

学長候補者へのアンケート

理事・岡山大学病院長（病院担当）横野博史

皆さまの学長選への出馬に敬意を表します。岡山大学職員組合は有権者に、学長選意向投票の参考にして貢おうと、この間、学長候補者にアンケートをお願いしてきました。回答結果は組合新聞に掲載し、全構成員に配布する予定です。以下の質問にお答えいただくようお願いいたします。

Q1. 自分が学長に相応しいと考える理由は何ですか。学内行政の実績等踏まえお答え下さい。

A1. 岡山大学の第3期は、スーパーグローバル大学創生を担うことが要請される一方で、運営費交付金の削減が課せられている困難な状況において、私がこれまでのキャリアで身に付けてきた IR (Institutional Research) と MBO-S (Management By Objectives and Self-control, 目標管理) によるバランスのとれた組織マネジメント力を生かすことで、学長としての責務を果たしたいと考えます。

➤ IR (Institutional Research)

個別大学内の様々な情報を収集して、数値化・可視化し、評価指標として管理するとともに、その分析結果を教育・研究、学生支援、経営等に活用することを目的とした機関研究活動。

➤ MBO-S (Management By Objectives and Self-control, 目標による管理の略)

組織目標の達成、個人の能力・意欲の開発、公平感のある処遇の実現を目指して、個人の自立を尊重しつつ将来の環境変化や経営資源を見つめ、目標を設定し、達成のための手段を実行し、結果を振り返る、というサイクルを組織的に回す仕組み。

【私のマネジメント・キャリア】

- ① 腎・免疫・内分泌代謝内科学の教授として、まず若い医師への教育に力を注ぐことで人材の育成に努めました。その結果、講座に優秀な人材が集まり専門分野での研究業績を伸ばすことが可能となり、教授就任以降に講座から輩出した大学の教授・准教授は20名に達しました。
- ② 日本腎臓学会理事長(会員約1万人)を2期4年間勤めさせていただき、その間全国の腎疾患登録システムを構築し、腎疾患治療における医療スタンダードの確立を学会員とともに推進してきました。
- ③ 岡山大学病院長としては、オール岡大体制での革新的医療技術創出拠点(臨床研究中核病院・橋渡し研究加速ネットワークプログラム)に採択され岡山大学を中国・四国地方における創薬と医療機器創出の拠点とともに、大学病院の研修制度の課題を整理して改善することにより、平成28年度は研修医の定員枠を100%充足することができました。
- ④ 病院長就任後、IRとMBO-Sによる病院経営を確立し、病院構成員の努力で高度な医療を安全に行う体制づくりを推進することにより過去5年間の診療費用請求額1,478.1億円うち32.5億円の経常利益を計上することができました。

以上のようなこれまでの実績を生かして、和顔愛語（わけんあいご）をモットーに、大学運営に当たり困難を乗り越えてビジョンを実質化していきたいと考え学長に立候補しました。

Q2. 岡山大学をどういう大学にしたいとお考えですか。学長になって取り組みたい課題は何ですか。優先順位をつけ3つまでお答え下さい。

A2. 平成29年度概算要求では、ビジョンとして「聖域なき組織横断型改革により、教育研究組織の再編と教学・経営システムの再構築を図り、世界を見据えた異分野融合及び実践型の教育や研究を全学で構築する」と示されています。

このことを踏まえ、1) IRとMBO-Sで組織・プロジェクトのリ・デザインにより柔軟な大学運営を行い、2) 自律的な学修と研究の「実質化」を図り、3) 社会貢献を通じて新たな大学の価値を創造していきたいと考えています。

Q3. 我々のアンケート調査によれば、森田体制のもとでの諸施策について、評価できないとする者42%、やや評価できない25%、やや評価できる22%、評価できる11%でしたが、この数字についてどのようなご意見をお持ちでしょうか。

A3. アンケートの調査方法や回答率についての詳細が不明ですが、この時期は岡山大学がスーパーグローバル大学を目指しての大きな変革を目指した時期であり、事務量の増大など負担感を強く感じた教職員もいたのではないかと思います。このことを真摯に受け止め、今後の大学運営にいかしていきたいと考えます。

