

国立大学法人化

文部科学省・調査検討会議

最終報告の概要と

京都大学における課題

H14.5.8 改訂版

I 基本的な考え方

1. 検討の前提

前提 1 大学改革の推進

* 法人化は大学改革推進の手段 - 教育研究を高度化・大学の個性化・大学運営を活性化

* 行政改革の視点を越える



緊縮財政・節約・合理化

* 第三者評価に基づく重点投資システム等の適切な競争原理の導入 ↔ 高等教育・学術研究に対する公的支援の拡充

前提 2 国立大学の使命

- * 国民に支えられ、最終的に国が責任を負うべき大学にふさわしい法人像の模索

私立大学との相違 - なぜ、国立大学法人なのか - 基礎研究、教育の機会均等

- * 納税者の意見の適切な反映、透明性の確保と社会への積極的な情報提供

前提 3 自主性・自律性

- * 大学の教育研究活動は、教育研究者の自由な発想や大学人自身による企画立案の尊重によって真に実りある展開と発展が見られる
- * 大学の自主性・自律性の尊重
- * 規制緩和と大学運営上の裁量の拡大、各大学の特色・個性を活かす柔軟な制度設計

2. 検討の視点

視点1 個性豊かな大学づくりと国際競争力 ある教育研究の展開

- * 地域の発展基盤を支える教育、研究、文化の拠点としての機能の充実強化
- * 大学の理念・目標の明確化、その実現を目指した教育研究の多様な展開と個性豊かな大学への発展

視点2 国民や社会への説明責任の重視と競争原理の導入

- * 大学運営全般にわたる透明性の確保、社会への積極的な情報提供
- * 学外の専門化や有識者の参画によるモニタリングの充実と大学の機能強化

- * デマンドサイドからの発想の重視
(学生の立場に立った教育機能の強化)
- * 厳正かつ客観的な第三者評価システムの
確立と評価結果に基づく重点的資源配
分の徹底等の適切な競争原理の導入

視点3 経営責任の明確化による機動的・戦略的な大学運営の実現

- * 大学運営における権限と責任の所在の明確化
- * 学内コンセンサスの確保に留意しつつ、トップダウンによる意思決定の仕組みの確立
- * 学部等の枠を越えて学内の資源配分を戦略的に見直し、機動的に決定、実行し得るよう、経営面での学内体制の抜本的強化

組 織 業 務

1 . 検討の視点

視点1 学長・学部長を中心とするダイナミックで機動的な運営体制の確立

視点2 学外者の参画による社会に開かれた運営システムの実現

視点3 各大学の個性や工夫が活かせる柔軟な組織編制と多彩な活動の展開

2 . 制度設計の方針

(1) 法人の基本

- * 一大学一法人原則
- * 法人の名称「国立大学法人 京都大学」
- * 附属図書館・附属病院、附置研究所等の教育研究施設は大学に包括 - 特定の施設は別種の法人とし、国立大学がこれに出資
- * 根拠法 - 国立大学法人法又は国立大学法の制定

(2) 運営組織

役員

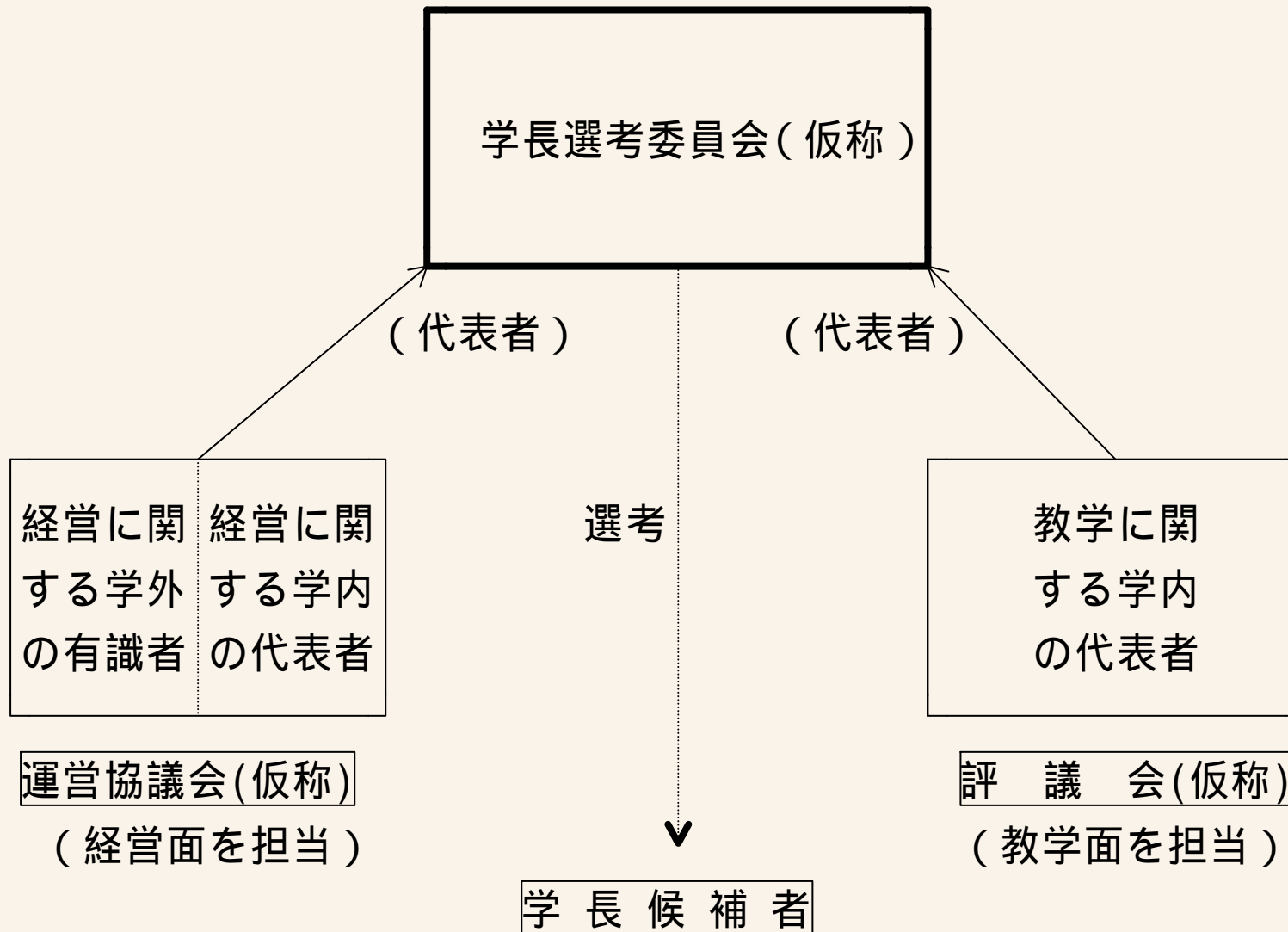
- * 法人の役員（法令で規定） - 学長、副学長（複数人）、監事（二人）が原則

