

改正学校教育法と高等教育 —課題と問題点 私立大学の立場から—

田 中 優 子

法政大学総長

【目次】

はじめに

I 責任について

1. 学部・大学院における教育責任
2. 大学全体の運営・経営責任

II 「迅速な決定」という目標について

1. 教授会は迅速な決定の妨げか？
2. 長期ビジョンは必須である

III リーダーシップについて

1. 大学の独自性を考える
2. レジリエントなガバナンスとリーダーシップ

おわりに

[キーワード]

教育責任と経営責任、迅速な決定、レジリエントなガバナンス、柔軟なリーダーシップ

はじめに

学校教育法の改正とその施行は、私立大学にいかなる影響を与えるのか。端的に言えば、従来、ガバナンスの整備に真摯に取り組んできた私立大学にとっては、学則の表現上の変更以上に、大きな変更をとまなうものではない、ということができる。

一方、大学のガバナンスを各教授会に預け、審議をそこに頼り、決定をボトムアップでしかおこなって来なかった大学にとっては大きな内実の変更をとまなうものであり、内実の改革に多大な努力を要するものである。

このように、私立大学にとっての影響、問題点、課題を考えるとときに浮上するのは、私立大学の「個々のありよう」である。そのありようは、法人化の過程を経た国立大学のプロセスとも異なり、改革さえも個々の歴史の中でおこなってきた（あるいはおこなわなかった）のであって、そのため、私立大学全体を包括して影響、問題点、課題を論ずるのは極めて難しいことを、最初に述べておかななくてはならない。

しかしここで、個々の事情のみを列挙したのでは、私立大学の今後の方向性を見通すことはできない。そこで、ここでは「責任」「迅速な決定」「リーダーシップ」という3つの項目に分け、それぞれの課題を述べることにする。

なお本学は教育、研究、社会貢献の3つをミッションの柱にしており、それぞれに負うべき責任がある。しかし今回は論点を明確にするために、教育責任に集中して論ずるつもりである。

I 責任について

1. 学部・大学院における教育責任

私立大学の問題点として頻繁に言われることは、「責任を取る学長が物事を決められず、一方で教授会は大学運営について決めるが責任は取らない」という言説である。しかしそれは本当だろうか？

実際に教授会が物事を決める過程を本学の事例によって検証し、それが本当に問題であるかどうかを考えたい。ちなみに本学は、学長が理事長を兼ねる総長制度をとっている。総長と理事の一部は教職員による選挙によって選ばれる。その制度が強靱かつ柔軟に運

営されるためには、理事会の透明性の高さと、教職員との頻繁な意見交換が欠かせない。

まず教員人事である。教授会執行部は退職者が出る人事委員会を立ち上げる。必ずしも退職者の担当科目と同じ科目を自動的に募集するわけではなく、従来の科目を廃止して新しい科目を立てることもある。必要な科目、入試を考慮した専門、新任教員の主担当科目と副担当科目など多面的な検討をおこなう。この検討は現場において、卒業まで学生を導く教員たちにはかできない作業である。

しかしここに大学執行部（学長、副学長、教学担当理事など）の意見が反映されないかと言えば決してそんなことはない。学部長は学部長会議において、研究科長は大学院会議において、報告や提案を文書や口頭でおこなう一方で、大学からの報告や提案を教授会で日常的に議論している。人事案件などにおいても、大学の将来方針を考慮に入れた上で、募集の際に必要なとされる条件を教授会に提案することができる。人事の最終案が出されたときにも、大学がめざしている方向と人事案との間に大きな隔たりがないかどうか確認し、フロアに向かって意見を述べることができる。

たとえば大学がグローバル化に向かっている際に、複数の候補者が最終選考に残ったとする。これからおこなわれる大学の改革の方向を認識している学部長は何らかの機会に、近い将来英語での授業が実施できる専任教員を採用するほうが望ましい、というメッセージを発信するであろう。もし学部が大学の方針と全く対立するような人事の判断をおこなったとすると、それは大学の方針が学部長によって伝えられていないか、現場にそれなりの理由があるかのどちらかであろう。もし伝えられていないのであればその責任は学部長にあるが、現場として理由があるなら、学長たる総長と理事会はその理由に耳を傾け、解決の方法を探るべきだろう。そうでなければ、学部長はいずれ二つの側面で、問題に突き当たってしまう。

