

平成30年度 第1回 経営審議会 会議録

日 時 平成30年6月26日（火）午後1時00分～午後3時25分
（府大・市大の合同会議として午後2時35分～3時25分開催）
場 所 大阪府立大学 I-siteなんば 2階カンファレンスルーム [C2～C3]

出席者

【外部委員】

上山委員、生野委員、川崎委員、土屋委員、鳥井委員、福島委員

【法人委員】

荒川理事長、神田副理事長、橋本理事、櫻木理事、平田理事、白井理事

【オブザーバー】

岸本監事

【府大外部委員（合同会議のみ）】

尾崎委員

【府大法人委員（合同会議のみ）】

辻理事長、石井理事、村上理事、東理事、井出理事、柳室長

【府大オブザーバー（合同会議のみ）】

上田監事、西田監事

I 議 事

【前回会議録の確認】

【審議事項】

- 1 第二期中期目標期間及び平成29事業年度にかかる業務の実績に関する報告（案）について
理事長及び大学戦略室大学戦略課長から説明があり、原案のとおり承認。
- 2 平成29年度決算・財務諸表（案）等について
理事長及び法人運営本部財務課長から説明があり、原案のとおり承認。
- 3 理事長選考会議委員の選出について
審議の結果、土屋委員、福島委員、神田委員を選出。

【報告事項】

- 1 大阪府立大学・大阪市立大学における連携・共同化（案）について
府大・市大の合同会議において、府立大学・辻理事長から報告があり、意見交換を行った。
- 2 新法人中期目標について
府立大学・辻理事長から報告があり、意見交換を行った。

II 主な意見交換内容

【審議事項】 1 第二期中期目標期間及び平成29事業年度にかかる業務の実績に関する報告（案）について

（上山委員）

（別添資料2「教育分野における評価のP D C Aサイクル、F Dとの関係について」について）ここに書いてあることはそのとおりだと思うけれど、（前回の）質問の趣旨は、P D C Aと言うか、何かをやってそれを評価して検証して次につなげるということのサイクルを誰がやっているのかということである。申し訳ないが、この資料は手続きが書いてあるだけで、事務局の作業が書いてあるだけである。例えば、授業評価のP D C Aというのは、カリキュラムの責任者である。憲法の先生であれば、憲法入門という授業があって、そのシラバスを書いた人、本人がそのシラバスに何を書くかがPである。Dというのは、毎回毎回の授業そのものである。Cというのは、授業評価結果がきた時に、本人がそれを受けとめて自分の講義の仕方を変えろとか、来年のカリキュラムで工夫をしようとかがCである。そこで自覚があるかどうかということである。もし自覚がない先生がおられたら、その時は本人以外の方がどのように自覚を促すかということになる。極端な場合には、あまりに評価結果がひどいと、その先生はその授業には向いていないのではないかということになって、担当は交代とかになる。Aというのは、例えば、自分としてはかなりレベルの高い内容をやっていたと思っているが、学生が物足りないと言っていた場合、来年のシラバスを変えましょうといったアクション。これがP D C Aである。だから、P D C Aの各レベルで何が起きているかをちゃんと点検しないとイケない。

それから、府大・市大には書類の上で似て非なるものがいっぱいあって、「何とか評価」というものが、余りにもいっぱいあって、それぞれが情報を基にまわっているわけだが、ほかのものどうリンクしているかが分からない。その環境を整備していただきたい。例えば、後ろの方に「教員評価」というものがあるけれども、教員評価は、企業でいう人事評価的なものだと思う。自己点検して自分で目標を書いてという。問題は、この評価結果が何に使われるのかということである。本人の気付きというのも当然であるが、それ以上に例えば昇進のときに、準教授が教授になるときに使うのかとか、あるいは授業評価とこの教員評価がリンクするのかとか、そういったことの整理がどれくらいされているのか良く分からない。そういうことである。

授業評価が一つ原点にあり、その横にアンケートがあるというのは分からなくもないけれども、要するに現場からの情報収集である。教員の自己点検というのは、そのまた横にあるような作業だと思う。それは、あくまでも個人のレベルと言うか、現場のレベルのP D C Aである。その上に、機関としてのP D C Aがあって、つまり学部レベルとか各科レベルとがあって、その上に法人というか大学としての認証評価とかがあり、その手前に年度計画とか中期計画とかがあると思うけれども、それぞれの階層が違うわけである。この資料では、それが全く分からない。その担い手の違いをはっきりしてもらいたい。

これは、ぜんぶ事務局が書類を書いていますという説明書である。書類の存在確認をただけである。特に重要なのはP D C AのC、チェックである。自己点検を含めて、チェックされた内容を誰が真剣に受けとめて、次のアクションに動かしているかという、この主体と責任をはっきりさせていただきたい。

それから、あまり良く似たやつをいっぱいやっても仕方がないので、ある種のもの、他のもの下、一部分に入れても良いのではないか。ざっと見てこの資料の評価システムは多過ぎる。とにかく誰が主役か良く分からない。事務局が作文してこういう資料をつくっても、嘘は書いていないが、結局どうなっているのかがやっぱり良く分からない。そこは、どうなのか。

（荒川理事長）

まず、アンケートに関しては自由記述も含めて公表していくということは、既に決定している。

（上山委員）

これは、誰がやっているのか。

(荒川理事長)

これは、今のところは大学教育研究センターというセンターで受け持ってやっていたが、それでは全学的な影響力を及ぼしにくいということで、今回、組織改善をして全学レベルのFD委員会を立ち上げて、そこで管理することにした。これは、教育推進本部のもとにあるため、教育推進本部の本部長が責任者として、ちゃんとフィードバックをやっていく。そのラインができていなかった。

(上山委員)

それは非常に良いと思う。そういう感じのことをここに書いていただきたい。情報を得たら、誰がどのように現実を変える努力につなげるのかということをごここに足していただきたい。宿題で申し訳ないが。

(荒川理事長)

そこを分かりやすく追記をさせていただきたいと思う。

(福島委員)

二点教えていただきたい。本体資料19ページの「国際力の強化」について、どの大学でも今、国内の人口が減る中で留学生を取り込むことから、在籍している学生を海外へ出していくことに取り組んでいる。一生懸命いろいろやられてきたのではないと思うが、人数が減っているの、その理由や原因を解明しておかないと、次の一手につながらないので、もし何かきちんとされているのであれば、教えていただきたい。

もう一つは、今この大学も在学生に対して授業を英語だけでやっているのがすごく多い。理系の人はほとんど言葉は分かっていると思うが、特に文系では何かそのようなことされているのか、されていないのか。ないのであれば、計画をされているのかを教えてください。

(小田中副学長)

