

大学長選挙に向けて

来る10月11日(水)に行われる大学長選挙に関し、大学の選挙管理委員会より学長候補者3名の「所信」および選挙開催通知が有権者の皆さまに配付されます(9/22配付予定)。この「所信」は、有権者にのみ通知されるものです。

そこで組合は、広く組合員の皆さまにも学長候補者の考えを知っていただくことを目的として、学長候補者3名に質問状を提出し、ご回答をお願いしました。この質問は、執行委員会での承認に基づき、過去8回の学長選挙に引き続いて実施したものです。

また、組合は前回、候補者による公開討論会開催の検討を院長・選挙管理委員会にお願いしました。その働きかけの結果、選挙総会当日に7分ずつ所信を述べていただく時間を設けていただきました。今回も同様に所信表明の機会を確保していただけているようです。

以下、候補者の皆さまから寄せられたご回答を、組合ニュースを通じてお知らせいたします。ご回答内容について、さまざまな議論を交わし、学長選挙のお役に立てていただけますと幸いです。学長選挙は、今後4年間の大学の基本姿勢を決定する重要な機会であることは言うまでもありません。この組合ニュースが全ての教職員に対して公正な判断の一助となることを願っています。

大学長候補者への質問状

青山学院大学教職員組合
中央執行委員長 LENZ,K.F.

私たち青山学院大学教職員組合は、従来より、全組合員に大学長選挙における各候補者のお考えをより広く知ってもらうために、いくつかの質問にご回答をいただいております。つきましては、下記の質問項目についてご回答をいただきたく、ご協力の程お願い申し上げます。ご回答は、9月中旬発行の「組合ニュース」に掲載させていただく予定です。

ご回答に際しましては、以下の点にご留意下さい。

- (1) ご回答は全ての項目にわたらなくても結構です。未回答の部分は余白として掲載させていただきます。
 - (2) 各項目の字数制限は特に設けませんが、候補者の方々の公平を期すため、おおよその目安として、おひとりにつきA4-2枚程度におまとめ下さい。多少の増減はレイアウトで調整致しますので、厳密でなくて構いません。
 - (3) ご回答は、**9月12日(火)までの間にE-mail(アドレス; hashimoto_akiko@agunion.tokyo)**にファイルを添付してお送り下さい。頂戴いたしましたご回答はそのまま「組合ニュース」に掲載させていただきます。また、掲載の順番は、組合への到着順とさせていただきます。ご了承ください。
 - (4) ご不明な点は、組合事務室(内線.12439/上記E-mailアドレス)までお問い合わせ下さい。
-
-

【質問項目】

① 高等教育機関としての本学のあるべき姿について

現実環境の中において、本学にとっては、どのような在り方が理想であり、どのような方向に変化していくべきとお考えでしょうか。

② 学内合意形成のルールについて

学校教育法の趣旨に基づき、最終的には大学長が意思決定権者と位置づけられています。意思決定プロセスにおいては、学内での合意形成が重要と考えられます。これまでは、学長が代わるごとに学内での合意形成ルールが変更されることもあり、学部長会の議決方式も、事案によって過半数賛成であったり3分の2以上の賛成であったりすることもあり、そのいずれであるか曖昧に処理されてきたことがあります。原則的な考え方として、教職員の意見をどのように聴取し、合意形成していくべきとお考えでしょうか。また、具体的問題としては、学部長会の議決方式のルールをどのように明確化するおつもりか、についてお考えをお聞かせ下さい。

③ 大学と法人、学生、教職員等との関係について

学長が青山学院の各ステークホルダーとどのような関係を持たれるのかは、教職員にとって大きな関心事です。学校教育法が改正・施行され、一般には「学長の権限が強化された」と言われていますが、学長の構想がどれほどまで実現できるかは、法人・教職員を含めた利害関係者の協力状況に大きく左右されます。つきましては、(1)法人と大学との関係、(2)学長と教授会との関係、(3)ガバナンス改革について、(4)大学と組合との関係についてご見解をお示し頂ければ幸いです。

