

大学事務局の歩みとその組織の変遷と私感 ～ 高知工科大学設置準備から法人統合に至るまで ～

浜田 正彦*

(受領日：2019年5月7日)

高知工科大学地域連携機構
〒782-8502 高知県香美市土佐山田町宮ノ口185

* E-mail: hamada.masahiko@kochi-tech.ac.jp

要約：高知工科大学の歴史は、選挙公約として工科系大学の設立を掲げて、平成3年12月の高知県知事選挙に橋本大二郎氏が当選したところから始まる。公設民営方式により新しい大学をどう創設していくか、国・県職員が中心となり開学手続きを推進した大学設置準備期間。平成9年4月に開学、「學術の中心として広く教育研究を行い、深い専門知識に加え、豊かな人間性と創造力を持った人材を育成する」という大学のあるべき姿を具現化しようとした創設期（末松学長時代）。その基盤形成を押し進め、新しい取り組みを具体化していった発展期（岡村学長時代）。平成21年4月に日本で初めての学校法人から公立大学法人に移行するなど、これまでに培われたものを継承しながら進化していった変革期（佐久間学長時代）。更に、高知県公立大学法人との法人統合に至るまでの高知工科大学事務局の歩みとそれに伴い事務局組織がどのように変遷していたか、私感も入れながら述べることにする。

1. 開学まで

本学が開学する前、高知県には3大学4短期大学が設置されていたが、工科系の学部を持つ大学はなく、進学機会の拡大、第2次産業の振興及び人材の養成などその設置を望む声は、県民や産業界から大きいものがあつた。こうした中で、平成3年12月の高知県知事選挙で「工科系大学の設置」を選挙公約のひとつとして掲げて、橋本大二郎氏が初当選し、知事に就任した。これを機に、工科系大学設置の取り組みは、知事のリーダーシップのもと本格的に始まった。

平成4年6月から様々な検討を重ねた結果、全国的にもユニークな「公設民営方式」で高知工科大学を設立することとなった。平成5年4月に基本計画の策定や国との協議を進める担当セクションとして、高知県企画部工科大対策室及び東京分室（県東京事務所内）が設置され、準備体制を整えた。平成5年9月定例県議会で県立林業試験場の跡地（別添資料1「旧県立林業試験場風景写真、位置図及び平

面図」：林業試験場要覧抜粋参照）に設置することが表明され、関連予算も集中審議のうえ承認されたことで工科大学の設置が正式に決定した。事業がスタートしたことで、11月には工科大対策室の人員を2名から4名に、大学の具体的な内容の検討及び文科省との協議を活性化するため文部省からの派遣職員を含め東京分室が3名から5名に増員された。更に、平成6年4月からは、専属の工科大担当理事を置くことで組織体制を一層充実させ、建物設計をプロポーザル方式を進めるとともに施設計画に対する地元説明会や土地開発許可申請（平成7年1月許可）を行うなど具体的な活動が始まった。また、平成7年1月には高知工科大学設立準備財団が設立され、学校法人寄附行為、大学設置の認可申請及び大学施設設備の整備など、平成9年4月開学に向けた諸準備を進めていくことになった。設立準備財団の事務局は、工科大対策室に置かれ、その職員が準備財団職員を兼務し、業務を遂行することになった。

大学の創設に向け大きく動き出したことに伴い、

平成7年4月から室名を工科大創設室に変更し、地元協議をはじめとする校舎の建設工事の準備、認可申請書類作成など業務量の増大に備えて、本室の人員を5名から9名に、東京分室を1名増員して6名とし、更に同年7月には分室に1名を増員し組織体制の強化を図った。この年の6月に大学設置に向けた取り組みを実質的に牽引していた東京分室長が急死され、申請業務の進捗が危ぶまれたが、室員の奮闘により、同年9月に学校法人寄附行為及び大学設置認可申請書を文部省に提出した。施設整備については、7月に地元説明会を行い、8月には建設工事の入札を行ったが、談合疑惑が発生し、その調査・対応で工事着工が遅れた。また、大学の設置予定地である林業試験場の移転と大学の建設工事は、県の施策上の時間軸が表裏一体の関係であったため、試験場も含めた林業関係部署が、新たな林業試験場の移転先の用地取得や仮施設移転先の確保などの対応に追われる状況になっていたことも、スケジュール的にも心情的にも難しい対応を余儀なくされた。このような状況の中で、施設整備担当者をはじめ設計・工事関係者等の努力により、遅れの影響を最小限度に抑え、予定より1ヶ月遅れの平成7年10月に着工の運びとなったものの、平成9年3月工事完了というスケジュール等は厳しいものになった。

平成8年4月からは建設工事が本格化するとともに、事務の効率化、省力化を図るための会計システムをはじめとする各種業務システムの構築、学生の受け入れ準備などの業務量が増大することに伴い、工科大創設室（設立準備財団事務局兼務）の強化を図るため12名増員して計29名（6月に1名減）の組織体制とし、開学に向けそれぞれの取り組みが大きく動き出した。

学生の確保は、地方・私立大学・単科（工学部）という不利な条件に加え、文部省の認可後でない原則広報活動をしてはいけないという決まりや認知度が低いことなどが、大学を創設するうえで最大の課題であった。このような厳しい環境の中で、中四国を中心に元高等学校長を地方協力員（委嘱）として活用した高校訪問活動、県内外の高等学校の進路指導教員に対する現地説明会や知事と高校生の意見交換会等を開催し、公設民営大学のメリットを説明するなどの取り組みに全力を注いだ。更に同年10月には、設置認可後の学生募集や入試などの開学に向けた諸準備のために5名（県職員）を増員した。併せて、組織体制を2課（総務課、申請教務課）体制から5課（総務課、会計課、学生課、教務



図1. 平成8年建設中の本館・教育研究A棟

課及び情報管理課）体制に変更し、11月からは更に新たに司書（プロパー）1名を採用して34名体制とすることで開学後の大学事務局に準じた体制を構築した。同年12月に文部省から学校法人高知工科大学寄附行為及び高知工科大学設置の認可書の交付を受けたことで、職員が開学に向けた役割を更に認識し、学校法人及び大学規程など管理・運営体制の整備や入学試験実施（推薦入試、一般入試A・B）などの業務を推進することになった。

