

富山大学教職員の皆さんへ

2018年10月12日
富山大学教職員組合

学長候補者への公開質問状と回答

今回の学長選挙に関して、富山大学教職員組合では各候補者の方に公開質問状を送り、回答していただきました。ここに質問状の文面、および各候補者の回答をおつたえします。ぜひ、意向投票の参考にして頂きたいと思います。

なお、回答は頂いた順に掲載させて頂きました。

公開質問状

富山大学教職員組合では、これまで、学長選挙（意向調査）に際し、学長候補となられた方に公開質問状をお送りし、大学が直面する諸問題に対する候補者のお考えなり抱負なりをうかがって、有権者が投票に臨む際の一助としてまいりました。ご多忙とは思いますが、下記の質問にご回答いただきますようよろしくお願い申し上げます。なお、この質問状とお寄せいただきましたご回答は、3キャンパスの教職員に配布する予定です。

投票前に教職員に配布する都合上、時間的余裕がなくまことに恐縮ではございますが、10月5日（金）の正午までに電子メールでご回答を組合へお寄せくださいますようお願い申し上げます。

1. 富山大学を発展させる施策について

富山大学を継続的に発展させるにあたって、どのような展望をお持ちでしょうか。また、そのための具体的な施策として、どのようなことをお考えでしょうか。

2. 事務職員の削減について

財政難を理由に事務職員の削減が進んでおり、その結果、職員の疲弊やパフォーマンスの低下といった弊害が生じています。これに対して、どのような対策をお考えでしょうか。

3. 人事の停滞について

人件費ポイントが削減された結果、教員人事（採用・昇任）が明らかに停滞している学部もあり、教員の業務量の増加やモチベーションの低下などが生じています。これに対して、どのような対策をお考えでしょうか。

4. 研究費の削減について

基盤研究費が今後削減される可能性も考えられますが、これらは大学の質の低下に直結する深刻な問題であると考えます。これに対して、どのような対策をお考えでしょうか。

5. 非常勤職員の常勤化について

非常勤職員の雇用期限が3年から4年に延長されましたが、依然として全国的に見れば本学の対応は遅れていると言わざるを得ません。5年への延長および無期限雇用への転換について、どのような展望をお持ちでしょうか。

6. 大学運営について

現学長は大学運営についての意思決定について情報を開示せず、トップダウン型の運営をしていると考えられます。たとえば、文部科学省から予算がつかなかったにもかかわらず、都市デザイン学部の新設に踏み切り、結果として大学の経営危機を招いています。また現学長のもとで、ポイント制の名目で各部局の人的資源と財源を学長の下に吸い上げ、トップダウンで都市デザイン学部等特定分野に人的資源・財源を投入しようという姿勢が見られました。このような大学運営のあり方に対して、どのようにお考えでしょうか。

7. 組織再編について

これまで教養教育院の設置、および都市デザイン学部の新設という組織再編をしました。また、これから「教教分離」を推し進めようとしています。これまでとこれからの組織再編について、どのようにお考えでしょうか。

8. 財源問題について

現在富山大学では、大幅な財源不足のために、人件費や給与の削減など様々な弊害が生じています。これに対して、どのような対策をお考えでしょうか。

公開質問状への回答

富山大学附属病院長

齋藤 滋

この度、富山大学教職員組合から質問を頂戴いたしましたので、次期学長候補者として、回答させていただきます。

1. 富山大学を発展させる施策について

2005年10月に富山大学、富山医科薬科大学、高岡短期大学が統合して「地域と世界に向かって開かれた新しい大学」として富山大学が誕生しました。また2018年4月からは新学部として都市デザイン学部が誕生し、教養教育が五福で一元化されました。また本学は9学部に加え和漢医薬学総合研究所と附属病院を有しており、地方大学としては、多彩な人材が揃った総合大学です。こうした長所を生かし、私達の所属している富山大学を発展させるために以下の事を提案します。

1) Networkの構築

科学の進歩に伴い、個の力や学部内の連携のみでは解決できない課題が増えてきています。これらを解決するために「集団」の力が必要となっており、機能的な「チームの構築」が必要となっています。従来の、個々の連携に加えて、新しく部局を越えたAll富山大学のInterprofessional networkを構築することを提案します。実践させるために、年に3~4回の定期的な学部を越えた研究発表会を行ない、お互いの研究内容を知る事から始め、学長裁量経費で複数の部局にまたがる複合的研究を推進したいと考えています。これらが一定の成果を得た上で大型の研究費申請を組織的に後押しすることで、外部資金獲得に繋がります。採択されれば若手研究員の雇用を促進できます。

さらに、これらのnetworkを富山県内外の大学、研究所、ならびに企業とで

形成し、より多くの研究成果と外部資金の獲得に繋がります。加えて海外の大学や研究所との連携を深める International network を充実させ、学生や大学院生もしくは助教、講師、准教授、教授の大学間の交流を深める事で、教育面、国際交流面ならびに研究面での充実を、是非とも図りたいと考えています（International network の構築）。

Network を富山県や北陸の地方自治体とも深めて、地域の活性化や「まちづくり」にも貢献したいと考えています（Social network の構築）。富山大学の学生や職員が地域で積極的に貢献する事で、地域に愛され、信頼される大学になると考えられます。これまでの大学に籠った教育から、地域に自ら出てゆき、そこで、社会や人々と接する事で、大きな教育効果が得られると考えます。

2) 全学に共通の目標を設定する

富山大学が発展するためには全教職員が共有する共通の目標が必要です。若手教員、在学生、大学進学を希望する高校生にとり「魅力のある夢のある富山大学」にするために、「世界トップ 500 大学に入る」という共通目標を挙げたいと思います。現在の富山大学の世界ランクは 800~1000 位から 1000 位へと低下しました。評価の内容を解析すると、富山大学では国際性が評価対象ランク外、教育成果が 45.7 と低評価となっています。そのため、海外の大学や研究所との交流を、文系理系を問わず大学をあげて促進させるのみならず、海外から大学教員を積極的に招聘する必要があります。海外の大学とのクロスアポイントメント制度を設けその積極的な活用に加え、海外教員枠を設けた人事も 1 つの案です。さらに教育研究成果を上げるために、大学院教育を活性化させる必要があります。ニーズを精査したうえで人文社会系の大学院後期博士課程を設置して、学生や社会人を対象とした大学院教育を充実させるべきです。理工医薬の大学院も Network を構築し、学内共同研究や大学院生の学内留学を推進すべきです。このため、大学院カリキュラムにおいては、単位の互換性を拡充し、「学部を越えた教育プログラム」を開発すべきです。さらに、富山県内や北陸

