

第 部 学内意思決定システムについて

第Ⅱ部

学内意思決定システムについて ～全学各種委員会のあり方について～

はじめに

平成9年1月開催の評議会において、本学の各種委員会の見直しを目的とした「委員会見直しに係わるワーキンググループ」が設置された。このワーキンググループは一定の成果を上げたものの、委員会における審議事項の重複や委員会に係る教官の負担などについては、依然として、その提言が現実に十分に反映されたとは必ずしも言い難いところがある。そこで今年度、点検評価委員会のもとに新たに「意思決定システム評価専門委員会」が設置され、再度全学各種委員会等について見直しを行うこととなった。

同専門委員会は、全学各種委員会のあり方に関して見直す際の方針として、当初以下の点を念頭に置いた。すなわち、国立大学法人化に対応するかたちで委員会の根本的な改革と整備をはかることが重要な課題となるという認識を一方では持ちつつも、法人化後の見通しに関しては現段階では多くの不確定要素が含まれているため、さしあたりは現状での問題点を整理し、法人化された場合の今後のあり方の検討に繋げていただくとともに、実施可能な改善点があれば、それに限って提言を行うこととする、という基本的な方針である。この方針に従い、同専門委員会は、すべての全学委員会にアンケートによる調査を実施した。簡潔に述べれば、照会事項は以下の通りである。

1. 親委員会・専門委員会・小委員会・WG等、委員会全体の組織・構成および機能分担のあり方について。
2. 委員会が階層構造となっていて、重複審議がなされ審議が著しく非効率になっている点がないかどうか。これは、手続きを簡素化・効率化するべきであると思われる点、および類似した事情から審議に時間がかかり案件の実行に支障が生じている点、したがって迅速で機動的なあり方へと委員会を改めるべきであると思われる点について、具体的に問うていることになる。
3. 上記2について、委員会を簡素化・効率化・機動化するために必要と考えられる措置について。

各委員会から誠意ある詳細な回答を受けたのち、その回答内容を検討審議し、下記のような結論を得た。

検討結果

各委員会から寄せられた回答には、他の多くの委員会にも共通して妥当する事柄と、当該委員会にのみ妥当する事柄とが含まれている。そこでまず、全体を通じて言いうる事柄については1にまとめ、ついで2では各委員会固有の事柄を記す。

1.すべての委員会に関わる問題ではあっても、その重要性にはかなりの幅がある。ここでは重要性が高いと判断される順に三点を指摘しておく。

1 - 1 .

現在の委員会運営においては、任に当たる委員の職責意識には大きな隔たりがある。委員会の運営は、実質的には委員長を中心に、責任感のある一部の者によって行われている。その結果「教官ができるだけ教育研究に専念できるような管理運営体制の構築（「平成8年度点検評価委員会提言」）」という理念とはほど遠く、一部の教官が委員を引き受け、さらにその一部によって委員会が運営されることとなる実態がある。

この実態を改善する方策としては、委員職に対する評価・待遇を実質的に変え、それによって委員職に対する意識改革を促すほかはないと思われる。また、委員職への任命に関しても、任命権者の権限を強化する必要がある。

1 - 2 .

親委員会・専門委員会・小委員会・WG等の間で、基本事項から再審議されることがある。これは、親委員会から専門委員会・小委員会等に審議を付託する際に、審議の基本的な目的と方向等が前者から後者に十分に伝わっていないことなどが原因と考えられる。

こうした問題に対処するためには、いくつかの方策が考えられる。まず、小委員会、専門委員会等を設置する場合は、機能と期間を限定し、常設の小委員会等を設置する場合は独立型とする。小委員会・専門委員会等に付託する前に、親委員会が基本的方向と合意事項を明確に伝える。また、審議事項に関わりの深い学部の意見を反映させる必要がある場合には、小委員会・専門委員会の構成に配慮する。あるいは、親委員会で各学部の意向をあらかじめ大略把握した上で審議を付託する必要がある。

1 - 3 .

電子メール等を一層活用し、委員会の開催回数が少なくても、議論を成熟させるようにすべきである。

2.各委員会のかかえる個別的な諸問題とその対応策を以下に記す。

親委員会については【 】で、下部委員会については《 》で示して区別した。なお、今回のアンケート調査による限り、学生委員会、研究推進委員会、安全・防災委員会、広報委員会、情報公開委員会、地域貢献・連携委員会には、固有の問題は特に見いだされなかった。

2 - 1 .

