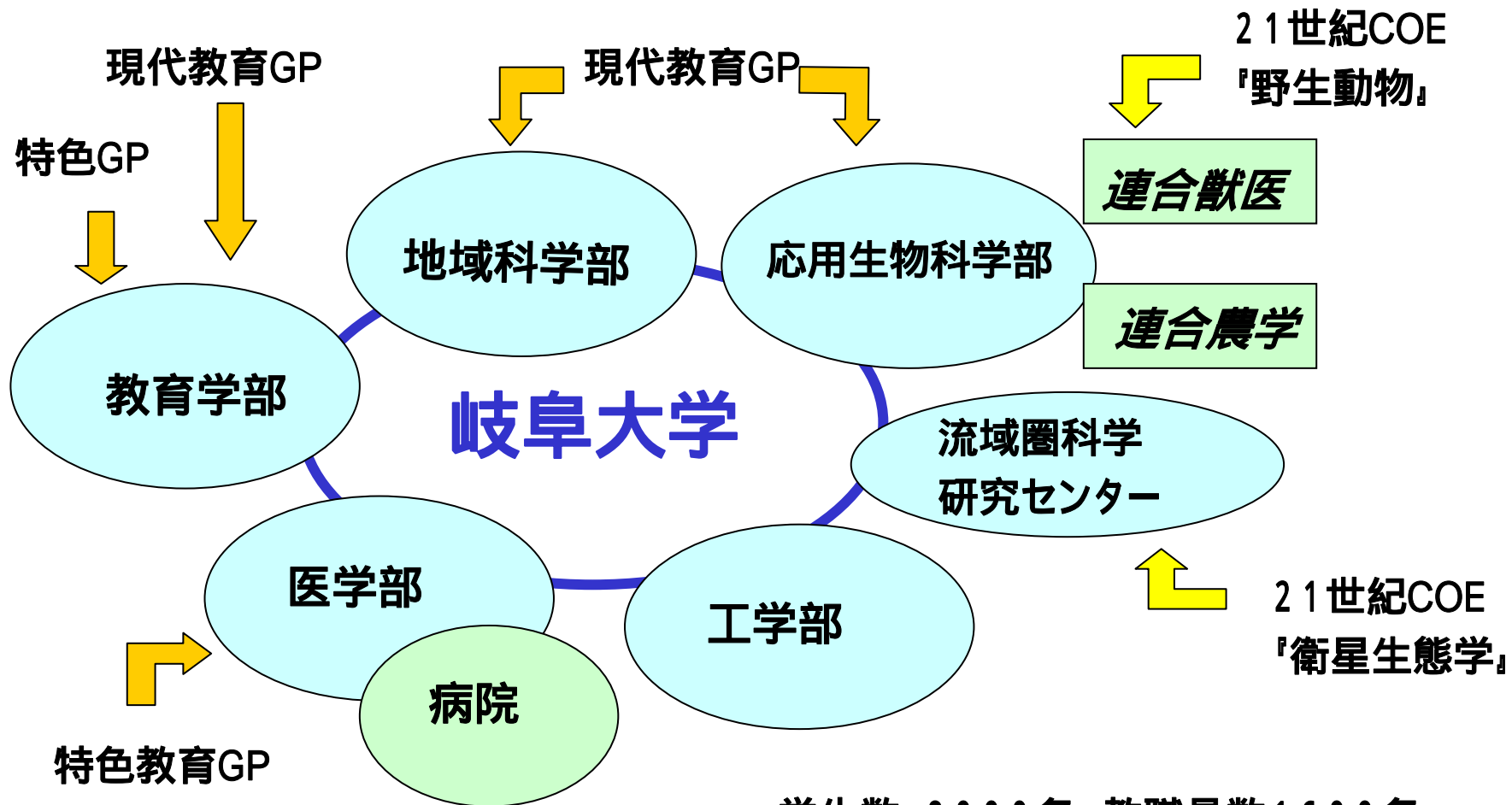


法人化のインパクト

地方大学の立場から

1. 岐阜大学について
2. 法人化への対応
 - ・ 個性化・活性化
 - ・ 制度設計
 - ・ 財務設計
 - ・ 競争的資金
3. 大学附属病院の現状
4. 今後の問題点

