

国立大学法人筑波大学経営協議会学外委員からの提言・質問等に対する大学側の対応・回答	
整理番号	27-1
経営協議会名称	第 78 回国立大学法人筑波大学経営協議会
経営協議会開催日	平成 27 年 5 月 26 日
議題名	学長所信表明について
学外員からの提言・質問等	<p>(学長所信表明の) 英語版はあるのか。学外に対して、筑波大学が進化して、多岐にわたりリーダーシップを発揮していくことを示すためには、英語なしにはあり得ないので、早急に英語版を作っていただきたい。また、これをどのような仕組みでどのように学外へ向けて発信していくかということをご検討いただきたい。</p>
会議当日の回答	<p>大変効果的なことだと思う。4 月 1、2 日にかけて、本省の課長クラスまで配布してお願いをしてきたが、確かに英語版は予定がなかったので、ぜひとも前向きに検討したい。</p>
大学側からの対応・回答等	<p>現在、所信表明の英訳作業中であり、活用方法についても検討中である。</p> <p>活用方法が決定したら、改めて報告したい。</p>

国立大学法人筑波大学経営協議会学外委員からの提言・質問等に対する大学側の対応・回答	
整理番号	27-2
経営協議会名称	第 78 回国立大学法人筑波大学経営協議会
経営協議会開催日	平成 27 年 5 月 26 日
議題名	平成 26 年度卒業生・修了者の進路状況について
学外員からの提言・質問等	<p>毎年、約二千何名の学群生が卒業し、40%が大学院博士前期課程に進み、残りは就職するというイメージだが、博士前期課程 1000 人のうち何%が博士後期課程に進んで、博士前期課程の中の就職率は、トータルでは 97%だが、本学卒業生とそれ以外で分けた場合に何%なのか。また、本学卒業生が博士前期課程を修了してそこから何%が博士後期課程に進んで、後期課程を修了するのは何名ぐらいいて、その人達の就職率はどうか。少しブレークダウンをイメージ的につかめればありがたい。</p>
会議当日の回答	<p>数字が持っている意味が、多い少ないではなく、どのようにトレンドが動いているかということは大変重要である。速報値なので、もう一度精査してご報告したい。</p>
大学側からの対応・回答等	<p>修士・博士前期課程修了者1,716名のうち、本学出身者は846名（49.3%）、他大学出身者は870名（50.7%）であり、それぞれの就職率は98.1%及び96.5%であった。本学出身者846名からは104名（12.3%）が博士後期課程に進学している。</p> <p>また、博士後期課程等修了者431名のうち、本学出身者は223名（51.7%）、他大学出身者は208名（48.3%）であり、それぞれの就職率は98.1%及び95.1%であった。</p> <p>学群・学類から修士課程・博士前期課程へ進学し、2年後にさらに博士後期課程へ進学する者を特定することは、TWINSに記録されている学歴データが直前のもののみであるため困難である。そこで、直前の出身大学が本学である者と他大学である者とを区別することに絞り、修士・博士前期修了者及び博士後期修了者の進路状況を把握できる資料を用意した。</p>

国立大学法人筑波大学経営協議会学外委員からの提言・質問等に対する大学側の対応・回答	
整理番号	27-3
経営協議会名称	第 81 回国立大学法人筑波大学経営協議会
経営協議会開催日	平成 27 年 10 月 20 日
議題名	平成 26 年度財務経営レポートの公表について
学外員からの提言・質問等	<p>人件費比率が他大学よりも高い要因を分析して明らかにしておく、いろいろな対策が取りやすいのではないか。例えば給与ベースが他大学よりもそもそも高いのか、または教員数、職員数が他大学に比べて多いのか。教員対学生比率の比較をすると、筑波はどのぐらいのところにいるのか。それからプロジェクト、つまり流動的な要素と固定的な要素で分けるとどうなるかということをつかむように提示していただくと、さらにいろいろな知恵が出るのではないかと思う。また、附属学校の人件費がどこまで響いているのか、あるいは経営を圧迫しているのかということも明らかにしておく方がいいと思う。</p>
会議当日の回答	<p>附属学校を除いた場合には 3 ポイントぐらい人件費比率が下がるというデータになっている。職員数が多いのではないかと一般的に言われているので、他大学に比べて職員と教員の比率などを分析した上で、どの程度影響しているか計算してみたい。</p>
大学側からの対応・回答等	<p>給与ベースは、基本的に人事院勧告を準拠しており、本学は地域手当率が高い地域に設定されているため、同規模大学平均と比較すると教職員とも高くなっている。なお、事務・技術系職員においては、平均年齢が他大学に比べ 3 歳以上高いことにより、地域手当が同率の地区と比較すると平均給与が年 15 万円近く高くなっている。今後職員数が多い世代の定年退職に伴い、平均年齢及び平均給与が下がると見込まれる。</p> <p>教職員一人当たりの学生数については、旧帝大と比較すると殆ど大差はないが、旧帝大以外の大学と比較すると本学の教職員数は多いことが見て取れる。</p> <p>また、事務系職員数については、事務系職員一人当たりの学生数や同教員数は旧帝大と比較すると殆ど大</p>

差はないが、旧帝大以外の大学と比較すると本学の事務系職員数は多いことが見て取れる。これは、本学は附属学校11校を有し、その運営等のために東京キャンパス事務部を設置し附属学校に職員を配置しており、附属学校の教諭及び生徒数を含めると、旧帝大以外の大学と大差はなくなってくる。

承継職員等人件費の推移については、承継職員は国家公務員給与の臨時特例措置、人事院勧告の影響及び附属病院の増収に伴うコメディカルスタッフの増員を除けば、ほぼ横ばいに対し、非承継職員は年々事業拡大により増加している。

附属学校及び附属病院を除く人件費比率については、旧帝大と比べ高い状況であるが、旧帝大以外の大学と比較すると低く、同規模大学の平均並みとなっている。

現在、本学では学位プログラム化への移行を推進しており、学位取得に必要な授業科目を精選することにより、教員数の見直しをしていくとともに、事務系職員については、法人化後10年間で約2割削減し、平成27年度から事務系戦略枠制度の創出と平成28年度からは新規採用抑制にも取り組んでいるところであるが、学位プログラム化による教育組織の再編等の結果として、教員数が削減されれば、それに対応する形で事務組織の改組・再編や業務改革推進本部による業務改革等により、さらに事務系職員数の見直しをしていく。

国立大学法人筑波大学経営協議会学外委員からの提言・質問等に対する大学側の対応・回答	
整理番号	27-4
経営協議会名称	第 84 回国立大学法人筑波大学経営協議会
経営協議会開催日	平成 28 年 1 月 26 日
議題名	事務系職員の採用・退職者数の推移について
学外員からの提言・質問等	<p>過去 10 年間の新規採用者数と、今の職員数の変化を次回に出していただければ、非常に論議がしやすいと思う。</p> <p>また、業務委託もどれくらいあるのか。例えば図書館では何パーセントなのか等のデータがあるとよい。</p>
会議当日の回答	次回以降にデータを示しながらお答えしたい。
大学側からの対応・回答等	<p>過去 10 年間で事務系職員数は約 2 割削減(平成 18 年度 1,091 人→平成 27 年度 910 人)しているが、さらに今後 10 年間で約 2 割の削減(平成 27 年度 910 人→平成 36 年度 750 人程度)を目指している。</p> <p>この削減目標を達成するために、退職者の約半数を補充しないことによる採用抑制と教育研究をサポートする事務系職員(技術職員を含む。)の組織や職員配置、業務内容を見直し、戦略的に職員を配置するための人員枠(承継枠)について平成 27 年度～平成 36 年度の 10 年間で 20% (195 枠) を事務系戦略枠として確保し、半数程度を学長のリーダーシップの下に戦略的に重点配置し、残りの半数程度は財政維持留保枠として再配置しないなどの施策を採っている。</p> <p>また、業務の複雑化、高度化等に対応するため、事務系職員の適材適所の人事配置はもちろんのこと、前述の事務系戦略枠を活用した U R A の承継化や知的財産、I C T のスキルを有する者を専門職スタッフとして採用、承継化して専門的な業務を行わせている。</p> <p>なお、第 1 期中期目標・中期計画期間中に事務系職員の採用を抑制した影響から、係長昇任候補年齢層が少ない状況にあり、その状況を改善するため平成 25 年度から「民間企業等経験者からの採用」や平成 21 年度から「非常勤職員からの登用」を行っているが、未だ大学職員としての経験が浅く係長への昇任は数名に留まっている現状である。</p>

