

## 学長懇談 議事要旨

日時場所：2016/11/14 16：30～17：40 事務局第2会議室

組合側参加者：中央執行委員長、書記長、書記次長、中央執行委員

大学側参加者：学長、総務・財務担当理事、総務部長、人事課長、人事課副課長、人事課  
専門職員2名

### 【話題】

7月15日の「第一回学長懇談」および10月14日の「平成28年人事院勧告の閣議決定」を受けて、以下の4項目について意見交換を行った。

- ①人事院勧告への対応について。
- ②軍学共同研究、卒業式・入学式での国歌斉唱について。
- ③「徳島大学改革プラン（10月18日版）」について。
- ④パート職員・契約職員の待遇改善について（とくに病休の有給化について）。

### 【資料】

★「平成28年人事院勧告の骨子」は下記URL参照。

<http://www.jinji.go.jp/kankoku/h28/pdf/28point.pdf>

★「第一回学長懇談議事要旨」は下記URL参照。

<http://tokushima-u-union.in.cocan.jp/document/20160715gakucho.pdf>

★「徳島大学改革プラン（10月18日版）」は下記URL参照（徳島大学内限定）

<http://gakunai.tokushima-u.ac.jp/docs/2016082500015/files/kaikakuplan1018.pdf>

### 【大学側の回答の要点および組合側の見解】

- ①大学側回答：平成28年人事院勧告に準拠した給与改定等（28年4月にさかのぼっての平均0.2%給与引き上げ・ボーナスの0.1か月分引き上げ等）を行う。ただし、地域手当については、国が基本給額の3%のところ、本学は当面2%に据え置く。

組合の見解：地域手当が国より低水準になっているのは承服しがたい。改善を求める。

- ②大学側回答：日本学術会議が現在、軍学共同研究の是非について検討中なので、その結論を見て本学としての対応を考える。卒業式・入学式での国歌斉唱については、従前どおりとする。

組合の見解：先の懇談では、学術会議の議論に関わらず、本学として「軍事研究に協力しない基本方針を出す」と言っていたのに、結局、学術会議の議論待ちとなったのは残念だ。国歌斉唱については、「確たる議論もなく、なし崩しで導入」とならないようにしてもらいたい。

③大学側回答：「改革プラン」は、徳島大学が置かれている現状を整理し基本方針を打ち出したものである。それを実現するための具体策についてはまだ検討中。組合からも意見を出してほしい。具体策の決定前に、「改革プラン」についての学内説明会を開催することを検討する。

組合の見解：一般運営費交付金の削減により、財政的に極めて厳しい状況にあることは理解する。KPIの導入や、そこで示された項目は基本的に妥当なものだが、それを引き上げるための具体策のせいで大学のパフォーマンスが低下しないよう注意する必要がある。具体的には、

- 1) 「低ポイント教員」に対して減俸や研究費減額など懲罰的な対応を取ることは避ける。
- 2) 「高ポイント教員」への過度の集中配分は避ける。
- 3) 「ポイント中間層」の引き上げを図る。そのために考えられる対応としては、
  - ・全教員に、基本的な教育研究費の配分を保障する。
  - ・「インセンティブ」はプラスアルファの分だけに限定する。
  - ・大学の運営方針に関するきめ細かな情報提供と意見聴取。など。

④大学側回答：パート職員の病休の有給化は検討中で、なるべく早く結論を出したい。

組合側見解：来年4月からの導入を希望する。パート職員等の時給が3年で頭打ちになる件については、引き続き改善の検討を求める。

★以下の議事要旨において、発言内容は論点を整理し、適宜要約したものである。

#### 【人事院勧告への対応について】

組合：「ご承知の通り、平成28年の人事院勧告が10月14日に閣議決定された。給与法はまだ改正されていないが、早晚改正されるだろう。勧告内容は、若干だが給与引き上げ、ボーナスの0.1か月分引き上げとなっている。組合としては、我々はすでに国家公務員ではないのだから、人事院勧告に拘束される根拠はないので、人事院勧告以上の改善を求めたい。とはいえ、これまでの経緯から、最低限度、人事院勧告に準拠した給与引き上げが行われることは当然のこととして期待している。また、今年（2016年）の4月に、国家公務員については地域手当が基本給額の3%となったが、我々は財政難を理由に2%に据え置かれた。これについて、昨年の懇談では、財政状況を見ながら検討することだったので、検討結果を聞きたい。国家公務員と同水準に引き上げられることを期待している。」

