

佐賀大学学長候補適任者への公開質問状 の回答が届きました！

佐賀大学教職員組合より「佐賀大学学長候補適任者」へ公開質問状をお届けしておりました。このたび回答が寄せられましたので、回答を併記する形でご紹介します。(ご回答いただいた順に掲載)

【質問と回答】

[質問] 1. 大学改革が進む中で、今後、佐賀大学が目指すべき具体的な将来像を示してください。

(門出政則氏の回答)

大学は、学生を育て、優れた人材を世に送り出すことが最も重要な使命です。また、研究活動を通して「智」を創造する場所でもあります。その活動過程でこそ、望ましい人材が育成されると考えます。教育とはまさに「共育」(教育ではない)。学生と共同で「智を追求する」ことで、望ましい大学環境が育成されていくのだと考えています。

佐賀大学はその憲章に「地域に貢献する取り組みと主に、専門分野の特性に配慮しつつ、強み・特色のある分野で、世界・全国的な教育・研究を推進する中核とする国立大学である」と謳われています。この趣旨に沿って、今後さらに教育・研究・地域への貢献という3つの課題に取り組んでいかなければなりません。

教育研究自体が、社会環境の変化に伴って変化しています。そのような中で、教職員に働きやすい環境提供することが一番大切なことだと信じています。大学のあるべき姿について、教職員の意見を広くくみ上げる柔軟な組織造りをしたい。

(山下秀一氏の回答)

これに関しては、公開されました私の所信表明の文書ならびに先日の所信表明演説で述べておりますので、それらをご参照ください。基本的には、大学本来の教育研究を維持しつつ、世の中の変化に適切に対応する大学運営と経営を心がけます。また、COC 大学としての使命を果たして行くことも重要であると思っています。

(渡邊啓一氏の回答)

佐賀大学のミッションは、教育研究を通して、佐賀地域の社会や経済を支えると共に、世界が直面する課題の解決に貢献することにあると思います。人生100年時代を迎え、本学は豊かな自然・環境、歴史・文化・芸術に恵まれ、これまでの各学部や連携組織の実績から、「持続可能な健康長

寿社会を佐賀から実現し、日本そして世界に発信・貢献するための研究・教育を行う」に相応しい大学だと思います。そのためには、これまでの科学・技術的見地に人文社会科学的な学知や芸術を組み合わせた総合力により独創的研究や社会的イノベーションを起こすと共に、グローバルな視野から地域社会を先導する実践力のある人材の養成が必要です。これが実現すれば、佐賀大学は世界的に確固たる地位を獲得し、教職員、学生、卒業生は本学に所属し、卒業したことを誇りに思い、学生は日本だけでなく世界から集まってきます。これが、私が目指す佐賀大学のあるべき将来像です。

（見玉 浩明氏の回答）

佐賀大学は、知の拠点として、地域の大学としてのプレゼンスを向上させることが重要です。そのためには、教育面では、社会の変化に対応出来る人材の育成を通じて、地域社会で活躍出来る人材の養成に力を入れる必要があります。また、研究面では、地域の発展に寄与する研究を推進することが重要です。さらに、18歳人口の減少に伴う大学の縮小を回避するため、18歳中心主義にこだわらない教育のあり方を検討していく必要があります。この様にして、予測不可能な時代を生き抜く強い佐賀大学をつくっていきたいと考えます。

[質問] 2. 大学の運営について

- (1) 大学運営には学長のガバナンスと、強いリーダーシップが求められていますが、同時に意志決定の透明性や公正性が必要です。これらの件についてどのようにお考えですか。

（門出政則氏の回答）

教職員の意見を広くみ上げ、その中から大学の置かれている境界条件の中で最適な解を見出し、先導することが学長のリーダーシップだと確信しています。従って、学長のガバナンスとは、大学の意志決定の透明性や公正性を担保しながら、大学を運営することだと考えています。教職員が、前向きにかつやり甲斐を持つ職場環境をまず提供することではないでしょうか？

たとえば、大学が置かれている財務状況を構成員である教職員に丁寧に説明し、これからの教育や研究を活性化するために必要な措置(投資)を執ることでしょう。教員にも得手不得手があります。その特性を見定め、教育分野あるいは研究分野で教職員がそれぞれの分野で活躍することが出来れば、大学の使命を理解している教職員によって、必ずよい方向へ向かうことが出来ると確信している。

