

2014 年度学長懇談 議事要旨

日時場所：2014/5/22 15：30～16：30 事務局第1会議室A

組合側参加者：中央執行委員長、書記長、書記次長、会計担当、組合員1名

大学側参加者：学長、総務・財務担当理事、総務部長、人事課長、人事課課長補佐

【大学側主張の要点と組合の応答】

[2014年3月14日付「学長への要望」](#)にもとづき、意見交換を行った。要望の項目は以下の通り。

1) 公正で透明な理事選考について

大学：イエスマンではなく、学長にない能力を持った人物を選任している。

組合：「A 理事にはこのような能力がある」などの具体的な説明が必要だ。

2) 学内意向投票の改善について

大学：意向投票には、人気投票になる・改革派の候補は落選しやすいなどのデメリットがある。

組合：意向投票には、候補者が説明責任を課される・有権者が大学への参加意識、帰属意識を持てるという大きなメリットがある。

3) 「大学改革」の流れの中での大学ガバナンスのありかたについて

大学：学長が正しい政策を取ろうとしているのに教授会の反対にあうなどの点が財界などから問題視されている。

組合：自分の政策が正しいということを説明できる学長が「リーダーシップのある学長」だ。良い組織とは、構成員相互のコミュニケーションが活発な風通しの良い組織、構成員に組織に関わる情報が提供され、構成員は自分が組織の意思決定に参加できているという実感を持っている組織、自分の仕事が組織に役立っているという実感を持てる組織である。トップはそうした職場風土をエンカレッジすることが必要だ。

4) 常三島地区改組について

大学：学長としては公認心理師養成に対応することに肯定的だ。総合科学部の改組計画については総合科学部長に意見を申し入れるように。

組合：教養教育院ではなく、総合科学部を教養教育の責任部局とするのが良い。

5) 教員の昇任条件の改善

大学：選考について説明責任がきちんと果たせるのであれば、公募でなくてもかまわない。

6) パート職員・契約職員の待遇改善について

組合：パート職員にも病休を認めることが緊急に必要な。継続協議。

別件として、年俸制の導入について、改めて協議することとした。

【議事要旨】 発言内容は論点を整理し、適宜要約したものである。

全体について大学側の説明

まず、組合からの要望項目について一括して学長より説明があった。

大学：「理事選考については、規則で学長に決定権限があることはご承知の通りだ。理事の選任について重視しているのは、自分が持っていない力を持っている人を選ぶということだ。組合の要望文書の中に、「イエスマン」という言葉があったが、自分の周囲をイエスマンで固めてはダメなのは当然だ。理事の任期は 2 年間なので、その時々課題に合わせて、得意分野で選任している。2 年の任期が過ぎて、課題が変わることがあれば、それに応じて人も変わるということはある。

学内意向投票については、全国的に話題になっているが、投票発祥の地である京都大学では意向投票を廃止しようという動きが出た。それに対しては反対運動が起こり、結局存続することになったと聞いている。他大学で学内意向投票を廃止したところはあまり多くはないが、それでもいくつかの大学では廃止したようだ。

投票のデメリットとして、「人気投票」になってしまうと、本当に学長適任者が選ばれるかどうか担保されないという点がある。現在の学長選考規則では、学長選考会議は意向投票の結果を参考にするという事になっているが、人気投票では参考にならない。教員の数が多い部局の出身者が勝つということもある。また、改革志向の学長は落とされるという傾向があるとも言われる。学長選考会議が責任を持って学長を選考するという方向で国立大学法人法改正案が国会に出ているところだ。

大学ガバナンスについて。現実的に考えて、たとえば総合科学部や工学部における学部長適任者が誰なのか、学長には分かりかねるところがある。そこで現在、学部から複数名を推薦してもらって、その中から学長とベクトルが同じ人物を選任する方法を検討している。ただし、学長とベクトルが同じということは、言うことをきく人という意味ではない。学部をまとめていけるリーダーシップがある人を選びたいと考えている。

常三島地区の改組に関連して、組合の要望の中に、高校への聞き取り調査をしたらどうかということがあったが、それはやってもよいと思う。高校からの問い合わせなどについても丁寧に対応することが必要だろう。高校への調査は、2～3 年に一度の恒例にしてやってもよいのではないか。

