

平成18年度 お茶の水女子大学経営協議会（第2回）議事要旨

日 時：平成18年10月25日（水） 15時～17時
場 所：大学本館2階 第一会議室（213室）
出席者：足立委員、阿部委員、池田委員、江澤委員、北村委員、關委員
郷学長、和田非常勤理事、内田理事、久保田理事、柴田理事、羽入副学
長、白川事務局長
陪席者：桐村監事、山田監事

1. 前回〔平成18年6月23日（金）〕議事録（案）の確認

修正等がある場合は、平成18年11月1日（水）までに、事務局会計課まで連絡することとした。

2. 報告事項

（1）外部資金の獲得状況について

○ 総務機構長より、資料3に基づき、外部資金の獲得状況について、前回の経営協議会以降、新たに獲得できた外部資金を中心に説明があった。

（2）平成19年度概算要求の経過について

○ 総務機構長より、資料4に基づき、平成19年度概算要求に関して、文部科学省からの内示内容について説明があった。

○ 事務局長より、資料5に基づき、平成19年度施設整備費補助金の要求事項に関して、文部科学省からの評価および選定結果について説明があった。

■ 主な意見は下記のとおり。（☆委員からの意見・★議長および法人側の発言）

☆ 21世紀型リベラルアーツは、大変結構なことである。これは、新しい教育改革の基本問題であるが、今まですべての大学が抱えていた問題である。この問題が強く問われている時代において、このような教育改革問題で新規に認められたということは、大変喜ばしいことである。それはそれで結構だが、継続の要求事項の中で、女性リーダーの育成というものがある。内示額で見ると約2千万円が継続分として認められている状況であるが、これはむしろ、

文科省の方で考えるべき問題ではないかと思う。これを機会に、大学側から刺激をするということも必要であると考え。大学側から文科省に言って、実行できるのかどうかを伺って欲しい。やはり、これからの近未来の学校内で、あるいは社会における女性リーダーに対する要請も考えると、活躍してもらわなければならない環境になったことは間違いないわけであり、この場合に、例えばお茶大だけではなく、五女子大学コンソーシアムなどのような女性の大学だけで、三校になるか四校になるかは分からないが、コンソーシアムを組むような形で、この女性リーダー育成の問題は自分たちの大学だけの問題ではなく、日本にとって重要であるので、もう少し予算を付けさせて、複数の大学の関係する教授が集まってこの問題に携わっていく、このような発信はできないのか。これは、国の側からしても非常に無駄になると思う。例えば他の大学でも、このような問題で取られているかもしれない。あるいはこれに準ずる問題で、予算を取っているかもしれない。とすれば、二大学三大学で、一緒に合同でこの予算を付けろというのではなく、もう少し大きなスパンから、国として女性のリーダー育成の支援をしてもらおうといったように、もっと大きな形で厚みを付け、これを要求するということができないのか。

★ 運営費交付金というのは法人の予算であり、五女子大学は、私学も国立も入っているが、今のままでの五女子大学で要求するという予算ではない。

☆ そのような枠を外して、法人化されたわけであるので、今までの姿とは若干変えていっても良いのではないか。枠組みを取り払い、もっと広い立場からこのような要求をしていった方が良いのではないかと考える。

★ 今ご指摘のような予算は、競争的資金という形で別にある。例えば、現在走っているような大学院教育イニシアティブといったものである。そのような資金の予算は、各大学が組んでもよいので、国公私問わず協力してアプライする、あるいは、競争的資金は最近、様々な機関が連結して取組んでもよろしいことであるし、女性のリーダーの育成というのは、どこの女子大学でも願っていることである。特に五女子大学は、コンソーシアムを組み、アフガンの女性支援をやってきたので、今後は、東南アジアなどでもやるつもりだが、日本国内の女性リーダー育成のためのプログラムが非常に重要である。

