

## 第6回広島県公立大学法人評価委員会議事録

- 1 日 時 平成20年5月21日(水) 14:00~15:40  
2 場 所 広島県庁北館2階第3会議室  
3 出席委員 高橋委員、松坂委員、古賀委員、松井委員、谷委員  
4 議 題 (1)各事業年度に係る業務実績に関する評価方法について  
              (2)利益処分の考え方について  
              (3)その他  
5 担当部署 広島県環境県民局総務管理部学事課大学管理グループ  
              TEL (082) 228-2111 (内線2752)  
6 会議の内容

事務局 それでは、時間になりましたので、始めさせていただきます。  
私は、学事課長の寺澤と申します。冒頭の司会進行を務めさせていただきますので、どうぞよろしくお願ひいたします。  
開催に先立ちまして、平田環境県民局長から一言ご挨拶を申し上げます。

環境県民局長 失礼します。このたび4月から一部組織が変わりまして環境県民局と。従来の環境部と県民生活部が一緒になりました環境県民局というふうになりました。この4月から局長を務めさせていただいております平田と申します。どうぞよろしくお願ひいたします。  
皆様方には大変ご多用中のところを、また、遠路よりお集まりをいただきまして本当にありがとうございます。  
法人化後1年が経過をいたしまして、いよいよ最初の評価を、お願いをする時期となりました。本日のこの委員会では、公立大学法人県立広島大学の年度実績に関する評価方法と、それから、利益処分の考え方についてご審議をいただくこといたしております。  
同法人の年度実績に関する評価方法につきましては、前回の委員会において審議がなされておりますけども、本日は、前回の皆様のご意見を踏まえ、年度評価の実施要領の取りまとめをお願いしたいというふうに考えております。  
また、利益処分の考え方につきましては、剩余金の使途を承認するための重要な考え方でございますので、十分なご審議をお願いいたします。  
昨年度、法人化の初年度は、法人側の事業計画の実施に当たり、試行錯誤でいろいろと苦労があったというふうに聞いております。  
これまでの評価委員会でご議論いただいておりますとおり、改善に寄与し、法人スタッフがやる気になるような支援的スタンスに立った評価を賜りますようお願いいたしますとしているところでございます。  
委員の皆様には、どうぞ忌憚のない活発なご議論をお願いしまして、私の冒頭の挨拶とさせていただきます。どうぞよろしくお願ひいたします。

事務局 それでは、会議に入ります前に資料の確認をお願いいたします。  
まず最初、1番目のページですけれども、会議の次第がございます。次に、出席者名簿となっております。その次が配席表でございます。資料番号1というA3のものがございます。その次のページが資料2となっております。資料2が6ページ、7ページまで進みまして、資料3が利益処分のたたき台。それから、資料4がA3の横ですけれども、利益処分に係る知事の承認の図表でございます。資料5が、大学の中期計画と年度計画の項目一覧表となっております。資料6がA3の横のもので、年度評価を実施した他県の状況の一覧表でございます。最後に、A3の折込みになっておりますけれども、平成20年度の評価作業のスケジュール表となっております。資料は以上でございます。

本日のご出席者の紹介は、お手元の出席者名簿によって代えさせていただきたいと思います。

それでは、ただ今から、第6回広島県公立大学法人評価委員会を開催いたします。これからは、高橋委員長に司会進行をお願いしたいと思います。高橋委員長、よろしくお願ひいたします。

委員長

ただ今ご紹介がありましたように、事務局のメンバーが局長以下皆さんお代わりになりました。気持ちも新たにですね、また今後とも続けていきたいと思っておりますので、ご協力をお願ひしたいと思います。

まず、議題(1)の「各事業年度に係る業務実績に関する評価方法について」、これが議題でございますが、評価方法については前回の委員会で審議が行われました。各委員からご意見をいただきております。これまで再検討を行ってきたものでございました。今日は、当委員会としては最終的な結論を出したいというふうに考えておりまして、どうぞよろしくご審議をいただきたいと思っております。

それでは、事務局から案についてお願ひいたします。

事務局

それでは、資料1からご説明いたします。

お配りしております資料の3枚はぐっていただいて4枚目のところ資料1ということでA3横の資料がございますけれども、まず、評価の全体のイメージといたしまして、この表の上の方を見ていただきますと、左の方で年度計画の小項目が約200項目ございますけれども、それぞれにつきまして、まず、法人の方で項目ごとに4段階で自己点検評価をしていただきまして、評点を付けて実績報告を出すようになります。

続きまして、その矢印の右の方へまいりまして、それを受けて評価委員会の方で各小項目ごとの評価と、それらをまとめた5つの大項目についての評価を行いまして、さらに一番右のところにありますように全体評価を総合的に行うというものになっております。

まず、法人の自己評価につきましては、その表の左下の方にございますけれども、前回評価案のところに4段階で評価するようになっております。IV：年度計画を上回って実施している。III：年度計画を順調に実施している。II：年度計画を十分に実施していない。I：年度計画を大幅に下回っている。というものでございまして、これについては前回も特にご異論ございませんでした。

右の方にまいりまして評価委員会の項目評価のところでございますけれども、前回の案では5段階といたしまして、AA…特筆すべき進行状況にある。A…年度計画を順調に実施しているということで、その達成度が概ね9割以上。B…概ね順調に実施している。これを達成度が概ね6割から9割未満。C…やや遅れているを概ね6割未満というふうにしておりまして、それで、委員の先生方から「概ね順調」という表現から6割の達成度というのは通常思わないのではないかと、また、一般的な理解が得にくいといったようなご指摘もございまして、その後、再検討させていただきました。いろいろ考えました結果、国とか他県の例に準じました、いわばオーソドックスなやり方に直させていただいております。

まず、ちょっと上方にまいりまして、新評価基準という欄になるところでございますけれども、小項目と大項目を区別せずに記述しておりましたけれども、小項目評価につきましては、法人の自己評価と同じ内容の4段階として比較検証しやすいようにしまして、IV：年度計画を上回って実施しているもの。III：年度計画を順調に実施しているというのは、達成度がおおむね9割以上。II：年度計画を十分に実施していないというのは、おおむね6割から9割未満という形にし、I：年度計画を大幅に下回っているは、達成度がおおむね6割未満のものとしております。そして、大項目の評価は5段階といたしまして、小項目の評価結果の割合によりその評価を定める方法となっております。

段階の表現は、S：特筆すべき進行状況にある。あるいはA：年度計画を順調に実施している。といった形で、前の項目評価の表現と同じでございますが、ランク

をSとかA, B, Cという形で、特筆すべきものがS、段階的にA, B, C, Dという形でランク付けをよりわかりやすいものにしております。

そして、SとD、特筆すべき進行状況のものと重大な改善状況があるものについては、「評価委員会が特に認める場合」としまして、その中間につきましては、その大項目内の小項目のすべてがⅢまたはⅣ、年度計画を上回っているもの、または順調に実施しているものである場合は、年度計画を順調に実施している、大項目がAランクという形になり、ⅢまたはⅣの割合が9割以下の場合は、おむね順調に実施しているのB、ⅢまたはⅣの割合が9割未満の場合は、年度計画がやや遅れているのCという形で決まってくるようになっております。

自己点検評価を基にそれを検証したものを項目別評価といたしまして、そこから客観的あるいは、ある意味、機械的に大項目評価を出していく。特筆すべきことやコメントにつきましては記述式で記載するということで、参考資料の6の表を後の方に付けておりますが、他県の状況等にもありますように、東京、福岡といった多くのやり方、あるいは国立大法人のやり方に、総合的にほぼ準じたようなやり方しております。限られた期間内で評価結果を出していくという意味でも合理的なやり方ではないかと思っております。

もう1つ、前回の委員会で意見が出たところで、全体評価のところでございますけれども、資料1の表に戻っていただきまして、右の下の方でございますけれども、記述式により評価する事項としてあげておりました中で、②のところが、表現がわかりにくいというご指摘がございました。

②の下線を引いたような表現に改めておるんですが、元々は、「県民や社会に対する説明責任を重視した社会に開かれた大学運営を目指した」といったような、ちょっとどこがどこを修飾するのかわかりにくいような表現になっておりましたので、②の線を引いたところに直した案が書いてございますけれども、「社会に開かれた大学運営を目指して、県民や社会に対する説明責任を重視した取組みについて」という形に修正させていただいております。

前回ご提案したものと若干違うものになっておりますけれども、何卒ご理解をお願いしたいと思います。今後、毎年度評価を行っていく中で必要があれば順次見直し、改良してまいりたいと思っております。

