

新大学構想＜提言＞

～統合と再編、新教学体制と大胆な運営改革～

平成25年1月

大阪府市新大学構想会議

目次

0. 大学改革のさきがけをめざして

1. 両大学の現況

- (1) 他大学との比較
- (2) 教育・研究の状況
- (3) 改革の推移
- (4) 府大の改革
- (5) 市大の改革

2. 現状認識と課題

- (1) 重複分野
- (2) 学部運営上の課題
- (3) 統合の課題

3. 改革の基本方針

(1) 新大学の基本コンセプト

(2) 改革の3本柱と15の重点項目

I 新たな教学体制の導入

- ① 研究組織(教員組織)と教育組織の分離
- ② 専門教育重視の学部と学際教育重視の学域併存

II 選択と集中による教育組織の再編

- ③ 重複分野の見直しと新学部・学域、研究科の設置
- ④ ブランド学部・学域の強化
- ⑤ 教養教育の再生・カリキュラムの全学的見直し
- ⑥ 社会人教育の充実および教育系大学院(専攻)の新設
- ⑦ 研究・教育の国際戦略の強化
- ⑧ 地域活力強化戦略

III 大学運営システムの抜本的改革

- ⑨ 理事長・学長のガバナンス強化
- ⑩ 教員人事(採用・昇格・配置転換)の一元化
- ⑪ 教員配置の定期的見直しによる流動性の確保
- ⑫ 大学運営における教職協働の原則と事務組織の改革
- ⑬ 大学ブランド戦略の推進、情報発信の強化
- ⑭ 目標管理体制の構築、PDCAサイクルの定着
- ⑮ キャンパスガバナンスの構築

(3) 段階的改革のシナリオ

4. 新大学構想 改革の3本柱と15の重点項目

I 新たな教学体制の導入

II 選択と集中による教育組織の再編

III 大学運営システムの抜本的改革

0. 大学改革のさきがけをめざして

～府立大学と市立大学の統合の意義～

- 大学は都市の重要な知的インフラであり、大阪の成長戦略の実現に向け、不可欠な要素である。
- 大阪府内には、理系に強い府立大学と、医学部を含む総合大学の市立大学の2つがある。両大学は、これまで、府内外の優秀な人材の育成と研究成果の還元を通じて、大阪の成長に寄与してきた。
- しかしながら、府・市の財政が逼迫する中で、それぞれに100億円以上の税金を運営費交付金として投入することの意味は改めて厳しく問い直さなければならない。また、グローバル化、少子化の進展による世界、そして国内の大学間の競争は激化している。
- そこで、府と市は統合の機会をチャンスと捉え、両大学を統合し、さらに強い大学の構築をめざす。またその際には、大阪における公立大学の意義を改めて見直す。
- 今回の統合は、全国の大学改革のモデルになりうる。そのことも念頭におきつつ、府市は新大学のあり方を考える。
- 本提言では、両大学の現状を改めて分析した上で、課題を明らかにする。そのうえで、統合後の新しい大学の姿、運営体制等を示す。

1. 両大学の現況

ま と め

<他大学との比較>

- 両大学は、保健医療系や理工系分野、また基礎的研究や大学院による研究者養成など、採算が取りにくく私立大学では十分に担いきれない分野を中心に展開してきた。
- また、少人数教育を維持するなど、国立大学に近い特徴を有している。
- 公立大学の使命である地域貢献について、高い評価を得ている。
- 学生一人当たりの運営費交付金は他の公立大学と同水準であり、国立大学よりは低水準にある。

<教育・研究の状況>

- 教育・研究の状況に関する各種指標では、国立の基幹大学に次ぐポジションを占めている。
- 2012年のアジア大学ランキング(クアクアレリ・シモンズ(QS)社実施)では、市大は62位、府大は107位に位置している。

<改革の推移>

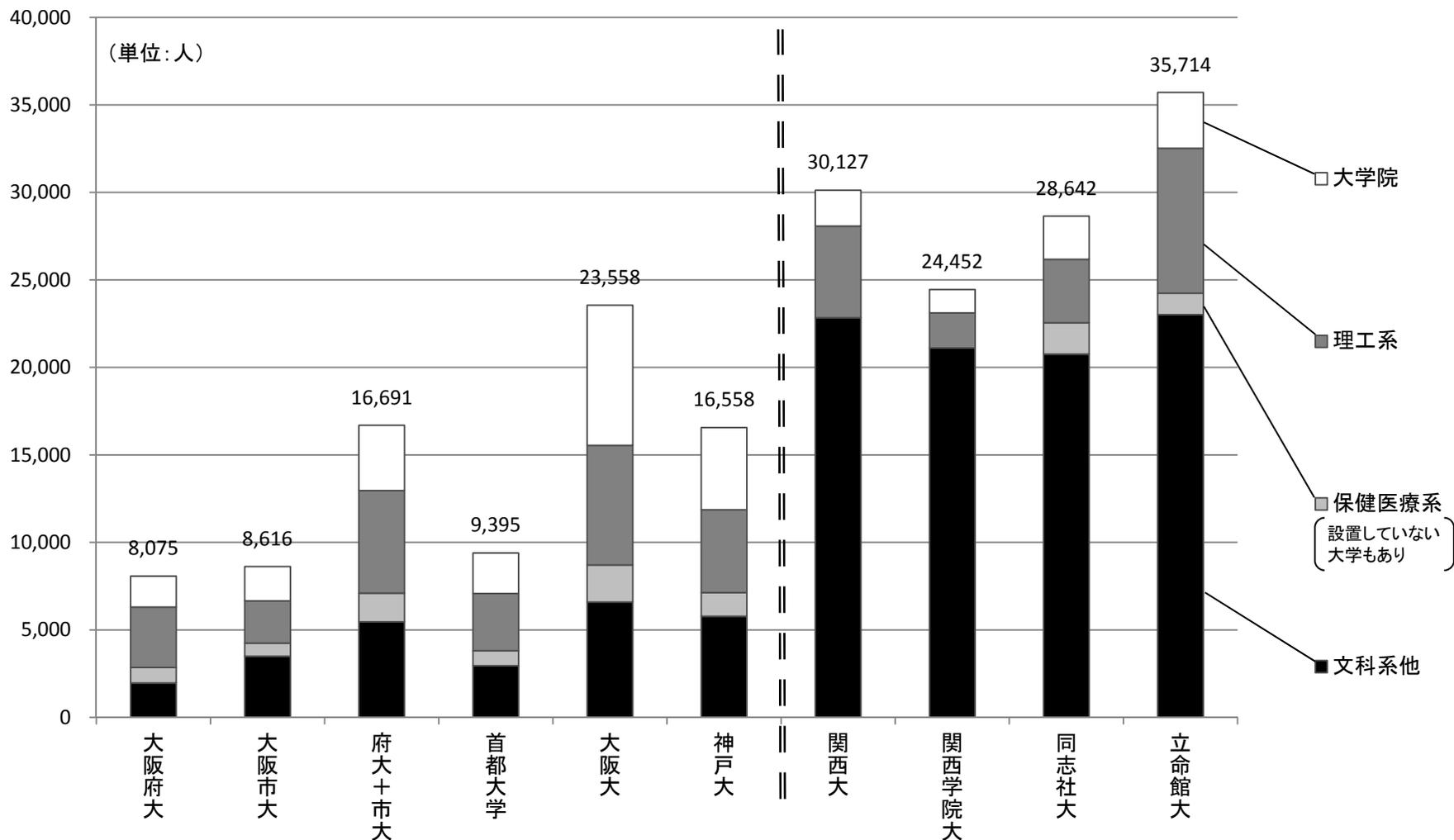
- 両大学の運営費交付金は公立大学法人化後、急激に減少している。
- これに対応して、両大学は大幅な人件費削減を実施。また府大では、3大学の再編統合や教育研究体制の改革など大幅な改革を実施した。

<両大学の統合>

- 両大学が統合すれば、学部・分野の構成では、ほぼ国立の基幹大学が有する構成となり、(単純合計の)学生数では全国の公立大学で最大規模となる。

(1) 他大学との比較(学生数)

- 保健医療系・理工系・大学院など私立大学で採算が取りにくい分野を担う。
- 統合後は阪大・神大など国立基幹大学並みの規模、公立大学では最大規模になる。

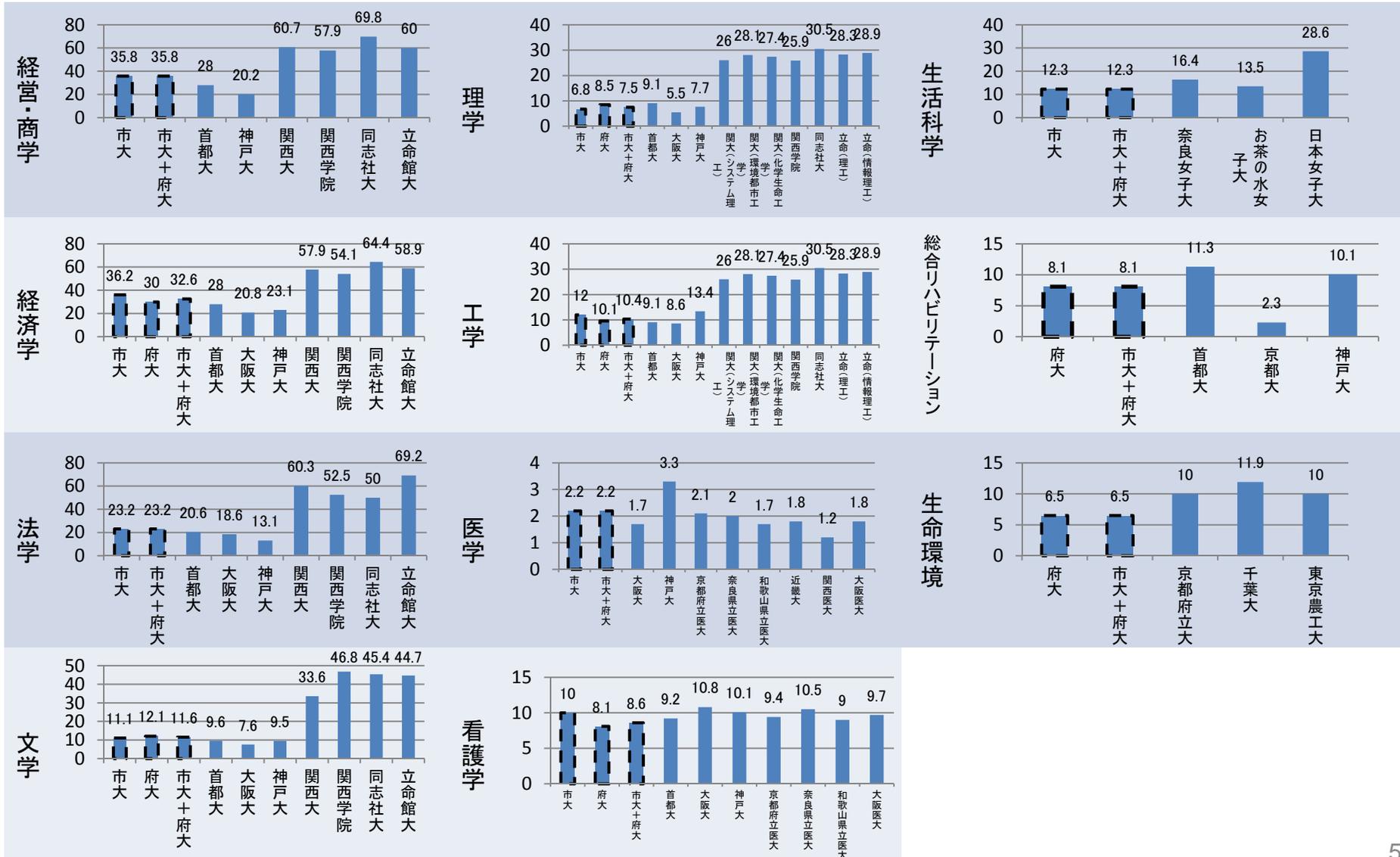


各大学とも、平成24年5月1日時点(HP公表ベース)

(1) 他大学との比較(教員一人あたり学生数)

・私立大学と比べると少人数教育を維持。

(単位:人)



※教員一人あたりの学生数は、府大は、H23.5.1現在の学生数とH22.5.1現在の教員数で積算。市大は、学生数、教員数ともH23.5.1現在で積算。

(1) 他大学との比較(地域貢献)

- ・地方の国立大学と並んで、両大学とも、継続して地域貢献度総合ランキングの上位に位置している。
- ・公立大学では、府立大学が2位、市立大学が3位。

総合ランキング上位20校 (得点は100点満点)

2012	2011	2010	大学名	国公私別	本部所在地	得点
1位	2位	6位	信州大学	国立	長野県松本市	87.1
2	2	13	宇都宮大学	国立	宇都宮市	86.1
3	1	13	北九州市立大学	公立	北九州市	85.0
4	14	6	長野大学	私立	長野県上田市	84.5
5	11	25	岩手大学	国立	盛岡市	84.3
6	17	11	松本大学	私立	長野県松本市	82.8
7	4	1	群馬大学	国立	前橋市	81.6
8	19	10	大阪府立大学	公立	堺市	81.3
9	15	22	三重大学	国立	津市	80.8
10	6	79	山口大学	国立	山口市	80.5
11	5	8	茨城大学	国立	水戸市	80.4
12	9	4	大阪市立大学	公立	大阪市	79.7
13	10	102	神戸大学	国立	神戸市	77.6
14	15	2	横浜市立大学	公立	横浜市	77.5
15	12	46	鳥取大学	国立	鳥取市	77.1
16	107	32	豊橋技術科学大学	国立	愛知県豊橋市	76.4
17	17	23	立命館大学	私立	京都市	76.2
18	30	45	筑波大学	国立	茨城県つくば市	75.9
19	13	75	愛媛大学	国立	松山市	75.5
20	118	126	長崎大学	国立	長崎市	74.9

(注)532大学平均得点35.8

(両大学の主な取組)

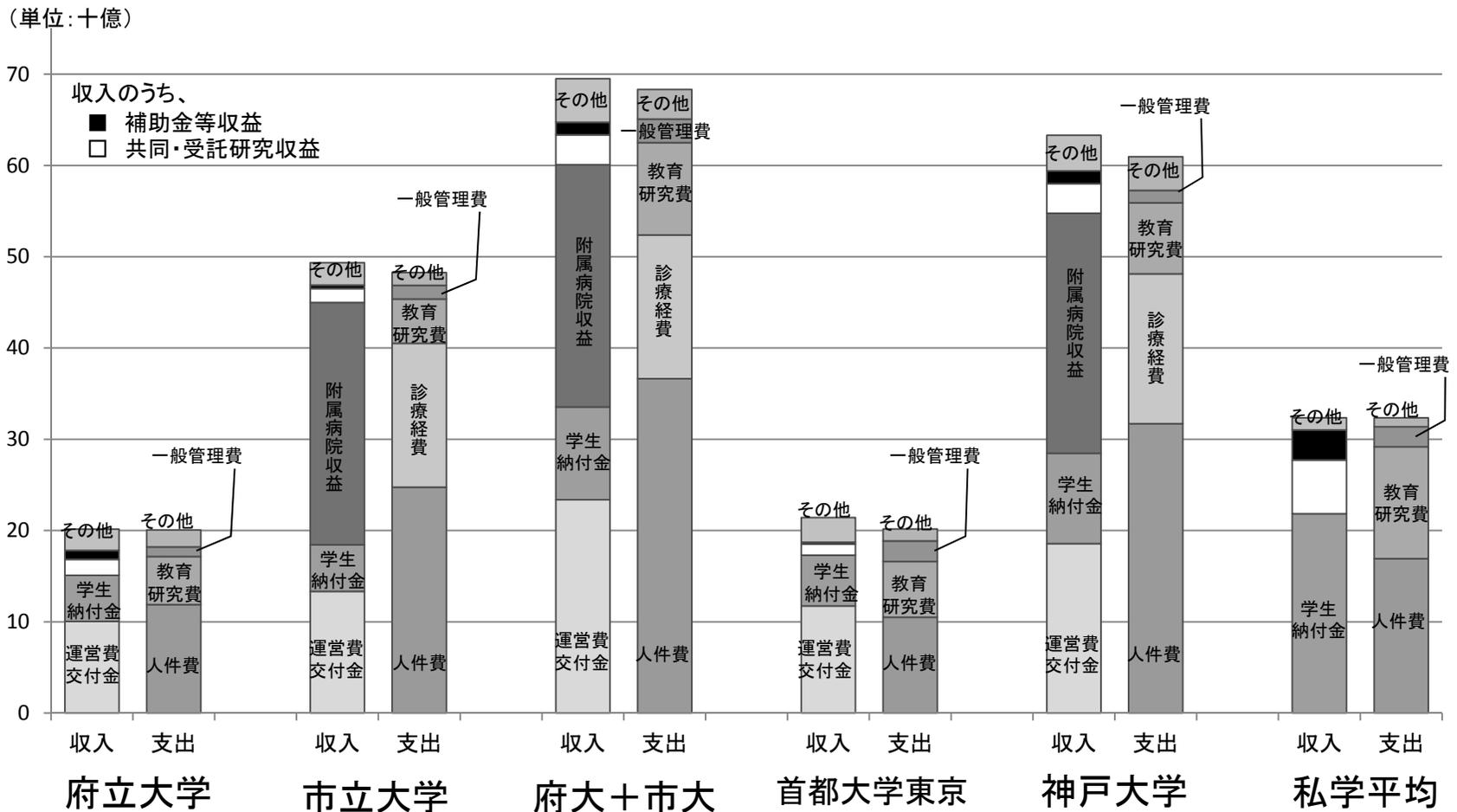
- ・地域貢献をテーマにした教育カリキュラムの充実、公開講座の充実(府立大学)
- ・東日本大震災の調査研究を通して、都市防災研究を分野横断的に実施(市立大学)
- ・府大・市大産学官連携共同オフィスによる共同研究の推進、地域中小企業への貢献活動などの推進
- ・「高校化学グランドコンテスト」をはじめ高大連携事業の実施(両大学共同)

※平成24年11月19日付け日本経済新聞掲載記事(25面)より引用。

(元データは11月19日発行 日経グローバル内記事「全国大学の地域貢献度ランキング(上)」)

(1) 他大学との比較(財務構造)

