

令和4年度 第5回 公立大学法人大阪経営審議会 議事録

日 時 令和4年10月19日（水） 午後3時50分～午後5時00分

場 所 あべのメディックス 6階ホール（大阪市阿倍野区旭町1-2-7）

※Web会議システムを併用して実施

出席者 （外部委員）

上山委員・大西委員・尾崎委員・阪井委員・土屋委員・鳥井委員・福島委員

（内部委員）

西澤理事長・辰巳砂副理事長・酒井理事・東山理事・田中理事・櫻木理事・

高橋理事・中村理事

（オブザーバー）

辻理事

I 議 事

【審議事項】

1 公立大学法人大阪におけるガバナンス改革の取組み（案）について

酒井理事より説明があり、委員よりご意見等を頂いた。

II 主な意見内容

【審議事項】

1 公立大学法人大阪におけるガバナンス改革の取組み（案）について

（酒井理事）

資料は本体と資料編から成っており、本体資料に沿って説明をさせていただきます。

まずは1ページ、役員会の理事の構成と書いてあり、左側に部会の指摘、右側に取組を記載しています。

部会からの指摘のポイントは、「ダイバーシティ、民間経営・外部の視点の導入、医学部附属病院のガバナンス強化、内部登用の推進、設立団体との新たな関係性の構築」などの観点から、役員会構成の再構築を行うということがポイントで、特に女性理事、民間経営者からの任命が必須であると、役員定数の見直しが必要な場合は定款の変更について設立団体と協議をするということでありました。

右側、取組の1番、医学部附属病院長を病院経営担当理事に任命、これは10月1日付で任命を致しました。

2番、女性理事の任命、これは来年4月を目指して人選中です。

3番、民間経営者からの任命。来年4月を目指して人選中です。

設立団体からの派遣理事の見直しが4番で、充て職就任の慣行を見直す、役員構成の再構築のため理事の総数を見直す。この2点を設立団体と協議をします。充て職の見直しは即時実施としています。

5番、事務局職員からの任命は検討中と記載しています。これは人事案件なので記載をしていませんが、第一段階として、現在理事が兼務をしている事務局長の役割と責任を整理の上、事務局職員を事務局長に登用すべく検討中であるということです。

本体の2ページ6番、理事の役割の明確化です。部会からの指摘のポイントは、各理事の担うべき役割と、担当ミッションの明確化。取組みは理事の担当課題と期限を記したTODOリストの継続的メンテナンス、そして経営審議会の議題候補とするということで、実施時期を10月としております。

具体的には、本体資料の5ページから7ページをお開きください。

ここには10本の戦略課題を記載しています。これらは、今年度の当初段階で理事長、学長の指示の下、法人・大学が取り組むべき重要課題として位置づけたものであります。

法人大学戦略会議や役員ミーティングなどで議論をし、進捗状況をフォローしてきたものを、今回リスト化したしました。

1番のイノベーション・アカデミー構想は、新大学スタートに当たり、全学、全キャンパスで取り組むもので、学長の発案であります。

2番の基金戦略から、8番のDX戦略までは、それぞれ戦略を企画立案するための会議体と事務局を設定しています。

9番の大阪国際感染症研究センターと、10番の健康長寿医科学研究センターは、大阪府市からの要請に基づく課題です。

それぞれ担当理事と必要に応じて担当副学長を定め、教職連携で取り組んでおります。改めてTODOリストとして明示をし、役員会としてPDCAサイクルによる進捗管理を行ってまいります。

本体の2ページ7番、キャンパス担当理事の設置であります。左側の部会からの指摘のポイントは、執行部と現場、法人・大学運営の更なる一体化に向け、新たにキャンパス担当理事を設置し、各キャンパスの現場やキャンパス間の情報共有と意思疎通を強化し、法人本部機能の実質分担化を図ることにより、「全学最適」と「キャンパス最適」の同時実現を目指すということでした。

これを踏まえまして、右側の取組は、理事は担当キャンパスにおいて、大学執行部と協力してチームを組成し、各キャンパスの管理運営に責任を持つ体制を構築する。特に、基幹キャンパスの中百舌鳥、杉本キャンパスでは、学生・教員への直接対応業務を除き、課毎にできるだけ集約して職員を配置し、理事、副学長、学長補佐、事務局次長がチームとなって運営を担うということで、理事は担当キャンパスを拠点に定期的に滞在することになります。

そして、りんくう、羽曳野、寝屋川、阿倍野の各キャンパスについても、理事が定期的に滞在し、校長、事務局（所）長、学長補佐等によるチームで運営を担うということにしています。

そのための規程整備として、理事長が別に定める理事の職務分担に「キャンパス」を追記しています。併せて、事務局次長、事務局（所）長の所掌事務にキャンパス管理を追記をしていきます。実施時期は10月です。

本体資料の8ページ、左側の表には、各キャンパスの担当理事名を記載しています。右側には、キャンパスの管理運営とは何かを整理し、そして中百舌鳥と杉本の基幹キャンパスのチームイメージ図を示しています。

