

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8年3月13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、経営基盤の強化及び効率的な経営の推進等を見据え、国立大学法人奈良国立大学機構として統合された。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、組織運営を行っている。

榊裕之氏は、奈良国立大学機構の初代理事長（任期：令和4年4月1日～令和7年3月31日）として選任され、3年間にわたり理事長としての職務を遂行した後、引き続き、令和7年4月1日からの3年間の任期の理事長として再任された。

理事長選考・監察会議は、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)に基づき、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2項に則り、榊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を行い、その結果を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7年度）】

令和7年11月20日の令和7年度第2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8年1月22日の令和7年度第3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8年3月13日の令和7年度第4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。

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。その要点は下記のとおりであった。

理事長就任後、これまで約4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・地域連携・国際化の推進等に関する取組の一層の進展を目指し、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、機構及び両大学が、より良く社会に役割を果たせるよう策定したミッション・ビジョンについて、ガバナンスに関与する者だけではなく、両大学の教職員が具体的に捉えられるよう、様々なチャネルを通じて対話を重ね、時には夢を語り合いながら働きかけを行ってきた。その結果、法人発足時と比較すると、機構及び両大学の一体感が育まれてきていると認識している。また、令和8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、理解を得た上で適任者を選考した。財政上の課題や制約がある中においても、大学総括理事とともに、大学間の協力や他機関との連携を進め、各大学の個性を打ち出しながら、課題を克服していきたい。

教育面に関しては、新入生向けの授業や教員研修等の機会を活用し、教職員や学生に対して、基礎教養教育の重要性を伝えながら、その充実と全学的な取組としての展開を目指し、見直しを進めている。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、奈良教育大学ではカリキュラムの見直しを実施するとともに、大学院進学者の増加に向けた検討に着手し、奈良女子大学では横断的な教育の実現に向けた大学院の全面的な見直しの検討に着手した。さらに、大学院の学生が、両大学の教員から研究指導を受けられる取組の実現や、英語のみで学べるプログラムの具体化に向けた検討等も進めている。

研究面に関しては、科研費の獲得額が増加傾向にあることは喜ばしい一方で、両大学の研究成果に関する社会的な認知度（ビジビリティ）が十分とは言えず、工夫が必要であると認識している。広報の在り方や組織の見せ方を工夫しつつ、学内で良い刺激を与え合いながら、研究活動を推進していく必要がある。

地域連携に関しては、両大学のみならず、近隣の大学や企業等を含めた「なら産地学官連携プラットフォーム」において、リカレント教育プログラムや学生と企業との交流会等の取組を推進したほか、奈良市へのふるさと納税による寄附を活用した両大学への支援制度が開始されるなど、地域との結びつきを一層強化した。国際化の推進に関しては、キャンパス内における国際的な理解とコミュニケーションの深化を図るとともに、学生等の海外派遣を進めることの両面を実現する方向で取組を進めてきた。

附属学校園に関しては、教育研究の実践や教員養成、モデル校としての役割に加え、保護者との接点という価値も有していると認識している。各学校園の特色を活かしつつ、少子化や財政状況等を踏まえた附属学校園の将来像の具体化について、まずは中等教育段階から検討を進めている。

財務面に関しては、教育・研究の質を維持しつつ、外部資金の獲得等による収入の増加と、支出の削減の両面を進めていく必要がある。科研費を含む外部資金については、各教職員の努力の結果、法人統合前と比較して増加傾向にある。また、クラウドファンディングやネーミングライツ等による寄附等の獲得に向けた働きかけも積極的に行ってきた。一方、法人支出の約7割を占める人件費比率の低減は容易ではないが、全学的な教育体制の構築等を通じて、引き続き対応していく必要があると認識している。なお、授業料の引き上げについては、将来的な選択肢として検討する必要はあるものの、近隣大学の状況や国民的な議論の動向等を踏まえつつ、授業料の引き上げによって進学を断念することがないように、必要な配慮や手立てを講じることとあわせて、慎重に検討していく考えである。

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、多くの取組を進めており、一定の手応えを感じながら、前向きな方向に進みつつあると認識している。一方で、理事長としては、本来到達すべき水準には未だ至っていないとの認識を有しており、大学を学びと教える場として一層充実させるとともに、卓越した研究成果や創造作品を生み出し、社会に貢献するという責務を果たせるよう、今後も様々な課題に対し、不断の努力を続けていく考えである。