【教務委員会】

(1) 規程改正等の審議では、重複審議がなされている。これについては、全学の部局長等で構成されている教務委員会での了承をもって最終決定とし、部局長会議、評議会は報告程度にとどめるべきである。

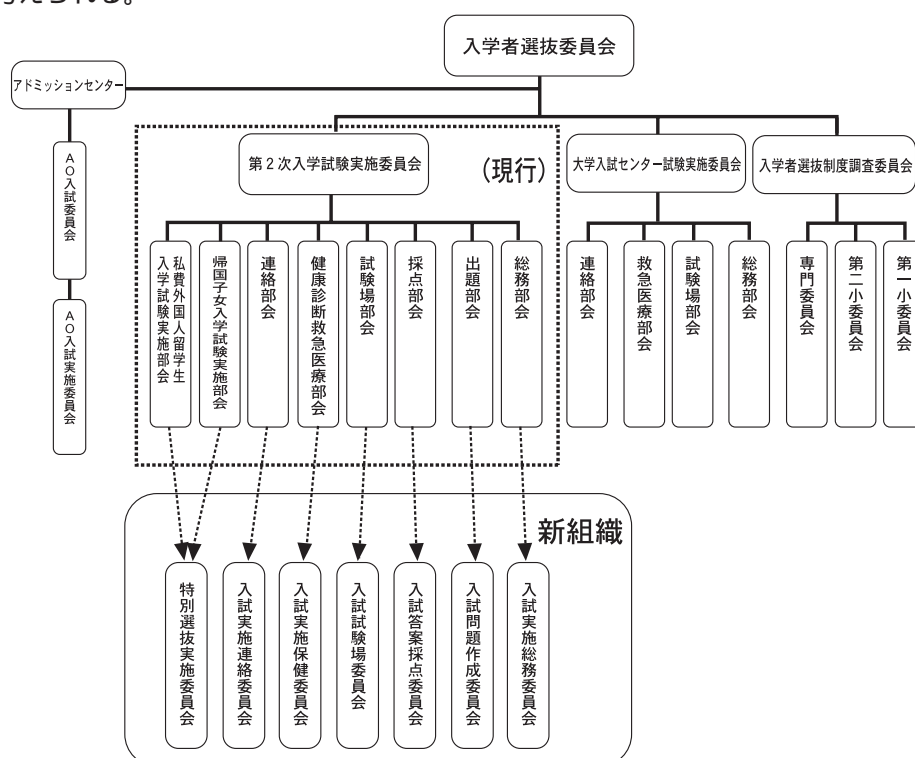
(2) 幹事会の規模が大きすぎて、機動性に欠け効率が悪い。幹事会のメンバーを絞り、実質的な幹事会としての機能を果たせるようにすべきである。それによって、たとえば成績評価等の検討などは、WGを設置せず幹事会での審議が可能となるのではないと思われる。

または、現在の幹事会の業務は、教務委員会開催のための議題の整理と確認であることから、担当副学長の判断で、直接教務委員会で審議すると問題となりそうな議題がある場合にのみ、臨時に幹事会を招集するという運営方法も選択肢として考えられる。

2 - 2 .

【入学者選抜委員会】

試験実施委員会の審議事項は、入学者選抜委員会の案の作成が主で、同案の原案を審議する総務部会から見ると、審議組織としては形骸化してきている。それゆえ試験実施委員会を廃止し、その下に置かれていた専門部会を入学者選抜委員会の下に直属させ、総務部会の責務・権限を拡大するべきである。望まれる新たな組織関係と責務の概要は、下図の通りである。新たに入学者選抜委員会の下に置く委員会としては、募集要項作成・実施体制編成・他委員会との連絡調整などの任に当たる入試実施総務委員会(現・総務部会に相当)、入試問題作成委員会(現・出題部会)、入試答案採点委員会(現・採点部会)、入試試験場委員会(現・試験場部会)、入試実施保健委員会(現・健康診断救急医療部会)、入試実施連絡委員会(現・連絡部会)、特別選抜実施委員会(現・帰国子女入学試験実施部会・私費外国人留学生入学試験実施部会)が適切であると考えられる。



2 - 3 .

【学術情報委員会】

《データベース専門委員会・情報ネットワークシステム専門委員会》

予算案などの毎年同一時期に同じように繰り返される事項はルーティンワーク的な案件または課題であり、これまでと同様な手順で十分対応できる。しかしながら、突発的な緊急案件については特に迅速な対応が要求されるので、それを担当する委員会に権限を持たせ、総長決裁で直ちに実行に移せるような体制作りが必要である。すなわち、すべての案件を同一の手順で処理しようとするのではなく、案件に応じて柔軟に対応できる組織および規定が必要である。そのためには、ルーティンワーク的な案件と緊急案件とを区別し、その手順について体系的に整理すべきである。

また、迅速性と機能性を実現するために、運用管理等、技術的問題を主として審議する委員会と、規程・原則等の施策方針を検討する委員会とを別個に設置することも考えられる。

2 - 4 .

