

●座談会●

(平成26年度学長会議 第2回全体会議シンポジウムより)

改正学校教育法施行後の 教学マネジメント体制

坂井 東洋男 ● 追手門学院学院長・大学長
平川 新 ● 宮城学院女子大学学長
河田 悌一 ● 日本私立学校振興・共済事業団理事長
コーディネーター
木南 英紀 ● 順天堂大学学長・本連盟学長会議幹事会委員

——敬称略——



(平成27年1月22日 都市センターホテルにて)

●パネリスト意見発表要旨

大学ガバナンス改革

坂井 東洋男

●追手門学院学院長・大学長

私は平成二十四年に追手門学院大学に来了ましたが、その前年に本学卒業生の川原俊明が理事長に就任し大学改革を始めました。

まず、改革を進めるために理事長直轄の理事長室を設置。学長は最終的に理事会が選任し、学部長も学長が選考して理事長が任命する制度を確立しました。また、教育研究について審議する大学教育研究評議会は学長の諮問機関とし、大学の管理運営については切り離して特別委員会で審議するようにしました。副学長も三人体制とし、学長が推薦して理事会が選考します。学部長を補佐する職員として、学部長補佐も設置。さらに、教授会の規程を一部改正し、諮問機関としました。

改革の成果はこれからですが、教育の質の向上を目指して授業の内容や運営を改善していく授業マネジメントが重要な課題になっています。

「民主的」教学マネジメントと

学長のリーダーシップは両立するか

平川 新

●宮城学院女子大学学長

国立大学の教員を経て、昨年四月に学長に就任し、大学による風土の違いを実感しました。本学の特徴をひと言で言ううと、「民主的教学マネジメント」となります。

従来の大学運営は民主的で公明正大、しかし教授会が大きな権限をもち、理事会の意見は必ずしも反映されません。ボトムアップで話し合い重視のため、機動性に欠け、環境の変化に追いつけない状況でした。

そこで、学長直属のタスクフォースで組織改革の検討を開始。学長提案力を強化し、改革を進めています。また、大学に関する最新の社会的・政策的な情報や、私自身が高校回りをする中で感じた本学に対する評価を積極的に教授会に提供しました。

これらを通じて、理事会と教授会が同じ方向を向くことができるようになり、改革が具体化してきました。

改革の必要性——私立大学とガバナンス

河田 悌一

●日本私立学校振興・共済事業団理事長

大学ガバナンス改革は、まず平成十年の大学審議会の答申で二一世紀の大学のあり方が提言され、その中で「責任ある運営体制の確立」が指摘されました。これがガバナンス改革の要請につながっています。

平成十七年の中央教育審議会の答申では、高等教育の将来像として大学の七つの機能別分化が挙げられ、平成二十四年の大学改革実行プランでは、私学の質保証の推進と確立が、中央教育審議会の答申では、学長を中心とした全学的な教学マネジメントの確立について言及がなされるなど、ガバナンス改革は社会的な要請であるということができます。

そして、具体的なガバナンス改革の方策の一環として、昨年に法律が改正され、文部科学省から見直しチェックリストも出されました。国立大学では非常に厳しい改革が始まっており、私立大学も迅速な改革を迫られています。

●ディスカッション

「法治」と「人治」

——謙虚さ、合意形成、共通認識の重要性

木南 初めに、坂井先生、平川先生より、「ガバナンス」「マネジメント」に関わる所属大学の改革と取組事例について、河田先生より、私立大学におけるマネジメント改革の必要性について、それぞれご紹介いただきます。

ここからは、お三方とフロアの皆さんとで、質疑応答を交えた意見交換を行い、理解を深めていきたいと思います。

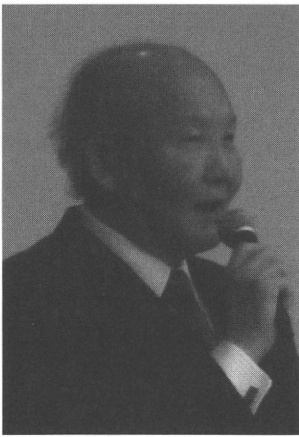
まずは三人の先生から、ご紹介いただきましたお話に補足がございましたらお願いいたします。

