

今後の国立大学の職員像

村田 善則（文部省）

文部省大学課の村田でございます。どうぞよろしくお願いをいたします。今日こうして国立、それから私立の大学運営に携わっていらっしゃる皆さんのこうした研究会にお招きいただきまして、意見交換をさせていただけるということを大変私も楽しみにしておりますので、よろしくお願いをいたします。

今、山本先生からもお話がございましたとおり、私は文部省に入りまして、いろいろな分野を経験しておりますけれども、高等教育行政は今のポストで3回目になります。ですから直接大学の職員として勤務した経験はないですけれども、高等教育局の担当の職員として、国公私立の大学の皆様方と直接接する立場にいました。とくに平成8年から9年まで、高等教育局の大学設置事務室という、私立大学の方はよくご存じかと思っておりますけれども、公私立大学の設置認可を担当する窓口の課にもおりました。大学の職員の方と毎日お会いをして、いろいろなことをご相談させていただくというのが仕事でしたので、そういった仕事を通じて、大学の事務職員の方々といろいろ接する機会が多くありました。それから、医学教育課とか今のポストでも、国立大学職員の方といろいろ接する機会があります。

それから地方自治体の勤務も2回ございまして、そのいずれも偶然にも大学を設置している自治体でございました。文部省からきているということで、いろいろな形で大学の職員の方からご相談をいただいたり、いろいろなことを議論しながら仕事をしたという経験もございますので、今日は外からの目を見た大学職員論という形で、お話をさせていただきたいと思っております。

お配りしたレジュメにしたがいまして、今から約1時間ぐらいお話をさせていただきたいと思っております。まず、レジュメの1で、国立・公立・私立大学職員の違いと体験に基づく比較論ということを書いておりますけれども、これは今申し上げたような経験の中で、国立・公立・私立大学、同じ大学職員といっても、だいたいやはり考え方とかいろいろな行動のパターンとか、そういったものが違う部分があるのかなということで、そういうタイトルをつけてみました。

書いてあることはごく当たり前のことです。国立大学は国家公務員、公立大学は地方公務員で、私立大学は学校法人の職員ということで当たり前の話でございますけれども、そういった性格から由来する部分というのは、かなり私の体験でいえば多いような気がします。国立大学というのは国家公務員ですし、イコール文部省の職員ということになります。ほかの公私立と違って特徴を申し上げますならば、大学によってももちろん違いますけれども、基本的に国立の場合は、公私立に比較して大学の規模が大きいのということがいえます。それからもう一つは、文部省あるいは国という行政の国の機関の中の一部であるということで、そういう意味からすると、国立大学の職員の方というのは、例えば経理系とかあるいは人事系とかよくいいますけれども、専門分化

が進んでいるといえます。それは規模が大きいということもございませうし、もう一つは行政職員の一部であるということから、国立大学の職員については、分野別の守備範囲というのがかなり明確化しているということが申し上げられると思っております。

それから、公立大学ですが、これは地方公務員になりますけれども、公立大学の職員は、県なり市の職員ですけれども、これは国立とか私立と違うのは、もともとずっと大学の職員であるという人が非常に少ないということです。公立大学というのは、普通は知事部局なり市長部局、そこで行政の仕事をやっている人がたまたま人事異動で公立大学に配属されるということで、そういう意味でいえば公立大学については市の、あるいは県の行政の職員の人が大学に配属されて、たまたまその大学の仕事をしているということが特色であろうかと思えます。

私立大学の職員については、これは申し上げるまでもなく学校法人の職員ということでございます。ですから当然学校法人の学風というのと変ですけれども、学校法人あるいは大学によって私立大学の職員の方のありようというのは本当に違います。私も設置の担当の補佐をしておりまして、毎日毎日私立大学の職員の方とお会いをして、その中で感じたことを一つ言わせていただければ、荒っぽい言い方をすれば元気のいい大学、勢いのある大学の職員の方というのは、やはり勢いがいいんだということは申し上げられるのではないかと思います。

なぜそのように感じるかという、いろいろ意見交換をしたりお話をさせていただくときに、きちんと自分の考えでものごとをおっしゃることができるということが、やはり勢いのある大学、あるいはしっかりした教育・研究をしていらっしゃる大学の職員の方に共通する特徴ではないかと。なぜそういうきちんとしたことがおっしゃれるのかというと、それはある意味では教学の部門、いかえれば先生方との役割分担というのがきちんとしているということのあらわれだと思えます。逆に言えば、事務局の職員あるいは法人の本部の職員の方の守備範囲、明確な権限というのがきちんと与えられているということです。

逆なケースを言いますと、どこまでが先生のなさることで、事務の方がどこまでやっているのかというのが明確でないケースになりますと、どうも事務の方にちょっと自信がないとか、あるいは「ちょっとそれはよくわかりません」というようなお答えが返ってきたり、あるいは「その辺については何とも言えません」というようなことになってしまうことになります。やはり私立大学の中できちんとした仕事をされている方というのは、それだけの権限が与えられて、明確な守備範囲の中できちんとした仕事ができるといえます。逆に言うと、大学の内部でそういう権限を与えられているというところが、国公立と一番違うのではないかと感じた次第でございます。

大学職員としてのあり方というのは、今申し上げたように国立・公立・私立でそれぞれ違いますけれども、一方で同じ学校教育法に定められた大学、教育・研究機関としての大学の職員としてのありようについては共通する部分がございます。レジュメでいくと2に移りまして、これからの大学職員に求められる資質。それにはどんなものがあるかということを少しお話をさせていただきたいと思います。

その中に18才人口の減少とか、いくつか事例を並べております。これはある意味では今の

大学を取り巻く状況について、キーワードとして考えられるものをいくつか挙げてみました。こういう大学を取り巻く状況の変化というのは、当然国公立共通でございますし、それを受け止めて、今後の大学の運営をどういうふうに考えていったらいいのかというのも、ある意味では国公立同じ部分があるかと思えます。

18才人口の減少と書いております。これは何度もおそらくこの場所でも繰り返されたお話かと思えますけれども、トータルでいえば、平成4年でいうと、18才人口が204万人、それが平成20年では、124万人に減るということで、わずか15～16年の期間に80万人ぐら子どもが減るということになります。それだけの数が減るということは、大学にとっては大変なことです。

一方では、逆に18才人口は減っているんだけれども、大学で学びたいという人の数自体は決して減らないというか、生涯学習社会の到来ということで、平均寿命も延びておりますし、昔のように18才から22才までが大学に行く年齢という概念自体が、もうかなり崩れております。企業の雇用形態自体も大きく変わっておりますし、もう一つは、大学を出て社会に出る。あるいは高校から社会に入られた方が実社会に出る中で、もう一回その大学で勉強してみようとか、あるいは自分のキャリアアップのために、大学の勉強をもう一度やってみたいということは非常に多いわけでございます。子どもの数が減るという一方で、高齢化社会の中で、大学で学びたいという社会人のニーズというのは、これからもどんどん増えてくるだろうと思えます。この建物の中でも夜間の大学院がございまして、先ほども山本先生とお話したら、大変な人気であるということでした。何十倍の倍率の人気であるということがございまして、ですからそういう意味で、潜在的に大学で学びたいという社会人の数は決して減らない。おそらくどんどん増えていく傾向にあるだろうということがございます。

それからもう一つの流れとしては、情報化・国際化ということがいえます。これも言い古されたことでございますけれども、情報化についていえば、情報通信技術が非常に発達をするということで、大学の教育のあり方自体を大きく変えようとしているといえます。具体的にいえば、インターネットによる教育の指導ということも、現実の問題として出てきておりますし、あるいは通信手段の進歩、通信制の大学院というものももうできておりますし、そういった情報化という流れがあります。

もう一つは国際化という流れです。おそらく大学に外国からのお客さんが見えになるというようなことが、何か特別なことと思われた時代というのは、もう過去のことになっています。近年の国際化の時代の中では、外国との交流ということもごくあたりまえのことになりますし、もちろん大学の学問自体が普遍性を持っているものでございますので、そういった国境の壁というのはない部分ですけれども、先ほど申し上げたように、情報通信技術の発展という中で、そういう大学教育を隔てる国境というものは、ある意味ではなくなりつつあるということが言えようかと思えます。

それからもう一つは、大学の業務自体が多様化をしているということです。これはたとえていえば、大学の産業界との連携でございますとか、あるいは生涯学習への貢献、地域への貢献といった要素です。やはり少し前の大学にはあまりなかった要素でございます。今は地域への貢献とい

うことも当たり前のことになっておりますし、逆に大学自体の経営戦略として、地域のシンクタンクとして、あるいは地域の生涯学習機関の中核的な存在として、どんどん地域に出ていこう、あるいは地域の中で存在感を増していこうという動きが出ております。それから産業界との協力というの、これもやはり少し前までは産業界との協力という、何かいかがわしいというちょっと変ですけども、ちょっと身構えるような雰囲気は大学の中にあっただけですけども、それも今は当然のこととして受け止められているということがございます。

それからそれ以外にも、例えば大学の入試業務なども多様化をしております。これも私立大学ではAO入試などがどんどん取り入れられて、大学の業務自体が非常に多様化しているということです。今までのように18才から20何才かまでの学生を教育をする、あるいは教員だけが教育をする、それで完結をしていた時代から、産業界との協力ですとか、あるいは地域との連携、地域の生涯学習への貢献とかいう新しい要素が出てきています。そういった中で、少し前までの大学のやっている仕事に比べると、業務自体が多様化しているということは、大学を取り巻く環境の変化としてあげられるのではないかという気がいたします。

その中で、そういう環境の変化を踏まえた上で、大学の職員に求められる資質、あるいは今後の大学の事務局のあり方をどのように考えたらいいのだろうかという課題が出てくるわけがございます。それについて関連する審議会の提言をご紹介しますと、資料の1の1ページですが、これは平成10年10月に大学審議会が出した答申でございまして、大学審議会の総まとめ的な、かなり幅広い内容を含む答申でございまして、その中で、大学の事務組織についても項目を設けて、提言を行っております。

中身については時間の関係もございまして個別にご紹介は申し上げないわけでございますけれども、趣旨としては、まさに今申し上げたように、大学運営の複雑化とか専門化に対応するために、全学的な観点からの職員の適正な配置ですとか、あるいは学部とか大学の枠を超えた人事交流、あるいは民間企業への研修機会の充実といった、職員の研修や処遇をきちんと改善していく必要があるのではないかと。それからもう一つは、大学の事務組織、大学の事務局について、教学の組織と機能分担をきちんと明確化すべきではないかと。これはレジュメのところにも、一番上のところに書いてございますけれども、教学組織と連携協力の関係を確立すると。ですからどこまでが教学の部分で、どこまでが事務局の責任で運営していくのかということを中心にきちんと分担をした上で、連携協力を推進していこうという内容の提言です。

もちろん大学の業務でございまして、そんなにスッパリと縦に切れるわけではございませんけれども、それにしてもやはり機能分担をした上での連携協力ということが必要ではないか、逆に言えば、何でも教官、あるいは先生がしょっていかなければいけないということではなくて、本当に大学の教官、教員が成すべき仕事と、それからもう一つは、事務局の方に任せた方がむしろうまくいくものということをきちんと分担をした上で、大学運営をしていく必要があるのではないかと。冒頭に申し上げましたけれども、そういう役割分担がきちんとできている大学の職員の方というのは、いきいきと仕事をするということが言えるのではないかと考えております。

それからそのレジュメの2番目のところに、業務の専門性や効率性の向上という項目があります。これは今申し上げましたとおり、業務自体が非常に多様化をしているということ、あるいは多様化の中で、業務自体の難しさ、あるいは専門性というのが非常に高まっているということで、それに対応するだけの、事務局職員の大学人としての資質向上ということを考えなければいけないのではないかとということです。

それから3番目は、大学運営業務への支援体制の確立という項目です。これはどういうことかと申しますと、大学の学長あるいは学部長のリーダーシップということも、よく言われることでございますけれども、大学という巨大な組織を、それは当然1人の人だけで動かすということは到底不可能なことでございます。ですから大学の学長、あるいは学部長のトップマネジメントを適切に補佐をする、大学の学長あるいは学部長の先生の補佐役としての事務局ということも、もう一度きちんと考えてみようということがその3番目の提言の項目でございます。大学審議会ではそういった項目を挙げて、そういうことをきちんとやっていくためにも、職員の研修あるいは処遇等についてのきちんとした姿勢というのが必要ではないかと提言をしているわけでございます。

その1番上の、教学部門との連携協力関係というところを、次に少しお話をさせていただきたいと思っております。これにつきましては、平成7年の大学審議会の答申で、これには載せておりませんけれども、教学と事務は車の両輪であるという表現を使っています。よく言われることではございますけれども、そういうことを言っているということですが、問題は、本当に大学の方で両輪という形で両者が位置づけられているのかどうかということを考えてみたいわけでございますけれども、これはちょうど先週独立行政法人化の検討会議、学識経験者の方にお集まりいただいて検討しているわけでございますけれども、その中でも、いみじくもある大学のトップの方がおっしゃっていたんですけれども、事務局とその教学部門、車の両輪だということけれども、本当に自分たち自身がそういう車の両輪としての役割というものを事務局にきちんと与えていたのだろうか、そのことをもう一度やはり考えないといけないのではないかと、おっしゃっておられました。

かけ声としては車の両輪ということがありますけれども、本当に実際にそういう形で機能分担ができてくるのかということで、これは参考として、医師とパラメディカル、コメディカルの関係ということ。これはちょっと意味がわからないようなことを載せております。これはどういうことかと申しますと、以前医学教育課に勤務しておりました、そのときに今と同じような話があるなと思ってここに書かせていただいたんですけれども、大きな病院、あるいは普通の病院でもいいですけど、病院の中で医師と看護婦さん、あるいは検査技師の方とか、いろいろ医療従事者の方がいらっやいます。その方々の関係をどのように考えた方がいいのかということが、少し議論になったことがございまして、パラメディカルと書いてありますけれども、ここでいうパラというのは準とか従属するとか副とかいう意味でございます。

一昔前は、看護婦さんとか医療従事者の方というのは、パラメディカルと呼ばれていました。ですから主役であるお医者さんに従属する形で、お医者さんのお手伝いをする職種であるという

ふうに考えられていたわけでございますけれども、最近の医療では、むしろ医療行為というのは医者だけがするものではなくて、お医者さんがいて看護婦さんがいて、検査技師の方がいて、そういった方々がすべてチームワークを組んで、チームで医療行為をするんだという考え方になっております。

したがしまして先ほど申し上げたパラメディカルという言葉、今はほとんど死語に近いような形で、右側に書いてあるコメディカルという言葉が使われています。コというのはコーポレート、協力する、協同するというので、協同して医療行為を行う職員であるということが言われているわけでございます。

これも意識としてはまだ、そういう古い意識というのが完全に消えたわけではございません。これも医学教育課にいたときのことで、ある偉い大学の先生とお話をしているときにボツンとおっしゃったんですけれども、「看護婦さんのレベルアップとか、あるいは看護婦さんの大学院での教育ということが話題になっているけれども、医者の立場からいえば、看護婦さんはお医者さんの言うことを聞いて、素直にやってくれる人がいいんだけどなあ」と、あまり理屈を覚えられてもなあということを、おっしゃったことが、非常に今でも印象に残っております。一昔前のお医者さんの観念としては、やはりお医者さんが主人公であって、看護婦さんというのはそれに黙って従う、何かお医者さんに言われたら、口応えするというのはよくないことであるというような感じがあったということです。

