

令和２年度 第２回 公立大学法人大阪経営審議会 議事録

日 時 令和２年６月２５日（木） 午後３時３０分～午後５時００分

場 所 大阪市立大学梅田サテライト 文化交流センター ホール

（大阪市北区梅田１-２-２-６００ 大阪駅前第２ビル６階）

出席者 （外部委員）

生野委員・上山委員・大西委員・尾崎委員・阪井委員・土屋委員・鳥井委員

（内部委員）

西澤理事長・辰巳砂副理事長・荒川副理事長・松井理事・神田理事・辻理事

田頭理事・平田理事

（オブザーバー）

相良理事・西田監事

I 議 事

【前回会議結果の確認】

令和元年度第５回公立大学法人大阪経営審議会（書面会議）

令和２年度第１回公立大学法人大阪経営審議会（書面会議）

【審議事項】

１ ２０１９事業年度に係る業務の実績に関する報告について

理事長並びに法人事務局経営戦略課長及び財務課長から説明があり、原案のとおり承認された。

２ 第一期中期計画の変更及び２０２０年度年度計画の変更について

理事長及び法人事務局経営戦略課長から説明があり、原案のとおり承認された。

【報告事項】

１ 新大学学長予定者推薦会議の設置について

理事長及び法人事務局総合企画課長から報告があった。

２ 新大学設置の取組状況について

理事長及び新大学設置準備室企画課長から報告があった。

３ 住吉市民病院跡地に整備する新施設の運営に関する大阪市との協議進捗について

理事長並びに平田理事及び医学部・附属病院事務局企画調整担当部長から報告があった。

４ 経営審議会での論点の取組状況について

理事長並びに荒川副理事長及び辻理事から報告があった。

II 主な意見内容

【報告事項】

4 経営審議会での論点の取組状況について

(尾崎委員)

尾崎です。今御報告いただきました新大学のことなんですけれども、荒川先生にお聞きしたいのですが、アピールするということで、受験生や保護者には8月からSNS等で発信されるということなんですけれども、入試の科目なんかはもう出ていますよね、ウェブに。アドミッションポリシーなんかは7～8月頃に出るという話でしたが、どうなっているのでしょうか。

(荒川副理事長)

アドミッションポリシーは、田頭理事。

(田頭理事)

新大学設置準備担当の田頭でございます。アドミッションポリシーを含めた3ポリシーに関しては、大学設置の設置審査もあるものですから、一応、考え方としてはそれぞれ持つてはいるのですが、その表し方や表すタイミングというのがありまして、その時期に合わせて対応していきたいというふうに思っております。

(尾崎委員)

できれば先ほど御報告がありましたように、広報の中でこういう学生を求めているんだという、アドミッションポリシーではなくても、そういう広報をしていただくと、もっとわかりやすいと思います。

(田頭理事)

おっしゃるとおりでして、今それぞれの学士課程教育の内容について、設置審査に向けて少しずつ整理をしております。その中で表せるところをどんどんいろんな広報紙に向けて出していくというふうな考え方を持っております。

(西澤理事長)

ありがとうございます。

(尾崎委員)

わかりました。ありがとうございます。

【審議事項】

1 2019 事業年度に係る業務の実績に関する報告について

(上山委員)

評価を5段階でバランスよくやるという意味では、新しい体系でされていると思います。評価が2になったものや4になったもの、それぞれ理由も明確なんですけれども、そうやって見るとちょっと気がついたことをいくつか指摘したい。

まず入試のミス。資料で言うと37ページですね。これは確かに問題だし、評価2でいいと思いますが、これはそもそもコンプライアンスなのかという疑問がある。例えば現場の手が足り

ないとか、あるいはマニュアルがただ不備だとか、いろいろな要因があると思いますが、コンプライアンスの問題ではないと思う。コンプライアンスというのは、ルールをきちんと守るということであって、マニュアルがルールだという意味では守らなかったというのは問題かもしれませんが、そういうレベルの話ではなくて、これは単にミスですよね。だから、ここに書くんだったらたしかに評価2でよいが、項目そのものが違う気がする。

(西澤理事長)

どちらかと言うとポカミスに近いと僕は思っているんですけど、どうですか。

(高橋副学長)

大阪府立大学副学長の高橋です。入試のミスは府立大学で2年続けて起きていまして、基本的にはマニュアルに書かれている、例えば教科書にある文言等のチェックが不十分だったのが2年前です。昨年度の分に関しては、一般入試ではなくて大学院の入試と特別選抜で、スペルミスや転記の際のミスが最後のチェックの段階で入ってしまったという部分です。マニュアルにはきちんと書いてある内容のことが最終的にはきちんと履行できていなかったということで発生したものです。

