

奈良国立大学機構理事長の業務執行状況に関する書面での報告

榊 裕 之

1. はじめに

以下に、令和6年度の業務執行状況を中心に、理事長就任以来3年間の取組とその進展を含めて報告する。

2. 機構の運営体制の整備とミッション・ビジョンの策定

<機構の運営体制の整備と大学総括理事の選定など>

令和4年度に発足した本機構は、令和4年4月1日に、役員会、経営協議会、教育研究評議会等の運営体制を同時に発足させる必要があった。このため、理事長の任期が3年であることも考慮し、両大学の大学総括理事（学長）の任期を2年として暫定的な手法で定めた。そして、この任期終了後の令和6年度に就任すべき大学総括理事の選考法を検討し、本機構独自の方法を定めた。これに基づき、令和5年度に「大学総括理事候補者選考検討会議」を設け、令和6年度末に任期終了を迎える理事長の任期と連動させて、任期1年の大学総括理事を決定した。さらに、令和6年度には、両学の教員と意見交換の上、令和7年度に就任予定の大学総括理事の選考については、令和5年度の選考方法を用いず、現任の大学総括理事にもう1年担ってもらうのが適当と判断した。その考えを「理事長選考・監察会議」で申し述べ、賛同を得て、理事体制を整えることとした。

なお、他大学において、学長選定の際に広く使われている意向投票については、学内の一体感を損なう面もあるために行わず、令和5年度は、候補者の適性を問う「信任調査」を経て、大学総括理事を決定した。令和8年度に就任予定の大学総括理事も、この方式で選考することを想定している。

また、機構の経営協議会は、大学などの学術文化組織、自治体、教育委員会、企業での経験豊かな外部委員6名を任命し、理事5名を加え、円滑に運営してきた。令和7年度には、外部委員の内3名を新任者とし、内2名を女性にしたいと考えている。さらに、より多様な観点から、機構と両学の運営・教育・研究に関する助言を得るために、12名のアドバイザーを任命し、教職員や学生への貴重な助言を得てきた。

＜法人と両大学のミッションとビジョンの策定と定着＞

一法人・二大学の組織であるため、本機構の「ミッション」と「ビジョン」は、「社会をリードする女性人材の育成」と「次代を牽引する教員養成」など、両学が継承してきた教育や研究上の目標や基本理念を尊重した上で、「総合知を持つ人材の育成」等の新たな視点も盛り込んで成文化した。その際、本機構と両大学として、「ともに、学び合い、支え合い、高め合う組織を形成する」との方針を掲げた。法人統合後に両大学の協力は一步ずつ進み、「なら産地学官連携プラットフォーム」も誕生した。その結果、他の学術機関・企業・自治体との連携も進んでおり、こうした方針は適切であったと思われるものの、教職員や学生への浸透は十分とは言えず、定着への取組をさらに強めたい。

3. 学びと教える高度化

＜教育関連課題への対応方針と主要課題の把握、教員や学生との意思疎通の推進＞

本機構では、機構傘下の両大学における教育と研究上の案件については、機構全体のミッションを考慮して、学内事情に精通し、教職員と密接なコミュニケーションをとっている学長が主導的に対応するのを基本方針としてきた。ただし、教育・研究は、機構全体にとって最重要であり、理事長、両学長、理事は、毎週の定期的打合せ（「コア会議」と通称している。）などを通じ、緊密に意見と情報の交換を進めた上で、主要事項を判断している。

両学は、多岐にわたる学術分野をカバーしながらも、教員数は奈良教育大学が100名弱、奈良女子大学が200名弱であるため、専門分野の近い教員の協力が強く望まれる。また、大学院教育でも、分野の近い教員による研究指導の協力に加え、学際的な協力を進める体制整備も求められている。その上、両大学が厳しい財務状況にあるため、人件費を抑制しつつ、教育の質を維持・向上するには、教育組織の改組やカリキュラムの点検・スリム化などが不可欠な状態となっている。これらの課題に関し、令和6年度には踏み込んだ議論を始めており、来年度はより具体的なものとなるよう期待したい。

理事長と教育・研究を担う教員との意思疎通を図るため、毎月の両大学での教育研究評議会への出席に加え、若手教員とのインフォーマルな意見交換会、両学長が催す学内勉強会などに参加するとともに、理事長懇談会を開催してきた。また、教育大でのFD研修会で、大学の対処すべき点について講演した。今後も相互理解をさらに深める。

教員との対話に加え、学生たちに学びの喜びと大切さを伝える取組にも努力してきた。例えば、年度当初に両大学の全新入生を対象とする特別講義も行い、学びへの意欲向上に努めてきた。また、法人アドバイザーによる特別講演会の企画と実施

