

# 運営組織の整備を成し遂げ 全学的なマネジメントを実現

## 淑徳大学

現在、3キャンパスに6学部を擁する淑徳大学は、1996年度に2学部体制になってから、複数学部を束ねるマネジメントのあり方を模索してきた。長谷川前学長の下、試行錯誤を重ねた結果、近年はガバナンスが安定。体制を引き継いだ足立新学長は、組織力のさらなる強化を図っている。

### 政策立案・決定組織が それぞれ有効に機能

淑徳大学は2007年度以降、学部・学科の設置、改編を積極的に進めている。2006年度まで2学部6学科だった体制は、現在、6学部10学科となり、千葉、千葉第2キャンパスに加え、埼玉キャンパスがある。さらに2014年度には人文学部の設置（東京キャンパスを新規開設）を予定している。

学部・学科の設置、改編が続く中、学長を中心とした全学的なマネジメントに大きく貢献しているのが、「大学改革室」と「大学協議会」という2つの組織の存在だ。

大学改革室は、キャンパス単位、全学単位の案件を検討する学長直轄の組織である。2009年度の設置当初の主目的は学部・学科の設置、改編を迅速に行うことだったが、それがあつた程度進んだ現在は、体系的なカリキュラムの整備、自己点検・評価におけるPDCAサイクルの推進といった、全学で足並みをそろえるべき課題に力を発揮している。足立新学長は、「学長直轄としたことにより、学長の意向が直接、大学協議会での検討に結びつく。

### 資料 淑徳大学ヴィジョン

## 共生社会の創出をめざして — 継承と改革 —

### 3つの展開軸

- 1 利他共生の精神を礎とし、学士としての基本能力を備え、様々な分野で活躍する共生実践人材を育成する。
- 2 地域社会に根ざし、世界にも開かれ、地域への貢献や世界との交流を拡大する。
- 3 教職員一体で大学の仕組み・運営を見直し、教育改革や組織変革を推進する。

複数学部をまたぐ案件をスムーズに処理できるようになり、学長主導のマネジメントが可能になった」と話す。

大学協議会は、教学部門の最高決定機関で、会議は月に1回開かれる。メンバーは議長である学長の他、副学長、大学事務局長、各学部長、各キャンパスの事務局長等の幹部教職員。オブザーバーとして理事長、理事も参加する。学部単位、キャンパス単位、全学単位の案件も大学協議会を通して最終決定がなされる。そのため、メンバーは全学の状況を常に把握できる。また、議事録を各教授会で配付し

て、大学の動きを全教員に周知するしくみになっている。

開学32年目にして初めて学部を増設し、1学部から2学部体制になったのは1996年度。そのときに大学協議会は、2学部の統合的な運営を行う目的で設けられた。しかし、既存の社会学部は千葉キャンパス、新設した国際コミュニケーション学部は埼玉キャンパスと離れており、教職員の交流もなかったことから、大学協議会は2学部が自己主張する場となり、全学的な話としてはまとまらなかった。

しかし、大学改革室の設置により、

それまで学部単位の話に終始していた大学協議会に、キャンパス単位、全学単位の案件が上るようになり、全学的な決定機関として機能するようになったのである。

大学改革室の設置は、当時の長谷川匡俊理事長兼学長の指示の下、副学長、学長特別補佐をはじめとするブレーンが詳細を検討し、実現した。2013年3月、長谷川氏は23年間務めた学長職を退任。理事長職に専念することになり、副学長を務めていた足立氏が4月から学長に就任した。足立学長は「前学長のようにカリスマ性があれば別だが、6つもの学部に対してガバナンスを発揮するには、学長個人の力量だけでは難しい」と語り、田中秀親副学長（2013年3月までは学長特別補佐）、西塚洋大学事務局長兼大学改革室長との「3人1組」のチームで、大学を運営するスタイルを採っている。

