

RA協議会第2回年次大会
大阪大学企画セッション
—大学経営におけるURAの役割—

2016. 9. 1
大阪大学経営企画オフィス
高野 誠

大阪大学企画セッション

— 大学経営におけるURAの役割 —



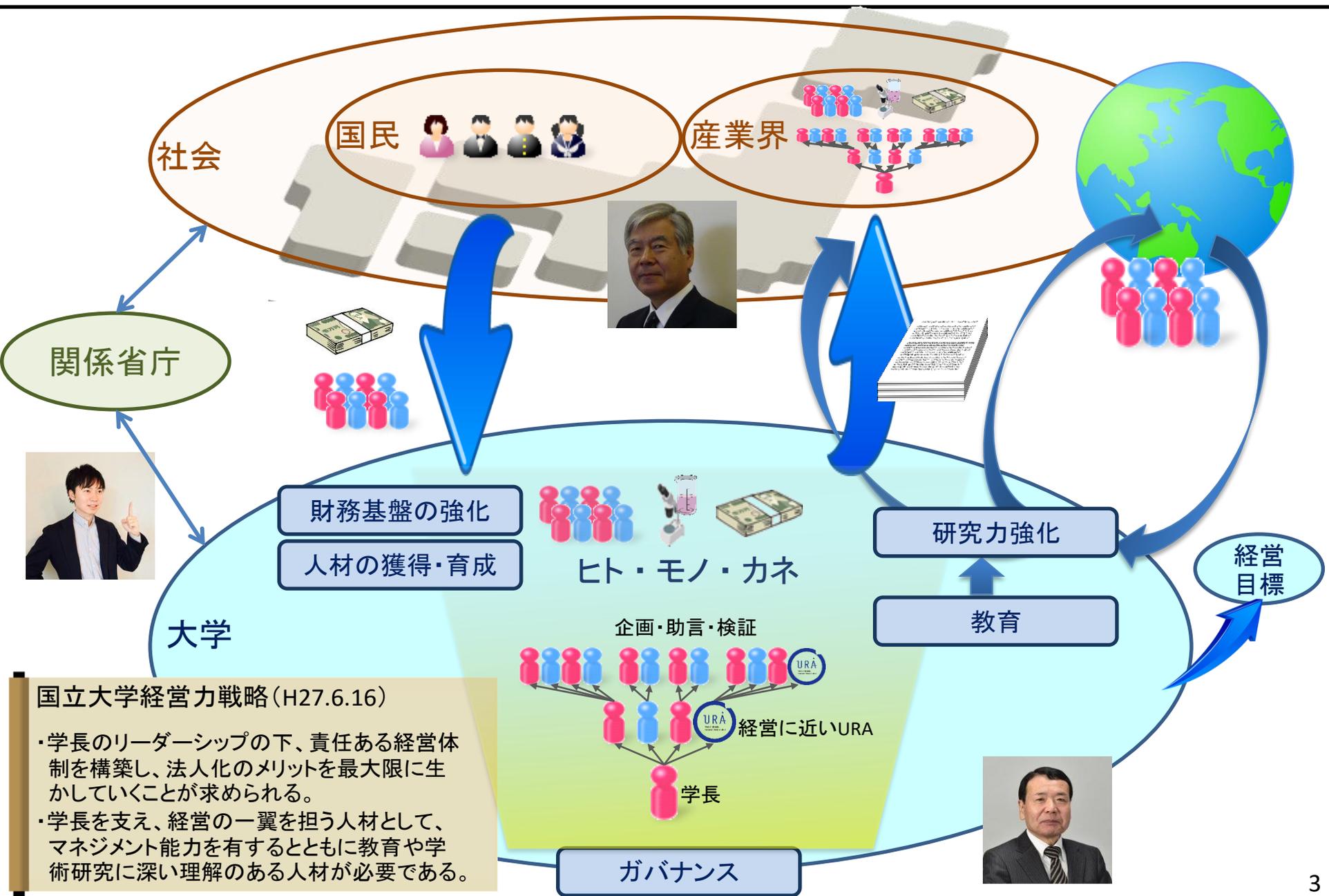
講師

渡辺 裕司		株式会社小松製作所 顧問 【主なご経歴】 小松製作所 執行役員経営企画室副室長 ギガフオン株式会社 代表取締役社長、取締役会長 産業競争力懇談会(COCN) 実行委員
相本 三郎		一般財団法人 蛋白質研究奨励会 理事長 【主なご経歴】 日本ペプチド学会会長 大阪大学 蛋白質研究所所長 大阪大学 理事・副学長(基盤研究・リスク管理担当)
喜久里 要		早稲田大学 研究戦略センター Administrative Staff 【主なご経歴】 文部科学省 私学助成課課長補佐 大阪大学 総長室長 文部科学省 官房人事課長補佐

オーガナイザー

高野 誠	大阪大学 経営企画オフィス URA
------	-------------------

経営している大学の姿とURAの役割



国立大学経営力戦略 (H27.6.16)

- ・学長のリーダーシップの下、責任ある経営体制を構築し、法人化のメリットを最大限に生かしていくことが求められる。
- ・学長を支え、経営の一翼を担う人材として、マネジメント能力を有するとともに教育や学術研究に深い理解のある人材が必要である。

- 論点
 - 「国立大学を経営する」とはということか
 - 国立大学の「経営者」や「経営スタッフ」にはどのような技能が求められるのか
 - URAの経営スタッフとしての役割は何か
- セッション構成
 - 講演1: 産業界経営の経験から
渡辺 裕司 氏 (株式会社 小松製作所 顧問)
 - 講演2: 国立大学経営の経験から
相本 三郎 氏 (一般財団法人 蛋白質研究奨励会 理事長)
 - 講演3: 文科省・国立大学・私立大学の経験から
喜久里 要 氏 (早稲田大学 研究戦略センター Administrative Staff)
 - パネルディスカッション

大学経営におけるURAの役割

コマツ 顧問

渡辺 裕司

URAの役割1

RAはわが国では比較的新しい職種である。それまでは研究者と研究管理者の機能分離は不明確だった。大学での研究費が競争的資金が多くを占めるようになったり、産学連携が盛んになってきたことにより研究規模が大きくなり、研究と研究プロモーションの活動が分離してそれぞれの専門職として機能分化するようになった。また、企業では早くからこの分化が進んでいて大学と企業が一緒に仕事をするためにも大学側のURA機能の発展が重要になっている。

URAの役割2

個人研究から大規模研究へ 学術研究から出口研究まで

1. 研究補佐(特許、研究費申請、研究費管理)
2. 研究成果の売り込み、ニーズ調査
3. 研究依頼者(産業界)との調整、契約書作成
4. 個別研究の管理を超えて全学の研究活動の調整、方向付け
5. 研究活動全般のマネジメント
6. 大学の特徴付け、研究資源の分配

4から6は大学経営陣との連携なくしては活動できない

なぜ今大学経営を議論するのか？

- **大学内部からの問題意識**

運営費交付金等の予算削減による財務問題の解決

ポストク問題に象徴される大学院問題の解決

URAの機能強化は大学経営の問題

- **社会からの変革要求**

大学入試制度の改革

地方経済の立て直し

社会と大学が遊離している

- **産業界からの要求**

産学連携の拡大、産業界と大学の距離が遠すぎる

IT教育の拡大

グローバル人材の教育

学問の自由、大学の独立

- 憲法で保障されている。

なぜ？

足下の社会や政府に縛られることなく、客観的に物事を見ることを期待されている。

現状を変革し、あるべき理想に近づく指針を示すことを期待されている。

- 大学の独立を実現するために財務基盤の保障は与えられていない。自己努力でやるべき。(宗教と同じ)