平成29年度に受け入れ留学生数が減った原因は、主に二点ある。一つは、平成29年度をもって大学院創造都市研究科の募集が停止された。これに伴い、留学生の志願者および合格者が十数名程度減った。それからもう一点は、国費留学生制度が原因である。国費留学生は、日本の大使館推薦とは別に、本学が受け入れたい留学生を文科省に申請して国費留学生として採用していただくという制度がある。平成27年度からその枠が削減された。その結果、平成27年度以降、この制度による国費留学生の在籍者数が減り、こちらも十数名程度減っている。この二つが大きな原因で、平成29年度は残念ながら受け入れ留学生の数が減ったという結果になっている。ただ、本年度については既に昨年度の実績を上回る程度の留学生を受け入れているため、状況は改善するであろうと考えている。

それから、文系での英語の授業についてであるが、御指摘のように、大学院では理学研究科を中心に英語で授業をやるということに進んでいる。文系については、経済学研究科など一部の大学院で英語の授業が行われているが、まだ全体としては英語の授業を行うにはほど遠い状況となっている。文系に関しては、他大学もそうであるが、主として中国からの留学生が多い。そうすると、日本語ができる留学生が本学の大学院で学ぶということになる。その場合、必ずしも文系に関しては英語で授業をやるのが良いのか。理系については、アセアン諸国を中心として英語で学ぶ学生のニーズが高いが、文系については、その点について多少考慮の余地はあろうかと考えている。

(福島委員)

よく分かった。質問が悪かったが、私が言いたいのは、留学生だけではなく日本人も含めて市大にいる文科系の学生に対して英語だけの授業をやってはいかかということ。これは多分学生を鍛えるという意味でも間違いなく必須になってくると思う。それが学生の価値を高めるし、市大の文科系の卒業生はすごいなということの一つになると思う。留学生については別として、日本人も含めて考えられたら良いのではないかなと思う。

(荒川理事長)

日本全体で言えることであるが、海外に行きたいという学生がどんどん減ってきている。

そこで今考えているのは、一つは海外インターン研修で、海外で活躍しているOBを中心にして、それ以外の会社に関しても大学と提携を結んでいる国が13カ国ぐらいあるので、そういったところへ在学中にインターン研修として海外に行かせるということを推進していこうと考えているところである。そうすると、学生たちも海外で仕事につくといった将来の方向性が見えてくるし、実際にそこで会社の人たちと一緒に作業をすることで、モチベーションも上がるのではないかと思うので、そういったことを一つ考えています。また、それに対してもやはり財源が要るので、このような財源確保を今は寄附とか基金でやっているが、そういったことに関しても積極的に取り組んでいかないといけないと考えている。

(上山委員)

本体資料21ページについて、さっきもお話があった自己評価の採点表について、このページの一番下を見ると合計の欄があって、毎年の評価項目が◎、○、△、×と出ているが、これを見ると着実に△が減り、今年はしたがってほぼ○という状況で、我々が毎回会議で聞いているいろんなことの進捗と数字が合っているので、まずは喜ばしい状態かなと思う。

ただ、ぜんぶが◎や○というのは、逆に言うと目標が低過ぎるということになって、今まさに福島委員から御質問があった国際化の問題などは、資料を細かくみると目標値がやはり低い。日本人（短期海外研修プログラム参加者）に関しては200人とある。目標200人に対して達成したと書いてあるが、前からずっと200人であって達成済みなわけである。それが、今年も達成されているわけだから、右肩下がりになっても、必ず○がつく仕組みになっている。この200人という目標値が圧倒的に低過ぎて、間違っていると思う。それから、留学生に関しても、この400人というのはかなりゲタを履かせた数字であって、本物の留学生でなくて短期研修とか特殊なものもぜんぶ入れてかき集めての400人である。しかも、それが減っているということなので、この内訳はきっちりぜんぶ出して、それぞれにおける目標値というのをもう一度再確認していただく必要がある。というのは、国際化をどんどんやろうよということになってくるのだから、今のレベルもほかの大学と比べると決して悪くないとは思いますが、今のままで良いというわけではないので、もっとやるということは、目標値がもっと上がらないといけない。来年度以降は、この400人、200人というセットでは、頑張っているということにはならない。やはり、現実を踏まえつつであるけれども、何年かかけてどこまでいくのかということを出していただく必要がある。あるいは、単に数じゃないのかもしれない。質の問題かもしれないし、あるいは先生の国際化というような別のこともあるかもしれない。この国際化については、一回総点検いただいて次回、バージョンアップ、レベルアップする作戦というのを、ぜひ御説明いただきたい。

(荒川理事長)

まさにおっしゃるとおりで、私も目標は達成しやすい目標をたてるのではなくて、しなければならぬ目標をたてるべきだと思っている。国際センターの副学長もそれで非常に苦労していて、彼は実際に800人という数字を出そうと思って発言しているけれども、委員から反対されているということがあって、その辺の改善は意識改革も含めて学内全体でやっていかなくてはいけないと思っている。

(土屋委員)

本体資料21ページの自己評価一覧と別冊資料の詳細版とあわせて拝見した中で意見を申し上げます。60番の項目を拝見すると、病院の中期目標、中期計画は「病院の安定的且つ効率的な運営」ということである。一方で、いろいろシステムを設定するとか、分析とか充実とか活用とか、それぞれの達成水準について書かれており、それらはクリアしているということで○になっている。この評価に異論はない。

しかし、決算の推移から見ると、この大きな目標の病院の経営の安定化・効率化ということに問題があるように思う。決算の表（本体資料102ページ）を見ると、病院の経営について、平成27年から平成29年までがここに書いてあるが、病院の収益が運営交付金を除くと27年度から29年度までに13.3億円増えている。交付金を入れると18.73億円増えている。しかし、経費はなんと二年間で21.85億円増えている。簡単に申し上げると、13.3億

円収益を増やすために、21.85億円をつかっている。例えて言えば、100円の収入を増やすのに150円以上をつかっているという状況である。安定的で効率的な病院経営をするという大きな目標の中で、それぞれの年度の計画は一応クリアしている。しかし、全体を見ると、今申し上げたように13億の医業収益を増やすために21億のお金をつかっている。こういうことが続いていくと、目標自体がいかげんなものかということになると思う。その点について、どう考えているのか。

もう一つは、このいろいろな大学のデータを拝見しても、いろんな医業収益を増やしてきたということは出ているが、経費が増えたということを含め、経費についてほとんど書いていない。経費という面にもっと目を向けていく必要がある。100円収益を増やすのに150円以上をかけるというのが、本当に良いのかどうか、こういうことが続いていくのが良いのかどうかという、そういう問題がある。どのようにお考えか。

(荒川理事長)

