



～大学は「私の大学」でありたい～

竹下 典行

名古屋大学理事

・事務局長

全学技術センター長

豊田講堂



名古屋大学
NAGOYA UNIVERSITY

はじめに



豊田講堂

私の履歴

2012年～ 名古屋大学
2009年～ 横浜国立大学
2007年～ 政策研究大学院大学

10年間！

1980～2007年 文部省/文部科学省

この間...

1983～1985 外務省 文化一課

1986～1991 富山県庁 県立大学創設準備室、婦人青少年課長

1996～1998 厚生省 新開発食品保健対策室長

2000～2001 大阪外国語大学事務局長

誰が主役！？

文部省/文部科学省での課長職

生涯学習局青少年教育課長

初等中等教育局教職員課長

生涯学習政策局社会教育課長

文化庁芸術文化課長

文化庁政策課長

組織マネジメント
一般教職員のマネジメントマインド

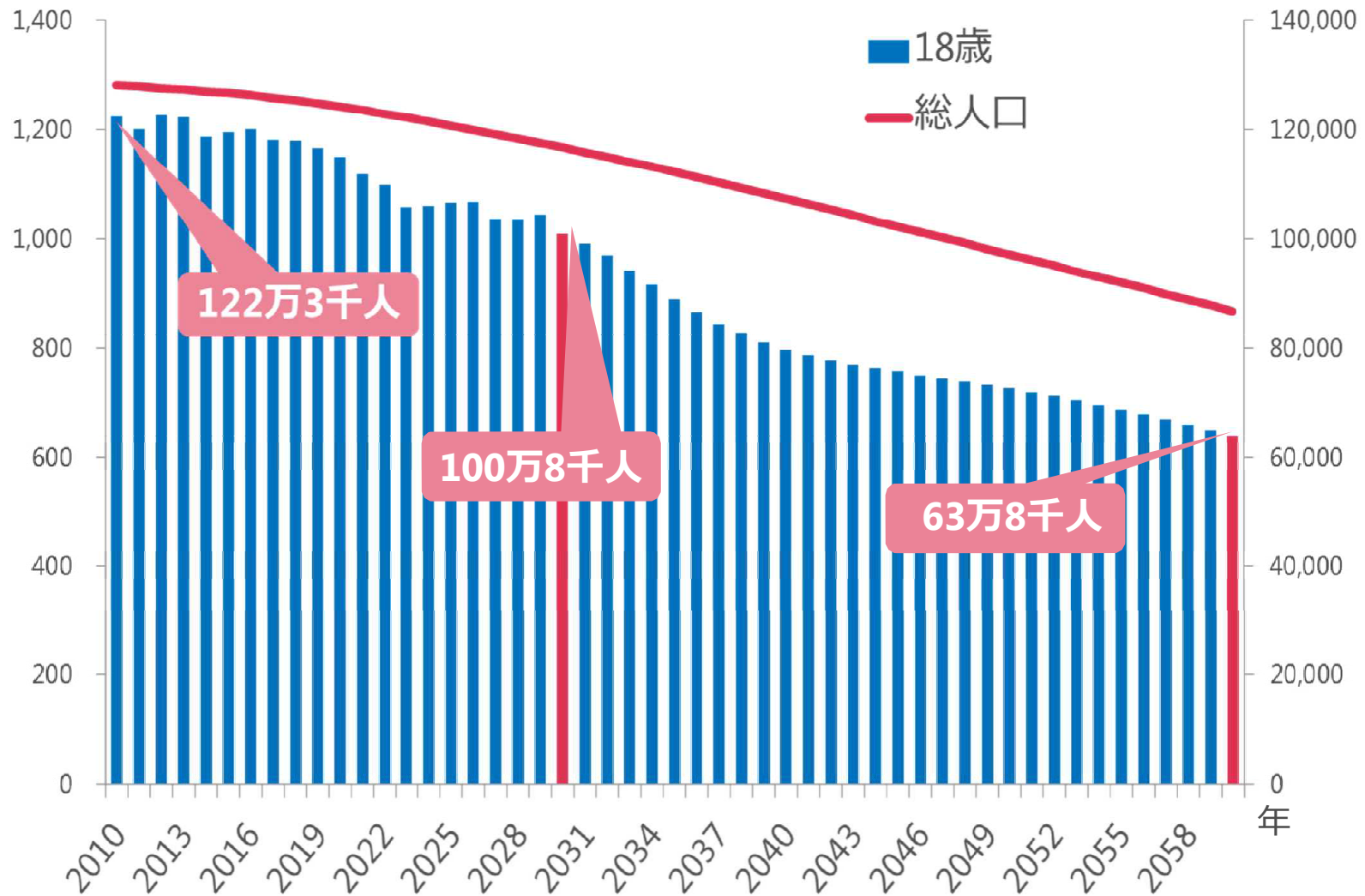
国立大学を巡る状況



豊田講堂

18歳人口の将来推計（平成24年1月推計）

(単位:千人)

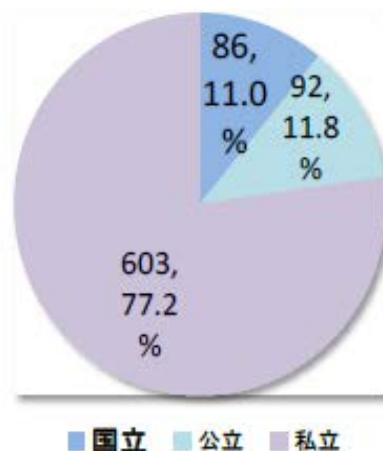


国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」から、出生中位(死亡中位)推計より作成

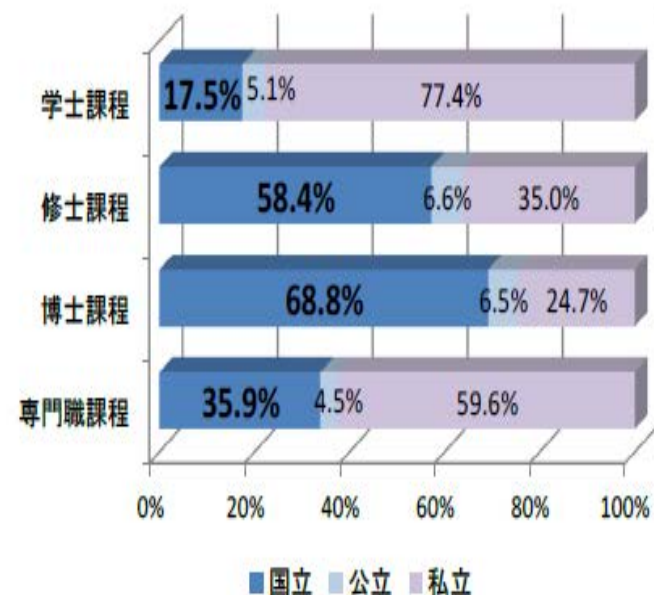
出典:国大協HP

大学数・学生数

●大学数 (2014)



