

大学改革とSD義務化

近年、中央教育審議会では、大学の改革を推し進めるためのガバナンス改革、および学長のリーダーシップが発揮できる体制を築く必要性が説かれている。

本誌は、2015年4月1日の改正学校教育法施行に際して、第361号（2015年3月号）において「私立大学」のガバナンス、マネジメント体制を考える」をテーマとする特集を組むなど、問題に相對してきた。

併せて、中央教育審議会答申『学士課程教育の構築に向けて』（2008年12月）や、学校教育法改正によるガバナンス改革を背景とした議論では、教職員の協働関係の確立という観点から、FDとSDを区別しない、目的に応じた柔軟な取り組みについても言及している。

これらを受けて、2016年に大学設置基準等の改正があつて、2017年4月からSDが義務化される。これまでSDといえば、職員の能力開発として認識されてきた。これが今般の改正では、「職員」には事務職員だけでなく、教授などの教員や学長

などの大学執行部、技術職員などを含むと整理されており、まさに「大学運営業務全般」を射程に入れた概念となっている。

こうした考え方と、大学構成員の意識との間には、いまだ乖離があると言わざるを得ない。今号は、大学のガバナンス改革、およびSDの義務化に当たって提起された「職員（教員を含む）」の育成について寄稿していただき、各大学が取り組むべき課題について考える機会としたい。

スタッフ・ディベロップメント（SD）の義務化について考える

大場 淳

● 広島大学 高等教育研究開発センター 准教授

学長人材は育つのか育てるのか

高祖 敏明

● 学校法人上智学院 理事長

高等教育を担うアカデミック・リーダーの育成

—— 東北大学の挑戦

杉本 和弘

● 東北大学 高度教養教育・学生支援機構 教授

学校法人における組織図のあり方

佐野 浩一

● 学校法人大阪医科薬科大学 常務理事

スタッフ・ディベロップメント（SD）の義務化について考える

大場 淳

● 広島大学高等教育研究開発センター准教授

2016年3月31日、文部科学省令（大学設置基準等）が改正され、SDが義務化された。同日の文部科学省高等教育局長通知（以後、通知）は、「大学及び高等専門学校（以下「大学等」という。）がその使命を十全に果たすためには、その運営についても一層の高度化を図ることが必要であることを踏まえ」と述べ、SD義務化の目的を大学運営の高度化と位置付けている。

SDは、一般に教員の教授能力活動を意味するFDと対比されて、教員外職員のための開発活動を指し示す用語として用いられることが多い。英語を語源とするFD・SDの定義は、英語表記（Faculty development, staff development）自体の用法が米国や英国で異なることなどを反映して、日本においても必ずしも明確にはなされてこなかった¹。例えば2005年の中央教育審議会答申『我が国の高等教育の将来像』は、SDを「事務職員や技

術職員など教職員全員を対象とした、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取組」と定義し、主対象を事務・技術職員としつつも対象を教職員全員としていた²。通知は、SDの対象を職員としつつ、そこには「事務職員のほか、教授等の教員や学長等の大学執行部、技術職員等も含まれる」と記して、学校教育法でいう職員全体を対象とする旨説明している。

1 SD義務化の背景・経緯

文部科学省の政策文書でSDが重要課題の一つであることを端的に示したものの一つに、2008年の中央教育審議会答申『学士課程教育の構築に向けて』がある。答申は、「大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化する中、職員の職能開発（スタッフ・ディベロップメント、SD）はますます重要となってきた」との認識の下、

専門性を備えた大学職員や管理運営に携わる上級職員を養成するために、SDの場や機会の充実に努めることを求めた。その対象は教員外の職員（答申は「大学職員」または「職員」と記している）であるが、「教職員の協働関係の確立という観点からは、FDやSDの場や機会を峻別する必要は無く、目的に応じて柔軟な取組をしていくことが望まれる」と付言している。

その後、SDは中央教育審議会などで、教学マネジメントや大学ガバナンスに関する議論の中で検討されてきた。大学ガバナンスについては、2014年、学校教育法および国立大学法人法が改正され（大学ガバナンス改革法の制定）、それが翌年4月に施行されて執行部の権限拡大などが図られた³。当該改革を検討した中央教育審議会大学分科会『大学のガバナンス改革の推進について』（2014年2月12日審議まとめ）（以後、審議まとめ）は、SDについて、「事務職員が教員と対等な立場での「教職協働」によって大学運営に参画することが重要であり、企画力・コミュニケーション力・語学力の向上、人事評価に応じた処遇、キャリアパスの構築等についてより組織的・計画的に実行していくことが求められる。例えば、国内外の他大学、大学団体、行政機関、独立行政法人、

企業等での勤務経験を通じて幅広い視野を育成することや、社会人学生として大学院などで専門性を向上させることを積極的に推進すべきである」と述べるとともに、「IRや入学者選抜、教務、学生支援、人事や財務、広報等各分野に精通した「高度専門職」の設置や恒常的な大学事務職員のスキル向上のためのSDの義務化等、今後、必要な制度の整備について、法令改正を含めて検討」することを求めた。すなわち、審議まとめにおける主要論点は高度専門職の設置とSD義務化の二点であった。

これを受けて、大学分科会大学教育部会を中心として、上記二論点についての検討が進められた。そのうち高度専門職の設置については、IRなどの推進と相まって検討が進められ、2015年秋には「大学における専門的職員の活用の実態把握に関する調査」が実施された⁴。当該報告書は、各大学が大学運営において特に重要と考える専門的職員について一定の傾向はうかがえるとしつつも、その配置は極めて多様な状況であり、また、求める資格、処遇などについても未だ確立されたものとはなっていないと述べて、多様性を強調したものとなった。専門的職員について、大学教育部会は、既に2015年6月8日の「大学運営の一層の改善・充実のための方策に

ついて」（以後、部会まとめ）において、「大学における自主的・自律的な判断の下、それぞれの規模や予算等の実情に応じて活用できるようにすることが適当であり、大学に必置とはしないことが適当である」、「育成・採用・配置・研修にあたり、職務、資格・能力、処遇等についても、各大学において独自に決定できるようにすべきである」といった方向性を示しており、上記調査は当該方向性を裏付けるにとどまった。

もう一つの主要論点であるSD義務化については、大学全体または部局などの単位でSDを実施している大学は82・5%に達するものの、SDに専任職員全員が参加した大学は6・6%、75%以上100%未満は29・2%と参加率が低いことが一つの課題として指摘されていた（部会まとめ）。部会まとめは、「大学運営の一層の改善・充実を図るためには、大学職員を対象として、計画的な資質向上策を推進することが適当である」とし、各大学が「資質向上のための研修についての計画を企画し、実施する」ことを提言した。2016年3月31日、冒頭で述べたように省令（大学設置基準）が改正されて、SD義務化が図られた。