学長

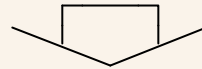
- * 学長は法人化された大学の最終責任者
(経営・教学双方の最終責任者)
- * 法人を代表して最終的な意思決定を行う
- * 学内コンセンサスに留意しつつ、強い
リーダーシップと経営手腕を発揮

- * 学長は学内の選考機関での選考を経た後、文部科学大臣が任命
- * 学長の選考に関する基準、手続きは、法人の管理運営に責任を持つ法人の長として必要な要件をも加味
- * 学長の選考基準・選考手続の策定及び学長の具体的選考過程に社会（学外）の意見を反映させる仕組み

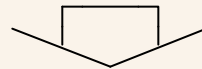
(選考基準・手続を策定、学長候補者を選考)



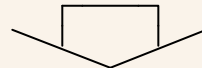
学長選考委員会（仮称）（又はその下に置かれる学外有識者を含む調査委員会）が、学内外の候補者を調査・絞込み



〔必要に応じて学内者（教育研究や大学運営に相当の経験・責任を有する者に限定）の意向聴取手続き〕



学長選考委員会（仮称）による最終的な選考



文部科学大臣による学長の任命

* 学長の任期（中期目標との関連で6年有力）

学長のチェックも必要（4年プラス2年（再任）ないし3年プラス3年（再任）の合計6年制が妥当）

* 学長が不適任の場合、一定の要件のもとで、学長選考機関の審査等を経て、文部科学大臣が解任

副学長

- * 副学長は、学長を補佐し、業務の一部を分担
- * 総括、学術研究、教育・学生、財務会計、人事管理、施設管理、学術情報、環境・医療、産学官連携、国際交流などの担当副学長を配置

* 役員数は大学ごとに法令で規定

京都大学では10人から15人の役員が必要（副学長とその他の役員の区別必要）

若干の非常勤の学外役員採用

* 学長が自らの責任で役員を任免（任期は学長の任期の範囲内）

監事

- * 監事は法人の業務を監査 - 基本的には各教員による教育研究の個々の内容は直接対象とせず
- * 監事は文部科学大臣が任免
- * 大学の教育研究及び大学運営に識見を有する者を選任 - 少なくとも1名は学外者

事務組織

- * 事務組織は、法令で規定せず、予算の範囲内において大学の判断で随時に改組等 - 適切な組織編制の余地
- * 役員等を直接支える大学運営の専門職能集団として、組織編制、職員採用、養成方法等を大幅見直し

学部運営

- * 学部等の運営 - 教授会の審議事項を教育研究に関する重要事項に精選
- * 全学的運営方針を踏まえながら学部長等の権限と責任においてダイナミックで機動的な運営を実現

- * 学部長等の権限や補佐体制（副学部長等の設置など）を大幅強化
- * 教育研究活動以外の教員の負担を軽減し人的資源を有効活用しうる体制に変更

- * 学部長等は、学長が任免
- * 大学全体の運営方針を踏まえつつ、法人化後の学部長等の職務の性質等を踏まえた基準・手続により任免

京都大学においては、学部長等の選出は学部等の専権事項とすべき

- * 学部長等の任期は、大学において定める

内部監査機能の充実

- * 各大学における財務運営等を含めた自己規律、自己責任の確立
- * 法令・予算等に基づくこれまでの監査の仕組みから、法人内部における監査機能の充実とそのための体制の確立

役員以外の運営組織 (会議体の議決機関)

役員会

運営協議会

評議会

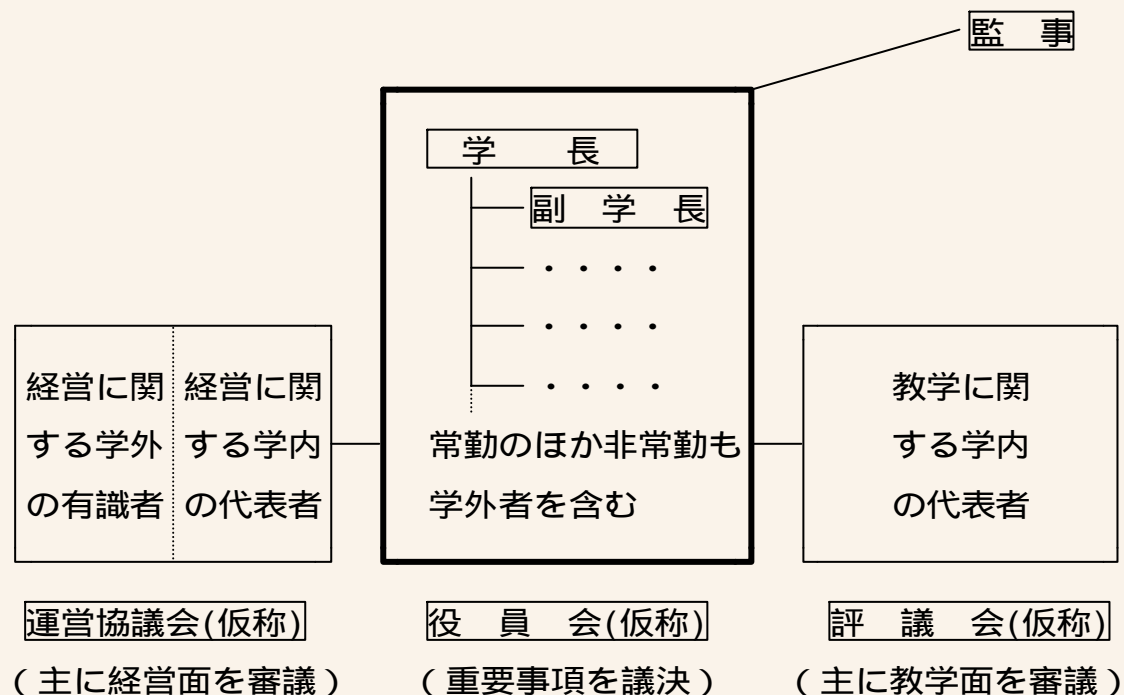
部局長会議

主に教学面に関する重要事項や方針を審議する評議会と並んで、主に経営面に関する重要事項や方針を審議する運営協議会を設け、そこに相当程度の人数の学外有識者が参画

学長は、主に経営面に関する運営協議会の審議と、主に教学面に関する評議会の審議を踏まえ、最終的に意思決定

特定の重要事項については、学長の意思決定に先立ち、役員会（監事を除く役員で構成し、学外者を含む）の議決を経る（特定の重要事項の内容は大学が決定）

基本的な運営組織の関係



* 経営と教学の双方にまたがる案件については、運営協議会と評議会の代表による合同の委員会等を開催するなど、学内における円滑な合意形成のため各大学の判断で柔軟な運営を工夫

