

大阪大学経営協議会（第4回）議事要旨

日 時 平成17年3月11日（金）14時00分～16時00分

場 所 大阪大学中之島センター会議室1・2（9階）

出席者 宮原秀夫（総長・議長）

井植敏、岡田善雄、金田嘉行、鎌倉利行、近藤雅臣、芝野博文、津田和明、寺田千代乃、東倉洋一、豊島久眞男、堀井良殷、鈴木直、鷺田清一、馬越佑吉、馬場明道、北見耕一、橋本日出男、高阪章、小谷眞一、浜田茂幸、土岐博、荻原俊男の各委員

欠席者 佐野直克、松岡博、仁科一彦の各委員

オブザーバー 二瓶文博（監事）

議事に先立ち、宮原議長から、会議開催に必要な定足数を満たしていること及び前回（12月7日）の議事要旨（案）について、特に意見等があれば会議終了までに発言願いたい旨説明があった。（なお、特に意見はなく原案のとおり確定し、本学のホームページにおいて公表することとした。）

議 事

【審議事項】

1 中期計画の変更について

鈴木委員から、中期計画の変更点について配付資料に基づき説明があり、審議の結果、異議なく承認された。

2 平成17年度年度計画（案）について

鈴木委員から、年度計画（案）について配付資料に基づき説明があり、審議の結果、異議なく承認された。

3 平成17年度教育研究組織等の整備について

鈴木委員から、平成17年4月から実施予定の教育研究組織等の各整備事項について配付資料に基づき説明があり、審議の結果、異議なく承認された。

【報告事項】

1 平成16年度予算補正について

鈴木委員から、自己収入等の収入見込額を基に平成16年度の収入及び支出予算の補正を行った旨、配付資料に基づき報告があった。

2 平成16年度及び平成17年度の総長裁量経費について

宮原議長から、総長裁量経費の平成16年度配分実績及び平成17年度配分方針について、配付資料に基づき報告があった。

【学外委員からの提言及びフリーディスカッション】

津田委員から本学に対する提言があり、次いで、提言内容を踏まえフリーディスカッションが行われた。

(津田委員の提言の要旨)

外国に比べるとサポート部門である事務職員が非常に多いということを最近新聞で読んだ。日本の体質として事務組織が多くなっているのは間違いない。その部分の組織を効率化するためにどうするのか、それは大学内部の方しか分からないから、改善案を出していただく。

例えば、民間企業では、部長クラスになると秘書が付く。それは、その部長にしか出来ない仕事を効率よくさせるために、徹底的にサポートして部長の稼働時間を多くするのが目的である。そういう意味では大学の教授にも秘書は必要だと思う。ところが、聞くところによれば大学の制度としてはそうっていない。仕方がないから、やむをえず費用をやりくりして何人かで秘書らしき人を雇っている。

このように、おかしいのに、現状に合わないから辻褄を合わせているようなことがたくさんあると思うので、そういうやむを得ず、やっていることを一度表に出して、大阪大学では大学教授にも秘書を置く制度にするとか、「必要だからそうなった」という姿勢のもとに、やり直してみてもどうか。

もう一つは、奨学金制度や授業料免除については、アメリカでもイギリスでも、家の収入と関係なく成績のいい人に出している。これが世界の常識である。高校くらいまでなら家の収入にも配慮する必要があると思うが、大学、特に大学院になれば、要するに成績がトップクラスになれば与えるというように、刺激的なものであるべきだと思う。親の収入証明書を提出させるということが行われていると聞く。これも、法人化になって大阪大学では優秀な学生はますます伸ばす、ということにして、制度をどのようにするかを、一度論じてみるかどうか。

(フリーディスカッションにおける主な意見 ...学外委員、 ...学内委員)

事務組織の効率化等について

提言の一点目の「いろいろ洗い出す」ということについては、日々、一生懸命取り組んでおり、矛盾点やできない原因を探っているが、なかなかいっぺんには変わらない。今日に至るまで長年にわたる様々なルールがあり、それをどこまで改正出来るかが課題である。最終的には総長の責任の下に変えていければと考えている。

