

はしがき

平成 16 年 4 月に国立大学等が法人化され、はや 1 年余りが経過しました。

国立大学法人等は、従来の国の法令に従った運営から離れ、自主性・自律性を発揮した組織として発展することが期待されていますが、法令準拠から経営発想への移行は国立大学法人等にとって初めてのことであり、十分な知識・経験の蓄積もなく、試行錯誤の連続であったのではないかと察するところあります。

本センターでは、国立大学法人経営ハンドブック第 1 集を平成 16 年 5 月に刊行しましたが、この種の体系的なガイド類がないため、関係者から好評を得ていると聞き及んでおり、法人化直後の過渡期において、国立大学法人等のために一定の役割を果たしているものと考えております。

第 1 集は法人化に伴い需要が高いと思われる法人制度の概要、財務管理などを中心に解説しております。今回の第 2 集では、法人経営を行う上で重要となる人事、組織業務、施設などの組織内部の管理を中心に解説することとして編集を行いました。

編集作業には、編集委員会を設け、各専門家に加え、実際に国立大学法人等の人事管理、組織管理などに携わっている役職員の方々にもご参加いただきました。

また、この第 2 集についても、今後、法人化による種々の課題を確認し、法人経営の進展に伴い必要とされる事項を適宜追加したり、優良事例を紹介するなどして記述内容の改訂を図り、より一層国立大学法人等の財務・経営の改善に資することを願っています。本書が第 1 集と同様、関係者のお役にたてば幸いです。

平成 18 年 1 月

独立行政法人 国立大学財務・経営センター

理事長 遠藤 昭雄

目 次

利用の手引き

第1章 リーダーシップ

1. 1 大学におけるリーダーシップ
1. 2 大学におけるリーダーシップの特性と機能
1. 3 トップマネジメントのリーダーシップ
1. 4 学部長と幹部事務職員のリーダーシップ
1. 5 リーダーシップの開発と育成
1. 6 まとめ

第2章 人事管理

2. 1 新しい人事制度への取り組み
2. 2 雇用管理
2. 3 就業管理…日々の管理について
2. 4 賃金・報酬管理
2. 5 教職員の人事評価
2. 6 能力開発
2. 7 安全衛生・健康管理

第3章 組織業務の管理

3. 1 はじめに…3-1
3. 2 国立大学法人の組織の特徴
3. 3 組織における情報とコミュニケーションの役割
3. 4 事務組織の改善のためのアプローチ
3. 5 改善手法の紹介

第4章 業績評価

4. 1 はじめに

- 4. 2 大学における業績評価の位置づけ
- 4. 3 評価モデル
- 4. 4 評価手法
- 4. 5 大学経営への活用
- 4. 6 外部評価制度と内部の業績評価の関係

第5章 情報システム管理

- 5. 1 国立大学法人における情報システムの特性
- 5. 2 国立大学法人の情報システムの概要
- 5. 3 情報システム管理の基礎
- 5. 4 情報システムの戦略・企画
- 5. 5 情報システムの設計・開発
- 5. 6 情報システムの運用・保守
- 5. 7 情報セキュリティ／監査

第6章 リスク管理

- 6. 1 国立大学法人におけるリスク管理
- 6. 2 リスク管理のプロセス
- 6. 3 リスクの特定（調査・確認及び評価・分析）
- 6. 4 リスク対策（緊急時対応マニュアル）
- 6. 5 リスク管理体制

第7章 施設管理

- 7. 1 大学における施設管理の意義と特性
- 7. 2 施設整備計画の策定
- 7. 3 施設の維持管理
- 7. 4 スペース管理
- 7. 5 PFI における施設整備・管理

第8章 学生支援・サービス管理

- 8. 1 はじめに
- 8. 2 募集入試・入学関係
- 8. 3 学習・生活支援
- 8. 4 進路指導支援
- 8. 5 卒業生管理

編集委員会

利用の手引き

(1) 全体の構成

本ハンドブックは、国立大学法人の経営に資する参考資料として、別添のような構成員からなる編集委員会を設置し、当センター研究部の山本清教授を中心となり検討した結果を編纂したものである。今回の第2集では、第1集において国立大学法人制度の概要と財務管理を中心に解説したのを受け、法人経営を行う上で重要となる組織内部の管理（ただし財務管理を除く）につき、教育研究業績を高めるという観点から記述した。なお、第1集と同様、各章の叙述は編集委員会の検討を経たものであるものの、基本的に担当執筆者個人の見解によるものであること及び通達に類する規範的なものではないことにご留意いただきたい。

具体的な内容は各章に譲るが、全体を概観する意味で概要を述べると次のとおりである。まず、第1章においては、法人の長として経営責任を負う学長のリーダーシップにつき、その基礎的概念と機能及び大学特性との関係を述べている。学長が教学以外について権限と責任を直接もつことは従来の国立大学にはなかったことであり、いかにその役割を大学組織で的確に認識し、発揮できる基盤を作るかについて解説している。

続く、第2章では、国家公務員から非公務員になった教職員の人事管理について、法制度の概要と人事評価などについて解説している。ここでは、先進的な取り組みをしている大学の事例も紹介している他、教員と職員の採用・配置転換・昇進・能力開発などについても留意点が述べてある。また、第3章では、組織編制につき弾力性が増した法人制度のもとで、どのような組織構造なり業務分担なり業務執行プロセスが考えられるかについて解説している。もとより、国立大学法人は規模や学部構成あるいは歴史的経緯などに違いがあるため、特性に応じた組織管理を実施することの重要性にもふれている。

そして、第4章では国立大学法人における業績評価の意義と役割及び活用方策について述べている。法人制度では国立大学法人評価委員会の実施する評価に専心が集中しがちであるが、この法人評価委員会評価も自己評価に基づくものであり、自らの業績改善にも繋げるという視点の重要性が解説される。また、各種の評価手法及びシステムの事例紹介もなされている。一方、第5章では、法人化の前からの情報システム化が進展していたが、新たに法人の業務運営システムが構築されたのを踏まえ、情報化による業務改善及びセキュリティ保全について解説が加えられている。同時に、将来の各種システム間の連携及び統合化による効率や、質の向上に向けた取り組みの方向についても触れている。情報システムとも密接な関連を有するが、第6章では、法人のリスク管理について

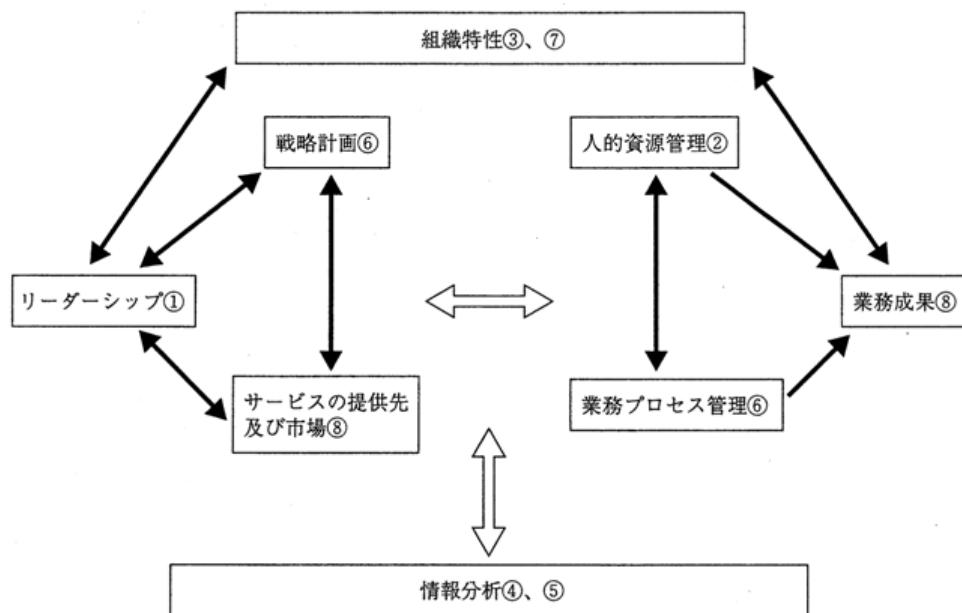
述べている。リスク管理は、基本的に国家による損害賠償責任の網から分離された国立大学法人にとって、発生する損害を自己で保全しなければならないという責務を、いかにマネジメントするかである。このため、リスク管理の基礎概念と対策の方策につき概説するとともにリスク管理体制の整備についても解説している。

また、第7章においては、第1集で資産管理の一部としてふれた施設管理をとりだし、主として施設の有効活用及び効率的使用の観点から、取り組むべき課題と方法につき解説をしている。依然として相当程度の老朽化施設を抱える状況下で、教育研究活動を円滑に実施する基盤として整備のみならず、維持管理を含む施設マネジメントの視点に立つ意義について述べる。

最後に、第8章においては、大学の基本的活動の一つである教育に関する各種の支援サービスの充実化方策の意義と留意点が解説される。私立大学に比して遅れているといわれていた学生の学習等の支援につき、受験・入学から卒業及び卒業後の全プロセスを視野において留意点が述べられる。

以上の各章の関係を組織管理手法の一つである経営品質モデルに当てはめて整理すると図1のようになる。

図1



注：項目の後の○は、章の番号を示す。リスク管理は組織の全体戦略の観点から実施されるが業務プロセスに組み入れられる必要があること、また、学生支援サービスはサービスの相手に注目すると顧客及び市場に関連するが、同時に教育成果の側面を有することから、それぞれ2つの領域に位置づけている。

(2) 今後の課題

国立大学法人の内部組織の管理は、法人化後1年を経過したところであるが、依然として手探りの状態である。経営の自主性・自律性は拡大したもの、その裁量性をどのようにシステム化したり、教職員の意識・行動を変革して国立大学の使命や目標を実現していくかという航海の羅針盤はない。むしろ、海図を作りつつ航路を修正しながら航海することで目的地に到着するよう操船することが求められているのかもしれない。しかし、国立大学は従来からも教育研究活動を実施しており、大学の経営も全く白地の地図ではなく、また、参考となる操船技術がないわけではない。そういう意味で船長及び機関士並びに乗組員の操船の参考になる資料を提供するのが本ハンドブックであり、今後も航海の途中で体験した経験を踏まえて適宜修正し、完成度の高い海図作成につなげてゆきたい。もっとも、海図（経営システムなど）が完璧であっても航海に使用する船舶の容量（資源の量）や船員・乗組員の技量（教職員の質）及び途中の気象条件等（国立大学法人では統制不能の政策や社会環境の変化）により航海の成否は大きく変動するから、内部組織の管理と同時に政策当局や広く社会の動向を読むとともに、それらに対する理解を得て働きかける戦略も重要であろう。以下の事項は、内部管理で更なる検討が必要な内容であり、今後各国立大学法人の実践的取組や経験を踏まえ修正したり充実することとしたい。

- ・第1章：国立大学にふさわしいリーダーシップとフォローワーの関係及び大学特性に応じたリーダーシップのあり方を探すこと。
- ・第2章：長期的な観点からの教職員の採用から退職までを見通した人事管理システムについて検討すること。
- ・第3章：大学の組織構造とガバナンス及び経営システムの関係につき検討すること。
- ・第4章：内部評価と外部評価の関係及び評価結果の活用につき検討すること。
- ・第5章：各種情報システムの統合と分散の使い分けについて検討すること。
- ・第6章：大学のリスクの特定化と定量化のデータ収集分析を行うこと。
- ・第7章：施設管理の財源と法人の戦略計画との関係について検討すること。
- ・第8章：学生支援と教育成果及び経営改善の関係について分析すること。

国立大学法人

経営ハンドブック(2)

第1章 リーダーシップ[°]

独立行政法人 国立大学財務・経営センター

1. 1 大学におけるリーダーシップ

(1) 国立大学法人をとりまく環境変化

日本の大学をとりまく環境は厳しいものとなっている。少子化に伴い、2007年度に高等教育は全入時代に突入すると予測されている。すでに一部の私立大学では大幅な定員割れを起こしており、今後、国立大学法人にもそのような現象が起こってこないとも言い切れない。さらに2006年度には、新学習指導要領¹下で学習した学生が入学するため、大学教育の質の確保が重要な課題となってくる。また、大学が育成する人材が必ずしも企業のニーズにあっていないという声もあり、教育内容や教育方法の見直しが求められている。産学連携、社会人教育、地域貢献等に対する大学への期待も大きく、大学はそれに答えていかなければならない。

また、大学をめぐるグローバルな競争が始まっている。一部の学生はアメリカの大学に進学するといった現象もみられ、大学の国際競争力という観点からも、個々の大学は、教育研究の質的充実とともに、個性を発揮していくことが求められている。

国立大学法人について言えば、平成16年度より法人化されたことによって、個性・自律性を発揮できる環境になったと同時に、国から措置される運営費交付金については、各大学の取り組みに応じた「特別教育研究経費」等による増額が図られる一方で、事業の効率化や附属病院の経営改善などの経営努力による一定の減額がなされていくことになる。そして、これからは、中期目標・中期計画の達成度や外部評価の結果が、その後の予算配分（正確には次の中期目標期間にかかる運営費交付金の算定）に反映されることになっている。このことから、社会人を対象とする新しいマーケットの拡大、知的資産のビジネス化、外部資金の導入等の収入源の多様化とともに、経営資源の効率的な配分と経費削減が求められる。

さらに、これまで、文部科学省の指導のもとに運営されてきた組織を自律的なマネジメントが行える組織に変えなければならず、マネジメントシステムの改革や人事・会計等の諸制度の改革を早急に行わなければならない。

¹ 新学習指導要領は2002年4月より公立の小・中・高校で実施された。「ゆとり教育」によって、従来より授業時間が年間で1割、学習内容が3割減ったため、学力低下が懸念されている。

(2) 大学におけるリーダーシップの必要性

国立大学では、これまで、人・モノ・金が、部局・講座・学科目を単位として、文部科学省から措置され、それをベースに、教育・研究活動も部局毎に独立した形で運営される傾向にあった。しかし、上記のようなドラスティックな環境変化に対応するためには、大学の学長を中心としたトップ・マネジメントにより、中期目標・計画の達成、教育研究の充実、個性化、国際競争力の強化、諸制度の改革といったさまざまな課題に対して、全学的な視点から、テーマによっては組織横断的に取り組むことが求められる。そして、変えなければいけない部分は、できるだけスピーディに変える必要がある。

国立大学法人がさまざまな改革をスピーディに行うためには、学長以下トップ・マネジメントのリーダーシップ、部局長や幹部事務職員といった経営管理者層のリーダーシップが大きな役割を果たす。これまでのような部局長会議や教授会における学内コンセンサスの形成を最優先していくには、変化のスピードに追いつかず、競争の中で取り残されてしまうおそれがある。

法人化にあたって、学長のリーダーシップが強調されているが、大学においてリーダーシップを発揮すべきは学長だけではない。企業でいえば、取締役にあたる理事、事業部門の責任者にあたる部局長が目標達成に向けて、担当部門をリードしていかなければ、改革は実行されず、大学は変わることができない。さらに、現場の教職員も改革に向けて、それぞれの領域でリーダーシップを発揮することが求められる。日本の企業も、右肩上がりの成長の終焉とともに、ボトムアップ、御神輿型経営から、リーダーシップを発揮した経営への転換が必要だと言われるようになったが、これも事業環境の変化にスピーディに対応するためである。

大学改革の最終的な目的は、大学をめぐる環境変化に対応し、教育研究の質を上げ、学生をはじめとするステークホルダーに対して、より高い価値を提供すること、そして、個々の大学が個性化し、競争力を強化することにある。リーダーシップはこうした改革をスピーディに行うための有効な手法である。

1. 2 大学におけるリーダーシップの特性と機能

(1) 大学の組織特性と統治の現状

大学の組織特性としては、第一に、教員組織と事務組織という2つの構造があることがあげられる。そして、特徴的なのは教員組織である。教員は大学、学部という組織単位に所属しているが、教員の研究活動は個々人に委ねられてきた。教育面では入試やカリキュラム作成等、教員の横の連携がある程度は図られるが、研究においては、教員はそれぞれの分野での専門家であり、学会等学外における業績が評価される。そのため、教員の顔は学内より学外に向き、大学=所属する組織に貢献するという意識は低い場合が少なくない。

教育研究活動の教員組織は基本的に講座を最小単位としたもの（「大講座制」といわれ、広域の学問分野を包含して数講座分の教員定員をプールした柔軟な教員組織もある）であり、各講座を1つの個人商店になぞらえれば、それが商店街のように並列して部局が構成される姿になっている。また、企業と異なり、大学の組織階層は、学長（本部）－学部長（部局長）－教職員というフラットな組織であるが、役職や資格（職位）ごとの職務や職務権限が明確ではなく、業務遂行上のラインとしては機能していない。企業のような上司と部下の関係ではないので、組織長が指示を出しても、組織がスムースに動くとは限らない。

そして、大学教員は、たとえ学長が決めた方針でも、上意下達には抵抗がある場合が多い。欧米の大学では、学長交代によって研究の方向性が大きく変わることがあり、その方向性に合わない教員は他の大学へ移ればよいという話になるが、日本においては、人材の流動性が欧米ほど高くないので、そういうわけにはいかない。

さらに、大学は、自由であり、かつ学内での競争が少ないため、実際には「成果を出す」人と「成果を出さない」人の差が限りなくついているものの、それが例え給与等の報酬面で考慮されることは少ない。「やってもやらなくても同じ」ということであれば、当然、組織への貢献に対するモチベーションは低くなる。

組織運営においても、大学では「学問の自由」という名目のもとこれまで部局自治的な運営が認められてきた。特に総合大学では、部局と本部で意志統一ができず、各部局が一つの独立事業体のような振る舞いをしてきたこともあって、本部からの統制が利かず、全学的な視点より、部局の部分最適化が優先されることもあった。

そして、自律的なマネジメントを行うにあたっての経験の不足がある。特に国立大学は、国の指導のもと、大学管理運営が画一的になりがちであった。独自性を出すにしても、文部科学省の政策の範囲内にとどまり、学長が文部科学省とやりとりをするなかで、中身が決まっていくというプロセスであった。学内においても独自性を出すことより、決められた事をそのままこなすことを義務づけられてきたため、大多数の大学の教職員は、受身的な対応に慣れてしまっている。

また、以下のように、学長以下執行部に人・物・金というリーダーシップを発揮する上でのインフラが整っていなかった。

- ① 教員選考は、教授会による投票制。
- ② 執行部は、教授が日々どの程度教育・研究に従事しているかわからないため空いている時間にどのような業務をやってもらいたいか等の指示をできない。
- ③ 幹部事務職員は、文部科学省ポストとなっており、2~3年で定期的に配置転換していく。
- ④ 施設等の充実は、文教施設費や財投の融資に頼ってきたため、大学独自の決断で設備投資ができる仕組みとなっていない。
- ⑤ 学長裁量経費は、年間多いところで4億円程度、少ないところでは数千万程度の裁量額しかない。(大学予算の0.5%以下)

(2) 大学のリーダーシップの課題と期待

大学では、長年、学部自治が行われてきたが、平成16年度より法人化がスタートし、役員会、経営協議会、教育研究評議会といった会議体が設置され、学長の裁量権が大きくなるなど、学長以下の理事がリーダーシップを発揮できる体制が作られた。しかしながら、大学内の学長、理事、教員はこれまでの自治的な発想が染みついているため、いきなり、強力なリーダーシップに基づくトップダウンによる施策の実行は、大きな反発を受けるし、学長自体がそれをできるものでもない。法人化の先陣を切って、学長がリーダーシップを発揮し、一気に改革を進めようとして、退陣に追い込まれた例もある。

さらに、部局長会議、教授会など、従来の管理運営の仕組みや意思決定体制が残っており、旧システムの上に新システムが載っている形になっている。学長がリーダーシップを発揮できるインフラが十分にはできておらず、制度的に定められている部分以外に、各大学の戦略、組織風土に合わせて、大学が自主的に組織運営の仕組みを作っていくかなければならない部分が多い。

こうした状況にあって、大学執行部にとっての最大の使命は、先述したような「高等教育機関が抱えているような今後の環境変化」に関する危機意識を構成員全体で共有することである。また、非常に厳しい時代であることを十分に学内構成員に理解させることと同時に大学を改革した後、構成員に「夢」を持たせるようなビジョンを執行部自身が描き、それを構成員と共有していくこともリーダーシップを発揮していく上で、重要な要素である。その上で、これまでの自治的な組織運営の良い点を継続しつつ、2007年度には全入時代がくること、一部の学生が欧米の大学等に流れていて高等教育の質的向上が急務であること、また国から措置される基盤的経費が削減され、業務の効率化も必須であることなどを踏まえ、大学運営に重要な領域を中心にリーダーシップを発揮すべきところを見極めながら改革を実施していくことが重要である。

(3) 大学のリーダーシップの機能

大学をとりまく環境変化とリーダーシップへの期待、大学組織の特性から、大学のリーダーシップの重要な機能としては、以下をあげることができる。

- ・スピーディな意思決定
- ・ビジョン構築と目標設定
- ・戦略と計画の優先順位づけ
- ・意識改革と動機付け
- ・リーダーシップを発揮すべき領域と、自由に任せられる領域との見極め
- ・説明責任
- ・人材育成

意思決定におけるリーダーシップ、ビジョン構築と目標設定におけるリーダーシップは、学長以下のトップマネジメントに特に求められる機能である。ビジョン構築は学長のリーダーシップによるところが大きいが、目標設定は、全学レベルの目標を部局レベル、部局以下の組織レベルに落とし込まなければならず、この部分は理事、部局長以下の組織長のリーダーシップによるところが大きい。戦略と計画の優先順位づけも同様である。

大学を取り巻く環境が厳しくなっているという危機感と変わらなければならないという意識を醸成させることは全てのリーダー層にとって重要な機能である。リーダーシップを発揮すべき領域と、自由に任せられる領域との見極めは、大学のリーダーシップの最も特徴的で重要な部分であり、学長がリーダーシップを発揮するべき機能である。説明責任と人材育成におけるリーダーシップは、すべての階層のリーダーが果たすべき機能である。

(4) 大学においてリーダーシップを発揮すべき領域

大学のリーダーシップの重要な機能は上記のとおりだが、一口に大学におけるリーダーシップといつても、全てを一気にトップダウンで行うことはできない。前項で、リーダーシップを発揮すべき領域と、自由に任せられる領域との見極めが必要であると述べたが、優先順位を決めて、最も重要なところから着手する必要がある。最優先すべき事項の例としては以下を挙げることができる。

- ① 全入時代、新学習指導要領下の学生の入学にそなえて、高校と連携すべき領域
→ある大学では、大学教育センターに高校の元校長を学長自らの判断で配置し、高校サイドからの意見を反映できる体制を整えた。
- ② 国際化に対応した徹底的なグローバル教育の必要性を意識した執行部の判断に基づく教育の質的向上をねらった領域
→ある大学では、教育理念を実現するために、教授を全世界から公募することにした。学長、専攻分野のエキスパートの審査によって研究能力を、モデル授業で教育能力を審査した。さらに、教職員は業績評価に基づく年俸制、任期制を採用した。
- ③ 個々の研究者による研究からチーム型研究推進に向けた執行部のリーダーシップ実現
→学長が中心になり外部環境（各省庁や産業界）のニーズを追跡し、その結果、どのような研究テーマが社会貢献につながるかを分析し、それに基づく研究テーマを設定、また研究体制についても従来の個々の教員に任せることではなく、研究者の個々の特徴を組み合わせたグループ体制を構築する。

④ 管理運営に関するリーダーシップ

→法人化後、多くの大学では、人事及び予算における学長裁量経費枠の拡大を進めている。

→本部による管理が必要で、専門性が求められる財務の分野では、本部による資金の流れを管理する体制の整備や、金融機関出身の役員の採用を行う。ある大学では、教育・研究事業に活動基準原価計算（ABC）的な財務管理手法を導入した。

→私立大学では、既に行われているが、ある国立大学法人においても、職員教育の一環として海外大学へ職員を派遣した。

→部局中心メンバーを執行部に積極配置することによる本部と部局間の意識統一化。

⑤ 国大協等を通じた国の高等教育制度上の課題への提言

→従来からやってきたことではあるが、今後より強化していくことが望まれる。

(5) リーダーのタイプ、リーダーシップのスタイル

求められるリーダーのタイプ、リーダーシップのスタイルは、その組織が直面している状況、その組織の特性—学部数、教職員数等の規模、単科大学か総合大学か、成り立ちや歴史、カルチャー、それまでのガバナンスやマネジメントのあり方、大学が置かれているポジション（ブランド力、競争力）—で異なる。W. E. ロスチャイルドは、すべての状況に対応できるリーダーはおらず、さまざまタイプのリーダーが組織のそれぞれの段階で必要とされるとして、企業や組織のライフサイクルの4つの局面とそこで求められる4つのリーダーのタイプを示している（図表1参照）。

図表1 リーダーの4つのタイプ

企業や組織の状況	リーダーのスタイル、タイプ
創業期～急成長期	創業者。新しい事業や新しい組織を創り出し、リードしていく。ビジョンと達成に対する献身の意思を持つ。リスクテイク型リーダー。
安定成長期	秩序にそった漸進的な成長と、さらに長期的な繁栄を保っていくのに適したリーダーが必要。組織に対して構造と安定性を加えていく。維持型リーダー。
減速成長期	事業の弱みと強みとを厳密に区分し、成長が期待できる部門に努力を集中し、同時に取り除くべき脆弱な部分を切り捨てる。外科医型リーダー。
衰退期	その事業をしだいに収束させて、最終的に死に導く。生き残る人たちを支援し、満足のいくように導いていく。

出所：W.E. ロスチャイルド著、梅津祐良訳「戦略型リーダーシップ」ダイヤモンド社 1994年より
MRI 作成。

18歳人口の減少期を迎え、日本の大学は、今、減速成長期にあるといえる。上表でいえば、「事業再構築を大胆に行う外科医型のリーダー」が求められているということになる。しかし、事業再構築は企業においても容易ではなく、大学においてはさらに難しい。企業では経済原則に基づいて、採算のとれない事業は縮小したり、切り離したり、撤退したりという方法をとることができるが、教育・研究のリストラクチャリングには明確な業績評価基準を設けることができない。当然、学部・学科のスクラップ・アンド・ビルトや特定の研究分野への集中投資には慎重にならざるを得ない。そして、大学が生産・提供するものが、教育、研究という目に見えないものであり、成果が見えてくるまでに時間がかかるために、リーダーシップの評価ができない。しかし、外科医型リーダーの「事業の弱みと強みとを厳密に区分し、成長が期待できる部門に努力を集中する」という行動は、個性化、競争力強化が求められている大学にとって、必要不可欠のものである。

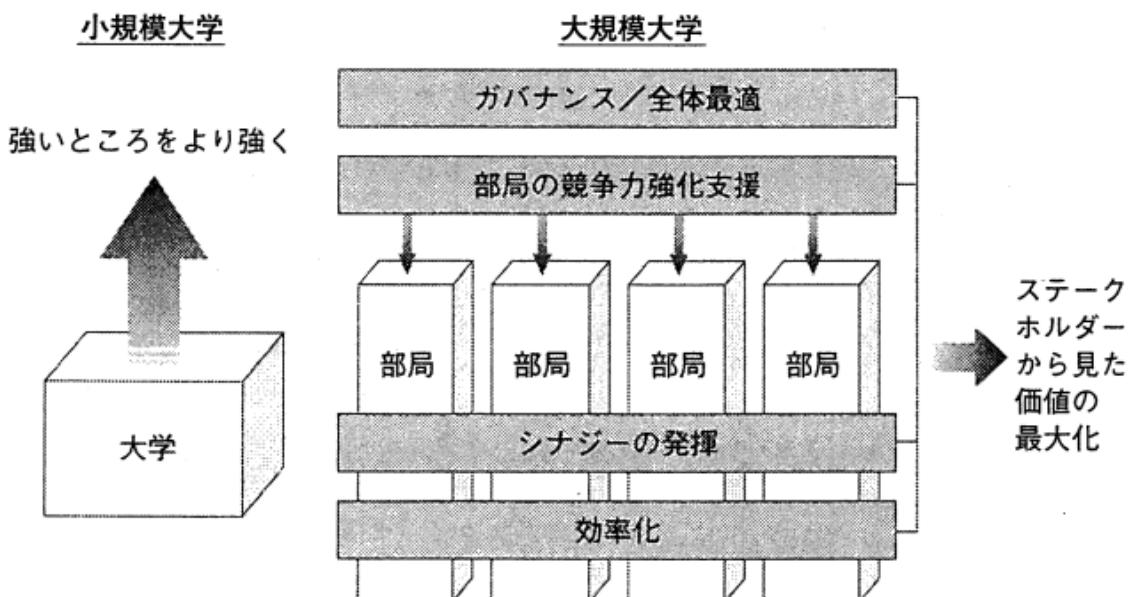
さらに、国立大学法人が直面している状況を考えると、マーケットは減速成長期にありながら、第二の創業期ともいえるし、長期安定的な成長に向けて基盤をつくる時期にあるともいえる。その意味で、「外科医型のリーダー」だけではなく、新しいことを創出できる「リスクテイク型リーダー」、組織やシステム設計が得意な「維持型リーダー」など、さまざまなタイプのリーダーが輩出され、適材適所でリーダーシップが発揮されることが望ましい姿であるといえる。

リーダーシップのスタイルは大学の規模によっても異なる。学部数の少ない小規模の大学や単科大学では、教職員の価値観や問題意識の共有が比較的容易であり、その気になればコミュニケーションもとりやすい。マネジメントとガバナンスはそれほど複雑ではなく、担当理事、学部長、事務局で回していくサイズであり、学内のコンセンサスもとりやすい。ここでは、大学の先頭に立って、強いところをより強くという発想で動き回る、どちらかというと外に顔を向けた率先垂範型のリーダーが適している。

小規模大学と同様に、新設の大学もリーダーシップが發揮しやすい。組織のしがらみや既得権がなく、その大学のビジョンや方針にそった教職員が採用できるからである。

リーダーシップの発揮が難しいのは、大規模な総合大学やその生い立ちがいくつかの学校が統合されてできた大学である。こうした大学では、価値観や問題意識の共有が難しく、学部の競争力も異なるため、危機感も学部によって異なっていることが多い。トップマネジメントのリーダーシップが、変革に与える影響は制限されたものにならざるをえない。そのため、大規模大学では、各学部の戦略立案や個々の改革は現場におろし、トップマネジメントは、企業でいえば、親会社によるグループ経営や持ち株会社のような機能を果たすということになる。大規模大学のリーダーシップの機能は、ガバナンス、全体最適に向けた意思決定と資源配分、部局の競争力強化の支援、シナジー発揮に向けた施策、効率化という領域が重点となる。大学の規模によるリーダーシップの違いをまとめると図表2のようになる。

図表2 規模によるリーダーシップの違い

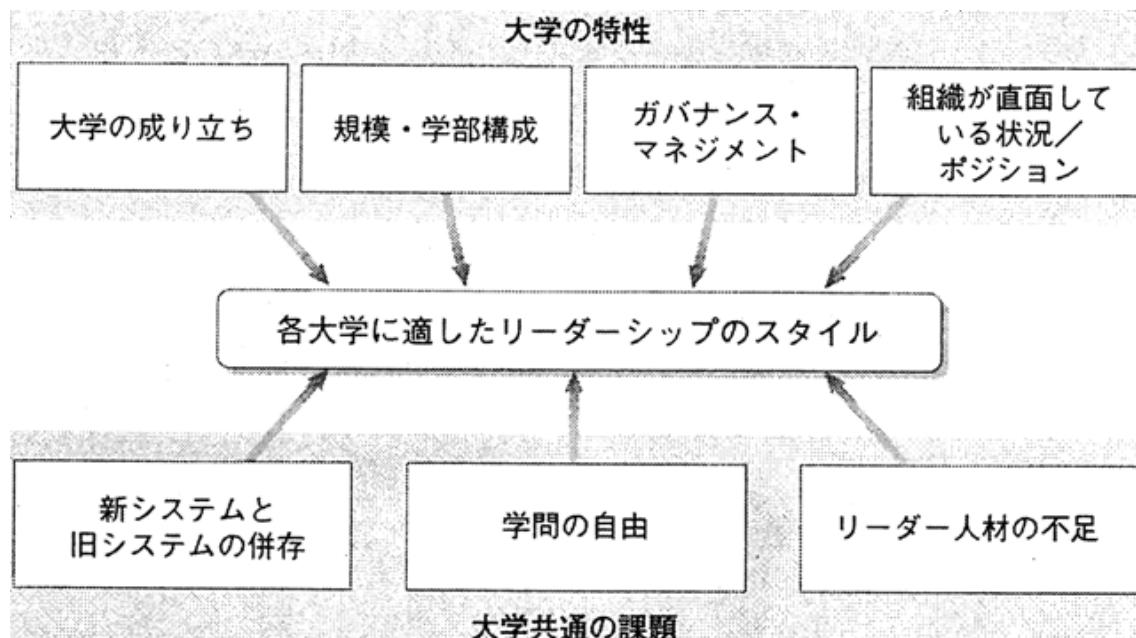


このように、各大学のそれまでの歴史やカルチャー、意思決定システム、ガバナンスの方法によって、トップマネジメントがリーダーシップを発揮して、トップダウンで引っ張っていく方法が適した大学と、コンセンサス重視あるいはボトムアップ型でないと動かない大学がある。

また、大学のおかれているポジションによっても、リーダーシップのあり方は異なる。志願者数の減少や定員割れ等で、生き残りをかけた改革に取り組まなければならない大学、これからブランドを確立しなければならない大学では、トップマネジメントの強いリーダーシップが必要であり、学長が先頭に立って変革を進めることが求められるであろう。ブランドを確立していく、財政も安定している大学では、トップマネジメントの強いリーダーシップの必要性はそう高くはない。変化を生み出して、大学全体を引っ張っていくような学長よりも、安定的な統治が求められる。実際、ある有名私立大学では、本部への集中よりも分散の方向を強めている。

リーダーシップは、図表3にもあるように、これらの諸要素の上に構築されていくものであり、各大学に適した多様なリーダーシップのスタイルがある。

図表3 大学のリーダーシップを規定する要素



1. 3 トップマネジメントのリーダーシップ

(1) リーダーシップとマネジメント

ジョン・P・コッターは、「マネジメントの基本目的は、現在のシステムをうまく機能させ続けることである。これに対してリーダーシップが目指すのは、そもそも組織をよりよくするための変革、とりわけ大変革を推進することである」としており、リーダーシップとマネジメントの違いについて、以下のように述べている。

組織を動かす人々は、マネジメントとリーダーとしての仕事を両方こなすようになっているといつても差し支えないだろう。マネジメントの仕事は、計画と予算を策定し、階層を活用して職務遂行に必要な人脈を構築し、コントロールによって任務をまとうすることである。また、リーダーとしての仕事は、ビジョンと戦略をつくり上げ、複雑ではあるが同じベクトルを持つ人脈を背景に実行力を築き、社員のやる気を引き出すことでビジョンと戦略を遂行することである。

出所：ジョン・P・コッター「リーダーシップ論」より引用

そして、変化のスピードが速まっているため、組織を動かすうえでリーダーシップの重要性が高くなってしまっており、有能なトップ・エグゼクティブたちのリーダーとしての仕事は、80%までを占めているとしている。

このように、マネジメントは既存のシステムを基盤にして、計画を策定、実行するために組織をコントロールすることであり、リーダーシップは、既存のシステムを変革するために、方向性を示し、組織の構成員の動機付けを行う。マネジメントは短期的な視点、リーダーシップは長期的な視点に重点がある。そして、変化の少ない環境にあってはマネジメントの比重が高く、変化が激しい環境にあっては、リーダーシップが求められる。

組織が永続的に存続するためには、リーダーシップもマネジメントも不可欠のものである。リーダーシップが発揮できて、かつマネジメント能力がある人材が組織のトップにつくことが理想的ではあるが、その両方の経験を持つ人材は少ない。重要なのは、リーダーシップが発揮できる人材とマネジメント能力がある人材が協力して組織運営にあたることである。

リーダーシップの発揮もマネジメントも組織が大きくなるにつれて複雑さを増す。さらに国立大学法人については、規模の大きな大学においては、リーダーシップの発揮は、学部レベルにまかせ、本部はこれらを全体としてマネジメントすることに重点をおくということもあるだろう。

(2) トップ・マネジメントの機能と責任

大学のトップ・マネジメントの重要な機能としては次の5つをあげることができる。

- ①大学のビジョンとミッションを明確にし、長期の目標と短期の目標を決定する。
- ②目標達成に向けて、経営資源を優先順位をつけて配分する。
- ③各部局レベルに落とし込まれた目標・計画が着実に実行されているか管理監督する。
- ④戦略的なマネジメントと組織改革を行う。
- ⑤リーダーとなるべき人材を選抜し育成する。

大学のトップ・マネジメントがリーダーシップを発揮するには、強力なトップ・マネジメント体制の構築、現場の把握と現場を巻き込む仕掛けが必要である。

いかにも有能なリーダーであっても、組織が直面する主要問題をリーダーが一人で解決することはできない。学長は、経営のプロを迎える等、自分を補完する能力を持ったメンバーを学内外から集め、専門家を揃えた強力なトップ・マネジメントの体制を作ることが必要である。

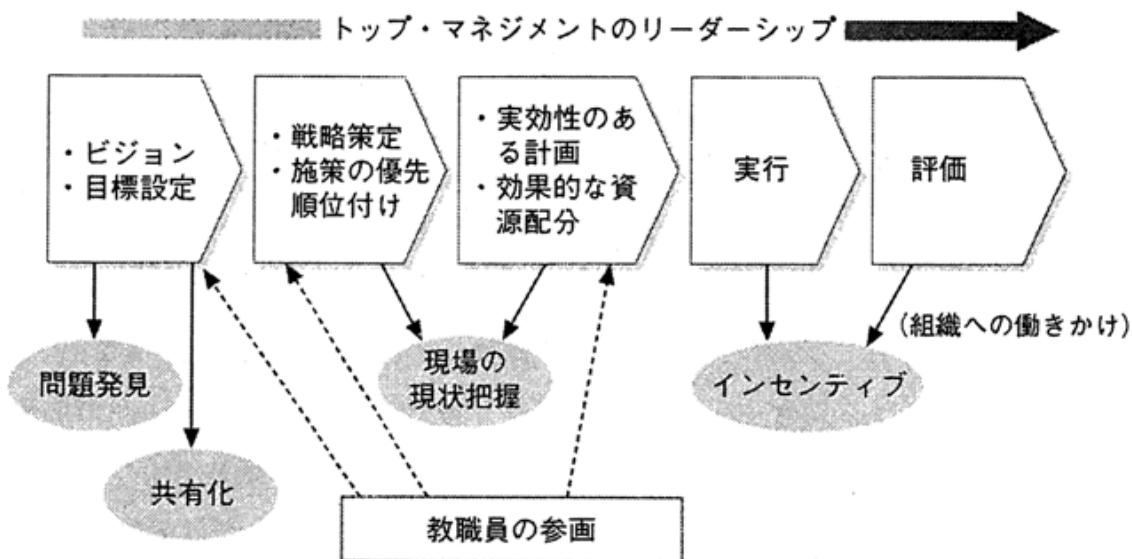
トップ・マネジメントがリーダーシップを発揮するためには、まず、大学の現状を正しく把握する必要があるが、そのためには、教育・研究、事務の現場の情報をきめ細かく収集しなければならない。そして、ビジョンや目標達成に向けて、何が問題かを明らかにし、それを組織として共有する必要がある。

また、組織を動かすためには、トップダウンとボトムアップをうまく組み合わせたマネジメントが有効であり、改革のプロセスに現場をいかに巻き込むかがポイントとなる。具体的には以下のようないわゆる方法が有効である。

- ・学長が就任時に大まかな構想を示し、教授陣の協力で具体策を検討するような仕組みで、教授陣をまきこむなど、新しい施策を立案するときにできるだけ教職員をまきこみ、うまく動かす。
- ・職制に係わらず学内で意見が尊重されているキーパーソンをプロセスに参加させるような仕掛けをつくり、改革のプロセスに取り込むことも有効である。
- ・若い人たちから情報を吸い上げて、大学の方針に取り入れて、トップダウンで流す。

さらに、トップ・マネジメントは、命令ではなく、ビジョンを示す行動で、教職員の動機付けをし、ビジョンを実現するために施策の成功事例をつくることが有効である。そして、教職員に組織に貢献することへのインセンティブを付与する必要がある。(図表4参照)。

図表4 トップ・マネジメントのリーダーシップ



これまで、多くの国立大学では、教職員の総意に基づく意思決定がなされており、責任の所在が曖昧になりがちであった。法人化によって、学長以下のトップ・マネジメント（経営層）には、権限とともに経営責任が与えられた。トップ・マネジメントは、リーダーシップには責任が伴うということを認識しなければならない。リーダーシップの成果を評価し、結果によっては出処進退を明らかにする覚悟が必要である。

(2) 学長のリーダーシップ

1) 学長が発揮すべきリーダーシップ

学長が発揮すべき重要なリーダーシップの領域としては以下をあげることができる。

①意思決定におけるリーダーシップ

学長は、大学の戦略や方向付け、経営資源配分等の重要事項について最終的な意思決定を行わなければならない。ある学長は、リーダーシップについて、「リーダーシップとは決断することである。大学がどういう方向に向かうのかのグランドイメージを作成し、学生が憧れを持って入学し、いい教育を受けて、自信と誇りを持って卒業するための決定をする。」と述べている。

特に、人・モノ・金・情報という経営資源の配分と優先順位付けにおける意思決定は、部局間の調整が必要なため、学長がリーダーシップを発揮すべき重要な事項である。法人化後は、講座・部局を優先したこれまでの人事管理、予算編成から、大学として全体最適を優先した人事管理と予算編成に転換しなければならない。人事と予算は大学の優先事項を最も明確な形式で具体化するものである。学長のリーダーシップは人事施策や予算計画において明らかになる。

ただし、学長が適切な意思決定を行うためには、教育研究の現場の状況、大学を取り巻く環境や長期見通しを把握した上で、理事や経営協議会のメンバー、教育研究評議会のメンバーと十分な議論を行う必要がある。

また、学長は学長及び役員に対する批判への門戸開放政策を維持する必要がある。役員会における検討事項、意思決定プロセス等できるだけの情報開示を行い、透明な経営を確保する必要がある。

②人材活用におけるリーダーシップ

大学の最大の資産は人材であり、学長にとって、大学の人的資源をどう活用するかは重要な課題である。外部人材の招聘も含めて、学長をサポートする執行部、スタッフの構成、重点分野の人員配置、採用において学長はリーダーシップを発揮する必要がある。

③ビジョンの提示

学長が在任期間に効果的なリーダーシップを発揮するためには、ビジョンを示し、学内の支持を得ることが必要である。学長は大学をどうしたいかということについて、明確なコンセプトを持っていなければならない。その意味で、学長就任時の所信表明は重要な意味をもつ。学長が就任したときに、大学の構成員、ステークホルダーに対して、その大学についてどう考え、将来どのような大学にしたいのかについての自身の考えを示すことは重要なことであり、その後の学長職の円滑な遂行に資するものである。学長が示したビジョンが学内の支持を得て、はじめて、リーダーシップを発揮する土壌ができる。そして、表明されるビジョンは、抽象的なものではなく、コンセプトが明確で、教職員がコミットメントできるよう、できるだけ具体的な表現がされている必要がある。

④学内の危機感の醸成と動機付け

国立大学法人において、学長がリーダーシップを発揮するためには、大学構成員の意識改革と動機付けが必要である。ある学長は学内のマインドを変えるのが最大の課題であると述べている。その学長は、自ら外部資金を獲得する戦略を立案し、教員を配置するだけでなく助言も行っている。大きな予算がつくなどの成功事例が出れば、学内のモチベーションは確実に上がっていく。学長が外部資金獲得に熱心な背景には、法人化で、新しいアイデアを出し続けないと予算が減ってしまうという危機感がある。学長がこのような危機感を持つことがリーダーシップのベースであり、危機感の共有が大事である。

⑤ガバナンスにおけるリーダーシップ

学長がリーダーシップを発揮すべき領域としてはガバナンスも重要である。国立大学法人に求められるガバナンス機能としては、

- ・透明な意思決定メカニズム
- ・ステークホルダー間の調整や信頼感醸成
- ・経営におけるチェック・アンド・バランス

をあげることができる。

国立大学法人においては、役員会に学外者を入れること、経営協議会に 1/2 以上の学外者を入れることから、制度上はガバナンスの機能を発揮する仕組みができたといえるが、大学は外部の人が入るのを嫌うこと、外部になかなか適切な人材がいないという問題もある。役員会メンバーの選出、経営協議会のメンバーの選出をはじめ、大学のガバナンス機能を強化するために、学長がリーダーシップを発揮する必要がある。

⑥組織の顔としての役割

国立大学が、個性化・自律化に向けて、ビジョンや目標を実現するためには、高校、他大学、産業界、地域社会など外部との連携が不可欠である。そのため、法人化以前は、文部科学省との折衝が大きなウェイトを占めていた学長の組織の代表としての役割は、法人化後はより広範なものになる。また、大学の代表として、大学の目指していることを積極的に外部に発信し、理解と支持を得ることも重要で、時には、広告塔としての役割も果たす必要がある。

【参考1】学長の所信表明

Leadership and the Presidency では、学長の所信表明とその効果について、次のような例を紹介している。

例えば、コロンビア大学長に就任した GEORGE RUPP 氏は、コロンビア大学は、それまでは典型的な都会の大学と考えられていたが、コミュニティを重視する必要があると主張し、いくつかの両極性を取り入れることを説いた。第一は「多様性／質」で、異種の学術的コミュニティの交流、許される範囲での発言、批評の自由を推進し、いろいろなコミュニティから有望な生徒を取り込む試みを行った。第二は、「リベラル（教養）／プロフェッショナル（専門）」で、大学院と一般教育の相互交流を提唱。第三に、「グローバル（国際）／ローカル（地域）」であった。 RUPP 氏のこうした主張は、学長の有能さを示すとともに信頼感を与え、その後の予算執行や資金集めにもよい影響を与えた。

出所：Leadership and the Presidency

【参考2】大学のビジョン

D. T. セイモアは、その著書（館昭・森利枝訳「大学個性化の戦略」）で、「ビジョン、とりわけ大きなビジョンは、ちょっとしたフラッシュの閃光では浮かび上がらない。それは、信念の幻影ではない。そうではなくて、それは多大な自己内省、聴聞、顧客調査、競争力分析、そして知識を持ったうえでの議論の積み重ねの最終生産物である」とし、その模範的な例として、オレゴン州立大学（OSU）のビジョン・ステートメントを紹介している。

オレゴン州立大学（OSU）のビジョン・ステートメント

一流の国際大学として認知されることは、OSU のビジョンである。われわれは、学生に少なくとも一つの外国語を習得し、少なくとも一学期は外国で過ごす経験をし、コンピュータ技能を身につけることを求める。教員が国際経験をもち、国際的研究プログラムを倍増（現在の 26 件から 52 件に）することを求める。学部段階学生のなかでの外国人学生の比率を現在の 10% から 15% に拡大したい。また、この大学が学習と仕事において最高の大学にしたい。いまから 10 年の間に顧客が望むこと、すべての期待に応えるためにすべきことを知っている大学になりたい。大学の構成員が自分の仕事のしかただけでなく、通常の業務のなかでどうしたらそれを十分に改善できるのかを理解している大学にしたい。そこでは問題や課題が、役職や業務範囲にかかわらず、最も適切な人々の協力によって解決される。

出所：D. T. セイモア 館昭・森利枝訳「大学個性化の戦略」玉川大学出版部

2) 学長がリーダーシップを発揮するための条件

学長の裁量権は増大したものの、学長が十分にリーダーシップを発揮するためには、各大学が独自にリーダーシップのインフラを構築しなければならない。学長のリーダーシップ発揮のインフラとしては以下が必要である。

①人・モノ・金の裏づけ

国立大学は、法人化後、予算配分や定員管理の方法が変わったが、学長及び理事（役員会）がトップダウンで、教育・研究内容のスクラップ・アンド・ビルトを行うほどの権限を持っているわけではない。強いリーダーシップを発揮するためには、人・モノ・金の裏づけが必要である。欧米では、人材の流動性を背景として、経営トップが強力なリーダーシップを発揮し、経営トップに従わなければ、解任するということも行われるが、組織風土や雇用慣行の違いもあり、日本では、企業においてもそのようなことは稀である。

まして、国立大学法人では、これまでの歴史的な経緯から、学長が人・モノ・金に対して、強大な権限を持ち、教育・研究のスクラップ・アンド・ビルトをトップダウンで行うほどのリーダーシップを発揮するということは実際的には難しい。現在、国立大学法人では、

- ・部局が持っている人事権の一部を執行部に移す（次員の補充を本部が決める）、
- ・学内配分において、本部のオーバーヘッド（共通経費）を増やす、
- ・施設費の配分等、全学の施設のコントロールを本部が行う、

等の施策を進めているが、こうした小さな改革を積み重ねて、リーダーシップが発揮できるような環境作りをする必要がある。

②理事との役割分担

現在、大学をとりまく環境は複雑であり、いかに優れた学長でもすべての経営事項に一人で対応することはできない。学長は、理事との役割分担を行うことによって、リーダーシップを発揮することができる。重要なのは、理事が、学長のビジョン、コンセプトを十分に理解していること、担当分野の専門知識を持っていること、実務的な能力があり、ビジョンを戦略に落とし、具体化する能力を持っていること、担当組織に対してリーダーシップが発揮できる人材であるということである。このように適材適所に理事を配置することによって、はじめて、学長のリーダーシップを支える体制ができる。

③スタッフ機能の強化

学長がリーダーシップを発揮するためには、学長の活動をサポートするスタッフ機能が必要である。学長室、企画室等を設置して、スタッフ機能の強化をはかっている大学は多い。私立大学では、こうした部門のスタッフを民間から採用している例が多い。

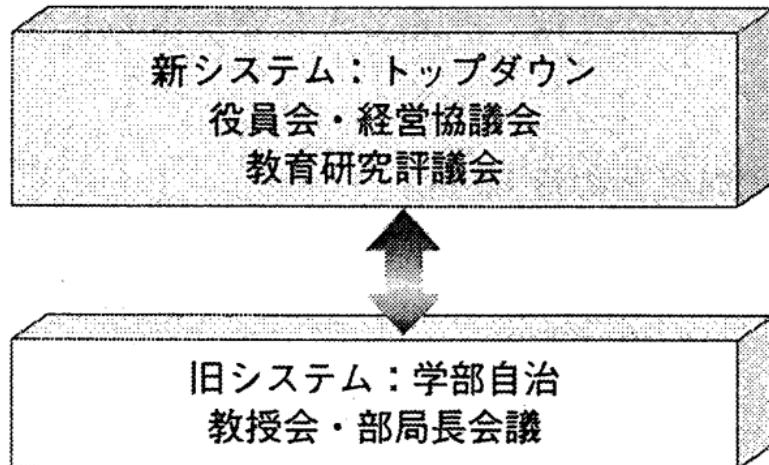
④リーダーシップを発揮しやすい組織体制と運営ルールづくり

学長がリーダーシップを発揮するためには、部局長会議、教授会、委員会といったこれまでの意思決定機関の権限の縮小、組織階層の短縮化を検討する必要がある。

⑤実行部隊（学部）とトップ・マネジメントのインターフェイス

現在の国立大学法人は、従来のシステムの上に、新しいシステムがのっている二重構造になっている。ややもすると、新システムである役員会が決定した事項について、旧システムにおいて実質上の意思決定機関であった部局長会議が、これを受け入れないという事態が起きる可能性がある。そこで、トップ・マネジメントと部局とのすり合わせが必要になってくる（図表5 参照）。

図表5 国立大学法人のマネジメント構造



この時に、実行部隊（部局）とトップ・マネジメントのインターフェイス（媒介）の役割を理事が果たすことによって、戦略がスムーズに実行される。現在の制度では認められにくい（常勤理事は役員としての職務専念義務があり、それを満たす範囲内で教育・研究活動を実施できるに留まる）が、部局の代表者が理事になる、あるいは、部局をとりまとめる役割の理事を作るなどして、意思決定機関のメンバーに部局の代表者がいれば、ビジョン・戦略の策定から実行がスピードアップし、

円滑に進めることができる。もっとも、従来の慣行を引きずりやすい点にも注意しなければならない。

ある大学では、役員・部局長合同会議といった会議体をつくり、ある程度、権限を持たせることによって、役員と部局長のすりあわせを行っている。また、副学長が学部・部局長とのインフォーマルな懇談会を行い、現場とのコミュニケーションをはかっている例もある。

⑥学長の選考方法

学長のリーダーシップを考えるときの重要な要素として、学長の選考方法がある。法人化後の学長には、「経営・教学双方の最終責任者として、学内コンセンサスに留意しつつ、強いリーダーシップと経営手腕を発揮することが強く求められる」。そのためには、「教育研究に高い識見を有すると同時に、法人運営の責任者としての優れた経営能力を有している」人材が選任されなければならない。そして、国立大学法人に今求められているのは“変革”であり、“変革”的の意思をもった学長が就任しなければならない。大学をよくしていきたいという強い思いをもち、危機感と責任感を持って、リーダーシップを発揮できる人が選ばれる必要がある。そのような学長を選出するためには、学長の選考方法が重要である。法人化後は、学長選考会議に学外者も参画し、適任者を学長に選考することになっているが、意向投票の結果をどのように反映するかは、大学の戦略による。トップダウン型を強めるのであれば、意向投票の結果は勘案するにとどめ、学長選考基準を明確にした上で、学外者の客観的な判断を重視した選考を行う必要がある。図表6では、学長がリーダーシップを発揮するのに必要な、組織体制のあり方を例示している。

図表 6 リーダーシップ発揮のための組織体制整備例

学長選考	学長候補者が教職員に対して所信表明を実施。候補者の考えを理解してもらうのが目的。
学長の権限強化	学長が研究科長・学部長を指名。 研究資金の配分や教員配置に学長枠を設定。学部ごとに割り当て人数を決め、数年かけて定年などで空いた枠を差し出し、学長が一定人数を確保、教員増加が必要な学部に配分する。研究費も一定割合ずつプールし、学長権限で配分する。
役員会の権限強化	経営の権限を大きくする。(人事権、特別の場合の入学者の合否裁定等)
本部スタッフ機能の強化	大学本部に学長室(経営改革推進)、研究戦略室、国際連携室を設置。研究戦略室、国際連携室のトップは若手教授。 学長室のトップに学長特別補佐ポストを設置、民間から招聘。学長室スタッフ10人のうち、5人が40代の教授職。 研究戦略室を設置、全学規模で連携し、大型研究プロジェクトに応募することを可能にする。
資金の集中管理	民間金融機関から経理・財務担当理事を招聘し、コスト削減に取り組む。 本部に財務分析室を設置。大学全体の月次決算を導入、月次のキャッシュフローを大学本部が把握。
教授会の権限縮小	教授会の権限を大幅に縮小。研究科長と専攻を代表する代議員で構成する代議員会で研究科運営の重要事項を決定。
委員会の廃止	4月から大半の委員会を廃し、学内行政を行う室を設置。室長は学長が指名。 各種委員会を原則として廃止。代わりに、学長、役員、部局長が毎週運営方針等について討議する部局長等会議を設置。 全学委員会を半減し、学長直属で、企画・経営室、研究戦略室等5つの室を設置。室長は役員。委員会が担ってきた企画・立案機能を集中。
事務部門の改革	教授会が決め、事務方が執行するのではなく、事務方の意見をくみ上げる方向へ。そのために、学内の各種チームのリーダーに事務職を配置。 事務職員と教員の運営組織を一元化。 事務職員の能力・知識の向上(研修)

出所：新聞、雑誌記事よりMRI作成

(3) 理事のリーダーシップ

理事は、教育、学術、経営、財務等、担当分野の戦略・計画の立案と実行においてリーダーシップを発揮しなければならない。学長のビジョンを現場に落としこむべく、実効性のある詳細設計を行い、必要に応じて改革の現場の先頭に立つ必要がある。実務面でリーダーシップを発揮するためには、理事には担当分野についての高度な専門性が求められる。医科系某大学では、経営等担当理事を公募し、コンサルティング会社で金融業界のコンサルティング経験を持つ経営・財務の専門家を採用した。理事の初年度のミッションは、コスト構造改革、事務部門の機能強化と意識改革、病院経営の改革である。これらの改革を達成するためには、最低5年はかかるとしながらも、就任して短期間で、1ヶ月以上かかっていた月次決算を2週間程度にまで短縮化するなど成果を出している。

学外委員として著名人を入れたり、担当分野に対する知見を持たない理事を名誉職的に据える大学もあるが、担当分野を熟知し、現場の先頭に立って動ける理事を置かなければ改革の実効はない。

1. 4 学部長と幹部事務職員のリーダーシップ

(1) 学部長（部局長）のリーダーシップ

学部長（部局長）は目標・計画の執行責任者であり、その執行においてリーダーシップを発揮するとともに、結果に対して責任を負わなければならない。学部長は、企業でいうと、事業部長・事業部門長にあたる。これらミドルマネジメント層の役割は、与えられた人・モノ・金の制約のなかで、効率的、効果的な教育・研究を進めることである。所属学部の競争力強化が最重要課題であるが、同時に、一段高い視点から、大学の全体最適を考えることが求められる。

国立大学法人では、教授会における審議事項を学部等の教育研究に関する重要事項に精選する一方、学部等の運営の責任者たる学部長等の権限や補佐体制（副学部長等の設置など）を大幅に強化することが求められている。教授会の権限をどのようにするかは、大学によって異なってくるが、教授会をどう運営するかは学部長のリーダーシップにかかっている。ある大学では、教授会での議論を教育研究に関する重要事項に集中するために、

- ・重要な報告以外、報告事項は事前に回覧する、
- ・会議では協議事項を議論する、

- ・会議の時間を短縮する、
- ・根回し、事前の情報インプットを適宜行う、

といった方法をとて、意思決定のスピードをあげた。

そして、次のリーダーを育てるのも学部長の重要な使命である。

大学改革で実績をあげている、ある私立大学の理事長は、「学部長は、理事会と教授会のインターフェースの役割となり、板ばさみになることもしばしばあるが、彼らの能力が高ければ、大学運営はうまくいく。マネージしにくい教員をどのように管理していくかがポイントである」と述べており、大学運営における学部長の役割は大きい。

(2) 幹部事務職員のリーダーシップ

事務職員は、法人化後は、法令に基づく業務処理、管理、教育研究活動の支援にとどまらず、企画立案等に積極的に参加し、大学運営の専門職集団としての機能を発揮することが求められている。また、業務の効率化、コスト削減等、事務部門の改革においてもリーダーシップを発揮しなければならない。

事務組織は、教員組織と異なり、指揮命令系統が明確であり、企業に近い形態になっている。組織長のリーダーシップが発揮しやすい形態であるといえる。問題なのは、これまでの業務内容や人事制度から、新しいことにチャレンジするというモチベーションが生まれにくくなっていることである。私立大学では、大学改革にあたって事務部門の改革を真っ先に行うというケースが多く、特に、企画、学生募集、就職、財務等、専門性が求められる重要な部門については、民間からの人材を採用するなどして、活力を生み出している。幹部事務職員は、事務職員の意識改革を進め、お役所的な縦割りの発想をなくすこと、組織への貢献をきちんと評価し、待遇する制度の導入、人材の育成においてリーダーシップを発揮する必要がある。

1. 5 リーダーシップの開発と育成

(1) リーダーシップの能力

ジョン・W・ガードナーは、リーダーの重要な資質として、以下の14項目をあげている。

1. 肉体的活力とスタミナ	8. 動機付け能力
2. 知力と実行判断力	9. 勇気、決意、着実性
3. 責任を引き受ける意欲	10. 信頼を獲得し保持する能力
4. 任務遂行能力	11. 管理し、決定し、優先順位を設定する能力
5. 部下に対する理解	12. 自信
6. 人を扱う技術	13. 主導権、支配、自己主張
7. 偉業を達成する必要性	14. 戰術の適応性と柔軟性

このうち、「知力と実行判断力」、「任務遂行能力」、「人を扱う技術」、「動機付け能力」、「管理し、決定し、優先順位を設定する能力」、「戦術の適応性と柔軟性」は、図表 7 にあるような能力を示している。

図表 7 リーダーの重要な資質

2. 知力と実行判断力	効果的な問題解決、戦略形成、優先順位設定、直感的判断、合理的判断、同僚や反対者の潜在力を正しく評価できる能力。
4. 任務遂行能力	自分の仕事についての知識が含まれている。リーダーシップのレベルによって求められる知識も異なっているが、トップ・リーダーは、システム全体についての知識、システムの目的、システムが機能している環境を把握しなければならない
6. 人を扱う技術	①与えられた指示に部下が従うのか反抗するのか、明確に見極められる能力、②与えられた指示によって発生した反対や混乱が集団の行動意欲を低下させているか否かを知り得る能力、③集団下層に存在する動機を最大限に活かし、彼らの感受性を理解する能力。
8. 動機付け能力	人々を行動に駆り立てる能力、説得性のあるコミュニケーションができる能力、自信を強めてやる能力。
11. 管理し、決定し、優先順位を設定する能力	目標を設定し、それを達成するための優先順位を決め、取るべき行動の指針を決め、手段を選び、権限を委譲するという従来の管理技術。
14. 戰術の適応性と柔軟性	成果をもたらさない戦術にしがみつかず、柔軟に対応する能力。

出所：ジョン・W・ガードナー「リーダーシップの本質」より抜粋

こうした一般的なリーダーシップの能力に加えて、大学におけるリーダーシップの能力で最も重要なものは、当該大学の将来像（5年後、10年後の姿）と、そこに至る道筋を教職員にわかりやすく示すことができるということである。そのためには、当該大学に対する各界のニーズ、強みと弱

み、組織・システムについての理解と、ビジョン・コンセプト構築力、ビジョン・目標を実現するための戦略構築能力が必要になる。

(2) リーダーシップの開発と育成

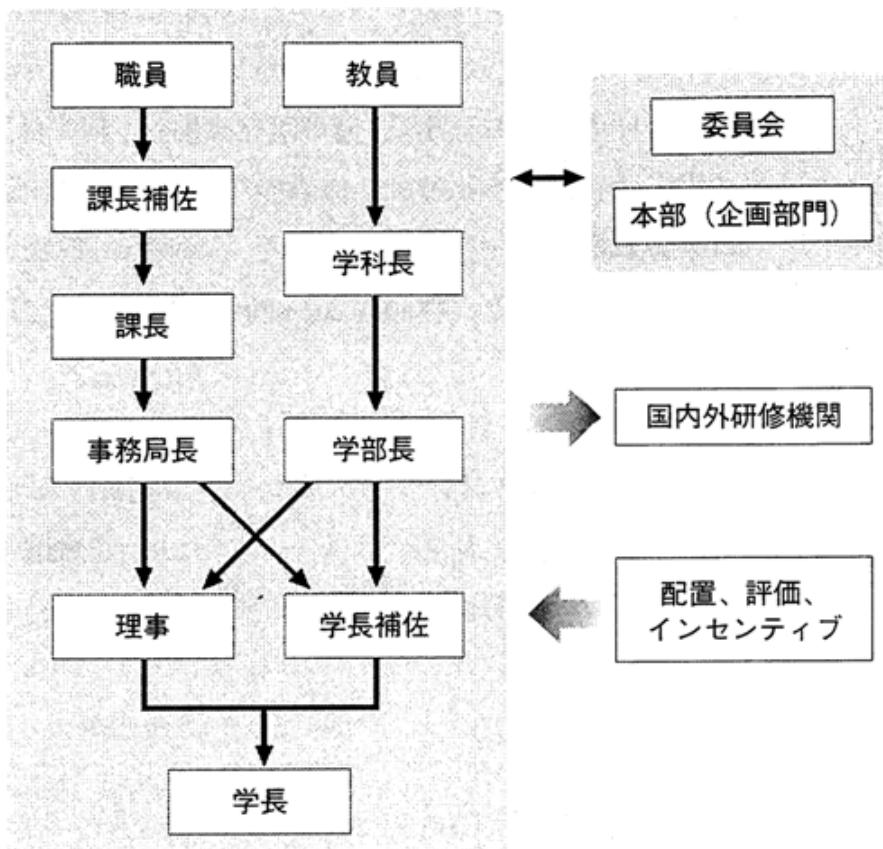
企業では、経営幹部になるためには、さまざまな段階でマネジメント能力やリーダーシップが試され、スクリーニングされ、時間をかけてそのポストにふさわしいと思われる人が選抜される。組織のリーダーを育成するために CDP（能力開発計画）があり、研修制度も整備されている。大学では、学長、部局長はリーダーシップの開発・育成はもちろんされておらず、組織マネジメントの経験も少ない。（リーダーシップとマネジメントは同義ではないが、リーダーシップを発揮する上で、マネジメント能力は必要な要素である。）

リーダーシップを開発・育成するためには、実際にリーダーとなって、リーダーシップの効果を知り、成功・失敗の体験を積み重ねることが最もよい方法である。そのためには、リーダーの育成プログラムや幹部へのキャリアパスが設計されている必要がある。大学では、経営幹部へのキャリアパスが明確に設計されているわけではないが、多くは、学科長→学部長→学長補佐又は理事（副学長）→学長といったパスを経て学長となっている。組織長のポストにつく前には、委員会の委員をしたり、タスクフォースのリーダーをしたりということで学内で知名度をあげ、組織の長としてふさわしいと考えられる人が選ばれてきた。自然にスクリーニング機能が働いていたわけだが、このような仕組みで選ばれた学長、学部長が、変革期の国立大学において、スピーディな意思決定、戦略的な資源配分等でリーダーシップを発揮できるとは限らない。

委員会で活躍し、学内で知名度を上げていくというようなスクリーニング機能は今後も維持されると考えられるが、今後のリーダーに重要なのは、環境変化を読み取り、大学全体をみて適切な意思決定ができる能力である。特に、経営幹部層には、大学経営の知識、内部環境・外部環境の把握・分析能力、経営センス、将来を見通す広い視野が求められる。そのためには、本部の学長室等の企画部門や全学的なタスクフォースで働くことは有効である。学内に人脈を作ることができ、将来の役に立つ。さらに、国内外の教育研修機関での OFF-JT（座学研修）も行う必要がある。

また、教職員のキャリアパスをある一定段階から、教育・研究のスペシャリスト、行政（管理）のスペシャリストと2種類用意し、両面でキャリアアップを目指すようなシステムをつくることも考えられる（図表8参照）。

図表8 教職員のキャリアパス



【参考3】LEADERSHIP FOUNDATION

LEADERSHIP FOUNDATION（イギリス）では、高等教育のトップ・マネジメント向けのプログラムを提供している。6ヶ月のコースの内容は、心理学的な診断、コーチング、メンタリング、ケース・スタディ、シミュレーション、アクションラーニング²、ワークショップ、高等教育機関の訪問とそこでのリーダーシップについてのディスカッション、各界の講師による講演、個別プロジェクトから構成されている。さらに、高等教育の未来、戦略的リーダーシップ、変化をリードする方法（何が変化を助け、何が邪魔をするか、持続的な変化をどのように達成するのか）、知識の移転とビジネス化・戦略的財務管理、戦略的人的資源管理、キャリアマネジメント、個人の成長と開発といったテーマによるプログラムもある。（The Leadership Foundation for Higher Education のHPより）

【参考4】リーダーシップのスキル

J. W. ガードナーは、リーダーシップを発揮するための重要なスキルとしては、①合意づくり、②ネットワークづくり、③権限外の力を発揮できる能力、④制度づくり、⑤柔軟性をあげている。

リーダーシップのスキル

合意づくり	リーダーは紛争解決術、仲介術、調停術、連合形成術などを持たねばならない。多様な集団と対応するための判断力と政治術と同じように、集団構成員の間に信頼感を醸成し得る能力は、リーダーの活動にとってきわめて重要である。
ネットワークづくり	急速に変化している環境の中では、組織や制度間の既存の結びつきは、もはや役立たなくなっているかもしれないし、あるいは切れてしまっているかもしれない。したがって、リーダーは目的達成に有効な結びつきを新しくつくりあげたり、再編成したりすることに長じていなければならない。
権限外の力を発揮できる能力	かつては、企業リーダーや政府機関のトップは、たいていの問題を組織内の地位上の力によって、組織内の決定を通じて解決することができた。しかし、新しいリーダーは、メディアの力、世論の力、アイデアの力、さまざまな組織がどのように機能しているかを知っている人の力などをどのように発揮すべきかを知らないなければならない。

² アクションラーニングとは、机上で学んだ事と現場での行動のギャップをなくすことを目的とした、実習と理論学習を組み合わせた学習プログラムのことである。

制度づくり	リーダーの任務は、システム全体がどこに向かうべきかについての方向感覚を持ち、その方向に問題解決力を制度化することである。
柔軟性	リーダーには、変化に素早く対応できる柔軟性が求められる。

出所：J. W. ガードナー著、加藤幹雄訳「リーダーシップの本質」ダイヤモンド社 1993 年より MRI 作成。

1. 6 まとめ

国立大学におけるリーダーシップ発揮には、まず個々の機関の強み・弱み・機会・脅威を理解すること（SWOT 分析）が必要である。その上で高等教育機関共通の課題に関しては、国大協、財務・経営センター等で問題を共有化し、必要に応じて外部有識者等の意見を反映し、問題解決にあたる。高等教育機関独自の課題に関しては、学内トップダウンとボトムアップ（有効な手段として QC 活動、提案制度等）の融合により問題解決にあたることが望ましい。

そして、ベストプラクティスを国立大学内や国内限らず、必要に応じて広く国際的に収集していくことも大学執行部がリーダーシップを発揮する上で大きな武器となる。

しかしながら、現時点における国立大学の最も大きな課題として、マネジメント能力不足という点が上げられる。いくら良いアイデアを出したとしても、強力なリーダーシップを発揮しようとしても、それを実行していく執行能力が弱ければ、機関自体は一向に良くなっていかない。日常業務は一般企業に比べて非効率的な部分が目につく。このような状況を開拓するためにも経営トップ及びミドル層の管理能力（マネジメント能力と執行管理能力）の向上は急務であり、このような課題をテーマにした研修事業の充実は、高等教育機関全体として今、最も求められていることである。

参考文献

- 天野郁夫編『学長 大学改革への挑戦』玉川大学出版部、2000年
- 天野郁夫編『大学を語る 22人の学長』玉川大学出版部、1997年
- 奥島孝康「国立大学法人におけるユニバーシティ・ガバナンスの課題」IDE『現代の高等教育』2003年8-9月号
- D. T. セイモア、館昭・森利枝訳『大学個性化の戦略』玉川大学出版部、2000年
- W. E. ロスチャイルド著、梅津祐良訳『戦略型リーダーシップ』ダイヤモンド社、1994年
- J. W. ガードナー著、加藤幹雄訳『リーダーシップの本質』ダイヤモンド社、1993年
- O. ティード著、土田哲訳『リーダーの技術』創元社、2003年
- 山根節著『戦略と組織を考える』中央経済社、2003年
- 週刊東洋経済「本当に強い大学」2004年10月9日号
- NACUBO "Leadership and the Presidency" in College and University Business Administration, 2000
- 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議『新しい「国立大学法人像」について』2002年3月26日
- The Leadership Foundation for Higher Education の HP : www.leadership-he.com

国立大学法人 経営ハンドブック(2)

第2章 人事管理

独立行政法人 国立大学財務・経営センター

2. 1 新しい人事制度への取り組み

大学にとって、人は最大の資源である。その資源をどれだけ有効に活用するかで、大学の価値が決まつてくる。人事管理とは、大学の最大の資源をどのように保有し、どのように活用していくかという方法を考えることに他ならない。こうした視点に立った上で、採用・配置、評価、能力開発、賃金・報酬などの人事管理システムが構築される。本章では、国立大学における人事管理の参考となる考え方などについて述べる。

1) 公務員法制から労働法制へ

国立大学法人の教職員に関しては、国家公務員共済組合法を除くと、これまで国家公務員として適用されていた給与や勤務条件に関する諸法令がいずれも適用されなくなった。国立大学法人の教職員については、民間企業の労働者と同様、労働基準法等関係法規の下に置かれることになる。

すなわち、公務員の勤務関係における勤務条件から、労働契約に基づく労働条件のシステムに変わったのである。労働条件は、全て当事者間の合意で定められるのが基本であり、人事管理の様々な仕組みについて、労使が自分たちで決定するという発想の切り替えが必要である。

2) 自由度の高い人事管理システム

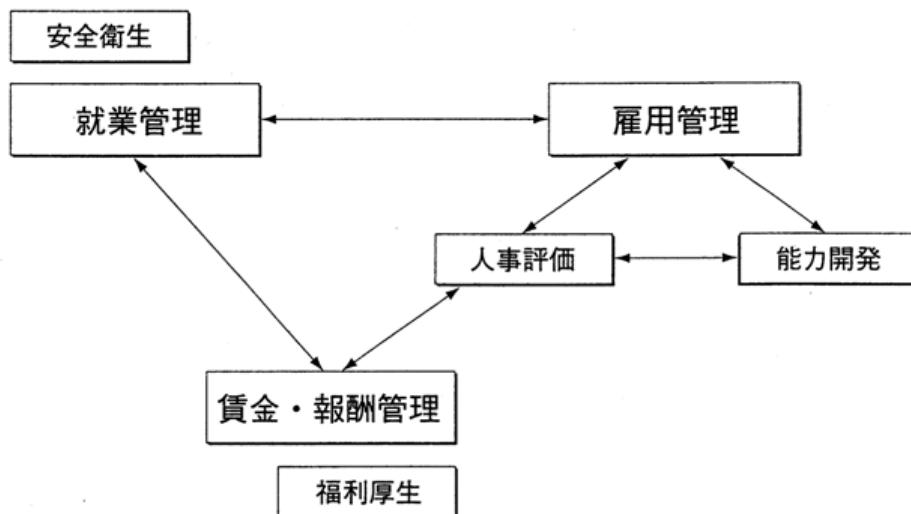
人事管理システムの体系は、大きく「雇用管理」、「就業管理」、「賃金・報酬管理」の仕組みからなるが、それぞれが密接不可分の関係で構成されている。とりわけ、雇用管理と賃金・報酬管理をつなぐ役割を果たしている「人事評価」の仕組みは重要である（図表1参照）。

国立大学法人は大学ごとに法人化し、自律的な運営が期待されているのであるから、人事管理においても同様に、経営協議会及び教育研究評議会の審議を経つつ、役員会が責任を持って自由度の高いシステムを構築することが求められている。

今後の国立大学において、基本的には非公務員型の弾力的な人事管理システムの適用が求められているのであり、そこには民間的発想のマネジメント手法の導入が必要となつてくる。

他方、これまで全国単位で行われていた幹部職員の人事交流が、法人化に伴い地域ブロックごとの交流に変わっていくという方向にある。そういった中で、職員の人材育成という視点から、文部科学省との人事交流等も含めて、職員が多様な経験を積むことができる能力開発機会の拡大を考慮する必要がある。

図表1 人事管理システムの全体像



(1) 雇用管理

雇用管理とは、職員の採用、異動・配置転換、出向・転籍、退職に至るまでをトータルに計画し、労働力の質・量をコントロールすることである。教員と職員とでは採用や異動に関する対応が異なるが、限られた人的資源を最大限に活用するために有効な雇用管理の仕組みを構築しなくてはならない。

加えて、昨今では「ワーク・フォース・マネジメント」の発想から、正規の教職員のみならず、非正規職員（パート、アルバイト、契約社員等）や派遣社員の活用、外注やアウトソーシングといった労働力として活用可能な全ての資源を検討する必要がある。

(2) 就業管理

就業管理とは、就業規則で定められた労働条件に則って時間管理、勤怠管理などを進めていくことである。時間管理においても裁量労働制、フレックスタイム制や変形労働時間制の導入など、柔軟な対応が必要になってきている。

また、労働者が働きやすいよう職場の環境整備も、就業管理という意味では重要な要素である。労働基準法や労働安全衛生法で定められた安全衛生管理を行うだけでなく、職員の健康管理、とりわけ近年は精神面での健康管理(メンタルヘルス)や受動喫煙問題などに関する配慮が必要となる。

(3) 賃金・報酬管理

賃金・報酬管理も、従来適用されてきた年齢や在職年数に応じてほぼ自動的に昇給が図られる年功給について、再検討する必要があろう。今後求められるものは、職務・職責を基本に能力や業績を重視する、働き手にとってインセンティブに富んだ給与制度である。

