

# 第1章 国立大学法人熊本大学の誕生

## 第1節 法人化への胎動

### 1 国立大学法人化の政策動向

国立大学の法人化については、40年以上前から議論があった（昭和46年の中央教育審議会答申やOECD教育調査団報告）が、ここでは、橋本龍太郎内閣のもとで、1996（平成8）年11月21日、総理府に置かれた行政改革会議に始まる政策動向について記述する。熊本大学では、ちょうどこの前日の11月20日に江口吾朗第10代学長が就任したところであった。

#### （1）行政改革会議最終報告（1997年12月3日）

行政改革会議が1997（平成9）年12月3日に最終報告を出すと、それに基づいて翌年に中央省庁等改革基本法が成立し、2001（平成13）年には1府22省庁が1府12省庁に再編された。同会議の最終報告の中には独立行政法人の創設の項目があり、対象となる具体的業務が挙げられている。国立大学については、その項の注として、「国立大学については、人事・会計面での弾力性の確保など種々改善する必要があるが、現行の文部省の高等教育行政の在り方についても改善が必要。しかし、大学改革は長期的に検討すべき問題であり、独立行政法人化もその際の改革方策の一つの選択肢となり得る可能性はあるが、現時点で早急に結論を出すべき問題ではない。」と記述されていた。

この結論に至る前の経緯を少し見てみよう。まず、会議から文部省に対する質問事項として、「国立学校の独立機関化又は地方移管、民営化についてどう考えるか」との質問が出されている。この質問に対する文部省の回答（1997年5月21日付）は、「独立機関がいかなる組織であるか整理されていないため現時点での回答は困難である」、「設置形態を変更しなくとも国立大学の機能は十分発揮しうる、独立採算を導入することなどにより教育研究水準の低下をまねくものであれば賛同しがたい」、「国立大学の民営化には賛成できない」などというものであった。行政改革会議に先立つ行政改革委員会や自由民主党の行政改革推進本部でも国立大学民営化の議論があったという。

そのような動きに危機感を抱いた国立大学協会では、1997（平成9）年3月の理事会で「国立大学の在り方と使命に関する特別委員会」を設置し、6月に報告を出した。そこでは国立大学改革の必要性を認めつつも、民営化には強く反対している。国立大学協会はこの報告書を公表するとともに、井村裕夫会長（京都大学総長）名で、総理大臣をはじめ関係各大臣、自由民主党関係者等に「行財政改革と国立大学の在り方について」と題する要望書を提出した。

行政改革会議では、国立大学の法人化が特に問題とされることもなく審議が進み、中間報告後、企画・制度問題及び機構問題合同小委員会において各省ごとの検討課題の審議に入った。そして、文部省が組上に上る10月23日の合同小委員会の1週間前に、行政改革会議の水野潔事務局長から、東京大学と京都大学の独立行政法人化を提案する文書が突如提出された。それは、「現在の国立大学は予算面、人事面で制約があり、自由に裁量を持って管理・運営しにくい体制になっており、大学ごとの特長を打ち出せないばかりか他の先

進諸国に比し競争力で見劣りする。ハーバード大、スタンフォード大、オックスフォード大などは私立校であるが、優れた研究者や多額の資金を集めるシステムにより大学の競争力を向上させている。我が国においても、少なくとも東大、京大は、独立行政法人化してもやっていけるのではないか…」というものであった。

合同小委員会の審議では、元東京大学総長の有馬朗人委員があらかじめ提出していた文書「国立大学の独立行政法人化への反論」に即して、直ちに水野提案に対して反対意見を述べた。その要旨は次のとおりであった。

- ①我が国の高等教育への公財政支出は諸外国に比して極めて低い。
- ②独立行政法人化は、効率化の観点からも行われるものであり、自発性・多様性・長期性を本質とする大学の教育研究になじまない、中期目標提示、中期計画認可等の仕組みは大学の自主性に反し、効率性の観点からの一律の評価は各大学の特色を失わせる、安定的な研究費・人件費等の確保の保証がないことから、学術研究の水準が低下する。
- ③独立行政法人に対し、国立大学の場合以上に国の財政支援がなされるとは、到底考えられない。

同小委員会では、両氏の提出文書と発言について活発な議論が交わされたが、最終的には「大学改革は必要であり、独立法人化の問題提起は、大学改革を考えるきっかけにはなるが、他の形態も含め長期的な視点に立って検討すべきである」という意見が大勢を占めた。

そして、小委員会の数日後、町村信孝文部大臣は、「国立大学の独立行政法人化について」と題する声明を発表し、「独立行政法人は定型的な業務の効率化に重点を置いた運営を想定しており、長期的視点と多様性を本質とする大学の教育研究に適さない。文部大臣が目標を提示し、大学に計画を作らせ、結果を評価するような仕組みの制度化は、大学の自主的教育研究活動を阻害し、教育研究水準の大幅な低下を招く」と反対の姿勢を明確にした。

こうして、行政改革会議としては、先に示した最終報告のように、国立大学の独立行政法人化は将来の検討課題とするにとどめたのである。

## (2) 有馬・太田会談と中央省庁等改革に対する大綱(1999年1月)

1998(平成10)年7月の参議院選挙で自民党は惨敗し、橋本内閣は総辞職、代わって小渕恵三を首班とする内閣が組閣された。文部大臣には、行政改革会議の委員として国立大学の独立行政法人化に反対した有馬朗人(元東京大学総長)が、行政改革を担当する総務長官に太田誠一(慶應義塾大学出身)が任命された。国立大学私学化論者と評される太田長官は、有馬文部大臣に働きかけて幾度かの会合を持ち、国立大学の独立行政法人化について5年以内に結論を出すことが合意されたという。その結果、1999(平成11)年1月に行政改革推進本部が決定した「中央省庁等改革に対する大綱」には、「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年度までに結論を得る」との一文が盛り込まれた。

有馬文部大臣が、決着済みの国立大学独法化問題について大臣間折衝に応じた背景には、小渕首相が推進する国家公務員削減問題があったと考えられている。中央省庁等改革基本法において既に10年間で10%削減という方針が決まっていたにもかかわらず、小渕首

相は、所信表明演説において、「10年の間に、国家公務員の定員は20%、コストは30%の削減を実現する」と述べて、関係者を驚かせた。更に、小沢一郎党首率いる自由党との連立による小渕第一次改造内閣のスタートにあたっては、自由党の主張する国家公務員25%削減を含む「中央省庁再編・公務員定数削減に関する合意」が成立した。

これにより、有馬文部大臣が譲歩の根拠とした公務員型の法人化が困難になったと考えられる。

### (3) 国立大学協会の松尾レポート (1999年6月)

有馬・太田会談が進行していた1998(平成10)年12月1日、国立大学協会長に選任されていた蓮見重彦東京大学総長は、副会長である松尾稔名古屋大学総長に独立行政法人化問題の取りまとめを要請し、1999(平成11)年6月、「国立大学の独立行政法人化問題に関する検討結果のとりまとめ」、いわゆる松尾レポートが作成された。蓮見会長は、6月15日開催の国立大学協会総会にこのレポートを提出し、各学長の意見を求めた。

総会では、大学について独立行政法人通則法の特例を認めさせることが可能かという点に議論が集中し、この検討を第1常置委員会に付託することを決定した。

第1常置委員会は、松尾総長を委員長とする小委員会を設置し、以下の内容を要点とする「国立大学と独立法人化問題(中間報告)」を取りまとめた。

- ①原則として大学ごとに法人化する。
- ②運営組織は、経営機能と教学機能を一体にする。
- ③中期目標の指示にあたっては、主務大臣が各大学の教育研究の長期方針を尊重することを義務づける。
- ④学長、教員を充てる役員、教育職員の人事は、教育公務員特例法の原則を維持する。
- ⑤職員は、国家公務員型であることが望ましい。
- ⑥評価は、活動の結果だけでなく、過程も考慮に入れるべきであり、評価の結果が以後の活動の改善に資するものでなければならない。
- ⑦主務省評価委員会が直接大学の教育・研究を評価することは、教育・研究の自主性・自立性の観点から不相当であり、設置予定の大学評価機関との関係について、詳細な検討が必要である。
- ⑧財政措置を確保するため、特別会計的機能を維持する。

国立大学協会は、8月6日、この中間報告を全大学に送付し、9月13日に臨時総会を開催した。会議では、中間報告の内容よりも、協会としての態度表明をどうするのか、9月20日の文部省招集による臨時国立大学長・大学共同利用機関長会議で示されるであろう同省の方針との調整をどうするのかという点が討議の中心となった。

### (4) 臨時国立大学長・大学共同利用機関長会議 (1999年9月20日)

一方、文部省は、8月6日に「今後の国立大学等の在り方に関する懇談会(有識者懇談会)」を設置すると、1ヵ月余りの間に5回にわたって集中的に懇談会を開催し、9月20日の臨時国立大学長・大学共同利用機関長会議に臨んだ。懇談会のメンバーは、吉川弘之(元東京大学総長、元国立大学協会会長)、井村裕夫(元京都大学総長、元国立大学協会会長)、江崎玲於奈(筑波大学前学長、ノーベル賞受賞者)、石川忠雄(前慶應義塾塾長)など学界を代表する陣容であり、文部省は、国立大学の独立行政法人化の検討を始めるにことにつき学界の重鎮の了解を得た上で、独立行政法人化に対する懸念がいかにあるかを伺ったことに

なる。こうして5回目の懇談会が開かれた4日後に臨時国立大学長・大学共同利用機関長会議が開催され、独立行政法人化の検討の方向が発表された。

このときの文部省原案は次のような基本的骨格を持つものであった。

①各大学に法人格を付与する。

(制度論としては、附属病院等大学の一部組織を分離して法人化する、特定の大学だけ法人化する、複数大学を一法人にまとめる、全国立大学を一法人にまとめる、の選択肢があった。)

②法人の役員を学長(=法人の長)、副学長、監事とする。

(理事を置かず副学長を役員として大学組織と法人組織の一体化を意図)

③評議会、教授会、運営諮問会議を法令に規定する。

④目標管理システムに以下の特例措置を設ける。

- ・文部科学大臣が目標を定める際、各大学からの事前の意見聴取を義務づける。
- ・評価委員会は、教育研究に係る事項については、大学評価・学位授与機構の専門的判断を踏まえて評価し、文部科学大臣に意見を表明する。
- ・大学の教育・研究が非定量的な性格を有し、また、経済的な効率性に必ずしもなじまない点を考慮し、中期目標・計画の内容を検討する。

⑤役員・教職員の身分は、国家公務員とする。

⑥学長・教員人事については、原則として教育公務員特例法を前提に検討する。

文部省原案の説明の前に行われた有馬文部大臣の挨拶「私の考え」では次のような要旨が述べられた。これは特例措置という条件つきで独立行政法人化に踏み切るという宣言であった。

①独立行政法人化の検討の観点

- 1) 独立した法人格を持たせること。
- 2) 大学運営において、大学の自主性・自律性が確保・拡充できること。
- 3) 長期的展望に立って教育研究が展開できること。
- 4) 教員の自発性・主体性が十分担保されること。
- 5) 教育研究評価が国ではなく、大学関係者により専門的見地から行われること。
- 6) 世界的水準の教育研究を行うことができる条件整備が図られること。

②自主性・自律性の拡大と個性化の進展(法人化のメリット)

- 1) 学部・研究科などの基本組織を除く教育研究組織の編成が主体的にできる。
- 2) 機動的かつ柔軟な教職員の配置が可能となる。
- 3) 弾力的かつ迅速な給与決定が可能となる。
- 4) 教育研究活動の実態に応じた弾力的な予算編成が可能となる。
- 5) これまで以上に自由な制度設計が可能となり、個性化の一層の進展が期待できる。ただし、十分な公的資金の投入が必要となる。

(5) 国立大学協会総会(1999年11月18・19日)

文部省の独立行政法人化検討方針の提示を受け、国立大学協会は、総会を開き討議を行った。

総会議事要旨によると、「独法化から戻れる、戻れないとの議論があるが、独法化が潮流になっている事態にあっては、独法化でこれだけは絶対に譲れないというものを抽出

し、これが受け入れられなければはっきりと反対の姿勢をとるべきではないか」との意見が大勢を占めた。しかし、当時の蓮見重彦会長からは、「絶対反対、条件付き反対、条件付き賛成と意見が割れており意見統一は難しい。独法化反対については全員の合意が得られるが、個々の細部に関し賛成・反対の旗色を鮮明にすることは、独法化の方向に協会が一步踏み込んだとみなされるので、今はとるべき態度ではない」という主旨の談話が発表され、引き続き第1常置委員会で、協会として譲ることができない基本的条件を抽出することとなった。

#### (6) 麻生レポート (2000年3月30日)

「麻生レポート」とは、自由民主党の文教部会・文教制度調査会教育改革実施本部の高等教育研究グループ(主査・麻生太郎)の名において発表された「提言 これからの国立大学の在り方について」と題する文書のことである。これは、先の臨時国立大学長・大学共同利用機関長会議で文部省から発表された「検討の方向」に対して起こった地方国立大学を中心とした反対運動に応えるために出されたものといわれている。

レポートでは、国立大学を独立行政法人化する場合には大学の教育研究の特性を踏まえ、その自主性・自律性が尊重されるよう、独立行政法人制度のもとで通則法の基本的枠組みを踏まえつつ、相当程度の特例を加えた特例法を定め、これにより移行するなどの方法を検討すべきとの旨が述べられており、具体的に十分留意すべき事項として以下の点を挙げた。

- ①学長人事は、大学の主体性を尊重した手続きとする。
- ②教育研究の目標や計画は、教育研究の特性を十分踏まえた内容とするとともに、各大学の主体性を十分尊重して定める。
- ③教育研究の評価は、専門の第三者評価機関の評価を尊重する。
- ④「国立大学法人」など大学にふさわしい適切な名称とする。
- ⑤評議会、教授会、運営諮問会議を基本組織として位置づける。
- ⑥企業会計原則を適用する場合には、大学の特性を十分に踏まえる。
- ⑦特別会計の借入金の返済や長期的な施設設備の整備を円滑に進める仕組みを設ける。
- ⑧法人化が公的資金の削減に結びつくものではないことを踏まえ、運営費交付金を十分確保するとともに、産学連携などの自助努力を通じて中長期的に内部的な蓄積を進めることにより、多様な教育研究を保証する。

この提言は、独立行政法人制度の問題点を的確に指摘するとともに、「国立大学法人」の名称を初めて提示するなど、文部省及び大学側に理解を示したものになっていた。

このレポートは、党の文教部会・文教制度調査会合同会議で審議され、次の3点の修正に言及された上で自由民主党政務調査会の正式な提言として発表された。

- ①独立行政法人制度の仕組みを活用することが適切である。
- ②学長選考のための学外関係者及び学内の代表者(評議員)からなる推薦委員会を設けたうえで、これに「タックス・ペイヤー」たるものを参加させるなど、選考方法の適正化を図るべきである。
- ③教育研究の評価を行う第三者機関である大学評価・学位授与機構には、大学関係者のみならず、幅広い分野からの関係者が参画する必要がある。

この麻生レポートをもとに、自由民主党政務調査会は2000(平成12)年5月11日、提言

「これからの国立大学の在り方について」を公表した。こうして自由民主党のお墨付きを得た文部省は、5月26日に国立大学長・大学共同利用機関長会議を開き、中曽根弘文文部大臣が「有識者懇談会のもとに調査検討会議を開催し、法人化の具体的制度設計に入る」ことを明らかにした。

### (7) 調査検討会議のスタート (2000年7月31日)

中曽根弘文文部大臣の表明に続き文部省は、国立大学協会に「調査検討会議」のあり方を次のように提示した。

- ①「基本」「目標・計画・評価」「人事システム」「財務・会計」の4つの検討グループを設ける。
- ②各グループ15名程度の構成とし、国立大学長3名、大学共同利用機関長1名、有識者(公立大学長、私立大学長、経済界、言論界)5名、研究者等5名、国立大学事務局長1名とする。
- ③別途、グループ間の調整にあたる連絡会議を設ける。

これを受けて国立大学協会は、総会を開催し、調査検討会議への参加の是非をめぐって討議を行い、次の4点を確認した。

- ①独立行政法人の通則法をそのままの形で適用することに強く反対する姿勢を堅持する。
- ②副会長を正副委員長とする「設置形態検討特別委員会」を協会内に新設し、文部省をはじめ内外の各方面への政策提言を積極的に行う。
- ③上記2点を踏まえて文部省に設置予定の「調査検討会議」に積極的に参加し、協会の意向を強く反映させるため努力する。
- ④科学技術基本計画に対応して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強く訴える。

国立大学協会もここに至って、法人制度設計のテーブルにつくことに踏み切ったのである。調査検討会議は、組織業務委員会(主査・阿部博之東北大学長)、目標評価委員会(主査・松尾稔名古屋大学長)、人事制度委員会(主査・堀井功東京農工大学長)、財務会計制度委員会(主査・鈴木章夫東京医科歯科大学長)の4委員会で組織され、2000(平成12)年7月31日に第1回会議が開催された。ちなみに、本学の江口吾朗学長は、財務会計制度の委員としてこの会議に参加していた。

### (8) 民営化論の再燃と遠山プラン (2001年6月)

2001(平成13)年4月、自民党総裁選を制した小泉純一郎による第1次小泉内閣が発足した。文部科学大臣には文部省出身の遠山敦子が議員外から選任された。郵政民営化に象徴される民営化路線、市場化路線を強烈な個性で強力に推進する小泉総理の登場は、ようやく軌道に乗った国立大学法人の制度設計に大きな衝撃を与えた。

総理の所信表明演説に対して参議院で質問に立った民主党の小林元議員の「国立大学の民営化を目指すべし」という質問に、小泉総理は、「私のご指摘に賛成であります。国立大学でも民営化できるところは民営化する。地方に譲るべきものは地方に譲るという視点が大事だということには思っております」と答弁したのである。

遠山文部科学大臣は、この事態を受けて直ちに総理官邸に赴き、国立大学の果たしてきた役割と意義を説明し説得に努めたが、小泉総理は国立大学を厳しく批判し、その数の大幅な縮減を求めてきた。更に、経済財政諮問会議が、策定中の「骨太の方針」に国立大学

の民営化を盛り込む動きを見せたとも伝えられていた。「骨太の方針」は小泉内閣の基本政策要綱の意味を持つものであり、そこに国立大学の民営化が盛り込まれては、取り返しのつかないことになる。

遠山大臣と文部科学省のスタッフは急遽、対案を練って総理の了解を求めた。これが、後に「遠山プラン」と呼ばれる「大学(国立大学)の構造改革の方針」である。

小泉総理はこの方針を了承したが、これを経済財政諮問会議に諮るよう竹中平蔵経済財政政策特命大臣から強い要望があり、遠山大臣が同会議でこの方針を説明し了承を得た。この「構造改革の方針」は、当初は総理説得のための文書であったが、経済財政諮問会議に諮られたため、突然公表されることになった。

文部科学省は、この「構造改革の方針」により、国立大学の民営化を食い止めたといえるが、小泉総理の「聖域なき構造改革」の強烈なプレッシャーが、それまでの大学の自主性尊重を基調としてきた文部科学省の姿勢を大きく転換させたこととなった。この方針は、経済財政諮問会議の3日後の6月11日に定例の国立大学長会議で説明され、大学関係者に大きな衝撃を与えた。

公表された「大学(国立大学)の構造改革の方針」(遠山プラン)は、次に掲げる内容からなる3つの柱で構成されていた。

①国立大学の再編／統合を大胆に進める。

- 各大学や分野ごとの状況を踏まえ再編／統合
  - ・教員養成系など→規模の縮小・再編(地方移管等も検討)
  - ・単科大(医科大など)→他大学との統合等(同上)
  - ・県域を越えた大学・学部間の再編／統合など

- 国立大学の数の大幅な削減を目指す→スクラップ・アンド・ビルドで活性化

②国立大学に民間的発想の経営手法を導入する。

- 大学役員や経営組織に外部の専門家を登用
- 経営責任の明確化により機動的・戦略的に大学を運営
- 能力主義・業績主義に立った新しい人事システムを導入
- 国立大学の機能の一部を分離・独立(独立採算制を導入)
  - ・附属学校、ビジネススクール等から対象を検討
  - 新しい「国立大学法人」に早期移行

③大学に第三者評価による競争原理を導入する。

- 専門家・民間人が参画する第三者評価システムを導入
  - ・「大学評価・学位授与機構」等を活用
- 評価結果を学生・企業・助成団体など国民、社会に全面公開
- 評価結果に応じて資金を重点配分
- 国公私を通じた競争的資金を拡充
  - 国公私「トップ30」を世界最高水準に育成

(9) 骨太の方針(2001年6月28日)

経済財政諮問会議は、2001(平成13)年6月28日に骨太の方針と呼ばれる「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革における基本方針」を答申し、即日閣議決定された。

その方針の7つの改革プログラムのトップには「民営化・規制改革プログラム」が挙げ

られており、国立大学については、「医療、介護、福祉、教育など従来、主として公的な  
いし非営利の主体によって供給されてきた分野に競争原理を導入する。国際競争力のある  
大学づくりを目指し、民営化を含め、国立大学に民間的発想の経営手法を導入する」との  
方針が打ち出されていた。