長谷川前学長の下で2013年3月に発表された「淑徳大学ヴィジョン」（資料）の策定に、足立学長、田中副学長も深く関わった。そこでは、実現すべき大学像として、共生社会で活躍する人材の育成、地域貢献の拡大、組織変革の推進などを掲げている。「改革を推進したチームがそのまま大学運営に携わっているため、同じ方針のまま、継続して進められている」と足立学長は言う。

### 紆余曲折の末、実現した 実効性のある運営形態

複数学部をマネジメントする体制は、最初からうまく機能したわけではなかった。理事会が提起した改革案を形にしようと大学が奮闘し、その流れの中で意思決定のフローが整理されたことによって、現在のマネジメント体制が形づくられたのである。

入試状況やステークホルダーの評価

において、2学部間の差が広がりつつあった2003年3月、全学的なマネジメントの必要性を感じていた長谷川氏は理事長として、「淑徳大学の改革の方向性と近未来へのいくつかの課題」と題した提起書を全教職員に配付した。「大学の将来を含め学園の経営ビジョンを法人の責任において積極かつ明確に提示してこなかった」ことにより、「学部あって大学なし」の状況を招いたことを認め、1つの大学としてまとまるための組織改革案、学部・学科の再編案などを示したものだ。

提起書の内容は、理事会により中期経営計画に盛り込まれ、学長主導で実行された。指示系統を一本化し、大学としてのマネジメントを強化するために、学部をまたがる案件の決定機関を全て池袋サテライトキャンパスに集めた。各学部の教授会と事務職員に新しい体制の説明会を開くなど、学長自ら積極的に動いた。

だが、期待していた効果は上がらなかった。田中副学長は、提起書が配付されてからの数年間を「試行錯誤の期間だった」と振り返る。「形だけが先行してしまった。当該キャンパス外でマネジメントを行う体制に急激に移行したために、各学部の意識があつていらず、全学的な視点での話し合いにはなりづらかった」。

反省をふまえ、その後は、各学部がまとめた事案を、学長他、大学運営の中核メンバーが統括し、調整する形が模索された。

運営が落ち着いたのは、大学改革室を設置した2009年度だ。国際コミュニケーション学部の定員割れ、社会福祉学分野の全国的な人気低下などを背景に、理事会は「淑徳短大を含めた学園規模の学部・学科の総合的再編」を指示。長谷川氏は同年度7月に「高等教育部門の将来構想について」と題した再編計画を示し、10月に大学改革室

を設置した。

各学部にとっては権限が弱まる形となったが、田中副学長らが説明を行ったところ、さほど大きな抵抗はなく受け入れられたという。その要因を田中副学長は、「2011年度の認証評価に向けた自己点検・評価が始まっており、そこでも学長を中心としたガバナンスを確立させるべきだ」という声が挙がっていたことが大きい」と語る。

### 新学長の下で進む ガバナンス強化策

全学的な案件を大学改革室が担当する一方、2013年度からの足立学長体制下では、中枢部と各キャンパス、学部との連携強化が図られている。

その一つが、学部長会議の改善だ。主催は副学長で、学長は同席しない。学部長同士で本音で話し合ってもらうための配慮だ。各学部の教授会で話し合った案件を学部長会議にかけて検討したうえで、大学協議会に持ち込んで、最終的に学長が決断するという意思決定の流れが鮮明になった。じっくり話し合えるように会議時間も延ばした。

現在、全学的な運営の拠点は千葉キャンパスとなっているが、田中副学長は週に2回以上、足立学長、西塚大学改革室長も週に1回は埼玉キャンパスに赴き、キャンパス事務局長や各学部長と話し合いの機会を持っている。

大学事務局長の位置付けも変えた。大学事務局長が法人とのパイプ役を兼ねることにより、各キャンパスの事務局長を統括する立場となり、ガバナンスの強化につながったという。

「人文学部は、東京キャンパスに設置されるが、全学的なマネジメントを継続できるように、運営をより組織化していく必要がある」と足立学長は今後の展望を述べる。