

静岡大学教職員 各位
附属学校園教職員 各位

学長適任候補者公開質問状への回答について

静岡大学教職員組合執行委員長 花方寿行

静岡大学教職員組合は、学長適任者意向投票にあたり、静岡大学および附属学校の全教職員の投票行動の決定に資することを願って、候補者に公開質問状を送り、回答を要請しました。

学長選考は静岡大学のリーダーを選出することであり、このリーダーの資質により、静岡大学の将来、大学・附属学校に勤務する教職員の職務、生活のあり方、更には、教育研究機関としての教育・研究およびそれらを支える業務の内容は大きく影響されます。静岡大学を働きやすく、また働きがいのある、社会の評価が高い大学とするのはひとえに学長の責任であり、学長はそのための能力・資質をもたねばなりません。

特に今回選ばれる学長は、現在焦眉の問題である浜松医科大学との統合・再編の進め方や、コロナ禍を受けての大学の安全衛生やオンライン授業、事務負担増加の問題など、教職員の現在及び今後の業務と生活に直接大きく関わる様々な課題に対応していくことになります。最終的には学長選考会議によって学長が決定されるとはいえ、教職員の立場からみてより今後を託すのにふさわしい人物がどなたなのかを判断し、投票結果を通して学長選考会議に向けて教職員ひとりひとりの意見を表明することは、きわめて重要な民主的プロセスになります。

静岡大学教職員組合が学長適任候補者意向投票に関わる理由の第一は、比較的「経営者」的立場から候補者が判断される抱負発表会とは別に、「労働者」である教職員の立場から候補者の考えを聞き、それを意向投票の判断材料としてみなさまに提供することが望ましいと考えるからです。そして第二に、自らの組織のリーダーを選ぶことに、教職員が関与するという機会を活かし、大学経営、運営における民主的な手続を維持し、更に向上させたいと願っているからです。

以上の理由により、静岡大学教職員組合は候補者の方々に公開質問状への回答をお願いしました。ここにその回答を静岡大学の全教職員の皆さんに配布いたします。回答は決められた様式に則り各候補者が作成し、教職員組合にご返送いただいたものを、そのまま以下に貼り付けてあります。

学長適任候補者意向投票は、静岡大学に勤務する、わたしたち教職員全員の将来を左右する重要な投票です。みなさんの明確な意思を示すために、本回答をご参考の上、積極的に意向投票に参加されますよう、よろしくお願ひします。

最後に、法人化後の教職員組合の役割はますます大きくなっております。「あなたも静岡大学教職員組合に加入し、一緒に働きやすい職場を実現させましょう！ 組合が、そして組合だけがあなたの利益を守ります。」

適任候補者一覧（五十音順）

川田 善正
日詰 一幸

1. 静岡大学の発展に向けて、今後どのような大学運営・経営をしようと考えていますか。あなたのリーダーシップ観にも触れながらお答えください。
2. 静岡大学と浜松医科大学との大学再編に関して、今後どのように対応されますか。あなたの現状認識にも触れながらお答えください。
3. 今年度のパンデミック（新型コロナウイルス）の対応から得ることができた知見を、今後の学生支援や学生指導（講義の在り方等含む）の改善において、どう生かしていこうと考えていますか。またその知見を、教職員の労務の在り方の改善において、どう生かしていこうと考えていますか。現在の静岡大学の対応の評価すべき点や改善すべきと思われる点についても具体的に触れながらお答えください。
4. 常勤・非常勤職員の待遇改善、労働環境の改善策（業務量に見合った人員の適切な配置や、必要に応じた適切な常勤職員の雇用、不必要な雇止めの廃止と常勤への転換、長時間労働等の防止、不要な残業が発生しない会議時間の設定等）について、あなたの考えを具体的に述べてください。同じくいわゆる秘密主義が蔓延することのない職場環境づくり（会議資料等の透明性の確保や、組織内での適切な共有の在り方）についてもお答えください。
5. 教職員（附属学校園含む）の人事、特に学部・大学院以外の機関に所属する（とくに学部・大学院主担当ではない）教員・研究者を、これからの大学の研究教育体制においてどのように位置づけ生かしていくかについて、あなたのお考えをお答えください。その際に、雇用形態や任期をどのように決定するか、給与や任期にかかわる業績評価をどのように行うべきと考えているかについてもお答えください。
6. 大学と静岡大学教職員組合との関係について、お考えを伺います。これまで学長と組合の間においては、組合活動に関する『静岡大学三原則（「学長が組合に確約した三原則」）』の確認と、労働協約（「労使関係の基本に関する労働協約」「組合活動に関する労働協約」「団体に関する労働協約」）が締結されてきました。もしあなたが学長として選出された場合には、これまでの同等の“三原則”の確認や“労働協約”の締結を組合側と行う用意があるかどうかをお答えください。
7. 意向投票について、お考えを伺います。次期学長選考においては、「学内教職員による意向投票を参考にされる」とされていますが、このことは「意向投票の結果が、最終的に覆される可能性がある」ことも暗示しています。教職員組合としては、知の共同体としての大学のトップの選考は、学内教職員の民主的議論と支持の上に行われるべきと考えますが、「意向投票の結果が、最終的に覆される可能性がある」という現行の制度について、候補者のあなたはどのような評価をしていますか。あなたの考えを述べてください。

川田善正（かわた よしまさ）

この度は、学長適任候補者としてご推薦いただき、大変光栄であるとともに、その責任の大きさに身が引き締まる思いがします。私は、静岡大学の基本理念「自由啓発」を重視し、構成員一人一人の個性を尊重しつつ、本学を知之拠点として、魅力と活気ある大学としたいと考えています。また「未来創成」の理念に則って、構成員の言葉に丁寧に耳を傾けながら、静岡キャンパスと浜松キャンパス双方の連携と発展を推進したいと考えています。教職員の皆様のご支援、ご協力をお願い申し上げます。