2 SD義務化の意義とその課題

——大学運営の高度化に向けて

SD充実の必要性は、大学職員や大学執行部だけでなく、研究者からも多く指摘されていたことである。例えば金子（2005）はSDが決定的に重要である理由として、①従来の職階と業務分担の恒常的見直しによる業務効率化に、個々の職員が常に新しい知識を吸収し、また高い判断能力を持つことが要求されること、②大学の活動領域が拡大・変容するに従って、大学職員が身に付けるべき知識の幅が増大すること、③大学の経営機能の強化への要求の3点を挙げる。

今般のSD義務化は、直接には審議まとめを受けた大学ガバナンス改革の一環として検討・実施されたものである。義務化の対象は、研修の機会を設けることおよびその他必要な取り組みを行うことである。省令では用語として「SD」は用いられていないが、通知で当該研修を「SD」と呼ぶとされており、そのことは、SDが研修であること、研修以外に必要な取り組みが求められることを意味している。また、SDの対象は学校教育法上の職員であって、すなわち教職協働を前提として教員お

よび教員外職員双方の資質向上を図るものである。

制度整備が検討されたものの見送られた大学職員の専門職化については、その必要性はこれまでも頻繁に指摘され、古くは1958年の学徒厚生審議会答申『大学における学生の厚生補導に関する組織およびその運営の改善について』における教育職と同等の専門職員の設置案に見られる。当該案では、厚生補導業務の専門職化が未発達で直ちに実行することが困難として見送られたが、そこで挙げられた専門的職務については、今日まで多くの大学で専門部署や独立したセンターなどが設けられてきた。特にセンターなどには高い専門性を有する職員が配置されているが、国立大学を中心として身分が教員であることが多く、そのことも当該制度整備を困難にしたと考えられる。

また、専門職化が進展している米国高等教育に鑑みれば、制度が有効に機能するには労働市場（人材の流動性）や専門職団体が不可欠であり、また、非常に高コストとなることが懸念される。実際、国立大学では、法人化後に運営費交付金削減にもかかわらず職員数が増えている。職員増は、大学評価など新たに発生した業務への対応だけでなく、専門的機能の整備を促す文部科学省の政策（I

Rの整備やURRの設置など）を反映したものである（藤村、2016）。文部科学省の政策は、従来、国立大学で追隨される傾向にあるが、私立大学についても私立大学等改革総合支援事業のように、文部科学省の指定する活動の実施を交付条件にする補助金制度によって国立大学と同様の傾向が生じる可能性がある。当該活動が全ての大学——特に私立大学——に有効であるとはおよそ考え難く、その実施については大学に判断を委ねるほうがより良い結果をもたらすのではないかといった疑いが拭えない。大学に当該決定を委ねることは、世界において大学の自律性拡大が進められていること（OECD、2004）とも符合し、大学運営の高度化への対応の必然でもある。

大学運営の高度化に自律性が求められるのは、高度化をもたらす要因は一様ではなく、大学がそれぞれに置かれた環境に適切に対応していく必要があるためである。前述の金子（2005）のSD重要性指摘の背景には自律性拡大があるが、省令および通知にはSDの具体的な内容は示されておらず、それを大学に委ねたものとなっている。

各大学の取り組みにおいて留意すべき点の一つは、個

人の能力の総和が組織力では無いことである。センゲほか(2003)は、組織における学習の単位はチームであり、その推進のためには組織のあらゆる場所にリーダーシップが必要であるという。そして、組織のあり方についてはさまざまな先行研究がある。例えばKenar(2004)によれば、普遍的なリーダーシップ、構成員間の良好な関係、信頼が大学ガバナンスでは重要である。また、バーナードの権限受容説やサイモンらの限定合理性なども、大学運営に参照されてしかるべきであろう。

日本の大学ガバナンスに関する議論は組織論不在の状態が進められているといわれる(羽田、2016)。SDを含む職員問題については、組織論やその周辺の先行研究を踏まえつつ、各大学が自律的に検討・実施していくことが不可欠であろう。

●注

1 例えば英国ではFDは用いられず、SDは第一義的には教員の開発を意味する。大場(2006)参照。

2 但し、その後の2014年に出された中央教育審議会大学分科会『大学のガバナンス改革の推進について』(後述)では、SDを「事務職員や技術職員など職員を対象

とした、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取組を指す」と定義し、対象から教員を除外している。

3 その概要については大場(2015)参照。

4 本調査の対象である「専門的職員」とは、調査票に掲げる職務(執行部判断に対する総合的な補佐、監査、IR、法務、財務、人事、情報通信・ITなどの24職務)について、当該職務に関する個人の高い専門性に着目して配置され、当該職務を主に担当している(複数の職務を担当している場合はエフォート率がおおむね5割以上)大学職員と定義される。

5 ただし、大学に、専門的な知見を有する職員を置くことができないことを明確にするといった提言がなされている。

6 通知では職員研修の実施方針・計画策定が例示されている。

7 入学者選抜、オリエンテーション、修学指導等13領域。

8 ただし、私立大学等改革総合支援事業では「教育の質的転換に関するSD」が例示されている。

●参考文献

- 大場淳（2006）「大学職員（SD）に関する研究の展開」『大学論集』36、271—296頁。
- 大場淳（2015）「学校教育法・国立大学法人法の改正と国立大学のガバナンス」『大学評価研究』14、25—33頁。
- 金子元久（2005）「大学のスタッフディベロップメント：必要性と可能性」『IDE現代の高等教育』469、11—17頁。
- センゲ、ピーターほか（2003）『フィールドブック学習する組織「5つの能力」：企業変革をチームで進める最強ツール』日本経済新聞社。
- 羽田貴史（2016）「目指すべき機能の分化・強化と大学の適正な規模・範囲・形態を考える…落日の日本社会と大学の果たすべき姿」広島大学高等教育研究開発センター編『大学の統合・連携とガバナンス…地方分散、適正規模、機能分化の在り方を巡って』高等教育研究叢書、刊行予定。
- 藤村正司（2016）「高等教育組織存立の分析視点…新制度主義から見た国立大学の現状と行方」『大学論集』48、49—64頁。

Kezar, A. (2004). What Is More Important to Effective Governance: Relationships, Trust, and Leadership, or Structures and Formal Processes?. *New Directions for Higher Education*, 127, 35-46.