そのためには明確な人事評価基準を設け、教職員の能力と業績を公平かつ納得性の高い形で評価していく仕組みが必要となる。職務遂行能力基準に基づく能力評価、および大学の将来構想や中期目標等を踏まえた目標管理に基づく業績評価の導入が考えられる。

一方で、法人の支払い能力に応じて給与等を決めること（総額人件費管理）も必要になる。長期的な財務の健全性を考慮して、教職員への報酬の配分について明確なルールが必要になる。

2. 2 雇用管理

1) 雇用管理とは

雇用管理とは、前述したように教職員の採用、異動・配置転換、出向・転籍、退職に至るまでをトータルに計画し、労働力の質・量をコントロールすることである。そのトータルな計画のことを見積りとよぶ。

人員計画には短期的及び長期的な観点から 2 つの目的がある。短期的な観点は、効率的かつ効果的に人員を調達することによって、組織に現在求められている役割を果たすことである。長期的な観点は、昨今の激しい環境変化の中で大学が持続的に成長し存続するために、業務に関連する知識や能力及びスキルをもつ人材、及び労働意欲や大学に対する帰属意識が高い人材を内部に蓄積して、組織の効率性の維持向上を図ることである。

これらを両立させるためにも、大学内で人員計画を明らかにしておく必要がある。それは、中・長期的な大学の“方針”または“戦略”を見据え、その実現に向けて以下の三点を計画として描くことに他ならない。

- ①どういった能力の人材が必要なのか
- ②どのタイミングで必要なのか
- ③どれだけ必要なのか

人員計画の策定にあたっては、大学の規模や教育研究分野が個々に異なるため、定型のようなものは存在しない。しかし通常は、まず現状における人材面での課題及び中長期計画を元にした必要機能を明確にし、その実行に向け必要なリソースを算定する必要がある。それらをよりどころにして、各大学ではその具現化に向けて全学採用計画、更には研究科・学部等の計画へと落とし込む。その際には、教育研究分野を担う教員と、大学の運営管理を担う大学職員とは切り分けて考える必要がある。

2) 採用計画

(1) 採用計画とは

採用とは大学が直接、教職員を募集し、選考を実施し最終的には雇用契約を結ぶことである。教職員とも募集を開始する前に、中長期計画を元にした必要機能や要件を明らかにし、運営費交付金と自己収入を見込んだ総事業費予算に、具体的な人件費を計上することによって採用見込み数を決め、全学の採用計画とする必要がある。

職員の採用に当たっては、全学の職員への人件費予算をもとに採用見込み数を決定する。一方教員の採用に当たっては、大学が独自に設定した配分基準により、研究科・学部等に配分することになろう。その際は、2通りの方法が考えられる。一つは採用可能数を研究科・学部等に示すやり方で、もう一つは人件費予算額（限度額）を示し、研究科・学部等が自らの中長期計画等を鑑みて採用の判断（人数・待遇など）をする方法が考えられる。いずれにせよ、各大学は、人事面においても戦略性を考慮し、独自の工夫や方針を活かした人事システムを構築して行くことが重要である。

民間企業においては、人件費は売上高・人件費比率や労働分配率などを基礎に算定されるのが一般的である。しかし、国立大学法人の場合、国から交付される運営費交付金と主として学生納付金による自己収入によって、総事業費予算が組み立てられ、民間企業のように変動要因としての売上高に影響されることが少ないので、人件費の大幅な変動がないのが特徴と言える。

(2) 募集と選考

国立大学は法人化に伴い、教員を除いて職員の採用方法も大きく変わり、各大学はそれぞれの理念により独自に職員を募集・選考することになる。但し、従来、国家公務員採用試験から採用を行っていた事務系（図書系を含む）及び技術系職員については、全国を7ブロックに分けて実施される「国立大学法人等職員採用試験」による採用方法に変わった。大学共同利用機関、国立高等専門学校等の職員採用も、この試験を通じて行われる。従って人材確保の観点から、各法人では国立大学法人等職員採用試験を通じて、いかに優秀な受験者を確保するかが課題となる。

教員については前述のような事前検討プロセスが求められるものの、従前通り各大学によって募集と選考が行われる。総合大学等においては、大学の人事の基本方針に基づき、研究科・学部等毎に人事委員会や選考委員会を設置し、公募制を中心に選考を進めている。特に、公募制については選考過程の客觀性、透明性を高めるために積極的な取り組みが必要である。国立大学法人法では、第21条第3項第4号に教育研究評議会の審議事項として「教員人事に関する事項」が規定されている。これを受けて、同評議会で教員の人事に関する方針及び基準・手続きを定める他、個別人事の選考を行うことになる。

募集の際には、法律上定められた労働条件の内容を明確に示すことが必要である。特に募集時の情報開示は重要である。情報開示に際しては、大学や仕事に対してのプラスと考えられることだけではなく、マイナス面に関しても情報提供することが重要である。そのほうが、採用した人材の定着率や仕事や大学に対する満足度が高くなることが明らかになっている。

提供情報例

採用後に配属する仕事内容

将来のキャリア

能力開発機会

大学の経営方針

法人化後の国立大学において職員採用の自由は認められているが、法令により特別の定めがある場合はその限りではない。障害者雇用促進法によって障害者に関して一定の雇用率が設定されているように、雇用者に雇用義務を課している場合もある。

また、改正男女雇用機会均等法（1999年4月施行）では、募集や採用に際して女性に対して男性と均等な機会を与えなくてはならないとしている。具体的には募集時に対象を女性のみとすること、男女の募集人数を設定することなど男女間で異なる扱いをすること等は禁じられている。但し、女性の少ない職域に対して女性進出促進のために女性を優遇する募集・採用を行うことはポジティブ・アクションとして認められている。さらに労働組合法では、労働組合の組合員であることや労働組合の正当な活動によって不利益な取り扱いをすることを不当労働行為として禁止しており、これらは採用に関しても適用される。

(3) 雇用契約の締結

採用者が決まれば雇用契約を締結する。雇用契約を結ぶ際に大学は以下の点について文書で明示する必要がある。なお、労働基準法では10人以上の常用労働者を雇用する事業主に対しては就業規則の作成を義務付けており、就業規則が作成されている場合は、それを提示することで代替可能となる。

就業場所と従事すべき業務

始業終業時間

所定時間外労働の有無

休憩時間

年次有給休暇などの休暇

交代勤務に関するこ

賃金の決定方法、計算支払方法、昇給に関するこ

退職（解雇・定年）に関するこ

その他、退職金等に関して規定がある場合は、それを明示する。

通常、正規教職員は雇用期間に定めのない雇用契約となる。非正規教職員では雇用期間に定めのある有期の雇用契約が多い。有期契約の場合は、労働基準法の規定により 3 年を越える労働契約を結ぶことはできない。但し、高度の専門的な知識をもつ労働者を雇用する場合や 60 歳以上の労働者を雇用する場合は、雇用契約の上限を 5 年まで延長できる。なお、契約の更新に関しては、業務内容が恒常的であったり、更新回数が多い場合には、期間の定めのない契約と実質的に異なる状態に至っている契約であると認められたり、雇用継続への合理的な期待が認められる契約であると判断され、解雇に関する法理の類推等により契約期間の終了に制約がかかる場合があるので留意する必要がある。また、非正規教職員との雇用契約は、正規教職員と異なり勤務場所や職務などを限定することが多い。これによって権利義務関係を限定する。

(4) 新たな採用管理の動き

民間企業では、一般募集からの採用だけではなく、多様なプロセスを用意して従業員の採用を行っている。これらの仕組みを活用することにより、各大学においても本採用の前段階で適性・能力のマッチングが採用側と労働者の双方から行えるなど双方納得の上での雇用をより的確に行うこと が可能となる。

①紹介予定派遣

紹介予定派遣は、求人側と求職者が比較的長期の検討期間を設定できる仕組みである。その仕組みは職業紹介を前提とした派遣であり、派遣スタッフとして一定期間働き、派遣期間終了後に派遣スタッフが就職を希望し、かつ派遣先が採用意思を持つ場合、派遣元が求人、求職条件を確認し職業紹介を行うものである。派遣終了時に派遣先が採用を希望しない場合は、派遣先は派遣元に対してその理由を通知しなければならない。この紹介予定派遣は法律上 2000 年 12 月から可能となっ いる。

この紹介予定派遣は、経験者の採用だけではなく、新卒採用にも活用でき、紹介を目的とした新卒派遣も始まりつつある。

②インターンシップ

大学生や高校生を対象として、在学中に職業意識の形成の促進と適性にあつた職業選択を可能にするために行われる。通常 2~3 週間から 1 ヶ月の比較的短期間で職場体験的な実習を行う。イン ターンシップは、直接採用を意図したものでないが、希望者の中から能力や意欲に優れている者を

選定して採用を働きかけることも可能であり、今後重要性が増していくと思われる。

3) 配置・異動

(1) 最近の配置と異動の考え方

配置と異動は、職員と仕事を結び付けるための仕組みであり、基本的に職員を対象とした人事制度となる。

企業間の労働移動が少ない日本では、企業内において従業員の適性や能力開発を考えた配置・異動を行ってきた。最近の民間企業においては、従業員の希望と雇用者側の希望とを調整し、配置や異動を行う双方向調整型での異動・配置へ移行する傾向がある。その背景としては、キャリアの自己決定や自己管理を求める従業員が増えてきたことや、その方が仕事への取り組み意欲が高まるという雇用者側の判断がある。

組織内での異動によって経験した仕事の体系がキャリアである。配置や異動の方針で中長期的に育成される人材像も変わることから今後の検討にあたっては、大学としてどういった人材が必要なのか、どのように必要人材を調達するのかなどのキャリアパスを明確にする必要がある。

(2) 双方向調整型での配置・異動を実現するための仕組み

最近は従業員の異動を決定する際に、本人の希望に基づいて異動を行う企業が増えている。それを推進する上での代表的な仕組みが、自己申告制度と組織内公募制度である。

①自己申告制度

自己申告制度は、仕事やキャリアなどに関する希望を雇用者側に申し出る仕組みである。提出した申告データに基づき上司と面談を実施する企業も少なくない。上司との面談が行われる場合は、自己申告データとともに上司のコメントやアドバイスも人事組織に集められ、人事情報として異動などに活用する。

自己申告制度の導入目的としては、仕事やキャリアなどに関する希望の把握と、それを活かした配置や異動を通して意欲を引き出すことがある。また、本人の申告による家庭の事情などは、配置や異動の際に重要な資料となる。加えて、自己申告書の記入は、適性や職業能力およびこれまでのキャリア、そしてこれから希望する仕事やキャリアについて考える機会となり、仕事やキャリアに関する希望の明確化と将来の能力開発目標の自覚が期待される。

但し、効果的な運用にあたっては配慮も必要である。上司との面談が行われる場合は、部下は自己申告書の作成に際して本音を記入しにくいマイナス効果が生じる。また、申告した希望がすべて実現されるわけではないため、実現されないことが何度も続くとモラル低下や制度自体の形骸化を招くことになる。

大学においては、職員がローテーションを組み人事異動が行われるケースが多く見られるが、今後の法人運営においてはさらなる専門性が求められるようになることからも、本人のキャリアプラン・希望に基づく人事異動を行う仕組みを構築することも重要である。

②学内公募制度

学内公募制度は、担当する業務内容をあらかじめ明示し、その業務に従事したい人材を学内から広く募集する制度である。応募者の中からその業務にもっとも適していると考えられる職員を企業が選択することになる。通常の人事異動発令と大きく異なるのは、人事セクションが適材を人事データなどから抽出するのではなく、職員に手を上げさせるということである。

選択機会を職員に与えることで、個人の活性化と人材の職場での囲い込みの弊害を取り除くことが効果として考えられる。

③他機関との人材交流

異動や配置の範囲は、すなわち経験する仕事の連鎖である。キャリアの範囲は、一つの大学の組織に留まらず、他の大学などへも拡がっている。こうした法人間での人材交流を行うことは職員のキャリア形成上、また各大学での機能要件を満たす上でも非常に重要な取り組みの一つとなる。

職員の人材交流先としては、文部科学省、地域ブロック内の大学、その他の地域の大学との個別交流、民間企業等その他機関との交流が考えられる。文部科学省との交流は、行政経験を積んだ職員を育成する上で非常に重要である。また、地域ブロック内やその他地域の大学との交流を通して大学経営のベストプラクティスの交換や基盤となる人材ネットワーク作り、民間企業やその他の団体・組織との交流を通じた組織マネジメント手法の修得などが期待される。

教員の場合は、他大学法人への異動または併任という形での人材交流が中心になるが、併任の場合には大学法人間の取り決めをすることになる。

それらを実現する具体的な異動や配置の仕組みが、出向や転籍である。出向は、出向元の大学と雇用関係を残しつつ、出向先の大学に対して労働サービスを提供する在籍型の出向と、出向元との雇用関係を残さず、派遣期間を覚書等により確認する転籍型の出向がある。文部科学省との人材交流の場合は現任のままの出向という扱いは難しく、退職・採用、退職・再採用という手続きをとることになる。

大学における出向の目的は、まずは職員の能力開発が第一であるが、その他にも出向先の人材不足の解消、出向先へのノウハウ移管、出向先との人的結びつきの強化、出向元のポスト不足の解消といった面もある。

今後の大学経営基盤の充実の面からも人材面や業務面でのノウハウの共有、人材ネットワークの拡大を目的とした人材交流を図ることが重要である。

4) 雇用形態

人材の雇用は、これまで述べた雇用計画などの検討を通してどれだけの人材を何時採用する必要があるのかなどについての検討のもと行われる。その際に最も重点が置かれるのは、労働力の流動性がそれほど高くない現実においては、正規の教職員である。

加えて、昨今では「ワーク・フォース・マネジメント」の発想から、正規の教職員のみならず、非正規職員（パート、アルバイト、契約社員等）や派遣職員の活用、外注やアウトソーシングといった労働力としての活用可能な全ての資源を検討する必要がある。

また、その方式としては、これまでのような教員・職員の2系統だけではなく、教育あるいは研究に専門特化した教員人材の採用やスペシャリストとしての職員の採用などその組織で必要な人材像に基づいて職務を規定した形での雇用も念頭におくことが重要である。一部の大学にあっては、多様な雇用形態の一つとして、特任教授（有期又は非常勤の形態で雇用され、かつ特別の職務にあたる教員）等を雇用しているところがある。

トピック：

人材を戦力化する「ワーク・フォース・マネジメント」という考え方

～民間企業での動向～

環境変化への迅速な対応が求められる今、市場の変化と同様、働き手の志向の多様化にも意識を向け、機動性を高めるマネジメントが重要となっている。事業の推進役であるワーク・フォースが企業の競争力を決定づける。企業では、①明確な人材ポートフォリオがあること ②企業と個人の成長を促す新たな関係を築くこと ③共有する価値観があること の3つの要素を併せもつことでワーク・フォース・マネジメントを成功に導き、競争力を組織に醸成している。

ワーク・フォースは競争力の源泉

組織として力を発揮し、各自のミッションを遂行する兵力をミリタリー・フォース (Military Force) と言うが、それを企業になぞらえれば、ワーク・フォース (Work Force) である。つまり、ワーク・フォースとは、各自が達成すべき課題と役割を持ち、組織一丸となって仕事をする人材の集団のことである。当然のことながらどんな組織でも立派な戦略を立てても、それを推進していく力がなければ全く無意味である。

ワーク・フォースの生みだす力は、個人の力とチームとして働く力をかけあわせたものとなる。優れたワーク・フォースは、練度の高いオーケストラのようにチームとして優れた結果を出す。新しい事態への感度、長期的な視点、結果を出す実行力、経営陣から従業員までを含めたワーク・フォースの競争力は企業の強さの源泉である。ワーク・フォースの力がどれだけ強いかで企業の競争力は決定づけられる。

ワーク・フォース・マネジメントとは

市場環境の変化に晒され、迅速なビジネス推進が経営の重要な課題である今、顧客の価値を最大化し続け、事業競争力を発揮するマネジメントが重要となっている。ワーク・フォースにフォーカスすれば、内部と外部の環境の変化を踏まえた上で、顧客と事業競争力を主軸に人材を捉え、機動性を高めるための人材投入・配置とその仕組作りをすることが決め手となる。このような考えに基づき、ワーク・フォースの創出価値に着目したマネジメントが今模索されている(図表2参照)。

図表2：人材マネジメント体系の変容



2. 3 就業管理…日々の管理について

1) 就業規則

労働基準法では、「常時10人以上」の「労働者」を使用する使用者は就業規則を作成し、行政官庁（労働基準監督署長）に届出なければならないとなっており、就業規則は実質的に全ての大学で必要なものとなっている。規定の変更に際しても同様の届出が必要である。

就業規則への記載事項は、労働基準法89条の1号から10号に定められているが、特に以下の図表3にある1号から3号の事項については必ず規定しておかなくてはならない。

図表3 就業規則への記載事項

事項	内 容
1号	始業及び終業の時刻：基本となる始業終業時刻。 休憩時間：時間数だけでなく時間帯も。 休日：あらかじめ特定されている曜日等。特定されていなければ、その方法。 休暇：休業も含めてその種類、発生要件、日数、有給か無給か。 交替制を導入する場合の交替に関する事項
2号	賃金の決定方法、計算及び支払いの方法 賃金の締切り及び支払の時期：時給、日給、月給の別。 昇給に関する事項
3号	退職に関する事項 解雇の事由

就業規則の作成や変更に当たっては、過半数代表者の意見を聞くことが求められている。ただし、変更にあたっては同意までは求められていない。

過半数代表者は事業場単位（地理的に機能がまとまっているキャンパス、附属学校、附属病院など）で選出され、必ずしも大学単位ではない。労働者の過半数を代表する労働組合が存在すれば、通常、その組合が過半数代表者となる。労働組合などが存在しない場合には、労使協定の締結や就業規則の作成など人事管理のために、大学側がイニシアチブをもって過半数代表者を組織しなければならない。大学によって規模や事業場の数に差があるため、各大学に合った形で過半数代表者の組織化を行うことが求められる。事業場が一つの単科大学の場合は、全教職員を対象とした全体公

募方式をとるか、教員・事務系職員・技術系職員など層別に公募を行う方式が一般的である。また、事業場が複数ある総合大学の場合は、事業場一括で公募するか、部局別に公募する方式が一般的である。いずれにしても使用者が選出手続きに関与することはできないので、民主的な手続きによる過半数代表者の選出が必要となる。

就業規則の対象となるのは、大学では専任の教員や事務系及び技術系の職員のほか、大学の教員等の任期に関する法律（教員任期法）などに基づく有期契約雇用の教職員である。この中には科学研究費補助金などの外部資金により雇用されている者も含まれる。大学院生や学生の行う TA や RA は、各大学において、その取り扱いが多様であるため、検討が必要である。海外では TA や RA においても労働組合が組織されるなどしている。

非常勤講師については、多くは本務校を有しており、講義内容への大幅な裁量があることから、労働契約ではなく請負契約として取り扱うことも可能と思われる。

2) 兼業（利益相反事項）

今後、産官学での連携などの活動の活発化に伴い、利益相反事項が生じる可能性が高くなる。大学が教育機関としての責務を果たしつつ、それらの活動を積極的に進めていくためには教育研究の公共性と中立の維持、そしてその透明性の確保が求められる。

各大学は「利益相反ポリシー」などで基本的な考え方を示し、社会貢献の推進にあたって不可避的に生じる利益相反の弊害を抑える必要がある。また、各大学は、利益相反について、その発生が予想される場合等について定め、大学に対する社会の信頼を確保しつつ、教育研究の進展が図れるように「利益相反規程」等を制定する必要がある。場合によっては、それらをコントロールするマネジメント組織も必要である。

法人化に伴い、教員の勤務形態については裁量労働制を採用する大学が多い。教員の兼業にあたっては、裁量労働制の採用に伴い、これまでの勤務割りやその変更という手続きは不要になる。そのため、兼業を行う場合を想定して対応方法を用意する。

※対応方法の例

①兼業を有給か無給かに関係なく勤務時間外で行うものとする方法

従来と同じ扱い。

教員自身が兼業を考慮しながら大学での勤務態様を検討する。

②兼業を勤務時間に含める方法

有給の兼業を給与の二重取りにならないようにする配慮が必要。

③無給の兼業は通常勤務として扱い有給の兼業は勤務時間外とする方法

前者については届出事項とし、後者については承認事項とするという手続きが考えられる。

3) 時間管理

(1) 勤務時間

勤務時間については、国家公務員法と労働基準法とでは、内容が異なる。

労働基準法では「1週間にについて週40時間を超えて」及び「1日について8時間を超えて」労働させてはならないとして週及び日の労働時間の上限を定めるのみである。国家公務員の勤務時間法においては、週40時間は労働基準法の上限と同じであったが、土日の週休2日制について、労働基準法では週1日の休日を定めるのみである。従って、大学毎に業務に沿った形で労働時間を定めることができる。これにより、教員の業務の特性に配慮した裁量労働制、月単位や年単位で始終業時間を規定する変形労働時間制や1ヶ月以内の一定期間に働くべき総労働時間を決めて各日の始終業時間を個々の労働者に委ねるフレックスタイム制などの幅広い選択肢の導入が可能となる。

(2) 休憩時間

国家公務員においては、日曜日及び土曜日を週休日とし、勤務時間を午前8時30分から午後5時までと定められていた。労働基準法では、労働時間は休憩時間を除き算定されることから労働時間としての休息という概念はない。また一方、労働基準法では、労働時間が6時間を越え8時間未満の場合には45分与えることが義務付けられているため、労働時間の設定には考慮が必要となる。

休日に関しては、労働基準法では「毎週少なくとも1回」与えることが義務付けられているだけであるが、今日の民間企業における週休2日制の普及の実情からもこの点に関しての大きな変更は必要ない。但し就業規則において週休2日制を規定しておく必要がある。

(3) 時間外労働

労働基準法の下では、時間外労働協定（三六協定）を締結・届出したときにかぎり、その範囲内で時間外労働を命じることになる。時間外労働を予定する大学としては速やかに同協定の提出が必要である。三六協定は、労働協約としても定めることができるが、通常1年以内の有効期間をもつて定める。

時間外労働は、その労働が本来の業務に従事するものであって、客観的にみて使用者の指揮命令に基づくものであれば個別具体的に指揮命令がなされていなくても時間外労働とみなされる。時間外労働に関して、厚生労働省では労働時間の把握管理を適正に行うこと強く要請している。自己申告制ではなく、タイムカードなどの客観的な記録の利用を原則的な基準として定めていることも留意が必要である。

(4) 休日労働

労働基準法では、国家公務員とは異なり、休日を毎週に少なくとも1回としているため、毎週1日の休日以外の就労は休日労働させたことにならない。これらについては、国家公務員法の下でのこれまでの実績を踏まえ、法人化後も就業規則によってこれまでと同様に正規の勤務時間外の労働や祝日法による休日等を定めることは問題ない。

(5) 裁量労働

これまでの国立学校教員の勤務形態では、本来の勤務時間帯で勤務時間を割かない兼業に従事し、これに複雑な勤務割り振り変更が行われてきた。これらの運用は、労働基準法の適用の下では、大きな問題を引き起こす。労働基準法の下では、専門業務型の裁量労働制によるみなし労働時間による労働時間管理が有効である。

裁量労働制には専門業務型と企画立案型の 2 タイプがある。双方ともに「業務の性質上その遂行の方法を大幅に当該業務に従事する労働者の裁量に委ねる必要があるため、当該業務の遂行の手段及び時間配分の決定などに関し使用者が具体的な指示をすることが困難な業務」を対象としている。

専門業務型では、大学の教授研究業務がその対象項目として追加されている。

裁量労働制の導入にあたっては、みなし労働時間を基盤として活用する。これは実労働時間の長さに関係なく一定の時間労働したとみなす制度である。1 日の労働時間を 8 時間以上とみなす場合は、時間外労働協定の締結・提出及び割増賃金の支払いが必要である。裁量労働制の導入にあたっては、労使協定の締結が必要である。

(6) 休暇

労働基準法での休暇は年次有給休暇のことをさし、国家公務員で言う年次休暇に相当する（以下年休とする）。公務員における年休は、労働基準法と比べ有利な条件のものとなっている。労働基準法の下での年休権を取得するためには、6 ヶ月間継続勤務し、全労働日の 8 割以上出勤したことなどの条件がある。また、年休日数は最初の年は 10 日間でその後勤務年数に伴い最長 20 日となる。公務員の場合は採用の翌年から一律に 20 日になっている。このように、公務員法の年休は労働法上の年休よりも労働者に有利であるため、労働基準法の基準に変更すると労働条件の不利益変更に該当する。

また、法人化前において非常勤講師については、6 ヶ月間の待機期間をもった年休権の発生制度や勤務期間に対応した年休日数の遞増方式が採用されているがこれらについても今後統一化するのか、そのままの状態で維持するのかは大学の判断に任されている。

また、年休以外についても、労働基準法では選挙権その他の公民権の行使、あるいは公の職務の執行に必要な時間を請求すること及び産前産後休業、育児時間に関すること、生理日に関することだけに規定が存在している。それ以外の休暇は多くの企業では就業規則などで定めており、同様の対応が大学にも必要である。

2. 4 賃金・報酬管理

1) 賃金管理（公務員から変わること）

国家公務員の給与は、法律により定められる給与規則に基づいて支払われるため、これによらなければ、いかなる金銭または有価物の支給も認められない。国家公務員の給与は、俸給と手当等に分けられるが、俸給は「正規の勤務時間」に対する報酬であり、その金額は「その職務の複雑、困難及び責任」その他の条件を考慮して俸給表により定められている。手当は扶養手当、調整手当、住居手当、通勤手当など多様なものがあるが、その支給基準は全て人事院規則で定められている。

国立大学法人に変わったことにより、教職員の賃金（基本給と諸手当）については民間企業と同様、各大学の就業規則で決める事になる。法人移行期にあっては激変緩和が求められた結果、俸給表は国家公務員当時のものを引き継いだ大学が多い。

しかし、国立大学法人の運営費は主として国の財政から支給される運営費交付金によってまかなわれるため、労働協約によって自由に教職員の賃金を決定できるとしても、人件費総額が総事業費予算の一定のシェアを超えた場合は、経営体としての適正・健全運営という点での評価がなされることは論を待たない。しかし、労働協約で決定した以上、法人は賃金支払い義務を負うことに留意しなければならない。国家公務員の俸給表を適用し続けると定期昇給が継続されることになり、定期昇給分だけ財源不足に陥る恐れがある。今後は国立大学の特性を勘案しつつ、大学の理念や教育・研究の戦略に対応する形で、能力主義的、成果主義的な要素も加味した独自の賃金体系を設けていくことになろう。

2) 手当て（時間外手当）

労働基準法の下では、時間外手當に代表される割増賃金は、客観的に 1 日 8 時間週 40 時間を超えてまたは休日に「労働させた」場合に生じるとされている。

これは使用者が指揮命令に基づき就労させたことをさしているが、その指揮命令は個別具体的なものである必要はなく、抽象的又は包括的なもので足りると解されている。

そのため、これまでのように任意で正規の勤務時間を超えて勤務したという解釈による時間外手当の支給対象外の労働時間というものが発生せず、予算上限にかかわりなく、客観的に時間外又は休日勤務の実績がある以上、使用者は時間外休日労働の割増賃金の完全な支払いを義務付けられることになる。

また、これまでの調整手当については、名称及び位置づけを見直す必要がある。

3) 退職金

退職金についてはこれまで国家公務員退職手当法に基づき算定基準や支払い方法が定められていた。法人化に伴って同法の適用外となったため、今後は各大学において支給基準を始め労働協約や就業規則上で自由に定めることができる。

但し、承継職員の身分の引継ぎという考え方から、法人化を契機にした退職制度の改変には既得利益への利害の観点で注意が必要である。そのため、退職金の算定基準を大きく変えることで、一部の人々の支給額を大きく増やしたり減らすことは困難である。

また、多くの民間企業の財務諸表に計上されている退職金引当金について、国立大学法人独自に特別の原資は予定されていないため、その財源の多くは各大学法人に国から毎年度支給される運営費交付金によらざるを得ない。そして運営費交付金の積算における退職手当の算定においては、国立大学法人会計基準に基づき国家公務員の水準に準じて行われるとされているため、大学の状況・実情に合わせた戦略的な退職金システムを構築することが制度上は可能であるとはいえ、現時点では大幅な変更は現実的ではない。

懲戒免職の処分またはそれに準ずる処分を受けた場合、国家公務員においては退職手当を支給しないが、民間企業の場合にはそれについての法律上の規定はない。そのため、就業規則にその旨の根拠規定を用意する必要がある。

4) 総額人件費管理

国立大学法人の運営経費として国から交付される運営費交付金は、国の財政状況に依存するため、増減に関し一定の制約を免れることは出来ない。国立大学法人も法人化の二年次から、他の先行独立行政法人と同様に、運営費交付金に対し効率化係数という減要因が課せられることになった。このため、各大学は、中期計画期間を見通した精緻な人件費のシミュレーションを行い、総額人件費管理に立った経営を行っていく必要がある。

総額人件費とは、「一人当たり年間総人件費×人員数」で示される。更に、「一人当たり年間総人件費」は、所定内賃金、時間外・休日出勤手当等の基準外賃金、賞与などの費目に分けることができる。更に、労災保険料、雇用保険料、健康保険料など法定福利費も含まれるので、民間企業においては所定内賃金を100とすると、総額人件費は170程度になると言われている。総額人件費を管理するためには、これらの要素をどのような考え方で増減させていくかが重要である。

一つには人件費の構成費目の見直しがある。時間外労働の削減や各種手当の見直し（民間企業では成果主義の浸透に伴い、扶養手当や住居手当等を廃止する動きが主流である）など、費目間の配分が妥当か、費目の水準が妥当かを検討する必要がある。

二つ目には年間総人件費自体をコントロールする方法であり、①教職員の賃金水準の全体的な均等引き上げ・引き下げ、②成果主義の導入等による教職員の個人別配分の変更、という方法がある。基本的には②の方策をとることが常識的な線であるが、特に賞与を業績連動型に変えていくことが民間企業等で一般的に行われている。但し、大学のように個人の業績の総和が組織の業績（収益）と直接的に結びつかない組織においては、賞与の原資を一定にした上で、その配分を大学への貢献度に応じて、いかに教職員に適正に配分していくかが重要な課題となる。

三つ目は人員数の見直しである。採用抑制や人員削減により人員数を減らす方策が一般的だが、正規職員以外にもパートや派遣社員で労働力を代替させる雇用の多様化もワーク・フォース・マネジメントという発想の中で検討しうる。

いずれにしても、個々の職員の処遇にも大きな影響を及ぼすだけに、経営的視点と教職員のやる気の維持向上という二つの視点から考えなくてはならない問題であり、人事政策上は多様な手法を試みる必要がある。

2. 5 教職員の人事評価

1) 人事評価制度の考え方

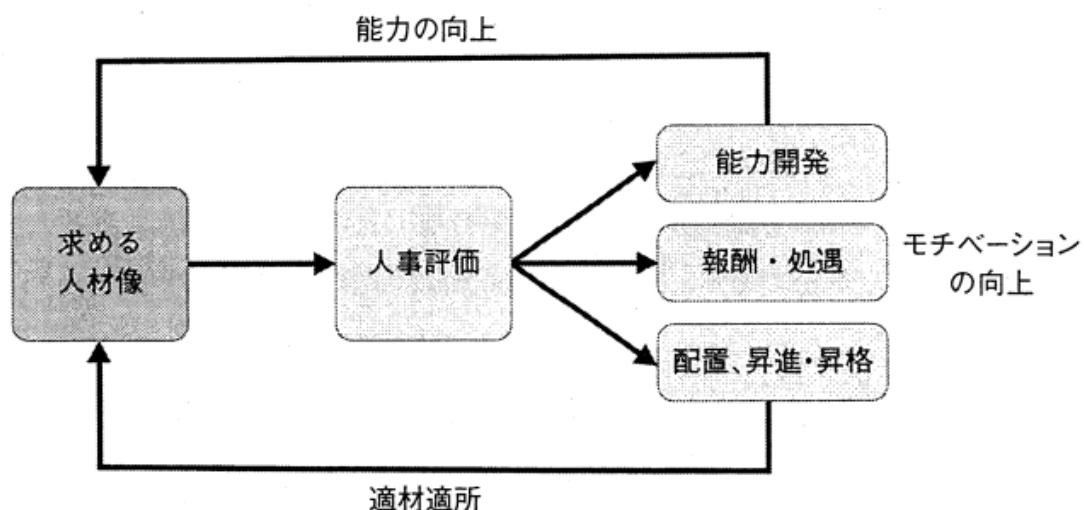
(1) 人事評価制度の目的

なぜ組織というのは人事評価を行うのか。民間企業の場合、人事評価の結果をもとにして、従業員の昇給・昇格を決めたり、賞与を多く支給したり、人事異動を決めるなど、従業員の様々な処遇を決定する基礎資料となる。但し、こうしたお金やポストを従業員個人にいかに配分するかはあくまで結果であり、最大の目的は構成員の人材育成を図ることが人事評価の最大の目的である。

企業に限らず組織というのは、構成員に対して「こういう人材になってほしい」、「こういう仕事をしてほしい」という目標像を示す。それを実現するために、研修等の能力開発も行い、様々なポストや職場に配置して能力発揮の機会を与える。それをより効果的に行うために、昇給や昇格といったアメ、そしてある時には減給や降格といったムチを用意し使い分ける。「こういう人材になってほしい」という目標像を示さないで人事評価をするとなると、それは単なる「査定」や「勤務評定」であり、人と人の差をつけるための手段にしかならない。人事評価を人材育成につなげていくためには、次の成長の課題を本人に提示することができるよう、評価結果を理由とともに確実にフィードバックすることが必要である（図表4参照）。

人事評価制度の運用に際しては、評価者、被評価者が評価の仕組みと内容を理解していることが求められるので、制度を運用していくための教職員への研修など、評価が正しく行われるための仕組み作りも必要となる。

図表4 人事評価の目的



(2) 人事評価制度のタイプ

人事評価制度といつても、多様な考え方がある。どのような人材を求めるかによって、評価制度のベースとなる設計思想も異なってくる。すなわち中長期的な人材育成を基本に据えるならば、能力開発を重点に置きつつ、組織が求める能力やその評価項目の設定を検討することになる。また組織への求心力と短期的なパフォーマンスの発揮を期待するなら、個人の成果や業績を重視した評価項目を設定することになる。

いずれの考え方をとるにしても、評価の仕組みとしては透明性、納得性が重要なので、「シンプル」、「フェア」、「オープン」といった要素を取り入れていなくてはならない。

①能力評価

組織が必要とする能力を定義しておくことで、配置された個人の持つ能力を評価する仕組みである。個人が求められている能力が明確になることで、習得すべき能力の目標を立てやすくなるので、人材育成との連携により、より効果的な仕組みを構築することができる。また、組織との連動性も高いことから、貢献度に応じた利益配分の仕組みが作りやすく、賃金・報酬制度の給与の算出基準に用いられることが多い。

但し、組織が求める能力要素、その評価項目の設定などに時間を要することが多く、導入負荷は比較的高いといえる。従って、隨時見直すことが困難で、評価項目が実態を捉えきれず、陳腐化するリスクがある。賃金・報酬制度との連携を図る場合、その公平性の確保のため、見直しを含めた運用ルールを明確にしておく必要がある。

②業績評価

組織における業務上の成果を定義し、その成果の達成状況により評価を行う仕組みである。既に業務の内容や成果は定められているものが多く、導入負荷は比較的低い。

組織目標と個人の目標の一一致が図りやすく、目標管理制度などと連携して活用されることが多い。従って、組織内における業績に対する指導などのコミュニケーションツールとして活用されやすい。

また、業績という一定期間における評価結果であるため、賃金・報酬制度の賞与などの算定基準に用いられることが多い。

加えて、この評価方法は目標管理制度などとの連携から、上下の人間関係が評価に影響を及ぼす可能性が高いため、評価者及び被評価者の教育により評価制度そのものの考え方や基準に関する運用管理を行う必要がある。

③職務評価

欧米で比較的採用されている評価制度で、配属先の部署や地位・役割そのものに高い評価を置き、組織として優秀な人材を高い評価の重要なポジションに対するための仕組みである。要するに職務記述書（Job description）を定めて、こういう仕事に対しては週給何ドルということを明示する。例えば、同じマーケティングという仕事でも、マーケティング・マネジャーと一般のマーケッターとはやる仕事が違うから給料も違うというのが明確になっている。社外から人を中途採用することが多い米国企業では、こういう仕組みがより合理的である。

このような評価制度を導入する際には、従来のような関連部署間の異動だけでなく柔軟に部署を異動させたり、外部からの中途採用者をポジションに対する場合を想定するとスムーズな運用が可能になる。

賃金・報酬制度においては、一般的に年俸制との連動が図られることが多い。

但し、職務ごとに定義することが多く、組織が大きく複雑であればその定義作業が膨大になり、導入負荷は大きくなる。また、恣意的な人材活用のための運用がなされることにより、職務権限や内容に曖昧さが残る可能性もあり、公平性が損なわれるリスクがある。

図表5において、ここまで紹介した主な人事評価方式の種類と特徴についてまとめた。

図表5 主な人事評価制度の種類と特徴

	内容	導入負荷	運用負荷	報酬との関係	備考
能力評価	個人の持つ能力に注目し、組織が期待する能力との合致度で評価する。	組織が必要とする能力の抽出に手間がかかり、導入負荷が比較的大。	評価要素の陳腐化リスクあり。評価要素の数によって負荷が決まる。	比較的長期的な給与などとのリンクが一般的。	評価要素の内容が曖昧であると年功評価に流されやすくなる。不足能力を把握し、人材育成に活用する。
業績評価	個人の出した業績（＝成果）に注目し、組織の求める成果を出せたか否かで評価する。	何が組織における成果なのかを明確にする必要あり。負荷はツールの作成など導入 자체は難しくない。	評価者の訓練や制度の周知徹底が必須。繰り返し訓練が必要で、運用負荷が大きい。	比較的短期的な賞与などとのリンクが一般的。	目標管理制度とのリンク。組織と個人の目標が一致し、組織のベクトルが合わせやすい。上司と部下のコミュニケーションツール。
職務評価	優秀な人材を組織として重要なポジションにつけるため、部署とそのポジションを評価する。	定義する職務の数によって導入負荷が決まる。基本的には大組織で複雑ならば負荷大。	高い評価を受けられる部署に異動できるようFA制のような制度が別途必要。	年棒制などとのリンクが一般的。	欧米で一般的だった。職務定義書に書かれていない曖昧な部分が問題になりやすい。

(3) 民間企業の人事評価制度の趨勢～目標管理制度の導入～

日本企業は、職能資格制度という人事制度を採用しているところが大部分である。これは、従業員を「～のことができる」という能力に応じて、例えば参事1級とか主事2級という資格に位置づ

けて、その資格に合わせて処遇していくとするものである。この資格は、部長とか課長という役職と必ずしも連動している必要はない。ポストと処遇を切り離すことができるので、組織や事業拡大を図りにくくなつた高度成長以降の日本企業において適合した制度であった。

そこでは能力評価が人事評価制度の基本となっているが、最近は見直しの機運が高まっている。その理由の一つは、職能資格で個人の能力を絶対評価するとはいっても、運用は往々にして年功的にならざるを得ず、実際の貢献度と処遇が乖離しやすいということである。また、中途採用などが拡大してくると、外の人にも分かりやすい仕組みが必要になる。

従来からも日本企業では能力評価と業績評価の組み合わせで人事評価制度を設計していたが、近年は業績評価の部分を拡大したり、米国的な職務等級制度の考え方を一部取り入れるようになり、徐々に変化している。

民間企業の人事制度改革で米国的な考え方を導入した例というと、目標管理制度という言葉がすぐに出てくる。しかし、昨今はこの言葉の人気がない。目標管理制度は、職務給に慣れた米国のホワイトカラー層にモチベーションを与える仕組みであったが、日本の場合は、人事異動が頻繁にある、職務記述書（Job description）が明確でないので組織の目標を個人の仕事レベルまで落としそみにくい、個人の目標と上司の命令が矛盾した場合どちらを立てればよいか判断に困る、等々の状況があったので、米国的なやり方をそのまま導入したのでは上手く機能しない面があった。

2) 大学教員の人事評価制度の考え方

(1) 教員評価の基本的な考え方

人事評価の目的は、組織目標と個人目標のベクトルを合わせるためであり、教員個人としての自由な教育・研究活動を束縛するものでは決してない。そのことが誤解されると、人格の否定とか、学問の自由の侵害とか重大な問題に発展しかねないので注意が必要である。

但し、大学教員の場合、ややもすると大学という組織に対するロイヤリティよりも、自己が所属する学会や同僚教員・研究者への一体感が強いという傾向が見られ、大学に対する帰属意識を高めて組織目標達成への動機づけをどのように図るかが重要になる。

教員の場合、「能力評価」の面は、そもそも教員審査によって教授、准教授、講師、助教、助手という任用がなされる仕組みが定着しているので、法人としての大学にとって教員の「業績評価」をいかに実施していくかが重要になる。教員の場合、教育、研究、診療、社会貢献、大学の管理運営といった複数の側面から業績の評価を行えるよう、それぞれの側面ごとに評価項目を設定することが考えられる。

重要なことは評価結果のフィードバックである。教員評価を既に実施している大学はかなりあるが、諸般の事情から本人へのフィードバックまで実施しているところはあまり多くない。しかし、評価制度を導入したからには、本人にその結果を伝える努力をしなくてはならない。民間企業でも、評価結果のフィードバックのない制度は信頼されない。

(2) 教員の目標管理制度

大学教員の場合、個人の職務範囲が明確になっていること、年間を通じて業務が見通せること、部局間の人事異動などがないこと等々の状況から、教員評価に目標管理制度の導入が検討可能である。

教員評価の枠組みに目標管理制度を導入した場合は、教育活動、研究活動、対外活動、学内活動に分けて、年度ごとにどのような形で大学に貢献するかを個々の教員が設定し、期末に評価するというスタイルが一般的になる。既に教員評価を導入している私立大学の多くや一部の国公立大学が、概ねこうした枠組みで設定している。

但し、個人が目標を立てるとなると、そのレベルや期待値というのはバラバラになる可能性があるので、できるだけ客観的に評価基準を設定する必要がある。例えば、教育活動の場合、その成果を教育サービス供給時点での評価に限定するという前提で、学生からの授業評価結果を指標とすることが考えられる。実際に、学生に対しての満足度調査を実施し、教育の評価に活用している大学も増えている。注意すべきは、学生からの高い評価を得ることを目的としたような教育にならないよう、教員の相互評価のような牽制機能が必要になる。

研究に関しては、研究計画書に基づく目標管理が可能であり、現実にそれに近い制度を運用している大学もある。但し、年度ごとの辻褄合わせに走ったり、短期的な成果を求めるようになるといった研究者のモチベーションを低下させる結果を招いた例も散見されるので、目標とする研究成果を中長期目標などと結び付け、その意義と役割を柔軟に見直すといった運用上の工夫を検討しなくてはならない。企業と異なり、大学の研究は基礎的な内容のものが多いだけに、事前に明確な目標と期間を設定できない場合の対処法を設定しておく必要がある。

大学教員に目標管理制度を導入した場合、評価者の問題がつきまとう。特に専門性の高い職場の場合、その内容について評価者が理解できないと評価される側のフラストレーションが募る。大学教員は全員が専門家集団であるから、まさに「専門家が専門家を評価する」という形にしないと納得感が得られない。

そのため、学部長の役割がより重要になるが、学部長というのは企業におけるマネージャーとは異なる位置づけであり、学部長を評価システムの中でどのようにコミットさせるかが全体の成否を決める。

(3) 教員評価の例

国公立大学において教員評価を導入する例も登場している。その中から、先行的な事例をいくつか取り上げる。

①長崎大学

長崎大学では、平成 12 年度に「長崎大学における教員の個人評価指針」と「長崎大学における教員の個人評価実施基準」を定め、平成 14 年度から教員個人評価を実施している。

長崎大学における教員評価は、教員が大学の理念を実現するために必要な活動を行っているかを自己評価するところに視点が置かれている。その理念は、「高度化、国際化、地方化、個性化」の 4 つの標語に集約されている。そして、教員の活動を「教育」、「学術・研究」、「組織運営」及び「社会貢献」の 4 領域に分類し、それぞれの領域における活動については部局等の専門性を考慮して、部局等で評価項目を設定する。評価項目の設定に当たっては、以下の項目を参考にするものとしている。

教員自己評価の領域と含まれる項目

1. 教育活動の領域

教育は、教員の基本的な責務である。この意味から、教育活動は、教育担当の実績、教育の質、学生による授業評価などを基に評価する。

- 1) 教育担当の実績（全学教育の担当の有無、専門教育の担当の有無、大学院教育の担当の有無、授業の実施状況・休講とその措置の状況、修士及び博士論文の指導状況、等）
- 2) 教育の質（教育方法の妥当性、シラバスの妥当性、記述・口述・視覚表現の妥当性、学生との人間関係への配慮の有無、教育到達度を評価するための成績評価法の妥当性、成績評価の学生へのフィードバックの有無、等）
- 3) 学生による授業評価

2. 学術・研究の領域

学術・研究活動は、教員自身の教育や専門家としての活動に大いに役立つものであり、大学教員にとって教育活動とともに重要な使命である。学術・研究活動は、これまでに人類が得た知識について資料の収集、体系化及び伝承を行う学術活動、研究を通して新しい知識を創造する活動等について評価する。

- 1) 学術活動（教科書の編纂、専門書籍の編纂、学術調査報告、症例報告、等）
- 2) 研究活動（国際学術雑誌への公表、国内学術雑誌への公表、学術専門書の出版、学内紀要への公表、研究費の獲得、学術賞の受賞、等）
- 3) 医療活動

3. 組織運営の領域

教員は、本学を維持し発展させるために必要な組織運営に係る業務を、その職に応じて果たす必要がある。

（委員会活動、カリキュラム作成とその実施、リクルート活動、学生の生活指導、学生の就職、教育の再教育、生涯学習、等）

4. 社会貢献の領域

教員は、自己の専門家としての資質の向上に努め、それをもって社会に貢献することに努める必要がある。本学は、専門家として又は本学教員としての立場で行う種々の社会貢献活動の実績を評価する。

（学会などの委員、学術雑誌の編集員及び審査員、国や地方自治体等における審議会・委員会委員、地域医療への貢献、一般市民への生涯学習等への寄与、国際交流への貢献、等）

評価が主觀に流れないように、図表 6 にあるように領域ごとにそれぞれ 5 段階で数値化し、その合計点（総点 20 点）をもとに総合的に 4 段階で行う。部局等は、その専門性と行動目標を考慮して、教員の職種ごとに 5 年間の活動の到達基準値を設定し、この到達基準値から一定の範囲内の活動業績をあげた者の評価を 2 としている。総合点 20 点を変更することはできないが、各専門分野の特殊性を汲み取ることができるよう、評価領域ごとの評価荷重を変えることも許されている（図表 7、8 参照）。例えば、教授は 4 つの領域で均等な活動が要求される反面、助教授や助手では研究活動に比重を置くという選択も許されている。

図表6 領域評価基準

領域評価点	領域評価
5	特に優れている
4	優れている
3	水準に達している
2	改善の余地がある
1	改善を要する

図表7 職種別各領域の重み

	教育	学術・研究	組織運営	社会貢献
教授	1. 0~1. 6	1. 0~1. 6	0. 4~1. 2	0. 4~1. 2
助教授	1. 0~1. 6	1. 0~2. 3	0. 2~1. 0	0. 2~1. 0
講師	1. 0~1. 6	1. 0~2. 3	0. 2~1. 0	0. 2~1. 0
助手	0. 5~0. 8	2. 4~3. 0	0. 1~0. 6	0. 1~0. 8

図表8 総合評価基準

総合評価点	総合評価
18点以上	特に優れている
14点以上 18点未満	優れている
10点以上 14点未満	水準に達している
6点以上 10点未満	改善の余地がある
6点未満	改善を要する

長崎大学では、全ての教員が毎年1月から12月末までの活動を年間業績としてまとめ、その業績に関する自己分析を行い、自己の活動の向上に努めている。そして、この年度ごとの活動業績は、学部・学科等の単位でまとめて適当な方法で公表するよう努力することになっている。そして5年に一度、過去5年間の活動業績をもとに、大学全体で一斉に教員の個人評価を行う。

教員の自己評価は、所属する部局等の個人評価委員会に提出される。部局等個人評価委員会は、必要に応じて教員の意見を聴取できる。その結果は部局長等に提出され、部局長等は評価結果がそれぞれの教員に提示する。その結果について不服な場合は、教員は部局長に異議を唱えることができる。その後、部局長等は自己評価結果を確定し、学長に提出する。報告を受けた学長は、内容の

確認を行い再調査が必要と判断した事例について、長崎大学個人評価委員会に再調査を依頼し最終的な評価を決定する。そして学長は、11月末までに教員個人に最終評価結果を通知する。教員は、その結果をもとに各自の活動方針を策定することになる。ここまでの一連の個人評価を、当該年1年以内に終えることになっている。

教員個人評価の結果は、原則として個人情報として公表せず、積極的に賞罰に反映させることにはなっていない。

②岡山大学

岡山大学でも、教員の活性化と大学運営の改善を図る目的から、教員の個人評価制度を導入した。個人評価の対象となるのは、教授、助教授、専任講師及び助手であり、評価は教員の所属部局の長が行う。評価は3年に1度、過去3年度分（但し研究活動は過去5年分）の活動実績について行う。但し、評価のための資料とする「個人評価調査票」は、前年の4月から3月までの諸活動状況を毎年各教員が作成し、評価実施年度に所属部局長又は理事に提出する。

教員個人評価項目

1. 教育の領域

- 1) 教育達成目標とその妥当性
- 2) 実際の目標達成状況
- 3) 教育内容面での取組
- 4) 教育方法での取組
- 5) 成績評価での取組
- 6) 学生に対する支援
- 7) 教えるための使った時間

2. 研究の領域

- 1) 研究発表（文献）
- 2) 研究発表（口頭、ポスター）
- 3) 芸術・建築・体育系分野の業績
- 4) その他研究に関わる業績
- 5) 外部研究費の導入
- 6) 所属部局等以外の組織との共同研究

3. 社会貢献の領域

- 1) 生涯学習支援等への貢献
- 2) 学外の審議会、委員会への参画
- 3) 学外の各種調査、研究会等への参画
- 4) 病院等における診療活動及び医療支援
- 5) 教育臨床
- 6) 国際貢献
- 7) 産業支援
- 8) 他大学における教育支援
- 9) その他

4. 管理・運営の領域

- 1) 部局長等
- 2) 全学的委員会、専門委員会、ワーキンググループ等
- 3) 所属部局等における管理・運営
- 4) 所属講座（分野）等における管理・運営

各部局長は、全学的な方針のもと個人評価に関する部局の方針を決定し、個人評価の基準を公表する。教員は、毎年4月から3月までの諸活動につき、「岡山大学教員個人評価票入力システム」に自己の活動状況を入力し、個人評価調査票を作成する。

各部局には個人評価の実施に関する組織が設置されており、そこが提出された個人評価調査票を基に評価を行う。部局の評価組織には、他部局又は学外の学識経験者が加わることもできる。それにより、ピア・レビュー（対象分野の専門家による評価）を行うことも可能となる。更に全学的な調整機関として評価センターがある。

各領域の評価は、次の5段階で評価される。

各領域それぞれの評価（評点及び評語）

- 50 特に優れている
- 40 水準を上回っている
- 30 水準に達している
- 20 やや問題があり改善の余地がある
- 10 問題があり改善を要する

部局長は、各領域の評点に当該領域の評価に加える重みを乗じ、総合評価の評点を算出し、次の4段階で評価を行う。但し、特別な理由なく個人評価調査票を提出しない教員の評点は「0」となる。

総合評価（評点及び評語）	
40 以上	優れている
30 以上 40 未満	おおむね適切
20 以上 30 未満	やや問題があり改善の余地がある
20 未満	問題があり改善を要する

評価組織から報告を受けた部局長は、評価結果を所定の期日までに被評価者に通知する。そして、部局の評価結果を学長に報告する。学長は、個人評価の結果を全学的見地から総合的に分析し、その結果を所定の期日までに部局長等に通知し、適切な指導助言を行うとともに、全学の運営等の改善に役立てる。個人評価の結果は、処遇等への反映などにも活用できる。

教員が作成する「個人評価調査票」のうち、教員の活動状況に係る部分は毎年ウェブサイトで公表される。個人評価結果については、各部局及び全学で集計したものを公表し、教員個人に係る調査結果及び個人の活動改善計画書は本人以外には公表しない。

平成 16 年度が最初の個人評価年度となっており、平成 13 年度から 15 年度までの 3 年間の活動実績（研究活動は、平成 11 年度から 15 年度までの 5 年間）を資料として行う。この最初に行う個人評価実施後に、実施状況を評価し、所要の見直しを行う予定である。

③高知工科大学

平成 9 年 4 月に開学した公設民営（学校法人）の高知工科大学※では、平成 13 年度から教員評価システムを導入している。導入当初から評価結果を教員の昇給・昇格の参考とすることを方針とし、かつ賞与の中の勤勉手当に反映させてきた。そして多少の修正を加え、平成 15 年度より新規採用者及び昇格者に対して、教員評価システムの結果に連動する年俸制を全面的に適用することになった。

※平成 21 年より公立大学法人

教員評価の基本的事項

1. 評価方法を定める手続き・運用方法等

- 1) 学長は、学長任期の最初の年に評価の具体的な方法を提案し、教授会の議を経て決定する。
- 2) その修正には、評価対象者の三分の二の賛成を必要とする。
- 3) 評価対象者に対しては、過去 3 年間の評価結果を翌年度の年俸の資料、昇格等の参考とする。
- 4) 評価の実施は教育評価委員会で行う。
- 5) 学長は評価後に教員と面談することを原則とする。

2. 教育評価委員会

- 1) 評価資料に基づいて、年度ごとに評価対象者の評価を行い、その結果を速やかに本人に通知し、評価結果に対する異議申し出を受付ける。
- 2) 委員は、学長、工学研究科長、工学部長、教室長および学長が特に必要と認める者とする。

3. 評価方法

- 1) 評価は、教育、研究、社会的貢献、広報および外部資金導入等、本学に直接間接に貢献する項目を対象とする。
- 2) 評価の対象とする資料は、公式な事務局資料および大学ホームページに本人の責任で公開されたものとする。
- 3) 各項目に関する評価は、評価点で数値化する。評価点は、質 (A)、種別 (X) および量 (N) を考慮して算定される。
A : 質を表し、教員評価委員会で定め、教員に公表される。
X : 種別を表し、教員評価委員会で定め、教員に公表される。
N : 量を表し、自動的に計算できる。
- 4) 情勢の変化および評価方法の不備を補うため、学長は教員評価委員会に諮り、その年度に適用する項目を特別に設定することができる。その評価結果は、評価対象者全員に公表する。

4. 評価対象者

- 1) 評価対象者は、教授、助教授および講師とする。
- 2) 学長、副学長、工学研究科長、工学部長、教育本部長、研究・産学連携推進本部長、国際交流センター長および総合研究所所属教員は評価対象者から除外する。

評価項目の内容

1. 教育

- 1) 講義・演習等
- 2) 指導教員
- 3) 学生の外部発表指導
- 4) 一般教材等作成

2. 研究

- 1) 受賞
- 2) 論文・作品（国際論文、ローカル論文）
- 3) 発表・講演
- 4) 著作等
- 5) 特許等
- 6) 研究グループの研究計画とその達成度

3. 社会的貢献、広報活動および外部資金の導入

- 1) 学会活動等（最大5件）
- 2) 高知県の地域活動にかかる委員等（最大5件）
- 3) マスメディア（最大5件）
- 4) 一般講演等（最大5件）
- 5) 科学研究費補助金
- 6) その他研究費

2) 大学職員の人事評価制度の考え方

(1) 大学職員の姿

大学職員の評価については、技術的な部分に入る前に、大学職員像というものを再定義する必要がある。法人化によって日本の国立大学はその姿を大きく変化させつつあり、大学運営の専門家である大学職員としては、役員会で決まったこと、決められたことを「こなす」というよりは、大学の戦略的経営に積極的に係わって行く姿勢を持った職員を持たないと、大学は競争的環境下で組織を維持していくことが難しくなる。

特に、共同研究や知財処理、学生の就職など大学と企業等との接点はますます拡大し、他方で国際的な交流も増加している。従来は、そういうことが得意な教員を中心に産学協同や国際交流等が推進されてきたのであるが、大学が組織として取り組むならば、職員が前面に出て行くか、教員とパートナーを組んで業務を担う局面が増えてくると思われる。そういう時代には、従来型のローション人事は通用しなくなり、大学職員は専門職化していくを得なくなる。

(2) 職員評価の基本的な考え方

大学職員の専門職化という観点に立つと、大学職員の評価制度についても、専門能力を発揮してもらい、その結果に報いていく仕組みが必要になってくる。特に、これから外部からも人材を採用・登用していく必要性が大きくなっていくことを考えると、年功とかポストとかという評価では有為な人材を集めることも適わなくなる。

大学職員の場合、基本的に業務範囲と内容が事務分掌等で定義しやすいため、能力評価基準は比較的設定しやすい。但し、業績評価に関しては、中期目標などの内容に従った組織目標から、各個人の目標を設定し、その目標に対しての達成状況によって評価を行う目標管理制度などの運用が採用されよう。

既に一部の国立大学でも、職員に対して年度目標計画書、成果報告書（達成度の自己評価も記入）を提出させ、それをもとに上司と部下が多面評価をした上で、所属長が包括的な評価をするシステムを導入しているところもある。

要するに、大学は民間企業等で行われている職員評価の長所を、個々の大学の事情に合わせて適用していくことが必要である。

2. 6 能力開発

1) 能力開発の戦略的管理

能力開発の中には知識や能力を教えることによって人材の育成を図る OFF-JT と、仕事の経験を通して人材の育成を図る OJT の 2 つの方法がある。

OFF-JT は、目的の明確化が必要である。個々の大学で必要としている能力は何かを見極め、その上でどのような分野の人材を教育するのか、各分野にどの程度の資源を配分するのかを明確にする必要がある。

OJT は日々の仕事を通じてその仕事に必要なノウハウやスキルを習得させる。まだ本人が十分な仕事を行う能力がないにもかかわらず上位の目標として仕事を与え、その場で必要なアドバイスを実施するなどのやり方がとられることが多い。OJT は業務に直接つながり将来安定的に發揮できる能力の開発にもなるという大きなメリットもある。

OJT 教育の進捗管理には、目標管理制度や CDP (キャリア・デベロップメント・プログラム) を活用する。

2. 7 安全衛生・健康管理

1) 安全衛生の考え方～安全衛生管理体制

職場の安全衛生は、労働者の生命、身体、健康を守る上で最も基本的な労働条件である。国立大学において、従来は人事院規則にもとづいて行われてきたが、法人化後は労働安全衛生法が適用される。

人事院規則も、労働安全衛生法に準拠して規定されていたので、各大学法人が人事院規則に則った措置を講じていれば、法人化後も基本的に大きな問題は生じない。

但し、労働安全衛生法では人事院規則と異なった体制を求めており、事業場の条件によって衛生管理者、産業医、作業主任者、作業環境測定士が求められる場合は、職員に資格等を取得させなくてはならない。

2) 健康管理の考え方

厚生労働省が5年おきに実施している「労働者健康状況調査（平成14年）」によると、労働者の健康管理対策として重要な課題としては、「定期健康診断の完全実施」（60.7%）が最も多く、次いで「定期健康診断の事後措置」（44.3%）、「職場環境の整備」（32.7%）の順になっている。

近年は「心の健康に関する対策」（25.9%）や「職場の喫煙対策」（23.1%）に対する関心も高まっている。

（1）メンタルヘルスケア

メンタルヘルスケアと言われる心の健康対策は、精神的な疾病に対するものではなく、職員が組織内で精神的に充足感を持ち、活き活きと仕事に取り組む状態を実現するための対策と位置づけるべきである。

大学を取り巻く急速な環境変化から職場の状況を考えると、ストレスの要因は増加をすることはあっても減少することは難しい。それだけに、継続的な対策を地道に推進することが必要である。

人事院が5年おきに実施している「国家公務員長期病体者実態調査」によると、長期病体者数は平成8年（7,386人）と13年（6,951人）を比較すると435人減少しているが、「精神及び行動の障害」を理由とする長期病体者数は1,050人から1,912人と大幅に増加している。

「労働者健康状況調査（平成14年）」によると、自分の仕事や職業生活に関して「強い不安、悩み、ストレスがある」とする労働者は61.5%にのぼる。具体的なストレスの内容としては、「職場の人間関係の問題」（35.1%）が最も高く、次いで「仕事の量の問題」（32.3%）、「仕事の質の問題」（30.4%）、「会社の将来性の問題」（29.1%）の順になっている。

しかし、メンタルヘルスケアに取り組んでいる事業所は全体の23.5%にとどまっている。1,000人を超える大規模な事業所においては約9割が取り組んでいるものの、事業規模が小さくなるほど取り組み状況は弱くなる。

メンタルヘルスケアの内容としては「相談（カウンセリング）の実施」（55.2%）が最も高く、次いで「定期健康診断における問診」（43.6%）、「職場環境の改善」（42.3%）の順となっている。

メンタルヘルスケアは、人事担当者や健康管理担当者だけの問題ではなく、上司、同僚、家族や産業医、専門医、看護師、カウンセラーなど、それぞれの果たすべき役割を明確にし、緊密な連携を取って推進することが求められる。

(2) 喫煙対策

「労働者健康状況調査(平成14年)」によると、職場で「他の人のたばこの煙を吸入すること(受動喫煙)がある」とする労働者は、「ほとんど毎日ある」(45.0%)、「ときどきある」(33.2%)を合わせて78.1%となっている。そして、漁場での喫煙で不快感や体調が悪くなることがある労働者は合わせて37.2%となっている。

喫煙対策は、男女を問わず労働者の9割以上が望んでおり、具体的な内容としては「喫煙場所を設けること」(51.4%)、「たばこの煙を排気・除去する機器等を設置すること」(30.6%)が多くなっている。事業所側も喫煙対策を講ずるところは多くなっており、300人以上の事業所では9割以上が何らかの対策をとっている。その内容は「喫煙場所を設けている」(75.1%)、「禁煙場所を設けている」(42.7%)、「会議、研修等の場所を禁煙にしている」(36.3%)の順になっている。

健康増進法第25条において、大学は受動喫煙の防止のために必要な措置を講ずるよう努めなくてはならない旨がうたわれている。平成15年7月に人事院から通知された「職場における喫煙対策に関する指針」によると、空間分煙を最低基準とし可能な範囲で全面禁煙の方向で改善に努めることになっており、国立大学においてはこの方針で喫煙対策を講じていくことが望まれる。

参考文献

独立行政法人国立大学財務・経営センター『国立大学法人経営ハンドブック(第一版)』平成16年5月

今野浩一郎、佐藤博樹『人事管理入門』日本経済新聞社、2002年5月

和田肇、野田進、中窪裕也『国立大学法人の労働関係ハンドブック』商事法務、2004年3月

地域科学研究会・高等教育情報センター『教員評価制度の導入と大学の活性化』2003年3月

長崎大学ホームページ

岡山大学ホームページ

高知工科大学ホームページ

厚生労働省、「労働者健康状況調査」、平成14年

人事院、「国家公務員長期病体者実態調査」、平成13年

国立大学法人

経営ハンドブック(2)

第3章 組織業務の管理

独立行政法人 国立大学財務・経営センター

3. 1 はじめに

国立大学法人の組織業務を考えるときに最も重要なことは、ミッション（使命）が何かを意識しなければならないことである。

組織の存在意義は、その組織のミッションを明確にすることで、より具体的に認識、理解することができる。ミッションを具現化していくことにより、その組織が提供する機能を社会が認識し、必要であると判断されることで、社会に受け入れられ、そこで初めてその組織は社会的に存在できるようになる。逆に社会に受け入れられなくなると、その組織は社会的機能を持たないということになり、存続することは難しくなる。

国立大学法人の機能は、広く国民に高等教育の機会を保証し、質の高い教育と、研究を行なうことである。それにより、優秀な人材を育成し、国際競争力を高めることである。

しかし、優秀な人材輩出のためとはいえ、制限なく運営に必要な費用を使えるわけではない。国立大学法人として、効率的・効果的に教育研究活動を行うことが求められている。それは、国立大学法人の主な活動原資（運営費交付金、施設整備費補助金）が公財政で賄われているためである。

本章では、まず国立大学法人の組織の特徴を整理し、国立大学法人に求められる機能を考慮した際に必要となるであろう機能や、逆に改善すべき点を検討する。それらを実現するための改善、改革の方法を紹介することで、実際の組織改革に着手する際の参考になることを狙って整理を試みる。また、国立大学法人にはさまざまな組織があるが、従来から改善を続けてきた事務機構に焦点をあてて検討する。

3. 2 国立大学法人の組織の特徴

組織は、その機能や求められる役割、設置された目的や経緯などにより特徴が出てくる。これは民間企業においても業種間や、経営方針などの違いで、差が出ているのと同じで、国立大学法人も大学という特徴以外に、国立大学法人としての組織の特徴を有している。したがって、それらを「a. 社会サービス」、「b. 本部と学部」、「c. 教員と職員」、「d. 私立大学や民間企業との違い」、そして「e. 規模差異の存在」に整理し、特徴をまとめることとする。

a. 社会サービス（社会機能）

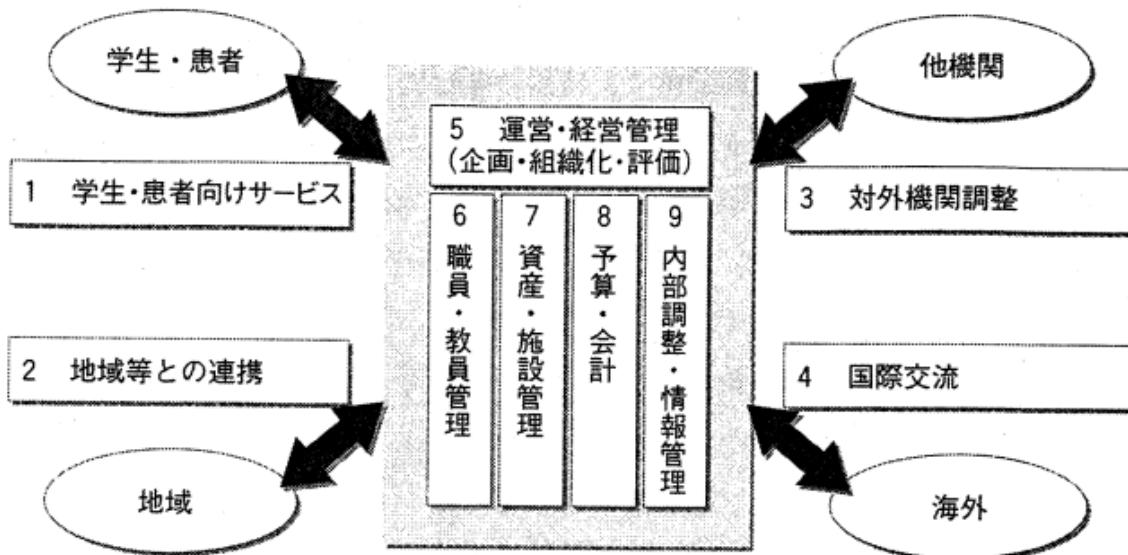
国立大学は、法人化後も法律により設置が定められており、大学としての教育・研究だけでなく、社会サービスの機能も求められている（図1参照）。

国立大学の設置目的の一つは、国民に高等教育に関する公正な機会を保障することであり、そのため全国的に設置されている。大学附属病院も診療を通じて高度先進医療と研究、そして臨床教育の場を提供しているのである。それ以外に、地域住民への公開講座や附属図書館の開放などによる生涯教育などのサポート、地場産業との研究を通じた地域経済や中小企業の発展への貢献など、高等教育を実施するだけでなく、地域の人材育成と産業発展の役割も求められている。

したがって、国立大学の社会機能は、全国一律ではなく、設置された地域によって異なるはずである。私立大学を含む多くの大学が設置されている大都市圏と、国立大学以外に大学がほとんど設置されていない地方での社会が求める機能は同じにはならない。大都市圏では、行政だけでなく民間企業などからさまざまな教育・研究に関連する活動がなされており、国立大学はこれらの活動主体を利用し、大手民間企業との先進的な共同研究やインターンシップ制による職業教育などの体制を構築している。一方、地方の国立大学においては、行政との連携などにより、地域経済の活性化の中核機能としての役割を果たしたり、学生以外の地域住民への教育や情報提供などのさまざまサービスを提供している。地方国立大学における附属病院を見ると、一般の外来患者が多く、その地域における総合病院としての機能を求められることも多く、必ずしも高度先進医療だけを提供すればよいというものでもない。

ただし、国立大学法人は大学としての機能を果たすために設置されており、そのために運営費交付金として税金が投入されている。したがって、教育・研究に結びつかない機能に重きをおいた運営は、たとえ地域で求められる機能であっても、国立大学としての機能を果たしていることにはならない。社会サービスという表現の中には、大学を中心とする周辺地域への貢献なども含まれるが、国立大学法人としての存在意義と整合的でなければならない。

図1：国立大学法人における社会的機能



b. 本部と部局

国立大学法人だけにとどまらず、大学は一般的に本部と部局という組織構造になっており、これが大きな特徴となっている。部局は教育・研究が実行される場であり、本部は全学の運営を行なうもので、部局の運営を本部がサポートするという役割分担になる。したがって、本部には組織運営に関する機能である総務、人事、経理、施設などが設置される。部局は実施主体といっても、本部の出先部署となっており、単独で意思判断や行動するのではなく、本部と連携していることが多い。ただし、教育にかかわる教務に関する機能は各部局に設置されている。

国立大学は、文部科学省の一機関であったときから、教育・研究の拠点として大学自治が主張されており、大学の内部では学部教授会制が敷かれていた。法人化後学長の下に統一的な体制が取られるようになっても、学部教授会自治の文化は根強く残っているようである。

そうすると、本部より学部の方が強い権限を有しているように思えるが、教員人事を除く実際の様々な権限は本部が有していることが多い。特に予算の管理は、執行そのものは学部で行なわれているが、その承認などは本部に集約されている。ただ、本部の機能は事務手続き上の問題の有無を確認するに留まることが多く、実際の学部での執行内容や効果そのものの検証をするレベルには至っていない。

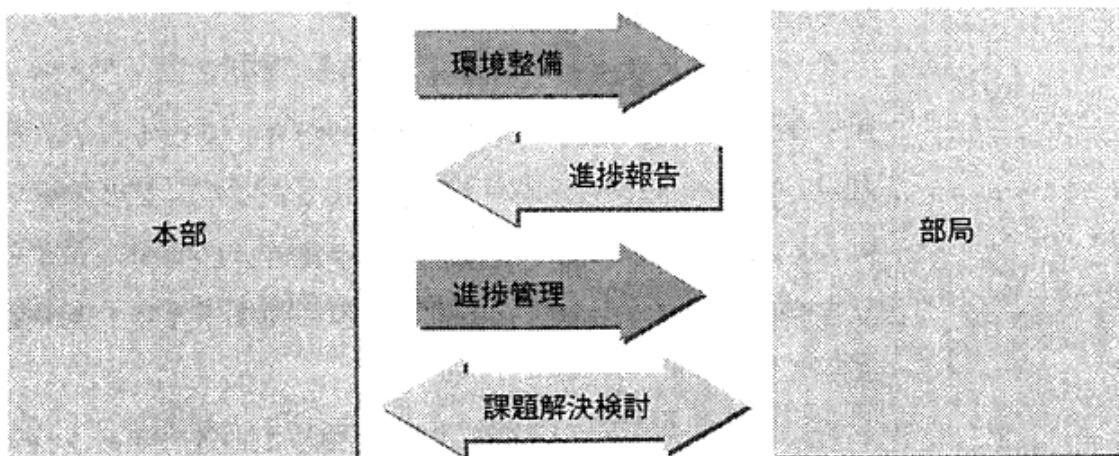
また国立大学はその性格上大学の運営上文部科学省とのやり取りが多かったが、法人化後も所轄官庁として文部科学省との関係は深く、やり取りそのものが無くなっているわけではない。

部局との関係は、民間企業にたとえれば事業部制の組織に類似していると言える。事業部制は、事業そのものの結果の責任を負う事になるが、通常は採用などの人事権は有していない。職員まで含めた全ての人事権がないとはいえ、教員人事に関しての実質的な権限は教授会が有しており、部局教授会は大学の内部組織でありながら、独立した組織であったと言える。また、部局内でも個々の教員が独立した事業主的であり、大学に対する評価も、入学志願者や就職率などの社会的な評価を受けることはあっても、その教育内容で全学的な評価をされることは少なかった。

法人化後は、国立大学法人としての評価が重要になる。教員個人が研究者として非常に優秀で社会的に高い評価を受けたとしても、必ずしも大学そのものの評価になるとは限らない。全学的な評価を獲得するための運営を行なうことが必要になる。

たとえば、6年間の中期目標が掲げられ、それに向けて全学的にさまざまな取組みがなされている中で各部局は、中期目標を達成する責任を負う。一方本部は、部局が目標を達成しやすい環境を整備するだけでなく、全学的な責任を負うことになる。公開されている中期目標そのものは、各部局から提示されたものを整理し、学長を中心とした経営責任者で方向が定められたものであろう。しかし、中期目標は比較的抽象的な内容のものが多く実際に達成に向けた行動に移すことを考えると、具体化が難しい場合もある。中期目標の単年度計画になると、多少、具体的なものが見えるが、各教職員が達成すべき目標まで具体化されていない。本部は、中期目標から達成すべき担当者別の目標までを具体化することと、その目標達成に向けた各学部のサポートが大きな役割となる（図2参照）。

図2：中期目標管理における本部と部局の関係



c. 教員と職員

国立大学法人は、大別すると教員と職員とで運営されている。教員は、教育・研究を行い、職員は、法人運営に関わる事務手続き、組織管理運営、教員サポート、学生支援などの教育・研究以外の業務を全て担当している。もちろん、教員も同じように法人運営業務や組織管理運営も行なっている。国立大学法人は、学生に対してこの教員と職員でサービスを提供しているのである。

法人化以前の国立大学においても、職員で構成される組織である事務組織と教官（現在は教員）で構成される教員組織との2つの組織があった。国立大学という公的機関の特徴である組織という枠は、その壁を越えたやり取りを難しくし、教員と職員とで連携した活動は決してスムーズではなかったと言える。特に、職員は教員のサポートという教務面での立場が、全ての業務に影響を及ぼす傾向があり、多くの場合教員より1歩下がった立場であることが普通とされてきた。

法人化後の事務組織を考えた場合、従来のような国の機関としての考え方ではなく、法人ごとの運営に適した組織を検討、構築することが求められている。

大学における事務組織を考えた場合、事務手続きや管理業務などのいわゆるバックオフィス機能が中心となるので、業務そのものは、要求されてはじめて開始される、受動的業務ととらえられがちである。実際、職員が大学の中で学生に対して教育そのものを実施することはまずない。しかし、教務事務として教員のサポートや、研究に必要な業務の支援を行うことにより、間接的に教育サービスの向上に参画している。また、直接的な業務としては、さまざまな相談などを含めた窓口業務がある。これらの業務を受動的業務ととらえず、全ての業務を能動的業務としてとらえることで、大きなサービスの向上が期待できる。

たとえば教員サポートとして、教員から要求された業務だけを実施するのではなく、教育の内容をより効果的に教員が提供していくために必要な情報を積極的に調査し提供したりすることで、教員も教育を工夫するための情報を得ることができる。窓口業務を例に挙げると、さまざまな事務手続きが行なわれているが、そのスピードアップだけがサービスの向上ではない。スピードアップは、確かに待つ側の学生に対してサービス向上にはなるが、そのために窓口が細分化されたり、あるいはオペレーションを行なう職員側の効率化という都合で設置されるべきものではない。どこの窓口でもさまざまな業務が提供できる仕組み（ワンストップ化）などは、窓口を利用する学生にとっては、非常に便利なサービスになる。また、事務以外にも履修相談、就職支援、生活相談など学生を教育以外に総合的に支援している。これらも、それぞれの窓口をもつのではなく、1つの窓口で全ての業務を提供する、あるいは、どこの窓口でもさまざまな業務を行なえる仕組みが必要になる。能動的にサービスの向上を目指すと、事務組織の担当にあわせた窓口ではなく、学生の視点に立ったサービス業務としての窓口の設置に行き着くのである。このような1つの窓口で一連の業務を提