国立大学法人筑波大学経営協議会学外委員からの提言・質問等に対する大学側の対応・回答	
整理番号	27-5
経営協議会名称	第 84 回国立大学法人筑波大学経営協議会
経営協議会開催日	平成 28 年 1 月 26 日
議題名	国家公務員の給与改定を踏まえた本学の対応（骨子案）について
学外員からの提言・質問等	附属図書館について、業務の外注化等を図れば職員数の削減が図れると思うがいかがか。
会議当日の回答	次回以降にお答えしたい。
大学側からの対応・回答等	<p>附属図書館には 2 課（常勤職員 60 人＋シニアスタッフ 2 人）を置き、中央図書館と 4 つの専門図書館を一元的に運営している。開学以来、全学の図書・雑誌等の調達及び目録業務は中央図書館に集中化し、効率的体制となっている。また、すでに自動貸出装置の導入や、業務委託（休日開館）、ボランティア（見学案内、書架整理）、学生アルバイト（夜間カウンター、ラーニングアドバイザー）、ワークスタディ（蔵書点検、カウンター補助）等を活用しているが、今後、全学事務系戦略枠創出の構想に基づき、10 年間で 13 人の削減を予定していることから、以下のとおり組織改革を進める計画である。</p> <p>（1）組織再編による人材の効率的活用</p> <p>平成 28 年 4 月より、学術情報の収集・提供を担う附属図書館の 2 課と、情報基盤の整備と業務システムの開発支援を担う総務部の 1 課を統合して学術情報部に再編し、職務の連携を高める事により効率化を図る。学内で作成される電子データについて、所在や管理者・分類等の情報（メタデータ）を収集・蓄積・提供を行う「情報ガバナンス基盤室」を新設するが、職員数を増やさずに、学術情報部がこの支援事務を行う。</p>

## (2) 附属図書館機能の高度化

附属図書館は、本学の教育学習と研究活動に不可欠な学術情報基盤として、機能の高度化が求められている。具体的に「研究支援」については、機関リポジトリの運営や筑波大学研究者総覧（TRIOS）の入力支援を通じて研究成果の発信を担い、第3期中期計画に記載されたオープンアクセス、オープンサイエンスの推進に取り組む。「教育学習支援」については、教員組織と協働し、学生の主体的な学習のベースとなる図書館を企画・運営するとともに、基礎的な教育プログラムには講師として参画できる職員を養成する。これらの新たな取組みを行うには、学術情報の管理・運用に関する高度な専門性と、大学経営に資する提案・企画力を持った図書館職員が配置されていなくてはならない。

今後、附属図書館は、業務の合理化と同時に、従来の図書館とは一線を画した機能強化を図って参りたい。

## 平成27年度 経営協議会学外委員からの意見及び対応

○第78回（平成27年5月26日）

学長所信表明	学外委員からの意見	会議当日の回答
<p>学長所信表明について</p>	<p>① 英語版はあるのか。学外に対して筑波大学が進化して、多岐にわたりリーダーシップを発揮していくということを見せていくためには、英語なしにはあり得ないので、早急に英語版を作っていただきたい。また、これをどのように学外へ向けて発信していくか。どのようなメカニズムでどのようにやっていくかということをご検討いただきたい。</p> <p>② 加速期間中の特別措置枠はトランスボーダー大学の具体的な事業との結び付きが少し弱いような気がする。学位プログラムの問題もあるが、戦略的に実現するように進めることを願う。</p>	<p>① 大変効果的なサゼスチョンだと思う。4月1、2日にかけて、本省の課長クラスまで配布してお願いをしてきたが、確かに英語は今のところ予定がなかったので、ぜひとも前向きに考えたい。</p> <p>② 教育に関しては、キャンパス・ウィズ・キャンパスを実行しないと行けない。他大学とプログラムを共有することを考えないと行けないので、私立大学二校を対象に計画している。海外に関してはキャンパス・イン・キャンパスで詰めていく。</p> <p>また、研究の社会実装では、新しい産学連携本部を中心にR&amp;Dを総括するセンターを作り、開発研究の実行部分を全て行い、それを外部資金で賄う。基幹的な研究では、基礎も応用も含め、伸ばす方向はここにある。そして、そのための制度改革を行っている。例えばユニットを外国から招致するために給与の弾力化を図るとか、クロスアポイントメントの積極的な導入ということで、研究に関し</p>

	<p>③ 専門職学位と分けた専門学位をどう作るかということ は非常に大事であるのに、あまり進んでいないので、筑波が モデルを示せば、全大学にも大変いい影響があると思う。</p> <p>④ 国立大学は相変わらず授業料の値上げはできないの か。</p>	<p>ては、学内制度のものと抱き合わせで見える ようにしている。いずれ KPI としては、その ような書き方になっていくのではないかと 思う。WPI もあるので、目に見える形で残せ るものもあると思う。</p> <p>③ 一つ先行事例があり、システム情報工学 研究科は、修士までで社会に出るコースと、 博士で学者になるコースに分けた。もちろん オーバーラップする授業もあるが、その結 果、学生も学ぶ方向がはっきりした。コモン もあるが、プロパーなものができるというこ とで大変いいと思っている。もう少しそれぞ れの人材養成目的をはっきり打ち出さなけ ればいけないので、何とか考えたいと思う。</p> <p>④ 文部科学省への報告は必要だが、20%ま では何の縛りもなく、値上げが可能である。 20%を超える部分についてどうするかとい う問題はある、そこは慎重に行わなければい けない。仮に値上げしても学生支援にも回さ なければいけないので、安易にはいかない が、附属高校の授業料は上げる予定である。 近在の大学と、お互いにどこまで授業料を 値上げできるかの相談をすることは必要で、 第3期中期目標の期間中に考察をして、導入 に向けて考えていくというところまでは書 けている。どこまで行けるか、その先は今検 討中である。</p>
--	--	---

	<p>⑤ 既に授業料を上げた国立大学はあるのか。</p> <p>⑥ 機能強化の方向性に応じた重点配分の枠組みについて、現時点での筑波大学の方向性を伺いたい。</p> <p>⑦ 国立大学全体を見たときに、附属学校は私学化して独</p>	<p>⑤ ないようである。</p> <p>⑥ どれも当てはまっていて、1番（地域に貢献する取組）で言えば、つくばという地域がある。2番（専門分野の特性に配慮しつつ、強み・特色のある分野で世界ないし全国的な教育研究を推進する取組）で言えば、ナショナルセンターは、他大学にないような分野がある。もちろん3分の1ぐらいの分野に関しては、3番（全学的に世界で卓越した教育研究、社会実装を推進する取組）を持っている。ということで、全てを選びたいが、当然3だろうと思っている。つくばという地域そのものが国際性を持った地域だと考えて、世界の中のつくばという立ち位置にしよう。世界に向けて戦う大学という位置付けにしようとは今思っている。安倍首相がはっきりおっしゃっているのは、10年たったら100位以内に10大学を入れるのだということで、その際に、東大と京大以外、残り8大学のどこが入るか。その自負がないのなら、筑波大学は今の方針を変えて、地方に特化した大学に全部施策を変えなければいけない。100位以内に10大学が入るといっているのであれば、筑波大学は絶対に入ると考えているので、カテゴリー3、世界と戦う大学というところに入らざるを得ないだろうと思う。</p> <p>⑦ 国立大学の附属学校に関しては、東京地</p>
--	--	---

	<p>立採算で運営してもらおうということがまず頭に浮かぶ。筑波大学の附属学校は特別だから、独立した方が学級数も増やせるし、自由にできるというメリットがあるのではないか。</p>	<p>区の他大学とも合同で検討した方がいいと思う。東京地区の附属学校全体が法人化して独立採算で運営したり、各附属学校が個別に私学化する方法もある。国立大学の附属学校という使命と役割と収益をうまく合わせた考え方もあるのではないかと思う。</p>
--	--	---

審議事項	学外委員からの意見	会議当日の回答
<p>1 つくば臨床医学研究開発機構（T-CReDO）の設置及び設置に伴う法人規則等の一部改正について</p>	<p>① 例えば医薬品であれば、非常に初期の疾患に関与するようなタンパク質を見つけて、それを薬に応用するということがずっと研究者がやっていて、抗体なり化合物を見つけて、臨床に入ろうという段階で初めて相談に乗るシステムなのか。</p> <p>② 日本医療研究開発機構（AMED）のように大学の中で、例えば先生があるタンパクを見つけたのでそれを制御するような化合物を見つけないかといったときは相談に乗ってあげるといようなことはできないか。</p> <p>③ 筑波大学で研究をしている人がここで相談して、コーディネーターが、AMEDに応募するよう誘導する形になるのか。</p> <p>④ PMDA に連携大学院コースがあり、筑波大学の医学系から PMDA に出向されていた先生もいるので、それらと組んで交流するとうまく機能するのではないか。</p>	<p>① 論文が出てからでは、特許や製品化に関しては遅いので、その前から医学医療系の他の生命資源のシーズを拾い上げて製品にするためにはどうするかというバックキャストという手法でやらないと手遅れになることが多いので、そこからやっていこうというのがコンセプトになっている。</p> <p>② 資金的な面は分からないが、方向性についてはなるべく相談に乗りたい。</p> <p>③ 資金的には AMED がかなり頼りになると思う。</p> <p>④ PMDA との連携協定を結ぼうとしていて、現在、PMDA から戻っている者が 3 人いるので、今後も出向させて、教育者、あるいは研究者として自立していくというスキームを</p>

