

# 大学と法人、教学と経営の観点から改革を推進することが学長の役割

明星大学学長  
**小川 哲生**



**おがわ・てつお**  
1975年早稲田大学大学院文学研究科修了。明星大学人文学部専任講師、助教授、教授、人文学部長を経て、2002年に副学長に就任。2008年、第7代学長に就任。専門は教育学(教育思想)。公益社団法人学術・文化・産業ネットワーク多摩会長。

私立大学の学長に求められるリーダーシップとはどのようなものか。めざす人材像の実現に向けて、教学・経営・事務のコミュニケーションを円滑にし、教育の質と知名度を高めるさまざまな改革を前進させている小川学長に、これまで取り組んできた政策を例に語ってもらった。

より必要なことであった。

最初に形として整ったのが、法人事務局と大学事務局間のコミュニケーション促進策だ。具体的には2009年度、法人本部を明星学苑発祥の地である府中から、大学本部のある日野に移し、人事交流を進めた。学苑の財務の約7割は大学が占めている。本来、法人本部は学苑内で中立の立場にいないといけないのは承知だが、それよりも法人と大学の距離感をなくし、業務効率を上げることを優先させた。

また、法人と大学の関係を改善するために、2013年度から副理事長職を設けた。理事長が経営寄りの人材であれば副理事長には教学寄りの人材を、理事長が教学寄りであればその逆にする、たすき掛けの人事により、学校法人としてのバランスを保持できている。

現在、法人と大学のコミュニケーションは相当円滑になったと実感している。特に法人が学内の状況を深く理解するようになり、理事会発の政策が説得力を持って学内に受け入れられるようになった。

一方、教員と職員の関係性の改善を念頭に行った改革が、2010年度に始動した「MI21 (Meisei Innovation for the 21st Century) プロジェクト」である。大学のビジョンである「自己実現を目指し社会貢献ができる人の育成」を実現するために、経営と教学の課題を一体的に解決することが目的だ。

まず、本学が置かれた状況を全教職員に理解してもらうことに注力した。

志願者数、退学者数、進路決定率、帰属収支などのデータを学科ごとにまとめ、危機意識を共有した。そのうえで、中期的な数値目標を設定させ、毎月の会議で達成状況を確認した。

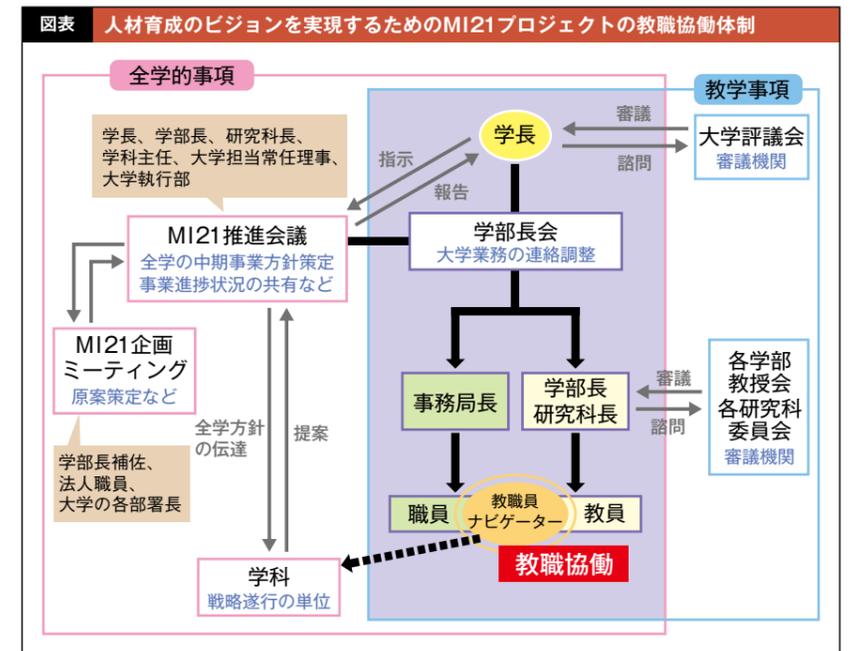
教授会については、もちろん教学の重要事項を審議してもらっている。ただ、その前提となるデータを数値で把握しているか否かによって審議の内容は大きく左右される。教授会に教育の質を高める役割を果たしてもらうことも、学長の役割だ。

施策の立案、実行について、私はできる限り、教職員に任せたい。学長が前面に出ると、彼らが主体性を持ちにくいので、特に、大学の将来を担う若手・中堅の教職員を「ナビゲーター」に任命し、各学科で行われる議論のけん引役を務めさせた(図表)。学科の提案を、プロジェクトの中核部であるMI21推進会議に上げる方式は、教職員の経営への参画意識を高めるためだ。大学の状況を共有し、ともに課題解決に向けた議論を重ねたことにより、教職協働の意識が育まれてきた。

## 学長の一念を貫いた「教育の明星」

2010年度には、人文学部を改組して教育学部を新設した。内部でどんなに努力をしても、大学の知名度を高めなければ安定した学生確保にはつながらない。看板学部をつくって大学のブランドイメージを形成し、全学の底上げを図りたかったのである。人文学部と通信教育部が40年以上にわたって全国に数万人の教員を送り出してきた実績こそ、本学の特徴として打ち出すべきだと考えた。

学部の新設、既存学部の入学定員の削減、さらに学苑全体のキャッチコピーを「教育の明星」とすることに對



しては、多くの異論が出た。学部長と何度も打ち合わせを重ね、各学科を回って説明を繰り返した。合意形成の過程でのポイントの一つは、私が選挙で選ばれた学長だということだった。最終的には「全学から選ばれた学長として、何を言われても必ず成し遂げる」という強い意志を示し、納得してもらった。

新設学部の評価には少なくとも8~12年を要すると考えており、まだ成否を問う段階ではないが、設置以来、入試における実質倍率は10倍以上を保っており、看板学部として成長しつつある。「教育の明星」とは、各学部の教育が優れているという意味でもある。この効果をいかに他学部還元できるかが今後の課題である。

## 学生を思う気持ちが改革のエネルギーに

一度経営が悪化した大学を立て直すには、「打てる手は全て打つ」くらいの気概で臨まなければならない。

2008年度には、教職員の賃金制度を変更した。職員は号俸形式を採用していたが、36歳を超えると人事評価によって給与が変わる変動制にした。職員はもちろん教員についても、前年度の全学単位の入試状況と帰属収支差額によってボーナスの金額を決める制度を導入。どちらも、自らの働きが大学の経営に直結していることを自覚してもらうための制度である。

他にも、既存教員の負担を減らそうと、キャリア教育の専門家をはじめとする実務家教員を積極的に採用したり、職員研修を頻繁に行って教学・経営両面の意識を啓発したりと、あらゆる施策を組み合わせることで教育力の向上に取り組んでいる。

理事会や教授会から、「学長は荒っぽい無茶を言うが、学生のために大学を良くしたいという気持ちだけはぶれない」という声を聞くことがある。教職員の「学生のために」との思いをさらに強くし、改革のエネルギーとしたい。そのためになすべきことをこれからも考え続けていく。