供できるワンストップサービス、あるいは利用者が時間の制限を受けないノンストップサービスなどが加われば、手続きサービスとして向上するし、当然、利用者である学生も満足度が高くなるであろう。

このように職員には、単純に事務処理をこなすことだけが求められているわけではない。さまざまな事務処理も、窓口での相談も、全て学生が安心して大学生活を送れるようにするためにのサービスの一環として行う必要がある。今日、学生はインターネットなどで容易に情報収集は可能になっており、従来の情報提供よりも、より高度な判断を伴う、あるいは判断ができるようなアドバイスを求められようになってきている。その内容も、複雑な課題が多く、対応する側も豊富な経験を有することが求められるようになってきている。

このため、いくつかの大学では学生サービスに向けたセンター設置を中期目標に掲げている。センターの設置そのものは、手順を追って行なえば、それほど難しいことではない。重要なことは、センターという箱を造ることではなく、その中身である。現時点の中期目標の評価では、センターを設置できたことで、目標の達成となるであろうが、それだけでは本来の目的が達成されたことはならない。目的はセンターの設置ではなく、学生支援の充実である。設置はそのための手段にしか過ぎないのである。この目的達成に向かってセンターの業務を定義するためには、職員の業務を受動的な業務としてとらえるのではなく、センターで提供する業務は、教育に関与するものだということを職員が意識することからはじめてはじめて、本来の目的が達成できることであろう。

今後は、就職支援や研究提携先などの強化のための対外業務や、戦略策定、立案のためのマーケティング業務など積極的な渉外業務の充実が必要とされるであろう。事務は単に事務処理を行うバックオフィスではなく、教育以外のフロント業務であり、総合支援サービス業であることを意識した業務再構築による運営が望まれる。

また、大学はモノを売るところではなく、学生に対しての教育というサービスを提供する組織であり、また高度な研究を実施する組織である。したがって、それらを社会に受け入れてもらえないことは、大学の存在意義がないと見なされることになる。そうしたこと気に気づき、教員と職員が共同で、学生によりよいサービスを提供する、あるいはより高度な研究を行いやすくする、そういう内容を社会にアピールするための体制作りを積極的進めている大学が増えてきている。

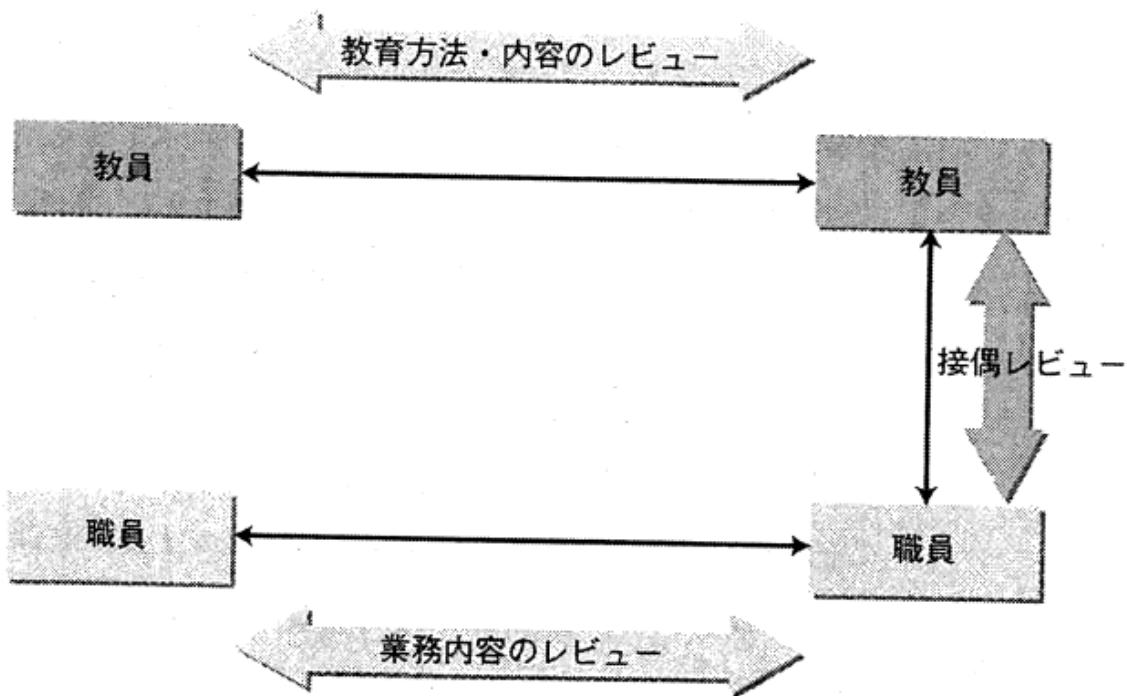
大学の本来の社会的機能は、教員による教育サービスである。ただし、高度な教育を提供するために研究があるという考え方と、大学は研究の場であり、教育はその研究を継続的に進めていくための人材を育てるためにあるという考え方もある。どちらが正しいのではなく、それは大学の戦略による。いずれにせよ、これらの教育・研究は教員が主となってサービスを提供することになる。

サービスの品質を高めるための仕組みも必要となる。その一つは教育内容のレビューである（図3参照）。従来から、各大学では教育に関しての品質を高めるための検討を進めてきている。たとえば、学生へのアンケートによる授業評価などは、その基本的な仕組みであろう。ただし、授業評価の結果を、教員に対して積極的にフィードバックを行い、その後の具体的な授業の見直しや、その教員の教え方の改善などに活用されることは非常に少なく、あくまで全体の傾向や参考レベルで留めている大学が多いようである。おそらくこれまで教員や授業の評価がタブー領域とされ、それが学生からの評価であれば、尚更真摯に受け止めることは難しいことであったかもしれない。また調査そのものも、本来その授業の目的を学生に理解させた上で、その授業の内容に関するものであれば、教員へのフィードバックも生きてくるであろうが、授業内容そのものの調査ではなく、せいぜい教員の教え方や、その内容に対する学生の関心度を把握する程度で、なかなか改善への活用ができるレベルのものは少ない。教員に対しても、参考程度に調査結果を提供するに止まり、全くその結果を教員にフィードバックしていないケースもある。これでは、調査に答えた学生に対しても申し訳ないばかりでなく、教育内容の改善に寄与することはできない。

今後求められることは、メインサービスである授業内容の品質確保のための仕組み作りである。教員同士がお互いの授業をレビューし合う、「相互レビュー」の仕組みがその一つである。すでに、この仕組みを取り入れている大学もあるようである。法人化を迎えるにあたり、人事制度の構築の中で、評価制度の導入を検討していく、しばしば課題として提示されたものは、教員同士とはいえ、専門以外の分野の評価は出来ないということであった。しかし、教えるということそのものの評価はできるはずである。したがって、専門的な内容の評価ではなく、授業における教え方そのものの評価を構築したことがあった。この相互レビューは、その評価制度の発展型である。大学の教員は、小中学校の教員のように、教え方そのものの教育を十分に受けることは少なく、研究を中心に教育者としての立場に自然となり、実際の教鞭をとってはじめて教育することを学んでいくことが多い。その流れが、教育よりも研究に比重が掛かる原因なのかもしれないが、より良い教育方法を模索することは、教育サービスを提供する大学では当然の姿である。教鞭をとっている本人では気づかぬポイントを、他の教員がレビューし、フィードバックすることで、改善を行なっていく。レビューする側も、自らが教鞭をとっているときには気づかなかった、学生の反応や、プレゼンテーションのスキルなど、レビューをしながら同時に学ぶことが多い。

注意したい点は、レビューの目的は粗探しではなく、より良くするための改善点の発見であり、改善方法の提言である。レビューする側もされる側も、そのレビューの中で学ぶことが多いはずであり、その学んだものをお互いにフィードバックすることで共有し合い、より良いサービスを提供するための改善活動に活かしていく体制を構築しなければならない。この結果を、人事評価として活用するか否かは、人事制度そのもののあり方の次第であり、機能そのものが有する課題ではない。

図3：教員と職員の相互レビュー体制



d. 私立大学との違い

国立大学法人も私立大学も、大学という社会的機能から見る限りその違いはない。法人という運営形態からみると、国立大学法人は、1 法人 1 大学であるが、私立大学は、1 学校法人に複数の大学が設置されることがある。たとえば、関西に大阪工業大学があるが、この大学は学校法人大阪工大摂南大学※の下、大阪工業大学、摂南大学、広島国際大学、大阪工業大学短期大学部（2006 年 9 月 30 日廃止）、大阪工業大学高等学校の 5 校を有しており、そのうち 4 年制の大学は 3 つである。

私立大学の事務組織は、国立大学を参考にされていることが多く、良く似ている。ただし、国立大学よりも広報部門や就職支援部門などが充実しており、対外活動に重点をおいた運営がなされている。また、卒業生による OB 会などの組織力が強固であり、広報部門との連携が充実している。したがって、在学生だけでなく、卒業しても大学に対する求心力を維持するための戦略を有している大学が多い。また同時に大学としてのブランド構築にも力が入れられており、教職員と在学生、卒業生を含んだ一体感の演出に長けているといえる。

国立大学では法人と大学が一体であり、学長は法人の長でもあるが、私立大学においては、学校法人の本部に設置されている理事会の権限が比較的強く、重要事項の大半は理事会で決定されるケースも多い。本部の下に大学が設置されているが、本部とその設置する大学（以下「設置大学」と呼ぶ）の関係も、総務、人事、経理などの法人経営に関わる実際の権限は本部に集中されていることが多い。理事会のメンバーは、各設置大学の教授が入っていることが多いが、法人によっては、職員が多いところもあり、それぞれ設立の経緯や法人の特徴が現れている。もちろん、通常各設置大学には、大学運営に必要な権限が委譲されており、独立した運営ができるように考慮はされている。

組織としての大きな違いは、こういった組織上の違いだけでなく、私立大学は設立時に建学の精神、教育理念が明文化されており、すべての考え方、行動はその理念に基づく、あるいは集約されるようになっている。国立大学法人とは、この建学の精神が明文化されたり経営の指針としてどの程度取り入れられているかに違いがある。

国立大学法人は、各大学が独自の戦略構築を求められているが、戦略の前に、大学としての存在意義を明確にしなければならない。組織として進むべき方向がない中で戦略だけを検討することは難しい。

※現：常翔学園

e. 民間企業との違い

民間企業の組織と大学組織とは全く異なると考えられがちであるが、実際には類似する機能を多く持ち、今後の改善、改革には大いに参考になる。企業には、大学における事務組織と同じように、総務、人事、経理などのいわゆるバックオフィスと呼ばれる組織がある。業務内容も基本的には同じであるが、大きな違いは効率を重視した体制を構築している点であろう。

企業は利益を追求する組織体であるので、収益に直接結びつかない事務業務は、できるだけ少なく、組織も小さくすることを考える。したがって、業務上支障がないレベルまで、効率を求めた体制を検討する。具体的には、処理手続きを簡素化するために、できるだけ記載事項を減らしたり、承認手続きを省いたり、処理そのものを廃止したりすることで、業務量を減らし、その処理に携わる人員を少なくしている。ここで重要なことは、業務そのものが生み出す価値がないものは、極力排除することを意識しながら業務を構成している点である。そうすることで、自らの業務が提供する価値を最大限にするための理想的な組織や業務在り方を考え、より無駄のない運営体制の構築に結びつけることができる。一方、経営そのものを判断する業務や、新しい商品やサービスを検討したり、経営をサポートするような企画業務は、効率を重視する機能を求めない。ただし、その検討プロセスそのものは、他社との競争など、より短い検討時間で結果を出すことが必要となり、効率的に検討を進めるように運営されている。

国立大学の場合、組織そのものは利益を追求する組織ではないが、事務組織に関しては民間企業と同じように効率を重視することも必要である。公的機関における従来の事務処理は、正確性を第一に考え、間違わないこと、前例や従来から決まっている手続きに従うことということが重要であった。したがって、その業務を、より効率的に効果的に改善するという考え方が出てくる風土はあまりなかったかもしれない。業務は正確性を確保するために、チェック作業を稟議制により実施し、幾重ものチェックが行なわれていることが多かった。しかし、幾重のチェックではなく、1回の厳重なチェックとすることにより全体の作業量・時間が減るし、スピードアップと、簡素化を図ることもできる。そういう視点で見直すことで、より付加価値を生み出す活動に時間を充てることが可能になる。

同じバックオフィスである事務組織でも、その業務内容は 民間企業とは異なるものがある。特に差が大きいのは人事と経理であろう。民間企業では、国立大学よりも、より経営に近い業務まで担当している。民間企業の人事部門は、採用、異動などの人事管理だけでなく、人事評価が大きな業務の一つになっている。もちろん、国立大学においても従来から人事評価を実施してきていると言えなくもないが、民間企業の場合には、評価結果が人事考課、給与、賞与の査定、昇進などに影響を与えるため、評価システムのより厳格な運用が求められている。また、人事評価に公平性を確

保するための施策として、評価者教育、被評価者教育なども実施している。国立大学では、制度に従い、評価の実施そのものに注力はするが、最も重要である評価結果の運営への反映を実施しているところはあまりない。今後人事制度を再構築し、より成果を重視した運営を目指す場合には、新しい価値を生み出す業務となる。

また民間企業における経理部門は、経理会計処理だけでなく、経営に必要な管理会計業務を行なうことが多い。財務情報を中心に非財務情報との組み合わせから、経営判断に必要な指標などを分析し、経営者に経営意思決定に必要な情報を提供する。もちろん、資料作成作業そのものではなく、資料を分析した結果であるレポートが業務が重要になる。したがって、経理部門は財務的視点から経営を支える重要な機能を担う。実績から将来の予測を行い、その予測の中で最も理想的な方向に組織を誘導するための施策を考える、あるいはリスク回避のための施策を考え、経営者に提言するのである。国立大学法人でも経理部門が今後、出納管理や執行統制から経営財務に至る広範な役割を果たすことが期待される。

国立大学と民間企業の大きな違いとして、法務部の役割が挙げられる。法務部は、一般に契約関係での契約書の条件など、あるいは企業であれば特許管理などと思われるが、実際には、企業戦略の大きな機能の一旦を担っている。企業の持つ資産を外部から守る機能、またその資産を有効に使った戦略策定など、法務部は企業全体の事業とその資産を理解、把握していることが求められる。したがって、必ずしも弁護士などの有資格者が必要なのではない。

この法務部に関連するものとして、大学では、大学の研究成果をより有效地に活用することを目指した TLO がある。平成 10 年に大学等技術移転促進法が制定・施行されて、平成 12 年 9 月には TLO 協議会が発足し、TLO の活動をサポートするための環境整備、TLO のビジネス手法に関するノウハウ蓄積等の活動が開始された。2004 年 10 月現在、承認 TLO は 38 機関あり、大学等が産み出す知的財産は、将来の日本の技術動向を背負うといつても過言ではない。特定の大学に関連するものもあれば、複数の大学、地域をカバーする TLO も多い。国立大学は私立大学よりも研究機関としての役割も大きい。したがって、国家としての知的財産に関する管理責務も大きい。こういった業務は法務部が中心となって整備、運営を行なうことになるが、国立大学の法人化後も、法務部に該当する部局を持つ大学は少ない。名称が類似している従来からある契約課は、契約に関する事務手続きを行うだけで、大学の守るべきもの、攻めるべき方法や手段に関する知識を持っていない。法人化後、民間企業との共同研究などが、より盛んになってきているが、その共同研究に関する契約の締結が難しい。契約そのものの内容を判断する知識に乏しい、あるいは成果物の内容や取扱いがわからない、共同研究先の企業名を躊躇なく開示してしまう事などもあり、共同研究がスタート時点からスムーズに行かないケースも見られる。一方企業も、大学の情報に関するセキュリティの認識の甘さからしり込みしてしまう例も見うけられる。企業は大学と関係を持ちたくても、守秘義務

の概念が薄い大学においては、共同で行うことすべてが情報漏洩という企業リスクとなりかねない。これは非常に重要な問題であるにも関わらず、未だ十分に解決されていないという実態がある。

国立大学法人は、それぞれが独自の戦略に基づいて運営を開始している。従来の入札調達とは別に、外部に情報を公開しなければならないものも多くなる。できるだけ早く、民間企業と同じように法務部を設け、民間企業をはじめとする学外の機関と高い信頼をもった取引を実現できるようにならなければならないにも関わらず、現時点では最も対応が遅れている。民間企業の法務部と同じように、その人材は弁護士や司法書士などの有資格者に限る必要はない。もちろん、法律分野に詳しいことが望ましいが、本当に必要な人材は、経営企画などと同じく、大学の戦略を正しく理解し、大学の強み、弱みを把握し、戦略を遂行する上で、強み弱みをどのようにコントロールすることが、最も大学にとって有利になるかを考えることのできる力を有する人材なのである。

2005年に入ってから、このTLOを戦略的に理解し、より効果的な運営を行なえるように組織の見直しが行なわれている。たとえば、京都大学では、特許管理を一元管理する組織である国際イノベーション機構を総長直轄で発足させ、特許などの知的財産権の管理、産学官連携、企業支援の部門業務を集約した。これにより学外との窓口を1つにして、企業との連携を強化することで、より企業との対応にスピーディーな体制を作っている。徳島大学は、地元企業との共同研究の場である地域共同研究センターとベンチャー企業の技術開発を支援するベンチャー・ビジネス・ラボラトリ（VBL）を知的財産本部に統合し、組織間の壁を無くすことで連携を容易にし、同時に成果を知的財産として活用しやすい環境を作っている。類似した機能を集約することで、業務の流れを良くすることは、成果を得るまでの時間を短くしたい企業に対する対応としては有効な施策である。

また、今後国立大学に必要となってくる機能の中で最も重要なものの一つとしては広報機能が挙げられる。現時点でも広報に類する業務はあり、高校訪問やオープンキャンパス、企業訪問などがそれに該当する。ただ、これらは私立大学ではかなり力を入れて実施されているが、国立大学ではまだ盛んに行われているとは言えない。

大学全入時代での高等教育市場において、どのように自分の大学に誘導するかの戦略に基づき、それを実行していく経営戦略や広報業務は、非常に重要な機能になっていくであろう。

f. 規模差異の存在

国立大学法人では入学定員は大学、学部、学科ごとに規定されている。これは大学の規模を制限する事項であるが、大学ごとに学長の下、自由に設計しても良いとされる組織に関しても、制限事項が存在する。それは、理事の人数である。

国立大学の運営に重要な機能を果たす理事の人数も、国立大学法人法で大学ごとに定員数が定められている。理事は、国立大学法人法第十一條第三項で、「理事は、学長の定めるところにより、学長を補佐して国立大学法人の業務を掌理し、学長に事故があるときはその職務を代理し、学長が欠員の時はその職務を行う。」とされており、学長を中心になされる大学運営の補佐、いわゆる副学長に相当する職務になる。これも、定員数が7以上が旧帝大クラスであり、定員数が3以下の法人とは大きな差があると言える。これにより、実質的な組織構造が制限を受けることになっている。結果的に、専門的な機能分担による、より高い教育サービスの提供を実現したいと考えても、理事の兼務すべき範囲が多くなり、本業に注力することが難しくなってしまう。この制限を考慮した運営組織を検討せざるを得ないのが実情である。

また運営費交付金による差も存在する。運営費交付金は、学生数などの客観的な指標に基づき各大学に共通算定方式で計算される部分もあることから、国立大学法人間で交付金額に大きく差が生じる結果になっている。平成16年度の運営費交付金は、総額1兆1,310億円のうち、旧帝大区分だけで全体の38.5%を占め、また運営費交付金額の上位10校で43.3%を占めている。大学の独自収入があることを考慮しても、大学運営に使用できる財源は規模によって異なり、特殊技能の人材の確保可能性や規模の経済性において大学間の対応が違ってくることに注意しておく必要がある。

g. 附属病院の存在

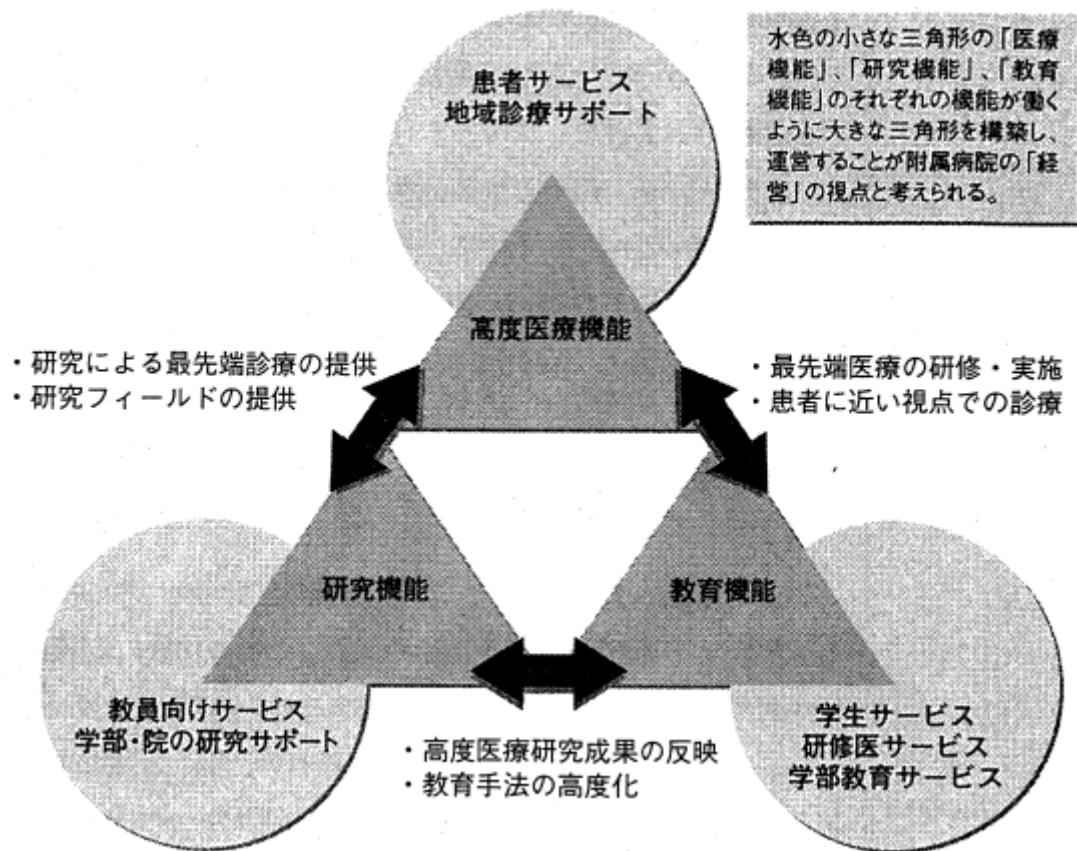
国立大学のうち附属病院を有する大学（42 大学）は、診療サービスも提供している。附属病院の経営そのものはここでは触れないが、大学病院は高度先進医療の研究の場でもあり、絶えず人命に関わるリスクを負っている（図 4 参照）。病院は特殊な現場であることを考慮した運営体制は必要であろう。したがって、医事業務なども、一般の職員が担当しているだけでなく、他の部署と同じようなローテーションによる人事異動が行なわれている。しかし、通常の事務とは異なり、ある程度の専門性も求められる事から修得にも時間をするものが多い事や、窓口は朝早くから開いており、本部とは勤務時間が全く異なるなど特殊要因が多い。権限の委譲とともに、責任も病院運営側に託し、実質的に独自の運営体制をとることが望ましい。

あるいは、事務組織に関しては、病院事務組織と医学部事務組織を分離して運営している大学もある。この場合病院事務組織は、より専門化し、病院独自の採用人事や、外注化などで効果的な運営を体制を構築している。病院と学部を分離することで、運営費用などの実態も把握しやすくなる利点はあるが、人員増加の要因になり、人件費の増加につながる場合もあるので、より効率的な運営体制の上で検討されなければならない。

また病院組織では、従来から医局制が課題として取り上げられることが多かった。医局制により、教授個人の権限が非常に強くなり、組織そのものの運営が難しくなる要因であるとされていた。東大附属病院では、この課題に対して、医局制を廃止し、各診療科長は 1 年の任期制にした。同時に、病院長に権限を集中し、意思決定のスピード化を図っている。

病院そのものの機能も設置地域によって異なる。一般外来患者が多い大学もあれば、高度な診療のみ提供している大学もある。地域との連携上、高度な医療のみの提供とはいえないこともある。地域特性を把握し、提供すべき機能を明確にした後、その機能を提供できるような体制作りが必要となる。

図4：大学病院の機能



3. 3 組織における情報とコミュニケーションの役割

組織を活性化させるためには、情報を伝達する仕組みが必要である。特に、国立大学法人においては、さまざまな変革が施行されており、決して安定した環境とはいえない状況にある。組織を活性化するためには、構成員それぞれの業務に注力できる状況でなければならない。安心は信頼から生まれる。したがって、組織の信頼を得ることを考えなければならない。その一つが徹底した情報を伝達する仕組みを持つことである。教職員を含めて組織全体に正しい情報が迅速に伝達し、考え方が浸透するような仕組みが、教職員に組織の状況を判断するために必要な判断材料を与えることになり、安心感が高まるのである。組織において人は情報により判断するが、同時に制御されるのである。情報伝達の手段はさまざまであるが、それは情報の内容や伝える相手によって最も有効な方法をとればよい。

また、情報を伝えるだけでなく、その情報に対する反応を吸い上げる仕組みも同時に検討しておかなければならない。双方の流れがあつて、初めて情報が正しく伝わっているかの確認ができる

だけなく、それに対する見解、意見などを分析することで、より正しく、適切な情報を作ることができる。ここでコミュニケーションが成立する。同じ情報に対して、それぞれの考え方を述べ合えることであるが、情報が正しく伝わらない状況では、コミュニケーションは成立しない。情報制御が組織活性の重要な要素であり、成功への施策の一つになる。

a. 情報管理と活用

国立大学法人となって、大学経営の重要性が増している。経営判断を下す際に必要なものは経営情報であるが、国立大学の場合、企業経営のような収益確保が目的ではなく、教育・研究の質を維持すること、あるいはそれらを向上させることが経営の目的となる。法人経営のために必要な情報は何か、またどのように管理するか、そしてどのように活用するかを早く見出し、仕組みを実現しなければならない。特に、次の中期目標期間の運営費交付金に直接反映される中期目標の達成に向けては、各大学ともすでに情報管理の仕組みを構築しつつある。全学の中期目標から、各部局がそれぞれ成すべきことを具体化し、その目標達成のための数値目標を含めた目標を設定しているが、その状況を把握するための情報管理のあり方が、学長を中心とした経営体制の強化につながり、また目標達成に向けた必須の条件となる。法人経営に必要な情報の整理、情報の確保、情報の活用方法（経営判断のための考え方）を組織として統一しておかなければならぬ。

情報は持つだけでなく、活用しなければ管理業務負担が発生するだけで意味がなくなってしまう。一般に業務遂行上発生する情報は、その業務を遂行する組織にとどまることが多いが、その情報が他組織の業務遂行上、非常に有効な場合もある。情報開示は、学外に向けてという発想だけではなく、むしろ学内にどのように浸透させるか、理解させるかということが、組織に対してプラスの大きな影響を与える。したがって、情報を開示し、発信することを積極的に進める体制作りが必要となる。

ただし、2005年4月から個人情報保護法が全面的に施行されている。教職員のさまざまな個人に関わる情報だけでなく、学生に関わる情報などの扱いに、特に注意しなければならない。たとえば、学費未納の学生に納入期限と理由の確認のため学部事務局に呼び出したい場合、従来であれば、学費未納者として、呼び出しの日時と、その学生のリストを掲示板に貼りだしたりしていたであろうが、個人の情報を不特定多数に公開することになるので、慎重な対応が必要となる。情報の重要性が高まるにつれ、情報の扱いも慎重にならざるをえない。こういったことは、教職員に対して学内の教育・研修などでフォローする必要がある。このような研修制度そのもの学内のコミュニケーションのひとつである。

また、コミュニケーションに重要なポイントは、定例的に実施することである。ただし、議題を明確にし、目的をもったコミュニケーションにしなければ形骸化してしまい、逆効果となることもあるので注意が必要である。また方法としては、対面対話だけでなく、対面対話が進めば、電子メールでの提供、またもっと進めば、情報を送りつけるのではなく、情報にアクセスさせるようにするホームページなどへのアップロードなど、状況によってコミュニケーションの手段を使い分けることも重要である。

b. 経営管理と現場業務

民間企業でも同じであるが、マネジメント層と現場担当層との間には意識上の大きな差が生じていることが多い。これは、役割の違いから事象の見方が全く異なるだけでなく、持っている情報量にも差があり、同じ事象に対しても判断が異なるからである。組織力を最大限引き出す場合、マネジメント層が何を考え、どこに、どのように進むもうとしているのかを、現場担当者まで、できるだけ正しく理解させる必要がある。マネジメント層も、全体的な把握だけでなく、現場の実態を把握しておく必要がある。それは、マネジメント層に上がってくる情報は、加工され、整理されたものであることが多く、人の手が介在する限り、元のカタチが見えなくなっている可能性があるからである。したがって、現場の状況を、直接、自分自身で確認できる場を求めることが多い。民間企業は、若手社員を社長が呼び一緒にランチを取るなどして、できるだけ情報を直接伝達するだけでなく、現場の声を直接確認するなど行なっている。国立大学法人でも同じように、学長室に若手職員を招き、昼食会を開くといった方法でコミュニケーションを取っている大学は多いようである。前述したが、コミュニケーションで最も有効な方法は対面法である。教職員が所属している組織のトップと直接会話をするという非常に特殊なシチュエーションと、直接対話による方針に関する伝達は、別な方法を取るよりも、印象付けることにも成功し、最大限の効果が得られる。一度に対応できる人数が限られるため、時間と労力も必要になるという課題点があるが、時間と労力をかけるに値する方策といえる。

c. 部局内のコミュニケーション

同じような業務を担当する部局内では、毎日の業務に関しての共有を図ることがポイントになる。日常の業務の中での改善ポイントや改善方法などの共有化と推進をサポートできるような体制と仕組みが求められる。毎朝の定例会議のような仕組みも良いが、時間的な負担も大きく、また形骸化も起こしやすい。情報を限ってコミュニケーションできれば効果的である。たとえば、業務上の失

敗や問題点に限ってのみ、掲示板（電子掲示板も含む）などで確認し合えるようなものでよい。業務直結型の情報共有を図ることがコミュニケーションを活性化することになる。

d. 部局間のコミュニケーション

部局間のコミュニケーションの目的は、部局間の壁を取り除くことと、異動があった場合、他の部局で行なわれていることを普段からよく知っておくことで、異動の際の負担を少なくすることが上げられる。また、ある業務を実施する際に、利用者・関係者への影響を考慮すると、特定の部局だけで行なうよりも関連する複数の部局で行なった方が、効果的な方法を発見することにもつながる。そうすることで、業務効率が上がるだけでなく、サービスの向上も図ることができる。

e. 外部組織とのコミュニケーション

外部組織といつても他国立大学、民間企業、他研究機関、官庁、地域など多岐に渡り、それぞれコミュニケーションの目的や方策は異なる。

他国立大学とは、法人化以前から、人事交流などを通してコミュニケーションを取っていることが多かった。また法人化後同一地域の大学間では、人事交流以外にも人材採用などでも連携を図つてきている。今後は、大学が設置されている都市や県レベルにとどまらず、広域の産業活性と大学の活性化を狙った連携が求められるようになるだろう。

したがって、従来の地域貢献、たとえば附属図書館の開放や公開講座のようなものだけでなく、他大学の講座を受講できるようなサービスを提供したり、同じように海外の大学の講座を提供したりすることの重要性はより高まるであろう。また地場産業に対しても、国立大学法人という先端研究機関の機能を活かし、内外の最先端の企業と地場産業との仲介をするハブ的機能を担うこともできる。

積極的に学内に組織をもって推進すべき内容かは、その大学の戦略次第であるが、重要なのはそれぞれの担当する部局同士が連携し合えるような運営体制、コミュニケーション体制を有することである。

f. 意識改革

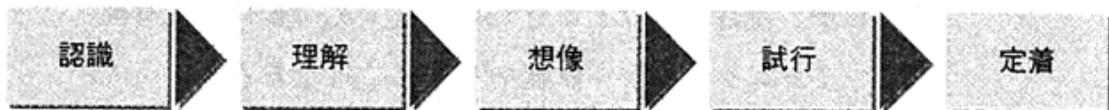
組織管理、運営上で最も重要な要素の一つは、組織を活性化させることである。組織はそこに配置された成員で構成されている。したがって、構成員の士気を高めることが組織の活性につながる。国立大学は、さまざま課題を抱えているが、最もよく上げられるものは教職員の意識改革である。ここで、コミュニケーションは、意識改革の最も効果的な施策のひとつになる。

意識改革にはさまざまな手法があるが、国立大学のような組織に対して効果的なものはコミュニケーションの頻度を上げることであろう。官公庁の組織も同じような傾向にあるが、大学の組織は、民間企業よりも職位間における情報量に差が生じやすい。特定の委員会、ワーキング、会議に参加し、そこで得た情報をたとえ公開すべき情報であっても、なかなか所属部署に伝えることをしない、情報を持っていることが職位特権のような文化があった。まずはその文化を変えることが、教職員に影響を与えやすいアプローチと言える。

意識の変遷には次のようなステップがある（図5参照）。まずは改革などの取組みを知り、どういったことが行なわれるのかを知りたいという「認識」、そして、その概要の説明などを聞き、それに対して反発や理解をする「理解」、大きな方向を理解したことから、先の状況を想像したり、不安に感じたりする「想像」、そして改革などが進んで、実際に試行錯誤も含めて、まずは実施する「試行」、そして最後に達成感を伴い、新しいものを自分なりの方法で身に付けていく「定着」というステップを経て変わっていく。それぞれのステップでは、反発や混乱、消化不良などのマイナス意識が生じる。意識改革で重要なことは、そういったマイナスの意識ができるだけ発生させないように、

コミュニケーションをコントロールしていかなければならない。特に、何がマイナス意識を発生させているのかを把握し、その原因を取り除くような施策をとるようにしていくと、変遷していく先のマイナス意識の発生を抑えることができるといわれる。

図5：意識改革の変遷



また、組織の意識改革には、教職員全てを変える必要はない。全職員の2割が変われば、残りは自然と変わってくるといわれている。また、先に意識を変えることが効果的な人材を選定して、その人材を狙ってアプローチすることも良く行なわれる。その対象となる人材は、組織の中で影響力をもっている人で、人望がある、現場のリーダー的存在であるのが望ましい。そういう改革を推進してくれるメンバーを確保することを政策的に進めることも、組織の意識改革を進める上で効果的なアプローチである。

意識改革におけるコミュニケーションでは、実施している状況をできるだけオープンにし、情報を公開することに留意しなければならない。また、その方法や仕組みも重要である。学内のホームページに状況を公開するような方法もあるが、最も効果的なものは、対面コミュニケーションである。特に改革当初は、できるだけ対面手法をとるべきである。したがって、改革の方針や状況などは、報告会などの機会を持ち、質疑応答などによる直接対話で進める。改革の認識が高まってくると、自然と情報にアクセスしてくるようになるので、それからはホームページでの公開など間接的対話でも効果が得られるようになる。その意識改革の進行状況を把握しながら推進していくことになるので、その状況を把握するための調査なども並行に実施していかなければ、本当に効果的な意識改革を進めることはできない。

3. 4 事務組織の改善のためのアプローチ

a. ビジョン・ミッションの明確化

国立大学法人において理想的なのは、その大学のビジョンに基づく姿が組織のあり方において実現できている状態である。その姿を実現するために、現在の状況を把握し、改善・見直しをしていくわけであるが、その方法やポイントは、大学ごとに異なる。国立大学法人として新しい運営を考える際に、まずはビジョンを明確にすることが必要である。ビジョンがない中では、どのようにありたいかが描けず、改善・見直しを行なうための指針や基準がないために判断ができない。

ビジョンは、「将来ありたい姿」、「夢」を描くことである。ミッションは、その組織の存在理由、存在意義である。組織運営のスタートは、これらを定義することである。ビジョンは、一般的に「1. ロマンがあること」、「2. 特徴を考慮すること」、「3. 数値目標を述べないこと」の3つの要件を満たさなければならない。ロマンがあるとは、達成可能な理想と現実との均衡点に水準を設け、関係者が夢持てる内容であることが条件となる。特長を考慮するとは、市場における存在感を示すことである。数値目標を述べないのは、描く像を明確にすることが重要であり、数値目標は組織目標で設定することになるからである。民間企業で有名なものとして、たとえばウォルト・ディズニーは「世界最高のファミリーエンターテイメントを提供する」としている。また、ゼロックスは「ビジネスの生産性を高めるドキュメントサービスで、世界の文書処理市場のリーダとなる」と掲げている。ミッションは、「1. 個性が強調されていること」、「2. 柔軟性・拡張性を有していること」、「3. 多くの利害関係者を想定すること」の3要件を明確にしたものされている。ウォルト・ディズニーでは「全ての人に幸福を提供する」としている。また明治製菓は「私たちは夢と楽しさ、いのちの輝きを大切にし、世界の人々の心豊かなくらしに貢献します。そのため、「食」と「薬」を基盤として、菓子・食品・医療・健康・農畜・環境の関連分野で、商品・サービス・情報を提供します。」としている。このような将来の姿を描くことで、組織に方向性を与えることができ、求める姿への変革が実現可能になる。

従来の改善・見直しが十分な成果を上げられないのは、ビジョンなどに基づく判断基準がないためである。特に事務組織の場合、指針、基準がない状態での改善・見直しはコスト削減という効率化の観点でのみ実行されることが多い。本来の改善・見直しは、強化したい業務が明確化されるとから始まる。その強化したい業務遂行のために必要な資源（ヒト、モノ、カネ）を整理し、実際に調達しなければ実行できない。ただし、資源は限られているため、学内で調達するためには、どこかで資源を捻出する必要がある。そこで、強化しなくとも良い業務を効率化すべき業務として位置付け、その効率化の結果、確保できた資源を強化したい業務に投入するという活動を行う。これが改善・見直しである。

b. 組織業務の棚卸

組織は特定の業務を遂行することを目的として設置される。業務を整理し、その業務の範囲や責任を明確にし、業務をより効率的に遂行することを目指している。しかし、時間が経つにつれ、当初の業務以外の業務が課せられていたり、あるいは自然発生的に担当していたりすることもある。

組織の業務を整理し直すことは、経てきた時間や、組織を取り巻く環境の変化に対して、必然的に対応せざるを得なくなり、組織として「なんとなく」対応してきた業務の洗い出しを行うことである。

そうすることで、大学が行わなければならない全業務の整理と、正式に担当すべき部局を明確にできる。新しく対応せざるを得ない業務が発生して、「とりあえず」担当してきた部局が、実際に適切に実施している場合も少なくないが、本来の担当業務ではない場合、その係には業務負荷が高くなっている可能性がある。あるいは新しく発生した業務への対応の負荷が大きくなり、本来業務が十分に遂行出来ていない可能性もある。したがって、まずは部局ごとに現場で行なわれている全ての業務を調査し、実態を把握することで見直しの際に、業務の取りこぼしが発生しないようにしなければならない。

c. 業務の振り分け

棚卸しされた業務についても、本来は、業務遂行を考慮して業務がまとめられていたものである。ただし、大学として注力したい業務や、他校と差別化を図るために業務の再分類を行なうことも必要になる。

たとえば、通常、入試業務と広報業務は異なる。したがって、部署もそれぞれ別の組織として設置されていることが多い。しかし、入試業務における学生募集のための活動は広報と一緒に活動することで、より募集において効果的な運営が可能になる。したがって、広報業務の中から入試広報業務を入試業務の一部として統合させることが考えられる。あるいは、そういった活動を考慮した体制つくりを行なうなどの対応が考えられる。

業務の振り分けは、そのまま組織構築のための基本情報となる。組織を再構築することは、役職者の扱いなど関連する課題が多く、簡単に変えることは難しい。しかし、業務の見直しとともに、組織の再構築を行なうことは、最も容易でかつ効果的な改革になる。

d. 業務遂行に必要な資源の算出

業務を遂行する上で必要な資源とは、人材と費用と場所である。場所は、配置する人員数や、提供するサービスの内容に影響されるので、人材と費用を算定することになる。また費用はそのサービスを提供するために必要な施設や機器、消耗品などの雑費を積み上げて算定できる。人件費は人員数に依存するが、必要な人員数はサービスの内容によって異なるため、算定が難しい。

ここでは事務職員の人員算出に関して検討する。事務職員の業務は、目に見えないカタチにならない業務が多く、実際に業務量が図り難い。たとえば、学生窓口などでは学生がさまざまな用件で窓口に来る。証明書の発行依頼のような具体的な手続きに関するものから、取得単位、就職活動、日常生活など内容は多岐に渡る。証明書の発行などの場合、その発行枚数などで業務量が把握できるものもあるが、実際にはそれに伴い、さまざまな付随業務が行われている。したがって、業務量は必ずしも処理件数ばかりで把握できるものではない。これは業務の内容が、いわゆるサービス業務であるからである。サービス業務は、目で見えないものを提供するので、その内容は顧客によって変わり、適切な業務量を把握することが難しい。ただし、人員を増やせば、その分サービスが向上するかと言えば、必ずしもそうではない。サービスに重要なことは、顧客が求めるサービスに適切に対応できることである。状況によっては、同じ内容であっても、スピードが求められるものもあれば、時間をかけて親身になって話しを聞くことである場合もある。それを見極めて対応する能力が必要であり、その能力をもった人員を配置できるのであれば、人員を増やせばそれだけサービ

スが向上すると言える。学生が窓口に来て、職員が自分の作業をしていて、学生を待たせてしまっていても何らおかしいとは思わないのであれば、配置されている人員数分、サービスは悪化すると言える。

職員でも、いわゆる窓口などで学生等と直接対峙しないバックオフィスの業務量は、企画系でなければ、その業務の処理件数、たとえば申請書類や伝票の処理枚数などアウトプットとして見えるものから、ある程度は算定できる。ただし、実際にはそのような部局は、本部以外にほとんどなく、教員や学生などと接する業務が比較的多い。サービス志向で業務をとらえることができない職員であれば、サービス向上のために、あえて配置人員を減らしてしまうことも一つの方法である。一人一人の業務負荷が増え、その業務をこなすための工夫をすることで、効率的に業務を遂行できるようになる可能性もある。その結果、サービスを享受する側から見れば、多忙に見えるので、多少のサービスの質が悪くても不満は出ず、逆にそれなりの評価を受けることになるかもしれない。

重要なことは、配置先で求められる能力を整理し、その能力を有する人材を配置するか、その能力を習得できるような研修システムを整備することである。また、実際の人員配置では、実際に業務を遂行する担当者だけでなく、業務責任を負う管理者、管理責任者などが配置されることになるが、管理業務は業務の内容により、そのような責任者を置くべきか否かをその組織の中の重要度を考慮した後に決定されるべきであり、決して、役職ポストにより配置されるべきではない。

e. 組織構築の考え方

上記の整理をもって新しい組織を検討することになるが、組織構築を検討する際には、5つのカテゴリで構成されているとするスター型モデルという枠組みがある（図6参照）。

カテゴリーの1つめは、「戦略」であり、組織に方向性を示すものである。達成すべきゴールや目標を定め、組織の進むべき方向を提示する。前述の通り、全ての判断基準は、この戦略に基づくものであり、組織を考えるときに、最初に取り上げるべきカテゴリーである。

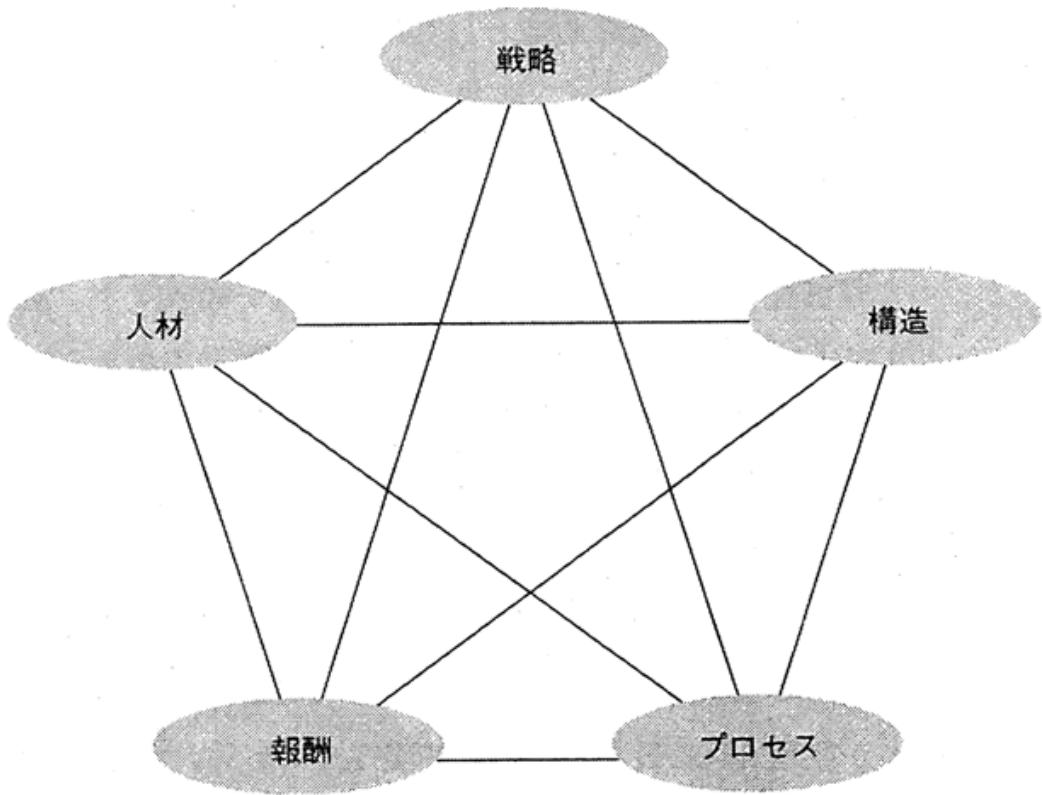
2つめは「構造」で、意思決定の権限所在を示す。組織の形状、専門技能と人材数、権限の分散と集中、部門設定などを定義するものである。

3つめは、「プロセス」で、業務、情報の流れを定義する。

4つめは「人材」で、人材に対する思考やスキルに関する定義を行うもので、募集、選考、異動(ローテーション)、教育、能力の管理などの人材に関するポリシー、人材マネジメントの制度に該当する。5つめは「報酬」で、給与、賞与、昇進などをカバーし、組織目標の達成に向けたモチベーションやコミットメントに影響するものである。

組織は、戦略に基づき実現されるため、戦略により定義されるこれらのカテゴリーの内容は異なるようになる。具現化される組織も異なる。国立大学法人も同じで、各法人ごとに戦略が異なれば、それを実現するための組織も異なるはずである。全国に設置された国立大学法人は、その置かれた環境も異なるために戦略も異なり、その結果組織そのものも異なるはずである。学生等を引き付ける魅力が、全ての国立大学で同じではないため、今後国立大学が生き残るために早急に独自の戦略を検討し、体制を構築することが望まれる。

図6：スター型モデル



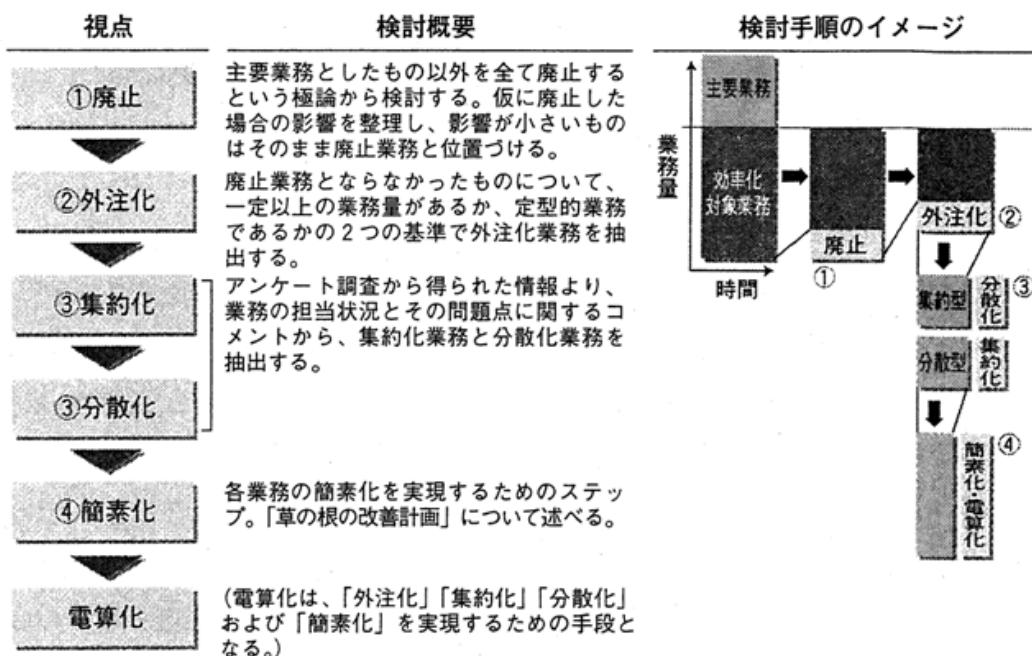
f. 業務の改善と見直し

組織を構築する際に、業務を遂行し易い組織を構築することになる。したがって、まずは業務の再構築が必要となる。ここで注意すべきは、一般に言われている業務改善と業務の見直しは違うという点である。業務の改善は、現行業務の部分的修正であるが、業務の見直しは、リエンジニアリング (Business Process Engineering : BPR) とも言われ、抜本的に業務を構築し直すことになる。改善では、その業務の適正化、すなわち組織全体から見た部分適正を図ることはできても、全体適正まで確保することは難しい。したがって組織を再検討する場合には、業務の見直しから入る必要がある。そうすることで、本来の業務を遂行し易い組織を構築することができるのである。

ただし、業務改善は、特定の業務内や部局、部門で実施できることが多く、また比較的短時間で、かつ費用も低く抑えられるものが多い。組織の中で成功体験を得る、あるいは短期間で結果を得ることができるために、組織全体の活性化、成員のモチベーション強化を図るために業務改善は有効であると言える。実際に企業においても、業務改革を行うことと並行に、あるいは改革の前に、容易に改善できることを行い、その体験をベースに、大掛かりな改革へのスムーズな移行、その助走として改革のスピードアップを図ることを目的として行われることが多く、一般的にクイックワインと呼ばれる。

業務の見直しには、さまざまなステップが考えられるが、効率化を実現するためには、業務をできるだけスリムにしていくことが求められる（図 7 参照）。電算化（システム化）すれば業務負荷が軽減でき、効率化が実現できると考えてしまう傾向があるが、実際には、電算化されたシステムの運用などの将来負荷増を考慮していないことが多い。業務が整理されていないまま電算化すると、電算化する範囲が増えることで、構築費用が高くなる。また、業務の整合化を図っていないため、実際のデータを格納する際に、整合化したデータが作成されず、業務プロセスごとのデータ格納を行うことになり、電算化する意味がほとんどないようなシステムになってしまうこともある。電算化は、全ての業務が整理された最終の業務の実現方法であり、業務の見直しや改善にはならない。

図7：業務見直しのステップ



3. 5 改善手法の紹介

a. ミッションの整理

前述した通り、最初に定義すべきことは、組織のビジョンであり、ミッションである。ミッションは、その組織の存在意義であり、国立大学法人はそれぞれの大学の特色を出し、存在意義を明確にすることが求められている。従来の「国立大学」という国が設置した大学という設置形態でなく、社会的使命であるミッションを明確にして、それぞれの大学が特色化を図らなければ、大学経営として向かう方向が定まらない。これは、大学組織だけでなく、それを運営している現場においても同じことである。

大学として推進していくサービスが明確に示されていないと、業務改善の際の基準を持たないことになってしまう。そうすると、たとえば改善となると闇雲にコスト削減と効率化だけを追求することになってしまい、組織の存在意義はなくなってしまう。提供するサービスを明確にすることで、その存在意義を明確にし、そのより高品質なサービスの提供のために費用をかけても注力すべきこと、逆に効率化を推進する部分を明確にすることで、限られた資源を有効に活用することができる。ミッションを整理することは、組織運営に関わる全ての判断基準の根幹をかたどるものである。

b. 業務量の調査・分析

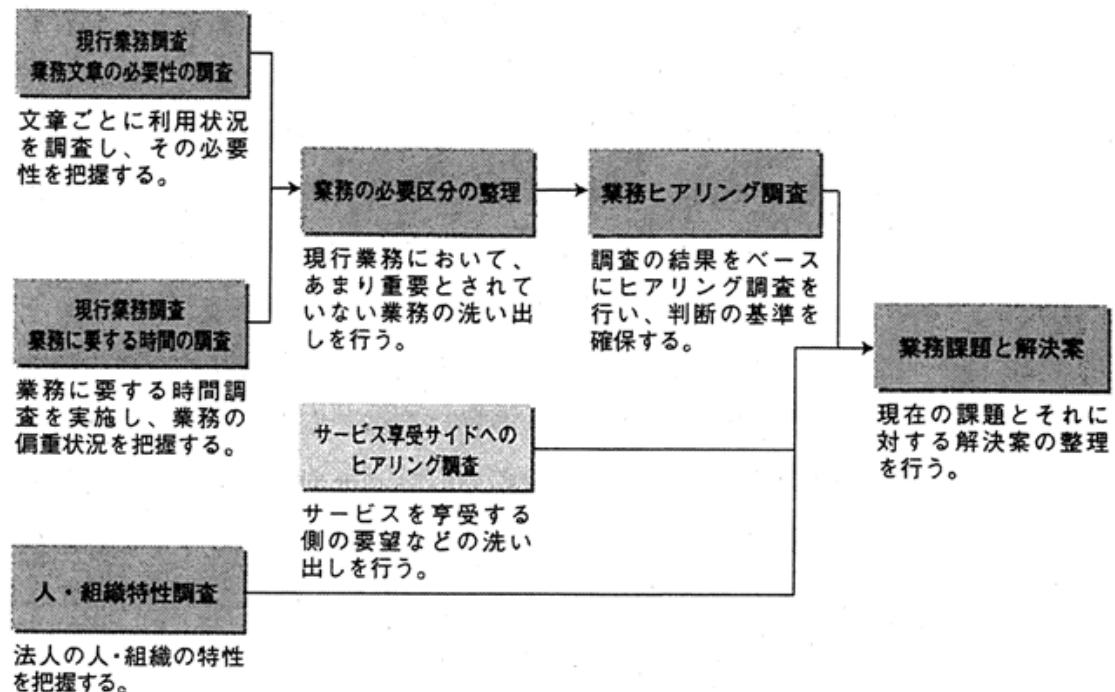
業務量を把握するための調査もさまざまな方法があるが、ここでは業務量をその業務に要した時間として調査・分析するための方法を紹介する。

業務量調査の前に、まず業務区分を整理することが必要となる。業務区分は、業務調査を実施したい範囲や目的を、大きくは部局の係から、詳細は業務の行動まで区分することである。業務の行動までとなると、たとえば書類のコピーや承認待ちなど、いわゆる ABC 分析におけるアクティビティと呼ばれるものまでその範囲となる。したがって業務の行動を区分するのは全学調査時ではなく、特定業務の詳細内容を把握する際にこれを行うことになろう。比較的わかりやすいのは、事務分掌などをベースに業務を整理することで、部局の業務を分類することが挙げられる。

調査方法は、教職員へのヒアリングやアンケートによる調査や、実際の業務記録（業務報告書、タイムレポートなど）から集計することも可能である。調査結果に精密さを求めるのも重要であるが、組織構築に向けての業務量調査の目的では、30分、あるいは1時間単位までの正確な時間を必要とせず、業務負荷の実態と傾向を把握できれば良い。実際に詳細に調査する場合、最も重要なことは、調査の正確さではなく、その調査に必要な業務区分の設定にある。調査結果をどのように活用するかを定義できていないと、業務区分の整理に不整合が生じ、調査結果が使えないこともある。

業務の中では、業務負荷だけでなくその効果を重視すべきものもある。いわゆるサービスとなる業務であり、たとえば、事務職であれば学部事務などの教員サービスなどが該当する。これは、時間をかけければそれだけ良い効果が出せているわけでもなく、サービスを享受している側の満足がポイントになる。したがって、そういったサービス業務は、サービスを享受する側の意見を収集することも必要である。そういった調査結果から、現在の実際に行われている業務の実態と、その負荷状況を把握する（図8参照）。

図8：業務量調査のアプローチ



業務量調査の結果、そのままの業務を組織に反映し、新しい運営体制を構築することは考えられない。調査結果から、できるだけ業務負荷を軽減し、より効率的な業務遂行が行えるように業務を整理し、それに従って組織を構築することになる。

業務の見直しに関しては、前述の通りであるが、可能なだけ業務をシンプルに整理していくことが重要である。特に、付加価値のない単純業務はできるだけ削減し、サービスなどの付加価値を提供できる業務へのシフトを図る方向で見直しを進めていくことが必要である。

また活動基準原価計算（ABC : Activity Based Costing）という手法も業務量を把握する手法として有効である。特に、ABCは業務の行動ごとに、その作業量を時間で把握することができる。したがって、付加価値の伴い業務のピックアップなど改革るべきポイントを明確化することができる（図9参照）。

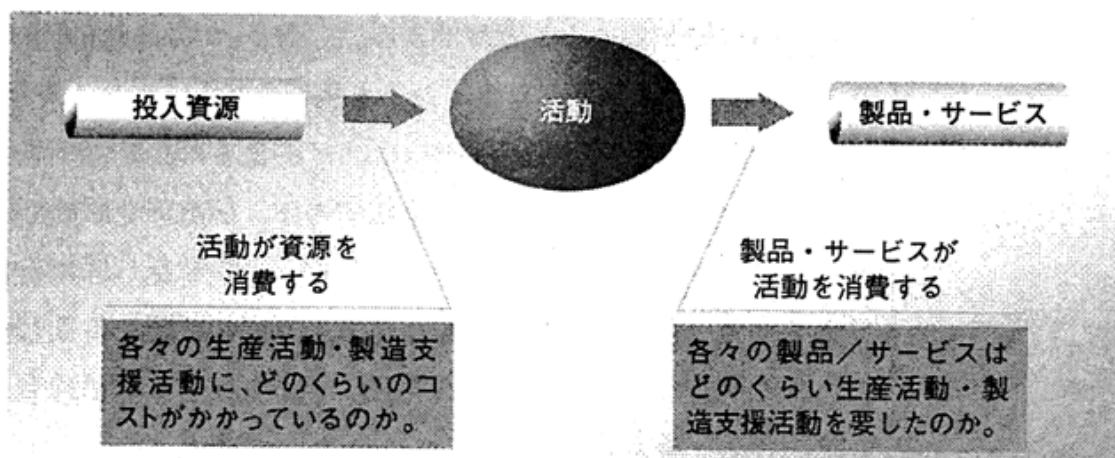
ABCは投入資源が製品やサービスに変換されるまでの流れを「活動」という切り口で分析する原価計算の手法である。伝統的な原価計算に比べると、製品別、サービス別、顧客別といった目的ごとの収益に関する正しい情報を提供できるので、経営意思決定の際の誤った判断を回避することができる。また、活動単位でコストが集計できるので、改善すべき活動を明確にすることが可能となる。ABCはABM(Activity Based Management)との組み合わせでその効果が得られるので、一般的にはABC/ABMと呼ばれることが多い。

通常、原材料を加工して製品として提供できるようになるまで、あるいは情報を収集して整理し、報告というサービスが提供されるまでには、さまざま作業が行なわれている。原材料の価格や情報購入費用などの目で確認が可能なものをいかに低成本で調達するかは目に見えるが、それになんらかの手を加えて、提供できるカタチにするまでの内容は、全てを明確に把握することが難しい。その見え難い部分を明確にするための手法である。

国立大学でも、従来から継続的にコスト削減のための改善活動がなされてきた。教育や研究に関する経費は聖域とされ削減しにくいことが多く、また人員数を容易に削減できないので、コピーや印刷物などの用紙、電気や水道などの水道光熱費の節約といった地道な活動で対応してきた。国立大学は施設規模が大きいため、それなりの効果は得られるが、これも限界がある。もうひとつは、業務の内容を見直し、無駄な業務や作業を廃止することで、関連するコストを抑える方法である。しかし、何が無駄かを正確に判断できない中で、効率化といった名目で業務改善を進めて効果が得られないことが多い。教育・研究に手をつけないということは、職員の業務がその対象になるが、事務職の業務は改善すべきポイントや基準が見え難いのである。ABCは業務手続きごとの経営資源を消費している状況が、活動ごとに把握できるようになる。その活動に付加価値のあるものとそうでないものとが把握できるので、付加価値のない業務は効率化を推進し、付加価値のある業務へのシフトを行なえるように改善していくことが可能となる。

単純に業務効率化や、コスト削減とするのではなく、戦略的に付加価値を高める業務にシフトさせながら効率化を実現することが組織の士気を維持するためには必要である。

図9：ABCの基本的な考え方



c. 業績評価

業績評価は、組織を運営していく際の判断基準として必要なものである。一般に業績評価というと個人の成果や能力、査定などの人事評価と考える人が多い。確かに評価の最小単位は個人になるが、教育・研究を事業として運営している大学にも、企業の事業評価と同じように、組織の活動や事業そのものの業績評価を行なう仕組みが必要である。

経営を実行していく際に、目標に向かって計画を策定し、その計画を実行に移した結果を確認しなければならない。予定通りの結果が得られなかつた場合には、その原因を究明し、結果を得るために計画の見直しを行なえるようにしておくことで、外部の予測できない要因による影響をカバーしながらの運営体制を構築することができる。したがって、必ず結果の評価できる仕組みが必要となる。

業務の評価基準の策定は、さまざまな手法があるが、どの手法でも PDCA サイクルと呼ばれる評価を行うための仕組みを提供してくれるので、それをカバーするための手続きである業務を構築し、そしてその業務を運営する組織を設置しなければならない。たとえば、法人化以降は、中期目標の進捗、達成状況を管理するための業務や、その部署や掛が設置されている大学も多い。中期目標は確かに法人としての運営結果責任の重要な基準であるが、中期目標に設定していない大学独自の戦略的な方針なども、同様に全学的管理が行えるようにしておきたい。

また業績評価というと、前述の人事評価のイメージが強く、必ずしもプラスのイメージとして認識されない傾向ある。これは、国立大学の教職員が公務員であった名残で、評価に関しては加点方式ではなく、減点方式のイメージがあるからだと推測する。加点方式か減点方式は、その制度の運用方法をどのように構築するかによるが、重要なことは、業績評価の導入が、組織の活性化につながらなければ導入する意味がないということである。業績評価の導入により、現場の業務の具体的な目標が設定されることになる。したがって、組織としてその目標に向かって推進力を得ることになる。また評価結果が客観的な指標で設定されるものが多く、その結果、公平な評価が成されることになる。評価そのものは人が行なうので、完全な客観的な結果にはならないが、評価が下される過程や基準が目で確認できるため、比較的納得感を得やすくなる。組織管理上の重要な要素は、組織構成員の高い士気を維持することであり、業務評価の導入がその一部の役割を担うことになる。

参考文献

- 国立学校財務センター研究部『国立大学の財政・財務に関する総合研究』国立学校財務センター研究報告第8号、平成15年12月
- 天野郁夫著『大学改革 秩序の崩壊と再編』東京大学出版会、2004年
- ジェイ. R. ガルブレイズ (JAY R. GALBRAITH) 著 組織設計のマネジメント』生産性出版、2002年
- 文部科学省『平成16年度 学校基本調査報告書 (高等教育機関編)』国立印刷局、2004年
- 大学評価学会「「大学評価」を評価する」大学評価学会年報『現代社会と大学評価』、2005年
- 山本眞一著『大学の構造転換と戦略』ジアース教育新社、2003年
- 日本高等教育学会編『大学の組織・経営再考』高等教育研究第5集、玉川大学出版部、2002年
- 島田恒著『非営利組織研究』文眞堂、2003年

国立大学法人 経営ハンドブック(2)

第4章 業績評価

独立行政法人 国立大学財務・経営センター

4. 1 はじめに

国立大学法人の経営において、評価は2つの意味で重要である。第一に、国立大学の法人化は国による直接的統制から国立大学法人法の下、各国立大学法人の自主的・自律的な業務活動に委ねることであるが、そのことは各大学に計画、執行、評価及び修正行動のマネジメントサイクルを自己責任で完結することを求める。このため、自ら教育・研究・社会貢献活動等を評価して修正行動していく必要があり、それを怠った場合には大学業績が低下する可能性があるのみならず国立大学法人としての説明責任も果たせないことになる。

第二に、国立大学法人は国が設置者であることから公財政支援を引き続き受け、その主たる財源である運営費交付金については、中期目標終了時の実績評価を次の中期目標期間における資源配分に反映させることとされている。このため、各国立大学法人にとっては評価結果に強い関心を有することになる。この評価は国立大学法人評価委員会が実施するものであるが、中期目標の達成状況を評価することから各大学の業務実績報告なり自己評価が基礎資料になる。

ややもすると後者に大学関係者の関心は集中しがちであるが、中長期的な大学経営、とりわけ大学の使命や戦略目標を達成するには、評価を自らのマネジメントサイクルの中に定着させることが肝要である。かかる観点から、次節は国立大学法人の経営における業績評価を目的・役割・機能に着目して記述するとともに、種々のタイプ・方式が存在することを示す。そこでは、外在的な国立大学法人評価委員会等の外部評価だけでなく内在的・内発的な内部評価が大学の自主性・自律性を維持・向上する上で極めて重要なことが述べられる。第3節では、評価に際して使用される代表的な評価モデルをその特性と限界につき解説される。続く第4節は、これら評価モデルを選択した場合に用いられる評価手法につき概説される。特に、業績指標の理論と実際例について紹介される。第5節では、評価を大学経営にどのように組み込むかについて戦略計画、組織管理、人事管理及び予算管理に関して検討される。最後に、外部評価制度、とりわけ国立大学法人評価委員会の評価と各大学の内部評価の相互関係につき整理されると同時に、両者が相互補完的な機能を發揮するための要件やシステムにつき検討が加えられる。

4. 2 大学における業績評価の位置づけ

(1) 国立大学の業績評価の特性

大学、とりわけ国立大学の評価をどのように実施し活用していく（べき）かを検討する場合には、その評価にかかる活動特性を十分に理解することが先決である。国立大学法人制度には独立行政法人制度を準用する規定があり、両制度とも目標を実現する方策は法人側の自主性・自律性に委ね、その一方で予め定めた成果目標につき結果責任を求めたり、その結果を資源配分に反映させる「目標管理」型の統制を採用している。この目標管理を機能させるには成果・実績の評価が基本になる。しかしながら、この原則を有効ならしめるには以下に示す大学特性が十分考慮されねばならない。

①成果実現に長期を要する

高等教育サービスは、通常の民間市場における財・サービスが市場交換により瞬時に経済価値が評価されるのと異なり、長期の継続的活動の累積として提供され、かつ、その価値は提供後相当期間経過して判明する。たとえば、教育では学部修了に4~6年要し、その成果も長期に継続する。したがって、業務活動を毎年度評価しようとすると成果そのものではなく進捗管理的になる。

②教育研究の結合生産であるため機能別分離が困難である

高等教育は初等・中等教育と異なり、教育と研究を一体的に行う。つまり、教育と研究の結合生産であるため教育・研究別評価を行おうとすると困難をきたす。

③研究成果の達成には相当程度のリスクがある

国立大学では民間の市場原理で行いにくい高リスクであるが学術的価値が高い研究を実施することが期待されている。しかしながら、高リスクということは所期の成果や目標を達成できない確率が高いことを意味し、単なる達成度評価ではかえって本来の役割に逆効果になる可能性もある。

④公金に対するアカウンタビリティが要求される

国立大学は私立大学に比しても公財政支援への依存度が高いから、納税者に対する説明責任には重いものがある。だが、教育研究活動を可視化することは困難なため使途の透明化と成果向上の説明責任両立は容易でない。

⑤客観的評価が困難である

教育・研究・社会貢献活動のうちには就職率とか特許取得数など定量的把握が比較的容易なものもあるが、たとえば、教育成果は長期に発現するから就職率は一部を認識しているにすぎず、

資源配分反映には慎重さが必要とされる。

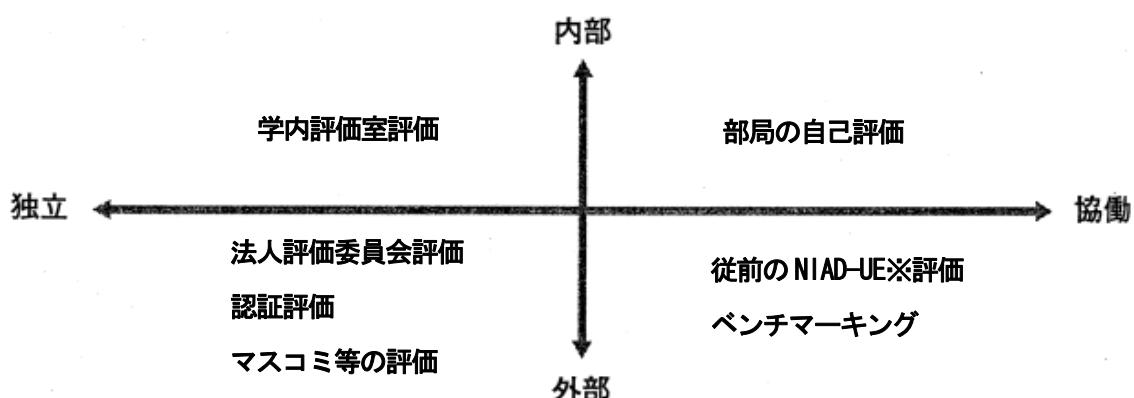
(2) 評価の分類

国立大学の評価には種々のものがある。ここでは評価に関連する者に参考になる見地から分類するが、関係している評価がどのタイプかを知ることは、次項で解説される目的にどの程度適合しているかを知る上で有用である。

①評価者に着目した分類

評価者が国立大学法人から独立した者によって実施されるか否かで外部評価と内部評価に区分される。明らかに外部評価の方が客観性は高いが、大学では内部評価無しの外部評価は機能しがたい。なお、学生による授業評価は学生を大学の構成員とみれば、法人評価としては内部評価である。同様に法人が外部評価委員会を組織して外部評価を得るのは、形式的には第三者評価に見えるが評価委員は法人の長等によって任命または委嘱されるため、法人から完全に独立とはいえない、外部評価的な内部評価である（既往の評価を含めた概念整理として図1参照）。

図1 評価の分類



※：大学評価・学位授与機構の略称

②機能別の分類

大学の担う直接的機能である教育・研究・社会貢献に焦点をおいた教育・研究・社会貢献評価のほか、間接的機能の管理業務に焦点をおいた業務運営評価や法人全体の機能を評価する組織評価がある。組織評価は各機能を総合評価する。

③階層別の分類

大学の組織単位に注目した評価であり、個人から学科・学部・部局・法人評価がある。部局の性格に応じた評価や人事・組織・財務管理に評価を活用するときに細分化される。人事管理に使用するのは個人単位の業績評価が基本になるからである。

④観点別の分類

評価をどのような観点から行うかに着目した分類であり、一般的に経済性・効率性・有効性・公正性・遵守性（コンプライアンス）・戦略性の評価基準が使用される。資源配分の目的には、効率性の観点が中心になり、長期計画の策定目的には戦略性、学内規律保持にはコンプライアンスの観点にそれぞれ焦点が当てられる。さらに、法人の全体業績の評価には、これら全ての基準が動員される。

⑤局面別の分類

大学の活動を一種の生産工程とみなし、資源の投入（インプット）、過程（プロセス）、产出（アウトプット）及びその成果（アウトカム）という局面に焦点をおいた区分である。国立大学においては従前、インプット及びプロセスを中心とした統制が実施されてきたが、目標管理の導入に伴いアウトプット及びアウトカムの評価に力点が移行するといわれる。しかし、注意しなければならないのは、図2に示すように事後的に評定を下す「総括的」（summative）評価かあるいは実施途中で修正したり問題点を診断したりする「形成的」（formative）評価かにより、アウトプット・アウトカムかプロセスに焦点を当てるかが決まることがある。なお、国立大学法人評議会の評価は、基本的に総括的評価である。

図2 総括的評価と形成的評価

目的	プロセス	アウトカム
総括的	統制	証明
形成的	改善	学習

⑥時点別の分類

評価を実施する時期と活動との関係により、事前・期中・事後評価に区分するものである。目標管理と成果志向から事後評価の重要性が高まったことは確かであるが、事後評価の基準となる目標値や計画値は事前に定められたものであるため、事後評価を的確に行うためには事前評価がしっかりとなされていることが前提になる。事前の目標や目的が曖昧なままでは、事後評価において

て評価者の主観性が強まり評価への信頼性が担保され難い事態も生じる。

⑦手法別の分類

評価手法が定量的か定性的かによる分類である。一般的には評価過程の客觀性を高めるため定量的評価が望ましいとされ、そのため目標・計画にも定量的な指標を設定することが推奨される。しかしながら、教育・研究活動には定量的に成果や目標を定めることが困難なものもあり、こうした場合には定性的であっても具体的・明確な目標とすることにより、信頼性ある評価を可能にする工夫が期待される。

(3) 評価の目的

国立大学法人における評価の目的は、国が設置者であることから基本的には公的組織の場合と同じである。しかしながら、前述した活動特性及び法人制度の趣旨を以下の4つの目的に際しても考慮する必要がある。

①アカウンタビリティ確保

国立大学法人は国が設置者であること及び公財政支援を受けることから、公金に対する説明責任を負っている。このため、各国立大学法人が中期目標の達成に向けてどのような活動を行っているかを毎年度報告するとともに、国立大学法人評価委員会の年度評価を受けることになっている。活動の自主性・自律性が法人化により増大したが、これは適切な説明責任を果たすことで維持されることを忘れてはならない。

②業績改善・向上

また、評価は資金の拠出者や社会に対して説明責任を果たすため行うほか、計画、執行、評価及び修正行動のマネジメントサイクルにおいて評価を明確に位置づけることで、業績向上と資源管理の改善を図ることを目的にしている。外部に対する説明・報告という社会的責務は当然であるが、自律的な改善を積み重ねていくことは質の保証を確保することにもつながり、大学に対する外部からの過剰な統制を抑制する効果も有する。

③戦略実現

国立大学法人の中期目標は戦略目標の側面も有するから、毎年度の評価は戦略目標の達成状況を把握すると同時に軌道修正を図ることを目的とする。さらには、中期計画終了時の評価は次の中期目標・計画策定の基礎情報を得る上でも重要である。戦略実現の評価には、個々の国立大学法人のマネジメントサイクルにおける評価から修正行動への過程でなされるミクロレベルの他、国の高等教育政策の見直しや新規策定でなされるマクロレベルのものがある。

④資源確保・配分

国立大学法人はその財務構造から、公財政支援を得ないと経営の安定性が得られないため、継続的に安定的な資金を確保するため、自ら評価を実施して説明責任を果たすとともに国による財政支援の必要性を示すことが求められている。また、国の方では、中期目標終了時に各国立大学法人への運営費交付金等の資源配分に際し、業績を反映させることになっているから全国立大学法人について統一的評価が必要になる。なお、国立大学法人においても内部の部局への資源配分において業績主義を採用している場合には、部局単位の評価を行わねばならない。

(4) 評価上の留意点

国立大学法人の評価目的に照らし具体的に評価活動を進めていく上では、Weber (2003) が示す以下の項目に留意することが参考になろう。

①自律性の尊重

大学は自らの教育研究を常に自律的に実施していくことを旨としているから、質の確保を含め業務運営の改善についても自己の責任で実施する姿勢を尊重する様式で評価することが重要である。その意味で大学側の自主的な取組として評価が実施され、外部からの評価は自律的な改善・修正を促すよう配慮されることが望ましい。

②被評価者への信頼

国は、大学は自律的であり得るかあるいは自律的でなければならないとみなすならば、大学が質を確保するため必要な措置を取れると信頼しなければならない。もっとも、このことは国の統制や評価をしないことではなく、事後統制で大学の個別活動に及ぼないということである。

