



HARD COPY

学長選考に私たちの  
想いを反映させよう！

ひろば

号外

発行 広島大学教職員組合  
〒739-0046 東広島市鏡山1-7-2 広島大学内  
TEL 082-422-7556 (内線・東広島5390)  
<http://home.hiroshima-u.ac.jp/union/>  
mail: nagatani@hiroshima-u.ac.jp (ひろば担当)

# 学長候補者に 抱負を問うアンケート

アンケート本文 . . . . p.2

各学長候補者（意向投票対象者）の回答 . . . . p.3

- |                |         |
|----------------|---------|
| ・医学部長          | 井内 康輝 氏 |
| ・大学院工学研究科長     | 岡田 光正 氏 |
| ・大学院文学研究科長     | 岸田 裕之 氏 |
| ・大学院社会科学研究科長   | 川崎 信文 氏 |
| ・大学院生物圏科学研究科教授 | 佐藤 清隆 氏 |
| ・学長            | 牟田 泰三 氏 |
| ・副学長           | 吉里 勝利 氏 |

(五十音順)

各氏の「学長就任に対する抱負」 . . . . p.17

## 「学長候補者に抱負を問うアンケート」

最初に、国立大学法人化など広島大学がおかれた環境についてうかがいます。

- 問1. 広島大学への入学志願者を増やすために、どのような方策をお考えでしょうか。とりわけ、授業料や教育環境の整備に言及してお答えください。
- 問2. 財政支出の透明性を実現するために、どのような方策をお考えでしょうか。
- 問3. 法人化の中で、学問の自由や大学の自治をいかなる形で実現されるおつもりなのか、お考えをお聞かせください。

次に、大学運営についてうかがいます。

- 問4. 学長のリーダーシップをいかなる形で発揮したいとお考えでしょうか。その際、いわゆる「ボトム・アップ」をどのような形で実現したいとお考えですか。
- 問5. 理事会の役割、理事会と副学長の関係をどのようにお考えでしょうか。さらに副学長の数はどの程度がのぞましいとお考えですか。また、副学長の権限との関係で、事務局長の役割をどのようにお考えですか。
- 問6. 部局長支援グループ・教育研究活動支援グループ・学生支援グループなどの括り方について、望ましいとお考えですか、あるいは望ましくないとお考えですか。
- 問7. 全教職員の3割以上を非常勤職員が占め、雇用不安にさらされ、待遇面で劣悪な状態におかれています。事務機構の中で非常勤職員が果たす役割について、どのようにお考えですか。また、非常勤職員の経験年数やキャリアアップをどのように待遇に反映させようとお考えでしょうか。
- 問8. 教員研究費の配分方式について率直なご意見をお聞かせください。

最後に、教職員の労働条件についてうかがいます。

- 問9. 給与水準や給与体系についてどのようにお考えでしょうか。また、いわゆる「成果主義賃金」の導入についてはどのようにお考えでしょうか。
- 問10. いわゆる「サービス残業」について、それを生む原因とそれへの対策を、どのようにお考えですか。

※ なお、意向投票管理委員会にご提出予定の「学長就任に対する抱負」を私どもにもご提供ください。この「アンケート」へのご回答に添付して公表させていただきます。

## 医学部長

井内 康輝

問1. 広島大学への入学志願者を増やすために、どのような方策をお考えでしょうか。

とりわけ、授業料や教育環境の整備に言及してお答えください。

広島大学が学生にとって魅力ある教育・研究機関であることが最も重要と考えます。そのために教育環境の整備をすることは当然です。授業料の問題は、今のところ入学志願者の増減にあまり影響を与えないと考えます。

問2. 財政支出の透明性を実現するために、どのような方策をお考えでしょうか。

監査法人による決算を厳格に実施すること、評価委員会による目標の到達度と財政支出のバランスの評価を行うこと、が方策と考えます。

問3. 法人化の中で、学問の自由や大学の自治をいかなる形で実現されるおつもりなのか、お考えをお聞かせください。

学問の自由や大学の自治は法人化とは無関係であり、構成員の自覚と行動によって両者は支えられると考えます。法人化によってむしろ大学の自律性は増しており、大学全体での協議こそが“自治”と考えます。

問4. 学長のリーダーシップをいかなる形で発揮したいとお考えでしょうか。

その際、いわゆる「ボトムアップ」をどのような形で実現したいとお考えですか。

私の“抱負”をご覧ください。

問5. 理事会の役割、理事会と副学長の関係をどのようにお考えでしょうか。さらに副学長の数はどの程度がのぞましいとお考えですか。

また、副学長の権限との関係で、事務局長の役割をどのようにお考えですか。

私の“抱負”をご覧ください。

問6. 部局長支援グループ・教育研究活動支援グループ・学生支援グループなどの括り方について、望ましいとお考えですか。あるいは望ましくないとお考えですか。

職員の果たすべき役割の明確化が優先的検討事項であり、組織をいかに作るべきかを検討することはその後と考えます。

問7. 全教職員の3割以上を非常勤職員が占め、雇用不安にさらされ、待遇面で劣悪な状態におかれています。事務機構の中で非常勤職員が果たす役割について、どのようにお考えですか。また、非常勤職員のキャリアアップをどのように待遇に反映させようとお考えでしょうか。

常勤職員で不足する労働力を非常勤職員で補っているとすれば、常勤職員の能力の向上をはかって非常勤職員の数は極力減らすべきと考えます。仕事量が過重であるのなら常勤職員を増やすべきですが、大学の総予算の中での人件費比率の上昇によって大学の経営を圧迫するようであれば、大学の存立は危うくなります。

問8. 教員研究費の配分方式について率直なご意見をお聞かせください。

私の“抱負”をご覧ください。

問9. 給与水準や給与体系についてどのようにお考えでしょうか。また、いわゆる「成果主義賃金」の導入についてはどのようにお考えでしょうか。

一定の割合での導入を検討すべきと考えます。

問10. いわゆる「サービス残業」について、それを生む原因とそれへの対策を、どのようにお考えですか。

サービス残業をなくす様に、各職場での対応を検討すべきと考えます。

## 大学院工学研究科長

岡田 光正

下記の通り教職員組合からのアンケートにお答え致します。ただし、私のような一部局長は、会社でいえば事業部長レベルであり、組織の全体像を十分に理解できる理事・役員ではありません。しかも、昨年の4月に工学研究科長に選任されたばかりで、その経験は1年にもなりません。工学研究科の運営については、情報公開と構成員の意見集約と意志決定に関する説明責任を果たせるよう運営してきたつもりです。しかし、大学全体の運営については、国立大学法人法をはじめとする法制度や文部科学省等との行政上の関連、また大学財政や予算執行上の制約について基本的な理解が不足している恐れがあります。したがって、不十分な事実認識に基づく誤解や偏見があるかもしれないことをお許し戴いた上で、現時点での感想を述べたいと思います。

**問1. 広島大学への入学志願者を増やすために、どのような方策をお考えでしょうか。**

とりわけ、授業料や教育環境の整備に言及してお答えください。

入学志願者を増やす簡単で即効性のある方策はないと思います。やはり教育、研究、ならびに医療や社会貢献の質を向上させ、またその量を増やし、入学希望者にとって魅力ある大学にすること、また在学生や卒業生、さらには父兄も含めた関係者の満足度を高めることが基本だと思います。さらに広大な認知度を高めることも重要です。教育や研究の成果、社会貢献、さらにはスポーツやコンテスト等の良いニュースでマスコミにもっと紹介されることも有効でしょう。そのような活動の支援も必要だと思います。

学生にとって、授業料はもちろん安い方が魅力でしょう。しかしながら、授業料の大幅な値下げは大学運営上難しいと思います。いっそのこと大幅な値上げによって教育研究の環境を整備する方法もあるかもしれません。しかし、実力がないうままにすすめれば大学運営の崩壊につながるでしょう。したがって、やはり学生等の満足度が高い魅力ある大学にすることにより外部資金や寄付金等（現在は全予算の6%強に過ぎません）を大幅に増やし、財政基盤を強化して教育環境を整備するという基本的な方法しかないと思います。

**問2. 財政支出の透明性を実現するために、どのような方策をお考えでしょうか。**

現状でも財政支出の状況はそれなりに公開されていると思

ます。しかし、今以上にその内容を教職員等の構成員に明らかにし、説明責任をさらに徹底することが必要でしょう。大学全体の発展のために、また運営上の問題点解決等のために様々な新施策を試みることは重要です。しかし、それらは新たなコスト負担を伴います。パイは限られているのですから、構成員の教育研究費や極端な場合には給与にも影響を与えます。したがって、なぜそれだけの支出が必要か、またどの程度のコストパフォーマンスを持っているか等を構成員が理解し、協力できるように十分に説明していくことが財政支出の透明性をあげる手段だと思います。

**問3. 法人化の中で、学問の自由や大学の自治をいかなる形で実現されるおつもりなのか、お考えをお聞かせください。**

当然のことながら、学問の自由や大学の自治は確保しなければなりません。しかし、独立法人化と言っても予算の半分は運営費交付金という国民の税金でまかなわれています。例えば、大幅に授業料を値上げし、かつ多数の入学希望者を確保すれば運営費交付金の比率は低下するでしょう。しかし、すぐには不可能です。寄付金や外部資金も全予算の6%強ですから、急に増やすことは無理でしょう。したがって、現状では広島大学が国民、すなわち納税者の納得できる教育研究、医療や社会貢献を行い、それを理解していただくことが必要でしょう。独立法人化後は以前にも増して国内外の他大学との競争にさらされています。構成員の一層の努力により、自由で平和な広島大学の存在価値を国民に認めていただくことが学問の自由と自治とを実現する方法だと思います。

**問4. 学長のリーダーシップをいかなる形で発揮したいとお考えでしょうか。**

その際、いわゆる「ボトムアップ」をどのような形で実現したいとお考えですか。

大学、とくに広大のような総合大学は、さまざまな専門と考え方を持ったきわめて多様な構成員から成り立っています。これが広大の良さの一つとっております。それを維持するには、意思決定に当たり、ボトムアップでさまざまな構成員の意見、考え方を集約することが不可欠だと思います。しかし、議論ばかりして行動できないのでは大学の質の低下と崩壊を招く危険性があります。十分な議論をふまえても、最後はどこかで決断する必要があります。当然のことながら決断のプロセスは公開し、

説明する責任は果たす必要がありますが、ボトムアップでの意見や考え方をふまえ、最終決断し行動することが、学長のリーダーシップと考えます。そしてその結果には何らかの形で責任をとる必要があります。問題が大きい場合には役員会や外部評価委員会のみならず、構成員全員の評価を受けるような形で責任をとることがあっていいと思います。

**問5. 理事会の役割、理事会と副学長の関係をどのようにお考えでしょうか。さらに副学長の数はどの程度がのぞましいとお考えですか。**

**また、副学長の権限との関係で、事務局長の役割をどのようにお考えですか。**

初めにお断りしたように、私には最も難しい質問です。ただ、現在の国立大学法人の仕組みは全国一律に法律で決められていると理解しております。したがって、広大だけを異なる仕組みにするには、文部科学省を初めとする国（国民）に対し、それなりの理由の明示と説明責任が必要でしょう。新たな仕組みに皆がとまどい、また問題が生じているかもしれません。初めてですからある意味では当然です。しかし、現在の仕組みになってからまだ1年もたっていません。運営するノウハウも含め、完璧な制度などあり得ないでしょうから、問題の同定とその解決は不可欠です。副学長や事務局長の権限や役割を徒に変更するより、現在の仕組みをどのように動かすのがより効率的かを検討すべきだと思います。ともかく動き出したのですから、問題点を解決しながら運営することが現実的だと思います。

**問6. 部局長支援グループ・教育研究活動支援グループ・学生支援グループなどの括り方について、望ましいとお考えですか。あるいは望ましくないとお考えですか。**

問5と基本的には同じです。現在の体制には昔と比べていろいろ不都合な点もあるかと思いますが、しかし、良くなった点もあるでしょう。法人化前、その時の問題点をいろいろ検討した結果として、今の体制を作り出したはずです。いくら慎重に検討したといっても時間の制約や未知の点があったでしょうから、現在の体制が完璧ということはありません。また、体制の問題ではなく、検討時に期待したような運営が出来ていないことが問題を生んでいる可能性もあります。したがって、先の質問と同様に、今の仕組みをいかに有効に生かした運営を行うか、不都合な点をいかに修正するかが重要でしょう。その結果として以前の仕組みと似たようになったら、それはそれでいいと思います。法人化により、従来より自由かつ迅速に意志決定することが可能になったはずです。現時点では、まずは問題点を解決しながら今後の運営方法を工夫することが必要でし

