

令和5年1月 経営協議会（対面・オンライン併用）議事録

- I. 日 時 令和5年1月19日（木） 14時00分～16時18分
- II 場 所 学術総合センター 一橋講堂特別会議室101～103
- III. 出席者 中山学長、犬養、岩田、香藤、河田、草開、黒木、塩尻、島田、銭谷、西堀、萩原、船橋、正宗、宮坂、中谷、渡邊、藤江、手島、堀、岩崎、小澤、佐藤（之）、松原、横手、諏訪各委員

がざー 角倉、山本各監事
(欠席者：金原委員)

※下線はオンライン出席者

- IV. 前回議事録について
原案のとおり承認された。

V. 審議事項

1. 第4期中期計画の変更について

中谷理事から、第4期中期計画の変更について、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. 経営人材育成基本方針（案）について

手島理事から、経営人材育成基本方針（案）について、資料に基づき説明があり、意見交換が行われた。

主な意見は以下のとおり。

- ◎ 教員と職員は大学経営を支える2つの柱であるということを、全面に据えることが必要だと考える。職員の育成に関しては、広島大学の方針が参考になる。千葉大学においては、「適性等を見極めたうえで職員を選抜し、多様な業務を経験させる」としているが、広島大学は、「採用後6年間の育成期間を設け、全ての職員に幅広く経験を積ませる」としている。様々な業務を経験させないと適性は見極められないと思うので、千葉大学は順序が違う。「全ての職員に多様な業務を経験させることを通じて、それぞれの適性等を見極めたうえで職員を選抜する」とするのが、本来の人間の適性を見極める姿としてふさわしいと思う。
- 検討させていただく。職員のキャリアパスの1つとして、他機関で経験を積ませている。例えば、文部科学省に行政職の研修生として毎年2名程度送り出しているほか、キャリア形成の中で、職位が上がる際に他機関に出向させている。その他、業務に係る短期の研修を行っている。給与に関しては、文部科学省の研修生については千葉大学が負担しているが、人事交流により出向している係長職3名分については文部科学省から支給されている。各職種でこのような交流ができればよいと考えている。
- 広島大学はシステムティックに6年間出向させているが、その間の給与を大学で負担するのは財政的に負担が大きく、多くの職員を出向させるのは難しい。

- ◎ 一般企業では、財務や経理等の部門においては、あまり異動させず、長期間でその分野のエキスパートを育てている。財經に関してはエキスパートを育成するにはある程度のキャリアと時間が必要だということで、特別な育成プランを実行しているケースが多いが、千葉大学ではどうか。
- 千葉大学においても、かつては、財務・経理系や総務系、学務系など、その系の中で人材を育てていくことが多かったが、今後は本方針にも記載しているように、多様な業務を経験させることが必要だと考えている。本方針を定めた後は、具体的に計画に落とし込み、具現化していきたいと思っている。
- ◎ 教員の育成については、今までそれぞれの大学で培ったノウハウやベースがある。一方で、事務職員をどういう形で育てていくのか。事務職員の中から大学経営の中核を担う人材をしっかりと育てていくことが、千葉大学がさらに発展していくために必要である。そういう意味で、処遇の水準として、現在の国家公務員に準じた処遇で本当に良い人が採れているのか考えると、なかなか難しいところだと思う。企業等で様々な経験を積んでいる人をそれなりの処遇で採用し、本人が持っているベースに、大学で学んだ知識を付け加えていくということが、大学経営全体を見る人を育てていく意味では重要だと思う。必ずしも学卒採用に拘らず、多様な経験を積んだ人の採用を含めて考えていただきたい。
- 千葉大学の事務職員採用試験を受けて合格しても、全員が入るわけではなく、本学出身であっても公務員志向の学生は地方自治体に流れていくこともある。良い人材をいかにリクルートし、良い経験を積ませて育てていけるかということは、事務部だけでなく私たち執行部も考えていかなければならないと思っている。
- ◎ 数年前に、筑波大学において、学長特別補佐として若い研究者がメディアで大学のビジョンを語っていた。学長が社会に出て様々なことを行うのは忙しくてなかなか難しいと思うので、若くてユニークな研究をしている方を学長特別補佐として登用し、大学から社会に向けての情報発信を積極的に行っていけたらよいと思う。
- それぞれの部局で、副学部長や副研究院長、評議員のような形で、若くして活躍されている教員もいるため、そういう方に早めに執行部の仕事も手伝っていただく、あるいは研修を受けていただくということは実際に行っており、今後はさらに強化していきたいと考えている。
- 研究や教育については、突出力・突破力・オタク力が必要であり、それが外部資金の獲得に繋がり、大学の財政基盤を良くしている。将来のある研究者・教育者が経営に関わることで、能力を十分発揮できなくなってしまうのではないかと感じている。大学が抱えているこの問題を、どう調整していくべきか。大学の財政基盤を支えている研究者・教育者の方々に経営のセンスを埋め込んでいくことが、大学の正しい在り方か、ご意見をいただきたい。
- ◎ 大学として、教職員1人1人が幸せになる方法は何かということを考えていただきたい。そうすることで自由度と想像力が生まれ、研究に対する意欲も出てくるのではないかなと思う。事務職員に関しては、研修チームを作り、毎年繰り返し研修をやっていくべきだと考える。研修チームに費用がかかるのであれば、お金をもらい、企業研修

