

政策の迅速な実行を支える 明確な役割分担と改革意識の共有

東京工科大学

東京工科大学は、学長のビジョンを起点とするトップダウン型の迅速な政策決定フロー、教職員の意識啓蒙も伴う政策共有フローを確立している。この2つのフローによって、理念、ミッション、育成をめざす人材像を実現する教学マネジメントが推進されている。

学内の意思統一を図り 大学ビジョンを明文化

東京工科大学の改革の特徴は、ビジョンに基づき、時代の変化やステークホルダーのニーズに応じて軽部征夫学長自身が次々と政策を打ち出し、各部署の協力を得て、短期間で実現させている点にある。

政策の発想のベースとなっているのは、軽部学長が副学長だった2006年度、当時の相磯秀夫学長の下で策定に協力した3つの理念と、4つのミッションだ。3つの理念は、同大学を設置する片柳学園の設立以来受け継がれている学園の特色をまとめたもので、実学教育、先端教育、教育・研究環境の整備などが謳われている。4つのミッションは、理念をより具体化した教育・研究の指針だ。先端技術やICT、外国語教育の重視などが盛り込まれている。同年に発表された、改革の基調となる教職員の行動規範「Only one, Best Care」も、軽部副学長(当時)が提案したものである。

それまでも同大学では実学重視の精神を掲げていたが、明文化されたものはなかった。バイオニクス学部(現応

用生物学部)、コンピュータサイエンス学部の設置など、学部改革が進む中で、めざすべき大学像、人材育成方針を明らかにすることによって、学内の意識統一を図ったのである。

2008年度、自身の学長就任時には、学部の新設・再編や教育力の強化など、重点を置く7つの政策をペーパーにして全教職員に配付している。理念とミッション同様、改革に当たってビジョンを示す姿勢が表れている。

教学に関する 法人と大学の役割

管理部門(法人)と教学部門(大学)の棲み分けは明瞭である。教学に関する政策は、基本的に大学が提案し、法人はそれを審議する。「片柳鴻理事長には、大学のことを全面的に任されていて、リーダーシップが発揮しやすい環境である」と軽部学長は話す。

政策の意思決定はトップダウン形式でなされる。軽部学長が投げ掛けた政策案はまず、学長直轄の諮問委員会にかけられる(図表)。「全学的構想」「就職指導」「FD」など、審議事項ごとに常時10~15種類の委員会を開設。委

員長は全て学長が務めるが、参加する教員は委員会ごとに異なる。軽部学長は、「どの委員会も扱うテーマが明確で、そのテーマについて知識のある教員が集まっている。要職全員を集めるよりも、話し合いがスムーズに進む」と、多種類の諮問委員会を設置した意図を説明する。

諮問委員会で承認を得てブラッシュアップされた政策のうち、人事に関わるものは「大学運営会議」、一定規模以上の予算に関わるものは「理事長会議」で、理事長の意見を仰ぐ。その後、決定機関である「大学評議会」で最終的な承認を得る。

政策決定のフローに教授会が直接関わることはない。「教授会は、“学長の方針全般について議論してもらう場”であることを、学長就任時に宣言した。教授会で政策を提案して諮問委員会や大学運営会議、理事長会議に上げるという方法は採っていない」と軽部学長は明言する。

繰り返し考えを伝えて 意識の変革を促す

一方、「学長がいくら声高に叫んで

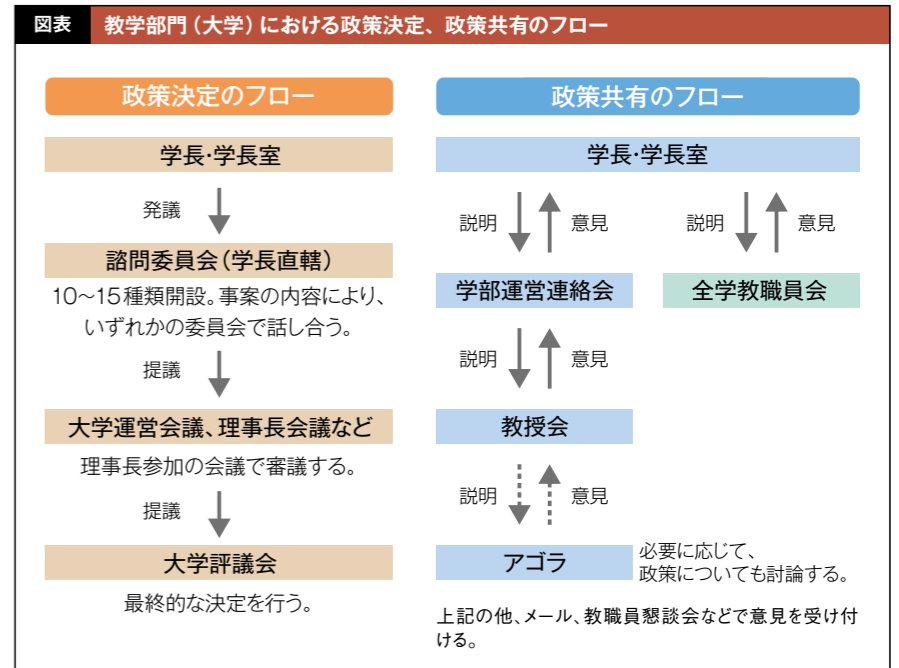
も改革は進まない」と軽部学長は言う。教職員の理解、協力を得られるよう、政策や学長の考えを学内で共有するフローを確立させている。