☆ 枠にとらわれずに、どこの資金のパイプでもよいのであるから、そのような発想というものを文科省にぶついたり、文科省に考えさせるといったことを

是非やっていたきたい。

☆ 五女子大学コンソーシアムにおける途上国の女子教育支援とは、日本の女子大として非常に重要な役割を持っていると思う。日本の国際教育の担い手としてのお茶の水女子大学の役割であり、大変重要なプロジェクトであると考えている。現在はアフガニスタンが中心のようであるが、他の国にも拡げていって欲しい。来年度の予算で可能かどうかは分からないが、途上国の女性教育の指導者を招聘するのであれば、必ずしも予算で決まったアフガニスタンだけでなく、フレキシブルに対応できるのではないかと思う。プロジェクトを立ち上げるのは大変だろうが、是非、アフガニスタン以外の途上国についても考えていただきたい。

★ 五女子大学コンソーシアムは、これまで5年間、アフガニスタンの指導的な立場にある女性を研修してきたが、来年の1月でちょうど5回目になる。これまで60数名の方を招いた実績があり、JICAの支援でこれからも継続していくつもりであったが、今年度限りでJICAの方針が変わり、アフガニスタンの支援は打ち切ることとなった。急遽先日、五女子大学の学長が集まり、これまでの協定の内容を変更した。本学は、お金が無いからといって打ち切るのではなく、細々とでもやっていきたいという気持ちであるが、安全の問題があり、なかなか思うようにはいかないが、教育とはそのようなものではなく、今まで築いてきた繋がりを、できる範囲で様々な国際事業に対する競争的資金などにアプライすることで、何とかして五女子大で繋いでいきたい。同時に、協定の中身を、アフガニスタンの女性支援に加え、開発途上国の女性支援という形で締結し直すということで、ほぼ皆様の合意は得ている。これからは、開発途上国の支援も併せてやっていくつもりである。ただ、大学で持っている資金は限りがあるので、アプライをしていって、先程の女性リーダー育成と同じように、五女子大学で共同で、代表校をどこかが担いながら、様々な形で様々な資金に応募しながら、何とか一緒にやっっていこうということで、先日話し合ったところである。開発途上国の具体的な対象はまだ決まっていなかったが、本学はすでに、ベトナムの幼児教育支援という形では、研修生も招いている状況である。それから、JICAの別の事業で、西アフリカ、これは女性に限らず、教育関係で指導的な立場にある方だが、先月も10名程、フランス語圏5カ国から来て、一ヶ月弱ほど研修した。

☆ アフガニスタンは、このプログラムがスタートした時の特殊な国際情勢を反映していたわけで、日本にとってはもっと重要な、少し語弊があるかもしれ

ないが、日本との関係においてはもっと重要な途上国もあるわけであるから、そのような国々も範囲に入れていく。JICA との様々な協議も必要かとは思いますが、是非そういう方向で拡げて行っていただきたい。

☆ 少し曖昧な情報で申し訳ないのだが、確かマサチューセッツ工科大学かどこかが中心になって、バングラデシュにアジア女性大学を創設するという動きがあると思うが、私の知り合いが日本に協力者としており、その方とのメールの中に、お茶大との協力なども打診し、という一文があったのだが、この件に関して、その後どうなったのかを教えていただきたい。

★ マサチューセッツ工科大学ではなく、ビル・ゲイツの財団がアジア女性大学をバングラデシュに創るということである。その情報は本学も持っており、先方からも説明に来られているということで、本学の国際担当の室長、職員が会っている。五女子大学プラスアジア女性大学とで、これから様々な連携をし、資金にアプライするということも頭の中にはあるが、まだ少し実態がよく分からない。しかしながら、関心は持っている。是非、どこかの時点で積極的な関与はしたい。また、これとは別に、世界の女子大における様々な集まりがあり、そのような所へのアプローチというものも、これから始まっていくだろう。本学としても時機を見て、積極的に関与していきたいと考えている。

☆ 21世紀型リベラルアーツの、「21世紀型」ということに対して、非常に興味があるが、中身はどのようなものを目指しているのかを教えていただきたい。

★ リベラルアーツであるので、1・2年生が主な対象であるが、それまでの教養教育というものが、様々な面で批判された結果、全国の国立大学にあった教養部が潰され、解体され、教養の教員は学部に入るといった経緯があった。しかしながら、それでは相当な部分が抜け落ちてしまうので、焼き直しではなく、大学院とリベラルアーツの新たな姿というものからなる大学を創ろう、というのが私たちのイメージである。他の大学では考えていないだろうと思うことは、完成時には、テーマ別にだいたい6コースから8コース、テーマを固定するのではなくて、何年間かを見通して学べることもできるが、例えば、生活世界の安全保障というテーマを1つ掲げるとすると、その中に12の科目を置く。その12の科目の中には、人文系のものがあり社会系のものがあり自然系のものがあり、それから全体の総論があり、演習もある。これ

