

第83回長崎大学経営協議会議事要録

1 日 時 平成28年3月28日（木）13時30分～15時30分

2 議 事

- (1) 平成28年度学内当初予算配分（案）及び平成28年度資金繰計画（案）等について理事（財務担当）から、資料2-1-1及び資料2-1-2に基づき、学内予算配分基本方針に基づく、平成28年度の学内当初予算配分（案）における事項毎の経費配分、並びに資料2-2に基づき、平成28年度の資金繰計画（案）及び余裕資金の運用計画（案）について説明があり、審議の結果、了承された。

なお、審議の過程において、概ね以下のような意見交換があった。

（◎は学外委員，○は大学側の発言を示す。）

- ◎ 人件費が大きく影響しているようであるが、病院に関しては、機能強化促進係数が下がったことにより人件費が減っていると思われるが、どのような減り方になっているか。給料より人数に関係するのか。
- 設置法上認められている人数については、基本的に係数がかからないが、それ以外の事務職や、その他教職員については、基本的に1年で1%減額するという計算になっているので、それが影響していると思われる。
- ◎ 繰越金が相当の額で減るということを前提にした予算編成なのか。また、基本方針の中で自己収入の拡大、財源の多元化等についての記載があるが、具体的に策があるのか。さらに、戦略的経費に関して、補正予算により予算措置できる可能性があるのか。
- 資金繰りに関しては、資料では当初の161億円が期末には73億円という数字になっているが、年度途中の見込みを厳しく見込んでおり、この数字になっている。実際には73億円を上回る額が期末の残高になることが予想される。リスクを大きめにとっているのが、資料では繰越額が減っているが、来年度の繰越額は、本年度より若干は少なくなると思うが大差のない数字になると思われる。

収入の見込みであるが、学長からも「自己収入の確保策」についての検討の指示があっており、今般の国立大学法人法や所得税法の改正等に鑑み、それらを活用しながら、どういう形で大学の自己収入を確保していくのかを4月以降、学内でワーキング等を立ち上げて検討することとしている。

補正予算については、文科省においても補正予算はあるが、その時折、例えば「耐震対策」といった事由で補正予算が組まれることがあるが、補正事由によって要求可能なものとできないものがある。「景気対策」ということであれば、若干対応できる幅が広がるので、それで整備された実績もある。消費税率のアップについて不明な部分は多いが、仮にアップすることとなった場合は景気対策のようなもので補正予算が組まれることが考えられるので、それに対して本学がどのように対応するかはこれから前向きに考えていきたい。

- ◎ 補正予算というのは、基本的にはハードの部分にしか手当てされないのか。研究とか、研究途中のものという内容のものについて、リサーチについては手当てされないのか。
- 全く手当てされないというわけではないが、補正予算というのは当初見込めなかったものが、年度途中で発生したものであることであるので、補正事由に該当するか否かという審査の際に教育研究のソフト経費については、ハードよりは説明がしづらいということがある。
- 恐らく本学としては、例のBSL-4施設が補正でどうなるか非常に大きなポイントになると思う。
- ◎ 現在、ジカ熱が話題になっているが、そういった安全性をどう見るかというのは、かなり大きなプッシュになるのではないかと思われる。
- 自己収入をどうしたらいいかについては、今後、是非アドバイスを頂きたい。

(2) 平成28年度長期借入金認可申請（案）等について

理事（財務担当）から、資料3に基づき、大学病院の施設の老朽化に伴う再整備について、平成27年度に引き続き、施設・設備整備の財源として長期借入金を借り入れる予定であるため、平成28年度予定事業である大学病院の再整備事業「再開発（中央診療棟）設備」の事業費に係る財源としての長期借入金に係る認可申請（案）、を行うこと、及び国立大学法人法第34条の規定により、長期借入金を行う場合は償還計画を作成のうえ文部科学大臣の認可を受ける必要があるため、本学における病院施設の再整備事業に伴う長期借入金及び国立学校特別会計時より承継した長期借入金に係る償還計画の申請を行うことについて説明があり、審議の結果、了承された。