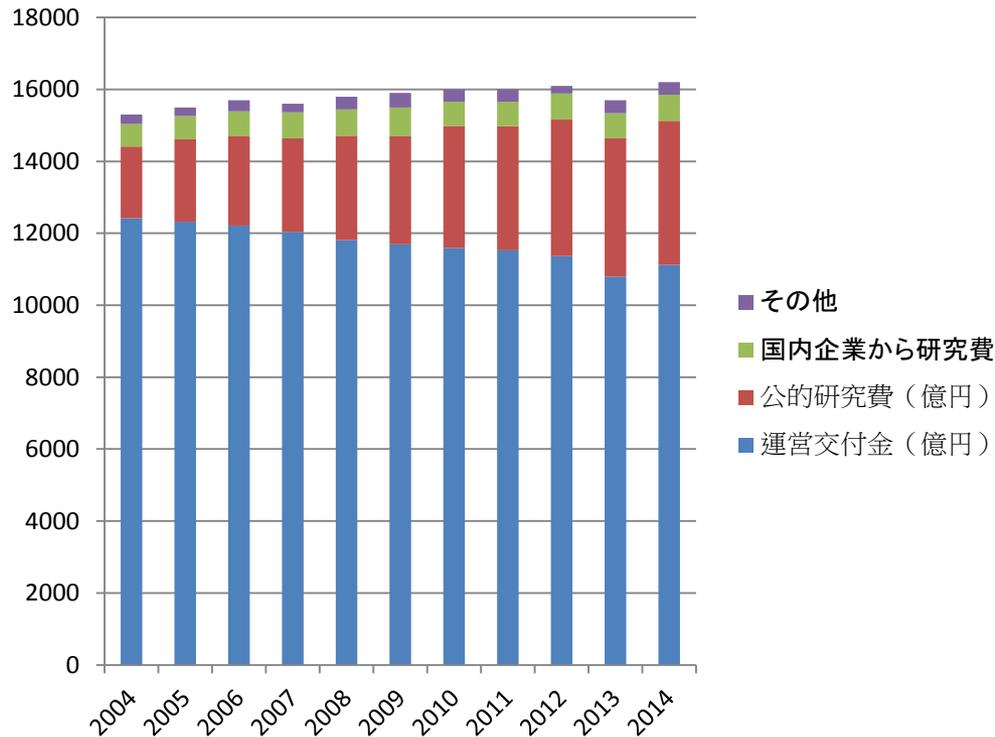
なぜ？

財務基盤の保障まで与えると社会から遊離する。

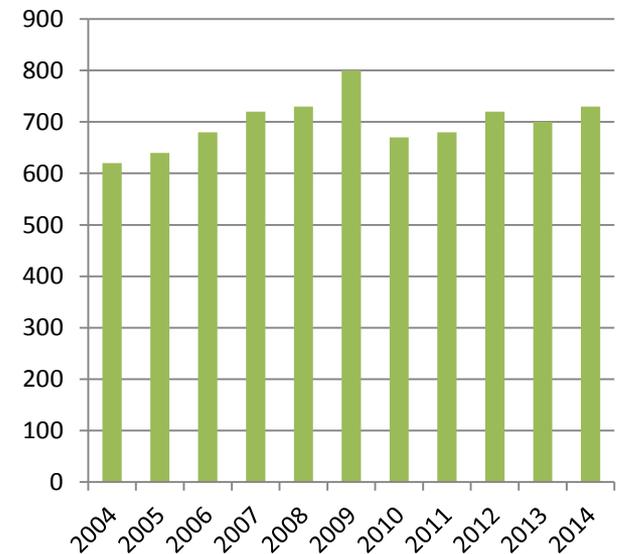
真の学問の自由を獲得するためには安定的な財務基盤が必要

産学連携はお互いにメリットがある

国立大学法人の収入(億円)



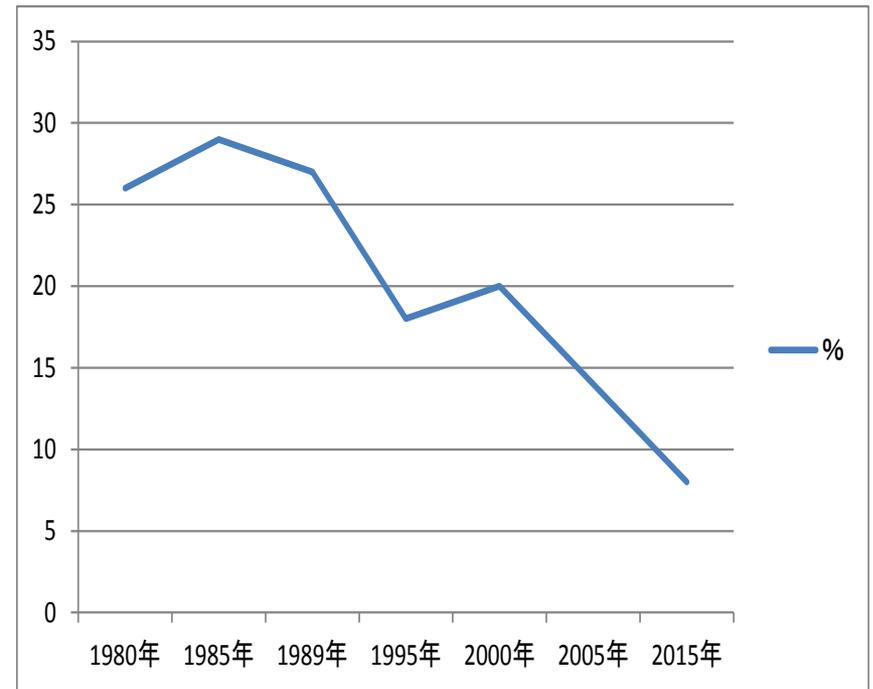
国内企業から研究費 (億円)



再び運営費交付金は増加に向かうか？わからない！！**多分増えないだろう。**
このような将来のリスク要因に事前に手を打つのが経営の使命

University of California San Diego校の収入に州政府補助金の占める割合%

年	%
1980年	26
1985年	29
1989年	27
1995年	18
2000年	20
2005年	14
2015年	8



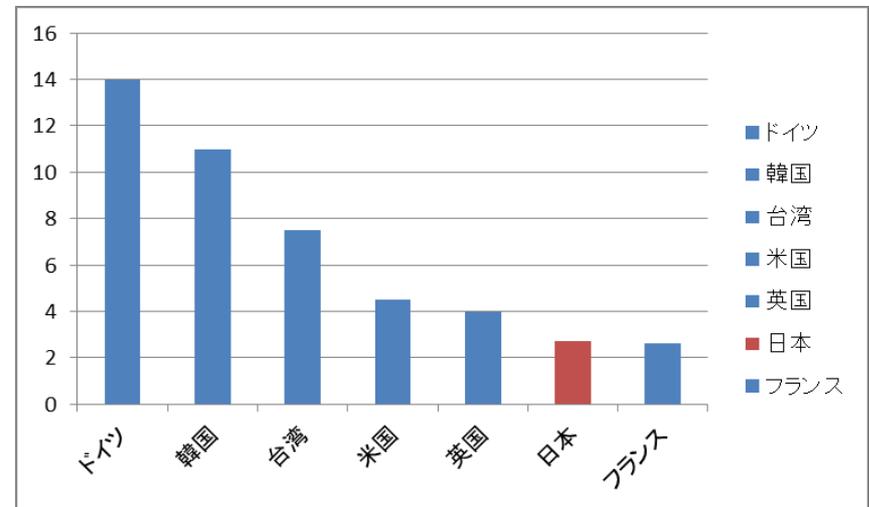
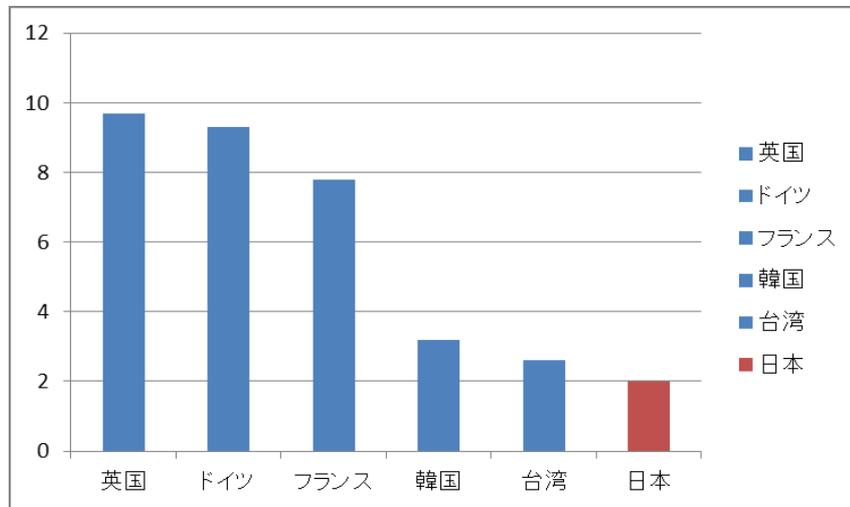
University of California Campus Financial Schedules各年度版より、
GRIPS SciREX Center 提供

欧米に遅れるオープンイノベーション 研究費の企業負担率%

出典：OECD Science, Technology and R&D
Statistics

公的研究機関(2011)

大学(2011)



第5次科学技術基本計画では5年で50%増やす目標をたてた。
産学連携を増やせばそれでよいのか？

産学連携は必要だが大学と企業の特性を生かして社会的分業と連携をどう行うかが問題。

大学は単に財務問題の解決のために産学連携を考えるのではなく、産業界のニーズから新しいテーマや学問領域を創造するような積極的な産学連携が期待される。さもないと大学と産業界は離婚状態が続く

