

第14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19年3月26日(月)13時20分～16時40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, 大和田, 坂本, 鹽野, 茅野, 藤沢, 白井, 野村, 勝山, 須田 各委員
オブザーバー 小坂, 橋本, 大島 各副学長, 梶谷, 堀井 各監事
欠席者 大崎, 菅谷, 安川 各委員

第13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, 前回会議までの意見等を踏まえて検討を継続している旨の説明の後, 白井理事及び学長室部長から, 資料No. 1 - 1 ~ No. 1 - 3に基づき, ワーキンググループでの検討経過として, 長期ビジョン検討のための枠組み, 長期ビジョン策定のための検討項目, 学外アンケート結果等について説明があった。

学外委員から, 次の内容の意見があった。

アンケート結果にある「歴史と伝統がある」「自然環境に恵まれている」を生かすことを, 今まで考えてきたかどうか, 「就職」に関しては, どこが強いのかピンとこない, 「国際交流が盛ん」とは感じないということが, よく表れている。資料 1 - 1の2頁目の「信州大学長期ビジョンのスキーム」は, このとおりやるとよいと思う。

この頃の大学では, 論理学を教えていない。会社でも, 経営の論理を知っている者がいない。

また, 比較がない, 競争相手, 会社で言えばどこと戦うのか。戦う相手も, 日本だけではなくて世界になった。大事な全体的な位置付けをやらない。これをやっていない会社は, みんな潰れていっている。全体的というのは, 世界のエネルギーと食料と輸送と情報をコントロールして, そういう論理をきちっとして, 全体の位置付けを, このスキーム通りにしたら, 答えが出てくると思う。

それから, 教授会というのは, 商売柄必ず文句いちゃもんをつける, しかし, 何も決まらない。

そうではなく, こういう時代に何をやらなければならないかを, 経営的に考えていただきたい。

そして, その中に, 自分がどう寄与できるかということ, 全員参加できるように, ある人は研究でしようし, ある人は教育でしようし, ある人は自治体との関係でしようし, ある人は企業とか, みんなそれぞれ良さを生かせる。

昨年の日本全体の経常黒字の中の半分は輸出だけれど, 半分は海外からのノウハウ, 特許料その他だから, 海外で事業をして日本人は稼いでいる。となると, 特に理工系は外に出て行って働かなければならない。小売業でも, どんどん海外へ進出している, 特にアジアで。

イノベーションというのは, 地道に, こつこつと, トヨタ自動車のハイブリット車は, 売れるとは思っていなかったけれども, 急速にゼネラルモーターズ, フォードを動かした。

地道にこつこつとやったときに, 世界が変わったという意味で, 是非, 信州大学は, 地道にこつこつと, 日本全体, アジア全体の中心大学としてやられたら, 成功すると思う。

イノベーションは, 天才が作るものではない。知識と既存の技術というものの新しい結合が, 直面する時間と空間に対して, 社会に対して, 大きなインパクトを与えるものがイノベーション。

そういうふうに見ると, 本当に地道にそういうことをやれるという形を, 大学が手を挙げて, 教育していただくと, すばらしい大学になると思う。

大学のほうから, こういうことが, わが国の為にできたら良いではないかということ, こういう勉強をすることでこういうことになるからと, やるとなれば地道にうちはやるという大学が出ると, そこへ嗅ぎ付けたいと思うのが, 今の行政だ。

大きく2つあると思っている。

1つは, 長期ビジョンを考える場合に, その内容としてどういうものを取り込むかという中身の議論, もう1つは, どういう方法論でやっていくか, どういう事柄をどういう手順を作ってやって

いくか、計画としてどういう事ややっていくかという、2つの領域があると思う。

メソッドという観点から言うと、第1点は、長期ビジョンを検討し、さらにその展開構想を考えていくという試みは、国立大学としてはあまりまだ取り組まれていない姿勢ではないかと思う。

今後の非常に不安定な状況を考えると、極めて優先度の高い取り組みになると思う。

この長期ビジョン、資料で展開する構想は、最大の優先課題であると思うので、是非とも強力に推進していただきたいし、この長期ビジョンを、極めて骨太なものとして捉えていただきたい。

