

基準 11 管理運営

(1) 観点ごとの分析

観点 11-1-1: 管理運営のための組織及び事務組織が、大学の目的の達成に向けて支援するという任務を果たす上で、適切な規模と機能を持っているか。また、必要な職員が配置されているか。

【観点到る状況】

管理運営組織は、法令に基づく総長選考会議(学外者6名・学内者6名)、役員会(重要事項を審議・7名)、経営協議会(主に経営面を審議・学外者15名、学内者15名)、教育研究評議会(主に教学面を審議・学内者56名)及び教授会(各学部・研究科等)を設置するとともに、総長のリーダーシップによる機動的、戦略的な大学運営並びに法人と大学の一体運営を推進するための体制及び総長補佐体制等が整備されている。

事務組織は、各理事・副学長の下に事務を掌理する本部事務機構(事務の総括、調整・9部23課7室)を置いているほか、各学部・研究科等にも事務部を置いている。各部・課は、管理運営・教育研究を支援するとともに、大学運営にも参画している。

役職員は、総長を補佐して業務を掌理する7人の理事と研究・教育等の重要特定事項について全学的立場で総長を補佐し、業務の執行を分担する8人の副学長を置き、総長がよりトップマネジメントを推進できる体制としている。また、特定の事項について総長を補佐する総長特任補佐と特別の事項について理事・副学長を補佐する総長特別補佐の制度を設け、管理運営組織の充実を図っている。(資料11-1-2-1~6)

資料 11-1-1-1 役職員一覧

<http://www.tohoku.ac.jp/japanese/profile/profile2-3.htm>

資料 11-1-1-2 総長選考会議委員名簿

<http://www.bureau.tohoku.ac.jp/souchousenkou/meibo/iinmeibo.pdf>

資料 11-1-1-3 国立大学法人東北大学の運営組織(機構図ホームページ)

<http://www.tohoku.ac.jp/japanese/profile/profile2-2.htm#soshiki>

資料 11-1-1-4 本部事務機構図

<http://www.bureau.tohoku.ac.jp/jjss/soshiki/soshiki.html>

資料 11-1-1-5 国立大学法人東北大学事務組織規程

http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10103801.html

資料 11-1-1-6 役職員数

<http://www.tohoku.ac.jp/japanese/profile/profile2-5.htm>

【分析結果とその根拠理由】

管理運営組織は、法令に基づく総長選考会議、役員会、経営協議会、教育研究評議会、教授会を設置するとともに、総長のリーダーシップによる機動的、戦略的な大学運営並びに法人と大学の一体運営を推進するための体制及び総長を補佐する体制等が整備されている。

事務組織は、本部事務機構を置き、各理事・副学長の下に事務の総括、調整を行っている。各学部・研究科等にも事務部が置かれており、管理運営・教育研究の支援とともに、大学運営にも参画している。

以上のことから、管理運営のための組織及び事務組織は、大学の目標等の達成に向けて支援するという任務を果たす上で、適切な規模と機能を持ち、また必要な職員が配置されていると判断する。

観点 11-1-2： 大学の目的を達成するために、学長のリーダーシップの下で、効果的な意思決定が行える組織形態となっているか。

【観点に係る状況】

総長・理事・監事・副学長から成る理事・副学長会議は、毎週定例的に開催されており、理事・副学長が執行する業務に関する重要事項の協議及び本学運営に関する必要事項の連絡調整が行われる。役員会は、原則として毎月開催されており、総長のリーダーシップの下で効果的な意思決定が行われる。

教育研究評議会、部局長連絡会議等は、必要最小限の回数に限定して開催するとともに、電子メール利用を徹底し議事要録の事前確認などによる諸手続の簡素化・合理化等を図っている。

また、総長を補佐するため、重要事項の企画立案や総合調整等を行う総長室を設置し、室長（副学長）、総長特任補佐（教員）、経営企画スタッフ（事務職員）を配置して、役職員・組織間の調整と円滑な運営を図っている。

