

## 第12回国立大学法人信州大学経営協議会議事要録(案)

日 時 平成18年11月21日(火)13時30分～16時20分

場 所 ホテルメトロポリタン長野 3階「志賀」(長野市)

出席者 小宮山学長, 内田, 大崎, 大和田, 坂本, 鹽野, 菅谷, 茅野, 藤沢, 野村, 勝山, 須田 各委員  
オブザーバー 小坂, 橋本 各副学長, 梶谷, 堀井 各監事

欠席者 安川, 白井 各委員

### 第11回議事要録確認

議長から, 前回議事要録について諮り, 確認された。

### 議 題

#### 1 長期ビジョンについて

議長から, 本学の長期ビジョン策定の現状と今後の予定について, 次の説明があった。

大学を取り巻く状況はますます厳しく, とりわけ人件費の削減という課題が課せられてきたことから, 教育研究活動の低下を来すことなく, どのように対応していくかの検討を始めたところであり, 本学の中長期的なビジョンを改めて考え直してみることも必要と考え, 今年の6月に役員会のもとに検討ワーキングを立ち上げて検討を進めてきている。

その現状を説明の上, 中長期的な観点にたって各委員から忌憚のない意見をいただきたい。

本日の意見を踏まえた検討を継続し, 年度末までには形あるものにしたいと考えている。

その過程でこの会議で意見をお聞きすることとしたい。

続いて, 野村理事から, 資料No. 1に基づき, 検討の現状について, 次の説明があった。

中期計画期間よりもう少し長い10年位を見通した長期ビジョンに基づいて中期計画を策定することも必要であろうと考えて検討を始めたが, 学内の視点でしか見ていないということや, 国立大学法人の将来がどうなるかということが把握できていない。

長期ビジョンを策定するに当たって, 大学の基本構成である学部へ出向いて学部の将来をヒアリングしながら学内分析を始めている。

国立大学法人が永久的に法人のままではいられる保障はないと思うし, 護送船団からライバルという状況になってきているということから考えても, 今後, 大学がどのように考えていったらよいのかが分からない。

また, 文部科学省が将来を提示してくれるとも思えないし, その都度相談していくのもどうかと思う。

中期目標 中期計画を策定した以降に運営費交付金や人件費の削減が課せられてきたように, 初期の設定からはるかに外的要因が変わってきているし, 現中期計画期間後の状況が見えてこない現段階で長期ビジョンを策定しなければならないという悩みもある。

大学としてどのように生き残っていけばよいか, どのように発展させていけばよいかを考えていく上で, 学外から大学がどう見えているかを是非聞かせていただきたい。

学外委員から, 次の意見があった。

国立大学が無くなるのかということは心配だとは思いますが, 民営化の議論というものが常に底流にあるから, 将来どのように展開するかは誰も断言できないと思う。

これだけ国際競争が叫ばれ, 高等教育の人材養成なり研究機能というものが国際競争の重要なファクターだということは, コンセンサスがある訳だから, 高等教育投資をケチるというのは亡国の途だろうし, そういうことが起きないようにしなければいけないということが基本にあると思う。

むしろ, 信州大学は, 長野県から無くなったらどうなんだという存在として確立しているだろうし, 機能を果たしているだろうということを考えると, 公費投入が無くなるということを想定するのは非現実的だし, 全国の大学が私学の経営のようになるのが理想ではないと思う。

国立大学の関係者は, 自信を持って存在理由を主張して実証するという姿勢が当然に求められるのではないか。

残念ながら, 財政的支援の減少, それを補完する形での競争的資金と言われるものが増えていくとい

う傾向は続くと思うので、経常的な安定的運営のミニマムというものを経営的に想定した上で、いかに競争的資金を勝ち取って活動を発展させていくかという二段構えの戦略ということになると思う。

もう1つ現実の問題として、平成20年度に行われる暫定評価のための自己評価を19年度に実施して提出することが求められることになるので、その作業を併せて行うことが必要と思う。