OECD=Organisation for Economic Co-operation and Development (2004). *On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education*. Paris: OECD Publishing.



学長人材は育つのか育てるのか

高祖 敏明

● 学校法人上智学院理事長

はじめに——「学長学」が必要だ

「学長学が必要だ」。ある参加者がそう発言したのは、2015年9月に開催された理事長会議において、全体討議がまとめの段階に入っていたときであった。耳慣れない「学長学」という言葉に戸惑いを覚えつつも、「言い得て妙」と感じた人は多かった。会議のテーマは、「学長の選任・選考方法のあり方を考える——大学ガバナンスの確立との関連で——」であった。

この理事長会議は、日本私立大学連盟（以後、連盟）が担う「大学マネジメントに関する事業」のうち、「教員・経営マネジメントの確立」を指す五つの事業組織の一つである。その事業内容は、例えば2015年度の場合、「学校法人経営の最高責任者である理事長の立場から、高等教育の環境変化や国の高等教育政策の動向を踏まえた学校法人のガバナンスと内部統制の確立に資する

べく、私立大学の教育研究を支える財政、管理運営に関する課題を設定し、研究・討議する。会議テーマによっては適宜、加盟法人をはじめ社会に広く情報発信を行う」とされている。

なお、他の四つは、学長会議、財務・人事担当理事者会議、教学担当理事者会議、監事会議である。ただし、これら四つの会議体が、それぞれ学長、財務・人事担当理事、教学担当理事、監事を主体とするのに対し、理事長会議を運営する幹事会には、連盟の会員法人の理事長ばかりでなく、前述の学長会議、財務・人事担当理事者会議、教学担当理事者会議、監事会議それぞれの代表者も加わっている。

こうした幹事会の構成は、理事長会議が2009年に連盟に設置された当初からのもので、理事長会議を実効あるものにするための仕掛けであり、工夫である。というのも、理事長は学校法人経営の最高責任者であると

いえ、その職務は、学長、財務・人事担当理事、教学担当理事などの理事者との密接な協力や、監事との程よい協力関係なしには果たせないと認識されているからである。従って、会議への参加者も会員法人の理事長が多いものの、理事長を支えている専務理事、常務理事、事務長などに加えて、前述の学長や担当理事、また監事の姿も見られる。

もつとも、一口に理事長といっても、そのバックグラウンドはさまざまである。大学で教員として、あるいは職員として実績を積んで理事長に上り詰めた者もいれば、その大学の卒業生の中から民間企業や法曹界でのキャリアを買われて抜擢された者、法人設立の母体となった宗門を代表する人物ないしその関係者、さらには、創業者の一族を代表する、いわばオーナー理事長もいるという具合である。

従って、理事長会議は、その年のテーマに沿った参加者同士の意見交換と協議の場となるが、経験や悩みの分かち合いもあり、それぞれが交わりを深め、学び合う場でもある。

以下、昨年の理事長会議の討議内容や、会議に先立って81の会員法人からいただいたアンケートの記述内容（以後、回答）を勘案しながら、学長の選任・選考方法の問

題点や取り組みべき課題について報告したい。

1 2015年度理事長会議の趣旨と背景

2015年度の理事長会議は、「学長の選任・選考方法のあり方を考える——大学ガバナンスの確立との関連で——」というテーマを掲げた。そこでの問題意識は、「教学改革の実現なくして経営改革なしといわれる中、私立大学のビジョンおよびミッションの立案、執行に責任を有する理事長を中心とする理事会が、教学の最高責任者である学長の選任・選考にどう関わるかは、各学校法人、各私立大学の将来に大きな影響を与える重要課題である」という基本認識にあった。回答の中にも、「学長の選任は理事会の最も重要な任務である」、「学長の責任と権限が重要性を増し、特に学長が中心になって担う大学改革の成否が大学や法人の将来を決するといっても過言ではない」と記述する例も見られた。

こうしたテーマ設定の背景に、学校教育法の一部改正による学長の教授会に対する権限の強化、および国立大学法人における学長選出方法の改正施行があったことは事実である。実際に、文部科学省は高等教育局長と研究振興局長との連名で、「私立大学においても、建学の精神を踏まえ、求めるべき学長像を具体化し、候補者のビジョ

ンを確認した上で決定することが重要であり、学校法人自らが学長選考方法を再点検し、学校法人の主體的な判断により見直していくこと」を強く推奨している。

これに応じる形で、「国立大学の運営における教授会の機能に弊害を認め、国立大学法人法が改正されたとすれば、私立大学についても、同様の弊害を避けるべく、同一方向の改定に示唆があつてよかつたと考える。私立大学は多様であるが、今のままでは、ガバナンスの強くない大学の変革は困難であろう」、「学長の実質的な権限強化により、私立大学も現行制度で学長を選任することが果たして適切か否かという問題意識が生じ、自己改革として制度を見直す時期にきている」とする回答例もあつた。

ただし、回答の中には「私学である以上、国立大学法人の学長選任方法に倣うのではなく、法人独自の制度の構築を求めたい」、「私立大学のベースに建学の精神・理念があるとするれば、これに責任を持つ学長を選考するには、理事会が関わる制度を考える必要がある」と、私学自身の主体性や理事会の役割を強調する意見も多く見られた。

そこで昨年の理事長会議は、現行の学長選任・選考方法を総括し、その問題点、改革の方向性、取り組むべき課題について意見交換し、協議することとした。具体的

には、次の7点について会員法人から事前にアンケートをとり、会議中に適宜その回答例を紹介しながら協議を進めた。

① 学長の任命に関係者（理事長、理事会、評議員会、教授会等教員組織、選考委員会など、院長または学园长）はどのように関与しているか。

② 学長を任命するプロセスで、「選挙（意向投票）」を実施しているか。

③ 実施している場合、投票権を持つ者は、教員、職員や学生などのどの範囲か。

④ 「選考委員会など」はどのような構成なのか。

⑤ 学長を任命するプロセスに、教員、職員、学生ならびに学外者はどのように関わっているか。その望ましいあり方は何か。

⑥ 学長を任命するプロセスの問題点や課題は何か。

⑦ 選考・選定された最終候補者と、最終的に決定された任命された学長とが乖離した事例があるか。

これらのうち、ここでは本特集の趣旨に沿うものを摘出して紹介する。また、私立大学の一大特性はその多様性である。例えば、連盟の加盟校に限っても、一方で学長と理事長を同一人物が担う場合があれば、他方には、学長、理事長に加えて院長（学園長）の三者が、いわば