地域の大学と大学院連携協定を締結し、より幅広い単位互換を可能にする事も考えられます。(Interprofessional network の構築)

3) 個々の教職員の評価

現在の教員評価システムは学部内での評価しか行なわれておらず、評価項目が多く、業績入力をする作業量が莫大であるにも関わらず、評価結果の客観性が乏しくなっています。グローバル化の時代においては、各個人、各部局の貢献が第三者からも明瞭に分かるような新しいモニタリング指標の導入が必要です。そのモデルとなるのは広島大学の A-KPI です。これは国際的な大学ランキングの指標となる項目を中心にまとめた指標で、教育関連 A-KPI では授業担当、博士人材育成を評価し、研究関連 A-KPI では被引用論文、発表論文、外部資金受入れ等で評価し、国際化 A-KPI では国際交流(留学生の受入れ、国際的共同研究等)に関して各ポイントを設定しています。このシステムを導入する事により世界でトップ 500 大学に入るための個人ならびに各学部の強みと弱点が明らかとなります。これらを向上させるために、個々の力に頼るのではなく、研究者間のネットワークを構築し、富山大学の教職員が共通の目標を持ち、富山大学の底上げを行ないたいと思います。人文社会系、理工系、医薬系のそれぞれの得意分野で A-KPI のポイントを上げる事で、富山大学は確実に向上します。

4) 若手、女性教員にとり魅力のある大学運営

現在の富山大学の教員の年齢構成は、教授が多いため高齢化してきています。また人件費削減のため、教員が定年でポストが空いても、後任補充されないため、若手・中堅教員にとって「夢のある富山大学」とはなっていません。そのためには後任の教員を補充する際に、優秀な若手研究者や女性研究者を積極的に雇用していく必要があります。また研究者間のネットワークを深め、積極的な研究を推進するのみならず、彼らの業績を A-KPI 指標で正しく評価し、優れた研究者に対しては学長裁量費でサポートしたいと思います。

5) 富山大学の財政再建

富山大学の携えている最大の課題は、年 1%の運営費交付金の削減に対応するための人件費ポイントの削減です。すでに 10%の人件費削減が行なわれており、この先、さらに削減するとの案も出てきています。しかし私は、運営費交付金削減＝人件費削減という考えには同意できません。まずは、経費削減や収入増を図るべきです。最初に取り組むことは、文部科学省から富山大学に交付される運営費交付金の内訳を詳細に解析して、交付金の目的に添った形での運用を優先します。また、これらの収支実績を教職員に公表し、財政の透明性を高めたいと考えています。その上で全体集会を開催し、現状を全教職員に周知した上で、大学全体で議論を尽くして解決策を模索して行きたいと考えます。すなわち、評価に応じて大学に支給される運営費交付金（重点支援、評価を反映した再配分、機能強化経費等）を精査し、どのようにすれば増額になるかを徹底的に調べ交付金の増に務めます。次に、大学病院経営での成功事例にならない、週 1 回の頻度で全学的に経営ワーキングタスクフォースを行ない、経費削減や収入増の策を練ります。例えば、共通性の高い設備備品は、現在、個々で購入していますが、中央で一括管理し、値引き率を上げ、諸経費の削減を図ります。さらに備品を中央管理する事で、各部署で不足した場合や故障した際も、新規に物品購入をしなくても、物品を移動する事で対策可能とします。全職員の知力を結集し、経費削減を着実に実行する事で人件費削減を最小減にしたいと考えています。

6) 新しい学問に対応するための新たなポストの創出

科学は日進月歩進化しているため、旧来の学問分野の継続だけでは対応できません。場合によっては旧講座（教室）を見直し、新講座（教室）への改革を図り、担当教授を公募するか、必要に応じて学長裁量経費で特命教授として公募し、魅力のある、実力のある大学にしたいと思います。私は病院長となつてから、医療安全、周産母子センター、血液内科、臨床腫瘍での教授、病院教授、特命教授を新設し、大きな成果を上げてきました。今後、リハビリ、形成外科

での新設を計画しています。

全学的にみると、データ・サイエンスやAI（人工知能）の開発と応用は全部局で活用される部門ですので、充実、新設を考えていきたいと思ます。

7) Institutional Research (IR) 体制の強化

IR 部門を充実させ、入試方法、教育体制、研究体制、社会貢献、あるいは大学運営にとって今後何が重要となるかについて、数値データに基づき解析した上で、富山大学をさらに発展させる具体策を迅速に実行します。

2. 事務の効率化と事務系職員の負担軽減について

教員のみならず事務職員も削減されており負担が増大してきています。これを少しでも解決するために、①学内での会議を見直し、不必要な会議や委員会はなくす、もしくはメール会議で代用し、事務職員の負担を軽減すべきです。②また委員会の時間をコンパクトにして、終了の時間を早くし、時間外勤務を減らす（負担の軽減と経費削減）事も必要です。③3 大学が統合したのに、十分にスケールメリットが活かされていない印象があります。共通した委員会が複数の学部やキャンパスで行なわれていないか検討し、事務作業を共通化すれば負担は減少します。④各部署に事務職員のスペシャリストを置くべきです。2～3 年毎に交代することは、慣れない作業を行なう事となり、非効率となります。1 人スペシャリストがいれば、仕事ははかどり、効率的になります。⑤インターネットを用いた会議を多用する事で電子会議として決定すれば事務負担は減少します。⑥スカイプや電子会議を行なう事で、各キャンパスの移動時間が節約され、事務作業が効率的となります。

いずれにしても事務職員なしには大学運営は出来ませんので、事務職員の削減を最小限とするため、事務職員の協力のもと、経営改善に努める必要があります。

3. 人事の停滞について

この事は、若手や中堅教職員のモチベーションの低下に繋がり、私自身、非常に危機感を持っています。解決するためには、すでに述べた富山大学の財政基盤の強化と徹底的な無駄を省いた経費削減を、透明性を高めて議論を尽くして行なう事が重要です。さらに富山大学で4~5つの強みを活かしたプロジェクトを学部横断的に立ち上げ、十分に成果を上げてから、大型研究費に応募して、高い確率で採択される準備を今すぐにすべきです。教員の多くが、どれかのプロジェクトに参加する事で Interprofessional network が構築され、研究費の獲得のみならず、若手研究員を雇用できるようになります。