日本としては、明治以来、戦後、今、と大学は全く変わってくる。国内的には3番目の変革だが、国内だけを見ては駄目。大学を選ぶとなれば、もう10年もたてば、世界の中で、信州大学を選ぶか、ハーバード大学を選ぶか、北京大学を選ぶか、清華大学を選ぶか、という時代になるという認識がほとんどない。科学技術という国家の未来への投資を一般経費で扱っているような日本の国家戦略はゼロだと、小泉総理に提言してきた。

大学と産業界が共に働くという流れがきているということを踏まえて、信州大学は将来どういう生き方をするかを決めなければいけない。

産業界が大きく変化している中で、ぼそぼそとやっているのはどうかとも思っている。話があれば資料を送るので、真剣に勉強して、日本の中の信州大学がどう生きるのかを考えてもらいたい。

産業が変革する中で、人材育成が大事だという意味で、現政権が教育を掲げているし、道州制という論議もある。信州大学はどういう立場をとるかが、一番大事なポイントだと思う。

中期計画というものを初めて見た時に、あまりにも膨大すぎて、本当に全部やれるのかという基本的な疑問を感じた。学内の声を集約していくとそうなると思うが、果たしてそのまま本当に経営目標になるのかという素朴な疑問も感じた。

長期の経営目標なり、ビジョンを立てる前に、現状分析をきっちりやらないとどうしようもない。

大学の現状について、どういう経営資源を持っているのか、人、物、金ということになるが、人という部分では、今後10年とか15年で教職員の人員構成がどのように変わっていくのを見なければならぬ。研究という部分では、信州大学の研究レベルがどのあたりにあるのかということについて客観的な棚卸をしていくということだろうと思う。その上で、次に自分たちが何をしたいかという目標、何もしないでこのまま行くとどうなるかという想定、経営資源の現状を踏まえて、目標を達成できるのかわからないのかを検証することが必要になる。できないのであれば、もう少し経営資源について、こういう手を打てばできるかもしれないとか、いろいろな対策を検討することになるが、その前提として現状をきっちり把握しておくということが、一番大切である。

大学の教育、研究という内部の資源、それから大学の資金といった外因的な部分、その3つの要素について現状分析をきっちりやるということ。

社会の変化は激しいので、年に1回とか、2年に1回とか、常にその目標が達成されているのかという分析をやった上で、必要に応じて修正を加えていくということが必要である。

経営目標というものは、単純明解なものでなければいけない。どのレベルで行うかという問題はあるが、学内の利害を集約することを怠ると、総花的になって、なにも事実上できないことになる。苦しい作業かもしれないが、どこに何を絞るべきかという議論は必要不可欠である。

一般の企業だと、3年以上の計画期間を持つところはほとんどない。状況の変化が激しすぎて、5年、10年をみてもあまり意味がない。大学の場合には、5年とか、10年とか、ある程度長期でも差し支えないが、常にフィードバックして計画あるいは経営目標を修正していくことが必要だと思う。

一般的なスタンスとして、資料1の(4)留意点の「経営における大学と企業との違い」ということについて、個人的には、大学の経営と企業の経営は、目標は違うが、経営資源を有効活用していくということにおいては変わらないと思う。収入は増やし、不要なコストは省くということは、企業も大学も全く同じだと思うので、その部分では大学だからという感覚は持たないほうがよいのではないかと。

大学としての独自の経営目標を持っておくべきである。文科省に提出する中期計画はそれを反映させておけばよい。中期計画が先にありきではない。

1点目は、長期経営計画というものはないのではないかと。10年という計画は立ててもぶれるに決まっているから、長期はビジョンでよいのではないかと。

中期計画を立てたら、PDCAで必ず修正していかないといけないし、柔軟性を持つ必要があるというのが一番大事なことであると思う。

2点目は、国立大学と私立大学はどこが違うのか、昔は明らかに違った意味があったと思うが、今、東大と慶応のどこが違うかと言われたら、学生の身分からは違いがわからない。