全学的な委員会については、その在り方を見直し、整理・統合、廃止を行い、法人化前に比しその数を約3分の2に減少させ、一層の合理化・効率化を図っている。（資料11-1-2-1～9）

資料 11-1-2-1	国立大学法人東北大学組織運営規程 http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10103411.html
資料 11-1-2-2	国立大学法人東北大学理事・副学長会議設置要項 http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10119521.html
資料 11-1-2-3	国立大学法人東北大学役員会規程 http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10103421.html
資料 11-1-2-4	国立大学法人東北大学総長選考会議規程 http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10103431.html
資料 11-1-2-5	国立大学法人東北大学経営協議会規程 http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10103441.html
資料 11-1-2-6	国立大学法人東北大学教育研究評議会規程 http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10103451.html
資料 11-1-2-7	国立大学法人東北大学部局長連絡会議規程 http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10103461.html
資料 11-1-2-8	国立大学法人総長室規程 http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10119491.html
資料 11-1-2-9	総長室会議設置内規 http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10119511.html

【分析結果とその根拠理由】

総長室や理事・副学長の下に置かれた戦略室（具体的事項の検討や推進を図るために設置）等から、理事・副学長会議に対して活発な提案が行われている。理事・副学長会議で了承されたもののうち、法令に定めのある事項や重要な事項については、役員会あるいは教育研究評議会、経営協議会の議を経て実行に移されており、機動的な業務遂行が確保されている。責任体制、意思決定のプロセスは明確であり、意思決定までに学内の各学部・研究科等との調整も図られている。

したがって、大学の目的を達成するために、学長のリーダーシップの下で、効果的な意思決定が行える組織形態となっていると判断する。

観点 11-1-3： 学生、教員、事務職員等、その他学外関係者のニーズを把握し、適切な形で管理運営に反映されているか。

【観点に係る状況】

経営協議会及び役員会には外部の有識者が加わっており、戦略スタッフには外部有識者を積極的に登用して企画部門に配置している。平成18年度は、外部有識者である特任教授の1人から「東北大学の今後のあり方に関する報告書」が提出され、適切な改善に役立つことが期待される。さらに、平成18年11月から理事の過半数を学外から登用し、学外の多様な意見を大学の管理運営に強く反映させる体制としている。

学生による授業評価アンケート、教育研究環境アンケート、東北大学学生生活実態調査、卒業者・修了者に対するアンケート、卒業者・修了者の在籍する企業等に対するアンケートを実施し、その報告書等から学生や社会のニーズを把握し、管理運営の参考としている。

事務職員については、全学の課長・事務長以上の職で構成する毎月開催する事務連絡会議を活用し、意見交換の機会を設けている。

大学執行部の考えが学部・研究科等の教授会構成員にどのように伝わっているか、監事は教授会に陪席して把握し、部局長連絡会議の運営方法に反映させるよう努めている。(資料11-1-3-1~3)

資料11-1-3-1 戦略スタッフ名簿

資料11-1-3-2 事務系選考採用者名簿

前掲資料6-1-1-1 「全学教育のカリキュラムと授業環境に関するアンケート報告書」平成18年6月(平成17年度東北大学学務審議会評価改善委員会)

前掲資料3-2-2-2 平成17年度学生による授業評価アンケート実施結果報告書(平成18年3月)(東北大学学務審議会評価改善委員会)

前掲資料6-1-1-3 「東北大学の卒業生評価に関する調査」報告書 2006年12月(東北大学キャリア支援センター)

前掲資料7-3-2-1 平成17年度「東北大学学生生活実態調査」のまとめ

資料11-1-3-3 キーノート報告書

<http://www.bureau.tohoku.ac.jp/koho/pub/Kuehnart.pdf>

【分析結果とその根拠理由】

経営協議会及び役員会には学外の有識者を加えるなど、学外関係者のニーズを把握し、管理運営に反映させている。また、学生による授業評価、カリキュラムや環境に関するアンケート、本学の卒業者・修了者及び在職する企業等に対するアンケートを実施しており、その報告書等により学生や社会のニーズを把握し、カリキュラム・施設・設備改善反映している。

