

国立大学の法人化

理事（総務担当）

黒田 泰弘



国立大学の法人化は、大学改革の根幹であり、その目的は、自律的な環境の下で国立大学を「層活性化し、優れた教育や特色ある研究に積極的に取り組む個性豊かで魅力ある国立大学を実現すること」であります。平成16年4月1日から、国立大学は、全国一斉に法人化されて組織的に全く新しい大学になりました。したがって、法人化によって大学は、組織、運営、人事、財務、資産の面で今までとは大きく変わり、大学の独自の権限（自由度）は増しましたが、それ以上に大学の責任が重くなりました。どんな小さな改革でも、痛みを、例え時的であろうとも、伴うことが多いので、できることなら避けたいと思う人もいるでしょう。しかし、改革を明日を開くチャンスと、ポジティブに捉えて行動することもできます。新しい大学がスタートした以上は今回の法人化を果のある大学改革にしなければなりません。そのためには「国立大学法人」制度について理解することが大切です。そこで、ここでは「国立大学法人」制度の概要を国立大学法人徳島大学の現況をまじえながら述べます。（別表1を参照）

1

「大学ごとに法人化」し、自律的な運営を確保

国立大学は、国の行政組織の一部であったが、各大学に国から独立した法人格が付与される。

今まで国が設置していた国立大学は、国から独立した国立大学法人が設置する大学になりました。すなわち、「国」が設置していた徳島大学は、「国立大学法人徳島大学」（本法人）が設置する徳島大学に変わりました。

3

「学外者の参画」による運営システムを制度化

「学外役員制度」「学外有識者・専門家を役員に招聘」を導入する。

本法人は、管理担当理事に他大学の事務局長を、経営担当理事に民間企業の部長を招聘しました。また、監事2名を民間から招聘して業務の監査を強化しました。

経営に関する事項を審議する「経営協議会」に学外者が参画する。

本法人経営協議会は、学内委員7名（学長、理事5名、大学病院長と学外委員7名から構成され、本法人の経営に関する重要事項を審議します。一方、教育研究評議会は全員、学内委員で構成されます。

4

「非公務員型」による弾力的な人事システムへの移行

学長選考を行う「学長選考会議」にも学外者が参画する。
本法人学長選考会議は、学内委員7名と学外委員7名とで構成され、本法人の学長選考に関する重要事項を審議します。

予算、組織等に対する国からの規制は大幅に縮小され、予算、組織等は大学の責任で決定される。

国からの運営費交付金（大学を運営するために必要な補助金）は、大学の裁量で今までより自由に使用できますが、赤字が出たら本法人が責任をもつて補填しなければなりません。運営費交付金は、毎年、1%ずつ減らされますのでその分、収入を増やしたり、経費を節減したり努力しなければなりません。ある程度の幅で授業料を上げることができます。また、学部など大学の基本組織以外は本法人の判断で内部組織を随時に変更することが可能です。

能力・業績に応じた給与システムを各大学の責任で導入する。

本法人の職員は公務員でなくなりました。教員の業績審査処遇制度の導入が検討されています。やがて、審査結果が処遇に反映されるようになるでしょう。

兼職等の規制を撤廃し、能力・成果を産学連携等を通じて社会に還元する。

本法人でも教員が社会貢献をしやすくなるために兼職、兼業の規制を緩和するためのガイドラインの作成を検討します。

事務職を含め学長の任命権の下での全学的な人事を実現する。

本法人の職員は、幹部事務職員を含め、学長が任命します。

5

「第三者評価」の導入による

事後チェック方式に移行

大学の教育研究実績を第三者機関により評価・チェックする。

本法人は、6年毎に教育、研究、経営などの中期目標・中期計画を設定して実行し、第三者機関によって教育研究面とともに経営面も含めた中期期間の業績（達成度）が総合評価されます。その評価結果を次期中期目標・

ることができます。

2

「民間的発想」のマネジメント手法を導入

「役員会」制の導入によりトップマネジメントを実現する。

役員会は、最高意思決定機関と位置づけられ、そのトップである学長の権限が強化されました。本法人役員会は、学長と理事（副学長）5名（総務担当、教育担当、研究担当、管理担当、経営担当）とで構成され、民間の会社のような