おっしゃるとおりだと思うが、実際には赤字の幅は減ってきている。収益の方が支出を下回っているのは否めない事実であるが、赤字の幅が減ってきているというのはやはり稼働率とか在院日数とかそういったこと、それからベッドコントロールとかで努力している成果だと思う。それでも、赤字は抱えてしまう。これはある意味、大学病院の宿命というか、赤字予算も抱えて政策医療もやっていかないといけないところになると、やはり税金を投入していただかざるを得ないところになると思う。

(土屋委員)

政策医療が収支的には負担になるということはある程度やむを得ないということは分かる。ただ、先ほど申し上げたように、この二年間で13億の収益を増やすために21億も経費を増やしている。そういう状況をみると、収益を上げるのに経費の縮減にも、もっともっと目を向けていく必要がある。ここ数年収益を上げるのにたいへん努力していると思う。患者さんも増えている。手術件数もたいへん増えているし、病院の医療収益も相当増えている。これはこの数年間、たいへん努力してこられた成果だと思う。しかし、それに伴って経費もそれ以上に増えている。この部分に少し目を向けていただくことは、これからの大きな課題ではないかなと思う。

(平田理事)

今、土屋委員から御指摘いただいたことも参考にしてまいりたいと思う。収益性に関して、先ほど理事長が申し上げたように公立病院としての位置づけとして教育・研究というやむを得ない点もあるけれども、御指摘いただいたようにより効率性を上げるための目標値を設定している。実際の問題としては、患者さんのリクルートを増やすということと病院の経費等の無駄を省くという二点に尽きる。診療報酬等でも、まだまだ私たち落ち穂拾いを十分していないところもあるので、以上の点を踏まえて委員の御指摘にお答えできるように対応していきたいと思っている。

(荒川理事長)

このあたりについて、生野委員、私立病院協会の会長にもなっておられますので、何か御意見ありましたらお願いします。

(生野委員)

医療経営で公私は違うが、私においてもやはり売り上げを上げるため、収益を上げるためには経費をいっぱい使わないといけない。そうしないと利益が出ないというのは、今の状態なのである。公立病院だけが、あるいはこういう公が補助するところだけが、全体で黒字になるという状態も問題である。だから、民間病院がどんどんどんどん潰れていく。あるいは収支はもっと悪くなっていく。医療費をどうつかうかということが、国会ではいかに安くするだけで議論されているために、公立病院はこういう状態になる。公立病院には公的な仕事をたくさんやらしてもらわないといけないし、やっているのだから、これについては診療報酬で稼ぐというのはちょっとおかしいのかなといつも考えている。

(福島委員)

さっき、いみじくも上山委員が言われたが、ぜんぶ◎と○というはすごいなと思う。こ

れはみなさん、すごく努力されたんだと思う。これは大学経営と企業経営の違いがあるかなと思うので、ちょっと聞いていただきたい。企業では、ビジネスプランをつくる時は、常に計画比と前年比がある。それは環境変化とかでいろいろ、ここまで伸ばそうじゃないかというときに、さっきの留学生の話でいうと全体が分からないのでちょっと印象だけになるが、常に計画比と前年比の両方を見て、ある意味では△があっても、これは今回ものすごいストレッチしたんだと、要するに荒川理事長の戦略のもとで、これだけ留学生を伸ばすのだとか、何かそういうことがあって、それが結果として△になったって、何ら問題はないと思う。だから、つくるときにどうしても、「ちょっと先が見えたな。」、「こういう場もあるし、うるさい先生もおるから、ちょっとこれは何かしとかなあかん」とかあると思うが、ここぞという、特にこの重点三戦略では、常にストレッチしているような計画をみなさんで議論してたてられたらどうかと思う。これはちょっとやり過ぎじゃないかなと、こういう場面が場合によってはあっても良いのではないか。結果として△でも良いと思う。結果も大事であるが、やはりこの一年二年、今回だったら中期で、市大をこういうことにしようぜということも少し考えてやっていただいたら良いんじゃないか。申し訳ないが、ぜんぶ○をもらうというのは、民間でいうと、さっき上山委員がおっしゃったように、目標が低かったのではないかというふうになりかねない。△をつけろと言っている意味ではないので、誤解のないように願います。

(荒川理事長)

私も全く同じ考えである。この留学生のことではないが、学生と職員も含めた検診の問題があって、なかなか受診率が100%いかない。それで第3期中期目標では、学内で結核の感染が広がったということもあったため、受診率を100%にするという数値をちゃんと入れろと指示した。中には反対する人もいて、「数値を出すと、達成できないときに散々たたかれるから数値を出さないようにした方が良い。」という意見もあったが、私から絶対に入れろと指示して入れた。それに留まらず、やはり目標というのは達成すべきものが目標であり、クリアできそうなものが目標になったらだめだと思うので、それは考慮してちゃんとやりたいと思っている。

(上山委員)

これも次回までの宿題でお願いしたいのだが、今回の資料では目標値をぜんぶ達成しているわけだが、過去三年連続で達成しているものをぜんぶ洗い出していきたい。それから、そのまま良いのかどうか。それは次回の宿題で、フォーマットで提出をしていただきたい。もちろん、これ以上上げられないものもあると思う。これ以上上がらないはずのものについて、高い目標をたててくださいとは言わない。△に下げようとか、目標を外すとか、そういう議論もまた間違っている。その場合は、別の目標を多分たてないといけないと思う。

とりあえずは、この留学の話にしても、200人とか分かりやすい数字目標を目がけて多分走ってきたときがあると思うが、それを達成し終わった後そこでのんびりされても困るので、別の目標設定をたてる必要があると思う。データとしては、毎年その数値は定点観測的にこういう資料にも書いたりして見るべきであるが、定性的なことも含めた目標設定をしないといけない。今のままだと、要するにこれでは目標管理になっていない。機械的な言い方をすれば現状維持をすれば良いということになる。だから、定性的なことでも良いから、高い目標をたてれば、来年はできた・できないで△が付いたり、いろんなことが起きると思う。今のままだったら、毎日同じことを繰り返していれば良い点が取れるということになっているので、思考停止というか組織としてはまずい。ぜひ、その洗い出しの宿題をやっていただきたい。

(土屋委員)

二点伺いたい。1つは、NO.66「人材育成の制度の充実」についてである。計画通り達成という形で評価されているのは良いと思うが、この目標が、当初は全体的な人事評価や全体的な給与制度をモチベーションが發揮されるような形で、基本的な給与体系もいじるといったことだったと思う。これは今後、新しい法人をつくるにあたって、ぜひ取り組ん