大学の経営と教学は本来一体的なもの
- 運営協議会の審議対象となるべき重要な経営事項の相当部分は教学にも関係 -
これらは運営協議会と評議会で審議しつつ、両者の意見が異なるときは、合同委員会を設置して意見調整

京都大学における評議会と部局長会議の関係

部局長会議は部局の執行責任者の会議として、執行責任をベースとした全学的意思決定と部局の利害調整の場

部局の教員の代表者で構成される評議会における大学の重要事項の審議 - 健全な大学運営の観点、学長的意思決定の正当性の根拠付け

(3) その他の組織

- * 大学の教育研究組織については、各大学の自主的な判断で柔軟・機動的に編制
- * 学部・研究科・附置研究所等の大学の業務の基本的な内容や範囲は省令等で明確化

- * 国としての政策的判断や相当の予算措置を要する大規模な教育研究組織や事業は中期計画に記載 - 文部科学大臣の認可
- * 学科以下の組織は法令に規定せず各大学の予算の範囲内で随時設置改廃
- * 学生収容定員については、あらかじめ中期計画に記載し、国の認可を得る。

人 事 制 度

1. 検討の視点

視点1 教員の多彩な活動を可能とする人事システムの弾力化

視点2 業績に対する厳正な評価システムの導入とインセンティブの付与

視点3 国際競争に対応しうる教員の多様性・流動性拡大と適任者の幅広い登用

(1) 「非公務員型」

- * 「諸規制の大幅な緩和と大学の裁量の拡大」という法人化のメリットを最大限に活用し、大学及び職員の持てる能力を存分に発揮させる観点から「非公務員型」を採用
- * 職員の多様な活動を可能とする弾力的で多様な人事制度の実現

非公務員型のメリット

国家公務員法体系にとらわれない、
より柔軟で弾力的な雇用形態及び給
与体系、勤務時間体系

優れた教育研究能力等を有する外
国人の学長、学部長等の管理職への
登用、外国教員任用法の枠にとらわ
れない多様な雇用形態

営利企業の役員等を含む兼職・
兼業について、法人の方針に基づく
弾力的な運用

教員以外の職員について、国家
公務員法上の試験採用の原則によら
ず、各法人の人事戦略に基づく専門
的知識・技能等を重視した採用

法人への移行以前から各国立大学に勤務している職員の処遇についての配慮

医療保険・年金、宿舎などは、法人化後も国家公務員と同様の扱い

法人への職員の引継ぎや退職手当の期間通算のための所要の法的措置

各大学の就業規則等で休職、解雇、退職、定年その他について適切な定め

(2) 選考・任免等

- * 教員の人事に関する方針及び基準・手続きは、評議会の審議を経て、大学内部の規則で規定
- * 憲法上保障されている学問の自由に由来する「大学の自治」の基本は、学長や教員の人事を大学自身が自主的・自律的に行うこと
- * 法人化後の教員の任免、分限、服務等は、このような考え方を適切に取入れ

- * 具体の教員の選考には、専門性を有する学部等の考えを尊重 - 他方大学全体の人事方針が適切に反映されることが重要
- * 学長・学部長等がより大きな役割を果たすべき
- * 教員の選考過程の客観性・透明性を高めるため、公募制の導入や選考基準・結果の公開等を進める

* 選考委員会に学内外の関連分野の教員等の参加を求めたり、学外の専門家による評価・推薦を求め参考にする等、外部の意見を聴取

各教員の採用・昇任・罷免等の個別の人事は、学問の自由や教授会自治の理念を基礎に、部局の専権事項

- * 優秀な内外の研究者の積極的採用のため、教員の職務内容（教育・研究・大学の管理運営等）に適切に対応できる弾力的な人事システムの確立
- * 教員人事の流動性・多様性を高めるため、任期制・公募制の積極的導入等具体的な工夫等を中期計画で明確化

- * 他大学出身者、外国人、女性、障害者の教員への採用を促進するための人事運営上の配慮や条件整備の必要性
- * 国際感覚に富んだ優秀な若手教員を育成する観点から、若手教員の海外の大学等における研究の機会の確保
- * サバティカル制度の導入など人事運営上の配慮や条件整備の必要性

- * 大学運営の自主性・自律性を高めるため、**教員以外の職員（以下、単に職員と略称）の人事システムも各大学が決定・採用・昇進等は、学長の下に一元的に管理**
- * **職員についても、努力と実績が十分に評価され、報いられるとともに、専門性に基づく処遇を可能とする人事制度を設定**
- * **事務組織の機能の見直しに関連して、大学運営の専門職能集団としての機能が発揮できるよう、採用、養成方法を検討**

- * 事務職員等の能力の向上や組織の活性化等を図るため、各大学の人事の主体性を前提に大学の枠を超えた幅広い人事交流が可能な仕組みを整備
- * 国立大学間等を異動している事務職員 - 法人化後、当分の間は過渡的な対応として、本人の希望等も勘案して他の大学等への適切な異動が可能となるよう、各大学が他大学等と連携・協力 - 文部科学省もこれを支援

(3) 給与

- * 具体的な給与基準は各大学が決定（給与モデルの作成検討）
- * 職員の潜在的能力が十分発揮されるよう、業績を反映したインセンティブを付与する給与部分を適切に織り込む
- * 職務の性質を踏まえた個人の業績評価制度を設ける

- * 国際的に競争力のある多様な教員構成の実現のため、年俸制の導入等多様な給与体系
- * 教員の流動性を高めるため、任期制ポストへの異動を促進する給与体系の必要性（任期付教員の給与の優遇等）