(3) 平成28年度年度計画（案）について

担当の理事（総務担当）が欠席のため、理事（財務担当）から、資料4に基づき、平成28年度年度計画（案）について説明があり、審議の結果、了承された。

なお、審議の過程において、概ね以下のような意見交換があった。

（◎は学外委員、○は大学側の発言を示す。）

- ◎ 多くの大学がやっているグローバル人材育成というのは、企業サイドからの観点からは、あまり役に立たないことを行っていると思える。

今回、3番目の目標に掲げられているものについて、現時点でこれは駄目と言うつもりはないが、これまでの卒業生が企業でどのような評価を受けているのか。企業に限らず、社会がどのような人材を必要としているのか、そのためには学校教育にどう反映させていくべきなのかをフィードバックしていく必要があると思われる。企業側からの視点では、役に立たないグローバル教育を行っているということになりかねず、そのようなことも年度計画の中に盛り込んでいただければと思う。

- ◎ 重要な視点だと思うが、例えば企業から見て、どこが欠けているのかという指摘があれば、より議論が前に進むのではないかと思う。
- ◎ 企業、特に大企業の場合は、英語人材をそれほど欲しいと思っておらず、入社後に英語教育を行えばいいと思っている。最近において、これまであまり採用しなかった東京外国語大学や国際基督教大学（ICU）等といったレベルの外国語大学からの採用が増えているが、どういう人を採っているかという点、英語ではなく、例えばタイ語学科とか、英語以外の言語を専門とする学生を採っている。理由は、入社後にフランス語、スペイン語等は、大企業でもなかなか育てることが難しいので、大学で学んだ者の評価が高くなっている。当社も含めて、世間の企業では、国際教養大学からも熱心に採用してきたが、入社後の評価は、期待していたほど伸びていないという声が他企業からも聞こえてくる。現時点で、企業がどのような人材を必要としているのか、大学が送り出してきたグローバル人材に対して、どういった評価をしているのかということの把握が必要である。長崎には、三菱重工業のようなグローバル企業もあり、地域の企業という意味では、十八銀行をはじめとする企業もある。グローバルな企業と地域を代表するような企業では、ニーズが違うかもしれない。地元の企業からもヒアリングして、フィードバックしていくシステムを構築することが必要ではないかと思う。
- グローバル価値の英語であるとは思っていない。大事な点は、「現場に強く、危機に強い、そして行動力のある人材」の育成が主眼であり、基本的には卒業後の伸び代がどれだけあるか、あるいは柔軟にチャレンジできるか、ということが最大の眼目であり、それに沿うようなアウトカムを出さなければならない。残念ながら、まだ全体の中で本学の評価が低いという中にあり、意見としていただいた視点を極めて重く受け止め、アウトカムを見据えた、卒業後にどうなるかということ踏まえて、グローバル人材の育成に対応していきたいと思う。
- ◎ 留学をさせる場合でも、日本の企業は、アメリカの大学に留学した学生は比率的にはごく一部しか採用していない。一方で、ヨーロッパの大学に留学している学生を積極的に採用している。それぐらいアメリカとヨーロッパの大学では、入社してきた人たちの能力に差があるという評価がある。したがって、留学をさせるとしても、留学先をどうするかといったことも考えなければならない。留学先としては、ヨーロッパの大学やシンガポールの大学にどのようにして留学させるか、また留学期間も最低1年間、1年ないし2年でないと留学と認めないといった厳しい姿勢を示す必要がある。また、それを目標とすべきだというように思う。
- ここに記載した「長崎大学ブランド」には力を入れている。グローバル・ヘルス分野で、国際的にリーダーシップを発揮できる人材を輩出することが、ひとつの「売り」である。もうひとつは、これからCOO+事業が開始されることもあり、地域で頑張る人材で、グローバルマインドを持ち、いつでも飛んでいって頑張れるような人材をイメージしている。例えば、三菱重工業のように大企業のイメージとは少し違うかもしれないが、英語での交渉ができ、自信を持って頑張れるというのは、非常に有用な資質ではないかと思う。また、多文化社会学部に関

しては、また違った観点からの「グローバル人材」を考えている。いずれにしても、他にはないイメージの人材を育成したい。卒業後のフォローアップと社会の評価をどういう形で取っていくかというのは大事だと思う。本学は、スーパーグローバル大学等事業に採択されなかったが、それでもグローバル人材の育成に力を入れ、事業に採択された大学に負けないためにこれだけの目標を掲げている。