大学：「基本的に、人事院勧告に準拠した給与改定を行いたいと考えている。具体的には、基本給の平均0.2%引き上げ、ボーナスの0.1か月分引き上げについて、今年4月にさかのぼって実施する（賞与は12月1日）。配偶者に係る扶養手当の見直し（配偶者分を引き下げ：6,500円、子に係る手当を増額：10,000円）を、来年4月から実

施する。再任用職員の給与改善も今年 4 月にさかのぼって実施する。地域手当については、一般運営費交付金の減額の見通しなどから、引き続き 2%に据え置きたい。将来的には、財政状況が許せば、当然国と同一水準としたいとは考えている。」

組合：「今年の人事院勧告への対応については了解した。地域手当について、財源不足とのことだが、「徳島大学改革プラン」の 1 ページで、「収支見通し」が示されている。以前のバージョンでは来年度から早速赤字の見通しだったが、改訂版では平成 30 年度まで黒字となっている。これは、人件費や物件費を圧縮した結果だとのことだが、その浮いた分は、地域手当には使わないのか。31 年度に「情報基盤設備の更新」として 3 億ほどが計上されているが、それに使うために節約して貯めておくということか。」

大学：「そのとおり。情報基盤設備とは、システムではなく、配線などネットワークのインフラのことで、情報センターによると、7 年に一回程度更新しないと、通信速度が遅くなる、脆弱性が出てくるなどの問題があるという。ただし、7 年に一回更新といっても目安で、今回は以前の更新から 10 年が経過している。更新周期には余裕が見込んであるので、すぐに危険性が高まるということはないが、31 年度あたりがタイムリミットということだ。31 年度に 3 億円、32 年度に 1 億 5 千万円程度の支出を見込んでいる。」

組合：「その分を使うには、節約幅が大きすぎるのではないか。」

大学：「情報基盤設備の更新費が大きいので目立つが、そのほかにも、人事院勧告に準拠した給与とするための費用や、消費税の増額分などの要因も見込んでいる。今回の人事院勧告に準拠するためには、病院以外で約 5,700 万円必要だ。」

組合：「苦しい財政事情なのは理解している。一般運営費交付金を削減しつつ、給料は増額しろという国の方針は矛盾している。しかし、それに対応するための策が節約しかない、というのではジリ貧だろう。」

大学：「国は自己収入の増加を言っているが、安定した収入としては、一般運営費交付金の他は、授業料ぐらいしかない。財務省は授業料を上げたらいいと言っているが、教育現場に携わる我々としては、安易に授業料を上げることはできない。

学長は今年、社団法人を立ち上げた。そこでクラウドファンディングなどを行い、収益を上げる計画を立てている。とはいえ、一般運営費交付金の削減にともなう収入減は、毎年 1 億円近い。第 3 期中期目標・計画期間の終了年の交付金は、現在より 6 億円少ないということになる。それを補うほどの収益が得られるかどうかは未知数だ。」

組合：「国は「自己収入」と言うが、特許権などの産学連携で儲からないことは、アメリカの事例などを見ても明らかだ。ベンチャー企業の設立も、それほど儲からない。社団法人の立ち上げによる収益事業の実施という方針は、やってみる価値はあるだろう。」

これも節約の話だが、先日、全大教の教研集会に行って聞いてきたところでは、出退勤システムの電子化を始めた大学がいくつかある。聞いたところでは、福島大、東京海洋大、京大だ。現在、本学では超勤の管理は手書きの用紙で行っている。これでは、手で書くのも手間、内容をコンピュータに打ち込むのも手間、計算も手間だ。電子化すれば、事務手続きが簡素化され、残業時間の削減、残業代の削減になるはずだ。事務システムの「サイボウズ」には、そのシステムが付属しているので、それを利用すれば、追加費用なしで実施できる。」

大学：「たしかに事務の作業量は削減されるだろう。しかし、コンピュータの立ち上げからシャットダウンまでを「勤務時間」とすると、実態とそぐわなくなる可能性が高い。」

組合：「もちろんそのとおりで、サイボウズでは、出勤の開始はコンピュータのログインだが、終了時は自分で入力するのだそうだ。それで、労働時間管理者の決裁も電子システムで行い、勤務時間が登録されるという。京都大学のマニュアルを聞いてきたので、人事課に情報提供するから、検討してもらいたい。」