(4) 服務・勤務時間

- * 教員について、多様な勤務形態の必要性
- * 職員の服務・勤務時間等は各大学が決定

- 共通指針必要か

- * 教員について週三日勤務制等のワークシェアリング等の多様な勤務形態や裁量労働制等の勤務時間管理のあり方を弾力化

- * 大学教員の知識経験等の社会還元、産学官連携の推進、地域社会への貢献等 - 学外活動を広く認め、兼職兼業規制を緩和
- * 本務への支障や利益相反を防止するため、ガイドライン設定
- * 国民に対する適切な情報開示
- * アウトソーシングとの関連にも配慮

(5) 人員管理

- * 教職員の定員は従来の手法による定員管理の対象外 - 大学の中長的展望等に沿って行う必要
- * 中長期的な人事計画の策定と組織別の教員及び職員の配置等の調整仕組み必要 - 経営面からも十分検討し調整する必要
- * 国立大学評価委員会による業績評価に際して、給与等の人件費総額が適切に管理されているかどうかも評価

* 外部資金を活用した研究プロジェクト等を推進 - 資金の一部を当該プロジェクト担当の任期付教員の人件費に充当可能

* 外部資金による教職員の任用 - 運営費交付金により措置される他の職員とは区別

目標評価

1 . 検討の視点

視点 1 明確な理念・目標の設定による各大学の個性の伸長

視点 2 第三者評価による教育研究の質の向上と競争的環境の醸成

視点 3 目標・評価結果等の情報公開による説明責任の確保

2. 制度設計の方針

(1) 目標・計画・評価の仕組みの基本的な考え方

* 国は、高等教育・学術研究に係るグラウンドデザインや政策目標、国や国立大学が果たすべき役割や責務等を明確化

* 大学は、大学としての自主性・自律性の下に、当該大学の教育研究の基本理念やこれを実現するための長期的な目標を明確化

* 中期目標・中期計画の策定とこれらを前提とした評価の仕組み - 国のグランドデザイン等と大学の基本理念や長期的な目標を踏まえた一定期間における改革サイクル

(2) 中期目標・中期計画等

- * 中期目標は、大学の基本理念や長期的な目標を実現するための一つのステップ、一定期間内の達成目標
- * 中期計画は中期目標実現のための具体的な計画（運営費交付金等の予算要求の基礎・中期目標達成度評価の具体的要素）
- * 各大学は、中期計画に基づき各事業年度の業務運営計画（年度計画）を定め、文部科学大臣に届出

* 中期目標・中期計画期間は原則 6 年

* 中期目標・中期計画の見直しは、社会のニーズや科学技術の進展等に適切に対応できるように、大学の自主性を尊重しつつ年度単位で柔軟に対応

* 見直し手法 - 大学からの申請、国立大学評価委員会の意見聴取、文部科学大臣の認可等

- * 中期目標 - 各大学が文部科学大臣に原案を提出、文部科学大臣がこの原案を十分に尊重し大学の教育研究等の特性に配慮して定める
- * 大学は、中期目標と中期計画の原案を一体的に検討し、最終的に確定した中期目標に基づいて中期計画を作成、これを文部科学大臣が認可

