

# 大学の組織についての思い

中瀬 俊明

神戸市看護大学事務局長

Toshiaki NAKASE

Kobe City College of Nursing

## 1. はじめに

この度、本学紀要への寄稿という思わぬ機会を得ましたので、大学事務の仕事をするなかで、日頃から感じていることを、綴ってみたいと思います。なお、これは大学の事務局長としての公式な見解ではなく、あくまでも個人的な考えであることを申し添えたいと思います。

私は、神戸市の事務職員であり主として、経済、港湾及び保健福祉関係の仕事に携わってまいりましたが、市の人事異動で、4年前に公立大学法人神戸市外国語大学へ出向し、昨年4月に本学の事務局長として着任しました。

神戸市外国語大学と本学を比較しますと、概ね「半分は同じで半分は違う」という感覚を持っています。同じ点は、学問の自由と自主・自律を重んじる大学組織であること、各教員は自立し、教授会や各種の委員会等によって民主的な運営がなされていること等であり、違う点は、外国語大学は法人組織であり本学は神戸市の直営であること、同じ単科大学ではあるが外国語と看護という目的が違い、その設立経緯が異なることです。

神戸市役所という組織の中で仕事をしてきた事務職員が、大学の事務局で仕事をする、様々な発見、驚き、戸惑いに遭遇します。

## 2. 大学の組織

### 1) 教員組織

大学人でない者が大学に入って、先ず最初に驚くのは、「大学の組織は、企業や官庁等の一般的な組織とは異なるものである」ということです。一般的な組織は、トップを頂点として階層的に組織が構成され、それぞれの部署には権限と責任が与えられ、上下の関係では上司部下として指揮命令系統が整備され、組織の意思決定過程についても明確に規定されています。しかし、大学の組織はそうではありません。これは、学問の自由や大学の自治を守ってきたという歴史的経緯や教員は謂わば個人商店のように自立した存在であり、個々の意見を尊重し、十分な意見交換を保証している姿勢に起因していると思いますが、どこで組織としての意思決定を行っているのかが分かりにくい、皆が賛成しないとなかなか物事が決まらない、意思決定や事業進捗が遅い、といったマイナス面が生じているように思います。また、最終的な意思決定の権限は、当然に理事長や学長にありますが、教員がその意思決定を行け入れそれに従うかどうかには疑問の余地があります。

大学の組織を考えるにあたって、一般的な組織人から見て最も不思議に感じるのは、学長の存在・権能です。大学という独立した組織のリーダーを、言葉を変えれば、自分たちの仕事・生活と将来を託す組織の舵取り役を、自分たち構成員の選挙で選ぶという制度です。これは、大学の自治と民主的な運営を保障す

るために長年に亘って守られてきた制度だと思えますが、競争社会に存在する民間企業では従業員による選挙で自分たちのリーダーを決めることはありません。また、大学の教員は、自らの研究を大切にし教育に使命感を持っており、そもそも学長になりたいと思っている教員は少ないと言われています。このような状況の中で学長選挙を行った場合、人格高潔で学識に優れ経営能力に優れた真のリーダーが立候補し学長に選任されるという保証はありません。ある芸術系の大学において芸術を専攻する教員から立候補者が出ず、人文系の教員が立候補し学長になったという話を聞いたことがあります。このようなことが起きてしまったら大学の不幸だと思います。学長選考にあたっては、学長選考会議を設け、広く公募を行い、その中から適任者を選ぶこととなっていますが、私立大学においては、学内選挙で2位であった候補者が塾長になった慶應義塾大学の例や立命館アジア太平洋大学が広く公募を行い学長選考会議が大学での経歴のない生命保険会社のトップを選考した例がありますが、多くの国公立大学においては、学内の構成員による選挙の投票結果に基づいて学長を任命する状況が続いています。

