

## 第89回 経営協議会議事録

日 時：令和3年6月21日（月）

14時00分～16時05分

場 所：事務局第1会議室（オンライン併用）

### 出席者

梅原出（議長）、高木まさき、三宅淳巳、谷地弘安、梶島洋美、泉真由子、関崎徳彦、相澤益男、亀崎英敏、國井秀子、合田隆史、古尾谷光男、松本洋一郎、室伏きみ子

### 議 事

#### I 議事録報告

第88回経営協議会議事録（案）について、資料1のとおり確認した。

#### II 審議事項

##### 1. 第4期中期目標・中期計画（案）について

理事（総務・評価・広報・施設担当）から、資料2-1～資料2-5に関する資料説明が行われた後、学長、理事（研究・財務担当）、理事（教育・情報担当）、理事（総務・評価・広報・施設担当）から、第4期中期目標期間における「学長ビジョン」「研究戦略」「教育戦略」「業務運営の改善・効率化」についてそれぞれ説明が行われ、その後意見交換が行われた。

委員からの主な意見等は次のとおり。

- ・横浜国立大学の将来像として全体的に妥当と考えるが、その上で2点申し上げる。

まず1点目は、国際社会や日本が直面している世界的な課題である、「グリーン社会の実現」や「デジタル・トランスフォーメーション」に関する明確な目標・計画が見えない。これらは中期目標大綱の中でも明確に述べられている課題であるので、これらの課題に対する取り組みを盛り込んでいただきたい。

2点目は評価指標について。多くのところで明確な指標や具体的な数値目標が示されていることは非常に良い。一方で定性的な指標も散見されるので、できるだけわかりやすい評価設定を検討いただき、目標管理（進捗管理）をしっかりとっていただきたい。

→1点目について、グリーンテクノロジーに関しては、蓄電や水素エネルギーなどの研究は本学が強い分野であるし、台風を人工的に制御し発電するなどの非常に特徴的な研究（ムーンショット型研究開発事業ミレニア・プログラムに採択）にも本学が中心となって他大学と共に取り組んでいる。デジタル技術に関しても、量子情報の分野でムーンショット型研究開発事業に採択された次世代技術の研究を行っていたり、デジタルセキュリティの分野でも強みを持っている。ご指摘のとおりグリーンやデジタルの分野は重要であるし本学としても伸ばしていかなければならない分野なので、本学は強みを持っているということも踏まえて、中期計画に盛り込めるか検討したい。

また、理工系に限らず社会系や教育学系の生き残りもデータサイエンスと無縁ではない。社会科学系の生き残りはデータサイエンスの分野へ如何にコミットできるかにかかっていると思うし、教育学系も GIGA スクール構想に本気で取り組まなければならない。

→評価指標については、定量的な指標を設定できる所がないか改めて精査したい。ただ、大学には様々なステークホルダーがおり、同じ計画でも、それぞれの立場によって評価指標が変わってくるものもあり、あえて数値化・定量化を避けたものもある。学内でも議論を重ねて、数値化できないところも含めてそれなりの根拠を伴ってこの評価指標とさせていただいているので、その点をご理解いただきたい。

- 首都圏大学との連携構想の話の中でお茶の水女子大学の名も挙がった。お茶の水女子大学はジェンダーイノベーションやフェムテックの開発などに力を入れているので、連携することで素晴らしい成果を上げられるものと楽しみにしている。
- 個々の優れた取り組みを融合させて新しいものを生み出すことについてはとても重要で、そのために課題解決型の教育研究が重要である。分野横断型プロジェクトに大学院生を参加させることに関しては、企業人や行政人にも参加していただいて、教員・学生・外部の者が実社会の課題に対して取り組んでみるのも面白い。
- 将来の大学経営の中核を担う人材育成についてだが、これは本当に大切であるが難しい。大学運営は“自分事である”という意識を植え付けることが大切。若い教員に経営の一端を任せるくらいの気持ちで、人材育成に取り組んでほしい。
  - 若手人材育成に関してだが、学長補佐に第4期中期目標・中期計画（案）の策定に携わってもらい、学長補佐懇談会の中でも様々な議論を行ってきて刺激になったと思う。今後、統合イノベーション戦略や科学技術イノベーション基本計画についても議論してもらい、自分事として本学の運営について考える場となるよう発展させていきたい。
- 科学技術イノベーション基本計画への対応はもちろん大事だが、男女共同参画基本計画への対応も積極的にお願いしたい。

