



TOP GLOBAL
UNIVERSITY
JAPAN



Japan.
Committed
to the SDGs



岡山大学
OKAYAMA UNIVERSITY

2026年1月30日(金)
国立大学法人岡山大学
1月定例記者会見(学長発表)

国立大学法人岡山大学の人事基本方針について3 ～常勤理事の選出方法の改善について～

国立大学法人岡山大学 学長
那須 保友

理事(企画・評価・総務担当)
三村 由香里

副理事(研究・产学共創総括担当)・副学長(学事担当)・上級URA
佐藤 法仁

1. はじめに: 国立大学法人における常勤理事について

2

- ・国立大学法人の「(常勤の)理事数」は、国立大学法人法によって決められています。
　　国立大学法人岡山大学 7名
- ・教職員から理事に就任する際は、一度、教職員を辞職してから理事に就任します。
- ・理事は、理事の職務に専念することが求められます。しかし教員の場合、これまで実施してきた教育研究活動等を継続するため、学長が認めた場合に「兼業」で実施します。
- ・理事を任期満了した時、定年年齢以上(本学は65歳)の場合は退職になります。定年年齢以下の場合は、再び大学に就職(復職)することが一般的です。

例)

教授 → 理事就任に伴い辞職 → 就任 → 理事任期満了

定年年齢以上: 退職

定年年齢以下: 教授で復職

- ・国立大学が2004年度に法人化され、多種多様な業務が生まれるなかで、従来の大学の「運営」から、国立大学法人の「経営」へと転換しています。
- ・教員は教育研究のプロであって、必ずしも経営のプロではないです。本来ならば、理事の職に就くに相応しい人材(例:事務職員、技術職員、高度専門職など)が居たとしても、国立大学法人では慣例的に教員が就任している場合が大半です。
- ・理事は極めて多忙、かつ重い責任を負う役員です。いまは、兼業で教育研究活動をしながら全うできる時代でしょうか? 理事が「授業で役員室にいない」、「学会に行っており留守にしている」などは適切でしょうか?
- ・理事の任期中(本学では2年、再任あり)は、研究室(現場)から離れています。理事任期後に、再び雇用されて教授に戻るというのは、准教授や若手研究者らはどう感じるでしょうか? 何よりも日進月歩、スピード感が増す研究現場において、数年も現場を離れていた人材を再び教授として雇用するというのは研究大学として適切でしょうか?

- ・岡山大学では、岡山大学長期ビジョン2050「地域と地球の未来を共創し、世界の革新に寄与する研究大学」の実現を目指して、文部科学省「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業(J-PEAKS)」などを活用して、従来、他大学にはない、そしてスピード感を持って大学における組織・制度改革などを進めています。
- ・定例記者会見でも紹介してきました「複線型人事制度」や「15年ルール」などは人事制度改革のひとつです。
- ・「プロが担う組織」という点の強化から、常勤理事においても検討。また、教職員に適用している複線型人事制度を理事にも当てはめることにしました。
- ・今回の常勤理事の選出方法の改善については、**わが国の初の試み**となります。



参考: 地域中核・特色ある研究大学の強化と岡山大学ビジョン2050の実現にむけて「人事基本方針」を公開しました
https://www.okayama-u.ac.jp/tp/news/news_id14206.html

参考: 岡山大学の人事基本方針2～指標を用いた研究業績の評価への対応を進めます～
https://www.okayama-u.ac.jp/tp/news/news_id14535.html



2. 常勤理事の選出方法の改善

＜現行＞

教職員



学長(学長候補者含む)が任命



退職し、理事就任
(兼業によって教育研究活動等)



理事退任
(定年前の場合は元職に復帰)

役員もプロが担う組織へ
兼業を廃し、理事に専念へ
理事退任後は、高度専門職へ

＜2026度から＞

教職員



学長(学長候補者含む)が理事候補者を公表



理事候補者が理事としての所信表明等を述べる場を設ける
(公開の場での所信表明会(仮称)、経営協議会)



学長(学長候補者含む)任命



退職し、理事就任
(兼業による教育研究活動等は禁止)
(医療担当理事(岡山大学病院長)は除く)



理事退任
(定年前の場合は高度専門職で復帰)
(医療担当理事(岡山大学病院長)も同様に高度専門職で復帰)

役員にも複線型人事制度を活用する

【参考】

現在、就任している常勤理事は、すでに多くの兼業を許可しており、学内外への影響が大きいため除く。ただし再任の場合は適用する。

UA職: URA、UEA、UAA、UGAなどの高度マネジメント職。

将来、大学法人経営を担う役職(理事、副理事、部門長等)に就くことを想定して育成する専門職。

UA制度: UA職を育成する制度 + 理事を育成するコース(カリキュラム)

