

平成27年度 第1回 経営審議会 会議録

日 時 平成27年6月23日（火）午後3時00分～4時30分

場 所 大阪市立大学 文化交流センター ホール

出席者

【外部委員】

生野委員、上山委員、川崎委員、土屋委員、野村委員、矢田委員、吉川委員

【法人委員】

西澤理事長、柏木副理事長、井上理事、宮野理事、石河理事、藤野理事

【オブザーバー】

田中監事

I 議 事

【前回会議録の確認】

【審議事項】

- 1 平成26事業年度にかかる業務の実績に関する報告書（案）について
理事長及び法人運営本部大学改革・戦略課長から説明があり、原案のとおり承認。
- 2 平成26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、野村委員、柏木委員を選出。

II 主な意見交換内容

【報告事項】 1 平成26事業年度にかかる業務の実績に関する報告書（案）について

（外部委員）

（本体資料の）19ページの「経営改革・大学改革等の主な成果」というところで、今、グローバル化と共通教育の充実ということで話していただいた研究院制度を導入して教員の配置を見直すということで理解して宜しいか。その研究院制度の一覧表が、この資料に入っていない。

（事務局）

今回の資料には入っていない。

（外部委員）

その資料がないと、研究院制度を導入することによって、どうして共通教育が充実するのか良く分からない。しかも、認証評価で6月末に既に組織図を出しているはずである。それなのに、この中に出てないというのは、秘匿事項であるのか。

（内部委員）

いいえ、秘匿事項ではない。前回の資料で出している。

（外部委員）

4月から発足した最終的な組織の図面は、後で配布いただきたい。

九州大学の副学長であった時に、全ての国立大学では教養部の廃止を文科省からほぼ強制された。教養部が廃止されたことで、教養部に所属している教員は全て専門学部に移すという措置をした。私自身は九州大学の執行部の一角を担った。けれども、それから十数年経って、明らかに教養部解体はやり過ぎだったというのが各大学のほぼ共通した認識である。その後私は、北九州市立大学の学長になり、非常に早い段階から教員組織として教養部を「基盤教育センター」を設置し、専門学部を中心に約40人の教員に移っていただいた。その時に文学部教授会で激しい議論をした。教養部の担当教員は皆専門学部に移籍する。文学部は各学部から教養の教員を全ていただいて、非常に充実した。そして、教員間でも平等に皆、専門を持つようになった。したがって、学生定員数は変わらないが、当該学部は教員数が変わることで、他学部との比較で非常にアンバランスとなった。大阪市立大学も教養部に近い研究院をつくるというのが図面にあったはずである。大阪市立大学もそうなるのかなと思う。新しく教養に研究院をつくる時、特に大阪市立大学では、文学部と理学部については、学生定員は変わらないのに教員だけが増えた。そして、皆で分担して教養教育をやっているからそれで良いという話であるが、そこのところは非常に難しい。もう一度設置審の中で、本来専門学部を担当する教員数と教養担当をするべき教員数をきちんと確認して、

後者の教員の所属を教養教育担当の研究院への移動の是非を検討することが適当である。特に、分かりやすいのは語学である。これは文学部に相当移ったと思う。もう一つは、基礎科学の物理、数学、化学である。これを理工系の学生にきちんと教えるために教養部に定員がついているが、それは大体工学部と理学部に所属している。今、京都大学も九州大学もその問題を抱えている。北九州市立大学では、私がかかりはつきりと明示して、文学部はこれだけ過剰に抱えているのだから、「基盤教育センター」の方に出してくださいということをやったので、恐らく、これから非常に複雑になるのかなと思う。それをやらなければ、学長の言う教養教育の充実というのはなかなか難しいかと思う。

(内部委員)

