

国立大学法人分科会 第2回議事録

内閣府官民競争入札等監理委員会事務局

第 2 回 国立大学法人分科会 議事次第

日 時：平成 20 年 10 月 20 日（月）13:15～15:21

場 所：永田町合同庁舎 1 階 第 1 共用会議室

1．開 会

2．議 題

（ 1 ）早稲田大学における取組について（有識者ヒアリング）

（ 2 ）首都大学東京における取組について（有識者ヒアリング）

3．閉 会

本田主査 それでは、定刻となりましたので、第2回国立大学法人分科会を始めさせていただきますと思います。本日は2件のヒアリングを予定いたしております。まず、現在、早稲田大学で財務を担当されております小林常任理事様にお越しいただいておりますので、早稲田大学におきますアウトソーシングにつきまして、取組みにつきまして御説明をいただきたいと思います。勝手なお願いですが、20分程度でお願いをいたしたいと思います。

小林常務理事 では、手短に。

森山参事官 質疑応答を入れて60分程度ということで御自由にさせていただけるとは思いますけれども、よろしくお願いいいたします。

小林常務理事 そうですか。では、よろしく。早稲田大学の財務を担当いたしております、常任理事でございますが、小林でございます。「大学のアウトソーシングについて話せ」ということでございますので、手短にお話しを申し上げます。お手元には1枚だけ資料がございまして、何ページかにありますが、「早稲田大学傘下会社一覧」というのがありまして、これは主にアウトソーシングをするためにこしらえた、言ってみれば大学の子会社であります。

この話は、この子会社がどういう機能を持って、どういうことをやっているかということについては後ほどまた話の中で申し上げますが、まず、大学のこのアウトソーシングに至る経緯というのも、若干、お話をさせていただきたいと思います。

早稲田大学は現在、収入が年間、約1,000億円でございます。支出もいわゆる第1号基本金組入、いわゆる施設ですね。施設の新築であるとか改築であるとかということに支払うものを除けば、大体、900億円から950億円ぐらいの支出、つまりプラス50億円から100億円ぐらいになるのでございますが、現実には建物の改修、建築は非常にたくさん、ニーズがございまして、現状では年間、大体、平均で100億円ぐらいの建物への支出を行っておりますので、ここ5、6年、もう少しですか、10年近くは赤字、つまり1,000億円の収入に対して多いときは1,100億円、少ないときでも1,040億円、1,050億円というような赤字体質になっております。

1,000億円の内訳は学納金、つまり学生さんが納めていただく月謝とか、入学金であるとか、そういうものが約650億円、それから国からの補助金が約100億円です。それから受託研究費、研究を取ってくるそれが約100億円、それから資産の運用益が40億円ほどございます。

それから、寄付金は、去年、早稲田大学は125周年を迎えましたが、これを目標にしてOBを中心に、あるいは企業OBから200億円の募金を集めました。これの大部分は建物に支出しましたが、したがって、この寄付金はこの5、6年は年間平均で30億円から50億円ぐらいございました。その他が40億円、50億円ございまして、約1,000億円と。

出ていく方は人件費が約450億円です。それから教研費、教育研究費用が約380億円、この両方で830億円ぐらいですね。その他、いわゆる管理費が大体、30億円強かかります。そういうものを入れまして、約900億円から九百何十億円ということになります。減価償

却が大体、70億円ぐらいございますか。そういう状況になっております。

それで、そういうことで、だんだん、この累積赤字が積もってまいりまして、現在では約680億円の累積赤字がございます。これに対して減価償却の累積が約900億円ございますから、いわゆるキャッシュフローとしては手元資金として二百数十億円が確保できているというような状況でございます。

こういう状況をできるだけ脱しようということで、経費の削減、あるいはアウトソーシングを中心としたもろもろの、「入を秤て、出を制す(いるをはかりて、いずるをせいす)」ではありませんが、この「出を制する」方の工夫をいたしました。今日はそのことをお話し申し上げたいと思います。

まず、結果として有利子負債を圧縮することを目標に経費の削減をやりましたが、有利子負債は1995年に過去最大の390億円、借入残高がございました。当時は金利も高うございましたので、年間、約22億円の金利の支払いを行ってまいりました。それが以下に申し上げる諸経費の削減、その他の工夫によりまして、現在はずっと借入れを減らしてまいりまして、昨年度までに390億円あった借入金を274億円、返済をいたしました。つまり、70%、圧縮いたしました。現在は116億円ほどでございます。利息も金利も下がってまいりましたので、22億円の支払利息が現在では2億7,000万円、利息は88%減った。こういうことになりました。

では、どういう経費削減をやったかといいますと、まず予算段階の組成段階で経常費のマイナスシーリング、5%マイナスシーリングというのを1995年から1999年まで5年間、行いました。これはもう有無を言わせず、マイナス5%シーリング。2000年以降は0シーリングということで組んでおります。

全体的な経費の削減はいろんなことをやりましたけれども、光熱費、それから消耗品、印刷費等の削減ですね。例えば今でもやっておりますが、水道の蛇口を少ししか出ないようにする。一回、こうやると自動ですからね。こう、ぱっとやると、どどど出てくる。こういうものをうんと絞り込んだとか、あるいは昼休み、現在は冬でも夏でもそうですが、12時半から1時半までは電気を消します。皆、昼休みでいけませんから、電気は全部消す。それから、空調もとめます。夏も冬も空調をとめてしまう。それから、印刷物はできるだけ数か所に集約をして大量発注をするということをやってまいりました。

それから、専任職員を削減するということが、これが表にあるアウトソーシングの一番の根源になるわけですがけれども、専任職員を削減しようということで、1990年には専任職員が932名おりましたけれども、現在は776名ということで、この間、156名を削減いたしました。

この削減をどういうふうにしたかということ、これは後で申し上げますが、早稲田大学グループホールディングス、「WGホールディングス」と我々は言うておりますが、この持株会社をつくりまして、その持株会社の下に業種別というか、仕事別に5社ほど、その分類をして、そこへ仕事を出す。そして、ここに人を雇うという形にいたしまして、原則、

このグループホールディングスの下に属する5社の人件費は大学職員の人件費の7割でやっております。

では、どういうことをやってきたかといいますと、今度はこのアウトソーシングの中身でありますけれども、まず建物の警備・清掃です。それから、保守・点検。こういう業務はこの右の表にございます早稲田大学ファシリティマネジメントという会社がございます。そこに金額等、書いてありますが、1,000万円で大学の100%子会社で、ここに全部任せております。ここが更に下請けを使ってアウトソーシングをしながら、この作業をやっているということでございます。

それから、電話交換手というのもありましたけれども、これも全部やめまして、これは外部委託に切り替えました。この外部委託はこの中には入っておりません。ほかの会社にやらせております。

それから、運転手ですね。我々の理事以上には車を1台ずつ付けておりましたが、これは総長だけにいたしまして、全部、やめました。それで必要に応じてハイヤーを雇うという形にいたしまして、運転手の採用も外部に切り替えたということがございます。

それから、定例型といいますか、決まったような、決まり切った事務内容のものは、あるいは窓口の受付業務等もそうですけれども、これはアルバイトに切り替えたというようなことをやっております。

それで、皆さんにお配りした表の中身について御説明いたしますと、まず一番上にありますのが早稲田大学事業部というのがございます。株式会社早稲田大学事業部。これは不動産の取得、それから不動産の管理、これをやらせております。資本金は3,600万円でございます。仕事の中身は、大学が表に出ると、なかなか、土地などは足元を見られてまずいものがございますので、ここに買わせるということをやったり、それから不動産の管理は特に学生寮、これを大学が土地を買ってここに建てさせる、あるいはここに土地を買わせて大学が建てさせる、それはケース・バイ・ケースでやっておりますけれども、そしてそれを、後、出入りの管理とかそういうものの委託は全部、ここがやるということで、この早稲田大学事業部がでございます。

現在はここは売上げが約9億1,700万円、そのうちの賃貸事業が約7億4,500万円で断然トップであります。賃貸売上の87%がこの大学が保有している建物の管理事務などを行っているということで、税引き前の利益で約2億2,000万円ほど計上しております。

それから、早稲田大学ファシリティマネジメントは先ほどちょっと申し上げました2番目のところです。これはキャンパスの管理、それから清掃、それに加えて、一部、配送業務も請け負わせております。ここは売上げが約21億円強でございます。大学がほとんどこれを払っているわけですが、管理は大体、この会社にやらせているということでございます。

最近厚生労働省の障害者の雇用促進対策もございましたので、このファシリティマネジメントの下に更に株式会社早稲田大学サービスをこしらえまして、ここで身障者を雇い

まして、今、身障者が全部、割当てになって来ているんですね。これは去年、作りまして、ここで身障者を雇って、ファシリティマネジメントに当たらせているということもやらせております。

それから、その下にありますのが早稲田大学総研インターナショナル。ここはやっている仕事は、一つはeラーニングというのがございます。これは24時間、早稲田大学の一つの特色で、今はほかの大学もやっておりますけれども、インターネットを通じた24時間授業が受けられると。これは世界中に発信しておりますけれども、このeラーニングはここでやらせております。

それともう一つは、いわゆるチュートリアル・イングリッシュ。これも早稲田大学の一つの特色になっておりますが、今、早稲田の学生は入ってきますと4人に1人、いわゆるネイティブの先生を付けまして、チュートリアル・イングリッシュをやらせております。大体、TOEFLの550点はとれるように、2年間ですけれども、これは先生を雇ってやりますと、一人8万円かかるのです。それで先生を大学で雇うと大変なことになってしまいますから、生徒がどんどん増えていきますと、大学が雇うと大変なことになりますから、この会社で雇わせております。

結構、「早稲田大学」という名前があるものですから、いい先生が集まるのです。ここで何か商売をするというか、先生をすると、ほかに何か就職口がかなりいいところが出てくるとか、そういうことがあるようであります。現在は学部によってはこれを必須にしております。それから、選択にしている学部もございます。一人8万円かかるうち、4万円は生徒から徴収いたしまして、あとの4万円については大学が負担をするという形にしております。約4万人の学部学生のうち、約6割の学生が、今、これを受けております。それをやっているのがこのインターナショナルという会社でございます。

それから、その下に株式会社早稲田総研イニシアティブがございしますが、これは何をやっているかといいますと、大学が受託研究、主に理工学部が多いのですが、受託研究を取ってまいります。そうしますと、これの手續が非常に大変なんですね。その手續を全部、ここでやっております。そういう形で、ここもやはりそういう専門の人間を雇ってきまして、やっているということでございます。

