

第6回長崎大学運営諮問会議 議事要旨

- 1 日 時 平成15年9月20日(土) 10:00~12:30
- 2 場 所 長崎大学事務局第1会議室
- 3 配付資料
 - 資料1 長崎大学運営諮問会議委員名簿
 - 資料2 第6回長崎大学運営諮問会議諮問事項
 - 資料3-1 国立大学法人法
 - 資料3-2 大学運営組織の比較図
 - 資料3-3 長崎大学の法人化後の運営組織(第一次案)
 - 資料4-1 国立大学法人長崎大学中期目標・中期計画(素案)
 - 資料4-2 中期目標・中期計画スケジュール
 - 資料5 長崎大学改革の進捗状況
 - 資料6 特色ある大学教育支援プログラム
 - 資料7 21世紀COEプログラム

参考 第5回長崎大学運営諮問会議議事要旨
平成15年度長崎大学概要

4 開会・会長挨拶・学長挨拶

議事に先立ち、会長から、本日の会議への出席について各委員に謝辞が述べられた。

会長から、国立大学法人化への移行を直前にした極めて重要な時期であり、本日は限られた時間ではあるが、忌憚のない御発言を願いたい旨の挨拶があった。

次に、学長から、急な開催にもかかわらず出席頂いたことに対する謝辞と、長崎大学は平成16年4月から国立大学法人として新たに出発するが、本日は法人化後の大学運営の在り方等に関して審議をお願いしたい旨の挨拶があった。また、企画担当副学長、教学担当副学長、事務局長の紹介と、本会議には各部局長、学長補佐、関係事務官が列席している旨の紹介があった。

5 委員交替の紹介

会長から、前回の本会議以降の委員の交替について紹介があり、当該委員から、挨拶があった。

6 配付資料の確認

議長から、事務局に、本日の配付資料の確認依頼があり、資料の確認が行われた。

7 議事

会長から、本日の議事は、「法人化後の長崎大学の管理運営体制等について」及び「長崎大学中期目標・中期計画（素案）について」である旨の説明があった後、議事1の「法人化後の長崎大学の管理運営体制等について」の審議の提案があり、大学側に対して諮問理由及び資料説明が求められた。

これを受けて、学長から、資料2に基づき諮問理由の説明があった後、検討状況の詳細については、担当の学長補佐から説明する旨の発言があった。

次いで、担当の学長補佐から、国立大学法人法は国会の審議を経て本年7月に成立したこと及び資料3-1により同法の主要な規定内容について、説明があった後、同法に盛り込まれている新たな制度として次のような説明が加えられた。

○ 法人化とは各大学ごとに自律的な運営を確保するということであり、今まで国立大学は国の行政組織の一部である文部科学省の組織として位置付けられていたが、これが切り離され、国立大学法人法により大学に独立した法人格が付与され、大学の自律性が非常に強くなる。

役員会の導入や経営協議会の設置など制度面に学外者が参画し、大学と社会との連携が図られ、経営面においては民間的手法を取り入れたマネジメントシステムを導入することとなる。

一方、現在教職員の身分は国家公務員であるが、法人化後は非公務員となる。これにより弾力的な人事システムやインセンティブの付与などの導入の道が開ける。

さらに、第三者評価の導入による事後チェック方式に移行し、具体的には、中期目標・中期計画を作成して、これに基づいて大学運営が行われる。一定の期間の後に、その中期目標・中期計画が達成されたかのチェックが行われ、このチェックを受けた上で、第2期の中期目標・中期計画の作成が行われる。

既に先行の独立行政法人がスタートしているが、これはいわゆる通則法に基づいて設置されており、国立大学法人法はこれらの独立行政法人とは若干異なり、学長選考や中期目標等の設定で、大学の特性を十分に考慮することが規定されている。

引き続き、担当の学長補佐から、法人化後の長崎大学の管理運営体制の概要として、資料3-2に基づき現行の大学運営組織の比較と、その概要、資料3-3に基づき、①全学の運営組織としての学長、理事、監事及び意思決定機関としての役員会、②審議機関としての経営協議会、教育研究評議会、経営協議会と教育研究評議会の合同会議、部局長会議、全学委員会及び学長選考会議、③学部等の運営組織としての学部長等、副学部長等及び教授会に関し、それぞれ国立大学法人法の関係規定及び現在の検討状況等について、説明があった。

次いで、会長から、「法人化後の長崎大学の管理運営体制等」に関する質問、意見等については議事2の「長崎大学中期目標・中期計画（素案）」の説明後まとめて意見を伺いたい旨の発言があり、議事2の「長崎大学中期目標・中期計画（素案）」について大学側に諮問理由及び資料説明が求められた。