高度専門職: UA職、コーディネーター、マネージャーなど

2. 常勤理事の選出方法の改善

＜第5期中期計画(2028年度,令和10年度)～＞ 制度設計が早期に完成した場合は開始時期を前倒し

教員

UA職を兼務し、UA制度で育成(○年)
年数など期間は今後検討



途中で教員に戻りたい場合は、
UA兼務を解き、通常通り教員へ復帰



職員

UA職へ異動し、UA制度で育成(○年)



途中で職員に戻りたい場合は、
UA兼務を解き、通常通り職員へ復帰



学長(学長候補者含)が理事候補者を公表



理事候補者が理事としての所信表明等を述べる場を設ける(公開の場での所信表明会(仮称)、経営協議会)



学長(学長候補者含む)任命



退職し、理事就任(兼業による教育研究活動等は禁止(医療担当理事(岡山大学病院長)は除く))



理事退任
(定年前の場合は高度専門職で復帰。
医療担当理事も同様)



UA職

キャリアアップ
(UA→主任UA→上級UA)



UA制度で育成(○年)



理事退任
(定年前の場合は高度専門職で復帰)



理事退任

(定年前の場合は元職で復帰)

- ①常勤理事候補者の大学法人経営に対する適性の判断や、組織構成員が常勤理事に期待することとの融和などの面においては、組織内におけるコンセンサスの醸成が十分であるかという点において課題が生じることもありました。
- ②また、常勤理事就任後も教育研究等の業務を並行して行うこと(兼業)もあり、極めて多忙かつ責任が重い常勤理事の職において、必ずしも適切であるとは言えない面もありました(そもそも教員は経営層を目指して仕事に就いたわけではない)。
- ③前述のとおり、研究大学として「プロが担う組織」へと進化(深化)すべく、役員もプロが担う組織へと変革するために、常勤理事の選出方法の改善を検討。役員にも複線型人事制度を適用することなどを含めた改善案を教育研究評議会と役員会での審議を経て、**2025年12月25日に機関決定**しました。今後、細かな運用の詳細を検討していきます。
- ④2026年度から運用をはじめ、第5期中期計画が始まる2028年度からは従来の教員から常勤理事に就任することはできなくなります(教員のうち、教育研究業務と並行して業務を行う場合は、副理事と副学長までの任命)。

私たちは、岡山大学は研究大学として生きていく覚悟を決めています。そのため、「**国立大学法人岡山大学研究大学宣言**」を制定し、「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業(J-PEAKS)」などを起爆剤に、組織・制度改革を進めています。

教職員らに対して改革、変革を求めるだけではなく、役員に対しても同じように求められると考えます。今回の常勤理事の選出方法の改善もそのひとつとなります。

本件は、企業では当たり前のことかもしれません。しかし、大学、特に国立大学法人においては難しい点もありました。岡山大学は、「できる、できない」ではなく、「どうしたらできるのか」を絶えず考え、「議論ばかりの停滞から、決断し実行。そして最適化する」という、わが国の研究大学群を担う大学として、「当たり前のことを当たり前に実施」していきます。どうぞ、地域中核・特色ある研究大学：岡山大学の取り組みにご期待ください。

参考：文部科学省「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業（J-PEAKS）」に採択～地域と地球の未来を共創し、世界の革新の中核となる研究大学：岡山大学の実現を加速とともに世界に誇れる我が国の研究大学の山脈を築く～

https://www.okayama-u.ac.jp/tp/news/news_id12723.html



参考：岡山大学 地域中核・特色ある研究大学強化促進事業（J-PEAKS）ホームページ <https://j-peaks.orsd.okayama-u.ac.jp/>



参考：岡山大学長期ビジョンの実現に向けての強い決意を新たに「国立大学法人岡山大学研究大学宣言」を制定

https://www.okayama-u.ac.jp/tp/news/news_id14879.html



参 考

【役員】



第5代法人の長
第15代学長
那須 保友



理事
(企画・評価・
総務担当)
三村 由香里



理事
(教学担当)
・上席副学長
菅 誠治



理事
(医療担当)
・岡山大学病院長
前田嘉信



理事
(財務・施設担当)
・事務総長
小代 哲也



理事
・上席副学長
阿部匡伸



理事(非常勤)
佐藤兼郎



理事(非常勤)
(ウェルビーイング
経営担当)
藤原恵子

【法人の役職者】

佐藤 吾郎 法務・コンプライアンス担当
狩野 光伸 未来人材創生(SDGs社会共創・DEI・附属学校園)担当
鈴木 孝義 國際教育戦略担当
佐藤 法仁 研究・産学共創総括担当
遊佐 徹 研究公正・総合知担当
窪木 拓男 学術担当
櫻井 淳 イノベーション担当
野上 保之 デジタルトランスフォーメーション・情報セキュリティ担当
綾野 克紀 木造建築・林業・サプライチェーン担当
豊岡 伸一 新医療研究拠点担当