中期計画に反映させて大学の発展に役立てます。また、毎年、年度計画も設定し、毎年、評価されます。

第三者評価の結果を大学の資源配分に確実に反映する。

評価結果の良し悪しによって運営費交付金の額が決まりますので毎年、業績を上げなければなりません。

評価結果、財務内容、教育研究等の情報を広く公表します。

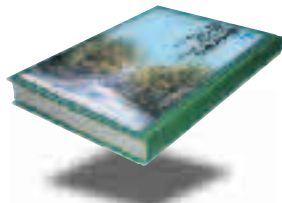
評価結果などが全て公表されるので良しにつけ悪しきにつけ他大学と比較されます。

6

独立行政法人との相違

国立大学法人は、次の点が独立行政法人通則法に基づき独立行政法人と違います。

「学外役員制度」など、学外者の運営参画を制度化すること。客観的で信頼性の高い独自の評価システムを導入すること。学長選考や中期目標設定で大学の特性・自主性を考慮すること。



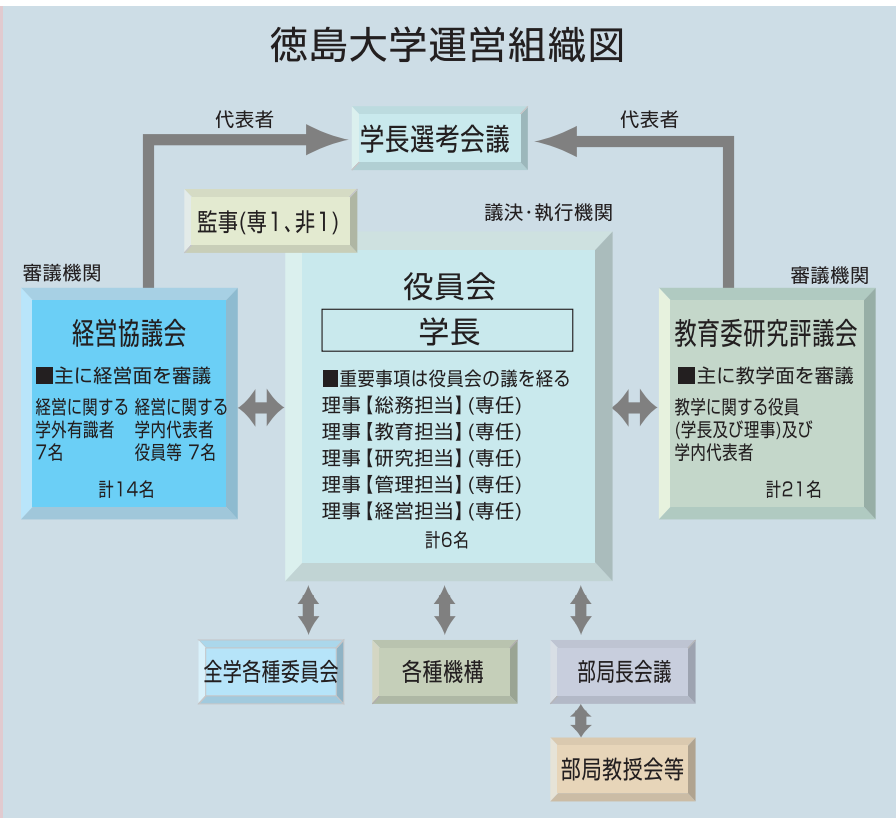
別表1

法人化後

- 国から独立した法人格
- 基本組織（学部等）以外は各法人の判断で内部組織を随時に変更
- 教員ポスト等の学内配分は大学が決定
- 役員会によるトップ・マネジメント（学長、理事による役員会を制度化）
- 学外者の参画による運営（学外役員、経営協議会1半数以上は学外1の新設）
- 学長選考方法を見直し（学内・学外同数の学長選考会議で適任者を選考）
- 人事
 - 学長に人事権を一元化（各大学で独自の人材登用・養成）
 - 非公務員型による弾力的な人事（兼職等の緩和、業績に応じた弾力的な給与、多様な職員採用等）
- 財務
 - 大学毎に独立した会計（大学毎の財務状況を明確化）
 - 国の運営費交付金は渡り切りで、各大学の裁量で自由に使用
 - 年度間の予算繰越も可能
 - 幅のある授業料を設定
- 資産
 - 土地、建物等は法人所有（弾力的な財産管理。但し処分には大臣認可が必要）
 - 特許等の法人所有が可能（効率的弾力的な特許等の管理）
- 評価
 - 大学ごとの目標・計画を明確化（6年間の目標・計画を設定）
 - 戦略的経営と大学の個性化を促進
 - 第三者評価によるチェック（有識者の委員会が達成度と水準を評価）
 - 評価結果の交付金等への確実な反映