申し上げましたように、理事と理事兼副学長、学長補佐、事務局次長がチームを組成し、キャンパスの管理運営に当たるということで、その際それぞれのキャンパスに配置されている研究支援の教育研究支援の部署（学務部・学術研究支援部）、それに加えて、財務・人事・企画などの部署とともに、施設整備の維持管理など、キャンパスで発生する様々な課題への対応や将来のキャンパスの施設整備も含めたキャンパスマネジメントというものを進めていくというものであります。

本体資料の9ページ3番、理事の任命です。

部会からの指摘は、理事長による理事の任命に当たり、外部による視点を交えた公正性、透明性を確保する仕組みを導入するというものであります。

資料編の5ページの新旧対照表、改正案の第4条であります。ここに「理事の任命は役員会及び経営審議会の外部委員の意見を聞いて理事長が任命する」旨を新たに規定いたしました。

それから、本体資料の9ページで、理事の任命に関してもう1点ございます。部会からの指摘は、若手教員が執行部への参画を躊躇しない仕組みを導入し、法人・大学運営のさらなる一体化を目指すということでもあります。

これについての規程は、資料編の5ページで、先ほどの改正案の第7条であります。

「役員は、職務に支障のない場合に限り、教授として教育研究に従事することができる」という規定を設けております。

同じく、本体資料9ページの4番は、運営ということで、部会からの指摘は、理事長の判断や、権限行使の公正性・透明性を確保するという指摘がありました。

これに対しまして、資料編の7ページ、役員会規程を改正いたしまして、役員会の審議事項を明文化いたしました。

第2条の改正案を記しています。第2条第1項に、第1号から5号までを明文化をいたしました。

この定款に定める柱に加えまして、人事や組織、財務経営などの法人運営に係る基本的な事項、理事の任期と業務分担、特別職人事などを明文化したものであります。

そして、それ以外のもので必要な場合は、第2項で対応するというようにしております。

それから、本体の9ページの11番、役員会議事要旨の詳細化ということで、これは資料編の11ページにございますように、詳細化前の状態のもの。12ページ、13ページに詳細化後のものを記載して、比較をして見ていただけるようにしています。

また、主な意見を記載し、審議状況の可能な限り「見える化」を図ったということでもあります。

本体資料の10ページ、ここでは事務局機能・体制とあり、取組みの12番、業務の統一と適正規模の人員体制の構築ということを示しています。

部会からの指摘の左側に記載されているポイントは、後半以降に書いています、ひとつの「大阪公立大学」として教育研究機能を支える効率的、効果的な業務方法への統一や、事務の簡素化を図る。あわせて、大学に求められる新たな役割に的確に応える人員体制を構築するというのが、部会からの指摘でございました。

これを踏まえた取組みは、キャンパスごとに異なっている事務執行手法の標準化・統一化や、業務集約化を実施するとともに、森之宮キャンパス移転や、イノベーション・アカデミー構想など、新たな課題に戦略的に対応し、大学としての成長と発展を支える適正規模の人員体制を構築するということを記載しています。

ただ、一方で、（ ）内の記載を御覧いただきたいのですが、設立団体との関係においては、現在の職員数446人から人員体制368人を目標に、次期中期計画期間内を目途に段階的にスリム化を図るということで協議調整を行っているという記載がございます。

これは、11ページの職員数の推移（高専を除く）という表で、現在の常勤職員数446人というのが数字として入っています。統合準備前6年前の2016年は368人で、この間、設立団体としては、法人統合大学統合のための人員増を運営費交付金の対象としてきましたが、統合が完了したために、今後はこの増加分は対象にできないということを言っております。

法人としては大変重大な問題でありまして、3大学が併存する期間中の業務量というのもありますし、森之宮キャンパス移転、あるいは各キャンパスの再整備、さらには都市シンクタンク機能・技術インキュベーション機能などの課題に対応しなければなりませんので、あるべき人員体制の構築が今後の大きな課題であります。この点は設立団体との協議を継続していく必要があると考えています。

次に、同ページの13番、設立団体との人事交流と職員の受け入れというものですが、部会からの指摘は、統合を目指す中で自立化を優先し、設立団体からの人材受入れを減少させてきたが、改めて設立団体とのパートナーシップを強化し、将来を担う人材育成と重要課題への対応に力を注ぐ。そのために人材育成、設立団体との連携強化の観点から、法人教職員と府市職員との積極的な人事交流に取り組み、併せて府市からの派遣縮小というこれまでの方針を転換し、法人が必要とする人材の派遣を要請するという指摘であります。

それに対して、取組のポイントは2点であります。

1点目は、府市との相互戦略的な人事派遣を新たに実施すること。

2点目は、大学が求められる喫緊の課題に対応するために、これまでの方針を改め、法人が強化すべきと考える部門を示した上で、それに適した人材を派遣するという。この2点を設立団体に要請するというので、実施時期は来年4月としています。

本体資料の12ページを御覧ください。（3）監事です。

これは14番、監事機能・体制の強化ということで、取組みは監事の役割について会計監査機能に限らず、法人ガバナンスや内部統制、経営的視点などを強化するため、民間企業や他大学などでの組織統治や経営の経験が豊かな人材、これには設立団体OBを含むということで、幅広く人選を行い、条件を整えば常勤化をすることにより、監事体制を強化すべく設立団体との協議を行うという事で、実施時期は来年4月であります。

