

2016年9月12日

国立大学法人徳島大学長 野地 澄晴 殿

徳島大学教職員労働組合  
中央執行委員長 齊藤 隆仁

## 「徳島大学改革プラン（案）」についての意見

拝啓

日々、徳島大学の発展のため御尽力いただき、ありがとうございます。

さて、先日、学内に公表されました「徳島大学改革プラン（案）」について意見を求める  
とのことですので、申し述べたいと思います。

組合としても、「運営費交付金の削減による財政難」という状況は認識しており、そうした  
状況にあっても研究教育の理想を追求しなければならないという問題意識も共有して  
おります。この二つの矛盾する要求を満たすべく、「改革プラン（案）」を改善する方策を  
下記のとおり三点述べますので、ご参考にしていただきたく存じます。

内容につきご質問等がおありでしたら、いつでもご説明に伺います。学内で情報を共有  
し、学内の意見を聴取する姿勢に大いに賛同します。組合としても、今後とも随時、情報  
や意見を提供する所存です。

敬具

### 記

#### 1. 30代・40代の「若手」を執行部に登用する。

**現状：**「現役教授を副理事に登用する」という方針は評価するが、副理事のメンバーを見た  
ところ、50代以上の年齢層が大多数を占めている。

#### **提案の理由**

- ① 「イノベーション」は若手の柔軟な発想から生まれる。
- ② 将来の徳島大学の担い手は、現在の若手である。
- ③ 「大きな責任と権限のある役職を与える」ことは、後述の「金銭以外のインセンティブ」として有効である。
- ④ 優秀な若手に、徳島大学にいつづけてもらう効果も期待できる。

#### **留意点**

- ① 選任にあたっては、「数値化された業績」ではなく、学長自らが学内若手研究者  
についての情報を収集し、自ら面接するなどして、数値化されにくい意欲や個性  
をもとに判断すべき。

- ② 「単に意見を聞きおく」ような立場に置くのではなく、実際に権限を与えるべき。
- ③ 講師や准教授などの場合、教授よりも俸給が低いことから、選任にあたっては適切な額の手当をつけるべき。

## 2. 「業績評価にもとづく研究費の傾斜配分」には反対。

対案として、現状では十分にポテンシャルを発揮していない「多数の中間層」の底上げを政策目標とすることを提案する。具体的な方策としては、「金銭以外のインセンティブ」を考案、活用することとし、学内研究費については基本的に「均等配分」が良いと考える。

大学側「改革プラン（案）」の方針：「優秀な（＝KPI などの数値指標からみてポイントの高い）教員に研究費を傾斜配分する」方向となっている。

### 「高得点教員」を学内研究費で優遇することが合理的でない理由

- ① 現状において「高得点」の教員は、ポテンシャル（潜在能力）の上限までパフォーマンス（実際の能力）を発揮していると考えられるので、インセンティブを与えても「伸びしろ」が小さい可能性が高い。（政策立案者は「今後の業績へのインセンティブ」と「すでに上げた業績への報酬」を混同してはならない。）
- ② 「高得点」教員は、科研費など外部資金の調達についても優れている。最近では億単位の研究費支給も行われていることから、学内資金の傾斜配分による増収程度では十分なインセンティブとして機能しない可能性がある。
- ③ 研究費を「高得点層」に傾斜配分した場合、十分な研究費を支給されない中間層以下の教員は研究が困難になり、やる気を喪失する結果、大学全体として研究教育のパフォーマンスが大幅に低下する恐れがある。
- ④ いくらポテンシャルとパフォーマンスの高い教員でも、「残り全員」の研究や教育をすべて肩代わりしたうえに全体を底上げするほどの業績を上げることは、物理的に困難である。

### 対案を提案する理由

- ① 「全体の底上げ」を図るには、現状では持てるポテンシャルを十分に発揮していない「多数の中間層」を支援する方が効果が高い。
- ② 現在のところ科研費の新規採択率は3割程度であるため、継続的な研究を保障するために学内の基盤的研究費が必要である。

### 「金銭以外のインセンティブ」についての説明

- ① 従来、日本企業では、優秀な社員に対して、単純な給与増で報いるよりは、「責任と権限の大きな地位」で報いる（＝昇進させる）ことが多かったと言われる。それが「低い人件費で高い企業業績」、「社員の会社への忠誠心」を実現してき

た<sup>1</sup>。そこで、「1.」で提案したとおり、研究教育業績が優れた若手を大学運営に関わる要職につけるなどの策が考えられる。

- 1) その他の例としては、サバティカルの取得において優遇するなど。
- ② 金銭的インセンティブとそれに伴う競争の弊害として、「評価項目以外の努力をしなくなる」、「社員同士が評価を巡って争う〈敵〉となるので組織の一体感が損なわれる」、「不正が増える」など、数多く指摘されている<sup>2</sup>。
- ③ 研究費の配分については、基本的に「均等配分」として、プラスアルファの部分で金銭的インセンティブの仕組みを入れるのが妥当と考える。例としては、
  - 1) 科研費を獲得した場合には「間接経費」分についても当該研究室の整備に活用する。
  - 2) 科研費を獲得した場合には、大学からの研究費も上乘せする。
  - 3) 自分の授業を肩代わりする非常勤講師の雇用に研究費を使えるようにする。

### 3. 「数値化されたポイントによる評価」を重視しすぎないこと

大学側「改革プラン（案）」の方針：「KPI」の数値による目標が掲げられており、教員の評価にもそれを使用している。

#### KPI等の指標についての組合の考え方

KPI等の数値は、「これまでの徳島大学全体のパフォーマンス」の指標である。現状で高いパフォーマンスを上げている教員や部門が、現在よりさらに高い業績を上げていくという保証は必ずしもない。業績は無限に上昇しないので、どこかで必ず上昇率が低下する。

また、そうした数値を見て考えるべきは、「徳島大学全体のパフォーマンスの向上」であり、それは必ずしも個々人の業績を上げればよいというものではない。仮に、トップ層がさらに業績を上げて、中間層以下の業績が低下するならば、全体としてはパフォーマンスが大きく低下する。大学執行部としては、大学を「個人の集合体」と考えるのではなく、「大学全体としてのパフォーマンスの向上」という視点から制度設計を考えるべきである。

大学の社会的役割や教員の仕事には、数値化されない部分が多くある。数値化された部分のみを強調することで、多くの教員がそれぞれに尽力している「数値化されないところでの努力」を破壊しないために、学長は大学スタッフと「顔の見える具体的な関係」を構築するように努力すべきと考える。

上記「1.」「2.」での提案は、そうした観点に基づくものである。

以上

---

<sup>1</sup> 高橋伸夫『虚妄の成果主義』（ちくま文庫、2010年）、石水喜夫『日本型雇用の真実』（ちくま新書、2013年）など。

<sup>2</sup> マイケル・サンデル『それをお金で買いますか』（早川書房、2012年）、アルフィ・コーン『報酬主義をこえて』（法政大学出版局、2001年）など。