Q4. この間の岡山大学での改革において、各理事が改革の成果を競い合った結果、事務量、経費等の増加に岡山大学の体力が耐えられなくなることが予測されます。その改善策の一つとして、旧弊に基づく事務の削減、改革における無駄のチェック等必要だと思われますが認識をお聞かせください。またチェックが必要だとすれば、その方策についてお聞かせください。

A4. 各理事が改革の成果を競い合った結果というご意見については、必ずしも賛同するものではありません。しかしえスーパーグローバル大学を目指した改革が、事務量や経費の負担をもたらしていることは十分認識しております。

とくに事業のスタートに当たっては補助金が入りますが、その後の継続期間には削減していくことや、運営費交付金の削減も続き、大学運営が困難な課題を抱えている状況にあると判断しています。それぞれの事業の推進に当たって、事務や経費の合理化を計画的に図らなければならないのは当然であるし、またその成果を評価しながら計画の改善を図ることは必要です。

Q5. 文部科学省からの大学への交付運営費は年々低下しており、どの教員も、教育・研究環境の維持は困難と感じています。一部では、卒論生・大学院生が配属されても、外部資金以外の大学からの経費は、10万円台しか無い、という状況が常態化しています。先般のノーベル賞受賞に関わる報道でも取り上げ

られましたが、いま外部資金・研究費をもらえないテーマであっても、将来のノーベル賞の種となる研究が膨大に存在しています。こういった状況で、グローバル教育実施や先進的な研究への取り組みを鼓舞するのは、矛盾を孕むという認識もあります。この問題について、どの様な改善への取り組みを予定されているのか、アクションプランをお聞かせ下さい。

また、岡山大学が研究大学として残るためにどのような政策をお持ちかお聞かせ下さい。

A5. 岡山大学がどうあるべきかを MBO-S で関係者としっかり共有し、エビデンスをもとに具体的な戦略を練り、危機的財政難から運営改善するための IR (Institutional Research) に本格的に取り組みます。

ハードよりもソフト、まず、構成員とこまめに話し合いを行い、大学機能を生き生きとしたものにしながら、大学運営に関わる全ての教育研究資源の効率的かつ弹力的な活用と資源配分に努める必要があります。公開ヒアリングでもお示ししたように、そのための「和顔愛語」の経営基盤強化策だと考えています。

また研究大学として残るためにも、岡山大学の特色である異分野融合を推進するためにも、拠点形成だけでなく各学部・研究科・研究所の研究の底上げをしなければならないと思います。文理融合の発想や各学部・研究科の強みを創出することが重要と思います。

Q6.我々のアンケート調査によれば、森田体制のもとで行われた諸施策のうち最も評価の低かったのが60分4学期制の導入ですが、この問題について、見直しを含め将来どのような構想をお持ちでしょうか。

A6. 文部科学省は、平成28年3月「DP（ディプロマポリシー）、CP（カリキュラムポリシー）、AP（アドミッションポリシー）の策定及び運用に関するガイドライン」を公表し、学校教育法施行規則を改正して平成29年度からの実施を求めました。

各大学は、それぞれの教育理念を踏まえ三つのポリシーを一貫した理念の下に策定し、それらに基づく体系的で組織的な大学教育を、不斷の改善に取り組みつつ実施することにより学生の学修成果を向上させ、学位授与にふさわしい人材を育成し社会へと送り出すことが必要であり、三つのポリシーに基づく全学的な教学マネジメント（別々の教育事業が一つの方向性を向くようマネジメントすること）の確立と組織的で体系的な教育の展開と学生の学修成果の評価が必要と指摘されています。

本学は、これまで DP、CP、AP の策定はもちろん、60 分・4 学期制等の様々な教育における制度改革を図ってきました。とくに 60 分・4 学期制は、学生の主体的学修を推進するための大きな制度改革です。その一方で、教職員に負担感が強いことも指摘され、制度改革の成果と課題を整理してマネジメントしていく姿勢が必要です。

私は、大学教育の目標である、学生の主体的な学修を推進し本質的な成長を促す

ことを共通認識し、本学におけるアセスメント・ポリシー（評価のための尺度）を明確にし、60分4学期制に限らず教育課程や教育方法をIRで検証しながら、常に見直しも視野に入れて改善していく教学マネジメントを確立していきたいと考えます。