大学：「了解した。」

組合：「人事院勧告への対応については了解したが、地域手当の扱いについては、組合としては合意できないので、引き続き3%への引き上げの検討を求める。」

大学：「人件費削減について、一言言っておきたいのだが、学長の給料は10%削減、理事は5%削減としている。教職員に負担を強いる以上、学長と理事も身を切っている。このことも承知しておいてもらいたい。」

#### 【軍学共同研究、卒業式・入学式での国歌斉唱について】

組合：「次いで、軍学共同研究と、卒業式・入学式での国歌斉唱について。前回の懇談では、「徳島大学行動規範」に「軍事協力はしない」という基本的な宣言をして、具体的な研究計画の可否は審査委員会が行うという方針を示された。「行動規範」は完成したのか。」

大学：「現在、日本学術会議が軍事研究への協力の是非について検討中で、その結果を見てから、本学としての対応を決めたい。」

組合：「前回の懇談で、組合は日本学術会議が検討していることも指摘したが、学長は「学術会議の議論とは関係なしに、本学としての方針を決めたい」と回答した。立派な態度だと感服したが、今回、やはり学術会議の結論待ちということで、少々残念だ。本学として、見識ある結論を出すことを希望する。」

防衛装備庁の研究予算は、初年度3億円、2年目の今年は6億円と倍増したが、応募数は激減した。軍事協力はしたくないという研究者の良識だと思う。そして、普通は応募が減ったら予算は減らすのが合理的な判断のはずだが、来年度は一気に18倍の110億だという。大学の予算を減らしておいて、軍事研究には札束をぶら下げ

て研究者に協力を強めようという態度だ。組合としては全大教を通じてそうした政権の態度に抗議を続けたい。

卒業式・入学式での国歌斉唱については、従前通りという回答を得ているが、年が明けたらすぐに卒業式のシーズンになるので、このタイミングで、今年も従前どおりであることを確認しておきたい。」

大学：「従前どおりだ。つまり、国旗は掲揚するが国歌は斉唱しない。これを変更するような議論はしていない。」

組合：「了解した。なし崩しで導入ということは避けてもらいたい。国旗については、前回の懇談で、留学生の出身国の旗を全部掲げることが提案した。徳島大学では面白いことをやっている、ポジティブな話題になるような企画を考えてもらいたい。それが受験生へのアピールになるだろう。」

#### 【パート職員・契約職員の待遇改善について】

組合：「懇談開催の申し入れ文書では、次の話題は「徳島大学改革プランについて」となっているが、その話題は多分時間がかかるだろうから、先に「パート職員・契約職員の待遇改善について」、とくに「病休の有給化」について取り上げたい。前回の懇談では、病休の有給化を検討しており、なるべく早く導入したいとのことだったが、導入は決定したのか。」

大学：「現在もまだ検討中で、決定はしていないが、なるべく早く結論を出したい。」

組合：「なるべく早くとは具体的にはいつか。来年4月からを目指しているということか。」

大学：「具体的に言えば、来年4月からというのは一つのめどになるだろう。」

組合：「了解した。来年4月からの導入に向けて、検討を進めてもらいたい。」

組合：「それから、以前から申し入れている通り、非常勤職員の時給単価が、3年で頭打ちになる件について、引き続き改善を求めたい。たとえ10円でもいいから、毎年上がり続けることが、やる気につながる。」

ところで、今年の人事院勧告に、「非常勤職員の給与」として、「平成20年に発出した指針の内容に沿った処遇の確保を図る」というのがあるが、これはどういうことか。要するに、処遇改善ということではないのか。」

大学：「平成20年発出の指針というのが、この場では不明なので、後ほど人事課で調査して報告する。」<sup>1</sup>

#### 【KPIによる評価について】

---

<sup>1</sup> 人事課からの報告によると、同指針の内容は、具体的な内容は、下記ウェブページのとおり。人事院「一般職の職員の給与に関する法律第22条第2項の非常勤職員に対する給与について」（平成20年8月26日給実甲第1064号）