に協力し、学生に自身の専門分野を越えて視野を広げる機会を提供してきている。

さらに、文科省が公募する「地域ニーズに応える産学官連携を通じたリカレント教育プラットフォーム構築支援事業」「大学における文化芸術推進事業」「高度情報人材の確保に向けた機能強化に係る支援事業」等に関し、同省との予備的な相談を経て申請した結果、採択に至り、そのための予算が確保された。これらの取組の一部については、後に改めて述べる。

<今後の学部・大学院教育の強化のための改革の検討>

前項でも述べたが、両学長との意見交換を通じ、女子大は、昨年後半から、大学院教育の充実を進めるための組織改革の議論を開始した。また、教育大は、理数・情報・ESDに強い教員養成をどのように進めるか、学長のもとでカリキュラムの検討がなされつつある。情報教育や教養教育を全学的に推進するために、学部の壁を越えた柔軟な体制を設ける必要性への認識も形成されつつあると考えている。極めて厳しい財政事情や今後の急速な少子化の中で、両大学の教育研究の持続性を確保するために、各大学の教育研究組織に係る経緯等の背景事情もよく伺いながら、令和7年度には議論の具体的な進展が図られるよう、両学長と緊密に連携しながら尽力する所存である。

<総合知の育成と学問祭の推進>

複雑化する社会の中で、市民として、また職業人として充実した人生を送り、社会的な責任を果たすには、良質な教養と専門性とを併せ持つ総合知人材となる必要がある。本機構と両学は、この考えに基づき、カリキュラムの見直しと充実を進める中で、そうした取組のシンボルとして令和4年度に「学問祭」を始めた。この催しでは両大学教員に加え、奈良先端科学技術大学院大学や奈良国立博物館など、連携機関の研究者が講師となり、学術分野の壁を越えた学びを体験させ、文理の溝も越えた統合的知性の育成を目指す。令和4年度に始めてから、毎年度約2,000名（延べ）が受講しており、満足度は平均97%と学生からの評価も高い。また「学問祭」の関連行事として「学問祭推薦図書展」、「学問祭レポート合評セッション」も開催してきた。

3年連続の開催で、一定の定着を経て、来年度は、奈良市との連携により、奈良市内の国公立大学や奈良県立高等学校の聴講・参加を得ながら拡大していくこととなった。

学問祭の継続実施のため、令和5～6年度は「三菱みらい育成財団」から助成を毎年760万円得て、基本的な枠組みを構築した。

<連携教育開発センター・奈良カレッジズ交流テラス・IRの推進等>

両大学を横断する「連携開設科目」の開設数は増えている。令和4、5、6年度

には、それぞれ、18 科目（教育大 6 科目、女子大 12 科目）、26 科目（教育大 14 科目、女子大 12 科目）、30 科目（教育大 17 科目、女子大 13 科目）が開講された。学生による評価では、肯定的評価が 80%に達している。また、教職科目の共同運用として、「学校フィールド演習Ⅰ」を開設した。

なお、法人設立以来、両大学の教育連携を牽引してきた「連携教育開発センター」は、法人設立当初の役割を果たしたと判断して本年度で廃止し、今後は両学長や教育担当副学長相互の議論で連携が進むように促している。

また、分野を越えた知的交流を促進するため「奈良カレッジズ交流テラス」を整備し、多くの会合を開き、活用を進めてきた。法人統合前まで「異能交流ラボ」の名称で構想されていたものだが、法人統合後に教職員の議論を通じて、現在の名称とした。

さらに、両大学と法人としての I R活動を強化し、「全国学生調査」のデータを分析し、両大学の強みと課題を全国と比較して把握した。この成果も活かして、令和 7年度の I Rに係る組織要求の実現につなげた。

また、両大学を横断する法人内のクロスアポイント制度を整備し、教育大学の教員 1 名が女子大学での指導に当ることとなった。今後、この制度の展開を図りたい。

4. なら産地学官連携プラットフォームと国際戦略センターを通じた地域協創や国際化の推進

本機構として、両大学における教育・研究の活性化に加え、他の学術機関や企業、自治体との連携を組織的に強めるために、なら産地学官連携プラットフォームを構築した。また、国際化の強化に向け、両学の個々の取組を一体化させる組織を設立した。

<なら産地学官連携プラットフォームと奈良カレッジズを通じた地域での連携・協創の取組>

なら産地学官連携プラットフォームは、令和 4 年 12 月の準備会合を契機として令和 5 年 1 月に発足させた。並行して、同年 3 月には奈良県内の国・公立の高等教育・文化施設（両大学を含む 9 機関）による連携・協力に関する協定を締結した。そうした過程を経て、今日まで以下の構成員によって構築が進んでいる。