●学生数 (2014)



	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
合計	744	756	765	773	778	780	783	782	781
国立	87	87	86	86	86	86	86	86	86
公立	89	89	90	92	95	95	92	90	92
私立	568	580	589	595	597	599	605	606	603

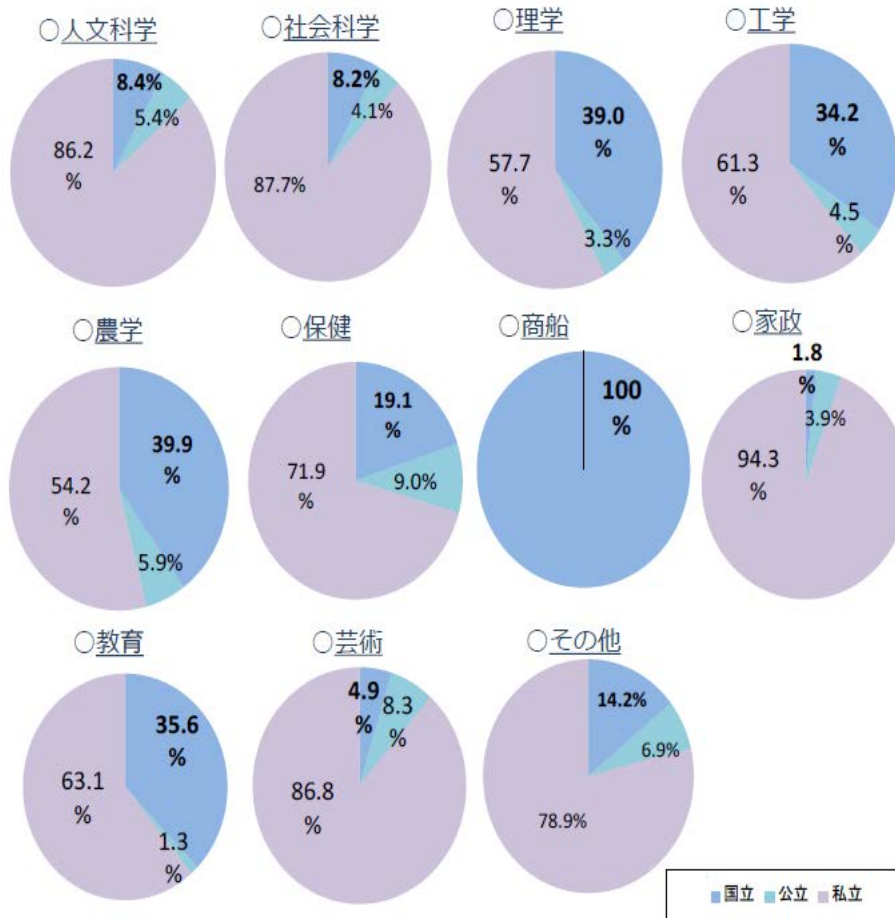
出典 学校基本調査 (各年版)

	学士課程	修士課程	博士課程	専門職課程
合計	2,552,022	159,929	73,704	17,380
国立	447,338	93,403	50,686	6,247
公立	128,878	10,514	4,789	768
私立	1,975,806	56,012	18,229	10,365

出典 文部科学省「学校基本調査」(平成26年度)