[http://www.iinji.go.jp/kisoku/tsuuchi/09\\_kyuyo/0904000\\_kyuujiitsukou1064.htm](http://www.iinji.go.jp/kisoku/tsuuchi/09_kyuyo/0904000_kyuujiitsukou1064.htm)

組合：「最後に、徳島大学改革プランについて。10月18日に、教育研究評議会決定版のプランが学内に公開された。非常に大部のものだが、基本的な現状認識と方針については、おおむね妥当なものだと評価している。ただし、具体的に何をどうするのかという点については書かれていなかった。そこが重要だ。今後は、実行できる部分については実行していくということになるのだろうが、それで弊害が出た場合には、組合としてはすぐにその声を届けて改善を求めるなどの対応を取るようになるだろう。

現在の状況としては、プランにもとづく実施策が具体的に書かれていないことから、学内に不安が広がっている。たとえば、KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）の導入や、研究クラスター単位での研究費配分などの方針について、学内に不安が広がっている。

まず、KPIについて。これまでの業績評価は、ボーナスの業績手当分についてのみ関係する制度だったが、改革プランでは、KPIを全面的に導入しようとしている。つまり、研究費の配分にも業績評価を利用しようとしている。また、学部の評価によって学部へ回す資金も増減するような仕組みとしている。これでは学部の将来に関わる。

それから、「研究クラスター」というが、どのようにして組織するのか、クラスター単位の研究費は、大学に予算申請して審査のうえで支給されるのか、その場合、誰が審査するのか。クラスターに入れなかった人はどうなるのか。一人の人が、複数のクラスターに所属することができるのか。」

大学：「KPIについては、これを設定しないことには運営費交付金が削減されるので、やらざるをえない。今年度、文科省は、本学への運営費交付金の重点支援を97%とした。つまり、100%支給してくれなかった。その唯一の理由は、「KPIを設定していないこと」だった。それゆえ、我々としてもKPIを用意せざるをえない。基本的に、昨今の大学改革は、産業界のやり方をモデルにしている。KPIとかPDCAサイクルとか、企業経営のやり方だ。文科省は大学評価に第三者を入れているが、その第三者は主に産業界の人間だ。」

組合：「そのあたりの事情は承知している。問題は、KPIをどう運用するかだ。「改革プラン」文書では、「KPIを活用して」と書いてあるが、具体的にどのように活用するのかは示されていない。」

大学：「広島大学などでは、A-KPI、B-KPIなど複数の指標を示してそれを高めるような施策を取っているようだ。そうしたやり方には批判があることも承知しているが、我々もやってみるしかない。ただし、具体的にどうするのかということについては、まだ結論を出せていない。

ある指標をもとに、人の成績をグラフにすれば、全員が同じ成績で横一列に並ぶことはなく、通常は釣り鐘型の曲線になる。どのような組織であれ、どのような指

標であれ、低評価になる人は一定数、必ず出てくる。この低評価の人をどのように処遇するのが良いのか、正解はない。講習会をやるとか、再教育とか、インセンティブを与えとか、いろいろなことが言われているが、どれも決定打とはならない。」  
組合：「どのような組織、評価でも低評価の人が必ず出るというのはその通りだ。そして、低評価の人を引き上げるのは困難で、コストがかかる割に効果が低い。ではどうすればよいのかというと、「改革プラン」への組合の意見書に書いたとおり、中間層の引き上げだ。

私はFD活動なども行っているが、これも基本的に中間層をターゲットにしている。これまでは事態を静観していて、持てるポテンシャルを十分に発揮していない人に、教育研究への意識を高めて、やる気を出してもらおうというのが本学におけるFD活動の目標だと理解している。

「高評価の人への傾斜配分」の結果、中間層にお金がいきわたらなくなると、現在やっている仕事もやらなくなってしまう。組合が、地域手当を3%に、と主張しているのも、そういう趣旨がある。」

大学：「趣旨は理解できるが、大学が持っているお金は一定なので、どこかに使えばどこかが減ることになる。地域手当をどうしても1%引き上げろというなら引き上げることとは可能だが、その分、どこかを削ることになる。」

組合：「大学の財政状況については理解している。これからも毎年、一般運営費交付金が1億円ずつ減額されていくというのは理不尽だ。」

大学：「さしあたりできることは、人件費の削減しかない。定年退職した教員の後任不補充ということになる。しかし、これは若い人が雇えないということだ。これが最大の問題だ。これから10年20年で、日本の学術研究は本当に地に落ちてしまうことだろう。本当に危惧している。」

