

山口県立大学法人化準備委員会（第4回）の審議要旨

- 1 日 時 平成17年8月11日（木） 13:30～15:30
- 2 場 所 山口県庁 共用第2会議室
- 3 出席者 西村亘委員長、青木邦男委員、岩田啓靖委員、本廣正則委員、中野勉委員、
瀬村則夫委員、藪本知二委員、横道清孝委員
- 4 審議事項
 - (1) 人事・給与制度について
 - (2) 評価制度について
 - (3) 事務局組織について
 - (4) その他

人事・給与制度について

委員

委員長

事務局

これまでの経緯を把握しており、この制度に納得している。特別、異論もないし、わからないという点もない。

今回の基本方針について、骨格や思想、考え方については、理解・評価しており、小さな点の改善が今後の課題だと思っている。しかしながら、研究科長・学部長の指名（任命）については、異議がある。法人化に伴い、人事評価を学部長等が行うことから、理事長（学長）による学部長等の指名制度を考えたのだろうが、大学の目標は地域貢献や教育研究の活性化を図ることにあり、教職員のインセンティブを高め、教育研究を活性化させるためには、構成メンバーが研究科長・学部長を選挙で選出する方が良い。教育研究は上意下達ではなく、各教職員が創意工夫のもとに行われるものである。理事長（学長）による学部長等の指名制度の導入は、上意下達であり大学の大事なところが失われる。理事長（学長）のトップマネジメントが強くなりすぎ、物事がうまくいっている時は全く問題ないが、そうでない時のチェック機能はほとんど働かない。そうならないようにするためにも、現場の意見を吸い上げる作業を研究科長や学部長に担ってもらう必要がある。理事長（学長）が、現場の声を参考にしながら、トップマネジメントを発揮するためにも、構成メンバーが研究科長・学部長を選挙で選出する方が良いと思われる。

制度設計の柱として、トップマネジメントを発揮させるための仕組みであることはよく分かる。今まで大学の意思決定が遅いとか、学部間、学科間による利害の対立や責任の所在が曖昧

味であったことは否めない。しかしながら、トップマネジメント＝トップダウンではない。大学における学部長は中間管理職であり、その中間管理職に対する評価の物差しは、上（トップ）からの評価ではなく、部下による評価の方が適切であるとの研究もある。上（トップ）に立つ者には現場の声が届き難い状況にあり、学部長である中間管理職を選考するにも、不確かな情報から選ばざるを得ない。結局、本来重視すべき人たちの意見を軽視することになって、上（トップ）にとって都合の良い情報しか中間管理職から上がってこなくなることを危惧している。重要なことは、組織全体が組織として物事を考えることであり、そのためにも、色々なところから意見が吸い上げられることが必要である。研究科長・学部長という中間管理職を選挙で選出する方が良いと思われる。

この問題はもう少し検討した方が良い。現在は、教授会が選挙した結果に基づいて、知事が任命するようであるが、法人化後は、当然、理事長が任命するようになる。それは、理事長がフリーハンドで任命するのか、それとも学部の意向を踏まえて任命するのかということだ。組織全体として活性化を図るという意味で、従来の選挙という方法も学内の意向を踏まえる選択肢の一つとして考えられる。学内の意向をある程度反映させる方法として、従来型の選挙形式が良いのか、もう少し別のやり方が良いのか、組織全体をみてから、もう少し考えた方が良いのではないか。

私も、もう少し検討した方が良いと思う。

今、議論された意見を基に、以下3点の再調整が必要だろうと思う。

法人化の趣旨、教育研究の活性化等を踏まえた上でのメリット・デメリットを整理すること。

独法化後は理事長の任命になるが、その任命に至る前の組み立てについて、理事長が独自に任命するのか、学内意見を集約し、その集約した結果に基づいて任命するのか等を調べること。