学部生数

国公立大学の学部生数の比率（分野別）（2014）

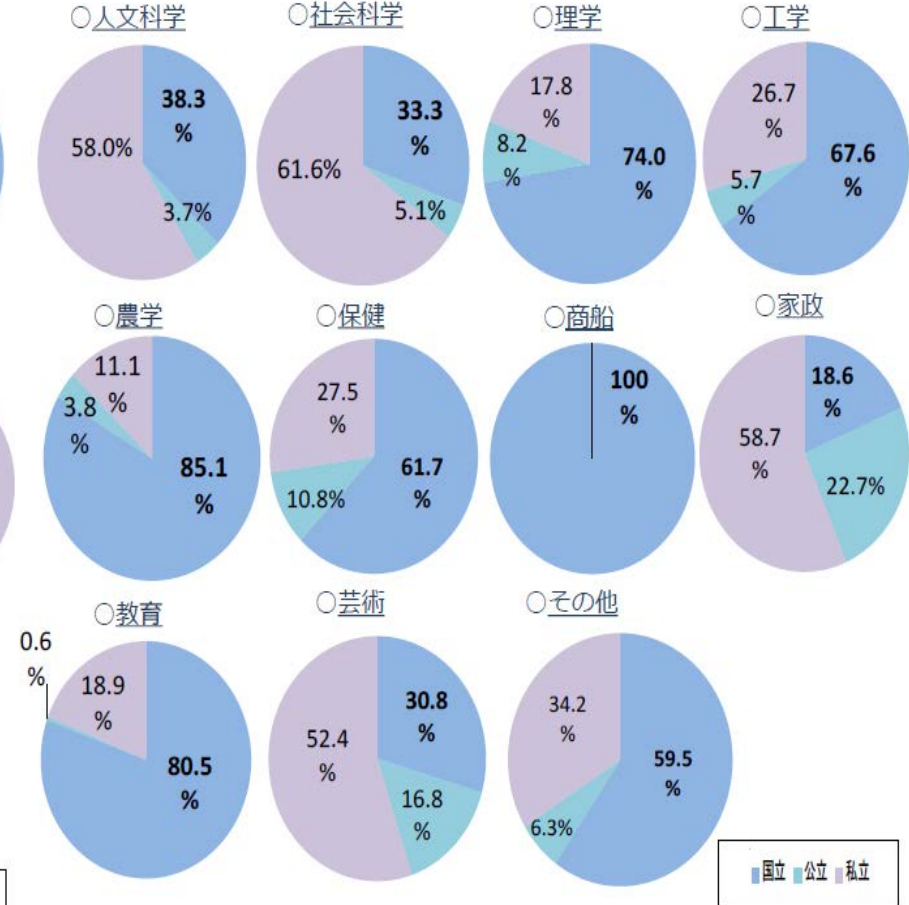


	人文科学	社会科学	理 学	工 学	農 学	保 健	商 船	家 政	教 育	芸 術	その他
国立	31,150	68,155	31,476	132,969	30,149	57,851	119	1,258	66,685	3,403	24,123
公立	20,148	34,225	2,681	17,260	4,462	27,311	—	2,782	2,542	5,711	11,726
私立	319,903	732,833	46,527	238,047	40,982	217,906	—	67,051	118,322	60,049	134,186

出典 文部科学省「学校基本調査」（平成26年度）

大学院生数

国公立大学の大学院生数の比率（分野別）（2014）



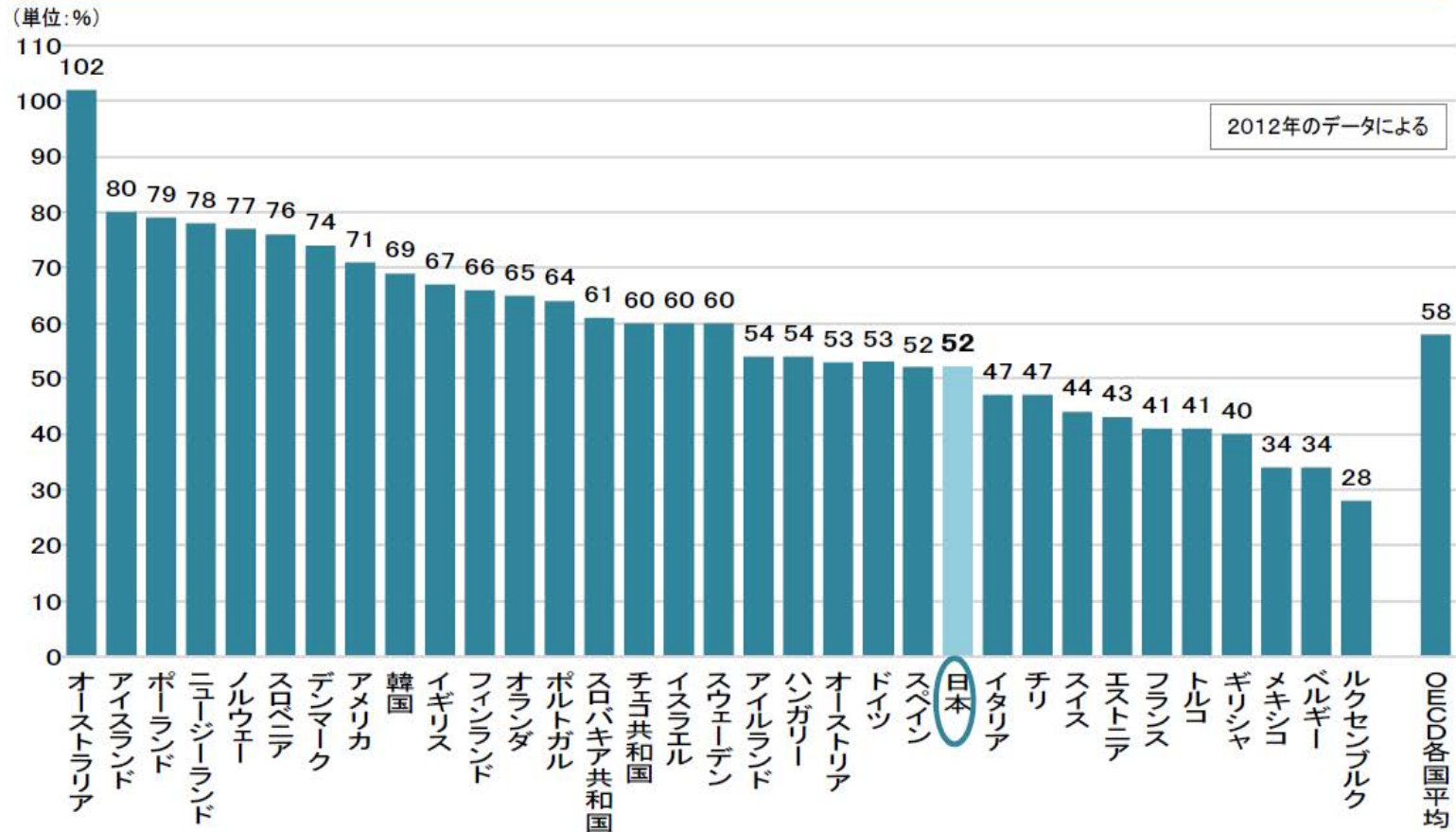
	人文科学	社会科学	理 学	工 学	農 学	保 健	商 船	家 政	教 育	芸 術	その他
国立	6,851	12,203	13,977	54,172	10,510	23,830	51	211	11,235	1,481	15,815
公立	660	1,866	1,556	4,562	459	4,133	—	258	73	809	1,695
私立	10,383	22,535	3,359	21,432	1,376	10,609	—	666	2,641	2,521	9,084

