

## 第17章 国立大学法人化後の人件費管理

水田健輔（国立大学財務・経営センター）

### 1. 概説

国立大学が平成16年に法人化される以前は、国家公務員の定数管理が適用される一方、それにとまなう人件費が措置されていた。しかし、法人化後の教職員の雇用及び人件費管理は、各法人の裁量と責任に任されることとなった。

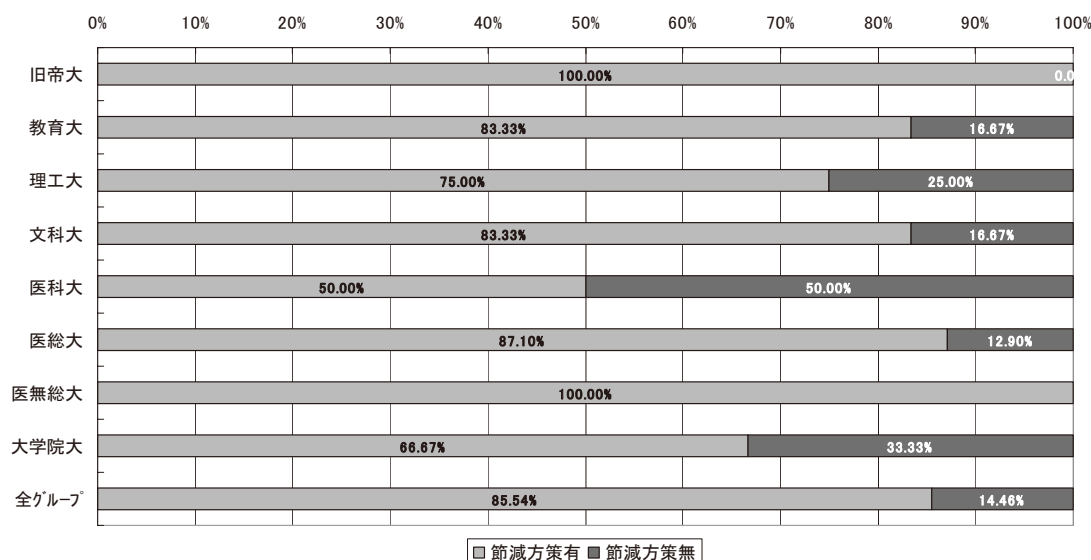
具体的には、学長の任命の下、すべての教職員の採用・昇任等が各大学の裁量となり、外国人の学長等への任用も可能となった。また、給与体系も各大学の自由となり（ただし、給与基準は届出・公表の義務がある）、服務規程も各大学が就業規則をもって定めている。さらに、5年を上限とした任期を定めた教員の任用も可能となり、職員についても労働契約に基づき任期を付すことができるようになった。

こうした制度変更の下で、人件費の管理は「定員と人件費総額を併用している」大学が59校（67.8%）と圧倒的多数を占め、「人件費総額による管理を行っている」18校（20.7%）を併せると9割に達している（国立大学協会、2006）。前年度と同調査で定数管理が24%を占めていたのに比較しても、管理の対象は「人件費」に移行したことが良く分かる。

また、平成17年12月の閣議決定を受けた政府の総人件費改革の波は、国立大学法人にまで押し寄せている。具体的には、第164通常国会で通過した通称「行革推進法」の第53条において、国立大学法人も平成18年度以降の5年間で5%の人件費削減に取り組むことが明記されており、各大学はこの目標値の達成に動かなければならない。

そこで、大学類型別に人件費の節減方策の有無を確認した結果が図17-1である。

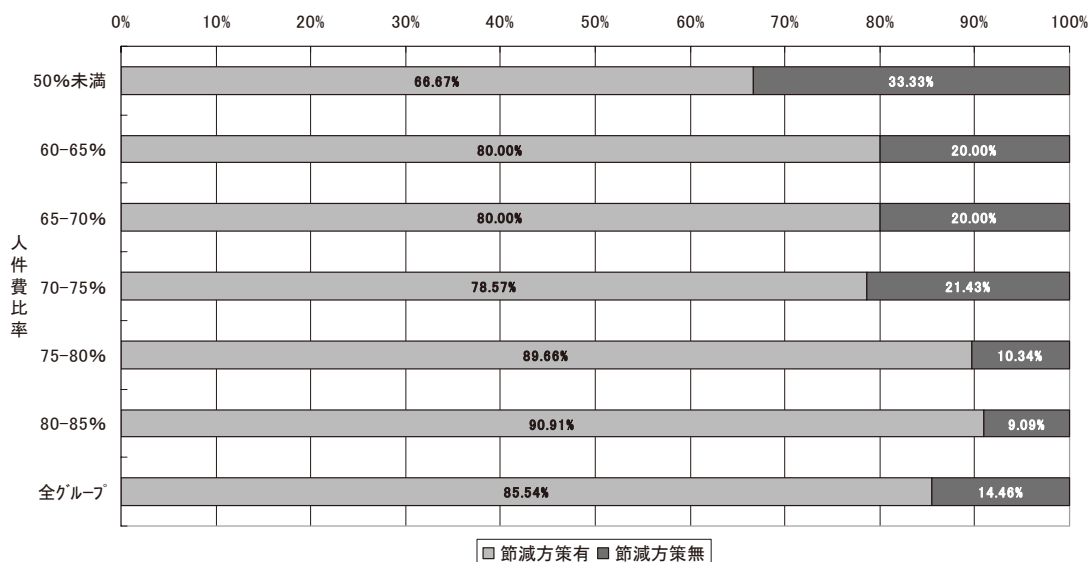
図17-1 大学類型別の人件費節減方策の有無



母数の少ない医科大や大学院大で人件費節減方策を持たない1校が大きく影響しているほか

は、すべての類型で節減方策を有している大学が多数を占めており、特に旧帝大と医無総大は 100%となっている。また、業務費に占める人件費の比率が高いほど総人件費改革に敏感に反応するのではないかという仮定をもとに、人件費比率（医療職種を除く）と人件費削減方策の有無の関係をみたのが図 17-2 である。

図 17-2 人件費比率と人件費節減方策の有無の関係



予想通り人件費比率が高まるほど、節減方策を持つ大学の割合は高くなっている。具体的には、人件費比率 50%未満では 66.7%、60%～75%では 80%前後、75%を超えると 9 割の大学が人件費節減策を有しており、危機感の高さに比例する様子を見ることができる。

本章では、こうした状況にある国立大学の人件費管理、あるいはより具体的な人件費削減策がどのように進んでいるのかについて、明らかにしていきたい。なお、分析の対象となるデータについては、特に断りのない限り、平成 18 年 1 月に国立大学財務・経営センター研究部が実施した「国立大学法人の財務・経営の実態に関する全国調査（Ⅱ．財務）」（回答者：財務担当理事）の集計結果を用いている。

## 2. 人件費の長期的管理

今回の調査では、人件費の管理を最重要課題として、長期的な予測や推計に基づく対応策を立てているかどうかを確認している。この点について大学類型別及び人件費比率との関連をみたのが図 17-3 と図 17-4 である。