を下手にやってしまうと全部オムニバスになってしまって、相互関連がほとんどなくなってしまう。それが従来の教養教育であり、このような事にならないために、企画運営者、ナビゲーターというものを1人、相当強い権限を持たせておき、全体の運営をする。例えば、生活世界の安全保障という1つのテーマに対して12の科目を置き、文と理が融合しながら、様々な視点からアプローチする。例えばどんな科目があるかと言うと、「戦争・紛争・暴力」、「貧困からの脱出」といった社会的な科目や、「食料と栄養」というような科目は、生活科学部が関与する、それから、「情報の安全」という科目は、理学部的なものが入ってくる。「薬物と化学物質」という科目は、安全とどう関わってくるのかというもの。そのような中に、演習や実習も組み入れる。学生はその12科目の中から、現在のところ6つ以上取れば、このコースの修了証を出そうと考えている。このような形で、テーマと科目群と我々は呼んでいるが、最終的には、6コースないし8コース、科目数で言うと全体で70科目位からなる、相当大規模なものとなる。これを学生に選ばせることとなる。

- ★ 本学は小さい大学なので、小さい大学でできることの内に光るということがある。ある意味では、いい規模の大学ではないかと思う。

(3) 人件費改革に関する基本方針について

- 総務機構長より、資料6に基づき、行政改革の一環である総人件費改革の趣旨を認識し、本学としては、常勤職員の人件費を削減することで、これを遂行していく旨の説明があった。

■ 主な意見は下記のとおり。(☆委員からの意見・★議長および法人側の発言)

☆ 総人件費というのは、どの辺のところまでを含んだことを言っているのか。

★ 437という常勤職員の予算定員をベースとしたものである。

☆ 私が考えているのは、非常勤職員や、アウトソースしている業務で人件費に係るものがあり、これは収支の経営上の問題としては当然、人件費として見なければならぬわけであり、私はいつも総人件費と言うと、そのようなものも全て包含して、人件費と見て考えている。要するに、業務委託費というものがあると思うが、その中には人件費として見なければならぬものもある。

る。私は絶えず、経営上の問題として、総人件費というものを謳っている。学納金に占める総人件費の割合はどうか、収入に占める総人件費の割合はどうか、あるいは支出に占める総人件費の割合はどうかなど、2つ3つの観点から、固定支出である総人件費というものを見てきている。今の説明だと、若干理解し難い面があるのだが、やはり総人件費という言葉を使うのであれば、そういうものまで包含したもので言わないと、おかしいのではないかと考える。また、これから毎年1%ずつ削減していくのであれば、入るを図って出るを制すということを徹底していかなければならない。例えば、先程お話があったとおり、教員の毎年何十名かは定年で辞め、補充しなければならない。しかしそれは、社会要求によって、専任の教授でなければならないのか、あるいは違う形での補充で良いのかといったこともあり、入るを図ることは大変難しいことであるだろうが、そのような消極的な調整も、入るを図ることに通じることであるから、アバウトでも結構なのでご意見をお聞かせ願いたい。

☆ 例えば、90年代バブルがはじけた後、各企業においては、人件費を落とすために採用を見合わせたということがあったが、今になって、その年次の人たちの中堅が育ってこないということが言われており、長期的に見ると、ある年次に袋の入口を閉じてしまうことで、後々響いてくるのではないかとということが最近言われている。そこで、各企業においては、例えば、中高年に対して退職勧奨的な動きがあり、退職金の上積みのような形で、辞めることにインセンティブを高くすることもしているようである。削減の方法は色々あるであろうし、企業の動きは大学とは違うとは思いますが、一斉に定年退職者の不補充ということをしてしまって、果たして良いのかという若干の懸念はある。