出典 文部科学省「学校基本調査」（平成26年度）

大学進学率の推移、国際比較

大学進学率の国際比較

日本の大学進学率は52%であり、OECD各国平均58%と比べて高くない。



(注)このデータには定義上、留学生の入学者が含まれている。

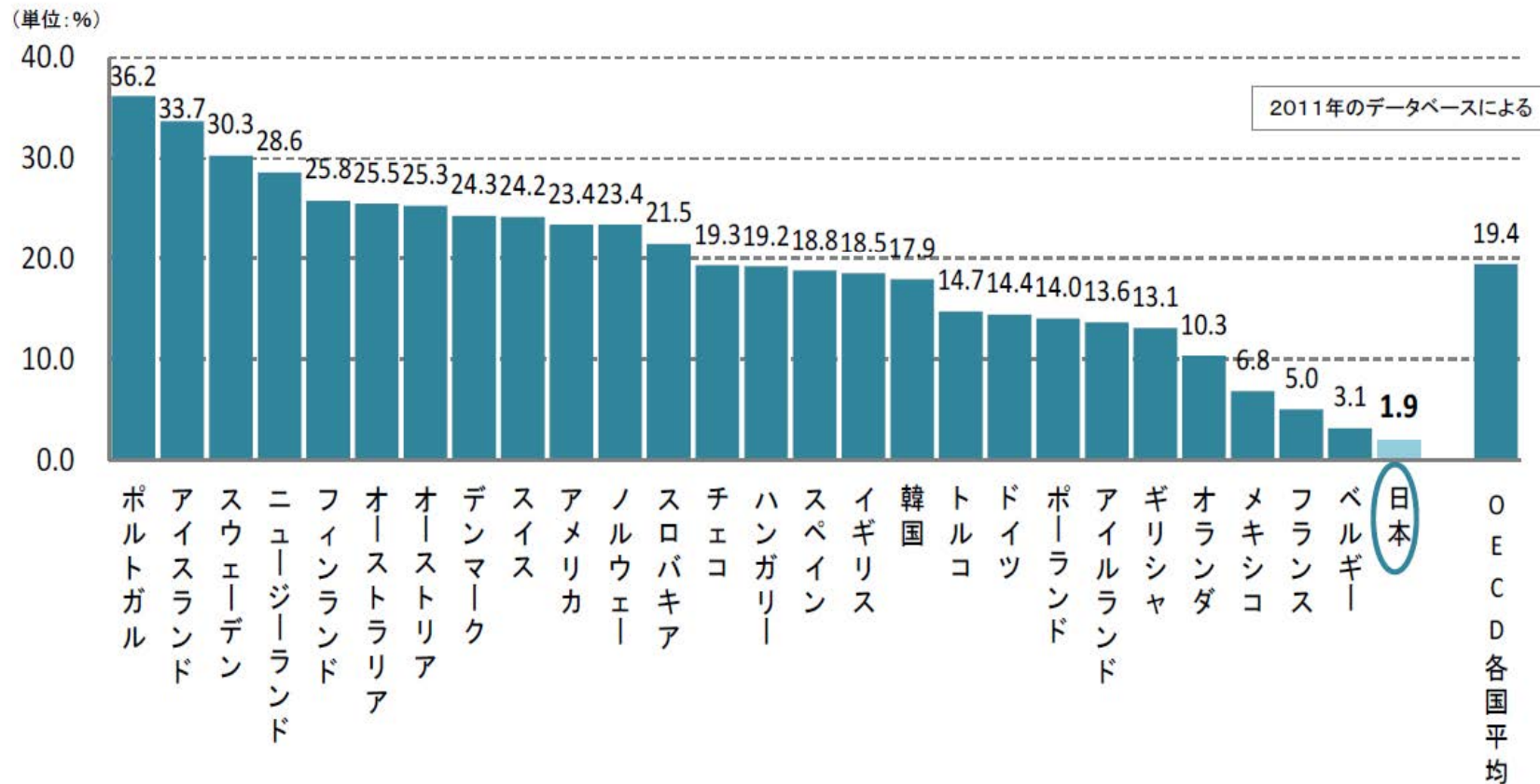
「大学型高等教育機関」への進学率は、大学学部初めて入学した者を年齢別に集計し、各年齢の入学者を当該年齢人口で割った値を加算し、100をかけて求めた値である。入学者数に留学生数(当該年齢人口には含まれない)が含まれるため、進学率は100%を超えることがある(例:オーストラリアの102%)。

出典: OECD「Education at a Glance 2014」Table C3.2a. より国立大学協会事務局作成

大学進学率の推移、国際比較

25歳以上の学士課程への入学者の割合

日本の25歳以上(社会人を含む)の入学者の割合が約2%だが、OECD各国平均は19.4%であり、大きな差がみられる。



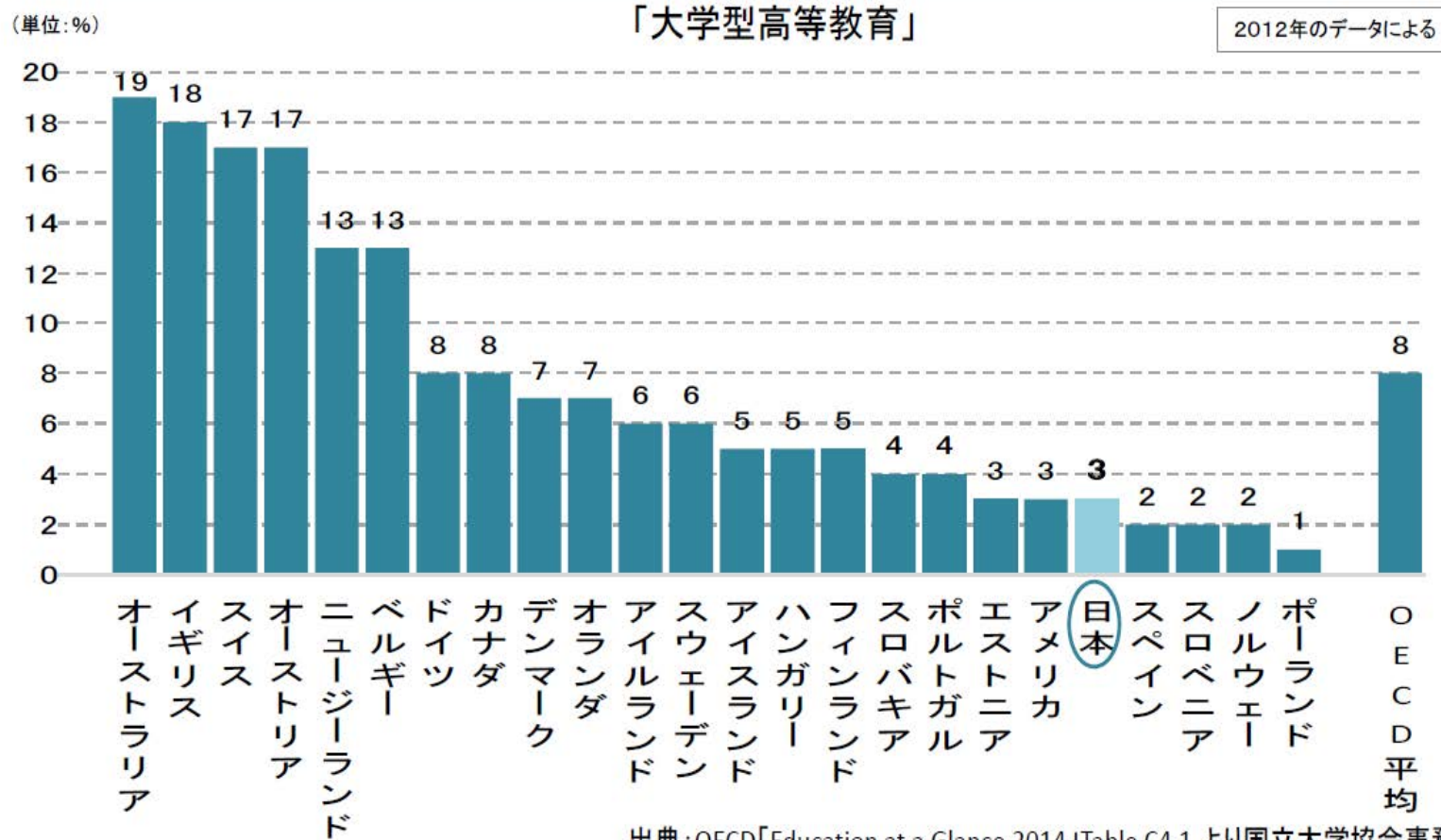
(注)OECD教育データベース(2011年)に依拠し、日本の数値は「学校基本調査」及び文部科学省調べによる社会人入学者数より算出。

