

不二速報特別号 「次期学長への手紙」と 「次期学長からの手紙」

第2号（全教職員配布号）

発行日 2009年11月26日



「次期学長への手紙」

不二速報学長選考特別号で「次期学長への手紙」を募集しましたところ、皆さまから10通のお手紙が寄せられました。

今号ではそのお手紙と、それに対して学長適任候補者の方々からいただいた「お返事」をご紹介します。

1 通目の手紙

まずは候補者になられることをお引き受けいただいたことに敬意を表します。結果として次期学長に選考され、本学の最高責任者として運営のかじ取りをする、その決意とご苦労に頭が下がる想いです。

地方国立大学をめぐる状況は、ますます厳しくなることは目に見えているとは言え、国民の負託に応え、学生の勤勉意欲をくみ取っていかねばなりません。そうした状況のもとで、私は2点のことをぜひ実現してもらいたいと思い、手紙を書きます。

① 教育面での改善 特に教養教育の実施体制の充実

部局人件費管理に移行して今後心配することは、全学的に教養教育を担当する教員（旧教養部定員）が減少し、今以上に非常勤講師依存率が高まり、大学全体で教養教育を担っていくという意識が希薄になることです。団塊の世代の退職後をにらんだ実施組織と体制の再構築に心を砕いてください。

② 学生対応事務職員の充実

今後、学生納付金が大学財政に占める割合が増大します。広い意味で、教育面・学生支援に携わる事務職員の顧客対応が重要になります。教員はもとよりですが、学務系事務職員の接客態度の高上をお願いします。また、東西キャンパスでの学務系事務の統合を是非進めてください。

2 通目の手紙

私は、電子工学研究所の技術職員ですが、次期学長へは、次のことを要望したいと思います。

1. 職員が、意見を出せるようなシステムを作ってください

静岡大学が、どのような方向をめざすのか？一応「中期目標」を読みましたが、よくわかりません。

民間会社でも、末端の社員にまで、会社の経営方針が行き渡り、社員がやる気を出さなければ、だめではないでしょうか？

静岡大学教職員組合
<http://www.jade.dti.ne.jp/~suu/>

静岡：
TEL/FAX：
054(236)0173（直）
2790（内線）

E-mail
suu@jade.dti.ne.jp

浜松：
TEL/FAX：
053(475)9035（直）
3910（内線）

E-mail
suu-seibu@vcs.wbs.ne.jp



静岡大学は、どのような大学をめざすのか？教職員の情報の共有ということが不足していると思います。教職員に伝えられるのは、いつも「上で決まったこと」だけです。

興学長は、以前「ボトムアップ型の大学運営をめざす」といわれましたが、現状はそのようにはなっておりません。元学長の天岸氏には、直接メールを出したこともありますが、全く読まれませんでした。

法人化後、学長が直接部局に出向いて、現場の声を直接聞いているという大学もあるそうです。

是非、次期学長には、現場の職員の意見が届けられるようなシステムを作っていただきたいと思います。

2. 職員の待遇を改善してください

私は、当時の国家公務員試験に合格し、静岡大学に採用されました。

2004年に大学が法人化される時に、大学の教職員の給与水準が国家公務員のデータと比較したものが公表されました。このデータによれば、大学の職員（主に事務職員、技術職員）は、他省庁の国家公務員に比べ、約15パーセントも給与水準が低いということが明らかになりました。

これまで、学長はじめ大学の経営当局は、「人事院勧告を尊重する」という立場を表明されてきました。そうであるならば、他の省庁との格差を一刻も早く是正していただきたいと思います。

3 通目の手紙

平成21年度組合学長交渉の時、発言させていただきました者です。歴代組合員長方より不二速報などで、拝読させていただき、具体的現場の状況について、三役の発言にあやまりがある様でしたので、パート労務員が発言させていただきました。

「教育と均衡」について著しい差がある場合、改善していただきたいのですが、部局に聞いてみると言い、あれからだいぶ経ちましたが改善されていない。金をかけず即日にも解決する方法もあるのですが、何一つしようとしません。自分たちが酷い目にあってなければ、パワハラに合わなければ関係ないという姿勢、上の者の立場の方がそれでよろしいでしょうか。