次の通りいただきましたご質問に回答させていただきます。

1. 静岡大学の発展に向けて、今後どのような大学運営・経営をしようと考えていますか。あなたのリーダーシップ観にも触れながらお答えください。

学長のリーダーシップとしてもっとも重要なことは、大学の教職員、学生さんが意欲と自信を持って働くまたは勉強できる環境を構築することにあると思います。静岡大学の知之拠点としての実体は、大学の建物や組織、これまでの実績や伝統などではなく、大学を構成する学生、教職員一人一人にあると考えます。構成員の皆さんの活躍や成果が静岡大学の輝きや社会的評価を決めていくものと思います。したがって、構成員一人一人が明るく、活気があり、自由に発言できる環境を構築し、皆さんがその力をいかに発揮できるように全力でバックアップするとともに、そのための環境を整備し、皆さんのモチベーションを高めていただくように努めることが学長に求められる最も重要な点だと思います。

もちろん大学全体の方向性、重点事項などは学長のリーダーシップと責任をもって決定することは重要です。その一方で、全てを学長が判断することは難しく、またその必要もないと思います。現場に近い方、事情をよく知っておられる方々と議論し、現場の方を信頼してお任せすることや自分の意見を修正することのできる懐の深さも学長に求められると思います。これらの点は、通常のリーダーシップとしての考え方とは異なるかもしれませんが、私としましては学長に求められる能力だと思います。

大学運営・経営に関しましては、次の三つの基本方針で進めます。

(1) 教育と研究への回帰について

大学において最も重要なことは、魅力的な「教育と研究」を実施し、社会で活躍できる人材を育成することであり、この原点に回帰することが必要だと思っています。この点につきましては、推薦の際に提出させていただきました「静岡大学長候補者推薦調書」の学長候補者の推薦書に添付します「学長候補者(被推薦者)の所信と大学運営の抱負」にも記述させていただきました。

現在、大学には地域連携、社会連携・産学連携、国際連携などが求められ、教職員の皆様には多様かつ多くの業務が発生し、対応にご苦勞をされているのではないかと危惧します。もう一度、原点に回帰し、「教育と研究」を通して人材育成を行うことが大学の最も重要な使命であることを再確認して「教育と研究」を中心に据え、その中で地域連携、社会連携・産学連携、国際連携を進め、学生のアクティブラーニングおよびPBL(Project Based Learning)を進めていくことが重要だと思っています。学術分野としての人文社会科学、教育学、理学、情報学、工学、農学の重要性を学生に伝えるとともに、学問を尊び、幅広く多様な見識を身につけたSTEAM人材を育成したいと考えます。

(2) 魅力と活気にあふれる大学

二つ目は、静岡大学を「魅力ある大学、活気ある大学」にしたいと思っています。このような静岡大学を

実現するために、次の4つの項目に絞って議論をはじめたいと考えています。①入試対策、②学生の満足度向上、③教職員の満足度の向上、④負担の軽減・運營業務の省力化です。

① 入試対策について

静岡大学が高校生から必要とされる大学、学んでみたいと思う大学であれば、大学としての存在意義を確立できます。高校生、社会人の入学生から選んでいただける大学であれば、静岡大学の価値が上がるとともに、教職員の活力にも繋がると思います。高校生に静岡大学の良さをアピールするために、高大連携の強化や、役員等による高校訪問などを積極的に行いたいと思います。また学士一修士課程の連携強化を行うとともに、修士一博士の5年一貫教育の導入をすすめ、研究力と実践力を兼ね備えた人材育成を進めたいと思います。

② 学生の満足度向上について

学生に対して質の高い教育、研究指導を行なうことによって、静岡大学に入学してよかった、静岡大学で学んでよかったと思ってもらえることが必要と思います。そのために、教育の質保証をより進め、実力のある学生を育成することが重要と思います。また学生たちの卒業後の進路に向けての就職支援、キャリア支援を充実させ、課外活動や海外留学といった学生支援にも力を入れたいと思います。大学生の4年間は人生においても重要かつ充実した時間と思いますので、その期間を有意義で価値の高いものにしてもらう必要があると思います。静岡大学の卒業生が社会で活躍していただけることによって、教育機関、研究機関としての地位が確立できるものと思います。

③ 教職員の満足度の向上について

教員の皆様は、さまざまな雑務、会議等に多くの時間をとられ、研究や教育に割くべき時間を犠牲にしているという現状にあるのではないかと思います。また事務職員の方は、少ない人数で多くの業務を担当され、さまざまな事務処理に忙殺されていることと思います。このような状況を改善するために、教員および事務職員の方がお互いに協力し、無駄な部分をなくして研究と教育の時間が確保できる体制にし、研究と教育を強化することが重要と考えます。そして、活気があり、自由な雰囲気でお互いに協力や議論ができる明るく楽しい大学にしたいと思います。その中で、教職員の皆様のワークライフバランスに配慮した環境整備を進めたいと思います。育児や介護を抱えた教職員のニーズもふまえ、業務負担の実態を把握したうえで、働き方改革に取り組みたいと思います。

④ 負担の軽減・運營業務の省力化

大学全体の予算の削減に伴い、どうしてもコストを削らなければならない状況の中で、これまでと同じやり方を続けようとするれば、どこかに歪や無理が生じます。人員が削減され、予算が削減されている現状では、無駄な手続き、無駄な書類は大胆に整理する必要があると思います。昔からの習慣でとか、なんとなく書類に記載されている項目で、皆さんの時間が無駄に使用されていると思います。本当に必要な項目のみに簡素化・効率化することにより、皆さんの時間を大切に研究および教育に注力できる体制にすることが重要と思います。