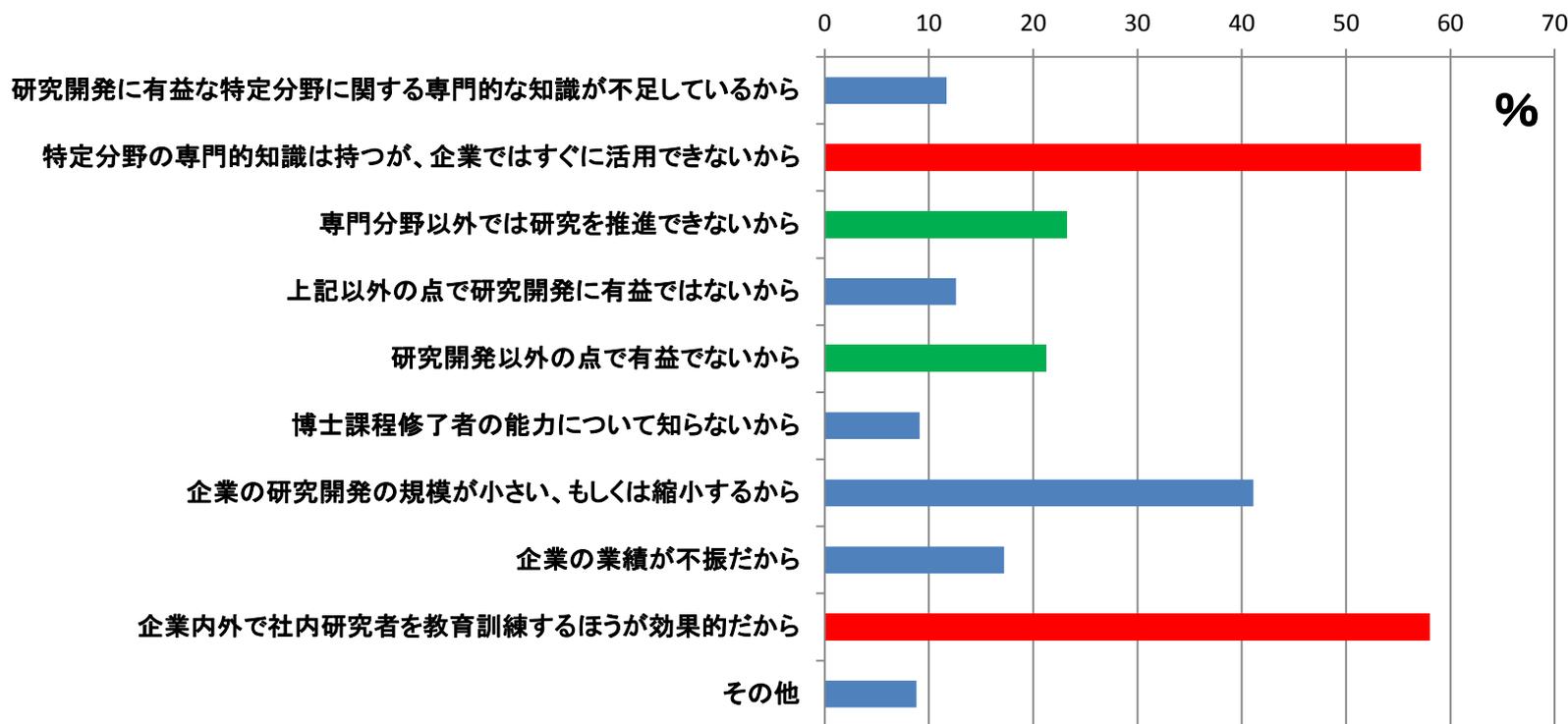
産業界は短中期的研究に、大学は中長期的研究と分業する。

大学は一方で将来の日本を作る人材教育の役割を負っている。30年先まで見通すような戦略をもってほしい。

産学連携では博士人材が重要な役割を果たす

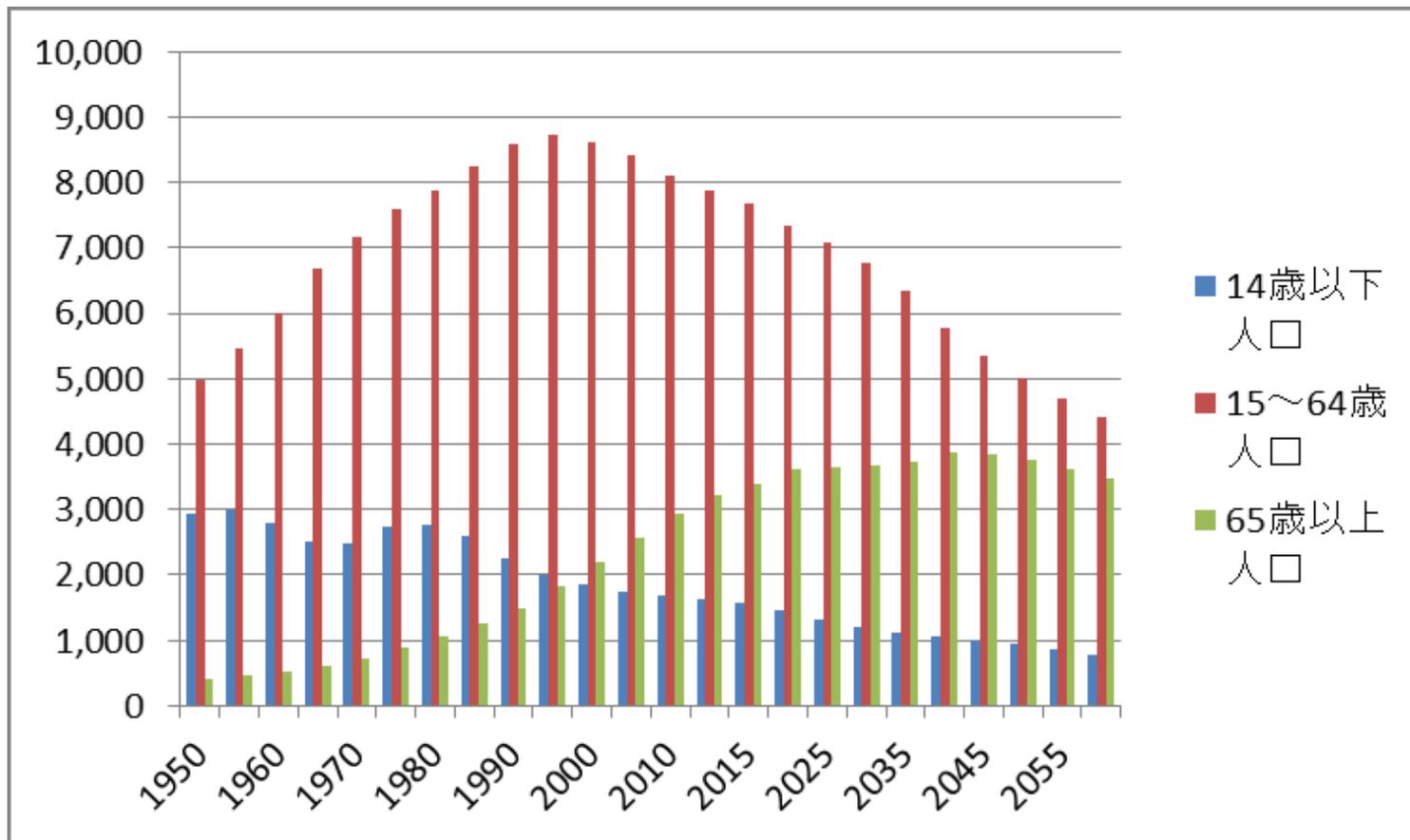
民間企業が博士課程修了者を研究開発者として採用しない理由

NISTEP 「民間企業の研究活動に関する調査報告2012」



ここに今後の戦略のヒントがある。研究職人にしない。最高の教育はこれでよいのか？

日本の労働人口の推移



労働人口の減少を止めない限り経済発展は難しい。高生産性の産業を国内に

日本社会の構造的問題

- 構造問題を先送りする。時代を先取りできない。
- 多様性対応が苦手

- 人口減少、少子高齢化問題
- 女性の社会進出、通勤時間30分以内に
- 東京一極集中
- 製造業からサービス業へ
- 地方経済の衰退
- 第一次産業の高齢化
- 低い創業率

政治は将来のことを考える余裕がない
政治家はこれを是正する動機が希薄

人口構成(H25): 20代1267万人、60代1837万人
投票率(H24/11衆): 20代 38%、60代 75%
有効投票数 : 20代 481万人、60代 1377万人

平成28度予算

社会保障費 : 31兆9738億円 +1.04%
文教科科学技術費: 4兆651億円 -0.19%

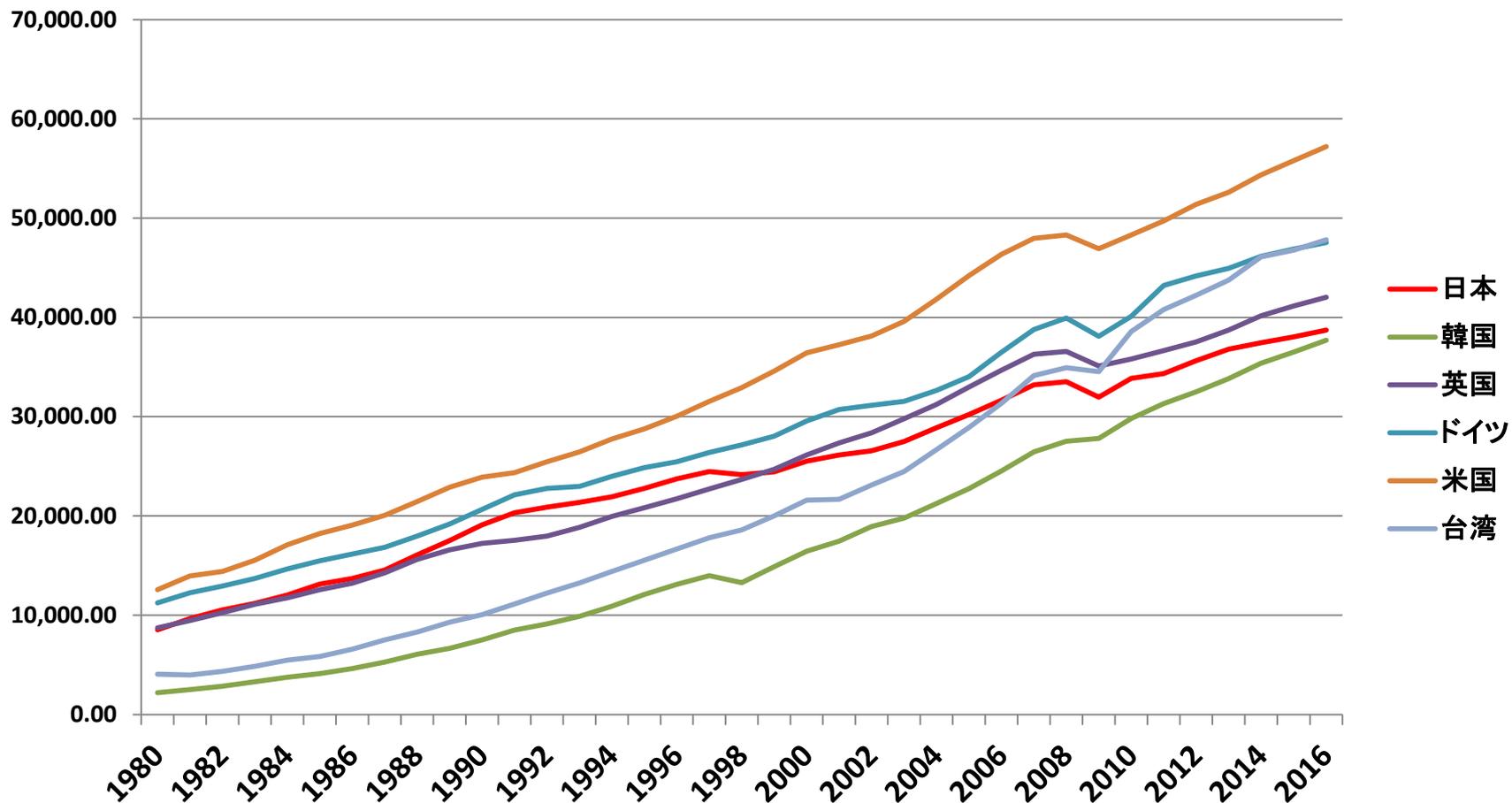
大企業にできること、苦手なこと

- 現状の経済規模を維持することはできる。(大手は成長し、地方は衰退して全体で $+ = 0$)

