



日本福祉大学の管理運営改革

—民主的でスピード感ある運営と情報公開の徹底

日本福祉大学 学長 二 木 立



はじめに—創立 61 年目の福祉系老舗大学

日本福祉大学は、今から 61 年前の 1953 年に名古屋市に「中部社会事業短期大学」として開設し、4 年後の 1957 年に「日本福祉大学」に改組し、日本で最初の社会福祉学部を開設しました。

当時の日本はまだ非常に貧しい国でした。本学の創立者で初代学長の故鈴木修学先生は、ハンセン病者や戦災孤児など、社会的に一番弱い立場にある人々の救済と幸せを願ってさまざまな福祉活動を行われる中で、大学教育で福祉の専門職を養成することを決意され、本学を設立されました (1)。

このように、日本福祉大学は当初社会福祉の単科大学として出発しましたが、その後 60 年の間に順次、学部・大学院研究科を増やし、現在では、愛知県内に 3 キャンパス 6 学部 4 大学院研究科 (学生数約 12,000 人) を有する中規模大学に成長してきました。ただし、社会福祉学部 (定員 540 人) は、日本最大、恐らく世界最大規模です。2015 年度には、名古屋市の南端に隣接する東海市に第 4 のキャンパスを開設し、第 7 の学部として看護学部を開設する予定です。

本学の「建学の精神」や「21 世紀の人材養成」構想については、大沢勝理事長・学長 (当時) が 16 年前の本誌に詳しく書かれています (2)。そこで、本稿では、私が 2013 年 4 月に第 7 代学長に就任して以降の 1 年半に、丸山悟理事長と協力・共同して進めてきた、本学の管理運営改革を中心に紹介します。ただし、紙数の制約のため、網羅的にではなく、いくつかの「トピックス」に絞って述べます。

理事長・学長声明を毎年発表

実は、2013年4月に新しい教学・経営体制が成立して、私と丸山新理事長が直面したことは、入学者が2年連続して入学定員を1割下回るという厳しい現実でした。これを克服するためには、理事長と学長、経営と教学が一体となって、本学の伝統である全教職員参加の大学運営・経営をさらに強化し、それにより教育改革と経営強化を同時に進める必要があるという点で2人の意見は一致しました。そして、4月4日に、全教職員に向けて理事長・学長共同声明「創立60周年を機に、経営と教学、教職員が一丸となり、本学の『生き残り』と新たな発展のために全力をあげましょう」を発表しました。

このような共同声明を出すのは初めてであり、本学の公式文書で「生き残り」という表現をストレートに使ったのも初めてです。ただし、この言葉で危機意識を煽るのではなく、「新たな発展」とワンセットで述べました。これを契機にして、教職員に「健全な危機意識」が浸透したと思います。このような共同声明は全国的にも極めて珍しいと思いますが、私の知る限り、名古屋の名城大学が私たちよりも1カ月早い2013年3月に、理事長・学長連名の「トップメッセージ」を発表しています。

本年4月4日には、2回目の共同声明「今年度も経営と教学、教職員が一丸となり、東海キャンパス開設と既存キャンパス整備の最終準備、教育の質保証のため、全力をあげましょう」を発表しました。この声明では、1年間の成果を確認すると共に、教職員の努力にもかかわらず、入学者の3年連続入学定員1割割れに陥ったことは、理事長・学長の「取り組みの弱さの現れと反省」しました。政策目標を達成できなかった時に、トップ（理事長・学長）が、教職員に対して公式に謝罪したのは、本学の歴史では初めてです。

理事長・学長共同声明は、今後も毎年度当初に発表し、それを本学の「文化」にしたいと思っています。

理事長・学長会議の定例化

本学が、理事長・学長、教学と経営の協力・共同を強める上で、最も重視しているのは「理事長・学長会議」です。これは「経営と教学の重要事項について統一した意志の形成と調整をはかる」本学の最上級の協議機関で、構成員は全常任理事（8人。学長と2副学長を含む）と事務の2局長です。この会議は以前は1年に1回開催されるだけでしたが、2013年度からは理事長のイニシアチブで毎月開催することになり、そこで教学に関わるすべての事項について率直に議論し、確認したことは経営と教学それぞれの決定機関（常任理事