部長の職務怠慢です。「正しく迅速」に行わなければ、そのことに返答しなければ、ここにいる資格はないの

これまで、人事院勧告の尊重とあって、改悪部分は実施しないという態度も許せません。

今、職場の中には、やる気のない人が増えているのではありませんか？

また、退職にあたって、一部の管理職だけ優遇しているような事例も見受けられ、これも許せません。

3. 不祥事を起こした教職員の処分が甘すぎるのではないか

残念ながら、この間静岡大学では、研究費の不正使用やセクハラで処分されるという事例が後をたちません。

しかし、これらにかかわった教職員の処分が軽いのではないかと思います。

もっと、厳しい処分にすべきだと思います。

4. 学内を完全禁煙にしてください。

今日、高等学校までの教育機関や病院や市役所など多くの公共的機関では、全面禁煙となっております。

また、世界保健機構（WHO）からは、受動喫煙の危険性が指摘されております。

高等教育機関であります大学では、喫煙が禁止されている20歳未満の学生がいます。

したがって、現在「原則禁止」となっている、キャンパス内での喫煙を「完全禁止」にしてください。

では。

よりよい大学づくりのためにはっきり申し上げます。

次同学長交渉の時、発言の機会がありましたらどう責任をとるのか、はっきりさせてもらいます。給料泥棒みたいなことはしない様にと。

学長も同席していました。新聞報道やいろいろなところで立派に発言され、期待していたのですが、やはりでしたか。

担当者が変わり、わたしは存じませんではすまされません。学長も同じことです。上に立つ者はもっとしっかりしなくてはなりません。こう感じているのは、わたしだけではありません。

学長適任候補者への質問

1. 大学の意思決定について

国立大学法人法によって、教育研究評議会、経営協議会の議を得て、役員会、学長決定になっているわけですが、現在、本学ではその以前に総合戦略会議、企画・調整会議を経ているのですが、それら意思決定プロセ

スについてはいかがでしょうか。

2. 組閣について

国立大学法人法によって、本学は4人以内の理事を置くことになっていますが、各理事に何を担当させますか。

4 通目の手紙

また、副学長、学長補佐を置くことができますがいかがされますか。置く場合は何を担当させますか。

3. 他大学等との統合・再編について

第Ⅰ期中期目標・中期計画に「中期目標期間中に近隣の大学との統合を目指す」となっていました。第Ⅱ期中期目標・中期計画では統合については明記されていませんが、他大学等との統合・再編についてはいかがお考えですか。

4. 学生定員及び教育研究等組織について

10月21日教育研究評議会で示された「静岡大学教育研究組織の整備について(素案)」の[組織整備にかかる基本的方針]の5に「全学学生定員の維持」とありますが、いかがお考えですか。

入試志願者・倍率の低下、少子化、道州制を踏まえて考えますと受験生の増加は見込まれません。また、教職員についても効率化係数、総人件費改革のよって減少してきています。これらを踏まえると学生定員の削減は避けては通れません。学生定員を削減することによってさらには学部学科を統廃合する再編成は必須です。それに伴う事務組織も再編成する必要があります。

5. 入試について

受験者、入試倍率が減少し続けている問題認識とその対応はいかがお考えですか。

6. 調整手当、通勤手当について

組合が調整手当の東西格差是正を訴えています。いかがお考えですか。

(案1)

国立大学法人静岡大学教職員給与規程第17条第1

項中の「在勤」としてありますが、「居住地」へ変更する理由

物価の差があることによって調整手当を支給しているのですから居住地によって支給するのが筋だと考えます。

(案2)

組合が主張している「静岡キャンパスと浜松キャンパスで学内の支給割合が統一されていないのはおかしい。統一しろ。」ということで、学内全てを「100分の3」に統一する。

その代わりに国立大学法人静岡大学教職員給与規程第19条第4項中で通勤手当の新幹線、特別急行列車又は有料道路の代金を2分の1としていますが、この2分の1に減額するのをやめる。

理由

学内で格差があるのはおかしいのでそれを統一する。

浜松キャンパスの支給割合を100分の3より多くするのは、法人化されましたが、税金で運営されていることには変わりはないので、国家公務員給与法よりも多く支給してしまうのは、納税者の皆様、国民の皆様から同意を得られないと思います。

浜松キャンパスの支給割合を100分の3より多くするのは財源を確保することが難しく、教育研究費を圧迫させてしまい、現実的ではないので、低い支給割合に統一してはいかがかと考えます。