出典:学生への経済的支援の在り方に関する検討会「学生への経済的支援の在り方について」(平成26年8月29日)を参照し、国立大学協会事務局作成

大学進学率の推移、国際比較

高等教育機関に在学する留学生の割合

高等教育機関の留学生の割合は、日本は3%にとどまっており、OECD各国平均と比べて低くなっている。なお、イギリスやオーストラリア等で高くなっている。

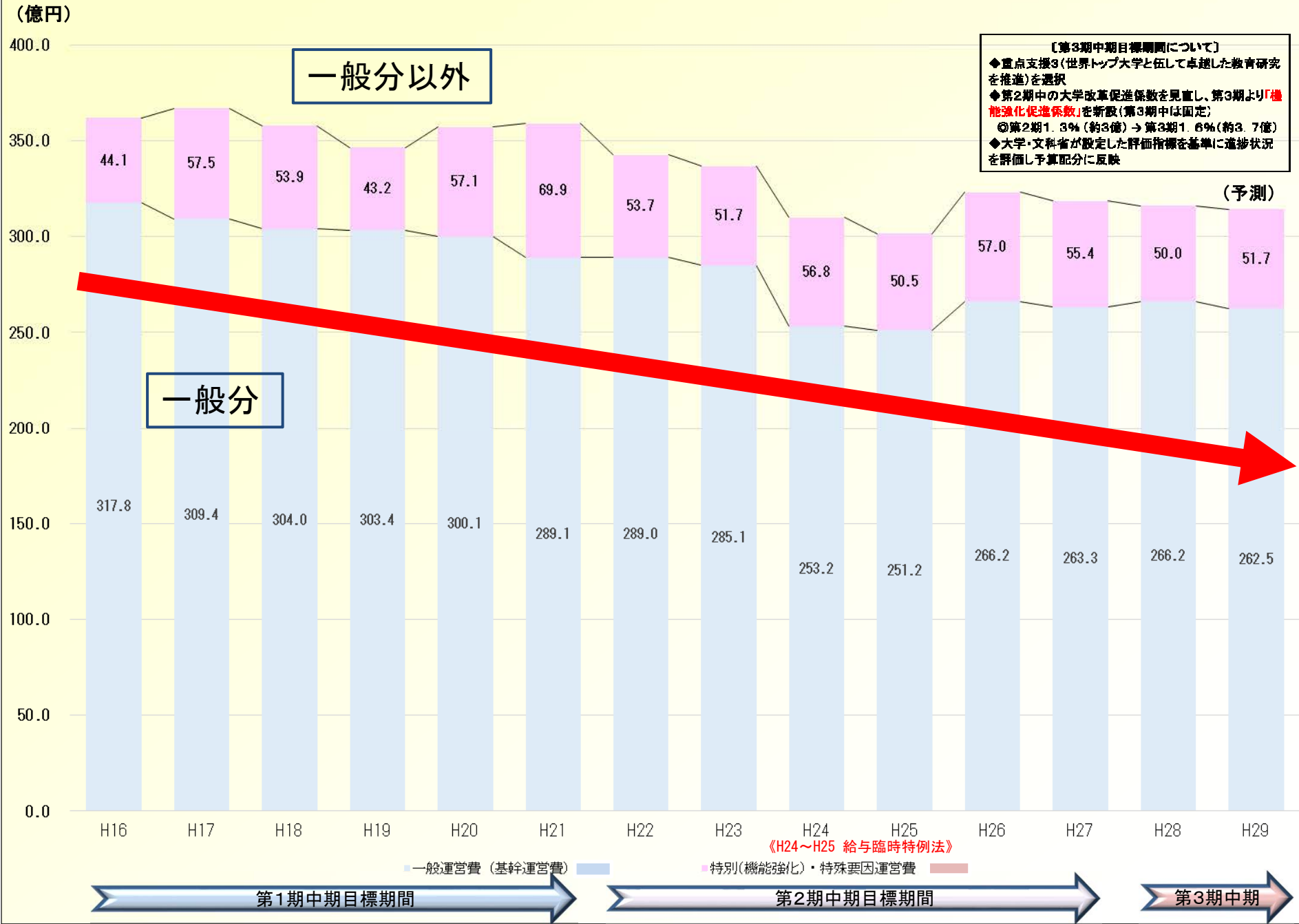


出典: OECD「Education at a Glance 2014」Table C4.1.より国立大学協会事務局作成

運営費交付金の推移〔名古屋大学〕

【第3期中期目標期間について】

- ◆重点支援3(世界トップ大学と伍して卓越した教育研究を推進)を選択
- ◆第2期中の大学改革促進係数を見直し、第3期より「機能強化促進係数」を新設(第3期中は固定)
- ◎第2期1.3%(約3億)→第3期1.6%(約3.7億)
- ◆大学・文科省が設定した評価指標を基準に進捗状況を評価し予算配分に反映



