

徳島大学総合科学部内  
徳島大学教職員労働組合御中

徳島大学長候補者 西村明儒

「大学の現状と今後の進路にかかわる見解についての質問」に対して、以下のごとく回答させていただきます。

1. 独立行政法人化以降の「大学改革」についての総括と、これから徳島大学が進むべき方向について

・ これまでの政府主導の「大学改革」とそれへの徳島大学の対応についての総括

独立行政法人化(以下、独法化)は、「大学の独立性・自主性を高めることで教育力や研究の競争力を向上する」という趣旨で実施されましたが、人件費や基礎的な教育研究費等に充当すべき恒常的な大学予算の削減と競争的資金の増加、それに伴う競争的資金の獲得競争が激化したことは誠に残念な結果だと考えております。こうした状況と日本からの研究論文数が大きく減少していることとは必ずしも無関係ではないと私は、認識しています。人件費の削減に伴い、定年退職した教授人事が凍結され、研究のみならず学生教育への影響も深刻化していると考えております。

大学予算の減少に加え、第2期教育振興基本計画(平成25年6月14日閣議決定)基本施策の一つとして、「大学におけるガバナンス機能の強化」の項目が設けられ、高度な教育研究を行い、グローバル人材を育成すべく謳われた「大学ガバナンス改革」は、日本の大学の国際競争力を高めるために不可避であったのでしょうか。しかしながら、その一方で、個々の大学の個性や事情をふまえることなく、画一的に大学ガバナンス改革が断行された結果、ややもすると、大学運営に取り組む教職員の自主性や主体性、独自性が軽んじられ、結果的に教職員の勤務意欲や生産性の低下をもたらすという本末転倒の一面があったことも払拭できないと考えております。

上記の法人化に伴う大学運営の困難さに加え、徳島大学のような地方大学における大学運営の混迷の一つの原因は、改革予算の獲得を伴う大学改革(その内容については、改めて詳細な検討が必要である)に必要な最新の情報が不足していたことにもあったと考えられます。すなわち、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、適確に分析を行い、迅速に対応するかが地方大学の明暗を分けたといっても過言ではありません。これまでの経験をふまえ、今後は、徳島大学の各部局の特徴を生かす形で、より効果的な改革案の策定のための情報収集がきわめて重要になって来ると考えます。換

言すれば、そうした大学運営に長けた執行部の構築の成否が徳島大学の将来を決めることとなります。

一方、徳島大学のような地方大学は、法人化以降の大学改革において、地域のシンクタンクとなることも強く求められています。研究成果を地域の課題解決に活用し、地域に貢献する必要があります。しかしながら、地域のニーズは、待っていても現れません。積極的にニーズを掘り起こす調査研究を産・官・学の協働で行う必要があります。これも独法化に伴う大学使命の転換だと考えます。これからは、こうした地域に根差した大学運営と、これまでのリサーチ・ユニバーシティとしての徳島大学の実績や各部局の特性を十分に把握した上で質の高い教育と研究を担保する必要があります。独法化以降の大学改革においては、旧来の大学運営とは違う形の教育研究基盤を整備することが、それに参画する皆さんの熱意を活かす上で学長に課せられた重要な責務と考えています。

- ・ 今後の予算不足への対応策

まずはこれまでの事業の費用対効果を検証し、無駄な支出を減らすことに努めたいと思います。後記の給与水準の問題とも密接に関連しますが、まずは徳島大学の財務状況を精査し、トップから現場までの全構成員がその情報を共有し、より良い解決策を模索することが何よりも焦眉の課題であると言えます。

- ・ 「軍学共同研究」について

何をもって軍需産業と呼ぶかについては、昨今は非常に定義が難しくなっていると言えます。例えば、現在では我々の日常生活にすっかり溶け込んでいるドローンや GPS の開発はアメリカにおける軍事兵器の開発に端を発しています。現在普及しているスマートフォンも軍需産業と無縁ではないかもしれません。しかしながら、このような状況の中でも明確に兵器開発を目的とする研究を軍学共同で行うことには徳島大学として倫理的、人道的見地から断固反対であり、決して容認できるものではありません。

- ・ 大学のあるべき姿について

たとえ個々の教員の嗜好や研究活動に一見、統一性が無くても、大学という総体は世のため、人のため、社会のためになるような人材や成果を産み出す場であると思います。生涯をかけてそれを遂行しようとする教員、その教員について学修する学生が、ともに学問的理想像の元に日々活動する場であると捉えることが出来ます。大いなる目標を達成するためには何年もかかる場合もあり、その間の失敗や成功を経験しつつ、教職員と学生は、理想の実現に向けて綿々と努力し続けます。それが大学であります。

