

国立大学法人奈良国立大学機構 理事長業務執行状況確認結果

令和7年6月20日

国立大学法人奈良国立大学機構理事長選考・監察会議

国立大学法人奈良教育大学及び国立大学法人奈良女子大学は、令和3年度の国立大学法人法改正を受け、経営基盤の強化と効率的な経営の推進等を見据えて、国立大学法人奈良国立大学機構として統合され、榊裕之氏が初代理事長に選任された。奈良国立大学機構では、経営方針として「奈良から世界へ、古代から現代まで、深い学びで、次代を拓く、多様な人と文化の醸成拠点」を掲げ、組織の運営がなされている。

法人統合から三年が経過したことを踏まえ、理事長選考・監察会議は、昨年度に引き続き、国立大学法人奈良国立大学機構理事長選考・監察会議規程第4条(7)の定めるところにより、国立大学法人奈良国立大学機構理事長の業務執行状況の確認に関する基準第2条第3項に基づき、榊裕之理事長の業務執行に関する方針及び状況等について聴取し、理事長業務執行状況確認結果として取りまとめた。

業務執行状況確認の経過

【任期1年目】

令和5年1月25日の第3回理事長選考・監察会議において、理事長の業務状況の確認方法を審議・決定した。令和5年3月17日の第4回理事長選考・監察会議において、榊理事長からの口頭による業務執行報告と各委員からの質疑応答を受け、理事長の取組により達成された実績等についての意見交換を行った。令和5年6月20日の第5回理事長選考・監察会議において、各委員の意見をもとに合議による審議を行い、任期1年目の業務執行状況確認書を取りまとめた。

【任期2年目】

令和6年1月22日の第7回理事長選考・監察会議において、理事長の業務状況の確認方法を審議・決定した。令和6年3月18日の第9回理事長選考・監察会議において、榊理事長からの書面及び口頭による業務執行報告と各委員からの質疑応答を受け、理事長の取組により達成された実績等についての意見交換を行った。令和6年6月25日の令和6年度第2回理事長選考・監察会議において、各委員の意見をもとに合議による審議を行い、任期2年目の業務執行状況確認書を取りまとめた。

【任期3年目】

令和7年1月24日の令和6年度第6回理事長選考・監察会議において、理事長の業務状況の確認方法を審議・決定した。令和7年3月18日の令和6年度第7回理事長選考・監察会議において、榊理事長からの書面及び口頭による業務執行報告と各委員からの質疑応答を受け、理事長の取組により達成された実績等についての意見交換を行った。令和7年6月20日の令和7年度第1回理事長選考・監察会議において、各委員の意見をもとに合議による審議を行い、任期3年目の業務執行状況確認書を取りまとめた。

奈良国立大学機構 理事長業務執行状況確認結果

榊理事長から書面及び口頭により業務実施状況報告を受けた。その要点は下記の通りであった。

理事長就任後、これまで約3年間にわたり、法人及び傘下の二大学の教職員や学生、関係者の協力を得ながら、教育・研究・社会貢献に関する取組の一層の進展を目指して業務を遂行してきた。

具体的には、まず、運営体制に関しては、経営協議会の外部委員や機構のアドバイザーを積極的に起用し、多様な視点を取り入れた運営を推進した。また、令和7年度からの大学総括理事について、両大学の教員との意見交換を重ねた上で適任者を選考した。両大学が「ともに、学び合い、支え合い、高め合う組織」の理念のもと、大学間の協力や他機関との連携を進め、今後は教職員や学生に対して、機構のミッションやビジョンの浸透を更に図っていききたい。

教育面に関しては、両学長との緊密な意見・情報交換をもとに主要な判断を行い、教職員や学生との対話を重視した。また、厳しい財政状況の中でも、教育の質の維持・向上を図るため、教育組織やカリキュラムの見直しの検討に着手した。少子化の状況等も踏まえ、両大学の教育研究の持続性を確保するために、奈良女子大学では大学院教育の充実の議論を、奈良教育大学では理数系・情報系の教員養成の強化の議論を始め、学部の壁を越えた柔軟な体制を設けることも視野に入れている。さらに、令和4年度から実施している「学問祭」について、一定の定着を経て、令和7年度は奈良市との連携により、参加者の更なる拡大を計画している。IR活動を強化し、「全国学生調査」のデータを分析することにより、両大学の強みと課題の可視化を図り、教育改善に生かす体制の整備も進行中である。