まず、大学類型別にみた場合には、旧帝大系の過半数（4 校）が長期的な視野を持った対応策をすでにもっており、残りの 3 校も検討中となっている。逆に対応策の準備度が低いのが教育大であり、12 校中 2 校しか立案していない。先ほど、節減方策をもっていない大学が 2 校しかなかったのとは、まるで逆の状況となっている。解釈としては、長期的な対応策を立てられるほどの余裕はなく、短期的な節減策に奔走して、精一杯の状態にあるとも考えられる。

教育大にみられたこのような傾向は、人件費比率との関係をみても確認することができる。長

期的な対応策を立案している大学の割合は、人件費比率が75%を超えると20%台に下がっており、短期的な節減策の有無（図 17-2）と対比すると、長期的な視点を持つ余裕がないことが明らかである。

よって、人件費比率があまり高くなく、旧帝大系のような余裕のある大学でしか長期的対応策はとられていないものと推察される。

図 17-3 大学類型別の長期的対応策の立案状況

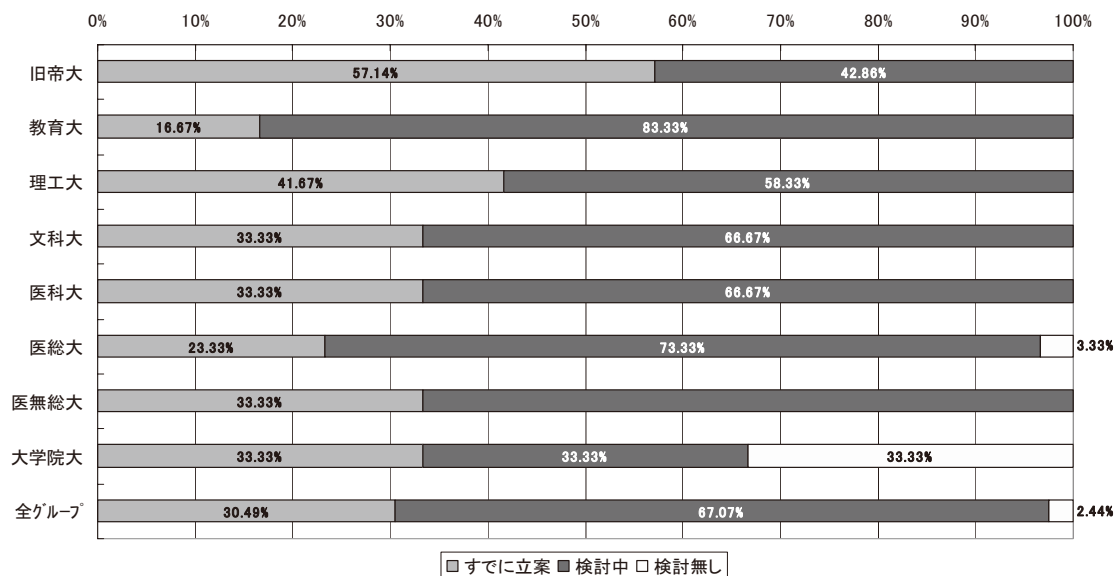
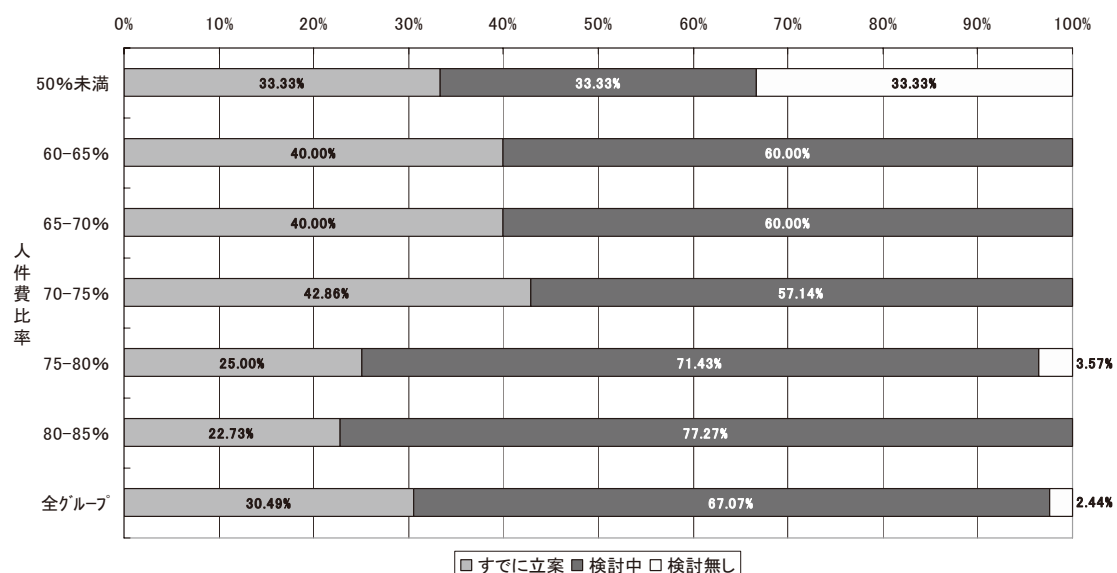


図 17-4 人件費比率との長期的対応策の立案状況



ちなみに、長期的な対応策として具体的に立案されているものをあげると、表 17-1 のようになる。

表 17-1 具体的に立案されている長期的対応策

類型	人件費比率	方策
文科大	83.4%	教員の定年退職者の補充繰り延べ、職員の削減。
医総大	82.0%	中長期的な人件費のシミュレーションを実施し、適切な人件費管理に努めている。
教育大	81.3%	①退職者後任不補充(H18まで)、非常勤講師削減計画。②中期計画中の運営費交付金の見直しを踏まえ、人件費のシミュレーションを行い各年度の人員配置の策定を進めている。
医総大	81.2%	職員の採用抑制を図る。
医総大	81.1%	常勤職員の人件費については、中期計画期間中の人件費所要見込額の推計を行った結果、平成18年度以降の運営費交付金の人件費積算額を超えることが明らかなたため、定年退職者の一部不補充及び採用を遅らせる措置を講じる。
医総大	79.7%	中期目標・計画期間中の人件費推移を策定し、それを下に、年度毎の削減計画を作成している。具体的には、教職員の不補充、業務の合理化、事務組織の再編等を重点に取り組んでいる。
教育大	79.1%	人員削減計画等に基づく人件費シミュレーションを含む中期的財政の見直しを策定している。
医科大	78.9%	平成17年度に中期計画期間中における事務部門人員管理計画を策定した。今後、病院再開発等の諸情勢を検討視野に入れ全職種横断する管理計画を検討中である。
医総大	78.3%	各部局別の定員及び削減すべき定員数を確定、削減方法(評価の反映)についても決定。
医無総大	78.2%	教員の後任補充くりのべ等。
医無総大	76.7%	中期計画期間中における人件費の試算に基づき、人員削減、採用凍結等の措置を行う。
医無総大	74.5%	事務系職員については削減計画を実施中、教員については削減計画を策定中。
医総大	73.6%	教員を定数管理から部局別持ちポイント制へ・肥大化した組織の見直し・各種手当ての見直しによる縮減・常勤職員の業務内容の見直しによるパート化。
旧帝大	73.0%	教員の人件費の削減計画(部局別)、事務職員の削減計画(部局別)。
理工大	72.9%	人事基本方針を策定。
理工大	71.7%	中期目標期間中の人員管理計画(全学)を策定・実施。
文科大	71.0%	法人化以前の定員削減計画と同様に人件費削減計画を策定している。
理工大	69.4%	長期的な教職員の退職予定者の採用計画及び部門別削減方針を策定。また、学長裁量教員採用枠の設定。
理工大	69.0%	効率化係数1%の人件費への割り当て、非常勤講師、非常勤職員の人件費見直し計画を法人化第1期において立てている。効率化係数による人件費削減分はすでに削減年度計画を立てて実行に移している。
理工大	68.2%	中期計画期間中の効率化係数の影響を反映した人件費予算総額を推計し、その枠内での雇用計画を策定。
旧帝大	64.8%	第1期中期計画期間中における人件費シミュレーション(効率化影響額、給与制度改革による所要額等)と定員削減計画を実施している。
旧帝大	64.0%	本学では法人化に伴い、部局ごとに教職員の採用可能数を定めているが、平成18年度からその採用可能数に毎年1%の効率化係数(削減率)をかけることとしている。
大学院大	45.7%	非常勤研究員の年棒制の導入、事務職員の任期付職員の採用。

