

第15回経営協議会議事要録

日 時 平成19年9月20日(木) 13:00～15:20
場 所 国際交流会館 第1・第2会議室
出席者 潮田資勝(議長), 牧島亮男, 小野寛晰, 伊藤政信, 三宅幹夫, 牛島和夫,
北澤宏一, 平澤冷, 藤嶋昭, 山田圭藏の各委員
欠席者 黒田壽二, 谷本正憲の各委員
オブザーバー 賀来景英監事
山野和子(石川県企画振興部地域振興課高等教育振興グループ課長補佐)
小島幸治特別学長補佐
本多卓也, 寺野稔, 二木厚吉, 松澤照男の各学長補佐

議 事

<審議事項>

1. 第14回経営協議会議事要録について

議長から, 平成19年6月14日(木)開催の第14回経営協議会の議事要録(案)について, 資料1に基づき説明があり, 審議の結果, 原案のとおり承認された。

2. 目的積立金の使用計画について

議長から, 総合研究実験棟の整備(整備完了予定 平成21年1月)を目的とした目的積立金の使用計画について, 資料2に基づき説明があり, 審議の結果, 現在, 文部科学省に申請中である平成18年度分の目的積立金への繰入れが承認されることを前提として, 原案のとおり承認された。

(主な意見等は以下のとおり : 委員等の発言, : 議長及び法人側の発言)

総合研究実験棟の整備のほかに, 目的積立金の使途についての提案はあるのか。

目的積立金の使途については, 中期計画において, 「教育研究の質の向上及び組織運営の改善に充てる」と定めているが, 現時点で他に具体的な事項は決めているところがある。概算要求での予算措置が難しい状況であるため, 今後そのようなことに使用することも考えられる。

3．高信頼組込みシステム教育研究センターの設置について

総務課長から、国立大学法人運営費交付金（特別教育研究経費）による事業「高信頼組込みシステムに向けた大学院教育コア形成の促進」（平成19年度～平成23年度）の学内の推進体制に関し、新たに「高信頼組込みシステム教育研究センター」（学内共同教育研究施設）を設置することについて、資料3に基づき説明があり、審議の結果、原案のとおり承認された。

（主な意見等は以下のとおり ：委員等の発言， ：議長及び法人側の発言）

主幹教員や基幹教員といった名称はほかの規則でも使われているのか。規則を制定する度に、新しい名称が増えると混乱するので、このような規則を作成する際は、一定の類型を整理しておくことが非常に大事だと思う。

主幹教員や基幹教員は、センター運営上の責任体制を明確化するために、今回新たに設けた名称である。特任教授や特別招聘教授というのは、職種の名称として設けているが、基幹教員や主幹教員は、あくまでも教員の業務分掌上の役割についての名称である。

高信頼組込みシステム教育研究センターの予算規模はどれぐらいか。

平成19年度については、運営費交付金の特別教育研究経費で4,870万円、学内負担で約1,600万円、総額として約6,500万円である。また、平成20年度については、特別教育研究経費で約5,300万円が概算要求に盛り込まれている。

4．学生給付奨学金制度の創設等について

事務局次長から、平成20年度から実施する「新教育プラン」の推進体制として新たに創設する給付奨学金制度について、資料4に基づき説明があり、審議の結果、一部字句の修正を行うこととし、原案のとおり承認された。

（主な意見等は以下のとおり ：委員等の発言， ：議長及び法人側の発言）

この大学では、博士後期課程で授業料免除されている学生の割合はどれぐらいか。

約4分の1程度の学生が半額免除を受けている。現行の授業料免除は、学業成績よりも経済的事由を重視しているが、来年度から創設する給付奨学金制度については、学業成績によるという点で視点が異なる。

給付奨学金にかかる所要経費について、来年度から実施される「新教育プラン」が平年度化する平成24年度には、年間経費として7,380万円が見込まれる。本学の年間予算約80億円の1%弱に相当する額であり、全体予算のバランスとして健全かという点が1つのポイントとして確認願いたい。