共通教育の強化を進めようとする、どうしても人員が必要になるけれども、人員は限られているため、今、新たに増やすことはなかなかできないので、現状の人員を振り替えていくということをやらざるを得ない状況に達してくると思う。今おっしゃられたように、教養教育の段階の時に、恐らく文学部、理学部に相当数の人員が配置されたかと思うが、国立大学の状況と違うのは、本学では教員を25%削減をしたので、決して、先生がおっしゃるほど余裕のある教育にはなっていないと思う。しかしながら、そういった人員配置というのは、恐らくあったのは事実かと思う。限られた人材を効果的に活用していくということを考え、特に初年次の英語教育の強化ということについては、既にクォーター制の導入を含めて、今検討と実施をしようと考えているところである。こういった英語教育の強化を皮切りに共通教育改革を進めていくことになると思うが、その間、研究院という制度を大いに活用することで、関連部局、特に、理学部と文学部となると思うが、協力を仰ぎながら、全学的な視野で改革を進めたいと考えている。確かに、難しい問題がかなりあるのではないかと予測するが、もう今はやらざるを得ないポイントにきていると思っている。

(外部委員)

研究院創始者として、感想を述べたいと思う。どうして研究院をつくるのかというところで、経済学部と商学部と創造都市研究科の教員を社会科学研究院という形で一体としたということが、はっきりと一番大きな変化かと思う。それから、高等研究院という形で、教養教育担当の教員が集まり、一つの組織をつくっている。そして、先端研究院では、恐らく学部を担当しないのだろうと思うが、そういう教員が非常に高度な研究に専念する。こういった研究院が三つできたということは、かなり決定的に大きな意味があると思っている。

(内部委員)

はい、その三つが一番のポイントである。

(外部委員)

毎年資料を拝見しているが、年々充実し、着実に中身が具体的になり、数字が増え

ている。読む方はその分大変になるという感じであるが、まず、事務局の皆さん、非常に頑張っていたいただいて御苦労さまでした。事務局が具体的に良く考え、担当課と相談協議しながら作られているのがにじみ出る資料になってきた。非常に素晴らしい。別冊資料は、以前は読むのも辛い、あるいは非常に抽象的で良く分からないと言うか、ページを開けば文句をつける材料が山ほどあったが、飛躍的に良くなった。中身がすっきりしてきたということもあるかと思う。それから、西澤理事長が説明された（本体資料の19ページの）「平成26年度の成果」は、ある意味で思い切って絞り、かつ具体的な数字も入っていて、普通の大学のと変だが、大阪市立大学の過去の分かりにくさのようところが少し吹っ切れて、非常にすっきりした出し方をしている、改革の成果がこういうところにも表れてきていると思った。それから、全体の印象であるが、色々な数字を見ると、年度計画の話が多いので、ある意味で小さい数字があちこちにいっぱいあり、ミクロの話が多い。全体としてどうなっているのかというのが、依然、良く分からないのであるが、毎年の数字を重ねていく中で、私の印象でしかないけれども、他の大学で意欲的にやっているようなことは、やはり大阪市立大学も意欲的にやっているなという感じが非常にする。それから、着実に数字をとって、小さなものでもPDCAのサイクルを回すという努力もしてきていると思う。そういう意味で、いわゆる大学改革、あるいは経営改革が着実に進んでいることが非常に良く分かるエビデンスがここにあると思う。

ただ、意見が二点ある。色々な意味で、秋にはまた市長選挙があり、それから大学統合するのかもしれないのかという議論が色々なところでまた出てきて、市大が外からチェックを受ける。あるいは、外野からの意見も非常にたくさん出てくる。そういう季節に入る。それに向けて、やはり、もう少しここまで頑張ってきましたということをして10年単位ぐらいで分かりやすくグラフにする。あるいは、重点三戦略だけではなくて、資料の下にある経営改革、大学改革についても頑張った五つの柱みたいなものが多分あると思う。合理化も含めて、そういった足取りみたいなものを今のうちにまとめておいていただくと良い。毎年の目標に関して、PDCAがどうだったというのは非常に良く書けているが、それをどんと積まれても10年かけて一体何だったのかというのが、学外の人にはなかなか分からない。我々は毎年聞いているから良く分かっているけれども、学外の人に説明できるように。そういう意味で10年ものか7年ものかを用意しておく、やってきたことが学外に正しく理解されて良い。それから、もう一つは、その中で、さらに幾つかのものについては、他大学との比較を入れると良い。例えば、定員に占める留学生の比率、あるいは短期海外プログラムで外国に行く学生の比率。どういう指標がいいか分からないが、ここは自信があるというものを中心に、他大学と比べてもここまでやっている、国立大学や他の公立大学よりも頑張っていると言えるような部分を抜き出して、もう少しセクシーにアピールをしていただきたい。（内部委員）

