

2023年度第2回経営協議会議事要旨

日 時	2023年9月7日（月） 13:30～15:30
場 所	Zoomによるオンライン会議
出席者	田中 雄二郎学長、 氏家 純一委員（学外委員）、遠藤 信博委員（学外委員）、 川口 陽子委員（学外委員）、河村 潤子委員（学外委員）、 福田 誠委員（学外委員）、藤本 陽子委員（学外委員）、 佛淵 孝夫委員（学外委員）、村上 由美子委員（学外委員）、 山口 寿一委員（学外委員） 廣川 和憲委員（財務・資産活用担当理事・CFO）、 内田 信一委員（医療担当理事）、 古川 哲史委員（研究・改革担当理事）、 若林 則幸委員（教育担当理事）、 東條 有伸委員（産官学連携・教員人事担当理事）、 山田 素子委員（事務総括・男女共同参画・障害者雇用担当理事）、 松澤 香委員（ガバナンス改革担当理事）
陪席者	藤谷 茂樹監事、森尾 友宏執行役、 藤井 靖久病院長、新田 浩首席副病院長、 小笠原 千寿総務部長、坂本 貴財務部長、 村松 正明統合教育機構事務部長、 高砂 健介統合情報機構事務部長、秋葉 泰樹病院事務部長、 江頭 基統合研究機構事務部長、鈴木 正一施設部次長、 山本 哲也統合国際機構事務部次長、白谷 正洋戦略企画課長、 井上 大戦略企画課参事

○ 確認事項

1 2023年度第1回経営協議会議事要旨（案）について

田中学長から、2023年度第1回経営協議会議事要旨（案）について、資料1に基づき確認を行い、原案どおり承認された。

また、藤本委員より、企業治験のグローバル化に対応できる環境を整えることが本学の強みになり、治験を進めるにあたっては地域の病院との連携が重要になる旨の発言があった。

○ 審議事項

1 大学統合に向けて

・新大学のガバナンス体制の在り方について

田中学長から、新大学のガバナンス体制の在り方について、資料2に基づき説明があり、次のとおり意見交換があった。

佛淵委員から、経営協議会は国大法上、中期計画・中期目標や予算などの経営全般に関して議論する審議機関であり、理事長の諮問会議とすることは、意味合いが異なるのではないかとの質問があった。この質問を受けて、田中学長から、基本的な機能としては現行の経営協議会と変わらない想定でいる旨の説明があった。

加えて、佛淵委員より、学部等を超えた調整や学部長等への指揮命令系統を明確にするためにも、副学長は理事を兼務した方が良いと考える旨の発言があり、併せて、理事長と学長の選考については学長選考・監察会議が決める形となっているか質問があった。この質問を受けて、田中学長より、現行の法律では、理事長の選考や、大学総括理事を置くかどうかの決定は学長選考・監察会議に権限がある旨の説明があった。

河村委員より、新大学のガバナンス体制に関する議論の際、どの程度自由度を持って議論して良いのか質問があった。この質問を受けて、田中学長から、国立大学法人法の改正によって内容が明らかになる部分は法律に従う必要があるが、本日の論点としては、理事長と学長を分離する方向性は両大学で合意しているが、その場合に大学総括理事である学

長の下に理事を兼務した副学長を置くべきかどうかということや、ラインマネジメントについて、企業経営の経験等を踏まえて各委員より意見を賜りたい旨の説明があった。

加えて、河村委員より、理事長と学長が新大学を代表するというイメージは大事にする必要があること、また、役員の分担は機能で分けるのが良く、大学病院は教育研究も担うということ踏まえると、医療担当理事の下に病院長を置くという体制が適切かどうかは検討した方が良いと思われること、さらに、海外の大学では合議体のメンバーに同窓生が参画するケースが見受けられることから、経営方針や構想を検討する際に若い人の意見を大事にするのであれば、こうした意見を反映する方法も検討する必要がある旨の発言があった。

福田委員から、副学長が理事を兼務した場合、理事長のコントロール下に置かれるというマイナスの側面があるものの、大学総括理事にとっては補佐として強力で、独立性もあるというプラスの側面もあるので、論点とする理由を補足してほしい旨の発言があった。この発言を受けて、田中学長から、理事の兼務が論点となる背景について、理事が現業を持つか否かという点で、両大学の理事の定義に相違がある旨の補足説明があった。

また、福田委員から合議体の役割について、民間企業の場合はボードがあらゆることに決断する権能があるが、合議体の場合は必ずしも実務を知らずに、また学外者をメンバーとすることを求められていることから、合議体の役割を限定できるのか、どう上手く運営できるのか疑問があるとの質問があった。この質問を受けて田中学長から、合議体は開催頻度も年数回程度を想定されていて、あまり細かいことを決定するものにはならないだろうとの説明があった。