• SDGsについて横浜国立大学がどのように貢献するのか、もう少し中期計画に落とし込んでいかがか。

• 女性教員比率 22.5%は議論されたうえでの数値と思うが、十分チャレンジしたレベルの数値なのかどうか。また、女子学生の進学率や女性幹部・女性教授なども数値目標として設定することもできるのではないか。

→SDGsもキーワードとしてうまく盛り込むことを検討したい。

女性教員比率は本学としてはかなりチャレンジングな数字であるが、これを達成すべき最低限の数値目標と位置付けて頑張っていきたい。

女性幹部については、今年度から副学長として女性2名、経営協議会委員も女性2名に加わっていただいて、学長としてのメッセージを発出しているつもり。今後、学内でもこの思いを共有して取り組んでいきたい。

• 神奈川県にある強みを生かした首都圏連携の話があったが、横浜国立大学として主体性、自立性を確保しながら取り組んでいただきたい。自治体などの行政側は首長が代われれば政策も変わるし、官の研究母体も官僚的な運営（政策が代われれば方針も変わる）をされがちなので、様々な所と連携をしつつも横浜国立大学が主体性をもって引っ張るようにしてほしい。

• もともと神奈川県や埼玉県の大学には地元や他県から学生が集まっていたが、現在は東京23区に流入している状況。ただ、国や地方では多極型国土構造ということがまた再び言われはじめて地方拠点・地方創生という流れにあり、その動きは注視しないといけない。

また地方は（地方大学の）定員増を歓迎したが、地方大学からは異論も出ている。定員だけ増やしたとしても、教育研究環境が整備されなければ質の高い教育ができないというもの。国に対して大学の教育研究環境を抜本的に強化するための政策（予算増）を、国大協とも協力して強く訴えてい

くべき。

- 地方銀行との連携の話については、地方銀行は大再編時代となっており、収益率が高い銀行でも体力は弱まっており、生き残りの方に時間とお金を割いている状況であることは理解しておく必要がある。経営アドバイザーを迎え入れるということについても歓迎するが、大学として自立性を持って取り組んでいただきたい。
- 野心的な中期計画だと思うので、しっかりと進行管理して取り組んでいただきたい。  
→本学の主体性についてはとても重要であると思っているので、しっかりとその辺を踏まえたいえで行動していきたい。
- 中期目標の期間は何年間を指しているのか。  
→中期目標・中期計画は6年間。ただ、第4期だけで中期目標期間が終わるわけではなく、第5期に花が咲く計画も入れているので、10年・20年の取り組みだと思っている。
- 体系的に第4期計画に取り組む姿勢を見せていただいた。その上で2点申し上げる。  
1点目は、神奈川・横浜をベースとした首都圏エリアの連携構想について、特長を捉えたアトラクティブな名称を付けられないか。この取り組みで何が実現するのか、知の統合により首都圏エリア連携することの特長は何かといった、中期目標・中期計画の中での位置づけが分かりにくくなっているが、この取り組みの特長づけがすなわち横浜国立大学の特長になるのではないか。世界的課題へチャレンジする姿勢が見当たらないという意見もあったが、“この首都圏エリア連携構想によって世界的課題の解決を推進できる”というように、大きな方向性に具体的な目標と重ね合わせると特長的になるのではないか。  
2点目は、各委員からも評価指標を明確にすることや進捗管理についての意見があった。指標設定は推奨されているが、いろいろな指標を取り入れると、指標に向かって（バラバラに）向かっていくことになってしまいかねないので注意しなければならない。第4期は各年度の年度評価が廃止される。すなわち毎年の進捗管理や評価も含めて、全学的に（方向性を見失わずに）進めていかなければならないということ。ビジョンを明確にしたならばそこに向かう戦略を十分に練らなければならない。データが集積し評価も一体として考えられる学長直下の組織を設け、全学的な戦略を検討する体制の構築を検討してはどうか。  
→現在 IR 室という学長直下の戦略を練る組織があり、そこを強化する構想もある。それらも踏まえ、今後しっかり対応していきたい。
- これまでの議論にあまり付け加えることはないが、あえて申し上げるなら、今の世の中は大学に対する過剰な期待がある。そのすべてにこたえていると大学が本来持つべき機能を毀損する恐れがある。声高に言うのは難しいが、学長として大学構成員をどう守り育てるかという視点も持ってほしい。日本全体が抱える問題として、科学技術人材をどう育成して、世界にビジブルな人材として送り出すという問題がある。教員が様々な要求に対応して、本来やるべき教育研究活動に使う時間が少なくなってしまうと、本来のファンダメンタルが壊れて行ってしまう恐れもある。すべてを大学内で完結させるという発想でなく、どういう大学・研究機関・企業と組んでいくのか。SDGs についていえば、国連は2020から2030年を行動の10年としており、そういった流れに沿って動くことが重要であるが、目標のどれかだけをやれば終わりということではないので、（幅広い研究を推進するための）ネットワークづくりも考えていただきたい。  
さらに企業の世界では ESG (Environment, Social, Governance) の指標が重視されるようになり、それに取り組まなければ世界から見放されてしまうという状況。横浜国立大学も意識を高く持ち、そういった企業とどう組んでいくか。ローカルな話では、自治体には神奈川県、横浜市、川崎市などがあるし、これらの地域には様々な大学もあるが、誰とどう上手く組んでいくか、そういう視点を持ってやっていただきたい。