(3) ニーズと実力について

大学が組織として永続するためには、社会で必要とされるニーズを的確に捉えること、それらの期待に応えるための実力を身につけることが重要だと思います。もちろん、本学の理念と伝統に基づいた変わることのない個性も重要ですが、それが独りよがりとならないようにバランス感覚をもって対応することも求められると思います。それらのニーズに応えることのできる実力を身につけることが非常に重要であると考えます。このためには、地元自治体との連携強化、地元教育界および産業界との連携強化、グローバル化を促進します。

2. 静岡大学と浜松医科大学との大学再編に関して、今後どのように対応されますか。あなたの現状認識にも触れながらお答えください。

静岡大学と浜松医科大学との大学再編に関しましては、本学の機関決定に基づいて進める必要があると考えています。静岡大学の10年後、20年後の将来考えたときに、法人統合によって浜松医科大学を同じ法人組織の一員として迎え入れ、医学・看護学の教育研究との連携を強化していくことは重要な意義があると思います。超高齢社会における医療、福祉の充実、現在のような感染症の蔓延の危険性などの観点から、今後、医学・看護学分野の教育研究の重要性は増してくるものと思います。医学・看護学における現場の課題を知り、その解決に向けた教育と研究を実施していくことが、静岡大学における新しい展開を生み出す核になるものと期待しています。また医学・看護学系の学部の協力がなく実施できない制限も多く、浜松地区大学における医工連携を強力に実施していくことが難しいと思います。浜松地区の連携は、静岡地区の大学にとっても医学・看護分野との連携による文教医融合、理農医融合という大きな可能性を生み出し、静岡地区の大学の将来構想において重要な意味を持つものと考えます。

また、昨年3月に統合・再編を本学として機関決定を行い、静岡大学と浜松医科大学の両機関の合意書として学内外に公表したうえで文科省や浜松医科大学との調整を進めている事項ですので、これからの静岡大学の将来構想上の重要性はもちろんのこと、法人統合による財政基盤の強化、組織としての社会的責任と社会的信用、大学の自主性の確保、文部科学省や他大学等の学外機関との良好な信頼関係の維持の必要性などの観点からも、積極的に進めていく必要があると考えています。大学再編によって静岡地区と浜松地区の二つの大学とはなりますが、静岡キャンパスと浜松キャンパスがこれまで培ってきた強固な連携と協力関係は少しも損なわれるものではないと思います。つまり、これまでの①静岡キャンパスと浜松キャンパスとの強固な連携を維持し、②浜松医科大学と浜松キャンパスとの連携を通して、③静岡キャンパスと浜松医科大学との強力な連携が醸成されることを目指したいと思います（図1）。

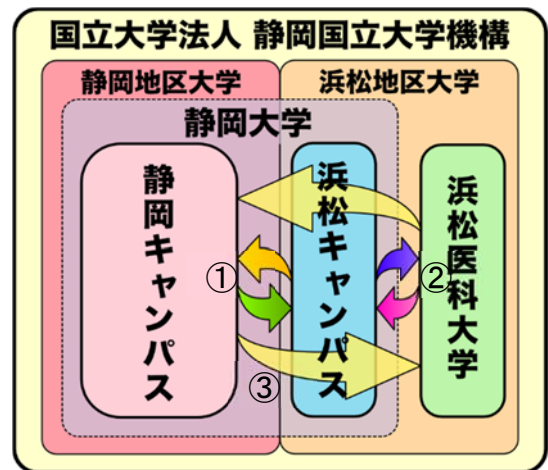


図1. 大学再編に伴う連携体制

その一方で、未だ合意形成が十分でない、説明が不足している、静岡大学の将来に不安を感じるなどのご指摘があることは承知しております。今回の法人統合・大学再編は、70年にわたる静岡大学の歴史において大きな変革であり、不安を感じられる方、将来を心配される方がおられるのは自然なことだと思います。ただ、昨年3月の教育研究評議会において機関決定した際に、採決によって決めることを強く主張された方々が採決の結果を尊重されておられないことは残念に思います。ここまで議論が進んだ大学再編を白紙に戻す、議論を停止してしまうことは、大学間およびキャンパス間の分断をより深めることになると思います。浜松医科大学との信頼関係は全く失われてしまいますし、再編に向けて努力を重ねてきた方々の反発を招き、これまでの静岡大学としての培ってきた一体感、社会的信用、文部科学省等の学外機関との良好な関係に大きなダメージを与えることになってしまうと思います。

両キャンパスで力を合わせて魅力ある大学法人とするために、両キャンパスの一体感を醸成するための仕組みづくり、教育研究体制の構築など、もう少し時間をかけて相互理解を深めさせていただき、構成員の皆様への十分な説明、合意形成を行なっていく必要があると考えています。新しいことに挑戦す

るために、一人一人が将来の大学像を思い描いて、それに対して何ができるのかについて一緒に考えていきたいと思います。

3. 今年度のパンデミック（新型コロナウイルス）の対応から得ることができた知見を、今後の学生支援や学生指導（講義の在り方等含む）の改善において、どう生かしていこうと考えていますか。またその知見を、教職員の労務の在り方の改善において、どう生かしていこうと考えていますか。現在の静岡大学の対応の評価すべき点や改善すべきと思われる点についても具体的に触れながらお答えください。

新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、授業の実施方法、予防対策の実施、学生支援のための活動、大学行事、などさまざまな面で新しい対応が求められ、これまでとは異なる方法での実施方法となり、学生、教職員など全ての方に大きな負担になったものと思います。そのような状況の中で、皆様のごアイデア、ご努力により大きな混乱を来さずに、これまで対応できたことは、本学の学生および教職員の対応力の高さ、一丸となって課題に取り組む姿勢などが明確に示されたものとして、まずは皆様のご尽力、ご努力に感謝申し上げたいと思います。ぜひ、今後もこれらの協力体制を維持し、さまざまなアイデアと実行力を持って、この状況を乗り切っていきたいと思います。