これを受けて、学長から、資料2に基づき諮問理由の説明があった。

次いで、担当の学長補佐から、資料4-1の国立大学法人長崎大学中期目標・中期計画（素案）について、前回の本会議で種々の観点から頂いた意見及び学内での議論を踏まえ作成した旨の経過と、次のような前回の本会議以降の主要な変更点、並びに、字句表現上の修正箇所について説明があった。

○ 大学の基本的な目標（1頁）については、平成12年に策定した長崎大学の理念を基に大幅な修正を加えている。また「国際的な立場で活動を展開することは重要であるが、長崎の地にあってはアジアに重心があるべきである。」との意見を受けて「アジアを含む地域社会とともに歩みつつ」という文言を入れることで整理している。

「学生顧客主義」という言葉について、学生を甘やかすという意味にとられるという指摘があった。また、学内の議論の中でも同様の指摘があった。この言葉については、決して学生を甘やかすという意味ではなく、学生を中心に長崎大学の教育研究を展開していくという本学の姿勢を表わしたいということから、「学生顧客主義」という標語を残している。

また、「中期目標・中期計画案の全体を見渡して、長崎大学らしさがないのではないか」との意見があった。この点については、大学には、一般的に普遍的なところもあるが、地域に軸足を置いた地域特性も出しつつ、「長崎大学らしさ」の教育を求めて検討を進めてきた。その結果として、後ほど説明する「特色ある大学教育支援プログラム」などが採択されている。

このほかの「長崎大学らしさ」を考えたときに、「平和学」「長崎学」などが重要になると考え、この点にも注意を払い、長崎大学の特色を引き出した内容としている。これらについては、単なる教育にとどまらず、研究、社会貢献などに関連してくるので、2頁以降の各項目には、関連の文面を入れている。

最重点項目(5)についても重要な指摘を頂いており、この中期目標・中期計画を整備していく上で、情報関係（IT）が非常に重要な位置付けになることから「情報の一元的な管理体制を構築する」との文言を入れている。この情報の管理体制は事務組織にとどまることなく、教育、研究、社会貢献など、関連する項目の中にも盛り込んでいる。

前回「このようなアクションプランを作る場合には、できるだけ数値目標を掲げるべきである」との指摘があったことを受けて、数値目標を掲げる方向で熟慮したが非常に難しい面があった。それは、大学は文系や理系の学部など多様な教育組織で構成されおり、このような組織構成の中で全体として共通する基準の下に数値目標を掲げることが現時点では、困難と判断せざるを得ない状況である。

なお、この素案は、本日の議論を踏まえ長崎大学全体の素案として、文部科学省を通じ国立大学法人評価委員会に提出される。文部科学省には、同時にこの素案に加え参考資料として、各部局等の中期目標・中期計画（素案）を併せて提出する。この各部局等の中期目標・中期計画には、例えば、科学研究費補助金の獲得件数を10%上げる、あるいは評価の高い雑誌や著書を10%増加させるなどの数値目標が掲げられているものもあり、長崎大学としてはこのような項目で数値目標を掲げていきたいと考えている。また、法人化後は学長のリーダーシップが強化されるので、このような状況を踏ま

え全学的にどのような項目について数値目標を掲げることができるのか必要な審議を行い、数値目標の設定に取り組んでいきたいと考えている。したがって、資料4-1には具体的な数値目標を入れることができていない。

以上の説明を受けて、会長から、「法人化後の長崎大学の管理運営体制」と「長崎大学中期目標・中期計画（素案）」の2つのテーマについて、委員に対し意見が求められ、大要次のような意見交換があった。

- 前回に比べ全般的に今までの議論もある程度織り込まれており、検討が進められたという印象である。しかし、数値目標的なものがやはりないと思っていたが、先程の説明で、かなり難しい事もわかった。

法人化された場合に、例えば、国から補助金や学生からの納付金がいくらで、それに対して固定的な支出などがあると思うが、経営協議会では、本来の法人としての経営が今後必要となるのか、あるいは、従来どおり赤字になっても特に問題がないのかよくわからない。今後、法人としての経営が必要であるなら、やはり事務職員の数も含めた人員計画など、何らかの数値計画がいるのではないか。