長期ビジョンとその先にある長期経営計画というものを、これは長期ビジョンを作るだけでも相当の手間、工数、時間がかかるわけで、さらに展開計画、経営計画というものを、どこまで、どのレベルまで作っていくかということにもよるが、私のイメージしているレベルまで作っていくことを考えると、大変な時間と工数がかかる。

単にスローガンを並べれば済むというようなものではないので、このビジョンの作成、あるいは、それを実現するための経営計画というものに、相当の勢力を注ぐ、事柄の性質上、注がざるを得ないと思っている。

その意味では、1つのステージというものを考えていかなければならない。

時間的な軸というものを、考えておく必要があるわけで、その意味では、この年度ぐらいの作業として考えてみれば、この長期ビジョンというものをきっちり練り上げるというところが、おそらく時間的にはせいぜいであろう。

そこから先の長期の経営計画というものを、ある程度、実行性のあるものとして作っていくということになると、片手間でというわけにはいかない。

それなりの工数と時間、あるいはいろいろなモデルを作っていく、ということがあり得るので、それなりのチームを、新規に、学内に専任のチームとして編成していく必要がある。

民間企業では、経営企画、経営計画は、社長直属のような形でどこでも持っている。

例えば、予算を作るにしてもそういったところが中心になってまとめていくわけで、そういった経営計画・経営企画に関わる事柄を専門に行なうセクションというものを、学長直属として作る。

先ほど、「財務戦略ワーキンググループ」という話があったが、そういった内部の組織の枠を超えた、経営計画チームとか、経営企画チームとか、そういったものは一番重要な部分なので、分散させないで、1つの組織の中できちんと検討して作成していく。

また、それは、不断に見直しをしていかなければならない。

ある年度が過ぎたら、それは果たしてその通り実行できたか、達成できたか、できなかった原因は何か、今度はそれを直していこうということの繰り返しになるので、恒久的な組織が、おそらく必要になるのではないか。

高度成長期は、パイが広がる時代で、経営力の差はあまり出ないけれども、オイルショック以降の状況で見ると、やはり生き延びていった企業は、そういう経営企画力、情報収集力、社長の判断を仰ごうとする体制は、しっかりしている。

国立大学にとっても、そういう情報収集なり、それを踏まえた課題の分析、判断、実行のための計画を作っていくという機能は、非常に大きくなっていくのではないか。

それから、現行の中期経営計画は、法人化という極めてどたばたした時間的に制約のある状況で作られているので、2年目3年目になってみると、いろいろ不都合というか、何となくそぐわないことも出てきていると思うから、あまりそういうことにとらわれずに、信州大学として、どういう経営戦略を立てて、どういうことをやっていくかということを考えてみたらどうか。

そういう意味では二重帳簿ということになるうかとも思うが、そういったものができた後は、当然、新規の中期経営計画に反映させていくべきであろう。

ただ、色々とお化粧を、相手が違えばしななければならない部分は、それだけのドレスアップをすればいいと思うが、そういう意味では、次期の中期経営計画にやはり反映されていくようなものであるという観点が必要ではないか。計画の方法論的な側面に関して、申し上げた。

それから、長期ビジョンの内容ということについて、感想的に2つ申し上げたい。

1つは、この大学における現場とは、いったいなんだろうかと考えている。

例えば、鉄鋼関連のメーカーの場合、高炉で鉄とコークスを混ぜて、それから、お湯になって出てきて、それを前処理して、転炉に入れて、圧延するという工程があるが、これを支えているのは、まさに現場にいる人達で、基本的には工業高校を出られた方々で、その中にすごいベテランが、

各工程において、そういう方たちが、実は極めて高度な技能を持って仕事をしている。

そういう意味での現場というふうに考えると、やはり、現場はしっかりしていないと、その上に立つ部分はうまくいかない。

鉄道でも、粉飾みたいなことで社長が辞めたりすることがあっても、電車は走る。

それは、電車を動かす現場の人たちがしっかりしているから、上がばたばたしても揺るがないということがあるわけで、それでは、大学における現場はいったい何だろうと考えてみると、個別の学生と、教授なり教えるほうとのやり取りが、現場だと思う。