本体資料の13～14ページにかけましては、他大学の監事を一覧にしています。

公立大学は非常勤の公認会計士の方でありますとか、弁護士の方がほとんどであります。

国立大学を見ますと、常勤と非常勤を組み合わせている場合が多く、そして会計士・弁護士以外については、行政や民間企業の出身者が多い状況があります。

それから、本体資料の15ページ（4）特別職人事ということで、15番に特別職制度の廃止・見直しということが書かれています。

取組みは、特別職人事は状況と必要に応じてその都度任命をされてきたために、法人ガバナンスの観点から、名誉特別顧問を除き、一旦制度を廃止するということが記載されています。

具体的には、15ページのアドバイザーボード、それから16ページの理事長補佐、理事長顧問、学長特別顧問、名誉特別顧問という、5つの制度があります。

名誉特別顧問は、活動実績、貢献度に鑑み継続をしていただいて、それ以外は廃止という方向性を出しています。

理事長補佐、理事長特別顧問は肩書がなくなるということですので、それぞれ記載の職務の肩書のみになっていただくということになります。

その上で、15ページに戻っていただきますと、法人、大学として、外部人材を活用する新たな制度を再構築するという記載がございます。

具体的には、法人特別顧問という形で、制度を一本化すべく検討中でありまして、10月中に制度の廃止と、新たな制度の立ち上げを実施したいと考えています。

そして、特別職人事は、役員会の審議対象といたします。

それから、本体資料の19ページ(5)病院経営モニタリングには、16番「外部人材による病院運営への参画」というタイトルがついています。

部会からの指摘は、病院経営の透明性・公正性を向上する観点から、外部の視点からのチェック機能を導入するとともに、病院経営に対するガバナンスの強化を図るということで、取組みは外部人材による病院運営(経営モニタリング)への参画、病院経営担当理事の具体的役割の明確化に向けて検討中と記載しています。

以上が、部会からの指摘を踏まえた取組みであります。加えまして関連事項として2点、事務局から用意した資料に基づいて説明をさせていただきます。

1点目は、設立団体との関係であります。20ページにあります、「府市のダブルスタンダード、ダブルチェックの体制の下、非効率が発生している業務で苦慮している点となります。これは予算要求や決算説明、内部統制や監査などいろいろな形で府と市の大学担当が、それぞれに分かれてしまっていることによりまして、実務面で対応に苦慮している点を整理しました。

例えばですが、下段に記載をしています「物件費について」とありますが、前年度の経費総額を超えた予算要求において、市では当該事業の必要性・緊急度を判断して予算査定されるが、府では当該事業経費と同程度の人件費を削減してしまうなど、経費総額の枠内で予算査定されている。

また、キャンパスの整備については、府では建物の床面積による予算査定を行いまして、法人大学における効率的かつ戦略的な部局集約などを行う整備に対する予算措置や、弾力的な予算執行というものが認められない。

人件費については、常勤教職員の定期昇給分について、市では人件費増分として認められていたが、府では人件費総額の枠内で対応するよう予算査定されている。

非常勤教職員の最低賃金上昇対応や法定福利費について、市では認められてきたが、府は人件費総額査定として認められないというようなことが、現場からの声として来ています。

これらが実務レベルの生の声でありまして、設立団体側の理由があるのかもしれませんが、今後の設立団体との協議に当たりましては、今回部会からの御指摘がありました役員定数とか、人事交流とか人材派遣とか、監事人選といった項目に加えて、府市の大学担当窓口のあり方ということも視野に入れて協議を進める必要があると考えています。

最後に、経営審議会関連であります。21ページと22ページには、他大学の経営審議会の外部委員の任期を定める整理をした表をつけています。

23ページには、現在の外部委員の任期の整理をしています。8人の委員の皆様全て、来年の3月

末までの任期となっております。本日、経営審議会のあり方にまで御議論が及ぶことを想定して、資料に添付を致しました。

なお、事前に送付させていただいた資料には、この後にビジョンとグランドデザインを添付しておりましたが、作成途上のものでありまして、法人内での議論が未成熟でありますので、本日の資料からは外させていただきました。委員の皆様には改めて説明させていただきますので、ご理解賜りたく存じます。

私からの説明は以上です。

(西澤理事長)

酒井理事、ありがとうございました。

それでは、外部委員の皆様方から御意見をいただきたいと思います。

(上山委員)

まずは1ページ、民間経営者からの理事の任命、これはいいと思いますが、もともとの趣旨はダイバーシティ、民間経営、外部の視点という意味なので、狭い意味の民間経営者に限定する必要はないと思えます。12ページに監事の人材としての資格というものがあります。

「民間企業や他大学などでの組織統治、経営の経験の豊かな人材から幅広く人選」。

要するに、外部性と経営に対するセンスが重要なので、例えば日大は今、林真理子さんがやっておられます。民間経営者って言うの大企業で副社長以上だった人みたいに一般的には思うんだけど、別にベンチャーの社長でもいいし、あるいはどこか小さな大学の理事長をやっていたような方でも構わないし、それから企業の顧問弁護士をやっていた人とか、いわゆる自営業的な方とか、作家とか、幅広く適材を探せばいいと思うので、いわゆる関経連に所属している企業の常務以上とか、そのような縛りをかけるべきではないと思えます。