選挙で選ばれた学長と教員との関係は、一般的な組織でいう上司部下の関係ではなく、フラットな対等関係にあると言えます。よって学長と教員との関係は指揮命令関係ではなく、物事はお互いの合意によって決まっていきます。一般の教員が学長を呼ぶときに、「〇〇先生」と普通に呼ぶことがありますが、これにはいささか違和感を覚えます。教員の皆さんが選んだ学長ですので、敬意を表して「〇〇学長」と呼んで欲しいと思っています。

大学は、このような組織でいいものだろうかと漠然と感じていたところに、学長のガバナンス改革として学校教育法の改正が行われました。それまで大学の意思決定機関であった教授会は、学長が意思決定する際の助言機関となりました。すなわち、学長は教授会の意見を聴いたうえで、その意見を参酌しつつも、最後は自らの責任で決定を下すことができるようになりました。これで、普通の自律した組織になったのだなあ、という感想を持ったことを覚えています。学長は、民主的に幅広く意見を聴きながらも、リーダーシップを発揮して、スピード感を持って意思決定を行い、改革を進めていかなければならないと思います。

## 2) 事務局組織

教員から「事務の人」と呼ばれることの多い事務職員。教員にとって事務職員はどういう存在なのでしょう。大学の重要事項の決定は教員が行い、事務職員はそれを執行する役割に過ぎないのでしょうか。また、教員から見ると、自分の手足として動いてくれる事務職員が望ましいのでしょうか。

ここで、神戸市外国語大学と本学とを比較してみたいと思います。前者は法人組織で後者は市直営組織であるという違いはあるものの、大学における事務局の役割は異なっています。外国語大学は、事務局の人員体制がしっかりしていることもあり、理事会や教授会をはじめ各種委員会等の学内資料は基本的には事務局が作成し学長をはじめ教員の責任者が確認するという方式を取っています。また、各種委員会には、事務局職員も委員として学内の意思決定に参画する体制を確立しています。一方、本学の場合は、事務局の人員体制が弱いことも理由の一つだと思われますが、事務局職員は大学運営に参画しているとは言えない状況です。学内の会議資料等のほとんどは教員が作成し、各種委員会には事務局職員は委員としてではなく事務局として入り、もっぱら議事録作成を担当しているにすぎないという状況です。これではまさしく「事務の人」状態ではないでしょうか。

文部科学省は、今後の大学組織において事務局機能や事務職員の重要性を認識し、事務職員の質の向上を目指して「SD（スタッフ・ディベロップメント）」の推進を謳っており（SDの対象者は、学長等の大学執行部及び教員も含むとされています。）、また、大学の発展のためには、教員と事務職員がそれぞれの役割を果たし協調することが必要という意味で「教職協働」を推進しています。私立大学では、経営部門の事務職員が教員を引っ張っていると言われ、事務局の大学運営へのコミットと教職協働の度合いが、大学の成否を決するとも言われています。本学においても、今後この2つのテーマについて推進していきたいと考えています。

## 3. 今後に向けて

### 1) 教員と事務職員との連携のあり方

18歳人口が減少し大学間競争が激化していく中で、生き残り発展し続けていかななくてはなりません。その

ためには、研究を行い、それを教育に活かすとともに、地域の発展に結びつけ、優秀な社会人を輩出することを継続的に実施していく必要があります。そして、これらの活動を社会に情報発信し社会から一定の評価を得て、優秀な学生を受け入れていかななくてはなりません。そのためには、それが可能となる組織の体制や仕組みを造っていく必要があります。

教育・研究・社会貢献を担うのは教員です。大学としては、個々の教員がそれぞれの分野において、限られた資源の中で、最高のパフォーマンスを発揮できる体制を構築することが必要だと考えています。教員がそれらの活動に専念できるように事務局職員がサポートを行うことが必要であり、そのためには、それが可能となる事務局の体制確保と事務職員の質の向上を図っていかねばなりません。