そういう意味で、何が大切かと言うと、学生が充実した教育を受けられるということ、それが、その学生のその後の人生において基盤となるような教育とか、そういうやり取りとか、そういうことが、教育機関であれば当たり前なことだと思うけれども、教育ということについては、それが「教育の現場」であって、その一つ一つがしっかりしていないと、うまくいかないだろう。

1つ、気になるのは、これまでの長期ビジョンに関わる話を聞いてきて、こういうことが、資料にいろいろ書かれているけれども、そういうことが行なわれれば、確実に現場の部分がしゃんとするのかどうか。

もちろん、現場は現場で、こういうことがしっかりとできれば、良くなるということではあるが、そのことを見据えた事柄が、あまり出ていないような気がしていて、それでも差し支えない大丈夫ということであればよいが、その辺がどうなのか。

もう1つは、例えば「信州的」という言葉が、出ていた。

地理的な、一種の領域を示す「信州」という言葉であれば、あまり、その概念の内容に対して抱くイメージは、人によってばらつきがないと思うが、「信州的」といった場合には、いったい何が「信州的」なのかということをも、もう少し厳密に定義をするというか、「信州的」というのはこういうことなんだということまで、ある程度踏み込んだ上で、使っていただきたい。

「信州的な」、「信州大学的な長期ビジョン」の「信州的」とはなんだということは、もう少し具体性を持った概念として展開されたらどうか。

1点目は、資料 1 - 1の2頁に、極めてクリアーな図が書いてあるけれども、もう少し物事ははっきりさせる時は、まず、世の中が、日本が、世界がどう変わるか、社会がどう変わるかというのがあって、その中で大学の使命は何かというのは当然あると思う、その次に、国立大学の使命というのは、はっきりしていただきたい。

もしかしたら、国立大学不要論があるかもしれないし、逆に言うと、国立大学ということをもまずきっちり認識して、信州にある国立大学ということと、それから、もう1つ、これからは大学も国際競争が出てきて、アジアの人たちが本当に日本に来るか、欧米に行ってしまうか、日本の人も、外国に行くかということがあるので、信州にあるということと、日本の大学ということをも、きちっと把握して、最後に信州大学はどうあるべきかというふうに考えていくと、すぐははっきりするのではないか。

2点目は、資料 1 - 1の5頁に、「信州大学長期ビジョン検討のための枠組み」とあるけれど、あえて言うと、ジャンルを1つ独立させたほうがいいと思う。

類は研究機関としての大学、類が教育機関としての大学、類が文化施設としての大学と書いていると思うけれども、その中に組織論が入っている。

4つ目の分野として、経営組織体としてのジャンルというものを作ったほうが、はっきりすると思う。

その中で、大学としての内部組織のあり方とか、人材雇用、例えば、外からどんどん先生を持ってくるとか、先生に任期制を作るとか、色々あると思うけれど、それから外国人をどのくらい入れるとか、そういう組織としての大学、その中に財務も入ってくるとし、他との連携も入ってくると思うが、そういう組織論を1つ立てたほうが、はっきりするのではないかという感じがするし、総合大学であるべきかどうか、そこで出てくると思う。

3点目は、言うまでもないことだが、5頁目に3分類でどうあるべきかと書いてあるけれども、今はこれでもいいと思うが、最後にビジョンが出るときは、基本的に国立大学にどうしても必要なビジョンと、それから信州大学こそがこれだというものを決めて、この報告書を見たら、信州大学の報告書であると判る、3つでも2つでもいいが、そこを搾り出すことが意味があるのではないかという感じがする。

それから、アンケート調査で、「歴史と伝統がある」とか「自然環境に恵まれている」とかいうのは分かるが、「将来性がある」というところにたくさん丸をつけているけれど、「将来性」とは、いったい何を考えているのかが分かると、もっといいのではないかという気がした。

