

## .組織運営

問1(4) 役員会の機能を強化するための組織 - 設置理由
大学の方針に添って、全体の業務を展開したり 大学の重要方針を立案する場合の意志集約の場として
役員会が審議すべき事項を厳選・重点化し、役員会の効率的運営と審議の実質化を図るため。
1.新事項 2.意思統一 3.情報交換
役員会は月に一回の開催なので、毎週月曜日に具体的な案件の検討を行う
審議事項および決定事項のスムーズな提供および意見交換
大学の新しい戦略について若い人による企画を行う事が必要と考えているから。
毎月一回の役員会では実質的な役割を担うには不足しているため。外部のメンバーは加わっていない。
組織、人事制度見直しWG 財務改善WG 研究活性化推進WG 施設マネジメントWG 夜間主コース再編WG 重要事項について検討するWGを設け、役員会の機能の充実、強化を図るため
迅速な意思決定を図るとともに、役員会に先立ち、学内施策の基本的方向性を検討するため
諸課題について役員が自由に意見交換し、情報を共有し、方針・方策を定めるために開いている。役員懇談会は、役員と事務局長。役員連絡会は、これに監事が加わる。
様々な分野における大学の戦略的取組を随時検討するため
役員会の構成員に副学長と事務局長を加え、諸課題について協議している。
前者 役員、部局長、副学長参加 後者 特命副学長会議をもつ
法人の執行機能を高めるため、産学連携室 評価室等の室長や学長補佐を含めた場を設定している。
(常勤役員等連絡会)経営協議会、教育研究評議会、役員会の打合せを兼ねて、全学的課題について協議するため(人事会議)各部局の欠員補充人事について協議するため
大学の方針などの情報伝達と意思疎通のための意見交換
部局の意向を尊重したい事項については、本会に諮ることとしている。
運営方針の確認(目標・計画等における実施施策等の確認)
学長 役員会のブレイン的機能の必要性から
教育、研究、診療、管理運営等に関する事項等で企画、調査及び立案するため、企画室を置き企画室の連絡調整を行うため総合企画会議を置いている。
大学を取り巻く諸課題の解決に向けて、フォーマルな場である役員会で審議決定を行う前段階に、役員間で十分な意見交換を行うため役員懇談会を週1回開催することとした。
役員会での決定事項等の周知徹底を図るため
重要事項について企画・立案するため。

問1(4) 役員会の機能を強化するための組織 - 設置理由
<p>学長補佐を配置し、学長、理事、副学長、学長補佐、事務局長により管理運営の基本方針等に係る重要事項を審議する大学運営会議を設置するとともに、学長が特に必要と認める事業等に関して重点的に取り組む機関として、6室（地域連携室、高専連携室、研究戦略室、国際交流室、目標評価室、企画広報室）及び1本部（知的財産・産学官連携本部）を置き、学長補佐を室長に充て、具体的な事業実施の判断を委ねることにより、機動的な業務遂行を実現しており、責任体制、意思決定のプロセスを明確にし、かつ、組織間の連携も図っている。</p>
<p>「役員会」は最終的に機関決定を行う会議と位置付けられている。役員会にかける前に、すべての案件が「役員打合せ」にかけられ、そこで実質上の審議が行われる。「役員打合せ」で合意が得られた案件、あるいは評議会・経営協議会で合意が得られた案件が最後に「役員会」にかけられるので、役員会では実質上の審議をすることは少なく、機関決定を最終的に承認するだけの形式的な会議となっている。つまり「役員会」は機関決定をおこなうための会議としては十分機能しているが、実質的な審議を行う場としては機能していない。「役員打合せ」は役員が実質上の審議をする会議として十分に機能している。</p>
<p>懇談会は、役員レベルで協議・情報交換が必要なおき開催（月1～2回）。戦略会議は、役員に加え学部長も参加して、全学的な企画調整（月1回）。</p>
<p>役員会の審議事項をはじめとする諸問題について、率直な意見交換を行い、円滑な運営を行うため。</p>
<p>本学の主要な懸案事項の検討、各理事が室長となっている各室の検討状況等の相互連絡、また緊急事項への対応などを行い、役員会等での決定に先立ち、機動的かつ実質的な執行部の意思統一を図ることを目的として設置。（総長、理事のほか、監事、総長補佐を加えたメンバーとしている。）</p>
<p>法人運営の実質を担う10室体制の機能を調整・充実させるため</p>
<p>本学の重要事項について協議するため</p>
<p>業務遂行の迅速化・徹底のため、役員会に学長補佐（3名）及び事務部の部長を加えて構成。事務組織・人事制度改革のため関係役員と関係事務部の部長により構成。</p>
<p>法人として、円滑かつ機動的な大学運営を行うため</p>
<p>業務統括会議：常任役員メンバーが毎週定例で会合を持ち、当面している諸課題についての意見交換・情報交換を行い、あらゆる事項について議論を行う。企画推進会議：常任役員と部局長が月1回会合を持ち、当面する諸課題のうち、特に部局と大学の方針のすり合わせを中心に議論を行う。</p>
<p>役員間の連絡調整、種々の問題の整理を目的とし、週1回のペースで開催している。又、学長と学部長との懇談会を開催し、役員会の機能の円滑化を図っている。</p>
<p>役員連絡会：大学経営を多面的に検討するため、副学長、監事を含めて情報交換を行っている。企画調整会議：全学的観点から経営戦略を立て、健全な経営を図るための方策を企画立案及び調整する。学長、理事、副学長、各部長等で構成</p>
<p>学長が主催し、理事、副学長、学長補佐（事務局長）で構成し、大学としての戦略、重要事項について十分に意志疎通がはかれるように運営している。</p>
<p>役員会、教育研究評議会、経営協議会へ提出する前の企画・立案調整を行う</p>
<p>日常の業務が円滑に行われるよう、随時開催し、意見交換を行う必要があるため。</p>
<p>学長特別補佐を審議に参画させるため</p>

問1(4) 役員会の機能を強化するための組織 - 設置理由
(1)財務計画役員会 :予算の配分等 ,財務計画を専門的に協議するため。(2)経営政策室 :方針の策定 ,実施計画の具体的な検討を行うため。
法人の将来計画を構想するとともに、特に教育、研究及び地域連携の一層の推進を図るための企画 戦略を立案するために設置。
広く意見を聴するため ,及び衆知をはかるため
執行部内で問題意識の共有を図り 機動的、効率的な組織運営を行うために設置している。
大学運営の共通認識を各部局長と共有するため
本学の運営に関する事項等について情報交換及び意見調整のため
理事でない副学長に経営上の重要事項について意見を求めるため
政策調整会議 :月 1回の役員会の機能を充実 強化するため。(原則、毎週開催する非常勤役員を除く役員会と同メンバーの会議) 企画会議、大学評価会議、研究戦略会議、社会貢献 広報 情報戦略会議、教育審議会 学長が策定すべき法人運営及び教学に関する事項の基本方針についての施策作成のため
学長室会議：構成メンバー 学長、理事、常勤監事、学長補佐、学長特別補佐 目的 理事が所掌する運営上の課題について意見調整を行い、執行部の意思集約を図って、円滑な大学運営に資するため。 戦略会議：構成メンバー 学長、各学部若手教授 助教授から2名ずつ 目的 本学の長期的な組織改革政策について所属学部や専門分野にとらわれず自由な議論を行い、学長へ答申して将来構想の取りまとめに資する。
役員会は月 1であり それのみでは意志の疎通、運営は不可である。週 1回開催し、必要であれば臨時に行うこともある。
学長及び役員会を補佐し、日常的な大学運営について連絡調整を行うほか、重要な議決案件の事前協議を行っている。
大学の運営に関する意見交換及び報告を行うため。
役員会だけでは十分な検討が尽くせない
役員会の諮問に基づき、中期目標期間中における財政分析を行い、財政の健全経営のための諸施策の検討及び指針の作成を行う
本学では学長を含め役員 4名と少数のため、審議の公平性、透明性を確保するため、副学長、事務局長 (18年 2月 1日より副学長 )を加えている。
教育研究及び経営に係る事項の戦略的運営に資するため。
戦略の立案を行う
部局の意向を聴くため。
1. 本学の意志決定と執行を円滑に行うため 2.教育研究評議会の議題整理と学部間の関係に係る重要事項について連絡調整するため
総長が諮問する事項について協議するとともに、本学の運営に関し必要な調整を行うため。