確かに、今ちょうど第二期中期の真ん中になり、先日、役員会でも話していたけれども、少なくともこの三年間の総まとめを一旦して、残りの三年間に対してどうだということはきちんと一度整理しておく必要があるかと思っている。もちろん、それ以前のことを入れて全体的なものにというのもあるかと思う。それから、今までにも改革に関しては、時系列的に何度かまとめてきているので、すぐに資料提示はできると思う。それから、当然この一年で理事長・学長が変わるので、今後のことを踏まえると、これまでの流れというものを整理しておく必要があるかと思っている。

(外部委員)

(本体資料の) 23ページについて、二重丸が付いている項目について、私は中身が本当にそうかなというところがある。N036-1にある連携協定というのは、私が今まで見聞きしてきた中で比較的簡単に結べるということを経験的に知っている。色々見ていると、連携協定というのは、かなりざっくりとした書き方をしているものが多い。市大の場合は、ホームページで見ると、教育部門について、基礎自治体と連携している協定を見ると、何々に関することといった昔の役所の文章となっている。例えば、文化行政に関することと書いてあって、一体それが何にあたるのかというのは、その後の話だという形が全体的に多い。であるから、私は連携協定が増えたということが、果たして計画が進んだのかどうかというのは、相当疑問だと思っている。中身がどうなるかというのは後の話である。そういう意味で、この二重丸については分からない。中身がどこまで進捗したのかということはまた別の問題であり、実はそこで評価しないといけないのではないかと思っており、伺いたい。特に、公立大学で気になったのは、独立行政法人化したということは、大学と行政機関との契約関係になるということである。大学としては、協定というのは実は何か良く分からず、例えば、実際に研修で派遣する教員の位置付けとなると、まさしくその中身になる。そういう点では、きちんとしておくことが独立行政法人化の精神だと思っている。ある意味では、公立大学法人全体ができていないところだと思うが、今後その中身をぜひ明確にして、独立行政法人らしい連携協定とその中身することが質的な課題だと思っている。

(内部委員)

恐らく二重丸としたのは、COCで市役所や地域と、かなり具体的なことを、教育を踏まえてやっているためである。実際に実行しており、そういうシステムができ上がったということを踏まえて二重丸としていると思う。

(内部委員)

今、理事長からお話したように、これまで教員個々に行政や企業と色々関係をもって実績を積んできたけれども、それは大学機関として総体としてなかなか取り組めなかったというところがあり、それを地域連携センターという窓口をつくることによって大学全体として把握し、またご指摘のような契約問題を明確にしながらできる、そういう仕組みができたというところを評価していただきたいと思う。

(外部委員)

そうすると中身が委託なのか、請負なのか、あるいはただの派遣なのか、それによって意味が全然違ってくるので、その辺はきちんとポリシーとしてはっきりさせた方が良いと思う。

(内部委員)

はい。

(外部委員)

少し細かいことになりますが(本体資料の)28~29ページで、年度計画の実施状況について×をつけたというのは相当重い事だと思う。×をつけた項目に対して見直し計画が策定され29ページに示されていますが、この見直し計画の実現の確度はどの程度と理解したら良いのか教えていただきたい。

(事務局)

大きく検診部門と外来診療部門に分かれており、検診部門については前回の経営審議会でもふれたけれども、健康保険組合を通じた人間ドックというのがほとんどである。昨年度の開設当時は準備遅れということもあり、健康保険組合との検診医療機関としての契約が数件程度しかなかったため、昨年度は受診者が少なかった。ただ、昨年度末で140件程度の健康保険組合と契約ができたので、その契約に基づいて他の施設の受診率等を参考にして、当初計画を見直したが検診部門については結果的にはほぼ当初計画と大きく変わらないような見直し計画となった。一方、外来診療部門については、当初ハルカスビルの従業員の外来診療を見込んでいたけれども、医療モールとの競合というようなことの関係もあり、結果的にはハルカスビルの従業員の外来診療を見込めなくなったということがあったので、見直し後の計画では直近の実績をもとに平成27年度以降の計画を作成したため、外来診療部門については当初計画から非常に下方修正した人数となっている。

(外部委員)