2点目は、2ページに「学長補佐」という言葉が下から5行目にありますが、今回の特別職の見直しでは、特別顧問と顧問と、あと理事長補佐というのが見直しになっている。

学長補佐については私も大学にいたのでイメージは湧くんですが、一般の常勤の教授の中から学長が特に手伝ってほしいという人にそういうタイトルを与えたり、普通の教授たちを説得するとき、やや上位に立つという、現実的なニーズからそういうタイトルを学内の人に与えていると思うが、この学長補佐に学外の人も入れると、実質、特別顧問、特別職の見直しが骨抜きになる。学長補佐制度は別に継続していいとは思いますが、内部の教員のことであるということを確認しておきたい。

それから、OB、元教授とかを学長補佐にするかどうか。この辺もやっぱり、けじめという意味できっちりとしたほうがいいかと思えます

3点目は10ページ、さっきの説明で、これは大学法人に対する意見というよりは、設立団体に伝えなければいけないと思うのですが、現在の職員数が統合過程なので多いというのはそうなので、その分は減ってもいいかもしれない。ただ368名を目標にしろというのは全く合理的な根拠がない。

設立団体側は都市シンクタンクとか技術イノベーションとか、新しいことをやってほしいと言っているんで、それをやった結果、何人必要だということになるのであって、このように昔と同じ数字に合わせろというのは非常に稚拙な指示の仕方であって、合理的根拠が全くない。

根拠があればもっと減らせという数字があってもいいし、あるいは今の446名より増えてもいい。この都市シンクタンクとか技術イノベーションとか、新しいことをやれと言っている以上は、それに

関してどういうスタンスなのかということを示した上でないと、こんないいかげんな368名を目標にといったようなことは絶対に言えないと思います。

それから、その次の13番の府市と大学の職員の人事交流です。

これは修正をお願いしたいんですが、「相互戦略的」というのは意味が不明なので、「相互人事交流」というふうに明確に書いていただくべきだと思います。いわゆるプロパーの方も府と市にも行く。これをはっきりとここに明示をされるべきで、曖昧な表現はよろしくない。

もうひとつ、さっきお話があった20ページです。これは揚げ足取りみたいになるが、担当課が総務とか財務の人事と書いていますがよく分からない。府や市なら経済戦略局とか府民文化部とかある。そのレベルを飛ばして、最後の査定のところの課の名前が書いてあるのか？そもそも設立団体における担当課はちゃんと仕事しているのか。これのチェックをかなりやる必要がある。今困っている現場の気持ちとしては、このページはよく分かるんですけど、設立団体としては、そもそもこんなことの調整は担当課が府と市で相談し合って解決すべきであって、大学担当課が機能してないということをもまずここにはきちんと言った上で、その上で財政と人事が事情も知らずにやっているからこういうことになってしまっているというふうを書くべきかと。

(酒井理事)

最後の1点は、おっしゃることを否定しているのではないですが、ここに書いてる担当課は法人の財務課・人事課・総務課となっています。

(上山委員)

そういう意味ですね。しかしそれはあまり書いても意味ないのではないですか。設立団体とは一体何なのかというのは、何回かここで疑問が出ているところです。府市の担当課の責任というのをきっちり、我々外部委員としては引き続き深く探求していきたいと思います。

(酒井理事)

私のほうからは、1点目の民間経営者を幅広くというのは御指摘のとおりと認識をしています。

記載についても必要であれば変更したいと思います。

それから、4点目の相互人事交流も御指摘をふまえて修正いたします。

あと、学長補佐については櫻木先生。

(櫻木理事)

学長補佐は現職の教員です。

(辰巳砂副理事長)

学長補佐を正確に言いますと、副学長、特命副学長というものがあまして、今申し上げたのは全部学内です。学長補佐と学長特別補佐というものを設けました。これは昨年度の予定者のところから設定しています。予定者ということは、大学が2つあった時点からスタートしており、新大学はどうするかという話をしていて、学長補佐というのは学内全体のミッションを持っていて、学生担当などそれぞれいろんなミッションがあります。

特別補佐というのは、もっと絞られた、例えばランキング担当とか、そういうものを学長特別補佐としていまして、人数的には学長補佐が全部で8人、学長特別補佐が今現在5人おり、全員学内の教員ですけれども、外部と内部で混成していくことは考えていません。会議体としては大学執行会議という執行部の会議に、副学長、特命副学長、それから学長補佐、ここまでが入っています。学長特別

補佐はオブザーバー的に出席するという形で、これが2週間に1回開かれる会議として、学長を中心に教学について議論して、そういったことを決めるときは教育研究審議会に諮るといような形になっていますが、実際にどういう戦略を打っていくかというようなところを議論する場では、学長補佐は非常に中心的な存在になっているということでございます。

(上山委員)

要するに、内部の方だけで構成すると。

(辰巳砂副理事長)

そうです。

(東山理事)

人事担当として、先ほどの368人という目標数値に関するご意見は非常にありがたいと思います。我々としては、先ほど上山委員がおっしゃったように、増えてきているというのは事実なので、そのところの精査とスリム化を実施しないといけないんですが、一方では、やはり新規業務も出てきますし、そういうところの適正な人員をどうしていくかということについて、設立団体と協議させていただきたいと思っていますので、是非バックアップをよろしくお願いします。

(阪井委員)