研究の部分は、国立大学である以上、国家を支えていく研究、私立ではできない長期的、基礎的な研究を国家のお金をもらってやっていくということはあると思うが、教育の部分は、国立大学に教育費を補助する必要はなく、入りたい学生に奨学金を出して、要するに奨学金がたくさん貰えるからどこへでも行けるということ、これからは入試というものは止めて、奨学金獲得試験というものをやったらよいのではないかと思う。その奨学金を獲得した人は、どこの大学でもそのお金を持って選べるということであれば、お金がなくても私立にも行けるし、国立にこだわる必要はないという時代がきたほうがいいかと思っている。私立と国立は、教育については完全にライバルではないかと思うので、国立というプライドは捨てて、私立とか外国の大学と競争するというこでやっていかないと成り立たないのではないかと思う。

3点目は、ビジョンという点からいうと、少子化、高齢化、国際化、女性の活用というような国の趨勢にどうやって対処していくかという武器をいくつか仕込む必要があると思う。

例えば、少子化については、学生が減るというマイナスもあるが、少子化になったら人材の質を上げるということが大事で、教育学部の充実、本当に尊敬される、本当に役に立つ、本当に情熱持って教育に当たる先生の教育というものを、少子化をにらんで是非やるべきだと思う。

国際化と関係するが、日本がここまで発展してきた成果を戻してあげるとい意味で、協力のひとつとして、留学生を本当にどこまで真剣に入れるかということ、国際的な外交からいっても、日本の地位の維持からいっても、そういう方向を見据えてどういうふうにするのか、住宅の問題、教育の問題、語学の問題とあると思うが、例えばそういうことを研究するとか、高齢化については、もう一度学び直すことをする方がいて、「養老院から大学院へ」という本を書いた作家がいるように、そういう時代を見据えてどうするかということ、女性の社会的な再活用という意味は、子育てが終わった奥さんが大学へ入り直して、学問して、社会に戻っていくという点をどうするか、国際化については、日本へお金を持って入ってくる外国企業とどうやって提携して協力するか、地元との提携も必要だが、外国の企業がいかに日本の国内でお金を使うか、いままでは日本が外国へ出ていくことが国際化だったけれども、これからの国際化はいかに外国人に入ってきてもらうかというような観点から、なにか大学の役目がなにかとか、そういうことを考えていくと、ある程度間違いのない長期ビジョンが出来るのではないかと思う。

国立大学に長くいた現場感覚からいうと、国立大学法人のこんなところがおかしいのではないかということでも申し上げたい。

ひとつは、先ほどから国立大学法人のシステム自体がどうなるかという心配の発言もあったが、そうすぐ変わるものではないと思う。行政改革で国立大学も法人化したということだから、ここ2~3年のうちに民営化になるということは考えないほうがいいと思う。民営化したら一番困るのが私立大学だろう、国立大学が全部民営化されたらお手上げになるから、そういうことはない、むしろ国立大学法人のままシステムが基本的には残るのではないか。

あり得るとすれば、道州制の問題との関連で、地域の国立大学法人はいくつぐらいが適当か、合併をさせるかどうかという話はあり得ると思う。その時に、信州大学をどのくらい高く売りつけることができるか、あるいは信州大学に合併するだけの気概を持つかどうかという話だと思う。国立大学法人のシステム自体が無くなるということを考えているいろいろな計画を立てるのは無駄な仕事だと思う。

システム自体も、独法特有の中期目標・中期計画とか、評価委員会のシステムは、本来は大学には向かないかと思っている。この中期計画とか中期目標というものも、学問からの積み重ねではなくて、生き残りための話で、例えば、私立大学では国際化で外国人90%を一種の売り物にするとかはあるし、そういうのは大学として一種のビジョンとして作るということはあるが、それを中期計画、中期目標とか、普通の独法の殻に合わせてどういうふう料理して出すかは、経営側の腕の見せ所だと思う。

ただ、運営交付金がだんだんギリ貧になるから、プロジェクト方式によるだろうという見通しは、それは仕方がないかと思っているけれども、人文科学系はプロジェクト方式には基本的には馴染まない学部で、この学部では10年間源氏物語に突っ込むと言っても、源氏物語よりも徒然草をやりたいという人がいてこそ大学であるから、法律系でも知的財産に重点をおくのは、それはそれでいいが、みんな知的財産に突っ込みと言っても突っ込みようがないし、みんな突っ込むようだったら、それは学者ではないと思う。