(上山委員)

そういう意味では、コンプライアンスでこれを書くというのは結構重い。コンプライアンスで評価2になるというのは、経営品質に根本的な問題があるという話になってしまう。入試は確かに重いけれど、この項目が2になるのは何かおかしいような気がします。ほかのところで処理すべきテーマではないでしょうか。

(西澤理事長)

確かにコンプライアンスに不備があったというのは、ちょっと大ごとになってしまう。

ちょっとまた検討させてください。

(上山委員)

そうですね。御判断はお任せしますけれど。

それから、あともう一個、35 ページ。これもひっかけ出題みたいな感じがあって、公開講座をきちんとやりましょうという中期目標が。こちらの「データで見る公立大学法人大阪」の資料集は毎回充実しており非常にすごいと思うんですけど、ここに全部書いてある。109 ページに公開講座をどのようにやっているのかが書いてあって、開催状況は別に悪くないですよ。満足度のデータが本当は…35 ページに書くことが違うと思うんですよ。まず、目標がそもそも社会貢献をしましょうと書いてあるんだから。今さら言ってもしょうがないけど。年度計画目標 52 番が間違っていると思う。そもそも十分な数と内容を十分にきちんとやるということで、やるだけでたぶん 50 点とれると思うんですけど、その上で満足度が高かったということが大事だと思う。それがどこにも書いていない。満足度を測定して、結果大体よかったですよ、みたいなことを書く。それでほぼ 8 割方決まると思うんですけど、たまたま新しくやっていたいくつかの講座について調査をしなかったと。しなかった理由が「もしも不評だったから隠した」とかいうことだと、とても問題だけれど、たぶんそうではなくて、恐らくただ忘れたわけですよ。だからこれもポカミスの類いであって、ポカミスでこれが評価2になってしまう

というのは、ちょっと現場に対してきつ過ぎるんじゃないかと思います。2の評価をつけられる側からすると、こんなひっかけ問題のようなもので…と違和感を現場は持つのではないかという気がします。

評価2がないのはおかしいと申し上げたのは私なんだけれど、かといってこんなので評価2にすると現場が萎縮する。

(西澤理事長)

ありがとうございます。温かい御指摘ありがとうございます。

(尾崎委員)

83番、ダイバーシティについてなんですが、市大の女性教員の比率が16.7%、目標値がたしか18%。去年の話だったと思うんですが、「こういうことをするから18%だ」ということの御説明があったと思う。ただ、それが16.7%で、ここ3年間ぐらい16%台を動かない。少しずつは増えているけれどもあまり増えていないというのは、もう少し何か強力なものがないとダメなのかなと思うので、評価はこれでいいでしょうけれども、今年度されるときにもう少し工夫していただきたいなど。感想と言えば感想、意見と言えば意見ですが。以上です。

(西澤理事長)

ありがとうございます。今後、検討が必要と思います。

(上山委員)

今の意見に関連するので、ごく簡単に。「データで見る公立大学法人大阪」のほうの資料の36、37ページに今の女性教員比率や外国籍教員比率について書いてありますが、これはぜひ経年でグラフを描いてもらいたい。毎年どのように変化しているかがたぶん大事なので。

(尾崎委員)

2019事業年度業務実績報告書の86ページには、16.1%。

(上山委員)

「データで見る公立大学法人大阪」に記載されているのは毎年の変化ではないですよ。

2019年5月の瞬間ですよ。

(尾崎委員)

先程の報告書には、2017年が16.1%で、2018年が16.3%、2019年が16.7%とありますが。

(上山委員)

「データで見る公立大学法人大阪」の36、37ページの資料の作り方として経年を入れてくださいと、そういう意味です。

(尾崎委員)

そうですね。

(土屋委員)

入試ミスの件名を105番、コンプライアンスのところに挙げるかどうかもちっと違和感がありますから、御検討していただいたら良いと思いますが、入試そのものについて、本当に評価2かと、ひょっとしたら1ではないのか、この資料を見ただけでは判断できない。

というのは、先ほど御説明いただいたので単純なミスかということで納得したのですけれど

も、同じことを続けてやったら重犯加重というのもありますから、入試のときに2年続けてミスがあったということであるならば、1年目と2年目でどういうふうな違いがあつて、もし同じことをしてミスが発生しているのでしたら、ひょっとしたら評価2ではなくて1かもしれないのではないかという議論もありうると思います。ですから、入試のところでミスがあったところをもう少し詳しく書いていただきたいと思います。