大企業は日本市場の縮小を補うため、グローバル化で乗り切った。これは必然的に国内産業の空洞化、工場閉鎖を招き、地方経済に打撃。

- 大企業は既存ビジネスのイノベーションは得意。新規のイノベーションは不得意。
- 国内経済は製造業からサービス業が主体になり一人当たりのGDPが停滞。大企業はあまり活躍できない。
- 中小企業、ベンチャー企業、サービス産業の活性化が地方再生と人口問題のカギ。

一人当たりのGDP7 購買力平価 US\$



女性の社会進出

平等主義の名のもとに女性の社会進出について大きな間違いを犯したのでは？

女性を社会に迎え、男になることで平等を与える約束をした。結局、男社会は何も譲歩しなかった。社会に進出した女性は男になろうとした。そして母性が犠牲になった。人口は5千万人減る。

日本の未来は；母性を尊重しつつ、女性が活躍できる社会。

女学生、女性職員の勉強、仕事環境、制度の見直し。

女性の高学歴と人口減少はリンクしている。

イノベーションを最も起こしやすい国 にするために大学に期待すること

総長、学長と部局、教授は日本が抱える構造的リスクについてよく話あい、危機感を共有する。URAは学長スタッフとして戦略策定から実施上の管理まで幅広く担当し、学長を支える。この活動には博士課程の学生にも参加させ、社会の変化と改革について体験させる。これがエリート教育の最終課程となり、広い視野を持って、社会でリーダーシップのとれる博士修了生が輩出される。

大学改革を着実に進めるには

- ステークホルダーとの危機の共有から始まる。特に**学内のコンセンサス**が最も重要。
- 共にチャレンジする仲間意識
- 継続性を担保するために**長期ビジョン**を策定し、メンテしながら維持する。URAはその礎になる。
- 長期ビジョンを実現する**財源**が必要。
- **大学は社会とともに存在**し、新しい社会を提案し、それに貢献する人材を提供する。この価値観を共有する。

URAが活躍する大学にするために

- **研究プロセスの見える化**。具体的な目標と活動日程の公開。これが無いと研究者の周りでURAはコラボできない。産業界も付き合う方法が無い。
- URAは研究者から、経営層から、産業界から頼りにされるように**広い視野**の調整者になる。
- RAという新しい職業を作り上げる。(学術政策、PM、ベンチャ経営、VC投資、CTO、、イノベーション人材)

大学経営におけるURAの役割

—大学経営に携わった経験から—

一般財団法人 蛋白質研究奨励会
相本三郎

論点

◆「国立大学を経営する」とはどのようなことか

- 1. 大学経営において執行部が念頭に置いた事項
- 2. 策定した大阪大学の将来構想

◆国立大学の「経営者」や「経営スタッフ」にはどのような技能が求められるのか

- 3. URAの参加した大学改革プログラムの企画、支援、
検証

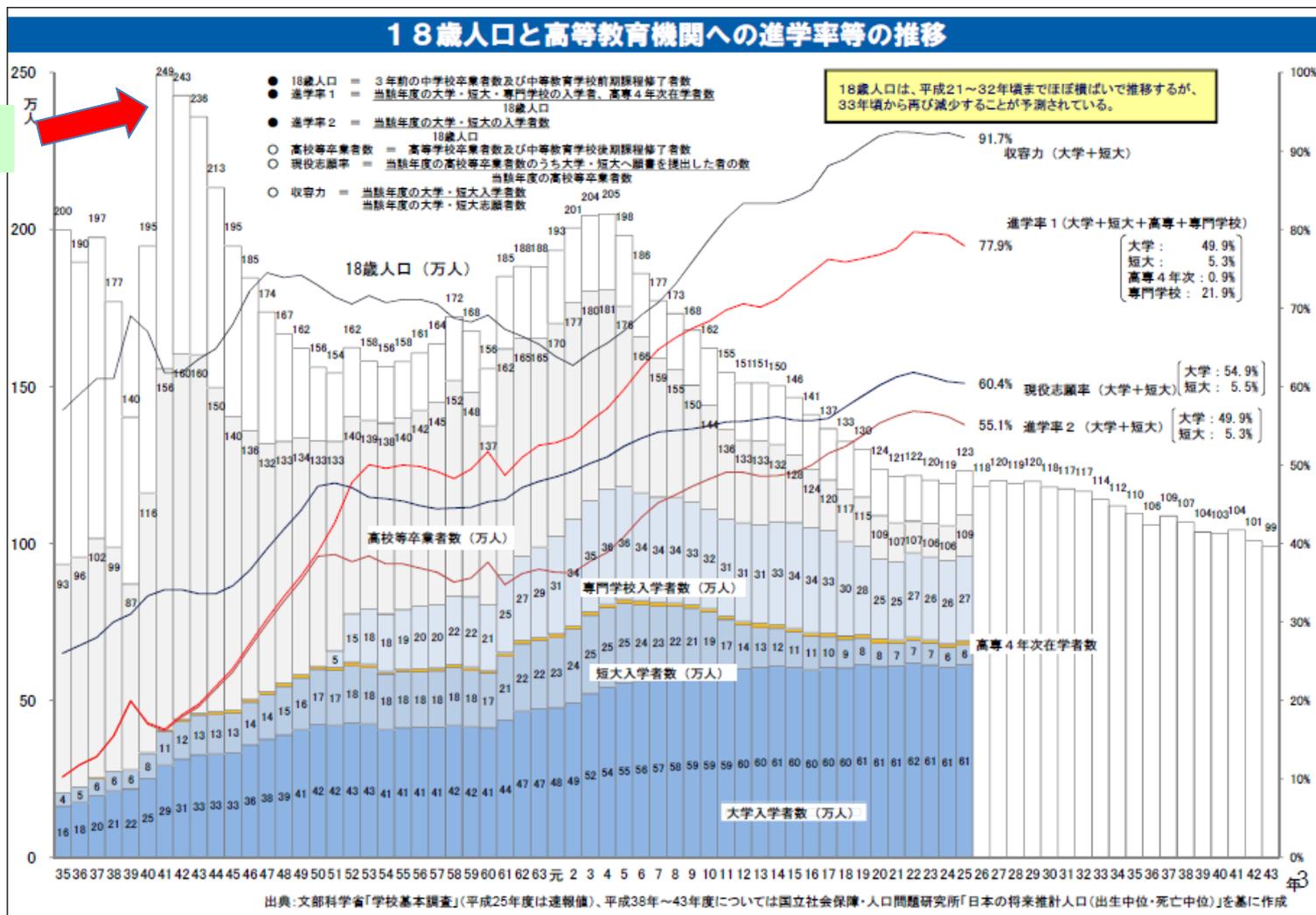
◆「URAの経営スタッフとしての役割」は何か

- 4. 経営スタッフの役割分担とURAへの期待

1. 大学経営において執行部が念頭に置いた事項

❖ 18歳人口と高等教育機関への進学率等の推移

昭和41年



❖ 我国の経済的活力推移の予測

表1: 予測GDPの世界順位 (PPPベース、2014年基準の恒常米ドルベース)