#### (10) 調査検討会議の最終報告（2002年3月26日）

小泉内閣の登場による状況の激変の中においても調査検討会議の審議は続けられ、2001  
（平成13）年9月27日に「新しい『国立大学法人像』について」と題する中間報告が、翌  
2002（平成14）年3月26日には同題の最終報告が発表された。

報告では、基本的な視点として、「（視点1）個性豊かな大学づくりと国際競争力ある教育  
研究の展開」、「（視点2）国民や社会への説明責任の重視と競争原理の導入」、「（視点3）  
経営責任の明確化による機動的・戦略的な大学運営の実現」の3点を挙げている。

視点2では、評価結果に基づく重点的な資源配分の徹底を図るべきとして、資源配分を  
競争の動機づけにしようとする方向転換が見られるとともに、当時の有馬朗人文部大臣が  
法人化の条件とした教職員の公務員身分の維持も非公務員化に変更された。文部科学省  
は、4月3日に国立大学長・大学共同利用機関長等会議を開いて最終報告書の概要を説明  
し、その具体化への協力を大学側に要請した。

#### (11) 国立大学協会臨時総会における決定（2002年4月19日）

国立大学協会は、2002（平成14）年4月19日に臨時の総会を開催した。総会では、長尾  
真会長（京都大学学長）から「今回まとめられた法人像は、全体として見ると、21世紀の  
国際的な競争環境下における国立大学の進むべき方向として、概ね同意できる。国立大学  
協会は、この最終報告の制度設計に沿って、法人化の準備に入ることにしたい」との談話  
案が配布され、これを協会の基本姿勢とすることが提案された。討議の中では、鹿児島大  
学はじめ4大学が制度の本質的問題を挙げて反対・懸念を示したほか、2大学が旧帝大と  
の差別化が問題であると、3大学が会議の運営の仕方に反対であるとの意見を述べたが、  
挙手採決の結果、大多数の賛成でこの方針が承認された。国立大学協会の歴史上初めてと  
なる多数決による決定であったが、協会が独立行政法人化の方向へ舵を切った歴史的瞬間  
であった。

#### (12) 新しい国立大学法人像—調査検討会議最終報告の内容

##### ①法人の基本構造

調査検討会議の最終報告は、法人の基本構造として次の5点を挙げた。

- 1) 大学ごとに法人格を付与する。
- 2) 大学の運営組織と別に法人固有の組織を設けない。
- 3) 学校教育法上の大学の設置者は、国とする。
- 4) 学長が法人を代表する法人の長となる。
- 5) 学長、副学長、監事が法人の役員となる。

##### ②学内運営組織

最終報告は、「経営面に関する権限と責任の所在を明確化するとともに、その権限と  
責任を担う組織に学外の有識者を参画させることが重要である」として、次のように提  
示した。

- 1) 全学的審議機関を、教学面の審議機関である「評議会（仮称）」と経営面の審議機



関である「運営協議会（仮称）」に二分する。運営協議会は、相当数の学外有識者と役員等経営関係学内代表で構成する。

- 2) 学長は両機関の審議を踏まえ、最終的な意思決定を行うが、特定重要事項については、役員会（仮称）の事前の議決を経る。役員会は監事を除く役員で構成し、学外役員を必ず含む。

この段階では、役員会を正規の合議制の機関として、特定重要事項について学長の意思を拘束する議決権を与えているが、法制化の段階で修正され、役員会は正規の合議制機関とはならなかった。また、評議会は「教育研究評議会」に、運営協議会は「経営協議会」に名称が変わることとなった。

### ③学長の選任

最終報告では、「経営に責任を持つ法人の長としての役割と教学の長としての学長の役割を等しく重視する観点から、運営協議会（経営協議会）及び評議会（教育研究評議会）の双方のメンバー（代表）から構成される学長選考委員会（学長選考会議）において、学長の選考基準、手続きを定め、学長候補者を選考する」となっている。法制化の段階では、経営協議会の代表は学外委員に限定され、学外意見の反映という趣旨が鮮明にされていた。

### ④教職員の非公務員化

非公務員型の選択理由としては、1. 国家公務員体系にとられない柔軟で弾力的な雇用・給与・勤務時間体系、2. 外国人の学長・学部長等管理職への登用、営利企業の役員を含む兼職・兼業のより弾力的な運用、3. 試験採用の原則によらない専門的知識・技能等を重視した職員の採用を挙げた。

ここで重要な問題点は、職員の身分保障と給与支給に法制上、国が責任を持つか否かということにある。非公務員型の選択により、国立大学の教員は教育公務員特例法の対象から外れ、労働組合の交渉権を保障する労働基準法のもとに置かれることになる。

### ⑤中期目標・計画と評価

最終報告では、次の諸点で、独立行政法人制度と異なる制度設計となっていた。

- 1) あらかじめ各大学が文部科学大臣に原案を提出するとともに、文部科学大臣がこの原案を十分に尊重し、また、大学の教育研究の特性に配慮して定める。
- 2) 中期目標・計画の期間は6年を原則とする（通則法では3年以上5年以下の期間）。
- 3) 評価主体として、独立行政法人評価委員会と別に国立大学評価委員会を設ける。
- 4) 国立大学評価委員会は、教育研究に関する事項については、評価に先立って大学評価・学位授与機構の意見を聞き、尊重する。

教育研究評価を大学評価・学位授与機構に委ねるのは、大学の教育研究への政府の直接介入を避けるための配慮である。注目すべきは、「評価は、大学ごとに中期目標の達成度について行うとともに、各大学の個性を伸ばし、質を高める観点から分野別の研究業績等の水準について行う」と明言していることである。

研究業績水準の評価は、当然、各大学を通じて同一の基準による評価であり、大学の原案を尊重して設定する目標達成度の評価とは明らかに目的・性格を異にしており、評価を市場原理導入・競争促進の政策手段とする意図が反映されている。

## ⑥財務会計システム

報告書は、財務会計の制度設計の視点として次の3点を挙げている。

- 1) 教育研究等の第三者評価の結果等を適切に反映した資源配分
- 2) 各大学独自の方針・工夫が活かせる財務システムの弾力化
  - ・ 用途を特定せず各大学の判断で弾力的に執行できる運営交付金制度の採用
  - ・ 国が示す範囲内で学生納付金の額を設定
  - ・ 国が措置する施設費による整備のほか、長期借入金、土地処分その他の自己収入による整備の実施
  - ・ 寄附金等の自己収入は運営交付金とは別経理とすること
- 3) 財務面における説明責任の遂行と社会的信頼性の確保
  - ・ 運営交付金算定・配分基準・方法の公表
  - ・ 各大学の毎年度の財務内容の公表・公開など

## (13) 法制化時点における制度設計の変更・修正

### ①「法人・大学一体」の基本構造の修正

法制化にあたっては、法人と大学を分離せず、「大学・法人一体」とする当初の基本的制度設計が、「国立大学法人が国立大学を設置・運営する」という構造に変えられた。これは、独立の法人格を持ち資産を有する大学について、学校教育法上の設置者を国とすることは学校教育法の体系上難しいとして、内閣法制局が認めなかったからといわれている。

この結果、国立大学の管理及び経費負担の責任は、設置者の国立大学法人が負うことになった。国は、国立大学法人の管理・運営及び経費負担に責任を負うということになり、国と国立大学は間接的な関係となる。

法人化してもなお国が国立大学の設置者であることが生命線であると考えていた文部科学省は、強く原案を主張したものと思われる。最終的には、学校教育法で「国が設置する学校」という場合の「国」には国立大学法人を含むという主旨の改正(学校教育法第2条)を行うことで法案がまとめられた。この改正により、国立大学法人が設置する大学も学校教育法上の国立大学となるが、第5条の設置者は、国ではなく、国立大学法人ということになる。

### ②基本構造修正による影響

法人と大学が法律上分離されたことにより、第1に副学長が法人の役員でもあるという構造が崩れ、法人役員としての理事が置かれることになった。第2に、大学の業務とは別に法人の業務として次の7項目が定められた。

- 1) 国立大学を設置・運営すること
- 2) 学生の修学、進路選択、健康等に関する相談その他の援助を行うこと
- 3) 他法人からの受託研究、他法人等との共同研究、連携教育研究活動の実施
- 4) 公開講座の開設等学生以外のものである学習機会の提供
- 5) 研究成果の普及及び活用の促進
- 6) 技術研究成果活用促進事業者への出資
- 7) 以上の業務への付帯業務

### ③国に課された大学の教育研究の特性への配慮義務

第3条において、「国は、この法律の適用に当たっては、国立大学及び大学共同利用

機関における教育研究の特性に配慮しなければならない」と規定された。

憲法が保障する「学問の自由」と「大学の自治」を基盤としたものと考えられ、重要な意味を持つものである。

#### ④学長のリーダーシップの重視

最終報告において「特定の重要事項については、学長の意思決定に先立ち役員会の議決を経る」とされていた事項は、法案では、「学長は、次の事項について決定しようとするときは、学長及び理事で構成する会議（第5号において「役員会」という）の議を経ねばならない」と修正された。また、主要審議機関である経営協議会及び教育研究評議会とも学長が会を主宰すると定められたため、学長の権限（リーダーシップへの期待）が大きくなっている。学長の専横に対するチェックは学長選考会議による学長の解任権により担保されていると考えられる（平成14年11月20日、熊本大学では江口吾郎第10代学長が任期を終え、崎元達郎工学部長が第11代学長に選任された）。

#### (14) 国会審議と国立大学法人法の成立（2003年7月9日）

国立大学法人法案は、関連5法案とともに2003（平成15）年2月28日に閣議決定され、5月22日に衆議院で可決、7月9日に参議院で可決され成立した。

野党各党は反対票を投じたが、その前に、民主党が提出した法案の修正案は衆参両院で否決された。国会審議では多くの反対討論があったが、その焦点は、国立大学に対する規制を強め、大学の自主性を侵すのではないかという点であった。その結果、国立大学の自主的・自律的運営の尊重に関する付帯決議が衆議院で8項目、参議院で21項目付されることになった。

## 2 法人化に向けた大学戦略の検討

### (1) 大学理念・目標の検討

これまで本学においても、他の新制国立大学と同様に、大学としての理念・目標を専ら教育基本法等の一般的な目的規定に委ね、それ以上に深く論じることもなく、社会に対して明確に説明をしてこなかった。しかし、21世紀を目前にした厳しい競争的環境の中においては、大学審議会答申を待つまでもなく、各大学の存在理由が改めて問われてきた。本学においては、総合大学としての教育研究組織の一体的運営のためにも、また、大学に対する第三者評価に因應するためにも、学部や研究科の理念・目標にとどまらず、大学自体の理念・目標を明確にする必要があった。こうして、2000（平成12）年4月27日の評議会において、学長から熊本大学の理念・目標（案）が提示された。評議会はこれを第一常置委員会に審議付託し、6月29日の評議会に修正案として報告され承認された。「道標（みちしるべ）—熊本大学の基本理念—」として公表された内容は次のとおりであった。

#### 熊本大学の理念

本学は、教育基本法及び学校教育法の精神に則り、総合大学として、知の創造、継承、発展に努め、知的、道徳的及び応用的能力を備えた人材を育成することにより、地域と国際社会に貢献することを目的とする。

#### 熊本大学の目標（教育）

個性ある創造的人材を育成するために、学部から大学院まで一貫した理念のもとに総合的な教育を行う。学部では、幅広く深い教養、国際的対話力、情報化への対応能力及び主体的

な課題探求能力を備えた人材を育成する。大学院では、学部教育を基盤に、人間と自然への深い洞察に基づく総合的判断力と国際的に通用する専門知識・技能とを身に付けた高度専門職業人を育成する。また、社会に開かれた大学として、生涯を通じた学習の場を積極的に提供する。

#### 熊本大学の目標（研究）

高度な学術研究の中核としての機能を高め、最先端の創造的な学術研究を積極的に推進するとともに、人類の文化遺産の豊かな継承・発展に努める。また、総合大学の特徴を活かして、人間、社会、自然の諸科学を総合的に深化させ、学際的な研究を推進することにより、人間と環境の共生及び社会の持続可能な発展に寄与する。

#### 熊本大学の目標（地域貢献、国際貢献）

地方中核都市に位置する国立大学として地域との連携を強め、地域における研究中枢的機能及び指導的人材の養成機能を果たす。世界に開かれた情報拠点として、世界に向けた学術文化の発信に努めることにより、地域の産業の振興と文化の向上に寄与する。また、知的国際交流を積極的に推進するとともに留学生教育に努め、双方向的な国際交流の担い手の育成を目指す。

## （２）熊本大学の現状分析と課題の認識

本学では、前項で述べた国立大学法人化の政策動向を注視しつつも、国立大学の法人化について組織的に議論・検討することを取って行っていなかった。しかし、1999（平成11）年9月の臨時国立大学長・大学共同利用機関長会議で有馬朗人文部大臣及び文部省が「国立大学の独立行政法人化の方向性」を発表し、法人化が避けられない状況となった時点で、熊本大学としても、国立大学の置かれている状況を分析し、その設置形態のいかにかわらず、本学の現状をいかに改革するかを討議し、そのあり方を検討して、あるべき姿を構築することを決断した。

2000（平成12）年5月、江口吾朗学長の要請に基づいて運営会議のもとに「国立大学の現状と熊本大学の在り方検討ワーキンググループ」（座長・宮本英七副学長）が設置され、直ちに検討に着手した。そして、半年を経た同年10月に中間報告がまとめられ、全教職員に公表された。教職員からの数多くの批判や提言、意見を受けて更に検討が進められ、2001（平成13）年2月に最終報告書が運営会議に提出された。運営会議では、この最終報告を本学の今後の改革の指針とすることとし、同年4月の運営会議において、この最終報告に提示された提言の実施方策検討ワーキンググループが設置され、7月に報告書がまとめられた。

このように、ほぼ1年のうちに集中的に議論がなされ、改革に対する諸提言をまとめるとともにその実施方策まで決定し得たのは、法人化へ突入するという切迫感と、全学的改革なしには法人化に立ち向かえないという緊迫感によるものであったと考えられる。事実、ここでの提言は、本学の法人化へ向けての強力な羅針盤となり原動力ともなった。それは、このワーキンググループの委員の多くが、後の熊本大学の執行部の役職員を務めたことによる。すなわち、崎元達郎学長（地域貢献・国際交流部会長）、西山忠男理事・副学長（組織運営部会指名委員）、阪口薫雄理事・副学長（教育部会指名委員）、森光昭理事（教育部会オブザーバー）、森正人文学部長（教育部会指名委員）、甲斐広文学長特別補佐（組織運営部会指名委員）、吉川榮一社会文化科学研究科長・学長特別補佐（地域連携・国際交流部会指

名委員)、谷口功学長(組織運営部会指名委員)、両角光男理事・副学長(教育部会部会長)、高濱和夫薬学部長(教育部会委員)、古島幹雄理学部長(研究部会指名委員)、岩岡中正社会文化科学研究科長(地域連携・国際交流部会指名委員)、辻野智二教育学部長(組織運営部会指名委員)等の名を挙げることができる。

この実施方策検討ワーキンググループの最終報告書は、教育、研究、地域貢献・国際交流、組織運営についてそれぞれ、提言項目(課題)、具体的実施内容、検討委員会等、とりまとめ時期、実施時期をまとめたもので、法人化に際して作成すべき中期目標・中期計画のうち、中期計画、年度計画に相当するものが、既に法人化の3年前に作成され、実施されていたと評価することができる。表1の「提言の実施方策について」は、法人化直前の本学が何を課題と認識し、それらをいかにして解決しようとしていたかを知る上で大変参考になる資料である。

また、このような早急な取りまとめができたのは、それまでに検討実績があったからである。例えば、2000(平成12)年11月には、『熊本大学 現状と課題 2000』と題する230ページにわたる自己点検評価報告書が発刊されており、教育、研究、管理運営について網羅的な現状分析と課題が報告されている。

その後、在り方検討ワーキンググループの最終報告を受けて、2001(平成13)年4月に開始された大学院検討委員会(宮本英七委員長)は、2002(平成14)年2月13日に『熊本大学大学院の現状と将来構想』(報告)を刊行した。

この将来構想では、本学の大学院を人文社会科学系大学院・生命科学系大学院・自然科学系大学院の相互関係の緊密性と柔軟化を図りながら、3科学系大学院を統合すること、その前提として、法科大学院の設立、医学研究科及び薬学研究科を統合して医学薬学研究部及び医学教育部、薬学教育部を設置すること(平成15年4月1日実現)、統合科学系大学院の必要性などが提言されていた。

一方、在り方検討ワーキンググループの最終報告を受けた運営会議は、2001(平成13)年11月、教育委員会に対して「本学における大学教育の課題について」を付託した。同委員会は、2002(平成14)年3月19日に中間報告を、同年11月7日に最終報告を提出した。

この中間報告に基づいて、大学教育機能開発総合研究センターが設置(平成15年4月1日)されることになり、最終報告では、従来の教科集団中心の運営に代わって、学部が専門教育と教養教育の両方を視野に入れて総合的な教育を行うという学部一貫教育の観点に立って、授業科目及び開講科目の設定と実施体制について見直しすることが提言された。

これらを総合する形で、教育研究組織の将来像調査検討委員会が2002(平成14)年1月に審議を開始し、2003(平成15)年3月26日に『国立大学法人熊本大学の将来像』と題する報告書を刊行した。まさに、法人化1年前のことである。

報告書は、高い研究能力、大学院の充実、戦略的な拠点形成、教育研究組織の再編、総合大学としての整備充実、国際交流、社会貢献、附属病院、事務体制、財務、情報等について、現状と改革の方向性を示した上で、本学として以下の課題に積極的に取り組むことを結論づけている。

- ①社会の要請への機動的対応と、大学院教育との有機的関係を視野に入れた学部の再編・統合及び医学部附属病院の位置づけの見直し
- ②「人の命・人と自然・人と社会」の科学を営む拠点的な大学として総合的成長を図る

ための、生命科学系・自然科学系・人文社会科学系大学院の充実と大学院先導機構（仮称）の設置

（図1「熊本大学大学院の将来像」は、COEなどのビッグプロジェクトを申請する際に対外的によく用いられた）

- ③新しい学問領域の重点的な創生のための教育研究拠点の形成
- ④研究組織（研究部）と教育組織の分離による柔軟な教育研究体制の構築
- ⑤熊本地域内外の大学・研究機関及び地域社会との連携の強化による社会貢献の推進
- ⑥ギガビット光ファイバーネットワークを活用した高度情報化キャンパスの構築
- ⑦学長の強いリーダーシップによる戦略的大学の運営の推進

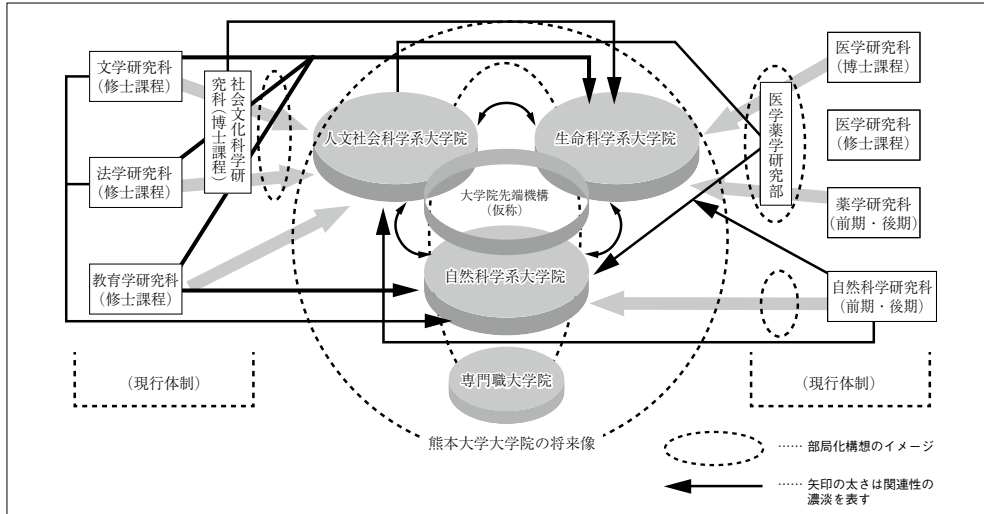


図1 熊本大学大学院の将来像

表1 提言の実施方策について

■教育		〈1：社会のニーズに応える新たな教育プログラムの整備〉			
提言項目	具体的実施内容（要点）	検討委員会等	取りまとめ時期	実施時期	備考
(1) 国際対話力を向上させる教育プログラムの整備	外国語によるコミュニケーション能力や情報リテラシーなど、国際対話力の育成に必要な教育プログラムの拡充や施設整備を早急に始める。 1) 外国語については、CALLの利用、少人数・能力別クラス導入、ネイティブ教員や専任教員の増員、学外の能力認定システム活用などを、英語以外の外国語科目にも順次拡大する。	大学教育委員会 大学教育研究センター 教育部教養教育実施会議	2001年9月	2003年4月	英語科目においてCALL利用、30人クラス、TOEFL、TOEIC活用は実施済。
	2) 情報リテラシーについては、基礎から専門分野と関連した高度な内容にいたるまで一連の教育プログラムを検討する。また学生・教職員の指導体制を充実するため、総合情報処理センターを転換拡充する。	大学教育委員会 情報科委員会 各学部学科 総合情報処理センター	2001年9月	2002年4月	各項目の整備計画及び総合情報処理センター転換拡充の概算要求準備中。
(2) 転換・補修教育ニーズに対応した教育プログラムの整備	学生の気質変化や新学習指導要領実施で懸念される基礎学力不足の問題に対応するため、各種実態調査を経て転換・補修教育プログラムを再構築する。 1) 2001年度以降の教養教育実施体制（特に基礎セミナーや専門基礎科目関連）の効果を検証しつつ、基礎学力や自ら学ぶ態度を育成する接続教育プログラムを提案する。入学後の進路選択肢が広がる、募集単位の大括約化も検討する。	大学教育委員会 大学教育研究センター 教育部教養教育実施会議	2004年7月	2005年4月	卒業要件（枠及び習得単位）見直しを諮問済。
	2) 学部レベルでは、接続教育や基礎教育の増加に伴い専門科目の時間が圧迫される傾向にある。学生が知識や技能を着実に修得できるよう、学部と修士課程の教育内容の配分調整について検討する。（全学委員会を通じて学部学科に問題提起する）	大学教育委員会 大学院検討委員会 研究科、学部、学科	2003年7月	2005年4月	
	3) 学習の目的意識を高めるため、職業選択の基礎知識を学ぶ科目の低年次開講、学外者による特別講義のカリキュラム化等、キャリア教育科目を充実する。	大学教育委員会 各学部学科	2002年7月	逐次実施	インターンシップ実施上の諸課題を諮問済。