内容を確認してみると、今中期計画期間中の効率化係数の影響等を反映した人件費シミュレーションを実施した上で、採用・補充の抑制等の方策を具体化し、定員管理を行っているケースが複数確認できる。長期的といいつつも対応策の視野は、中期計画期間内に限られているケースが多い。また、人員削減計画の立案も複数なされており、その具体策として退職者不補充や採用抑制などが挙げられている。ただし、こうした対応案については、「長期的」という範疇に含まれるかどうかは疑問な面もある。

なお、「削減」や「抑制」といった後ろ向きの方策以外については、「教員の部局持ちポイント制」や「年俸制」、「任期制」の導入など、法人化によって可能になった柔軟な人事システムの導入をあげているケースもある。

### 3. 人件費の短期的節減策

人件費節減策については、図 17-2 でも確認したとおり、人件費比率の高い大学ほど具体策を有していることが分かった。では、内容的にどのようなものが含まれているかについて、人件費比率が 80%を超える大学について確認してみると、表 17-2 のようになっている。

表 17-2 短期的な人件費節減策

類型	人件費比率	人件費節減策
医総大	84.1%	効率化係数を踏まえて作成した「中期計画中の財政計画について」及び閣議決定による「行政改革の重要方針」に基づく総人件費改革の実行計画の実施方策。
医科大	83.9%	定年退職者不補充。
教育大	83.5%	全体の経費での、人件費の占める割合を設定し、そのための人員不補充などを実施したり、諸手当の見直しなどを検討している。
文科大	83.4%	定年退職者補充繰り延べ(教員)、定員削減(職員)。
医総大	83.2%	総人件費抑制のため、定員削減を含め、効率化係数を設定し、具体的対処方策を検討している。
教育大	82.4%	人事計画委員会による人事計画を検討中である。
医総大	82.4%	中期計画期間中における定員削減を含む人件費節減の検討。TA、RAのあり方について教育担当理事のもと検討中。
教育大	82.3%	教員については若手の採用。職員については業務の集中化による定員の削減。
医総大	82.0%	中長期的な人件費シミュレーションを基に、計画的な定員不補充等の計画的採用計画を実施している。
教育大	81.6%	中期計画期間中の人件費の推計、大学教員の採用枠の見直し。
教育大	81.3%	中期計画中の運営費交付金の見直しを踏まえ、人件費シミュレーションを行い各年度の人員配置の策定を進めている。
医総大	81.2%	事務職員については、業務の外部委託、事務の効率化等を行い、年度計画的に定員削減を実施するとともに、人件費の縮減を図る。教員については、組織・分野の見直しを行い、定削を進め、人件費の縮減を図る。
医総大	81.1%	全学の人事委員会において中期計画期間内における人件費シミュレーションを検討し削減計画及び削減後の大学組織について方策を検討している。中・長期的な教職員の定員計画の策定に基づき、任期制、パート職員など多様な雇用形態を導入し、人件費の抑制に努める。
医総大	81.1%	常勤職員の人件費については、中期計画期間中の人件費所要見込額の推計を行った結果、平成18年度以降の運営費交付金の人件費積算額を超えることが明らかのため、定年退職者の一部不補充及び採用を遅らせる措置を講じる。
教育大	81.0%	運営費交付金算定ルールの中で、効率化減分を確保し、また、物件費の必要経費を確保した上で、定員管理を行えるよう人件費の年度別シミュレーションを行い、中期的な見通しを立てながら予算編成を行っている。
文科大	80.9%	欠員補充についての原則を設け、個別に判断。
医総大	80.8%	教員については、基準教員数という考えを導入し、従前の各学部教員定員の一定範囲内で運用することとし、その結果余裕の生じた教員数を活用して戦略的なポストに教員を配置することとしている。又、事務系職員については、17年度以降毎年平均約1.6%の削減を行うこととしている。
医総大	80.8%	退職教員の不補充。事務職員の定削。
医総大	80.6%	効率化減に伴う人員削減及び人件費管理上の人員削減。
医総大	80.5%	雇用抑制、外部委託等による節減。
医総大	80.1%	教員については、一定の削減率を設定し、部局ごとに削減を実施するよう指導している。また、異動等が生じた場合の後任補充については、原則不補充であるが特に必要があれば、全て協議を必要としている。事務系職員については、定年退職後の補充を一部不補充とすることで対応している。

特に目立っているのは退職者不補充（または補充繰延）と定員削減であり、前者は教員、後者は職員というように使い分けているケースもみられる。2 節で確認した長期的な対応策とそれほどの違いは見られず、効率化係数または総人件費改革への対応としては定着している感がある。なお、人件費比率が 80%以下の大学においても、退職者不補充、定員削減が中心であることに変わりはないが、次のような対応もみられた。



まず、教員についての学長裁量枠（または全学裁量枠）の設定である（医無総大1校・文科大1校・理工大2校）。人件費総額の推移を見ながら、トップダウンで採用を保留するなどの措置をとることができる人数枠を予め設けておき、トップの責任のもとに調整を行うというものである。法人化により付与された学長の教職員人事権を人件費管理においても強く打ち出した方策と言える。

また、これとは逆に教員人件費を部局に配分し、配分枠を削減する中、どのような構成で教員を雇用するかは部局に任せる分権型の人件費管理を行っている大学もある。この方式を採用しているのは、旧帝大系の2校であり、人件費比率がそれぞれ66.0%、64.8%と低い位置にある。ある意味では、余裕のある状況から生まれたボトムアップ型の管理といえる。