静岡キャンパスの支給割合を低くすることによって生じる財源で、現在、新幹線代等が2分の1に減額されてしまっているのをやめる。

通勤手当が2分の1に減額されているのは、おかしいと思います。

5 通目の手紙

ご意見を伺いたいことを5つ書きます。

(1) 静岡地区および浜松地区の地域調整手当を同率で6%にすることについて、お考えを述べてください。賛成される場合は、その原資についての方策(たとえば、理事を学部長と兼任するなど)もあげてください。

(2) 静岡大学の改編についてですが、現状を整理し、反省すべきところは反省し、その結果を踏まえて改編案がでてくると思うのですが、その過程が示されていません。静岡大学の改編について、どのようにお考え

でしょうか。抱負を述べてください。

(3) 就任時に公約していなかったものについては、事前に意見を集約するなど方策が必要と思いますが、お考えを述べてください。

(4) 学長裁量経費の公開やその結果と成果についての報告については、どのようにお考えでしょうか。

(5) 人員の学長保留分2%の使用についての報告について、どのようにお考えでしょうか。

6 通目の手紙

1) 外部資金獲得や大学の広報の為に、目立つことも必要と思いますが、最高学府として、教育・研究をしっかりとやっていくことが静岡大学のこれから100年に向けて、もっとも重要だと思います。まず、学部教育環境をしっかりとし、教職員の質の向上を絶えず行うことが静岡大学の大きな発展につながると思います。日本における静岡大学の場所や勉学環境は良いと思います。

2) 是非とも評価における、Plan→Do→See サイクルを復活させてほしいと思います。内部では良い所・悪い所を出すことが重要で、その資料をもとに委員の知恵をもらいたいと思います。

3) 21世紀の日本を支える若者を育てる重要な任務があると思います。実質的に良い教育ができるよう、教育予算増加を絶えず求めて欲しいと思います。学生は50万円以上の授業料を払っているのに、卒研指導費が1万円、修士指導費が5万円では、とても指導できません（実験系の指導をしています）。教育予算をしっかりと回復してほしいと思います。

7 通目の手紙

私は人文系の研究分野で科研費を取得しています。

私の所属する部局は、科研費申請の区分で言うところの「その他」の学内共同施設といった分類を受けます。そのせいか、本学での研究者としての扱いに首をかしげなくなる場合があります。

山崎豊子著『沈まぬ太陽』を読んだ。人命を預かる航空会社の経営者や現場の人々の覚悟に対する真摯な問い掛けが胸を打った。城山三郎の小説を貫く「人間としての気骨」に対する賛歌と同音の調べであった。組織のリーダーはどうあるべきなのか、私心・野心・邪心・慢心を捨て、職務に対する使命感と勇気のみを支えに頑張る学長が生まれることを切に望みたい。今回、現職学長が「不出馬」となり、その実績に対する評価の場を奪われた憤りを胸に、現職学部長である次期学長候補の二人に、私の「恋文」を送りたい。

第1に、何よりも大学という学問の府の擁護者たる覚悟を持った学長であって欲しい。科学技術政策への貢献度（研究費が取れるかどうか？）で切り捨ててはならない学問の多様な価値を理解する見識を持って欲しい。理系、文系という学問領域を超えた学術研究の擁護者としての決意をもって欲しい。

第2に、様々な予算圧縮の中でも懸命に教育研究、そして事務で奮闘する教職員の痛みを知る学長であって欲しい。率先して自らの給与を下げ、学長オフィスアワーや学長からの手紙を通じてメッセージを発信する某大学前学長のような開かれた学長であって欲しい。

「3年雇用打ち切り」という姑息な管理者の発想から脱

科研費を申請するにしても、ごくごく一般的な情報だけがメールで流されてくるだけで、研究費を獲得させたい！という大学からの意思をほとんど感じません。「出したければ出していいです」という程度の対応に見えます。

前任校も国立大学でしたが、そちらでは全学的に科研費を取らせる体制が充実していたことと非常に対照的な印象を受けます。

他部局（主に学部）の先生方と話していると、本学では、どうやらそういった科研費獲得の努力（ガイダンス等、申請の様々なサポート）は各部局にゆだねられているように思います。

研究費の獲得が全学的な要請であるのなら、学部によってムラのある現在のサポート体制は問題だと思います。研究費獲得に向けた全学的な取り組み、および研究活動への積極的な支援体制を充実していただきたく思います。