(3) 実力・個性を備えた人材を輩出する教育プログラムの整備	1) 2001年度以降の教養教育実施体制（特にコアや総合科目関連）の効果に関する調整、各学部での教育の自己点検評価や他大学との相対評価などを踏まえつつ、専門的知識を備えた個人的教養人を輩出する学部教育プログラムを整備する。また学際的職業人養成ニーズに応える分野横断的カリキュラムや、分野を特定した6年制教育プログラム整備に取り組み。	大学教育委員会 大学教育研究センター 教育部教養教育実施会議 各学部・学科	2004年7月	2005年4月	コアの整備、開設科目等の検討、インターンシッププログラム実施の具体案を諮問済。
	2) 大学院でも上記と同様の手順で、教養と実力を兼ね備えた高度専門職業人を輩出する国際競争力のある教育プログラムを整備する。	大学院検討委員会 各学部、学科	2004年7月	2005年4月	
	3) 人間的逞しさと優しさの涵養に向け、課外活動や学生企画行事を奨励する。またボランティア活動・地域社会の行事運営に学生が参画するのを支援する環境を整える。	学生部委員会 各学部学科	2001年12月	2005年4月	

### 〈2-1：新たな教育プログラムに対応する教育環境の整備〉

提言項目	具体的実施内容（要点）	検討委員会等	取りまとめ時期	実施時期	備考
(4) 附属図書館増改築によるメディア・情報サービスの拠点整備	1) 新旧の情報メディアを生かした学習や研究の場を提供する一方、百万冊の蔵書を迅速に閲覧できるよう、施設内容を検討し図書館の増改築を概算要求する。 2) 生涯学習教育センターとの合築を検討する。また大学教育委員会が検討中の自習施設整備構想との連携を図る。	附属図書館中央館 増改築検討専門委 生涯学習教育研究センター運営委員会 施設部	2001年7月	2002年度 概算要求	生涯学習教育研究センターを合築する8千㎡強の概算要求を準備中。
(5) 教育情報化の基盤施設整備	1) 情報リテラシー教育や情報機器を活かした教育を実感できる環境を早急に整える。学内予算も活用しながら、先ず大学教育研究センターの情報端末等を整備する。	大学教育委員会 情報化委員会 各学部学科	2001年9月	2001年10月	全学/学部の情報実習室等、及びそれらの機器の整備方法について大学教育委員会に諮問済。教育用機器の全学一括レンタルについても情報化委員会が検討中。
	2) 学部学科の情報機器利用環境の現況と整備計画を調査し、効果的に運用効率の高い整備に取り組み。		2001年12月	2002年4月	
	3) 2003年に総合情報処理センター・図書館・事務局のサーバー等の契約が更新されるのに合わせて、全学の情報機器の一括レンタル化を図る。		2001年12月	2003年4月	
(6) 教室等校舎の改装整備充実	1) 市街地の温度上昇が進むなど、気候の厳しさが増しており、特に6月～9月に情報機材を活用する場合など冷房は不可欠である。各学部の実情を調査し、優先順位を付けて大学独自の整備を進める。	大学教育委員会 学部学科 施設部	2001年12月	2002年1月	教室冷房化計画、学生自習室・交流サロン整備のニーズ調査を大学教員委員会に諮問済。
	2) 学生自習施設や交流サロンの整備ニーズや設置場所の準備状況、学部の交流体制を調査し、計画的に整備を進める。		2001年12月	順次取り組む	
	3) 学内施設の耐震性能やトイレ等の現状、障害者への対応状況等、学内施設の現状を調査し、中長期的施設の整備補修計画を策定する。それに基づき戦略的に整備を進める。	施設部	2002年3月	順次取り組む	(検討中)

### 〈2-2：学生募集と入試方法の改善〉

提言項目	具体的実施内容（要点）	検討委員会等	取りまとめ時期	実施時期	備考
(7) 優秀な受験生確保に向けた広報活動の充実	1) 受験生やその保護者、高校教員等の関心を集める内容の広報誌やCD-ROMを制作し、効果的な配布方法を工夫する。		2001年9月	2001年10月	CD-ROM配布を実施済。
	2) 高等学校への出張授業、オープンキャンパスを充実すると共に、公開講座を含め大学を紹介する機会の開発に取り組み。		2001年9月	2001年10月	
	3) 高校訪問等の担当者を割当て派遣するのは効果的でない場合もあり、派遣者の選考方法や準備体制を再検討する。	入試管理委員会 大学教育委員会 学部学科	2001年9月	2002年6月	
(8) 入試方法の改善	1) 秋季入学制度導入など、入試方法の多様化に取り組む。秋季入学についてはカリキュラム整備や履修モデル作成を進め、留学生と一般学生、大学院と学部など、それぞれ可能な部分から実施する。		2001年9月	2003年10月	秋季入学を大学教育委員会に諮問済。
	2) 学部学科がAO入試を導入できる条件を調査し、早急に具体化する。		2001年9月	2003年4月	AO入試に関し学部意見を聴取中。

### 〈2-3：学習の成果を高める教育方法・指導体制の整備〉

提言項目	具体的実施内容（要点）	検討委員会等	取りまとめ時期	実施時期	備考
(9) 授業方法の改善	1) 演習・ディベート・共同制作・テーマ探求型授業など学生の主体的参加を促す授業や、国内外の大学との連携授業など、授業形式の多様化を図るため、事例収集に努めると共に授業方法の開発と試行に取り組む。また、それらの活動成果を学内外に紹介し、本学教職員を啓発する。	大学教育委員会 FD委員会 各学部学科	2002年9月	2004年4月	
	2) 週2回制など集中授業方式に期待される学習効果を検討し、例えば四学期制など、秋季入学制導入にも支障ない方法による実施を図る。		2004年9月	2005年4月	夏期休業時期の移動など、学年歴再検討済。

(10) 情報通信技術を導入した授業開発	1) 総合情報処理センターを改組し、技術的研究やその成果を生かした授業実施の支援体制を整備する。そのため概算要求や人員の学内措置等の準備を進める。	情報化委員会 総合情報処理センター	2001年6月	2002年度 概算要求	情報化委員会が情報化基本計画を答申予定。概算要求準備中。放送大学単位互換協定2001年7月締結予定。他も諮問済。
	2) 上記を核に情報機器を利用した教育手法や教材開発の研究部を組織する。情報収集と共にインターネット授業を試行し、問題点を検討する。	大学教育委員会	2002年10月	2004年4月	
	3) 放送大学の授業の活用方法を検討する。まず、意義確認、科目選定、単位互換協定締結、学習資料室整備に取り組む。		2001年12月	2001年後期	
(11) 成績評価の工夫と指導の充実	1) 成績評価と授業評価に関するガイドラインルールを明文化する。	大学教育委員会	2001年12月	2002年4月	修得単位上限、評価基準、成績優秀判定基準、SOSEKIを利用した指導方法を大学教育委員会に諮問済。
	2) 意学者の早期発見など学務情報システムを活用した学習指導の方法や指導の指針を作成し、FD活動を通じて教員の理解を深める。	大学教育委員会 FD委員会	2001年9月	2002年4月	
	3) 上記の検討を踏まえて、SOSEKIに学習状態診断の機能を付加する。	情報化委員会	2002年8月	2002年10月	
	4) 学生表彰制度や学外活動成果の単位認定制度に期待される効果を検討し、それを適切な方法で実施する。	大学教育委員会 学生部委員会	2001年12月	2002年4月	
(12) FD活動の充実	1) 授業スキルの改善、授業方法の多様化、成績評価の方法などに関する情報を収集する。またそれらに関する教員向けFD企画を実施する。	FD委員会	2002年3月	2002年4月	着任時教員研修は既に実施。
	2) FD活動を効果的に展開するには、その裏づけとなる調整・研究が不可欠である。FDに関する調査・研究組織の位置付けを検討し、学内措置や概算要求などの方法で実現を図る。	FD委員会 学長室	2002年3月	2003年4月	
(13) 学生の学習支援体制の整備	1) クラス担任制やオフイスアワーの実質的な運用方法について検討し、全学的実施に取り組む。	大学教育委員会	2001年9月	2002年4月	諮問済。
	2) 学生のカウンセリング体制を充実する。学内の動向を教育活動に反映させる方法を検討する。不登校者の実地調査を実施し、カウンセリング要員の増強、施設の拡充を進める。	学生部委員会 保健管理センター 各学部学科	2002年9月	2003年4月	カウンセリングサービス時間延長実施済。
	3) 各学部に働きかけ、学生相談室（よろず相談窓口）を設置する。	学生部委員会	2001年12月	2002年4月	諮問済。
	4) 教員やTAが任務にあたるような学習支援センターの設置に取り組む。	大学教育委員会	2002年9月	2003年4月	

### 〈3：教育運営と教育評価の体制整備〉

提言項目	具体的実施内容（要点）	検討委員会等	取りまとめ時期	実施時期	備考
(14) 全学的な教育運営指導体制の整備	教養教育や専門教育のプログラム改善、教員の資質向上など、教育の質的向上に向けた学長の指導力を向上させるため、教育担当副学長の任務を整理し、任務に集中できる環境を整える。	学長室	2001年7月	2002/2003 年度	情報担当副学長職の概算要求を準備中。これに対応。
(15) 効果的な教育を実現する教員組織の整備	1) 教育プログラムの点検を踏まえて、効果的な教養教育の実施体制を再構築する。専門的な教育技術を要するスキル科目について独立した担当教員組織を設置することも検討する。	大学教育委員会	2003年10月	2005年	
	2) 研究の継続性を保ちながら、社会の要請に柔軟に応える教育プログラムを提供するには教育プログラムと教員の研究組織との分離が望ましいと考えられる。国内外の大学の事例調査を進め、法人化の動向を見ながら、新たな教員組織の在り方について提案する。	大学教育委員会	2003年10月	2005年	
(16) 採用時評価の充実	設置基準が教員資格として教育能力を明記したことを踏まえ、各学部の採用時評価条件および評価方法の再検討と明文化を進める。特に公募制完全実施や教員選考セミナー導入を図る。	学長室 各学部学科	2001年12月	2002年1月	学内規則改正を評議会に、非常勤講師定年制度導入を大学教育委員会に諮問済。
(17) 教育評価（質的側面）の拡充	教員の教育意欲を高めると共に授業改善の手掛かりを得るには、教育評価（質的側面）の拡充は不可欠である。国内外の事例等を踏まえながら、評価の主体/対象/方法を全学的に検討し、学内定着を図る。	大学評価委員会 （仮称） FD委員会 各学部学科	2002年度後半	2003年4月	学生の意見聴取制度の改善について大学教育委員会に諮問中。
(18) 教育活動評価（量的側面）の導入準備	教員の教育活動（量的側面）を適切に評価し報いるシステムの導入に向け、その意識に対する全学教職員の理解を深める。また、実施の具体策を検討し、その導入を図る。	大学評価委員会 （仮称） FD委員会	2004年10月	2004年4月	

### ■ 研究

提言項目	具体的実施内容（要点）	検討委員会等	取りまとめ時期	実施時期	備考
(1) 学術研究推進を企画する組織の設置	・ 研究の推進を企画する組織（委員会等）を設置する。本組織では、後述するような、卓越した研究部門設置推進とそのシステム作り、公募研究資金獲得推進の方策などを企画する。（昨年まで存在した学術研究推進委員会がこれらの活動を行なう組織として適切か否か検討する。	学長室 大学研究委員会 （仮称）	2001年度後半 2002年度後半	2002年度前半 2002年度後半	



(2) 研究成果の公開	・ホームページの全学的充実。(日本語、英語) ・公開シンポジウムの実施。	広報委員会、情報 化委員会、各 部局	2001年7月	2001年9月	(検討中)
(3) 卓越した研究分野 の創成と推進	・各部局単位で「卓越した研究部門」を新たに設置し(既に存在する部門を「卓越した研究部門」に変更してもよい)、その部門を運営する研究者の選抜方法、支援体制、運営のルールなどについて検討する。 ・本研究部門の研究者は研究にその活動の重点をおくこととし、他の活動への参加時間を縮小できるシステムを構築する。 ・本研究部門の研究者人事システムは、設営時に各部局において十分な検討を行うべきである。	大学研究委員会 (仮称) 各部局	2002年度後半	2002年度後半	
(4) 学内研究支援資金 システムの創設	・若手研究者の萌芽的研究、学部間を越えた大学として特色ある研究を申請、審査、採択、評価するシステムを創設する。 ・研究資金は競争的資金のオーバーヘッドなどをプールすることによって確立する。	大学研究委員会 (仮称)	2002年度後半	2002年度後半	
(5) 一般的公募研究資金 獲得の推進	・個々の研究の質を高めることのみならず研究支援環境充実のために科学研究費補助金などの公募型研究費への応募を積極的に推進する。	大学研究委員会 (仮称)	2002年度後半	2002年度後半	
(6) 学術研究評価組織 の構築	・評価者の選定と確保。 ・評価方法、評価基準の確立。	大学研究委員会 (仮称) 各部局	2002年度後半	2003年4月	
(7) 研究倫理の確立	・研究内容の倫理審査を行なう委員会を各部局に設置する。	学長室 各部局	2002年3月	2002年4月	
(8) 地域連携、産学官 連携研究の推進	・受託研究の推進、寄附講座の設置、教官の民間研究所への長期派遣制度の活用などを各部局が積極的に行なえるよう体制を整備する。 ・全学的な地域連携の体系化確立	産学官連携推進機 構地域共同研究セ ンター運営委員会 熊本大学地域連携 フォーラム	2002年3月	2002年4月	(検討中)

#### ■地域連携・国際交流

提言項目	具体的実施内容(要点)	検討委員会等	取りまとめ時期	実施時期	備考
(1) 生涯学習教育研究 センターの充実	運営方針の確立、運営予算の確保、建物の予算要求、社会とのネットワークの構築、教育プログラムの開発等について、検討し実施する。	生涯学習教育研究 センター運営委員 会	2001年度後半	2002年4月	運営費、建物については、2002年度概算要求の予定。 2001年度後期から新教育プログラムの開始を予定。
(2) 生涯学習教育にお ける各部局の取組 みにおける統合	生涯学習教育研究センターと行事主催部局との協議により、「熊本大学の生涯学習教育」という統合した枠組みで、学内外に、情報の提供、広報が可能なシステムを確立する。プログラムの実施主体は、センター独自場合と、各部局の場合があって良い。	生涯学習教育研究 センター運営委員 会	2001年度後半	2002年4月	既に検討を開始 (2001年4月)。
(3) オープンカレッジの 実施	一般講義を学外人へ開放する方法について、科目等履修生との競合や事務的手続きの簡素化を含めて検討し、可能なことから実施する。	大学教育委員会、 生涯学習教育研究 センター運営委員 会	2001年10月	2002年4月	2001年4月に大学教育委員会第一部会に検討が付託されている。
(4) 生涯学習教育にお けるマルチメディア 通信利用の遠隔講 義	生涯学習教育研究センター運営委員会に部会等を設置して、インターネット、SCS、ケーブルTVなどのマルチメディア通信利用の遠隔講義を生生涯学習教育に使用する方について、技術的問題や整備すべき条件等をSCS教育実施委員会や統合情報処理センターと共同研究し、可能な段階で実施する。	生涯学習教育研究 センター運営委員 会	2002年10月	2003年4月	2001年度後半よりインターネット利用の講義を実験的に開始する予定。
(5) 放送大学の誘致	生涯学習教育研究センターや附属図書館等との合築での施設の確保、放送大学との交渉を通じて、放送大学熊本第2学習センター(仮称)の誘致を行う。	学長室	2002年6月	2003年4月	単位互換については、2001年10月実施に向けて大学教育委員会で検討中。
(6) TLOの充実	「熊本TLO」に多くの参加者を確保する方策、TLOの内容を充実させるための具体的方策を検討し、実施する。	地域共同研究セン ター	2001年度後半	2002年4月	「熊本TLO」は2001年7月に承認される予定。
(7) 学内の研究シーズ の発掘	学内の研究シーズを発掘する具体的方策を検討し、実施する。	地域共同研究セン ター	2001年度後半	2002年4月	(検討中)
(8) 地元産業界のニ ーズ情報と双方向 データベース化	地元産業界の製品やシステムの開発ニーズを調査し、学内研究シーズと双方向にリンクできるようにデータベース化し、実働させる。	地域共同研究セン ター	2002年6月	2002年10月	(検討中)
(9) 地域連携フォーラム の充実	地域連携フォーラムに各教官が参加・協力し易い仕組みを検討し、フォーラムの充実を図る。	地域連携フォーラム	2001年度後半	2002年4月	(検討中)
(10) フォーラムと推進提 携との一元化	地域連携フォーラムと産学官連携研究推進機構の間で協議し、可能な段階で一元化する。	産学官連携研究推 進機構運営委員会、 地域連携フォーラム	2002年度後半	2002年4月	(検討中)

(11) 大学施設の積極的誘致	右記の各委員会等のできる範囲で、大学施設の積極的開放の方法を事務的手続きの簡素化を含めて検討し、実施する。	附属図書館運営委員会、五高記念館等運営委員会、学生部、学生部委員会	2001年度後半	2002年10月	(検討中)
(12) 熊本大学全体の生きたデータベース化	熊本県下の全ての学校、民間企業、個人からの照会に対して、直接、又は、教官の協力を得て、しかるべく回答する仕組みをつくり、実施させる。	情報化委員会、附属図書館運営委員会	2002年3月	2002年10月	
(13) 熊本大学同窓会連合会の結成	学長室を通じて各学部同窓会に働きかけを行い、熊本大学同窓会連合会を結成する。	熊本大学同窓会連合会設立準備委員会(仮称)	2002年度前半	2002年10月	
(14) 卒業生との協働	卒業生と協議することにより、熊本大学がより活性化するための方策を各組織単位で検討し、実施する。	学長室、五高記念館等運営委員会	2002年3月	随時	
(15) 学生のクラブ、サークルの社会貢献の奨励	学生のクラブ、サークルで、社会貢献をしている団体への助成、奨励策を検討し、実施する。	学生部委員会	2002年3月	2002年4月	
(16) 大学行事を通じての地区住民との連携	大学祭や他の大学行事を通じて、地区住民と大学人が双方に交流・連携する仕組みを検討し、できることから実施する。	学生部委員会 生涯学習教育研究センター 運営委員会	2002年3月	随時	
(17) 国際交流協定校数を倍増	2005年(平成17年)までに、大学間交流協定校を倍増するための、具体的方策(学部間協定の増加策、学部間協定の充実後大学間協定へ、アジア太平洋交流機構(UAP)の制度を活用した協定締結、複数の大学が共同体を形成するコンソーシアム方式での協定締結、など)を検討し、実施する。	国際交流推進委員会	2003年3月	2003年4月	
(18) 留学生の受入れ数を150名増	2010年(平成22年)までに、留学生の受入れ数を倍増し500人とするための長期計画と当面2005年までに留学生受入れ数を150名増とするための具体的方策を検討し、実施する。	国際交流推進委員会	2003年3月	2003年4月	
(19) 留学生受入れプログラム、研修プログラムの創出	交流協定締結校のニーズと各学部、研究科のシーズに合わせた留学生受け入れプログラムや研修プログラムの創出の可能性と方法論、整備すべき条件等について、検討し、実施する。	国際交流推進委員会	2003年3月	2003年4月	
(20) 留学生受入れ施策の充実	待機型でない自発的、主体的な留学生受入れを実現するための具体的方策について検討し、実施する。	国際交流推進委員会、留学生センター	2002年3月	2002年4月	
(21) 国際交流センター(仮称)の設置	本来、留学生の受け入れ、学生の海外派遣、大学間交流協定の締結、教職員の国際協力や研修は、一体的に取り組むのが効率的である。上記各種の取組みの適切な段階で、留学生センターを拡充改組して「国際交流センター」(仮称)を設置し、事務部の留学生課と国際交流課がこのセンターと協働する体制を確立する。	学長室	2004年3月	2004年4月	
(22) 学生の海外派遣の積極的推進、相談窓口の設置	学生の海外派遣を容易にするための具体的方策を検討し、実施する。	国際交流推進委員会、留学生センター	2002年3月	2002年4月	
(23) 学生の海外派遣の積極的推進、アジア言語教育の充実	学生のアジア地域への海外研修などを可能にするため、アジア言語教育の充実の方策、整備すべき条件について検討し、実施する。	大学教育委員会	2002年3月	2003年4月	
(24) 国際教育協力及び教職員の海外研修の推進	教職員が海外での教育協力や海外研修を行いやすい条件整備や支援体制等について検討し、実施する。	国際交流推進委員会	2002年3月	2002年4月	
(25) 国際交流のための運用資金の確保	年間300万円～500万円の国際交流資金を確保する方法について検討し、実現する。	国際交流推進委員会	2003年3月	2003年4月	
(26) 熊本大学後援会(仮称)の設立	熊本大学振興会と協働して、基本財産の確保策、財団化、法人化の方法論と整備すべき条件について検討を行い、特定公益増進法人「熊本大学後援会」(仮称)を設立する。	熊本大学後援会設立準備委員会(仮称)	2002年度後半	2003年4月	
(27) 地域連携や国際交流への貢献に対する評価	生涯学習教育プログラムへの参加、留学生の受入、交流協定の締結、留学生プログラムの創設など地域連携や国際交流に尽力した教職員に対する評価システムを確立し、努力した者が報われる制度を確立する。	大学評価委員会(仮称)	2002年度後半	2002年度後半	
(28) 広報誌の電子化、広報のホームページへの掲載	広報誌を電子化したり、各部局のホームページ充実させるための支援策を実施。	広報委員会、各部局、企画広報室	2001年度後半	随時	(検討中)
(29) 熊本大学月報、年報の刊行	既存の大学広報の見直しと熊本大学月報、年報の発刊計画(予算、内容、編集者等)の策定と発刊。	広報委員会	2001年度後半	2002年4月	(検討中)
(30) 全学ホームページの充実	教育研究事務を包括した総合情報サービスシステムの構築。専任スタッフの確保と外注経費等の予算の確保。広報委員会にホームページの管理に関する部会を常置し、全学ホームページの維持管理体制を確立し、ホームページを充実させる。	広報委員会	2001年度後半	2002年4月	(検討中)

