

国立大学法人分科会
第3回議事録

内閣府公共サービス改革推進室

第 3 回 国立大学法人分科会 議事次第

日時：平成 21 年 5 月 20 日（水）15:00～16:55

場所：永田町合同庁舎 1 階 第 1 共用会議室

- 1．民間事業者における大学業務（内部管理業務等）の受託事例について（有識者ヒアリング）
- 2．国立大学法人における経営効率化の取組み（第 1 期中期目標期間評価結果を中心に）について（文部科学省ヒアリング）
- 3．公共サービス改革基本方針（案）について

本田主査 それでは、定刻となりましたので、第3回「国立大学法人分科会」を始めさせていただきます。

本日は、2件のヒアリングと1件の議題の審議を予定いたしております。

議題3につきましては、委員同士による率直かつ自由な意見交換を行うため、官民競争入札等監理委員会運営規則第5条の規定の例に準じまして、会議を非公開といたしまして、後日、議事要旨を公開するというようにしております。

初めに、本日は株式会社クレオテックの廣野常務取締役にお越しいただいておりますので、これまで受託されてきました大学業務の事例等につきまして、御説明をいただきたいと思っております。20分程度でよろしく願いいたします。

廣野常務取締役 ただいま御紹介に預かりました株式会社クレオテックの廣野と申します。クレオテックの立場でお仕事をさせていただいておりますが、一方で大学の総務部付の職員ということで、二足のわらじをはきながら仕事をしております。

当社は学校法人立命館が100%の出資という形でつくった会社で、設立以来15年になります。従業員は有期雇用も含めまして、現在365名。出向取締役ということで、私ともう一人の人間が学校法人立命館の方から常勤の取締役ということで2名、経営の方に携わっております。そのほか、非常勤取締役ということで、理事長、総務担当の常務理事が役員。並びに監査役にも学校法人立命館の人間が入っているといった構成の会社でございます。

子会社として、株式会社クレオヒューマンという会社を持ってしまして、人材派遣並びに保険業務、旅行業務というようなことも子会社の方ではやっております。

「(2)業務概要」を説明させていただきます。大きく分けると、キャンパスの管理業務と物品の販売業務、事務の委託業務、学生支援業務の4つに分類できると考えております。

キャンパス管理ということになりますと、ここに書かれているとおり、キャンパスの警備、設備の管理、清掃、大型の建築ではなくて、建築の小修繕というようなものを当社の方で請け負ってやらせていただいております。

物品販売業務としましては、什器、事務用品、学園でつくる広報物、IT機器などの販売を学園向けにさせていただいております。

事務委託業務としましては、大学の窓口の受付業務。この後に説明いたしますけれども、旅費の計算業務や給与の計算業務、あるいは事務業務のシステム化のお手伝い。また、大学の入学式あるいは本学でやる学会や式典の企画運営というようなことも受託させていただいております。

学生支援業務としましては、学生マンションの斡旋、学生寮の管理。アジア太平洋大学におきましては、自社でも物件を持っておりまして、学生寮とタイアップしながら、自社物件を運営し管理をしているというのが主な業務概要で、ここの(2)に書かせていただいたものは、ほとんどが今、立命館大学に提供しているサービスとお考えいただければと思います。

「2. 大学からの受託実績」でございます。立命館大学におきましては、ただいま申し上げましたとおり、ほとんどの業務をさせていただいております。立命館アジア太平洋大学におきましても、大体似たようなところだと理解しております。

北海道大学、札幌市立大学という国公立の方の大学の方で申しますと、北海道大学さんにおきましては、JTB北海道さんが主契約者という形を取りまして、JTB北海道からの再委託という形で、旅費の計算業務の方を全面的に私どもの方でさせていただいております。

札幌市立大学さんにおかれましては、旅費の計算業務、給与の計算業務、サテライトの管理業務。御承知の方もいらっしゃるかと思いますが、札幌市立大学はできて間もない小規模な大学です。キャンパスが芸術の森という札幌市でも南区の奥の方にございまして、それと桑園という札幌駅のすぐ隣接したところでございます。

2か所に分かれているということで、2学部で2キャンパスですが、そういったこともありまして、都心部にサテライトが欲しいといった御要望にお答えする形で、後で御説明させていただくサテライトキャンパスの管理業務をさせていただいております。

北海道医療大学の方も、サテライトの管理業務をさせていただいております。

この春からは、大分大学さんの寮の管理業務。入札案件でございましたけれども、入札に参加したのが当社だけだったと後でわかって、非常に残念な思いをしたんですが、大分大学さんの寮の管理業務もさせていただいております。

北海道内の5大学連携事業というのが昨年度の文科省の補助事業として採択されまして、その5大学の連携事業の共同事務室というものを私どものサテライトフロアーに置いていただいて、その管理業務をさせていただいております。

サテライトという話がかなり出ておりますので、先にそのサテライトの話させていただきたいのですが、ACUというパンフレットが皆様のお手元に配付されていると思います。

札幌駅から歩いて3分ほどのところ。札幌の駅前通りに面したところに日本生命の札幌ビルというのがございまして、その5階のワンフロアをお借りしまして、今、申し上げたような大学のほかに、小さいオフィスでは日本女子大学さん、私どもの立命館プラザ、道内の公立大学の名寄市立大学さん等々、サテライトのキャンパスあるいは学生募集のための拠点、オフィスというような形でお部屋をお借りいただきまして、そこに職員の方を常駐していただくということではなくて、当社の社員が大学の職員の皆様に代わって、さまざまな業務をさせていただくという形を取っております。そういうものが札幌の事業部のところでやっております。

大学における内部管理業務の具体的な例ということで、北海道大学さんからJTB北海道さんを通して受託している旅費業務のことについて御説明をさせていただきたいと思っております。

それに関しましては、業務の委託事例という1枚ものを用意させていただいておりますけれども、平成16年4月から旅費関係業務のアウトソーシング。実際には6月から具体的にはスタートをいたしました。当初、大学様の仕様では、推定件数3万件ということでお話を伺っていたわけですが、昨年度実績でおよそ4万1,000件ということで経緯しております。

旅費業務の流れということで書いておりますが、旅行申請から旅費の支給まで、当初の3年間は支払いまで全部、私どもの方でさせていただきました。ただ、3年終わった段階で再入札がございまして、そこにおきましては私ども株式会社が振込みをするのと北海道大学さんが振込みをするのでは、振込み手数料が地場の銀行さんとの関係で弊社と違うということがございまして、FBデータまでを作成して、北大の方へ納品をさせていただき、北大の方から振込みしていただく形に変えさせていただきました。

お陰様で3年の実績をお認めいただきまして、入札にも参加することができましたけれども、相変わらずJTBさんにぶら下がっている状態でやらせていただいております。それは大きな理由として、やはりJTBに旅券を頼むとJTBさんのお力で、大学が従来使っていた出張旅費よりも安く旅券を手に入れることができるのではないかというような思いが大学様の方にあると伺っております。

ただ、昨今の国際事情も御承知かと思っておりますけれども、海外の航空会社におきましては、手数料を旅行代理店に返すというようなこともなくなってまいりました。逆に手数料をいただくというような形になってきているというのが現状でございまして、大学の方から効率的な発注をいただかないと、決してJTBさんが利益を出すということにはならないかと思っております。

受託当初は、大変苦勞をしたこともありますが、余りそれを営業の場で申し上げるといのも何ですので、事務業務委託に向けての御提案資料といったものを私どもは持って他大学さんに営業をかけております。