問1(4) 役員会の機能を強化するための組織 - 設置理由
非理事副学長(学務担当)、図書館長を加えた場を用意するため。
第三者評価機関及び外部評価の評価結果の対応 改善策、経営戦略の検討
役員会だけではIT戦略を決定するには無理があるから
個々の業務担当との連携の調整と臨時的突発的問題への対応及び大学全体の戦略的問題での意見交換

問4(3) 法人化前の部局長会議に相当する会議の設置理由(記述)
執行部と部局との連絡調整
本部と部局の自由な意見交換や情報交換の場を設けることにより、相互の密接な連携と円滑な意思疎通を担保するため。
執行部と部局の連携強化
部局長に責任を持って決定事項の執行を行わせる
全学的な意見交換 情報提供等のため
学長および理事、副学長と部局の意志疎通、全学的重要事項の事前検討、部局間にまたがる問題の調整等を行うため。 審議機関ではない
組織(セグメント)間の意見交換を容易にし、迅速な事務処理を実施する必要があるから。
部局長会議と異なって、決定権を持たないが、教員人事の方針などを実質的に討議するため。
役員と部局長との意思疎通を密にすることにより、大学運営の円滑化を図るため
重要事項に関する部局間の意見調整及び意思疎通の確保
教育研究は、教員各位に負っている所が大きく、その場ではボトムアップも重要と考えている。そこで、学内意志を取り入れ、共通理解を得るために設けている。
大学運営上の諸課題について調整することが必要である
本学は単科大学であり、本学の部局長は、教育研究評議会の構成員となっており、各部局長の意見等は、大学運営に十分に反映できるため。
学部、研究科、センターとの交流のため。
各部局の状況を報告するとともに、大学の意向を伝えるため。なお、18年度からより効率的な運営を行うため教育研究評議会に部局長連絡会の機能を統合させ、部局長連絡会を廃止する予定。
学部間の連絡調整と経営協議会及び教育研究評議会への発議機関としている。
教育職員と事務職員の本学の運営に関する自由な意見交換の場とし、各部局長及び部長から提案される事項について、意見交換、調整を行うため設置している。
法人化前にも部局長会議がなかったため。

問4(3) 法人化前の部局長会議に相当する会議の設置理由 (記述)
円滑な大学運営に資するため、教育研究等に関する重要事項の全学的意見集約や役員会と部局との連絡調整や役員会等での決定事項等の周知のために設けている。
役員会での決定事項等の周知徹底を図るため
本学は、単科大学であり、評議会は設置されておらず、教授会が最高議決機関であったが各系長を構成員とする代議員会を教授会の代議組織として設置し、各部局間の意思疎通を図っている。
経営戦略会議に学部長が正式メンバーで参加し、月1回開催しておりそれが機能している。
本学の事業の実施に関し、必要となる企画・調整及び組織相互間の連絡・連携を図るため。
大学の運営上必要な連絡及び調整を行う合議機関として法人化前から設置され、有効に機能してきたため、法人化後も設置しているものである。
各部局間の連絡調整を図るため。
大学運営、財務事項を部局に周知させ、業務遂行の円滑化、徹底化を図るため。
単科大学であるため
大学の方針と、教育・研究の現場である部局との情報交換や意見交換は必須である。大学のような教育・研究組織においてはトップダウンとボトムアップが健全に機能することが重要であると考えている。
学長と学部長との意志の疎通を図るため。
本学の運営に関する学内意見の集約及び部局間の調整を図る必要がある事項を審議する。
部局連絡会議は審議機関ではないので「部局長会議」と同じではない。トップダウンとボトムアップの結合の結節点として、改組することを考えている。
部局長を通して各構成員への連絡、部局長との意見交換
大学執行部と全学的組織、部局との実值的な意見交換を通じて実効的な大学運営を図るため。
大学の円滑な運営を図るため
教育研究評議会の審議事項の事前調整や諸連絡事項の伝達等を行っている。
部局間の調整及び部局長の意見聴取を目的に協議機関として設置している。
大学運営の具体的事項及び学内共同教育研究施設に関する重要事項について審議するとともに各部局間の連絡調整を図り、法人の一体的な運営に資するため。
学長懇談会は、学部長、独立研究科長と学長とが、まさに自由に意見交換を行う場として設けている。(規則を設けず、議事要録を残さない。)
管理運営等に係る全学的な重要事項を審議し、または全学の連絡調整を行うために設置している。
必要性がなくなったため
本学の運営に関する事項等について情報交換及び意見調整のため
学部等間の連絡調整の場とし、部局長と役員による連絡調整会議を月1回程度開催している
企画会議

問4(3) 法人化前の部局長会議に相当する会議の設置理由(記述)
部局長は、法人化後の執行部と学部教授会の間で情報伝達の重要な役割を担っており、部局長の正しい理解が無いと、全学の運営にも支障をきたす。執行部と部局長の共通認識のために、運営会議の重要性は高い。
各部局の意向、動向をお互いに知ること、執行部の意向の周知と各部局への伝達のため。
各部局の意志の疎通を図るため。現在月1だが、回数を増やすことも考えている。その方が教育研究評議会での運営がスムーズである。
学長と部局長等が連携協力し、大学運営を円滑に推進するため、大学運営及び部局等の運営に関する諸課題について意見交換を行うため。
大学運営につき各部局の意向と調整が必要だから
大学の円滑な運営に資することを目的に、全学的に重要な意思決定を行うに当たり事前に意見聴取を行う他、執行の連絡調整を行う場として設置した。
本学の運営に関して、各学校間の全学的調整等を行うため
単科大学のため部局はない。
部局長は教育研究評議会の構成員であり、教育研究に関わる重要な案件、問題があれば、その都度ワーキンググループ等設置し、対応している。
各部局間の連絡調整を円滑に行うため。
単科大学であるため。
単科大学のため学長、副学長、局長が中心となって各種提案、原案を作成している。
教育研究評議会の議題整理、学部間関係に係る重要事項について連絡調整、役員会の意向説明、伝達のため
役員会との密接な連携のもとに、本学の教育研究及び運営の円滑な執行に関し、必要な事項について協議するとともに、部局共通の管理運営事項について審議、調整を行うため。
部局長における連絡調整(評価関連の調整機能等)
学部と執行部、学部間の連絡
部局間の連絡、調整及び部局共通の話題対応に関する意見交換

問6(2) 学長補佐を設けた理由
執行部の企画力の充実強化を図るため
学長直属の専任ポストとして、大学戦略に関する重要事項等の特命事項を統括するため。学長の命をうけ、その業務の処理に関する事務を行うため。
大学改革担当
具体的事項について調査、分析し、学長、役員を補佐する。
学長の円滑な大学運営を補佐するため