さらに任期制の導入や特任教員制度の活用を人件費節減策の一環として位置づけている大学もある（医総大1校・教育大1校・理工大1校）。他大学においても同制度の活用は進んでいるものと思われるが、教育内容の多様化や充実を柔軟な雇用制度をもとに図ろうとするポジティブな目的がより前面にあるものと思われる。今回、人件費節減策として回答した大学はそうしたポジティブな面よりも、雇用が簡単に調節できるネガティブな面に目が向いているものと思われる。

なお、総人件費は平均人件費×教職員数で決まる訳であり、教職員数の削減だけではなく、平均人件費の縮減によってもその意図は達せられるはずである。しかし、そうした回答はごく少数派であり、「役員報酬の改定」（医無総大1校）、「諸手当の見直し」（教育大1校・医総大1校）、「若手教員の採用」（教育大1校）、「時間外勤務の短縮」（医総大1校・理工大1校）、「俸給表の見直し・賃金制度の再構築」（医総大1校・理工大1校）などとなっている。

平均人件費と教職員数の変化については、4節で詳しくみることにする。

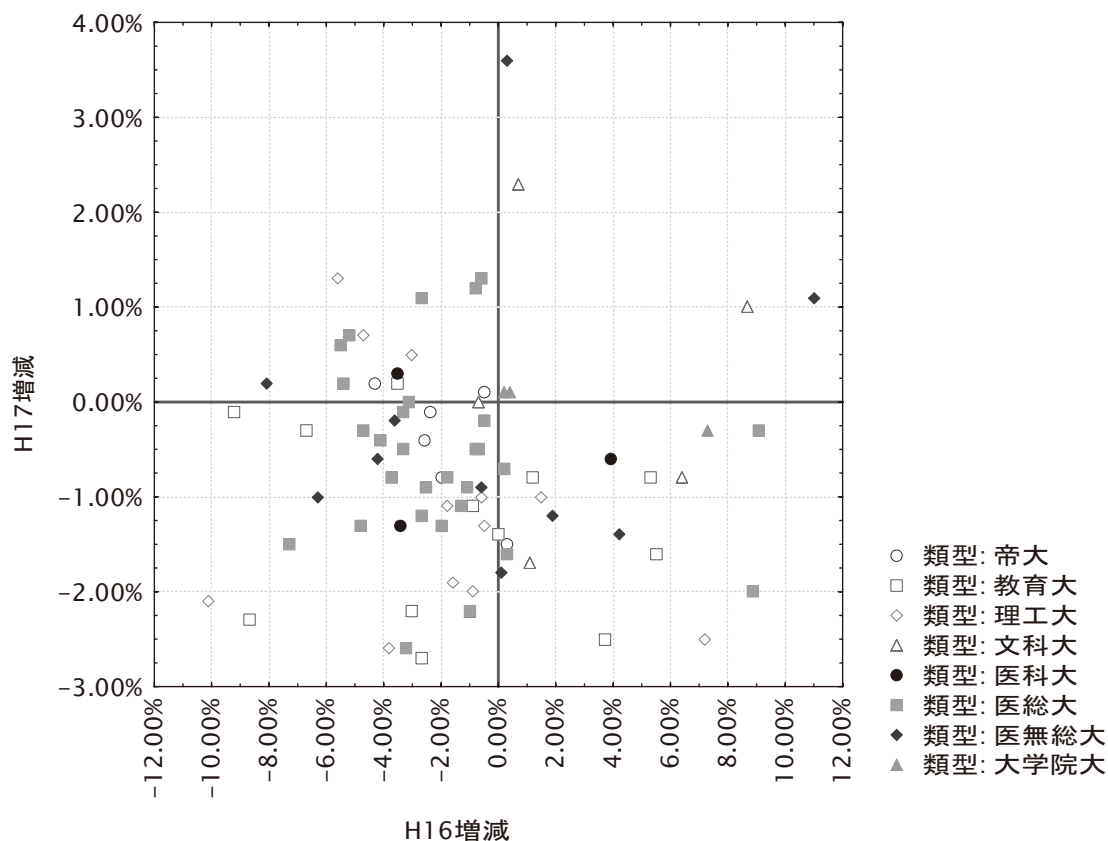
#### 4. 人員と平均人件費の変化(平成 16~17 年度)

3 節までに見られたように、国立大学は効率化係数及び国の総人件費改革への対応を図るために、様々な方策で短期的な人件費節減策あるいは中長期的な新しい人事政策を講じている。そこで、本節では文部科学省(2005)、文部科学省(2006) および各大学の事業報告書掲載データを使用して、平成 16・17 両年度の総人件費の変化とその要因について探っていく。

##### 4-1 平成 16・17 年度の総給与・報酬増減率

まず、平成 16・17 両年度の総給与・報酬の増減率を大学類型別にプロットしたのが図 17-5 である。

図 17-5 平成 16・17 両年度の総給与・報酬の増減率 ※大学類型別



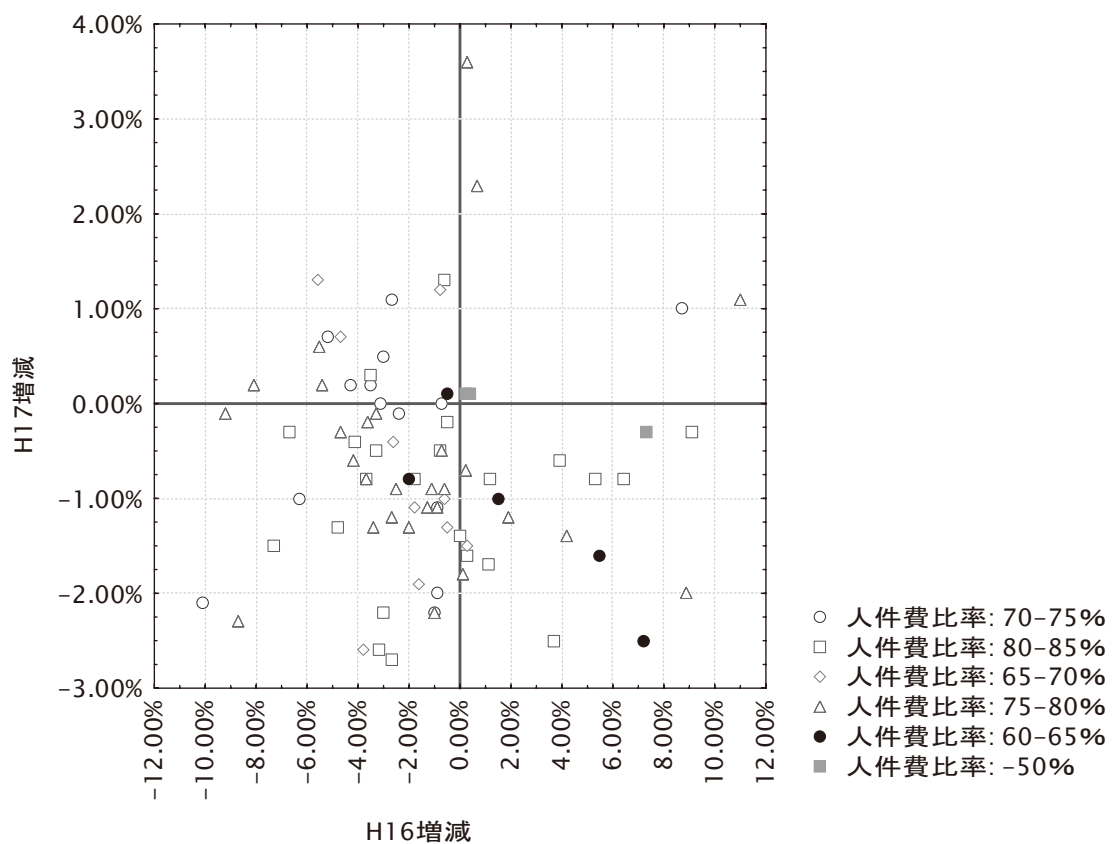
全体的に見て、平成 16 年度は増加・減少相まって幅広く分布しているのに対して、平成 17 年度は-2~0%に集中する形で微減の傾向を示している大学が多い。法人化初年度は、法人化前の傾向をそのまま引きずる形で増加傾向が続いていた、過剰な引き締め感をもって臨んでいたのに対して、2 年目の平成 17 年度は減少ペースをどの程度に設定すればよいかについて、より計画的に対応できるようになったと解釈できる。