これを見ていただくと、1枚目はAgendaということですから、2枚目を見ていただきたいんですが、2枚目については、業務委託をどういう背景でやっているのか。他大学さんはこういう背景でやっているんですよというようなことを説明させていただいている内容です。

その次のページは、御承知のように元京都大学の事務局長をやられていた本間先生が、今は私どもの副総長になっておりますけれども、元学位授与機構で教授もされていた。その先生が国立大学マネジメント研究会において出している『大学マネジメント』という雑誌を抜粋です。ここに非常に示唆に富んだ内容の記事がありましたので、抜粋して御理解いただこうということで提案資料の中に入れております。

次は「何のため」「そのためには」ということです。見ていただいたらよろしいかと思っております。

クレオテック業務センターというのは、どんなことをやっていますかということで、サ

ービスと業務量。ここで触れさせていただきたいのはキャパシティー判断。リソースがクレオテックの業務センターで、キャパシティー判断ということ掲げてあります。大学の中で運用しているときには、目立たない事務コストというものが外出しすることによって浮き彫りになってきます。

一般的な例として旅費業務を例に説明させていただきます。例えば大学の中ですぐそばにいる秘書の方とか、事務の方が一連の業務の中でやっていたことを定型化して外に出すということになれば、そこで当然コストが発生するわけなんです、大学の方はなかなかそういう物の考え方に立てない。つまり旅費の業務委託というと、国立大学法人ですから旅費の命令作成から支給支弁までを一連の業務と考えてしまう。

ところが、その間に隠れた非常に多くの業務がございます。例えば先生が海外から出張で帰られる。そうすると領収書がそろっていないということも当然ございます。その領収書をそろえていただくために、大学の事務職員の方がどれだけの御苦勞をされるか。それを外へ出すということですから、当然そういうことを私どもの業務センターの中で、大学の先生と直にお電話でお話をしながら、領収書をそろえていただくということをセンターの職員はコストをかけてやっていくということになります。

ですから、事務の流れのとおりスムーズに流れるというわけでは決してございませんので、その辺りをアウトソーシングする場合には、しっかりとお考えいただきたいというのが、基本的な私どものポリシーとして、こういう形で書かせていただいております。

それを具体的に書いたのが学内事務処理、IT化のねらいということで、次のページに縷々書かれておりますし、業務委託、アウトソーシング、BPOのメリットということで、書かれているような内容でございます。サポートサービス体制というようなものも書かれております。

実際の場面では、そういう苦勞の中で生み出したのが「旅費業務センター便り」です。今回は第3号をお持ちしたのですが、その3号の中にお問い合わせ内容トップ3、領収書等返却内容トップ3ということで、つまり大学の事務局が通達という形で、各学部事務局あるいは先生方に下ろしても、なかなか改善されないようなことを改善していただくために「旅費業務センター便り」というものを発行しております。私どもは先生方や学部事務の方から直接お電話でお問い合わせをいただいておりますので、何についてお困りがよくわかります。「旅費業務センター便り」では先生方はこういうことに気を付けて、完了報告書まで上げてくださいますというようなことを書かせていただいております。もう既に10号くらいを数えているかと思うんですが、毎年毎年新しい課題が発生し、それを先生方に御理解いただくというようなことを繰り返しながら業務を遂行しているという次第でございます。

時間になりましたので、この辺で終了させていただきます。以上でございます。

本田主査 ありがとうございます。それでは、ただいまの御説明に対して、御意見なり御質問がありましたら、お願いします。

前原副主査 資料1の「(2)業務概要」で4種類書いてありますけれども、この収益状況のバランスは、どういう状況になっていますか。

廣野常務取締役 キャンパス管理、物品販売は好調かと思います。事務委託につきましては、当初なかなか見えない部分がやはりございます。事務委託を本格的に取り組んだのが数年間しかございませんので、これから利益を生み出す方法を考えていかなければいけないと思っております。学生支援業務は、自社物件に関しては大学の寮の調整弁的な役割も担っているということがございまして、ここは大学出資の会社でございますので、ある程度やむを得ないかなと。あと学生寮管理と学生マンションの斡旋におきましては、黒字計上をしております。

石堂専門委員 このクレオテックという会社をつくられたときには、恐らく立命館大学自身がやっていた業務をそちらに移そうというのが最初の発想だったのではないかと思うんですけれども、実際にこの業務内容から見ていると、同種の業務で外からも請け負うということも始められていると見えるんです。

廣野常務取締役 当然、学校法人がつけられたときには、そういう思いでつけられたということは私どもの記録にも残っております。

一方で記録には残っていないんですけれども、前理事長がよく言っていたのが、学校法人の人間というのは余り利益を上げるという発想には立たない。要するに事務の効率化とか、どうすればコストを削減できるかを考えない。それを外からの目で批判的、創造的に指摘してほしい。そういう意味でも株式会社を設立したんだというふうには、私どもは事あるごとに言われておりました。

ただ、文書で残っているのは、職員の人件費、例えば学園の職員が年収800万とすれば、クレオテックの社員の年収は300~400万の2分の1で、経費も2分の1仕事ができるのではないかという発想を持っている方が、立命館の方にもいるというのが残念ながら現状です。

石堂専門委員 国立大学の市場化テスト云々という中でも、効率化ということをしたときに、いわば給与格差という言葉がいいのかどうかあれですけれども、出せば安く済むという部分が一つあって、まさしくこのクレオテックさんの場合にも、つくったときの大学の発想はまず第一段階にそうだろうなと思うんです。

ただ、業種の業務を民間からも請け負うとやっていくと、そこは競争原理が出てきますから、その先を考えると、今度はクレオテックも大学外の一業者として、立命館の業務を他の業者と争いながら取らざるを得なくなるというところにだんだん行くのではないか。

要するに効率化と考えたときに、最初から見えている給与格差の話と市場原理に任せれば下がるかもしれないということの両方の要素があって、クレオテックの場合には最初の方から入っていくんだけれども、外の業務を請け始めるとだんだん市場原理の方の原則に従っていかざるを得なくなって、そこまで行くと、外から受けるのをこの感覚でやっているんだしたら、立命館大学自身が出す仕事だって、そのレベルまで下げられるはずだとい

うことで、そういう展開になっていくのではないかと想像するんですけども、いかがですか。

廣野常務取締役 多分普通の給与計算の会社、あるいは旅費の計算の会社ということであれば、そういったことが当然生じるだろうと思います。現実に私どもがお付き合いしている給与の計算の会社などは、相当安い価格で実際に仕事をしております。

給与はさておき、旅費については、例えば私どもは国立大学法人の旅費の計算をさせていただいているということは、国家公務員の旅費法についても一定の知識を1年間くらいトレーニングして理解をしている人間がやっている。言い換えると、他社にまねのできないような業務をどう構築していくかということは今、会社のかじ取り役としては、かじを切ろうと実は思っているところです。

普通の会社でできることであれば、普通の会社でコストのかからないところでやらえればいい。ただ、大学業務あるいは大学の複雑な規則をよくわかっているからこそできる業務は当然あるだろう。そういうふうに会社の運営をシフト、経営していきたいと思っております。

ですから、立命館大学も立命館大学のことをよく知っているからこそ、安心して任せる。例えば立命館大学は、昨年、麻疹、はしかが全国的に問題になりましたけれども、麻疹のワクチンを大学の父母会がお金を提供して接種させるということを学生に行いました。