問6(2) 学長補佐を設けた理由
学長の求めに応じ,企画,調査,分析および渉外等を行うため。
学長が必要とする事項に対する答申を行う
事務局の全面的なサポート体制を明確化するため
学長及び副学長の職務について,専門の立場からの経常的な補佐の体制が必要と考えられたため
学長を含めて理事は5名だが,特定の問題(例えば,監査室,目標,計画など)については補佐に助力を願う必要があるため。
大学運営を円滑に行うため
学長や役員の補佐が必要。
国立大学法人化に伴い,学長を補佐して大学全体として対応すべき教育研究に関する重点事項を掌理するために設けた。
三大学統合による共通課題に対する計画案作成のため
理事等が所掌する事務の一部を分担する。理事等の所掌をまたがる事項(危機管理,経営,評価)を担当する。本学が中心となって進めている学外事項に対し,大学の代表として担当する。
教育研究等に関する特定課題を迅速に処理するため学長補佐は3人とし,次の事項をそれぞれ担当・産学官連携推進・大学間医療連携推進・学部間共同研究推進
財務常置委員会
人事等の専門性による補佐
本学が定める目的,目標の達成を目指し,学長の定める方針の下,経営戦略の確立とそれに基づく資源配分の円滑な遂行に向けて理事のリーダーシップを機動的に補佐するために設けた。
必要になったから
学長の補佐体制の強化のため。
総長補佐 総長を補佐する体制を整備し,企画・立案機能の充実を図る。参与 総長の求めに応じ,本学の運営に関して助言を行う 副総長 役員の負担を軽減し,総長の職務を助けるため総長から指示された事項をつかさどる。
学長,理事を補佐することを目的とする。
学長の職務を助けてもらうため。
副学長 学長の職務を助けるため。学長補佐 学長の指示する管理運営に関する重要事項について従事し,学長を補佐するため。
理事だけでは,ますます増大する執行業務に対応できないため。
・特定任務(外部資金関係)で2名,副学長に配置,申請作業。一般的な補佐で5名,学長のもとに配置,情報収集と政策立案
特殊課題に関する調査,企画,調整のため

問6(2) 学長補佐を設けた理由
総長特別顧問 将来構想に関するこのうち特定の事項について、総長に助言するため (前理事 副学長)、総長特別顧問 職員の人事制度改革及び事務改革について、総長に助言するため (学外者)、事務改革担当顧問 事務改革、事務組織再編整備計画及び職員の人事制度改革について、担当の理事 職員に助言するため (学外者)
総長からの特命事項の処理を行い、総長の職務を補佐するため。
法人化後の各種法規の解釈、運用の徹底及び人事労務の調整のため
学長及び副学長 (理事) の職務が過重なため。
特に重要な事項を責任をもって担当していただくため。
学長の職務遂行を迅速化するため。
それぞれの諸課題に関して迅速な対応、各業務の充実のため
本学のサテライト教室の設置 充実のため
教育に関する体制の改革のため、「今まで」と経過を聴取し、各学部等の改革への問題点と現場の状況を調査する。それを直接学長に伝える。
事務局長を学長補佐に任命し、役員会にも陪席させている。事務組織の統括責任者としての立場から、学長を直接補佐させるために設けた。
特定の所掌事項について理事 副学長と連携して仕事を行うため
学長の渉外等の業務を補佐するため
管理運営の円滑化を図り、学長の補佐体制を強化するため
学長の指示する特定分野の業務の円滑な遂行を図るため、理事の下で情報収集及び企画・立案等を行うこととした。
学長または役員の補佐として機能し、時々に応じた課題について企画及び計画案を作成する。ただし、実施については役員が行う。
専門的に対応する役職を設けることにより、学長及び役員を補佐するため。
広範多岐に渡る副学長の職務を分担させるため、学長からのミッションステートメント対応のため設置。
学長の職務 (特に教学関係) を補佐するため
機動的、戦略的な意思決定に資するために設置している。
機動性を持たせるため
学長の円滑な大学運営を補佐するため
担当理事との密接な連携のもとで、入試委員会、学生委員会などの委員長 (議長) を務める。
教育、研究、国際交流、評価、社会 地域貢献、情報化の6分野について、学長を始めとする役員が行う法人経営及び大学運営についてその方針の策定 執行に係る業務を補佐し、素案づくりを支援するため。

問6(2) 学長補佐を設けた理由
1)評価のように業務量が多く集中的に進めることが求められ、理事では負担が大きい分野を補佐するため。2)教育や研究プロジェクトの獲得をめざして、適任者が専念する必要があるため。
全学的見地から大学運営を補佐してもらうため。
学長が指定した職務(学術情報産学連携、生涯スポーツ、競技力向上)を助けるため
学長の指示する全学的な企画、立案等に参画し、かつ、必要な調査検討等を行い、学長を補佐するため。(学長補佐という名称ではあるが、学長が指示する、各々の理事付きとして、理事を補佐する形となっている。)
学長の補佐として、担当業務を指導、監督させるため
学長や理事の職務の補佐、検討事項の具体案を検討するため。
大学本部運営に教育研究的視点を生かすため
総長及び理事の職務執行をより機動的、効率的に行うことを目的に設置した。
本学が6つの室で構成される学長室を設置している。各室長は、学長が指名する理事が努め、その業務を補助・補佐するための特別補佐を設けた。
役員数が少ないため、業務を分担するものとして副学長を置いた。学長の企画・立案を補佐するものとして学長特別補佐を置いた。
財政逼迫のため、本学における財政面を点検、調査するため。
法人業務に係る戦略策定等のため。
大学評価及び社会連携を担当
附属病院長は、学部教授の併任であるので、管理、運営、経営が手薄と考えられたため、病院経営の専門家をあてた。
役員を担当業務が過大であるが役員数が限られている・大学としての位置づけを明確にするため
副学長 本学の研究及び教育の推進のため、全学的な立場から総長を補佐する。総長特任補佐 総長が定める事項について、総長を補佐するとともに理事又は副学長を補佐する。
学長特別補佐 企画調整、評価又は附属病院の運営等に関し学長を補佐するため(2名)学長補佐 学長の方針に基づき、学長の企画・立案、実務等を補佐するため(4名)
学長の立案、施策の執行をスムーズに行うため
問8(2) 事務部門運営の問題点
法人化して職員の間でも意識改革と意欲の高まりが見られる中で、生え抜き人材を登用するためのポストの確保についてまだ展望を見いだせていない。業務の多様化と一方で進む人員削減の中で、新しい事務組織の姿をなかなか描ききれない。
地域連携などに流動的に対応できない
教員出身の理事と事務部門の連携が円滑に動いていない場合がある。

問8(2) 事務部門運営の問題点
戦略的マネジメント体制の事務系職員は理事が統括。
指揮系統の明確化をはかるとともに、部課毎のセクションリズムの軽減をはかる必要がある。
法人化前の意識が、まだ多く残っている。
6名の理事と事務の部門は直結しているため、この縦割制が部門間の連携を阻害している。総務担当理事の一元的統括は、人事等に限らざるを得ない。
従来技術職員は事務局が採用していたが、今後、新設の助教に振替える場合には、教官が選考に参加することにした。
事務部長職が不必要になりつつある
法人化後、直面した新たな課題に対応していくためには、事務部門の縦割り構造や、これまでの業務のやり方に拘泥するような意識では対応していくことが困難。管理職からの意識改革が必要
各部局あるいは各課の壁が高すぎる。縦割り行政が強すぎる。
事務職員の削減が進む中で、労基法を守りつつ事務を遂行するための大幅な組織改革が必要になっている。
公務員体質がなお持続している
分掌事項、人材の適正配置について検討する必要があり、理事をリーダーとする業務改善プロジェクトチームにより改革方針の検討を進めている。
事務職員の専門職能化、資質向上があまり進んでいない。
事務局長所管の事務部門と担当理事所管の部門間の調整が十分とは言えない。そのため、事務局長を理事とし、事務組織の統括と全体調整に責任ある立場からあたることができるようにする予定。
移動官職と学内職員との融和が不十分
副学長や部局長などを中心とする業務ラインと、事務職員の学内横断的な人事・評価ラインの円滑なコーディネートが大切
人員が削減され業務が過重になっているので、思い切って業務の整理を図る必要がある。
法人化後も、効率化による人員の削減を行わざるをえず、事務職員には大変苦勞をかけている。
担当役員が所掌する事務組織と法人全体の事務系職員の人事を掌握している事務局長（総務・財務担当理事）との関係
理事と部課がラインを形づくっているので、部署によっては部長が不要になる。
企画・実施能力及び迅速さが、課題と感じている。
役員・理事体制との整合性を追及している
理事兼事務局長と他の理事との間における事務業務処理の仕方に重複等があること
法人化に伴い、事務部門の専門性が強く求められるようになった。しかるに従来はゼネラル・ディレクション指向の人事政策であったため、対応し切れていないのが現状である。今後出来るだけ早い時期に、大学運営のプロを育成することが求められている。
法人化に対する意識改革が浸透していない。