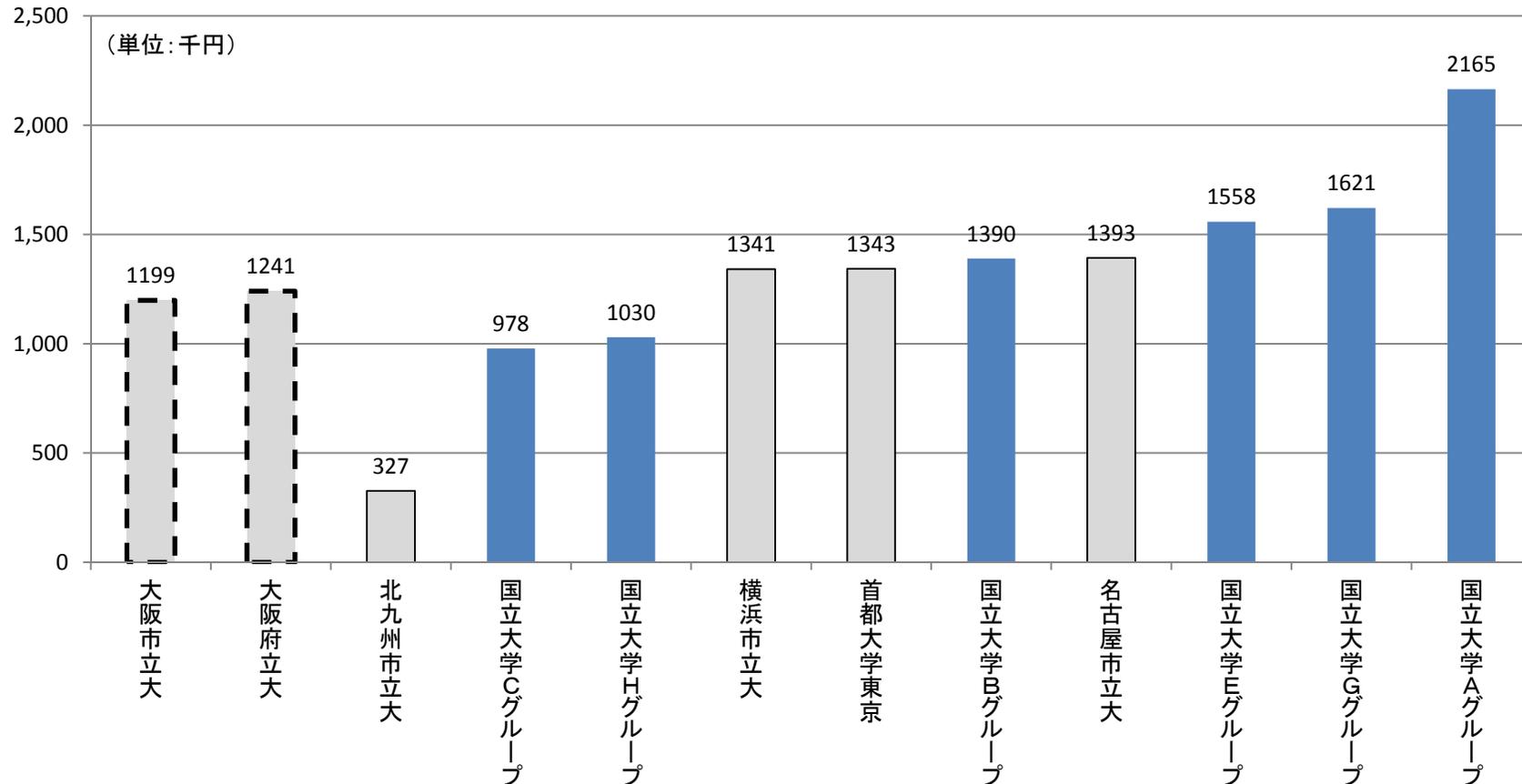
- 両大学は、国公立大学と同じ収入構造。
- 運営費交付金として税金が投入されているために、私立大学より少ない学生納付金で運営している。



出所: 府立大学、市立大学は、H23財務諸表より。首都大学東京、神戸大学はH22財務諸表より。
私学平均は、日本私立学校振興・共済事業団「今日の私学財政」をもとに作成。規模10千人以上の68大学の平均。

(1) 他大学との比較(学生一人あたり運営費交付金)

- ・文科系中心の大学(C、Hグループ)を除けば、国立大学よりやや低い水準<基幹大学(Aグループ)とは大きな差>
- ・他の公立大学と同水準。



※公立大学は、H23決算値を使用。大阪市大、横浜市大、名古屋市大は、医学部附属病院セグメント相当額を除く。

※国立大学は、H24予算値によるグループ平均値。グループは、文部科学省の財務分析上の分類に基づく。(詳細は下記のとおり。医科大学、大学院大学で構成されるグループを除く。)

Aグループ: 学生収容定員1万人以上、学部等数概ね10学部以上の国立大学法人(学群、学類制などの場合は、学生収容定員のみ) 例: 京都大、大阪大、神戸大

Bグループ: 医科系学部を有さず、学生収容定員に占める理工系学生数が文科系学生数の概ね2倍を上回る国立大学法人 例: 東工大、名古屋工大、九州工大

Cグループ: 医科系学部を有さず、学生収容定員に占める文科系学生数が理工系学生数の概ね2倍を上回る国立大学法人 例: 一橋大、東京芸大、滋賀大

Eグループ: 教育系学部のみで構成される国立大学法人 例: 大教大

Gグループ: 医科系学部その他の学部で構成され、A~Fのいずれにも属さない国立大学法人 例: 信州大、三重大、愛媛大、鹿児島大

Hグループ: 医科系学部を有さず、A~Fのいずれにも属さない国立大学法人 例: お茶の水女子大、奈良女子大

(1) 他大学比較(学部・学域構成)

- 市大は国立の基幹大学と同じような構成。
- 両大学をあわせても薬学部と教育学部がない。
(府大の旧農学部は、主に生命環境科学域へ再編された。)

府立大学(4学域)	市立大学(8学部)	国立大学(標準モデル)
—	理学部	理学部
工学域	工学部	工学部
—	医学部	医学部
—	—	薬学部
—	—	農学部
—	法学部	法学部
—	文学部	文学部
—	経済学部 商学部	経済学部
—	—	教育学部
—	生活科学部	—
現代システム科学域	—	—
生命環境科学域	—	—
地域保健学域	—	—

(国立の基幹大学に多い学部を抽出)

(2) 教育・研究の状況(科研費他)

◆科学研究費補助金(新規+継続分)採択 (単位:千円)

順位	区分	機関名	件数	合計
1	国	東京大学	3,485	23,426,634
2	国	京都大学	2,717	13,891,247
3	国	大阪大学	2,424	11,780,910
4	国	東北大学	2,348	11,233,293
5	国	九州大学	1,746	6,872,312
6	国	北海道大学	1,646	6,514,210
7	国	名古屋大学	1,523	6,637,206
8	国	筑波大学	1,160	3,757,665
9	国	広島大学	1,010	2,802,051
10	私	慶應義塾大学	933	3,407,446
11	国	神戸大学	915	2,824,092
12	国	東京工業大学	787	4,772,739
13	国	岡山大学	783	2,293,630
14	国	千葉大学	762	1,996,590
15	私	早稲田大学	752	2,409,147
16	★国	(独)理化学研究所	729	4,296,553
17	国	金沢大学	661	1,720,957
18	国	新潟大学	629	1,411,397
19	国	熊本大学	590	2,043,196
20	国	東京医科歯科大学	551	1,988,190
21	国	長崎大学	520	1,192,295
22	私	日本大学	516	969,020
23	国	徳島大学	495	1,334,221
24	国	信州大学	470	1,072,601
25	国	(独)産業技術総合研究所	451	1,593,686
26	国	愛媛大学	430	1,260,038
27	国	山口大学	426	941,798
28	国	鹿児島大学	425	933,977
29	私	立命館大学	421	972,473
30	公	首都大学東京	409	1,139,974
31	国	群馬大学	406	907,848
32	公	大阪市立大学	377	1,022,355
33	公	大阪府立大学	362	1,033,680
34	国	富山大学	355	765,688
35	国	山形大学	345	737,624
36	国	三重大学	345	730,075
37	国	岐阜大学	329	773,089
38	国	静岡大学	325	949,688
39	私	東海大学	313	687,935
40	私	近畿大学	304	669,571

◆共同研究 (単位:千円)

区分	機関名	件数	受入額
国	東京大学	1,547	5,105,498
国	東北大学	862	2,839,820
国	大阪大学	859	3,146,275
国	京都大学	844	5,782,291
国	九州大学	690	1,900,932
国	北海道大学	514	1,188,843
国	東京工業大学	477	1,530,202
国	名古屋大学	468	1,387,412
★私	慶應義塾大学	425	1,588,278
国	広島大学	344	665,750
★公	大阪府立大学	331	362,418
国	神戸大学	301	783,146
国	筑波大学	278	646,539
国	信州大学	276	347,053
国	千葉大学	275	426,755
国	三重大学	264	411,892
私	早稲田大学	254	684,892
国	名古屋工業大学	237	534,553
国	東京農工大学	228	546,671
国	横浜国立大学	222	304,520
国	金沢大学	222	218,345
国	岐阜大学	211	224,984
国	岡山大学	200	328,551
国	山口大学	195	275,400
国	静岡大学	194	183,035
国	熊本大学	194	383,784
国	九州工業大学	192	270,446
国	山形大学	189	295,963
国	徳島大学	176	380,860
私	東京理科大学	172	499,143
国	岩手大学	169	167,464
国	電気通信大学	167	146,803
国	茨城大学	161	122,100
国	鳥取大学	160	193,360
国	富山大学	155	167,080
国	京都工芸繊維大学	149	164,473
国	新潟大学	144	219,229
国	長崎大学	140	124,526
国	長岡技術科学大学	139	359,647
国	群馬大学	134	139,270
41 公	大阪市立大学	130	222,076

◆受託研究 (単位:千円)

区分	機関名	件数	受入額
国	東京大学	1,251	25,503,787
国	京都大学	847	12,718,523
国	東北大学	742	11,397,393
国	大阪大学	596	10,570,896
国	九州大学	552	4,794,950
国	名古屋大学	509	5,945,093
国	北海道大学	460	4,448,472
私	慶應義塾大学	435	5,043,646
私	早稲田大学	387	2,467,943
★国	東京工業大学	352	5,326,506
私	立命館大学	350	1,233,514
私	近畿大学	342	1,131,955
国	広島大学	297	1,648,849
私	日本大学	293	668,899
国	岡山大学	266	1,104,096
国	神戸大学	236	2,368,006
国	筑波大学	235	3,582,775
私	東海大学	228	746,990
★公	大阪府立大学	209	1,196,203
私	東京女子医科大学	200	338,504
国	熊本大学	197	1,080,220
国	信州大学	191	1,525,456
国	三重大学	190	888,603
国	千葉大学	179	1,106,763
国	長崎大学	165	920,605
国	徳島大学	164	1,019,312
国	新潟大学	162	877,146
★公	大阪市立大学	155	635,667
国	鹿児島大学	154	467,464
国	愛媛大学	152	793,878
国	山形大学	151	804,792
国	東京農工大学	146	1,074,117
私	東京理科大学	146	766,432
私	金沢工業大学	146	255,487
国	金沢大学	142	864,358
国	山口大学	136	759,044
国	九州工業大学	129	861,239
国	佐賀大学	129	307,657
国	東京医科歯科大学	128	1,640,879
国	岐阜大学	128	1,020,491

- 科研費は公立大学トップクラスで、国立大学にも引けを取らない。
- 共同研究は府大が件数では国立の基幹大学に次ぐ位置。
- いずれも単純に合計すると、国立の基幹大学を除けばトップクラス。(表の★印の位置)

〔出所〕

文部科学省・日本学術振興会公表資料「平成23年度科学研究費補助金の配分について」及び、文部科学省公表資料「平成23年度大学等における産学連携等実施状況について」

(2) 教育・研究の状況(ランキング)

- アジアの中で、大阪市立大学は62位、大阪府立大学は107位
 ○日本の大学では、大阪市立大学は16位(公立大学1位)、大阪府立大学は27位(公立大学4位)

順位	大学名	国
1	The Hong Kong University of Science and Technology	香港
2	National University of Singapore	シンガポール
3	University of Hong Kong	香港
4	Seoul National University	韓国
5	The Chinese University of Hong Kong	香港
6	Peking University	中国
7	Korea Advanced Institute of Science & Technology	韓国
8	The University of Tokyo (東京大学)	日本
9	Pohang University of Science And Technology	韓国
10	Kyoto University (京都大学)	日本
11	Osaka University (大阪大学)	日本
12	City University of Hong Kong	香港
13	Tokyo Institute of Technology (東京工業大学)	日本
14	Tohoku University (東北大学)	日本
15	Tsinghua University	中国
16	Yonsei University	韓国
17	Nanyang Technological University	シンガポール
18	Nagoya University (名古屋大学)	日本
19	Fudan University	中国
20	National Taiwan University	台湾
	●	
	●	
	●	
62	Osaka City University (大阪市立大学)	日本
	●	
	●	
	●	
107	Osaka Prefecture University (大阪府立大学)	日本

出所: QS Asian University Rankings 2012

※日本の大学のみ抜粋

国内	アジア	大学名	国公私
1	8	東京大学	国
2	10	京都大学	国
3	11	大阪大学	国
4	13	東京工業大学	国
5	14	東北大学	国
6	18	名古屋大学	国
7	22	九州大学	国
8	23	北海道大学	国
9	30	慶応義塾大学	私
10	32	筑波大学	国
11	39	神戸大学	国
12	42	早稲田大学	私
13	44	広島大学	国
14	52	千葉大学	国
15	61	東京医科歯科大学	国
16	62	大阪市立大学	公
17	72	長崎大学	国
18	73	東京理科大学	私
19	75	首都大学東京	公
20	77	金沢大学	国
21	80	東京農工大学	国
22	81	横浜市立大学	公
23	88	熊本大学	国
24	90	岡山大学	国
25	93	新潟大学	国
26	106	岐阜大学	国
27	107	大阪府立大学	公

英国の情報機関であるクアカアレリ・シモンズ(QS)社が、研究者の評価や論文引用件数、教員数と学生数の比率等の指標を用いて、アジアの大学に絞って発表しているランキング。
 ※QS社は、「QS世界大学ランキング」も発表。

(2)教育・研究の状況(受験界等の評価)

(2010年 大阪府立大学「教育改革に関するニーズ調査」より)

・教育改革に係る大学全体の特色について、7割以上が魅力を感じている一方で、教育改革の意図が十分伝わっていないという指摘もある。

◆調査結果のまとめ

対象	受験校選択/ 採用ニーズ背景	教育改革の受験・ 推奨・採用意向	教育改革の魅力度	調査結果からの課題
高校生	【受験校選択時の重視点】 1位:社会で役立つ実践的な能力が身につく:60.0% 2位:めざす資格や免許の取得に有利である:49.1% ⇒「 実践的なスキルの習得 」	【受験意向】 ・各学域とも受験意向は2割台であり、興味・関心度よりも20ポイント前後低い。 ・全体的に文理系・理系に比べ文系志望者からの受験意向が低い。	<ul style="list-style-type: none"> ・教育改革に係る下記の大学全体の特色について、7割以上は魅力を感じている。 ○高レベル教育による社会リーダーの育成 ○学部間の壁の少ない、柔軟な学域・学類体制へ ○理系文系を合わせ、実行力と国際性を持つ人材育成 ○1年次は自己学習力を高め、2年次より専門分野へ ・特に、「高レベル教育による社会リーダーの育成」「1年次は自己学習力を高め、2年次より専門分野へ」の魅力度が高い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・全体的に文系志望の高校生からの受験意向が低い。 ・興味・関心はあるものの、受験意向まで至らない層が一定数存在する。
高校教員	【受験アドバイス時の重視点】 1位:教育・研究のレベルが高い:74.9% 2位:専門教育が充実している:73.8% ⇒「 レベルの高い専門教育 」	【推奨意向】 ・「工学域」「生命環境科学域」の推奨意向は9割を超える。 ・「現代システム科学域」の推奨意向は8割弱で他学域よりも低く、特に地元である大阪府や、超進学校・進学校(※)からの推奨意向が低い。		<ul style="list-style-type: none"> ・教育改革の意図が十分に伝わっていない。 ・大阪府立大学のメインターゲットと考えられる層(大阪府、超進学校、進学校等)から「現代システム科学域」への支持があまり得られていない。
企業採用担当者	【採用したい人材】 1位:コミュニケーション能力が高い:79.8% 2位:常識がある:77.1% ⇒「 高い対人関係能力 」	【採用意向】 ・「現代システム科学域」「工学域」の採用意向は、6割弱と他学域よりも高い。 ・業種と関連する学域で採用意向が高い。		<ul style="list-style-type: none"> ・幅広い分野を学ぶ「現代システム科学域」に対し、比較的高い評価をする一方で、専門性の深化について懸念されている。

※超進学校:東大・京大への進学者合計30人以上の高校、進学校:各府県のトップ校(超進学校は除く)

【教育改革に関するニーズ調査の概要】

○目的 平成24年度からの学域制への再編などを構想中の教育改革について、大学を取り巻く各ステークホルダーからの評価を確認。具体的には、理系を強化した高度研究型大学として、教育研究の質を高め、社会・地域に貢献し、府民から支持される大学へと変革することを目的とした教育改革についてのニーズ(興味関心・評価)を明らかにする。加えて、今後、より高いレベルの教育・研究を通して社会に貢献し、府民に愛され、信頼され、高く評価される大学となるための具体的な方向性を検討する上での基礎データを得る。

調査対象	高校生(2年)	高校教員	企業採用担当者
調査方法	留め置き調査	郵送調査	インターネット調査
配布数	1,263	517	—
回収数(うち有効数)	1,229	183	332
回収率(回収数/配布数)	97.3%	35.3%	—
調査実施日	2010年7月2日～8月4日		2010年7月6日～7月16日

・高校生、高校教員については、近畿、北陸、東海、中国、四国、九州を対象。企業採用担当者は全国を対象。

(2) 教育・研究の状況(受験界等の評価)

(2010年 大阪市立大学「高校・予備校アンケート調査」より)

- ・志望動機として、8割近くが学部・学科に魅力を感じており、総合大学として多様な人材と交流できることも人材育成面で大きな魅力とされているが、医学部を除き、学部ごとの特徴があまり見えないとの指摘もある。

