事例　>>> 現場への権限委譲

プロジェクトに権限を委譲し中長期計画を迅速に推進

北海道医療大学

北海道医療大学は、中長期計画の実行組織として、複数のプロジェクトを設置している。理事会が決めた基本方針に沿うことを条件に、意思決定や実行の権限を各プロジェクトに委譲。全学での議論の時間や回数を減らしたことにより、迅速な改革が可能になった。

トップの意思の反映とスピードアップが目的

北海道医療大学は2009年３月、2020年３月までの大学運営の道筋を描いた中長期の「2020行動計画」を策定した。理事会の意思決定の下、常任理事会が政策の方向性を打ち出し、課題ごとに設置されたプロジェクト（PJ）が実行する、という形で改革が進められている（図表１）。高見裕勝学務部長は、「基本的には、教育力向上により大学間競争に打ち勝つためのしくみだ」と言う。

常任理事会には、学長を含む６人の理事に加え、各学部長と附属病院長がオブザーバーとして参加。さまざまな政策について検討している。PJは常任理事会が設置し、座長とメンバーも任命する。

PJの活動には全学的な視点が必要なため、通常、座長には、副学長、学部長、理事など、常任理事会の出席者が指名される。各PJには、テーマに通じた職員を「事務総括」として置き、問題の指摘、改善策の提案などを担わせる。座長と事務総括が全学的な視点と現場の視点を擦り合わせながらPJを主導し、課題を解決するしくみだ。マンパワーを要する活動は、PJの下にワーキンググループ（WG）を設け、PJが実行を指揮する。

学長は、常任理事会メンバーの一人としてPJを統括すると同時に、教学のトップとして教員との意思疎通、情報共有を図る。また、全学的な重要事項を審議する評議会、施策執行者の会議体である学部長会議にPJやWGの動きを知らせ、意見や提案を募る。

PJの最大の特徴は、常任理事会から具体的な施策の実行をほぼ全て任されている点にある。原則として月１回開催される常任理事会で状況や結果を報告する必要はあるが、個別の課題とその解決手法の検討から、WGの設置、メンバーの選定、解散などを座長の責任の下で決めることができる。

栗田寛常務理事は2009年、当時の廣重力理事長の指示の下、この体制を設計した。「全部局の意見を集約して政策を決めると、当たり障りのない案に落ち着いてしまい、トップが打ち出す理想の大学像に近づくための思い切った改革が行えない。何より、結論が出るまでに時間がかかる。理事長、学長のリーダーシップの下、全学の方針を理解した座長に権限を与え、その責任の下で学部横断的に施策を進めるほうが、改革にスピードが出る」と語る。

この体制は、学内の「気づき」をくみ上げるしくみにもなっている。各PJには必ず職員が含まれており、教員が気づきにくい教学面の問題点を客観的に指摘している。教員も、事務局が推進する案件に疑問を感じれば、随時、職員に知らせることができる。また、多くのWGは、メンバーである教員が他の教員の意見を聞きながら活動を進めている。

座長はPJ内から上がってきた意見を、常任理事会はもちろん、非公式な場でも、理事長以下、学長、副学長、理事、職員らと日常的に話し合っている。「そのため、問題が大きくなる前に対策を講じられる。トップ層が日常的に課題を共有することにより、全学的な会議の場で合意に至るまでの時間も短縮できる」。鈴木英二事務局長は現体制のメリットをそう説明する。

組織を固定せず状況に応じて柔軟に対応

2020行動計画は、「医療系ブランド人材の育成（卒業生のブランド化、地域社会への貢献）」「キャンパス再構築」「経営基盤の強化」「活動分野のグローバル化」という４つの目標を定めている。これらの実現に向けて、2013年度末時点では、国家試験合格率の向上や卒業生にふさわしい学力・スキルの修得をめざす「人間力教育の向上PJ」、歯学部臨床実習の充実などを図る「医療機関経営の健全化PJ」、新施設の設置などを検討する「キャンパス再構築PJ」、給与体系や研究費配分基準の見直し、学部・学科再編の経営的判断などを行う「経営管理PJ」の４つのPJが稼働している（図表２）。

