

令和5年度第8回国立大学法人静岡大学経営協議会議事録

日時 令和6年1月24日（水）10時30分～12時15分
場所 事務局5階大会議室
出席者 赤塚、出野、岩崎、大石、大須賀、栗村、鈴木、鶴見、野田、望月の各委員
日詰、塩尻、川田、森田、大場、川村、佐藤、本橋の各委員
欠席者 加藤、鎌塚の各委員
陪席者 青木、高倉、金原、近藤の各副学長、鈴木監事

I 前回議事録の承認

令和5年度第7回国立大学法人静岡大学経営協議会議事録（案）を原案どおり承認した。

II 審議事項

1 静岡大学の将来構想について

議長から、静岡大学の将来構想について、資料1-1により、令和5年12月19日～令和6年1月24日までの会議等の開催状況、資料1-2により、第55回静岡大学・浜松医科大学連携協議会について報告があった。

続いて、議長から、令和5年12月21日開催の役員会において未来創成ビジョンの承認を得たこと、浜松医科大学からの依頼書に対して回答したこと、役員会後の記者会見について報告があった後に、意見交換が行われた。

（委員から出された主な意見等）

大石委員：1点目として、統合・再編に関する報道について、メディアは必ず対立点をつくり、それを大きく取り上げる傾向にあるため、それほど気にする必要はないと思う。2点目として、大学の統合・再編にあたり通常であれば、資料1-1にあるようなWGで意思統一をしてから調印に至ることが手続きの順序だと思うが、両大学の場合はそれが逆になっており、なぜ浜松医科大学ときちんと議論を詰めてから調印しなかったのか疑問である。静岡大学としては、大学が切り離されるうえ、定員や教員の所属、研究の交流などの問題が山積しており、その点を詰めてから調印したことは最初からボタンの掛け違いがあったのではないか。それを前に進めるための方法として、未来創成ビジョンをもとに浜松医科大学と交渉せざるを得ないという印象である。

議長：国立大学改革強化推進補助金の交付を受ける際に、法人統合・大学再編の日程がある程度決められて、それに向けて合意書を締結し、さらに専門委員会やWGで議論を詰めて精緻化していくというプロセスだったと理解している。

塩尻委員：当時は学部長の立場で全学会議に参加していたが、進め方が性急過ぎたところはあると思う。大まかな経緯として、合意書締結の1年前くらいに、学長から部局長へ口頭だけで数分の説明があり、その約1か月後の全学会議で具体的な提案があり、その2か月後に連携協議会を設置して具体的な議論を進め、約8か月後に合意に至ったと記憶している。経営協議会においても熟議が不十分だったという指摘もあるので、今後整理が必要であり、当初の経緯だけでなく現在に至るまでのプロセスを検証することが、今後の両

大学の発展に向けてよいのではないかと考えている。

議長：もう一度プロセスの確認が必要な部分はあるが、各種の専門委員会においてある程度の方向性が煮詰まった段階で、それをもとに合意を形成したわけではないと理解している。

大石委員：WGにおける議論の結果が、静岡大学の全学会議や連携協議会に諮られて、必要に応じて修正や差戻しが行われるような議論のプロセスがあれば、合意書はかなり有効に機能したと思う。その辺りの議論の積み重ねが不十分なままで先に合意をしたことは強く疑問を感じる。

議長：専門委員会では、例えば、浜松地区大学の名称や法人本部の場所など議論が行われ、全学会議で報告されたことはあり、合意書締結前に議論が無かったわけではないと思う。連携協議会において確認された事項については、合意書に併せて作成された確認書に盛り込まれており、合意書には法人統合・大学再編に関する大まかな方向性が示されていると理解している。

岩崎委員：これまで何年も議論が進んでいないという現状があり、このままではずっと平行線になることが予測されるので、しっかり立ち戻って考える必要があるのではないか。合意に至るまでに十分な熟議がされていたならば、そのプロセスをしっかり書類で残すべきであるが、これまで経営協議会において、その説明を受けたことがない。もう一度立ち戻り、最初の合意に至ったプロセスを詳らかにしてほしい。

議長：経営協議会において、学長就任後のことを中心に報告しながら、委員との意見交換に取り組んできたが、合意に至るまでの経緯を示すことは十分ではなかったと考えているので、様々な会議体の資料を整理して、後日ご報告させていただきたい。