この大学では、日本学術振興会が募集する特別研究員の採用実績はどうであるか。
最近では、今年度、特別研究員 D C 1 に 2 名（うち 1 名は C O E 枠）が採用された。本学の学生は、大学院大学ゆえ、所属大学と専攻分野を異にして入学してくる者が多く、また、コースワークを重視していることから、選考面接の時期で研究内容に関して明快に回答できない場合があるなどの不都合な点もある。

日本学術振興会の特別研究員研究奨励金は給付金額が大きく、学生への論文指導など、採択に向けた取組みの充実が必要である。

第 1 0 条第 5 項中の「適正」は「適性」の方が適当と考えられるので修正させていただく。

S D プログラムについては、親からの経済的支援を受けなくても博士号を取得できるような仕組みが必要という発想から、独自の給付奨学金制度を設けるものである。同時に、優秀な学生が集まってくことで、他の学生に対する学習上の良い波及効果をもたらすことも期待している。

この給付奨学金制度が順調に機能するなら、更に充実を図り、全国的に広がることを期待している。例えば、1 人当たり 2 5 0 万円かかるとして理工系を全国規模で試算したところ、必要経費は約 5 0 0 億円である。今年度の科研費が 2, 2 0 0 億円であるから、国全体の予算の中でバランスを考えると可能な額だと思う。

< 報告事項 >

1 . 平成 1 8 事業年度財務諸表について

会計課長から、本年度 6 月末に文部科学大臣に提出し、9 月 1 1 日付けで承認を受けた平成 1 8 事業年度財務諸表について、報告があった。

2 . 平成 2 0 年度概算要求の状況等について

会計課長から、平成 2 0 年度概算要求のシーリング状況及び 8 月末に文部科学省から財務省に提出された本学の概算要求の内容等について、資料 5 に基づき報告があった。
（主な意見等は以下のとおり ：委員等の発言， ：議長及び法人側の発言）

特別教育研究経費として概算要求している「新教育プラン」に係る必要経費の内訳はどのようになっているのか。

新設の授業科目等に係る教員人件費、T A や R A に係る経費の増額、学生支援の総合システムソフトの開発、インターンシップ受入企業や研究留学先の準備調査等に係る必要経費等が含まれている。

インターンシップ及び研究留学については、平成20年度は準備経費となっているが、平成21年度以降については、インターンシップや研究留学に係る学生の派遣経費が新たに必要となる。例えば、SDプログラムの学生は、全員に研究留学を奨励するため、それに相当する派遣経費が見込まれる。

これだけ多額の予算をかけるのであるから、SDプログラムに関しては、応募してきた学生を入学させるというよりも、優秀な学生を獲得する仕組みを構築することが重要である。積極的に優秀な学生の確保に動き、ぜひ成功させていただきたい。

SDプログラムの学生の選考では、学部3年までの専攻分野等を問うのか。

専攻分野等は問わないが、英語と数学の筆記試験を行い、選抜することとしている。

初めは優秀な学生の育成システムとしてサンプル的な取組みとして始めるが、徐々に定着してきたら、予算の状況を考慮しつつ、その規模を増やしていきたい。

留学生にはSDプログラムへの入学資格はあるのか。

日本の大学で学ぶ留学生であれば当然対象となるが、現時点では海外の大学からの入学のための広報までは想定していない。

中国からの留学生には私費留学生が多く、多くが宿舎等への入居に問題を抱えているため、そのような留学生にとっては魅力的であろう。

3. 公募型資金の現状について

企画課長から、本学における平成19年度の各種公募型資金の提案及び獲得状況並びに平成20年度の概算要求の内容について、資料6に基づき報告があった。

(主な意見等は以下のとおり : 委員等の発言, : 議長及び法人側の発言)

大学院教育改革支援プログラムについて、情報科学研究科から申請した「先端IT技術者育成の博士一貫プログラム」が不採択だったことについて、何か反省点はあるのか。

文部科学省からの不採択理由が示されていないので、詳しい理由は分からない。本学では、研究科単位に限らず、学長、副学長を中心に、十分な検討を行い取り組んだつもりだが、力が及ばなかったということである。その原因を分析していく必要があると思っている。

平成20年度新規事業「イノベーション創出若手研究人材養成プログラム」において、インターンシップ等を通じ大学等と国内外の企業等が協働するとの記載があるが、具体的にはどういうことを行うのか。