う。

**問7. 全教職員の3割以上を非常勤職員が占め、雇用不安にさらされ、待遇面で劣悪な状態におかれています。事務機構の中で非常勤職員が果たす役割について、どのようにお考えですか。また、非常勤職員のキャリアアップをどのように待遇に反映させようとお考えでしょうか。**

非常勤職員にもいろいろな勤務形態、勤務期間、経験の方がいらっしゃるの、ひとまとめに議論することは難しいと思います。しかしながら、常勤職員と同様、さらに常勤職員以上の役割を果たしながらも、待遇面で劣悪な状況におかれた方がいらっしゃることは承知しているつもりです。広大にとって、というより広大に限らず日本社会全体が抱える大きな問題です。希望する方はすべて常勤職員にすることが望ましいことは言うまでもありません。しかし、生涯賃金や退職金、年金等をどのようにするか、明らかに不足する予算はどうするか等、具体的な運用は容易ではありません。また、どのような基準を満たす方を常勤化するか、公平性と透明性が要求されます。もちろん、教育研究費等を削減すれば可能でしょうが、ただでさえ少ない教育研究費を削減することは本末転倒というそしりを受けかねません。更には非常勤職員にお願いしている職務量と内容とが適切か、等々多くの問題を解決する必要があります。非常勤職員のみならず常勤の構成員もが納得する解決策を考える必要があるでしょう。このような問題解決には教職員組合のご意見やご協力も期待します。

**問8. 教員研究費の配分方式について率直なご意見をお聞かせください。**

現在は成果等に関係なく、一律に配分されています。これは、大学の将来を担う自由な基礎研究を支えるには不可欠な措置だと思います。もちろん十分でないことは承知ですが、他大学に比べれば決して少ない方ではないようです。他の予算を削減して、研究費に回す方法もあると思いますが、全予算が潤沢という状況にはありませんので大幅な増加は期待できないでしょう。業績に応じた配分は、言うは易しいのですが、実行は容易ではないと思っています。多額の外部資金導入に対して、インセンティブを高めるために、さらに追加配分する方法もあります。しかし、多額の外部資金を導入している教員にとっては、現在の配分額はとるに足りないくらい少ないといえます。したがって、そのような方には現在の配分は不要かもしれません。しかし、ただ単に配分しないというのでは別の不公平を招きます。総合大学というきわめて多様性がある教員集団ですから、当座は均等配分しかないと思います。ただし、今後、多くの教員が

納得でき、外部資金獲得の努力を支援するような配分方法の検討は続けていく必要があると思います。

**問9. 給与水準や給与体系についてどのようにお考えでしょうか。また、いわゆる「成果主義賃金」の導入についてはどのようにお考えでしょうか。**

現状を変更するには、それなりの理由が必要です。また、構成員のみならず、文部科学省をはじめとする外部の理解と賛同が必要です。当然、予算の裏付けも必要です。半分为運営費交付金である現状では、給与水準と体系を変えるのは容易ではありません。

成果主義賃金を部分的にでも導入することは、構成員の意欲を高め、成果に対応する公平性を確保する観点から必要かもしれません。日本社会の基本的な方向は成果主義の賃金に向かっています。大学や公務員がいつまでも聖域にいられるかわかりません。

ただし、大学の構成員、研究者の多様性、さらに学問の自由を守るという大前提に立ったうえで、成果を誰がどのような基準で判断するか、公平性と透明性を確保するのは企業以上に難しいでしょう。先行した多くの日本企業も成果主義導入後の諸問題に悪戦苦闘している段階といえます。成果主義の早急な導入には無理があると思いますが、大学間の競争や今後の社会情勢の変化に対応するため、教職員組合の協力をいただきながら、

それなりに検討しておくことは必要と思います。

**問10. いわゆる「サービス残業」について、それを生む原因とそれへの対策を、どのようにお考えですか。**

現時点では、私自身がサービス残業を生む背景や原因をきちんと把握しているか自信がありません。サービス残業を強いるくらいならば、残業代をお支払いするのが法的に当たり前のことだと思います。我が国の慣行がどうであれ、大学としてはきちんと法の理念を守るべきだと思います。

しかしながら、なぜ、残業が必要かも分析する必要があるでしょう。予算の制約がある限り、職員数には限界があります。職員に対して業務量が多すぎるのが残業の原因でしょうが、その業務が必要不可欠か、もっと効率化して業務量を削減する方法の検討が必要でしょう。国立大学時代の完璧な事務は望ましいとは思いますが、独立法人化しても相変わらず国立大学時代の事務のやり方が残っているようです。しかも、独立法人としての新たな業務が追加されています。これは大変だと思います。民間企業の努力を見習って業務の簡素化、コストパフォーマンスの向上を検討することがサービス残業を減らす現実的な方法だと思います。このような業務の大幅な見直しを行い、それでも無理ならば、他の予算を削ってでも残業賃をお支払いするか、職員を増やすべきだと思います。

## 大学院社会科学部研究科長

### 川崎 信文

**問1. 広島大学への入学志願者を増やすために、どのような方策をお考えでしょうか。**

とりわけ、授業料や教育環境の整備に言及してお答えください。

●広島大学ならではの、独創的な教育方法の確立と実践を受験生にアピールすることが重要です。授業料の持続的な値上げには緊急にストップをかけなければなりません。入学志願者の確保ということに限定すれば、授業料の設定が絶対値で現状と大きく変わらず、また他の旧国立大学とほぼ同じレベルに止まるならば、それほど大きな影響は与えないでしょう。

**問2. 財政支出の透明性を実現するために、どのような方策をお考えでしょうか。**

●言われるとおり、これは選挙資金を巡る議論に似て、その額の多寡（事業・部局間）より透明度が重視されるべきです。透明性を確保するためには、十分な情報提供の仕組みが工夫され

なければなりません。広島県が行っているような、要求・査定に関する経過情報の公開も参考になると考えられます。

**問3. 法人化の中で、学問の自由や大学の自治をいかなる形で実現されるおつもりなのか、お考えをお聞かせください。**

●古典的な思想の自由の保障は当然のことですが、法人化は確かに、金銭的利益を生みそうな研究テーマに事実上誘導するという形で、「学問の自由」を脅かす可能性を持つことには、常に留意しておくべきでしょう。

**問4. 学長のリーダーシップをいかなる形で発揮したいとお考えでしょうか。**

その際、いわゆる「ボトムアップ」をどのような形で実現したいとお考えですか。

●リーダーシップの発揮の方法には、「権限」と「理念」の二つがあります。教育・研機関としての大学では、前者を必要最小

限にし、後者に重点を置いた発揮が必要です。学長は機会を捉えて、構成員にその理想を語り、説得に努めるとともに、批判や異論を取り込んでいくことが必要であると考えます。

**問5. 理事会の役割、理事会と副学長の関係をどのようにお考えでしょうか。さらに副学長の数はどの程度がのぞましいとお考えですか。**

また、副学長の権限との関係で、事務局長の役割をどのようにお考えですか。

●現行の制度に移行して未だ一年を経過しようとするばかりで、性急な判断は避けたいと思います。どのような制度でも、その問題点が顕わになり、代替策が浮上してくるにはある程度の時間を要します。適正な副学長の数も容易に確定できるものとは思えません。ただ分権と集権の統一を図るためには、事務部門の統括を行う担当者が必要だと思います（質問中の「事務局長」とは、どういう意味が分かりませんが。）。この場合の集権とは、担当部門間での情報の円滑な流通と共有を促すことが第一の任務となります。

**問6. 部局長支援グループ・教育研究活動支援グループ・学生支援グループなどの括り方について、望ましいとお考えですか。あるいは望ましくないとお考えですか。**

●これもまた、今しばらくその運用を見守りたいというのが私の立場です。

**問7. 全教職員の3割以上を非常勤職員が占め、雇用不安にさらされ、待遇面で劣悪な状態におかれています。事務機構の中で非常勤職員が果たす役割について、どのようにお考えですか。また、非常勤職員のキャリアアップをどのように待遇に反映させようとお考えでしょうか。**

●現在の大学では、その財源が持続的に減少し、他方でその事務事業は増加する一方です。その中で非常勤職員が果たしてい

る役割はきわめて貴重なものであると考えます。しかしながら、限られた財源の中で人件費の比率をどの程度に設定するのかがきわめて悩ましい問題です。ただそのため、非常勤職員が不当な処遇を受けることがあってはなりません。

**問8. 教員研究費の配分方式について率直なご意見をお聞かせください。**

●人件費と同様、限られた資源をどのように配分するかはきわめて難しい問題です。学問領域間や部局間で一年ごとにいわば妥協点を見だし、配分額を決めていると言えます。しかしその妥協は無原則であってはなりません。大学の理念、基本目標、時代の要請に沿った重点配分の理由が明示され、構成員の納得が得られれば、それをベターなものとして受け取らなければならないのではないのでしょうか。

**問9. 給与水準や給与体系についてどのようにお考えでしょうか。また、いわゆる「成果主義賃金」の導入についてはどのようにお考えでしょうか。**

●「成果主義賃金」という言葉はきわめて曖昧ですが、この制度が日本の勤務慣行、特に事務部門のそれにはなかなかなじめない性格を持っているのは確かです。さりとて、そうした要素を一切排除すべきだとするの他方の極論です。

**問10. いわゆる「サービス残業」について、それを生む原因とそれへの対策を、どのようにお考えですか。**

●原因は仕事量の絶対量の増加と職員の労働に対する甘えの二つです。対策はまず量を減らすこと。また、大学でも部門間で仕事量に季節差がありますので、自治体で試みられているような「遊軍・援軍」的な手法の導入が検討されてもよいのではないのでしょうか。「甘え」の方は管理者と職員双方の意識改革に期待すべきです。

大学院文学研究科長

岸田 裕之

残念ながら、アンケートへのご回答はいただけませんでした。

## 大学院生物圏科学研究科 教授 佐藤 清隆

問1. 広島大学への入学志願者を増やすために、どのような方策をお考えでしょうか。

とりわけ、授業料や教育環境の整備に言及してお答えください。

まず、教員が個性豊かで優れた研究を行える環境を整備し、それを通じて学生が広島大学を選ぶ魅力を高めることです。また、単なる知識の提供でなく、学生一人ひとりの個性と主体性を伸ばす教育を重視し、学生が広島大学の主人公であることを明確にします。現在提案されている「教育プログラム制」では、学生の個性を伸ばすことが難しいので見直します。学生が自主的な活動のできるスペースを、全学、各部局に創ります。また、一定の範囲で、学生の創意による諸活動を緊急に支援できる財政的用意を行います。その上で、本学の教育研究上の魅力と目標をわかりやすく社会へ発信します。

問2. 財政支出の透明性を実現するために、どのような方策をお考えでしょうか。

現在、予算策定の不透明性が顕著ですので、抜本的な改革が必要です。まず、予算分配のルールが十分に議論されて決められたものになっていません。たとえば部局長裁量経費（教育）が博士課程後期の志願者数や入学者数で決められていることを知っている人がどのくらいいるでしょう。また、各副学長と、その下に置かれた「室」にどの程度の予算が配分されているのかも、予算書からではよくわかりません。それゆえ、予算書を支出権限に応じて記載する形式に改め、また、予算案を審議する役員会は詳細な議事録を残し、基本的にこれを公開することとします。予算案に対しては、学内公聴会を開いて広く意見を述べていただけるようにします。決算についても、責任の所在を明確にしたうえで、構成員による事後評価を行う制度を作ります。

問3. 法人化の中で、学問の自由や大学の自治をいかなる形で実現されるおつもりなのか、お考えをお聞かせください。

法人化後の広島大学は、「カネ集め」を至上の美德とする「アカデミックビジネス体」への道を歩み始めています。しかし、大学が大学であるためには、真理探究が最高の理念とされねばなりません。時流や経済的要請に流されることなく、真理にの