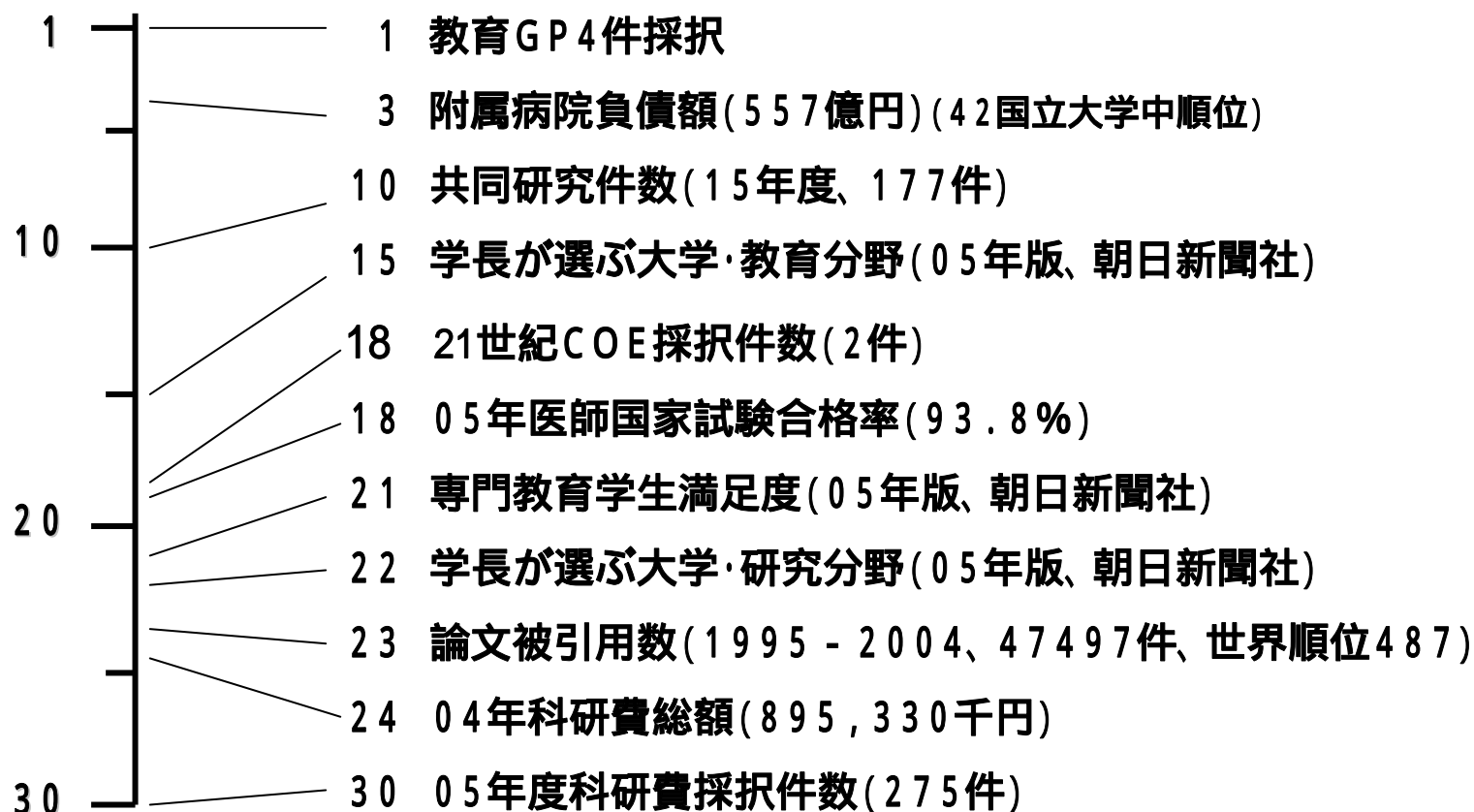
国立大学法人 岐阜大学 学長 黒木登志夫
平成17年5月19日 科学技術・学術審議会



学生数：8000名 教職員数1600名



ランキングで見る岐阜大学



(順位は、病院負債を除き、国公私立全大学中順位)

論文引用から見た世界ランキング

世界順位	国立大学	公立大学	私立大学
1 - 50	東京、京都、大阪		
51 - 100	東北、名古屋		
101 - 200	九州、北海道、東工大		
201 - 300	筑波、広島、		
301 - 400	千葉、神戸、金沢、東京医歯 熊本、岡山、新潟		慶応
401 - 500	徳島、群馬、 岐阜	大阪市立	東京理科、順天堂
501 - 600	長崎、信州、三重、埼玉	横浜市立、東京都立	東海、自治、昭和
601 - 700	鹿児島、山口、奈良先端、東京農工	名古屋市立、京都府立、 大阪府立	東京女子医、早稲田、帝京 久留米、北里、日本、近畿
701 - 800	鳥取、山形、浜松医科、富山医薬	札幌医、姫路工	兵庫医、東邦、関西医
801 - 900	総研大、宮崎医		福岡、日本医
901 - 1000	京都工繊、滋賀医、弘前	静岡県立、奈良医	慈恵、京都薬

資料: 1995 - 2004年ISIデータ (国立大学協会、2005)₄

『遠山プラン』

平成13年6月11日
経済財政諮問会議に答申

同年6月14日
国立大学協会総会に提出

遠山プラン：
国立大学の野心的な
グランドデザイン

Grand:

large in scale/scope

ambitious

(Oxford)

資料3

平成13年6月
文部科学省

大学(国立大学)の構造改革の方針

— 活力に富み国際競争力のある
国公立大学づくりの一環として —

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

『遠山プラン』への対応

1. 再編・統合による活性化

- ・ 統合しない
- ・ 存在感のある地方大学
- ・ 個性化により活性化
 - ・ 獣医学科の充実
 - ・ 岐阜薬大との連携

2. 国立大学法人に移行

- ・ 制度設計
- ・ 財務設計

3. 競争原理の導入

- ・ 21世紀COE
- ・ 教育GP

法人化：法人化により可能になったこと

獣医学教育の現状

国立大学における獣医学教育に関する協議会

問題点

国立大学・獣医学科の教授数： 10名前後

(国家試験課目数 : 18)

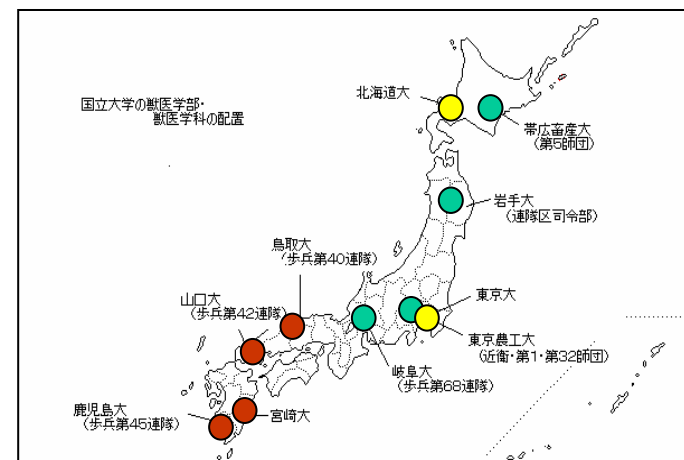
臨床獣医学・公衆衛生分野が少ない

対策

大学間統合により拡充(54人/72人規模)

自助努力により拡充

法人化



協議会の提案

大学を超えた統合は大きな困難を伴う。

二者択一ではなく、可能なことから着手する

自助努力プラス大学間連携による教育

臨床教育・公衆衛生(人獣共通感染症など)の重点化

動物病院の整備

獣医学科学生定員

国立(10校)	30~40人
公立(1校)	40人
私立(5校)	80~120人
総計	925人

獣医学教育について岐阜大学の対応

平成14年8月: 連合獣医学研究科構成大学の基幹校への統合を提案

(帯広畜産大、岩手大、東京農工大、岐阜大)