それから、その下が早稲田総研シネマティックアート。これはももとはNEDOが持っていた施設が本庄早稲田というところのキャンパスにございまして、これを一昨年、大学が払い下げを受けまして、ここは何をやっていたのかといいますと、いわゆる映像です。映画をつくったり、そういう映像施設が全部ございますので、これを一つは大学の学生のいわゆる日大などにある芸術学部で映画をつくるのに非常に興味がある学生とか、そういうところの学生の教学に一つ使うということと、それ以外、外から外注で仕事を取ってきまして、そして映画づくりをやっていると。

例えば、篠田正浩という監督がおりますが、これは早稲田の教員ですけれども、有名な人で、この人が『スパイ・ゾルゲ』という映画をつくっておりますね。これはここで全部、

つくっています。今、映画はロケーションはほとんどしませんでした、CGでやっています。それで『スパイ・ゾルゲ』とか、それからSMAPがやりました『西遊記』という映画があります。これも全部、ここでこしらえていまして、年間、それでも4、5本の映画をこしらえております。そんなようなことをこのシネマティックアートはやっております。

それから、その下にありますのが早稲田総研クリエイティブ。これは主に出版です。特に電子辞書などが最近、はやってまいりまして、こういうものの出版をここでやらせております。

以上がこの早稲田大学グループホールディングス、いわゆる持株会社の下に置いた子会社、こういうことでございます。

その下が株式会社キャンパスと株式会社早稲田大学出版部というのがございます。これはグループホールディングスに属さない、早稲田大学がじかに持っているところでございます。ただし、キャンパスの方は10%ほど他人資本が入っております。この他人資本は東京マリンですね。東京海上保険が10%、出資している。これは人材派遣と旅行のサービス、つまり旅券を売ったりするものですが、それをやっている。早稲田も派遣社員は非常に多く採っておりますので、このあっせん、人材派遣はこのキャンパスがやっております。

それから、早稲田大学出版部は赤字会社ですが、これは昔からございまして、いわゆる学術出版です。これはもう売れないのはわかっていますが、世の中のためにはこういうものが必要であろうということで、一般出版社がとても扱わないような、しかし学術的には意義があるというものはここが赤字を覚悟で引き受けて、ここにやらせている。こういうことでございます。ちょうど20分経ちましたが、こういうことでアウトソーシングをやっていると。

そのほか、ここには書いてございませんが、今年から始めたのは留学生の、今、早稲田は留学生が2,800人強おりまして、東大よりちょっと多いのです。早稲田が日本の大学の中で留学生が一番多いのですが、この留学生のもろもろの業務、例えばブッキング、入室のあっせん、それからピックアップですね。空港への送迎、それから入退去、寮、ドミトリーに入る入退去の管理、それから家賃の精算、それから入居者のクレームへの対応とか、そういうものはこういう専門の会社にやらせております。つまり、大学ではやっておりません。

今までは大学留学センターというところが主にやっていたのですが、とてもやり切れませんので、根幹部分は大学が握っていても、今言ったような事業は全部、ここへ、専門会社に委託をしている。こういうようなところでございます。

本田主査 どうもありがとうございました。ただいま、御説明いただきましたけれども、委員の皆さんの方からいろいろと御意見なり、また御質問等ありましたら、お願いしたいと思います。

前原副主査 ちょっとよろしいですか。

本田主査 はい。

前原副主査 ありがとうございます。早稲田総研インターナショナル以下の4つの会社の年間の収支はどんな状況でいらっしゃいますか。

小林常務理事 そうですか。ちょっとお待ちください。早稲田総研インターナショナル以下ですか。

前原副主査 はい。先ほど、上の2つは収入を言っていたので。

小林常務理事 イニシアティブですね。早稲田総研イニシアティブは、これはまだ実は早稲田総研というのが一つありまして、ごく最近、イニシアティブとインターナショナルに分けたのです。ですから、イニシアティブそのものの発足はごく最近でございますので、イニシアティブの売上げは変則決算になっております。前の総研から引き継いだもので、売上げが約1億6,600万円でございます。それで利益が2,100万円でございます。

それから、インターナショナルの方は総売上げが34億2,900万円、経常利益が3,500万円でございます。それからシネマティックアートは昨年の12月に、今、言いましたようにNEDOから引き受けまして設立をいたしました。それでまだ800万円の赤字でございます。それから、早稲田総研クリエイティブは主に出版をしているわけではありますが、これもまだ設立の日が浅いものですから、この11月でやっと一年になりますけれども、創業赤が約300万円出ております。

前原副主査 あと一つ、お聞きしたかったのですが、eラーニングを大分やっておられるということですが、今、どのぐらいの学生がeラーニングを受けて、世界中から授業を聞いているのでしょうか。

小林常務理事 これですか。ちょっと待ってください。eラーニングはどのぐらいの学生になっていますかね。今、ちょっと、最近のあれは、全世界ではちょっと、今、わかりませんが、ここには約1万人と書いてあります。国内ではeラーニングを利用した通信教育講座がございます。これは約800人でございます。

前原副主査 ありがとうございます。

本田主査 はい。石堂さん。

石堂専門委員 御説明、ありがとうございます。これ、早稲田大学のいわば子会社グループを整理されてということだと思っておりますが、例えば上から2番目のファシリティマネジメントでやっている警備とか清掃は、恐らくこの会社をつくる前から外注されていたのではないかと思うのですが、早稲田大学が直接雇用している人間が清掃業務を全部やっていたとはちょっと思えない感じがありまして。

小林常務理事 そうですね。

石堂専門委員 そうすると、この6つですか、あるいは下のも入れると7つほど並んでいる会社に出しているのを、今、アウトソーシングというお話をされているわけですが、前からアウトソーシングをしていたものと、それからこの会社をつくることによって、それまで職員がやっていた部分を子会社に移したという部分とがあるのではないかという気がするのですが。

小林常務理事　そうです。

石堂専門委員　その比率といいますか、大半は今まで職員がやっていたという。

小林常務理事　ファシリティマネジメントをつくる前に、清掃業務とか何とかというのはやはりほとんどは委託していたと思います。

石堂専門委員　そうですよね。

小林常務理事　ですけれども、委託していましたが、例えばボイラーとか、ボイラーマンとか、そういうものはほとんど直営でやっていました。そういうものはこちらへ移したのです。そういうことがございます。

石堂専門委員　あち、もう一つ。下から2番目のキャンパスのところで旅行業サービスがありますけれども、これは教職員の出張に関する旅行手配は。

小林常務理事　それもやっております。

石堂専門委員　それは一手引受。逆に言うと、「ここを通さなければだめですよ」と言ったりは。

小林常務理事　そうではございません。一手引受とは。生協、生活協同組合が入っております、ここも扱っています。ですから、両方がやっております。ここは「旅行業サービス等」と書いてありますが、保険もやっております。さっき、東京マリンが10%を出資していたというのは、この旅行に伴う、当然、我々が出張、海外出張するときなどは、全部、保険をかけますよね。これも全部、ここで扱っている。それから、生命保険も一部扱っております。損害保険と生命保険と両方ですね。それと旅行の販売ですね。

大体、僕もちょっと詳しくはわかりませんが、国内の例えば新幹線の切符の手配等はほとんど生協の方が扱っていると思います。海外へ飛行機で行くというようなのはこのキャンパスがやっている。

石堂専門委員　今、たまたま生協のお話が出ましたけれども、生協もそう言う意味では大学から業務の委託を受けてやっているという位置付けで理解をされているわけですか。

小林常務理事　そうです。というのは、そのほかに生協はいろいろ業務をやっております、例えば印紙の販売がございませぬ。

学校が卒業証明書とか何か、いろいろなものを出しますね。あれは皆、印紙を機械で張って出させるのです。その機械が17か所ぐらいあるのかな。そういうものの集配、現金を扱ったり、証紙を入れたりする、そういう業務も生協に請け負わせてやらせております。

石堂専門委員　そのときに、これは東大でもいろいろ議論があって生煮えですが、業務委託なのだとして理解をすると、例えばこの旅行業の一部は生協がやって、一部はキャンパスがやっているというときに、どちらが有利なのだ。そこで競争関係にあるのか、何となく住み分けていて。

小林常務理事　今、言ったように、住み分けていていると思います。国内の鉄道、新幹線の手配等は生協がやっていると思います。それから、海外旅行とか飛行機の手配とか、それはキャンパスがやっている。当然、保険がくっつきまうから、そちらがやっているという

ことで、住み分けていると思います。

石堂専門委員 はい。

本田主査 どうぞ。

原専門委員 では、よろしいですか。最近、随分、関連会社を増やされているとお見受けしたのですが、それは主に職員の人件費、要するに直の雇用を減らしてアウトソース化するという目的で、もともと民間に発注していた部分は、多分、そんなに変わっていらっしやらないとお見受けしましたが、それでよろしいのでしょうか。

小林常務理事 そうですね。それと、いわゆるコストセンターか、プロフィットセンターかという議論がいつもあるんです。つまり、外折りをするか、それとも大学の仕事を100%、人件費を安くしてやるか。こういうことがありまして、例えばファシリティマネジメントなどはもう完全にコストセンターとして位置付けておりまして、これは外折りはしないよと。大学のことを100%やりますと。

ただ、インターナショナルであるとかイニシアティブは、これはネットワークの仕事とかそういうものを他大学に売っております。これはある意味ではプロフィットセンター的な役割もしている。こういうことでございます。

それで私どもは同じ仕事を出すについても、ほかの業者にも見積りをさせて、それでこのイニシアティブと競争をさせるとか、あるいはインターナショナルとある意味での競争をさせるという部分も出てきております。そうしませんと、「大学のものは100%、皆、丸々もらえるんだよ」というようなことだと、コスト削減の意味が薄らいでまいりますので、そういう面は常に私どもでも気を付けてやっているところであります。

原専門委員 そうしますと、恐らくこれ以外にも、今、外注している仕事は多分いっぱいあると。例えば、恐らくシステムとか、あと給与計算的なものですか、翻訳とか、いろいろ、恐らくおありだと思いますけれども、そういうものも、今後、随時、別会社がしていくような御計画。

