

【エッセイ】

神戸大学を去るにあたって

情報基盤センター
元特命教授 尾川 正美

神戸大学に採用されて4年間、新しいセンター組織に入れて頂いて約3年間、親しくお付き合い下さった皆様に心から感謝いたします。学内のセンター以外の方々には離任のご挨拶をせず失礼しました。この文章をどなたが読まれるのかを考えて、記載する内容について悩みましたが、学内とセンターの関係者の方々に向けたメッセージとしてしたためることに致しました。

私は東京で育ち、関東中心で生活してきましたので、不心得者といわれるかも知れませんが、着任するまで神戸大学について殆ど知識がありませんでした。着任後、新人職員研修、大学の便覧、各種資料やHP、或いは知人の話などを通じて神戸大学について勉強し、多少理解することができました。その拙い成果として、神戸大学は非常に恵まれた位置に居ること、関西圏では高いステータスを持っていることを知って私自身も誇りと責任を持って働くことができました。その反面、出身母体の異なった人たちの集まりであり、その多様性の為か大学全体のアイデンティティーがやや曖昧で求心力が欠けているのではないかと感じました。それを纏めるために大学のビジョンを作るなど、経営層の努力も見受けられますが、抽象的な言葉になっているせいか、現場の教職員への浸透、危機意識の欠如、団結力の不足などがあるように思われました。私を招聘して下さい、当時の野上學長、土井理事、堀尾理事たちは危機感を持っておられ、大学の効率的な運営やその為の改革に対する意識が高いと感じましたが、現場からはそのような思いが伝わってきませんでした。その後、色々な方々と接する機会を通じて、私なりに考え感じたことをいくつか申し上げたいと思います。

その第一は、それぞれの構成員の立場が幾種類か存在すること、それによって大学全体よりも先ずは自分自身の生業を維持・構築しなければならない状況で、その両立が必ずしも簡単ではないという事があると思います。そのベクトルを同じにすべく頑張った結果が正当に評価され、それぞれの昇進や給与などの成果にも繋がるような人事的な制度や配慮をもう少し明確にすべきだと感じました。その狭間で努力されている姿が感動的なケースと逆のケースが見受けられました。

第二には責任や権限が不明確で、それぞれのミッションも不明確なことです。組織ごとに役割は定義された文書がありますが、その達成レベルについては個人の判断に任され、最低限のラインしか意識されない構造を生み出しているように思われます。個々の皆さんは高い潜在能力を持ちながら、最大限に発揮することを躊躇してしまうような構造を作り出していると想定されます。その為、最終的には新しい仕事を作り出すような活動は控え、与えられた範囲をゆっくりとした時間の流れの中で着実に実施するような保守的な思考が優先されてしまうのではないのでしょうか。全学的な方針策定として、中期計画を立て、役割分担を明確にして実現しようとする仕組みがあり、このことは評価できますが、運用方法がやや形式的でその心が十分浸透していないように感じました。トップの方針と現場から上がってくる具体策の間に、ギャップや組織間の調整不足があり、本省や評価を意識しすぎた文章表現になってしまっている部分を感じられます。それを皆で変える為には、目標とする時間軸と達成度を設定して皆でチャレンジするという風土作りは最低限必要だと思います。そういう観点

から、先般センターが作成した ICT 戦略のロードマップとそれを実現するための WG や委員会活動は先例としてこれから大きな意味を持つものだと思います。他部門の活動と上手く連携させ、全学的な活動との調整は事務長が中心となって実施されているとは思いますが、もっとオープンな形で議論され提示されると全学で共有されるようになっていくのではないかと思います。

私自身を振り返ってみますと、延長の可能性は有ると言うものの、当初3年間という短い契約期間でしたので、その中で何ができるのか悩み、最初はどうすれば全体を動かせるのかも判らず、がむしやりに Top Down で変えられるのではと思って拙速にチャレンジしました。暫くしてから、国立大学に共通なのか神戸大学の特色なのかは未だに判りませんが、すべての関係者のコンセンサスを得て、利害関係者の大多数の賛同を得るような手続きが必要なが判りました。その後、蛭名先生が提唱された三階層方式、即ち、それぞれの階層毎に関係を構築して仲間を増やし理解を深めていくというプロセスの必要性が理解できました。しかし、これは通常の企業とは意思決定のプロセスが異なり、強権発動的なことができないと社会の変化のスピードに後れを取るの火を見るよりも明らかなので、今後何らかの変革が必要とされる点ではないでしょうか。勿論、神戸大学のような歴史と現在の社会的立場を考えると、多くのステークホルダーが存在し、利害対立は必ず発生してしまうので、それらの状況を十分に把握して対応策を考える時間と手続きが必要になってしまうという現実も理解できます。しかし、情報基盤センターが実施しようとすることは基本的には大学全体に対するサービス向上、効率的な運営に貢献することですので、もう少し大胆に強権発動できる仕組みがあっても良いように思われます。その為の理解を得る手続きは、蛭名先生が提唱されたような方法を並行して実施することでスピードを上げられるようになるのだと思います。