緊急を要するテーマを除き、PJの設置期限は設けられていないが、常任理事会での定期的な進捗報告が監視機能を果たしており、計画全体の進行はほぼ順調だという。

常任理事会は座長の報告を受けて随時、PJ・WGの新設・休止、拡大・縮小、統合などを判断。2020行動計画の開始当初、「人間力教育の向上PJ」（当時は「教育力向上PJ」）、「医療機関経営の健全化PJ」（同「医療機関健全化全体PJ」）の下ではそれぞれ３つのWGが活発に動いていたが、ある程度実施が進んだ2013年度末時点では全てのWGが休止。一方で「経営管理PJ」は、「キャンパス再構築PJ」が検討していた学部・学科再編を、学園全体の経営的視点から考える必要が生じたため、2012年度に新たに設けられた。

「学内外の状況は刻々と変化しており、その時々で注力すべき課題は異なる。人的資源や予算が限られている中、選択と集中をフレキシブルに行わなければならない。状況に応じてPJの体制が変化することを、座長らメンバーには納得してもらっている」と栗田常務理事は言う。

将来像の共有度合いが改革スピードを左右

2013年度のリハビリテーション科学部新設は、かつての「学部再編・新分野設置等推進PJ」の成果だ。2011年９月の「学部再編WG」設置の約１年後に文部科学省への申請に至った。

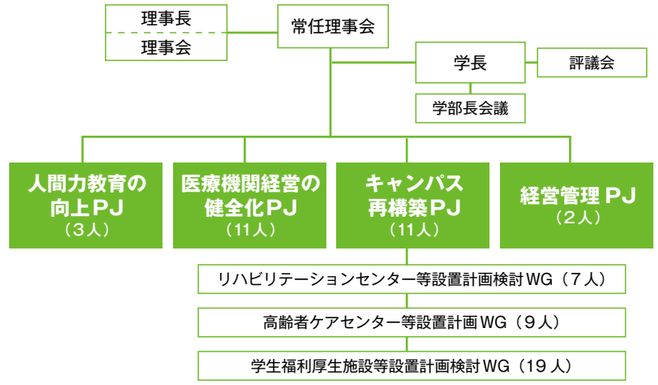
北海道医療大学が掲げる「保健、医療、福祉の連携・統合をめざす創造的な教育」という教育理念は、PJ活動などを通して学内に浸透している。そのため、リハビリテーション科学部の設置は、この理念に則り、今日、求められている患者中心の医療における「多職種連携」を実践するために不可欠だとの認識もスムーズに共有され、ハイペースで準備が進んだのである。

「保健、医療、福祉の連携・統合をめざす創造的な教育」は、独自の教育プログラムにつながり、教育力を向上させるものとして、「人間力教育の向上PJ」で検討・推進されている。

一方、2015年度入学生から対象となる心理科学部のキャンパス移転は、提案から決定までに約３年かかった。

理事会が各キャンパスの役割を明確化するために、「多くの学部が集まる

【図表1】2020行動計画の推進組織図（2012年5月組成）



【図表2】各PJの検討課題（2013年度末現在、抜粋）

人間力教育の向上PJ	**教育支援体制** ●学生の社会人基礎力（ジェネリックスキル）測定検査を導入 ●学修時間や学修行動の実態把握 ●優れた教育改革への取り組みを財政的に支援 **FD事業** **大学教育開発センター** ●全学的な見地からの多職種連携教育の推進 **国家試験対策** **就職支援体制** など
医療機関経営の健全化PJ	**収入増、支出減の検証** など
キャンパス再構築PJ	＜当別キャンパス＞ **心理科学部を当別キャンパスに移転（2015年度～）** **学部等再編計画** ●リハビリテーション科学部の再編 など
経営管理PJ	**既設学部・学科再編および新規分野の検討（2014年2～9月）** など