坂井 先ほど、「学部長補佐」に関わる話をしましたが、これは学部長職を強化すべく、課長クラスの職員の中から選んで、教授会の構成員にするというのが特徴と言えます。補佐の仕事は多岐にわたりますが、例えばシラバス。シラバスの書き方は教員によって精粗やレベルに差がある。学部長

補佐がそのすべてに丹念に目を通しています。また、長期欠席の学生については、学部長補佐が担当教員と連携をとりながら指導にあたるなど、学部長の秘書役であるとともに、そういったサポート作業を補佐が担っています。

学部長補佐を教授会の構成員にすることについて、教授会からは当初、抵抗がありました。しかし、現在は学部長補佐に助けられていると学部長から感謝されています。

また「副学部長」の任命については学部長の推薦を受けて決めます。ある学部副学部長について、私も学部長も同じ准教授を念頭に置いていたのですが、学部長は説得で難航した。准教授ですから当然かし



坂井 東洋男氏

れません。で、私からも説得して引き受けてもらった。その方は教員評価、つまり授業、教育研究、社会貢献など、すべての面の評価で、全学でトップの評価が出ました。統治の方法には、法に基づいて治める

「法治」と、人のパワーというか強力なリーダーシップで治める「人治」とがあると思います。ガバナンスといえば人治に傾斜していると思われるかもしれませんが、そうではありません。人治は危険です。名君であつても、ときに暴君に変わることがある。また、まれに名君を全うしたとしても、代

替わりしたとたんに人治だけを継承し、前任者の業績を否定することもありましよう。

一方、法治は、構成員に厳格な順法精神や自らを厳しく律する倫理観など高貴な資質が問われます。単に法やルールに機械的に従うだけではなく、状況に応じた適切な判断力や行動力ですね。理想的ですが、現実的には難しい制度です。

教授会の諮問機関化に関わって失礼なことも申し上げましたが、さまざまな意見に謙虚に耳を傾けることを怠ってはなりません。手間はかかりますが、合意を形成して

共通認識をもたないと、何を決めても仏作って魂入れずで、前に進まないと思っています。

木南 現在の副学部長や学部長補佐は、どのように決められたのですか。

坂井 教員の副学部長は基本的に学部長からの推薦を受けて、私がそれを認めるという形です。職員の学部長補佐については、総務担当理事が決めています。

目標を定め、 期限を区切った改革の実践

平川 私は四月に着任して、教授会で数年前からどんな改革論議があつたかを初めて知りました。平成二十七年の学部・学科改組に向け、将来構想検討委員会において議論を重ねていましたが、なかなか成果が上がらない状況がありました。

将来構想検討委員会に何度か出席し、状況を把握する中で考えたことは、まず期限を決めようということです。平成二十七年改組の議論がまとまらずに遅延したにもかかわらず、今のような状態で続けられ平成二十八年度改革にも間に合わない可能性



があるとなると、決定的なダメージになりかねません。そこで、「平成二十八年四月に学部・学科改組を実現する」という目標を定め、逆算するといつまでに何をやらなければいけないか。例えば、文部科学省（以下、文科省）の事前・事後相談は九月です。そこにきちんとした改組案を出すのであれば、七月には理事会を通さなければいけません。そのためには、六月の教授会で決まないと間に合わない。そういうスケジュールを確認して進めました。

間に合わないかもしれないときは、連続して会議を開いて構想案を検討していきました。それまでの、いつ結論が出るかわからない議論に、おそらく多くの委員は疲れて

いたのだと思います。期限を決めて行ったことで、六月には基本構想がまとまりました。また、新しい改革をするためには新しいポストが必要になりますが、こうしたことも理事会と話をしながら進めていきました。もう一つは、平成二十八年度に、今の一学部を四学部体制にする改革を進める中で、各種委員会や構成に合わせて事務部門の編成を変えることを、学長直属のタスクフォースで検討しています。若い教職員は、自分たちの大学が将来どうなるかという危機意識をもっています。本当に効率的な組織に再編し、学部・学科改組と併せてさまざまな改革を平成二十八年をターゲットにして行うという目標を設定し、実行体制も構築しているところです。