新型コロナウイルス感染症予防のため、対面授業の実施が難しくなり、オンライン教育の導入が一気に進みました。それに合わせてオンライン教育の利点、課題なども明らかになってきたと思います。学生アンケートの結果を拝見しますと、ビデオ動画での説明は途中で停止したり、繰り返し再生できたりするので、自分のペースで進めることができるなど肯定的な意見も多く見られる一方で、動画中でどこを説明しているかわかりにくい、その場で質問して疑問点を解消することができないなどの問題も指摘されています。また教材の作り方に対する問題点の指摘、各授業の課題が多すぎるなどの指摘がありますので、今後、教材の作り方や学生さんのモチベーションを上げるための方策等を共有してスキルアップしていく必要があると思います。

さらに、オンライン教育の学習効果の検証も慎重かつ丁寧に実施しないといけないと思います。対面式の授業と比較して、教育効果がどの程度であったか、学習状況はどのようなものであったかを検証し、オンライン教育の有効性と課題を明確にする必要があると思います。それらの検証を経ることによって、これまでの対面式の授業とオンライン授業をどう融合して学習効果を向上させるかについて議論することが必要であると思います。

今回、授業のオンライン化が進み、学生は大学に通学せずとも自宅で授業が受けられる状況になっており、県外で授業を受ける学生も散見されています。このような状況の中で、新入生の多くが、これまでは教育や研究の場で意識することなく学生や教職員等とのコミュニケーション等を通して形成されていたであろう「静大生のアイデンティティ」を確立することに苦慮していることは容易に想像できます。今後、静大生のアイデンティティをどのように醸成するかということは大学に突きつけられた大きな課題になってくるものと思います。特徴のある「教育と研究」を通して、静岡大学のアイデンティティを積極的に確立する必要があると思います。

新型コロナウイルス感染症の予防のため、緊急事態宣言が発令され、本学でも政府による在宅勤務の要請に呼応する形で教職員の在宅勤務が実施されました。「在宅勤務」の制度については、本来、「就業規則」に規定することが望ましいと考えますが、今回の対応では内部の事務処理ルールを作るとともに、学長名で通知をすることにより応急措置的に在宅勤務の運用を始め、就業規則の改正は行っていません。

在宅勤務の制度は、新型コロナウイルス感染症対策に限らず、さまざまな事情を抱える教職員にとって有益な側面も多く、在宅勤務制度を効果的に活用することにより、持続可能で生産的なワークライフバランスを実現できる面もあると思います。

その一方で、「在宅勤務」については、

- ・労働時間の管理（例：長時間労働につながりやすい）
- ・労働者の安全確保（例：体調不良でも働いてしまう）
- ・労災問題（例：自宅内での事故等の労災適用の可否）

など、解決すべき問題が多数あると思います。また、学生の教務データやシンクライアントのデータに学外からアクセスするための設備投資が必要であり、セキュリティ上のリスクが格段に高まる点も大きな課題になると思います。今後、さまざまな観点からの丁寧かつ慎重な議論を行っていく必要があると思います。

4. 常勤・非常勤職員の待遇改善、労働環境の改善策（業務量に見合った人員の適切な配置や、必要に応じた適切な常勤職員の雇用、不必要な雇止めの廃止と常勤への転換、長時間労働等の防止、不要な残業が発生しない会議時間の設定等）について、あなたの考えを具体的に述べてください。同じくいわゆる秘密主義が蔓延することのない職場環境づくり（会議資料等の透明性の確保や、組織内での適切な共有の在り方）についてもお答えください。

現在、多くの職場で非常勤職員の方が働いておられ、大学の運営業務を担っていただいていると思います。常勤・非常勤職員の方々の全体的な待遇・環境の改善については、ニーズ調査等を踏まえつつ、組織的な改革が必要であると思います。特定の部署や個人に業務が集中したりすることないように、不断に業務内容を精査し、適切な配置を検討することが必要だと思います。また、時期によって仕事量が異なるような場合は、それに応じて人員配置を柔軟に変更するなどの体制を検討する必要があると思います。また会議時間等は、可能な限り短時間での設定、業務の省力化を行うとともに、就業時間内に終了し、不要な残業等が発生しない体制は必須であると考えます。

非常勤職員の方の雇用更新を全員5年に制限することは、各個人の職務内容、能力等において不適切な場合もあると思います。他大学の事例なども参照しながら、法律上の課題、大学予算、職務内容なども考慮して柔軟な体制を検討したいと思います。

また本学には、「苦情処理制度」がありますので、それらの制度を活用できる体制を整備することが必要であると思います。ハラスメント行為においても教職員の職場環境の悪化に直結する重要な問題でありますので、管理職向けの研修を充実化させて、管理職の方々に良好な労働環境・職場環境を築くスキルを修得していただくことも必要であると考えています。これらの体制を整備することにより、教職員の方々が明るく、意欲を持って働くことのできるオープンな環境を整備したいと思います。

5. 教職員（附属学校園含む）の人事、特に学部・大学院以外の機関に所属する（とくに学部・大学院主担当ではない）教員・研究者を、これからの大学の研究教育体制においてどのように位置づけ生かしていくかについて、あなたのお考えをお答えください。その際に、雇用形態や任期をどのように決定するか、給与や任期にかかわる業績評価をどのように行うべきと考えているかについてもお答えください。

現在、大学には地域の教育研究の拠点として、地域自治体、地域産業界、地域教育界などのさまざまな要望が寄せられているとともに、文理横断的・異分野融合的な知識、グローバルな視野からの見識を持つ人材の育成が求められていると思います。これらの要望に応えるためには、学部や大学院の枠を超えた融合が必要であり、柔軟な教育体制の整備が必要であると考えます。そのような状況の中において、学部・大学院等以外に所属されておられる教員・研究者の方々の重要性は増してくるものと思います。特に大学再編後は学部・大学院の枠を超えた融合と強力な連携を目指していくべきであると思いますので、それらの体制を構築する中心となって活躍していただきたいと思います。