でいただきたい。年功的に一辺倒であったのをもう少し能力とか実績評価などを導入したような形で勘案していただきたいと思う。

それから、もう一つはNO. 81とNO. 82の問題である。セクハラとパワハラもこの中に多分入ってくると思う。それから、NO. 82のコンプライアンスの問題。これについて、いろいろ研修をやった、セミナーをやったと、そういうことが目標とされているから、この部分について、一応クリアされたということでは良いと思う。しかし、やはり重要なのは、こういうものが実態として機能し成果をあげているかどうかということだと思う。内部通報制度についても、問題の芽を事前にきちんと把握して未然に防止して、その上でその課題を全体の経営なり運営なりに活かしていくのが本来の目的だと思う。そういう面で、ここに書くことではないかもしれないが、どのくらいの件数があるか、その中で真偽のほどがどうであって、それを大学にどういうふうに活かしていったかと、そういうことをきちんと把握していくということが非常に大事だと思う。

「やった」、「研究・検討をした」、「セミナーをした」、「講習をした」ということだけではなく、それがどのような形で機能しているかということに、ぜひ目を向けていただきたい。

(神田副理事長)

今、土屋委員から人事制度とコンプライアンスについて御提言いただいた。人事制度については、ちょうど今の法人が動いている中で、新年度から新法人になるので、当然、御意見にあったような、やる気のある職員の勤務実態が評価できるような統一的な制度に改善していくべき話であるので、全体としてはそういう制度設計にしていくことになると思う。

もう一点のコンプライアンスの関係について、公立大学法人に対する地方独立行政法人法の改正が、この4月からスタートしているが、これに先駆け市大は本年1月1日から法改正の趣旨を踏まえた規程を整備しスタートしている。

ただ、コンプライアンスも、ただ単に法令遵守というようなことだけではなくて、さまざまな利害関係者からの本学に対する信頼・期待にいかに応えるかという点が非常に重要だと思う。コンプライアンスに関わるさまざまな観点からの研修であるとか、教職員がその要請にきちんと応えられるかどうかというような実効性ある仕組みづくりが非常に重要だと思っているので、御指摘の点については肝に銘じて取り組んでいきたいと思っている。

(土屋委員)

実際に、この内部通報制度というのは何件か出てきているのか。

(赤井法人運営本部長)

何年か前に、土屋先生の御助言を基に制度をつくって以降、具体的な件数までは把握していないが、毎年何件かずつは発生している。第三者を入れた委員会でその取り扱い等を検討し、円滑に動いている状況である。件数等は確認して報告させていただく。

(土屋委員)

件数が多すぎるのも少なすぎるのも、いずれも問題があるかもしれない。そういう視点で見えていただきたい。

(荒川理事長)

人事給与制度に関しては、年俸制を一部の新しく入ってこられる任期制の研究者、教育者に対して適用しつつある。また、クロスアポイントメント制度で流動性を高めるということで取り入れている。まだ、少人数ではあるが、このような制度を拡大していくべきだと思っている。あとインセンティブという意味では、昨年度から教員表彰制度をやっており、昨日も表彰式をしたところであるが、みんな非常に喜んでやる気を持ってきている。このようなインセンティブはなかなか公立では付けにくいのが、ボーナスに上乗せするという形で実施し始めている。

(鳥井委員)

初めての参加なので確認したいのだが、本体資料18ページの「第二期中期目標期間の成

果（案）」に対して、もっと詳細に分解をすると、この別冊資料の業務実績報告書になるというという理解で良いか。

（荒川理事長）

そうである。

（鳥井委員）

これをそれぞれ実行されるのは教職員となるのか。教職員は、何人いらっしゃるのか。

（神田副理事長）

参考資料のデータ集の表紙裏面を見ていただくと、平成29年5月1日現在では常勤教員が719名、職員が1,474名で合計2,193名である。

（鳥井委員）

つまり、2,000名を超える先生や職員の方がこの計画を実行していく、学生は直接関係ないという理解で良いか。ここには記載されていないけれども、この人はこのことをやる、私はこのことをやるというふうに展開できているという理解で良いか。

（荒川理事長）

そうである。

（鳥井委員）

承知した。申し訳ないが、ちょっと全体的な理解ができていないため、確認させていただきたい。中期目標で書かれているのは、「都市大阪のシンクタンク」、「都市科学」分野の教育・研究・地域貢献」、「専門性の高い社会人の育成」、「国際力の強化」、この3つが、中期の主な目標と考えて良いか。

（荒川理事長）

そうである。これは六年間の中期目標で、平成29年度、つまり昨年度で終了しているものである。今年からは第3期中期目標期間に入っており、これを引き継ぐような形で進化させる方向で中期目標をたてていくということになる。例えば、この第2期の中期目標の成果を踏まえて、次の第3期に対してどういう姿勢で向かっていくかということのをこれから考えていかねばならないという、そういうシチュエーションである。

（鳥井委員）

本来あるべき姿を十分分かっているわけではないが、目標設定して管理していかないといけない部分と、管理しなくても雰囲気をつくったら自発的にやってくれるから放っておける部分とに分かれてくると思う。まだちょっと理解できていないが、その辺の区分けみたいなものをされていないと、ものすごく課題が多いので、これだけの課題を本当にしているというのはすごいなとびっくりする。良いか悪いか分からないが、放っておいた方が良い部分とこのように見た方が良い部分と、全体の雰囲気で大きな目標を与えて自発的にやる人がやってくれるのを待つというのとスタイルが違うと思うし、内容によっても違うと思うが、その辺を整理されてはいかがか。

（荒川理事長）

副学長が今4人いて、それぞれ担当を持っていて、その担当ごとにめり張りはついていると思う。特に強化すべき点は、各担当の副学長が推進して各部局に下ろしていっているという、そういうスタイルで事業を進めている。

（鳥井委員）

むしろ、指示や命令をした以上のことをやってくれるのが一番良い。それをさらに超えるような提案とか内容になるのが良い。医療センターの場合も同じだと思う。そのようにどう持って行くかというのが一つのテーマで、そこにさえ入っていれば良いということではなくて、さらにそれがものすごい医師や職員や先生が出てきて、超えていくようなものがあったというような。5つやったら、そのうち3つがすごかった、2つはまあまあだったけれども、5つのうちの1つは、むしろやった以上の成果があったと。そういうのを考えたら良いのではないかなという気がする。

（荒川理事長）

貴重な御意見をいただき、ありがたい。

(川崎委員)

中期計画NO.81「人権尊重」について、人権フェスティバル参加者数が平成29年度は例年より半分ぐらいに少なかったという理由が、講演者の事情によりと書いてあるが、講演者の選定自体に問題がなかったのかどうかお伺いしたい。講演者の事情で授業時間が多い時に開催せざるを得なかったのではと書いてあり、受講者が半分ぐらいになっている。最初から講演者の方には言っておかなかったのかどうか。

(橋本理事)

このことについて議論したわけではないが、この表現というのは、要するに講演いただく方の人選が先に決まって、御都合の良い時間を調べたところ、どうしてもそれがほかにもたくさん授業がある時間帯とぶつかってしまって参加者が少なかったということである。

(川崎委員)

そういうことを書いてあるけれども、最初から分かっていることだから、もっと講演者の選定について考えるべきではないか。

(橋本理事)