一方、大学の組織運営という面に目を向ければ、大学においては、トップから現場まで

の全構成員が情報を共有しながら目標に向かって進むことが求められます。学長の方針を丁寧に説明し、教職員および学生の理解を得るとともに、現場である各部局からの情報や提案等に真摯に耳を傾けることが何よりも重要です。雇用が安定し、必要最低限の研究費が保証されれば、教員は、学生とともに研究に取り組み、多忙な中でも学生に対する教鞭をとることを厭わないと思います。このように、教員と学生が協働的に集う活力ある学びの場こそが理想的な大学であると考えています。

## 2. 活力ある組織を実現するための「対話の経路」について

### ・ 政府が進める「トップダウン体制による大学運営」の是非について

単なる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」創造性に欠けた組織になりがちと云う点は、ご指摘の通りだと思います。上述のように、本来あるべきガバナンスは、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。私の学長選出馬に当たっての最重要命題は、「事業は人なり」の精神をもって大学運営に当たることであり、現場と執行部がお互いを信頼しあえてはじめて活力ある徳島大学が実現します。すなわち、一方向性としてのトップダウン体制というのは、個々の教職員が高い志と創造性を持って活動している場合には、決して相応しいシステムではありません。たとえトップダウン式の運営が必要となる局面においても、意思決定のプロセスについて構成員が意見を出し合い、議論し、課題やその解決方法、進むべき方向を共有出来る環境を構築すれば、より主体的かつ効率的な活動が実現すると考えます。つまり、上意下達的な説明では教職員の士気は上がらないのです。重要事項の決定においては、課題を繰り返し現場に持ち帰って議論する体制が何よりも大切であると思います。

### ・ 現場の教職員の声をどのように集めるかについて、具体的な方策

現場の教職員の声を集める方法としては、アンケートや懇談会などがあげられます。アンケートでは、必ず自由記載欄を設けて自由な意見を書いていただく必要があります。また、懇談会では本音を話していただく必要がありますが、出された意見を執行部が直ちに否定したり、意に沿わない意見や批判に対して感情的な反応を示したりするようでは、二度と真の対話は、期待出来なくなることでしょう。有効と考えられる一つの方法は、執行部自らが現場に赴いて話を聞いて回ること(サイトビジット)ですが、これについてもその成否は、執行部が真摯に現場の意見を聞く姿勢を示すか否かにかかっています。すなわち、本質的に重要なのは、意見を集める方法ではなく、お互いの強い信頼関係に基づく双方向的な対話であると思います。現場の真の声が届きさえすれば、軌道修正は、可能となり、間違った方向へと進むことを避けることが出来ます。それによって現場と執行部の協働関

係が、より強固になるポジティブ・ループを形成することが可能になるのです。

### 3. 今後の給与水準の向上について

- ・ 徳島大学教職員の給与が、人勸準拠といいながら、地域手当が国家公務員(3%)よりも低い2%に抑えられている点について。

給与水準をある一定のレベルに確保することは、優れた人材を得るためには当然必要です。皆さんが活力を持って仕事に打ち込むためには、可能であれば国家公務員レベルの給与水準にすることが求められます。しかしながら、国からの運営費交付金を元に決定される給与水準は、画一的ではなく、国の施策・方針や所在地の物価指数・生活水準など多くの要因を考慮する必要があり、最終的には徳島大学の財務状況を十分に把握・考慮した上で決定しなければなりません。こうした状況に明るい本学の監事や財務担当部署の職員から十分な情報を得て、皆さんの働く意欲が低下しないよう、給与レベルを決定する必要があります。資金運用を精細に吟味し、給与が減少しないように努力したいと考えます。

- ・ 教員の業績評価による年俸制について

教員の業績評価は、教育、研究、社会貢献、組織運営に分けられますが、各評価項目をどのように設定するかは、なかなか難しい問題です。例えば、教員が教育をするのは当たり前と捉えてしまうと、教育エフォートの評価が低くなり、教育の重要性に対する理解が乏しくなり、結果的に教育の質の低下をきたすことが危惧されます。つまり、各項目の評価をどのように設定するかは、各々の活動をどれほど重要視しているかということと密接に関連するので、それに関わる皆様の十分な議論が必要となります。どんなシステムでも良い点と悪い点が存在することは避けがたく、また、それを使う人によっても、その成果の良否が左右されます。人の評価は、簡単ではなく、様々な分野の教員・研究者によって構成される徳島大学においては、業績の算定方法も多岐にわたり、その評価についても見方が異なって来ます。とは言え大切なことは、その評価が多くの人にとって納得できるものでなければならないことであり、そして、業績評価が組織全体を活性化させるための手段であって、目的ではないということを決して忘れないことです。