教学に精通した監事や理事、 財務に精通した学長の必要性

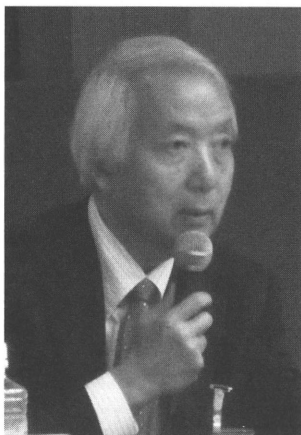
河田 先ほど、文科省の義本審議官から監事の役割の重要性のお話があり、まずは国立大学の監事の機能強化が求められるとのことでしたが、実際には八六校の国立大学で監事がそれぞれ二人、合わせて一七二

人いらっしゃるうちの一二五人が非常勤監事、つまり、七二％を超える監事が非常勤でした。

それに対して、私立大学は九三・八％が非常勤監事です。常勤監事もほとんどはその大学の卒業生で、理事長の知り合いなどが選ばれています。また、弁護士や公認会計士の方でも、理事長や理事会にあまりはつきりと意見を言える立場にないようにも感じられます。

もう一つの問題は、監事は教学のことをほとんどわからないということです。先ほどの坂井先生から、理事長と学長が教授会に出たり授業を見たりしているとのお話がありました。教学をきちんと監理できる常勤監事が絶対に必要だと思います。青山学院には常勤の監事がいらっやって、授業や教学についてもはっきり意見を出されていますが、その監事は卒業生ではないのです。卒業生ではない、きちんとものが言える監事が必要だということです。大学のことがわかる常勤の監事が絶対に必要な時代にきていると言えます。

また、私が日本私立学校振興・共済事業



河田 悌一氏

団の理事長になってから、リーダーセミナーを五年間開催してきました。セミナーを通じて私が率直に感じることは、「理事の方々は教学があまりわからない」。学長は財務のことがあまりわからない」ということです。第一号から第四号となる基本金の仕組みや、さまざまな財務指標が何を示しているのかということを全く知らない学長が数多くいらつしやいます。こういった財務に素人の学長は、これからは通用しません。学長は、きちんと財務のことを理解したうえで、ここにこれだけのお金があるからこういう形で新しい奨学金をつくりたい、新しく学部を増やしたい、と言えるようであればなりません。また、理事は教学の

ことをきちんと勉強し、学長や執行部の先生方は学校の財務をマスターしたうえで要求をする。何か求められたときには、「ここにはこれだけの予算しかないの、あなたの要求は無理です」と説明できないと、学長のリーダーシップはとても発揮できないでしょう。

木南 続いては、フロアから寄せられた質問に回答をいただければと思います。

一つ目の質問は、坂井先生と平川先生に学内において解決を図るべき問題や課題の所在について、共通の認識を形成するうえで自己点検・評価をどのように活用しているのかというご質問をいただいております。まずは、坂井先生いかがでしょうか。

課題を共有する「大学教育研究評議会」 教職員と意思の疎通を図る「ランチトーク」

坂井 自己点検・評価といかに連関をさせるかについては、私にもいいアイデアはありませんが、いろいろな課題にいかに取り組んでいくかという点については、一つは先ほど申し上げた大学教育研究評議会という、理事や各学部長、部館長が出席する

会議があります。これが月二回開催され、しかも議題が非常に多い。審議事項と報告事項が半々で、今週の会議でも合わせて三〇以上の議題を一時間半で終わらせました。数が多いので、議題はあらかじめ資料として評議会のメンバーへ送っておきます。今後は会議で詳しく説明するのをやめて、こちらから「あなたは、この件についてどう考えるか」と聞く形をとりたい。説明にかける時間をタイムリーな課題について議論する時間に使ったほうがいいのではないかと、先日もし理事長と話しました。

例えば、授業中に学生の私語や居眠りが多いのは困ったこと、深刻な問題であるとの問題意識を共有する。教員が、話をよく聞いている学生だけを相手に授業をして、クラス全体に目を向けないというのは困るという授業改善のメッセージを出しました。こうした授業マネジメントに関わるものは昨今重要な課題で、大学教育研究評議会でもずいぶん議論するようにしています。それを受けて教授会でも議論してもらう。