- △ 学内の予算、資産の管理運用など経営的なものは、経営協議会で審議願うこととなる。

経費面を見ると、国からの運営費交付金があり、その基本的なものとして教職員の人件費、管理費、教育費、研究の経費などがある。これ以外に特殊要因経費として色々な設備関係の経費が加算される。要約すると、大学全体の必要経費をまず積算し、それから大学の授業料、入学料、病院の診療収入などの自己収入が控除され、その差額が運営費交付金として交付される。このため、この収入が予定どおり確保できない場合には、運営費交付金の追加はなくなるので、各大学が経営面で収入をどのように確保するかが重要な問題となる。受験生を増やして入学検定料の増収を図る、学生を若干増やして授業料の増収を図る、あるいは病院の稼働率をあげて診療費の増収を図るなどの方法が考えられる。

なお、教職員の数については、人件費の枠の中で管理されることになる。

- 私どもの会社では、ほぼ2年毎と4年毎に中期計画や中期目標を立てているが、基本的に数字で、部門費をどう下げる、人件費をどう下げる、売上げをどうするかということになる。大学は営利企業ではないので差異あると思うが、企業サイドから見るとこの中期目標・中期計画の中身には少々違和感がある。ただ、教育という非常に重要な目標があるので、それを維持しながら法人化された場合の経営面において赤字が続くのであれば、経営そのものが問題となると思うので、色々な意味でもう少し数値計画が必要ではないか。

長崎大学としての地域性を踏まえた特色は、かなり織り込んであるという印象であるが、学長の任期を、最長の6年に決めてよいのかという点で少し疑問がある。6年間は長い期間であるので、途中での解任、更新を含め任期を6年に決めなくてもよいのではないかと思う。

色々な学部等で一流を狙うとしてあるが、全てを狙うのは非常に大変なことである。

あの大学はこれが有名だというものが一つでもあると、その大学全体がよくなってきた歴史もあるので、長崎大学が特徴を出し、複数の得意分野で日本一、世界一のものがあることが必要であると思う。

また、法人化後の全学の委員会数を相当削減してあるが、これは以前に会長からも意見が出ており、良い方向であると思う。

教育者側の評価方法には色々アイデアが取り入れられているが、いわゆる学生側の評価についても何か考える必要があるのではないか。「学生顧客主義」という定義は説明で分かったが、場合によっては学生を落第させるケースも当然あるし、教育者側の評価のみというのもバランスを欠くのではないか。

- 運営組織に関して、部局長会議と教授会については、廃止することも一つの選択肢として考えてもよいのではないか。これは大学毎に状況は違うと思うが、教授会で1人の教官が大声を出して反対すると、その学部の意志決定ができなくなってしまう。また、それを受けた部局長が部局長会議で反対すると、全学的に何も動かなくなってしまう、全学的な組織としての機能を果たせなくなる。

特に部局長会議には連絡調整という目的があるが、これが曲者で、連絡調整といいながらも実質的に方針等を決めてしまうと、折角、法制度上できた新組織が形式的な審議となり何の意味もなくなってしまう。部局長会議を仮に残すとしても、その目的を明らかにする必要がある。教授会で大勢集まって議論するというのは会議としても相応しくなく、同じ教授会という名を打つにしても、機能的な構成にするとか、規模を縮小するとかも合わせて考えていただきたい。

私の所属するセンターは10月から独立行政法人に変わるということで、やはり中期目標・中期計画を作成することとなっているが、この経験上、うまい中期計画を立てるのはなかなか難しい。中期目標に掲げられているので、この点に特に力を入れたいと考えていても、ある程度総花的に書かざるを得ないこともあるし、数値目標といってもあまりにも無責任な数字を公に出すのは警戒心が働き、なかなか難しい。

この素案を見て、学内で何度も会議等を重ね一種の憲法みたいなものになっていると思うので、今後、第2次、第3次の中期計画を作成し改善されていく面もあると思うが、第1次の中期計画としては、この素案でとにかくやってみるといってよいのではないかと思う。

種々の事項に努力するというような中期計画は、事項によってはやむを得ないと思うが、「努める」と言っておいて、何らかの評価をするときにどのような基準で評価するのかという問題が必ず出てくる。そういう意味でこの素案に記載しなくても、数値目標として掲げられる事項があれば、この素案以外のところで一つの目標設定を考え、それを基準にして学内的、学外的にも評価ができる仕掛けとする必要がある。

また、長崎大学を代表する教育研究の目玉的なものをいくつか考えていく必要がある。学長の任期中には是非やっておきたいことが幾つかあると思うので、それをメリハリの効いた形でさらに進展させる、つまり、良い意味での演出ということが必要ではないか。