◆調査結果のまとめ

対象	市立大学志望者の状況	市立大学のイメージ
高等学校 (進路指導担当教諭)	<ul style="list-style-type: none"> ・志望動機は、自分の学力に相応(78%)、学部・学科に魅力(78%)、立地がよい(50%)、総合大学である(42%)、学費が安い(38%)が主なもの ・(市大志望者の併願希望状況) 神大>府大>阪大 同志社>関学>立命館 ・現役志向、地元志向⇒大都市圏の通学に便利な国公立として存在感は大きい ・医学部、生活科学部など、特徴があり資格取得につながる学部は人気 ・総合大学ということ⇒生徒の選択肢が広だけでなく、多様な学生と交流できるという人材育成上のメリット 	<ul style="list-style-type: none"> ・総合大学である(66%)、伝統がある(66%)、最大規模の公立大学(46%) ・商学部などの伝統と地元大学のイメージ強い⇒OB組織が確立、地元就職に有利 ・国際性のイメージは薄い ・明確な特徴があまりない
大学進学予備校	<ul style="list-style-type: none"> ・入試科目で受ける大学を選ぶ生徒が多いため、文系では数学がないという理由で、市大法学部・市大文学部を志望する生徒が多い。 ・関西の国立大学(京大、阪大、神大)を第一志望とする生徒にとって、市大は主要な選択肢のひとつである。 	<ul style="list-style-type: none"> ・元気のある公立大学。市立大学の「市立」は「公立」ということではなく、固有名詞にまでなっているイメージ。 ・学部毎の特徴があまり見えない。(医学部を除く) ・一橋大、神大は旧三商大のイメージが強いが、市大はあまり強くない。 ・総合大学というのは生徒から見ても魅力的。異なる専攻の人との交流がある。

【高校・予備校アンケート調査の概要】

○目的 大阪市立大学にとって重要なステークホルダーである高校(平成22年度合格者ベスト50)、予備校(大手予備校及び関西の有力予備校21校舎)の教諭やクラス担当者から本学の現状に関する意見・要望を聞くことにより、これからの「市大のあり方」を模索するため。

○時期 2010年11月下旬にアンケート送付
 ○回答数 高校: 50校/50校中(回収率100%)
 予備校: 12校/21校中(回収率57.1%)
 ○ヒアリング アンケートを送付した高校・予備校の中から、特徴のあるところを直接訪問し、ヒアリングを実施。

(2) 教育・研究の状況(教員の出身)

- 教員は、国立大学を中心に幅広く人材を集めている。
- 府大、市大間の人材交流は極めて少ない。

【府立大学】

順位	大学名	人数	割合
1位	大阪府立大学	177人	25%
2位	京都大学	113人	16%
3位	大阪大学	84人	12%
4位	東京大学	44人	6%
5位	東北大学	22人	3%
参考	大阪市立大学	16人	2%
参考	関関同立 計	11人	2%

※教員数708名(平成24年5月1日時点)
 ※修士課程及び博士課程の合計人数(学士課程は除く)
 ※単位取得退学も含む
 ※大阪府立大学の人数には、大阪女子大学、大阪府立看護大学も含む

【市立大学】

順位	大学名	人数	割合
1位	大阪市立大学	289人	41%
2位	京都大学	82人	12%
3位	大阪大学	50人	7%
4位	東京大学	43人	6%
5位	東北大学	17人	2%
参考	大阪府立大学	3人	0.4%
参考	関関同立 計	9人	1%

※教員数710名(平成24年5月1日時点)

参考	大阪市立大学 (除く医学部)	115人	25%
----	-------------------	------	-----

※教員数470名(平成24年5月1日時点)

(2) 教育・研究の状況(授業評価)

- 両大学とも授業評価を実施しているが、結果の公表は学内限定など非公開であり、授業改善にどう活かされたのかが明確でない。また、人事評価制度への反映についても未整備。

【府立大学】

区分	趣旨	実施時期	回答方法	公開の有無	
学域・学部	中間アンケート	授業において改善してほしい点、要望などを自由に記述してもらい、残りの回の授業の改善へつなげる	6月上旬と11月下旬の2回	・自由記述 ・学生ポータル(Web)で回答	非公開 ※教員へ結果送付
	期末アンケート	自らの学びを学生に自己評価してもらうことで授業への取り組み姿勢や理解度を教員が把握するとともに、学生からの授業改善要望を聞き、後期・次年度の授業改善はとつなげる	8月上旬と2月上旬の2回	・マークシート及び自由記述 ・学生ポータル(Web)で回答 ※教員が希望する科目については、マークシート(紙)で回答	公開(学内のみ) ※自由記述を除いた集計結果を開示
	教員コメント	授業アンケートを受けて、教員からのコメント・反論と、授業を受けた学生への最後のメッセージを届ける	9月と3月の2回入力	—	公開(学内のみ)
大学院	大学院教育アンケート	授業や教員一般に対する意見や要望を集め、教育内容・方法の改善を行っていくための基礎資料を得る	6月下旬～3月上旬	・自由記述 ・学生ポータル(Web)で回答	公開(学内のみ)

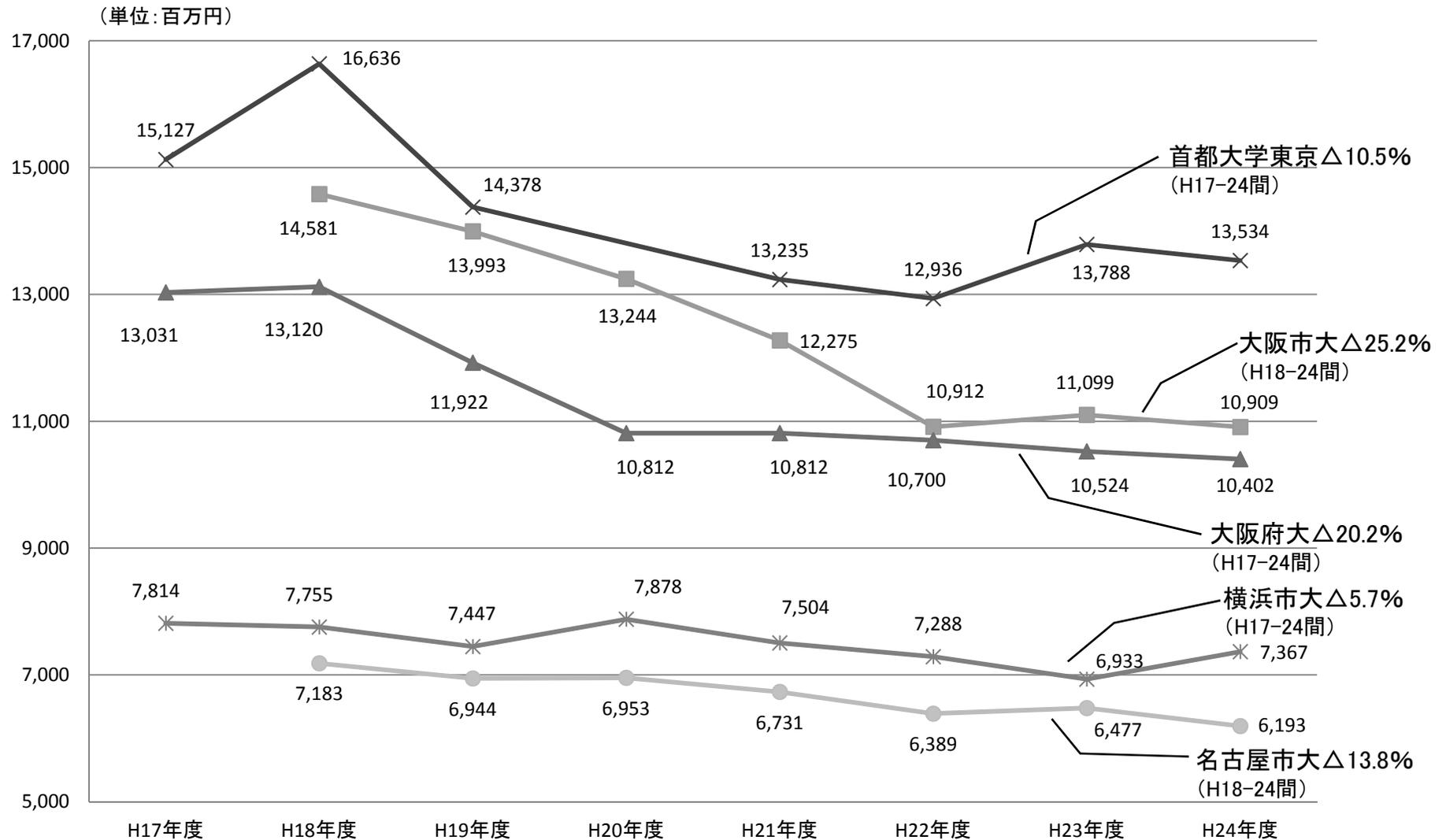
【市立大学】

区分	趣旨	実施時期	回答方法	公開の有無
全学共通科目 総合教育科目B (講義科目)	前期・後期アンケート 学生の修学の様相を科目担当者が知るための材料として使い、授業アンケート調査に回答した受講者に対して直接調査結果を反映・還元する	5月下旬及び11月中旬の2回	・自由記述及びマークシート	授業担当者へアンケート結果をフィードバック データと分析結果については授業評価報告書にて公開

※他に、学部・研究科毎に授業評価アンケートを都度実施。

(3) 改革の推移(運営費交付金)

- 各大学とも法人化後逡減傾向だが、とくに両大学の削減ペースは急激。

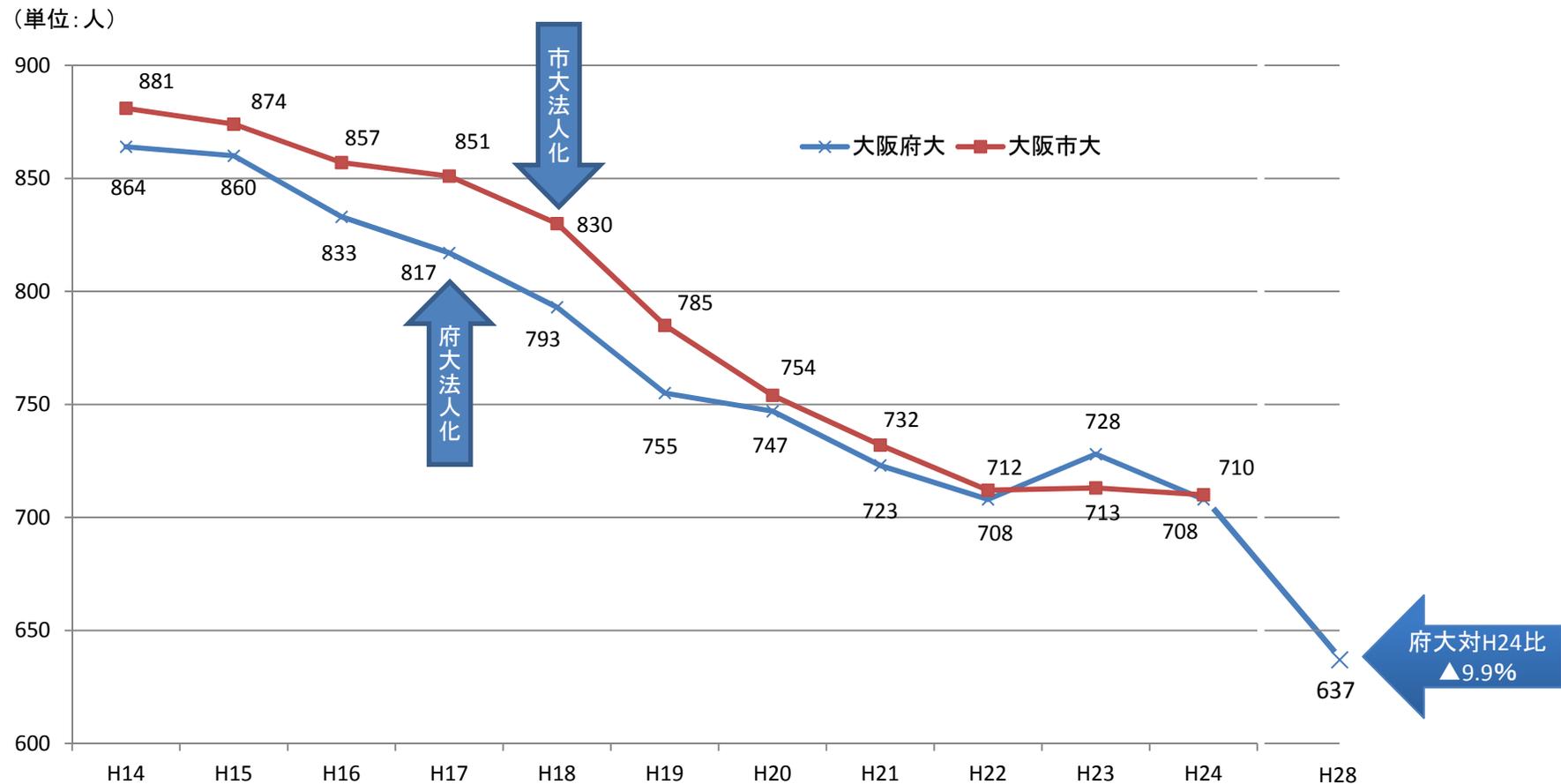


※大阪市大、大阪府大の運営費交付金は、各年度の当初予算額

※大阪市大、横浜市大、名古屋市大は附属病院分を除く。首都大学東京のH20年度は高専分等が不明であったためblankとなっている。

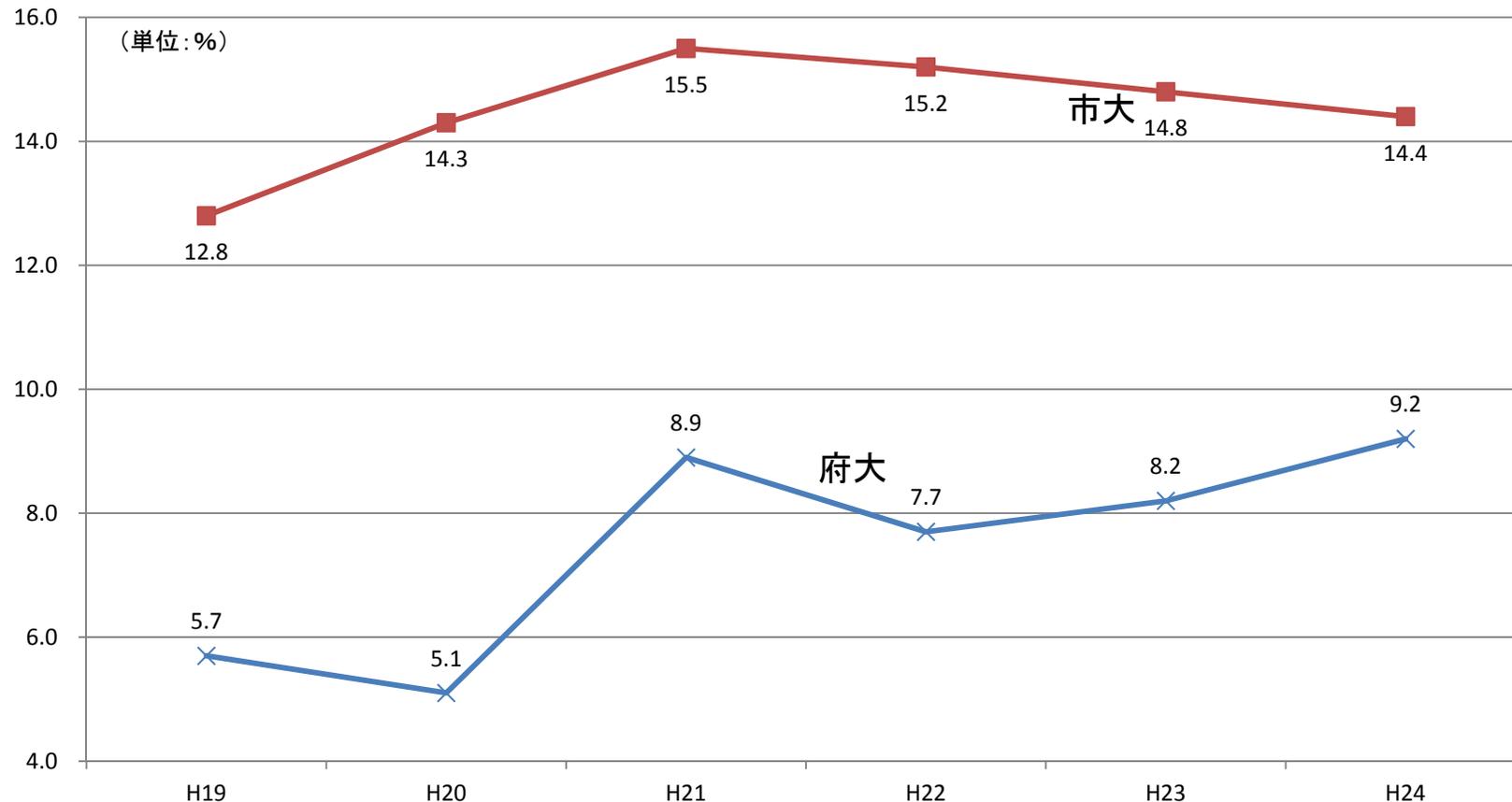
(3) 改革の推移(教員数)

- 府市の行財政改革により、この10年間、両大学とも、非常勤教員等の活用により、教育と研究の質を確保しつつ、教員数を削減してきた。
- なお府立大学は、平成23年度からの第二期中期計画期間中において、平成28年度まで、引き続き教員の定数削減を掲げている。



(3) 改革の推移(非常勤教員等)