組合：「その危惧は組合としても完全に共有している。しかし、世間一般に、大学がそれほど困っていることが、あまり知られていない。先日、河野太郎という政治家が、ブログで、「基礎的研究費が減っているというが、科学技術関連予算は増えている。何が問題なのか、研究者のみなさん、説明してください」と書いていた。だから私は、総額は増えてもそれは全部ヒモ付き（特別運営費交付金やその他の競争的資金）で、大学は人件費などに使える予算（一般運営費交付金）を絞られているのだ、という事情を説明するメールを書きおいた。そういう小さな努力も積み重ねて、一般運営費交付金の削減に何とか歯止めをかけたいと考えている。」

組合：「話を、教員の評価の件に戻したい。先程、どんな組織でも低評価の人がいるということだったが、そうした低評価の人への対応として、絶対にやってはならないことは、罰を与えることだ。そういう人の給与や研究費を削減したら、現在は単に高いパフォーマンスを発揮していない人が、大学に対して報復的、攻撃的に行動するようになってしまう。授業の手を抜いたり、学生や社会に対して大学の悪口を言っ

て回ったりといった行動に出る可能性がある。現在では多少とも大学に貢献している人が、大学の足を引っ張るようになる。これは最悪の結果だ。

どのような組織でも、どのような対応をとっても、低評価の人は出てしまうことは、現実として受け入れて、そこはあまり触らずに、中間層の引き上げを図るのが得策だ。

これも組合の意見書に書いたが、高評価の人に過度のインセンティブや資金配分を行うのも得策ではない。高評価の人は、現在の組織のあり方や役職その他の状況によって高評価なのであって、インセンティブを与えてもそれ以上のパフォーマンスを発揮するとは限らない。また、いくらパフォーマンスの高い人でも、その他の人全員を補って余りある業績を上げることは不可能だ。

なので、施策としては、基本的な教育研究費は、高評価の人から低評価の人まで一定配分し、インセンティブはプラスアルファの部分だけに付けること。

組合からの意見書に、その旨書いたところ、大学からの回答で、「基盤経費は均等配分します」と回答をいただいた。この「基盤経費」とは、教育研究費という理解でよいか。」

大学：「「基盤経費」とは、教育研究院に配分する費用である。」

#### 【教育研究予算の配分について】

組合：「改革プランを読むと、教育費は最低限度出すが、研究費はクラスター単位でないと出さない、と言っているように読める。それで不安が広がっている。」

大学：「クラスター以外にも、基本的な研究費は配分する。これまでは、学部への予算配分は、言い方は悪いが「袋」だった。今後は、教育と研究の分離という原則に照らして、それぞれの経費を再計算して配分することになる。つまり、かつての国立大学時代の「当たり校費」のやり方と似たやり方を復活させるということだ。学生一人当たりの教育にかかるお金はいくら、研究にかかるお金はいくら、と積算していた額を、学部で配分することになる。」

組合：「結局、学部で配分するのなら「袋」と同じことで、学部内部での分配は学部の裁量ということになるのか。」

大学：「そのとおりだ。要するに、配分額の計算方法を見直すということだ。」

組合：「趣旨は理解した。しかし、それはいつから実施するのか。再計算等に時間がかかるから、来年度には間に合わないのではないか。」

大学：「来年度から実施予定だ。1月中旬までには計画を立てる。大学の持っているお金は限られており、どうしても必要なものから順に措置していくことになる。我々にとって最重要なのは教育だとして、教育費を従前の積算単価で取ると、研究費がゼロになってしまう。それではまずいので、積算単価については見直すことになるだろう。しかし、予算の積算根拠については透明にしていくつもりだ。」



#### 【学内説明会の開催について】

組合：「積算根拠等、大学側の意思決定の過程を透明化することには賛成だ。ぜひ、周知の努力をしてもらいたい。これも前回の懇談で言ったことだが、メルマガ「役員室だより」の記載内容がそっけない。そこに、2～3行でもいいから、学長の声を書くことを勧める。」

