

## 県立広島大学設置運営形態調査検討会議の提言について（概要）

## 1 提言要旨

県立広島大学の設置運営形態については、大学改革の継続性の観点などから、平成19年度の法人化が望ましい。

## 2 法人化の効果

公立大学法人制度と現行制度を比較し、法人化した場合の効果は次のとおりである。

- 組織運営  
法人の長のリーダーシップのもとで機動的、弾力的な組織運営が行われる。  
(組織編制や資源の重点配分など)
- 人事制度  
非公務員型への移行により、弾力的な人事・給与システムの構築が容易である。
- 目標・計画・評価  
一連のマネジメントサイクルの制度化により、運営改善が図られる。
- 財務会計制度  
大学の独自方針による財政運営が行われる。(運営交付金、独自収入)  
企業会計方式により経営実態の把握と透明性の高い経営が行われる。
- コスト管理 法人経営によりコスト管理を厳密に行うことで、経費縮減が図れる。

## 3 法人化が望ましい理由

## (1) 現行制度での大学改革の限界

大学が行政組織の一部であることなどで、予算管理や給与・人事など制度上の制約から大学改革の推進に限界があり、抜本的に見直す必要がある。

## (2) 大学改革の推進と法人化

民間的な発想による大学運営手法を取り入れ、法人化のメリットを最大限生かして、大学自らの責任のもとに自律的かつ効率的な大学運営を行う。

## (3) 法人化による新しいフロンティアの拡大

法人化によって、先行的な投資や学際研究等の推進、社会のニーズに適合した教育プログラムの改編や実用的な重点研究など新たな事業展開により、県民の期待にこたえる大学として発展が期待できる。

## 4 制度設計における留意点

法人の制度設計においては、次の事項について十分に検討する必要がある。

- 運営組織 効率的な運営と魅力ある大学づくりの観点からの枠組みづくり
- 人事・評価制度 弾力的で透明性の高い人事と評価結果を反映するシステム整備
- 目標・計画・評価制度 具体的な数値目標・計画を設定した評価の枠組みづくり
- 財務会計制度 企業会計原則のもとで、運営交付金の算定ルールをはじめ経営努力が反映できるような仕組みづくり

地域に根ざした大学運営を目指して（提言）

～公立大学法人化に向けた基本的考え方～

平成 1 7 年 1 月

県立広島大学設置運営形態調査検討会議

# 目 次

はじめに .....	1	ページ
<b>1 目指す大学像 .....</b>	<b>2</b>	
(1) 県立広島大学の基本理念		
(2) 県立広島大学が目指す教育・研究・地域貢献等		
(3) 県立広島大学に望まれる管理運営		
<b>2 大学運営の課題 .....</b>	<b>3</b>	
(1) 県立大学の存在意義		
(2) 設置運営形態の選択肢		
(3) 解決すべき課題		
<b>3 公立大学法人制度の検討の視点 .....</b>	<b>5</b>	
<b>4 公立大学法人化について .....</b>	<b>5</b>	
(1) 組織運営		
(2) 人事制度		
(3) 目標・計画・評価		
(4) 財務会計制度		
(5) コスト管理		
<b>5 県立広島大学の法人化 .....</b>	<b>8</b>	
(1) 現行制度での大学改革の限界		
(2) 大学改革の推進と法人化		
(3) 法人化による新しいフロンティアの拡大		
<b>6 法人化の制度設計の方向 .....</b>	<b>9</b>	
(1) 組織運営		
(2) 人事・評価制度		
(3) 目標・計画・評価制度		
(4) 財務会計制度		
<b>7 検討体制とスケジュール .....</b>	<b>12</b>	
(1) 検討体制		
(2) スケジュール		
<b>8 今後の取組 .....</b>	<b>12</b>	

## は じ め に

広島県では、これまで、大学を取り巻く社会経済情勢の変化に対応しながら、活力に富み競争力のある県立大学づくりに向けた取組を進め、平成17年4月には、県立の3大学を再編・統合して新たに県立広島大学を開学することとされています。