事務職員の質の向上に関しては、まずは、自分の担当する事務に関してプロになることです。その上で、大学に関する各種法令をマスターし、文部科学省等の高等教育に関する動きを把握し、先を見据えた広い視野を持って仕事にあたっていく必要があります。時には、教育・研究に関しても教員と対等に議論ができるだけの学問的な素地が必要なこともあるでしょう。私立大学等の事務職員では、修士等の学位を取得している事務職員も増えてきているようです。大学運営に関する専門的教育を受け修士等の学位を取得することを大学として推奨し何らかの制度化を図ることも今後の検討課題だと思っています。

大学の運営面においては、事務職員のレベルアップを図りつつ、事務職員が各種委員会の委員となる等大学運営の様々な局面で意思決定に参画し、真の意味での教職協働を実現していくことが肝要だと考えています。また、教授会等や個々の教員との良好な関係を構築しながら、学長のガバナンスを高めて、意思決定の迅速化・透明化を図るとともに、事業推進のスピードを速めていくことも必要です。一方、法令・規程等及び事務手続きに精通した職員が、教員に対し助言したり、時には、法令・手続き等に反する事を行おうとする教員に対し制止する役割を果たさなければならない場合も出てくると考えられます。

## 2) 公立大学法人化に向けて

本学は、平成31年4月に公立大学法人に移行します。それは、神戸市の庇護の下での運営から、独立した組

織として一本立ちすることであり、それに耐えることができるしっかりとした組織を作り上げなければなりません。

公立大学法人神戸市看護大学では、理事長と学長を分離することによって、法人部門と教学部門がそれぞれ自らの責務を全うし、お互いが機能的に連携することにより、強固で継続的に発展できる組織とします。理事長及び学長のガバナンスの下、大学の構成員や関係するステークホルダーの意見を聞き、かつ迅速な意思決定を行った上で、スピーディに実行に移していくことが肝要です。そのためには、やはり、事務局の役割がより重要になってきます。公立大学法人での事務局の体制について考えますと、法人化に伴い法人部門においては、組織・人事や財務及び理事会運営等の新しい業務が増え、また、教学面においても、教員の教育・研究・地域貢献面でのサポートのための業務が増えます。その他、図書館の運営や情報化の推進等、充実を図っていかねばならない事も多くあります。そのためには、事務局に関して質と量の両面で拡充を図っていかねばなりません。

事務局の職員構成については、固有職員をどうするかという大きな問題があります。神戸市からの出向職員の場合は、一般的に、市の人事ローテーションの中での異動であるため事務に精通したところで転出となる、大学事務は特殊であり市の部局に戻ってからそれを活かせることはほとんどないため大学事務を修得するモチベーションに欠ける、市の人事異動でたまたま本学に来て3～4年で市の部局に戻っていくため自らの職場としての愛校心を持ちにくい、等のマイナス面があります。大学運営に参画し教職協働を果たせる事務職員として、やはり固有職員が望まれます。自分の職場として意識し愛校心を持ち大学事務等にも習熟できる固有職員の採用が望ましいのですが、単科大学で異動場所の少ない本学で固有職員を採用した場合、キャリアプランやモチベーションの維持等の問題があるのも事実です。異動場所の確保や人材育成計画の策定等、様々な工夫を行いながら検討を進める必要があると考えています。

## 4. おわりに

公立大学法人化を契機として、神戸市の看護師育成の歴史を踏まえたうえで本学の開学以来の実績を振り

返り検証し、外部からの客観的評価に基づいた本学の強み・弱みを分析し、それを基に将来ビジョンを構築し、それに向かって大学内が一丸となって進んでいかなければなりません。今後、AI（人工知能）の発達により今の多くの仕事がロボットに取って代わられると言われ、また、高齢化の進展により在宅での医療・介護や看取りが増えると言われています。その他、今後ますます進展するグローバル化への対応や阪神・淡路大震災を経験した大学として災害看護への対応も必要となってきます。このような視点を踏まえ、設立者である神戸市はもとより日本・世界における保健・医療・福祉におけるニーズに応える大学を目指していきたいと考えています。そして、将来ビジョンを作り上げる課程での全学的で熱心な議論が何物にも代えがたい大学の財産になることを期待したいと思います。