- 大学運営の組織については、教育に対する全教員の意志などがどういう形で吸い上げられるかは大切な事であると思う。そういう意味で、教授会や学部長の任務などを昔の

教授会の形で残すことは、意識が従来どおり変らなければ、指摘があったような弊害も出てくる。代表が集まる評議会あるいは教授会以外に、教員の教育研究に対する参加が感じられるような体制の確保は必要ではないかと思う。長崎大学独自のものとして法定組織以外に残そうとしている組織について、よく検討し有意義な組織の運営に役立つようにすると教育研究面で効果が上がっていくのではないかと思う。

中期目標の前文に掲げてある5項目の目標については、(1)は大学の質の保障、(2)は教育、(3)は地域社会の連携や還元、(4)は評価、(5)は管理ということで、私なりに読み取り全体的に見たところほぼ網羅していると思う。また、「21世紀COEプログラム」で採択された2つが世界に並ぶようなものになれば、長崎大学らしい特色が出ると思うので、ぜひ力を入れていただきたい。

なお、この素案を実際に文部科学省に9月末に提出する時に、各項目に関する予算案を付けて提出することになるのか。また、この中で採択されて決定された場合には、その分野について予算化をするのか。

△ この中期目標・中期計画(素案)と予算とは直接的なつながりはない。平成16年度の予算については、別途の手続きを行うようになっている。予算には、一般的なものと特別に要求する特殊要因的なものがある。中期目標を踏まえた中期計画をもう少し区分けしたものである。この年度計画として新たな業務を行う場合に、従来の概算要求の形で要求を行い、それが認められると予算が付くことになる。

○ 私学では、予算はいつも考えなければならない問題であり、また今の時代、6年間は長い期間である。今からの6年間で、既に着手してある程度完成するもの、新しく今から取りかかるものもあるし、この6年間で社会が大きく変って新しく取り組まなければならない問題も起こってくる。私学の場合は、収入と支出があって、その年度の純粋な収入の中で、人件費が何割、教育研究が何割、管理運営が何割という指標があって、経営が順調である場合には、例えば、教育研究はその年度の純粋な収入の中の3割前後が教育研究に回っていればよいとか、人件費が6割程度で、何割以上になると危険信号だというようなことがある。国立大学が法人化されても人件費は心配する必要もなく、説明を聴くとまず目標を出して、予算は別枠で随分楽だと思った。

△ 国立大学については当面第一期の中期目標・中期計画の期間は、平成14年度レベルの予算を確保することとなっている。従来であれば、人件費、設備費などと予算の用途が決まっていたが、法人化後は中期計画を基に、平成14年度ベースの予算の枠内でどのように弾力的に使って工夫するかによって、第2期の中期目標・中期計画を考えることとなると理解している。

このような状況の中で、内部的には数字的な目標は可能な限り設けているが、今のところ、6年間許されている現行どおりの予算を弾力的に使い、社会に対する説明責任を果たしながら、長崎大学らしいことをいくつか実現しなければならないと考えている。

△ 参考資料の大学概要の45頁に、長崎大学の平成14年度の歳入歳出決算額の資料がある。今までの大学予算では、まず歳出が国の予算で決まり、その歳出予算が決まれば、歳入

がいくらであっても、例えば、歳入見込みに達しなくてもある程度確保できていた。

平成14年度ベースで法人化後を仮定してみると、長崎大学で416億円が必要であるという場合に、205億円は自己収入で得られるので、その差額の211億円が運営費交付金として交付され、自己収入の205億円は大学で確保しなければ、416億円は使えないこととなる。

純粹な経営面で見ると、大学としては、この205億円を確保する必要があり、これが経営面で数値目標として出てくることとなり、この点が今までの経営とは異なる。例えば205億円以上の収入があった場合には、それを大学の自己努力の剰余金として積立金に回したり、あるいはその他の経費に活用ができるという仕組みに変わる。

- 大学の教育面では、今回の「特色ある大学教育支援プログラム」などで大変よくやっているの、そういうものを今後も活かして欲しい。
- 中期目標・中期計画については、具体的な数値目標やタイムスケジュールなどがなければ、計画とは言えないと思う。最近、「マニフェスト」という言葉も流行しており、以前、特殊法人の参与会で、できるだけ数値目標を立てて欲しいとの話も出ていた。大学ではないが政府系の独立行政法人でも具体的な数値目標を掲げている法人もある。我々も中期目標を立て長期的な計画を作成しているが、この作業は大変で、説明義務も生じてくる。