★ 不補充と言っても、ここで提示したものは、定年退職者の一部に対して不補充ということなので、例えばある年に、全く新規に採用はしないという計画でない。教育をやっている以上、人を取らないのでは、満足に教育ができないということもある。であるから、全く採用しない年があるということはない。ただ、若い人を採用するわけであるから、定年で退職する人よりも、人件費は抑えられる面があるので、節約にはなる。

☆ 退職インセンティブのようなことは考えていないのか。

★ 考えている。前回の経営協議会で諮った、選択定年制という本学独自の制度

である。60歳を越えた時点で定年を選べるものであり、早期に退職された人には、文科省からの運営費では足りないので、私どもの方で退職金を積む。そして、若い人を雇用するという形を取り、結局は、費用が節約されるということになる。

★ 人件費改革に関する基本方針は、「行政改革の重要方針」（17.12.24 閣議決定）に基づいて作成された旨の説明があった。

☆ 政権が変わり、新政権の改革の基本は教育である。教育問題について、最大限のエネルギーを投入すると言っている。この言葉が、これからどのように変化して出てくるのかは分からないが、期待することは、国公立大学が持っている様々な課題、これまで、改革ができないと言われてきた硬い岩盤が、今度は色々な面で改革できるのではないかと感じている。その意味で言えば、この人件費改革の基本方針で提示されている以上に、もっと削減して欲しいという気持ちはあるのだが、それは困難であろうから、ストラクチャルなチューニングということをして、相当な神経を使ってやっていただきたい。毎年の4千万は、5年間で2億という重みではない。4千万×5年間で2億なのではなく、毎年毎年の4千万はもっと重みがあるものである。その意味で言うと、この基本方針で果たして改革がしていけるのか、と感じている。であるから、お茶大の中でも、精神革命的なことを学長からどんどんやっていかないと、徹底しないのではないかと感じている。前政権における骨太の方針に加えて、新政権では、教育再生ということをはっきりと謳っているわけである。新聞紙上では、主に義務教育の再生ばかりが書かれているが、とんでもない話であって、高等教育まで持ち上げてもらってやってもらわないと困るわけである。座長は、高等教育までやると言っているのだから、大変期待はしているのだが、このような中で見ると、この毎年の4千万というものは、非常に重みがあるわけである。もっとこれを厳しく見ていき、入るを削って出るを制するという基本的な経営理念を、学長からガツンと学内に発表してもらわないと、崩れるのではないかと感じている。

★ 教育再生のために大学が変わらなければならないというのは、おっしゃるとおりである。21世紀型リベラルアーツや大学院の改組は、本学の教育の再生、本学はこれで生き返ろうというものである。新しい21世紀のお茶の水女子大学という姿を打ち出して、取り組み始めたわけである。このことと、行政改革における人件費の削減は、実は相反することだと考えている。やはり教育にはお金が掛かり、これをどこまで減らせるかを、工夫しながらやっ

ていくつもりである。改革するという事は、やはり人が変わらなければならない。同時に、中身を入れ替える必要があるので、定年で辞めた人の後を、どのように学長が戦略的な人事をするか、これで変えていくしかないと考えている。この削減と同時に、人をどう取っていくかが重要であると考えている。

☆ 単なる固定費の削減ということではなく、ここに書いてあるように、効率化のルールというものをどう作るかが一番重要なのではないか。単純に毎年1%削減すれば良いというものでは決してなく、削減した中において、いかに効率的に学内を改革する、教育を促進していく、ここが重要なのではないかと思う。そこを忘れないようにしていただきたい。

★ 別々の案件として出てきたが、これは決して別ではなく、教育の中身を良くしながら、削減もしていく。事務も教員も大変だとは思いますが、その中でどう工夫していくかだと思う。現場の皆さんが一番、工夫しながら頑張っているところだと思う。事務の配置に関して、役員会の指導でこの10月1日にかかなりの配置換えを行った。思い切ったことをせざるを得ない諸事情があり、やはり全体的なことを考えるとここまでやらなければならない、という判断をした次第である。全学に改革が及んでいるということをご理解いただきたい。