【点検評価委員会】

委員会機能の効率化・迅速化という点とは直接の関連があるわけではないが、今後の法人化をにらんで、考慮すべき点がある。今後、法人として自己評価を実施することを考えるならば、すべての情報にアクセスでき、評価書案作成、すなわち企画・調査・分析・作文の能力を持った専門家的人材を10年程度の長期の任期で採用することが必要不可欠と思われる。

《大学評価事業専門委員会》

大学評価・学位授与機構に提出する自己評価書（案）は、WG→専門委員会→点検評価委員会幹事会→点検評価委員会（部局長会議）→評議会という5段階で同じ紹介をしている。これについては、全学の部局長等で構成されている点検評価委員会での了承をもって最終決定とし、部局長会議、評議会は報告程度にとどめるべきである。

また、点検評価が有効に機能するためには、情報のデータベース化とともに、各部局長（責任者）が専門委員会から依頼された照会事項の内容を適切に把握し、その意図を十分反映し、かつ、各部局が自らアピールできるような情報提供を可能とするよう、部局内の体制を作ることが必要であると思われる。

2 - 5 .

【施設・環境委員会】

《施設計画専門委員会》

本専門委員会の審議事項は、上部委員会である施設・環境委員会で直接審議してもよいと思われる内容のものも多い。そこで、審議手順あるいは規程等を見直して、審議事項によっては、直接親委員会で審議できるように改めれば簡素化できる。また、施設有効活用推進部会での了承事項は、このまま親委員会に上げて問題はないので、部会に権限を委譲してもよいのではないと思われる。

2 - 6 .

【国際交流委員会】

- (1) 本委員会は、平成11年の各種委員会の見直しにより国際交流委員会、留学生委員会および文部省在外研究員候補者選考委員会を統合した新しい委員会である。また、留学生教育の教育課程および履修方法等に関する事項、北海道大学短期留学プログラム（HUSTEP）

およびその留学生教育プログラムに関する事項について審議する目的で、教務委員会の下に留学生教育専門委員会が設置されている。このため、留学生の受け入れ、奨学金、宿舎等に関する事項と留学生教育に係るカリキュラムに関する事項を同一の委員会で審議するのが効率的なのか、あるいは複数の委員会に振り分けることが効率的なのか、検討する必要がある。

- (2) 親委員会と専門委員会の庶務が2部2課にまたがっているため、やや機動性に欠けている。
- (3) 本委員会が国際交流の推進という時代の要請に応えるためには、多くの問題点をかかえていることがつとに指摘されてきた。最大の問題点は、国際交流協定締結のためには、数多くの組織の審議を経なければならない仕組みになっており、そのため協定締結に至るまでにかなりの期間を要することである。しかし、この問題に関しては、総長室で検討されているところである。重複審議を避けるためにも、現段階ではその検討結果を待つこととしたい。

おわりに

各種委員会の機能効率化を促進し、本学における意思決定の迅速化を可能とする要素は何かを知るために、全学委員会を対象として検討し、上記のような結論を得た。

現行の全学委員会は各部局あるいは複数部局群から委員を選出し、設置している場合が多い。これは全ての部局代表による審議を前提としているためと考えられるが、必然的に委員会の規模が大きくなり、実質審議よりも、審議事項のいわゆるオーソライズのための形式的な委員会となっている場合もある。

したがって、今後は、委員会の任務、構成員等を精選し、真に設置が必要なものに限定するべきものとする。このためには、全ての審議に全ての部局が関るべきであるとする考え方を改め、審議に際して機動性の高い委員会構成を考慮しなければならないと考える。同時に、委員会あるいは委員が部局の利益を代表するだけのものではないことを基本概念として明らかにすることを考えるべきである。

今後は、部局長でなければ事が決められないという考え方も見直し、委員会委員に職務指定として部局長を配置することを再考する必要も場合によってはありうると考える。

本報告書の内容は、明年に迫っている法人移行準備作業、ならびに法人化後の委員会設置理念、構成等の検討に制約を加えようとするものではないことをここに改めて明記しておくが、何らかの参考になれば幸いである。