ひとつは自己評価システムにおいてである。学部のポリシーと大学のポリシーの関係は長いあいだ評価システムの中で問い返されてきており、毎年それは課題となる。評価室をもっている本学では毎年、全学部長

による自己点検懇談会が開催され、それぞれの学部がいかなる方針をもっているか、総長、理事、他の学部長の前で明らかにされる。その時に、全学における自らの学部のありようと位置を、学部長は認識せざるを得ない。

もうひとつ学部長が向き合うのが、補助金の問題である。大学に交付される、改革にインセンティブをもたせる競争的な補助金が、学部の努力で獲得できたりできなかったりするその現実を、学部長たちは目の当たりにする。少子化による受験生の減少、迫られているキャンパスの改修、郊外キャンパスの交通問題など、大学が直面しているさまざまな問題に対する危機感を共有しているのであれば、大学の財政的な危機は学部の危機であることも、理解できるのである。

人事に限らず、カリキュラム、シラバス、学生の賞罰問題、入試の方法や内容など、ほとんどの事柄の重要な方向性は教学担当理事、入学センター、学生センター、グローバル教育センター、副学長などと随時、あるいは学部長会議で意見交換され、教授会で審議される。そして、最終的に総長が決定する。

ここで最初の問いに戻ってみる。「責任を取る学長が物事を決められず、一方で教授会は大学運営について決めるが責任は取らない」というが、教授会は教育責任を負う学部（研究科）の運営について、現場でしか審議できないことを審議し、その責任領域内において結論を出しているのである。そのことに何ら問題はない。教授会の結論と全学の意志決定とは異なるものであり、それぞれの責任に見合った決定が重層的に存在することは、国政はもちろん、あらゆる組織にとって当然のことである。

学部（研究科）の諸事項について、最終決定とその責任を負っているのが総長であることも、教授会メンバーは百も承知だ。なぜなら最初に述べたように本学では総長と理事の一部を選挙で選ぶので、投票のたびにそれを学ぶからである。企業の社長選びにたとえて、選挙によって総長を決めることに批判的な意見があるが、投票行動が組織の全体についての意識化と学びの機会であることは間違いが無い。

なお、教授会による諸事項の審議は密室でおこなわ

れているわけではなく、教学担当理事や副学長、学部事務をはじめとする大学スタッフと意見交換できる状況にある。もし審議の最終案が大きな問題を含んだままで総長の決裁のところまで来た場合、決定権者である総長は捺印しないという選択ができる。しかし、最後のところでそうならないような仕組みを柔軟に作るこそ、必要なのだ。

責任をとる立場の総長が最終局面で教授会とは異なる決定をする事態になることが、大学の理想と言えるだろうか？ そうではないであろう。大学は教授会からの一方的な要求と、法人からの一方的な通達の組み合わせでできているわけではない。それぞれの責任領域を確認しながら、すべてのプロセスにおける複数の意見交換によって大学の方針と、個性と多様性を内包した現場との齟齬を確認しあい、最後の決定の際には、総長が「大学運営について決定し責任をとる」という仕組みこそが重要なのだ。その際、柔軟で強靱（レジリエント）なガバナンスの技量が試されるのは教授会と学部長（研究科長）ではなく、むしろ総長と理事会である。

むろんここに書いたことは「理想」であり、意見交換して決めたつもりが後で問題が起こることもあろう。しかしそれでも、学生のいる教育現場の質を高めていくという使命を負っている以上、常に確認し共有し合う仕組みが、日々課題に取り組む上で最良であることは確かなのだ。

2. 大学全体の運営・経営責任

ここまで見てきたように、そもそも教授会の責任は教育の責任であって、それ以外ではない。教授会は教育責任を十全に果たしているか、どうすれば果たせるかを、学長は常に学部長や研究科長や教員と話し合い、擦り合わせねばならない。