教授昇任については、総合科学部長からも説明を受けたが、昨年も言ったとおり、説明責任が果たせればよい。ただ、ひとつ不思議なのは、内部で優秀だと評価された人が、どうして全国公募で勝てないのかという点だ。」

大学：「最後に、パート職員と契約職員については、職務内容の違いに対応して職種を区別して配置しており、その処遇についても職務内容に応じて差をつけているということだ。」

よりよい大学運営についての組合の見解

組合：「回答いただいた点について、順次、組合側の見解を述べる。項目 1～3 について

は要するに「よりよい大学の組織運営はどのような形か」ということなので、まとめて説明する。その他の項目についてはその後、順次個別に議論したい。

さて、ご存知の通り、現在国会で、学校教育法改正と国立大学法改正の審議が進められている。これは基本的に学長トップダウン体制の強化という発想に基づくものだ。組合ではこれに反対する声明文を用意して記者会見もする予定だが、反対の骨子は、この改正案では現在頑張っている教職員のやる気を奪うという点だ。政府全体が安倍首相からのトップダウン体制になっているが、トップダウンを推進する人たちは、自分が上の立場に立つことしか考えておらず、それをやられた側がどのように反応するかという点についての想像力がなさすぎる。

政府に言われるまでもなく、我々としてもグローバル化への対応や学問研究におけるイノベーションを目指して日々、主体的自発的に努力している。たしかにその足を引っ張る人がいることも現実で、そういう連中を黙らせる、というのが今回の法改正の趣旨なのだろうが、それをやってしまうと、いま自主的自発的に取り組んでいる人たちの主体性が奪われ、事態が悪化するということだ。

現在、さまざまな「改革プラン」が強引に進められているが、教職員の間で「自分には関係ない、どうぞ自由におやりになったら」といった無気力無関心な態度が広がってきているように思えてならない。これは組織にとって危険な兆候だ。

どのような組織が生産性が高い組織かということについては、社会学や社会心理学などの研究ですでに明らかになっている。トップダウンがだめだということも明らかになっている。トップがだめだと組織全体がだめになるからというのが一番の理由だが、そのほかの重要な理由として、構成員が「言われたことだけやる」体質になってしまう点、労使関係が悪くなる点などがある。

付言すると、業績主義や能力主義なども基本的にうまくいかないことが知られている。従業員が冒険しなくなる、協力しなくなる、不正が増えるといったデメリットが大きい。

逆に、生産性の高い組織について言うと、それはまず、構成員間のコミュニケーションが活発で、風通しが良い組織だ。さらに、構成員が外部から情報を取ってくることで、タコツボ的な発想に陥らないようになっていけばさらに良い。

バンク・オブ・アメリカという銀行があるが、ここでは非常に簡単な方法で、労働生産性を年間 1,500 万ドル相当引き上げたという論文を読んだことがある。どうしたかというところ、それまで従業員がバラバラに取っていた昼休みをいっしょに取るようにさせたのだという。すると従業員が一緒にお昼を食べてコミュニケーションをするようになった。これが非常に効果的だったという。

大学でもそんな簡単なことで改善されればよいのだが、組織の風土というものはなかなか変わらないので、トップが従業員の主体性ややる気をエンカレッジすることが大切だ。

組織の風通しが大事と言ったが、とくに事務方はあまり風通しが良くないような印象がある。先に、「不正防止のための研修会」の周知文書の中に、「出席しないと研究費が支給されない可能性がある」といった不適切な文言があった。これについて、事務方が何も指

摘しなかったのか、指摘しても担当理事が聞く耳を持たなかったのかは知らないが、いずれの場合であっても風通しが良い組織とは言い難い。トップの側に、意見をきちんと聞く態度があれば防げたはずのことだ。今回は理事の対応の問題だが、学長についても、学長が判断を誤った時に周囲がきちんと意見を言える組織になっていることが重要だ。

またその前後に、「グローバル・サイエンス・キャンパス」事業の申請が、事務方のミスで締め切りに間に合わなかった事件があった。ミスは仕方がないが、調査に対して当事者が虚偽の説明をして、上司がそれをそのまま報告書にまとめたと聞いている。これも、ミスをミスとして認めて次の改善につなげようという組織風土が足りないのではないかと思わせる事例だ。

良い組織というのは先ほども言ったとおり風通しの良い組織だが、もう少し具体的に言うと、構成員に組織に関わる情報が提供され、構成員は自分が組織の意思決定に参加できているという実感を持っていること、自分の仕事が組織に役立っているという実感を持てることが重要だ。教職員が、組織に帰属意識を持ち、組織運営に主体的に参加する態度をエンカレッジするような大学運営をしてもらいたい。