本体資料11ページで、大阪府市からの人材受入れ状況とあるんですが、例えば2018年28名と書いてあるのは、その年に受け入れた方ではなくて、だから累積ではないんですね？その年度にその府市からの受入れをした人数と、そういうことですね。

そうすると、この368名から446名まではかなり増えていますが、それは公立大学法人として採用された方が多いという理解で良いのですね。

(西澤理事長)

はい

(阪井委員)

そうすると、スリム化するときには、定年退職の方を補充しないで、例えば新規採用を抑えるとかとなってくると、将来的には年代別構成がいびつになってくる心配もあると思うので、やはりそこは長期的な視点にも立っていただきたいということが1点。

あと、もう1点教えていただきたいんですが、設立団体との関係20ページの監査のところ、2重の基準、これは確かにおっしゃるとおりだなというのは理解できたんですが、ここに書いてある設立自治体による監査というのは、監査委員監査ではないという意味ですか。

というのは、私は大阪市の監査委員していたときには、基本的には4年に1回ほどこの部署も絶対に監査しようということは確かに目標としてあったんですけど、当時市大に入れたのは4年のうちで1回だけだったので、そう頻繁に来られてるわけがないですし、逆に府と市の監査のほうに調整していただきたいとおっしゃれば、重なって入ることなんてあり得ないというふうに思ったんですけど、ここに書いておるとおり、そんな頻繁に監査が入っているんですか。

(事務局)

大阪府の監査は毎年入っておりますし、大阪市のほうはもしかしたら頻度の違いとかはあると思うのですが、ただ、同じ監査、設立団体の監査について、視点の違いとか出すべき資料等が全く違うということがございます。同じものを同じタイミングで出せるのであれば比較的スムーズに進むんです

が、見るべき論点も違うことはございますが、このあたりを同じ一つの設立団体から一度の監査で済むのであれば事務効率としては上がるということで、協議対象とさせていただきます。

(阪井委員)

これは積極的におっしゃっていかれたら、府市のほうでもありがたい話だと思うんです。

どちらかで監査が入ってることを重ねて入るなんていうのは、逆に府市も人とお金を使ってしないといけないことなので、積極的に総務課さんのほうから府市に対して働きかければいいことなのかなと、拝見していて思いました。

(事務局)

昨年度までは、大阪府は大阪府大を、また大阪市は大阪市大を監査の対象としておりましたので、2重のやり方があるという状況でした。これからは大阪公立大学が監査対象になりますので、一つの大学に対する監査としてそれぞれの設立団体が協力して、あるいは調整して頂けるような働きかけが今後の課題と思っております。

(阪井委員)

最後に、理事の方の担当のところ、健康長寿医科学研究センターについては、東山理事と中村理事ということで理解できるんですが、大阪国際感染症研究センターについては酒井理事だけになっていますよね。こちらのほうには、感染症という意味でいえば、例えば今回のコロナウイルス関係でも病院や医学部とか、いろいろ御協力いただいていると思うんですが、大阪国際感染症研究センターについては中村理事はお入りにはならないんですか。それは何か理由がありますか。

(酒井理事)

これは設立準備段階のものでして、今まさに実務的に法人としてセンター化するため、準備運営委員会方式で進めておりますので、過渡期になります。このミッションがコンプリートすれば中村理事にもお願いすることになります。

(福島委員)

結論として、大筋この方向で良いと思いますが、少し細かいことも含めて、私のほうからは質問と提案を6点。

2ページ目のTODOリストを初めて見まして、ここに書いてある内容は経営審議会でもずっと出たわけですね。経営審議会というのは、こういうのを皆さん方から出してもらい、我々はこうであると、外からみたら大阪公立大学は少々ずれてるんじゃないかと、こっちじゃないかというやり取り、意見交換だと思います。

これはにこれから経営審議会の議題候補として、まさにこういうテーマを皆さん方から提案されて、我々が経営の視点で皆さんとディスカッションすると。これが我々経営審議会のミッションだと思っています。細かいこともあるかもしれませんがそれはそれとして、こういうことをぜひ今回を機にやっていただいたらいいなと思いますし、今回の10個もどんどん増えたら大変かもしれないけど、例えば3年のロードマップをつくるとか、これはどうですかとか、そういうふうにしたほうが、この会が非常に前向きに、より、生産性が高い、また皆さんが望まれている会議になるのではというのが一つです。

(西澤理事長)

今、私たちもそのようにイメージはしております、ここに今重要だと思うものを並べているんで

すが、大体事務局を置いて進捗をしていくということを、戦略会議の中で順番にやっております。そういったことのまとめと今後のあり方ということを経営審議会でディスカッションしていただければ、私共はありがたいと思います。

(福島委員)

これは当然、役員会でも議論していただいていると思います。PDCAを回していかないといけない。いつも僕らがどうなっているんだと言って、ああだこうだとなり、時には、いやいや、決まっているからできませんというケースもあります。このようなやり方を今後やっていったらどうかなというふうに思います。

