

平成30年9月 経営協議会議事録

I. 日 時 平成30年9月20日（木） 14時00分～16時15分

II. 場 所 けやき会館 レセプションルーム

III. 出席者 徳久学長、有馬、犬養、加賀見、香藤、河田、島田、銭谷、西堀、
萩原、正宗
中谷、渡邊、関、山田、松浦、小澤、佐藤、中山、山本、齊藤各委員

がざー 桑古監事
(欠席者：岩田、黒木、船橋、宮坂、堀、金原各委員)

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. 千葉大学学則等の一部改正について

渡邊理事から、千葉大学学則等の一部改正について、資料に基づき説明があり、審議の結果、了承された。

VI. 協議事項（◎学外委員、○学内委員）

1. 千葉大学が取り組む収益事業について

松浦理事から、千葉大学が取り組む収益事業について、報告があった後、徳久学長から、海外の大学の取組みについて説明があり、意見交換を行った。

引き続き、中山副学長から、外部資金獲得のための亥鼻キャンパスにおけるこれまでの取組みや成果について、西田副学長から、7月27日（金）に開催した学長と部局長等との夏季特別集中討議について、資料に基づき説明があった。

主な意見は以下のとおり。

◎ 収益事業を考えるに当たって、国立大学法人には、何をやってもいいという制限はあるのか。会社であれば、定款があり、その中でやっている。変えればいいという話なのか。

○ 国立大学法人法などを改正しながら少しずつ自由度を上げているのが現状である。現在は、多少の制約はあるが、文部科学省としては、色々なことをどんどんやっても構わないということになっている。ただ、資金運用ということでは、例えば、国債の購入は可能だが、株式の購入はできないというように、私立大学ではできても国立大学ではできないことがあるので、今後の動きも見ながら考えていく必要がある。

◎ 色々なものを売ったり、施設の貸し出しをするに当たって、例えば、今まで安く売っていたジャムや蜂蜜をもっとプレミアムなものとして売っていかうとすると、ブランディングとマーケティングが重要になってくると思う。大学で作られたもの

は当然安い、大学の施設だから高いお金を払って借りたくないというのが、一般的な考え方なのではないかと思う。学生も巻き込んで、もっと今風のブランディングとマーケティングで意識改革をしてはどうか。

- ◎ 国立大学や私立大学の研究者が、ここまでお金のことを心配しなくてはいけないというのは、大丈夫なのかと深刻に思う。こういうことを考えるのが先生方の責任なのかと考えてしまう。
- 私たちもとても戸惑っていて、私自身も国立大学の時代から育ってきているので、これほど極端に変えていいのかという気持ちがとてもある。ただ、良い教育をするにはお金が必要であり、努力をプラスしてでも収入を得たいというのが実状である。新しい教員も採用できない、若手の教員もどんどん減っており、部局の先生方がどれほど苦勞をしているかということをご理解いただきたい。私は、大学の中に別枠の組織を作って、そこで全て経営をやっていないといけないと考えている。米国は、国立大学ですら、色々な努力をしており、日本と比べて圧倒的にそういうことに対する人材が多い。日本は儲けるという概念を外した形で、教育研究で動いているため、余計な人材がいない。そこへ外部資金を得るために、あれもやろうこれもやろうとなると当然教育研究が疎かになる。
- ◎ 色々な大学が外部事業としてどのようなことをやっているかを考えると、例えば、上智大学は、ビルを建てたり、一般向けの語学講座を広範囲に行っている。私が住んでいるところでは、高齢化が進んで、園芸に興味を持たれる方が増えていて、例えば、公園で行われている盆栽の講座が満席になっている。西千葉周辺の住民も学生を除くと高齢化していて、老いるということにどうしたらよいか、かなり興味を持っておられて、市民講座のようなものに対するニーズはかなりあるのではないか。個人向けにやさしく解説するというテクニックが必要かと思うが、そういう経営資源はあるのではないか。どういうところに千葉大学の優位性があるかについて、もう少し議論されたら十分チャンスはあると思う。
- 例えば、医学部では公開講座として、毎年、色々な病気に対するテーマを決めて、5回から7回のシリーズで行っている。1回の参加で5千円。それを例えば、10万円にしても来るかということだと思う。昔の国立大学の流れで、実費しか取らないでやっていて、それを10万円にしたらどうかと言っているが、なかなか踏ん切りがつかない。そういうことを根本的に変えていかないとだめだと思う。
- ◎ 可能かどうかは別として、例えば、それに人間ドックを組み合わせると面白いのではないかと思う。色々なアイデアを出したらよいと思う。そうすると、5千円の講座が、色々なものを加えることによって、10万円、20万円になるかもしれない。
- ◎ 人件費を補うため、米国では教授のポスト等に冠を付けることを行っている。アイビーリーグの主要な大学の主要な研究者、あるいは研究室に、卒業生の中で経済的に成功している人からお金を出していただき、教授や研究室、あるいは研究所そのものに冠を付けている場合や講堂に並んでいる椅子の後ろに名前を付ける場合がある。それが、成功した卒業生の名誉心、社会貢献の意識を深めているのではないか。