Q7. 次に評価の低かったのが、美しいキャンパスづくり、薬学部問題への対処、年俸制の導入と続きます。他方、美しいキャンパスづくりは高い評価も得て、意見が分かれています。美しいキャンパスづくりについて、今後どのようなスタンスを持って臨むおつもりでしょうか。

A.7 2011年4月より本学は、市街地に広大な美しいキャンパスを持っている数少ない総合大学として、真の国際的な研究・教育拠点としての「美しい学都」を目指すべくキャンパスマスター・プランを策定し、美しいキャンパスづくりによる環境整備を行なってきました。

今後は、財政面にも配慮しつつ、スーパーグローバル大学としてのホスピタリティを備えた「実りの学都」として参りたいと思います。

Q8. 薬学部学部長等普通解雇事件については、大学当局から責任ある説明がないという意見が多くありました。この問題について説明責任を果たしていくお考えはありますか。

A8. 本件は裁判で係属中の案件でもあり、現時点で何らかの説明を行うことは差し控えるべきだと考えています。今後、裁判の経過を見て、構成員や社会の皆さんに対して説明の必要性が生じた場合には、迅速に対応を検討する必要があると思います。

Q9. 年俸制導入について、採用時期、内部昇格かどうかで不合理な不公正が生じているという意見があります。また新規採用者に強制適用することにも疑問の声が上がっています。

A9. 待遇、特に給与については構成員にとって大変重要な問題だと認識しています。年俸制導入に関して、ご指摘のような状況が発生しているかをしっかりと確認・検証し、もし改善が必要な不都合が生じているのであれば、速やかに対応すべきだと考えます。

Q10. 森田体制を評価する意見のなかでも全く評価されていないのが、一般社団法人大学メディカルセンター（OUMC）構想と事務量の増加です。OUMC構想については、そもそもどういうものになるか分からないので判断しようがないという問題もあると思われますが、説明不十分、職員の身分が不安定になる等の意見が寄せられています。OUMC構想についてのご意見をお聞かせ下さい。

A10. OUMC構想は、少子高齢化が進む中、新たな大学の価値を創生する先進的な取り組みであり、岡山大学病院と岡山大学が市内の公的5病院と共に地域医療連携推進法人を設立すること、またそれに際して岡山大学病院が別法人化することの大げく分けて2つの取り組みから成っています。

これまで、連携事業についてはOUMC構想検討委員会、実務者委員会連携事業推進鹿田キャンパスワーキング・グループ等を立ち上げて学内・連携対象病院との意見集約と検討を行ってきました。まずは医療人教育と臨床研究を主体とした連携を進めながらも、将来的には診療情報と救急診療の連携も視野に入れながら検討・交渉を続けています。医師に限らず、幅広い広域医療人育成環境が実現されることによって、より多くの医療人が岡山に集まり、地域の方々にも実感していただける質・量共に豊かな岡山医療提供体制の構築を目指しています。

また、大学病院の別法人化については、職員の皆さんのが雇用・待遇に関わる大変重要な案件と認識しながら、現在、文科省を始め、さまざまな方々からのご意見に謙虚に耳を傾けつつ検討を重ねているところであります。現時点では不確定要素も大きく、構成員の理解も十分でない状況にあることからOUMC構想推進検討会議や各種説明会等を通じて連携する病院や大学構成員、地域社会における理解を深めることに努めながら、学内外のコンセンサスに至る必要があります。

Q11. この間の大学改革により、教員の事務負担が増え、また事務部に関しては、事務量が増加し、非能率化したとの声が寄せられています。このような事態をどのように考えていますか。教員の事務負担を減らす手立てはありますか？

A11. これは大変重要な問題です。私も事務の仕事量が増えて、私を補佐してくださっている事務職員の大変な姿を目にしております。それぞれの部局によって問題の中身は異なると思います。事務の方にもなかなか簡素化できない現況もありますが、効率化が必要です。