資料2につきましては、今の資料1で述べました考え方を「要領」の形でまとめたものでございます。この文書のような形で大学に正式に通知するようになります。

この資料2の実施要領(案)のところでございますけれども、3ページあるいは4ページあたりにもありますとおり、年度評価のスケジュールですとか、実績報告の提出の際に附属資料を提出すること、あるいは報告書の様式といったようなものも、この要領の中で定めております。

この資料2の実施要領の1ページの一番下のところに出てくるんですけれども、小項目について法人が実績報告をする際には、重要性等を勘案してウエイト付けを行うことができることとしておりまして、そのウエイトを勘案した上で大項目の評価結果を出していくということになってまいります。

これにつきまして、資料2の6ページの次のところにA4横の「各事業年度業務実績評価例」という表のような形にしたものが付けてありますけれども、これが一応サンプルとして、ある大項目を具体的な記載例として表したものでございます。

6ページの次のところの表につきまして若干ご説明させていただきます。

これは、一番左のところが中期計画の項目でございまして、2番目のところが年度計画ということで、1つの大きな大項目の中に小項目がそれぞれ5つ、黒いボックスのあるものが1つ1つの小項目になってまいります。

この小項目につきましては、資料5のところに全体の表が付いておりますけれども、資料5の一番右のところにあります19年度計画の小項目がそこに上がってくると。全体では229項目ぐらいございます。

例えば、この資料2の表ですと、今の小項目が上っておりますけれども、その小項目それぞれにつきまして法人の方で自己評価ということで、ウエイトという欄が

ございますけれども、そこに1または2のウエイトを付けるということになっております。

ウエイトにつきましては、あまりたくさんどれもこれも付けては意味がございませんので、当面、全体の1割程度に対して1または2の2段階のウエイト付けをするということにさせていただきたいと思っております。この項目の場合、右の方に法人のそれぞれの自己評価、ⅢとかⅣとかというのがございまして、それを検証・評価して委員会評価のⅢとかⅣといったものを付けていくという形になってまいります。

これを大項目の評価につなげていく際は、右下の方に四角で囲んでございますところになりますけれども、例えば、全体では5つの小項目のうちの評価Ⅲのものが4つ、評価Ⅳのものが1つでございますが、ウエイト付けが2のものが1つございますので、そこを2回数えます。そうすると、評価項目では全体で6個の項目。そのうちのⅢが4つ、Ⅳが2つというような形になります。

この場合ですと、ⅢまたはⅣの割合が100%でございますので、「年度計画を順調に実施している」と、大項目評価もいい評価になってまいりますけれども。例えば、この中で評点にⅡのものが1つあるとしますと、6つの小項目のうちの5つしかⅢまたはⅣがないということになりますので、6分の5でしたら83%ということで、大項目評価の場合、9割未満で「年度計画がやや遅れている」という形になってくるということでございます。

この場合、小項目の数が少ないので、1つの影響が大きいということになりますけれども、小項目が多ければ、1つの項目の影響はこれほどにはならないとは思います。だいたいこういったイメージで評点を付けていく、項目別評価を付けていく、あとは記述式で特筆すべき事項等を記載していくといった形になる、ということでご理解いただけたらと思います。

年度実績の評価方法についての資料のご説明は以上でございます。

委員長

どうもありがとうございます。

ただ今ご説明をいただきましたが、この評価方法については前回いろいろな形でご議論をいただいたわけでございますが、今回取りまとめたいと思いますので、ぜひとも忌憚のないご意見をお願いしたいと思います。

いつものとおりB先生から。

B委員

いつものとおりでは困るんですが。

前回の会議が少し前だったもんですから、もしかしたら重複して同じことを言ったり聞いたりするかもしれないんですけども、それはお許しください。

事前に一度研究室においでいただいて、ご説明は私も伺いましたので、内容的にはよく理解をしている前提なんで、それこそシャレஜやありませんけど、おおむね理解はできているという前提でお尋ねしたいんですけども。

実際に評価の局面に入ったときに、ちょっと気になったことというなんでしょうね、その特筆すべき状況ですよね、進行状況にあるというふうに評価委員会が判断するときの具体的なその状況をシミュレーションした場合、どういう状況を我々は特筆と見るのが。

つまり、9割でしょう、9割超てるわけですよね。通常、学生評価をしているときに、9割を超えると秀なんですよね、広大の場合は、今まで優良可だったのが優の上に秀を付けるようになったんですが、僕らが学生のころには秀はなかったんだけれどもね、今は、もうとにかく、広大も学生評価を4から5にしようとなっているんですね。しかもそれはGPAして全部点数化して、そして、順番を付けて、会社推薦もその順番でいくみたいなことをやってるんですよ。

だから、9割以上が秀だというイメージが強いんですが、この場合の特筆というのを、さて、我々が評価委員として仕事をするときに、どういう想定をしたらいいのかなというのが、ちょっとイメージが湧きにくくなってしまっているような気がします。

もう1つは、その9割との関係で、9割でいいとは思うんですが、これ、非常に穿った取り方ですけれども、これ、危険性というのかな、可能性というのかな、こういう状況というのは想定されなくともいいのかなと。

例えば、自己点検評価を通常の、これまでの大学の、国立大学の歩んできた状況と同じ経緯で歩むという前提で考えると、我田引水でお手盛り評価なんですよ、スタートはね。だもんだから9割以上は楽勝なんですよ。

私も大学評価に係わって、ちょうど試行しているときに、前の大学で教務委員長をしてたんですけれども、ちょうどたまたま文科省の説明があって、隣が東大の法学部が来てましてね、だったら、いわゆる自己点検するときに到達目標を低くすれば全部オールAじゃないかと質問したんですよ。そうしたら、返す方の役人ですね、天下の東大の法学部がそれで国民が納得しますかと、こういうように切り返しました。どっちみちこれも東大の法学部出身なんだろうなあと思いながら聞いてたんですけども、やり取りを聞いてましてね。

確かにそういう文脈で自己点検をする側が自分を厳しく律すれば確かに9割は難しいかもしれない。でも、逆にそういう、誠実にやれば、9割に届かんのがどんどん出てくると、これ、逆に言ったら「おおむね」でなくなっちゃうわけですよ。このあたりのさじ加減が難しくなるんじゃないのかなっていうふうに危惧をしているんですけども、このあたりは、どう皆さん、シミュレーションされますかと。これは僕、意見というよりも、むしろぜひ皆さんで忌憚のない意見交換をして、状況をシミュレーションするときに重要な指針っていうんでしようか、見とり方をとにかくやいかんだろうと思うんですよね。

委員長 おっしゃるとおりですね。

B委員 そういうことをちょっと感じました。以上です。

委員長 はい、皆さん、一応出し合って、その上でやりましょう。  
はい、Aさん。

A委員 私は自己評価をしたことがない経営者なので。

答えが明確に出る授業と違って、教育という話になって、それと今回こういう話を聞いてると少し違和感があるのはですね、さっきB先生がおっしゃったとおりで、これ、県民に対して、みんなに対して、ちゃんとやってるということを説明するためにあるものですね、これらがですね、そんな意味は毛頭ないんじゃないかと元々思っていた一人なので、ここへ、最後に「説明責任」と書いてある。

管理しているのが、こういう県の管理部ですよね。管理部は、この点がよければいい、みんなに対しては責任はもう果たしたよという数字がここに出てくるんだろうなあと思うんだけども、ある意味では、説明責任という話は、そこにいる生徒が満足したのかとかですね、思いを遂げられたかのかという違う基準に本当はあったんじゃないかなと思うんですよ。

「いや、県立大学に行ってよかったよ」とか、社会が、「いやあ、県立大学ってすごいねえ」って言って、実は、ほかから見ると評価基準というのはだいぶ違つてですね、そのギャップが、もし出て行く可能性があるのかないのかというのは少し気になっているんですよ。

私らから見ると、会社なんていうのはお客様が喜べば終わり、利益が出れば終わり、喜べば利益が出るということで簡単なんですよ、答えは。どんな悪いことをしても悪いと言われなきゃいいんですよ、その基準は勝手に決めるんですよ。でも、それで社員が喜んで、お客様が喜べばいいんで、そこを決めないで自己評価というのは、俺は、ちゃんと年度方針に向かってやったよと自己評価をして、説明責任を果たすという意味で、さっき言ったように、「いやあ、これはすごいねえ」と言われるのを内部でやるのかという。

