

オピニオン①

# 教職員と正面から向き合い 計画をやり遂げるのが学長の責務

北九州市立大学学長  
**近藤 倫明**

こんどう・みちあき

九州大学大学院文学研究科博士後期課程修了。1987年北九州市立大学（現北九州市立大学）文学部講師、同年助教授、1994年教授。文学部長、副学長を経て、2011年4月から現職。文学博士。専門は心理学。現在、公立大学協会副会長、大学基準協会理事等を務める。



全学共通の理念の下に教学改革を進めるには、「教学マネジメント」という考え方自体を学内に浸透させる必要がある。そこで学長が果たすべき役割とは何か。強いリーダーシップでカリキュラム改革を先導する近藤倫明学長が、自学の取り組みを例に語る。

「のか」と「そもそも論」に陥る教職員が現れると、計画が停滞する大きな原因になるからだ。

本学では、第2期中期計画の策定過程に100人以上の教職員が参加し、各種の会議で同意を得るまでに1年半をかけた。中期計画に基づいて年次計画を立てる際も、1か月半かけて私が各学部・学群の教授会等と意見交換を行い、その内容を反映させている。

計画を着実に実行するための要となるのが、組織づくりだ。他大学でも有効と思われるポイントを2点挙げる。

1つ目は、副学長と強固なパートナーシップを築くことだ。副学長は、学長が改革というミッションを遂行するための補佐役であり、進行が滞っている部局があれば、真っ先に調整役に任じられる存在だ。副学長との意思統一は欠かすことができない。本学では3人の副学長は学長が指名する。なお、学部長をはじめとする重要な組織の長も、部局が推薦する2人のうちから学長が選ぶ。

2つ目は、重要な施策については、学長がトップの時限的な委員会を設けることだ。ルーティン化した業務には、既存の組織が対応すればよい。しかし、新しいことを始めるときに既存組織に役割を課すと、特にそれが複数の部局にまたがる場合は、指揮命令系統があいまいになり、收拾がつかなくなる。学長直轄であれば指示に権限を持たせられるし、時限的なのでなすべきこととスケジュールが明確になる。目的を遂行したら、速やかに解散する。

た。具体的にはカリキュラム・マップ、カリキュラム・ツリーづくり、カリキュラム・ポリシーの策定とナンバリング、そしてアドミッション・ポリシーの検証と明確化である。こうして策定した新カリキュラムが2013年度にスタートした。

第1期中期計画では副学長として学長を補佐し、第2期は学長として、一連の作業の陣頭指揮を執ってきた経験をもとに、教学改革を実行するうえでの学長の役割について述べたい。

## 策定に時間をかけて 全学の総意を反映

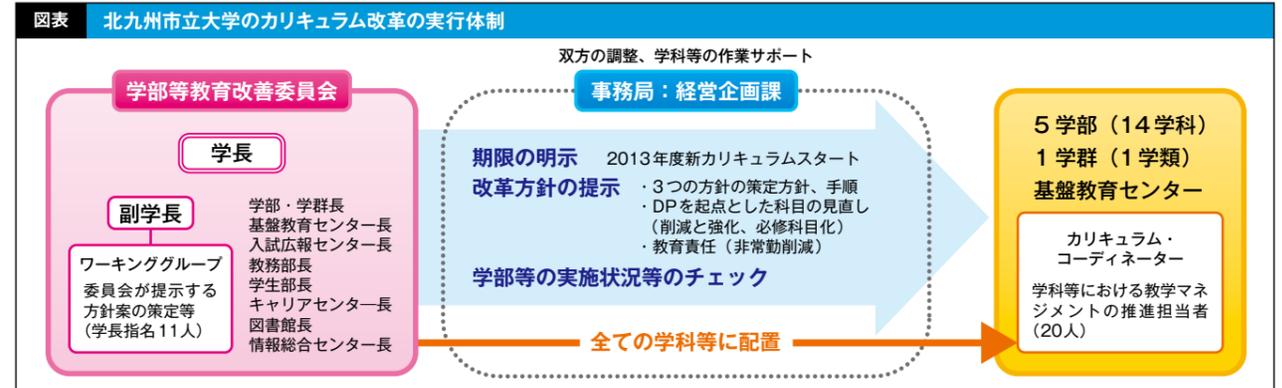
計画の始動にあたっては、まず、目的と全体像を全学で共有しなくてはならない。全学が、換言すれば各自が同意した計画であることを、具体的な活動を開始するまでに意識してもらう。動き出してから「なぜこんなことをす

