。（AD）
⑤	大学の職員やファンディング機関にとって、エフォート制に関する課題や問題点などはあるか。
	• 大学の職員にとってエフォート制に関する課題や問題点はそれほどないといえる。（上記「エフォート・レポート」から抜粋） • ただし、既存のガイドラインでは「時間の価値」というものが定められていないので、問題点としてはこの点を挙げることができる。（上記「エフォート・

横断型組織へのヒアリング	
	レポート」）
⑥	エフォート制について、最近見られる傾向などがあるか。例えば、大学教員は研究に費やす時間よりも教育に費やす時間の方が多い、など。
	• この数年間で、大学側ではモニタリング・監督制度の必要性が認識されている。（AD） • 研究に熱心な大学で特に、電子的なエフォート報告システムが導入され始めているようである。これにより、教員のエフォートをより精密にモニタリングできる。（AD） • 多くの大学では、教員や事務員向けにエフォート制のトレーニング・コースが実施されており、例えば PI はこういったコースを終了しなければグラントのプロポーザルを提出できない、といった大学もある。（AD） • 教員が費やす時間（教育・研究）に目立ったトレンドはないが、教員がエフォート制の重要さを理解し、正確なエフォート・レポートを心がけるような傾向はあるだろう。しかしエフォート制については、現時点は関連者の意識を高め、プロセス全体を理解してもらうよう関連者を教育している段階であるといえる。（AD）

II. エフォート制が米国の大学に導入された経緯

1. エフォート制の歴史

大学における組織構造や資金の運営管理システムが民間企業のものと大幅に異なることから、米・海軍研究所（Office of Naval Research: ONR）は大学向けの会計原則を記した「ブルーブック：教育機関と交わされる連邦R&D契約におけるコスト判定に関する原則（Blue Book: Explanation of Principles for Determination of Costs Under Government Research and Development Contracts with Educational Institutions）」を 1947 年に発行した [30]。

このブルーブックをもとに、行政予算局（Bureau of the Budget：現行政管理予算局）が初の「規則 A-21（Circular A-21）」を 1958 年に制定し、これにより大学機関に適用される説明責任（Accountability）や証拠書類の提出（Documentation）、また会計報告の一貫性（Consistency）に関する基準が設定された。

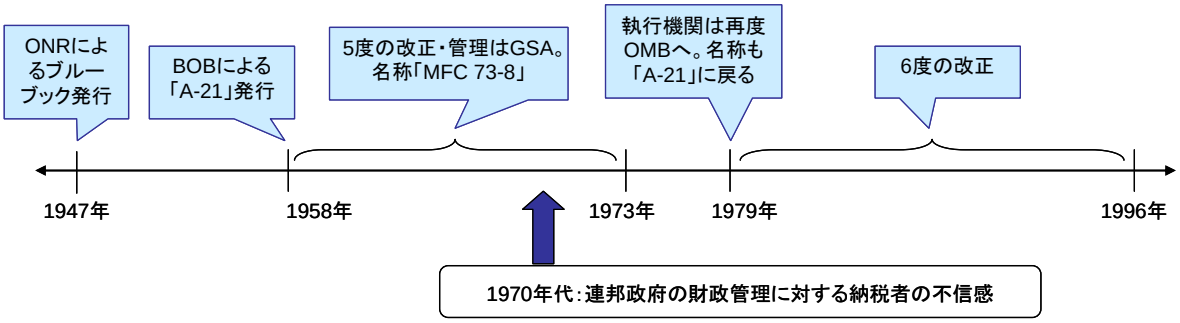
それから 15 年後の 1973 年までに A-21 は 5 回改正され、1973 年には同規則の執行機関が行政管理予算局から一般調達局（General Services Administration: GSA）に変更となり、名称も A-21 から「MFC 73-8」となった。しかしその後 1979 年には執行機関が再度行政管理予算局となり、名称も「A-21：教育機関におけるコスト原則（OMB Circular A-21: Cost Principles for Educational Institutions）」と一新された。

1979 年に制定されたA-21（一般的にエフォート制と呼ばれるもの）は、これまでの規定を全面的に改訂した新しいもので、研究者が自身の勤務時間 100%のうちどの程度の割合をグラントなど連邦政府の資金によってサポートされる研究に費やしたかを事後申告する制度となっている [31]。