決算に関する資料を拝見しても、MedCity21は附属病院の経営に大きく影響していると思う。この見直し計画を確実に実行していくことが非常に大事だ。細かいことを見ると、外来診療部門が当初計画に対して4分の1ぐらいになっているにも拘らず人件費はあまり落ちていないことや、附属病院との関係が今後どのようなようになっていくのかということなど、色々不安な点があるけれども、こういう形で修正計画を立てられた以上、この計画を再度見直すようなことのないようにきちんと実行していただきたい。

(外部委員)

先ほど事務局から説明されたPDCAサイクルにより、法人評価委員会での意見について、取り入れるべきことは年度後半から取り入れてやってきて、ここで何度も審議されてきたことで実行に移されてきたが、二点伺いたい。法人評価委員会での法人評価

の内容は、経営審議会で説明いただけるのかということ。設立団体がどう考えているのかということ、役員だけがきちんと受け止めて終わりということではなくて、経営審議会や教育研究評議会でも説明いただきたい。もう一つは、計画策定のところで経営審議会でも了承したけれども、計画変更というのは法的にどのレベルなのかということ。何度も経営審議会に開かれても困るけれども、計画変更の中身についても、どこかできちんとペーパーベースで出していただきたい。策定のところでは正式にやっているの、途中で変更した場合、どこをどう指摘されて、どう変えたかということ、文章で公表いただきたい。資料「PDCAサイクルによる年度計画策定と評価の流れ」は良いが、誰がどう説明するのかというところで、この二点だけ教えていただきたい。

(内部委員)

法人評価委員会の結果については、ご報告する。それから、計画変更に関しては、まだ初めてやっていることなので、どの時点でどうするかという定例的な規則はないけれども、どこかの時点できちんと報告できるような形にはするべきだろうと思っている。

(外部委員)

内容によってレベルが違うので、あまりにも細かいところまで説明して欲しいということではない。その度に経営審議会を開いて欲しくはない。ただ、どこかできちんと整理して12月の経営審議会においてでも説明いただきたい。

(事務局)

事務局から補足すると、年度計画を当初計画から変更する場合は経営審議会で説明させていただく。

(外部委員)

あまり堅苦しく経営審議会を開くまで変更できないとなると、せっかくPDCAサイクルを早めた意味がないので、そのレベルによりけりで、年度計画の骨格に関わらないところは、当然やっていただいたら良いかと思う。

(外部委員)

平成26年度の成果とは少し関係ないかも知れないが、最近、日経新聞などで大学関連の記事を読んでいると、地方の大学については、国から高度医療人養成のような形ですぐにキャリアディベロップメントと、ここで言う専門性の高い社会人の育成や国際力の強化の中ですぐに実践力のあるといった言い方で、そういう大学にしなさいという形が出ているが、私はそうではいけないのではないかと思う。ただ、もう一点逆に世間から離れ過ぎてもだめであり、以前、二年前にここで名前は悪いが、経済関係の学部の方々がそういうことを言っていたように、余りに孤高を保つような学問でもいけないということで、その辺の世間との離れ具合と言うか、つかず離れず具合と学問性の問題というのをどう担保するのか。言葉は悪いかも知れないが、どこをどうや

っていくのかと言うのが、非常に難しい時代に来ているのではないかなと思う。そういう意味では、この資料を読んでいる限りでは良い形ができていて非常に良いと思うけれども、資料に書かれていない部分で、逆に、先ほど言ったようにあまりに学問的な教育を保って使い物にならないということもあろうかと思うので、その辺の見方をよろしくお願ひしたい。

(内部委員)

特に、今は現実的なことばかりを学生に求めている、このような現状が大学には要求されているという部分もあるので、先ほどの話にもあったように、もっとリベラルアーツをしっかりと行っていく必要がある、それから各々の専門を育つためにリベラルアーツのベースというものをつくっておくということは、大学の使命だと私どもは思っており、そういったことは強化したいと思っている。それから、今の研究に関しては、なかなか難しいけれども、実際には研究計画書を出していただき、色々なところでの批評というか批判はし得ると思っている。それから、大学の中で色々な研究において、女性に対する支援なども積極的にやっており、そういうことを通じて研究において大学側が協力できるものに対してはより協力していくというような方向性は示してきている。全体的な研究の方向性というものは、ある程度示している、個人の研究はもちろん独自性がないと話にならないけれども、そういった方向性というのは持っているのではないかと思っている。もちろん、おっしゃっていることはすごく難しい意味は含んでいるとは思っている。