機能強化の方向性に応じた重点配分

平成28年度

平成29年度

機能強化経費
(機能強化促進分)

機能強化経費
(機能強化促進分)

新規補助金

約100億円

約50億円

約50億円

機能強化促進
係数影響額

機能強化促進
係数影響額

基幹経費

基幹経費

機能強化経費
(共通政策課題分)

機能強化経費
(共通政策課題分)

機能強化経費
(共通政策課題分)

機能強化経費
(共通政策課題分)

特殊要因経費

特殊要因経費

3つの重点支援の枠組みを新設し、機能強化促進係数による財源を活用し、枠組みごとに評価に基づく重点配分を実施。

《機能強化係数》

- 重点支援① 【基準値】 $\Delta 0.8\%$
- 重点支援② 【基準値】 $\Delta 1.0\%$
- 重点支援③ 【基準値】 $\Delta 1.6\%$

【平成29年度の重点支援】

平成29年度の重点支援については、機能強化促進係数による財源（総額約100億円程度）を確保した上で、このうち1/2程度の金額（総額約50億円程度）を機能強化促進分として、各大学に対して戦略ごとに再配分。

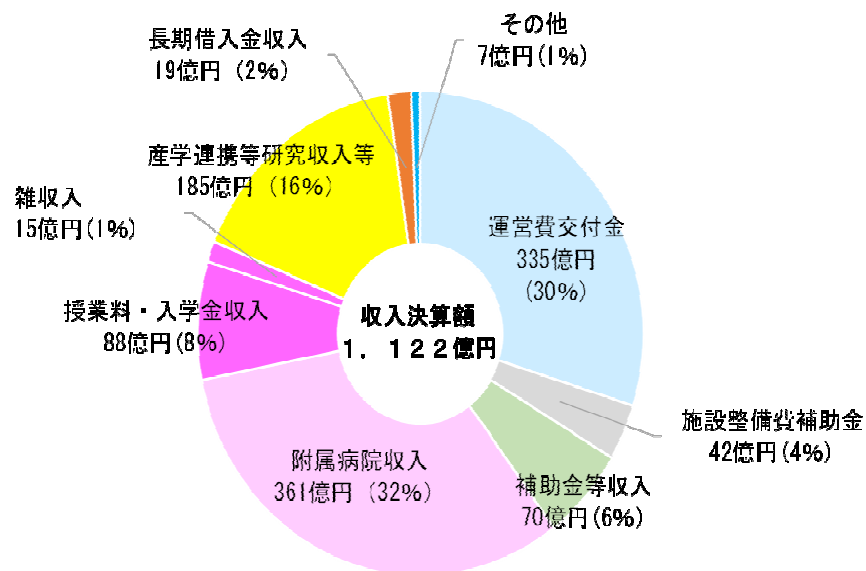
また、残りの1/2程度の金額（総額約50億円程度）を活用して、運営費交付金の補完的な役割を果たす「新規の補助金」を創設して各大学に配分。

多くの仮定の下に試算すると...

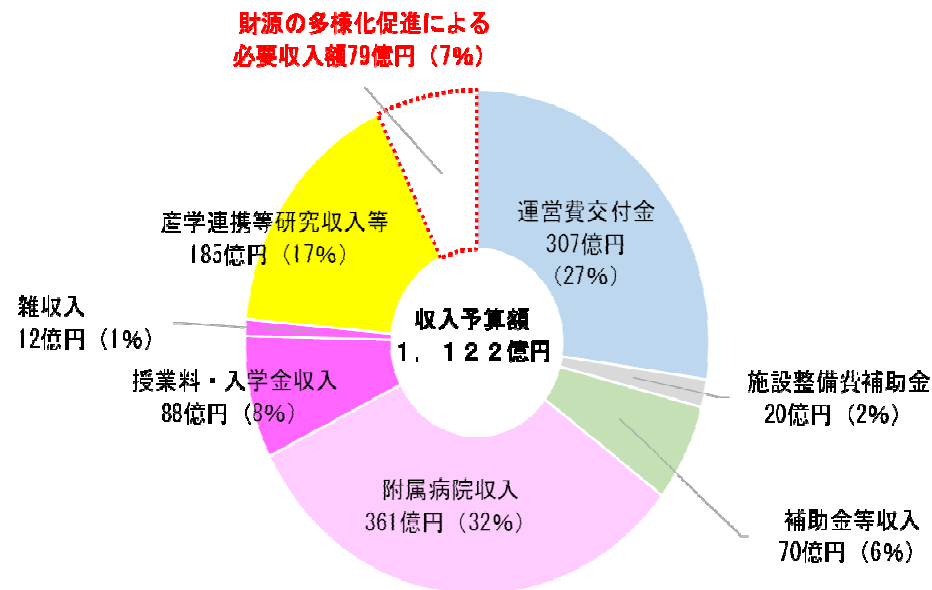
収入決算の現状と今後の予測

(名古屋大学)

