

2021年7月15日

徳島大学教職員労働組合
中央執行委員長
今井晋哉 殿

徳島大学学長候補者
苛原 稔

貴職ならびに貴組合におかれましては、日頃より徳島大学の発展に多大のご尽力をされていることに対し深く敬意を表します。さて、この度の学長選考にあたり、貴職から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状を拝受いたしました。以下にその質問への回答を用意いたしましたので、ご高配の程、宜しくお願い致します。

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する回答

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係る総括について

文部科学省から国立大学の独立行政法人化に関連して、「国立大学改革プラン」、「国立大学改革方針」が公表されています。また、国立大学法人の大学ガバナンス機能の強化に関して法整備や指針の制定が行われています。さらに、地方創生の観点から、地域の要請に応える改革にむけた指導があります。人口減、特に18歳人口の減少、文部科学予算の削減、国際比較からみた研究レベルの相対的低下、社会制度の急激な変化など、日本の大学の急激な環境変化に対応した大学改革であり、特に税金で運営されている国立大学には必要な大学改革であると思います。

第1期から第3期に至る本学の大学改革への取り組みは、歴代の学長の指導の下、いち早く対応し、常に新しい事業に挑戦して一定の成果を得ていると考えています。たとえば、学部の新設・改組、大学院や各センターの強化や改組など、大学が活性化しているとともに、これらの取り組みにより国立大学改革強化推進事業に採択されるなど、財政面においても成果を得ていると考えます。

ただ、国が指導する改革の全てが、我々の置かれた環境に適したものとは思えませんし、大学が進めてきた改革の全てが成功しているとも言えません。その観点から、次期の第4期中期目標・中期計画期間を迎え、進めてきた改革の再点検を行い、事業の有用性を検証することが重要と考えます。徳島大学にとって必要な改革を断行し、成功した事業を継続し、有意義な新規事業に果敢に挑戦するとともに、十分な成果を得られていないものについては

詳細に検討することが求められていると思います。

○今後の予算不足への対応策について

現在の文部科学省の予算配分の方針は、一律の削減の一方で、成果を中心とする実績状況への傾斜配分であり、決められた項目の達成度の評価に重み付けた方法となっています。幸い、徳島大学は高い評価を得て、配分額も大きくなっています。多分、第4期もこの方針は継続されると予想されるので、今まで以上に予算増額に向け、本学の実態に応じた対応策を打つことが重要と考えています。しかし、これだけでは不十分であるので、それを補完する外部資金の獲得が重要になります。そのための努力を続けたいと思います。また、予算の半分は病院収入であり、病院経営の経験を生かして病院長と手を携えて増収を図りたいと思います。加えて、出づるを制することも併せて重要であり、大学全体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。

○「軍学共同研究」について

明確に兵器開発を目的とするような研究を軍学共同で行うべきでなく、本学のポリシーも同様と考えています。一方、技術開発の中には民用だけでなく軍事にも転用できる研究もあり、人類の発展に繋がる昨今はその線引きが非常に難しくなっていると言えます。そのことを十分勘案しながら研究活動を行う必要があります。

○大学のあるべき姿について

大学のあるべき方向は、高等教育機関としての職責を果たし、世界に通用する研究を行い、持てる能力を最大限に活用して地域社会の期待に応えることのできる活力ある組織になることです。そのために、①国立大学法人法を順守しながら、自律的経営体として迅速性、柔軟性、透明性のある意思決定機構を持つこと、②大学の財産である優秀な教職員や意欲のある学生を集めること、③教職員や学生の行動意欲を高め、高いモチベーションを持続できる環境が整備すること、④地域のシンクタンク役を果たし、地域のよきパートナーになること、などがあるべき姿として重要な点と考えています。

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

政府が進める「トップダウン体制による大学運営」の是非については、基本的には必要なものと思います。しかし、大学運営におけるトップダウン体制は、ボトムアップとうまく調和して成り立つものです。なぜなら、大学の教職員は多岐にわたり、また仕事の進め方として自主的な活動が重要であり、個々の高い志と創造性が重要だからです。意思決定のプロセスについて、教職員が議論し、その上で進むべき方向を共有できる環境を作ります。もちろん、方針が固まればトップダウンにより迅速に行動することが必要です。

○現場の教職員の声をどのように集めるかについて、具体的な方策について

各部局の問題については、現在定期的に行われている「部局長との懇談会」を継続し、部局の考え方を把握することに努めたいと思います。また現場の声が重要な案件に関しては、