そうした観点から、まず理事選考過程についての説明を求めた。先ほどの説明では、具体的に A 理事にはこのような能力があり、それが現在のこのような課題に必要なからだ、などといった具体的な説明がなかった。そうした具体的な説明こそが必要だ。

学内意向投票についても、人気投票になるなどのデメリットを言われたが、大きなメリットは、候補者が説明責任を果たす場を作ることができる点だ。それに、投票することで、教職員は組織への帰属意識を持ち、組織運営に主体的に関わっているという実感を持つことができる。こうした大きなメリットを生かすような形で、学長選考過程を設計してもらいたい。「よそから優秀な人が来ました」、「学外者が半数を占める学長選考会議で決めました」では、いくら優秀な人が来ても組織をまとめられないだろう。

話が長くなったが、要するに我々としては、先に述べたような、良い組織についての科学研究にもとづく組織運営をしてもらいたいということだ。現在の政府は、そうしたエビデンスを知らない政治家が、トップダウンがいいという思い込みにもとづいて法改正を進めようとしている。予算や許認可権限を握られていることから政府に従わなければならない現実があることは承知しているが、政府向けには法に従っていることを示しつつ、学内では活力のある組織となるよう、学識にもとづいた運営をしてもらいたい。」

学内意向投票についての質疑

大学：「いま組合が述べたことは全く正論だ。学内意向投票において説明責任を果たすというメリットがあることは、そのとおりだ。しかし、投票権を拡大するということになる、やはり人気投票になってしまうというデメリットが大きくなるのではないかと危惧する。」

組合：「どのような制度であってもメリットとデメリットがあるのは当然だ。しかし、どんなにデメリットがあろうとも、国政選挙をやめるということには決してならないし、な

ってはない。それは、民主主義的な方法こそが最善だという人類史から得られた知恵があるからだ。

現在、事務方の投票権は課長補佐以上となっており、課長以上は異動官職であることから、事務職員で投票権のある人の大部分が、よそから来て 2 年ほどで出て行く人たちだといひびつな体制となっている。投票権を全事務職員に拡大すれば、事務方の意識が全体として大きく変わるはずだ。また、事務職員は全学にくまなく配置されているので、特定の部局の利害などに左右されにくく、人気投票になるリスクは少ないのではないか。ぜひ前向きに検討してもらいたい。」

理事選考過程について

組合：「理事選考過程についても、透明性と公平性が確保できる方法を検討してもらいたい。候補者を絞っていく過程のいずれかにおいて、学内意向投票における学長候補者の意見と抱負を聴く会のような質疑応答の場を設けるなどして、理事についても学内教職員の理解を取り付けることが、組織の活性化や理事のリーダーシップ発揮のためにはプラスになるだろう。質疑応答の場を設けるのが無理なら、公開質問状を受け付けるなどのことでもかまわない。

全大教などの会合に出席して他大学の様子を聞いてみると、国立大学は横並びで全国一律なのかと思いきや、トップが誰になるかですいぶん様子が違っている。他大学には組合との争議をあえて起こすのが趣味なのではないかと思われるような人物が理事に居座ったりしている。現在のところ、学長や理事と組合との関係は良好だが、のちのちになって、問題のある人物がやってくるようなことになると、組合も疲弊するし大学にとってもよいことはない。人によって変わる体制は好ましくなく、組織運営が安定するように制度的な措置を講じておくことが必要だ。

法的根拠がない内部措置にしかならないということは理解しているが、それでも、選考途中での意見聴取などは行ってもらいたい。選考結果だけ知らされるのでは、組織の構成員の主体性が奪われていく。」

学校教育法改正反対について

組合：「先ほど述べたとおり、「学校教育法改正に反対する声明」を用意している。全大教としても反対の署名活動や国会内での集会を開催するなどの活動を行っている。大学執行部各位にもぜひ賛同して、署名してもらいたい。当組合の声明文については後程送付するのでご検討いただければ幸いだ。」

大学：「組合としては、学校教育法改正が今国会で成立すると見込んでいるのか？教育委員会についての法改正がようやく成立したところで、学校教育法については秋の国会にずれ込む可能性はないか。」