さらに教官の定年退職にあたり、後任人事については教育面、研究面、そして財政面などの長期展望の元、教授を雇用すべきか、優秀な若手・中堅教員を雇用すべきかを十分に議論し、意欲のある優秀な若手教員の昇任とするか、公募での教授雇用とすべきかなどをフェアに決めていけば、教育面、研究面、そして財政面での充実が図られます。また A-KPI で評価する事で、頑張っている教職員を昇進させる事が可能となりますので、若手のアクティビティは必ずや向上するはずで

4. 研究費の削減について

現在、これまで支給されてきた各部局への研究費が大幅に削減されたため、大型機器の更新ができず、特に医薬理工系では深刻な事態を招いています。このままの状態が続くと研究が停滞してしまいます。これを解決するには富山大学の財政改革しか道はありません。私の経歴の中で、2回に亘り病院の赤字を解消させました。この経験を活かし、①無駄を省く、②全学的なアイデアを募集し効率化を図る、③運営費交付金の仕組みを理解した上で、どのような対策を取れば増額につながるかを真剣に考える、④富山大学全体で共同研究する事で大型予算を獲得する、⑤魅力ある研究を推進し、企業からの共同研究を得る

ことなどに取り組みます。私は、全学の7学部、附属病院、和漢研の総勢29名からなる、「未病の解明、そして新たな医療体系の構築と、地域の連携による健康人口の増加研究」の主任研究者として研究を推進し、富山大学で初めて、大学のプロジェクト研究に関する民間企業－大学間の基本協定を締結した経験を有しています。同様のプロジェクト推進や企業との連携は、学内の他の研究分野でも可能であると思いますので、経験を踏まえて新しい取り組みをサポートしていきます。

私が病院経営で成功した理由は、病院全職員から協力していただいた事、逐一、改善状況を報告した事、迅速に対応した事につきます。大学運営も同じだと思いますので、運営の透明性を高め、職員のネットワークを深め、多くの案を提出して頂いて議論を尽くし、IRで指摘された改善策を、直ちに実行した上で、研究費の削減を可能な限り減らしたいと考えています。

5. 非常勤職員の常勤化について

改正労働契約法に対する国立大学法人の対応にバラつきがあることが指摘されています。雇用形態によらず有能な職員の人材流出はできるだけ避けるよう努力すべきです。他大学の状況を調査したうえで、財務状況等を勘案して本学として対応可能な方法を検討したいと思います。

6. 大学運営について

大学の自治や学問の自由の保障の下で、全ての構成員の意見が一致することはあまりないと思います。個人の意見、学部の意見と大学全体の意見が食い違うことがあるからです。そのため、学長がリーダーシップを発揮して、最終的な意思決定を行なう必要があると思います。ただし、その際、IRによる運営状況の見える化などのエビデンス提示を行ない透明性を高め、教職員の意見を十

分に聴いた上で意思決定を行なうことで、誠実で確実な大学運営に努めたいと思います。一方的に学長のガバナンスを発揮するのではなく、議論した上で、最終決定を学長に委ねる仕組みにしたいと考えています。まずは部局長懇談会で提案し、意見を聴いた上で修正し、さらに教育研究評議会で審議した上で、最終決定したいと考えています。すなわち、意思決定プロセスを明確にしたいと考えています。そのために、会談の冒頭に重要な審議事項を置き、報告事項は一番最後にいたします。人件費削減等、痛みを伴う案件等は、まずは人件費削減を最小限にする取り組みについて議論し、それでも財源が不足する場合に、最終的に決定するといった流れにするつもりです。

7. 組織再編について

変化する時代に対応するためには、必要に応じた組織再編は必要です。既得権の維持だけに固執しては、組織全体の衰退をもたらします。ご指摘の組織再編にはプロセス等をめぐって否定的意見があることは承知しています。一方で、富山大学を活気のある、魅力のある大学とするためには、未来志向の建設的な取り組みが重要だと思えます。今後適切な業績評価の下で、伸ばすべき強みは伸ばし、修正すべき点は修正していけばよいと思えます。

リセッションの時代において、大学の価値を維持するためには、重複した機能の集約や、人員の合理的な配置は欠かせません。例えば、教員養成課程の維持のためには、多部局の連携が重要になると思えますし、これを統括するセンターを実質化させる必要があります。また、教養教育の語学教育は、非常勤講師の依存度が高すぎるので、全学の語学系の教員で構成される語学系教育センターの設置等を検討する必要があります。大学改革に終わりはありませんので、より良い富山大学とするために、今後もそれぞれの学部で、積極的に議論していただき、魅力ある改革案を提案していただきたいと思えます。

8. 財源問題について

ここまでの質問に対する回答のなかで具体について回答させていただきました。簡潔に述べますと、財源再建のためには、経費削減と収益増加の両方が必要であり、経費削減案としては、重複する講義の共通講義化などによる人件費の削減、委員会や会議実施の方法の見直しによる費用削減、物品管理や購入方法の見直しによる物件費削減などが考えられます。収益増加としては、運営費交付金の機能強化経費の獲得を、全学を挙げて取り組むこと、ならびに教育、研究、社会貢献、運営の各領域におけるネットワークの強化によって、大型の外部資金の獲得などを図ります。収益増加によって優秀な若手教員や女性教員の積極的登用、教育の充実、研究機器等の研究環境の整備等を行ない、大学の活性化を図ります。

2018年9月18日

富山大学学長候補者 殿

富山大学教職員組合

TEL: 076-445-6023

toyama@tu-union.org

公開質問状

富山大学教職員組合では、これまで、学長選挙（意向調査）に際し、学長候補となられた方に公開質問状をお送りし、大学が直面する諸問題に対する候補者のお考えなり抱負なりをうかがって、有権者が投票に臨む際の一助としてまいりました。ご多忙とは思いますが、下記の質問にご回答いただきますようよろしくお願い申し上げます。なお、この質問状とお寄せいただきましたご回答は、3キャンパスの教職員に配布する予定です。