大学の類型別にみると、旧帝大については、平成 16 年度の段階から抑制傾向を示しており、平成 17 年度は 0%近辺で落ち着いているようにみえる。医総大も平成 16 年度は-6%まで

の範囲で抑制傾向を示すところが大部分であったが、平成17年度は±2%の範囲で分布しており減少幅が落ち着いている。興味深いのは教育大であり、平成16年度には+6%～-10%の範囲で幅広く分布していたが、平成17年度には全大学が抑制傾向に移り、-3～0%くらいの範囲に入っている。概して人件費比率の高い教育大も、法人化初年度には危機感の薄い大学が残っていたが、2年目に入って計画的な人件費抑制策が必要である点を再認識し、方針転換したものと推察できる。

次に同じデータを人件費比率別にみると、図17-6のようになる。

図17-6 平成16・17両年度の総給与・報酬の増減率 ※人件費比率別



まず、80-85%という最も人件費比率の高いグループ（23校）は、平成16年度にかなり幅広い増減率に分布しているのに対して、平成17年度には一斉に減少傾向となり、概ね-3～0%に分布している。大学類型別でみた教育大に似た動きを示しており、平成17年度に危機感が高まり、計画的な人件費抑制に転換したものとみることができる。一番大きなグループは75-80%の大学（29校）であるが、大部分は両年度とも-4%以内の抑制傾向を続けており慎重な姿勢をとっている（ただし、グループが大きいこともあり、両年度とも増加している大学や平成16年度の増加から減少に転じた大学なども含まれている）。なお、70-75%のグループ（14校）については、1校を除いて平成16年度から人件費は抑制傾向であり、平成17年度に少々抑制幅が緩んでいる状況がみられる。大学類型別の旧帝大や医総大に似た動きといえる。

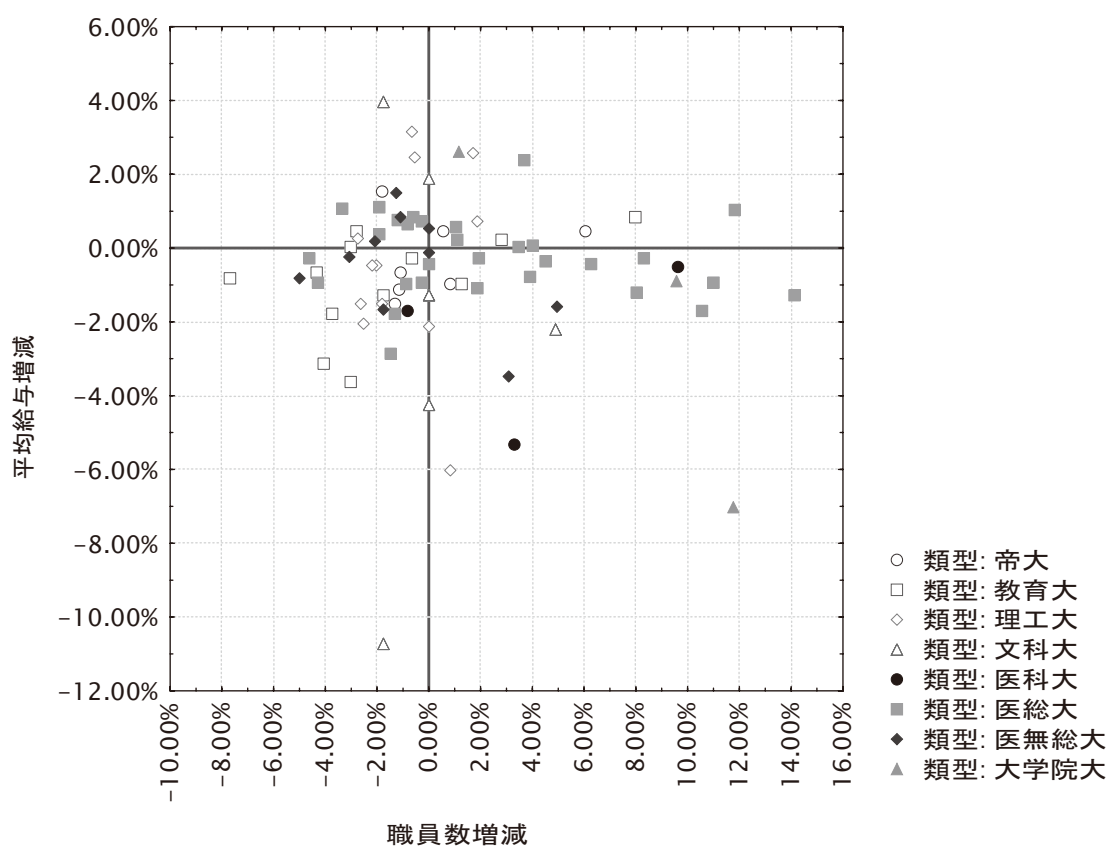


#### 4-2 事務・技術職員の人件費

人件費の動きについては、平均人件費×教職員数で決まり、人件費を抑制する場合には、前者を下げるか、後者を絞るかという判断がなされる。大学の人件費管理の方針を1年度の短期でみることは難しいが、法人化初年度から2年度目に移るにあたってどのような変化があったかを確認することは、今後の方向性を予測する上で有益と思われる。ここでは、まず事務・技術職員の平均給与と職員数がどのように動いたかを確認する。なお、職員数は原則として各大学の事業報告書に掲載されている常勤職員数をとっている。