	<p>⑤ AMED でも話し合われているが、生物統計学がほとんど存在しないということからも、その研究者を育てることもお願いしたい。</p> <p>⑥ 機構統合後の数字で、プロジェクト経費を来年度は 1 億 2370 万円計上しているが、これは正確な値か。</p> <p>⑦ 考え方はいいと思うが、実際にガバナンスはちゃんと利くものなのか。マネジメントがすごく難しいのではないか。</p> <p>⑧ 医薬、医療器具の実用化に向けた動きとして、スポーツ医学が医学的な体の向上など、いろいろなことができるということで、「スポーツと医学の共存」というキーワードはこの組織に入れられないか。</p>	<p>考えている。</p> <p>⑤ 生物統計家は、確かに今足りない。本学でも製薬会社出身の生物統計家で治験をいくつも扱った人を昨年度採用したので、これから大学院も含めて MPH（公衆衛生修士号）等を育てていくことを考えている。</p> <p>⑥ 文部科学省に概算要求で提出する金額で、まだ確定ではない。</p> <p>⑦ 日本の臨床研究推進分野の第一人者である東京大学医学部の荒川先生を登用した。これから 1 年かけて内部を整備して、少し安定したら学内共同教育研究施設として位置づけることを考えています。</p> <p>⑧ そちらについては、現在、収益事業として準備している。現在行っているのは研究教育なので無料だが、収益事業に変えて、診療・治療を進めながら、難しいことは医学系やスポーツ医学系に戻して研究をするということを考えている。</p>
<p>2 平成 28 年度施設整備費概算要求事項（案）について</p>	<p>① 文部科学省で整備 5 カ年計画を作っていて、それが科学技術基本計画と連動しているという形で進んできたように記憶している。科学技術基本計画は 28 年度から新しい計画になるが、文科省は新方針を出しているのか。</p> <p>② 体芸食堂の改修をぜひお願いする。2020 年に向かって、</p>	<p>① 事実上は出している。老朽対策が一番ボリュームがあると思う。建物をどんどん建てるというよりは、むしろ老朽化した基幹的な設備等の整備を取り上げようとしていると聞いている。もちろん、必要な建物は建ててもらえるとは思いますが、そのようなところに着目しているようである。</p> <p>② 食育やアスリートの体づくりもやって</p>

	<p>マルチサポート拠点の一つとして、筑波大学がなければいけない中で、食の部分が著しく落ちるとするのはよくない。ロンドンオリンピックのときも、マルチサポートの食の部分が選手のコンディショニングにかなり大きかったと聞いているので、筑波大学でしっかりとスポーツに対して食の応援をしているということも含めて、特にソフトの部分をしっかり入れるべく頑張っていたきたい。</p>	<p>いるので、そういうものとうまく抱き合わせで、学食の改修は必須だと持っていかないとうまくいかないのではないと思われる。体芸食堂にかかわらず4年間、あるいは6年間お世話になる食堂ぐらいいは立派にしたいと思っているところである。</p>
--	---	--

報告事項	学外委員からの意見	会議当日の回答
<p>1 平成26事業年度収入・支出決算（速報）について</p>	<p>① 附属病院はつくば臨床医学研究開発機構もこれから立ち上げようというのだから、黒字になるとは思わないが、とんとんになる努力は続けていたきたい。今年度はいかがか。</p> <p>② 日赤などは黒字であるが、大学はどうして赤字なのか。病院は教育は絡んでいないはずである。</p>	<p>① 国立大学病院の3分の2が赤字で、トップは十何億円の赤字である。診療報酬改定と消費税が影響しているが、今年も7~8億円の節約、あるいは売り上げ増を目指して計画している。昨年もPFIで年間1.6億円削減したが、今年もPFIやさまざまな経営努力で何とかとんとんに持っていきたいと考えている。</p> <p>② 教育が絡んでいない高度医療を提供している病院も、昨年度は赤字になった。診療材料の消費税率引上げ分を請求できないので、材料を買うほど売り上げは上がるが、経費も上がり、利益につながらない。日本病院協会では、全体としては消費税分を見ているというのだが、見られているのは慢性期病院であり、急性期病院の8割は赤字というのが統計にも出ている。国全体の診療報酬の問題にも関わるので、ぜひ乾先生には、その辺も</p>

		<p>アピールいただきたい。国立大学病院がつぶれると、地方の医療が崩壊するので、筑波大学のことだけでなく申し訳ないが、ぜひお願いしたい。</p>
<p>2 平成 27 年度学群及び大学院入学試験実施結果について</p>	<p>① 博士後期課程の充足率は、研究科別ではどのような傾向か。</p> <p>② 生命環境科学研究科はどうか。</p> <p>③ 学部卒業生の何割が博士課程に進むのかについては、多くの大学で悩んでいる。大体 6~7 割が修士課程に進むが、そこから上に進まない。博士課程には他大学からしか入学しないというのも、また一つ大きな課題になっているが、それについてはどうか。</p>	<p>① 文系では修士課程に進むとほぼ博士課程に進む。数理物質科学研究科やシステム情報工学研究科では、修士課程の充足率は 100%以上だが、博士後期課程になると 70%程度に下がってしまう。恐らく残り 30%は就職というようなルートを歩んでいるのではないかと分析している。</p> <p>② 目立つのは、地球進化科学専攻で、前期課程はかなりいい充足率だが、後期課程になると 60%強である。</p> <p>人間に関わる教育学や医学等の人間総合科学研究科はずっと充足しているので、本学の特性がよく表れている研究科ではうまく充足しているということだと思う。数理物質科学研究科は本学の強みだが、今の世の中のトレンドの問題がどこかにあり、博士課程の充足率が 8割を超えるということがなかなかないので現状である。</p> <p>③ おっしゃるとおりで、学内からステップアップしてもらいたいという希望があるが、特に博士後期課程は学外から入学してくるという傾向が顕著である。文系の場合は学内から進んでくる学生もそれなりにいるのだ</p>

<p>3 平成 26 年度卒業生・修了者の進路状況について</p>	<p>毎年、約二千何名の学群生が卒業し、40%が大学院博士前期課程に進み、残りは就職するというイメージだが、博士前期課程 1000 人のうち何%が博士後期課程に進んで、博士前期課程の中の就職率は、トータルでは 97%だが、本学卒業者とそれ以外で分けた場合に何%なのか。また、本学卒業者が博士前期課程を修了してそこから何%が博士後期課程に進んで、後期課程を修了するのは何名ぐらいいて、その人達の就職率はどうか。少しブレークダウンをイメージ的につかめればありがたい。</p>	<p>が。 数字が持っている意味が、多い少ないではなく、どのようにトレンドが動いているかということは大変重要である。速報値なので、もう一度精査してご報告したい。</p>
<p>4 グローバルレジデンス整備事業における落札者の決定について</p>	<p>特になし。</p>	
<p>5 石打研修所の譲渡に係る手続き完了の報告について</p>	<p>特になし。</p>	
<p>6 国立大学法人筑波大学経営協議会学外委員からの提言・質問等に対する大学側の対応・回答について</p>	<p>特になし。</p>	
<p>7 第 128 回、第 129 回及び第 130 回教育研究評議会報告について</p>	<p>特になし。</p>	

○第79回（平成27年6月23日）

審議事項	学外委員からの意見	会議当日の回答
<p>1 第3期中期目標・中期計画の素案について</p>	<p>① 教員評価は、年俸制や混合給与実施のための手段、経費合理化のための給与管理という意味ではなく、教育力や研究力を高めるための評価システムを考えていただきたい。</p> <p>② 国際的互換性のある教育研究を行うということを非常に強調されており、教育についてはそれでもいいと思うが、国際的互換性のある研究というのはあまり聞かないので、国際的に使われている「ワールドクラス」や「世界一流」という表現がいいと感じる。</p> <p>③ 学位プログラムを強調しているが、筑波大学の教育は全て学位プログラムのはずであり、特に筑波は最も先端を走っているの、そこはぜひ他大学に示す気持ちで精査してほしい。分野ごとの組織、あるいは教育研究一体の組織における分野に沿った教育ではない、つまり、教育の必要性</p>	<p>① 分野が多岐にわたることを念頭に置き、世界的に使用されているシステムがいいと思う組織ではそれを利用いただき、利用できない場合には研究の評価機構を作っていただきたい。各系、各先生方には自分の目で見えていただき、似たような規模の組織と比べて、自分たちにとってどうしたらいいかという観点を見つけるような評価基準として作ろうとしている。なるべく教育も研究ものびのびと、しかし、いい方向に進むようにということ考えている。</p> <p>本学は体育系や芸術系もあるので、それをどこかと比べることは不可能である。人社系の研究センターを作ったのも、われわれなりの評価基準があったということなので、そういう意味では、ボトムアップで評価基準を出していただきたいというスタンスでいる。</p> <p>② 互換性については確かに教育研究ではなく教育であり、研究は他でトップレベルの研究と書いているので、そこの整合性は必要である。</p> <p>③ 学位プログラムでは、大括り入試について記載していて、まだ形は見えていないが、今までとは違う入試をもう一度復活させる。その際、教養教育課程を変えることになる。今の学類は、専門教育の部分で今の縦型が少し残ってもいいだろう。その部分は、結局は入試のもともとの改革をしなければいけないのと教養改革をしなければいけないことと、ちょうど学位プログ</p>

