

## 2022年度第8回経営協議会議事要旨

- 日時 2023年3月3日（金） 10:00～12:08
- 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）、河村 潤子委員（学外委員）、  
福田 誠委員（学外委員）、佛淵 孝夫委員（学外委員）、  
宮崎 隆委員（学外委員）、山口 武兼委員（学外委員）、  
山口 寿一委員（学外委員）、  
廣川 和憲委員（理事・CFO）、大川 淳委員（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（連携・データサイエンス・教員人事担当理事）、  
今村 聡子委員（事務総括・男女共同参画・障害者雇用担当理事）
- 陪席者 瀬下 明学長特別顧問、鐘江 康一郎理事（IT化・業務改善担当）、  
藤谷 茂樹監事、岸上 恵子監事、  
森尾 友宏執行役、新田 浩首席副病院長、  
永田 昭浩総務部長、坂本 貴財務部長、  
横山 直樹統合教機構事務部長、藤谷 浩至統合国際機構事務部長、  
高砂 健介部長事務取扱、秋葉 泰樹病院事務部長、  
坂下 鈴鹿統合研究機構事務長、白谷 正洋戦略企画課長
- 欠席者 遠藤 信博委員（学外委員）

### ○ 確認事項

#### 1 2022年度第6回及び第7回経営協議会議事要旨（案）について

田中学長から、2022年度第6回経営協議会議事要旨（案）及び2022年度第7回経営協議会議事要旨（案）について、資料1-1から資料1-3に基づき確認を行い、原案どおり承認された。

## ○ 審議事項

### 1 2023 年度当初予算（案）等について

廣川理事から、2023 年度当初予算（案）等について、資料2-1から資料2-4並びに参考資料1及び参考資料2に基づき説明があり、審議の結果、原案どおり承認された。

山口武兼委員から、病院の診療がコロナにより大きく傷ついており、患者の受療行動も変わってきているため、そこをどう回復させていくかを検討する必要がある旨の発言があった。

福田委員から、厳しい予算となっているが、最悪の場合に備えた財源の確保はあるのか質問があった。この質問を受けて、廣川理事から、資金不足が生じる際には、目的積立金の充当のほか、中長期の運用資金、及び短期運用資金を充当できる旨の説明があった。続けて、福田委員から、中長期の運用資金を取り崩した例があるかどうか質問があった。この質問を受けて、廣川理事から、取り崩しの例はないこと、また、資金運用管理委員会を昨年設置して運用方法について議論している旨の説明があった。

加えて、福田委員から、東京工業大学も予算編成をしているが、今年度の予算策定は両大学間で干渉しないこととなっているのか質問があった。この質問を受けて、今村理事から、2024年度の前半までは各大学で編成し、統合する後半からは両大学間で相談をしながら予算を編成していくこと、また、移行期間である第4期中は、両大学の第4期の計画を尊重しながら全体の予算編成を組んでいくことになる旨の説明があった。

さらに、福田委員から、将来的に大学債を発行することも考え、来年度の予算は堅めに見積もるのが良く、教職員に対しても十分な説明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、全教職員に対して毎月発信している学長からのメッセージで厳しい財政状況について説明しており、補正等を組む必要が生じた場合には早急な対応を進めていく必要があると考えている旨の説明があった。

河村委員から、研究大学として象徴的な収入源である間接経費収入を固めに見積もっており、産学連携や競争的外部資金の収入を増やすという大学の全体の方向性と齟齬が出るのが懸念される旨の発言があった。この発言を受けて、廣川理事から、収入部門は、保守的に予算を設定する傾向があるため、予算策定プロセスを前倒して、執行部からガイダンスを出すことや、予算の各担当者との対話が必要であると考えている旨の説明があった。

宮崎委員から、研究者の研究業績を伸ばす必要がある一方で、スペースチャージの増額等により研究者のモチベーションに影響を及ぼすことが懸念されるため、病院収入の増収策を検討し、研究に還元できるようにする必要がある旨の発言があった。この発言を受けて、大川理事から、機能強化棟の稼働や、ベッドコントロールセンターの設置による稼働率の向上を図っているため、病院収入は最終的には予算で出している数値よりも良いものとなることが期待される一方、新型コロナウイルス感染拡大の影響で患者の受療行動が変化していることを踏まえた堅めの予算としている旨の説明があった。

山口寿一委員から、予算編成の着手を前倒しすることは大事であり、国立大学は余剰利潤が簡単に生まれる構造ではないことを踏まえると、全体のバランスを見ながら、収支改善のアイデア等を出しつつ時間をかけて枝ぶりの良い予算を策定することが全体の利益にも繋がる旨の発言があった。