外から見てですね、私は、評価が受けられる、生徒が評価をするのか、いや、そ

うではないよと、社会が評価するんだよと、こうおっしゃるのなら、そういう制度はあるのかとかね、そのへんがちょっとまだ気になっています。

でも、ここまでくるとですね、いやあ、細かくやってるんだから、これしか方法はないのかなと思うながら、ちょっと疑問にまだ思ってるということです。すいません。

委員長

これ、非常に本質的なところだというふうに感じますね。

C委員

その、評価はよくわかってないんですけど、6割から9割までのものというのが、いいのかなというのがちょっと気持ちとしてはあったんですけど。

反対に、さっきもB先生がおっしゃったように、9割で1回線を引いてしまうということと、6割と9割の何か割合っていうのはどうなんだろうと。

結果として、B先生がおっしゃるように、その目標値を下げるということが起こるし、下げなければ、その8割ちょっとぐらいのところでいろんなことが起こるんじゃないかなあというのは思います。

私たち市民活動でやってきたのは、そういうプロセス評価というか、例えば、気が付かなかつた大きな問題が出て、そこへいって少し環境を整えるとか、気持ちを整えるとかっていうのに時間がかかったりすると、やっぱり、ずれていくことって往々にしてあるんですけども、市民活動の場合でもあるんですけども。そういうとき、それが達成されなかつたと見るとか、いや、それは私たちが必要なことをじっくり腰を据えてやつたと見るかっていうのは、それは、次の中期とかの目標に向かってそれが価値のあったことかどうかっていうことになってくると思うんですが、そういうのが評価できないと、やっぱり、期末ごとに、期末ごとに、という評価になってしまって、そのあたりでちょっと、今の本質論からいくと同じようなことになります。

D委員

私も今、9割と6割というのはおっしゃったんで、やっぱり、確かに気にはなるんですけども。最初にB先生がおっしゃったようにハードルを下げればクリアできるじゃないかというところあたりですね、この小項目の方で6から9にしといて、その達成度の数によって全体で、S, A, B, Cというところで、もう1段階評価を持ってくるという2段階になってるので、その6, 9というのはハードルをちょっと低くするか高くするか、そのあたりの個体の差といいますか、性格の差といいますかね、そのへんの差もいろいろと勘案した上で、そこに幅を持たせたんじゃないかなあというふうに私は理解してるんですけども、ほかの大学とかを見るにしても。

何かそういう意味では、こういうやり方が確かに、みんな向かっていくというのも理解できるような気がしました。

あとは、ウエイトを付けるというのは、どの段階でウエイトを付けるのかなという疑問はあったんですけども。最後に、あ、このへんがよさそうだから、このへんでウエイトをしこうとかいう、最終の段階でウエイトを、ここでウエイトを付けると。

B委員

そうですね、戦略的に点数を操作することに利用できますよね、後で付けようと思ったらね。

委員長

そうそうそう。

B委員

だから、私もそれは同じ疑問を感じましたね。

最初からね、ウエイトを付けてしまっておけば触れませんからね。だから、そういう意味じゃ非常に誠実なんだろうけれども、誠実が逆にアダになるのかなと思うたりね、これは私の方も。

委員長

このへんは事務局の方で、ご説明はありますか。

事務局

通常の言い方とすれば、その実績報告を出す際にウエイト付けをするということになってまいりますけれども。やはり、中期計画期間中、ほぼコメント的には似通ったような形で毎年度評価をすることになると思いますので、1年目にウエイト付けが付いたものがですね、次の年にまたガラッと変わるということになると、それは当然みんな疑問に思う話ですし、そこはまったく恣意的にですね、都合よく、ご都合主義でやるということにはならないのかなというふうには、ちょっと思っておりますけれども。

委員長

はい、私もですね、今、委員の方々がおっしゃったことを、同じような感じを持ってましてですね。

ただ、その前に非常に形式的なお話をしたいと思うんですが、1つは、扱う記号のことなんですけれども、このローマンレターといいますか、ローマ字数字が二度使われているんですね。それは何かというと、この評価がI, II, IIIと4つの評価があります。それと、大項目がI, II, III, Vと、これ両方使われておるんで、これはどこかに統一した方がいいんだろうと思うんですね。そうでないと誤解を生む可能性がありますね。

同じことは、前で「9割以上」という言葉を使い、あとで、また「9割9割」とか「6割」といってますが、これ、小項目のパーセンテージ、それを達成している項目数が全項目に対して何%ですね。ですから、この点をちょっとね、分けた方がいいのかなと。前の小項目とは違うでしょ、意味が。だから、前は「割」を使ったら今度は「パーセンテージ」を使うとかね、そういう言葉を入れないと、何か我々は、みんな議論しているからわかっちゃうんだけど、初めて見た人はわからなくなるっていうことがあるんで、記号の整理を1回する必要があるのかなっていう感じがしますね。

それから、B先生がご指摘になったSとDなんですが、私は、まさに秀なんですけども、そうだとすれば、ここにこう書く必要はないんで、ある意味でね。そうだとしたらAなんだろうかと思うし、片方がDということはfailure(失格)ということで不合格ということなんでしょうけども、実はA, B, Cの中へ全部入っているんですね、書き方としては。

でも、僕は、「特筆すべき進行状況」というのは、評価委員がこの項目とは別個にね、あるいはこの項目をやった上でですね、何かすごくいいことをやってると、例えば、学長さんがこういうことをやったとか、あるいは学生がこういうことをやったというようなことについて、ここにSが出てくるのかなと。

同様に、例えば、Dの方もですね、例えば、パワーハラスメントみたいな問題の危険性が大きいにあると。この問題は、この中では評価されてないけど、ここでは特筆するというような言い方なのかなっていう感じもしてますね。

そうでないと、B先生が言われるように、何かこのところというか、数字で示したものを持たざらにっていうね、形があるような感じもしますね。

全体的にですね、なんとなく、これ、文科省のご指導もあるし、他の大学の形もあるんで、なんですが、「計画を実施」という言い方には、端的に出ていると思うんだけども、これ、やっぱり、「目標を実現」というのかね、言い方の方が人間的なんじゃないかという感じがするわけですよ。いかにも、こう、何というか、形式を変えました。これについて全部各項目についてやりましたと。ね、それじゃ本質はどうなのっていうAさんのね、ご質問がここへ出てくるということはないですかね。

僕は、これ自体は本当にね、細かく、ここまでよく182項目について、こう細かくやってね、やればやるほど空しいっていう感じがしてね。我々はアナライザ(analyzer)だからいいけれども、やった挙句の集計をしてね、ここで、さあ、結構ですよと言ったときに、何なんですかという感じはないですか。という感じを受けているのが違和感ということなんじゃないかということなんですね。

A委員

私も今のSという話を先生方が、委員長がおっしゃったように、もっと、経営なんかでもそうだけれども、予想外の展開というのがあって、予想外のアイデアが出て、予想外の方向でうまくいくという例が、基本的には経営なんかで評価をされているわけで、失敗なんてのは、あんまり評価はされてないで、問題にしないという会社が多いようなんですが。

しかし、法定基準とか、ある基準を外れてね、トラブルがあることというのではなくて評価をせんでもわかってますよ、みんな答えが出てね。

ところが、一番わからないのは、新しい価値を生んだときに、それを誰がいいと言つてやるのかというところが、実はどこにも書いてないんです。これは目標にもないですし、やり方も決まってないわけだし、アイデアも出てないわけ。でも、結果論として、それをやつたために非常にいい効果が出たというときに、実は、それが最も大事だというところがあつて、それは、私は、さっき委員長がおっしゃったSの話なのか、いや、それを明確に取り上げるシステムがないと、この中に。目標があつて、答案があつて、それで俺はやつるよという話では、たぶん大きな改革論とか大きな成果を出すときには弱い評価なので、私が言ったその話は、できればSのあたりに評価を見てあげて、そうじゃないかと言ってあげられるだけのところもあるシステムだったらいいなとは思いますね。

委員長

これは委員の先生方は、特に今ね、この案について大変な異議申し立て等をしてるわけじゃないんですね。だいたいこれでいいだろうと。一応これで言うとAの評価を与えるながら、しかしね、何かこれでやっていくってね、本当に縛っちゃって、ガジガジになっちゃうんじゃないかなっていうね、現場の先生もご苦労だなあと。

それで、また、そのことがB先生の言われる目標を下げれば、みんな達成じゃないかというね、一種の欺瞞行為になっていくといえると。なんかそんな感じもあるんですよね。

だから、もう少し自由なことあってもいいんじゃないかなと思いますけれども、このへんは肝心の大学の方はどう言ってるんですか。

事務局

学校の方は、概ねこの内容ですね、異論は出しておりませんけれども。

言われるように、特筆すべき進行状況とかですね、重大な改善事項というところは、まさに評価委員会が特に認める場合とは言ってるので。

B委員

我々の判断なんですよね。

事務局

A, B, Cの段階とは、また。

委員長

ただ、別の言い方をすると、それを我々は直にウォッチしてるわけではないですから。そうすると、それについての、例えば、パブリシティとしての新聞報道がどれだけコレクションされてるかとか。そういうものを再度のプルーフとして上げていく仕組みですよね、そういうのがあるといいなと、おっしゃるんですよね。