に応じてプログラムとして組むことをプログラム教育と言っているのだと思う。それは筑波大学の建学の精神でもあり、もう少し明確にさせていただきたい

④ 目標計画は概算要求の一形態として、もう少し概算要求との関連性を考えていいのではないか。6年間の計画の提示というのは、それができるように予算要求するという考え方で、重点支援となるパッケージとしてはっきり計画に出るようにした方がいいのではないか。予算要求を踏まえて、もう少し具体的に書いた方が、意図が伝わる。概算要求は、特別経費より大きい額にしないと、恐らく一般会計の目減りを補償できない気がする。

⑤ 新たな学位プログラムの構築とか、全学的に行うという感じではない方が、むしろ迫力があるような気がする。

⑥ 外国人教員率の部分が空白になっているが、教員人事の国際化というのは、どの大学でもあまり成功していない。数字でしか出ていないという印象だが、単に数字の問題ではない相当な覚悟が要る話だと思う。実際には一体

ラムがうまく合うので、その辺を明示していかないといけないだろう。単なる教育プログラムではなく、学位を出すプログラムなのだというのもう一度言っていただく。〇〇プログラムというのが一つの学位を与えるコースの中にたくさんあるので、そこは分けて考えるようには伝えている。

④ 協働の中で、私立大学と国立大学が共同で授業を行い、その際の授業料の差額は文部科学省が負担して私学に支払うという構想も含めて考えている。研究センターは、既存のものからこういう研究スタイルができるという図もほぼ出来上がっているので、次回には、具体的な案をお見せできるようになっていると思う。

⑤ 大学院重点化をしたときに基本的な大学の哲学を一部忘れてしまった部分があるので建学の理念に戻るという意味で「全学」と書いている。一度、教員を研究科所属にしたという経緯があり、また元の系に戻すのに苦労したが、それとともに学位プログラムの概念が失われている部分があるので、既存の学位プログラムの質を高めるとともに新たな学位プログラムを創生していくという書き方が確かに迫力がある。

⑥ 数値目標も書きにくいところがあるが、「スーパーグローバル大学創生支援」採択事業に申請するとき、外国人というのは、外国人、もしくは外国で学位を取得した者という考え方で、それらを大きくとらえようというのが一つである。また、外国人に関しては、給与が難点となるので、ユニ

	<p>どのあたりにターゲットを置いているのか。</p> <p>⑦ 産学連携の強化, それから, 研究の社会実装化というようなことを考えていて, それは主に外部資金によるということだが, その場合に, 筑波大学で研究したことの知的財産をどのように管理しているのか。また, 今後, 少し独立した形にしたときに, 特に国際的にどのような形で知的財産を確保しようとしているのか。</p>	<p>ット招致を始めた。一例を考えると, 医学系では, 海外の大御所の先生がこちらで助教レベルの人を副PIとして雇い, その人が優秀であれば, そのままこちらに定着していただくというようなことである。単に数合わせではなく, 教育機能上もしくは研究機能上われわれの大学に最適化された人でなければ意味はなく, その辺は考えていこうと思う。海外で学位を取った人は, スーパーグローバルの構想調書にも一部含まれる部分があるが, 本学は対象者が多いので, 今後も人事担当と相談をしながら, なるべく機能的に採用していきたい。</p> <p>⑦ 大学なので, 知財の検証の一番初めには教育研究上なるべくバリアを設けないとは書いているが, 最後はやはり設けなければいけないというのは当然ある。現在は, 規則上, それぞれのアイテムに関して相手方と話し合いでということにはなっている。例えば画一的に, 数字まで出してしまう状況にはなく, それぞれの分野で, それぞれの果たす役割の度合いに応じて考えるしかない。ただ, 一番問題なのは, 大学院生は知財関係が出てくると学位が取りにくいという問題があり, そのあたりは苦慮している。実際にいい解決方法はないが, 研究個々にはこの部分については, これを含めて特許を書く等, いろいろな方法がある。</p> <p>知財関連は非常に重要な要素であるということで, 例えば開発研究センターという形で, 企業からの研究資金で社会実装に関わる部分の研究をすることになるから, 企業の研究者もその研究には参画することになるので, 共同研究の契約をあらかじめ結び, 実施することになる。海外の企業も同じような知財の共同研究契約を結んで</p>
--	---	---

	<p>⑧ 「ダイバーシティ・キャリアセンター」は筑波に設置するのか、東京キャンパスに設置するのか。具体的に教えていただきたい。</p> <p>⑨ 筑波に研究所がある企業でも、採用は東京で行うのだから、東京に拠点を置き、職員を常駐させ、近辺の企業回りをされるといいと思う。</p> <p>⑩ 教育の実施に向けた互換化や、教育の質の向上があり、「国際的互換性のある教育の実施に向けての目標」のカリキュラムマップを含む科目ナンバリング（授業の番号制）を平成30年度までに完了するというのは非常にいいが、もう一つ、履修制限ということで、単位の実質化やキャップ制という言葉ぜひ入れていただきたい。某私立大学は4年間で128単位しか取れないようにしてある。もちろん教職科目は別だが、124単位で卒業するのに128単位という</p>	<p>実施するということになる。</p> <p>⑧ 現在、外部資金を得て、主に大学院生やポスドクのキャリアを考えるセンターと、男女共同参画をベースにした部署があるが、これでは片手落ちだということで、大学院生、ポスドクはもとより、ジェンダー、外国人、それから障害者の問題も含めた組織を新しいセンターに一元化しようとしている。場所は筑波キャンパスであるが、このセンター自体はかなりアクティブに動かなくてはいけない実質の本体なので、実働するという意味で、筑波に置くということで準備をしている。ポスドクの就職先をうまくマッチングさせていくのは難しく、これはかなり力を入れなければいけない。障害の問題については、本学は得意分野なので、当然含めて考えるべきということで予定をしている。</p> <p>⑨ 参考にしたい。</p> <p>⑩ 単位の実質化は大変大きな課題だと思っているので、しっかり調整したい。</p>
--	---	---

	<p>ことは、一つの科目に予習，復習を入れて，最低4時間は勉強しなくてはいけないなどと決めているので，単位は幾つ取るかは別として，「ナンバリングとキャップ制」等と入れると非常に迫力があるのではないかと思う。</p>	
<p>2 平成26事業年度に係る業務の実績に関する報告書について</p>	<p>① 消費税が上がることを契機として，何らかの形で軽減税率等を行わないと，また財政が苦しくなると思うが，国立大学法人としては医師会等と一緒に何か働きかけを行っているのか。</p> <p>② 授業料はどうなるのか。</p> <p>③ 学校法人として大学病院はプロフィットセンターの立場でいなければいけないのに，コストセンターにしか見えない。附属高校にしても，どちらかというコストセンターである。法人として所持しているいろいろな施設がプロフィットセンターに変換するような考え方が必要で，法人としてここがプロフィットセン</p>	<p>① 国立大学附属病院長会議で，平均で2億円の持ち出しや医療機器の更新が全くできていないとプレスリリースをした。また，前年度に比べて医療機器への投資が全体で数十億円分できていないということを申し上げている。更に，自民党の議員連盟に対しても，地方の医療が崩壊しないようにぜひサポートをと働きかけているところである。</p> <p>② 授業料に関しては，基本的には財務省は値上げの方向で考えようとしているが，国大協の中ではまだ議論が十分ではない。国立大学の基本的な役目を考えたときに，そう簡単に上げていいものではないのかもしれないが，分野によって違っていいのではないかという意見は出はじめている。本学については，附属高校の授業料を上げる方向で考えている。都立と比べても極端に安く，これではかえって付加価値が社会的に認められないということで，値上げが認められている20%の範囲内で上げようと思っている。</p> <p>③ 近々，収益センターとして，丸の内に体育と医学が共同で，スポーツ選手等も含めたりハビリを目指したセンターを開業する予定である。</p> <p>スポーツ医学は東京に開業するという事でプロフィットセンターにしているが，利益はそんなには大きくないので，徐々に大きくしていきたいと思っている。また，予防や検診は一般的にはプロフィットセンターになっているの</p>