これらのことから、学生、教員、事務職員等、その他学外関係者のニーズを把握し、適切な形で管理運営に反映されていると判断する。

観点11-1-4： 監事が置かれている場合には、監事が適切な役割を果たしているか。

【観点に係る状況】

監事は、国立大学法人法及び本法人で定めた監査規程、監事が定めた監査計画等により業務監査を実施しており、会計監査法人の報告を受けて、財務諸表及び決算報告書の会計監査を実施している。

平成16年度監事監査の指摘に基づき新たなハラスメント防止対策の策定を行い、平成17年度は個人情報保護・危機管理・広報等に係る監事監査を実施し、その結果を総長及び理事へ報告している。また、平成18年度はライフサイエンス振興活動状況の監査など、主に研究活動に関する監事監査を実施している。

前掲資料10-3-2-1 国立大学法人東北大学監事監査規程

【分析結果とその根拠理由】

監事は、国立大学法人法及び本法人で定めた監査規程、監事が定めた監査計画等により、業務監査を適切に実施し、指摘事項には改善措置が講じられた。また、会計監査法人の報告を受け、財務諸表、決算報告書の会計監査も行っている。

これらのことから、監事は適切な役割を果たしていると判断する。

観点11-1-5： 管理運営のための組織及び事務組織が十分に任務を果たすことができるよう、研修等、管理運営に関わる職員の資質の向上のための取組が組織的に行われているか。

【観点到に係る状況】

独立行政法人国立大学財務・経営センター及び社団法人国立大学協会が主催の各種マネジメント・セミナーには、対象となる役員等管理運営職員が組織的に受講することとしている。(資料11-1-5-1)

また、各種学長会議、理事・副学長会議、事務局長会議、部・課長会議には組織的に参加しており、各階層の具体的・実地的な管理・運営等の諸問題に関する研鑽の場となっている。(資料11-1-5-2)

資料11-1-5-1 管理運営職員の研修受講状況(平成17年度)

資料11-1-5-2 管理運営職員の会議状況

【分析結果とその根拠理由】

管理運営に関わる職員は、他機関主催の各種マネジメントセミナーにはテーマ別・階層別に、かつ、組織的に参加している。また、各階層の会議への出席は、具体的・実地的案件に関する研修の場となっている。

これらのことから、管理運営に関わる職員の資質の向上が組織として行われていると判断する。

観点11-2-1： 管理運営に関する方針が明確に定められ、その方針に基づき、学内の諸規定が整備されるとともに、管理運営に関わる委員や役員の選考、採用に関する規定や方針、及び各構成員の責務と権限が文書として明確に示されているか。

【観点到に係る状況】

本学の使命や基本方針は、中期目標において明確に定め、また今後10年間でその使命を果たすため「東北大学が目指す大学の姿」を定め、これらをホームページに掲載している。

これらの方針や国立大学法人法に基づき、関連の学内規則が整備されており、管理運営に関わる委員や役員に関する規程が定められている。(資料11-2-1-1~12)

資料 11-2-1-1	東北大学の使命と目標	http://www.tohoku.ac.jp/japanese/profile/profile1-2.htm
資料 11-2-1-2	国立大学法人東北大学中期目標	http://web.bureau.tohoku.ac.jp/kohyo/kicho/chuukimokuhyou.pdf
資料 11-2-1-3	国立大学法人東北大学における総長候補者の選考及び総長解任の申出に関する規程	http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10116341.html
資料 11-2-1-4	国立大学法人東北大学理事に関する規程	http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10103841.html
資料 11-2-1-5	国立大学法人東北大学副学長に関する規程	http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10116351.html
資料 11-2-1-6	国立大学法人東北大学総長特任補佐に関する規程	http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10116381.html
資料 11-2-1-7	国立大学法人東北大学総長特別補佐に関する規程	http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10119501.html
資料 11-2-1-8	国立大学法人東北大学特任教授及び特任助教授に関する要項	http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10116841.html
資料 11-2-1-9	国立大学法人東北大学戦略スタッフ制度に関する要項	http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10116871.html
資料 11-2-1-10	平成17年度国立大学法人東北大学戦略スタッフ制度の運用について	http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10116881.html