こうした中、平成19年にはいわゆる大学全入時代が予測されることや新たに認証評価機関による評価が義務付けられるなど、さらなる情勢変化に対応していくためには、大学運営に一層の機動性と効率性が求められています。

このため、県立広島大学設置運営形態調査検討会議においては、これまでの大学改革の経緯などを踏まえながら、県立広島大学に関し、自律的かつ効率的な大学運営が図られ、これまでの「県立大学運営協議会答申」や「新県立大学基本構想」に盛り込まれている内容を実現し、将来にわたる継続的な大学改革を推進できる設置運営形態について議論を行いました。

その結果、県立広島大学が、これからも県立の大学として地域社会に貢献し、その存在感を示していくためには、大学独自の責任と裁量による運営が重要であり、県の組織の一部となっている現在の仕組みを変えることにより、民間的な発想による自律的・主体的な大学運営を実現する必要があるということで意見の一致を見ました。

とりわけ、公立大学法人制度は、これまでの公立大学が受けざるを得なかった関係法令の規制を離れて大学の裁量を拡大し、目標設定と計画策定、実行と点検・評価、評価に基づく運営改善という一連の効率的な大学運営が行われることにより、教育研究に個性を有する特色のある大学づくりが可能な、県民への説明責任を果たすことができる制度であり、県立広島大学について、できるだけ早期の法人化が望ましいという結論に達しました。

県当局や大学、そして特に教職員の皆さんには、その役割と責任を自覚しながら明確な目標を持って大学改革を進めていただくとともに、公立大学法人制度の利点を十分に生かし、学長のリーダーシップに基づく迅速な意思決定のもとで、「地域に根ざした、県民から信頼される大学」づくりを実現されるとともに、県立広島大学が今後ますます発展することを祈念いたします。

平成17年1月

県立広島大学設置運営形態調査検討会議

委員長 羽 田 貴 史

## 1 目指す大学像

広島県では、県立大学運営協議会答申（平成14年12月）を受け、21世紀の広島県を支える人材育成を基本として、「地域に根ざした、県民から信頼される大学」を実現するため、県立の3大学を再編・統合する新県立大学の基本構想を、平成15年9月に策定した。

現在、この基本構想に基づいて開学準備が進められており、その目指す大学像や大学の具体的な内容の概略は、以下のとおりである。

### (1) 県立広島大学の基本理念

県が設置した大学として；地域に貢献する「知」の創造・応用・蓄積を図り、「地域に根ざした、県民から信頼される大学」を目指して、教育・研究・地域貢献活動を積極的に推進し、その存在価値を示す。

### (2) 県立広島大学が目指す教育・研究・地域貢献等

#### ア 実践力のある人材の育成

主体的に考え、行動し、地域社会で活躍できる実践力のある人材を育成する。

#### イ 地域に根ざした高度な研究

社会や時代の要請にこたえる研究を行い、その成果を地域に還元していく。

#### ウ 大学資源の地域への提供

地域のシンクタンク<sup>1</sup>としての役割を果たすとともに、大学が持つ知的・物的資源を地域に積極的に提供し、地域産業、地域社会の活性化に貢献する。

### (3) 県立広島大学に望まれる管理運営

#### ア 透明性の確保

(ア) 教育・研究・地域貢献活動その他の大学運営全般について積極的に情報を公開し、透明性の確保に努める。

(イ) 大学の運営に関する重要事項の審議を行う外部有識者で構成する協議会を設置し、県民や学外の意見を大学運営に反映させる。

(ウ) 教育・研究・地域貢献活動その他の大学運営全般に対する外部からの業績評価を主とした評価システムの構築を検討する。

#### イ 学長のリーダーシップ

大学を取り巻く社会経済状況の変化に機動的に対応できる大学運営を確保するため、学長がリーダーシップを発揮できるよう、運営面における学長の責任の明確化や大学の組織及び運営体制の明確化を図る。

<sup>1</sup> シンクタンク：さまざまな領域の専門家を集めて、社会開発や政策決定などの複合的な問題や未来の課題を研究する機関。頭脳集団、総合研究所のこと。