しかし大学執行部には教育責任だけではなく、大学全体の運営と経営の責任がある。ガバナンスの重要事項とは、ひとつはすでに述べた教授会と大学との関係作りであり、もうひとつはこの、経営責任と教育責任のバランスである。個々の大学のバランスのとりかたは、理事長・学長制度の中に現れる。

本学ではすでに述べたように学長が理事長を兼ねる総長制度をとっており、総長は全学教職員および評議員による選挙で選ばれる。このような総長制度について、国際基督教大学の北城格太郎理事長が興味深い意見を述べておられる。

大学は教育と研究を行う組織ですから、財政面だけを見て意思決定を行うことは適切ではないと思います。教育と研究を行いながら、財政も運営も考えなくてはなりませんので、財政面と教育研究の責任者を分けるというのは望ましくないと思うのです。

（中略）

選出された学長が理事長になるという仕組みは、ガバナンス上問題だと思います。学長が教職員の意向で選ばれて、その方が理事長を兼任するというのも、学内の論理だけで大学が運営されることになるので、好ましい仕組みではないと思っています⁽¹⁾。

このご意見は、理事長・学長を分けるのは望ましくない、と述べている一方で、一緒にするのも望ましくない、という主旨である。ちなみに法政大学は早稲田大学、慶応大学同様、後者に属する。ではどうすれば良いのか。北城理事長はそのあとで、「理事長は非常勤で内部の執行をおこなわない」「理事会が学長を選出して学長に権限を与える」という国際基督教大学の方法を評価する。

理事長は常勤だが、よく似た方法をとるようになったのが追手門学院大学である。この大学では理事会が学長を選任し、学長が学部長を選考して理事長が任命する制度を確立した。その他、学部長には職員の学部長補佐をつけるようにし、教授会は「諮問機関」と位置づけた。坂井東洋男学長は、以下のように述べる。

統治の方法には、法に基づいて治める「法治」と、人のパワーというか強力なリーダーシップで治める「人治」とがあると思います。……人治は危険です。名君であっても、ときには暴君に変わることがある。……法治は、構成員に厳格な順法精神や自らを厳しく律する倫理観など高貴な資質が問われま

す⁽²⁾。

つまり、理事会と学長、学部長との関係を明確に整理したことを「法治」と呼んでいる。理事会が法治の中心となり、明確なルールのもとに学長と学部長の機動力を、それぞれ強化している。同時に、合意形成の必要性についても強調している。

要点は2つだ。ひとつは、「学内の論理だけで大学が経営されることのないようにする」ことである。もうひとつは、「法治によるルールを明確にする」ことである。つまり経営と教育研究のバランスの問題の解決策は、決してどちらかに権限を集中させることでもなければ、命令システムを作り上げることでもない。ここで紹介した方法はいずれも理事長の率いる理事会が学長を決め、大学全体の経営責任をとることで、大学の社会的責任を全うしていくという方法である。それは確かに、危機管理体制として有効であろう。では、大学がことごとく外部の理事長が率いる理事会主導の体制になれば、大学が財政面でも教育研究の面でも健全になるかといえば、そうではない。むしろ、外部の力が経営を左右する体制がはらむ危機を乗り越えて、教員理事や総長による健全性を達成してきた大学もあるからだ。

つまりそれが個々の大学の「歴史」である。「学内の論理だけで大学が経営されることのないようにする」「法治によるルールを明確にする」ことが重要であることは、言うまでも無い。しかしそれを達成する方法は、個々の大学が経てきた克服の歴史と関係があって、一概には言えない。それが私立大学のガバナンスを論ずる上での難しさであり、にもかかわらず、重要な共通目標は、探っていくべきなのである。

もっとも重要なのは、教育責任、全学の運営・経営責任、社会的責任を果たしていくことである。そのため、理事会と学長（および副学長）と教授会（その単位や規模は多様）は、人が変わっても健全性が継続できるガバナンスを、その大学なりに作る必要がある。

II 「迅速な決定」という目標について

1. 教授会は迅速な決定の妨げか？

ガバナンス改革には目的がある。そのひとつが決定の迅速性だ。世界情勢が刻々と変わり急速に人口減少に向かっていく日本にとって、大学変革の迅速性が問題になるのは、もっともである。決して経営上の困難さから、というだけではない。これほど企業の流動性が高まっている現実のなかで、大学を卒業していく学生がその流動性にさらされないわけではない。つまり、卒業生たちは世界のどこで生きていくことになるのかわからない。