要するに、教職員が大学のあるべき姿(教育・研究・地域貢献)などについて自由に議論する機会を持てるようにしたい。

（山下秀一氏の回答）

少子化に伴い大学進学者数が 2031 年までに現在の 61 万人から 44 万人と、17 万人も減少すると予測される未曾有の大学危機の時代に、学長のガバナンスと強いリーダーシップが必要であることは職員の皆様にもご理解いただけると思います。しかしながら、その意思決定に関して透明性や公正性が必要であることには異論はありません。重要なことは意思決定のシステムを機能的かつ公正に利用することです。具体的には、一方的に学長が物事を決定するのではなく、例外を極力

少なくとも会議体を正常に機能させ、会議で練られた内容を最終的に学長が決定するという順序を遵守することです。ルールで定められている会議を飛ばしたり、下位の段階での会議を無視したりして学長の独断で決断するのではなく、順序を辿って職員の意見が反映される流れを守ることが重要です。その上で最終的に学長が決定する、その決定の理由をはっきりと職員が理解できる形で示す、ということをお願いしたいと思います。この過程にはもちろんスピード感も必要ですので、皆様の協力をお願いしたいと思います。

（渡邊啓一氏の回答）

合意形成のない意思決定後の半強制的な執行は教職員の萎縮や意欲低下につながる可能性があります。意思決定後、速やかに実行するには合意形成が必要で、そのためには透明性や公正性が担保された意思決定プロセスが必要です。教職員による課題の共通認識と自由闊達な主体的議論の後に意思決定を行う仕組みを作り上げます。教職員の英知を結集すれば、課題に対してさまざまなアイデアや解決策が得られると信じています。

（兒玉浩明氏の回答）

大学の運営は学長をはじめとする役員と教職員が協働してなされるものと思います。その中でも迅速な大学運営のため、様々な場面で学長のガバナンスと強いリーダーシップにより方向性を決定する場面があると思います。しかし、これが拡大すると様々な課題が生じることも明らかです。佐賀大学は、大学の理念を謳う佐賀大学憲章や国立大学の一員としての使命など、社会に対して約束していることがあります。これらの枠組みと本学の状況を考慮して、経営判断の理由を構成員へ示していきたいと考えています。このような意志決定プロセスを明らかにすることで、経営判断の透明性や公正性が明らかとなると思います。

〔質問〕 2. 大学の運営について

- (2) 佐賀大学の経営規模のうち、大学病院の予算規模は全体の半分程度と高い比率を占めています。大学全体の経営と大学病院の経営について、いかがお考えでしょうか。

（門出政則氏の回答）

大学病院は、教育・研究・医療の3つの機能を持っており、医療については厚労省の管轄となっている。医療は、現業部門であり収益事業(独立採算)となる。

大学の財務諸表上では、病院収入、医療材料費支出と人件費と一括りになっている。しかし、人件費の中で病院業務専業医師の人件費が含まれていますし、医療材料費の中にも主に医療業務に使用される高額医療機器も購入されています。その負担割合がどのような取り扱いになっているのか本庄地区の教員には全く分かりません。

大学病院は、最近医療の割合が増加し、研究時間が減少しているとの指摘や、別法人化の検討をしている大学もあります。

附属病院の財務状況や運営を理解できる理事を置き、附属病院の財務構造を明らかにしたい。その上で、教職員が納得できる運営をしたい。それによって、初めて大学全体の財務運営になると同時に相互理解が進むと考えている。

（山下秀一氏の回答）

これも私の所信表明の文書ならびに先日の所信表明演説で述べておりますので、繰り返しは避けさせていただきます。強調したいことは、現在の再整備期間中は、病院経営は非常に難しい状況にあり、これを失敗すると大学全体が危機に陥るといことです。

しかしながら本庄と鍋島は一つの大学であり、切り離すことはできません。協調性と独立性をバランスよく采配することも学長の重要な役割の一つと考えています。

（渡邊啓一氏の回答）

附属病院経営は他の大学経営とは規模や内容において大きく異なりますので独立して行うべきと考えます。病院収入は毎年増加していますが、経費も増加していますし、建築費用の異常な高騰に伴って再整備事業には膨大な資金が必要となり、病院経営は順調とは言えない一面もあります。附属病院は地域医療の拠点としての役割を果たす使命がありますので、病院執行部においては、責任をもって健全な病院経営を担って頂きたいと考えています。