③補完性の原理

可能な限り評価の責任は現場に委ねられるべきであり、上位の組織が自ら第一次的な評価をすることは回避されるというものである。そして上位の組織である大学及び評価機関（国立大学法人評価委員会や認証評価機関など）は、その評価活動を適正に実施するとともに、大学の行う評価は評価機関により、評価機関の評価は最終的には国民によって統制されなければならない。同様に、学科や部局の評価は大学の評価室などによってレビューされることが必要になる。

④複雑性への配慮

前述したように教育研究活動のうち毎年度かつ定量的に成果を測定できるものは限定される。したがって、指標などによって把握される業績は大学の成果の一部であるという認識が必要である。

⑤官僚的事務の回避

評価活動は業績の正当性を立証したり、外部評価対策のため資料作成に必要以上の時間や労力が割かれることもあるが、こういった事態は避けるべきである。先の評価目的に関係しなかったり、寄与しないのに資料のみ整備することは、評価作業の仕事を増やすだけで付加価値を生じない。その意味で、今回の評価は何を目的とするものかを明確にすることが肝要である。単に目標達成度の検証というアカウンタビリティ確保が目的ならば、プロセスや原因解明に関する資料は必要でないからである。

4. 3 評価モデル

(1) ピアレビュー方式

これは評価活動全般を、大学関係者を中心に実施する方式である。研究活動の評価は、従前から研究論文の査読制度や競争的資金の申請時及び研究終了時の成果評価などが当該研究分野の専門家によって実施されている。また、認証評価も大学同僚者が自ら質を確保する活動として行われている。こうした同僚・専門家によるピアレビューは、高度に専門的な領域を的確に評価するにはその活動内容を理解できることが必要であって、それは同僚者であるという技術的制約に加え、大学の自主性・自律性を保持するため自らの学術領域を同業者による評価活動を通じて律していくいう強い意思と労力をいとわないボランティア精神に基づく。したがって、専門家としての権威や自己規律性が失われたり信頼を低下させた場合には、評価の正当性を失う可能性があることに留意しなければならない。同時に、専門家評価になじまない、あるいは高等教育サービスの受益者の

視点を考慮すべき領域（たとえば授業評価や診療評価）では、利害関係者を加えた参加型評価や対話型評価を利用することが必要である。

(2) 業績測定方式

これは、高等教育の諸活動について業績指標を設定し目標値と照合することで、目標達成状況を把握する方式である。国立大学法人制度の目標管理や中期目標終了時の評価も基本的には業績測定を前提にしている。もちろん、大学の特性からすべての活動につき定量的な指標を設定することは困難であることにも配慮しなければならない。いずれにせよ、業績測定や業績指標を設定し評価制度を構築する場合には、大学の業績情報体系はどうあるべきかの視点から、情報システム、業績指標及び目標値の3つの次元を検討することが重要になる。ここで参考になるのは、英国の中央政府機関（HM Treasury, Cabinet Office, National Audit Office, Audit Commission, and Office for National Statistics, 2001）が共同で作成し大学にも準用されている以下の原則である。

まず、業績情報体系として満たすべき要件は次の6点（それぞれの頭文字をとったFABRIC）とする。

①焦点性（Focused）：組織の目標・戦略に重点をおくべきであり、大学でいえば、教育重視を使命とするならば、教育業績を何より優先的に測定することが肝要である。教育重視を表明しているにもかかわらず測定の便宜性から研究活動の測定が中心になるシステムは避けねばならない。

②適切性（Appropriate）：当該情報を利用する者にとって有用なものでなければならない。したがって、業績情報の体系化には利用者を特定化することが先決になる。教育活動を例にすれば、利用者が学生では講義の理解度や質問に適切に回答してくれるか否かといった講義内容にかかる情報、大学経営者にとっては講義のコストとか受講生数などがそれぞれ有用になる。

- ③均衡性（Balanced）：組織の重要な業務をバランスよく把握することが重要である。大学法人全体の業績情報体系を想定すれば、教育・研究・社会貢献の3分野全てについて業績を測定することの他、評価の観点においても経済性・効率性に偏った業績測定を行い有効性を軽視しないよう配慮しなければならない。
- ④頑健性（Robust）：業績情報体系は組織や構成員の変化にかかわらず維持運用されねばならない。継続的に安定的に情報を産出し分析することが、意思決定に適時に情報を提供する上で要請されるからである。大学に即せば、学部創設で教育プログラムに変更があったり、担当職員の異動があってもシステム的に耐えられることが必要である。
- ⑤統合性（Integrated）：業績情報システムは経営管理システムに結びついていなければならず、他のシステムと切り離され外部評価対応の業績測定のみを行うようなものであってはならない。その意味で、業績情報システムを計画・執行・評価・修正行動のPDCAサイクルに組み込むことが肝要である。大学では業績情報が評価以外に予算や業績管理システムに連動することが必要である。
- ⑥費用対効果性（Cost Effective）：業績情報システムもその開発・運用に資源を消費し費用を発生しているため、費用に見合う効果・便益が生じていなければならることは当然である。ただし、高等教育では効果を経済価値で評価できない場合も少なくないから、利用目的に適合した範囲の精度・信頼性を満たす業績情報かを吟味することが重要である。

次に良い業績指標の条件として以下の8点が示されている。

- ①目的関連性：組織目標に関連していることであり、測定が容易な指標であるが目標との関連性が低いものを安易に使用してはならない。教育成果は教育による知識・能力の向上であるが、プロセスである講義の仕方などを定量化しても関連性は低い。
- ②逆誘因の回避：目標とは反対の行動を促進するものであってはならない。研究成果を高めることが目標である場合、査読済み論文数を使用すると、査読が厳しくない雑誌への投稿数を増やして論文数を増加させることができると考えるが、これは研究成果の増大でなく分割による指標の増大にすぎない。
- ③帰属性：測定される業績指標は組織の活動に起因して変動するものでなくてはならない。いくら組織目標に適合している成果であっても、当該組織の活動に関係のないものであっては意味がないからである。

- ④明確な定義：定義を明確にしていくことがデータ収集や測定の利用を円滑にする。たとえば、学生の課程修了率を学業にかかる業績指標として採用する場合、「学生」は学部生のみか、大学院生は含むのか、研究生はどうするか、あるいは留学生を含めるか否かなどあり得るから、定義を明確にしておかねばデータのチェックも出来ない。
- ⑤適時性：業績指標の作成される頻度と提供される時期が適切でなければならない。たとえば、四半期毎に予算の進捗状況と見直しを行う場合には、業績情報も四半期かそれより短い期間の頻度で産出・提供されねばならないし、その見直しの時点に間に合うことが必要である。見直しが四半期末から 1 週間後であれば、それまでに業績指標が提供されねばならず、2 週間経過後であれば業績データなしでの修正行動になってしまう。
- ⑥信頼性：業績指標は組織業績をいくつかの指標で代表させるものであるから、指標の基礎となつたデータの測定方法や誤差について意思決定の有用性を満たす質を確保していかなければならない。授業の満足度でも担当教員の手で実施され集計されたものは教育改善には有用かもしれないが、業績管理に結び付けて使用できる程度の客観性・中立性を確保しているとはいえない。
- ⑦比較可能性：業績指標は時系列的にかつ類似組織間で比較可能でなければならない。ある時点の組織業績を知ったとしても過去に比べて指標がどのように変化しているか、あるいは、類似組織に対して良いのか悪いのかを把握して初めて具体的な改善方策などを検討することが可能になる。このためには、同一組織内で同一の測定原則を継続適用する他、他の組織とも共通の尺度・方法で測定することが必要になる。
- ⑧検証可能性：業績指標は同等の技量を有する第三者によって測定されてもほぼ同一の測定結果を導くものでなければならない。これは、情報の質を保証するため監査を可能にする条件もあり、業績情報システムの頑健性を担保する上でも必要である。

そして、最後にこうした業績指標の実績値と対照される目標値は 5 つの要素（SMART 原則）を満たすことが望ましいとされている。

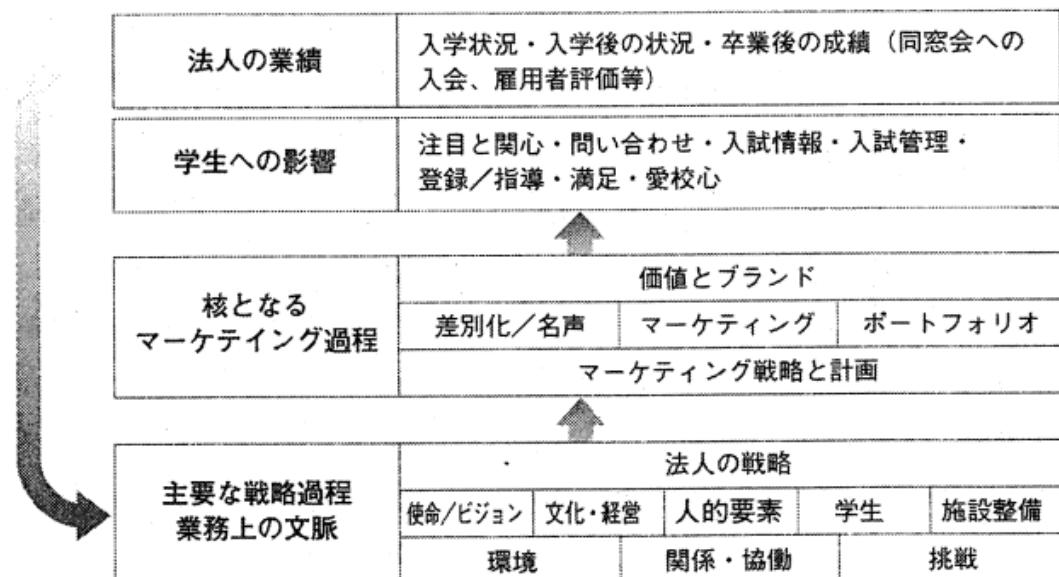
- ①個別具体的（Specific）：具体的でなく抽象的な目標値では実績との対応は不可能である。

- ②測定可能 (Measurable) : その目標値に達しているかを測定できなければならない。
- ③達成可能 (Achievable) : 組織目標に適合していても達成不可能なレベルでは意味がない。同様に容易に達成できる状態も望ましくなく、少し挑戦的なレベルが望ましい。
- ④目的適合性 (Relevant) : 目標値は組織目的を反映していないくてはならない。
- ⑤時間限定 (Timed) : いつまでにあるいはいつの時点かを明示される必要がある。

(3) マーケティング・モデル

これは業績そのものを評価するモデルでなく、大学の業績を規定する要素としてマーケティングを戦略及び文脈の間に位置づけるプロセスモデルである。業績向上や改善のためどのような活動を実施することが必要かをマーケティングの視点から把握する。たとえば、学生の講義に対する満足度を測定するだけでなく、満足度調査が①数年にわたって実施されているか、②すべての学生が満足度調査に参加しているか、③合理的な期間毎に定期的に実施されているか、④専門的かつ独立的に実施されているか、につき評価を行う。図3はその概要である (Heist, 2004)。

図3 マーケティングモデル



大学の基本的な教育・研究活動を戦略に基づき実施する以外に対社会や対学生（受験生）に関するマーケティングを行うことで大学の教育業績が向上することの重要性を示す。各国立大学法人とも同じブランド価値を有するものでないため、このモデルは所在する地域環境・特性を踏まえた価値とブランドをどのように創造し高めていくかを検討するうえで参考になろう。

(4) 総合評価方式

これは大学業績全体を管理・改善する見地から評価する自己評価モデルであり、主要なものとして以下の3方式がある。このうち、EFQMとマルコム・ボルドリッジは大学間比較の可能性が確保されているため、質的保証や相対評価にも使用されるのに対し、バランスト・スコア・カードは組織戦略の用具として開発された経緯もあって他組織との比較には指標の統一化などの工夫が必要とされる。

①バランスト・スコア・カード

財務、顧客、内部管理、学習と革新及び使命の観点から組織の業績を戦略目標の実現の見地から管理する（図4参照）もので、各観点間の関係も因果関係的なものとみなすものである。つまり、組織の業績は財務的尺度のみで評価されるものではなく、学習・成長という人的資源の強化が内部プロセスの改善をもたらし、そして改善された内部プロセスが顧客の増や満足度の向上を招き、最後に財務的な売り上げ増、利益増につながるという因果関係の連鎖を想定している。この連鎖図を描くことを戦略マップの作成という。これは、Kaplan and Norton（1996、2001）によって開発されたが、民間部門のみならず政府及び非営利部門にも広範に使用されている。大学においても英国、米国などで適用が試みられているが、公的部門の目的は企業のように利潤追求でないため、財務の観点を最上位のものとしておいてよいかの課題がある。現在のところ、民間部門と同様に財務の観点を因果関係の最終局面に位置付ける考え方、顧客の観点を最終とする考え方、さらには大学の使命達成を最終とする考え方がある。図5は、このうち財務の観点及び顧客の観点を因果関係の最終局面にみなしている大学の事例を示している。この事例からも理解できるように、大学の活動は非営利であるから常に使命達成や顧客の観点を優先されるということではなく、当該活動の主たる目的は何であり、それほどの観点が優先されるべきかで決定されるべきものである。たとえば、フランチャイズや留学生収入を増加させることが直接目的であり、副次的にその収益を基盤的な教育研究活動に充當しようとする施策とみなせば図5の＜財務型＞は正当な戦略マップといえる。

図4 バランスト・スコア・カードの概念図

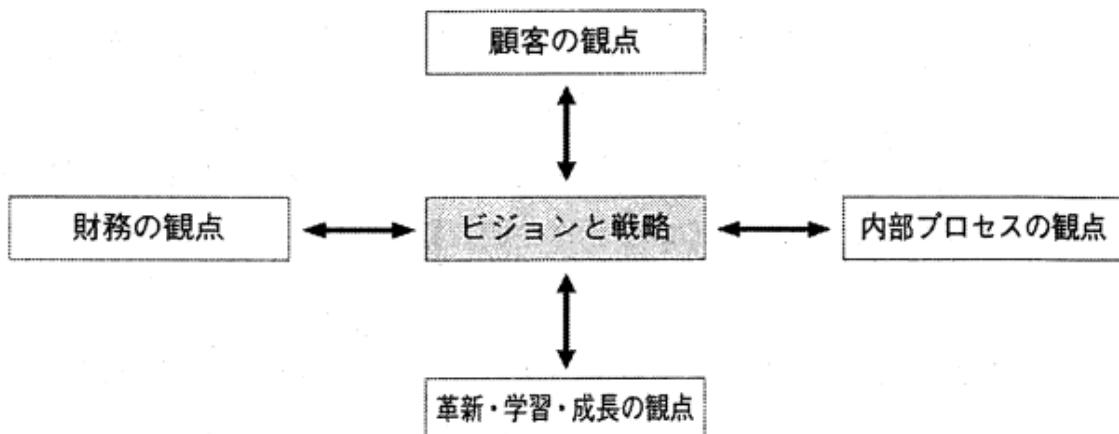
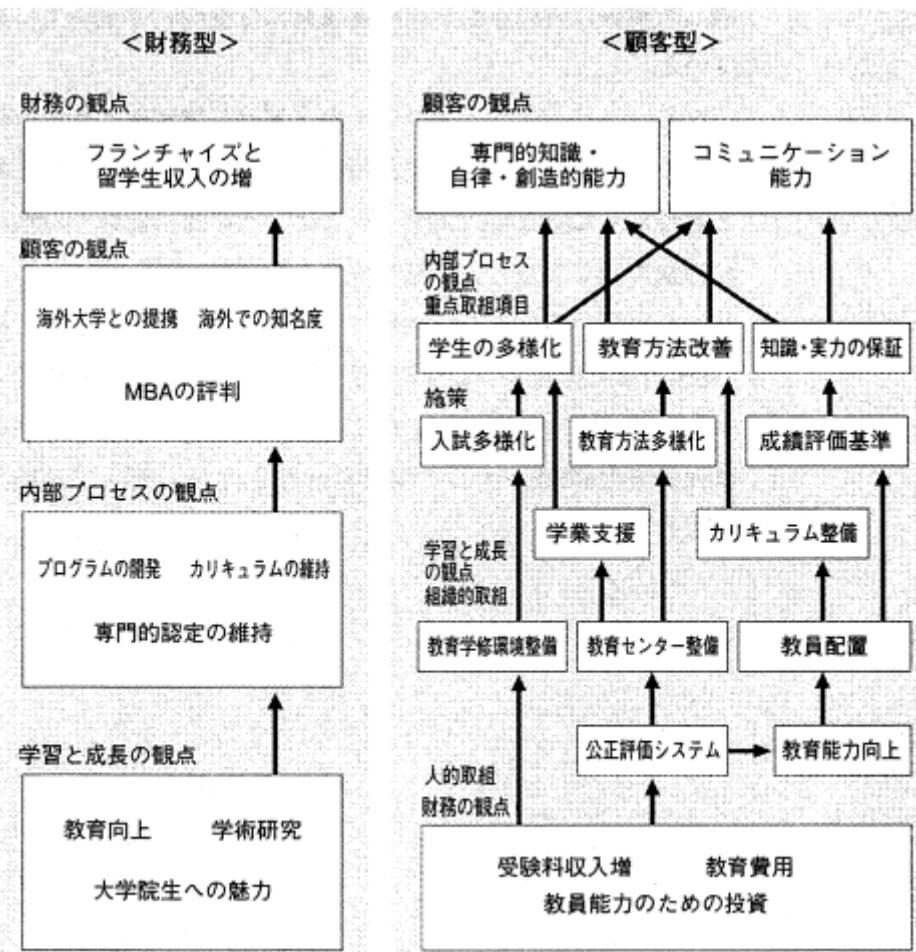


図5 戰略マップの例示



原典：Sheffield Hallam University (2003)

原典：奥居・佐藤 (2004)

バランスト・スコア・カードにおける組織と外部の利害関係者との関係は、財務の観点にかかる投資家や債権者、顧客の観点にかかる消費者（潜在的な消費者を含む）に限定される。しかし、政府や大学を含む非営利組織は、企業と異なり第一次的なサービス供給の対象者たる顧客以外のステイクホールダーの効用・便益を高めるため活動している。国立大学を例にすれば、教育サービスの第一次的顧客たる学生以外に研究や地域貢献活動の受益者は地域社会あるいは広く国際社会そのものにまで及ぶ。

したがって、バランスト・スコア・カードを大学経営や評価に活用する場合には、原モデルの4つの観点に加えステイクホールダーたる「社会の観点」を追加することが適切であろう。実際、英国の一部の大学（Sheffield Hallam University）では図6のような修正・拡大版を使用しているしエジンバラ大学（University of Edinburgh, 2004）では「顧客の観点」を廃止し「ステイクホールダーの観点」を導入している他、「学習と成長の観点」を「組織開発の観点」と定義し教職員以外に学生を組織構成員に位置づけ学生属性に関する指標を設定している。

なお、バランスト・スコア・カードは組織戦略と活動を結びつける用具でもあるから、そのシステムや評価結果を戦略と活動が異なる組織間で比較することを想定していない。大学でいえば、大学毎に使命や特性は異なるから戦略及び活動も同じでなく、活動や成果の指標は一致しない。このため相互比較は容易でないが、エジンバラ大学では共通する指標に着目して他のラッセル大学群（英国の有力研究大学19校の学長の集まりであり、1994年にロンドンのホテルラッセルでの会合で創設されたことにちなんで命名されている。英国の大学向け研究資金の6割以上をこの集団で占める。）と比較して戦略目標を策定するのに活用している。

図6 ステイクホールダーを勘案した拡大バランスト・スコアカード

財務の観点	顧客の観点
<ul style="list-style-type: none"> ・専門職団体の認知 ・パートナーシップの価値 ・財政カウンシル以外からの資金増 ・政府／EUからの研究資金 ・剩余金の増加 ・年度末余剰 ・資本利益率 ・予算目標の達成 	<ul style="list-style-type: none"> ・受験者の推移 ・定着率 ・卒業生の雇用状況 ・質の保証機関（QAA）の評価 ・研究評価（RAE）の結果 ・業績ランキング ・学生満足度 ・高等教育市場での指標
内部プロセスの観点	社会の観点
<ul style="list-style-type: none"> ・学生当たり講義コスト ・起業の生存率 ・予算／期限通り完了した割合 ・因式化された主要過程比率 ・データ品質の指標 ・支援システムのコスト ・施設の品質の尺度 ・情報通信接続可能率 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の認知度 ・低い社会階層出身学生比率 ・大学を活用する地元住民比率 ・地域組織への大学スタッフ関与

②EFQM（ビジネス・エクセレントモデル）

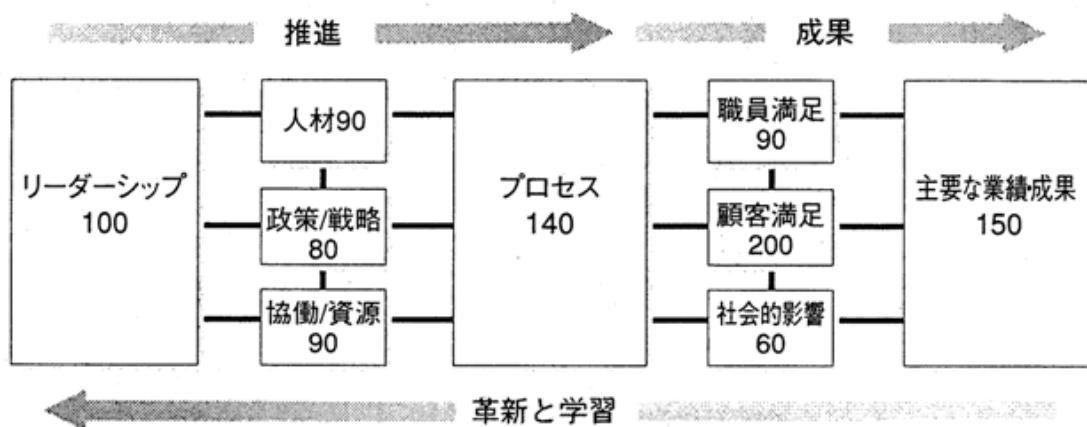
これは欧州の TQM (Total Quality Management) 活動から生まれたものであり、欧州品質賞 (European Quality Award) の枠組みとして開発されてきた。その目的は、組織につき自己評価と改善活動を通じて組織業績を改善させることである。

現在におけるエクセレントモデルの定義は EFQM (2003) によると「卓越した組織への途上のどこに位置しているのかを測定し、その到達点とのギャップを理解するのを助け、そして解決を促すことによって当該組織が適切な経営システムを確立するのを支援する実践的な用具である」とされている。

具体的には図7に示すように9つの評価基準から構成されており、5つの推進要素（リーダーシップ、人材、政策/戦略、協働/資源及びプロセス）が4つの成果（職員満足、顧客満足、社会

的影響及び業績・成果)を導くという因果関係を想定している。また、組織学習のフィードバックが成果からなされる。ここでは、バランスト・スコア・カードと異なり、顧客として学生以外に研究資金拠出者・産業界など、職員として教員・事務職員及び技術職員、社会として広範な地域社会やコミュニティを勘案している。つまりあらゆるステークホルダーが考慮されている点で国立大学に適合度が高い。社会貢献・地域貢献が国立大学法人には求められているからである。

図 7 EFQM モデル



注：項目の後の数字は、重みである。合計点は最高で 1000 点である。

また、成果にかかる職員（スタッフ）満足、顧客（学生）満足及び社会的影響（貢献）はいずれも意識調査やアンケート調査で測定されるが、これらの成果の前にスタッフ満足ならば離転職率や欠勤率あるいは研修の成果、学生満足であれば中退率や苦情件数などで先行して把握することができる。このため、外部からの評価や監査による統制を受けなくとも内部モニタリングを通じて修正行動を迅速に行えるようになっており、自己改善サイクルが廻る仕掛けが組み込まれている。

さらには、共通の指標に基づく点数化をすることで組織業績を相互比較することでベンチマークイングによる学習にも寄与できることになっている。図8は英国の大学における顧客満足度の点数化の例である。

図8 事例 クランフィールド大学の自己評価

顧客満足										
点数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
顧客満足度は内部の苦情の観点からのみ考慮される。苦情は生じた時に処理されるが、原因を特定化したり修正することはほとんどない。	顧客満足度は調査から利用可能である。このデータは業績基準の設定及びスタッフの顧客サービス訓練に使用される。	顧客ニーズを満たす必要性は戦略計画に反映される。顧客対応方針が存在し一般に公開されている。	個々の顧客ニーズを特定化し満足させる研究がある。この研究は事業計画の改善及び革新過程と完全に統合されている。	顧客の関与が全過程と関係になされる。改善と革新が顧客の期待を上回る。競争力が強化される。						

注：顧客満足の割当点数は最高値が200であるため、この例では評点に20を乗じる。

ただし、EFQM モデルは次のマルコム・ボルドリッジモデルと同様、プロセスモデルであって戦略を選定したり決定するのではなく、決定された戦略を実現するために改善すべき点を分析するのにとどまる。

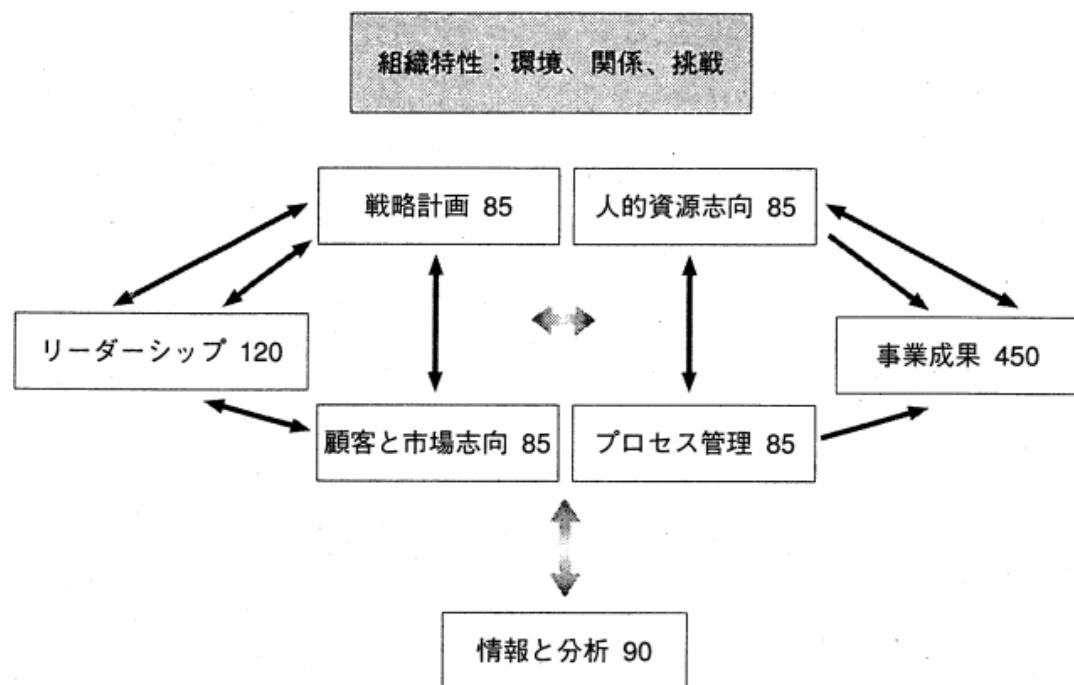
③マルコム・ボルドリッジモデル

EFQM と同じく TQM の概念に基づくモデルであり、1987年に米国連邦下院によって創設された制度である。当時の商務長官マルコム・ボルドリッジ氏の名前を冠して経営品質の良い組織を表彰するマルコム・ボルドリッジ賞の枠組みをいう。図9に示すように7つの評価基準から構成され、評価基準はさらに18に細分されて点数化され最高値は1000になっている。したがって、EFQM と同じく経営システムを評価（プロセス評価）し、改善すべき領域を明らかにすることに目的があるから、業績そのものを測定したり、戦略を策定するものではない。また、共通の評価基準により点数化するから、相互比較が容易である。

大学評価への適用では米国の認証機関（北部中央大学協会の高等教育委員会：Higher Learning Commission of the North Central Association of Colleges and Schools）での適用例（学術の質の改善プロジェクト：Academic Quality Improvement Project）があり、図10に示すような9

つの基準（各基準は分析の文脈、プロセス、成果及び改善の細目に関する小項目に沿って評価される）から構成されている。これは、従来の認証評価が全体システムよりもインプットに焦点を置いていたため大学の質を維持するのに必ずしも機能してこなかった反省からシステムとプロセス及びステイクホールダーに焦点をおいたものである。表1に示すようにこのシステムはマルコム・ボルドリッジ・モデルを組み替えたものである。

図9 マルコム・ボルドリッジ賞の枠組み



注：項目の後の数値は重みであり、合計値は1000である。

図10 大学認証評価への活用事例 (AQIP)

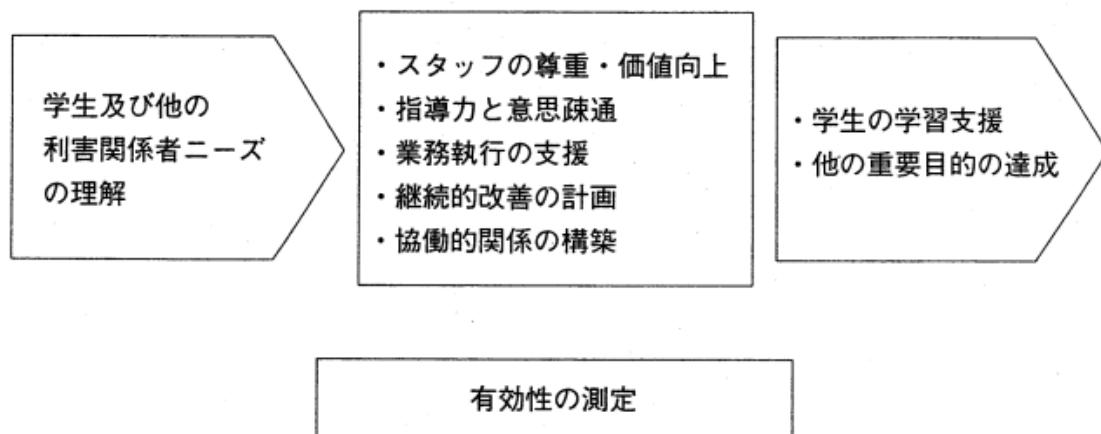


表1 ポルドリッジとAQIPとの対応関係

AQIP	ポルドリッジ						
	リーダーシップ	戦略計画	学生／市場志向	測定分析	スタッフ志向	プロセス	組織業績
学習支援						×	×
他の目的達成						×	×
学生等のニーズ			×				×
スタッフ					×		×
指導力・意思疎通	×						×
業務支援				×		×	×
有効性測定							×
継続的改善計画		×					×
協働的関係構築						×	×

4. 4 評価手法

前節での評価モデルで基礎になっているのは、①何らかの形式で業績を定量的指標として測定すること、②プロセスを分析すること、③基準あるいは優良業績と比較すること、である。すると、どのようにして業績を指標化するか、プロセスを把握するか及び基準あるいは優良業績を特定化するかが課題になる。基準あるいは優良を完全に客観的に特定することは不可能であるが、なるたけ恣意性を少なくし合理的なものにしないと、動機付けや努力を抑制したり歪めたりする危険性があるためである。そこで、(1) 業績指標の定義・開発に際し留意すべきこと、(2) 優良事例の比較に関してベンチマー킹の考え方、(3) プロセスの効率化を図るビジネス・プロセス・エンジニアリング及び(4) 最適解としての基準設定方法について以下の項で概説する。

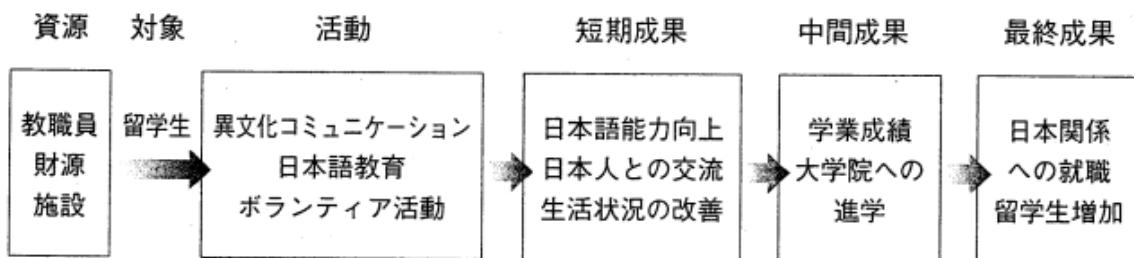
(1) 業績指標

総合評価モデルにおいてはインプット、プロセス、アウトプット及びアウトカムの投入・産出関

係のうちプロセスと成果（アウトプット及びアウトカム）に焦点がおかれていている。しかしながら、プロセスと成果を的確に区分しないとモデルで想定している関係が成立しないし、資源制約における業績改善・向上を目指すことから資源投入及び消費との関係を考慮することが必要である。その意味で、投入・産出関係を論理的に追跡してフローチャート化するロジック（論理）モデルの活用は有用である。特に、大学法人全体の業績評価は前述した総合評価方式を適用できるが、法人内部の業務管理の一環として評価する場合には、評価単位は個々の施策やプロジェクト（事業）になるため使用できない。こうした場合には、論理モデルで評価活動を行うことが実務上有益である。

論理モデルの詳細は専門文献（Kellogg Foundation, 2001 ; AusAID, 2003）に譲り、ここでは概念理解のため留学生支援プロジェクトを例にしたモデルを参考に示す（図11参照）。

図11 論理モデルの例



次に、業績指標は定量的な尺度であるから、その尺度の意味する点を正確に理解しておかないと測定や評価の際に判断を誤ることがある。尺度には以下に示す4つのものがあり、いずれも数値化・定量化されているものの操作可能性（加減乗除）においては違いがある。

①名目尺度

これは特性や区分を数値に置きなおしたものである。たとえば、北から順に大学名に番号を割り当てることが該当する。北海道大学を1、北海道教育大学を2と置きなおせば数値化は可能であるが、北海道教育大学2から北海道大学1を引くと1となるが、北海道大学に一致せず、加減算はできない。

②順序尺度

これは5段階評価を行い、最上位を5点、最下位を1点とするように、評価の高いランクが高いほど数値が大きくなる尺度である。意味があるのは数値の大小関係であるが、各項目間が同じだけ（等間隔）離れているかは保証されないため、平均とか標準偏差は算定できない。たとえば、「目標を上回った」、「目標を達成した」、「目標を下回った」というランクをそれぞれ、3点、2点、1点とした場合、「上回った」ものと「達成した」ものの業績の差と「達成した」ものと「下回った」ものの業績の差とは一般に同じでないからである。

③間隔尺度

これは共通試験の点数が該当し、数値の大小関係が評価の方向性と一致しており、かつ、数値の差は測定属性の等間隔を保証する。たとえば、所定の公式で大学業績を総合評価した点数が1000点満点でA大学が500点、B大学が700点、C大学が600点になったとしよう。このとき、点数が最も高いB大学が最も業績が優れており、また、B大学とC大学の差である100点とC大学とA大学の差である100点は業績としても同じだけの差であるといえる。もっとも、平均・標準偏差は算定可能であるが、比率を算定することはできない。

④比例尺度

これは間隔尺度の等間隔に加えてゼロを基点にして、尺度の数値が倍になれば、業績も倍であると評価されるものである。たとえば、論文数、面積、研究費、学生数等が該当し、教員一人当たり査読論文数のように比率を算定して、その数値が甲大学で3に対して乙大学が1であれば、甲大学の論文生産性は乙大学の3倍と評価できる。間隔尺度ではC大学の600点とA大学の500点を比較しても点数のゼロは絶対的なものでないため、C大学はA大学の1.2倍の業績とはいえないのに留意すべきである。

したがって、可能な限り比例尺度の業績指標を開発すべきであるが、あくまで前節で述べた業績情報システムとしての要件を満たす前提が必要である。事例で示す英国の大学における業績指標は、かなりの部分が比例尺度となっているのはわが国でも参考になろう。

事例　英国の大学の業績指標

英国では1999年以来大学を相互比較できる業績指標をイングランド高等教育財政カウンシル(HEFCE)が公表していたが、2004年からは高等教育統計局(HESA)が担当している。その体系は政府の高等教育政策を反映して①高等教育へのアクセス(多様な社会階層からの入学)、②中退率、③卒業率、④研究のアウトプットから構成されている。また、他大学との比較という意味でなく各大学特性を考慮した標準値がベンチマークとして掲記されている(表2参照)。これは単純な序列をつける意味でなく、学生の属性などを勘案した評価の一種といえる。

表2 2001／02年度における非卒業（修了）率の予測（抜粋）

大学名	入学者数	成人割合 (%)	予想非卒業 率 (%)	標準値 (%)	備考
英國全体	298,065	22.1	14.1	—	—
イングランド全体	242,515	22.4	13.8	—	—
アングリアポリテクニック	2,430	39.8	16.9	20.2	+
アストン	1,445	9.2	10.3	10.2	—
バーススパー	1,125	31.3	12.4	16.2	+
バース	1,705	5.1	3.3	6.2	—
バーミンガム	4,645	10.8	7.3	8.2	—
		以下略			

注：備考の+は標準値より有意に良いことを示す。出典：HESA (2004)

注：備考の+は標準値より有意に良いことを示す。出典：HESA (2004)

(2) ベンチマー킹

ベンチマーキングとは、卓越した組織から学習して自己の業務改善を図ることである。したがって、他との単なる比較とか、現場見学、模倣や追従あるいはスペイ的な盗用とは異なり、改善のための継続的学習プロセスである。ちなみに英国大学ベンチマーキング・クラブでは「あなたの組織がその業績を改善するのを支援するため、全世界のいずれの組織における卓越した実務とプロセスを特定化し、理解し適応するプロセス」と定義している。

これは、社会現象は世界のどこかで同様の事態が発生しており、全く新規のものは少ないと、最初は問題点の抽出が比較から始まること、相互に利益を得られること、原因解明のヒントが得られることといった背景から生まれた手法である。したがって、同じ国及び外国の大学間・部局間または大学以外の組織との比較があるが、比較する相手（パートナー）の組織・活動を選定することが重要である。そして、パートナーの選定・特定化に際しては、英国の大学で実践されているように情報を共有しあう集団としてベンチマーキング・クラブ（5～15組織）を形成することが望ましい。クラブ構成員は規約を定め情報の機密性の程度や活動内容につき取り決めをしておく必要がある。

いざれにせよ、重要なことは大学のベンチマークングは自主的な業績改善運動のなかで開発・展開されるものであって、統制目的で統一的評価として実施される比較や序列付けとは異なるということである。以下の事例は、大学評価のなかでも難しい「名声」にかかるベンチマークングであるが、客観的データ（大学ランキングのようなメディアによる評価）以外に内部データに依存しているため、相互比較にはベンチマークング・クラブ的な組織が想定されることが理解できよう。

事例 大学の「名声」に関するベンチマークング

チェックリスト

- ・メディアにおける肯定的コメントと否定的コメントの量と比率
- ・産業界及び雇用者の見解
- ・卒業生/同窓生の評価
- ・危機対応能力と有効性
- ・外国のメディア及び大学案内における評価
- ・民間資金受け入れの伸び

水準		→ 高			
低	1	2	3	4	5
ほとんどインパクトなし、組織化されていないマスコミ発表、大学案内及び年次報告書は合理的、雇用者及び同窓生からの問い合わせはゼロかほとんど無し。		地域：正当なマスコミのコメント、大学に対する肯定的態度、ほとんどのスタッフは権威あるコメントテイターでない、同窓生及び雇用者の支持は決定的でない。 国内／国際：問い合わせは限定的、ほとんど注目されない、国際ランキングにはゼロ又はほとんど掲載されない。	地域：定期的かつ一貫した肯定的メディアのコメント、世論での高い評判、効果的な危機管理、良好なスタッフ業績、同窓生及び雇用者の強い支持、肯定的な評価傾向 国内／国際：国際的大学で目立った存在、国際ランキングに登場、卒業生は最優秀の国際的大学に受け入れ（入学）		

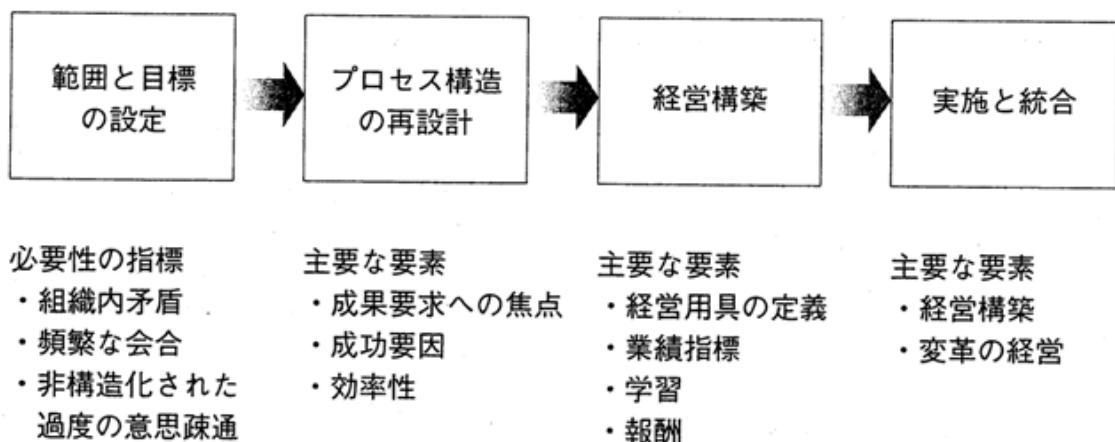
出典：Department of Education, Training and Youth Affairs (2000)

(3) ビジネス・プロセス・リエンジニアリング (BPR)

これは Hammer and Champy (1993) によって開発された手法であり、現行業績を費用、質、速度の観点から抜本的に改善するため組織プロセスを見直し再設計することである。ベンチマークングで業務改善のヒントを得られた場合に、具体的な改善をしようとすると自組織の業務見直しに基づくことが多い。したがって、ベンチマークングの具体的展開の手法ということもできる。国立大学法人は従来の国の法律から目標管理による国立大学法人法による統制を受けるように変わったから、新しい制度に見合った業務プロセスになっているかを見直す意義は大きい。

具体的な手続きは図 12 のようなものになるが、プロセスを変えることは従来の慣行を変えることになるから摩擦や抵抗も少なくない。あくまでも、法人の業績を改善するためにはどうすればよいかの視点から設計することが重要であるが、同時に公財政支援を受ける法人としての説明責任を果たす見地から、国立大学法人として満たすべき内部統制制度との調和を図ることも忘れてはならない。

図 12 BPR の手順



(4) 最適化手法

ベンチマークングはあくまでも実例としての最優良な組織を特定化して改善学習を可能にするが、その規模や特性は同じでないから当該ベンチマークングの対象にした業績自体が目指すべき目標ということにはならない。業務のやり方はそのまま応用できても処理時間とか質あるいは費用は業務の特性や規模によって規定されるからである。こうした組織特性や組織で統制できない外部環境の要素を考慮して当該組織としての最適解を求めようとするのが、包絡分析法 (DEA) 及び確率的フ

ロンティア曲線法である（技術的詳細は刀根,1993；Aigneretal.,1977 参照）。2つの手法はいずれも相当数の組織の業績データ及び関係する特性・環境変数を入手して、当該組織にとっての最高業績を特定化する手法であり、DEA は離散的な変数の最適化に、確率的フロンティアは連続的な変数の最適化に使用される。たとえば、附属図書館の照会業務を1件当たりコストや回答時間、的確な回答内容か否かに着目して最も効率的で質の高い業績のデータを幾つかの図書館について入手して分析する。この場合に蔵書数とか職員の質や量なども勘案される。回帰分析のような統計手法は平均値的な業績を対応した施設能力について求められるが、その数値は最適状態のものでない制約がある欠点を克服しようとする。こうした、データ収集にもベンチマー킹活動が効果的である。外部に公表されているデータでは業務別の人件費などのコスト情報が入手できないことが多いである。

4. 5 大学経営への活用

大学自身が行う業績評価はもちろん内部管理の改善に資することを目的にしているが、アカウンタビリティ目的や統制目的を有する外部者の評価も大学経営の改善に活用することが重要である。しかし、そのためには大学経営の戦略やサブ経営システムと関連性をもつように制度設計をしておく必要があると同時に、評価結果・情報に対して利用者側の信頼を得ておくことが前提になる。

(1) 戦略計画

まず、戦略との関係では、毎年度の評価は現行の戦略計画の進捗度の管理や修正に必要性を判断する基礎資料である。また、戦略計画の期間終了時の評価は次の戦略計画の検討に使用される。国立大学法人は国立大学法人法における中期目標・中期計画の達成が求められることから、法人自身の戦略計画を独自に作成するというより法人制度の中期計画を戦略計画に読み替えて経営管理をすることが多いと思われる。しかし、評価を単なる目標達成の統制手段としてではなく、業績改善の用具及び次期の中期目標の原案策定を自主的・自律的に検討していくなかで自らの大学の戦略的方向性を見出す手段として利用することが望まれる。

(2) 業績管理

大学の評価においては評価単位が大きくは法人から小さくは研究室レベルになることを述べたが、評価を業績管理と一体化するには評価単位と組織単位・予算・執行単位の調和化を図る必要がある。評価を研究室単位で実施しても、研究室単位に配賦される予算や執行権限が異なれば、業績の原因となる活動の一部について権限・裁量性があるにすぎないのに評価は業績全般に及ぶからである。たとえば、学内特別プロジェクトを当該研究室で実施している場合に、光熱水道費は学部共通費で負担していて個別配賦がなされなければ、費用対効果の観点から業績を評価しても、費用はプロジェクトに伴い直接発生した費用のみにとどまってしまう。光熱水道費が研究室の床面積にほぼ比例して派生しているのであれば問題は少ないが、大きな差が研究室単位である場合には誤った判断を生じる可能性がある。

(3) 人事管理

業績評価結果を個人や集団の人事考課に反映することは目標管理や成果志向の考え方から当然のことである。しかしながら、大学の教育研究活動の特性から業績の客観的測定には限界があること、また、業績として確定するまでの期間が長期になるため、毎年度の人事管理の報酬等に反映させることは困難なことに配慮しなければならない。したがって、まず、法人としての使命・目標を個人別の目標に論理的に階層化して個人業績を管理できるように、目標体系が整備されねばならない。そして、毎年度の人事管理においては当該期間における個人の活動成果として認識されるアウトプット（論文数など）とサービスの質（講義の学生評価など）に着目することが有効である。たとえば、ノーベル賞等の国際的に顕著な業績を上げたと認知されるのは研究のアウトカムに関する評価が含まれているが、このアウトカム段階で人事管理と結び付けようとしても対象者が当該組織に在籍している保証もない（最近では白川博士・小柴博士の場合）し、迅速に次期の活動への動機付けに活用するのも実際上不可能である。

(4) 予算管理

法人内部において評価の資源配分への反映を体系的に行う業績予算も業績向上の有力な用具として期待される。国立大学法人制度では、国から各国立大学法人に交付される運営費交付金による財源措置について、業績主義の考え方が適用されている。しかしながら、その具体的な方向性は検討中であり、各法人が内部管理として実施する場合には独自モデルを開発しなければならない。それは、運営費交付金は国立大学法人を単位とする統一的な原理に基づく財源措置であるのに対し、法人内部の資源配分は法人固有の戦略目的（実務的には中期目標・中期計画）に沿って自主的・自律的に行われるべきものであるからである。業績予算を機能させるため最小限満たすべきことは、①事前に何をもって業績を評価するか（業績指標と目標値）について合意を得ておくこと、②インプットや手続き規制は法的に要請されているレベルにとどめアウトプット管理を徹底すること、③業績改善に十分な誘因制度であること、である。

(5) 評価体制・組織

大学の業績評価は客観的測定に限界があることから、評価活動自体が評価者と被評価者の相互学習を通じて改善していくほかない。そのことが大学の自主性・自律性確保にもつながると思われる。外部評価の国立大学法人評価委員会の行う評価において、国立大学法人側の意見表明機会が保証されている事も、同じ趣旨から理解できるものかもしれない。透明で公正な評価手続きは、被評価者の評価に対する信頼感を醸成するとともに、評価システム自体の中立性を高める。このため、学内の評価においても苦情申し立て制度を創設し、可能な範囲でその経緯を公開することが望ましい。

4. 6 外部評価制度と内部の業績評価の関係

(1) 外部評価とその特性

国立大学法人に対する制度評価としては、国立大学法人評価委員会の行う業務実績の評価がある。国立大学法人の自主性・自律性は尊重されねばならないが、公財政支援を受けているため、説明責任の観点から目標管理を担保する制度として外部評価が実施される。そして、前述したように中期目標終了時の評価結果は、次の中期目標期間にかかる運営費交付金の算定に反映されることになっている。しかしながら、評価委員会は中期目標終了時の評価方針については検討中であり、各事業

年度にかかる業務実績の評価（「年度評価」）についてのみ方針が決定している。そこで、ここでは年度評価の実施要領（国立大学法人評価委員会、2004）について概略を示す。

実施要領では、まず評価の前提・目的として、①国立大学法人等の継続的な質的向上に資する、②国立大学法人等の状況を分かりやすく示し、社会への説明責任を果たしていく、③評価に関する作業が国立大学法人等の過重な負担とならないように留意する、の3点を挙げている。ここでは、自主性・自律性への配慮がみられる。

そして、年度評価の基本方針としては、「主として中期目標達成に向けた事業の進行状況を確認する観点から行い、これを通じて中期目標期間中の法人の業務運営、予算、人事等の改善・充実が適切に進められるよう留意する」としている。より具体的には、教育研究以外の活動にかかる業務運営・財務内容等の状況については、法人等による4種類（「年度計画を上回って実施している」（IV）・「年度計画を順調に実施している」（III）・「年度計画を十分に実施できていない」（II）・「年度計画を実施していない」（I））の自己評価を評価委員会が検証し、5種類（「特筆すべき進行状況にある」（評価委員会が特に認める場合）・「計画通り進んでいる」（すべてIVまたはIII）・「概ね計画通り進んでいる」（IVまたはIIIの割合が9割以上）・「やや遅れている」（IVまたはIIIの割合が9割未満）・「重大な改善事項がある」（評価委員会が特に認める場合））に評定する。また、教育研究の状況については法人等の自己点検を踏まえ、評価委員会は専門的な観点からの評価は行わず、事業の外形的・客観的な進行状況を確認し、特筆すべき点や遅れている点を示す。つまり、中期目標期間終了時の評価と異なり、教育研究の状況については大学評価・学位授与機構における評価を実施しない。最後に評価委員会は「各国立大学法人等の特性に配慮して法人の中期計画の進行状況全体について、記述式により評価する」とされている。

このように評価委員会の年度評価は、法人等の自己点検評価を基礎にしていること及び各法人等の特性を考慮していることにおいて特色がある。

(2) 相互補完性・非代替性

その意味で年度評価の段階では法人等における自発的な説明責任向上と業績改善努力を促すことに力点が注がれている。しかしながら、中期目標期間終了時の評価委員会の評価は中期目標の達成状況を調査・分析することが要請されている。このため、評価論でいう「総括的評価」でかつ成果に焦点をおいたものにならざるを得ない。このことは、認証評価にもいえることである。法人等の内部における自己点検評価は、業務改善と学習を目的とするから「形成的評価」でプロセスに焦点をおく。このように、本来的には評価委員会評価と内部の自己評価は相互補完的な関係にある。

(3) 情報システム・データベース

先の総合評価やベンチマー킹は大学の内部評価（自己点検評価）において主として活用されることが期待されるが、その場合に大学法人等の業績を時系列的かつ他の組織と比較可能な形式で把握しておく必要がある。また、自己点検評価あるいは評価委員会による評価において配慮されるべき「各国立大学法人等の特性」は、他の組織（大学）との比較において明確にされる。このため、大学属性などに関するデータベースを開発する必要がある。同時に各法人等の内部の人事、予算等の経営システムと連動するような業績評価システムを構築することにより、評価作業を円滑にし、作業負担の軽減化にも寄与することが期待される。当該データベースは法人等の業務改善に資するため各国立大学法人等がアクセスできるよう配慮するとともに、法人評価委員会の業務実績の評価や高等教育政策の企画立案にも活用できるような柔軟なシステムになる工夫が望まれる。

参考文献

- Aigner, D.J.,C.A.K.Lovell and P.Schmidt (1977) . “Formulation and Estimation of Stochastic Production Function Models” , Journal of Econometrics,Vol.6,pp.21-37.
- AusAID (2003) .AusGUIDE:The Logical Framework Approach.
- Hammer,M. and J.Champy (1993) .Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution,Harper Business.
- Department of Education,Training and Youth Affairs (2000) .Benchmarking:A Manual for Australian Universities.
- EFQM (2003) .EFQM Excellence Model:Public and Voluntary Sector Version,EFQM
- Heist (2004) .The Marketing Excellence Model & Benchmarking System for Higher Education.
- HESA (2004) .Performance Indicators in Higher Education in the UK 2002/03.
- HM Treasury,Cabinet Office,National Audit Office,Audit Commission and Office for National Statistics (2001) .Choosing the Right:A Framework for Performance Information.
- Johnstone, A. and Wallace,I. (2003) . “Developing a business planning framework-using the Business Excellence Model” presentation for Mirror of Truth 3,3 & 4 June,Sheffield Hallam University.
- Kaplan,R.S.and D.P.Norton (1996) .The Balanced Scorecard:Translating Strategy in to Action,Harvard Business School Press (吉川武男訳『バランス・スコアカードー新しい経営指標による企業変革』生産性出版,1997) .
- (2001) .The Strategy-Focused Organization,Harvard Business School Press
(桜井通晴訳『キャップランとノートンの戦略バランス・スコアカード』東洋経済新報社,2001) .
- Kellogg Foundation (2001) .Logic Model Development Guide.
- 国立大学法人評価委員会 (2004) 「国立大学法人及び大学共同利用機関法人の各年度終了時の評価に係る実施要領」
- 奥居正樹・佐藤浩章 (2004) 「バランスト・スコアカードを用いた大学評価指標策定の試み」 日本高等教育学会第 7 回大会発表資料.
- Roberts,D. (2004) .Marketing Excellence in Education:The Marketing Excellence Model & Benchmarking System for Higher Education,Heist.
- Sheffield Hallam University (2003) .Linking the EFQM Excellence Model to other Management Models and Tools.

The Higher Learning Commission (2002) .Principles and Criteria for Improving Academic Quality.

刀根薰（1993）『経営効率性の測定と改善—包絡分析法 DEA による—』日科技連.

University of Edinburgh (2004) .The University of Edinburgh's Balanced Scorecard.

Weber,L.E. (2003) . “Justification and Methods of University Evaluation:A European Perspective” presentation at RIETI Symposium,Tokyo,22 February.

国立大学法人

経営ハンドブック(2)

第5章 情報システム管理

独立行政法人 国立大学財務・経営センター

5. 1 国立大学法人における情報システムの特性

大学は「学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用能力を展開させることを目的とする」(学校教育法第83条)と定義される。また、国立大学法人については「大学の教育研究に対する国民の要請にこたえるとともに、我が国の高等教育及び学術研究の水準の向上と均衡ある発展を図るため、国立大学を設置」(国立大学法人法第1条)するとされている。これらを受けて大学の本質的機能は、下記に集約される。

- ・知を伝達する「教育」
- ・知を創造・発見する「研究」
- ・知を応用する「社会サービス」

これらの機能を果たすために必要な情報は何か、そのための情報システムはどのように構築・運用するかが課題となる。これらに加えて、国立大学法人には効率的な運営が求められるため、民間と同様に経営管理を行うための情報が必要である。したがって、人事管理や財務管理などのバックオフィス(事務局など)のオペレーション系やマネジメント系の経営管理情報システムも当然に必要となる。

また、国立大学法人の特徴の一つとして、各学部、図書館、研究所、管理棟、附属病院、附属学校などが一箇所の敷地内に設置されているというより複数の敷地に分散して設置されているケースが多い。さらに、国立大学法人の公的側面の特徴として、主に「知」を中心とした関連情報に関して民間企業より積極的な開示が求められる。具体的には、学生や教職員、他大学や関連研究機関の他、国民、企業、自治体、政府といった国立大学法人を取り巻く様々な利害関係者に対する種々の情報の発信や収集も、大学運営には欠かせない要素である。このような国立大学法人の広範な活動展開や情報の公開性に対応したネットワーク面の充実整備が図られることに加え、学内外の利害関係者に対し、その属性に応じてアクセス可能な情報資産を峻別するなど、セキュリティの構築も必要となる。

一方、国立大学法人は個々の基本理念や経営戦略に基づいて経営されることから、上記の本質的機能のどこに重点を置くかはそれぞれの国立大学法人によって異なる。したがって、どこまで、どのようにシステム化するか、情報システムに求める機能は何かなどの情報システム戦略についても各国立大学法人によって異なるものと考えられる。本章ではそのような点も考慮した上で、国立大学法人という共通性から、その有すべき情報システムに求められる機能に焦点を当てて記述する。

5. 2 国立大学法人の情報システムの概要

国立大学法人の情報システムとしては、教育、研究、社会サービスという本来の業務を支援する直接業務支援系システム、バックオフィスにおいて本来の業務を間接的に支援するオペレーション系システム、経営管理を高度化するマネジメント系システムが必要である。主な直接業務支援系システムとしては、教育、研究を直接支援する（1）教育・研究情報システム、及び社会サービスにおける代表的な病院サービスを支援する（2）病院情報システムが該当する。また、教育、研究あるいは社会サービスを実施する際に生じるバックオフィスの業務を支援するオペレーション系システムとしては、（3）学務・学生情報システム、（4）図書館情報システム、及び（5）総務・広報情報システムが該当する。さらに、マネジメント系システムとしては、（6）経営管理・目標管理情報システムが該当する。それらのシステム特性及び代表的な留意点を述べると以下のようになる。

（1）教育・研究情報システム

教育・研究情報システムとしては、各学部で管理されている教育用ナレッジシステム、遠隔地や通信教育用のe-learningデータベースなどの教育用情報システム及びシミュレーションツールなどの研究用各種処理システムや、研究用ナレッジシステムが該当する。これらは「知」の伝達・創造・発見を支援するシステムである。システム上の留意点としては、各学部の学生や教員が活用しやすいような「知」の伝達・発見の切り口である「類型化」、「体系化」の整備や検索の利便性が肝要となる。また、「知」の創造である「創出」に関しては、人事管理制度と直接・間接的に連動していることが重要であり、（6）の経営管理・目標管理情報システムに必要なデータ項目との整合性が必要となる。

(2) 病院情報システム

病院情報システムとしては、直接診療を支援するオーダーリングなどの診療支援システム及び輸血、麻酔、放射線などのコメディカルシステムが該当する。ここで、オーダーリングシステムとは、カルテや各種伝票に書かれた指示（オーダー）を、病院業務の省力化とサービス提供の短縮化を目的として電子的に行う「検査・処方等に係る情報伝達システム」のことをいう。また、コメディカルとは医師とともに力を合わせて医療を行う薬剤師、臨床検査技師、輸血検査技師、麻酔技師、放射線技師などの専門職が協同して医療を行うことを意味し、これをサポートするのがコメディカルシステムである。これらのシステムは診療行為や検査行為などの病院サービスを実施する上で必須であり、現場の利便性に基づいて構築されている。しかし、(1) と同様に病院管理会計システムなどのマネジメント系システムとの連動時には適切な収入・経費の直課データや配賦基準データが取得できない場合も多く、当該システムとのデータ連携の整合性に留意すべきである。

(3) 学務・学生情報システム

学務・学生情報システムとしては、学籍、シラバス、履修、成績などの学務情報を管理する学務情報システムと、休講や試験日程情報といった日常的な事務連絡にかかる情報、学内の年間行事に関する情報、学外研修、就職情報など様々な面から学生を支援する学生サポートシステムが該当する。これらのシステムは学生の利便性を考慮した設計及び構築となるのは当然であるが、これらと関連するバックオフィス全体の業務改善を同時に実施することが肝要である。

(4) 図書館情報システム

図書館情報システムとしては、図書検索や各種情報提供などを実施する利用者用システムと図書購入検収、蔵書管理及び利用統計などの業務用システムが該当する。利用者用システムに関しては、蔵書検索の容易性などの利用者の利便性を考慮する必要がある。一方、業務用システムは図書業務全般の業務改善とともに実施する必要があるだけでなく、利用統計などは（6）の経営管理システムとのデータ連携性も考慮しなければならない。

(5) 総務・広報・施設管理情報システム

総務・広報情報システムとしては、会計関連データを扱う総務情報システムと大学の広報全般を扱う学校情報システムが該当する。総務情報システムの留意点としてはリアルタイムの予算差引管理（国の予算を扱う特性）、固定資産の財源把握、取引における予算科目と勘定科目の把握、授業料債権の収益化（国立大学法人の会計特性）などがあり、どこまでシステムで取り扱うべきかを業務設計とともに検討する必要がある。学校情報システムについては、広報業務の改善とともに実施することが効果的である。また、人事システムについては、教職員の住所、通勤経路、家族といった人事情報の管理のみならず、将来的には人事評価に寄与するデータの管理ができることが望まれる。また人事システムは給与システムと扱うデータが重複することから、データの連携は必須である。

さらに、施設管理情報システムは単にコストデータだけでなく、当該施設で点検や評価すべき品質データや利用状況のデータが必要となる。

(6) 経営管理・目標管理情報システム

経営管理・目標管理情報システムとしては、経営業績評価、プロジェクト管理及び病院管理会計など、主に会計データなどの定量的情報を扱う経営管理システムと業務遂行状況などの定性的情報も扱う目標管理システムがある。これらのシステム設計は（1）～（5）の情報システムに依存する部分が大きく、それらのシステム構築以前に要件定義されていることが望ましい。

以上の各システムの留意点でも述べているが、マネジメント系システムの精緻化、システム相互間の整合化及びシステムライフサイクル全体のコスト低減化などのためには、マスタ管理の一元化やデータベース相互間のデータ項目の整合性などが必須である。したがって、マネジメント系システム以外のシステム導入時にはマネジメント系システムの要件を十分考慮するとともに、データ連携が必要な他システムとの整合性も視野に入れた設計をすることが必要である。

また、特にバックオフィスのオペレーション系システムについては、システム調達と同時に国立大学法人全体を考慮した重複する業務や帳票の削減などの業務改善を組織横断的に実施し、定型業務の効率化を図ることがシステム投資効果を高めることからも必須である。このことは、企画立案などの非定型業務時間を確保することとなり、バックオフィス業務の高度化も促進することとなる。現状、多くの大学では、あるシステムから出力したデータを別のシステムに連携する際にデータの変換作業を必要としている。例えば、従来から使用されているシステム（国立大学用新汎用システムや病院システム）などから財務会計システムへのデータ連携の際には、Accessなどの変換ツールによるか、あるいは出力帳票をベースとして新規に手入力されていることがある。このような場合、

データ連携に関し、システム開発や保守業務などのシステムライフサイクルコスト全体が増加する。また、日常業務においてもデータ入力時とデータ収集時の両時点で金額などのチェックを実施しなければならず、法人全体として業務が増大する。これは連携開発コストの負担も含め、各担当部署が各システムの企画から保守までの管理を個別最適で実施していることが主要因である。したがって、国立大学法人全体の最適化を志向した情報システム面の戦略構築や管理を実施するトップマネジメント体制の構築を考慮すべきである。具体的には、システム全体を俯瞰し調整する最高情報担当責任者（CIO : Chief Information Officer）及びCIO直属の専門部署またはプロジェクト組織の設置などが必要と考えられる。

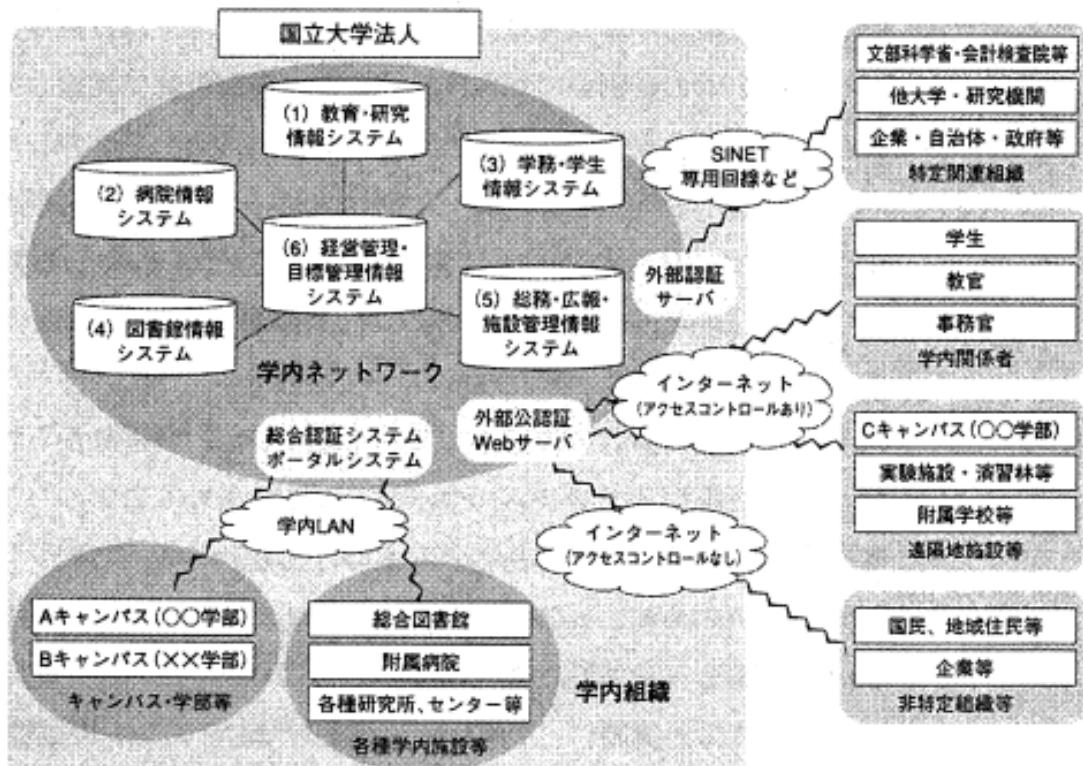
なお、今後の直近の展望として、平成 19 年には従来から使用してきた国立大学新汎用事務システムのサポートが停止されることから、これに代わる各事務システムの調達が実施されるものと想定される。このシステム調達はバックオフィスの業務、システムの全体最適化を志向する良い機会である。この際に全体のあるべき業務フローを策定し、これをサポートするシステム全体像を明らかにすると同時に、管理体制の発展も検討することが重要である。

一方、ネットワーク面において、実際の物理的なサーバ設置場所はリスク分散の観点から複数箇所に及ぶことが想定される。この場合、データの収集及び配信に関し、学部や病院などの学内部局に対しては学内 LAN、学内 LAN でカバーできない範囲の利害関係者、組織などに対してはインターネットなどの利用が想定される。この場合の留意点は、情報リソースの重要性レベルに応じて、許可される人物のみが当該情報への接触が可能であるなどのアクセスコントロールを始めとする種々のセキュリティが考慮されていなければならない。

具体的には、国立大学法人の特定の利害関係者のうち他大学、監督官庁及び共同研究を実施している企業や自治体などの特定関連組織に対しては、より機密性の高い情報連携を実施していることが多いものと想定される。したがって、学生や教員などの学内関係者のリモートアクセスに対しては、一定の機密性を確保の必要から、パスワード管理などによる一定レベルのアクセスコントロールを考慮したインターネット環境での情報集配信が有効である。また、国民や地域住民などの非特定組織に対しては、大学から社会一般に対する情報の発信を行うことを目的とするため、特にアクセスコントロールを行わないインターネット環境での情報集配信が効率的である。

以上を念頭に、図表1において国立大学法人における将来的なシステム概念図を一例として記載する。

図表1 国立大学法人システム概念図



*国立大学法人システム

- | | |
|--|---|
| (1) 教育・研究情報システム
・教育用情報システム（教育用ナレッジ、e-learning用DB等）
・研究用情報システム（研究用各種処理、研究ナレッジ等） | (4) 図書館情報システム
・利用者用システム（図書検索、各種情報提供、電子図書館等）
・業務用システム（蔵書管理、閲覧管理、発注受入、相互貸借、統計等） |
| (2) 病院システム
・診療支援システム（オーダリング、病床管理、病歴管理等）
・各診療システム（手術・麻酔、放射線、輸血、検査等） | (5) 総務・広報・施設管理情報システム
・総務情報システム（予算管理、財務会計、医事会計、人事・給与等）
・学校情報システム（入試、講座案内、大学情報案内等）
・施設管理情報システム（コスト、品質、利用状況等） |
| (3) 学務・学生情報システム
・学務情報システム（学籍管理、シラバス、履修、成績管理等）
・学生サポートシステム（休講等各種学務情報、就職情報等） | (6) 経営管理・目標管理情報システム
・経営管理システム（経営業績評価、プロジェクト管理、病院管理会計等）
・目標管理システム（中期目標管理、学部別目標管理、個人別目標管理等） |

5. 3 情報システム管理の基礎

(1) 情報システム管理の目的及び必要性

現代社会の組織において、情報システムはますます多様化、複雑化し、それに伴い様々なリスクが顕在化してきている。また、情報システムに関わる利害関係者も組織内にとどまらず、社会へと拡大している。したがって、このような情報システムに関わるリスクを適切にコントロールすることが組織における重要な経営課題となっている。

情報システムの重要性の高まりを受けて、経済産業省は2004年10月8日に、情報化投資が適正かどうかを判断する手がかりとなる「システム管理基準」と新「システム監査基準」の二つの基準を発表した。この「システム管理基準」は、旧システム監査基準の実施基準（企画業務、開発業務、運用業務、保守業務及び共通業務に対する監査基準）に加え、情報戦略（全体最適化、組織体制、情報化投資、事業継続計画、コンプライアンスなど）に対する監査基準を統合したものである。つまり、「システム管理基準」は、情報システムを持つ組織がどのように行動すべきかをまとめたものであり、システム管理全般にわたるガイドライン的な位置付けのものと考えることができる。この「システム管理基準」を参考に、組織が情報システムに関わるリスクを適切に管理する目的を挙げると、以下の4点となる。

- ・情報システムが、組織の経営方針及び戦略目標の実現に貢献するため
- ・情報システムが、組織の目的を実現するように安全、有効かつ効率的に機能するため
- ・情報システムが、内部又は外部に報告する情報の信頼性を保つように機能するため
- ・情報システムが、関連法令、契約又は内部規定などに準拠するようにするため

これらの一般的な目的を考慮した上で、国立大学法人におけるシステム管理の必要性を考察する。

国立大学は今回の法人化により、予算、組織、人事など様々な面での規制が緩和され、大学の裁量が大幅に拡大された。この結果、大学経営について大きな裁量権限を与えられた学長などのトップマネジメントには、それに応じた実行責任を有することになる。さらには教育研究の世界に第三者評価が導入されることにより、確実に国民の付託に応えるべく国立大学法人の経営を行う必要がある。すなわち、拡大した経営面の権限を活用して学内の資源配分を戦略的に見直し、機動的に実行し得るよう、全学的な視点に立ったトップダウンによる意思決定の仕組みを確立する必要が生じてきている。したがって、トップマネジメントは、自ら設定した経営目標の達成を阻害するリスクについては、組織全体にわたるリスク管理状況を把握し、適切なリスク管理を行う必要がある。これは一般企業同様に、国立大学法人においてもコーポレートガバナンスの確立が一段と重要になつ

てきていることを意味している。その様々なリスクの中でも、効率的、効果的な大学経営のために導入した情報システムが当初の目的の達成を阻害するリスク（情報システムリスク）が、大学経営にとって致命的な損害を与える可能性があることを、トップマネジメントは十分認識しておかなければならぬ。例えば、情報システムリスクには次のようなものが挙げられる。

- ・巨額の情報システム投資をしたが、利用者にとって当初想定した効果が得られない。
- ・外部や内部から不正なアクセスを受け、学内の個人情報が改ざんされる、あるいはまた外部に漏洩する。
- ・システムダウンにより、業務活動が停滞する、あるいは活動できなくなる。

したがって、トップマネジメントは、経営目標達成のために情報システム戦略を策定・実践し、その結果についての責任を負うとともに、情報システムリスクを適切に管理するための方針や目標を設定し、情報システムのリスク管理体制を構築していかなければならない。このように、経営の観点から情報技術（IT）を適切に運営管理することを「IT ガバナンス」という。具体的には、組織のもつ経営戦略と情報化戦略、情報化戦略と全体の情報化計画、全体の情報化計画と個々の情報システム間の整合性がとれているか、情報システムの開発や運用が計画通りに行われているかを管理することをいう。

また、国からの財政投入に支えられる国立大学法人は大学経営や教育、研究などの結果についての説明責任も有することになる。すなわち、国立大学法人は業績や財務内容などに関し、正確な情報の開示を行う必要があるとともに、開示した情報について、客観的な資料に基づく説明責任を確保しなければならない。このような情報開示や説明責任の確保を実効性のあるものとしていくためには、トップマネジメントの方針や指示を受けて活動する組織や教職員の業務執行状況を的確に把握しなければならず、そのためにはいわゆる内部統制の充実を図ることが不可欠である。とりわけ業務のほとんどを情報システムに依存している現代の業務環境においては、情報システムに対するリスクを把握し、適切に管理することが必要となっている。

(2) 情報システム管理体制

情報システムリスクに対して、これまで主体的なリスク管理を担っていたのは情報システム部門であった。情報システム部門は、情報システムの企画・開発・保守・運用業務を通じて、利用者に情報システムを提供する立場にあったので、情報システムリスクのほとんどが情報システム部門に集中していたからである。ところが今日では、情報システムの持つ役割が拡大して、その所在も情報システム部門にとどまらず、組織全体に広がり、全体的な情報システムリスク管理体制の構築が求められるようになった。

また、技術的にも情報システムが、コンピューターセンターのメインフレームシステムで集中的に管理され、その開発や運用も情報システム部門、あるいはシステム運用部門を対象に設けられるものが大半であり、またそうすることが情報システムリスク管理の観点から効果的であった。現在は、小型・分散化、LAN/WAN やインターネットの浸透、オープンネットワークとの接続、各個別システムの複雑化などシステムの利用形態が大きく変化している。このような状況においては、情報システム全体を見渡したうえで重要な情報システムリスクを漏れなく識別し、適切な管理を設ける必要がある。

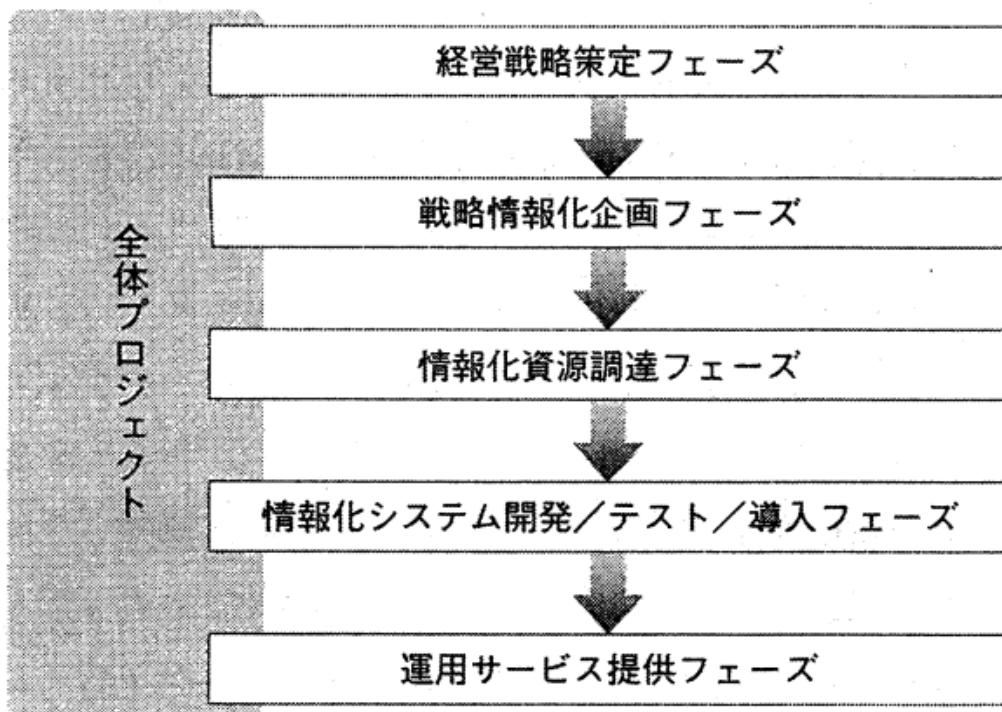
以上のような背景より、情報化戦略の策定のような経営に密着した業務では、トップマネジメントが直接関与することが重要となる。そのため、トップマネジメントに CIO を設置している組織も増加している。CIO の主たる任務としては、IT ガバナンスの確立がある。CIO に求められる機能は、経営戦略の一部としての情報化戦略を立案・実行すること、また逆に情報技術に基づいた形で自組織に適切な経営戦略を提案すること、部門間や外部との調整を行い業務組織や業務プロセスを改革して情報システムに適合させること、そして情報部門を含めて全社の IT 資産（人材、ハードウェア、ソフトウェアなど）の保持や調達を最適化することなどである。日本では米国流の執行役員は必ずしも一般的ではなく、CIO という肩書きは部門（ライン）の長である情報システム部長、あるいは情報システムの担当者というような意味で使われている場合もある。しかし、本来的にはトップマネジメントレベルの役職で「IT を活用して経営を変革するミッションを持つ」という役割を担っている。