当別キャンパスは主に教室で知識を学ぶアカデミックキャンパスに、附属病院がある札幌あいの里キャンパスは現場教育を中心とする臨床キャンパスに」との構想を立案。これを受けて、「キャンパス再構築PJ」が心理科学部の移転を提案した。2011年度に検討が開始されたものの、学生募集が順調な学部を都市部から離れた当別キャンパスに移すことに、学部の教員の反対意見も多かった。

座長をはじめとする常任理事会メンバーと学部教授会が公式、非公式の話し合いを重ね、2014年度になって、大学のあるべき姿を実現するために移転は必要との合意に至った。

「PJに与えた権限がうまく発揮されず、学部との調整に時間を要した。今後は理事長、学長のリーダーシップをより強く発揮できるように、学内の情報共有を進め、大学がめざす姿を教職員に浸透させたい」と、栗田常務理事は述べる。

前計画の反省を生かしたガバナンス体制

「2020行動計画」の実施体制には、1993～1998年に推進された「21委員会計画」、1999～2008年に推進された「2008行動計画」の反省点が生かされている。「２つの中長期計画で延べ数百の提言をまとめたが、課題の列挙自体が目的化してしまった。実施にあたっても着手率、進捗率といった数字に目が行きがちで、具体的な成果を問う視点が欠けていた」と栗田常務理事は振り返る。

どちらの計画も、全学横断的な委員会を複数設けて推進を図ったが、それぞれの委員の数が20人超と多く、合意を得るまでに時間を要した。加えて、検討・実行組織である分科会にほぼ全ての教職員が属しており、責任感が希薄になりがちだったという。

こうした経緯をふまえ、2020行動計画の推進にあたっては当時の廣重理事長が、「進捗重視から成果重視に舵を切る」と明言。PJ、WGの構成員を最小限にとどめて機動性を高めると同時に、PJの権限と責任を明確化して自律的な創案・実行を可能にした。

より特色を発揮できる学部・学科体制を検討

リハビリテーション科学部の新設、心理科学部の移転の決定を経て、現在、大学が特に力を入れているのは、歯学部附属歯科衛生士専門学校を含む学校・学部・学科体制の再検討だ。2014年２月、「経営管理PJ」の下に「既設学部・学科再編および新規分野検討WG」を設置。卒業生であり地元で社会福祉法人の理事長を務める外部委員や、若手教員を含むメンバーが、９月公表を目標に検討を進めている。「創立40周年の節目に新しい本学の姿を発表し、存在意義を世に問い掛けたい」と、栗田常務理事は言う。

2020行動計画が折り返し点を迎え、中間的な総括をすることも検討しているという。

column

● 地域との協働 PJ の可能性を模索中

北海道医療大学は 2013 年度、本部キャンパスがある当別町、北海道中央部に位置する滝川市と包括連携協定を結び、医療・福祉分野を中心とした地域連携を進めている。PJ を設置し、自治体職員や住民をメンバーに加えることも視野に入れているという。

学生の力を活用して両市町の地域振興を図るほか、当別町においては福祉施設や小中学校での授業や教育プログラム構築への協力などの可能性を探る。滝川市とは、住民に質の高い医療・看護サービスを提供するための地域医療機関との連携などを検討中だ。

自治体や住民との協働による PJ が実現すれば、地域とのコミュニケーションを重視してきた同大学ならではの運営体制が形づくられることになる。

視点

進研アド改革支援室主席研究員　加藤 雄次

北海道医療大学が改革を推進する「スピード」は、理事会と常任理事会がその責任の下、PJ に権限を委譲することによって成立している。「権限と責任の明確化」を提言した 2014 年２月の中央教育審議会大学分科会の「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」に通じる実践と言える。

審議まとめにあるように、権限委譲は一般的なマネジメントの手法の一つであるが、その運用において肝心なことは、情報や課題の共有である。同大学では、「気づき」をもたらすしくみによってそれを成し得ている。

急激な変化と厳しい環境下での改革には、同大学のような機動的な意思決定と執行体制を整備することが必要不可欠になるであろう。