5万人近くの学生がいるわけですから、保健センターから5万人の学生からの電話に応えられるコールセンターをつくって欲しいと言われたんですが、これは非現実的でございまして、逆提案をさせていただきまして、今、立命館大学さんの学生の携帯電話の保有率はどれくらいでしょうねというところから話を始めまして、麻疹接種受付専用の携帯サイト、そういう簡単なものを構築しました。全く電話をかけてこないということもないでしょうから、3名くらいの要員は用意しながら、あとは全部システムでやらせていただく。これもやはり大学と常に密接な関係を取りながら、お仕事をさせていただいているからこそ、できる発想かなと思っております。

前原副主査 今の御説明で感じますが、私も立命館に関わっていたので、まねをして、昭和女子大学で同じような会社をつくって運営をして、黒字化が図れています。国立大学もアウトソーシングはかなりやっているんですよ。ところが例えばクレオテックのような会社がアウトソーシングをする、あるいは市場化テストをするときに、はいと手を挙げる立場で参加すると非常に変わった事態になるのではないかと考えています。

というのは、アウトソーシングをするときに、警備とか施設とか清掃をみんなばらばらにするわけですね。それを例えばクレオテックは全部わかっているから、セットでその大学について入札できる。あるいは幾つかの大学をまとめて入札できるということになると、市場化テストが可能になるのではないかと。ばらばらでやっていたら、単位も小さいし、市場化テストは手間がかかりますから、それをきらうと思うのです。それをセットにしてということになると、我々が考えているような市場化テストの案件になり得るかなという感

じはしています。

廣野常務取締役 あとはやはり今お話にありました警備とか設備管理とか清掃というの
も、特に清掃の部分は学生との付き合いが非常に密接になります。昨今、立命館大学に限
らずキャンパス内は全面禁煙というところが多いかと思うんですけども、学生はなかな
か全面禁煙ということに至らないわけですが、普通の清掃会社さんでしたら多分落ちてい
る吸殻を拾って終わり。

私どもは自社の社員を含めて委託先もあるのですけれども、やはり一声かけましょうと。
「キャンパス内のマナーでは、たばこは喫煙場所で吸うことになっていますよと。ちゃん
と喫煙場所でたばこを吸ってね、おばさんたちは大変なのよ」と。その一言をかけるか
げないかで、学生の意識は大分違うのではないか。そういうことも大学を中心にやってき
た会社だからこそ、できることなのかなという自負はございます。

原専門委員 2つお聞きしたいんですけども、1つは、立命館以外の大学の受託をし
ていくというのは、ある程度わかるのですが、なぜ北海道なのでしょう。要するに効率
を考えたら近隣とか、もしくはAPUの大分の方はわかるのですが、なぜ北海道なのかな
というのが素直な疑問です。

そういう意味で近隣地域とか、もしくは同業というか業界というか、ほかの企業さんは
どんな動きをして、大学とどんな取引をしているのかを教えていただければと思います。

廣野常務取締役 なぜ北海道かということ、実は立命館は北海道に附属中高を持っており
ます。その卒業生は立命館大学に約半数進学し、残りの半数が北大を始めとした国公立大
学、そして関東の大学へ進学する。そういう附属校を持っています。

その物品の調達というところから事業が始まって、例えば北海道医療大学さんへも看護
師になりたいという卒業生が相当数進学していたものですから、そういう関係の中でお付
き合いが出てきました。医療大学さん自身がサテライトをすでにも持っていたわけですが、
一方で市立大学さんからは都心部にサテライトをつくりたいと御相談を受けて、うちが一
肌脱ぎましようかということで、医療大学さんと市立大学さんの間に入って、その懸け橋
になってやらせていただいた。そういうことで、事業を広げていかなければいけないとい
う事情もございました。

同業他社と言われると非常につらいところですけども、何が同業他社かというのが正
直言って見えないところがございます。警備業なのかと言われるとそうでもないし、設備
管理を主にやっている会社かと言うとそうでもない。

原専門委員 それで言うと、ほかの大学で同じような会社を設置しているケースとかは
ありますか。

廣野常務取締役 ほかで同じ会社をつくっている大学は、関西圏でも幾つかございます。
有名なところでは、同志社大学さんの同志社エンタープライズと京都産業大学さんのサギ
タリウスという会社があります。そちらの方はまだ数名の社員の方で、主に保険業務を中
心にやられている。それは大学の施設、固定資産に保険をかけるというようなことを保険

会社が直接やれないという業法がありますので、代理店にやらせる。ただ、代理店にやらせるのであれば、手数料の入るような形で自分の大学がつくった代理店にやらせる方がいだろうというような動きになっています。

まだ同志社さんも京産大さんも私どものような物品の購入業務とか事務の委託業務とかいうところまでは至っていないというのが現状かなと見ております。

前原副主査 そういう意味では、一番進んでいますね。アグレッシブに展開されているのでね。

廣野常務取締役 関東圏のことは前原先生がよく御存じかと思えます。

前原副主査 今、御説明があったように関東圏も保険くらいから始まって、外に手数料が落ちないようにという程度のものが多いです。何百人も抱えているところまでは行っていません。

本田主査 恐らく事業を始めたきっかけの一つは、立命館大学における事務部門の経費削減であると思いますが、株式会社化して、なおかつ、いろんなところで展開されていることに、正直驚きました。

前原副主査 すごいですよ。商売根性があります。

本田主査 いただいた資料には記載がありませんが、会社をつくられて、今の業績はどのような状況ですか。

廣野常務取締役 設立3年間は赤字計上でした。それ以降はずっと黒字を計上しております。

本田主査 赤字が続いた中で、必要に迫られ、自分たち立命館だけではなくて、ほかの大学からも受注を取っていったことが黒字化の背景にあると思えますね。

前原副主査 そうですね。キャンパスが広がったということもありますね。大分とか北海道とか。

本田主査 私立大学と国立大学の両方を手掛けられ、北大や大分大学でも業務を請け負っておられますね。こういう内部管理業務においては、例えば旅費一つを取っても国立と私立の仕組みは違うのではないかと考えています。仕組みの違いから、システムを持っていくときに非常に難しかったりすることがあると思うんですけども、廣野さんから見られて、国立大学の内部管理業務について、私立大学とこれが違うという点がありますか。

廣野常務取締役 私立大学と国立大学の大きな違いというのは、実は私は余り感じていないんです。予算の出所から主に学生納付金か、あるいは国からの運営費交付金かというところぐらいの違いなのかなと思っていまして、業務の難しさという意味では、大学のこういう業務をやるのは、私立大学でも国立大学でも非常に難しいと思っております。

それは余り口にしてはいけないのかもしれないんですけども、国立大学も私立大学も学部の自治というものが非常に強く働いておりまして、例えば私どもの立命館でも学部でルールが違ったりすることが多々あるんです。

ある大学さんも最初の仕様でいただいた旅費の規則はこうですから、これに従って計算

してくださいと言われて、実際にやってみて支給をさせていただいたら、どんどんクレームの電話が来るんです。何でクレームを言われなければいけないのかなと、よくよく調べてみると、ローカルルールがやはりあるんだということを後から知りました。

でも、事務局さんは、うちの大学にはローカルルールなどはございませんと明言されるわけで、私どもはそれこそ、もぐらたたきのような感じで各部署へ行って、一体どんなルールがあるのかを調査し、そのローカルルールを事務局が公称しているルールに変えていただくように啓蒙していく。