鈴木委員：一般企業の感覚では、M&Aなどの締結は相当に時間を掛けて決めるため、その後に揉めるケースは少ない。合意書締結時のデータが示されずに現状報告だけの判断し辛い状況の下で本会議が進行していると感じる。最初に1法人2大学への再編の説明を聞いたとき、2大学を残して統合することに意味はないと感じており、現状の大学を残して協力体制を組めばよいことであるので、そこに他の意図が互いにあったのではないか。もう1点は、現状を考えると仮にどちらかが歩み寄って統合しても、静岡地区と浜松地区で互いが独立独歩になり、法人の理事長が両地区のコミュニケーションを取ること非常に苦労して、無駄な時間を費やすことが予想される。原点に立ち戻り、大学の特異性を残して互いがWin-Winの関係にならなければ統合の意味はないので、その点を冷静に議論する必要がある。また、未来創成ビジョンは、本来は合意書の締結前にこれが有って然るべきであり、こうしたビジョンが最初に存在していないことに違和感があるので、その点から見直しをすべきではないか。

赤塚委員：ここまで拗れている状態を解きほぐせるのか心配である。初心に立ち返って過去を紐解くといっても、ここまで拗れた状態で再構築できるのかということを考えなければならないタイミングに差し掛かっている。それは相手が浜松医科大学でいいのかということも含めた議論になると思う。2大学の統合・再編を前提として未来創成ビジョンがあることに拘ると学内で議論してきたことが無駄になるので、統合・再編が実現出来なくても、未来創成ビジョンだけでも何らかの成果を目指し実現に向かうことを考える必要がある。その結果として、大学の在り方として素晴らしい内容なので、浜松医

科大学側からこれに参加したいと言うような状況に持っていく必要があり、合意書の範囲内か否かという議論は止めて、これは白紙撤回だと言ってもいいのではないかとさえ思っている。

議長：私のスタンスとしては、合意書をベースにしながら上手く着地点を見つけることであり、その行き着いたところが未来創成ビジョンであるので、それをもう一度再構築していくことは容易ではないが、今後のことを考えるうえで非常に大事な論点であると思う。

望月委員：機関決定したものに対して、法人としてどう動くのかが問題であり、反対があっても法人のトップが前に推し進めるのが民間のやり方である。機関決定したものに裁量の余地があり、それに従わないという組織に問題があるが、それを前に進める方法を考えなければならない。先程、初心に帰るといふ話があったが、両キャンパスだけでなく浜松医科大学も初心に帰ればよいが、そうはならないと思う。その状況で議論を前に進めるには、いつまでもビジョンの話をするのではなく、先ずは両キャンパスが今の膠着状態をどうするのかという議論をして、それを受けて浜松医科大学とも同様の議論をする必要がある。

鈴木委員：企業の場合は相当の議論があって機関決定に至るので、そこから揉めることは少ないが、今聞いている限りでは、議論が十分ではないまま、非常に足早に決定してしまったという印象であり、その点が本当の意味での機関決定だったのかという疑問を感じる。企業ではそのようなことはあり得ず、様々なリスクをすべて考慮し、相手の企業のプラスとマイナスを洗い出したうえで結論を出すので、その点では決め方が違っていたのではないかと。

野田委員：今後どうしていくのかという協議の場が先にあり、それを実現するための手段として方向性が決まった段階に合意書があると思うが、合意書の締結時を振り返ると、これほど大事な合意書を締結するという感覚は全くなかった。当時は、合意書の中身やそこに書かれていないことに変更が生じた場合は、双方で協議により決めるという非常に緩やかな合意書だと理解し、経営協議会でもほとんど議論がなされなかったと記憶している。企業ではトップが変われば考え方も変わる。学長が交代した際に確実に引き継がなければいけないという取決めがあったわけではないし、日詰学長はきちんと将来構想を考えたいと合意をしようとしているという認識である。