最初に大学類型別にその傾向をみたのが、図 17-7 である。

図 17-7 事務・技術職員の職員数の増減と平均給与の増減（平成 16～17 年度） ※大学類型別

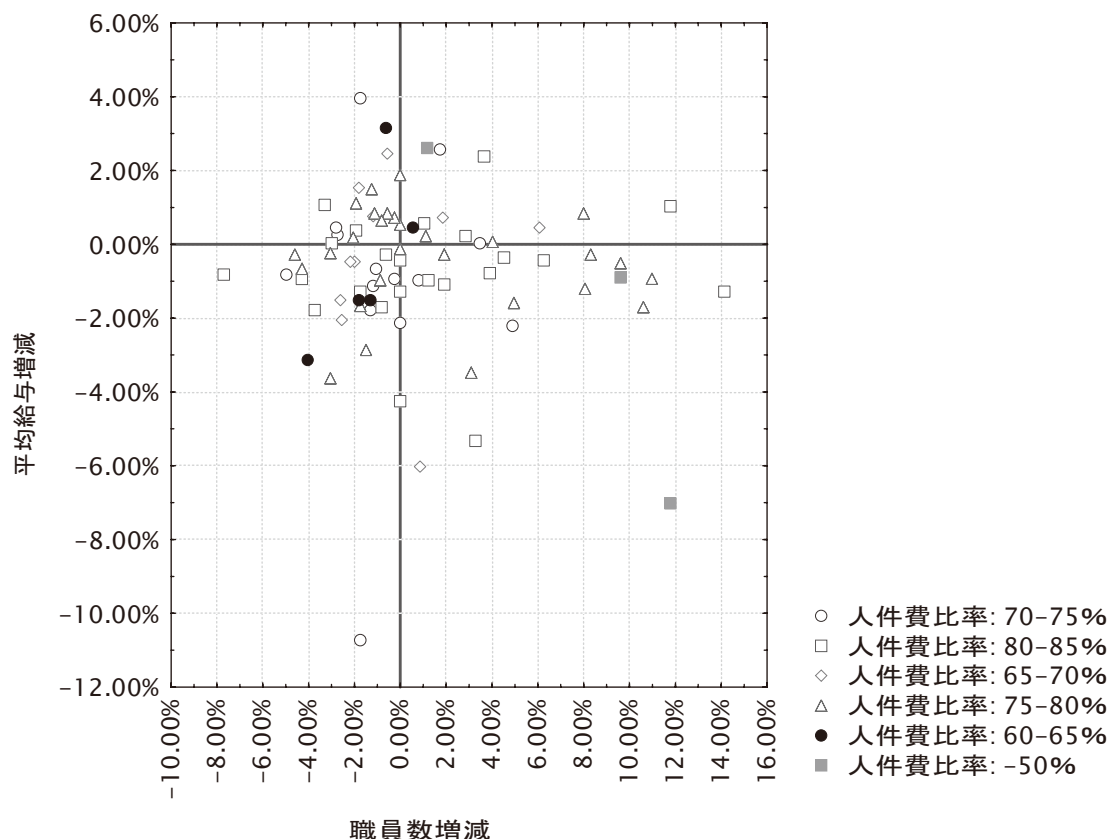


全般的に見て、医総大で職員の増加を記録しているところが多い他は、職員数の削減に動いている傾向にある。旧帝大については職員数、平均給与とも-2~0%のほぼ同じ対応をとっている大学が3校あるものの、他の4校の対応は散らばっていて、類型として一貫した方向性はみえない。教育大は職員数、平均給与とも抑制している左下の象限に属している大学が一般的であり、散らばりが大きいものの、特に平均給与を抑える傾向が強くでている。理工大や医無総大については、平均給与の増減については分布が広がっているものの、職員数の削減により人件費の抑制をはかろうとしている様子がみられる。医総大については、職員数の増加を記録しているところが多く確認されるが、これは附属病院の看護師確保のための常勤化が大きく影響している。平

均給与については、±2%の範囲に大体収まるような分布となっている。その他の類型については各大学個別の対応の違いが大きく、類型としての一貫した動きを確認することはできない。

次に同じ事務・技術職員の状況を人件費比率別にみたのが図17-8である。

図17-8 事務・技術職員の職員数の増減と平均給与の増減（平成16～17年度） ※人件費比率別



はっきりした傾向を示しているのは、65%未満の2つの小さなグループであり、60-65%のグループの平均給与は±4%の範囲で散らばっているが、職員数は概して減少させる方向にある。それに対して50%未満のグループ(大学院大学)は、平均給与の増減にばらつきがあるものの、職員数はそろって増加させており、人件費削減圧力に対して過敏な反応はとっていない。

70-75% (14校)のグループは、職員数に関しては±5%前後の範囲で散らばりがでているが、概して-2%~0%の微減の範囲に入っている。平均給与については-2%強~0%の範囲内に入っている大学が多い。人件費比率は中位で削減圧力がある程度かかっているものの、職員数配置は何らかの影響で増加を図らざるを得ないところが混じっていると見られる。

75-80%のグループ(29校)や80-85%のグループ(23校)は、グループが大きいこともあり、一定の傾向を確認することはできなかった。本来であれば、人件費比率の高いこれらのグループに人件費削減圧力が大きくかかり、0%のグリッドの左下に向かうような一定の方向性が確認されてよいと思われるが、大学類型との対応で見ると医総大に属するところが多いため、看護