ppp: 購買力平価

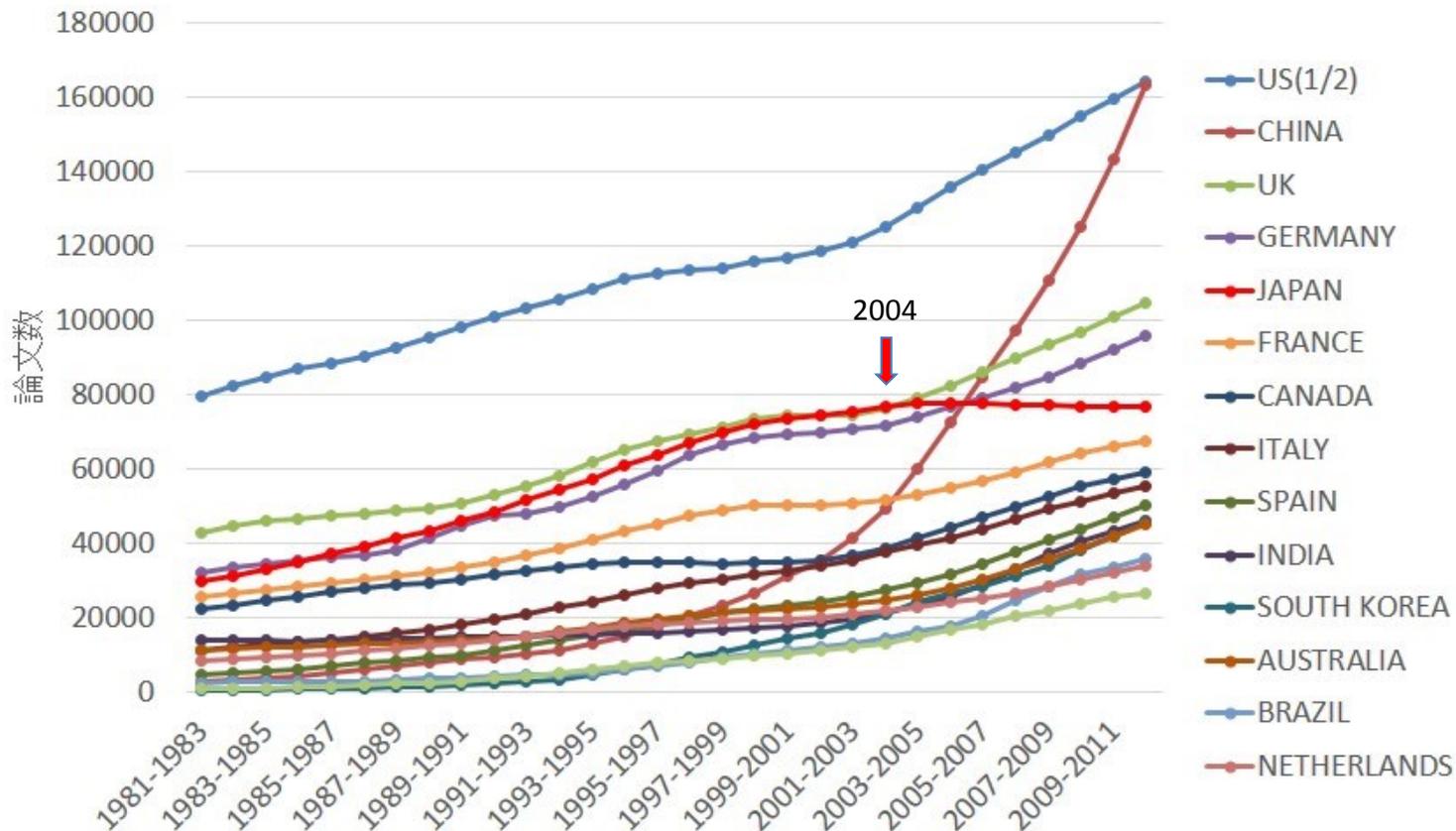
PPPベースの 順位	2014		2030		2050	
	国名	PPPベースの GDP (2014年基準 10億米ドル)	国名	PPPベースの GDP予測 (2014年基準 10億米ドル)	国名	PPPベースのGDP 予測 (2014年基準10億米ド ル)
1	中国	17,632	中国	36,112	中国	61,079
2	米国	17,416	米国	25,451	インド	42,205
3	インド	7,277	インド	17,138	米国	41,384
4	日本	4,788	日本	6,006	インドネシア	12,210
5	ドイツ	3,621	インドネシア	5,486	ブラジル	9,164
6	ロシア	3,559	ブラジル	4,996	メキシコ	8,014
7	ブラジル	3,073	ロシア	4,854	日本	7,914
8	フランス	2,587	ドイツ	4,590	ロシア	7,575
9	インドネシア	2,554	メキシコ	3,985	ナイジェリア	7,345
10	英国	2,435	英国	3,586	ドイツ	6,338
11	メキシコ	2,143	フランス	3,418	英国	5,744
12	イタリア	2,066	サウジアラ ビア	3,212	サウジアラ ビア	5,488

PwC 調査レポート「2050年の世界」より

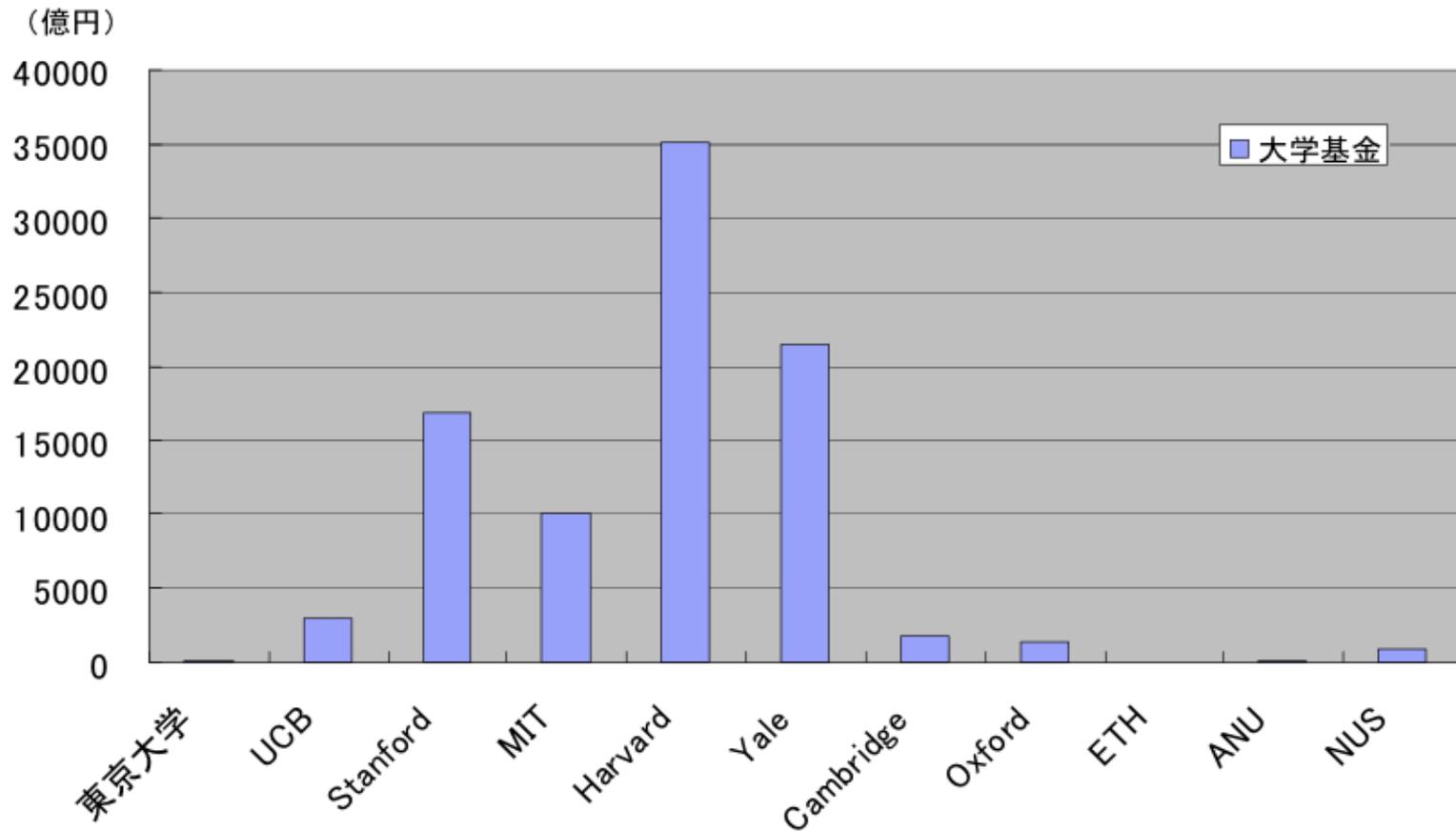
一人当たりGDP: 1990年 8位、1995年 11位、2000年 19位、2005年 18位、2010年 19位、2014年 19位
元データ: 世界銀行

❖ 我国の学術活動の推移

主要15か国における学術論文数の推移(3年移動平均値、アメリカ合衆国は1/2の値)