これは何もパブリシティだけが1つのあれじゃないですが、新聞なんかがやられることだけがいいことじゃないとは思いますが、いくつかのものがあって、国際交流だとか、学生の何々に対する貢献だとか、いくつかあって、そういう部分についてのすくい上げをして、それがここに浮かび上ってくる仕組みがあると非常に書きやすいですね。

B委員

通常は評価する側の経験則ですね、自己点検評価ですから自己点検する側が特記事項にも書くんです、国立もそうなんですが。だから、ここ見てって書くわけですよ、僕も書く側でもありましたから。だから、ここ見てっていうところを書いてくれると、こちらは、だから、やっぱり、それを支援しようという立場で評価をする場合は、そこを見るわけですよね。そういうのが取っ掛かりにはなるとは思うん

ですよ。

ただし、しかし、そうはいっても、ここに5人、評価委員の先生方がおられて、それぞれがそれをどう評価するのかというのは、いわゆる仕組みをつくってませんからね、かなり温度差がある可能性がある。それから、ややもすると、例えば、評価委員が代わる。代わることによって、また、そのさじ加減が大きく変わる。それでよいのかという疑問もあるわけですよ。

しかし、そうは言ってもそれは評価委員の職権だと、権限だと言われりやそのとおりなんだけれども、ちょっと私自身も評価委員の一員としてね、さあ、それはどういうふうに、そのさじを加減したらいいのかなというのが難しいなあと思います。

委員長

この前から何回もインフォーマルに、まあ、フォーマルですけれども、割合とインフォーマルな感じで皆さんと議論したときにですね、完璧な形の評価という非常に独立的な形の評価をする上で言えば、これは県庁がつくり上げて、ここまで指導してきたわけですから、今のところ過渡期として指導的な評価といいますか、そういうものもあるなということと同時に、やはり、我々は自主的に改善する能力を大学が持つという前提のもとにですね、それがどのくらい育ってるかというところを評価するというようなね、感じのものができれば我々は本当に評価ができるんですね。こういう細かい目標について、目標を何%達成したかと言えば言うほどね、その肝心のところがどっかへ抜けちゃってしまうようなそういう違和感があるということではないかと思うんですよね。

もちろん、これ、やればやるほど細かい目標を達成しているんですけども、僕は最近思うんですけども、大学の評価というのは、1つには、要するに学校法人としてのリーガルな存在としてですね、これをどう逸脱していくのか、あるいは逸脱しないのかとか、どの範囲でそれを遵守していくのかという意味での評価が1つあると思う。それだから、収入に対して支出がどうなって、いわばビジネスとしての評価が1つあると。

それともう1つは、大学というのは一種の知識の集積の場所ですから、教育とか学習ということについてのテクノロジーっていいますかね、その集積の場だということ。そして、最後に、歴史的な存在としての大学ですね。

こういった4つぐらいの要素があって、それらも含めながら評価をしていかないと、この細かい形での目標の達成だけではね、何かいえないのかなという感じはあるんですね。

それらについては、できれば、このSというところとDというところでいえるようなね、それに挙げられるような仕組みが考えられていると、もう少しリアリティを持った評価ができるような感じがするんですけどね。

A委員

今のSについては、ここには評価委員が特に認める場合というような話、B先生も、この点が我々の特権だとおっしゃっておられたんですけども、私は、学長以下また大学内で、そういう風土やシステムがちゃんとできて、どんどん上ってこないと、学校自体がそういう特別な方向に向かって、みんなが活力あるという形にはなってこないわけで、そのために、このSはあるわけですよ。だから、そういう視点で校内に、そういう項目でどんどん出していける、学長は、これはいいよと言える、学部長あたりでもそれは全部出せる、Sを付けてあげられる、それに対する相当な評価をしてあげられるような仕組みをつくってあげないと、それを我々が見て、これはやり過ぎじゃないかというときには、ちょっとは抑えることはあるとしても、そういうようなのは自主的にやってもらう仕組みがあつたらいいような気がしますね。

会社経営をする場合でもそななんだけども、簡単なことを言えば、県が管理をして、大学の成果が100点出るとは思えないんですよ、どう見たって。どう見たってというのは失礼ですが、目的を達成するとは思えない。しかし、そうは言つても、説明責任なり説明があるよ、これも実は理解をした上で、これは当たるんでしょうけども。私は、校内にそういうパワーがいくら生まれてくるのか、それは学長以下

学部長そのあたりがそういう仕組みをつくっていかなければならぬと、評価という視点を持って。

評価というのは、逆に言えば管理することではなくて、それによって新しい価値を生むことにあるというふうな視点から、うちらでも評価は全部そうで、マイナス評価ということをほとんどしないんですよ、ね。そんなのしてみたってですね、始まらないんですよ。いいものを上に上げてやらないとですね、悪いものを悪いと言ったら、みんなしなくなりますから、じゃあ、何がいいのか、どこまでやればいいんですかと言った場合には、管理は、じゃあ、これだけせえと言って、じゃあ、それだけすれば 100 点なんですかと言われたら、そうだよと上は言わざるを得なくなつて、何もおもしろくなくなるんですよ。

だから、そういう意味で、ちょっと、Sをもう少しシステム化して校内に下ろしていただければありがたいなと。

委員長

今日のところはとりあえずですね、今の委員の先生方は、極めて本質的なところですね、今後いろいろ考えていかなければならないということがあるというふうなご指摘をいただいたというように思いますので、しかし、この案自体は、だいたいこの形でご了承いただきてよろしゅうございましょうか。

では、細かい字句の訂正とか、そういったものがありましたら、また、お届けいただければというように思っておりますので、私と事務局で責任を持って最終のところへ持っていくことにしたいと思います。

なお、それについて、今日出されたような問題について、また事務局の方で少し議論を練っていただきて、これ、かなり重要な問題だと思います。あまりほかがどうだ、こうだというのも重要ですけれども、やはり、私は、広島のものとして独自のスタンスで、ほかにはないことをやるんだというスタンスも極めて重要なのではないかというふうに思いますので、そのへんのことも議論を進めていただきたいと思います。よろしくお願ひします。

それでは、今のこと踏まえまして事務局と評価方法を整理して皆さんにご連絡をさせていただきたいと思います。

引き続きまして、議題(2)の「利益処分の考え方について」、事務局から説明していただきます。

事務局

それでは、資料 4 に基づきましてご説明いたします。

資料 4 でございますが、地方独立行政法人法の剰余金処分の流れを資料 4 でご説明いたします。

剰余金処分の流れというところを見ていただきたいんですけども、各事業年度で当期末処分利益が発生しますと大きく 2 つに分かれまして、矢印が 2 つに分かれておりますけれども、積立金と目的積立金として処分されることになります。

積立金につきましては、矢印に沿いまして、次年度以降、損失の穴埋めに充当されまして、残余は中期目標期間の終了時に県に返納することとなります。

目的積立金につきましては、中期計画で定める使途に使用することができますが、県の承認、経営努力認定を得る必要があります。

手続としましては、矢印にありますように、法人が県に対して承認申請を行うのですが、その際、知事は評価委員会の意見を聞くこととなっております。このため、利益処分の考え方を定めるに当たりまして、事前に考え方を評価委員会にお示しして、ご審議いただこうというのが今回の趣旨でございます。

承認された目的積立金につきましては、最後の矢印の部分ですが、次年度以降、中期計画に定める使途に活用することができます。

以上が、法が定める剰余金処分の流れでございます。

続きまして、利益処分認定の具体的な考え方をご説明いたします。資料 3 をご覧ください。

まず 1 の「承認に係る法的根拠」でございますが、利益処分に当たりましては、地方独立行政法人法第 40 条第 3 項によりまして、知事の承認を受けようとする場

合、地方独立行政法人会計基準及び地方独立行政法人会計基準注解に基づきまして、2つの要件に合致することが条件となっております。

1つが、当該事業年度における経営努力により生じたと認められるもの。もう1つが、地方独立行政法人法第26条第2項第6号に基づきまして、中期計画に定められた剩余金の使途に充てようとするもので、かつ合理的な使途であると認められるときに認められるということになります。

ここで、具体的な経営努力の認定の考え方がどうなっているかということですが、これにつきましては、2のところで考え方をお示ししております。

この考え方の根拠となっておりますのは、会計基準の第71号3項というものが定めるところの経営努力認定の考え方というものでございまして、これからご説明しますように、財源別に承認する考え方を取ります。