それだけでなく、どのような仕事につくことになるのかも、わからない。インターネットの普及によって職種はこの20～30年で大きく変わってきており、さらに深刻な事故や自然災害によるエネルギー構成の変化、国際情勢の変化、地球規模の自然環境の変化、世界的な人口増加、その逆をいく日本の人口減少と都市集中など、変化の要因と課題は山積している。それらの変化に対応していく能力をもった人々を教育していく、という使命が大学にはあって、それは、今までのように専門知識を伝えれば良いということではなくなってきた。考える力、柔軟に対応する力、新たに創造する力が必要とされているのだ。

学生の能力にそれが必要だということは、教員や役員にもそれが必要だということである。権威と権力に守られたガバナンスでは追いつかない。教員もまた、自らを変えていく勇気と努力が求められている。ではどのようなガバナンスがそれを実現するのだろうか？

迅速性の妨げになるものとしてやり玉に挙がるのが教授会の存在である。しかしそれは違う。迅速に決定できないもっとも大きな理由は、大学理事会のビジョンの不在なのである。ビジョンがなければボトムアップ方式に頼るしかない。教授会に「何か意見はありませんか？」と問い、「意見がないから何もしない」と言うのでは、確かに何も決定できない。また、意見や要求が寄せられればそれを実行するが、それは往々にして場当たりの実践である。そういうものは継続性が危うく、時には変更を余儀なくされる。それが建築

やシステムや人事にかかわるものであると、変更は無駄で膨大な費用がかかる。

逆に、ビジョンが無いまま時代の趨勢に流されてトップダウンで物事を決定するならば、現場の実行力が追いつかなくなり、反対意見が多くなり、結局は何もできずに終わる。変化できない理由に教授会が使われるのは、実は大学理事会の問題を教授会に押しつけているだけなのではないだろうか？

2. 長期ビジョンは必須である

迅速な決定と場当たりの決定は異なる。場当たりの決定は、教授会の意見や、その時期の文部科学省の方針や国の経済情勢や受験生の増減や財政的な状況に左右される。迅速な決定とは、まず基礎に中長期ビジョンがあり、短期的な具体的ビジョンやブランディング戦略も共有されるなかで、緊急事態や変化に対して、どのように対応するかを全学で議論して決定することだ。このとき、教授会は迅速な決定を阻むどころか、ビジョンを共有していれば、現場がビジョンを実現するにはどうしたらよいか、もっとも有効な意見を提示する大事な現場組織となる。しかし長期ビジョンも一方的に策定したのでは、最初から共有できないものになる。理事会が学内外の状況や情勢をみすえ、風通しよい組織で広く声を聞きつつ、全学で共有できるようなビジョンを提示することが肝要なのだ。

そこで法政大学では、現在の総長理事体制になったときに、最優先課題としたのが長期ビジョンの策定であった。総長選挙においても、長期ビジョン、ガバナンス改革はマニフェストに掲げられた。スーパーグローバル大学創成支援への申請もマニフェストに掲げられ、それは長期ビジョンの一環を成すと位置づけられた。長期ビジョンの策定にあたっては、「財政基盤検討委員会」「ダイバーシティ化委員会」「キャンパス再構築委員会」「ブランディング戦略会議」が小委員会として設置され、それらも総長選挙マニフェストの一部であった。

現在、長期ビジョン「HOSEI 2030」は中間報告段階に入り、今年度末には最終版が策定される。長期ビジョンが策定されることによって、諸課題の決定にあ

たっては常にそれが参照され、決定されようとしている事項が長期的目標に向かって次の改革につながるかどうか、考えることができる。

決定の迅速性を妨げるものは、各部署がおのれの利益のための主張を開始して、全体の目標を失うことである。しかし長期ビジョンが十分に各部署の意見を聞きながら策定したものであるなら、大学の長期ビジョンは各部署の長期ビジョンでもあり、それをともに実現していくことが部署の利益につながるようになる。そのためにも、教授会は大きな役割を果たすのである。