赤塚委員：大学という組織は、企業活動とは異なるので、たぶん構成員である教員や学生が全員一致して同じ方向を向くことはできない。もう1点は、大学教員は非常に社会的な権威があり、高い識見を持つとされているので、教員が決定したことに反対するのは一般的には難しいと思う。学内で当時どのような議論があったのか分からないが、当事者である教員が決めたことであれば、その他の教員も合意書の締結自体にはあまり反対意見がなかったのではないかと想像する。その点を今責めても仕方がないので、今後どうするのかということを考える必要がある。

栗村委員：合意書の締結時に、経営協議会において、浜松医科大学との合意について何度も議論がされたわけではないと記憶している。当時、石井学長に統合・再編の話を教職員に最初にした時期を質問した際に1年以内のごく短い期間との回答であったので、教職員のコンセンサスに心配がないかという質問もしたが、手続きを踏んで合意がされたということで合意書の締結に至っている。その時も十分な審議をしないまま合意が進めば、後で覆る可能性

があるという懸念があって、今後との関係でいえば、ビジョンの成案については、学内の教職員だけでなく、交渉相手の浜松医科大学の考えも入れたうえで提案しなければ、受け入れられないものや後に揉める火種になる。先に締結した合意書のプロセスの検証も必要だが、新たに打開策を考えるうえで、浜松医科大学の意見も十分に伺ったうえで、協議や修正を水面下でしていかなければ難しいのではないかと。

大石委員：大学にとって重要なことは、自主性と正統性である。正統性の観点から、統合・再編の議論が不十分だったとすれば、それに基づく前執行部による合意書の決定は静岡大学にとって不備があったので、見直さなければならぬということになる。そこで未来創成ビジョンは正統性を持つので、これをもとに大学の発展を目指せる。その際に、大学の意思決定は自主性を持って決めることなので、浜松医科大学の意向はあくまでも参考意見として聞き、期成同盟会の意見もそれほど重視する必要はない。大学は地域社会と連携することが大事であるが、主体性を持って決定するのは大学という組織である。それが揺らげば、社会に従属する大学になってしまい、それでは大学にとって絶対によくないと考えている。

鈴木委員：大石委員の意見に同感である。ビジョンに浜松医科大学の意見を含めたら、静岡大学がこれまでやってきたことが活かされない。自分達が大学としてどうありたいかということがあって、次に浜松医科大学との提携が出てくると思うが、ビジョンがなく、それ自体が明確ではなかったことから現状に至っているのではないかと。本来は、揺るがない大学としての柱を立てて、それに向かって同調できる大学と一緒に大きくしていくべきなので、浜松医科大学の意向を入れてしまったら、静岡大学のビジョンではなくなる。まずは、静岡大学としてどうあるべきかという視点に絞って議論をした方がよいと思う。

川田委員：合意書の締結は、静岡大学が正式な意思決定プロセスを経て機関決定したものであるため、議論が不十分だったという点は理解できるが、それを否定するのは問題だと感じる。当時は、工学部長として浜松地区のWGに参加し、事務体制の構築等について浜松医科大学と喧々諤々の議論を交わした。何かを決定した際には、説明が不十分だったという意見が必ず出るが、機関決定されたビジョンに対しても浜松キャンパスからは様々な不満が出ている。

大石委員：静岡大学は既に見直しに入っており、日詰学長の下で再度議論をして未来創成ビジョンを機関決定している。浜松医科大学に対してお詫びの気持ちを持つことは大事であるが、不備があり正統性がなくても、一度決めたことで相手もあるから続けるということにはならない。ここに至った理由として、議論が不十分だったこと、WGの議論内容が全学的な会議でどの程度議論されたのかといったことなどを検証することによって、未来創成ビジョンをつくるための正統性の根拠が確認できるのではないかと。加えて、浜松医科大学に対しては、本学が考え方を変えたことについて、きちんと説明すべきである。

川田委員：大石委員の発言はそのとおりであり、機関決定したことが絶対と言うつもりはなく、それを修正し、考え方を变えることもあると思う。また、地域の意見に捉われずに静岡大学が決定すべきだという意見にも賛成であり、浜松市や静岡市に一步引いてもらい、大学が自主的に決定すべきだと私

も発言してきた。最初に議論が進まなくなった大きな原因は、統合・再編を機関決定した後に、静岡市から様々な否定的な意見が出たことにより、地域の理解が得られていないと見做され、その意向に捉われ過ぎたことだと認識している。大学がきちんと議論をして決めていくことについては同意である。