業績評価につきましては、これまでも教育業務、研究業務、社会連携業務、国際連携業務、大学運営業務を各先生のご環境に合わせた評価を実施してきていると思います。これらの評価方法の検証・見直しを行いつつ、どのような立場の方でも正当な評価が得られる体制を構築する必要があると思います。

附属学校園に関しましては、これまでと同様に位置づけ、教育学部の全面的な支援の下に附属学校園の運営を行っていきたいと思います。またコロナウイルス禍の下で、とくに必要とされる ICT 教育に対する両キャンパスからの全学的支援を強化するなど、大学との連携を強化したいと思います。

6. 大学と静岡大学教職員組合との関係について、お考えを伺います。これまで学長と組合の間においては、組合活動に関する『静岡大学三原則(「学長が組合に確約した三原則」)』の確認と、労働協約(「労使関係の基本に関する労働協約」「組合活動に関する労働協約」「団体に関する労働協約」)が締結されてきました。もしあなたが学長として選出された場合には、これまでの同等の“三原則”の確認や“労働協約”の締結を組合側と行う用意があるかどうかをお答えください。

大学と静岡大学教職員組合との関係はこれまでと同様な関係を維持しつつ、より良好な関係を構築するための努力をしていきたいと思います。「静岡大学三原則」につきましては引き続き確認したいと考えています。また労働協約につきましても、これまでと同様の姿勢で臨みたいと思いますので、同様の協定に同意するつもりです。

7. 意向投票について、お考えを伺います。次期学長選考においては、「学内教職員による意向投票を参考にされる」とされていますが、このことは「意向投票の結果が、最終的に覆される可能性がある」ことも暗示しています。教職員組合としては、知の共同体としての大学のトップの選考は、学内教職員の民主的議論と支持の上に行われるべきと考えますが、「意向投票の結果が、最終的に覆される可能性がある」という現行の制度について、候補者のあなたはどのような評価をしていますか。あなたの考えを述べてください。

国立大学法人法において学長選考会議が学長選考を行うことが定められている点、本年3月30日に文部科学省、内閣府、国立大学協会から出されました「国立大学法人ガバナンス・コード」において、学長選考会議は「国立大学法人法等の規定に則り、意向投票によることなく、自らの権限と責任において慎重かつ必要な議論を尽くし、適正に選考を行い・・・」という原則が示されている点などから、学長選考会議に最終判断をお任せすることは正当であると考えます。合わせて学長選考会議には、「基準、選考結果、選考過程及び選考理由を公表しなければならない」との原則も示されておりますので、「意向投票の結果が、最終的に覆される可能性がある」点については、相応の説明が求められますので正当なものと思います。

日誌一幸

1. 静岡大学の発展に向けて、今後どのような大学運営・経営をしようと考えていますか。あなたのリーダーシップ観にも触れながらお答えください。

静岡大学は1949年6月1日に開学以来70年を超える歴史を誇り、静岡県内における有力大学としての地位を保持しています。そして、本学はこれまで静岡県内の均等ある発展のために貢献してきました。そのような取り組みは今後も継続する必要がありますが、現代における大きな社会変動の中にあっても、社会の変化に柔軟に対応し、多様性と創造性に富む「知の拠点」として、これからも静岡県内ばかりでなく、国内外からも一目置かれる存在となることが大切です。今後の大学運営・経営において、静岡大学は「地域貢献型大学」であることを明らかにしていますが、世界と伍する実力を兼ね備えた大学に発展しなければなりません。そのためには、世界水準の研究とそれをもとにした質の高い教育を実現することが求められます。それを実現するために必要な取り組みを先頭に立って進めていきます。その際、私は教職員や学生との「対話」を重視したいと考えています。そのような、対話の中から信頼関係や相互理解を深めることができるはずです。

また、静岡大学がさらに発展していくためには、「共創力」も大切です。つまり、本学が地域のステークホルダーとつながり、ともに持てる資源を出し合い、新たな価値を作り上げていくことが求められます。そのような枠組みの中核に本学が位置することが大切であると考えています。今日、地域が抱える様々な地域課題は複雑化、多様化しており、そのような課題解決には「知の拠点」である大学の力が極めて重要になります。課題解決にあたり、本学が今日まで総合大学として培ってきた教育研究力を駆使し、地域の行政や企業と結びつき連携することにより、日本ばかりでなく世界にとどろく優れた解決策を導き出すことが可能になるはずです。本学がまさにそのような枠組みの先頭に立ち、行政や企業と連携をしていくことが大切です。私自身はこれまで長い間、静岡県ばかりでなく他県や県内外の市、町での審議会や委員会での仕事を果たしてきました。このような経験を通じて、社会課題解決の枠組みをどのように構築することができるのか、多数の経験を積んできました。本学が、地域において「共創力」を発揮し、新たな課題解決の枠組みを構築する際には、私自身が築いてきたネットワークを活かして先頭を走っていきたいと考えています。

私自身が静岡大学の先頭に立つリーダーとしてぜひ心掛けたいと考えていることは、教職員、学生の一人一人にまなざしを注ぐことであり、一人一人が持つ個の力を可能な限り引き出すという視点を持つことだと考えています。そして、本学教職員の一人一人が大学運営・経営の主人公となれるような環境を構築していくことも大切です。日本社会はこれから人口減少をはじめ、縮小均衡の時代に入っていく可能性があります。そのような時代に大学としての活力を維持し、優れた研究成果を世に出し、さらに「総合知」を身につけた学生を育成していくためには、学長一人だけでは何もできないと考えています。まさに静岡大学に勤務する教職員が一丸となり、一つのチームになってこれから向かえることになる困難の多い時代を乗り切っていかなければなりません。私自身は、本学に勤務する一人一人の教職員がその持てる力をいかに発揮し、静岡大学に勤務する喜びを一層確かなものとするような大学運営・経営を心掛けていきます。