なぜ、数値目標が大切かということ、特に大学の場合はこの中期目標・中期計画は情報公開されるので、高校の生徒や保護者が見ることとなる。つまり、大学を選ぶ前に具体的なものが見えないと、生徒や保護者が何を基準に大学を選んでよいかが見えない。もう一つの理由は、事後評価が行われるかどうかということである。はっきりとした目標を立て、それを評価して改善に結びつけるサイクルがなければ、計画を立てても意味がなく、計画倒れとなる。

学内での種々の議論、検討の結果、この素案となったと理解できないこともないが、参考資料には数値目標を入れたものを作りたいたいの説明も先程あったので、それをオープンにして、今後、第2次、第3次の中期計画に数値目標を組み込んでいただきたい。

次に、学内の運営組織についての意見として、学長の選挙がスタートラインであり、これが一番重要であると思う。前回「改革を進めるにはトップのリーダーシップが非常に重要だ」と述べたと思うが、これが問われるのが最初の学長選挙の時、ここを誤るとリーダーシップが発揮できないと思う。色々な考え方があって学長選考機関を作ることになったと思うが、それは、学外者の意見を取り入れ学長のリーダーシップを強めることが狙いであったと思う。

学長選考機関が候補者を複数に絞り込んだ後、必要に応じて学内者から意向聴取するとの説明であるが、学長選考機関が学内者の意向聴取の結果と違う候補者を選んだ場合には、学長のリーダーシップは限られてくるのではないかと思うので、望ましくない。学外者と学内者の50:50で構成する学長選考機関の議長として、中立的な立場または最終決定権者として学長を入れる方法も考えられ、徹底的に議論し、最終的にコンセンサスが得られないときに学長が決めればよいと考える。

また、理事の構成は、6名のうち1名程度は学外者ということであるが、学外者を入

れる理由は大学経営に外部の人間、民間の様々な経営手法を取り入れることが目的と思うので、1名ではなく前向きに考え、2名でもよいのではないか。また、やはり経営にタッチさせるのが重要であり、何か特別なテーマを担当させればよいと仮に考えているならば、この制度は意味がないと思う。

3点目として、監事も2名のうち、最低1名の学外者を入れるとのことであるが、監事として第三者的な観点に立ち、遠慮なく意見をいう人を置く必要があるので、2名とも学外者でよいのではないかと思う。

4点目として、既に多くの意見が出ているが、教授会の弊害が色々言われているが、何でも教授会に付議するシステムはやはり改めた方がよいと思う。教授会を置くこと自体は否定しないが、教授会の規模や教授会に何を付議するかについては、非常に限定的に考えるべきであると思う。

○ 中期目標・中期計画については、1頁あたりでは前回の意見を受け止め、修正いただきありがたく思う。

まず、気づいた点としては、学長の任期を6年として再任を認めていない。法人法では、学長の任期は、2年以上6年までの範囲内で再任を認めるとしているのに、どうして再任を認めないのかが分からない。むしろ任期6年ではなく4年にして再任を認めるようにした方がよいのではないか。

学部長の任期を2年とあり、その理由は「あまり任期を長くすると教育研究を行う上で支障があるので、2年が適当」としている。そうであれば、再任を認めるのは矛盾していると思う。特に学外者が学部長候補者になることを可能としているのに、その場合に教育研究を行うのに支障があるとの理由では理屈があわないので、この点をもう少し考えて欲しい。

中期目標・中期計画について、ひとつは「学生顧客主義」という言葉にどうも疑問が残る。

知的財産の創出、取得、管理及び活用に関する具体的方策の項(12頁)で、知的財産本部と委員会との関係、現在の産学連携支援室との関係を整理する必要があると思う。特に「知的財産本部と連携しTLOを構築する」とあるが、TLOはテクノロジーライセンスオーガナイゼーションだから、技術移転機関である。その上に「知的財産の保護と成果の移転、有効利用を促進する委員会を組織する」と書いてあって、この委員会とTLOの関係がよくわからないので、産学連携支援室のあり方を含めこの箇所を整理する必要があると思う。

任期制・公募制等に関する項(19頁)で、すでに任期制を実施している部局があるとしているが、現在任期制を実施している部局がどの部局なのか。また、任期制を実施している部局と実施していない部局があるが、今後、大学として任期制を実施するか否かを全学的に統一すべきではないか。

△ 現在任期制を行っている組織は、医学部、歯学部、薬学部と、それに附属する植物園と原爆後障害医療研究施設と、先導生命科学研究支援センターである。それ以外の教育学部、経済学部、工学部、環境科学部、水産学部は任期制は実施していない。なお、学部等の組織単位で導入する制度になっている。