- (1) 国・自治体 5 機関（奈良県、奈良市、財務省近畿財務局奈良財務事務所、下北山村、奈良地方法務局）
- (2) 高等教育機関・文化財研究所など 12 機関（奈良教育大学、奈良女子大学、奈良先端科学技術大学院大学、奈良県立医科大学、奈良県立大学、

奈良工業高等専門学校、奈良国立博物館、奈良文化財研究所、畿央大学、近畿大学農学部、奈良大学、奈良学園大学)

- (3) 経済・産業団体 6 機関 (奈良県商工会議所連合会、奈良県商工会連合会、奈良経済産業協会、奈良経済同友会、奈良県中小企業家同友会、奈良県職業能力開発協会)
- (4) 企業等 15 社 (大和ハウス工業 (株)、DMG 森精機 (株)、(株) 中川政七商店、(株) 南都銀行、大阪中小企業投資育成 (株)、トヨタユナイテッド奈良 (株)、あいおいニッセイ同和損害保険(株)奈良支店、森庄銘木産業 (株)、大和リース (株) 奈良支店、(株) 日本政策金融公庫奈良支店、(株) 誠勝、(株) やるかやらんか、カラビナテクノロジー (株)、市民生活協同組合ならコープ、(株) 教育総研)

同プラットフォームとして、文科省の「地域ニーズに応える産学官連携を通じたリカレント教育プラットフォーム構築支援事業」に申請し、2年連続採択されており、毎年度、事業の成果報告を兼ねたシンポジウムを開催している。

また、奈良県・奈良市など自治体との関係強化を進め、奈良県の前知事・現知事に、両大学の学生を対象とした特別講義を開催していただいた。また、奈良市からは、令和5年度より本プラットフォーム運営に係る財政支援として毎年度 500 万円の支援をいただいております、さらに、令和6年度からは職員も本機構に派遣いただいている。

<国際戦略センター>

法人統合とともに始まった第4期中期計画には、国際交流関連の記載がほぼなかったが、国際交流の視点は、大学として極めて重要であると判断し、文科省に組織要求を行い、令和5年度、両大学の国際関係を一体的に強化するため「国際戦略センター」を設立した。留学生交流を含め、両大学の教育・研究・運営面での国際化を進める土台を構築し、開設時には記念となる国際シンポジウムも開催した。留学生の受入れや派遣などの活動に加え、奈良地域やキャンパス内での教育・研究活動自体を国際化する取組も推進する計画である。

また、小さな事例であるが、奈良女子大学の正門には、多言語で記された大学紹介のボードを設置するなど、地道な取組を着実に推進させている。

5. 研究活動の活性化：学内外での研究者間連携、研究資源の有効活用、資金確保

大学は、自由闊達に研究や創作を進め、学術・文化の進展と社会課題の解決に貢献することが期待されている。両大学では、個別教員による努力により、優れた成

果がかなり達成されているが、さらに質も量も高める余地がある。また、大学院に進学し、本格的に研究に取り組むことの魅力を高め、修士・博士学生の数も質をより高めることも必要である。また、そうした取組により、外部資金の獲得額を増し、国内外の組織との研究連携を強めることも望まれる。

そうした個別研究を活性化させ、成果の視認性を高めるためには、研究者の相互啓発を図り、研究手法や機器を共用するなど相互協力を促進するとともに、学内外への広報活動を進める必要がある。既に、研究活動の見える化の取組はある程度進んできたが、機器共用などの取組は、来年度以降に加速させる必要がある。

さらに、研究目的や手段に繋がりのある研究の連携を強め、組織的な取組として「見える化」することも必要である。両学長による「研究戦略」の検討・立案を促しており、それも契機としながら大学院改組の動きが進みつつあり、アドバイザーの奈良先端科学技術大学院大学の塩崎学長などからの助言を活かし、取組の加速に努めている。

6. 財務状況の点検に基づく経営改革の促進と資金獲得の推進等

現在、すべての国立大学が財政的に極めて厳しい状況にあり、「国立大学協会」の総会では、そのことが常に言及されており、両大学も例外ではない。教育大は、他の教員養成大学同様に、人件費負担が重く、また、外部研究費の獲得にも一層の工夫が必要でもあり、厳しい財務状況にある。奈良女子大学も、他大学と比して人件費比率が高く、これまでは大型の外部資金獲得に課題もあった中で、財務状況に余裕がない。一方、法人統合直後から、燃料代をはじめ様々な物価の高騰、人事院勧告に伴う人件費の増加が顕著になり、財政状況はさらに厳しさを増している。運営費交付金（令和6年度は約60億円）を超えて支出される人件費（約68億円）を抑制しつつ、教育・研究活動の質を維持することが、最大の課題である。両大学の構成員に、運営費交付金など国の予算の仕組みや、収支の現状（学生からの授業料収入など総額25億円）を伝えることで、対処の必要性への理解を求める取組を強めた。当面は、予算配分のルールへの理解も求めているが、長期的には、抜本対策の立案・実施が不可避である。

