

# 令和元年7月 経営協議会議事録

- I. 日 時 令和元年7月18日(木) 14時00分～16時23分
- II. 場 所 学術総合センター 一橋講堂特別会議室101～103 (1階)
- III. 出席者 徳久学長、有馬、犬養、岩田、加賀見、香藤、河田、黒木、  
島田、銭谷、西堀、萩原、船橋、正宗、宮坂  
中谷、渡邊、関、山田、松浦、堀、小澤、米村、中村、山本、  
金原各委員

がざー 桑古、角各監事  
(欠席者：堀、中山各委員)

- IV. 前回議事録について  
原案のとおり承認された。

議事に先立ち、立石渉外企画課長から、パナマ千葉大学コーヒー及びメキシコ千葉大学コーヒーについて紹介があった。

## V. 審議事項 (◎学外委員、○学内委員)

### 1. 令和2年度概算要求(案)について

松浦理事から、令和2年度概算要求(案)について、資料に基づき説明があり、審議の結果、承認された。

主な意見は以下のとおり。

◎ 国際未来教育基幹の部分で評価指標が3つある中の学生の平均授業外学修時間については、どのように数値を出して、学生は実際どれくらい勉強しているのか。

○ 文部科学省から、単位の実質化の観点で強く言われている。基本的には、授業時間だけでなく、授業当たり45時間の学修を必要とするとされていて、授業外学修の時間数を向上させることが全学的な課題となっている。現在、学生に対するアンケート調査により、1週間当たりで、授業外で授業に関する学修とそれ以外の一般的な学修をどれくらいしているかを聞いている。ただし、厳密に数字が出ているわけではないので、これをどういう形で今後精度を上げていくかということが課題である。学修時間は少ないと感じているが、例えば、授業の合間、昼休み、放課後に行っている学修を入れない学生がいたり、自宅や図書館の学修を入れたり入れなかったりすることもあるので、統一的な基準を示して、もう少し自己申告の精度を上げることを考えている。

### 2. 植物分子科学研究センターの設置について

中谷理事から、植物分子科学研究センターの設置について、資料に基づき説明があり、審議の結果、承認された。

## VI. 協議事項（◎学外委員、○学内委員）

### 1. 第4期中期目標・中期計画に向けた経営改革について

学長から、第4期中期目標・中期計画に向けた経営改革について、資料に基づき説明があり、意見交換を行った。

主な意見は以下のとおり。

- ◎ とても面白いと思う。戦略経営基幹のところには社会貢献と入れて、左に教育、右に研究があって、三位一体で社会貢献をするとしてはどうか。
- ◎ 右側のコーポレート・パートナーシップ・オフィスというのは、いわゆる企業のコーポレートではなく、コ・オペレートである。カタカナで書くと企業のように見えてしまう。また、青色のものはグローバル、赤色のものはローカルという分け方もある。グローバル・エクステンション、ローカル・イノベーションと言うこともありえるのではないか。
- ◎ コーポレートというのは日本語では、企業と連携を取りながら収益を増やしていくという意味なのではないかと思った。コーポレートという英語もあるので、ローカルに重点を置くのか、あるいはグローバルにどんどん出して行って、企業との連携を強めるのか、どこに重点を置いて名付けていくかということだと思う。
- コーポレート・パートナーシップ・オフィスの6番目のデザイン・リサーチはまさにローカルである。墨田区で中小企業を相手にやろうとしている。AIクラウドは世界レベルで考えている。ただし、私たちの実力では世界レベルだと決してついてくれない。印象としては、始めはローカルで進めるけども将来は実績を積み上げると世界で見てくれるのではないかと期待している。ローカルとグローバルで分ける考え方もあるのだがなかなか難しい。
- ◎ この資料の1番上に大学執行部直轄の組織が書いてあるが、具体的にはいつからスタートするのか。
- 現在は、法律で国立大学はこういった組織を中に持てない。アウトソーシングで依頼すればよいのだろうがコントロールが効かなくなる。予算がつけば今年度中に学内に作る。その後、法律が改正されたタイミングですぐに外に出す。そういう発想である。指定国立大学はすでに外に出せるが、千葉大学は外に出せない。
- ◎ アイデアは大変良いと思うが、こういうユニット、あるいはオフィスを作るということになると、先生方の片手間でマネジメントはできない。その辺はどうなっているのか。
- 要求している予算の中で人を雇うことになる。適格者がいるかどうかというのは、次の段階ですぐ雇えない場合はできるところからやっていくことになる。
- ◎ 実行するとなると、かなり高度な人材が必要となる。
- 大学のことをよく知っている方でリタイアされた方やそれに近い方を雇うのがよいのかなと思っている。

