

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が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関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

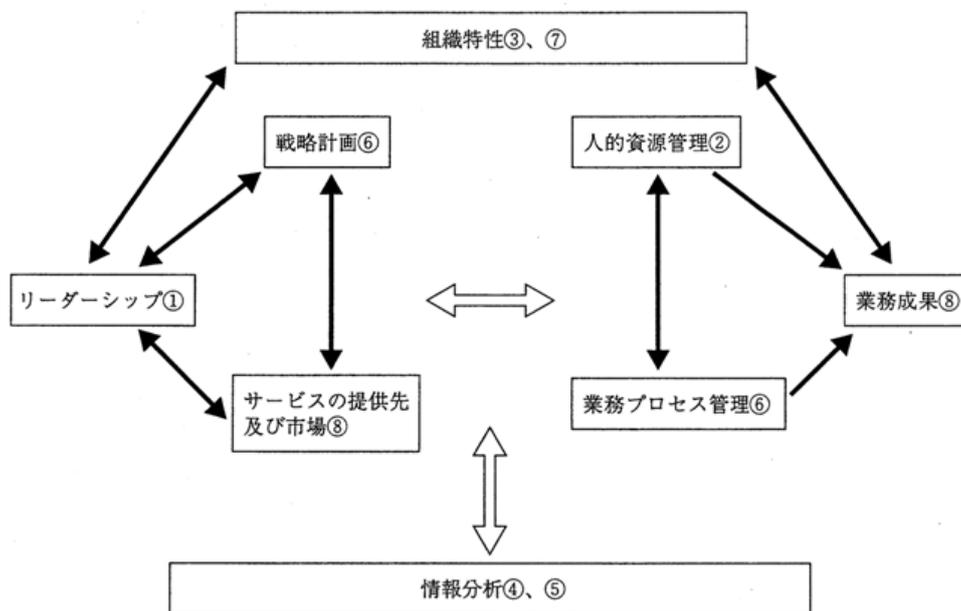
述べている。リスク管理は、基本的に国家による損害賠償責任の網から分離された国立大学法人にとって、発生する損害を自己で保全しなければならないという責務を、いかにマネジメントするかである。このため、リスク管理の基礎概念と対策の方策につき概説するとともにリスク管理体制の整備についても解説している。

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連して、学生に対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ること。
- ・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。