（兒玉浩明氏の回答）

大学全体の経営の中で附属病院の経営は重要な割合を占めています。附属病院に関わる教職員の皆様のご努力により、健全な経営がなされており、そのため大学全体の経営も安定しています。その中で、現在行われている再整備事業は、建築資材の高騰や事業機関の長期化などに苦しんでいることも伺っています。附属病院は地域への貢献の重要な担い手です。大学内で協力して、大学全体を健全に経営していくことが重要と考えています。

[質問] 3. 国立大学の運営経費が毎年削減され、厳しい運営を余儀なくされている現状の中、教員の人事凍結や、非常勤講師予算の削減など、これまで佐賀大学が地域社会に対して提供してきた教育や人材育成の機能がそこなわれつつあるのではないかと強い危機感を感じております。これらの件について、どのようにお考えですか。

（門出政則氏の回答）

運営費交付金の削減によって、大学の使命が危機的状況に陥っているという認識は強く持っています。ただ、日本財務状況を考えるとある程度止む得ない点もあるのではないのでしょうか。

「お金がないときには汗を掻きなさい」とよく言われます。親方日の丸的な意識を捨てて、今、すべきことをもう一度議論する時ではないだろうか？国は、運営費交付金を10%削減し、それを大学評価結果で再配分することになりました。日本学術会議もこのような措置は大学の基礎研究を押し下げると猛烈に反対しました。しかし、このような措置が財務省によって押し切られ、文科省も了承の上、実施されることになりました。ただ、削減された全額が大学の評価結果によって再配分されます。不平不満を言うのは簡単ですが、これをチャンスと捉え、高い評価が得られるように教職員が一丸となって取り組むことが肝要です。やる気のある、教職員を支援できるような組織にしたい。

（山下秀一氏の回答）

確かに運営費交付金や学生納付金の減少は著しい上に人事院勧告の影響を鑑みると、このままの状況を維持すれば間違いなく大学全体が破産へ向かう事は明らかです。これまで佐賀大学が地

域社会に対して提供してきた教育や人材育成の機能がそなわれつつあるという危惧は十分に理解できますが、現実を見つめないとともに大きな破綻が待っています。どうしても強みや新規性を追求して生き残り策を探ることが必要です。しかし、一方では大学にとって本当に重要で実行可能な機能をしっかりと見極めた上で、着実に構造改革を進める必要があると考えています。

（渡邊啓一氏の回答）

佐賀大学が地域と共に未来に向けて発展し続けるためには、地域社会を先導し、その発展に貢献できる多様な人材を育成し輩出することが最も重要と考えています。優れた研究活動も、研究成果だけでなく、その過程において有能な人材を育てることに意義があります。一方で、運営交付金の減額と学生数の減少という厳しい経営状況に対応しながら、教育機能や質を維持していくためには、本学運営の優先事項として、中長期的戦略に基づいて、学生教育に必要な教員や非常勤講師の人事計画をたてる必要があると考えます。私は運営交付金に基づく予算編成は基盤的教育研究に重点を置いたものにし、特に教育の機能や質を保証するものでなければならないと考えています。さらに、本学の学生教育における中長期的目標を達成するには、多様な人材（若手、女性、外国人、企業人）の採用も必要と考えています。

（兒玉浩明氏の回答）

大学経営においてコストカットは重要です。しかし、無目的で一時的なコストカットは、佐賀大学の教育研究力の低下と、大学の規模縮小を招きます。佐賀県内唯一の総合大学である佐賀大学は幅広い教育を提供しています。また、佐賀大学の研究力は、地域産業の活性化を支援しています。このような教育や人材育成能力を損なうわけにはいきません。したがって、佐賀大学が目指すべき方向性に合致しているものについては、むしろ手厚い支援が必要です。そのためにも、教員が教育研究に専念できる環境構築と将来の人材育成を進めるとともに、持続可能な経営システムの構築に取り組むたいと考えています。

[質問] 4. 教職員の労働条件等について

(1) 佐賀大学では教職員の仕事量の増加が続いています。また、IR データを使用した管理・評価に基づく運営がなされております。一方で、教職員は、年々業務量が増加しているように感じます。こういった状況の中で、教員がやる気を発揮して活躍するための方策を示してください。