平成15年2月: 自助努力による人員増方針を評議会承認

- 自助努力により10名教員増 (法人化)
- 公衆衛生、臨床、野生動物分野充実
- 動物病院増設: 病院収入による返済 (法人化)
- 『人獣感染防御研究センター』の開設 (法人化)
 - ・ 医学部・獣医学科・生命工学科横断構成
 - ・ 6年時限、外部資金で運営
 - ・ 専任教授1、任期付助教授1、任期付助手2、兼任教授4

『遠山プラン』への対応:

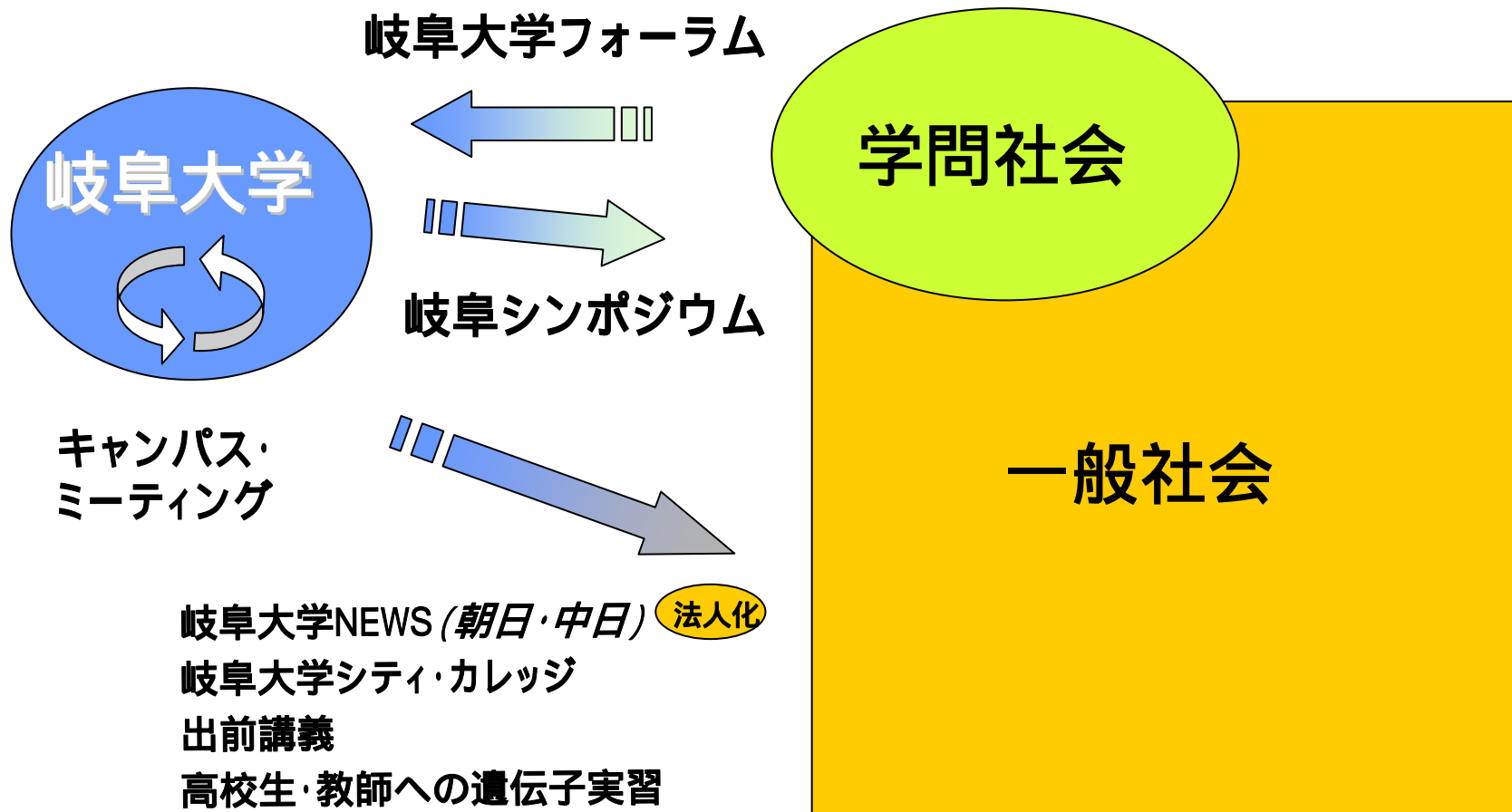
(1) 活性化・個性化

- 存在感のある地方大学
- 地域貢献・獣医/薬学を中心に
- 獣医学科の充実 (法人化)
- 人獣感染防御研究センターの設置 (法人化)
- 農学部の改組 → 応用生物科学部へ (法人化)
- 産官学連携 → 産官学融合センター設立
- 知的クラスター創生事業
- 学長裁量経費による教育・研究プロジェクト公募
- 岐阜(市立)薬科大学との連携強化
 - ・ 生命科学・創薬分野の医・工・農・薬連携
 - ・ 薬学の6年制化に伴う医療薬学教育

『遠山プラン』への対応:

(1) 活性化・個性化


(2) 情報の発信と受信



情報の発信と受信

岐阜大学創立記念 第2回 岐阜シンポジウム

いま、教育を考える



平成14年5月31日(金)/6月1日(土) ば・る・るプラザ GIFU メインホール 入場無料

岐阜シンポジウム
年2回開催
17年春「食の安全」

第5回 岐阜大学フォーラム

医学部・病院附属看護学院とコンベンションホール

『感染症の今日的問題』

と き：平成16年7月2日(金)
14:00~17:00
と ころ：小 講 堂

講 師
14:00~14:30 桑田 一夫(岐阜大・医・助教授)
『ブタインフルエンザへの対応』
14:35~15:10 山本 淳夫(大阪大・医・教授)
『オーストラリア感染症と動物検疫』
15:15~15:45 江崎 幸行(岐阜大・医・教授)
『不明病原体とバイオセキュリティ』