投票前に教職員に配布する都合上、時間的余裕がなくまことに恐縮ではございますが、10月5日（金）の正午までに電子メールでご回答を組合へお寄せくださいますようお願い申し上げます。

[ご挨拶]

質問への回答前に、一言ご挨拶申し上げます。

教職員の皆様方には、ご健勝にてご活躍のことお慶び申し上げます。

私は、この度の学長選挙に立候補しています石原外美と申します。私は、昭和49年から39年間富山大学に在籍し、その後、平成25年から4年間、富山高等専門学校校長として勤めました。私の専門分野は機械工学の中にある材料力学です。輸送機械、人工構造物の安全性を担保することを使命とする分野です。

私は、構成員全員が協力して富山大学を良くするために努力する、そのような大学をめざして、これからの富山大学の運営に力を尽くしたいと願っています。皆様方からのご支援を賜れば幸いに存じます。

以下、質問に回答します。

1, 富山大学を発展させる施策について

富山大学を継続的に発展させるにあたって、どのような展望をお持ちでしょうか。また、そのための具体的な施策として、どのようなことをご考えでしょうか。

[回答]

富山大学は人社系、理工系、医薬系、芸術系まで異なる分野の教育・研究を行う総合大学です。時代の要請に応じて大学の形を変容しなければいけません。富山大学は、総合大学として、学部間の連携を図りつつ、各分野において、有為な人材育成と優れた研究を進めるべきであると考えます。富山大学が全国の教育研究拠点、並びに

地域活性化のための中核拠点になるべく、一丸となって努力する大学を作りたいと強く願っています。 そのための王道はありませんが、以下の方法をとりたいと思います。

社会の変化（要望）と大学の実情を調査、分析し、両者が乖離している場合には、改善のため行動し結果を見直します。予想された結果が得られない場合は改善行動を繰り返す。上記のプロセスをたゆまず繰り返すことで、目指すゴールに近づけたいと思います。

2. 事務職員の削減について

財政難を理由に事務職員の削減が進んでおり、その結果、職員の疲弊やパフォーマンスの低下といった弊害が生じています。これに対して、どのような対策をお考えでしょうか。

[回答]

現役世代をサポートするために、また大学の活性化のための諸施策を実施するために、65歳以上の退職教職員を再雇用する制度等を導入することを検討します。また、事務効率化等による事務作業量の低減を図るつもりです。しかし、現在、私は実態を把握していませんので、実情を調査し事務職員の方々からのご意見も聞いて、より良い方策について検討する所存です。

3. 人事の停滞について

人件費ポイントが削減された結果、教員人事（採用・昇任）が明らかに停滞している学部もあり、教員の業務量の増加やモチベーションの低下などが生じています。これに対して、どのような対策をお考えでしょうか。

[回答]

いずれの国立大学においても、運営費交付金の削減に伴う財政難は共通の問題です。本学における現状を調査の上、教員の研究時間確保のため、退職教職員等の活用による授業、事務作業の代行によって、授業時間、事務作業時間を削減します。

多様な財源の獲得によって、教員数の削減を最小限に留め、研究環境の改善を図りたいと思います。 頑張った教員が報われ、若い研究者が育つ、活力ある大学を目指したいと思います。

4. 研究費の削減について

基盤研究費が今後削減される可能性も考えられますが、これらは大学の質の低下に直結する深刻な問題であると考えます。これに対して、どのような対策をお考えでしょうか。

[回答]

ご承知のように、国立大学の運営費交付金の総額が平成16年の1.24兆円から現在の約1.1兆円まで削減され、ここ4年間は1.1兆円に維持されています。今後も運営費交付金の削減はあっても増加は期待できません。

そこで、本学のとるべき方策として、寄付金（大学基金）、各種競争的資金、科研費、各種学生支援サービスから得られる収入等、多様な財源の獲得をめざします。 優

れた申請書を作成するため、優れた研究実績を有する退職教員及び若手人材を雇用し、現役教員をサポートします。現在の富山大学における大学基金、競争的資金、科研費等、獲得状況を調査した結果、まだまだ伸び代があることが分かりました。

本学が強みとする研究分野をさらに強くなるよう支援し、同時に、学部間の連携により、さまざまな分野にわたる学際的共同研究を推進し、特色ある新しい研究分野を開拓します。

5. 非常勤職員の常勤化について

非常勤職員の雇用期限が3年から4年に延長されましたが、依然として全国的に見れば本学の対応は遅れていると言わざるを得ません。5年への延長および無期限雇用への転換について、どのような展望をお持ちでしょうか。

[回答]

非常勤職員の5年雇用後の無期限雇用への転換が、労働契約法によって定められていることは承知しています。しかし、私は、富山大学並びに全国の大学における現状を把握していませんので、実情を調査し、関係者からの意見を聞いて、より良い方策を検討します。

6. 大学運営について

現学長は大学運営についての意思決定について情報を開示せず、トップダウン型の運営をしていると考えられます。たとえば、文部科学省から予算がつかなくなったにもかかわらず、都市デザイン学部の新設に踏み切り、結果として大学の経営危機を招いています。また現学長のもとで、ポイント制の名目で各部局の人的資源と財源を学長の下に吸い上げ、トップダウンで都市デザイン学部等特定分野に人的資源・財源を投入しようという姿勢が見られました。このような大学運営のあり方に対して、どのようにお考えでしょうか。

[回答]

私は、現在富山大学を離れており、富山大学の現状を正確に把握しているわけではありませんので、上記質問に直接お答えすることができません。

大学運営について私の考えるところを以下に述べ、回答に代えます。

大学が抱える各種課題、それらに対する諸方策を、適宜、各学部並びに教職員に対して説明後、皆様方の意見を聴取し方策に反映します。 そのうえで、決定事項を実施します。そのために、学長が定期的に各キャンパスにでかけ、教授会等で、本学が抱える課題説明、並びに意見を聴取する機会を作りたいと考えています。 また、学長、副学長が事務組織と協力して効率よく仕事を進めるために、組織を見直し、不備があれば改善します。

7. 組織再編について

これまで教養教育院の設置、および都市デザイン学部の新設という組織再編をしました。また、これから「教教分離」を推し進めようとしています。これまでとこれからの組織再編について、どのようにお考えでしょうか。

[回答]