他にも、A-21 には各プロジェクトの関節経費を決める際にMTDC（Modified Total Direct Costs）を基準とする制度の導入や、報告頻度の増加といった内容が加えられ、1979 年 10 月 1 日から制度の対象となる大学で適用されるようになった。1979 年から 1996 年まで、A-21 は 6 回改正されている。（図表 3 参照）

[30] “Brief History of Circular A-21”
<http://www.rand.org/publications/MR/MR1135.1/MR1135.1.appa.html >
[31] A-21 を「エフォート制」と呼ぶが、規制の本文に「エフォート」という言葉は出てこない。

図表 3　A-21 の歴史



出典：ワシントンコア作成

以下のセクションでは、より新しく厳格な A-21 が制定されることとなった経緯について説明している。

2.　エフォート制の導入に至る経緯

1979 年、より厳格なエフォート制（A-21）が導入されるようになった背景には、1970 年代に納税者が抱いていた連邦政府の財政管理一般に対する不信感や、不正行為及び非効率なシステムにより多大な金額（年間 500 億ドル）が無駄にされていた事実[32]、さらに大学に給付された研究グラントやコントラクトの資金がそれぞれの機関で乱用されていたことがある。

特に大学における研究資金の管理がずさんであることが問題視された結果、政府説明責任局（Government Accountability Office: GAO[33]）は、「教育機関における連邦資金の管理について監査を強化する必要性（Need for More Effective Audits of Federal Grants and Contracts Administered by Institutions of Higher Education[34]）」と題した調査報告書のドラフトを作成し、1978 年 12 月に行政管理予算局に提出した。行政管理予算局では、GAO の調査報告書によって明らかになった問題点も踏まえて、1979 年 2 月に改訂版のエフォート制を制定したのである。GAOによる調査報告書は、およそ半年後の 1979 年 7 月に正式公開された。

GAO の調査報告書は、連邦政府から R&D 資金支援を受ける大学のコスト管理に多くの欠陥があったことや、監査側でもリソース不足により監査活動が十分行われていなかったことなど、複数の問題を明らかにし、より厳格な会計監査とコスト報告の必要性を主張したものである。以下では、GAO の調査報告書が指摘する主要な問題点についてまとめている。

[32] “Federal Waste: the 50-Billion Dollar Rathole,” US News and World Report, September 18, 1978.
[33] 当時は General Accounting Office（GAO）
[34] GAO Report:, July 19, 1979. <http://archive.gao.gov/f0302/109912.pdf>

2.1　1979 年 7 月：GAO 調査報告書

1974 年度から 1976 年度の 3 年間で、米国内の大学 2,500 校は連邦政府（14 省庁）から合計 144 億ドルの資金支援を受けており[35]、これらの資金については厚生省（Department of Health, Education, and Welfare: HEW、旧厚生・教育・福祉省）が監査を担当していた。HEWは他省庁に監査結果を報告するにあたり、特に上記 3 年間の間に多額の資金を受けた 20 校（3 年間で合計 37 億ドル）を対象に監査を行ったのだが、この莫大な額の連邦資金が大学に投資されていることに着目したGAOは、HEWによる監査を評価するための調査を実施した。

この結果、GAO は HEW による監査の頻度や対象となる機関数が不十分であり、大学側でも機能的な会計制度が導入されていない、とう問題点を指摘した。GAO では、調査の結果を「教育機関における連邦資金の管理について監査を強化する必要性」と題された報告書にまとめているが、以下では、同調査報告書が指摘する大学と政府における監査・会計制度の問題点について取り上げている。

2.2　GAO が指摘する問題点

20 校の大学を対象に HEW が実施した監査について、GAO は以下のような問題点を指摘している。

① HEW による監査が頻繁、もしくは定期的に実施されていない。
② HEW による監査を受ける機関の数が少ない。
③ コストが「適用可能（Allowable）」なものであったか判断ができない。
④ グラント額に値する十分なリソースが監査活動に充てられていない。
⑤ コストの適用可能性を判断するための詳細説明が不十分である。
⑥ HEW から関連省庁への報告に一貫性がない。