## ウ 総合的な運営体制

大学全体としての総合力を発揮し、学部を超えた教育・研究・地域貢献活動などの企画立案や総合的な事業推進をするため、情報ネットワークシステムも活用しながら全学的な運営体制を構築する。

## 2 大学運営の課題

広島県は、これまで、県民ニーズ等に対応しながら、3つの大学を設置し、直接その管理運営に当たってきた。大学を取り巻く情勢が大きく変化している中で、将来にわたって県立の大学を効果的に運営するためには、その意義や設置運営形態を明らかにしておく必要がある。

### (1) 県立大学の存在意義

広島県内には、県立大学以外にも国公立大学が数多くあり、高等教育機会の提供や研究活動、地域貢献活動などを行っている。

県立大学では、県内の高等教育機関としての役割を担うとともに、教育研究成果の地域還元などにより地域社会に貢献するなど、その存在意義を示してきたところであるが、県立大学は、県が設置し、県民の負担により維持されていることから、国立大学や私立大学とは別の視点で、県民や地域の期待にこたえることが求められている。

特に、教育研究活動については、大学自らの評価のみならず、県勢の活性化に寄与するなど県民の理解と納得が得られる活動を行い、その説明責任を果たすことによって、県立の大学としての意義が見いだされるものとする。

今後とも、大学を取り巻く社会情勢の急激な変化の中にあって、県立大学として存続していくためには、既存の資源を最大限に活用し、個性ある教育研究拠点として、地域に密着した教育・研究・地域貢献機能の充実を図り、「地域に根ざした、県民から信頼される大学」となるよう、一層の努力を重ねる必要がある。

### (2) 設置運営形態の選択肢

県立大学の設置運営形態については、県が直接運営する方法と公立大学法人制度<sup>2</sup>の活用のほか、非常に厳しい県の財政状況のもとでは、公設民営方式<sup>3</sup>を含めた私立大学への転換もありうるものと考えられる。

<sup>2</sup> 公立大学法人制度：地方独立行政法人法（平成16年4月1日施行）において創設された制度。地方公共団体の選択により、公立大学の法人化が可能となった。

<sup>3</sup> 公設民営方式：自治体が設置主体となり、運営を民間に委託する方式。

しかしながら、県立大学には、私立大学では実現できない県の施策と連携した公的な役割が求められていることから、県立の大学としての存在価値を変質させることとなる公設民営方式を含めた私立大学化は、採用することはできない。

県が直接運営するか、公立大学法人化するかは別として、県立の大学として設置運営していくべきである。

### (3) 解決すべき課題

#### ア 透明性の確保

大学の運営全般について、公的資金で支えられる透明性の高い大学として、県民や地域社会に説明責任を果たすことのできる仕組みが確立していない。

特に、明確な目標・計画・評価の仕組みが確立されていないため、業務実績の客観的な評価、評価結果の大学運営への反映などが行われておらず、大学運営の姿が外部から見えにくい状況にある。

また、学外の意見を大学の意思決定過程に採り入れる仕組みが十分ではなく、県民や地域の期待を大学運営に反映させることが難しい。

#### イ 組織運営

県立大学は、県の行政組織の一部であることから、その組織編制、定数配置、予算編成などの組織運営上の重要事項の決定は県が行っている。このため、大学独自の裁量による機動的・弾力的かつ効率的な組織運営には限界がある。

また、大学運営の責任者は学長であるが、評議会や教授会が実質的な意思決定機関となっており、権限と責任の所在が明確ではなく、さらに、大学の意思決定に多くの手続きと時間を要し、大学を取り巻く情勢の変化に迅速かつ柔軟に対応することができない。

#### ウ 人事・財務

教員の人事、給与、勤務時間や服務などについて、地方公務員法等の規定の適用があることから、教育・研究・地域貢献活動の活性化を図るための弾力的な仕組みを導入することが難しい。