これまでの組織再編に関して、私はよく状況を把握していません。しかし、新設された都市デザイン学部並びに教養教育院について、学長が変わったとしても、経費節減を図りつつ、大学が責任をもって育て、改善し、工夫して運営していく責務があると考えます。

「教教分離」については、教育・研究の効率的実施、分野横断型の教育実現の観点から、全国のいくつかの大学で導入され、そしていくつかの大学で導入が検討されております。本学においても導入のための準備を始める必要があると思います。ただ、画一的な「教教分離」ではなく、本学独自のより良い方法を工夫したいと思います。

今後の大学の組織再編については、大学院改組、多様な学際的分野の教育・研究を実現、促進できる組織、社会貢献を強力に進める組織（改変）が必要と考えています。組織再編に当たって、社会が本学へ寄せる要望、グローバルな視点、本学の視点、そして皆様からのご意見を頂きながら実施する必要があると考えます。

8. 財源問題について

現在富山大学では、大幅な財源不足のために、人件費や給与の削減など様々な弊害が生じています。これに対して、どのような対策をお考えでしょうか。

[回答]

人件費あるいは物件費（基盤経費）削減は大学の基礎体力を低下させますので最小限に留めます。まずは、事務効率化等による業務改善、光熱水費の見直し、実施中の事業経費の見直し等を適宜行い、経費削減を図ります。収入増対策として、寄付金増、競争的資金の獲得、科研費獲得増（間接経費）、受諾研究・共同研究等、多様な財源の獲得に努めます。また、学生への各種サービス、すなわち、基礎学力向上、語学力向上、資格取得、就職、国際経験、留学等を推進します。これらが、本学の収入増、ブランド力向上に繋がるよう検討します。これらから得られた財源を大学活性化へ向けての諸施策の財源に当てます。

以上の大学運営、多様な財源獲得、学際的研究の推進、並びに学生サービス向上については、私が富山高専校長時に得た、教育機関の管理経験を活かし取り組む所存です

公開質問状に対する回答

富山大学 理事・副学長
鈴木 基史

1. 人件費の削減と外部資金の獲得が、重要である。外部資金の獲得を目指すため、10人規模のURAを採用することが必要である。外部資金の獲得により間接経費を効果的に利用することにより大学の発展を図る。
2. 事務職員に対する削減は、考えておりません。
3. 同規模国立大学と比べ、教員の人件費比率が高い状態が現状であり、教員分限など導入し、専門分野が重複した教員の削減は避けられない。エフォート管理をするなどして対応する。
4. 早期にURAの導入をはかり、外部資金の増加を促進し、間接経費を研究費として配分する。
5. 慎重な対応をする必要がある。
6. 都市デザイン学部の設置は、富山大学のやらねばならない改革であった。大学改革の面から見ると他の大学がすべてスクラップアンドビルドなどの手法により学部改編していたが富山大学は何も実現ができていなかった。改革促進期間に乗らずに予算が付かない状況で新しい部局を作ることになったが、これは、改革が他の大学に比べ周回遅れになった富山大学が払わなければならなかったコストと考えるべきである。教養教育院の設置も、3大学統合時からの解決しなければならなかった問題である。
7. 34年度の全学的大学院改革構想を期に考えていかなければならない重要な問題であり、しっかり議論して取り組む。
8. 人件費比率が、他の大学と比べ高い状態にあり、人件費の上昇が財務状況を圧迫しているのは明らかである。定年退職による自然減に対し、最低限の補充人事をしても運営費交付金の減もあり財源不足の解消にならない。外部資金の増加による間接経費の運用が現在考えられる一つの対策である。

2018年10月5日

富山大学教職員組合 殿

二階堂敏雄
富山大学理事・副学長

公開質問状に対する回答

1. 富山大学を発展させる施策について

富山大学を継続的に発展させるにあたって、どのような展望をお持ちでしょうか。また、そのための具体的な施策として、どのようなことをお考えでしょうか。

良い学生を育てること、そのための基礎教育と専門教育を充実します。若手の研究者の育成のための環境づくり及び教員の各研究分野での質的向上により、また職員が気持ちよく仕事のできる環境をつくる事により富山大学の存在意義を高め社会からも高評価を得られることに重点を置きます。

次期学長として現在改革が行われている課題については継続して推進するとともに、健全な財政を確立し、改革が必要な課題に関しては積極的に改革を行います。更に、富山大学が伝統的に築き上げてきた“東洋の知”を基に、日本人の原点である“和の文化・社会”に回帰し、本学の研究教育活動を通じて“体”“心”“社会”の健康の実現を達成することで、超高齢社会にあっても心豊かで価値のある人と社会の持続的な創出に貢献できるような大学を目指します。特に、所信表明に示した、1) 地域に貢献するとともに、特色・強みのある分野では世界水準を目指す大学の構築、2) 学生にとって学びたい大学、教職員にとっては勤務して誇れる大学の構築を目指します。具体的な施策は所信表明に示してあります。

2. 事務職員の削減について

財政難を理由に事務職員の削減が進んでおり、その結果、職員の疲弊やパフォーマンスの低下といった弊害が生じています。これに対して、どのような対策をお考えでしょうか。

学外的には他大学とも連携して文科省へ交付金（資金）の増額等の働きかけを行っていきます。学内的には、全般的な支出の見直しを始め、外部資金の増加などによる、健全な財政を確立します。また職員の業務内容を再検討し、これらのことより、事務職員の削減を最小限に留めるよう努力します。

3. 人事の停滞について

人件費ポイントが削減された結果、教員人事（採用・昇任）が明らかに停滞している学部もあり、教員の業務量の増加やモチベーションの低下などが生じています。こ

れに対して、どのような対策をお考えでしょうか。

現在進められている「人事・給与システム改革」の動向を見極め、不十分であれば適切な教員人事のあり方を検討します。また、退職教員の再雇用などで教員の業務量の軽減を図ります。一方、健全な財政を確立して、事務職員の削減を最小限に留めるよう努力します。

4. 研究費の削減について

基盤研究費が今後削減される可能性も考えられますが、これらは大学の質の低下に直結する深刻な問題であると考えます。これに対して、どのような対策をお考えでしょうか。

大変深刻な問題であると認識しています。私がこれまで研究担当理事として取り組んできた実績を基盤に、研究費や外部資金の大幅な獲得を目指し、研究費の増大を図ります。

5. 非常勤職員の常勤化について

非常勤職員の雇用期限が3年から4年に延長されましたが、依然として全国的に見れば本学の対応は遅れていると言わざるを得ません。5年への延長および無期限雇用への転換について、どのような展望をお持ちでしょうか。

