

徳島大学 法人化 1年を 振り返って

平成16年4月1日に徳島大学は、国立大学法人に移行しました。国立大学はこれまで国の行政組織の一部として位置付けられ、予算、組織、人事などの面で様々な規制を受け、教育研究の柔軟な展開に制約がありました。法人化の趣旨・目的はこのような国の組織であることに伴う諸規制を緩和し、国立大学がより大きな自主性、自律性と自己責任のもとで、教育研究の高度化や個性豊かな大学づくりに取り組むことを可能にしようとするところにあります。徳島大学では、これまでも大学改革の努力を行ってきましたが、国立大学法人徳島大学1年を経過した機会に、黒田理事等の役員に法人化後の歩みを振り返っていただきました。

学長のリーダーシップ・民間人の招聘 運営、経営面で効果を上げる

理事（総務担当）
黒田 泰弘
くろた やすひろ

「自律的な環境の下で国立大学を一層活性化し、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な魅力ある国立大学を実現する」ために、国立大学が法人化されて1年が経ちました。私は、この1年間総務担当理事として大学の運営に関わり、大学が法人化によって運営の面で変わったことを実感しています。しかし、職員と学生の皆さんが、この変化を感じるまでには少し時間がかかるかも知れません。ここでは、私が、この1年間に実感した本学の変化について述べます。

学長がリーダーシップを 発揮しやすくなりました。

役員会は、法人化前の評議会（各部署で選ばれた評議員で構成された）

に代わって最高意思決定機関と位置づけられたため、そのトップである学長の権限が強化されました。そのため、学長がリーダーシップを発揮しやすくなり、機動的な大学運営がなされています。例えば、①各部署から16名の教員ポストを集めて学長裁量ポスト（学長の裁量で配置できるポスト）として大学の重点計画に任期を付けて配置して教員の有効活用が図られています。法人化前は、教員1名のポストを部署を越えて動かすことは学長といえども大変でした。②学長裁量経費を増やし、重点的、効率的に配分して活力ある大学運営がなされています。③大学にとって重要な分野の優れた教授候補者を選考するために、部署長は学長に選考方針、選考理由などを説明して学長

の了承を得てから選考を開始することになりました。

民間人が大学の運営に 参画するようになりました。

本学では、民間から常勤の経営担当理事及び監事を招聘しました。また、経営協議会の委員の半数は学外者です。役員会は、ほぼ、毎週開催されています。民間からの役員の率直な発言は、私の耳には大変、新鮮に聞こえます。民間人の参画は、大学の運営、経営面での効果を上げています。しかし、大学の命は、成果がすぐには出ない教育と研究です。大学と民間企業との違いを十分に考えた上で、民間からの役員の意見を大学運営にいかにかかすかが大学発展のポイントだと思います。

合理的、効率的な管理運営を目指して

理事（管理担当）
中村 廣志
なかむら ひろし

1 教職員の人事制度
教職員の身分は非公務員に移行しました。国家公務員法から外れ、労働基準法が適用されることに伴い、新たに職員就業規則、給与規則等を制定しました。教員（診療業務を主とする者を除く。）には裁量労働制を適用し、授業を担当するほかの研究業務については、教員の判断により研究を行いやすい時間帯において実施することができるなどの弾力化を図るとともに、一部の教員について任期制を導入し、教員の流動性を高める工夫を行っています。

また、大学教員の有する優れた知識や経験等を社会に還元する観点から、兼職・兼業に関する規制を緩和しました。平成16年度の兼職・兼業件数は1,600件に達しています。

2 事務組織の再編、 事務の効率化・合理化

企画立案業務、
監査業務の強化

これまでの事務局長一極集中から、理事の指示等が担当課へ迅速に伝わり機動的な運営が行えるよう、各理事（5人）の担当業務に併せた事務組織に再編成するとともに、企画・評価課、企画経営課及び監査室を設置しました。企画・評価課においては、中期目標・中期計画の策定や教員業績評価・処遇制度の検討に、企画経営課では大学財政上大きなウェイトを占める病院の経営分析等に積極的な役割を果たしています。

3 財務 企業会計に準拠した 会計基準の導入

企業会計に準拠した国立大学法人会計基準が導入され、国の会計法令を離れた財務会計処理が行われるようになりました。病院ではさらに進んで適切な経営、収支管理を行うための管理会計システムの導入が検討されています。目的別科目分類を細分したことと新しい会計基準導入のとまどいもあり、会計事務処理が煩雑であるとの指摘があまりありません。平成17年度から早速、目的別科目を大括りにし、伝票入力作業が大幅に軽減されるよう工夫することとしています。