(31) 情報公開委員会(仮称)の設置と充実	情報公開の実施における開示、不開示の判断、不服申立てへの対応など、情報公開に関する具体的検討を全学的に行う。運営方針、実施方法等を確立する。	情報公開委員会	2000年度後半	2001年9月	2001年4月に設置済。
(32) 「熊本大学情報プラザ」の設置と充実	大学情報の発信拠点としての整備、常に、最新の正確な情報が発信できるような運営方針、実施方法等を確立する。	広報委員会	2001年度後半	2002年4月	2001年4月に設置済。
(33) 県・市との協議会の設置	知事及び市長部局と熊本大学学長室が、施策を連携することができるように、定期的に開催する協議会の設置を含む方策を検討し、その中で、県・市の広報スペースに熊本大学コーナーを設置するなど広報に関する具体的な施策も実現する。	学長室 広報委員会	2002年3月	2002年4月	
(34) 「企画広報室」の設置と充実	大学ホームページの管理を含めた大学全体の広報活動の企画・立案のシステム化の実現、熊本大学広報室の設置などによる窓口の一元化など運営方針や実施方法を確立する。これらの取組みの中で、大学のロゴマーク、スクールカラー、マスコットなどの必要性を検討し、実現する。	広報委員会	2001年度後半	2002年4月	2001年4月に設置済。
(35) マスメディアの活用	企画広報室によるマスメディアへの情報提供方法、システムの確立、企画広報室による各部局の情報の掌握方法の検討。	企画広報室、各部局、各教官	2001年度後半	随時	(検討中)

### ■組織運営

提言項目	具体的実施内容(要点)	検討委員会等	取りまとめ時期	実施時期	備考
(1) 副学長体制の整備	副学長の増員等(現在の副学長の職務を整理し、副学長のうち1名を「教育担当」とし、新たに「情報化担当」の副学長を設置する。)将来的には、経営担当副学長の設置についても検討する必要がある。	学長室	2001年7月	2002年4月	概算要求。
(2) 学長、副学長、学長特別補佐の組織的位置付けと相互関係の明確化及び学長特別補佐体制の弾力化	実効性のある体制を考える。学長特別補佐の任期について弾力性を持たせる。	学長室	2001年9月	2001年9月	
(3) 副学長、学長特別補佐の職務軽減措置	授業担当、委員会委員等の軽減について、全学的に了承を得るとともに、授業担当の責任負担軽減措置として特別の非常勤講師枠を設ける。	学長室	2001年度後半	2002年4月	非常勤講師枠については予算措置が必要。
(4) 教員運用定員の確保と柔軟な配置	空き定員の活用、各学部等からの所定基準に基づく定員拠出など、定員拠出の方策、運用定員の使用目的、使用基準等について具体的に検討する。また、教育研究資源(人材)の把握と再配分の方針についても検討する。	学長室 教官定員運用計画特別部会	2001年度後半	2002年4月	(一部検討中)
(5) 効果的・効率的な予算配分・執行及び傾斜配分	全学的課題実現のための、予算確保・運用基準等について検討する。傾斜配分に係る予算の十分な確保とともに、評価システムの活用や教員配当など、予算配分の基準について検討する。	評議会第3常置委員会	2001年度後半	2002年4月	
(6) 基礎となる学部のない全学センターの管理運営について	教育担当の副学長が設置された場合は、大学教育研究センター長を兼任することについて検討する。	評議会第1常置委員会	2002年度後半	2003年4月	
(7) 評議会の活性化	評議会に設置された4つの常置委員会の審議事項等について見直しを行う。	学長室	2001年度後半	2002年4月	
(8) 全学各種委員会の機能の強化	学長が全学委員会に検討を付託する際に、全学的見地から当該活動について方向付けをすることが望ましい場合には、積極的にその方向性を提示し、また、活動成果の提出に適切な期限を付すことについて検討する。	学長室	2001年度後半	2002年4月	
(9) 学長選考方法の見直し	学長選考方法を以下のように見直す。 ・推薦立候補制の導入と声明の発表。 ・評議会の役割を明確化する。	評議会第1常置委員会	2001年度後半		実施時期を含めて検討する必要がある。
(10) 教員人事の全学的ガイドラインの策定	本学が、一つの理念・目標を持ち将来へ向かって発展していくため、教官人事の基本原則を共通して持たせる方策として、全学的ガイドラインを策定する。 具体的には ・教員任用審査基準と手続を明確化させるため、各部局がガイドラインを作成し公表する。 ・教員人事管理の改革として、教員の任期制の導入を積極的に検討する。	評議会第2常置委員会	2002年度後半		実施時期を含めて検討する必要がある。

(11) 組織運営評価	教職員の業績や活動を評価し、改革へ結びつけるためのシステムの構築及び評価結果の活用について検討する。評価システムの具体的な役割・目的としては ・大学評価・学位授与機構の評価に対応する。 ・教員活動のインセンティブを高め、教育、研究、運営管理、社会貢献の各分野で、本学教員として果たすべき役割についての自覚を促し、改革への意識を高める。 また評価結果の具体的な活用として ・校費の傾斜配分に反映させる。	大学評価委員会 (仮称)	2002年度後半	2003年4月	
(12) 事務機構の在り方について	事務機構の再構成。 専門性のある事務の在り方等について検討する。	事務協議会	2002年度前半	2003年4月	
(13) 情報基盤の整備充実	総合情報環境構想を含めた本学の情報基盤構想について、その検討と実現に向けた具体的な作業を行う。	情報基盤整備等基本構想検討WG	2001年度前半	2002年度から順次実施していく。	総合情報処理センターの改組、附属図書館の増改築など2002年度概算要求事項。
(14) 独立行政法人化を想定した大学体制の検討作業	2001年度秋までには、法人化の大まかな具体像が出されることから、その内容を受けて、本学における独法化に対する準備作業を開始する。具体的には、独法化問題について専門的に検討するWGの設置が必要。	独立行政法人化検討WG (仮称)	2002年度後半	2003年度前半	
(15) 危機管理体制の整備	独法化を念頭に置いて、学長を中心とした危機管理体制を整備するとともに、法的紛争対応なども含めた具体的な危機管理マニュアルを作成する。法的紛争対応に、法曹のプロを含めた委員会を設置するなどの具体的な危機管理体制を検討する。 災害発生時の連絡網等の危機管理体制についても検討する。	学長室	2003年度前半	2004年4月	
			2001年度前半	2002年4月	

### (3) 法人化前後の熊本大学の動き

国立大学法人化までの5年間の本学の動きを時系列的にまとめると以下のとおりとなる。

- ・2000 (平成12) 年 4月 「熊本大学の理念・目標 (案)」の評議会への提示
- ・2000 (平成12) 年 5月 「国立大学の現状と熊本大学の在り方検討ワーキンググループ」設置
- ・2000 (平成12) 年 6月 『道標 (みちしるべ) —熊本大学の基本理念—』印刷公表
- ・2000 (平成12) 年11月 『熊本大学 現状と課題 2000』(自己点検評価報告書) 刊行
- ・2001 (平成13) 年 2月 「国立大学の現状と熊本大学の在り方について」報告
- ・2001 (平成13) 年 4月 「在り方」提言の実施方策検討ワーキンググループ設置
- ・2001 (平成13) 年 7月 『国立大学の現状と熊本大学の在り方について』(最終報告) の実施方策についての報告書を刊行
- ・2002 (平成14) 年 1月 「教育研究組織の将来像調査検討委員会」設置
- ・2002 (平成14) 年 2月 『熊本大学大学院の現状と将来構想』報告刊行 (2001年11月～)
- ・2002 (平成14) 年 4月 国立大学協会臨時総会「調査検討会議の最終報告書の制度設計に沿って法人化の準備に入る」との会長談話
- ・2002 (平成14) 年11月 「本学における大学教育の課題について」最終報告書 (2002年11月～)  
崎元達郎工学部長が第11代学長に就任  
「法人制度設計委員会」、「目標・計画策定委員会」を設置し、検討開始
- ・2003 (平成15) 年 3月26日 『国立大学法人熊本大学の将来像』がまとめられる
- ・2003 (平成15) 年 7月16日 「国立大学法人法」制定
- ・2003 (平成15) 年 7月23日 学長メッセージ「国立大学法人法の成立にあたって」
- ・2003 (平成15) 年 8月 6日 法人化・法人制度に関する学内説明会 (第1回)



以上の議論に基づく熊本大学における法人化後の基本的な仕組みは、「法人制度設計委員会」において検討された<sup>2</sup>。この法人制度設計委員会は2002（平成14）年11月21日に発足した組織で、熊本大学運営会議の下部に置かれ、「組織及び管理運営に関すること」「人事・給与と制度及び労務管理に関すること」「財務会計制度に関すること」「その他法人の諸制度に関し必要な事項」の審議にあたった。更に、委員会下部組織として「組織業務部会」（部会長・森正人文学部長。学長選考方法、役員の職務分担、管理運営組織など）、「人事労務部会」（部会長・大迫靖雄教育学部長。職員選考方法、給与体系、労務管理など）、「財政会計部会」（部会長・吉永彌太郎法学部長。運営経費のあり方、自己収入、財産管理・運用など）が設けられ、それぞれの部会で各事項についての検討がなされた。法人制度設計委員会は全部で12回開かれ、法人が発足する直前の2004（平成16）年3月まで続いた。ここで議論された事項は、国立大学法人への移行後、評議会等で審議・議決され、大学運営に反映されていった。

### （1）組織・業務制度

熊本大学法人制度設計委員会組織業務部会では、各ワーキンググループを設置し、それぞれに案を議論した。ワーキンググループの委員は、部会員のほか、自然科学研究科長、評議員、学長特別補佐等5名で構成された。これを事務職員が全面的にサポートし、ワーキンググループで策定した案を部会に報告、部会審議を経て法人制度設計委員会あるいは評議会に報告するという手順で進められた。その間、学長と部会長は度々打合せを行った。

組織業務部会の検討事項は、国立大学法人の組織と運営体制の設計であった。国会で審議が続けられている国立大学法人法案に基づきつつ、法人の基本制度を検討した。具体的な検討事項は、学長と理事の関係（学長と役員会との関係、副学長の位置づけ）、理事の業務分担、理事と事務組織との関係、学長・役員会と各部局（の長）との関係、教育研究評議会の構成、経営協議会の設置、学長選考会議の設置、学長の選考方法、学長解任の手続き、学長・理事副学長と各種委員会との関係、各種新設委員会の役割と構成、旧来の委員会の統廃合等であった。

これらのうち、後に述べる学長選考と解任手続き、評議会の構成については、学内から最も多くの意見が寄せられた。学長・部会ワーキンググループは学長を簡単な手続きでは解任できないような制度を提案し、学内の了解を得ることができた。一方、評議会の構成について、学長・部会ワーキンググループはコンパクトな構成（部局長と各部局から1名）とする提案を行ったが部会での理解を得ることができず、大きな評議会となった。部会には学長がリーダーシップを発揮しやすい形が提案されたが、当時の多くの教員は、学長の独断専行を警戒する雰囲気であった。

### （2）人事・労務制度

国立大学法人化に伴う人事・労務制度を検討する上で焦点となったのは、職員の身分及び雇用体系、就業規則であった。

2000（平成12）年7月に発足した「国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議」において、人事制度設計の方針が検討され、

「知」の時代たる21世紀にあって、大学の責務は極めて重大である。国立大学が社会から期待される使命や機能の実現を目指し、その責務を全うしていくためには、「諸規制の大幅な緩和と大学の裁量の拡大」という法人化のメリットを最大限に活用して、大学及び職員の持てる能力を存分に発揮させることが重要であり、こうした観点に立ち、職員の身分につい

ては「非公務員型」とすることが適当である。<sup>3</sup>

との方向性が2002(平成14)年3月26日の最終報告において示された。本学では、4月10日付でこの最終報告が教職員各位に配付され、周知された。

熊本大学法人制度設計委員会人事労務部会では、最終報告に示された「非公務員型」等の方針に沿い、本学としての人事労務のあり方を、Ⅰ 雇用関係、Ⅱ 給与制度、Ⅲ 退職手当、Ⅳ 服務・勤務時間、Ⅴ 労務管理、Ⅵ 研修、Ⅶ 人事評価制度とインセンティブの各テーマに分類して検討を進め、その検討結果は、法人制度設計委員会が作成した「国立大学法人熊本大学の制度設計」の中に随時反映された。そして、この「国立大学法人熊本大学の制度設計」は、2004(平成16)年3月11日開催の運営会議及び評議会において原案どおり承認され、法人化後の人事労務の方針はこの制度設計に基づき定められることとなった。

法人化に伴う人事・労務制度上の最も大きな変化は、大学が「非公務員型」となったことである。これにより、国立大学法人の職員は労働基準法の適用対象となり、勤務時間や給与等に関する事項を規定した就業規則を作成し、所轄の労働基準監督署に届けることが義務づけられた。本学においては、就業規則やそれに伴う関連規則の検討が2003(平成15)年12月25日の平成15年度第10回評議会から本格的に開始され、同年度中の評議会で5度にわたり審議された。そして2004(平成16)年4月の国立大学法人発足に伴い、就業規則や職員雇用規則など人事に関する29の規則・指針・基準等が制定された<sup>4</sup>。また、就業規則は原則、事業場単位となることになっており、職種ごとに定めることが求められたため、事業場は黒髪事業場、本荘・大江事業場、医学部附属病院事業場、京町事業場の4つに分けられ、就業規則は職員を対象とするものと臨時職員を対象とするものとに分けて作成された。

就業規則の作成にあたっては、過半数労働組合又は過半数代表者を選出し、その意見を聞く必要があったことから、交渉の相手方をいずれにするかが検討された。更に、労働基準法において賃金控除や時間外労働等を実施するには、労使協定の締結が義務づけられているため、就業規則や過半数代表者等の選出と並行し、労使協定案についても検討が進められた。2003(平成15)年12月25日の評議会において就業規則への意見聴取及び労使協定締結のタイムスケジュールが示され、12月中に就業規則素案を、1月中に委任規則素案を、2月中に再委任規則素案を提示し、3月にこれらの規則の承認を行うこととなった。また、これらの就業規則や労使協定素案についての過半数代表者等との意見交換を1月より開始し、3月最終週に就業規則への意見書の添付及び労使協定の締結を行い、4月1日に就業規則及び労使協定を労働基準監督署へ提出することになった。

このうち、就業規則に対する意見聴取等に必要な労働者代表については、既に2003(平成15)年11月4日付で各事業場に労働者の過半数で組織する組合があるかの調査が行われていた。11月11日、熊本大学教職員組合から、医学部附属病院事業場については労働者の過半数で組織する組合であるとの申し出があったことから、当該事業場については、過半数労働組合が労働者代表と認められた。また、その他の3つの事業場については、「熊本大学が国立大学法人に移行することに伴う労働基準法等に規定する労働者の過半数代表者等に関する要項」に基づき、過半数代表者選出選挙を実施することになった。そこで、11

月12日に立候補の受付を行い、3事業場とも1名ずつの立候補であったことから、20日に信任投票の公示がなされ、27日に信任投票が実施された。その結果、立候補者がそれぞれ過半数代表者に決定し、以後は前述のスケジュールに基づいて就業規則への意見聴取及び労使協定締結のための協議が進められた。2004（平成16）年4月1日の国立大学法人発足に伴い就業規則は労働基準監督局に提出され、また、大学と過半数代表者との間で労使協定が締結された。

熊本大学教職員組合、過半数代表者と熊本大学当局とによる相当回数の協議においては、夜遅くまで厳しいやりとりが交わされ、法人化直前に合意に達したときは、相方涙して、お互いの健闘をたたえ合っていると聞いている。

そのほかに、外国人教師の処遇についても記録にとどおくべきであろう。法人化を機に新制大学開学以来続いてきた外国人教師の制度が全国的に廃止されることになり、その取り扱いについては、各大学法人に委ねられることになった。本学では当初、1年の任期で更新を続けてきた方々（20数回更新された方もいた）を任期付き教員に転換するとの方針を出したが、当事者をはじめ学内から強い反発があり、最終的には、任期なしの通常の助教授に転換するという学長の英断によって決着を見た。その要点は、①部局に運用を委ねるが、学長手持ちのポストとし、語学教師としてのミッションは継続する。②通常の助教授としては、今後、研究においても他の教員と同等の評価を受けることになる。③部局に教授ポストがあり、その資格があると認められる場合は、部局教授会の判断により教授昇任も可能である等というものであった。

### （3）財務・会計制度

国立大学法人化に伴い、大学の財務会計は抜本的に改革されることとなった。国立大学法人としての会計基準については、既に作成されていた「独立行政法人会計基準」を参考にしつつ、大学の特性を踏まえた会計基準を検討する必要がある。「国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議」から報告された「新しい『国立大学法人』像について」に基づき、国立大学が法人化された場合に適用する会計基準等について有識者の協力を得て必要な検討を行うために、2002（平成14）年3月22日官房長決定により国立大学法人会計基準等検討会議が設置された。2003（平成15）年3月5日、同検討会議により『国立大学法人会計基準』及び「国立大学法人会計基準注解」報告書』が出されたが、この基準及び注解は、国立大学法人の会計に関する認識、測定、表示及び開示の基準を定めるものであり、国立大学法人がその会計を処理するにあたってはこれに従い、また、会計監査人が国立大学法人の財務諸表等を監査する場合において依拠すべきものとされた。

基準及び注解は、国立大学の特性を次のように定義した。

国立大学は、公私立大学とともに、今日まで我が国の学術研究と研究者等の人材育成の中核を担ってきたほか、地域の教育、文化、産業の基盤を支え、「国民に支えられ、最終的に国が責任を果たすべき大学」として各国立大学ごとに期待される使命や機能の明確化とその確実な実現が従来以上に強く求められているところである。

この様な状況の下、国立大学法人に適用される会計基準等の策定に当たっては、①主たる業務内容が教育・研究であること、②学生納付金や附属病院収入等の固有かつ多額の収入を有すること、③同種の法人が多数設立されることから、国立大学法人間における一定の統一的取扱が必要とされること、等の他の独立行政法人との相違点が適切に考慮されるべきと考



えられる。<sup>5</sup>

これらを踏まえ、検討会議では、主として①運営費交付金等の収益化の進行基準、②教育・研究の基礎となる資産の取り扱い、③授業料の負債計上、④共通するセグメント情報の開示区分の取り扱い、⑤たな卸資産等の評価方法の取り扱い等<sup>5</sup>の諸点に関し、国立大学の特性に即した取り扱いが検討された。

以上のような中央での検討を踏まえながら、本学においては、財務・会計制度についての基本事項が、前述の法人制度設計委員会の財務会計部会で具体的に検討された。2003（平成15）年3月27日開催の第2回法人制度設計委員会では、財務会計部会としての報告が初めてなされたが、そこでは、独立行政法人化に伴う制度改革の要点として、次の4点が示された。

