



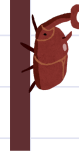
J-PEAKS活動の今をお届けします

TAYORI



NEWS LETTER

VOL. 18
7 AUG, 2026



INTERVIEW

朝日新聞社から「さん」付け呼称の奨励 について取材を受けました



職員から副学長に就任した三宅智実さん（左）と修行美恵さん
＝北九州市戸畑区の九州工業大

〇〇先生と呼ばないで 九工大「さん付け」推奨

九州工業大（北九州市）は、大学教職員が教授や准教授ら大学教員を「〇〇先生」と呼ぶのではなく「〇〇さん」と呼ぶ取り組みを進めている。狙いは、教員と職員の間に無意識の上下関係の突破。取り組みを始めて以降、職員出身の副学長も誕生した。

九工大は私立明治専門学校が前身。安川電機創業者で「筑豊の炭鉱王」だった安川敬一郎氏が私財を投じて1907年に設立した。

「さん付け」の奨励は2021年度に始まった。当時の学長の「風通しの良い組織を目指す」という考えのもと、会議やメールの文面で「さん付け」を奨励すると全教職員に通知した。

背景にあるのは国立大学の法人化された4年制の大学改革の行き詰まりだ。国の交付金が年々減って研究力低下が指摘される一方、職員も目の前の業務に追われて改革や効率化を検討する余力がなくなっていたという。根本から改革が進まない原因の一つとして、当時の学長が考えたのは「教員は上、職員は下」という無意識の固定観念だった。

教員と職員の間 無意識の上下関係なくす試み

「さん付け」の奨励と合わせて行った22年度の組織改正で、職員の部長級職が新設された。三宅さんは部長を経て24年度に副学長に就任。25年度には技術職員だった修行美恵さんも副学長に就いた。「無意識の制約みたいなものを呼称で突破してきた」と三宅さん。

ただ、部署によっては「さん付け」が浸透しきれていない状況もある。日常的に教員と接する各学部の職員からは「さん付けは難しい」という声もあり、今後の課題だという。

修行さんは「職員でも大学の未来を描ける仕事ができる、と後進に示せた。全国に広がれば」と期待する。職員は能力を生かし、教員は研究に専念できる。九工大の小さな取り組みが全国の大学改革を進める大きな一歩になるかもしれない。

（編集）

※無断で転載することを禁ずる

朝日新聞 2026年6月28日朝刊 26面
承認番号 26-1741

6月28日に、この記事が掲載されてから、学内外から多くの反響やご質問をいただきました。学内にご関心がある方もいらっしゃると思いますので、質問に答える意味もあって、TAYORIの紙面をお借りすることにしました。

紙面にありますとおり、本学では5年前から「さん」付け呼称の奨励により、風通しの良い組織を目指しております。この取り組みは「先生」と呼ばれる側の問題ではなく、呼ぶ側の問題であると認識しております。日本の大学改革は遅々として進んでおりませんが、「経営」という視点で考えた場合、所謂「ヒト、モノ、カネ、情報」といった経営リソースを普段仕事で扱っておりますのは事務職員や技術職員です。ですので、事務職員、技術職員が、教育職員を「先生」と呼ぶことで経営の最前線から一歩引き、重要な決断を「先生」に丸投げしてしまつては、経営改革は成しえないと考えております。つまり、「さん」付け呼称の奨励は、事務職員、技術職員の自覚を促している取組なのです。

奇しくも、ある県議会においてマスコミを賑わす事案が発生し、県知事が「県職員による県議会議員への『先生』呼びをやめる」という会見をされ、「先生」呼称が注目を集める結果になりました。知事の強いリーダーシップに敬意を表したいと思います。ただ、本学は「先生」と呼んでいる側の自覚を促す取組であること（もしかすると知事も同じお気持ちなのかもしれません）をご理解いただければと思います。

今回、たくさん反響をいただいた中でも、大変興味深かったものは、組織文化論に関する専門家からのアドバイスでした。過去にエドガー・シャイン博士の論文等を引用していたために、かなり専門的なご指摘も頂戴しました。「ホフステッドの国民文化の6次元モデルを使って大学の文化を分析してはどうか」「キム・キャメロン、ロバート・クインの競合価値観フレームワークを使ってはどうか」など色々な意見を頂戴し、大学のカルチャーに対する関心の高さと、見直しの必要性について多くの人が関心をお持ちであることを感じました。

国立大学は法人化以降、経営改革のために民間企業の手法を取り入れることが提唱されております。人事給与マネジメントしかり、ガバナンスコードしかり。ただ、民間企業の手法をそのまま輸入することが大学改革への近道なのか、ということについては、検証の余地があると感じております。

本学の経営改革の中で、大学の組織文化を可視化することで、「見直すべき大学の文化とは何なのか」「失ってはいけない文化とは何なのか」「逆に、閉塞感のある日本の経済にとって、大学の文化を見習うべき点があるのではないのか」ということを明らかにし、本学の経営改革を加速するとともに、他大学の改革や、国立大学による社会変革のけん引に繋ぐことができると考えております。

J-PEAKS事業は、一部の「先生」の取組ではなく、高度専門職員、事務職員、技術職員を含む九工大全員の取組です。引き続き、ご理解、ご協力をお願いいたします。

（経営戦略室 三宅智実）