一方、ハード面の整備は、平成9年4月開学という限られた期間の中で校舎、寮等の建設工事の工期変更（入札問題、建設作業員不足、天候不順等）、各種業務システムへの課題対応など、遅延気味の膨大な業務を処理するために不眠不休の状態で取り組んだが、時間と天候が立ちはだかった。この年の3月は異常に雨の日が多く、最終工程に入った建設工事の進捗状況は、エレベータも使用できない未整備な状態の建物や外構工事未了など学生、教員を受け入れるには不十分な状況が散見された。しかし、事務局は、開学に向けた最終調整やこれから始まる大学運営の準備ため、平成9年3月下旬（当日も雨）に高知市から土佐山田町の大学事務局内に引っ越しを完了した。

2. 創設期（平成9年～12年度末松学長時代）

平成9年4月1日高知工科大学が開学し、当日は県庁において辞令交付式が行われ、理事長である橋本知事から末松学長をはじめ副学長、学科長並びに県から大学事務局に派遣された幹部職員に辞令が交付された。また、大学においても橋本理事長から大学事務局職員一人ひとりに辞令が手渡され、真新しいキャンパスのもとで、大学設置の趣旨を着実に達成するために、事務局は本格的に歩み始めた。大学設置の趣旨は、深い専門知識と豊かな人間性を持った創造的な人材を養成し、科学技術の振興と発展を図ることを目的するとともに地域社会への貢献、持続的発展が可能なシステムの構築など21世



図2. 高知新聞 平成9年4月1日夕刊

紀の新しい大学を目指すことを理念に謳った。末松学長は、人間力の育成を教育理念とし、「行って考え、考えて行う」を教育の標語とした。「学生が実体験や企画などの行動と行為を通じて考え、また考えた結果を実行して各自の理解を深め、行動と思考の循環を通して物事の本質を理解し、創造性を養う」¹⁾ことを大学運営にも掲げ、学長のもと、教職員とも魅力のある新しい大学を創設するという気概に満ちていた。事務局は、その理解のうえに「走りながら考える」を標榜し、職員はスピード感と行動力を持って業務を推進することが求められた。この標語は、今日の事務局の業務推進の基本となるスタイルとして根付き、かつ組織風土の醸成に大きな役割を果たすものとなった。

開学当初の事務局は、事務局長の下に次長を置き、総務企画課、会計課、学生課、教務課及び情報管理課の5課体制とし、職員35名(国派遣5名、県派遣29名、プロパー1名)を配置した。また、5学科の秘書(契約職員)は各学科に所属させることになったが、学科事務は業務システムの導入によりネットワークを活用した集中事務体制とした。この年は、開学、1期生(569名)の受入れから始まり、未完成な施設の整備や教員・学生達の教育研究、生活環境の支援など、これからの大学の基盤づくりと学生達のキャンパスライフに潤いを与えるため、学生・教職員一体となって地域も巻き込んでひたすら走り続けた。特に、塀が無い地域に開かれた大学、新入生しかない萌芽したばかりの大学であるゆえに、学生が闊達に活動している新たな大学感と風景を作り出そうと、後援会(在学生の保護者の会)や教員の支援を得ながら事務局と学生と地域の方々の共同作業として大学内に四季という色彩と活力

を生み育む活動が始まった。春の桜とともに開かれる入学・卒業式のイベント、夏のよさこい鳴子踊り、秋の大学祭と地元の刃物まつりの合同祭は、今日まで継続し大学の重要な風物詩となっている。

平成10年4月には、早くも学生課に就職担当を置き、国派遣3名、県派遣34名、プロパー1名、契約職員3名(学科秘書等は学科所属のため除く)の職員総勢41名の体制とした。同年12月には、国・県の補助金を得て大学と企業との共同研究及びインキュベート施設(連携研究センター:大学に隣接する北敷地を借地し、平成12年4月開所)を建設するための部署と就職支援を併せた就職企業交流室(平成11年4月就職企業交流課に名称変更)を新たに設置し、5課1室体制(図3)とした。

機構図 Chart of Organization

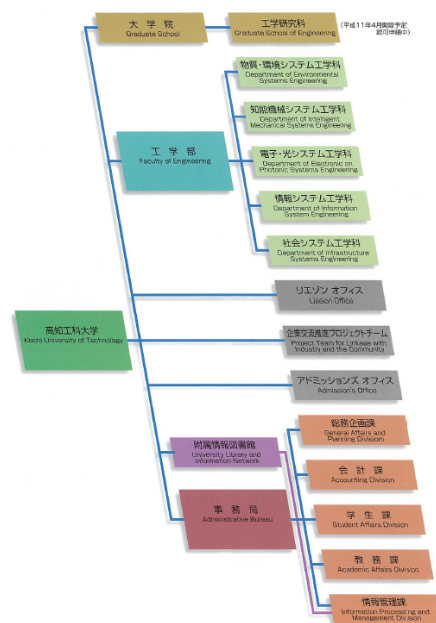


図3. 平成10年度高知工科大学機構図²⁾

この年の特筆すべきことは、24時間雨量861mmを記録し、県都の水没と言われ甚大な被害をもたらした98高知豪雨災害(9月24日)が発生した。本学も第3クォータが始まった10月1日に学生、教職員に災害の状況や復旧活動の必要性を説明し、翌2日を休講。多くの学生教職員がボランティアとして復旧活動に参加し、公設民営大学として地域とのつながりや災害支援のあり方を考える契機となった。また、大学院の設置は、創設の段階から大学院の開設を念頭に置いた施設やシステム等とし、その大学院の設置申請業務は、大学設置申請に携わった旧準備財団東京分室所属職員たちが教員のワーキンググループとともに協働することで、スムーズな申

請手続き（平成10年6月申請、12月認可）がなされた。

平成11年4月、学部の完成年度を待たずに大学院工学研究科を開設（入学定員：修士課程25名、博士後期課程5名）し、土・日開講の日本初のMOTとなる起業家コースも開設された。また、大学として、学生の課外活動の強化のため四国地区大学体育連盟に加入した。7月に愛媛県で行われた四国地区大学総合体育大会（四国インカレ）に15団体が初参加し、学生スポーツへの総合的な対外試合のスタートとなった。この年は、学校法人として初めての職員採用試験を実施し、2名の法人職員を採用（平成12年4月）した。このことは、大学として必要な学生募集活動や国際化等に対する専門的な能力を有する職員を確保・育成することと事務局体制の主体を県派遣職員からプロパー職員へ移行する期間を短縮し、10年計画（当初計画は15年程度）で進める契機となった。