【分析結果とその根拠理由】

管理運営に関する方針及び学内諸規則等は、法人化後再整備され、各構成員の責務と権限は諸規程により明確に定義されている。

このことから、管理運営に関する方針が明確に定められ、その方針に基づき、学内の諸規定が整備されるとともに、管理運営に関わる委員や役員の選考、採用に関する規定や方針及び各構成員の責務と権限が文書として明確に示されていると判断する。

観点 11-2-2： 適切な意思決定を行うために使用される大学の目的、計画、活動状況に関するデータや情報が、蓄積されているとともに、大学の構成員が必要に応じてアクセスできるようなシステムが構築され、機能しているか。

【観点に係る状況】

適切な意思決定を行うために使用される大学の目的、計画に関するデータや情報のうち、公表すべき事項はホームページに掲載している。

一方、活動状況の根拠は、大学情報データベース、教務情報システム、人事情報システム等として蓄積され、学内の構成員が必要に応じてアクセスできるシステムとなっている。

各学部・研究科等・本部事務機構各部署で収集したデータや情報は、可能なものはデータ化されており、大学の構成員が必要に応じて本部事務機構ホームページや各部署ごとのホームページを通じてアクセスできる体制となっている。(資料 11-2-2-1～5)

資料 11-2-2-1	国立大学法人東北大学ホームページトップ (教職員の方へ) (教職員の方へは学内限定公開)	http://www.tohoku.ac.jp/japanese/
前掲資料 10-2-1-1	中期目標、中期計画、年度計画ホームページ掲載状況	
資料 11-2-2-2	東北大学本部事務機構ホームページ	http://www.bureau.tohoku.ac.jp/jjss/
資料 11-2-2-3	東北大学情報データベースシステム (ログインは利用者のみ)	

前掲資料1-2-1-2 東北大学概要 2006 (和文)

<https://www6.bureau.tohoku.ac.jp/>**【分析結果とその根拠理由】**

大学の目的、計画、活動状況に関するデータや情報は適切に蓄積され、学内の構成員が必要に応じてアクセスできるシステムとして構築され、活用されている。

以上のことから、大学の目的、計画、活動状況に関するデータや情報が蓄積されており、大学の構成員が必要に応じてアクセスできるよう機能していると判断する。

観点 11-3-1： 大学の活動の総合的な状況について、根拠となる資料やデータ等に基づいて、自己点検・評価が行われているか。

【観点に係る状況】

副学長（大学評価担当）の下に、評価方法の検討、評価の分析、評価の支援を行うために評価分析室が設置されており、平成17年度は、教育、研究、社会貢献等評価に関する「部局評価実施要綱」を策定し、根拠資料に基づく部局自己評価を実施した。

理事・副学長等によるヒアリングも実施し、特に優れた部分については、評価年次報告（Annual report）として、評価分析室のホームページを通じて和文・英文により公開した。平成18年度は、前年度に引き続き、主にその後の改善状況等について部局評価を実施した。

資料 11-3-1-1 国立大学法人東北大学評価分析室設置要項

http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei-etsuran/reiki_honbun/au10116621.html

資料 11-3-1-2 評価分析室室員名簿

<http://www.bureau.tohoku.ac.jp/hyoka/201bunsekishitsu-1.html#hyokabunsekishitsuin>