元に戻りまして、先ほどの教学の部門、大学の教官あるいは教員の方々と事務職員の関係というのも、何か似たような考え方が今でも、とくに年輩の先生方にはまだ残っているのではないかという気がいたします。先ほど申し上げた今やっている検討会議の中で、これはある私立の先生が言われたことですが、ちょっと非常に厳しいお言葉だったんですけれども、国立大学の年輩の先生方の中では、今でも事務職員の方を自分の僕であると思っている人がいるのではないかと、私立大学では、今はそんなことではとても大学の運営自体が成り立たないことはわかっているけれども、国立大学の方は、まだそういうことがきちんと理解されていない人がいるのではないかと、このことを言われて、われわれとしても考えさせられる部分があったわけでございます。

そういう意味で、これからの大学の教学と事務職員のことを考えるときに、教官と事務職員の適切な役割分担、そしてお互いの役割を尊重するというのをきちんと、それは教官の方々にも理解をしていただかないといけないと感じました。いまだにそういう意識を持っている方がいらっしゃるならば、非常に残念なことですし、そのあたりについては、逆に言えば事務局の方もきちんとした仕事をする、いろいろな業務に対応する専門性というのを高めて、大学の教学に対してもきちんとしたことを言うということが必要になってくるのではないかと、そういうことができて初めて、車の両輪という言葉が本当に真実の言葉として出てくるのかなということを感じさせられたわけでございます。

レジュメの3の方に移らせていただきたいと思います。では、そういったことを踏まえて、今後の大学職員のありよう、あるいは求められる資質、どんなことだろうかということを書かせていただいたのが3でございます。今、私は「職員」と言っていますが、主として事務職員の方を

念頭に置いていますけれども、これもよく考えれば、事務職員の方だけではなくて、大学には教育・研究をサポートする技術職員の方もいれば、先ほど申し上げたように、医学部を設置しているところであれば病院の職員の方もいらっしゃるわけです。そういう多くの職員の方がいて、大学というものが成り立っているわけでごさいますけれども、ここでは主として事務職員のことを念頭に置いてお話をさせていただきます。けれども、大学の職員のありようとして、一つは先ほど申し上げたように、大学の管理運営、マネジメントの専門家としての職員があげられます。

それからもう一つは、教育・研究を支援する、教育・研究の支援者としての職員の方もいらっしゃるだろう、これからの大学職員を考えるときに、その二つの役割ということをきちんと考えておかないといけないのかなと思っている次第でごさいます。先ほどの大学のマネジメントの専門家ということで言えば、大学というのは小さな大学、大きな大学、もちろん差があるわけでごさいますけれども、規模的には相当大きな組織体、大勢の職員からなる組織体ですし、社会的な影響もきわめて大きいといえます。それから高度の教育・研究という特別な役割を担っている社会的な存在であるということから、そういった大学という非常に多様な役割を持った大きな組織をマネジメントするということ自体が大変なことであるということ、まず認識しなければいけないだろうと思います。

これは山本先生の論文でも言及されていたかと思いますが、そういった大学の管理についての学問研究というか、そういったものが取り組みとして今ようやく始まって、こうした研究会も発足をしているわけでごさいます。これも先ほどのまた医学の話に少し戻らせていただきますけれども、日本ではまだ病院管理ということ自体が、もちろん研究所もできておりますけれども、病院管理学という学問分野自体が、それほどまだ大きく広まっているとはいえない。大学の医学部の中でも、病院管理学という講座を持っているところは日大とか、おそらくいくつかの大学しかないということで、アメリカでいいますと、そういった病院を管理するということが一つの研究領域みたいになっている部分でごさいます。考えてみればアメリカの病院というのは、特に大きな病院というのはものすごい規模を持っておりまして、そこでいろいろな医療行為が行われ、大勢の職員が医療行為という非常に複雑な業務をしているということで、その組織をいかに管理していくか。いかに与えられた人的資源、物的資源を使ってきちんとした医療をやっていくか、経営を安定させるか、そういうこと自体が一つの学問分野になっています。アメリカではそういった病院管理学というような分野が、早くからきちんとした学問分野として成り立っていると。

考えてみれば、企業に経営学あるいは経営論という学問分野があるのであれば、病院とかあるいは大学とか、そういったきわめて大きな規模の組織体、しかも特別な役割を担った組織体ですから、そういった組織体をいかにうまく運営していくかという研究というのは当然なればいけません。大学の管理運営をきちんとした形で学問、あるいは研究の分野として考えていかなければいけないだろうということで、高等教育学会が97年に設立されているとか、あるいは大学の方々の集まりである研究会がこうしてできているということも、そういったことからすると非常に有意義なことではないかと思っておりますし、これから大学の管理運営に関する研究、

研究といっても、どちらかという与实践を離れた理論的なものより、むしろ地についた形の実践的な研究を深めるということが大事ではないかと思っております。

余談になりましたけれども、そういった大学という多様な役割を持った組織体を管理運営していくということは、やはり事務局の大きな役割ではないかと思えます。これも先ほどの独立法人化の検討会議の中でもかなり出てくる話ですけれども、今は、とくに国立大学についていえば、大学の管理運営、あるいはマネジメントの仕事というのは、何か付け足しのように残念ながら考えられている部分があるのではないかということです。これは学長自身がご自分のことを踏まえただでおっしゃっている部分もありますけれども、大学の教官である以上教育・研究が主であって、大学の学部長としての業務とか、あるいは学長としてのマネジメントとか、そういう管理業務というのが何か付け足し、あるいは雑務的に考えられてる部分があるのではないかということをおっしゃっておられて、ある方が冗談で、本当に学長や学部長や教授会が大学の駐車場の心配までしなければいけないのかみたいなことをおっしゃっていたことがあります。

先ほど申し上げたように大学の教官あるいは教員が、学長、学部長がしてもらわなければいけないことと、逆にむしろ事務局の方に任せて、事務局の方できちんと管理運営の専門家がやった方がいい分野、そこのところをもう一度きちんと洗い直した上で、役割分担ということをしていく必要があるのではないかということを考えている次第でございます。大学のそういった管理運営の専門家としての事務局職員の役割ということが最初の項目で申し上げた趣旨です。

それから2番目は教学の部門の教育・研究活動に対する支援機能ということです。これは先ほど申し上げた、教育・研究をサポートする、教育・研究を支援するという立場の役割です。これは国立大学の場合でいえば、学部の事務とか、あるいは研究所の事務部門の方がそれにあたると思いますが、そこで具体的に展開されている学生に対する研究ですとか日々の研究活動。そういったものを支援する事務の方もいらっしゃる、技術職員の方もいらっしゃる。そういった部門での役割です。

この役割自体は、先ほど申し上げたようにいろいろな社会との関係ですとか、あるいは地域とのつながりということで、今後おそらくどんどんどんどん役割が多様化していますし、あるいは求められる専門的な資質というの、多様化しているのではないかと思います。今例えば産業界との連携で言えば、国立大学の中でも特許に関する部門を移転する、TLOという機関が作られているところが結構ございますし、そういった部門を支える職員の方についても、それぞれの研究支援の専門家としての専門的な知識とか能力というものが求められてくるのではないかと思います。それが教学の教育・研究活動に対する支援機能ということです。

ここが、大学という組織を考える上で気をつけなければいけない点だろうと思っておりますけれども、どうしても組織の場合は、管理運営の部分というのがトップマネジメントを補佐するということで、どうしても光が当たることになります。一方でそういった教育・研究の部門というのは、どちらかという裏方に回って先生の影に隠れて、あまり目立たない部分であるということで、いかにそういった教育・研究を直接支援する職員の方の志気を高めるか、大学としてサポートしていくかということは、きちんと考えていかなければいけないのではないかと思います。そこはこ

れからの大学の事務局の中でも、そういった部門の職員の方の育成、あるいは研修というのが、非常に大事になってくる部分ではないかと思っている次第でございます。

それから今申し上げてきたのが、大学の国公私立共通する部分でございますけれども、少し国立大学の職員のことについて言及をさせていただきたいと思っております。それがレジュメの3番目でございますけれども、「独立行政法人化等について」です。

国立大学の職員は、先ほど申し上げたように一つは国家公務員でもございますので、公務員としてのありようというものがございます。ここでは今後の国立大学職員というのはどういうふうに取り巻く状況が変わっていくのかというのが、これから少しお話ししたいことでございます。

まず①に、公務員制度の改革というのがございまして、これは国立大学の職員、文部省職員だけではなくて、公務員制度全体が今大きく揺れ動いている時期。独立行政法人化というのもその一つです。今週の新聞には、自民党の方では公務員の身分保障をもうなくして、ストもできるようにしたらいいではないかみたいな、かなり過激な案が検討課題として上っているというのがございました。それはともかくとして、公務員制度自体が大きく変わりつつあるということです。その変わりつつある方向というのは、公務員だから特別だということではなくて、むしろ公務員であっても一般の、あるいは民間の企業と同じような人事政策、あるいは雇用政策というものを考えていかないといけないのではないかということが、その①の公務員制度調査会の答申というところでございます。これは総理大臣の諮問機関で、公務員制度自体がいろいろ社会的に批判を受けている面もございまして、あるいは社会的な流れについていけなくなっている部分があるのではないかとということで、そういうことを踏まえて作られた審議会でございますけれども、去年の3月に答申を出しております。

この答申で指摘されていることというのは、かなり国立大学、あるいは文部省の中にもあてはまるのではないかとこの部分がございます。少し項目だけご紹介をさせていただきたいと思っておりますけれども、キーワードでいいますと開放化、多様化、柔軟化、それから能力・実績の重視、自主性の重視ということです。

開放化というのはどういうことかと申しますと、公務員の世界というのは、ある意味では閉ざされた世界であるということで、いったん入れば、基本的には定年で辞めるまでずっと公務員の世界であるし、逆に言うと、途中から入ってくるということは、まずあまりないということです。そこで開放化と言っている意味は、先ほど申し上げたように公務員自体を取り巻く状況というのが大きく変わっている、その中で、やはり新しい人材を活用するということも考えていかなければ、そういった新しい流れに対応できないのではないかとこのことが、その中途採用の拡大ですとか、あるいは国家公務員については採用の職種に応じて、採用されたときの試験の区分に応じて、その後のライフコースみたいなものが決まってしまうことを改めるという提言の背景です。そういったものをある意味ではできるだけ流動化していくことが必要ではないかということも、開放化の中で言われていることでございます。

それからもう一つは、多様化・柔軟化ということもやはり大事なキーワードではないかと思っております。多様化・柔軟化というのは、先ほど申し上げた単線型で、入ってその係長になっ

て課長補佐になって課長になってという、そういう一本線の人事管理自体がもう時代の流れに合わなくなっているのではないかとことです。当然そういうラインを中心とした役所の人事管理のあり方、もちろん基本的にはラインがあるわけでございますが、それと同時に専門的なスタッフを充実するということがポイントになります。ラインとスタッフのきちんとした役割分担を考えていくことが必要ではないかということが、複線型の人事管理の導入ということです。あるいは諸々の人事管理の規制を緩和すべきではないかということが言われているわけでございます。

こういった多様化、複線化の人事管理、あるいは複線型の人事というのは、先ほど申し上げましたように、大学の職員の場合も大学の管理運営に携わる、どちらかというライン的なお仕事もあれば、教育・研究をサポートする、あるいは専門的な業務に携わるということで、そういう専門のスタッフとしての役割もあるということです。ですからそういったスタッフとライン、複線型の人事管理の中で、職員の人にはできるだけ能力を発揮してもらうような人事管理のやり方というものを考えるべきではないかということが、多様化・柔軟化ということになるわけでございます。

それからもう一つは能力・実績の重視という点です。これは今さら申し上げるまでもございせんけれども、そのあたりについても当然民間ではそれが当たり前のことになっているわけでございますけれども、まだ公務員の世界ではそういったことの意味をもう一度きちんと考えるべきであるということが、提言されております。

それから最後は、自己啓発ということをきちんともっと考えていくべきではないかということで、研修のあり方についても当然役所の方が主催する研修会とかいうことももちろんですけども、職員の自発的な研究の動機というものを大事にしたらどうかということです。あるいは先ほどの話ではないですけども、いったん勤務を離れて大学院にいった勉強してみたいという人がいれば、応援してあげるようなことも考えておくべきではないかというような提言がなされているわけでございます。

こういったキーワードで並べてみますと、先ほど申し上げましたとおり、これは公務員だけの話ではなくて、むしろ民間を含めた日本の雇用政策、雇用制度、人事制度自体が大きく変わろうとしていることの反映だと思えます。ですから先ほど申し上げた多様化・柔軟化とか中途採用の拡大というのは、民間企業ではどんどんできていることでございますし、公務員の部門でもそういう流れを無視できなくなっているといえます。そういうことをきちん取り入れないと新しい時代の行政に対応できないということが、この答申の中に表れているわけでございます。

そういった流れを踏まえて、今度は2番目として、では国立大学については今どういう改革が行われようとしているのかということが、その2番目の独立行政法人問題についてのこれまでの経緯ということでございます。これも時間の関係もございまして、細かく逐一はご説明はできないわけでございますけれども、資料の2は、独立行政法人化の問題の主な経緯ということで作った資料でございます。そもそもの発端は、平成9年の12月の行政改革会議の最終報告というところで、行政改革のこれに基づいて省庁が再編され、文部省は科学技術庁と統合されますけれども、そういった省庁再編を提言した行政改革会議の最終報告が出ています。

その中で、独立行政法人の創設を提唱しているということで、これは行政の簡素化・効率化ということの一つとして、独立行政法人の制度を打ち出しているということでございます。国立大学については、その中に枠で囲ってございますけれども、むしろ大学改革の方策の一つとしてこのことを検討すべきではないかということがいわれています。大学の自主性を尊重しながら、教育の向上を図るという観点に立った検討を行うべきであるということが提言をされているということでございます。

それを受けまして、平成11年の4月に閣議決定ということがございます。これは具体的に独立行政化する部門を決定しているわけでございまして、例えば皆様になじみの深い機関でいうと、大学入試センターがございまして、来年の4月から独立行政法人化されるわけでございます。その決定の中で、どういうことが国立大学について言われているかというのが、その下の枠囲いの部分でございます。「国立大学の独立行政法人化については、大学の自主性を尊重しつつ、大学改革の一環として検討して、平成15年までに結論を得る」ということになっております。平成15年までに大学改革の一環として、これは行政の効率化とかそういう部分ももちろんありますけれども、大学については大学改革の一環としてこれを検討するんだということが明確になっているわけでございます。

少し飛んで、2ページを見ていただきたいと思います。昨年9月の国立大学の学長会議というところに、去年9月の当時の有馬文部大臣の見解があります。結論として独立行政法人制度というのは、そのままでは国立大学にふさわしいものとは言えないので、独立行政法人化を検討するにあたっては、大学という教育・研究機関に必要な特例措置を講ずることが必要不可欠であるということです。要は、独立行政法人制度をそのまま適用することはおかしいということで、大学を独立行政法人化にするのであれば、それにふさわしい特例措置が必要であるということです。それから(2)として、もしその特例措置が講じられるということ的前提とすれば、独立行政法人化には法人格が得られる、あるいは自主性、自立性を拡大するという観点から、一定の意義が認められるという見解を表明されているわけでございます。