それからもう一点は、この「データで見る公立大学法人大阪」、こちらで病院の状況を拝見しますと、116、117、118 ページ、121 ページにありますように、2019 年度というのは数値的にも高い実績を上げています。高い実績を上げているにも拘らず、評価3というのはどうしてでしょうか。それぞれの項目でも実績を上げておられる。でも今までと全く同じ評価3だというのは、どういう判断かなというふうに思います。

(西澤理事長)

ありがとうございます。どうも判断基準がまだ前のままになっていて、上へ上げようと思つたらものすごく桁が高いランクで線が引かれているみたいなので。そのあたりについてお願いできますか。

(平田理事)

ありがとうございます。病院長の平田でございます。収支ベースでは上げさせていただいているんですけれども、一応6指標として利用率が83%、稼働率が90%という数字を目標に掲げておりまして、それがまだまだ、近づいているんですけれども、そういう点が若干まだ目標に達成していないということで。それを達成できれば評価4に上げていただくということで、高い基準を目標にさせていただいて、それに向かってみんなで頑張っていきたいということでございます。

(西澤理事長)

なかなか難しいんですけれども。

(土屋委員)

やはり頑張ったら評価してあげないと、従事している人はなかなか意欲が湧かないと思いますね。

それからもう一つは、2019 年度の実績とは直接関係ない、2020 年度の実績になるものと思いますが、今年の入試のぐあいはどうだったか、来年の今ごろ聞いてもちょっと機を失するものですから、総括的に見て、今年の入試の状況は市大・府大どうだったのでしょうか。概要で結構ですからご説明頂けますか。

(西澤理事長)

お願いします、高橋先生。

(高橋副学長)

今年度は、簡単に言うと受験者数は減っています。府大、市大とも同じです。97%ぐらいで、ほとんど全ての入試で減っているんですが、国公立大学全てが減っていて、要するに18歳人口が減ってきている。いわゆる2018年問題というものがほぼ反映してきていまして、国公立大学の減り方から比べれば、まだちょっと減り方が少ない程度の減りの形になっています。細かい

ことはまた説明しますが、一応概略はそんな感じです。

(土屋委員)

倍率のほかに、難易度とか偏差値的にはどうでしたか。

(高橋副学長)

すみません、偏差値的には私、市大の部分を見ていないのですが、府大ではセンター試験の偏差値を見ている限りでは今までと変わっていません。

(鳥井委員)

高等専門学校に関して、全体のことがわかっていない中で恐縮ですが、評価項目は原則御自分でお決めになることなのですか。何かガイドラインがあって評価をするのでしょうか。

(辻理事)

項目は自分たちで決めています。

(鳥井委員)

そうですね。高専に関してお話すると、私の会社にも高専の方が随分入社しておられます。主に工場勤務になるんですけど、大変優秀な方が多いです。女性で TOEIC のスコアが九百何十点という方もいますし、非常に優秀です。政官界の要人も、高専はこれからの日本にとって大事な役割を果たすと期待をしております。高専全体を中長期でどうしていったらいいか、展望といったものを評価項目に入れていったほうがいいのではないかと。中長期というか、高専のあり方、あるいは大阪府立大学工業高等専門学校の今後のあり方とか、そのいった項目もあったほうがいいのではないのでしょうか。

(辻理事)

ありがとうございます。項目については検討させていただきます。先ほども紹介させていただきましたように、高専運営審議会に外部委員の方に入っていただきまして、高専というものを時代に合って、より多くの女子学生に来ていただけるようにするとか、そういう工夫をいろいろ議論しているところでございます。

(鳥井委員)

日本の社会の中での高専のあり方というか、大学があって、大学院があって、その中で高専がどのような役割を担っていくんだという、大きな議論をしていただいて、「大阪府立大学工業高等専門学校はこうしていくんだ」ということを明確にしていくことがあってもよいと思います。大学はたくさんありますが、高専はまた機能が違います。外部の話を聞いていると、「高専は大事だ」と言う声が結構多くきかれます。大きな意味での立ち位置を項目に入れていただいたらどうでしょうか。

(辻理事)

少し工夫して資料にするようにいたします。

(西澤理事長)

ありがとうございます。

(上山委員)

この資料に明示的に出ていなくてどこかに入ってくると思うんですけど、「データで見る

公立大学法人大阪」の資料を見ると、非常に重要な指標というのは、中退とか、途中で退学をどれぐらいしたのかとか。このへんは大事な指標だと思うんですけど、その目標値をそもそも設定していましたか。ものによっては、卒業率が低かったりする。1年生のときに他の大学にまた受け直している人とか、あと博士課程ってそもそも卒業しない人もいるとかいろいろなことがあると思うんですけど、それも含めた上でよその大学と比べてどうなんだと。このへんは基本指標のような気もするんですがどのように評価されているんでしょう。