それから10ページ目、事務局機能・体制で、業務の統一化と適正規模の人員体制について、人員はさつき上山委員が言われたとおりだと思います。

難しいけど、やっぱりそれをやらねばならない。それからもう一つ、12番のキャンパスごとに異なっている事務執行手法の標準化・統一化、業務集約を実施する、これは私の過去の経験で行けば、プロジェクトみたいなのを作ったらいいと思います。ここに書いてあることを学内の若手がいいのかどうかは別として、何かそういうプロジェクトを作られたらいいんじゃないかというのは、私の提案です。

(西澤理事長)

ありがとうございます。既に幾つかのことはもうやってきております。かなり難しい部分がありますが、頑張っております。

(福島委員)

それから3つ目、12ページの監事機能・体制の強化、これもいいなと思うんです。これは簡単に言うと、これまでの会計監査機能に加えまして、経営監査機能を付加したらと思うんです。

ただしこれはひとえに人選にかかってくると思います。それから費用の問題。それは大阪府市と話せばいいわけですがけれども、これもぜひやるような形で、どういう人がいるのかなという事で人選をしていただいたらいいんじゃないかと思います。

それから4つ目は、15ページの特別職人事はすごくよいと思います。

新しい大学ができて、こういうガバナンス改革をやるときしかなかなかできない事だと思います。ただ、10月は無理だと思うので、やるときはきりのいい時期として、例えば1月1日にやるとか。そういうときは何でやめるかということをしちつと、長々とは要りませんが、その整理がひとつ。

それから、任命された経緯はいろいろあるかもしれませんが、丁寧な説明をぜひしてほしい。頼むときだけ丁寧に頼んでおいて、いざとなれば何やということにはならないように、そういうところもやっぱり大阪公立大学のブランド、大学に対する信頼ですよ。すごいなど、ちゃんとやってくれてるなと思って頂けるように、これはぜひ丁寧なご説明をお願いしたいと思います。

それから5番目は、20ページの設立団体との関係です。これはいろいろ書いてあるので、要は皆さん方もどうしたいかを考えてほしい。これは2つに分かれていますよね。大学に対する基本のスタンスが府市で違おうと。特にお金のところですよ。2つ目は実務的に、2つの人・組織に説明しないとイケないという話でしょう。

だからそれも整理して、大学はどうしたいんだと。それを設立団体と対話しないとイケないと思います。アスタリスクの1、これはお金の問題ですよ。これも我々としてはどういう考え方でどうして

ほしいかを言わないといけないと思うんです。

それがやっぱり大学がやるべきことだと思いますし、例えば予算要求と決算説明って、2回もやらないあかんという話でしょう。簡単に言ったら、大阪府市から2人出てこられ、同席され、こちら公立大学が説明するというのがあります。大阪府市が受けるかどうかですが。

私の昔の会社での体験ですが、いろんなことを本社の企画と経理と人事が中心に会社の運営をされていて、こっちの三役が同じ場所で一斉に聞くと、そうすると相手方の説明は1回で済むわけです。例えばね。

従来、3つの役員に個別に説明したら大変だった。そろって相手さんが説明してもらったら、すごく効率がいいんです。今、大阪府市の中での大阪公立大学課という様なセクションはあるんですか？無いのなら、一回その設置を一回提案してみるのも一案です。但し、窓口をつくったときはプラスとマイナスがあります。ある程度の決定権を持ってもらわないと、こっちがお願いしたことを聞いてくれませんからね。だから、要は大学としてこれについてどうしてほしいかの案を僕はぜひ作ってほしいと思います。これは今、現象と事実が書いてある。大阪公立大学としてどうしてほしいというのが無いんです。提案が無いんです、ソリューションが。だからぜひやってほしいなと思います。

それから6番目は、経営審議会の任期は別にして、機能はさっき言ったように、取りあえず10個あった重要課題から、そこから皆さん方から出してくると。それはちょっとずれてるなとか、そんなのとてもできないとか。そのように変えれば良いと思います。そのために、皆さんからこの場にいろんな提言をね、公立大学でこういうことをやろうと思っているんだとか、さっきみたいに困っていることも言っていただいて、我々が学外から、それいいねとか、ちょっとそれいかがかなとかそういうふうに、これは個人の意見ですけど、やっていったほうがいいんじゃないかなというふうに思います。以上です。

(西澤理事長)

ありがとうございます。府市との協議というのは、今までしっかりとやったことがないので、初年度なので、これからどういうふうにするかということ具体的には御相談する必要はあると思っております。

(福島委員)

新大学ができた時がチャンスだと思いますよ。ぜひ大学はどうしたいのか、僕は考えてほしいんです。そのとおりですぐできるかどうか分かりませんが、今年提案して駄目だったら、また来年言う。そしてそれが駄目だったら、また次に言という事です。ぜひ大学サイドからこうしてほしいというものを一回、具体的な提案を書かれたほうが良いと思います。

(土屋委員)

6点申し上げたいと思います。まず2ページの理事の役割です。TODOリストとキャンパス担当、良いことだと思います。一方で理事には役員の相互チェック、相互監視義務があり、今回の案件を振り返ってみても、これは重要だと思います。

自分の担当業務を一生懸命やる、同時に役員会等で他の理事の業務状況はどうかということ、きちっとチェックしなければならない義務があると思います。取締役にはあるわけです。

これはここに書くかどうかは別にして、やはり今回の案件を振り返ってみて、他の役員のことについては触れないということではなくて、きちっと相互チェックする。そういう機能も非常に大事であ