また、事務職員は、県の人事異動の一環で配置され、異動も頻繁であることから、専門性を備えた職員の養成が難しい。

財務会計は、県の財務制度の中で運営されることから、大学単独での財務状況の把握が難しく、また、現金の収入・支出により会計を行う現金主義会計であることから、正確なコストの把握も難しい。さらに、費目間の流用、年度を越えた予算執行が制限されることから、機動的・弾力的な財務運営に制約がある。

### 3 公立大学法人制度導入の検討の視点

県立広島大学の設置準備においては、新県立大学基本構想に示された、県立広島大学にふさわしい管理運営の在り方を実現していくため、現在の法的枠組の中で公立大学法人制度の利点で先取りできるものを取り入れることとして、評議会や教授会の審議事項の整理・精選、外部評価の導入、評議会への学外者の参画による県民意見の反映などの検討が行われている。

また、この基本構想では、大学運営の活性化や効率化などを図るため、公立大学法人制度の導入について具体的な検討を行うとされており、現在進められている大学改革の趣旨を生かすためにも、公立大学法人制度の採用について積極的に検討する必要がある。

このため、大学運営の課題を解決し、目指す大学像を実現していく上で、公立大学法人制度の導入が有効な手段になりうるかどうか、大学運営の基本となる組織運営や人事、目標・計画・評価、財務会計などの制度面について、公立大学法人制度と現行制度を比較しながら検討を行った。

この場合、3つの大学を再編統合して開学する新大学が実質的に一つの大学としてまとまり機能するためには、これまでの大学の枠を越えた教育研究活動等の推進などにより、再編統合の成果を挙げるためにふさわしい設置運営形態としていくことにも考慮する必要がある。

### 4 公立大学法人化について

県立大学の運営上の課題を解決していくために、公立大学法人制度を導入する場合の優位性や制度導入における配慮事項などについて検討し、法人化の効果を次のとおり整理した。

#### (1) 組織運営

法人化により、組織運営面での裁量範囲が拡大し、大学独自の判断による組織の編制や資源の重点配分など、機動的かつ弾力的な組織運営を行うことができる。

また、公立大学法人の明確な経営責任のもとで、経営専門家の参画による運営が行われ、教学と経営の分離が図られる。

さらに、法人制度では、人的・物的資源の配分などの権限を法人の長に集中することとなるので、従来、学部に分散していた意思決定を法人の長のリーダーシップのもとで明確にすることにより、責任ある大学運営を進めることができる。

このことは、大学改革の実を結ぶために、学部（キャンパス）を越えた全学的な運営が求められる県立大学にとって大きな意味を持つ。



反面、公立大学法人への移行は、経営と教学の分離のもとで経営審議機関と教育研究審議機関<sup>4</sup>が設置されることから、学校教育法上の審議機関との関係などで意思決定過程が複雑になりかねない。また、権限が理事長（学長）に集中することによりトップの独断的な意思決定などが生じる懸念がある。

## （２）人事制度

法人化により、勤務時間の管理や兼職兼業などの緩和が容易になり、大学外の多様な組織と連携した地域貢献活動をより積極的に推進することができる。

また、法人化により非公務員型となると、法人の判断により、多様な勤務形態の採用、業績評価制度の導入、任期制、年俸制など成果の処遇への反映など、弾力的な人事・給与システムの構築が現在よりも容易となる。

さらに、教員と職員という職種別ではなく、専門性を持った職種を大学の判断で設けて運用することも可能となるなど、多様な人事制度の設計が可能となるとともに、大学運営に携わる教職員の意識変革を進めることが可能となる。

反面、労使関係は一般労働法規の適用を受けることから、安定的な労使関係の構築への配慮が求められる。

また、兼業規制の緩和に伴い、利益相反関係<sup>5</sup>の規定の整備が必要になるとともに、事務職員については、県からの出向ではなくて大学独自で職員（いわゆるプロパー職員）の採用が可能となるが、人事の固定化による懸念があり、他大学への出向や人事交流を含め新たな人事システムの構築と職員能力の開発が課題となる。