そういう中で事務局さんも、仲よくと言うと変な言い方ですけども、親身になって相談に乗ってくれるようになりまして、今ではこの「旅費業務センター便り」のようなものを年間2～3回出すんですが、ここに大学からのお知らせも入れてほしいというようなことになっている状況です。

先生方は研究費の多い先生もいれば少ない先生もいるし、多い先生ですと余り気にしないようなことも、少ない先生だと気にしたりとか結構されます。システム化するときに、理系の先生は割とシステムに取っ付きやすいんですけども、私どものような私学で、年配で余りシステムにお強くない先生は、どうしてもシステムを入れるのが億劫になってしまう。間違えたりもするということになると、財務会計システムと部分的に連動していますので、その連動に不都合が起きてしまうということもあります。それは私立大学でも国立大学でも同じことなのかなと。

特に私立大学でも国立大学でも、もしこの中に大学の先生がいらしたら大変申し訳ないんですけども、なかなかお付き合いするのは大変だなというのは、正直言って実感としてございます。科研費は御自分のものだというお考えでいらっしゃる先生もかなりいらっしゃいます。

本田主査 前に東大の方にご意見を伺ったときも、学部自治というものの悩みはおっしゃっていました。仮に国立大学法人にしましても、できるだけ研究なり学問を充実させるために、内部管理業務等についてはどうやって効率化するということはあるんですけども、例えば北大とか大分大学は皆さんの方が売り込みに行って、大学側も外部発注したらいいねという感じで始まったわけですか。

廣野常務取締役 北大の場合は中期計画の中に既に盛り込まれておりまして、そこにJTBさんと私どもでタッグを組んで提案をしたというような感じですか。ですから、需要が先にございました。実はいろんな大学さんに営業を回っていると、ほとんどの大学さんが中期計画の中に事務のアウトソーシングを書いているらしいんです。

今日も別部隊が隣の某国立大学に営業に行っているんですが、ずっと営業をかけても、なかなか意思を決定していただけないということとか、あるいは業務を安くするということしかお考えいただけないということがあります。安くすると当然弊社で雇用する従業員のうち安く雇わなければいけないわけで、それは業務の質が下がる大きな原因だと思っ

もし何かこの会で御答申を出されるのであれば、是非お願いしたいのは、安いからいいんだという御発想を各大学さんでお持ちであれば、確かにそういう側面のものもあれば、そうでないものも必ずあるはずなんです。要するに質をやはり担保しなければいけないものについてまで、安ければいいというような御発想で一律にお考えいただくということは、避けていただけないかなとは思いますが。

これが機械あるいは単純に物の納品だけでしたら、それはもう安い。同じものを50円と100円で買うのであれば、50円で買う方が絶対に安いわけですから、間違いなくコスト削減になると思います。しかし、役務の提供というようなことになると、結局うまくいかない場合には、そのコストが大学に逆にはね返ってくるということが起こり得る可能性はあるのではないかと思います。

本田主査　そういう場合には、今4つの業務を挙げておられましたけれども、立命館大学の場合には全部やっておられるわけですね。

廣野常務取締役　立命館は今のところ、給与はクレオヒューマンの方でやっています。旅費計算は実費化できるまで待とうということで、目処がようやく実費化の方向で立ちましたので、1～2年後にアウトソーシングという形になるかと思えます。

本田主査　1番目と2番目と4番目はもうやっておられるわけですね。大学における外部委託の仕方は細切れになっていて、この間、東大の実情を伺ったときには、学部ごとに清掃を頼んでいるとお聞きしました。立命館大学のバックオフィス業務はほとんどクレオテックさんがお預かりになっているわけですがけれども、細切れではなく、バックオフィス業務をひとまとまりにして、それぞれの大学などに売り込みに行っても、みんな受けようとはしないんですか。

廣野常務取締役　受けませんね。特に関西では立命館と競争関係にある大学は、まず立命館大学がつくった会社には仕事は出さないと。また国立のある大学にお話を持って行ってキャンパスを拝見しても、植栽管理から清掃から警備から各学部で契約されているんです。そうするとキャンパスを歩いていると、あるところまでは芝がきれいに刈り込んであるのに、あるところから芝が突然ぼうぼうになっていたりするんです。それを拝見して理由をお尋ねすると、ここの委託会社とここの委託会社が違うんですと。学部自治が強すぎてトータルコストというお考えがあまりないのかなと思えます。

ある医科大学さんでは、病院の警備と大学の警備を別会社に頼んでいるということで、病院の方の駐車場が足りなくなりましたと。大学の方の駐車場が余っているので、そちらの駐車場を患者さんが使えるように提供しますと。

ところが、管理している警備会社が違うものですから、車を一回一回降りて、本部棟まで行って書いて、また戻ってきて大学の駐車場に止める。帰るときもそこに駐車場の管理の方がいらっしゃるにもかかわらず、本部棟まで入構証を帰しにくいという非常に無駄なことをされているんです。

そういうのを拝見して、国立大学マネジメントの雑誌にも書いていましたけれども、国

立大学はそういう辺りから発想を変えていく必要があるのかなというのは、強く思いました。

石堂専門委員 学内では何の不思議でもないんですね。だって違うんだからと言わんばかり。

前原副主査 東大もされていましたが、コピー機を各学科ごとにやるでしょう。まとめたら3割くらい安くなる。

石堂専門委員 半分になりますね。

前原副主査 うちもまとめたらリース料が4割安くなりました。ばらばらに発注していたんです。

石堂専門委員 先ほど前原先生がおっしゃったように、東大の場合は大きかったものですから、例えば清掃にしてもキャンパスごとにまとめたいです。3つあるキャンパスを全部にということは我々も考えたんですけれども、それは受け手がないかもしれないなというので、逆にキャンパスごとにしたくらいの規模だからです。

大学の規模の大きいところは、清掃なら清掃、施設の保守なら保守別にやっても、相当な規模だから、規模のメリットは得られると思うんです。中小大学のことを考えると、それと同じ方式だと大した規模のメリットは得られなくて、そういうときには逆に、前原先生がおっしゃったように、今クレオテックがやっているように、大学のいわば総合サービスみたいに、大学が恐らく欲しがるものはうちで全部提供できますよという形の方が有効に行くのかもしれない。それでも小さければ、4～5つの大学をまとめて面倒を見ましょうというやり方もあり得るのかなという感じがします。

前原副主査 そうしたら相当合理化が図れますね。

本田主査 それでは、予定の時間となりましたので、ヒアリングを終了します。貴重なお話をいただきまして、本当にありがとうございました。

(廣野常務取締役退室)

本田主査 続きまして、文部科学省高等教育局国立大学法人支援課の永山課長においていただいておりますので、国立大学法人における経営効率化の取組みについて、お話を伺いたいと思います。お呼びいただけますか。

(永山課長入室)

本田主査 永山課長、お忙しいところをおいでいただきまして、ありがとうございます。

国立大学法人における経営効率化の取組み、第1期中期目標期間の評価結果の概要等につきまして、御説明をいただきたいと思いますので、20分程度でよろしく願いいたします。

永山課長 文部科学省の国立大学法人支援課長の永山と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

第1期中期目標期間が21年度で最終年度を迎えるわけですが、私の方から今日は、国立大学の全体の現状といったことについて、御案内の方々も多かろうと思います。

れども、ざっと短時間にかいつまんでお話を申し上げて、また質疑応答の中で不十分な点につきましては補ってまいりたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