どちらかと言うと、この方をお願いしたいということが先に決まって、その方にいつ御都合が良いかということをお伺いすると、それがここしかないということではあったが、御指摘のとおりだと思う。

(川崎委員)

少し減るくらいだったら良いけれど、半分とはあまりに少なすぎる。

(橋本理事)

それが、余りにも混んでいるところだった。この時間ということであれば、もう少しほかの方も考えることは必要だったかと思う。

【審議事項】 2 平成29年度決算・財務諸表（案）等について

(土屋委員)

非常に積極的な考え方で取り組もうとしていることは良いのではないかと思う。大学病院であり、公的医療機関であるという使命をきちんと担保しながら、効率的な運営をするということが非常に大事だと思う。今までは病床利用率だけだったのを、こういういくつかの指標を見ながらきちんとやっていただけるというのは良いと思う。

(川崎委員)

本体資料102ページの貸借対照表のところ、未収附属病院収入が平成28年度は61億、平成29年度は69億ということであるが、この中身はどういうものか。

(松本医学部・附属病院運営本部経営企画課長)

未収金ということで計上しているが、これは社会診療報酬とか国保の収入が大抵2カ月遅れで入ってくるためである。3月分とか2月分の収入が5月か6月に入ってくるので、3月31日時点の決算書では未収金という形になる。

(川崎委員)

本来の未収金とは違うということで、承知した。

【合同会議 報告事項】

1 大阪府立大学・大阪市立大学における連携・共同化（案）

2 新法人中期目標について

(上山委員)

資料50ページに大学統合に向けたスケジュールの表があるが、これをちょっと説明いただいて、それから統合の推進責任体制についてもお話しいただきたい。というのは、今回のこの資料の表紙のこれ（「府大・市大の連携と共同化」の分類）はずっと前からやって

いるが、これは議決される前のフォーマットであって、議決された後、もう一度課題が整理されたからこそ、この49ページだとか48ページのスケジュールとかがあると思う。49ページが決まり50ページが見えていて、51ページの体制ができて、その上で目の前の48ページが作業としてあると思うが、この作業の話よりも全体としてどういう形で進むのかと、これについてお話しいただきたい。

それから重要なのは、1大学である。今1法人2大学ということで手続だけは進んでいるけれども、それは粛々とやるとして、その次どうするのか。そこの部分の作業がどのように進んでいくかが、私は一番大事なところだと思う。それは経営審議会でどこまで議論するかということもあわせて一度ちゃんと考えていただく必要がある。この資料は2大学がばらばらである中で、もし統合になったらを想定して、両大学が作業していたときの資料である。だから、この資料は今回で終わりにするべきだ。どういう体制で何をここの経営審議会で議題としなくてはいけないのかということも含めて、一度ちゃんと整理いただきたい。もちろん、統合作業自体は、大阪市と大阪府が主体になってやる話である。みなさんの方が統合推進主体そのものではない。けれども、大学側として何をやっているのかは重要な経営事項の中に入ってくるので、その全体像の中で御説明いただきたい。目の前でこんな作業をやっていますということも聞いても、コメントのしようがない。全体像の話をもつとこの49ページ、50ページあたりを中心にきちんと一度説明していただきたい。

(辻理事長)

51ページの体制から先に説明でも良いか。

(上山委員)

いや、何をやるかの説明が先だと思う。

(辻理事長)

資料49ページ、A3のところを説明させていただく。「既に検討に着手しているもの」であるが、「教育研究組織の再編案」については、副学長からなる新大学検討部会というものを新大学推進会議の中に設けて、学部・学域、それから大学院などについての検討を始めようとしている。それから、「新大学のシステム」の基盤システム・ネットワーク、教務システムの統合については、もう着手して打ち合わせを進めているところである。それから、真ん中の列に四つほど箱があるが、これについて共通教育組織がもう少し固まったときに「3ポリシー」、それから「教育カリキュラム」。それから「入試科目」は、今日の午前の新大学推進会議で少し早めに議論を始めようかということにしている。また、四つ目の「新大学のキャンパス構想案」、これは大学だけで話ができるわけではないので、府・市と一緒に後で申し上げる体制の中で議論をしていくということにしている。それから、右の方の「新法人設立以降検討を進めるもの」として、大学の名称、教員研究組織を具体的に再編していくこと、教員業績評価の同一化、それから各種システムの統合が課題で、授業料・入学料、学内の研究費・教育費の配分ルール、それから学生支援。減免制度についても、両大学で異なっている。課外活動については、学生担当で議論を始めていただいている。各連盟が、当面二つ加盟できるかどうかというようなことも含めて調べている。それから、留学生支援、キャンパス構想案の具体化。これは長期にわたってという意味で議論していかなければいけない。これが、現在の課題である。

50ページの大学統合に向けたスケジュールであるが、今申し上げたとおり、法人統合までに、教育研究組織、それから3ポリシー、入試科目案・教育カリキュラム案については、法人統合直後の6月にはもう文科省と相談を始めなければいけないので、すぐにでも進めなければというような状況である。キャンパス構想が長期的な目途を含めて、真ん中の方から右の方まで広がっているが、これは府と市と議論をしていかなければいけないということである。府・市においては、2020年の2月議会で新大学の設置の議案を提出して通していくということが必要である。大学統合の議決を得たら、法人の方の定款変更などの手続を行い、2022年に大学統合というスケジュールで今書いているところである。

資料51ページの会議体制について簡単に説明させていただくと、51ページの真ん中の新法人設立準備会議というのが、今2～3カ月に一度行っている意思決定の場で、府からは府民文化部長、市からは経済戦略局長ということで、両大学からは今は理事長が出ている

場である。

右の方の運営協議会、これは知事・市長の会議である。それから、左には、法人というよりも、大学を中心に議論するというので、新大学の話は今、両大学の学長と副学長を含めて新大学推進会議というものをやっている。こういう体制で今進めている。

(上山委員)

それで、ここの経営審議会についてである。ここの会議では従来、今日の資料の表紙の表、A型、B型、C型に沿って進捗管理のようなことをやっていた。Aは既に済んだ話でいいとして、Bもやれば進む。Cであるが、このCに書いてあるこの13個は、49ページの表に包含されるものなのか。49ページに書いてあることとこのCはどういう関係なのか。

(川上新法人設立準備室長)

表紙の連携・共同化の分類Cの統合作業の13項目の内、法人統合に関わる部分と大学統合に関わる部分があるので、大学統合に関わる部分をピックアップして49ページの方で新大学設置に向けて準備すべき事項・課題ということで掲載している。

(上山委員)

ということは経営審議会という会議の趣旨に照らすと、Cの中を二つに分けて、法人統合の準備は進んでいるのかということと、大学統合の方の準備はどうなんだというのを引き続き御報告いただく感じで良いのか。