また、教授会開催後に各学部の事務長に集まってもらい、教授会で何が問題として

議論されているかについて、意見交換をする取り組みも行い、そこで共有した内容を大学教育研究評議会でも議論します。

また、学生や職員とのランチタイムトークを行っています。職員とは当初は理事長だけでしたが、今は私も参加。五、六人のグループを相手に、食堂でランチを食べながらミーティングしています。

教員とは、六、八人くらいのグループごとにミーティングをしています。これは一グループ三〇分程度で、一日に三、四グループくらいぶつ続けてやります。気合いを入れてやるので、終えるころにはフラフラになります。でも、教職員と意思の疎通を図るためには、徹底的に話をするのが大事だと思っています。

先ほど河田先生から常任監事のお話がありました。本学には外部の非常勤監事のほかに常勤監事もいます。常勤監事は本学の卒業生ではなく、アメリカから帰ってきた方です。外部の監査法人も交えて、その非常勤監事と常勤監事で二カ月に一回くらい集まりますが、教学監査が必ず話題になります。外部の監査法人は教学のことがわ

かりませんので、あまりテーマに出されませんが、常勤監事から教学監査も話題にするようにお願いしています

自分たちの、自分たちと外部による、自分たちのための評価・点検活動

木南 続いて、平川先生お願いします。

平川 着任して最初に自己点検・評価について聞いたところ、数年前の大学基準協会の評価結果は見る事ができましたが、大学独自の自己評価報告書や外部評価報告書はないことがわかりました。

国立大学では自己評価を部局ごとに提出することが求められますし、大学は大学としてとりまとめなければなりません。さらに、委員会をつくって大学及び部局ごとに外部評価も行うことになっており、自己評価・外部評価は不可欠になっています。

自分たちで自分たちの問題点を発見し、あるいは外から課題を指摘されながら、どのように達成していくかを考えなければいけないわけです。評価を受けた次年度には達成度をきちんと報告しないと、外部評価でふたたび指摘されることになります。外

部評価はかなり厳しいものですが、これまで本学にはなかったもので、外部評価の体制はつくらなければならないと執行部で話しているところです。

先ほどのご質問は、自己評価・外部評価を行う中で課題を発見し、それにどのように取り組むのかということだと思いますが、私どもは今、文科省の私立大学等改革総合支援事業のチェック項目を活用しています。これは、チェック項目を達成しているかどうかで評価され、補助金の額などが判断される仕組みになっています。

これについては、文科省からいろいろ要求されているという受け止め方もあるようですが、その評価ポイントは当然やるべきことばかりだという印象を受けます。もちろん、大学によつては不得手な部分もありますが、ほとんどは基本的なことばかりです。それによつて大学の活力や社会貢献、学生のための授業の構成や条件の整備など、いろいろなことを進めてほしいというのが文科省の趣旨でしょう。それをどうクリアするかが、大学改革のための非常にわかりやすいターゲットになります。

本年度はこのチェック項目を活用して、ポイントを上げられるところを全部チェックし、できることはとにかく全部やるよう担当者に依頼しました。幸いにして私立大学等改革総合支援事業に採択されましたが、一度採択されたからといって次年度も大丈夫ということではなく、他大学もどんどんレベルアップしていますので、つねにこの点数を上げる努力が必要です。

自力で問題点を発見して改革することが非常に大事なので、平成二十八年度の組織改革の中でつねに点検し、実行していきたいと考えています。

河田 昭和五十年に私立学校振興助成法が公布された際、国会での法律の制定にあたっては、「私立大学に対する国の補助は二分の一以内となっているが、できるだけ速やかに二分の一とするよう努めること」という付帯決議が付されました。しかし、その後に大学がどんどん増え、大学によって多少の違いはあるものの、現在は経常的経費に対する補助金の割合はわずか一〇％強であり、今後が増える可能性は低いと思われると思います。なぜなら、平成二十七年度政府

予算案における国立大学への運営交付金は一・一％減であり、私立大学等経常費補助金も〇・九％減とされています。

経常費補助金が減少する中で、どうすれば私学への予算が増えるかという観点から、文科省と私学事業団が協働して取り組んでいるのが私立大学等改革総合支援事業である、とご理解ください。

木南 続いて坂井先生へ、大学教育研究評議会と特別委員会の構成メンバーの重複の有無と、三名の副学長のうち、職員の前学長の担当領域は総務、教務、学生のうちのどれかというご質問をいただいています。