資料は、横長の資料2と右肩に入りました資料でございます。「国立大学の現状について」ということで、表紙をおめくりいただきますと、まず「1. 国立大学法人の概要」。若干この大上段の部分から始まりますけれども、国立大学の使命ということで6点ほど挙げてございます。

国立大学の使命と申し上げましたときには、そもそも大学の使命が大前提にあるわけですが、その中で国立、公立、私立ということになるだろうと思いますが、ここで6点挙げてございますのは、必ずしもその国立大学の専売特許ということではなくて、むしろ国立大学が公私立と比較をして、相対的にこういった事柄にこれまで実績がある、力を入れている、あるいは社会から期待されているという事柄かと思えます。

1～6までありますけれども、世界最高水準の研究教育の実施。大規模基礎研究や先導的・実験的な教育・研究。需要は多くないけれども重要な学問の継承・発展。全国的な機会均等の確保。地域の活性化。人材養成ということです。

若干そのバックデータのなものも資料の3ページ以降に記してございますので、ここもかいつまんで御紹介をしながら説明に代えたいと思います。

最初に「1. 高度の学術研究の推進」です。一般に国立大学は公私立と比べて大学院に重点を置いているということが言われますけれども、ごらんいただくとおり、修士課程で57%、博士で70%が国立大学のシェアでございます。ちなみに学部で行きますと、学部の学生数のシェアが18%程度ですので、国立はかなり大学院の方にウェイトがかかっているということかと思えます。

附置研究所も充実をしておりますし、実績として論文のサイテーションのインデックスでも、そこにごございますような分野によっては、国際的にかなり上位。2～4位という大学は国立大学が占めているということでございます。

「2. 目的養成」ということで申しますと、これもよく言われることですから、国立はかなり経費のかかる理工系に力を入れている、ウェイトがあるということですがけれども、ごらんのとおり公私立と比べますと、マスター、ドクターそれぞれ理工系に限れば、非常に高いシェアを占めているということでございます。

教員養成についても、国立が主力になっているということでございます。

4ページ「3. 地域の活性化への貢献」とございます。これは特に法人化の後、平成16年以降、顕著に表れてきている傾向ですけれども、地域貢献、社会貢献ということを旗頭にしている国立大学が非常に増えている。その結果ということもございまして、特に地元地域ということで、中小企業という視点で見ても、国立大学が圧倒的に共同研究の実績が多い。

「4. 大学教育の機会提供に貢献」という観点で見ますと、大きくは3つほど要素があると思います。1つは、特定の地域に偏らない機会提供。家庭の経済情勢によらない機会

提供。もう一つは、分野に偏らない提供があると思うんですが、このうち地域という観点から見ますと、国立は三大都市圏以外にも満遍なく全国に散らばっている。

家計、経済状況という観点から見ても、医・歯系学部で見ると、やはり私学と比べると低所得者層も含めて、幅広く受け入れているという状況が見て取れるかと思います。

5ページからが国立大学法人の関係の資料になります。平成16年に一斉に法人化がスタートしたわけですけれども、法人化の究極のねらいは教員研究の充実、活性化、高度化ということかと思うんですが、ある意味その手段として、そこにございますようなビジョンの明確化、経営体制の確立、裁量拡大、第三者評価、情報公開。こういったものが国立大学法人の制度発足とともに、勿論、国立大学法人が発足したから、できるようになったということもありますけれども、国立大学法人の制度発足に伴って、より推進されたという要素もあるわけですが、国立大学法人の仕組みの中にその5つの要素を促進するような仕組みが組み込まれているということをございます。

具体的には6ページに、国立大学法人の仕組みが書いてございます。これも御案内の方も多いかと思いますが、ざっと見てまいりますと、法人化以前に比べて新しく導入された仕組みとして、左下すみに経営協議会とございます。学外者が半数以上の経営協議会というものを設置して、大学運営に生かしてもらおうというような仕組みですとか、学長選考会議。これも学外者も参画をするわけですけれども、そういったところで学長を実質的に選考している。それから、学長と理事を中心とする役員会というものを組織をする。こういった辺りが新しく導入されたものでございます。

ちなみに法人化の前は右下に、教育研究評議会とありますけれども、評議会が実質的な意思決定機関ということをございましたが、これは法人化後、学長のリーダーシップは非常に強化をされたということをございます。

それ以外に中期目標の策定ですとか中期計画の認可ですとか、国立大学法人評価委員会による評価の実施ですとか、さまざまなマネジメント改革が行われたということをございます。

7ページは、独立行政法人との違いですけれども、これは省略をいたします。

8ページ。では、その取り組み成果はどのようなものがあるかということをございます。まずは業務運営の効率化を第一番に持ってきております。その効率化が最終目標ということではないわけですけれども、少なくとも1つのねらいであったことは間違いのないわけです。何をもちて効率化というかは難しいかもしれませんが、いわゆる運営費交付金がごらんいただくとおり、16年度と比べて21年度の予算で見ますと720億の減。これは見方を変えれば学内でさまざまな効率化・合理化を行っていただく。あるいは自己収入の増加を図っていただくということでございます。

これは実は我々として、若干その予算が減るということについて、胸を張って言えるということではないのかもしれませんが、一面から見れば申し上げたように、国立大学法人の運営効率化が進んだ結果とも見えるということではないかと思います。

ちなみにこの運営費交付金の総額につきましては、点線で囲ってございますけれども、基本方針、いわゆる骨太の方針 2006 におきまして、平成 23 年度までの間、総額を対前年度比 1% 減とする方針が定まっております。

運営費交付金と別に、いわゆる業務実施コスト。これは独法も同じように出しておりますけれども、自己収入等を差し引いて減価償却等を加えたものですが、国民の実質的な負担ということで見ますと、更に大きな減額になっているということでございます。

の学長のリーダーシップですが、先ほど強くなりましたと申し上げましたけれども、すべての法人で学長の裁量で使うという経費を設定をして、リーダーシップの発揮の一助としている。定員につきましても同様でございます。

任期制。これは法人化と直に結び付くということではありませんけれども、ごらんのとおり、かなり進んでいる。

教育の質の向上等々でございます。そこでございますように、成績の評価ですとか教員の業績評価、社会人の入学者。それぞれ非常に大きな伸びを示しているところでございます。

9 ページ。自助努力による資金調達ということですが、国立大学法人ですから営利企業ということではないわけですが、それなりに自己収入がございまして、その一つが寄附金ということでございます。12 年と比べますと 1.6 倍ということで、昨今は経済情勢もありまして横ばいですが、金額的にはそれなりの金額を自己努力で集めているということでございます。

法人化のメリットの一つに財務会計面での裁量性が高まったということがあるわけですが、民間金融機関から借入金によって施設整備を行うという道も法令を改正いたしまして整備いたしまして、かなりの大学で、これは収入が見込まれるものですね。動物病院ですとか学生寮といったものですが、借入金をして償還をするという前提で施設整備をしている例が増えてきてございます。

ちなみに最大の収入源は附属病院なんですけど、これは法人化の前から財政融資資金からの資金で整備をしているという状況でございます。

産学連携ですが、これももうごらんいただいたとおり、共同研究、受託研究、特許、ベンチャー等についても非常な伸びを見せているということでございまして、法人化のさまざまな弾力化、裁量の増大という一つの効果かなとも考えてございます。