【報告事項】 2 平成26年度決算・財務諸表（案）等について

(外部委員)

このレーダーチャートを見ると、そもそもの問題として人件費が多く、業務費の中での教育経費と研究経費のウェイトが低いというのは、大学の本来の姿として如何なものかと思う。業務費全体を見ると500億円なので、これで1%違うということと5億円の違いとなる。この経費全体の中で大学としての教育費や研究費が、他の公立大学に比べても低いというのは、どのように考えたら良いのか。

(内部委員)

(本体資料の) 36ページの下の表の「業務費対研究経費比率」を見ていただくと、大学比較では大阪府立大学は研究経費が13.4%を占めているが、本学は5.2%なので、非情に少ない感じに見えるけれども、本学は附属病院を持っているので、母数が大きくなるため、府立大学との比較では差が出ているが、国立大学7大学平均だと6.7%、横浜市立大学は4.4%、名古屋市立大学は4.6%なので、医学部を持つ大学としてはそこそこかと思う。今おっしゃられたように、やはり「教員当研究経費」がどうなのかなどは、この資料のような比較だけでなく、実感として高いのかなど少し注意しなが

ら分析していかないといけない、この資料だけではなかなか説明しにくいのではないかと思っている。

(外部委員)

承知の上でこのように作っているのか分らないが、企業であれば、ある事業に戦略的に集中しようという基本的なスタンスがあれば、その事業の方に人・物・金を集中的に投入する。大学は研究費と教育費のウェイトが高くあるべきではないかと思う。しかし、この資料からは、大阪市立大学がどのようなスタンスで取組んでいるのか理解しにくいし、また少し不安に思う。

(内部委員)

やはり大学病院というのを、どう見詰めるのかというところになるかと思う。

(外部委員)

大学病院を外した比較はできないのか。

(内部委員)

それはすぐできるので、一度する。

(外部委員)

比較しているのは病院を持っている国立大学か。

(内部委員)

そうである。

(外部委員)

少なくとも、これらのレベルの大学を超えたいと思っているのではないのか。

(内部委員)

まあ、そうである。

(内部委員)

資料で比較している国立大学の方が運営費交付金の比率がずっと高くて全然違う。

(外部委員)

この資料でいつも思うのだが、この(本体会計資料の)36ページのようなトピック的な図が出てきて、いつもこういうやりとりになる。37ページは割と網羅的で体系的であるが、思いついたように数字をとってきて話題に供するみたいな資料は出さない方が良いと思う。毎回、こういうつまらないやりとりになる。それで、医学部、病院が入っているから特別であるといった話となる。であれば、最初からもう抜いて出していたきたい。要するに、何をしたいのか良く分からない。何か絵があった方が楽しいだろうといった感じで書くのであれば、もうやめていただきたい。今、委員がおっしゃった論点は非常に重要で、実際にこの36ページの下真ん中に「活動性」というのが書いてあり、自身で「低くなっていることがうかがえます。」と他人事のように書いている。この「うかがえます。」という言葉もいかなものかと思うが、それはさておき、分析したのであれば、病院を抜いたらどうかとか、他の市立大学と比

べてどうかとか、きちんとした分析を出していただきたい。それは、そもそもこの財務のところを出す話ではないと思う。前半の学長の今年の振り返りのところで、何とか、留学生の数とか教育系のデータばかり出てくるが、そうではなくて、やはりこういう財務そのものでもないけれど、ある種のこのお金の使い方に関する管理会計的な数値でうかがえる実態がある訳だから、それは前半の方で分析資料としてきちんと提供するべきで、この財務は財務で別の話としてきちり分けるべきだと思う。もう少し言うと、管理会計の話と財務会計の話を混ぜるなということである。

(内部委員)

比較がないということで、このようにチャレンジしてきた訳である。

(外部委員)

中途半端である。ミスリードである。

(内部委員)

ミスリードはしないように、また考える。

(外部委員)

ミスリードしている。

(内部委員)