よろしくをお願いします。

8 通目の手紙

して、真に人を活かし現場を活性化させる知恵と勇気を持った学長であってほしい。

第3に、大学の学術研究の擁護者の立場から時には盾となって社会にメッセージを発信する学長であってほしい。『落下傘学長奮闘記』の黒木氏のように、事務局長の「天下り」拒否に象徴されるように時としては政府・文科省の理不尽さを批判する気概を持って欲しい。

最後に、「金がない金がない」と言って教育研究予算を削り、人件費を削った挙句に、ため込んだ目的積立金を突然ばらまきの支出するという行為の「異常さ」を痛みとして感じる学長であってほしい。学長は単なる管理者でも事務屋でもなく、学術研究という人間の最高の知的営みの護民官としての気骨をもって欲しい。

9 通目の手紙

お願いです、ボーナスをください。

お願いです、もっと身近に大学の目指している方向をといてください。

10通目の手紙

わたしは非常勤の事務職に就き、今2年目です。

この不況の時代に、やっと希望の仕事を手にすることができました。大変忙しい職場ですが、自分の担当の仕事も年間を通じてスムーズにやりこなせるようになりました。

しかし“3年の雇い止め”がまだ静岡大学には存在しています。

せっかく覚えた特殊な仕事、知識、一生懸命に築いた人間関係が“無”となってしまいます。

そしてまた、職探しの日々が始まってしまいます。生活費…特に子どもの教育費が困ります。(この春からは大学生を東京へ送り出す予定です。)

他大学では、非常勤職員の雇用期限撤廃や延長となったところが多数あります。

この不況な時代に地域のリーダーとなっている“静岡大学”で、パート職員の“3年雇用止め”を行うことは、時代に逆行していると皆に言われてしまいます。

是非、一年ごとの話し合いで(期限をつけない雇用)延長を決めてもらうシステムを採用していただくようお願い申し上げます。

「次期学長からの手紙」

(五十音順 敬称略)



伊東 幸宏

はじめに

教職員の皆様からの「次期学長への手紙」を拝読いたしました。現在、現場で教育研究に携わっているものとして、おおいに共感する所もあり、今回の選挙結果の如何に関わらず、私の今後の大学での活動に役立たせていただきます。お尋ねのことについては、学長選考会議に提出してあります「抱負」を読んでいたければ概ね回答できるものと思っておりますが、以下のように少し補足させていただきます。

A 管理運営の基本方針について

1. 大学の意思決定プロセスについて

大学の意思決定プロセスについては、①教育や事務の現場という幅広い職場の裾野から意見・提案をくみ上げ、②それらを企画・調整会議で整理し、③学長補佐集団とともに政策化し、④教育研究評議会・経営協議会による広い視野からの検討を経た上で、⑤役員会として最終決定し、実行に移す、という手順になると考えられます。現状では、①、②が十分に機能しておらず、そのため、⑤の決断力、実行力に支障が生じています。これら一連の流れの改善が、重要な課題です。総合戦略会議の役割は再検討します。

2. ボトムアップ型の大学運営の実現、あるいは、現場の教職員の意見が届けられるシステムの要望について

この問題でのポイントとなるのは、ボトムアップを実現するには、どうしたら良いのかという点です。上記1の①を実現については、構成員に対し、静岡大学の様々な課題・問題、政策に関する情報が十分提供されることが、構成員の総合的な知恵を引き出し、さら

に幅広い議論を組織する大前提となるでしょう。このような方向で、ご要望の「現場を活性化させる」体制を作ります。また、学長裁量経費や人件費の学長保留分についての透明性も高めます。

3. 管理者の実行責任について

実行責任については、1の⑤のように役員会が組織として機能しきれなかったところに問題があったと考えます。この面での改善によって、学長のリーダーシップ、実行力が高まると判断しています。

「学術研究の擁護者」たれ、というご要望については、自分自身50代に入ったばかりの研究者でもあり、学術研究水準の向上にはできる限りの配慮を行っていきたいと考えます。

