

## 国立大学法人大阪大学総長の業績評価について

令和4年3月29日

総長選考会議

国立大学法人大阪大学総長選考会議規程第3条第2号に基づき、また令和3年11月19日の総長選考会議決定により、総長任期1期目の6年間(平成28年8月26日～令和3年8月25日)における業務実績の評価、および総長任期2期目の開始から業績評価実施時までの間(令和3年8月26日～令和4年1月)における業務執行の進捗状況に関する確認を行った。

### 1. 業務執行状況の確認方法

総長任期1期目の6年間(平成28年8月26日～令和3年8月25日)における業務実績の評価に関しては、総長には、可能な限り、客観的なデータなどを含めた具体的な実績・成果の資料に基づく説明を求めるとともに、実績・成果の要因の分析結果と、それを踏まえて今後の大学経営にどのように活かすのかについても説明を求めた。

総長任期2期目の開始から業績評価実施時までの間(令和3年8月26日～令和4年1月)における業務執行の進捗状況に関しては、2期目の任期開始後、半年程度しか経過していないことから、総長選考時の所信表明書に記載された事項について適切に取り組みが進められているかという観点で進捗状況の確認を行った。

また、総長による業務執行状況の説明と総長に対する質疑応答の終了後には、

- ・総長・執行部の考えやビジョンが学内にどのように伝わっているか
- ・各部局の問題が執行部としてどのように把握されているか

の観点で、監事から資料に基づく説明を受けた後に監事との意見交換を行った。

### 2. 結果

OUビジョン2021を掲げた1期目6年間には、以下に例として示したように、教育、研究、社会貢献、運営において、法人評価等でも高評価を受けた事項が多く認められ、OUマスタープラン2027(第4期中期目標期間に加え、その先も見据えた中長期的な経営ビジョン)の実現に向けた礎を築く成果として評価できる。

- ・多様な人材を育成することに主眼を置いた教育体制の整備
- ・研究の方向性を見据えた研究センターや研究拠点の設置
- ・組織対組織による産学共創の仕組みの構築
- ・OUエコシステムの構築
- ・ダイバーシティ研究環境の実現

2期目のスタートに当たっては、1期目の総括と反省を踏まえて、部局との意思疎通の強化(Active Dialogue)、財務基盤強化の実現(Credible Financial Foundation)、活力ある事務組織の構築(Empowering Our Organization)を3本柱とするACEプロジェクトを立ち上げ、迅速かつ積極的に取り組みを開始したと言える。Active Dialogue に関しては、部局との懇談会や学生との対話会を積極的に開催して構成員とのコミュニケーションを図るとともに、メッセージを繰り返し発することを心がけている。また、統括理事を通しての情報共有も含め3つの戦略会議とのコミュニケーションをより積極的に行う努力を始めている。Credible Financial Foundation に関しては、大阪大学の将来に大きくかかわる大学債の発行や国際卓越研究大学への申請に向けた周到な準備を素早く進めつつある。Empowering Our Organization に関しては、教育体制、研究体制、運営体制を充実させるためには事務体制の強化が不可欠と考え、事務職員の新キャリアパス制度を検討するとともに、人事・財務業務の洗い出しや業務フローの標準化を進めつつある。

以下では、2期目の残り3年間で、OUマスタープラン2027が掲げる「社会との共創による『生きがいを育む社会の創造』というビジョン」実現への着実な歩みを願って、2つの要望を提示しておきたい。

一つ目は、1期目で高評価を受けた仕組みや制度、組織を十分に展開していくためには、全学的な対話の促進が何よりも重要だということである。執行部と部局・構成員との間、異なる部局間、さらには部局内といったさまざまなレベルでの情報伝達や意思疎通を図るべく、総長のリーダーシップを発揮していただきたい。

組織を引っ張っていくうえで一番のポイントは、吸い上げる力と伝える力にある。「吸い上げる」という観点では、学内の多様な意見に真摯に向き合い、しっかり対応することが、総長ならびに執行部に強く求められている。一方、「伝える」という観点からは、対話の場において出された個々の構成員からの意見をその後の取組にどのように反映させたのかを、関係者に伝えるだけでなく、対話の成果やコミュニケーションの様子を可視化し、構成員全体で共有することが必要

となる。「吸い上げる」と「伝える」という対話の好循環によってでしか、OU マスタープラン 2027 の推進力も生まれえない。総長・執行部を含み、大阪大学の構成員相互の間の信頼感も、困難に心を一つにして立ち向かっていく一体感も、誠実な対話を重ねるなかで醸成されていくと考える。

大阪大学における上記の好循環の形成に、各部局長が果たす役割が少なくないことも付記しておきたい。そのため、総長には、部局長との意思疎通をこれまで以上にしっかり図り、どのようなルールや基準のもとで大学経営が進んでいるのかも適切に伝えることが望まれる。そうすることによって、全構成員が共通の土俵で大学の未来を考えることのできる環境が整うものと考えられる。その上で、全構成員が「明るい将来に向かってやる気を持って進む」のだということを意識できるようなメッセージを総長が発信し続けることも期待する。

二つ目に指摘したいことは、「世界に伍する研究大学」の実現には、教員・研究者のみならず、事務職員・技術職員・研究支援者まで含めた総合的なレベルアップが不可欠、ということである。事務組織のさらなる強化を考える場合、業務の洗い出しや標準化、個人のレベルアップ、インセンティブとなる仕組みの構築以外に、職員の絶対数の不足ゆえに、個人に過度な負担が生じていないかを常に考慮していく必要がある。

合わせて、「世界に伍する研究大学」とは何か、大阪大学がそれを実現することによって日本の高等教育・学術界全体にどう資することになるかを、たえずビジョンとともに考えていただきたい。