- 管理運営の面については、高等学校側から見て今の大学が一番きついのは、学部自治の問題と思う。教授会に諮らないと何にも事が動かない。学部長も、教授会の選挙で決まるので、選挙母体に対してそんなに強く言えるはずはないという気がする。学部の自治という面で昔から言われている訳だし、良い面もあるだろうが、やはり悪い面がかなり出てきている。

資料3-2の大学運営組織の比較図において、新たな組織の上の部分は良いが、下の方の部分の組織が今後どう変わるのかが問題である。学長や学部長がこれらを変えようと思っても、大学のいわゆる一般の先生方が反応を示さない。これは高等学校でも同じで、校長や教頭が一生懸命やっても一般の教員がなかなか動かないという面がある。

もうひとつ、今度は生徒のことであるが、文部科学省に大学担当の局と小中高の担当の局があるが、その違いが明らかに出てきている。つまり、小学校、中学校、高等学校の所管の局では、心の教育とか、いわゆる生活指導や生徒指導の面などでかなり厳しく指導され、何か事件があれば学校の責任とされる。

ところが、大学は20才以上の学生が多いのもあるだろうが、例えば、大学生による事件が起こった際に、大学としては処分をしたということで、ある程度しか責任がなく、それは、文部科学省の担当の局の違いなのかと考えている。

種々意見が出ているが、私は、大学では学生の姿勢や感性などを育てることが非常に必要であると思う。また、学生の特性や品性などという面を、今後考えなければならないと思う。私も長崎大学の卒業生であるが、昔の学生は少なくとも長崎大学に対してプライドを持っていた。学生としてのプライドがあるし、立派な大学であると思っていた。

ところが、今、私どもの高等学校から長崎大学に入学する学生は、一部の学生は違うと思うが、九州大学に合格できないからとか、希望の私立に行きたいがやはり長崎大学に行くとか、大部分はそうのように誇りと自信をあまり持っていない高校生が行く大学になっている感がある。

偏差値による輪切りとかよく言われるが、それはひとつの機能を果たしている。高校の生徒は、長崎大学に行くレベルはどの程度の偏差値であるか自覚しているし、また、それほどプライドを持っていないような気がするので、この点をこれから考えた方が良いと思う。

今後、5～6年後に長崎大学に現在と同じようなレベルの学生が入ってくると考えているのか。あるいは少子化等で大学を選ばなければどこかの大学に入れるような時代になるので、学生のある程度の品性とか特性というものを大学の先生方も考えてもらわないと、小中高の学校もやっているが、なかなか十分には行き届かない。

「21世紀COEプログラム」などもきわめて重要で、これらで日本一、世界一を目指すということは素晴らしいと思うが、学生の質そのものについて誇りと自信をもった学生を高校側も送り出したいし、大学でもそのような学生を育てて欲しい。

- 今回の中期目標・中期計画はよくまとめてあると思う。これは実に変な作業であることはよくわかっているが、その上で意見を申し上げたい。

まず、第1点として、目標の部分で、前回の意見を組み入れてかなり修正されたとの説明があったが、文部科学省から中期目標の枠組みが定められてくると、その範囲内で

大学として目標を定めることもあまり自由ではなく、「長崎大学らしさ」が出しにくく、また金太郎飴のようにどの大学も同じような目標、計画を立てることになりかねない。

その中で「長崎大学らしさ」を一番打ち出せているのは、既に意見もでていいる「学生顧客主義」で、これは他大学でも看板としては打ち出してはいない。そういう点で、先程どのアジアを含むとか、地域とか、情報の一元的管理とかいってもそれは普遍的なものであって、個性的なものという「学生顧客主義」であり、これはキャッチフレーズとして非常に出しやすい。

しかし、学生を甘やかすような響きがあるので、他の表現に変えられないかという意見があったと思うが、もちろん学長の趣旨は十分理解しているが、新聞やテレビに出るときには、片言隻句をとらえられて、言葉が一人歩きする危険がある。

もともと「学生顧客主義」は「Student-Customer-ism」という言葉だと思うが、「Custom」は習慣という意味もあるし、店と客の関係であれば1回限りのお客ではなく何度でも足を運んでくれるお得意さんという意味になって、縁が切れないという意味になる。大事なお客、お得意様と単純に翻訳してしまうと顧客という言葉になってしまうので、中身として意図している意味と字面から受ける印象が違ってしまふような気がする。したがって、むしろ直訳でなくて意識した方がいいのではないか。例えば、学生を尊重する意味で「学生尊重主義」、あるいは学生と一緒にやっていくという意味で「連帯主義」でもよいと思う。他にもっと良い言葉があるのかもしれないが、少なくとも「学生尊重主義」や「連帯主義」にすると、その言葉が一人歩きして曲解されるという危険は防げるのではないかと思う。