また、非能率化という表現には様々な内容が含まれていると思います。まずは非能率と考えられるものの内容を客観的に精査する必要があると私は考えています。そのために必要になるのが、IRの取り組みです。

IRを推進することで、今、本学がどういう状況に置かれており、これからどんな方向に進もうとしているのか、という詳しい情報に、学生の皆さん方や社会、そして世界のニーズを照らし合わせることで、まさに羅針盤のごとく、本学がさらに進むべき道筋が映し出されるのではないかと考えています。

Q12. 改正労働契約法の関係で、岡山大学では有期雇用職員の最大雇用期間は一部の人を除いて5年と決められています。2018年3月には特別契約職員のうち134名、それ以外の有期雇用職員のうち203名が一斉に雇用期間が5年を迎え、現在の岡山大学の規則ではそのまま雇い止めとなります。これに対してどのような対策を講じるおつもりでしょうか。また、岡山大学では非常勤職員は常勤職員の補助的業務を行っているという建前になっていますが、実際には非常勤職員が主として行っている業務も多々あります。これについてどのようにお考えになりますか。

A12. 私が現在活動している大学病院は、多くの勤勉で献身的な職員の皆さんによっ

て支えられています。当然、その中には有期雇用職員の皆さんも含まれており、ご指摘の雇い止めについては、病院長として大変、頭と心を痛めている大きな課題です。現行の法律や学内規定では、職種・職責の特殊性と業務の重要性が認定されると同時に、将来的な財源も確保されていなければ雇用を延長することができません。

有期雇用職員の皆さんは、本学全体が進めている多くの事業において大きな原動力になって下さっていることからも、今後も生き生きと日々の業務に取り組んでいただけるよう待遇上の配慮については、業務内容の精査とともに、職員の適正配置も含めた継続的な業務改善の検討が必要と考えています。

しかし一方で、人件費の増加が大学運営上の大変な課題になっていることも事実であり、本案件の検討にあたっては、状況をよく勘案しつつ慎重に対応する必要があると考えます。

Q13. 現在政府のもとで大学の基盤研究費が削減される一方、防衛省による軍事研究予算が注目されています。2015年度は3億円、16年度6億円、そして来年度は110億円の予算がつけられました。軍事研究に大学としてどう関わるべきなのか、ご意見をお聞かせ下さい。

A13. 近年の科学の発展により、新規開発された技術の民間利用と軍事利用の線引きはこれまで以上に難しくなっていますが、基本的に軍事研究は望ましくないと考えます。軍事研究予算を通常の大学の教育・研究費に回すべきだと考えます。

Q14. 大学のグローバル化は避けることのできない課題だと思われますが、他方で、教員の負担増、事務部の負担増等をひきこしつつあります。また英語授業の機械的導入は学生の能力を引き下げるだけとの声も聞かれます。この問題へのお考えをお聞かせ下さい。

まずは現状の精査が必要ですが、もし機械的導入という表現どおりの実態であれば、それは好ましい形とは言えないと思います。学生にとっての学修というものは本来、あくまで自律的であることが望ましく、私たち大学教職員の最も大きな役割は、彼らに最適な学修支援環境を提供することにあります。

一方で、私は英語教育の要諦を「習うより慣れろ」であると認識しています。そう思うようになったのは私の高校生時代の一年間のホームステイによるUSAでの留学経験です。帰国後暫くは日本語よりも英語で話す方が楽でした。また、グローバルな実践人を育成・輩出するという観点で考えても、特に語学能力の向上は必須だと思います。従って学生時代の英語教育は大変重要で、英語の授業を質・量共に増やしていく方向性には大賛成です。

そのためにも、国際化に関連する事業については、その成果と教員や事務の負担を検証し、教員・事務方とよく話し合いながら進めていく必要があります。

Q15. 安倍政権は、イノベーション改革のための大学改革を打ち出し、ガバナンス改革、教育・人文社会系学部の再編を強要しました。森田学長は、文系の学問は大学の品格に係わるとしてそうした再編に消極