(3) 各段階における情報システム管理の概要

情報システム管理を具体的に定義した場合、情報システム管理とは、そのライフサイクルの中で効果的な情報システム投資を行い、関連するリスクを低減するためのコントロールを、適切に整備・運用することを目的として実施するものである。なお、ライフサイクルとは、組織が経営戦略に整合した効果的な情報システム戦略を主体的に立案し、その戦略に基づいた情報システムの企画・設計・開発・運用・保守・廃棄までを指している。ここで、このライフサイクル全体をプロジェクトと捉えた場合、プロジェクト管理の手法を活用できる。通常、プロジェクト全体は小さな期間・規模でプロジェクトを区切った単位（フェーズ）の各段階の部分プロジェクトから構成される。プロジェクト管理は、①立上げのプロセスで始まり、必要に応じて②計画、③実行、④チェック、⑤アクションを繰り返し（PDCAサイクル）、⑥完了のプロセスで終了し、次期段階に移行するという原則がある。その理由は、プロジェクトは個別に実施されるため、絶えずリスクを伴っているものであるが、こうしたプロジェクトのリスクと効果を各段階で比較考慮し、プロジェクト全体を続行するか、中止するかの意思決定をトップマネジメントが確実に実施していくためである。

ここでは、情報システムライフサイクル全体を図表2で示すとともに、各段階について具体的に述べる。

図表2 情報システムの構築プロジェクトのフェーズ



第一段階の「経営戦略策定フェーズ」は、情報システム戦略のベースとなる経営戦略を策定するフェーズであり、本来は情報システムのライフサイクルを直接構成するものではない。しかし、情報技術の発展は新しい業種・業態を生み出すとともに、情報システムが密接に業務の遂行に関わり、大きなインパクトを与えることには留意すべきである。つまり、常に最先端の経営を実施している国立大学法人は別であるが、経営戦略を検討する際は、同一経営モデルの情報システム活用動向を無視することはできないのである。例えば、コンピュータネットワークを通じた教育である「e ラーニング」という概念を大学の経営戦略に採用する場合などは、すでにこれを実施する他の組織体の動向に注視しなければならない。このことは、国公私を問わず、同一経営モデルの情報戦略が自大学の経営戦略に影響を与えるということを意味する。このフェーズの詳細は既述したが、成果物である経営戦略企画書は経営目標を達成するためのビジネスモデルや計画も含めて表現され、情報システム戦略のインプットとなる。

第二段階の「戦略情報化企画フェーズ」では「経営戦略を実現するには何が必要か」ということを情報化の視点から策定する。この戦略情報化企画フェーズでの成果物は戦略情報化企画書となる。以後のフェーズでの活動のベースとなる計画書として、情報システム化の背景、コンセプト、範囲、概要、情報システム概念図および導入にあたってのプロジェクト体制、マスタースケジュールと呼ばれる大日程、費用対効果などが盛り込まれる。

この段階の留意点は、情報システムが企業目的や戦略目標の実現に向けて適切に計画、組織化され管理される必要があるということである。その理由は、最新の経営戦略と整合性のとれた情報化戦略の策定、これを具体化した中長期、短期の計画立案、あるいは組織運営などが適切に行われないと、国立大学法人の情報システムおよびそれに関する活動全体が有効性や効率性を失うというリスクに直面するからである。したがって、このフェーズにおいては情報システムの計画と管理のプロセスの中に情報システムリスクを管理するための手続を確立し、遵守する必要がある。特に重要な「経営戦略と情報化戦略の整合性」及び「情報化戦略の全体最適」については、4. 情報システムの戦略・企画にて詳述する。

第三段階の「情報化資源調達フェーズ」では、戦略情報化企画フェーズで作成された戦略情報化企画書を基に、情報システムへの要求事項を文書化する。具体的には、情報システムに必要な機能・性能・操作性・信頼性などを明確にし、文書化する。

今日の情報システムでは、自組織のみで設計・開発・運用・保守を実行する場合は少なく、その一部あるいは全部を外部のベンダーといわれる専門機関に委託することが多い。この理由は、情報システムに関わるコストの削減、ユーザー企業内要員の削減、ベンダーの先端技術の活用及びコアビジネスへの資源集中などのためである。

このような外部委託を実施する場合、上記の文書化とともに導入にあたっての条件となる事項(著作権や納期などの契約事項)も含めて文書化する。この文書を、提案依頼書 (RFP : Request For Proposal) という。この RFP は、開発者に的確な提案を依頼するための文書であり、自大学にとり必要な IT システムとはどのようなものかについて開発者に理解してもらい、その上でさらなる提案を促すような内容となる。

外部委託を実施する場合の留意点は、委託先であるベンダーとの契約内容がどのようなものであれ、情報システムリスクの適切な管理に対する責任は委託元である国立大学法人にあるということである。しかしながら、ベンダーが別機関であるため国立大学法人が直接的にベンダーで行われる活動を管理することは困難である。したがって、国立大学法人はベンダーにおける開発や運用が適切に行われ、ベンダーとの間で十分なコミュニケーションがとられるように、契約や取決めなどを通じた効果的な管理を実施し、適切に実践する必要がある。

この段階での成果物は RFP や評価基準書のほかに、開発者を含めた関係者の役割、週単位ベースの中日程、各作業単位の予算や情報システムが目指す品質などの情報化実行計画書がある。情報化実行計画書により導入計画がさらに具体的になり、各関係者の役割がより明確になるのである。特に重要な「契約に盛り込むべき内容」については、5. 情報システムの設計・開発にて詳述する。

第四段階の「情報システム開発／テスト／導入フェーズ」では、中長期、短期の情報システム計画や利用部門からの開発要求に基づいて、新規情報システムや個別システムの開発、修正、追加などについての設計、開発、テスト、本番移行までを含むフェーズである。

この段階での留意点は、前段階までの要件定義などが設計やプログラミングに正確に伝達されることが非常に重要である。さらに、機能要件や品質要件を充足した効率的で信頼性、安全性の高いシステムを開発すること、また開発過程における生産性を高めながら重要情報や資源の安全を確保することが必要である。

また、各部局の情報システムの有効性や効率性への要請を優先し、ユーザーニーズを迅速かつ柔軟に情報システムに反映する部分最適と国立大学法人全体の安全性や効率性などの全体最適との間にトレードオフの関係が生じることにも留意すべきである。この区別が明確に行われないと、組織全体にわたる観点で重要な情報や業務の安全性がリスクに晒されたままになったり、逆に個別部局本来の有効性や効率性の発揮を妨げるような過度の管理が設けられたりするおそれがある。したがって、部分最適と全体最適の両面を勘案した独自のリスク評価に基づく管理が必要であると同時に、その業務やシステムの設計を国立大学法人全体として管理すべきか否かの判断が適切に行われるような方針や手続きなどが確立され、遵守される必要がある。

以上に加えて、これらの留意点も踏まえた前提である設計、コーディング、テストなどのシステム開発管理に必須とされる基礎的情報の伝達及び記録手段である文書化が肝要となる。その作成や変更を管理するための標準や手続きなどが確立され、適切に実践されている必要がある。

特に重要な「変更管理」及び「テスト」については、5. 情報システムの設計・開発にて詳述する。

第五段階の「運用サービス提供フェーズ」は、システムの本稼動からシステム廃棄までのフェーズである。このフェーズの主な作業は、システムライフサイクルの全体プロジェクトを前提とした場合、情報システムの効果をモニタリングし、さらに効果をあげる次の対策を検討するための情報を蓄積することである。すなわち、情報システムが経営戦略にどの程度の効果を発揮しているか、また情報システムのおかれている環境が導入当初とどのように変化しているかという観点で定性的なモニタリングを実施する。具体的には、定期的なモニタリングの評価結果、アクションプラン、次の期間の目標などを情報化・経営改革モニタリング報告書としてまとめ、トップマネジメントに報告し、承認を得る。このように、次の全体プロジェクトの経営戦略及び情報化企画材料としてトップマネジメントに報告することで、情報システムを活用した継続的・戦略的な経営をおこなうことができるるのである。

このフェーズの留意点としては、当該フェーズの計画は戦略情報化企画フェーズから開始されているということである。具体的には、主要モニタリング項目である「定量的な業務改革目標 (KPI)」、「必要な情報システム運用面での品質達成度」、「情報システムの運用成熟度」は戦略情報化企画フェーズにおいて予算内で設定し、情報化資源調達フェーズで RFP に反映させ前フェーズで具現化されるのである。この「品質達成度」は SLA (Service Level Agreement) と呼ばれ、対内的な合意と対外的合意がある。後者はシステム運用を外部委託する場合であり、契約が締結される。

また、このフェーズのみで実施されるわけではないが、重要な定常的活動として完成した情報システムをユーザーが安定して利用できるように運用する活動がある。この活動については、「SLA」とともに 6. 情報システムの運用・保守で詳述する。

なお、情報管理の観点から英国のイングランド高等教育財政カウンシルが作成しているチェックリスト（Information Systems and Technology Management : Value for Money Study Management Review Guide, HEFCE 98/43）を参考として章末に示しておく。このチェックリストでは、戦略枠組みは本章の第一段階、組織枠組みは第二段階、投資枠組みは第三・第四段階、運用枠組みは第五段階にそれぞれ対応している。

5. 4 情報システムの戦略・企画

(1) 情報システムの戦略・企画の概要

3. 情報システム管理の基礎で述べたように、情報システムの戦略・企画のアウトプットは戦略情報化企画書である。その中には、「情報化戦略」と「情報化計画」から構成される。「情報化戦略」とは、経営的な観点から、自組織の情報化の重要指針である。「情報化計画」とは、経営戦略や情報化戦略を受けて、情報システムの品質、予算やスケジュールなどの目標を具体的に計画することである。その中には、戦略情報化企画書の意思決定に十分役立つように、情報システム面だけでなく、現状の組織や業務フローなどの姿（As Is Model）をもとに、経営戦略を実現するにあたって必要なるべきそれらの姿（To Be Model）の概要も策定されることが多い。これは情報システム導入により、ヒト・モノ・カネ・情報の流れが変化するため、同時に業務改善などを実施する方が効果的、効率的なためである。また、この段階での To Be Model は概要版であるものの、トップマネジメントが投資効果の意思決定を判断できるものでなければならない。

(2) 経営戦略と情報化戦略の整合性

情報システムが、組織体の経営方針及び戦略目標の実現に貢献するためには、当然経営戦略と情報化戦略が整合していかなければならない。両戦略が整合しない場合、無駄な投資となるだけでなく、整合している場合に比べた損失は莫大なものとなる。したがって、経営戦略と整合しない情報システムが経営戦略を阻害する一因となることをトップマネジメントは認識しなければならない。

また、情報化戦略は「どのような目的で情報システム化するのか」「このシステムはどのような目的で必要なのか」といったことを情報システムに関わる関係者全員が明確に理解できる具体的な「情報化計画」まで整合していることが必須である。抽象的なレベルの整合性は似て非なるシステムを生み出す原因となるからである。このことにより、情報システムの導入を推進する学長などのトップマネジメントと、実際に情報システムを活用する教職員との意識統一が図られる。

(3) 情報化戦略の全体最適

例えば、ある国立大学法人において A 学部と B 学部があったと仮定した場合、各々の最適な行動が、A 学部と B 学部の組織全体の最適になるとは限らない。すなわち、A 学部、B 学部の部分最適化の積み重ねが全体最適に一致するのではなく、経営戦略の方向性と一致する全体最適化を追求することが重要となる。これは全ての組織活動においていえることであるが、情報システムにおいても全体の情報化計画のない個別システムの開発は部分最適の縦割りシステムになってしまふため、全体最適の実現が重要である。具体的に全体最適な情報化戦略の主なメリットとしては、以下のものが挙げられる。

第一に、「二重開発投資コストの防止」がある。すなわち、同様の機能を持つシステムが個々の学部や部門に導入される可能性を排除できる。また、例えば「プログラムの部品化による再利用」という方針をあらかじめ情報化戦略に掲げておけば、完全に同一機能の情報システムではなくても、類似システムのプログラム再利用ということも選択肢として考慮することが可能となる。

次に、「改修追加コストの削減」がある。2. 国立大学法人のシステム概要でも述べたように、マネジメント系システムの精緻化を図る際には直接業務支援系システムやオペレーション系システムの高度化が必須になる場合が多い。後者のシステムが前者のシステム要件を全く考慮せずに導入した場合、その改修コストは考慮した場合に比し、多額とならざるを得ない。また、オペレーション系システム相互間のデータ項目の不整合も同様のことが言える。したがって、情報化戦略を構築する場合には各システムの連携を十分考慮した全体最適な導入計画を構築することによって、改修追加コストの削減を図ることができるのである。

最後に、「運用コストの低減」がある。例えば、国立大学法人全体では同一属性であるマスタが各個別システムで別々に管理された場合、個別システム毎に同様のマスタファイルが存在することになる。このことは同様のマスタを別々に登録することとなり、データ管理を複雑にしてしまうだけでなく、その運用コストを増加させることにもなる。また、ある個別システムと他システムとの間でデータ連携が必要な場合に、一時的な外部支出の改修コストであるインターフェースコストの増大を理由に、二重入力を実施すればそれに伴う業務コストが増大する。したがって、マスタの主要項目の一元管理、改修コストと運用コストとの比較考慮などの全体最適を勘案した情報化戦略は、運用コストの低減につながるのである。

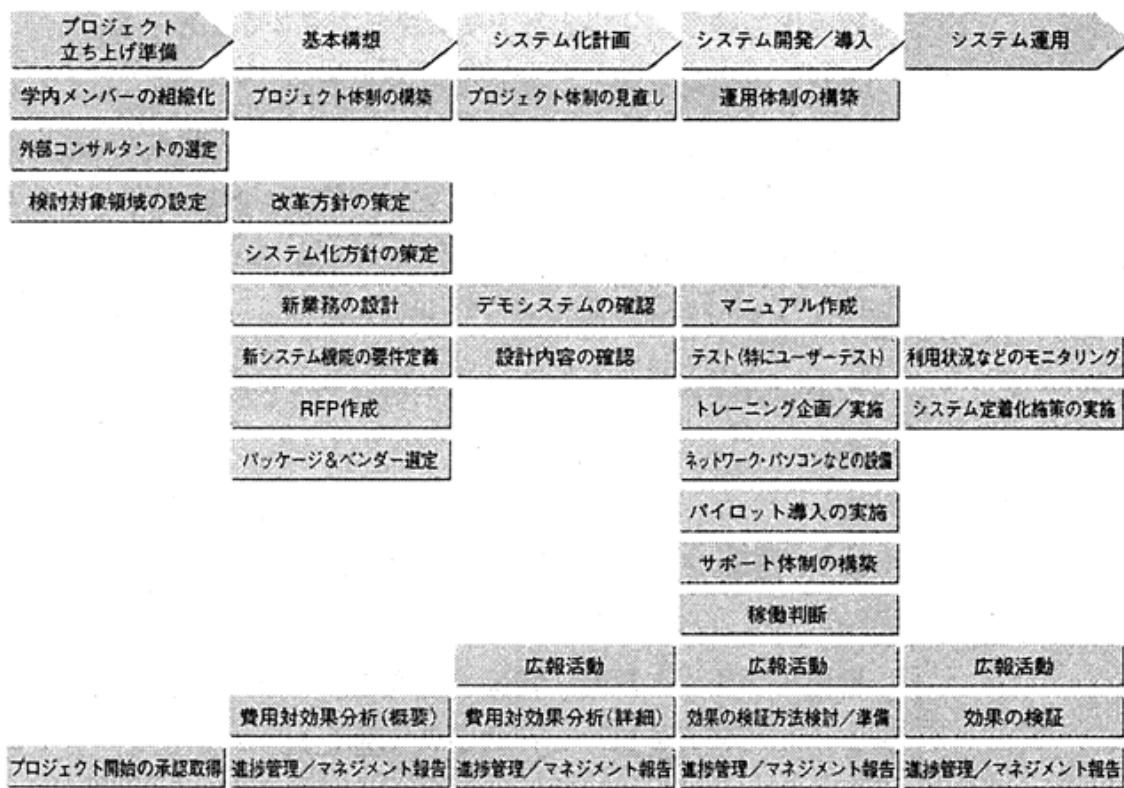
一方で、情報化戦略策定の全体最適には、情報システム全体を網羅的に検討できる人材（CIO 及び CIO 直属の専門部署など）が必要であるが、そのような人材を即座に獲得することは困難な側面がある。このような人材は労働市場全体においても不足しており、相応の報酬コストが発生する。その他に、たとえそのような人材を確保したとしても、各個別システム間の調整の必要が生じる。つまり、全体最適を優先する方針を打ち出した場合、予算の制約上ユーザーの利便性の機能が制約される可能性があり、調整コストが必要となる。したがって、一般にはそれらのコストよりも全体最適の効果が大きいことが、情報化戦略の全体最適を全面的に適用する条件となる。しかし、現状の多くの国立大学法人では、今まで各部局の部分最適を優先してきており、全体最適の効果は部分最適のメリットを上回り、情報化戦略に全体最適の考え方を導入する余地は大きいものと考えられる。

5. 5 情報システムの設計・開発

(1) 情報システムの設計・開発の概要

先述のように、今日では、情報システムを自組織で開発するのではなく、ベンダーといわれる専門会社に設計・開発を依頼することが多い。実際のシステム導入に伴う作業の進め方や区切り方は、ベンダーやコンサルタント、システム規模などからも影響を受けるため、一律に考えることは困難であるが、発注元の国立大学法人の立場から、プロジェクト立上げの準備や導入後のシステム運用も考慮した場合、一般に図表3のように整理できる。

図表3 発注元が主体的に実施すべき作業



第一段階の「基本構想」では、目的や範囲を特定し、情報システムの品質や業務フローなどの To Be Model をより詳細に分析し、情報システムに必要な機能・性能・操作性・信頼性などを明確にした RFP でパッケージやベンダーを選定する作業となる。また、RFP 作成と同時に、ベンダーからの提案の評価基準書も作成しておかなければならない。複数のベンダーからの提案を受け、各々の提案を評価基準に照らし合わせて評価し、候補を選ぶことになる。候補が複数となり、甲乙がつ

けがたい場合、さらに具体的な評価および条件交渉を行い、ベンダーを選定することとなる。

第二段階の「システム化計画」では、システム機能の設計を実施する。具体的には、ベンダーなどの要請に応えた細かな業務の説明や既存のシステムの説明、基本設計書や詳細設計書の承認などが必要である。

第三段階の「システム開発／導入」では、ベンダーによる開発・テストやユーザー教育・導入が実施される。重要な作業として、情報システムの業務への導入作業がある。具体的には、情報システムの運用体制や利用ルールの設定、利用者への教育などである。さらに、既存の業務データやマスターの移行作業も必要となることを考慮しなければならない。

第二段階と第三段階の重要な共通作業は、常に作業進捗をモニタリング（監視・点検）することである。具体的には、情報化実行計画書に基づいて展開されるスケジュールなどに基づいて、品質（Q）、コスト（C）、期間（T）が適正な範囲内で推移しているかをモニタリングすることとなる。

また、全段階を通じて留意すべき点として、常に国立大学法人が主導権を握らなければならぬということである。この理由は、安易なベンダーへの依存に比べ、導入コストや運用コストの低減を図れるだけでなく、品質の向上や期間の遵守も達成できる可能性が高くなるからである。さらに、発注単位を分割することにより、中小のベンダーやベンチャー企業の活用も可能となるからである。国立大学法人が主導権を確立する体制については、次の（2）で詳述する。

（2）情報システムの設計・開発の管理体制（プロジェクト体制）

情報システムを設計・開発する場合、学内の情報システム部門と利用部門のメンバー（学内要員）に外部要員を加えたプロジェクトチームによるのが一般的である。ここでいう外部要員とは、設計・開発を専門に行うベンダーの人員やシステム導入を支援する専門のコンサルタントなどを意味する。学内要員と外部要員の任務や作業量の程度により、プロジェクトチームは多様な形態になることが想定される。相応の対価を支払うことを前提とすれば、学内要員を最小限に抑えて、外部要員に任せることも可能である。しかし、情報システム調達を本当に成功させるためには、外部要員に任せきりにすることは好ましくなく、むしろユーザーが積極的に関与することが必要である。この理由として、業務フローを把握しているユーザーの実務担当者がシステムの設計・開発に参加することで、使いやすいシステムを目指すことが可能となるからである。また、ユーザーがシステムの設計・開発に積極的に関与しなかった情報システムは、たとえユーザーニーズを満たしていても、ユーザー側の関心が薄く、実際にシステム導入の効果を創出することが難しいからである。現実問題として情報システム調達のために現業の要員を割きたくないという思いを管理者が抱くのは当然のことであるが、情報システム調達を成功に導くためには学内要員をプロジェクトチームに参加させるこ

とが必要不可欠なのである。

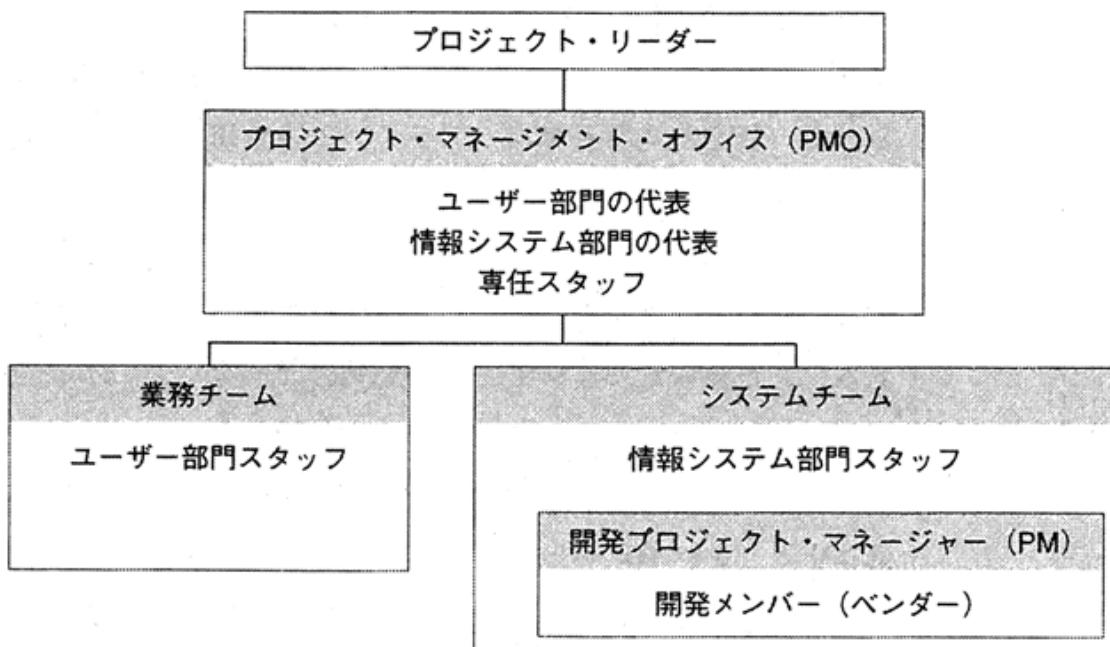
また、ベンダーを自組織のプロジェクト体制に組入れることも大切である。開発は「開発メンバー」の一員としてベンダーが行うのだからといって、自組織の情報システム部門にはベンダーとの窓口を用意するというだけでは不十分である。導入後の新システムを管理・運用していくのは情報システム部門であるので、肝心の当事者が新システムの中身を理解しておくことが必要となる。また、必要なシステムの機能が確定しないといった問題が発生した場合に、ユーザー部門とベンダーとの間に入り、コミュニケーションの円滑化を図り、プロジェクトを推進していくことができる唯一の立場が情報システム部門である。したがって、ベンダーを自大学のプロジェクトの中に組み込み、共同で作業をする必要があるのである。

さらに、「プロジェクトの組織化」や「進捗管理」のために優秀な管理職を参画させることが不可欠となる。実際にはしばしば、パソコンに精通している若手教職員を専任メンバーにしているケースが見受けられる。しかし、交渉面、権限面でも組織内で影響力を發揮しにくい若手教職員では適切にプロジェクトを運営することが困難である。したがって、プロジェクトは、あくまでも管理職として優秀な人材主導で進めるべきで、これを実務面でサポートするために、システムに詳しい若手を加えることが有効と考えられる。このようなプロジェクトを組織する管理職メンバーを、プロジェクト・マネジメント・オフィス (PMO)、またはプロジェクト事務局として組織する。PMO は昨今、IT プロジェクトを効率化し、チェック体制を厳格化するための組織として設置されるケースが増えている。ベンダーとのコミュニケーションを満足に行うためにも、この PMO にはユーザー部門と情報システム部門からそれぞれ参画する必要がある。なお、ユーザー部門と情報システム部門とともに、国立大学法人の経営的視点から、大規模なプロジェクトには経営企画部などの専任スタッフを参加させることも重要となる。

最後に、プロジェクト・リーダーとしては、システム規模にもよるが CIO が最適である。その理由として、CIO はトップマネジメントレベルの役職としてリーダーシップを発揮し、プロジェクトの円滑な遂行に大いに加担しなければならないからである。具体的には、ユーザー部門の個別最適と全体最適との調整、追加コストやスケジュールの遅延などの経営に影響を与える事項発生時のトップマネジメント層への報告などである。

以上を考慮した上で、プロジェクト体制の一例を示すと、図表4のようになる。

図表4 プロジェクト体制の例



(3) 契約に盛り込むべき内容

まず、取引形態としては「請負」、「委任」、「派遣」の三種類が想定されるが、その特徴は以下のとおりである。

①請負

- ・ベンダーが定められたシステムの開発を行い、そのシステムの納入まで請け負う形態
- ・できあがったシステムの欠陥不良などの責任はベンダーが負う
- ・納期遅れや、未完成となった場合の責任もベンダーが負う
- ・開発従事者の指揮命令権は、ベンダーにある

②委託

- ・ベンダーに、定められたシステム開発作業を委託する形態
- ・できあがったシステムに関する欠陥不良の責任は、通常は発注元が負う
- ・納期遅れや未完成となった場合の責任でベンダーは善良なる管理者としての注意義務を負うだけであり、ベンダーに求めることは困難
- ・開発従事者の指揮命令権は、ベンダーにある

③派遣

- ・ベンダーの要員を発注元に受け入れ開発業務を行ってもらう形態
- ・欠陥不良・納期遅れや未完成となった場合の責任を、ベンダーに求めるることは困難
- ・開発従事者の指揮命令権は、発注元にある

以上のように、ベンダーの責任が一番重い取引形態は請負であり、外注の詳細な作業管理は通常困難であるため、多くの開発契約は請負契約が締結される。

次に、システム開発に関する契約は、「モノ」ではなく形のない機能を、ベンダーと共同で開発するため、発注元とベンダーとの間で、誤解、不満、トラブルが発生しやすい契約といえる。したがって、システム開発に関するトラブルを踏まえ、経済産業省の産業構造審議会情報産業部会は、「ソフトウェア開発に盛り込むべき主要事項」として、「推進体制の強化」、「仕様の確定」、「仕様の変更」、「検収」、「瑕疵担保責任」、「知的財産権」、「機密保持義務」を挙げている。さらに、社団法人情報サービス産業協会（JISA）もソフトウェア開発委託契約書のモデル契約を更改し、取引の適正化に努めている。これらを参考に、代表的な留意点を挙げる。

第一に、「推進体制」や「仕様の確定」においては、発注元である国立大学法人とベンダーとの間の話し合いのルールをあらかじめ明示する必要がある。具体的には、国立大学法人とベンダーの各担当者がバラバラに連絡を取り合った場合、誤解が発生しやすいため、相手方からの要請や指示などを取り扱う窓口を一本化しておくことが重要となる。また、進捗状況の報告・確認を行い、発生した問題点を解決するための定期的な協議会を設定し、その際の議事録の作成・承認を徹底する必要がある。双方の役割分担を明確にするためにも「国立大学法人がベンダーに委託する業務の内容」と「国立大学法人がシステム開発において、どのような役割を負うのか」は明示しておくべきである。また、設計書の承認ルールも設定すべきである。

次に、検収終了後の「瑕疵担保責任」であるが、仕様書の完成度が低い場合、仕様の変更・追加との境界が曖昧となる。瑕疵担保責任のトラブルを減らすためには、詳細な機能仕様の確定が必要となる。なお、瑕疵担保責任の期間は民法の規定では、検収後1年間となっている。

さらに、「知的財産権」に関しては、開発費を負担している国立大学法人としては、業務上のノウハウやアイディアが含まれている情報システムのあらゆる権利を自大学に移転したいところである。一方ベンダーも、システム開発上の蓄積してきた技術・ノウハウなど、今後のシステム開発に汎用的に利用できるものが含まれているなどの理由で、権利の移転に反対する傾向がある。契約パターンの原則としては、開発の際に生じた知的財産権を発注元に移転する「譲渡」、両者が知的財産権の半分の持分を保持する「共有」、開発元が知的財産権を保持し、発注元に使用権を許諾する「利用許諾」がある。いずれにしてもシステムの開発目的・形態・コスト（著作権の発注元への移転は、通常他に利用できないため、コストが他のパターンに比べて高い）などの様々な要因を検討した上で、各関係者の利益が均衡するように協議していく必要がある。

最後に、「機密保持義務」に関しては、最近、特に開発元の個人情報の持ち出しなどが生じているため、単なる相手方の営業・技術上の機密だけでなく、それらをカバーするような文言が必須となる。なお、「仕様の変更」及び「検収」に関しては、「(4) 変更管理」及び「(5) テスト」で述べる。

(4) 変更管理

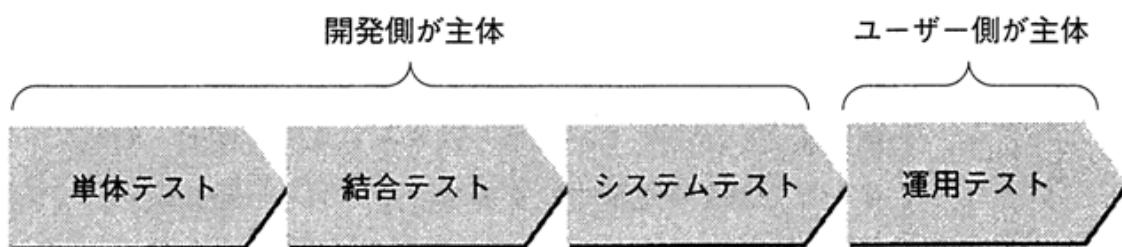
設計・開発のモニタリングは主に、「要件が設計・開発に正しく反映されているか」、「スケジュールは守られているか」、「追加費用が発生しないか」といった観点で行われ、適正な範囲を超えて問題が発生した場合は、関係者が協力して早期に解決を図らなければならない。

しかし、特に開発プロジェクトは不確実であるため、計画を変更する必要が生じる場合がある。その際、特に大規模プロジェクトの場合、対内的にはトップマネジメントの承認事項となる一方、対外的なベンダーとは契約事項の変更となる。「仕様の変更」は、費用やスケジュールに影響する重要な事項であるため、変更の手続きを明確にして、変更による混乱をあらかじめ防ぐ必要がある。具体的には、CIOなどのプロジェクト・リーダーによるトップマネジメント層への報告・承認及び開発者との変更契約の締結である。後者の変更契約締結は開発契約締結時に、「変更の申し入れ方法」、「変更の受け入れ方法」、「変更仕様書（RFC : Request For Change）の作成」、「RFCの確定手続き」などを明確化して条文化する必要がある。

(5) テスト

契約が締結され、基本設計書や詳細設計書などのシステム仕様書に基づいてベンダーが情報システム開発を実施するが、発注元は開発された情報システムがその仕様を満たしているのか、必要な品質を確保しているかなどを確認する必要がある。その確認が「検収」であり、検査仕様書が作成され、発注元である国立大学法人は質量ともに満足するまで自らテストを実施することが必要となる。ここでの留意点は、開発契約に検査仕様書やテストで使用する検査データの作成主体、システムの欠陥や仕様書との相違が発生した場合の対処方法などを明文化なければならないということである。具体的なシステム開発テストの流れは、ベンダーによって、ステップの分け方や名称、実施する内容が大きく異なるが、概ね図表5のようになり、複数回のテストを行う必要がある。

図表5 システム開発テストの流れ



また、テストの主な目的には以下のようなものがある。

- ・要求仕様を満たしているか
- ・使い勝手がよいか
- ・レスポンスなどのパフォーマンスが出ているか
- ・安定しているか
- ・例外も含めてテストすべきすべてのケースを想定しているか
- ・全てのケースに対して正しい結果を事前に設定し、その結果と一致しているか

さらに留意点としては、ベンダーに任せきりにせず、各テストにユーザーがモニタリングや自ら実施して関わっていくことが開発プロジェクト成功の鍵を握るということである。また、運用テストは実際に使う立場になるエンドユーザーが主体的に行わなければならない。その理由は、開発プロジェクトチームだけでは想定できない様々なケースをテストする必要があるためである。

それに加えて、できるだけ早期にシステムのバグ（不具合）を発見することが、テストのポイントになる。その理由は、後期に行われるテストで問題が発覚した場合、当該不具合を直すために、最初の段階に遡ってテストをやり直すことが必要となり、コストと時間が膨大にかかってしまう可能性があるからである。したがって、テストはベンダーにはもちろん、国立大学法人にとっても大切なものである。このような留意点を踏まえて、禍根の残さない十分なテストを行う必要がある。

5. 6 情報システムの運用・保守

（1）情報システムの運用・保守の必要性

情報システムの運用とは、情報システムに期待されている機能および性能が、一定レベル以上で維持されているように運用することである。一方、情報システムの保守とは、対象業務あるいは利用している情報技術に関する環境変化に対応して、情報システムを改変していく活動である。保守は業務環境やIT環境の変化に対応して、情報システムの価値を維持・拡大し、システムライフサイクルを長くするために重要な活動である。それに対して、運用は導入された情報システムが経営戦略上の目標に対する効果を計画どおりに發揮するための活動であり、保守以上に重要となる。特に、国立大学法人のシステムは事務職員だけでなく、教員や学生など多くの利用者がいるので、ユーザーフレンドリーな運用が肝要となる。次に、特に重要な運用の代表的管理を中心に述べることとする。

（2）情報システムの運用の具体的な内容

①性能管理

大学経営において想定される業務最大量で運用可能なハードウェアの容量やソフトウェアの能力などを、将来想定も考慮して管理することである。この管理をしない場合、システムのレスポンスタイム遅延などによる業務効率の悪化だけでなく、システムダウンにもつながる可能性がある。

②継続的サービス管理

広域災害、その他の緊急事態に際しても、経営上重要な情報システムが、効果的な継続的計画でカバーされている必要があり、そのための管理が方針や手続きなどとして確立され、適切に実践する必要がある。

③教育・トレーニング

情報システムや業務の教育・トレーニングを計画的に実施して、オペレーションミスや不正操作によって重要な情報資産の安全が損なわれたり、業務が中断したりするなどのリスクが適切に管理されなければならない。

④ヘルプデスク

ユーザーの質問や問題に的確に回答する活動である。この活動において、ヘルプデスクは、問い合わせ電話などのモニタリング、それに対応する適切なスキルを維持することが必要であり、そのための方針や手続きが確立されていなければならない。

⑤設備管理

電源設備やバックアップシステムなどの各設備が、情報システムの発展に対応できる拡張性や施設設備の不備（セキュリティ）や不具合によるシステム障害の発生を抑える信頼性を確保する方針や手続きが確立されていなければならない。

⑥コスト管理

情報システムは開発時の初期コストだけでなく、維持コストが発生する。維持コストには、設備とシステムの維持に大きく分けられ、前者には、消耗品や電気代、水道光熱費などがあり、後者には保守料や人件費などがある。これらの維持コストを予算、実績、差異分析及び改善案、次期予算への反映という PDCA サイクルで実施し、システム関連コストを的確にコントロールしていくことが必要である。

⑦データ管理

データは組織の情報に関する要求の中核であるため、その発生から廃棄まで健全性、安全性及びその維持を考慮した方針や手続きが確立されていなければならない。具体的には、データの正確性、完全性及び正当性（承認）が確立されたデータの処理手続き、バックアップ方法、データ廃棄方法などがある。

代表的な上記の管理を含む全運用において、学内に要員や設備がない場合は、外部に運用を委託（アウトソーシング）することもできるが、その場合は委託先との間に SLA を結び、責任範囲を明確にしておかなければならない。SLA については、次に述べる。

(3) SLA（品質達成度）

SLA は前述のように、ユーザーである国立大学法人とベンダーがサービスレベルで合意した契約書である。なお、サービスレベルは曖昧性を排除するために、定量的に国立大学法人側が明示する必要がある。

SLA を明確化することにより、国立大学法人内においてはシステム部門がユーザー部門の満足度を把握することが可能となるだけでなく、合意した品質を備えた情報システムに関わる運用サービスを提供する責務が生じる。同様に、対外的な SLA の締結により、ベンダーは国立大学法人に対し同様の責務が生じるため、当初の投資効果の実現可能性が高まるのである。

日本では、SLA は最近の概念であり、国立大学法人でも採用している例は少ないと考えられるため、合意すべき主要な項目を以下に示す。

- ・サービス内容（サービス一覧など）
- ・サービス実施条件（サービス体制、対象範囲、時間など）
- ・サービスの責任範囲（免責事項など）
- ・評価基準とその基礎データ
- ・サービス実施状況の評価方法
- ・サービス料金基準
- ・ペナルティ条項
- ・サービス期間

5. 7 情報セキュリティ／監査

(1) 情報セキュリティの定義

一般的に、情報セキュリティとは、自組織、または自分以外に知られたくない情報について、知られる危険性から保護することとされている。また、BSI (British Standards Institution : 英国規格協会) による情報セキュリティマネジメントに関する基準と仕様を規定した BS7799 をベースに策定された ISMS (Information Security Management System) 認証基準 (Ver.2.0) では、情報セキュリティを「情報の機密性、完全性及び可用性の維持」と定義している。具体的には、「機密性」とは、アクセスを許可された者だけが情報にアクセスできるようにすること、「完全性」とは、情報及び処理方法が、正確であること及び完全であることを保護すること、「可用性」とは、認可された

利用者が、必要なときに、情報及び関連する資産にアクセスできることを確実にすることである。

簡潔に述べると、ある情報について、見たり、聞いたり、触れたりすることが許された特定の人のみであることが「機密性」である。また、当該情報が何者かによって改ざんされないようにすることが「完全性」である。さらに特定の人が、見たり、聞いたり、触れたりする必要がある時に、可能な状態を維持することが「可用性」である。

(2) 国立大学法人における情報セキュリティの必要性

情報セキュリティは、あらゆる地域、あらゆる組織において取組まなければならない課題であり、我が国における国立大学法人も当然に例外ではない。国立大学法人の特徴としては、国家財源が投入されているため、開示すべき情報資産（学術論文、研究資料、実験データ、文献など）が民間組織に比して多くなるものと考えられるが、保護すべき個人情報（学生の成績など）も当然存在することから、その切り分けなどが重要となる。すなわち、各国立大学法人は、現在有している情報資産の識別、管理者、保存期間、廃棄方法などを一元的に管理する必要がある。また、電子媒体だけでなく、紙媒体での情報資産についての取扱においても十分な留意が必要となる。一方で、インターネットの活用も先進的に取り組んできたため、外部からアクセス可能な膨大な情報資産が存在するが、他の組織同様、ネット攻撃などに十分耐えうるセキュリティ対策が必要となる。

さらに、「個人情報の保護に関する法律」、いわゆる個人情報保護法が施行される前までは、単に経営上・運営上のリスクだけを負えば済んでいたが、今後はリーガルリスクも認識する必要がある。個人情報が漏えいした一部の企業では、自主的に自社の顧客に少額の商品券などを配布しているが、顧客数の多さから、その金額は数億～数十億円にもなり、その後の対策費用もやはり同額以上に要しているのが現状である。従来であれば、「組織外」の第三者（委託先）、「組織内」の従業者の責任を追及すれば事足りていたものが、今後は「組織外」の第三者（委託先）及び「組織内」の従事者の監督義務が、個人情報取扱事業者や独立行政法人などにおいて負わされることになる。国立大学法人にも適用される「独立行政法人等の保有する個人情報の保護に関する法律」では、その施行が2005年4月1日からとなっている。

(3) 情報セキュリティ管理

①原則

1992年に、OECD（経済協力開発機構）において、2年間検討した情報システムのセキュリティのための国際的なガイドラインが採択された。このOECDセキュリティガイドラインは九つの原則から成っており、OECDは各国政府のみならず、民間団体もこの原則の確立を求めている。このガイドラインは5年後毎の見直しが決まっているが、2002年に見直した後の九つの原則は図表6のとおりである。

図表6

1	認識 (Awareness)	参加者は、情報システム及びネットワークのセキュリティの必要性並びにセキュリティを強化するために自分達にできることについて認識すべきである。
2	責任 (Responsibility)	すべての参加者は、情報システム及びネットワークのセキュリティに責任を負う。
3	対応 (Response)	参加者は、セキュリティの事件・事故に対する予防、検出及び対応のために、時宜を得たかつ協力的な方法で行動すべきである。
4	倫理 (Ethics)	参加者は、他者の正当な利益を尊重するべきである。
5	民主主義 (Democracy)	情報システム及びネットワークのセキュリティは、民主主義社会の本質的な価値に適合すべきである。
6	リスクアセスメント (Risk assessment)	参加者は、リスクアセスメントを行うべきである。
7	セキュリティの設計 及び実施 (Security design and implementation)	参加者は、情報システム及びネットワークの本質的な要素としてセキュリティを組み込むべきである。
8	セキュリティ マネジメント (Security management)	参加者は、セキュリティマネジメントへの包括的アプローチを採用するべきである。
9	再評価 (Reassessment)	参加者は、情報システム及びネットワークのセキュリティのレビュー及び再評価を行い、セキュリティの方針、実践、手段及び手続に適切な修正をすべきである。

②PDCAモデルとその効果

情報セキュリティである「情報の機密性、完全性及び可用性の維持」を達成するために、「Plan—Do—Check—Act（計画—実施—点検—処置）」(PDCA) モデルに基づいた「情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)」の構築・運用が必要となる。ISMS認証基準(Ver.2.0)では、「ISMS」

を「マネジメントシステム全体のなかで、事業リスクに対するアプローチに基づいて情報セキュリティの確立、導入、運用、監視、見直し、維持、改善をなす部分（参考 マネジメントシステムには、組織の構造、及び方針、計画作成活動、責任、実践、手順、プロセス及び経営資源が含まれる）」と定義している。この考え方は OECD セキュリティガイドラインの 6~9 と整合している。また、同認証基準では、「ISMS は情報資産を保護するため、十分でバランスのとれた適切な情報セキュリティ管理策を確保し、顧客及び他の利害関係者に対して信頼を与えるように設計されるものである。このように設計された ISMS は、競争力、キャッシュフロー、収益性、法令などの遵守及び組織イメージを維持し、改善することにつながる。」とその効果を説明している。

次に、セキュリティにおける PDCA モデルについて概観した場合、図表 7 のようになる。

図表 7

Plan—計画 (ISMSの確立)	組織の全般的な基本方針及び目標に沿った結果を出すための、リスクマネジメント及び情報セキュリティの改善に関する情報セキュリティ基本方針、目標、対象、プロセス及び手順を確立する。具体的には ① 情報資産の洗い出し ② 各情報資産が情報セキュリティ上、どのようなリスクを抱えているかについて、リスクアセスメントを実施 ③ リスクアセスメントの結果から、必要な管理策を策定（予算とのバランスが重要） ④ 管理策を織り込んだセキュリティポリシーの策定
Do—実施 (ISMSの導入及び運用)	その情報セキュリティ基本方針、管理策、プロセス及び手順を導入し適用する。（セキュリティポリシーに沿った運用）
Check—点検 (ISMSの監視及び見直し)	情報セキュリティ基本方針、目標及び実際の経験に照らしてプロセスの実施状況を評価し、可能な場合これを測定し、その結果を見直すために経営陣に報告する。（セキュリティポリシーへの準拠性監査）
Act—処置 (ISMSの維持及び改善)	ISMSの継続的な改善を達成するために、マネジメントレビューの結果に基づいて是正処置及び予防処置を講ずる。（各国立大学法人運営主体による ISMS 全体の見直しの実施）

前表のようにあらゆる段階で基盤となるポイントとしてセキュリティポリシーがある。セキュリティポリシーとは「情報の機密性、完全性及び可用性の維持」を確保するための方針や基準を明文化したものである。通常、情報セキュリティ基本方針（ポリシー）、情報セキュリティ管理基準（スタンダード）及び情報セキュリティ実施手順（プロシージャ）の構成から成るが、前二者をセキュリティポリシーと呼ぶことが多い。また、情報セキュリティマネジメントにおいては、「リスクアセスメント」の成否が情報セキュリティのレベルを左右するということが特に重要である。つまり、民間のセキュリティポリシーサンプルを各国立大学法人に取り込んだだけでは、眞の情報セキュリティとはならず、国立大学法人毎にリスクアセスメントを実施し、リスクアセスメントの結果を反映すると共に、運営方法、規模、予算などに見合ったセキュリティポリシーとしていかなければならない。したがって、各国立大学法人のIT化の進捗状況により、当然にセキュリティポリシーは異なったものとなるのである。

また、セキュリティポリシーを策定するためには、さまざまな管理を考慮する必要があるが、特に重要な概念である「情報リソース管理」について、次に述べる。

③情報リソース管理

2004年に発生した様々な情報漏えいなどのセキュリティ事故の大半は不正な持ち出しになどによる人的要因によるものであることが明らかになっている。このことからも判明するように、情報セキュリティの場合、ネットワークやコンピュータに対する技術的な対策と、人の管理という二つの側面から考えなければならない。

前者に関しては、「組織の情報セキュリティ管理基準（スタンダード）及び情報セキュリティ実施手順（プロシージャ）と、現在の業務目的との合致」が重要となる。当然ながら、セキュリティポリシーが策定されていなければならない。次にこれをサポートする「IT障害対策グループ」を発足させる。

これらが整備された段階で、「認証」、「権限付与」、「アカウント管理」、「物理的アクセスコントロール」、「論理的アクセスコントロール」といったセキュリティの実装がなされる。

これらの中でも情報リソース管理として「物理的アクセスコントロール」、「論理的アクセスコントロール」は、実装の中で主要な部分である。「物理的アクセスコントロール」としては、鍵、ICカード、警報器、警備員、防犯カメラなどが挙げられるが、その配置は、情報資産の重要性に対応したものとしなければならない。「論理的アクセスコントロール」は、ファイアウォール、ルータ、スイッチ、VPNなどのシステムとネットワークのコントロールがなされる。従って、実装が先ではなく、情報資産の洗い出し、リスクアセスメント、管理策策定、セキュリティポリシー策定との整合性が図られなければ、設計とは言えないである。

一方、PDCA モデルを採用した ISMS などでは、情報セキュリティを単に技術的な課題だけではなく、人的側面の管理をも含めたマネジメントシステムとして捉えることにより、情報セキュリティの機密性、完全性及び可用性の維持を図っている。これはセキュリティ事故の大半が高度なセキュリティ知識を有していないなくても、放置された電子・紙媒体の持ち出しや、ゴミ箱あさりなどのような、ソーシャルエンジニアリングにより試されていることからも裏づけされるものである。このため、情報セキュリティにおいては、情報資産に関わる人の教育が重要視されるのである。

一方、法的側面でもセキュリティにおける情報リソースの重要性が認識され、「個人情報の保護に関する法律」、「独立行政法人等の保有する個人情報の保護に関する法律」では、個人情報の取扱について利用目的の通知及びそれによる制限、適正な取得や第三者提供の制限、開示・訂正・利用停止とともに、直接関連するものとして「安全管理措置」が要求されている。但し、これらの法律の具体的な「安全管理措置」については明らかではないため、経済産業省の「個人情報保護に関する法律についての経済産業分野を対象とするガイドライン」を参考として、図表 8 に記載する。

図表 8

i	組織的安全管理措置	安全管理について従業者（法第21条参照）の責任と権限を明確に定め、安全管理に対する規程や手順書（以下規程などという）を整備運用し、その実施状況を確認すること。
ii	人的安全管理措置	従業者に対する、業務上秘密と指定された個人データの非開示契約の締結や、教育・訓練などの措置。
iii	物理的安全管理措置	入退館（室）の管理、個人データの盗難の防止対策、機器・装置などの物理的な保護などの措置。
iv	技術的安全管理措置	個人データ及びそれを取り扱う情報システムへのアクセス制御、不正ソフトウェア対策、情報システムの監視など、個人データに対する技術的な安全管理措置。具体的には、アクセスにおける識別など。

このガイドラインにおいても人的側面と技術的側面の両面をカバーしていることに注意すべきであり、情報セキュリティ面のPDCAサイクルの整備・確立が国立大学法人においても早急に必要となっている。また、経済産業省の外郭団体であるJIPDEC（日本情報処理開発協会）が認定機関となっている、組織の情報セキュリティ運用を評価する国内認証制度のISMS適合性評価制度を利用することも効果的・効率的なPDCAサイクルの整備・確立に当たって考慮すべきである。この情報セキュリティ面のPDCAサイクルを整備・確立する国立大学法人内の体制については、次の④で記述する。

④管理組織体制

情報セキュリティの運用管理は日常的かつ定常的な作業であるため、プロジェクト型ではなく、委員会型が一般的である。しかし、セキュリティポリシーの改訂や対策の改善が頻繁な段階の場合、常設の情報セキュリティ管理部署や担当者を設置する必要がある。

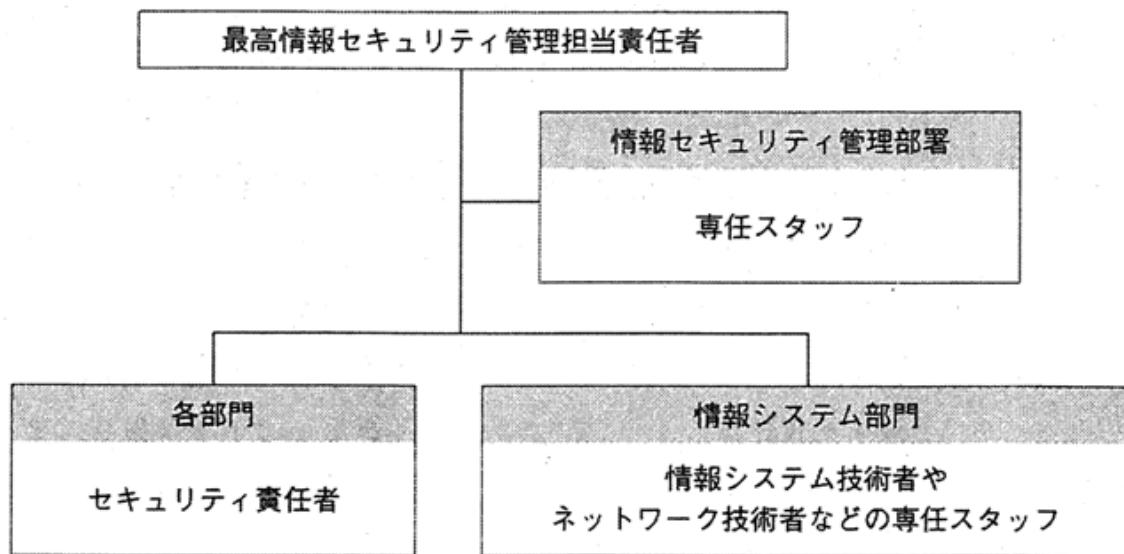
情報セキュリティ管理委員会は、情報セキュリティの運用管理を実行する組織であり、情報セキュリティポリシーを実装した情報セキュリティマネジメントシステムのリスク管理の維持が主な役割である。構成メンバーは最高情報セキュリティ管理担当責任者（CISO：Chief Information Security Officer）を中心として、各部門情報セキュリティ責任者や情報システム技術者やネットワーク技術者などから構成される。

次に、情報セキュリティ管理部署は、一般的に情報セキュリティポリシー運用計画の策定や改訂、リスク分析、セキュリティ対策の実装作業などの進捗管理などが役割となる。運用時には情報セキュリティに関するヘルプデスクの役割も担う。

最後に、各部門情報セキュリティ責任者は、所属部門のセキュリティ監視やセキュリティポリシーの遵守状況の把握を行い、定期的に委員会に報告する役割を担う。

以上を考慮した上で、情報セキュリティ管理の組織体制の一例を示すと、図表9のようになる。

図表9 情報セキュリティ管理体制の例



(4) システム面の監査

①システム監査の目的及び必要性

3. システム管理の基礎で述べたように、国立大学法人は客観的な資料に基づいての説明責任を確保しなければならない。このような情報開示や説明責任の確保を実効性のあるものとしていくためには、トップマネジメントの方針や指示を受けて活動する組織や役職員の業務執行状況を的確に把握しなければならず、そのためにはいわゆる内部統制の充実を図ることが不可欠である。組織体の内部統制が適切に機能することを確保するために、その現状を把握し、問題点の抽出、改善提案を行う内部監査が必要である。しかも業務のほとんどを情報システムに依存している現代の業務環境においては、情報システムや情報システムを利用する業務プロセスに対して、内部監査としてのシステム監査を実施して、情報システムに対するリスク管理の状況を評価することが強く求められる。

また、ITの進歩に伴い、情報システムに係るリスクも多様化しており、その領域も拡大している。さらに、万一リスクが現実のものとなった場合の影響の重大さも増し続けてきている。大学運営においても全く同様であり、情報システムがその組織目的や戦略に則して適切な情報、コミュニケーション手段、あるいは処理機能などを提供し続けられるよう、情報システムリスクを的確に把握しこれに対処することができるリスク管理体制の充実を図ることが必要である。内部監査としてのシステム監査は、情報システムリスクの管理体制が適切であるか、また効果的であるかどうかという評価を通じて、リスク管理体制やトップマネジメントの意思決定を側面から支援するものである。

②システム監査の定義及び新システム監査基準の意義

システム監査の対象は情報システムであり、システム監査では国立大学法人が保有する情報システムに内在する情報システムリスクとその管理の状況を評価する。その情報システムリスクの現実化を予防し、検知し、正常な状態に回復する責任は、トップマネジメントあるいは当該情報システムの計画と管理に関する責任と権限を委譲された部門、すなわち情報システム部門や情報システム利用部門などの被監査部門にある。これらの部門では、経営目標や戦略に従って情報システムリスクを識別し、評価し、これを適切かつ効果的に管理する責任を負っている。システム監査人は、これらの責任が果たされていることを独立した立場から評価する。

具体的には、システム監査とは、情報システムの機能特性を有効性、効率性、信頼性、遵守性、及び安全性という5つに分解して、それぞれの特性を阻害する可能性のある情報システムリスクに対して、被監査部門のリスク管理の状態を、監査対象から組織的に独立したシステム監査人が把握、評価し、その結果をトップマネジメントに報告するものである。ここで、(i)「有効性」とは、情報システムが経営目標や戦略の策定および実現に対して効果的な情報や業務処理機能を提供していることである。これには、目的適合性、適時性、有用性、利便性などが含まれる。(ii)「効率性」とは、情報システムによる情報や機能の提供が、より生産性や経済性の高い方法で行われていることである。これには、資源の効率的活用だけでなく、将来的な拡張性や、他システムとの連携の柔軟性なども含まれる。(iii)「信頼性」とは、情報システムが提供する情報や機能が、信頼できるものであることである。これには、情報システムに期待される情報や機能を情報システムが確実に提供していることが含まれ、結果やプロセスの正確性なども含まれる。(iv)の「遵守性」とは、情報システムや情報処理プロセスが、法令、規制、あるいは当該国立大学法人の方針および手続きなどを遵守していることである。また、情報処理プロセスにこれらの規制情報が組み込まれていることである。(v)「安全性」とは、情報システムが災害、障害、犯罪、不正行為、その他の不測の脅威から保護されていることである。情報セキュリティの国際規格（ISO/IEC 17799 : 2000）や国内規格（JISX 5080 : 2002）では、安全性をさらに機密性、完全性、可用性の視点に分解して評価している。

さらに、2004年10月に経済産業省から、これまでのシステム監査基準を改訂した「システム監査基準」及び「システム管理基準」が公表された。今回の改訂は、情報システムが経営戦略を実現するために不可欠のものとなっていることや、インターネットの急速な発展による内外のサービスツールとしての重要性によるリスクの拡大・変容を反映している。特に、システム監査に期待されている点の中で、(i) システム監査人の質の向上、(ii) ITガバナンス、あるいはコーポレートガバナンスの有効性の評価、(iii) 内部統制あるいは内部監査としてのシステム監査の不可欠性、(iv) の情報システムの有効性、効率性、リスク管理(セキュリティ管理など)、コンプライアンスの重視、が強調されている。

具体的には、効果的な監査のための判断尺度となる「システム管理基準」と監査主体の行為規範を定めた「システム監査基準」の二部構成となった。このように二部構成にしたのは、情報システム監査人が、社会に対して監査結果に関する説明責任(結果責任と過程を含めた説明)が求められる必要性が高まったことに関係している。この二部構成により、システム監査の実施形態も、旧制度ではあくまで「助言型」一本であったのに比べ、今後は「保証型」、「助言型」の二本立ての監査が想定され、下記の「情報セキュリティ監査」との整合性が図られている。「保証型」は対外的には取引先などの利害関係者への説明に利用し、対内的には内部統制の整備と運用を経営者に保証する目的で実施される。一方の「助言型」は管理基準とのギャップについての指摘が中心であり、組織内部の対策面の強化に適用する目的で実施される。

③情報セキュリティ監査

国立大学法人においても、情報システムに関わりを持つ人員がすべての教職員へ、あるいはオーブンネットワークなどを通じて学外の不特定多数者にまで拡大したことに伴い、重要な情報に対する不正アクセス、漏洩、改ざんなどのリスクも拡大している。したがって、重要な情報資産を識別、管理するために、適切な組織体制のもとでセキュリティ基本方針やスタンダード・ルールなどが設定され、あるいは関連システムに組み込まれて、適切に実践されているかを評価する必要がある。また、それと同時にネットワークを構成する資源およびネットワーク上の情報資産の管理プロセスについても、その安全性や信頼性、効率性などに対する管理の中に、適切な手続きは確立され、遵守されているかなどを評価する必要がある。

このような情報セキュリティ面の規範に関しては、別途「情報セキュリティ監査制度」がある。「情報セキュリティ監査制度」は2003年4月から運用開始された、経済産業省が制定した制度であり、「助言型」と「保証型」がある。

「助言型」とは、まだ情報セキュリティの管理体制が十分に整備されていない場合に、情報セキュリティ管理基準に準拠してセキュリティ監査を実施し、発見された問題点の指摘、あるいは改善提案のための報告書を提出するものである。具体的には、ISMS適合性評価制度の認証取得を目指す場合、認証取得の段階に至らない組織が対象となる。情報セキュリティの欠陥を早期に発見し、情報セキュリティマネジメントシステム構築に役立たり、構築後の情報セキュリティ対策の継続的な向上を図る意味で、第三者の専門家が実施する情報セキュリティ監査は非常に有効である。

「保証型」では、情報セキュリティ管理基準に準拠してセキュリティ監査を実施することになる。ISMS適合性評価制度の認証取得レベルにある組織を対象に、セキュリティ管理体制が十分に整備されていると認められる場合には、その旨の意見表明をした報告書を提出する。この保証型の報告書は、第三者に開示することができる。「保証型」の第三者の専門家によるサービスの代表例として、システムの信頼性又は電子商取引の安全性などに関する内部統制について保証を与えるTrustサービスがある。その中には、「Sys Trust」と「Web Trust」がある。「Sys Trust」とは、Trustサービスの原則と規準に基づき検証されているシステムについて、組織の経営者が有効な内部統制を維持していることについて、高水準の保証を与える目的で実施される検証業務である。また、「Web Trust」とは、Trustサービスの原則と規準に基づき検証されている電子商取引システムについて、組織の経営者が有効な内部統制を維持していること、及び該当する場合には、当該組織が定められた電子商取引のビジネスの方針に準拠していることについて、高水準の保証を与える目的で実施される検証業務である。

④システム監査体制

システム監査を初めて導入しようとする場合、トップマネジメント、監査部門、及び被監査部門が、システム監査の目的や前項で述べたそれぞれの責任を十分に理解して、相互の協力のもとにシステム監査実施体制を構築することが重要である。特に、システム監査が、公正で偏りのない情報をトップマネジメントに提供するという内部監査としての役割を果たすためには、システム監査人が被監査部門から組織的に独立していることが必要である。このためには、システム監査人を監査部や検査部などの内部監査部門に所属させる体制にすることが必要である。

監査部門においては、自らの組織のシステム監査に関する活動指針を基本方針として策定し、自らの組織内および監査部門内の諸手続きと整合をとりながら、システム監査業務に関する諸手続き、様式などを制定する。

比較的小規模な組織、あるいはシステム監査部門の経験の浅い組織においては、システム監査に必要なスキルをもつ要員の確保が困難な場合も考えられる。このような場合は、システム監査の実施手段の一つとして外部の専門家を活用することも有効である。これらの場合、外部機関への委託は内部監査部門を所管する役員または監査部門を窓口として行う必要がある。そして、システム監査実施の目的や前提となるリスク認識などについて、委託する国立大学法人の主体性とこれに基づく外部機関との間の十分なコミュニケーションが求められる。

⑤システム監査の具体的アプローチ

システム監査の役割は重要なものであるが、その一方でシステム監査人のスキルや人数をはじめとして、これに向けることのできる監査資源は有限である。効果的なシステム監査を効率的に実施するためには、より大きな情報システムリスクが存在すると考えられる領域に対して監査資源を集中的に投入するリスクアプローチの考え方を利用される。リスクアプローチでは、情報システム全領域を適切な監査対象に分割してそれぞれの現存するリスクを識別、評価し、これに基づいて監査計画の策定や個々の監査活動の準備などを行う。システム監査の対象領域は被監査部門で行う情報システムリスク管理の対象領域と一致するので、監査実施においては被監査部門が行うリスク管理プロセスで用いた資料や作成された成果物を利用できれば、効率的である。

システム監査の対象領域は、それぞれの対象領域における情報システムとこれに関わる活動の全体となる。具体的な対象領域としては、(i) 情報システムの計画と管理、(ii) 情報システムリスク管理、(iii) 情報セキュリティ、(iv) システム開発、(v) システム保守・運用、(vi) システム利用、(vii) 入出力などの処理、(viii) エンドユーザコンピューティング（以下、EUC）、(ix) ネットワーク、(x) システム資産・資源管理、(xi) 外部委託、(xii) コンテインジェンシープラン、(xiii) ドキュメンテーション、(xiv) 個別アプリケーションシステムなどがある。

システム監査計画を策定する際には、情報資産や情報システムの把握後、組織全体にわたる情報システムのリスク評価、分析などを行って、監査対象とその情報システムリスクの重大性や特性などを明確にし、内外の要請などを総合的に勘案して、監査対象の優先順位付けと適切な監査方法、監査実施サイクルを決定する。なお、必要なシステム監査を効率的かつバランス良く実施するためには、監査方針や監査対象の優先順位付けなどを勘案した、中長期（数カ年程度）の監査の大綱となる中長期計画を策定することが望ましい。これにより、中長期における監査に必要な資源（人、物、金、時間など）の見積りが可能となるだけでなく、監査実施に関わる要員の採用や教育計画、あるいはITに関する知識の習得計画など総合的な監査計画や方針の策定が容易になる。なお、システム監査計画策定サイクル（1年間、半年など）ごとに、この中長期計画を詳細化、具体化したものが、短期計画となる。

短期実施計画に基づいて、個々の監査対象ごとにシステム監査の実施計画を作成し、当該監査の全プロセスの概要を明確にした後、監査部門長から被監査部門長に対して監査実施の通知を文書で行い、双方の協力体制や問題点に取り組む体制を整える。実施計画に基づく当該システム監査の実施に先立ち、監査対象に関して被監査部門からの資料収集などによる事前調査を行い、その概要を把握して監査手続を具体化させる。

その後、監査手続に従って、監査対象の管理を事実に基づいて検証し、その確認的な監査証拠を入手することにより問題点を摘出する。監査手続の実施に際しては、根拠となる事実を確かめ、これを監査調書として記録しておくことが重要である。またシステム監査人は、監査手続実施によって把握した事実から重大な問題点を発見した場合には、必要に応じて監査手続の再検討や要員などの監査資源を集中させるなど、その問題点に重点的に監査を実施する機動的な対応が求められることがある。

監査手続を通じて得られた事実や監査調書を分析し、当該事実は問題点として重要であるか（指摘事項に値するか）、または改善を要する事項か（改善案を提示する）を検討する。このプロセスが監査意見形成の基礎となる。

監査の結果、明らかになった問題点（指摘事項）、改善提案、あるいは優れている点などをもとに監査報告書を作成する。正しい評価を行うためには、把握している事実が信頼できるものであることが前提となる。したがって、この段階で事実確認が不十分であったり、自信のない判断根拠があつたりしてはならない。また、監査で把握した事実によっては、緊急な報告を要することもあり、その場合は適時に口頭で報告を行い、後日正式な監査報告書を作成する。監査報告書案に基づき、指摘事項、改善案の妥当性、評価の公平性、前回評価との継続性などについて監査部門内で意見を交換する。その際に、類似した監査対象の監査結果との比較などを行いながら最終的に評価の妥当性を確認する。その後、監査報告書について監査部門長の承認を得て、トップマネジメントに対する

る報告は、個別の報告会を設け、短期計画ごと（監査事業年度ごと）に行うなど、各国立大学法人の事情や手続きに応じて直接かつ定例的に行う。ただし、経営に重大な影響を与えるなど緊急を要する場合は速やかに行うことが望ましい。最後に、トップマネジメントに対して速やかに監査報告書を提出し、必要に応じて監査結果の報告を行う。被監査部門や関連部門に対しでは監査報告書の写しを回付することが望ましい。

監査報告後は、監査部門が提示した改善提案が確実に実行されていること、または他の方法などにより指摘事項の改善が行われていることを把握し、改善結果の妥当性を確認するためのフォローアップを行う。改善状況確認の結果、重大な指摘事項に対する改善状況に問題があると判断した場合や、改善結果を実際に監査で確認する必要があると判断した場合は、フォローアップ監査を実施する。フォローアップ監査結果についても、監査報告書にて報告する。

⑥小規模な大学組織におけるシステム監査の取組み

ここまで規模の大小には関係なく、どのようなプロセス及び内容でシステム監査を実施するかを記述しているが、体系的なシステム監査を全面的に展開できる大学は現実的に少ないであろう。特に、規模の比較的小さい大学やシステム監査要員やシステム監査に充てる予算も少ない大学では、そのための予算や要員の確保作業から始める必要のある場合もある。ここでは、現時点でヒトもカネもなく自力でシステム監査を実施せざるを得ない場合のシステム監査への取組みについて述べたい。それにはリエンジニアリングでいうところの「現状（AS-IS）分析」「るべき姿（TO-BE）分析」「ギャップ（GAP）分析」のプロセスが参考になる。これはシステム監査だけではなく、いろいろな業務にも適用されるので、システム監査要員が十分いない組織でもシステム監査業務に応用できるものと考えられる。

その第一段階は、組織の業務プロセスの中でどんな情報資産がどのように使われているのかについて棚卸しを実施することである。情報システムの棚卸しの後に、情報システムを利用する業務プロセス内に潜在するリスクを洗い出し、何らかの形でリスクの影響度を評価し、優先順位付けを行う。このためにも、情報システムと業務プロセスとの関係、特にレビュー、承認、監督、記録、連絡など内部統制手続きがフロー上に表現されている業務フローがあれば便利である。ここまでが現状分析である。現状が把握できなければ、効果的、効率的な対策が検討できないので、このプロセスが最も重要である。

第二段階は、優先順位の高いリスクに対して自組織にとって間尺にあったリスク対策の「あるべき姿」を検討、決定することである。リスク対策には、上記のような内部統制手続きが確立していることが最低限必要である。内部統制の欠落、あるいは重複がないように、また重要な内部統制には相互牽制が効くような仕組みにしておく必要がある。またリスク対策には、当然ながらモノ、ヒト、カネといった資源が必要になるので、それらの制約条件をよく検討しておかなければならない。

第三段階は、現状とあるべき姿とのギャップを、誰がいつまでにどのように埋めるのかについてのアクションプランを立案実行する段階であり、その進行状況をフォローし、必要であればプランの改善も行う段階である。

システム監査を外部委託するとシステム監査の専門家が上記のようなプロセスを効率的に行い、問題点や課題の洗い出し、さらには改善提案も盛り込んだ監査報告書を作成してくれるが、自力でシステム監査を実施する場合には、上記のようなプロセスや既述した内容の作業を学習しながら進めていく必要がある。

参考文献

- 『よくわかる会計情報システム』 中央青山監査法人編 税務経理協会
- 『社内情報システム導入ガイド』 手塚聰、佐藤文弘著 日本経済新聞社
- 『成功するシステム導入の進め方』 小野修一著 日本実業出版社
- 『ネットワークセキュリティ学術情報の発信と保護』 学術情報センター編丸善
- 『ITガバナンス』 甲賀憲二、外村俊之、林口英治著 NTT出版
- 『金融庁検査マニュアル（システムリスクチェックリスト項目）』 金融庁
- 『システム監査基準』『システム管理基準』『情報セキュリティ管理基準』経済産業省
- 『システム監査指針』『フレームワーク』 金融情報システムセンター

1. 戦略フレームワーク評価のチェックリスト

考慮すべき事項	コメント／ノート	行動への示唆	詳細なコメント／参考資料等
1a. 大学は以下の事柄に関する戦略を有しているかどうか。 ・情報 ・情報システム ・情報技術		・情報戦略が、大学における教育、学習、研究および経営管理情報の提供に必要な情報ニーズをきちんと反映しているかどうかについてレビューする。	
1b. これらの事項に関する戦略を持っているのなら、それらが文書化され大学によって公式に受け入れられているか？ もしそうであるならば、だれが最終的にレビューし、誰が許可したのか？		・大学の戦略計画が、情報システム・情報技術に関する戦略文書において、適切な形で反映されているかどうか、レビューする。	
1c. 情報システム・情報技術戦略に関する文書は明確に、大学全体の戦略目標とのつながりを示しているか？		・情報システム・情報技術戦略（もしくはそれにあたるもの）について、それが大学における情報ニーズを満たすのに必要な全てのシステムを認識していること、およびそれらのシステムを大学においてどのように発展させ、またサポートされるべきか、ということについてきちんとカバーしていることをレビューする（戦略はサービス提供の組織の枠組、メンテナンスに必要な資金及び物理的資源について考慮しなければならない）。	
1d. もしそうであるならば、それらの文書において戦略的目標はどのようにして達成すべきとなっているか（たとえば工程表の確立やタスクの認識など）？		・情報システム・情報技術に関する戦略文書は、全ての資源（資金、スタッフ、設備その他の物理的資源）が効果的に提供されるよう計画される必要があることを認識しているか？またこれらの要求は大学の短期的・長期的な財務見通しを反映しているか？	
1e. 情報システム・情報技術に関する戦略文書は、全ての資源（資金、スタッフ、設備その他の物理的資源）が効果的に提供されるよう計画される必要があることを認識しているか？またこれらの要求は大学の短期的・長期的な財務見通しを反映しているか？		・情報システム・情報技術に関わる、原価計算モデル／組織メカニズムをレビューするとともに、それらが戦略を実行するに当たって必要な財務的、人的および物理的な資源を適切に考慮しているかについてもレビューする。	

考慮すべき事項	コメント／ノート	行動への示唆	詳細なコメント／参考資料等
1f. 情報システム・情報技術に関して費用が十分手当てされているか（所有権に関わるトータルコストを考慮しているかどうかも含む-3.2 節参照）？		<ul style="list-style-type: none"> ・いつ情報システム・情報技術戦略が評価され、改訂されたかをはっきりさせるとともに、それらが所定の時間の枠内に収まるようにする。 	
1g. 情報システム・情報技術戦略が、大学における情報システム・情報技術に関する戦略目標を策定し、監視し、評価し、改訂するというスタッフの役割と責任を正式に特定化しているか？ またこれらの責任は所定の時間の枠内に特定されているか？		<ul style="list-style-type: none"> ・上級経営者が戦略的見地から、情報システム・情報技術をどのように管理するか？ 	
1h. 上級経営者の中に、特に情報システム・情報技術戦略の導入に対する責任を持つ者がいるかどうか。 もしいるならば、その人物はかかる目的に用いられる情報技術に関する知識を有しているか？		<ul style="list-style-type: none"> ・過去 12 ヶ月間において、学長が学内的情報システム・情報技術の発展において、どのように関わってきたかをはっきりさせる。 	
1i. 学長は情報システム・情報技術に関する戦略の展開をどのようにコントロールするか？			

2. 組織フレームワーク評価のチェックリスト

考慮すべき事項	コメント／ノート	行動への示唆	詳細なコメント／参考資料等
<p>2a. 情報システム・情報技術戦略の導入を主導し、監視する責任を持つ、効果的な戦略グループが存在するか？</p> <p>もし存在するならば、そのグループの責任者には上級の経営者、ないし委員会等があてられているか？</p> <p>その委員会等は、学内における教育、学習、研究及び経営管理の情報について何らかの関心を持っているか？</p> <p>その委員会等は上級経営者ないしは全学の計画委員会へ報告を行っているか？</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・情報システム・情報技術戦略グループの権限とメンバー構成を評価することで、グループの独立性を確保し、大学の戦略的ミッションに関連する部分における、グループの権限・任務の広がりと適切性を明らかにさせる。 ・情報システム・情報技術戦略グループの会議議事録をレビューすることにより、会議の開催頻度を定め、情報システム・情報技術に関する戦略および毎年の運用計画が効果的にモニタリングされるようにする。 	
<p>2b. 情報システム・情報技術部門戦略導入を支援する部門の役割および責任が、公式に定められているかどうか？</p> <p>もし定められているなら、その文書は最新のものであり、現実の組織構造を反映しているかどうか？</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・情報システム・情報技術部門の権限をレビューし、情報システム・情報技術戦略の要求を反映しているか、情報システム・情報技術サービスは適切に優先順位付けされているかをレビューする。 	

考慮すべき事項	コメント／ノート	行動への示唆	詳細なコメント／参考資料等
2c. 大学には、情報システム・情報技術部門の運営をモニターし、レビューするための明確な報告システムが作られているか？もし作られているのであれば、上級経営者のうち一名は当該部門による達成度およびその責任の遂行を監督しなければならない。情報システム・情報技術戦略グループ（ないし相当する部門）は情報システム・情報技術部門の活動をモニタリングする責任を持っているか？		・(2a. の行動への示唆を参照)	
2d. 中央集権的に管理するシステムと、分権的に管理するシステムの両者について、そのコストとベネフィットを比較したか？		・大学で行われているコスト／ベネフィット分析をレビューし、情報システム・情報技術が提供する VFM（支出に見合う価値）に関連して、現状の組織構造が有効か再考すべきかを決定する。	
2e. 情報システム・情報技術管理者が適切な情報技術スタッフを雇用するのに必要な知識と能力を持ち合わせているか？情報システム・情報技術戦略の効果的な導入を担保するのに必要な情報スキルが定められ、それに対する公式かつ日常的な援助がなされているか？		・情報システム・情報技術管理者がスタッフ採用に関する研修を受けるべきか否かを決定する。	
2f. 業務内容と、求める人材についての詳細が、すべての情報システム・情報技術のポストについて準備されているか？		・情報システム・情報技術へのサポートとサービス提供に関する、スタッフの業務内容と役割、責任をレビューすることで、適切な職務が確立されスタッフが適切な能力を身に着けられるようにする。	

