

## 現状と課題を立体的に捉え 全学的視点で取り組む教学改革

大学マネジメント研究会会長 本間 政雄

### 「横浜」から 始まった改革の旅

2013年4月、僕は、横浜市に関東学院大学の常務理事に就任しました。「横浜」という言葉には、僕にとって特別な響きがあります。旧文部省の生涯学習局担当審議官だった1997年6月のある日、事務次官から、横浜国立大学の事務局長への異動を言い渡されました。明らかな左遷人事でした。日頃、性格も意見も合わない次官から嫌われていたので、こんな日がいつか来ることは覚悟していましたが、具体的にポストを言い渡されてみると、悔しさが込み上げ、1か月ほどは呆然としていました。

しかし、7月に大学に赴任してみると、「本省だけが仕事ではない。現場の仕事こそ大事なことだ」と思えるようになりました。当時の学長は、工学部出身の板垣浩先生でしたが、気さくでかつ心の広い方で改革にも前向きでした。僕も「自分の力でこの大学を良くしよう」という思いがふつと湧いてきて、こうなると人事異動に、左遷だ出世だと一喜一憂するのが小さなことに思えてきました。

官僚は、次官にならない限りいつか出世コースから外れるのは当たり前で、そのことで自分の人生や生き方が否定されたように思うのは、ものの考え方が歪んでしまった結果だと感じられたのです。

1997年は、国立大学の法人化や附属学校の半減が検討される中で、学長

のリーダーシップの強化を図るために副学長制が敷かれ、外部有識者の「運営協議会」が制度化された時期でした。

したがって、事務局長の役割は、予算や教員の定員確保のために文部省との調整を図ることから、社会・経済の人材ニーズに合わせて学部・学科再編成や、教育の質を高める「改革」の旗振り役に変わるべき時期でした。大半の大学はこうした変化に鈍感で、事務局長も漫然と従来の役割を演じていましたが、僕は「『並の局長』には絶対ならない。新しい事務局長像をつくってみせる」と強く決意しました。

### 横国での仲間がくれた 新たな挑戦の場

1999年に、思いがけず本省の局長級ポストである総務審議官に呼び戻されたため、横国での勤務は2年で終わりましたが、「大学を現場で変えることこそ自分のライフワークである」という確信を抱くに至った横浜の地こそ、今の僕の原点です。

この地に本拠を置く関東学院が僕を招いたのも何かの縁でしょう。今年2月、10数年ぶりの連絡で「関東学院の理事長として采配を振るってほしい」と言ってくれたのは、横国時代、板垣浩先生の相談相手であった渡邊慎介先生と、横国の前学長の飯田嘉宏先生でした。お2人とも関東学院中学・高校出身であり、飯田先生が理事長、渡邊先生が財務担当理事をされていたので

す。

飯田先生の体調が優れず辞任することになり、後任に僕をという話になったというのです。僕のように関東学院に何の縁もない人間をいきなり法人トップに持ってくることは簡単なことではなく、それだけ僕の横国時代の仕事ぶりを評価していただいていたのかと胸が熱くなりました。

結果的には、僕は常務理事には選ばれたものの、理事長には選ばれませんでした。この結果を受け、僕は大いに迷いました。最終的に就任を決断したのは、新理事長に選ばれた増田日出雄氏（元日揮副会長）から、「自分は、経理は誰よりもわかるが、大学や教育のことはよくわからない。そこを熟知している本間さんの力が必要だ」と請われたからです。

### 国際・社会連携担当を 買って出る

こうして、4月から毎日、金沢八景への片道100分の「小さな旅」が始まりました。青山の自宅から自転車でJR恵比寿駅に行き、湘南新宿ラインで横浜へ。京急線に乗り換えて金沢八景というルートです。京急では、三崎口や八景島シーパラダイスに向かうと思しき高齢者の姿をよく見かけます。

関東学院では、企画に加え、僕の希望で国際・社会連携を担当しています。理事就任前の面接に備え、ウェブサイトで大学や学校の様子を調べた印象では、「英語の関東学院」と言われ