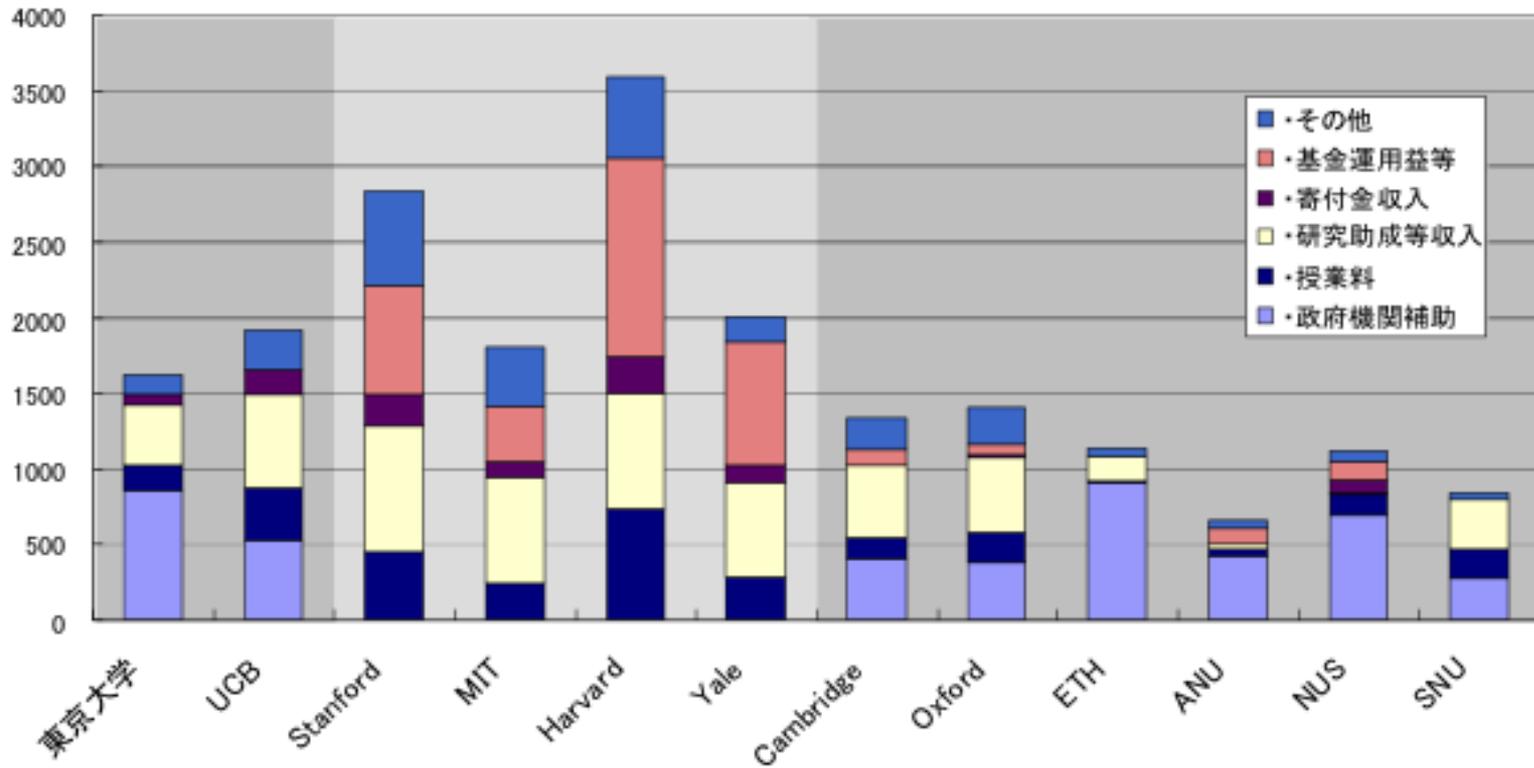


❖ 世界の有力大学における大学基金の規模



出所：世界の有力大学の国際化の動向（東京大学，2007）

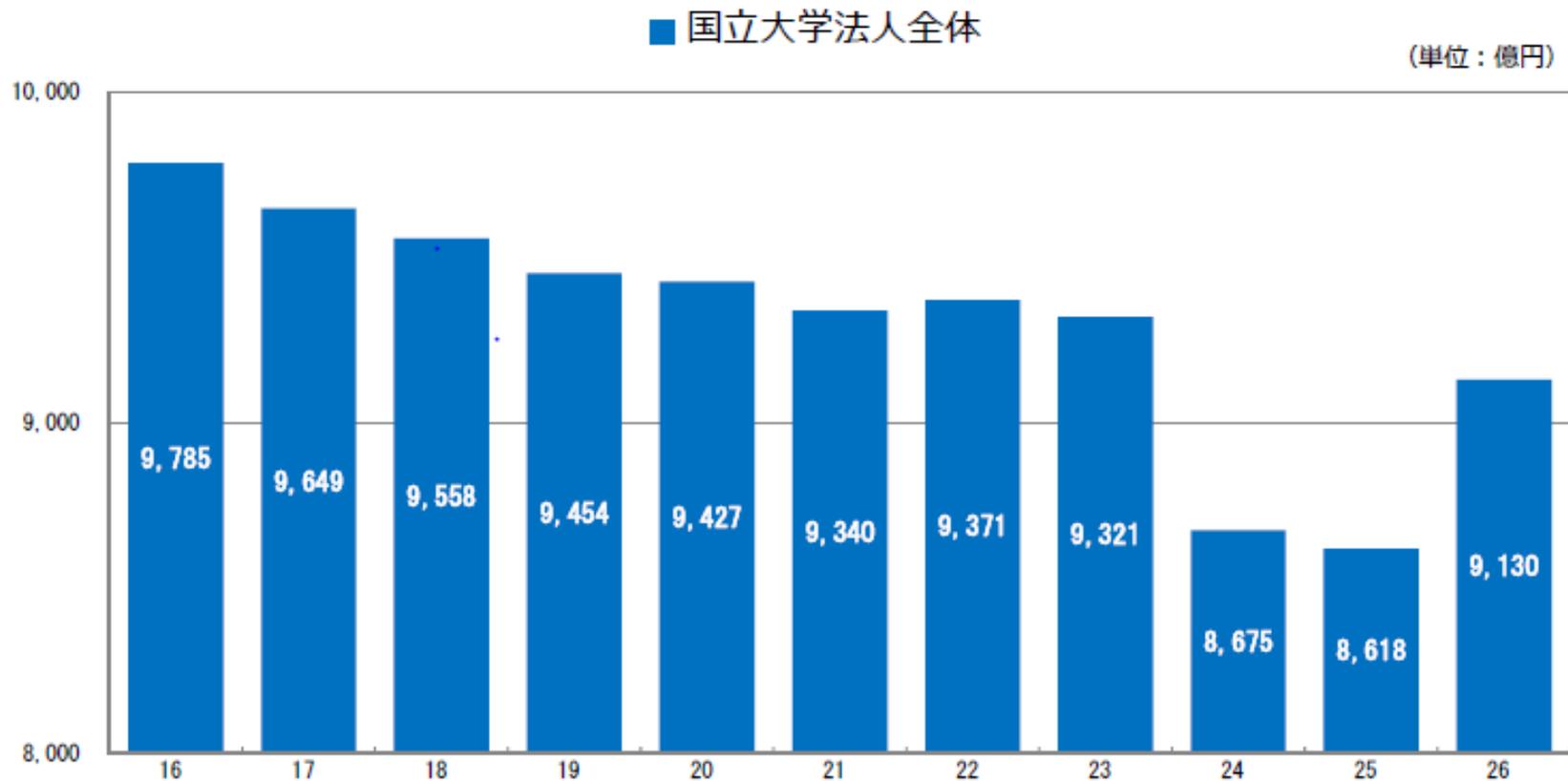
❖ 世界の有力大学の財務状況



世界の有力大学の年間収入（2006年）（病院および特殊財源を除いた補正後の収入）
 出所：世界の有力大学の国際化の動向（東京大学，2007）

❖ 国立大学法人に対する運営費交付金の推移

運営費交付金のうち、各大学の教育研究基盤を支える最も基本的な一般運営費交付金については、年々減少している。



※平成24、25年度は給与臨時特例法による減額がある。

❖ 世界大学ランキングの推移

QS(Quacquarelli Symonds社) (イギリス)

	2014年	2013年	2012年
MIT	1	1	1
ケンブリッジ大学	2	3	2
ハーバード大学	4	2	3
イエール大学	10	8	7
東京大学	31	32	30
京都大学	36	35	35
ソウル大学	32	35	37
北京大学	57	46	44
清華大学	47	48	48
大阪大学	55	55	50
東京工業大学	68	66	65
東北大学	73	75	75
名古屋大学	103	99	86
九州大学	126	133	128
北海道大学	135	144	138

❖ 大学ランキングで見る大阪大学

INSTITUTIONAL RANKINGS					PUBLISHING INDEX	
QS* (World Ranking) 2014	ARWU, Shanghai Jiao Tong University** (World Ranking) 2014	THE***		U.S.News (Best Global Universities Rankings)	Thomson Reuter ESI**** Citation Index 2015	Nature Publishing Index 2013
		World Ranking 2014	World Reputation Rankings 2014			
55 (3)	78 (3)	157 (4)	50 (3)	111(3)	61 (3)	41 (3)

World Rankings in Thomson Reuters Journal Citation by Disciplines in March 2015

分野	ランク	分野	ランク
化学	8 (3)	微生物学	70 (2)
免疫学	11 (1)	臨床医学	146 (2)
材料科学	26 (3)	薬理学・毒物学	149 (6)
生物学・生化学	28 (3)	神経科学・行動学	151 (3)
物理学	33 (4)	工学	187 (6)
分子生物学・遺伝学	38 (3)	計算機科学	198 (4)

* QS World University Rankings

** Academic Ranking of World Universities, Institute of Higher Education, Shanghai Jiao Tong University

*** Times Higher Education/ Thomson Reuters, World University Rankings

**** The ranking is based on Thomson Reuters' Essential Science Indicators, a publications index measured for specific disciplines

※ () の数字は、国内ランキング (大学のみ)

2. 策定した大阪大学の将来構想

大阪大学未来戦略

1. 大阪大学未来戦略機構の創設
2. 本質を究め未来を創造する研究
3. 世界に通用する人を育む教育
4. 世界が大阪大学を目指す国際戦略
5. 豊かな社会を生み出す産学連携
6. 大学と人と地域が交流する社学連携
7. 質と倫理を兼ね備えた大学病院
8. 教育と研究の基盤を支える大学運営

未来戦略機構

～大学全体の戦略的司令塔～



「適塾」(大阪大学の源流)

適塾には、日本全国から意欲溢れる多くの若者が集い、互いに切磋琢磨し学び



蘭学

大阪大学の
原点



緒方洪庵



適塾



福沢諭吉



大村益次郎



佐野常民



大島圭介



長與専齋



橋本左内

日本の新時代を切り開いた
優れた人材が巣立っていった

「適塾」から「世界適塾」へ

学問による「調和ある多様性の創造」

世界から優秀な人材が集まり、地球規模の課題解決へ貢献する研究活動を行い、大阪大学でしか提供できない教育と知の交流の場を形成



大阪大学は、2031年世界トップ10
といわれるような大学となる

大阪大学で学び、世界へ羽ばたく
Global University「世界適塾」へ

3. URAの参加した大学改革プログラムの企画、支援、検証

国・文部科学省の施策・事業

- 第4期科学技術基本計画 平成23年8月
 - 国立大学改革強化推進事業 平成24年度
- 大学改革実行プラン 平成24年6月文部科学省
 - 研究大学強化促進事業 平成25年度開始
- 国立大学改革プラン 平成25年11月文部科学省
 - 大学機能強化推進事業 平成26年度
- イノベーションの観点からの国立大学改革について 平成27年4月文部科学大臣
- 第3期中期目標期間における国立大学法人運営費交付金の在り方について中間まとめ 平成27年4月文部科学省
- 「国立大学経営力戦略」策定に向けた方向性について 平成27年5月21日文部科学省

“世界トップ10”に向けた取組

【組織の設置・環境整備】

未来戦略機構の設置(2012)

施設老朽化対策の財源確保(2012)

世界適塾大学院構想(2014)

グローバルアドミッションズオフィスの設置(2014)

学修イノベーション機構の設置(2015予定)

国際戦略推進機構の設置(2015予定)

【卓越した外部人材の招致】

大阪大学特別教授制度の創設(2013)

外国人教員等採用促進プログラム(2013)

国際的卓越研究者の年俸制(2014)

クロス・アポイントメント制度の創設(2014)

【内部人材の更なるパワーアップ】

外部資金の獲得支援

学内財源配分見直し(部局配分を50%から60%に増加等)(2012)

科研費チャレンジ支援プログラム(2012)

研究者に対する報奨制度の拡充(2012)

未来研究イニシアティブ・グループ支援プログラムの開始(2013)