他団体の実態を把握すること。

法人化後は中期目標・中期計画を達成しなければならず、結果を出さなければならない。集団の活動能力が阻害されるようなリーダーを配置すれば、トップの能力が問われる。情実人事という固定観念を持たないで、組織の力が発揮できる体制が必要。選挙をやると、派閥的な対立がしばしば生まれるし、集団にとって最も適した人が選ばれるとは限らない。民主的なものを抹殺するわけではなく、大学全体の力を発揮させ、目的達成能力を高めるにはどれが一番いい方法かを考える必要がある。

私は指名制がダメで、選挙制が良いと言っている訳ではない。組織運営全体を見ないともの

が言えないということだ。私の大学は選挙を実施していないが、学部間で良い意味で競争している。派閥争いのレベルで学部長を選んでいると、学部全体の評価が落ちて、他学部との競争に負ける。そして、いずれは大学全体が他の大学に負けることになる。

昇任選考においては、教授会の役割・権限が不明確である。教授会が昇任選考においても何らかの役割を果たすべきである。また、教育は、そもそも一人でやるものではなく、共同してやるもの。最も身近にいる同僚の評価が重要だと思う。現場から離れた人が評価（客観的なデータで評価）しても、それは2次的、3次的なもの。結局は十分情報が得られないところでの判断ということになりはしないか。そういう懸念がある。

昇任選考において、教授会という組織体に役割を与えていないのは、教員は人事評価制度で評価を受けてきているからである。これに加えて、再度、（組織としての）教授会の意見を聴く必要はないと考えた。

しかし、必要に応じて関係者から意見を聴くというのは必要だと思うので、この関係者をどこまでとらえるかは、今後、検討しなければならない問題だと思う。

また、委員が言われた同僚評価については、今後、色々なご意見をいただきながら必要があれば検討していきたいと考えている。

私はこの昇任選考の案で良いと思う。学部を超えた形で公正中立に昇任させるかどうかを決めるのは、全学的な観点からの判断である。

教授会に昇任の権限を与えると、自分のライバルに対する反発もあり、良い結果にならない。透明性が高く、客観性もかなり保障された「人事委員会」のルールに従って、昇任選考を行っていく。また、異議申立ができるルールも保障されており、今回の案に賛成した。

従来のように全ての権限を教授会に持たせろというのではない。教授会をプロセスの一つに加えてはどうかということである。

必要に応じ、意見聴取することとしており、運用をどうするかという問題ではないだろうか。総合審査の中で関係者の意見を聴き、担保していくということだろうか。

人事評価制度では、4つの項目によって教員の活動が評価されるが、問題はその実効性である。目標管理によって評価されるものと思われるが、学部長等の指導監督能力が問われることになる。制度は作ったが、評価が単に機械的に行われるなど、機能しないということがないようにしてほしい。人事評価委員会のメンバーの選定には十分な検討が必要である。また、研究はペアが原則なので、同僚評価についても、考えていただきたい。

人事の採用方針において、「民間企業経験者を登用する」とあるが、民間企業であればよいというものではない。民間企業でちゃんとやっていけない人もいるので人選の際には注意す

ることが必要である。

(事務局に対して、) 18年4月時点では、年俸制は導入しないと考えて良いか。

年俸制は、単に年収を一括にするというものではなく、業績評価と連動したものと考えている。まず、人事評価制度が軌道にのることが必要であり、その状況をみながら検討していくことを考えている。

外国籍の教員を採用する際には、年俸で条件を示すことが多いため、制度として確立していれば便利だと思ったことによる。

事務局組織について

必要な組織というのは理解できるが、組織のトップが教員の兼務となっているものが多く、教員のマネジメント能力を懸念している。管理職として必要なマネジメント研修も行って欲しい。そうしないと機能不全に陥り、一人の教員が複数の役職を受け持つことになる。

県立大学はどうであるか分からないが、一般的に、大学の教員と事務職員は積極的に協力せずうまくいっていない例が多いと聞いている。基本的に教員と事務は対等であり、お互い協同して大学を運営し、活性化していくという認識がないと、組織運営がうまくいかない。教員と事務職員とが、互いに理解し合うことが必要である。