み仕え、教員が各自の信念に従って真理を探究し、学生が真理を見極める目を養う共同体が大学であり、そのための環境を用意することが、学長の最大の任務です。

真理を最優先するために人類が到達した理念が「学問の自由」であり、それを守る制度的な保障が「大学の自治」です。この「大学の自治」は、単なる「教授会の自治」ではなく、大学を構成する全員による自治であり、あらゆる場面で教員のみならず、職員や学生の意見を聞き、参加を促すことを通じて実現されます。教授会はもちろん「大学の自治」の重要な担い手であり、教育研究に関わるあらゆる事柄は教授会の発案によるか、教授会の承認を得て遂行すべきものと考えます。

しかし、「大学の自治」はそれにとどまるべきではないと考えますので、教員以外の職員や学生による自治的組織に対しても、当然に大学運営への参加を促します。

学長は、「全構成員自治」の結節点として、学内各層の意見を集約した形で大学としての意思決定を行い、学問の自由を全力で守るべき地位にあると思います。

問4. 学長のリーダーシップをいかなる形で発揮したいとお考えでしょうか。

その際、いわゆる「ボトムアップ」をどのような形で実現したいとお考えですか。

広島大学長に求められるリーダーシップは、広島大学がおかれた状況を前提にして、独自の明確なビジョンを構成員に与え、それを達成するための具体的な道筋を提示することです。抽象的な夢物語や、思いつきの個別策だけでは、リーダーへの信頼は生まれません。

広島大学は、研究ポテンシャルの高い教員を多く持ち、潜在的可能性を秘めた個性ある優れた学生を惹きつけています。したがって、広島大学は、「基礎研究力の高い、人を育てる大学」というビジョンを掲げるべきです。しかし、実際にこの理念を実行するのは各部局です。その中で学長は、大局を見失わない視野の広さを持ち、的確な状況判断によって各部局、各個人の活動を調整し、必要な場合には自らの責任を明確にしたうえで決断し、それを実行するべきでしょう。これが学長に求められるリーダーシップであると思います。

一方で、学長のリーダーシップを独善に導いてはなりません。そうしない保障は、「大学の主人公は、学生と教職員である」とこと、「教育と研究の現場である部局等を重視すること」を、大学運営の基本精神に据えることです。そして、学長の「決断」



は、常にこの基本精神に照らして批判されるようにしておくことと、決定者に説明責任を課すことです。これがボトムアップの本質であると思います。

**問5. 理事会の役割、理事会と副学長の関係をどのようにお考えでしょうか。さらに副学長の数はどの程度がのぞましいとお考えですか。**

また、副学長の権限との関係で、事務局長の役割をどのようにお考えですか。

法人化後の本学では、理事を兼ねた副学長が学長を取り巻くことによって、学長が大学全体を見渡せなくなったのではないかと思います。理事が学長の直属の部下であれば、そこから大学経営に関する建設的な意見が出てくることは期待できません。副学長が理事を兼ねるということは、したがって役員会が建設的な場になりえないということの意味します。それゆえ、理事は副学長として執行権限を委嘱されるべきでなく、最終的な責任を負うのは学長であるにせよ、学長と対等な立場で経営にフルタイムで専念すべきものと考えます。また、理事の任命に当たっては、ブロック別意向投票等、学内の意向を反映した方法での任命が必要であると思います。

これに対し、副学長は学長のプレーンとして、現在の半数以下の人員で十分機能すると思います。現在は、各副学長に直結する執行組織が、教員や事務職員を含めた縦割り型の行政機関となり、それぞれの機関が横の意思疎通を欠いたまま、各部署事務に重複した命令や不要不急の仕事を押し付ける形になっています。各副学長も、何かしなければ責任を問われるので、無理やり仕事を作っている、これが多くの教職員の印象です。事務部門については、法人化以前にもどし、事務部門の一体化を回復します。また、事務部門の長には、広島大学の事務組織を熟知した職員を就けます。

**問6. 部局長支援グループ・教育研究活動支援グループ・学生支援グループなどの括り方について、望ましいとお考えですか。あるいは望ましくないとお考えですか。**

このグルーピングは、部局長のリーダーシップを発揮させるために導入されたのでしょう。しかし、実際にはわずかな部局長裁量経費の下で、部局レベルの事務機構を細分化しただけに終わり、結果としてどの業務をどのグループが担当するのか、現場はおろか本部事務局ですら混乱したと聞いています。現場を無視した事務機構再編の典型例の一つだと思いますので、部局長支援グループと教育研究活動支援グループを統括するなど、事務機構全体の整合性に対応した、現場が働きやすい、そして聞けば誰でもその機能がわかる名称を持った組織に変更すべき

であると思います。

**問7. 全教職員の3割以上を非常勤職員が占め、雇用不安にさらされ、待遇面で劣悪な状態におかれています。事務機構の中で非常勤職員が果たす役割について、どのようにお考えですか。また、非常勤職員のキャリアアップをどのように待遇に反映させようとお考えでしょうか。**

非常勤職員は、事務分野では全体の4割を占めるに至っており、全産業平均(約2割)と比較しても、非常勤職員なしには本学の運営は成り立たない水準に達しています。それほど重要な役割を果たしているにもかかわらず、一人ひとりの非常勤職員の方々は、毎年の雇用が更新されるか否かという不安を抱えておられます。近年ではいわゆる「日々雇用」の新規採用がなくなり、「時間雇用」の方々(パート職員)が増加しています。「時間雇用」の方々は、時間外労働・休日労働の対象にすらなっておらず、「不払い労働」の深刻な犠牲者になっておられるケースもしばしば見られます。

非常勤職員の方々の多くは、異動がないため、仕事を熟知した、かけがえのない職員です。広島大学の構成員全てが非常勤職員の方々に対して公正に接しなければなりません。また、常勤、非常勤を問わず、「同一価値労働・同一賃金」の原則に立った処遇を行い、経験年数の給与への反映、さらには希望者には常勤化への道を広く開く必要があります。

**問8. 教員研究費の配分方式について率直なご意見をお聞かせください。**

多様な分野を包含する本学の文系・理系の基礎科学分野の高い実績とポテンシャルを洞察した、広島大学独自の主体的な研究領域を推進することは、次代の新しい重点研究分野を用意するために不可欠な研究戦略です。それを実現するための最善の施策は、個人レベルの基盤的研究費の充実です。現行の教員の基盤的研究費はあまりにも少額すぎるために、分野ごとの均衡の取れた形での研究水準の向上や、優秀な人材の確保に齟齬をきたし始めています。同時に、過度に大学院生数に依拠する教育費配分制度では、院生を確保するための教員間の競争やそれに伴うハラスメント、院生の集め過ぎによる研究指導の不足や不十分な就職保証などのマイナス面が生じています。学長がヒモ付きでない研究費を確保し、十分な基盤的研究費を保障すべきであると考えます。

そのためには、学術全体の水準向上を図るための財政基盤の確立を政府に求めると同時に、外部資金の獲得のために、本学の研究者・グループ等が、その特長を生かして主体性をもって獲得できる体制を整備します。ただし、外部資金への過度の依

存には注意が必要です。なぜなら、外部資金は文字通り広島大学の外部の判断によって与えられる資金であり、そこには広島大学による研究の評価（ピア・レビュー）の余地がないために、場合によっては、「学問の自由」に対する介入を制度的に許容する一穴としてすら機能する危険があります。

**問9. 給与水準や給与体系についてどのようにお考えでしょうか。また、いわゆる「成果主義賃金」の導入についてはどのようにお考えでしょうか。**

国立大学法人の教職員の給与は、私立大学と比べても高い水準にはありません。また、近々予定される公務員給与の5%低下に連動して、国立大学法人の職員の賃金にも引き下げ圧力がかかるでしょう。

その中で平成18年度からの導入が予定されている「成果主義賃金」とは、教育活動や事務の職務遂行に対する評価結果を給与に反映するシステムですが、その導入には以下の理由で反対します。

第1に、優れた学生を育てるために多くの教員による協力と相互援助でなし得る高等教育を、根底から崩壊させる危険があります。第2に、公平性を期するために行う評価者の膨大な作業実務と、それに伴う精神的苦痛は、数値で表すことは出来ません。同僚による評価は、それが学問のレベルにとどまらないならば、無用な混乱と軋轢を生じさせ、かつ公正を期すためには多大の労力・時間を要するのではないのでしょうか。第3に、上からの一方向評価では、評価されるものが同僚や下部組織とは協力せずに、上司に気に入られるため点数を上げることに専念する事態が懸念されます。第4に、限られた財源で、昇給と賞与で厚遇する人を作るためには、多くの冷遇者が必要となり（ゼロサム・ルール）、全体として士気が低下するに違いありません。第5に、教員以外の職員については、サービス残業の根絶が達成されておらず、このような状況で成果主義賃金を導入すると、無限のサービス残業競争に陥ってしまう危険性があります。

教職員の業績の反映は、基本的にはサバティカル待遇や研究教育費の上積み、業務効率改善のための研修者の選定などの範囲にとどめるべきです。また、誰の目にも明らかな優秀者には、昇進で応えるべきで、現行の、地元採用職員の昇進に事実上の限界があるような慣行こそ、直ちに止めるべきです。

**問10. いわゆる「サービス残業」について、それを生む原因とそれへの対策を、どのようにお考えですか。**

法人化後の混乱時期が終わっても、多くの職場で長時間残業が続いていますが、「手当を丸ごと要求すると、大学がパンクする」という気兼ねから、ほとんどの職員がやむなくサービス

残業を受け入れている実態が解消されていません。私は本学の教職員組合執行委員長として、この問題に真剣に取り組んできましたが、ここでは、改めて以下の3原則を表明いたします。

(1) 残業なしでもこなせる仕事と、生活できる給与を保障することが経営の基本である。この観点から、仕事の無原則な創出は慎まれねばならない。仕事を創出する場合、実際に現行の人員でこなせるかどうか、十分な検討を行う。

(2) 残業を含む労働には必ず対価が支払われるべきこと。財源のあてのない残業は行わせない。仕事は労働時間管理者が基本的に把握し、各職員に命じるという形態をとる。職員に仕事を「請け負わせる」ような形は早急に解消する。

(3) 残業を認める前に、残業をなくす、あるいは減らすために必要な人員配置を速やかに行うこと

現行では、あふれかえる仕事をどうにか「こなす」ことに職員は「働きがい」を求めざるを得ない、いわゆる「ワーカホリック」状態になっています。そうではなく、上司による仕事の全体としての把握、その各職員への伝達を通じ、広島大学を自分がどのように機能させているか、どうすればもっと機能させられるか、が考えられる、もっと高い水準の「働きがい」を一人ひとりの職員がもつことができるように、そのために、メリハリのついた労働と勤務時間管理が行われるべきであると考えます。

## 学長選考日程

(意向投票)

第1次投票 3月8日

第2次投票 3月10日

(学長選考会議)

学長決定 3月14日

## 学長

牟田 泰三

問1. 広島大学への入学志願者を増やすために、どのような方策をお考えでしょうか。

とりわけ、授業料や教育環境の整備に言及してお答えください。

回答1. 長期的観点からは、教育の質をより一層高め、卒業生の実力向上を図り、社会からの評価を高める努力をするとともに、質の高い研究を推進し、社会連携を促進することによって、広島大学のブランドイメージを高めることが、質の高い受験生を引きつけることに繋がると思います。具体的には以下のような取組を進めています。

(1) 広島大学がどのような大学を目指すのか。学部や学科はどのような学生を育て、どのような研究を進めていこうとしているかを明確にした上で

- ・大学のブランドイメージアップのために大学の優れた部分を知ってもらう。
- ・教育のより一層の質的向上にむけての活動を知ってもらう。
- ・広島大学が地域社会のなかで、どのような役割を果たしているのかを知ってもらう。

(2) 教育のより一層の質的向上と教育環境の整備

- ・到達目標型教育の推進
- ・教室環境や課外活動諸施設の整備
- ・IT化の推進による学習支援環境の整備

(3) 受験生が受験し易く、選抜の内容が分かり易い入学選抜方法の構築

- ・入学センターを中心とした全学体制の広報活動の拡充
- ・「一般選抜」の内容の単純化
- ・全学的なAO選抜導入による、学部・学科・類・コースの特色を生かした入学選抜の実施
- ・国立大学の入学選抜方法改善の流れを見据えた広島大学の入試改革の方向性の明確化
- ・学習歴や学習ニーズの多様化に対応した入試改革（一般選抜の改善とAO入試の拡充）、平成20年度を目標に17年度から着手