平成12年4月には、学生募集体制の強化のために学生課入試班を入試課として独立させ、一方で教育担当と学生支援担当の連携強化を図るために教務課と学生課を教務学生課の1課に再編し、6課体制の総勢47名（国派遣1名、県派遣37名、プロパー3名、契約職員6名）とした。新しい大学にとって卒業生の就職は、どのような人材育成を行ったか教育の内容を推し量るバロメーターに見られ、また学生確保等にも大きく影響する大学経営に係わる重要課題であった。就職に関する取り組みは、先にも書いたが開学2年目に就職を支援する部署（就職企業交流室）を設け、翌年には全学的にインターシップを行う方針の下で教員と結束して企業開拓を行うとともに東京・大阪をはじめとする都市で企業説明会等を実施する作業部隊として、以後の就職支援を主導した。このような活動の結果、最初の卒業生の就職率は、99.2%と全国平均の91.9%を大きく上回る結果となった。

平成13年3月21日に学部一期生449名（博士課程前期20名、博士課程後期2名）の卒業式が挙行された。卒業式に花を添えるように、卒業生、その保護者、教職員及び地域の方々と一緒にキャンパスグリーンで卒業を祝う催し「えん（宴、縁、円、園）」を後援会の協力を得ながら学生（大学祭実行委員会）、職員と地域の方々と組織された実行委員会で行い、地域との協働による卒業式の一連の行事として定着した。

3. 発展期（平成13～19年度 岡村学長時代）

平成13年4月に岡村副学長が2代目学長に就任。末松学長時代に創設理念として推進してきたことや種を蒔いたことを定着・発展させるという方針の下、新たな試みに着手した。その一つが、大学院の教育研究の充実を図るために1期生の卒業に合わせ、大学院修士課程の入学定員を25名から150名に増員した。一方で事務局組織は、従来の6課体制で職員数47名（県派遣32名、プロパー8名、契約職員等7名）を承継した。この年度は、大学の完成年度ということで、人事・財政面でも県からの独り立ちを求められ、国の職員は派遣されなくなるとともに県派遣職員からプロパー職員への移行が加速（平成14年には4名採用1名退職、平成15年には7名新規採用）することになった。また、12月には、「これからの時代の新しい大学像」を目指す本学の様々な試みを広く公開して、産学の連携を推進するために21世紀大学フォーラム（主催：本学・高知県・日本経済新聞）を東京で開催し、以後平成17年まで京都、名古屋でも開催した。³⁾

平成14年4月に学術フロンティア推進事業「少子・高齢化・高度情報化社会に適合する総合持続型コミュニティの創出」（5年総額818百万円のプロジェクト）が採用され、それに併せて教育研究環境の改善を図るため、新しい教育研究C棟の建設（工期：平成15年2月～16年3月、総事業費：1,813百万円）に着工した。このプロジェクトの施工に伴い工事管理をCM（コンストラクション・マネジメント）方式で進め、事務局にも建設の専門家を中途採用するなど体制を整えた。また、この年に本学の卒業予定者を対象に採用試験を実施し、一期生1名を翌年4月から採用した。平成14年7月からは理事長（非常勤）を補佐するために常務理事を置き、事務局体制の再編に取りかかった。

平成15年4月には事務局体制を大幅に改編し、次長職を廃止して5名の統括部長を配置するとともに従来の6課体制から10部体制（法人業務部、総務部、経理部、経営企画部、キャンパスアメニティ計画部（C棟の建設）、学生部、教務部、入試部、就職部及び研究協力部）に移行した。この年、積極的な大学運営を行うために学部入学定員を400名から460名に増員した。このことは、学生確保に対する重要性和プレッシャーが増大し、学生募集の戦略的な取り組み及び入学試験の多様化へ大きな影響を与えることとなった。これらの動きは、入試部とそれ以外の職員が連携しながら大学説明会等に参加す

ることで、職員の大学への帰属意思や能力開発としても有効に働くこととなった。また、学生部の中に留学生（SSP）対応の職員を2名配置し、本学の国際交流支援への本格的なスタートとなった。一方、職員数は、46名（県派遣19名、プロパー18名、契約職員等9名）で正職員3名の減少となったが、管理職10名（事務局長及び兼務職除く）のうちプロパー職員が統括部長（1名）、部長（2名）として初めて管理職に就いた時期でもあった。

この年の12月にはシンボルタワー、池、樹木などを活用したイルミネーションが冬の風物詩として始まり、大学の四季を彩る活力あるイベントが季節ごとに整った。この活動は、学生達を中心に教職員や地域の方々を巻き込みながら少しずつ形を変えながら進化している。

平成16年4月には、プロパー職員が初めて事務局トップに就任。職員数も58名（県派遣13名、プロパー27名、契約職員等18名）に増員されるなど活発に事務局組織の強化を図った。組織構成は、前年度から始めた統括部長制度を止め、11部と1事務室のフラットな体制となった。この年は、教育研究環境の改善を図るために建設した教育研究棟（C棟）の稼働、研究では社会マネジメント・システム研究による「21世紀COE（卓越した研究拠点）プログラム」の採択、教育ではスタディスキルをはじめとする教育プログラムが「特色ある大学教育支援プログラム」の採択を受けるなど、新たな取り組みが始まった。この時期の大学運営は、企業統制的な発想での運営を推進する考えと開学の目的である「大学のあるべき姿を追求する」という建学の精神に基づく運営を推進する考えが交錯し、法人と大学のあり方についての意見の相違や役員間の不協和音などもあって大きく揺れ動いた。また、事務局も執行部の動きに合わせるかのごとく企業出身の常務理事との意思の衝突・阻害など、事務局が最も混乱をした時期でもあった。

平成17年4月からは岡村学長が2期目に入り、大学運営面でも安定した状態となり、事務局体制は、事務局長の下に総務、学生の二人の統括部長を配置し、4部を統廃合するとともに新たに本学の認知度の向上・ブランド力強化のために企画広報部とネットワークの管理を行うネットワーク運用センター（以下「NOC」という）事務室を設け、9部2事務室（平成18年度も同じ）の組織となった。職員数は、59名（県派遣8名、プロパー29名、契約職員等22名）に増員されたが、県派遣職員の減員を契約職員で補う状況であった。この年の大きな出来事は、受

験人口の減少、理工系離れという大学を取り巻く厳しい環境の中で、学部入学者に対する確保対策を担当部署だけでなく、他の教職員も担う態勢へと強化したものの、開学以来、初めて志願者が1,000名を切り（981名）、入学者（445名）が定員を割ったことだった。この傾向は、平成21年の公立大学法人化まで続き、大学全体の最大の課題として事務局職員一人ひとりに投げかけられた。