り、実行業務とチェック業務というのは両方が役員の責務だということを役員の皆さん方が改めて認識することが大事だと思います。

2つ目も同じ2ページの役員会、これも今回の案件を振り返ってみて、フリーに侃侃諤諤の議論ができるということが非常に大事だと思うのです。どうやったらそういう仕組みが作れるかということです。企業だったら例えば経営会議とか常務会議とかで、また他の法人等でもフリーに議論をする場があり、そこである程度、その問題点を議論し収斂させて、それで役員会にかけると言うことでしょ

うか。
役員がフリーに十分な議論ができるというのが大事だと思うので、工夫したら良いのではないかと思います。

3つ目は、議事録については役員会のあり方等も含め検討したらよいと思っています。

4つ目は10ページの項目ですが、特に人事とか労務の問題がどのようになっているのか、その実態が良く分からないです。旧の府の労働組合というのは府の人間しか対応できない。旧の市のほうについては市の人間しか対応できない。そういう実態がないかどうかです。人事とか労務の問題の実態がどうなっているのかというのが分からないものですから、その辺については教えていただきたいと思っています。

5つ目は12ページ、これも今回のことを振り返ってみたら、監事の役割は大きいです。監事は業務のチェックを行い役員のチェックを行うことが仕事です。

ですから、そういうことを振り返ってみても、この常勤化というのは大事だと思いますし、常勤、非常勤、複数の監事があってよいのではないかと思います。

監事がきちっと、役員会がどういう状況にあるかということをチェックする、チェックしてものを言っていくという、そういうことが大事だと思いますので、複数が良いと思います。それから会計監査というのは監査法人の監査があるわけですから、ここはやはり実務が分かっている業務監査、きちっとそういうことができる、そういう人材を選んでいただきたいと思っています。

最後に6点目19ページの病院です。病院は自主自律の経営が原則だという、そういう基本的な考え方に立つべきだと思います。

その上で、法人はそれをバックアップし、透明性・公正性を担保する事であり、法人が上からあれもこれも采配するような形にならないようにするという事です。自主自律経営というのは、当事者には極めて厳しく大きな責任を伴うものですが、そういう原則を法人と病院の双方が持つべきだと思います。資料編15ページ。どういう義務を負うかというのをここで見ますと、病院経営担当理事は、役員会への戦略会議の報告、それから医療機器購入や施設整備の承認とあります。

例えば戦略会議からどういうことをどういう頻度で報告するのか。十数回の戦略会議を全部報告することはないと思いますし、それから投資とか人・モノ・金、この問題に関して、法人との関係をどのようにしていくかということ、ある程度決めていく必要があると思います。

あれもこれも法人が決めるということにならないようにし、双方が責任を持ち、適切な関係を保って行く事が大事だと思います。

そういう面です。まず、病院のほうで人・モノ・金に関して、自分のところで自主的に対応しているものと、それから法人の裁量によるものと、この辺が今の実態としてどうなっているかということ、きちっと把握した上で、この19ページの問題は対処すべきだというふうに思います。以上です。

(西澤理事長)

ありがとうございます。

役員が自由にディスカッションできるというのは、今の法人ができてからですが、役員だけが集まって毎水曜日にランチミーティングをやっております。雑談形式で、そこで何か決定をするというのではなく、課題を見いだしてそこでディスカッションするというような情報交換の時間は設けております。

あと、戦略会議なんかも、そこも結論を出すんじゃなくて、進捗状況と情報共有というような形でやったりはしておりますけれども、いろいろと情報が多いのでいろんな場面でやる必要はあるかと思っています。

(土屋委員)

情報と認識の共有が非常に大事だと思います。また、フリーな議論ができ且つそれを活かして行けることが大事だと思います。

(西澤理事長)

本来は月に2回実施したいんですが、現在は月に1回、学術セミナーとして、教員と役員でディスカッションする場を作っております。ある程度グラントを取っている先生をおひとりお呼びして、研究の内容の報告とディスカッションで1時間程度ですが、皆さん喜んでもらっています。次回はりんくうキャンパスにて獣医学で開催するのですが、順番にキャンパスを巡回したいのですが、まだコロナもあるので本格的に動いていないですけれど、できるだけ機会は増やしたいと思っています。

(土屋委員)

最後に申し上げた部分、人・モノ・金、これが今どうなっているかということをもとにきちんと把握していただいて、そしてどういう考え方でいくか、病院長のお考えも十分に踏まえて決めて行くべきだと思います。自主自律経営、これは大原則として置くべきだというふうに思います。

(西澤理事長)

病院の自主自律のことですが、七千万円までは病院長裁決でできるように市立大学時代からなっているのですが、ただ、どちらかというと法人側に情報があまり流れていないというのは、今は感じています。

(土屋委員)

病院側が適切に対処しなければならないのは当然のことです。

(西澤理事長)

その辺で病院経営担当理事が、ある程度情報を流してもらってディスカッションできるという場面ができればありがたいというふうに思っています。

(土屋委員)

そうですね。法人と病院の両者が守るべきは守り、改めるべきは改め良い関係を作っていくことが重要だと思います。

(尾崎委員)