坂井 大学教育研究評議会には各学部長や部館長、職員の部長も出席しますので、



木南 英紀氏

全部で二〇名以上になります。それに対して特別委員会はテーマごとですので、例えば学部の改組・改革に関わって学部自体ではなかなか決まらない課題についての特別委員会を設置するということになる、人数は絞られてきます。メンバーは当然ながら部分的には重複しており、特別委員会のたいのメンバーは大学教育研究評議会のメンバーでもあります。

大きくなった権限と 権限以上に重くなった責任

木南 これまでの話を伺って、フロアからの質問があれば受け付けたいと思います。
フロア 坂井先生にお聞きしたいのですが、総務担当理事が決められる学部長補佐は、学部の事務長とは完全に分かれた形で補佐業務に徹するのでしょうか。

坂井 事務長は教授会では書記担当で、係長クラスであり、学部長補佐は課長クラスで職員が務めています。

この学部長補佐は私の前任校で導入したのですが、教授会の構成員にはしませんでした。しかし、本学では教授会の構成員。

学部長補佐がどの程度積極的に発言しているのかわかりませんが、日常的な仕事はバリバリやっているようです。

フロア 国立大学のガバナンスや学長の権限は、大学が違ってもある程度は同じような感じですが、私学の場合は大学によって規模も歴史も違いますし、ボトムアップ型もあればトップダウン型もあります。ただ、学長のリーダーシップにおいて、いかに組織の構成員に信頼されているかが非常に大事ではないかと思えます。

例えば学長の選任方法についても、たとえ理事会の指名制であったとしても、本当に適した人物、大学をどのように動かしていくかという点ですべての教職員に信頼されているような人が学長になれば、トップダウン型であっても組織は動くと思います。私立大学と国立大学ではガバナンスの形態が異なってもいいと思うのですが、そのあたりはいかがお考えでしょうか。

坂井 おっしゃるとおりです。何よりも人間的な信頼感が一番の前提で、それがなければ何を言っても聞く耳をもたずだと思います。特に私学は規模の大小もあります。

本学はずいぶん先走って過激に見えるかもしれませんが、これを各私学で足並みをそろえて一斉にやっていくということは難しいだろうと思えます。

ただ、トップが構成員から信頼されればうまくいくかというと、人は変わります。先ほど申した「人治」。ですから、つねに理想的な方がトップに就くのならないですが、やはり別の課題として、ルールをどうするかを検討する必要があります。「法治」です。改革には痛みを伴いますから、構成員の理解を得ながら共に歩むようなリーダーシップを発揮できるかが一番のカギではないかと思えます。

もう一つは、一般の学校教育法の改正によって、確かに学長の権限が大きくなりました。しかし、学長が言い出してしまうくらいななかった場合には、必ず結果責任をとらなければなりません。これからの学長はやってみてうまくいかなかったときは辞める、何もできなかったら辞めるということが求められるようになった。本学でも教授会やその上位の大学教育研究評議会を学長の諮問機関にすることで、学長の権限が大きく

なったが責任も重くなったと思っています。

学長への信頼獲得のために

——ビジョンの提示と課題の共有

平川 信頼が大事だというのは、全くそのとおりです。日々どうしたら信頼されるだろうか、今信頼されているだろうかと考えながら、それこそ自己点検しながらやっていると言っても過言ではないぐらいです。「あまり最初からいろいろなことをゴリ押しするような印象を与えないように」と思っ、かなり気を遣いながらものごとを進めています。

昨年四月に学長に就任して以降、学内の事情もだいぶ理解し、教職員の皆さんがどのようなことを考えているかもそれなりにわかってきました。そこで、今年の仕事始めの日に、全教職員にメールで学長メッセージを配信しました。就任して九カ月たつて見えてきたことや取り組んでいきたい課題について六つのポイントを挙げて、こういった方向で一緒にやっていきたいというメッセージを出しました。

今までそんなことをした学長はいないと

聞いていたので、一所懸命に書いて発信したところ、とても驚かれるとともに、「学長がどういう方向で考えているのかがよくわかった」「自分たちが抱えている課題が見えるようになった」という声が、かなり返ってきました。