(西澤理事長)

このあたりいかがですか。高橋先生、お願いできますか。

(高橋副学長)

中退率につきましては、公立大学の全国平均が約1.5%ありまして、それと比べてそれよりは少ないという状況が続いていましたので、それ自体を目標としては設けていません。毎年ずっとチェックは続けています。

(上山委員)

ということは、そもそも中期計画の目標にもなっていないし、年度計画の目標にもならない。課題ではないからもともと掲げていないという理解でいいですかね。

(高橋副学長)

はい。

(上山委員)

なるほど。

(西澤理事長)

ありがとうございます。よろしいでしょうか。そうしましたら財務について中井課長お願いします。

<財務報告>

(西澤理事長)

ありがとうございます。一応財務報告でございますけれども。何かご意見、もしいただけたら。

コロナはかなり影響を、今年は受けております。去年は何とかおさまっているんですけども。

(土屋委員)

附属病院で資金ショートして手当が払えないとか賃金が払えないとか、そんな状況にはなっていないですか。

(平田理事)

収入ベースで、4月・5月もそうなんですけれど、6月も影響は受けておりまして、やはり15億円ほどダウンという状態であるということは事実で、損益ベースでも前年比8～10億円ぐらいマイナスということです。確かに先生に御指摘いただいたように、そのようなことも考

えなければならぬかもしれませんが、7月からスタートダッシュもみんなで頑張ろうというオール市大の体制も構築できていますし、こういう状態を導いたのは私たちだけではございませんので、府とか市とか国に対する支援の要請というのをこの経営審議会からまたお願いをしていただくと、先生の御指摘いただいたことをクリアできるのではないかなということで、本当に委員の先生方の御協力をお願いしたいというふうに思います。

(西澤理事長)

御質問の資金ショートということはどうですか。

(土屋委員)

資金繰りでは問題ありませんか。

(平田理事)

現時点では支障をきたしておりませんが、細部は松本課長よりご説明いたします。

(松本課長)

経営企画課長の松本と申します。先ほどもありましたように多大な影響、4月・5月で11億円ほどありますが、現在、大学授業料の納付期限延長を実施したことに伴いまして、設立団体である府や市から運営交付金の入金時期を前倒ししていただいたこともありまして、大学病院としての機能、並びに大学運営が滞ることのないように法人全体で資金管理していますので、資金ショートのないようにやってまいりたいと考えていますので、よろしくお願い申し上げます。

(西澤理事長)

ということで、巷では大変なことが起こっていて、資金ショートが起こっているという病院も多いと思いますけれど、幸い我々のところではこういった状況でございます。

2 第一期中期計画の変更及び2020年度年度計画の変更について

(上山委員)

非常に具体的な内容と抽象的なもの、あるいは結構時間的に先のものも入り交じっている。明確なものと曖昧なものが交じっている。全体的に思うのは、もともと中期計画とか年度計画という仕組み自体が、既にできあがった組織が少しずつPDCAを回していくためのフォーマットなんです。今回、新大学を作るというのは非連続のジャンプの部分結構あって、特に今までないようなことをやろうなんていう話になると、PDCA型のプランを書いても、書くことがなくなる。巷でもPDCA=(イコール)ウォーターフォール型、AやってBやってCやって、こういう順番ではなくて、アジャイル型と言ったり、あるいはインプロビゼーションと言ったりするんですけど、イノベーションとか特に新規事業の分野とか、あるいは相手がある話ですよ、行政との連携とか。このような話は、この種のフォーマットで無理やり来年度何やりまして書く必要ないと思う。真っ白でいいのかということ形式的には問題かもしれないけれど、無理して検討体制を立ち上げるとか書いてしまってもやみに会議ばかりつくってもしようがないのではないかな。一部の人がスキャンワーク的に学長裁量費用とかもらってこっそり実験し

ているとか、あるいはどこかで既に何人かの先生がやっている話が、膨れ上がっていくとか、そういうインプロビゼーションとか即興的な動きがよい。ところが計画主義が、逆にこれを阻害するのではないかと思う。

例えば、都市シンクタンクとか技術インキュベーションについて、有識者会議を立ち上げて検討すると言っているけれど、絶対やめたほうがいい。何を議論していいのかわからないし、呼ばれた方も困る。役所も入って議論すると無難な教科書みたいな話を書くのに膨大なエネルギーをかけるだけです。私はそんな会議は絶対やるべきではないと思う。「現場教員の創意工夫をうまく引き出し、きっかけを掴む」というくらいのことを書いておけばいい。無駄な会議体とか変な報告書づくりとか、官僚的なアウトプットを無理やりここに書く必要自体がそもそもないと思う。