さらに、今年5月に、当時の中曽根文部大臣が文部省としての考え方を表明されたということで、それが4ページ上のところの枠囲みになっております。(1)独立行政法人制度は国立大学にも十分適合する制度であり、教育・研究の柔軟活発な進展が期待され、行政改革にも資するということ。(2)文部省として今後独立行政法人制度のもとで、大学の特性に配慮しつつ、国立大学を独立行政法人化する方向で検討に入るとのこと。

(3)として今の通則をそのままの枠組みでは大学として適切でないので、特例措置を検討するということ。(4)として、その検討課題を検討するために幅広い検討会議を設けて、13年度中にはとりまとめを行うということになっているわけでございます。この方針に基づいて今検討会議が行われておりまして、先ほどいくつかご紹介したような事柄は、その検討会議の中でお話が出たことでございます。

その下に平成12年の6月、国立大学協会の総会ということがございますけれども、国立大学協会におきましても、スタンスとしては通則をそのまま適用することは強く反対であるというこ

とは変わりません。もう一つは、協会として積極的に政策提言を行っていくということです。それから文部省の検討会議には、積極的に参加しますということを国大協としても見解を表明されています。タイムスケジュールとしては平成13年度中にとりまとめを行うということで検討させているわけでございます。

独立行政法人化制度の主な特徴については、資料の3のところに挙げてございます。これについては時間の関係もございまして、逐一ご説明は申し上げませんが、独立行政法人制度というのは行政の一部分を切り離して、独立な法人格を与える。平たく言えば法人に自主性、自立性を与えて、効率的な行政運営を行っていくというものでございます。ですからそういった枠組みを国立大学に当てはめるためには、やはり国立大学の特性に配慮した特例措置というのが必要であろうと考えます。その特例措置というものを今後検討していこうということになっているわけでございます。

結論はどうか、当然今後の話でございましてけれども、基本的には独立行政法人化という方向に向かって検討が進められているということではございまして、具体的な制度設計というのは、これからの検討会議で検討されるということになろうかと思っております。

いずれにせよ、この独立行政法人化の主眼というのは、大学の自主性、自立性というのをいかに担保をするのか、いかに確保するのかが重要なポイントでございまして、そうでないと独法化する意味がないということになります。現在は、国立大学というのは、ある意味では文部省の行政機関の一つということになっていますので、そのあり方自体を独立な法人という形にすることができれば、大学の自主性、自立性ということの拡大に役立つ部分が多いのではないかと、この問題を考えるポイントではないかと思っております。

そういった流れの中で、国立大学のあり方自体も大きく変わろうとしていますし、当然そうなれば、職員のあり方自体も大きく変わるということです。変わる方向としては、先ほど申し上げましたとおり自主・自立ということがキーワードでございまして、大学に与えられる裁量というか、大学が基本的には自分の裁量でものごとを決めて考えていくという部分がかなり拡大することになると思われまので、そういった中で先ほど申し上げた車の両輪としての大学の事務組織のあり方ということは、大切になってくるのではないかと思います。

検討会議の中でも、大学の事務局、あるいは事務局の職員のあり方についてお話が出ているわけございまして、一つは独立行政法人化した場合でも、人事の活性化ということを考える必要があるのではないかと、かきりに独立行政法人化して、1大学1法人ということになれば、任命権自体は法人の長が持つことになりまして、大学単位で人事が完結することになりますけれども、一方のご意見としては、やはり人事の流動性、士気を高めるためにも、人事の交流というのが必要ではないか、それを考えるべきではないかというご意見がございました。一方では、逆にせっかく独立行政法人化するのであれば、きちんとした大学のビジョンで人事を行えばいいのではないかと、ご意見がございました。

それからもう一つの意見は、先ほど申し上げた専門性ということですが、もっともっと職員の専門性を高めるようなことを考えていかなければいけないのではないかと、ご意見がございました。

ある国立大の方がおっしゃっていたんですけれども、今の事務職員のウィークポイントとしては、情報、コンピュータの関係とか、あるいは国際化と。そういったものの対応については、これからももっとも専門性を高めなければいけないのではないかなというふうなお話があったわけでございます。

そろそろ時間もなくなってきましたので、まとめというかしめくりをさせていただきたいと思います。大学職員の役割、今最後に国立大学について申し上げましたけれども、基本的には国公私、大学の職員として見れば共通の部分も多いということもございまして。国立大学については、公務員自体のありようというのものも、民間企業のいいところも取り入れて変えていかなければいけないのではないかなという方向になっておりますので、ますますそういう意味では国公立立共通の部分が増えてくるのではないかと思います。

それから2点目のポイントとしては、専門的な業務、いろいろな業務の専門性がどんどん深まりを見せるということと、逆に大学という大きな組織自体のマネジメントを考えていかなければいけないという、両面から大学の職員の人事のことを考えていかなければいけないのではないかなということです。先ほど申し上げましたとおり、とくに強調させていただきたいのは、管理部門はもちろん大切ですし、大学のトップマネジメントですから、大切なのは当たり前ですけども、とくに大学について言えば、管理部門だけが大切なわけではありません。大学の値打ちというのは、個々の学生に対する教育をいかにきちんとやっていくか、あるいはそれぞれの先生方がいかに研究の実績をあげるか、優れた研究を積み重ねていくかという個別の活動の総体が、大学としての値打ち、あるいは大学としての評価ということにつながるわけですので、そういった個々の教育・研究活動を直接サポートする職員の方々の専門性のアップとか、あるいは処遇ということをきちんと考えていくことを決して忘れてはいけないと思います。

人事を考えていく上でも、そういった専門性を持った人たちに対する処遇、それから一方では、管理部門の人たちの処遇ということはどう考えるのか大きな課題です。あるいは大学を採用した職員の中で、それぞれの職員の適切とか本人の志向というものもあるでしょうし、その中でどういう形で管理部門、あるいは教育研究のサポートをする職員の方々を育てていくかということが、大学の職員全体の大きな課題になってくるのではないかなと思っているわけでございます。

それから3点目のポイントとしては、大学の外との接触の機会が増えることがあげられます。地域との関わりとか、あるいは産業界との関わりということでは、おそらく20年前に比べれば、大学の職員の方が大学の外の人に接触する機会というのは、おそらく比べものにならないぐらい増えているのではないかなと思っております。外部との接触というのは、これからどんどん増えることはあっても減ることはないと思いますし、そういった地域の人たち、あるいは地域の行政ですとか産業界、中央のレベルの学会ですとか、そういったいろいろな機関との接触の機会が増えるということで、内にこもるのではなくて、外にどんどん目を向けて、ある意味では公務員、文部省の職員である私自身も同じことを考えながらやっていかなければいけないと思っておりますけれども、内側に閉じこもるのではなくて、外部の人たちとの接触の中で自分を高めていく。あるいは自分の能力をアップしていくということを考える必要があるのではないかなということ

申し上げたいわけでございます。

それから4点目。これは国立大学について言うことでございますけれども、公務員のあり方というものも大きく変わりつつあるということです。これから情報公開ですとか、あるいはアカウンタビリティ、説明責任の問題とかどんどん出てきます。公務員についても、やはり内にこもるのではなくて、国民に対する、一般の市民の方々に対する責任、あるいはサービスということをもっと考えていかなければいけないだろうということです。逆に言うと、これからの大学のあり方を考えるときに、学生の方、あるいは一定の関係者だけが相手ということではなくて、むしろ一般の社会全体に目を向けて、大学としての存在意義というのを考えていかないと、大学自体というものが成り立っていかないのではないかと思います。

大学運営に対する経費的なサポートという点について、仮に独立行政法人化されても、独立採算ということではございません。独立行政法人化というのは、国から運営費交付金というお金が出て、基本的には国のお金で支えられるという仕組みでございますので、国のお金で支えられる以上、それに対する責務として国民の皆様、それから市民の皆様に対する貢献として何ができるのかということもきちんと考えていかなければいけないし、そのことを忘れては、今後の大学というものも成り立っていかないということです。

国立大学について言えば、独法化という議論が起きております。そのことを国立大学の自主性・自立性ということを考える一つのいい機会として大学のあり方というものを、もう一度原点に立って考えていかなければいけないのではないかと思います。

いずれにいたしましても、これからの社会は非常に変化が激しい時代でございます。そういった変化の激しい中で、おそらく大学についてもその変化の波というのは相当大的なものがあるし、荒波をかぶらなければいけないと思います。ある意味ではわれわれとしても自覚しなければいけないことですが、一方で、その中でいかに大学としての教育・研究というものの質を高めていくか。それを職員として支えていくことができるのか、それはやはり日本の国にとっても課題ですし、非常にやりがいのある仕事であろうと思っているわけでございます。これからの大学のありよう、あるいは大学の持っている機能をどんどん高めていく、国際的な競争の中で、日本の大学の役割を高めていくということは、検討会議でも何度も出ている話でございますけれども、大きく言えば日本のこれからの将来を左右する問題です。そのような大学を支える事務局、あるいは大学職員の役割ということも、これから考えていかなければいけない時代にきているのかなということを感じた次第でございます。

とりとめのない話ばかりで大変恐縮でございますけれども、いただきました1時間のお話はここまでとさせていただきます。どうもありがとうございました。

【司会】村田さん、どうもありがとうございました。前は私立大学の職員のあり方ということも、非常に力強く坂本さんからお話を聞き、また、今日はもちろん大学全体を通じる話ではありますが、最近の国立大学の様子というものも聞くことができたわけですが、例によってできるだけインタラクティブに、お話を進めてまいりたいと思います。どなたからでも結構です。なお、

録音の関係もございますので、最初に所属とお名前をおっしゃっていただいて、それからご発言をください。

<フロア>

先ほどの車の両輪論のことでお話をうかがいます。車の両輪ということで、事務組織と教学の両輪がありますけれども、基本的にはこの心棒がどこかでちゃんとしていないといけません。いつもわれわれの方で話が出るのは、いわゆる教学の大学の学長が選挙で選ばれてきます。そうしますと基本的に、学長という職制が教員のある意味では利益代表者のような格好になります。学長のトップマネジメントによって動かそうとしたときに、その利益代表者の顔の方が強くなってしまい、具体的に何か新しいことをするにしてもやめておこうかというようなこともよくあるかと思うんですね。

これは大学の学長を選挙で選ばなければならないということを、私は失念していて、法律で決まっていたのかどうかちょっとわかりませんが、実際国立でもやっているし、われわれもみんなやっています。村田さん自身は文部省をはずれまして、今までのご経験からして、大学の学長が選挙で選ばれている今の現状からして、学長がトップマネジメントを発揮することが可能であるか。やはり例えばそういう選挙制度ということをやめてしまって、それでやっていく方が、これから日本の大学を動かす上では有用なのか。その辺のところ、個人的な意味で結構でございますので、その辺のご意見を伺わせてもらえませんかでしょうか。

実は非常に難しいご質問をいただいたと思っております。先ほどの独法化の検討会議の中でも、学長選考のあり方というのはかなり大きなウエイトを持った項目でございます。これからの大学運営を考えていく上で、学長のリーダーシップということが本当に大切になる。そうすると、今の選考方法で本当にいいのかということが本当に問われてくるのだらうと思います。

ただ、現実的なことをお話しますと、学長の選考というのは戦前からの長い歴史をかけて積み重ね、慣例として定着をしたことでございます。実はこれは法律上の話からいいますと、国立大学の学長というのは、教育公務員特例法という法律で、評議会が選考するという事は書いてありますけれども、選挙しなければいけないということは、何も書いていないんです。逆に言うと、どういうやり方をやるかは、すべて大学の自治にお任せをする部分であるということです。現実的には評議会が選考するというプロセスの中で、各大学で選挙をしているということでございます。

私立の大学について言えば、そういう法律の規定はまったくございません。私立の場合について言えば、選挙を行なうのも違う方法にするのも、大学の設置者である法人が、その法人のルールの中でお考えになることであるということになっているわけでございます。

これを変えようとするというのはなかなか難しいことございまして、実はそういう学長選考のあり方がいいのかという話は、もう10年どころではなくて、それよりはるか前からそういう

話が出ております。ただ、実際に何か改革が行われているかということ、現実的にはそういった改革というのはほとんどできていないということがございます。今後は、大学自体として、本当にリーダーシップを発揮できる学長さんを選び出す仕組みとしてどういうものがいいのかということ、先ほど慣例ということを申し上げましたけれども、慣例ではなくて、各大学の方できちんと考えて、本当に自分たちのリーダーを選ぶやり方がこれでいいのかということを実際に考えていただきたいと思っております。

今のように立候補ではなくて、投票資格を持った人が思い思いに投票して、その中で票数が多い人が当選となり、さらに2回3回投票を繰り返すということになりますと、本当にしかるべき人を、リーダーシップを持った人を選ぶ方法としてふさわしいかどうかということは、何人かの大学の学長さん自身もそのことはおっしゃっています。ただ、改革をどのようにするかということは、まったく具体的なものは出ていないわけでごさいます、それは非常に正直言って難しい部分です。まさに大学の自治の根幹に関わる部分ですので、文部省としてこういう方向でということ、たぶん非常に難しいと思っております。ひとつ言えるのは、もう一度大学で、自分たちのリーダーを選ぶやり方は何がベストなのか。参加資格はどうあるべきなのか。あるいは投票をするにしても、例えば選考委員会、推薦委員会を設けて、その方々のプロフィール、あるいは大学運営に関するビジョンをオープンにして、その上で投票をするとか、いくつかやり方、改善するやり方というものもあるだろうと思っております。そのあたりは、大学の方でもう一度考えていただきたいし、何かそういうきっかけができればいいなというふうなことは日頃から思っております。ちょっとこれ以上のことはなかなか申し上げられないので、このあたりでご容赦いただければと思っております。

学長の選び方には大きく分けて欧米型とヨーロッパ型があって、欧米型の学長さんというのは、まさに大学のトップマネジメントの責任者です。例えばアメリカの場合では、州立大学で言えば州の大学の理事会があって、理事会が任命をするというようなやり方でございますし、イギリスの場合も、確かカウンシルが直接任命するというやり方をとっております。

一方でヨーロッパ型は、どちらかということ学長は、教授団の代表的な色彩が強いということで、ヨーロッパでは投票をやっているところもございましたでしょうか。確かいくつかのところではそういう投票に類似するようなことはあったかと思っております。まさに今お話があったように、大学の学長さんというのは教授団のリーダーなのか、それとも大学という組織のトップなのかということ、やはりきちんと考えていただいた上で、あり方としては両方あるだろうと思っておりますけれども、自分の大学はどういう形の学長さんを選ぶのか、それにふさわしい選考方法があるだろうということをもう一度考えていただくことなのかなと思っております。

【司会】どうもありがとうございました。リーダーシップと選挙との関係というのは、いろいろおもしろいですよね。よく考えてみたら、大統領だって選挙だし、県知事だって選挙ですから、それでリーダーシップに問題があるかということそうではない。結局おそらくは大学の教授団、教授が大学の構成員なのか、あるいは大学の employee なのか。これによってずいぶん見方が変わってくるようですね。アメリカ型はどうしても大学教授は大学の被用者という位置づけが非常に多