これを受けて委員からは、科研費等の獲得額は増加しているものの、グループ内の他の大学と比較すると、なお伸び代があり、さらなる研究の活性化を図る必要があるという意見、また、そのためには、学内において、人員や予算等の重点配分や、相互に刺激を与え合う環境づくりが重要であるという意見、国際情勢が複雑化する中で、学生の対応能力を一層高めていく必要があるという意見、組織の継続性の観点から、機構としての新しい体制整備が重要であるという意見、それらに関連した質問等があった。

榊理事長からは、両大学で生み出された優れた研究成果を、学内外に対して的確に発信していくこと、学際的・横断的で突出した研究は、良質な基礎教養教育を基盤として生まれるものであるとの考えのもと、基礎教養教育の重要性に共感する教員を増やしながらか、教育・研究の質を高めていくこと、修士課程等において、一定期間の海外留学が可能となる仕組みの構築を考えていくこと、機構及び両大学の状況を熟知し、支援する人材のプールを形成し、それを活用しながら組織の新陳代謝を図っていききたいこと、有効な施策が途切れることのないよう、将来計画やミッションを十分に整理した上で、具体策を第5期の計画へと落とし込んでいきたいなどの回答があった。

委員からは、榊理事長が高い見識を持ち、ミッション及びビジョンの実現に向けて全力で取り組まれていること、両大学の教育・研究に関して、質を維持・向上させつつ、効率的な仕組みの構築に向けた取組が着実に進みつつあること、各種の課題への対応も含め、次年度以降を見据えた明確な方針を有していること、様々な機会を捉えた教職員との対話を通じて、機構全体の一体感の醸成に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声があった。あわせて、今後は、ミッション及びビジョンの実現に必要な施策の具体化や、それらを検討・推進する体制や場の構築に努めるとともに、トップダウンとボトムアップを適切に組み合わせた学内コミュニ

ケーションの活性化や、財政状況の改善に向けた経営改革を組織全体で進め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。

以上の報告及び意見交換の内容を踏まえ、理事長選考・監察会議として総合的に審議した結果、榊理事長の業務執行状況は、適切に遂行されているものと確認した。

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7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：

奈良国立大学機構の設立趣旨を踏まえ、奈良教育大学及び奈良女子大学という特性の異なる2大学を統合的に運営するに当たり、明確なミッション及びビジョンを掲げ、その浸透と実現に向けて着実に取組を推進している点は評価できる。大学総括理事の選考において、信任調査を制度的に位置付けるなど、法人としての安定的な意思決定体制を整備し、法人運営の透明性及び安定性の向上を図ったことも評価される。さらに、財務上の課題に対応しつつ、統合後の組織運営基盤の強化に努めている。

また、自ら両大学に赴き、教職員及び学生との対話を重ねることにより、理念や将来像の共有を図っている。これにより、ミッション及びビジョンは構成員に着実に浸透しつつあり、法人としての一体感の醸成が進展していると認められる。構成員の意向を尊重しつつ方向性を明確に示す姿勢は、構成員からの信頼確保にもつながっている。

教育・研究面では、「総合知」の育成を基軸に、学部横断的連携や両大学間の有機的連携を推進し、大学院教育の充実や改組の検討、教養教育と専門教育の接続強化などの具体的施策を段階的に実行している。文理融合の理念を掲げつつも、人文社会科学の重要性を踏まえたバランスの取れた教育研究の方向性を示している点も適切である。

さらに、「学問祭」や「なら産地学官連携プラットフォーム」等を通じ、地域社会や外部研究機関等との連携を強化している。附属学校園を含む諸課題についても、全体状況を把握した上で具体的方策を継続的に検討・実行するなど、実行力を伴うリーダーシップを発揮している。

2. 令和7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：

ミッション及びビジョンを踏まえた各種課題への対応について、大学執行部内での意思疎通は図られているものの、具体的な施策の実行や行動変容の促進に十分結び付いていない側面も見受けられる。構成員への一層の浸透に向け、更なる工夫が求められる。その手段の一つとして、教職員との直接的な対話の継続や会議への参加等を通じ、両大学間の心理的距離の縮減に向けた一層の取組が期待される。

また、両大学の将来的な在り方等を含む法人の重要事項については、執行部内で十分な議論を行い、統一的な見解を共有することが必要である。機構及び両大学がどのような将来像を描き、教育・研究・社会貢献においてどのように協働していくのかについて、より具体的な方向性の提示が求められる。