会と大学評議会)で速やかに決定し、実施に移されます。2014年度からは、意思決定のスピードアップを図るため、理事長・学長会議は月に2~3回開催するようになりました。

これに加えて、理事長・学長の公式の打ち合わせを毎月1回行い、まだ腹案・非公式レベルの事項についても、率直な意見・情報交換を行っています。日常的な事項や特に意思決定を急ぐ事項については、理事長室または学長室で、ごく短時間、ほぼ毎日のように打ち合わせを行っています。

全学部合同教授会で方針を周知徹底

本学では年1回、毎年5月に、全学部合同教授会を開催しています。2013年度からは、学長が「基調報告」を行い、その冒頭で、理事長・学長声明や「大学事業計画」等の重要文書のポイントを解説し、その年度の重点課題を示すと共に、各学部・各教員が教育改革に積極的に取り組むことを訴えています。2013年度の基調報告のテーマは「今後4年間の教育改革の課題と教学運営—厳しい学募(学生募集)・財政状況も踏まえて」、同2014年度は、「2015年度東海キャンパス開設・既存キャンパス整備の最終準備と教育の質保証」でした。

同じく2013年度からは、全学部合同教授会に理事長にも参加していただき、会議の冒頭、厳しい経営状況とそれの打開の方策を率直に語っていただくようにしています。理事長、学長とも、事前に、報告の読み上げ原稿を作成しているため、報告は予定された時間内に終わっています。ちなみに、私は時間厳守をモットーとする「定刻主義者」(「帝国主義者」ではないので念のため)であり、私の主催する会議を文字どおり定刻に始めるだけでなく、大学内外の講演・挨拶はほとんど事前に原稿を作成し、しかも最低5回は読み上げ練習を行って、与えられた時間内に必ず終わるようにしています。

全学部合同教授会では、各報告終了後に30分間質疑応答の時間を設け、教員から出された質問にすべて学長が回答しています。私は予期せぬ質問に立ち往生しないために、事前に「想定問答集」を作成しています。2013年度は40、2014年度は72作成したため、どんな質問に対しても余裕を持って答えることができました。これは、長年の学会報告での経験・ノウハウを大学の管理運営に応用したものです。教授会終了後1週間以内に、すべての報告と質疑応答を含んだ「全学部合同教授会報告」を作成し、それを全教職員にメール配信しています。

言うまでもなく、各学部固有の教学事項等については、毎月1回開かれる各学部教授会で審議・決定しています。ただし、本学では、全学に共通する事項については、各学部教授会ではなく大学評議会に審議・決定することになっています。そのために、一部の大学でみられるような、個別の教授会が事実上の「拒否権」を持ち、全学部の教授会の承認が

得られないために、全学的な意思決定ができない（遅れる）という事態はほとんどありません。ただし、重要な全学的な事項については、各学部教授会でもきちんと「報告」しており、そこで出された意見を踏まえて、大学評議会提案を適宜修正しています。

大学コンセプトと「ふくしの総合大学」の商標登録

本学は創立 60 周年を迎えたのを機に、昨年 9 月に「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決定し、本年 5 月には「ふくしの総合大学」の商標登録の認可を受けました。ここで「ふくし」という平仮名表記をしていることにご注意下さい。実は、漢字の福祉は、「福」も、「祉」も、もともとは「しあわせ」という意味を持っていますが、漢字で福祉と書くと、低所得者や障害者等、社会的に弱い立場にある特定の人々のみを対象とすると誤解されがちです。もちろん、これらの人々に対する支援は、現在でも福祉の原点・中核になっています。しかし、本学創立後 60 年の間に福祉の概念・対象は大幅に拡大し、現在では「すべての人々の幸せ」を意味するようになっています。そこで、この広い意味での福祉を指す用語として、本学は 2004 年度から「ふくし」を用い始め、さらに 2007 年度からは「ふくしの総合大学」と自称するようになりました(3)。これらは、本学が 1964 年に決定した教育標語「万人の福祉のために、真実と慈愛と献身を」の精神とも合致しています。

実は、漢字の「福祉の総合大学」や「保健医療福祉の総合大学」等を標榜している大学は全国に約 10 あります。しかし、平仮名の「ふくしの総合大学」を標榜し、しかも「ふくし」を平仮名で書く理由をきちんと説明している大学は本学だけです。今後は、キャンパスコンセプトと商標登録を学生募集や大学の広報で積極的に用い、「全国型の大学」としての地歩を固めたいと思っています。