これからご説明する内容につきましては、いずれにつきましても、法人の経営努力により生じたものであること。剩余金の使途が知事の承認により定められた剩余金の使途であって、かつ合理的な使途であるということについて、法人が自らその根拠を示す必要がございます。

まず、2の(1)のところですけれども、財源別に承認していく具体的な中身ですけれども、1つが、運営交付金及び国または地方公共団体からの補助金等に基づく収益以外の収益によるもの、この場合につきましては、資料3の4ページでございますけれども、会計基準71、<参考>、4の(1)に基づきまして、経営努力をしたものとして認定をするということになります。

これは、具体的に対象となる財源としましては、授業料収益、入学会収益、受託研究費等収益といったものが考えられます。

財源別認定をしていくその対象のもう1つが(2)でございまして、運営費交付金から生じた剩余金についてどう認定していくかということでございます。

それにつきましては、資料3の4ページにございます会計基準71、<参考>、4の(2)に基づきまして、中期計画あるいは年度計画の記載内容を照らして、本来行うべき業務を効率的に行ったために費用が減少し、その結果発生した利益については、原則として経営努力として認定すると、こういうことであります。具体的には、契約の改善による管理的経費の抑制といったものが考えられます。

逆に、本来行うべき業務を行わなかつたために費用が減少したと認められる場合には、経営努力として認定しないということになります。これは、具体的には資料3の3のところに、経営努力として認められないものの例をお示ししておりますが、1つが、使途を特定して交付された特定運営費交付金にかかる剩余金。もう1つが、在籍者数が定員に満たないであるとか、予定していた事業が途中で中止したことなどにより費用が減少した場合、こういう場合の剩余金についても経営努力としては認定をしないということになります。経営努力として認定しないケースの具体例としましては、このほかにも国や他県の状況を見ながら積み上げていくことを考えております。

以上が、利益処分認定の考え方に関する資料3及び4の説明でございます。

委員長

説明はそれでよろしいですか。はい、どうもありがとうございました。

剩余金の使途を知事が承認するに当たっては本委員会の意見を聞くということになっておりますので、利益処分の考え方について、その全体となる重要な考え方になりますので、忌憚のないご意見をいただきたいと思います。

この法的な根拠である、この元の公立大学法人に関する法律ですね、あるいは県、地方行政独立行政法人だとか、その一連のね、あれがこんがらがっちゃいますから、委員にお送りすると。もうこのへんでリーガルな存在としての、県立大学のあり方っていうものについて、委員の皆さん方にも承知いただく、あるいはリファー（refer：参照）をいただくとともに必要なのかなと。あまり厚くて負担がかかるようではいけないですが、それに国の行政法人もあるし、それから、私立のあれもありますね、お互にわかるような感じでね、こうあると、一応、我々も、もう目を通す段階になってきているのかなと。皆さんもお目通しをしていると思います

けれども、改めてそろそろやるべき段階かなと思う。

事務局 抜粋した形でお送りしたいと思います。

委員長 そうですか、そうしていただければ。今後いろいろな形で出てくると思いますので。特に比較検討がね、これから、特に、国立との、関係が極めて重要になりますし、また、私立との関係も重要になりますので、その関係で、法的な存在としてどんな違いで、どこが同じなのかという問題をわきまえながら戦略を評価するということが重要になってくると思いますので、そのへん、このあと、あまりご負担のならないような形で。

いかがでしょうか。

D委員 この3番の「経営努力として認められないもののたたき台」というところなんですけれども。例が載っているんですね。これは、例は載せられるんですか。

例えば、必要な教員の補充を行わなかった場合とか、在籍者が定員に満たない場合と。

事務局 公文書の形で、出すことは、ちょっと予定しておりません。

D委員 ああ、ここに載せているだけですね。例えば、参考までに書いてあるというだけですね。

事務局 ええ、そうです。毎年、大学の方から立証してこうだということがありますので、そのあたりが出てきておりませんので、わかりやすいものを例として、我々が考えたものを載せているだけなんですけれども。

D委員 ここは、じゃあ、なくなるわけですね。

事務局 今後、毎年、大学の方ですね、こういう努力をしましたというふうな実証なり資料が出てきた段階で、きっちと入れるというのは、ご意見をいただきたいと考えております。

D委員 ここへ例って書いてありますので、一元的にバッサリと、こう、教員の数が減つたら、これはもうだめとかいうような話になるのかなという気が、そうじゃないんですね、はい。いろいろな場合があると思いますので。

委員長 この資料4の書き方なんですが、これは、ビジネス分野から見た場合に、パッと早わかりしますか。

A委員 うーん、D先生なんかが見られて、うん、なるほどと思われることもあるし。

私は、元々、この剰余金処分の流れでこんなことはありませんから、元々変だなと思って見てますから、全部これでわからんことはありません。

ただ、何だ、これはと思うのは、さっきもちょっと言ったんだけども、評価委員がこんなものを全部、いいやら悪いやらといって決算するのかと。知事がそれを全部わかってるのかなと、こんなものをと逆に思える節があるぐらいです。これを見て、なかなか知事も大変なんだなとかですね。

これ、どういうことかと言うと、独立法人自体、まあ、法律を全部知らないので言えないんだけど、私は、独立法人がどんどん、国立、県立、その他移行ってきて、目的は自主・自立て利益を上げて自分たちの大学をよりよくすると、自分でやれというのが大前提だったんだろうと思うんですね。

それをこの評価委員会の意見として、そこへ言えばいいのかなと思ったら、いや、法律がたくさんあって、こういうものは認められるものと認められないものとが、もう決まっているんだからええじゃないかと言われりや、そのへんはちょっとわか

りにくいです。

委員長 ええ、 そうですね。

A委員 そういう意味では。 だけど、 ああ、 これは公にはこうなるのかなと思って、 今、 勉強してた途中です。 すいません。

委員長 いや、 私なんかも、 ちょっとね、 最終的に、 この利益処分っていう問題よりもね、 このビジネスとしてみた場合に収入戦略と支出戦略と。 支出戦略の支出をね、 コストを下げるというのは誰でもわかるわけなんですが、 むしろ収入戦略をどうするかという問題は極めて重要な、 テーマなんですよ。

そのときに、 収入戦略のときに、 いったいどの部門と、 どの部門と、 どの部門を。 学生ですから、 学生から授業料が入ることはわかっているんだけれども、 授業料以外にどういう収入源が考えられるのかということですよね。

同時に、 私学の場合には、 当然余ったお金で資金運用をしなければいけない。 資金運用がどのくらい自由にできるのかという問題。 外車が買えるとかという細かい問題までいってね。

アメリカでもどこでも大学の運営っていうのは、 かなりの部分が資金運用で成り立ってるわけですから、 このへんの部分を含めてね、 この戦略の問題はあるんですが、 今、 A委員が言わされたように、 この法律問題が絡んでいるから、 なんとも難しいですね。

当面としては、 この中で授業料の収益というのはわかっているし、 入学金の収益というのはわかっていますが、 受託研究等への収益については、 これはかなり、 パーセンテージからいうとものすごく少ないんですね。 少ないけれども、 これについてできるだけ自由度を高めてあげるというようなことは必要かもしれませんね。

例えば、 9月ごろスタートしますけれども、 実際には3月しか入らないと。 その間の資金繰りをどうするのかというような問題とか。 3月のときに使い切らなかつた分について来年度にどういう扱いで、 未払金という形で積み立てられるのかどうかとかね、 このへんのところは意外に、 やる側から言うと実践的には極めて、 重要なんですね。 それでなかなかね、 運用が難しい場合と易しい場合がありますからね。

C先生、 いかがですか。

C委員 よくわからなくて申し訳ないんですが、 積立金なんですけれども、 積立金とか上方のですね、 中期目標期間が終了したら残額を県に返納するという、 すごい、 何か当然のような気がするんですけど、 またゼロから始めないといけないといふんですかという単純な質問なんですけど。

例えば、 損失の穴埋めに充当分というのは、 ほかに予算があって、 それよりも上乗せされて積み立てされていくのか、 そういう損失の穴埋めに充当できるようなお金はまったくゼロかスタートしてそうなっているのか、 ちょっと私にはわからないのでどうでしょうかっていうのが疑問なんですけれども。もし、 ゼロからスタートすれば、 私は、 何か損失の穴埋めの充当のお金を持っているということは、 それなりに大学にとっては動きがよくなるんじゃないのかなというふうに考えているんですけども。