- ①国立学校特別会計の廃止により、個別大学ごとに収入・支出等の財務実態が明確にされることになる。したがって、財務が透明になり、比較可能になることを通じて、大学の財務運営責任が明確になる。
- ②国より措置される運営費交付金は、使途の特定されない「渡切費」となる。それに伴い、運営費交付金の学内予算配分についての大学の自主的・自律的な運営・調整が必須となる。
- ③奨学寄付金や産学連携収入は、大学の自己収入となる。そのため、奨学寄付金や産学連携収入、加えて科学研究費補助金という外部研究資金（間接経費を含む。）の調達能力が国立大学法人の財務を充実させる有力な鍵である。
- ④会計制度が官庁会計から国立大学法人会計基準（仮称）に大きく転換される。そのため、大学及び大学内の各セグメントの財務統制及び財務情報開示の考え方を大きく変える必要がある<sup>6</sup>。

こうした要点を押さえつつ、法人制度設計委員会財務会計部会の検討が進められた。その最終報告では、国立大学法人に交付される「運営費交付金」を中核としながら、教育・研究及び社会貢献等に対して、効果的かつ効率的な配分等について考えるための指針が検討結果として示された<sup>7</sup>。

#### **(4) 新たな学長選考制度の検討**

1998（平成10）年の大学審議会答申において、学長の選挙にあたっては、必ずしも適任者が学長に選ばれない場合がある等の指摘がなされた。それを受けて、教育公務員特例法の改正が行われ、評議会が学長の定める基準に従って学長を選考するように定められた。

本学においては、この時点では、評議会が推薦委員会及び選挙管理委員会を設置し、推薦委員会で推薦された候補者について全学の教官を有権者とする選挙を実施して、その結果に基づき評議会が最終候補者を決定する制度になっていた。すなわち、この方法では法的にも問題があるほか、投票の対象となる被推薦者の考え方や見識等を投票に先立って開示することができないことや、被推薦者の意見とは無関係に推薦される場合があること、全教員の選挙の投票率が低いことなどの問題があった。

これについては、法改正の趣旨に沿った選考方法と学長の任期についての検討の必要性が認識されており（『熊本大学 現状と課題 2000』）、2000（平成12）年時点での「在り方検討ワーキンググループ—最終報告」においては、次のような案が考えられていた。

〈推薦立候補制の導入と声明の発表〉①評議会が推薦委員会を組織し、そこで学長候補者を推薦する。②更に、評議会が設置した選挙管理委員会が、推薦した候補者に推薦受諾の意思確認を行う。③推薦を受諾した被推薦者を推薦立候補者とし、選挙管理委員会は、推薦立候補者に履歴書と声明(大学の改革や運営についての見解と方針等を述べたもの)の提出を求め、これを公示する。

〈全学第1次投票〉④推薦立候補者について、全学の教員(助手以上)を選挙者とする第1次投票を行い、3名の2次候補者を選出する。

〈評議会選挙〉⑤評議会は、その構成員による2次選挙によって、3名の2次候補者の中から最終候補者として1名を選出する。

これらの案を踏まえて2002(平成14)年6月に決定された学長選考手順は、次のようなものであった。

①本学の専任の講師以上の教員15名が推薦理由を書いた推薦書を提出する。

②推薦のあった候補者について、評議会での投票により3名に絞り込む。

③候補者に履歴書及び所信の提出を求め、これを公表する。

④講師以上の教員の投票により過半数を獲得した者1名を決定する。

この方法で選任された崎元達郎学長は、2002(平成14)年11月20日に就任することになる。そして、国立大学法人法施行日(2003年10月1日)に、文部科学大臣から国立大学法人熊本大学の学長となるべきものとして指名され、国立大学法人成立の日(2004年4月1日)に文部科学大臣より、国立大学法人熊本大学初代学長として任命された。

崎元学長就任の翌日、法人化後の学長選考手順を含む諸制度を設計する「法人制度設計委員会」が、運営会議の下に置かれた。崎元学長の任期は、法人化前の規定により4年(2006年10月19日まで)と考えられていたため、次の学長選考は、法人化後約2年経過して後に、実施されることが想定されていた。また、その選考方法については、法人化後新しく設置される「熊本大学学長選考会議」によって定められるべきものであることから、2004(平成16)年3月8日の制度設計(最終案)においては、法人化後の学長選考手続きについては検討資料として案を示すにとどめている。その案の概要は以下のとおりであった。

①運営協議会学外委員10名、教育研究評議会委員から選出された10名、学長及び理事2名からなる学長選考会議(法人法で常置を規定)を設置する。

②講師以上の専任教員、係長以上の職員、監事を除く役員15名の推薦者による推薦理由を記載した「推薦書」と被推薦者の「履歴書」を提出する。

③学長選考会議における投票により、候補者を3～4名に絞り込む。

④候補者に所信の提出を求め、これを公表する。

⑤(意向聴取)講師以上の専任教員、係長以上の職員、監事を除く役員、経営協議会委員の投票により、有効投票の過半数を獲得した者1名を決定する。

⑥学長選考会議が、意向聴取の結果を踏まえ学長候補者を決定する。

こうして2004(平成16)年4月1日開催の第2回教育研究評議会において、「熊本大学法人基本規則」等が諮られ、「熊本大学学長選考会議規則」も承認された。

これに基づき第1回学長選考会議が4月8日に開催されたのを皮切りに同年度中に3回、翌2005(平成17)年度中に5回開催され、2006(平成18)年3月16日の学長選考会議で「国立大学法人熊本大学学長選考規則」及び「同実施細則」「国立大学法人熊本大学学長の

任期に関する規則」「国立大学法人熊本大学学長の解任に関する規則」が定められ、同日施行された。

規則の要点は前述の制度設計（最終案）と基本的に変わず、学長が任期満了、辞職、解任、欠員となったときには2月以前に次の手順及び方法により行うとしている。

- ①推薦資格者15名の連署又は学長選考会議委員2名以上の連署で、推薦書、履歴書、所信表明書を意向調査委員会に提出する。
- ②推薦された学長候補適任者について、選考会議による資格の確認を行う。
- ③有資格者とされた意向聴取候補者について、講師以上の教員、係長以上の職員による意向聴取（投票）を過半数が得られるまで行う。
- ④学長選考会議が上位得票者2名に対して面接を行い、意向聴取の結果を参考にして、学長候補者を選考する。

学長の任期は6年で、再任なしとされた。ただし、この規定で最初に選任される学長については、任期は2009（平成21）年3月31日までと規定され、現学長以外が選任された場合に限り再任ありと規定された。この規定により、大学紛争の影響で11月20日となっていた学長交代時期が年度変わりの交代となるよう修正されるとともに、中期目標計画期間開始の1年前に学長が交代し、次期開始の1年前までの6年間を1人の学長が務めることを原則とするよう定められた。

先に述べたように法人法では、学長のリーダーシップを期待して、私学でいえば学長と理事長の権限を合わせたような大きな権限を学長に与えている。これとバランスをとるために設けられたのが、学長の解任に関する規則である。そこでは、意向聴取対象者の3分の1以上の署名又は経営協議会及び教育研究評議会の構成員総数の2分の1以上の署名で学長の解任請求を行うことができることが定められている。

これらの学長選考規定を定めるにあたっては種々の議論があったが、論点は、学内の意向（投票結果）と学長選考会議が学長を選考するとした法人法の規定のどちらに重きを置くかであった。法人法の解釈に従えば意向聴取（投票）をしなくてもよいわけであるが、面接だけで決めるのも難しいし、大学構成員の支持がなければリーダーシップを発揮しにくいという考え方もある。一方、意向聴取を過半数が得られるまで行うとすれば、法人化前の選挙による選考と変わらず、外部からの優秀な人材の登用の可能性や学長選考会議による判断の余地がない。学長選考に関するこの問題は、いくつかの大学において、法人化後にも問題として浮上した。法人化後の学長選考において意向聴取の結果を反映しない決定をした複数の大学で裁判に至った例があり、急激な改革を断行したがためにか客観的には評価された学長が学内では再任されないという事態も生じた。こうした中、本学においてはバランスのとれた制度としたこともあり混乱が生じることはなかった。

#### （5）学長メッセージ「国立大学法人法の成立にあたって」

2003（平成15）年7月9日に国立大学法人法が成立したが、その日のホームページに「国立大学法人法の成立にあたって」と題した学長メッセージ（7月31日評議会報告）が掲載された。これは、熊本大学の理念・目標を踏まえて、リーダーシップが期待される法人化初代学長の基本的考え方を示したものとして、記録されるべきものである。以下はその全文である。

国立大学の法人化は、昭和24年に熊本大学が発足して以来の大変革であります。国の行政機関としての位置づけから変わって、法人格を得た国立大学法人が自主的に大学を運営することになります。法人になりましても大学としての使命に変わりなく、教育研究の質を高め、社会が求める人材の養成や教育研究の成果を社会に還元するなど、これまで以上に社会の期待に応える大学を目指します。具体的には、「国立大学法人熊本大学の将来像」の実現に向けて、次の点を重視して「中期目標・中期計画」の策定、法人としての制度設計にあたります。

- 1) 学問の自由や大学の自治の理念を踏まえ、自主的・自律的な運営を確保すること
- 2) 国際水準の人材養成、知の継承と創造という大学の使命を確実に果たしつづけること、また、それらを通して社会に貢献すること
- 3) 教育の機会均等、基礎研究の充実、先端医療・地域医療の推進などの競争的状況や経営になじまない部分を重視し守ること
- 4) 地域に根ざしつつ世界に発信することができる特長ある大学を目指すこと
- 5) 教職員としての意識を高め、意欲や夢を持って楽しく働ける大学を目指すこと

## (6) 法人化・法人制度に関する学内説明会

崎元学長は、学内での法人制度設計を進めながら、2003(平成15)年8月と2004(平成16)年1月に学内説明会を実施し、各部局への説明及び意見聴取を行った。その概要は以下のとおりである。

### ①第1回学内説明会

第1回学内説明会は、2003年8月6日に開催された。説明会では、組織業務部会・人事労務部会・財務会計部会でそれぞれ検討中の事項が記された資料を基に今後の方向性が説明された。各部会で審議中の事項については、既に7月24日の運営会議及び31日の評議会に付議されるとともに、各部局にフィードバックして意見を求めている状況であった。また、今後の本学及び国立大学協会等で行っていく作業工程として「法人化対応スケジュール(案)」(図3)が示された。図3に見るように、同年7月に国立大学法人法等関係法案が成立してから法人化までには多くの事項を検討・決定する必要があり、大変タイトなスケジュールであった。

この説明会で各部会の検討状況が説明されたことを受け、各部局からの意見が提出された。法人制度設計委員会はこの意見を盛り込む形で「国立大学法人熊本大学の制度設計(一次案)」を作成し、9月18日開催の法人制度設計委員会から検討を開始した。その後、法人制度設計委員会内での検討を経て11月6日開催の運営会議及び評議会に同案を諮った上で学内構成員から意見を聴取することとなった。

### ②第2回学内説明会

一次案に対する各部局等からの意見を踏まえ、11月末頃から「国立大学法人熊本大学の制度設計(二次案)」の検討が開始された。二次案については12月8日開催の第7回法人制度設計委員会で配付され、同月16日開催の運営会議及び25日開催の評議会に諮られることとなった。

こうして承認された二次案が2004年1月7日の第2回学内説明会において説明され、二次案の「法人制度設計に当たって」として、次のように述べられた。

熊本大学の法人化については、文部科学省内に置かれた「国立大学等の独立行政法人化

◎：主に文部科学省の作業 ○：主に大学の作業 ◇：主に国立大学協会の作業

文部科学省等		熊本大学		法人制度設計委員会・目標計画策定委員会	組織業務	人事労務	財務会計
2003年 3月	◎国立大学法人法(仮称)を閣議決定 ◎政令案を検討						
4月 5月 6月		○概算要求参考資料(基礎額等調)提出 ○概算要求参考資料(特殊要因等調)提出	評議会	○検討経過報告(両委員会) ○中期目標・中期計画(案)作成(日) ○法人制度に関する原案作成(制)	○役員の任期、身分 ○理事の職務 ○協議会及び評議会の構成 ○非務組織 ○学長補佐 ○全学委員会 ○学部長の任期 ○学部長の任期 ○学部長の任期 ○学長選考方法 ○内部監査機能 ○業務の範囲 ○他の法人への出資 など	○給与体系 ○就業規則 ○人員管理 ○勤務時間・勤務形態 ○職種の設定 ○教員の任免 ○教員以外の任免 ○非常勤職員の任免 ○人事交流システム ○外部資金の活用 ○労働協定 ○兼職・兼業 ○倫理・セクハラ ○懲戒・表彰 ○退職手当 など	○各種保険 ○授業料等の諸料金の設定方針 ○自己収入の方策 ○資金管理・運用 ○運営費交付金の配分方針 ○取引銀行 ○財産管理・運用 ○会計規程 ○監査法人の選定 など
7月			評議会	○中期計画・中期目標・中期計画(案)修正(日)			
8月		○法人化に関する学内説明会(第1回) ○収入・支出概算要求書提出 ○中期目標・中期計画提出(第1次案)	評議会	○中期計画・中期目標・中期計画(案)修正(日) ○中期計画・中期目標・中期計画(案)修正(日) ○中期計画・中期目標・中期計画(案)修正(日) ○中期計画・中期目標・中期計画(案)修正(日)			
9月			評議会	○中期計画・中期目標・中期計画(案)修正(日)			
10月		○労使協定等に関する学内合意手続開始	評議会	○中期計画・中期目標・中期計画(案)修正(日)			
11月			評議会	○中期計画・中期目標・中期計画(案)修正(日)			
12月			評議会	○中期計画・中期目標・中期計画(案)修正(日)			
2004年 1月			評議会	○中期計画・中期目標・中期計画(案)修正(日)			
2月			評議会	○中期計画・中期目標・中期計画(案)修正(日)			
3月			評議会	○中期計画・中期目標・中期計画(案)修正(日)			
4月			評議会	○中期計画・中期目標・中期計画(案)修正(日)			

図3 法人化対応スケジュール(案)

に関する調査検討会議」の審議状況を踏まえ、平成13年12月に設置した独立行政法人化調査検討委員会において検討を進めてきたが、同委員会の検討状況は、国立大学法人法等の詳細が不透明な段階の検討であり、さらに詳細な検討は、法令等が明らかになり次第、進めることとしていた。

その後、独立行政法人化調査検討委員会の検討は、法人制度設計委員会及び本委員会の下に置かれた組織業務、人事労務及び財務会計の各部会に引き継がれ、国立大学法人法案等関係法令の国会上程を受け、詳細な検討を開始した。本委員会においては、平成15年7月開催の運営会議及び評議会に検討状況を報告した後、各部局等から意見を聴取するとともに、また、国会審議において決議された多くの附帯決議の内容及び精神を尊重し、制度設計を検討してきたところである。

法人制度設計に当たり、管理運営組織については、中長期的視点から戦略的な大学運営を行うため、学長が各部局の状況を十分に把握しつつ、強いリーダーシップと経営手腕が発揮できる運営体制を整備・確立すること、また、人事制度に関しては、優秀な人材を招へいできるような柔軟で流動性のある制度の導入や、専門的知識・技能等を重視した職員採用を行うなど、非公務員型を生かした柔軟で多様な戦略的人事制度を構築すること、さらに会計制度に関しては、必要に応じ評価を反映した資源の適切な配分方法を構築するなど、競争的環境を整備し、資源の重点的、効果的な配分が図れるような、柔軟な財務・経営システムを構築することを基本方針としている。

この「国立大学法人熊本大学の制度設計（二次案）」においても、今後詳細な検討を要する事項はまだ残されており、最終的には評議会等の審議を経て、法人化後の管理運営組織、人事制度及び会計制度が構築されることとなるが、熊本大学が自主性、自律性を高め、競争的環境の中で個性輝く大学として教育活動、研究活動及び地域・国際貢献活動を今まで以上に積極的に展開し、発展し続けるためには、法人化の趣旨を最大限に活用した制度を構築することが重要である。また、中期目標・中期計画の達成を含め、国立大学として熊本大学が果たすべき使命を確実に実行していくためには、制度の変革のみに留まることなく、全教職員の意識改革が不可欠であることを付言しておきたい。

なお、第2回説明会の後、制度設計委員会は修正案として三次案を作成し、2004年1月23日の法人制度設計委員会に提出、また、同月29日開催の運営会議及び評議会に同案を諮った。更にここでの修正を経て、3月8日開催の第11回法人制度設計委員会で最終案が審議された。この最終案は、3月11日開催の運営会議及び評議会に本学が国立大学法人へと転換する上での基本的な方向性を示すものとして諮られ、原案どおり承認された。

#### 4 中期計画の策定

熊本大学では、2001（平成13）年12月に第1回独立行政法人化調査検討委員会目標・計画専門委員会が開かれており、独立行政法人化を見据えた検討が始まっていた。2002（平成14）年7月、同専門委員会から各部長や事務局各部長等に対し、「国立大学法人熊本大学（仮称）の中期目標・中期計画の作成について（依頼）」が出され、大学としての中期目標の試案を提示するとともに、各学部における中期目標・中期計画の作成が依頼された。9月には各学部提出の中期目標・中期計画が取りまとめられ、同年10月7日開催の目標・計画専門委員会で報告され、今後親委員会に提出し、検討を進めていくこととなった<sup>8</sup>。

ところがその矢先、同月17日に開催された平成14年度第10回評議会において「法人化等

に対応するための検討組織について」が発議され、新たに組織をつくる旨が了承された。この組織案では、運営会議の下に目標・計画の策定を担う組織の設置が提案されていた。翌11月開催の第11回評議会において、「熊本大学運営会議目標・計画策定委員会要項」「熊本大学運営会議目標・計画策定委員会要項細則」の各案が了承され、中期目標・中期計画・年度計画の策定について審議する委員会として、目標・計画策定委員会が運営会議の下に設置されることが決定し、委員長に足立啓二副学長が指名された。また、目標・計画策定委員会の下には、専門的事項を調査検討するために教育部会・研究部会・業務運営部会の3つの部会が置かれた。

中期目標・中期計画策定等のプロセスは、国立大学法人法で次のように定められていた。まず、①国立大学法人が中期目標に関する意見（素案）を作成し、文部科学大臣は、当該意見に配慮するとともに国立大学法人評価委員会の意見を聴いて中期目標を作成し、国立大学法人に示す。次に、②国立大学法人は、中期目標に基づき、当該中期計画の最初の事業年度開始30日前までに、第1期中期目標期間の最初の事業年度については国立大学法人の成立後遅滞なく中期計画案を文部科学大臣に提出し、認可を受けなければならない。そして、③文部科学大臣は国立大学法人の中期計画を認可しようとするときは、あらかじめ国立大学法人評価委員会の意見を聴かなければならず、④国立大学法人は中期計画の認可を受けたときは、遅滞なく中期計画を公表しなければならない。

これを踏まえ本学においては、当初、図4のようなスケジュールで中期目標・中期計画の策定を進めることとなった。

こうして翌2003（平成15）年5月15日の運営会議に中期目標・中期計画の案が提出され、審議の上、各学部等へ意見照会を行うことになった。同月22日には評議会にも案が示され、意見が求められた。そして6月26日開催の評議会で、中期目標・中期計画案についての第1次案が原案のとおり了承された。また、この評議会では審議に先立ち、①文部科学省への中期目標・中期計画（案）の提出期限が8月末に延長されたが、学内手続きについては6月26日の評議会で審議し、一応の区切りをつけたいこと、②7月以降の取り扱いについては、評議会に再度付議するような大幅な修正がある場合を除き、学長に一任願いたいとの発言があり、審議の結果、了承された。その後、学長室が中心となって目標・計画を見直した結果、修正箇所が数多く出てきたことから、9月11日開催の評議会で「中期目標・中期計画（案）の取扱いについて」が議題としてあげられ、今後、事前に各部会の委員へ資料を配付し、意見を聴いた上で、同月25日開催の評議会で文部科学省へ提出する案の審議を行う旨が了承された。これに基づき、9月25日の評議会で「中期目標・中期計画（素案）」の審議が行われ、この案をもって文部科学省へ提出することが決まった。これを受け、2004（平成16）年2月26日開催の評議会ではこの旨が報告連絡事項としてあげられ、3月中に原案を作成する予定であることから、各部局での再検討が要請された。

その後、目標・計画策定委員会のワーキングで見直しが進められた。3月4日の運営諮問会議でも意見聴取が行われ、各部会・委員会での検討結果と併せ、学長室でも見直しが行われた。そして3月26日、これらを踏まえた案をもって評議会が開かれ、中期目標・中期計画が原案のとおり了承された<sup>9</sup>。