(川上新法人設立準備室長)

そう認識している。

(上山委員)

だとしたら、このCは、こういうリストで良いのか。あるいはDに当たるものがある。大学統合に向けての準備というのは49ページにあるようなリストでいくのかということと、今日議論しておく必要があるのではないかと思う。中身をどうするかというのは、我々が言う話ではないが、進捗状況を御報告いただいて、順調にしかるべきタイミングにちゃんと進んでいるのかというのを報告いただくのかなと思うのだが、どういう感じがよろしいか。

(辻理事長)

まだリストアップできたところで、今、私が思っているのは、大学の執行部、ここにいるメンバーで決めていけることと、大学の教職員、あるいは組合とアンドを取らなければいけないことと、それから府・市と調整していかなければいけないことと、それから文科省・厚労省、あるいは学生の課外活動だとその団体、外部の団体と交渉をしていかなければいけないこと、それらを分けてそれぞれ誰がやらなければいけないか、いつまでというようなことを書き出していかなきゃいけないなと思っている。そこはまだ、やっこのリストアップができたところなんだというふうに考えていただきたい。

(上山委員)

私が思うのは、このAとBというのは、議決の前にそうは言っても大学レベルでできることはいろいろあるので、これを見ていこうという感じだったと思う。AとBについてはお話を聞いて我々の意見を言って、二大学で協力したらできるレベルの話。これがAとBだったと思う。中には、市役所から予算をもらわないといけないといった例もあるけれども、比較的、大学主体でAとBは進んでいたし、実際できてきた。今回は、このCとかDとかっていう話になってくると、おっしゃるとおり役所の方がどうだとか、文科省がとか学内がとかになるが、それは私あまり関係ないと思う。経営審議会の全ての議題が元々そうである。病院の赤字問題だって留学生の話だって、それは役所が予算をくれないとか、文科省がどうだこうだとか、全てのお話でその話は出てくる。私は、大阪府・市で、要するに設置者のほうで決めるべきことは、きっちりこのC・Dの中でも切り分けていただければ良いと思うけれども、それ以外のことというのは、基本的に大学としてどうなんだというレベルの話で留めておくべきだと思う。何が言いたいかと言うと、このCとDというのは出していただいて、その上で、大学主体で検討できる話がどれで、それからあと府・市主体で検討する話はどれなんだという、二種類の切り分けで十分だと思う。その上で、大学主体でできるはずのことがちゃんと進んでいるのかとか、何か抜けてないのかとか、遅れ

てませんかとかいうようなことはこの会議で議論すれば良いと思う。それから、府と市があまり動いてないなというようなことも気がつけば、我々は我々としてここで問題提起したい。議事録でも公開されるわけだから、府と市に問題提起する。間接的な仕事になるけれど、そんな感じでこの会議で合同でやる、この俎上にのせる材料として何を出していただくかは事務局の方で整理いただいて、次回、一発で完成品にならないとは思いますが、そのCとDのイメージをもうちょっと整理して出していただくと良いと思う。

今日のこの49ページは、テーマは書いてあるけれども何が課題であるかは特に書いてない。あまり細かいことまでチェックするものではないが、やはり後々になって急にばたばた決めるみたいなことっていうのは、経営判断としてはまずい。一番大事なものは前倒しに決まりにくいことが経営判断としてどんどん決まっているかどうか。そこら辺を私たちは見なくちゃいけない。そういう意味で、もうちょっと具体的に何が課題なのか書いていただく必要がある。スケジュール表にしても50ページは間違っていないけど、49ページのテーマそれぞれにまたスケジュールがある。前半でAとBで①、②とかって書かれているので、これと同じような感じで整理しつつ、特にスケジュールに関して進んでいるか遅れているかというところのチェックが一番大事だと思う。そこら辺、事務局で整理いただければと思う。全体の見える化をしていくのは、府と市にとって大事であるし、いろんなステークホルダーが両法人にいますので、その人たちも気にしていく。単にこの会議のためではなく、見える化をするきっかけという意味で整理していただければ良いと思うがいかがか。
(荒川理事長)

この51ページのこの組織の中である程度この検討事項、新大学推進会議でやることと新法人設立準備会議でやっていくことが挙がっているけれども、色分けするとすれば、その新大学推進会議では主に教育研究体制の整備が中心になってくると思う。それで、新法人設立準備会議の方では、主に財源、財政支援をどうするかというようなことが中心になってくると思う。その間にあるのが新大学のキャンパスということで、キャンパスに関しては四者で話し合いをもっていかないと、スケジュール的に言うと設置審、文科省に相談をかける段階で、どのキャンパスで、どの場所でどの学部が教えるのかということは決まっていなくて進まない。だから、それが決まらない限り2022年に開設するというのは不可能になってくるわけである。だから、スケジュールでいうと、一番急ぐのはキャンパスの整備案がはっきり出てくるということで、その財源がちゃんと伴っているというところが一番大事なことで、それに対して新大学における入試の公表を来年の夏くらいには高校1年生にしないといけないというようなことになってくるので、そういったスケジュール感で進めないといけないという認識である。

(福島委員)

ちょっとずれているかもしれないが二つお伺いしたい。何とかこういうことで動いているんだなということで、色々やらないとならないことも分かるが、資料49ページについて要は1足す1の大学を3とか4にしましょうと言ってるわけか。その時に、こういう2022年という時間軸を置きながらやることをやって、逆算で実行していこうということは非常に良いことだと思うが、やはり1足す1を3とか4にするわけだから、何かそこに旗、フラッグシップが必要ではないか。新しい大学の名前は別として、新大学はこういうことを目指すよとか、新大学はアジアでランキング30位台を目指すよとか。こういう定性的なものど定量的なもの両面を加えて、それは学生さんと先生と、府・市、それから府民市民、それから当然職員さんも、それから世の中、社会といった新大学に関わる全てのステークホルダーの視点も入れて議論・検討すべきで、それを今から議論しても決して早くないと思う。前回も少し提起したが、やられているのであれば構わないし、もし、やられていないなら、そういうことに取り組むべきだと思う。この新理事長が決まってないとか、それはあるかもしれないが、何かこの統合に向けてやっているいろんなことが世の中から見えるような形をされた方が、より良い魅力的な新しい大学ができるようになるのではないかと、ちょっとピンぼけしておるかもしれないが、そういうことを思った。

それと、資料33ページの「3. 新大学設置スケジュールについて」は、要は2022年は難

しいですよということを言っているのか。簡単に言うと。その心は何なのか。私が読むと、そう読めるのだが。

(荒川理事長)