(4) 高大連携事業を通して行う、広島大学のPRと受験生に対する入試説明の強化

- ・模擬授業や大学訪問などによる、高等学校との連携の強化
- ・学部説明会や入試説明会の効果的な実施

(5) 同窓会との連携や、社会的な活動を通しての学生募集活動の実施

(6) 成績優秀者には授業料免除の制度を創設

広島大学の学生募集については、

1. 少子化と日本の社会構造の変化などによって、広島大学が対象とする学力層の高等学校卒業生が減少
2. 国立大学の法人化によって、大学間の競争が激化
3. 学習指導要領が最低基準を示すことになったことなどから、大学入試の内容や方法について、各大学の裁量の幅が増大傾向

の3つの観点から、学生募集については地道な努力と、広島大学の将来を見通した経営戦略のなかで、広島大学独自の戦略を立案し実行してかなければならないと考えています。

注目に値することは、平成17年度入試において、広島大学は国立大学の中でも上位に位置するほどに志願者が増加していることです（昨年比103%）。18歳人口が今年約4万5千人となっており、ほとんどの大学は昨年より受験生が減少していますが、本学は、工学部、生物生産学部、歯学部が増加し、他学部も昨年水準を維持しています。志願者が増加しているのは、一つには、入学センターを中心とした全学体制でのきめ細かい広報活動、各学部が積極的に参加している高大連携事業（授業公開や出張授業など）、さらには学士課程教育の充実などの相乗効果だと思えます。また、近年、広島大学の実績に関わるマスコミ報道が飛躍的に増大している効果も見逃せません。いずれにせよ、全学の教職員が危機感を持って取り組んでいる結果がここに現れてきたと考えます。

授業料収入は、目に見える形で教育経費に当てますが、教育の質的水準を維持し向上させていくためには、授業料は標準額を基準とする方針です。

問2. 財政支出の透明性を実現するために、どのような方策をお考えでしょうか。

回答2. ご質問の趣旨は「予算配分の透明性」のことだと思います。ご質問をそのように解釈してお答えします。

広島大学の予算配分の基本方針は、平成16年度に国立大学法人広島大学設立本部会議で策定された「財務・会計制度について」及び「国立大学法人広島大学設立構想」の中に定められています。この基本方針と、各副学長室及び各部署からの意見・要望を踏まえて財務部が原案を作成します。その原案を経営協

議会に諮り、了承を得た後、役員会で正式決定されます。予算配分に関する資料は教育研究評議会で配布しておりますし、財務担当副学長が部局長に説明に回ったり、部局長の先生方に学長室にお出でいただいて説明したりご意見をお聞きしたりしてきました。また広大フォーラム、広大メール等でもお知らせしております。他大学では、広大フォーラムほどに詳細な説明付きの予算を学内外に公開したところは多くありません。特筆すべきことだと考えています。

さらに平成16年度途中から役員会の下に「予算配分検討会議」を設け、予算配分についてはここで実質審議をすることになりました。決して財務部が密室で行っているわけではありません。そういう意味では予算配分の透明性は保証されています。それにもかかわらず、さまざまな誤解が生じていることはまことに残念です。大学運営を預かるものと大学構成員との間の意思疎通・情報交換がより円滑になるような工夫と努力を更に行う必要があると考えています。「意思疎通・情報交換の円滑化」こそ、法人化後の1年間で得た最大の教訓であり反省点であると考えており、4月以降はこの点の改善に重点的に取り組むまいと考えております。

また研究費が大幅に減額され、これでは教育研究に支障をきたすところのご批判がありますが、これについても誤解がありますので、実情をお知らせします。平成16年度の当初予算は、法人化初年度であったので、不測の事態に備えて多額の予備費と人件費を計上せざるを得なかったことに加え、電子ジャーナルを全学負担で購入することになったので、教育研究費の当初配分が昨年度に比べ大幅減になりました。しかしその後、数次にわたる追加配分を行いましたので、教育研究費の全学での総額は、昨年度並にかなり近づいているはずですが。この点に関しては、「広大フォーラム2004年10月号と広大メール創刊号(2004/11/30)」で説明しました。ところがこの情報が一般の構成員の方々に行き渡っていないようです。私はこのような誤解を解消するためには、情報公開の手段を今以上に多様化する必要があると考えています。今後は部局長などの幹部だけでなく、一般の教職員の方々にも執行部がface-to-faceで直接お伝えする方法を考えたいと思います。また皆さま方からの質問に随時対応できる体制を確立することも検討したいと思います。たとえば学長Office hourを設けるとか、定期的に学長が部局を回り懇談の機会を増やすなどの方法を検討しています。

なお、蛇足ながら、配分予算の「積算の基準」と実際に部局内で配分される教育研究費との関係について説明いたします。研究費に例を取りますと、「積算基準」の実験系60万円、非実験系30万円という数字を見て、これまでの「講座費」が大幅にカットされたと早合点される方もあるようですが、これはあくまで「積算基準」であって、研究費以外の教育費その他と合算して、部局の予算総額を算出するための基準値にすぎません。実際に講座(研究グループ)に配分される予算は部局レベルで

自主的に決められるものです。平成17年度からはこの点を明確にするために、各部局へは予算総額を示し、その部局内配分は部局の自主性で決めて頂くことをご了承頂いております。

**問3. 法人化の中で、学問の自由や大学の自治をいかなる形で実現されるおつもりなのか、お考えをお聞かせください。**

回答3. 法人化により現実に自主性・自律性が従前にも増して確保されたと考えられます。従って、学問の自由や大学の自治は、個々の大学の努力に応じて実現されやすくなったと考えます。国の機関(文部科学省)から独立した存在となつたいま、大学の自治は、自ら確立していくべきものとなりました。そのためには、安定した財政的基盤の確保が必要です。運営費交付金のうち教育研究経費以外の経常的なものは、効率化係数等により漸減することは分かっているわけですから、特別教育研究経費や科研費などの競争的資金を戦略的に確実に獲得するよう対応を進めます。外部資金(寄付金を含む)の導入を促進し、安定的に外部資金を受け取る仕組みも工夫したいと思います。また、教員とともに広島大学を支える大学の事務組織についても、自主的な効率化・活性化を進め、より一層整備したいと考えています。

各部局の自由な判断を尊重する仕組みの中で、学問の自由は保証されます。学長は、その自由を保証するために、各部局の事情に応じた柔軟な資源の配分を工夫していくべきであると考えます。

**問4. 学長のリーダーシップをいかなる形で発揮したいとお考えでしょうか。**

その際、いわゆる「ボトムアップ」をどのような形で実現したいとお考えですか。

回答4. 学長はビジョンを明確に示し、大学構成員にそれをよく理解してもらい(ビジョン共有)、ビジョンを実現に向けて進める運営方針を示すことによって、リーダーシップを発揮できると考えます。そのために、私は明確な到達目標「世界トップレベルの特色ある総合研究大学」を提示し、それを達成するための具体的な行動計画「長期ビジョン」を示しました。さらに、「長期ビジョン」を着実に達成していくために必要な大学運営の方針として「大学運営の基本方針」を提示しました。この基本方針の要点は、

1. 目標に向けた進歩を促すようなトップマネジメント体制の整備
2. 室・部局・センター等の組織における自立的運営を促す仕組みとしてのPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルの組み込み

### 3. トップから全ての構成員まで含めた大学運営のビジョン、 基本的な考え方及び情報の共有化

にあり、ボトムアップのいい点にも配慮した、単なるトップダウンと異なる運営方法を「大学運営の基本方針」で提案しています。しかし、完全にこの運営方針が徹底しているかという点、残念ながらまだ道半ばです。平成17年度には、大学の運営の組織や方法を更に見直し、この基本方針が生かされるように、より一層の活性化を進めたいと思っています。

トップダウンとボトムアップの良い点をつなぎ合わせる一つの具体的方法として、部局長連絡調整会議を見直し、部局長の意見や要望等が十分に吸い上げられ、また、学長のビジョンが伝わるような会議体で改善していくことも考えています。部局長連絡調整会議に大学運営戦略会議的な機能を持たせるのも一案です。

**問5. 理事会の役割、理事会と副学長の関係をどのようにお考えでしょうか。さらに副学長の数はどの程度がのぞましいとお考えですか。**

**また、副学長の権限との関係で、事務局長の役割をどのようにお考えですか。**

回答5. 現在、理事は7名であり、理事は全て副学長を兼務しています。この他に理事でない副学長が1名います。役員会(理事会)はこれら7名の理事と学長で構成されていますが、もう1名の副学長(附属学校担当)にもオブザーバ参加して頂いています。この1年間の経験に即して言えば、副学長の数は当面現状で妥当な数だと考えます。

役員会は、学長の意志決定に先立って審議する場であり、大学のトップマネジメントを司る大変重要な会議です。従って、学長が意志決定をするときには、必ず役員会に諮り、そこで十分な審議をすることが必要です。法人化初年度はまだ慣れないということもあり、審議に十分な時間が割けなかったこともあるかも知れません。1年間の体験をもとに反省点を検討してみたいと思っています。役員会で正式に審議する議事の中には、教育研究評議会や経営協議会ですでに審議されたものもあり、議事が2重になることもあります。この点は今後の改善対象であると思います。役員会に企画立案的機能を持たせるために、役員会の下に部会やワーキンググループをおいています。また、審議決定を要することではないけれど、役員全員で検討したほうがいい事項については、役員懇談会を設けて、自由な討論を行うこととしています。

また、全学的な案件の企画立案をする場として大学運営戦略会議を置いておりますが、そこでの検討と役員会での審議とがオーバーラップすることもあります。この辺は今後十分に検討して整理をし、役員会の機能を十分に引き出す工夫をする必要があると思います。

国立大学法人の役員会(理事会)と私学の理事会が混同され

ることもありますが、私学の理事と法人化した国立大学法人の理事の役割は基本的に異なっています。私学の理事は主として経営面を所掌するのに対して、国立大学法人の理事は、教育・研究と経営にまたがる全般的な業務を所掌します。

なお、法人化に伴い、事務局長というポストそのものは廃止されました。従前の事務局長は人事・総務担当副学長(理事)に相当しますが、旧事務局長とは、その所掌範囲、権限、責任などにおいて、かなり変わっているのも事実です。しかし、人事・総務担当副学長(理事)には、総務という担当の性格上、旧事務局長職に相当する所掌事項が相当部分あります。また、文部科学省等とのかかわりで、学長を直接支える事務局長的職務を担当する理事の役割も果たします。

**問6. 部局長支援グループ・教育研究活動支援グループ・学生支援グループなどの括り方について、望ましいとお考えですか。あるいは望ましくないとお考えですか。**

回答6. この括り方は基本的には望ましい形であると考え、法人化と同時に実施しました。しかし、部局によっては特殊な事情もあり、場合によっては再編成も必要かと思えます。なお、部局長支援グループと学生支援グループについては、比較的有効に機能していると聞いていますが、教育研究活動支援グループについては、教室系業務支援強化という当初の考え方にもかかわらず、必ずしも有効に機能していない面もあるかも知れませんので、改善方を検討します。

従来と異なる運営システムで、部局によってはそれぞれのグループ間の連携がうまくいっていないというところもあるようです。理由は、システムそのものに職員が慣れていないということ、部局の業務が一様でないことなどに起因しているのではないかと思います。初年度の課題を精査し、職員のSDの充実に必要ではないかと思えます。また、本部事務と部局事務との間の仕事の分担・所掌についても、一部混乱や摩擦があるようですので、改善策を検討し早急に実施したいと思います。部局によっては、本部に拠出した定員を元に戻したほうがいいという声もあるようですが、安易な再編成は、混乱を招くことになりかねません。

**問7. 全教職員の3割以上を非常勤職員が占め、雇用不安にさらされ、待遇面で劣悪な状態におかれています。事務機構の中で非常勤職員が果たす役割について、どのようにお考えですか。また、非常勤職員のキャリアアップをどのように待遇に反映させようとお考えでしょうか。**

回答7. 管理業務に携わっている職員総数1,020名のうち、非常勤職員は時間給・日給雇用を含めて322名ですから、3

割以上ということになります。任用形態は1年任期で更新可というものです。教職員組合では、相当前からこの問題指摘をされているのは知っております。最大の問題は、非常勤職員が常勤職員と変わらない業務を行っており、「同一業務同一賃金」ということから、待遇面でも平準化すべきだということだと理解します。そのためにはまず、非常勤職員の業務を明確にし、それに見合った待遇は如何にあるべきかを検討することだと思います。大学運営の管理業務の見直しを行う中で、非常勤職員の担当業務を明確化し、業務負担が生じないような対策をとる必要があります。