## （３）目標・計画・評価

法人制度では、設立団体の長（県知事）が大学の意見を聴取した上で中期目標<sup>6</sup>を定め、法人が中期計画を策定して県知事の認可を受け、毎事業年度と中期計画<sup>7</sup>の期間終了時に評価委員会<sup>8</sup>が業務実績の評価を行い、それぞれの段階で公表することとなっている。

<sup>4</sup> 経営審議機関と教育研究審議機関：公立大学法人は、定款で定めるところにより、理事長や副理事長などにより構成された経営に関する重要事項を審議する経営審議機関と、学長や学部長などにより構成され教育研究に関する重要事項を審議する教育研究審議機関を置くものとされている（地方独立行政法人法第77条）。

<sup>5</sup> 利益相反関係：「利益相反」とは、ある人の持っている2つの異なる役割における利益がお互いに相反している状況のことを指す。産学連携を考えるにあたっては、研究者が、社会全般に奉仕する大学研究のあり方と情報や技術を独占することで競争力を保つ企業経営のあり方との間で「利益相反」的な関係に陥る可能性が高く、大学組織内で「利益相反」を管理する制度作りが必要となっている。

<sup>6</sup> 中期目標：公立大学法人における中期目標とは、6年間で達成すべき公立大学法人の業務運営に関する目標のこと（地方独立行政法人法第25条、第78条）。

<sup>7</sup> 中期計画：中期目標の指示を受けた後、中期目標に基づき、設立団体の規則で定めるところにより作成する計画のこと（地方独立行政法人法第26条）。

<sup>8</sup> 評価委員会：設立団体には、地方独立行政法人に関する事務を処理させるため、執行機関の附属機関として、地方独立行政法人評価委員会（以下「評価委員会」という。）を置くこととされており、評価委員会が行う事務としては、地方独立行政法人の業務の実績に関する評価に関すること等が定められている（地方独立行政法人法第11条）。

目標・計画・評価という一連のマネジメントサイクル（PDCAサイクル<sup>9</sup>）が制度化されていることにより、戦略的な大学運営を促進し、大学運営の状況や教育研究活動をはじめとした業務の実績を明らかにすることで、運営の改善が図られる。

反面、評価委員会など、目標・計画・評価制度の構築において新たな業務・費用の発生や、自己評価に伴う大学教職員の負担が生じる。

#### （４）財務会計制度

法人化により予算編成は大学自ら行うことに加え、使途制限のない運営費交付金<sup>10</sup>や、独自に得た収入を一定の使途に使える仕組みを備えることなどにより、大学独自の方針に沿った、自己努力が報われる財政運営が可能となる。

また、企業会計方式を導入した財務諸表を毎年作成し、監査を受けてその結果を公表することが義務付けられることから、経営実態を把握しやすくなるとともに、透明性の高い経営が可能となる。

さらに、現金の収入・支出があった時点でとらえる現金主義会計ではなく、その原因となる会計事象が発生した時点でとらえる発生主義会計に移行することにより、同じ会計基準を持つ国公立大学や私立大学のデータとの比較が可能で、経営改善すべき点が明確となることで、財務体質の強化を図ることができる。

反面、大学独自で財務運営を行うことによる業務増、新たな財務会計システムの導入による初期投資、資産評価などの手法を導入するための新たな経費負担を生じる。

#### （５）コスト管理

現行の直営方式から法人経営に移行することにより、大学運営のコスト管理を厳密に行うことが可能となり、事務事業の徹底した合理化・効率化による経費縮減を図ることができる。

法人運営のための初期投資や新たな業務にかかる費用などは、大学運営費に計上されることになるが、運営費の縮減により中長期的にコスト回収が可能となる。

<sup>9</sup> PDCAサイクル：典型的なマネジメントサイクルのひとつで、計画（Plan）、実行（Do）、評価（Check）、改善（Act）のプロセスを順に実施し、最後の改善を次の計画に結び付け、らせん状に品質の維持・向上や継続的な業務改善活動などを推進するマネジメント手法。

