平成３０年度 第４回経営協議会議事要旨

日　時　　平成３１年１月２１日（月）　１４時４４分～１６時３３分
場　所　　学長室
出席者　（学外委員）大平委員，陣内委員，中尾委員，古川委員，山口委員
　　（学内委員）宮﨑学長，後藤委員，兒玉委員，寺本委員，和田委員，
　　早瀬委員，山下委員
欠席者　（学外委員）井田委員，潮谷委員，戸上委員
　　（学内委員）なし
陪席者　　吉田理事，佐々木監事，北村監事，板橋教育学部長，小坂芸術地域
　　デザイン学部長，中村経済学部長，原医学部長，渡理工学部長，
　　有馬農学部長

・　学長から，平成３０年度第２回及び第３回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）国立大学法人佐賀大学の中期目標・中期計画の変更について
　学長から，平成３１年度の理工学部等の収容定員の減及びクリエイティブ・ラーニングセンターの教育関係共同利用拠点終了による中期計画の別表等を変更するために，文部科学省へ変更の認可申請を行う旨説明があった。
　次いで，総務部長から，①クリエイティブ・ラーニングセンターが教育関係共同利用拠点として認定されなかったこと，②平成２８年度に募集を停止した文化教育学部について学年進行により収容定員が０人になること，③理系の学部及び研究科の組織再編により，国立大学法人佐賀大学の中期目標・中期計画を変更するために文部科学省へ認可申請を行うものである旨説明があり，審議の結果，了承された。

（２）平成２９年度剰余金の繰越承認に係る目的積立金及び事業計画について
　学長から，文部科学大臣の繰越承認を受けた平成２９年度の剰余金について，「国立大学法人佐賀大学目的積立金の取扱いについて」に基づき，本学の目的積立金とし，事業計画を決定するものである旨説明があった。
　次いで，財務課長から，平成２９年度決算により生じた剰余金１５億４千８百万円余りについて，目的積立金とする決定を依頼するものである旨説明があり，審議の結果，了承された。

（３）平成３０年度国立大学法人佐賀大学補正予算（案）について
　学長から，平成３０年度予算について収入・支出見込に追加及び変更を行う必要が生じたため，補正予算を編成することを目的とするものである旨説明があった。

次いで，財務課長から，予算上の諸課題に対応するほか，文部科学省より追加交付された運営費交付金について所要の補正を行うなど収入・支出予算の補正を行うものであり，捻出できた財源の約７億円については，サークル会館改修及び学内幹線道路等整備などに充当する旨説明があり，審議の結果，了承された。

（４）平成３０年度業務達成基準を適用する事業について

学長から，運営費交付金を財源とした業務について業務達成基準を適用することにより，複数年にわたる事業の円滑な実施を図ることを目的とするものである旨説明があった。

次いで，財務課長から，平成３０年度において新たに業務達成基準を適用する３事業について説明があり，審議の結果，了承された。

（５）平成３１年度国立大学法人佐賀大学予算編成の基本方針（案）について

学長から，本学の平成３１年度予算編成の基本方針を策定することを目的とするものである旨説明があった。

次いで，財務部長から，平成３０年度にプロフィットセンター・コストセンターを導入したことに伴い大幅に変更したため，平成３１年度は事務的な文章の修正が主となっている旨，運営費交付金について平成３１年度から導入される新しい評価・資源配分の仕組みに関する記述を追記した旨説明があり，審議の結果，了承された。

（６）その他

特になし。

【 報告事項 】

（１）平成２９年度に係る業務の実績に関する評価の結果について

企画評価課長から，文部科学省国立大学法人評価委員会において確定し，通知された評価の結果について，項目別評価は４項目全て「順調」と評価され，「ＵＲＡによる資金獲得への取組と貢献」「情報セキュリティに関する大学間相互監査の実施」が注目される事項として取り上げられた旨報告があり，併せて国立大学法人全体の評価結果の概要について説明があった。