既存の日常の業務については、PDCA は絶対に空欄を許してはならない。しかし 49 ページの一番下の段、都市シンクタンク機能、技術インキュベーション機能、これはしょせん抽象的な概念です。具体的に何をやるのというところ、右端のところに書いていますけれど、2020 年度の年度計画としては「法人・府市・有識者からなる検討体制を立ち上げ具体像を確立する」って絶対無理だと思う。どこかでこれをやらなければいけないと思うけれど、たぶんこの 2 つの切り口ではない。もっと噛み砕いた切り口で、学内の盛り上がりベースに府市にお願いしに行くとか、あるいは逆に府市からこれをやってくれと言われるとか、そういう形で始まるのであって、今から外の人も入れて府市も入れてなんてやると、今までやった議論の単なる繰り返しだと思う。逆に言うと、あれから絶対飛び出ることができない。なので、無駄だからこれはやめたほうがいいと、強く申し上げたい。そもそも税金の無駄遣いだと思います。

それから、50 ページの下から 2 つ目のところ、「高度専門職業人を育成する」、「大学院つくります」と書いてあって、これは何をやるのか全然書いていない。「専門職大学院の設置認可申請を行う」と結構具体的な割には、何も書いていないですよ。何をやろうとしているんですか。高度専門職大学院というものを作るんですか。2020 年度に設置認可申請というのかなりのペースですよ。もう中身が相当詰まっていけない。

(柴山課長)

こちらの専門職大学院はロースクールを想定しておりまして、既存のロースクールを再度申請して、新大学において継続するという形で設定しております。

(上山委員)

であればただの引っ越しだからここに書く必要がないし、ロースクールの引っ越しをするって書けばいいだけではないですか。

それから、53 ページの上から 2 段目のところもわからない。135 番の左端、「大阪の成長戦略を実現するために、イノベーションの創出を目指す」と書いてあって、右側を見るとよくわからない。いろいろ連携して研究しますと書いてあって、その下の 136 番ですね、これも何か同じようなことに見える。小学校まで入っているんだけど、右のほうを見ると「行政と連携し」みたいなことが書いてあって、結局どんな分野なのかも全然わからないし、いろいろな人いろいろな連携していろいろします、しか書いていない。だから、この 135 番、136 番というのは、

そもそも項目を分ける必要もないし、中身に具体性がないし、既にやっていることのようにも見える。何なのかさっぱりわからない。もっと具体的な、産学連携だったら産学連携と書けばいいし、小中学校だったらそれでそういうこととして書けばいいし。わけのわからないものが、似て非なるものがいっぱいあるんですよね。

54 ページの 139 番、これも似て非なるところがあって、これは前からある項目だと思うんですけど、地場産業を支援するとか、これも結局何をやるのかよくわからない。従来どおりやりますということなのかもしれないけれど、よくわからない。

それから、54 ページの下 2 つですね。これはさっきの部分と同じなんですけれども、これ 2 回出てくる意味もよくわからない。最初のページにあって、ここにもある。同じなのか違うのかもよくわからない。

既存の教育と研究の部分については、自信持ってしっかり前半のほうに書かれているんですけど、後ろになるとだんだん自信なさそうな、曖昧にぼんやりと、いろいろな人と連携していろいろやります、しか書いていない。これは整理できないのかなと思うんですけど。新しいことをやるという項目をそもそも作ったらいい。新しいことをやるのは新しい体制でやるんですけど、下から積み上げて即興的にやることもあるし、上から計画をつくってやることもある。総じて 2020 年度ということになると、上から抽象的な議論をする段階ではないし、実はそれはもう終わっている。そのへん、これがあるために余計な作業が発生しそうで心配。

(西澤理事長)

どうぞ。

(松井理事)

都市シンクタンク、技術インキュベーション、120 ページの検討体制立ち上げ、今結構否定された部分についてなんですけれども、ここは私が書き込みをさせていただきました。この 4 月から私、法人へ行かせていただいて、具体の仕組みのようところがほとんど検討されていないように思いましたので、それを検討すべく検討体制を立ち上げたいなと思っております。

あともう一つは、本庁側の意識。都市シンクタンクと言っても大阪府・市が、大学を使って地域課題を解決しようという意識が、本庁にいた人間としてかなり希薄だなというところがあるので、そのへんの意識改革もあわせてやりたいなというふうに思って書かせていただいています。かなり抽象的であるのはおっしゃるとおりだとは思いますが、そのあたりを検討したいと、仕組みの検討と本庁の意識改革、その 2 点の思いをここに書かせていただいております。

(鳥井委員)