④ 現在の教職員の雇用環境・労働環境について

教職員数は十分か、身分毎の比率（教員：無期専任・有期専任・非常勤講師等の非専任の比率、職員：総合職・一般職・有期事務職員の比率）は適切か、負担の偏り（教員間の業務の偏りや、職員における部署・個人・年齢等における偏り）は無いか、賃金面での待遇は適切であるか等、現在の教職員の雇用環境・労働環境に関する認識をお聞かせ下さい。

⑤ 新学部の設定等について

新学部の設定に関するお考えをお聞かせ下さい。また、設立にあたっては様々なトラブルが生じることが予想されますが、どうしたら教職員の理解や賛同を得て、働きやすい職場環境が維持できるか、特に学内手続きや雇用の確保といった観点からお考えをお聞かせ下さい。

⑥ 改正高齢者雇用安定法への対応等について

改正高齢者雇用安定法への対応として、本学においてはどのような方策が考えられるか、ご見解をお示し下さい。

⑦ 学長に就任した際、重点的に取り組みたいことについてお聞かせ下さい。

以上

質問への回答

文学部英米文学科教授 伊達直之(23.9.11)

① 高等教育機関としての本学のあるべき姿について

「所信」の冒頭に、本学「キリスト教」と「大学」という、強い二つの伝統の重要性について述べさせていただきました。

この基盤の上に、本学はさらに多様な信念や信仰、才能や志、探究心、性格等を持つ人々を、正規学生や留学生として受け入れ、共存する場であるべきです。そして建設的な緊張感のもとで、人間としてのダイバシティが「対話」によって共生する可能性そのものを、実戦的に追求する場であるべきだと考えます。高等教育に相応しい知識と知性を育む教育に、この実践が反映される場であるべきです。この点からも、社会人経験者の入学の促進や、留学生の受け入れ、研究や教育における国際交流が、積極的に進められるべきだと考えます。

総合大学として、いわゆる「理系」と「文・社会系」学部間のバランスと協働が、ますます重要です。情報コミュニケーションのテクノロジーや、AIの急激な発展から、政府や経済界がIT人材の育成を喫緊の課題とすることを理解するとともに、本学においてもこの社会的必要に応えることが重要だと考えます。理工系学問全般の多様性を拡充することも、大切だと考えます。他方、同時に、人文・社会系の学問的素養を、学生に対して今まで以上に強い意識で深く教育することも必要です。急変するテクノロジーと社会の現状に対し、時代の流れに身を任せるだけでなく、複数の視点から批判的に理解する知識と観察力、思考力を培い、卒業生たちが主体的に、次の時代を見据える社会的な価値創造を可能にするのが、主要な高等教育機関としての本学の役目です。

本学の基盤である、人文・社会系と理系の学部、学問とを、青山スタンダード等による横断的で文理融合的な教育体制づくりとも組み合わせ、将来の価値創造・価値体現にむけて（サーバントリーダーの輩出にむけて）、最適な形態にし続ける努力を継続しなければならないでしょう。教職員が本学の未来のヴィジョンを共有していくことは、重要なプロセスです。

② 学内合意形成のルールについて

大学長が最終的な意思決定権者であることと、意思決定のプロセスにおいて学内での合意形成が重要であることは、緊張を孕むケースがあるとは言え、共に大前提だと考えます。基本姿勢として、青学に伝統的な、これまでの民主的な意志決定の手続きをまず守って行きたい所存です。営利企業のようなトップダウン方式は、大学組織に馴染まないと考えます。

一方、学長の主導方針によって合意形成の仕方が変動すること自体は、学則の範囲で独自のリーダーシップを発揮するためにも、ある程度不可避と考えます。ただし変更がある場合、新たな方針は、学部長会、教授会を通じて、常に透明性のもとに教職員に周知、理解されるべきです。多くの意見によく耳を傾けつつ、対話による相互理解を深めるプロセスを重視することが、学部長での経験で培った私の基本姿勢です。

