

学長の指導力と大学の発展



和田 攻

(産業医科大学 学長)

今ほど大学の目標と個性および魅力が求められている時はない。少子化に伴う入学者の急減、社会や学生の多様化、著しい価値観の相異、大学設置の規制緩和と大学の増加、大学の株式会社化、交付金や補助金さらには寄付金の激減など大学を取り巻く環境は著しく変化している。この競争社会を生き抜いていくためには、大学は、全学一致団結し、明るい夢をもった刷新と魅力化を基本に、特化した大学の使命と教育目的を明確に打ち出し、その大学の使命に対し志と使命感をもった優秀な学生の求心力を高め、一方で優秀な教員人材を集め、自らの大学を周知させ、より一層の発展に結びつける必要がある。これが学長に就任して九ヶ月の結論である。

一 学長は、常に危機感をもって、魅力的なビジョンを立て、常に改革精神をもって、強力な指導力を発揮すべきである

このような時代に求められるのは、学外に対しては、強力な指導力をもった学長が、自らの大学の使命と目的を極め、長い将来を見据えて夢と目標を定め、そのビジョンを明確に示し、それを世間に周知せしめ、優秀

な学生や父母に認知させ、興味を抱かせることが第一となる。学内の教職員や学生に対しても、将来性のある明確なビジョンを示すことで、やる気と団結力を高めることが可能となる。近年、大学の評価の高さは学長の強い指導力により決まるとされている由縁である。

米国の大統領選で挙げられたスローガン、Change, yes we can, Change, we need. の精神は明確な自分の大学のあり方を考えさせ、大学の存在意義とその目標を認識させ、共有させ、涵養するのに十分な効果を発揮するものと考えられる。

次に学長がすべきことは、常に危機感をもって、そのビジョンを実現させる過程を熟考し、アクションプランを示し、重点的にその目標達成に向けて予算や人員を配分できるようにし、教員を励まし、教育や研究の向上に結びつけることである。これは極めて難しい仕事である。大学の各組織体の実力者を根気よく説得し、プランを示し、彼らの意見も十分取り入れて前向きに解決するという強い意志が不可欠となる。私立大学の場合、ともすればやや保守的な理事会、特に、大学運営に権限をもつ理事長や、法人との話し合いによる協力が無ければ、決して成功しない。やはり、根気よく、十分な説明と明るいビジョン、その実現性を明らかにする必要がある。

この場合、具体的な目的は、第一段階は、いかに大学の目的に合い、社会が必要としている使命感に燃えたる気のある優秀な学生を集めるかということ、第二段階は、これらの優秀な学生を育成できる優秀な教員人材を集めることである。行動力と足で稼ぐ決意が必要である。

文部科学省は、平成一九年度の各大学に対する「大学における教育内容等の改革状況調査」質問表にて、組織運営の活性化の項の質問の第一に、① 学長がリーダーシップを発揮しやすくするため、学長が全学的視野から重点的に予算や人員を配分できるような仕組みを工夫していますか。② その他、学長がリーダーシップを発揮しやすくするための特色のある取組がありましたら具体的に記述してください(例：学長特別補佐制度、アクションプランの提示等)という項目を設けている。大学の発展のための力強い示唆である。

二 “大学の自治” は廃語か

学生時代に、いつも耳にした“大学の自治”という言葉は、最近とんと聞かない。この言葉の意味は、当時誤用された“大学に警官隊を入れない”とか“大学は自由勝手なことをしてよい”というものでないことは明らかであるものの、現在のように各大学が、自らを社会に周知せしめ、魅力化し、求心力を向上させる努力をしている体制下では、これが前向きな“大学の自治”とも考えられ、大学の自治という言葉は、もはや意味をなさなくなっているのかも知れない。しかし、考えられないことであるが、現在でも、私立大学の場合、ある特定の関係機関や人々から、その人達の利益を求めて強い圧力がかかることもあり、また、極めて稀であるが、小さな私立大学のように学校法人が強い権限をもち、学長や教務側の大学の進むべき正しい道に関する提言を十分検討、協議せず、法人側の事なかれ主義的な考えに終始することもあると聞く。これは、明らかに、現代風の大学の自治の崩壊であると思う。大学の自治とは、二つの「リツ」である自立と自律、すなわち自ら立ち、自ら律することであるからである。

三 学長の指導力の発揮を阻害する多くの要因をいかに打破するか

学長が、リーダーシップを発揮することは、容易でない。阻害する要因が極めて多いからであり、それを、いかに打破していくかが最も重要な課題であり、学長の学長力、手腕によることになる。

多くの場合、大学の意思決定に大きく関与する教授会は、変化や刷新を好まず、どうしても既得権擁護に走る。学長を自分達の指導者とは決して思わず、また、学長の言うことに、真剣に耳を貸さないことも多い。事実、自分達の専門分野や講座の守備に手一杯であり、大学全体および大学のあり方や将来よりも、現在の自分達の力の発揮できる安住の場所を求めることは、よく分る。これらが、少しでも犯される案件には、集団で拒否する道理となる。時に、改革精神が欠乏している場合は、人の常として、ぬるま湯につかり、視野も狭く、

井の中の蛙となり、また、仲良しクラブをつくることもある。

一方、特に私学の一部では、現在では、著しく改善されているものの、時に、やかもすると法人や理事会が絶対的権限を施行することがある。法人や理事会が、常に大学の設置の目的と使命を守り、常に世情の変遷や教育、研究の進歩や方向を把握し、常に改革精神に基づいた、社会や教職員、学生や卒業生が望んでいる施策を目的達成責任感をもって実施して頂ければ、学長としても、それに従い、生きがいをもって全面的に協力、努力でき、こんなに幸せなことはない。私学の場合、本来は、このような改革は、法人や理事、評議員の方々が、大学開学・設立者が掲げた大学の理念や目的とその改革の達成を先頭に立って行うべきものであるからである。

逆に、法人や理事会、評議員会が改革精神を欠き、大学の設立の理念を忘れ、旧来のやり方に固執し、波風の立つのを恐れ、一方では、経営のみに終始し、学内や教育の新しい理念に無理解で、新しい息吹きをもって大学を鼓舞し、改革し、発展させる意欲が乏しい場合は、学長は、教授会と同時に理事会にも粘り強く、根気よく、行動をもって、主旨を理解させる努力のもと、やる気と意欲を起こさせ、前向きの施策に向けて、歩調を合わせて、一步一步前進しなければならぬ。

さらに、具体的には、大学の理事、評議員、監事の方々、および文部科学省がその設置を指導している外部評価委員の方々に、大学の理念を正しく理解し、大学や企業での指導能力のある方に就任して頂き、全国的視野で大学の進むべき道を示して頂くこと、また、学長一人の力では限界があることから、学内の各部署の教員による特別補佐制度を確立し、学長との意見の一致をみて、ビジョンの周知、理解とその達成のための協力体制を敷くこと、大学を思い発展を望む同窓会などに輪を広げ、支援、協力をお願いすることなどが考えられる。いずれにしても学長に強い精神力と行動力が不可欠である。自ら反省しているところである。