平成18年には開学10周年を迎え、本学を取り巻く多様なステークホルダーに向け、この10年間の成果と感謝の意を伝えるさまざまな事業を行った。同年11月に開学10周年記念式典を挙行了のはじめ、記念ロゴマークの全国募集、高校生の論文コンテスト、教員の主導で実施した学術的なイベント（公開学術講演・Open IT Symposium of NEINE 2006）などが行われた。大学を側面から支援する本学後援会も学生担当部署と協力して学生が過ごしやすいキャンパス整備（グラウンド照明、イチョウ並木の創設、ベンチの設置など）に記念事業として力を注いだ。また、高知工科大学の創設及び運営が高知県経済にどのような影響を与えてきたかを調査するために四銀キャピタルリサーチ（株）に経済波及効果の調査委託を依頼した。その調査報告書（平成19年11月作成）の要旨は、以下の内容であった。（別添資料2「経済波及効果まとめ資料」：平成19年12月理事会資料参照）

1. 大学開学のための「施設整備（平成5年度～12年度）の経済波及効果」は343億2500万円で生産誘発倍率は1.31倍。
2. 大学が開学した平成9年度～18年度の間「教育研究・運営にかかる支出、教職員、学生の生活に伴う経済波及効果の累計額」の経済波及効果は555億9500万円で生産誘発倍率1.10倍。
3. 大学運営・教職員・学生生活による雇用者所得誘発額累計額は、250億9200万円となり、累計で5,651人（年平均565人）の就業機会を創出した。

以上のことから高知県の産業、経済、教育界など、あらゆる分野に多大の効果・影響を与えたといえる結論づけられ、この10年間で開学に要した経費より遙かに高い経済波及効果が認められ、高知工科大学の設置の意義が証明された。

また、平成18年度から2年間で情報図書館事務室とNOC事務室が中心となり、国立情報学研究所から学内の学術論文などをデータベース化し発信する「次世代学術コンテンツ基盤構築事業」の委託を受け、学術論文の他に電子化が進んでいた大学紀

要と学位論文を中心に学術情報リポジトリを構築し、他大学との連携や論文などの整理・発信を行った。この事業は、国立大学や大規模私立大学などの図書館が選定された中で、本学は最も小規模な受託大学であったが、図書館の発信力の強化に繋がるものになった。

平成19年4月からは、事務局長を補佐するため次長（学生統括部長と兼務）を置くとともに教務部と学生支援部を統合（教務学生部）のうえ新たに留学生の受入強化のため国際交流センター事務室を設置し、7部3事務室体制とした。職員構成及び職員数は、高知県からの派遣職員が5名（以後、この数が県派遣職員定数となる）、プロパー職員33名、契約職員等22名、企業との連携と職員の専門性の向上のため新たに企業（四国電力、高知銀行）からの出向職員2名を加えた62名となった。この年は、佐久間副学長の主導の下で、工学系の定員を100名減じて、土木建築系の教員を活用した文系のマネジメント学部（定員100名）を平成20年4月に創設するという学部の再編成とそれに伴う学生募集の見直しなど、大学経営のうえで厳しい決断を行った。

もう一つの大きな動きとして、公立大学法人化への舵を切った年でもあった。公立大学法人化の動きは、平成16年に地方独立行政法人法が施行されて以来、公設民営大学が公立大学に移行できないか、県と一部職員で協議を継続していたが、地方交付税の交付額の先行きに対する不透明さや県執行部と議会の関係、法令上の問題など、解決を要する課題が山積していた。平成18年9月の業務運営理事会（学内理事を中心とする会議）の学部再編に係る審議の中で、将来構想の一つとして公立大学法人化について言及され、同年10月の理事会でその検討を学内で継続的に行っていくことを確認した。そして、平成19年10月の理事会で、本学を取り巻く環境や公設民営の大学として設立された経緯を踏まえ、県内産業の振興や人材育成などに大きな役割を果たすという大学の設置目的を一層推進するために、公立大学法人化に向けて情報収集と具体的なシナリオ作成に着手することとなった。また、平成21年4月から公立大学法人化を行う前提で文部科学省・総務省、県と事務局を中心に協議を進めた結果、学校法人の解散手続き、財産処分、教職員の社会保険等の検討課題を抱えながら、平成20年2月の理事会で次年度事業計画の柱として具体的に取組んで行くことを確認した。

4. 変革期（平成20～26年度 佐久間学長時代）

平成20年4月からは橋本理事長、岡村学長の退任に伴い十河副知事が理事長に、佐久間副学長が3代目学長に就任した。両トップともこれまでの運営体制を継承することを基本とし、事務局体制は、従来の7部3事務室体制を維持した。また、職員構成や能力評価等の見直しの中で新たに契約職員から3名の登用を行い、企業からの出向職員の取り止めや契約職員の見直しなどにより、職員数は56名（県派遣5名、プロパー35名、契約職員等16名）と6名の減員となった。

この年は、日本で初めての学校法人から公立大学法人への移行を手探りの中でやり遂げた。その方針として、学校法人の高い自由度の中で培われてきた多様で優れたシステムを継承するとともに時代の変化に即応しながら新たな未来を切り拓くために進化し続けること、併せて「新しい高知づくりに貢献する」役割を担う存在となることを掲げた。



2009年(平成21年)3月27日

図4. 高知新聞 2009年3月27日朝刊

その事務作業は、通常の公立大学が2年の月日を掛けるところを約1年で仕上げるために、県関係部局（財政課、管財課、私学・大学支援課）と本学事務局とで作業チームを組み、協議を重ねるとともに事務局内でも170項目を超える事務処理事項を優先順位とスピード感を持って、各部が連携・整理しながら公立大学法人化に邁進した。また、平成21年度に向けた取り組みとして工学部5学科を廃止、3学群（システム工学群、環境理工学群、情報学群）に組織変更する手続きも併行して教員と関係部署

が取り組んだ。

平成21年4月から公立大学法人高知工科大学の新たな理事長として岡村理事長（前学長）が就任し、本学が目指すところの人が育つ環境を整える施策を佐久間学長と両輪で推進した。事務局体制は、事務職員の人事制度の見直しを図るために新たに人事部を設けた。人材面では、前年に引き続き新たに契約職員から5名の登用を行ったほか、私立大学時代に職員の採用を控えていた結果生じた職員構成の歪み（若年の職員が手薄）を適正にすることや本学の風土に沿った人材育成を行う観点から、初めて公募による新卒者対象の採用試験を実施（3名採用）した。その結果、職員数は66名（県派遣5名、プロパー41名、契約職員等20名）と事務局の充実を図るために増員となった。