4. PDCA(PDS)サイクルの「復活」について

復活という意味がこれだけでは分かりかねますが、PDCAサイクルをきちんと機能させること、特にC(評価)を十分に行った上で、次のActionに移ることが重要です。

5. 不祥事を起こした教職員の処分が甘すぎるというご指摘について

この問題は、個々の案件ごとに慎重に判断する必要があるでしょうが、厳正な処分については留意したいと思います。

6. 他大学との統合・再編について

まずは統合・再編によってどのような大学を目指すのか、地域社会にとっていかなる意味を持つのかを考慮する必要があります。そうした検討の上で、可能な範囲から近隣地域の大学間の連携を押し進め、地域にとって必要不可欠な大学に発展させたいと考えてい

ます。このような将来的展望が得られたとき、現状では停滞している大学間の統合問題が、改めて進展し始めると考えられます。

B 教育研究について



1. 教養教育実施体制について

教養教育の実施組織と体制の再構築についてご意見をいただきました。人員削減などの影響で、今後様々な問題が懸念されます。特に文系の教員が少ない浜松キャンパスにおいては緊急の課題になってきています。まず、平成18年度から実施された新カリキュラムの効果と実施体制の点検を行います。教養教育充実策として全学共通教育の位置付けと学部で実施する教養教育との相互関係を再検討し、両者が有機的に連携した教養教育の内容を作り上げていきます。質を確保しつつ、人件費削減に対応できるように、設置基準とアドミッションポリシーに基づく科目の精選によるカリキュラムの検討を実施します。

2. 学生定員と入試倍率について

入試倍率が減少し続けていることは深刻な問題であると認識しています。学生定員を維持すべきかどうかという問題もご指摘いただきました。現在「静岡大学教育研究組織の整備について」という計画を策定中ですが、中部地域の重要な位置を占める静岡県立の国立高等教育機関として現状の規模を維持することが望ましいと考えています。定員減も一つの選択肢ですが、それによる収入源を勘案して総合的な判断が必要だと思います。まず、喫緊の課題として、現在検討中である教育学部0免課程の改編や人文学部等の学部・学科改組などの中で、学生定員の適切な配分について検討していきたいと考えています。

また、入試倍率の動向は非常に重要です。静岡大学で学ぶことの魅力を高校生にさらにアピールする方策を工夫しつつ、大学入試のあり方を検討します。例えば、第二希望受験を可能にする理系・文系・総合系の大括り入試など、様々なアイデアを検討して適切な対策を講じます。全学入試センターと各学部が協力してよりより方策を立てられるようにします。

3. 教育研究環境について

教育予算の増加が必要である、大学の基本は教育・研究をしっかりやっていくことであるから教育環境を良くし、教職員の質を向上させることが必要であるというご意見をいただきました。まず、政府の大学に対する運営費交付金や人件費の削減政策をやめさせ、拡充する方向に政策転換させることが必要だと思います。

ます。地域をはじめとして国民に対する働きかけを大学独自に、あるいは国大協を通じて行っていきます。

一方、学内においては財務の基本方針として基盤的教育研究費の充実を考えています。そのためにも、財務状況のリアルタイムの掌握体制を確立するとともに、財務状況に関する透明性を高める必要があります。そして、適切で時機を得た予算の使い方を進めていきます。

また、人件費削減の影響や学内業務の多忙化、研究費の減少などにより研究時間の確保や研究体制の維持に関して様々な問題が生じていることは十分に認識しています。重要な課題として引き続き検討していきます。

4. 研究支援体制について

科研費獲得支援が部局任せになっていて、学内共同利用施設などが取り残されているということですが、ご指摘の通りだとすれば盲点があったことになると思います。関係する学部と連携することや全学的な取り組みを検討していきます。



C 働く環境について

1. 学生対応事務職員の充実について

本学に学ぶ学生に対して教職員がいかに関わっていくかということは大事な課題の一つであると考えています。とくにご指摘の対学生サービスのインターフェースである学務事務は、どの部局でも限られた定員配置の条件下でご苦労されていると思います。私の知る限り、浜松キャンパスでは、前期・後期の授業開始時期には事務職員だけではパワー不足のところを、教職員のパートナーシップを発揮して、教務委員や教養科目部会委員をはじめとする教員が交替で1週間程度講義棟の出入り口にデスクを並べて受講上の何らかの問題を抱えている学生に対して丁寧に対応しています。

もちろんそれで良しとするのではなく、職員については研修制度も更に充実させ、学生からも高い評価を受けることのできるサービス力の向上を図っていきたいと考えます。

2. 職員が意見を出せるシステムの構築について

抱負発表会のときに申し上げようと思っておりませんが、静岡大学の全学生・教職員が一体感を感じられる大学づくりを目指しています。これを、“Toward the Unified University”と訴えるつもりでいます。すなわち、静岡大学が何をしているのか、またこれから何をしようとしているのか、ということに関する情報を