平成27年度収入決算



平成33年度収入予算見込



「大学は『私の大学』でありたい」

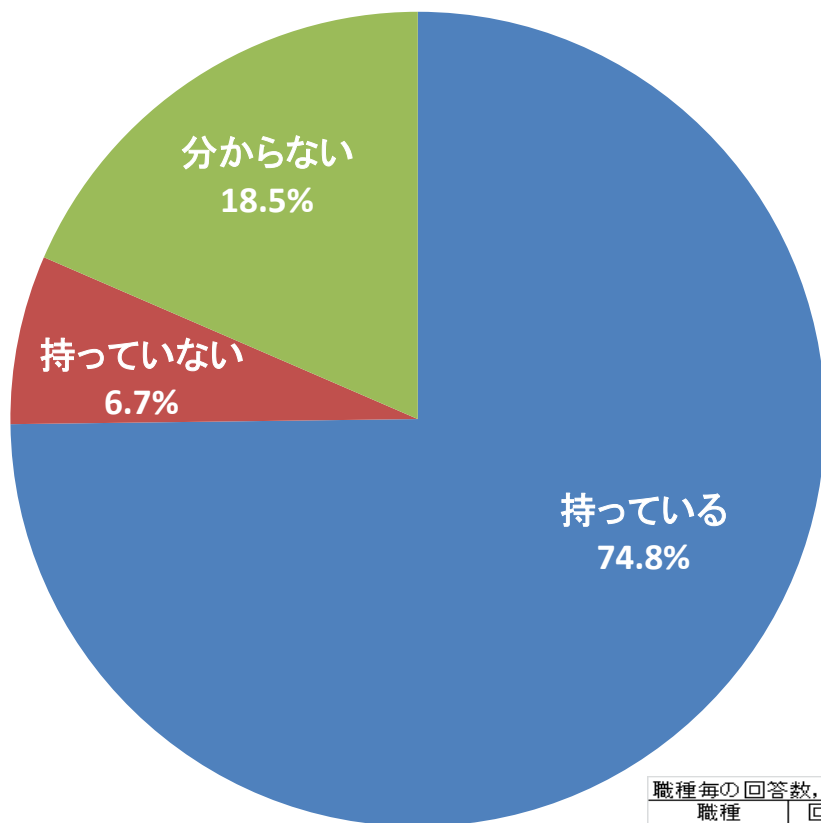


豊田講堂

職員意識調査アンケート結果より

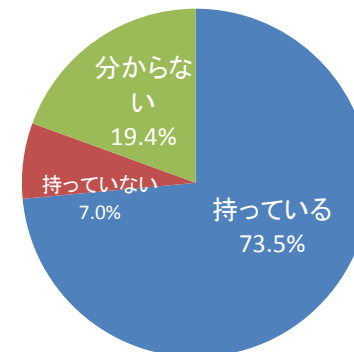
(H25.6.17~6.27実施)

「あなたは名古屋大学で働くことに誇りを持っていますか？」

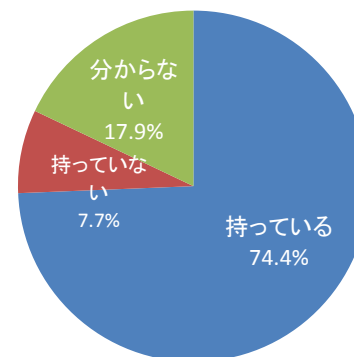


職種	回答数	在職者数	回答率
事務系	427	565	75.6%
図書系	39	52	75.0%
施設系	38	44	86.4%
計	504	661	76.2%

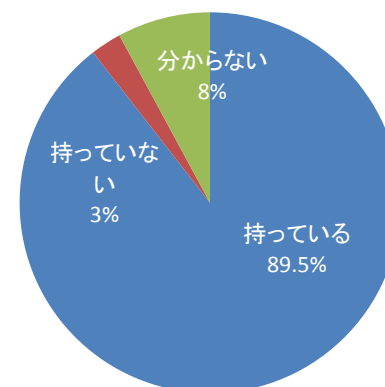
事務系



図書系



施設系



2015年日本建築学会賞(業績)受賞

名古屋大学キャンパスマネジメントによる創造的再生

名古屋大学 施設・環境計画推進室 殿

同 工学部施設整備推進室 殿

同 大学院環境学研究科奥宮研究室 殿

同 施設管理部 殿

本事業は、名古屋大学東山キャンパスの創造的再生に向けた、施設の総合的な戦略・企画・計画から実施運用に至る、この10年余りのキャンパスマネジメントの実践的取り組みである。...建築系教員組織として1992年に設立された**施設・環境計画推進室等は、実行組織である施設管理部と協働して**、キャンパスの課題を解決するとともに、名古屋大学の個性や経営理念を活かしたキャンパス空間を創出し、教育、研究や運営に貢献してきた。...**名古屋大学では、教職員が一体となり**、施設整備から運用までの一連の流れを管理するため、大学本部に施設・環境計画推進室と、工学部に施設整備推進室が組織され、施設管理部と協働して、キャンパスマネジメントを進めている。

本事業の具体的成果は、下記の通りである。

- (1) キャンパスマスタープランの策定とPDCAによる実現化
- (2) 改築や改修プロジェクトにおけるデザインマネジメント
- (3) 良好な環境を維持し大学経営に貢献するファシリティマネジメント
- (4) 低炭素エコキャンパス実現のためのエネルギーマネジメントとコミッションング
- (5) キャンパスでの実施や研究で得られた知見による社会貢献

このように、本事業は、通常困難を伴うキャンパスマネジメントを、**教職員が一体となった組織を構成することにより**、実効力をもって実施している。キャンパスマネジメントは全国の大学が抱えている問題でもあり、ここで示された方法論は波及効果が大きい。...よって、ここに日本建築学会賞を贈るものである。

理事定例会

(施設整備担当理事、環境安全担当理事、施設・環境計画推進室、工学部施設整備推進室、部局、施設管理部との打合せ／毎月1回)



毎週定例打ち合わせ

(施設整備担当理事、環境安全担当理事、施設管理部との打合せ／毎週木曜)

※議題によっては施設・環境計画推進室、工学部施設整備推進室も参加



名古屋大学の研究力

国立総合大学内での名古屋大学の位置

研究の質

研究者一人当たりの科研費採択数(H27)	—————	第2位
研究者一人当たりの科研費受入金額(H27)	—————	第3位
研究者一人当たりの外部資金受入金額(H25)	—————	第4位

国際性(H22～H26の平均)*

Q値(被引用率上位10%論文数/全論文数)	—————	第4位
国際共著論文の割合	—————	第3位

高い研究力を活かし、
戦略性に満ちた社会課題解決型研究を推進

平成28年度 財務部の目標

○スローガン

・高めよう「意識」 ・進めよう「マネジメント」 ・広げよう「サポート」

☆名大の進む方向と今なすべきことを理解し、「まず動く」。

○方針

- 財務部と**大学全体の課題に主体的な経営意識を持って取り組む。**
- 取り組む業務の先読みを常に意識する。
- 一人ひとりが常にコスト意識を持ち、業務を戦略的にマネジメントする。
- **他部署のサポートや連携を強化し、大学運営に取り組む。**
- 適切かつ迅速に、また柔軟性を持って業務を行う。