人材をうまく流動させながら、その人材がメリットを受けるような構造を日本全体で構築しなければいけないと思うが、横浜国立大学が牽引してくれることを期待する。

政治の方も日本の科学技術の劣化を非常に心配しており、科学技術の危機をどうにかしようという動きもあるのでそういったところも読み取りながら動いてほしい。

→教員の研究エフォート等は重要な問題であると認識しているし、科学技術の劣化という話もそのとおりだと思う。本学としても出来ることを見つめ直して、しっかり考えていきたい。

以上の議論を踏まえ審議した結果、上記の意見を可能な範囲で反映させることを前提として、第4期中期目標・中期計画（案）が承認された。

併せて、今後軽微な字句等の修正については役員会に一任する旨了承された。

## 2. 令和2事業年度に係る業務の実績に関する報告書（案）について

理事（総務・評価・広報・施設担当）から、資料3-1～資料3-2に基づき、令和2事業年度に係る業務の実績に関する報告書（案）についての説明があった。主な内容は次のとおり。

- ・令和2年4月に新たな年俸制を導入したこと
- ・混合給与制度、クロスアポイントメント制度を活用することを明記した教員人事の基本方針を策定したこと
- ・ファンドレイザーを中心に、寄附募集活動を積極的に行った結果、横浜国立大学基金に前年度と比較し、388%増の寄附が集まったこと。
- ・総務省事業のムーンショット型研究開発事業、科研費基盤研究（S）等、大型の研究費が採択されたこと。
- ・「緊急学生支援寄附金」の特別サイトを作成し、多くの緊急学生支援寄附金の受入を促進したこと
- ・多様なステークホルダー向けに図表や写真を多く用いた「Academic Financial Report 2020」を作成したこと
- ・防災・事業継続計画を活用しつつ、危機管理警戒本部が中心となる危機対応の仕組みを構築したこと

つづいて、今後7月～8月に国立大学法人評価委員会で審議された後、ヒアリングを経て11月頃に評価結果が通知されるスケジュールである旨の説明があった後、審議の結果、原案のとおり承認された。

## 3. 大学機関別認証評価（令和3年度受審）自己評価書（案）について

理事（総務・評価・広報・施設担当）から、大学機関別認証評価については7年間に一度受審する必要がある旨の説明があり、つづいて資料4-1～資料4-2に基づき、大学改革支援・学位授与機構に提出する大学機関別認証評価（令和3年度受審）自己評価書（案）について説明があった。主な内容は次のとおり。

- ・自己評価において、領域1～6の基準27項目のうち、領域5の基準5-3を除いて、基準を満たしていると判断していること
- ・基準5-3の、国際社会科学府（博士課程後期）の定員未充足の問題及び都市イノベーション学府（博士課程後期）の定員超過の問題については今後改善すること
- ・重点評価項目である内部質保証体制については、基本方針等を新たに定めたこと