鼎立している例もあり、さらには学長が理事長を兼務せず、別の人物が就いている例も多い。その実情を、回答を寄せた81法人について寄付行為の定めに基づいて整理してみると、「学長は理事長を必ず兼務する」（4法人）、「学長は理事長を兼務できない」（13法人）、「学長は理事長を兼務でき、現に兼務している」（5法人）、「学長は理事長を兼務できるが、現在は兼務していない」（59法人）となる。

これに、前述したような理事長職にある者の経歴の多様性も加わる。さらに、81法人のうち、学長選考に際して何らかの意向投票を実施している法人は7割ほどで、理事会の承認のもと、理事長の任命によって学長を選出する法人は約3割に及んでいる。もともと、後述するように、こうした任命制の場合にも、学長の選出に当たっては困難な課題に直面していることが明らかとなった。

2 学長の選任・選考に関わる課題は多彩

このような多様性を踏まえると、「私立大学は規模や経営スタイルなどが多種多様であり、学長選考手続きも、その強みを発揮する上でさまざまなあり方があるべきであろう」という回答例に、全体意見が集約されそうである。だが、学長の選任・選考に関わっては、回答を通読

してみると、多くの法人に共通する課題があることも示された。

第一に、学長の選任・選出のプロセスと理事長や理事会の方針や役割との間に、少なからず乖離が見られる。回答例（順不同、以下同じ）では、以下の問題が指摘されている。

- ① 本学の学長は、教学の関係者（教員および一部職員）の投票で選ばれるので、経営の責任者とは関係ないところで選出される。
- ② 最終的な任命権は理事長にあるものの、大学で選出した学長候補者がほぼ自動的に次期学長となり、大学の意向が強く反映するくらいがある。
- ③ 改革の方向性や必要性の判断は、理事会と教職員で必ずしも一致しない場合があり、改革を推進する学長が、教職員による選挙の結果、二期目に選任されない可能性がある。
- ④ 理事会の任命を、事実上教職員の意見（選考）が拘束している。
- ⑤ 大学から選挙によって選考され、理事会に推薦された候補者について、大学と理事会との間に意見の相違があった場合は、再度大学に候補者の選定（選挙）を求めることになるが、その場合には混乱が生じること

が予測される。

これらと深く関わって、第二に、投票を実施して学長を選任・選出する場合でも、数多くの問題を含んでいる実態が明らかになった。

① 学長の任命は専任教員のみを有権者とする投票によって行われ、選挙期間中の選挙活動などに関する明文文化された規定もない。こうした限られた投票権者による閉鎖的なシステムによる学長選任は、大学経営に対する関係者の関与意識を弱めるリスクを伴っている。

② 本学の教授歴5年以上の者が立候補できる公選制を採っているが、運用は各学部で教授を選任する手続きをとることもあって、本来の建学の理念に基づいて選任された教授であるとは限らない。

③ 教員の選挙で選考する場合、投票権の行使に伴う責任はどう担保するのか、おそらくはよい方法は存在しない。意向投票として取り扱っても、なお一層責任を持たないで済む。

④ 「教職協働」の言葉に代表される教育職員と事務職員間の協力体制の構築が求められる中、第二次選挙の投票権が専任教員のみで、専任事務職員に投票権が全くない点が課題である。

⑤ 投票権を持つ全ての者が、候補者の政策方針などに

ついて詳しく知る機会が十分になく、学内の噂話で最終候補が選ばれてしまう場合がある。

⑥ 特に学長候補者が学外者である場合、評価や判断が難しい。

⑦ 推薦委員会で推薦された者から同意が得られず、候補者が3人以上揃わないため、選挙のプロセスに入れないケースが多くなってきた。

⑧ 学長はキリスト教徒であることが寄付行為で規定されていることもあり、候補者が限定され、絞り込みが難しい状況にある。

⑨ 大きな課題は、学内に学長候補者が育っていないことである。

各法人が直面する問題も、制度設計と運用の不備、教員の意識や理解の不徹底、学長人材の不足など、実に多様である。

第三に、理事会の承認を得て理事長が任命する方式（任命制）を採っている場合にも、次のような運用上の課題を抱えている。

① 候補者となり得る人物に関する情報収集の方法

② 学長候補者として抜擢していく方法

③ 選考時に、学長としての高い見識と建学の精神への理解度・共鳴度を確認する方法

- ④ 学長候補者への「学長学」の伝授、ないし育成の方法

3 改善への道を探るさまざまな試み

第四に、これらの問題を改善するために、教職員の意向確認や参画と理事会の適切な関与との間の調和を、いかに担保するかに腐心している例も多い。そうした工夫は、以下のような例に見られる。

- ① 求めるべき学長像やミッションなどを選考組織が事前に示し、候補者のビジョンを確認した上で学長選考を実施する。
- ② 選考委員会のメンバーには理事者や教員以外に職員も含め、構成比は理事者が過半数とする。
- ③ 意向投票（ポール）を実施し、この結果を参考の一つにして理事会が最終候補者を決定するが、教職員は投票行為を選挙と理解する傾向があるため、意向投票の意味を明確にするよう務める。
- ④ 改正学校教育法の趣旨に沿って職員を投票に参加させるなど、有権者の多様化を図るとともに、投票結果はあくまで参考として扱うなどの改善が必要。
- ⑤ 新制度に移行した理事会による選考では、意向投票の結果を6割、残り4割は行動能力を重視するコンピ

テンシー評価表に割り振って作成し、それをもとに両候補者にヒヤリングを行い、理事の投票によって決定する。

- ⑥ 2004年から理事会が主導する学長選考方法であり、教職員が候補者を推薦できるが、推薦された候補者を最終候補者に選考するかどうかについては、理事会に設置された学長選考委員会が責任を担っている。
- ⑦ 学長候補者の推薦や最終的な学長候補者の決定に際し、学外者の活用など、幅広い意見を取り入れる工夫についても検討する必要性を感じている。
- ⑧ 学長候補者選考委員会には、教員だけでなく学外者を加えたいし、職員や一部学生の意見も取り入れて決定したい。また、候補者は複数を挙げ、最終選考会議では候補者のマニフェストなどを受けて決定するようになりたい。
- ⑨ 今後は、学内における候補者の育成と学外からの候補者の募集に注力することになる。
- 第五に、これまで紹介したものは異なる方向を示す回答もある。
- ① 大学は教員という「個人事業主」の集団であり、企業のように（配転・昇格遅延、降格などの）人事権をちらつかせながら従業員を従属させる組織とは、構造