* この基本的スキームの制度的な担保手段

大学から文部科学大臣への事前の意見
(原案)の提出

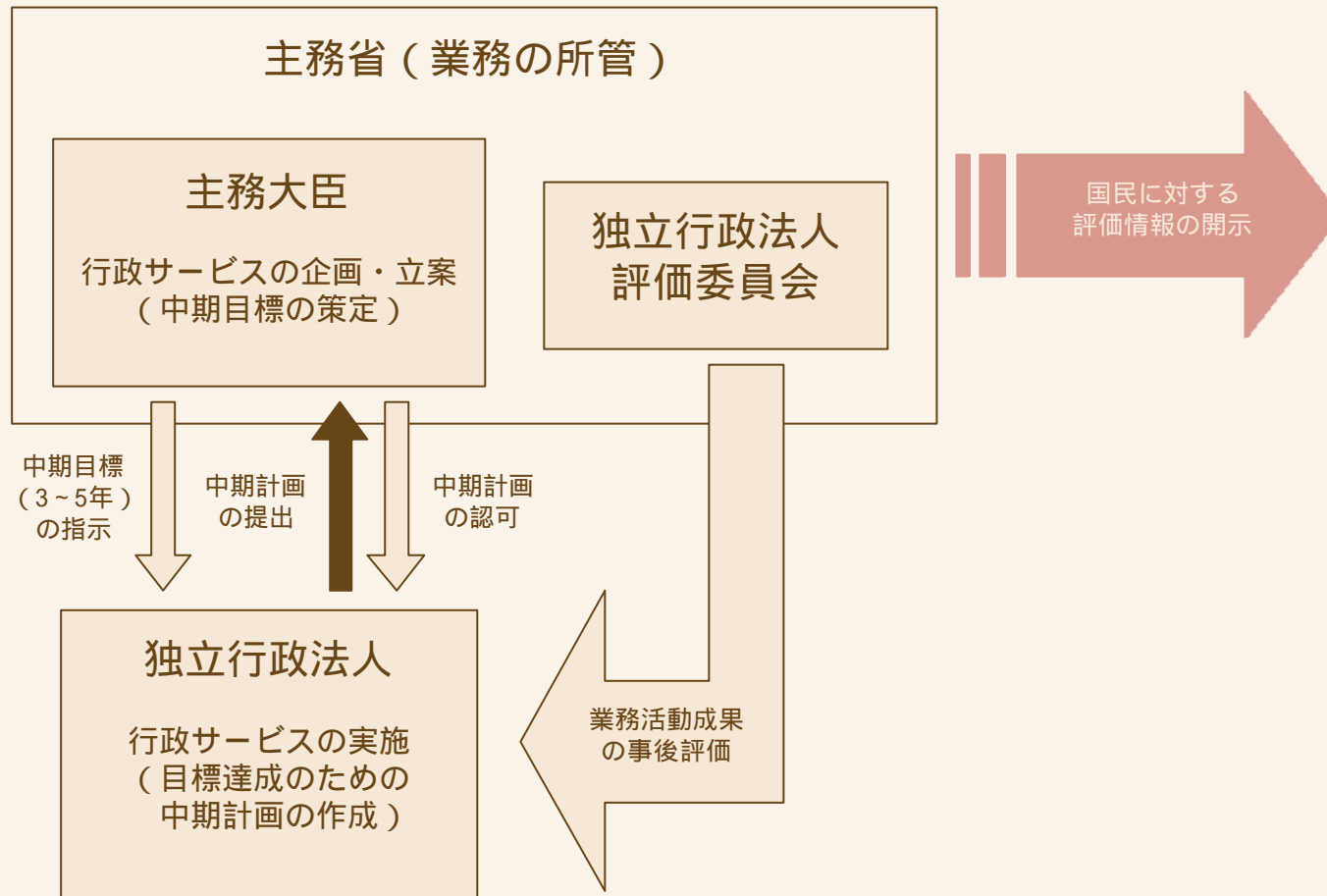
文部科学大臣に対する大学の意見(原案)
への配慮義務

文部科学大臣に対する大学の教育研究等
の特性への配慮義務

「国立大学法人法」(仮称)等で明確に位置
付け

独立行政法人のスキーム

低い国民負担で行政サービスの効率化を推進



- * 文部科学省や国立大学協会等は、中期目標・中期計画の形式及び内容について、複数の参考例や作成指針等を提示
- * 文部科学大臣は、各大学の中期目標・中期計画について、国立大学評価委員会の意見を聴取 - 国立大学評価委員会は、運営費交付金等の配分についても意見を述べる

- * 中期目標は、原則として、全学的にわたるもので、主に大きな方向性を示す内容とし、大学運営の基本的な方針や当該大学として重点的に取り組む事項等を中心に記載
- * 各学部等ごとの内容は中期計画に記載

- * 中期目標は、大学における教育研究の高度化、活性化に資するとともに、社会からの要請にも適切に対応した内容とする
- * 大学ごとの教育研究の特色、地域性、その他の特性を踏まえ、一層の個性化を促進するよう工夫

* 中期目標の記載事項
(通則法第29条第2項参照)

- 中期目標期間
- 大学全体としての基本的な目標
- 教育研究等の質の向上目標
- 業務運営の改善・効率化目標
- 財務内容の改善目標
- 社会への説明責任に関する目標
- その他の重要目標

- * 中期計画には予算の根拠としての必要事項や法令事項のほか、中期目標実現のための数値目標・目標時期等の具体的内容を記載

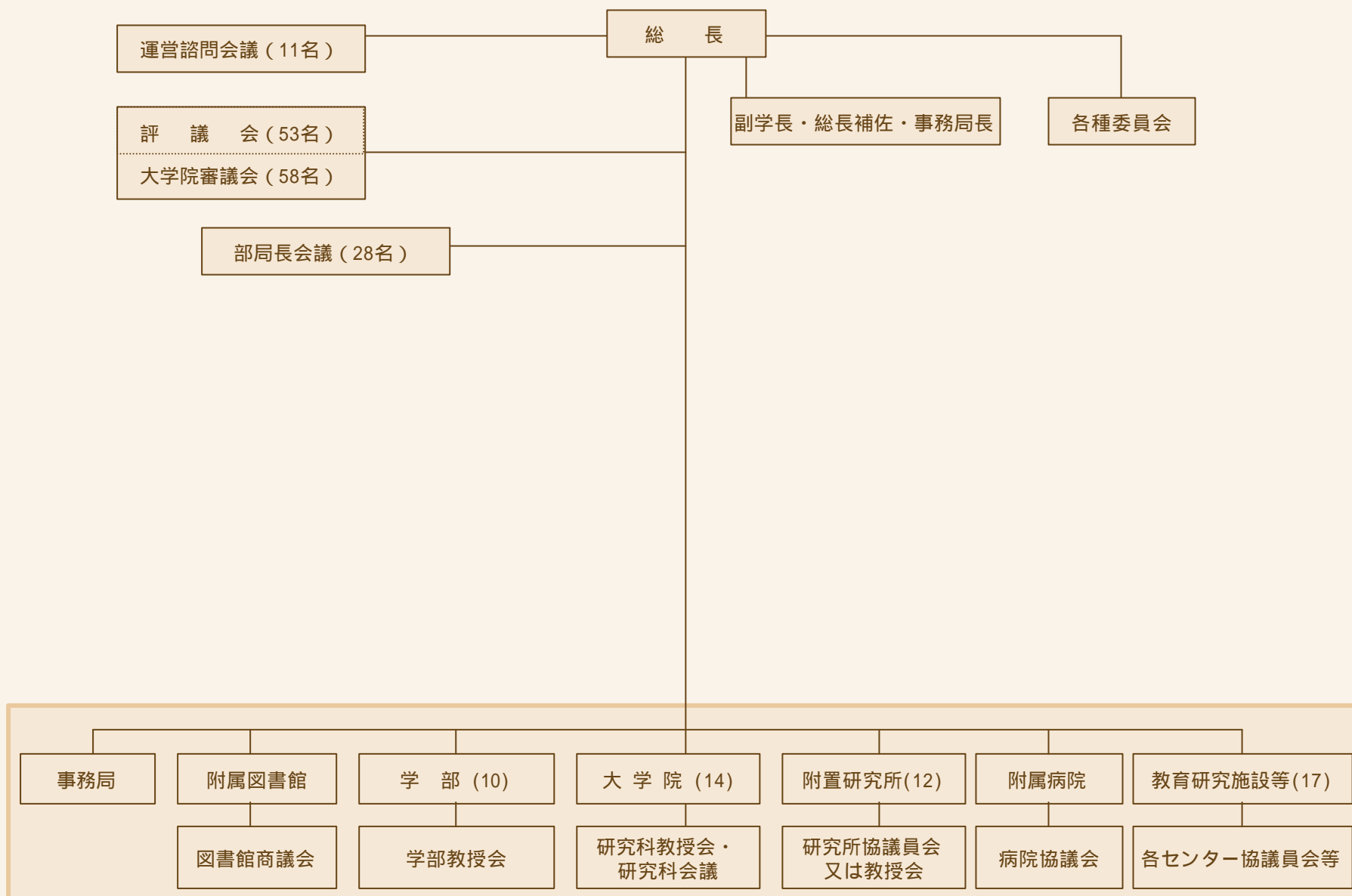
* 中期計画の記載事項
(通則法第 3 0 条第 2 項参照)