以上の説明の後、審議の結果、原案のとおり承認された。

## 4. 教職大学院認証評価（令和3年度受審）自己評価書（案）について

理事（総務・評価・広報・施設担当）から、教職大学院認証評価については5年間に一度受審する

必要がある旨の説明があり、つづいて資料5-1～資料5-2に基づき、教員養成評価機構に提出する教職大学院認証評価（令和3年度受審）自己評価書（案）について全ての項目で基準を満たしていると判断した旨の説明があり、審議の結果、原案のとおり承認された。

5. 令和3年度目的積立金の活用計画（案）について

理事（研究・財務担当）から、資料6に基づき、令和3年度目的積立金の活用計画（案）について説明があり、審議の結果、原案のとおり承認された。

6. 令和2年度決算（案）について

理事（研究・財務担当）から、資料7-1～資料7-4に基づき、令和2年度決算について説明があった。主な内容は次のとおり。

- ・令和2年度の最終的な損益は約2億円の黒字であり、目的積立金として申請する予定であること。
- ・前年度と比較して利益を増加させた主な要因は外部資金収益の増加などによるものであり、利益を減少させた主な要因は教育研究費や受託研究費などの費用の増加によるものであること。
- ・外部資金の増加の要因は、新型コロナウイルス対策の緊急学生支援寄附の受け入れにより件数が伸びたことや、新たな授業料減免制度による補助金の増加が大きく影響していること。
- ・貸借対照表及びキャッシュフロー計算書において大きく数字が変動している項目は、大規模改修工事の影響であること。

つづいて、議長から、決算書類等を文部科学大臣へ提出する際に添付することとなっている「監事監査報告書」についてもこの場で併せて報告する旨の説明があり、監事から、資料10に基づき、令和2年度の監事監査において、いずれの監査項目においても指摘すべき事項等は認められなかった旨の報告があった。

以上の説明の後、令和2年度決算（案）について審議の結果、原案のとおり承認された。

なお、質疑応答の内容は次のとおり。

- ・2億円の黒字が出たということであるが、今後、本学の看板となる教員を国内外から招へいするための予算配分を行うことなども検討いただきたい。  
→これまでも先端科学高等研究院では学長より高い報酬の研究者を招へいしたこともある。今後、強化する分野が定まれば、計画的にそのような人事を行っていききたい。

### III 報告事項

1. 令和3年度学長戦略経費の配分（案）及び令和2年度学長戦略経費の評価結果について

議長から、資料8-1に基づき令和3年度学長戦略経費の配分案について説明があり、つづいて資料8-2に基づき、令和2年度学長戦略経費の評価結果について報告があった。

2. 国立大学法人ガバナンス・コードにかかる適合状況等に関する報告書について

理事（総務・評価・広報・施設担当）から、資料9-1～資料9-3に基づき、国立大学法人ガバナンス・コードにかかる適合状況等について次の報告があった。

- ・昨年度、実施できていなかった、「法人経営を担い得る人材を計画的に育成するための方針」と「理事の責任・権限の明確化及び適切な評価と処遇」について、今年度対応すること。
- ・7月中旬をめどに令和3年度版の報告書（案）を作成するので、その後、経営協議会委員に確認いただいた上で、9月の経営協議会において承認いただくスケジュールを想定していること。

### 3. 監事監査報告について

議長から、監事監査報告については審議事項6「令和2年度決算（案）について」の審議の中で監事から報告があったとおりである旨の説明があった。

### 4. YCCS 特別プログラムについて

副学長（国際担当）から、昨年度担当教員の非違行為が発覚した YCCS 特別プログラムに関して、その後の対応状況について以下の報告があった。

- ・現在、在学生に対する教務面でのケアをしつつ、懲戒解雇となった教員が積み残した問題にも対応していること。
- ・YCCS 特別プログラムの後継となる新プログラムについて検討中であること。
- ・新プログラムは、YCCS 特別プログラム所属学生だけでなく、日本人学生や協定校からの留学生と交流・協働できるものとし、日留協働型キャンパスを目指す方向で考えていること。
- ・新プログラムは、所属学部を主専攻とした上で別の学部の専門分野を副専攻とするなど、分野横断的なプログラムとすることを想定していること。

以上