【大学の役職者】

佐藤 法仁 学事担当
横井 篤文 グローバル・エンゲージメント担当
鈴木 孝義 國際・同窓会担当
岡安 光博 國際教育・基金戦略担当
田中 岳 教育・入試改革担当
岡田 晃 入試担当
鶴田 健二 大学院教育改革担当



第5代法人の長
第15代学長
理事(研究担当)含
那須 保友

理事
(企画・評価・
総務担当)
三村 由香里

理事
(教学担当)
・上席副学長
菅 誠治

理事
(医療担当)
・岡山大学病院長
前田嘉信

理事
(財務・施設担当)
・事務総長
小代 哲也

理事
(DX・GX担当)
・上席副学長
阿部匡伸

理事(非常勤)
(地域共創担当)
佐藤兼郎

理事(非常勤)
(ウェルビーイング
経営担当)
藤原恵子

岡山大学は**「研究担当理事」を配置していない**とても珍しい国立大学法人
(学長が研究担当理事を兼ねる役員体制)



- ①本学の規模感、そして研究大学として、**学長が研究担当理事を兼ねる方がスピード感を持って対応**できる。(機関申請など、大規模事業のヒアリングは、学長が前面に立ち、すべてを理解していないと採択も運用も難しいのが現実)
- ②研究担当理事の所管は、学術、研究公正(研究インテグリティ)、産学官連携、知財、スタートアップ・ベンチャーなど、年々業務が拡大しており、これを一人の理事が担うことは難しい。さらに法律で定められた理事数(岡山大学は7名)の多くを研究部門で占有してしまうことは、組織として避けるべき。

(1)副理事への分掌



第5代法人の長
第15代学長
理事(研究担当)含む
那須 保友

4人の副理事に
業務を「分掌」



研究・产学共創総括担当
佐藤 法仁



研究公正・総合知担当
遊佐 徹



学術担当
窪木 拓男



イノベーション担当
櫻井 淳

大学の制度・組織運営
を担当する学事担当
副学長も担う



法人決定を素早く大学経営へ
制度を作る者と運用する者が同一であるため、従来と比してスピード感が格段に違う

大学病院の研究を担当
する研究(医科)副病院
長も担う



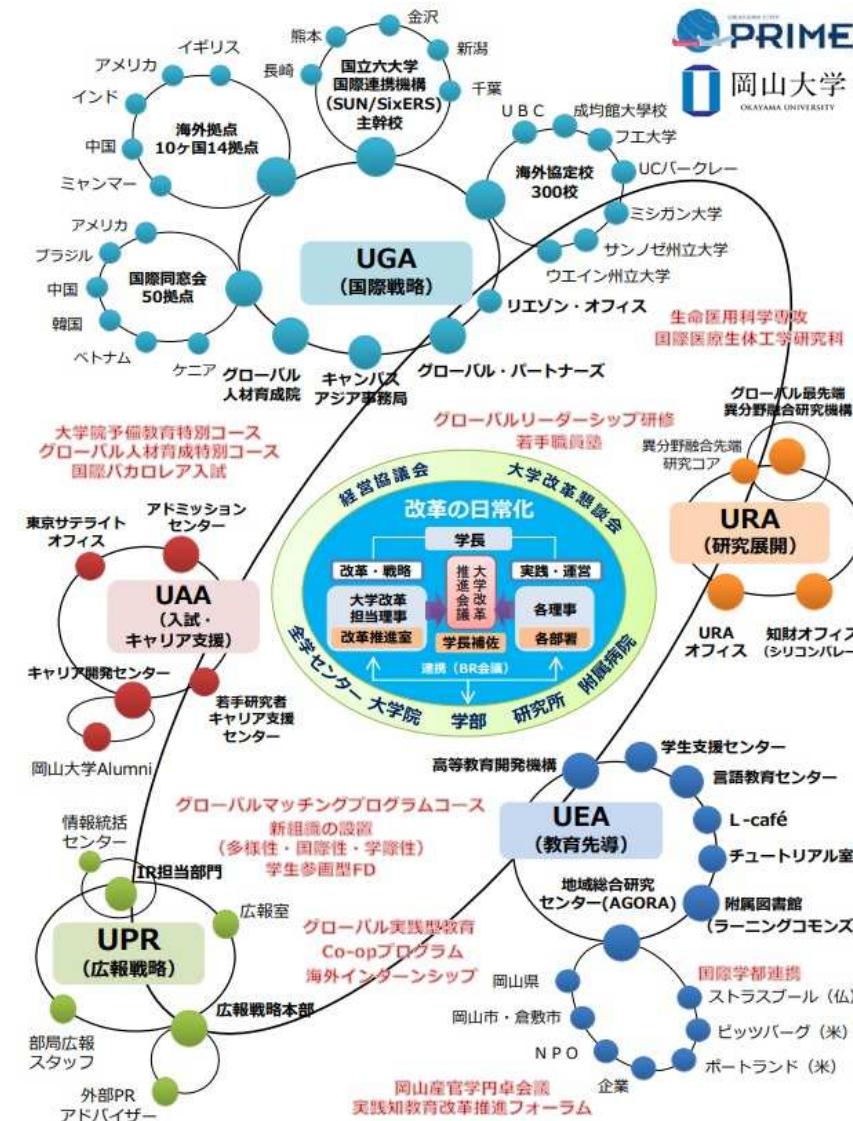
法人決定を素早く大学病院経営へ
制度を作る者と運用する者が同一であるため、従来と比してスピード感が格段に違う

