

## 2020-4 経営協議会議事概要

日 時 令和2年11月20日（金）13:30～15:30

委 員 駒田学長（議長）

志田，銭谷，高木，二井，西岡，向井，村本，渡辺

山本，緒方，尾西，梅川，楠井，伊佐地，大高 各委員

列席者 富樫，野崎，橋本，西村，今西，吉松，吉本，富本 各副学長

服部監事，小川監事

### ◎議事概要の確認

2020-3の議事概要(案)について，了承された。

### I 審議事項

#### 1. 事業者提案施設等事業の公募公告及び募集要項等について

施設部長から，事業者提案施設等事業の公募公告及び募集要項等に関し，「資料：審-1」に基づき，事業内容，事業期間等について説明があり，審議の結果，原案どおり承認された。

#### 2. 令和2年度学内予算配分案（追加配分案）について

大高事務局長から，令和2年度学内予算配分案（追加配分案）に関し，「資料：審-2」に基づき，文部科学大臣より承認を受けた目的積立金（令和元年度決算において生じた利益余剰金）に対する用途の決定による配分案について説明があり，審議の結果，原案どおり承認された。

#### 3. 重要な財産の処分について

大高事務局長から，重要な財産の処分に関し，「資料：審-3」に基づき，水産実験所で保有する実習船「たんすい」を売却処分することについて説明があり，審議の結果，原案どおり承認された。

### II 報告事項

#### 1. 附属病院の不正事案にかかる問題点と対応について

伊佐地副学長から，「資料：報-1」に基づき，附属病院の医師による不正事案について，事案の概要及び発生に至った経緯，改善策並びに改善結果，病院経営に及ぼす影響等について報告があった。

#### <主な意見>

- 医師の中には保険診療に関することに疎い者が散見されることから，大学において，保険診療など医療制度のことについてもしっかり教授いただ

きたい。また、今回の事案への対応については、公務員的というか、非常に遅いと言わざるを得ない。一刻も早く膿を出し切って、信頼の回復に努めてもらいたい。

- 対応策として、組織・体制の見直し、コンプライアンス意識の醸成・システムや実働上の運用見直しの3点が挙げられていたが、今まで行ってきたことを変えていくのは非常に困難でもあると思う。例えば、コンプライアンス意識の醸成に関しては、これまでもe-learning等を用いながら教育を行っているとのことであるが、受講率はどの程度か。
  - 受講率100%を目指して実施している。毎年、受講状況をチェックし、年度末までには90%以上に達している。
- このような事案が発生したことで、職員の間でもコンプライアンスの意識は高まっていると思われるため、この機会に教育を徹底していただきたい。また、対策として挙げられた3点が徹底されているかをしっかり監査する仕組みが必要である。
- 今回の件に限ったことではないが、内部通報窓口が設けられていても、通報する側の意識としては、通報者の犯人探しが行われるのではないかと、報復があるのではないかとといった不安から通報できないということがあると思う。コンプライアンスを徹底していくのは当然であるが、内部通報についても制度や仕組みを周知徹底していくべきである。

## 2. 給与改定の方針について

大高事務局長から、令和2年人事院勧告により改正予定の国家公務員の給与制度を参考に検討を行った結果、「資料：報-2」のとおり給与改定を実施する旨の報告があった。

## 3. 令和3年度概算要求事項について

大高事務局長及び施設部長から、「資料：報-3」に基づき、令和3年度概算要求事項及び令和3年度施設整備費概算要求事業の事業評価について報告があった。

## 4. 三重大学統合報告書2020について

吉本副学長から、席上配付された冊子に基づき、「三重大学統合報告書2020」の紹介があった。

## 5. 「環境報告書」の公表について

施設部長から、「資料：報-4」に基づき、「環境報告書」の公表について報告があった。

## 6. その他

### (1) 国立大学法人ガバナンス・コードについて

企画総務部長から、「資料：報-5」に基づき、本年3月に策定された「国立大学法人ガバナンス・コード」について説明があった。

### (2) 次回開催について

2021年1月22日（金）13：30から開催することを確認した。

## Ⅲ 意見交換

### 1. 会計マネジメント改革に係る対応（学部・研究科等の財務情報等比較）について

大高事務局長から、「資料：意-1」に基づき、会計マネジメント改革に係る対応として実施した、教育・研究・地域貢献の各分野における学部・研究科等の財務情報・非財務情報の比較分析結果について説明があった後、経営判断への活用の可能性について種々意見交換を行った。

