

学長候補者に対する公開質問

学長候補者 香川征氏（国立大学法人徳島大学長）よりの回答

1. 政府の動向を踏まえた本学の運営の基本方針について

文部科学省は「大学改革実行プラン」を進めています。結局のところ政府の本音は「国立大学予算全体の削減」「一部の大学（旧帝大+α）への集中投資」という点にあるのではないかと思います。だとすると、徳島大学のような地方国立大学は今後も更なる教育研究環境の悪化に直面することが危惧されます。こうした困難な状況の中で、我々にとってなるべく理想に近い研究教育を実施するためには、政府が表向き言っていることに振り回されることなく、その底意を探りつつ、賢明に立ち回ることが必要です。先生におかれましては、どのような方針で徳島大学の舵取りをされるつもりか、お考えをお聞かせください。

「大学改革実行プラン」は、日本社会が直面している様々な課題を解決するために政府が打ち出した方策の一つで、いわゆる日本再生のための大きな柱として位置づけられています。そして平成 25 年度～27 年度は大学改革加速期間と位置づけられ、この改革の成否により第 3 期の運営費交付金に影響が及ぶことが明言されています。そのような状況の中で、徳島大学の特性、優位性を生かした教育・研究・社会貢献が重要です。

教育に関しては、学生が「こころざし」を持ち、学び、感じ、考え、行動する人材を育てたいと考えています。そのため、入試そして教育の質保証、就職と全てにわたって点検、評価、改善を進めています。そして、多様性に対応できる人間力と正解のない問題でも課題発見・解決をしていける能力を持ち、グローバル化時代そして人口減少、超高齢社会に生きていける人材育成を目標としたいと思います。

研究に関しての基本方針は、「研究支援の機能向上による全学的な研究力の強化」と「徳島大学の強みとなる研究の重点的支援」です。全学的研究支援については、研究環境の整備をおこない、外部資金を増加させることを考えています。その一環として、プロジェクト・マネジメント推進室（PMO）を設置し、科研費などの外部資金の獲得について支援します。また、産学官連携推進本部において、徳島大学の知的財産の活用によるライセンス料などの獲得にも努めています。特に、四国産学官連携イノベーション共同推進機構を 10 月に立ち上げ、知的財産関連の機能を強化する予定です。以上のごとく、優れた研究に対してはもちろん、全体的にその環境整備、研究支援体制の確立を図ります。

社会貢献・地域貢献に関しては、COC（Center of Community）推進機構を中心に、多分野において地域との情報交換、情報共有を進め、プロジェクトチームを作る等のきめ細

やかな対応を進めたく思っています。

そのためには、毎年減額されている運営費交付金の状況を受け止め、外部資金の獲得を促進し、限られた予算の中で最大限の「力」を発揮できるよう、戦略的かつ効率的に大学運営にあたることを学長に課せられた使命だと考えています。

2. 活力ある組織の在り方について

昨今の大学改革では、「学長によるトップダウン体制」の強化が進められています。しかし、「トップダウン式の組織は効率的に運営されるはずだ」という考え方には実は根拠（エビデンス）がなく、実際のところはトップダウン式の組織では現場の教職員が委縮し、「上から言われたことしかやらない」という創造性に欠けた組織になりがちです。組合としては、組織を活性化させ、モチベーションにあふれた主体的な人の集団とするためには、「組織に主体的に関与しているという実感」を持ってもらうことが重要であり、そのためには現場の教職員による自治的・自主的な決定を尊重すること、および適切な学内合意プロセスの制度を整備することが必要であると考えています。先生におかれましては、どのような哲学にもとづいて徳島大学における組織運営をなされるおつもりか、お聞かせいただければと思います。

大学が組織で構成されている以上、組織を無視した運営は、合理的で機能的であるとは考えていません。

どのように組織を動かし、効率的な大学運営をしていくかについては、まさにご指摘のとおりであり、「トップダウン」と「ボトムアップ」のバランスをとることが重要だと思っています。すなわち、組織運営はトップダウンだけでは運営不可能です。トップダウンとボトムアップが両輪となり、情報共有が重要と考えています。