科学技術振興調整費 4 2 3 億円の中での 3 0 億円の新規事業であり、文部科学省からの情報では、海外での活動は必須ではないが、海外の企業等も含めて、国際的に活躍できるような人材育成のプログラムを公募するものである。インターンシップの期間や内容を国内外の企業等と共同で開発して提案することが想定されている。

共同研究という意味か。

共同研究ではなく、大学と企業が協働で人材育成を行うというのがポイントである。博士課程の学生を派遣する企業や研究内容等を事前に定めておくことや、具体的に派遣する学生の選考方法もマッチング等も審査対象になる。1 5 大学程度の採択が見込まれている。

企業とのマッチングが一番の問題である。アカデミックな研究室に入った学生を途中で企業側に引っ張るために切りかえるのではなく、入学時の段階から、企業とのインターンシップ等により連携を行っているという仕組みを明示し、キャリアパスとして先が見えていることが大事である。また、類似の取組みが経産省の来年度概算要求の中にも盛り込まれているので、関心があれば検討してもよいのではないか。

「新教育プラン」の中で、大学としてインターンシップを奨励することとしており、今回のプログラムに対応するのではないかと考えている。

全国的に理系の博士課程の学生の進路としてアカデミックポストが限られているので、産業界を含めて進路の多様化を図るのが狙いである。物理学会や他大学でも取組みが進んでいるところでもあり、本学としても遅れをとらないように頑張って、進路多様化への努力を P R しなければいけない。

最近、情報システム系のグローバル企業から、本学が取組もうとしているインターンシップに前向きな返事をいただいた。学生にとっても良い話であり、「新教育プラン」と合わせて、更に取組みを進めていきたい。

4 . 新たな人事評価の方法に基づく職員の登用制度の素案について

総務課長から、職員の新たな人事評価制度の一環として、職員の意欲や実績等を評価し、その処遇に反映させる「プロジェクトリーダー学内公募制度」の平成 2 0 年度からの導入に向けた検討状況について、資料 7 に基づき報告があった。

(主な意見等は以下のとおり : 委員等の発言 , : 議長及び法人側の発言)

このような制度自体はプロジェクト・マネジメントの典型的なケースであるが、多くの企業で行われたプロジェクトのケーススタディとして、プロジェクトリーダーに付与される権限の大きさが成功、不成功の重要な分岐点である。通常は大きい権限を与えた方が望ましく、権限が小さい場合、関連する課や室の長の了解が必要となり、うまくいかないケースが多い。プロジェクトリーダーは、事務局次長の裁

量で判断され、ある程度プロジェクトリーダーの意思が制限されることになるため、中間程度の権限といえる。事務局次長には、なるべくプロジェクトリーダーの意見を尊重していただきたい。

新しい人事制度システムを構築するに当たり、従来の勤務評定制度とは異なる仕組みとして、まずは若手職員が一生懸命働けるような環境を作ろうという意図で検討してきた。特に、本学は他大学からの出向者が多いため、本学で採用された事務職員を伸ばしたいと考えている。

権限の大きさについては、設置するプロジェクトのサイズも含めて検討する必要があると考えている。

企業では、通常1年以内で完結するものは、プロジェクトとは言わない。単に事務処理の効率化というレベルの話である。プロジェクトとは、理念をきちんと考え、学長の指針に対して、大学としての方向性を見出して取り組むものであり、1年間という期間では対応できるものではない。毎年プロジェクトやリーダーが変わるのか。

プロジェクトの期間は原則として2年で、リーダーの評定は1年単位と考えている。リーダーが毎年変わるということではない。

プロジェクトの期間や内容のほかに問題なのは、プロジェクトをやりっ放しにしてしまうことである。その意味においてもフォローアップすることが大事であり、さらにグレードアップを目指して、次のプロジェクトを推進するなどしていかないと継続しない。PDCAサイクルでいうと、すなわちチェックが一番難しい。

新しい人事制度を構築するという中期目標はあるが、むしろ若手職員に元気よく働いてもらうとか、仕事の縦割り構造を横断的に行うなど、いろいろな制度を打ち出して新しい取り組みを試みることが大事であると考えている。