	<p>ターの中核なのだというのが何とか示せるようになるといいと思う。</p> <p>④ 附属高校授業料の値上げは大賛成で、ぜひそうあるべきだと思う。小中学校の授業料については学校教育法で決められているが、実情から見ると非常におかしい話で、附属学校は、独立法人にした方がのびのびとできるし、なぜ大学が附属学校に投資しなければいけないのか。筑波は特別な意味があるが、一般的に、地方の大学で附属学校に投資している予算は結構な額なので、国大協としてぜひ取り上げていただきたい。</p> <p>⑤ 法人化が可能という形にすれば、一律で法人化しなくてもいいという気がする。</p>	<p>で、本学でも外来を改変して、がん検診センターを作ろうと計画している。幸い、PETセンターがあるので、PET検診等でプロフィットしていきたいと考えている。もう一つはやはり産学連携で研究していくときの間接経費や直接経費、あるいは地域に臨床教育センターというものがあるが、そういうところでプロフィットを間接経費として生んでいくという地道な努力で収益を上げていきたい。</p> <p>④ 本学では、建物等の改築に伴い、小中高、特別支援学校も含め、これまでとは違う、機能性を発揮する在り方を考えているが、附属学校は、教育方針にそれぞれ伝統があるため、それぞれの教育方法の伝統は伝えていながら、独立した経営母体として一カ所で管理運営をする、という案を復活させようとしているが、反対意見も多い。しかし、ディスカッションはそれなりに始めようとしている。</p> <p>⑤ その方が理想的なことができるだろうと思っている。</p>
3 平成 26 事業年度財務諸表等について	原案どおり承認された。	
4 平成 27 年度学内補正予算について	原案どおり承認された。	
5 平成 28 年度国立大学法人運営費交付金概算要求について	原案どおり承認された。	

<p>6 筑波大学における開発研究組織について</p> <p>7 藻類バイオマス・エネルギーシステム開発研究センターの設置及び設置に伴う法人規則等の一部改正について</p> <p>8 ヒューマン・ハイ・パフォーマンス先端研究センターの設置及び設置に伴う法人規則等の一部改正について</p>	<p>① 今年は準備組織として、正式な設置は第3期ということにするといいのではないかと。</p> <p>② ヒューマン・ハイ・パフォーマンス先端研究センターを共同研究センターにするということであれば、部局附置はよくないのではないかと。</p> <p>③ 藻類バイオマス・エネルギーシステム開発研究センターに関しては筑波が出資しなくてもいいのか。うまくいかなかった場合のリスクはどうなのか。</p> <p>④ ヒューマン・ハイ・パフォーマンス先端研究センターと JISS（国立スポーツ科学センター）では、特にアスリート部分で同じような研究をしていると思うが、JISS との連携などは考えているのか。</p>	<p>① おっしゃるとおりであるが、文言上の開発研究組織は今年度を作り、来年度はまた別のセンターの設置が予定されているので、これを大いに利用して、産学連携研究を進めたということである。</p> <p>② 後ほど全学センターに格上げをする予定である。</p> <p>③ 組織立ち上げとは別途、共同研究費として合わせて1億円超、運営費だけで5000万円、研究費も15人ほど本学の研究者が参入するので、コストとしては十分支払っていることになる。</p> <p>④ 全国共同利用に申請しているということは、本センターが中核になるということである。 特に競技スポーツなどで開発したような用具、あるいはトレーニング法などを一般の人にも転用していくので、ただ単に競技スポーツだけに特化するということではないというのが大きな特色である。</p>
<p>9 国立大学法人法の改正に伴う学長解任の申出発議に係る規則等の改正について</p>	<p>① 解任の発議をすることは必ずしも一般的な慣行ではないと思うが、学長選考会議が解任権を持っているので、学長選考会議がどういう場合に解任の議論を始めるのかということは、恐らく学長選考会議自体が決めているのだと思うが、国立大学法人法の改正では、学長選考会議で学長の業績評価もすべきではないかという話があるわけで、そちらがどうなっているか気にはなる。また、学長選考会議は、経営協</p>	<p>① 組織上違う会議体が発議を行うことに関しては問題ない。また、学長選考会議の方から逆に議長をそういう立場で呼び出せば、内容は保証され、色々なところから解任の発議がされるが、自から解任することもできるということが、時には政治的な決着をするという考え方もあったので、これをもって他に議論はなくてもいいかと思う。学長解任の申出の発議に関する議案を提出するときは、なるべく発議しやすいようにと考え、委員の5分の1以上の連名としてある。</p>

議会の学外委員と教育研究評議会の委員で構成されているので、発議のときに、それらの委員が棄権をするのか、それとも発議に参加するのかということが微妙な問題として残るのではないか。

○第80回（平成27年9月16日）

審議事項	学外委員からの意見	会議当日の回答
1 附属病院再開発整備事業における契約の変更について	① 人員が削減されるのか。	① トータルで4~5名減少する。PFIだと、夜間対応の職員を予備で配置することとなるが、病棟にいるクランクを直接雇用にして弾力的に運用することにより、若干の人員削減が見込まれる。
2 附属病院再開発整備計画の見直しについて	① PFI事業として整備を進めることは取りやめると理解してよいか。	① まだ決定していないが、その方向で至急検討を進めているところである。
3 スポーツ医学・健康科学センターの設置及び設置に伴う法人規則等の一部改正について	<p>① 収益や予算は、大体どのくらいのところから始めていくのか。</p> <p>スポーツ医療において、自由診療と保険診療の違いは明確になっているのか、その辺が曖昧だと危険な事業になる。</p> <p>② プロ選手の治療と一般の保険診療をきちんと分けてプログラムを作ると良いと思う。パーソナルトレーナーは、リハビリのニーズが高いと思う。SPECでトレーニングするのも、パーソナルトレーナー一制になると思うので、特にプロの選手は個別に対</p>	<p>① 通常の保険診療なら1点10円で、例えば海外から患者さんを受け入れるときは、1点30円という医療機関もあるが、その程度の差である。ただ、体育のSPECでは、今までは研究教育事業として治療を行っていたため、ほとんど収入がなかったが、一般の診療費よりも1、2桁高くし、トップアスリートをなるべく早く復帰させることで、いろいろなプロスポーツ団体とも契約して広報活動も行おうとしている。</p> <p>② 厚生労働省とも相談しながら、料金設定等を進めているところである。法的にも無理なく問題のない範囲で設定する。収益センターでは、非常に臨場感のある治療が行え、診療レベルの更なる向上も期待できるので、その診療にとっても非常に有益であるが、対価を払っていただくという考え方でいいのでは</p>

応しないといけない。プログラムも人員も提供してもらわなければならないから、職位に応じてパーソナルトレーナーにも、きちんと課金制度を設ける等すると、経営的にはうまくいくと思う。

③ 診療事業については、附属病院との関係はどうなるのか。附属病院に別に診療科を置くわけではないのか。

④ マネジメントの決定権はセンター長にあり、附属病院には協力依頼をするということか。附属病院の附属施設だと、一時的にはセンター長が権限を持つが、最終的には病院長が責任を持つことになるのか。

⑤ 将来的には独立の診療所となるが、名称はどうなるのか。

⑥ 筑波大学らしさは、高等教育機関であるわけだが、その教育効果も何らかの形でアピールし得るものではないかと感じている。スポーツ医学や健康科学というものがこれを契機に、どのように発展・展開するのかということも期待したい。

⑦ プロ選手にとって、けがというのは高度な個人情報になる。VIP ルームを作ることは、学生にとっても近くでリハビリを見学できていいが、それが高度な個人情報や契約に関わるものだったり、相手チームがその情報を握ってしまうと困るというよう

ないかと思っている。

③ 附属病院のスポーツ外来にVIP ラウンジを整備している。八重洲クリニックと筑波大学附属病院の両方に開設し、どちらでも対応可能となっている。

④ そうである。今のところ附属病院の中のセンターであるが、法整備などが整った時点で独立センターにして、そのときにセンター長が全ての権限を持つことになる。

⑤ 診療リハビリトレーニングセンターのような名称になると思う。

⑥ 今までは医学と体育で分離している部分があったが、お互いが乗り込むことにより、スポーツ選手は一貫した回復を目指す。

また、学生、大学院生や若手研究者がリハビリを経験したり、看護学類の学生が大学院に入って、トレーナー的なことを行えるという効果もある。更には、理療科教員養成施設、筑波技術大学などもあるので、総合的なトレーナー教育の場として利用できるとも考えている。