ちょっと意見でございますけれども、実行されるためにはアドミニストレーションといいですか、マネジメント組織が非常に重要ではないかと思うんですね。学校にはそういった組織があります。会社でもそうなんですけれども、教育や研究とアドミニストレーションは少し違っています。例えば舞台芸術とか映画とかスポーツチームでも、役者とかタレントとかアスリートが最大限に力を発揮できるように、あるいはそうした人たちを呼んでくるプレゼンターやマネージャー、コーチとか、そうした方たちが重要です。企業のケースでしたら、マネジメント層

は自分が技術を持っているわけではなく、むしろ現場の人たちの方が詳しい。それをうまくマネジメントできるかどうか手腕が問われるわけで、企業ではマネジメントは地位が高いです。大学では、スポーツチームでいう選手や、先生方のほうが地位が高い。考え方を少し変えて、アドミニストレーションの力をつけたほうがいいのではないか。そういう人たちは回し役で、影の存在で、「我も我も」というようなタイプはあまりよくないですが、ルーティーンだけをやっている人でもダメで、すごく難しい。民間企業ではマネジメントができる人材はとても大事ですから、民間企業から人を呼んで来たらいいということになりますけれど、企業は絶対に出しませんからね。おそらく役所からでもそういう人は来ないと思うんです。そのため、人を引っ張ってくるだけでは非常に難しいですけれども、アドミニストレーション機能を充実させていくことは、これからの非営利団体で一番大事なことではないかと思っております。

(上山委員)

この都市シンクタンクとか技術インキュベーションってやっぱり既存の教育研究とも重なるけれど、新しい機能として作ろうという話だった。そうすると、当然人と金がいる。そうすると、設立団体がその気にならないと始まらない。

私は議論の立て方が違うような気がしている。最後の出口ですよ、検討体制を作った後、何らかの案ができるとしても、それは設立団体側が「やりたいね」と思うような案を、設立団体の中において機運を高めて持っていけないとだめだと思う。車の両輪で、両方で検討しなければいけないとは思いますが、私は本質的に設立団体側がかなりコミットして検討しないと、忙しい中現場が巻き込まれて汗かいて絵に描いた餅を描くけれど、設立団体は「そんなの知らないよ」みたいな感じになるのではないかという気がする。この都市シンクタンクとか技術インキュベーションって単位で議論していてもだめだと思う。一般用語でしかないから、もっと具体的に、例えば都市データの話だとか、あるいはバイオプラスチックとか、そういう議論になったら鶏と卵の議論もなく具体的な話になって検討体制を作ってやったらいい。この曖昧な、抽象的なレベルで 2020 年度に大学主体で議論しても、不毛な時間とエネルギーを費やすだけです。「忙しいのにこんなの何だったの」ということになりそうな気がするのすごくする。

役所の中から具体的な切り口とテーマがお金と人とのイメージとともに降ってくるんだったら役所主体で検討していただいて、大学の人も参加したらいい。それが無いのに大学側で考えるというのは、私はそもそも考える気がしないと思う。

抽象的なレベルの議論を作るときに私も参加したので、逆に製造物責任という意味で思うんですけど、この抽象度のままで大学に渡して具体的にしろというのは、私は設立団体側の発想としても間違っていると思う。もしそうだとしたら、設立団体に会議体をつくれと迫るべきだと思うんです。

(松井理事)

思いとしては設立団体に主体性を持って考えさせるという趣旨で、今回は立ち上げたいなど本音では思っています。ただ、設立団体、この間まで逆の立場にいた中で言うと、その機運が全く見受けられない中では、こちら側からかなり働きかける必要がある。あと今まで肝心なところに働きかけていなかったかなと。例えば技術インキュベーションであれば、産業振興部門

を巻き込むべきであり、大学管理部門にいくら言っても考えられるわけがないかなと思っ
まして、今そのあたりの巻き込み、都市シンクタンクであれば大学管理部門ではなくて政策企
画部門、このへんに本気で考えてもらうようなことが必要かなと思っまして、今そこにか
なり私のほうからアクセスを始めているところです。

ですので、どちらかといったら先生がおっしゃるように設立団体である大阪府、大阪市が考
える体制を作りたいんですけれども、そこに大学の先生をどこまで巻き込むのかという部分、
無駄な動きをさせないという部分は気をつけながらやっていかなければならないと思ってい
ますけれども、今の思いとしてはそういうところに重点を置いています。

(上山委員)

松井さんがそれをやるべきだと思っておられるのは、私も本当にそう思うし、アプローチも
正しいと思う。ただ、4者からなる検討体制といってここに書く話ではない。今年度する活動
としてボランティア的に、あるいは府市に働きかけて何らかのタスクを作らせるといったく
らいの話であって、私は大学がやることとして、2020年度で世の中にもコミットしてここに書く
というのは反対です。逆に言うと設立団体の責任逃れをここで裏付けてしまう。そういうこと
はやるべきではないと思います。