(4) 非常勤講師の単価改定と総時間数および旅費支給方法の見直しについて

○ 総務機構長より、資料7に基づき、本学における人件費改革の必要性、および、今年度からの常勤職員の給与引き下げを背景に、非常勤職員の単価・旅費の支給基準に関しても見直しを行った旨の説明があった。

■ 主な意見は下記のとおり。(☆委員からの意見・★議長および法人側の発言)

☆ 大学として非常勤の講師を頼まなければならない場合に、どうしてもある特定の先生に講師をお願いしたいといった場合には、この枠に捉われてしまうのか。社会的・地域的要求があつて、どうしてもある先生を呼びたい場合には、枠内に捉われず、弾力的に使えるのか。

★ 使える。

☆ 大卒16年以上と16年未満というのは、割に年功序列という印象もあるの

だが、優秀な若い人がいれば、どんどん高くしたら良いのではないかと思う。現場の裁量などはあるのか。他に収入があり、片手間的な人はもっと安くても良いのではないか。

★ やはり大卒後の年数は実績と相関しているので、特殊な人は別として、原則この通りにやっていくつもりである。ただ、競争的資金などで著名な講師を呼ぶ場合には、また別の設定をするつもりである。

☆ 逆に、お茶大は年功序列に関わらず、非常勤講師をきちんと遇するということも、一つの世間的な評価になるような感じはするし、俊秀が集まりそうだが。

★ 現に、特設遺伝カウンセリングコースなどでは、若い優秀な人でも高い単価で雇っている。

☆ 私の経験だが、一旦枠を置くと、どうしてもそれを要求されるので、客観的に見ると必ずしも必要ではないという風に思えても、しかしながら置かざるを得ないということがあるのだが、そのあたりはどうか。

★ 全ての科目の履修者数などの精査を行った結果、若干の削減も可能であるということなので、人数そのものも5%削減することとしたが、教職科目や教科科目などは、どうしてもきちんと置かなければ単位が取れないので、そのようなものに対しては全部置くこととした。履修者数が少ない場合は、科目を2つに分けていたものを1つにするといった工夫をしながら、ともかく質を落とさない教育が大切である、しかしながらできる範囲で節約するというこで、このような案になった。

☆ 先程の人件費の削減計画は常勤職員を対象としたものであるから、非常勤職員は含まないというわけであるが、そう見ると、最初に言った総人件費という考え方には、非常勤が入るのか入らないのか。企業で言えば、アルバイトや派遣社員などは、固定費に入らない。経費処理をすることとなる。そうすると、損益計算書上の費目が、大学と企業とではだいぶ異なる。そこが理解しづらい部分であるので、一度、企業の損益計算書や貸借対照表に費目を当てはめて出して頂けると、我々にとっては非常に分かり易い。

★ 後で出てくるが、諸謝金、業務の委託費なども含めた総人件費について、財

務分析をしている。閣議決定における人件費改革の総人件費が指し示すものと、委員の方々が言っておられる総人件費とは、意味するところが異なっている。閣議決定での総人件費とは、公務員の定数をベースとしたものプラス我々のような準公務員のことであり、委員の方々が言っておられる、いわゆる企業会計で言うところの総人件費とは違った使い方をしている。

☆ 常勤の先生を削減することで、教育・研究の質が低下する、あるいは新しいプロジェクトが進めにくくなるということは避けなければいけないと思うのだが、そのような意味では、削減された運営費交付金分の人件費は、それ以外の寄附金等の外部資金で補っていくことが必要であると思う。総人件費の状況も大切だが、運営費交付金による人件費がどう変わっていくか、それをどのように他の外部資金で補っていくか、という考え方も必要なのではないかと考える。

★ おっしゃる通りである。毎回言っていることだが、人件費の削減の中で、外部資金でそれを補っていく、ただし教育の質を落とさないように。このような方針で外部資金をたくさん増やしていく。ただ外部資金の場合は、任期付など、どうしてもタームが短いものなので、本来的には、年棒制などの違う雇用体系を自分たちが作っていくことが必要だし、資金によってはあまり自由度が利かないものもあるが、最近は自由度が増ってきているので、やろうと思えば、年棒制などで退職金なども含めた形で、1年契約だけれども3年位は実際に継続できるようにするとか。資金によって性質は変わってくるが、可能になってきている。そのような意味で、先程の概算要求での研究推進で大きな額を頂けると、リベラルアーツで、定員は減らされるけれども、新しい教育をするための理想的な先生に来ていただくこともできる。