⑦ 現在も電子カルテをロックすることで閲覧できないようにしている。入り口も駐車場も別の場所を用意するなど、かなり厳重に管理している。

	<p>なことがあると思うので、その辺の情報管理の仕組みを作られた方がいいのではないかと思います。</p>	
<p>4 筑波大学ダイバーシティ・アクセシビリティ・キャリアセンターの設置及び設置に伴う法人規程等の制定及び改廃について</p>	<p>① きちんと成果を出しているかがはっきりしない中で、10月1日に立ち上がるというところが少し気になる。また、組織図を見ると、すごく縦に深いので、このようなものを立ち上げて早く結果を出していくためには、立ち上げ後半年位は学長直結にするという方法もあるのではないかと。組織は、これだけ縦掘りに深くなるというのをやってもどうしても結果が出にくい。ダイバーシティに関しては、今後ますます筑波大学がリーダーシップを見せるもう一つの分野なので、もう少し違う構造もあるのではないかと感じる。</p> <p>② 無理にいろいろな部分を一元化したような感じがするし、日本語で言えることは、できるだけ日本語で表現したほうが良い。また、憲章の指針がよく分からない。憲章を作ることを先行した方がいいのではないかと感じる。三つを一本化することを急ぐ特別の事情でもあるのか。</p> <p>③ 障害学生支援室の機能と幅の強化が中核になると思うが、機能と幅の強化をする際に、キャリアサポートという別の次元で非常に大きい分野なので、障害学生支援が芯にあるという形での組織構成の方がいいのではないかと。また、アクセシビリティという用語が適切かどうか分からないが、普通アクセスといえば、大学に入る機会を与えるフェアアクセスということだから、当然アドミッションの段</p>	<p>現在、キャリア支援ということで、多くの企業を集めて全学に対する説明会を行っている。留学生対象や障害学生対象の企業説明会も行っているが、今のところ、連携が薄いところがある。ダイバーシティ的な観点に基づいて、最終的にはキャリアをきちんと重ねられるような支援をするということなので、その部分を最終的に成果として考えるのだろうと思う。ただ、毎年成果を報告しているが、どれだけ適切な形で、一般も含め、ダイバーシティ的な観点、特に最近では発達障害等もあるので、いろいろな場面での適切なキャリアカウンセリングの指導も含めてやらなければいけないと思う。また、来年4月に施行される障害者の差別解消法は、各法人が独自に、合理的配慮に基づいた対応指針を作成しなければならず、筑波大学も独自の大きな指針を基に作成しなければいけないとなると、かなり時間がかかる。特に障害学生支援のアクセシビリティ部門を残したのには、ダイバーシティやキャリアサポートと連携してやらないと厳しいということも、当初とは違ったいろいろな条件が出てきているが、今、発足しておいた方がいいという判断である。</p> <p>憲章の問題は、ダイバーシティが当たり前のことになってほしい、それがおおもとにあるため人権憲章に近くなった理由はそこにある。ここには2~3年たったらダイバーシティのことは言わないようにしようという理想が含まれている。また、部門としてある理由は、以前は、それぞれの部門がかなり上位の役職で、別の室で、それぞれ非常に縦割り社会があった。新しいセンター長は、部門を超えて、プロジェクト、プログラムをそれぞれ構築するという役目になっていく。4月から大学院生の</p>

階から考えていなければいけないのではないか。

④ 日本語として全くなっていない。法律ができるからやらざるを得ないが、三つを一つにするのは無理があるので、個々の障害者支援、ダイバーシティ、キャリアサポートを充実させるために行うと理解したい。筑波大学はキャリアサポート部門が弱い。特に文系はすごく弱いから、このようなものを作るのはいいことなので、実効性のある機関にしていきたい。特に障害学生支援は、附属学校との連携をもっと行ってほしい。キャリアサポートに関しては、東京キャンパスをもっと活用するのが一番近道で、東京キャンパスの一、二室ぐらいをサロンの開放して、そこにOB等に来てもらいサポートすることが、より実現性のある方法ではないかと思う。名前だけでは駄目である。

⑤ 憲章の指針を読むと、人権憲章の上位概念の下にそれぞれがある。企業の場合は企業憲章だが、まず人権憲章を作り、その中でダイバーシティをカテゴリーに分けるが、その辺はいかがか。人権憲章的なものは、現在、大学にあるのか。文章を読むとかなり人権そのもののような感じがする。

⑥ 確かにこれは縦割りのような感じがするかもしれないし、便宜的にまとめたような印象もあるが、すごく先駆的な、注目すべき事柄だと思っていて、非常に高く評価したい。それぞれがそれぞれの機能を持っていて、例えばキャリアサポート部門というと、キャリア支援の、学生の就職のためのもの

カテゴリーが入り、政府の補助のため別立てになっているが、最終的に形が出来上がるようにしようとしている。いったんは、学内にあるコンセプトや所管の違うものを全て集めて、問題点等を探りながら構築すればいいということで、役職手当も何も付かない部門長という形にした。その代わり、大学執行役員レベル、つまり副学長相当の者がこれを仕切るという作りにした。短期的には、外部への対応もあり、名前を残さなければいけない部分があるが、いずれ変えようと思っている。大学執行役員が全て統括する。部門長はいるが、副学長相当が全部を所管することが新しい事とご理解いただき、4月に大学院のキャリアサポートが、プログラムあるいはプロジェクトとして、変更していくので、この二つのセクターの人たちがマネジメントするという書き方に変えてお見せすれば、もう少し分かりやすいかと思う。

指針に関しては、あまりにも人権憲章に近いと言う事をもう一度見直し、4月にはきちんと中身が備わったものを報告するという前提でお認めいただき、これから半年間で中身を構築して文章にするというプロセスを経て、最終的にもう一度御覧いただく。実際に、第三期中期計画期間中に出来上がることになっていて、今実行しているものが終了し、その報告書を書いて、夏ごろには新しいセンターとして発足するということである。指針の部分は差し控えさせていただく。

	<p>と思われがちだが、これを続けていくと、恐らく若者のキャリアパスのようなものが見えてくるような実績が積めるだろうと思う。また、アクセシビリティについては、ここでは便宜的に障害のある学生の支援ということになるかもしれないが、ここで目指すべきものは、恐らくバリアフリーな社会というもの、社会構造そのものを変えていくような提案ができてくるだろうと思う。併せて、ダイバーシティの社会というのは、具体的にどういうものかということは、これらの学生のキャリアを考え、社会のバリアフリーを考えたときに、本当にダイバーシティというのはどういうものかということを示すのに、非常に構造的にうまくできているとあっていて、どういうふうに現実的に動かすかというのがとても問題かとは思いますが、この理念には大賛成である。ただし、可能な範囲で学生に参加してもらうような組織形態がどこかにあってもいいのではないかと思う。</p>	
--	---	--

○第81回（平成27年10月20日）

審議事項	学外委員からの意見	会議当日の回答
1 重要な財産の不用決定及びとりこわしについて	原案どおり承認された。	

報告事項	学外委員からの意見	会議当日の回答
<p>1 平成 26 年度財務経営レポートの公表について</p>	<p>① 永田学長が理想とする人件費比率はどのくらいか。</p> <p>② 戦略的に外部資金で対応するというと、それは承継職員ではないので、どのように本体を削らないようにしていくかということがとても重要だと思うし、国立大学はもう限界に来ていると思うので、これからも声を上げて頑張っていたきた</p>	<p>① 人件費比率はあくまでも結果であるが、大学経営上、第 3 期中期目標計画期間に運営費交付金がどのくらい削減されるのかが重要で、運営費交付金の使途として一番多いのは人件費ということになると思う。</p> <p>今回、運営費交付金では承継職員の部分を削ることになるので、外部資金にシフトするとしても、全承継職員に係る人件費となると、抑制をかけるところまできている。外部資金を獲得し、抑制比率がもう少し改善されれば、それは逆にインセンティブとして付加し直せばいいので、今は、最悪のシナリオに従って人員を削減する予定を立てて、削減されなかった部分はプラスアルファで戻すことで、研究教育を保とうということである。これから次の 6 年だけではなく、長い期間、国立大学の存在価値をどう保っていくかという問題があると思うが、決して楽観的には考えられない。その場合、教員に関してだけ言うと、基本的に大学設置基準で認められる数を下回ることはないし、特定教員をまだ百数名持てるという状況なので、基本的な教育はできる。そうすると次は質だが、いかにいい教育をしていい研究を行うかという問題なので、雇用や承認の方法を検討しているところである。</p> <p>人員を削減するのは非常に忍びないので、何とかして外部資金等を増やして、契約職員等に変えていくという努力をしていこうと思っている。</p> <p>② 今年に入ってから外部資金、特に共同研究や受託研究がかなりの伸びを示していて、相当の伸び率になると思う。</p> <p>海外や国内の大手企業からも共同研究費が入ってきて、かなり改善していると思われる。このようなことから、人員削減率を最大見込み数の半数くらいに抑えるように努力をしようとしている。</p>