小林常務理事 それは、今のところはちょっと考えていません。例えば、今、御質問がありました、例えば入試業務ですね。こういったものも入学願書の作成、受付、それから受験票の発送、それから受験料の入金の集計等、そういったものも業者にやらせております。それから、早稲田大学出版部が入学試験の答案、試験用紙を印刷していましたが、これを一昨年から業者の方にやらせるようにしました。この業者の名前は絶対、言えませんが、印刷会社として株券なども印刷しているような大きなところです。そういうところにやらせております。それから、就職相談ですね。いわゆるカウンセラー、そういうものも年間約300時間を委託契約として、外部相談員にやらせております。それから、特許の出願・管理、これもそうした業務は外に出してやらせております。

それから、連絡バスというのが物すごくお金がかかるのですが、各キャンパス間の連絡ですね。早稲田の場合には大久保に理工学部があったり、それから先ほど言いました本庄早稲田の駅の前にキャンパスがあったり、それから、所沢にも学部が2つありまして、そ

ここにキャンパスがあります。こういうものの運行はバス会社に委託しておりまして、平日、バスが延べで24台運行しております。これは年間、2、3億円かかっております。そういうものもやっている。これは学生からはとっていないのです。もう、これからはとろうかなと思っているのですが、ある意味、受益者負担をしてもらわないといけないので、一部、遠距離についてはとっているのもありますが、ただで来ているのが多いですから。

そのほか、細かいところではキャンパスツアーのコーディネートがあります。キャンパスツアーでやってくるお客をやる。これも外部に委託をしてやらせているというようなことがございます。

それと図書館業務ですよね。これは図書館の受付、ああいうものが。それから、図書の貸出業務。これは膨大な図書を持っておりますから、そういうものとか、それから給与明細書の印刷とかのり付けとか、細かい部分ではそういうものも。これは業者に委託しており、この中ではやっていません。子会社ではやっていません。

原専門委員 ありがとうございます。そういった、かなりコスト削減の外注化はされて、恐らく、それぞれが入方式でできるだけ安く、そういう形はもう相当できていらっしゃるということですね。

小林常務理事 はい。

原専門委員 もう一つ、コストでいうと、こちらは聖域かもしれませんが、教員、要するにスタッフではなくて、教員側は何か具体的にされているのでしょうか。

小林常務理事 教員は一応、いわゆる専任教員、これが1,500人おります。約1,500人。それから、いわゆる客員教員、これが約3,000人、今、どれくらいだろう、全部で5,000人弱ですから、3,700人、3,800人。これが客員とか講師です。そういう形です。

教員は一応、全部、各学部で定員制を設けておりまして、その中でやってもらうと。東京大学もそうでしょうけれども、学部は全部、縦割りになっておりますので、入学試験もそうですけれども、教員を雇うのは一応、理事会では承認するというので、勿論、理事会に回ってくるのですが、これは事後承認でして、理事会がだれを連れてくるというようなことは一切やっておりませんので、各学部が専任として全部、自分たちの定員の中でやりくりをします。こういう形でやっております。

客員については、定員は設けておりませんが、一応、早稲田の場合には全部、年功序列型でありまして、70歳定年で、65歳までは昇給しますが、定期昇給、そこから上はもうしません。大体、1,600万円ぐらいでしょうかね。客員の方は相対で決めますから、400万円の人がいれば、600万円の人がいるということになっております。

原専門委員 こちらの方はなかなか合理化は難しいという領域になるわけですね。

小林常務理事 そうですね。私どもは、私は特に学外の人間ですから、財務的な観点からいっても、教員の評価制度を入れて、そしてうんと働く人とそうでない人と区別をして、人間の評価を入れていく必要があるのではないかと考えております。職員はできていますが、教員はそれは組合が強くて、「絶対反対」という永遠の課題になるのでは

ないかと思っております。

原専門委員 ありがとうございます。

石堂専門委員 最後、一点だけお聞きしたいのですが、今、このつくりられている会社のお話を聞いたわけですが、結局、早稲田大学として、先ほどの収入規模は大体、1,000億円、それを官庁流に言えば予算担当課といいますか、多分、それに配布されて予算が執行されていくと思いますけれども、それがこの子会社にいわば環流というのもおかしいですが、子会社に対して払われてくるという形を取るかと思うのですが、今、その規模はトータルでは、年間、どのくらいになるのですか。

小林常務理事 どのくらいかな。これは全部足してみないと、ちょっとわかりませんが、子会社に、この会社に直接、大学が予算を付けるなどということはありませんから、間接的に行くわけですね。どのくらいになりますかね。何億円だろうか。これは今、言いましたように、先ほど申し上げたような、ホールディングスに全部行っていますから、これがそうかな。この子会社合計で110億円くらいですかね。

本田主査 よろしいですか。はい、どうぞ。

前原副主査 ちょっと、今日のテーマから外れますが、先ほど、「累積赤字680億円」と言われましたが、これは一般の企業の赤字ではありませんよね。基本金利積立。

小林常務理事 そうです。

前原副主査 これは私も学校の経営を頼まれてやり始めて、「何ておかしな制度だろう」とびっくりしたのですが、ちょっと普通の人には理解しかねる。

小林常務理事 まあ、なかなかね。

前原副主査 これは赤字ではないんですね。ですから、例えば100億円で借金をして建物を建てると、10億円、借金を返したら、10億円、別に積まなければいけない。ある意味では、こういう二重積立ですよ。片方では減価償却もやり、それから保険も入っている。にもかかわらず、何かあったらすぐ立て直せるようにという発想から置かれている制度なので、一般企業のいう赤字ではないのです。

小林常務理事 そうですね。第1種、2種、3種とあって、基本金組入があるわけです。その建物に100億円払いましたというと、それは資産がそれだけ増えているわけですから、第1種基本金組入というところに入ってくるわけです。そうすると、それは収入と支出という面から見ると支出になってくるわけです。

そういうふうになっているので、必ずしも企業会計のいわゆる減価償却とはちょっと違いますけれども、したがって、大学の場合には家計簿と同じで、国立大学がこのごろ損益計算書を出すそうですけれども、私どもの方は損益計算書はありません。貸借対照表だけということで、家計簿と同じで、どれだけ入ってきて、どれだけ出ていくかということで、キャッシュフローで見ると、今、おっしゃったような減価償却分が、仮に早稲田の場合だと、大体、70億円とか80億円とかあります。

仮にその第1種の基本金組入をして、全部のマイナスが、総トータルの支出超過が仮に

40 億円だったとしますと、80 億円、減価償却があれば、逆にキャッシュフローとしては 40 億円プラスであると。つまり、手元には貯まってきてしまう。これはちょっとわかりにくいですね。

前原副主査 何か学校会計も何となく昔と違うので、株式会社の学校もできる時代ですから、ちょっとその辺はどうかなと思っているのですが、いかがですか。

小林常務理事 そうですね。私もそう思いますね。ただ。

前原副主査 昔は補助金をもらえるというメリットがあったのでしょうかけれども、それも、もう、だんだん変わってきているし。

小林常務理事 そうですね。ただ、減価償却、企業の場合だと有税で償却するものがほとんどですけれども、その減価償却積立を一方でやって、そして企業会計をやっておりますから、それと同じようなことを大学がやると、ちょっと立ち行かなくなるかなという感じはいたします。それは全く健全ですけれども、だから、極端なことをいうと、今、早稲田が 680 億円の累積赤字がありますよということですね。手元の貸借対照表に載せている原価償却額は 10 億円ぐらいしか載せていないわけですよ。

ですから、仮に今、大地震が来て建物が全部つぶれてしまって、全く使えなくなったら、今すぐ建て替えられますかという、企業の場合には建て替えられますが、時価と簿価の差はあるかもしれないけれども、建て替えられますが、大学の場合には全く不可能と。もし、そういう事態が、天変地異が仮に起こって。

前原副主査 ただ、片方で保険を付けていますよね。地震保険も火災保険も。ですから、保険金で必ず建て直しができる。ですから、この会計は江戸時代の、保険のない時代の八福帳の会計だと言っているんです。私は保険会社にいたので、余計、おかしな制度だと思っているわけです。

本田主査 それは制度的に建てられないのですか。

小林常務理事 いや、お金がないから建てられないということになるんですけどね。

前原副主査 ですから、保険があれば、お金はあると一緒になんですよ。

小林常務理事 そう。保険があればね。

前原副主査 ですから、通常、建物に保険も付けて減価償却もやって、基本金分の積立も毎年やっている。だから、少し投資をしないと、物すごくお金が貯まるという仕組みが学校会計にはある。

小林常務理事 そうです。先ほど、申し上げましたように、全く施設に投資をしなければ、早稲田の場合には 50 億円から、多いときには 100 億円ぐらいの、募金がたくさん集まったときには 100 億円ぐらいのゆとりが出るんです。逆に言うと、50 億円から 100 億円、毎年、今の状況でいけば建物にお金を費やすことができると。こういうことが言えるんです。

本田主査 ちょっと見方を変えた質問ですが、この早稲田大学グループホールディングスはいつおつくりになったのですか。

小林常務理事 グループホールディングスをつくったのは今から4年前ですかね。まだ新しいのです。

本田主査 何となく2つのあれがあるんでしょうけれども、何でこうやって株式会社にいっぱいおつくりになったのかというのが、いま一つ、コスト削減というのはわかるのですが、何でこういう株式会社という形態をこういう形でおつくりになったのか。大変、素朴な感じで聞きたい。

小林常務理事 そうですか。

本田主査 というのは、例えば早稲田大学ファシリティマネジメントにしましても、ここからまた下に、下請けに行くわけですね。

小林常務理事 そうです。

本田主査 そうですよ。それは労働問題とか、その削減がどうという問題は別として、であれば、もう、ストレートに出してしまえば。

小林常務理事 ただ、人間がそこにいますから、職員が自分でやるのと、そこに安く、職員の7割の人件費でやれますから。

本田主査 というのは、例えばファシリティマネジメントという株式会社に行った方は、もともと早稲田大学の、どういう組織になっているかはわかりませんが、いわゆる事務部門の人をそちらに転籍させて。

小林常務理事 それもありますが、管理職部門はいますが、一般の職員はほとんどプロパーです。大学の職員から行った人は。

本田主査 要するに大学職員であった方がこの会社へ移られたわけですね。

小林常務理事 移りません。それは、移っているのはごくわずかです。管理職だけ。一般の職員は一般から集めている、要するにプロパー社員です。マネジメントもそうですし、それからマネジメントは余り人間がいませんけれども、例えば総研イニシアティブとかインターナショナルというところは、社員がいます。1,000人近くいるところがあります。イニシアティブ、インターナショナル、合計すれば1,000人ぐらいいますが、そのうち大学から出向している、あるいは転籍している社員は1割もいません。