この年の特筆すべきことは、公立大学となったことで入学志願者が5,812名（前年度比780%）となり、私立大学時代に最も多かった開学時の入学志願者に比べても273%の数値を記録した。学生の確保と経営の安定に一定の目処が付いたことで教育研究のほか学生の生活支援など、これまで十分に対応できていない事柄にも光を当てることが出来るようになった。一方で、公立大学に仲間入りしたことで、大学の地域に対する役割、また地域の意識や求められるものは必然的に強くなるため、地域社会への貢献を示す姿として地域連携機構を開設した。

平成22年4月には、法人及び教学の各委員会・センターと事務局の部署を一对一で紐付け、教職一体での戦略的な取り組み、責任体制の明確化、機能的でスピード感を持った業務を推進するために、統括本部長及び2統括部長（総務・学生）の下に9部5事務室の体制とした。責任及びスピード感を持って業務を遂行するための例として、「決裁の稟議書に押印は、判子3つまで」とするような取り決めを行った。このような業務の簡素化は、組織の細分化と縦割り、チェック機能の脆弱さや職員の育成の難しさ等のリスクを抱えながら試行することとし、事務局組織も教職協働の在り方に応じて改編するきっかけとなった。また、学生の入学に繋がる職域の拡大のため平成20年度から工学系の5学科に導入した教職課程（工業、理科、情報）は、課程認定領域の継続的拡大や教職課程を希望する学生の増加等から専属的に学生をサポートする組織として教職課程支援室を設けた。併せて、業務の改善や不正防止等観点から内部監査の必要性を認識し、監査室を設置した。

事務職員の人事制度の見直しは、職員育成の在り

方も含め公立大学法人化に際しての大きな課題であった。特に、職員給与等については現行制度の見直しの中で、法人の業務実績等を考慮した適正な水準とし、それに合わせた給与体系等について検討を行うこととしていたので、本学独自の事務職員の給与制度の改正を行った。この制度は、従来の形骸化した年俸制を廃して、標準生計費を基にした年齢と能力から組み立てた新たな制度（年齢給と職能給）を創設・施行した。併せて、契約職員を対象とした準職員制度を創設し、定年までの身分保障を行った。また、開学以来、各学科の秘書室に所属していた秘書を事務局の所属とし、分室として再配置し、登用、異動及び人材育成を事務局職員と同様にすることとした。その結果、新採用も含め事務局に所属する職員は、92名（県派遣5名、プロパー44名、準職員30名、非常勤職員2名、民間派遣11名）と大幅な増員となった。

学外的には、高知県主導の下で「県立大学改革にかかる永国寺キャンパス検討会報告書（平成22年3月）」が出され、県立高知女子大の法人化（平成23年4月）とマネジメント学部の改組・拡充による社会科学系学部の設置などに併せて法人統合の議論も県議会などで行われるようになった。

平成23年4月からは、これからの大学の在り方を考え、必要に応じた部署の強化や人材の育成を図ることとし、3事務室を部に格付け、1部を廃して11部2事務室体制とした。例えば、第2体育館の建設（卓球場、武道場、弓道場及びクラブ棟：平成24年3月竣工）や国際交流会館の設計・建築（平成25年9月竣工）などキャンパスアメニティの充実や契約事務の改善及び防火防災の強化等を図るため施設管理室を施設管理部とし、留学生から国際学会活動までグローバル化に対応するために交際交流センター事務室を国際交流部とするとともに幅広く地域との連携、県産業振興計画への協力支援及び地域連携機構（平成21年4月～）の充実強化等を図るため地域連携事務室を社会連携部とした。一方、産官学連携に比重が偏っていた広報部を廃して、その所管事務を総務部広報室（大学広報等：平成24年度から入試・広報部）と社会連携部（地域連携関係）に移管した。また、外部資金の申請及び関連する会計処理・管理までの一体化（研究計画試行の把握及び不正防止の観点）を図るため一部会計処理関連業務を財務部から研究支援部に移管した。

人材育成面では、事務職員の資質向上を一層図るため、従来から取り組んでいた自主自学的な活動の推奨や職務の特性を考慮した民間団体等の研修制

度の活用のほか、他大学との連携による職員能力開発制度の活用（SPOD）及び国等への派遣など、独自の研修制度の体系付け（図5）を行った。

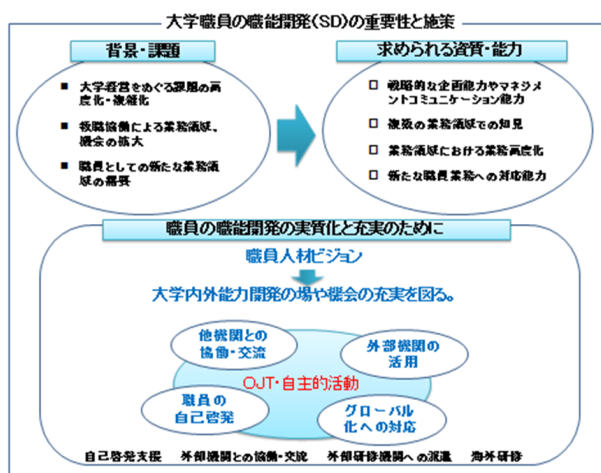


図5. 高知工科大学事務局研修体系イメージ図

職員の学会への参加や他大学との交流が多くなることで、本学独自のシステム（例えば、教員評価、クォータ制度等）について、中堅職員が外部で講師をする機会も増加した。このことは、職員の育成とモチベーションの高揚に繋がり、本学の職員及び教職協働のアピールの場ともなっている。外部機関の活用例として、本学の外から本学のシステムを再確認する機会の創設及び文部科学行政を学ぶために文部科学省に働きかけ、公立大学からの研修生の受け入れを可能とし、平成23年4月から文部科学省への職員の派遣（1年間）を行い、今日まで継続して派遣している。同じく4月から公立大学法人として運営を始めた高知県立大学（県職員主体の事務組織）に対する一助として、法人会計を熟知した財務部門の専門家を派遣した。引き続き要請に基づき各部門の専門的な職員を継続して派遣している。また、他機関との協働・交流としては、公設民営の私立大学から公立大学に移行した3大学（本学、静岡文化芸術大学、名桜大学）と公立大学協会を交えた「3大学合同事務研修会」を同年9月に名桜大学北部生涯学習センターで実施した。この研修会は、私立大学の強みを活かし、事務職員の育成強化と公立大学としてそれぞれの課題に連携して対応していこうという本学の主張のもと開催されたもので、それ以降に私立大学から公立大学に移行した大学を巻き込みながら「公立大学等運営事務研究会」として研修を通して交流を深めている。