いと思いますけれども、日本は大学の中の市民ですよ。教授というのは。だから市民が選挙をするというのは当たり前だと考えている人が多いような気がいたしますけれども。

ほかにどうでしょうか。今日は国立大の方も結構来ておられるような、あるいは元国立大の方もずいぶんいらしているような気がしますけれども、どうぞ、どなたでも結構ですのでご発言ください。

<フロア>

皆さん方の方からいろいろと本質的な質問が出る場合に、ちょっと少数意見的なことの質問で、ちょっとローカルなあれになってしまいますけれども、私、大学で施設の方を担当している建築系の技官ですけれども、まさに今日村田さんのおっしゃった大学職員、私のことと言えば公務員であると同時に大学人です。同時に、一建築技術者であるという三つの役割の中にいるわけですが、実は前々回の多摩大学の山岸先生に大学運営における施設面のプレゼンスがどのくらいあるかということをお伺いしたら、非常に大きな重要なウエイトを占めているとのお答えをいただきました。とくに大学経営においては、トップマネジメントの一つとして、施設管理のようなものもあるということもおっしゃいました。

私の立場でいくと、国立大学の職員というのは事務官の方がやはり多数派でございます。私ども技官というのは教室系の技官も当然いますが、私どもみたいな事務局の技官というのは少数派だと。とくに今度の行政法人化にからんでちょっと村田さんにお伺いしたいのは、公の立場でもし言えなければ個人の立場でも結構ですが、国立大学における施設面の重要性を、どのくらい文部省としてはお考えなのかと。

とくに私ども施設部会にいる職員は、全国で2,300万平米という大きな面積を抱えている国立大学の施設を、約2,000人ちょっとの職員で管理運営をしています。そういう職員について、人事面でもこれからどのようにされるおつもりなのか。とくに施設面での、国立大学において少数派である施設をどのように評価されているのかなということをお伺いしたい。もし、文部省としての立場ということではなくて、個人的な面でもいいですが、国公私いろいろご覧になっていると思いますけれども、そういうところから見てどうなのかなということをお伺いしたいと思います。

今、施設面についてのお話がありました。確かにいろいろな会議の中でも、国立大学の施設についてはいろいろ制約があって、なかなかいろいろな面で厳しい面があるということがいわれています。とくに最近では国の方は非常にお金がないということで、施設面でいえば非常に老朽化する施設を多く抱えています。その中で大きな再開発ですとか、あるいは大学の移転ということを考えていかなければいけないということで、非常に厳しい状況におかれているということです。その中で教育・研究のために最適な環境、施設を作り上げていくかという施設担当の職員の役割というのは、非常に大きいのではないかと考えているわけでございます。

国立大学の施設担当の職員の方は、当然毎日大学の施設の関係について気を配って、心を砕いていただいているということですが、確かにお話があったとおり、数的には少ない、どうしても大学職員というと事務官の方に目がいってしまって、そういった施設系、あるいは技術系の職員の方のことが忘れられがちであるという傾向は、ご指摘いただくようなことはあると思います。

これからどういう位置づけ、役割を考えていくかということは、今後の国立大学の施設整備をどういう仕組みでやっていくかということにも大きく関わっていくだろうと思います。そこは先ほど申し上げた、かりに独立行政法人化の方向でいくのであれば、個別に大学自体は法人格を持つ。その中でどういう大きな施設整備、あるいは小さな整備でもいいですけれども、優先順位で、やっていくかということは、実はこれはかなり大きな課題でございます。今これから検討する課題になってくるわけございまして、いずれにせよ、きちんとした施設というのは大学のリソースとして不可欠なものでございますし、それを維持する職員の方というのは必要な部分ですから、そういう職員の方をバックアップしていくということは、当然大事になってくると私どもは考えております。あまりすっきりした答えではなくて恐縮です。

【司会】私の個人的な感想ですけど、国立大学の事務局には、どんな小さい大学でもだいたい施設課というのはあるのではないですか。ありますよね。庶務、会計、施設と必ずありますよね。そういう意味では、重要でないということはないような気もするのですけれども、どうでしょうか。何かご発言があったら。

<フロア>

お答えいただきにくい質問だったので、お答えやすいように言い替えます。国の企画立案部門だけが国家公務員であって、国の行政、つまり行政の執行については、民間に任せられるなら民間にというのは今度の行政法人のエージェンシーの大きな目的だと思います。大学の教育・研究部門は企画立案ということで言えば公務員だし、行政の執行と考えればエージェンシーでいいということになります。

端的に言うと、施設部会にいる私どもの身分をすべて丸々外注といいますか、執行部門だと考え建設省などでお考えと同じように民間でもできる官庁管轄にもっていくのか。それとも大学の企画立案の中核の一部として位置づけて、大学の中にもっていくのか。その方向だけでもお聞きしたい。

実は、そのご質問が一番難しい問題でありまして、いま官庁管轄自体は建設省の方が所管して、そのあり方についてかなりいろいろな議論がなされています。ですからそういったものに当然影響を受ける部分もございまして、一方で国立大学の施設部には国立大学の教育・研究の基盤である施設を支えるという部分もございまして、それをどういう形で考えていったらいいのかというのは、正直いってこれはまだ私も結論としてどういう形になるのかというの

はわからない状況でございまして、そのあたりはですからすっきりした答えができないという状況です。たぶんお立場から言ってお聞きになりたいということはわかりますけれども、正直いって、まだ今の段階ではどういう形になるのかわからないのです。

先ほど申し上げた国立大学の施設をどういふところで責任を持って、どういふ形で整備していくかということ自体が、ある意味では未定の部分でございまして、それによっていろいろ考え方が出てくると思いますので、そのあたりは正直いって、まだ今の段階ではわからないということとで。

<フロア>

国立のことは私はまったく知らないのですが、非常に初歩的な質問です。最初のところの職員の身分といいますか、雇用関係というお話があったのですが、国立大学の職員というのは、ここに文部省の職員と書いてありますけれども、どこで採用するのですか。それから、経歴などでよく大学に行ったり本省に帰ったりという話がありますけれども、それは先ほどの採用試験のところの一種、二種、三種とか、その辺のところとどういふ関係があるのでしょうか。非常に入門的な説明をしていただければありがたいのですが。それから今度独法化の関連で、どういふ向きに進んでいくのかというようなことのご説明をいただければと思います。

国立大学の職員は国家公務員でございまして、基本的には国家公務員試験を受けて合格した方から採用されるということです。国家公務員試験は、ご案内のとおり一種、二種、三種、昔でいうと上級、中級、初級ということでございまして、試験区分がございまして。

一種については、基本的には本省の職員を一種から採用して、それから二種、三種については地方の機関とか、あるいは地方の事務局の単位で採用しています。国立大学の職員について言えば、基本的に二種試験、三種試験を合格された方を大学の方で面接した上で採用しています。さらに、一部は大学の職員として採用された方が転任試験という形でいったん文部省に来られまして、文部省の職員として経験を積まれた上で、また大学の方に課長として戻られるというパターンもございまして。それからもう一つは、一種の職員が例えば大学の事務局の部長さんとか局長さんで出られる場合もございまして。ですから大学によって違いますけれども、大学にはそういった地元の大学で採用された職員の方と、あるいは文部省との交流の中で本省から来られている方と両方いらっしゃるということでございまして。

それから独立行政法人化されたらどうなるかということでございまして、実はそのあたりが検討課題になっている部分でございまして。基本的には、かりに独立行政法人化して一つの大学が一つの法人になるということであれば、採用は基本的に法人単位ということになります。ですからその法人が、やはり国家公務員試験合格した人の中から採用するということになります。

ただ大学によっては、大きな大学もありますけれども、小さな大学などは人事の活性化という観点から、場合によっては人事交流をしたいということもあるでしょうし、そのあたりはおそ

らくかりに独法化されることになれば、その大学に応じた人事政策の中で本省と交流を図っていくということになるだろうと思います。基本的に公務員試験に合格した者から採用するということは、かりに独法化された場合でも変わらないと思います。

細かい制度の話になりますけれども、独立行政法人にも二つのタイプがありまして、一つは公務員型、一つは非公務員型ということで、独立行政法人の中でも公務員の身分を持っている独立行政法人と、公務員の身分を持たない独立行政法人がありまして、いま申し上げたのは公務員の身分を持つ場合には、国家公務員試験に合格した者から採用するということです。非公務員の場合には、私立大学と同じように、法人が直接採用していただくという形になるものでございます。

<フロア>

事務職員の大学間異動のことで、ご質問いたします。私も村田さんがお話になりましたように、専門性の確保とか処遇を改善するという、これからの事務職員の改革は必要だと思えます。それからやる気を出していくようにしなければいけない。車の両輪という話もありました。とくに、独法化になっていく中で、大学はやはり競争していくと思うんですね。それは10年度の大学審の答申でも、競争的環境の中でというふうになっていますし、大学間競争が激しくなる。その場合、やはりカギになるのは事務局職員の資質ややる気だと思うんですね。そういう意味で、専門性の確保であるとか処遇の改善をしなければいけないと思えます。

それを考えますと、やはり大学間での異動というものを考えていった方がいいと思うんですね。そのときに、これからおそらくトップマネジメントの中で、管理運営に関する事務局部門のトップの人の引き抜きなんていうことが起こってくると思います。それだけではなくて、もうちょっと下の人たちも含めて、横の流動性のある程度考えていくことが必要だと思えます。教員組織の場合それなりに活性化しているというのは、やはり大学間異動があるということがあると思うんですね。

この事務局職員の異動については、国公立で例えば会計制度が違うというようなことがあって、なかなか難しかったんですけど、おそらく国公立大学の方が、民間型に徐々にいろいろシステムを変えていくと思いますので、ある程度標準化がされていく、その辺のバリアはなくなっていくのではないかと思います。この辺り、国公立大学を含めた大学間の事務局職員の異動について、その必要についてどのようにお考えかどうかということと、必要な場合にはどのような異動のシステムが考えられるでしょうか。

今お話になった事務職員の資質向上のために、流動性を高めることが必要ではないか。まさにおっしゃるとおりでございまして、実はこれは、検討会議の中でも、何人かの委員がそれをおっしゃっておられました。教官の流動性というのは大切だけでも、それと同じように、職員が流動性を高めるということを考えないと、一つのところにずっとということになると、どうしても士気も上がらないし停滞も生んでいるということがございました。

大学間の異動を可能にするという観点から言えば、これは国立大学間での交流とか、あるいは国立と公立との交流ということであれば、かなり今は制度的に可能になっています。可能になっているというのは、例えば年金ですとか退職手当とかが通算される仕組みになっておりまして、基本的には同じような形で大学間の交流ができるということをごさいます。

ただ、私立の交流ということになりますと、当然いったん公務員を退職する形になりますので、先ほど申し上げた退職金は通算されないことになります。いったん辞めて退職金をもらうということになりますので、私立との交流ということ、今の制度上なかなか難しいのかなと思います。ですからそのあたりは、これから考えていく上では、逆に民間の部門から優秀な経験を持った人を公務の方に引っ張るといのは制度としてできておりますし、これからもたぶんそのような方向になると思いますけれども、相互交流みたいなことは、一方で退職手当とか年金の制度とか、そういったものをある程度考えていかないと、今の段階では難しいのかなと思います。

<フロア>

もう一つ私が言い足りなかったのは、ある種の専門性のポストですね。例えば財務担当職みたいな、そういう職種というのは、例えば公務員であっても任期制の導入であるとか、いろいろな形がこれから考えられると思うんですね。そうであれば、民間も私立大学も含めて、異動というのはできるのではないかと。そういうことも含めた大胆な専門職制の確立ということを考えていってもいいのではないかと。ということがあります。

今のお話ですけど、公務員制度の改革の中でも、実はそういう民間部門からの専門的な経験を持っている人を任期付で活用しようことは提言として出ていまして、これは実は今、国会で法案が出されております。そういう公務部内にはいないような特定の知識・技術を持っている、あるいは経験を持っているような方を、一定の期間の任期を区切って公務に来ていただく、終わったらまた民間に戻っていただく。そういう変則的なことでお願いする以上は、当然例えば給与等についても、少し優遇の措置を講ずる、新聞などに出ていますけれども、一番高い方は東大、京大、大学長なみの給料をお出しすることができるようにしようということで、今その法律が国会に出しております。公務部門の中に、そういう形で優れた人を活用するということは、これからおそらく方向としては出てくるのではないかと考えております。

<フロア>

お話の中で、教員・職員の連携協力の関係というのが登場しまして、そこで医師とパラメディカル、コメディカルの関係とあてて、大変おもしろい験えを出していただきました。大学の教員と職員の関係にも、これが通じるようなことがあればいいのかなと、逆に思うくらいですが、実際に医師と例えば看護婦との医療という行為で、実は対等な関係になれる契機がちゃんと用意されています。ある意味でそういったものが保証されるようないろいろな体制が今、整いつつあると私は見ているんですね。

それに比べると、大学の場合は、教員と職員の間にはたしてそれがあるのか。例えば今日お配りいただいたレジュメの中でも、「教育・研究の支援者」というような言葉が出てくるんですね。私はこれは以前はごくごく普通に目を通して素通りしていたんですけども、おそらくこの教育・研究というところを主体的に担っていると考えられているのは教員だと思います。採用の経過などを見ますと、確かに研究能力や研究実績に関しては高い。それが評価されて採用ということになったりしますが、はたして教育はいかがなものか。大学教員の養成というのは制度もありませんし、やりながら教えるということを読んでいくというような側面があるんですね。私は、決して教育の専門家とは見ていません。そういったところからしますと、この教育の部分を一方向的に教員に預けてというのは、どうもまだクエスチョンをつけています。

では職員の方が、この教育に関していうと、まったく下支え的なところしかやれないのだろうかというところを考えると、例えばセクションによっては、非常に教育的な仕事をやっているんですね。人間形成ということ考えた場合に、かなり職員の方で担っている部分があるだろうと。教育ということ人間形成に関わるものと考えればね。例えば学生の精神衛生の部分だとか、ずいぶん職員もやっているだろうと私には思えるんですよ。どうかその辺をもう少し取り上げていただきたい。隠れたカリキュラムということもあるわけで、職員にも教育のより専門性を高めた、強めたところで、支援者という言い方ではなくて、より専門性の高い者として何か教員と対等となっていられるような仕組み。これをお互いに検討していくというのはいかがなものかと思っています。いかがでしょうか。

先ほどの喩えで言えば、今のご趣旨から言えば、医療は医者だけの行為ではなくて、看護婦さん、医療従事者を含めた全体のチームの行為です。大学教育でも、分野によっては教官・教員だけが教育をするのではなくて、当然教務、教室系の職員の方とか、あるいは技術系の職員の方と一体になって、はじめて教育という営みが行われるのではないかというご趣旨だと伺いました。

そこは大事な観点だと思います。議論をしていく中でもそういった話が出ていまして、むしろ例えば国立大学にも教務職員という方がいらっしやいまして、そういった方は、むしろ実験とかそういった中身では、大学の院生ですとかあるいは学部の学生の指導に直接従事されており、その中で大きな役割を果たしている、あるいは技術系の職員にしても、学生の教育の中で、実際には主導的な役割を果たしている場合もあるんだということはかなり指摘がなされております。そういったことを受け止めてどう考えていかなければいけないのかということですよ。