が大きく異なる。選考会議などがいくら「リーダーシップがある」として選任した学長であっても、現場を預かる教職員の理解や支援・協力が得られなければ、改革は頓挫する。要は選考方法のいかんではなく、学長自身がどこまで改革に情熱を燃やすか、そして教職員を粘り強く説得し支援協力を得ていくかではないか。

② 学長就任後、支持集団の意向に左右されずにガバナンスやマネジメントを発揮しやすい制度の構築が必要。

③ 学長は所信表明時に示した取り組む課題や達成目標を遂行し、評価組織において中間評価や最終評価を実施することが望まれる。

④ 学長としての業績評価や罷免手続きなども整備する必要がある。

⑤ 学長選挙公示から学長任命に至るまで約6カ月間を費やしており、その間、大学全体の業務が停滞傾向になる。大学運営に支障を来たさないためにも、期間の短縮を含めた選考方法の改革が求められる。

むすび——大学改革の要をどう定めるか

過日、大阪大学の平野俊夫前総長の「学長選考…大学改革の要」と題するご講演を拝聴した（21世紀大学経営協会総会における記念講演、2016年6月9日）。平野

先生は、ご自分の経験を土台に、大学改革に三つの問題点があるとして、「学長人材育成」「学長選考方法」「大学の意識改革」を挙げられ、学長選びこそ大学改革の要と強調された。

学長人材育成に関わっては、日本では大学運営人材を本気で育成するシステムが未整備のため、この種の人材を育成する制度の確立が必要である。学長候補者となり得る学部長は、2～4年の任期が過ぎれば教授職に戻るため、中長期的な視野に立つて大学運営を考えると、う基盤が醸成されないし、学部長として積み重ねた大学運営の経験が有効に生かされない。そうした運営に適している学部長経験者が、任期終了後に他の学部長や副学長に就任できるようなキャリアパスを設け、これらの人材がさまざまな大学の学長に就任できる仕組みを作ってはどうかと提案された。他方、山本清東京大学教授の記事（日本経済新聞、2016年5月9日朝刊）を引きながら、大学におけるガバナンスを確立するためには、大学経営のプロを育てる大学院レベルの教育プログラムが必要とも付言された。

大学人の意識改革については、難しい課題だと認めながら、大学人の一般的習性を以下のように描かれた。

① 大学人は、「社会」よりも自らの専門に没頭する傾向

がある。高度な研究を行う上では大変重要な要素で、尊重すべきであるが、そうした自らの専門を学長選考に反映すべきではない。

② 大学人は、大学全体よりも自らが属する部局を重視する傾向がある。そのため、とかく自らが属する部局の利益を優先しがちで、大学の組織改革に対しては保守的で現状維持を志向する傾向が強く、必ずしも大学全体の発展を考慮した結果をもたらしさない。

そのため、大学人には、まず「大学は社会のためにある」という意識改革が必要である。同時に、大学を良くするのは構成員一人一人の努力であり、学長だけでできるものではない。所属する部局や専門領域に限らず、大学全体のことを考え、組織としての「大学力」を最大化するために、学長と共に切磋琢磨するという自覚も必要である。こういう意識改革なしには大学改革も進まないし、学長人材のキャリアパスが確立されても、学内外の最適任者が学長に選出される可能性は極めて低いだろうと吐露された。

平野先生のお考えに従うと、大学改革の要は学長選びにある。しかし、現状では最適任者の選出は極めて難しく、選任された教授が即、学長としての任務に応えるのも難しい。学長選考方法の改善とともに、大学人の意識

改革と、学長などの大学運営人材の育成が急務ということになる。無論、これらのご発言は国立大学を念頭に置いたの提言である。

すでに紹介したように、「私学である以上、国立大学法人の学長選任方法に倣うのではなく、法人独自の制度の構築を求めたい」、「私立大学のベースに建学の精神・理念があるとするれば、これに責任を持つ学長を選考するには理事会が関わる制度を考える必要がある」という声も強い。だが、平野先生のご提案は私学にとつても示唆に富む。求められるのは「学長学」だけではなくさそうである。国立大学の学長が、私立大学の理事長と学長を合わせた任務を担っていることを思えば、理事長は育つのか育てるのかという問いも、避けては通れない課題であろう。



高等教育を担うアカデミック・リーダーの育成——東北大学の挑戦

杉本 和弘

● 東北大学高度教養教育・学生支援機構教授

1 専門性開発プログラム(PDP)の開発・展開 ——第1期から第2期へ

東北大学大学教育支援センター(CPD: Center for Professional Development)は、2010年3月に教育関係共同利用拠点の認定を受けた。爾来、「国際連携を活用した大学教育力開発の支援拠点」(第1期:2010~2014年度)、「知識基盤社会を担う専門教育指導力育成拠点——大学教員のキャリア成長を支える日本版SOTLの開発」(第2期:2015年度)として活動のテーマ・目標を掲げ、専門性開発プログラム(PDP: Professional Development Program)の開発を推進してきた。PDPは、大きく(1)分野別プログラム(高等教育リテラシー、専門教育指導力、学生支援力、マネジメント力の4分野)と、(2)キャリア対象別プログラムで構成

される、大学教職員の専門性向上を目指したいわゆるF・SDの総合的プログラムである。

このうち「キャリア対象別プログラム」として第1期に開発・提供したのは、①今後大学教員を目指す大学院生・ポスドクを対象とする「大学教員準備プログラム(以後、PFFP)」、②新任教員を対象とする「新任教員プログラム(以後、NFP)」、③大学教育開発や運営に責任を負う中堅からシニアの教職員向けの「大学教育人材育成プログラム(以後、EMLP)」、④若手や中堅職員を対象とする「大学職員能力開発プログラム(SDP)」といった対象やそのキャリアを踏まえたプログラムである。なかでも、PFFP、NFP、EMLPについてはそれぞれ米国・カリフォルニア大学バークレー校、豪州・メルボルン大学、カナダ・クイーンズ大学との国際連携の下で開発と改善が進められてきたものである。これらは

第2期に入った現在も漸進的に改良が続けられており、年々変化する環境や受講者ニーズに常に配慮しながら、きめ細かく感性性の高いプログラムの開発と運営を実施している（大学教育支援センター各年度拠点事業報告書）。

さらに、これら各種プログラム内、あるいは単独で提供されるPDセミナーの多くは、実施後にPD Pオンライン（専門性開発プログラム動画配信サイト <http://www.ihe.tohoku.ac.jp/CPD/PDPonline/>）において動画配信し、広く活用に使っている（2016年3月現在、36コンテンツを配信）。最近では一部の教育機関でFD・SD用教材としてPD Pオンラインを組織的に活用する事例も現れ始めている。