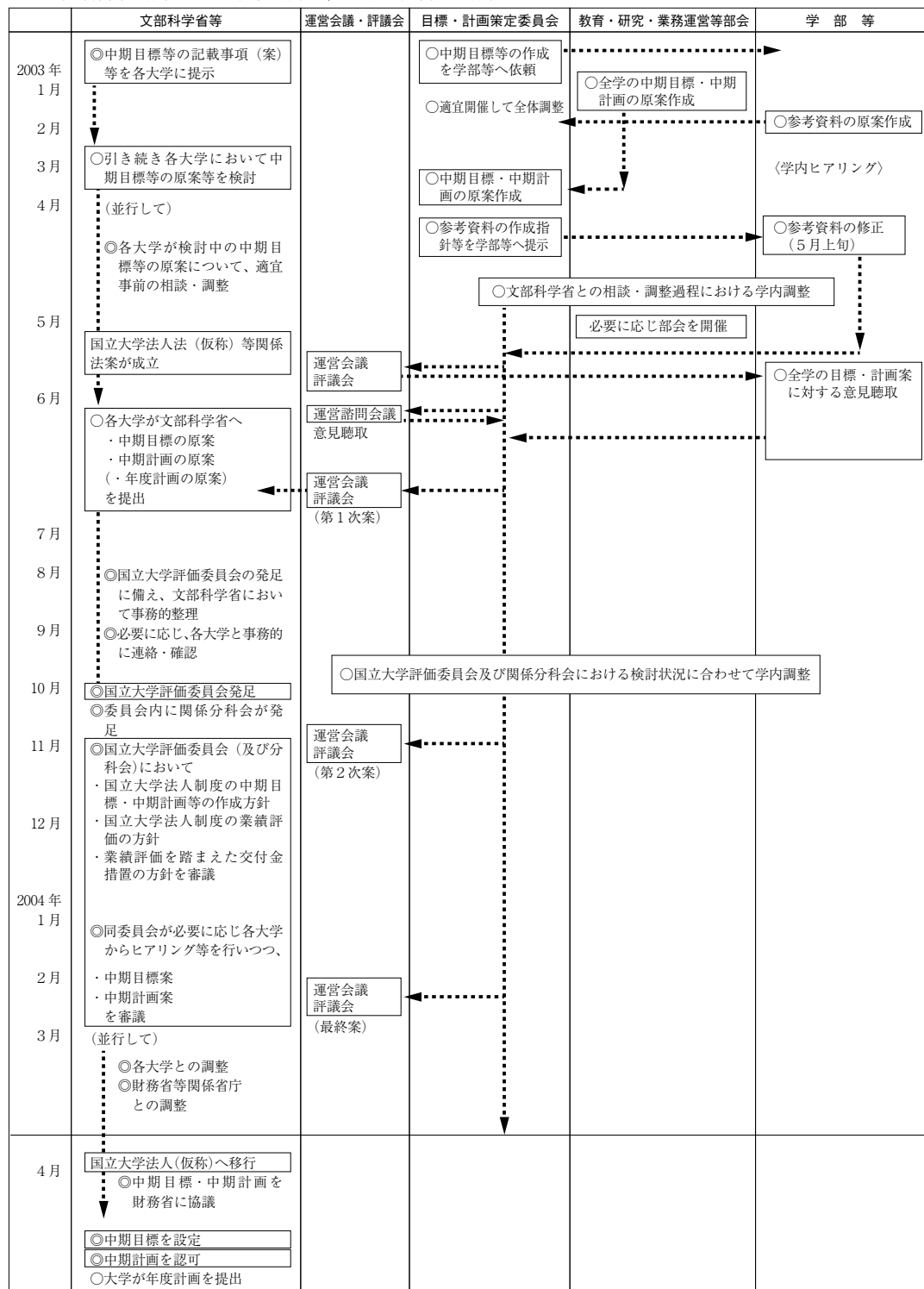


図4 中期目標・中期計画策定スケジュール(案)



## 第2節 国立大学法人発足記念式典

2004(平成16)年4月1日、全国に89の国立大学法人が誕生し、熊本大学も「国立大学法人熊本大学」として新たなスタートを切った。当日及び当面の会議等の予定は表2のとおりであった。

表2 法人化時の会議スケジュール

日 時	会議名等(場所)	備 考
4月1日 10:00~	第1回役員会(貴賓室)	
10:20~	第1回教育研究評議会(貴賓室)	学長と理事3名で構成し、他の構成員を審議
10:45~	「国立大学法人熊本大学」表札の除幕式(事務局庁舎前の門)	役員、部局長
11:00~	国立大学法人熊本大学発足式(工学部百周年記念館)	全教職員対象
11:20~	記者会見(工学部百周年記念館)	
13:30~	第2回教育研究評議会(1階大会議室)	
4月8日 13:00~	第1回部局長等連絡調整会議(1階大会議室)	
14:00~	第1回経営協議会(3階特別会議室)	
4月15日 14:00~	第2回役員会(貴賓室)	
4月22日 14:00~	第3回教育研究評議会(1階大会議室)	

2003年度第15回評議会資料より

発足の日である4月1日は、朝から役員会をはじめとする会議・式典等が実施された。第1回教育研究評議会は、国立大学法人法附則第20条に基づき、崎元達郎学長及び学長が指名する理事(足立啓二理事・小野友道理事・平山忠一理事)によって開かれ、そこで「熊本大学法人基本規則」が承認された。これにより教育研究評議会のメンバーが決まり、同日午後には同会の第2回が開催された。



写真1 国立大学法人熊本大学設立記念式典

また、午前11時から国立大学法人熊本大学設立記念式典(表2中では「発足式」)が開かれ、教職員約200名が出席した。式典における学長挨拶は次のとおりであった。

本日、平成16年4月1日をもって、本学は、他の88の国立大学と同じく、法人格を与えられ、「国立大学法人熊本大学」として新しくスタートし、大学自らの責任でその教育・研究機能を発揮していく事になりました。学長にはトップダウンではなくトップマネジメントが期待されており、研究の自由を守り、質の高い教育と高度な研究医療を保証するためにリーダーシップを発揮すべきと考えております。以下、法人の制度を説明しながら若干の思いを述べたいと思います。

まず、機動的意志決定を可能にする制度設計のひとつとして、役員会が設置され議決機関

となります。本学では、理事として後に紹介する6人の方々をお願いしました。経営担当理事を置く大学もありますが、本学では、経営はすべてに関係するので理事全員で考えることにしました。法務担当の理事を置いたのは一つの特長かもしれません。例えば医療事故の裁判が発生した場合、今までは、すべて、法務省に一手に引き受けていただいていたわけですが、法人化後は、すべて、本学が、訴訟維持をせねばなりません。今後、ハラスメントや特許等知的財産権に関し、法律上の争い事が発生した場合はこれらのことを総括し、指揮するのが法務担当理事です。同理事として弁護士としての実績、経験が豊富な野口敏夫氏をお願いしました。また、理事とは別の役員として、業務監査を行う監事（2名）がありますが、ここには、ハーバード大学MBAの学位を持ち旧第一勧業銀行取締役経験のある高橋誠一氏を常勤とし、非常勤監事としては実績が豊富な地元の公認会計士である石見敏行氏をお願いしました。これら二人の方から経営に関するご指導も得られるものと考えています。

役員会の他に経営協議会と教育研究評議会の二つの審議機関が設けられます。

経営協議会は、委員の半数以上を学外の有識者で構成することが定められています。本学では、今までの運営諮問会議メンバーを中心に財界、産業界、学界、マスコミ、文化、行政、同窓会等から10名の委員をお願いしました。すなわち、経済界・産業界からは、熊本経済同友会名誉代表幹事の稲垣精一氏、熊本県工業連合会会長平田耕也氏、学界からは学校法人尚絅学園理事長・学長江口吾朗氏、マスコミ界からは株式会社熊本放送会長小堀富夫氏、熊本日日新聞社取締役編集局長田川憲生氏、生活文化領域から日本消費者協会消費生活コンサルタント星子邦子氏、株式会社談代表丸野香代子氏、行政分野から放送大学学園理事長井上孝美氏、熊本県企画振興部長鐘水洋氏、そして同窓生代表として園田頼和工業会会長であります。さらに、学内におけるボトムアップ機能を担保するために、部局長等連絡調整会議を設け、全学的調整や協議をいたします。また、役員会のもとに設置する戦略のための会議と実施本部（会議）は、部局長、評議員が施策を審議・実行することにしており、学内のコンセンサスを重視して運営されることとなります。

教職員の皆様は、国家公務員でなくなりました。と言っても、民間人でもなく、非公務員という存在になったのです。これにより、国家公務員法などにとらわれない、柔軟で弾力的な雇用・給与・勤務の形態の設定や、専門的知識・技能などを重視した職員の採用が、可能になるとされています。しかしながら、法人への移行に際しては、従来の給与や身分を継承することになっていますので、今年度については、大きな変化はありません。しかし、今後は、職務に対するインセンティブを高めるために能力・業績に応じた給与体系の導入を含めた種々の工夫が必要だと考えています。これに関連して評価委員会（会議）において個人活動評価の16年度試行、18年度本実施の方向でご検討いただいているところであります。また、当然ながら、国家公務員法や教育公務員特例法に代わって、労働基準法等が適用されますので、黒髪、本荘大江、病院、京町の四つの事業場毎の過半数組合や過半数代表の方々の意見を聞いて就業規則等を定めさせていただきました。本日午前中に労使協定に調印いたしました。

個人業績評価とは別に教育と研究に関する組織としての評価を受けねばなりません。

第三者機関である国立大学法人評価委員会が、大学評価学位授与機構等の評価も参考にして、中期目標・中期計画の達成度や経営面も含めて各大学の業績全体を総合評価することになっています。これは、年度毎と6年の目標計画期間の期末に事後チェック方式で実施されますが、この評価結果は次期の目標計画期間の運営費交付金等の資源配分に反映されることとなります。この意味で中期目標・中期計画は、国に対する契約の側面と国民・社会に対す

る公約の側面を有しています。

評価につきましては本学では、評価会議や評価課を設けて前向きに対応する体制を整えています。大事なことは、私たちは評価のために教育研究活動を行っているわけではなく、教育研究を改善し、質を向上させるために評価があることを忘れてはならないという点です。第三者評価機関の適正な評価がなされることを期待するとともに、皆様には活動データの確実な蓄積とデータベースへの入力をお願いします。

次に財務会計についてですが、本学の総予算431億円の内、約4割の163億円が運営費交付金です。自己収入では、病院の収入が70%と大きく、授業料等の収入は24%であります。

支出では、人件費が50%を占めています。人が宝である大学にとって当然かも知れませんが、経営上のポイントであることは明白です。附属病院の支出も大きく、病院として決して採算がとれているわけではありません。これは、大学病院が民間の病院では行い得ない高価な機器を用いた高度先進医療や高度地域医療を実施することに加え、学生や研修生等の教育機能を備えており、これらを果たすことが使命であるからです。それにもかかわらず、文部科学省は、毎年2%（2億8千万円）の増収を前提に病院の交付金を算定しています。非常に頭の痛いことですが、大学病院の使命を損なうことなく経営改善に努める必要があります。

その他の運営費交付金についても毎年1%程度（1億2千万円）の効率化（削減）が求められています。科学技術創造立国、知的財産立国を標榜する我が国として、良い姿であるとは思いますが、予算を増やす仕組みも皆無ではないので、与えられた条件で頑張るしかありません。

我々に与えられている教育研究等の活動費は、支出の物件費の中の約36億円のみであり、これを学内に予算配分します。人件費と物件費の区分は理論上無くなりますので給料(人件費)を減じて教育研究を行う物件費を増やすことも可能な世界となります。しかし、一般的には財源不足を打開する方法としては、節約と効率化以外に競争的外部資金の獲得を考えざるを得ません。幸い昨年度は、教職員の努力により文部科学省関連の競争的資金のすべて（21世紀COE、特色ある教育プログラム、地域貢献特別支援事業、知的財産推進本部支援事業計約2億円）を獲得できました。これらは、組織としてのものですが、科学研究費補助金を含めて競争的外部資金の25%増を中期計画に挙げていますように、今後一層これらの外部資金の獲得が教員個々にとっても重要になります。

本学の当面の課題として次のものがあり、私はその実現に努力したいと考えています。附属病院中央診療棟の建設と黒髪南地区のPFIによる改修の確実な実施、情報ネットワーク館としての図書館の整備、放送大学熊本学習センターの誘致、黒髪北地区の教育研究スペースの拡充整備、発生医学研究センターの研究所への昇格、21世紀COEの獲得等による教育研究拠点の形成、自然科学系大学院の部局化、医学部保健学科系建物の整備と同大学院の設置等です。

この法人化は、大学にとって明治以来の大改革でありますから、文部科学省も含めて、試行錯誤の世界であることは否めません。したがって、物事を拙速に考えず、教育研究の長期性や中長期的展望に立って柔軟に対応し、日々の改善の努力を継続することが肝要と考えています。その中で、法人化後の予算を初めとする競争的環境は生易しいものではないとの認識と教職員の意識変革が最も重要であり、中期計画にある外部資金獲得25%増、附属病院病床稼働率86%以上などの数値目標を達成するために、一人一人の個人が何をすべきかを考えていただきたいと思います。皆さん一人ひとりの力で熊本大学を、地域に根ざし、世界に発信する個性輝く大学、学生本位の運営を行う大学として充実・発展させましょう。

皆様の胸の金バッジが国立大学法人熊本大学の職員としての責任と誇りのシンボルとなるよう期待し、また、私の決意を表明し挨拶いたします。

平成16年4月1日

国立大学法人熊本大学長 崎元達郎

なお、この設立記念式典に先立ち、「国立大学法人熊本大学」の表札の除幕式が行われた。これは、学長が書いた文字を衝撃・極限環境センターにおいて転写・水中衝撃成形したもので、事務局庁舎前の正門に取り付けられた。



写真2 国立大学法人銘板除幕式

---

### 第3節 法人化後の大学運営組織

---

#### 1 組織及び管理運営体系

国立大学法人化により、大学は国の行政機関の一部から、法人格を持つ独立組織へと変わることになった。「国立大学法人熊本大学」の使命を十分に果たしていくための管理運営体制の構築にあたっては、次の5点に配慮することとなった。

- ①学長が指導力を発揮してダイナミックで機動的な大学運営を行える体制を構築する。
- ②学長が的確に教育研究等の現状を把握し、部局等の意見に配慮した大学運営を行えるような仕組みを構築する。
- ③学長の大学運営に関する指導力を高める一方で、学内コンセンサスに配慮しながら、施策の意義や妥当性などが多角的に検討されるよう、施策立案及び執行の機能（組織）と施策審議の機能（組織）を明確にする。
- ④新しい管理運営組織の設計に際して、全学委員会の位置づけを明確にするとともに、委員会の重複や形骸化を生じないよう配慮する。
- ⑤学長の社会的責務及び管理運営責任の重大性に鑑み、解任請求の仕組みも併せて検討する。<sup>10</sup>

以上の方針に基づき、施策の立案及び決定機能を持つものとして学長（経営協議会及び教育研究評議会の審議を踏まえ、役員会の議を経て、大学としての最終決定を行う）、役員会（理事及び学長により構成し、経営・教学の両面にわたり、中期目標についての意見、中期計画・年度計画、予算・決算等特定の重要事項について議決する。また、大学運営に関する施策、執行にあたっての方針及び具体的取り組みについて議決する）が置かれた。

学長について本学の場合は、国立大学法人法施行日（2003年10月1日）において、当時の崎元達郎学長が文部科学大臣から国立大学法人熊本大学の学長となるべきものとして指名

されていたため、国立大学法人成立の日（2004年4月1日）に文部科学大臣より初代の国立大学法人熊本大学長として任命されることになった。

学長とともに役員会を構成する理事は、学長の定めるところにより、学長を補佐して国立大学法人熊本大学の業務を掌理し、学長に事故あるときにはその職務を代理し、学長が欠員のときはその職務を行うこととされた。理事の選考は学長が自らの責任において任命することとなり、法人化にあたって本学には6名の理事が置かれ、その任期は2年（再任可）とされた。理事の業務は表3-1のように分類され、それぞれの経歴・専門分野に応じて分担することとなった。なお、学内理事の選考については、2006（平成18）年1月29日の評議会において、法務担当以外の5名については就任の内諾を得たことが報告された。最終的に理事に任命された者及びその分担については、表3-2を参照されたい。

表3-1 法人化後の理事の業務分担

業務の種類	主な業務例
教育・学生関係業務	教育、学生生活、入試、就職
研究関係業務	研究戦略、知的財産
社会貢献関係業務	社会貢献（地域貢献・国際貢献）の総括
医療関係業務	医療
評価関係業務	評価システム、第三者評価機関への対応、年報
目標・計画関係業務	中期目標・中期計画・年度計画の取りまとめ
情報関係業務	情報化推進（高度情報化キャンパス、総合情報環構想の実現）
広報関係業務	大学情報の公表、情報公開法への対応、渉外
大学改革関係業務	大学改革、将来構想、教育研究組織
人事関係業務	人事制度、給与制度、人材養成、人事考課
労務関係業務	労務管理、就業規則、安全管理
財務・施設関係業務	予算管理、資産運用、施設計画
法務関係業務	法務、訟務

表3-2 各業務担当理事

担当業務	担当理事
教育・学生担当（副学長）	足立 啓二
研究・大学改革・社会貢献担当（副学長）	小野 友道
目標・計画・評価・情報・広報担当（副学長）	平山 忠一
人事・労務担当	大迫 康雄
財務・施設担当	長木 正治
法務担当（学外・非常勤）	野口 敏夫

ここで注意すべきは、この段階（第1期）では、事務局長職を廃止せず、財務・施設担当理事が事務局長を兼務する形としたことである。他のいくつかの大学においては、事務局長職を廃止し、各事務部課が担当理事に直結する形の事務機構を制度設計して実施している。本学では、永年慣れ親しんできた事務局制を廃止することによる混乱を避けることとしたが、多くの案件を事務局長を通して協議するという二度手間の欠陥は存置された。

現職の教員が理事に就任しやすい環境を整備するため、当該教員の教員定員枠については、理事の任期期間中は学長預かりの教員定員とし、理事の任期終了後に当該定員を部局に返還することなど、現職教員の理事の登用にあたっては、いくつかの方策が立てられた。また、理事や役員会の業務を効率的・効果的に行うために、施策立案あるいは施策実施を担う全学委員会の整備が行われた。

施策の審議にあたっては、経営協議会と教育研究評議会が置かれた。前者は、中期目標についての意見（法人の経営に関する事項）、中期計画及び年度計画（法人の経営に関する事項）、経営に係る重要な規則の制定又は改廃、財務会計（予算・決算、財産処分等）、組織編成、職員配置、給与、役員報酬などに関する役員会からの施策提案を審議するほか、法人の経営面に関する重要事項・方針を審議することとされた。後者は、中期目標についての意見（経営協議会の所掌に関する事項を除く）、中期計画及び年度計画（経営協議会の所掌に関する事項を除く）、教育研究に係る重要な規則の制定又は改廃、教育課程、教育研究組織、教員人事、学生の身分などに関する役員会からの施策提案を審議するほか、大学の教学面に関する重要事項・方針を審議することとされた。これらの会議のほかに、共通の目的を実現するために役割分担された役員会と教学組織両者の基本的な関係を相互に理解した上で意思疎通を十分に図ることが重要であることから、両者の代表者との協議の場を定期的に設け、施策方針や課題について教学組織との意見調整を行う必要が認識されていた。そのため役員及び部局長で構成する部局長等連絡調整会議が設けられ、役員会で策定する施策案の経営協議会・教育研究評議会への審議付託、経営協議会・教育研究評議会の審議を踏まえた施策の実施等について意見調整を行うために、毎月1回の会議が定期的に開催されることとなった。法人化後のこうした会議は、表4のような形で構成された。

また、機動的・効率的な大学運営を行う必要があるとともに、教員の教育研究活動以外の負担軽減を図るため、法人化にあたっては全学委員会をその目的に応じて「戦略的な施策づくりを行う会議」「教学に関する委員会」「管理運営上必要な委員会」の3つに分類・整理し、構成員を部局長や評議員とすることにより部局の運営と関連づける必要があることが認識された。また、それぞれの会議等の役割を踏まえ、効率的な運営が可能となるように整合性を図る必要もあるとされた。そこで、法人化後は各会議体とともに全学委員会の見直しが行われた。法人化前後の年度における各会議体及び全学委員会等は表5のとおりである。

一方、国立大学法人熊本大学の業務を監査するため、監事が置かれた。監事は他の役員等とは異なり文部科学大臣により任命されるもので、選考にあたっては、本学に意見が求められた場合には、会計監査に精通していることのほかに、国立大学法人の任務や業務に関して高い識見を有する人材を推薦することとされた。監査の結果に基づき必要があると認められるときは、学長又は文部科学大臣に意見を提出することとされ、監事が業務を行うにあたり、必要な情報の提供を行うなどの支援組織として法人監査室（2006年7月からは内部監査室、2007年11月からは監査室に改称）が置かれた。