私からは2つ、まず監事機能体制の強化なんですが、監事の機能を強化するには、監事にどういう形で情報が集まってくるのか考えてほしいんです。

公益通報の資料を見てもみますと、担当の理事のところには情報が入る。ただ、例えば理事の皆さん

の、例えばセクハラだとかモラハラだとか、そういうものの通報があったとき、理事の方では対応しにくい。例えば、西澤先生すみません。理事長がこういうことをされたといった場合、やっぱりやりにくいわけです。そういうところはやはり監事が対応するべきなのかなと思います。

そういう具合に、役員在所為に関する公益通報については、こういう対応の主体ですね。それをきちんと示しておかれる必要があるんじゃないでしょうか。

そういうことから、公益通報というのは、監事から見れば非常に大きな情報源になると思います。

あと、情報源についてですが、監事の監査報告は、我々経営審議会のメンバーも実はもらってないんです。それはやっぱり出してほしいなと思うんです。

そして、監事が出される定型文書のような監査報告だけでなく、それとは別に理事長に出しておられる詳細な監査報告があると思うんです。その詳細なほうにいろいろ書いてあるので、それも見せていただければ、もっと我々の議論も深まるんじゃないかと、そう思います。

2つ目は、先ほど福島委員がおっしゃったことと同じかもしれませんが、これから特別職を一旦廃止するに当たって、紙一枚で、「なくなりました、ありがとうございます。」だけというのは避けたほうがいいのではないかと。もう少し丁寧に対応してほしい。そこら辺を少し考えてほしいなと思います。以上です。

(大西委員)

1 ページ目、理事の構成のところで、女性理事の任命と民間経営者からの任命を来年の4月を目指して人選中ということですから、具体的に動き始めていて良いと思うのですが、先ほど上山委員と阪井委員もおっしゃったように、ダイバーシティの実現という点では女性を1人、民間を1人、というように違う属性の人が1人だけいても、なかなか発言できなかったり、その人固有の意見ですね、で終わったりするということがあります。

現在の理事の構成では学内で大事な方たちもいらっしゃいますから、これを実現しようと思うと、やはり人数を増やす必要があると思います。役員定数の見直しが必要な場合は、定款の変更について設立団体と協議するということですが、来年4月にと本気で思うのでしたら、役員の人数を増やすなど選考の選択肢を広げられるように、具体的にぜひ設立団体と協議をしていただきたい。現在の範囲の中でもできるという判断もあると思いますが、それはあまりに限定的ではないかと思しますので、定款変更を含めて、ぜひ1年後でもいいですから、具体的に動いて、実のある形でやっていただきたい。そうしないと進まないのではないかと思います。

これに関連して、資料編5ページに法人の役員規程改正案で、理事の任命について、役員会及び経営審議会外部委員の意見を聴いて理事長が任命するとあります。これは精神はいいのですが、具体的にどうするのか、私は疑問に思います。

理事長は理事を任命するし、経営審議会の外部委員も任命するわけですから、これは一般論ですが、4月からの理事長が任命しようと思う理事について意見を聴こうにも、経営審議会は成立していない。ということは理事長になる前の予定者が経営審議会外部委員に次の理事について意見を聴くのか、このあたりの仕組みが具体的に分かりにくいので、もう少し実現性のあるような形で、お考えいただきたい。精神はわかるのですが、実務的に分かるように定めていただければと思います。

2つ目は、職員の話がたびたび出ていましたが、11ページでおっしゃったように職員数をむやみと減らす必要はないと思いますし、必要に応じて今後、相互戦略的な人事派遣というのも結構なこと

だと思えますが、そもそも府の職員と市の職員のそれぞれの扱い・処遇の違いがあつて、それで人事担当理事が大変苦勞されながら、移籍してプロパーになった職員の方たちの調整をされています。

今度、人事交流をするとしても、府の職員、市の職員がそれぞれ処遇が違つた中で、この大学の新しい職員の仕組み、処遇と、どうやって組み合わせていくのかなと思えますし、これはなかなか簡単なことではないので、相互交流もそんなに人数は多くできないと思えます。

私はむしろプロパー職員の育成、これを進めていく中で、職員を確保していくというほうがいいと思えます。6年前から78人増やしたのに府市から13人しか受け入れていないということなので、残りは法人採用で、ずいぶんな職員がプロパーとしているわけです。ぜひ法人内の処遇の均一化を目指したうえで、府と市との職員が入ったり出たりする際の処遇については、別途対応する形で実施していただきたいというふうに考えました。以上です。

(上山委員)

説明の最後に、グランドデザインとかビジョンとおっしゃいましたが、そういうものはこの資料編7ページの役員会規定、第2条第1項第1号に、中期目標策定とか年度計画と書いてますけど、この(3)で、入れておく必要があると思えます。任意のものではあるけど、外の人が見ると、中期計画との関係はどうなってるんだということになってくるような、すごく重いものだと思うので、この扱いはきっちりと役員会を経ていくべきではないかと思えます。

(辰巳砂副理事長)

検討させていただきたいと思えます。

(西澤理事長)

鳥井先生、どうぞ。御意見ございましたら。

(鳥井委員)

特に結構かと思えます。

(西澤理事長)

ありがとうございます。本日いただいた意見を真摯に受け止め、法人ガバナンスの改革に向けて、誠心誠意努めてまいりますので、今後ともよろしく願いいたします。