(松井理事)

ありがとうございます。年度計画とか中期計画としてここに書き込むべきなのかどうか、そ
こはもう一度考えさせていただきたいと思います。

(西澤理事長)

ありがとうございます。

(大西委員)

両大学の統合に関する目標のところで追加、あるいは変わっているんですけど、大学全体
の項目としては大体100前後というところが多いのではないかと思います。以前も118ぐら
いで、これが146に増えていて、後ろのほうを見ると、先ほどのインキュベーションのところ、
国際のところも、「再掲」が多いので、体系的にそれなりにお考えだとは思うんですけども、
それをまたもう一度評価のときに繰り返しというのもおかしいですから、整理されて、「新大学
で絶対やるべきことはこうだ」というふうな形で、ある程度コンパクトにされたほうがいいと
思います。個々の、内部的に対応できるものは最低限にして、本当に外に向けて「きちんと学
内でやっています」ということを示すようなものに絞ったほうがわかりやすいのではないかと
思います。

(西澤理事)

ありがとうございます。確かにそういったことは考えられます。特に国立大学なんかは70～
80ぐらいの項目でやっているかなというふうに思いますので、僕もその方向にすべきではない
かなと考えているところです。なかなか急にはできないんですけど、新大学のことを考えた
らだんだん増えていってしまって、なかなか減らせていないので、今後そういうふうな方向性
は持ちたいというふうに思っております。

(神田理事)

補足させていただきます。この中期計画制度とか年度計画制度の本質から説き起こしていただいた疑問感といいますか、問題点を御指摘いただいていると思います。この制度ができてからもかなりの年数が経ちますが、制度そのものの本質的な制度疲労というんですか、今の独立行政法人の動き方、進み方に対して、この制度が作られたときからの制度の進展自体がないので、逆に言うと実態のほうがかなり先を進んでいて、制度がキャッチアップしていないという、すみません、不遜なことを申し上げるようで恐縮なのですが、そういう状況になっています。その本質から説き起こしていただいた今の御質問だと思います。

そういうことから言いますと、法の建て付け上、設立団体において評価委員会の評価を得るということではございますけれども、既存の制度の中で、上山委員がおっしゃったように、新大学ができますので、ここで非連続断面が生じます。ですから、もともとのベース活動を前提にして継承する部分は確かにありますけれども、新大学の部分は新しいものとして創出するので、非連続断面上に存在するものとして評価の基準を変えるべきというのが前提だと思います。

ただ、既存大学の活動をベースに作っておるものですから、どうしてもこういう形にはならざるを得ないと思いますが、今おっしゃっていただいている様に、やはり実態ベースと違うものや、新しいものを作り込むところには、やや無理があるというのは御指摘のとおりかなと思います。その中で私どもも改善していきたいと思っていますので、修正すべきものはしていきたいというふうに思います。

それともう一点、鳥井委員のほうから御指摘がありましたアドミニストレーションの件ですが、新大学をどう運営していくかという運営の根本方針の話でございますので、全法人を挙げて、そのところをもう少し充実していかなければならないというのは、まさに先生のおっしゃるとおりだと思いますので、理事長を筆頭に、みんなで議論を深めていきたいと思っています。そのときに外からの知恵の移入というお話もございましたので、そのあたりはただ単に言葉ではなくて、本当に検討していきたいと思っています。

(鳥井委員)

外からなかなかいい人が来ないところに実際はリスクがある。

(神田理事)

実際はそうですね、はい。

(鳥井委員)

出したがりませんからね。

(神田理事)

そうですね、はい。

(鳥井委員)

企業がいないことを言うようで恐縮です。

(西澤理事長)

どうもありがとうございました。いろいろ御意見いただきましたけれども、こういった御意見を踏まえながら、若干の修正も必要ではないかなと思いますけれども。

(上山委員)

今の非連続の部分だけでも、私は2種類あると思っていて、教育や研究、あるいは2大学の統合みたいな話は、非連続もあるけれどまだ想像がつく話。でも普通のPDCAからするとそれ自体もすごいジャンプなんです。それだけでも崖から飛び降りるぐらい大変なんだけれど、この新機能について言うと、これは他の大学にもあまり例がなかったりする。だから、積み上げ型で「2020年度にはこれをする、翌年はこれをする」みたいな年度の概念自体がナンセンス。

