



日本福祉大学・学長  
 に き りゅう  
**二木 立**

# 危機と発展を複眼的に捉え、 民主的でスピード感ある運営と 情報公開で難局を乗り切る

## 私の視点 — 課題をこう捉える —

### 教学・経営の共同と 全教職員の参加が不可欠

**編集部:** 学長就任直後に出された理事長・学長共同声明では「生き残り」というストレートな表現を掲げています。  
**二木学長 (以下二木):** 共同声明は、全教職員に対して、「理事長・学長の強い信頼と固い団結を基礎にした教学・経営の共同と全教職員参加の大学運営・経営」を行うことを宣言・公約したものです。地方の中小規模の大学の多くは定員割れの危機に常に晒されています。本学も2年連続で10%の定員割

れを起こしています。学費は究極の包括払いですから一度定員割れすれば4年間減収となります。懸命の支出削減で黒字を確保しているところです。  
 「生き残り」は、単に危機意識を煽るのではなく、「新たな発展」の可能性とワンセットで述べました。地方の中規模大学と本学が共通して抱える困難、明確なコンセプトに基づく発展の可能性を複眼的に述べています。  
 「生き残り」の一般的な条件は、大学の教育力と就職率の向上、コンセプトの明確化でしょう。本学ではく地域に根ざし、世界をみざす「ふくしの総

合大学」という大学コンセプトを確立しました。これをベースに、各学部、キャンパスのコンセプトを策定し、大学運営の基本としました。これは学部教授会、大学評議会で議論してつくりあげました。実態を伴った発展へとつなげていく考えです。  
**ガバナンスの要諦は「手続きの重視」**  
**編集部:** ガバナンスのあり方について、学長のお考えをお聞かせください。  
**二木:** 大学の構成員と社会に対する情報公開の徹底が大前提です。そのうえ

で、教職員の声が反映される民主的な大学運営とスピードある経営の両立が大切だと考えます。教授会を抵抗勢力とみなし、単純にトップの権限を強化することには2つの陥穽があります。  
 1つ目に上意下達では教員、職員の自主性や創造性を引き出せません。こ

れでは、教育の目的である学生に自主性と創造性を身に付けさせることと矛盾します。2つ目には、理事長、学長が常に優秀だとは限りません。一方、旧来の教授会自治論では、大学の運営は教員のみ参加であり、しかも学部

からは大学の自治の創造的発展が必要であり、教員のみならず職員も参加する全員参加型に変わり、学部教授会と大学評議会の役割分担を明確にして自己改革型にしなければなりません。手続き遵守は民主的運営の要です。併せて、スピードが必要です。

## 日本福祉大学の改革

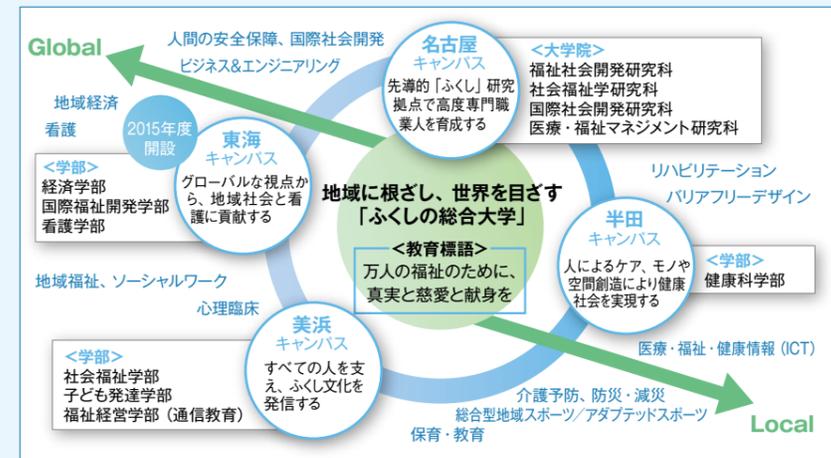
### 職員に権限を与え 教学運営に平等な参加を

**編集部:** 貴学は、民主的な大学運営とスピードある経営をどのように両立しておられますか。  
**二木:** 月1回の理事長・学長会議に加え、理事長との意見交換をほぼ毎日行っています。情報は教職員に文書で公開・共有しています。そして、どの会議で何を決めるのかをはっきりさせています。全学事項については教授会で議論したうえで、大学評議会で決定します。学部と大学評議会とをピストンのように行き来させながら方針を練りあげています。

一票を持つことにしました。任期制の教職員にも投票権を与えています。学長会議、大学運営会議、各学部委員会など、全ての教学組織の会議に職員が正式メンバーとして参加します。  
 教員、職員への情報公開も徹底し、例えば教授会などでは経営情報を含めた全ての公式情報を印刷して配っています。大学のウェブ上でも公開していますが、それだけでは見てもらえませんから。学部委員会との懇談もしています。こうした風通しの良さがスピード感を生むと考えています。  
 2011年度から「教員スタンダードガイドブック」を作成しています。学内の手続きのみならず、教員に求められる

こと、果たすべき役割がわかります。2013年度には、教員人事に関わる規程や規則、申し合わせ等を掲載した「教学役職者ガイドブック」も作りました。  
**編集部:** 「新たな発展」をどのように描いていらっしゃいますか。  
**二木:** 2015年度に東海キャンパスを開設します。名古屋駅から特急で17分の太田川駅の近くに、看護学部新設を構想しています。併せて、美浜キャンパスから経済学部と国際福祉開発学部を移転し、2学部の競争力を高めます。新キャンパスは中部国際空港に近く、グローバルな視点から地域社会を捉え直したいと考えています。  
**編集部:** 学生募集における「新たな発