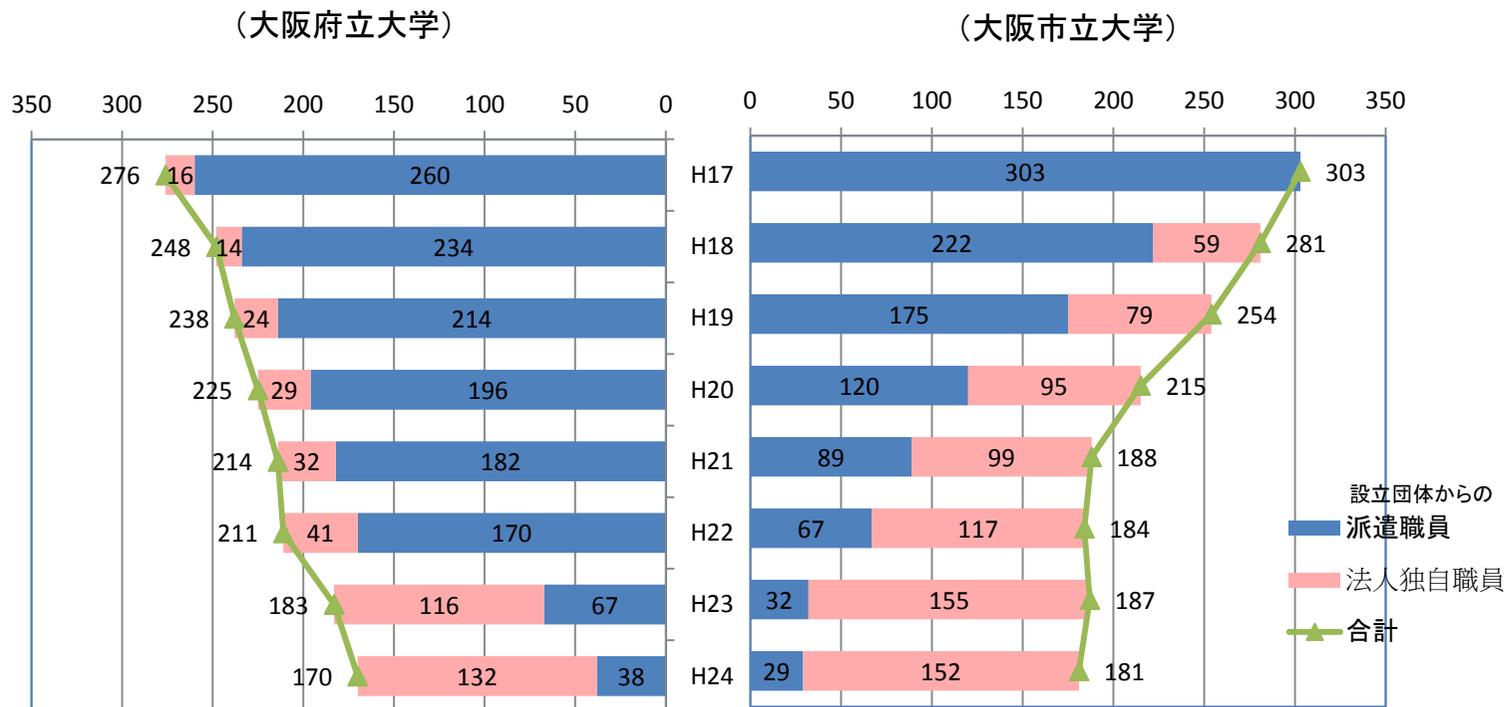
- 府市の行財政改革に沿って常勤教員の採用が抑制された結果、府大は非常勤教員の担当時間が上昇傾向にあり、市大は授業時間の1割以上を非常勤教員が担っている。



※非常勤教員への依存度は、全授業時間における非常勤講師の担当時間の割合。
※常勤教員担当時間数は、学校教員統計調査の担当授業時間数(文科省による3年に一度の調査)としている。
※府大は非常勤助手分を含み各年度当初の予定時間数、市大は特任教員を非常勤教員に含む。

(3)改革の推移（事務職員数）

- ・両大学とも法人化以降、事務職員の削減を図るとともに、府市からの派遣職員
の引き上げを行い、法人職員のプロパー化を積極的に推進してきた。

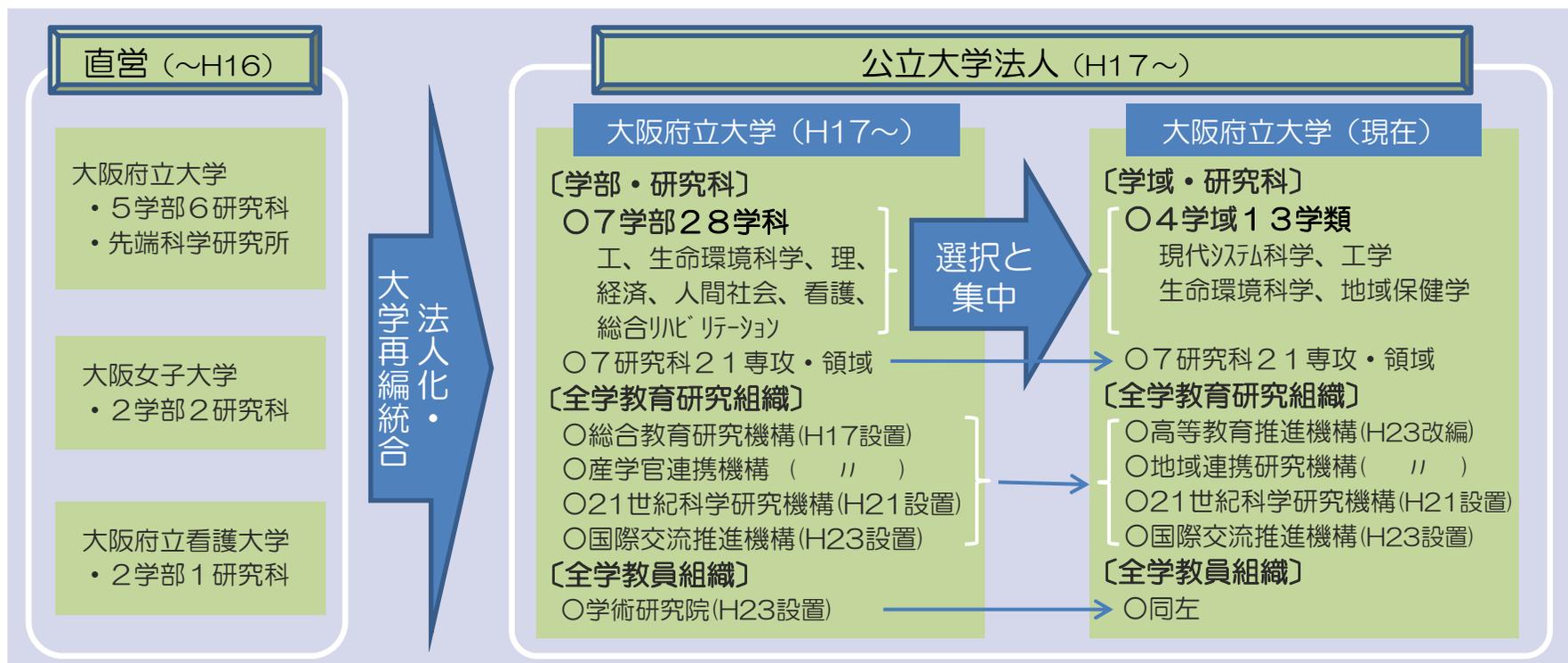


※市大についてはH18年度から法人化。H17年度は直営のため市職員のみ

(4) 府大の改革(全体像)

教育研究組織の大幅な再編とともに、「高度研究型大学」、「垣根のない大学」の理念の下、教育・研究並びに社会貢献面において積極的に変化への対応に取り組んできた。

項目	年度	内容
法人化	H17～	ガバナンスの変更(大阪府立→地方独立行政法人立)、その他のガバナンス改革【次頁】
三大学統合	H17～	三大学の統合並びにそれに伴う学部再編、併せて、教育方法の改善を実施
全学共通体制	H17～	教養教育の充実・高等教育開発、産学官連携・社会貢献の向上、学際的研究の推進、国際化といった重要課題に対応するため、全学推進体制を構築
学術研究院	H23～	教員組織(学術研究院)と教育組織の分離
学士課程教育の改革	H24～	学際的研究をめざして学部から学域制へ、併せて、教育方法の改善を実施



(4) 府大の改革(ガバナンス改革)

公立大学法人制度を積極的に活用するとともに、ガバナンスの強化に繋がる(理事長・学長のリーダーシップを支える)仕組みを独自にビルド・イン。

項目	年度	内容
理事長・学長選考	H17～	・選考方法は、全学による選挙から、理事長(学長)選考会議による選考に変更。 設立団体の長は、法人の申出に基づき任命を行う。
学部長等選考	H17～	・理事長主導による決定に変更。 (教授会による選考→候補者2名以上を推薦し、理事長が決定、任命)
人事委員会	H17～	・教員人事を、教授会から法人人事委員会による選考に変更。 原則、公募。国際公募も実施。教授会は、業績審査を実施。
インセンティブ予算	H17～	・予算の重点化・配分裁量化の実施。 (重点戦略予算、学長裁量経費、部局長裁量経費)
外部人材登用	H17～	・役員、経営会議、教育研究会議等への外部人材の登用や、プロパー職員の社会人採用の実施、企業等実務家教員の招へい。
情報の活用・発信	随時	・情報収集を自らの改善に繋げる。また、大学の活動を広くわかり易く説明する工夫。
企画・戦略会議	H23～	・戦略的運営のための重要事項を検討する場の設置。

(5) 市大の改革(学長の改革方針)

H18年度の法人化を契機に、自律的な運営を効率的効果的に進めるための体制づくりや、運営費交付金の削減に対応するための安定的な法人経営の基盤づくりを推進してきた。第二期に入り、重点戦略を打ち出すとともに改革を進めている。

第二期中期目標期間 (H24~H29)

重点三戦略

- ①都市大阪のシンクタンク、「都市科学」分野の教育・研究・社会貢献
- ②専門性の高い社会人の育成
- ③国際力の強化

経営戦略

- 市大の使命を実現するための重点戦略、さらに具体的な戦術を明確にする
- 限られた物的人的資源を、選択と集中により最大限効果的・効率的に活用する
- 改革の精神と成果を常に発信し、ステークホルダーに対するプレゼンスを高める

市大の伝統・特徴

都市を
学問創造の場
ととらえる

密に連携し
総合力の高い
コンパクト
ユニバーシティ

伝統・特徴を活かし、戦略・戦術を具体化していくための 6つの改革ポイント

1. 学長ガバナンスの強化により一体感のある大学運営を推進する
2. 組織を支え活性化を図るため、教員と協働する職員力の強化を図る
3. 総合大学の特徴を活かした、枠をこえた柔軟な教育研究体制を構築する
4. 発信力の強化や大学サポーターとの連携強化によりプレゼンスを高める
5. 自律した法人として、安定的な運営基盤を強化する
6. 利用者の視点に立った学生サービスや教育研究環境の充実を図る

(5) 市大の改革(これまでの改革実績)

効果的な教育研究体制の構築

- 5推進本部体制(教育・研究・地域貢献・産学連携・国際化)の構築(H23年度)
- 時代のニーズに対応して第二部(夜間)募集停止(H22年度)
- 理系横断的な研究組織として複合先端研究機構を設置(H20年度)

ガバナンスの強化

- 戦略的研究経費の対象となる研究を公募で審議・決定(H23年度)
- 教員人事のガバナンス改革のため、学長直轄の人事委員会制度の創設(H24年度)
- 全学施設の効率的な運用を目的とした施設利用検討委員会の設置(H24年度)

プレゼンスの向上

- 戦略的な情報発信と情報収集の一元化の拠点となる大学広報室の設置(H23年度)
- マスメディアへの定期的な情報発信を目的とした学長記者懇談会の開催(H23年度)
- ステークホルダーへの的確な発信をめざした大学ホームページのリニューアル(H24年度)

円滑な業務運営

- 金融取引および学生支援、産学連携、地域貢献等における協力体制の構築を目的とした金融機関との包括連携協定の締結(H23年度)
- 専決規程の見直しによる事務の効率化(H24年度)

学生サービスの向上

- 学生サポートセンターの設置によるサービスのワンストップサービス化(H23年度)
- WEB履修システムの導入による学生の利便性の向上(H23年度)

支援体制強化

- 大学サポーター事務局の設置によるステークホルダーとの連携強化(H23年度)

- ★教授クラスの教員や全職員へ市大改革や業務改善に関するアンケートを実施(H24年度)
- ★分野を超えた若手教員のプロジェクトや職員のプロジェクトによる市大改革の提言
 - ・市大PT(教員)による全学的な教育研究体制改革等の提言(H24年度)
 - ・事務職員PTによる市大職員の人財育成の提言(H24年度)

2. 現状認識と課題

ま と め

<展 望>

- これまで、両大学はそれぞれの強みを活かし、大阪の成長に貢献してきた。しかし、グローバル化の進展により国際的な大学間競争が激化する中で、世界の大学と戦うには規模も小さく、その強みも際立っていると言いがたく、このままでは埋没しかねない状況となっている。

<重複分野の見直しと再配分>

- 現状では、両大学に重複する分野が多く、教育・研究に向ける重要な人的資源が分散している。統合にあたっては大学間の壁をなくし、今後、集中すべき分野や補強が必要な分野に人的資源を再配分することが必要。

<両大学の違い(教員組織や研究傾向の違い)>

- 市大では、教員は大学院研究科に所属し、研究の傾向として基礎分野の教員が多い。教育内容は研究者育成に重点があり、国立基幹大学に近い。また、急激な人件費削減の結果、一部の学部の教員数が極端に少なくなっており、将来的には学部の運営や教育水準の維持が危惧される。
- 府大では、人的資源を柔軟に活用するため、教育組織(学部・学域、大学院研究科)と教員組織(学術研究院)を分離している。研究の傾向も学際的・応用的分野の教員が多いなど、より実践的である。
- このように、両大学は組織運営・研究傾向などで大きく異なっており、統合に当たっては、それぞれの強みを活かしつつ、シナジー効果が生まれるよう工夫すべき。

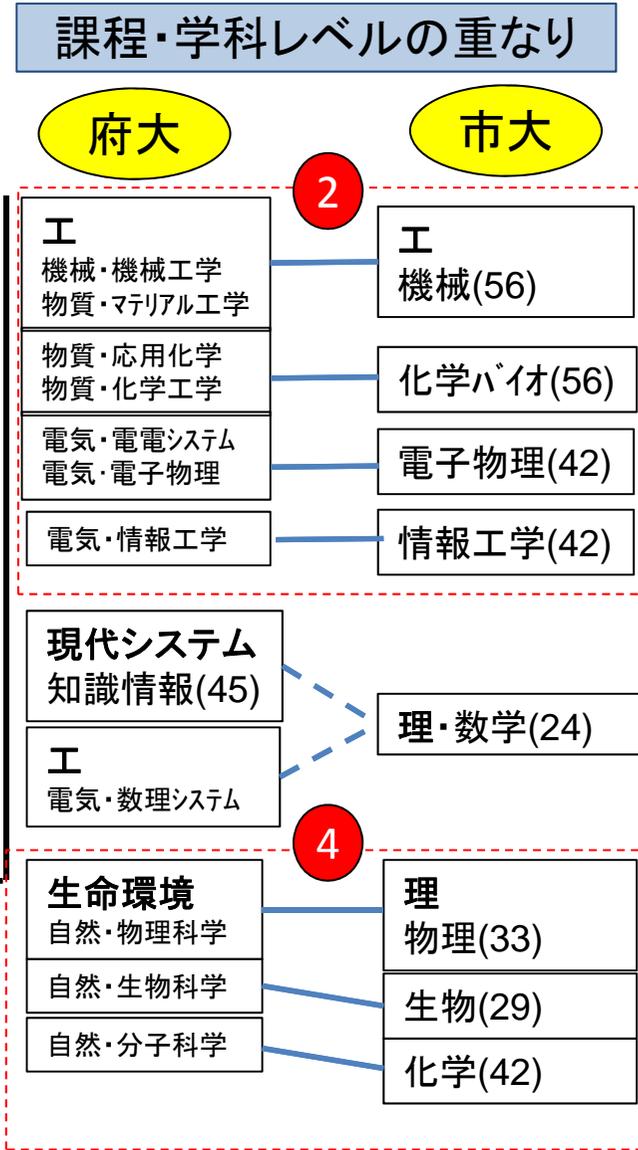
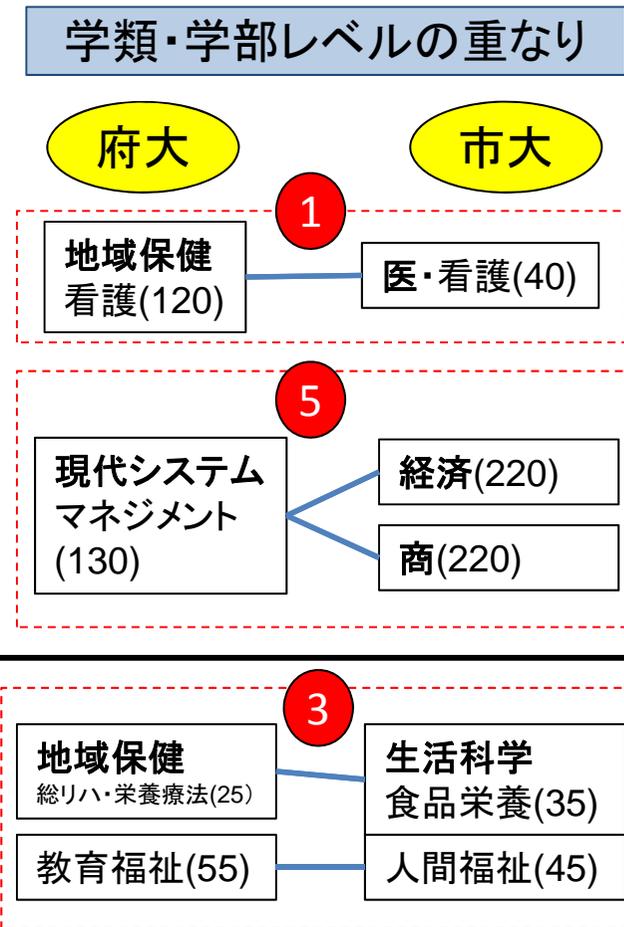
<共通課題>

- 両大学とも事務組織に関しては、府・市派遣職員の引き上げに伴う急激なプロパー化、運営費交付金削減に対応した広範な非常勤化、さらには業務改善の遅れなどから、組織としてのパフォーマンスが低下している。統合を機に、事務組織の機能強化を図るべき。

(1) 重複分野(学域・学部)

•H24時点の学類・学部及び課程・学科レベルでは、府大、市大には大きく5つの分野(○印)の重複が見られる。

※()内の数字は入学定員。なお、府大は地域保健学域総合リハビリテーション学類を除き、学類単位で定員設定。



(1) 重複分野(社会人向け大学院の現況)