本田主査 ということは、大学でそういう仕事がどんどんどんどん、増えてきた。

小林常務理事 そうです。

本田主査 正規の職員でやると人件費が云々だからと。仕事というのはそんなに増えるものなのですか。

小林常務理事 これは増えています。例えば、今、受託、ここのイニシアティブを例に取ってみますと、イニシアティブが一番、人間が多いですけども、これは大学が、私、5年前は国から、あるいは企業からの受託研究費関係は40億円か50億円でした。もう少し、少なかったかもしれない。今はもう100億円で、もう、今年は100億円を超えて、「あと3年のうちに20億円にしよう」と言っているんですね。そうすると、大学がどういうふうになっているかというと、大学がこれだけの仕事だと出すわけです。それから人を集めて

いるような、追い付かないような感じなのです。

本田主査 先ほど来の御説明では、株式会社、こちらではなくて、別のいわゆる純粋に外部アウトソーシングしているのはかなり多いですね。

小林常務理事 かなりあります。

本田主査 そうですね。

小林常務理事 はい。受験関係などはそうですね。

本田主査 こちらの株式会社は政策目的、いろんなことを考えて株式会社組織にされた。株式会社でなくても、いろんな組織がありますからね。株式会社になっているものだから、どういうあれがあるのかなということですね。

小林常務理事 そうですか。一つはよそ様も入ってもらって、出資をしてもらって、勿論、100%のもありますけれども、これは政策的にそのノウハウが外に出ていってはいけないという会社は、イニシアティブなどは100%にしていますが、それ以外は外からも入ってもらっている。そこの人材も少し入ってもらって、そしてやっていくにはやはり株式会社がいいだろうということで、やっています。

本田主査 国立大学の場合、私、よく聞くのは、先ほど、早稲田大学でも教員の方は学部自治のようなまだ固い部分と、こういう事務的な業務について学部同士のどうのこうのと、それはもうさすがにこういう組織だとないのですか。

小林常務理事 学部。

本田主査 例えば東大などの場合、今もそうになっているかどうかは知りませんが。

小林常務理事 学部で。

本田主査 経済学部は経済学部で、工学部は工学部で、例えば清掃の人は云々とかですね。

小林常務理事 それはいいです。

本田主査 そういう意味では、もうまさにこういう事務部門は一本で。

小林常務理事 はい。清掃とかそういうものは、もう、このファシリティマネジメントが全部やりますから、「どの学部の清掃は別にやるよ」とか、そういうことは全くありません。一つでやっています。ただ、学部で雇っている事務職員はまだ若干おります。そういう者はできるだけ、その事務をやる者についてはどの学部も共通でやるうではないかということ、今、進めている最中で、まだ完全ではありませんけどね。

例えば入学試験でもそうですけれども、最近、私は入学のことについてはよくわかりませんが、教学のことはわかりませんが、例えばいわゆる一般教養、そういうものに対する熱が大学は入っていないとか、そういうことをやる先生が少なくなってしまうから、皆、研究、研究で行ってしまうわけです。だから、教養が無視されるか、すごく少なくなっています。

我々が大学に入ったころはまだ進駐軍のあれが非常に激しかったから、教養学部と専門学部と分かれていましたよね。だから、2年はまず予科のようなもので、ゼミナールは3

年からでなければとれなかった。今は1年からゼミナールはとれるんです。学校の先生は黙っていると、教育の方に幾ら熱心にやっても、これは言い過ぎかもしれないけれども、だれも褒めてくれない。研究なら名を上げることができる。だから、皆、研究に行くんですね。

そうすると、いわゆる一般教養というものが疎かになっていますから、高等学校の問題ができないわけです。出題ができない。だから、早稲田はそれはやりませんが、ほかの私立では、今、文部科学省が問題にしていますけれども、問題ができないから、問題を予備校につくらせてしまうわけです。

これは困るというので、今、早稲田でも、私のところで1問幾らと密かにお金を出すわけです。そして問題をつくってくれる先生を集めて、そしてつくるようにしている。それも今までは法学部や文学部、皆、別々につくっていたのですが、そうすると同じ問題がたまたまできてしまうときがあるんですね。そうすると、学部を2つ受けると「何だ、同じようなのが出ちゃったじゃないか」となってしまうわけです。

そういう弊害もありまして、今はもう学部を超えて、共通に入学試験問題をつくらうではないかということで、ある学部、2つぐらいはもう共通で先生につくってもらっている。そういうふうにして、だんだん、だんだん、学部の垣根が低くなっていくということはありませんね。

本田主査 もう一点、ちょっとお聞きしていいかどうかなのですが、かなりコスト問題にしても、人員問題が出てきますね。早稲田大学の労使関係と申しますか、労働組合はどんな感じですか。あるんですか。

小林常務理事 物すごく強いです。

本田主査 強いんですか。

小林常務理事 はい。これはやはり教員組合と職員組合と分かれておりますが、団体交渉は一緒にやります。それでオープンシヨップなのです。ユニオンシヨップではないのです。ですから、入るも入らないも自由ですが、教員組合が強いんですね。職員組合はまだ常識的です。けれども、教員組合は非常識的ですから、とてもじゃないけれども、もう、僕は矢面に立って夜中の1時ごろまでやりますけれども、妥結の最後になると夜中の1時ぐらいになりますけれども、そんなことを言っただけとはいけないけれども、僕らは第三者で見ていると、教員の人は専任教員になるまでは大変かもしれません。それは一般のサラリーマンよりはるかに大変だと思うけど、なってしまったら、これは一般のサラリーマンよりはるかに恵まれていますよ。けれども、「恵まれていない」と言うんですよね。「私たちは大変だ」と言うんですよ。我々はそれが理解できません。学校の先生は一般の企業からいえば、物すごく恵まれていると思いますよ。

石堂専門委員 組織率はかなり高いのですか。組織率。

小林常務理事 高いです。

石堂専門委員 高いですか。

小林常務理事 結構、高い。ですから、このバブルが弾けて、一般企業は大分、ベースアップは凍結するとか、あるいは定期昇給もストップするとかやりましたけれども、大学はそれを一切やっていませんからね。

本田主査 先ほど、「65歳まで昇給あり」と。「ええっ」と一瞬。

小林常務理事 教員は70歳定年ですから、あるわけです。職員は65歳。

本田主査 定年は研究者というか、あれでわかるけれども、65歳まで毎年、昇給云々というの「はあっ」と一瞬、思ったのですが。

小林常務理事 早稲田が一番長いのです。定年が70歳ですから。だから、榊原英資などは慶応に行っていましたが、慶応は定年が65歳なんです。あれは65歳で定年になってしまうというので、この間、去年か一昨年、早稲田に移ってきたのです。あと5年間あるから。

本田主査 それでは、皆さん、以上です。よろしいですか。それでは、予定の時間になりましたので、ヒアリングを終了いたします。

小林常務理事 至りませんけれども、そんなところで。

本田主査 大変貴重なお話をいただきまして、ありがとうございました。

小林常務理事 それでは、失礼いたします。

本田主査 どうもありがとうございました。それでは、引き続きまして、首都大学東京の高橋理事長さんにおいでいただきましたので、首都大学東京におきます財務経営改革の取組みについて御説明いただきたいと思います。ちょっと時間も制限がありますけれども、20分程度でお話しいただいた後、いろいろと意見交換をさせていただいて教えていただきたいと思います。よろしく願いいたします。

高橋理事長 わかりました。それでは、どうも。首都大学東京の理事長をやっております高橋宏です。今日は「国立大学法人分科会に来て、何かしゃべれ」ということなので、私は国立大学とは関係なく、公立大学法人首都大学東京の理事長でございますけれども、何か参考になることがあればということで、私は一応、レジュメをつくってお届けしてございます。

これのほかに、皆さんの方から「こういうことを聞きたいのだ」という御意見がいろいろあれば、むしろ質疑応答の方が中心になるかと思えます。今日、もう一人、連れてきておりますのは私どもの大学の経営企画室長、山手齊君を連れてまいりました。彼は東京都庁のばりばりです。東京都の総務局の人事課長をやっていて、東京都の裏表をよく知っているということで、私がこの理事長を引き受けるに当たりまして、石原慎太郎にがちり文句を言いまして、「しっかりとした、いいスタッフを東京都から付けてくれること」ということで、歴代の事務局長はちゃんと副知事になった者もいれば、今、財務局長になった者もいるということで、それから経営企画室長も大体、都庁の要領がよくわかっている者ということで連れてきました。何か数字的な細かいことがあれば、山手君からも説明してもらいます。

それでは、今日は私が粗筋を 20 分間、しゃべれということでございますから、お手元にレジュメをつくってあります。「経営と教学の理想的な在り方」ということで、これは国立大学法人の場合も公立大学法人の場合も同じことではないかと思えます。大学の経営というものについては、経営というものが一つの柱にしてある。経営とそれから教学は、これは完全に車の両輪のようなものであるということです。

こういふことで、大学とは何かということ、国立だろうと公立だろうと私学だろうと、大学は国の将来を背負って立つ人材を養成する道具である、マシナリーである。こういうことですね。しかしながら、同時に大学は GOING CONCERN だと。企業においても GOING CONCERN という言葉が使われておりますけれども、ちゃんと経営がしっかりして、収支相償っていかないと大学は長続きしないということでありまして、さればと云って、大学は利益追求のマシナリー、私企業とは違いますから、これはちゃんと大学の収入の大半は、皆、公立大学であれ、公立大学であれ、これはちゃんと国ないし都から運営費交付金をもらってやっているということです。

後で御質問があればお答えしますが、大体、今、私どもの大学、首都大学東京 4 学部、これは前の 3 つの大学を統合し、それからもう一つは新しく科学技術大学という大学院大学をつくります。それから、もう一つは産業技術高専、高等専門学校を、これは航空高専と普通の産業技術高専、これも全部、私どもの首都大学東京の法人の中に組み込みまして、中高、高大一貫教育をやろうということでありまして、これらも全部含めまして、予算規模がざっと 280 億円でやっております。