▲川上理事と学務部との打合せ風景



大学には、教員が自らを律して社会に対する責務を果たしていくことが求められています。教育研究、社会貢献、組織運営、支援業務、診療活動

企業会計に準じた新たな財務会計システム、外部資金受入システムの導入など事務情報化を引き続き推進するとともに、職員の再配置により定

国からの標準的な運営費交付金が効率化係数などにより縮減されていくなかで、特別の運営費交付金のほか、

資産の部		負債の部	
I 固定資産	89,174	I 固定負債	40,693
1 有形固定資産	87,970	II 流動負債	6,244
2 無形固定資産	56		負債合計 46,937
3 投資その他の資産	1,148		
II 流動資産	5,160	資本の部	
		I 資本金	46,613
		II 資本剰余金	70
		III 利益剰余金	714
			資本合計 47,397
資産合計	94,334	負債・資本合計	94,334

▲徳島大学の開始貸借対照表

科学研究費、共同研究費などの外部資金の獲得が重要になってきています。外部資金に係る網羅的な情報を学内ホームページにより周知するなど教員の外部資金の獲得支援を行っています。平成16年度の外部資金獲得額は約31億6千万円に達しています。

経費の抑制

毎月の光熱水量の使用状況を各部署に明示して省エネルギーを奨励しています。また、清掃等の外部委託業務について契約方法の見直しを行い、対前年度2%（約3千4百万円）を削減しました。今後とも、標準的な運営費交付金の縮減ができるだけ教育研究経費に影響を及ぼさないよう管理的経費の削減に努めていく考えです。

大学をより計画的に運営しなければならなくなりました。

文部科学大臣が提示した6年間の中期目標の達成を目指して中期計画、年度計画を立てて大学を運営するようにしました。中期計画と年度計画の達成度は国立大学評価委員会によって評価されます。したがって、今まで以上に計画的な運営をしなければならなくなりました。本学も平成16年度計画を立てて運営されました。その評価結果は本年9月に出される予定です。昨年度は法人化の初年度でしたので経営面に最も不安がありました。職員の方々の皆様の尽力で何とか乗り切れました。また、法人化前と違って、経営努力が認められれば剰余金を翌年度に繰り越すことができるようになりました。しかし、本年度からは運営費交付金（大学を運営するための補助金）が1%ずつ毎年、削減されます。この額は、本学では、何人もの人件費に相当します。この1%削減がいつまで続くかは未定です。今後とも外部資金の導入と経費抑制を推進しなければなりません。法人化によって本学の運営は確実に変わりました。この変化を大学の発展に繋げなくてはなりません。効率の良い大学運営と活発な教育研究活動とのバランスが取れた徳島大学を目指して今後とも、ご協力をよろしくお願ひします。

成長するとは変化すること 1年間のメモから

理事(経営担当)
北島久

きたじまひさし

はじめに

100年に一度の大改革と鳴り物入りでスタートした法人化、民間の風を吹き込むことを期待されて地元銀行から徳島大学入りしてはや1年たちました。大学の実情をよく知るため、この1年間でできるだけ多くのことに積極的に参加してきました。大学の業務は1年サイクルで流れているため、やっと大学の全体像が見えてきたかなと思っています。

その時々気付いたことをメモにし、3か月毎に学長あるいは役員会に報告してきました。

I

第1四半期(4月～6月)をふりかえって(16年7月報告)

大学と民間(銀行)との相違点を36項目にわたって報告し、今後の改革の進め方として「大学の良さに民間の活力を、バランス良く、タイムリグ良くとりいれることが大学改革のキーポイントになる」と締めくくった。

II

第2四半期(7月～9月)をふりかえって(16年10月報告)

大学と民間の相違点の中から大項目で3項目、その他で10項目に絞って見直しの方向性を提案した。

III

第3四半期(10月～12月)をふりかえって(17年1月報告)

16年10月～12月に発生したことを通じて気づいたことを9項目にまとめた。

IV

第4四半期(1月～3月)をふりかえって

大学でも民間でも第4四半期は超多忙な3か月となります。なぜなら1年間の締めくくりと翌年度の計画策定が同時平行的に進むからです。それだけに他の四半期の倍近くのスピーディな処理が要求されます。そのなかで感じたことは

- 1、スピード感が鈍いこと
- 2、基本的には全員一致、全員納得の上で物事を進めること
- 3、究極のリスクである倒産リスクが無いためリスク管理意識が低いこと

と

- 4、競争相手を明確にし、相手によって強者戦略・弱者戦略を使い分ける必要があるが、現状若干のんびりしていること
- 5、常に年度計画、実績対比を頭において、大学をより良くする目的のために定期的にチェックをかけていくことが大切ですが、若干流されがちであること
- 6、目的と手段が混同されていることが時折見られること等でありませう。