事務局 中期目標期間中はですね、 ずっと積み立てていかれまして、 中期目標期間の最後の年にですね、 次期の中期目標の期間に繰り越すこともできます。 そのときには、 また知事の承認がいるんですけども、 はい。

C委員 今はゼロから積み立ててスタートしているんですね。

事務局 はい、 そうです。

- 委員長 具体的にはこの運営交付金以外並びに国または地方公共団体の補助金等に基づく収益以外の収益から生じた利益っていうのは、全体のうちで目的積立金をするほどデカイというふうに考えるんですかね。知事の許可を得るほどデカイものが予想されてるんですか。
- 何か上の方の積立金っていうのはありそうな気がするんですが、下のものがね、これ、知事の承認がいるんだから、少なくともこれは億単位なきや意味がないんだけども、それ以外のものを稼ぎ出すっていうのは大変でしょうね。
- 事務局 額から言うと、いわゆる学生納付金とか受託研究が5割入りましたっていうのはあるとしても、おそらく額的には少ないと。やはり、大きなのは国からの交付金ですか、そういうしたものになってくると思います。
- 委員長 もう少し具体的にね、どこのところと、どこのところをどうすりや利益が上る仕組みになってるんだという。
- 事務局 この運営費交付金の収益っていうのはですね。
- 委員長 この法人決算っていうのが書いてありますよね。だけど、これ、いくらこう見ても、なんか利益が予想されないよね。
- 事務局 交付金の中には大学の運営費ということで施設の維持管理費が1つあるんですね。これを従来でしたら指名競争入札にしていたのを一般競争入札すると。これ、企業経営だったら当たり前のことなんですが、従来よりもやり方を改善することによってコストが削減されるというようなことが1つあるんですね。
- もう1つ、大学の交付金で一番大きなのは人件費で3分の2近くあると思うんですけども、この人件費というのが、今は県の職員が派遣されて行っておりまして、今年は少し契約社員とかに振り替わっているんですけども、それは人件費の水準の差がかなりあります。そういうのが、大学からは自分たちの経営努力だということで上ってくる可能性が非常に高いと思います。
- そこらあたりはA委員とかは会社の経営をされておりますので、当たり前じゃないかという議論になるのか、やはり、大学の努力ということで認めていくのか、そこらあたりは大学の主張とか説明をよく聞きながら。それと、同じ公立大学法人ということで、ほかの事例でどういうふうに採択されているのか、そこらあたりの横並びも見ながら判断していくのかなと。その積み重ねがだんだんできてくると評価委員の先生方が、悩む事例が少なくなってくるのかなというふうに事務局の方では思っていますけれども。
- A委員 今の説明は委員長が疑問視された説明といっしょで、私の疑問視しているのは、相変わらず交付金ありきなんですよ。交付金ありき支出削減と、こういう話をされるんです。だから、それで利益が出たらいいんだよと、こうおっしゃるんです。
- 交付金ありきというスタートの考え方が変わらん限りですね、自主独立運営というのはなかなか見えてこないんだと思うんです、そこは。
- 我々だって収入がすべてんですよ。今、委員長が言われた収入はどうしたんやと、こうおっしゃるのがポイントなんですよ。いや、それは交付金なんだからと。
- 私どもも、特養の理事じゃ何じゃといって、なんばうか役をさせてますがね、何ともわかりにくいんですよ。なんばうやっても、そこの理事長さんが代わらんのんですよ、昔のままいるんですよ。収入が入ってるんじゃけえ、ええじゃないかと言えば、それ、元々、ほかのことに使えばいいじゃないかと言ったら、使えないんだと、こういうんですよ。まあ、そりゃいいけども、それじゃなくて、私は、もっと収入で喜ばれたら金が入るという仕組みはどこへ付くんですかと、こう聞くと、いや、それはできないんだと、決まってるんだと。そこを変えないとちょっと。今の議論は当たり前かと言われると当たり前ではありませんよ、今言った交付金が、

今の競争入札だから当たり前じゃないかと。僕は1回も入札とか競争とかしたことはありませんから、企業で。そんなものを得だと思っている方が大間違いで、現実には指名入札の方がなんぼうか得ですよ。そんなのはそれぞれ自由であって、それが当たり前であって、安いものを買うのかと、安いのを買って高くなってるんで、いい加減だから、そんな方面的議論をしない方がいいです。

委員長

あのね、今の話はまったくそのとおりでね。例えば、もう1つ、競争入札の話が今ありました、もう1つの、いわゆる臨時雇用の問題ですよね。臨時雇用の中には事務局、本当にアルバイトでやれるものもあるけれども、大学の場合は librarian (司書) だとかね、もう本当に、コンピュータ要員だとか、やっぱり、そこにいることで、特化することで蓄積される非常に重要な、職員がいるんですよね。これをそういう形に変えていくことでコストダウンしても、ほとんど意味がない。いわば人的なものはコストだって言うんだけれども、実は投資的な経費だと見ないといけない場合もあるんですね。それ自体が大学としてのね、将来を考えるときに非常に重要になるということで、何かやっていると、さっきからコストの話ばかりになっちゃうんですね、ということで何か、どうですか、何か違和感ないですかねえ。

A委員

いや、元々は国立とか公立とかいうのは県の方がコントロールされるんだから、それは僕もやむを得んと思ってるんですよ。やむを得んと思ってるんだが、最近、独立行政法人評価委員会とかができる私たちが入ってくると、確かに違和感はあるんです。じゃあ、勝手にやらしたらええじゃないかと。なんでこうやってこんなに揃ってみんな管理監督するんやと言えば、これは公立なんだと、こうおっしゃるんですね。ああ、公立かと。公立だと言われるとちょっと弱いなと、こうなるところで、もっと勉強して来いと言われたんで、さっき今度送ってこられると言われたんで、勉強してこないといけませんから。実感はそうです、はい。

事務局

元々、運営費交付金とは何かということになろうかと思うんですが、それは従来、県で、県立てやっていた大学の経費というのがありまして、これはある程度従来からの継承ということで、やむを得ない経費がほとんどではないかということが1つ前提であります。

今度は、先ほどA委員がおっしゃいましたように、収入の場合は、やっぱり、授業料の収入と、それから、受託研究費等の収入以外はほとんどないということで、その收支差額について交付金でやっていくことです。

しかし、それは、ずっと同じ金額でやるのではなくて、こういう評価とかを通じて少しずつ削減をしながら、大学の方も先ほどの経営努力をしながら、長期的には県の方は交付金を少しずつ減らしていく、自主財源を増やしていただいて、自主独立をしていただくというのが、たぶん、この公立大学法人の交付金の考え方だと思いますので、少し、やはり、民間の企業だとかそういうものとは基本的な考え方が違っているかと、おわかりだとは思うんですけども、そういうことで、こういう利益認定というのも出てきているんだろうと思います。

A委員

例えば、昨日もあるところでくだらん話が出たんだけど、くだらんかどうかはわからんけども、法人会の所長が退任でおられるところへ市長が来られて、いやあ、私は、法人会として税務行政は変わっていきますよなんていう議論してたら、市長が、いやいや、ふるさと納税が一番ですと、こう言うんですね。

ふるさと納税って何かというと、企業が儲かったものを寄付せいということです、自分の行政に、これが1つの論理です。すると、税務署長は、それはちょっと行き過ぎですねと、こういうんですね。

それで議論が伯仲はしなかったんだけれども、そこで流しちゃったんだけれども、これだってそうで、実は、じゃあ、その収入の欄に、私学のようにちゃんとしたその寄付制度はあるんですかと。先輩は全部寄付をしてますかと。誰もしちゃいけんとは書いてないんですよ。でも、そういうアイデアはどんどん出ているんでしょう

か、新しく。

私は、これからはですね、そういう視点も含めて、新しく公立大学の強化という面の中にどんどんアイデアを出していけばいいと思うんですよ。そう全部しろとは言っているわけではないんですね。私は、みんなで、県民揃って育てればいいという点もあって、卒業生だって、私たちは、私立大学に出たらいっぱい金を取られるんですよ。もうなんか知らん間に。この前も何か名簿会員になれと、一口いくらと言われて出すんですよ。1回出したら、次のときにはまた倍ぐらいの請求がきて。そういう知らないうちに出してるんですよ、みんな私学へ。なんで公立は出さないんだと思ったりする時があるので、僕は、独立行政法人になったら、どんどん広島県はおやりになりやええじゃないかと。ふるさと納税でもええですから、それは何でも。そういう風土をちょっと感じることは感じるんですよ。

もう国が決めた法律じゃけえ、これでええんじゃと言わずに、そのへんはしなきゃいけんのでしようけれども、それを僕はやめろとは言ってないんですが、ちょっと違うアイデアもあってもいいのかなと。すいません。