それから、東京都からもらっている運営費交付金が大体、165 億円ぐらいもらっているということで、大学プロパーでいいますと、私がここへ、大学の理事長を石原にくどかれて「しょうがない。引き受けてやろう」と言ったときは 220 億円の予算規模で、東京都からもらっているお金がざっと 150 億円。ざっと 75% ぐらいが運営費交付金でやっているということでもありますけれども、私が理事長を引き受けてから運営費交付金の使い方は全部、競争入札にする、それから期末になって使い残した金を使い切らないといけないということで、先生方が期末の道路工事をやるわけです。

それは許さないということで、全部、使い残したら、ちゃんと公明正大に発表しろと。それはちゃんとキャリア用具は認めてやるというやり方でやりまして、初年度、私が来てやった結果、30 億円、営業利益を出しました。東京都の役人というのも、役人の人がたくさんいるので、役人の悪口を言う気はありませんが、せこいもので、高橋さんが理事長になり、辣腕で 30 億円も余すなら来年以降の運営費交付金を減らしたらどうかなどと言っていますが、私はすぐに石原のところへ乗り込んでいって、「そういうけちな考えでやるから、大学がちっともよくなれないんだ」ということで強引に申し入れまして、運営費交付金は毎年 2.5% 減らしてもいいと。今、国立大学法人が皆、1% 減らすということで「1% 減らされる」と言っていて、一橋大学の人たちはきーきー泣いていますが、私は一橋大学の人たちを集めて「君たち、1% ぐらいで泣くことはない。経営合理化をすれば 3% ぐらい減

らされても、ちっともびくともすることはないはずだ」という話を、私はしております。

そういうことで、ずっとやりまして、1ページ目のレジюмеの中にはあくまで経営と教学に当たっては建学の理念が結局、これをきっちりとエスタブリッシュして、これに基づいてやっていこうということであります。

それから、今は少子高齢化の時代に入っております、これはもう皆さん、よく御存じのように、今さら釈迦に説法ですけれども、ただ、いい大学にすればいい、学生が自動的に集まってくるという時代ではなくて、魅力のある教育をしなければ、やはり学生は集まってくれないということについて、先生方もそれから理事会においても十分な危機感を持って、魅力のあるシラバスをつくるように叱咤激励してやっていくと。こういうようなことでもあります。

それから、レジюмеの2枚目に入りまして、大学とは何のためにあるのかということになりますと、大学の先生方、私は日本中の大学、根性のある大学、50大学ぐらいの先生方及び理事長に集まってもらって、その中に前原さんも参加しておられますけれども、大学をどうすればよくなるかというタスクフォースを日本能率協会、JMAの人たちと一緒に、いろいろ、これで3年ぐらいやってきておりますけれども、先生方を集めて「一体、大学とはだれのもだ」とずっと聞きますと、オリックスの宮内君などもいるところで言ったわけです。

そうしたら、「高橋さんは私を試験しているな」と思って、私の目を見て「学生のものでしょうか」と言っているわけですね。ところが、本音を言うと大学の先生方は「大学は私のものだ」と思っている。これ、違うんですよ。大学は学生のもなのです。そのことをちゃんとわかってやっていてもらわないといけないということですね。

それから、今度は大学の目標は何のため、何があるかということ、教育と、それから研究と、それから社会還元、社会貢献ですね。それから4つ目は自主管理。大学自身をよくするための自主管理、これが大事だ。大学の先生方、及び高等学校の先生方の間ではこの4つ目の柱、自主管理は「雑務」と称している。

大学をちゃんとやっていく上においては、雑務が一番大事なことなのです。大学をずっとやっていきますと、先生方及び事務職員の間でも学校の器物を壊す者、自転車泥棒をする者がいる。セクハラを起こす先生もいる。そういう連中をきっちりと、いろんなセクハラ防止委員会とか、器物損壊防止委員会とか、いろんな愚にも付かないようなタスクフォースが50ぐらいあるんですよ。

それも全部、整理・統合して、本当に必要なタスクフォースを残せということで、私がやっているのは、実はこの大学の先生方にもちゃんと申し渡している大学の目標というのは教育、研究、社会貢献、自主管理、この4つについて先生方の評価項目もこの4つの柱はイコール・バリューで評価をしようということをやっております。

それから、経営と教学の自治は車の両輪だと。これはもう皆さん、よく御存じのとおりですけれども、もう一つは、経営審議会は学校の経営のセットアップの根幹を決めるとい

うことであります。それから、建学の理念というものも、これは教育研究審議会と一緒に
なって決めるということでもあります。

うちの大学、首都大学東京の建学の理念、そんな高踏的なことは、お経のようなことを
言うのはもうよそう。この大学の建学の理念は「21世紀の市民社会に役立つ人材を養成す
るマシナリーになろう」。そういうことが私の大学の見学の理念である。したがって、い
ろんな設備投資をする、どういう研究施設を入れる、どういう新しいファカルティーをつ
くるかというようなことも、全部、この建学の理念がテストストーンであるということだ
す。

それから、もう一つは教育研究審議会をつくりまして、これは委員が12人です。
これには理事長は一切、ノータッチということで、私はその会議には出ません。また、出
ると先生方がまた理事長に向かってスタンドプレーをする者が出てきますから、私は一切、
出ない。

あくまで教育と研究の自治は西澤潤一学長を中心とした12人委員会で行ってもらいま
しょうということで、実際は教育研究審議会は毎月1回やっていますが、正式委員は12
名。これは西澤学長と事務局長と、それから学部が4つあります。それから、各系長。主
任教授、これが4人。先生方が8人。それにもう一つは産学公連携センター、それから学
生サポートセンターの副センター長。

実は学生サポートセンターの長は私が預かっております。実は、本当は学生サポートセ
ンター、センター長というのはしかるべき経営感覚を持った力のある先生になってもら
うといいいのですが、どうしても先生方に適材がないということで、理事長が仮預かりとい
うことで、私がこれで実は4年間、預かっているということですが、その副センタ
ー長はしっかりとした教授を入れていまして、この12人がメンバー。

それから、オブザーバーとして、今日、ここに来ております山手君とか、いろんな、総
務部長とか、いろんな先生方。そういうのを入れて、ざっと教育研究審議会はかれこれ30
人ぐらいの編成で、毎月、やっております。それで必ずそこで、教育研究審議会で要は経
営審議会はどういう方向で動いているかということや、また教育研究審議会の方か
ら理事会に何をやってほしいかというようなことがどんどん上がってくるという組織にし
ております。

また、一方、毎月1回やるこの大学の最高の意思決定機関には、西澤学長が教育研究審
議会座長もやっておりますけれども、西澤学長と、それから産技大の石島学長と高専の校
長さん、こういう教育のトップの人たちも入ってくるということですから、経営と教学の
間の意思疎通は極めてうまくいっているというふうになっております。

あくまで、私らが常に考えているのは、車の両輪はどちらが主でどちらが従だという考
え方はしないと。例えば「教学の自治」を叫ぶの余りに「教学の自治を守れ」「学問の自
由を守れ」ということをずっと突っ走りますと、もう、とんでもないシラバスを組み立て
て、「これでいいんだ」と頑張る者が出てくる。「いや、ちょっと待て。これは違うでし

よう」ということで、これはあくまで建学の理念、「21世紀の市民社会に役立つ人材をつくる」。例えば教育研究審議会の中で「観光コースをつくりたい」という議論が3年前ぐらいから起こってきた。そうすると、実は国土交通省の中でも、今度、本保芳明君が観光庁の大将になりましたけれども、本保という人もなかなか優秀ですが、観光というものは非常に大事です。

ところが、「観光学部をつくりたい」と言うと、学校の先生から猛烈に抵抗が出てくる。学校の先生方のイメージでは、国際観光学部などというのをつくと「これはJTBの添乗員の養成コースをつくるんじゃないか」と言うわけです。「いや、違うでしょう。観光はいろんな歴史とか経済とか文化とか、そういうものすべてにわたっている幅広い学問ですよ」と。そういうことをやらないと日本は観光立国としても成り立たないし、ただJTBの添乗員のようなものを養成する学問のような、そんな薄っぺらいものではありませんということで、いろいろ議論をやりまして、結局、自然文化ツーリズムというコースにしました。観光という言葉は入れない。ツーリズムという言葉の中には観光という言葉が眠っておりますけれども、自然文化ツーリズム。こういうものをつくるときも、結局はテストストーンは何かというと建学の理念、ここに立ち帰ってチェックしてちょうだいということであります。

3ページ目のところには、今のメンバーがどうなっているかというのをざっと説明しております、建学の理念は実はこの大学を統合するに当たって、いろいろ、先生方も抵抗する人がいたりして大変でした。そのときも、「あくまで、この大学は東京都がスポンサーになっている都立大学ではありませんよ」と。これは全く自由な立場でスタートした独立行政法人である。したがって、これは日本でいうと中小企業なのです。中小企業は、日本の産業界全部を合わせると大企業は1%、中小企業が99%です。大企業で働いている従業員は6,000万人の従業員のうち、大体、25%。残りの75%の連中は倒産すれば、皆、明日は路頭に迷ってしまう。

大学の先生方にも「あなた方もまさにこの中小企業の職員と同じですよ」と。「これはしっかりと心のふんどしを締めてやらないと、皆さん、路頭に迷いますよ」と。もう一つは、「この大学は将来、立派な大学として、本当に必要な知識や技能を与えてくれると思って入った学生を裏切ることになるでしょう」ということでしっかりと申し渡してありまして、双方はここまでうまく来ているということであります。

それから、もう一つ、このレジюмеにあえて書きませんでしたけれども、この大学の特色は、首都大学東京でざっと教員は今、700人おります。それから、産業技術大学院大学で30人、それから、産技高専で140人ぐらいいますけど、大学の先生方については、全部、アクロス・ザ・ボードで任期制と年俸制と教員の評価制度、これを導入しました。

ところが、これには相当抵抗がありまして、結局、今、日本中の大学でアクロス・ザ・ボードで全員の教員に任期制、年俸制、評価制度を飲ませているのは私の大学ただ一つです。勿論、いろんな大学においてある部門について任期制を導入している部門もあれば、

ある部門については評価制度を導入している部門もありますけれども、アクロス・ザ・ボードでこれ3つを飲ませているのは私の大学だけです。

最後は2年前に激しい団交になりまして、決裂したのです。それで、「これ以上、やるというなら、理事長を教員の人権侵害で告訴する、裁判に持ち込む」と言って、「決裂します」と言っているの、「いいでしょう」と。「もう、裁判でもどこでもおやりなさい。私が受けて立つ」と言って、今、財務局長をやっている事務局長が青くなって飛んできて、「本当にいいんですか」と言うから、「いや、大丈夫だ。裁判でも何でも受けてやる。石原慎太郎を大嫌いな朝日新聞も毎日新聞も、皆、私の友達だ。共産党の赤旗も私の友達だ。どちらが正しいか、闘ってやろう」と言ったら、先生方、最後は一对一の理事長との話をしたいということでやりまして、今、申し上げたように、「皆さん方、何か勘違いをしていませんか。もはや、親方日の丸の都立大学ではありませんよ」という話をしたのです。