等にも取り入れてもらったらよいと思う。自分たちで独立できるぐらいの研修チームを作り、千葉大学カラーも含めて、事務職員の研修を繰り返し行っていくべきである。現在、事務職員はただ異動し職場が変わるだけで、何の研修も行っておらず、異動によって個人のスキルが磨かれるとは思えない状況である。様々なスキルを身に付けるための研修を年間10～20日間やるような形で、自分たちが千葉大学の職員であることに誇りを持たせるということが大切である。教員については、日本においては給与に制約があり、ある程度上限が決まってしまうため、その中でいかに幸せに自由に活発に自分のやれることをやるかということが大事であると思う。授業が嫌いな人には授業をさせる必要はないと思うし、そういう自由度が大学に必要だと考える。

- ◎ 一般論として言えば、日本の大学では、教員が大学経営に関する仕事を負担するケースが多く、研究や教育になかなか時間を投入できない。海外の大学では、事務職員が大学経営の中核で力を発揮しており、教員はマネジメントに関わる時間が非常に少なく、自分の研究や教育に専念している。教員に大学全体のマネジメント等広い分野の仕事押し付けることで、結果的に大学の水準が下がる可能性がある。
- ◎ 教員については、学問ができる人は行政能力もある人が多い。サバティカル制度を作り、研究が遅れた場合、バックアップする制度が必要である。事務職員については、私が日本私立学校振興・共済事業団に在籍していた時に、研修生の期間を2年間から1年間に変更し、より多くの研修生を受け入れることにした。研修も出向も大切である。また、私立学校では事務職員の地位は低い状態であるため、教職協働ということをお願いすることが重要である。併せて、国立大学において問題なのは、事務職員における卒業生の数が少ないことである。最後に、関西大学では、事務職員は35歳まで1、2年ごとに各部門に異動し、35歳になった時に、情報系や図書系、財務系のような専門職または総合職の希望をとる。神戸大学や広島大学をモデルにして、もう少し内部的に運用方針を決めておくのがよいのではないかと思う。
- ◎ 教員だけでなく、事務職員やその他様々な職種の方が協働するという考え方については評価したい。また、国立大学における事務職員の人事は、法人化以前は文部科学省で行っていたため、大学の幹部職員は全国各大学や文部科学省等での業務を経験していることが多く、必ずしも大学プロパーの職員が幹部職員になっていたわけではなかった。現在は、千葉大学を愛する、生涯千葉大学で働く職員をしっかりと育てることが大切だと思う。もちろん高い専門性を持った外部人材の登用は必要であるが、基本は、千葉大学の中でしっかりと人材を育てることが大切だと考える。最初は多様な業務を経験させるというところから入り、そのうえでそれぞれの適性を見極めるべきであり、ここの表現は見直しが必要だと考える。さらに、研修に関して言えば、千葉大学は事務職員に対する学務・教務の研修システムを日本で唯一作った大学であり、教職員の組織的な研修等の共同利用拠点であるアカデミック・リンク・センターにおいて、学生の教育や学習支援をサポートする事務職員を養成している。全国の国公私立大学の事務職員の学務的な面での研修を行っている組織であり、その点において千葉大学は日本をリードする大学の1つだと思う。最後に、私立大学であれば理事長が大学を経営し、学長が教育研究面でのリーダーという性格であるが、国立大学を法人化する時に、学長という名の下に理事長と学長の仕事を併せて行うようなスタイルにした。事務的・経営的な面で学長を補佐する人材が非常に重要であり、構成員が協働する大学であるために人材育成をするという方針には賛成である。