考慮すべき事項	コメント／ノート	行動への示唆	詳細なコメント／参考資料等
2g. すべての情報システム・情報技術スタッフは、自己の責務を果たすのに必要な資格を持ち、研修を受けているか？		・情報技術スタッフの研修プログラムをレビューし、スタッフが最新技術を身につけ、各自の責任を効果的に果たすことが出来るようにする。	
2h. 核となる情報技術者の流出のリスクを認識しているか、またそれを管理しているか？		・核となる情報技術者を認識し、どういった処置が大学を守るのに用いられてきたかをはっきりとさせる。	
2i. 大学は情報技術研修の公式施策を確立しているか？ 2j. 全学におけるスタッフと学生に対する基本的な情報スキルの研修提供について、役割と責任が明確に定まっているかどうか？		・情報システム・情報技術戦略（またはそれにあたるもの）をレビューすることで、学生、教職員の異なる研修ニーズについて把握し、予算を配分し、レベルに応じた情報技術のスキルの目標を特定すること。	
2k. 全学の戦略計画および情報システム・情報技術戦略において、セキュリティ関係が正式に評価検討されたか？		・大学のセキュリティ政策をレビューし、情報システム・情報技術関連の事項を網羅するようにする。	
2l. 全学レベルで、情報システム・情報技術につき障害からの復旧施策と方法を発展させ、テストするための役割と責任がはっきりしているか？ はっきりしているならば責任はどのようにして遂行されるのか 潜在的な情報システム・情報技術上の障害の評価検討は正式になされているか？		・情報システム・情報技術の障害回復プランを12ヶ月に1度はテストされているようにするとともに、テストにおいて認識された弱点については修正しておく。	

考慮すべき事項	コメント／ノート	行動への示唆	詳細なコメント／参考資料等
2m. 情報技術セキュリティに関しては、以下の局面に対する役割と責任が明確に定められているか? ・物理的セキュリティ ・ソフトウェアとデータへのアクセス・コントロール ・データの統一性 ・関連する法令にしたがっているか?		・情報技術セキュリティのこれらの局面に関する職務内容をレビューすることで、責任が公式に委任されていることを確実なものとする。	
2n. 情報システム・情報技術に関するセキュリティ上の事件が定期的に報告されているかどうか（年次報告への準備も含む）？もし行われているなら、誰によってなされているか？		・どのようなものであれ、過去1年以内におきたセキュリティ上の事件を明らかにし、それが所定の方法によって確実に報告されるようにする。	
2o. 大学は情報関連機器について本部で集中して所有管理するのか、それとも分散して所有管理するのかについて、そのコストとベネフィットを考慮したかどうか？		・情報関連機器について本部で集中して所有管理するのか、それとも分散して所有管理するのかについてのコストとベネフィットをレビューし、直接費と間接費の両方、および財務的、非財務的なベネフィットの両方が確実に考慮されるようにする。	
2p. 全学のハードウェアとソフトウェアの需要を調整するため、情報関係資産すべての目録はあるか？		・情報関連資産をランダムにチェックすることで、資産目録の正確性を確保する。	

3. 投資マネジメント評価チェックリスト

考慮すべき事項	コメント／ノート	行動への示唆	詳細なコメント／参考資料等
3a. 大学は部局での使用分も含め、情報システム・情報技術に関する支出の全てを把握できるか？		・財務・電算システムをレビューし、情報システム・情報技術関連支出を確実に認識し計算できるようにする。	
3b. 所有にともなうコスト総額が、大学における現行の情報システム・情報技術配置において定量化されているか？ 情報システム・情報技術のイニシアチブにおいて所有にともなうコスト総額が定量化され、他の選択肢と対比されているか？		・所有に関わるコストの総額について 3.2.2 に挙げた例示と見積もりを用いて再計算し、自大学で計算したものと比較し、それらが確実に現実性を持つようにする。	
3c. 情報システム・情報技術投資への年度予算措置は全学的なものか？そうであるならば、予算は情報システム・情報技術戦略グループによって公式に認められたものか？		・情報システム・情報技術への支出に関する全学的な予算コントロールの仕組みをレビューし、予算が効果的に計画・管理されるようにする。	
3d. 実績と予算が比較され、情報システム・情報技術戦略グループに対して、年間を通じて定期的に報告されているか？		・情報システム・情報技術戦略グループの議事録をレビューし、過去一年間の情報システム・情報技術関連支出が定期的に報告されるようにする。	
3e. 情報システム・情報技術支出は本部予算、部局予算全てにおいて認識できるものか？		・全学にわたる予算例をレビューし、情報システム・情報技術関連支出を確実に認識できるようにする。	

考慮すべき事項	コメント／ノート	行動への示唆	詳細なコメント／参考資料等
3f. 予算と実績は比較され、上級管理者に対して、年間を通じて定期的に報告されているか？		・情報システム・情報技術予算をレビューし、それらが現実性と十分な意味を持ち、年間を通じて実績をモニタリングするのに用いられるようにする。	
3g. 情報システム・情報技術関連プロジェクトへの投資はどのようにして正当化されたか、またこの方法は、全学の部局において標準的な方法として適用されているか？		・大学による情報システム・情報技術投資への全般的アプローチをレビューし、それが効果的にコントロールされ、モニタリングされるようにする。	
3h. 公式の投資評価技術が情報システム・情報技術関連プロジェクトに適用されているか、もし適用されているならば、それは幾ら以上の投資判断に用いられているか？		・直近の主要な情報システム・情報技術関連プロジェクトをサンプルとして選び、それに対して用いられた方法の是非を検討する。	
3i. 情報システム・情報関連プロジェクトの評価、選択および優先順位付けに如何なる基準を用いるか？ これには幅広い選択肢の評価も含まれているか、またこれらの基準は同様に各学部における情報技術への支出にも適用されるのか？		・情報システム・情報技術導入に用いられた投資基準をレビューし、選択されたプロジェクトが資金的に可能であり、大学にとって確実に受け入れられるようにする。	
3j. 重要なプロジェクトは全て開始前にコストとペネフィットが認識されているか、されているなら当該分析は独立した担当者（財務担当など）によりレビューされるか？		・直近の主要な情報システム・情報技術関連プロジェクトについて、大学の管理手続きがそのようなプロジェクトに適切であるようにする（たとえば決定は選択肢の評価後に行う、プロジェクト原価計算を独立して行う、投資評価技術を展開する、正式な許可をプロジェクトのスタート前に入手するなど）	
3k. コンピュータ関連プロジェクトの財務評価は、適切に訓練されたスタッフによってなされているか？			

考慮すべき事項	コメント／ノート	行動への示唆	詳細なコメント／参考資料等
3l. 情報機器の配置と更新への適切な財務計画があるか？		・更新政策が理にかなっているかをレビューする。	
3m. 大学の財務規定に、コンピュータ機器について、幾ら以上の価格のものを資産計上するか、何年間で減価償却するかといったことが明文化されているか？ 財務規定において、抱き合わせ購入について資産計上すべきか否かが明文化されているか？		・情報機器購入のサンプルを選び、大学のコンピュータ化政策に従って、適切に計算されるようにする。	
3n. 情報機器の購入において大学がVFMな購入が出来るようにするためには、どのような手続きと統制が必要か？ 3o. 主要な情報関連機器の購入において、正式な入札手続きが適用されているか？		・主要な情報関連機器の購入手続きをレビューし、大学がグッドプラクティスのためのガイドンスから効用を得られるようになる（各学部の機器購入も含む）。	
3p. 情報システム・情報技術関連部門は、すべての主要な情報関連の発注契約を廃棄しなければならないか（サポート、ネットワークの能力、互換性および所有に関わるコストに関して適切に考慮出来るように）？		・(3n以下の示唆を参照)	

4. 運用管理レビューのためのチェックリスト

考慮すべき事項	コメント／ノート	行動への示唆	詳細なコメント／参考資料等
4a. 年間運用計画は中央における情報システム・情報技術の運用をカバーしているか？もしカバーしているならば、その運用計画は情報システム・情報技術戦略の目的に従っているか？ 年間運用計画は人的資源をどのように拡大するかということや、異なるサービスに配分される予算について、どのように認識しているか？		<ul style="list-style-type: none"> ・情報システム・情報技術戦略に関連する運用計画を考慮し、部局における計画が、戦略において示された大学の戦略計画に従っているかどうかを明らかにする。 ・年間運用計画と四半期／年間報告をレビューし、計画通りにサービスが提供され、行動がなされるようにする。 	
4b. 運用計画の進行状況と達成度を確実に、適切にモニタリングし、報告ができるようにするために、公式の手続きが出来ているか？		<ul style="list-style-type: none"> ・運用計画をレビューし、計画の導入と目的の達成がモニタリングされ、(情報システム・情報技術戦略グループ等に) 報告されるようにする。 	
4c. 正式なサービスを定義した明細書（サービスレベル合意書も含む）が情報システム・情報技術サービス向けに準備されているか？		<ul style="list-style-type: none"> ・サービスを定義した明細書（あるいはサービスレベル合意書）をレビューし、それがユーザーへのサービスの正確さとサポートの範囲の詳細を示し、パフォーマンス基準のような、サービスの質と効果を測定するメカニズムを提供出来るようにする。 	
4d. 情報システム・情報技術の運用とサービスの質に関するユーザーの満足度は定期的にモニターされているか？		<ul style="list-style-type: none"> ・情報システム・情報技術サービスの質に関するユーザーのフィードバックを得、回答する手続をレビューし、前年度それらの手續に従った処理が行われていたかをはっきりさせる。 	

考慮すべき事項	コメント／ノート	行動への示唆	詳細なコメント／参考資料等
4e. 全ての潜在的な新規プロジェクトに、必要な公式の評価手続きが行われるか		<ul style="list-style-type: none"> ・最近のプロジェクトを選択し、鍵となる段階において適切なプロジェクト管理技術が適用されるようにする。 	
4f. 以下の鍵となる段階において、情報システム・情報技術関連プロジェクトに対する適切なプロジェクト管理が行われているか? ・計画 ・モニタリング ・報告 ・評価		<ul style="list-style-type: none"> ・(行動への示唆 4e 以上を参照) 	
4g. ウェブサイトの使用に関するモニタリングやトラフィックに対する課金がいつ行われ、これらのサービスに対するコストを最小化するかの確定するに対して適切な管理が行われているかどうか?		<ul style="list-style-type: none"> ・課金が多くなっている場合、コントロールが効果的かをはっきりさせる。 	
4h. 障害復旧プランはあるか? もしあるならば、それは重要な業務システム全てをカバーし、少なくとも年一回十分にテストされているか?		<ul style="list-style-type: none"> ・障害復旧プランをレビューし、重要な業務システム全ての継続的な使用の確保に適當かを明らかにする。またのその計画は完全にテストされ、明らかな問題は確実に修正されるようにする。 	

考慮すべき事項	コメント／ノート	行動への示唆	詳細なコメント／参考資料等
4i. 該当する情報関連法規に確實に従うための、適切な手続きが存在するかどうか? 4j. 全てのユーザーは大学のネットワークへのアクセス、セキュリティおよびコンピュータ機器に関する定められた取り扱い方法について周知されているか？		<ul style="list-style-type: none"> ・大学の持つ手続きと管理方法を明確にし、該当する法規の遵守、コンピュータ運用に関する健康および安全の確保、それらのアレンジが適切かどうかを確實に明らかにする。 ・学生やスタッフへのハンドブックやニュースレターをレビューし、情報関連機器の使用に対する適切なガイダンスの存在と、該当する規定やセキュリティ、適切な使用に関するユーザーの責任をはっきりとさせる。 	
4k. 情報システム・情報技術に責任を持つ上級経営者は、管理情報や業績指標を定期的に提供されているか？		<ul style="list-style-type: none"> ・どのような情報が提供されるか、ガイドンスへの参照と報告書の中で用いられるベンチマークが適切かを確實にする。 	

国立大学法人

経営ハンドブック(2)

第6章 リスク管理

独立行政法人 国立大学財務・経営センター

6. 1 国立大学法人におけるリスク管理

(1) 国立大学法人とリスク

国立大学は法人化によって独立した法人格を有することとなり、各国立大学法人は、その業務である教育・研究を実施する過程で発生する、または発生する可能性の高いリスクに対し、十分な措置を講じて適切に対処することが求められている。

例えば、大学内で発生した事故による損害について訴訟が提起された場合には、国の行政組織の一部としての国立大学の時代には、損害訴訟等の手続については法務省が代わって対処し、さらに大学に賠償を行うべき責任が認められた場合には、国家賠償法等に基づき国により賠償責任が果たされた。ところが、法人化以降は各国立大学法人が教育や研究の業務を実施する過程で生ずるリスクについて、原則として各法人の責任において対処しなければならなくなつた。

国立大学法人が、その使命である教育や研究に関する活動を維持し、さらなる発展を図るために、法人の運営全般や業務実施の過程において内在するリスクを適切に認識して評価し、その対策のための選択肢を策定して分析し、最善の選択肢を選択して実施する必要がある。さらには、実施した選択肢の効果についてモニタリングを行い環境変化等の諸要因を勘案して必要な修正を行なうといった一定のマネジメント・サイクルが、有効に機能し継続的に実施されるプロセスとして構築されなければならない。

(2) リスクとは

経営に係るリスクの意義については、1910年代より欧米を中心に様々な検討や定義が行われてきたが、近年では次のように理解されている。

「一般的には、リスクは事故発生の可能性あるいは損失発生の可能性と考えられるが、それは発生すれば損失のみしか生じないリスクすなわち純粋リスクに関する狭義の定義である。一方、損失と同時に利得、チャンスの発生可能性もある出来事すなわち投機的リスクについては損失と同時に利得、チャンスの可能性に関する不確実性をリスクと捉える。」ISO/IEC GUIDE73（国際標準化機構／リスクマネジメント用語集－規格において使用するための指針）：2002では、『事象の発生可能性とその影響の組み合わせ』をリスクと定義している。また、世界最初の国際的リスクマネジメント規格である「AS/NZS4360（リスクマネジメントに関するオーストラリア・ニュージーランド規格）：1999」では『目標に影響を与える何かが起きる可能性であり、利益を得る可能性と損失の

可能性の双方を含む』としている（亀井利明監修『基本リスクマネジメント用語辞典』2004年、同文館出版）。

したがって、本章でもリスクを「損失と同時に利得、チャンスの発生可能性」をも含めた広義の概念で捉えることとする。

最近のリスクマネジメントに関する議論においては、一般にリスクを「純粹危険（リスク）」と「投機的危険（リスク）」に分類している。国立大学法人を念頭においていた場合、両者は図表6.1のように整理される。

図表 6.1 リスクの分類

	「純粋危険(リスク)」	「投機的危険(リスク)」
意義	自然災害、偶発事故、賠償責任など、それが生じた場合に国立大学法人に対して有形無形の損害のみを発生させるリスク	教育・研究機会の選択、施設整備に関する投資の意思決定、組織変革、海外拠点の設置、新学部設立などに伴い、国立大学法人に対して損害または利益(成果)のいずれかを発生させるリスク
特徴	①当事者の意思とは無関係に発生する偶發的事象であり、何らかの損失を発生させる ②時間にかかわりなく、また前兆なく偶發的に発生する ③大数の法則が適用しやすく、保険化が可能 ④損害範囲が限定不能(例;自然災害による施設の被害額の限定は不可能) ⑤防災などの科学的対策を講ずることで除去・軽減が可能	①経営者の意思決定・行動に伴うリスク、受容されたリスクで、損失を発生させることもあれば、利益(成果)を発生させることもある ②経営戦略の実施、経済環境の変化など時間の経過を伴い、何らかの予兆を伴って発生する ③大数の法則が適用できず保険化が困難 ④損害範囲は限定可能(例;新学部運営が失敗した場合の損失の多くは予算の範囲内) ⑤意思決定に伴うリスクであり自然科学的対策は困難
処理の担当者	学部長・事務局長等、組織のミドルマネジメントないし部門管理者層 但し、組織に対する衝撃度が大きく、組織破綻に直結するもの(例;地震などの災害リスク対処はトップマネジメント(学長・役員会)ないし全般管理者層)	学長・役員会等、組織のトップ・マネジメントないし全般管理者層 但し、意思決定にリスクマネジメント部門がスタッフとして関与するところにリスクマネジメントの意義が認められる
意思決定の類型	習慣的かつ標準化された手段の採用を中心とする定型的意思決定 (例;危機管理マニュアル・リスクマネジメントマニュアルの規定に従って処理手段を選択)	日常的反復的に生ずる意思決定でなく例外的かつ一回限りの非定型的意思決定 (例;キャンパスの移転、学部の廃止)

「基本リスクマネジメント用語辞典（亀井利明監修平成16年同文館出版）」を参考に作成

国立大学法人が直面すると思われるリスクの典型的な例としては、医学部附属病院で医療事故が発生して医療ミスが認定された場合、あるいは工学部の実験設備において実験中に事故が発生した場合における、損害賠償や現状復帰に要する損害が発生するリスク（純粋危険）が考えられる。

一方、教育・研究の新たな分野へ進出し社会や受験生に高い評判を得るべく研究所や学部・学科を創設する場合に教育や研究の成果が挙げられず、短期間に廃止を余儀なくされるケースが発生するリスク（投機的危険）もある。

(3) リスク管理及びリスクマネジメントの意義

リスクの内容として純粋危険（リスク）のみならず、投機的危険（リスク）をも包含する考え方のもとでは、リスクに対する効果的な対処の内容は、リスク処理手段の選択にとどまらない。組織内の様々な階層や部署におけるリスクを個別の対策やマニュアル整備、さらに総合的な運営管理プロセスによってマネジメントを行うリスクマネジメントへと変容を遂げることとなった。

ここで「リスク処理手段の選択」とはリスク・トリートメントと呼ばれるものであり、リスクコントロール（危険の制御）とリスクファイナンス（危険の財務的手当）とに大別され、前者では回避と除去、後者では転嫁と保有が中心的手段となる。国立大学法人を念頭に、これらの意義と関連を示せば図表 6.2 の通りである。

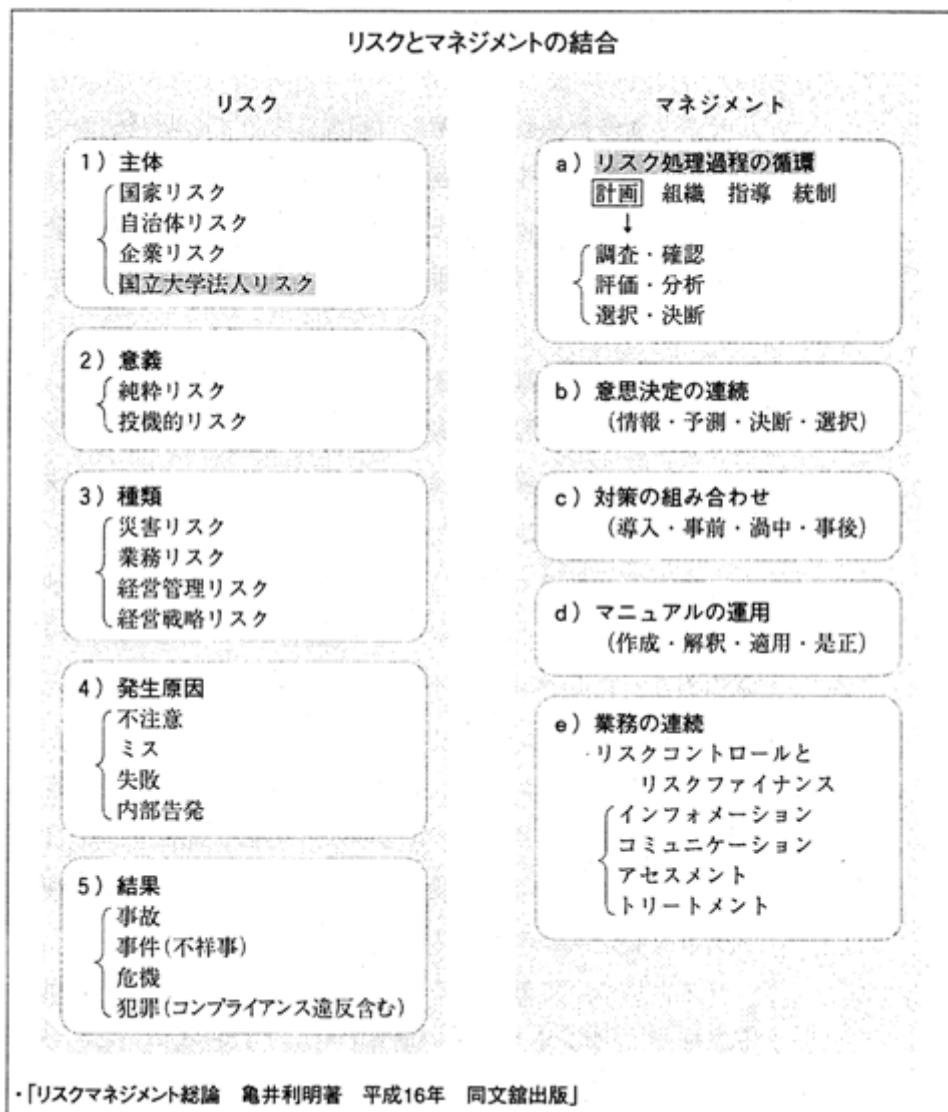
図表 6.2 リスク・トリートメント

<u>処理手段</u>	<u>タイミング</u>	<u>内 容</u>
	事故発生前	損害の防止または軽減のための技術操作
リスク・トリートメント（処理手段の選択）	事故発生前	回避（予想される危険を遮断するため、活動自体を行わないこと、活動の断念であり当面のリスクは回避しても別種のリスクを抱え込む可能性がある） 除去（危険の防止＝例；防災、耐震耐火構造の校舎、危険の分散＝例；キャンパスの分散や研究成果の分散保管等） 撤退（学部・学科の廃止など特定の教育研究分野からの撤退）
		制御不能なリスクに対する資金対策 (回避または除去できないリスクを第三者に転嫁し、転嫁できないリスクをやむなく保有)
リスク・トリートメント（処理手段の選択）	事故発生後	転嫁（付保、国大協主管或いは民間保険会社の保険による付保等 但し、保険コストの負担には限界がある） 保有（リスクを認識しないままに保有する消極的保有と十分認識した上で保有する積極的保有がある。特定の損害に対する準備金の設定＝学内の資金留保など）

「基本リスクマネジメント用語辞典（亀井利明監修平成 16 年同文館出版）」をもとに作成

また、リスクマネジメントとは文字通り、「リスク」を「マネジメント」することである。対象や内容が多岐にわたるリスクマネジメントを検討する場合には、実施主体や対象となるリスクの範囲、マネジメントの概念について明確にしておくことが有効である。リスクとマネジメントに関して検討すべき種々の要素や分野を例示すれば図表 6.3 のようになる。

図表 6.3 リスクとマネジメントの結合



例えば、国立大学法人のリスクマネジメントにおけるリスク処理のサイクルを検討する場合には、リスク主体として 1) の「国立大学法人」を選択し、マネジメントの要素として a) の「リスク処理過程の循環」を選択して結合し、国立大学法人におけるリスク処理の計画・組織・指導・統制のサイクルを検討する。このようにリスクとマネジメントについて検討すべき要素を結合させることは、検討の範囲や視点が明確にし、明解なフレームワーク構築の一助となる。

なお、本章の表題である「リスク管理」も、コントロールもしくは緩和の行動を意味する狭義の「リスク管理」のほか、リスクマネジメントまで含む概念として用いている。

(4) リスク管理及びリスクマネジメントの必要性及び役割

リスク管理を狭義に理解し「組織にとっての偶発的かつ事業上の損失に伴う不利益の影響を最小限に留めるための意思決定および実行のプロセス」と定義すれば、その目的は事業上の損失に伴う不利益の影響を最小限にとどめるためのものであり、リスク管理の役割は、当該リスクを除去あるいは減殺することである。

一方、リスクを組織が達成すべき目標と直接結びつけて、「ある行動あるいは出来事が、組織の目標達成能力に負または正の効果を与える脅威もしくは可能性」に着目する立場からはリスク管理の役割は、目標達成能力に対する負または正の効果を与える可能性としてのリスクを適切に取り扱うことである。

リスクは、目標と同様に、大学全体の戦略的レベル、学部・研究科・学科のような業務実施レベル、事務局・施設部のような運営管理レベルなど、大学運営の異なったレベルで存在する。それぞれのレベルにそれぞれの目標があり、それを達成できる、あるいは達成を阻害する諸要素がリスクとして認識される。

リスクマネジメントは、リスクを回避することだけを目的としたプロセスではない。効果的なリスクマネジメントとは、組織がその目標達成のために、高度なリスクであっても受け入れができるよう積極的に働きかけ、達成を支援するプロセスでなければならない。

リスクについて考察する場合、対処すべきリスクの各局面を明確にするという意味で、「コントロール（管理）もしくは緩和のための行動」すなわちリスクが生起する確率を減殺する、あるいはマイナスの結果を限定するために取られる行動と、あらゆる管理行動が考慮された後の「正味のリスク」すなわち「エクスポージャ」とは明確に区分しておくことは重要である。

国立大学法人においても、エクスポージャ、すなわちあらゆる管理行動が考慮された後の「正味のリスク」を決定し、これを組織全体のリスクへの取組方針に合致させるとともに、負担可能で妥当なコストで実施し、組織全体の目標ないしは使命（ミッション）の達成を支援する活動が必要である。リスクが特定され、管理されているということは、エクスポージャが組織において適切な管理の下に受け入れられていることを意味する。適切なリスクマネジメントが行われることにより次のような効果を期待することができる。

- ・目標がより達成されやすくなる
- ・損害を与える事象が起こらないか、起きる可能性が低くなる

- ・利益となる事象が達成されるか、より達成されやすくなる

リスクマネジメントの多様性から、それによるメリットもまた多様である。各組織は、リスクマネジメントを行うことによって得たいと考える利益を特定し、大学にとってのベストプラクティスを考慮に入れつつ、それぞれの取り組みを立案する必要がある。国立大学法人において効果的なりスクマネジメントを行うことで次のようなメリットが得られると考えられる。

- ・大学全体のミッションや年次計画（中期目標・中期計画）の達成支援
- ・事務局と学部・学科等、大学内のコミュニケーションの増大
- ・経営資源の効果的利用の支援
- ・継続的改善の促進
- ・内部監査プログラムの検討に有効な視点を提供する
- ・予想外の出来事にも適切に対処できる
- ・大学関係者（ステークホルダー）の安堵
- ・教育・研究に関する新しい機会の確保

ただし、国立大学法人はその運営原資の大部分を運営費交付金に依拠し、公財政支援を受けており、またその業務も第一義的には中期目標を達成することである。したがって、国立大学法人は広義のリスク管理について、許容されるエクスポージャの水準は企業や私立大学に比較して低くなることは否めない。

6. 2 リスク管理のプロセス

(1) リスク管理及びリスクマネジメントのプロセス

すでに見たように、リスク管理またはマネジメントの分野は拡大しており、そのプロセスは管理またはマネジメントをどう捉えるかによって異なる。国立大学法人を念頭にこれらを整理すれば図表 6.4 の通りである。

図表 6.4 プロセスの類型

マネジメントの見方	管理過程ないし管理要素の循環と見る	意思決定の連続と見る
類型	経営管理型リスクマネジメント	経営戦略型リスクマネジメント
マネジメントサイクルの構成要素 	<p>(リスク処理の計画が中心)</p> <p>① リスクの調査・確認 ② リスクの評価・分析 (リスク処理予算の編成含む) ③ リスク処理手段の選択 (リスク・トリートメント)</p>	<p>(リスク処理の意思決定が中心)</p> <p>① 情報活動 ② 企画活動 ③ 選択活動 ④ 再検討活動</p>

「基本リスクマネジメント用語辞典（亀井利明監修 平成16年 同文館出版）」をもとに作成

また、マネジメントをいずれの視点から行うにせよ、実際の管理またはマネジメントは、以下のプロセス（対策の組み合わせ）で行われる。



それぞれのプロセスにおける意義や課題は図表 6.5 のように整理される。

図表 6.5 対策の組み合わせ

	導入対策	事前対策	満中対策	事後対策
意義	危機管理やリスクマネジメントを組織内に定着させること	危機管理マニュアル等に基づき事故発生を未然に防止すること	今現在リスクが増大し危機が拡大している場合の対策	被害や損害の原因となる事象が収束した段階で探るべき対策
中心課題	情報収集	危機やリスクの予防対策 リスク存在の認識	情報確保と安全確保 正確な情報を適時に把握	リスクや危機による事故原因の正確な解明 再発防止の措置を講ずること
中心概念	リスクインフォメーション（リスクの調査・確認のため及びマネジメント定着のための組織内外の情報収集）	リスクアセスメント（合理的的予測方法に基づき、リスクの発生頻度やリスクの大きさを分析してリスク受容の可否を評価）	リスクコミュニケーション（リスク情報の共有と相互理解）	リスクトリートメント（リスク処理手段の選択）
前提	危機管理システムの組織化に関する経営者の意思決定	危機管理マニュアル	被害損害の軽減や危機の拡大防止に向けたリーダーシップ	被害や損害の原因となる事象が収束
必要条件	調査 リスク感性	直観 リーダーシップ	決断 リーダーシップ	リーダーシップ 調査

「基本リスクマネジメント用語辞典（亀井利明監修 平成16年 同文館出版）」をもとに作成

(2) 大学の運営管理におけるマネジメントのプロセス

すでに見たように、大学におけるリスクマネジメントの分野は拡大しているが、運営管理面におけるリスクマネジメントのプロセスにはそれほどの変化はない。大学の運営管理を念頭に置いて最も基本的なレベルでのリスクマネジメントのプロセスは次の5つである。以下それぞれについて説明する。

- ・認識
- ・分析
- ・選択
- ・実施
- ・モニタリング（事後評価）

① リスクの認識

効果的なリスクマネジメントの第一のステップは、潜在的な損失発生の認識である。リスクはまず認識しないことには対処できない。リスク認識の最初の段階では、何が、どのようにコントロール可能であり、回避できるのかを認識する。リスクの認識には様々な方法があり、多くの人々がそれを行いうる。ただし、リスクの認識は、大学の業務や管理運営のプロセスを最も熟知している人々が協働して行うことが最も効果的である。

② リスク対策の選択肢の策定および分析

リスクマネジメントの第二のステップは、各選択肢を検討し、それらの実現可能性を決定することである。外部的要因や特殊な環境、財務的配慮、利用可能な資源、さらには常識までもが選択肢が実現可能なオプションかを決定する要因である。

保険をかけることがリスクマネジメントの中心であった時代には、リスクを避けること及び保険をかけることの二つの選択肢が議論の中心であった。いまやリスクマネジメントプロセスは、多大なコストをかけてリスクを避けることから進化し、リスクの回避や付保に加えて、リスクは損失回避努力やリスク移転の方法によってもリスクに対処することができるようになったことを示している。

③ 最善の選択肢を選択

リスクマネジメントプロセスの第三のステップは、ある特定の状況、運営主体あるいは全体としての組織にとって最善の選択肢を選ぶことである。

異なるタイプの組織には異なる目標があり、リスクマネジメントを効果的に行うためには、選択肢やその組み合わせは組織の目標に適合したものでなければならない。

④ 選択肢の実施

リスクマネジメントの選択肢の実施には二つのアプローチがある。ひとつはテクニカルアプローチであり、リスクマネジメントにおいて、その選択肢が最良であるかについて一度選択がなされたら、その実施は専門家が独立的に実施するというものである。一方、統合的アプローチでは、リスクマネジメントを選んだ選択肢を相互依存的な共同的実施により行う方法である。

⑤ 実施した選択肢のモニタリング

リスクマネジメントプロセスの最後のステップは選んだ選択肢のモニタリングである。どのような行動であれ、外部要因を変えることとなる。これは、人々や科学技術に関する行動におけるひとつの真実である。リスクマネジメントの解決案として効果的であったソリューションも時の経過とともに効果が薄れてくる。それゆえ、同時進行的または定期的モニタリングが本質的に重要になってくる。

6. 3 リスクの特定（調査・確認及び評価・分析）

（1）リスクの調査・確認（発見）

リスクマネジメントの初期のプロセスでは、リスクの特定すなわちリスクを調査・確認し、評価・分析するリスクアセスメントが行われる。

リスクの調査・確認は、リスクアセスメントの第一のステップであり、どのようなリスクが内在するか、または想定されるかを確認するプロセスである。どこで、何が起こりうるか、何をリスクとして認識すべきかを特定し、さらに発生源を詳細に分析し、リスク因子が何であるかを特定しリストアップする。さらに、なぜ、またどのようにして発生するのかをシナリオ分析などによって検討すると特定が容易となる。

リスクの特定の手法としては、書面調査、アンケート、聞き取り調査（面談）、のほかシステム分析、ハザード分析などが考えられる。

書面調査は比較的小さなコストで有用な関連情報を迅速に入手できる反面、一定の秩序に基づいて行われないと網羅性や信頼性の面で不安が残る。その点アンケートは広範囲な情報収集が行いうるが、回答が画一的になる可能性もある。一方聞き取り調査は秘密の保持には適しているが時間がかかり、過度に詳細な調査結果となる恐れがある。それぞれに一長一短があり、特定すべきリスクの特徴に応じて有効な特定手段を効果的に組み合わせるなどの工夫が必要である。

(2) リスクの評価・分析（予測）

リスクアセスメントの第二のステップはリスクの評価・分析である。調査・確認（発見）されリストアップされたリスクを分析し、その性格や程度を検討し、その影響度を予測することを意味する。

予測すべきことは、リスクの頻度（年間発生件数や発生確率）、およびその結果として生じうる損害の規模ないし強度である。発生頻度と損害規模ないし強度を分析し、予測し、これらを軽度・中度・強度というように格付けを行う。このように評価・格付けすることは、リスク処理手段の選択の前段階となる。

リスクの評価・分析（予測）にあたっては、以下の点に留意する必要がある。

- ① 危険情報と危険事故（ペリル）を混同しない
- ② 経験と勘（人的要素）、統計と確率（数学的要素）、理性と感性とを適度に組み合わせる
- ③ 演繹的アプローチと帰納的アプローチの双方のロジックを用いる
- ④ 大きなリスクの前兆か小さなリスクの全体かを見分ける
- ⑤ 全般管理のリスクか部門管理のリスクかを判断する

(3) リスクの査定とエクスポージャ

リスクに査定を行った後、次の段階で「エクスポージャ」すなわちあらゆる統制（管理行動）が考慮された後の「正味のリスク」のレベルを決定する。図表 6.6 に示すようにエクスポージャと一緒に予想されるリスクの程度及びリスクに対する統制の実施状況との間には、リスクが高いほどエクスポージャは高く、統制が厳しいほどエクspoージャが低いという関係がある。

図表 6.6 リスクエクスポージャのマトリクス

リスク査定	厳格な統制	中程度の統制	簡易な統制
高い	中度エクスポージャ	高度エクspoージャ	高度エクspoージャ
中程度	低度エクspoージャ	中度エクspoージャ	高度エクspoージャ
低い	低度エクspoージャ	低度エクspoージャ	中度エクspoージャ

「英国における大学経営の指針（続）」平成 16 年国立大学財務・経営センターを基に作成

リスクは、統制のない状態（総リスク）または統制実施状態（純リスク）で評価される。例えば、大学内のネットワーク環境において、研究成果や情報の流出が起こるリスクはかなり高いと査定された場合、二重三重のファイヤーウォールで統制されていると認められる場合にはリスクエクスポートージャは中度ということもありうる。

リスクエクスポートージャの評価はそれ自体が目的ではない。エクスポートージャが決定されると、大学は当該リスクをより効果的に管理するための対応措置をとる必要があるかどうかを決定しなければならない。起こすべき適切な対応措置の目安は以下の通りである。

高度エクスポートージャ → 即時対応措置をとる

中度エクスポートージャ → 対応措置を考慮し条件対応措置計画（コンティンジェンシープラン）
を策定

低度エクスポートージャ → 定期的に調査を実施する

但し、全体としてのエクスポートージャが大学として許容範囲内に収まっているかどうかを考慮することも必要である。リスクを効率的に管理すべく十分な対策（統制）が行われていないと判断される場合にはエクスポートージャは許容範囲外にある。エクスポートージャが許容範囲外にあるかどうかを確かめることはリスク管理プロセスが改善への対応措置計画へと移行する出発点となる。

(4) 大学におけるリスクの特定

① 大学におけるリスク

リスクとは経済的損失や人々の蒙る苦痛をも含む損失、あるいは組織がその目標を達成することを妨げる恐れのある事象の潜在的可能性である。国立大学におけるリスクは、例えば災害による有形固定資産の減失や教育・研究における事故や火災などに伴う損害、附属病院における医療過誤の発生などを原因とする第三者からの訴訟に基づく経済上の損失、その他セクシャルハラスメントや学生等の不祥事等、大学の名声を損なうこと全てが含まれる。大学はリスクの原因と組織全体に及ぼすインパクトの両方を認識するために、その潜在的リスクを査定しておく必要がある。

② 大学におけるリスクの実用的分類

大学におけるリスクは次の5分類のいずれかに該当する。

- ・運営リスク
- ・法規制上のリスク
- ・財務的リスク
- ・政治または名声に係るリスク

- ・科学技術上のリスク

運営リスク

運営リスクとは大学運営に関して生ずるリスクである。大学の運営には教育・研究、建物等施設の整備（取得）及び運用、雇用、そして給食や宿舎の確保、移動手段、安全確保及び防犯などが典型的なものとして含まれる。運営上の損失としては建物の滅失、中核職員の離職、教育・研究が実施できなくなることなどが含まれる。

法規制上のリスク

法的及び規制上のリスクとは大学が遵守すべき労働安全衛生や環境保護、労働者の権利擁護に関する様々な法律や規制に関連して生起する。法令や規制の違反は罰課金や交付金・補助金の取消、あるいは施設の閉鎖や研究業務の中止を通じて損失をもたらす可能性がある。

財務的リスク

財務的リスクとは資産に対するリスクである。例としては組織の施設の滅失、財産の盗難、著作権の侵害などによる資産の第三者への移転、あるいは金融資産の価値下落などが挙げられる。

政治または名声にかかるリスク

政治または名声にかかるリスクとは立法関係者や国民の大学に対する評価の低下を指す。例えば大学受験者の減少や競争的資金の獲得状況の低下が公表されると大学セクター内での評価が低下したり、学生の不祥事によっても大学の評判は大きく傷つけられ、同窓会の加入率や寄付金の減少といった結果をもたらす可能性がある。

科学技術上のリスク

科学技術の分野でもリスクは日々その姿を現しつつある。大学のサーバがダウンしたり外部から侵入された結果、研究成果の流出や電子記録の改ざんが行われたり、遠隔地教育や海外とのコミュニケーションに支障が出たり（研究成果の公表が遅れる）といったリスクが考えられる。情報通信を初めとする科学技術の発達は大学にとって新たなリスク分野となっている。

これら 5 カテゴリーのリスクは、独立というよりもむしろ相互に関連を有しており、リスク管理者だけでなく運営管理者や役員会にも関係のある分野である。これらは組織のリスク管理にとって統合的アプローチの必要性を示唆している。キャンパスにある者は誰であれこれらのカテゴリーのリスクに取り組むこととなろう。リスク管理の課題しばしば、法律的、環境上の健康や安全、人的資源、公的安全業務の各分野が重複したものとなっている。このため実務的には、リスクの内容でなく、その要因に基づき財物リスク、法務リスク、環境リスク及びその他のリスクに区分することが多い。従って以下の解説では、このリスク要因に基づいた区分を前提とする。

なお、上記のリスクは大学の設置形態によらず共通のものであるが、私立大学と異なり主たる財源が授業料収入でなく国からの運営費交付金であるため、地震などにより教育研究活動が実施不能になった場合の財政上の影響は異なる。学校法人でも不測の事態に備えて運転資金を第 4 号基本金として留保しているが、その額は前年度消費支出の 1 ヶ月分である。

6. 4 リスク対策（緊急時対応マニュアル）

（1）リスクマネジメントの 4 つのフェーズ

リスクマネジメントは、大きく 4 つのフェーズに分かれる。

第 1 フェーズは、「平常時（計画）」のリスクマネジメントである。平常時のリスクマネジメントは、リスクの事前回避と抑制が求められる。計画段階では、全学に関連するリスクの把握を行う。ここでは、危機管理委員会などの機関の設置、リスクの洗い出し、評価、優先順位付け、対策の選択を実施する。

第 2 フェーズは、「平常時（日常）」のリスクマネジメントである。日常のリスクマネジメントは優先順位の高いリスク毎に組織的な対応を行う。ここでは、リスク別対応組織の決定、被害の想定、目標の設定、マニュアルの作成、教育訓練、マネジメントの点検・是正などを行う。

第3フェーズは、「緊急時（有事）」のリスクマネジメントである。緊急時のリスクマネジメントは、事件や事故が発生する直前と発生した場合の緊急時、さらに早期のリカバリーへの対応が求められる。ここでは、発生の防止や二次災害防止、原因究明などを行うことによりダメージを最小限に食い止め、一時も早く収束に向かうようとする。

第4フェーズは、「回復時（事後）」のリスクマネジメントである。回復時のリスクマネジメントは、事件や事故が収束方向に向かい始めたら、復旧に向けた活動を行うと共に、再発防止の具体策を検討しこれを公表することである。これによって社会は安心し、イメージダウンは少なくなる。

（2）平常時（計画）

ア 危機管理委員会の設置

大学全体で実施するリスクマネジメントで最も重要なことは、どのようなリスクに遭遇する可能性があるか、どのリスクに優先的に対応しなければならないかについて決定することにある。大学全体のリスクマネジメントに関する意思決定のために、全ての組織を横断する正式決議機関の承認が必要である。通常、そのような機関は、危機管理委員会のような委員会方式を採用する場合が多い。危機管理委員会の詳細については、本章の「6.5 危機管理体制」で記述した。

なお、国立大学の場合、法人化される以前は、リスク毎に委員会を設置するケースや学部毎にリスクに対応していたケースがほとんどであり、全ての組織を横断して全てのリスクを管理する危機管理委員会を設置していた大学は単科大学を除きほとんど皆無であった。多様化するリスクを一元的に管理する意味で危機管理委員会の設置を検討することが望まれる。

イ リスクの洗い出し、評価、優先順位付け、対策の選択

（ア）リスクの洗い出し

リスクマネジメントのはじめの一歩は、大学を取り巻くリスクを洗い出し、そのリスクがどれくらい大学に影響を与えるかを把握することである。

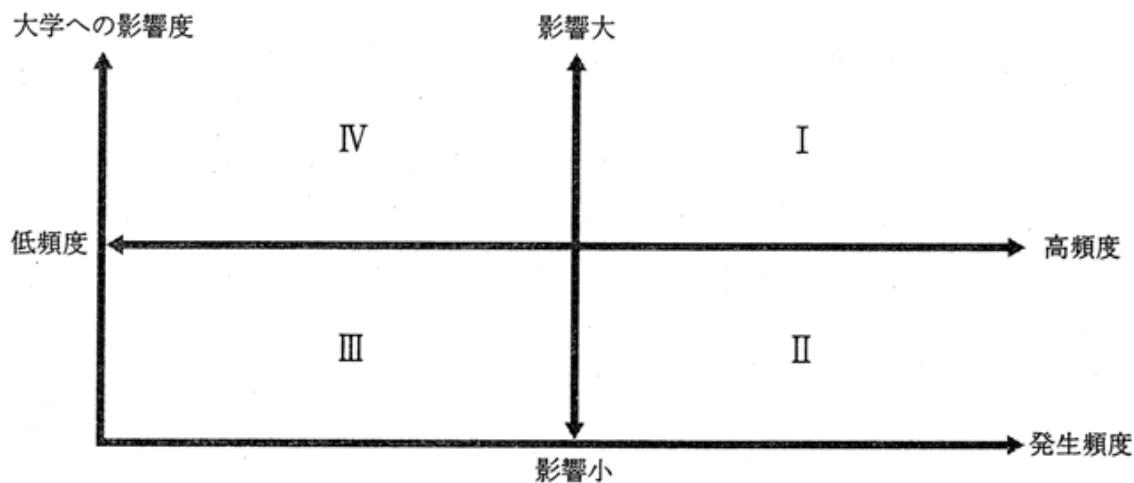
しかしながら、環境はどんどん変化し、新しいリスクの発生や、計測が容易でないリスクも数多く見られる。従って、リスクの洗い出しは一度限りではなく、最低年1回はリスクを洗い出して評価する必要がある。

また、リスクの洗い出しから洩れてしまうとその後のステップで検討対象から外れてしまうため、できるだけ多くのリスクを洗い出すことが重要であるが、実践できなければ意味がないので、現時点で実現できるものの中からよりよいものを選択し、一定の期間内にとにかく実際にやってみることが重要である。

(イ) リスクの評価

リスクを洗い出したら、その評価を行う。リスクは「発生頻度」と「結果」の組み合わせという2つの変数から成り立っているため、横軸に発生頻度、縦軸に大学への影響度を取って、「リスクマップ」(図表6.7参照)を作成し相対的にそれぞれのリスクがどこに位置するか明確にする。

図表6.7 リスクマップ



(ウ) リスクの優先順位付け

次に、評価された各リスクに対して、最終的に役員がトップダウンで順位付けを行う。既に縦割りで部局毎に多くのリスク対策、例えば労働安全対策、防火対策、交通安全対策、品質管理、情報セキュリティ、環境対策、コンプライアンスなど様々な対策が並行して実施されている。ここでは、大学運営の立場から特に全学的な対応を要するリスクを決定する。優先的に対応するリスクは次の通りである。

a 第一に対応すべきリスク

大学の経営資源は限られているので優先順位の高いものから対応していく必要がある。そこでまず発生頻度が高く、影響度の大きなリスク (I) から対応する。

このようなリスクが発生した場合、大学経営そのものを揺るがしかねない。国立大学でこの領域にあるリスクは考えにくいが、仮にある場合には発生頻度を下げる工夫をするか、発生した場合の損害の程度を限定し、この領域から脱する必要がある。

b 次に対応すべきリスク

次に対応するリスクは、発生頻度は小さいが万が一発生したら影響の大きいリスク（IV）である。影響度は小さいが発生頻度の高いリスク（II）は3番目に対応する。ただし、あまりにも発生頻度が高い場合、処理費用や機会費用が高くなったり、大学に対する信頼や倫理を問われる可能性があるので、場合によっては先に対応することを検討する必要がある。なお、頻度も影響も小さいリスク（III）は、優先順位が最も低い。

c 部局毎に対応すべきリスク

全学で対応すべきリスクの優先順位は上記の通りであるが、部局毎に実施するものは全学的に対応を要するリスクと特定部局で対応を要するリスクを組み合わせて決定する。場合によっては部局固有のリスクの方の優先順位が高い場合がありうる。

(エ) リスク対策の選択

a リスク区分による対策方法の選択

最後に、リスクの持つ発生頻度と影響度の特性に応じて、とるべきリスク対策を選択する。リスク対策には次の4つに区分して考える（図表6.8）。

評価された各リスクに対して、最終的に役員がトップダウンで順位付けを行う。既に縦割りで部局毎に多くのリスク対策、例えば労働安全対策、防火対策、交通安全対策、品質管理、情報セキュリティ、環境対策、コンプライアンスなど様々な対策が並行して実施されている。ここでは、大学運営の立場から特に全学的な対応を要するリスクを決定する。

① 高影響度、高頻度（I）

この領域に該当するものは、「回避」を選択する。影響度を少なくするか、発生頻度を下げるかの対応を取ることが必要である。それができない場合、業務からの撤退を検討する必要がある。

② 高影響度、低頻度 (IV)

この領域に該当するものは、「移転」を選択する。移転の代表例が「保険」である。国立大学協会は、国立大学法人向けに「国立大学法人総合損害保険制度」を開発し標準的なリスクについてはその保険でカバーできるようになっている。保険以外のリスクヘッジ手段としては、「為替予約」、「天候・台風・地震デリバティブ」や、「保険リンク証券」などがある。

なお、保険金額と影響度、発生頻度を比較考慮し、保険に加入しない場合や保険でカバーできない信用失墜などがあるため、影響度を少なくする「低減」を行うこともある。たとえば、一部の大学が保有する特殊かつ危険度が高い設備などがそれに該当する。また、複数の場所にコンピュータ装置を置くような「分散」を行うこともある。

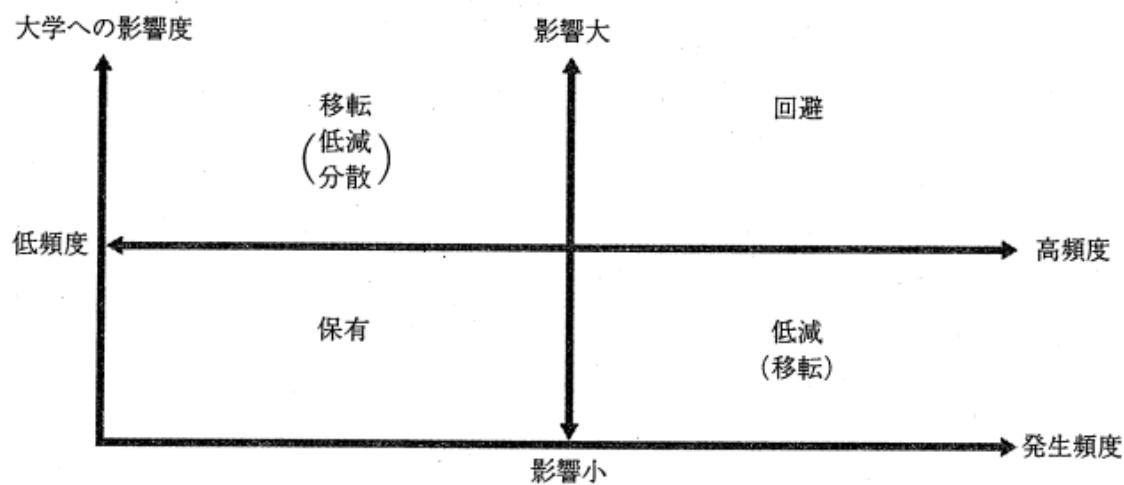
③ 低影響度、高頻度 (II)

この領域に該当するものは、「低減」を選択する。個々の影響度は小さいので、発生頻度を下げる工夫を行う。また、場合によっては、「移転」を行うこともある。

④ 低影響度、低頻度 (III)

この領域に該当するものは、「保有」を選択する。ここでは特に対策を取らず、リスクが発生した場合にのみ対応する。ただ、リスク発生した場合に、なぜリスクを保有したのかを説明できようにしておく必要がある。

図表 6.8 リスク対策の選択



b リスクコスト

リスクが発生した場合の損害額を軽減するコストを「リスクコスト」という。一般にリスクコストとは次の4つの要素がある。

① リスクコントロール及び損失防止費用

火災防止のための消火器やスプリンクラーなどの設備、防災訓練などの直接費用や、マニュアル作成や教育のための時間を金額換算した費用をいう。

② リスクファイナンス費用

保険、デリバティブなどのリスクヘッジのための費用をいう。

③ 管理費用

リスクマネジメントの専門部署の活動費用をいう。

④ 保有損失額

リスクを「保有」した結果、損害が発生した際の損害費用をいう。

これらのリスクコスト要素は相互に関連して増減する。リスクコストに関してはこれらの要素のバランスを考慮して最適値を求めることが必要である。

(3) 平常時（日常）

ア リスク別対応組織の決定

フェーズ1の危機管理委員会を母体として、リスク毎に対応する組織を定める。たとえば、地震対策では企画課、コンピュータシステムのトラブルでは情報システム課、コンプライアンス違反では総務課、知的財産紛争では研究協力課、学生のトラブルは学生課というように、それぞれが専門的な知識を持ち、リスク対策推進の主体となる必要があるためである。

また、責任を明確にするためにリスク毎に役員クラスの責任者を決めるとともに、全学的なリスクマネジメントの事務局は、全てのリスク対応組織に参加する必要がある。これは、日常のリスク管理を全学的な目で見る必要があり、場合によっては部局間の調整が必要となるからである。

イ 被害の想定

優先順位の高いリスクについては、被害の想定を行う。

シナリオの内容には、前提となる発生場所、原因、被害の拡大要素などを入れる。損害の程度は、人的被害、物的被害、賠償責任、損害金額、イメージダウンによる将来の影響などを記述する。実務的にはそれぞれのリスクに対して標準シナリオと最悪シナリオを作成する。標準シナリオだけでは実際に最悪のケースになった場合の対策として十分でなくなるし、逆に最悪シナリオだけでは、関係者の理解を得られないことがありうるためである。

ウ 目標の設定

実際に被害が発生した場合にどこまでの範囲に被害をとどめるべきかの目標を設定する。目標は、6年間の中期計画と年度計画に盛り込むことが実務的である。なお、この目標はできれば数値化することが望まれる。

エ マニュアルの作成

(ア) マニュアルの必要性

事前のリスク対策としての対応手順や、また万が一リスクが発生した場合の有事対応についての対応手順が定められたら、その内容を「マニュアル」としてまとめる。マニュアルにはリスク対策に関する全ての内容が含まれる。マニュアルは用途に応じて、全学、部局、担当者、学生向けに作成する。

マニュアルは多くの教職員が行動する内容を統一するために必要な理解と知識を得るために必要である。特に人事異動などで教職員が入れ替わることを前提とすると、新たに組織に加入した人が短時間で業務内容や手順を理解するにはマニュアルは欠かせない。

また、マニュアルはメンテナンスが大切である。リスクへの対応手順の変更やリスク管理担当者の人事異動、危機管理訓練からのフィードバックを反映させ、常に最新のものにしておく必要がある。

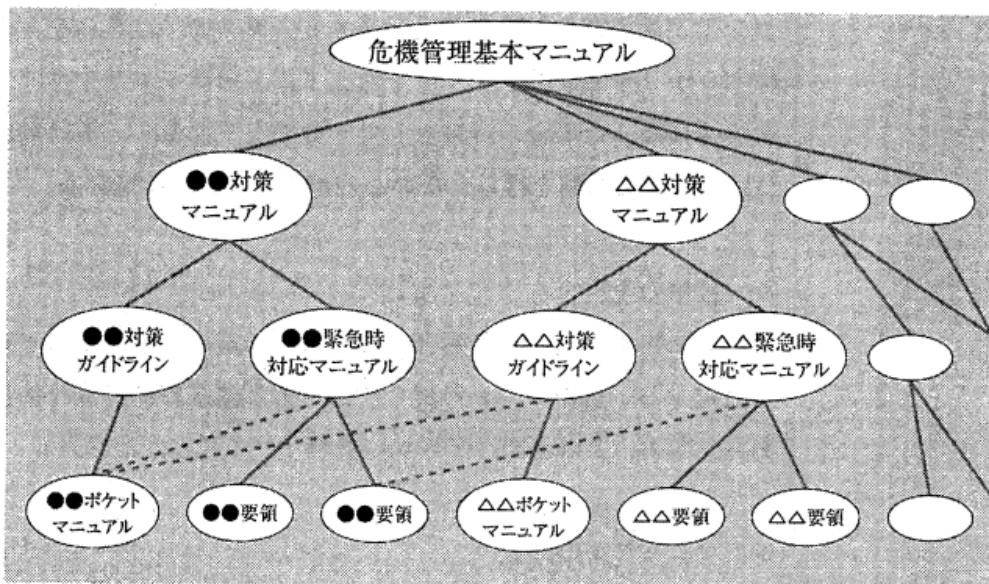
(イ) 危機管理マニュアル

マニュアルには、小冊子、加除式のファイル形式、パソコンにおけるインターネットなどがある。マニュアルはできればアナログの紙媒体とデジタルにおけるネット媒体の両方を作成し活用するのがよい。

a マニュアルの構成

危機管理マニュアルは、たとえば以下のような構成となる（図表6.9参照）。

図表6.9 危機管理マニュアル体系



リスクマネジメントがよくわかる本 P279 の図を引用

b 読みやすいマニュアル

マニュアルは平常時に読んで理解しておくことが必要である。緊急時には、指揮者や担当者が緊急業務のチェックリストを参照して指示や進捗チェックを行うため、マニュアルは方針・組織・日常業務等の全てを理解でき、緊急時に実践的な活用ができるようにすべきである。

c マニュアルの階層構造

マニュアルを理解しやすくするために、たとえば次のような階層構造を持たせる。

①レベル1 「危機管理マニュアル」

レベル1は、危機管理マニュアルでありリスクマネジメントの全体像を示す。全教職員が読む必要がある。

②レベル2 「業務手順書」

レベル2は、緊急時の業務に関するチェックリストである。緊急時に対策本部長や各部局長が用いる。

③レベル3「業務指示書」

レベル3は、各部局の担当者が自分の担当する業務を遂行するために用いる。部局毎に詳細なマニュアルが作成される。

④レベル4「業務報告書」

レベル4は、電話連絡網や各取引関係先の一覧表等の資料や、報告書の様式となる。

d 危機管理マニュアルの目次例

リスク要因に基づく危機管理マニュアルの体系を次に掲げる。

まえがき

第1部 大学における危機管理体制の確立

- 1 危機管理の目的・プロセス
- 2 今日の大学の課題
- 3 危機管理方針
- 4 危機管理体制の確立
 4. 1 体制及び責任
 4. 2 危機管理委員会規程
- 5 緊急対応マニュアルの整備
- 6 緊急事態への準備及び対応
 6. 1 事前準備
 6. 2 有事の業務
 6. 2. 1 報道機関への対応
 6. 2. 2 地域社会・保護者への対応
 6. 2. 3 訴訟・情報開示等への対応
- 7 教育訓練
- 8 点検及び是正措置
 8. 1 日常点検
 8. 2 予防措置
 8. 3 記録
 8. 4 監査
- 9 資料 緊急対応マニュアル、緊急連絡先一覧

第2部 事項別危機管理の要点

- 1 財物リスク
 1. 1 火災・爆発
 1. 2 風水害
 1. 3 地震
 1. 4 落雷・停電
 1. 5 盜難
 1. 6 . . .
- 2 法務リスク
 2. 1 コンプライアンス
 2. 2 知的財産権
 2. 3
- 3 環境リスク
 3. 1 土壌・地下水汚染
 3. 2 廃棄物処理
 3. 3 . . .
- 4 その他のリスク
 4. 1 セクシャルハラスメント
 4. 2 労働災害
 4. 3 情報セキュリティ
 4. 4 医療事故
 4. 5 . . .

e マニュアル作成のポイント

また、レベル2からレベル4までの業務マニュアルを作成する時の留意点は以下の通りである。

- ・一般論ではなく現場の行動指針になるものにする。
- ・過去事例、他の大学の事例を集め、分析し検討する。
- ・場所や器具等は具体的呼称まで記入する。
- ・各部局別のマニュアルも全学マニュアルに則って作成する。
- ・現場の状況や条件を踏まえる。
- ・研修トレーニングのプログラムとも連動させる。
- ・イントラネット上でもパスワードを使用して管理する。

- ・紙媒体のマニュアルは加除式またはバインダー方式として常時更新する。
- ・学内報への連載を工夫する。
- ・新たな事故・事件があったときは、マニュアルの見直しを図る。

オ 教育訓練

(ア) 指揮者の育成・教育

過去の教訓から、危機発生時には、リスクマネジメントや緊急時の業務を熟知し、臨機応変に的確な指示を出せる指揮者の育成が必要不可欠といえる。計画やマニュアルの作成だけでなく、実際にその計画を使いこなせる要員がいなくては危機対応ができない。

(イ) 教育訓練の対象者及び教育の方法

教育訓練は、役員から担当者、新入職員にいたるまで、全ての層に役割に応じた内容で実施する必要がある。

教育には、まず自らの役割を認識させるためのプレゼンテーションなどがある。その他、テキストを使用したOFTや上司によるOJTという方法もある。

(ウ) 訓練の必要性

危機管理についての典型的なものは火災を想定して実施される防災訓練である。訓練時の日時をあらかじめ決め、非常ベルやサイレンが鳴ると総務部などの主導によって、非常階段を雑談しながら降り、その後の注意事項もよく聞かないでいつの間にか訓練が終わるというパターンである。これでは防災訓練の成果は期待しがたい。このような時には、例えば消防署の協力を経て、消火訓練だけでも実際にやってみるのがよい。機動的な動き方は普段トレーニングをしていないとなかなかできないものである。

①シミュレーション・トレーニング

シミュレーション・トレーニングは、ある特定の事故・事件が発生したことを想定し、大学として全学的に演習するもので、トップを対策本部長として全教職員参加型で実施するのが望ましい。シミュレーション・トレーニングは危機管理委員会のメンバーが中心に企画し、日頃の成果を發揮できるように率先して活動する。想定された事態発生とともに素早く緊急対策本部を設置して、各委員はそれぞれの担当業務を実施する。

②メディア・トレーニング

メディア・トレーニングは、経営者を対象としたマスメディアへの対応訓練である。日本では、基本的にあってはならない事態のためにトップがコストをかけてトレーニングを受ける必要性を認めない場合が多いが、近年、民間企業において記者会見における経営者の対応のまずさによって、企業そのものの信頼やイメージが大幅に落ち込み、致命的ダメージを受けたケースが見られるようになった。大学においても例外ではない。

メディア・トレーニングをすることによって普段接触しないプレスと緊張した「場」に飲まれず、冷静にマイペースで、伝えるべきメッセージを発信できるようになる。プレスとの会見でもキーメッセージを明確に語れることで、間違った記事を書かれることもある。組織の長たる者は必須科目としてとらえるべきであり、特に新任トップは受講が望まれる。

カ マネジメントの点検・是正

リスクマネジメントに限ったことではないが、マニュアルが作成された計画通りに実践できるかが重要である。作成しただけで終わらせないためには、日常業務の中で点検を定期的に行い、点検により発見された事項を改善していくことが必要である。通常、点検にはチェックリストを使用する。また、点検により発見された事項は早急に是正することが必要である。

(4) 緊急時（有事）

緊急時（有事）のリスクマネジメントで重要なことは、最高責任者・指揮者の明確化と、意思決定・命令系統の明確化である。

ア 対策本部の設置

緊急時の具体的な施策としては、まず「対策本部」を設定し、確実な情報収集と分析を行い、マスメディアや所轄官庁、教職員などに的確な情報のディスクロージャーを実施する。なお、対策本部の詳細については、「5 (2) ア 対策本部」に記載した。

イ 通報システムと連絡網

緊急事態発生の直前や直後には、まだ対策本部ができていない。一般の教職員が危機の予兆を感じたり、危機の発生に遭遇した場合、誰に、どういう形で連絡するかという緊急時の専門的な学内の情報伝達（通報）のシステムはマニュアルや研修などを通じ、普段から浸透させておかなければならぬ。

通常の業務であれば情報は直属の上司に連絡し、その人がまた直属の上司へと上げていく。緊急時の場合、直属上司に連絡が取れなければ直接その上の役職者へ連絡し、場合によっては役員クラスや学長に直接連絡してもよい、という中抜き通報のルールを浸透させておかなければならない。なお、事態が大きくならないで終結した時には、「大事に至らなくてよかった。」ということにしないと、次回本当に何かあった時に連絡してこなくなり、緊急時の通報が遅れてしまうことになる。

また、連絡を受けた現場の責任者は、その事実を危機管理委員会の事務局、ことに広報担当者に連絡しなければならない。委員会メンバーである広報担当は、ケースによって至急、危機広報の準備を始めなければならない。

さらに学内の各学部に連絡が必要な時は、インターネットや緊急連絡網で速報を流すとともに、各学部の危機管理委員会のメンバーが直接説明したり、日頃から連絡員を決めている時は、そのネットワークで連絡を取り合わなければならない。委員会のメンバーや連絡員の人事異動があった時は、新任者に対するフォローが必要である。

(5) 回復時（事後）

災害は平常からのリスクマネジメントの整備度合いによって、早期に收拾に向かったり長引いてこじれたりする。適切なクライスマネジメントを進めるには、収束方向に動き始めたら、必ず再発防止への具体策を検討してこれを公表しなければならない。

ア 関係者に対する報告

まず地域社会や行政官庁、関係者に対する報告をする。場合によっては新聞などによる広告やパブリシティによって事態の終息を宣言する。また、マスメディアへの広告やパブリシティで平常時のイメージをアピールし、行政官庁に対しても報告やヒアリングなどを展開する。

イ 信頼回復、イメージ回復

さらに大切なことは教職員などの内部関係者にも学内メディアやミーティングなどを通じてきちんと説明し、モラールの向上を図らなければならない。

(6) リスク別対応方法

大学には様々なリスクがあるが、リスク別に対応方法が異なる。ここでは代表的なリスク要因毎に対応方法を記載する。

ア 財物リスク

(ア) 火災・爆発

①出火防止対策

- ・喫煙管理
- ・電気設備の管理
- ・整理・清掃
- ・危険物の管理

②消火対策

- ・火災の早期発見
- ・機械装置の緊急停止
- ・消火設備の位置表示
- ・消火設備の定期点検
- ・消火訓練の実施

③防火管理対策

- ・建物構造・レイアウトの見直し
- ・防火区画の整備

(イ) 風水害・地震

①災害防止対策

- ・リスク状況の把握
- ・防災計画書の作成
- ・災害防災本部の編成
- ・防災訓練
- ・防災資材機材の準備
- ・建物・機械装置の安全対策

②風水害・地震発生時の対策

- ・災害対策本部の設置
- ・情報収集及び教職員・学生への連絡
- ・安否確認手段の確立
- ・巡回・点検
- ・火災への対応
- ・非常用食料・救護用器材等の確保

(ウ) 落雷・停電

①外部避雷対策

- ・避雷針の設置
- ・絶縁電線による引下げ導線を施設

②内部避雷対策（電線を伝って機器に侵入する雷サージ対策）

- ・保護装置の設置
- ・自家発電システムの導入

(エ) 盗難

①防犯設備の強化

- ・建物内への侵入の防止
- ・貴重品の防災用金庫への保管
- ・犯行の早期発見
- ・機械警備システムの導入

②防犯体制の構築

- ・防犯体制の確立
- ・防犯責任者の選任
- ・教職員・学生への防犯指導
- ・鍵の管理
- ・地域・職域における防犯活動

イ 法務リスク

(ア) コンプライアンス

- ①コンプライアンスの重要性の認識
- ②プロジェクトチームの編成と基盤整備・体制確立
 - ・基本方針・綱領の作成
 - ・推進委員会・事務局・ワーキンググループの確立
 - ・相談受付体制の整備
 - ・内部告発制度の確立
 - ・緊急時対応体制の整備
 - ・マニュアルの作成
- ③周知徹底、検証・見直し
 - ・教育訓練
 - ・内部監査の実施

(イ) 知的財産権

- ①知的財産の取扱
 - ・共同研究・受託研究の相手企業との知的財産の取扱
 - ・教員・学生の発明の取扱
 - ・発明補償の検討
- ②管理体制の整備
 - ・組織の整備
 - ・各種ポリシー・規程の整備
- ③教員・学生への教育の充実
- ④知的財産を侵害された時の対応
 - ・証拠資料の収集、相手方の調査
 - ・侵害事実の確認
 - ・具体的手段
 - 警告書、証拠保全、保全処分、差止請求、損害賠償請求
- ⑤知的財産を侵害していると警告を受けた時の対応
 - ・事実関係調査及び抵触しているかの判断
 - ・文書による回答
 - ・訴訟の提起

ウ 環境リスク

(ア) 土壌・地下水汚染

①施設・設備

- ・汚染が発生しにくい構造への改修
- ・観測井戸の設置

②作業

- ・汚染の発生を防ぐ観点からのマニュアルの整備
- ・定期的な観測の実施

(イ) 廃棄物処理

①処理業者の選定

②処理業者の許可証の確認

- ・収集運搬業、処分業の区分
- ・取扱可能な廃棄物の種類
- ・許可条件、期限
- ・処理施設の種類・処理能力

③委託内容の確認

④最終処分業者の確認

⑤排出物が適正かどうかの確認

⑥マニフェスト（産業廃棄物管理票）の交付・確認

- ・自らマニフェストを作成
- ・マニフェスト返送確認

エ その他のリスク

(ア) セクシャルハラスメント

①方針の明確化・周知・啓発

- ・女性の人材活用促進
- ・啓蒙用パンフレット・学内報への記載など広報の実施
- ・就業規則などの規程の整備
- ・教職員対象の研修

②相談・苦情への対応

- ・担当者の設置

- ・苦情処理制度の制定
- ③事後の迅速かつ適切な対応
- ・迅速な対応
 - ・当事者への十分な説明
 - ・プライバシーの確保
 - ・双方の言い分の十分な聴取
 - ・周辺情報の入手

(イ) 労働災害

①人的要因

- ・教育訓練
- ・安全衛生講習
- ・情報の確実な伝達
- ・指差し呼称の習慣化
- ・監督者による不安全行動の指摘・改善
- ・日常のコミュニケーション

②設備要因

- ・危険防護設備
- ・足場や通路の安全維持
- ・人間はミスをするという前提に立った本質安全設計

③作業要因

- ・作業情報の確実な伝達
- ・作業手順の確立
- ・作業環境の整備

④管理要因

- ・安全法規の整備
- ・安全組織体制の確立
- ・教育訓練

(ウ) 情報セキュリティ

①リスク評価及びニーズの確立

- ・情報資源の重要性の認識

- ・リスクアセスメント手法の開発
- ・管理者への責任の付与
- ・事業継続の観点からのリスク管理

②統括的な管理組織の確立

- ・統括管理グループメンバーの指名
- ・役員直轄の指揮命令系統
- ・予算とスタッフの割当
- ・スタッフの専門性と技術的能力の開発

③適切なセキュリティポリシーと対策の実行

- ・セキュリティポリシーとリスクの対応
- ・セキュリティポリシーとガイドラインの区別
- ・セキュリティポリシーの維持

④啓蒙

- ・リスクとセキュリティポリシーについて継続的なユーザー教育
- ・ユーザーの注意喚起とユーザーに優しい技術の採用

⑤セキュリティポリシーの対策と有効性のモニタリング（監視）及び評価

- ・有効性を示す要素のモニタリング
- ・モニタリング結果による改善
- ・新しいモニタリング技法の採用

(エ) 医療事故

①組織体制の確立

- ・医療事故防止委員会、医療安全管理室の設置
- ・専任リスクマネジャーの選任
- ・事業継続の観点からのリスク管理
- ・緊急連絡体制の確立

②基本的な考え方の整理

- ・患者の人権尊重・擁護の優先
- ・再発防止策の検討
- ・患者及び家族との信頼関係の構築
- ・指差し呼称の習慣化
- ・ダブルチェックの実施

- ・医療スタッフ間の情報伝達と良好なコミュニケーション

③医療事故発生時の対応

- ・緊急呼び出し連絡
- ・患者・家族への対応
- ・医療安全管理室への報告
- ・事実経過の記録
- ・関係機関への対応
- ・事故調査と再発防止策の徹底

(7) 事例

事例として、ここでは「防災」と「警備」に関し、未然防止のポイントと実際の対応例を記載する。

ア 防災

大学では、教育・研究などを行うために、施設を使用する。安全で快適なキャンパスライフのために、施設が安全であることは不可欠である。また日本では火災、台風、地震などの自然災害が多い。未然防止のポイントを次に掲げる。

(ア) 未然防止のポイント

① 管理・運営体制の確立

- a 日ごろから、教職員の危機管理意識を高めるとともに、マニュアルに基づく防災体制、施設・設備等の管理体制及び大学の避難所としての運営体制を確立しておく。
- b 校舎の耐震性や避難経路の安全性を踏まえた避難基準・避難方法を定めておく。

② 安全計画の作成

年間を通じた安全に関する諸活動の基本計画として大学安全計画を立て、実施する。

③ 安全点検

- a 転倒や落下の可能性のある物の撤去
- b 実験器具の安全点検と研究室の施設基準への対応

④ 避難訓練の実施

学生が、災害発生時にも落ち着いた行動ができるよう、平素から、緊急時の安全行動の取り方にについて理解させておくとともに、様々な場面を想定した防災避難訓練を実施する。

(イ) 対応例

① 電話が混み合ってつながらない場合の対応

NTT の自動規制のかからない優先電話 (NTT へ申請)、公衆電話を利用。また、関係者への連絡は、防災無線、FAX、電子メール等が考えられる。なお、公共回線を圧迫しないよう要件を簡潔かつ的確に伝える。

② 大学が避難所になった場合の留意点

- a 学内にいる教職員、学生等の安否確認、避難誘導
- b 避難者の受入れ、誘導
- c 救命・応急措置
- d 災害対策本部等との連絡、情報確認
- e 避難者への情報伝達
- f 備蓄物資の配給

イ 警備

大学のキャンパスは、大学関係者以外にも様々な人が出入りし、また 24 時間出入りが可能な状態となっているところが多い。したがって、キャンパス内の警備体制には特に注意が必要である。想定されるリスクとして、器物損壊、盗難、傷害などがある。未然防止のポイントを次に掲げる。

(ア) 未然防止のポイント

① 施錠等、管理の徹底

- a 教室や研究室の管理責任者は、退出時に施錠を確實に行う。
- b 特に管理を要する場所についてはセキュリティカード等による防犯を行う。
- c 非常通報装置などの安全機器や Web カメラの設置を行う。
- d 警備会社に夜間の警備について業務委託している場合は、機械警備のセットを確實に行う。
- e 備品や私物等の保管場所や保管方法に十分配慮する。

② 学生に対する指導

被害に遭わないための注意事項を記載した冊子などを配ったり、掲示板、ホームページなどを通して注意を喚起する。

③ 関係機関や他の大学等との連携

警察等の関係機関、近隣の大学で被害に遭った場合、速やかにその情報を共有できる体制を確立しておく。

(イ) 実際の対応例

① 不審者の侵入に備えて

- a 許可なく立ち入ることを禁じた看板を設置する。
- b 外来者には、受付等で外来者名簿に記入してもらうなど、外来者の把握に努める。
- c 教職員は、構内で不審な人を見かけたら、声をかけるか、警備員に連絡する。

② 不審者の侵入による被害が続く場合の対応例

- a 警察にパトロール強化を依頼する。
- b 警備会社に夜間の警備を依頼している場合は、巡回時刻や回数の見直し等を行う。
- c 被害の日時や場所、状況等のデータを分析し、傾向を把握する。

6. 5 リスク管理体制

(1) 平常時の組織と役割

ア 危機管理委員会

平常時からリスクについて洗い出し、予測や分析といったリスクアセスメントをしながら現実の対策を実施する専任者や部門があれば望ましいことである。部門や担当者がさまざまなリスクについての経験を持ち、また知識もあるとすれば理想的であり、海外ではそうした例も多い。

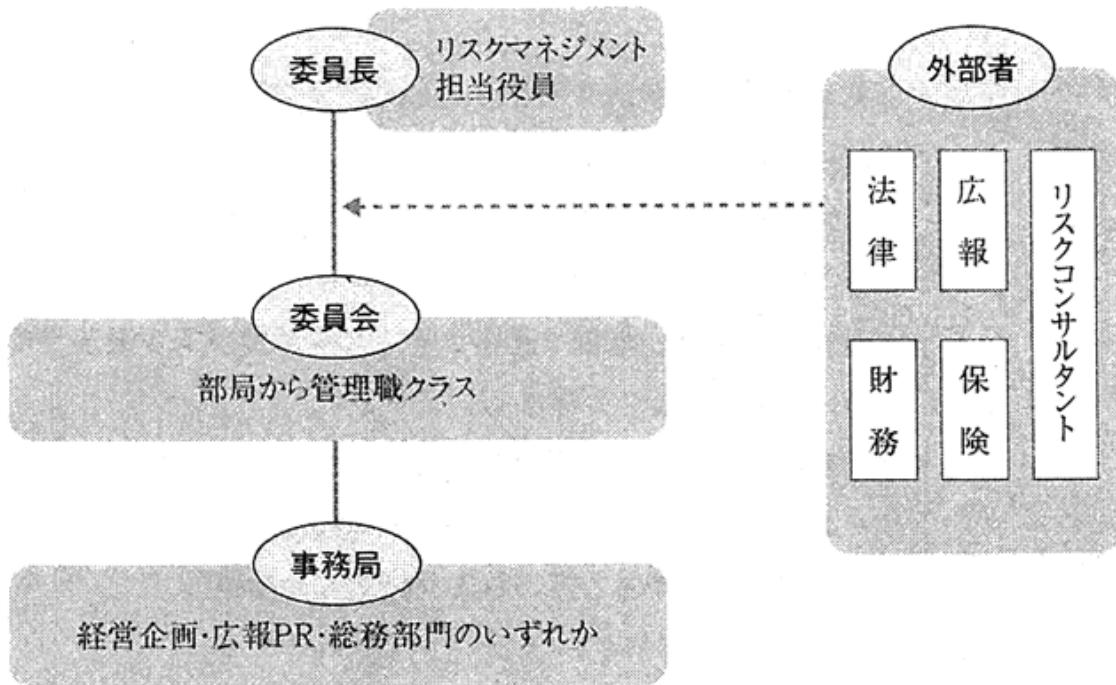
日本では、リスクマネジメント室やコンプライアンスと危機管理を一緒にした部門を設置するケースはあるが、①こうした部門や専任者を置く余裕がある会社が少ない、②ある程度兼任にして担当を置いたとしても十分機能するか分からぬし、リスクに関するものは全てその担当者に任せられてしまう。そのため現場でのリスクへの意識や機能が希薄化することも考えられるなどの理