ながら実績が少なく、また、企業や地域との連携・協力が弱いと感じたためでした。

これまで、学長、副学長などの大学トップ、事務局幹部と意見交換し、さまざまな意思決定機関の会合にも出席。現場を訪問し、「立体的に」実情と課題を捉えようと努めてきました。歓迎会や懇親会はもちろん、学院長や学長との飲み会にも積極的に参加し、本音をつかむようにしています。

6月に、改革の「本丸」の学部長との意見交換が始まりました。この原稿を執筆している6月下旬時点では、各学部を順次訪問して、学部長以下の執行部から学部の現状と課題について考えを聞き、課題に対する2013年度、そして中長期の対策を聞いています。抽象論に陥らないよう、教学や「入り口・出口」に関するデータをふまえた具体論を聞きます。教育の質の向上やグローバル人材の育成など、教学に関わる改革は、学部長以下、教員に本気で取り組んでもらわないと実現は望めないからです。

### 就任2か月で 見えてきた4つの課題

関東学院は、1884年に創立された横浜バプテスト神学校に起源を持ち、大学と2つの中学、2つの高校、2つのこども園に合計1万5千人余りを擁

する総合学院です。法人本部や大学の大半の学部は金沢八景キャンパスに集まり、法学部は湘南・小田原キャンパス、文学部は金沢文庫キャンパスに分かれています。年間の予算規模は約200億円。

関東学院に来て2か月で徐々に問題が見えてきました。

第一に、各学部の独立性が強く、大学として共同して何かに取り組む意識が希薄なことです。「まず学部ありき」の意識が強く、お互いに協力したり、国際化やサービス・ラーニングなどの課題に全学的に取り組もうという姿勢が見えません。研究面でも、学部横断的な研究プロジェクトに特別助成を行っても、学部を超えて協力することは少ないようです。今後は、文系3学部、理系3学部、および人間環境学部から成る「総合大学」としての実を挙げる必要があります。

第二の問題は、中長期の目標・計画が明確でないことです。2012年度に策定された「Kanto Global Plan-Olive 7」は、学部ごとに記述の深淺があり、教育の国際化、研究、産官学連携、社会連携などの重要項目の記載が抽象的なものととどまっています。また、「学院の活性化を図り、競争力を高め持続を確実にするための先行投資と



緑豊かで広大な金沢八景キャンパス

して」2012年度から始めた「学院改革推進5カ年計画支援事業」も、全学的な視野から構想されたものがある一方で、部局限定の「小粒」な概算要求的なものも目に付きました。

第三に、研究実績が低調なことです。関東学院には、毎年1億円にも達する研究所の運営経費を企業や自身の特許収入で賄うような教員もいます。しかし、それは例外で、324人もの専任教員がいるにもかかわらず、例えば科研費は応募47件、採択（新規・継続）31件にとどまっています。

第四に、事務局全体を見渡してみると、企画部門が弱体なことです。教育、研究、地域連携、国際という重要4部門について見るとそれが顕著で、学部横断的に戦略を練り、立案し、進捗を管理し、評価する機能が欠落しています。

他にも、気がついたことはたくさんありますので、今後、「改革の旅」を続ける中で触れてみようと思います。



旅装を  
解きながら

### 新しい視点で現状を見直し変化を起こす

関東学院で「よそ者」である僕の存在意義は、学院の教職員にとっては当たり前になっていることを、新しい視点で見直すことにある。新しい視点とは、新たな社会・経済の人材ニーズ、グローバルな動きや政府の大学政策等である。

大学は一般的に変化を嫌い、現状維持的になりがちだし、教員が大半を占め

る大学執行部は、教員との摩擦や衝突を避けたいために課題を先送りする傾向がある。霞ヶ関という「社会を変える」組織（文部省）で仕事をしてきた者に言わせると、課題や危機から目を逸らし、何とか現状を守ろうとする大学や教授会は、社会や納税者の監視がないのいいことに、果たすべき義務を怠っている利己的な集団に見えて仕方がない。

教職員とのコミュニケーションを図りつつ改革を進めることも大事だが、改革に残された時間はそう多くないのである。限られた任期の中で、そして僕に対する警戒、不安、猜疑もある中で、どれだけのことができるか？しかし、後で省みて全力投球しなかったと自らに恥じるようなことだけはしまいと考える毎日の「旅」の往還である。