いや、これはそうかも知れないけれども、37ページは先ほど説明させていただいたように、法人化した18年度と、今が第二期中期のちょうど中間年なので、そういうことを振り返ってみるとどうなのかというところで比較している。年度区分自体は前回と違う雰囲気の中で分析しようとしているが、その時その時に必要なデータに加工していかないと説明にならないので、そのようにさせていただく。

(外部委員)

この36ページの図や37ページのグラフは、審議事項2の「平成26年度決算・財務諸表（案）等について」の中の重要な資料なのか。情報としては意味があると思うし、議論も意味あると思うが、この審議事項2というのは何を議論するべきなのかが良く分からない。本年度についての議論であれば、37ページの10年間の振り返りの図というのは、議題3として別途設定されるべきだと思う。それから、36ページの図はどちらかと言うと財務指標ではなく、管理会計指標である。であるから、何をしたいのかというところをはっきりさせて、会計的なことがきちんと行われていて、今年の決算を締めると、こうでした、ああでしたと言うのであれば、それはそれで議論を終えて、あとの計数的なところから分かる今年の状況という話だったら、議題1の資料もしくは議題3として別途設定されるべきではないか。毎回、これで混乱するのである。何か指摘すると、いや、あれが入っていないのでこの数字は意味がありません、ということを繰り返している。だから、何をしたいのかということである。

(内部委員)

検討させていただく。

(外部委員)

(本体資料の) 38ページで、もともと医療部門が大学の収益のエンジンだったのが、これは大変なことになっているのだなと個人的には思っている。特に、入院患者数と外来患者数全体が減っているということが、世間的に大阪などの相場なのか不明である。確かに不景気の中で患者数が減っているということは言えるかと思うけれども、他の大学または大手病院との比較でどうなのかということをお教えいただきたいということと、やはり経費の中で人件費プラス他の診療経費を払っていることであるが、この辺の管理が途中でできなかつたのかと思う。MedCity21でできた赤字ということが分かっているので、本院の方で稼いでいただかないといけないが、25年度に21億円あった利益が、26年度に8,000万円となっているから、驚きである。元々、稼いでいただいていたが故に去年、看護師さんも入れてやっていただいて結構ではないか、もっと充実していた方がよいということであったけれども、これは一時的なものなのか、今年度取り返せるのかどうかということをお伺いしたい。

(内部委員)

ご指摘のごとく、平成24、25年度は高収益で推移していた。しかし、平成26年度、厚労省より在院日数や外来患者数の適正化についての強い指導があった。その結果、在院日数は著しく短縮し、病床利用率も大幅に低下した。消費税率のアップや人事院勧告にもとづく昇給などの要因もあったが、入院患者数の著しい減少が25年度21億円あった利益が26年度8,000万円にまで低下した最大の原因と判断している。この反省に立ち、27年度より院内のすべてのベッドを病院長直轄とし、病床管理を強化した。また、6か月間の各科病床利用率を算定し、病院講師、臨床研究医の人事採用の参考にすることにした。その結果、6月の病床利用率は84.0%となり、この4年間で最も高い利用率を達成した。

【報告事項】 3 理事長選考会議委員の選出について

(外部委員)

私も三年間経営審議会委員として関わってきたけれど、この数年間で改革のスピードが大変上がったと思う。初めのうちは、ここでもかなり激論であった。大学改革には、執行部の継続性というのはかなり重要な要素だろうと思う。任期的に今度西澤先生が理事長になる可能性は全くない訳である。したがって、前は大分遠慮されておりましたが、理事長が委員を推薦される方がよいかと思う。

(内部委員)

そうしましたら、私の考えを申し上げる。学外委員としては市大の経営審議会、それから府大の経営会議の共通の委員が良いのではないかと思います。また、できれば在阪であった方が、会議を開きやすいということもあるので、野村委員と土屋委員を推薦

したい。それから、副理事長または理事のうち外部人材である者としては、柏木委員は理事長選考会議の前回の議長を務められていたことから、またこれまでの議論の経過を一番把握されている方であるので、柏木委員を推薦したい。

(一同)

異議なし。

(内部委員)

それでは、経営審議会からの選出委員については、野村委員、土屋委員、柏木委員とさせていただきます。

第1回の理事長選考会議は8月上旬を目途に開催をすることになるのではないかと思うが、具体的なことはまた改めて理事長選考会議事務局から日程を調整させていただきたい。