約40年前の国家公務員の時代の大阪大学における教官と事務系職員・技術系職員の数はほぼ同数であったが、現在、教官の人数は増えているのに対し、これらの職員は10次にわたる定員削減により大幅に減少している。更に、近年、外部資金等の受け入れが急激に増え、その事務処理量が膨大になってきた。法人化後、一番問題なのは超過勤務の縮減対策である。何らかの仕事を減らしてどこかへ集中するなどしないと持たなくなっている。丁寧にやる方が良いとされた国家公務員時代の仕事のやり方を改めざるを得ない。特に、いろいろな手続き面で不要な書類や決裁などを出来るだけ減らすよう努めているところである。

決裁書類など印鑑が20くらい押してあるのではないか。

電子決裁ではないのか。

カードによる管理や電子事務局などの構想はある。

新しいシステムの導入よりも、今やっていることで何をやめれば効率的になるか、それをまず考えるべきだと思う。やめられない原因は、最終的には会計検査院への対応のことであると思う。やめれば会計検査院から文句を言われるから恐がってやめられない。そこは総長や役員が責任を持つから、半分なり3分の1なりハンコ数を減らしなさいと言っている。昔と変わっているのは、最終的には検査院から文句さえ言われなければいいということ。そこで、会計検査院が何か文句を言ってくれば総長や役員が戦うというようにして、職員の意識を変えようと実行しているところである。

もともとハンコの数が多いのは責任分散である。減らせば減らすほど起案した人の責任が重くなる。それの方が絶対に良い。仕事を減らすのはそれしかない。文書にしても大抵メールであるが、読む必要のないものが多い。紙でもメールでも本当に必要のあるものだけを回すようにしないといけない。中途半端はいけない。

昔から数により安心するという考えによっている。ハンコ数を規定して何個以内にしろとルール化するくらいにしないと変わらない。

決裁印の数を減らすことは、超過勤務を減らすための方策の一環として検討している。

どこまで減らせばよいかなかなか分からないと思う。文句を言われるまでどんどん減らして行って差し障りがあれば戻す。それがエンジニアやサイエンスの人の学

問的な考え方である。

悪いことをしている訳ではないので、会計検査院から指摘されたらそこで戦って妥協点を見つけようと言っているが、職員にはなかなか変える勇気がない。いろいろなことを改革しようと思ったらリスクが伴い、自己責任が増えるのは当然である。

事務を合理化して、どうしても必要と思われるのに手当をしていないところへ回すということを、かなりドラスティックにやるような案を学内でつくってやらないと合理化は出来ない。

最終的には、研究成果、人材教育や社会貢献といった大学でやるべき仕事の生産性をどれだけ高めるかということであり、そのための事務の合理化であると思う。日本の場合、研究開発費は企業も大学も含めてGDPの3～4%程度であるが、研究成果は他の一流の国と比較すると4分の1程度である。そこに相当大きな無駄があるように思う。アメリカ等の成果をあげている大学における事務処理の方法や教員のアシスタントの仕組みや実態等を是非調べて、必要な職員の配置や事務処理の簡素化など、教員の生産性を上げるための案について、多少時間がかかってもまとめてはどうか。文部科学省などから文句を言われれば、「学外委員からこうしろと言われた」ということにしてもいいので、前向きに取り組んで欲しい。

(アメリカ等は)日本とシステムが非常に異なり、研究者個人が非常に強くて、自分の研究費の枠の中で全部やっており、それぞれ契約して大学全体ということではない。今の日本と比べるとちょっと手が出ない。それを変える必要がある。

研究費に対するアクティビティが4分の1というのは、研究者の能力ではなくシステムの問題であると思う。

奨学金制度等のあり方について

奨学金については、日本育英会が平成16年4月から学生支援機構となり、奨学金採用の際は家計を基準に実施しているが、返還の際はこれまでの特定の職種に就けば返還を免除していたのを、成績優秀な者を免除するように制度が変わってきている。