学長がリーダーシップを発揮しなければならない事項、組織が自主的・自律的に活動しなければならない事項をしっかりと見極め、相互理解が大切だと考えています。

3. 他の国立大学との給与格差について

昨年度、「国家公務員給与削減特例法」準拠ということで、徳島大学では国家公務員と同様の平均7.8%の給与削減が強行されました。ところが、中四国地区でもいくつかの大学が削減率の圧縮、一時金による削減分の返還などを実施しております。こうした大学間の格差は徳島大学教職員の、大学に貢献しようというモチベーションを低下させるものです。これまでのところ徳島大学では「人事院勧告準拠」「国家公務員給与削減特例法準拠」など、政府に言われるがままの給与方針を取ってきました。今後は大学間の格差や競争が激化することも予想されます。そうした中で、先生におかれましてはいかなる方針で給与水準を

決定していられるおつもりか、お考えをお聞かせください。

昨年度の給与削減については、東日本大震災の復興財源確保を目的とした「国家公務員の給与の改定及び臨時特例に関する法律」（平成 24 年 3 月 1 日施行）に準じて運営費交付金が減額されることになり、平成 24 年 6 月 1 日から平均 7.8%の給与減額措置を実施しました。

政府の要請を踏まえた結果になりましたが、職員の給与に関する説明会を常三島キャンパスおよび蔵本キャンパスで開催し、説明会等での意見を踏まえ、病院所属の医療技術職員および看護職員は対象から除外するなどの措置を講じました。

給与水準については、研究教育活動を継続的かつ安定的に実施するため、国民の税金である運営費交付金を基盤的経費としていますので、国家公務員の給与制度に定める職種に応じた俸給表を参考に、一般社会の情勢に適合した給与水準としています。

来年度予算には、給与減額分は概算要求されています。全体の運営費交付金の減額率にも影響されますが、少しでも元に戻ることを期待していますし、実行しようと思っています。

4. 働き甲斐のある職場づくりについて

【事務職員の職場】公務員時代以来の自己申告制の労働時間管理が続けられていることで、サービス残業が常態化している部署もあるようです。また、事務の職場は「トップダウン」の風潮が根強く、高いポテンシャルを持っているはずの事務職員たちの創造性が十全に発揮できない環境になっているようにも思われます。先生におかれましては、事務の職場の現状についていかなる認識をお持ちでしょうか。また、働き甲斐のある職場の実現のために具体的にどのような施策をお考えでしょうか。

事務職員の職場は、事務局長をトップに各部門が置かれ、業務運営が成り立っており、創造性豊かなポテンシャルの高い事務職員もおられます。

ただ、大学の向かう方向性や運営の道筋については、学長以下役員の重要な責務と考えておりますので、そうした体制の中で事務職員の知恵を発揮していただくのがベストだと考えています。また、教職共同が重要だと思っています。教員、事務職員が協力するだけでなく、委員会の委員に事務職員を加えるように構成を見直したく思っています。

【病院職員の職場】病院では医師、看護師らがほとんど「過労死寸前」と言っても過言でない状況で働いております。「労働環境の悪化→人が定着しない→さらに環境が悪化」という悪循環に陥っているように思われます。こうした悪循環を断ち切り、安全で安心な医

療を提供するために、どのような施策をお考えでしょうか。

高齢化、若い世代の職業意識の変化、医療ニーズの多様化、医師等の偏在等により、医療分野の勤務環境が厳しい状況になっています。過酷な労働環境を少しでも改善するべく、病院の要望、労働組合の要望等を受け、これまでに以下のような施策を実施してきました。

- ・ 医師の処遇改善のため、臨床手当を新設した。(平成 22 年 10 月 1 日)
- ・ 医療ソーシャルワーカー等の処遇改善のため、雇用形態を契約職員(有期雇用職員)から任期付常勤職員に変更した。(平成 23 年 4 月 1 日)
- ・ 看護師確保対策のため、5 年任期付看護師の任期を撤廃した。(平成 24 年 4 月 1 日)
- ・ 看護師の処遇改善のため、専門職看護師手当等の増額と手術部担当手当等を新設した。(平成 24 年 4 月 1 日)
- ・ 医師の処遇改善のため、新生児担当医手当を新設した。(平成 25 年 7 月 1 日)

このたび、厚生労働省に医療分野の「雇用の質」向上プロジェクトチームが立ち上がりました。このチームからの提案等を参考に、勤務環境の改善を図りたいと思っています。例えば労働時間管理者、医療労働専門相談員等の育成も必要と考えています。

【教員・研究者の職場】徳島大学は総合大学として、様々な分野の教員・研究者によって構成されております。これらの教職員を処遇するために業績評価制度を導入してきました。ただ、現在の制度では、すべての教員・研究者の業績を公正に評価し切れていない部分もあるかと思えます。今後この制度をいかに改善していくのか、お考えをお聞かせください。