（２）平成３１年度国立大学法人運営費交付金予定額（政府案）等の概要について

財務部長から，国立大学関係予算（案）の概要として，国立大学法人運営費交付金，国立大学経営改革促進事業及び新しい評価・資源配分の仕組みの導入について説明があり，佐賀大学に対する示達状況について報告があった。

次いで，環境施設部長から，国立大学法人施設整備費について，佐賀大

学の採択状況について報告があった。

（３）財務レポート２０１８について
　財務課長から，平成２９事業年度の財務諸表及び事業報告書等に基づき本学の財務状況や事業活動を説明する資料として作成し，ホームページで公表している旨，また，本レポートに掲載している平成２９事業年度における１２の財務指標から見た他の国立大学法人（Ｇグループ２５大学）との比較分析について，外部資金比率，人件費比率等の財務指標を中心に説明があった。

（４）国立大学等施設整備予算について（平成３０年度補正予算）
　環境施設部長から，本庄キャンパスの２件並びに学長宿舎のブロック塀対策，及び昨年の台風７号の災害復旧事業の予算がついた旨報告があった。

（５）その他
　特になし。

【 意見交換 】

◎ 佐賀大学における強み・特色の伸長について
　学長から，一つは，佐賀大学にとってどういうかたちの大学改革が望ましいのかについて，あくまで一法人一大学がよいのか，私立大学を含めて佐賀だけでひとつになるのがよいのか，九州で一法人になるのがよいのか，についてどう考えているか，もう一つは，佐賀大学の強み・特色はどういうものを主張していけばよいかについてお聞きしたい旨説明があり，その後意見交換が行われた。

（●は学外委員の意見等，○は学内委員の説明等，□はその他出席者の発言）

●質問したいのだが，今の行政単位が残っていくのか，あるいは道州制のような形で地域の統合という動きが出ているのか。
●道州制の動きは，今はほぼない。地域連携の中でいろいろなものが進んでいく動きはある。
●日本全国でのサイズダウンは要請があるのかもしれないが，佐賀県の高校生を佐賀県内の大学で吸収しきっていないところであっても，佐賀県としてサイズダウンを迫られるというところは忍びないという思いがある。
○道州制とともにアンブレラ方式の統合の議論もあったが，どちらも尻つぼみになった。実は，一年前，九州ブロックの学長会議で提案してこのことをどう思うかと言ったことがあるが，名古屋大学と岐阜大学の例もオープンになっていなくて，どの大学も話に乗ってこなかった。一年前では時期尚早だったのだろうが，今出せばある程度の議論にはならざるを得ない。