2. 静岡大学と浜松医科大学との大学再編に関して、今後どのように対応されますか。あなたの現状認識にも触れながらお答えください。

静岡大学と浜松医科大学との法人等統合・大学再編については、大学としての方向性が決定したとされていますが、私自身は学内での十分な熟議を経た上での決定ではないと考えています。そのため、今後の方向性については、教職員だけではなく学生もまじえ、十分な対話を通して検討する必要があります。そして、国の施行通知（「学校教育法等の一部を改正する法律等の施行について（通知）令和元年7月12日」）の留意事項にも記されているように、一法人複数大学という制度を活用するにあたっては、「地元自治体等の関係者の理解を十分に得て進めること」が必要です。そうでなければ、国（文科省）は法案改正の手続き（国立大学法人法別表改正）を進めることが難しいという認識の下にあると理解をしています。

国の財源を充てて運営されている国立大学は、まさに地域の公共財としての性格をもち、地域社会に対しても一定の責任を有していることは誰もが認識するところです。したがって、大学としての方向性を地域の人々が十分理解を得ることができるよう丁寧な説明をしていくことも大切です。私自身は、これまで地域の人々との対話が十分ではなかったと感じています。今回の法人統合・大学再編は静岡大学の長い歴史を大きく変えることとなりますので、それだからこそ本学の教職員や学生だけでなく、地域の声にも耳を傾けていくことが重要だと考えています。

今後の方向性を検討するにあたっては、現在の静岡大学から工学部と情報学部を切り離し、浜松医科大学と一緒に新たな大学をつくるという考え方に対し、それとは異なる形もあるのではないかとこのことを検討することが大切であると考えています。これまでは、医学部を持つ大学法人になることが優先され、そのような法人における「大学の形」をどうするのかという再編に関する議論が中心でした。しかし、より優先しなければならない検討は、今後18歳人口が急減期に入り、大学間競争が一層厳しくなるような時代の中で、静岡大学と浜松医科大学がさらに発展・飛躍するために、どうしなければならないのかということを実際に議論する必要があるのではないかとこのことです。その際、「大学の形」をどうするのかという議論の前に、双方の大学がこれまでの歴史の中で培ってきた教育研究のストックを評価・検証するとともに、今後の発展の可能性を機能面から検討し、数ある可能性を比較考量する中で、両大学の教職員、学生が理解を示せる形を見つける努力をしていかなければならないはずです。

双方の大学の発展の可能性を機能面から検討する際、これまで浜松キャンパスと浜松医科大学の連携については、「医工連携」の強化が目指されていますが、それは確かに地域の関心と興味をひく取り組みだと思います。しかし、両大学の連携を考える場合には、それだけではないはずです。浜松キャンパスや浜松医科大学のこれまでの教育研究成果を掛け合わせるにより、情報と医学の連携をはじめ豊かな可能性を見出すことができると考えています。また、静岡キャンパスと浜松キャンパスの連携については、これまで十分な連携がなされていないという見方がありましたが、私はそのようには受け止めていません。例えば、グリーン科学技術研究所は、まさに工学部、情報学部、理学部、農学部に所属する教員の連携の中で多くの研究成果を世に出してきました。このような取り組みは今後も発展のポテンシャルが極めて高いと思いますし、現代社会が期待する「デジタル・トランスフォーメーション（DX）」については、情報学部、工学部、教育学部、人文社会科学部の連携の中で新たな発展の可能性を見出すことが可能となります。さらに、静岡キャンパスと浜松医科大学との連携についても多くの可能性が秘められています。例えば、現在日本が直面している超高齢社会を総合的に研究する領域を開拓することも取り組みとして考えられます。その場合には、医学、理学、農学、教育、人文社会科学の研究成果の

掛け合わせによりかなり洗練された取り組みに発展する可能性があるはずです。そして、そこに工学部や情報学部、さらに近隣の大学の薬学や食品栄養科学との連携が実現すれば、大規模な超高齢社会総合研究拠点が構築されることとなります。このように、静岡大学と浜松医科大学が有する双方の大学のポテンシャルをどうすれば高めることができるのかという視点に立ち、再度検討する必要があるというのが私の考えていることです。

このような取り組みは確かに時間が必要です。回り道をしているように感じるかもしれませんが、時間をかけて丁寧に議論をして意思決定をする方が、実は物事が迅速に進むということもあります。本学と浜松医科大学の今後のあり方についてはまさにその良い事例となるはずです。両大学の将来に禍根を残さないためにも丁寧に時間をかけて検討していきたいと考えています。

3. 今年度のパンデミック（新型コロナウイルス）の対応から得ることができた知見を、今後の学生支援や学生指導（講義の在り方等含む）の改善において、どう生かしていこうと考えていますか。またその知見を、教職員の労務の在り方の改善において、どう生かしていこうと考えていますか。現在の静岡大学の対応の評価すべき点や改善すべきと思われる点についても具体的に触れながらお答えください。

昨年度末より発生した「新型コロナウイルス」のパンデミック（世界的大流行）は、本学にも大きな影響をもたらしています。今年度前期の授業実施形態は、基本的には非対面式の授業が行われました。このような授業形態は教員にとっても、また学生にとっても初めてのことでしたので、双方に戸惑いがあったことも確かでした。しかし、教職員の対応力は高かったと評価しています。もちろん、最初からすべてが首尾よく計画され実施されたわけではありませんが、その都度修正を加えて実施されたと受け止めています。