以下では、これらの問題点について詳細を説明している。

<u>① HEW による監査が頻繁、もしくは定期的に実施されていない</u>

行政管理予算局では、効果的な監査は 1 年間に 1 度、最低でも 2 年に 1 度は実施される必要があるとしているが、GAO が調査した結果、HEW の監査を 2 年以上受けていない、または 1 度も監査を受けていない、という機関が多数見つかった。さらに、全米に 5 箇所ある HEW の地域オフィスのうち、4 つのオフィスにおいて定期的な監査スケジュールが設定されておらず、唯一スケジュールが設定されていたオフィスでも、そのサイクルが 3 年に 1 度となっていた上、このスケジュールも維持されていなかったことが発覚した。

<u>② HEW による監査を受ける機関の数が少ない</u>

[35] 同上

HEW の地域オフィスにおいては、監査の対象となる大学の数が決まっている。しかし、例えばコロラド州デンバー市のオフィスでは、およそ 75 校の大学の監査を担当することとなっているが、1970 年から 1977 年の間に同オフィスが監査を実施したのはその 15%~20%のみであった。同様に、カンザス市の地域オフィスが担当する大学は 57 校あるが、1974 年から 1976 年にかけて、同オフィスが監査を実現した大学は 7 校のみであった。このように、地域オフィスで厳密な監査スケジュールが設定されておらず、政府から資金支援を受けている大学の多くが、監査を受けずに資金を運用しているという問題が明らかになった。

③　コストが「適用可能」なものであったか判断ができない

連邦政府が大学に支給する資金について監査が実施される理由は、これらの資金が「適用可能」なものに活用されているか否かを評価するためである。適用可能とされるものとは、①正当で、②契約上配分可能であり、③一般会計基準の対象となり、④行政管理予算局の定めまたは契約による制限に従うもの、とされており、これに加えて「適用不可」とされている事項（アルコール飲料など）も多くある。

しかし、大学側の会計制度が不明瞭であるため、監査官は様々なコストについて「適用可能か判断不可（Cannot render an opinion）」という結論を出さざるを得ないケースが多発した。HEW が監査を実施した大学の中には、R&D グラントから引き落とされていた金額のうち 5,370 万ドルが「適用可能か判断不可」とされていたものもあった。こういったケースが複数の大学で見つかっていることから、大学側の会計システムにおいて、「適用可能性」をより明確に証拠（Evidence）を備えて提示することが求められるようになった。

④　グラント額に値する十分なリソースが監査活動に充てられていない

HEW では、大学の監査を実施する際に、①大学が自身の収入、支出、資産、債務について適切な管理を行っているか、②大学の運営管理が適切に行われているか、また、③大学が法規制に準じた会計報告を行っているか、といった点を監査の対象にしている。しかし GAO は、HEW が上記のような点を評価するために十分なリソースを監査活動に割り当てていない、という問題点を指摘している。

HEW が、総額 2,900 万ドル、または 7,660 万ドルのグラントの監査に対して、それぞれ 45 人日（Staff-days）、64 人日しか費やしていなかったこと、さらには 4 年度のうち 1 年度の分しか監査が行わなかったり、100 件以上のグラントのうち 4 件のみについてしか監査が行われていなかったなど、綿密な監査が実施されていない実態が GAO の調査によって明らかになった。

⑤　コストの適用可能性を判断するための詳細説明が不十分である

行政管理予算局では、HEW が実施する監査結果において、コストの適用可能性を判断するための客観的な説明（証拠）を要求している。しかし、コストの説明が不十分である大学についても HEW が詳細を説明するための証拠を追及しなかったことが原因で、ある大学では 6 億ドル以上のコストが適用可能か否か判断できない状態にあったという。

HEW は、監査において客観的な証拠や説明を得た結果としてコストの妥当性を決定しなければならないのだが、十分な説明を大学側から受けていない場合も適用可能と判断していたケースが GAO の調査によって多数発覚した。

⑥　HEW から関連省庁への報告に一貫性がない

GAO の調査によると、HEW の監査結果が各ファンディング機関に転送された際、必要な情報が全て揃っていた報告とそうでない報告が、異なる省庁に転送されていたという。このため、必要な情報が全て揃っていた報告書を受けた省庁は、適用可能性が低いと判断される部類のコストを大学機関から回収することができたが、詳細が抜けていた報告書を受けとった省庁では、具体的な判断ができなかったため大学からコストの回収をすることができなかった。

