

事例 経営体制の強化

理事長のリーダーシップによる学校改革

～目白大学・短期大学部～

本事例の中心人物

理事長、教員、職員

事例内容

【概要】

目白大学・短期大学部では「教学と経営は一体」という理事長の考えのもと、教職員一丸となって「全体一致型」の学校運営を行っている。

【背景】

昭和 38 年に短期大学、平成 6 年に大学を開設した同法人は、近年の 18 歳人口減少に伴い大学及び短期大学共に、入学志願者数が頭打ち傾向を呈してきたため、理事長を含む教職員が一丸となって学生確保に取り組む必要があった。

【取組み内容】

同大学では理事長自ら学内の多くの会議に出席し、経営等について問題を投げかけ、教職員一人ひとりから意見を求める。その際、問題や課題の解決に必要な情報を広く教職員に周知させ、さらに、解決に向けての自らの基本的な考え方を教職員に分かりやすく示している。議決に際しても、理事長の考え方が優先されるというわけではなく、全て多数決によって決議されている。また職員も理事会・教授会両方に陪席し、必要に応じて意見を述べる事が許されている。

このように理事会をはじめ学内の全ての会議で理事者、教員、職員が自由に意見を述べ合う体制を構築したことで、「全体一致型」の学校運営を円滑に遂行することが可能となっている。

学内業務を迅速に遂行するため、理事長自ら教職員全員に何をいつまでに行うかといった明確な業務スケジュールを常に提示している。一方、教職員のレベルアップのため FD/SD 研修会を定期開催し

効果を上げている。

こうした体制の下、18 歳人口減少に伴う入学志願者数の頭打ち傾向に対し、理事長を筆頭に教職員が一丸となって大学・短期大学の改組に積極的に取り組んだ。

学内会議での活発な議論を経て、大学の人間社会学部を人間学部と社会学部に分割するとともに、短期大学部の児童福祉系学科である「子ども学科」を 4 年制に改組し人間学部の中に設置した。同時に、短期大学部に「製菓学科」の設置を行った。このことには、理事長が普段から把握に努めていた全国の大学・短期大学や専門学校の情報が大いに役立った。

「製菓学科」の設置では、専門学校ほど製菓の技術に特化せず、基本的製菓技術に加え教養教育を充実させるべきという考えの下、短期大学での設置を決定した。

一方、児童福祉系学科である人間学部「子ども学科」の設置は幼稚園教諭 1 級免許状の取得と合わせて、保育士資格も取得したいという学生の強い要望に応えるとともに、幅広く児童福祉系の勉学ができるようカリキュラムを提供し、さらに、社会福祉士の受験資格も取れるように配慮されている。

【効果】

短期大学として、全国初の試みとなる「製菓学科」は、名称や取組み内容の興味深さから、当初の見込みを大きく上回る入学志願者数を確保している。短期大学部から 4 年制学部へ改組した「子ども学科」も学生の要望に適合し、優秀な学生を十分に確保する見込みである。

成功のポイント

理事長を中心に一貫性のある政策を実現
最終権限のある理事長が教学・経営両面に精通しており、理事長を中心に全体がまとまることで一貫性を持つ政策がすばやく実行できる。理事長と学長が同一人物であることも、政策の一貫性や実施のスピードの面で重要な役割を果たしている。

全体の意見を尊重

理事会、教授会に教員、職員の双方が参加し、必要に応じて職員からも意見を求められるなど、全体の意見が自由かつ平等に醸成される体制が構築されている。各種委員会、部課長連絡会議、参与会などのほぼすべての会議に理事長自身が出席し、情報を共有している。

理事長自ら情報収集

理事長自ら足を運ぶことで、重要かつ幅広い外部の情報が収集できる。

人的資源の迅速な配置

各種の委員長人事については、上層委員会等の意見を聴くなどして、理事長又は学長が迅速な人事を行うことが可能になっている。これが学内一体型の効率的な改革を助けている側面が大きい。

業務実践において立場を明確化

教員採用や入試では、教員、職員それぞれの立場や役割を明確にし、また理事会と教員との情報仲介役を職員が務めるなど、組織全体の立場をあらかじめ設定することで、政策がスムーズに実践できている。

仕組を重視

教職員全員が学内規程や基本となる中期計画の重要性を理解している。組織が大きくなると、ルールを明確化し、皆に分かりやすく示すことが大切な一方で、厳格なルールは改革を妨げる要因にもなる。そこで、規程の改訂も運営環境の変化に対して柔軟に行っている。

今後の課題

職員の育成

近年の国の政策及び社会のニーズにすばやく対応できるよう、若手・中堅職員の育成及び意識改革を目指す。

Quality Education への挑戦

学部は量的拡大から質的充実を、大学院は教育機関としての拡充を、そして短期大学部は教育機能の再構築と新たな短期大学モデルの創造を目指す。

入口・中途・出口対策

入試戦略、教育の質の保証及び就職対策等、入口・中途・出口対策の充実と徹底を図る。

委員の所感

経営能力に優れた理事長(学長兼任)のもとに、積極的な学部・学科の新設など、改革を推進している。大学としての歴史が浅いことから、学長及び副学長などを選挙で選出しておらず、トップの意向がまとまりやすい。また、組織の小回りの良さを生かして教職員全員で時間をかけて議論をし、意思決定を図っている。このことが、教職員一人ひとりが自分も改革を担っているという意識を持って行動することにつながり、それが大きな改革の原動力となっている印象を受けた。