他大学の取り組みを調査するとともに、教職員の方々と良い方策を一緒に検討していきたいと思えます。

6. 大学運営について

現学長は大学運営についての意思決定について情報を開示せず、トップダウン型の運営をしていると考えられます。たとえば、文部科学省から予算がつかなかったにもかかわらず、都市デザイン学部の新設に踏み切り、結果として大学の経営危機を招いています。また現学長のもとで、ポイント制の名目で各部局の人的資源と財源を学長の下に吸い上げ、トップダウンで都市デザイン学部等特定分野に人的資源・財源を投入しようという姿勢が見られました。このような大学運営のあり方に対して、どのようにお考えでしょうか。

現執行部において、もう少し全体の見通しを立てるべきだったかとも思えます。只個人一人の力ではやむを得ない部分もありました。次期学長として極力教職員に負担をかけないようにしつつ、構成員との対話を重視した大学運営のあり方を考えたいと思えます。

7. 組織再編について

これまで教養教育院の設置、および都市デザイン学部の新設という組織再編をしました。また、これから「教教分離」を推し進めようとしています。これまでとこれからの組織再編について、どのようにお考えでしょうか。

これまでの組織再編には多少問題があったかと思いますが、文科者への約束や大学評価機構への約束などその必要性はあったかと思いますが。現在の「教教分離」も教員が削減される中、教育の質を担保するには必要なことと思いますが、理解が得られるようにしながら進めていくべきかと思います。

8. 財源問題について

現在富山大学では、大幅な財源不足のために、人件費や給与の削減など様々な弊害が生じています。これに対して、どのような対策をお考えでしょうか。

学外、学内両方で対策を考えています：学外的には、外部資金の更なる増額、科研費の採択率を向上させます。学内的には、全般的な支出の見直しを始め、適切な人員管理を行う必要があると思います。

平成 30 年 10 月 5 日

公開質問状に対する回答書

富山大学大学院医学・薬学研究部（医）
特別研究教授 村 口 篤

1. 富山大学を発展させる施策について

富山大学を継続的に発展させるにあたって、どのような展望をお持ちでしょうか。また、そのための具体的な施策として、どのようなことをお考えでしょうか。

（回答）

20 年後の我が国は、急速なグローバル化に加え、第 4 次産業革命といわれる人工知能、ビッグデータの蓄積、IoT 等の先端技術の急速な発達により、超スマート社会（Society 5.0）の到来が予測されています。さらに、少子化・高齢化が急速に進行し、大学間の新入生の獲得競争や、人生 100 年時代における高齢者の生き方や包括ケア等が問題化します。また、世界が直面するリスクへの理解と課題克服のために、国連が提唱する持続可能な開発目標（SDGs）への対応も必要となります。

このような未来社会を予測し、これからの大学の方向性について、本学の長期ビジョン（20 年計画）と中期ビジョン（4 年計画）を、教育、研究、地域貢献、大学運営の分野から以下のように提案します。

1. 長期ビジョン（20 年計画）

（1）教育：超スマート社会（Society 5.0）や地球規模の持続可能な開発目標（SDGs）に対応できる人材を育成するために、教育教員組織の改編を行い、文理融合による人文社会科学の教育を強化します。また、グローバル化への対応として、アジア諸国からの留学生を確保し、特に中国・韓国・ASEAN 地域をターゲットとした戦略を実行します。（2）研究：世界トップレベルの研究と独創的な基礎研究を支援し、20 年以内に本学から少なくとも一人のノーベル賞受賞者を輩出します。そのために、十分な自己資金を確保して、世界トップレベルの研究と独創的な「基礎研究」を支援します。また、若手研究者、女性研究者の育成・支援に取り組みます。（3）地域貢献：地域再生のハブとしての大学づくりを行い、産学官が協働して、教育、健康・福祉、都市計画などで我が国をリードします。例えば、富山発「地域包括ケアシステム」を構築し、深刻化している高齢者社会のイノベーションを先導します。

（4）大学運営：財務面では事務組織と教員組織の連携による多様な財源を確保し、人材面ではコンピテンシーの確立とキャリアパスを明確化し、管理運営面では経営の効率化（経費節減）と透明化を遂行して、「強固な財政基盤」を確立します。

2. 中期ビジョン（4年計画）：具体的提案

（1）教育：

- ①教員教育組織の再編成（教育研究体制の見直し）
 - 定員削減への対応、細分化しすぎた学問体系、閉鎖的・硬直化した教員人事等の課題に対応するため、「教育教員分離制度」を取り入れます。
 - 具体的には、学域・学系（仮称）を設置し、教育研究組織（学部、大学院、センター等）による人事・定員管理機能を分離します。
- ②人文社会科学の教育強化（Society 5.0 への対応）
 - Society 5.0 を生き抜くためには、人文社会科学系の知識・専門性（法律、経営、倫理哲学、情報発信等）が必須であることから、文理融合等を通じた人文社会科学教育を強化します。
 - 文理融合の教育カリキュラムを構築し、文系学生には Society 5.0 で必要な技術や数理データ処理に関する素養を、理系学生にはグローバルな人材に求められるリベラル・アーツの素養を磨き、人類が直面する課題を解決できる人材を育成します。
- ③持続可能な開発目標の理解と克服（SDGs への対応）
 - 気候変動など世界が直面するリスクへの理解と課題克服のために、持続可能な開発目標（SDGs）に対応した教育を行います。
- ④教育の改善・質の保証と向上、社会への可視化
 - 体系的なカリキュラムを編成して、個々人の強みを最大限に活かすことを可能とする教育へと転換します。
 - 教学マネジメントの確立とその前提となる学修成果を「学修ポートフォリオ」で可視化します。
- ⑤留学生の確保・アジア諸国との連携（グローバル化への対応）
 - 杉谷キャンパスでは、東アジア・ASEAN 諸国から修士課程、博士課程へ留学生を、五福キャンパスでは、極東アジア・ロシア・インド等から留学生を受入れて、広くアジア圏をターゲットとした戦略を実施し、本学を「グローバルキャンパス化」させる。そのための教育改革を行います。