地域連携及び国際化に関しては、令和4年度に発足させた「なら産地学官連携プラットフォーム」において、文部科学省や奈良市からの支援を受け、リカレント教育プログラムなどの取組を推進し、地域との結びつきを一層強化した。また、令和5年度には「国際戦略センター」を設置し、国際シンポジウムの開催や留学生の受入れ・派遣、キャンパス内の国際化を推進した。研究活動に関しては、研究の質・量の向上を目指し、研究者間の相互啓発を図り、研究手法や機器を共有するなどの相互協力を促進した。また、両学長による研究戦略の検討を契機に、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」することを意識した。今後は、教員の研究時間の確保など、研究活性化に向けたマネジメントに関する議論も行う予定である。

財務面に関しては、両大学の教職員に対し、運営費交付金などの国の予算の仕組みや収支状況を説明し、対処の必要性への理解を求める取組を進めるとともに、組織・設備・施設に係る予算要求の立案や働きかけを進め、外部資金を獲得した。なお、教育・研究の質の向上と財務改善の両立を図るため、人件費の割合の高さに対して、抜本的対策が必要であると認識している。

附属学校園に関しては、将来像を取りまとめ、外部評価を受審した。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ていく予定である。

以上のように、両大学の教職員や学生、関係者の協力のもと、多くの取組を進め、種々の成果を達成してきた。大学を学びと教えの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果たせるよう、様々な課題に対し、不断の努力を続けていく。

これを受けて委員からは、この３年間で、「奈良カレッジズ」をはじめとする地域との協創や、国際化に向けた各種の取組が大きく動き出していると感じられるという意見、機構のミッション・ビジョンが教職員に浸透しつつあるものの、財政状況の改善や業務負担の軽減に向けて、更なる意識改革が必要であるという意見、法人統合の成果・効果として、人員の有効活用や業務の効率化を一層進める必要があるという意見、両大学においては、リーダーとして活躍できる女性研究者の輩出や日本を牽引する教員の育成に引き続き取り組むべきという意見、社会科学系分野の強化等については、大学の規模や財政状況を考慮すると、強みを更に伸ばす方向で取り組む方が効率的であり、現場の疲労感も少ないという意見、それらに関連した質問等があった。

監事からは、理事長は役職員と対話を重視しつつ、リーダーシップを発揮し、就任後の３年間にわたり安定した運営を実現していること、大学総括理事の選考については、明確なルールを定めた上で、中長期的なビジョンに基づいて着実に進めてきたこと、教育面に関しては、専門的な知識やスキルの習得だけではなく、総合知人材の育成を目指した改革が推進されていること、「奈良カレッジズ」の取組に関しては、理事長自らが奈良県内の各種会合に積極的に参加し、各方面と良好な人間関係を築いていること、財務状況に関しては、小規模な大学でありながら、概算要求において、毎年度「組織要求」等を実現できていることも評価できること等の意見があった。

榊理事長からは、「奈良カレッジズ」への期待のもと、大学間の連携の推進による研究の活性化や、学部レベルから国際的な学びの体験を実現していくことを目指すこと、両大学の教職員との対話を重ねることが多様な課題の解決につながる鍵であるとした上で、今後は若手やシニア教員との議論の場を更に増やしていく方針であること、限られたリソースの中でも学生に良質な教育を提供するために、教員から組織の枠にとらわれないスキームが提案されることを期待すること、奈良女子大学においては、分野横断的な学びを推進し、リーダー育成の基盤形成を図りたいこと、奈良教育大学においては、修士課程への進学や国際感覚の涵養を重視し、優れた教員の育成を図りたいこと、社会科学分野の学びは全ての学生に必要であるとの認識のもと、コアカリキュラムの整理を進めていきたい等の回答があった。

委員からは、榊理事長が高い見識を持ち、機構の経営及び両大学の教育・研究に全力で改革を推進しており、各種の課題への対応も含めて次年度以降の明確な方針を有していること、適切なリーダーシップの発揮と丁寧な運営、更には教職員との対話を通じて、機構全体の一体感の醸成に大きく貢献されていることから、業務執行は十分に評価できるとの意見があり、今後は、ミッションとビジョンの更なる定着に向けて、多様な教職員との対話の機会を更に増やしていくことへの期待も寄せられ、業務執行状況報告を終了した。