○目標

- 年度計画の実施にあたり、部が所掌する事項の実現を図るとともに、**他部署が所掌する事項についても協力して実現する。**
- **他部署の課題に対して積極的に提案する。**
また、**大学全体の課題に対しても主体的な経営意識を持って取り組む。**
- **他部署との連携や相談等に対し、財務部が協力して適切かつ迅速で柔軟な会計処理方法を判断してサポートする。**
- 常に時間とコストを意識して業務に取り組む。
- 毎日元気に挨拶、英語も含めて明るくコミュニケーションできる職場にしていける。

事務局長・全学技術センター長として取り組んできたこと...(名古屋大学編)

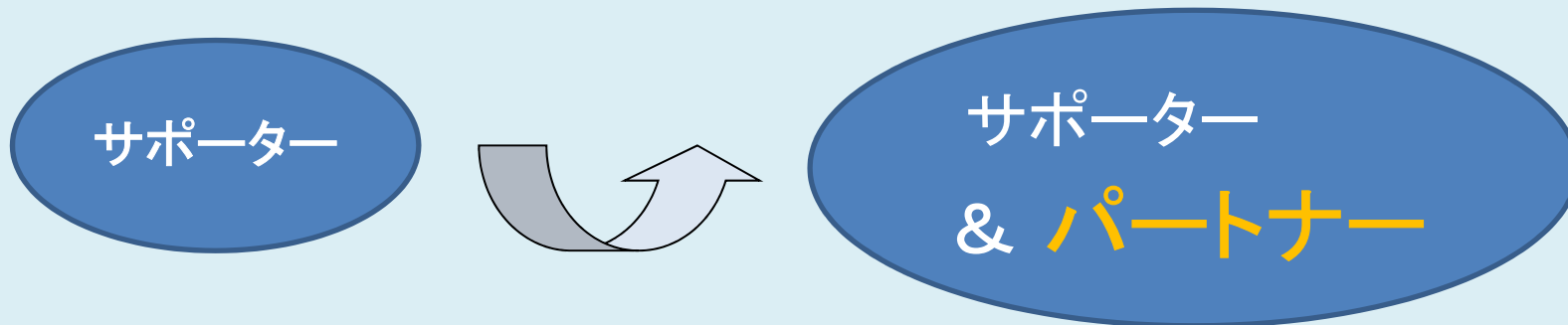
- ★ 自主企画研修の創設
- ★ サポーターの仕組みの導入
- ★ 本部事務局の部長会の組織化
- ★ 部局事務部も含めた全学の管理職(69人)の企画連絡会議の創設
- ★ 登用試験の実質化・拡充 (課長補佐 & 係長)
- ★ 「職員力向上プラン」の策定
 - ・各部・事務部主導の働きやすい職場、働きがいのある職場づくり
 - ・中堅職員の出番づくり
- ★ 事務局長プロジェクトの仕組みの導入(チームを超える課題への取組)
- ★ 各部の組織目標づくり~職員の業績評価とのリンクづくり
- ★ 役員懇談会(大学の意思決定プロセス)に本部事務局部長の参画
- ★ 職員のキャリアパスプランの策定 + 研修カリキュラムマップづくり
- ★ 他大学等からの異動職員の交流会、交流人事先機関訪問、人事交流の拡大
- ★ 本部事務局の部長に出身者を登用
- ★ すべての事務局各部・部局事務部の職員との対話(「事務職員」の呼称...)
- ★ 全学技術センターの組織力の強化に向けて...
 - ・技術職員自らのプランづくり
 - ・年度計画、NU-MIRAI2020(現総長の6年間のビジョン)に技術職員を位置づけ
 - ・企画室の設置



大学のミッション

- ①教育
- ②研究
- ③社会貢献

教員と職員の関係



大学職員も大学運営の主役

Q 「多忙感」と「多忙」とはどう違う？

「多忙感」の職場 → 「多忙」な職場

ミッション…(他とは異なる…)役割、意義
大学のミッション・部局のミッション
： 中期目標・計画 年度計画…

部、課・室、事務部のミッション



係、グループのミッション



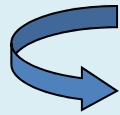
自分のミッション

共同作業・共通理解

共同作業・共通理解

ミッション

担当の仕事を一生懸命やる



課題の実現 『戦略、戦術』シナリオライター

その仕事をいかに実現するか？

他のチームをどう動かす？

上司にどう動いてもらう？

委員会等…キーとなる教員にどう動いてもらう？

総長等役員にどう働きかける？

事務局の組織を強くする

- ・職員一人ひとりが大事な存在
一人ひとりの成長

- ・チームとしての力の向上 ×「職人仕事」
チーム自身の新たな仕事の実現
チームとチームの間の新たな仕事の実現

組織を育てる・強くするのは、一人ひとりの責任・義務
すべての職員が「マネジメント・マインド」を持つ

職場の雰囲気 「明るい」「楽しい」「活気がある」

チーム内での気配り

チームの外（他チーム、学生、教員）への
気配り

ホスピタリティー

「ものさし」と「想像力」

職場の環境づくり、雰囲気づくりも
一人ひとりの責任・義務

インタビューに向け、書面にして考えてもらうこと
(課長登用・課長補佐登用・係長登用)

- ◆名古屋大学について考えていること。(本学の特色や発展のための課題等)
- ◆大学職員の役割について考えていること。
- ◆これまで実践してきたこと(実績)
(本学で自ら企画、提案等を行い実施できたこと(業務改善等)を具体的に...)
- ◆〇〇等になった際に実施したいこと(提案)
(活躍したい分野等も必要に応じて...)
- ◆自己PR等

インタビューで話して
もらうこと

働きやすい職場、働きがいのある
職場づくりについて

- ◆大学を巡る情勢、国の政策を知る！
- ◆大学（部局）を知る！（方向性・強み・特色・課題...）
- ◆職員のネットワークをつくる！
（いかに**自分のチームに貢献**するか？）
（いかに**他のチームに貢献**するか？）
- ◆**仕事しやすい環境づくり**
+ **働きがいのある職場づくり**



チーム力の発揮 / 強い職員組織の実現

「私が働いている(いた)大学」
→ 職員も大学運営の主役＝「私の大学」