県立大学改革における永国寺キャンパスの再編の動きは、永国寺キャンパス整備（当初予算48億円）

変更後63億円）の検討について、設計プロポーザルで決定した設計共同企業体も含めた整備等検討チーム会（県、工科大学、県立大学、設計者）で基本計画（平成24年3月日途）の決定に向けた協議を重ねた。それに併せて、学長会議（構成員：両大学の学長、事務局長、県文化生活部長・副部長）で一法人化の目的、法人組織などの法人統合に向けた骨格づくりの協議を進めた。

平成23年度入学試験から新たな学生確保の方法としてスポーツ（文武両道の学生）に焦点を当てた特別推薦入試を行い、平成24年度にはスポーツ、数理、国際に特化したAO（アドミッションズ・オフィス）入学試験を実施した。（文献資料：開学20周年記念誌「20年のあゆみ15.特別推薦入試とAO入試～スポーツ活動の重視」参照）これまで選手実績及び指導実績がある県内出身の教員（卓球、ソフトテニス）を採用し、クラブ強化を図ってきたが、平成24年度に新たに通常業務と学生の課外活動の指導も併せ行う職員の採用試験を実施し、バレー、剣道、硬式野球の指導を行う3名の職員を採用した。課外活動と職員の結びつきは、これまで学生支援担当の職員を中心に地域活動を通して学生とともに活動することが多かったが、スポーツを通して課外活動に関与する職員（従来からクラブ顧問をしているバレー、ソフトボール、フットサル、ハンドボール等も含む）も増えることになった。このようなスポーツ活動重視の動きに合わせ、スポーツ環境の充実のために、第2体育館の建設（平成24年3月竣工）に引き続き、野球場等の整備を進めることになった。この年に大学周辺の適地を調査し、3候補地のうち最も適したと思われる景山地区の農地2.6ha（地権者16名）を翌年度に取得した。更に農業振興地域からの除外申請、農用地の転用、開発許可申請及び河川協議などの法手続きを経て、設計施工に着手（平成26年7月）し、野球場、フットサル場と香美市の防災倉庫を併設した防災対応の香美球場（平成27年8月竣工）が誕生した。

平成24年度の永国寺キャンパスに関する動きは、人文、社会科学系学部の設置や高知県公立大学法人との法人統合（平成27年4月）に向けた時間的な制約の中で取り組みが活発化した。キャンパスの中核となる教育研究棟の設計に関わる教室、研究室、法人・大学事務室ほか、図書館をどうするかなど、県立大学との間で建物の必要面積や必要設備等の考え方に関し、大きな隔たりがあった。このため、特に期限が限られた第一期工事（教育研究棟、地域連携棟の改修等）の設計に影響する部門と第2期工

事（図書館、体育館等）の計画内容を詰めるため両大学の担当教職員で構成するワーキンググループ（情報システム、図書館、地域連携、体育館、学生会館）を立ち上げ、進めることになった。一方で、一法人化に向けた動きについては、学長会議で議論した内容を一層進めるために同年12月に法人統合準備委員会（理事長、学長、県総務部長、文化生活部長で構成）を立ち上げ、統合後の組織、法人統合実施方針、定款などを検討することになった。更に準備委員会の下に専門部会（副学長、学部長、事務局長、県副部長などで構成）と5部門の各作業チーム（事務局を中心に両大学からの選抜した者と県担当課長などで構成）を置き、法人と大学の組織、中期目標・計画、諸規程、人事・給与制度、財産処理、永国寺キャンパスにおける教育研究及び情報システムなどについて、具体的な検討作業とその進捗管理を法人統合スケジュール（別添資料3「法人統合等のスケジュール案」：高知県文化生活部私学・大学支援課作成参照）を目安として進めることになった。しかし、両大学の間には、歴史や運営状況、県の関わりなど、これまで歩んできた道のりに多くの相違点があり、大学経営に対する基盤や考え方、意思決定のスピード、人事や財務などの基本的な考え方に多くの解消すべき課題あり、キャンパス整備の在り方も含め、法人統合の作業を進めるうえで大学間の調整の難しさが予想されるものであった。

平成25年4月からは、法人統合及び永国寺キャンパス建設の動向を睨んだ事務組織の改編、安定的な組織運営が可能な人員配置と各業務領域相互連携（個からチームへ）の促進を図るため9部署に改編し、その下に各業務単位の組織として課制を設ける部課体制とした。例えば、総務部と人事部を併合して総務部（総務企画課と人事課）とし、学生支援部と就職支援部を統合して正課活動以外で学生を支援する組織として学生支援部（学生支援課と就職支援課）を設け、研究支援部と社会連携部を統合して研究及び産学連携部門を一つにするように研究連携部（研究支援課と社会連携課）とし、NOC事務室と情報図書館事務室を一本化して、新たに情報部（情報システム課と学術情報サービス課）を置いた。その結果、総勢105名（県派遣6名、プロパー52名、準職員27名、非常勤職員2名、民間派遣18名）と強化された。また、文部科学省への職員の継続派遣のほか、グローバル化に対応できる職員を育成するために公立大学では初めて、日本学術振興会の国際部門に職員を派遣（2年間：1年目は国内研修、2年目は海外勤務）した。9月には、これ

まで主として教員個人であった海外研修を職員の知見も広げるために教職協働で行うことし、「大学の運営や教育研究の現状分析、評価、将来構想の立案など、先進的な大学に学び、更には教職員の国際マインドを高め、教職協働のモデルを学ぶ」⁴⁾のためにカリフォルニア大学バークレー校に磯部副学長（現学長）を団長とする29名（うち職員12名）の教職員海外研修を実施した。参加した職員（幹部職員、中堅職員）は、世界最高レベルの大学のプログラムを学び、世界中から人が集まる大学が醸し出す雰囲気を楽しみ、本学の追求する「大学のあるべき姿」を顧みることによって、参加した教員と協働して研修の成果を具現化していくと確信している。