教育・研究者の職場は、法人化以降は裁量労働制が適用されていますので、業績評価制度の導入はいたしかたないと思っていますが、評価の方法については、より良い方法を提案していただいて改善につなげるように努力したいと考えています。業績評価が実情と乖離していることは事実です。そのため、昨年からデータはあくまでも参考資料として各部署長にフィードバックして、各部署長からの評価もしてもらっています。現行の評価制度は見直しを予定しています。

5. 学長・理事・教授の選考方法について

現在、学長選挙(学内意向投票)の選挙権は、事務職員の場合、課長補佐以上などと大きく制限されています。また、現在のところ学長については選挙が行われていますが、その他の理事については学長が選考し、学内教職員はその結果を知らされるだけです。他方、「教授については国際公募」という原則が実施されています。普通の教授の選考などよりもはるかに社会的関心が高い「学長・理事の選考」について、そうした透明な手続きが取

られていないことは本末転倒というべきではないでしょうか。

こうしたことから、組合としては、①学長選挙の選挙権を全職員に拡張すること、②理事の選考過程についても全国公募（国際公募）とし、選抜に当たっては複数の候補者を立てて公開講演会を実施したうえで学内選挙を行うなど、透明な学内合意形成プロセスを整備することを、現学長に提案しています。また、③教授の選考に当たって国際公募に固執することなく、分野の特性に合わせた柔軟なやり方を認めることも提案しています。これら3点について、先生のお考えはいかがでしょうか。

① 学長選考については、国立大学法人法第12条第2項で、「学長選考会議が学長の選考を行う」旨が規定され、また、学内の意向投票選挙は、徳島大学学長選考規則第7条で、「学内の意向を聴取するため」として位置づけられ、従来のように選挙で直接学長が決定される仕組みではなくなりました。

とは言え、学内の意向を聴取するために、できるだけ多くの構成員の意見が反映されるよう選挙権を拡大することについては、学長選考会議で十分議論されるべきであると考えます。

② 理事の選考に関しては、まず理事の職務及び権限として、国立大学法人法第11条第3項で、「学長を補佐して国立大学法人の業務を掌理し、学長に事故あるときはその職務を代理し、学長が欠員のときはその職務を行う」旨が規定されています。

そして、理事の任命については、国立大学法人法第13条第1項で、「人格が高潔で、学識が優れ、かつ、大学における研究教育活動を適切かつ効果的に運営することができる能力を有する者のうちから学長が任命する」旨が規定されています。

これらの規定から、学長を補佐する理事については、学長が責任を持って、学長自らが運営方針のベクトルが同じである理事を選考することにより、スムーズな大学運営が可能になると考えています。

③ 教授の選考に関しては、学部や分野の特性等に配慮した上で、学部等の理念や将来構想との合致、中期目標等との整合性を重視する観点から、選考方針・候補者の絞り込み等を役員会でも議論しているものであり、より良い人材を得るためには門戸は広げるべきであると考えています。

6. 労働組合との関係について

私たち徳島大学教職員労働組合は、研究・教育・医療・事務の現場の声をもとに、職場改善のための要望や交渉、現場の教職員への情報提供などを進めてきました。上意下達の閉塞的な職場ではなく、現場の意見が実現する職場、現場に十分な情報が提供されている職場こそが、働き甲斐のある、生産性の高い職場であると考えます。そうした私たちの考えは、大学執行部の立場と対立するものではなく、徳島大学の健全な発展を目指す

という点で目的を同じくするものと考えております。

組合としましては、学長との定期的な懇談会の開催などによって、率直な意見交換の場を持ちたいと考えております。先生におかれましては、労働組合との関係につき、いかなるお考えをお持ちか、お聞かせください。

大学運営は、教職員の日々の努力によって支えられていると思っておりますので、引き続き組合との懇談会等の場を持ち、教職員の労働環境・労働条件等が良くなるように努力していきたいと考えています。

徳島大学教職員労働組合との懇談会等については、以下のとおり毎年開催し、組合の意見や要望を聴きながら、教職員のために、できることは実現してきましたし、今後もその方針です。

〈平成 22 年度〉

- ・学長との懇談会 1 回
- ・担当理事との懇談会 3 回
- ・看護部長との懇談会 1 回

〈平成 23 年度〉

- ・学長との懇談会 3 回
- ・病院長との団体交渉 1 回
- ・病院長との懇談会 2 回
- ・看護部長との懇談会 2 回

〈平成 24 年度〉

- ・学長との懇談会 1 回
- ・担当理事との懇談会 2 回
- ・担当理事との労使協議 3 回