これは教育・研究だけではなくて、例えば今お話があった入試の部分なども同じだろうと思うんですね。今AO入試とか、いろいろ出ている。新しい入試のものが出ている。では入学試験に関する業務というのは、教員だけしかやらないのかといったらそうではなくて、むしろ入試の業務について言えば事務系の職員、あるいは教務系の職員の方、下支えではなくて実際にパートナーとしてやっている部分が多い。そういう人たちがチームとして一体となって、大学としての入試

という業務が遂行されるということはおっしゃるとおりだと思います。

ですから今後の役割としては、そういった教官とのパートナーシップの中で、教官とのチームで仕事をしていく、それはここは便宜上支援者という言葉を使っておりますけれども、別に教員が主で、それを従属的に支えるということではなくて、教官と同じチームの一員として、それは役割は当然違うでしょうけれども、同じチームの一員として一つの仕事をする。それは入試の業務であったり、教室での実験の指導であったり、いろいろなものがあるでしょうけれども、その中でチームとして教育、あるいは研究という営みを作っていくという考え方はきちんと踏まえていく必要があるだろうと思いますし、そのための職員の資質向上ということは考えていかなければいけないと思っております。

<フロア>

私もこの分野だけはぜひご要望したいと思って聞いていたんですが、この③ですね。大学という組織の管理運営と教育・研究活動に対する支援機能という二つの分類だけでは、私は足りないような感じがするんですね。教育・研究活動に対する支援といいますと、私どもの頭に浮かぶのは、やはり今お話にありましたような教務職員とか技術職員はまさに支援ですけれども、そうではなくて、やはり大学運営上の専門分野というものがいろいろと、出てきていると思います。今おっしゃいましたAO入試もやはりまさにそうでした、アメリカではAO入試というのは職員が担当しているわけですね。ある程度の決定権を持ってやっているわけです。

確か慶応大学が湘南藤沢キャンパスを発足させたときに、同時にAO入試を実施されて、私は何かの雑誌で読んだのですが、AO入試をやるというのはもちろん教員が担当しますが、同時に職員も担当する。AO入試を担当する職員というのは頻繁に動いてはいけませんので、10年ぐらいはAO入試を担当させるんだということを読んだことがあるような気がします。やはりAO入試やあるいは先ほど出ました産学協力という分野、あるいは国際交流という分野ですね。そういうのはまさに教育・研究の分野ではなくて、現在の大学が運営していく上で生まれてきた大学運営上の専門分野だと思いますので、それは職員が担当すべき分野、職員と教員が役割分担をして担当すべき分野だろうと思います。役割分担、機能分担というのは、ある程度の決定権を与えられるということだろうと思いますので、ちょっと組織の管理運営と教育・研究活動に対する支援機能という二つの分類だけでは物足りないという感じがします。ぜひそこはご工夫をお願いしたいと要望いたします。

マネジメントの部分にもいろいろなマネジメントがございます。それは当然経理とか人事とかいろいろございますし、教育・研究の中にも、大学の教育・研究にはいろいろな部分がありますので、そのあたりはかなり幅広い概念として使ったつもりです。ただ、言葉の語感から言えば、確かに教育・研究の支援者だけではお話があったように狭いかなという気はいたしますので、何か

いい表現があれば、またこの場でぜひ教えていただければ、今後使わせていただきたいと思いますので、よろしく願いをいたします。

【司会】ありがとうございます。私自身も昔東大の広報企画というところの課をやったことがあります。それから放送大学で教務課長というのをやりました。教務課というのは非常に微妙なところで、ある意味では先生たちのお世話をする課ですけれども、また一方では先生たちの利害を代表して、会計とか総務と掛け合わないといけないということですね。どちらかというとな非常に辛いところですが、ある意味では非常に専門性を要求される場所です。そうでなければ限りなく先生たちの言うとおりにやれば、毎日一応仕事ができるというような、そんなような非常に複雑な思いをした経験はあります。

<フロア>

先ほど文部省の方から運営費交付金というものが大学の方にいくというお話がありました。第1回目の一橋の久賀事務局長からもそのような話があり、お金をもらうことで自主性がどうなるかということを議論をしていきたいと、今考えています。

学費というのは毎年4月に定期的に、ある意味では自動的に入ってくる。そういうお金がくると、われわれ事務職員は基本的に予算がうまく組めればよいということになり、ある意味ではモチベーションがなくなってしまう。そのお金でうまく大学が運営できてしまえば、あまりプラスアルファのことを考えないということもありうると思います。自立だとか自主性というものを考えたときに、企業のように儲かるか儲からないかわからないようなところに投資しながらやって、それが回収できるかわからないというのではない。われわれの大学というのは、ある程度お金が入ってくることを見込める。もちろん定員が少なくても、その分下がったということがわかるし、ある意味では非常に予測のつきやすい業種だと考えます。

独立行政法人になったときに、運営費交付金というものが多くなるか少なくなるか知りませんが入ってくるといったときに、国立の大学では市場原理だとか競争原理だとかいうことで、事務職員の方に刺激があるのだろうか。このことについては、どのようにお考えでしょうか。これはわれわれ私立大学においても同じで、どこに刺激を求めながらがんばっていけばいいのか、そこに自立性というのが本当に成立するものなのか。その辺について、どんなお考えでしょうか。

運営費交付金についてのお尋ねでございました。運営費交付金というのは、独立行政法人の制度の大きな枠組みの一つでございまして、これはそれだけ取り出してみるより、今の制度と比較した形で少し考えていただければよろしいかなと思っております。

今は国立大学の経費については国の予算、国立学校特別会計という会計がございまして、その中で具体的に定められています。それは国の予算でございましてから、当然細かく項目が決められ

ていて、その中で経費がいくらいくらと予算が決まっています。逆に言うと、当然、この項目で使わなければいけない、流用というのは原則としてできないことになっています。ですから予算が毎年決まれば、そのとおりにやっていかなければいけない仕組みです。

運営費交付金というのは何が一番違うかといいますと、基本的に用途を制限しない、逆に言うと、そのお金を物品に使うのか給料に使うのか、別の経費に使うのか研究経費に使うのか、それはその大学の裁量にお任せするというのが一番の違いでございます。ですから運営費交付金は言い方としては渡しきりの交付金ということです。運営費交付金をどういう形で配分をするのか。与えられた経費をどう配分して、一番大学がうまくいくのかを考えていただくという仕組みでございますので、国からお金がくるという意味では、今ご指摘があったような点がないとは言えません。だけれども、今の財政の枠組みから考えれば、少なくともそういう用途の制約を設けない、大学の裁量でその配分が決められるという点では大きく弾力化される、逆に言えばその運営費交付金の中でどういう形で予算を配分すればいいのかということです。大学の方で考えていただくということが、ある意味では大学の自主性、自立性になると思います。今の制度と比較していただければ、そういった部分での弾力化ということはおわかりいただけるのではないかと考えているわけでございます。

<フロア>

国立大学の独立行政法人化に関して、文部省の中でいろいろなご検討がされていると思いますけれども、その中でさしつかえない範囲でお尋ねしたいことがあります。一つは先ほど車の両輪論の話がございましたけれども、現在の国立大学におきまして、基本的に設置者が国ですので、自治というのは半分以下ではないかと基本的には思っております。設置者が国ですから、予算あるいは人等をほとんど握っている中での国立大学における自治です。

それが今度は独立行政法人になった場合においては、一応国の枠をはずれて独立行政法人個々に判断できるというふうになるわけです。そうしますと今例えば国立大学等においては、学長選挙は教員による選挙ということになっていると思いますけれども、今後行政法人化になった場合において、はたして教員だけの選挙でその大学の教職員全員の代表者となりえるのかどうか。そういったところはどのような議論になっているのかというのが1点です。

もう1点は、新制大学におきまして、現在、学長は選挙で選ばれているわけですが、旧制の大学等におきましては、たしか学長は選挙ではなくて任命ではなかったかと思っております。日本の新制大学はたかだか50年です。この制度が今後このまま継続していくものだろうかということが、それを含めてお話いただけるとありがたいのですけれども。

まず学長選挙についての職員の参加ということでございまして、これはまだ学長選挙のあり方

については、先ほどの検討会議の中でも、まだそこまでの項目に入っておりませんので、具体的にその中で何かやりとりがあったということはありません。

ただ、少し参考として関連して申し上げられるのは、例えば事務局長なり経営担当の方に、どういう形で大学の意思形成に関与すべきだろうかという問題意識はあります。車の両輪という以上、大学の意思形成の中で事務局のトップがどういう関わりをするのかということは、考えておかないといけないのではないかとのご指摘は出ております。そういう中で、では学長選考の中にも職員の参加ということはどう考えたらいいのかという問題はおそらく出てくると思います。選挙というよりも、むしろ大学の意思形成、あるいは大学の意思決定の中で、事務職員の方の関わりのあるあり方、そのあたりは大学運営の基本的な問題ですので、今後きちんと議論をしていただかないといけない部分であると思っているわけでございます。

それから学長選挙についてのいろいろ過去の経緯とかいう問題がございまして、これは確かに先ほど申し上げましたとおり、法律上は選挙をやるとは書いておりません。これはまさに慣例として行われていた部分でございまして、今の国立大学の中でも、いわゆる旧帝国大学とそれ以外の大学でかなり制度が違っております。日本の今の国立大学の制度というのは、戦後の新しい制度になるときに、旧帝国大学のものをそのまま導入して、制度として成り立っているという部分がありまして、ですから必ずしも本当にすべての大学でそれがうまく機能するかどうかということは、もう一度考えていかなければいけないだろうと思います。

国立大学のいわゆる旧帝国大学、例えば東京帝国大学でいいますと、もともとはまさに分科大学ですか、いくつかの学部の連合体のような性格を持った大学でございまして。ですからそういったところから、今の部局ごとの非常に独立性が強い、ある意味では部局ごとの自治というものが、大学全体の自治の中でのものすごいウエイトを占めているという大学の意思形成のあり方というものに大きな影響が及んでおります。本当にこれからの大学を考えていく上で、いわゆる昔の流れをそのまま引きずっている部分だけでいいのか、あるいは少し時代の流れに合わせて、新しいものを作っていく方がいいのか、そのあたりはきちんと見直していかないといけないのではないかと考えております。

確かに制度を調べてみて、昔の帝国大学の慣習とか慣例というものが、今の国立大学の制度の中で流れ込んでいる部分が多いということ、学長選挙は最たるものだと思いますけれども、感じております。

<フロア>

現在総合学習事業課という、主に社会人教育でしょうか。それからあと学生のスキルアップ講座ですとか、そういったことをやる部署が今年からできたものですから、その仕事をやらせていただいております。つい最近も、来年度のオープンカレッジをどのような形でやろうかということで、委員会では決定するんですけども、やはりどういう先生に何の講座を持ってもらおうかということにつきましては、やはり私どもの方で原案を作ってやるということがございませんと、委員の先生方がやるわけではございませ

せんので、そういう意味では職員として、こういう言い方が適切かどうかわかりませんが、ディレクターとしての役務というのがあるのではないかと思います。

例えば私の勤めております大学ですと約 250 人ぐらいの教員がおります。先生方がどういう分野に強いのか、あるいは大学全体として生涯学習をやる場合、一般社会の方に教育を提供させていただく場合に、どういうところを重点的にやればいいのか。そういうことをやはりこれは政策に関わる問題だと思えますけれども、そのためにはやはり得意な分野—これについてはこの先生があるとかいうこと—をやはり職員というものは熟知して、今年はどういうことをやろう、来年はどういうことを展開していこうという意味では、やはりディレクター的な要素を十分持っているのではないかとこのを最近つくづく感じております。

先ほどの支援者ということですが、これはなかなか難しい。それにとって代わる言葉は難しいと思いますが、例えば共に働く者、共働者というのも一つ。先ほどのコメディカルということのあれですけれども、そういうことも考えられるのかなというのを感じましたので、ご披露させていただきたいと思えます。どうもありがとうございました。

<フロア>

国立大学も私立大学も同じだと思いますが、私の勤務する私立大学で感じていることですが、結局は教員による大学の自治、教育にしろ研究にしろいろいろなところで先生が出てきて、最終的な決定をやはり教授会でしているという面がかなり強いと思えます。そういったところで、例えば入試の問題でもかなり複雑化しておりますので、入試に関わってしまうとたぶん本当にこの先生は教育やっているのかなとか思ってしまうことが現実にあります。二つも三つも委員会を掛け持っていて、それでいて教育を研究しているというのは本当にあり得るのかなと思うところがあります。いろいろ片手間に突っ込んでいるために、やはり教員も職員も両方ともプロフェSSIONALになれないのかなというのが最近すごく感じています。それは国立でも私立でも同じことなのかなと思えますが、その辺は率直な話どうなのでしょう。

まず最初に、先ほどの共働というお話、大変いいお話を伺ったと思えます。コメディカルという意味で言えばまさに「コ」、共働して教育・研究という営みをするという意味からすれば、確かに共に働くということは表現としていい表現なのかなと思った次第でございます。

それからあとの方のお話でございますけれども、大学の仕事が非常に忙しい、先生方も職員の方も非常に忙しい、とくに教員については会議会議、委員会委員会で、教育・研究する暇がないという話をよく聞きます。一方で、では本当にその会議でそれを決めることが必要なのだろうかということを、やはり考えないといけないのではないかと思います。大学ですので、誰かの号令一下とか、誰かが全部独断でやるということはふさわしくないですけど、一方で、すべてについて全員参加で、すべてについて全員がやらなければいけないかということやはり考えないとい

けない。そこはまさに適切な機能分担という意味で、この件については誰が責任を持ってどういう委員会で行うのか。この件については、誰がやった方が一番うまくいくのか。そういうことをきちんと考えた上で機能分担をしていただくことが必要と考えます。

教授会でやってもらわなければいけない部分もあるでしょうけれども、教授会でやる必要がないものを教授会にかけることはないと思いますし、委員会とか教授会の役割ということをもう一度精査した上で、本当に必要なものだけをやるということにしないといけないのではないかと。これからどんどん新しくやらなければいけないことは増えてきますので、そういった大学自体の仕事の整理とか役割分担ということを考えていかなければいけない。教育・研究自体にシワ寄せがいくということになるとまさに本末転倒ですので、そのあたりは大学の方で考えていく、逆にいえば、そういうことを考えていただくのが、トップマネジメントの役割かなという気がいたしております。

【司会】最後に非常に大事な結論をおっしゃっていただいたような気がいたします。要するにトップマネジメントの仕事というのは、たぶんそういう仕事のうまい割り振りということが、これは国立も公立も私立も含めてあるのではないかと思います。

時間になってしまいましたので、とくにもうひとつことというご発言がなければ、一応これでめたいと思いますがよろしゅうございます。それでは今日は村田さん、本当にお忙しいところありがとうございました。

最後にまたお願いですが、これは村田さんにもお願いですが、皆さんの中でレポートをできるだけ出してもらうことにしてまして、レポートを出していただいたら村田さんにお渡しをいたしますので、個別のコメントでも結構ですし、全体のコメントでも結構です。今日配ってあるのは、第1回目に来られたクガさんが全体のコメントということでお寄せいただいたものですが、そういう形でまたお願いできますでしょうか。それでは今日の村田さんの講演に基づきまして、皆様方からぜひまた積極的なレポートをお寄せいただきたいと思います。