5頁の、「類リベラルアーツ」の右に「基盤学部の融合と協力体制の構築」と書いてあり、何となく理学部、人文学部、教育学部がこの辺にいて、経済学部も見方によればリベラルアーツ的なところもあるが、リベラルアーツと基盤学部との対応関係がちょっと分かりにくい。

それから、類、類、類は、他の委員も言ったように、一種、普遍性のある枠組みで、信州大学の特色ではなく、基本的には普遍的な話のように思うが、各大学でリベラルアーツをこういう形で充実していってもらえると、大変ありがたいし、また、信州大学がその先頭を切って、類だけが信州大学ではないということ、ここでははっきり謳っていただければ、大変けっこうなことだと思う。

ただ、そうすると、信州大学独自のものをどうするかという点は、要するに「中期目標」、これは一種の押し着せのスキームで、二重帳簿でそのスキームを作らなければ仕方が無いけれども、本当の狙いがどこかということが、もう1つあると思うが、それが、なかなか見えにくい。

他の大学のどこでもない「信州大学の地域性」というのは、それはそうだと思うが、地域的な問題以外に、何か特別な、きらりと光る、これぞ信州大学というものがあるかどうかという点について、なかなか見当たらないところがあったので、これから作っていただくことになるのではないかという感じがした。

ただ、信州大学固有の問題として、資料 1 - 2の5頁、「4 大学運営」の「基盤学部の融合と教職員の有機的再編（人員の2割削減と資源の有効活用）」というものは、これは本当にえらいことだと思うけれど、ここに掲げたということは、本当にやる気があるのかなという感じがする。

もう1つ、学長選挙の関係が、これはなかなか難しい。

長期ビジョンを作って、それを決めてしまうと、学長選挙に枠をはめることになるので、それでいいかどうかという点がある。

他の大学を見たら、学長の資格として、長期ビジョンをまじめにやる人と規定していたが、こんな長期ビジョンはだめだという面白い学長は出てこないことになるので、それでいいのかどうかということもあって、この長期ビジョンをどう位置付けるかということは、もう少し慎重に考えたほうがいいと思うし、あまり縛られない方がいいということと同時に、中身もそんなに細かく決めないほうがいい。

誰が見ても大丈夫だということにしないと、これからいろいろな大学の改革の時に、長期ビジョンが足かせにならないようにして頂きたい。

企業でもいわゆる「社是」というようなものがある。ビジョンというのは、それとは違う、もう少し具体的なイメージを持ってやるのがビジョンとすると、2015年まで、あと8年。もう少し向こうのほうがよくはないか。

遠いもので立てると、わりと理想っぽくなるので、理想っぽいものを掲げておいて、実は、それがどういう理由で進まなかったということが分かるためには、少し長期の展望で立てた方がいいように思う。

それから、信州の特徴を織り込むと言っても、よく考えてみたら、織り込まないほうがいいということだってあり得ると思うし、信州の特徴はなんだと説明しようと思っいろいろ組み立てていたら、あまり良いことないじゃないかということもあると思う。

信州らしさと言うのは、2～3は共通のものはあるけれど、人によってたくさん違うということもあるので、本当に覚悟を持って特色を出すと、それに外れてやりたいけれど、ちょっと特色とは外れるなという施策だって出てくるというようなことも、これから起こってくると思う。

資料 1 - 1の5頁に、「多様な学生の受入れ」と、「特色を生かした差別化」があるが、これは両立するののかという意味で、突っ込んでいかれると、矛盾してしまうところが出てくると思う。

そのときに判断の基準になるのが、「校是」みたいなものだと思う。

先ほどのことと関係するが、大学の現場は、研究・教育の担い手である教員だと思っているけれども、要するに、それは、教員にやる気を起させる組織というのは何かというのが、一番の関心事になる。

そうすると、信州大学の「信州的」ということで、教員のやる気を起こさせられるのかどうか。

最近特に起こった現象だけれども、法律系では、自分の勉強を充分やらせてくれるところに動かし、何々大学というよりは、研究・教育環境がどういうものかということで、非常に足が軽いところがある。