Coffee break without coffee
16:10~17:00 日本 愛畜(東京大・医科研・教授) 副 座長研(岐阜大・医科研)
『A1319とはどんな病気か?』

「感染症は終わった」といわれることもありますが、決して消えることのない病気です。特に、A1319、SARS のような新たな感染症が生命を脅かし、経済のような大きな影響がもたらしてきました。
特に、医学と直接関係のない学生諸君も、若手先生の講演「A1319とはどんな病気か?」を聴いてください。A1319はすでに近くまで迫ってきているのです。

講演会終了後、フォーラムにおいて意見交換会を行います。
ご参加下さい(参加無料)。

第5回岐阜大学フォーラムは10月に開催します。
詳細は各月に随時ご報告。

Forum @ Gifu-u.

岐阜大学フォーラム
年5回開催
一流の科学者による講演。
多くの学生が参加

岐阜大学

NEWS

- 野生動物は環境の証人
人間社会に圧迫され、野生動物は危機に瀕しています。野生動物は、自然環境の目撃証人なのです。
- 21世紀COEに選ばれる
岐阜大学大学院連合獣医学研究科(岐阜大を基幹校とし帝広畜産大、岩手大、東京農工大で構成)の「野生動物の生態と病態からみた環境評価」が平成14年21世紀COEに選ばれました。
- 岐阜シンポジウム
平成13年から年2回岐阜シンポジウムを開催しています。第6回岐阜シンポジウムは、野生動物をテーマに、6月11、12日、岐阜大学で開催します。環境評価に加えて、野生動物の感染症、繁殖なども取り上げます。詳細はホームページに掲載。
このニュースは、年6回掲載します。

国立大学法人 岐阜大学
<http://www.gifu-u.ac.jp/>

朝日新聞(全国) 中日新聞
新聞広告「岐阜大学NEWS」
年6回 1面左3段

岐阜大学

NEWS

岐阜大学医学部が新築移転

岐阜市・柳戸キャンパスに新築していた岐阜大学医学部・病院が完成。6月1日にオープンします。耐震装置を完備した建物です。医学部付属病院では教育、研究、医師養成が行われます。たとえば、

- 電子カルテ
病院内には、10Gbps光ファイバーが張り巡らされ、紙、フィルムをまったく使わない最新式の電子カルテになります。もちろん、個人情報を守られます。
- 救命治療センター
医師約30名、看護師約80名、救急治療室26床を備えた救命治療センターを設置。県のドクターヘリも協力します。
- 再生医科学
再生医科学専攻大学院の成果を生かすべく、最先端の医療を研究します。
このニュースは、年6回掲載します。

国立大学法人 岐阜大学
<http://www.gifu-u.ac.jp/>

法人化

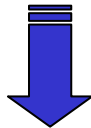
『遠山プラン』への対応:

(2) 法人法に基づく制度設計

- **理事・監事**
- **中期目標・計画**
- **経営協議会 (外部委員、11名)**
- **教育研究評議会 (評議員は評議会委員に)**
- **学長選考会議**
(意向投票を勸案し、選考委員会が決定)
- **評価制度 (6年毎に閉門年齢)**
- **労使協定締結 (労基法、労安法)**

制度設計：法人化1年後の修正 法人化

- 部局長会議 部局長・部長会議
- 役員懇談会(毎週) 必要なときは臨時役員会に切り替える
- 学長・理事・学部長懇談会(毎月)
- 学長・理事・学部教授会懇談会(年1回)
- キャンパス・ミーティング(年4回)