道州制と大学の統合はおそらく切り離しはできない。佐賀を冠するもの，例えば，佐賀新聞，佐賀玉屋，佐賀銀行などのどれかが無くなったら佐賀の結束力は急速に弱っていく。それを見据えて議論をしていく必要がある。
●九州の大学の中で統合の動きは出てきているのか。
○ありません。端的には，教育学部は教員免許を出すため教員数が設置基準でたくさんいるのでどこの大学でも苦労しているので福教大が面倒見てくれたらいいのだが，そうはならなかった。地域の教育委員会の問題などがぶら下がっていてそう簡単に地域から教育学部を剥がすわけにいかない。他の学部でも喧々諤々の議論になると思うが，今のままでは全部が沈むだけ。合理的に考えてどこがどこを主体にやっていくか，シェアする感覚で一法人複数大学制度をやるということを多くのグループが選択するのではないかと思っている。そうすれば大学の名前は残る。
●名古屋と岐阜の関係が福岡と佐賀の関係と似ている，また，メディアの集積もよく似ていて，今はさらに岐阜と名古屋の一体感は増している。名古屋と岐阜は電車で１７分しかかからない近さでもあり，今回の名古屋大と岐阜大の話は身につまされる話であるが，今回の入試で岐阜大の志願者数や偏差値が上がるか是非注目していただきたい。芸工大が九大になった時のように学生が得をしたと思っているかどうか，そのへんのところからもヒントがあるのではないか。
○そういったデータが出てくれば我々も関心はある。予想するのは難しい。
●佐賀と福岡の近さと，岐阜と名古屋の近さは表面的には似ているが後背地の豊かさ・深さという点ではずいぶん違うということは念ために申し上げておきます。
○突然そういう話が持ち上がったように見えましたけど，岐阜大学は名古屋と統合した場合に何を残すかという議論を大学の中でやってきている。準備は十分したうえで名古屋大学の軍門に下るという選択をしたらしい。我々もそういう議論はしっかりとやっておかないといけないと思う。
●今の話だと，佐賀大学が九州大学と同じ法人になって，九州大学佐賀キャンパスになるという意味か？
○一つの可能性はそうです。
●大学は地方の発展と密接に絡んでいる。その地方はこれから広域化していく。これは避けられない。道州制は九州道がまとまらない限りどの地域でもできないと思うが，九州道も見通しがない。こういう状況で大学がどうあるべきか。九州あるいは山口といった広域の中で，大学というよりも広い立場で議論していく必要がある。その場合に，手法ですが，各学長がいくら協議しても結論は出ないので，第三者的な委員会なり作ってということになろうと思います。
大学がどうあるべきか考えると，どこかと連携せざるを得ないなら，連携する相手は，考え方が近く，学部をシェアする議論をしないと，いまのままでは発展性はない。
○自分のところの特色・強みを持っていなかったら，いずれにしても佐賀大学の残る道はない。佐賀大学のどこだったら絶対残せるという特色・強みを持つことが第一。

○それで全九州を望めるならよいが，名古屋と岐阜の例を見ると三重大学は拒否してそこに入らなかった。これから各ブロックで合意を得た大学だけがくっついていくことが五月雨式に起こるのではないか。
●佐賀大学の場合，一つは九大と一緒になる。九大は九州と同時に全国を視野に入れているので，九大がどういう考え方で佐賀地域の振興を図ってくれるのか，メリットデメリットを考える。あるいは，熊本・長崎といった同格の大学の場合のメリットデメリットを考える。密かに考えなければならないのであって，機運がまだ早い。名古屋と岐阜などの話の中から全国的な機運が出てきて，大学再編の委員会のようなものが，中央にも地方に出来て，じっくり進んでいく。その過程の中でどうあるべきかという議論があり，九大と行くのか，他の大学と行くのかという問題があるのであって，そのために今はしっかり議論しておくという時期ではないでしょうか。
○自分のところの特色・強みを明確にすることが第一で，それを持っていればどこの大学が受け入れてくれるか，そことどうやったらやれるか検討できる。
●どこが受け入れてくれるかではなく，他の大学にどういった特色があり，その場合に佐賀はこういう特色を出して他の大学に伍していこうという検討が必要。受け入れてくれるではなく，時期が来たら特色を強烈にアピールできるような勉強が必要。
●連携や合併は前向きにされるときと余儀なくされるときがある。強みを活かすという観点で前向きに検討するのは素晴らしいことだけれど，最初からどこかにもらってもらうための検討だとすると，あまりに寂しい。佐賀の良さを活かしていくという意味での検討であれば賛成ですけど・・。