教育関係共同利用拠点として第2期に入った現在は、前述の既存プログラムを継続的・発展的に展開するとともに、前述のとおり、新たに「専門教育指導力育成」の推進も掲げ、英語や中国語、数理科学の授業担当者を対象とする専門教育指導力育成プログラム（DTP）の開発にも力を入れている（図表1）。

第2期におけるもう一つの大きな変化は、第1期の経験を踏まえ、EMLPを改編して新たに「アカデミック・リーダー育成プログラム（LAD：Leadership for

大学教員準備 プログラム (PFFP)	<ul style="list-style-type: none"> ・対象：大学院生・ポスドク ・「大学教員を目指すあなたに」
新任教員 プログラム (NFP)	<ul style="list-style-type: none"> ・対象：新任教員 ・「大学のこれからを担うフロントランナーに」
アカデミック・リーダー 育成プログラム (LAD)	<ul style="list-style-type: none"> ・対象：教育マネジメントに携わっている教職員など ・「大学変革を担うアカデミック・リーダーに」
大学職員能力開発 プログラム (SDP)	<ul style="list-style-type: none"> ・対象：大学職員（若手・中堅） ・「大学教育の運営力を高める」
専門教育指導力育成 プログラム (DTP)	<ul style="list-style-type: none"> ・対象：英語・中国語・数理科学の授業担当者 ・「競争力の基盤となる専門教育指導力を獲得する」

図表1 第2期のキャリア対象別プログラム一覧

Academic Development Certificate Program)」の開発・提供を開始したことである。以下、その経緯とこれまでの取組状況を中心に述べたい。

2 EMLPからLADへ

そもそもEMLP (Educational Management and Leadership Program for Higher Education Innovation) は、カナダ・クイーンズ大学の協力を得て2011・2012年度の2年にわたって単年度プログラムとして試行的に開発・提供を行ったのが始まりである。その経験を踏まえて、2013年度から2年間で120時間以上を学ぶ履修証明プログラム(学校教育法105条に基づく)に拡充・発展させた。

EMLPの対象者は、各教育機関などで大学教育の開発・改善・運営に責任を担う(あるいは、近く担う立場になる)中堅からシニアの教職員であり、現場での多忙な職務を抱えながら2年間に120時間の学習を行うことは、当然、少なからぬ負荷がかかる。そうした状況を前提に、少しでも効率的な受講を可能とすべく、2年間で5回(5段階)のインテンシブなワークショップ(仙台開催が4回、クイーンズ大学研修1回)で構成した。

内容としては、受講者のニーズに即して、「高等教育基礎セミナー」「高等教育マネジメントセミナー」によって基本的な知識・技能を修得できるようにするとともに、課題研究として、各受講者が現場で取り組んでいる改革課題に関するプレゼンテーションと、これに基づく議論を行うワークショップを組み合わせた。さらに、EMLPの特徴は、大学教育や組織の開発・改善について高い見識を有し、かつ経験豊かなアドバイザー(3名)を招聘し、ワークショップでのコメントや議論の活性化、受講者との1対1によるコンサルテーションの機会を設けたことである。

この結果、EMLPは受講者(教員4名、職員4名の計8名)から高い評価を得ることができた。特に、アドバイザーからの的確なコメント・コンサルテーションや、教職員の垣根を越えた受講者同士の議論に対する満足度が高く、「同僚的な関係性」が築かれる中で新たな知見・アイデアの獲得や成長が推進されたことが、受講者アンケートからは明らかになっている。受講者は全国各地の設置形態や規模・使命の異なる大学から参加していたが、受講後もSNSや相互訪問による交流を続けており、EMLPが全国の大学教育開発担当者のネットワーク形成

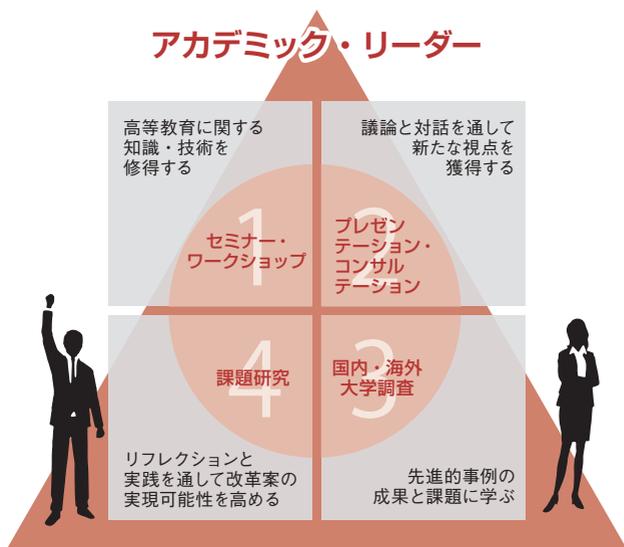
や、学習コミュニティの形成に一役買ったと見てよいだろう。また、EMLP受講修了後の行動変容やキャリア形成についてもインタビュアーなどを通して追跡しており、少し長い目でプログラムの効果を見ていく予定である（EMLP報告書は近刊予定）。

さて、こうして一定の成果を収めたEMLPであるが、国内外の高等教育の状況変化やそれに伴うニーズ変化、さらに、EMLP提供プロセスで得られた知見や情報を踏まえた改善を加えることが必要であると考え、2015年度からは新たな履修証明プログラムとしてLADを開発することとした。特に近年、機関ガバナンスやマネジメント力の向上、戦略的運営のための意思決定能力の向上といった、高等教育の質保証や運営・経営に携わる高度な人材育成のニーズが急速に生じていることに鑑み、かかる能力を有する「アカデミック・リーダー」を育成することが必要だと判断したものである。

3 アカデミック・リーダー育成のためのプログラム構造

それでは、EMLPと比較して、LADはいかなる点に特徴を有するプログラムなのか。

LADのプログラム構造は図表2のとおりである。①セミナー・ワークショップ、②プレゼンテーション・コンサルテーション、③国内・海外大学調査、④課題研究で構成されていることから分かるように、LADは、前述のEMLPの構造を基本的に踏襲し、受講者評価の高かった構成要素（例えば、アドバイザー制や海外研修）



図表2 LADのプログラム構造

は継承している。しかし同時に、アカデミック・リーダーに求められる知識・能力・態度などを修得できるような、以下の改良を加えた。

1. 「高等教育マネジメント」に関する科目群を16時間（EMLPでは12時間）に拡張するとともに、EMLPでは明示化されていなかった「高等教育リーダーシップ」に関する科目群を新設し、12時間分を学習できるように構造化した。