ところで、総長（学長）はマニフェストをかかげて選挙で選ばれる、と述べた。選挙制度そのものが問題だとは思えない理由がここにはある。選挙をおこなわず理事会が学長を選ぶ仕組みであっても、もちろん学長候補者の理念や目的が問われるであろう。しかしそれを問うのは教育現場ではなく理事会である。そのような場合、教育現場である教授会を構成する教員たちにとって、新しい学長はどのような存在なのであろうか。もし理事会が送り込んだ人物とみなされるのであれば、迅速な決定どころか迅速な審議さえ難しいだろう。いや決定は理事会がおこなうのだから教授会が何を言おうとかまわない、というルールにするのであれば、さらに問題はこじれ迅速さとはほど遠いものになる。紛争は戦争と同じく、環境を悪くするだけで、何も良いものはもたらさないからだ。

同じ意味で、迅速性と効率性も異なる。効率的に何事も短い時間で済ますには、プロセスの回避という方法がとられる。しかしそのことによって「周知」という環境は作られるであろうか？周知の欠如もまた紛争の原因となり、結局は迅速性をそこねるのである。

そういう現実の問題を考えていくと、総長（学長）・理事選挙や学部長選挙は、マニフェストの明確化や手続きの透明性があれば、必ずしも非効率ではなく、結果的に迅速なのである。このことは、世界の政治が民主政治に移行していった理由と同じである。民主的であることは一見、決定が遅いように見えるが、決定が早くてあとで紛争が長引くよりずっとましであることを、私たちは学んでいる。

Ⅲ リーダーシップについて

1. 大学の独自性を考える

最初に述べたように、私立大学にはそれぞれの建学の精神と歴史と経緯があり、同じような改革はできない。無理に平準化すればかえってその特質が失われ、同じような私立大学が並ぶだけになる。しかし私はときどき、自分たちがそのような理由を盾にして、従来のやりかたに固執し、変わることを拒んでいるのではないかと省みることがある。むしろそのことは省みべきなのである。

ガバナンスの整備に際しては、理事長と学長との関係性も含め、「誰が、何を、どのようにして決定し、実践していくのか」というマネジメント体制の確立が国立大学法人以上に図られる必要に迫られている³⁾。

そのことは確かであり、それをあてはめると、私立大学は「理事長が、大学全体の経営を、長期計画を立てることによって、日々実践していく」のであるが、また一方で、「学長が、教育理念を、具体的目標にしたがって、指導していく」のもである。その両方は両輪として機能すべきものであり、理事長と学長が分離しようと同じ人間であろうと、やることは同じである。学長が教職員の意向で選ばれてその人が理事長を兼任すると学内の論理だけで大学が運営される、という論を紹介した。そうなる可能性については、充分にあり得ることであり、留意しなければならない。しかし一方で、理事長と学長を兼ねた総長という立場は、実際にはひとりの人間ですべてを担えるわけがないので、総長制度に即した理事会体制や職員体制が組まれているものなのである。実際に理事には学外理事も任命されている。

ただし、改革の課題が多くなり、迅速さが求められるなかで、副総長、副学長、理事の増員などが必要になっている。法政大学でも今年度から、総長指名による副学長4人が就任した。また、次期体制に向けて理事の増員や、副学長が理事権限をもつ方法や、実質的

に副総長の役割を担ってきた教学担当理事を明確に副総長と位置づけることなどの検討に入っている。

さらに学外の視点や価値観を導入しなければならないのは確かである。しかし法政大学がそのことに慎重であるのは理由がある。それは、法政大学の教員および理事、総長のほとんどが長いあいだ東京大学をはじめとする卒業生以外の者たちで占められており、そのことによって、大学アイデンティティの形成が遅れ、早稲田大学や慶応大学とは異なる道を歩んできたからである。同じ総長制度をとりながらも、克服すべき事柄が異なる、と私は思っている。私は法政大学の卒業生であり、だからこそ、学内の論理に安住するどころか危機感が非常に強い。そして今は、どの大学の出身者であろうと危機感は共有しつつあり、アイデンティティの形成と教育研究の質の向上と、外に向けるブランド（社会への約束）の明確化に、立ち向かっている。