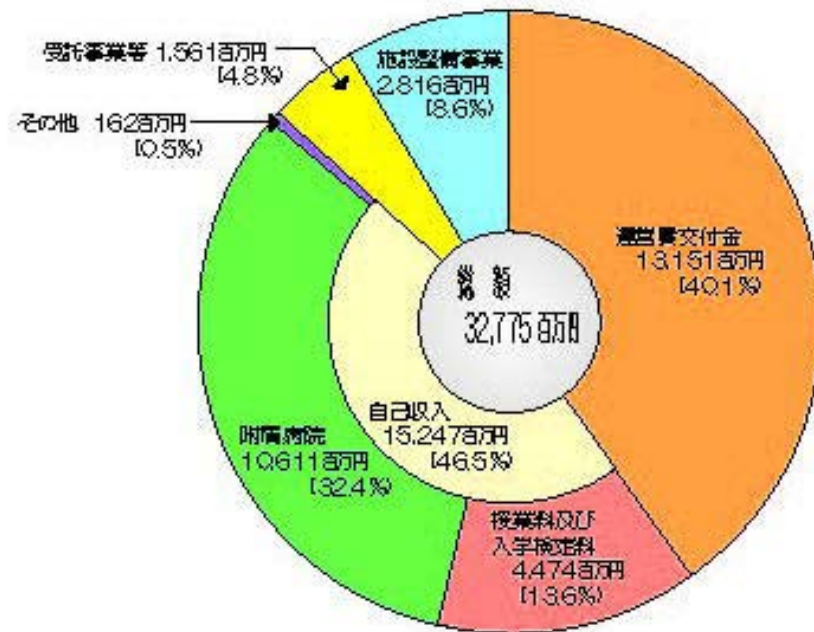


- ✓ 教員と事務職員が一緒に考える
- ✓ 懇談会形式で自由討論
- ✓ 迅速な対応
- ✓ ボトムアップとトップダウンのバランス

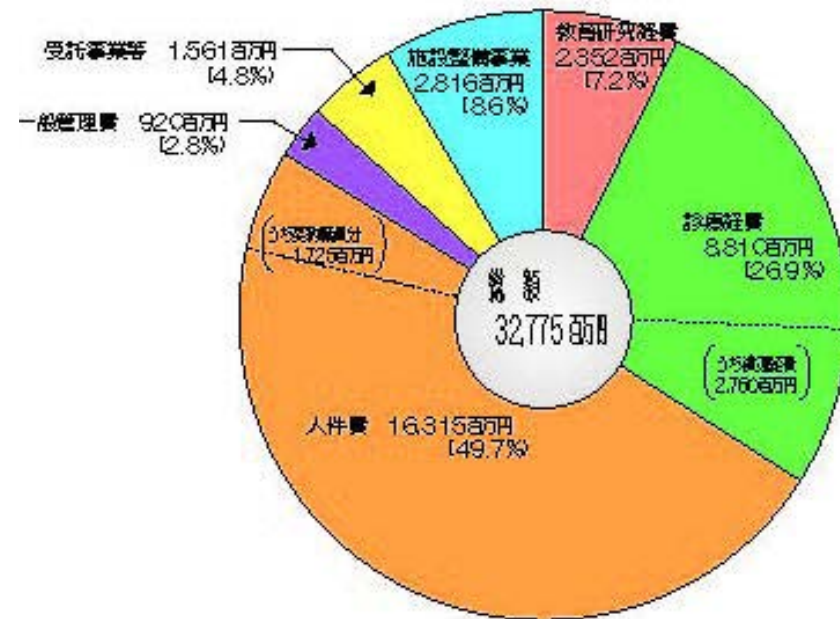
『遠山プラン』への対応:

(3) 財務設計・平成17年度予算

収入



支出



『遠山プラン』への対応:

(3) 財務設計・外部資金

産官学融合センター (職員34名;コーディネータ13名)

- 地元密着型
- 共同研究:177件(2003年)、全国公私立大中10位

	金額(百万円)	本部オーバーヘッド	間接経費
共同研究	270	2.5%	
受託研究	427	2.5%	30%
奨学寄付金	526		
科研費	954		
21世紀COE	117		
教育GP	72		
知的クラスター	245		
合計	2,611	11百万円	115百万円

オーバーヘッド:特許経費、 間接経費:研究環境整備に使用

『遠山プラン』への対応:

(3) 法人化による新たな負担

- 運営費交付金: 1%効率化係数…………… 90 百万円
- 病院収入: 2%経営改善係数…………… 208 百万円
- 定期昇給分(運営費交付金に不含)…… 80 百万円
- 非常勤講師手当削減…………… 130 百万円
- 総合損害保険ほか…………… 128 百万円
- 合計…………… 636 百万円



合理化しないと物件費を食いつぶすことになる。

『遠山プラン』への対応:

(3) 財務設計

基本方針1: 合理化

- 国立の組織には無駄がある。業務を見直し、合理化を進める
- コスト、特に人件費比率を下げる

基本戦略2: 人事戦略

- 選択定年制
- 定員制からポイント制に
- 教育系/事務・技術系を問わず、採用/昇進は役員会が戦略的・経営的見地から検討
- 非常勤講師40%削減
- 人員(ポイント)削減は必至

基本戦略3: 教育・研究

- 教育・研究への影響を与えない

財務設計は困難: お手本がない 利害に直結。民間では当然のこと
ここで財務設計ができるかどうかで、大学の将来が決まる。

選択定年制 法人化

背景：平成17年から定年延長： 63歳 65歳
人件費予算措置は平成15年実績
合理化、効率化

- 60 - 65歳の自己選択定年制
- 定年までに岐阜大学に何を貢献できるか。
- 特に優れており自己資金で研究室運営可能のときは定年を設けない。
- 64, 65歳の給与： 90/100。
教育研究で優れている人は100/100。
- 常勤役員給与：90/100



役員給与で900万、64, 65歳で4000万円節減

59歳以上の選択結果

60-63歳定年：16/95 (17%)

65歳定年： 79/95 (83%)

100/100支給：3名

注意勧告：4名

定員制からポイント制へ^{法人化}

- 目的: 定数にしばられない弾力的人事。活性化。
- 現在の定数を基に、各部局にポイント数を割り当てる
- 教授100p、助教授78p、講師72p、助手60p
- 総ポイント内であれば、職種、人数を部局長に委任
- 予算状況に応じて見直し対象
- 採用・昇任は学長に申請。戦略的・財政的見地から判断する。

例: 教授3, 助教授3, 講師1, 助手3 (787p)



教授4, 助教授3, 講師2, 助手0 (780p)

教授7, 助教授1, 講師0, 助手0 (778p)

教授2, 助教授1, 講師2, 助手6 (784p)

『遠山プラン』への対応:

(4) 競争原理・21世紀COE

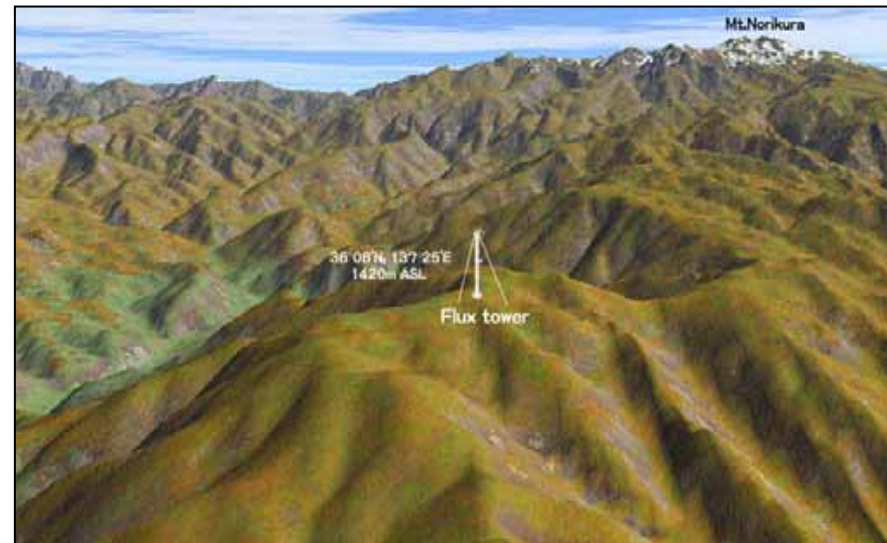
平成14年度 複合領域

『野生動物の生態と病態からみた環境評価』

連合獣医学研究科

平成16年度 革新的学術分野

『衛星生態学創世拠点』 流域圏科学研究センター



教育GP(優れた教育実践)