大学：「周知のための努力としては、決定までに、部局長会議を2～3回は開きたいと考えている。そこから教授会に報告が行くことになるだろう。」

組合：「そういう間接的なやり方でなく、一般教職員対象の説明会を行うのが良い。以前、総合科学部の改組に関連して、学長や理事の説明会が開催された。それについては高く評価している。今回も、最終決定までのプロセスに、一般教職員への説明と意見聴取の会を組み込むのが良い。」

大学：「決定したら説明会を行うということでもよいか。」

組合：「それだと、決定事項の押し付けと思われる。変更可能性のある段階で説明会を行い、一般教職員からアイデアを募ると同時に、一般教職員の参加意識を高めるほうが効果的だ。」

大学：「全学対象の説明会の開催について、検討することにする。」

#### 【研究クラスターについて】

組合：「研究クラスターについても、大学が何をしたいのかよくわからないので学内に不安がある。大学としては、良い研究をできる体制を作りたいということなのだろうが、「予算獲得のためのクラスター」といった誤解がある。」

大学：「詳細はまだ決まっていない。現在検討中だ。次の教育研究評議会に出てくる。基本的な発想としては、大学院が縦割りであることの弊害を何とかしたいということだ。専門分野一つでできることは限られている。横の連携があつて初めてイノベーションにもつながる。縦割りをなくして、さまざまな分野の研究者が集まって、クリエイティブな研究成果を上げることが理想だ。次の大学院構想も、そうした方針で作ることになるだろう。」

組合：「横のつながりが重要だという発想には賛成する。最近、民間の研究所では個室をなくして大部屋に可動式のパーティション、各フロアに喫茶室、といったスタイルが増えている。そうしたデザインにすることで、人を交流させようということだ。そういう観点から本学を見ると、このところの改修工事で学生のたまり場のスペースが増やされたが、教員のたまり場がない。ちょっとしたスペースに、無料のコヒーサーバーでも置いてあれば、私は使いたい。」

大学：「最近、大学でも教員ラウンジのようなものを作る動きがある。ただ、上から作っても、なかなか利用されないということもあるようだ。」

組合：「もっともな指摘だ。下からの要望で作っていく、というのが理想的だ。組合でも、多分野の若手を集めて研究会を行うなどの活動を行っている。まだまだ小規模だが、そういう活動を積み重ねて、分野横断的な研究を活性化したいと考えている。

研究クラスターの理念は賛同するが、小講座制のところはどうするのか。講座間の壁が厚くて、なかなか連携が進まないのではないか。」

大学：「研究クラスターというアイデアは、小講座を取っている医学部など、蔵本地区から出てきたものだ。彼らはすでに、教育クラスターなどを組織して実践している。それを研究にも拡張していこうというのが、今回のアイデアだ。」

組合：「たしかに、人文系の学者の方が、一匹狼的にやりたい人が多いかもしれない。基本的に文献研究なので、一人でできてしまう。個人的には、他分野の話を聞くのはためになると思うが、組合の研究会も、人文系の集まりはあまりよくない。」

#### 【資金集めについて】

大学：「一般運営費交付金が削減される、やれることは節約ばかり、というのではギリ貧だ。何とか資金を集めることができるよう、アイデアを出していきたい。産学連携でも成果を出しているが、大きな額にはなっていない。毎年一億円の削減を穴埋めするには至っていない。」

組合：「国は産学連携で自己収入をと言うが、特許ビジネス、ベンチャービジネスなどが儲からないというのは、アメリカの事例を見ても明らかだ。」

大学：「そのとおりなので、県内の中小企業などで、すでにうまくいっているところと連携して、収益を上げるしかないのではと考えている。大学生協なども、売り上げアップの策に大学が協力して、その代わりに収益の一部を提供してもらうのは、どうだろうか。たとえば、本学の教職員が全員、月に 1,000 円余計に支出すれば、年間で 1 億になる。大学本体で営利事業はできないので、社団法人を作った。そこで収益を上げる方策を考えている。組合に何かアイデアがあれば出してもらいたい。」

組合：「活力のある組織とは、構成員が組織への参加意識を持ち、組織運営に関与できているという実感を持つ組織だ。組合も、大学がそうした組織となるように、活動を行っている。そのために、例年は一回しか行わない学長懇談を、すでに 2 回行っている。今後も、なるべく頻繁な意見交換を行いたい。」

以上