財政状況の悪化を背景に、人事院勧告に準拠した給与引き上げを完全に実施できなかったことは、処遇及び人材確保の観点から重要な課題である。業務の効率化や授業の共同実施の推進、制度的制約の克服など、構造的課題への対応に向け、より一層のリーダーシップの発揮が期待され

る。

今後は、ボトムアップ型の改革提案を積極的に取り入れるなど、構成員が主体的に参画する仕組みを構築することにより、困難を共有し乗り越える意識を醸成し、真の一体感につなげていくことが望まれる。

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：

研究力の強化及び企業等との連携深化に向け、産学連携体制の整備や URA 機能の強化を検討していることは、外部資金の獲得及び研究力向上の観点から重要な取組である。大学院改革や全学教育の再編、附属学校園及び教育研究組織の見直しに向け具体的構想を示し、着手している点も高く評価できる。工学分野を含む大学院機能の充実や研究基盤の強化を通じ、大学としての魅力向上を図るとともに、研究力向上と収益力改善を目指す方向性は妥当である。

「総合知」の育成に向け、学部・大学院レベルでの両大学間連携を一層促進する方針を明確にするとともに、国際戦略機能の強化や海外留学機会の拡充など、国際化を積極的に推進している点は、時代の要請に合致した取組として評価できる。単なる語学力の向上にとどまらず、多様性やグローバルな視座を備えた人材育成を志向している点も意義深い。

また、「なら産地学官連携プラットフォーム」を基盤とした地域連携の展開やリカレント教育の充実、学生と企業との交流機会の拡充など、奈良という地域特性を活かした取組を推進していることは、機構の魅力向上及び社会的役割の強化に資するものである。両大学の特色を明確化し発信することは、将来的な学生確保にもつながる取組として期待される。

第5期中期目標・中期計画の具体化や2040年を見据えた大学像の提示など、中長期的視点に立ったビジョンを示していることも評価できる。両大学に共通する課題及び固有の課題を整理し、テーマごとに解決策を示す姿勢は、業務執行の方向性を明確にするものである。さらに、次期理事長及び大学総括理事候補者の育成方針を示している点は、法人の持続的発展に向けた重要な視点である。

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：

教育面では、高い理念を教員に浸透させるとともに、その実現に向けた具体的方策をより明確に示すことが求められる。研究力強化については、人事・予算・海外派遣等を含む戦略的施策を機構として構想し、教員の自律的な企画提案を引き出す仕組みを整えることにより、研究意欲を高める組織風土を醸成することが期待される。あわせて、業務執行方針を構成員に浸透させ、機構全体が一体となって取り組むことのできる環境整備が重要である。

また、競争的資金の獲得のみならず、研究成果の質及び社会的・学術的アウトプットを適切に評価する仕組みの検討が必要である。基礎的かつ多様な研究を維持する観点から、基盤的経費の確保、重点分野の選択と集中、複数の優れた研究者を擁する体制の構築も求められる。地域企業や他大学、海外研究者との連携強化、URA等による支援体制の充実を通じ、大型研究費の獲得につながる研究基盤の形成を図るべきである。

さらに、ミッション及びビジョンの具体化に向けた組織横断的体制の整備、学際的取組のプロセス明確化、時間軸を伴うロードマップの提示が期待される。

5. その他、意見、提案等：

教育面では、「女性」及び「教育」という強みを活かし、女性博士人材の育成拡大に向けた環境整備を進める必要がある。オンライン講義の活用や子育て支援環境の充実等を通じ、全国から志願者を集め得る先進的モデルの構築が期待される。あわせて、教員の負担軽減や海外派遣機会の確保も重要である。

欧州との国際交流の足掛かりとして進められたストラスブール大学との連携については、その後の進展を着実に図ることが期待される。共同研究の実績を有する教員を核とし、組織的支援により、実効性ある交流へと発展させることが望ましい。

財政面では、授業料引き上げの是非について、家計負担や進学機会への影響等の社会状況や他大学との均衡を踏まえ慎重に検討すべきとの意見がある一方、自己収入確保策として一定の検討を進めるべきとの意見もあった。国への運営費交付金増額要請とあわせ、総合的な財政戦略の構築が求められる。

さらに、両大学の連帯を深めつつも、それぞれの教育研究の特色を損なわない形での連携推進が重要であり、各大学のブランド価値や社会的評価の影響にも十分配慮する必要がある。