組合：「安倍政権における異常なまでの法案成立率や、特定秘密保護法の時のような強行採決的な手法を考えると、今国会で成立する危険性は十分にあると危惧している。ただ、

集団安保などの案件もある中で、首相が大学教育にどこまで強権発動するかは未知数だ。組合としては成立を阻止するために活動を継続したい。」

学長が判断を誤った場合の対応について

大学：「現在、財界などから批判されているのは、学長が正しい改革を進めようとしたときに教授会などが反対して進まないという点だ。学長のリーダーシップを発揮できる体制の構築は、そうした観点から進められている。」

組合：「学長の判断が正しいかどうかを誰がどうやって判断するのか。財界の主張に即していたら正しい、などということにはならない。教授会は、学長の判断が間違っていると考えるから反対するのだ。そうしたときに、教授会に意見を言わせないのがリーダーシップだというのは大きな間違いだ。学長が自分の方針についてきちんと説明して教授会を納得させるのが筋だ。そうしたことができる人物がリーダーシップのある人ということだ。」

最近、リーダーシップという言葉がやたらと使われるのだが、使い方がおかしい。本来、リーダーシップとは個人の資質だ。にもかかわらず、最近言われる「リーダーシップ」とは、どんな人が学長になっても構成員が服従するような体制のことだ。それは独裁体制のことであって、リーダーシップではない。」

大学：「大学のガバナンスにおける重要問題は、学長解任の手続きの整備だ。現在ガバナンス推進会議で議論しているようだが、学長は出席できないので直接には知らない。聞いたところでは、学内である程度の解任要求の人数が集まったら学長選考会議で解任を検討するような制度を考えているようだ。」

組合：「学長解任手続きや学長が暴走したときの対応については中教審なども議論しているようだ。もちろん不適切な学長を解任する民主的な手続きは必要だが、先ほど言ったとおり、学長が判断を誤らないように周囲がきちんと意見を言える組織になっていることが重要だ。」

我々としては現在、頑張っている教職員がやる気を失うような運営になっては元も子もないと考えている。組織に主体的に関与していく意欲のある教職員が育つ組織にしていいたい。」

教授昇任について

組合：「引き続き、教授の内部昇任について見解を述べたい。先ほど、「内部で優秀だと評価された人が、どうして全国公募で勝てないのか」という疑問があったが、問題はそこではない。勝つのが当たり前勝負に、学外の研究者を付き合わせる点が問題だ。個人的なことを言えば、私は哲学の研究者なので、もし私の教授昇任をかけて全国公募になったとすると、応募してくるのはまず間違いなく日本哲学会員だろう。それで私が勝ったとしたら、負けた人はどう思うか。自分が教授になりたいからといって茶番に付き合わせたと思うのではないか。学会内での私の評判に関わる。そんなことで教授になって、倫理学の授業など恥ずかしくてできない。」

大学：「そのように強い候補者がいるということなら、学外からは応募しないので、応募者が学内の1名だけということになるのではないかと。専門分野をやたらと細かく絞って特定の人物しか応募できないような条件で公募をするのは好ましくないで、公募のやり直しを指示したこともあるが、たとえば「哲学」という広い分野で公募して、それでも応募者が1名しかいないならば、選考委員会がその1名を教授に推薦することには問題がないだろう。」

組合：「学内の昇任人事だということは外部から分からないので、学内候補者にかなわないと思って学外者が応募しないということにはならない。」

我々としては全員、公募なしの内部昇任にせよなどと言っているわけではないし、昇任要件を緩和せよと言っているわけでもない。厳正な審査基準を作って、例外的措置でもよいから内部昇任を認めてほしいと言っている。」

大学：「どういう審査基準を作るのが問題だ。」

組合：「一昨年ぐらいから言っている通り、近年、大学は情報公開を進めているので、各大学の教員の業績についても公表している。選考委員会が、当該分野における全国の国立大学の「教授」の標準的な業績を調べて、それと比較して十分以上の業績がある、などのことで説明責任を果たしたことになるのではないかと。なんなら、人柄や学内行政への貢献、教育への貢献などについて、学長や理事に面接してもらってもよい。」