もう一つは、仕事始めの日に事務室を回りました。事務スタッフの部屋が学内の四か所に分かれているので、それぞれにあいさつをして、年頭のメッセージに書いていないようなこともいくつか具体的に話しました。特に、言いたいことがいろいろあっても教員や上司には言えないため、フラストレーションがかなりたまっている感じがしていましたので、日頃気づいたことなど何でも意見を出せる学長ホットラインのシステムをつくる話をする、皆さんうなずきながら聞いてくれました。

追手門学院大学と同じように、本学も事務スタッフを意思決定機関の中に入れる方向で改革するという話もしました。

事務室に出向いてそういうあいさつをした学長は初めてのこと、ある職員からは本当に感激しましたと言われ、私なりに

信頼を勝ち得ていく努力をしています。

「人は易きに付く」

——学長選考のあり方

木南 信頼が重要で、そのためにいろいろな工夫をしているというお話がお二人からありました。先ほど、河田先生からは学長は財務をきちんとわからなければだめだというお話をいただきましたが、「信頼」についてはいかがでしょう。

河田 『論語』に「信なくんば立たず」という言葉がありますが、やはり信頼が一番大事です。ただし、人は投票するとなると、易きに付きます。私たちは多くの大学の例を拝見しており、坂井先生の大学は制度改革がうまくいきましたが、多くの私学ではバリバリやった学長の次期学長は、改革に消極的な方が選挙で選ばれるというのが恒例となつてしまっています。その意味では、教員あるいは職員の意向投票だけでは、学長が選ばれることは是非は問題になると思います。ただ、私学はさまざまな建学の精神のもとで多様な方法論をとることも大切であり、今回、中央教育審議会がとりま

とめた『審議まとめ』は国立大学法の改正に重点が置かれたものとなりました。

人は易きに付くということをつねに考え、学長選挙では各候補者が何をするのか、一〇年後の大学をどうするのかというビジョンをきちんと戦わせて選挙をするのならけっこうです。しかし残念ながら、多くの大学の現状は違っているように感じます。今の日本の大学において、学長選考時の意向投票の是非が問われているのは事実です。

国立大学には学長の選考委員会があり、多くの国立大学では候補者が選考委員の前で意見を戦わせ、選考委員からの質問に答え、選考委員の評決によって学長を選考する制度になっています。しかし、私学でそこまでやっているところは少ないでしょう。さらに、国立大学では今後、選ばれた学長が任期四年間の計画を提出し、あとで業績評価することになっています。いくら信頼があっても、やると言ったことをきちんとやらなければ、選考委員会や「先生、これはやっていませんね」と評価されるシステムが私立大学でも必要で、建学の理念に基づいてやっておればよいという時代では

なくなってきた、と考えます。

学部ごとの部分最適ではなく 大学の全体最適を目指す

フロア 平川先生にお尋ねします。一学部を四学部にするのお話がありましたが、私立大学には個々に独自の人材養成の理念があると思います。大学全体で共通の理念に基づいて人材養成をすることが理想ですが、そこに専門性によって分かれる「学部」という垣根が生じること、それぞれの学問分野に沿った教育に比重が移ってしまい、人材養成の共通の理念に関心が向かなくなることではないでしょうか。そのあたりのところは、一学部から四学部という流れの中でのどのように議論されたのでしょうか。

平川 そもそもなぜ四学部にするかですが、学芸学部という一つの学部の中に一〇学科が存在する現体制は、「学芸学部ってどんな学部なの？」という感じが大きく、文学部や経済学部といったほうが、どのような教育が行われているのかがわかりやすかったと思います。

かつて、本学が教養主義的な大学と名乗

っていた、リベラルアーツに魅力があったころには、学芸学部という名称でもよかったのですが、今のような時代にはばやけた印象になってしまふことは否めません。

そこで、学芸学部も残しつつ、一〇学科それぞれの性格に合わせて新しく四つの学部を設置することとしました。ただ、学部ごとの教授会はつくらない予定です。全学教授会という形でマネジメントを進めていき、もちろん学部長や学科長を置き、運営は各学部学科でいろいろ工夫するにしても、大学全体の方向性は全学教授会で、やはり共通の土壌の中で議論するようにします。