2.3　まとめ

前述のように、1970 年代には大学側と政府側で共に一貫性のない会計や監査が行われていたことが原因で、多額の連邦資金が誤って配分、もしくは不正に利用されてしまったケースが頻繁に起こっていた。こういった状況を改善するために 1979 年から厳格な A-21 が導入され、その後 1980 年代から 1990 年代にかけても、議会での審議や世論の結果 A-21 は会計報告に一貫性を持たせる方向で（特定のコストに関して支出の制限や、各種手続きの簡略化など）度々修正が加えられている。

A-21 に関する最も最近の動きとしては、2005 年 11 月に米・厚生省の監査オフィス（Office of Inspector General: OIG）が公開した官報（Federal Register: November 28, 2005, Volume 70, Number 227[36]）を挙げることができる。同官報では、NIHからの研究グラントに関わる原則とコンプライアンスにおける「リスク」として、大学側のエフォート・レポーティングが取り上げられている。

OIG では、①大学の教授や研究者がプロポーザルを提出する際に申告するエフォート値が実際に研究に費やされるエフォートを下回る点、また②教育・研究・臨床的活動・その他活動といった複数の活動についてそれぞれ正確にエフォートを申告することが困難な点という 2 つの点を問題視しており、OIG は同官報で大学側におけるより厳密な時間のモニタリングを要求している。

しかし、COGRのアンソニー・ディクレイピオ氏（Anthony DeCrappeo）は同官報について、大学教授の多様な活動を細分化し、綿密に時間を記録・報告することは大学機関や研究者個人にとって事務的負担を増加させることになる、と指摘しており、政府の規制に柔軟性を求めている[37]。同氏によると、大学教授の活動の中には重複するものもあるため、これらの時間を正確に記録することは困難であるという。

---

[36] http://a257.g.akamaitech.net/7/257/2422/01jan20051800/edocket.access.gpo.gov/2005/E5-6548.htm
[37] Brainard, Jeffery “Proposed Federal Guidelines Urge Universities to Accurately Report Researchers’ Use of Time,” *The Chronicle: Daily news*, November 29, 2005.
http://chronicle.com/temp/email.php?id=d5wfg7nj5ebi83fujndojqo3qqrwk8xj

ヒアリング調査からもわかるように、大学側ではエフォート・レポートは事務処理的なかたちだけのものとして捉えられているケースが多く、実際に大学内でエフォートが利用されている例は稀である。また、ファンディング機関側でも大学からの申告を信頼している姿勢が見られていることから、連邦政府による研究資金や時間の効果的な管理については、今後柔軟で効率的な対応が求められると考えられる。

III. 付録COGR「エフォート報告（Effort Reporting－How Universities Meet the Current Federal Requirements、2005 年 6 月 1 日）」 日本語訳[38]

要約

連邦政府補助金の利用に関する最近の会計検査の結果を受け、連邦省庁や大学において補助金の利用法を問う声が高まっている。本報告書では、連邦政府が指定する要件、これら要件に対する大学の対処、現行の指針の長所と短所、また、現在議論されている重要課題についてまとめている。また、大学の実例を 2 つ挙げ、現在の指針の元で許容されている柔軟性について分析している。

現行の連邦要件

大学がアカウンタビリティー（説明責任）必要条件を満たすにあたって柔軟性が必要であることは、連邦政府も認識済みである。研究グラント（grant）付与に関する連邦指針である「OMB 規則 A-21（正式名称は OMB Circular A-21 Cost Principles for Educational Institutions）」では、研究と授業指導のそれぞれの活動を切り離すことの困難さを理解した上で、「コストに関する正確な査定は必ずしも可能とはいえず、それを踏まえたうえで、容認できる範囲で評価するのが適切」（A-21・J.10.b.(c)）としている。

A-21 指針では、直接グラントとして受け取ることができるものと、施設管理レートで支払われるものに関し、必要条件 2 つを以下のように記している。（J.10）

- 大学基本給制度（Institutional Base Salary: IBS）に基づいたコスト計算は、プロジェクト中に実行される業務内容を適切に反映する。
- IBS は、各大学が設ける給与ポリシーに準拠し、大学財務記録と連動している正規の給与システムを通じて配分が行われる。

「エフォートレポーティング（Effort Reporting）」という言葉は OMB 規則 A-21 の中には記載されていないが、この規則では、報酬がそれに対応する活動に割り当てられているかを検証することに重点が置かれている。（規則 A-21 の J.10、付録 A を参照）