資料 11-3-1-3 部局自己評価実施要綱

<http://www.bureau.tohoku.ac.jp/hyoka/301tenken-1.html#bukyokuh yokanojissi>

資料 11-3-1-4 平成16年度評価年次報告（和文・英文）ホームページ

<http://www.bureau.tohoku.ac.jp/hyoka/302houkoku2004.html>

<http://www.bureau.tohoku.ac.jp/hyoka/303annualreport2004.html>

資料 11-3-1-5 平成18年度評価年次報告ホームページ

http://www.bureau.tohoku.ac.jp/hyoka/H18takuetsu/18takuetsu.html#H18takuetsu_top

資料 11-3-1-6 部局自己評価報告書（ホームページ掲載例）

<http://www.bureau.tohoku.ac.jp/hyoka/301tenken-1.html#bukyokuhoukokusyo>

【分析結果とその根拠理由】

全学部・研究科等及び附置研究所などを対象とした「教育及び研究」に関する自己点検と評価を実施しており、その結果は予算配分にも反映されている。

財務・運営に関しては、経営協議会及び役員会で点検と評価が行われ、また、中期計画の年度業務実績報告でも自己点検を行っている。

これらのことから、大学の活動の総合的な状況について、根拠となる資料やデータ等に基づいて、自己点検・評価が行われていると判断する。

観点 11-3-2： 自己点検・評価の結果が大学内及び社会に対して広く公開されているか。

【観点に係る状況】

平成17年度に実施した部局自己評価の自己評価報告書について特に優れた点は平成16年度評価年次報告（和文）及びAnnual report2004（英文）として広く一般に公開した。

平成18年度は、改善状況を書面とヒアリングで確認し、優れた取組は学内ホームページで公開している。

前掲資料11-3-1-4 平成16年度評価年次報告（和文・英文）ホームページ

前掲資料11-3-1-5 平成18年度評価年次報告ホームページ

【分析結果とその根拠理由】

部局自己評価結果は、あらかじめ策定された方針に基づき実施されており、各学部・研究科等の優れた取組は冊子やホームページにより公開されている。

したがって、自己点検・評価の結果が大学内及び社会に対して広く公開されていると判断する。

観点11-3-3： 自己点検・評価の結果について、外部者（当該大学の教職員以外の者）による検証が実施されているか。

【観点に係る状況】

外部評価は、資料のとおり各学部・研究科等单位で実施している。（資料11-3-3-1）

国立大学法人法により、毎年度国立大学法人評価委員会の評価を受けている。（資料11-3-3-2）

資料11-3-3-1 平成17事業年度に係る業務の実績に関する報告書

http://web.bureau.tohoku.ac.jp/kohyo/koho/22jou_gyou.htm（17事業年度業務実績報告書（PDF））

資料11-3-3-2 国立大学法人東北大学の平成17年度に係る業務の実績に関する評価結果

http://web.bureau.tohoku.ac.jp/kohyo/koho/22jou_gyou.htm

（（参考）国立大学法人評価委員会評価結果（PDF））

前掲表9-1-3-1 外部評価・自己点検評価実施状況

【分析結果とその根拠理由】

各学部・研究科等は、それぞれのサイクルで外部評価を実施しており、その結果を報告書として作成・公表している。

大学としては、国立大学法人評価委員会から、平成16年度の業務実績、平成17年度の業務実績について評価を受けており、その結果はホームページで公表している。

これらのことから、自己点検・評価の結果について、外部者による検証が実施されていると判断する。

観点11-3-4： 評価結果がフィードバックされ、管理運営の改善のための取組が行われているか。

【観点に係る状況】

平成16年度・17年度の中期目標・中期計画に係る年度計画の業務の実績にかかわる評価では、国立大学法人評価委員会からの改善すべき点としての指摘はなかったが、さらなる改善に向けて検討が行われている。

年度計画のうち、各部局に関連する項目についてのヒアリングを行い、評価結果をフィードバックし、次年度

計画へ反映させている。

各学部・研究科等では、平成16年度に実施した教職員間の適切な役割分担に関する調査・分析等を踏まえ、できる限り多くの教員が教育研究に専念できるよう各種委員会の整理統合を行うことにした。さらに、学部・研究科等の役割負担軽減を前提とした企画室等を新たに設置し、適切な役割分担とする改善を図った。