○各学部なりに特色は打ち出してきたが，外から見て特色が強みでないといけない。佐賀大学はどういうところを強みとして育てていくか。ある意味では学部間の協力が必要になる。単独でやっていては強みになっていかない。限られた資源をあるところに集中するような工夫も必要だろう。そういう意味で佐賀は，佐賀の地域が何を求めているか，そういう観点ではいかがでしょうか。
●佐賀空港がある。これからの九州はアジアとの関係なしでは発展することはあり得ない。佐賀空港を持っている佐賀は最も強い地域だと思う。これを最大の強みとしてアジアとの連携を視野に入れた佐賀の強み，農業もですが，情報関係も伸びている。佐賀空港を最大活用する，活かさない手はない。
○それは貿易ですか，人ですか。
●貿易だけでなく，文化でも経済活動でもその他諸々の活動が多面的に行われていくわけで，その拠点が，アジアとの関係で言えば佐賀空港，佐賀以外にない。
○それを推進するために我々は何を応援するべきか。
●そういうアジアとの関係を視野に入れて，一つは農産物でも，今は中部を経由しているが，直行して佐賀に行くということもあり得るので，そういうことを視野に入れた農業の強化をどうしたらよいかとか，佐賀の特色を，将来に渡ってアジアとの関連での特色を出すようにするのはどうしたらよいかを学内で

研究しておくことが今は大事ではないか。
●学内に国際的な多様性があってよいのでないか。APU は成功事例ととらえているのか。佐賀大学生が卒業するときに，リベラルアーツが伸びたとか，英語力が上がったとか明らかな実利はあるのか。
〇芸術地域デザイン学部の陶芸コースを有田に作ったが思ったほど人が集まっていない。一つは入試。文科省の基準を満たすためやさしくできないので，陶芸を学ぼうという人にとって佐賀大学の入試はハードルが高い。そういったことも国立は自由にならない。私学は自由にできるが，国立は難しい。
●私学だからできたかもしれない。また，福岡女子大では語学や留学に対する意識が変わり，女子大学でナンバーワンかツーになった。佐賀大学は国立なので自由には出来ないかもしれないが，アジアを視野に入れて，例えば語学を取り入れていくなど，そういう視点が必要。
●アジアの時代が来ているのを感じる。アジアの人たちが拠点は佐賀になりそうだと考えていて・・・。
●地域性を考えたときに，佐賀県が意識としてあるのだけれど，飛行機からは熊本，福岡，佐賀が同じ有明平野に見える。有明経済圏が出来上がっていて，農業も産業も３つの県で一緒に考えるべきでないか。いちごも佐賀と福岡で競争しているが，一緒に研究して，佐賀大学農学部が中心になれば農業輸出もできるようになる。もう少し大きな経済圏の中の佐賀大学という考え方に持っていかないと。
●佐賀大学の先生方の頭の中が若干中央集権的で，佐賀大学より東京大学が上だという発想でこれからの時代をやってほしくない。
●新しい発想で牽引していくくらいの気合が必要だし，佐賀は維新の時期すごい地域だったことが浸透してきているし，できるので，有明圏の中核になるのは佐賀であり，佐賀と福岡が並んでというくらいの感覚があってもいいのではないか。
〇佐賀の地形を俯瞰すると佐賀平野と有明海・玄界灘があり，一次産業に特化すべき地域で，佐賀大学はそれにもっと貢献すべきではないか。農業で一番問題なのは就農人口の減少，後継者がいない。これをどうするか。農学部が農業をやる人を育てているかというと必ずしもそうではない。
●農業も昔の農業ではなく，植物工場など農業も変わってくる。そういう視点で農学部も構えていただかないと，昔型の農業も大事だけれど，農業の在り方自体が根底から変わってくる。
〇オプティムと今からやろうとしているのは農業の効率化。機械化・自動化を佐賀の農業に合うような農業機械を，工学系研究科に手伝ってもらって，佐賀大学が貢献できれば，もう少し楽な農業に目を向ける若い人が増えると思う。
●人手も足らなくなるし，植物工場も発展する。東南アジアの外国人を佐賀で受け入れてやれたら佐賀の特色が出てくるだろうから，発展の余地はものすごくある。
□有明海や有明平野は特異な場所で，植物工場や養殖，そういうものを理工や生物系であらゆるものを研究していくこと，それとともに有田の焼き物，少なくとも２つは尖がったものができる。九大の他に農学部はなく，非常にポテン