#### <主な意見>

- 日本はGDPでも世界第3位であるにもかかわらず、大学の世界順位が非常に低くなっている。なるべく多く研究費を文部科学省から、あるいは民間から獲得し、それを研究者に上手く配分するということに尽きるのではないかと思う。
- この資料を拝見して感じたのは、様々な数値が並んでいるが、これらの数値が本当に大学の良さであるとか、改善しなければならないところを顕著に表しているのかという点である。また、どの数値も同じような重みで並んでいるので、三重大学の強みや特に重要視している数値等があると良いのではないか。
- そもそも、このようなデータを経営判断に使うこと自体がどうなのか。例えば、県内就職率の観点からコストを分析しているが、工学部や生物資源学部は県内就職率が低いため、コストが高くなるのは当然である。これをもってコストが高い工学部や生物資源学部を削り、県内就職率が高くコストが低い人文学部や教育学部にまわすという発想にはなり得ないと思う。分析を一つのプロセスとして使っていただくのは結構かと思うが、これをもって経営判断をするというのは控えていただきたい。  
もう一つは、今回は単年度の分析であるが、こういったものを見る場合は、複数年度での推移や同規模大学との比較といったものが必要であると思う。
- 何のために多大な時間と労力をかけてこれに取り組まれたのかが全く見えてこず、これを経営指標に使えないかと我々に聞くこと自体が不可解である。私も経営していて常々思うことだが、大学経営は企業経営とは違い、

最大利潤を追求するのが目的ではなく、コストの高低で経営判断するものではない。コストを切り詰めれば経営上は良いが、それでは良質な教育研究の環境は提供できないし、逆に費用をかけるほど環境は整うが、そればかりでは経営が立ち行かずに大学の維持存続ができなくなる。その加減をどうするか、環境を整備しつつ大学をどう維持していくかという観点で経営している。

また、何より大学には地域・社会に必要な人材を送り出すという使命があり、コストがかかって経営上は負担となる学部でも、それを維持運営していく必要がある。学部別にコストを分析してデータにしたからといって、それを経営判断の材料に結びつくとは考えられない。

○ 非常に興味深いデータだと思う。確かにこのデータを直ぐに経営判断に活かすのは難しいと思うが、三重大大学の特徴、強みと弱み、全体のバランスというのが見えてくるし、このデータを出しておく意味は十分にあるのではないかと。経営判断の材料として活用するにはさらに幾つかの段階を経る必要があると思うが、教育研究は何をもって成果とするか、教育の質は何を見て評価するかと考えた場合、5年後、10年後の卒業生に表れてくると思う。目先のコストパフォーマンスに捉われず、三重大大学をどういう大学にしていくのかを長い目で考えていくときに、このデータは非常に面白いのではないかと思う。

○ 非常に面白いデータで、これを作られた担当の方々のご努力に敬意を表したい。初めて見るような数字が並んでおり大変興味深い。ただ、このデータが今回だけだと、経営に活かしていくのは難しいというのも率直な感想である。判断をするには経年変化の状況が必要だと思うし、事情が異なる学部同士の数字を比較する基準のようなものも必要であると思う。

このデータに非常に意味があるのは時期の関係で、コロナ以前の状況のデータがあることは、今後にも非常に役立つのではないかと。

また、三重大大学は一つのキャンパスに全ての学部があるため、このようなデータで学部間の比較がしやすいのも三重大大学の特徴である。今回は単年分であるが、数年後には非常に役立つデータであると思う。

○ 「知事意見書」より

今回の試みは、貴学の一層の戦略的な経営に向けた新たな一歩と評価するものであり、委員としての立場からは、経営判断への活用に向けて、さらなる検討を行い、速やかに実行することを期待する。

設定する指標については、経営判断に活用することを目的とするのであるから、中期目標・中期計画に掲げた目標にかかる指標は欠かせないと考える。また、競合大学への対応方針や貴学の経営努力等を明らかにするためにも、大学間の比較分析が重要であり、これを可能にするため、今回の試みで一部のみを指標として設定された「共通指標」（13指標）も可能な限り指標にするべきである。

比較分析を行う上でのアプローチについては、今回の試みは令和元年度決算ベースで単年度のみ(一部は平成30年度のみ、あるいは平成30年度と令和元年度の比較)を学部等間で比較したものであり、これも意味はあるが、経営判断に活用していくためには経年比較を行い、各施策における投資の有効性等を把握することが重要であると考えます。

例)中期計画期間単位での比較

例)最新の中期計画開始前と開始後一定期間経過後の比較

例)修業期間単位(入学～卒業)での比較

また、設定した指標を同列に評価するのではなく、中期目標の達成に貢献度合いの高い指標とそれを補完する指標とに区分し、施策間の投資の有効性の検証等も検討してはどうか。

なお、大学間の比較においては、データや測定によっては誤った結論に導かれることにもつながるため、相互にデータを交換するなど正確化するための工夫が必要であると考えます。

県内唯一の総合国立大学である貴学にあっては、今回の試みをはじめとする会計マネジメントの推進によって、一層戦略的な経営を実現し、教育研究活動の充実・強化、県内各界・各地域の持続的な発展に貢献することを期待する。

以上