委員長

これは少しね、A委員に乗って言いますとね、私は、いつも自分の大学のことを考えたりしているときなんかに、大学っていうのはNPOなんじゃないかという感じがしてるんですね、あるいはNGOなんじゃないかなと。

ところが、今、コマーシャリズムに乗っけていますから授業料って言っているんですね。ところが、あれはDonation（寄付・寄贈）でもいいんですよね。だから、慶應義塾の建学の精神と、それから、カリキュラムと、この研究のあり方について、感心したから寄付しますと、これでいいんですね。

ただし、その寄付に関してはお金だけではなくて人的な寄付もいいし、土地代を出してくださっても結構だと、ね。それについては正当な形でのTax Freedom Actを行いますよっていう、片一方では法的なことがあればいいんですね。そちらの方向へいくのが、企業と政府並びにNPOと、この三者鼎立の形で21世紀のね、組織論になっていくと思うんですね。

だから、小泉さんとしても、実は慶應の出身で勉強をしなかったというから、単純にgovernment（政治）と企業間というね、二元論でやってしまったと。そこが21世紀に向けて重要なのは三元論なんですね。特にNPOは、もしかすると大学とか教育機関と、それから、ジャーナリズムはNPOでもいいのかもしれない。特に出版のような小さな企業で。

だから、そこまで入れた上でこの独立行政法人化とかというところをにらんでおかないと、本当にね、今までと同じような県の一部、そこでがんじがらめにしておくという形になってしまふ。これはね、そのところを申し上げたいのは、今は国が、要するに国立がそうなってるから、これによって、ずいぶん国立は、B先生もご存じのように、自分で苦しみながらですね、ものすごい楽に自由度を確保してますよ。ものすごくね、国立は変わっちゃうんですよね、これで。だから、それに対応していくために公立がどう変わるかっていう問題は本当に議論しておかないといけないのかなという感じがありますね。

それはね、支出を管理することじゃないんだと思うんですね。やっぱり、収入に対して戦略が立てるようなものをね、やっておかないと何か大変だなと、ビジネスとしてはね。

もしその中に将来、この運営費交付金ができるだけだんだん下げていって、どういうかといったら、運営費交付金に変わる収入源をもう1つの柱として授業料以外に立てると、担保を何か工夫しないといけないというのは本筋の理論としてどこかに頭の中に入れておいた方がいいのかもしれませんね。

B先生、いかがですか。

B委員

今のお話を伺ってですね、うん、なるほどなあと思いつながら伺ってたんですけども。

確かに理念的におっしゃることは、すべて僕は正しいと思うんですけども、

現実、実体論と現実論というんですか、同じ国立で、運営費交付金がなくなったら、たぶん国立は全部つぶれるだろうなあと。おそらく県立も運営費交付金というのが、それは、説明は通減傾向とおっしゃるが、理念的にそうなんだけれども、どこまで通減できるかなと。

理念的なことはわかるけれども、現実論とすると、それがどの程度減るかということは、逆に法人からすると死活問題になるわけですね、特に県立大のような、いわゆる陣立てで、広島大学を1つ例にとってみてもですよ、あの大学ですらといつたら語弊がありますけれども、やっぱり、なかなか自主独立っていうのは難しいと。帝大クラスでもなかなか難しいと。しかし、東大ぐらいになるとできるのかもしれませんよね。

申し上げたいのは、例えば、広島大学の規模でも、やっぱり、理科系は帝大に比べると弱うござんしてですね、外部資金の導入率というのは決して高くないんですよ。ということは、逆に言うと運営費交付金がどうしてもいるという話なんですよ。

いわんや県立大はどうなのか。運営費交付金は、たぶん僕は、どの程度減るのかそれはお手並み拝見なんだけれども、おそらく、微減がいいところじゃないかなあと思いつながら聞いてたんです。

いや、だから、僕は、理念的には、まさにそれこそ企業型のね、大学経営っていうのは1つの理想かもしれないけど、よく日本の制度はアメリカに見習えと言うじゃないですか。それで、僕は、アメリカ式日本型になっちゃってて、やっぱり、なかなかそれはうまく根付いてないという事態がいろんなところでありますよね。

今回の法人化も、こういう言い方をすると明け透けになっちゃいますけれども、本当にこの理念がどこまで貫徹できるのかなというのは、私は非常に、とりわけこの財務に関してね、先生ね、自主性があるとか、いわゆる自立性という意味では確かにそうなんですよ。それは、確かに運営費交付金は、昔のように費目がきちんと決まって、これ以外使っちゃだめということではなくて、総額裁量制になってますからね、使い勝手はいろいろ昔に比べてルーズになりましたよ。そうはいっても入るものはね、先生、運営費交付金以外はあまり期待できないという実態があるんですね。だから、委員各位がおっしゃるように、ほかからいろいろ錢を考えろとおっしゃってもね、おそらく県立大は難しいと思いますよ。

したがって、この、いわゆる概念図としては、僕は十分理解できるし、これを抜本的に委員各位がおっしゃるような形で変えたって、いや、変えさせることを仮に指示せいと言われても、やれないだろうなあというのが本音の部分で、私の直感的な感じですね。だから、まあ、がんばってくださいとしか言いようがないわけで、まあ、どの程度がんばれるのかなあと思いますけど。

委員長

いかがですか。

D委員

最初、このたたき台を見ててですね、一番違和感があったのは、会計基準に基づき、基づき、基づきなんですね。会計基準に、そんな経営努力の認定の考え方方が書いてあるはずがなかろうがと思ってですね、会計基準を見てたんですよ。

地方独立行政法人の会計基準は公営企業を除くっていうのと公営企業の2つあるんですよ。頭の中では公営企業しかなかったものですから、そっちの方を見てみると、あつ、違ってるわと思ってですね、こんなの会計基準の中に書いてあるわけないよねと思いつながら、こう時間をかけてあっちこっち見てたら、ふと見ると、やっぱり、ああ、そうじゃ、公営企業を除くという方だわと思って見たら書いてあるんですよね、きれいに。それにものすごく違和感がありましたけれども、そこを見ていくと、ああ、確かにこれはもうしょうがないねという感じがしたんですよね。だから、これは、もういじりようがないのかなと、ここまで書かれていたら。

委員長

私は最初の段階で、少なくとも大学法人に関連するいろんな法令並びに法律をですね、一応お配りしていただいてたんですが、これはリーガルな問題ですから、もうその枠は決まっちゃってるんですね。それを我々が、かなりよく習熟した上で、

本当に重箱の隅をね、というようなものの形でしかないと、でないと短期的にはそうなんですね。長期的には今みたいな理想論はいくらでもできるんですが、B先生の言われるよう今の状況はそういうことですから、あくまでもそのことを理解した上で、この議論を続けなくちゃいけないと思いますね、はい。

A委員

まあ、そうですが、経営論からいくとですね、こういう厳しい経営に陥ったときは、例えば、交付金は、もう減らさなきゃいけんのだけど、県立大学も現員を、縮小・合理化して、これぐらいでやれえやと県はおっしゃりたいんだろうけれども、実は、そのときに正反対の経営をやるという方法はあるんです。交付金は減さないと。逆に上手に使って、いい大学をつくれという議論がどこかでできてないといけないという論理で。

私は、さっきD先生がおっしゃるように、交付金ありきであるなら、交付金をなぜ減すという大前提でこの評価委員会は動くのかということです。増やすという論理はないのかと、そこで。

委員長

逆にね。

A委員

逆に。それも、もう1つの項目として入れておくべきだろうと思うんですよね。

私は経験者だけれども、どうしたかというと、借入金を、売り上げを落としてでも、まず、借入金を整理して減してしまえと。D先生のような方はおっしゃったんです。そうだと思うんだけども、思うけども、それができるぐらいなら、この会社はうまくいっている。それができなくなったらときに今トラップてるんだと。

どうすればいいかと言うと、借入金を倍にすると。その代わりに付加価値が倍になつたらどうなりますか、誰が喜びますかと言つたら、負債を持ってた保証がなかつた銀行も金利を上げて喜んで、社員を増やして喜んで、お客様は、ありがとう、いいものをつくってもらって喜んで、みんな喜んだじやないかと。なおかつ、会社は10年後に立ち直るじやないかと。どっちをしますかと僕は銀行に聞いたら、うーん、まあ、それならやってみいと言つたんですよね。それで、僕は借入を30億に足しましたから。金利も実は1%上げたんです。8%のときに9%にしたんです。ええんですよ、そのときは赤字でも、考えてみると、1%の赤字でも10年後にはすぐに利益が返るんですよ、そんなものは。