この年、永国寺キャンパスに開設する新たな教学組織の名称を経済学分野と経営学分野を融合させた「経済・マネジメント学群」とした。入学定員は、県の要望（200名）に対して、現段階で入学定員（100名）を倍増させることは大学間の競争力、入学者のレベル低下及び卒業時の就職希望先の確保など大学経営に関わるとの課題認識から入学定員を160名とした。また、新学群の学生は、工学系の学生と同じキャンパスで大学のシステムや考え方などを一年間一緒に学び・生活することで、本学の建学の精神の継承や課外活動の尊重（文武両道の精神と部活動に対する学生たちの意識の共有化等）の意味を認識するほか、入学定員増による永国寺キャンパスの施設キャパシティの不透明さなどから、1年次は香美キャンパス、2年次以降は永国寺キャンパスとした。このことにより、講義、施設利用計画及び学生生活（寮、連絡バス等）など2キャンパスの在り方及び課題を具体的に検討することとなった。

平成26年度の事務局体制（図6）は、高知県公立大学法人との一法人化後の体制や経済・マネジメント学群の永国寺キャンパスへの移転を視野に置きながら、組織改編計画を高知県立大学と協議を要するために25年度体制を維持することとした。また、この年の4月から設置者との連携や行政感覚を習得させるために高知県私学・大学支援課に職員を派遣（2年間）した。

教学面では、KUTアドバンスストプログラム（成績上位層を対象に学生が希望に応じて主体的に活動できるプログラム）やジョン万次郎プログラム（異文化を理解できる国際コミュニケーション能力と英語の学習力を高めるプログラム）を教職協働で開始するなど新たな取り組みも始まった。

この1年は、永国寺キャンパスへのマネジメント学部（2年次生以上：平成30年3月廃止予定）の受

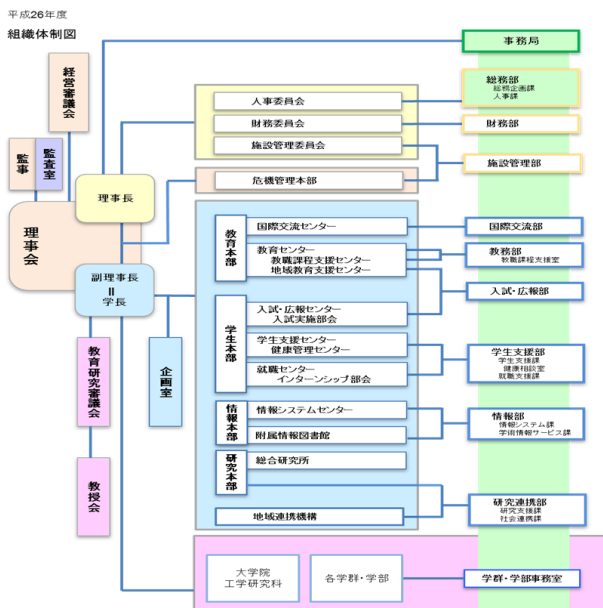


図 6. 平成 26 年度高知工科大学組織体制図

け入れと経済・マネジメント学群の開設及び法人統合を翌年度に控え、詳細な施設利用や授業時間の変更、学生生活の充実（香美寮、高そね寮の運用開始：平成 27 年 4 月）、学生のキャンパス間移動（連絡バスの運行）、組織体制、規程の整備、運営費交付金のルールづくり、合併後の予算など具体的な作業と時間に追われる状況であった。特に、法人統合に際して、法人も含めた事務局組織や給与体系、人事、情報ネットワークなどは統一を行うことを目途に大学間で協議を重ねたが、大学の意思の尊重や意思決定等の違いなどから統一な取り扱いまでには至らなかった事項も見受けられた。そのような状況の中で、平成 27 年 1 月 30 日に高知県公立大学法人への法人統合（設置者変更）が文部科学省から認可され、公立大学法人高知工科大学は 3 月末日で消滅することになった。法人の消滅に関しては、法人統合の議論の中で統合後の法人名や教職員の福利厚生等の優位性などのために、高知県公立大学法人に吸収合併されるということになってはいたが、法人の規模と運営面（予算など）などで優れている法人の方が消滅してしまうことについては、法人統合のためにはやむを得ない対応であるという心情との狭間で割り切れない思いを持つ職員も少なからずいた。同時に、これまでの永国寺キャンパスの整備（別添資料 4「永国寺キャンパス完成予想図」：昭和・上田設計共同企業体作成参照）及び法人統合の動きは、組織風土の異なる大学が経営理念、歩みなどを越えて共同の施設を整備し、合併するという難しさを痛感するものであった。

平成 27 年 4 月高知県公立大学法人（本部：永国寺キャンパス）が、高知県立大学、高知工科大学、高知短期大学を設置、運営する体制がスタートし、新しい理事長に中澤理事長（元県教育長）が就任した。本学は、新たに学長として磯部学長（前副学長）が就任し、2 キャンパス制（香美と永国寺）の新たな時代の船出となった。

5. あとがき

大学の開学から 20 年以上が経ち、事務局の視点から大学の歩みを振り返り、大学設置準備から高知県公立大学法人との法人統合までの事務局の組織変遷などの記録を少しでも残すために主観も交えて執筆しました。個人的には、大学の多様性と寛容さを享受しながら、開学前の最も多忙な時期を乗り越えて新しい大学ができたこと、よさこい鳴子踊りや大学祭などを通じて多くの学生と触れ合いその成長を見守ることができたこと、職員として将来展望が描きにくい状況下で公立法人化という一筋の光明が見え実現できたことなど、その時期に応じて多くの経験と優秀な教職員及び地域の方々など多くの人との出会いにより、大学の仕事に関わる者として人間的に成長できたことに感謝します。

また、紀要の執筆に当たりご協力をいただいた尾越和博氏、山崎真理さんや意見や資料の提供などいただいた皆様に感謝します。

文献

- 1) “高知工科大学 創設のあゆみ”, 高知県企画振興部工科大整備調整室, 3 月, 1999.
- 2) 平成 10 年度高知工科大学概要, 高知工科大学, 8 月, 1998.
- 3) 開学 20 周年記念誌, 高知工科大学, 11 月, 2017.
- 4) “高知発、世界へ～地方大学の挑戦（教職員海外研修派遣団, 磯部雅彦）”, 高知工科大学紀要 Vol. 11, 高知工科大学, 7 月, 2014.