いや、そういう意味ではない。これは、本来ならば我々の気持ちとしては、「ハードが完成しました。ここで新大学を始めてください。」というのが、開学のスタートだと思っている。ところが、スケジュールありきで進んでいる部分もあるので、2022年というのが中期目標に目途として出されるということになると、それから遡って考えたときに、少なくとも開学の条件としては、ぜんぶ完成してなくても良いから、新共通教育棟を、一緒になって両大学の学生が1年目を迎えるという器が要る。それが最低条件だということである。それで、ほかの新学舎は建っていない状況になると思うけれども、それは整備計画がちゃんと策定されて予算は付いているんだということがないと、その後の保証がないので。本来ならばそれがぜんぶ完成した段階で開学を迎えるというのが理想の形だと思うけれども、そういう時間的なタイムスケジュールの問題もあるので、一応、大学としては気持ちは譲っている感じである。少なくとも新共通教育棟は完成しているというのを開学の条件にしてほしいと。その時に、その後の第二期のキャンパス構想についてもちゃんと確定していて、財源も付いているということを保証してほしい。そういうことなので、スケジュールは確かに難しいけれども、我々はこのスケジュールどおりにやりたくないと言っているのではなくて、スケジュールどおりに努力していくと言っている。その代わりに、代わりじゃないけれども、府・市も気合いを入れて、これに間に合うように議会も通していただかないといけないし、そういうキャンパスの構想もちゃんとしっかりしたものを設置者が提示するべきだと思うし、そういうこと一緒にやっていきましょうという、そういう発想である。

(辻理事長)

これでやる気がない、難しいというふうに見られるというのは二人とも心外である。

(福島委員)

これを見たら、普通に読んだらこれはそう思う。ほかの方から見たら別かもしれないけど。お二人と話をしている、そんなことはないだろうと思ってあえて聞かせていただいた。

(辻理事長)

そんなことはない。

それから、一つ目の御質問は、私たちはけっこう時間をかけてきて、都市シンクタンクという話と技術インキュベーションというのを出してきて、その中でデータマネジメントというものを府と一緒にやりましょうという話をやってきた。それで先日、卓越大学院というのを提案した。もちろん府・市で費用負担していただければ良いのだけれど、文科省が出して補助していただけるのであれば、それは一番良いだろうということで、けっこう両大学の教員が議論してやってくれたと思っている。もう一つ、疫学的であるけれども、これについてもバイオエンジニアリングという議論の中で、医学部の関係者と獣医学の関係者が議論して提案したので、これが採択になればドライバーになると思うし、ならなくてもこの辺はやっていくというふうに私は思っている。

(荒川理事長)

それと、今言われた市大が主導して出している卓越大学院の方は、パブリックヘルスにも反映している。だから、タスクフォースで議論していただいた戦略的な領域に関してイメージしながらやっていて、たとえ国からの資金がもらえなかったとしても、これは新大学のシンボルとしてやっていくべきだと思っているし、それを都心拠点化と言っているけれども、都心にそういうシンボルをキャンパスとして置くということでさらに進化する新大学にしていくというようなことを目指したいと思っているので、先ほど福島委員から御指摘いただいたように、新大学としてもっと尖がれというふうな御指摘だと思うので、それはものすごく我々も感じている。

(福島委員)

ぜひ、お願いする。日本の公立大学ですごい大学ができるわけである。両大学だけでなく府も市もみんながわくわく感を持って、やるぞというような息吹をこの場で御報告いた

だいたら、私はもっとやれよと応援していく。そんなふうに、これは両理事長と府も市も一緒になって取り組むことである。

多分各スケジュール的には私から見てもたいへんだと思うけれども、だいたい楽なスケジュールっていうのはない。こういうビッグプロジェクトでは。なので、ぜひわくわく感をもってみんなでやっていると。万博誘致の機運醸成じゃないけれど、そんなことも少しお考えいただいたら良いのではないかなと思う。

(尾崎委員)

今の福島委員の御意見と重なるが、わくわく感とかスローガンというか、夢とか語っていかなければ、何かこう両方とも財政的にしんどいからくっ付いたのかというイメージがどうしてもあるので、そうではなくて、新大学はこれから新しくスタートをするんだという決意というか大きな意気込みみたいなことが必要だと思う。そのためには、「キャンパス整備計画が確定したことをもって」ではなくて、キャンパス整備計画の案とか具体的な素案とか、そういうのを両大学で出していかれるべきじゃないか。自分たちがこういう素晴らしい大学をつくるのだということからいくと、場所がどこって具体的には書けないかもしれないが、こういうものが需要でこういう形なんだ、自分たちが求めているのはこういうようなものなんだということが出てこない。府・市で考えてくださいでは、ちょっと遅いのではないかなと思う。そこをちょっとお考えいただきたい。

(荒川理事長)

それはもちろん考えているが、本来の姿としては設置者が考えるべきである。設置者から示されるのをただ待っているわけにはいかないの、そういう意見を聞いてもらうということを出せる準備はしている。ただ、やはり発言するのは、設置者がここにつくるんだと、ここに魅力ある大学をつくるんだということを言ってもらわないと、我々が勝手にここにつくるとは言えない。その辺の微妙なところがある。我々は、本当にわくわくするようなものをつくっていただきたいと思っているし、そのためには我々も自助努力をしてこの外部資金を集めてくるとか、あるいは企業誘致をお願いしていくとか、そういったことはやっていこうと思っているし、寄附ももっと集めないといけないと思っている。そういう我々の努力も認めていただきながら、府・市もその財源は苦しいかもわからないけれども、回収の見込みはたててもらいながらやってもらったら良いと思う。本来ならば、大学というのは営利企業ではないから、そんな財源がすぐに戻るような仕組みはなかなかつくれないけれど、それは努力目標として追っていきたいと思っている。

(鳥井委員)

土地に対して全く分かっていないけれど、それこそ中之島の土地がけっこう広くあいている。あそこには入れないのか。それから、北ヤードとか。IRとかもどうなるか分からないけれども、学校にはふさわしいかどうか分からないが、大学が都心に回帰しているという流れがあると思うので、そこら辺の土地も候補になるのではないかなと思う。

(荒川理事長)

まさに我々もそれを願っている。副首都推進会議の時にも、タスクフォースでまとめた報告資料の中でも「都心拠点化」と書いている。まさしく都心回帰。今、大工大も梅田にキャンパスをつくっているし、そういうことによって優秀な学生とか研究者が集まってくる活気のある街になるというふうに期待している。

(上山委員)

今日、目の前にある資料の話からすると、49ページ、50ページ、51ページっていうのは正しいけれど、大学統合に向けた手続である。福島委員がおっしゃっていたことは、ビジョンとか事業である。特に、今までやってなかった新しいこと、新規事業のプラン、そういうのが書いてないのではないかなということだと思う。だから、私もそう思うけれど、あまりわくわくしない。やっぱり新しい法人をつくるわけだから、いわゆる経営の言葉でいうとプロスペクタスっていうか、事業見積書っていうか、そういうようなものが本当はないと外の人たちの理解も得られないと思う。つまり、土地だの金だのって言うときに、こういうことをやりますというふうに言わないと人も乗ってこない。この資料を見ていると手続である。これはこれでやらなくちゃいけないのだけれど、要するに4年制の既存の大学

