

## 平成28年度 第4回経営協議会議事要旨

日 時 平成28年11月21日(月) 14時57分～16時39分  
場 所 学長室  
出席者 (学外委員) 井田委員, 大平委員, 陣内委員, 戸上委員, 中尾委員,  
古川委員  
(学内委員) 宮崎学長, 滝澤委員, 門出委員, 後藤委員, 和田委員,  
小坂委員, 山下委員  
欠席者 (学外委員) 潮谷委員, 山口委員  
陪席者 吉田理事, 佐々木監事, 田中教育学部長, 中村経済学部長,  
原医学部長, 石橋工学系研究科長, 渡邊農学部長, 只木評価室長

・学長から, 平成28年度第1回, 第2回(書面会議)及び第3回(書面会議)の経営協議会の議事要旨の確認について依頼があった。

### 【 審議事項 】

#### (1) 平成28年人事院勧告への対応に伴う就業規則の改正について

学長から, 本件について, 平成28年の人事院勧告による, 国家公務員の給与改定に準拠する基本方針に基づき, 職員給与規程等を一部改正するものである旨の説明があった。

次いで, 人事課長から, 本学における人事院勧告への対応については, 「国立大学法人佐賀大学における給与改定の基本方針」に基づき, 国家公務員の給与改定に準拠する改正を行うこととしていることから, 平成28年の人事院勧告に基づき, 11月16日国において決定された国家公務員の給与改定に準拠し, 職員給与規程等を一部改正するものである旨の説明があり, 審議の結果了承された。

#### (2) 国立大学法人佐賀大学役員報酬規程の一部改正について

学長から, 本件について, 審議事項(1)と同様に, 基本方針に基づき, 役員報酬規程を一部改正するものである旨の説明があった。

次いで, 人事課長から, 「国立大学法人佐賀大学における給与改定の基本方針」に基づき, 国家公務員の給与改定に準拠し, 役員報酬規程を一部改正するものである旨の説明があり, 審議の結果了承された。

(3) 人事管理における教員のポイント制の導入について

学長から、本件について、人件費管理をベースとしたポイント制を導入し、全学的に運用するものである旨の説明があった。

次いで、人事課長から、人件費の増加により、現在の仮定定員管理をベースとした人事管理が難しい状況となっており、新たな教員定数管理制度を構築することが急務であることから、人件費管理をベースとしたポイント制の平成29年4月からの導入に向けて、その概要等の説明があった。

学長から、今後も人件費の削減は続き、その中で学長裁量定数4%を確保する必要があること、また、ポイント制導入により各部局においては、ポイント総数内で准教授1名と助教2名を教授2名に、または、教授2名を准教授1名と助教2名と、教員を1名増やすことも可能となる旨の発言があった。

学外委員から、各学部の現状のポイントは、適正だということが前提であるのか、また、人件費抑制のためにベテランの教員数が抑制され若手教員ばかりになりがちではないかとの意見があり、学長から、適正かどうかという判断は難しく、若手教員が多いほうがよい部局や、ベテラン教員が多いほうがよい部局など、部局によって事情が異なり、合理的であれば認めていくことになるが、人件費抑制の方向性は変わらない旨の発言があり、審議の結果了承された。

(4) その他

特になし。

【 報告事項 】

(1) 平成28年度国立大学法人施設整備費補助金（国立大学改革基盤強化促進費）の採択について

学長から、本件について、平成28年度国立大学法人施設整備費補助金に、本学芸術地域デザイン学部の教育研究設備が採択された旨の報告があった。

次いで、財務部長から、平成28年度文部科学省の予算に20億円計上されている補助金であり、芸術地域デザイン学部から「新たに設置した芸術地域デザイン学部と地域との共創によるメディアコンテンツ総合教育研究設備整備事業」として要求していたものが採択された旨の報告があった。