本年 7 月、本学の事業「持続可能な『ふくし社会』を担う『ふくし・マイスター』の養成」が、文部科学省の「平成 26 年度地(知)の拠点整備事業(COC: Center of Community)」に採択されました。COC は、大学が地域再生の核となり、教育・研究・社会貢献の地域志向性を強め、それらの取組を通して地域課題解決や地域活性化を図るものです。この採択により、大学コンセプトにも示した「地域に根ざし」た教育・地域貢献活動を一層強めたいと思っています。なお、大学コンセプトの「世界をみざす」については、本学は「福祉社会開発の政策科学形成へのアジア拠点」で、2003 年度の文部科学省「21 世紀 COE (Center of Excellence) プログラム事業」(世界的な研究・教育拠点形成をみざす事業)に採択されています。ちなみに、全国の私学で COE と COC のダブル採択を受けた大学は本学と東海大学の 2 大学だけであり、全国の福祉系大学では本学だけです。

職員参加と情報公開の徹底

本学の管理運営の大きな特色は、職員参加が徹底していることであり、この点では恐らく日本一だと自負しています。具体的には、学長会議、大学運営会議、大学評議会、各学部教授会、同学部委員会等、すべての教学組織の会議に幹部職員や担当職員が正式メンバーとして参加しています。学長選挙に関しても、2012年からは、教員と職員が完全に同等の一票を持つことになり、しかも有権者は、普通任用の教職員だけでなく、一定の条件を満たす任期制の教職員も含めました。

教職員全員参加型の大学運営を行うためには、情報公開の徹底も不可欠です。本学では、伝統的に、経営情報を含めたすべての公式情報・決定を、各学部教授会や大学評議会、職員会議に公開しています。

私が学長就任後、情報公開で特に重視しているのは、各種会議の「議事録」に、決定事項だけでなく、決定に至る質疑応答をていねいに書き込み、それをそれぞれの会議の構成員に配布することです。大学評議会の議事録は、翌月の各学部教授会で配布する「全学議事・報告」資料に含めています。実は、私の学長就任前の一時期、経費節減のため、議事録を含む大学評議会資料は大学内ウェブ上のみで公開することに変わったのですが、この方式では教員の多くはそれを読まずに、重要な資料が教員に公開されていないと誤解することが分かり、元に戻しました。詳しい議事録を作成しておけば、後に過去の決定・確認についての疑義・誤解が起こったときに、それを「動かぬ証拠」として示すことにより、問題解決を早めることもできます。つまり、詳細な議事録は「リスク管理」の武器にもなるのです。

「日本福祉大学長期ビジョン」

私は、2012年秋に行われた学長選挙の「所信表明書」の3大公約の1つとして、「教学・経営共同で『日本福祉大学長期ビジョン』（仮）を策定」することを掲げました。そして、2013年4月の第1回理事長・学長会議で、同会議の下に「日本福祉大学長期ビジョン検討委員会」を設置することを決めていただきました。委員会はその翌月から始動し、1年余の検討を経て、本年7月に理事長・学長に「最終報告」を提出しました。

「最終報告」では、「本学がめざしていく3つのテーマ」を以下のように提起しました。

①教育・研究・人財育成—ふくし No.1 を確立する。②地域連携—（愛知県）知多半島モデルを創出する。③組織・運営・キャンパス—第5の福祉キャンパス（ウェブ上のバーチャ

ルキャンパス)を構築する。

最近、長期ビジョンを作成している大学は少なくありませんが、本学の長期ビジョンには、作成のプロセス面で、他大学にみられない以下の3つの特色があります。

第1は、委員を若手・中堅の教職員のみで構成し、しかも教職員を同数にしたことです。具体的には、教員は50歳以下(U50)の7人とし、6学部と大学院から委員を推薦してもらいました。職員は40歳以下(U40)の7人とし、部課レベルで委員を推薦してもらいました。このように年齢構成にこだわったのは、「長期計画」は今後20~25年後を展望しているため、そのときにも現職で働いている教職員が作成すべきと考えたからです。