それで、委員の皆さんには私の対談の記事をちょっと秘密にお届けしてありますけれども、そこにしっかり書き込んであります。最後はあの理事長と闘って勝てるかということ、4日間、徹夜で討論して、4日目になって「お受けします」と言ってきて、円満に今は引き受けました。相変わらず、改革が嫌いだ、学校は私のものだ、私たちは米倉に入ったネズミのようなもので、米俵を食い放題だと思っている先生はいますよ。けれども、私はそういう先生とは徹底的に闘ってやろうと考えておる次第であります。それが大体、枕でございます。

本田主査 ありがとうございます。それでは、皆さん、御意見なり御質問なり。ちょこっとだけ、山手さんの方に教えていただきたいのですが、財務的な、先ほど、ちょっと、冒頭、「今、280億円」というお話がありましたね。東京都から160億円。今、トータルで大体、どんな収入と支出で、今、国立、我々の仕事もできるだけアウトソーシングのようなことも、本当はこれは大学自ら考えなければいけないのですが、大変、傾向がある中で少しでもそういうあれがないかなということで、今、いろんなヒアリングをしたりしているのですが、ちょこっとそういう関係で、財務的な問題で何かありましたら、ちょっと教えていただければ。

山手経営企画室長 今、お話、理事長からもお話をさせていただきましたけれども、今、総予算の規模が大体、280億円ぐらいありまして、そのうちの6割が東京都からの運営交付金ということになっております。自己収入、いわゆる授業料ですとか、入学料のこういった収入が60億円余りで2割ぐらいということでございます。

これは今後増やしていかなければいけないと思って、いろいろ、先生にも御協力を願っているのですが、外部資金。これが大体、17億円ぐらい。こんな構成になっておりまして、残り、東京都から施設費の補助金を運営費交付金とは別にもらっておりまして、そこで、これも旧大学の間に改修などが全然進んでおりませんで、十数年間、全く手が付いていなかったということがございまして、理事長からも言っていて、今年、約40億円余り、

施設の改修ということでお金をもらっているということでございます。

それが旧大学の間は、結局、その施設の関係のものを全くいじらないで、言ってしまえば、ちょっと教員の研究費の方に大分ウエートが高かったのかなというような状況でございました。

今、御指摘のアウトソーシングの方でございますけれども、理事長からもちょっとお話がありましたけれども、契約の合理化ということを集約化、こういったことはずっと、開学して4年経っておりますが、ずっと進めてきております。一例を申し上げますと、リース案件。ここについては複数年の契約をするような改善を図ってございます。

それから、いわゆるアウトソーシングのところでございますが、これは母体といいますと、私の個人的なあれになってしまいますからあれですけれども、東京都の方がこの間、昭和54年以来、ずっと行政改革をかなり徹底的にやっております、数万人の定数削減という形で、これがすべてというわけではありませんが、委託をかなり進めてきているというようなことがあります。我々、職員の方にも、都の派遣職員の方にもその委託に対する考え方が余り抵抗がない部分がございますので、それを順次、進めてきております。

特に最近、ありますのは、人材派遣の部分でございます。大体、今、職員が、教員は先ほど理事長からお話がありましたけれども、800余りですが、職員がやはり500人程度おりますが、この1割を人材派遣が担っているという状況になっております。

特に東京都の職員が派遣職員という形で、今、大学の運営に関わっております。このローテーションが大体、やはり3年から5年ということになっておりまして、大学の教員並びに学生から言われますことは、やはり「職員が替わり過ぎる」というようなこともございますので、しかもその大学の運営だけをやってきた職員ではないということがありますので、この部分を改善しなければいけないということで、その一端として人材派遣という手立ても使っているということでございます。できるだけ派遣職員を都の方に引き揚げて、固有の、この首都大学東京を未来永劫、しっかりと背負ってもらえるような固有職員を採用するというので、今、進めております。

特色としては、この人材派遣の職員の中からこの希望者については固有の職員の方に引き上げていくという制度もつくりまして、いい職員については正規の職員に引き上げていくということもやっております。それとは別に採用活動もやっておりますけれども、採用ではどうしても、やはり人柄、その他、「これは本当に働けるのか」というところが見えないのですが、人材派遣の期間中にその人となりを見て正規の方に上げるということもしております。

そういったことで、人材派遣は特に専門的な仕事、システム関係はかなりアウトソーシングをしておりますけれども、こういった職員、あるいは安全・衛生関係ですとか、特に最近は技術職員の採用動向が非常に厳しくなっておりますので、技術職員の採用ができない部分については、人材派遣の方で補うということもし始めております。特にアウトソーシングで力を入れているのは人材派遣の部分でございます。

それから、この他、小さいものがありますけれども、首都大学東京の一つの特色として、これは本当に一つの、理事長がおっしゃられたような理念とは別に英語の実践的能力を高めようということをやっております、通常の大学でやっております文を読んで、それを訳して返すというようなことでは、社会には通用しないだろうと。コミュニケーション能力がなければならないということを大学の理念として掲げておりますので、そのためにはネイティブのスピーカーをどんどん入れていって、そのネイティブのスピーカーを通じてコミュニケーション能力を上げていこうということ、今、やっております、ただ、いかんせん、首都大学東京はこれから国際化を進めていかななくてはいけないというところなのですが、外国人教員がそんなに多くあるわけではありませんし、語学専門というわけではございません。ということで、ネイティブのスピーカーを派遣してもらうということについて、アウトソーシングを活用させていただいているというのが大きな特色かと思えます。

それから、近いところでは奨学金を新たに。通常の育英会の奨学金とは別に、東京都からも援助をいただいて独自の奨学金をつくっておりますが、この奨学金は、今、学費を貸与してもらって、将来にわたって返していただく、卒業後から返してもらう。こういったスキームになっているわけですが、この部分について金融の方と提携をいたしまして、一番、これは東京都でも問題になりましたが、債権管理がいつも困るということがありますので、この債権管理の部分について特にこういう金融機関の提携をいただいてやっている。近いところでは、そういうところを進めているところでございます。一応、こんなところでございます。

本田主査 それでは、何か御質問。

前原副主査 よろしゅうございますか。

本田主査 はい。

前原副主査 理事長が御就任のときからいろいろ御苦勞を聞いていたので、また改めて大変だったのだなと感じましたが、3つの違う大学を統合されましたよね。

高橋理事長 はい。

前原副主査 そのときのその管理の面でどういう御苦勞があったかというのが、1つ目の質問です。もう一つは、私も大学関係者になってしまって、毎年、悩んでいるのですが、学生たちのニーズが非常な勢いで変化していっている。はやっていた学科がいきなりはやらなくなるとか、物すごく変化が激しいので、毎年のように学部学科の編成変えをしているのですが、理事長のところはどのようにしていらっしゃるのか、ちょっとお聞きしたい。

高橋理事長 この大学が始まってすぐにFDセミナーを、毎年、大体、4回ぐらい開きます。要するに先生と学生、大体、来たい人はだれでも来ていいということで、200人ぐらい参加するわけですね。FDセミナーには必ず私と学長の西澤さんは出ます。そうすると、「理事長と学長が出ているなら」というのでやはり学部長や主任教授たちも、皆、嫌々ながら出る。

その中で、一体、学生は何をやりたいのか、何を勉強したいのかということを徹底的にしゃべらせます。それから、アンケートもとります。それから、同時にもう一つ、これは教学委員会でちゃんとディスカッションしておりますけど、もう一つは「私たちは学生に媚びる」というのでしょうか、「学生を甘やかすのはよそうよ」と。「この大学はこういう信念を持って学生を教育するのだ」ということであれば、「学生、好きなようにやれよ」ということであれば、「映画鑑賞のセミナーのようなものも、もうちょっとやってほしい」とか、すぐそういうふうに易きに流れるようなところがあるかもしれないけれども、そういうものではないということをしっかりやって、時代の流れをちゃんとつかんでいこうということを考えております。

それから、もう一つは3つの大学を統合しましたので、やはり南大沢に昔の東京都立大学があった。それは要するに平成3年かな、1991年にあの南大沢へ当時の鈴木俊一さんの代理団で行った。それであそこを中心にしてどんどん大きくした。もう一つ、一方、日野に科学技術大学がある。科学技術大学は科学技術大学で、昔は専門学校だった。

そうすると、南大沢にいる理工学部の先生方は、これはこれで、多少、オフレコに近いのですが、「私たちはれっきとした大学、彼らは専門学校上がりじゃないか」という、何となくいわれない優越感を持っている。それから、ちゃんと南大沢の工学部の先生方はロボットの研究においてはすばらしい業績を上げている。それから、航空力学、航空科学については大変立派な研究を進めていまして、JALとか、三菱重工とか、ああいうところの航空の人たちがあそこの風洞実験施設を使わせてくれと言ってきたり、いろいろして、そうすると、「やはり、お互いに垣根を取り払って謙虚に、今まで相手の持っているすばらしい研究業績を認め合いなさいよ」と。「認め合うということから進みましょう」と。「あくまでこの大学で、もう、命を預けた以上は、皆、対等ですよ」と。

昔は「あの人は短大出の、短大上がりの先生だ」とか、「あの人は専門学校上がりだ」。そういうことは一切、なしということをぎっちり申し渡してあります。それがやはり大事なんですね。そうでないと企業の合併統合と同じで、やはり大が小と合併すると、大体、小がいじけてしまうというところがありますから、「そういうことではないよ」ということをしっかりと申し渡してやってきております。

研究費の配分がやはりそこで深く関わってくるのですが、研究費の配分も今まではざっと大学の先生方に預けてきた研究費は、大体、10億円ぐらいあった。10億円ではどうせ足りません。そうすると、やはり学外との産学公連携で共同研究のようなところで、外からどんどんお金を引っ張ってこようということもやって、そのほか、余りうちの大学はまだ成績がよくありませんが、文部科学省のCOEにもチャレンジさせるようにする。そういうことを。