大学：「昨年にも言ったとおり、選考について説明責任がきちんと果たせるのであれば、公募でなくてもかまわない。」

組合：「了解した。総合科学部長がそのように認識していないようなので、総合科学部長に伝え、説明責任を果たせる昇任方法について早急に検討するように申し入れる。」

総合科学部の改組について

組合：「次は常三島地区の改組について。まずは公認心理師法案の現状について関連する分野の組合員より説明する。別紙資料の通り、学部4年と修士2年の合計6年履修することで国家試験を受験する資格を得る案が有力になっている。」

大学：「薬剤師のように6年一貫ということか。」

組合：「今のところ、学部4年と修士2年というように、間で一度切る制度が提案されている。これは、カウンセリングを主たる業務とする職業なので、性格的に不適切な人が途中で思いとどまれるようにという趣旨だと聞いている。日本心理臨床学会が出しているカリキュラム案も別紙のとおり。」

大学：「学長としては心理師資格を出せる体制を作るのが良いと考えている。」

組合：「総合科学部の改組計画ではなかなか位置づけが決まらず迷走している。私大や一部の国立大学ではすでに学部を立て、定員純増で募集をかけるなど、すでに人材獲得競争が始まっている。後手に回らないように機動的に対応する必要がある。」

大学：「それは総合科学部の問題だ。総合科学部長に申し入れすればよい。」

組合：「了解した。これまでもすでに申し入れを行っているが、改めて懇談を申し入れ

ることとする。

全学的な問題として、教養教育院の件がある。昨年の学長の提案では、2～30人程度の教養教育の責任部局を作るとのことだったが、その人数で教養科目を提供することは不可能だ。」

大学：「当然、他の部局からの出動が必要になる。教養教育院は主導的な役割を果たす責任部局という位置づけだ。」

組合：「それは教養部解体以降、全国の大学が行った分属体制と同じことではないか。これまで20年間、全国の大学が教養教育の責任ある提供を確保するのに苦しんだ体制を、いま徳島大学が導入しても仕方がないではないか。」

大学：「もちろん、責任ある教育体制を構築するための工夫が必要だ。現在の教養教育では、学生は1年生の最初は目がキラキラしているが、1年が過ぎると目が死んでいるなどと言われる。学生のモチベーションを上げ、専門学部への帰属意識をはぐくむなどの対策が必要だ。」

組合：「専門教育への準備という点では、学部が1年生向けの授業を提供するなどのクサビ形の体制がすでに走っている。教養教育院を作って、学生の目が死なない体制が作れるのか疑問だ。むしろ総合科学部を共通教育の責任部局として機能強化の方が得策だと考える。」

大学：「一意見として聞いておく。」

パート職員・契約職員の待遇改善について

組合：「最後に、パート職員と契約職員の待遇改善について。昨年、有期雇用職員の雇用期限について撤廃の決定が下されたことについて感謝している。しかし、有期雇用職員の待遇についてはまだいくつか改善の余地がある。

まず、先ほど、「職務内容の違いに対応して職種を区別して配置しており、その処遇についても職務内容に応じて差をつけている」との説明があったが、現実には全くそうではない。パート職員と契約職員とで職務内容は全く同一である部署がほとんどだ。前任の総務財務担当理事は、「パート職員だけで回っている部署もある」ということを認めていた。そうした現実に即した処遇を行ってほしい。」

大学：「制度と実態のあいだにズレが生じることは、現実にはあるだろう。パート職員への一時金支給は、全国の国立大学でやっているところはない。」

組合：「以前、和歌山大学がやっていたが、事務局長会議での圧力を受けてとりやめることになったと聞いている。とはいえ、組合としては、「できません」と言われて「はいそうですか」と引っ込むわけにはいかない。

今回特に問題にしたいのは、病休についてだ。採用年数が浅く、有給休暇日数が少ないパート職員の場合、インフルエンザなどで倒れた場合、ちゃんと連絡しているにもかかわらず「欠勤」扱いになる。上司が変わらないうちは事情が分かっているだろうが、上司が異動したあと、記録だけを見た新しい上司は単に「欠勤」としか認識しない。これは大き

な問題だ。それを避けるために医師の出勤停止指示を無視して出勤するなどのことがあれば、これまた大きな問題になる。こうしたことを避けるために、パート職員にも病休を認めることが緊急に必要なだ。」

大学：「趣旨は承った。今日は時間が無くなってきたので、この件については継続協議としたい。また、年俸制導入の件についても協議しなくてはならないので、近日中に再度懇談を行いたい。」

組合：「了解した。懇談の申し入れ文書を提出することにする。」

以上