これは日本の社会がおかしい。余談であるが、例えば、託児所では収入の少ない家庭から預かっているという。預けなければ働くことが出来ないのだから、収入に関係なく預かるべきなのにそうしている。奨学金も、最初に収入証明書を提出させるというのはおかしい。

大学院では、今は収入証明書は不要になっている。

留学生に対して、入国審査の際、生活が保障されているかどうかということ審査している。やはり本人の成績で見たい。国は全く逆行している。

中国や韓国等の優秀な学生を留学させるために総長裁量経費を使って欲しい。そ

ういう優秀な学生は大阪大学の財産になる。

T Aとか間接的でない阪大独自の奨学金制度はないのか。

きわめて少ないがある。

授業料免除も成績に応じて大学独自の判断で出来ないのか。

奨学金については、例えば教授の委任経理金等の研究費から出すということは、財務上問題ないが、学生は労働者ではないので月20万円出すということは出来ない。そのシステムを変えようとしているが、なかなか認めてもらえない。T A・R Aは労働時間や時間単価に上限があり、それ以上は出せない。

国立情報学研究所では、法人化後にそういう制度を改革し単価を3段階に分け、一番上は3千いくらし、総額が十何万で押さえられることがなくなったが、事務の裁量により実現したことだと思う。また、外国人の博士課程大学院生に対しても、法人独自で企業からの寄付金という形で、成績に応じて月20万程度奨学金を出している。授業料も免除している。そういうことは各法人の裁量に委ねられているはずで、自ら変えられるのではないか。

法人化に伴う規制緩和・自由裁量について

総長裁量経費は単年度決算か。

総長裁量経費も含め、予算全体で法人化後はある条件が満たされれば、剰余金として繰り越しが可能ようになった。学生定員の充足率が85%以上、平成17年度以降は90%以上であれば認められるようになっている。

法人化して何が変わったのか。元々文科省支配であったが、約半分は運営費交付金で来るが、ひも付きで自由がきかない。もっと自由裁量があると思っていた。

文科省側は、法人化後、運営費交付金は渡しきりで、その中で全て自由にやってもよいというのが基本であるが、細かいところまで見るとそれまでの慣習やルールによって自由がきかない。今、その部分でのバトルをやっている。

そのバトルに勝てるのか。

一つひとつ変えていくしかない。総論は自由のはずだが、各論では自由でない。

総長裁量経費なんかもっと自由にやってもいいはずだ。

いい方向には向かっている。教官の意識が、いままでは言っても無駄だったというのが、法人化になって意識改革が起こってきている。

補助金は別として、得た収入は基本的には大学の中で自由に配分出来る。今までの制約は残っているが、それは意識の問題でもあり、よく考えれば今ではもう大丈夫というのものもある。一つひとつ立ち返ってよく見る必要がある。

法人化で非公務員となり、制度的には大きく変わっている。人件費と物件費の枠は取り払われ、従来の定員という概念もなくなった。ただ、各大学ともまだ経験が

ないので、特に人件費に関しては後年度負担であり、実用定員という考え方を導入せざるを得ない。ただ、外部資金や自己収入については繰り越し可能となり、それで人を雇用することもでき、年俸制を導入した。そういう意味では部分的にはあるが変わっている。運営費交付金と比較すれば、規模は小さいので外から見えにくいですが、外部資金は裁量によりダイレクトに研究費やT A・R Aの費用に使える。従来だと公務員であったので、会社とは違い、人件費にしても予算を立てるときにこれだけの資金があるから採用計画はこうしようということが出来ない状況であったが、制度的には徐々に変わってきているので、期待していただきたい。

評価の面から見ても、他大学と比べて教員の意識が決定的に変わってきた。研究教育業績データベースの作成などは、法人化前なら大変なことだったが、それが出来るようになった。構成員の基本的な認識が変わってきている。具体の人事制度についても、総長始め執行部の判断により、リスクはあるが努力して弾力的に変えている。法人化そのものが財政改革を基本にしているので、国立大学に一気に変わることを求めるのは無理である。基本的には、限られた資源の中でうまくまとめてやろうとしている、その意味では、大阪大学はそれなりにやっていると理解している。