- ◎ 外交においては、サブスタンス（政策）とロジスティック（サブスタンスを支える運営）、それらを繋ぐサブプロジのすみ分けができています。ロジスティックのサポートがない外交はあり得ないし、それぞれのプロが切磋琢磨することで一番良い政策を作る。また、研修だけではなく実務を経験しないとプロを育成できないだろうというのが、外務省の運営を担当した者としての考えである。今回経営人材育成基本方針を作成することについて、正直、まだなかったのかという感想を抱く。本方針をどのような形で実施していくか、また、きちんとフォローアップしていくことが大切であると考えている。
- すべての教員がオタクのように研究だけをやっているわけではなく、私自身、齋藤学長時代の学長特別補佐や文部科学省の学術調査官を経験し、非常に勉強になることが多く、そこでの経験が、現在も、研究方針や部局運営を考えるにあたり役に立っている。すべての人にそれらを経験させるのは違うと思うが、早いうちから適材適所で人材を教育していくことが重要だと考える。
- ◎ 本方針はオペレーターを育成する意味では良い政策であると思うが、経営者を育成する政策だとは思えない。経営者は、現状の組織の有効活用・効率化に加えて、将来の環境を想定しながら常に組織改革を考えられる人でなければならない。職員の中から良き経営者が出てくるかもしれないが、そのための職員のキャリアパスとして、自分の適性を見極め、自分で将来の在り方を見つけるような制度がないと、所詮オペレーターの育成に終わる。また、経営者を育成するためには、若いうちに候補者を選び機会を与えることが大切である。千葉大学において、それをやるのは一体誰なのか。一体誰がプロジェクトオーナーなのか。責任の所在がはっきりしない。綺麗ごとばかりでは、物事は前に進まない。国立大学には長い歴史があり確立された組織であるため、その改革は民間企業以上にエネルギーとコミットメントがないと難しい。戦略的思考ができるか、あるいは将来の社会情勢の変化に応じて大学の在り方について常に意見を持ち行動できるかといった人材のポテンシャルについて選別することが、経営者の育成に繋がると思う。この方針を読んだ限りでは、経営者育成のイメージが湧いてこない。
- 教員について、若いうちに主要なポストを経験させ、最終的に大学を担う人材を育成するということは、これまで経験則として行ってきた。若いうちは研究に集中してもらい、ある程度その他の業務の負担を軽減するということが実際あるが、年齢を考えながら、ある一定のマネジメントができるような状況になったところで、経営人材として育成していかなければならないと思う。方針として文書にするのは難しい部分もあるが、今後、ご指摘いただいた部分について検討していく。
- 国立大学はほぼ運営費交付金と授業料等で運営しており、教職員ともに法人経営の意識を持ってこなかった。研究の面で資金を得ることはできるが、教育の面では運営費交付金に依存しており、法人経営の中でどうやって人材を育成していくか、議論することは色々あると思う。いただいたご意見をもとに内容をブラッシュアップし、最初の経営人材育成基本方針としたい。

VII. 報告事項（◎学外委員、○学内委員）

1. 令和5年度予算案について

手島理事から、令和5年度予算案について、資料に基づき報告があった。

2. 墨田漢方研究所の開設について

中谷理事から、墨田漢方研究所の開設について、資料に基づき報告があった。
主な意見は以下のとおり。

- ◎ 墨田サテライトキャンパスは最寄り駅から遠く、アクセスが悪い。患者さんのことを考えると、周辺のバス事業者に路線を作ってもらおう等、患者さんの便宜を図る取り組みをした方がよいのではないかと。
- 交通アクセスについては今後検討し、不便であることを訴える患者さんが多くなった場合、公共交通機関に相談させていただく。
- ◎ 園芸学部における薬草の研究を治療に用いる等、園芸学部もここで研究成果を築いていけたらよいと思う。
- 柏の葉キャンパスには植物工場があり、薬草の一部分はそこで育てていたが、診療所の移転後も植物工場から薬草を供給するかどうかは決まっていない。今後検討させていただきたい。
- 柏の葉診療所を墨田サテライトキャンパスに移転する理由は、東洋医学診療所と環境デザインを融合させた研究を行うことにある。デザインの教育研究が行われている墨田サテライトキャンパスにて、新たな形態で診療を行っていききたい。今後の方向性が決まり次第、またご紹介したい。
- ◎ 血糖値等の様々なデータを測定する設備ほどの程度あるのか。論文を発表する時のために、きちんとデータを残していただきたい。

3. 医学部附属病院の運営状況について

横手副学長から、医学部附属病院における新型コロナウイルス感染症への対応状況、2022年度収支見込、2022年4月から12月の稼働状況及びその他の運営状況について、資料に基づき報告があった。

4. 新型コロナウイルスへの対応について

中谷理事から、本学における新型コロナウイルス感染者等の状況について報告があった。続いて、小澤副学長から、現在の留学の実施状況等について報告があった。

- ◎ 図書購入費や電気代の値上がりについて、どのように対応しているのか。
- 電気代については、文部科学省から補正予算で一部支援いただいている。
- 病院の電気代は4億円ほどの増額を見込んでいるが、文部科学省からの支援はない。都道府県や厚生労働省に半年かけて働きかけ、千葉県から4千万円の支援をいただき、なんとか凌いでいる。
- 渡航に係る費用が非常に高くなっているが、留学先を近い地域に変えることや、オンライン留学を強化することで対応したいと考えている。また、長期留学と同様に、先方からの留学生を受け入れることで本学からの留学費を安くすることができないか等、検討を進めている。

5. 論文査読活動上の事案に関する調査結果について
藤江理事から、論文査読活動上の事案に関する調査結果について、資料に基づき報告があった。
6. 令和5年度経営協議会開催日程について
中山企画部長から、令和5年度経営協議会開催日程について、資料に基づき報告があった。

以 上