シャルはある。
□私は佐賀大学の出身ですが，何十年ぶりに佐賀大学に来て，はっきり言って学生のレベル，外からの評価が明らかに地盤沈下している。要するに，東京の一部上場の企業から見たら，いつの間にか，西南学院の生徒のほうがいい，福岡大学の生徒のほうがいいという風になってしまっている。東京で卒業生と会うと何でこんなに佐賀大学は地盤沈下したのかという意見があります。
それから，私は民間企業で育ってきましたが，今大学改革ということになっていて，監事協議会で中央に出ていくと，やっぱり，１１０％から９０％にしますよ，明らかに佐賀大学はこれからずっと９５％しかもらえなくなりますよという話なんです。するとこれも改革々々と言いながらジリ貧だなと。
　いろんな見方があると思いますが，名古屋大学と岐阜大学が一緒になって，一大学法人複数大学というのをこれから作っていくんです。これが現実に出来ていくんです。そうすると，九州でそれが起きたときには，九州の中で２大学法人複数大学になるのか，３大学法人複数大学になるのかと，当然そのイメージが出てきます。その時に古川先生はまだそれは先の話なんだと，先の話なんだけど，民間のぼくらのセンスからいくと，明らかに佐賀大学の場合は九州大学と組んだほうがいろんな意味で利点が他と比べて出てくるんだったら先に動いたほうがいいんじゃないのという考え方もあるわけです。いや違う，佐賀というのは九州の中心になるんだと言うんだったら，佐賀だけでやっていくんだと言うんだったら，同じように文科省が１００％持っている大学法人でやっていくのか，場合によっては，３割くらい県が持って，７割を文科省が持っているような，そういう法人の中で佐賀大学を運営していくのかとか。
●佐賀大学だけでやるっていうのはないんです。２つあって，九大と一緒になる議論と，ほかの県の大学と一緒になる議論。ほかの県と一緒になるような場合でも佐賀大学のポテンシャルというか，きちっとしたリーダー性というものが，たくさん潜在的にあるからそれを掘り起こして，そういう強みを持っていたほうが，例えば一緒になった場合でも・・・。
□一緒にはならないと思うんです。いまホールディングカンパニー，民間はいっぱいそうですよね。日産とルノーの話もホールディングカンパニーを作ってその下にぶら下げましょう。それから，伊藤忠に関係あるところではファミリーマートとユニーとサークルＫサンクスが一緒になった時もホールディングカンパニーの下にぶら下げている。そういう組織になるから，佐賀大学を考えるときには，地域的に見ても九州大学を中心にしたホールディングカンパニーが出来るに違いない。その時に，私が関心あるのは，先に動いたほうがいいのか後に動いたほうがいいのかという部分もあると思うんです。たぶんそういう意味である程度イメージしながらいろんなことをやっていったほうがいいんじゃないかということで，この議論が出ているんじゃないかなと聞かせていただいたんです。
●先に動いた場合でも佐賀の将来における可能性をきっちり持って動かなければ，今のままだったら大したことない。だから，そういう可能性があるからそこをきっちり持って，将来展望を持って動くなら動いたらいい。将来展望の基盤を早急に佐賀大学で学長の下で研究して，こういう将来展望だという強みを

持ちなさいというのを私は言っているわけです。それを持ったら動いたっていいんです。しかし，強みも展望も持たないで動いたら佐賀大学は吸収されます。あるいは，法人の中にぶら下がるにしても小さなぶら下がりにしかならない。しかしそういう展望を持っていればぶら下がるにしても中核になるぶら下がりになる。そこを言っているわけです。だから，本当に佐賀大学の将来，あるいは佐賀の将来を考えれば，その勉強を本気でやってほしい。

〇思った以上にホットな議論になり，我々も悩んできたところに入り込んでいただきありがとうございました。この議論は１回で済むようなものではないので，貴重な意見を頂戴したということで，今日はこれで閉じたいと思います。

以　上