特色GP(平成15・16年度)

『能動・思考促進型を柱とする全人的医学教育』 医学部

『地域・大学共生型教師教育プログラム』 教育学部 *

現代GP(平成16年度)

『地域協学型の風土保全教育プログラムーぎふ公民館大学ー』
応用生物科学部、地域科学部 *

『教師のための遠隔大学院カリキュラムの開発』 教育学部 *

*: 地域貢献プロジェクト

4件採択: 岐阜大、北海道大

3件採択: 東京外語大、京大、千歳科技大、慶応大、工学院大

2件採択: 国立16, 公立2, 私立13, 計31校

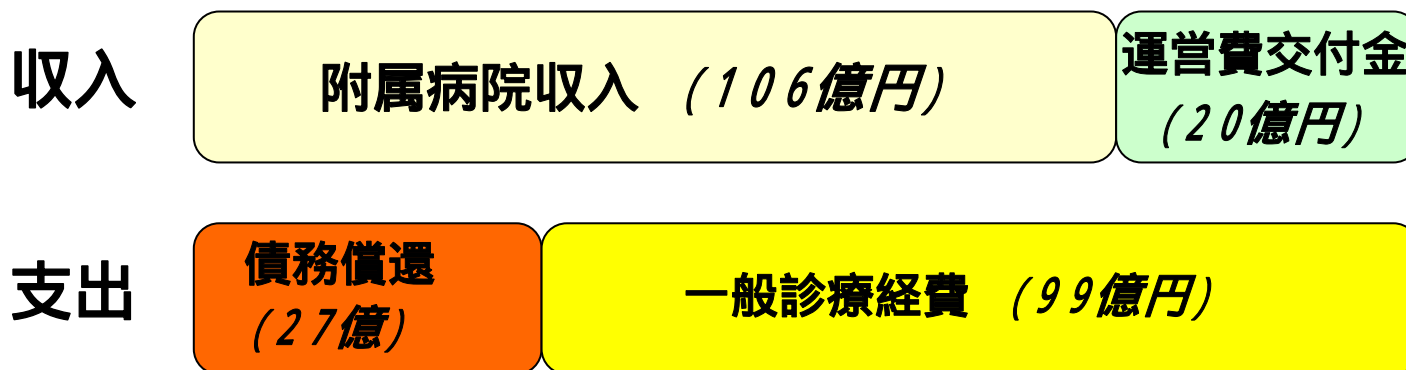
競争率 : 10.9 ~ 15.4%

2. 大学病院の現状

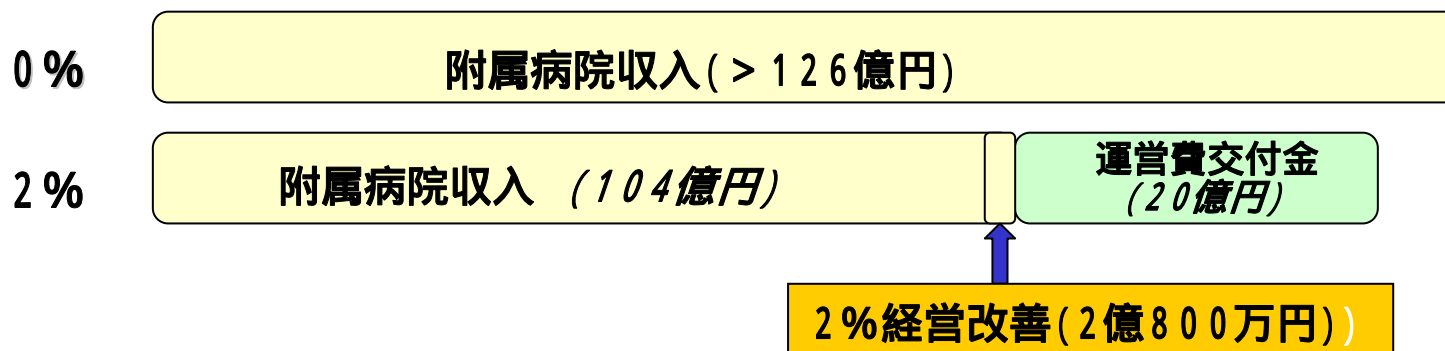
- 徹底した電子化
 - ・ 10Gbps光ファイバー網
 - ・ 電子カルテ(紙、フィルムなし)
- 最大の救命救急センター
 - ・ ICU, HCU, CCU, SCU
 - ・ 医師 > 28名、看護師80名
- 入院・外来
 - ・ 稼働率: > 90% (606床)
 - ・ 入院日数: 20日
 - ・ 外来患者: 1200人



岐阜大学病院の財務状況(平成17年度)



経営改善係数



- 一般診療経費には次を含む:
 診療経費(医療費、非常勤人件費、ほか)6.6億;常勤人件費(行政・医一・二)3.3億
 常勤教育人件費・教(一) 1.0億は含まない

国立大学付属病院の債務

東京大	761億円*
東京医歯大	576億円
岐阜大	557億円
九州大	540億円
大阪大	499億円
東北大	474億円
京都大	422億円
名古屋大	408億円
北海道大	387億円
信州大	342億円
・	・
大分大	74億円
42大学総計	1兆10億円