- ◎ 当社においても、長崎大学の経済学部や工学部出身者がおり、長崎大学出身者は現場に強いということで評価も高い。そういう意味で長崎大学経済学部、工学部の持っているブランドをいかに強くして行くか。英語は要らないと言いつつも、長崎大学出身者は英語力が低く、入社後に英語を学習しているが相当苦勞している。英語を採用基準には入れていないが、入社後、すぐに活躍できる人材になるためには、学生時代に英語をもっと勉強させ、評価について、例えば TOEIC の最低点を設定する等といったことを検討することは賛成である。
- ◎ 長崎大学の特色を打ち出すという観点では、水産学部に関心が当たっているように感じる。水産学部関連として7ページの27に海洋エネルギー等に関する人材育成プログラムについての記述がある。しかも、予算の説明の際に、今年度の配分の額でマイナスになっていない学部というのが、歯学部と水産学部だけであった。水産学部が新しい取り組みをやろうとしているのか伺いたい。
- 水産学部がマイナスになっていないのは、今の件とは直接には関係ない。後ほど説明があると思うが、本学は次期中期計画の中で、地方創生への貢献のひとつの目玉として、海洋エネルギーの開発に貢献をしようとしている。そのため、工学研究科と水産・環境科学総合研究科が連携、協力して、新しい組織として海洋未来イノベーション機構という組織を設置する予定である。そのことを年度計画に記載している。海洋エネルギーの開発に関する貢献は、本学だけではなく、他大学でも行っているが、水産学部を有し、工学と水産を融合した研究プラットフォームを創ろうとしているところが本学の特徴である。
- 水産学部が増になっている要因として、水産学部は、長崎丸と鶴洋丸という2隻の練習船を有しているが、そのうちの長崎丸（昭和61年竣工）を更新する予算が認められており、その関連経費が計上されていることが要因となっている。

(4) 原子力災害対策戦略本部、海洋未来イノベーション機構の設置及び原爆後障害医療研究所の共同利用・共同研究拠点認定に伴う国立大学法人長崎大学基本規則の一部改正について

担当の理事（総務担当）が欠席のため、理事（財務担当）から、資料5に基づき、新たに原子力災害対策戦略本部及び海洋未来イノベーション機構を置くこと、並びに原爆後障害医療研究所が共同利用・共同研究拠点に認定されたことを受け、同研究所を共同利用・共同研究拠点に供するため、国立大学法人長崎大学基本規則を改正することについての説明があり、引き続き、新設する2つの組織の担当理事からそれぞれの組織の取り組み等についての補足説明があり、審議の結果、了承された。

- (5) 特別支援学校の主幹教諭配置に係る長崎大学職員給与規程等の一部改正について担当の理事（総務担当）が欠席のため、理事（財務担当）から、資料6に基づき、教育学部附属特別支援学校に主幹教諭を置くことに伴い、主幹教諭に適用する本給表を追加すること等のため、長崎大学職員給与規程等の一部改正することについて説明があり、審議の結果、了承された。

3 協議事項

- (1) 長崎大学における法人化12年と第3期の課題 ～組織改革と法人経営～

議長から、法人化以降の本学の組織改革とそのアウトカム、第3期中期目標・計画期間の収支シミュレーション及び法人経営システム改革への課題等について説明があった後、大要次のような意見交換があった。

(◎は学外委員、○は大学側の発言を示す。)

- ◎ 一般経費を減額せずに人件費を中心に減額してきているが、人の数を減らしたのか、あるいは給与水準を下げたのか、どちらを主に減らしてきたのか。
- 人件費は、第1期の6年の間については、政府、国家公務員が毎年1%ずつ削減していくこととなっており、本学もそれに準拠して1%ずつ下げることとしていた。本学は給与費総額でそれに対応した。
- ◎ 人員はあまり減らしていないということか。
- 人件費を減らすという場合に、人の数も減らしていかないと下がらないので、一定程度の数は減っている。
- 本学の場合は、人件費の削減をポストの削減に置き換えて実施した。そのことによって、5%程度の人件費の削減が行われた。人の数は減っているが、事業は拡大している。大学の教員は大変だということだと思う。
- ◎ 人数を減らすというのは難しいと思われるが、それを実施したのかと思って質問した。