加えて、福田委員から、財務担当理事の下に副理事を置く必要性について質問があった。この質問を受けて田中学長から、必ずしも副理事を置く必要はないが、財務担当理事はその職務範囲として、ファイナンス以外に人的資源関連も担うという考え方もあることから、職務範囲の幅

広さに鑑みて、サポート的な役割として副理事を置いている旨の説明があった。

さらに、福田委員から、合議体メンバーの要件としては、大学の運営に関して知見を有しており、併せて理事長以下の執行部との意見の疎通が十分にできていることが必要ではないかとの発言があり、併せて、合議体の権限に縛りがあるのか質問があった。この質問を受けて、田中学長から、国立大学法人法の改正を待つことになるが、合議体の権限は具体的に記載されることが想定される旨の説明があった。

氏家委員から、新大学における執行の責任者や、現行の役員会にあたるマネジメント・コミッティ（仮称）のメンバーについて質問があった。この質問を受けて、田中学長から、現在の議論では新大学では、執行は学部長や学院長が担い、副学長は学部や学院を跨る教育や研究を学長の下で調整するとともに、副学長が理事を兼務した場合は、マネジメント・コミッティのメンバーとなるため、そこでの発言権を持つが、理事を兼務しない場合はマネジメント・コミッティには学長を介してのみ報告されることになる旨の説明があった。

さらに、氏家委員から、マネジメント・コミッティの人数は、多いと議論になりやすく、一方で少ない人数で執行の決定をしていくというのも厳しいので、バランスを考慮しつつ、できるだけ人数を絞った方がよいとの発言があった。

山口委員から、理事は例外なくマネジメント・コミッティのメンバーとなるのか、当該合議体の権限とは何か、また、その上に設置される合議体のメンバーにも加わるのか質問があった。これらの質問を受けて、田中学長から、理事全員がマネジメント・コミッティに入ると考えており、合議体は中期目標・中期計画等の総論的なことを決定する役割に対して、マネジメント・コミッティは各論的なことを決定する機関として想定されている旨の説明があった。

また、山口委員から、自由でフラットな文化の実現に向けて、例えば、教育研究分野の資源配分など、マネジメント・コミッティでの議論の質

を高めるためには、副学長も理事として議論に参加した方が良いと思われる旨の発言があった。

遠藤委員から、大学総括理事の下にいる副学長が大学全体を横軸で考える人であれば、理事長の下にいる理事と同等であることは当然であり、理事兼務とした方が良い旨の発言があった。この発言を受けて、田中学長から、大学総括理事は国立大学法人法上でも別格の理事であり、学長選考・監察会議の議を経て任命できる唯一の理事である旨の説明があった。

藤本委員から、大学は教育・研究が主な目的であり、これらを総括する者が理事にすることが適切であり、併せて、教学と経営の二つの軸のうち経営にはファイナンス以外の部分も含まれることから、財務担当理事以外の役割も分けて考えた方が良い旨の発言があった。

川口委員から、副学長の担当する教育、研究、産学連携が、理事が担当する医療、財務、戦略より重要度が低く見えるので、教育、研究、産学連携担当の副学長が理事であることが重要である旨の発言があり、併せて、理事は学内から選ぶのか、学外から迎えるのか質問があった。この質問を受けて、田中学長から、業務量により、必要があれば非常勤で学外理事を置くことも考えられる旨の説明があった。

村上委員から、副学長が理事を兼務する方が、実務的な内情を分かっているため、スムーズに運営できることを踏まえると、現実的な解であるとする旨の発言があった。合議体には、外部の意見を取り入れることで内部では気付かない問題点を指摘する機能が期待されるので、構成メンバーは検討が必要である旨の発言があった。この発言を受けて、田中学長から、合議体の規模感及び外部メンバーの割合はどの程度が良いか質問があった。この質問を受けて、村上委員から、企業における合議体の規模感は様々であるが、外部メンバーとして日本では社外取締役を増やす傾向にあること、また、議論の方向性は専門性が必要とされるような内容ではなく、大局的に考えなければならない事項を議論することが一般的である旨の説明があった。

松澤理事から、現行法の理事が経営に加わって学長をサポートするという体制に対して、合議体が理事長や学長の権限に対する牽制機能としての役割をどのように果たしているかがガバナンス改革のポイントとなること、また、マネジメント・コミッティでは、教育、研究、産学連携の担当が会議に入り、それらの意見を反映しつつ、法人全体の経営を見ていくことも重要なポイントになる旨の発言があった。