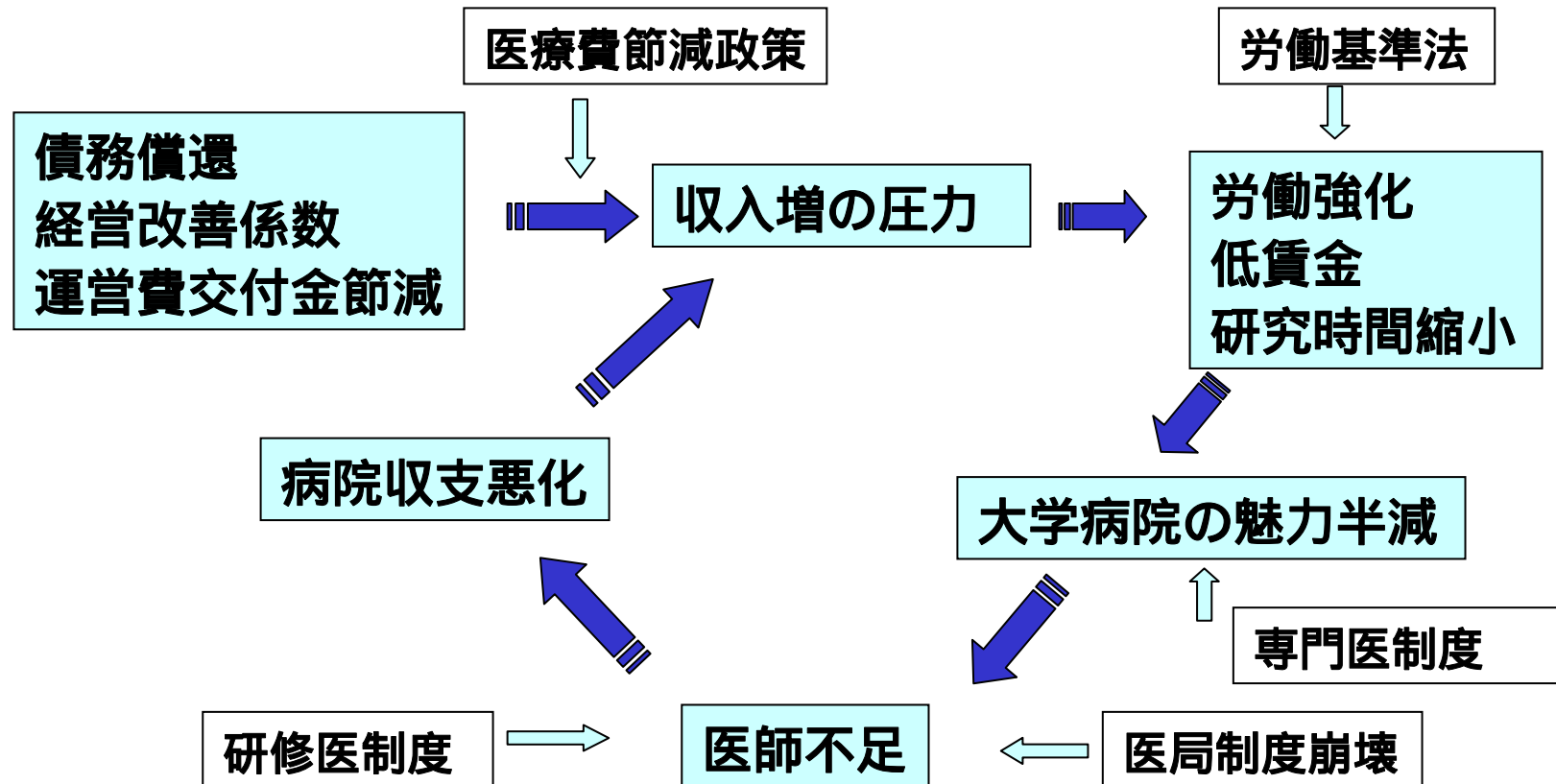
岐阜大学の償還予定額*

平成15年度	1386百万円
平成16年度	1759百万円
平成17年度	2760百万円
平成18年度	3162百万円
平成19年度	3508百万円
平成20年度	3928百万円
平成21年度	4019百万円
平成22年度	3831百万円
・	・
平成40年度	266百万円

* 元金のみ

* 元金 + 利子

国立大学病院：破綻のスパイラル



法人化

対策： ・ 助手を臨床講師に ・ 医員の給与増 ・ 看護師増

週刊 **エコノミスト**

2/8

2005

BUSINESS&MARKET

医療と経営で進む二極化

大学病院が危ない

独立行政法人化1年

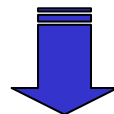
改革の先頭走る東大、京大、医師が集まらない地方大学

全国52病院 医師数／看護師数／研修医充足数など最新データ

国立大学附属病院の経営

- 法人化により病院経営の様々な問題が明らかになった

公共事業的経営



企業経営

- 意識改革:

教育・研究 VS 経営 教育・研究 OR 経営



教育・研究 AND 経営

経営: 限られた資源を効果的に使い、中長期的に成果をあげること

第一期中期期間収支計画に基づく 経営改善目標 法人化

増収努力

18-19年度 2億円/年

20-21年度 4億円/年

- 病床稼働率: >90%維持

18 - 19年度:

- 在院日数: 20日 19日
- 紹介患者: 50% 60%
- 外来化学療法: 1,800人増

20 - 21年度:

- 在院日数: 19日 18日
- 手術室稼働:年間400件増

節減努力

18-21年度 2億円/年

- 後発医薬品採用率: 1% 5%
- 非常勤職員削減: 42人 32人
- 医薬品値引率: 4.8% 6.6%
- 患者給食委託費削減: 8%
- 保守薬務委託費削減:

必要条件

- 意識改革
- 月次報告
- モニター制

17年度病院人事対策 法人化

● 常勤職員

- ・ 医師： 94人
- ・ 看護師： 318人 320人
- ・ 医療技術職員： 67人
- ・ 事務職員・技術職員： 61人 59人

● 非常勤職員

- ・ 医員： 98人 110人
- ・ 研修医： 41人 27人
- ・ 看護師： 66人 103人
- ・ 医療技術職員： 32人 44人
- ・ 事務員・技能職員： 42人 32人