終わりに

法人化の狙いは

- ① 予算、人事、組織の自主性・自律性
 - ② 競争的資金への重点投資等
 - ③ 競争的環境作りによる教育・研究のレベルアップ
 - ④ 専門職大学院制度の創設による大学の新たな機能付加
 - ⑤ 知的財産本部の設置等
 - ⑥ 産学官連携の様々な仕組みづくり
 - ⑦ 事後評価制度の導入と事前規制の緩和
- 成長するとは変わること、改善・改革するとは変えること、大学の業務

は1年サイクルで回っています。今やっている、これからやるうとしている仕事のやりかたが、去年と同じであってはいけないと思います。今最も求められる能力は、強さではなく変化に対する柔軟性であると言われています。

幸い我が徳島大学はずばらしい大学です。変化への対応力も持ち合わせています。現にいくつかの点で改善されています。

法人化とは、それまで文科省が運転するタクシの後部座席に座っていたればよかったのが、ある日突然運転席に座らされ、行き先、スピードから車種まで自分で考えなさいと免許証を渡されたようなものです。この1年ほどの大学もその環境変化にともないながら、文科省の本気度、他大学の出方を伺いながら、ローギアで徐行運転をしてきました。車種で言いますと我が徳島大学は高級車ではなく、かと言って低価格車でもない中型車で機動性、経済性、将来性が高い大学です。

やれば出来る、とにかく変わるんだ、変えるんだという気概で共に頑張りましょう。

法人化による変化の事例

<ない袖は振れぬ>財務構造へ

大学開放実践センター長 廣渡 修一 ひろわたり しゅういち

法人化は、大学開放実践センターにとって経営の本質を変えるものとなりました。公開講座を中心とする財務構造は、従前は、文部科学省生涯学習政策局への講座予算(講師謝金・校費等)の申請を前提にして成り立っていました。実際は、申請額の平均7・8割の査定で示達された金額をプールして各講座の運営費として使用して参りました。他方、受講料は国が授業時間に対応して設定した上で、全額国庫に吸い上げ、センターが自己収入として裁量することはできませんでした。

法人化により、講師謝金等の歳出を本省に申請する必要がなくなりました。それと同時に、受講料収入はセンターの歳入として自由に処分できるようになりました。このことは、歳入の範囲内で歳出額を定めるという独立採算化への転換を余儀なくされたことを意味します。いわば「ない袖は触れぬ」財務構造へと転換したわけで、赤字は出せないと同時に、集客力のある講座によって「稼ぐ」必要が生じました。稼がなければ、事業ができない、これがセンターの現状です。センターでは、この現実を前にして、受講料と謝金の体系を見直しました。法人化は、自由と拘束とを同時にもたらしたと言えましょう。

「労務管理の変化」について 安全衛生委員会の制度・役割等

常三島地区安全衛生委員会委員長 矢野 米雄 やの よねお

昨年4月より法人化になり、国立大学も民間企業並みに安全衛生に取り組むことになりました。具体的には、月一回の地区安全衛生委員会の開催、衛生管理者による週一回の職場での巡視が、労働安全衛生法で規定されており、定期的な労働基準監督署の立ち入り検査等が実施されます。

我々、国立大学法人にとって初めてのことであり、総務部と施設マネジメント部と協力して精力的に取り組んでいます。しかし、民間企業と教育研究機関との相違があり、企業の例を手本とできない場合があります。

現在、常三島地区では、安全衛生に係る有資格者の増員と巡視方法などの検討および改善を行い、地区の安全衛生の向上に努めています。構成員の意識改革も重要であり、皆様方のご協力をお願いする次第であります。

国立大学法人で初めての「業務改善提案制度」導入

総務部秘書課長 山本 晃 やまもと あきら

業務の合理化及び効率化については、法人化以前においても事務の電算化、人事事務及び会計事務の二元化、契約方法の改善による経費の節約などの工夫を講じてきましたが、これらの方策も限界に近づいており、これ以上の改善には新たな手法を取り入れなければ困難な状況になりました。

そこで昨年4月の法人化を契機に、民間から招いた理事の経験や民間での実施例も参考にして、今年1月に全国の国立大学法人に先駆け、本学独自の制度として「業務改善提案制度」を導入しました。

この制度は、本学事務系職員への知恵を幅広く掘り起こし、業務の改善、収益の向上につなげるため、職員からの提案を尊重し、良い提案に対しては速やかに実行するとともにインセンティブを付与するため報奨金を出すことにしています。

すでに30件以上の提案をいただいています。共用公用車の二元管理、電力料金の支払手順簡素化など実施したものもあり、業務の改善に結びつけています。