**問8. 教員研究費の配分方式について率直なご意見をお聞かせください。**

回答8. 予算配分方式については、財務担当副学長から度々説明しておりますが、改めて説明いたします。教員研究費など沢山の費目をもとにして、予算を「積算」し、その総額を持って各部局に配分しています。従って、教員研究費などの費目はあくまで積算の基準であって、それが直接教員一人一人に配分されるべき研究費というわけではありません。特に、平成17年度からは、各部局には、予算総額が一括して配分され、部局の自主性の下に部局内の配分が行われることとなります。従って、教員研究費などは、ますます「積算」の基準という意味しか持たなくなります。教員の実際の研究費については、総額との兼ね合いを見ながら、是非各部局で自主的に決めて頂きたい思います。

**問9. 給与水準や給与体系についてどのようにお考えでしょうか。また、いわゆる「成果主義賃金」の導入についてはどのようにお考えでしょうか。**

回答9. 大学全体の予算を見ると、人件費の占める割合は極めて大きく、健全な大学運営を行うためには、この点についての長期的な対応策が必要だと思います。しかし、給与水準や給与体系については、当面、あまり大幅な変更をしないで、むしろ、別の方法で人件費削減の努力をするほうが良いと思います。成果主義賃金は、その使い方によっては働く人の意欲を高める効果もありますので、部分的に適用してみる価値があると思います。ただし、現在ワーキンググループで検討している評価基準に関して具体的な指標が出来上がらなければ、すぐには適用は困難であると考えます。成果主義賃金制を、十分な事前の調査研究なしに安易に適用すると、期待する効果と全く逆の結果が出ることもあると聞いております。いろいろなケーススタディーを重ねて、慎重な対応をしたいと思います。

**問10. いわゆる「サービス残業」について、それを生む原因とそれへの対策を、どのようにお考えですか。**

回答10. 各組織における業務の適切な分析を行い、その組織に必要な人員の的確な把握をし、その組織における業務内容の見直しを進めることによって、各組織に対する適切な人員配置と業務が決まってくるはずですが、この作業を実行することによって、原理的にはサービス残業はなくなるべきものです。平成17年度から、この改革・改善を是非行いたいと考えています。それでも、実際は、季節的な仕事量の変動もありますから、どうしても残業が必要な場合もあるでしょう。そのような場合については給与面での対応がなされるべきです。

以上

## 副学長

## 吉里 勝利

**問1. 広島大学への入学志願者を増やすために、どのような方策をお考えでしょうか。**

とりわけ、授業料や教育環境の整備に言及してお答えください。

回答：学生に対して魅力的で系統的で体系的なカリキュラムとシラバスを提供することは基本的に大切なことと思います。さらに、受験生の視線に立った広報活動を一層充実させることが、他大学からの受験生を増加させるためにきわめて重要と考えます。授業料の改訂は大学経営と社会情勢を見据えながら慎重に検討します。また、授業料の減免などの優待制度を入学試験成

績や学業の到達度評価に基づいて実施したいと思います。さらに、大学院後期課程学生に対する広島大学奨学金制度を作り経済支援を行います。教育関連設備を学生の利便性という観点から点検し、改善整備を行います。学生の意見や希望を取り入れ、これを分かり易いかたちで学生にフィードバックできる仕組みを作ります。

**問2. 財政支出の透明性を実現するために、どのような方策をお考えでしょうか。**

回答：運営費交付金などの配分の方針、その方針に基づく配分のための審査などの手続き、及び、配分に基づく活動の事後評

価法を教職員の合意の基に作ります。事後評価を次年度以降の予算配分などに参考し、教育研究活動の改善への意欲を醸成します。学長裁量費や寄付金の配分に関しても、同様になります。配分方針、配分結果、配分に基づく活動の事後報告などを公表します。

**問3. 法人化の中で、学問の自由や大学の自治をいかなる形で実現されるおつもりなのか、お考えをお聞かせください。**

回答：大学人の本分は、自由な発想に基づく創造性豊かな教育研究活動を持続的に安心して行い、成果を上げ、次世代の人材を育成し、社会に貢献することです。この活動を、政府の方針や社会情勢など外部環境に大きな影響を受けることなく実行できることが学問の自由と大学の自治の基本です。このためには、運営費交付金によって基盤的で基礎的教育研究活動及びそれを支援する活動を安定的で持続的に実行することを財政的に保証することです。運営費交付金は、年々減額されることが予定されています。この減額分に見合う収入の確保を自立的、及び戦略的に行う必要があります。広島大学は、学問の全ての領域で学位を授与できる総合大学です。学問の分野によって、教育や研究活動、それらの評価法に関してかなり異なります。この多様性を相互に尊重することが大学の自治と学問の自由の実現に必須です。それと同時に、異なる分野の研究者が、建設的な相互評価を行い、それを参考にしつつ自己改革を絶えず行い、教育研究の活動の改善を図ることが大切です。多様性の尊重と建設的批判が共存できる仕組みを持つことによって総合大学としてのメリットを享受でき、そのようにして生じる環境は必然的に学問の自由と大学の自治を生み出します。

**問4. 学長のリーダーシップをいかなる形で発揮したいとお考えでしょうか。**

その際、いわゆる「ボトムアップ」をどのような形で実現したいとお考えですか。

回答：大学運営の要諦は、大学の社会に対する責任は何であるかを考えれば明らかです。社会は、大学に、高度な教育研究活動に基づく人材養成を行い、また、知的活動の成果を広く社会の発展のために活用することを期待しています。この期待に答えることが大学の社会的責任です。教育研究活動の担い手は個々の教員です。個々の教員、その集合体としての部局・センターの自主性と主体性を尊重すること（ボトムアップの尊重）の重要性はこのことから明らかです。つまり、大学の意志決定は、多様性を尊重しながら、時間をかけて、公平で透明性のある手続きでなされるべきです。そのためには、部局長・センター長との議論の場（会議）のミッションを明確化し、全学的視野でボトムアップ的諸問題を把握し、これを大学運営に反映させ

なければなりません。また、学長は、個々の教職員及び部局・センターの実情把握に全力を挙げなければなりません。これこそがボトムアップの基本です。このような仕組みを作り機能させるためには学長の見識とリーダーシップが必要です。次に、ボトムアップの手法で決定された事項を効果的に、かつ迅速に実施し、実現しなければなりません。この段階には、真の意味で強力な学長のリーダーシップが必要です。学長は、実施するにあたって予想される多くの困難と障害を乗り越えるための戦略を練り、企画立案し、弾力的に交渉し、大学の意志決定事項を実現させる責任があります。実現させた現実がもし大学に対して不利益をもたらすものであったらそれに対して厳粛な責任を取ることリーダーシップに含まれます。学長のこのリーダーシップを可能にするためには、企画立案、広報、及び渉外に関する高度な機能を有する支援組織・体制の存在が必須です。

**問5. 理事会の役割、理事会と副学長の関係をどのようにお考えでしょうか。さらに副学長の数はどの程度がのぞましいとお考えですか。**

また、副学長の権限との関係で、事務局長の役割をどのようにお考えですか。

回答：本来、理事と副学長はその役割と責任の所在を異にしていると考えます。理事（役員）は大学の経営に対して、副学長は、教育研究活動（教学）の運営に責任を負います。理事と副学長のお互いの立場の独立性・主体性を尊重すると共に、大学の発展と繁栄のために一体となって協力し合う必要があります。このことと、大学の基本的活動が教育研究にあると考えれば、教育研究活動の運営に責任を負う副学長は、理事を兼務することが大学にとって良い結果をもたらすと思います。現行は理事全員が副学長ですが、上に述べた趣旨に沿って見直す必要があると思います。

**問6. 部局長支援グループ・教育研究活動支援グループ・学生支援グループなどの括り方について、望ましいとお考えですか。あるいは望ましくないとお考えですか。**

回答：部局の事務組織を、部局長支援グループ・教育研究活動支援グループ・学生支援グループ等に括った趣旨は良いものだったと思います。その趣旨は、事務機能の縦割り制とそれ由来する硬直化を防ぎ、部局の運営を、弾力的かつ効率的行うことにあったと思います。しかし、現実には、グループの役割と責任体制の曖昧さが生じ、事務機能の一体性に問題があると思います。個々の職員のキャリアーと能力を活かし、事務職員が希望を持って大学運営に参画できるよう事務組織の在り方を検討する必要があると考えます。

問7. 全教職員の3割以上を非常勤職員が占め、雇用不安にさらされ、待遇面で劣悪な状態におかれています。事務機構の中で非常勤職員が果たす役割について、どのようにお考えですか。また、非常勤職員のキャリアアップをどのように待遇に反映させようとお考えでしょうか。

回答：大学の正常な運営に取って、非常勤職員の役割は無くしてはならないものになっています。しかし、その雇用条件と待遇は満足すべきものとは思われません。実績のある非常勤職員の待遇に関して、経験年数を考慮し、キャリアアップについても検討する必要があると思っています。

問8. 教員研究費の配分方式について率直なご意見をお聞かせください。

回答：(1) 大学の教育研究活動の基礎体力をさらに充実させるため、運営費交付金で基礎的教育・研究設備を整備し、大学人に相応しい教育と研究活動を教員に保証し、(2) 萌芽的な教育・研究分野には、大学が獲得した外部資金を重点的に配分し、さらに成長させる、(3) 既に高い評価を得ている教育・研究分野を強力に支援し、大学の拠点として育成し、次世代の特色ある教育研究活動とすることが必要と考えています。

問9. 給与水準や給与体系についてどのようにお考えでしょうか。また、いわゆる「成果主義賃金」の導入についてはどのようにお考えでしょうか。

回答：問3でお答えしましたように、教職員の基盤的教育研究活動は安定的に保証されるべきです。この保証は、給与水準や給与体系に反映させる必要があることは論を待ちません。しかし、短期的な評価による「成果主義賃金」の導入については慎重であるべきだと思います。

問10. いわゆる「サービス残業」について、それを生む原因とそれへの対策を、どのようにお考えですか。

回答：当然のことながら、事務の仕事量と勤務時間は常識的な関係にある必要があります。この関係を維持できない仕事量が常態である場合、事務組織の機能を全体的に見直すことが必要だと思います。事務の仕事量に見合う職員数が配置されているか、という観点から事務機能の検証を行い、その適正化を目指すべきです。これによって「サービス残業」はなくすべきだと思います。

## 各候補者が意向投票管理委員会に提出した 「学長就任に対する抱負」

\* 組合のアンケートに関連して、各候補者が意向投票管理委員会に提出した「学長就任に対する抱負」を各候補よりご提供いただきましたので、次ページ以下にそのまま添付いたします。これらは、本学のホームページにも掲載される予定です。

\* 掲載順序は、アンケートへの回答と同じく五十音順とします。

なお、岸田候補からはご提供がありませんでした。



### 学長就任に対する抱負

私は1991年（平成3年）から、全学的な委員会、すなわち、学生委員会、教務委員会、教養的教育検討特別委員会、大学院委員会全体構想専門委員会、大学計画委員会、21世紀の広島大学像マスタープラン策定部会、評価委員会などに参画をさせていただき、全学の運営に関する様々な立案にかかわって参りました。さらに法人化にあたっては、法人化対策会議の一員として、法人化後の大学運営についても意見を述べて参りました。これらの経験を踏まえ、かつ広島大学の現状を直視して、今後の本学がいかにあるべきかについて、その所信を述べたいと存じます。

#### 1. 本学の理念・目標の見直し

本学の理念5原則は尊重すべきと考えます。しかしこの中に“絶えざる自己改革”とうたわれていることをうけて“改革する”ことに躊躇すべきでなく、理念にもとづいた目標に問題があれば、これを見直すべきと考えます。目標は、様々のニーズ（教職員から、学生から、学問から、社会から、など）とデマンド（要求）にもとづいて設定されますが、その実現性を十分検討されるべきものであり、到達（実現）が難しい、あるいは評価が難しいことをとりあげるべきではないと考えます。

理念・目標を達成するためには、行動計画が必要であり、3,000名をこえる教職員のみならず、学部学生・大学院学生を含め構成員が全て、これら行動計画に参画しているという意識をもつことが重要と思われます。従って、全学としての目標は、多くの構成員の参画をえて討論の中から作り上げていき、構成員参加（参画）型の大学運営をめざしたいと考えます。