### 大学のコンセプトに基づく、4つのキャンパスの役割の明確化



教員採用人事は当然教授会で議決しますが、全学の教員人事計画委員会(学長が委員長)で学部長と事前調整、事後確認を怠らないようにしています。教員採用は人件費と関わる経営マターでもあり、各学部の採用枠については、常に経営と教学の意見を調整しています。手続き重視で風通しを良くしています。  
**編集部:** ガバナンスの面で職員をどのように位置付けていますか。  
**二木:** 大学運営に職員が参加する機会を増やしています。学長選挙の規程を見直して、教員、職員が完全に同等の

展」はいかがですか。

二木：2014年度から「ワクチンを届ける国際協力出願」を始めました。1出願で1ワクチンを世界の子どもに届けるもので、大学のコンセプトを受験生に体感してもらえるものです。このほかにも、願書を持参すると受験料を割り引くだけでなく、教職員に直接、詳細な相談をすることができる「持参割」など、創造性を発揮した工夫が学生募集でもなされ始めています。

## めざすのはグローバルな「ふくしの総合大学」

編集部：ひらがなで「ふくし」はユニ

クですね。

二木：「福祉」は「しあわせ」を意味しますが、この言葉の幅広さを表したいと思い、ひらがなの「ふくし」を用いました。社会福祉協議会や社会教育の分野でも、近年は、「ふくし」を「ふつうの（ふだんの）・くらしの・しあわせ」と説明しています。本学はく地域に根ざし、世界をみざす「ふくしの総合大学」として、「健康・医療（いのち）」、「福祉・経済（くらし）」、「教育・発達（いきがい）」の3領域を柱とする教育、研究、研修事業に取り組んでいます。

編集部：将来に向けて取り組まれてい

ることはおありですか。

二木：学長選挙の際に「日本福祉大学長期ビジョン検討委員会」の設置を公約しました。委員は若手、中堅の教職員にお願いしています。将来の問題は若手、中堅の人たちの問題ですから、彼らに自由に考えてもらおうと思っています。委員会は2013年5月から毎月開催しています。教職員は誰でも自由に参加できます。私も毎回参加していますが、聞き役に徹しています。2014年5月には全学部合同教授会で「中間報告」を行ってまいります。他大学にはない、若々しくユニークな長期ビジョンがまとまると期待しています。

## トップの横顔に迫る

### 私の書齋

学生時代にはさまざまな本を読みました。行動する思想家として名高いジャン・ポール・サルトルには特に心酔していましたね。「理解することは変わることである。自己の彼方へと行くことである」という一節は、今でも座右の銘です。

仕事で読む本については、自宅の書齋には研究用の、大学の研究室には教育用の本や資料を置いています。このように分けておくと頭が切り替わるので、複数の仕事を効率的に行うことができます。

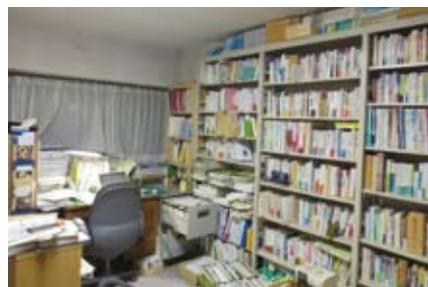
### 教育者・研究者として

自身の大学教育の実践記録として学長就任時に『福祉教育はいかにあるべきか 演習方法と論文指導』（勁草書房）を出版しました。教育者

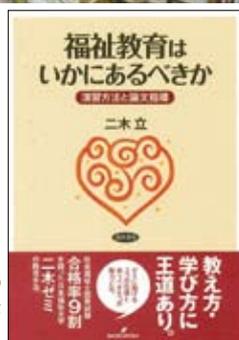
として28年間、学部ゼミ生と大学院生のレポート・論文の添削指導を徹底的に行ってきました。これにより、研究者としての言葉に対する感覚の鋭さが身に付いたと思います。

### 歌います

美輪明宏さんが歌う「ヨイトマケの唄」の舞台は、本学が創立された1950年代前半です。日本が貧しかった時代の日雇い労働者（ヨイトマケ）の汗と涙を正面から歌い上げたこの歌は、「社会福祉のどんなきれいな政策よりも、どんなきれいな理論よりも、日雇い労働者を励まし慰め、彼らに対する偏見や差別の解消に貢献した」と信じています。ゼミ学生のコンパや日本・中国・韓国の国際会議の懇親会等、機会があるごとに歌っています。この歌を「第二の校歌」にできないものかと考えています。



大の読書家。硬めの本は書齋で、小説など軟らかめの本は就寝前に読む。



ゼミ教育の工夫や、21世紀 COE プログラムの拠点リーダーの経験などが取められている。

にき・りゅう ● 1947年福岡県生まれ。1972年東京医科歯科大学医学部卒業。公益法人・代々木病院に入職。東京大学病院リハビリテーション部への「国内留学」の後、代々木病院でリハビリテーション科科長、病棟医療部長、法人理事等を経て、1985年日本福祉大学教授。1992年 UCLA 公衆衛生大学院に留学。2009年日本福祉大学副学長・常任理事。2013年から現職。専門は医療経済・政策学。医学博士、博士（社会福祉学）。