

事例

>>> トップの選考、教授会の位置付け

学生を元気づける大学をめざして 学長のリーダーシップを確立

追手門学院大学

追手門学院大学は近年、大学改革を速やかに進めるために、さまざまなガバナンス改革を行ってきた。教学と経営の適切な機能分担、意思決定システムの見直し、ポストと組織の権限・責任の明確化を図るための取り組みを紹介する。

迅速な政策決定のための 3つの改革

追手門学院大学は2011年に就任した川原俊明理事長の下、さまざまなガバナンス改革に取り組んできた。これらは大きく3つにまとめられる。

1つ目は、「学院の最高意思決定機関」としての理事会の実質化を目的に、2011年11月に理事長室を設置したことだ。2012年にはより具体的なガバナンス改革に着手し、理事長室がそれを先導する役割を担った。

2つ目は、学長をはじめとするトップの選任方法を変更し、学長選挙を廃止

したことである。理事会が設置する選考委員会が学長候補者を推薦し、常任理事会での審議を経て理事会が最終決定する制度を確立した(図表1)。副学長、学部長の選任方法も、理事会の意思を反映できる形にしている。

坂井東洋男学長はこの改正の前に、新旧の選考方法の折衷案と言える方法で選出された。学長選挙では次点だったが、最終的には理事会が京都産業大学で学長を務めた経験のある坂井氏を適任と判断したのである。

ガバナンス改革の柱の3つ目は、ポストと組織の役割の明確化だ。2013年に教授会を学長の諮問機関としたこと

が注目されるが、これに先立ち、2012年には大学の最高意思決定機関であった大学評議会を廃止。学長の諮問機関として、経営に関する事項を除き、教育・研究について審議する「大学教育研究評議会」を設置している。評議会は学長、理事、副学長、各学部長、事務代表者などで構成されている。

理事会が最高意思決定機関であることを明確にし、従来の合議制から、理事会の一員である学長のリーダーシップに基づく迅速な意思決定ができる体制に舵を切った。現在、教授会は「学生を育てるための検討機関」として位置付けられている。

2段階の手続きを踏んだ 教授会の諮問機関化

教授会の諮問機関化は、いわば学長の権限を強化し、教授会の権限を制限することである。坂井学長は、「学外からは、強権的に改正に踏み切ったと受け取られることもあるが、正規の手続きに則ったものだ」と説明する。

改正は2段階の手続きを踏んでいる。従来の各学部の教授会規程は「教員の人事、学生の入学や卒業等、教学に関する重要事項を審議決定する」というものであった。そこで、まず学則を

改正し、「(学部)教授会、基盤教育機構教授会及び大学教育研究評議会は、学長の諮問機関とする」という条項を追加した。

この変更は、スムーズに承認されたわけではない。最初に大学教育研究評議会の承認を受けた後、5学部の教授会と基盤教育機構教授会が審議。その結果、賛成2、否決2、保留2で未決となった。そこで大学教育研究評議会に差し戻して再度の了承を経たうえで、常任理事会、理事会で審議・承認された。

学則改正後、次の段階として教授会規程の一部改正に着手。新規の第1条を「学長の諮問機関として教授会を置く」とし、旧規程「教授会は、本学部に関する次の事項を審議決定する」から「決定」の文言を削除した。学校教育法93条第一項に明記されている「大学には、重要な事項を審議するため、教授会を置かなければならない」という条文が根拠となっている。

「教授会の諮問機関化によって、学長の権限は強くなるが、そこには責任が伴うことを忘れるべきではない」と坂井学長は言う。

規程改正による学長の“暴走”を懸念する声もある。防止には監査機能が不可欠だ。同大学は2008年に常任監事を設置し、監査に力を入れている。監査室は2011年にコンプライアンス推進室、2012年に内部監査室と名称を変え、ガバナンスの適切性をチェックする機能を強化している。

混迷の打破のため 一連の改革がスタート

追手門学院大学がガバナンス改革を推し進めてきた背景には、外的と内的、両方の要因があったという。外的要因は「大学改革実行プラン」や経

【図表2】追手門学院大学の主なガバナンス改革

2012年4月	大学教育研究評議会を設置 大学評議会を廃止し、学長の諮問機関として大学教育研究評議会を設置。 学部長選考規程を制定 学部選出の候補者および学長が推薦する候補者の中から理事会が選考し、理事長が任命。
2012年6月	副学長の選任等に関する規程を制定 従来の副学長制度を廃止し、担当領域ごとに執行責任を持つ副学長選考制度を導入。副学長3人体制(総務、教務、学生の3領域)に。
2012年11月	副学部長規程を制定 学部執行体制を強化するために、副学部長制度を導入。学部長が推薦し、学長が任命。 学部長補佐規程を制定 事務職員が教授会の構成員となる学部長補佐制度を導入。
2013年1月	学長選考規程を制定 選挙による学長選考を廃止。学長候補者選考委員会が候補者を推薦、最終的に理事会が選任、理事長が任命。
2013年4月	各学部教授会規程を改正 教授会の審議事項を見直し。学生、教育、研究に特化。教員人事の明確化。理事長・学長およびこれらに指名された代理の者による教授会への出席を可能に(陪席)。教授会規程改廃の権限を理事会へ。
2013年6月	学則改正 教授会を学長の諮問機関に。
2013年7月	各学部教授会規程の改正 教授会の学長諮問機関化を明記。

