

教育の質を保証する役割を 教授会に果たさせることが学長の責務

新潟大学理事・国際基督教大学名誉教授

絹川 正吉

きぬかわ・まさきち

1929年生まれ。1955年東京都立大学大学院理学研究科修士課程修了。1960年ノースウェスタン大学にてPh.D.取得。1996年から2004年まで国際基督教大学学長。文部科学省特色GP実施委員長、日本私立大学連盟常務理事、大学教育学会会長等を歴任。



でなければ、学長を直接、理事会が選んでも、改革の実効性は薄い。

言うまでもなく、学長が教授会の選挙で選ばれることの弊害は否定できない。私立大学においても学長候補を推薦する「学長選考委員会」を理事会主導で構成することが求められる。

すでに国立大学法人においては、同数の教員と（経営協議会メンバーから選ばれる）学外有識者とで構成する学長選考委員会が存在している。問題は、「学長選考委員会」がどのように機能しているかである。多くの国立大学法人は、教職員に対する意向調査の結果を尊重して、学長を決定しているが、これでは、旧来の学長選出方法と大差はない。学長選考委員会が正しく機能するためには、その構成員の見識が問われなければならない。

学長に人事権を付与し 目標に即した人員配置を

学長に人事権、特に教員人事につい

10年前と変わらない 私大のガバナンス構造

「志を持った大学のトップ（理事長または学長）が新しい取り組み・改革を実行しようとしても容易に進めることができないのは大学のガバナンス構造に問題がある」からだ、と経済同友会が2012年に意見表明している（図表1）。私立大学におけるガバナンス構造は、今日においても10年前と同様の課題を抱えたままではないか。本稿では特に、教授会が強く、学長のリーダーシップが求められている私立大学を対象に、ガバナンスの課題を「理事会の機能」「学長・学部長の権限の強化」「教授会の機能・役割の明確化」の3つの観点から考察してみたい。

その際に、大学と企業の組織は、本質的に異なる事情があることをふまえる必要がある。「専門的な知識や技能の伝達を主な目的としている場合、教授活動に必要な知識や技能が備わった集団に決定の責任が課せられなければならない*」という大学ならではの要件を無視できない。以下は、この要件を念頭においた考察である。

理事会に問われる 学長選出能力

私立学校法第36条によれば、「理事会は、学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する」とある。ここで「学校法人の業務」とは何かを問わなければならない。

同法によれば、私学の財政は理事会の責任であるとしている。それ以外に、教育・研究活動の全てについて、理事会の決定が求められているとすれば、問題が生じる。多くの大学の理事は学問的営みについては素人である。素人判断で学事を決することは危険である。

そこで学長が存在する意味が生ずる。教学・研究については、理事会は学長に委託せざるを得ない。そういう学長の選出に理事会が直接関与することは当然のように思える。問題は理事会に学長選出能力があるか、ということになる。学長を選任できるほどの力量がある理事会を構成することが先決なのである。理事会そのものの質保証が前提

*広島大学高等教育研究開発センター事業成果報告書「大学教育改革の実態の把握及びそれに伴う調査分析」（2013年）71ページ、「大学ガバナンスをめぐるリーダーシップの課題」（村山詩帆佐賀大学准教授）参照

での権限を付与することは、大学経営において極めて重要である。

教員人事計画は、それぞれの大学の理念、教育目標等に即して策定されなければならない、大学の経営上の重要事項である。学長は理事会と協議し、教授会を納得させられる人事計画を提示することが求められる。個々の人事案件ごとに学長が関わるができるように学則等で定めるべきだが、学長が示す人事計画の適切性を確認するために、先述の「教授活動に必要な知識や技能が備わった集団」による委員会を組織するなど、合意形成の仕組みが必要であろう。学長の持つ人事権はこのような緊張関係の下で適切に発揮されるべきであって、専制を許すものであってはならない。

もちろん、教員の任用は教授会の専決事項ではない。教員の人事案件が全て教授会で実質的に決せられるようでは、改革は進展しない。教員は、それぞれの専門分野に固執しがちであるため、大学全体としての視野に欠ける場合が多いからである。

学部長選挙を廃止し、学長が直接、学部長を任命することについては、教授会の抵抗は大きい。しかし、学部教授会で選出された学部長が学長に敵対するようでは、改革はおぼつかない。

したがって、学長に学部長任免権を与えることは当然のことと思われるが、それをストレートに実行すれば、教員が学長から離反しかねない。

よって、学長が直接、学部長を任命するのではない形で選考に関与する選任方式を勘案する必要がある。例えば、学長が任命する学務副学長を委員長として、学部構成員を委員とする「学部長（候補）選考委員会」を設けて複数の候補者を推薦させ、学長がその中から学部長を選ぶという方式も、一考に値するであろう。学長のリーダーシップとは、このような合意形成のしくみの下に成り立つものとも言える。

教授会と個々の教員が 果たすべき教育の責任

教授会を、教育・研究に関する重要事項に関して、学長などが教員の意見を聴取する場、または情報共有の場とせよという説があるが、この考えは従来の教授会の「解体」を意味する。教授会を解体して、改革が進展するのだろうか。ここでは「教授会」の意義が問われているのである。

学校教育法第93条によれば、重要事項を審議するために教授会を置くことになっている。何が大学の重要事

項であるのかが問われる。財政が破綻しては、大学は存続できない。したがって、財政問題は大学の重要事項、すなわち教授会の審議事項である、ということにはならない。教授会が大学の財政に実質的に責任を負えないことは自明である。よって、教授会が審議する案件を精査し、教授会審議事項を再定義する必

要がある。そのためには、教授会の責任を明らかにしなければならない。「教授会」の設置は、大学の営みのあり方、すなわち「大学教員の自律性」に関わる。教育・研究については、教員の自律性は本質的である。教授会を解体するのではなく、教員の自律性を強調することが、大学を改革する要である。教員が、教育・研究、特に教育に対して責任を全面的に負うことが、教授会の存在意義である。教育・研究について、教員が主体的に責任を負うための組織として、教授会は重要である。つまり、教授会の解体は、大学教育改革に貢献しない。

理事会・学長の任務は、教授会に教育の質を担保させることである。教育の質保証は教授会の責任である。質保証を評価する「大学評価委員会」を理事会が設置することが望ましい。教育の質保証のために、学長には教員の教育活動を支援することが要求される。

教育の質保証の根源は、教員（と学生）の質である。任用に際しては、教員の義務内容を明記した契約書を交換すべきである。契約書により、その大学の理念・教育目標・目的への貢献を誓約させる。教員評価、特に教育評価は、この契約内容に基づいて実行されるべきである。このようなシステムを創成し実行する責任が学長にある。

大学教育改革の成否は、学長をいかに機能させるかにかかっている。学長は、理事会と教授会の狭間に立つがゆえに、その立ち位置は緊張の下にある。その緊張が、大学のガバナンスの特性を表現する。したがって、この緊張に耐え、理事会・教授会の双方に対して、全学的な見地から教学におけるリーダーシップを発揮することが学長には求められる。このように学長を機能させることが、大学教育の改革を進展させるであろう。