助成金の管理に関する連邦規則（OMB 規則 A-110）も、「エフォート」という言葉は使わず、代わりに「プロジェクトに費やされた時間（time devoted to the project）」としている。

NIH グラントポリシー説明書（NIH Grants Policy Statement）では、臨床試験に対するグラントは、大学が保証・支払いを行い、エフォート報告書で報告される限り、IBS としてみなすことができるとしている。NIH では、別の機関・給与支払い機関が担当している臨床試験のうち、大学の給与システムの管理下にあるものについて、どのように対処すべきかを現在検討中である。このような状況では、臨床試験にかかる給与額を大学が

[38] 原文は以下で入手可能。<http://thefdp.org/EffortReporting_COGR.pdf>

設定し、給与明細書にその旨を明記した上で大学が負担し、エフォート報告書にその給与額が記載された場合、IBS として扱われるケースもある。

連邦省庁の狙い

アカウンタビリティーは支援機関（Funding Agency）と OMB の双方にとって非常に重要である。支援機関は、それに加えて投資した額に対して最大の生産性を求めたいという意図も働く。NSF や NIH といったグラントを利用して基礎研究への支援を行う省庁は、アカウンタビリティー確認のため、エフォートを割合で出すことを強く望んでいる。しかし、各省庁の監査人は、時間性で働くということが基本的にない大学環境では受け入れがたいほどの正確性を求めようとしている。また、国防総省など、民間企業と物資・サービス調達を日常的に実施する省庁では、時間数を使った人件費の見積依頼をあらかじめ行うことがある。大学ではこのような条件で予算見積もりを行うことに同意することがある一方で、IBS コストは大学給与配分システムに遵守するという理解のうえでプロジェクト委託が行われる。OMB 規則の精神となっている柔軟性が連邦政府の役にも立っているといえよう。

連邦省庁がグラント付与にあたって定める規則と OMB 規則 A-110 では、プロジェクトにかかるエフォートや時間が大幅に削減されるときにのみ、省庁による承認が必要と定めている。しかし最近になって、政府監査人は、支援が与えられた期間内で、PI が約束したエフォートが実際に実施されたかどうかを立証することを求めるようになっている。多くの大学では、プロジェクト実施にかかわる約束事が守られているかどうかは個々の PI に任せており、連邦政府側も、年間進捗状況報告書の際にこれらの責任に大きな変更があったかどうかが PI から報告されることを期待している。一般的には、大学のエフォート報告システムは、この事前に約束されたエフォートを確かめるすべを有していないが、これが正式なエフォート報告プロセスに反映されるように、システムを改良する大学も出てきている。

大学側の狙い

研究大学のほとんどでは、活動を割合（パーセント）で示すシステムを好んでいるが、これは、現行の OMB 規則が、研究や教育活動といった元々分けることが難しい活動を分類することを厳しく求めておらず、また、プロジェクトにかかった時間を証明するためのタイムカードや時間会計システムを使うことを強要することもなく、アカウンタビリティー要件達成に向けた柔軟性を持ち合わせているからである。その結果、研究者が様々な責任・仕事を負っていても対応可能となる。

現在の指針はまた、大学が各自に開発・導入し、利用している既存の会計や給与システムの利用継続を許可しており、共通アプローチや共通システムといった標準化を行うことなくアカウンタビリティーのチェックができる。

さらに、大学側では、研究プロジェクトに関わった教職員やスタッフが費やした時間についてそれ相当の報酬を受け取りたいという意図も働いている。現在のエフォート報告書アプローチでは、教員と大半の研究者は特別被雇用者とされ、グラントに費やした時間合計の割合比率を利用して請求をすることができる。

必要条件を達成する現在の方法

連邦政府は、A-21 の必要条件を満たすための標準手法を規定していないが、適切な方法であると判断される手法（計画確認、事後確認、複合確認記録）と、その模範例を挙げている。

Plan-Confirmation（計画確認）

計画確認手法では、個人に対する給与について政府が負担する研究事業すべてについて、活動レベルの予算作成、計画、配分を実施するため、大学の正規のシステムを利用する。計画された活動レベルにおいて大きな長期的変化がある場合は、システム内で修正され、大学の責任者によって文書化されねばならない。職員と PI、責任者は受理する金額が研究内容と見合っていることを確認する文書に毎年署名を行わなければならない。