- 教育研究等の質の向上目標達成のためとるべき措置
- 業務運営の改善・効率化目標達成のためとるべき措置
- 財務内容改善措置
- 社会への説明責任に関する措置
- その他の重要目標に関する措置

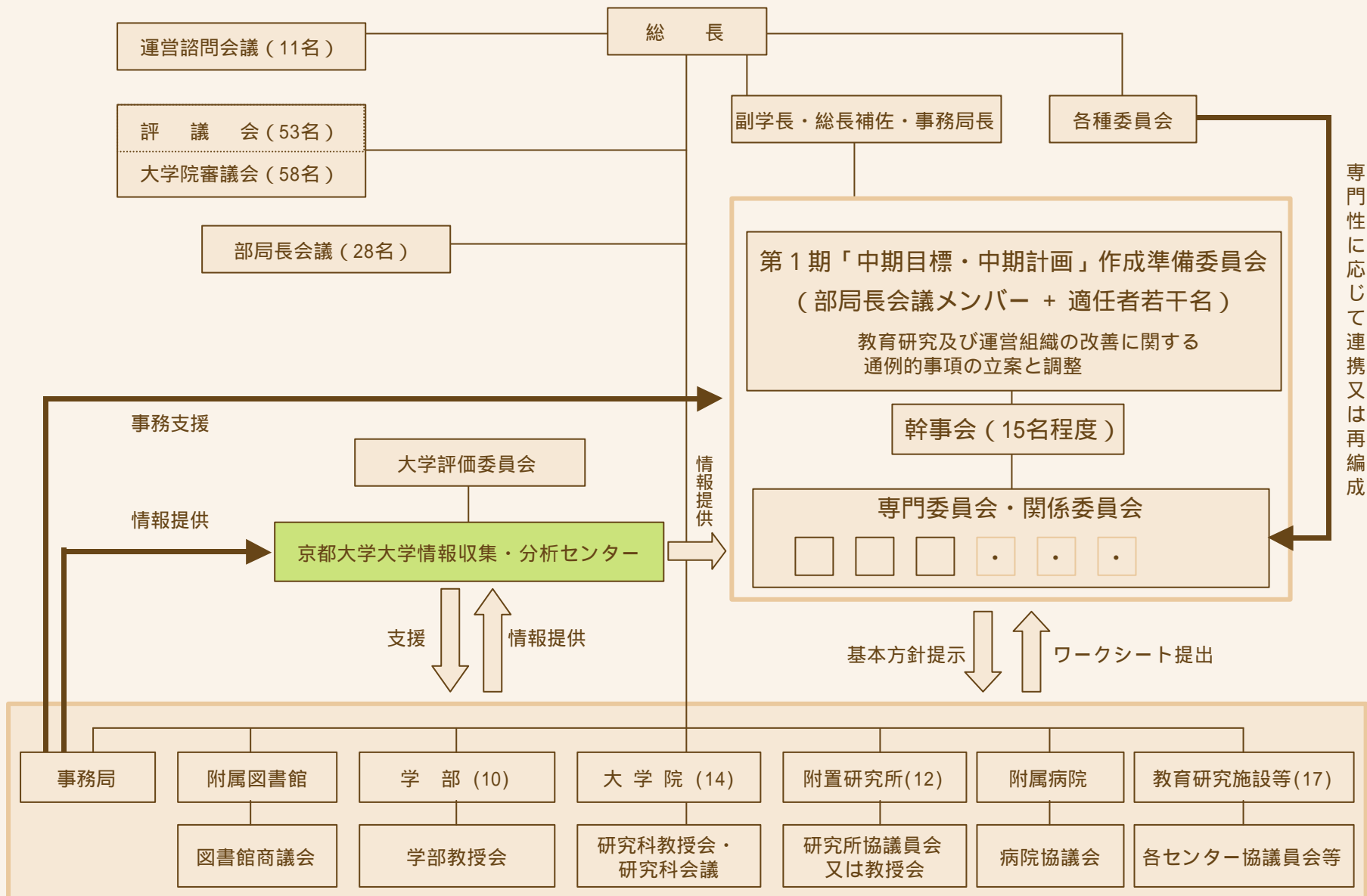
京都大学では、中期目標・中期計画のそれぞれについて、2種類作成

- ・ 中期目標・中期計画の文部科学省提出原本
- ・ 中期目標・中期計画の大学実施要綱

京都大学の管理運営組織（現状）

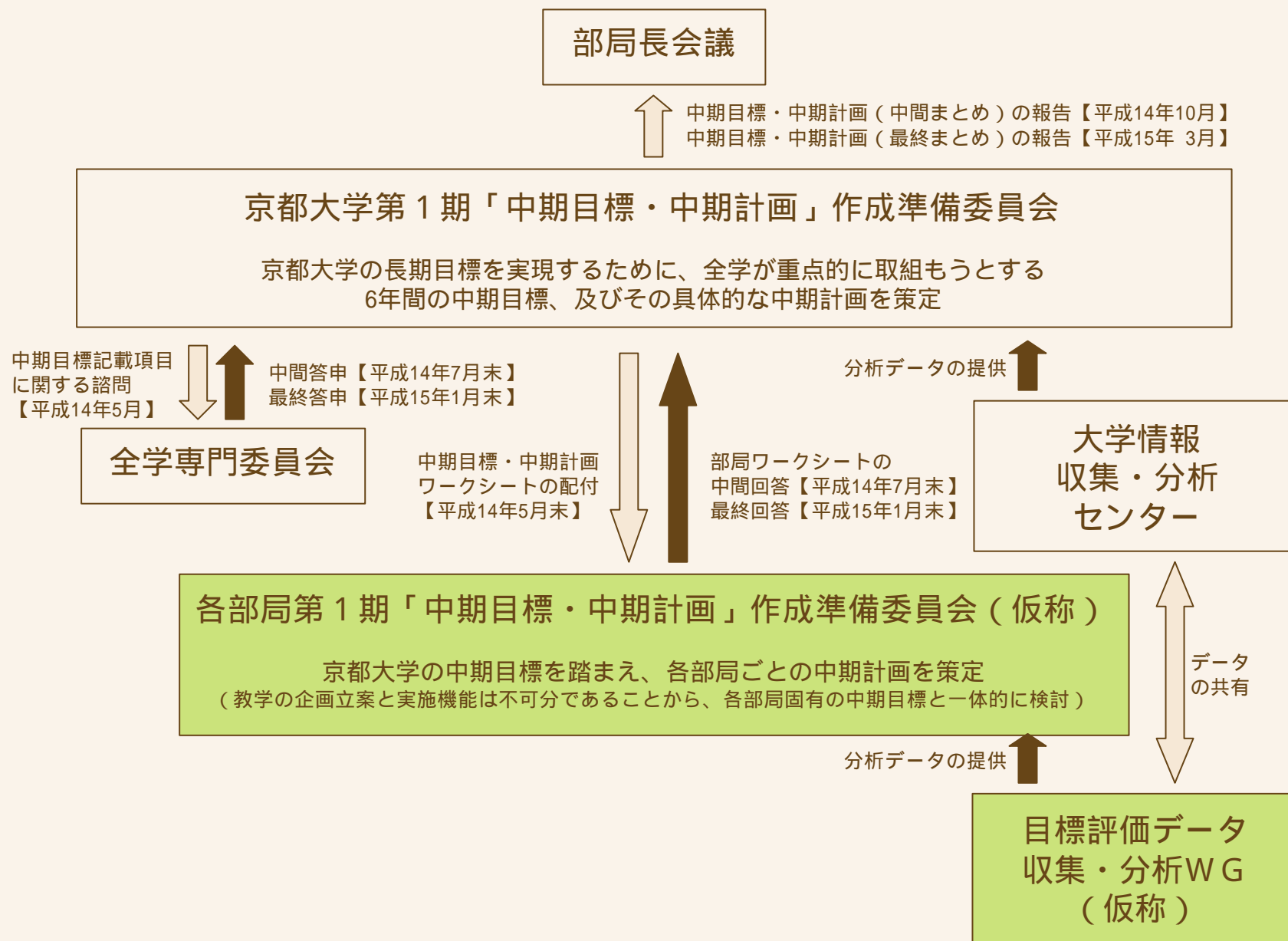


第1期「中期目標・中期計画」作成準備システムのイメージ例



大型設備・機器の設置や部局横断による組織再編等の大型プロジェクトについては将来構想検討委員会の企画小委員会等で審議

国立大学法人京都大学（仮称）の中期目標・中期計画策定イメージ



(3) 評価

- * 評価制度の目的 - 大学運営の自主性・自律性と教育研究の専門性を尊重しつつ、大学の継続的な質的向上を促進し社会への説明責任を果たすこと
- * 社会に分かりやすく大学の状況を示すことができる評価制度の確立
- * 評価は、各大学ごとに中期目標の達成度について行うとともに、各大学の個性を伸ばし、質を高める観点から、分野別の研究業績等の水準についても行う