収入に関して、一般運営費交付金は減っているが、特別運営費交付金や産学連携等研究収入あるいは外部資金を含めてトータルでみると収入は増えている。収入は増えているのにその中の一般運営費交付金が減ることによって、運営に支障を来すのか、その辺はどうなのか。

- 4ページのグラフにある「特別運営費交付金」と「補助金」は、特定の教育研究のプロジェクトに対して支出される金額であり、「一般運営費交付金」は、通常行う教育研究に充てるもので、それが右肩下がりで減っているということになる。そういう意味で、一般運営費交付金の減というのは運営という観点では非常に厳しいということになる。
- ◎ 経済学部で耳にしたが、志願倍率が下がっていることもあり、高校生へのアプローチに力を入れており、また一方で、就職の斡旋という面で、企業回りの必要があるが、その旅費が無いため、自家用車や自費で移動する、あるいは行かないという状況が起こっているようである。予算の削減でそのような事態を生じているのであれば、本末転倒しているのではないか。一番力を入れないとならない部

分の活動に十分に手当てがされないのは問題ではないかと感じた。

- ◎ 国立大学から独立行政法人になったということに対して、学長は「選択と集中」と言われた。国立大学を法人化した前提として、弱い人は仕方がないということがある。その中で生き残る人がどのようにやっていくかということであるから、それに応えなければならない。ところが、この会議でも「文科省からの通知がこうである」、「文科省はこう言っている」という発言をよく耳にする。本当の意味の独立行政法人の運営がなされていないのではないかと思う。大学の自由度と、スリム化しながら予算を獲得できるところだけに集中していいかというのは分からないが、独立行政法人になったという根本原因がそこにあるのではないかと思う。そこにダイレクトに対応していかなければいけないと考えているのいかか。

- 基本的にはスクラップ・アンド・ビルドという形でやってきている。例えば多文化社会学部の設置の際には、明確にスクラップ・アンド・ビルドであった。しかし、スリム化となると、それはそれで予算が必要となる。実際に在職している教員は引き続き在職するので、ある学部を廃止すると授業料収入は減るが人件費は必要となる。当該教員を他のところへ移すにしても、特別にお金を出す必要が生じ、様々なことがあって予算が必要となる。

しかし、借金する余裕も無く、セーフティーネットも無い。また、自由に貯めることもできない。法人化されているが、制限されている部分が多い。その中で、複数の大学が連合することも含め、スリム化をしたいが、これが難しく、「文科省、文科省と言うな」と言われるが、そのような改革をする大学には、インセンティブとしてしっかりと予算措置していただく必要がある。それを「規制緩和」、「セーフティーネットの構築」、「脆弱性の克服」という言い方で言っている。それでは民営化すればいいではないかという話になるが、これもまた難しいと思う。

- それは理解できるが、やはり法人化というのは、「一定枠の予算を配分するからその中で業務を行う。」ということだと思われ、スクラップ・アンド・ビルドのスクラップは、特別な予算でないといけないが、「増やすところは増やす。」ということでは増えるばかりで、法人化の理念と乖離すると思う。

病院を独立行政法人にしているところが増えているが、真の独立行政法人にはなっていない。市が市立病院に補助する場合において「収支がマイナスになったら補助しましょう。」というようなことをしている。本来は、「全国平均で見ながら、一般の国民への医療の提供は、このレベルでやってください。そのレベルで一番いい方法を取ってください。」とすべきであるが、そうではなく、独立行政法人であるにも関わらず、「この病院は患者が少ない。では、何億追加しましょう。」というようなことを全国でやっている。したがって、独立行政法人にしたことが機能していない。理想と実際が違うからそうなる。法人化の理念を実行するうえで仕方がない部分があってもいいのではないかと思う。