通常、実施が決まった政策については、教授会の代議機関であり各学部の要職が集まる「学部運営連絡会」において、学部長が内容を説明する。各学部長は必要に応じて教授会に持ち帰り、意見があれば学部運営連絡会を通じて学長もしくは学長室に伝える。各教授会は、正規の会議とは別に「アゴラ」と呼ばれるFDの一環で自由に討論できる場を設けており、改革の内容について話し合うこともある。

教授会とは別の政策共有の場として「全学教職員会」がある。八王子、蒲田の2キャンパスでそれぞれ年10回ずつ開かれる会議で、文字どおり各キャンパスの全教職員に参加の義務がある。ここでも改革の方針や実施政策の内容が説明される。

軽部学長が教職員に対して繰り返し伝えていることのひとつが、理念やミッションで示されている教育力の強化だ。「開学30年に満たない若い大学が生き残るには、教育力を高め続けるしか道はない」と、絶えざる進化を教職員に求めている。教員を採用する際の面接では、「7割以上の力を教育に費やし、残った時間で研究をしてほしい」と伝えているという。

目的意識、責任感の醸成にも力を入れてきた。「大学教員の職務について、自身のやりたいことを自由に研究できる仕事だと考える教員が日本には多い。しかし、少なくとも今はそういう時代ではない。一人ひとりが、与えられた教育目標を達成する必要がある」と軽部学長は言う。例えば就職に関しては毎年、大学として目標とする就職率を掲げている。キャリアサポートセンターだけでなく、卒業研究を受け持つ教員にも、担当学生の就職率の目標



を達成することを求めている。

「教職員の意識を私が学長に就任した5年前と比較すると、見違えるほど変わった。“改革なくして大学の発展なし”という考え方が浸透してきた」と軽部学長。政策共有のフローづくりと並行して、全学教職員会をはじめとするあらゆる機会に意識の変革を訴えてきた成果だと言えよう。

抵抗を協力に変えつつ 学生のための改革を続行

導入に際して、当初は反発が大きかった政策もあったが、いずれも軽部学長が各種の委員会でその必要性を繰り返し説明し、今では制度として定着している。

例として、教員の授業評価制度と業績評価制度が挙げられる。それぞれを専門とする諮問委員会が評価を担当する。授業評価においては、教授法、内容、学生に対する姿勢を点数化し、基準を下回った教員に対して学部長が問題点を指摘、再評価を実施している。業績評価は、担当授業数、授業評価の点数、卒研担当学生の就職率と大学院

進学率、発論文数などの査定を行う。2009年度からは、高評価の教員に特別ボーナスを出す制度を始めている。

軽部学長は「21世紀に求められるのは、国際的な教養、物事を批判的に見たり考えたりする能力、創造力を身に付けた人材。社会の変化に柔軟に対応できる普遍的な能力を徹底的に修得させることが必要だ」と語る。

育成をめざす人材の基盤となる教養教育を担うのが「教養学環」である。学部と並ぶ組織として位置付けられており、全学部の学生に対して教養教育を実施する責任と権限を与えられている。それまで教養教育を担当していた各学部からは抵抗があったが、政策決定と共有のフローを通して、2012年度に開設された。担当教員は学部ではなく同学環に所属し、卒業研究の指導などは行わず、教養教育に専念する。

「取り組みが学生のためになっていると理解さえしてもらえれば、教職員は必ず協力してくれる。理念、ミッション、育成をめざす人材像の実現に向けて、今後も全学一丸となって改革を続ける」と軽部学長は話している。