AとBをくっつけるその手続作業の事務局作業仕様書なのである。両法人の統合に向けた戦略計画書が存在しないのである。これはこれで良いけれども、これは手続レベルの話である。もう一つ重要なのは、多分事業レベルと言うか、何をやるのかという話である。そのうち、従来からやっている教育・研究については今までの積み重ねもあるし、府大と市大で仲良くいろんなカウンターパートごとに実質的な議論が進むし、日常の延長だからそんなに我々は心配していないけれど、新しくやる分野、さっきおっしゃったデータマネジメントとかシンクタンクとかインキュベーションとか、従来の大学にない新しい部分の機能の話なので、それに関するスケジュールっていうのはやっぱり要ると思う。それは手続ではなく、どうやってその新しいものをつくるのかっていうスケジュール表で、今日の資料の中では卓越大学院とか一部ちょっとシートで入っているが、こういうのを申請するという、また手続書みたいなものが入っているけれど、何年かけてどんなことをやるのかっていうことが書いていない。だから、従来の研究・教育でないシンクタンクの部分とインキュベーションについてのスケジュール表、何年にどんな状態のことができれば良いと思っているのか、それをやはり事業のレベルで資料として足していただきたい。

それからキャンパスの話も、やっぱり時間表が必要。理想を言えば確かに2022年までに解決すれば良いと思うけれども、現実的には既にある箱物をどうするかっていう話もあるので、やっぱりその新規事業の部分、シンクタンクとかインキュベーションの部分に特にフォーカスして、その機能を中百舌鳥におくのか、それとも全然新しいところにおくのか、そういったような議論をやっていく中から糸口が出てくるのであって。そういった意味で、キャンパスに関しても、私は10年ぐらいのスパンでスケジュール表をちゃんとつくるべきだと思う。

それから、お金の話。お金も二つ足して減らさないっていうぐらいのところまでは一応コンセンサスになっているみたいであるが、その中のお金をどういうふうにメリハリを付けていくのかというような話はまだ決まってないので、それにつけてもメリハリ付けていうのは、多分この法人統合が起きた後、大学統合までに1回メリハリ付けがあって、大学統合が起きた後、もう一回またメリハリ付けがあると思う。そこら辺のざっくりしたイメージっていうのは、やっぱりお金と土地と事業に関して必要。この作業スケジュールだったら、議会って書いてあって3カ月刻みだけれど、私はスパンが違うと思う。10年単位ぐらいで書いて、1年目、2年目みたいな具体的な目標を資料に書いてみたら良いと思う。

(荒川理事長)

その辺は新法人設立準備会議で議論をして、この経営審議会でもう一度御意見を伺うというような形になると思う。今おっしゃった10年ぐらいの計画に関しても、両大学の頭の中ではできている。ただ、それを前出しにしていくと色々な議論が出てくるので、今はちょっと出すタイミングではないかなと、そういうことである。

(上山委員)

いや、それを前出しにぜひしてくださいというのが、多分我々の役割である。私たちに言われたから出さざるを得ないという状況になって欲しいと思って、わかっているわいわい言っている。やっぱり出さないと議論は始まらない。「こんな計画出されてもお金はどうするんですか？」っていう議論だってやるべきだし、むしろ早くやるべきだと思う。それから、具体的な土地の話なんかも、こういうことをしたいからっていうのを宣伝しないと、「じゃあその土地を」という議論にならない。やっぱり特に新しい事業のところに関しては、かなり積極的にがんがん世論工作と言うか、そういうことが私は要ると思う。

東海道新幹線をつくる時の有名な話がある。国鉄の中で議論したら、そんなばかなものは誰もできるわけがないと言って国鉄の中では大反対だったけれど、銀座のビルの講演会で一般の人向けにプレゼンテーションしたら、ものすごく絶賛を受けて、それから世論の流れが変わって政府の態度が変わったと、そういうような流れもあるので、やっぱり明るい話とかやりたいことって素直に出したら良いと思う。その上でお金とか土地が欲しいというのは言えば良い。言うのはタダだから。言うなっていうのは、おかしいと思う。言うところまでは良いと思う。ないものはないって言うのは、それはまた役所が頑張ったら良いと思うけれど、やっぱり言ってみないと議論が始まらないので、積極的にどんどんお

っしやるのが経営者の義務ではないかというふうに、委員の義務として強く申し上げたい。
(荒川理事長)

ありがたい。非常に勇気が湧いた。

(土屋委員)

現実的な日々の運営に関わる問題であるが、極めて重要だと思うので申し上げたい。法人統合や大学統合がなされた時に、この法人の経費の支弁の自由度、これをきちっと担保する必要があると思う。おそらく設置者が二つの行政であるので、府は府で予算を積み上げ、市は市で予算を積み上げて、そういう形で双方から交付されてくる。そうすると、双方からの交付金を一括して法人の採用で支弁できないことになるのではないかと。例えば人を採用するにも自由度がなくなって、誰を採用するのは府の予算だ、誰を採用するのは市の予算だと、こういうふうになってしまうと、大学の運営が極めておかしくなってくると思う。そのところを最終的には府と市の課題だと思うが、大学として法人としてきちっと物申していくということが大事だと思う。CとDの課題になるかもしれないけれども、その中でもきちっと議論をしていただきたい。

この中期目標に対しての意見書の中でも、法人の裁量による経費の一元的支弁についても触れたら良いと思う。37ページにある新法人の中期目標（素案）を拝見すると、「…このような経過を踏まえ、このたび両大学を運営する法人の統合を行ったが、両大学の経営面を一元化し、運営体制をしっかりと整え…」と書いてある。こういうことを書いてあるのであれば、当然経費というのは府・市双方から認められてきたものについては、これは法人なりの自由度、裁量によって決められるのだろうなど。だから運営費交付金をたくさんくれと、確保してくれと言うのも良いけれど、それと同時にやっぱり経費の支弁の自由度、一元的なことが法人としてきちっとできるのだというようなことを要求し、申し出し、議論しておくべきだと思う。大学なり法人が頑張っていないと、府と市の仕組み、御承知のように予算を積み上げてくるから、「この予算は府の予算だ。この予算は市の予算だ。あなたは府の予算で採用したんだ。これは市なんだ。」というふうになるのではないかと危惧する。そういうふうにならないように、ぜひお願いしたい。

(荒川理事長)

非常に貴重な御意見をいただいたので、参考にしながら夢のあるわくわくする新大学に向けて頑張っていきたいと思うので、よろしく願います。