10 ページが、運営費交付金の仕組みでございます。国立大学法人の基盤的な経費ということで、これは独立行政法人もそうですけれども、運営費交付金があるわけですが、これが今どういう形で配られているかということなんですけど、先ほど総額は 1% 減という方向が出ているというふうに申し上げましたけれども、これは運営費交付金が個々の法人について、どういう形で算定されるかという表でございます。

いろいろと説明はありますけれども、帯グラフの緑色の部分が支出額になります。まず支出額を法人ごとに出す。支出も 3 通りありまして、右側から行きますと、特別教育研究

経費。これは各大学からの申請に基づいて、審査を経て配分するという経費ですが、これがございます。

真ん中にいわゆる義務的な経費ということで退職手当ですとか土地の借料とか、そういったものが入ります。それ以外の大部分が教育研究経費ということで、大学の一般管理経費ですとか、日常の教育研究活動に充てるというお金でございます。

まずこれをさまざまな計算式を用いまして、基本的には一番左側の教育研究経費については前年度を基に算定をいたしてございますが、トータルをまず出しまして、自己収入、これは授業料と病院収入が主ですけれども、これを出す。その差額が運営費交付金ということですが、単純な収支差補助ということではなくて、そこに効率化係数ですとか経営改善係数とかありますけれども、さまざまな合理化、節減の要素を入れまして、見込みで運営費交付金を算定している。このピンク色の運営費交付金の総額が先ほど申した歳出改革で毎年1%減額になっているという状況でございます。

11ページ以降は、運営費交付金の第2期、これは22年度から始まる6年間ですが、配分のルールを現在検討中ですけれども、その大きな方向性について幾つか記しております。細かくは省略しますが、方向性1は評価に応じて競争的な配分を導入するというものでございます。

12ページ。方向性2が各大学の改革を支援をして、大学の多様化、機能別分化を促すような配分の方式も工夫をする。

最後に13ページの方向性3です。各大学の特性・状況に配慮しつつ、経営の効率化を促す。これは現在、効率化係数とか経営改善係数といったことでさまざまにその節減をお願いしているわけですけれども、そういう努力については基本的には維持をするけれども、その大学の特性なりに配慮をして、こういったものを進めていくということになるかと思えます。

14ページが運営費交付金の推移です。先ほど来、1%減という話を何回か申し上げておりますが、平成16年度と比べて21年度の1兆1,695億は720億の減ということで、毎年度ごらんのよう額、比率で減額になっている。これでかなり大学の経営がぎりぎりのところまで来ているというような声はよく聞くわけですけれども、私ども省としては、こういった予算の確保には力を尽くすわけですが、一方で効率化ということも、また引き続き求めていくということかと思えます。

15ページが業務の効率化ということです。ここのグラフは一般管理費。よく業務効率化の指標として使われますけれども、その比率の推移ということで、ごらんとおり16年度以降、着実に一般管理費の比率は下がってきているという状況でございます。

16ページです。これは事例を幾つか示してございます。国立大学法人評価委員会というものがございまして、毎年度業務実績について評価を行っているわけですけれども、これは特にその中で外注化、アウトソーシングの関係で書いてきているところをも幾つか例示しておりますけれども、ごらんとおり、これは法人化が一つの契機となったと思いま

すけれども、外注化が進んでいるという状況でございます。個別の説明は省略いたしますが、ごらんのような状況になっているということでございます。

とりあえず私の方からの説明は以上でございますので、よろしく願いいたします。

本田主査 ありがとうございます。それでは、御質問、御意見がありましたら、お願いいたします。

原専門委員 毎年1%ずつというのを繰り返されて、実際に運営費交付金は顕著に下がっていますが、これは各大学ではどの辺を主にしているのでしょうか。人員というのは変わってきているんですか。

永山課長 これは御説明しませんでしたけれども、人件費についても、いわゆる国家公務員の総人件費改革が国立大学法人も対象になってございまして、これは18年度～22年度までとちょっと期間がずれるんですけれども、5年間で5%減という方針が出ておりまして、それに沿って総人件費というのも減っているということです。

ですけれども、人件費に限らず、物件費でかなり節減努力がされていますけれども、大学の人件費といった場合に事務職員は我々と同じですけれども、特に教員はもう御案内ですけれども、どこかに欠員があるから、どこかから回すことがなかなかできない。専門性がありますので、一旦採用してしまおうと、ずっと最後まで人員計画をきちんと将来を立ててやらないとできないものですから、特に人件費の比率が高い大学は、人件費削減には苦勞しているということは聞いておりますけれども、そういったところにも先ほどの5%の話もありますから、手を付けている。例えば常勤を非常勤にするとか、非常勤すらも切ってしまうという形での人件費節減はもう既にほとんどの大学で行われています。

石堂専門委員 大学の人件費の場合に、法人化前のときには、いわゆる定員削減で正規雇用の数はどんどん決められるものだから、臨時雇用という形で物件費扱いで、どんどんたくさんいましたね。結局、法人化後に人件費を5%まで削減目標というときには、結局ごくごく普通に考えれば、人件費トータルを削減しなければならない。

そういう意味でも国立大学は二重に厳しくなっているのではないかという気がするんですけれども、それは昔から言うところの正規雇用の部分だけの5%と考えていいのか。そうではなくて、臨時雇用の分は、普通に考えたら人件費だというので、全部トータルで上げて5%というと、すごく削減率が高くなるような気がするんです。

永山課長 それは前者ということになってございます。ただ、それはそれで勿論、後者に比べれば母数は小さくなるんですが、一方で交付金の総額が減るという方にも対応しないといけないということですので、従来は物件費ということで見えていた非常勤の部分についても、そこはかなりしわ寄せが行っているという状況かと思えます。

前原副主査 確かに個人の退職補充でやっておられるところが多いから、見ていると非常にタイトにはなっていますね。

永山課長 退職不補充で非常勤を入れるのは普通のパターンなんですけど、それをやると当面その講義に穴は開かないんですけれども、1つは継続性の問題、後継者が育たないと

いう問題。それから、非常勤の方ですから、腰を据えて研究ということに取り組みない。いろんな意味で、当面は目先はいいんですけども、10~20年先を見据えると、かなり危機的な状況が来ているということかなと思います。

前原副主査 民間企業と同じような現象が大学でも起きているので、私は長い目で見て、本当にこんなことをやっているといいのかなと個人的には疑問に思っています。特に人件費のところはね。

永山課長 基本的には非常にそう思います。

前原副主査 しゃくし定規にばさっとやっていますから。

本田主査 人件費は研究者もいわゆる事務部門も同じですか。

前原副主査 そうです。もう頭数でこういうふうにとrendで規制して、それを上回ってはならぬという。

本田主査 教授も事務部門と同じですか。

前原副主査 事務部門は事務部門、教員は教員ですから、各大学とも結構やり繰りに苦労している。しかも大学は装置産業なんです。ところがマーケットというか需要がすごい勢いで変化していますね。これでみんな悩んでいるんです。片方は余っているけれども、片方は雇えない。その辺は何かできないんでしょうか。私学もそれでものすごく苦しんでやっています。

永山課長 高等教育の全体のパイがまだ膨れている時代がありまして、昭和の時代ですとか、そういったところだと、増えるところでうまく循環があったんですが、今は全体がシュリンクをしている状況だと、それはちょっと触れましたけれども、一旦採用した人の解雇は難しいということと、あとは学問の継承という意味がありますから、人気がなくともスワヒリ語とか、そういった少数言語。