	<p>い。</p> <p>③ 報告書の書き方として、まず、良いことを書き、その後に努力目標を書くというように工夫すると良いと思う。</p> <p>④ 本学は附属学校が多いということもあり、他大学と簡単には比較できないが、このような場合は数値目標を掲げた方がいいと思う。根本的な問題は、法人でありながら、人事院勧告に従わなければいけない等独立していないところにある。解雇しないことを約束して、現状維持とすれば人件費比率が5割を切るくらいにはなるのではないかと思う。その辺を根本的に変えないと、永久的な赤字体質になると思うので、中教審でも発信していただきたい。</p> <p>⑤ 企業の経営を悪化させる固定費としての人件費は管理的な経費で、教育研究に係る人件費は事業費であるから、こちらは多い方がいいという評価ができ、むしろ必要な経費であると言える。ある一定水準の人件費を確保する目標を作るというくらいの姿勢で臨むのが大学としての姿ではないか。</p> <p>⑥ 経営的には人件費が最大の問題だと思うので、人件費比率が他大学よりも高い要因を分析して明確にしておく、いろいろな対策が取りやすいのではないか。例えば給与ベースが他大学より</p>	<p>今年も新たに外部資金を獲得できたが、その経費は現在運営費交付金等で雇っている契約職員を外部資金に置き換えて、何とか承継職員の枠を削る数を減らそうと努力をしているところである。</p> <p>③ 次回以降は良かったことを先に書き、後に努力目標を書くようにしたい。</p> <p>④ 人件費比率が高い要因は、雇用人数の多さと、総予算額の少なさであり、外部資金等の獲得で何パーセントかは人件費率を下げることもできる。相身互いなのでどちらも必要だと思うが、第3期中期目標計画期間に関しては、幾ら削減されるか分からない状況なので、準備は怠りなくということを考えている。国立大学の運営費交付金は来年度3.8%増で財務省に要求されているが、それがどう受け入れられるかわからない。昨年度は3.8%増で文科省から財務省に要求したが、1.8パーセント減となった。いずれにしても、今は最悪の状況から付加をしていき、どこまで戻るかという考え方しかできないと思っている。</p> <p>⑤ 実費である教育経費は削らず、研究費は既に教員当たり校費を25%カットしたので、もうこれ以上下げたくはない。そのような中で、何とか教育研究は今の水準を保ちながらと考えている。電気代も今年度は契約のランクを一つ下げて数千万円の削減をした。今後も努力は続ける。</p> <p>⑥ 附属学校を除くと3ポイントくらい人件費比率が下がる。他大学と比べた職員と教員の比率などを分析した上で、どの程度影響しているのかを計算してみたいと思う。</p>
--	--	---

	<p>も高いのか、もしくは教員数、職員数が他大学に比べて多いのか。例えば教員対学生の比率を比較すると、筑波はどのぐらいのところにいるのか。また、プロジェクト等の流動的な要素と固定的な要素で分けるとどうなるかというようなことを分かるように提示すると、さらにいろいろな知恵が出るのではないかと思う。更には、附属学校の人件費がどこまで響いていて経営を圧迫しているのかということも、明確にしておく方がいいと思う。</p> <p>⑦ 大学だと、損益分岐点の考え方が導入できないと思う。いろいろなプロジェクトが立ち上がっているし、外部資金も大分入って来ているが、本学は分野が多岐に亘るので、もう少し積極的に外部に向けて発信し、いろいろな機関と提携等して、自由に使える資金をどれだけ獲得できるかということも併せて考えていくべきだと思う。</p>	<p>⑦ 固定的な収益や寄附が入って来る構造は大切であり、いろいろな共同研究も営業のたまものと言っていいと思う。他にも収益事業等から地道に行うことと、研究にせよ何にせよ外部に理解頂けるものを作っていくことは必要だと思う。その額は割と大きいため、長い期間の共同研究や受託研究となるのは非常にありがたい。その事業がハイベルに達すると余裕ができ、その間に営業活動やベースができるので、そのような好循環に早く移行していく必要があると思う。ただ、大学なので、利益がないから削っていいというわけではなくて、大学だからこそ守らなければいけないこともあるという中で、うまく取舍選択をしないといけない。</p>
<p>2 第 134 回教育研究評議会報告について</p>	<p>特になし。</p>	
<p>3 その他</p>	<p>① 「平成 28 年度国立大学法人運営費交付金における 3 つの重点支援枠」は、予算上、何か影響があるのか。</p> <p>② 「ダイバーシティ・アクセシビリティ・キャリア</p>	<p>① 本学は「重点支援③」に入っている。袋予算として 404 億円がこの改革経費として財務省に予算要求されているが、このうちどれだけ認められるかが重要で、これが削られると配分される予算が減っていく。しかし、大学別ではなく、86 大学分として出ているので、財務省からどういう結論が出てくるかは分からない。</p> <p>② もう一度そのような観点からデータ等を見直すというのは非</p>

	<p>アセンター」が設置されたので、ダイバーシティやジェンダーの観点からのデータを収集しておくと思う。</p> <p>③ 国立大学にも議員連盟ができて、会長が私立大学と同じなので、協力していただきたい。</p>	<p>常に重要なことだと思う。</p> <p>③ 国立大学単独でなく、全ての高等教育として考えなければいけない時代になっている。設置上の形態として国公立という枠組みはあるとしても、研究や教育という観点から見たときに独立させて考えるものでもないのではないか、お互い協力し合うものは協力し合い、補完するものは補完し、闘うところは闘うということを大学関係者が発信していかないといけない。</p>
--	---	--

○第82回（平成27年11月25日）

審議事項	学外委員からの意見	会議当日の回答
1 国立大学法人筑波大学における役員の業績勘案率について	平成25年3月で役員を退いているが、今日まで退職金が支払われていなかったのは何故か。	役員退任後も教授として在職しており、亡くなられた時点で退職金を支払うこととしている。

報告事項	学外委員からの意見	会議当日の回答
1 平成26年度に係る業務の実績に関する評価結果について	① 毒劇物や麻薬の原料になりそうな化合物管理に関しては、チームを作るなど相当再教育をしないとイケない。また、遺伝子管理も含めて、筑波地区に住んでいる人たちに不安を与え	① 遺伝子に関して限られた施設で管理されており、国際規制物質もしっかり管理していきたい。

	<p>ないようにしなければいけない。</p> <p>② 将来的には、違反者に対する処分に関しても決めておかなければいけないことかもしれない。</p>	<p>② 再教育も含めて、更に徹底していくことが大切なことだと思う。</p>
2 大学教員におけるコンプライアンスの徹底について	<p>今回のコンプライアンスの徹底は特筆すべき取り組みに入るので、うまく年次計画に入れてほしい。いいものはたくさんあるので、目立つように少し工夫してうまくやっていただきたい。</p>	<p>コンプライアンスを体系化した形で今後徹底していく。また、評価結果におけるピンチをチャンスに変えられるように努力していきたい。</p>
3 平成 27 事業年度中間決算について	<p>病院は去年に比べてかなり改善が見られて、本当に良かったと思う。人事院勧告は完全実施するのに越したことはないが、最終的に赤字になるのとわずかでも黒字になるのでは全く印象が違うので、その辺も考慮して判断されるのが良いと思う。</p>	<p>厳しいところにあるが、なるべく教職員の熱意が消えることのないような対処をする努力をしようと思っている。</p>
4 国立大学法人筑波大学経営協議会学外委員からの提言・質問等に対する大学側の対応・回答について	<p>特になし。</p>	
5 第 135 回教育研究評議会報告について	<p>特になし。</p>	

○第83回（平成27年12月16日）【書面審議】

審議事項	学外委員からの意見	会議当日の回答
1 第3期中期計画における重要財産の譲渡について	原案どおり承認された。	/
2 平成27年度寄附金資金運用計画の一部変更について	原案どおり承認された。	
3 国立大学法人筑波大学出張及び旅費に関する規則の改正について	原案どおり承認された。	
4 国立大学法人筑波大学職員（本部等、附属病院、附属学校）の初任給、昇格、昇給等の基準に関する規程の一部改正について	人件費抑制については一層の努力が必要である。	

○第84回（平成28年1月26日）

審議事項	学外委員からの意見	会議当日の回答
1 第3期中期目標に対する意見（原案）及び中期計画案について	① 中期目標についての意見とはどういうことか。	① 中期目標そのものは、文部科学大臣が定め、各法人に通知するという仕組みを取っているが、国立大学法人については、教育研究の特性等を鑑みて、大学の自主性・自立性を尊重するという立場から、まず法人の意見を聞き、それを踏まえて大臣が定めるという特別な構造を取っている。ようするに、文部科学大臣に対して、このように中期目標を定めてくださいという意見である。

	<p>② 「人事に関する計画」で、「教員に関する総合的なデータベースを構築・活用することにより教員人事を客観的で厳格な評価に基づくものとし」という大変難しい課題が書いてあるが、既に筑波大学ではデータベースがあり、評価制度ができているという意味なのか。それとも、これからその評価制度をつくるということが含まれているのか。</p>	<p>② 教員に関する総合的なデータベースは既にあり、現在、評価基軸を加え構築し直したものを、今後活用することになる。「教員人事を客観的で厳格な」という部分は一部初めており、教員情報と教員の評価用データをうまくリンクさせて、総合データベースとして活用を本格化するということである。</p>
<p>2 職員就業規則等の平成 28 年度改正予定事項（骨子案）について</p>	<p>① 給与や任用関係の職名、職域の変更等を行う場合、企業等ではコストカットの意味合いが大きいですが、その辺はいかがか。</p> <p>② 「協働大学院教員の時間給の設定」のところで、大学の非常勤教員とはどう違うのか。</p> <p>③ 非常勤教員と給与の差を設けようということか。それとも、名称を別に付与することで、職の違いを確立するということか。</p>	<p>① 協働大学院の単価はまちまちであるが、安い単価に統一する方向で考えている。</p> <p>② 今まで、協働大学院の教員について、規則で職名を明確に定めていなかったので、「教授（協働大学院）」「准教授（協働大学院）」を明確にして、それに対する時間給を決定するということである。</p> <p>③ ライフイノベーション学位プログラムという新しい大学院に基づくものである。大学以外の研究機関との連携については、従来の第 1 号連携（理研方式）、第 2 号連携（NIMS 方式）があるが、今回、それに加えて、関係組織の研究者と筑波大学の教員を併せてプールして大学院を組織するという新しいタイプの連携大学院（第 3 連携方式）について規定するということである。</p>