このような場合に求められるリーダーシップとは、まず、大学全体の目的と責任および、社会との約束の共有を繰り返し確認し合うことである。それによって、各部署の目標は大学の目的との整合性が常に問われ、もしそれが対立するのであれば、その理由を互いに明確にすることになる。リーダーシップとは、個々の問題を押しつぶすことではない。「アイデンティティの形成と教育研究の質の向上と、外に向けるブランド（社会への約束）の明確化」を伝え続けることで、個々の問題をそれに沿って解決する道筋を発見することだ。

2. レジリエントなガバナンスとリーダーシップ

大学は個人商店の並んだ商店街のようなもの、という比喻を聞いたことがある。揶揄でも批判でもなく、そもそもそういうものだという事実認識として言われていたのである。つまり、そのまま良いという意味であった。その場合個人商店とは、個々の教員を意味することも、学部や研究科を意味することもあった。

しかしそのようにばらばらに存在しているのであれば、そのまま良いわけがない。なぜなら大学は商店街ではないからだ。学生は学部やゼミを比較しながらウインドウショッピングをしているわけではなく、単

位取得は単なる消費ではない。学生の立場に立ってみれば、それがかなり問題であることは明らかである。

ではそのような問題を克服するにはどうしたらよいのだろうか。個々の教員あるいはゼミを単位にするのであれば、そこに学部長のリーダーシップが必要になる。個々の学部を単位にするのであれば、学長のリーダーシップが必要になる。職員組織を含めた部署をも単位にするのであれば、理事長のリーダーシップが必要になる。つまりリーダーシップとはひとつではない。

金子元久氏はガバナンスの問い直しが必要である理由を、「学生が必要な知識や技能、そして人格的な成長をもたらすための過程を、組織として計画し、実行し、また修正してゆく仕組みをどう形成するか」が問われているからだと述べる。なぜなら「多様で流動的な社会で主体的に生き、成長していくには、専門的な知識と、汎用的なスキル、そして基本的な自己・社会認識、の三つの要素が有機的につながっていることが不可欠だからである」と。そして、そこには「学部・学科をこえたカリキュラムの編成が不可欠」だと言う⁽⁴⁾。そのとおりだと思う。ところで「組織として計画し、実行し、また修正してゆく仕組み」という場合の「組織」とは、学部のことではなく大学の組織である。「学部・学科をこえたカリキュラムの編成」も、大学が主体にならなければならない。しかし同時に、「学生が必要な知識や技能、そして人格的な成長をもたらすための過程」は現場が実践する。「仕組み」は学長のリーダーシップと、理事長および理事会による財政的、制度的裏付けが必要になる。教員による実践の工夫は学部長のリーダーシップが必要になる。とりわけ学部・学科を超えた数々の取り組みは、学部長がそれを推奨し誘導しなければ「超える」ことじたいが難しい。

『大学時報』（日本私立大学連盟）2014年1月号に掲載された座談会「大学は“2020年問題”にどう向き合うか」には、今後の私立大学が果たさねばならない課題が、体系的に述べられていて、示唆に富んでいる。それを列挙すると次のようになる⁽⁵⁾。

・「建学の精神」を活かし、磨き上げ、時代の要請に

合わせて現代化する。

- ・技術や市場の構造が変化しても対応できる能力（主体的思考力、自立的行動力、協働と創造の能力、学習を継続する力）を「学問の作法」を通じて学生たちの身につける。
- ・短期留学生を大幅に受け容れる。
- ・高等教育後の学習環境 post higher education を整え、生涯学習者用のプログラムを開発し、生涯に渡って伴走する大人の学びの機関となる。
- ・大学院を拡充し、学び直しを求める人たちのための職業人養成プログラムや、高等教育後の post higher learning の仕組みを作る。

これらも、大学全体が具体的目標をかかげなければ実現できない事柄であるとともに、現場で「学問の作法」を教育し、留学生や高等教育後の学習者を受け容れる学部教員が実践に前向きでなければ、とても乗り越えられない。もはや個人商店の並んだ商店街のように、教員や学部がばらばらに行動していたのでは、実現できないことばかりである。