#### 2. 本学の特色や個性を生かした教育・研究

大学における教育・研究に対する私の基本的な捉え方は、学士課程教育は多くの教員の協力のもとで組織的に行うもの、研究（大学院博士課程教育を含む）は基本的に個人あるいはチームで行うもの、と考えます。

- 1) 教育については、目標—方略—評価のサイクルにもとづくカリキュラム作成が必須であり、それを担当する教員がその考え方を共有化しなければアウトプットである優秀な人材の養成は望めません。プログラム制導入を含む専門教育の確立と教養教育の実施体制の再構築をめざします。
- 2) 研究については、現在でも21世紀COEに採択された研究をはじめとして多くの成果が上がっていますが、さらに先進的、独創的取組みが数多く育つ仕組みを作る必要があります。教員組織の流動化をはかり、教員の配置や経費の配分については、こうした研究を支えるための一定の優先度を設けることを考えます。
- 3) 国際貢献、地域貢献については、日本の中核都市のひとつあり、世界においても知名度の高い都市である広島にある大学として、特徴的な貢献をすべきと考えます。被爆地広島として放射線障害に関する医学・医療の世界的拠点の形成などが代表的な国際貢献であり、また、政治・経済と連動して地方の時代を実現するために、地元の有力企業との提携や優秀な人材の供給をめざす専門大学院の設立も地域貢献のひとつと考えられます。このために、霞キャンパスや附属病院さらには東千田広大跡地の有効活用を実行に移したいと思えます。

### 3. 法人としての大学運営

#### 1) 大学の意思決定システムの改革

現在の大学運営においては学長・副学長と部局長をはじめとする部局との間の意思疎通がきわめて不足していると感じられます。教育研究評議会や部局長連絡調整会議において教育・研究に関わる諸課題がより十分な時間をかけて討議されるために、議題の取捨選択をはじめ、その運営方法に大胆な改革が必要です。

さらに、現在、大学運営戦略会議が重視されすぎており、役員会、経営協議会が担うべき役割がみえてきません。役員会を構成する副学長・理事にはより多くの運営の権限が与えられ、その代償として責任を負うべきと考えます。経営協議会における学外の有識者の意見についても、教育研究評議会等で公表され、外部者の意見を尊重すべきと考えます。役員相互の意見の対立の調整が必要な時こそ、学長の真のリーダーシップが発揮されると考えます。

また、教育室、学術室などと部局の間の意思疎通にも問題があり、迅速な情報収集と伝達の仕組みを作るべきと考えます。

#### 2) 効率的で健全な財政運営

収益事業ではない教育・研究を担う大学として財政基盤を確立することは容易なことではありません。収入として、教育・研究にかかわる競争的資金の獲得につとめ、欧米諸国の大学にみる様に様々な形の寄附金を得るなど、新たなファンディングシステムをつくるなどの行動が必要です。一方で、支出面では、教育・研究にかかる施設・設備・機器について、新たな先行的投資が必要な場合は、借入金も含めて大学独自の事業計画をたて措置していくことは避けられません。恒常的事務経費、光熱水道費などの支出についても再考の余地があり、とくに物品の購入に関しては無駄な経費の支出をおさえるために、物品調達の新システムを構築します。

教育・研究経費の部局への配分については、部局毎に実情が異なる事を考慮して、教員個々の教育・研究経費の確保という観点から見直しを行うべきと考えます。特に若手研究者の育成のための経費配分の仕組みを作りたいと考えます。

#### 3) 専門性を重視した職員の配置

これまでの職員の学内異動は、“業務に精通した頃に職場が変わる”という面がみられ、非効率的な人員管理であると考えます。専門性の高い職場では、頻繁な異動より、その場での待遇改善によって処遇し、最大限に能力を発揮していただくと同時に、職員には常に“あなたは広島大学のために何ができるか”と問いかけたいと考えます。さらに SD（スタッフ・ディベロプメント）に取組み、将来の大学運営を担うアドミニストレーター養成のための大学院レベルの教育を始めることも考えます。

#### 4) 教員の配置の弾力化

運営費交付金の毎年の減額によって教員の人員削減が行われていますが、人員削減が教育・研究の質の低下を招くことは絶対に避けなければなりません。教員増が法人の収入増につながる分野もあり、一律な人員削減を行うべきではないと考えます。全学レベルで教員の任用に関するルールを作るとともに、学内の教育・研究の重点領域への教員配置をすすめたいと考えます。

## 学長就任に対する抱負

意向投票対象者 岡田光正

このたび第1次意向投票対象者に選考されたことを大変光栄と思います。

しかしながら、現在の私は、全国有数の規模を持つ広島大学の一部局長です。大企業でいえばまあ事業部長のようなものであり、大組織の全体像を十分に理解できる役職にはありません。しかも、昨年4月に工学研究科長に選任されたばかりで、その経験は1年にもなりません。とくに独立法人化後のように各部局の上に役員会があり、そこでの決定事項が伝達されることが多い現在の組織構造では、学長もしくは副学長以外から選任されても、とまどうことばかりと危惧しております。もちろん、大学という組織は企業とは異なりますので、その是非については別の議論が必要です。ただ、企業のような一般の組織では、その組織運営に経験を積んだ役員の中から社長が選任されています。大組織運営に経験のない私自身が学長という大任に耐えうるか、またその能力を有するか、全く不明でとまどっております。

大学全体を運営するには国立大学法人法をはじめとする諸々の法制度、文部科学省等との行政上の対応、さらに大学財政のあり方やその運営上の制約等、様々な理解が必要になると思います。運営交付金が全収入の50%を越え、外部資金である受託研究費や寄付金が6%に過ぎない状況では、広大独自の自由な運営は容易ではありません。関連法制度や財政等の制約を十分に理解していない状況で勝手な見解を述べることは私の好むところではありません。ただ、せっかく選考して戴いたわけですから、不十分な事実認識に基づく誤解や偏見があるかもしれないことをあらかじめお許し戴いたうえで、大学運営と教育・研究・社会連携について、現時点での私の希望を下記に述べさせて戴きます。

### 1. 大学運営について

広島大学の到達目標は、牟田学長により「世界トップレベルの特色ある総合研究大学」とされました。特色あるとは、伝統と実績、個性ある優れた教育、独自の優れた研究、社会連携の実績等々であり、おそらく大きな異論はないと思います。今後とも基本的にはそれを堅持すべきと考えております。

したがって、これからは世界トップレベルとは具体的にどのレベルか、またそれをどのように実現するかという具体化策を検討する時期だと思います。そのためには、構成員全員の理解と協力が必要です。しかし、広大は総合大学です。多様な専門と考え方を持つ教職員から構成されています。伝統や実績、教育、研究、社会連携のいずれにおいても部局毎に異なります。したがって具体化策においても部局毎に独自性があってもいいと思っております。大学全体としての具体化方針に反映するために各部局の意見を集約する学長のリーダーシップ、ならびに各部局間の意見交換は不可欠です。しかし、同時に各部局の独自性も尊重すべきと思います。過度な統一は学問の独自性、多様性をゆがめるばかりか、無意味な議論ばかりが多くなる危険性が高く、結局は国民や学生の支持が得られなくなります。大学独自の論理ではなく、国民(学生)にもわかりやすい具体化策とその説明責任、そして最終的には多少の未確定要素やリスクがあっても実際に行動することが求められていると思います。

私が所属する工学研究科・工学部は「工学」を共通目的とする組織です。しかし、機械システム、電気・電子・システム・情報、化学・バイオ・プロセス、建設・環境といったようにきわめて多様な学問・技術体系からなります。当然のことながら、研究や評価手法、必要設備や予算等、研究教育のあらゆる面で教職員の考え方も

大幅に異なります。したがって、工学研究科といえども、それをある一つの基準に統一するのはきわめて難しく、かつ危険であり、大多数の構成員や在学生の満足が得られないと思っております。

このため、工学研究科の運営においては、すべての情報を教職員に公開すること(もちろん、個人情報に関する場合は別ですが)、文書等の形で具体的な説明責任を果たせるような公開とすること(理解困難な情報では未公開と同じか悪いといえるでしょう)、具体的な情報公開を通じて構成員全員の意見を集約(必ずしも一致ではありません)すること、そして最終的な意志決定においてはその経過、判断根拠等を十分に説明して理解を求めること、といった原則を守り、構成員みんなに公平で透明性のある運営を心がけているつもりです。大学全体を対象とする場合、今まで以上にこの方針を守っていきたいと思っております。

## 2. 教育・研究・社会連携について

教育機関としての大学の最も重要な要素は、教育の対象となる学生の質と量です。企業における顧客と同様に、学生にそっぽを向かれたらなりません。入試倍率の低迷にあるように、今の広島大学は必ずしも良いとはいえません。受験生(国民)の支持を高めなければなりません。そのためには、われわれの努力で実現可能な具体的方法、すなわち教育、研究、医療や社会貢献等の質、量をともに充実させて魅力ある大学にするとともに、関係者全員の満足度を高めることが必要と思えます。

教育プログラム制のような到達目標型の教育もその一つといえるかもしれません。卒業生が一定の資格や技術的素養を持っていることを保証し、それを社会に送り出す工学部のような学部には向いていると思えます。しかしながら、それ以外の目標で学生を育てる部局があってもいいと思えます。同じような学生を大量に送り出すより、多様な個性のある学生を育てたいと思えます。各部局の自由な競争がありつつも、部局間の障壁を出来る限り低くし、多様な教育を受けられる魅力ある大学になりたいと思えます。

研究面では基礎研究を重視すべきと思えます。第2期の総合科学技術会議の答申では情報、ナノ、バイオ、環境の4重点分野が目ざされましたが、災害や紛争の多発を受けて、今後は安全・安心、リスクのような異なるキーワードが浮上しているようです。重点分野やそれを受けた社会連携が重要なことは言うまでもありませんが、その対象は常に変化します。したがって、新たな重点分野に対応するための様々な基礎研究の維持は大学の役割としてきわめて重要と思えます。

このために、例えば現在のように学内研究費等は成果等に関係なく一律配分することも一方策と思えます。一方、重点分野の研究では外部資金を活用すべきでしょう。ただ、同一研究者でも、時代や年齢、立場等に応じて基礎研究と重点分野とを行き来するでしょう。したがって、長期的に公平性を確保できるような研究費配分等の研究体制を確立すべきと思えます。

社会連携は、今まで以上に大学の重要な役割になりつつあります。それを積極的に推進することに異議はないでしょう。しかしながら、行き過ぎる風潮を懸念しております。基礎研究に支えられた重点研究やレベルの高い教育業績のない大学は社会から期待されません。社会に目を向け、理解と配慮を示すことも必要ですが、こちらから売り込むより、黙っていても相手から依頼される社会連携でありたいと思えます。意義ある社会連携を行うには、何よりも教育や研究の充実が不可欠と思えます。

「意向投票対象者 川崎 信文」

広島大学は統合移転を完了して10年を経過した。総合科学部の大学院部局化構想が実現すれば、総合研究大学の基本的な枠組みは完成することとなる。東千田キャンパスを筆頭として施設充実の懸案がなお残されているものの、この期間に実現した学内施設の充実や周辺の下見学生街を中心とする環境整備は目を見張るばかりである。すでに東広島を第二の故郷とする卒業生も相当数に及んでいる。

他方で、独立行政法人に移行して一年近くを経過し、他の多くの旧国立大学と同様、広島大学でも様々な課題が浮上してきている。ただ、この法人化は未だ試運転を終えたばかりである。その改革・改善や治療のための一覧表を作成するには、もう1、2年の時間を必要とするであろう。すでに今すぐにでも取り組みを開始しなければならない懸案も少なくない。しかしここでは、そうした課題から少し距離をおいたいくつかの想いを記して、「抱負」執筆の責めをふさぎたい。

大学が広く社会に向けてその存在をアピールする方法は、あえて分ければ研究、教育そして社会貢献となる。しかし、この三つの活動の間でも、またその内部でも均衡のとれた発展は頻りに語られるものの、最適の解を求めることはきわめて困難な作業である。法人化により一個の経営体となったはずなのに、大学固有の病と言うべき連合体的性格はなお根強く残っている。べったり、無風の協調より内部での競争と切磋琢磨が望ましいことは明らかだが、やはり度が過ぎてるように思われる。