（文責：浜田 正彦）



緑化相談室・研修館



お手播記念園



林業試験場正面進入路



別添資料1「旧県立林業試験場風景写真、位置図及び平面図」：林業試験場要覧抜粋

経済波及効果まとめ資料

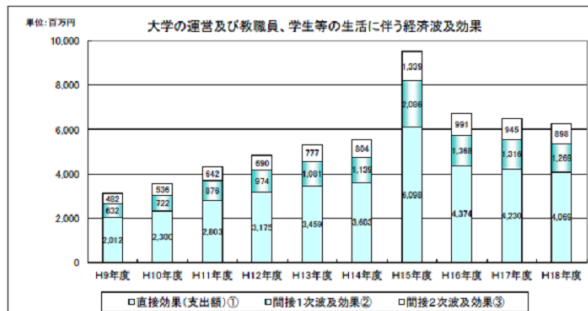
高知工科大学の運営及び教職員、学生等の生活に伴う経済波及効果(A)

年度	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2009年度～18年度 累計額
和暦	H9年度	H10年度	H11年度	H12年度	H13年度	H14年度	H15年度	H16年度	H17年度	H18年度	
直接効果(支出額)①	2,012	2,300	2,803	3,175	3,459	3,903	6,098	4,374	4,230	4,069	36,123
間接1次波及効果②	632	722	876	974	1,081	1,138	2,086	1,368	1,316	1,269	11,463
間接2次波及効果③	482	538	642	690	777	804	1,339	991	945	898	8,104
総合効果(生産誘発効果) (①+②+③)	3,125	3,558	4,231	4,838	5,316	5,548	9,523	6,733	6,490	6,235	55,595
直接支出額 (直接効果+移輸入)	2,838	3,285	4,010	4,589	5,053	5,148	7,751	6,159	6,004	5,820	50,687
波及効果 (生産誘発効果) 総合効果÷直接支出額	1.10	1.08	1.06	1.05	1.05	1.08	1.23	1.09	1.08	1.07	1.10
雇用者所得誘発額	8,980	1,122	1,345	1,461	1,645	1,702	2,836	2,099	2,001	1,901	25,082
誘発就業人数(人)	338	382	462	526	574	590	740	700	681	660	5,651

注：H15年度の生産誘発額が大きい理由 教育研究棟C完成による建築費支出(高知県内分)15.4億円があったため

高知工科大学の施設等の整備に伴う経済波及効果(B)

年度	H5年度～ H12年度	A+B 生産誘発額 累計
直接効果(支出額)①	21,253	57,376
間接1次波及効果②	8,044	19,507
間接2次波及効果③	5,028	13,132
総合効果(生産誘発効果) (①+②+③)	34,325	89,920
直接支出額 (直接効果+移輸入)	26,150	76,817
波及効果 (生産誘発効果) 総合効果÷直接支出額	1.31	1.17



別添資料2「経済波及効果まとめ資料」：平成19年12月理事会資料

- 測定範囲 以下の2つの事例について、平成9年度から平成18年度までの10年間を計算した。
 - 施設等の整備に伴う波及効果
 - 支出
 - 大学の運営及び教育研究費による消費支出
 - 教職員による家計消費支出
 - 学生の消費支出
- 用語の説明
 - 直接効果 直接の支出による効果
 - 間接1次波及効果 原材料等を他の産業から購入することによって起こる波及効果
 - 間接2次波及効果 直接効果、間接1次波及効果によって生み出された雇用者所得の増加が個人消費の拡大を通じて再び生産を誘発する効果
 - 生産誘発額 最終需要(消費・投資・移輸入)により誘発された各部門の生産額
 - 雇用者所得誘発額 生産誘発額のうち雇用者に分配されるもの(それぞれの産業の雇用創出に影響を及ぼす。)

■法人統合等のスケジュール案(地方独立行政法人改正後)

資料 1

	H24年度				H25年度				H26年度				H27年度	
	5月	6月	9月	10月	12-3月	4-6月	7-8月	10-12月	1-3月	4-6月	7-8月	10-12月	1-3月	4-6月
高知県立大学法人		8/25 新設事務局長 理事会			8/25 新設事務局長 理事会 ■新設事務局長 ■新設事務局長				8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)				8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)	8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)
公立大学法人 高知工科大学		8/25 新設事務局長 理事会			8/25 新設事務局長 理事会				8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)				8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)	8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)
法人統合推進委員会					8/25 新設事務局長 理事会 ■新設事務局長 ■新設事務局長				8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)				8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)	8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)
高知県 知事兼学長、文化生活部長 事務局長、副事務局長 作業者チーム設置、業務分任検討					8/25 新設事務局長 理事会 ■新設事務局長 ■新設事務局長				8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)				8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)	8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)
推進部					8/25 新設事務局長 理事会 ■新設事務局長 ■新設事務局長				8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)				8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)	8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)
特別委員会					8/25 新設事務局長 理事会 ■新設事務局長 ■新設事務局長				8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)				8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)	8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)
法人統合推進 事務局					8/25 新設事務局長 理事会 ■新設事務局長 ■新設事務局長				8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)				8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)	8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)
高知県立大学					8/25 新設事務局長 理事会 ■新設事務局長 ■新設事務局長				8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)				8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)	8/25 新設事務局長 理事会 ○新設事務局長 ○新設事務局長 (新設事務局長)

別添資料3「法人統合等のスケジュール案」: 高知県文化生活部私学・大学支援課作成



別添資料4「永国寺キャンパス完成予想図」: 昭和・上田設計共同企業体作成(平成25年)

The Footsteps of the KUT Administrative Office and My Thoughts —from the Foundation to the Integration with Prefectural Public University Corporation—

Masahiko Hamada*

(Received: May 7th, 2019)

Research Organization for Regional Alliance, Kochi University of Technology
185 Miyanokuchi, Tosayamada, Kami City, Kochi 782–8502, JAPAN

* E-mail: hamada.masahiko@kochi-tech.ac.jp

Abstract: The history of Kochi University of Technology began when the former prefectural governor, Mr. Daijiro Hashimoto pledged to establish an engineering university in his election manifesto in December 1991.

This report, based on both factual and personal perspectives, outlines the transformation of the KUT administrative structure from its inception up until its integration with the prefectural public University Corporation in April 2015.

The history of KUT can be divided into several periods. The first period was the preparatory period when national and prefectural government officials set up and carried out a project to promote a new engineering university under the public privatization scheme. The next period was the founding period where, under the leadership of President Yasuharu Suematsu, KUT began to enhance its' educational and research drive as a center of academic excellence — cultivating human resources with deep expertise, a rich sense of humanity, and creativity.

Then came the development period when KUT pushed forward strategies focused on educational and research fundamentals and embodied its' innovative philosophies during the tenure of President Hajime Okamura. Finally, in the reformation period, KUT made further progress by enjoying the achievements of its predecessors, and in April 2009, became the first public education corporation in Japan to be transformed from a municipally-run private educational institution to a public institution.