- * 評価の主体は国立大学評価委員会
(独立行政法人評価委員会とは別)
- * 評価委員会は教育研究関連事項の
評価を大学評価・学位授与機構に依
頼

機構の業務内容の見直しの必要性

評価の手順（第2期以降）

- * 各大学は中期目標の達成度を種々の外部評価・第三者評価を活用し厳正に自己点検・評価を行う - 評価委員会に報告
- * 評価委員会は、教育研究に関する事項に係る部分の評価を大学評価・学位授与機構に依頼
- * 機構は、専門的観点から教育研究に関する事項について評価、結果を評価委員会に報告

- * 評価委員会は機構の教育研究に関する評価結果を尊重しつつ、国立大学法人の運営全体を総合評価
- * 自己点検・評価は客観的データに基づいて実施
- * 評価委員会・機構は、評価を決定する前にその結果を大学に示し意見申立ての機会を設ける

* 評価委員会・機構は評価結果を公表、各大学は評価結果を教育研究その他の活動の改善のため役立て、長期目標の点検に活用

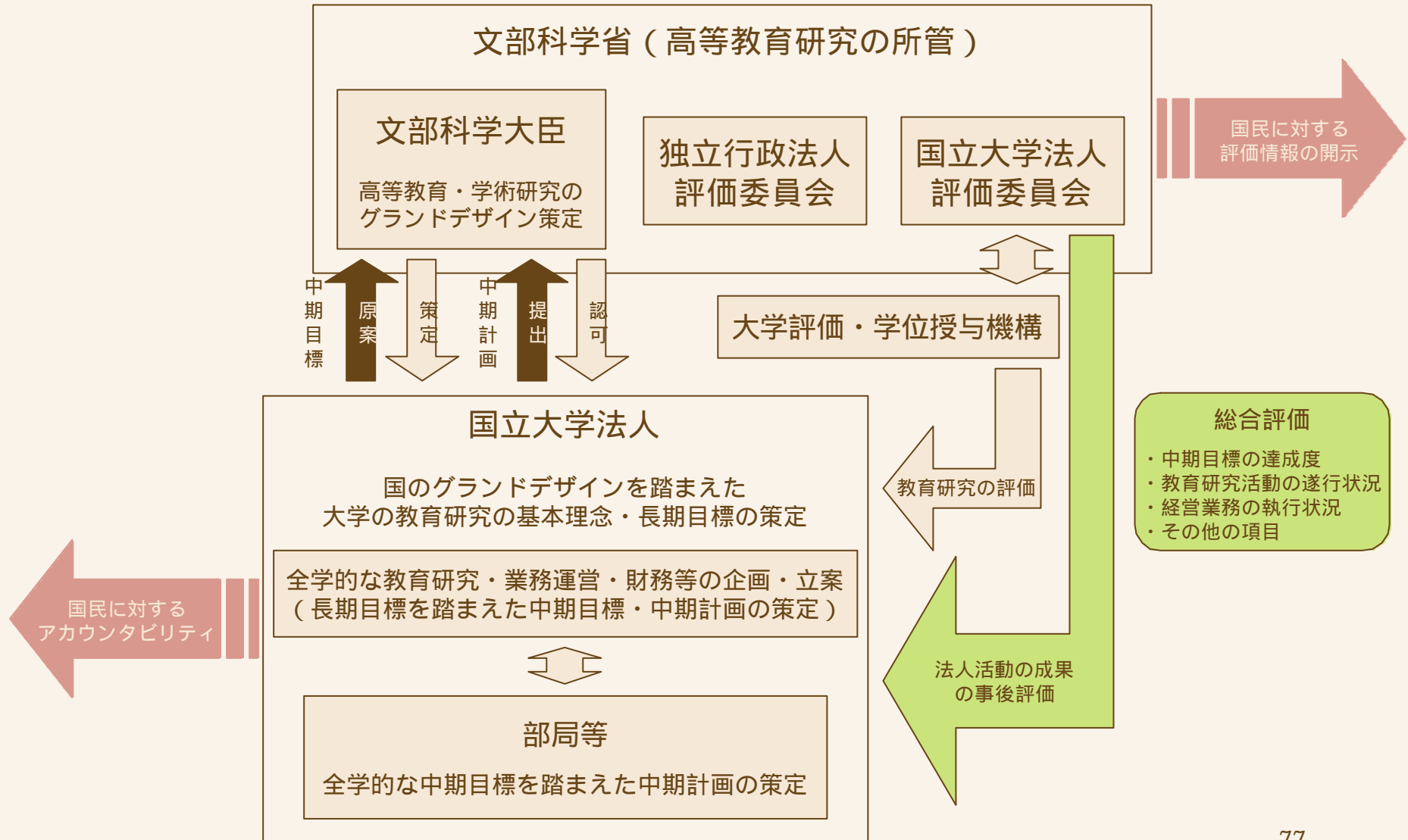
* 評価結果は次期以降の中期目標・中期計画とその期間の運営費交付金等の算定に反映