では、来週は最終回でございます、今日までに3回以上ご出席の方には、来週修了証書を差し上げます。本日までまだ2回ご出席という方で修了証書を欲しい方は、来週ぜひご出席ください。来週は早稲田大学の副総長の村上さんから、前回同様またお話をいただきます。よろしくお願ひします。

今後の国立大学の職員像

村田 善則

1 「国立大学職員」「公立大学職員」「私立大学職員」の違い.....体験に基づく比較論

国立大学＝国家公務員（文部省の職員）

公立大学＝地方公務員（地方自治体の職員 県、市等の一般行政の職員）

私立大学＝学校法人職員（学校法人との雇用関係）

2 今後の大学職員に求められる資質..... 18歳人口の減少、生涯学習、情報化、国際化、業務の多様化の中で

①大学審議会答申（平成10年10月26日）

「大学の事務組織の在り方」

- ・ 教学組織との連携協力の関係の確立
- ・ 業務の専門性や効率性の向上
- ・ 大学運営業務への支援体制の確立

②教官（教員）との連携協力関係

車の両輪論

参考（医師と para-medical co-medical の関係）

③「大学のマネジメントの専門家」として、「教育・研究の支援者」として

- ・ 「大学」という多様な役割を持った大きな組織の管理・運営
- ・ 教学の部門の教育・研究活動に対する支援機能

3 国立大学職員をとりまく状況 独立行政法人化等について

①公務員制度改革（「公務員制度調査会基本答申」平成11年3月6日）

- ・ 開放化（中途採用の拡大、Ⅱ・Ⅲ種職員登用の推進等）
- ・ 多様・柔軟化（複線型人事管理の導入、人事管理上の規制緩和等）
- ・ 能力・実績の重視（試験区分・年次にとらわれない昇進管理等）
- ・ 自主性の重視（自己啓発のための休業制度の導入等）

②独立行政法人問題についてのこれまでの経緯

③今後の方向

- ・ 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議

4 まとめ

大学審議会答申等における大学職員に関する提言

◇大学審議会「21世紀の大学像と今後の改革方策について－競争的環境の中で個性が輝く大学－(答申)」(平成10年10月26日)

第2章 大学の個性化を目指す改革方策

3 責任ある意思決定と実行 ー組織運営体制の整備ー

- (1) 責任ある運営体制の確立
2) 学内の機能分担の明確化

(中略)

⑤大学の事務組織等

大学の事務組織については、教学組織との機能分担の明確化と連携協力の関係の確立が求められる。このため、学長、学部長等の行う大学運営業務についての事務組織による支援体制を整備すること、国際交流や大学入試等の専門業務については一定の専門化された機能を事務組織にゆだねることが適当である。

また、大学運営の複雑化、専門化に対応するために、全学的な観点からの適正な職員配置、学部や大学の枠を越えた人事交流、民間企業での研修の機会の充実など、職員の研修や処遇等について改善する必要がある。

(ア)大学の事務組織

- (a) 大学の事務組織については、大学における主体的・機動的な改革の推進や教育研究機能の一層の充実に貢献できるよう、教学組織との連携協力の関係の確立を図るとともに、業務の専門性や効率性を向上させる必要がある。(以下略)
- (b) このため、学長、学部長の職務を助けるとの観点から、前述の運営会議(仮称)に事務局長等を参加させること、企画や補佐機能を担う職員の適切な配置を行うことなどが適当である。また、国立大学の事務局幹部職員については、在任期間の長期化等により当該大学の職員として十分に手腕を発揮できる体制を作ることが求められる。公立大学の事務局幹部職員については、大学の事務に精通した人材を確保することへの配慮が求められる。(以下略)
- (c) 大学の事務組織と教学組織との機能分担と連携協力を進めていくためには、事務処理の業務の高度化のための条件整備が必要である。

職員一般の問題としては、全学的な観点からの適正な職員配置を行うとともに、採用後比較的早期の段階から学部や大学の枠を越えた人事交流を行い各種の業務経験を積ませることや、民間企業等での研修の機会を充実することが必要である。また、業務の効率性を高め必要な業務を充実していくため、人事、会計・財務の柔軟性の向上や公私立大学に係る設置認可等の手続きの簡素化を図るとともに、事務処理の電算化や業務の外部委託を進めることも必要である。

また、専門的な業務との関係では、大学の各種業務の情報化、国際化への対応、入試などの専門業務の高度化への対応という観点から、専門的素養のある人材の養成を含め、専門分野ごとの研修を充実するとともに、適切な処遇が求められる。また、外部の優れた人材の登用も考慮すべきである。

(d) 国立大学の事務組織については、近年、学生数が増加し、教育研究の進展により教員数が増加し、事務の内容も複雑多岐なものとなっているにもかかわらず、事務職員等の定員が減少している状況がある。大学における教育研究条件が低下することのないよう、人事、会計・財務の柔軟性の向上等事務の合理化を進め、専門化を図ることが特に重要である。

(イ) 技術職員

教育研究の支援体制の充実という点では、技術職員の充実も重要な課題である。科学技術基本計画においては、我が国においては研究支援業務に対する社会的な評価や認識が十分でなく研究支援者が十分確保されていないとの指摘がある。近年、定員の減少等厳しい状況にあるが、科学技術創造立国を目指す我が国が、大学における教育研究の質的充実を進めていくためには、優れた技術職員の確保を図ることが重要であり、要員の確保、資質の向上等が必要である。

(以下略)

第2章 学術研究の振興に当たっての具体的施策

4 世界水準の研究基盤の整備

(3) 研究支援体制の整備

① 研究支援職員の量的充実と支援体制の強化

(ア) 学術研究推進のためには、研究を支援する側の人材の養成や確保もまた必要不可欠である。科学技術基本計画では、「国立大学等において研究者一人当たりの研究支援者数がイギリス・ドイツ・フランス並みの約一人となることを目標として、研究者二人当たりの研究支援者数が早期に約一人となるよう、大学院学生のリサーチ・アシスタント（RA）制度や高度な技能を有する外部人材の活用を図る研究支援推進事業の拡充等により、研究補助者及び技能者を新たに確保する。」とされている。

平成10年度においては、研究者一人当たりの研究支援者数は、0.13人（総務庁調べ）となっており、今後一層の改善が望まれる。

(イ) 研究支援職員の不足と研究支援業務の高度化を背景に、大学院学生がリサーチ・アシスタントとして活躍するという状況が生じている。同制度は、大学院学生が研究の補助的業務を通じて自らの研究能力の向上を図ることを期待するものであり、今後も拡充する必要がある。さらに、研究支援体制の強化のためには、研究支援推進事業の拡充や労働者派遣事業の活用などを総合的に推進する必要がある。

(ウ) 研究支援者の確保に当たっては、研究費により労働者派遣事業を活用することが現実的な対応であり、労働者派遣事業者との契約による受入れを促進するなど環境を整備していく必要がある。

（中略）

(カ) 技術的支援以外では、例えば、図書、情報、国際、特許等の業務について適切な支援体制が必要である。このような専門的支援については、既存の関係事務部門を統合・改組・充実するとともに、職員の専門性の向上を図る必要がある。また、場合によっては労働者派遣事業を活用することも考えられる。

(キ) 学術研究推進のためには、技術組織・事務組織といった研究支援体制の強化が不可欠であり、その際、研究者と研究支援者とが相互に協力し合えるように、機能分担の明確化、信頼関係の確保、連携協力関係の確立を図る必要がある。

(ク) 特殊な分野で高い技術を持った人材が大学外にいるが、そのような人材に関する情報が不足している。したがって、かつて技術職であった者など、研究支援者の人材に関する情報やそうした人材を求めている大学等に関する情報を集中的に収集・提供する方向で具体策を検討する必要がある。

② 研究支援職員の養成・資質向上等

(ア) 限られた研究支援に係る人材が、十分に活躍できるように、また、相互の交流を通じて技術の向上を図ることができるよう、大学等間の連携・協力を推進する必要がある。

(イ) さらに、研究支援者に能力の高い人材を確保するため、研究支援者の養成に努めることが重要であり、修士課程修了者や学部卒業者が、例えば、一定の期間、研究支援組織がある大学等において、奨励金の支給を受けながら技術者としての

実務研修を受ける仕組みについて検討する必要がある。

③ 研究支援職員の処遇の改善

- (ア) 研究支援機能の充実を図るためには、研究支援業務の社会的評価を高める必要がある。研究支援職員の処遇面を改善するには、技術系職員が経歴を形成していくことができるように、研究支援のための組織を確立する必要がある。大学共同利用機関や一部の国立大学附置研究所で組織の整備が進んでいるが、今後更に、その推進を図る必要がある。
- (イ) 研究支援者の処遇が能力の向上に応じて上がっていくことが重要である。また、研究支援者がその経歴を形成していく過程においては、研究の第一線で研究者と共同作業をしているという誇りや生き甲斐を持つことが大切である。研究支援業務については、それによって支えられた研究の進展を踏まえた評価がなされ、その評価に基づいて研究支援者の適切な処遇と昇進が確保される必要がある。

国立大学の独立行政法人化の問題の主な経緯

平成 9年12月 ○行政改革会議が「最終報告」を発表

- ・行政改革の理念、目標と具体的な方策を包括的に提言。
- ・行政の簡素化・効率化の手段の一つとして、独立行政法人制度の創設を提唱し、検討対象となりうる業務を列挙。

国立大学については、(中略)独立行政法人化は、大学改革方策の一つの選択肢となり得る可能性を有しているが、これについては、大学の自主性を尊重しつつ、研究・教育の質的向上を図るという長期的な視野に立った検討を行うべきである。(抜粋)

平成10年 6月 ○中央省庁等改革基本法が成立

平成11年 4月 ○閣議決定

- ・「国の行政組織等の減量、効率化等に関する基本的計画」を決定。
- ・その中で、89の国の事務・事業の独立行政法人化を決定。

国立大学の独立行政法人化については、大学の自主性を尊重しつつ大学改革の一環として検討し、平成15年までに結論を得る。

大学共同利用機関等については、他の独立行政法人化機関との整合性の観点も踏まえて検討し、早急に結論を得る。(抜粋)

6月 ○国立大学協会総会

- ・協会の第1常置委員会において専門的に検討を行うことを決定。

6月 ○国立大学長会議

- ・有馬文部大臣(当時)が、国立大学の独立行政法人化の問題について「できるだけ速やかに検討を行う」旨表明。

7月 ○独立行政法人通則法が成立

平成11年 8月 ○「今後の国立大学等の在り方に関する懇談会」発足
・8～9月にかけて集中的に懇談（第1回～第5回）。

9月 ○国立大学協会の第1常置委員会が中間報告を公表（13日）
・独立行政法人化の問題に対する基本的な認識と、仮に独立行政法人化する場合の課題について整理。

少なくとも独立行政法人通則法のみを見る限りでは、（平成9年11月の反対表明を）撤回ないし変更する理由は見当たらない。（抜粋）

9月 ○国立大学長・大学共同利用機関長等会議（20日）
・有馬文部大臣（当時）が、独立行政法人化の問題の検討の視点、独立行政法人化の意義等について見解を表明。
・合わせて「国立大学の独立行政法人化の検討の方向」を公表。

- (1) 独立行政法人制度は、そのままでは国立大学にふさわしいものとは言えないので、独立行政法人化を検討するに当たっては、大学という教育研究機関に必要かつ相当な特例措置等を講ずることが必要不可欠である。
- (2) 特例措置を講ずることを前提とすれば、国立大学の独立行政法人化には、法人格の取得、自主性・自律性の拡大、大学の個性化の進展という観点から、一定の意義が認められる。（要旨）

10月 ○地区別の国立大学長会議を開催（全国7地区 ～11月）
・各国立大学長と文部省とで意見交換を実施。

11月 ○国立大学協会総会において会長が談話を発表

- (1) 独立行政法人通則法のままでは、国立大学を真に変容せしめるにたる設計図たりえず、設計図の修正が不可欠である。
- (2) 高等教育総体の大胆な変革のための取り組み、とりわけ財政環境の不備に対する取り組みが必要である。（要旨）

平成11年12月 ○平成13年度から独立行政法人化する機関の個別法が成立
(86の事務・事業を行う59法人)

平成12年 1月 ○国立大学協会・第1常置委員会が「大学が具備すべき基本的要件」
に関するアンケート結果を集約

2月 ○自由民主党・教育改革実施本部・高等教育研究グループが発足
・国立大学長、私立大学長等から意見聴取(計5回)

5月 ○自由民主党・政務調査会が提言(「これからの国立大学の在り方について」)を公表(11日)

- (1) 国立大学に国から独立した法人格を与える意義は大きい。
- (2) 法人化に当たって、独立行政法人制度の仕組みを活用することは、適当な方法。ただし、独立行政法人通則法をそのまま適用することは、大学の特性に照らし、不適切。
- (3) したがって、通則法の枠組みを踏まえつつ、大学の特性を踏まえて必要な措置を、調整法(又は特例法)といった形で、法律上明確に規定すべき。
- ・管理運営の基本組織を明確に位置付ける。
 - ・教育研究の目標や計画は、各大学の主体性を十分尊重して定める。
 - ・教育研究の評価は、大学評価・学位授与機構の評価を尊重する。
 - ・学長人事は、大学の意向を適切に反映しうる手続きとする。
 - ・「国立大学法人」など大学にふさわしい適切な名称とする。
- (4) 政府は、国立大学を独立行政法人化するために、関係者・有識者の参画を得て検討を進め、平成13年度中に具体的な法人像を整理し、できるだけ早期に「国立大学法人」に移行させるべき。(要旨)

5月 ○「今後の国立大学等の在り方に関する懇談会」を開催
(第6回～第7回)

5月 ○国立大学長・大学共同利用機関長等会議(26日)
・中曽根文部大臣(当時)から、文部省としての考え方と今後の方針を説明。

- (1) 独立行政法人制度は、国立大学にも十分適合する制度であり、教育研究の柔軟、活発な進展が期待され、行政改革にも資する。また、大学の個性化が進み、競争的環境が創出され、我が国全体の教育研究の進展を期待。
- (2) このため、文部省としては、今後、独立行政法人制度の下で、大学の特性に配慮しつつ、国立大学を独立行政法人化する方向で、制度の内容の具体的な検討に、速やかに着手する。
- (3) なお、検討の際、独立行政法人通則法をそのまま適用すると、教育研究の進展に必ずしも寄与しないため、大学の教育研究の特性を踏まえ、大学の自主性、自律性と通則法との間で一定の調整を図るための措置を検討する。
- (4) 検討課題が広範多岐にわたるため、国立大学関係者や公私立大学、経済界、言論界など幅広い分野から専門家・有識者が参画する調査検討会議を設け、多角的に検討を行い、平成13年度中にはとりまとめを行う。

(要旨)

平成12年 6月 ○国立大学協会総会(14日)

・協会として以下の4点を確認。

- (1) 独立行政法人通則法を国立大学にそのままの形で適用することに強く反対するという姿勢は、今後とも堅持。
- (2) 協会に、「設置形態検討特別委員会」を新設し、積極的に政策提言を行う。
- (3) 文部省の調査検討会議に積極的に参加する。
- (4) 科学技術基本計画に対応する学術文化基本計画の策定を課題とする議論の場の設定を要請する。

(要旨)