- 助手 臨床講師
- 医員 財源40%増
(合計2億円/年必要)

臨床講師

- ・ 臨床に携わる助手(81名)
- ・ 基本給与は3級相当(7.5%増)
- ・ 退職金は2級
- ・ 病院長発令
↓
- ・ 患者の信頼
- ・ 給与面で是正
- ・ 医師引き留め策

病院経営委任についての役員会承認 法人化

(平成17年4月1日)

- 岐阜大学附属病院第1期中期収支計画を承認した。
- 承認収支計画に基づき、人事(次項)を含め、病院経営を病院長に委任する。

常勤病院職員の部内配置および契約職員の人員、報酬額、院内発令については平成17年度から病院長に権限を委任する。

常勤病院職員の人員管理については、人事院勧告を踏まえた収支計画の見直しを勘案の上、平成18年度から病院長に権限を委任する。

4. 今後の問題

- 国立大学の位置づけ
 - ・ 国立大学法人
 - ・ 公立大学法人
 - ・ 学校法人
- 地方大学の位置づけ
- 財政問題
- 競争的資金と基盤経費
- 法人化がもたらしたものの

競争的資金は旧帝大系7大学への集中

1%の大学が40 - 50%の競争的資金を独占

- 科研費配分額 : 49.3%
- 21世紀COE : 件数 41.2% (113/274件)
配分額 44.8% (159.66/356.32億円)
- 総合科学技術会議: 競争的資金へのシフトを提案
国立大学運営費交付金が財源
- 運営費交付金 効率化係数 競争的資金 旧帝大
- 地方大学、単科大学の危機

国立大学	大学数	科研費平均(百万円)	配分比
旧帝大系大学 :	7	9936	49.3%
地方総合大学 :	42	719	21.4
単科/専門大学 :	34	357	8.6
大学院大学 :	4	383	

黒木登志夫:学術月報2004年10月号

運営費交付金・効率化係数 病院・経営改善係数

- **運営費交付金効率化係数(1%) :**

- ・ 国大協の反対を新聞は無視
- ・ 国立・公立組織には無駄がある
- ・ 効率化に反対する時代ではない

- **病院経営改善係数(2%) :**

- ・ 必要経費を加えると改善係数の1.7倍の収入が必要。
- ・ 赤字経営のペナルティとしては大きすぎる。

- **このまま続くと**

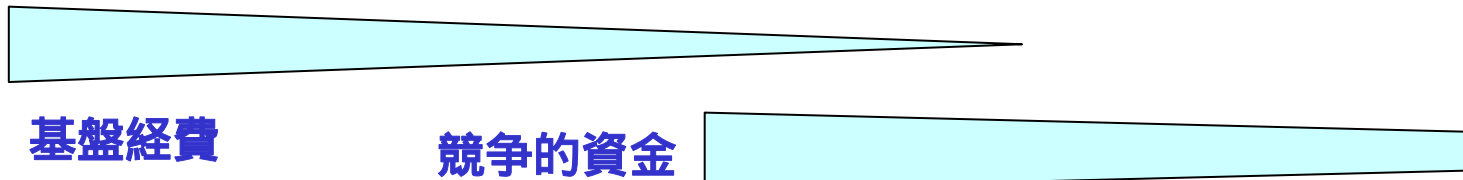
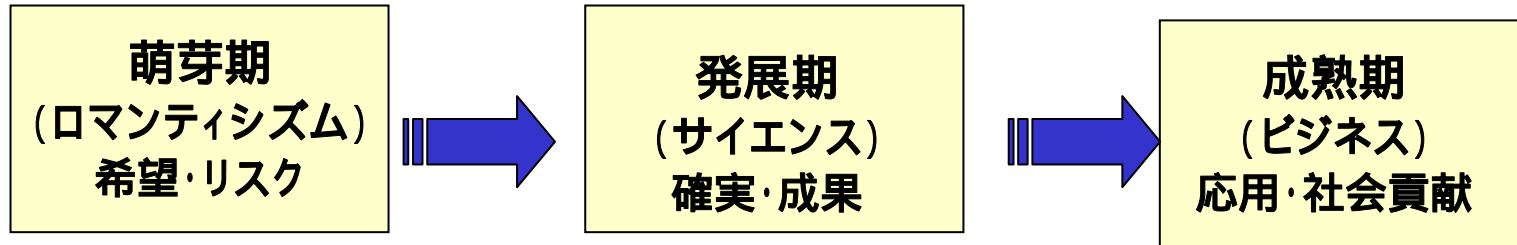
- ・ 旧帝大系のみが発展
- ・ 教育・研究の質の低下
- ・ 医療の発展はない
- ・ 国立大学附属病院は破綻

- 効率化係数の段階的撤廃
- 経営改善係数の早期撤廃(条件・段階的撤廃)
- 情緒的訴えより数字で反論

■経費削減の予算方針
国大協が反対の決議
全国の国立大学でつくる国立大学協会(佐々木毅会長)は11日、東京都内で臨時総会を開き、財務省が05年度から国立大向けの予算から事務経費などを一定の割合で削減する方針を示していることについて、反対することを決議した。

朝日新聞、2003年12月12日

競争的資金と基盤経費



- 充実した教育のために必須
- 独創的研究を育てる
- 多様な研究を育てる



ノーベル賞

- 誰もが重要とっていないテーマ
- 誰もが重要と知っているテーマ(少ない)

競争的資金と基盤経費の“Dual support”が重要
機関補助の充実

法人化のもたらしたものの

- 大学の本来の任務を考え直す機会となった
- 自己責任で改革ができるようになった → 個性化・活性化
- 意識改革が必要不可欠

- 問題点が明らかになってきた
(予算制度、公務員制度など) → 合理化・効率化

- 経営的視点が必須

- 法人化は国立大学を活性化した
- 国立大学の役割を再確認し、教育・研究への支援充実
- 基盤的経費・機関支援と競争的資金の両立
- 大学を信頼し、大学に任せる