由で普及していないのが現状である。

そこで学内のあらゆる部門から横断的に委員を選んだ危機管理委員会というプロジェクトチームを組織して対応することが多い。委員会の設置は、役員会の承認を得ることとして、その活動をオーソライズする。

この委員会の委員長は役員の中から選び、リスクマネジメント担当役員で CRO (Chief Risk Officer) と呼ばれる。委員会のメンバーは、重要な部局の長が委員として参加する。委員会には外部の専門家に委員会に参加してもらうこともある。そして、この委員会を支える事務局を決定する。事務局は経営企画部門、広報 PR 部門、総務部門などのいずれかに置く。また危機管理委員会の委員は緊急事態発生時には対策本部要員とならなければならない (図表 6.10 参照)。

図表 6.10 危機管理委員会の組織図



実践 危機管理読本 藤江俊彦著を一部加筆修正

イ 危機管理委員会の主な役割

危機管理委員会の主な役割は次のようなものである。

- ・リスク情報の収集とその分析
- ・想定されるリスクの洗い出し、評価と優先順位付け
- ・順位づけられたリスクへの対応策の検討、立案、実施
- ・被害の想定と被害範囲に関する目標の設定

- ・危機管理マニュアルの作成、見直し、学内浸透
- ・役員、教職員への教育・訓練の実施
- ・大学を取り巻くリスク動向の把握や報告
- ・リスク管理実施状況の調査や報告
- ・緊急時の対策本部の組織体制、活動内容、意思決定方法づくり
- ・緊急時の情報伝達システムの整備
- ・対策本部を設置する時に、場所の確保、備品、通信機器の準備

この委員会はあくまで常設機関であることを認識し、定期的に開催し、情報収集、分析、防止への対策など常時継続して検討する必要がある。また委員会のメンバーはできるだけ危機管理についての専門的な社内研修やトレーニングを受けるようにする。

(2) 緊急時・回復時の組織と役割

ア 対策本部

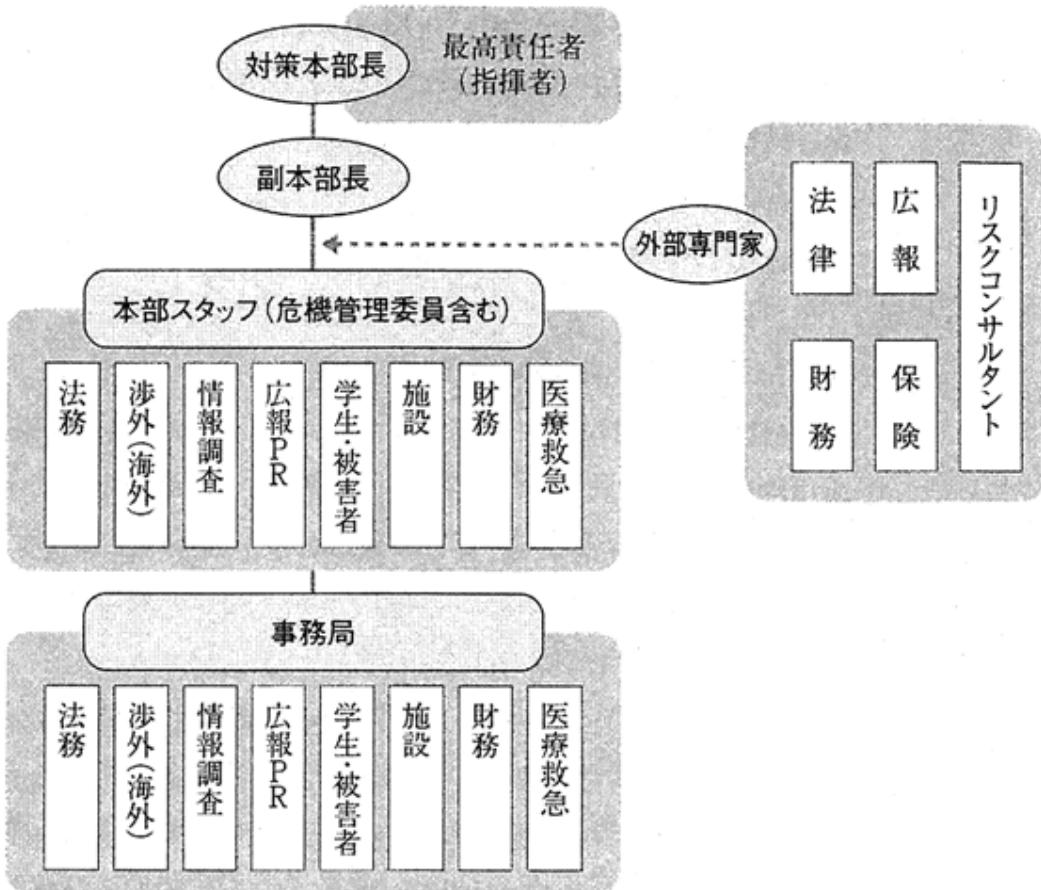
災害や事件・事故が発生し、その社会的影響が大きく、拡大発展の恐れがあると判断した場合、ただちに緊急（災害）対策本部を設置する。

対策本部が設置されたことを全学一斉にインターネットの掲示板、学内連絡網等で伝達し、これ以降は受発信管理も含めて全学の権限を一本化する。

緊急対策本部の権限は通常ラインの業務権限より優先させる。理事も対策本部の一員に加わるのが望ましい。

本部スタッフは危機管理委員会の中で、情報調査業務、広報PR業務、学生・患者等への対応業務、総務・財務業務などの担当者がそれぞれ本部機構の該当業務を担当することになる（図表6.11参照）。

図表 6.11 対策本部の組織



実践 危機管理読本 藤江俊彦著を一部加筆修正

(ア) 対外的な公式見解の作成

対策本部にとって重要な最初の仕事は集まった情報の選別である。情報調査担当者は、連絡票に必要項目（発信者、年月日時間、情報内容の概要）を記入する。それを確認情報か未確認情報かに分類し確認情報の中で公表してよいものとそうでないものに区別する。これらを本部長や各担当責任者などで協議し、最終的に本部長が判断して、ポジションペーパー（事実経過と見解）を作成する。これが大学としての対外的な公式見解（声明文）となる。

新しい情報は対策本部内に掲示してメンバーが共有する。

情報調査担当は現場へ出かけたり、学内外の関係者などから幅広く情報を集める。他の渉外や広報、被害者担当（ユーザー担当）などからも情報を集め、分析し、常に選別して管理する。

渉外担当は、所轄官公庁、他の大学などへ連絡し事態について説明して理解や協力を得る。

被害者は必ずしも教職員又は学生とは限らないが、誰であったとしても、社会的責任として誠実に対応しなければならない。できれば被害者窓口の担当者は顧客相談の経験があるとよい。

災害発生時は死傷者も出ている可能性もあるので、医療、救急担当が必要であり、警察、消防、保健所員などと協力して対応する。また、たとえば火災の時は消防自動車が到着する前に初期消火に努め、関係者を適切に避難誘導しなければならない。

さらに復旧段階では、担当者を設けて回復に努める。

(イ) 広報 PR 担当者の役割

広報 PR 担当は主としてマスメディアからの取材対応に追われることになる。緊急時には、社会に対する姿勢を広報により明確に示さなければならないが、マスメディアの報道よりも前に、教職員やその家族に事態の現状や対応について知らせておかなければならない。学内広報は緊急時こそ重要な仕事であることを忘れてはならない。

緊急時対応のポイントは、事件・事故の発生現場で地元のマスメディアに担当者が勝手な発言をしないよう広報に一元化することである。どうしても現地でのマスメディア対応を避けられない時でも、本部広報と十分すり合わせをして、ポジションペーパーに基づいた大学としての統一見解を発表するようにしなければならない。

また、幹部や本部長クラスには取材も考えられるので、彼らとの打ち合わせを本部の広報 PR が十分サポートするようにしなければならない。

参考文献・資料

- 亀井利明著『リスクマネジメント総論』平成16年3月 同文館出版
- 亀井利明監修『基本リスクマネジメント用語辞典』平成16年12月 同文館出版
- 国立学校財務・経営センター「英国における大学経営の指針（続）」平成16年9月
- 久保恵一著『なにから始めるビジネス・リスク完全対策』平成14年3月中央経済社
- 東京海上リスクコンサルティング株式会社著『図解入門ビジネス 最新リスクマネジメントがよくわかる本』
- 藤江俊彦著『[改訂版] 実践 危機管理読本—リスクマネジメントの基本から広報対応まで』
- インターリスク総研編著『実践リスクマネジメント 事例に学ぶ企業リスクのすべて』
- 岡山県教育委員会作成「危機管理マニュアル」

国立大学法人

経営ハンドブック(2)

第7章 施設管理

独立行政法人 国立大学財務・経営センター

7. 1 大学における施設管理の意義と特性

(1) 施設管理の意義と必要性

①施設管理の意義

施設とは、建物、エネルギー幹線、情報通信システム、構内道路や植栽等の屋外施設、大型実験機器等で、国立大学法人の教育研究活動の基盤となるキャンパス全体をさす。そして、施設管理とは、これら施設全体を総合的で長期的な視点において、効率的に運用していくため施設を取替更新・維持管理し、また、有効に活用していくことである。つまり、施設を長期的に使用していく上で、その取替や修繕の時期や点検保守、清掃、設備機券の運転等の状況を把握し、施設・スペースの有効活用等を図っていくことである。

②施設管理の必要性

国立大学法人が教育研究活動を行っていくには、その基盤となる施設を充実させていくことが不可欠である。しかし、一方で土地等の資源は有限で建物等を建設する場所に限りがあり、また、建設コストは多額となるため資金手当を伴うものである。さらに、施設は長期的に使用していくものである。したがって、施設の適切な管理が必要となる。

施設の管理を適切に行っていくためには、(ア) 施設の質の管理(クオリティマネジメント)、(イ) 施設の運用管理(スペースマネジメント)、(ウ) 施設にかかるコスト管理(コストマネジメント)の3つの視点が必要である。

「知の拠点一大学の戦略的施設マネジメント」によれば、それぞれ以下の(ア)～(ウ)のように定義付けられている。

(ア) 施設の質の管理

施設の質の管理とは、教職員、学生等(以下、「施設利用者」という。)の要望に配慮しつつ、安全及び教育研究等の諸活動を支援する機能等を確保し、施設の質の向上を図ることをいう。

(イ) 施設の運用管理

施設の運用管理とは、全学的にスペースを管理し、目的・用途に応じた施設の需給度合い、利用度等を踏まえて、適切に配分するとともに、不足する場合には新增築等施設の確保を行い、施設を有効に活用することをいう。

(ウ) 施設にかかるコストの管理

施設にかかるコストの管理とは、上記の品質及びスペースの確保・活用に要する費用を管理

し、国立大学法人経営の視点から、費用対効果の向上、資産価値の維持を図ることをいう。

(2) 施設管理の特性

施設は、その効用を取得後に継続的に発揮するものであり、長期使用を前提としなければならない。しかし、その機能は取得時のまま維持できるのではなく、使用により劣化していくものである。

また、施設利用者が事故等の危険なく安全に使用できることが重要であり、かつ、教育研究を何の問題もなく行えるような信頼性を担保することが必要である。

さらに、施設によっては実験等のためさまざまな危険物を使用することも多く、その入出管理や危険物の保管管理等を厳重に行うためセキュリティが重要となる。このように、施設管理には①長期使用を前提とした維持管理、②施設の安全・信頼性の確保、③セキュリティの管理という特性を持っている。

①長期使用を前提とした維持管理

施設は、長期間使用することが前提であるが、そのためには点検、保守、修繕等を実施することが必要である。何の手も打たなければ施設はすぐに劣化し、使用に耐えられなくなる可能性が高い。つまり、施設が古くなること（経年）と老朽化していくことは別のことであり、施設が古くなったとしても適切なメインテナンスを行っていれば、十分な教育研究の使用に耐えられるが、行わなければ施設は朽ちてしまい教育研究活動に支障をきたすこととなる。特に、教育研究の基盤となる施設については、長期使用を前提として、良好な状態に、維持管理していくことが必要である。

②施設の安全・信頼性の確保

国立大学法人で行う教育研究には、放射性物質や劇薬等の有害物質や爆発の危険性のある物質を取り扱うことがある。これらの物質は実験室で使用することになるが、その際には施設利用者及び近隣居住者の安全を確保しなければならず、関係法令に準拠した安全対策や、緊急の場合の避難設備の設置等、適切な対処が必要である。

また、実験室等の教育研究施設から排出される実験系希薄排水、実験系廃液やRI(放射線同位体)廃棄物等の処理は安全を確保して厳重に行う必要がある。

さらに、放射線を扱う施設や遺伝子組換え生物の封じ込め等に必要な施設設備についても、より一層の安全管理が求められ、厳格な管理運営体制を構築し、安全性・信頼性を担保しなければならない。

③セキュリティの管理

セキュリティの管理には、主として（ア）入退出の管理と（イ）情報による管理の二つの方法がある。例えば、先端的な研究分野や产学官共同研究等では、機密保持が最重要課題となる場合があり、これらの研究情報が漏れると研究活動が立ち行かなくなることも想定される。このような研究内容の厳重な管理が求められるものに対しては、入館入室を制限する等、活動内容に応じた施設のセキュリティが必要である。

また、化学薬品や劇薬物等については、法令上において厳重な管理が求められるものもあるが、基本的にはどの薬品であっても保管等の取り扱いや在庫数量等の把握が必要である。したがって保管場所、保管量及び保管方法等について取り扱いを定め、入退出の管理により無用に室外に持ち出すことができないようにすることはもちろん、さらに、容易に在庫数量等を把握することができるようシステムで一元的な情報管理を行う必要がある。

7. 2 施設整備計画の策定

(1) 施設整備計画の内容

上で述べたように、安定的に教育研究活動を行っていくためには、施設利用者のニーズを意識しつつ、長期的な視野にたって施設整備を行っていかなければならない。なぜなら、施設整備は長期に渡って教育研究の場を規定するからである。

一般にどのような施設設備を整備するかを決定した後では、その整備内容を変更したり、改善したりすることは困難で、教育研究活動は非常に制約されることとなる。また、授業の規模（受講生の数）、教育研究の質、処理量等の諸条件が規定されてしまうので、教育研究活動の枠組みも決定してしまうものである。

また、施設を整備し供用すると多大な経費の増加をもたらす。もともと施設整備自体に多額の資金が必要であるが、さらに光熱水費、保険料、修繕費、管理保守費等の経費が生じ、かつ、それらの経費は継続的に発生するため、それだけ教育研究への直接的な支出が抑えられることになり、教育研究条件が悪化する可能性があるといえる。このように財務面の大きな影響が考えられる。

したがって、施設整備計画は諸問題をできる限り慎重に検討した上で立案しなければならない。なお、施設整備は主に以下の目的をもって行われ、それぞれで検討すべき内容は異なる。

- ・教育研究機能の拡大
- ・教育研究機能の維持
- ・質の向上と維持
- ・費用削減
- ・省力化
- ・社会的投資（環境への配慮、地域社会への寄与等）

①長期的な視野にたった計画

施設整備計画は、社会・経済環境の変化を織り込み、国立大学法人が向かうべき方向（るべき姿）を勘案して、その目標・目的のため必要な施設を整備する計画を立案する必要がある。これには各法人における長期の教育研究計画が反映されなければならない。

②建築計画のみならず維持・修繕・保守点検等も含むもの

施設整備計画は、施設の整備計画のみならず、維持・修繕・保守点検等の施設整備後に及び既存の施設整備について発生すると予想される経費的な部分も織り込んで計画する必要がある。

これまで、国立大学では、施設について障害が生じたときに必要最小限の手当てを行うことに主眼を置き、定期的なメインテナンスを軽視しがちであった。また施設を新築または増築する場合や、修繕を行うための計画を立案する時に、教育研究活動を行う際に必要と考えられる特殊な空調や内装、研究の期間や実験のレベルに見合う機能の水準設定、ランニングコスト（運用費用）がどれだけかかるのか等について、十分な検討がなされていないケースも見受けられた。さらに、教育研究活動に必要な施設機能を充足するための改修や修繕に関する問題点と必要経費についても十分に把握がなされていないのが現状である。しかし、本来はそれらの必要性を十分に把握し、計画すべきである。

例えば、校舎の建築をする場合に空調設備の制御について現在主流となっている集中管理方式がある。この方式は建設コストが個別空調制御に比して安く済むというメリットがある。しかし、一方で建設後に空調設備を利用する場合、稼動による劣化を抑えるための維持や保守等のランニングコストも個別空調制御より余計にかかるというデメリットがある。

したがって、初期投資（イニシャルコスト）の多寡により判断するだけでは不十分であり、施設の使用期間においてどれだけのコストが全体としてかかるのか（ライフサイクルコスト）をできる限り把握しなければならない。このように、施設整備計画には、施設設備のみならず維持管理費用を含めた計画とする必要がある。

③施設整備計画と中期目標及び中期計画との関係

中期目標では、施設設備の整備及び活用に関する目標を設定する必要がある。具体的には、教育研究等の目標を踏まえて良好なキャンパス環境を形成するために必要な施設設備の活用、管理、整備に関する基本方針を設定する。また、施設について戦略的な目標を設定することも重要である。その際には、国内外の大学（国立、公立、私立を問わず）における施設の整備状況、維持管理等の施設管理状況、環境問題への取組状況等について比較検討したり、国内外の大学の施設に関する設計諸元や適切なガイドラインを参考にしたりすることが必要である。

中期計画は、この中期目標を実現するための具体的な計画である。したがって、中期計画には、施設等の整備に関する具体的な方策や有効活用、維持管理に関する具体的方策を立案することになる。また、中期目標において戦略的な目標を設定した場合には、それを実行するための適切な計画を策定することが重要である。

施設整備計画は、中期目標を達成するための具体的な計画のひとつである。したがって、中期計画の一部を構成するものといえる。つまり、中期計画を策定するために、キャンパスの基本方針等に基づく施設整備計画を策定するのである。そのため、中期計画上で所要額を明示しなければならないが、上記（イ）の通り施設整備計画は、建築コストと維持管理費用により計画されるものであるため施設の建築費用のみならず、施設に関する経費、例えば修繕費、保守点検費、清掃費等についての見積額も明らかにする必要がある。なお、見積額の把握には、当然に既存施設の要修繕箇所の解消のために必要な改修・修繕費やその他管理運営のための光熱水費、点検保守費及び清掃費等も含まれる。その際には、施設の管理運営の改善という観点から、運用方法や運用内容を踏まえつつ、総費用として総合的に把握する必要がある。特に、改修・修繕については、どの年度でどれだけ実施していくかを計画することが必要であり、要修繕箇所について優先順位を付けることが重要である。

④施設整備計画と教育研究計画及び財務計画との関係

教育研究計画は、教育研究における将来構想を具体化するためのものであり、国立大学法人の根幹をなす計画といえる。そして、この教育研究計画を実現するためには、教育研究活動を支える施設が必要となる。それが施設整備計画として策定されることとなる。

一方で、施設整備計画は、単なる建築計画だけでなく、資金がどれだけ必要かの所要額も計画される。この所要額の手当てをどのようにしていくかを財務計画で策定することとなる。すなわち、どの財源で、いつの時点で施設を整備するのか、また、借入やPFI等により施設整備資金を調達した場合には、どのように償還・支払をしていくのか等を全体の財務計画の中に位置づけ、無理のない施設整備計画を立案するのである。仮に資金が不十分であれば、施設整備を行うことはできない。したがって、施設整備計画を財務計画の中に織り込むことで施設整備計画による投資ニーズに対して、財務計画で可能な投資を明らかにすることが重要である。

⑤施設整備の財源

施設整備を行うための財源には、施設整備費補助金、施設費交付金、借入、外部資金及びPFI(「[7. 5 PFIにおける施設整備・管理](#)」を参照)などによることが考えられる。このうち施設費交付金は、独立行政法人国立大学財務・経営センターの施設費交付事業によるものである。この施設費交付事業は、国の施設整備等に関する計画に基づき、国立大学法人等へ施設の設置、若しくは整備又は設備の設置などに必要な資金を交付するものである。また、借入には、同法人の施設費貸付事業によるものがある。この施設費貸付事業の内容は国の施設整備等に関する計画に基づき、国立大学法人等へ附属病院の施設整備やキャンパス移転整備を行うために必要な資金を貸し付けるものである。このような多様な財源のうちどの財源を活用して、施設整備を行うかを前記の財務計画で立案するのである。

(2) 施設整備計画における意思決定機関の役割と限界

施設整備計画は、今後の国立大学法人の進むべき方向性を踏まえ、全学的かつ長期的な視点から目標を設定し、方針を定め、施策を決定しなければならないものである。

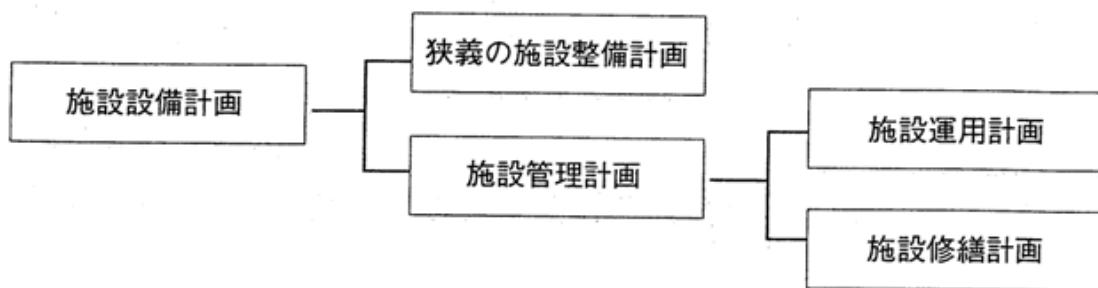
施設は、教育研究活動の基盤をなすものであるため、計画的な施設整備と既存施設の有効かつ効率的な活用を行っていくために、また、施設整備は多額の資金を必要としているため戦略性が必要なのである。そのためには、審議機関である役員会及び学長のリーダーシップが重要であり、施設利用者のニーズを勘案しつつも国立大学法人の最重要課題として取り組んでいかなければならない事項である。特に、今後はこれまでのような学部単位による施設管理ではなく全学的に施設の利用状況を把握し、有効に活用していくことが重要であることから、トップマネジメントにより十分に検討される必要がある。

しかしながら、施設整備資金は、原則として自己収入により手当てるものではなく、主として施設整備費補助金等として手当てられるため、文部科学省に予算要求していかなければならないものである。このような財源の問題から、国立大学法人のみの判断で施設整備計画を策定することができない制約がある。また、一方で文部科学省は、国立大学法人全体での施設整備計画を立案し、実行していくため、個別の国立大学法人の諸事情を踏まえつつも全体として調整し、施設整備を行っていくこととなる。したがって、個別の国立大学法人の意思決定機関による施設整備の決定が計画年度において必ずしも実現されるとは限らず、その面で意思決定上の限界があるといえる。

(3) 施設整備計画の策定

施設整備計画は、計画の対象により施設の整備に関する計画（狭義の施設整備計画）と施設の管理に関する計画（施設管理計画）に区分される（図表1参照）。

図表1 施設設備計画



①狭義の施設整備計画

狭義の施設整備計画は、施設の増改築、改修等の整備について立案するものである。計画の策定に当たって、コストとその効果及びリスクを具体的な数値として明らかにしなければならない。

まず必要となるのが、既存施設の性能（現在の状態、使用、利用率、価値、目的適合性等）等の状況である。整備される予定の施設は最大限有効に活用されなければならないが、既存施設との関係や取替更新等することの必要性を判断するためにも既存施設の状況の把握は重要である。また、将来の必要施設と既存施設との比較・対照分析（ギャップ分析）を行う必要がある。このギャップ分析には、（ア）教育研究の部門・学部単位、（イ）問題のある施設単位、（ウ）建物単位等の方法がある。

次に、施設の初期コストとライフサイクルコストを把握する。初期コストは施設の建築費であり、ライフサイクルコストは初期コストを含む施設建築後の維持管理、解体等にかかる生涯（ライフサイクル）の費用である。教育研究機能を長期にわたって安定的に提供していくためには、増改築後のメインテナンスにかかっており、施設の整備の意思決定をする上で重要な要素のひとつである。

さらに、整備による効果を把握することである。新たな施設整備は多大な財源を要することから、投資に見合う効果が得られるか判断しなければならない。なお、教育研究の面での必要性と中期目標・中期計画での観点並びに施設整備の緊急性、見積もり完了時期等により、どの施設から整備をしていくかの優先順位をつけることが重要である。

ただし、国立大学法人としての戦略上、重点施策として明確化している施設整備がある場合には、当該戦略に基づく施設整備は計画に盛り込む必要がある。

②施設管理計画

施設管理計画は、既存施設の有効活用を図るために立案されるものである。教育研究活動に耐えうる施設の水準としての目標を設定し、その目標を達成させるために施設運用計画及び施設修繕計画を策定する。これらの計画に基づき実効性のある施設管理計画を作成しなければならない。また、施設管理計画も具体的な数値として明示することが重要である。

(ア) 施設運用計画

施設運用計画は、既存の施設について今後の教育研究活動の展開と施設に対する施設利用者のニーズを勘案して、施設の再編（他の用途への転用や統廃合等）や学部等への再配分及び使用方法と維持管理費等について立案されるものである。特に、施設利用者のニーズは年数を経るうちに変化することから、そういう情報を取り込むことが重要である。したがって、利用実態の経年把握や定期的な施設利用者へのニーズの確認及び満足度調査等を実施し、計画に織り込むことが必要である。

また、このような計画の策定、特に施設の再編や再配分は、学部単位ではなく全学的な見地から計画を立案する必要がある。

(イ) 施設修繕計画

施設修繕計画は、既存の施設を良好な教育研究環境として維持し、かつ、質の向上を図るために施設設備の耐用年数等を勘案して、改修・修繕について立案されるものである。

この計画は、各年度における改修・修繕についてのものである。したがってどの時期に、どれだけのコストをかけて、どの箇所の施設の改修・修繕を行うかを計画することになるので、施設の改修・修繕の業務や経費支出が特定の年度に集中しないようにすることができる。なお、大規模改修等については施設整備計画に反映することが必要である。

また、改修・修繕であっても費用対効果の検討を行い、ムリ、ムダ、ムラが生じないように計画することが重要である。特に、改修計画の策定の際には、省エネルギー・省資源の観点や光熱水費等の経常的経費の削減等の面からも検討が必要である。

(4) 評価

①自己点検による自己評価

自主的・自律的に国立大学法人を運営するためには、自己点検による評価は必要不可欠である。計画（PLAN）、実行（DO）、評価（CHECK）、改善（ACTION）というマネジメント・サイクルの中で、年度計画の達成と改善、次期中期計画への反映に資するために、業務運営のみならず施設管理に関しても自己点検評価を実施する必要がある。そのためには規程類の整備や委員会・室等の設置等自己点検評価体制を整備しなければならない。例えば、自己点検評価委員会を設置して以下の業務を行わせることもひとつの方法である。

- (ア) 中期計画に基づいて定められた年度計画上の項目を確実に実施するための業務の進行管理
- (イ) 年度計画に定めた項目の達成状況及びその他業務運営全般についての自己点検評価
- (ウ) 事業年度終了後、国立大学法人評価委員会に提出する実績報告書の作成

自己評価は、項目別評価と全体評価を実施する必要があり、これは施設に関する評価でも同様である。また、項目別評価では、計画に基づく施設整備の進捗状況（施設費の執行状況を含む。）を評価することももちろん当然であるが、さらに、今後の施設整備計画に必要な調査工事等の実施状況やその結果を利用した計画の策定等も評価していくことが望ましい。

なお、「国立大学等施設に関する点検・評価について」によれば、評価項目は以下区分に応じそれぞれ以下の通りとなっている。

- (ア) 展開される教育研究活動等の特性に関わらず、安全性、機能性の観点から、一定水準の確保を目的として点検・評価する事項
 - a 施設の老朽状況
 - ・建物の安全性
 - ・エネルギー供給等インフラストラクチャー及び建物内設備の状況
 - b 防災
 - c 高齢者・身障者対応
 - d 安全・防犯性
 - e 環境への配慮
 - ・廃棄物処理
 - ・省エネルギー・省資源

(イ) 大学等で展開される教育研究活動等の特性に応じて必要とされる施設に関する要件をひとつの尺度として、点検・評価する事項（画一的な尺度では測ることができない事項）

- a 立地環境
- b キャンパスの位置付け
- c 土地利用状況
- d 建物の配置（ゾーニング）の状況
- e 屋外環境の状況
- f インフラストラクチャーの状況
- g 交通動線の状況
 - ・キャンパス内各施設の人と車の構内動線の関係
 - ・駐車場及び駐車場以外の駐車の状況
- h 施設の利用状況
 - ・機器の設置状況、文献資料等の管理等
- i 施設の機能性
- j 維持管理状況
- k 施設の狭隘状況
- l 快適性の観点からの状況
 - ・室内環境
 - ・リフレッシュ空間
- m 文化性等の観点からの状況
 - ・保存建物
 - ・周辺環境との調和等
- n 國際交流関係施設の状況
 - ・教育研究
 - ・生活・交流
- o 地域交流関係施設の状況
 - ・地域開放
 - ・研究交流
- p 外部施設の状況

②進捗状況の把握と次期中期計画への反映

自己評価に当たっては、年度計画の履行状況及び中期計画の達成状況への進捗管理が重要である。

年度計画を十分に履行しているかどうか、また、その結果中期計画へ向かって着実に成果を上げているのかどうかを把握しなければならない。特に、年度計画を十分に履行していないとの自己評価がなされれば、そのままでは中期計画の達成がおぼつかないため、業務改善が必要となることが想定されるからである。すなわち、施設に関する中期目標の達成を確実にするため、常に中期計画の実施状況の把握を行い、必要に応じて年度計画の変更や実施方法の改善等を図ることが重要である。

また、前記のマネジメント・サイクルの通り、CHECK（評価）後にACTION（改善）が必要である。評価を行うことにより施設管理のあり方や利用状況による改善事項等が明らかにされるため、その結果を受けて（ア）実施した施設整備については当初の目的が果たされたかどうか、（イ）今後の整備計画が達成可能なのかどうか、（ウ）施設の整備が本当に必要なかどうか、（エ）施設の管理・運用状況から施設の利用計画を見直す必要はないのかどうか、（オ）施設の現状や保守管理状況から維持保全計画を見直す必要がないのかどうか等を検討し、次期の中期計画へ反映させが必要となる。つまり、自己点検・評価により施設の現状や利用のニーズを大綱的に捉えることができるため、より具体的かつ実践可能な計画を立案することができ、また、持続的な改善を図ることができる。

7. 3 施設の維持管理

（1）施設の維持管理方法

国立大学法人は、法人を永続的に運営していくため施設の老朽化をできる限り防いでいかなければならぬが、そのためには適切な維持管理を実施し、予防的な修繕を行っていくことが必要である。その際には、必要と考えられる修繕を効果的に行っていくため、施設の機能面での不具合の点検だけでなく、美観上からの点検を行うことも重要である。

①施設の劣化等の状況把握

施設の劣化等の現状を把握するための前提として、まず、教育研究活動の現状がどのように行われているかを的確に把握することが必要である。次に、国立大学法人の理念と教育研究の方針に基づいて今後どのように教育研究を行っていくのか、学生等が自主的に学習活動をどうのよにしていくのか及び教職員の要望等を把握する。さらに、大学の管理運営方法、社会的要請及び地域社会とのかかわり方等についても把握しなければならない。

このように教育研究の視点から施設の状況を確認した上で、実際の施設の現況を調査・把握することが、施設の維持・管理を行うために重要である。

次に、具体的に把握すべき施設の現状の主なものは（ア）既存施設の基本的性能等、（イ）既存施設の教育機能、研究機能や生活機能、（ウ）屋外環境、（エ）安全衛生、（オ）環境、（カ）使用状況・利用効率等の6つが挙げられる。

（ア）既存施設の基本的性能等

既存施設の基本的な部分である内外装や附帯設備等の老朽・劣化の状態、耐震性能等の状況を把握する。これらの情報は、今後の施設のあり方の検討やマネジメントを行っていく上で大変重要である。

実態調査の方法としては、例えば健全度調査の活用や、施設の劣化状況の調査を行うために定期的な施設の巡回点検を実施することが考えられる。

（イ）既存施設の教育機能、研究機能や生活機能

教育は現在、多様化・高度化しており、また、研究内容も変化していくものである。したがって、既存施設がそれらの教育や研究の変化に対応していくだけの機能を有しているか把握する。また、大学は学生が長時間過ごす場であることから、その生活の場として既存施設が有意義な場所であるかも把握しなければならない。

（ウ）屋外環境

教育研究がなされる場は良好な環境であることが望まれるが、それには単に施設だけでなくその周辺の状況、つまり屋外環境も良好である必要がある。例えば、学内での車両（車・自転車等）の利用状況や交通状況、広場の利用状況、緑地や樹木の分布状況といった、キャンパス全体の環境を把握する必要がある。

（エ）安全衛生

学生や教職員等が思いがけない事故等に巻き込まれることなく安心して教育研究活動に専念するためには、危機管理が十分になされていることが必要である。危機管理に取り組むためには、日常において及び事故や災害等が発生した場合、施設に問題がないか安全面の現状を把握する必要がある。また化学物質等を取り扱う実験室等では、衛生面に留意が必要であり、衛生環境がどのようにになっているか状況を把握しなければならない。これらの状況調査は、施設利用者の安全性・信頼性に関する意見聴取等や、定期的に施設の巡回点検などがその方法として考えられる。

(才) 環境対策

国が設置した国立大学法人は、率先して環境問題に取り組み、地域環境の保全を行うことが求められよう。環境に対してどのような影響を与えていているのか、環境にやさしい対応をとっているのか等を把握し、対策を行う必要がある。そのために例えば消費エネルギー量、化学物質等の廃棄物量や環境物品等の調達状況等の現状を把握することがあげられる。さらに、環境保全へ積極的に取り組み、環境に配慮していることを対外的にアピールするために国際標準化機構（ISO）が定めるISO14001（環境マネジメントシステム資格）を認証取得することも一つの方法である。

(力) 使用状況・利用効率等

限られた施設を有効に活用し教育研究の活性化を図るためにには、施設の使用状況、利用効率等の現状を把握する必要がある。その際には、国立大学法人における現在及び将来に渡っての教育方針や管理運営方針等を踏まえた上で、教育研究活動の状況と講義室、実験室、研究室等の教育・学習施設や研究施設の状況を把握することが重要である。

②予防的措置の実施による安全性、信頼性の確保

施設を長期間、安全かつ信頼しつつ有効に活用していくためには、故障したときや不具合が生じたときに修繕するというだけでは不十分である。また、そのような対応では、施設の傷み具合の状況把握が遅れるため、対策すべき症状があったとしても対応ができず、結果として教育研究活動に支障をきたすこととなる。したがって、施設が教育研究活動の要請を答え続けていくためには、施設がもつ潜在的なリスクに対しての予防的な措置である点検・保守・修繕等を効果的に実施することが必要である。

予防的措置を実施するためには、国立大学法人が保有する全ての施設について、実態調査を行うことによって現状の施設がどのようにになっているかを把握するとともに、仮に施設・設備が故障等した場合にどの程度教育研究へ影響が生じるかを分析し、その教育研究への影響をできる限り最小限度にするための調査を定期的に行うことが必要である。それらの結果を受けて予防的措置をどの程度実施するかを判断することになる。

③維持管理費の把握

前記の通り、点検・保守・修繕等を行っていくことは、教育研究活動及び施設維持の観点から重要であるが、だからといって無限に資金を投入することがいいわけではない。維持管理費がどのくらいかかるかを把握して、費用対効果を検討する必要がある。すなわち、施設のメインテナンスに際しては、予防的な措置をとらなかったときに生じる恐れのある危険性の大きさと、メインテナンスを行った場合に発生すると見積もられる最終的な費用の大きさとを適切に比較して判断しなければならない。例えば、教育研究に与える影響は小さいが、費用的には多額となるケースではメインテナンスを実施する意味合いは小さく、したがって、法令等に違反しない限りメインテナンスの優先度は低いと考えられる。

維持管理費のうち修繕費の把握は、巡回点検及び健全度調査等の実態調査の結果に基づいて行う必要がある。すなわち、実態調査によって劣化・損耗等の生じている箇所が判明するため、その箇所を修繕するためにどれだけの費用が必要となるかその総額を把握するのである。

また、必要額の算定に当たっては、過去の類似工事を参考にした積算、業者に対する概算見積もり、あるいは、建設統計等の利用に基づく積算などにより行うことが必要である。

なお、当然ながら修繕がどのタイミングで必要なのかという緊急度合いを判断して、修繕箇所に優先順位を付けておくことも必要である。

④効果的な改修の実施

施設について（ア）どれだけのライフサイクルコストがかかるのか、（イ）維持管理費が大きい施設はどれか、（ウ）構造上・防災上・環境上から問題とされる施設があるのか、それはどれか、（エ）大規模な改修を必要とする施設はどれか等が明らかにされ、また、修繕の優先度のランク付けがなされることになる。これらの情報をもとに効果的に改修を行うことができるよう改修計画を立案していくなければならないが、国立大学法人の場合には、中期計画が作成されているので、その中期計画の中の施設計画に基づいて、実態調査で設定した優先度を再度検討して優先順位の再設定を行い、実行可能な改修計画を作成する必要がある。

改修計画では、総合的な判断の結果を受けてさらに詳細に調査・診断・分析し、立案しなければならない。例えば、今回の改修では部分的な修繕で済ませられるのかまたは全体的な改修をするべきなのか等の検討や長期的な観点から大規模改修等の時期を延伸できないかどうか等的確な判断が必要である。なおその際には、教育研究活動に支障が生じないよう配慮しつつ、施設の劣化・損耗をできるだけ最小限に留めることが必要である。

また、施設管理を財務管理と連動させることが重要である。財務管理は、国立大学法人の活動のもととなる資金をいかにして調達し、どのように使用していくかを管理することである。したがって、短期的及び長期的な収支のバランスの中で維持管理費について資金的裏づけのある順位付けのなされた改修計画を立案するために財務管理と連動させていくことが必要なのである。

このような改修計画に基づいて効果的に改修を実施し、施設を維持管理していくことが重要である。

⑤施設管理のための体制

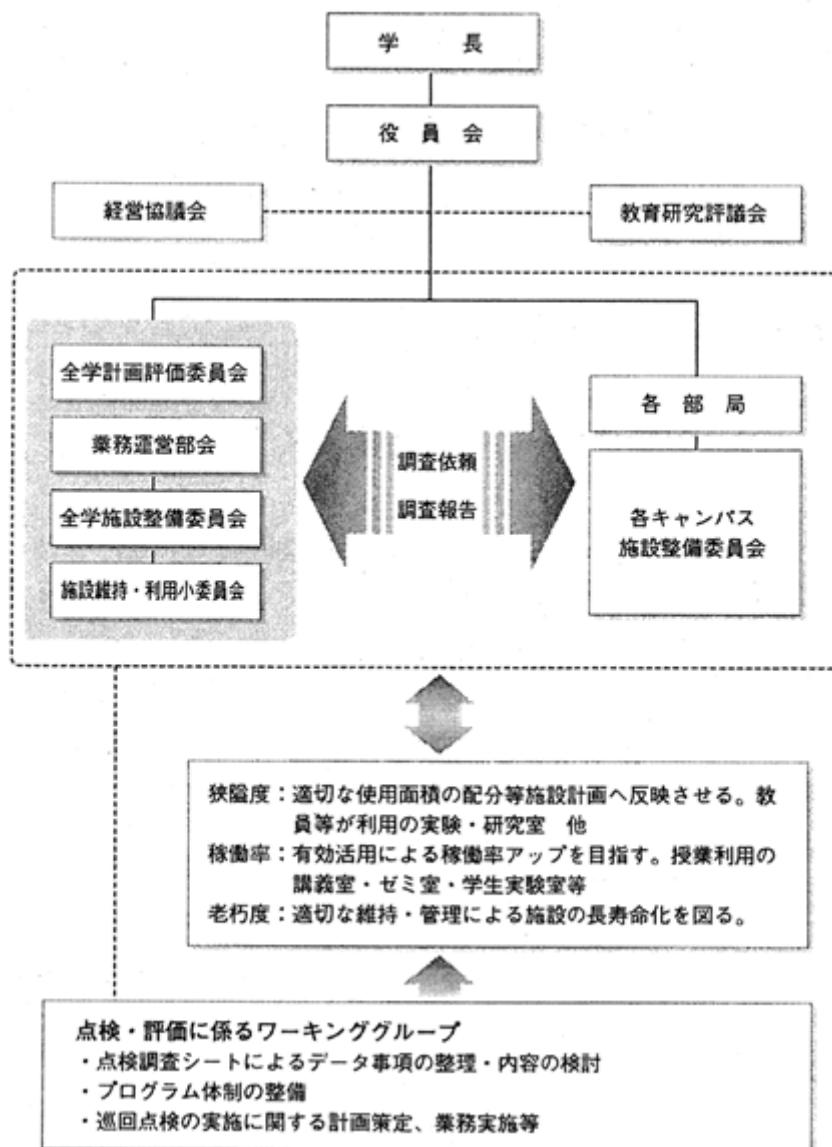
施設整備及び維持管理は、全学的な見地から行うことが必要であるため当然ながら学長がリーダーシップを発揮し、役員会等経営サイドからのアプローチが重要であるが、学長から権限を委譲された責任者を含む資産管理担当部署が、実際の施設管理を行っていくことになる。

施設管理のための体制は、施設の規模、施設の維持管理の規模、大規模修繕や改築等の有無等により異なる。例えば、小規模大学では専門的な資格をもった職員と、彼らをサポートする職員で構成されるひとつの資産管理部署で、施設管理が可能と考えられるが、大規模大学ではいくつかの部門に分け、または、学部等の部局へ権限を委譲して施設管理を行っていくことが考えられる。また、専門的能力を有する人材が豊富であれば職員に改修等の工事を担当させることも一つの方法であるが、材料費等のみならず人件費も含めてコスト計算を行い、業者へ発注した場合とコスト比較することによって資産管理部署の業務とするかどうかを判断する必要がある。

専門的能力及び資格が必要となる施設管理においては、様々な能力を持った者人材が必要となるが、それは人件費の増加につながることも想定される。そこで施設管理について、アウトソーシングし、施設の維持管理費や労力を節約することも検討すべきだろう。特に、施設・設備を専門家が効率的に管理することによりコストの削減とサービスの向上を提供することができると考えられる。

例えば、東京農工大学では図表2のような体制を整備し、施設管理（点検・評価）を行っている。

図表2 施設の点検・評価に関する体制



⑥保険の付保

施設は、長期に渡って使用することが前提であり、そのためさまざまな危険にさらされている。特に、国立大学法人は、教育研究機関として多様な実験設備を有しており、火災や爆発等の発生する可能性もある。したがって、そのような危険に対して施設を保護するために対応をとらなければならないが、そのための一つの方法として損害保険等の付保がある。

保険の付保は、火災・爆発等の事故や落雷・風災・電災・水災・雪災・地震等の天災等が発生した場合に、それらによる施設の損壊等、被害が生じたときに現状復旧するための資金的手当てをするものである。したがって、施設の維持管理や危機管理の上で、損害保険の付保は必要であるが、一方で国立大学法人の施設の中には、かなり古いものもある。そのような古い施設については、保険を掛けても費用対効果が得られないケースがあるため、保険を付保した方が有効であるかどうかを十分に検討しなければならない。

7. 4 スペース管理

(1) スペースの管理

施設に関する財源の確保が重要視されている一方で、すべてにおいて資金的な手当てがなされるわけではない。そのため、施設を取り壊して建てるのではなく、今ある施設を有効に活用していくことも重要である。

また、教育研究は多角化・高度化していくものであり、当初の施設の利用形態と差異が生じていることも想定される。このような状況を把握し、スペースを適切に利用・配分していくためにもスペースの管理は必要である。

さらに、学部単位で施設を管理している場合には、全学的なスペースの利用や配分を考慮することができず、スペースの稼働率の低下や効率的な運用が阻害される恐れがある。したがって、学部学科等の学内組織の枠にとらわれず、全学的な観点からスペースの管理を可能とすることも重要である。

①施設の使用状況等の把握

施設を有効に活用していくためには、利用状況、施設利用者のニーズ、満足度等を把握し、活動内容等に応じた検証を行うことが必要である。それらの実態を把握することにより教育研究活動の変化に柔軟かつ機動的に対応することが可能となり、良好な状態で使用されることとなる。また、実態の把握や使用を状況の定期的な点検は、当初想定されていた利用組織、利用内容と現状に差異があることも明らかにすることができます。このような情報をもとに（ア）どのようにスペースが使われるか、（イ）スペースを減らしていくべきか、（ウ）スペースを空けたままにしておくべきか、（エ）貸与、リース、売却、取り壊し、廃棄等するか等の使用機能や保有形態の見直しを行うことや施設機能、利用形態が変化等していることがわかるため、より効率的な施設の活用を実施していく

くことができる。すなわち、施設の複合化、機能に応じた集約化や共用化、保有形態や用途変更、エリアの見直し、機能の分散化、高度利用や撤去等によるスペースの確保等を行うのである。これらの結果を受けて再配分を行うことがスペースを管理するためには効果的である。

施設の利用状況及び稼働率の把握は、例えば、講義室等ではカリキュラム・学生数等を勘案して、また研究室や実験室では教員および学生等の活動内容・実験機器等の状況を踏まえて行う必要がある。なおその際には、各施設の一日の利用時間帯や、年間を通した利用頻度等の利用時間についても把握しなければならない。

施設の利用状況のほかに、狭隘状況も把握する必要がある。(ア) その狭隘が施設整備の遅れによるものなのか、(イ) 学部単位での管理による弊害なのか、(ウ) 不要な教育研究用の機器類が設置されたままによるものなのか、(エ) 類似した機能をもつ室を重複して設置してしまったのか等により、スペースの確保についての対策が異なるからである。したがって、施設の狭隘化の原因を調査することが重要である。

②施設管理システム等によるリアルタイム管理

情報化社会が構築されている中で、施設管理システムによる施設の管理は有効である。特に、管理システムを構築することによって今後の施設整備に有用な情報を提供することができる。

施設管理システムでは、主に(ア) 施設の利用状況(講義室等の室単位・時間帯別の利用率)、(イ) 利用可能な、また、必要な条件を満たす講義室等の検索、(ウ) 時間割に応じた講義室の割り当てが可能である。

施設の利用状況について、図面に基づいた表示が行われれば、一目で空き情報がわかり、施設利用者にとって活用しやすい。またその空き情報もリアルタイムで把握できれば、柔軟な運用が可能となり、施設の有効利用が促進される。特に講義室等の検索やその予約が容易となれば、施設利用者も情報をつかみやすく、タイムリーに施設を利用することができる。

施設管理システムにより施設の管理が行われれば、さまざまデータを蓄積することができる。その結果、講義の集中や規模別の講義室の利用状況等を分析することができ、その分析結果についての対策を行うことによって、より施設の有効活用を実践することができる。

また施設の利用情報だけでなく、施設に対するコスト（水道光熱費、清掃費、施設設備管理費、保守費、警備費等）についてもシステム上で把握することができれば、施設の維持管理に役立てることができる。すなわち、施設のコスト情報を一元管理し、データとして蓄積することができれば、それらのデータを分析することが可能となり、施設コストの削減や施設管理保全業務の改善に活用することができる。特に施設間でベンチマー킹等を行うことにより、施設の改善や施設利用者のコスト意識を高めることができるとなる。

このように、ファシリティマネジメントの視点をもった施設管理システムを導入することによって、経済的なコストで長期にわたって、教育研究用の施設を良好な状態に保ち、施設利用者にとって有効かつ効率的に利用することができるのである。

(2) スペースの有効活用

①スペース情報の公開

スペースを有効活用していくためには、まずスペース情報を公開する必要がある。スペースの利用状況がタイムリーに明らかにされていれば、空きスペースについての活用方法を検討することができる。公開の方法にはいろいろあるが、例えば、上記の施設管理システムによる方法やもっと簡単に国立大学法人内のネットワーク上で、講義室等の収容人員、設備内容等の情報を公開し、施設利用者が予約できるシステムとする考えられる。

②既存スペースの使用実態に基づく再配分（適正化）

施設について現状調査を実施し、使用実態等を把握した結果、既存施設が不均一である場合や狭隘であった場合には、それらの状況を解消するため、スペースの再配分を行うことが必要である。また、全学的な観点から共同利用のスペースを確保することも必要である。特に、汎用性の高い機器類の設置場所については効率性も踏まえて共用のスペースを配分すべきである。なお、スペースを再配分する際に用途変更や改造を行うことによって施設の利用が促進される場合には適時適切にそれらを実施することが必要である。例えば、講義室のうち中講義室として使用していたものが、カリキュラム等の実態を把握した結果、間仕切りを設置して小講義室2つにした方が稼動率が上がるといった場合には、間仕切りの設置工事を行う等、講義室の改造を行うことが望ましい。

学部学科の再編や施設の増設を行った場合、施設の状況に変化が生じることになる。したがって、全学的な見地から既存施設の再配分や共同利用スペースを設けることを検討し、スペースの最適化を図る必要がある。

また施設の狭隘化は、前述の通り不要となった教育研究機器等が設置されたままとなっていることによる場合もある。したがって、不要であり、かつ再利用が困難な不用物品を適切に処分して、スペースの配分を検討する必要がある。

③経費負担制度の導入と学外への施設貸付

受益者負担の観点から、スペースの利用について経費負担制度を導入することは、スペースを効果的に活用する上で重要な方法のひとつと考えられる。すなわち、施設利用者から一定の施設使用料（スペース・チャージ）を徴収することにより、スペースの無駄な使用や占有が抑制され、教育研究上、本当に必要不可欠であると想定されるスペースが使用されることになる。その結果として空きスペースがこれまで以上に確保される可能性がある。空きスペースが確保されれば、国立大学法人を運営していく上でいろいろなことに使用することが可能となり、スペースの効率的な活用を図ることができる。また、受益者負担とすることによって、施設維持管理コストを貯うことができるようになるばかりか、施設は利用によって劣化・損耗等していくが、それを最小限にとどめるためにはコストがかかるということを施設利用者に理解してもらうこともできる。つまり、施設利用者にコスト意識の浸透を図ることができ、スペースの使用に当たって、より計画性をもって有効活用されることとなる。なお、このような経費負担制度の導入は、制度の内容を明確に規定するとともに、施設利用者の理解を得るために、施設使用料の使用結果を公開することが必要である。

また空きスペースについて、国立大学法人内の利用のみならず、学外者へ貸付を行うことも施設の有効かつ効率的な活用という面から考慮に値する。もちろん、そもそも教育研究のために必要不可欠として整備されている施設であるため、本来の目的に反したり、妨げられたりする貸付は認められるものではない。しかしながら、教育研究活動に支障をきたすことなく、かつ、本来の用途または目的を妨げないのであれば、学外者に貸し付けることにより施設を有効利用することも考えられる。一定の貸付料を徴収し、その収入をもって施設の維持管理費に当てることは財源の多様化への貢献が可能である。したがって、教育研究に支障をきたさない範囲での施設の積極的な運用を考えしていくことが望ましい。

7. 5 PFIにおける施設整備・管理

(1) PFIの意義と導入条件

国立大学法人等は、教育・研究等の各分野で魅力的なキャンパスを形成することが求められている。そのため、施設整備面においては、常に各自の目的・用途に応じ、適切な質・機能を有する施設を自主的・自律的に建設し、維持管理していくなければならない。

国立大学法人等が施設整備のために要する財源は、基本的には毎年度国から措置される施設整備費補助金である。しかし、これのみに頼るのではなく、その他多様な財源を確保して施設の整備・維持管理を安定的に実施していくことが望まれる。

また、より効果的・効率的に施設整備を行うため、民間の資金やノウハウを利用した「民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する事業（PFI（Private Finance Initiative）事業）」の活用が強く望まれている。

①PFIの意義

PFIとは、民間事業者に公共施設の建設・維持管理・運営を一体的に委託して、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することによって、効率的・効果的に公共施設等の社会資本を整備し、質の高い公共サービスを提供しようとする手法である。

PFIは、1990年代前半にイギリスで行財政改革の一環として編み出された。日本では、1999年9月に事業者の選定や評価基準、国の支援策などを定めた「民間資金等の活用による公共施設の整備等の促進に関する法律」（以下「PFI法」）が施行され、平成15年度末までに138件のPFI法に基づいた実施方針の公表、20件の施設供用が開始された。

国立大学法人等は、「公共施設等の管理者等」として PFI 事業の実施主体となることができる（PFI 法第 2 条第 3 項第 3 号）ため、国立大学時代に採用されてきた PFI 事業を引継ぎ、平成 16 年度には、東京大学、京都大学をはじめとする 10 国立大学法人等の施設整備において、PFI 事業が実施されている。

②PFI の基本方針

「民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する事業の実施に関する基本方針」（平成 12 年総理府告示第 11 号）の中でわが国の PFI 事業の原則及び主義が明示され、また、PFI により期待される成果が明らかにされている。

〈PFI の原則〉

- (ア) 公共性原則（公共性のある事業）
- (イ) 民間経営資源活用原則（民間の資金、経営能力及び技術的能力の活用）
- (ウ) 効率性原則（民間事業者の自主性と創意工夫を尊重し、効率的かつ効果的な実施）
- (エ) 公平性原則（特定事業の選定及び民間事業者の選定における公平性の担保）
- (オ) 透明性原則（特定事業の発案から終結に至る全過程を通じ透明性の確保）

〈PFI の主義〉

- (ア) 客観主義（各段階における評価決定の客観性）
- (イ) 契約主義（公共施設等の管理者等と選定事業者との間の合意について、明文により当事者の役割及び責任分担等の契約内容の明確化）
- (ウ) 独立主義（事業を担う企業体の法人格上の独立性又は事業部門における区分経理上の独立性を確保すること）

〈PFI に期待される成果〉

- (ア) 低廉かつ良質な公共サービスの提供
- (イ) 公共サービスの提供における合規の関わり方の改革
- (ウ) 民間事業機会を創出することを通じた経済活性化

③PFI の手続

国立大学法人等における PFI 手續は、次のとおりである。

(ア) 特定事業の選定

a 導入可能性調査

PFI は公共施設等の整備等に関する事業を行う場合の実施方法の一つであるため、各国立大学法人等が PFI 事業の必要性があると要望した事業のうち施設整備の必要性・緊急性が高いと文部科学省が判断した事業について、国立大学法人等は PFI 事業としての導入可能性調査を実施する。

b 文部科学省における事業選定

PFI 事業に関しては、不動産購入に対する補助として、毎年度、必要な経費が、施設整備費補助金として交付される（「④ PFI の財源」参照）。そのため、文部科学省が、上記 a の導入可能性調査の結果を踏まえ、有識者による検討を経て、PFI 事業としての適合性等により評価し、事業化する PFI 事業を選定・公表する。

なお、文部科学省は、各国立大学法人等が平成 16 年度に事業化を目指している 20 事業について、有識者の意見を踏まえ、PFI としての適合性等の観点から次の各項目を検討、総合的に評価し、優良な 10 事業を PFI 事業として選定した（「⑤ PFI の事業方式」参照）。

(a) VFM（支出に見合う価値）等

VFM、プロジェクトの IRR（内部収益率）等の指標から PFI としての事業性が高いか。

(b) 事業開始後のリスクの軽減

基本構想及び基本設計の策定

改修工事の場合

- i. 関係設計図書（原設計図、構造図、設備図、改修図）の完備
- ii. 耐震診断の完了
- iii. 現況調査（隠蔽部分を含めた躯体の劣化度、躯体の瑕疵の有無、設備配管・配線の位置等、間仕切の変更、危険物等の有無等）の適切な実施

(c) 事業形態・範囲等

事業形態・範囲、事業規模等が民間の事業への参加意欲を高める魅力的なものか。

(d) 大学の事務体制

PFI 事業の実施のための十分な体制がとれるか。

全学的体制（責任体制）が構築されているか。

(e) 事業の重要性、緊急性

国立大学等施設緊急整備 5か年計画への適合並びに重要性、緊急性が高い事業か。

c 中期計画への位置づけ

上記 b を踏まえ、各国立大学法人等は国立大学法人法第 31 条等に基づき当該国立大学法人等が中期目標を達成するために作成する中期計画に PFI 事業を当該国立大学法人等の計画として位置づけなければならない。この中期計画を、文部科学大臣が認可することになる。

なお、中期目標の期間を超える債務負担は、中期計画に明記する（国立大学法人法施行規則（平成 15 年 12 月 19 日文部科学省令第 57 号）第 3 条等）ため、中期計画を策定するにあたり、PFI 債務の記載には留意しなければならない。

また、文部科学省は平成 11 年 4 月の中央省庁等改革推進本部決定「中央省庁等改革の推進に関する方針」の「財源措置の考え方」及び「予算措置の手法」を踏まえ、国立大学法人等の PFI 債務の履行のため、中期計画の定めるところに従い、PFI 事業経費支払に必要な施設整備費補助金等を毎年度の予算編成の中で確実に措置することが示されている。

(イ) 事業化の手続き

a PFI 法第 5 条に基づく実施方針の策定、公表

実施方針には、次の事項を具体的に定めなければならない。

(a) 特定事業の選定に関する事項

(b) 民間事業者の募集及び選定に関する事項

(c) 民間事業者の責任の明確化等事業の適正かつ確実な実施の確保に関する事項

(d) 公共施設等の立地並びに規模及び配置に関する事項

(e) PFI 法第 10 条第 1 項に規定する事業計画又は協定の解釈について疑義が生じた場合における措置に関する事項

(f) 事業の継続が困難となった場合における措置に関する事項

(g) 法制上及び税制上の措置並びに財政上及び金融上の支援に関する事項

(h) その他特定事業の実施に関し必要な事項

b PFI 法第 6 条及び第 8 条に基づく特定事業の評価・選定、公表

実施方針を策定、公表後、法第 6 条に基づく特定事業の選定を行うかどうかの評価が必要となる。この評価の結果、実施可能性等を勘案した上で、PFI 事業として実施することが適切であると認める事業については、特定事業の選定を行い、特定事業の選定を行ったときは、その判断の結果を、評価の内容とあわせ、速やかに公表しなければならない。

c PFI 法第 7 条及び第 8 条に基づく民間事業者の募集、評価・選定、公表

民間事業者の募集、評価・選定の留意事項は、次のとおりである。

- (a) 「公平性原則」にのっとり競争性を担保しつつ「透明性原則」に基づき手続の透明性を確保した上で実施すること。
- (b) できる限り民間事業者の創意工夫が發揮されるよう留意すること。
- (c) 所要の提案準備期間や契約の締結に要する期間の確保に配慮すること。
- (d) 応募者の負担を軽減するように配慮すること。

d 協定等の締結

公共施設等の管理者等である国立大学法人等は、選定した民間事業者と協定等を取決め公開しなければならない。協定等の取決めにあたり留意する事項は次のとおりである。

- (a) 具体的かつ明確に取決めること
- (b) 協定等の当事者双方の負う債務の詳細及び履行方法等について、選定事業者により提供されるサービスの内容と質、サービス水準の測定と評価方法、料金及び算定方法等を定め、また、協定等の違反に対する措置についても定めること
- (c) 公共施設等の管理者等の民間事業者への関与
- (d) リスク分担等
- (e) 選定事業の終了時の取扱い等
- (f) 事業継続困難時の措置等
- (g) 協定等の解除条件等
- (h) 資金調達への影響への留意
- (i) 融資金融機関等との間の直接交渉についての取決め
- (j) 第三者による選定事業の継承の要求についての取決め
- (k) 協定等の疑義等の解消手続き等

(ウ) 事業の実施

選定された事業は、基本方針及び実施方針に基づき、協定等に従って実施されることになるが、国立大学法人等は協定等に定める範囲内で事業の監視を行う。

- a 選定事業者により提供される公共サービスの水準の監視。
- b 選定事業者からの協定等の義務履行に係る事業の実施状況報告の定期的な提出。
- c 選定事業者からの公認会計士等による監査を経た財務の状況についての報告書(選定事業の実施に影響する可能性のある範囲内に限る)の定期的な提出。
- d 選定事業の実施に重大な悪影響を与えるおそれがある事態が発生したときには、選定事業者に対し報告を求めるとともに、第三者である専門家による調査の実施とその調査報告書の提出を求ること。

④PFI 経費の財源

国立大学法人等のPFI事業に充てる維持管理・運営経費は、文部科学省からの施設整備費補助金及び運営費交付金が基本的な財源となる。そのため、毎年度、文部科学省に対し施設整備費補助金の予算要求を行い、予算成立後、交付申請に基づき所要の額の交付を受ける（このため、③（ア）b のようにPFIの事業化に当たっても事前に文部科学省が事業選定を行うことになる）。文部科学省も、これらの事業について、今後、施設整備費補助金等の交付を行い、着実な事業の実施を支援することとしている。

なお、施設整備補助金は、国立大学法人等の施設費等に係る経費であって、国の予算において公債発行対象経費であるものは、運営費交付金とは別に、施設整備費補助金で措置される。施設整備費補助金は、定額補助（10割補助）であり、整備対象は、大学の設置目的を達成するために必要な全ての施設となる。

⑤PFI の事業方式

PFIの事業方式は、BTO（Build-Transfer-Operate）、BOT（Build-Operate-Transfer）、RTO（Rehabilitate-Transfer-Operate）やBOO（Build-Own-Operate）方式がある。

(ア) BTO

民間事業者が自ら資金調達を行い、施設を建設した後、施設の所有権を公共に移転し、施設の維持管理・運営を民間事業者が事業終了時点まで行っていく方式

(イ) BOT

民間事業者が自ら資金調達を行い、施設を建設・所有し、事業期間にわたり維持管理・運営を行った後、事業終了時点で公共に施設の所有権を移転する方式

(ウ) BOO

民間事業者が自ら資金調達を行い、施設を建設・所有し、事業期間にわたり維持管理・運営を行った後、事業終了時点で、民間事業者が施設を解体・撤去する等の方式

(エ) RO (Rehabilitate Operate)

民間事業者が、自らの提案をもとに本施設の設計・改修を行った後、事業契約書等に示される内容の業務を行う方式

(オ) RTO

選定事業者が自らの提案をもとに本施設の設計・改修を行った後、大学に引渡し、要求水準書・事業契約書に示される内容の業務を行う方式

なお、平成 16 年度に実施された 10 つの PFI 事業の方式は、次のとおりである。

図表 3 平成 16 年度の PFI 事業実績

大学名	事業名	方式
北海道大学	環境資源バイオサイエンス研究棟改修施設整備等事業	RO
金沢大学	(宝町) 総合研究棟改修施設整備事業	BTO BOT RO
京都大学	(北部) 総合研究棟改修（農学部総合館）施設整備等事業	RTO
大阪大学	(吹田 1) 研究棟改修（工学部）施設整備等事業	RTO
九州大学	(堅粕) 総合研究棟改修（旧医学部基礎 A 棟）施設整備等事業	RO BTO BOO
熊本大学	(黒髪南) 工学部他校舎改修施設整備等事業	RO
鹿児島大学	(郡元) 環境バイオ研究棟等改修施設整備等事業	RO
東北大学	(三条) 学生寄宿舎整備事業 国立大学法人東北大学	BTO
東京大学	(駒場 I) 駒場コミュニケーション・プラザ施設整備等事業	BTO BOT
九州大学	(元岡) 生活支援施設ウエストII、学生宿舎 I 施設整備等事業	BTO

⑥PFI事業の例

例えば、国立大学法人東北大学では、以下のような評価を行い、一般財源に比して 6.5%の削減効果があるとして PFI を財源として活用することとしている。

2 大学が自ら事業を実施する場合と PFI 方式により実施する場合の評価

(1) コスト算出による定量的評価

1) 算出に当たっての前提条件

本事業において、大学が自ら実施する場合の財政負担額と PFI 方式により実施する場合の財政負担額の比較を行うにあたり、その前提条件を次のとおり設定した。

なお、これらの前提条件は、大学が独自に設定したものであり、実際の応募者の提案内容を制約するものではなく、また一致するものでもない。

	大学が自ら実施する場合	PFI 方式により実施する場合
算定対象とする経費の主な内訳	①開業費 i 設計管理費 ii その他開業に必要な費用 ②建設費 i 建築工事費 ii 設備工事費 iii その他工事費 ③維持管理費 i 施設保守管理費 ii 外溝施設保守管理費 iii 備品維持管理費 iv 清掃衛生管理費 v 警備費 ④運営費 i 人件費	①開業費 i 設計管理費 ii その他開業に必要な費用 ②建設費 i 建築工事費 ii 設備工事費 iii その他工事費 ③維持管理費 i 施設保守管理費 ii 外溝施設保守管理費 iii 備品維持管理費 iv 清掃衛生管理費 v 警備費 ④運営費 i 人件費 ⑤租税公費 ⑥モニタリング費 等
共通条件	○ 設計・建設期間 23ヶ月（平成17年4月～18年2月） ○ 維持管理期間 12年1ヶ月（開業準備期間含む） ○ 施設規模 建物床面積：9,310m ² 程度 ○ インフレ率 0% ○ 割引率 4%	

設計・建設・維持管理に関する費用	国立大学等における類似施設の実績及び学生寄宿舎の維持管理費等の実績に基づき算定	設計・建設・維持管理の一括発注による効率化がはかられ、また性能発注によって選定事業者の創意工夫が發揮されることによるコスト削減を想定
資金調達に関する事項	<input type="radio"/> 一般財源	<input type="radio"/> 自己資金 <input type="radio"/> 市中銀行借入 調達金利 過去10年間平均
支払方法に関する事項	開業費及び建設費は進捗に応じて支払い、維持管理費、運営費は、発生した時点で支払う。	開業費及び建設費の対価については供用開始後元本均等により支払い、維持管理及び運営等に対する対価は、供用開始後毎年一定となるように支払う。

2) 算出方法及び評価の結果

上記の前提条件を基に、大学が自ら実施した場合の財政負担額と PFI 方式により実施する場合の財政負担額を事業期間中にわたり年度別に算出し、現在価値換算額で比較した。

この結果、本事業を大学が自ら事業を実施する場合に比べ、PFI 方式により実施する場合は、事業期間中の財政負担額が約6.5%削減されるものと見込まれる。

また、選定事業者に移転するリスクについては、可能な限り定量化を試みたものの、結果に対する後付けが不明瞭であることから、数値による公表は控え、定性的な評価に止めることとした。

(2) PFI 方式により実施することの定性的評価

本事業において PFI 方式を用いた場合、財政の効率的使用 (VFM) の達成によるコスト削減の可能性といった定量的な効果に加え、以下のような定性的な効果が期待できる。

1) 運営サービスの向上

既存の学生寄宿舎にないソフト面でのサービスの提供を、民間のノウハウを活用することにより提供することが可能となる。これにより学生寄宿舎の利用者の利便性の向上が図れる。

2) 維持管理の効率化

既存の国際交流会館の維持管理の一部と、本施設の維持管理を PFI 事業として一体化させることにより、維持管理の効率化及びサービス水準の向上が期待できる。

3) 財政支出の平準化

大学が自ら実施した場合、短期間に大学の予算に初期投資費用を計上することとなるのに対し、PFI 方式で行う場合、サービスの対価として毎年一定額を支払うことから、財政支出を平準化することが可能になる。

3 総合的評価

本事業は、PFI 方式にて実施することにより、大学が自ら実施した場合と比較して、定量的評価において約6.5%の財政負担額の削減率が達成されることが見込まれる。また、定量化できない多くの定性的効果も期待できる。

以上により、本事業を特定事業として実施することが適当であると認め、ここに PFI 法第 6 条に基づく特定事業として選定する。

(出典：国立大学法人東北大大学 特定事業の選定について)

また、国立大学法人への移行前からの事業であるが、政策研究大学院大学でのPFI事業の概要是以下の通りである。

政策研究大学院大学は、現在の東京都新宿区若松町の暫定施設から港区の東京大学六本木地区移転跡地の一部を移転した。その取引の概要是次のとおりである。

(ア) 平成14年10月18日 実施方針を公表(平成14年12月16日変更)

a 事業の概要

(a) 事業名

政策研究大学院大学施設整備等事業

(b) 事業場所

東京都港区六本木7丁目22番1号

(c) 事業目的

PFI法に基づき、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用し、財政資金の効率的な使用を図りつつ、大学固有の施設を整備して、教育研究環境の改善を図り、より一層充実した教育研究活動に資することを目的とする。

(d) 事業期間

事業契約締結日の翌日から平成30年3月31日まで。

(e) 事業内容

選定事業者が施設の建設を行った後、大学に所有権を移転し、事業期間中に係る維持管理業務を遂行するBTO方式により実施。

施設の建設及び維持管理業務に係る対価として大学が選定事業者に費用を支払う。

選定事業者が実施する本事業の主な範囲は以下のとおりである。

・施設の建設

●施設整備に係る建設工事及びその関連業務

●工事監理業務

●近隣対応・対策

●電波障害調査・対策

●建設工事及びその関連業務に伴う各種申請等の業務(建築確認申請業務等)

●VE提案に基づく設計変更及びその関連業務(VE提案を行った場合)

●その他これらを実施する上で必要な関連業務

- ・施設の維持管理
- 建物保守業務

(イ) 平成 15 年 1 月 24 日 特定事業の選定

(ウ) 平成 15 年 1 月 31 日 入札公告

(エ) 平成 15 年 3 月 28 日 入札提出書類を受け付け

図表 4 入札参加者等

No.	入札参加者名	代表企業	構成員	協力会社
1	ダイヤモンドリースグループ	ダイヤモンドリース(株)	(株) 竹中工務店 太平ビルサービス(株)	-
2	大林組グループ	(株) 大林組	(株) エヌ・ティ・ティ ファシリティーズ 日本管財(株)	(株) 関電工 高砂熱学工業(株)
3	清水建設グループ	清水建設(株)	(株) 奥村組 (株) 東京コミュニティー (株) 東日本環境アクセス	-
4	大成建設(株)	-	-	大成サービス(株)

(オ) 平成 15 年 4 月 25 日 落札者を決定

落札者名：大林組を代表とするグループ

落札金額：11,349,655,086 円（消費税等を含む）

VFM : 31.1%（上記落札金額及び従来方式で実施しようとした場合の価格に基づいて、国税收入の加味及び現在価値化等の調整を行って算出）

(カ) 平成 15 年 5 月 9 日 大学と落札者との基本協定を締結

(キ) 平成 15 年 5 月 14 日 事業者選定結果を公表

大林組等は、特別目的会社「PFI 六本木 GRIPS(株)」を設立

(ク) 平成 16 年 6 月 25 日 大学と事業契約を締結し工事着工。

(ケ) 平成 17 年 1 月末 完成。

なお、中期計画における事業費と財源は以下のようになっている（図表 5 参照）。

図表5 事業費と財源

財源	平成16	17	18	19	20	21	中期目標期間小計	次期以降事業費	総事業費
施設整備費	639	481	492	503	515	526	3,156	4,656	7,812
補助金									
運営費	0	312	301	293	284	293	1,484	1,968	3,452
交付金									

参考

財源措置の考え方

独立行政法人は、一般的には独立採算制を前提とするものではない。独立行政法人への移行後は、国の予算において所要の財源措置を行うものとする。なお、独立行政法人に対する移行時の予算措置に当たっては、移行前に必要とされた公費投入額を十分に踏まえ、当該事務及び事業が確実に実施されるように、十分に配慮するものとする。（中央省庁等改革の推進に関する方針（平成11年4月中央省庁等改革推進本部決定））

予算措置の手法

独立行政法人に対する予算措置については、主務大臣が予算要求を行うものとする。
独立行政法人に対する国の予算措置については、中期計画に定めるところに従い、運営費交付金及び施設費等を毎年度の予算編成の中で確実に手当する。

参考文献

- 「宮城大学のファシリティマネジメントシステム構築に関する調査研究」（論文） 梶功夫、仲隆介、蒔苗耕司、本江正茂、熊坂恭洋、宮城大学事業構想学部紀要・第5号
- 「総解説ファシリティマネジメント」 FM推進連絡協議会編
- 「英国における大学経営の指針（続）」 第3章 施設戦略 国立学校財務センター
- 「経営戦略百科II 経営基本戦略の展開」 企画編集代表 山城章 責任編集 中谷道連 ぎょうせい
- 「Facilities Management ~ Chapter13」 NACUBO, College and University Business Administration.