国立大学の枠の中で見ても、大阪大学に対する巷の評判としては「非常によくやっている」ということをいろいろなところで聞く。人事制度改革にしても、見本にしようという声もある。しかしながら、自ら変わることができるのに石橋をたたいて渡らないという部分も多くある。それを、先頭を切って変えていくというのが大阪大学の今までの特徴であり、他に出来ないことであると思う。大きな組織なので全体が変わるには時間がかかる。しかし、ここが変わっていると言えるのは、リーダーシップである。また、先ほど言ったように、制度以外にマインドがどんどん変わりつつある。今まで非常に固い枠で押さえられていた中で「飛び跳ねたかった」人たちが、まず出てきている。それに影響されて、まわりが底上げされている状態がここ数年で見えてくるのではないかと期待したい。

法人化により規制緩和され自由度が増したので、出来ることは積極的にやっていると考えている。ただ、国立大学法人法でまだ強く規制されているものが幾つか残っており、もう少し自由度を増してもらいたいと考える。私立大学と比べると自由度が押さえられている。例えば、信託事業は出来ないとか、留学生や外国人研究者受け入れのための宿舎は、国の費用省令により使用料や寄宿料に上限が設けられている。これがなければP F I事業等により民間の活力を利用出来るが、今は出来ない。学校債は私立大学では無利子で発行出来るが、国立大学は出来ない等、細かい規制がまだあって自由に出来ない。ただ、全く自由にすれば、私立大学との違いがなくなり、国立大学は必要なのかという議論に発展することを恐れているような気がする。いずれにしても、いろいろな方の後押しを得て、費用省令など撤廃して

もらい、新しいことをやっていきたいと考える。

文部科学省は、国立大学は教育の機会均等のため必要だと考えているようで、法人化前に授業料免除制度について、大阪大学では収入だけでなく成績優秀な者を免除しようとか、授業料免除の費用を奨学金そのものに充てようと議論したが、文科省からやめて欲しいと言われたと聞いている。やはり教育の機会均等ということを経験の御旗にしている以上、そうする必要があったのだと思う。かなり規制緩和されたのは事実だが、もう少し緩和して欲しいと思う。

今の話と逆であるが、例えば、石橋の公務員宿舎は立地が良く、法人化後は大学の財産となったが、周辺のアパート等は家賃が高いのに対し、宿舎は依然安いままであるというのは、逆の意味でおかしいと思う。これをPFI事業により、上はマンションにして一般の人に、下は学生に安く貸すということをしてほしいと思っても、現在は出来ない。国の施設費がないからPFI事業でやれといわれても、実際そんな条件では民間は乗らないという状況がある。

補足説明として、国からの費用は運営費交付金と施設費補助金がある。このうち、施設費補助金は建物の老朽・狭隘化の解消のための費用で、改修は45年以上経た建物に配分される。運営費交付金には維持管理費があり、本学の場合、病院を除いて約18億円積算される。エレベータや電気設備等のメンテナンスや清掃費に宛てられるが、実績としてはその5割程度を大学として余分に支払っている。本学の建物は二つのキャンパスで約80万㎡、そのうち45年以上を経過する建物は4分の1の20万㎡ある。民間マンション等には修繕積立金などの制度があるが、大学にはないので自前で考えないといけない。減価償却費として積み立てて、優先順位を決めて改修すればよいが、現行の会計制度ではそれは出来ない。若干の剰余金ができるようであるが、これも文科省にお伺いを立てないと使えないという状況がある。この点については、7大学の施設担当理事会議等で議論しているが壁が厚く、各大学で考えていかなければならない。

その他

維持管理費であるが、校舎等、清掃は元公務員がやっているのか。

外注している。

そういう費用は、例えば100のところを50で収めた時に、費目の移動は可能か。そうであれば、安く発注する方法を考えないといけない。

これについては、部局によって予算についてばらつきがあり、学内（施設マネジメント委員会）で検討している。全国平均より阪大は低いので、ある程度の費用はかける必要から、平成17年度から少し考えていこうというところである。