プロジェクトの設定においては、本学にとって絶対に必要な事項だという意識を抱かせる内容でなければ意味がない。学長に対して自信を持って報告書を提出できるようなプロジェクトでなければならない。

学内で提案されたプロジェクトを最終的に学長が選定する仕組みを考えている。

業績等を評価する上で、一人10分間程度でよいが、トップを含む多くの職員の前で発表させることが効果的である。職員自身に聞いてみても、そういう機会を通して達成感や満足感を感じ取るようである。

報告会のような試みもシステムとして考えていきたい。

この大学の諸課題を解決していくために事務局の機能を強化するのは当然のことである。そこに着目したのは非常にいいことだし、大事なことだと思う。

ただし、事務職員の多くが他大学との交流・出向人事であるという現状では、事務局の機能向上は本学だけで解決できない問題もある。具体的にプロジェクトリーダーが任期中に転勤になったらどうなるのか。もっと根本的な問題としては、よい仕事をした人がこの大学に永久に留まるわけでないとしたら、その評価はどうなるのか。モチベーションにかかわる問題であるが、他大学との人事交流等を含め、どのように考えているのか。

現在の国立大学法人のシステムは矛盾に満ちている。特に、人事について、本学はいわゆるプロパー職員が少なく、特に上位の職に行くほど少ない。本学独自の採用を行いたいところであるが、地域ブロック内のローテーションで異動するシステムが存在しており、共通の採用試験制度が採られている。

本学独自で採用を行えば、もっと能力の高い人材を集める可能性は高まるかもしれないが、そのために、ローテーションの枠組みから外れることになり、人事交流等で本学にとっても困る事態も想定され、ジレンマを抱えつつ対応せざるを得ない。

課長などの管理職は、もともと地元の大学で採用された後に全国の管理職ということで志願した人たちが、2、3年のスパンで流動するシステムとなっている。さらに、本学はまだ新しい大学なので、課長補佐レベルなどで他大学から人的支援を受けている。相互交流しようとしても、実際には本学は職員の絶対数も経験のある職員も少ないので、結局のところ一方的に人的支援を受ける形となっている。ところが、今やどこの大学も人的支援ができるほど余裕がない。職務自体の経験が浅く、しかも他大学での経験もない職員が、今後係長、課長補佐、課長というふうになっていくのでは問題である。そこで、プロジェクトリーダー制度により、若手職員の実力を養成するというのが今回の提案の趣旨である。

大学に関連する機関も含めてキャリアパスの中でローテーションができる状況があれば、大学独自の採用も考えられるが、本学のキャリアパスを考えた場合、結局、大なり小なり他大学の協力を仰ぐことは不可避である。

法人化に伴って、国立大学の位置付けは相当変わったが、事務組織については旧態依然である。そういう意味で、例えば本学の事務職員が自大学のことを考えるためには、これまで以上に、教員と同様、事務職員に対しても、上層部がどのようなことを考えているかをさらにきめ細かく伝え、認識を持ってもらうことが一番大切であり、その点において、今回の制度は一つの契機となるのかもしれない。

そういう意味では、プロジェクトを決める場合に、実際にプロジェクトをやろうと思っている人が案を出せるような余地も残しておいたほうがいい。

法人化の諸課題に対応していくには、事務組織のあり方についても今までとは違った発想が必要である。

本学では、以前から入学支援の業務には、プロフェッショナルな職員が必要だとの意見が出ている。入学支援や就職支援のセクションについては、全国的にある程度顔が利くプロフェッショナルな職員を育成したい。

本学に来れば、より上の職位であるとか、より大きな責任と自由度を持って仕事ができるというようなメリットを与えるということが、本学に留まって働きたいという意識を与える上で有効なのではないか。

事務職員のSD（スタッフ・ディベロップメント）に真剣に取り組んでいるのか。ある大学では、大学職員のための大学院修士課程のプログラムが用意され、相当数の受講者がいると聞いている。