- ◎ 人によってうまくいくかどうかが決まってくる組織である。適格者を選ぶということが重要である。
- ◎ 素晴らしい考え方だと思うが、こういう組織を立ち上げた場合に、組織の中のガバナンス、だれがどのように運営していくのかをはっきりさせておかないと良いアイデアが良く成長しないということになる。
- ◎ 日本の国立大学は、国として必要な教育研究機能を配置してきた成り立ちがある。個々の大学を作るというよりは、例えば、法律学、経済学でも工学でも、全国的に必要な量と質を地域バランスよく按分してきて、たまたまそれが1つのところに集まったのが総合大学となった。極端なことを言うと大学は個性ではなかった。国全体として1つだった。それが平成16年度の法人化で大学ごとに考えることに変わったはずなのだが、必ずしもうまく機能していないというのが私の見立てである。そういう中でこういう経営改革強化のプランを作るというのは非常に意味のあることだと思う。よくできていると思うが、戦略経営基幹の経営の最高責任者に学長が来るべきではないか。やはり学長を中心にした戦略の作り方のほうがよいのではないかという感じがした。それと全員留学や世界最高研究というのはすごい成果なのでのもう少し強調してはどうか。大学として指定国立大学を目指すという戦略として大変良いのではないかと思った。
- ◎ 素晴らしい仕組みだと思うが、実際に動かすのは人なので、早いうちから優秀な人に目をつけて依頼をしておいたほうがよいと思う。
- ◎ 万が一の時のバックアッププランがあるか。途中までいってまずいとなった時にどう軌道修正するかということはある程度作っておいたほうがよいのではないかと思う。
- ◎ 素晴らしい考えだと思う。これが本当にできたら国立大学の今の序列を壊してやっていける。学長の任期が切れる時に、これを継承できる学長が次の学長にならないといけない。もしそういう人がなれたなら、外部機関の責任者は徳久学長がやったらよい。それは継続だと私は思う。それであれば実りのあるものになるのではないか。先ほど岩田委員が話されていたが人材だと思う。人材の部分では、学長は次に決めるという言い方をしていたが人材ありきである。そうでないと絵に描いたプランにしかならない。そのあたりの戦略を大事にしながら、もしこれをやれたら、エクセレントユニバーシティができて、その中興の祖である。
- ◎ 法人を大学と別に作るということは、そこに対する文部科学省の従来のような行政指導はないのか。
- 指定国立大学はない。もうけるために外に会社を作って、大学がコントロールしてやっている。
- ◎ 大学の先生は大学で教えるとともに、ここにも入るということになる。最後にここにお金がそれなりに貯まらないと逆に自由度が出てこない。したがって、本当にこれを作って、それなりの黒字が出れば、優秀な先生に対して今以上に給与を弾力化できるということを具体的に今のうちから数字でシミュレーションして、早い段階で検討しておく必要があると思う。

◎ 私の立場で言うと、地域へどれくらい貢献してくれるかというのはある。必ずしもローカルではないという話もあったが、これを通じて、地域の人材や企業を育ててステップアップしていけるか、また、先生たちも収益マインドを持たないと思えないと思うが、地域の様々な考え方や事情を理解した先生が大学内部に戻って、教育研究を行うというサイクルにするのが地元としてはよいと思う。

◎ この取組みは具体的な人が思い浮かばないとなかなかうまくいかないと思う。

## VII. 報告事項

### 1. 学長選考会議の審議状況について

黒木学長選考会議議長から、学長選考会議における学長の業績評価結果について、報告があった。

### 2. 国立大学改革方針について

松浦理事から、国立大学改革方針について、資料に基づき説明があり、意見交換を行った。

主な意見は以下のとおり。

◎ 大学等連携推進法人について、どのようなことをしようとしているのか。

○ 今年の経済財政諮問会議の報告書に、国公私立の枠を超えた大学等の連携を可能とする大学等連携推進法人（仮称）の創設など、大学の連携・統合を進めると記載がある。こうした新しい法人の形を使いながら大学の連携・統合を進めるということであり、18歳人口の減少等がある中で、大学を国公私立全体でバランスを取っていくことではないかと思う。

○ 例えば、名古屋大学と岐阜大学で共通の法人を作っている。兄弟校が仲良くなつてうまくいけばよいが、例えば、教育学部が2つあったら、一方はいらないだろうといったように統廃合を繰り返しながら、これからの未来に合う大学にしていく。1つの大学でやりたいようにやる時代は終わり、需要と供給に合わせてお互い話し合いながらやりなさい、その時に、国立大学、私立大学というのは関係なく、まとまってよろしいという法律ができた。