「Student-Customer-ism」もポピュラーな言葉ではない。例えば、インターネットで「学生顧客主義」を検索してみると現時点で3件あり、そのうち2件は学長の「学園だより」関連の記事で、長崎大学の中期目標を報道したものが1件だけで、世の中に出回っていない言葉である。この言葉は、個性を発揮する意味で他大学にないものを打ち出すという重要なキャッチフレーズになり得ると思うので、もう少し良い言葉を考えたらどうか。

第2点として、教授会や部局長会議のあり方の問題である。教員は変革を好まないのでも今までどおりになる面が多いが、法人化はこれを変えるチャンスである。良いところは残しつつ、悪いところを修正、改良していく絶好のチャンスである。今までの学部教授会は、民主主義、多数決原理といいながらも、一人が反対し決まらないという、多数決ではなく少数決になる向きもある。投票で決めなければ話し合いになるし、話し合いになれば、一人が反対すると最後まで決まらないという仕組みになっていた。

特に教授会の権限の中で、人事権ということがある。今回の素案にも学部教授会には採用と昇任について意見を述べることになっており、それが尊重されることになると思うが、一方、不適格な人を採用した時の解任の問題がある。

教授会は、良いと思った人を採用あるいは昇任させることができると同時に、入れてみてはじめて不適格とわかることもあるので、不適格である教員を解任する権限を学部教授会が持っていた。ところが、同じ学部の身内を辞めさせるのはやりにくいので、採用と昇任だけはその権限を振りかざし、自分の学部以外の学部が口を出すなという形の教授会自治であった。むやみな乱用はいけませんが、どうしても不適格というときに解任する権限をもっているが、それが活用されていない。

これが法人化された場合に、この人事権をどのようにするのかを、もっと詰めないといけないと思う。学部教授会で解任ができないというならば、上部組織にその権限を持たせ、不適格である教員の解任をできるようにする方が良いと思う。私の在職中に一人の助手を解任したが、猛烈な時間とエネルギーが掛かった経験があるので、もう少しスムーズに、あまりしこりも残さずにやれればと思っている。

- 管理運営体制についての意見としては、経営協議会の学外委員が2年で再任可としてあるが、学外者というのはなかなか断りにくく、辞めなさいとなかなか言えないと思うので、少なくとも再任は良いが、2期4年だとか3期6年だとか、大学は学長が替わる時は経営協議会の学外委員も替わるのが良いと思うので、再任可としても、やはり年齢とか、回数とか何らかの上限を入れる方が良いと思う。

経営協議会と教育研究評議会の合同会議を必要に応じて開催するとしており、やはりこの合同会議は大事と思うので、最低2回とか1回とか最低開催回数を入れて、門を掛けた方が良いと思う。

中期目標・中期計画について、全体を通じての意見は、先ほどから目標の定量化についての意見が出ているが、もう一つ期限の問題があると思う。

私も会社の中で、「早い」と「速い」との両方を使う。「早い」は早く着手せよということで、もうひとつの「速い」は期間の問題で、取りかかったら速くやってしまえということである。「ハリー」と「スピーディー」ということで、要するに「はやい」と一言でいうが、いつ着手していつまでに仕上げるかとの概念は、計画の時に大変大事である。今、私どもの会社も3カ年の中期計画を作っているが、3カ年でやるのではなくて、3カ年の中で1年でやるのもあれば、2年でやるのもあり、少なくとも3年までには到達するというでやっており、そのような概念を入れた方が良いと思う。

表現上の問題であるが「ビジョン」のようなものは「目指す」が良いが、「計画」というのは「達成する」と表現すべきである。私の会社の中期計画には「目指す」という言葉はひとつもない。中期ビジョンの中では、このような企業を目指すということを行っているが、計画のところは全部「達成する」としており、これについては最高経営責任者である私が企業の利害関係者などに対して私自身の言葉で達成しますと明確に表現している。

個別的な問題として、教育に関する目標の部分(2頁)「専門教育の前段としての基礎的素養を涵養する」については、今は非常に大事で、高校自体が大学入試を目指した勉強になっているし、大学に入学後は就職を目指した勉強になっていて、そのようなものがなおざりとなり、弱いと感じている。私どもの会社は、毎年5~6千人の文系学生が入社試験を受け、採用するのは20~30人であるが、筆記試験を受けるのが5~6千人いるので、3万人近いデータを保有している。行動特性調査の中で今の大学生の共通して一番弱いところは問題解決能力が低いということで、つまり、ひとつの問題解決のための価値判断の基準を持たないということである。