また、平成17年度から「監査室」を総長直属組織に変更して監査体制を強化し、同年度は4項目について延べ49部局を、平成18年度は文書決裁、雇用・諸手当認定、ハラスメントの防止、科学研究費補助金の監査及び会計監査の5項目について延べ78部局を監査し、その監査結果に基づき関係部局は必要な改善を実施している。

(資料11-3-4-1, 11-3-4-2)

各部局が実施した評価結果については、各部局自身の改善に用いられている。

資料11-3-4-1 平成17年度内部監査報告書(抜粋)

資料11-3-4-2 平成18年度内部監査報告書(抜粋)

【分析結果とその根拠理由】

中期計画を毎年度自己点検・評価し、また、各学部・研究科等に関連する項目については、ヒアリングを行うことにより、評価結果がフィードバックされ、管理運営に反映されている。

以上のことから、評価結果がフィードバックされ、管理運営の改善のための取組が行われていると判断する。

(2) 優れた点及び改善を要する点

【優れた点】

総長、理事、副学長に加え、特定の役割と権限を与えられた総長特任補佐、総長特別補佐、総長室等が置かれ、多岐にわたる大学の業務が機能的に行われている。また、毎週開催される理事、副学長会議では、情報の共有や課題の整理が行われ、迅速で効果的な意思決定を可能にしている。

監事室は、独立し、会計監査のみに留まらず、監査方針に基づき多岐にわたる監査を行い、業務・法人運営の改善に貢献していることが優れている。

本部各部等に蓄積されたデータは、速やかにホームページに掲載され、教職員が活用できるように公開され、大学情報データベースは、教員及び必要な部門には利用可能な環境が整備されている。

部局の自己点検・評価の実施では、役員及び副学長全員によるヒアリング採用により、課題の共有と改善を図ることに繋がっている。

【改善を要する点】

なし

(3) 基準11の自己評価の概要

管理運営組織として、役員会、理事・副学長会議を置き、会議は定期的に総長が主宰し、情報の共有や課題の整理、重要事項の審議をし、迅速で効果的な意思決定を行っている。また、理事・副学長は総長のリーダーシップの下に職務を分担・執行しており、適切に機能している。

事務組織は、本部事務機構のほか各学部・研究科等に事務部が置かれ、大学運営の企画立案に参画するとともに、教育研究の支援業務を行う職員を必要数配置している。

学生、教員、事務職員や学外関係者のニーズ把握には、関係委員会による学生との直接対話、学生、就職先企業へのアンケート調査、教授会、部局長連絡会議、経営協議会の学外委員、外部有識者の特任教授を通じて学内外の意見を収集し、これを管理運営に反映させている。

監事は、監査規程、監事監査計画等に基づき、業務監査を適切に実施しており、大学は監事の指摘を受けた事項の改善を図るなど適切に機能している。

理事や管理運営職員は、他大学理事との担当職務の会議への参加や、関係の各種マネジメントセミナーを受講により、組織的に資質向上の取組を図っている。

管理運営方針は、「東北大学の使命」、「東北大学が目指す大学の姿」として明確に定め、ホームページに掲載し、学内外に公表している。これらの方針や国立大学法人法の規定に基づき、各種学内規程や要項を制定している。

中期目標・中期計画・年度計画、大学の概要、教員研究活動状況等は、ホームページに掲載するとともに、大学情報データベースを構築して本学の諸活動のデータを蓄積し、大学構成員がそれぞれの権限に応じた情報を入手できるシステムを整備している。

総長、理事、副学長によるヒアリングも採り入れた部局自己評価を実施し、優れている取組については、ホームページで公開した。評価結果は、フィードバックされ、改善事項については次期自己評価の際にその進捗状況の提出を求めており、評価結果は予算配分等にも反映されている。

外部評価は、国立大学法人評価委員会によって、中期計画に基づく年度計画を毎年度評価されている。