- 公共政策やビジネス分野において、重複がある。

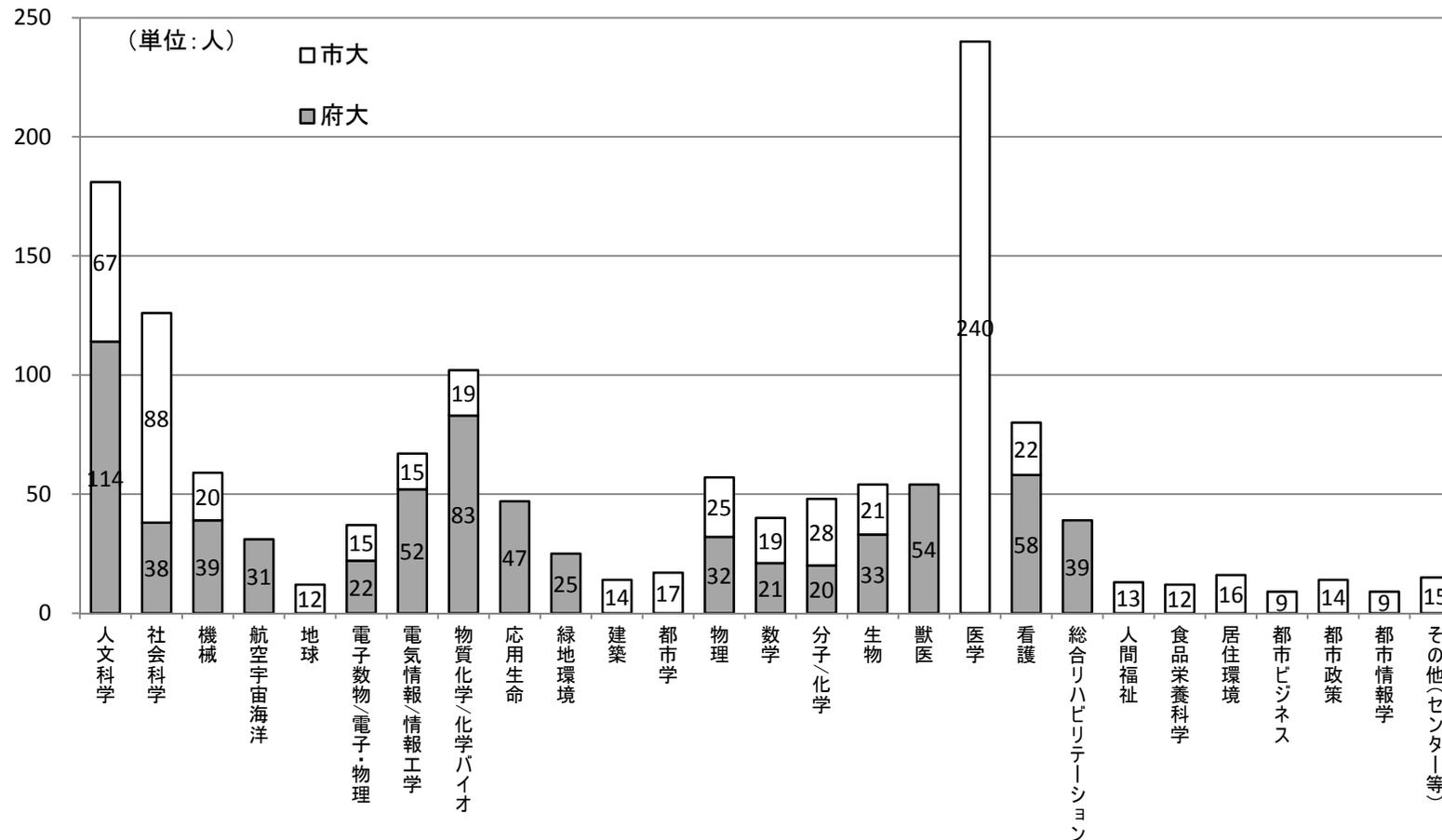
研究科名		専攻	概要	教員数	学生数
府立大学	経済学研究科	経済学専攻 (前期博士)	「公共政策」学習プログラム 理論経済学の基礎的な学習の上に経済政策、社会政策、国際経済学、金融論、財政学、産業経済論といった内容に加えて、経済分析と密接に関わる法律科目を効果的に学習。	専19	8
		経営学専攻 (前期博士)	「戦略経営・法務」学習プログラム 経営学の中心領域である経営組織論、経営戦略論、マーケティング、管理会計、財務会計といった内容に加えて、企業経営と密接に関わる企業法務に関連する法律科目を効果的に学習。	専16	76
		観光・地域創造専攻 (前期博士)	観光を基軸とした地域創造に貢献しうる、高度な専門知識と分析能力を兼ね備えた人材を育成する。 ※平成25年度新設	専6 予定	入学定員 5名
市立大学	経営研究科	グローバルビジネス専攻 (前期博士)	「医療・福祉イノベーション経営」 医療機関や社会福祉組織における業務・サービスの質及び安全性・効率性の向上といった課題を解決し、イノベーション(業務革新)を継続的に促進できる実践的な経営モデルのあり方の研究を行い、高度な専門性を持つ人材を育成する。	専2 特2	32
	創造都市研究科	都市ビジネス専攻 (前期博士)	21世紀にふさわしいビジネスや各種の事業経営のあり方を探究し、グローバルな視点で新しい事業の経営にまい進する指導的人材を育成する。	専9 特1	83
		都市政策専攻 (前期博士)	21世紀の都市生活を支える経済・行政・社会の3分野における指導的人材を養成する。政策立案や行政の現場、NPO等の社会的活動において必要な広い視野と高い見識を養う。	専14 特1	111
		都市情報学専攻 (前期博士)	21世紀の都市生活に必要な知識情報基盤や情報システムの構築や整備、向上を担う指導的人材を育成する。具体的事例等について分析・検討を行い、総合的な構築・運営能力を養う。	専9	59
創造都市専攻 (後期博士)	「創造都市」を中心概念とする新しい知の担い手として、新しいタイプの実務的研究者(大学等研究機関研究者含む)を養成する。	63			

※教員数・学生数は、平成24年5月1日現在で単位は人。

※教員数の“専”は専任教員、“特”は特任教員。

(1) 重複分野(教員のおおまかな分野別の人数)

- 類似の学問分野ごとのおおまかな分布をみると、府大に理系だけでなく、人文科学や社会科学の文系分野の教員が一定数いることがわかる。
- 統合により、両大学のシナジー効果を出せる分野は多い。



※府大は平成24年4月1日時点、市大は平成24年5月1日時点。

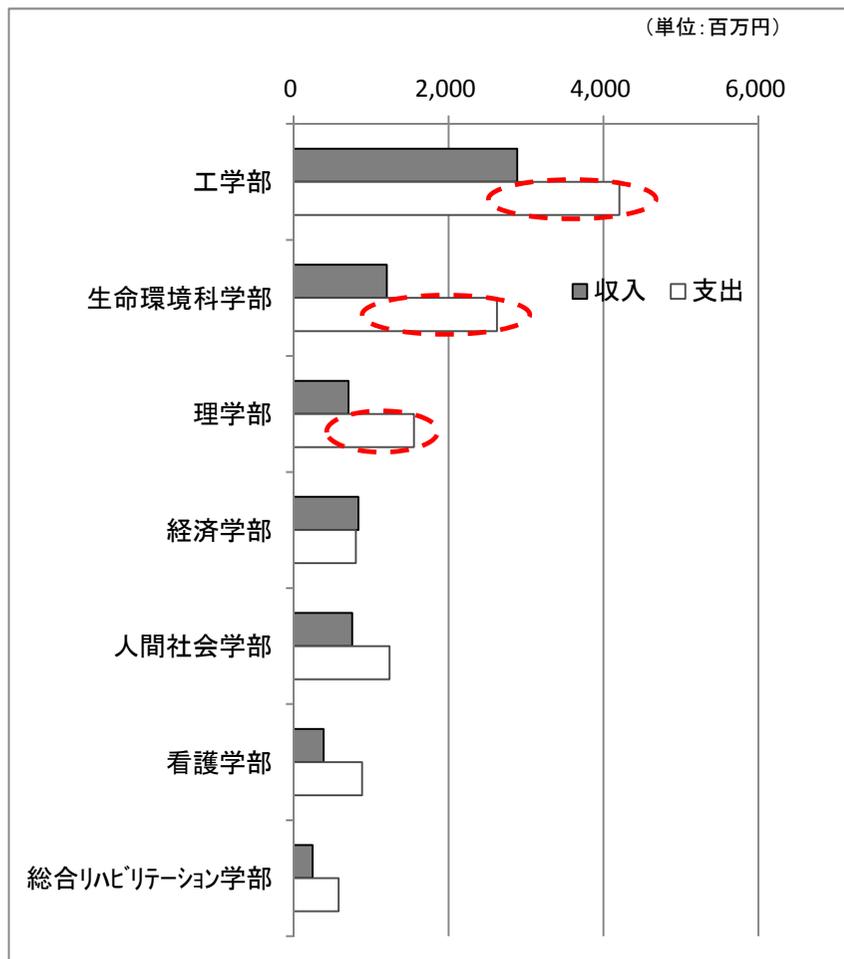
(2) 学部運営上の課題(学域・学部ヒアリングでの委員コメント抜粋)

市立大学	経営学(商学)	<ul style="list-style-type: none"> 課題解決型の商学部とうたっているが、実社会に対するアプローチが見えない。経団連や同友会会員規模の企業とも連携すべき。 大阪の非営利部門に対してマーケティングや経営の基礎を教え、その経営レベルを高めることが望まれる。
	経済学	<ul style="list-style-type: none"> 「都市」が大学の横串の看板になるというのはストーリーとしては面白いが、一過性になる可能性がある。 実学的研究を敢えて否定せず、研究テーマ、研究成果として社会的にアピールすることが望まれる。
	法学	<ul style="list-style-type: none"> 公立大学はロースクール開設に際して国から財政支援等は無く、教員個々の過重労働と有能性でカバーしている現状ではないか。
	文学	<ul style="list-style-type: none"> 考古学や美術史など、美術・芸術文化系の教員がいないか、非常に少ない。自治体が持つミュージアム系の施設との連携や、市の文化政策への関与が必要である。 全学共通教育を担当する教員が多いため、これをどう担っていくべきか検討課題である。
	理学	<ul style="list-style-type: none"> 府大の理学系と比較して、市大は、より基礎研究に重点を置いており、基礎科学の陣容が充実している。 全学共通教育を担当する教員が多いため、これをどう担っていくべきか検討課題である。
	工学	<ul style="list-style-type: none"> 府大工学部と市大工学部を単純に足しただけでは、シナジー効果が出にくい。 国立大学ではなく、私立大学の工学部の特徴の出し方を参考に、小さくても光るもの、特化して生き残る方法も検討すべき。
	生活科学	<ul style="list-style-type: none"> 資格が取れるということは、実利的には明確である。他方で、生活学というものは、学問としては必ずしも明確ではない。 学生教育に関しては、需要が安定している資格系をまとめて学部としてもいいのではないか。
	医学(医)	<ul style="list-style-type: none"> 府、市、保健所と連携して、国立、私立大学でできないことをやってみてはどうか。 産業として見た場合、医学は幅が広いので、医学部が中心となって、観光産業や食産業とのネットワークを作ってみてはどうか。
	医学(看護)	<ul style="list-style-type: none"> 現状は市大のみで看護学部を作るには教員数が足りない。資格を取得するための学科であり、カリキュラム編成は府大とほとんど同じ。 看護師国家試験の合格率は高い(H19～H23連続100%)。
	創造都市【大学院】	<ul style="list-style-type: none"> 人的・物的リソースの屋間の有効活用が求められる。研究科名称が曖昧でミッションが伝わりにくい。 社会人を中心とした大学院であるが、定員削減、倍率低レベル維持などからみて、単独では、今後の需要の掘り起こしは難しい。
府立大学	現代システム科学域	<ul style="list-style-type: none"> 現代システム科学域のカリキュラムによって、多様な学問分野を学ぶことができ、幅広い知識を若い学生の頭の中で融合して新しい発想を生み出す可能性を期待できる、不透明な時代には重要な人材となる。数学をベースにするのは論理思考力の形成に重要である。
	工学域	<ul style="list-style-type: none"> 土木、建築、航空、海洋といった分野は両大学で補完しあえる。他はほとんど重複。デザイン、薬学といった分野があってもいいのでは。 工学部の強みについて、前回の改革で議論されず、文系改革のみで終わっている。
	生命環境科学域	<ul style="list-style-type: none"> 生命系を束ねて生命環境科学域となっているが、工学ほどまとまりがない。もう少し実学的な農業関係でのバイオという新しい形態で取り組んだらどうか。獣医は独立性が高い。
	地域保健学域	<ul style="list-style-type: none"> 看護師は供給が足りているかいないか、官が担うべきかどうかという根本的な議論がある。 リハビリテーション研究所のようなところと契約し、もう少しデータを集めて研究していくと、かなり進んだ府民健康医療の拠点となる。

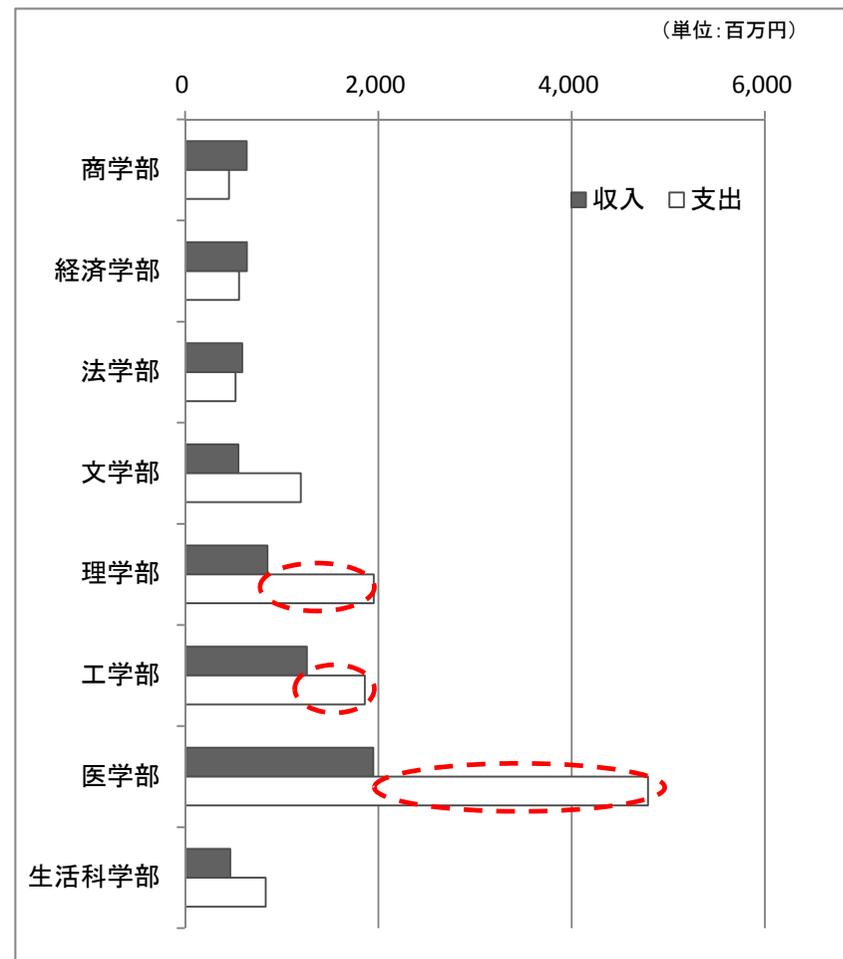
(2) 学部運営上の課題(両大学各学部の財務構造)

- 理工系や医療系学部は、独自収入より支出が多い。

【府立大学】



【市立大学】



※両大学とも平成22年度決算額。

※市大の文学部と理学部は、全学共通教育を担っているため、その分の教員人件費を含む教育費の支出が多い。

(2) 学部運営上の課題(市立大学の平均授業数)

- 文学部、理学部は、全学共通教育を分担するため、平均授業数が他学部より多くなっている。
- 工学部、生活科学部は、専門的な資格を取得できるカリキュラム編成をしているため、平均授業数が多くなっている。

	商学部 経営学研究科	経済学部 経済学研究科	法学部 法学研究科	文学部 文学研究科	理学部 理学研究科	工学部 工学研究科	医学部看護学科 看護学研究科	生活科学部 生活科学研究科	創造都市研究科	合計
共通教育	0	0.1	0.1	1.5	0.5	0	0.1	0	0.6	0.4
学部	2.8	4.3	2.0	3.2	4.9	4.1	3.3	5.6	0	3.8
大学院	3.1	3.1	3.1	4.1	4.0	4.3	1.5	5.1	3.7	3.9
合計	5.9	7.5	5.2	<u>8.7</u>	<u>9.5</u>	<u>8.5</u>	4.9	<u>10.7</u>	4.3	8.0

※「平成24年度前期の授業数／教員数」の計算式により、各学部・研究科毎に共通教育・学部・大学院それぞれの授業持ちコマ数を算出。

※法学研究科(大学院)には、法曹養成専攻も含む。

※医学部医学科では各診療科での病院実習があり、それを授業持ちコマ数として換算しているため、50コマを超えることとなり他学部と比較できない。

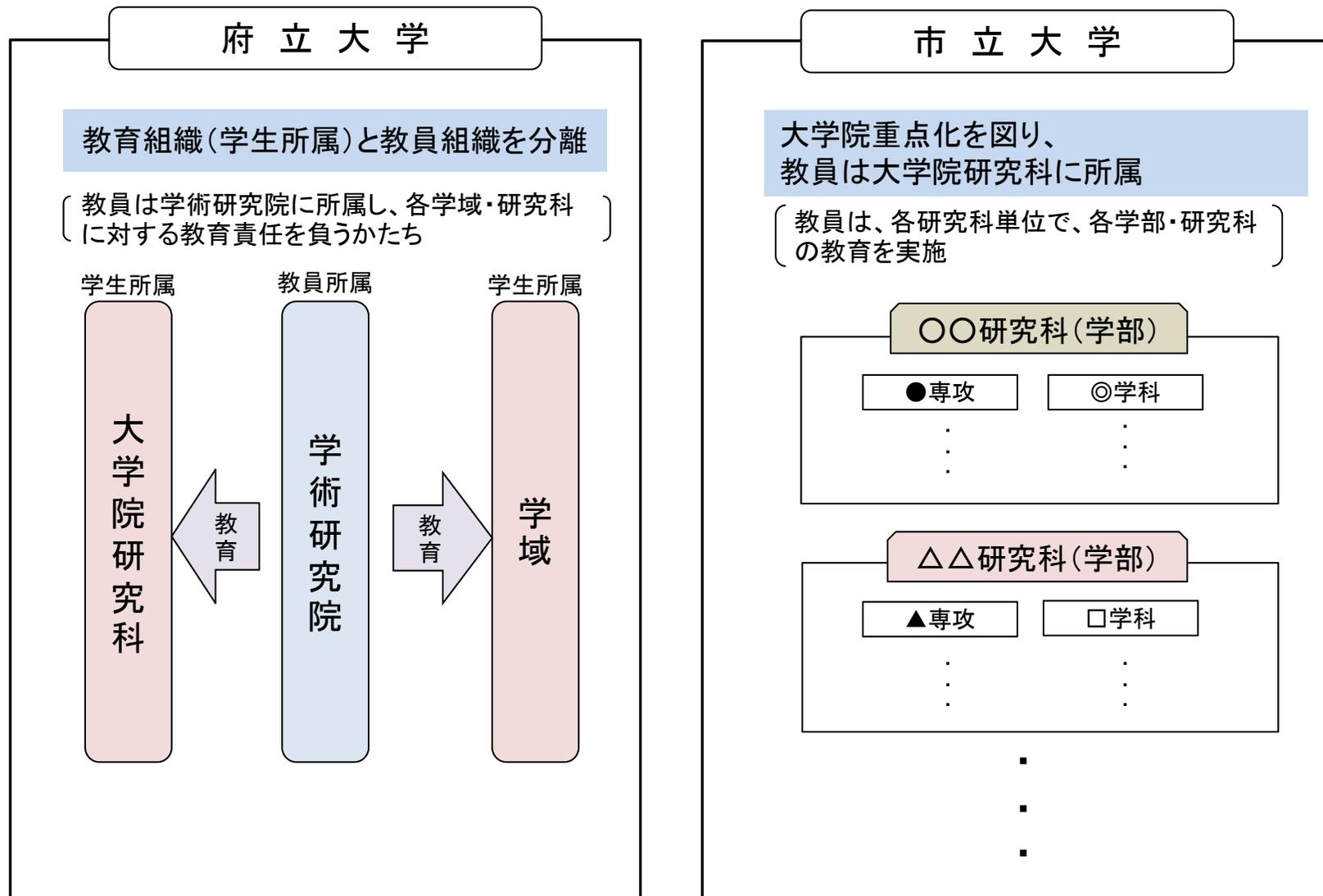
(2) 学部運営上の課題(市立大学の大学改革に関する教員の意見抜粋)