- ◎ 博物館では、入場料収入以外に施設を活用した収入があり、全体的に使用できるお金を増やしている。大学においても資産を生かす1つの方策として、大学の教育力を生かして収入を上げてはどうか。具体的には、米国の大学では夏にサマースクールを開いていて、大学の寮内に宿泊させて授業料を取り、主に語学研修や教育を行っている。そういった正規の学生以外の方に向けて、大学の教育力を生かした事業というのはあるのではないか。それから、大学の資産として施設があるので、その施設で試験等をやらせて収入を上げるということもある。一般に開放して、収入を得るということはもっと増やしてよいのではないかと思う。博物館でも講堂やイベント用の施設があり、そういうところの収入は馬鹿にならない。映画撮影、ファッションショーや結婚式をやったりもしている。例えば、西千葉であれば、大学だけでなく一般も使える収益の上がる施設を駅の近くに建てたらどうかと思う。それからショップ、コンビニ、レストランやオリジナルグッズの販売も収入として上がるのではないか。大学にとっては必須なものではないが、学生や教職員は便利になるだろうし、一般の人にとっても非常によいのではないか。
- ◎ 新聞社で会員制の講演会を行っていて、千葉大学の先生にお願いすることもある。そこで講師料はいくら位ですかと聞くと、あまり高くしないでほしいという話になる。しかし、私立の大学の看板教授や学長クラスになると、50万円とか100万円になる。本学の先生はこういうことができます、こういうことなら幾らです、というようなリスト化をしてはどうか。
- ◎ 定期的に合宿を行って、有名な先生に今話題になっているテーマについて講演してもらえば、大学のセールスも上がって、相乗効果もあるのではないか。
- ◎ 資料を見ると、医学部附属病院の収入だけが倍増し、他のところは伸びていない。数字だけを見ると、千葉大学の強みは附属病院だけである。附属病院は、地域医療の中心、先端医療のフロントランナーということで実績もある。そうであれば、非常に極端な話であるが、千葉大学は総合大学をやめて、千葉医科大学くらいにした方が、よほど大学としての競争力や質においても、世界に対して日本に千葉大医学部ありとなる。将来の大学の収入源を考えると、大学が持っているリソースのコンペティティブエッジは何なのか、外に向かって誇れる、自分の技術なり、知識なり、あるいは運営能力などがあって初めて事業ポートフォリオに組み換えていくことができる。凡庸な活動しかないところにどうやって付加価値をつけていくかを考えるときに、並のものに何かを付けても、並は並である。今は並でも将来はファーストクラスのブランディングあるいはプロダクトになるというものに、リソース（お金、時間、人）を特化すべきである。そういう観点で千葉大学を見直していかないと、10年経っても体質は何も変わらない。駐車場の収入を増やすとかも大事だと思うが、抜本的なところはそこではないのではないかと思う。

附属病院の力が延びていて、その延長線上には、介護、看護という事業もある。現在、介護や看護の事業者は全国に5万7千か所あり、トップ4社位があつて、他はほとんど中小企業である。千葉大学には病院もあり、看護学部もある、医師も看護師もいらっしゃる、ケアもできる。これらを利用して、例えば、大学のキャンパスの中に利用されていない施設があるならば、介護の施設に転用して、他では提供できないようなサービスを提供できると、地域貢献にもなるし、さらに付加価値を高めていくことができるのではないか。