その価値判断の基準は、昔は祖父や祖母から聞いてという家庭のひとつの教育もあった。それから学校自体の問題もある。企業に入るとビジョンや理念などをきちっと教えているかという問題があるが、大学という側面で見ると、哲学、論理学、思想史などのリベラルアーツに対する取り組みが弱いと感じる。これらの教育が、ひいては問題につ

いての自分なりの価値判断の尺度をもつと思う。特に変化の時代は、種々の価値判断の尺度が変わりがちになるので、しっかりとした考え方を勉強させるのが大事であると思う。イギリスの大学生は、パブでビールを飲みながらシェークスピアでジョークを言うといわれるほど古典をマスターしており、今の日本の大学生はそのようなものに非常に弱いので、極めて大切であると考えている。

また、4頁に「IT技術による効率的かつ広域情報手法を活用する」とある。この部分に関しては、長崎大学のHPに学長のメッセージが入ってるが、私の会社が今の時代に高校生に訴えるならブロードバンドを使って学長のメッセージや大学の特色などを、音声動画入りで行うと思う。

私達が投資家やアナリスト数百人を対象に説明会をしているが、私がアナリストを相手に説明している様子を動画と音声でそのままHPに載せている。そういった情報開示が大事である。特に高校生に対してはそれが有効ではないかと思う。

入試選抜に関して、大学が学生を選ぶよりも学生が大学を選ぶ時代になっているので、入りやすく出にくい大学にすることが本当の意味の「学生顧客主義」であると思う。入りやすく出にくい大学というのは、社会や企業に対する学生の品質保証をするようなもので、あの大学を出た学生は少なくとも立派であると、考え方としてはその方が本当の意味で「学生顧客主義」と思うので、そのように少し軸をシフトしてよいと考える。

なお、この素案の各所に「選抜」という言葉がやたらと多く出てくるとの感がある。

以上の各委員からの意見を受けて、会長から、大学の管理運営体制あるいは中期目標・中期計画の学内の検討の場において、本日各委員から出された意見については、改めて検討願うよう学長に対し、依頼があった。

8 報告事項

(1) 長崎大学改革の進捗状況について

企画担当副学長から、長崎大学改革の進捗状況について、資料5に基づき報告があった。

(2) 「21世紀COEプログラム」及び「特色ある大学教育支援プログラム」について

教学担当副学長から、「特色ある大学教育支援プログラム（取組名称：特色ある初年次教育の実践と改善）」について資料6（1頁）に基づき報告があり、引き続き、工学部長から、「特色ある大学教育支援プログラム（取組名称：ものづくりを支える工学力教育の拠点形成）」について資料6（2・3頁）に基づき報告があった。

なお、教学担当副学長から、「特色ある大学教育支援プログラム」に関する文部科学省におけるヒアリングの際に学生顧客主義が話題となり、このプログラムの採択に大きく貢献したと考えている旨の説明が加えられた。

以上の報告があった後、会長から、本日の討議内容については、前回同様大学側に議事要旨案を作成願い、各委員にあらかじめお送りし確認願った上で、ホームページなどにより大学の内外に公表したい旨が諮られ、異議なく了承された。

9 閉会

会長から、閉会に当たり学長に発言が求められ、学長から、本会議への出席、委員の皆様から種々意見を頂いたことに対する謝辞と、次のような発言があった。

○ 平成16年4月を期して国立大学法人長崎大学となるが、委員の皆様方のご意見を基に、さらに努力したい。

中期目標・中期計画の冒頭に「長崎大学は、教育と研究の両面で世界のトップレベルを目指す」と記載している。そのことが長崎大学に学ぶ学生が誇りを持つことになると考えている。「特色ある大学教育支援プログラム」に関しては国立大学の24件の採択うち2課題を、「21世紀COEプログラム」に関しては昨年度の「放射線医療科学コンソーシアム」と本年度の「熱帯病・新興感染症の地球的規模制御戦略拠点」の2課題が採択されており、これを中期目標・中期計画の最初に掲げている。これにより「教育と研究の世界のトップレベル」の一部を達成する取り掛りを作ったが、今後とも各委員の御意見を賜り、更なる努力を行い、より高い目標を目指したいと考えているので、よろしく願いたい。

会長から、次回の本会議は、大学側と相談の上平成16年3月13日（土）を開催予定としている旨の説明があった後、閉会となった。

(以 上)