それは、ある意味では、一般的にありうるところで、どこでも、信州らしさということではなくて、自分の研究、そこでやってくれるのかと、そういう人がいるのかと、いわばそういう方向で動くとする、信州らしさということは、地域の学生や、あるいは企業にとっては大変に重要なことだけれども、現場の人にとって、果たしてどれほどありがたいものなのか、大事なものなのかどうかという点が、ちょっと気になる。

今、信州大学は、他でも同じだが、あまりお金が豊富でない中、自分の力でやって行けというような所へ追い込まれているわけで、そういうイメージが先生方の中で非常に強い。

食べていく、明日の米を稼いでいく、ということに、相当、皆さんの考えが集中しているのではないか。

「教育」というのは、30年後とか50年後のことを、先行投資することなのだから、すぐ認められなくてもやっていかなければいけない。

日本の将来とか世界の将来をある程度予測して、その時に役に立つ人材、そういう人材を育てるのだけれど、そんなことばかりやっていると食べていけないということはある。

長期ビジョンというのは、願望なり、その集合体で、全く構わない。

できるかどうかということを考える前に、まず、どういったことをしたいかということがあるわけで、そういうものであるだろうと理解している。

それから、大変ひんしゆくを買うかもしれないが、人件費とか、効率化係数1%ずつというが、運営費交付金の占める割合だから、実際にはコンマ7とかコンマ5とか、その程度なので、かつて、すさまじいリストラを経験した企業サイドからみれば、極めて温和な環境だ。

シミュレーションの1つとして、「退職者自然減の補充をしない」というケースを想定してみると、おそらく、団塊の世代がどんと抜けるので、例えば、そういう決断をすると、理屈から言うと、お金はそんなに足りなくなるとは思えない。

ところが、自分の後任は必ずある、退職者の補充は、その頭数でやるという前提に立てば、単価の問題はあるが、コストは減らない。

そこのかみ合わせをどのように考えていくか、これは、縮小均衡戦略で、それができるかどうかで、そういうことと組み合わせて、多分、人件費の余裕が出てくる。

100%補充しなくてもいいと、例えば7割でいいと考えれば、何かの余裕が出てくるわけだから、それをある意味では戦略的に、振り分けていくというように、色々な考え方がありうると思うので、むしろそういうシミュレーションをするということも視野に入れていったらどうか。

2 平成19年度計画(案)について

藤沢理事から、席上配付資料及び資料 No. 2 に基づき、年度計画事項の概要について、続いて、各担当役員から担当事項について説明があり、審議の結果、承認された。

教育関係 小坂副学長、大島副学長

研究関係 白井理事

社会貢献 白井理事

医学部附属病院関係 勝山理事

人事関係 勝山理事

国際交流関係 野村理事

広報・情報関係 野村理事

点検・評価関係 橋本副学長

大学運営関係 藤沢理事

学外委員から、次の内容の意見があった。

教育関係で、日本全体をみると、環境教育と健康福祉が特徴だが、それが出てこない。

その両面を出すと、日本では先ず信州大学だとなるのではないか。広報との関係もあると思うが、

それを大いに出せば、信州大学の特徴が出ると思う。

病院の経営戦略室は、たいへん結構だ。アメリカのNIHに留学した人は何人にいるか。全世界の病気に対する対応は、日本はやっていない。NIHに行く行かないは別にしても、是非情報とか、世界で何が起きているかを把握すること、日本はアジアの中心だから、そういう面の見方をしないとイケない。

内視鏡センターとかは、いわゆる何よりも最初に病気を発見するというための体制だろうから、そういう意味で、信州大学は、世界的にも病院のここが優れていて日本でも少ないというところを分かるようにしていただくと良いと思う。

国際交流では、アジア各国は国によって期待していることが違うので、連携のあるところから一つ一つ積み上げながら、狙いをつけてやっていただくと、国際交流課というのはすごく力を持って来るという感じがする。

それから、光通信は、こんなに遅れているとは思わなかった。

光通信のシステムは、全体としては日本が一番進んでいるけれども、使っているものは、アメリカその他より遅れている。だから、大学で大いに使っていただければ大変よろしいのではないか。