また、言葉遣いのことであるが、「常勤の職員」、「非常勤の職員」、「正規職

員」，「任期付きの正規雇用」，「全常勤事務職員」などの様々な言い方があるが，どのように整理されるのか。

S D（スタッフ・ディベロップメント）については，初任者や係長級を対象に，本学だけでなく北陸地区の他大学との合同で，ある程度定期的に研修を実施している。そういったあらかじめプログラムされたもののほかに，日々の仕事の中で学び取るようなものを少し考えていかなければいけない。

言葉遣いの問題は，いわゆる現在の雇用制度の中での雇用の形態等として使い分けられるものと考えるが，法人化して定員という概念がなくなったこともあり，言葉の使い方については，もう少し注意深く考えなければいけないと思う。

雇用形態として，例えばパートタイマーのような週30時間労働の方は正規職員という概念には入れていない。その意味では「正規職員」という言葉はやや無定義な使い方をしている。

現状はともかくとして，こういうことをやることには賛成である。例えば，非正規職員である職員の中から正規職員に切り替えていく方法をとることによって，職場環境が変わるというケースもある。また，人事評価を賞与に反映させることによって大きく変わるケースもある。

5．最近の本学に関する新聞報道について

広報室長から，6月の本協議会以降の本学に関する新聞報道について，資料8に基づき報告があった。

<意見交換>

1．本学の将来戦略等について（J A I S T 将来戦略ワークショップの実施報告）

二木学長補佐から，8月に実施したJ A I S T 将来戦略ワークショップについて，資料9に基づき報告があった。なお，報告書については，教職員で情報が共有できるように，9月末を目処にJ A I S T 将来戦略ワークショップの実施報告を本学ホームページ上に公開する旨の説明があった。

（主な意見等は以下のとおり ：委員等の発言， ：議長及び法人側の発言）

今回のワークショップを通して，皆が考えている方向性が似通っていることが分かった。このような機会を今後も続けていきたい。印象的なものとしては，「本学のことをアメリカでオープンに宣伝し，アメリカから日本にバウンドさせることで評価を高めるべき」という意見があった

また，本学が大学院大学ということで，大学受験雑誌等に全然名前が出てこないことから，高校生に本学の存在が知られていないと言われる。高校生は将来の入学

者予備軍であり，そのような雑誌等にも広告を載せることも効果があるのではないかと感じている。

今回の議論の中で，日常的な活動に反映させることで解決するような事項もあったが，何かイベントを組んで，特別に議論を深める必要がある課題もあったと思う。

本ワークショップを無駄にしないよう，ぜひフォローアップをしていただきたい。

ワークショップでは3つぐらいのレベルの話があったと思う。まず，改善すべき方向性が明らかで議論を要しない事項，例えば，教員の間での情報共有の不十分なことなどが挙げられる。2番目に，方向性は明らかだが，その対策の難しい事項。3番目に，方向性そのものについて議論を要するという根本的な事項，例えば，研究と教育とのウエートの問題とか，国際化にどの程度ウエートを置くといった事項が挙げられる。

ワークショップで議論した事項について，以上のような3つぐらいのレベルに分類し，今後のために控えておくことが必要ではないか。

この大学の本質的な，しかも致命的に大きな問題は，優秀な学生をより多く集められるかという点である。それがこの大学の指標になると思う。様々な取り組みを行っても最終的にその指標が下がってしまうようではだめであり，その指標が上向くように努力しなければならない

学生確保が必要という方向性については皆合意していると思う。「新教育プラン」が良い効果を発揮してくれることを期待しているが，まだ完全とは言えない。また，教員の満足度については，任期制の問題も含めて検討していく必要がある。

<その他>

1．次回開催日について

議長から，第16回経営協議会の開催を平成19年12月20日（木）に予定している旨説明があった。

以上

配付資料

- 1 第14回経営協議会議事要録（案）
- 2 目的積立金の使用計画について
- 3 高信頼組込みシステム教育研究センターの設置について
- 4 学生給付奨学金制度の創設等について
- 5 平成20年度概算要求の状況等について
- 6 公募型資金の現状について
- 7 新たな人事評価の方法に基づく職員の登用制度の素案について
- 8 最近の主な新聞報道（平成19年6月～9月）
- 9 J A I S T 将来戦略ワークショップの実施報告について