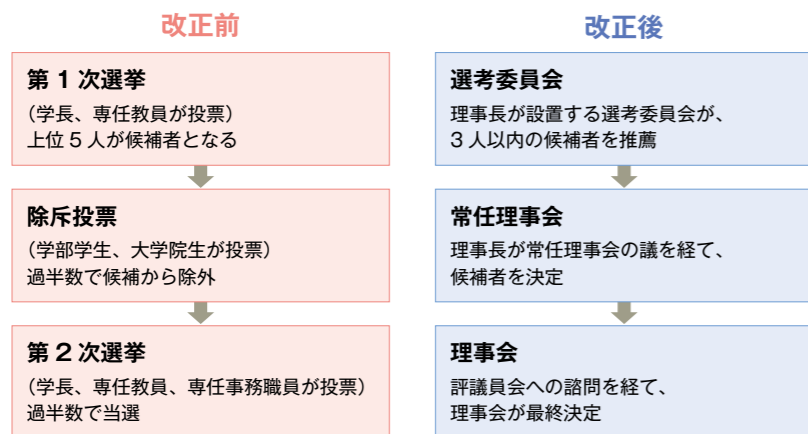
済同友会の提言など、学長のリーダーシップ強化や迅速な意思決定を求める国や社会の要請が強くなったことである。

内的な要因は、学内から改革に結びつく提案が上がっても、その審議・決定に時間がかかりすぎることであった。意思決定システムが十分に機能していなかったのは、教員の権限の過大さも一因だったと、坂井学長は振り返る。以前は学内の状況が混迷しており、4年ほど前には副学長が2か月以上決まらないという事態があったという。「当時は学長が副学長を指名する制度だっ

た。選挙で教員の過半数に支持されて選ばれた学長が自分の片腕となる副学長を指名したのに、保留という形で2度、大学評議会に拒否された。結局、他の教員を指名して、やっと副学長が決まるという異常な事態に陥った」(坂井学長)。

当時は教授会の会議が6時間以上に及ぶことが多くあった。「教員は限りある時間を最大限、学生にきちんと向き合うために費やすべきだ」と坂井学長は言う。「規程が改正されても教授会が教学上の重要事項を審議することは変わらないが、決定権を持たなければ

【図表1】学長選考方法の改正





坂井東洋男学長

ば、議事は効率的に進むはずだ」。

学部長補佐の職員も 教授会の正式メンバー

教授会規程の改正によって実現したのは、諮問機関化だけではない。もう1つ大きなものとして、教員人事における役割の明確化がある。2013年4月の教授会規程の改正で、教員人事を学部単位ではなく、全学的な視点から考えるために、従来、人事権を持っていた教授会は、全学教育職員人事委員会から付議された事項を審議する役割に変わった。

「新しく教員を採用する際、委員会は大学として求める人材要件を細部にわたって決める。教授会はそれに合った人選を行い、理事長と学長が最終的に判断する。学部の教授会で推薦されなかった人材が選ばれるようになって

た。昨今の財政状況を考えると教員を次々と採用することはできないので、限りある財源を有効に使うにはどうしたら良いのかを常に考えている」(坂井学長)

この他、改正により、理事長・学長が教授会に参加できるようにした。さらに、教職協働の一環として2012年11月に学部長補佐制度を導入、事務職員を学部長補佐に充て、教授会の正式メンバーにしている。職員の視点から学部の運営に意見を述べるのが狙いだ。教学と事務組織をつなぐポストの新設によって、両者が一体となって改革を推進する体制の確立が期待されている。このような改革はほとんど例がないと、同大学では見ている。

改革の根底にある 学生への思い

追手門学院大学が学長のリーダーシップを発揮できる体制づくりをめざす根底には、学生を元気づける大学でありたいという理事長と学長の思いがある。「理事長も私も、学生と一緒に昼食を取るなど、親睦を深める機会を持っているが、伸び伸びと大学生活を送っている学生が少ないように感じる。入試難易度で受験校を決めるため、大学で学ぶことに対する目的意識が低いことがその理由の1つだろう。

学生の視野を広げ、こうした呪縛から解き放つのも大学の使命。ガバナンス改革はそれを実現する開かれた大学づくりの第一歩だ」と坂井学長は話す。

追手門学院大学は、2016年に創立50周年を迎える。さらに100年、150年と生き残るためには、教育力の強化が必要という課題認識がある。その具体化の一つとして、新学部の設置を計画している。地域に根差した学びの提供をめざし、2015年度に地域創造学部を新設する予定だ。地域と連携しながら学びを深め、卒業後は地域・日本・世界に貢献できる人材を育成する。

将来的には理系学部の設置も検討している。追手門学院は保育園、そして幼・小・中・高校もある総合学園で、生徒の中には理系への進学を望む者も多いという。ガバナンス改革により、学部開設の意思決定・実行の速度を上げたい考えだ。

「文系と理系、大きく異なる専攻の学生が授業や課外活動で交流することによって、学生はより大きく成長する。建学の精神である“独立自強・社会有為”を具体化し、これからの時代を担っていける学生を育成するために、他大学にはない教学組織の必要性を感じている。今後も、学長がリーダーシップを発揮し、迅速な意思決定に基づく教学改革を継続していく」(坂井学長)。

視点

進研アド改革支援室統括ディレクター 熊谷 是清

坂井学長の話の中で、2つのことが強く印象に残っている。1つは、権限と責任が表裏の関係にあり、そこに覚悟も伴うということ。もう1つは、学生への熱い思いである。

3つのガバナンス改革によって学長の権

限は強くなったが、「成果が上がらなければ、学長は辞職すべきだ」ときっぱりとおっしゃった。それだけの強い信念がなければリーダーシップは発揮されないのだ、と再認識させられた。また、ガバナンス改革を進める理由について、「全て学生のため」

と熱く語られた。

強く熱い思いと明確なビジョン、そしてこれらに裏打ちされたリーダーシップこそ、ガバナンス改革に必須であると思った。権限さえあれば誰でも改革ができるわけではないのである。