例えば東京外国語大学は26言語あるんですけども、私学で恐らく数言語しかないんです。でも、26言語でほとんど日常的には役に立たないんですけども、いざというときにそういう言葉がないと国家としてはおかしいということで、やはりその講座は守らないといけない。講座があれば最低3人なりの教員は必要だということになると、そこは学生が来なくても切れないんだと思うんです。そこは我々も十分に自覚はしておりますけれども、採算という面から言うと、非常に厳しいものだと思います。

前原副主査 そういうところは悩ましいですね。

石堂専門委員 私自身、国立大学にちょっとの間いたこともあって、この法人化を考えますと、例えば5ページにあるように法人化の目的と書いてあって、幾つかの項目が並んでおるんですけども、結局法人化された大学人の皆さんは、要するに私たちはどうなったら褒めてくれるんだと。どうなるのが法人化の理想型なんだというのがないというのがすごくまずかったような気がしています。

簡単にこうあればあったはずだと実は思わないんですけども、ここに並んでいる項目は全部その6年の中期で切った中で、目標なり計画なりを達成したかどうかでもって6年

ごとに評価して、波乗りゲームみたいに次の6年がまた始まると、ずっといつまでも行くんです。

だけれども、法人化のこうなったら丸なんだよというのは、6年毎の丸しかないのかという感じになると、6年後に方針が変わったら、前の丸は今度は三角になるかもしれないというリスクもあって、どうも法人化というのは結局大学に何を求めたんだというのは、大学人に不透明だったというのがまずかったのではないかという気がしています。

結局、何となく6年の刻みを貫いていくものは、最後は効率化だけになってしまって、財政の論理で少しでも国が大学に投入する金が節減できればいいんだというところになると、大学側から見ると誠につまらない話になってしまうものですからね。

私などは、国鉄改革は株式会社化で株式を上場すれば一応二重丸という感じでやってきて、規制も取れているということになったわけですがけれども、法人化の場合はそういうものがないような気がして、そこが学内にも結局、法人化の際にも不信感を生んだ原因の一つでないかなと思っています。

永山課長 やはり議論がいろいろ錯綜して、我々のプレゼンテーションもよくなかったのかもしれませんが、大目的、中目的、小目的あるいはその手段とか、そういうのをきちんと峻別すべきだったんだと思うんです。

先ほど触れましたけれども、恐らく大目的は大学の教育研究の充実、活性化、高度化ということだったと思うんですが、その頂きがあって、そこに登る道はたくさんあって、その道を一番近道、太い王道を歩むための手段というものを幾つか用意をするというのも法人化だったのかなと思うんです。

勿論法人化がなくても、それは大学によっては紆余曲折しつつ頂きを目指したのかもしれませんが、そこは国立大学ということで、ある程度はそろって、制度的に仕組みを整えようというのが法人化で、その幾つかの方法としてここにございますような学長のリーダーシップ、責任ある経営体制とか評価とか情報公開とか、そういうのがあったのかなと思うんです。個々の教員に対する期待と、組織、機関としての法人に対する期待と、これもまた少し差があるんだと思うんです。

石堂専門委員 学外から法人化のときに行った者に行ってみると、東大の先生と話していると、極論すると大学の経営がいいか悪いかというのは、今は先生が何となくおっしゃったように、学問研究の成果があるかどうかかなだとおっしゃるんです。

そうすると、それが法人化によって達成されるということは、言わば容れ物を決めたら中身がよくなるみたいな話になって、私はそれは違うだろうと。それでなかったら私立大学も全部法人化すればいいんだという話になるので、法人化すると教育研究がよくなるという直接的なものではなからうと。経営というのは環境を整備するのにとどまるのではないか。その部分が国立大学が法人化をして、もう1期が終わりますけれども、そこがさっぱりうまく行っていないところではないのかなという気がするんです。

前原副主査 私は違う感覚を持っています。小さい大学の経営委員をしたので、ここに

書いてあるビジョンをはっきりさせるという議論は、これまで各大学がやっていなかったと思うのです。それを真剣に話し合ったというのは一歩前進。経営体制を確立したというのは、もう三歩くらい前進したと思います。これまで教授会がオールマイティーだったのが、教授会ではないですと。学長を決めるのもそうですし。

ですから、山形の大学で前の文科次官が投票と違って学長に選出されるということができるようになったというのは、大変な前進だと思います。

第三者の評価は十分ではないけれども、やれるようになったことは、やはり大学の組織が自発性を持つようになったということで、私は今回の改革は前進していると思います。ただ、東大のようにゆとりのあるところと、地方大学のようにぴーぴーしているところと、一緒くたにやっているの、その辺は考えてあげる必要はあるのではないかと。

我々は市場化テストでいろんなことをやっているわけですが、合理化についても東大はいろんなことができますけれども、田舎の国立大学は、はっきり言うと財産もない、何も無いという、ないないづくしの中で競争しろということになっている。その辺のところは配慮してあげる必要がある。あるいは手を貸してあげる。

本田主査 配慮するか、合併してしまうとか。

前原副主査 合併させることは余り効果がないと思います。さっきのクレオテックではないですけども、業務合理化のやり方をちょっとサジェストしてあげるとかね。山形大学などは立命館と組んで、今度アライアンスをして、いろいろやるとか、新しい動きは次々に出てきているので、私は前進しているような気がします。

石堂専門委員 私は成果を焦り過ぎたのかもしれないけれども、例えば経営についても確かに経営協議会があり学長のリーダーシップ、東大は総長のリーダーと言われるんですけども、それがスピーディーに機能しているかということと私は疑問に思うんです。

この資料の中にも借入れをして学寮をつくった話が載っていますがけれども、東大にいた間にも学寮をつくらなければだめな追分寮というのがあって、何も進まないんです。国際村をつくる話だって小宮山総長が総長になるときに、これだけはやりたいと言って、4年間やったけれども、何も始まらないんです。全然スピーディーな意思決定ができていないと思いますし、一応、法律上書かれている仕組みができたのは評価の対象になるかもしれないけれども、余りうまく機能していないのではないかという思いを持っています。

永山課長 比較の問題だと思うんですけども、1つは民間企業と比べると、それは全く話にならないと思うんですが、法人化前の大学と比べると、これはまた別の意味で比較にならないと思います。

法人化の前というのは、教授会万能というのがありまして、全会一致のようなものが前提となっていると、それはよく御案内かと思いますが、1つの学部が反対すると進まない。そういうやり方は法人化後はもう消えています。

石堂専門委員 6ページの絵にあるように、経営協議会と教育研究協議会を置いたわけですね。先ほどの先生の御説明でも、法人化前は評議会があって、それが全学のことを決

める形になっていたとおっしゃっていたんだけれども、それはまさしく法人化前の大学は文部科学省の教育研究する機関であって、経営的な役割は持たされていなかったと思うんです。ですから、そこが評議会で、今度は法人化後は従来の大学機能が全部この教育研究評議会に移ってくればいいんだということだと思っんです。

法人化になって、経営という左側の要素が新たに加わって、そこははっきり言うと学内にそういう能力がないだろうということで、学内の人間を入れた経営協議会を置いたと見るべきではないかと思っているんです。