2 第4期中期計画の変更について

森田委員から、第4期中期計画の変更について、資料2により提案があり、審議の結果、原案どおり承認した。

Ⅲ 報告事項

1 令和6年度予算（案）等について

佐藤委員から、令和6年度予算（案）等について、資料3により報告があった。

(委員から出された主な意見等)

鶴見委員：インフレの継続や人件費の上昇に関する影響について、来年度の運営に大きな問題は生じない見込みだと考えてよいか。

佐藤委員：人事院勧告に伴う人件費の上昇分や物価上昇分の対応については、国大協を通じて、国に対して運営費交付金の増額要請を引き続き行って参りたい。一方で、来年度の運営については、この予算案をベースにして配分を検討するので、電気代の高騰に対する節電を含めた対応を行い、全体の配分の見直しも行いつつ、しっかりと予算を確保しながら配分を行いたい。人件費については、人事院勧告の上昇分を先取りするので、残りの予算で様々な対応をして参りたいと考えている。

野田委員：令和6年度「成果を中心とする実績状況に基づく配分」評価結果一覧について、研究分野の指標に低評価が多いが、前年度との対比も教えていただきたい。令和5年度の評価結果に対する状況を踏まえて、マイナス要因を分析し対策すべきだと思う。

佐藤委員：前年度との対比について、令和5年度の評価結果は令和6年度と同様の傾向であるが、資料を準備してお示ししたい。研究力強化については、全学で取り組むべき課題であるので、川田理事を中心にして、若手支援や科研費の獲得率向上に関して学内で分析しており、取組を強化するための議論を行っているところである。

野田委員：検討されている対策の内容について教えていただきたい。

川田委員：若手研究者比率については、現在、若手研究者の採用を進めているが、採用できる人数や人件費の問題があり、急に増やすことは難しいと考えている。科研費の獲得額・件数は非常に成果が出ているが、その分だけ伸び率は低くなる傾向である。研究業績数とその伸び率については、論文数を増やすためのプロモーションをしており、若手研究者に対しては支援方法の要望を確認しているので、それらを中心に全体として強化を図りたいと考えている。

赤塚委員：文部科学省の評価結果については、教育や研究分野における学内の予算配分にも同様に反映されるのか。

佐藤委員：研究分野については、国の評価結果のすべてを使用しているわけで

はないが、学内の予算配分において活用している状況である。

赤塚委員：若手研究者比率などの指標は人件費の問題があり、改善が難しいと思うが、在職している教員の研究業績を如何に上げるのかということは大事な視点だと思うので、その点を踏まえて配分を行っていただきたい。

鈴木委員：ダイバーシティ環境醸成の状況については、経営改革における評価の中で特に低いので、今後は学生の選抜などで早急に手を打ち、大学を挙げて応援するような体制を整備しては如何か。

佐藤委員：本橋委員と連携をしながら向上に向けて取り組んでいきたい。

2 東海地域・国立大学連携プラットフォーム（C-FRONT）について

議長から、東海地域・国立大学連携プラットフォーム（C-FRONT）について、資料4により報告があった。

（委員から出された主な意見等）

赤塚委員：大変意欲的な取組なので是非進めてもらいたいですが、8大学に限られているのはなぜか。例えば、国立遺伝学研究所などの大学共同利用機関が含まれていないが、研究分野によって関わりがあると思うので、その点で配慮がされているのか。

議長：北陸地区では大学間で定期的な会合を行うなどの連携があるが、これまで東海地域の大学間ではあまり繋がりがなかった。東海地域における国立大学の連携を強化し、様々な課題を乗り越えて地域の発展に貢献できるような体制をつくるための枠組であると理解している。大学共同利用機関の参加については未だ検討されていないが、東海地域における高等専門学校はオブザーバーで参加する話が出ているので、これから国の高等教育機関が一つに連携していく枠組ができることを期待している。

IV その他

1 令和6年度国立大学法人静岡大学経営協議会の開催日程について

議長から、令和6年度国立大学法人静岡大学経営協議会の開催日程について、資料5により説明があった。

2 静岡大学関連記事

議長から、静岡大学に関連する新聞記事について、参考資料として紹介があった。

議長から、統合報告書2023について、席上配付資料により紹介があった。

以上