（門出政則氏の回答）

IR データは、確かに客観的に活動状況を把握するのに役に立ちます。でも、データの項目になりにくい要素も沢山あります。例えば、教育はその良い例ではないでしょうか？ 試験の合格率を上げるために、レベルを下げれば、容易にデータ上はよく見えます。大学で学ぶべき知識を本当に学生達が獲得できたのだろうか？ 留年率にしても同様です。教育は、担当する教員全員が協力して、初めて達成できます。データの入力に貴重な教育・研究時間を取られすぎているというのが私の感じているところです。必要なデータ項目の精査と簡素化を再検討したい。簡略化によって、研究・教育の時間を確保したい。

（山下秀一氏の回答）

難しい問題ですが、業務の標準化がまずは重要と考えています。労働環境の差をしっかりと見極めて、メリハリの効いた人員配置を考えたいと思います。ある程度の人件費抑制はダウンサイジングからやむを得ませんが、削減だけを考えるのではなく、新しい分野、重点分野への適正配置も考えます。この場合、実績は十分ではなくとも、アイデアを持ち将来性があると判断される若手を積極的に登用し、世襲制のような後任人事は行わないつもりです。また、新しい分野、重点分野への適正配置も考えます。特に病院は収益を上げる分野であり、人件費を含めた投資をしないとジリ貧になることは経営面からも明らかです。メリハリの効いた人員配置を工夫します。

（渡邊啓一氏の回答）

IRデータは、大学の目的に沿う業務の遂行を把握し、またその分析によって学生支援や教育-研究等のあり方を検証し改善を図るためのものです。そのIRを効果的にする収集データの項目は選択理由を明確にします。その上で、評価に用いる場合には、教職員の納得できる基準等を明示して活用することが、人事のあり方を公平にし、働きやすさに繋がると考えます。

（兒玉浩明氏の回答）

国立大学のミッション評価を示すエビデンスは多岐にわたります。社会への説明責任を果たすために、より多くのIRデータが必要になります。それには、人手を介さず、効率的にデータを収集できるシステム化が必要でしょう。また、「IRデータを使用した管理・評価に基づく運営」については、教職員のモチベーションを高めることに繋がる活用を目指していく必要があると考えます。一方、教職員の仕事量は年々増加しているのは事実です。教職員の仕事量の増加は、大学の教育研究力を低下させます。業務はスクラップ&ビルトが原則だと考えます。現場をよく知っている管理職(部局長、部課長など)による業務のスクラップの推進、提案をお願いしたいと思います。同時に、業務の効率化を目指し、大学としてもRPAやAIの活用も推進したいと思います。

[質問] 4. 教職員の労働条件等について

(2) 労働契約法の改定に伴い、資格者については有期雇用から無期雇用への転換手続きが進められている一方で、臨時職員の3年の雇い止めが継続されています。この件についてご意見をお聞かせください。

（門出政則氏の回答）

運営費交付金や授業料で雇用する場合、残念ながら制度上止む得ない雇用形態として受け入れざるを得ません。特に、年限付きのプロジェクト研究での臨時採用では、財源が保証されない有期雇用にならざるを得ない。有期雇用の博士研究員(ポスドク)を9名雇用しましたが、新たな雇用先を見つけるのに大変苦労しました。このような雇用形態を大学に導入した当時の政権は大学の実体を本当に理解していたのだろうか、はなはだ疑問に思っています。

私自身、ポスドクを期限付きで採用するに当たっては、本人の将来を考えると心苦しい気持ちで一杯でしたが、逆に、そのような状況をポスドクに理解させ、研究活動に専念できる環境を整え、共に研究を進めてきました。

与えられた境界条件の中で働きやすい最適解を求めていくより仕方ありません。

（山下秀一氏の回答）

なかなか難しい問題であると考えています。資格者についての有期雇用から無期雇用への転換は人材確保の上で有用です。しかしながら臨時職員についても3年の雇い止めが人材確保に関して時に妨げになっている事例があることも承知しています。各部門の責任者を交えてどのような形で改善できるかを検討してみたいと思います。