<sup>10</sup> 運営費交付金：地方独立行政法人の運営財源として、自治体が交付する資金。渡し切りの交付金として措置し、使途の内訳は特定しないこととされている。また、年度内に使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ものとされている（地方独立行政法人法第6条、第40条）。

## 5 県立広島大学の法人化

以上のような検討の結果、本検討会議では、県立広島大学を法人化することが望ましいとの結論に至った。以下にその理由を述べる。

### (1) 現行制度での大学改革の限界

大学を取り巻く社会経済情勢が急激に変化していく中で、県立広島大学が県民から期待される役割を果たしていくためには、教育研究活動を活性化させ、効率的な運営を図ることにより、「地域に根ざした、県民から信頼される大学」づくりを進めていく必要がある。

そのためには、県立広島大学の抱えている課題を克服し、今後の競争的環境の中で存在意義を一段と高めていくことが重要であり、大学が自らの責任ある判断のもとで、自律的な運営を行うことのできる仕組みづくりが不可欠である。

しかしながら、これまで検討を進めてきたとおり、大学が行政組織の一部であることや教職員が地方公務員の身分のままでは、給与・人事、予算管理の仕組みなど制度上の制約があり、現在の設置運営形態では大学改革を行うにも限界がある。

### (2) 大学改革の推進と法人化

県立広島大学に対する期待や抱える課題の大きさからすると、大学運営はもはや部分的な改善にとどまることなく、現在の設置運営形態を抜本的に見直し、新たな大学にふさわしいものとする必要がある。

県立大学を公立大学法人とすることにより、民間的な発想による大学運営手法を取り入れるとともに、非公務員型の人事制度とその運用、企業会計原則による合理的で透明性のある財務運営など、法人化のメリットを最大限生かして、大学自らの責任のもとに、自律的かつ効率的な運営を行うことができる。

### (3) 法人化による新しいフロンティア<sup>11</sup>の拡大

法人化によって、次のような新たなフロンティアが拡大し、県立広島大学が県民の期待にこたえ、「地域に根ざした、県民から信頼される大学」として発展を図ることが可能となる。

ア 社会のニーズに適合した教育プログラムの改編や実用的な重点研究領域の開拓が柔軟に行われ、学長のリーダーシップのもとで、先行的な投資や学際研究を進めることができる。

---

<sup>11</sup> フロンティア：広い可能性を秘めた開拓の対象となる領域のこと。

イ 地域社会のニーズに対応し、学内資源の再配分を機動的に行うことで、地域や県民から期待される大学となる。

ウ 情報公開を積極的に行うとともに、地域との連携・交流や外部資金の導入などにより、自主的な連携・交流活動が推進できる。

## 6 法人化の制度設計の方向

公立大学法人の大枠は、地方独立行政法人法に規定されているが、国立大学法人制度と異なり、具体の制度設計の細部は、地方自治の見地から法人の設置者である県の裁量に委ねられているものが多い。

このため今後、法人化の方針のもとで詳細な制度設計について検討することとなるが、その際の指針となるべき基本的な方向を次に示す。

### (1) 運営組織

効率的な運営と魅力ある大学づくりを進めるためには、特に、その運営組織について、経営と教学の両面から十分な検討を加えて枠組みを決定する必要があり、法人の定款において定めるべき基本的事項を中心に次のとおり示す。

#### ア 理事長（学長）

理事長は、法人運営の最終責任者として法人を代表し、強力なリーダーシップを発揮することが期待されており、公立大学法人では、理事長が学長を兼ねることを基本としながら、兼ねないこともできるとされている。

県立広島大学では、経営と教学の両分野を総合して迅速かつ機動的に意思決定を行うことが期待されているところから、理事長が学長を兼ねるのが望ましいが、経営上の必要がある場合には、理事長と学長を分けることも検討する必要がある。

なお、理事長（学長）の選考については、法人に置かれる選考機関が行うこととなるが、選考機関の構成には学外者の参画を求めるとともに、選考方法などについては公立大学法人制度の趣旨を踏まえて制度設計すべきである。