「PFI 推進委員会中間報告—PFI のさらなる展開に向けてー」

民間資金等活用事業推進委員会 平成 16 年 6 月 3 日

引用文献

「知の拠点を目指した大学の施設マネジメント」

今後の国立大学等の施設管理に関する調査研究協力者会議 平成 14 年 5 月

「知の拠点—大学の戦略的施設マネジメント」

今後の国立大学等施設の整備充実に関する調査研究協力者会議 平成 15 年 8 月

「国立大学等施設に関する点検・評価について」

今後の国立大学等施設の整備充実に関する調査研究協力者会議 平成 14 年 3 月

「民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する事業の実施に関する基本方針」

(平成 12 年総理府告示第 11 号)

「PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン」

「国立大学法人等における平成 16 年度の PFI 事業について」

(文部科学省 平成 16 年 1 月 22 日)

「特定事業の選定について」 (国立大学法人東北大学 平成 16 年 7 月 27 日)

国立大学法人

経営ハンドブック(2)

第8章 学生支援・サービス管理

独立行政法人 国立大学財務・経営センター

8. 1 はじめに

大学にとってどのような学生を受け入れて送り出すかは、高等教育機関としての大学の基本的な戦略の一つと考えられる。教育サービスとしてどのような付加価値を学生に与え、かつどのぐらい学生が満足を得られるかが重要なポイントとなる。ここでは上記のような考え方を前提に、学生が入学して、教育を受け、研究に取り組み、進学または就職し、卒業後も大学と関係を持つことを踏まえ国立大学が学生と関わる業務をどのようにしていくかについて整理する。事務処理としてではなく、大学の根幹に関わるサービスとしてどのように統合的に管理していくべきかを提示検討していくことを想定している。

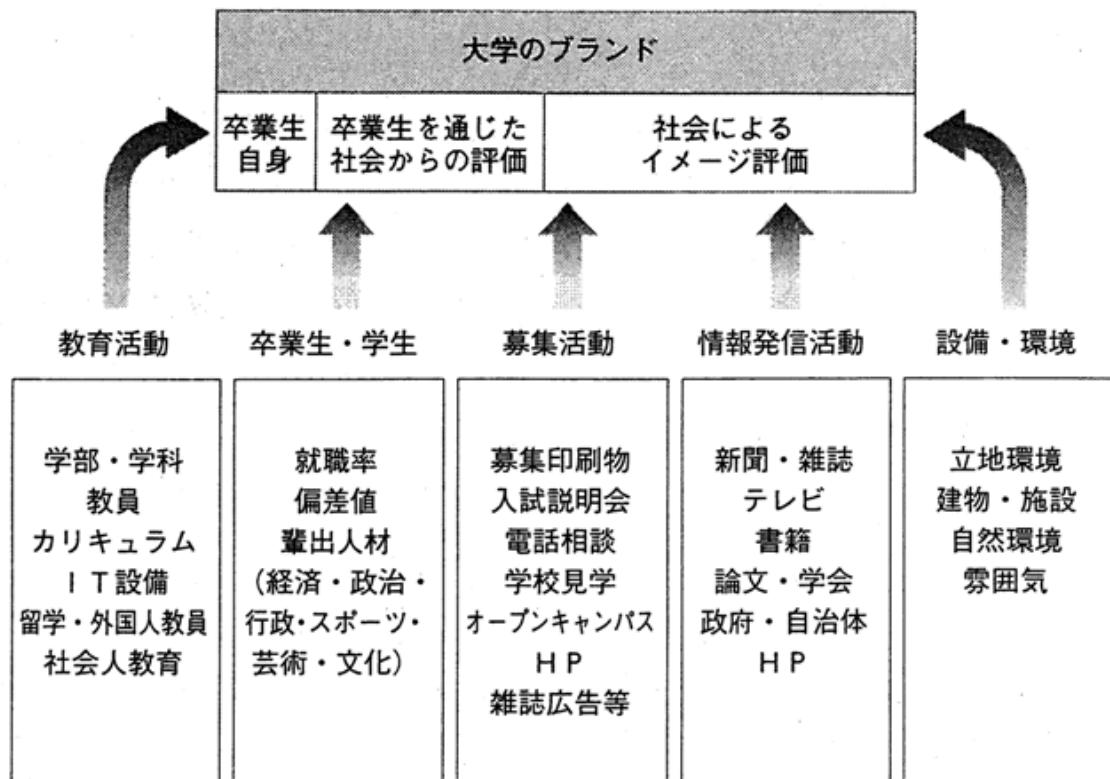
8. 2 募集入試・入学関係

大学入試・入学者選抜は大学で行う教育サービスの対象となる学生を、どのように集めて受け入れるかという活動であり、「大学のマーケティング活動の主要部分」と考えられる。

私立大学は学生からの入学金や授業料等学生納付金に大きく依存しているため、少子化による大学全入時代を迎える、民間企業のマーケティング活動に倣った形での最近募集入試・入学活動に力を入れ始めている。国立大学法人においても自己収入の確保に努めて維持発展していくためには、担当部署任せの事務作業としてではなく、大学の使命に適合した学生定員の確保は全学を挙げて取り組む活動と考えられる。ただし一部私立大学に見られるような定員を大幅に超過して学生を受け入れるような取組みは国立大学の使命に反すると考えられ、定員確保のためへの取り組みにおいては、過度に定員を超過することのないよう留意することが求められる。

また募集活動は大学のブランド形成にも大きく影響する活動であり、全学的な見地から企画運営されなければならない。(図表1参照)

図表1 大学のマーケティングと募集活動の関係図



マーケティングの基本原理である 4P (Product, Price, Place, Promotion の頭文字をとったもの。) に即して言えば、大学ではプロダクト (Product) が「教育・研究内容」、プライス (Price) が「授業料や入学金」、プレイス (Place) が「キャンパスの立地条件や e ラーニング等の受講アクセス」、プロモーション (Promotion) が「学生や学外一般者とのコミュニケーション等」に該当する。大学のプロダクトである「教育・研究内容」は一般的に目に見えないものであり、そのためプロモーションの果たす役割は、民間企業の場合より重要となってくる。

募集活動はこのうちの高校生等潜在的入学者に対するプロモーションの活動であり、大学が行うプロモーション活動としては通常最も規模が大きくなり、一般社会と大学との接点としても重要な位置づけを占める。その意味で大学全体の広報活動と密接に連携して進めていくべき活動でもある。ただ教育サービスは次のような特質があり、プロモーション活動においては一般のサービスとは異なる取り組みや制約があることも十分認識しなければならない。

【教育サービスの特質】

- ア. サービスを受ける側である志願者（学生）側と教育内容の情報を提供する大学側とで情報の非対称性が存在すること
- イ. 教育サービスはカリキュラムや教材だけでなく、教員と学生とのコミュニケーションや学生間のコミュニケーション等の相互作用や学習環境にも影響されること
- ウ. 受けた教育サービスは修学後長期にわたってその効果を及ぼすことが推定されること
- エ. 教育サービスの効果を検証するには一定の時間がかかり、短期的には判断できないこと

なお本章での募集活動は、国内の中等教育新卒者等を対象とした募集活動を中心に記述する。社会人等の入学志願者、留学生等海外からの入学志願者については、特記すべき事項を適宜記述する。

（1）募集活動

①高校及び高校生等への大学情報提供

大学の行う募集活動が民間企業のマーケティングと大きく異なるのは、まずマーケティングの第一次的対象が基本的に高校生という未成年者であり、次いで費用を負担するのは一般的に保護者であり、最後にプロモーションで伝える大学の教育内容等のサービス内容が一般には伝えにくいという点である。民間企業でも高校生を対象とした製品やサービスは多いが、費用的に高等教育サービスほどの高額なものは限られており、サービス内容は大学での教育よりもはるかにわかりやすいものが殆どである。そのため大学の募集活動は民間企業のマーケティング活動よりも手法が難しく、きめ細かい対応が求められる。その意味でまずは大学の提供する教育サービス、大学の立地条件、授業料・奨学金等学費などに関する情報を、的確に伝えるということが最も重要になってくる。

a. 情報提供の対象

基本的には対象は高校生であるが、どのような高校生を対象に想定するかは大学の基本方針と関わってくる。アドミッションポリシーに基づき特定の入学者モデル群を設定してそれらの高校生を情報提供の対象とする考え方もあるれば、特にモデル群等は想定せず、広く高校生一般を情報提供の対象という考え方もありうる。

ターゲットを選定する場合には、地域（全国、大学近隣地域等）、学力水準（全体学力、特定分野学力等）などが切り口として一般的であるが、将来志向・進学動機や特技・才能等による対象選定も想定される。

高校生等進学希望者本人以外にも、高校の教員、保護者等は高校生の大学進学先選定には通常大きく関わることから重要な情報提供先と考えられる。この場合も高校であれば地域や学力水準、保護者であれば地域や年齢層でのターゲット選定が必要となる。

このように基本は入学志望を持つ高校生が対象であるが、高校生に関連して高校の教員および保護者等の関係者、およびユニバーサルアクセスの観点から高校生以外の社会人等入学資格者への情報提供も重要であり、情報提供にあたっては、これらの幅広い対象を想定した取り組みが必要と考えられる。さらに近年は国際化の中で東アジア地域等において海外の大学とも優秀な学生の確保について競争していくことが求められてきており、これらの国際的学生獲得競争にも対応した募集情報の提供の取り組みが必要になってきている。後述するように、海外に現地事務所を設置して自校の情報を直接現地の志願者に伝えるような手法なども、海外からの志願者獲得には有効な手段と考えられる。

b. 情報提供の方法

主な情報提供の方法として、これまで多くの中大が募集要項という紙媒体の冊子に依存してきた。しかしながらこの情報提供の方法は、近年の情報通信技術の進展や高校生や保護者等の生活環境の変化により大きく変化しつつある。情報通信技術を活用した情報提供手段としてインターネットが大きく社会全般に普及しており、既に多くの大学がHPを開設し数多くの情報提供を行っている。特にPCや通信料の価格低下等利用環境の整備により、高校生においてもインターネットが普及拡大しつつある。社会人や海外からの留学生に対する募集においては、インターネットが募集情報ルートの主体になりつつある。HPの中でも関心が高く、志願先の比較検討の重要な関心事である学費や入試日程等をできるだけ平易に解説したり、HPの英語版や中国語版等の制作をする等、きめ細かな配慮と工夫が求められる。

一方でインターネットへのアクセスが困難な志願者も数多く想定されることから、国民への公正な教育機会の提供という国立大学の使命も踏まえ、紙媒体は依然重要な情報提供手段と考えられる。ただ紙媒体においても、募集要項の配布だけではなく新聞・雑誌等への記事掲載、学校関係の書籍発行など多様な広報手段を用いることが必要であろう。

このように多様化している情報提供手段を募集活動での確に活用していくためには、それぞれの媒体の特性や当該媒体の主たる対象層に応じて、提供する情報内容や表現等を適切に調整していくことが求められる。紙媒体の内容表現をそのままネットで閲覧させても、伝わり方が異なり、場合によっては大学に対してマイナスイメージを与えることも考えられる。一方では、様々な媒体を経由して高校生等に伝える大学に関する情報やメッセージは統一的で整合性を持たせなければならぬ。以上のように大学の教育サービスという目に見えにくい情報を提供することについては、一般的な民間企業以上にきめ細かな配慮や周到な準備が求められる。

c. 情報提供の内容

大学が募集活動の中で提供する情報は、大きく入学後の教育内容に関するものと、入学時の選抜方法等に関する内容に分けられる。前者については、一般的な民間のマーケティングと同じく、自校の特徴やセールスポイントを提供することになり、いわゆる他校との差別化が情報内容のポイントとなる。教員、施設、雰囲気、講義手法等を明確に高校生等に伝える内容が求められる。

後者については、一般に入試の科目・方法・日時等が主な情報内容となる。ここでも他校との差別化は必要であるが、むしろ内容のわかりやすさ、理解のしやすさ等が重要と考えられる。誤った情報により自校が志望先として選択されなくなるリスクを回避するためである。

②高校訪問

従来は、増加する大学進学希望者に対し大学の定員増加が追いつかない状況で、大学が生徒を選べる状況であった。しかし、大学の入学定員と入学志願者が同数になる時代が3年後に到来する見通しが発表されており、今後は進学希望者のほうが大学を選ぶ状況が強まることが予想される。

国立大学は一般に各地域において比較的良質の生徒を確保してきた経緯があるが、今後は地域内の私立大学、地域外の大都市等にある他の国立大学、有名私立大学、さらには海外の著名大学との生徒確保競争が強まると予想される。

そのような状況の中で既に生徒確保競争を始めている私立大学で、積極的に取り組まれている手段が、高校への訪問活動である。職員あるいは教員に全国の高校を訪問させ、自校の説明を行い、高校側の進路指導においてできるだけ自校を志願してもらうよう働きかける活動を行っている。国立大学にとっては生徒確保という目的だけでなく、従来少なかったと見られる高等学校等とのコミュニケーションを強化させる手段として位置づけて取り組む活動と考えられる。

ただ、大学は教育機関であり、訪問活動は中等教育機関の進学先としての大学の説明と高等教育機関の立場としての中等教育機関との意見交換を目的として行うものである。一般の顧客獲得活動を真似た単なる人数集めに終始するような訪問活動は、慎まなければならない。

a. 訪問の対象

訪問の対象高校は、自校への志願者が多い学校、逆に自校の競合大学に比べ志願者が相当少ない学校、あるいは年々減少している学校等様々に考えられる。訪問対象校の選定は、基本的に大学の募集方針と密接に関わっている。国立大学には国民への公平な教育機会の提供という使命があり、私立大学よりも募集方針において一定の制約を受け、訪問先も一定の普遍性や公平性が求められることに留意しなければならない。一方で訪問する人的資源に限度があり、投入費用は募集コスト全体での制約を受ける。訪問対象はそれらの制約の中で、自校の募集方針に沿って適切に選定されなければならない。

b. 訪問の内容

訪問活動の内容は、ほぼ募集要項や大学案内に沿った自校の情報提供が主体になると考えられる。その他高校側からの自校に関する各種質問への対応、訪問した高校からの在学生に関する情報交換、新設学部・学科の紹介、設備新改築等の情報提供等が予想される。一方で自校のPRとともに、高校側の動向やニーズ等に関する情報の把握にも努めなければならない。ツールとしては紙媒体の他VTR等の手段も想定される。学生獲得のための営業活動ではなく、あくまでも教育機関同士の情報交換、意見交換を主眼として行わなければならない。

c. 訪問の管理体制

訪問活動は募集部門のような特定部門の職員だけで行う場合から全学をあげて全教職員が取り組む場合まで各大学の状況によってその推進体制は様々に考えられる。いずれにせよ教育機関としての適切な訪問活動を維持していく上では、大学全体に関わる業務として最終的には学長まで含めた全学的な管理体制の下行われるべき活動である。

その意味でPDCAのマネジメントサイクルに沿って実施することが望ましい。計画段階では訪問先の高校の選定、訪問活動を行う教職員の担当、訪問の実施時期等を決定する。実施段階では訪問時の説明内容や配布資料等をマニュアル等により標準化しておくことが望まれる。チェック段階では、訪問先での反応や意見等の報告内容を整理し、必要な高校には連絡や相談等でフォローする。さらにそれらの高校側の要望やニーズに基づき、携行資料や説明内容等の見直しを適宜行うことになる。

③高大連携

高大連携は主に高校側が教育委員会を中心に積極的に進めてきた経緯があるが、最近は大学側にとっても、十分な能力と意欲を有する高校生に大学レベルの教育に触れる機会を提供したり、優秀な学生を早い段階から自校への関心を持たせる仕組みとして積極的に活用され始めている。高大連携として実際に取り組まれている活動は主に以下の3つであるが、それ以外にも各地域で様々な手法が取り入れられている。

- ・大学の教員が高校を訪問して、高校の教室で講義を行ういわゆる出前授業
- ・高校生が大学の講義科目を受講し、単位を取得すれば高校の履修科目として認定する。
- ・大学と、指定高校の教員が協力して生徒を指導し、学習の成果が上がれば有利な選抜条件等で当該大学への入学を認める。

国立大学は国民への公平な教育機会を提供するという使命があり、上記の連携の形態の中では、連携した特定の高校の生徒を入学者選抜で有利に取り扱う形態はなじまないと考えられる。しかしながら、高校との連携そのものは、良質な学生への情報提供、高校側での履修状況の把握等の面で重要と考えられ、以上を踏まえた上で取り組む施策と考えられる。

a. 活動の対象

高大連携は大学の地域貢献活動の一環として取り組まれることが多く、実際に連携対象は自校の所在する地域の高校が中心となる。自校の学科内容や募集方針等に基づき、対象高校を選定する。この場合も実際に講義をする教員等の負担を考えると対象高校数は絞らざるを得ないが、それが特定高校との関係強化につながらないよう注意する必要がある。

b. 活動の内容

高大連携は各大学で取り組まれてから比較的新しい取り組みであることから、まだ内容や方式が十分確立されていない。ただ教育内容という伝えにくいサービスを実体験を通じて理解させる活動であり、募集手法としても有効な手法と考えられる。実施に当たっては活動の目的を明確にし、その上で講義内容や科目を検討することが必要と考えられる。

c. 活動の体制

高大連携の主たる活動は実際の講義であるが、講義以外にも活動を通じた高校側の反応やニーズ等を収集し、講義内容の他、日程・時間・場所などの見直しに役立てることが必要であり、教員だけでなく、職員との連携が不可欠である。

④オープンキャンパス

高校生を自校に招き模擬授業や施設案内等を通じて、自校に対する理解度を高めたり、好印象を与えるとして、応募者の増加を図る手法である。私立大学においては近年最も有効かつ重要な募集イベントとして、夏季以降募集時期まで数回に分けて行われている。大学を雰囲気で選択するという現状の高校生の意向に即した募集手法と考えられる。

国立大学にとって高校訪問と並んで、これまで不足しがちであった学外者への情報公開やコミュニケーション強化の一環として、今後積極的に取り組まれる活動と考えられる。

a. 対象

通常は自校に資料請求や電話等何らかの接触のあった高校生等（接触者）に対して案内状を送付し参加を要請する。それ以外にHPでの案内や広告媒体を活用して、参加者の拡大を図る。高校生本人だけでなく、保護者の参加も想定しておくことが望ましい。さらには参加した高校生等の口コミを通して間接的に参加していない高校生にも同様の効果を狙う。民間企業で言えば試乗会や展示会等のキャンペーン活動の内容にほぼ該当する。

b. 内容

内容は一般的に学校説明会、募集要項説明、模擬授業、校内見学、昼食提供等を行い、自校のイメージやセールスポイントを参加した高校生に理解させることを狙う。さらに、具体的な入試方法や入学後の教育内容等について個別相談なども実施する。

全体として模擬授業等各イベントのイメージや説明内容等が自校の追求する教育理念やポリシーの下、統一されていることが重要かつ必要である。アンケートなどを実施し、自校のイメージやオープンキャンパスの印象等の情報を収集して、貴重な高校生の生の声として、今後の募集活動に活用していくことが望ましい。

c. 体制

募集部門が中心になるが、模擬授業や個別相談等他の教職員の応援も必要なイベントになると考えられ、全学的な協力体制を構築しておく。場合によっては在学生に依頼して校内見学や昼食時の応援に参加してもらい、雰囲気作りや近い世代としての話し易さから高校生とのコミュニケーション作りを支援してもらう手法も検討されてよい。

⑤外部進学説明会

一般の進学情報提供会社等が開催するイベントへの参加であり、高校生の参加募集は主催する進学情報会社が行うため、大学側は来場した高校生に学校説明および入試相談会等を実施する。オープンキャンパスと異なり、雰囲気よりも媒体を通じた大学イメージ、入試方法の解説、相談時の対応等において、より実務的な内容が求められる。

国立大学としては、これまで接触が多くなかった他の大学の募集活動や媒体等の情報収集の機会として有効活用することが期待される。

a. 対象

どのイベントに参加するかは、基本的に前年度までの来訪者・受験者実績や参加に必要な費用等を踏まえて選定する。参加する高校生の特性や人数は募集する進学情報会社の能力に影響されるため、自校のアドミッションポリシーに適合する生徒が集まるか否かがイベント参加の選択条件となる。ただここでも国立大学の使命の特性から、参加する説明会が特定事業者や特定地域の説明会に著しく偏るようなことのないよう、留意することが求められる。

b. 内容

一般的に限定的な場所で短時間での説明となるため、学校説明・募集要項の資料には一覧性や明確性が求められ、通常の募集資料とは別個に資料作成することも考えられてよい。新設学科や新しい入試方法に内容特化して説明することも想定される。個別相談においては当日対応が困難な事項について、後日来場者、質問者をフォローできるよう連絡先等の確認や、情報の引継ぎを確実に行う。

c. 体制

募集部門が中心になるが、学科の新設や教育内容の説明に重点を置く場合は、教員の参加も想定される。現場で収集された入試や大学に関する情報が大学に確実に蓄積されるよう、報告連絡体制を密にしておくことが望まれる。

⑥海外での募集活動・入学者選抜

海外特にアジアにおいては欧米の大学が現地に分校を設置し、本国と同様の教育と学位を与える取り組み等を進めている。これらの地域は若年人口が急増し大学志願者の増大が見込まれ、世界的な研究者人材獲得競争において重要な対象地域と考えられる。欧米の大学はこれらのアジアの良質な研究者人材獲得において先行していると考えられる。わが国の大学も遅ればせながら、中国などの現地にオープンキャンパスや留学手続等に対応する連絡事務所を開設する動きを始めている。もちろん产学連携の拠点、研究者交流拠点としての機能もあるが、優秀な留学生の確保も重要な目的のひとつと考えられる。特に国立大学にとっては優秀な研究者確保の手段として、今後海外での拠点設置は重要となってくると予想される。このような現地拠点の活動内容に関しては以下のような展開が想定される。

a. 情報提供

留学生への大学の情報提供に関しては、従来インターネットによる情報提供あるいは電話、メール等による問い合わせへの対応が主体であるが、現地事務所の開設により相談窓口としての情報提供や広告媒体を用いた情報提供の強化が期待される。

b. 擬似オープンキャンパス

大学の教育内容という目に見えない伝えにくいサービスを外国人に伝える手段として、現地事務所が主導して擬似オープンキャンパスを開催することが想定される。現地での提携先の大学等を活用しながら、様々な情報通信技術を活用して映像やコンテンツ等を組み合わせて、可能な限り自校の雰囲気や教育内容等をPRする。

c. 入学者選抜および入学手続き

現地事務所においては募集活動だけにとどまらず、入学者選考の活動も実施可能と考えられる。通常の新卒者だけでなく社会人の留学志願者や大学院志望者など広く現地での入学者選抜に取り組むことが想定される。その際、学力検査等の実施に代えて独立行政法人日本学生支援機構が実施する日本留学試験を積極的に活用することが期待される。

さらに入学者選抜に合格した留学希望者に対する入学手続きや入国手続き等細かい手続きに関しても現地事務所がきめ細かく対応し、留学に関する学生の煩わしさをできるだけ取り除いて、自校への留学全般に対する障壁を低くする役割が求められる。

加えて留学生が不安を持ちやすい、学費や奨学金、わが国での住居や生活等に適切なアドバイスを行い、自校への留学全般に対するイメージを向上させる役割も期待される。

(2) 入学試験

①願書等受付

志願者から受験申し込みのプロセス処理であり、通常短期間に大量の文書等を処理するため正確かつ迅速な処理が求められる。効率化のためには、業務処理の事務フローの改善、情報システムの活用等の方策が想定される。

願書等に記載されている受験生の情報は、自校に入学する学生の基本データになると考えられ、そのまま入学者データとなるようデータ間の連携を図ることや統合的データベース等を構築していくことが望ましい。一方でこれらの情報はすべて志願者の個人情報と考えられ、データの保管や利用に関しては個人情報保護法令等に基づき慎重な取り扱いが求められる。

②試験問題作成管理

受験者を選抜するための問題作成であり、作業に当たっては厳重な機密管理が求められる。一方で問題の適格性や模範解答の正確性にも留意する必要があり、チェック体制等を整備することが望ましい。特にややもすると試験問題の検証に目が向き、模範解答の検証が不十分になりがちであり、問題と解答を一体で検証することも考えられてよい。この試験問題作成における誤りやミスは教育機関としての大学の信頼性やブランドを大きく傷つけることになりやすく、十分なチェック体制と細心の注意を払って取り組まなければならない。

③試験実施

入試は受験生に対し公正かつ公平に行われなければならない。その意味でカンニング等の不正行為の発見や、替え玉受験等の防止に注力することが求められる。特定の時間帯に大量の受験生を受け入れることから、教室や人員の割り当て等の事務処理が煩雑となりやすく、募集部門だけに任せることではなく他の部門等全学を挙げた支援体制を構築して取り組むことが円滑な試験実施には必要と考えられる。その際不慣れな教職員等も参加することを踏まえ、試験実施に関する事前の予行演習やマニュアル整備もあわせて実施することが必要である。

④選抜・合否判定

最終的に合格者を選抜するプロセスであり、採点処理、合格者の選定、合格通知等の業務が含まれる。採点処理はマークシート等の機械的処理で行われることもあるが、回答シートの記載状況が機械処理で読みとれない場合もあり、最終的には人的作業で検証を行うことになる。これもチェック体制整備が必要な業務であり、マニュアル整備等を進めておくことが望まれる。特に特定問題の正答率が他の問題のそれに比して極端に相違していること等がある場合は、十分内容等検証し問題自体の誤り等の発見につなげていくことが必要である。

この採点作業の誤りは合否に直結し、受験生に学費や受験経費等の経済的損害、精神的苦痛を与える可能性が高く、そのため受験生から損害賠償責任等の金銭的負担を大学が求められる事態も考えられる。採点ミスは単なる不名誉な事件ではなく大学に経済的リスクを蒙らせる重大な事件であることを業務に参画する教職員に十分認識させて、これらの採点や判定業務に教職員を従事させな

ければならない。さらに採点の誤りや不適切な設問等、試験に関わるミスが発生した場合の報告連絡方法等を確立し、対応策等についても事前に一定の検討を行っておくことが望ましい。

合否の判定は、通常は各学部・学科の定員を確保することを前提に得点上位者から選抜することになる。もちろん私立大学と同様、合格者の中から入学辞退者の発生が予想され、それらを見越した合格ラインの設定が必要になってくる。加えて従来授業料等は国庫収入として自校に関係しない収入であったが、今後は入学者が払う在学中の学費（授業料収入、入学金等）収入は自校の収入に直結する。定員より少なくなるということは、中期計画等で予定している収入が不足した学生の分だけ、つまり通常4年間にわたって不足し、大学経営を直撃する。辞退者の見込みを誤ること等により定員が不足することは、入試業務としてのミスにとどまらない問題として認識することが重要である。

合格者を入試委員会等で正式に決定した後速やかに合格通知を受験生に発送することになるが、これも送付先の誤り等ミスの許されない業務であり、情報システムの活用、チェック体制の整備を行う必要がある。

（3）募集・入学の計画と分析

①募集要項検討

募集要項は、大学が公式に自校の入学志望者に対し自校の教育内容や入学選抜の方法・手続き等を含んだ情報を発信する重要な媒体・ツールである。大学の行うマーケティング活動として学生募集活動をとらえると、募集要項は商品のパッケージ、商品説明等にあたる重要な広報ツールである。

募集要項作成にあたっての留意事項としては以下のような点に注意すべきと考えられる。

- ・単なる連絡内容だけでなく、大学から入学志望者に対するメッセージを込めること。
- ・教育機関の発信する情報媒体であり、一般会社の広告に見られるようなキャラクタ、写真等への依存、特定箇所の強調により誤った情報伝達にならないこと。
- ・読者は基本的に高校生等の入学志望者であり彼らの目線・視点を理解した上で内容・構成・表現等に注意すること。
- ・大学の理念やカリキュラム、入学選抜方法等は具体的に正確にわかりやすく記載すること
- ・記載内容別には以下のような事項に留意することが求められる。

a. 入学選抜関連事項

募集人員、受験資格、受験手続、試験科目、日程、具体的選抜方法、通知連絡方法等は、実際に高校生等受験者側が最も注目して読むことが想定される。このうち人員、資格、試験科目、選抜方法は入学後の学生の質と量に大きく影響することから、学内での大学方針との整合性等慎重な検討が必要である。

受験手続や通知連絡方法等は受験生の立場に立った手続や連絡の流れを想定した上で、事務処理としての容易性・正確性の要請との調整を検討していくべきと考えられる。

b. アドミッションポリシー

入学志望者に求める能力、意欲、適性、経験などについて、大学の考えをまとめた基本的な方針で、大学から入学志望者に対して発する重要なメッセージと考えられる。一般的には通常、大学の教育理念やカリキュラム、そして、どのような学生を社会に送り出そうとしているのかといった考え方をまとめることになる。公式には中央教育審議会の『初等中等教育と高等教育との接続の改善について』（平成 11 年 12 月）の答申で明示することが求められるようになった。近年少子化の影響もあって、入学志望者側が大学を選定する際主体的に大学選び、大学の中身をよく調べて大学を選択する姿勢が強まっている。その意味でアドミッションポリシーは大学からの志願者に対する重要なメッセージとしてその位置づけが高まっている。

一方でアドミッションポリシーは上記の大学の教育理念やカリキュラムなどを含んでいることから、単に募集要項向けの記載文言ではなく、中期計画等大学の基本方針、計画等と密接につながった内容でなければならない。大学の基本方針を募集要項という具体的な事象の中で表現するという視点での検討が望まれる。例えば、大学の基本方針として担うべき機能を高度な研究者育成とするのであれば、入学者には論理的な思考力、大学の学問分野に関する一定水準以上の知識、特定テーマに関する探究心などを求ることになる。

c. 学費、奨学金等

学費や奨学金は、大学のマーケティング活動の観点では価格や値引き等の取引条件に当たる内容である。しかしながら、国立大学は法人化以後も国民に対する教育機会の保障という使命を担っており、学費等の水準は大学の自由裁量ではなく一定の制約が課せられている。そのため学費の上限は標準額の1割以内という現状の制約条件の範囲で、大学の財政事情、競合校との差別化等を勘案しながら大学独自の判断で設定することとなる。なお学費の下限は設定されていないので、財務的な裏づけという制約はあるものの、値下げによる差別化も手段として検討の対象に含まれる。一方奨学金については特に制約ではなく、公的機関や民間財團等の以外に大学独自に設けることは可能とされている。学費での差別化が難しい状況ではむしろこのファイナンス供与による差別化、例えば金額水準、学力条件、金利、返済期間等の差別化が有効と考えられる。今後は大学独自の奨学金制度を差別化手段としてより有効に活用することが検討されてよい。

募集要項として留意すべき事項としては、訴求するポイントを明確にしておくという点である。学費水準自体、支払方法、奨学金の額、奨学金の条件、貸与の場合の返済条件等、自校が入学志望者に対して強調したい事項が伝わるような記載や表現が望まれる。

②他校等情報収集

募集活動をマーケティング活動としてとらえると、戦略策定のためには競合相手の他の国公立・私立大学の募集戦略や募集要項の情報収集が不可欠となる。収集した情報を元に、自校の強み、弱みや募集環境における機会と脅威等を認識することになる。情報収集の対象としては以下のようなものが想定される。

a. 大学案内等印刷物

大学が広報用に作成している印刷物で募集要項や大学案内等が該当する。内容項目別に整理を行い、直接の競合校と自校との相違点、共通点の把握、同規模・同学科系統等での全体的傾向を把握する。具体的には分量、構成内容、文章と図表のバランス、紙質等が比較項目として想定される。

b. HP

最近、大学のHPは内容が急速に充実しており、特にリアルタイムで他大学の動向を知る上では重要なルートと考えられる。入学志望者はHPにより大学イメージや雰囲気を認識する傾向が強いとも考えられ、競合校等のHPの全体的なデザインや画面操作性等について自校との比較検証を行う。例えばいわゆる重たいサイト、何度もクリックしないと目的のページに到達しないサイトは閲覧が敬遠される傾向があり、自校のサイトと他校とをそのような視点で検証しておくことが望ましい。

c. 訪問取材

印刷物やHPは他大学の方針や戦略を把握するにはやや間接的な情報であり、より突っ込んだ情報収集には、訪問取材等による直接収集が適している。対象としては直接の競合校の他、大学経営の施策や活動体制等について注目すべき事例のある大学等も調査しておくことが望ましい。

③応募・受験・入学者分析

マーケティング活動としての募集活動において重要な作業として、入学志望者の動向を主として定量的なデータを用いて分析することが求められる。実際の募集活動の実績を分析したデータは、次年度以降の募集活動あるいは大学経営を検討する場合の基礎資料になると考えられる。これらのデータは高校生等入学志望者が自校をどのように捉えているかを一面で表している指標と考えられる。そのためには以下のような体制や分析が必要となる。

a. 志願者・合格者・入学者の分析

まず志願者数の増減（全体・学部学科別）、志願者の出身校の変化、在校生・高卒者別の増減等志願者の内容分析が想定される。この志願者の動向が入学する学生の質と量をほとんど決定付ける。

次いで選抜試験等の合格者について、試験等の成績・内申書の評価について、水準の変化や傾向を把握する。これらのデータは試験問題の作成や合格基準の選定の検討に活用していく。一方で合格者の中から入学した割合、つまり歩留まり率を検証し、これらの入学辞退者が入学しなかった要因等を検討する。

さらに入学者については、他の大学や自校での併願動向等を調査し、必要によっては在校生として詳細な志望動機や大学イメージ等についてアンケート調査を行い、今後の募集戦略に役立てていくことが想定される。

b. 資料請求者等接触者分析

電話等による資料請求およびオープンキャンパスへの参加等により自校へ何らかの接触を行ったが、志願しなかった入学志望者についても個人情報保護に留意しながらアンケート等により、志望理由や進学先選定項目等に関する分析を行う。自校の評価やイメージを検証し今後の募集戦略に役立てる。

c. 外部資料収集分析

各予備校やマスコミ等が発表する大学別志願者・合格者数、競争倍率、歩留率、学科系統別の動向などの統計データといった外部資料についても、適宜募集戦略策定に活用し、今後の募集計画に役立てていく。

8. 3 学習・生活支援

(1) はじめに

進学率が上昇し大学に多様な学生が入学するようになり、また、社会人や留学生の増加なども背景に、学生の大学に対する要望も多様となっているが、学生は大学に対して充実した教育や学生生活を求めている。大学の教育というサービスの受け手である学生にとって、大学教育や生活環境の充実は、大学選択に当たっても、また、授業料に見合う教育を受けているかの満足度の点においても大きな関心事である。他方、企業を始めとする社会でも学生がどのような付加価値を身に付けているかをますます重視する方向にある。

ところがこれまで大学は、教育よりも研究重視の傾向がある、組織や教員中心の思考になりがちである、学生の実態が大きく変化しているにもかかわらず従来と同じ意識で教育を行っているなどの指摘がなされていた。近年、大学改革の一環でカリキュラム改革など教育改革が進んでいるが、新しい制度の導入は進んでも、組織全体としての取組が不十分である、教育内容が社会や学生のニーズを満たすものに変わっていない、などの問題も指摘されている。

一方、大学は学生がそこで貴重な時間を過ごし、人間形成をする場所である。このため学生が帰属意識をもち、教員や学友とともに学び合い、生活するのにふさわしい環境にすることや正課外の学生の諸活動を充実したものにすることなどにも配慮すべきである。これまで厳しい財政事情もあって施設の老朽化や狭隘化が見られ、快適な環境とは必ずしも言えない面もあった。また、部・サークル活動やボランティア等の活動を教育の一環としてとらえ、大学としての支援の在り方を検討

することも課題である。

国立大学法人法第22条は、法人の業務の範囲として、「学生に対し、修学、進路選択及び心身の健康等に関する相談その他の援助を行うこと」を規定している。これはこれまで大学の役割であったが、国立大学法人が一層積極的に取り組むことが期待される業務を具体的に示したものとされている。

このようなことから各大学は、どのような人材を養成するのか、育成人材像や教育理念を明確にし、学生の学習や生活が円滑に行われるよう、学習・生活支援の面においての目標と計画を持ち、それを達成するための具体的な施策を実施することが求められる。特にその際、大学の顧客とも言える学生に対する学習・生活支援のサービスをいかに向上させるかという視点を大切にした経営に努めることが求められる。

(2) 学習・生活支援における留意点

大学経営の観点に立てば、質の高い学生をいかに確保し、収入を確保するか、学生にどのように満足を得てもらえるかに重心が向く。このような視点はもちろん正しいことであるが、大学は教育研究を通して社会に貢献する人材の養成に当たるという役割を担っており、学生に高い付加価値をつけて社会に送り出す社会的責任がある。したがってそれぞれの大学が、その教育研究の在り方を真剣に検討するところから出発すべきであり、学生のために質の高い教育、よい学習環境を整備することが、その大学の価値を高め、結果として学生確保などにつながる。経営感覚やコスト意識を持つことは当然であるが、国立大学の役割とは何かがまず前提になければならない。このような考え方を基本に持ちつつ、学習・生活支援を行う際に念頭に置くべきことを以下にまとめる。

①学生の実態の把握と大学の問題点の把握

まず、すべては学生の実態の把握や大学の教育体制の現状認識から始まる。入学者選抜の方法が多様化し、学生の学力の幅も大きくなっている。したがって総合的な学力の把握や例えば外国語能力など特定分野の・能力の把握、学生の意識調査や健康状態の調査など、個人情報であることにも留意しながら、現状を把握し、分析する必要がある。これは大学がこれから実施する教育の効果を測定し、評価をするに当たっても必要である。さらに大学の教育体制の現状について認識し、問題点は何か把握する必要がある。調査を必要とする場合は、その項目を重点化するとともに、他の大学の調査、全国調査との比較分析なども必要となろう。また、大学評価をも見据えて大学として備えるべき基本的数据は何か、毎年調査すべきものは何かなどを整理して実施することが大切である。

②教育重視の方針の明示

学習支援の充実の前提として、大学が提供する教育の内容が充実していることは基本条件といつてよい。大学として育成してゆきたい人材像を明示した上で、共通教育、専門教育について各学部等に対して目標を実現するための具体的な教育計画の作成を促す必要がある。また、学生に対しては、カリキュラムや成績評価の在り方がシラバスによって詳細に示され、学生がその情報をいつでも入手できることも必要である。教育の充実や学習・生活支援に関する目標やそれを達成する措置は、各大学の中期目標・計画や年度計画に盛り込まれている事項であるが、トップ・マネジメント（学長、役員等の経営サイド）として教育重視の方針を具体化する必要がある。例えば目指すべき人材像を明確にすること、質の保証の観点から身につけるべき能力を明確にしたシラバスや、科目間の関連を明確にした体系的なカリキュラムの編成を促すこと、全学的に取り組む教育プロジェクトを設定し、そのために資源を重点的に投入することなどの具体化方策を打ち出すことが重要である。また、年度の中途に計画の進捗状況を把握するなど、大学としての教育重視の方針を学内に一貫して発信し続けることも必要である。

③組織としての取組と意識改革

教育の重視や学習・生活支援の取組みは、個々の教員あるいは組織によりまちまちであってはならず、全学的に取組むことが必要である。大学教育改革のためのセンターを学内措置で設置し、そこが中心になって全学的な改革の取組みを促している大学もある。また、一人一人の教員が自らの教育能力を向上させ、授業内容・方法の改善に努め、学生の指導・相談に当たることが大事である。大学の支出予算の大きな部分を占めるのが人件費である。教員の職務には教育、研究、社会貢献、大学運営などがあるが、そのうち教育はウェートの差はあるがどの教員も担当する職務である。給与に見合う職務を果たすこと、分担する教育を質の高いものとすることが教員の責務であるという意識に立って、一人一人の能力を最大限に引き出していくことが経営サイドには求められる。また、職員についても教育研究や学生支援の重要な一翼を担うことから、専門性を高め、学生の様々な要望、相談に的確に対応できるようにするとともに、日常学生と接する中における学生サービスの精神を高めるなど、研修や意識改革に努めるべきである。

④教育の質の保証

長期的視点に立てばよい教育を提供することはその大学の財産となり、経営に資することになる。教育の質の保証とは、まず大学が一定の教育内容を学生に対して保証するという側面がある。大学に在籍することは、大学側が学生に提供する教育の内容や質を保証することを契約しているということである。このために大学としてしっかりした教育理念を持ち、それを実現するためにカリキュラムや教育方法など教育充実に資する方策を、資源制約を考慮しながら導入することが必要である。一方、学生に対する教育の質を外部に対して保証すること。大学に対する社会の要請に応えること、また、国際化が進展するなかで国際的な通用性を考慮することが必要である。特に今日、社会、経済、文化のグローバル化が進展し、人や情報の交流が国境を越えて行われるようになったことから、専門的能力はもちろんのこと、コミュニケーション能力や情報処理能力などの面でも国際的な水準を視野に入れた教育内容・方法の改善も必要になっている。

外部に対する質の保証のためには、企業等のニーズの把握、大学の教育の質や成果の測定方法の工夫、質を保証するための第三者機関による評価の活用、教育の成果の外部への発信などに十分工夫することが求められる。

⑤学生は大学の構成員であるというコミュニティの視点

大学は、学生が生活し、そこで教員、学友と過ごし、人間形成していく場である。学生が帰属意識や愛着を感じ、卒業後も誇りとすることできるキャンパスにすることが経営の上でも必要である。また、正課のみではなく部・サークル活動やボランティア活動などを大学の教育として位置付けて、支援をしていくことも課題である。その際、学生の自主性を重視しつつ、施設の提供、資金的支援、学生災害保険などの仕組みを、大学としてどこまで支援するか、十分な検討をして臨む必要がある。さらにキャンパスなどの環境整備や部・サークル活動など学生の自主性を生かした活動への支援に当たっては、学生の声を聞くなど、学生も大学というコミュニティの一員であるとの考え方方に立って、大学づくりへの参画を促すことも必要である。

⑥施策の評価とそれに基づく改善

施策の実施をした後、常にその効果を把握・評価し、次の改善につなげていくサイクルを大学経営の仕組みとして組み込むことが必要である。その際、提供する教育サービスが適切だったかの実態把握のみならず、学生への教育効果をも測定する手段を工夫することが必要であろう。特に教育サービスの受け手である学生の意見を聞くことは重要である。その結果を教員や学生へフィードバックし、新たな教育内容・方法の改善、学生の学習意欲の喚起につなげていくことが重要である。

また、今後、国立大学は国立大学法人評価委員会、認証評価機関による評価などを受けることになる。従来から実施している自己点検評価、第三者評価などをも含め、評価のためにどのような仕組みを作るか、目標の設定、データの蓄積、評価基準の理解、実効性を挙げつつ時間とコストを省略できる評価体制づくり、改善に至る合理的なシステムづくりに配慮する必要がある。

(3) 学習支援

①オリエンテーション

大学への帰属意識や仲間意識の涵養、学習の動機付け・意味付け、主体性の涵養をする観点から、初年次の教育が大事であると言われている。その中でもとりわけ入学直後のオリエンテーションは重要である。大学の理念・目標や育成する人材像など大学としての方針のほか、学内施設の利用、様々な学習機会の情報、生活面での支援策などをわかりやすく説明することが求められる。私立大学では合宿研修をする大学も少なくない。

また、学内案内や図書館・情報関係施設の案内、さらには大学での学習の方法を指導する科目の設置など、高等学校教育との接続に留意した入学時の段階での丁寧な対応が必要である。

さらに科目の履修に際しても、シラバスを充実すること、ガイダンスを行うことなどにより学生の科目履修が適切になるよう心がけることも大事である。このほか、大学によっては学生が始めの数週間、実際に授業を受けてみた後、科目登録を行うことを認める、あるいは登録科目の変更を認めるところもある。

②学習の過程でのフォロー

学生の学習上の質問・悩みなどに平素から対応できる仕組みを用意することが必要である。学生部や学部の教務係などの事務組織による対応とともに、学生に修学上の助言をするアドバイザーを設け、各教員が分担している大学、学習相談室を設け、非常勤職員を委嘱して学生の学習支援を行っている例もある。また、教員が学生に対して教育助言等を行う時間帯をあらかじめ示して対応するオフィスアワーの制度も増加してきた。出席や履修の状況、成績などに基づき、学生に対して適切なアドバイスを行う、保護者への成績の連絡や保護者を交えた懇談などを実施する大学など、各大学で様々な工夫が見られる。さらには総合的な相談窓口を設け、学習上の悩みを始めよろず相談を受け付けている大学もある。

③さまざまな学習機会の確保と情報提供

学生が学内の他部局との間や他の大学との間で様々な学習機会を選択できることは大きな魅力である。他の学部・研究科との連携による授業の聴講はもちろんのこと、大学間の連携に基づく単位互換、全学的協力による新しい履修コースなどの設置による独自の資格（修了証）の付与、さらには外部の資格の取得を支援することなど、学生の要望を踏まえつつ対応を検討することが求められる。

インターンシップは、高い職業意識の形成や、自主性や創造性のある人材の育成、大学の教育内容・方法の改善などの点で大きな意義がある。その実施状況も急速に増加しており、学生の多様なニーズに応える実施システムを作ることが急がれている。その教育上の位置付けについて明確にすること、実施企業等の開拓、学生の多様なニーズと受け入れ企業等のマッチング体制、事前指導や評価の在り方の検討、インターンシップのための地域コンソーシアムの形成やそことの連携・協力など、大学として教員、事務職員が協力して体制作りをすることが必要である。

さらに留学情報の提供も充実することが必要である。留学を希望する学生に対して、大学が提供できるプログラムのみならず、政府機関を始め様々な留学機会に関する情報を提供するとともに、そのための手続き、海外での安全情報を含む生活面、帰国後の条件など、できるだけ学生の疑問に応える情報をきめ細かく整備し、提供することが求められる。さらに留学中に学習面・生活面で大学が提供できる支援（情報の提供や相談など）が充実していれば、学生にとって安心して留学できることになろう。

④柔軟な履修システム

学生が学習を続ける中で、自らの進路を変更することを考えたり、学習の新たな展開を考えたり、更には複数の分野の学習をしたいと考えることは十分考えられる。このような積極的進路変更だけではなく、学習になじめず不適応になるなどのケースもある。学生の意思が尊重されるべきであるが、学内に別の選択可能な道が用意されていれば、転退学をしなくてよい。これから大学の履修の仕組みは、今までより一層柔軟で、学生にとって選択の幅を配慮したり、やり直しを許容したりする制度であることが望ましい。現在の履修システムに改善点はないか、学生のニーズに応え得る制度になっているか等を検討することが必要である。他の学部等の授業を履修できる仕組み、大学間の単位互換、学内での転学科・学部、異分野の大学院への進学などを柔軟にできる仕組みを整備していくことが望まれる。また、大学入学の時点で、専攻別に募集を行わずくくり募集をして学生がじっくり進路を見出す方法をとる大学もある。

⑤学習・生活環境の整備

大学は学生が学習し、生活するにふさわしい環境であることが基本である。老朽化などによる施設の不備については、定期的に施設を見回って問題が生じる前に修繕するなど日ごろからの施設マネジメントをしっかりする必要がある。施設整備は基本的に施設整備費補助金を財源にして実施され国立大学法人側の裁量は制限されているが、寄付金などの外部資金を集中管理して学生の学習に不可欠な場所（例えば自習室、情報機器や語学練習機器のある部屋など）を優先的に整備するなどの施設整備方針を立てて取り組むことも考えられる。さらに、バリアフリーへの対応も計画的に進めることが重要である。また、学生が日常的に集まり、人間関係を緊密にする場などの整備も必要である。新たに施設を整備する際に、これらの場所を確保すること、既存の施設を更新する際に確保すること、図書館等の一角にカフェテリア、談話室の整備をすることなどの取組みが見られる。これらの整備に当たっては何らかの形で学生の意見を聞くこと、施設整備などの専門委員会に学生が参加する機会を設けることなども考慮されてよい。

⑥留学生、外国人学生、社会人学生

留学生や外国人学生に対して、多くの大学が留学生課等を設置して組織的に支援している。在留資格関係情報、修学に関する情報、生活や医療・保険、アルバイトに関する情報など留学生が特に求めている情報を提供するとともに、様々な修学上、生活上の質問や相談に対応できる体制をとる必要がある。さらに可能ならば帰国後の留学生に対する取組みとして、それぞれの国ごとに同窓会を組織する、大学の最近の情報や学術情報などを定期的に提供することなど、きめ細かく対応することもこれからは重要であろう。

今後ますます社会人学生の増加が見込まれる。サテライトキャンパスの充実、図書館の休日開館、学習情報のネットによる提供など、時間的・空間的に制約のある社会人学生が学習しやすいような条件の整備が課題である。

(4) 生活支援

①経済的支援

学生に対する経済的支援として、奨学金がある。奨学金には、日本学生支援機構が実施する第一種奨学金（無利子）、第二種奨学金（有利子）のほか、地方公共団体がその地域の出身者などに限定した給付・貸与の奨学金、民間の各種奨学団体が実施する奨学金などがある。これらは対象者の範囲、条件など様々であることから、その情報提供と手続きの支援をていねいに行うことが必要である。この他、大学に対する寄付金の運用を工夫することにより、大学独自の奨学制度を設けるなどの工夫も見られるところである。

②健康・生活支援とカウンセリング

各国立大学法人には、学生の健康に関する業務を担当する保健管理センターが設置され、医師、看護師、カウンセラー等が配置されて、学生の健康管理に当たっている。学生の健康状況を調査・分析し、組織として取り組む課題があれば大学経営責任者への情報提供が大切である。教育活動を行うに当たり事故、伝染病などの疾病のリスクが存在するが、緊急時の対応も含めて保健管理センターと本部、外部の医療機関などが緊密に連携した体制をあらかじめ用意しておく必要がある。

修学上、学生生活上の悩みを持っている学生に対して、問題解決の手助けをするため、各大学では学生相談窓口などを設け、専任スタッフを配置するところが増加している。相談機関の組織は様々であり、相談機関と各学部、教員と職員の役割分担など、相談に来る学生が利用しやすいような仕組みを検討すべきである。総合的な相談窓口を置く大学もあるが、ここですべての問題を解決するということではなく、いったん学生の用件を聞き、問題によってその場で答えられるもの、専門的な対応が必要なもの、プライバシーに関するものなど事項によって振り分けて、専門の相談員・教員・医師などが対応するような仕組みが用意されている。

具体的には、曜日を限定して専任のカウンセラーを配置する、医学部を設置している大学では、内科、精神科、婦人科等の医師を曜日指定で相談員として委嘱するなどの工夫をしているところもある。また、大学によっては保健管理センターにカウンセラーとして常勤の職員を配置しているところ、各学部の教員を委嘱し、心身両面や生活面の相談を実施しているところもある。さらに事務職員においても学生の相談に対してどこに行けばよいかなどを適切に助言できるよう日ごろから理解を深めておくべきである。

この他、住宅紹介やアルバイト紹介などのサービスも大学によって工夫されている。大学生活協同組合の組織がある大学では、この業務を生協に委託しているところも多い。学生サービスとして学生のすべての要望に応えることは、限られた職員ではできない。このため外部委託も含めて検討が必要である。

③大学生協について

大学生協は、消費者生活協同組合法により消費者が協同互助の精神を持って自主的な購買組織をつくり生活改善をする目的で設置され、旧文部省通知でもその育成が望まれている組織である。従来、国立大学は国有財産を無償貸与することができたが、法人化後は施設使用料の徴収が大学の判断に任されることとなったため、多くの大学においては土地・建物使用規則等によって従来と同様、無償貸与がなされていると考えられる。また大学生協は法人税率が低く、営利目的でないため利用者への利益還元が優れているという点もある。民間業者との競争によるサービス向上にも留意しつつ、法人化後の業務委託のあり方を検討することが必要である。

現状では、大学生協は食堂営業、図書販売、各種自動販売機の設置、コピーサービス、コインランドリーサービス、住宅情報の提供、学生総合保険、旅行チケット取次ぎ等キャンパス内で学生や職員の生活に大きな役割を果たしている。今後とも大学と生協との学生サービス向上のための協議、学生の声を聞くことなど、そのサービスの在り方について改善を図ることが必要である。

④課外活動支援

課外活動は総合的な人格形成に必要な活動であり、大学としても教育の一環としてとらえて支援を行うことが課題である。その際、大学と自主的団体である学生・課外活動団体との関係を整理しておくこと、一定の支援を行う場合、大学の財源は限られることから、活動の場である施設設備の整備や公的な大会への助成など、どのような助成を行うかについては、一定の基準を持ち、その中で公平に行なうことが求められる。優れた成績を上げた団体を顕彰することなどは大学のPRにもつながる。近年、大学の地域貢献に関連して、休日の施設開放、公開講座の実施などが進められている。その際、内部人材の活用ということで、学生・課外活動団体に施設管理、環境美化など一定の業務を依頼することにより、間接的に助成を行うことも考えられてよい。

一方、課外活動やサークル活動で問題が生じた場合、大学全体の評価に影響する場合もある。個々の学生のモラルの問題でもあるが、大学の教育活動全体を通して行なうことはもとより、個々の団体・サークルごとにも学生への指導の在り方をあらかじめ検討しておくことが必要である。

⑤ハラスメントへの対応

セクシャルハラスメント、アカデミック（ないしキャンパス）ハラスメントなどへの対応は重要である。これらは本来あってはならないことであるが、大学の危機管理として迅速かつ公正に対処することが求められる。これらを未然に防ぐための研修や職場の平素の意識向上などはもちろん、これらの事案が起ったときには、プライバシーに留意しつつ迅速かつ適切な対応が求められる。特に初動に誤りがないようにすることが大切である。相談窓口を明らかにすること、相談があれば速やかに事実関係を調査し、公正に対処するための体制を整備することが重要である。

(5) 教育サービスの質の保証

大学・大学院として責任ある教育を行い、学生を社会に送り出すため「出口」における教育サービスの品質の保証を行うことが重要である。教育の質といった場合、前述したように大学が学生に対して教育の質を保証する面と、外部に対して学生の教育の成果を保証する面がある。

①学生に対する質の保証

大学は、学生に対して教育の質の保証をする必要がある。このため体系的なカリキュラムの作成、授業の目的・運営の仕方を詳細に示したシラバスの提示などは不可欠の条件である。少人数教育、ディベートを取り入れた授業、など授業方法の工夫のほか、履修科目の上限設定、学生への個別指導や成績に基づく保護者への個別の連絡など、様々な工夫が試みられている。さらには、教員が授業内容や方法を改善するための FD（ファカルティ・ディベロップメント）を実施する大学も増加している。新人教員に対して教授法などの研修会を開催したり、授業の相互公開をしたりする大学もある。また、学生による授業評価にもかなりの大学が取り組んでいるが、課題はその成果を教員や学生にフィードバックして、授業改善や学生の学習意欲の喚起に生かしていくことである。成績評価の在り方にも工夫が必要である。評価方法や基準を明示すること、学生の学習の動機付けにつながる評価とすることなどに留意すべきである。また、近年、アメリカで導入されている GPA (Grade Point Average) を導入する大学が増加している。このほか近年、教員評価システムを導入する大学が出てきている。教育に関しては評価基準が難しいと言われるが、自己評価、学生による評価、部局長の評価など幾つかの要素を工夫して、仕組みを検討することも、これからの課題であろう。

②外部に対する質の保証

一方、教育の質を外に対して保証する側面がある。JABEE（注）など外部の評価機関の評価を積極的に取得することも必要である。さらに資格取得などを目標に掲げること、特に外国語については TOFEL や TOEIC など外部機関の検定の導入を図ることも、教育の質の向上及び外部に対する質の保証ため活用してよい方策である。さらに今後は国立大学法人評価委員会の評価、認証評価機関による評価も受ける必要がある。これらは評価結果が公表されることから外部に対する質の保証と密接に関連てくる。このため、これらの評価基準を念頭におきつつ、中期目標・計画、年度計画に掲げる施策の進捗状況の管理を行い、施策の実施の促進、あるいは見直しなど適時適切に取るべき方策を示していくことも経営サイドの能力が問われる部分である。

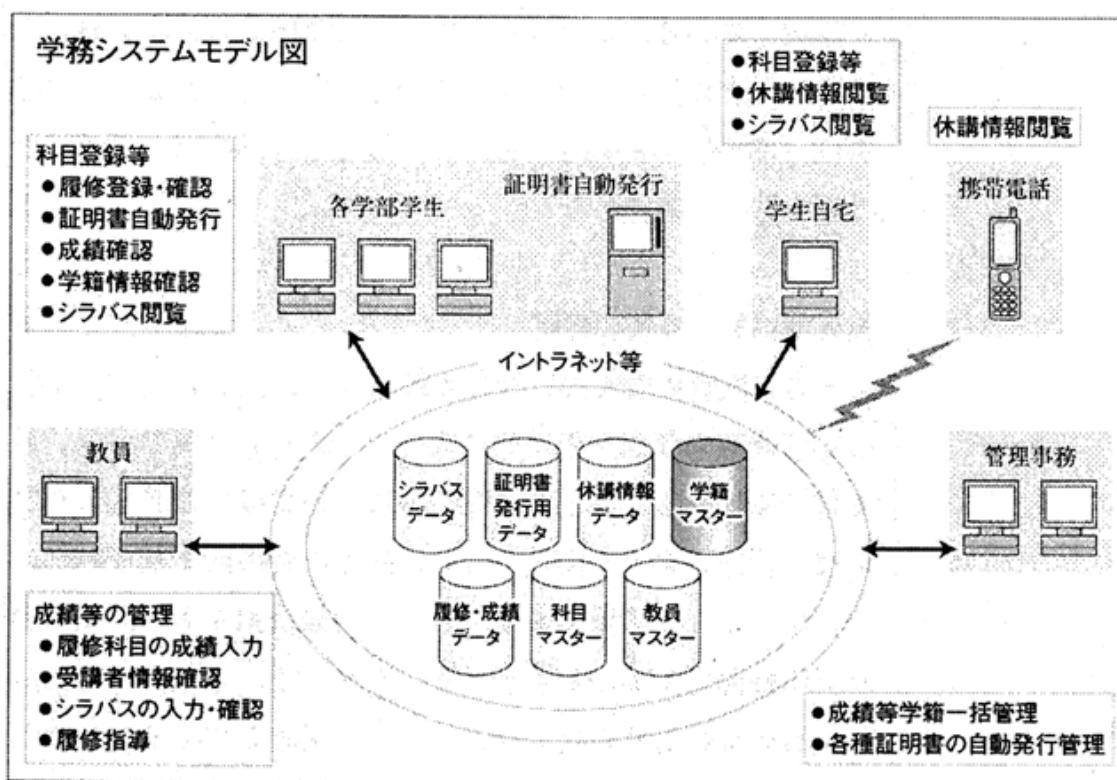
(注) 大学など高等教育機関で実施されている技術者教育プログラムが社会の要求水準を満たしているかどうかを外部機関が評価し、要求水準を満たしている教育プログラムを認定する制度。

(JABEE 技術者教育認定機構 : Japan Accreditation Board for Engineering Education)

③教育の質の確保とその基盤の整備

教育サービスの質を管理し改善していくためには、シラバス、学生の学籍、履修状況、成績などを一元的に管理する情報システムを活用することが効果的である。このシステムの一例は図表2のとおりであるが、(ア) 学生は、教員が入力したシラバスを検索し、履修科目を決定・登録できる。(イ) 授業の反応を自動的に処理し教員にフィードバックできる。(ウ) 自宅からでもアクセスでき、休講状況などが確認できる、(エ) 学生に対する情報サービスだけでなく、事務の効率化にもつながる、などの特徴を持つ。個人情報の取扱に留意しながら、様々な教育効果の分析、評価にも活用できるものであり、各大学で教育の質を検討する際の情報基盤として導入・改善することが課題となる。

図表2



また、教育の質の改善とともにその情報を発信することが必要である。その大学の特徴をわかりやすく情報提供することにより、正しい評価を形作っていくことに留意する必要がある。各種メディアが大学評価を公表しているが、一般の人の眼にはこれが大学の現状として映っている。これを参考にすることは大事であるものの、必ずしも十分な評価でないことが多いことから、大学の現状を積極的に外部に紹介する、アンケート調査などにより卒業生や企業の意見に耳を傾けることなどにも取組むことが求められる。

8. 4 進路指導支援

ここ数年、一般には就職等進路指導に積極的に取り組むことの少なかった国立大学のなかでも就職ガイダンスや企業セミナーに前向きに取組むところが増えてきている。就職ガイダンスの拡充をはかったり、学生団体主催の企業セミナーに協力したりする動きを始めており、相談員等として企業での人事経験があるOBを配置している大学もある。国立大学の中には大学の学生課（就職支援係）に属する職員が、率先して求人開拓や就職指導をしたり、その動きも活発になってきており、就職課を設置した大学もある。一方で進路指導や就職支援の専門組織を設けて専任教員を配置したり、2年生以上の学生を対象にして「就職と自己実現」をテーマにした教養科目を開講し正規の単位を付与して取り組んでいるところも見られる。進路指導・就職支援は大学における教育プロセスと密接にかかわり、あわせて手続き支援や相談対応等実務的な作業も多く必要な分野であり、教員と職員との密接な連携が不可欠な分野である。

大学教育の成果が学生を通じて社会に還元されるという意味において、大学にとって就職や進学は重要な意味を持っている。入試という入り口で良質な学生を選抜し、学内における教育等を通じて学生の能力を高めても、出口である就職や進学において方向性やポジションが確立されていないと、実際に有為な人材を社会に提供できない大学とみなされる危険がある。そのため、教育活動において質の高い学生を送り出すことは大学の教育成果の向上に必要条件となるが、それだけではなく実際の就職指導や進路指導の巧拙も、大学の教育成果としての就職・進学等の結果を左右することに留意しなければならない。加えて学生の卒業後の進路は企業等への就職だけではなくなっており、大学院進学や海外留学の他、自ら起業したり、資格取得のため専門学校へ入学するなど多様化している。自分の希望する職業に就くために時間をかけたり、それを許容する社会状況があるなど、学生の就職に対する意識も変化してきている。

以上のようなことから今後国立大学においても出口である学生の就職や進学に対して積極的に関与し、進路指導支援を行うことが重要になってくると考えられる。

①相談・アドバイス

a. 進路相談、キャリアプログラムとしての相談対応

大学に入学する際将来の職業や具体的な学修内容について明確な自覚を持っている学生はむしろ少なく、そのような自覚を持たないままいわば「自分さがし」をするために大学に入学してくる学生が増えている。学生は幅広く将来の選択肢を考えるなかで心に悩みを持つ機会を増大させている。このような状況の中で大学を卒業後、就職も進学もしない学生が増加しつつある。ニート (NEET : Not in education, employment, or training) とよばれる無業者の発生要因の一つとも考えられる。

以上のような状況を踏まえると、単なる就職相談だけでなく、大学院等の進学も含めた卒業後のキャリア形成や進路指導までが大学に求められてきている。

具体的には以下のような方策が想定される。

- 学生相談機能・体制を充実させる。

従来は一部の特別な学生への対応部署と見られていた学生相談機能を学生の人間形成を促す仕組みとして捉えなおし、大学教育の一環として取り組む。そのため職員だけでなく、教員も参加し連携する体制とする。加えて進路相談や就職相談等の専門アドバイザーやカウンセラーを配置し、体制を充実させる。

- 1～2年生の早期にキャリア形成のプログラムを導入する

近年の企業側の就職採用活動は早期化に一定の歯止めがかかってきているものの未だ早期に採用選考を実施する企業も多く、3年生の段階に入ってから本格的な進路指導を行うことは困難と考えられる。また進学や資格取得あるいは起業する学生にも、学習効率等を考慮すると早い時期に進学先・資格内容・起業活動等に関する認識を持たせる必要がある。そのため入学当初から、一般教育プログラムに近い形で、キャリア形成や進路指導の研修を実施し、学生側に情報を与え、職業やキャリアに対する意識を高めておく。

b. 就職先相談

実際の就職活動の主体となる 3~4 年生については、個別企業への就職についての直接的な助言やカウンセリングを行う体制整備が必要と考えられる。留意すべき点としては、専任の相談員を配備し、當時および通年で学生等の就職を支援する体制を整えることと、学生の個人情報に深く関わる部署として職業安定法の規定を踏まえ個人情報保護等のセキュリティ対策を強化することがあげられる。そのための方策として以下のような方策が想定される。

- ・大学の教育内容を十分理解し専門的能力を有する相談スタッフを養成する。

大学の教育内容やカリキュラムと実際の職業で求められる能力等の関連性を十分理解し、学生に就職先や大学での学習内容等を助言できる人材が必要と考えられる。

- ・企業等での就労体験を持つ外部人材を採用し活用する。

学内人材だけでは職業体験や企業情報が不十分になると考えられ、実際の企業経験や職業経験のある外部人材の登用が望まれる。

- ・個人情報を適正に管理するために必要な措置を講じる。

大学は職業安定法に基づく無料職業紹介事業を行うことができる（職業安定法第 33 条の 2 第 1 号）が、同法の規定（第 5 条の 4）に基づき、求人者（学生）の個人情報を適正に管理するために必要な措置を講じなければならないとされている。このため、関係規程の整備とともに適正管理に関する講習会等へ担当者を参加させるなど正確な知識・情報の収集に努めることが必要である。

c. 進学先相談

学習支援の項でも言及したように、進路指導の面でも国内の大学院や海外教育機関への留学等を希望する学生に対して各教育機関の募集要項等の情報提供を行うことが求められる。最近は外部のインターネット等経由でこれらの学校の情報が提供されており、大学としてはより突っ込んだ情報提供が可能となるよう情報収集に努める必要がある。

進路指導の観点からは例えば、当該教育機関に進学した卒業生からの情報提供や卒業生を招いたイベントなども企画されてよいと考えられる。

②自営者等への対応

学生によっては、卒業後進学や就職せず、直ぐに事業を起こしたり、特定の資格で自営することも想定される。通常これらの学生へのフォローは他の進学者・就職者に比べて弱いと考えられる。产学連携業務や資格取得教育と連携した体制を整備し、法律知識や財務的なノウハウ等について学生を個別に支援指導することが望まれる。

a. インターンシップとの連携

学生が一定期間企業等に勤務するインターンシップは教育という面以外に実際の就業現場に触れることにより、職業観の育成や学習意欲の喚起などを図ることができるという効果が期待される。国立大学では80%近い大学で実施されている状況であるが、実際に参加している学生数は全体からみればまだまだ少ない状況にある。カウンセリングや相談では伝えにくい実際の活動や職業体験が得られる機会であり、教育面だけでなく進路指導支援という見地からも今後もっと多くの学生に経験させてよい活動と考えられる。その意味で大学における教育と就職支援を連携させる手法としてインターンシップを有効に活用していくことが望まれる。

③紹介・斡旋

a. 求人データの収集整理

インターネットの活用が急速に浸透しつつあり、学生によっては大学を通じずに直接企業等から情報を入手し、就職活動を行うことが可能になってきている。このことは大学側の体制整備や個人の取り組み状況により就職採用活動における情報格差、一種の情報デバイドの発生が推測される。

大学は大学に寄せられる各種求人データを整理し保管し、必要なときに必要な形態で取り出せるようにデータベース化する体制整備を進め、自大学の学生が採用活動において他大学の学生より不利にならないように努めることが求められる。

b. 学生の就職希望データの登録整理

採用側は採用希望を自己の戦略に基づき大学に積極的に提示すると予測されるが、学生の就職希望は大学側から積極的なアプローチがあるか、情報入力の仕組みや手続きが容易でないと、大学には集まり難い。学生からの希望職種、業種、勤務地等の就職志望データを収集するには、収集する仕組みを簡易にし、学生の負担感を緩和し、自発的な入力や登録を促す手法が求められる。

具体的には入力面では Web ベースの入力方式とし、機能的には企業側のデータベースを適宜検索できるようにし、学生に自らの情報を入力登録するメリット感を感じさせる工夫等が望まれる。

c. 進学先教育機関の入学手続き支援

国内の大学院はともかく海外の高等教育機関への手続き等は一般には学生にとって不明・不安な点の多い交渉あるいは事務手続きがあると考えられる。学習支援の項でも述べたように自校と提携関係にある教育機関はもちろんそれ以外の学校への留学について、学生に対して大学がアドバイスや相談を行えるような体制整備が望まれる。

④情報提供

a. セミナー・ガイダンスの実施

就職に関する基本的な情報提供の場として、学生を集めたセミナーやガイダンスを実施する。内容としてはHP や媒体で提供されている情報と異なる付加価値のある情報提供に努めることが必要である。たとえばスライド等を活用したり卒業生等を講師に用いる等の内容の工夫、業種別や職種別のセミナー等企画の工夫が想定される。

b. 起業準備に関する説明会

卒業後、就職や進学せず事業を起こす学生が今後増加することを想定し、起業準備に特化した説明会を開催する。起業に当たって必要な知識や留意すべき事項、失敗事例成功事例の例示説明などが想定される。単に起業指向の学生だけでなく就職指向の学生においても、産業界や企業経営の実情を感じさせるイベントとして位置づけて開催することが望まれる。

c. 資格取得および各種国家試験等対策講座の開設

就職においては一定の資格取得や試験が課される分野もあり、これらの資格取得に関しては、大学の正規教育カリキュラムとの連携を展望しつつ、個別に講座を開設し学生を支援する。これも大学の基本方針と関わる施策であり、支援する講座内容が大学が育成し社会に送り出す人材として必要な分野か否かを検証した上で取り組むことが求められる。

d. 企業訪問等による情報収集活動

企業等に関する情報は先方から送付されてくる資料や情報、HP 上の公開情報でだけでなく、実際に企業等を訪問して業務内容、雰囲気、方針等の生の情報を収集することが望ましい。データだけない企業等の情報を収集することにより、学生にインターネットを検索しただけの情報とは異なる付加価値のある情報を提供することができる。特に最近は名前やパンフレットだけでは事業内容や実際の職務内容のわかり難い企業等が増加しており、訪問の重要性は高まっている。

またこれらの企業等への訪問活動は大学にとって企業等とのコンタクト先を確保することにつながり、就職斡旋等の活動におけるコミュニケーションの円滑化やさらにはインターンシップ先の開拓、就職支援プログラムの改善に役立つことが期待される。

e. 各種統計資料収集

学生はインターネットを活用したり、先輩・友人・親族等から企業や進学先の情報等を得ているものの断片的であり、全体的、総合的な情報量は不足していると考えられる。就職関係では大学としては求人倍率等の雇用環境の基本データや産業界の景気動向や採用動向等について継続的な情報収集を行い、それらをデータベースとして構築し、学生に情報誌や HP 等を通じて提供することが求められる。進学先については同様に募集要項等の基本データや研究活動や研究成果等について継続的な情報収集を行い、それらをデータベースとして構築し学生に提供していくことが望まれる。

これらのデータベースはアクセスを容易にして積極的に学生に提供していくことが必要であり、かつ内容も最新のものに常に更新していくよう体制整備を進めておくことが望まれる。

8. 5 卒業生管理

卒業生管理については、すでにハンドブック第 1 集において顧客情報（5 章組織管理 5. 3 情報システム管理）で触れてある。ここではもう少し詳しく管理の対象、理由、メリットなどについて解説する。

現代のような変化の早い知識社会では、学習は生涯にわたる。大学での学習は一部に過ぎない。大学は学生が卒業した後も、卒業生からのニーズを把握し、学習に関する情報やその機会を提供することが望ましい。卒業生に対してこのようなサービスを提供するには、卒業生管理システムの整備が重要と思われる。

大学教育の利益は、学生個人だけでなく社会全体にいきわたる。学生の周りの家族、友人、就職する企業等、住んでいる地域社会、そして学生が卒業した大学も卒業生から利益を得ることもある。日本ではこれまで学生と大学との結びつきは、学生が在学する4年間に限られてきた。学生が卒業すれば一部の学生を除いて、ほとんど結びつきがなくなってしまうのが大方のケースである。しかし今後は大学も卒業生という貴重な人的資源を有効利用することも考えなければならない。

(1) 何を管理するか

管理する資料は、基礎的情報として卒業年度学部学科別等名簿、学生の在学中の成績や課外活動歴等、卒業後連絡先（住所、電話番号、メールアドレス）、就職先、勤務地、大学院等進学者、海外留学先、卒業中退プロセス（編入学、転学部、転学科、他大学へ転出）、家族構成、家族の勤務先等の情報、同窓会（学部別および全学的）活動情報、卒業生の学習ニーズ、その他要望等がある。

これらの情報は、成績や課外活動歴等は大学が作成し、管理するものである。しかし卒業後の連絡先などは大学がその都度情報を得て、管理することは経費がかかり困難をともなう。これらの情報はウェブ上に学生ごとに公開し、学生自身が修正することのできるシステムを作ることが望ましい。ただし、個人情報保護法の観点から、十分な個人機密の保持を図ることが求められている。

(2) なぜ管理するか

いくつかの国立大学で同窓会との関係強化が、すでに中期目標・計画で挙げられているが、卒業生管理の理由は、主に3つある。第1に卒業生に対する母校の情報提供である。学生はステークホルダーの一員であり、卒業後もそうである。大学はステークホルダーに対して教育研究状況や財務経営状況の透明性を保ち、情報開示を行い、それを説明する責任がある。また説明責任といった義務的な情報開示だけでなく、教員が研究上大きな業績をあげたり、著名な賞を授与された場合、教職員や学生が社会的に話題になった場合などの情報、キャンパスの改築新築情報、そして教職員の退職就任情報などを卒業生に提供することも大切である。このような情報は、卒業生と大学の結びつきを強固かつ継続的なものにするのに必要である。大学の情報提供は、学生や卒業生ばかりではなく、場合によっては父母など保護者にも行われるのが望ましいであろう。

第2に卒業生管理が整備されれば、迅速な各種証明書発行サービスが可能になり、各種証明書発行事務の軽減が挙げられる。日本の雇用市場では、終身雇用制は次第に減少し、転職が珍しいことではなくなってきた。また大学院進学、海外留学、社会人大学院進学などの場合にも、卒業生から卒業及び成績証明書の発行が求められる。その場合卒業生に関する情報を一括して整備しておけば、大学院進学就職先変更時の各種証明書等発行の容易化を図ることが可能である。これは証明書が迅速に発行されるので学生にとっても、また事務量の軽減ができるので大学にとっても恩恵がある。また海外留学も今後はさらに増加することが予想されるので、各種証明書を外国語でも用意することが必要である。

第3に効率的な卒業生情報の取得である。それらの情報には、個人及び法人からの寄付情報、学部学生大学院学生進学ニーズの情報（特に社会人学生院生）、就職進学支援情報、常勤非常勤教職員募集の情報、講演会セミナー講師情報等がある。卒業生を人材バンクとしてそれを有効活用しようとすることが可能となる。

（3）経費等の問題

卒業生管理は、母校の情報提供、卒業後の寄付の依頼、人材バンク・データなどを含むため既存の同窓会との協力が必要である。大学が何をどこまで行うのかについて、同窓会と合意が必要である。経費についても大学の負担と同窓会の負担とを明確に区別する必要がある。同窓会組織が伝統的によく整備され巨大化しているアメリカの大学では、大学と同窓会の役割、経費負担を巡り、コンフリクトが生じるケースが報告されている。よって大学と同窓会とで役割分担、経費負担、情報交換等について明確に規定した契約の締結が望ましい。

卒業生管理は、個人情報管理である。これについて誰が情報にアクセスできるのか、大学と同窓会とで合意が必要である。また今後は情報がウェブ上に掲載されることになる場合には、そのセキュリティも問題となる。卒業生情報が充実すればするほど、個人情報として価値が高まり、大学同窓会の許可のない外部からのアクセスもありうるので、最高度のセキュリティシステムが整備されなければならない。

参考文献

- 那須幸雄「わが国大学におけるキャリア教育の現状と動向－中部、関西、九州の代表的9大学に見る事例研究」『文教大学国際学部紀要』 第15巻1号（2004年）
- 大学における学生生活の充実に関する調査研究協力者会議（2000年）「大学における学生生活の充実方策について（報告）」
- Between 進研アド（2003年）「高大連携の新たな展開」
- 文部科学省（2003年11月）「大学等における平成14年度インターンシップ実施状況調査結果」
- 天野郁夫（著）（2004）『大学改革－秩序の崩壊と再編』東京大学出版会
- 社団法人日本経済調査協議会（2004年）「これからの中大を考える－21世紀知識社会・グローバル化の中で－」
- 文部科学省中央教育審議会（2005年）「我が国の高等教育の将来像」
- 社団法人日本私立大学連盟（2001年）「大学教育と就職支援」
- 中井浩一（2004年）『徹底検証 大学法人化』中央公論新社

編集委員会

○稻垣 正人	中央青山監査法人（第5章）
○奥田 健一	中央青山監査法人（第5章）
○落合 智治 小野澤永秀	新日本監査法人（第7章） 元実践女子大学・短期大学講師
○黒川 肇	監査法人トーマツ（第6章）
○佐藤 慎悟	ベリングポイント株式会社（第3章）
○宍戸 和子	株式会社三菱総合研究所（第1章）
○市東 康男 鈴木 豊	あづさ監査法人（第3章） 青山学院大学経営学部教授
○高橋 雅央	株式会社野村総合研究所（第2章）
○徳重 真光	横浜国立大学事務局長（第8章）
○中原 隆一 仁科 一彦	株式会社日本総合研究所（第8章） 大阪大学理事・副学長
○西原 浩文 平野 浩之	監査法人トーマツ（第6章） 東京大学財務部財務課長
○堀越 喜臣	新日本監査法人（第7章）
○堀之北重久 村山 典久	あづさ監査法人（第3章） 滋賀医科大学理事
山本 順二	東京農工大学理事・副学長

国立大学財務・経営センター（客員含む）

遠藤 昭雄	国立大学財務・経営センター理事長
三村 洋史	国立大学財務・経営センター理事
下郷 少二	国立大学財務・経営センター監事
天野 郁夫	国立大学財務・経営センター研究部長
○山本 清（主査）	国立大学財務・経営センター教授（第4章）
○丸山 文裕	国立大学財務・経営センター教授（第8章）
島 一別	国立大学財務・経営センター講師
矢野 真和	国立大学財務・経営センター客員教授 (東京大学大学院教育学研究科教授)
金子 元久	国立大学財務・経営センター客員教授 (東京大学大学院教育学研究科教授)
小林 麻理	国立大学財務・経営センター客員教授 (早稲田大学大学院公共経営研究科教授)
川嶋 大津夫	国立大学財務・経営センター客員教授 (神戸大学大学院教育研究センター教授)
布施 伸章	国立大学財務・経営センター客員助教授 (監査法大トーマツ)
吉田 浩	国立大学財務・経営センター客員助教授 (東北大学大学院経済学研究科助教授)
城多 努	国立大学財務・経営センターテクニカル・スタッフ
田中 孝夫	国立大学財務・経営センター総務部長
金澤 正雄	国立大学財務・経営センター総務部経営支援・研修課長

注：※○は執筆者、（ ）内は執筆担当部分を示す。

※所属先は平成17年3月現在。

国立大学法人経営ハンドブック（2）

平成 18 年 1 月初版発行
平成 20 年 3 月再版発行

発行 独立行政法人 国立大学財務・経営センター
千葉市美浜区若葉 2 丁目 12 番
TEL 043-274-3801
FAX 043-274-3815
東京連絡所 東京都千代田区一ツ橋 2 丁目 1 番 2
TEL 03-4212-6000
FAX 03-4212-6400

※無断転載および複写を禁じます。

印刷 株式会社正文社