問8(2) 事務部門運営の問題点
理事と事務局長の兼任がベストと考えているが、現場の声も聞いてみたいと考えている。
円滑に運営されている
各理事の職掌の下で事務が進行するため、横の連絡が十分に取れなくなってきた。大学運営を戦略的に進めていく中で、その総括的な組織が整備されていないため体系的な取り組みが不十分。
新しい大学であるため課長補佐以上の管理職を他大学との交流によって得なければならない点。一つの法人として自由に機能できない。
一部職員の公務員意識の残存、交流人事の弊害、情報の非共有
管理職が交流人事に左右されるので、良い面もあり負の面もある。
事務の業務運営上、理事と事務局長の指揮系統がはっきりしない場合がある。
法人化への意識改革が、なお一層求められる。
企画立案業務に前向きに取り組むようになった。
法人化前後で、あまり意識の変化、業務内容の変化がない。
各担当理事の縦割り傾向が認められるので、今後、横の連絡・連携をどのように確保するかが課題である。

問9(2) 新学長選考規定の問題点
学内構成員の意向投票における過半数獲得と選考会議の意思決定との関係
新しい仕組みではなかなか候補者が出にくいこと。また、全学の教職員、附属の教職員による1回の意向調査を参考にして選考会議が決定したプロセス等、幾つか課題や、質問を投げかける向きもあったが、現在のところ、やり方を変えようという動きにはなっていない。
教育研究評議会から候補者を推薦する人数を限定しており、その人数を確保する必要がある。
法人化後、間もない選考であったため、十分な検討が出来なかった。
学長選考会議が学長候補者を選考するにあたっては、意向調査(投票)を行い、その結果を尊重し、選考することとしており、意向調査の資格者について事務系職員を加えるかが問題となった。
構成員の関心が低下し、構成員による学長候補者の推薦が低調であった。
選考会議学内委員の自らの責務に対する厳しい自覚が必要である。
選考会議のメンバーを学長のみで決定できるのは問題である。
複数候補を前提とした制度なので、単一候補への対応にやや支障があったと聞いている。
意向調査結果の取扱い
意見調査のための全学投票は人気投票的であり、経営に適した人材の発掘には不適當
学内外から広く学長候補者を募るため、公募制としたが、応募書類の内容・書式等が学外者にとって記載しにくいものであった。
全学的「意向投票」の必要性の有無

問9(2) 新学長選考規定の問題点
全学的意向調査の結果を学長選考会議において、どのように判断するかという問題点がある。
学内意向投票の結果と選考会議の結果が異なる場合の処置
意向聴取に対する不在者投票の必要性が指摘された。
(1)教員及び係長以上の事務職員等を対象に第1・2次学内意向選挙の後、学長選考会議で候補者のピアリングを行い、更に学長選考会議内で投票を行っている。(2)学長の実績評価を行っていない。(3)その他多数の問題点あり
学内構成員の意向投票に伴う投票者枠の拡大と投票数の公表の有無

問13(2) 法人化による目標 計画管理 - メリット-
具体的な目標を立て、期限を切って着実に遂行していくという目標と管理やPDCAサイクル等が大学運営に入り込み、ぬるま湯的環境から抜け出す機会になっている。
大学として目指すべき方向性や解決すべき課題が総合的 体系的に明示されることとなった。
目標 計画に向かって積極的になった。
目標に向かって改革を促す大きな武器の一つになっている。
活動状況全般を把握しやすい
目標が明文化されており学内で統一的に把握が可能であり"挑戦"する気概が生れる。
大学の役割及び現況についての教職員の自己認識が深まり、改革意欲が高まること
毎年同じことをやっていた従来に比べ、大学内各組織および教職員の目標が明らかになり 必要な改革が進む。
大学の教育 研究活動、その成果に基づく社会展開の重要性を認識する上で役立っている。
・中期目標 計画の進捗状況に対する客観的な自己点検 評価の実施・明らかとなった課題等の各種業務への反映
構成員の活動が評価されることにより活性化したこと
大学の方向を打ち出す目的型の運営が課せられたことで、教育や研究を実施するうえでの改革、改善が計画的に進んでいること
目標に向かって計画的に改革 改善を進めること
それぞれの資料作成の過程において、各事業の進捗状況が確認できる。法人評価委員会の評価により他大学との位置付けが明らかになるなど、学内への啓蒙に役立つ。
大学としての方向性の位置づけが明確になり意識の共有ができること
計画を立て、実行し、報告書を作成し評価を受ける(PDCAサイクルの実行)ことは、業務運営の合理化・効率化を図っていく点では、効果が生まれる可能性がある。
中期目標 計画において大学の達成すべき目標・目的を明確にできたこと
法人化により大学の自由度が大幅に増した。

問 13 (2) 法人化による目標 計画管理 - メリット-
大学の運営、部局の運営における自由度、自律性、そして責任が大きくなり 大学の自治が実質化。
メリハリのある運営ができる。
大学改革や運営改善に関するスピードアップ
目標 計画を明確にすることにより意識向上が図られる。
大学が取り組むべき課題が明確となった。
外部評価等を意識しながら、効率化や活性化に向けた方向づけがされた。
年度計画の策定作業を通して、課題等が一層明確になること。
計画の作成、実績の把握により 目的意識、事後検証ができるようになった。
理念・目的が明確になり 目的意識的、計画的に業務が進められるようになった。
各国立大学法人が、それぞれの特色を生かしつつ、その業務運営活動の目標や実施計画を社会に公表し、かつ、実施結果について評価し(され)、評価結果を改善に反映していくことで、向上が図れる。
大学の進むべき方向が明確化され、構成員が目標の達成を目指して計画的に取り組むことができるようになった。
中期目標 計画の作成と法人評価委員会による評価
目標 計画を自らが立て、その方針に沿って大学の機能を高度化することが可能になった。
目標 計画が明確化され、構成員が共有し、その実現に向けて取り組むことが可能となった。
目標の明確化に役立つ
部局に対して本学への評価が客観的に言える。
選択と集中のスピードが増した。
社会貢献活動が大学の使命として位置付けられた
国立大学の活動の取組み状況が、社会に対して発信できるようになった。効率的運営が図られている。
期限を定めて課題を解決・実行すると言った習慣の獲得。評価を受け社会的に明らかにされること。
全国レベルで評価されていると意識することで取組みが強化される。
意志決定のプロセスの迅速化
これまで、中・長期的な大学の目標を明確に設定していなかった大学にとっては、目標を設定することにより大学全体のモチベーションが上がった。実績報告書を作成することにより、計画した事業の進捗状況や改善すべき点がよく明確になった。法人評価委員会による評価により、第三者評価や社会への説明責任の意識が高まった。
あまりない。中期計画を文部科学大臣が認可しておいて、その後に予算削減を要求するようでは当初計画の意味が薄れる。