#### イ 役員会

公立大学法人制度では、国立大学法人と異なり役員会を置くことの定めはないが、理事長（学長）の意思決定を助け、法人全体の運営に関する重要事項や知事の許可事項等について審議する機関として、役員会を設置することが望ましい。

なお、理事については、大学の規模を勘案してその数を決定するとともに、役員会の構成については、幅広い意見を求めるために学外からの参画を求めることや有識者からの意見聴取などを検討すべきである。

## ウ 経営審議機関

公立大学法人制度では、経営に関する重要事項を審議する機関として、経営審議機関を法人に置くこととされている。法人運営について幅広い見地から意見を求める必要があることから、学外からの参画を求めるとともに、役員会を設置する場合には、それとの役割分担を明確にするとともに、その構成や審議事項等について整理する必要がある。

## エ 教育研究審議機関と教授会

全学的な教育研究に関する重要事項を審議する機関として置かれる教育研究審議機関については、教育研究の側面から大学運営を支える重要な役割があることから、役員会や経営審議機関との役割分担に配慮しながら、その審議事項等を整理することが望ましい。

また、学部・研究科の教学に関することについては、教授会による審議を経ることとするが、教育研究活動の活性化の観点からも、その審議事項を整理・精選すべきである。

## オ 事務局

法人化後は、大学の経営がより重要となることから、総務・財務、企画調整などについて事務職員が責任を持って大学運営に参画できる体制を確保する必要がある。

このため、これまでの事務職員の異動を含めた人事システムを大幅に見直すとともに、事務局長を役員会の構成員とするなど、その責任体制を明確にすることが求められる。

また、経営や教育研究の支援などにおいて専門的な知識・能力をもつ事務職員や、広報・マーケティングの専門家等を採用・育成できる戦略的な人事方針と人事システムを構築するとともに、事務職員の資質向上や職能形成のため、他大学との交流や研修の充実などを図るべきである。

## (2) 人事・評価制度

多様で弾力的な透明性の高い教員人事を実現していくためには、全学的な方針及び計画に基づいた適切な選考基準を明確にし、公募制を確立するとともに、任期制の採用を検討していくことが求められる。

また、法人における教員の任命権は、知事から法人の理事長（学長）に属することになり、新たな法人制度のもとで人事の公平性や透明性を高めるためには、定数の管理・配分、教員選考、任用、結果のチェックという一連の過程について、教学側の意見を適切に反映しながら、担当する学内機関の役割を明確にした仕組みが必要である。

さらに、教員組織の活性化を図るため、研究活動だけではなく、教育や地域貢献など多面的な視点から評価を行うとともに、評価結果を人事、給与、教育研究費等へ反映させるシステムを整備する必要がある。

### (3) 目標・計画・評価制度

中期目標については、業務運営の改善に関する数値目標を、可能な限り盛り込むとともに、教育研究の質の向上等については、公立大学としての使命を果たしていくという視点を入れながらその設定を行う必要がある。

中期計画については、新県立大学基本構想で示した事項を盛り込むとともに、中期目標期間中での達成年次を明示し、可能な限り具体的な数値計画を立てるべきである。

また、評価項目は、国立大学法人の評価項目を基本としながらも、地域貢献などの県立広島大学の特性にも配慮するとともに、評価結果については、目標達成度などを勘案して運営費交付金に適切に反映するなど、評価システムづくりが必要である。

その際、法人、設立団体、評価委員会が適切な役割分担のもとで、大学の適切な業務運営や教育研究の改善に係る項目を踏まえ、具体的な目標・計画を設定して評価を行うことができる枠組みをつくとともに、評価に基づく大学運営の改善や教育研究の質の向上が図られる業務改善サイクルの確立について配慮することが望ましい。

なお、目標・計画・評価に関するシステムづくりにおいては、先行する他の大学のケーススタディ<sup>12</sup>を含めて調査・検討を行うとともに、自己点検・評価及びそのレビュー<sup>13</sup>をしっかりと行っていく必要がある。

### (4) 財務会計制度

法人の会計は、地方独立行政法人法により、原則として企業会計原則によるものとされ、発生主義に基づき複式簿記のルールに従った取引処理を行う会計制度を確立していく必要がある。