未来知創造プログラムの創設(2014)

【独自財源の確保】

大阪大学未来基金「創立100周年ゆめ募金」の開始(2013)

【グローバル化の強化推進】

学生海外派遣、受け入れ支援の拡充(2013)

私費外国人留学生現地選抜の開始(2015.10)

国際共同研究促進プログラムの開始(2013)

“世界トップ10”に向けた取組（続き）

国際合同会議助成事業の開始(2013)

edX参入(2013)

部局主催国際シンポジウム開催支援(2014)

若手研究者海外派遣、受け入れ支援(2014)

研究成果国際的発信支援プログラム(2014)

世界適塾ビレッジ構想(2014)

博士課程学生海外派遣支援事業(2014)

環太平洋大学協会学長会議招致(2015. 6. 29)

UC/UCEAP大阪オフィスの誘致(2014)

【部局マネジメントの充実】

部局長未来戦略裁量経費(2013)

事務(部)長未来戦略裁量経費(2013)

【教育改革・入試制度改革・学生関係】 博士課程教育リーディングプログラムの採択と未来戦略機構による支援(2012-15)

世界適塾入試構想の提示(2014)

教育目標およびアドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシーの策定と公表(2015)

学事暦改革構想の提示(2014)

マルチリンガルエキスパート養成プログラムの開始(2015)

ティーチング・フェロー制度の創設(2015)

【出資事業】

大学ベンチャーキャピタル(株)の設立(2014年12月)

URAの取組例

研究大学強化促進事業への応募

世界水準の優れた研究活動を行う大学群を増強し、我が国全体の研究力の強化を図るため、大学等による、研究マネジメント人材群の確保や集中的な研究環境改革等の研究力強化の取組を支援する文部科学省の事業

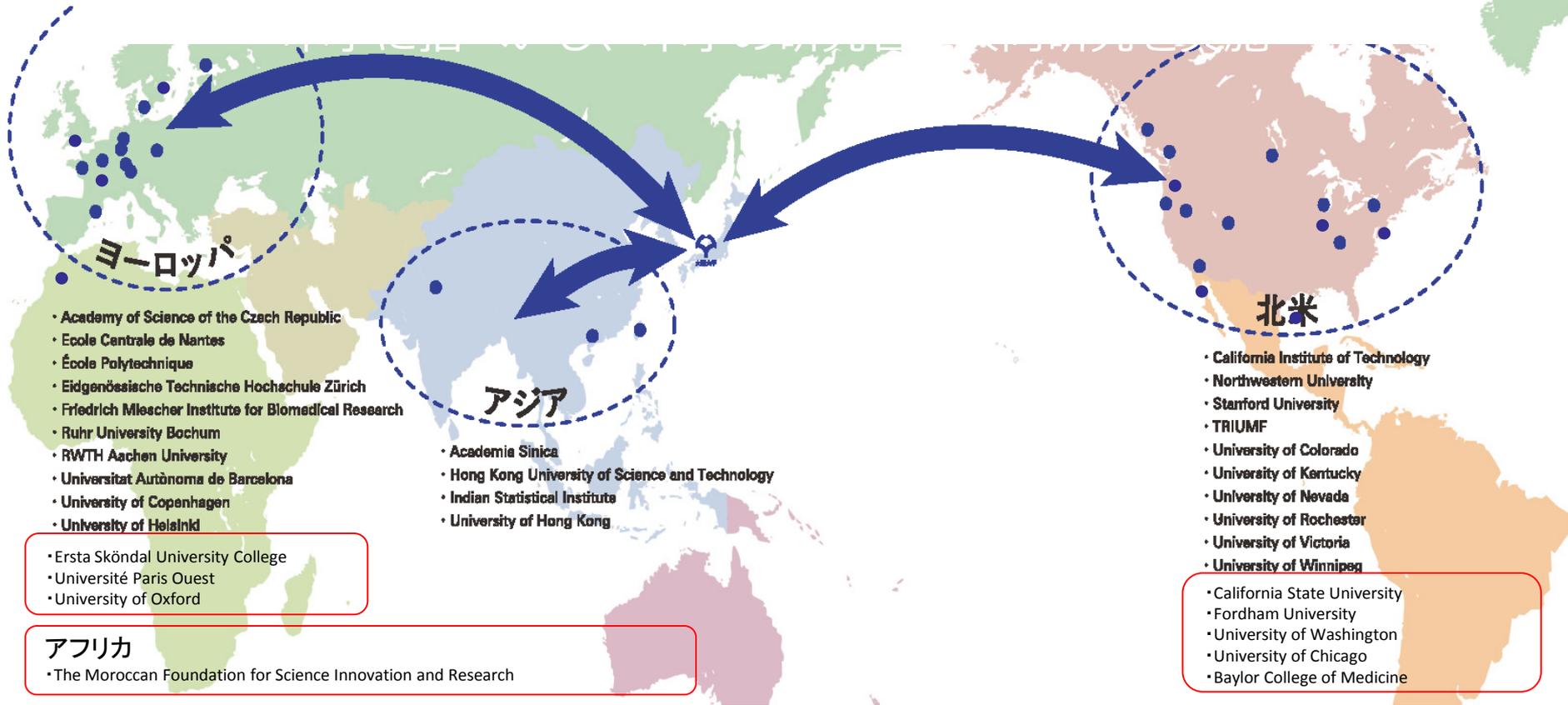
本学では、本事業により研究の更なる国際化と、若手・女性・外国人教員がより一層活躍できるような研究環境を整備するため、URA（リサーチ・アドミニストレーター）を活用しつつ、以下のような学内施策を立案、実施

- ・ **国際共同研究促進プログラム**
 - ・ ・ ・ 本学のダイナミックなグローバル化を担う国際ジョイントラボ設立を支援
- ・ **研究者の派遣・受入れプログラム**
 - ・ ・ ・ 国際共著論文の執筆や将来の国際ジョイントラボの設置など、今後の展開が期待できる計画を支援
- ・ **国際合同会議（シンポジウム）助成**
 - ・ ・ ・ 本学と高度な研究を展開している海外の大学や研究機関の研究者との間で行なわれる国際合同会議の開催を支援
- ・ **海外教育機関等への研修出張（事務部門）等**

国際ジョイントラボの立ち上げ

国際共同研究促進プログラム

世界トップレベルの外国人研究者



現在、40機関（16か国）との国際ジョイントラボが
既に大阪大学で活動しています。 ※平成27年4月1日現在

(H25年度：15件採択 H26年度：7件採択 H27年度：14件採択)

4. 経営スタッフの役割分担とURAへの期待

◇ 学長・理事の役割

- ・大学の目指すべき姿の明確化
- ・改革の方向性とプロセス並びにロードマップの策定
- ・学内の諸事案への対応並びに指示

◇ URAに期待する役割

- ・国の施策に関する情報収集
- ・国の事業の内容と目的の把握
- ・本部事務機構との協同による改革プロセスの作成
- ・国の各種プログラムの学内への周知と応募支援
- ・学内の各種支援プログラムの学内への周知と応募支援並びに選考
- ・学内で進行中のプログラムの把握と評価・検証

◇ URA組織進化への期待

- ・URAは大学の神経系：中枢神経系＋末梢神経系
大学の運営方針の各部局への周知と理解、一体感の醸成：本部
URAとともに部局URA組織の充実



研究大学の経営の勘所を探る ～文科省・国立大学・私立大学の 経験を踏まえて～

平成28年9月1日

早稲田大学研究戦略センター

喜久里 要



WASEDA University

国立大学経営力戦略 (2015.6.16)

「国立大学が、その役割を一層果たしつつ、今後更なる改革を進めていく上では、各国立大学が、**学長のリーダーシップの下、責任ある経営体制を構築し、法人化のメリットを最大限に生かしていくことが求められる。**」

「既存の枠組みや手法等にとらわれない大胆な発想の転換を行うためには、学長がリーダーシップを発揮し、**組織全体の改革の方向性を示す将来ビジョンを構築**することが必要である。その際、**確かなコスト意識と人・物・予算・施設利用等についての戦略的な資源配分構想を前提とした経営的視点**が、強く求められる。」

「経営を支える財務基盤については、国立大学法人運営費交付金などの**公的資金のみに依るのではなく**、各国立大学が教育研究活動の成果を広く社会にアピールするアウトリーチを重視し、民間企業との共同研究や寄附金の拡大など社会全体からの支援を受け、その期待に対し目に見える形で応える、という好循環を形作っていく中で、**財源を多元化し、強化を図る**ことが重要である。」



ドラッカーが言う「公的機関不振」の原因と対策

企業：顧客の満足が成果と業績を保証

公的機関：予算で運営され、成果＝多額の予算の維持・増加
(市場への貢献や目標達成は二義的なもの)



- ✓ 予算依存は、陳腐化したものの廃棄を難しくする
→ 生産性が低いと分かっていることも温存される
- ✓ 顧客満足度によるチェックがなく、現在の取組がすでに公益に適っていることが前提となっている



- ✓ 現在行っていることを「未来永劫続ける」のではなく「近いうちに廃棄すべきもの」と捉え直す必要
- ✓ 自らに特有の使命、目的、機能について徹底的に検討しながら、事業の再定義、活動の優先順位付け、KPIとフィードバック、意味のなくなった成功は捨てるなどの規律を課す

※P.F.ドラッカー「マネジメント～基本と原則」を元に作成



一方、大学の特質に由来する特殊性がある

教員の活動は「セルフマネジメント」が大前提

～「やりたいことをやる」内発的動機が極めて重要、自身の教育研究計画・内容や研究環境、キャリアに関する自己決定権、他律的な変化をできるだけ迫られないことが重視される

～「利潤の追求」等といった絶対的な価値観が存在しない大学では、教員の“目標管理”の大部分を教員に委ねざるを得ない

全体最適と部分最適との相克

～教員レベル→研究室・講座・専攻・学科レベル→分野レベル→学部・研究科レベルにそれぞれ存在する部分最適と、それを支えるローカルなルールが存在し、大学全体の目標に向けて糾合することが困難（「笛ふけど踊らず」）