これらの取組と並行し、外部資金の獲得を増すが必要がある。外部資金比率は、法人統合前の令和3年度は2.6%（両学の外部資金比率の合計）だったが、統合後には、令和4年度4.1%、5年度の4.9%に改善したが、一層の財務体質の強化が不可欠である。

また、文科省への予算要求の立案と働きかけを進めた結果、組織要求、設備要求、施設整備の関連で、以下の一連の成果を得た。

<組織要求>

令和5年度	: 国際戦略センター	4,400万円
令和6年度	: 奈良カレッジズ拡充	2,700万円
	: 教育大附属こども園	5,500万円
令和7年度	: I R強化	4,900万円

<設備要求>

令和5年度	: 女子大NMR装置	9,000万円
	: 教育大附属中学校電子黒板	5,800万円
令和6年度	: スマートクラスルーム	1億2,000万円
令和7年度	: 女子大顕微鏡システム	4,600万円
	: デジタルキャンパス	7,100万円

<施設整備>

令和5年度	女子大: ライフライン (排水設備) 改修 (I期)
	教育大: 美術・書道実習棟改修 ライフライン (排水設備) 改修 (II期)
令和6年度	女子大: 総合研究棟 (生環系A棟) 改修 (I期)
	ライフライン (通信設備) 改修 教育大: こども園舎新営及び改修
令和7年度	女子大: 総合研究棟 (理学系A棟) 改修 (II期)、 記念館改修 教育大: 技術棟改修、美技棟改修

また、「国立大学協会」の85大学の一員として、総会と近畿地区支部会合に出席し、文科省の幹部との意見交換を行ってきたが、規模の小さな国立大学や教員養成大学への目配りの必要性を繰り返し発言し、理解増進の取組を進めてきた。

さらに、第4期の「中期計画」の「意欲的な評価指標」では、教育大では「こども園」、女子大では「女性教員比率の向上」を登録することができた。

7. 附属学校園の将来像の策定と外部評価等

教育大には、附属こども園・小学校・中学校があり、女子大には、附属幼稚園・小学校・中等教育学校がある。附属学校園では、法人全体の教職員の約25%を占める約150名の教職員が教育・研究・教員実習などに対応している。令和6年度には、中期計画に沿い、両学長と附属学校担当副学長が中心となって、附属学校園の将来像を作成し、6名の委員による外部評価を令和6年12月から行っている。取りまとめられた外部評価の結果を踏まえ、来年度以降、附属学校園の将来像の具体化を進

める予定である。

なお、令和5年度に、教育大の附属小学校の教育内容に関する指摘と調査が行われ、種々の課題が明らかになり、学長のもとで、それらに係る取組が継続的になされている。関係者間の十分な対話を通じて、事態の改善が進むよう、尽力する所存である。

8. 公的な教育研究機関としての責務への理解

国立大学は、国の支援の下で、優れた高等教育と学術研究を推進する使命を担っており、教職員も学生も、社会（納税者）から多くの支援を受けていることを十分に認識する必要がある。その上で、受けた支援を十二分に活用し、大学を学びと教える場として充実させるよう努めるとともに、卓越した研究成果や創造作品を生み出し、社会に貢献する責務を負っている。その中で、教育大と女子大の法人統合は、二大学が協力することで、教育・研究の質を一段と向上させるとともに、その運営をより効率的にする取組を進めることを目的としている。

こうした公的な教育研究機関としての責務に関し、この3年間を通じて、両大学の構成員による理解の増進に努めてきたものの、まだ十分に共有されているとは言えないと認識し、両大学での対話の機会を増し、その浸透を図っていきたい。

9. 結びに

以上述べたように、法人統合後の3年間、法人と傘下の二大学の教職員や学生と関係者の方々の協力を得て、多くの取組を進め、種々の成果を達成してきたが、多くの課題が残されており、不断の努力を続ける所存である。

他方、奈良教育大学と奈良女子大学の同窓会に参加した際に、卒業生が母校に大きな誇りと愛着を持っていることを認識する機会があり、両大学をより良くしていくことの責任の重さを実感している。教育・研究・社会貢献を高めるとともに、まさかの災害に備える取組も進め、理事長としての責務を果たしていきたい。