大学同士で比較しても横並びとなり分からないから、企業など異業種と比較する

べきである。企業はもっと厳しくやっている。

少なくとも私立に比べると、汚いことは確かである。

今は社会貢献ということが言われている。学生・教職員で月1回、日を決めて清掃するなどしてはどうか。

先日、体育会系の学生団体がキャンパスの清掃を行った。

清掃については、費用が減ると床はきれいだが、壁や黒板、机が汚くなる。

大学の組織の特殊性について、総長以下理事・教授・助教授・若手研究者という形は、企業や官公庁と変わらないが、そこに現れないものとして、それに直交する形で「学会」というものがある。個人営業みたいなもので、学問分野への帰属意識は大学へのそれと同じくらい強い。だから教員は異動が多い。学問分野毎の研究費の割り当てを巡る戦いもある。ドイツでは更に極端で、学閥が出来ないシステムになっており、教員の異動に伴い学生も三つ位の大学を渡り歩いて学位を取得するという形になっている。学問への帰属意識により行動様式が決まるということがある。

これからの大学は、社会にどうやって役割を認めてもらうかである。運営費交付金は大威張りでもらえばよい。しかし、文科省との縁はいい加減に断ち切って欲しい。本当の評価というのは社会が決めるとの認識に立って、大阪大学ならではの運営方法や成果の出し方を考えて欲しい。

大阪大学は多くの旧帝国大の中で、官と民がつくった大学である。そういう意味では、日本で、また世界で何位ということも大事だが、大阪の優秀な高校生が最も多く集まる、また、優秀な卒業生が事務職員として一番就職したい大学にすることも、目標としては小さいが大学のグレードアップのために必要であると考えます。

二十数年前に、アメリカのライフサイエンスパークを約1か月見学した。その際、ウィスコンシン州では州立大学や私立大学にサイエンスパークを任せて運営させていたが、州政府が随分サポートしている。どうしてそんなにお金を出すのか聞くと、卒業後他の州に人材が流出しては元も子もない、そのために努力していると言う。アメリカでは全て競争であり、その点ははっきりしている。

文部科学省は大阪大学に非常に好意的である。積極的に文科省や財務省にも接触している。また、大阪は学生にとって生活し易いところである。マスコミ等での大阪大学の研究成果、特に面白い成果の露出度も他の大学に比べて多い等利点が多い。府立高校の授業料免除数が5人に1人であるが、それをそのまま大学に持ち込むと大変なことになる。大学以上は、機会均等の名の下に行う悪平等はやめて、優勝劣敗に徹して優秀な学生を集めて欲しい。海外からの留学生も集める。独立行政法人になって競争に勝つためには、決め手は研究の質である。それが評価基準となろう。財務状況ではない。そこへ集中して戦力を投入すべき。

また、大阪大学のキャンパスは本当に汚い。海外では大学は観光資産である。札

幌に行けば北大、東北に行けば東北大に行く。観光にも貢献できる大学にするとか、具体的なものを挙げて欲しい。我々学外委員には、大学の中のことは何がネックになって出来ないのか分からない。例えば、関西の会社がどんどん関西から減ってきて社員寮が余っている、そういうのを学生寮に転用すればいいが、縛りがあれば実現出来ない。そういうことについて、大阪大学経営協議会として撤廃するようプロポーザルを決議事項として毎回出すなどしてはどうか。議論だけしても実現しない。

一つひとつあげればきりが無いが、ご支援をいただきながら変えていきたい。キャンパスの景観についても、大学の教員はあまりにも無神経過ぎた。そういうことについても今計画を進めている。清掃についてもサービスのいいところに決めたいが、今のシステムでは1円でも安いところに決まってしまうようになっている。そういうことを変えていきたい。

〔その他事項〕

1 総長補佐及び経営協議会委員（学内委員）の交替について

宮原議長から、3月末で任期満了となる総長補佐及び本協議会委員（学内委員）の後任を指名・決定した旨配付資料に基づき報告があった。

2 次回の開催予定について

宮原議長から、次回の本協議会は、4月又は5月の予定で各委員あて日程調整を行い開催日を決定する旨、発言があった。

（以上）