他方、年俸制の場合には退職金に該当する部分を年割りして年俸に組み込まれることが通常です。退職金は分離課税であるのに対して、年俸制の場合は、そのまま所得税、住民税等に反映されます。結果的に、年俸制では、手取りはあまり変わらないまま退職金が支払われないという印象を持たれる方も少なくないと思います。したがって、年俸制が適用される教員に対しては、その旨の十分な説明と理解を得ることが肝要です。

#### 4. 働きがいのある職場づくりについて

- ・ 教員・事務・病院それぞれの職場の現状についての認識

##### 【教員・研究者の職場】

教員・研究者の意欲をうまく引き出すためにも、私の所信・抱負に述べさせていただいた通り、ポイント制による人事を効率的に運用する必要があります。そのためには、各部署の裁量を拡大することが重要です。同時に、年次計画ごとの削減方針によって生まれるポイントについては、本部が各部署の意見を聞きながら、先進的・革新的・挑戦的な領域へ再配分するなど、大学活性化のための起爆剤として利用します。ただし、費用対効果と同様にポイント対効果と云うべき指標に基づいて、はたしてポイントに見合った成果があったか否かを評価し、適宜、軌道修正を図る必要があると考えています。

##### 【事務職員の職場】

事務職員と教員は、徳島大学の車の両輪であり、お互いの協働関係があって、はじめて、健全な大学運営が可能になります。お互いの職務内容を尊重し合い、信頼関係を築くことが何よりも大切です。徳島大学に活力を与えるためには、徳島大学の財務状況が許す限り、事務職員の雇用を確保するのは当然です。雇用が確保されなければ、事務職員の人数が削減されることで一人一人の仕事量が増加し、負担が大きくなるのが避けられなくなります。現場において大事なことは、まず職務の状況把握とそれらの情報を事務職員間のみならず教員とも共有することであり、さらに労働環境の改善に向けた仕組み作りを執行部が強力に支援する必要があります。事務職員間、ならびに教員とも尊重し合える職場環境をトップから現場までが一緒になって構築するべきだと考えます。

##### 【病院職員の職場】

医師に対しては、少額の手当が支給されていますが、医師不足の現状では、個々の負担は大きく、国の働き方改革の実現からは程遠い状況にあると言わざるをえません。また、病院医師についてもポイント制が適用されているため、現状では医師数を増加させることも容易ではありません。やはり全学的なポイント制の運用方法についての議論が必要です。看護師をはじめとするコメディカル、病院事務職員の方々の負担についても十分な配慮が必要で、ここでも雇用の確保・拡大について現場の方々との十分な議論が必要です。そのためには、徳島大学の財務状況の改善が急務と言えます。また、全ての職種についてメンタルヘルス面の支援体制を強化・充実させる必要があります。

- ・ 教員については、昇任人事(とくに教授への昇任)について

無条件の教授への昇任がなされることは問題と考えますが、ある状況下において一定の評価基準のもとに昇任人事を行うことを完全には排除すべきでないと思います。選考委員会で諸般の事情を鑑み、単に論文数・インパクトファクター、外部資金の獲得状況のみによって人選を行うのではなく、それ以外の評価項目を厳密に考慮するのであれば、昇任人事と言わずとも、適材適所の人選が可能であるのではないかと考えます。

## 5. 学長・理事の選考方法について

- ・ 学内意向調査の存続とその結果の尊重について

学内意向調査は、現場の声に耳を傾けるという精神の神髄を行くもので、必ず存続すべきであると考えます。その一方で、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、最終的には学長選考会議委員(学内7名、学外7名)14名によって決定されることが明確に規定されています。学長選考の在り方については、時代の要請、他大学の状況をふまえて、今後も議論を継続させる必要があります。

- ・ 学長以外の理事・副学長の選考方法について

多様な意見が混在している方が、組織は強くなります。したがって、理事・副学長をイエスマンばかりにしておくことは、組織の弱体化に繋がっていくと思います。理事・副学長の決定においても、学長の高い見識のもと、適材適所の人選を行うことが重要と考えています。

## 6. 労働組合との関係について

- ・ 労働組合との関係について

労働組合も徳島大学の構成員であり、徳島大学の発展に向けて、協働的に活動されていることを心から感謝しています。大学は、多岐にわたる職種と、様々な意見や見解を持つ構成員から成り立っています。現場の意見を聞く機会を失うと、執行部が裸の王様のような状態となり、その結果、組織を弱体化させ教職員に重い閉塞感を与えることとなります。執行部(役員)と教職員は、運命共同体であり、また教職員とそこに学ぶ学生こそが大学の最大の財産であるとの認識に立ち、組織運営を行います。このような厳しい時代だからこそ「人の和」を大切にしながら、透明性の高い大学運営を行う必要があると考えます。