第2に、毎月1回開催される委員会の会議はすべて公開として委員以外も自由に参加できることとし、しかも毎回の会議では徹底して自由に開かれた運営がなされました。これにより、「ブレインストーミング」の効果が存分に発揮されました。私はこの委員会にほぼ皆出席したのですが、司会からの依頼がない限り一切発言せず、時に「物言わぬは腹ふくるる業なり」(『徒然草』)を実感しました。

第3は、「大学構成員」全体(正規の教職員だけでなく、非常勤講師や派遣職員も含む)を対象にした大規模な質問紙調査と聞きとり調査を行い、いくつもの興味深い結果が得られたことです。このような調査が行われたのは、少なくとも過去30年間では初めてです。

本学は、現在、「第二期中期計画」(2015~2020年度)の作成準備を始めていますが、それにはこの「長期ビジョン」で示された提言を、可能な限り生かす予定です。私個人が特に気に入っているのは、「若手中堅の教職員が企画発案から関与できるプロジェクト方式の積極的な導入とサポート体制の確立」という提案で、必ず実現したいと思っています。

学長は「動く広告塔」

最後に、学長の対外的役割について触れます。私は上述した学長選挙時の「所信表明書」の最後に「補足」として、以下の2つを書きました。「①学長として全国組織でも積極的役割を果たし、日本福祉大学の社会的地位を高めます。②学長業務と研究のバランスに留意しつつ、医療・介護政策の研究と発信を続けます」。

私が学長就任直後に実感したことは、上記①の役割を果たすためには、学長は意識的に「動く広告塔」にならなければならないということです。実は私は学長就任前は、研究者の仕事は論文を書くことだと考え、インタビューや講演はできるだけ断っていました。しかし、学長就任後は考えを180度変え、依頼されたものは可能な限りお受けするようにしています。もう1つ、私が重視していることは、大学内外で開かれる各種の公式行事、研修会・研究会・学会等で学長挨拶を行う場合は、持ち時間に合わせた原稿を作成すると同

時に、それらが終了後すぐ、大学ホームページに掲載することです（日本福祉大学ホームページ→学園・大学案内→大学概要→学長メッセージ）。2013年度は合計33、2014年度前期（4～9月）に17掲載しています（共に、新聞・雑誌のインタビューの転載を含む）。

②（医療・介護政策の研究と発信）については、学長就任後1年半の間に単著を2冊出版しました（『福祉教育はいかにあるべきか』勁草書房、2013。『安倍政権の医療・社会保障改革』勁草書房、2014）。専門誌2誌（『日本医事新報』と『文化連情報』）に、医療政策の研究論文や時評（時論）をほぼ毎月掲載しています。

おわりに—学校教育法改正への対応

以上、学長個人の活動も含めて、学長就任後1年半の本学の管理運営改革について紹介してきました。最後に、現在、この点で一番苦慮していることを書きます。それは、学校教育法改正に伴う、学内諸規則の見直しです。この法改正では、第93条が改正され、教授会は「審議」（事実上の決定）機関から学長が諸事項について「決定を行うに当たり意見を述べる」機関に変更されました。文部科学省はこれを根拠にして、全大学に「ガバナンス体制の総点検と内部規則等の見直しを徹底する」ことを指示しています。

大学が法治国家に存在する組織である以上、学校教育法改正を遵守することは当然で、本学も9月から学内諸規則の見直しの準備を始めています。ただし、国立大学と異なり、私立大学には建学の精神に基づき、法人の事業を総理する理事会（長）の下で自主的に運営されてきた独自の歴史と伝統があります。そのために、経営と教学の共同、教学諸組織（教授会・大学評議会）の全学的視点に立った上での自律的運営、職員の管理運営・教育活動への参加等、本文で紹介した本学の高いレベルの自主的管理運営（の精神）を維持しつつ、いかに文部科学省の指示する「ガバナンス体制の総点検と内部規則等の見直し」を行うかについて苦慮しています。

（引用文献）

- （1）星野貞一郎『日本の福祉を築いたお坊さん』中央法規、2011。
- （2）大沢勝「（私の私学経営考）21世紀の人材養成に挑む—インターンシップの導入に触れて」『私学経営』277号、1998。
- （3）二木立「『福祉』から『ふくし』へ、そして『ふくしの総合大学』へ」『日本福祉大学 学園報』85号：2-5頁、2013。（<http://www.n-fukushi.ac.jp/about/publicity/gakuenhou/file/2013/85.pdf>）