7月 ○国立大学協会・設置形態検討特別委員会(第1回)を開催(3日)

7月 ○「今後の国立大学等の在り方に関する懇談会」(第8回)を開催
(19日)

7月 ○「国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議」発足
・組織業務委員会(第1回)開催(31日)

独立行政法人制度の主な特徴について

1 今回の行政改革の考え方と独立行政法人制度との関係

中央省庁の再編を中心とする今回の行政改革の基本的な目的は、制度疲労に陥りつつある戦後型行政システムから、21世紀にふさわしい新たな行政システムへ転換していくことにある。

それには、まず「官から民へ」「国から地方へ」を基本に、国家行政の機能と責任領域を徹底的に見直し、民間や地方に委ねられるものは可能な限り委ね、行政のスリム化・重点化を進める必要がある。

その上で、新たな中央省庁には、政策の企画立案機能の高度化と、国民のニーズに即応した効率的な行政サービスの提供が求められるが、現在、政策立案機能と実施機能が渾然一体として行われていることにより、両機能の硬直化（＝個別事業の利害や制約に拘束された企画立案部門と、明確な権限が無く、利用者の利便を軽視した非効率な実施部門）と、結果としての行政の肥大化を招いている。

したがって、新しい行政組織の編成に当たっては、政策の企画立案機能と実施機能の分離を基本とし、それぞれの機能特性に応じた最適な組織編成の実現や、相互の役割と責任の分担関係の明確化等を通じて、それぞれの機能の高度化を図るべきである。

こうした考え方の下に、新しい中央省庁にあっては、政策の企画立案機能は主として本省に、実施機能は可能な限り独立行政法人等に分離することとする。

（行政改革会議「最終報告」より要約）

2 対象となる事務・事業

現在、国が実施している事務・事業のうち、民間の主体に委ねることが可能なものについては、極力、民間の主体に委ね、他方、専ら強度の公権力の行使に当たるなど、国の行政機関が直接実施すべき事務・事業については、国が直接の主体となって実施することとする。

いずれにも該当せず、国自らが主体となって直接実施しなければならないものではないが、民間の主体にゆだねた場合には、当該事業が必ず実施されるという保証がなく、実施されないときには、国民生活や社会経済の安定等に著しい支障を生ずるものについて、その公共的性格にかんがみ、独立行政法人を設けて、その実施を行わせることにより、事業の確実・適正な実施を確保する。

（行政改革会議「最終報告」より要約）

【財源措置】

- 独立行政法人は、一般的には独立採算制を前提とせず、国の予算において所要の財源措置を行う（移行時の予算措置に当たっては、移行前に必要とされた公費投入額を十分踏まえ、当該事務・事業が確実に実施されるように、十分に配慮する）

3 主務大臣による監督・関与の限定

独立行政法人制度においては、各法人の目的・任務を達成するためのルールや基準を明確化するとともに、主務大臣の独立行政法人に対する監督・関与を、法人の業務及び組織運営に関する基本的な枠組みに限定する。

（行政改革会議「最終報告」より要約）

【中期目標の指示】

- 主務大臣は、3年以上5年以下の期間に独立行政法人が達成すべき業務運営に関する目標（「中期目標」）を定め、これを独立行政法人に指示し、公表する。
- 主務大臣は、中期目標を定める際、主務省に置かれる「評価委員会」（外部有識者から構成される第三者評価機関）の意見を聴取するとともに、財務大臣に協議しなければならない。

【中期計画の認可】

- 独立行政法人は、主務大臣が指示した中期目標に基づき、中期目標を達成するための計画（「中期計画」）を作成し、主務大臣の認可を受けなければならない。
- 主務大臣は、中期計画を認可する際、主務省に置かれる「評価委員会」の意見を聴取するとともに、財務大臣に協議しなければならない。

【法人の長等の任命・解任】

- 法人の長及び監事は、主務大臣が任命する（その他の役員及び職員は、法人の長が任命する）。
- 主務大臣は、心身の故障、職務上の義務違反のほか、法人の業績の悪化を理由に、法人の長を解任することができる。

4 事前規制の緩和による裁量の拡大

主務大臣による法人運営の細部にわたる事前の関与・統制を極力排し、組織運営上の裁量・自律性、インセンティブを可能な限り拡大することにより、国民のニーズへの即応を重視した弾力的・効果的な業務運営を確保して、効率化と質の向上を図る。
(行政改革会議「最終報告」より要約)

【運営費交付金】

○国から交付される運営費交付金は、いわば「渡しきりの交付金」として措置し、国の予算においては、用途の内訳は特定しない。したがって、国の事前の関与を受けることなく、予定の用途以外の用途に充てることができる。

○支出予算に違い残しが生じた場合であっても、翌年度に繰り越すことができる。

【内部組織・定員】

○役員以外の法人の内部組織は、業務の範囲内で、法人の長がその裁量により決定、変更又は改廃し、主務大臣に通知することとし、行政組織に対する従来型の組織管理手法の対象外とする。

○（国家公務員型の場合）定員は、「行政機関の職員の定員に関する法律」（いわゆる総定員法）等の法定定員制度の対象外となる。ただし、各法人は、毎年度、常勤職員の数を主務大臣に報告し、政府は、国会に常勤職員数を報告する。

【職員給与】

○「一般職の職員の給与に関する法律」が適用されず、各法人ごとに職員給与の支給基準を定め、主務大臣に届け出るとともに、公表する。

○各法人では、職員の給与に、法人の業績及びその職員の業績が反映される仕組みを導入する。

5 評価・情報公開等を通じた事後チェックの重視

成果の達成を重視する事後チェックに重点を移し、業務の結果について評価し、改善する仕組みを導入するとともに、業務内容、業績、評価等についての情報公開を徹底し、事業継続の必要性、民営化の可否等について、定期的な見直しを実施する。
(行政改革会議「最終報告」より要約)

【評価】

- 主務省に置かれる「評価委員会」が、毎事業年度及び中期目標期間の終了時に、各独立行政法人の業績を評価する。
- 主務省の「評価委員会」は、各独立行政法人と、総務省に置かれる「評価委員会」に対して、評価の結果を通知し、公表する。必要と認めるときは、独立行政法人に対し、業務運営の改善その他の勧告をすることができる。
- 総務省の「評価委員会」は、必要と認めるときは、主務省の「評価委員会」に意見を述べるができる。また、独立行政法人の主要な事務・事業の改廃に関し、主務大臣に勧告することができる。

【検討】

- 主務大臣は、中期目標期間終了時に、独立行政法人の業務を継続させる必要性、組織の在り方、その他組織・業務の全般の検討を行い、主務省の「評価委員会」の意見を聴取の上、所要の措置を講ずる。

【情報公開】

- 業務方法書、中期目標、中期計画、年度計画、財務諸表、事業報告書、評価委員会の評価結果、給与の支給基準等の公表を義務づけるとともに、その他できる限り多くの事項を積極的に公表する。

【会計原則】

- 独立行政法人の財政状態・運営状況を明らかにするため、会計基準は企業会計原則によることを原則とするが、公共的な性格を有し、利益の獲得を目的とせず、独立採算制を前提としないという独立行政法人の特殊性を考慮して修正を加える。

6 職員の身分

独立行政法人の職員の身分は、原理的には現行と同じままの国家公務員とは相容れないものと考えられるが、制度の創設に伴い、円滑な移行その他諸般の事情にかんがみ、職員の身分について国家公務員の身分を与えることとし、合わせて、国家公務員としない類型も設けることとする。

国家公務員型と非国家公務員型とのいずれに当たるかは、当該法人の目的・任務や、業務の性質等を総合的に判断して決まる。

(行政改革会議「最終報告」より要約)

国立大学長・大学共同利用機関長等会議における文部大臣説明

平成12年5月26日

1 はじめに

本日は、ご多忙のところ、ご出席をいただき、御礼申し上げます。また、皆様方の日頃のご尽力に、深く敬意を表します。

本日、皆様方にお集まりいただきましたのは、懸案となっております国立大学の独立行政法人化の問題について、文部省としての現時点での考え方と今後の方針をご説明するためであります。

振り返りますと、この問題は、平成9年に発表された行政改革会議の最終報告に端を発しております。この報告は、行政機能のアウトソーシングや業務の効率化等の方策として独立行政法人制度の創設を提唱いたしました。国立大学についても、独立行政法人に移行することが、「大学改革方策の一つの選択肢となりうる可能性を有している」と指摘しました。

その後、政府部内で、独立行政法人制度の具体的な制度設計の作業と対象事務・事業の選定が進められ、昨年4月には、89の国の事務・事業の独立行政法人化が閣議決定され、さらに、7月には、制度の具体的な内容を定める独立行政法人通則法が国会で成立しました。

一方、国立大学の独立行政法人化については、昨年4月の閣議決定において、「大学の自主性を尊重しつつ、大学改革の一環として検討し、平成15年までに結論を得る」とされました。つまり、この問題については、教育研究の充実を目指す大学改革の一環として考えるべきであること、また、大学にふさわしい制度設計が可能であるかどうかなど十分に時間をかけて慎重に検討する必要があること、の2点が、政府として公式に確認されたわけであります。

文部省では、これを踏まえて、昨年8月以降、「今後の国立大学等の在り方に関する懇談会」を開催して、有識者の方々からご意見をいただいた上で、9月には、国立大学の学長及び大学共同利用機関の所長の皆様方にお集まりいただき、国立大学を独立行政法人化することの意義や、大学の自主性、自律性を踏まえた特例措置等の必要性、さらには、高等教育及び学術研究に対する公財政支出の拡充の必要性等を指摘し、独立行政法人化を検討する場合の基本的な方向をお示したことは、ご承知の通りであります。

並行して、国立大学協会では、独立行政法人通則法をそのまま適用することには反対である、との立場を明らかにしつつ、第1常置委員会において、仮に独立行政法人化した場合の課題や対応の在り方について検討が進められ、また、各大学でも、熱心に議論が行われてきたと承知しております。

また、今月、自由民主党から提言が公表され、「国立大学は、独立行政法人制度の下で、通則法の基本的な枠組みを踏まえつつ、一定の調整を行う調整法（又は特例法）の制定を含め、大学の特性を踏まえた措置を講じることにより、「国立大学法人」といった名称で独立行政法人化する」との方向が示されております。

こうした動きを踏まえながら、文部省では、地区別の国立大学長会議を始め、多くの会議等に参加して、国立大学の幅広い関係者と意見交換を行い、また、その他の関係者からも意見を伺いながら、独立行政法人制度と国立大学との関係について検討を進めてまいりましたが、この際、文部省としての現時点での考え方と今後の方針を整理すべきであるとの判断に立ち、先般、改めて「今後の国立大学等の在り方に関する懇談会」を開催し、有識者の方々のご意見を伺ったところであります。

2 我が国の大学制度と国立大学

独立行政法人化の問題を考える前提として、まず、我が国の大学制度と、その中の国立大学の位置付けについて、考えを述べたいと思います。

よく知られております通り、欧米の主要諸国の大学は、主として国又は州の公費によって運営されており、また、設置形態別に整理すれば、国立大学又は州立大学が大きな割合を占めております。私立大学が比較的普及していると言われるアメリカにおいても、学生の7割近くは州立大学に在籍しているというのが実態です。

他方、我が国の大学制度は、明治10年に最初の官立大学が設置されて以降、政府によって大学が整備される一方、国を挙げての近代化の取り組みの中で、戦前から、少なからぬ私立大学が、創立者の建学の精神に基づき設立され、育ってまいりました。戦後、新制大学への一元化や量的な拡大期を経て、国立、公立、私立という異なるタイプの大学が併存し、それぞれの特性を生かしながら、互いに補い、競い合っており、全体としては極めて多様で柔軟な構造を持つ、我が国独自の大学制度が形成されて、今日に至っております。

我が国の大学が、将来にわたって、教育研究の高度化を図りつつ、個性化を進めて、国民や社会の様々な要請に応えていくためには、このような多様で柔軟な構造は、今後とも維持されるべきであると考えております。

また、私立大学が、我が国の教育風土の中で、諸外国に例がないほどの成長を遂げ、大学制度全体の充実、発展に果たしてきた貢献には、非常に大きなものがあります。その重要性にかんがみ、今後とも、建学の精神が十分に発揮され、教育研究の一層の進展が見られるよう、経常費助成の充実を始め、私立大学の一層の振興を図っていく必要があります。

一方、我が国の大学制度において、国立大学は、国が直接の設置主体となり、安定的に国費が投入されるという特性を生かして、大規模な研究プロジェクトの推進、医師や教員など社会の要請に応じた政策的な人材養成などを展開してまいりましたが、特に次のような点に、その特色があります。

第1に、国立大学は、教育面での貢献とともに、我が国の学術研究と研究者養成の主力を担っております。研究内容も、社会の要請に即応する研究に加え、短期的

には成果を予測しがたい先駆的な研究や基礎的な研究、社会的需要は少ないものの重要な学問の継承などにおいて、大きな役割を担ってまいりました。

第2に、国立大学は、全国的に均衡のとれた配置により、地域の教育、文化、産業の基盤を支えてまいりました。学部学生数で見ると、私立大学の75%が、いわゆる三大都市圏に集中しているのに対し、国立大学は、60%以上がその他の地域に立地しております。また、地方の国立大学は、各地域特有の課題に応じたユニークな教育研究の実施やその解決にも、貢献してまいりました。

第3に、国立大学は、学生が、経済状況に左右されることなく、自己の関心や適性に応じて、分野を問わず大学教育を受ける機会を確保する上で、大きく貢献してまいりました。

もちろん、こうした役割や機能は、国立大学だけに限られるものではなく、国公立の大学の役割や機能は、時代の変化や社会の要請などを踏まえて変化するものであり、固定的にとらえるべきではないと考えております。また、期待される役割や機能に照らし、国立大学の在り方そのものも、常に問い直していかねばなりませんし、これまでも幾多の改革を重ねてまいりました。

3 国立大学の改革の経緯

戦後、我が国の国立大学は、1県1大学等の方針の下に、新制大学として一元化されるなど、大きな変革を遂げました。新制大学の発足直後の混乱期を経て、昭和30年代以降は、高度経済成長や国民の進学意欲の高まりなどを背景に、理工系分野の拡充、医科大学の全国的な整備、新構想大学の設置など、一連の整備が進められてまいりました。

これは、私学では対応し難い分野や地域を中心に、国立大学の拡充整備を進めたものでありましたが、いわゆる大学紛争以降は、紛争を通じて顕在化した国立大学の課題に対処するため、従来とは異なる新しい構想に基づく大学を整備することにより、国立大学改革の先導役を期待するという側面を、併せ持つものでありました。

一方、国立大学の設置形態の問題については、国の行政機関として位置付けられ

ているために、大学運営の自主性、自律性に限界があるといった問題意識から、昭和30年代の末頃から、各方面より、多種多様な法人化論が提起されるようになりました。

その中には、法人化を国立大学改革の選択肢の一つとして位置付けた中央教育審議会の昭和46年の答申も含まれておりましたが、こうした提案は、多くの議論を招きつつも、世論や関係者の広範な支持を必ずしも得られず、現実の政策課題として具体的な検討に至ることはありませんでした。

その後、昭和50年代に入って、経済成長が鈍化し、さらに、いわゆる臨調行革路線による国立大学の新增設の抑制、受益者負担の強化といった傾向が定着するにつれ、昭和30年代以降の拡充整備を通じた改革路線を進めることが、困難な状況となってまいりました。