今回の経験で大きかったことは、オンラインを中心とした授業が展開されたことだと思います。これまでオンライン授業については、本学の情報基盤機構から各教員に対して導入のススメがありました。しかし、必要に迫られた取り組みではなく、むしろ個人に委ねられた取り組みであったことから関心のある教員に限られていたように思います。しかし、今回のコロナ禍での取り組みは、まさに必要に迫られたものであったことから、個々の教員の取り組みも前向きかつ熱心なものであったという印象を持っています。現在、前期の授業についてのアンケート調査等の実態把握が行われていますが、学生たちからは非対面授業についての前向きな評価もかなりの程度あると受け止めています。今後は、対面と非対面を組み合わせたハイブリッド型の授業も効果的に取り入れていくことを模索していくことが必要になったと考えています。もちろん、非対面式では十分な効果が上がりにくい科目（実験、実習、演習科目等）もありますので、このような科目の授業の展開については全学で一定の方針を定めていくことが必要とされています。

ただし、今回の経験の中で今後の検討課題として残されていることの一つは、授業におけるオンライン化を進める上で、情報基盤整備が必要であるという点です。本学における授業実施の枠組みにおいては、基本的に双方向型コミュニケーションツール（例えば Zoom、Teams 等）を介した授業の実施が困難な状況でした。そのため、基本的には本学のポータルサイトである「学務情報システム」に資料をアップするオンデマンド型で授業が進められました。今後は、情報基盤整備の推進とそのための方針的担保が必要です。二つ目は、オンラインを通じた授業では、学生たちが自宅での学習が主体となるため、学生間の交流がかなり限定されました。特に、入学間もない1年生への対応はどうであったのか、また2

年生以上の個人として問題を抱える学生への支援はうまくなされたのか、振り返りが必要だと考えています。三点目は、コロナ禍にあってアルバイト収入が減ってしまった学生に対する経済面での支援が十分であったのかも検証することが必要です。静岡大学の約25%程度の学生が親からの仕送りを受けていないという実態があると言われています。そのような学生にとってアルバイトの機会が減ると自身の修学環境が悪化します。今後、大学としてその実態を正確に把握することが求められています。そして、四点目は、このような状況の中で、教職員の在宅勤務も進められましたが、その実態がどうであったのかを検証することも必要です。特に、職員の場合は在宅勤務という形での労務形態がうまくいったのかどうか、そして改善すべき点はどこにあるのかなどを検証し、その結果をこれからの就業環境の改善に生かす取り組みも重要だと考えています。

今回のコロナ禍においては、双方向型コミュニケーションツールを活用した会議の実施などが試みられ、それが一定の効果をもたらすものであることを確認することができました。「ニューノーマル(新常态)」が叫ばれている中で、対面式での会議の形態に大きな変革をもたらすことになったことは確かです。このようなシステムを活用することにより、移動時間や移動費用の削減につながることを確認することができましたので、一層活用の範囲を広げていく取り組みが求められています。

人文社会科学部は全学で唯一夜間主コースがあるため、職員はシフト制を敷いて平日の夜や土曜日の午後も勤務することが求められています。今後、オンラインを活用した非対面式の授業を導入することにより、土曜日を中心に職員の勤務負担を減らすことにつながる可能性も否定できません。このようにオンラインを活用した仕事のスタイルの全学的導入の推進が、本学の全教職員の労務負担の改善に一役買うことになるはずだと考えています。

4. 常勤・非常勤職員の待遇改善、労働環境の改善策（業務量に見合った人員の適切な配置や、必要に応じた適切な常勤職員の雇用、不必要な雇止めの廃止と常勤への転換、長時間労働等の防止、不要な残業が発生しない会議時間の設定等）について、あなたの考えを具体的に述べてください。同じくいわゆる秘密主義が蔓延することのない職場環境づくり（会議資料等の透明性の確保や、組織内での適切な共有の在り方）についてもお答えください。

現在、職員の多忙化は目を覆う状況だと受け止めています。全学における教職員の人件費管理が設定された目標に基づいて進められている現状のもとではありますが、常勤・非常勤職員が働きやすい環境の中で日常業務を推進していくことが大切です。そのためにも、限られた財源の中で待遇改善や労働環境の改善を図る努力を続けていくことが求められています。特に、配属された部署ごとに業務量が異なることから、一度各部署の業務量を正確に把握し、その上に立って、人員の適切な配置がなされているかどうかを検証することが必要だと考えています。このような検証作業を通じて、適切な常勤職員の配置や新たな雇用の必要性などを検討することが大切です。

また、本学の教育研究業務に貢献していただいている非常勤職員の常勤への転換については、すでに採用の制度がありますので、その制度が円滑に機能するように対応していきます。さらに、職員のワークライフバランスを損なうような長時間労働をなくす取り組みが必要です。特に、長時間労働により心身の健康を損ねてしまう職員の姿を、私自身は実体験として持っています。このようなことがないように、職員一人一人の健康管理を進めるため、ストレスチェックや健康診断の受診率を可能な限り向上させ、職員の健康状態の把握に努めるとともに、必要に応じて適切な指導等を行い、健康を損なうことを未然に防止できるような体制整備を推進していきます。とりわけ、長時間労働防止のカギを握るのは、

適切な会議時間の設定だと思えます。従いまして、本学における会議のあり方についても抜本的な見直しが必要だと考えています。そして、会議に際しては、資料等の透明性を高め、組織内で共有して、不適切な秘密主義が蔓延することのない職場環境を教職員一丸となってつくり上げていくことが大切だと考えています。さらに、ICT を活用した業務の効率化にも取り組み、特に常勤職員の多忙化の改善に全力を傾けて取り組んでいきます。

5. 教職員（附属学校園含む）の人事、特に学部・大学院以外の機関に所属する（とくに学部・大学院主担当ではない）教員・研究者を、これからの大学の研究教育体制においてどのように位置づけ生かしていくかについて、あなたのお考えをお答えください。その際に、雇用形態や任期をどのように決定するか、給与や任期にかかわる業績評価をどのように行うべきと考えているかについてもお答えください。