特に人文科学系，法律系も含めて，プロジェクト方式よりも，運営交付金というか，基礎的な運営資金というか，基礎的なものが一番大事で，それをどういうふうに分けようかという研究に振り向けていくかというのは，それぞれの人達の話だけれども，こういうプロジェクトをやるから手を挙げてみんな集まれというのは，それはお金を貰うために集まっているわけで，COEというものも人文科学系だけでもかなりやっているけれど，初期の期待通りの成果が上がっているかどうかは，現場の人はかなり疑いをもっているのではないと思う。信州大学におけるCOEも，それなりに成果を挙げていると思うが，それは自然科学系，工学系，あるいは病院の話であって，ただ単に人文科学系ではそういった方式は馴染まないものだから，プロジェクト方式に傾斜することをこのままにしていれば，常々疑問に思っている。

信州大学も，基礎的な教養的なところや，人文系もあるし，自然科学もそれぞれ本当に職人の集まりだと思があるので，日本の学問，研究，本当に基礎から形作っていくためには，どう資金の配分方式が適切か，運営交付金という一種の掴みが一番いいのかということも，現場はもっと声を大きくして言うべきではないか。国大協というところでもっと日本の学問の基本的なあり方について発言してしかるべきで，プロジェクトで金を取ってくるだけが学者の役割ではないと思うので，大学も頑張ってください。

頑張りが足りない時には，できるだけ基礎的なところに資金を配分していただけないかをお願いしたい。これは一種の所得再配分で，学問をするための資金を国が面倒を見ないのならば，信州大学は自分のところで面倒を見るというくらいの気構えを持っていただきたい。

ただ，昔どおりでよいかということそうではなくて，企業に学ぶべきは，事務の管理体制についてもっと学ぶべきところがあるのではないかと常々思っている。国立大学と私立大学の事務の動かし方は本当に違うものがあって，この次のステップは，事務部門の改革ではないかと思っているし，そのうちにそういった成果が上がるということを期待している。

教育というのは，一番成果を計りにくい。誰でも，どういうことが一番大事なのかはほとんど解らないままやっているのではないかと，なんとなく，こうではないかということも，全ての国の教育は進んでいるのではないかと思う。そういう意味で，経営者が，何がいま一番やるべきことかというようなイメージが湧くような判定ができないのが教育ではないか，いまの学校という仕組みで食っていけるかどうかということに頭が向いていると思う。

日本は，戦後，あまり勉強が好きでない人まで大学を受けようになったことが，昔の大学と決定的に違うところだと思うが，そういう人たちは本気で学問をやろうと来ているわけではなくて，なんとなく会社に入るなら大学卒のほうが良いというような，本当にそうかどうかはわからないところに希望を繋いでいると思う。

教育は，お金で測る価値観とは比べてはならないもののように思うので，教育の面でなにを目標として，どういうふうに分けようかという長期ビジョン，意見を聞くことも大切だけれど，なんとなく，この方向に行こうとして，それだけやっていると食えなくなってしまうということがあるとしたら，それは涙を飲んで止めるしかない。「死んで花実が咲くものか」と言われるように，食っていくということは一番大事で，経営は特にそうであり，長期ビジョンはこうであっても，明日の米は稼げないとなれば，全部投げ捨てて明日どうするということに進む訳で，それでだんだん足腰が強くなって余裕が出てきて，ようやく長期ビジョンに少しずつ傾いていく。それで，また傾きすぎるとまた食えなくなって，また米を稼ぐということを繰り返しているのが企業で，企業も長期ビジョンがない訳ではない。

基本的に，教育はお金の問題とは違うことだと思っているので，もう少しいろいろなことで切り詰めて，しっかりやっているなあと思われれば，政策は変わってくると思う。

今はちょうど「少し禪，締めなおせ！」といわれている時期だから，大学は経営とか中期目標とか真剣に取り組んでいると思うが，ひとつの経験として乗り越えていっていただきたい。