## 第2次新カリキュラムが 2013年度にスタート

大学の設置形態にかかわらず、学長は教学の最高責任者であり、その方向性を示すべきトップリーダーである。教学マネジメントを先導し、責任を持って遂行することは自明の役割だ。

本学は公立大学法人に移行した2005年度からの第1期中期計画の中で、第1次カリキュラム改革を行った。中心は基盤教育の充実であり、基盤教育センターを設置して学部所属の教員には専任で異動を願い、同時に学部・学科の科目を再編し、大幅な科目削減を行った。

2011年度から始まった第2期中期計画では、教育目的に基づくディプロマ・ポリシー（DP）を、全学レベルから学部、学科へと落とし込んで設定し、これを基点として、1800に上る全ての開講科目の点検と再編を行っ



本学の例を挙げよう。第2次カリキュラム改革では、学長をトップにした「学部等教育改善委員会」を設置した（図表）。この委員会は、各作業の方針、フローの作成、各部局間の調整を行う組織だ。学長の下、各部局の長で構成し、この委員会が最終案の決定権限を持つ。委員会内に、副学長をトップとしたワーキンググループをつくり、3つのポリシーなどの方針案を策定してもらった。

学部等教育改善委員会の方針を学部・学科等に伝え、策定作業を管理するのが学長直属の経営企画課だ。教員と直接衝衝する“最前線”になるので、改革の方針を深く理解し、教員からの質問に的確に答えられる精鋭職員を配置した。作業を始める前には私も加わって勉強会を行い、事例研究として他大学にヒアリングにも行かせた。

## 衝突も辞さず対話を続け 教員を巻き込む

今回のカリキュラム改革にあたっては、教職員の意識を変えてから作業をスタートさせるのではなく、改革のプロセスを経験することによって、結果として意識が変わるように仕向けた。

3つのポリシーなどの策定は、本学にとって初めての作業だ。いくら事前

となると、どの大学でも教員から疑問や意見が噴出するのではないだろうか。教員に対応する職員には、その場では理解が得られなくても、学長命令で作業を続けてもらうよう指示した。

相応の時間をかけ、作業が形になって初めて意識が変わる。今回の例で言えば、DPを策定し、カリキュラム・マップ、さらにツリーを作成している段階あたりで、ようやく「自分たちが育成しているのはこういう能力だったのだ」と、DPの重要性が教員間に理解されていった印象を持った。

教員の熱意と正面から向き合うのも学長の役割の一つだ。教員は担当する科目に誇りを持っているので、カリキュラム改革による科目の削減や統合には強い抵抗感がある。学部長が「この科目は残すべきだ」と言ったときに否定できるのは、学長、副学長、教務部長しかいない。そこで本学ではこの3職と全学部・学科長の面談を時間をかけて行い、カリキュラム編成の最終調整を行った。

ときにはぶつかり合いながら、学部の教育体系の中で各科目が果たす役割について真摯に検討するうちに、自学が行うべき教育についての認識が互いに深まったように思う。最後は、学生のために行う、ステークホルダーへの説明責任を果たす、という改革の目的に戻る事が、実行の推進力となった。

## 恒常的に変革を求める 組織をつくるために

教育プログラムは器を完成させて終わりではなく、運用し、評価、改善を続けなければならない。学長には、PDCAサイクルが機能しているかどうかを絶えずモニタリングし、計画した全ての施策が期間内に完遂できるよう、部局の指導や人員の補強、配置転換などを行う義務がある。

一方で、現体制での取り組み期間が終了しても、各組織内で質保証のための努力が続くように、自律的な点検・評価や、変化を恐れない姿勢を、文化として根付かせる必要も感じている。学長に求められるのは、教学改善の種々の取り組みの、失敗も含めた結果や成果を誰よりも深く把握し、学生のより良い成長に向けて自学が前進していることを学内に伝えることではないだろうか。

先日、ある学科から、次回のカリキュラム改革に向けて、新しいポリシーや科目を設定するための検討チームを作りたいという提案があった。教員が自主的に改革に乗り出す姿勢は、これまであまり見られなかったものだ。今後も学長の私自身が、学内外で起きている変化を率先して受け止め、教職員と共に学ぶ姿勢を示すことが、教学の質向上につながるかと考えている。