問 13(2) 法人化による目標 計画管理 - メリット-

大学の目標を明確にし、計画を立案し、実行システムを構築できた。大学の業務評価受けることで、日本の大学が教育研究に本格的に取り組み始めた。教職員の意識改革と質の向上に役立ったこと(少なくとも一部の大学には)。

計画性と自己評価的要素が強まった。

仕事を計画的に準備し、実績を上げるよう努力する。

目標・計画に向けての施策を実行することから、全学的な合意が得やすくなった。

大学全体の業務及び進捗状況を学内外に知らしめることができ、大学のアピールにもなる。

目標 計画に沿って物事の処理が進めやすくなった。

計画の達成度を常に念頭に置くようになった。

目標を定めて努力して成果を上げるというシステム

具体的な行動の実施を促している。

意思決定の速度が速くなったこと。

社会貢献活動を附随的な事項から主要な柱にしたこと。

評価を基準にした大学改革改善が可能になった。

目標計画にそった意識的取り組みの増大

問 13(2) 法人化による目標 計画管理 - デメリット-

どの程度の目標や事項ならば確実に達成出来るのかということが、まだ分からずあれもこれもになってしまい、むしろ確実な遂行という点で問題がある。目につきやすいところが、どうしても先になりやすい。

現在の様式・方法では実効性のある目標 計画になりにくい。作業量が多く負担となっている。

文書が非常に多くなった。

継続事業に毎年新規施策を上乗せする負担が大きくなりつつある。

作業量が多い

目標 計画の作成作業及びその評価作業に莫大な労力と時間を費やしていること

設定目標をややもすれば低くなる、新しい展開をはかるためには手続等が煩瑣である。

評価作業業務の増大

事務作業量の増大 制度環境が不安定であるため、意思決定の困難が生じていること

目標 計画の立案等で、多大の時間と労力がとられる。内容が詳しすぎて、大所高所からの教育 研究 社会貢献の機能を失う恐れがある。

短期的な成果を追求する傾向が強くなっていることは、長期的展望に立った活動を弱めている。

評価業務に係る作業量の増加

問 13 (2) 法人化による目標 計画管理 - デメリット-
学問の自由の喪失とまでは言わないが、競争原理が視聴率稼ぎの一面を引き立たせ始めたことを懸念している。
目標 計画 年度計画の作成に大きな努力を要すること
事務作業や確認に膨大な時間を要する。第三者評価もあり 教職員の 「評価疲れ」が危惧される。
作業がより煩雑になったこと。
計画 評価が自己目的化し、法人にとってその作業に関する負担が加重になると、法人にとって一番重要である教育 研究の活性化の阻害要因として機能することとなる。
一度、中期目標 計画を決めると、それを変更しにくいことである。
大学が競争的環境に置かれたため、かなり無駄な作業が増えた。
中期目標計画書の作成および実績報告書の作成に膨大な時間と労力を要する。あまりにも、中期目標と計画の項目数が多すぎたのではないか？
教職員との意識のギャップが容易に埋まらず、財政的な不安定、自己収入方策が無い。
仕事量が増えた
重複が多い。
財政的基盤が弱い。教員養成系大学は、外部資金の獲得がむずかしい。
上記の作成に全学教職員が費やす労力に比べて得られる効果は少ない。
計画書及び報告書の作成に労力及び時間を要するようになった。
計画書、実績報告書の作成に相当の時間を要すること。
総じて評価過多による疲れが見える。
目標計画の執行管理、実績報告書の作成は新しい業務であり、負担が大きい。
目標や計画の策定、自己点検 評価が大学の業務運営活動のうち大きなウェイトを占めるようになっており、特に教員については、本務である教育研究活動の時間を割かなければならないことも生じている。
中期目標 計画の作成、業績報告書の作成及び法人評価委員会による評価に伴う事務量が増大している。
評価のために多大の時間を費やす。年度評価に振り回される。
計画の策定、実施後の評価と、その作業が負担となっている。
労力を要する点
大学の活動の拡大と効率化 合理化の間の矛盾
評価に係る作業量が膨大なものとなって、大学が本来やらなければならない活動に対する余力がなくなっている。
取りまとめへ向けた事務量の増加。単純化された評価結果による、構成員個々の努力結果の埋没。

問 13(2) 法人化による目標 計画管理 - デメリット-
時間的にあまりにも短かすぎて、教育効果などの判断は不可能に近い。
年度計画と実績報告の作成に、多くの労力と時間をかけざるを得ない状況にあり、その他の業務や教員の教育・研究等への影響が懸念される。
作成する書類が増えたが実質効果は小さい。事務職員を増員する必要が起きた。
評価が必ずしも公平と言えない。例えば、優れた点が、評価グループによって左右され、一律に行われていない。
とにかく作業が多くなって追われている。
文書作成に手間と時間がかかる。
目標・計画にとらわれ、それ以外の活動が困難になる(評価委員会の評価もその傾向がある)。
目標計画の作成、評価への対応に対する事務量の著しい増大。
書類作成が膨大となり、事務量の簡素化がしにくくなった。
評価に対応した業務が増大
計画作成、実績作成に膨大なエネルギーを要する。
成果が現れるのに時間を要する教育・基礎的学術分野の研究活動の実施は、中期計画で扱うことは必ずしも合わない。
教職員間に法人化の意義の理解程度で二極分解がおきる。
評価への対応における負担増(いわゆる評価疲れ)
評価に莫大な労力を要する。
長期的見通しの中での取り組みがやりに難くなった

問 14(2) 運営費交付金制度 - メリット-
戦略的に優先順位を決めて、予算編成を行う必要が出てきたため、従来の配分型から編成型に変わった点は良いと考える。
費目の流動性が高まったことにより、自由度の高い柔軟な使用が可能となった。
少し自由度が広まった。
原則的には費目の自由度が増してあらゆる施策の展開が出来る
予算編成の自由度が大きい
自由に項目を設定できる点で、大学の独自の考えを出して行ける。
自由度が高まって工夫の余地が広がること
形式的な資金使用から、少しずつ実質的な使用になりつつある。
使途を自由に設定できることにより、大学の新しい事業展開の道が開かれたこと

問 14 (2) 運営費交付金制度 - メリット-
大学の判断で柔軟な資源配分ができる。
人件費と物件費の区分がなくなり、大学裁量が増したこと。
大学が自律的に運用できること。年度繰越ができるようになり、効率的な運用が可能になったこと。
自由度が増したことにより、特定事業に集中した配分が出来る点や、事業毎のバランスを考慮した配分が出来る点。
使途が自由になったため大学として必要な部分に使用できるようになったこと。
交付金の使途が自由に決定できるという制度自体はメリットがあるものと考えられる
人件費、物件費の制約がなくなったことはメリットである。
人件費と物件費の差がなくなり、自由度が増した。
運営費交付金がルールに従って削減されることから、合理化、効率化はせざるを得なくなる。また、外部資金等を獲得する必要から、産官学連携を含めた社会貢献活動に力を入れざるを得なくなる。
自由に使えること
自主性が高まった
交付金の使途について自由度が増した。
使用目的の細目区分が緩和されたこと
国の時代にあった(項)・(目)のしびりが無くなったこと
設問は現在の大学の実態を無視するものと考えられ、回答は困難である。
自由度の増大
人件費、物件費の区別がなくなったのは良い。
大学の自由裁量で予算配分ができる幅が広がった。
渡し切り経費であり、年度内で経営努力を行った場合に、剰余金として次年度へ繰越が可能となったこと
戦略的な資源配分と効果的、効率的な資源の活用ができるようになった。
自由度の高まりと目的積立金制度
政策的、裁量の予知を大きくすることができた。
使途を各大学で自由に決定できること
学長の裁量により、重点的に配分が出来る。
費目の指定がなく、自主的、自律的な執行ができる。
裁量的経費配分がある程度可能になった点。
無駄を省く、合理化意識の高揚には役立つだろう
予算の費目がなくなったこと