(2)○○補佐、○○特別補佐の廃止

若手育成や箔付けなどに用いられることがある「補佐」はすべて廃止。指揮命令のレポートラインが混線し、何よりも事務方の労力が増大する。

何かを成すのであれば、管理学則に明記され権限と責任を持つ「副理事」や「副学長」、「部局長」に任命し、結果を出して頂く。中途半端な役職は設けない。権限と責任の明確化・迅速化が人と組織を鍛える。

参考. 高度専門職の育成



岡山大学は**2012年からUA職(University Administrator)を設置**し、大学法人における高度専門職を全国の大学・研究機関に先駆けて整備・運用を開始。既に高度専門人材の活用済。

URA:研究
 UEA:教育
 UPR:広報・ブランディング

UGA:国際
 UAA:入試・キャリア

本年度には、規則を改正し「一般職員」「教員」「技術職員」「医療職員」等の従来区分から新たに**「高度専門職」**を創設し、待遇等を改善し、さらなる強化と加速を実施済。

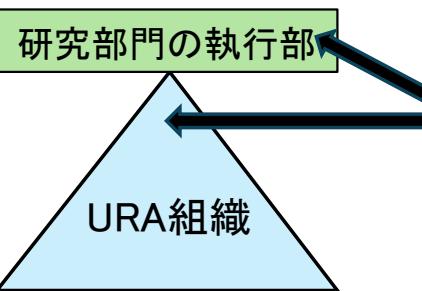
またURAとコーディネーターの役割を明確にし、キャリアパスを描けるようにするなどの点から、**URAは「マネジメント職」、コーディネーターは「サポート職」**として運用。コーディネーターのキャリアの先にURAがあるように設計済。
(岡山大学ではURAを「研究支援人材」とは呼ばない)



- ・現在8名で運用(専門は文理、出身は大学・研究機関・企業などさまざま。基本「博士人材」を活用)
- ・教員でも事務職員でもない「**第3の職種**」として諸規則を新制定。**執行部のブレーン組織**として運用
- ・**教員の身分付与なし**。全学マネジメントを行うURAとして、例えば「URA助教」「URA准教授」の者が、教授職である部局長等の者に依頼、時に指示を出せるのかという「**組織論**」の点から教員の身分は付与しない(そもそも教員である意義を本学では感じない点もあり)。
- ・高度研究マネジメント人材の定着。当初の計画を超えて、これまでに国際や総務、企画、評価、経営力強化などの範囲をカバー(副学長、副理事に登用)
- ・若手人材の育成と定着を実施

全国初、**第3の職種・執行部のブレーン組織**としてURAを確立

他大学・研究機関URAの一例



大学の現役教員(教授等)や特任教授、企業からのシニア人材が「**落下傘**」としてURA組織のトップ・幹部や研究部門の執行部に就任。若手が高度マネジメント人材として十分に育成されない(キャリアパスが不明瞭)。