法人化前

- 国の行政組織の一部
- 内部組織の細部まで概算要求・機構審査の対象
- 教職員定員の配分は国による管理
- 副学長等による学長補佐体制
- 原則として学内者だけで運営（評議会中心の運営）
- 学内者だけで選考（全学選挙を実施）
- 幹部事務職員は大臣任命
- 国家公務員制度下の制約（国家公務員法、給与法等による規制）
- 全大学を一つの会計で管理（国立学校特別会計）
- 費目の区分を超えた流用は原則禁止
- 年度間の繰越は原則不可
- 全大学一律の授業料設定
- 土地、建物は国有財産（国有財産法の適用）
- 特許等は国又は個人所有
- 全学的な目標・計画が不明確
- 原則として各大学による自己評価を実施
- 評価と予算の関係が見えにくい



「経営協議会」を置き、全学的観点から資源を最大限活用した経営を行う。本法人も、大学経営が益々、重要になるので、「経営協議会」を設置して、大学の経営に関する重要事項を審議します。また、教育研究評議会も設置して大学の命である教育研究に関する重要事項を審議します。

「国立大学法人」制度のポイントについて述べましたが、私たちにとって最も厳しいのは、法人化による経営面での変化でしょう。国立大学の法人化は、民営化とは違い、今までと同じように毎年、運営費交付金を国からもらえます。しかし、大学は、教育、研究、経営などの業績を評価されて、その評価結果を運営費交付金に反映させられます。すなわち、今まで以上に実績主義になります。さらに運営費交付金が毎年1%ずつ削減されます。このような状況下では役員および教職員一人ひとりが、教育、研究面だけでなく外部資金の導入や経費削減など経営面でも今まで以上の努力を求められます。しかし、大学は、教育、研究を行う学問の場であることを忘れてはなりません。最近、徳島大学は、研究の21世紀COEプログラム2つ、教育の21世紀COEプログラム1つ、知的財産本部の設置が相次いで採択され、「躍、脚光を浴びています。本学のこの活躍振りは、米科学誌「SCIENCE VOL304 2 APRIL 2004」でも紹介されました。私たちはこのような徳島大学の「員であることに誇りと自信をもつて大学の学問発展に努めようではありませんか。

徳島大学への 民間的発想の導入



北島 久
理事（経営担当）

大学の法人化に関しては、
「民間的発想」の導入が
必要であると言われています。
徳島大学の法人化にあたって、
その経営について、
銀行での経験を生かして
取り組みをされる北島理事に
お話をうかがいました。

まず、簡単なプロフィールと
本学理事就任の経緯などについて
伺えますか。

大学を昭和46年に卒業して今年
の3月に退職するまで、33年間阿波
銀行に勤めました。営業店勤務が県
内の福島、両国橋、鮎喰、県外の神戸、
東京、堺、岡山と7店舗で通算約17
年間、本部勤務が人事部、審査部、営
業推進部、証券国際部、リスク管理
部の5部で約16年間経験しました。
家族は妻と娘2人です。神戸、東京、
堺と県外勤務が続いたときは転居
で家族に苦労をかけました。本学就
任については学長から阿波銀行に要
請があり、銀行の上層部が私を指名
しました。具体的な指名理由はわか
りませんが、銀行での経験が理由の
ひとつであると思います。

この度の法人化は
「民間的発想の経営方法の導入」
と言われていますが、
「民間的発想の経営方法」とは
どのようなものだとお考えですか。

「経営」とは日本語大辞典による

と①計画を立てて事業を行うこと
②営利的な事業を、継続的に利益が
上げられるよう運営することとあ
ります。「民間的」という言葉の「二
アンスをつまぐ言い表した言葉に「我
が城は、我が手で守る」という表現
があります。



民間企業は自分の力で、利益が上
げられるよういろいろな工夫をし
ています。「民間的発想の経営方法」
とは、他人に頼らず自力で、継続的
に利益が上げられるよう運営する
ための具体的計画を立て、実証し、
検証すること、つまりP-R-D-I-C-E
Aサイクルをうまく回すことだと

考えています。

理事に就任されて
まだ間がないですが、
外部からみていた徳島大学と
組織の二員となられた後、
内部からみた徳島大学の
違い等について
お聞かせください。

徳島大学のイメージとして、地味
だが堅実、理数系に強く、教育・研究
レベルが高い、特にこの一年、21世紀
COEプログラムをはじめ文部科学
省の5つの公募事業にすべて採択さ
れるなど非常に元気であるとの印
象を持っていましたが、その印象は
今のところ大きくは変わっていま
せん。ただ一般的に大学は閉鎖的と言
われており、今回の法人化を契機に
徳島大学ももっと情報発信し、積極
的にPRすることが必要です。

最後に、新理事としての
抱負などについて
お聞かせください。

4月から国立大学法人としてス

タートしましたが、教育面、研究面
に加えてこれからは財務面を含め
た総合的な経営内容が問われるよ
うになりました。今、大学改革が叫
ばれています。中味は教育、研究、
経営等多様多様であります。改革を
進めるにあたっては、まず、発想の転
換といいますが、意識改革が必要で
あります。以下の3点を心がけてい
きたいと思っています。