一口に研究といっても、いわゆる理系と文系では、そのコスト、社会的効用の発現の仕方、あるいは世間の注目の度合いや広がりとは随分異なっている。周知のように、法人化一年目の予算配分は、文系、理系双方に、それぞれもつともな理由のある不満を生み出した。総額の決まった財源の分配が最終的に誰をも満足させる数値とならないのであれば、額を増やすか、効率的な使用に精を出さざるを得ない。しかし最終的には、その結果についてなんとか我慢をしてもらえ、きちんとした説明をすることであるし、それが文字通りトップリーダーの任務となる。

十数年前、私は『広大フォーラム』に「田舎の元気な実験大学」と題する一文を寄せた。その時の思いは今も基本的には変わっていない。今手元にその原稿も現物もないので、思い起こすままに書けば、この文章の執筆動機は大略、以下のようであった。

「移転完了を数年後に控えて、私の周囲にはなお西条という『田舎』に教育研究の場を移すことにためらいを見せる同僚が少なくなかった。しかし、どうせ移転するなら覚悟を決めて元気で前向きに行こう。そして西条では、都市型の大学にはみられないような各種の「実験」に取り組もう。都心の提供する各種サービスや豊富な人材が期待できないとい

う、不利とされる条件をまさに逆手にとって、広島大学ならではの斬新な教育・研究の試みを工夫し、実践しようではないか。」

教養的教育においても様々な工夫が行われ、次年度にはプログラム制の導入も決まった。実際にこうした作業を担当された方の労苦を思えば書きにくいことであるが、それだけではなお学生の魂を深く揺さぶるような取り組みとはなっていないのではないかと。私に決めてとなるようなアイデアがあるわけでもない。それこそ本学の叡智を結集して取り組まなければならないテーマである。

ただ一つの方向として、最良の教育の場としての地域社会との緊密な連携は不可欠であろう。その中に問題を見だし、その解決のための提案を行い、またその実現のために取り組む過程で、地域住民との交流の中でもまれ、鍛えられた若き人材は、国内に止まらず、全世界で通用する知力と精神的なたくましさを備えていくはずである。

すでにこれまで多くの先達や部局で、各種の地域連携事業を初めとするこのような「実験」が行われている。こうした方向は、在学生や卒業生を巻き込む形で、もっとおし進められなければならない。地域は社会貢献の対象であるだけでない。豊かな教育の場として無限の可能性を持っている。少子化に伴い緊急の課題となった受験生の確保は、広島大学にとっても決して無縁ではない。その際、受験生にアピールする有効な方法の一つは、こうした教育の独自性にあると思われる。

「長期ビジョン」は、「世界トップレベルの総合研究大学」を到達目標として掲げ、中期目標では9つの具体的目標がかけられている。その一つは議論の余地のない、今日の広島大学に求められる目標である。しかし、こうした目標を一丸となって追求すべき構成員の内発的な推進力は未だに形成途上にある。大学の多機能化に伴うトップマネジメントの強化が唱えられるが、それに血を与えるのは我々の共同意識である。

一月末の全学同窓会で「我々がこれだけ尽力しているのに、大学本体の教職員の熱意が足りないのではないかと」という主催者側の挨拶を受けて、「実に恥ずかしい」と憤激されていたある職員の方の声は、今なお鮮烈である。

この一文では言及しなかった、あるいはできなかった懸案はあまりにも多い。従来の「抱負」によく見られたような網羅的記述をパスしたからである。そのため甘く、冗長で内容空疎な「抱負」となったことを、文末ながらお詫びしたい。

# 意向投票対象者 佐藤清隆

プロフィール：大学院生物圏科学研究科教授

(本学の職歴以外の活動)

受賞：アメリカ油化学会:Stephan S. Chang Award (2005年)、日本結晶成長学会論文賞(2001年)など

編集委員等：Crystal Growth & Design, J. Crystal Growth, J. Am. Oil Chem. Soc., Lipid Technology

その他：Thomson ISI Highly-Cited Researcher、東北大学金属材料研究所客員教授(1992.10-1993.3)

法人化してからの約1年は、本学執行部が選択した方針の問題点が明らかになるために十分な期間である。残念ながら現在の本学には、法人化を見通した真の意味でのリーダーシップが見当たらない。そこで、まず現在の広島大学の問題点を指摘し、それに対する改善策を指摘しながら「抱負」としたい。

## I. 現在の広島大学の問題点

広島大学執行部は、「トップダウンによる大学経営」を基本とする国立大学法人化の理念を率先して取り入れたが、その内実は、「世界トップレベルの総合研究大学」の掛け声ばかりが上滑りし、副学長理事に直結する執行組織が、司令塔や横の意思疎通を欠いたままに、上意下達式の指揮を乱発するというものであった。その結果として、以下の問題点が露呈している。

### 1. ビジョンなき、場当たりの経営

「天文台」や「広大跡地問題」など、広島大学の中・長期計画への位置づけが不明な事業が打ち上げ花火のように行われ、後年度負担への不安を強めている。これは、役員会が大学の経営方針を決定する合議体として機能していないためである。

### 2. 縦割り「お役所」の出現＝副学長理事と「室」の弊害

副学長理事に直結する執行組織が、教員職員を含めた縦割り型行政機関となり、それぞれの機関が横の意思疎通を欠いたまま、各部局事務に重複した命令や不要不急の仕事を押し付けている。副学長理事配下の「室」担当を命じられた教職員には、大学全体の運営との関わりが不明なまま仕事量が激増するという事態が、広範囲に生まれている。こうした大学運営が、構成員の士気の低下を招いている。

### 3. 不透明な予算配分

本年度の運営費交付金の支給額は、昨年度の広島大学への政府予算配分実績と大きく変わらないと説明されたにもかかわらず、教育研究の現場への教育研究費配分額は大幅に落ち込んだ。基盤研究費の減少は、各分野の均衡の取れた形での研究水準の向上や、優秀な人材の確保に齟齬をきたしている。

### 4. 職員配置の不均衡とサービス残業の蔓延

現場を軽視した仕事を部局に押し付けた結果、現場の職員はただこなすだけの作業でパンク状態になっている。しかも部署、部門による差が大きく、作業量の不均衡を生んでいる。これに対して事務部門は適切な対処ができず、各副学長理事の下に縦割りになったこともあって、職員配置が不均衡なまま放置されている。これが職員の時間外労働の蔓延や過労の蓄積、非常勤職員の雇用不安の放置など、無視できない弊害を生んでいる。

### 5. 「平成18年度問題」への不安

以上の4点に集約される問題点を放置したまま、平成18年度から「教育プログラム制」や「成果主義」が導入されようとしている(これを、「平成18年度問題」とする)。学生の個性を伸ばしうるかどうか疑問のある「教育プログラム制」や、先行実施した民間企業ではすでに見直されている「成果主義賃金」に対して、現場では「このまま実行して大丈夫なのか」という懸念が広がっている。

このような問題点は、法人化後に広島大学が独自に採用した執行組織と、その下で立案された経営方針とに多くが起因しており、学長を始めとする大学執行部が連帯して責任を負うべきものである。これらの問題は、このまま放置すれば高度な高等教育研究を支えるべき人的・物的な基盤を損ない、広島大学が、学生と社会に対する責務を果たすことが出来なくなると危惧される深刻な問題であり、直ちに大幅な方向転換が必要である。

## II. 抱負

### 1. 法人化後も広島大学が「大学」であり続けるために

大学とは真理が支配する場である。しかし法人化後の広島大学は、カネとそれに伴う権力が支配する場所となってしまった。大学が大学であるためには、真理が探究され続けなければならない、それを可能とする環境を用意することが、学長の最大の責務であると考え。時々の「国策」や社会の短期的な要請に流されることなく、教員が各自の信念に従って真理を探究し、学生が真理を見極める目を養い、職員がそのような教育研究活動を支えるという「知の共同体の創造」が大学の使命である。本学がこの使命を果たすために、学長は大学の自治を掲げ、学問の自由を守ることが求められる。

### 2. 大学のリーダーシップ

広島大学長に求められるリーダーシップは、広島大学がおかれた状況を前提にして、独自の明確なビジョンを構成員に示し、それを達成するための具体的な道筋を提示することである。

広島大学には研究ポテンシャルの高い教員が多数働いており、潜在的可能性を秘めた個性ある優れた学生を惹きつけている。そこで私は、広島大学が「基礎研究力の高い、人を育てる大学」というビジョンを掲げることを提案する。そのビジョンを生かすために学長は、大局を見失わない視野の広さを持ち、的確な状況判断によって各部局、各個人の持てる力量を引き出し、必要な場合には自らの責任を明確にしたうえで決断し、実行するというリーダーシップを発揮するべきである。

一方で、学長のリーダーシップを独善に導かないために、「大学の主人公は、学生と教職員である」ことと、「教育と研究の現場である部局等を重視する」ことを、大学運営の基本精神に据える。学長の「決断」は、この基本精神に照らして評価されるべきであり、またそれには説明責任を課することとする。

### 3. 教育の充実

#### 3.1 個性豊かで優れた学生の獲得

まず、教員が個性豊かで優れた研究を行える環境を整備し、それを通じて学生が広島大学を選ぶ魅力を高める。また、単なる知識の提供でなく、学生一人ひとりの個性と主体性を伸ばす教育を重視し、学生が広島大学の主人公であることを明確にする。現在提案されている「教育プログラム制」では、学生の個性を伸ばすことが難しいので見直す。また、一定の範囲で、学生の創意による諸活動を緊急に支援できる財政的用意を行い、さらに、本学の教育研究上の魅力と目標をわかりやすく社会へ発信する。

#### 3.2 教養的教育の充実

教員数の削減によって、本学の優れた特色の一つである教養的教育が危機に瀕している。学生の視点に立って教養的教育の一層の充実を図るために、教養的教育の全学的実施体制を構築する。

#### 3.3 現場を尊重する教育体制

教育の実施に当たって、トップは大局的な方向を提示し、具体的な達成目標や実施計画の策定は教育組織の自主性を尊重する。全学の教育方針を審議・調整するために、部局の代表者によって構成する委員会を設置する。

### 4. 研究の充実

多様な分野を包含する本学の文系・理系の基礎・応用科学分野の高い実績とポテンシャルを洞察した、広島大学独自の主体的な研究領域を推進する視点が必要である。そのための最善の施策は、個人レベルの基盤的研究費の充実である。また、学術全体の水準向上を図るための財政基盤の確立を、政府に求める。重点施策に関する分野については、巨大資金を一点に集中するだけでなく、拠点形成と個別グループのネットワークを形成して、研究の発展を促すように工夫する。

### 5. 職員の勤務問題

研究者の社会的流動性を保証する環境がない状況下での教員の任期制は、若手研究者の身分の不安定化と長期的研究からの離反とを招くばかりであり、全面廃止の方向での見直しを行う。非常勤職員の均等待遇化、常勤化を進め、教育研究の持続的発展に資する。また、職員の仕事量を的確に把握し、適切な人員配置と、その前提としての正確な労働時間の把握を行う。



## 学長就任に対する抱負

### ☆ 私の大学観（大学に対する認識）

大学の使命は、知的文化を創造し、それを継承し、さらに活用することだと考えます。即ち、研究、教育、社会貢献です。大学における教育の特色は、最前線の研究に支えられていることです。研究の質を高め、教育の質的改善を図り、なお一層の社会貢献を行うことが我々の務めです。大学は社会のニーズに応えとともに、一方では、大学自らが教育研究の実績に基づいて社会の未来像を描き出し、未来に向けて社会を引っ張っていく牽引車でもあるべきです。

### ☆ 広島大学への期待（広大をどのような大学にしたいのか）

広島大学は我が国の基幹大学の一つとして位置づけられる総合研究大学です。私は、様々な人々と多くの部局で構成される広島大学が、総合研究大学としてのバランスのとれた発展を遂げるよう努力します。そのために、理念5原則を高く掲げながら、到達目標「世界トップレベルの特色ある総合研究大学」に向けて力強く前進します。オンリーワン集合体で世界トップレベルの特色ある大学に躍進したいと思います。この高い到達目標の達成に向けて、行動計画（長期ビジョン）を提示し、それを3段階に分け、各期間に達成すべき個別の目標を示しました。そのような高い目標を目指す広島大学にとっての「ありがたい姿」は「挑戦する意欲を持ち、行動を起こす人材が育つ大学」だと考えています。

### ☆ 大学運営の方針（広大をどのように運営したいのか）

2004年は全ての国立大学が法人化という荒海に投げ出され、国立大学の教職員は等しくこの大波に翻弄された年でした。このような激動期にあって、難破することなく航海を続けるためには、船長（学長）が乗組員に進むべき方向を明確に示し、それに向かって全員が力を合わせて進むことが大切です。私は、広島大学がこの困難を乗り切り未来へ向かって力強く進んでいくための枠組みを、「大学運営の基本方針」で示しました。その要点は次の通りです。