もう一つは、その10億円の研究費の中で学長配分の、学長裁量が3億円ありました。私はこれを全部取り上げました。全部、取り上げて、基礎研究、基礎配分の部分をちゃんと40%、これは人頭税的に割り当てましょうと。ただ、人頭税的に割り当てても不公平が出

る。やはり、人文系、法律、経済、社会はそんなに研究費は要らない。要るのは図書費と外国の雑誌を買ったり、インターネットのコネクションぐらいなもので、やはり理工系は実験設備に要るのです。そうすると、やはり基礎研究の部分については「やはり、悪いけど、こういうことだよ」ということで、基礎研究、人頭、頭割りの配分は人文系は一人40万円、理工系は基本的には一人60万円。

それから、今度は傾斜的研究配分費が60%。これは毎年、「うちの学部では何をたゆまず研究します」という競争発表をさせるのです。それに基づいて、それを教育研究審議会で徹底的に議論をさせて、「こういうふうにしたい」ということで、最終的には理事長が決済します。

全部、西澤潤一さんでも勝手に決めさせない。西澤さんが判子を押して、私のところに持ってきて、私もめくらですけど、一応、山のように積んだ研究論文をざっと、一応、目を通して、「これは時代の流れに沿っている」ということについては傾斜的配分をどんどん、「これぞ」というものについては積み上げるということで、これも醜い争いをしないで、大体、ここまで乗り切ってきているということです。

どうしても研究費の配分が、大体、人の和を損なうもとなのです。これはちゃんと研究費配分委員会というタスクフォースをつくりまして、最終的には理事長が決済するけれども、そこに持ってくるまでには教育研究審議会の12人の先生方もちゃんとかませて、理事長のところに持ってくるということで、極めて厳粛なプロセージャーを引いてやっている。

今まで学長にばーんと10分の3を渡していた。学長は自分のところにごまをすってくる人、そういうことはないでしょうけど、学長の好みによって人文系にたくさん積んだり、理工系にたくさん積んだりする。そういうことを避けるために、都立大学も大体、4年に1回ずつ学長交代をやるけれども、大体、法学系、人文系と理工系から4年交代で出すという悪しき慣習があった。

彼らにしてみれば「これは自然な流れだ」と言っていますが、そんなものではない。学長はぎっちり学長選考委員会をつくって、初回は西澤潤一が、我々が石原と相談した上で、やはりこの大学をまとめるには重しが要るということで西澤さんを引っ張ってきたということですが、2回目以降はぎっちり厳しい学長選考委員会で選んでやります。そういうことで、学長裁量は全部、取り上げられた。これも一つの目玉になります。

それから、今、山手君から御説明しましたが、東京都も極めてアウトソーシングが進んでいる組織体です。実は山手君が都庁に入りまして24年経つわけですが、彼らが来たころには東京都庁の職員はざっと23万人いたそうです。今は東京都の職員は警視庁及び消防庁、その他、全部含めて17万人です。

その他は全部、アウトソーシングして、それから東京都はせっせせっせと人減らしをやってきているということです。それから私もこの大学のマネジメントに当たっては、事務職員、大学関係だけでも400人。これのうち、300人は都庁の職員でした。都庁から来ている職員、こういうばりばりの人を使っているのはやはりもったいない。それから、東京

都から来ている職員は、役人というのはすぐ替わる。大体、2年で替わってしまうのです。2年で替わったのでは、コンティニュイティーのある経営はできません。

生え抜きの、5年でも10年でも、この大学に骨を埋めるのだという職員をしっかりと養成するというのがポイントだということで、今、東京都からもらっている300人の職員を極力減らす。「最終的には東京都から200人ぐらいにしようじゃないか」、そんなふうを考えてどんどんやっているということです。

さればとって、生え抜きの人を育てようと思っても、やはり東京都から来ている職員は優秀なんです。それでやはり偉いしね。金を取ってきたり何かをやらせるには、やはり都庁に顔がきくスタッフ、この山手辺りもこんな顔をしています。東京都の中では相当にらみのきく人材ですから、「やはり、山手には勝てない」と皆、生え抜きは思う。けれども、そういうものではなくて、どんどんノウハウを伝授して生え抜きの職員を育てよう。

ただ、もっと言うと、生え抜きの職員をお金と、いろいろ認可権限のあるところに長くやると、またこれは腐敗、墮落が起こってきますから、お金の触るところ、認可権限に当たるところの者は一つの基準を設けて、やはり3年ぐらいで自然に替わって行って、自動チェックができるようなものを、人事構成を考えよう。それは我々の経営審議会のトップで頭の中では考えていることです。

本田主査 あと、何かどうぞ。御質問がありましたら。はい、どうぞ。石堂さん。

石堂専門委員 済みません。経営審議会と教育研究審議会というふうに2つ置かれていますけれども、私もちょっと東大にいた感じからいくと、いわゆる部局自治といって、各学部ごとの部局自治で。

高橋理事長 部局自治ね。

石堂専門委員 各学部ごとの部局自治で、それは教育、研究、すべてを含めた自由のためにあるのだということになってはいますが、どちらかという部局自治が大学生活のすべてを覆い尽くしているという感じで、どんなことであっても、先生方の意見を聞かなければ決められないというような感じが、それを非常に強く感じますね。

高橋理事長 オフレコで申し上げますと、教授会自治を完全に打破しました。相変わらず、都市環境学部のような理工学系中心のところはちゃんと部局自治がやはりあるんですよ。そうすると、どんどんどんどん、次の部局長は「だれだれにしましょう」と、先生同士でななああで人気投票をやるんですよ。それで「これでやってくれ」と言うけれども、それは断固として受け付けません。

あくまで、「これはちゃんとやりたいことがあれば、教育研究審議会に出してきなさい」ということで、研究費配分などはまさにその最たるものですが、部局自治、それから一つ間違えると、教授会自治はすぐにそこに先生方は逃げ込みたがるのですが、この大学のスタートは、「教授会自治は尊重するけれども、これは認めません」ということを、はっきり。それが要するに石原慎太郎が、その本にも書いてありますけれども、4年前に私に「理事

長を引き受けてくれ」と言ったときに、むしろ旗が立った最大の原因です。

石堂専門委員 そのときに経営審議会と教育研究審議会とで大学の中でこういう問題は経営審議会マターなのだと、こういう事柄は教育研究審議会マターなのだと、その切り分けが明示されているのですか。

高橋理事長 切り分けは、もう、かっちりでできています。

石堂専門委員 そうですか。

高橋理事長 だから、コンテンツ・オブ・エデュケーション、コンテンツ・オブ・スタディについては、教育研究審議会の専権です。ただ、教育研究審議会にお渡しする大学の建学の理念、この3ページに書いてありますが、この建学の理念のエスタブリッシュメントについては、これは西澤潤一さん、それから石島学長、皆、入った上で決めたものですから、教育研究審議会は「知らん」とは言わせないということでもあります。

原専門委員 では、私から。

本田主査 どうぞ。

原専門委員 貴重なお話、ありがとうございます。予算の中のコストの部分。ちょっとコストのところをお伺いしたいのですが、最初、220億円の予算規模が280億円と膨らんできた反面、恐らくこれだけのアウトソーシングとか、合理化評価とかも含め、されているので、かなりコストダウン効果もおありだったと思いますが、その辺、何か具体的な数字などわかれば、教えていただけますか。

高橋理事長 山手君。

山手経営企画室長 この分析はもともとしっかりやっていかななくてはいけないというのは御指摘のとおりですが、220億円から280億円に増えた大もとのところは、今、申し上げた280億円は20年度の予算でございます、高専がやはり東京都の教育委員会の方で30億円ぐらい予算がかかっていまして、それから、先ほど申し上げましたその施設費の補助金がやはり40億円、これは別途、今年度だけいただいているということがありまして、そういったことがありますので、ちょっと、単純に「280億円と220億円では、随分、増えているじゃないか」ということになるわけですが、そういうことはございません。

あと、理事長から先ほど申し上げましたように、2.5%ずつ、毎年毎年、減らされていくというのがありますので、それに耐え得ることができなくなかなか運用していけない。その中でも剰余金を一定程度、出してきているということで、具体的に数字を申し上げられないのですが、剰余という意味での効果は出てきているのかなと思っております。

原専門委員 単純にスタッフの方がやられていた部分をアウトソーシングしていく、民間の方にと、先ほど人材派遣とかリースを複数年契約というお話は出ていましたが、多分、それ以外にもいろいろ外注している部分があると思うのですが、その主なものはどういったものがあるのでしょうか。

山手経営企画室長 全般に施設管理はほとんど外注をしておりますので、もう、これは一括管理、実はキャンパスがいろいろ分かれておりまして、先ほど申し上げたように南大

沢、日野、荒川、今度は高専が入ってきまして、いろいろ分かれていますのですが、キャンパスごとにはそれぞれ一括した外注といたしますか、警備委託なり、ちょっと警備と施設管理で分けている部分も若干ありますけれども、余り細々、委託しないで、一括して管理を委託しているということはやっております。それから、庁用車ですとか、そういったものについても委託をしているということで、この点、先ほど申し上げましたように、東京都はかなり早く進めておりましたので、特に現業系の部門の、これは職員が直接やらなくてもできるだろうというような部分については、委託を前からしているというのを進めております。

原専門委員 そうすると、現状は、今、おっしゃるとおり、運営のスタッフ部門もかなり、もともと都も入札とか随分早くからやっていたし、理事長がおっしゃったとおり、教員の方の評価も恐らくかなり合理化されたので、そうすると、相当、これは大学運営としては合理化されていると。もう、ある意味、日本の中でも最も先端的な感じだという理解でよろしいでしょうか。

山手経営企画室長 人件費の部分ですね。ですから、任期制、年俸制を入れたというこのときに、かなり。現在、現員がおりますので、そういう意味で、これは組合交渉の中で現員については、現状にいる職員については現状維持を図っていきたいというのがありますので、これから何年かかかって、その効果がどんどん出てくるとは思っておりますけれども、そういう意味で任期制、年俸制を入れたということで、この効果が徐々に徐々に出てくるかなと思っております。手当関係は全部、もう、落としておりますので。