現在の一学部一〇学科体制でも全学教授会を行っており、専門分野が違うことで、いろいろな観点からの意見が出てくる点はプラスです。そういった良さが学部ごとの教授会では失われてしまい、全体最適ではなく、部分最適を優先した議論になりがちです。しかし、そういった意見自体が、改革を進める中で教員からどんどん出てくるようになったので、たぶんうまくいくのではないかと思います。

フロア 私立大学等改革総合支援事業に

ついて河田先生にお尋ねします。当大学も今年度にかかなりがんばって初めて申請しましたが、あいにく採択されませんでした。ただ、点数を見ると、ボーダーラインの少し手前だったものもあります。

そうすると、次年度の採択ラインはさらに上がる可能性がありますので、後ろからがんばって改革を進めている本学のようなところは、いつももう少しのところまで届かない不運の状況が続くのかと思ったりしてしまふのですが、これに対する手だてを何か考えていらっしやるかどうか、次年度も同じような項目が列挙されるのかということに関してお答えいただけたらと思います。

河田 非常にお答えしにくい質問ですが、あえてお話をいたしますと、都市圏の大学は地方の大学に比べて、申請書を作成する技術が高く、地方の大学はそうした職員力の差に苦労されている現状があるように感じています。選考委員が申請書を読み、討論して客観的に決定していますので、どこが問題だったのか、どこが足りなかったのかをチェックすることで、次は採択される可能性が大いに高まると思います。

木南 坂井先生に、職員の能力の活用と教員の仕事の分担について苦勞されている点についてと、理事長及び学長と学生とのランチタイムトークによって、実際の改革に結びついた事例にかかる質問が寄せられています。この点はいかがでしょう。

坂井 先ほど申請書の話が出ましたが、教員が書く文章と職員の文章は当然ながら違います。文章力の問題ではなく、一般的に、教員の書く文章は個性的でむしろ、職員の文章はそつがないと思います。ですから、何か文章を作成するときは、教員と職員の合作でやるというのではないでしょう。職員はどうしても教員に遠慮する傾向がありますが、あるきっかけで親和性が高まるということがしばしばあります。教員と職員も、融合というか、いろいろな形で一緒になる場があれば、協調関係が生まれるのではないかと思います。

学生とのランチタイムトークでどのような改革があったかというのですが、学生はあまり発言しません。ただ、自校教育に「学び論」という科目があり、理事長と学長と一緒に出て討議したことがあります。

担当の教員が前もって学生にビデオレターを出したところ、それを受けた学生からはいろいろな質問が飛び出しました。これは学生と親しく話して意見を交わすいい機会になり、大変良かったと思います。一つだけ成果を挙げれば、「学長杯追プレグランプリ」。学生のグループに社会的な働きかけをもった自発的は提案をしてもらい、学長が活動資金を提供する企画です。

私立大学の多様性・自律性を真に理解し、尊重したそれぞれの大学改革を

木南 本日は「改正学校教育法施行後の教学マネジメント体制」をテーマに、「学長の職務は何か」「いかにして諸機関を活性化し、職務を全うするか」ということにフォーカスを当てて討論をしていただきました。

坂井先生と平川先生からは、それぞれの大学の現状を踏まえてどのように改革を進めてこられたかという具体的なお話をいただきました。皆様も、大学ごとに事情が違いますので、それぞれの対応をされながら、改革を進めていращしやると思います。お二人の話をぜひ参考にしていただければ

と存じます。

河田先生からは、学校教育法の改正前の流れについてお話しいただきました。ずっと以前から重要性は指摘されていましたが、それが今取り上げられてこういう形になったという長い歴史があり、これから私立大学が直面するであろう厳しい時代についていろいろなコメントをいただきました。

討論では、学長はしっかりしたビジョンをもって改革をしなければいけないという意見が出されました。また、それを点検・評価し、フィードバックを受けて改善し、ビジョンの実現に向けた施策を計画どおりに執行する職務があります。そのためには体制の整備も必要で、補佐の体制とか理事会や教授会との良好な関係づくりをしながらビジョンを実行していくことになります。

私立大学は歴史、風土や規模がそれぞれ違います。多様性があり自律性が異なるのは私立大学の特色であり、それを十分に理解したうえで改革を進めていくことが必要です。まだ時間はありますので、学内で議論を尽くし、改革を進めていただく際のお役に立てば幸いです。