時間はかかっても，一番大事なのは，信州大学はどういう教育ビジョンを持つかということではないかと思う。

行政の立場から考えると，信大がどうやって生き残っていくかということに尽きるだろうと思う。

信州大学が生き残るためには，特殊性とか，地域特性とか，改めて総合的な多角的な立場から再検討してやっていく必要があるのではないかと，それは例えば地理的，または自然資源，物産資源，また医学面，医療面で，長野県は世界のトップレベルの健康長寿県だから，「なぜか」という，こういうところ

を活かしていったら、当然これから先、少子化と超高齢者社会と進んだときに、先進国は必ずこれにぶつかるわけで、信州大学が先取りして、こういう方向で全学的に取り組んでいったら、必ず世界的に通用すると思うし、中央の大学と競争しても勝つわけではないのだから、国際性として、信州独特のものを活かす、そういう時代がきているのではないかと思う。

当然、少子化、高齢化の時代になると、人口構造、年齢構造、産業構造、教育構造、社会構造、全てが変わってくるわけで、労働生産人口も減ってくるという状況を見据えながら、信州大学の生き残りは、知的財産をいかに活用するかという、そういう意味で信州大学は総合的にできるわけで、信州の特性といういろいろなものを含めて、そこからこの大学が生き残っていくかというセラピーを考えて、後の技術、それは後から考えればいい、と申し上げたい。

## 2 平成18年度学内補正予算について

藤沢理事から、資料 No 2 に基づき、医学部附属病院の年度内の収入見込増額分を病院に配分する補正予算(案)について説明があり、審議の結果、承認された。

## 3 役員退職手当について

勝山理事から、資料 No 3 に基づき、国家公務員法退職手当法の一部改正に伴い、同法に準拠している本法人役員の退職手当規程を改正したい旨の説明があり、審議の結果、承認された。

## 報告事項

### 1 信州大学における人件費のポイント管理について

藤沢理事から、資料 4 に基づき、人件費削減のために導入することとした人件費ポイント管理の考え方や運用に関して報告があり、学外委員から、次の意見があった。

当面はいいと思うが、承継職員の定数減は不可避で、中長期的には定数カットがいずれは必要になるのではないか。

現部局前提での管理だが、大学は残っても部局は今のままではあり得ないことも考えてほしい。

### 2 平成17年度業務実施報告に対する評価結果について

橋本副学長から、資料 5 - 1 ~ 5 - 2 に基づき、国立大学法人評価委員会の評価結果について概略報告があった。

### 3 平成17年度決算について

藤沢理事から、資料 6 に基づき、6月末に申請していた前年度の財務諸表が申請のとおり承認されたことの通知が文書であった旨の報告があった。

### 4 平成18年度会計監査人について

藤沢理事から、資料 7 に基づき、本法人の会計監査人がみずず監査法人となった旨の報告があった。

### 5 減損会計の導入について

藤沢理事から、「国立大学法人会計基準」の一部改正に伴い、平成18年度から減損会計を導入することとなっている旨の説明の後、財務課長から、資料 8 に基づき、減損会計基準の概要と本法人の関係規程を一部改正した旨の報告があった。

### 6 信州大学の外部資金、競争的資金の獲得について

研究推進部長から、資料 9 に基づき、平成13年度以降の獲得状況について報告があった。学外委員から、部局別の状況が把握できる資料も示してもらいたい旨の意見があった。

### 7 「信州大学テレビ」の現況等について

野村理事から、資料 10 に基づき、10月から放送を開始した大学専用ケーブルテレビチャンネルの経緯、概要、運営の現況について報告があった。

- 8 JTBシニアサマーカレッジについて  
小坂副学長から、資料 11に基づき、JTBとの共催で新たな事業として発足する講座の概要について報告があった。
- 9 平成17年度監事監査結果報告書について  
梶谷監事から、資料 12に基づき、6月に学長宛に提出した監査結果の概要について報告があった。
- 10 その他
- (1) 法曹法務研究科の現況等について  
議長から、来年度30名の入学定員に対して、119名の志願者があり、109名が受験したこと、引き続き全学的に支援していく予定である旨の報告があった。
- (2) 次回の開催について  
議長から、今回は2月及び3月に開催する予定で、日程調整する旨の説明があった。

以上