- * 評価委員会は主として中期目標達成への事業の進行状況を確認する観点から、各事業年度の業務実績を評価
- * 負担軽減のため一定のフォーマットにより収集した情報に基づき実施（評価結果公表）
- * 大学はこの評価結果を活用して自主的に業務運営等の改善を図る

先行した独立行政法人の例では、業務運営に対して、毎年1%の経費削減努力が求められている

国立大学法人のスキーム

高等教育研究の高度化や個性化を推進



情報公開

- * 国立大学は、その多くを公財政支出に支えられた極めて公共性の高い機関として、社会に対する説明責任を履行
- * 各大学の中期目標、中期計画、年度計画を公表
- * 入学・学習機会、卒業後の進路、教育研究状況等 に関する幅広い情報を積極的に提供
- * 各大学に対する国立大学評価委員会等による第三者評価の結果を積極的に公表

V 財務会計制度

1 . 検討の視点

視点 1 教育研究等の第三者評価の結果等に基づく資源配分

視点 2 各大学独自の方針・工夫が活かせる財務システムの弾力化

視点 3 財務面における説明責任の遂行と社会的信頼性の確保

＊ ＊ 本学の現状 ＊ ＊

(平成12年度)

区 分	金 額(単位:千円)
一般会計	1,048,803
国立学校特別会計	121,223,913

人件費 : 53,092,410
 物件費 : 49,701,190
 施設費 : 18,430,313

(外部資金)

区 分	金 額(単位:千円)	件 数
科学研究費補助金	10,910,324	2,583
民間等との共同研究費	540,159	137
受託研究費	5,821,343	522
奨学寄附金	3,716,191	2,765

(注)歳出決算
 額計上分と重複

2 . 制度設計の方針

(1) 中期計画と予算

- * 各年度の資金交付は中期計画の記載事業等の実施を前提に必要に応じ中期計画の変更を行ないつつ、各年度の財政状況、社会状況等を総合的に勘案し弾力的機動的に措置
- * 予算措置の手法 - 基本的には中期計画において計画期間中の予算額確定のためのルールを定め、各年度の予算編成においてルールの具体的適用を図るいわゆる「ルール型」とする

(2) 運営費交付金

- * 各大学に対する運営費交付金は、次の方法により配分（予算配分の透明性確保、大学の自主性・自律性の向上、特定事業等の実施への適切な対応）
- * 学生数等の客観的指標に基づく各大学共通の算定方式により算出された標準的収入・支出額の収支差額（標準運営費交付金）と客観的指標によることが困難な特定の教育研究施設の運営や事業の実施に当たっての所要額（特定運営費交付金）の額を加えたもの

- * 運営費交付金は、中期計画終了後の各大学に対する評価結果を反映
- * 各大学・学部等の理念・目標・特色・条件等を踏まえた弾力的な運営費交付金の算定方法の可能性を考慮

独立行政法人会計基準の特性《イメージ例》

会計処理	従来型	独立行政法人型（複式簿記型）	
概 念	予算支出＝業務コスト	予算＝（サービス未提供に起因する）負債	
予 算	現金 10億円	現金 10億円	負債 △10億円
執 行 中	現金 10億円 業務費 5億円 残 高 5億円	現金 10億円 業務費 5億円 残 高 5億円	負債 △10億円 コスト 4億円 残 高 △ 6億円
決 算 期	現金 10億円 業務費 10億円 残 高 0億円	現金 10億円 業務費 10億円 残 高 0億円	負債 △10億円 コスト 8億円 残 高 △ 2億円

- ◇ 予算額に見合ったサービスが提供されなかったと評価された場合 → 業務コスト < 業務費になる。
- ◇ 負債残高は中期計画期間に生じた剰余金（実際には、予算配分された現金はすでに費消）と認定されるため、主務省との協議によって国に返還する分と法人内で処理する分に振り分けられる。
- ◇ 国への返還金は、① 他の業務支出を切り詰める、② 借り入れる、③ 次期中期計画の予算額を減額する、などの方法によって賄わなければならない。
- ◇ 上記とは逆に、予算で計画したサービスをすべて提供したにも拘わらず、配分された現金が残っている場合 → 法人の経営努力による自主使用可能な剰余金と認定される（立証責任は法人にある）。

- * 自己収入を通常の業務遂行に伴い収入が見込めるもの（学生納付金、附属病院収入等）とそれ以外のもの（寄附金等）に区分
- * 前者は、運営費交付金の算出に用いる
- * 自己努力により生じた剰余金は、あらかじめ中期計画において認められた用途に充てること可能（インセンティブの付与） - （通則法第30条第1項第4号、第44条第1項参照）

- * 後者は、原則として運営費交付金とは別に経理し、運営費交付金の算出に反映させない
- * 学生納付金 - 運営費交付金算定への反映のさせ方に配慮しつつ、各大学共通の標準的な額を定めたいうえで、一定の納付金の額について、国がその範囲を示し、各大学がその範囲内で具体的な額を設定

(3) 施設整備費

* 施設については、国が措置する施設費による整備のほか、長期借入金や土地の処分収入による整備及び各大学におけるその他の自己収入による整備も実施

(4) 土地建物等

(5) 長期借入金債務

(6) 寄附金等

* 地方公共団体からの寄附金等の受入を一定の要件の下に容認

(7) 会計基準

* 大学の特性を踏まえた会計基準の検討