・統合に向けた本学の財政的課題について

廣川理事から、統合に向けた本学の財政的課題について、資料3並びに参考資料1から参考資料3に基づき説明があり、次のとおり意見交換が行われた。

氏家委員から、越中島地区の土地活用により得られる一時金のうち、リサーチホスピタル等に充てる投資的な金額の想定について質問があった。この質問を受けて、廣川理事から、本件は現在議論しているが、リサーチホスピタルという新しい病院を建てるのではなく、国際卓越研究大学に選定されるかどうかで金額が変わることを前提として、大学病院が既に備えているリサーチホスピタルとしての要素に足りない機能や充実すべき機能を加えるために資金を使いたいと考えている旨の発言があった。加えて、内田理事から、老朽化への対応や病院全体を強化していくためにも、一時金を活用して今あるリサーチホスピタル機能を補完していくことになる旨の発言があった。続けて、田中学長より、湯島・駿河台地区再整備に全額使用すれば、医工連携が目に見える形で進むため、投資効果も大きいと思われるが、国際卓越研究大学の採択の有無で大きく金額と規模が変わる旨の発言があった。

福田委員より、国際卓越研究大学に選定されない場合であっても、リサーチホスピタル構想は実現できるかどうか質問があった。この質問を受けて、田中学長より、規模は縮小するものの、リサーチホスピタルとしての機能を充実させることはできると考えている旨の発言があった。

河村委員より、研究者や大学院生の人材育成に積極的に寄附を求める

ということではできないかとの質問があった。この質問を受けて、廣川理事より、現在は基金を充実させるレベルには達していないが、将来的には一定の割合を事業に支出すること、また、大学統合後の事業としても財源は確保するが、統合前から先行して始める事業については、財源として定常的な不動産収入を考えている旨の説明があった。続けて、田中学長より、本学には大型の遺贈もあるので、寄附者の遺志に沿って、こういったところに使っていきたい旨の発言があった。

藤本委員より、統合により削減される費用は検討されているかとの質問があった。この質問を受けて、廣川理事より、民間企業であれば統合によって人員削減等による経費削減が期待できるが、国立大学法人は通常で人手が足りない状態であるため、統合による費用の削減はほとんど見込めず、民間と異なり節税対策や内部留保といった対策も取れないため、国立大学法人は経済的に大変苦しい旨の説明があった。この説明を受けて、藤本委員より、人的な部分以外の効率化できるところもあるので、すぐには難しくとも長期的に検討していく必要もあるとの発言があった。この発言を受けて、田中学長より、外部資金獲得による間接経費収入のほか、地代収入や雑収入等を活用するとともに、越中島の一時金は投資資金として確保しておき、寄附金を増やしていきたい旨の発言があった。

2 ガバナンス・コードにかかる適合状況に関する報告書（案）について

山田理事から、ガバナンス・コードにかかる適合状況に関する報告書（案）について、資料4-1から資料4-3並びに参考資料1及び参考資料2に基づき説明があり、本協議会終了後にメールにて意見照会を行うこととなった。

○ 報告事項

1 国際卓越研究大学審査結果について

古川理事から、国際卓越研究大学審査結果について、資料5に基づき

説明があり、各委員からのご意見を伺った。

遠藤委員より、残念な結果ではあるが、計画の方向性は良いものであり、ポテンシャルは高く評価されている旨、また、東京科学大学（仮称）自体が存在していないので、各項目の実現可能性をより明確にして、次回申請のタイミングを意識しながら戦略を練る必要がある旨の発言があった。

福田委員より、東京科学大学（仮称）がまだ存在していないことがマイナスに作用したことも想定されるが、今回のアドバイザリーボードからのコメントを踏まえた大学側の感想について質問があった。この質問を受けて、田中学長より、計画の方向性は良いとのことであったが、やはり東京科学大学（仮称）になっていないことも影響があったようにも思われる発言があった。

氏家委員より、次年度の公募までに、時間軸や目標指標等を明確した上で実効性のある計画を作成する作業を進めた方が良い旨の発言があった。この発言を受けて、田中学長より、情報管理を徹底したところもあるが、アドバイザリーボードから見ると、東京科学大学（仮称）は他の申請大学と比べて情報量が少なかったという反省点があると考えているので、これからはメディアにも積極的に情報を発信して、次回の申請に繋げていきたい旨の発言があった。

山口委員より、誕生していない大学というところが不利に働いた可能性はあるものの、構想がネガティブに捉えられていたものではないと理解しており、今後は情報発信に取り組む中で方針や戦略が明確化されると思うので、引き続き協力していきたい旨の発言があった。

（以上）