個々の教職員の意見聞く意識調査行ったり、全学説明会を開催して直接的な対話を通して意見を聞くことも重要かつ必要であると認識しています。さらに、日常においても現場からの意見を聞くため、学長自身が現場を訪問し双方向的な対話を行うことを積極的に行いたいと思います。

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

第4期中期計画期間でも運営交付金削減の現状が続くとすれば、本学の中長期的な財政状況等を勘案すると、地域手当の支給率については現状の2%で据え置かざるを得ないと考えています。いずれにしても、財務状況を十分に考慮した上で、決定しなければなりません。

○教員の業績評価による年俸制について

年俸制は学内で定着して来ていると考えています。また、年俸制の在り方も改善されつつあります。業績評価については、様々な教員・研究者によって構成される大学においては業績の算定方法が多岐にわたり、また評価についても置かれた立場で見方が異なって来ますので、慎重かつ丁寧に進めたいと思います。重要なことは、その評価が対象者のみならず多くの人にとって納得できるものでなければならぬことであり、透明性と説明性が肝要と考えています。

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係る認識について

1) 教員・研究者の職場について

運営費交付金の削減の影響で、人件費、物件費ともに減少しており、非常に厳しい環境下にある職場となっています。この状況を打開するには、外部資金の増加しかなく、多様な方法で外部資金を得る努力をしていきたいと思っておりますので、ご協力いただければと存じます。また、教員・研究者の意欲を引き出すために、人事評価を適正に行うとともに、ポイント制の弊害を改め、各部局が重要視する先進的な領域には積極的に配分するなど、現場の裁量を拡大したいと考えています。

2) 事務職員の職場について

事務職員と教員は大学運営の両輪であり、大学業務の成否は事務力に大きく依存すると考えられますので、事務職員の役割は非常に重要です。財務状況が許す限り優秀な人材を集めるとともに、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、人員削減の影響などにより事務部門に大きな負担がかかっていますので、その対応を考えたいと思います。事務のIT化の促進、DXなどを積極的に導入して、効率的な事務部門にしたいと思っております。

一方で重要なことは、事務職員に自分の将来のキャリア形成に積極的に取り組める制度を作り、高度専門職に挑戦する事務職員になっていただけるように考えたいと思います。そうすることで働き甲斐を生み出し、しっかりした大学の土台となる事務系になってほしいと思います。徳島大学に活力を与えるためにも事務職員の生き生きとした活躍を期待しています。

3) 病院職員の職場について

病院長時代の経験から、病院職員に働きやすく、かつ働き甲斐のある職場を提供するのは重要なことと考えます。働き方改革が進む中で、より良い職場になるように、病院長と手を携えて対応して行くつもりです。また、病院財政の可能な範囲で意欲の持てる手当を考慮し、メディカルスタッフや病院事務職員の負担軽減、職種にあわせた支援体制の強化に努めたいと思います。

○教員に係る昇任人事（とくに教授への昇任）について

教授人事については分野の在り方を含めて大学全体の運営方針に関係します。そのため、現在、教授選考に関しては全学人事委員会で審議していますが、これを踏襲するつもりです。その中で、昇任人事の是非を含めて、各部局と十分なコミュニケーションを行い、可能な限り自主性を尊重する考えです。いずれにしても、柔軟性のある人事を行い、本学にとって有意義な人材を採用するように心がける所存です。

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

学長選考は、国立大学法人法により、学長選考会議によることが明確に規定されています。学内意向調査もその一環であるので、そこでの議論に委ねたいと考えます。すなわち、学内意向調査の存続とその意義については、学長の在り方、時代の要請、他大学の状況をふまえて、学長選考会議で議論されるものと思います。

○学長以外の理事・副学長の選考方法について

理事・副学長の選任は、国立大学法人法により学長が任命することになっています。学長がリーダーシップを発揮しながら大学全体の舵取りを行うためのキャビネットをどのように作るかは学長の裁量範囲と考えています。学長は適材適所の人選を行い、大学改革を進めるのに最適であると考える理事・副学長を選ぶことが重要と思います。

6. 労働組合との関係について

多岐にわたる教職員から成り立つ大学では、多様な意見や見解があり、それらは尊重されるべきだと思います。労働組合も構成員であり、大学の発展に向けて協働できるものと思います。従来と同様に、有意義な意見交換を定期的に行い、現場の意見を聞く機会を持ちたいと思います。