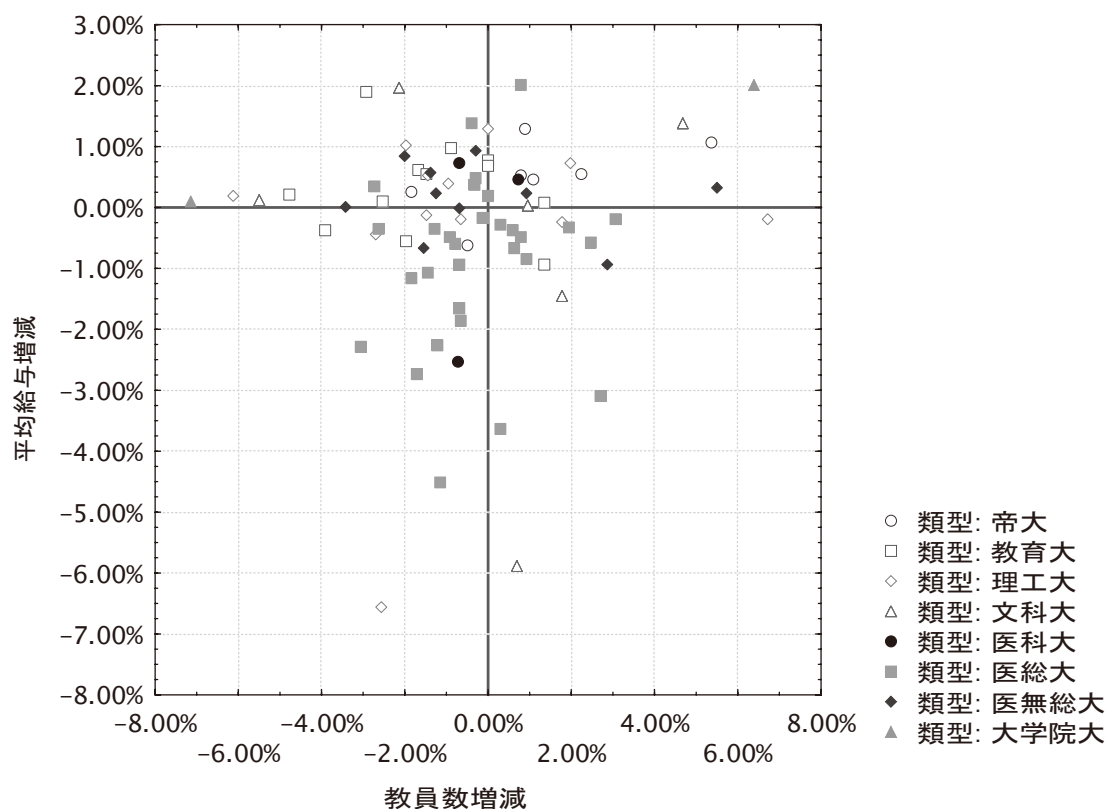
師の常勤化が傾向をかく乱している可能性が高い。

それに対して、65-70%のグループ（10校）は職員数を減少させている傾向が顕著であるが、平均給与の増減のばらつきは+2%強～-6%まで幅広くちらばっている。人件費比率が比較的低いグループの方が職員数の減少に敏感に反応している点が興味深い。

#### 4-2 大学教員の人件費

次に大学教員の平均給与と職員数がどのように動いたかを確認する。最初に大学類型別に傾向をみたのが図 17-9 である。なお、教員数も原則として各大学の事業報告書に掲載されている常勤教員数をとっている。

図 17-9 大学教員数の増減と平均給与の増減（平成 16～17 年度） ※大学類型別



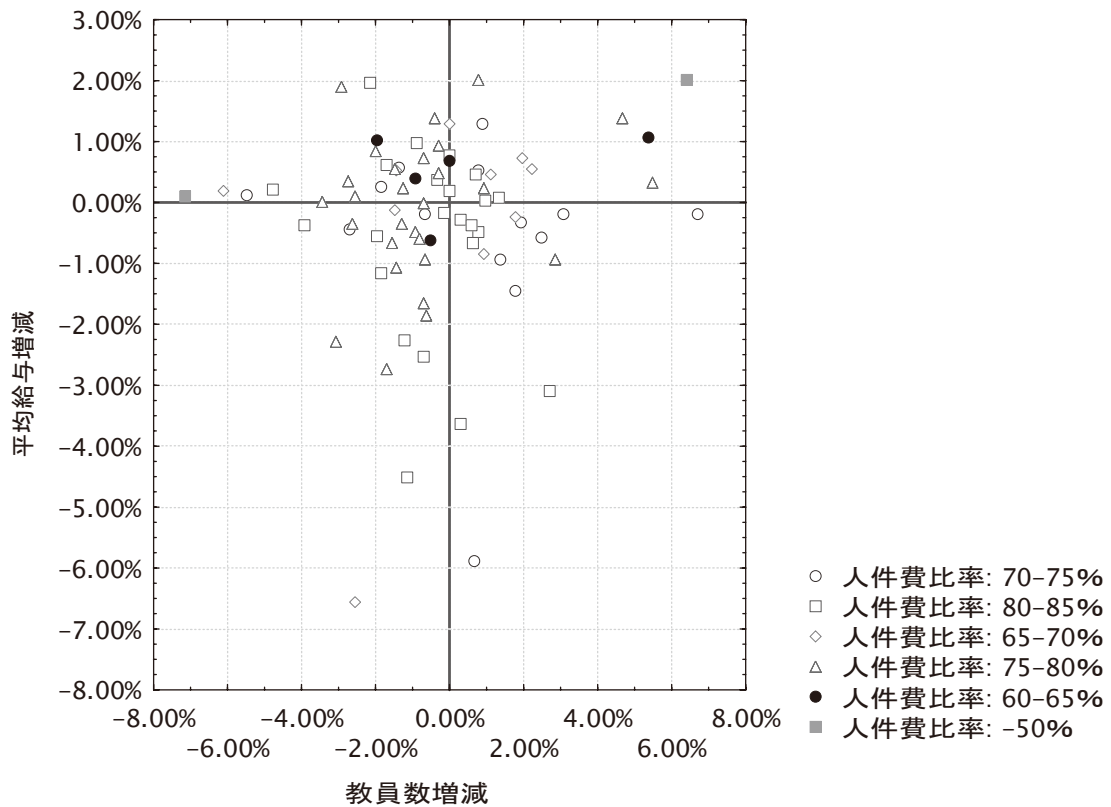
医総大は、教員数の増減については±4%の範囲でばらつきがあるものの、平均給与の減少が顕著であり、0%でクロスしたグリッドの下に大きく分布している様子を確認することができる。学部・学科の新設などの事情なども考慮しなければならないが、何らかの方策で人件費単価を下げることにより、抑制を図っていることが確認できる。事務・技術職員については、看護師の常勤化というかく乱要因で職員数の増減に一定の傾向が確認できなかったことと比較すると、教員人事については単価の引き下げという方向性をみせている。

旧帝大については、概ね教員数及び平均給与とも増加の傾向にあり、人件費削減圧力に対して、逆の方向性がみられる。教育大は事務・技術職員と逆で、教員数は削減の方向に向かっている大

学の方が多いが平均給与は上昇傾向にある。設置基準との関係もみなければならないが、退職者不補充で教員数が減少し、残った教員の昇給で平均給与が上がっているといった推測もできる。理科大は給与水準をあまり動かさない傾向にあるが、教員の増減については対応がばらついている（横に広く展開している）。そして、医無総大についても同様の傾向が見られる。

次に人件費比率別に傾向をみたのが図17-10である。教員数の増加と平均給与の減少が顕著だった医総大の大部分が人件費比率75%から85%の大学であることが分かる。特にこうした人件費比率の高いグループについては、効率化係数や総人件費改革に基づく人件費抑制傾向にセンシティブに反応することが予測されるが、平均給与を抑えながらも教員数を増加させる大学がみられる点が面白い。

図17-10 大学教員数の増減と平均給与の増減（平成16～17年度） ※人件費比率別



### 5. 人件費管理とアウトソーシング

人件費節減の具体策としては、すでに2節および3節において確認したところであるが、少数派ながら外部委託をその方策にあげている大学も数校みられた。また、多数の大学で回答のあった職員の定員削減の背景には、業務の効率化による業務量自体の削減とともに委託などによる業務主体の外部化があるはずである。そこで、人件費全般の節減策の有無と法人化後に新たに外部委託を行った業務の有無をクロスしてみたのが、表17-3である。

表17-3 人件費節減策の有無と法人化後の新規外部委託の有無

		新規外部委託 あり	新規外部委託 なし	行 合計
人件費節減策 あり	度数	42	27	69
	列比率	87.50%	81.82%	
	行比率	60.87%	39.13%	
	全体比率	51.85%	33.33%	85.19%
人件費節減策 なし	度数	6	6	12
	列比率	12.50%	18.18%	
	行比率	50.00%	50.00%	
	全体比率	7.41%	7.41%	14.81%
全グループ	度数	48	33	81
	全体比率	59.26%	40.74%	