具体的な例は以下のとおり。

> 米国北東部にある研究私立大学では、計画確認手法を実施している。
>
> 研究応募書に明記され、支援省庁が認可し、さらに実際に利用されたエフォートは、給与に合致しなければならないことが、大学ポリシー内で明確に規定されている。給与は承認されたプロジェクト予算などを利用して計算された額が適切な大学口座に振り込まれる。支援プロジェクト用の給与は直接それ専用の口座に振り込まれるか、コストシェアリングの場合は、制限なしの口座、またはその両方に振り込まれることになる。振り込まれた金額は記録され、大学の間接費（施設管理費）を計算する際に利用される。NIH が定めた給与上限を超えている NIH 研究者については、上限額を超えた給与額は、制限なしの大学口座に振り込まれる。エフォートは給与額制限に合わせて減らすことはできない。
>
> 個々のプロジェクトに関するエフォートを報告する以外に、大学は、少なくとも 1 年に 1 度、実際に行われた活動と関連して各個人の給与対象エフォートの配分が適切であるかどうかを確認することが、計画確認方法では義務付けられている。この確認は、研究者の給与配分が他のプロジェクトに再配分されたとき、IBS に増減の変化が見られたとき、または、個人の活動に大きな変化があった場合（たとえば、事務的義務が新しく割り当てられた等）に、給与支払い通知書上にて行われる。この確認は、変更される給与配分に適用されるもので、「現行の給与配分は、変更前と変更後のエフォートの変更を適切に反映している」ことを記載しなければならない。このフォームに記載されたエフォート確認においては、PI など、プロジェクト実施が行われたことを証明することができる人物の署名が必要となる。
>
> さらに、大学は、システムの整合性チェックと基準遵守のため、システムの独立内部評価を実施しなければならない。このシステム評価は毎年行われ、「計画確認システム審査（plan confirmation system review）」と呼ばれている。この審査は、各学部に対し、特定の期間における教授・職員・大学院生アシスタン

トの給与配分リストを配布して、疑問点やデータが一致しないところを明記する形で行われている。このリストは給与配分の正当性を証明できる担当者によって検討・署名される。さらに、このリストが学部内の人材のエフォート分配を監視するために利用され、必要に応じて変更が行われたことを示す書類に、学部長が署名することが義務付けられている。

After-the-Fact Activity Record（事後確認記録）

事後確認記録は、各個人が給与を受けたグラントプロジェクトやその他活動における作業の分配を反映するため、実費用の計算に基づく手法である。実際の作業分配が変更されれば、最初の見積もりを調整しなおす必要がある。職員や PI、または担当官が、直接費用と間接費用が実際に行われた作業に適したものであることを証明する文書に署名しなければならない。このような文書は、専門職員については半年に 1 度、その他職員については毎月必要となっている。

具体的な例は以下のとおりである。

> グラントや契約から研究員に支払われる給与は、週 2 回の振込み期間の前に決定された見積もりに基づくものである。大学は、グラントやコントラクト、またはコストシェアリングを行っている教員すべてについてエフォート報告書を準備する。この情報は、会計システムから作成されるもので、すべての給与ソースやコストシェアリング負担から生まれた給与データを含むものである。給与ソースには、医療診療実験プラン 2 種類と内部歯科臨床実験プランを含む。
>
> 外部臨床実験プランの 2 つから出てくる給与は、大学によって決定され、大学の裁量によって支払われるが、給与明細書は別々となる。給与明細書のうち 1 つは、大学と外部臨床実験プランが給与負担者となっているが、もうひとつの給与明細書はそうではない。教員エフォート報告に関する資料は、給与上限が定められているコストシェアリングを実施する教員について作成され、コストシェアリングがエフォートの確認の一部として利用される。
>
> エフォート報告では、有償活動とコストシェアリング活動の両方について各プロジェクトごとに活動内容が記載されている。その他、教授が行うその他の活動（教育、事務、臨床実験、ボランティア）すべてを含んでいる。エフォート報告は、教授についてはほとんどの学部で学期ごとに作成され、学期制度にしばられない医学部の教授については半年に 1 回（1 月 1 日～6 月 30 日、7 月 1 日～12 月 31 日）作成される。
>
> エフォート報告は、ハードコピーの形で、教授に配布され、検討・署名が行われる。大幅に変更のある研究活動は報告上に記載される。その後各学部から、給与配分変更が提出され、大学の会計システムに記録される。各教員はそれぞれのエフォート報告に署名し、活動配分が、報告期間内の活動を適切に反映しているかを確認する。この報告は、管理担当オフィスに戻され、検討・保有される。教員以外の職員については、報告は毎月行われる。PI はそれぞれのプロジェクトに関係した職員のエフォートを確認する。