（2）研究

- ①教員研究データベース充実による学内連携強化
 - 「教員研究データベース」による情報共有とリサーチ・アドミニストレーター（URA）の支援により、関連研究のマッチングと学内連携ならびに学際研究を推進して、共同研究論文や科学研究費等外部資金の増加につなげます。
- ②各学部の強みの機能強化
 - 平成 26 年度に本学が公表した「ミッションの再定義」を再評価する。すなわち、医学では「脳神経・和漢医薬学研究、医療機器開発」、工学では「医薬理工連携による材料、化学の研究」、理学では「立山から富山湾までの高低差の自然を生かした研究」、薬学では「革新的医薬品等の創出促進」、医療系（看護）では「伝統看護

の再構築と研究」、人文科学、社会科学、芸術文化では「地域の課題解決と芸術文化の発展への取組」等の、「各学部の強み」の強化を図ります。

③医薬理工連携、和漢医薬学総合研究所の強化

○統合時に設置された「大学院生命融合科学教育部」を中心とした医薬理工学人材育成事業をさらに発展させるために、「生命融合科学部の設置」に向けて準備を始めます。

○和漢医薬学総合研究所と医学薬学教育部・生命融合科学教育部が連携して、基礎研究から臨床応用へのトランスレーショナルリサーチを推進し、富山発の「生物資源・創薬・治療法の開発」につながる新しい学際的部門を立ち上げます。

④「大学の強み」となる研究、「研究のつぼみ」となる基礎研究等の体制整備

○本学の「研究の強み」をさらに発展させ知名度を上げるために、すでに世界トップレベルの研究の重点的支援を行う。一方、「長期的ビジョンの下」で、時間をかけて、地道な「独創的研究」を続ける基礎研究者のための体制（設備および研究費）の整備を行います。

○「卓越研究員事業」等の採択を見据えて、若手研究者、女性研究者の育成を支援する体制の整備に取り組みます。

⑤寄附講座、大学発ベンチャーの増加

○寄附講座を現在の5講座から20講座に、大学発ベンチャーを10社以上創生し、リエゾンオフィスと強化して「知的財産管理」を徹底し、自己資金の増加につなげます。

（3）地域貢献

①地方創生・人材育成

○地方創生や人材育成の観点を踏まえて、産業界や地方公共団体との恒常的な連携体制をつくり、生まれ育った地域で、その生活を豊かなものにしていくための基盤を構築します。

○その一環として、富山県の「とやま未来創生産学官連携推進会議」が進めている「くすりのシリコンバレーTOYAMA」創造計画が採択された場合は、全力を挙げて支援します。

○富山大学、富山県立大学、富山県、県内企業等が密接に連携し、富山の強みである「くすりのとやま」、「とやまアルミ」の研究開発を多面的・重点的に展開します。

②地域医療、健康まちづくり

○本学が取り組んでいる「住民参加型地域包括ケア」をさらに発展させる。さらに、本学が我が国のリーダーとなって、日本、アジアの「未来型地域包括ケアシステム」の創成を目指す。地域包括ケア・マイスター（認定者）を1000人以上に増やします。

○「地域の価値の再発見活動」、「里山おこし活動」、「認知症予防活動」など自治体等と連携した取組により、地域住民のQOL向上に寄与し、地域の健康まちづくりに貢献します。

③実践・専門的なりカレント教育の提供

- 実践・専門的なりカレント・プログラム（職業実践力育成プログラム）を開発し、生涯を通じて切れ目なく、必要な能力を身に付けられる学び直しの場を提供します。
- ④県内学生の獲得、地元就職率の向上
 - 本学入学者の80%以上が富山県内出身者となることを目指し、県内高校と連携して、富山大学の「魅力」についてアピール出来る機会を増やし、地元出身者の入学促進（入口戦略）に取り組みます。
 - また、県内中学・高校生を対象に、「豊かで素晴らしい環境」に恵まれた富山で働き暮らす意義を考える機会を提供します。
- ⑤未来都市の創生
 - 都市デザイン学部、芸術文化学部が先導して、クリエイティブ思考のできる人材を提供し、人と自然が共存する未来の理想都市「まほろばの富山」の創生を目指します。
 - また、国から「SDGs 未来都市」に選定された「富山市」が取り組んでいる「自治体SDGs モデル事業」を支援します。

（４）大学運営

- ①財務：事務組織と教員組織の連携による多様な財源の確保
 - 寄附金増加による財源確保：クレジットカード等の多様で容易な寄附方式、小口寄附も可能なシステムを構築する。また、学長感謝状等のインセンティブにより、個人・団体・企業・自治体からの寄附金を増加させる。各学部の同窓会による寄附金を増加させます。
 - 外部資金増加による財源確保：複数のリサーチ・アドミニストレーター（URA）の配置や競争的資金獲得に関する講習会の充実等により、外部資金を増加させる。
 - 既存の資産活用による財源確保：学会や各種集会を誘致し、文化体育施設等の既存資産の更なる活用を考えます。
- ②人材：コンピテンシーの確立とキャリアパスの明確化
 - 取得すべき能力を体系化・明確化：能力向上と人材の適正評価を目指します。
 - 幹部職員の学内公募制導入：職員のキャリアパスの明確化により、モチベーションの向上と組織の安定的発展を実現します。
 - 職員の積極的な顕彰：組織や事務処理に関する「カイゼン提案」大会を実施、顕彰します。
- ③組織：経営の効率化（経費節減）と透明化
 - 組織再編統合の加速：重複業務や組織を整理し、会議数を減少（時間外手当やエネルギーコスト削減）させます。
 - 会議実施方法の改革：人を移動させずに情報を移動させ、卓上の紙媒体による会議の減少と電子・持ち回り開催の増加により経費節減を実施します。
 - 大学運営の透明化：経営情報をメール配信、教職員懇談会の開催、現場の意見を経営に反映させます。

2. 事務職員の削減について

財政難を理由に事務職員の削減が進んでおり、その結果、職員の疲弊やパフォーマンスの低下といった弊害が生じています。これに対して、どのような対策をお考えでしょうか。

(回答)

財政難を理由に、大学運営の中軸である事務職員の削減は非常に心苦しく思っており、ご質問の弊害の対策として、次の事務職員のコンピテンシーの確立とキャリアパスの明確化による士気の向上を提案しています。