(5) 平成17年度に係る業務の実績に関する評価の結果について

○ 総務機構長より、資料8に基づき、平成17年度に係る業務の実績に関する評価の結果について説明があった。

(6) 施設整備の計画について

○ 事務局長より、資料9に基づき、「お茶の水女子大学施設長期計画」および「お茶の水女子大学第2次施設緊急整備5か年計画」の説明があった。

■ 主な意見は下記のとおり。(☆委員からの意見・★議長および法人側の発言)

★ 施設整備については、法人化してからは大きく変わったので、従来のような、予算要求をして新しいものを建てていただくことは非常に難しい。ただ、耐震性は何とかして国で手当てしていくという方針があるので、これに関しては、本学が順位付けたものを出したわけである。委員の方々からのご指摘は、法人化後の、大学としての新しいグランドデザインだということは承知している。これに関しては、全く新しい考え方で、借入金を使い、返済金を返していくといったものであり、どんな建物を作ればこれが可能なのかということも含めて、本当にこれから、今の状況をきちんと踏まえた上で、客観的な情勢も踏まえ、借入金をして寮を建て直すとか、そういったこともきちんと考えていかなければいけない。まだこれからである。今現在としては、ご指摘をいただいたことには至っていないわけではあるが、今年・来年は、まだ一部分はこのプランに従って動いているということもご報告をした上で、今後のプランを詰めていきたいと考えている。

☆ これからのお茶の水女子大学のファイナンスについては、借入金をせざるを得ないようなことも起こるだろうという話だが、借入れをすることは最も簡単なことである。そうではなく、これから考えていくのであれば、もう少し工夫をし、学資の証券化など、色々なカテゴリーがあると思う。これからの金融情勢なども考えていくと、安いレートの借入金はできないだろう。こう考えると、様々な証券化商品なども大学として考えていく時代にあるわけだから、是非、ファイナンスの方法も平行して取っていただくと良いのではないかと考える。

(7) アニュアルレポートについて

- 副学長より、資料10に基づき、「Annual Report」について説明があった。また、本学HPや学術情報データベースにも、これを掲載する予定であるとの説明があった。

■ 主な意見は下記のとおり。(☆委員からの意見・★議長および法人側の発言)

☆ これが社会に発信されると、企業との様々なコラボレーションができるなどといった、大変良い契機になると思う。また、寄附講座ができたり、共同研究ができたり、是非どんどん公開していったら欲しい。

3. 審議事項

(1) 平成17年度財務諸表等の分析結果について

○ 総務機構長より、資料11に基づき、17年度財務諸表等の分析にあたっては、①同型の他大学との経年比較、②本学利害関係者への説明責任の徹底、という観点を主眼に置き、分析およびデータの作成を行った旨の説明があった。また会計課長より、先に委員より指摘があった総人件費の分析、および外部資金の伸び率についての補足説明があった。説明終了後、原案どおり了承された。

(2) 「国立大学法人お茶の水女子大学役員給与規程」の一部改正について

○ 総務機構長より、資料12に基づき、役員 of 期末特別手当の額の決定にあたっては、公正性・透明性の観点から、経営協議会の意見を参考にして決定するよう規程を改定する旨の説明があった。説明終了後、原案どおり了承された。

(3) 60歳到達時以降の業務の軽減について

○ 総務機構長より、資料13に基づき、60歳到達時以降の業務の軽減については法制上困難である旨の説明があり、承認（平成17年度 第4回経営協議会承認）の取消しが了承された。

4. その他

(1) 平成18年度お茶の水女子大学行事予定

○ 学長より、資料14の提示があった。

(2) 平成19年度お茶の水女子大学経営協議会開催日程（暫定版）

○ 学長より、資料15の提示があった。

5. 次回開催は、平成19年1月22日（月）15時からであることを確認した。

以 上