運営費交付金については、経常的又は標準的な経費と特別な事業計画に基づく特定の経費との区分、法人の自己財源の算定への組入れ、算定のルール化、目標・評価システムによる評価結果の適切な反映の方法などを確立していくことが求められるとともに、受託研究費などの外部資金を積極的に確保し、それらの自己収入が大学運営におけるインセンティブ<sup>14</sup>となるよう、経常的な収入と区分した資金管理ができるような仕組みづくりを行う必要がある。

<sup>12</sup> ケーススタディ：一つの社会的単位（個人・家族・集団・町など）を事例として取り上げ、その生活過程を社会的・文化的背景と関連させながら詳細に記述し、そこから一般法則を見いだしていく研究法。事例研究法。

<sup>13</sup> レビュー：評論，批評。

<sup>14</sup> インセンティブ：目標を達成するための刺激，報奨，誘因のこと。

なお、これらの前提として、単年度予算主義ではなく、複数年度の予算執行が可能となる弾力的な予算制度の確立が、何より必要となることは言うまでもない。

さらに、大学の施設整備については、財産出資の在り方を踏まえながら、財源の確保策を検討する必要がある。

## 7 検討体制とスケジュール

### (1) 検討体制

公立大学法人化の方針と基本的な枠組みのもとで、県において法人化に関する準備組織を置いて検討を進めることが適当である。

### (2) スケジュール

平成17年4月の大学開学後、7年以内に認証評価機関<sup>15</sup>の評価を受けるためには、できるだけ法人化後に評価のための準備期間を取るとともに、大学改革を継続的に行うためには、学年完成する平成20年度を待つことなく、他の法人化の例を参照しながら、2年間で法人化の準備を行い、平成19年度に公立大学法人とすることが望ましい。

なお、現在の県立3大学が存続する間は、人的、物的資源を総合的に活用し、大学の一体的な運営を確保する必要があることから、1法人によって4大学を運営することが望ましい。

## 8 今後の取組

公立大学法人制度は、これまでの大学運営とは大きく異なり、自らの責任のもとに経営の視点をもってその運営に努める必要があり、教職員が大学運営の当事者であるという自覚を持ってそれぞれの役割を果たしていくことが求められる。このため、準備期間中から「意識改革」を行う研修を組み入れてマインドセット<sup>16</sup>を図る必要がある。

また、目標・計画・評価、人事、財務会計など、大学運営の具体的な仕組みは法人で定め、運用していくこととなる。

一方、法制度上、法人の設立団体である県は、中期目標の設定、中期計画の認可、評価委員会を通じた業務実績評価、運営交費付金の交付など、法人化後も大学運営に重要な権限と責任を持っており、厳しい財政状況のもとでは、コスト管理の徹底と合理化・効率化による経費縮減を大学側に求め、中長期的なコスト回収に努める必要がある。

<sup>15</sup> 認証評価機関：学校教育法第69条に規定する文部科学大臣の認証を受けた者のこと。評価委員会が、公立大学法人について、中期目標に係る業務の実績に関する評価を行うに当たっては、認証評価機関の教育及び研究の状況についての評価を踏まえることとされている（地方独立行政法人法第79条）。

<sup>16</sup> マインドセット：組織内で異なる考え、意見を持つ人たちの個人意識を、組織の組織目標達成、生産性向上、職場の一体化などの目的のために変容させる仕組みのこと。

このため、これまで以上に円滑な大学運営を行うには、具体的な制度設計の段階から、県と大学が一体となり、新しい運営の仕組みを協働して構築していくことが重要である。

さらに、大学は、法人化によって自主的な運営形態を入手する反面、運営に対する責任が問われることから、大学の業務実績に対する県民や社会の評価を真しに受け止め、運営改善につなげていくことが必要となる。

このため、中期目標、中期計画、事業実施、評価、評価の反映という業務改善サイクルを確立し、大学への県民の期待に応え、「地域に根ざした、県民から信頼される大学」づくりを進めることを期待したい。