そういうふうにと考えると、法人になったということについては、それを教育研究、さっき私は環境整備のようなことを言いましたけれども、それを経営的にどう支えるかという機能が1つ加わったんだという意味で、こちらの方の機能がどう発揮されるかが法人化の中で非常に大きな意味を持って、その結果として教育研究がまさしく法人化の目的として、どんどん発展している姿が出てくれば最高だということではないかなと、図式的にはそんなふうを考えているんです。

本田主査 今おっしゃったような意味で、目的としている責任ある経営体制の確立についての6年間の総括としては、皆さんはどういうふうに考えたんですか。

永山課長 定量的にということではないんですけれども、学長のアンケートの結果などを見ますと、一番評価をされているのは、それは学長が答えたアンケートですから手前みそかもしれませんけれども、やはりリーダーシップの発揮をする環境が整った。そういう仕組みができたということで、現に幾つかの産学連携とか伸びている事例などを出しましたけれども、こういったのはなかなか従来の大学ですと、全会一致の中ではできなかったことですね。

あるいは人事にしても、かなり自由な人事もできるようになっている。高い給与で引き抜いてきたりとかですね。私が言うのも何ですけれども、そういうことでは、リーダーシップの発揮は出てきている。

一方で、これも私が言うのはどうかと思いますがけれども、必ずしも学長さんはマネージャーとしての訓練ということを受けてきていない、いわゆるアカデミックの最終ポストということでなれる人が多いわけです。そうすると補佐体制と言いますか、外部の人も含めて、そういったものがしっかりしているところとそうでないところで差が出てきているかなと思います。これは今後の課題だろうと思います。

本田主査 今おっしゃった学長は勿論トップにいますけれども、学長なり研究者にマネージャーを期待しているわけではないからこそ、今度の法人化で経営協議会みたいのをつくったと思うんです。どうやってその法人を運営していくか。そのときの経営の目的は、まさに教育研究の充実なんです。天からお金が降ってくるわけではないですから、いろいろなことをやっていかないといけないという経営者的な見方も必要になりますが、決して学者先生にマネージャーになってくれということではないんです。大学を運営していくうえで、学外者を入れたり、専門家を入れながら、やっていこうということですから、そち

らの方の実際の上進はどうかと思て聞いたんです。

永山課長 これも若干、大学によって差があるんですけども、例えば東大などでは、この経営協議会だけだと、これは年に数回、多くても10回ということですし、非常に地位の高い方々ですから、そんなに大学の経営に細かくということは無理ですから、やはり別の形で補助体制を組まないと無理ですね。

東大の場合などは、例えばアドバイザリーボードというのを別途つくったり、副理事という形で民間の方に来ていただいたりとか、あるいはほかの組織との交流をしたりとかいう形で、かなりその体制を整備をしてきているんですが、そこまでの余裕がないところ。あるいはそれこそ小さな地方大学ですと、そもそも人材がなかなかいないということもありますので、そういうところだと従来のプロパーの方々の中で四苦八苦しなうらという感じになると思います。

ただ、方向性としては、速度に早い遅いはあるんですけども、前進はいずれにしてもしているということだと思います。

前原副主査 私は私学にいるから私学を見ていますが、正直に言て、国立大学法人がどんどん行くのに対して、私学の方が出遅れ気味な感想を持っています。この数年ものすごく前に進んだけれども、その分だけ私学はまだ進んでいない。ちょっとは進みましたがけれどもね。さっきなかなか動かないとおっしゃったけれども、私らから見てると、東大はすごい勢いで前進しているなという感じはします。すごく変わってきていますね。

本田主査 また非常に失礼な質問をしてしまいますけれども、国立大学法人支援課というのは、どういうことをする課なんですか。

永山課長 国立大学法人の全体の窓口的なことなんですう、うちの課ですべて国立大学法人に関わることやっているとということではないんですけども、大きな仕事は、運営費交付金を始めとする予算の確保、国立大学法人に関わる制度面の制定改廃とかいった事柄が中心です。

あとは日常的に設置者行政という言い方もありますけれども、さまざまな事柄が起こったときに、一義的には法人の責任ということなんですう、やはり国がそれなりにお金を出しているということで、広い意味では国立なんだろうと思うんですけど、その責任を一義的には私どもの課で担っているということでございます。

本田主査 国立大学法人がお金に限りのある中で、外部委託により削減した経費を教育研究の充実にあてていく際に、我々も競争入札を通じてお手伝いができないかと思っています。

民間企業もそうですけれども、国立大学法人も独立になった以上は、自分たちでどうやてて目的を達成するかを考えねばならない。そのためには金が必要。金は天から降ってきませんから、金を得るためには一生懸命努力をして、寄附金を集めたりしなければいけないのですが、寄附金が集まるのは、大学研究が充実していればこそ。充実しなかったら寄附金も集まらない。大学が限られた経費を有効活用していくためにどうやてていくかとい

うときに、我々には皆さんのお手伝いができると考えています。本当は各大学の学長なり経営協議会の人たちが、経費の有効活用をどうやるかということを考え、大学の内部から方策が出てこなければいけないけれども、残念ながら未だその段階には至っていないようですので、支援課は是非大学経費の効率化についても支援してもらいたいと感じております。

石堂専門委員 最後の1点だけ。我々がこの委員会でやっている業務とも関連するんですけれども、世の中は高齢者の再雇用の問題がありますね。それを再雇用というのは、今は国立大学なら国立大学として再雇用するしかないわけですけれども、私大で例があるように、国立大学が言わば子会社をつくって、それで経費水準はどちらにしても下がるわけですから、そこで大学の業務をやることができると、かなり有効に機能するのではないかという気はするんです。

そのときに今、国立大学法人はTLO以外は出資できないという厳然たる規定があるので、あれは特定方面を限定して出資権能を与えても、どこにも実害が出ない分野ではないかと思うんです。

大学業務を行うための子会社を大学自身が出資してつくることができる。それを高齢者雇用の場に充てるというのは、非常に有効に機能するのではないかという気がするんですけれども、何かの機会に支援の一端として。

永山課長 全体は独立行政法人通則法の中で準用もしていますけれども、国立大学法人の特性ということで、そういうことができれば、検討もしないといけないと思っているんですが、私も例えばベンチャーに対する出資とか、そういったものもできないかという検討は内々しておりますけれども、そこはまた機会がありましたら、やっていきたいと思えます。

前原副主査 今回の御発言は非常に大事だと思います。合併をこれからさせなければいけなくなってくると思いますけれども、合併するということは非常に難しい面もあります。たとえば事務的なものをアウトソーシングするケースです。もしうまくできれば、その地域にある5つなら5つの大学が、1つの別会社をつくって共同出資してやれば、合併後と同じ合理化効果というのが発揮できるかもしれません。

ですから、検討していただく余地があるような気がします。あるいはそこに私学も入っても構わない。私学とか公立大学も入って、一緒に合理化をするということも、これからは考えられると思います。

永山課長 私学は共同の事務委託をやっているところがあるように聞いていますし、立命館の例もあると思います。

前原副主査 それを国立大学法人などでも弾力的にできるようになると、無理やり合併させなくても合理化が図れてしまうということがあるかもしれませんね。

本田主査 それでは、予定の時間となりましたので、ヒアリングを終了したいと思います。永山課長、本日はどうもありがとうございました。

(永山課長退室)

本田主査 これより非公開審議に移りたいと思いますので、傍聴者の方は御退席をお願いしたいと思います。