教職員でできるだけ共有し、目指すべき方向に向かって共に歩んで行きたいということです。このような情報共有に基づく一体感を目指す上で、現場の教職員からの意見を広く聴取することは非常に重要なことと認識しています。教職員が意見を出しやすい環境を作ると共に、学長・理事が積極的に現場に足を運ぶよう、努めてゆきたいと思っています。

3. 職員の待遇改善について

大学の職員（主に事務職員、技術職員）が、他省庁の国家公務員に比べ、約15パーセントも給与水準が低いという指摘に関しては、現状を調査し、そのような状況があるならば是正していききたいと思います。

4. 調整手当について

東西地域調整手当の格差問題については理解しております。この問題については、すでにご存じかと思いますが、10/21、11/18の教育研究評議会の報告にありましたように、今年度若干格差が改善されることになりました。今後とも是正に向けて努力をしていきたいと思っています。

5. 3年雇い止めについて

この問題については、「静岡大学教職員組合学長選考アンケートへの回答」において次のように私の見解をお示ししてあります。



佐藤 誠二

「次期学長への手紙」へのお返事

「次期学長への手紙」拝読させていただきました。10通のお手紙それぞれが現場の痛みと大学運営と大学の将来に対する切実なご要望やご意見を示すものであると思われました。

本来ならば、お手紙一通ずつに、個別に返事すべきかも知れませんが、共通する内容もあり、また、文面だけでは事情が良く飲み込めないところもありましたので、わたくしなりに、ご指摘の内容を整理して回答することで、お返事に代えることをご容赦いただければ幸いです。

10通のお手紙について、ご指摘ないしご要望の内容をわたくしなりに汲み取って整理しますとつぎのような論点に集約できるのではないかと考えております。

既に静岡大学でも、3人に一人が非正規職員によって担われている現状であり、非正規職員への処遇は大学の管理運営上重要な課題となっています。本年度より、非正規職員から正規職員に転換できる道は開かれましたが、なおその道は開かれたばかりの細いルートです。能力、意欲のある非正規職員を正規職員として迎える方法については引き続き検討をしていきたいと考えます。

3年雇い止め一律適用の撤廃については、非正規職員の比重がこれほど高くなった現在、3年雇用でようやく業務に熟練した人材を離職させ、新たに雇用された人材の教育を繰り返すのは、合理性、効率性の観点からみれば問題を含んでいます。上記の正規職員化の方向とあわせて、この問題への対応策を総合的に考えたいと思います。

おわりに

大学の執行部でも、教職員組合でも、静岡大学の全教職員の思いは、「輝く静岡大学たれ」という点では完全に一致しているものと信じています。静岡大学で学ぶ学生と静岡大学を取り巻く社会に信頼される存在でありたい、そうなることによって静岡大学に関わる皆が職場でも家庭でも充足した生活を送りたい。全教職員がこのような思いを共有していると実感できるような職場としてゆきたいと思っております。

1. 開かれた大学として、現場の教職員とのコミュニケーションをきちんととり、現場の意見を聞く耳を絶えず持ち、また、問題が生じている場合にただちにその問題を解消するように努めること（2通目、3通目、8通目の手紙）
2. 学術研究府の長として理系、文系に関わらず広く学術領域の多様な価値を理解し、また、高等教育機関の長として21世紀の人材育成と科学技術の発展に資する教育研究を展開するという大学人のリーダーとしての確固たる信念と自覚を持つこと（6通目、8通目の手紙）
3. 諸手当等の教職員の待遇改善を図り、とくに調整手当に代表される東西地区の待遇面の格差を是正することに努めること（2通目、4通目、5通目、9通目の手紙）
4. 非正規、非常勤の職員の待遇面の改善、とくに雇用の継続についての条件の緩和に努めること（10通目の手紙）