Multiple Confirmation Records (複合確認記録)

この手法では、数種類の記録を利用して、グラント・委託契約から直接支払われる額と、F&A レートを利用して間接的に支払われる額を確認することができる。異なる記録が利用される一方で、各大学の給与配分システムを利用して、確認のために個々人が署名するという基準は同様に適用される。

この方法は A-21 内で記述されているが、採用する大学は稀である。

その他

A-21 では容認できる方法がこのように 3 つ挙げられているが、特定の基準を満たしていれば他の方法も採用することが可能である。もっとも重要とされる基準は、「資金を受けて実施されるグラントにかかったコストが実際の作業内容に照らし合わせて合理的を確認できるシステムであるか」、また、「大学活動すべてに対する給与分配のための正規システムとして利用されているか」の 2 つである。

大学側が、給与の算出方法基準として、時間給制度を利用したい場合、現行の A-21 指針に基づいて実施することができる。現行の指針の元では、グラントと他の活動の間で時間給の差をつけることはできず、また、「給与対象とならない」時間が研究以外の活動に向けられていると主張することができない。さらに、「公正労働標準法（Fair Labor Standard Act）」における規則もこのアプローチを制限すると考えられる。

エフォート報告に関する問題点

昨今の連邦監査により、エフォート報告そのものや、A-21 や NIH ポリシーガイドラインに遵守するために大学が採用するシステムに対する注目が高まっている。特に、以下のような 5 つの問題点が注目を浴びている。

組織の複雑性

大学医学部は、非常に複雑な組織で、臨床実験活動に関係して組織的にもまた法的にも異なる構造がとられている。臨床実験が大学活動の一部として見られることもあるが、これにかかわる教授への給与は、大学ではなく、組織的な実験プランを通じて行われている。一部の大学で監査が難しいことが発覚したことから、NIH では、このような状況における連邦監査指針を明確化しようとしている。現在では、臨床に関わる給与が大学によって保証・支払が行われ、大学のエフォート報告に記入されていれば、双方を利用する給与であっても、基本給として考慮できることになっている。つまり、臨床実験に関わる活動に対して、臨床活動に参加する教授に臨床活動用の特別システムを使って給与を支払っていても、後から大学がその額を負担するという場合であれば、大学はその給与を大学基本給の一部であるとエフォート報告内で扱うことができる。

エフォート報告の確認

A-21 は、PI や職員が自らの給与変更確認に署名することを求めていないが、担当者が業務が行われたことを確認するため「適切な証明方法を利用する」ことを許可している。これまでに、多くの大学では、PI や職員に対してエフォート報告に署名を義務付けていないが、各学部の担当官に確認を行うよう求めている。これは、連邦グラント活動に従事する PI が守らなければならない項目が多いことから、PI の負担を減らすために考慮されているものである。しかし、連邦監査官によるエフォート報告への目が厳しくなっていることから、PI や職員が自らのエフォート報告に署名するよう求める大学が増えるものと思われる。

NIH が求める給与上限

NIH 歳出法では、NIH グラントで認められる給与額上限は、連邦職員上級業務 I レベル（Executive Service I）と同等にすること（現行の給与レートは 18 万 100 ドル）を求めている。従って、NIH グラントを受給して研究を行う個人の給与がこれ以上であれば、給与一部を大学がコストシェアリングすることになる。たとえば、年収 20 万ドルの PI が、エフォート 30%を研究に費やしている場合、NIH に請求できるのは 5 万 4,030 ドルで、残りの 5,970 ドルは他のソースによって負担されねばならない。エフォート報告では、給与額のうち 6 万ドルが研究プロジェクトに利用されたこと、そして、給与ソースについても明記されねばならない。研究者が複数の年度にまたがり（というのも毎年度 NIH の給与上限は変更されるため）複数の NIH グラントを受けている場合、さらに遵守が難しくなる。