そうした中、昭和59年に設置された臨時教育審議会は、国立大学の改革の方向性を「自主・自律体制の確立」と「教育研究の特質に応じた柔軟・活発な運営」に求めました。その手法の一つとして、国立大学の特殊法人化についても検討されましたが、慎重な検討を要する問題であり、俄には結論を導き難いとして、当面、現行の設置形態を維持しながら、「行財政的諸規制を大幅に緩和・弾力化する」との方針を示しました。ただし、同審議会は、国立大学の抜本的な改革のためには、将来に向けて国立大学の設置形態そのものについて検討を加える必要性があることを、併せて指摘しております。

この臨時教育審議会の答申以降、今日まで10年以上にわたり、国立大学の改革は、「自主・自律体制の確立」と「教育研究の特質に応じた柔軟・活発な運営」の実現を改革の方向としつつ、「行財政的諸規制の大幅な緩和・弾力化」をその手法として進められたと言ってもよいかと思えます。

具体的には、大学審議会の答申等を受け、大学設置基準の大綱化、大学院制度の弾力化を始め、人事、会計、組織など制度全般にわたって規制の緩和を進めてまいりました。また、平成11年には、学校教育法等を改正し、大学紛争以来の懸案であった国立大学全体を通じた組織運営体制の整備が実現されたところであります。

4 国立大学の新たな改革の可能性

臨時教育審議会及び大学審議会による改革路線は、現行の設置形態の枠組みの中での改革として、多くの成果を納めてまいりましたが、10年以上にわたる行財政的諸規制の緩和のための取り組みは、現行設置形態に由来するところの改革の限界点をも、徐々に明らかにしております。

例えば、予算面では、国の行政組織の一部である以上、予算の単年度主義や費目間流用の原則禁止の壁は、極めて厚いと言わざるを得ません。給与やサービスなど人事面の諸規制は、公正、中立を旨とする公務員制度の性格上、現行のままでは規制緩和が非常に困難な領域であります。さらに、組織編成の面でも、国の機関である以上、組織の設置改廃や定員管理を担当官庁の審査対象から除外する、といった抜本的な改革を実現することは、極めて困難であります。国立大学が法人格を持たず、権利・義務の主体となり得ない組織である以上、意思決定や財政の使途等において裁量権を制限されているのは、当然ということになります。

また、そもそも、国立大学が、国の行政組織の一部、言葉を換えれば、いわば文部省の附属施設（施設等機関）として位置づけられている以上、規制緩和を進めたとしても、文部大臣の広範な指揮監督権の下に置かれる状況には変わりはなく、国立大学の運営の自主性、自律性と自己責任の範囲が、依然として不明瞭なままであることも否定できません。

一方、国立大学を取り巻く社会の情勢に目を転じてみますと、グローバル化、情報技術革命、少子高齢化といった時代の大きなうねりの中で、戦後の我が国の発展を支えたシステムや考え方の多くが、時代に適合しないものとなり、「次なる時代」への改革が迫られております。このため、「知」の再構築が求められ、人材養成と学術研究を通じて社会の発展を支えてきた国立大学に対しても、各界から、かつてないほどの大きな関心と期待が寄せられるとともに、運営の効率性を高め、国際的な通用性を重視し、世界的水準の教育研究を展開し、さらにリードしていくことが、強く要請されております。

21世紀の大学像を今後の改革方策とともに提言した平成10年10月の大学審議会答申は、今後の大学の在り方として、学生や社会の要請等に的確に応えられる

ように教育研究システムを柔構造化すること、教育研究の質的向上に主体的に対応し、適時適切に意思決定を行うなど、開放的で積極的な自主・自律体制を構築すること、そして、教育研究の不断の改善を図りつつ、各大学の個性化等を進めるため、多元的な評価システムを確立することを求めています。つまり、21世紀においても、大学が、真の自主性、自律性を確立し、自己責任を全うするための取り組みが、引き続き大きな課題として位置付けられているところであります。

このような状況の中で、今回、大学改革の方策として、また、行政改革に資するものとして、国立大学の独立行政法人化の問題が提起されたところであります。従来の行財政的諸規制の大幅な緩和・弾力化という改革手法に限界が見える中で、大学の教育研究システムや組織運営の自主性、自律性や自己責任を大きく前進させ、世界的水準の教育研究を展開していくためには、今こそ、国立大学にふさわしい形での法人化の可能性について、真剣に検討する時期にある、と受け止めるべきではないでしょうか。

5 独立行政法人制度の目的と国立大学

法人化を検討するに当たっては、まず、現在、提起されている独立行政法人という制度が、果たして国立大学にふさわしい制度であるかどうかを十分に吟味しなければなりません。そのため、まず、行政改革会議の最終報告や独立行政法人通則法などに照らして、この制度の目的と国立大学との関係について考えてみる必要があると思います。

第1に、独立行政法人制度は、「民営化することが難しく、公共上の見地から確実に実施される必要がある事業を主たる対象とする制度である」という点であります。このため、各独立行政法人の予算は、独立採算制ではなく、国の予算における所要の財源措置が前提とされ、移行前の公費投入額を十分に踏まえて、運営費交付金等を措置することとされております。

このことは、非常に重要な点であり、国立大学は、独立行政法人化後も、用途を特定されない運営費交付金等を受けて、その果たすべき役割や機能を実現していく

ことが可能であると考えております。

なお、独立行政法人化によって、地方の国立大学や基礎的な教育研究の分野などが、深刻な影響を受けるのではないかと、この不安を耳にすることがあります。この点については、独立行政法人制度の下では、独立採算性ではなく、国から運営費交付金等の財源措置がなされることが前提とされ、さらに、その他の競争的な資金の拡充とオーバーヘッド制度の導入を進めることにより、地域や分野を問わず、各大学において、バランスのとれた教育研究環境の整備を図ることができると考えております。地方分権が進む中で、国土の均衡ある発展を図るためには、各地域において大学が果たすべき役割が、ますます重要になるものと考えており、こうした点を踏まえた対応が必要であります。

第2に、独立行政法人制度は、「行政機能をアウトソーシングするため、政策の企画立案機能と実施機能とを分離する制度である」という点であります。アウトソーシングという点では、国立大学における教育研究は、必ずしも国の行政機関が自ら行うべき事業とは言えず、その質的な充実のために、よりふさわしい制度が可能ならば、これを追求する必要があることは、過去の国立大学の法人化論を持ち出すまでもありません。

一方、企画立案機能と実施機能の分離という点については、この制度は、主務大臣の各法人に対する監督、関与を限定し、業務運営の自主性に十分配慮しつつ、中期目標の指示や中期計画の認可等を通じて、国が企画立案した方針が、各法人の運営に反映される仕組みとなっております。

この点、国立大学は、私立大学と異なり、国の意思に基づいて設置され、主として国費によって支えられてきたことから、これまでも、全国的な地域バランス、重点的な人材養成、基礎研究その他特定分野の振興など、国全体としての高等教育政策や学術政策を踏まえつつ、各大学において主体的な取り組みが進められてきました。これは、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が尊重されることによって、はじめて真に実りある展開と発展が見られるものである、という教育研究の特性に由来するものであると考えております。

そして、このような国と国立大学との関係は、独立行政法人制度の下においても、互いの責任の範囲をより明確にしつつ、基本的には維持されるべきものと考えてお

り、したがって、国立大学を独立行政法人化するには、大学の教育研究の特性を踏まえ、大学の主体性を尊重するための一定の調整を図ることが、不可欠であると考えております。このことは、教育研究の方針、内容、方法はもとより、その質的充実を図るための評価、教育研究を実施する教員の人事、これらに関する組織としての意思を決定し、実行する組織運営について求められるものであります。

第3点は、独立行政法人制度は、「規制を緩和し、その機関にふさわしい組織や運営の形態を追求して、業務の効率性の向上や透明性の確保を図る制度である」という点であります。

言うまでもなく、業務の効率性や透明性の向上は、いかなる組織においても当然に求められるものであり、国立大学とて例外ではありません。

ただし、大学の教育研究の効率性とは、需要と供給の市場原理に委ねれば必ず実現されるとの保障はなく、むしろ、第三者による客観性や専門性の高い評価と、評価結果を踏まえた適切な資源配分を通じて高められる点に、一般の企業活動などとの大きな違いがあると考えております。したがって、独立行政法人制度の下において、大学のこのような効率性や透明性の向上に寄与する組織や運営の形態を追求できるかどうかを、十分検討していくことが必要であります。

この点、独立行政法人制度は、基本的には、市場原理ではなく、評価システムを前提とした制度であります。さらに、その評価システムが、大学にふさわしいものとなるかどうかを考えていかねばなりません。

他方、予算執行、組織編成、定員配置、給与決定などの面で規制を緩和し、組織や運営の自主性、自律性を拡大することを制度設計の工夫によって可能とするというこの制度の長所は、単に経営面だけでなく、大学の教育研究の多様な展開と発展を図るということについても、十分活かしうるものであると考えております。

6 国立大学の独立行政法人化についての考え方と今後の方針

以上申し上げた諸点を踏まえ、文部省としては、国立大学の独立行政法人化については、現時点で、次のように考えております。

まず、独立行政法人制度は、この制度の目的や、冒頭に触れましたような国立大学の特性や、役割、機能に照らして、国立大学についても十分適合するものであると考えております。

また、独立行政法人制度は、日常的な国の規制が緩和されることにより、透明性の高い手続きの下に、国立大学の自主性、自律性を大幅に拡大し、教育研究の柔軟、活発な進展を図ることが期待できる制度であります。

例えば、国からの運営費交付金は、用途の内訳が特定されず、また、年度間の予算の繰り越しも可能となりますので、各大学の教育研究活動の実態に即した弾力的な予算執行が実現します。また、講座や学科などの教育研究組織の編成や教職員の配置は、毎年度の概算要求や担当官庁の審査を経ることなく、学内での検討と手続きによって、社会の需要に応じた適時適切な見直しが可能となります。

さらに、自主性、自律性の拡大により、各大学の個性化が進展し、様々な特色を持った多様な大学が併存することを通じて、社会の多様な要請に応えるとともに、互いに切磋琢磨する環境が創出され、個々の大学はもとより、我が国全体の教育研究の進展が期待されると考えております。

このような考え方に立ち、文部省としては、今後、独立行政法人制度の下で、大学の特性に配慮しつつ、国立大学を独立行政法人化する方向で、法令面での措置や運用面での対応など制度の内容についての具体的な検討に、速やかに着手したいと考えております。

その際、独立行政法人通則法をそのまま国立大学に適用した場合には、大学が本来有するところの教育研究システムや組織運営の主体性が損なわれるおそれがあり、また、大学の教育研究の効率性の向上に適切に結びつかない面もあることから、このような点については、大学の教育研究の特性を十分踏まえ、自主性、自律性を実質的に拡大することにより、教育研究の進展に寄与することができるよう、通則法との間で一定の調整を図ることが不可欠であると考えております。

特に、法令面については、例えば、主務大臣による長の任免、教員人事、中期目標、中期計画、評価、組織運営などについて、調整法あるいは特例法による対応を含め、通則法には直接に定められていない事項を整備するなど、大学の教育研究の特性を踏まえた幅広い検討が必要であります。

検討の進め方としては、「今後の国立大学等の在り方に関する懇談会」の下に調査検討会議を開催し、この調査検討会議には、国立大学の関係者や公私立大学、経済界、言論界など幅広い分野から有識者の方々にご参集いただいて、多面的、多角にご議論いただきたいと思いますと考えております。

具体的な検討課題や方向性については、昨年9月にお示したところでありますが、例えば、組織運営面では、組織運営の基本的な在り方、経営面での体制強化の方途、中期目標・中期計画・評価の内容、方法などについての検討が必要であります。人事面については、学長を含む教員人事や事務局人事の在り方、弾力的な給与の仕組みなどが課題となります。財務会計面では、国からの運営費交付金等の措置の在り方、企業会計原則の適用の方途、特別会計の借入金の返済や長期的な施設整備の仕組みなどについて検討を行い、さらに、これらを踏まえた法人の名称や移行方法などが課題になると考えております。

このように、検討課題は、極めて広範多岐にわたることから、検討を終えるまでには、相当の時間を要するものと考えておりますが、平成13年度中には、調査検討会議としてのとりまとめをお願いしたいと考えております。

文部省としては、調査検討会議のとりまとめを踏まえ、独立行政法人化後の大学の在り方について、最終的な結論を得たいと考えております。

7 教育研究の高度化のために

以上、国立大学の独立行政法人化の問題について、文部省としての現時点での考え方と今後の方針を述べてまいりましたが、関連して、大学共同利用機関についても一言申し上げます。

大学共同利用機関は、全国から第一線の研究者が参画する開かれた共同研究の拠点として、学術研究の最先端に立って、研究と教育を一体的に推進してまいりました。その運営は、大学と同様、自主性、自律性と自己責任に基づくものであり、したがって、今後、国立大学に準じて、独立行政法人化する方向で、検討を進めていきたいと考えております。具体的には、先に申し上げた調査検討会議に、大学共同

利用機関の関係者の方々にも参画いただき、調査検討会議の場で、大学共同利用機関の特色を踏まえつつ、国立大学に準じた検討を進めていきたいと思っております。

なお、公立大学についても、関係者の意見を伺いながら、国立大学に準じた対応を検討する必要があると考えております。

最後に、国立大学の独立行政法人化の問題の発端となった行政改革会議の最終報告の中から、次の一節をご紹介します。

「21世紀日本を展望するとき、われわれは、新たな叡智の広がり、すなわち学問や研究教育、さらには我が国独自の文化の継承・醸成そして発信といった価値の重要性にあらためて思いをいたさざるを得ない。21世紀日本は、学問や文化を通じての国際社会への価値の発信を最重要課題のひとつとし、研究教育環境の充実に格段の努力を傾注すべきである。」

これは、最終報告の冒頭で、行政改革の理念と目標を述べている中での一節であります。行政改革を進める中にあっても、21世紀の我が国が、世界のフロントランナーとして、国際社会に価値を発信し、知的リーダーシップを発揮していくことの大切さ、そして、そのために大学が果たすべき役割の大きさを、改めて痛感せざるをえません。「次なる時代」に向けて、「新たな大学改革」に積極的に取り組んでまいりたいと考えております。

また、国際社会に向けて我が国独自の価値を発信していくために、個々の大学等の枠組みを超えて、我が国の高等教育や学術研究の在るべき姿を長期的な視点から展望し、学問分野のバランスや重点的に振興すべき領域などについて、国全体の視野から議論しうるような場を設けることを考えていきたいと思っております。

同時に、大きな役割を担う我が国の大学が、国際的な競争力を備え、高めていくためには、これを支える公的投資の拡充が必要不可欠であります。この点については、大学審議会の答申においても、我が国の高等教育に対する公的投資が、欧米の主要諸国に比べて著しく低い状況にあることを踏まえ、これらの諸国並みの水準に拡充していくことの必要性が指摘されているところであり、今後、適切な評価に基づく競争と、効率的な運営に留意しつつ、国公私立大学等に対する公的投資の拡充に向けた積極的な取り組みを進めてまいり所存であります。

皆様方のご理解とご協力をお願い申し上げます。私の説明といたします。