- 市大が実施した教員(教授クラス)へのアンケートの中にも、改革を求める声がある。

現状認識	<ul style="list-style-type: none">• 『国立大学の「コピー」ではない』という市大建学の精神であったが、いつのまにか、国立大を追いかけつつも、私学のような独自性を出せない中途半端な大学になっている。• “総合大学”ならではの共通教育の分厚さが失われ、体系的履修に応える体制が教員の削減により崩壊しつつある。• 既成学問分野の組み換えや「選択と集中」はもはや必至である。• 教授会における情報提供や討議の機会が大変少なく、報告として伝えられる。
改革提案	<ul style="list-style-type: none">• 府立大の文系教員も含めて、文系教員の編成・再配置を効果的に行う。• あえて古風な「文学部」「商学部」のような歴史ある名前を温存する。• 「都市」が名称に含む組織が多数併存しており、再編、統合して新しい研究所を設立する。• 基本を踏まえつつ変化に柔軟に対応できる教員組織にする。• 介護や福祉ビジネスに関しては、経営学と、生活科学や医学との複合的な教育システムが必要である。• 医療系を中心とした再編を行い、包括的地域医療システムの構築をめざす。• 研究組織は従来の区分を維持しつつも、商学部と経済学部の再編統合など、必要な範囲での再編統合を行う。• 医師、看護師、弁護士、弁理士、(薬学部を新設できれば薬剤師)等の国家資格の取得に強い大学色を打ち出す。• 市立の10余りの研究機関や文化機関との強力なシンクタンク機能の構築。• 梅田、なんばのサテライトキャンパスを社会人大学院の基盤としてより総合化する。• 教授だけでなく准教授や講師で構成された会議を学部の意思決定機関としてはどうか。

(3) 統合の課題(教員組織)

・両大学では、教員組織の位置づけが大きく異なる。



(3) 統合の課題(事務組織)

- ・設立団体の事務組織と比べて、IT化など事務面の整備が十分整っていないことや、設立団体からの派遣職員の引き上げに対して、法人固有職員の育成が進んでいない。
- ・統合に際し、事務組織の抜本的改善が必須。

【府大】	現状	検討の視点	【市大】	現状	改善の視点
法人職員の基礎能力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ルーチン業務担当により、全体業務の把握ができていない ・組織的な働き方、社会人基礎力の向上が課題 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロパー若手職員の育成、研修内容の工夫 ・ノウハウを共有化、継承する体制づくり ・業務マニュアルの積上げ等による組織的対応力の蓄積 	意思決定	<ul style="list-style-type: none"> ・委員会が多く、意思決定システムが不明確である。 ・決定に時間がかかる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・役員会や会議の権限の明確化と委員会の統合、廃止 ・議事録の公開
非常勤職員	<ul style="list-style-type: none"> ・非常勤職員に頼った運営 ・専門的業務が非常勤頼み ・契約職員の評価制度がない 	<ul style="list-style-type: none"> ・非常勤職員の待遇改善 ・契約職員対象の社会人採用枠の設定 ・非常勤職員への研修 ・評価制度の導入 	各職場の人員配置	<ul style="list-style-type: none"> ・マンパワーが不足。 ・人事異動の周期が早く、半数の職員が配置1年目という職場がある。 ・時間外労働が常態化している職場・職員とそうでない職場・職員との差が大きい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・各職場の業務運営の継続を配慮した人事異動 ・業務量の精査と所属内での適正な業務配分や年度途中での業務分担の調整
教員組織との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・主体的に判断する意識が希薄 ・教員主導の業務形態 	<ul style="list-style-type: none"> ・教員からの信頼が得られる職員の能力向上と意識改革が必要 ・教務、入試、地域貢献を含めた教員支援体制の検討 	業務運営・手順の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・電子決裁や人事給与関係など情報システム化の整備が遅れている。 ・業務マニュアルの整備が遅れている。 ・所属間での縦割りの意識が強い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・システム化の導入 ・業務マニュアルの整備による業務運営・手順の安定化 ・問題意識の共有化と課題解決への連携強化
業務改善	<ul style="list-style-type: none"> ・人事異動時期が決算等の時期と重複 ・会議時間の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外勤務の縮減 ・職員の異動時期の変更(4月→7月) ・会議時間の短縮、会議の必要性の精査 ・ボトムアップ型合意形成から理事長・学長を中心としたトップダウン型へ 	職員の育成	<ul style="list-style-type: none"> ・大学専門事務職員のキャリア形成システムがない。 ・各職場で知識経験の継承がなく、職員の育成ができない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・大学職員育成研修制度の構築 ・各職場での業務運営の継続を配慮した事務分担(複数職員での分担等)
			キャリアスタッフ(契約職員)制度	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアスタッフに依存した業務運営である。 ・キャリアスタッフが専門業務を担っている。 ・キャリアスタッフの処遇が業務に見合っていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアスタッフ制度の見直し(役割、処遇等の検討)

※府大は 幹部職員へのヒアリング結果より抜粋。

※市大は幹部教職員向け業務点検調査(H24.4.24～5.11実施)より抜粋。

(3) 統合の課題(事務組織の機能強化に向けた他大学ヒアリング結果まとめ)

- 大学によって事務組織の役割や学内・学部内でのポジションにかなりの違いがある。
- 共通することは事務組織が専門職として教員と信頼関係を築いており、それぞれの役割が明確に意識されていること。
- 府大・市大はコンパクトさを活かし、学部事務機能の本部への一元化や学生サポート窓口の一本化など他大学ではできないことも行っている。今後、機能強化が必須。

	A大学	B大学	C大学
<現場力> ・学部運営への関与 ・学部での教員・学生へのサポート ・入試・広報など全学業務の遂行	・学部長を徹底サポートし、学部長を通じて教員と連携 ・本部への提出書類(研究費申請など)は教員自らの作成が前提。その上で事務組織によるチェックが必須 ・入試などの行事は事務組織が管理。教員は協力しないと評価でマイナス	・学部執行部に事務長が参画し、学部運営に当たっている ・共通業務の集約化はやりたいのだが、できていない ・他大学に比べ教員への事務サポートはしっかりしているといわれる	・学部が大きく、多くのことは学部内完結型になっている ・大きな学部では専攻単位の事務組織も置いている ・学部運営は教員が行う。事務はサポート役 ・申請書などは教員が作成。事務は文体をあわせる程度
<企画力> ・ビジョンの策定 ・新事業の提案・遂行 ・改革の遂行	・理事長直轄で主要事務部門長からなる経営戦略会議を設置 ・職員が法人本部と大学本部を兼務しているのが特徴。他大学に比べ、学部・本部の重複が少なく効率的 ・新学部の設置は、プロジェクト方式で柔軟・迅速に対応	・かつてはトップダウン方式の経営だったが、今はボトムアップ方式を相当意識して進めている。 ・計画策定も学部でしっかり議論したものを吸い上げるようにしている ・学部長が理事を兼ねる体制とし、責任の共有を図っている	・学長直轄の部局横断組織を設置。教員だけの組織 ・マネジメントに関する事務や雑務が増え、教育研究に影響しているとの不満が教員から出ている ・ランキング向上への取り組みは熱心に行っている(海外拠点の設置など)
<組織力> ・個々の職員が持つポテンシャル ・組織としての強さ ・人材育成能力	・事務の専門性は経験値と研修で培う ・コア人材はきっちりと管理する ・図書館や理工系学部の事務的業務はアウトソーシングしている	・事務のやり方やITはキャンパスごとでかなり異なる ・中途採用が半数以上となり、事務全体の経験年数が低下 ・人事制度の見直しを検討中 ・優秀職員に対する海外研修の実施など研修制度は多くある	・異動は基本3年ごと。若手は総務・教務・各学部などを幅広く経験 ・文科省へも年間2~3名を研修として派遣

3. 改革の基本方針

(1) 新大学の基本コンセプト

- 両大学の強みと伝統を活かしつつ、統合によるスケールメリットやインパクトを活かし、これまでできなかった改革を推し進める。また、改革が一過性で終わらない仕組みを構築する。
- 新大学では、両大学の重複分野を見直し、資源を戦略的分野に投入する。すなわち、選択と集中の視点による再編を実施し、次の4つの基本コンセプトの実現を目指す。
 1. 研究で世界と戦える大学
 - ・国内外の優秀な人材を大阪に呼び込むとともに、最先端の研究成果を出して大阪の成長を支える。そのために世界的に評価される研究を目指す。
 2. 次代を拓く人材を養成する大学
 - ・さまざまな分野で次代を拓く人材を輩出するために、幅広い教養と専門知識を兼ね備えた人材を養成する。具体的には、教養教育の強化、専門基礎教育の一層の充実などに取り組む。
 3. 地域活力の源泉となる大学
 - ・行政と組織的に連携しつつ、産学連携、地域政策の提言、地域問題の解決など、多分野で地域に貢献する。また、教員の地域活動を活性化し、ビジネス人材育成等に向けた社会人大学院を活用する。
 4. 柔軟で持続的に改革する大学
 - ・世界標準の大学運営を視野に入れつつ、「柔軟で持続的に改革する大学」となるよう、大学の運営・ガバナンスの改革を進める。そのために、教員組織の改革(教員組織と教育組織の分離と柔軟な連携)、採用・昇任・配置転換など革新的な教員人事システムを導入する。また、経営機能の強化、評価制度の充実、事務組織の機能強化などを順次進める。
 - ・プロジェクトや研究所での研究成果を定期的に評価するシステムをルール化するとともに、研究費を重点配分する。
- 学士課程(学部・学域)の統合・再編に伴いキャンパスのあり方を見直し、キャンパスごとに特徴を出す。大阪市内中心部への新たなキャンパス配置についても検討する。

(2)改革の3本柱 — I 新たな教学体制の導入

○効率的な組織運営と教育ニーズへの柔軟な対応を図るため、研究組織(教員組織)と教育組織を機能的に分離し新たな教学体制を導入する。

① 研究組織(教員組織)と教育組織の分離

- ・教育組織(学域・学部)と研究組織(教員組織)を分離し、新たに研究組織である研究院(仮称)を起ち上げ、相互に切磋琢磨する環境のもとで研究の一層の発展を図る。
- ・研究院は、研究の専門分野を軸に編成し、各研究科に対応する。教員評価等管理組織の基本単位とする。
- ・研究院は、持続可能性、自立的改革力といった観点から教員数50名以上を最低条件として、統合や強化を行う。

[新大学における教員組織と教育組織の相関イメージ]

パターン	内容	相関イメージ図		
		教育組織 (大学院)	研究組織	教育組織 (学部・学域)
単線型 (基本型)	研究院教授会所属の教員が主として同一研究分野の学部・学域の教授会に所属して、教育責任を負うパターン	研究科	研究院	学部or学域
複線型	研究院教授会所属の教員が複数の学部・学域の教授会に分属して、教育責任を分担するパターン	研究科	研究院	A学部or学域 B学部or学域
協働型	①複数の研究院教授会所属の教員が一つの学部・学域教授会に所属し、教育責任を協働して負うパターン		複数の研究院	学部or学域
	②複数の研究院教授会所属の教員が研究科教授会に所属して、教育責任を協働して負うパターン	研究科	複数の研究院	
	③多数の専門分野の研究院等教授会に所属する教員が一定期間(数年間)共通教育組織の教授会に所属し、協働して共通教育に責任を負うパターン(共通教育を担当する研究院と他の複数の研究院が実施)		多数の研究院 高等教育研究院	全学共通教育機構

② 専門教育重視の学部と学際教育重視の学域併存

- ・専門基礎教育は「学部」、専門学際教育は「学域」の名称を採用し、それぞれの特徴を明らかにする。
- ・学士課程の総定員は現状の範囲内で新体制の教育組織に再配分する。

(2)改革の3本柱 — II 選択と集中による教育組織の再編

○ 選択と集中の視点から、両大学の重複分野を統合・再編する。そこから生み出された資源を大学の強みを活かせる分野や戦略分野に集中投入する。また、大学院の重点化を進める。

③ 重複分野の見直しと新学部・学域、研究科の設置

- ・両大学で重複する5つの分野(①看護系、②工学系、③栄養・福祉系、④理学系、⑤経済・経営系)について融合を原則とする。
- ・新大学の強みと特徴をより明確に打ち出すため、学部・学域の再編にあわせ、新たな学部・学域を設ける。

④ ブランド学部・学域の強化

- ・多くの成果を上げながら、教員削減などにより厳しい状況にある既存の学部・学域、研究科について、教員増などにより大幅に強化する。

⑤ 教養教育の再生・カリキュラムの全学的見直し

- ・教養教育、外国語教育等の強化に全学をあげて重点的に取り組む。また、カリキュラムも、全学的観点から定期的に見直す。そのため、担当する専門組織を設置し、必要な教員は全学内から優先的に投入する。

⑥ 社会人教育の充実および教育系大学院(専攻)の新設

- ・ビジネス、公的組織などに従事する社会人を対象とする大学院を大阪市内中心部に設置し、「都心キャンパス」と位置づける。
- ・社会人向け大学院に、学校教員や社会人のリカレント教育、学校マネジメントに関する専攻(教育系大学院)を新たに設ける。

⑦ 研究・教育の国際戦略の強化

- ・研究費の傾斜配分などにより、研究で世界と戦える大学を実現する。
- ・外国語教育の強化、派遣留学の大幅増などにより、国際人育成を強力に推進する。

⑧ 地域活力強化戦略

- ・産学連携の強化、地域連携の推進、社会人の生涯教育の強化など地域活力の源泉となる研究・教育を推進する。

(2)改革の3本柱 — Ⅲ 大学運営システムの抜本的改革

○ 「柔軟で持続的に改革できる大学」を目指し、大学運営・ガバナンスの抜本的な改革を行う。

⑨ 理事長・学長のガバナンス強化

・裁量経費の拡大など理事長・学長の権限を強化するとともに、直轄の学内改革プロジェクトチーム(PT)を設置し、持続的改革を推進する。また、PTに外部人材を積極的に登用するなど、透明性を確保する。

⑩ 教員人事(採用・昇任、配置転換)の一元化

・採用・昇任、配置転換などの教員人事は、大学の戦略に合わせて、法人運営部署(人事委員会)が柔軟かつ一元的に行う。

⑪ 教員配置の定期的見直しによる流動性の確保

・教員の所属研究院および担当教育組織は定期的に見直し、評価に基づき必要に応じて適切に配置転換を行う。

⑫ 大学運営における教職協働の原則と事務組織の改革

・事務組織は、教員組織とのイコールパートナーシップという原則に基づき、職員は法人運営及び大学運営に主体的・積極的に携わる。また、そのための職員の採用・育成戦略の策定と専門職能集団化を推進する。

⑬ 大学ブランド戦略の推進、情報発信の強化

・新大学のイメージを明確にし、ブランド戦略に積極的に取り組むとともに、広報も含め、情報発信において説明責任を果たす。

⑭ 目標管理体制の構築、PDCAサイクルの定着

・PDCAサイクル(*)の定着により教員活動の評価と動機づけを推進する。
・研究所やプロジェクトについては、法人に評価委員会を設置し、評価に基づき一定期間ごとに存続の可否を判断する。

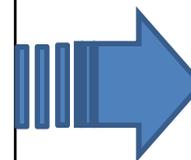
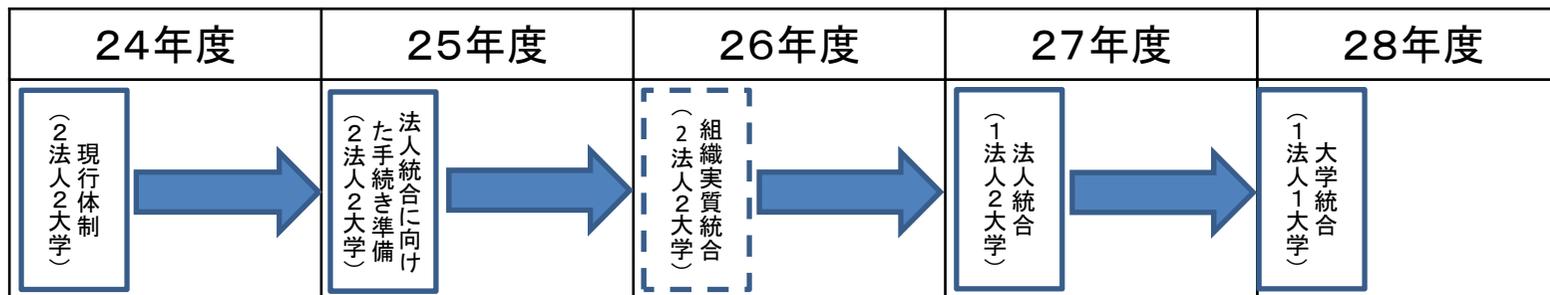
⑮ キャンパスガバナンスの構築