2. EMLPでは1年目に実施していた海外大学調査（カナダ・クイーンズ大学に1週間滞在）を2年目に実施することとし、1年目には国内大学調査を組み入れ、受講者の課題に即したテーマについて、国内の先行事例を（日本語で）調査する機会とした。

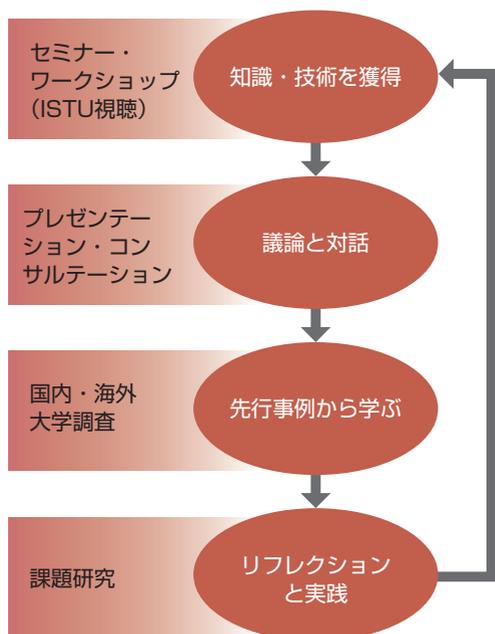
3. 前記2点の実施を通して、EMLPではクイーンズ大学で行っていた知識・技能の提供部分をできる限り日本国内での実施に切り替え、高等教育における中堅・シニア人材の専門性・能力開発プログラムの開発・提供の国内化を推進した。

LADは、このようにリーダーシップ、ガバナンス・マネジメントに関する科目群を拡充し、1年目に国内大学調査も組み入れることによってプログラム内容が質量

ともに充実し、総学習時間も140時間以上となった。これだけの学習を通してLADが目指すのは、受講者が設定した改革課題を各種セミナーやワークショップ、アドバイザーや他の受講者との議論を通じて「改革案」へと錬成し、その実行可能性と有効性を高めていくことである（具体的なセミナー内容は以下のリンクを参照いただきたい <http://www.ihe.tohoku.ac.jp/CPD/lad>）。

もとより「アカデミック・リーダー」をいかに定義するかは議論の分かれるところだが、大学職員の専門職化やSD義務化が議論される一方、EMLPにおいて教員・職員が膝詰めで行う議論・対話のもたらす創発的効果が見られたことも踏まえ、LADでは「アカデミック・リーダー＝教員」という単純な構図は避け、対象はEMLPと同様に中堅からシニアの教職員とした。その上で、具体的な達成目標として以下の六つを設定した。

- ① 高等教育に関する幅広い知識と最先端の動向を理解する
- ② 具体的・現実的な問題を分析し、背景にある原因構造を抽出する
- ③ 機関・分野の特性や資源を視野に入れ、多様な解決アプローチを知る



図表3 LADの実施サイクル

④ 機関・分野の特性や資源を視野に入れ、最適な改革案を策定する

⑤ 改革案を実施し、その有効性を検証するとともに、新たな課題を把握する

⑥ 関連する諸活動を通じて、協働して課題に取り組むための組織的能力・問題解決能力を獲得する

これら到達目標を達成するために、LADでは2年間に集中セミナーを4回（仙台開催）と国内大学調査（3

大学から1大学選択・海外大学調査（カナダ・クイーンズ大学）を各1回行うこととしている。これを構造化すると図表3の通りである。このサイクルを繰り返すことにより、知識・技術の獲得、他者との議論・対話、リフレクション（振り返り）、現場での実践が促されていくことを期待している。

2015・2016年度のLADは、教員7名・職員2名の計9名（東北大学4名、公立大学3名、私立大学2名）の参加を得て、現在2年目に入ったところである。

LADでは、EMLP受講者評価の結果を踏まえ、集中セミナー時に受講者だけのフランクな情報交換の場として「ピア・ディスカッション」を設けたり、集中セミナー以外にも面談やスカイプによる受講者支援を強化したりするなどの取り組みを進めている。アカデミック・リーダーの育成には、座学による知識獲得、先達者からの助言、仲間との闊達な議論、実地調査など多様な経験が必要であり、一朝一夕には実現がかなわない。その意味で、LADは一つの実験であり挑戦である。いかなる効果を挙げられるのか、継続的に観察しつつ、その成果を発信していきたい。

学校法人における組織図のあり方

佐野 浩一

● 学校法人大阪医科薬科大学常務理事

今回の「大学設置基準等の一部を改正する省令」（2016年3月31日公布）により、スタッフ・ディベロップメント（以後、SD）が義務化される。

この改正では、「SDにはファカルティ・ディベロップメント（FD）を含めないこと」を明示し、SDの対象を「事務職員のほか、教授などの教員や学長などの大学執行部、技術職員なども含まれること」とし、SDによって大学全体の力を強化しようとしている。

SDとは、職員の職能開発、すなわち「職員が大学などの運営に必要な知識、技能を身に付け、能力、資質を向上させるための研修」と定義されている。職員が知識、技能を修得することは比較的容易である。しかし、職員が組織を俯瞰して自分自身の位置を認識し、その役割を明確にしない限り、主体的に運営に取り組むために必要な能力や資質を向上させることは難しい。そこで、組織

図を用いて職員が自分自身の位置付けを明らかにすれば、効果的なSDが実施できるのではないかと考える。

それでは、組織図とはなにか？ 学校法人経営の中で、権限と責任を明らかにする場合に必要な組織図については、十数年かけて試行錯誤してきた。組織図とは「組織体の構造を示す図」とでも定義すればよいのかもしれないが、法人内の規程の整備や日々の活動などさまざまな場面に応じて求められる組織図が異なるため、一言で定義するのは難しいと感じていた。

今回、二度にわたる法人合併の際に、理解しやすい組織図の作成をせまられた。インターネットで検索すると、『ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典』には「組織の部門の編成、職位の相互関係や責任と権限の分担の系列、指揮、命令の系統などが一目でわかるように組織の構造