岡山大学URA

- ①URA組織はフラットであり上下関係なし
- ②高度研究マネジメント人材として、これまでに本部長、副学長、副理事などに就任(2014年度から配置開始)
- ③若手人材育成、キャリアパスの明確化(例:30代で本部長や副理事へ)
- ④研究部門以外の法人・大学の要職へ登用済(副理事、副学長、機構長等)

全国初の運用を
続々実施

赤丸は前職
出身業界を示す



前本部長職
(産学官)



元副理事職
(国際)



副理事職(研究)
副学長職(総務)



本部長職
(学術)



本部長職
(研究IR)



本部長職
(産学官)



部門長職
(機関連携)



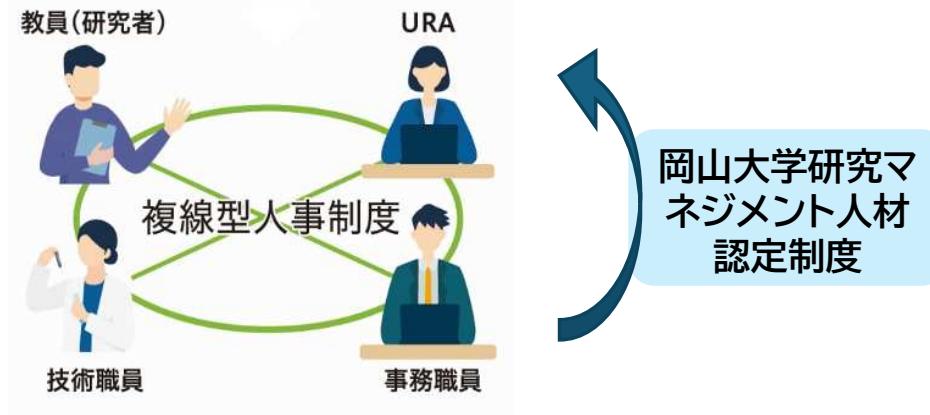
2024年度着任
(学術情報)



<https://www.orsd.okayama-u.ac.jp/ura/>



参考. 複線型人事制度



国立大学法人岡山大学における人事基本方針(教育研究評議会(2025年4月16日開催)で審議、了承)

教員の採用は、人文学・社会科学分野を含む全分野で、**博士の学位を有し、優れた研究業績を有する者**の中から行う。

さらに准教授、講師、助教の採用及び講師、助教から准教授、講師への昇任は、**原則として博士号取得後15年**(医学、歯学又は獣医学に係る博士の学位取得者で、学位取得後に医師法、歯科医師法又は獣医師法に定める臨床研修を修了した者については学位取得後17年)**(15年ルール)以内の者を対象**とする。

また、各教員の特性を勘案しつつ、大学全体としての教育研究パフォーマンスの最大化を図る点から、教員の配置換を適切に実施するとともに、大学が指定する特定の業務に従事する特定教員制度を積極的に活用することなども明確に。配置換等は本人の了解を得た上で実施。ライフイベント等の年数にも配慮。

地域中核・特色ある研究大学の強化と岡山大学ビジョン2050の実現にむけて「人事基本方針」を公開しました
https://www.okayama-u.ac.jp/tp/news/news_id14206.html

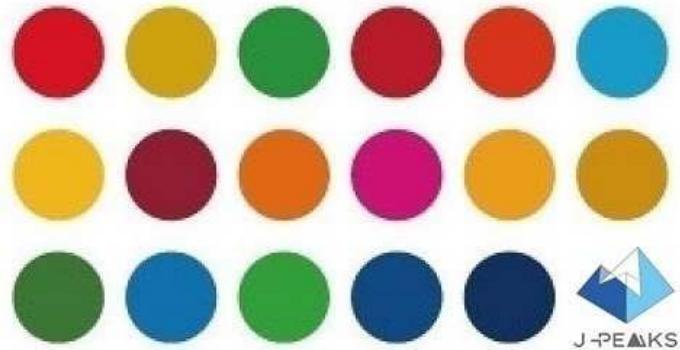




国立大学法人岡山大学
第15代学長(第5代法人の長)
那須 保友

地域中核・特色ある研究大学 岡山大学が拓く今と未来

OKAYAMA
UNIVERSITY
×
SDGs



私たちは大学が地域と地球の未来を共創し、世界を変革させ、
持続可能な社会を実現させる“力”があることを信じています

【本件問い合わせ先】

岡山大学 総務部 総務課

〒700-8530 岡山県岡山市北区津島中1-1-1 岡山大学津島キャンパス 本部棟

TEL:086-251-7007

E-mail: aax7007@adm.okayama-u.ac.jp



岡山大学
OKAYAMA UNIVERSITY