- 文部科学省という言葉が多いのは事実である。運営費交付金も「渡し切り」という形で交付されている。また、1年間、大学の経営努力により生じた剰余金は、制度上、次の年に繰り越すことができ、大学が決めた事項に使用可能になっているが、実際上は、財務省の厳しい目があり、剰余金が出るのであれば、運営費交付金を減らすという議論にもなりかねないということもあり、一定のセーブがかかっている。制度はあるが、それを十分に活用できないような状況もある。
- ◎ 少なくともこの5年、第1期、第2期の期間で「特色ある大学への変換」、「体質の改善」、「目標をどこに置くのか」ということについては明確になり、そのことは、長崎大学のブランドをしっかりと創ったという、大きな成果を上げたと思う。その結果、外部資金の増額にも反映されていると思う。これを次のシステム全体の改革にどのように繋げられるかという、外部資金は、文科省からの予算と異なり、5年後にはファンディングが終わり、その後のファンディングが全く保証されていない。そのような外部資金ばかりに頼ると怖い部分が出てくる。そのようなことを踏まえ、他にどのような可能性があるのかという、支出を減らして収入を増やせばいい。支出を減らすというと人件費ということになる。収入を増やすという部分では、外部資金となるが、3年先、5年先にどうなるか予想ができない。外部資金で雇用した職員をどうしたらいいかというマネジメント全体に関わる事となる。そのように考えると、例えばパテントみたいなものを長崎大学の研究の中から多く獲得して、パテント料を取る。これも何十年後にはなくなるかもしれないが、しばらくの間は基礎的な大学の収入になり得ると思う。大学の業務で収入に直接結び付けるところは、そういう知的所有権ではないかと思う。
- 理屈ではそのような収入が上がってくれば言うことはないが、今、省庁関係以外からの収入も含めて、知的所有権は東京大学といえども微々たるものである。大学の中では東京大学も多いが、文科省、厚労省、経産省などの省庁からが大きく、産業界からというのは、まだまだ少ない。その中でさらに知的所有権に基づく収入というのは少ないと思う。日本のアカデミー自体が、アメリカと構造的に違いがある。
- ◎ 大学が独自で研究して持っているパテント等については、企業がそれを使いたいと思うようなものは、おそらく、多くは出てきていない。細かいところまでは承知してはいるが、企業との共同研究はよくやっていると思う。その大学側の成果は、共同所有権だけなのか。ここで共同所有権にこだわるのか、むしろ共同研究によって企業側に売り上げが生じた場合に、10%のロイヤリティーをもらう等、そのような戦略を考えてはどうかと思う。企業側としては、事業に繋がられるからという思惑でやっていると思われるので、事業化され、売り上げがあれば、当然そこにロイヤリティーを得るといようなビジネスモデルが考えられるのではないかと思う。現在はそのような形にはなっていないと思う。

- ◎ アメリカでは既に法律が改正され、大学が特許を企業に渡した場合にその売り上げの何パーセント、または何らかの形で大学が収入を得る。もしくは、共同研究の結果の特許も大学が所有できるというようになっている。しかし、日本はまだ変わっていないので、現状ではできない。したがって、規制緩和という部分に関わってくるのではないかと思う。
- 工学部では特許の話はよくされるが、恐らく長崎大学全体の特許料収入は、何千万円のオーダーだと思う。共同研究を行う場合において、それぞれの契約で形態が異なる。比較的、電気系の会社はロイヤリティーを払うという契約を結んでもらえるが、自動車系の企業等からは拒まれる場合もあり、ケース・バイ・ケースである。
- ◎ 運営費交付金が減る中で、人事院勧告により給料が上がるというのは、非常に無理があるなという感じがするが、このことは長崎大学だけの問題ではなく、全国の国立大学法人の共通の問題であると思われるので、横の連携を取らないと解決できないのではないかと思われる。

また、学長がよく分析され、まとめられているが、民間であれば、思い切って、経営改善に入っていくのだと思う。その気になれば余地は相当出てくるのではないかと思われる。収入が増えないのであれば経費を減らすことになってくると思う。
- 今後もこのようなことを議題として挙げていきたいと思う。

4 報告事項

- (1) 平成28年4月からの執行部体制について
議長から、資料8に基づき、平成28年4月からの執行部体制について報告があった。
- (2) 監事の退任について
議長から、平成28年3月31日限りで退任する里監事の紹介があり、同人から退任の挨拶があった。
- (3) 経営協議会委員の退任について
議長から、平成28年3月31日限りで退任する崎元委員、安部委員、山崎委員、佐久間委員及び荒川委員の紹介があり、出席の山崎委員及び佐久間委員から退任の挨拶があった。
- (4) 最近の大学の主な動きについて
議長から、長崎大学の最近の主な動きについて資料9として添付していることの説明があった。

(以上)