消化されたエフォートの確認

A-21 では、グラント受給の際に約束されたエフォートが実際に消化されたかどうかを大学がどのように証明するかについては触れていない。しかし、各省庁のグラント条件では、提案された PI の時間とエフォートに基づいてグラントを実施しなければならないと明記しているものもある。各省庁は、プロジェクトに費やされる時間やエフォートに大きな減少があった場合（OMB 規則 A-110 では 25%またはそれ以上とされる）、各省庁が事前承認を行う必要があるとしている。最近の監査活動により、大学レベルでそのような約束が守られたかどうかを確認する動きが高まっている。

事務的作業を増やすことなくエフォート消化の状況を確認するというのは、以下のような 3 つのような要因があるため難しくなっている。まず 1 つ目に、応募提案書の多くは、当グラントだけを受給したことを想定してエフォート配分が行われているため、教授は、実際のグラント受給状況の結果を受けて、エフォートの再配分をしなければならない。この作業は、新しいグラントを受けるたびに、継続して行われなければならない。2 つ目としては、各省庁が定める条件や規則は、エフォート消化について緩やかな規則を設けており、PI が柔軟に対応できる状況となっていることが挙げられる。例えば、事前承認を受けたエフォート値が 25%以上変更される場合にのみ、省庁から承認を受けなければならない。最後の 3 つ目は、連邦グラントに費やされた時間が合理的かどうかを決定するために、研究者の研究以外の業務についても監査が入っていることである。もし、教員が、1 週間に 4 回臨床セッションを実施し、ヒト実験体委員会（Human Subjects Committee）に参加し、授業を教え、大学の計画ミーティングに毎週顔を出しているのであれば、それら全ての業務を考慮して、どれぐらいのエフォートが研究プロジェクト

に費やされているかを決定しなければならない。しかし、研究以外の活動は既存のシステムには記録されておらず、スケジュールも頻繁に変更しているため、これらの活動を記録することは非常に困難でコストもかかることになる。このような詳細な情報モニタリングの必要性と価値が議論を呼んでいる。

勤務時間体系

連邦政府が大学研究に支援を行ってきた歴史は非常に長いが、この中で、連邦政府と大学双方において、教授は複数の活動を実施するものであるから、コスト分配は柔軟に行わなければならないという強い認識が生まれている。研究資金をめぐる競争が激しくなる中、教員は、大学業務・グラント研究等を実施する時間を増やさざるをえなくなっている。このため、教員や職員の勤務時間の超過が発生しているにも関わらず、それに見合う給与が与えられていないという事態に陥っている。

この例としては、教員が大学院生指導のために毎週 2 時間、追加で費やすことに合意したが、これに対して追加の給与は出ず、また、連邦グラントから生まれる責任も減らないという場合が考えられる。しかし、大学生指導という追加業務が増えたことをエフォート割合変更に反映させ、エフォートにおける連邦グラント作業分を減らすべきであると考える人もいる。が、教員がグラント研究に費やす時間の価値は変更していない。この問題を解決するための代替策として、①教員に追加勤務時間の対価を支払う、または、②教員活動ごとに異なる時給を決めるの 2 つが考えられる。1 つ目の代替策を利用した場合、大学側の負担が増え、時間管理システムがより厳しくなる可能性が高い。2 つ目では、研究に使った時間に対しては、教育や臨床実験に使った時間よりも高い給与を支払うということに連邦政府を納得させなければならない。連邦政府では、連邦以外のスポンサーが支払う金額よりも高い金額を支払うこと、また、他のスポンサーの補助はしないという姿勢をとっているため、これは不可能と考えられる。

現行の指針における長所と欠点

現行の指針は、連邦政府資金の受給者は、グラントで直接的・間接的に利用された金額が、グラント業務として行われた活動に適したものであるかを確認することを求めている。指針では、大学において柔軟性が必要であることを認識しており、実際の作業を確認するための、タイムカードなどの煩雑な手法を採用することは求めていない。現行の指針では標準手法を利用することを求めていないため、各大学がそれぞれに採用する会計システムや組織構造、給与支払い方法をそのまま利用することができる。

一方で、現行の指針の欠点は、時間に基準となる価値（基準となる時給）が定められていないこと、また、「エフォート」定義など、一部について明確な定義やガイドラインがないことである。