佛淵委員から、大学統合にあたり、病院セグメントは両大学間で行き違いがないように堅持する必要があるとともに、人の雇用など後年度負担になるものは外部資金を獲得したところだけに限定する等の長期的な組織の在り方の検討も必要である旨の説明があった。

氏家委員から、予算編成においては、各部門において低い収入設定や高い経費設定をしようとするインセンティブを止める工夫が必要であること、また、比較的短い期間で解消できる赤字は短期借入れも選択肢となり得る旨の発言があった。この発言を受けて、田中学長から、越中島

地区の土地活用により一時的な資金が入ってくるものの、赤字への対応の際にそれに手を付けるばかりではいけないと考えている旨の発言があった。また、廣川理事から、病院の赤字について、診療報酬の歪みや新型コロナウイルス感染拡大による患者の受療行動の変化は今後もあまり変わらないと予想されることから、状況分析に基づき大学側で収入改善に向けて対応を変える必要があると考えている旨の発言があった。加えて、廣川理事から、越中島地区の土地活用による資金を見込んだ借入れも可能ではあるが、当該資金は、本学の湯島・駿河台地区の建物等への設備投資に充てる必要があると考えている旨の発言があった。

## 2 国際卓越研究大学の申請書類（案）について

古川理事から、国際卓越研究大学の申請書類（案）について、資料3-1から資料3-4並びに参考資料に基づき説明があり、審議の結果、原案どおり承認された。

なお、事前に学外委員よりいただいていた意見は次のとおり。

- ・今までの研究ではない、新たな価値を創造する研究領域を作り上げること、また医工連携により社会に出るまでの時間が短くなるということをもう少し強く言った方が良いのではないか。大学を変えることで、日本の国力、価値創造能力を高めることがポイントである（遠藤委員）
- ・人材の範囲を広げて、学生に教えるだけでなく、価値創造を実際に行う側の企業人にも門戸を広げるという立場を表明していただくと良い。（遠藤委員）
- ・今までになかった産学連携ができることはアピールしてほしい。こういった調書は総花的になるので、他所にないというものを見せつける書き方にしてほしい（佛淵委員）
- ・これまで支援人材を減らしてその分を研究者が行っていたことが研究の劣化につながったため、研究員や支援人材の拡充は重要である（山口武兼委員）
- ・文章の中に年俸などの数値が記載されているが、記載されているレベ

ルは国際標準として妥当か、根拠がなければ書かない方が良い（氏家委員、福田委員）

- ・企業との研究開発が社会実装されることにより資金が入ってくる部分を大きくすることが科学大の目的である（氏家委員、宮崎委員）
- ・今までの大学ができなかった「失敗を恐れない」という姿勢は大切である（福田委員）
- ・運営費交付金依存度の低下をアウトカムとすることはリスクはあるが、意思があるとは評価されると思われる（福田委員）
- ・研究者以外の大学のスタッフも大学を担うプロであるべきであり、また研究者側も研究を推進するパートナーとして扱うような風土を作っていくことを目指すべき（河村委員）
- ・テクノロジーはヒューマニズムと結びつくことが大切であり、技術とビジネスの融合においても人を大切に作る観点を忘れてはならないため、平時から人を診ている医療関係者の視点から融合させると良い（山口委員）

これに加えて、氏家委員から、基礎研究や橋渡し研究から社会実装に至る学際的な研究について、異分野融合した後のスタートアップの段階は収益化するまで時間を要するため、その前の異分野融合の段階から外部資金を獲得することを具体的に検討すると良い旨の発言があった。この発言を受けて、田中学長から、スタートアップの成功する確率は非常に低く、必要なお金は少ない一方で投資されにくいという状況があるため、まずは大学のギャップファンドを拡充する方策について検討する必要がある、本件については別の機会に氏家委員より教示を受けたい旨の発言があった。また、古川理事から、国際卓越研究大学の申請書類作成にあたり、成長戦略に関する記載の中で医工連携について十分に表現ができていなかったため、記載について再度検討をする旨の説明があった。

山口寿一委員から、スタートアップ教育に特化したビジネススクールを新たに創設するという事について、MBA（経営学修士）の取得のような性格を持つ構想かどうか質問があった。この質問を受けて、古川理事

から、スタートアップ教育をサポートしているベンチャーキャピタルの教育コンテンツを利用する等により、MBAを出すことを構想している旨の説明があった。この説明を受けて、山口寿一委員から、理工系でMBAの取得を目指すビジネススクールの創設は国内では例が少ないことから良いアイデアであり、医歯学と理工学の再定義を大学統合にあたり掲げていることから、情報と人の視点を加えた理工学という新大学の理念が反映されたビジネススクールとなってほしい旨の発言があった。