松井さんがやろうとされている方向性はすごくいいと思うのですが、2020年度計画に書く話ではない。むしろ書くのなら2025年に向けて「3年から5年かけてこんなことしたいね」みたいなことをビジョンのような形で、どちらかというとベンチャー企業のプロスペクタスやピッチの資料みたいな、もうビジュアルでしか表現できない世界。こういう法律用語的な文字で枠の中に書いた瞬間、誤作動を起こして皆がすごく迷惑する。

新機能的な部分、技術インキュベーションと都市シンクタンクは設立団体側が動かない限り絶対作れない。だから一緒に考えるということだけれど、2020年度はこれ自体をどう考えるかを考えることを始める程度の話で。それで2025年度に都市シンクタンクができて人がいてお金がついているか、というところよくわからない。それにあたるものが何か別の形でどこかの研究室中心にできているのかもしれないし。出口の姿が建物を作るような、体育館建てるみたいな感じで考えるべきではないので、私はむしろ「やりながら考える（アジャイルモデル）」という文字をただ書けばいいと思います。

(神田理事)

そういうのもありますか。

(上山委員)

私はありだと思います。アジャイルモデルというのは、広くどこでも最近使っている。霞が関でもすごく使っている。ウォーターフォールモデルの否定というのは非常に重要な概念です。やりながら考えて、2025年には世の中の人々が納得感を持って「あそこ書いていたことが始まっているな」と思えるように、「何かやります（アジャイルモデル）」と書いておけばそれだけでいいと思いますけれど。

とにかく年度の刻みで「今年はこれ、次はこれ」ということ自体相当無理があると思うんです。それ自体が組織に与える疲労感というのを私は一番危惧しているんです。今年は何もしなくてもいいかもしれないとすら思うんです。

(西澤理事長)

ありがとうございます。大変貴重な御意見だと思います。

(阪井委員)

すみません、3月に参加していないのにこういうことをお聞きして恐縮なんですけれど、115番の「両大学の統合にあたっては、ガバナンスを強化して取り組み、その効果を最大限発揮する。」というのが目標として設定されているのですが、ここで「ガバナンスの強化」がメインだと思うのですが、お書きいただいている変更案のほうをずっと右に見ていって、どこかの部分が「ガバナンス強化」にあたるのかがちょっとよくわかりづらいというか、「ガバナンスの強化」という言葉だけが先行してしまっているような気がするのですが、いかがでしょ

うか。

(神田理事)

ここに書かせていただいているとおりでございますけれども、理事長、学長のトップマネジメントのもとに、今一番大きな事柄は新大学の開設ということでございますので、それに向けて全学を上げて今取り組んでおりますので、そういうふうな進め方を今やっていると。ですから、新大学の開設に向けた必要事項を今策定しているところなんですけれども、策定していつて取り組むという形にさせていただいています。

(田頭理事)

新大学設置準備担当の理事をしております田頭と申します。ややもすると、新しい大学を作ることになりますと、通常の大学ですと各種委員会がきちんと存在していて、そこでしっかりとガバナンスのもとで対応していくということになるわけなんですけれども、新大学を設置するにあたりましては、それぞれの大学が存在しているということもあり、新しい大学の教授会というんですかね、そういったものが存在しているわけではないんですけれども、その中で大学の新設に支障が出てくるものですから、各種委員会を設けながら、そこで決めなければいけないことを決定できるような形に整理しているというのが現在の段階でありまして、徐々に新大学が形づくって 2022 年の 4 月になったときには、きちんと 1 つの大学としてのガバナンスが整理されている、そういうことを準備しているというような状況であります。

(西澤理事長)

ちょっとわかりにくいと思いますが、会社だったらこんなこと書かないと思うんですけど、大学は下から積み上げの形をかなりの部分で組織的にとっておりますので、そうすると統合という 1 つの目標に対して足並みをそろえるのは非常に時間がかかってしまうということもあり、全体的なことを統括できるような形をとるとというのが趣旨ではないかなというふうに思うんですけれど。

【その他】

(土屋委員)

次回が書面の会議なので今日この場でしか申し上げることができないと思いますのであえて申し上げたいと思います。先ほど決算のところに出ておりました、MedCity21 が今年度黒字化されるということで、感無量であります。初めてですね。収支だけではなくて、検診者数も大変積み重ねられて御尽力されているということ。これはある面においては、大学がいろいろな事業をやるときに計画的にうまくいかないものについて、どんな取り組みをした、そしてこういう形になったというのは非常に大事なケーススタディにもなるのではないかというふうに思います。ですから、ぜひまとめていただいて、今後に活かしていただきたいと思います。引き続きよろしくお願いします。

(西澤理事長)

どうもありがとうございます。長年赤字を続けておりましたので、私どももほっとしているところでございます。