（渡邊啓一氏の回答）

本学で働くすべての教職員の雇用と処遇について、労働契約法をはじめとする法令に基づいて対処することは当然です。そのためにも、関係する方々と話し合いながら、近年の働き方改革(長時間労働の是正や均等待遇等)の実現に向けて努力したいと考えます。

（兒玉浩明氏の回答）

佐賀大の発展のためには、優秀な人材の確保や育成は不可欠です。しかしながら、競争的資金ほか、使用目的が決められている紐付き経費は増えていますが、いわゆる生活費と言われている経費は下がり続け、これからも増加は期待できません。一方で、例年と同じペースで人事院勧告を準拠し続けた場合、毎年の支出が増え、これを国は担保してくれません。また、今年は、消費税の増税もあり、更に、使える予算は減ってしまいます、このような環境のなか、人件費を含む固定費には細心の注意を払わなければなりません。そのため、ご質問にある無期転換制度に限らず、様々な人事制度に関しメリットデメリットを精査し、インセンティブ制度も活用しながら、教職員が生き活きと働き成長でき、佐賀大学が発展するために最適な人事制度を構築する必要があると考えています。もちろん、この構築には、構成員の知恵を結集することが不可欠です。

〔質問〕 4. 教職員の労働条件等について

(3) 大学運営の観点から、佐賀大学教職員組合との労使交渉をどのように位置づけておられますか。

（門出政則氏の回答）

前向きの提案ならどしどししてください。受け入れ可能な提案であれば検討するのは、当然です。組合の書記長を約40年前に経験し、労使交渉もしました。組合として、教職員の権利を守ることは当然ですが、大学を良くしようという点で同じベクトルになることを期待しています。ルールに従って、労使交渉をすることは否定しません。

（山下秀一氏の回答）

佐賀大学教職員組合との労使交渉も、職員の意見を聞く場として極めて重要だと考えています。大学執行部と組合が対立するのではなく、自由闊達で有意義な議論を踏まえて、責任のある発言を大学運営に反映させていきます。議論を尽くす事は組織を運営する上で大変重要だと考えています。

（渡邊啓一氏の回答）

組合活動は働く人の権利です。私の所信表明でも述べていますが、佐賀大学は「人の和」によ

てこそ発展すると思っています。教職員組合もその中にあり、働きやすい職場つくりのために、真摯に話し合いたいと考えます。

（兒玉浩明氏の回答）

教職員組合との労使交渉は、大学とは異なる視点での意見を頂く貴重な場と考えています。大学全体のあるべき姿を共有し、大学や執行部が見落としている意見を頂きたいと考えています。

[質問]

5. その他、教職員にお伝えしたいことがおありでしたら、自由にご記入ください。

（門出政則氏の回答）

皆さんの協力なくしては、大学運営は成り立ちません。

（山下秀一氏の回答）

基本的には公開されました私の所信表明の文書ならびに先日の所信表明演説を参照していただけるとありがたいと思います。

一つだけ申し上げておきたいのは、公正で活発な議論を経てやる気のある職員の力を動員し、今後近い将来に予測される難局を乗り切り、佐賀の誇りであり宝である佐賀大学を発展させたいと考えています。皆様の協力を期待しています。

（渡邊啓一氏の回答）

佐賀大学が目標に向かって着実に歩み持続的に発展していくためには、まずは学内において、教員と事務・技術職員の信頼関係がしっかりとしたコアを形成し、さらに学部・センター間連携、学生や卒業生、同窓会との連携、産学官金連携、高大連携、大学間連携、国際連携による教育研究体制の整備と運営が重要であると考えています。人の和、ネットワークの中で佐賀大学は大きく発展していくものと考えます。皆さんの協力なしには大学の運営や経営は不可能ですので、ご協力をよろしくお願い致します。学生にとって学びやすく、教職員にとって働きやすい環境をつくるのが学長としての責務と考えています。

（兒玉浩明氏の回答）

2040年以降も佐賀大学が地域の大学として発展し続けるためには、いま、まさにこの時代の取り組みが将来を左右するといえます。我々がいま成すべきことは、予測不可能な時代を生き抜く「強い佐賀大学」を作ることです。学生にとっては誇れる大学、教職員にとっては、希望を持って働ける大学、地域社会にとっては、なくてはならない大学です。このような大学を一緒に作っていきましょう。