◎ これまで国立大学であっても、世界のトップと伍していくことを求める大学とそうではない大学といったように差別化していたと思うが、この資料ではそれが全然区別されていない。国立大学一般としてこういったことをやりなさいという考え方なのか。例えば、機能と役割のところで地方創生に貢献すると記載があるが、先ほど説明のあった植物分子科学センターはまさに地球的な課題に取り組む試みだと思う。

○ 国立大学は第3期で機能強化により3つの群に分けられた。これが第4期にも生きると思う。千葉大学は第3群に入って、全学的に世界最高水準の教育研究をする大学であり、そういう大学が地域のプラットフォームを作って地域の中核となることに意味があるのかということだと思うが、文部科学省が話し合いたいのがまさにその点で、ここに挙げた7項目は、温度の差はあってもよいので、全ての国立大学でやってほしいことである。千葉大学は第3群の大学なので、4番の項目は何もや

っていませんと言うと、それはおかしい、何か考えてやってみなさい、ということになると思う。7項目の全てをやらなくては行けないが、どこを重点的にやるかは大学の機能強化の方向性に絡んでくる。

- ◎ 法人化されたのに自由に収益を上げられないことに困っていて、資料に記載がある規制緩和は望ましいことである。どんどん日本の人口が減っていく中で、留学生を招くことが大事になってくる。留学生の授業料を上げれば大きな財源になるのだが、文部科学省はそのようなことをやらせてくれるのか。
- 現状、留学生は学生定員の中に入るので、授業料収入は増えない。外国人を外枠で取らせてもらえれば、我々は潤うので他の研究、教育に予算を回せるのだが、教員数と学生数は設置審査で明確に決まっているので、今の教員数で学生定員を増やすのはいかなものかという意見が多い。資料には、指定国立大学法人のさらなる規制緩和と記載があり、指定国立大学に限定されている。指定国立大学がうまくいけば、私達もやって良いとなる。
- ◎ 今までと違ったやり方が出てくると思うが、持続してやっていかないと意味がない。そのためにも強力なリーダーとリーダーの下にあるチームワークが持続していかないと成り立たなくなってしまう。
- ◎ 文部科学省として千葉大学はこうあってほしいというのが始めからあるように聞こえる。文部科学省が、国立大学の全体最適を握っている。そのことと国立大学法人を作ったことは、矛盾しているのではないか。国立大学法人を作ったということは、各大学に自主性を与えて、より伸ばせるところを伸ばすというのが本来の趣旨であって、3つの群に分けたこともそういうことの延長線上にあるのではないかと思う。本来の国立大学法人を創った趣旨に基づいて行動できるようなリーダーシップがとても大事だと思う。是非学長にはがんばってほしい。

### 3. 千葉大学グローバル人材育成「ENGINE」について

中谷理事から、千葉大学グローバル人材育成「ENGINE」について報告があり、意見交換を行った。

主な意見は以下のとおり。

- ◎ 全員留学というのは、千葉大学のセールスポイントになると思うが、それをサポートする事務局の体制は大丈夫か。
- 年間2,500名強の学生を海外に派遣することになり、それをサポートする教職員が必要となる。ENGINE計画の予算の中にはスタッフの人件費も入っていて、英語教育の充実という観点で外国人の教員を雇うが諸々含めると50名位のスタッフの増員ということで授業料増加分の経費を充てることにしている。
- ◎ 教員はある程度国際化しているが、日本の大学の中で事務局が一番国際化が遅れている。それをどうやってこの機会に国際化していくかということを実際に考えてやらないとENGINEの高い目標は達成できないのではないかと思う。
- 先ほど申し上げた新たに採用する職員には、従来の公務員型の職員というよりも、専門性の高い、外国語を自由に使えるようなスタッフも含まれており、千葉大学独

自に採用していく必要がある。現職の職員については、語学留学や語学研修を着実に進めているところであり、今後さらにそれを広げていきたい。

- ◎ 大学として海外に行く学生たちを手続き面で助けるということは重要だと思う。相手大学の方から学生に何を勉強したいのか求めてきたときに、申請書を含めて、ほとんどを英語で作るので、それをチェックする機能を各学部あるいは大学に作る必要がある。
- ◎ メールのやりとりだけでもすごい数になるはずで、それをすぐに英語で書いて送ってやりとりするくらいの能力のある人が各学部事務にいないと進まない。

4. 平成30年度卒業生・修了生の進路状況について  
小澤副学長から、平成30年度卒業生・修了生の進路状況について、資料に基づき報告があった。

5. 「CHIBA RESEARCH 2019」について  
関理事から、「CHIBA RESEARCH 2019」について、資料に基づき報告があった。

6. その他

①無給医について

山本病院長から、文部科学省により実施された大学附属病院の医師等の適正な雇用・労務管理に係る調査結果について報告があった。

以 上