結果として人件費節減策を持っている69校中42校(60.9%)が法人化後に新規の業務を外部委託しており、節減策としてあまり表面化しなかったものの、業務のアウトソーシングは一定の進展をみせている。では、どのような業務が法人化後に新たにアウトソーシングされているのか、記述回答をまとめてみると、表17-4のような結果となった。複数の回答がみられたのは次のような業務である：

1. 公用車等運転業務 (9校)
2. 旅費業務 (6校)
2. 職員宿舍管理業務 (6校)
4. 役員秘書 (4校)
4. 給食業務 (4校)
4. 情報処理 (4校)
7. 図書館窓口業務 (3校)
7. 附属病院時間外事務 (3校)
7. 作業環境測定業務 (3校)

この結果を「今後アウトソーシングしたい業務」を関連づけてみると、旅費業務、図書館窓口業務、給食業務(附属学校・病院)などは今後も外部委託化が急速に進む領域として注目される。その他、給与計算業務を今後アウトソーシングしたいとしている大学が7校あり、人件費節減策として職員の定員削減が進むとともに、基幹的な庶務業務の外部化が広がる傾向にある。

表 17-4 法人化後に新しく外部委託した業務

類型	人件費比率	法人化後新しく外部委託した業務
文科大	83.4%	情報処理(一部)、産業医(一部)
教育大	82.4%	給食作業業務、学校医、ホームページ管理
医総大	82.4%	職員の健康診断
医総大	82.0%	社会保険・雇用保険の事務手続・台帳管理、財務会計システムデータ入力、住民税控除データ修正・状況調査、など
教育大	81.6%	給食業務
教育大	81.3%	役員等の秘書業務
医総大	81.2%	旅費業務、秘書業務、自動車(バス)運転業務
医総大	81.1%	救急外来当直、患者搬送
文科大	80.9%	附属図書館窓口業務の一部
医総大	80.8%	旅費計算業務
医総大	80.6%	図書館窓口業務、自家用電気工作物保安業務
医総大	80.5%	学部事務、宿泊施設管理業務、自動車運転業務
医総大	79.6%	時間外患者受付業務
教育大	79.2%	職員宿舎の管理業務
医総大	79.2%	旅費業務
教育大	79.1%	附属小学校給食調理業務、学内使送便業務、図書契約事務
医総大	78.9%	職員宿舎管理業務 作業環境測定業務(放射能) 作業環境測定業務(有機他) 構内環境整備業務
医総大	78.8%	職員宿舎維持管理業務
医総大	78.5%	消費税申告業務、旅費業務
医無総大	78.2%	会計検査人契約、法律顧問弁護士契約
医無総大	78.0%	図書館貸し出し業務
医無総大	77.7%	自動車運転業務を新たに委託
医総大	77.6%	医療事務(宿日直)業務、予算執行システム保守業務、職員宿舎維持管理業務
医無総大	76.7%	作業環境測定業務、RI施設作業環境測定、受託研究契約
教育大	75.9%	情報処理に関するメンテナンス業務
医無総大	74.5%	旅費業務
文科大	74.4%	運転業務
旧帝大	74.3%	労務管理等のコンサルタントの請負、労働安全衛生管理体制の構築指導、作業環境測定業務、消費税顧問業務、病院医療材料管理・搬送業務、先進医療センター医療材料物品管理業務委託、病院試薬管理・搬送業務、病院歯科材料管理・搬送業務、宿舎維持管理業務、キャンパス間の使送業務の請負業務、航空チケット手配システム(Q-HAT)の請負業務、伊都キャンパス施設維持保全
医総大	74.1%	宿舎維持管理業務委託
教育大	73.9%	自動車運転手のうち非常勤職員の雇用をうち切り、これまで非常勤職員が行っていた業務を外部委託に切り替えた。
医総大	73.6%	公用車運転委託業務、給食調理等の補助業務、ガスヒートポンプ空気調和設備
旧帝大	73.0%	旅費計算、自動車及びバスの運転
理工大	72.9%	秘書業務、職員宿舎維持管理業務、就職相談、授業料免除等業務、教務情報
文科大	72.3%	非常勤職員の社会保険の加入等手続き及び非常勤職員の雇用保険加入手続きをアウトソーシングした
理工大	69.4%	運転及び除雪業務(一部)
理工大	67.3%	秘書業務、公用車運転業務
理工大	65.9%	作業環境測定業務
旧帝大	64.8%	知的財産関係支援業務、広報活動支援業務、セクシャルハラスメント等相談業務
旧帝大	64.0%	学内交流施設の管理・受付
理工大	60.5%	郵便業務、特許関係業務、情報システム関係業務
大学院大	45.7%	国際交流棟管理業務、学生宿舎管理補助業務、事務情報システム支援業務
大学院大	41.7%	人材派遣、外部監査業務

## 6. まとめ

法人化後2年を経て、国立大学では教職員を定数としてだけでなく、人件費として管理することとなった。これは、国の行革方針である総人件費改革が国立大学法人にも波及した影響が大きく、総運営費用に占める人件費の割合が大きな大学ほど、その節減が喫緊の課題となっている。しかし、人件費節減の方策には限りがあり、具体的には、教員の退職者不補充と職員の定数削減



を行った上で、新規の採用は、任期制など、できるだけ柔軟な雇用形態をとる方向で進んでいる。また、学内運営業務の一部は、アウトソーシングすることにより人件費から物件費への移し変えが積極的に行われている。その結果として、年率 0～2%程度の幅で人件費を節減するペースが出来つつある。

しかし、ここで問題となるのは、教員の削減、もしくはコミットメントの低い雇用形態の教員の割合が増加することにより、教学の質が維持・向上されるかどうかという点である。また、職員の定数削減により学内運営の効率化や学生サービスの維持・向上を図ることができるのかという問題も平行して存在する。総人件費改革の一律的な削減目標は、教学や学内運営に関わる人員に余剰が生じていることを前提としているが、大学によって状況は異なっているのが実情である。よって、本来であれば各大学の個性と実情に応じて、必要であれば個別の目標値が示されるべきであり、一律の目標設定は、すでに効率的な教学の実施と学内運営を行っている大学の質を低下させることにしかならない。

よって、今後の人件費管理の推移は、教学の質、学生サービスの内容、学内運営の効率などをあわせて管理することが重要であり、そのための情報を確保し、管理していく体制づくりが急がれる。

#### <参考文献>

- 国立大学協会 2006, 『国立大学法人の組織運営、財務、人事・労務に関するアンケート調査結果』
- 国立大学法人財務分析研究会編 2006, 『平成 17 年度国立大学の財務』国立大学財務・経営センター
- 文部科学省 2005, 『国立大学法人等の役職員の給与等の水準（平成 16 年度）』
- 文部科学省 2006, 『国立大学法人等の役職員の給与等の水準（平成 17 年度）』