

学長候補者に対する公開質問

学長候補者 曾根三郎氏（JA 高知病院長・徳島大学名誉教授）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。

文部科学省の方針にある大学の2極化の中で、「世界で戦えるリサーチ・ユニバーシティ」と「センター・オブ・コミュニティ（COC）」の中間に位置するような徳島大学の舵取りは非常に難しいものがあると思います。齋藤元学長、青野前学長が示されたリサーチ・ユニバーシティの方針を基本に、部局化による大学院の3研究部が平成16年度より順次設置され、リサーチ大学としての取り組みがなされてきましたが、この4年間で後者の方向に向かっている気がしてなりません。原点に戻って、徳島大学、そして各部局の多様性、活動性、持続性を確保しながら、リサーチ・ユニバーシティへと賢明に立ち向かい、国の動向に関する新情報を常に集めて発展の継続性が担保できる仕掛けを作ることが重要であると思います。その1つが産学連携イノベーションとっております。産学連携と言っても、グローバル化に努力し、目標達成している県内企業（大塚ホールディングス、日亜化学など）との密な連携、さらにオンリーワンの研究業績成果をもとに国内のグローバル企業とのシーズ探索から実用化応用に向けた取り組みを強化し、外部資金獲得だけでなく、人材育成にもつなげて行くべきです。グローバル化の活動の中で地域の企業活性化も必然的にもたらされると信じ、取り組んでいきます。

現在の大学運営の迷走の原因の一つは、大学イノベーションに必要な最新の情報が不足していることにあると考えています。中央省庁の企画、計画する事業活動情報をいかに早く取得し、その分析を適確に行い、迅速に対応するかが徳島大学の将来を決めるといっても過言ではありません。リサーチ・ユニバーシティを目指してきた本学ですが、立ちはだかる壁は相当に厚いものであり、継続した戦略的な取り組みや申請に際しての具体的な情報が他大学に比べて遅く不足していたように思います。地域活性化拠点となる大学、センター・オブ・コミュニティ（COC）を目指すにしても、各部局の良さを生かす形でより効果的なプランの策定のための情報収集が最重要課題かと思っております。これから目指す方向としてはCOCの役割を大切にしながら、これまでのリサーチ・ユニバーシティの実績及び各部局の特性を十分に把握した上で、教育・研究（これらは不可分です）を担保し、若手の教職員に魅力のある教育研究基盤の整備に努める所存です。

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。

グッドガバナンスはトップダウンとボトムアップがうまく調和して成り立つものです。所信・抱負に書きましたように、「事業は人なり」、「役員、教職員が信頼しあえてはじめて、徳島大学の発展がある」という信念を持って運営していくつもりです。

組織運営の基本はトップから現場までの全構成員が情報を共有し、目的に向かって進むことであると考えます。大学も企業と同様であり、可能な限りの情報を現場に提供し、学長の方針を丁寧に説明し（トップダウン）、構成員の理解を求めるとともに、現場である各部局からの情報、提案等に真摯に耳を傾ける（ボトムアップ）ことが肝要と認識しています。そのためには、各部局での重要な会議（教授会など）、部局長会議、教育研究評議会、全学共通の委員会を通して活発な討議がなされることが情報の共有化に大切です。さらに、大学の自治、学問の自由を担保に責任ある大学運営ができるように、理事、副学長は現職の教員が出来る限り就任出来るシステム作りを行い、現場重視のガバナンスを行っていきたいと考えております。

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かれるおつもりか、お考えをお聞かせください。

よりよい人材を得るためには、給与水準をある一定のレベルに確保することは当然です。ただし、国からの交付金からの給与水準は、国の施策や所在地の物価指数や生活水準などの諸因子も考慮する必要があります。また当然、徳島大学の財務状況を十分に把握しなければなりません。十分に情報を公開し、働く意欲が低下しないように給与レベルを検討することが重要であると考えています。

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。

【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。

いずれの職場も過酷になっており、ドロップアウトする人が増え、そうすると仕事のできる人に仕事が集まり、さらなる悲劇が起こるといふ悪循環が起こっていると思います。どんな社会でもパイは決まっており、その中での工夫が大切です。大事なことはまず部局ごとに、現場における状況把握とそれらの情報を共有することであり、各自がその立場で労働環境の改善に向けた仕組み作りへと最大限に努力し、支えあい、お互いを評価し合える環境をトップから現場までが一緒になって取り組んでいくべきだと考えています。同時に、メンタルヘルスの面からも支援体制を強化充実させていきたいと思っております。

【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っております。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。

現在の業績評価制度の功罪はあると思います。どんなシステムでも長短がありますし、またそれを使う人によっても結果は左右されます。人の評価は簡単ではありません。ご指摘の通り、総合大学の場合、様々な分野の教員・研究者によって構成されており、業績の出し方も多種多様であり、その成果判断も異なります。大事なことは、その評価が数多くの人にとって納得できるものであり、そして業績評価が組織全体をより活性化させるための手段であるということをお忘れなさい。現在の評価制度の教育・研究に与えている影響を分析した上で、改善策の検討を行っていきつくりたいです。

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先にも述べましたように、役員、教職員が一体となって、徳島大学の教育、研究ならびに社会貢献に努めなければなりません。そのためには、構成員の意見をくみ取る最善の選挙システムの構築は当然のことです。しかし、現在の学長選考規則ではあくまで学内選挙は意向投票の形で運用されており、最終的に学長選考会議委員（学内7名、学外7名）14名によって決定されることが法的に規定されております。従って、意向投票の結果が軽視あるいは無視され、学内多数意見も尊重されることなく、学長が選考されるという事態も考えられます。学長選考の在り方については他大学の状況も踏まえて、学長選考会議が学長候補の業績、実績、所信・抱負などを適正に評価し、学内の意向も最大限尊重して、最終的に最適任と考えらえる学長を選考する仕組み作りは、学長候補者の推薦方法の在り方も含めて検討が必要と考えております。

②理事は規則で学長指名になっております。しかし、当然のことながら、大学ガバナンスに重要な役割を担う訳ですので、有形、無形の学内合意形成プロセスは必要と考えます。

③教授の公募は、選考の透明性、公正性を担保するものです。それらが担保され、しかも中期目標。計画の達成に叶い、部局をより活性化する人材の登用方法があれば検討に値すると思います。

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。

大学は多種多様な職種と、また様々な意見や見解を持つ構成員から成り立っております。学長に対してイエスマンだけを周りにおくことは、組織を弱体化させると考えております。何度も言いますように役員、教職員は運命共同体であり、『人と人とのつながり』が大切です。徳島大学の継続的な発展のためには現場との意見および情報の交換と共有化は常に大切だと考えております。

連絡先：徳島大学総合科学部内 徳島大学教職員労働組合事務所

E-mail : tokushima-u.union@lime.ocn.ne.jp