以上を総括し、榊理事長の業務執行状況は適切であることを確認した。

参考資料：

下記の項目に対する理事長選考・監察会議委員からの所感の概要を下記に示す。

1. 令和6年度における理事長の業務執行状況について、評価できる点：

奈良国立大学機構としての明確なミッションとビジョンを掲げ、構成員への継続的な説明と周知活動を通じて理解と合意を促進し、現場の声に耳を傾けながら丁寧に対話を重ねた姿勢は高く評価される。さらに、若手教員との懇談会などを実施し、世代間の距離を縮める配慮も見られた。構成員一人ひとりの能力と可能性に敬意をもって接し、対話を通じて信頼関係を築こうとする姿勢は、機構の理念を体現したリーダーシップとして広く認められている。

また、なら産地学官連携プラットフォームの構築を通じて、企業や自治体、他大学との連携を強化し、地域社会との結びつきを深める具体的な成果を生み出したことや、奈良カレッジズ交流テラスの設置、学問祭の開催といった取組により、学生同士の交流や学びの多様化を促進し、両大学の統合を象徴する成果が着実に現れていること、両大学を横断するカリキュラムを積極的に推進し運営するなど、各種の取組が順調に進んでいることを評価したい。

さらに、機構全体の融合を図るべく、機構や両大学において、組織や教職員の連携を深めることに注力し、卓越した見識と丁寧なコミュニケーションにより、新体制の運営の基礎を築き、円滑に運営されている点は高く評価できる。

2. 令和6年度における理事長の業務執行状況について、改善を要する点：

両大学の教職員の意識改革を進め、組織改革や実質的な連携・協力を促進することによる法人統合の理念の実現に向けて、理事長のリーダーシップがより強く発揮されることが期待される。

また、予算の多くを占める人件費の抑制について具体的な方針が示されておらず、研究活動の活性化や外部資金の獲得とあわせて、早急な対応が求められる。科研費の獲得状況など他大学との比較情報を共有することで、自発的な改善意欲を促すとともに、IR活動について、財務や教務などの基礎的なデータも活用し、機構や大学の強み・課題を把握して組織の改善に結びつけていただきたい。

さらに、「奈良カレッジズ」を展開し、奈良先端科学技術大学院大学や奈良県立医科大学との連携強化等を図りながら、研究活動の活性化や国際化に向けた、持続的な成果を生む体制の構築が重要である。

加えて、両大学の教育課程の見直しや連携開設科目の充実、図書館等の学習環境の整備、教職員の負担軽減やメンタルサポート等の課題への対応も、今後の改善点として挙げられる。

3. 今後の理事長の業務執行の方針について、評価できる点：

ミッション・ビジョンにおいて、「社会をリードする女性人材の育成」や「次代を牽引する教員養成」といった従来の理念を尊重しつつ、「総合知を持つ人材の育成」といった新たな視点が盛り込まれており、今後の着実な展開に期待が持てる。

また、18歳人口の減少を見据えた学部・大学院教育の改革や、総合知の育成に向けた学問祭の推進、リベラルアーツのコアカリキュラムの重視など、教育・研究・地域貢献に関する具体的なアクションプランが示されている点は評価できる。

さらに、対話を重視し、若手教員やシニア教員等との対話の機会の確保に向けた姿勢は前向きであり、速やかな実行が望まれる。

加えて、大学総括理事の選考において、継続性を重視して現任者を再任すると同時に、教職員の信任を重視した調査の継続が予定されており、選考の透明性と安定性が確保されている。

4. 今後の理事長の業務執行の方針について、改善を要する点：

少子化を見据えた学生確保のためには、両大学の強みを活かした具体的な戦略の提示が必要であり、ミッション・ビジョンを基に、教職員が主体的に動けるよう、教職員の更なる意識改革が必要である。

京阪奈地域の大学との教育・研究の連携の活性化や、専門性の高い教員の養成、教育システムの見直し、学部正規留学生の受け入れ増に向けた取組等の実施に向けて、十分な組織体制の構築や教職員・学生への理解促進を期待する。なお、組織体制の構築に当たっては、厳しい財政状況を踏まえ、組織の合理化等も念頭に置きながら、取組を進めていただきたい。

また、財政状況の改善に向けて、外部資金を獲得することも重要であるが、人件費率の高さの解消に向けて、人件費に関する長期的な計画の策定と共有が必要である。

5. その他、意見、提案等：

組織や財政面における効率化は重要ではあるが、研究の創造性は、「あそび」により支えられている側面もあることを留意しておく必要がある。

各附属学校園のそれぞれの特徴も踏まえながら、これからの時代に適応した附属学校園の在り方を検討していただきたい。