○取得すべき能力を体系化・明確化：能力向上と人材の適正評価を目指します。

○幹部職員の学内公募制導入：職員のキャリアパスの明確化により、モチベーションの向上と組織の安定的発展を実現します。

○職員の積極的な顕彰：組織や事務処理に関する「カイゼン提案」大会を実施、顕彰します。

3. 人事の停滞について

人件費ポイントが削減された結果、教員人事（採用・昇任）が明らかに停滞している学部もあり、教員の業務量の増加やモチベーションの低下などが生じています。これに対して、どのような対策をお考えでしょうか。

(回答)

4年計画で提案しています「教員教育組織の再編成」が実現された場合、「教育教員分離制度」の導入により、学域・学系（仮称）が設置され、教育研究組織（学部、大学院、センター等）による人事・定員管理機能が分離されることとなります。これにより、同じ専門分野の教員が組織の枠を越えて広く教育研究に関わる協働関係を構築して、大学全体として教育研究機能を維持することが可能になるため、定員削減にも柔軟に対応できると考えています。また、広い視野と全学的視点で優れた教員が確保できる体制の構築により、教員人事等の課題に対応できると考えています。なお、本制度の構築は、「全教員の意見を汲み上げ」ながら、「全学が一致協力」して達成する必要があると考えています。

4. 研究費の削減について

基盤研究費が今後削減される可能性も考えられますが、これらは大学の質の低下に直結する深刻な問題であると考えます。これに対して、どのような対策をお考えでしょうか。

(回答)

今後、運営費交付金の基幹経費が、機能強化係数△1%により毎年度約8400万円の縮減が予想され、その代償である基盤的経費（人件費、研究費等）の削減は限界に達し、そのまま大学機能や組織の縮小に直結するフェーズに入っていると考えています。その対策の一つとして、資源の効率化を図りつつ、更なる「学生納付金」や「外部資金」の増加の方策を全学協働で検討・実施することを提案しています。

5. 非常勤職員の常勤化について

非常勤職員の雇用期限が3年から4年に延長されましたが、依然として全国的に見れば本学の対応は遅れていると言わざるを得ません。5年への延長および無期限雇用への転換について、どのような展望をお持ちでしょうか。

（回答）

ご質問の非常勤職員の常勤化の問題は、「4. 研究費の削減について」と同様、運営費交付金削減による代償の一つであると考えています。このため、4. に提示した対策を講じ、その結果により対応を検討したいと考えています。

6. 大学運営について

現学長は大学運営についての意思決定について情報を開示せず、トップダウン型の運営をしていると考えられます。たとえば、文部科学省から予算がつかなかったにもかかわらず、都市デザイン学部の新設に踏み切り、結果として大学の経営危機を招いています。また現学長のもとで、ポイント制の名目で各部局の人的資源と財源を学長の下に吸い上げ、トップダウンで都市デザイン学部等特定分野に人的資源・財源を投入しようという姿勢が見られました。このような大学運営のあり方に対して、どのようなお考えでしょうか。

（回答）

人件費ポイントの新学部への流れの真偽は不明ですが、しかし、言えることは、運営費が緊迫している厳しい状況で、今や、大学が一つになり、教育研究体制の見直しをしなければならないと考えています。これは、法人化後の国立大学の宿命であり、本学はその取組が遅れていると思われます。このことから、今後の大学執行部は、「ガバナンス」を踏まえ、かつ「大学のアカデミズム」を維持するため、各部局と一体化、意思統一化した「大学運営」が必要であると考えています。

7. 組織再編について

これまで教養教育院の設置、および都市デザイン学部の新設という組織再編をしました。また、これから「教教分離」を推し進めようとしています。これまでとこれから

の組織再編について、どのようにお考えでしょうか。

(回答)

これまでの組織再編は大学組織改革の第一歩であり、本学は「将来の生き残り」をかけて「大学の意思統一」を図り、「国立大学を取り巻く厳しい状況下」で新たな改革を継続しなければならないと考えています。そのための組織再編として、4年計画で「教員教育組織の再編成」を提案しています（質問1.に対する回答：2. 中期ビジョン（4年計画）：具体的提案（1）教育：①教員教育組織の再編成をご参照下さい。）

8. 財源問題について

現在富山大学では、大幅な財源不足のために、人件費や給与の削減など様々な弊害が生じています。これに対して、どのような対策をお考えでしょうか。

(回答)

質問2～6に共通することですが、財政危機は全国の国立大学の喫緊の課題であり、それぞれの大学の役員会、教職員が、英知を結集して、克服しなければなりません。最も単純なソリューションは、文科省が国立大学法人に十分な運営費交付金を配分することですが、それは現状では不可能です。私は、対策法として、質問1の回答：中期ビジョン（4年計画）の（4）大学運営の項でも回答していますが、以下のことを提案しています。

①財務：事務組織と教員組織の連携による多様な財源の確保

- 寄附金増加による財源確保：クレジットカード等の多様で容易な寄附方式、小口寄附も可能なシステムを構築する。また、学長感謝状等のインセンティブにより、個人・団体・企業・自治体からの寄附金を増加させる。各学部の同窓会による寄附金を増加させる。
- 外部資金増加による財源確保：複数のリサーチ・アドミニストレーター（URA）の配置や競争的資金獲得に関する講習会の充実等により、外部資金を増加させる。
- 既存の資産活用による財源確保：学会や各種集会を誘致し、文化体育施設等の既存資産の更なる活用を考える。

②組織：経営の効率化（経費節減）と透明化

- 組織再編統合の加速：重複業務や組織を整理し、会議数を減少（時間外手当やエネルギーコスト削減）させる。
- 会議実施方法の改革：人を移動させずに情報を移動させ、卓上の紙媒体による会議の減少と電子・持ち回り開催の増加により経費節減を実施する。
- 大学運営の透明化：経営情報をメール配信、教職員懇談会の開催、現場の意見を経営に反映させる。

以上、質問1～質問8に回答します。

最後になりましたが、私は、学問の自由が堅持され、地域に愛され、学生が憧れる持続可能な大学を作るために富山大学に貢献したいと願っています。そのために、教職員の意見を吸い上げる努力こそが必要だと考えていますので、今後ともよろしく願いします。