- (1) 競争意識を持つ(ライバルに勝つ)
- (2) 常に評価されているという
意識を持つ(謙虚な気持ちを持つ)
- (3) 「コスト意識を持つ」
(採算面から検討する)

教育・研究という長期的展望でみ
ていく分野と、経営という短期での
チェックが必要な分野を如何にバラ
ンスさせていくか難しいことではあ
りますが、両立させなければならま
せん。経営はバフランスと方向感覚が
大切です。我々は100年に1度の
大変革のさなかにあり、チャンスは
今です。

平瀬田中氏の「今やらねばいつ
できる わしがやらねば誰がやる」
の気持ちで、皆さん一緒に頑張りま
しょう。

国立大学法人化と 過半数代表者について

今年度より徳島大学は国立大学
法人徳島大学となり、私たちの身分
も国家公務員から非公務員となり、
いままです達を律していた法律も国
家公務員法から労働基準法(労基法)
となりました。徳島大学の場合、新
蔵地区、蔵本地区、常三島地区の各
事業場ごとに過半数代表者を決め
ることとなりましたが、これも労基
法に定められているわけです。徳島
大学には現在いずれの事業場におい
ても、その職員数の過半数を組織す
る労働組合がないので、各事業場か
ら常勤、非常勤職員の代議員が選ば
れ、それぞれの過半数代表者が選ば
れました。

法人化された大学は就業規則をつ
くり、その規則に対して過半数代表
者からの意見を聞かなくてはなりま
せん。また、労働条件や賃金について
労使協定を結ばなければなりません。
過半数代表者の仕事は労基法に述べ
られていますが、大切なことは使用
者側と対等な立場で意見を述べると
いうことです。(労基法第2条)



蔵本地区 過半数代表
荒川 清

さて私は徳島大学病院で働く労
働者であるが、病院には色々な人達
が働いている。教員、職員と分けられ
らうし、言わせてもらいたい。新聞を
はじめとするメディアは、法人化につ
き大学人の意見を色々と取り上げ
報道してきたが、ほとんどが教員と
しての意見であり反論であった。労
基法に縛られると十分な研究ができ
ない、学問の自由が保障されない
か。しかし私たちの立場から言わせ
てもらえば、ずっと労働者としての
権利が主張できる、労基法に則り戦
える、対等の立場で交渉できる、公
務員法の枷からのがれられる、と歓迎
している。

もちろん法人化により厳しい労働
現場になることは考えている。職員
と教員をどうとらえるか、常勤、非
常勤をどう考えてゆくか。病院労働

の場合、患者さんのためにというこ
とを一番に考えてゆかないといけな
いが、労働問題とどう適合して行く
のか。ここで最も考えないといけな
いことは、労働契約といつことだ。就
業規則及び契約により働くというこ
とを、労使共に考えないといけない。
労基法には、使用者と労働者につい
てきちんと定義されている。双方、知
恵を出し合い働きやすい職場をめざ
すことが大切である、と思う。徳島
大学で働く労働者の皆さん、労働三
法、特に労働基準法をよく読んでく
ださい。また、就業規則を読んでく
ださい。きつと役にたちます。



常三島地区 過半数代表
小山 晋之

常三島地区では、教員として総合
科学部、大学開放実践センター、留
学生センター、保健管理センターか
ら2名、工学部、地域共同研究センタ
ー、高度情報化基盤センターから2
名の合計4名、教員以外の職員から
2名、非常勤職員から1名の合計7
名が代議員に選出され、2月20日の
常三島地区代議員会で常勤職員と
非常勤職員の過半数代表者を選出
しました。3月5日には全学の代議

員が一堂に会し、話し合いを行いま
した。次回以降の書面による協定の
締結に関しては、項目ごとに関連の
深い代議員が過半数代表者となる
ことを要望しています。

今回の就業規則については、とも
かく今年度4月の法人化ありきで、
中身に関する十分な検討をする暇
もなく慌てて枠組みを作ったという
のが正直なところだと思います。ど
うせ不備がある(出てくるに違いな
い)のですから、もっとじっくり進め
るという姿勢が本来は望ましいと思
います。法人化前の状態を維持する
ということを第一に考えて今回の法
人化に臨んだわけですが、裁量労働
にしても労働時間の問題にしても国
家公務員でなくなる以上、あちこち
に矛盾や不備が出てくるのではない
かと思っています。ただ規則というも
のは一度できてしまうとそれに縛られ
てしまうこともあると思いますので、
その様な事のないように、これから
より良い方向に整備していくことが
大切だと思います。

国立大学法人 徳島大学に求めるもの