的姿勢を打ち出されました。この問題についてのご意見をお聞かせ下さい。またイノベーション改革にはどのように対応しようとしているのか考え方をお聞かせ下さい。

A15. 岡山大学の強みは、総合大学として11学部と1コース、7研究科を擁しているところにあります。教育・人文社会学部は総合大学として必須です。岡山大学の特色である異分野融合や文理融合の発想を生かすとともに、11学部と1コース、7研究科、3研究所、大学病院、附属学校等大学等個々の力を底上げして、学部・研究科の壁を超えた心のネットワークを支えに岡山大学ならではの「彩（いろどり）ある Meta Academia」を形成し、高次な「知の創生」に繋げたいと思います。

平成28年 11月4日

植野博史



所 信 表 明 書

平成28年10月12日

氏 名

樋野博史



しなやかに超えていく「実りの学都」へ

私は岡山大学長に立候補するにあたり、「和顔愛語」のリーダーシップをもって、皆様と共にしなやかに課題を乗り越え、岡山大学を「実りの学都」にしたいと考えています。千葉前学長は「学都・岡山大学の創成」を、森田学長は「美しい学都」を築かれてきました。

これからなすべきは「学都の実質化」であり、「実りの学都」づくりです。そのためには、学部・研究科の壁を超えた心のネットワークを支えに岡山大学ならではの「彩（いろどり）あるAcademia」を形成し、高次な「知の創生」に繋げることが必要です。この変化が学生・教職員・社会の皆様に実感されてこそ「学都の実質化」であり目指す「実りの学都」です。

本学の第3期は、全学的に世界で卓越した教育研究・社会貢献を推進する取組が中核となります。具体的な施策は以下の3つです。

1) 「しなやかな」大学運営 -IRで組織・プロジェクトのリ・デザイン-

岡山大学がどうあるべきかを関係者としっかりと共有し、エビデンスをもとに具体的な戦略を練り、危機的財政難から運営改善するためのIR（Institutional Research）に本格的に取り組みます。ハードよりもソフト、まず大学機能を生き生きとしたものにしながら、大学運営に関わる全ての教育研究資源の効率的かつ弾力的な活用と資源配分に努めます。

医工連携やバイオバンク等による産学連携を強化して、社会還元型の研究で外部資金を獲得し、その取組を社会に情報発信します。大学病院の経営向上とともに大学経営基盤を強化し、経営感覚を持って組織改革を行い、全学的視野で大学を運営します。クロスアポイントメント制度を活用して多様な人材を確保し、教育研究の活性化や科学技術イノベーションを促進します。

2) 自律的な学修・研究の「実質化」 -Act Locally Think Globally-

教育では、学生の主体的な学修と本質的な成長を促すことを目標に、60分授業・4学期制を検証しながらプラスアップします。研究では、総合大学としての岡山大学の特色を生かした研究の底上げを目指します。文理融合の発想や各学部・研究科の強みを創出するゆとりを生むことも大切です。

まず「Act Locally」、そして「Think Globally」で、海外を学ぶだけでなく日本の歴史・文化を学び海外に発信するグローバリゼーションを開拓し、柔軟な発想が広がるMeta Academiaとして、高次な「知の創生」を目指します。

3) 「超える」社会貢献 -社会貢献を通じて新たな大学の価値を創造-

私は病院長として社会貢献に取り組む中で、社会貢献を特別なものではなく日常として、教育研究と一体的に運用して新たな大学の価値を創造していく姿勢が重要だと考えています。大学全体で地域活動を教育に生かし、社会との繋がりの中から研究を深め、成果を社会に還していく、そのサイクルを高次元かつグローバルに、様々な壁を超えて展開します。

OUMC構想も社会貢献としての先駆的取り組みであり、岡山大学全体の発展を見据えながら、その責任を果たします。

私は、医歯薬総合研究科と病院を中心に基礎研究から社会実装、人材育成、経営と多様なキャリアを積んできました。その経験を生かして岡山大学長に選出された時には、11学部と1コース、7研究科、3研究所、大学病院、附属学校等大学全体を捉えて運営することを肝に銘じて取り組みます。

岡山大学の発展のために、学生や教職員、地域の方々の話を聴き、文部科学省等からも精力的に情報収集し方向性を見定め、「しなやかな舵取り」で様々な課題を乗り越えていく所存です。

備考 用紙の大きさは、A4縦型2枚以内とする。