河村委員から、「支援人材も研究を推進する仲間」というポイントについては、大学を1つの研究チームとして捉えて、事務職員や技術職員をその中の一員、あるいは研究者と対等なパートナーとしてのプロ人材として育てていくべきであり、そのことを東京科学大学（仮称）の目指す「自由でフラットな文化」に向けた意識改革の一環として考えることはできないか、また、国内外留学制度のようなものも教員に限定せずに事務職員や技術職員まで拡大するほか、他大学との差別化を検討する際にはアートもビジョンに入ってきて良いと思われる旨の発言があった。これらの発言を受けて、田中学長から、多様性、公平性、包摂性は全ての教職員や学生に当てはまるものであり、国内外留学についても事務職員等を含めて実現できるように考えていきたい旨、また、アートとサイエンスは全部を1つの大学でカバーすることは難しいが、両者は対になるものであるため、他大学との包括連携も含めて検討していきたい旨の発言があった。

福田委員から、差別化できるポイントとしてコンバージェンス・サイエンスや医工連携は申請書の中にしっかり記載する必要がある、併せて、今後行われるヒアリングを見据えて書類を出すと良い旨の発言があった。この発言を受けて、田中学長から、現状では目の前の書面審査を通すことに考えが終始しているが、その先のことも考えながら作戦を考える必要がある旨の発言があった。

### 3 役員退職手当の業績勘案率（案）について

田中学長から、理事の役員退職手当の業績勘案率（案）について審議願いたい旨の提案があった。該当理事の退室後、永田総務部長から、資料4に基づき説明があり、審議の結果、理事の役員退職手当の業績勘案率（案）に関して、学長一任とすることが承認された。

○ 報告事項

1 設置審への意見伺いの書類（案）について

今村理事から、設置審への意見伺いの書類（案）について、資料5-1、資料5-2並びに参考資料に基づき説明があった。

福田委員から、国際卓越研究大学の採択の前に設置審の認可が必要なのか、設置審の認可との兼ね合いで他大学から遅れて国際卓越研究大学の審査を受けることとなるのか質問があった。この質問を受けて、今村理事から、設置審と国際卓越研究大学の審査は連動しておらず、別々に行われるため、この手続きを経ることにより国際卓越研究大学の審査が他大学と比して遅れるということはない旨の説明があった。また、田中学長から、国際卓越研究大学は、東京医科歯科大学と東京工業大学が共同で申請する形である旨の補足があった。

2 本院における新型コロナウイルス対応及び経営状況について

大川理事から、本院における新型コロナウイルス対応及び経営状況について、資料6に基づき説明があった。

3 越中島地区の土地の有効活用に係る事業協力者公募の審査結果について

廣川理事から、越中島地区の土地の有効活用に係る事業協力者公募の審査結果について、資料7-1から資料7-3に基づき説明があった。

氏家委員から、応募があった企業によって一時金に差がある理由について質問があった。この質問を受けて、廣川理事から、本学の越中島地区の土地利用に対する可能性を高く評価した企業は一時金を高くしているものと思われる旨の説明があった。また、田中学長から、企業ごとに

計画している建築物が異なるため価格差が生じていると思われる旨の発言があった。この発言を受けて、廣川理事から、企業へのヒアリングの中でも田中学長の発言と同様の説明があった旨の補足があった。

宮崎委員から、将来における収入の見込みや所有権、及び近隣住宅等に係る対応について質問があった。これらの質問を受けて、廣川理事から、所有権は本学にあり、収入の見込みとして一時金の他に地代が見込まれること、また近隣住宅等に配慮した計画となっている旨の説明があった。

山口寿一委員から、地代や一時金の条件が事業協力者側の事情で見直されることはないか質問があった。この質問を受けて、廣川理事から、事業協力者側の事情で地代や一時金が見直されることはない旨の説明があった。続けて、田中学長から、一時金は、国際卓越研究大学の中では外部資金とみなされるため、助成額にも影響があることを考慮した旨の補足説明があった。

福田委員から、応募があった企業間の価格差は、企業の越中島地区の土地に対する期待の表れであると思われる旨の発言があった。

#### 4 2023年度管理・運営体制について

学長から、2023年度管理・運営体制について、資料8に基づき説明があった。

#### 5 2023年度経営協議会開催スケジュールと主な議題について

今村理事から、2023年度経営協議会開催スケジュールと主な議題について、資料9に基づき説明があった。

(以上)