・多数のキャンパスを有する大学となることから、キャンパスごとのガバナンスを新たに確立し、法人本部を補佐する。

* PDCAサイクル: Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Act(改善)の4段階を繰り返すことによって、事業活動における管理業務を継続的かつ円滑に進める手法の一つ。

(3) 段階的改革のシナリオ

新たな大都市制度(H27年度)の実現にあわせて地方独立行政法人法等の改正が実施されることを前提とした工程



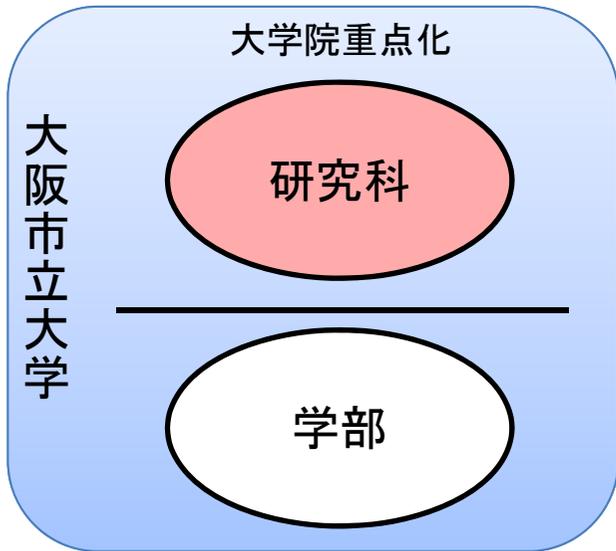
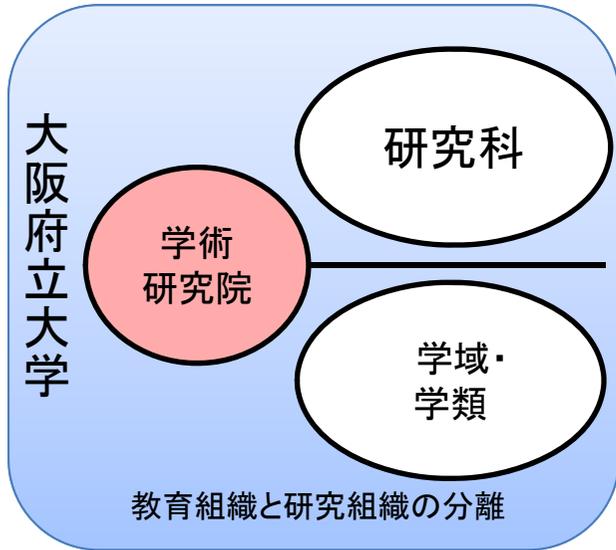
キャンパスの整理

教育研究組織	府大・市大の教員共同TF等を組織して検討	<ul style="list-style-type: none"> ・現段階で実施できる連携事業の本格的実施 ・学部・学域、研究科の確定 ・全学教育組織の確定 ・教員組織の確定 ・カリキュラムの検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・新大学における学部編成等の受験生への周知 	<ul style="list-style-type: none"> ・新大学に係る学生募集 ・国(文部科学省)の大学統合認可 	<ul style="list-style-type: none"> ・新大学スタート
	<ul style="list-style-type: none"> ・学部・学域、研究科案の提示 				
法人組織	<ul style="list-style-type: none"> ・法人事務組織の共同推進体制に係る事前準備 	<ul style="list-style-type: none"> ・理事長、学長を分離し、理事長を一本化 ・法人事務組織の統合(集約化) 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな大都市制度実現に伴い、両法人を統合 		
設立団体	<ul style="list-style-type: none"> ・理事長、学長分離に向けた定款変更 ・法改正に向けた国への要望 	<ul style="list-style-type: none"> ・統合後の新法人に係る中期目標策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・都心キャンパスの検討を開始 		

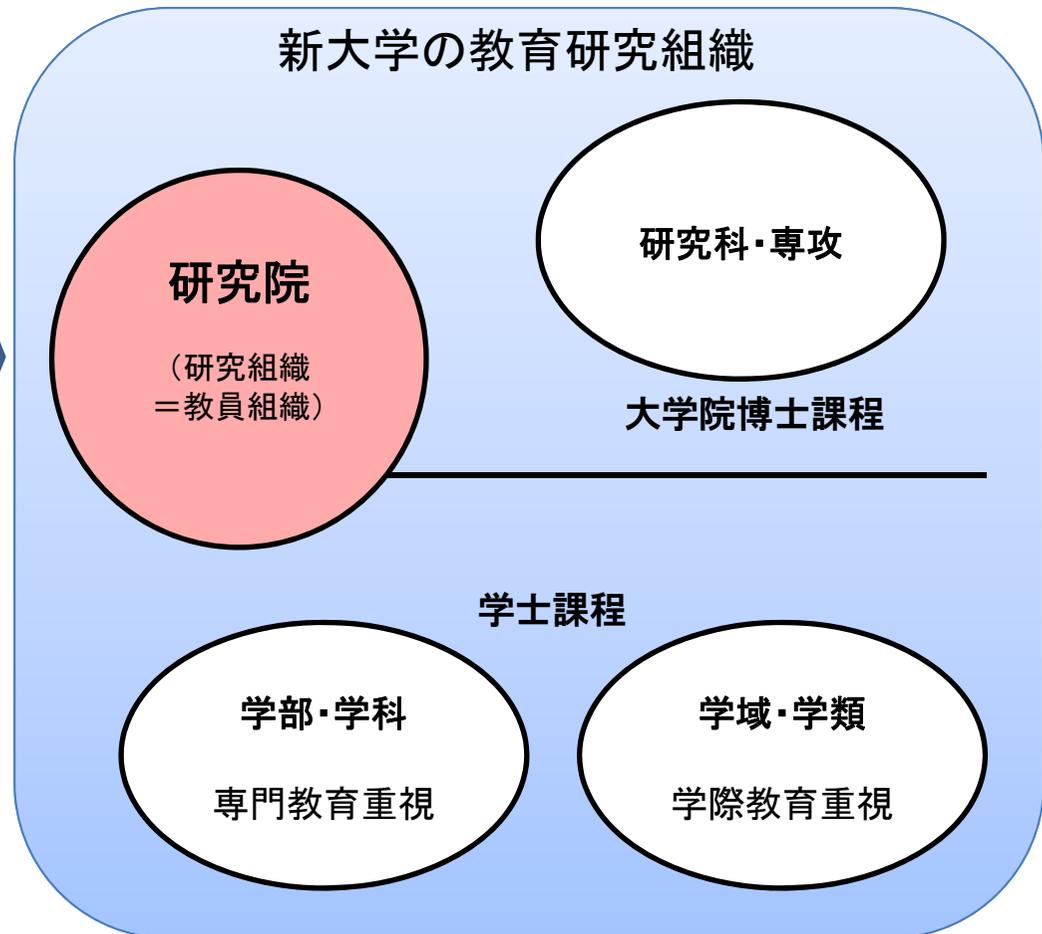
4. 新大学構想

I 新たな教学体制の導入

● ……教員の所属組織



教員は専門領域ごとの組織(研究院)の所属とし、学生の所属する教育組織(学部・学域、研究科)と機能的に分離する。



研究院と学部・学域、研究科との相関イメージ

I 単線型－基本型

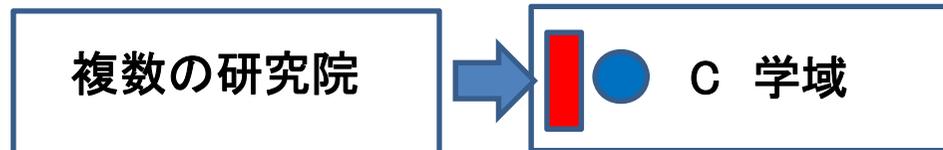


II 複線型

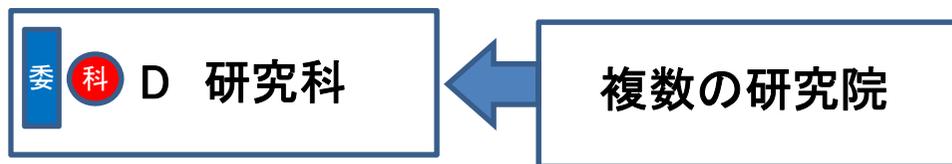


III 協働型

①type



②type



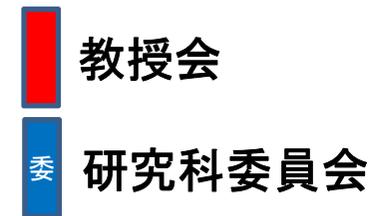
③type

部局長(管理者)

● 研究院長

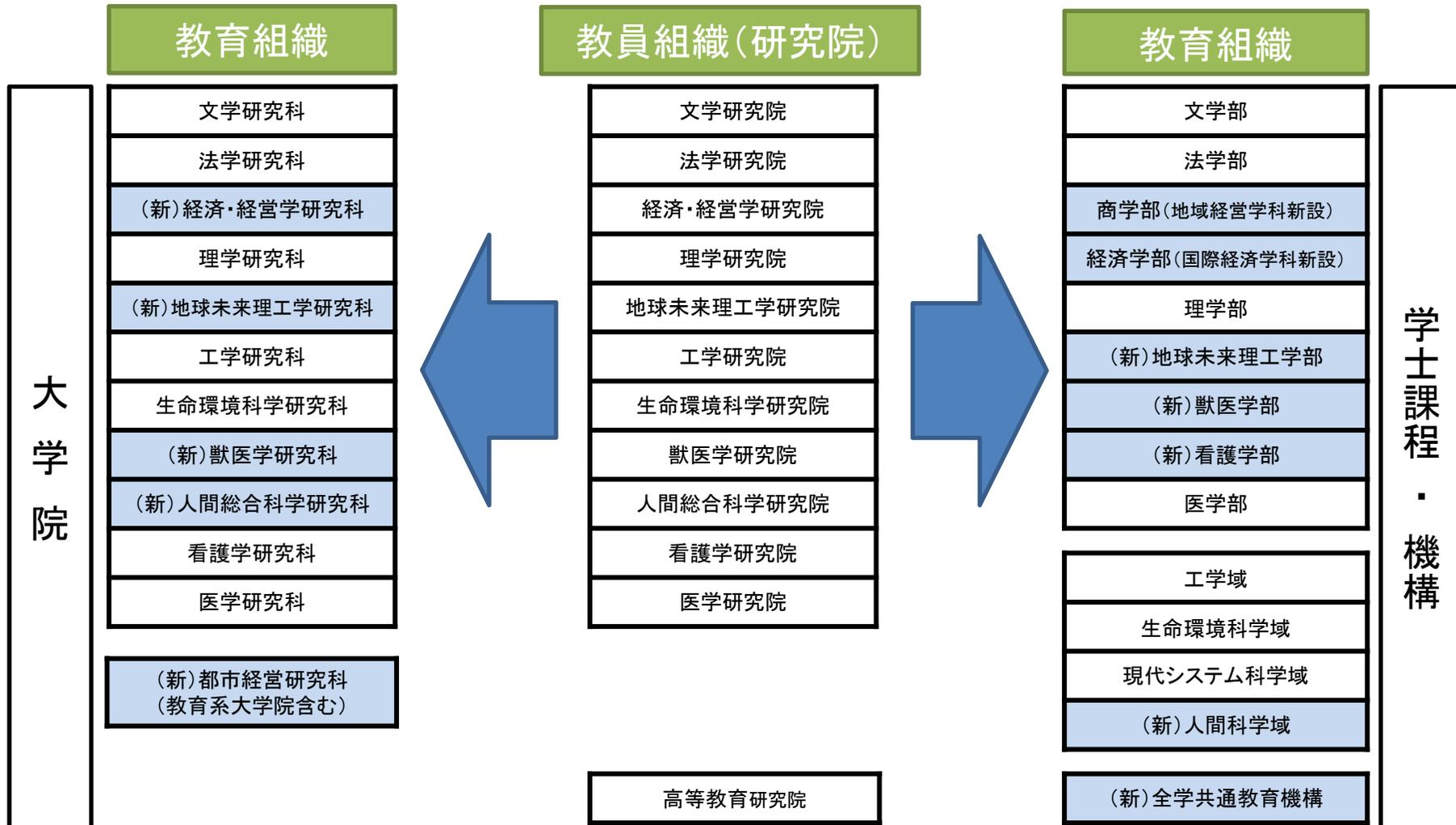
● 研究科長

● 学部・学域長



新大学の研究組織(教員組織) ～教育組織との分離～

- ・ 研究院は研究の専門分野でまとめ、新大学の教員組織改革のイメージを下記に示す。
- ・ 研究院の所属及び教員の担当教育組織は、定期的に見直し、配置転換を行う。
- ・ 持続可能性、自立的改革といった観点から教員数50名をめぐり、これ以下の教員組織は統合や強化を行う。



※表中(新)は、新たに設置する組織を示し、名称は仮称。

Ⅱ 選択と集中による教育組織の再編

基本コンセプトに対する各分野の評価

《学部・学域単位での検討》

選択と集中 — ◎重点部局、○拠点部局

市立大学	世界研究	人材養成	地域活力		府立大学	世界研究	人材養成	地域活力
法学分野		◎ 強化	○		現代システム 科学分野		◎	○
文学分野	○	○	◎					
商学・ 経済学分野		◎	◎ (研究院 統合)					
理学分野	◎ (再編)	○	○		生命環境科学分野		○	◎ (獣医再編)
工学分野		○	◎ (統合・再編)		工学分野	○	○	◎ (統合・再編)
医学分野	◎	◎ (統合)	◎		地域保健学分野		◎	◎
生活科学分野		◎ (再編)	◎		全学教育研究組織 (教育組織統合)		○	○

< 新大学の基本コンセプト >

1. 【世界研究】…研究で世界と戦える大学
2. 【人材養成】…次代を拓く人材を養成する大学
3. 【地域活力】…地域活力の源泉となる大学

重複分野整理の考え方

	府大	市大	方向性
①	地域保健学域 看護学類 (120)	医学部 看護学科 (40)	<ul style="list-style-type: none"> ・看護学部として統合する。 ・入学定員は、将来的な需給状況から現状維持とする。 ・将来的にはキャンパスの一元化を図る。
②	工学域 (455)	工学部 (280)	<ul style="list-style-type: none"> ・入学定員はグローバルなものづくり人材の養成が求められており現状維持。 ・市大の土木、建築分野、府大の航空、海洋分野以外は重複する分野。 ・再編により、新たな学部(学域)の設置を検討する。 ・医工連携等、他分野との共創(連携)を念頭に置いて推進する。
③	地域保健学域 総リハ学類 (栄養) (25)	生活科学部 食品栄養学科 (35)	<ul style="list-style-type: none"> ・府大は、医学・医療教育を大幅に取り入れた栄養療法に重点を置いた臨床教育を主眼としているのに対し、市大では、大学院重点化した体制の下で食品の3機能に関わる研究者や教育者養成に重点を置いており、アドミッション・ポリシーが異なる。 ・同じ栄養分野であり、他分野と共に統合・再編を検討する。
	地域保健学域 教育福祉学類 (55)	生活科学部 人間福祉学科 (45)	<ul style="list-style-type: none"> ・府大は、人間を支援する専門職・実践者養成を主眼としているのに対し、市大は、生活科学の中の生活支援科学としての福祉を意図しており、両者の位置づけは異なる。 ・類似分野であり、他分野と共に統合・再編を検討する。
④	生命環境科学域 自然科学類 (115)	理学部 (144)	<ul style="list-style-type: none"> ・理学(基礎/学術系)は理学部として統合、応用/学際系は生命環境科学域に再編する。
⑤	現代システム科学域 マネジメント学類 (130)	商学部 経済学部 (440)	<ul style="list-style-type: none"> ・府大の現代システム科学域は、文理融合の学際的な学びの分野としてH24にスタートしたものであり、市大の理論・歴史分析に基づく理論系・政策系の教育とは、棲み分けができています。 ・大学院での合流は可能である。

※カッコ()内の数字は、H24時点の入学定員。

改革の基本方針を踏まえた教育組織

統合・改革の基本方針、さらに基本コンセプト(評価)及び重複分野整理の考え方を踏まえ、教育組織として、以下の諸点を検討する。

【学士課程(学部・学域)】

- ア 理工系分野での再編
- イ 地域保健学域と生活科学部の再編
- ウ 獣医学部の設置
- エ 看護学部の設置
- オ 経済・経営系学部での新たな学科の設置
- カ 教養教育等の強化

【博士課程(前期・後期、大学院)】

- キ 社会人向け大学院(研究科)の再編
- ク 教育系大学院(専攻)の新設

新大学の教育組織①

ア 理工系分野での再編

- ・市大の工学部と府大の工学域は、重複する分野が多く、これらを再編・整理して、新たな教育組織を構築し、新大学における重点戦略部分として打ち出していく。
- ・特に、建築、土木、海洋、航空、新エネルギー、防災等については、両大学の工学の強みのある部門であり、統合することにより、大学統合のシンボルとして打ち出す。
- ・さらに、これらの分野に、今後の発展が期待できるナノサイエンス、ナノテクノロジーをキーワードとした分野を加えることにより、理学・工学分野が融合した新しい未来志向の新学部「地球未来理工学部」(仮称)を設置する。

新しい学部の学問分野

- ・防災科学・都市工学・建築・土木・地学・航空・海洋
- ・新エネルギー創生及び利用
- ・ナノケミストリー・ナノフィジックス
- ・医療工学・ナノ計測・制御・メカトロニクス
- ・バイオテクノロジー(バイオ、創薬、インフォマティクス)など

新大学の教育組織②

イ 地域保健学域と生活科学部の再編

- ・栄養、リハビリ、居住環境、福祉など人間が生活していく上で、必要となる支援を担う人材の育成は重要であり、府立大学の地域保健学域(看護を除く)と市立大学の生活科学部を再編する。そのことによって、人間のトータルサポートをめざす新学域「人間科学域」(仮称)を設置する。
- ・大学院は、新学域及び現代システム科学域の学生の受け皿となる教育研究機関として、新研究科「人間総合科学研究科」(仮称)を設置する。(人間社会学研究科を含める。)