皆様が判っている事だとは思いますが、神戸大学の ICT 組織の問題に関して、議論の切っ掛けになれば幸いと考え、敢えて情報基盤センターが抱えている問題点を指摘しておきたいと思います。

先ず、職員は定期的な異動があるために、自らシステムの開発などに関与した場合の継続性に問題が生ずるので、深く関与しづらい環境にあること。その為に、プログラム開発やシステム構築などを基本的に外注する方針が採用されており、極めて簡単な作業でもそれなりの高い対価を支払わなければならない構造になっています。通常の企業内 ICT 運営組織であれば、仕様書、設計資料、使用手引書などを整備して自ら開発するような運用体制を採用し、このような作業を通じた人材育成と継続性の保証などが行われるのですが、それが行われないので、技術・経験の蓄積が薄くなってしまいう問題を抱えています。皆さんも同じ考えをお持ちだとは思いますが、センターは専門的な運営体制を構築すべき時期に来ているのではないのでしょうか。即ち、一般に SE と呼ばれる ICT のスペシャリストを中心とする体制(内部要員+外部要員)にしたほうが、効率的で密度の濃いサービスを安く早く提供できるようになるのではないかと思います。

また、教員は研究・教育が主体にならざるを得ない構造になっているので、センター業務へのコミットが保守的にならざるを得ず、新しい事へのチャレンジが難しくなっているのではないのでしょうか。センターシステムの構築や運用業務に関連した研究テーマがそのまま業績として評価され、学生教育にも直結するような分野にシフトしていくことが必要なのかも知れません。現在の非常勤の方々によるエンドユーザーへの木目細かで親身なサポートは利用者の方々から高い評価を頂いていることは間違い無いと思います。この仕組みを構築されるまでに払われた時間と労力と英知には敬服いたします。反面、新しいサービスの提供スピードが遅い事は一つの課題ではないのでしょうか。新しいサービスを開始したときに、最初から高い品質のサービスを提供できる筈はないのは皆さんが理解して下さるでしょうから、仮に一時的な問題を発生させたとしても、それを上回る変革

やメリットがあれば許されるのではないかと思いますし、そう考えるべきではないでしょうか。

そして、事務組織と教員組織をさらに融合させ、指揮命令系統、管理・評価の方法を一体化させることが、組織としてのパフォーマンスを最大化する為には必要になってくるでしょう。勿論、これには大学全体としての方向転換が必要でしょうからセンターだけでできることではないと思いますが。

私が担当していながら中途でお暇することになってしまった案件として、IT-BCM、業務システム融合化、セキュリティポリシーの徹底と継続的見直し、ソフトウェアの包括契約と資産管理、事務システムの分離調達とサーバの統合、個別業務システムの最適化など多々有り、どれも長期的に取り組んでいく必要のある案件ですので、皆さんで地道に取り組んで頂き、良い成果に結びつけて頂けることを祈っております。

その中で、最近 Microsoft との包括契約に関して、漸く推進することが決定したと聞いて嬉しく思っています。本件に関しては着任早々の 2009 年に九州大学の藤村先生の情報処理学会 IOT 研究会での報告を聞いて、神戸大学でも間違いなく効果が見込めると考え、PC 保有台数の調査などを独自に実施して提言しました。しかし、数字的な根拠の正確性を問われ、保留となっていました。その後しばらく経ってから今井さんを中心として、その精度を高めるべく様々な活動を試行して頂いた結果、それから約 3 年の時間を経て実現に至る運びになりました(PC の保有台数など情報資産の把握は他の観点からも大学として正しく管理すべき内容ですので、今後さらに精度を高めて行かなければなりません。今回の標準化の流れで、情報資産把握の自動化に発展していった頂ければと願っています)。その間に、関係者の皆さんの努力のお蔭で完全ではないにせよ、最低限の成果が証明(了承というべきか?)でき、導入・運用方法の検討、予算的な裏付けの交渉などを経て実施できる運びになったのだと思います。多分、本件については別途、詳細な報告がなされるものと思いますが、皆さんにとってメリットが期待できることを、センターの新しいサービスとして、全学的な協力体制で推進することができた良い事例になる事と信じています。

神戸大学に 4 年間在籍させて頂きましたが、私の立場は事務でも教員でもない専門職的な立場であり、いろいろな評価の対象外だったので、微妙な部分が十分に理解できていない中で勝手なことを申し上げましたが意を汲み取って頂ければ幸いです。

最後に、私のポストが何故無くなってしまったのか理由を聞いていませんが、センターにとって一つの新しい取組であり、今後の変革の切っ掛けになるものでもあった筈です。このポストを設置する為に努力された方々の期待を私が十分に果たせなかったせいかも知れないと思うと、申し訳ない気分ですが一つの経験と実績として、将来に繋げて頂けることを切に願うばかりです。

今後、皆様がより活動しやすい環境を構築され、神戸大学と情報基盤センターが益々発展していかれることを祈っております。東京に出張などで来られて、時間が余っていたら是非、声を掛けて下さい。再会を楽しみにしています。