責任分散体質

～責任者の持ち回り、会議形式の多用による決定・情報共有の混濁、責任回避行動の誘発、属人的な人間関係や組織の内情に通じたフィクサーを介したインフォーマルな意思決定→権限と責任の不一致



研究大学（特に国立）が直面している大学経営の課題

大学の組織としての持続可能性を高め、短期～中長期に応じた体系的な取組を可能とする

トップ

共通前提の共有を深める学内対話、
部分最適を崩す異分野交流、資源再配分
【社会＝顧客に提示する価値の総合化】

ミドル

教員の活動・エフォートの検証、
的確な資源配分
【分野の研究力強化、研究者の奨励】

教員

検証可能な
セルフマネジメント
【研究の質向上は
一義的に教員の責任】

外部環境の観測
エビデンスの提供



大学経営の勘所（私見）①

<基本設計>

大学の競争力の源泉は「人」であり、多元性・多様性を大前提に置きつつ、あらゆるマネジメントは「個々の教員のパフォーマンスの向上」を目的として行われるべき

- ✓ 「言って聞かせる」手法では反発を招く、執行部の方針に「この指とまれ」だけでも十分ではなく、あくまで各教員の自己省察に基づく目標設定と達成状況確認による、教員のセルフマネジメントをベースとする
- ✓ 教員が多様な所属意識を有する大学にあって、方針が遊離しがちなのはある程度止むを得ない。意思決定過程の簡素化に傾倒した管理運営はむしろ、情報量の差、機会の不平等につながり、大学のマネジメントの不安定化とパフォーマンスの低下を招く



大学経営の勘所（私見）②

＜人材マネジメントの強化＞

その一方で、確かな人材マネジメントを稼働させ、組織のパフォーマンスを維持向上させる仕組みを導入する必要

✓ミドルマネジメント層が教員側と面談し、教員のセルフマネジメントの状況を勘案しつつ、検証・プロセス評価を行う（目標は強いがないが、目標の定立と実施状況の立証責任を課す）

→自己のパフォーマンスの管理は自身で行う。トップマネジメント層はミドルマネジメント層の対応を注視

✓自己の意志に基づく活動エフォートと、組織全体への貢献を求めるエフォートを可能な限り明らかにしつつ、パフォーマンスの状況を参考にして資源配分を行う



トロント大学の教員給与制度



UNIVERSITY OF
TORONTO

ACADEMIC ADMINISTRATIVE
PROCEDURES MANUAL

- U of T Home
- Provost
- Contacts
- Maps
- A-Z Index

Search U of T

Home » Academic Administrative Procedures Manual

Academic Salary Administration

- Academic Salary Administration
 - Relevant Policies
 - Salaries upon Appointment
 - Tenured/tenure-stream, Teaching
 - Part-time or Non-Tenure stream
 - Overload Stipend Rate
 - Sessional Lecturers and Writing
- Salary Increase Process for Faculty and Staff
 - Negotiation of Annual Salary Increase
 - Salary Increase Components
 - Salary Ranges
 - Salary Anomaly Requests
- Progress through the Ranks (PTR) - Overview
 - Eligibility
- Administration of the PTR/Merit Scheme
 - The Evaluation Process and Criteria
 - Material Provided by Faculty and Staff

(例) 教員による年次活動報告

業績の評価にあたっては、教員が自らの活動内容をすべて年次活動報告に記載し、更新した略歴書を提出することが必要である（unitの長は、何を年次活動報告に記載すべきか適切な指針を提供する）。

活動報告は単なる個人の研究成果、教育、サービスへの貢献を記載するだけでは足りず、前年度からの活動の変化ないし当該年度の進捗状況を明らかにしなければならない（研究論文のレビューや補助金申請時のような研究計画等のエビデンスの追加提出は許容）。

教育活動に関する報告書には、カリキュラムの概要と評価状況、カリキュラム上の工夫（改革）の内容と教育活動の記録を記載しなければならない。教育活動の記録の記載を進めることはすべての教員に奨励されている。



大学経営の勘所（私見）③

<価値の総合化>

組織のダイナミズムと持続力を創出するために、組織全体の多元的な妥当性・優位性を学外の多様な視線に対し効果的に提示し、訴求力のある経営ビジョンを示し、また、新陳代謝を的確・迅速に促すマネジメントを実施する

- ✓ 共通前提の共有を深める 学内対話を通じ、組織のミッションと個人のアクティビティの摺合せを行う過程が欠かせない（合意形成、ないし大学・教員の「利害が一致している関係」づくり）
- ✓ 学内対話関係を素地とした 「納得感のある選択」として、部分最適を崩す異分野交流・資源再配分を行い、大学の学問の活性化・進展・分野創出を図る
- ✓ 情報共有の場と意思決定の場を峻別し、マネジメント層と教員の役割の違いを明確にする



エジンバラ大学のStrategic Plan



THE UNIVERSITY of EDINBURGH
STRATEGIC PLAN 2012-2016

www.ed.ac.uk



URAの役割

(執行部支援型)

経営企画、ビジョン策定
的確な部局運営、学内対話

トップ

- ✓ 外部環境や内部検証についてエビデンスを提供しながら、大学全体の戦略作りと執行部の「選択」を支援しつつ、明瞭なビジョンへの落とし込みや、KPI検証等を介した改善サイクルの循環を企画する
- ✓ 組織の暗黙知を駆使しつつ、「縦割り」を廃し、部分最適でない合意形成・トップダウンでの意思決定をサポートする

(部局支援型)

教員パフォーマンスを最大化する部局のマネジメント

ミドル

- ✓ 教員のアクティビティを把握・分析し、効果的な奨励策の検討や学内対話の共通言語に生かすエビデンスを提供

教員

- ✓ 外部資金獲得など教職員の魅力ある教育研究活動をサポート
- ✓ 教育研究を通じPublic Engagementを構築する教員を奨励

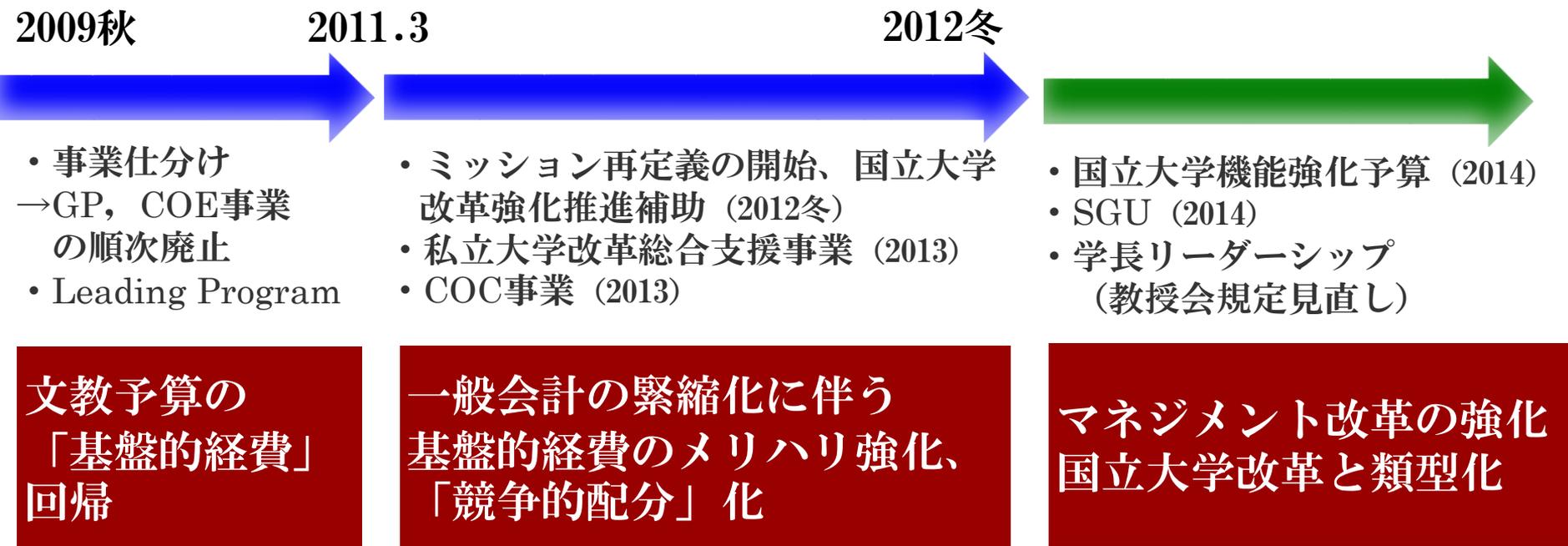
(教員支援型)

質の高い
教育研究活動の展開



参考資料

近年の大学行政のあらまし



- ✓ 「公的支援 (=予算) に関する国民への説明責任」の強調
- ✓ 「国立大学法人」という事業体への眼差し

国立大学経営力戦略（続き）

■ 「教員組織の活性化と教員の働き方・給与の多様化」

～意欲と能力のある教員がより高いパフォーマンスを発揮する環境の整備

「各国立大学においては、教育研究業績や能力に応じ、処遇の向上や教育研究環境の保証が一層なされるよう、メリハリある給与体系への転換と業績評価の充実を進める。…人事給与システム改革を更に進めるとともに…**教員組織の活性化と教員の働き方・給与の多様化を進める**。活力ある教育研究を持続的に保証するという観点から…若手が活躍できる、安定性ある環境を整備する。

このような観点からの大学の取組を内外に可視化し、人材マネジメントを強化するため、**教育・研究・社会貢献に各々の教員がどのように関わり、業績を上げているか、それを大学としてどう評価するか等を含め、人事給与システム改革と業績評価に関する中期目標期間を通じた計画を、平成27年度末までに各国立大学において策定する。**」