新大学の教育組織③

ウ 獣医学部の設置

- ・府立大学の生命環境科学域獣医学類は、公立大学の中で大阪府が唯一設置する特徴的な分野である。獣医学部として新たに設置し、西日本の拠点となる強力な学部として打ち出す。
- ・教員数や、施設・設備は拡充に対応しうる状況にあり、入学定員の増員を積極的に推進する。

新大学の教育組織④

エ 看護学部を設置

- ・両大学とも、これまで質の高い看護師の養成を行ってきた。需給状況に照らし、今後も、本領域の人材育成体制を維持する。
- ・府大の地域保健学域と市大医学部の看護師養成分野を新たに看護学部として統合する。医学研究科や附属病院、府立・市立の病院とも連携を強化し、高い実践分野と高度な研究分野を併せもつ全国最大規模の看護師養成拠点として打ち出す。
- ・大学院教育では、府大は専門看護師養成にも力をいれており、市大は研究者・教員養成に力をいれていることから、これを活かす。
- ・拠点としては現在の羽曳野、阿倍野の両キャンパスを併用し、教育内容によって配分するなど効果的に活用する。将来的にはキャンパスの一元化を図る。
- ・大学院教育については現在の特徴を踏まえ、看護教員・研究者養成をめざす一貫した教育課程について検討する。

新大学の教育組織⑤

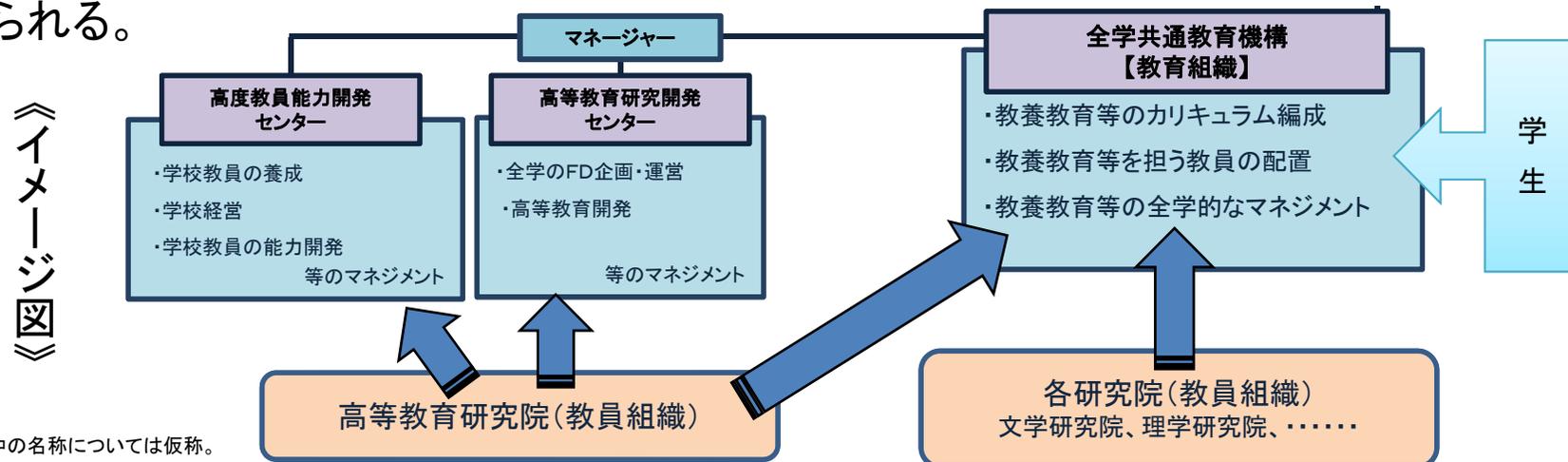
才 経済・経営系学部での新たな学科の設置

- ・経済・経営分野は、市大の経済学研究科、経営学研究科の教員、創造都市研究科や府大の関係教員を統合し、100人規模の大きな研究院を構築する。
- ・教育組織としての商学部や経済学部は存続し、ここに新たな学科を設置し、国際的人材の育成や大阪の成長戦略に貢献する機能強化策とする。
- ・具体的には、英語による授業も行う「国際経済学科」(仮称)や、大阪を中心とする地域経済の発展を研究する「地域経営学科」(仮称)を設置する。
- ・大学院は「経済・経営学研究科」(仮称)として統合し、「経済学専攻」「国際経済学専攻」「経営学専攻」「地域経営学専攻」(いずれも仮称)に再編するとともに、従来両大学が行ってきた社会人教育については都市経営研究科に1本化する。

新大学の教育組織⑥

カ 教養教育等の強化

- 今後は、高度な専門知識に加え、基礎となる幅広い知識を習得した人材を輩出するために、教養教育の一層の強化が必要である。
- そのために、全学的な教養教育を担当する教育組織である「全学共通教育機構」(仮称)を設置し、教養教育等に関するマネジメント権限を付与する。また、高等教育研究院に専任教員を配置し、各研究院から派遣される教養教育等を担当する教員と共に教養教育を担う体制を構築する。
- 「全学共通教育機構」(仮称)へ派遣される各研究院所属の教員は、原則として専任制とし、数年間の交代制を導入するなど、教員全体で教養教育等に取り組む仕組みをつくる。
- 統合後の学生数規模に基づき、教養教育等を担当する教員は100～150名程度と考えられる。



※図中の名称については仮称。

新大学の教育組織⑦

キ 社会人向け大学院の充実

- ・現行の社会人向けの大学院を統合・再編し、新たに社会人向け大学院「都市経営研究科」(仮称)を設置する。

【社会人向け大学院「都市経営研究科(仮称)」】

専攻	概要	学生定員	
公共経営専攻	行政が直面する重要な政策課題の把握・分析、課題解決のための施策の立案等の政策形成能力を養成する。また、行政機関や、医療・福祉・NPO・ミュージアム等の公益型組織におけるイノベーション(業務革新)と高度専門人材の育成を図る。	30名程度	全学から関係する教員が担当。
企業経営専攻	現代企業が抱える課題や企業のグローバル化の進展を見据え、企業や組織の持続的成長のための戦略を策定し、それを実行できるビジネスパーソンを養成する。	30名程度	〃
観光(食)ビジネス専攻	「食」の要素も加えた専攻とし、主に観光産業や外食産業に従事する人の学びの場とする。	30名程度	〃
学校経営専攻	教員の学校現場におけるマネジメント能力向上のためのコース、カリキュラム開発や教材開発能力向上のためのコースにより、幹部教員および現任教員のリカレント教育を行う。 民間企業勤務経験者等が教員免許を取得できるコースも設置する。	30名程度	〃

※後期博士課程は設置しない。

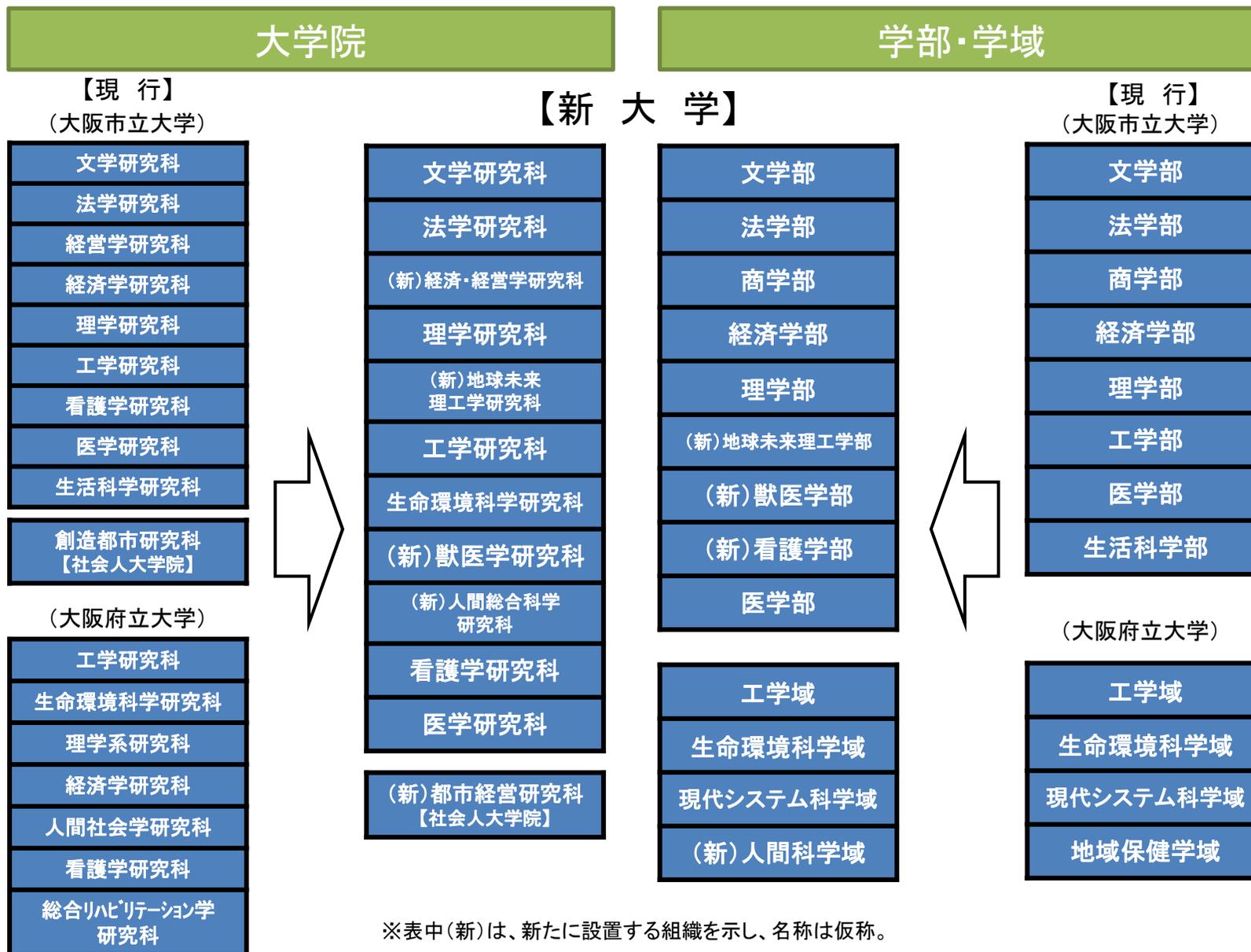
※梅田、なんばの各サテライトを「都心キャンパス」として活用。

ク 教育系大学院の新設

- ・現職教員に学校マネジメント・地域連携等を習得させレベルアップを図る教育システムとして教員マネジメントコースを設置する。
- ・また、現職教員の学校教育現場での能力開発は重要であることから、カリキュラム開発や教材開発の能力向上をめざした教員能力開発コースの大学院での設置についても検討する。
- ・加えて、現職教員や教員免許保持者だけではなく、教員への転職をめざす民間企業勤務経験者等が教員免許を取得できるよう、教職コースを設置する。

新大学の教育組織(まとめ)

・基礎教育は“学部”、学際教育は“学域”の名称を採用し、大学院は“研究科”として、新大学の教育組織改革のイメージを下記に示す。



研究・教育の国際戦略の強化

- ・研究費の傾斜配分などにより、研究で世界と戦える大学を実現する。
- ・外国語教育の強化、派遣留学の大幅増などにより、国際人育成を強力に推進する。

地域活力強化戦略

- ・産学連携の強化、地域連携の推進、社会人の生涯教育の強化など地域活力の源泉となる研究・教育を推進する。

Ⅲ 大学運営システムの抜本的改革

○ 理事長・学長のガバナンス強化

・裁量経費の拡大など理事長・学長の権限を強化するとともに、直轄の学内改革プロジェクトチーム（PT）を設置し、持続的改革を推進する。

○ 教員人事の一元化

・現在、両大学で実施している「人事委員会」制度を統合し、教員人事（採用・昇任、配置転換など）は、理事長・学長のもとにおかれた人事委員会で一元管理し、大学の戦略に合わせて、柔軟かつ一元的に教員人事（採用・昇任など）を行う。

・人事委員会のもとに置かれる人事選考委員会の運用に際しては、当該研究院以外からも参画するなど、第三者的視点を加味するように留意する。

○ 教員配置の定期的見直しによる流動性の確保

・研究院の所属および担当教育組織は定期的に見直し、評価に基づき必要に応じて適切に配置転換を行う。

○ 大学ブランド戦略の推進、情報発信の強化

・大学イメージの一層の向上のため、ブランド戦略に積極的に取り組むとともに、広報も含め、情報発信において説明責任を果たす。

○ 目標管理体制の構築、PDCAサイクルの定着

・教育・研究・事務、国際戦略、地域貢献など全分野に目標管理体制を構築する。

・PDCAサイクルの定着により、教員活動の評価と動機づけを推進するとともに、定期的なカリキュラム評価を実施するなど、自律改善を促す仕組みを構築する。

・研究活動が中心となる組織や学内プロジェクト等は、定期的に存続の可否をチェックする仕組みを構築する。

新大学の事務組織 ～教職協働による大学運営～

- ・事務組織は、教員組織とのイコールパートナーシップという原則に基づき、「専門職能集団」に位置付ける。職員は大学運営の企画立案や、カリキュラム編成に主体的・積極的に参画するなど、教員と職員が一体となった「教職協働」による業務推進体制を構築する。加えて、そのための人材育成・人材開発を進める。

【具体的方策(例)】

○現場力の向上

- ・意思決定システムの明確化・迅速化
(権限の明確化、職制のフラット化、会議の統合・廃止、教員組織との協力など)
- ・業務のスリム化・効率化 (業務の集約化、システム化など)
- ・ノウハウの共有化 (業務マニュアルの整備の徹底など)
- ・教員サポート・学生サービスの向上
(教員との意思疎通の機会づくり、アンケート等の定期実施など)

○企画提案力の向上

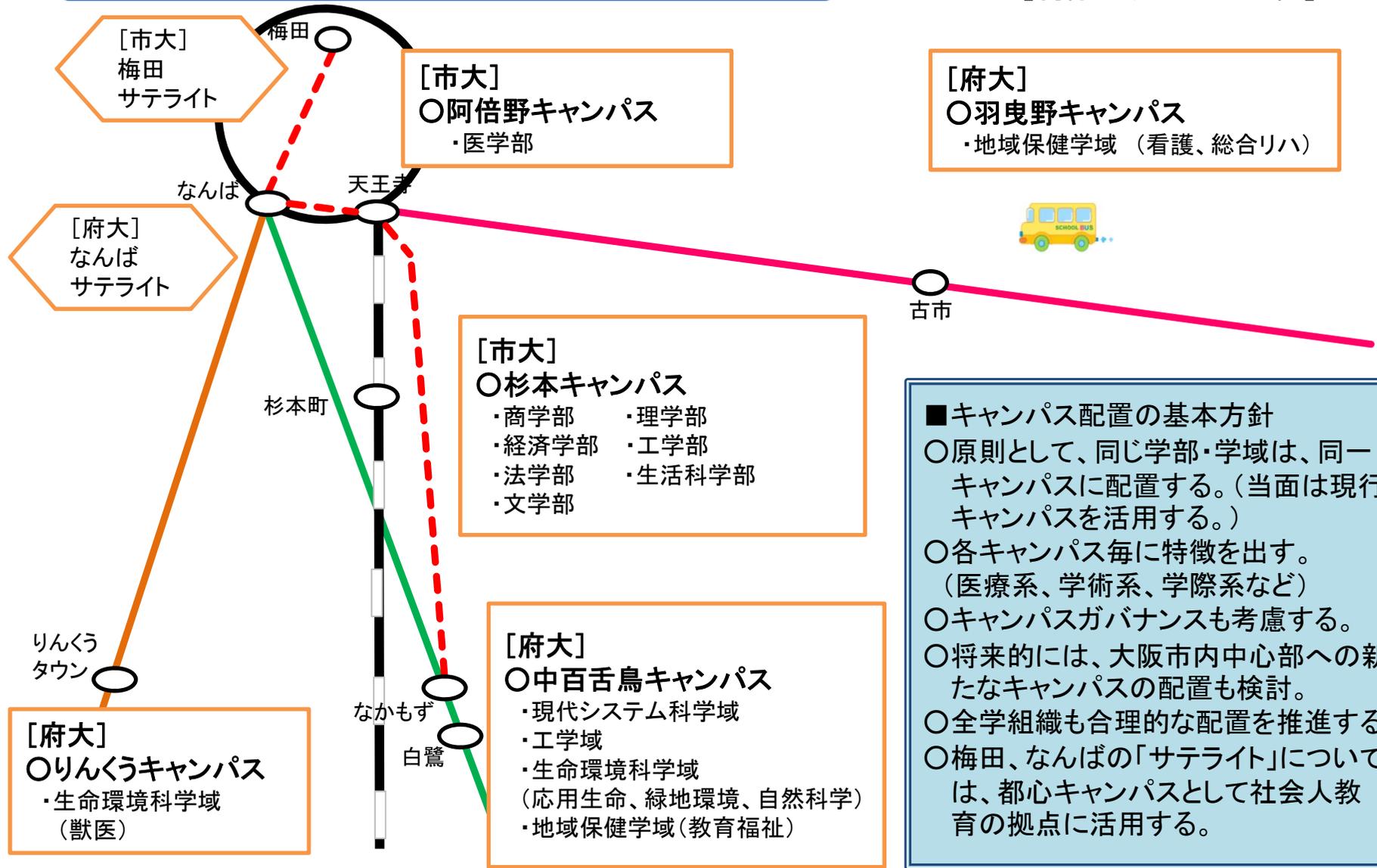
- ・情報収集力の向上
(部局毎のデータの整理・分析・共有、他大学とのネットワーク形成、行政との連携強化など)
- ・教育・研究業務への主体的・積極的な参加
(カリキュラム編成、検討会議への参画、教員組織への改善提案、事務チェックの徹底など)
- ・業務改善の提案 (業務改善チームの設置など)

○組織力の向上

- ・職員の育成・研修システムの構築 (求める職員像の明示、段階的研修体系など)
- ・フレキシブルな人事制度 (勤務時間、異動・昇任、職制など)
- ・非常勤職員の活用 (正規職員との業務の選別化、処遇のあり方)
- ・評価方法の改善・工夫 (改善提案件数の評価への反映など)

※具体的取り組みについては、今後、両大学に立ち上げた「事務組織のあり方検討チーム」等において、さらに検討を進め、充実・具体化を図る。

キャンパスの現状と配置の基本方針



将来のキャンパスイメージ(案)

【将来のキャンパスイメージ】

- キャンパス配置の基本方針によるキャンパスイメージを例として示す。
- 新キャンパスは、例えば、両大学の統合・再編によりキャンパスが分散される分野を中心に配置することなどを検討する。