1点目は、留学生の交換は重要だけれども、もう1つ大事なことは国内の就職先との交流だ。

これを、ちゃんとしないと、結局、東南アジアなどから来た人が、日本から帰るとあまり知日派にならない。

在学中はいいが、就職しようと思ったら、何処も就職が無く、すごすごと帰るということが多いので、是非、国内の採用する組織との交流も深めていただきたい。

2点目は、広報についてで、東京にいと、なかなか並みの広報は届かない。

このあいだ、NHKの番組で、高齢者がカロリーメーターを着けて登山するという番組を見た。広報するときには、一般的な広報と同時にジャーナリズムが飛びつくような時流に乗った広報も、少し意図的にしたほうが効果的ではないかと思う。

最後に、管理運営のところ、いままで遠慮して言わなかったが、ここの空気はちょっと異様で、女性は私一人なのが異様だ。

最近、さすがに経団連のトップの会議以外は、だいたい違うので、女権拡張論で言うのではなく、本当にいい人材はどんどん採っていったほうがよいと思う。

33頁以降をみると、大学の運営で結構きらびやかなことが挙げられているが、これからの大学改革は、事務組織の効率化あるいは簡素化ということが大きな眼目になるのではないか。

例えば、「アウトソーシング」というのは大変きらびやかな言葉で、「事務処理手続きの見直し、簡素化」というのもそうだが、性急に改革するのは、大学組織ではなかなか難しいと思うが、道筋は常に付けて、思い切った改革の方向に、進めていくようにしないとイケないのではないか。

国立と私立の一番の違いは、事務組織の在り方だと思うので、法人化したのだから、その辺も考えてみてはどうか。

3 平成19年度予算書(案)について

藤沢理事から、資料 No. 3に基づき、年度計画策定事項の概要について説明があり、続いて、担当理事及び副学長から主な担当事項について説明があった。

4 学長選考会議委員の選出等について

議長から、資料 No. 4 - 1に基づき、今月末で任期が満了する学外委員8名の任期を、本人の内諾を得て、学長の任期末まで延長したことの説明があり、続いて、藤沢理事から、資料 No. 4 - 2に基づき、学長選考会議委員が学長候補適任者になった場合の対処について(申合せ)(案)の説明があり、審議の結果、承認された。

報告事項

- 1 山岳科学総合研究所上高地ステーション(仮称)を利用した研究計画について
藤沢理事から、資料 No. 5 に基づき、このたび安曇漁業協同組合からの建物寄附受入れにより山岳科学総合研究所上高地ステーション(仮称)として利用することとなった旨の報告があり、同施設での研究計画と施設概要について説明があった。
- 2 信州大学学術情報オンラインシステムの開発と記者発表について
野村理事から、資料 No. 6 に基づき、バンチャー企業 2 社と共同開発したシステム、及び、東京で記者会見して公表したことの概要について説明があった。
- 3 平成 16～18 年度科学研究費補助金等の部局別採択状況について
白井理事から、資料 No. 7 に基づき、平成 16 年度から 3 年度間の科学研究費補助金申請件数・採択件数・配分額、学部別状況、寄付金受入状況及び大型競争的資金獲得状況、平成 19 年度大型競争的資金申請状況、及び学術論文の引用数及び国際順位について説明があった。
- 4 平成 17、18 年度受託研究、共同研究の受入状況について
白井理事から、資料 No. 8 に基づき、学部別状況、都道府県別分布、県内分布について説明があった。
- 5 平成 19 年度シニアサマーカレッジについて
小坂副学長から、資料 No. 9 に基づき、来年度開講する JTB との共同事業について説明があった。
- 6 職員給与規程の一部改正について
勝山理事から、資料 No. 10 に基づき、本法人が準拠している国家公務員一般職の職員の給与に関する法律の一部改正に伴う、本法人の給与規程の改正内容について説明があった。
- 7 寄宿料算定基準の制定について
小坂副学長から、資料 No. 11 に基づき、国立大学等の授業料その他の費用に関する省令の一部改正に伴う、本法人の関係規程の改正内容について説明があった。
- 8 その他
(1) 次回の開催について
議長から、今回は 6 月 28 日(木)に開催する旨の説明があった。

以上