大規模大学におけるリーダーシップをたったひとつだと考えると、むしろトップダウンのもつ難しさだけが現れてしまう。そこでもまた、教授会の重要性が浮かび上がってくる。教育現場としての教授会（学部および大学院の研究科）は、あらゆる改革の実践母体であり、その実践において学部長や研究科長の持つリーダーシップは、今後ますます柔軟かつ強靱であらねばならない。その場合の強靱さとは、問題に柔軟に対応しつつ、破損をいち早く修復するレジリエントな強靱さを意味する。

その強靱さは、一方で教員たちの教育と労働の質を守るために必要であり、もう一方で大学と共有している目標を教員たちに明確に伝えるために必要である。またその柔軟性は、学部を超えた試みに協働して取り組んでいくために必要である。さらにそのレジリエントな強靱さが必要とされるのは、理事や総長であろう。トップダウンでもボトムアップでもない、提案力と粘り強い調整力こそが、これからの大学には必須なのである。

おわりに

法政大学は学校教育法改正にともなって学則改正をおこなった。「総長は、校務を掌り所属職員を統督する」「学部長は、学部に関する校務を掌る」とし、教授会は「審議」し「意見を述べる」機関であることを明確にした。そのほか、今まで最終決定者がいながら決定主体を明記しなかった事項に関して、「総長が決定する」という文言を各所に入れている。

改正をおこなったことによって、大学法人と学部の関係を掌握していなかった教員たちには、それが明確になったであろう。しかし改正の前と後で、学部長会議の運営や教授会の審議内容が大きく変わったかと言えば、そういうことはない。法治に至る改革は少しずつ常におこなってきたわけで、その従来の方法が明文化されたからである。そもそも、手続き上の決議や書類作成の手順に限って言えば、法律の改正とそれに相応した学則の改正という事実そのものには、影響や問題や課題はないのである。

問題や課題は、法律や学則ではなく、改革の中身とその実施にあたって出現する。具体的には、長期ビジョンを策定し、ひとつひとつの改革にとりかかる際、共有しながら策定してきた大学の方針を学部や研究科に再確認し、それが実施されていく過程においてである。その過程で困難にぶつかった時、相互に納得できるまでの「時間」は、迅速と言える範囲に収まるだろうか、という問題がある。それは、学則を整備すれば解決するという問題ではない。ガバナンスの上で徹底したトップダウン方式に切り替えた大学であっても、「同意を得る」「納得して働く」「協働する」ための課題は残る。ガバナンスが整えば、何もかも理事長や学長の思惑通りになる、などということがあるわけ

はないからだ。また、そのような体制はチェックが働かないだけに、かえって脆弱である。

建学の精神を活かし、変化に対応できる主体的思考力を育て、生涯に渡って伴走する大人の学びの機関となり、アクセスのユニバーサル化を成し遂げ、大学院を拡充しつつ留学生を大幅に受け容れ、キャンパスをダイバーシティ化する。私立大学に投げられたこのような課題は、改正学校教育法を遵守しつつも、それだけでは実現できない。

大学はどこにおいても、いかなる時代にあっても、真理の探求と、そのための研究と教育の統合を使命としている。探求の過程は試行錯誤を繰り返す過程であり、そのためにこそ「自由な発想」を支える母体が必要で、大学はその母体として、教職員学生による自治を実現し続ける共同体なのである。

どこの国のいかなる大学も学問を基礎にしており、そのために自ら治める組織であることを忘れてはならないだろう。だからこそ柔軟で強靱な大学法人や学部長のリーダーシップおよび、教職員相互の紐帯が、必要なのである。

【注】

- (1) 『第37回私立大学の教育・研究充実に関する研究会報告書』2015年3月 私学研修福祉会 p39
- (2) 『大学時報』2015年3月号 日本私立大学連盟 p17
- (3) 『大学時報』2015年3月号 日本私立大学連盟 p14
- (4) 『アルカディア学報』No.498 2012年10月10日 日本私立大学協会
- (5) 座談会「大学は“2020年問題”にどう向き合うか」『大学時報』2014年1月号 日本私立大学連盟