こうして成立した法人化直後の本学の管理運営組織・体制をまとめると、図5～7及び表4のとおりとなる。

表4 法人化後(2004年度)の役職者

組織・会議等	役職名	氏名	組織・会議等	役職名	氏名
役員会	学長	崎元 達郎	理事	学長	崎元 達郎
	教育・学生担当(副学長)	足立 啓二		教育・学生担当(副学長)	足立 啓二
	研究・大学改革・社会貢献担当(副学長)	小野 友道		研究・大学改革・社会貢献担当(副学長)	小野 友道
	目標計画・評価・情報・広報担当(副学長)	平山 忠一		目標計画・評価・情報・広報担当(副学長)	平山 忠一
	人事・労務担当	大迫 靖雄		学部長	森 正人
	財務・施設担当(事務局長)	長木 正治		教授	岡部 勉
	法務担当(非常勤・弁護士)	野口 敏夫		教授	吉村 豊雄
監事	業務監査・会計監査	高橋 誠一	教育学部	学部長	石原 昌一
	業務監査・会計監査(非常勤・公認会計士)	石見 敏行		教授	谷口 紘八
理事	学長	崎元 達郎	学部	教授	辻野 智二
	教育・学生担当(副学長)	足立 啓二		学部長	良永 彌太郎
	研究・大学改革・社会貢献担当(副学長)	小野 友道		教授	森 光昭
	目標計画・評価・情報・広報担当(副学長)	平山 忠一		教授	山崎 広道
	人事・労務担当	大迫 靖雄		学部長	河野 實彦
	財務・施設担当(事務局長)	長木 正治		教授	西山 忠男
	議教	法学部長		良永 彌太郎	教授
代会	工学部長	谷口 功	工学部	学部長	谷口 功
	薬学教育部長	小田切 優樹		教授	蛭原 健治
	医学部附属病院長	三池 輝久		教授	両角 光男
	教育研究評議会	社会文化科学研究科		研究科長	湯川 恭敏
経営協議会	熊本経済同友会名誉代表幹事	稲垣 精一	大学院	教授	山中 進
	肥後銀行顧問			研究科長	菅原 勝彦
	放送大学学園理事長	井上 孝美		教授	吉玉 國二郎
	尚綱学園理事長、学長	江口 吾朗		教授	松本 泰道
	熊本県文化協会会長			研究部長	阪口 薫雄
	株式会社熊本放送代表取締役会長	小堀 富夫		教授	山本 哲郎
	熊本大学工業会(工学部同窓会)会長	園田 頼和		教授	寺崎 秀則
	株式会社熊本日日新聞社取締役編集局長	田川 憲生		教授	庄司 省三
	熊本県工業連合会会長			教授	高濱 和夫
	株式会社平田機工代表取締役社長	平田 耕也		医学教育部	教育部長
日本消費者協会 消費生活コンサルタント	星子 邦子	薬学教育部	教育部長	小田切 優樹	
株式会社談 代表	丸野 香代子	法曹養成研究科	研究科長	山中 至	
熊本県総合政策局長	鐘水 洋	教授	山本 悦夫		
		病院長	三池 輝久		
		教授	木川 和彦		
		館長	岩岡 中正		
		センター長	宇佐川 毅		
		センター長	佐谷 秀行		
		センター長	滝口 雅文		
		センター長	田賀 哲也		
		センター長	長谷 義隆		
		部長	木原 信市		

法人化後も、監査室以外の事務組織全体について、法人業務に対応するための改組が行われた。法人化直前の事務機構は、事務局の中に総務部（総務課・人事課・研究協力課・国際交流課・企画広報室）、経理部（主計課・経理課・情報処理課・契約室）、学生部（学生課・教務課・入試課・留学生課・学生サービス室）、施設部（企画課・建築課・設備課）が置かれ、そのほかに医学・薬学等事務部（総務課・学務課・企画課・調達管理課・患者サービス課）、附属図書館事務部（情報管理課・情報サービス課）、文学部事務部、教育学部事務部、法学部事務部、理学部事務部、工学部事務部が各部局に置かれていた。

2004（平成16）年4月1日の国立大学法人熊本大学発足と同時に「国立大学法人熊本大学事務組織規則」及び「国立大学法人熊本大学事務分掌規則」が制定されると、事務組織の各部は一括して事務局の下に位置づけられ、総務部（総務課・人事課・給与福利課・評価課・

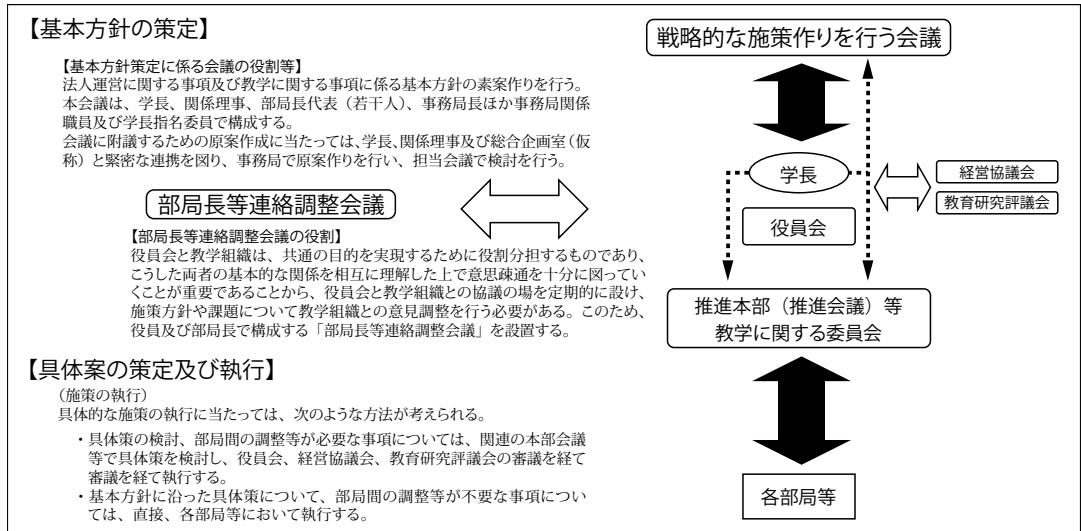


図5 施策立案・執行体制（施策の流れ）

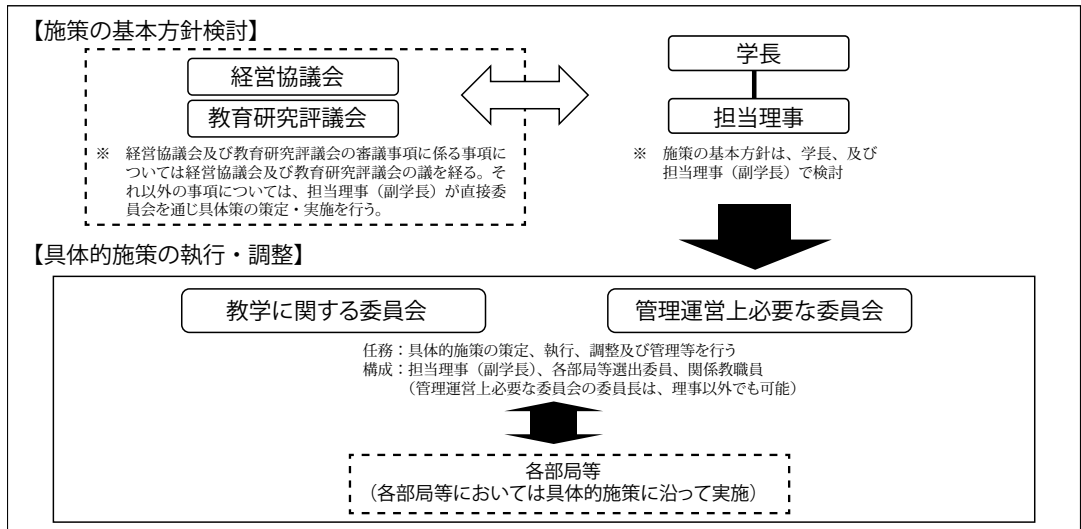


図6 施策立案・執行体制（教学に関する委員会、管理運営上必要な委員会）





表5 法人化前後の管理運営組織及び全学委員会

■法人化前 (2003年度)			■法人化後 (2004年度)		
区分	会議名			会議名	
会議等	運営会議			役員会	
	評議会			経営協議会	
	第一常置委員会			教育研究評議会	
	拡大第一常置委員会				
	第二常置委員会				
区分	委員会名	下部組織 (部会等)	委員会名	下部組織 (部会等)	
	法人制度設計委員会	組織業務部会 人事労務部会 財務会計部会	企画会議		
	目標・計画策定委員会	教育部会 研究部会 業務運営等部会	大学評価会議 研究戦略会議		
	運営会議施設部会	施設有効活用専門部会	社会貢献・広報・情報戦略会議 教育審議会		
	学内共同教育研究施設等の人事等に関する委員会		企画委員会		
	大学教育委員会	第一部会 第二部会 第三部会	大学評価企画・実施会議		
	大学教育機能開発総合研究センター運営委員会		研究推進会議		
	教養教育実施機構教養教育実施会議		知的財産創成推進会議		
	入学試験管理委員会	部会 健康診断委員会 学力検査委員会	地域連携推進会議		
	入学者選抜方法研究委員会		国際交流推進会議		
	学生部委員会	第一部会 第二部会	国立大学法人熊本大学と熊本県との地域連携 推進連絡協議会		
	就職委員会		広報・情報化推進会議	学務情報専門委員会	
	保健管理センター運営委員会		教育委員会	企画・実施専門委員会 評価・FD専門委員会	
	ファカルティ・ディベロップメント委員会		入学試験委員会		
	学芸員養成連絡協議会		学生委員会		
	研究戦略会議		進路支援委員会		
	知的財産創成推進本部会議		放射性同位元素委員会		
	発明委員会		組換えDNA実験安全委員会		
	放射性同位元素委員会		黒髪地区動物実験委員会		
	組換えDNA実験安全委員会		本荘・大江地区動物実験委員会		
	黒髪地区動物実験委員会		本荘・大江地区実験動物安全管理委員会		
	本荘・大江地区動物実験委員会		埋蔵文化財調査委員会		
	本荘・大江地区実験動物安全管理委員会		情報公開委員会		
	総合情報基盤センター運営委員会		セクハラ防止委員会		
	エイズ学研究センター運営委員会		同和・人権問題委員会		
	衝撃・極限環境研究センター運営委員会		環境委員会		
	沿岸域環境科学教育研究センター運営委員会		中央安全委員会		
	生命資源研究・支援センター運営委員会		大学教育機能開発総合研究センター運営委員会		
	国際交流推進委員会	短期留学プログラム 専門委員会	教養教育実施機構教養教育実施会議		
	広報委員会	広報誌編集部会	学芸員養成連絡協議会		
	五高記念館等運営委員会		保健センター運営委員会		
	埋蔵文化財調査委員会		総合情報基盤センター運営委員会		
	地域共同研究センター運営委員会		エイズ学研究センター運営委員会		
	インキュベーション施設運営委員会		衝撃・極限環境研究センター運営委員会		
	留学生センター運営委員会		発生医学研究センター運営委員会		
	生涯学習教育研究センター運営委員会		沿岸域環境科学教育研究センター運営委員会		
	サテライト・ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー 運営委員会	専門委員会	生命資源研究・支援センター運営委員会		
	熊本大学と熊本県の地域連携推進連絡協議会		五高記念館等運営委員会		
	熊本大学地域連携推進会議		地域共同研究センター運営委員会		
	大学評価委員会	教育活動評価専門委員会 研究活動評価専門委員会 個人活動評価専門委員会	留学生センター運営委員会		
	情報委員会	情報化推進専門委員会 学務情報専門委員会	生涯学習教育研究センター運営委員会		
	情報公開委員会		ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー運営委員会		
	同和・人権問題委員会		附属図書館運営委員会		
	セクシュアル・ハラスメント防止委員会		環境安全センター運営委員会		
	黒髪地区交通対策委員会				
	附属図書館運営委員会				
	事務協議会				
	資金管理運営調整会議				
	環境安全センター運営委員会				
	営利企業役員等兼業審査会				

「熊本大学年報 組織運営活動編 平成15年度」および「熊本大学年報 組織運営活動編 平成16年度」より作成。

- \*1 「会議等」「全学委員会」の区分は、年報の記載に基づくため、「総合企画会議」のように、「会議」がついていても、「全学委員会」にカテゴライズしたこともある。
- \*2 全学委員会の掲載順は、「年報」掲載順に拠る。

情報企画課)、財務部(主計課・経理課・契約課)、学務部(学生課・教務課・就職課・入試課)、施設課(施設企画課・施設整備課・施設管理課)、学術研究協力部(研究協力課・国際課・学術情報課・図書サービス課)、医学・薬学等事務部(総務課・学務課・企画課・調達管理課・患者サービス課)、人文社会科学系事務部、教育学部事務部、自然科学系事務部へと改められた。このうち「学術研究協力部」は、学術研究の強化のために新たに設けられた部で、従前独立して置かれていた図書館事務部や総務部にあった研究協力課等が同部に移され、総務部に置かれていた国際交流課と学生部に置かれていた留学生課を統合して国際課とするなど、従来とは異なる概念で設立された部署となった。また、教育研究の分野で関係が深い学部事務部が合併され(人文社会科学系事務部・自然科学系事務部)、総務部総務課に置かれていた大学院室で担っていた各学部の大学院事務の機能がそれぞれの学系の事務部に移された。

2006(平成18)年7月には、翌年に控えた再雇用制度の実施や今後の大学改革等への対応、超過勤務の縮減や人件費削減政策へ対応するための継続的な業務の見直しなど、将来を見越した組織改革のための事務組織の改編が実施された。これにより「係」が廃止され、課ごとの事務分掌を定めた上でその業務にあたることとなった。各課における職員の業務分担やグループの設定等は当該部・課長の判断に委ねられ、各部署・各人の業務量や適性・能力等に応じて適宜変更できるようになった。また、主任以下の職員は、業務に柔軟に対応できるよう、できるだけ固定化しないこととされた。

この組織改編により、新たに企画部、研究・国際部、学術情報総主幹、附属病院事務部、生命科学系事務部が設けられた(図8)。

また、この組織改編と同時に、若手職員育成のため制度の見直しが行われた。かつて新採用の事務職員は、採用後直ちにいずれかの係に配置され、当該係の一員として業務を行っていた。また、2006(平成18)年当時は、新規採用職員に対する研修はとして4月に新採用職員研修及び実務体験研修を行い、その後はOJTを通じて育成するとされていたが、現実的には日々の業務に追われ、実質的な研修につながっているとは言い難い状況であった。そのため若手職員に対して、大学の現状をきちんと理解した上で熊本大学はどのような大学でいかなる方向に向かっているのか、事務部門はどのような役割を果たしているのか、あるいは自らに課せられた責任(目的)を果たすためにどのような取り組みを行えるのかといったことを考える基盤を作ることで、将来の熊本大学を担う人材の育成を目指した。2007(平成19)年度からは新たな研修制度を導入し、①1年間の研修期間を設け、その間は特定の事務組織に配属しない、②具体的な研修については、今後業務を外部委託していくという可能性も踏まえながら実効性のある研修プログラムを構築することとなった。また、これと並行して、若手職員育成以外の既存の研修の見直しも進めることとなった。

一方、業務の見直しについては、第三者的視点から全学的視野に立ち、思い切った組織の減量を図る必要があることから、事務改革のためのプロジェクトチームを設置して検討にあたるのが計画された。2007(平成19)年10月、事務局長直結の事務組織として事務改革総主幹が設置され、2010(平成22)年度の事務組織改革を目指した取り組みが開始された。

なお、法人化に伴う各事務組織の改組及び事務改革については、以降の各項あるいは部局史編第4編第14章を参照されたい。

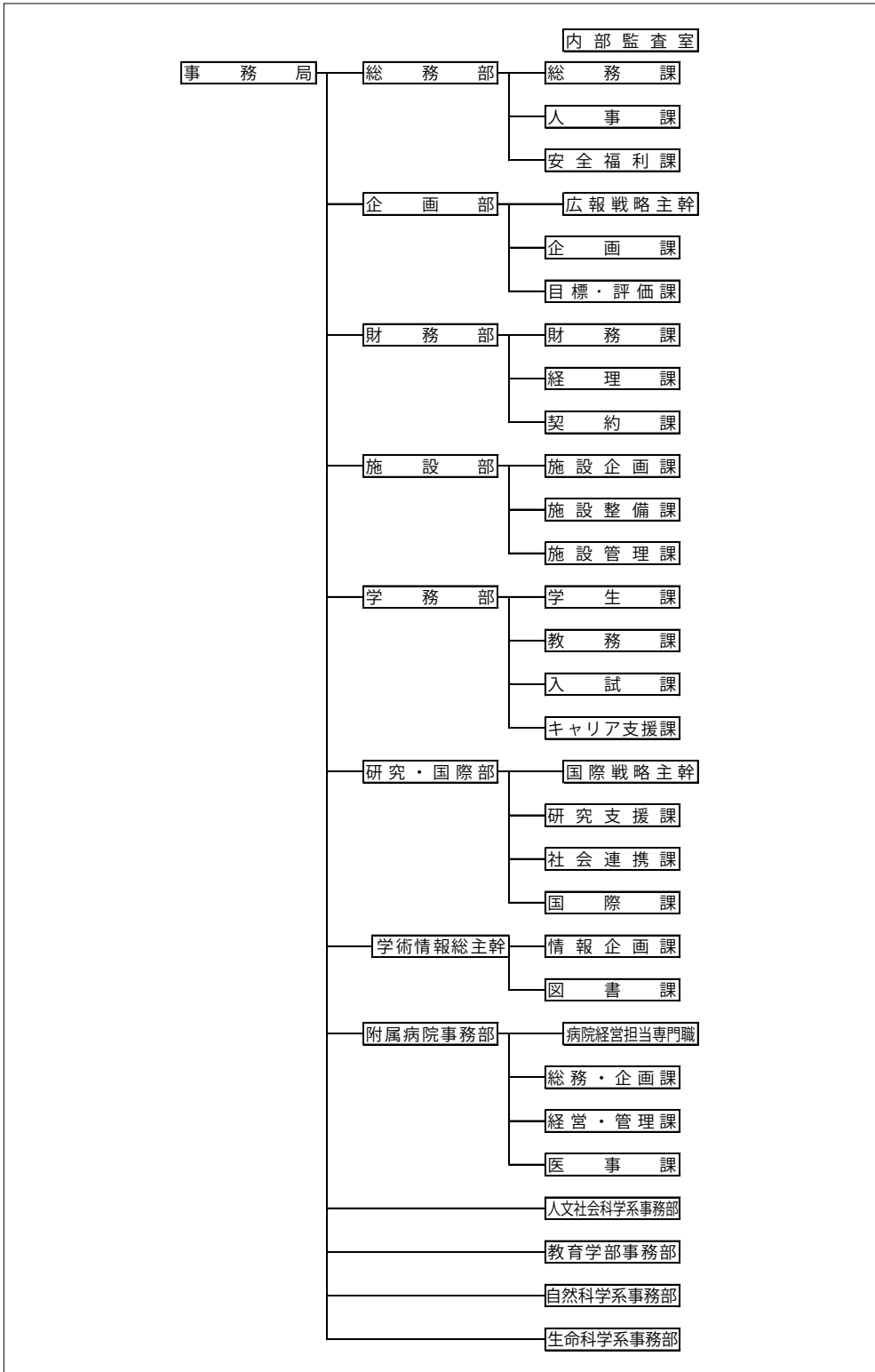


図8 2006年7月の事務組織

## 2 人事・労務制度

法人化後の人事制度の方針を規定するものとして、いくつかの規則が定められた。教員の雇用については「教育職員選考規則」（規則第32号）と「教員選考基準」（基準第1号）が制定され、その要旨としては①教授の選考は原則として公募制として選考の結果を公開すること、②選考委員会の委員長は学部長等とし、外部の意見を聴取する機会を設けることができること、③選考の基準については公募要領の公開前に第三者的評価を行うこと、④選考教授会における最終選考は教授のみによる投票とすることが定められた。また、教育研究にとって有効なものについては、任期制を導入することができるようになった。附属学校教員の雇用にあたっては、人材の確保及び人事の円滑化・活性化のため、熊本県等との人事交流を法人化後も継続することとなった。

事務系・技術系・医療系職員の雇用については「一般職員等選考規則」等によって定められた。採用にあたっては、国立大学職員が国家公務員ではなくなったことから、別途選抜方法を設ける必要があり、事務系・技術系については、九州地区国立大学法人等職員採用試験に合格した者の中から大学が判断し採用することとなった。また、2007（平成19）年度には本学独自の基準による採用試験が実施されており、その後、有期雇用職員を対象とする採用試験も実施されるようになった。そのほかにも、極めて専門的な能力が求められる職員や看護師の免許を必要とする医療系職員については、別途選考によって採用することができることとされた。一方、従来より行われていた他機関との人事交流については、引き続き実施していくこととなった。そのほかにも、外部資金を活用した職員の雇用や非常勤職員の雇用等についても規則が定められた。

更に、法人化後には民間の専門的知識を持つ人材の中途採用が進められた。2005（平成17）年4月、本学初となる外部からの採用者が学務部キャリア支援課課長として着任して以降、国際戦略・広報戦略といった本学が戦略的に進めていくことを目指した分野について、専門知識・能力を有する人材が登用されていった。

こうして国家公務員法や人事院規則等の適用から外れ、サービス・勤務時間等の労働条件については就業規則で定められるようになったが、中でも注目すべき点として、兼職・兼業のあり方の変化が挙げられる。従来は、学長・学部長に限り、地方公共団体の審議会の委員等公益性が高いと認められる者について、無報酬で勤務時間内に職務として従事することができることとされていたが、法人化後は、職員についても、前述の国・地方公共団体の審議会委員会等公益性が高いと認められるもので無報酬のものに限り、勤務時間内に職務として従事することができるようになった。そのほかにも、従来から勤務時間外の営利企業役員等の兼業、自営兼業及び非役員兼業が各部局ごとの基準により認められてきたが、法人化後は定期的な兼業に従事する時間の制限基準を設け、その範囲内で各部局ごとの基準を設けるなど、勤務時間外の兼職・兼業への対応が図られた。