現在、教員は研究組織である領域に所属し、日夜教育研究業務に従事しています。しかし、とりわけ融合グローバル領域に所属する教員については、学部ないし大学院を主担当とする所属がありません。融合グローバル領域に所属する教員は、主に機構やセンターに所属し、本学の教養科目をはじめとする通常授業や国際連携など様々な部門に関わり重要な任務を負っています。

今後、本学における教育研究機能を向上させていくためには、融合グローバル領域に所属する教員が、その専門性を十分に発揮できる活躍の場を設けていくことも大切であると考えています。特に、社会が求める多様で複雑な社会課題の解決を生み出していくことは、本学に課せられた重要な使命だと受け止めています。そのような場合、分野を超えた教員間の連携により、新たな教育研究の体制を構築することが不可欠であり、そのような場合に、学部・大学院が主担当でない教員・研究者の役割は大きくなるはずです。

その際、任期付きで雇用されている教員や研究者もおりますので、本人の意向に配慮しながら雇用形態や任期などを決定していくことも大切だと考えています。また、業績評価については、基本的に本学における業績評価の体系の中で実施することになりますが、業績が十分でない場合には、機械的に評価を下すのではなく、なぜそのような評価になるのか、評価者と本人とのコミュニケーションが重要であり、本人の置かれている環境や事情なども聞き取ったうえで、公正な評価が下されるようにすることが必要であると考えています。

6. 大学と静岡大学教職員組合との関係について、お考えを伺います。これまで学長と組合の間においては、組合活動に関する『静岡大学三原則（「学長が組合に確約した三原則」）』の確認と、労働協約（「労使関係の基本に関する労働協約」「組合活動に関する労働協約」「団体に関する労働協約」）が締結されました。もしあなたが学長として選出された場合には、これまでの同等の“三原則”の確認や“労働協約”の締結を組合側と行う用意があるかどうかをお答えください。

静岡大学長と静岡大学教職員組合との関係について、静岡大学教職員組合の HP において確認をしました。「学長が組合に確約した三原則」（1971年12月3日）には、次のように、「1. 学長は、今後とも、静岡大学教職員組合の活動に対し、弾圧、干渉をしないことを確約する。2. 学長は、今後とも、組合活動はいうまでもなく、教職員の学内における諸活動に対しては、監視など基本的な人権の侵害にわたる行為をしないことを確約する。3. 学長は、権力による大学の自治の侵害に反対し、大学の民主的運営

をはかることを確約する。」とされています。私はこの三原則は大学運営の基本であり、不可欠なものであるという認識に立っています。もちろん、学長に選出された場合には、この三原則を確認するとともに、この原則に則り静岡大学を運営していきます。

さらに、三つの労働協約（「労使関係の基本に関する労働協約」「組合活動に関する労働協約」「団体に
関する労働協約」）の締結にも同意するつもりです。

前述のように、本学においては、喫緊の課題として教職員の多忙化を改善する取り組みが求められています。そのためには、大学と教職員組合が相互に連携して、現状を変えていく必要があります。もちろん、労使は緊張関係に置かれることとなりますが、望ましい「労使協働スキーム」の構築を目指し、そのような関係性の中で、新たな働き方を模索していくことはできるのではないかと考えています。

7. 意向投票について、お考えを伺います。次期学長選考においては、「学内教職員による意向投票を参考にされる」とされていますが、このことは「意向投票の結果が、最終的に覆される可能性がある」ことも暗示しています。教職員組合としては、知の共同体としての大学のトップの選考は、学内教職員の民主的議論と支持の上に行われるべきと考えますが、「意向投票の結果が、最終的に覆される可能性がある」という現行の制度について、候補者のあなたはどのような評価をしていますか。あなたの考えを述べてください。

今年3月に文部科学省、内閣府、国立大学協会の三者連名により「国立大学ガバナンスコード」が明らかにされました。そこには、「学長選考会議は、国立大学法人法に則り経営協議会の学外委員と教育研究評議会の評議員から同数選出し構成され、法人の長の選考や解任、大学統括理事の設置の要否の検討、法人の長の業績評価等を担う会議体である。このため、学長選考会議は、自らの権限と責任に基づき、法人の長に求められる人物像（資質・能力等）に関する基準を明らかにするとともに、広く学内外から法人の長となるに相応しい者を求め、主体的に選考を行うべきである」とされています。このガバナンスコードに規定されているように、本学の学長選考会議も次期学長については、「自らの権限と責任に基づき……主体的に選考を行う」ことになるはずで

そして、ガバナンスコードの当該規定にかかわる補充原則には、「学長選考会議は、法人の長の選考に当たって、……国立大学法人法等の規定に則り、意向投票によることなく、自らの権限と責任において慎重かつ必要な議論を尽くし、適正に選考を行い、基準、選考結果、選考過程及び選考理由を公表しなければならない」とされています。補充原則における「意向投票によることなく」ということは、学長の選考を「意向投票」の結果のみで決定するのではなく、本学のように学長選考会議が主催する抱負発表会や学長適任候補者との面接等を通じて総合的に判断し選考するということだと言えます。

本学における学長選考では、まさにこのような手続きを経た上で選考されることとなりますので、場合によっては「意向投票の結果が、最終的に覆される可能性」もないとは言えないと考えられます。私自身は、学長の選考が規定に基づいた公正・中立な手続きを経ており、さらに学長選考会議における「選考過程及び選考理由」が明確に示されるのであれば適正な選考であると考えています。しかし、教職員の学長適任候補者に対する評価は意向投票の結果として明らかにされる可能性もあることから、その結果を「参考にする」ことは大切ではないかと考えています。