1. 目標に向けた進歩を促すようなトップマネジメント体制の整備
2. 室・部局・センター等の組織における自律的運営を促す仕組みとしてのPDCAサイクルの組み込み（PDCA = Plan-Do-Check-Action）
3. 全ての構成員にわたる、大学運営のビジョン、基本的な考え方、情報の共有化

法人化後の1年間の大学運営から得られた教訓の中で最も重要なことは、「大学運営をあずかるものと、大学構成員との間の意思疎通を出来るだけ円滑にする努力を積み重ねること」です。意思疎通・情報交換の不足は、多くの誤解や不安を生むものになります。今後は、意思疎通・情報交換の円滑化に重点的に取り組みたいと考えています。そして、「だれもが安心して教育・研究に没頭できる大学」を目指して体制作りを進めます。

### ☆ 当面の重点政策（法人化後の体制整備の方針）

2005年は、法人化の荒波で混乱した船内（学内）を再点検し、新たな環境に対応するための組織体制を整備して、到達目標に向けて着実に進み始める年です。その重点項目として、次の6点を挙げます。

#### 1. プロセス重視のトップマネジメント

学長を中心としたトップマネジメントと、教育・研究活動の主体である部局との間で、理念・目標・問題認識の共有化を推進するために、学長 office hour を設けるなどいっそうの意思疎通をはかり、合意形成を進めます。同時に、部局長の方々がその見識を生かして大学全体の観点から運営に積極的に参画していただく機会を設けます。そのような意思疎通の中から、より適切な予算配分方式や教職員人員配分方式を作り上げたいと思います。

#### 2. 対話を通しての「ビジョン共有型運営」

大学構成員とトップマネジメントとの直接の対話の機会を増やして、教育研究現場からの課題の汲み上げと、大学運営に関するビジョンや情報の共有を促進します。

#### 3. 基礎研究の重視

総合研究大学の存立の基盤は基礎研究にあります。教育も、社会連携や産学連携も、高い基礎研究レベルを維持して初めて有意義なものとなり得ます。財政的な状況が厳しくなることは避けられませんが、基礎研究の支援を一層強化していきます。

#### 4. 部局や構成員の主体性を尊重した大学活性化

財政状況が厳しい中で無駄を排し効率的な大学運営を進めるためには、限られた資源の全学的管理は必要ですが、それには各部局や一人一人の教職員による主体的な取り組みが不可欠であり、原則は維持しつつも、部局の実情に合った現実的な運用を進めます。また、各部局の創意工夫を奨励し、その成果を大学運営に反映させます。

#### 5. 大学運営を円滑にするための柔軟な事務組織の整備

柔軟で効率的な業務遂行ができる組織作りのために、法人化準備段階で行った業務分析の結果を基礎に、法人化に伴う新たな業務や視点を踏まえた事務組織活性化を進めます。

#### 6. 到達目標への参画意識の向上

構成員一人一人が「世界トップレベルの特色ある総合研究大学」を共通の目標として認識し、それぞれの分野でどのように参画し貢献できるか、その道筋を示したいと考えます。

#### ☆ 今後の課題（これから達成すべき課題）

このような体制建て直しを行った上で、次の2年間で実現したい事項は下記の通りです。

1. 総合科学系大学院の新設・講座化
2. 学士課程教育の質的改善と更なる充実
3. 21世紀COE等の成果に基づく新たな研究拠点の形成（オンリーワン集合体）
4. 法人経営にふさわしい事務組織の構築
5. 各部局の新たなアイデアを取り入れた学部・大学院志願者の増加策の検討
6. 働きやすい職場環境の確保
7. 公正な評価システムの導入
8. 総合大学に位置づけられるに値する学内共同教育研究施設・附属学校の整備

この4年間、法人化を始め大学の置かれた環境が急速に変化し、より競争的な状況下へと変わってきました。広島大学では、それらに適切に対応しつつ、大学院講座化や研究科の新設・再編、研究環境の整備、教育の質的改善など着実な進展を見せ、私の掲げた到達目標に一步一步近づきつつあります。今後さらに大学運営面での改善を図り、これからの2年間に、より一層目標に近づくために頑張りたいと思います。皆様のご支援を賜れば幸いです。

# 意向投票対象者 吉里勝利

## 広島大学の発展と繁栄をめざして



法人化後一年が過ぎようとしています。しかし、法人化の特徴である大学執行部の責任感に裏打ちされた、将来性のある豊かな大学作りに向けた強いリーダーシップが、本学では発揮することができない状況にあります。この状況を打開するためには、新しい大学執行部の下で、この一年間の経験に基づく、大学運営の検証と自己評価を行い、大学運営を改善し、健全で力強い、魅力的な広島大学を再構築することが必要です。そのためには幾つもの課題を解決しなければなりません。

### 広島大学の理念と目標を具現化する

「平和を希求する精神」、「新たな知の創造」、及び「豊かな人間性を培う教育」という理念に基づくと共に、広島大学は、その規模において中国・四国地域の最大であり、地域性と国際性に立脚した創造性豊かな大学であることを認識し、「地域社会・国際社会との共存」と「絶えざる自己改革」によって、21世紀の世界において文化の継承と創造・発展を担う大学として存在価値を高めるための現実的で具体的な目標を策定し、それを具現化しなければなりません。

### 広島大学の現状認識に基づく改革実行

私は、現在、研究・国際担当の理事・副学長として広島大学の運営に責任ある立場にある一人です。私の所掌事項に関しては、可能な限りのリーダーシップを発揮してきたつもりですが、広島大学が掲げてきた理念を実現させるには幾つもの限界があるとの認識を持つに至りました。特に、現在の大学の意思決定の仕方及びその決定事項の実現に向けた実行力に多くの疑問を持っております。法人化に対応できるよう大学運営のしくみとあり方を全面的に見直し再構築する必要があります。このような現状認識に基づいて以下の改革の必要性を訴えます。

- ① 役員会はその機能を十分に果たしているとは言えない。理事と副学長のミッションを明確にし、大学経営成否の最終責任組織としての役員会のあり方を見直し、責任体制が明確かつ実行力のある執行部体制を再構築する。
- ② 実際に教育研究活動を担当している部局長・センター長と連携し、構成員の意見が執行部へ反映されるような大学運営のボトムアップ的仕組みを再構築する。
- ③ 事務機構を現実的に機能するように見直し、事務職員が大学運営に希望を持って積極的に参

画できるようにする。

- ④ 教員配分及び基盤的教育・研究費の配分等は大学の根幹に関わるものとして、国の動きと社会の動向に機動的、柔軟に対応できるよう法人制度設計を改善する。
- ⑤ 全国的・国際的視点から日本の高等教育の将来を見据え、「教育の広大」に相応しい教育研究体制を構築し、教育分野の人材輩出をさらに推進する。
- ⑥ 国内外のアカデミックコミュニティの評価を十分に考慮した教育・研究の拠点形成を図る。
- ⑦ 医学・歯学・薬学・保健学の統合による、新しい医療の開発と提供の場である病院活動に対する支援策を抜本的に再検討し、これを戦略的に推進する。
- ⑧ 大学における知の継承と知の創造を社会に還元するため、地域連携、産学連携、知的財産の活用など社会との連携をさらに推進する。
- ⑨ 戦略的に外部資金を導入するため「広島大学教育研究財団（仮称）」を設立し、大学の基盤的教育・研究活動費として活用できる資金を社会から募る。
- ⑩ 学部生・大学院生の安定的確保のための、授業料減免、特待生の制度など多面的対策を講じ、学生充足率向上を図る。その財源として上記財団の資金の一部を充てる。
- ⑪ 世界各国から優秀で将来性の高い留学生を確保するため、国際戦略の基本方針を策定するとともに、教育・研究面で実効的な国際共同事業を推進する。
- ⑫ 卒業生が、生涯を通じて広島大学との絆を保ち、後輩を物心両面から支援するネットワークコミュニティを構築し、大学運営に貢献できるような仕組みを作る。

### 法人制度下での大学運営の基本方針

大学の基本活動は教育と研究です。この活動は

教員の創造性と人間性を尊重する「学問の自由」が保証されることを前提にしています。法人化によって、大きな予算の管理と執行が個々の大学の裁量に任されることになりましたが、大学運営は、**個々の教員の自由な発想による研究と教育活動を予算面から最大限保証**するためにあります。これを保証できるかどうかで、学長の質が問われます。

一方、法人化後も、大学の運営経費の大部分が国費によっていることを考えれば、大学の運営は、時の政府の方針や社会情勢に大きく左右されることとなります。国の動きと社会の動向を見据えながら、健全な大学運営を持続的かつ安定的に行うためには、**戦略性、柔軟性、機動性、及び実行力に富む強力で責任感のある学長**が必要です。

大学運営を経営の観点から見ればその基本は、教育・研究活動に関わる財源と人的資源の安定的確保です。この経営的観点から、大学の運営の仕組みの有効性と稼働性が、一定期間毎に検証・評価されるべきです。運営の成果・結果に対して、学長は**厳粛な責任**を負います。

これらの基本方針に基づいた大学運営には、大学執行部と部局の**健全・建設的な会話と相互尊重**が必要です。そのためには、以下の具体的な仕組みの具現化が必須です。

## 大学運営の具体的方針

### ①ボトムアップが大学活動の基本

総合研究大学に求められるのは、ハイレベルの研究活動の推進とそれに基づくハイレベルの学生教育であり、その総体としての次世代人材育成です。教育と研究を担っているのは、個々の教職員であり、その集合体としての部局・センターです。教育・研究の現場の意向をボトムアップ的に汲み上げる仕組みこそが大学運営の仕組みの根幹です。関係者みんなが、時代と社会のニーズとも関連させながら、議論し、アピールするという民主主義のダイナミズムの中で物事を収束させる仕組みを再構築させなければなりません。大学の活動方針の企画と構想はボトムアップ的に十分な時間と議

論を持って公正かつ透明性の下に策定すべきものです。

### ②トップダウンは決定事項の実施

法人制度下では、役員会の代表としての学長の権限が強くなっています。大学運営のトップダウンです。私は、このトップダウンは、「大学運営に関する決定事項」を実施に向けて企画し、その企画にしたがって、戦略的に、持続する強い意志を持って実行し、実現し、結果を検証し、評価し、その結果に責任を取ること」と理解しています。**トップダウンはあくまでも決定事項の実施権の履行**であり、その結果に対して厳粛な責任を負わなければなりません。

### ③健全な大学運営には教学と経営の融合一体化が必要

教学の意思決定組織は、教育研究評議会であり、経営の意思決定組織は役員会です。これら二つの組織の**独立性と緊密な協力関係**に基づく一体化なくして健全な大学運営は成り立ちません。

## 総合研究大学「広島大学」とは

研究活動に関する種々のデータは、広島大学が、全国レベルで、**10位前後にランクされる総合研究大学**であることを示しています。しかしながら、総合力でいえば、旧帝国大学に代表される「有力大学」との格差はかなり大きいことも種々のデータが示しています。

この現実を謙虚に受け止めることが、私達が、真に実力ある総合研究大学「広島大学」を構築するための出発点です。即ち、既存の全分野に渡る諸学問の基盤力を充実させながら、独自性のある広島大学を構築して「有力大学」を凌ぐ総合研究大学への道を切り開く必要があります。これを実現させるためには、大学はその**目標を具現化するため、大きな覚悟を持って、実効的な諸策を強力に推進し、個々の教職員の活動を積極的かつ効果的に支援**することが必須です。そのような仕組みを持つことで、この目標は単なる標語ではなく、**現実味のある目標**になります。

私は、世界レベルの有力な総合研究大学としての広島大学を実現させるための奇策はないと思います。  
以下の、地道な努力を日常的に積み重ねることこそが実現への最短距離です。

1. 大学の教育研究活動の基礎体力をさらに充実させるため、運営費交付金で基礎的教育・研究設備を整備し、大学人に相応しい教育と研究活動を教員に保証する。
2. 萌芽的な教育・研究分野に、大学が獲得した外部資金を重点的に配分し、さらに成長させる。
3. 既に高い評価を得ている教育・研究分野を強力に支援し、さらに育成し、特色ある教育研究活動の世界的拠点とする。