ただ、そのときに認めてやらない局長がおっしゃつたらいいんんですよ。その年の成績はだめになるんですよ。でも、10年経つたら、それはプラスになることはあるんです。長期的な意味の中で見たときの収入であれば、交付金を下げないこと。

今、私学の審議会で、私学はおかげさまで、ずっと予算を上げてるんですよ。たくさんもらってるんです。人口が減ってるのに、なんで私学はよけいに金をくれるんだと。私学に頼れば、そうすることが公立を減せて予算が減るからだと。じゃあ、私学に出しておけば公立が減ってなくなるじやないかと県は踏んだんですね。僕は、私学審議会の会長としては納得してるんですけども、全体から見ると、まあ、県は弱気だなあ、これは思うんですよ。

なぜかと言うと、公立に出した金より私学に出した方が安くつくんです。半分ぐらいで、同じ人員を教育するなら私学の率は下げない方がいいんだと、上げた方がいいんだと思ってる人もたくさんいるんですよ。それと同じことを法人も出せばいいんですよ、ここへ。もっとよくしたら、結果論として、ようけ人は集まって、学校の資産もインフラがたくさん使って、どつかを閉鎖するようなことをせんでもええんですよ。まあ、余分なことを言って、すいません。

委員長

いえ、私も大学法人のあれには携わりましたが、完全な、こっちはピュアなビジネスですからね、やっぱりね、今伺ってそういうことだなと。

これは特に新しいね、今回、スタッフが代わられましたので、先生方が言葉を使われます。

例えば、先ほどAさんが説明責任という言葉があって、どうも気に入らないんだよなと、こう言われましたよね。今言われたAさんの意味での説明責任だったらしいよと。要するにこれを持ち出したらこれだけ金が動くと、そのための説明責任なんだと。何も細かいことのね、説明責任なんかやってるんじゃないんだという意味ですね。それはB先生も同じように、いろいろな形でいろいろな言葉、概念を使われますが、それは、やっぱり、それなりにご理解をいただきて、しばらく理解をするのに3、4回かかると思うんですよ。その上で、中でも議論をしていただきながら、時々、委員の先生方とお会いしてですね、この意味はどういう意味ですかというふうにやっていただきたいと思います。

言葉というのはわかったようで、みんなが勝手な使い方をしてますから、あれになると思いつますので、幸い7月も会があるそうですから、しばらくこの形を続けていきたいと思います。

そろそろだいたい意見が出ましたので、Dさん、最後にまとめのものがあれば。

D委員

今のAさんのご意見は本当にまさにそのとおりだと思います。

運営費交付金をまず減らしましようという前提で、たぶん地方独立行政法人にしようというところの発想だったかもわかりませんけれども、まず、そこを減らしますよと言ったって絶対に減らないと思ってますけども。

B委員

1点だけ。せっかくですから、私は情報提供も込めてですけども。

確かにそうです。非常に重要な視点だと思います。減らそうという一方で、考え方の中ですね。でも、国立大の場合は、先生ね、もう1つね、重要なポイントが抜けてるんですけども、公立にはない、それは競争原理ですよ。

競争させといいて、いいですか、確かに今現状において運営費交付金は1%ずつ掛けられて減りよおるんです。毎年1%減ってということなんです。だけど、6年スパンでしょう、1サイクルが。1%ずつ減っていって6年で6%減ると。94は確保されているわけですよ。そしたら、どっかこっかで我慢して節約すれば94は成り立つわけですね。6年終わった段階での次の査定のときですよ。

評価のときに、例えば、1つの指標で財務省が言ってるみたいにですね、外部資金導入率だけでですよ、これは、まず鞘当ですよ、財務が、要するに文科に対して、ちょっとでもお金を減らさせようとして鞘当しよおるんだろうと思うんだけども、しかし、仮にその判断で、その基準で考えたときに外部資金導入率だけで考えたらですね、先生ね、帝大、7帝大は100を基準にしたとき100を超えるんですよ。つまり、運営費交付金を超えるんですよ。増えるんですよ。

ところが、一方では教育系の単科、例えば、福岡教育大であるとか、大阪教育大であるとか、東京学芸大、これは9割ぐらい減るんですよ、それは外部資金がほとんどないからですよ。だから、これは非常に乱暴な論理なんで、私は決してそれを支持しないけれども、申し上げたいのは競争原理を導入させることによって運営費交付金が上る特定の大学もあるというのが国立の文脈の中にあることをご存じください。

そうすると、もう次の話題は、県立大は競争相手がないんですよ。それは、よその県立大学に競争するとかいう文脈をつくれば別でしうけれども、でも、おそらくそれはフィールドが違いますよね。だって、入ってくるところの県議会が違うんですから、県民が違うんですから。だから、そのあたりをどういうふうに今回の公立大学法人の県立大学をどう回して、いわゆる先生がおっしゃるような交付金を上げるような仕組み、装置をですね、考えていく、いかれるのかなと非常に私は関心があります。国立大の文脈では、うまく乗つかからないんですよ。県立大は1個しか法人がありませんから、競争相手がない、どうやって競争させるんだって、これは、非常に私は関心のあるところなんですね。

委員長

おもしろいですね、ええ。

今日の議論を、うちの委員会はこんな議論をやるんですよ。おそろしい会議だか

ら、ぜひ大変な委員会ですから事務局もですね、これをシリアルに受け止めて内部で議論をしていただきながら、それを現実は現実としてね、あくまでも着実に進めるとして、どっかに非常に高いところを見ながら現実を見ていくと、こういう形でいきたいと思います。

このあと、この問題について、できれば委員長に一任いただければ事務局と調整いたしますけれども、最終なものにしたいと思っております。

予定しました課題は以上ですが、事務局から本年度の評価作業及び財務諸表等の承認スケジュール（案）について説明がありますので、その説明をお願いいたします。

事務局 それでは、資料7に基づきましてご説明いたします。  
(中略)

委員長 どうもありがとうございます。  
皆さんのご意見、ご提案がございますでしょうか。かなりハードなスケジュールになっておりますが。

事務局 1点補足させていただいてよろしいでしょうか。

委員長 はい。

事務局 先ほどの評価のあったところですね、SとかDとかという部分のお話がございました。今回のタイトなスケジュールなんですけれども、法人から出てきました報告書を送付させていただきますので、私どもの方で、先生方のところへ伺ったときにですね、これをちょっと聞いてみてほしいという項目を、全部で200以上ありますから、そのうちのこれとこれっていうのをちょっとご指摘いただければ、それを法人の方にもですね。

特に、この委員会として、あるいは各委員の先生方がこれをちょっと聞いてみたいとおっしゃる部分をあらかじめお尋ねがあれば、それを法人に、あるいは学長にもお伝えさせていただくということにしたいと思ってます。

委員長 はい、よろしいでしょうか。

できるだけ、この委員会でのご提案を、2段階か3段階に分けてね、第1段階は形式化をする前に口頭でそういうような努力をしていただいて、第2段階として、ある程度暫定的な形式化を出す。そして、最後に、形式的な形というようなね、そういうような準備をしながら徐々に直していくと。ご提案を受け入れていただければありがたいと思います。

特ないようでございましたら、これでよろしゅうございましょうか。事務局でのあと、この案によりまして整理をさせてもらいたいと思います。

本日は、全体として正常に、議事運営が円滑にできまして、ありがとうございました。

進行を事務局にお戻しいたします。

事務局 はい、高橋委員長、本当にありがとうございました。また、委員の皆様、本日は、ご多忙の中お集まりをいただき、長時間にわたり熱心なご議論をいただきまして、誠にありがとうございました。

次回の評価委員会は、第7回を7月15日、第8回を7月22日に予定しておりますので、よろしくお願ひいたします。

厳しい日程となっておりますが、9月の県議会に評価報告書を報告する必要がありますので、ご協力を願いいたします。

以上をもちまして、第6回広島県公立大学法人評価委員会を閉会いたします。どうもありがとうございました。

## 7 会議の資料名一覧

### 【配付資料】

資料 1 …公立大学法人県立広島大学に係る業務実績報告及び各事業年度業務実績評価について  
(案)

資料 2 …公立大学法人県立広島大学に係る各事業年度業務実績評価実施要領案

資料 3 …公立大学法人県立広島大学の利益処分認定の考え方のたたき台について (案)

資料 4 …公立大学法人県立広島大学の利益処分に係る知事の承認(経営努力認定)について(案)

### 【参考資料】

資料 5 …公立大学法人県立広島大学中期目標、中期計画及び年度計画

資料 6 …年度評価を実施した他県の状況

資料 7 …平成 20 年度評価作業及び財務諸表等の承認スケジュール (案)