<p>3 平成 28 事業年度における長期借入金の借入れ及び償還計画について</p>	<p>① 私立大学の多くは、耐震工事であれば 0.5%の金利で貸与し、3年間据え置きで、残り 17 年間、トータル 20 年間で完済としている。金利が 1.1%というのは少し高いのではないか。</p> <p>② 某銀行が毎回出てくるのが、他の都市銀行等大手も入札はしているのか。</p>	<p>① これは仮の数字として計算しているものである。今後、寄附金などの基金を運用する際にこちらが預ける可能性のあるところに金利を下げてください入札方式で、1.1%よりもさらに低い金利とすることも考えている。</p> <p>② 入札に参加している。</p>
<p>4 国家公務員の給与改定を踏まえた本学の対応（骨子案）について</p>	<p>① 地域手当は規定しないのか。</p> <p>② 現在、地域手当は何パーセントか。</p> <p>③ 教職員の給料を下げると競争力は落ちるので、やはり総定数の削減に手を付けないといけないと思う。研究室の使用料まで徴収せざるを得ない状況にあるということについて、教職員の理解を得る必要がある。現在在籍している教職員を削減するのは無理だと思うので、新規採用を抑制する一方、外部の良い人材を受け入れるのはもちろん、選りすぐった者のみを採用することとしなければ、学費の値上げということにもなってしまう。筑波大学がそれを先行すれば、入学志願者が減少し悪循環になる。筑波大学が一番初めに教職員の総定数削減に手を付けたということはプラスで受け入れられると思うので、給与は下げないけれども総定数は下げるということを提案する。</p> <p>④ 運営費交付金も上から 5 番目まで来ているのだから、教員の数を減らすのは反対である。図書館運営や事務職員を企業委託に変えるこ</p>	<p>① 27 年度分は規定しない。</p> <p>② 東京特別区が 17.7%、特別区以外は 12.6%である。</p> <p>③、④ 職員は既に 2 割カットを進めるようにしているが、平成 33 年度の第 3 期中期計画が終わるころには、教員も原則として 2 割ぐらい削減することができるのではないかと。ただし、それは一方的に削るというよりも、筑波大学の強みを生かすような教育プログラムと研究力について、良いプランを提案した組織には、教員を減らすだけではなく、増やすこともできるような仕組みを検討しているところである。</p> <p>確かに新規採用を抑制するのは難しく、定年退職となった枠を自動的に埋めることはせずに、減っていく中でも新しく採用できるような方策を考えている。</p>

	<p>とで、かなりの定数削減は可能になると思う。</p> <p>⑤ 過去 10 年間の新規採用者数と、今の職員数の変化を次回に出していただければ、非常に議論がしやすい。また、業務委託もどれくらいあるのか。例えば図書館では何パーセントなのか等のデータがあるとよい。他にも教員対職員の比率や他大学では、学生 1 人あたりに教員が何人で、職員が何人かというのがわかると、大体、本学はどれくらいなのかというのが分かると思う。承継職員の数が減っても非常勤職員が増えていけば同じなので、非常勤職員数も出してほしい。</p> <p>⑥ 教職員数の 2 割削減は、大きな目標にしているのか。</p>	<p>⑤ 次回以降にデータを示しながらお答えしたい。</p> <p>⑥ 給与が下がっていたデフレの時代に、人件費枠を使用して、大学教員数が 1500 人を切る値まで減ったものが、現在 1600 人近くまで復活している。この部分は、もともと給与が下がったときの余剰金を充当していたもので、6~7 年前には 1500 人ぐらいだったという実績があり、それが意味、削減できる数だと思っている。承継職員の給与としては全体を下げるが、外部資金をそこにどれだけ充当できるかということで、何とか 1500 人近くまで戻せれば、元のとおりということになる。</p>
<p>5 平成 27 年度第 2 次学内補正予算に向けて</p>	<p>原案どおり承認された。</p>	

○第85回（平成28年3月23日）

審議事項	学外委員からの意見	会議当日の回答
1 平成28年度年度計画について	原案どおり承認された。	
2 第3期中期目標期間に取り組むべき方策と学内予算編成の基本方針（案）について	① 人件費については、人員を補充しないで20%削減することを目標とするのか。 ② 国立大学法人法の改正に対して筑波大学はどのような方針で臨まれるのか。	① 削減目標としては20%に近い数字を達成し、一部、重点的に支援する組織に外部からの資金を配分して人件費を捻出できるというストーリーを描いている。 ② 法律改正の中で全ての国立大学が利用できる法的規制があるので、そこをうまく利用していきたいと考えている。
3 平成28年度学内当初予算（案）について	原案どおり承認された。	
4 余裕金運用方針の一部変更及び平成28年度資金運用計画等について	原案どおり承認された。	
5 つくば臨床医学研究開発機構の全学組織化に係る設置計画について	原案どおり承認された。	
6 筑波大学アーカイブズの設置及び設置に伴う法人規則等の制定等について	原案どおり承認された。	
7 職員就業規則等の一部改正等について	① 65歳以上も勤務できるようになるのは大変良いことだが、評価はどうか。本人が申し出れば、誰でも勤務可能なのか。 ② どのように決定するのか。 ③ 非常勤講師の賃上げ部分はどのような扱いになるのか。非常勤職員や非正規雇用者については、人	① 65歳で退職となり、その後、非常勤講師として本学で授業を担当することになる。 ② 各部局で決定する。 ③ 人件費扱いになる。同一業務同一賃金ではなくて、非常勤講師としてそれに見合うだけの給与を出すということで

	件費から除いているところもある。	ある。
8 紫峰会業務の大学への移行について	<p>① 筑波の本部以外に各支部はあるのか。</p> <p>② 札幌、仙台、名古屋、京都、大阪、広島、福岡など各地区に支部を置き、そこで副学長が学校の状況を説明する、あるいは、受験生を集めて説明会を行うなどすれば非常に役に立つし、学生が卒業しても保護者には顧問として残ってもらい、地方の名士に役員になってもらえば寄付も集まる。また、名称も、「紫峰会」では分かりにくいので、「紫峰会（筑波大学父母の会）」などとした方がいいと思う。</p> <p>③ 紫峰会の基金は大学の中に入れずにこのまま使うが、職員は大学に取り込むとなると、大学にとっては支出だけ増えるということにならないか。</p>	<p>① 支部はない。</p> <p>② 参考にして検討したい。</p> <p>③ 筑波大学基金の一部に取り込んでいる。</p>
9 つくば市春日庁舎の有償借上げについて	<p>クリニカルスキルズセンターについては、日本で医療機器の開発がブームになっているが、こういうトレーニングセンターがないと浸透しないので、それを逆手にとれば複数の企業から医療機器の寄付講座を集められる。これと似たものをジョンソン・エンド・ジョンソンがつくるので、それを参考に将来検討したらどうか。</p>	参考にした。
10 国立大学法人筑波大学における役員の業績勘案率について	原案どおり承認された。	
11 役員等の報酬(案)について	<p>① 監事については国で決められているのか。文科大臣指名なのに処遇が低い気がする。</p> <p>② 必ず監事が理事の下になるというのは納得がいかない。</p>	<p>① 決まっている。国を基準に本学が定めたものである。</p> <p>② 法改正が必要なので、文部科学省と議論してみる。</p>

報告事項	学外委員からの意見	会議当日の回答
1 平成 28 年度機能強化経費機能強化促進分」の配分について	特になし	
2 平成 28 年度における運営費交付金の重点支援の評価結果と今後の課題について	特になし	
3 運用中の債券の買替え等について	特になし	
4 平成 27 年度余裕金の運用実績について	特になし	
5 スペースチャージ制度及びその財源による修繕計画の策定について	スペースチャージについては、大変な財政状況であるということをもっと教員向けに広報した方がいいと思う。	承知した。よく検討して、教員一同から、前向きにもっと積極的に参加してもらえるように取り組んでいきたい。
6 国立大学法人筑波大学経営協議会学外委員からの提言・質問等に対する大学側の対応・回答について	<p>① 常勤職員を削減した分、非常勤職員が増えているということはないのか。</p> <p>② 新規採用職員で筑波大学卒業者はいるのか。</p> <p>③ 新規採用者の女性の割合はどうか。また、新規採用者に限らず全体としてはどうか。</p>	<p>① 運営費交付金の人件費で非常勤職員を雇用することはそんなに多くない。常勤職員の承継枠の人数を減らして、非常勤職員で補っているというようなことにはなっていない。</p> <p>② いる。</p> <p>③ 50%を超えており、全体でも半数を超えている。教員も国立大学の中では女性比率が高く、看護師を含めると 49%である。新規採用であれば、女性は 25%となっている。</p>
7 平成 28 年度筑波大学役員等について	特になし	
8 第 138 回及び第 139 回教育研究評議会報告について	特になし	
9 その他	特になし	