問 14(2) 運営費交付金制度 - メリット-
交付金の使途がある程度自由になった。年度を越えて使用可能な目的積立金制度ができた。
費目に捉われない弾力的支出が可能
人件費、物件費の区別がなく弾力的な使用が可能なこと
使途に制約がないため重点的な施策の実施が容易になった。
学内予算編成方針について裁量枠が拡大できる。
法人の運営に欠かせない財源である。
人件費、物件費の区分がなくなり 自由裁量範囲が拡大した。
法人として弾力的使用の可能性が広がったことはメリットと感じる。
年度内消化の弊害が減った、競争的資金獲得への意欲が高まった。
大学の裁量性の増大
従来より弾力的に運用できる面もあること

問 14(2) 運営費交付金制度 - デメリット-
効率的に資源を使うことになった反面、光の当たらない部分が相当出てきてしまい、そこをどう維持していくかが課題。
実際には予算が固定化されてしまい、人件費のシェアが高いため動きがとれない
総額が少ない
全体の枠組として単年度に近い制度であり、従来の駆け込み使用に陥りやすい。
将来における安定的な支給に不安がある。
基盤となる教育研究活動を確保した上で新規事業に取り組むことはかなり難しい。
教育研究経費等が効率化係数により減額となる仕組み。
やはり 金額の増加が最大の課題
効率化や成績化により 基盤経費が減額されることで学問、研究の基礎的な部分の保証が危惧されること
人事院勧告など、外的要因に弾力的に対応しにくいこと
効率化係数の影響が大きく、教育研究の基盤的経費に影響する。
評価される前に効率化係数による削減があるため
中期計画期間中にも関わらず様々な社会的要因から実質的に運営交付金の削減が図られ、運営費交付金制度の学内での使途が自由であるメリットを行使することの余地がなくなっているのが実態。
全体の運営費交付金が毎年削減されることは大きな痛手である。

問 14 (2) 運営費交付金制度 - デメリット-
効率化係数の導入により、活動の縮小が必要となった。
運営費交付金の減少は、基盤的教育研究費を減少させ競争的教育研究費に移行させているが、地方大学ではデメリットの方が大きいように思われる。
経営的な経費のみカバーし、施設整備等投資的経費を無視している。人勧実施の財源は国責任であるべき。
減額されていること
運営費交付金の増が困難。
教員養成系大学では、附属学校の出費が多く、特に人件費の占める割合が高いために、事業費を確保しにくい。
渡しきりといながら、収益化の方法、剰余金の承認等色々な制限が課せられている。
効率化等による交付金総枠の縮減
もう少し使用に自由度があっても良いのではないか。
削減が先にありきでは、改革についての困難性が前面に出ている。
機械的な効率化係数で積算減がある。
効率化 (マイナスシーリング) により、教育研究経費等の確保が難しくなった。
算定に科学技術の向上への視点が強く、高等教育のあり方に対する視点が不足している。
会計基準のしびりが依然として強い。第一期中の運営費交付金の金額が最初に決められているので、必然的に不足を来す。
ルール化された効率化係数 ( 1% ) の適用。
原資の保証がない自由とは？
効率化係数、附属病院経営改善等の削減要素があること、及び法人制度設計を超えた国の施策により長期的な見通しが立たないこと
大学の努力が交付額に影響する、インセンティブの効き方が低い。
全体が少なく、自由度にあまりにも制限が加わり、裁量する余地が少ない。競争的資金の配分比率が多すぎる。
効率化係数及び経営改善係数が毎年設定されているので、今後の大学経営上、不安がある。
毎年 1%減らすのであるから、大学として国民に供給するサービスもその分減らさざるを得ない。
大学が自由に目的積立金制度を利用できない。法律規則の解釈に文科省と大学事務局に差がある。
標準経費が暫減している。
算定ルールにより、毎年一定率の減額が課せられるため、各大学の各年度の特殊事情が反映されにくい。
人件費比率が多いため、限られた予算の使用となる。

問 14 (2) 運営費交付金制度 - デメリット-
ルール以外の変更がなされると、法人の運営に極めて大きな影響がある。
毎年度減額への対応に苦労している。
制度そのものの前に、運営費交付金総額の少なさがある。これは、初めから大学間格差があって、それが解消されていないからである。
制度が不安定
授業料標準額の値上げ、人事院勧告準拠など中期計画期間内でさえ、交付金の枠組みの変更があり計画を建て難い点は不安材料である。
減額
効率化係数が機械的に乗ぜられること

問 15 (2) 授業料設定方式 - メリット-
標準額をきめておく方が大学としても決めやすい。
運営費交付金との関係があるので、一概には答えられない。
標準が設定されていること
国立大学としての使命を果たすためにも、国の姿勢として現行の方式で行くべきである。
国の高等教育における「機会均等」の確保という役割を果たすことにつながっている
(回答以外)この設問には答え難い。その前に交付金を受ける国立大学の意義について論じる必要があろう
国立大学法人の歩調が乱れにくいこと。
受験者の増加が大きな目標となる地方大学では、授業料を安くして学生を集めるのも方法の一つと考える。
国立大学は安い授業料を維持する使命があり、それを続ける。
国立大学の授業料が均一になっていること
国立大学法人のおかれた状況を肯定した上での設問と思われるが、現実の状況はこの問いを発することはできない状況と考えている。
特にない
実験系・非実験系で格差がない
裁量の余地の拡大は地域間及び学部間の差に結びつき、国立大学の放棄につながる
高等教育の機会均等を保証していること。
大学による負担の差が出にくいことは、機会均等化の保障につながる。
教育の機会均等の理念が生かされている。

## 問 15 (2) 授業料設定方式 - メリット-

国立大学法人の授業料が横並びとすることで、各大学がより一層大学の独自性を示すよう努める。

ほぼ一定的な範囲にあるため、現時点において価格競争をせずに、教育・研究等を考えることができる。

## 問 15 (2) 授業料設定方式 - デメリット-

硬直した財源の中での大学運営は困難

国立大学間で授業料に格差があるのは良くない

授業料と運営費交付金がリンクしているので、大学独自の授業料を設定できない

余地を広げるには、財務的分析を拡大すべき

運営費交付金の算定に連動しているので独自の設定が事実上できない。

各大学の自由度が低いこと。学部間格差をつけにくいこと。

実質的に運営費交付金に影響することから、メリットを生かした活動が出来ない。

それぞれの大学の意思決定とは別の次元で、授業料設定について極めて重い意味を持つ運営費交付金等の財源についての議論がなされ、財政的な決定がなされた後、各大学に個々の判断を求める仕組みは、「大学の裁量」という以前に問題があるのではないか。

10%授業料を引き上げられるようになったが、実際は機能していないので、無意味のように思われる。

値上げしても、その分運営金を減らされる。

国立大学なのに高すぎる

とにかく高すぎる。制度が可能でも実質的に設定が不可能。

授業料をアップしても大学の実質的な収入増にはならないこと。

大学に裁量を認めないと、地方大学は学生確保に影響が出てくる。

高等教育への国の貢献

学部毎に設定できるようにすべき、上げたいところは自由に上げればよい。

実質的に標準額とせざるを得ない状況からすると、裁量の余地は無いに等しい。(運営費交付金算定上の収入見込み額が標準額で算定される。)