高橋理事長 大学の先生方でいうと、4年前に石原慎太郎が僕のところに頼みに来て、「引き受けた」と言ったときには、4大学の先生を全部合わせると760人なのです。それで私は「任期制、年俸制を導入するぜ」ということで、最後の団交のときにも激しく闘った。とてもこんなに評価制度も導入されて、「できる人はどんどん上げるけれども、できない人はどんどん辞めてもらうぜ」というのを、それでギブアップして出ていった先生は60人。ただいま、現在、大学の部分については、今、六百九十何人。一つかみで「700人」と言っていますが、もう既に60人ぐらいは辞めている。かなり合理化になっています。

前原副主査 いいですか。

本田主査 どうぞ。

前原副主査 素朴な質問ですが、理事長が始められてから、学生の応募者数、あるいは学生の在籍数はどのように変化したか、教えていただけますか。

山手経営企画室長 端的に入試倍率でいきますと、17年度が7.8倍、20年度は6.6倍ですが、これは単純に入試制度がいろいろありますので、あれですが、倍率的にはそういうことになっております。それから、学生数ですが、これは大体、均衡しているといえますか、首都大学の場合は大体、9,000人が割れるぐらいです。学生数の推移は特にございません。

高橋理事長 その替わり、毎年の入学者は千六百何十人、大体、イーブンで流れてきて

おります。

山手経営企画室長 旧大学からすると、ちょっと増えていると。

前原副主査 入試制度が今、ばらついて、非常に多様化していますから、この倍率はわかりませんものね。

高橋理事長 それから、この大学の学生は全部、センター試験を受けてきて、一定の点数を持った者でないと受けさせません。

前原副主査 そうですか。

高橋理事長 例えば人文学部系では法学部の先生方が一番抵抗しているのですが、法学部にとってみると最大のライバルは早稲田大学であり、慶応大学であり、中央大学なのです。司法試験の合格者数でいうとね。早稲田、慶応、中央は法学部の学生は英・数・国の3教科で受けられる。うちは、首都大学東京の法学部に入りたい者は、ちゃんと5教科7科目。今、法学部は若干減らして5教科6科目にして、ちゃんと受けてこいと。

それで「微分積分も知らないような者が弁護士になって、ろくなことにならないぜ」と。「理工系の頭のない者はやはり人文でもやってもらったら困る」ということをぎっちりして、私はそれは最後まで譲りませんでした。最後は法学部長と都市教養学部長が刑法の第一人者だそうですけれども、やってきて、僕と激しくやり合った。「嫌なら慶応に行ってくれ」と。「早稲田に行ってくれ」と。「うちの大学はそういうことでやるんだ」と。

だから、授業料もこの大学は今、52万5,000円。国立大学は5年前は私らと同じだったけれども、今は54万円に上げました。この大学は授業料は、教育は能力のある者で勉強をしたい者が来るためにあるので、幸い、私のところはどんどんどんどん、経営の合理化もやるし、それから外部資金も取ってきてやるし、だから授業料は上げないということで、授業料の安さも一つの魅力にはなっています。大したことはないですけどね。

本田主査 石堂さん、よろしいですか。それでは、大変、貴重なお話をお聞かせいただきまして、誠にありがとうございました。

高橋理事長 よろしゅうございますか。どうもありがとうございました。

本田主査 これからもまたよろしく願いいたします。

高橋理事長 私のような極めて野武士のような人間が御参考になったかどうか、わかりませんが、よろしく。

本田主査 大変、感動して聞きました。

高橋理事長 幸いにまだストライキを起こしたり、学園紛争を起こしたりということはありません。極めて和やかに進行しております。どうもありがとうございました。

本田主査 どうも、本当にありがとうございました。それでは、本日の国立大学法人分科会はこれで終了いたします。引き続きまして、事後打合せを行いたいと思いますので、傍聴の方は御退席をお願いいたしたいと存じます。

それでは、引き続きまして、次回以降の分科会の進め方等につきまして、事後打合せということで行わせていただきたいと思います。では、事務局から簡単に御説明をお願いし

ます。

森山参事官 それでは、お手元に「委員限り」ということで2枚、資料を配らせていただいております。一つが「民間事業者ヒアリング候補先リスト」です。もう一枚が「国立大学法人分科会における今後の作業行程（案）」でございますが、まず、順番が前後して申し訳ありませんが、作業行程の方を御覧いただけますでしょうか。

今回、国立大学法人分科会を立ち上げた背景といたしまして、現在、国立大学法人で行われている中期計画、こちらが第1期が平成21年度に終了いたしましたして、22年度から新しい中期計画にかかるというタイミングをとらえまして、国立大学法人で市場化テストを何か導入できないかということを立て上げた次第でございます。

上の段、国立大学法人の動きでございますけれども、一番上の方、第1期法人評価。こちらは平成21年度が終了年度でございますけれども、これを22年度に反映するために、今年度末で一旦、その暫定評価といいますか、決定がなされます。次期中期計画につきましては、現在も個々の大学で検討中でございますけれども、これを22年度から反映させるためには、22年度の予算要求に盛り込む必要があると。

そういったしますと、文部科学省が21年8月末に22年度の概算要求を申し込むということになりますと、それに先立ちまして、次期中期計画の粗々の骨子を各国立大学法人が文部科学省に提出するという予定になっております。これは具体的には決まっておりませんが、おおむね6月前後ということだそうでございます。そういったしますと、私どもはこの6月に各大学が何らかの計画を立てる際に、その時点で国立大学法人におきまして何らかの市場化テストに言及できるような基本方針を改訂できればというのが、一つの目安かなと思っております。これはあくまでも国立大学法人での動きを中心にした見方でございます。

基本方針改訂につきましては、最終的には与党プロセスを経まして、閣議決定ということになりますから、私ども単独で「何月がいい」「いつの時期だ」ということもできませんし、また、市場化テスト全体といたしましても各分科会がある中で、どういうタイミングにするかというのはいろいろ御相談が必要になってきますが、一つの目安として6月を考えていきたいと思っております。

この6月というタイミングに向けまして、我々の作業が間に合うかどうかにつきまして、もう一枚のヒアリングリスト候補者を含めまして、また御相談ということをおもっています。今回、2回目ということで、第1回目の国立大学法人、東京大学からのヒアリングを行いまして、今回は私立大学、それから公立大学のヒアリングをさせていただきました。

私ども、事務方といたしましては、ほかの私立大学といたしまして、慶応大学。慶応大学は理事。それから、関西の立命館大学の財務部長さんのお話を聞かせていただきました。中身としましては、例えば慶応大学ですと子会社形式を取っているような形で、どちらかということ今日の早稲田の話に近いかなと思っております。

また、慶応大学につきましては、病院を持っているということで、若干、違いますが

ども、慶応大学の事務方の話ですと、東京大学の方が病院関係の経営につきましてはアウトソーシングが進んでいるということをおっしゃりまして、慶応大学が東京大学に話を聞きに行っているという状況だそうです。そういう意味で、慶応大学を新たに聞くかどうかという話。

また立命館大学につきましては、前の学長が随分、経営に手腕を発揮された方がいらっしゃるのですが、事務方の話ですと彼は一般競争入札ではなくて、随意契約で随分交渉した、たいてい経営の合理化をやったということで、仮にこの場にふさわしい人ということでは前学長でしょうけれども、仮に来ていただいた場合には、市場化テストとは違ったヒアリング内容になるのではないのでしょうかという御示唆をいただいているところでございます。

そうした中で、新しい別の私立大学、公立大学等のヒアリングを加えるかどうか。あと国立大学につきましては、まだちょっと勉強が進んでおりませんが、旧帝大の東京大学のほかに地方の大学、あるいは総合大学系がいいのか、あるいは単科大学系で苦しんでいるところがいいのか、そういった切り口で別の国立大学の話を聞くのがいいのかどうか。

もう一つは事業の観点から、今、既に民間事業者が進出している分野ということで、このリストをつくらせていただきました。中身につきましては、この書いたとおりでございますけれども、ゴートゥースクール・ドット・コムという大学入試のネット出願を手がけている業者でございます。ただし、この出願という分野について民間事業者が出ているので、この話を聞いた上で国立大学法人に対してそのニーズを探ってはどうか。

2番目のクレオテックは立命館大学の関連会社ということで、他大学にもその営業をやっているということで、例えば北海道大学の旅費計算などにつきましては、このクレオテックが受注している実績があるようでございます。こうした実績を重ねているところからヒアリングをして、それで国立大学に「こういう分野で民間を使うことによって、経営効率化ができる可能性がある。ついてはどうか」ということで、民間分野の中からヒアリングをして、それを取っかかりにして何らかの基本方針に盛り込むような事項ができないかということをお話しする候補者でございます。

エデュースは大学のコンサル業務を手がけている会社。あるいはシステム開発のその二本柱の一つとしてやっております。4番目のニチイ学館は先ほど東大で申しましたように、医療関係のアウトソーシングを手がけている会社でございます。

その他につきましては、図書館業務、こちらの方は幾つかヒアリングをさせていただきまして、低賃金であるということではなかなか大変な業務であるようでございますけれども、もし、大学の方でそういう低賃金の業務の効率化がされていないのであれば、既に千代田区等で実績のあるところがございますし、図書館の業務が何かできないか。最後の2つはまだヒアリングが十分にできておりませんが、スポーツ関連施設、あるいは先ほど早稲田大学の話で出ましたけれども、留学生関係。今、文部科学省が30万人計画を音頭を

とってやっていますが、その受け皿としての、今の国立大学のレベルでは十分手が回らないでしょうから、そこをアウトソーシングすることでできないかというような候補をリストアップさせていただきました。

こうした民間業者、あるいは大学関係者を含めても、恐らくその6月まで、今、月1回のペースでなくても、十分、回るのかなと思っておりますので、一つの目安として6月の国立大学法人の動きを見ながら、これにターゲットを当てて何らかの形での基本方針、まだ具体的にその文言が浮かんでいないという問題はございますけれども、手探りながらヒアリングを進めていきたいと思っております。事務局からの説明は以上でございます。

本田主査 今の御説明なり、またこれからの進め方について何か皆さん方、御意見があれば、御質問なり御意見があれば。いずれにしましても、今、国立大学法人の方は見直しということをしていますので、来年6月、それまでの間にいろんな動きがあったら、また事務局の方からいろいろと教えていただく中で、どういうテーマで、どうするか、皆さんと御相談をさせていただきたいと思っておりますが、それでよろしいでしょうか。

(「はい」と声あり)

本田主査 わかりました。それでは、一応、今日の分科会はこれで終わりということで、あと、今後の日程等はまた追って事務局から御連絡をさせていただきたいと思っておりますので、またよろしく申し上げます。本当に今日はどうもありがとうございました。