を図で示したものの。部門や機関の名称だけを記し、単に機構だけを示すものが一般的であるが（機構図）、職位と職位との間の指揮、命令系統を示すもの（指揮、命令系統図）や、各部門で分業する業務の内容などを記載したものもある。」と記されている。また、『日本大百科全書』では「組織の構造を具体的に図示したもの。図示の内容により、機構図、機能図、指揮系統図の3種に分けられる。経営学においては、機能図は部課係などの部門構成を示すもの、機能図は機構図に各部・課・係などの部門の分掌事項をあわせて記入したものである。指揮系統図は全ての職位を指揮系統関係で示したもので、高度なもの、命令関係、機能的指示関係、助言関係などを区別し、実線、点線などを用いて相互の関係が表示される。（森本三男）」としている。さらに、『世界大百科事典 第2版』には「経営組織の構造を図表化したもの。職位明細書または職務権限明細書と並んで組織便覧の中心をなすものであり、職能関係の構造および職位の権限関係の全貌を鳥瞰的に示すものである。したがって当然それには、明りょう性、正確性が求められる。組織図はその内容により機構図、指揮系統図、機能図に分けられるが、注意を要するのは、組織」とこの組織図との関係であ

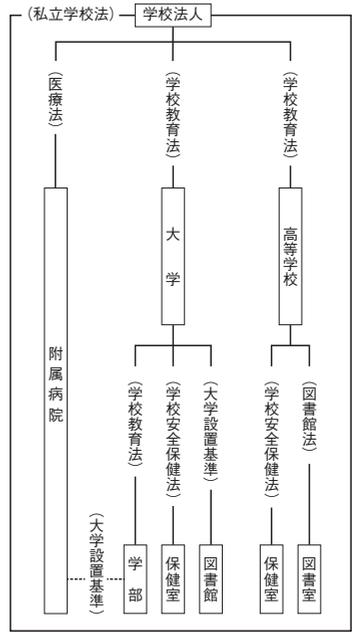
る。両者を同一視することは避けなければならない。」と説明されており、場面によって組織図を使い分けなければならぬことに気が付く。

大学などの運営において起こるさまざまな混乱の原因は、組織図の取り違いによるものも少なくない。そこで、SDをより効果的なものにし、大学などの運営を円滑にするために必要な機構図、指揮系統図、機能図の概説を試みたい。

1 機構図

機構図は、その組織にある施設や部署の関係を示すもので、学校法人においては、私立学校法に根拠をもつ法人と、学校教育法などを根拠とする学校やその他の法律あるいは規則を根拠とする附属施設などの関係を示すものと考えられる。従って、法人と各施設や各部署を結ぶ線上には、根拠となる法律や部署の設置規則などを記載することができる。

医学部附属病院を設置する学校法人のように、学校教育法以外の法律に基づく施設を設置する法人においては、特に機構図は重要なものであると考えられる。例えば、附属病院は医療法に基づいて法人が設置する医療施設で

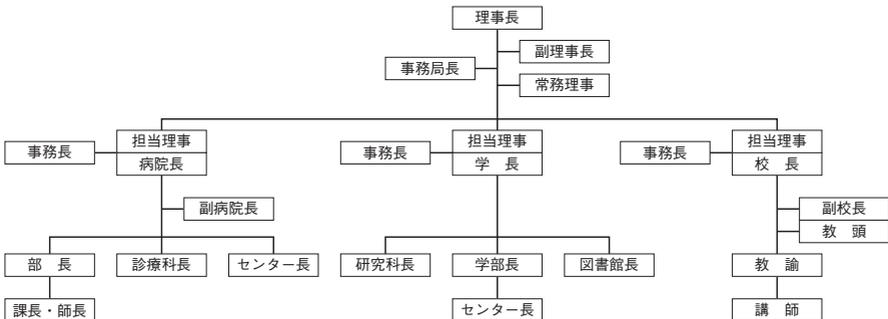


機構図のイメージ

あるが、一方で文部科学省令に相当する大学設置基準では医学部の附属施設と位置付けられる。この場合、附属病院は患者のための医療施設として機能することが優先され、学校法人が医療法に基づいて開設した医療施設は、あくまで医学部の教育研究に協力する附属施設と考えるべきで、機構図の中で大学の下流に記すべきものではない。これは、附属病院の医師として医療に当たる医学部の教員が、その時々々の立場を学校教育法に基づくものなのか、医療法に基づくものなのかを明らかにするときなどに役立つ。

2 指揮系統図

指揮系統図は、その組織の各職位の関係を示すもので、学校法人においては、理事長を頂点とする職位の階層構造を示すものである。よって、法人で雇用する者は全てなんらかの形で理事長と繋がる線の線上には法人の規則などを明記できるはずである。また、各職位を結ぶ線は上位者から下位者への権限委譲を伴うもので、その権限は規則などのみならず、指令書や口頭指令も含むと考えることができ



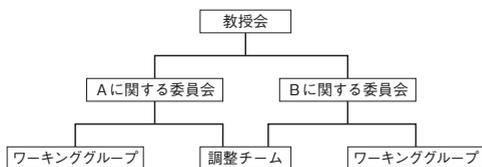
指揮系統図のイメージ

る。起案や報告の主たるルートは、各職位を結ぶ線を下位者から上位者に遡ることになる。

文部科学省から発せられる文書には「学長のリーダーシップ」を強調するものが多く、国立大学法人における「学長」と学校法人における「学長」の位置付けが異なることを十分に認識しないと混乱を生じる可能性があり、留意する必要がある。このようなガバナンスを考える場合には、指揮系統図が役立つ。

3 機能図

機能図は、各部署間の連絡・相談・調整を行うための委員会や会議、さらにはさまざまな実務活動を行う部署やチーム、グループなどの関係を示すものである。この機能図は、実際に即してフレキシブルに更新されることが望ましく、日々の活動の中で常に見直しを行い、現場での業務の重複を防ぐあるいは欠損を補うために役立てることができると思われる。



機能図のイメージ

その特性上、機能図は法人全体を網羅して作ることは難しく、実際的には実務課題やプロジェクト単位で作成するのがよいと考えられる。

過去に、機構図、指揮系統図および機能図を一つの図で表そうとしたため、施設名、部署名、委員会名、役職名などが混在した難解な組織図を作成した経験があり、一つの組織図で全てを表すことは不可能であることを学んだ。

学校法人内で起こる混乱の要因が組織図にあることは少なくない。二度の法人合併を経験した本法人では、適切なガバナンスを維持するために組織図への理解を深めるよう心掛けている。今後は適切な組織図を用いて、今回の大学設置基準等の改正で義務付けられるSDをより効果的なものとし、職員が主体的に大学などの運営に参画してもらえればと願っている。

以上、浅薄な経験をもとに、SDを念頭において、組織図のあり方を機構図、指揮系統図、機能図に分けて考察し、学校法人がより一層発展する一助になればと願い、本法人の総務部の協力を得て本稿をまとめた。読者の皆様のご意見やご指摘を頂戴できれば幸いである。