こうした人事・労務に関する業務を行うため、法人化後には担当組織・部門の一層の充実が求められるようになった。特に、給与や労働時間等の勤務時間の決定においては団体交渉を通じて労働協約を締結する場合が考えられること、また、人事に関する紛争処理の場が人事院から労働基準局・地方労働委員会や裁判所に移り、大学が当事者として対応することになることから、顧問弁護士等の専門家を含めた労務担当部門の充実に向けた検討がなされた。人事・労務に関する組織としては、法人の発足に伴い総務部に人事課と給与

福利課が設けられ、2006（平成18）年7月の事務組織改革により人事課と安全福利課となり、2007（平成19）年4月には安全福利課が労務・安全課に改称された。また、これらの業務を専門的に担当する理事として、法人発足当初より人事・労務担当理事が1名置かれ、大迫靖雄理事がこれを担った。

そのほか、法人化後には、勤務の能率をより一層向上させ組織を活性化させることを目的として、人事評価制度とインセンティブ付与の検討がなされた。この1つの方策として本学では、2004（平成16）年4月1日制定の「熊本大学表彰規則」に基づき、2008（平成20）年3月に「研究活動表彰要項」が、2009（平成21）年3月に「教育活動表彰及び医療活動表彰要項」と「業務改善表彰要項」が制定され、それぞれの要項に基づき、顕著な業績があった者について表彰状の授与と報奨金の支給がなされるようになった。

こうしたインセンティブの付与を適切に行うためには、基準となるべき人事評価制度を設けることが必要となる。そのため、教員の人事評価制度については「職員人事評価規則」（2007年3月26日）と「職員人事評価実施要項」（2007年6月11日）がそれぞれ制定され、職員のモチベーションを向上させて自律的に仕事をする人材を養成することで、結果として本学の発展に寄与することが目指された。

このほかにも、法人化以前の職員の労働安全管理は人事院の管理下で行われていたが、法人化後は一般企業と同様に労働安全衛生法に基づき行うこととなり、一定規模の事業場への安全衛生委員会の設置と産業医の配置が義務づけられた。本学においては、法人化と同時に保健センター（旧保健管理センター）が設置され、各事業場の産業医は、保健センター及び医学部附属病院、医学薬学研究部所属の医師で産業医の資格を持つ者が担うこととなり、保健センターを中心とした職員の安全衛生管理が強化された<sup>11</sup>。

### 3 財務・会計制度

国立大学法人の発足に伴い財務・会計制度が大きく改められることとなった。まず大学運営のための経費については、検討の対象を「運営費交付金」と、大学の収入として今後も見込まれる附属病院収入・授業料収入・入学料収入・検定料収入・受託事業等収入・施設費事業収入及びその他収入並びに科学研究費補助金などの競争的資金を含み込んで、大学の運営に必要な経費「運営経費」と位置づけた。運営経費の配分項目は「人件費」「教育経費」「研究経費」「管理運営費」「重点配分経費」「学長裁量経費」「予備費」の7つに分類された。運営経費の収入のうち、用途を指定して交付される経費については原則としてその用途に配分し、用途が定まっている受託事業等収入及び科学研究費補助金などの競争的資金を財源とする経費は、その用途に沿って関係組織又は個人に配分することとされた。また、間接経費や委任経理金等のオーバーヘッドは全学的な視点から確保する必要があることから、その取り扱いについては研究戦略会議で原案を作成し、然るべき会議体の審議を経て決定することとなった。前述の7つに分類された運営経費の各項目については、中期目標・中期計画等に基づく配分を行い、更にその達成状況の評価を配分方法に加味することとなり、予算の使用目的として、大学の理念・目的・目標に沿った教育、研究、地域連携、国際連携等各項目ごとに用途が明確になることが目指された。一方、予算配分部局については、当面は従来どおりとされ、国立大学法人における開示すべきセグメント情報はその業務内容に応じた適切な区分に基づくこととなり、本学におけるセグメントの区分

は、学部・大学院・附属病院・学内共同利用施設・事務局とされた。このほか、各項目ごとに運営経費の配分事項に関する基本的考え方が示され、これに基づく配分が目指された。

法人化にあたっては、国立大学法人が継承する権利及び義務が規定された。国立大学には、各大学が現に教育研究の用に供している土地等が承継されることになり、この土地に定着するもの及びその建物に附属する工作物等も、付随して法人に承継されることとなった<sup>12</sup>。こうした国立大学法人の財産の管理・運用については、学部等の枠を越えた視点で戦略的に見直し、機動的に決定・実行し得るよう経営面での学内体制を確立することが必要とされた。これについては、大学運営にあたっての重要なテーマであることから、学長を最高責任者とし、担当の役員（財務・施設担当理事）を置くことになり、長木正治事務局長がこれを担った。また、土地建物に関しては、施設の管理運用について企画立案に参画して学長を直接支える専門職能集団としての機能を発揮する事務組織が必要とされ、全体の企画については、中期目標・中期計画を踏まえたキャンパスマスタープランを策定し、これに基づくマネジメントが求められるようになった。事務組織については、施設部の中に施設企画課・施設整備課・施設管理課の3課が設置され、施設企画課の下に施設マネジメント室が置かれた。また、物品のマネジメントについてもシステム構築が目指され、共通性の高い高価な装置・機器の管理・運用については、共同利用を促進するなど、有効利活用を図る方策がとられた。

法人化後は自己収入を向上させるため、その方策として、①科学研究費補助金や各種研究助成金等の外部資金の情報収集に努め、申請率の向上を目指す、②学内シーズの発掘により共同研究・受託研究等の獲得に努め、更に、研究成果の積極的公表により寄附金の獲得に努め、教育研究資金の増収を図る、③国有財産使用料等の雑収入を見直すとともに、施設の有効利用を考慮し、近隣施設等の使用量を勘案して適正料金を定める、④高等学校等への広報活動をより積極的に行い、受験生の増加を図り増収につなげる、⑤地域連携を推進し、社会のニーズを踏まえた生涯学習のプログラム等の豊富化・充実化を図り増収につなげる、⑥自己収入増額のために、教育研究に支障ない範囲で施設設備を活用して行う事業等（駐車場運営等）の積極的な実施を図る、⑦附属病院においては、その使命を果たしつつ病院経営のノウハウを最大限に活用して増収に努めること等が示された。

以上のように、法人化に伴い収入のあり方が変化したことから、新規の収入項目として運営交付金及び施設費補助金、受取利息、借入金、決算剰余金のうちの目的積立金が設定された。また、国立大学法人職員が非公務員型となることから、職員に係る人件費・雇用保険・労災保険・国家公務員共済組合負担金、法定監査人に係る費用、附属病院損害賠償責任保険等が義務的に必要となる新規の支出項目となった。このほか、設置者が国である国立大学時代には損害保険等によるリスク対応を必要としていなかったが、法人化により自らがリスク対応を行うこととなったため、これに関する損害保険料等も新たに設定されることとなった。

法人化に伴い大きく変化した運営に係る資金については、法人自らの責任で管理しなければならないため、資金計画の立案や資金運用等を合理的かつ効果的に行うための組織改組が必要とされた。本学では2004（平成16）年4月、法人化に伴う事務組織の改組の際に経理部を財務部とし、従来設置されていた主計課・経理課・情報処理課・契約室を主計課・経理課・契約課の3課体制に改め、主計課の下に置かれていた予算管理室を廃し、新たに

総合資金管理室を置いた。なお、2006(平成18)年7月に行われた事務組織の改編により、財務部は財務課・経理課・契約課の3課に改められ、総合資金管理室が廃止された。更に翌年には財務部の事務体制が見直され、財務課・契約課の2課体制に変更された。

法人化後は、以上のような財務・会計制度に対する新たな監査体制が導入された<sup>13</sup>。まず1つ目は、国立大学法人法第11条及び独立行政法人通則法第39条に基づく監事監査の実施である。監事監査は、業務監査及び会計監査を行うことにより、会計経理の適正を期するとともに業務の合理的かつ効率的な運用を図るものであり、その結果は学長及び文部科学大臣へ報告される。2つ目は、憲法第90条に基づく会計検査院による会計検査院実地検査である。これは、国の収入・支出の決算検査による確認、会計経理の監督及び是正改善を目的とし、結果が国会に提出されるものである。3つ目が、会計監査人による会計監査である。これは独立行政法人通則法第39条に基づき実施されるもので、財務諸表の適正性を問うものであり、監査結果は学長と文部科学大臣に提出される。法人化後は、以上のような監査体制により、国立大学法人としての適切な財務・会計についての監督が行われている。

そして、こうした業務を遂行するにあたって、「国立大学法人熊本大学会計規則」「国立大学法人物品管理規則」「国立大学法人熊本大学不動産管理規則」などの財務・会計に関する36の新たな規則が法人化と同時に制定された<sup>14</sup>。

#### 4 目標・評価の導入

国立大学法人発足に伴い、国立大学法人熊本大学の戦略的な大学運営のための会議体の1つとして、大学評価会議が設置された。同会議は、従来の大学評価委員会に代わる大学評価の任務遂行主体として、法人化に伴う中期目標・中期計画の達成度評価や学校教育法の改正による機関別・専門分野別認証評価といった第三者評価を行うこととされ、大学がより発展していくために実施する自己点検・評価の充実が目指された。2004(平成16)年4月12日に第1回大学評価会議が開かれ、今後の本学における評価活動を円滑に進めていくための「大学評価に関する指針」が示された。

さて、法人化を契機に、各国立大学は中期目標・中期計画を立て、評価を受けるという仕組み(法人評価)が導入されることになったが、これは、

- 国は、大学関係者や広く各界の有識者で構成される審議機関による検討を踏まえ、我が国の高等教育・学術研究に係るグランドデザインや政策目標、さらには国や国立大学が果たすべき役割や責務等を明らかにしていく責務を負っている。
- 他方、各国立大学は、大学としての自主性・自律性の下に、当該大学の教育研究の基本理念やこれを実現するための長期的な目標を自ら明らかにすることが期待される。
- 中期目標・中期計画の策定とこれらを前提とした評価の仕組みは、こうした国としての高等教育・学術研究に係るグランドデザイン等と、大学ごとの基本理念や長期的な目標を踏まえ、一定期間における両者の制度的な調和と各大学の質的向上を図るための改革サイクルとして位置づけられる。

また、中期目標・中期計画・評価の各段階で広く公表することを通じて、国立大学としての国民に対する説明責任を果たすことにも資する。<sup>15</sup>

という制度設計の基本的な考え方によって取り入れられたものである。

この中期目標とは、「各大学の基本理念や長期的な目標を実現するための一つのステッ



プであり、一定期間内の達成目標である。また、大学が中期計画を策定する際の指針となるとともに、大学の実績を評価する際の主な基準になるという性格を有する」とされた。また、中期計画とは、「中期目標を実現するための具体的な計画である。運営費交付金等についての予算を要求する際の基礎となるとともに、中期目標の達成度を評価する際の具体的要素となるなどの性格を有する」とされた。中期目標・計画の期間は6年を原則とし、各大学は、自己の大学の教育研究の方針に基づきながら、これらを一体的に検討することとされた。

2004(平成16)年4月1日、国立大学法人熊本大学誕生の日に開かれた第2回教育研究評議会において、中期目標・中期計画案が審議され、了承された。同案は、4月8日の経営協議会で審議された後、役員会の議を経て文部科学省へ提出されることになった<sup>16</sup>。そして、5月11日の国立大学法人評価委員会に諮られた上で、同月26日に原案のとおり文部科学大臣から国立大学法人に中期目標が示され、6月3日に各国立大学法人の中期計画が提出案どおりに認可された<sup>12</sup>。この中期目標・中期計画に基づく年度評価は2005(平成17)年度から行われており、2008(平成20)年には実績報告書が文部科学省に提出され、同年度末に暫定評価が、そして2010(平成22)年度には第1期についての本評価がなされた。これと並行し、2009(平成21)年度から第2期中期目標・中期計画の作成が始まり、翌2010年度からは第2期が始まった。

法人化と時を同じくして、国立大学は中期目標・中期計画といった「法人評価」だけでなく、「認証評価」を受けることが義務づけられた。これは、2002(平成14)年8月に出された中央教育審議会答申「大学の質保証に係る新たなシステムの構築について」に基づき導入されたものである。認証評価制度は2003(平成15)年4月1日に改正施行された学校教育法に基づくものであり、制度そのものの開始は2004(平成16)年4月1日である。法人評価は国立大学法人法に基づくもので、国立大学を対象としているが、認証評価は国公私立すべての大学・短期大学・高等専門学校を対象としている。大学等には文部科学大臣の認証を受けた機関による教育研究、組織運営及び施設設備の総合的な状況についての評価を定期的(7年以内ごと)に受けることが義務づけられ、更には大学等だけでなく、専門職大学院についても、その教育課程・教員組織その他教育研究活動の状況について5年以内ごとに評価を受けることが義務づけられた。

本学は、独立行政法人大学評価・学位授与機構による認証評価を受けることとし、2008(平成20)年度に認証評価の申請を行い、2009(平成21)年6月末にこれに係る自己評価書を提出した。そして2010(平成22)年3月、「大学設置基準をはじめ関係法令に適合し、大学評価・学位授与機構が定める大学評価基準を満たしている」との評価を受けた。また、専門職大学院として認証評価を受ける必要があった本学法科大学院(法曹養成研究科)は、2006(平成18)年に自己点検・評価報告書を作成し、2007(平成19)年に大学評価・学位授与機構による評価を受けることとなった。そして評価の結果、「熊本大学大学院法曹養成研究科法曹養成専攻は、大学評価・学位授与機構が定める法科大学院評価基準に適合している」と評された。

法人評価や認証評価といった第三者評価に加え、従来行われていた自己点検・評価についても引き続き実施された。2000(平成12)年の大学設置基準の改正と2002(平成14)年の学校教育法の改正により、各大学は自己点検・評価を実施して結果を公表することが定め

られており、現在は、自己点検・評価は各大学の義務とされている。

この自己点検・評価は、前述の「大学評価に関する指針」によって組織評価と教員個人活動に分けられた。このうち教員の個人活動評価については、2004（平成16）年度後期の試行と2006（平成18）年からの本稼働が目指された。同年6月22日の大学評価企画・実施会議において「教員の個人活動評価実施要綱」及び「学部教員の個人活動評価実施要綱（例示）」が、24日の大学評価会議において「熊本大学における教員の個人活動評価指針」が策定され、個人評価が試行実施された。この結果を踏まえ、2006年2月、評価方法等について個人評価の指針及び要項が改正され、自己点検・評価が本格的に開始された。

また、教育研究等の組織評価については、法人評価・認証評価にも対応しながら2007（平成19）年度からの実施が予定された。2007年4月26日、「熊本大学における組織評価指針」が制定され、これに基づき同日の大学評価会議において「熊本大学における組織評価実施要領」が決定された。この指針及び要領に沿って、同年9月に本学の自己評価書が作成され、各組織における教育・研究・管理運営・その他の事項について記された報告書が公表された。

こうした全学的な取り組み以外にも、各学部において個別に点検・評価が実施されている。第三者評価による認証としては、工学部の一部の学科・専攻が2003（平成15）年度からJABEE（日本技術者教育認定機構）の審査を受け、その技術者教育プログラムが社会からの要求水準を満たしているとの評価を得ている。ほかにも、2001（平成13）年9月には薬学部が、2004（平成16）年1月には工学部物質生命化学科が、それぞれ国際標準化機構による環境マネジメントシステムに関する国際規格ISO14001の認定を受けており、医学部附属病院では2003年3月に品質マネジメントシステムに関する国際規格ISO9001：2000を取得した。医学部附属病院はこのほかにも第三者評価機関である財団法人日本医療機能評価機構による病院機能評価Ver. 5.0を受審し、2009（平成21）年6月5日付けで認定を受けている。病院機能評価とは、病院の現状や問題点などを明確にするために第三者評価機関が中立的な立場から病院機能の評価を行い、機構の定める認定基準を満たした場合に認定証が交付されるというものである。こうした各部局の認証評価の受審状況等については、それぞれの部局のホームページ等に情報が公開されている。

なお、2009年度時点での外部評価（第三者評価）の実施状況は、表6のとおりである。

表6 2009年度の外部評価実施状況

被評価組織名	評価の名称	評価実施体制	評価対象期間
全学	大学機関別認証評価	独立行政法人大学評価・学位授与機構	2008年申請、 2009年評価
工学部 物質生命化学科	ISO14001	日本検査キューエイ株式会社	2007年1月15日 ～2010年1月14日
工学部 物質生命化学科	ISO14001	日本検査キューエイ株式会社	2010年1月15日 ～2013年1月14日
工学部 機械システム工学科	JABEE	日本技術者教育認定機構	2007年4月1日 ～2012年3月31日
工学部 マテリアル工学科	JABEE	日本技術者教育認定機構	2009年4月1日 ～2015年3月31日
工学部 社会環境工学科	JABEE	日本技術者教育認定機構	2009年4月1日 ～2012年3月31日
工学部 建築学科	JABEE	日本技術者教育認定機構	2009年4月1日 ～2012年3月31日
工学部 情報電気電子工学科	JABEE	日本技術者教育認定機構	2009年4月1日 ～2012年3月31日

一方、以上のような法人化に伴い大学運営に取り入れられた目標・評価に対応するため、事務組織の整備も進められ、総合企画室と総務部評価課が設置された。

総合企画室は、法人及び大学運営に関する総合的な企画を行うために設置されたものであり、専門職員を置き、①中期目標・中期計画及び年次計画に関すること、②組織に関すること、③改革に関すること、④経営分析に関することを所掌することとされた。総務部評価課には、評価分析・調査担当の専門職員及び評価係が置かれた。前者は、①認証評価機関による機関別・専門分野別評価への対応、②文部科学省視学委員による実地視察への対応、③総務省行政評価局の実施する政策評価への対応、④評価実施方法の企画・立案等に関することを担い、後者は、①国立大学法人評価委員会の実施する評価（中期目標・中期計画及び年度計画の達成度評価）への対応、②自己点検・評価（組織評価及び個人評価）等の実施、③大学評価会議及び大学評価本部会議の企画・運営、④外部組織（大学評価・学位授与機構、大学基準協会等）への対応、⑤評価情報の収集（システムの運用を含む）、⑥熊本大学年報の作成等に関することを担うとされた。

その後2006（平成18）年7月に行われた事務組織の改編により総合企画室は廃止され、新たに企画部が設置された。企画部には広報戦略主幹、企画課、目標・評価課が置かれ、このうち目標・評価課が本学の目標・評価に関する事案を扱うことになった。同課には、①中期目標・中期計画及び年度計画、②本学の評価システム、③自己評価の実施、④第三者評価への対応、⑤評価情報データベースの作成に関することを所掌することとされ、これにより目標・評価についての学内体制が更に強化された。

#### 参考文献

- 1 大崎仁「国立大学法人の形成」『IDE現代の高等教育』No519（2010年3月）～No528（2011年3月）

#### 注

- 1 [http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_icsFiles/fieldfile/2010/01/22/03090201.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/fieldfile/2010/01/22/03090201.pdf)
- 2 『政策企画室 法人制度設計委員会関係』（運営基盤管理部企画・評価ユニット所蔵）。以下、同委員会に関しては本綴を参照した。
- 3 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議『新しい「国立大学法人」像について』（2002年3月26日）
- 4 平成16年度第2回教育研究評議会資料（2004年4月1日開催）
- 5 国立大学法人会計基準等検討会議『「国立大学法人会計基準」及び「国立大学法人会計基準注解」報告書「国立大学法人会計基準」及び「国立大学法人会計基準注解」に関する実務指針報告書』（2003年3月5日）
- 6 第2回法人制度設計委員会資料（2003年3月27日開催）
- 7 法人制度設計委員会「国立大学法人熊本大学の制度設計（最終案）」（2004年3月11日評議会審議）
- 8 『独法調査検討委員会目標・計画専門委員会』（運営基盤管理部企画・評価ユニット所蔵）
- 9 2003年度第15回評議会資料（2004年3月26日開催）

- 10 法人制度設計委員会「国立大学法人熊本大学の制度設計（最終案）」（2004年3月11日評議会審議）。以降の国立大学法人熊本大学の仕組みに関する事項は、同案に基づくものである。
- 11 法人化後の安全衛生管理に係る保健センターの業務については、部局史編第4編第2章を参照されたい。
- 12 国立大学法人法制研究会『国立大学法人法コンメンタール』（ジアース教育新社、2012年）
- 13 なお、監査としてはほかに、国立大学法人熊本大学内部監査規則に基づく監査室による内部監査があるが、これは業務監査を対象とするものであり、学長に報告するものとされている。
- 14 2004年4月1日時点。2004年度第2回教育研究評議会資料（2004年4月1日開催）による。
- 15 前掲『新しい「国立大学法人」像について』（2002年3月26日）
- 16 2004年度第2回教育研究評議会資料（2004年4月1日開催）