標準額の設定に大学が関与できないこと。

悪い意味での、横並びか。

基本料は国がさだめ、その±10%の範囲内での裁量なので、高くすると全体の運営費交付金に反映されるので、右ならせざるを得ない。

大学の自主的な経営を保護するという点においては、問題がある。学部ごとに授業料の差があってもよいのではないか。(ただし、奨学金制度を充実させる必要あり)

授業料設定の大学の自由度の幅をも少し拡大する。教育に要する費用に応じた授業料設定を可能にする。大学の多様化を可能とする授業料設定。

問 15 (2) 授業料設定方式 - デメリット-

標準授業料の設定が運営費交付金に直接反映することは、大学による裁量の余地を狭めている。

授業料が増額改定されると、学生納付金いわゆる自己収入が増収になることから、運営費交付金が同額で減額される。

自己収入額としての授業料が運営費交付金に反映される。

国立大学法人として標準額の変更は好ましくない。

授業料増額を念頭においた運営費交付金の削減等。

標準額アップによる値上げが、法人の自主的値上げもしくは法人独自の財源確保と誤解される

問 17 法人化について感じていること

今は全くの過渡期であり、法人化が求められる改革の方向と従来の大学運営の慣行を守ろうとする動きのせめぎ合いの中で少しずつ改革を進めているというのが現状であり、もう少し、時間がかかると感じている。法人化は特に労使関係で多くの課題を投げかけており、大学間の競争によってというより労使の力関係で大学間の差が出てくる感じがしている。つまり、国立大学をいきなり労基法の中に放り込むのは相当に無理があり、その点で各大学はかなりの無理を強いられているというのが現状である。法人化に当たって効率化 1% をかけられていることだけでも相当な負担なのに、今回の人件費削減は厳しすぎる負担である。法人化は財務問題だとわれているが、不安が早くも現実のものになりつつある。

法人化は大学の活性化に有効に作用しているが、効率化係数が課されたことにより中小規模の大学法人の運営の自由度を欠くばかりでなく、将来展望をも葬ろうとしている。

1.法人会計の煩雑な点を整理し、事務量を減らす必要がある。2.単年度会計制度のもとではあるが繰り越しが比較的簡単に出来、その決定が年度当初になると良い。3.減価償却、建物補修引当金等の仕組が出来ないものか。

法人化により経営その他の活動に、役員はいうまでもないが、多くの教員の時間と活力を動員している現状を、どこまで続けていかざるを得ないのか、先行きが見えない。この事実は大学の本来の目的である教育と研究の水準を著しく低下させている。

1 効率化係数などによる予算減が厳しい 2.こういったアンケートあるいは、評価等を含めて従来になかった仕事が増えすぎて多くなっています。

## 問 17 法人化について感じていること

以前より大学は変容する必要があると考えていた。社会の価値観や仕組みの変化や、育成すべき人材像等も変わったことに対応するためである。従って、法人化はその契機であると、基本的には捉えている。だが、本来は自ら変わるべきであったが、法人化と言ういわば外からの力によったため、例えば自主・自律等と言われても未だ認識に混乱が見られるところがある。法人化後 2年の間に変容したかと問われれば、大きく変わってきたとも言えるし、以前の文化を重く引きずっている所も残っている。これは、自らの存在理由に現事態を結び付けているか、或いは危機感を持っているかどうかによると思われる。当面最も重要なことは、教育内容と方法の改善(革)による学生の質の実質的保証であると常に言い続けているが、教育は慣性が大きくて時間がかかりそうである。研究面では特に工学系で産学連携などへの自己改革が進んでいる。運営面では、学長のリーダーシップが法人化後の一特長と言われ、本学でも役員サイトの提案はほぼ受け入れられている。しかし、大学の教育研究は教員各自がそれぞれ担っている所に特徴があるからボトムアップも重要である。概略的に申せば、経営的問題についてはトップダウンで、教育研究の具体面ではボトムアップを尊重しつつ、大学機能を最大にするバランスをとろうと努力している。その意味でも学長の主な役割は経営以外に、従来の良いところを伸ばすと共に、各教職員や各組織の意識が新しい時代に対応する変化を遂げるよう旗を振ることだと思っている。

1.法人化により大学間の格差が広がった。 地方と都市 単科と総合 文系と理系 2.特に教員養成系教育学部では、外部資金の獲得が難しくなった。

大学運営のために学内から理事を採用せざるを得ないが、教授、学部長、研究所長等で教育研究活動で重責を担っている。法的に何らかの措置、兼務できる方策が不可欠。現状を精査した法的明確化が必要と思われる。

・財政状況が毎年厳しくなり 大学の運営が困難になることは必至と感じている。・想定外の出費に対応できる財政的余力がなくなったという危機感が強い。・教育研究特別経費の総額(約 380億円)は余りにも少なく、新たな試みを進める余地がますます小さくなっていく

質問項目の中に、財務(予算)において、法人化前後にどのような変化があったかの問いがほしかった。予算的に厳しくなったと感じているのかどうかを問うてほしかった。これが一番大きな問題である。

法人化はそもそも国から独立して最大限の活動を行うように設計されたはずである。にもかかわらず、総人件費抑制の枠内に入れられるということが起こった。法人化の思想に反するものである。

法人化そのものは、大学の裁量が大きくなり歓迎すべきことであるが、行政改革の一環として法人化が行われており、そのために運営費交付金の削減や人件費の削減が求められ、苦しんでいる。法人化は教育研究活動の活性化につながるはずであると言われても、一方で大幅な人員削減をせざるを得ず、スタートラインから余力の小さい地方大学にとっては、大学のトータルでの教育研究活動の低下は避けられないものと考えられる。

法令 規則がそのままなので、自律性・自主性の発揮にさまたげとなっている。交付金が減額されているので、個性を発揮する活動の原資がない。教育 診療は人的サービス業であるのに、人件費を削減することは自滅行為

法人化の制度そのものに対する政府側からの説明が不十分であり、大学の説明責任の負担が大きい。

大学の競争力向上のために、各教職員にはそれぞれに過重負担がかかっているため、このような状態で今後も推移していくとすれば教職員の業務管理上において、問題が発生することも考えられる。

問 17 法人化について感じていること

法人化後、他大学との競争的環境が高まる中、教育研究の活性化や学生支援体制の充実に向けた戦略的取組を推進し、状況に応じた人員配置や組織編成を効果的に進めていきたい。また、法人化を契機に、社会への説明責任を重視した運営が求められるものと認識している。

中途半端な感がある。会計基準も私立大学(学校法人)と同様にし、何種類かの積立を認める必要がある。また、法律上自由化された(各法人の決定に委ねられる)はずの事も、実質上、国が定めて各大学法人はそれを受け入れるだけという点もあり、十分な再検討が必要である。

設問の基本的姿勢に疑問を感じる。現在の国立大学法人のフレームは日本の高等教育に対するグランドデザインを欠くものであり日本の未来を危うくしていると感じている。この認識を欠落した設問には回答しづらいものがあった。

法人化は、国立大学の存在感をより一層鮮明にする機会であると考えている。法人化は、大学のより自主・自立を促すものと解釈しているが、未だ規制が多いこと、そして様々な業務がこれまで以上に増えているように思う。そのため、逆に業務の効率化が進まなくなっている。より一層、競争状況を作り出すこと、競争の為の条件の同一化を図ってほしい。

中期目標 計画の策定、執行管理、財務、企業会計の導入、評価業務、実績報告書等、法人化に伴う新たな業務の増大に加え、教職員の減、予算の積算減があり大変厳しい状況がある。

法人化により、大学が自主的に判断し、教育・研究・社会貢献活動を活発に展開していくことができ、外部にも積極的に説明していくという方法は、従来に比べて望ましい制度であると考え。しかし、大学の裁量が生かせるようにするためには財政的な裏付けが必要であり、運営費交付金、施設整備費補助金の安定的な交付が是非とも必要である。