- コンペティティブエッジがどこかというのは非常に重要なところだと感じている。介護の部分千葉大学病院が本当にやるべきことかについては、別の視点が必要かと思う。一般の事業者ができるところに、果たして大学が乗り出していくことが正しいのかどうかかわからないし、我々にそれだけのリソースがあるかということについても難しいところがあるが、千葉大学病院が絶対的に勝るところを確実に狙っていくことは、病院の戦略として今進めているところである。
- ◎ 色々な先生がいるので、解説講座や資格講座は絶対必要だと思う。各先生に、自分はこういう講座をやりたい、こういう資格講座を作りたいと提案してもらってはどうか。そして、その講座の先生に対してペイがあってもよいのではないかと思う。一番の財産は先生の頭脳、それと病院の頭脳である。病院の頭脳は病院長が色々考えられているので、発展的に変わっていくと思う。先生方の頭脳の方は、夏季講座をやってはどうかという意見も出ていたので、このようなことは内部のスタッフで進めていただき、先生たちの手に負えないことは外部のスタッフを活用すべきである。病院の収益が倍になっているのは、新棟が建って診ることができる人員が増えたからだと思う。薬学部や工学部でも、これだけの敷地があるのだからやりようがあると思う。ブランディングというのは先にできるものではなく、強みを他から称賛されてできていくものだと思うので、そういうことを色々工夫されればよいのではないか。
- ◎ 欧米の大学で盛んにやられている冠講座がある。それはリカレント教育など色々あるが、社会人に対する教育でもよいし、学生に対する教育でもよい。税制の問題等もあって、日本の企業は一般的に寄付に対して、なかなか積極的ではないが、少しずつ変わってきている。今までは冠講座を作るのは大学の学部には合わないということがあったが、今は問題ないという方向になっている。文部科学省のトビタテ留学ジャパンでは、企業から200億円を集めるということをお手伝いした時、全部で150億円位集まった。日本もマインドが変わってきた。CSRの一環としてやることもあるし、利益の何%は社会貢献に使用するという企業もある。千葉の優良企業でもいいし、首都圏や柏周辺にも優良企業があるので、大企業に限らず、中小企業レベルのオーナー経営者のところでは、年間例えば3億円で3年間続けていただくとかすれば、1つの講座が運営しやすくなる。それは地道な努力が必要でそう簡単にはいかないが、是非、千葉大学も地道に1つ1つ積み上げられるようにしてはいかかが。
- ◎ お金を集める方法として、例えば、園芸の講座に醤油のキッコーマンやヤマサの冠を付けるとか。あるいは、ゼミでもマスコミや銀行関係の冠をつけるなど、研究開発だけではなく、教育の方にも応用していったらどうかと思う。
- ◎ 私学事業団の時に寄付集めをやっていて、47都道府県の大学、高等学校、中学校、幼稚園までどういう寄付集めをしているかを調べたことがある。私学については、かなりの大学が投資を行っており、おおよそ2兆5千億円くらいの資産運用がされている。国立大学も昨年の4月から資産運用ができることになっているが、全くされていない。大学資産共同運用機構で、啓蒙活動を行ってきたが、昨年の4月から私学を中心に資産運用をやらせていただいている。私学と違って国立大学はたくさん障害があるが、資産運用に関する啓蒙活動を行いながら、複数の国立大学が一緒になって資産運用することで、日本型のコモンファンドができればよいと思

っている。

VII. 報告事項

1. 平成31年度概算要求等について

松浦理事から、平成31年度国立大学法人全体の概算要求等の状況及び千葉大学運営費交付金等の概算要求について、資料に基づき報告があった。

2. 平成30年度「大学の世界展開力強化事業」の審査結果について

渡邊理事から、平成30年度「大学の世界展開力強化事業」の審査結果について、資料に基づき報告があった。

3. 産学共創プラットフォーム共同研究推進プログラム（OPERA）の採択について

関理事から、産学共創プラットフォーム共同研究推進プログラム（OPERA）の採択について、資料に基づき報告があった。

4. 平成30年司法試験の結果について

後藤専門法務研究科長から、平成30年司法試験の結果について、資料に基づき報告があった。

5. 平成31年度経営協議会開催日程（案）について

園部総務課長から、平成31年度経営協議会開催日程（案）について、資料に基づき報告があった。

6. その他

①千葉大学の教育研究活動等の取り組みについて

i. 温暖化による地球規模の陸上生態系の変化について

関理事から、8月31日にプレスリリースされた「温暖化による地球規模の陸上生態系の変化に係る研究」について、資料に基づき説明があった。

②医学部医学科の入学選抜における公正確保等に係る緊急調査の結果速報について

中山副学長（医学研究院長）から、医学部医学科の入学選抜における公正確保等に係る緊急調査の結果の速報について、資料に基づき説明があった。

以上