5. 人件費削減による教員数の減少が影響を及ぼしている教育の実施体制、とくに教養教育の実施体制を整備すること、並びに学生の就学や学生生活に対する支援のあり方、環境の改善に努めること（1通目、6通目の手紙）
6. 大学の教育研究の再編計画、予算配分とくに学長裁量経費の使途、学長管理定員枠の利用方針などの事項について、積極的な情報開示を行い大学運営のより透明化を図ること、また、研究支援等も含む各種の情報提供にあたって、部局だけでなくセンター等の教職員に対して公平な取り扱いをすること（2通目、4通目、7通目の手紙）
7. 教育研究の重点課題、学部・学科等の再編、近隣大学との統合、学生定員の確保あるいは縮小、入試対策、登用人事などについての次期中期計画における基本方針を構成員にわかりやすく示すこと（4通目、5通目の手紙）

お手紙の本意がうまく伝わっていないとお叱りを受けるかも知れませんが、上のように纏めることができるとすれば、それら諸点については、わたくしはそのすべてが大学運営上、重要なことであり、できうる限り、実行すべきことだと思っています。そうしたわたくしの所信については、教職員組合の「学長適任候補者アンケート回答」において、既にお示したところでもあります。お読みいただければ幸いです。

ただ、お手紙の全般にわたって感じられたことは、これまで、学長と教職員の皆さんとの間にコミュニケーションがかなり不足してきたのではないのかと言うことです。企画調整会議や教育研究評議会の全学会議において、大学の運営について一定程度の資料や情報が示されていても、それらの内容が教授会等を通じてどの程度、現場の教職員の皆さんに伝わっているのかというと、お手紙の内容からそうでないことを改めて実感いたしました。とくに教授会に参加しない事務職員の皆さんには情報経路が閉ざされており、ほとんど伝わっていないように思われます。そのことについて、かねてより、わたくし自身も懸念していたところでした。

わたくしは、「学長適任候補者調書」並びに先の「学長適任候補者アンケート回答」において、つぎのように記させていただきました。

「リーダーシップとは、組織構成員との信頼関係を築き、組織構成員を目標実現に向かって熱意を持って協働させる能力であり、そこで重要なのは、リーダーの意思をトップダウンで組織構成員に伝え意思疎通をはかるコミュニケーションでなく、上から下、下から上への情報の相互通行により相互の意思疎通、相互理

解を図るという意味でのコミュニケーション経路を構築することだと考えている。」

こうしたわたくしの思想に立脚すれば、皆さんのご要望に応えるうえで、今後、なによりも必要なのは、学長が直接、教職員の皆さんに対して自らの考えや所信を伝える場をつくることだと考えています。選考の結果、学長に就任した場合には、「学長通信」「学長企画室通信」などで定期的にメール配信し、学長および役員会が「いま、なにをされているか」「いま、なにを考えているか」について直接、構成員全員に情報提供をしたいと思っています。また、教職員のご意見、ご要望、その他感じていることを直接、ともに語り合う場をつくることも必要だろうと考えています。教職員組合との団体交渉以外に、職種別、職場別の懇談会を半期ないし1年に一度程度は実施したいと思います。たとえば、普段、大学の本部にいるとなかなか触れ合う機会の少ない「技術職員との懇談会」「附属学校園教職員との懇談会」「パート職員との懇談会」などです。もちろん、各部局の教員や部局事務職員の皆さんとのコミュニケーションをとる必要もあります。現場の状況や具体的なお要望はこのような機会を利用して真摯にお聞きし、学長と大学構成員との意思疎通、相互理解が深まることができればと、考えるところです。また、今回いただいたお手紙にありました個別の事柄につきましても、そうしたコミュニケーションのなかで望ましい解決策を探していきたいと思っています。

わたくしも管理職に就く前は静岡大学教職員組合の一員であり、組合活動に長く参加してきたところです。そうした経験からみても、今回いただいた10通のお手紙が、教職員一個人のご意見でなく、静岡大学の構成員のすべてが多かれ少なかれ感じている痛みや不安あるいは不信を代弁するものであり、新学長に対しての期待を込めたメッセージだろうと認識しています。また、そう受け取るべきものと感じています。

わたくしは、「学長適任候補者調書」のなかで、「確かに、財政環境など大学は厳しい現実と直面している。しかし、夢と希望を失っては、大学の未来はないと思う。オバマ（Barack Obama）大統領ではないけれど、静岡大学は、構成員が“The Audacity of Hope（大いなる希望）”を持てる組織であらねばならないと思う。」と述べました。静岡大学の教職員の皆さんが、まさに夢と希望そして熱意を持って共に働くことのできる環境を整えることができるように努力したいと考えるところです。