地方国立大学が地域に果たしてきた役割を評価しようとする姿勢が感じられず、すべての国立大学を同一の尺度で評価しようとしており、地方国立大学の存在意義を明確に位置付けるべきである。大学のあり方が「科学創造立国」や科学技術政策の立場ばかりから議論され、高等教育のあるべき姿からの議論がなく、地方国立大学の役割にも目を向けるべきである。

法人化自体は国立大学が自律性を高めるといふ点で歓迎すべきことであるが、この法人制度には以下の制度的欠陥がある上に、さまざまな制約を引継いでいるために、法人化の前進的意義を見えなくしている。第1に人件費について15年度末定員をベースに積算し、大学全体としての実績額を保証しているが、この積算額そのものを附属病院の一般診療経費の中にそのまま埋め込んでいる。そのため実態に合わずに、大変な困難を生じている。第2に年度毎の運営費交付金が第一期の当初に決められてしまったこと。これは定期昇給の原資を保証しないことなので、結果的に効率化係数とあわせ定員の削減を計画に盛り込むことを強いている。第3に会計基準や旅費法など公務員制度のしばりから開放されないこと。第4に中身は依然として国のしばりの中にあいながら、形は労基法によってがんじがらめであること。第5に職員人事権が依然として文部科学省にあること。高等教育行政全般について文部科学省と国立大学がこれまでの様な支配-被支配関係、あるいは、もたれあい関係でなく、あたらしいパートナーの関係を構築すべきである。

確かに国立大学法人化は、明治以来の大制度改革であり、国立大学に与えた影響は大きく、大変厳しい状況になったと実感している。最近では、効率化係数(1%)の適用に加え、国家公務員に準じた人件費削減(5年間に5%以上の純減)が求められるなど、更に厳しさを増している。しかし、本学では国立大学法人化当初から、この変革(CHANGE)をよく認識し、これを大学改革の絶好の好機(CHANCE)と捉え、果敢に挑戦(CHALLENGE)し、21世紀の日本に欠くことのできない大学を創造(CREATE)しようと、機会あるごとに学内外に訴えている。嘆くことは容易だが"地域の大学"、"オンリーワンの大学"を目指し、諸改革を進めていく所存。

## 問 17 法人化について感じていること

国の制度設計としての法人化であったはずであるが、その後の政府の行財政改革により 新たな制限や予算減が求められ、教育、研究、大学経営等における長期的な見通しが立たないことは、誠に遺憾である。

法人化のメリットを活かせるようになるには、もう少し時間を要するであろう。政府は法人化の成果を早くあまり、大学の自主的変革に期待を寄せていないようであるが、あまりに性急になりすぎると、法人化は不消化に終わる可能性がある。ある程度時間を掛けて、大学が確実にかつ主体的に変化する道をとることが、長い目で見ると成果を生むのではないだろうか。

1) 競争的資金の配分は、それらを申請するための各大学の規模の大小 (人的、物的、施設、設備など) の配慮がない。そのために地方、弱小大学は、一時的な花火は打ち上げられる大学はあっても、持続性という意味で極めて弱い立場にある。このことへの配慮が足りない。2) 法人は国家公務員の給与に準じる立場にあることを考えると、民間の賃金ベースでの、東京に「+ 18%」を上乘せし、大部分の地方は「0%」とする給与水準の決め方は、地方と中央の人事交流をほとんど不可能にし、地方大学疲弊に拍車をかけることになる。

法人化前に 1年 3ヶ月国立大学長をしました。振り返れば楽しく、気分的に余裕があった。今は毎日毎日が真剣勝負で、責任重大だと認識しています。

国立大学に対する政府首脳及び私立大学側からの厳しい批判がある中で、改革の形として「国立大学法人」という制度を設定したことは、文科省及び国大協の努力の賜物であり大いに評価すべきである。国立大学の民営化という声に押し流されることなく、現体制を維持するためには、中期目標 計画終了時における国立大学の改革の実績が具体的に示される必要がある。「行政改革の審査方針」(12月 24日閣議決定)による今後 5年間に 5%以上の人件費削減の問題を始め、国立大学は困難な局面を迎えていて、我が国の高等教育機関の危機といってもよい。文科省と国大協は今後一層の連携協力が必要である。

法人化して、独立性を高めたとは言っても、給与改定などで国家公務員に準ずることを要求されるなど、肝心のところで独立な決定が出来にくい仕組みになっている。事務職員の交流の必要性も、独立法人としての決定を困難にしている。不完全なシステム設計である。要するに予算、その他で見せかけの自由度が多い。内政的には出来るだけ合理的運営に近づけようとしているので、以前よりは状況が改善された。しかしまだ中央集権的コントロールが強すぎる。日本特有の「行政指導」は事実上強制に近い。

国立大学法人化法の制定とともに、法人化に踏み切ったが、運用規則等細部を含め策定した後に、法人化に入るべきであった。いたずらに混乱を招いた。法人化後も公務員に準じるという点が極めてあいまいで、人件費、退職金など法人独自にどこまで可能か不明である。法人化導入に際し、運営費交付金年度持ち越し可能、人事院勧告の定員削減や人件費削減などは適用しないために、効率化係数 1%を導入すると理解していたが、現実にはそうでなかった。大学の独自性、独立性を確立すべきといながら、一方法律規則などに自由度が余りないので独自性をもつ大学の改革ができにくい。

とにかく忙しくなり、教員も腰が落ち着かなくなった。運用の自由度が増えたのはメリット。しかし予算は暫減で、そのしわ寄せは教員研究費を直撃し、手近な成果の出る重点化された予算領域に研究が流れ、長期的には国力の衰退を予感させる。

法人化を契機に国立大学の存在意義を絶えず社会に説明する必要があると感じている。しかし、法人化が国立大学への国費の支出を減少させるシステムにならないことを、強く希望する。

法人化により大学の活性化が図られる一方、地方の小規模単科大学としては、効率化係数、人件費の削減は極めて厳しい。法人化の最大のメリットであった自主性、自律性の拡大が、現実として非常に困難になりつつある。

問 17 法人化について感じていること

競争的資金の獲得など考えると、小規模 地方大学ほど厳しくなる。色々な事業等を都市圏の大学並に努力をしても、地域環境等の違いによって成果が出ないことも多い。6年後の評価がこのような状況の考慮もなく、一律に実施されることに不安を抱いている。

・大学間格差を有したままの一斉スタートで大学間格差は広がるばかり。運営費交付金自体に格差がある。自主自立といっても、その大学の存立する地域の産業基盤、財政基盤の弱いところは外部資金は中央に比べれば極めて少ない。大学附属病院の経営は、地方の大学では大変困難。給与格差は、人材の流出を招いている。法人化したといっても、構成員は変わらない、建物も変わらない、給与も変わらないでは基本的には何も変わらない。構成員の意識をどうすれば変わるのか知りたい。学長のリーダーシップといわれるが、それだけの権限を裏付ける資源がない。実際は、法人化したの学長は、気持ちの空回りである。

・法人化の評価に対する判断は時期尚早である。・政治、経済、地域社会など、国立大学を支援する体制が整っていない。・国立大学の社会に対する説明責任の不足。・法人制度を取り巻く環境が不安定であり 対応に追われている

今後相当の間、このシステムと基本方針を堅持して欲しい。せっかく定着に努力しても基本がぐらつくと構成員に動揺が広がる。

各大学の裁量権が増大したことは評価するが、効率化係数、経営改善係数など財政状況は大変厳しくなっている。教育は「100年の計にあり」ですから、熟慮の上財政措置をしていただきたいと思っています。