(2) 平成28年度政府補正予算（佐賀大学関係）について

学長から、本件について、平成28年度政府補正予算が8月24日に閣議決定され、10月11日に予算成立したものである旨の報告があった。

次いで、財務部長から、平成29年度の概算要求で要求していたものが、平成28年度補正予算として前倒しで採択されたものであり、医学部附属病

院の「薬剤業務支援システム」及び「熊本地震からの復興」対象予算として、被災学生（半壊以上）への授業料等免除予算が採択された旨の報告があった。

環境施設部長から、本庄キャンパス教養教育2号館の耐震を含む全面改修が採択された旨の報告があった。

(3) 平成29年度国立大学法人佐賀大学運営費交付金概算要求額（文部科学省）の概要について

学長から、本件について、文部科学省から財務省に提出された平成29年度概算要求のうち佐賀大学に関するものである旨の報告があった。

次いで、財務部長から、国立大学法人佐賀大学運営費交付金予定額、基幹経費、機能強化経費及び特殊要因経費の概算要求額の詳細について説明があった。

環境施設部長から、平成29年度施設整備概算要求事項は、継続1件（病棟・診療棟等改修）、要望1件（ライフライン再生（排水設備等））が選定されており、12月末に採択について決定される予定である旨の説明があった。

(4) 平成27年度に係る業務の実績に関する評価の結果について

学長から、本件について、11月15日の文部科学省国立大学法人評価委員会において確定し、即日、通知された評価に関するものである旨の報告があった。

次いで、評価室長から、全体評価において、「芸術地域デザイン学部」の設置、「留学支援英語教育カリキュラム」等の実施による留学支援等が挙げられていること、また、項目別評価において、4項目すべて「順調」との評価であった旨の報告があった。

(5) 平成28年度会計監査人の選任について

学長から、本件について、文部科学大臣より会計監査人の選定結果について通知があったものである旨の報告があった。

次いで、和田理事から、平成28年6月16日付で文部科学大臣より、国立大学法人佐賀大学の会計監査人として「新日本有限責任監査法人」を選任したことについて、通知があったことの報告があった。

(6) その他

特になし。

## 【 意見交換 】

### ◎ 民間企業等の経営手法による大学業務の合理化・効率化について

学長から、本件について、民間企業等の経営手法による大学業務の合理化・効率化について、ご意見を伺いたい旨の説明があった。

意見交換を行い、委員から次のような意見等が出された。

(●は学外委員の意見等、○が学内委員の説明等)

#### 1. 学長をはじめとする執行部の経営方針（意思）の構成員への浸透

- 情報の共有に関し、教職員は、全員同じPC等を所持しているのか。  
○同じではないが、基本的には全員利用しており、LANを通して情報の共有はできる。
- 全教職員に対し、毎月1回決まった時間帯に現状を伝えることは、学長からやっておられるのか。  
○同じ時間帯・時期というのは、各部局によってスケジュールが異なるので難しい。
- 情報の共有は海外にいてもできるのではないか。  
○様々な情報をメーリングリストで一斉に発信できるが、共有するということろまではいっていないのが実状である。通知文等をメーリングリストで発信しても、メールが多すぎて読まないこともあり、難しいところである。
- 毎月初めに各支店に全社員が集まり、社長がその月の方針を確認し、経営方針・営業の方針等を徹底させている。毎週月曜日に全支店長から問題点等を1～2分報告をさせ、それに対して即決をして週の方針を徹底させている企業もある。  
○大学運営連絡会のあり方を少し変えて、部局長等が全員出席し、部局を網羅するようにして、運営と経営に関する指標（中期計画のKPI報告の場合もある）を毎月部局から発表してもらうことにした。一方的な役員からの発言だけではなくなり、望んでいる方向に進んでいると思うが、それが部局の教員にまで周知されているかというのはいわからない。
- 1つのグループが10人以上になると徹底が難しくなるという経験則があるので、5～7、8人のグループを作り、グループ長に対して徹底的な教育をしてグループ内に周知徹底している。  
○部局の教授会はもっと数が多いので、部局長としても周知徹底は困難のようである。
- 段階を踏めば踏むほど、多ければ多いほど徹底できなくなる。できるだけ1段階から2段階くらいで収めないと徹底は難しい。
- オブザーバーとして参加している部局長に現場の声を聞きたい。
- 学部教授会は5～60人規模なので、言葉としては伝わっているが、それがどんな効果を生むのかということまで理解してもらうのに苦慮している。

- 様々な会議の中で意識しているのは、表面だけでなく、隠さず中身をしっかりと伝えることである。意識が共有できると同じ方向を向くことになる。
- 現状では、意識の共有ができるのは部局長ぐらいまでである。
- 上司だけ知っていても部下は動かない。ただ、どこまで教えるかというのは難しい。
- 伝言ゲームと一緒に、下へ行くほど違う話になることがある。
- 下部の会議の時に担当の上司がきちんと伝えているかというチェックをしている。
- ISOの取得は無駄だと思っていたが、どうやったら改善できるかといったことを社員に競わせて提案させ、年1回改善大会を開催している。各学部で提案を出して競わせることはできるかもしれない。
- 大学は部局によって分野が違うので難しいのではないか。
- 多くの情報がある中ですべてを伝えようというのは無理なことで、何を伝えたいのか、どんな効果があるのかを、ポイントを絞って効率的に伝えることが大事ではないか。また、伝える際は、内部的に事務連絡会議のような形で伝えていくやり方と、外部的に貼り紙みたいな形で折に触れて情報発信し、浸透していくやり方を行ってはどうか。
- 毎週月曜日に学長メッセージとして流したらどうか。
- 全学に周知されても、自分の学部には関係ないとして流してしまうことが往々にしてある。個々の教員に認識してもらうことは難しい。
- 通達の内容のポイントを絞って伝える努力をする必要がある。
- 学長は学部内の人事権があるか。
- 教授等教員を選考する際に事前に認可する権限はある。また、教員が新しく任命されたときに、以前は部局長が渡していた辞令を現在は学長自身が渡しており、その際に様々な話をするので顔が見えてくる。
- 経営トップとしては理念を言うわけで、それは変わるべきではない。その後は下の人目標を設定してクリアしていくわけで、伝えるのは簡単なことを一言で伝えればよい。いろんなことを情報発信しても伝わらない。
- 人件費を削減しなければならないことすら現場の教員には周知できていないのでなかなか難しい問題である。

## 2. リスクマネジメント、コンプライアンスに対する構成員の意識醸成

- 内部統制という問題がここ1～2年国立大学法人でも求められるようになってきた。そんな中で、教員一人一人のコンプライアンス意識が薄いのではと感じている。
- 民間企業でコンプライアンスを重視するようになったのは2001年である。当時は残業時間も多く、厳しい営業状況の中で意識を変えるのは大変だと思い、5年を目途にして意識改革を行った。トップダウンでやるのではなく、次世代の幹部候補生をコンプライアンス委員会の推進委員にして主導させ、まず部署ごと

にリスクを洗い出しディスカッションをさせた。それに基づきコンプライアンスガイドラインを作成した。時間はかかるかもしれないが幹部を養成するつもりでやるとコンプライアンスもリスクマネジメントも意識が変わってくるのではないか。

○職責に手当がある重要な会議の出席率でさえも低いことがあったので、「3回欠席したら委員を辞退していただく」という取り決めを行った。学部内の教授会においても特定の欠席者が多く職責を果たしていないように思われるので、学部長に検討してもらうことを考えたが、若い教員に委員になってもらい、改善方法を考えてもらう方法もよいのではないか。

○学部によっても違うかと思うが、改善できるのではないか。

●企業の場合、コンプライアンス違反により消滅してしまうことになるが、大学の場合は無くなることはないので意識が薄いのではないか。

○どのように意識をもたせているのか。

●新入社員研修で必ずコンプライアンス研修を行っている。企業にはコンプライアンス担当の部署があり、担当の役員もいる。経営者がコンプライアンスの重要性を徹底的に言い続けることが大事である。

●組織の場合はメリットが得られるか得られないかという明確な目標があるが、大学の場合は、学問中心でコンプライアンス等は後回しにされやすい。コンプライアンスに限って言えば、大学のコンプライアンス失敗例を伝えてはどうか。

○貴重なご意見をいただきありがとうございました。

以 上