学部長会の決議については、原則的に最重要議案（学部新設や重要規則の改廃、専任人事など）が3分の2以上の賛成により、それ以外は半数以上賛成とすることを原則と考えています。

③ 大学と法人、学生、教職員等との関係について

大学と法人の関係については所信の方に書きました。

学生、教職員との関係については、組合との関係も含め、先行する執行部が築いた関係を今後も尊重します。

新教職員組織への改組が行われましたので、改組の影響の実情に対し検証を行っていくことが必要だと考えます。新組織における、現行の自己点検・評価制度の有効性や生かし方についても、現場の生の声にも注意深く耳を傾ける必要が生じると思われます。対話的な姿勢で相互理解を進め深めると同時に、時宜を得た説得力のある決断を示したいと考えます。

学生に対しては、Z世代や生成系AIに親しんだ世代に対して、どのような教育をするべきか、その姿勢と内容と方法について、今見極めてゆく過程にあると認識しています。

④ 現在の教職員の雇用環境・労働環境について

学院や大学の掲げている高い理想や諸ポリシーを満たし、達成するに見合うだけの雇用・労働環境が、現状で備わっているとは考えません。大学として生き残るための更なる「合理化」は必要です。しかしそれは、財政的な合理化のみならず、まず高等教育・研究機関として掲げるポリシーを、現実において持続的に実現するための合理化であるべきです。必要な

場所に、現在不足している人員や人財、雇用環境等を確保する努力をします。本学の使命やビジョンのもとで、注意深く優先順位や道筋を付けながら、徐々にであっても改善を図ってゆきたいと考えます。

⑤ **新学部の設定等について**

データサイエンスや AI 教育は今後の全学的な教育として必須ですが、これ自体を専門とする学生・研究者について、社会・企業からの、そして個人としての需要が将来的にもどの程度継続してあるのか、規模感も含めて、まだ不透明なところが大きいと感じています。政策や社会の差し迫った短期的要請による、理系あるいは文理融合学部の再編誘導に、私立大学として準備不足のまま申請ありきで即応することには、慎重であらねばなりません。もしも新学部を設立するならば、専門的研究分野としての将来性、どのような学生を持続的に育てるのか、卒業生たちの進路や可能性（雇用の需要）について、卒業生の人生に対する長期的な責任を認識しつつ、熟考、準備された明確な計画性の元に、最良の組織形態を求めべきと考えます。

⑥ **改正高年齢者雇用安定法への対応等について**

現在、まだ即答出来る答えが準備できておりません。

⑦ **学長に就任した際、重点的に取り組みたいことについてお聞かせ下さい。**

一般教養として全学的なデータサイエンス・AI 教育を準備するとともに、各学部・研究科・専門職大学院などでこれを応用し、専門性を特化した教育プログラムへと展開するサポート・センター的な基盤を設置すること。同時に両キャンパスのリソースを活用する、青山スタンダード制度全般の強化です。

入試制度改革の結果についての検証を続け、必要な改善によって、各学部の独自性と本学全学の統一的なイメージを形づくること。

持続的な取り組みとして、現在から未来に向けた研究組織・教育組織としての大学の在り方を模索し、時間をかけて本学の将来的な方向性を探り、準備を進めることです。

以上

質問への回答

社会情報学部教授 稲積宏誠 (23. 9. 12)

① **高等教育機関としての本学のあるべき姿について**

建学の精神であるキリスト教信仰に基づく教育を貫きつつ、今後 18 歳人口が激減するなかでも選ばれる大学であり続ける「進化する大学」であること。

② **学内合意形成のルールについて**

本学では、全学的な自己点検評価に基づく議決機関として、学部長・研究科長及び関連事務部署の局長・部長が構成員となる教職協働の会議体である教学マネジメント推進会議が設置されています。一方、大学全般の議論の場である学部長会は学部・大学院間の調整機関とされ、議決ルールは従来から規定されておらず、「審議結果を尊重して学長が決定する」とされています。教授会での審議やその審議結果の開示が行われていることから、敢えて学部長会において、学部・研究科の過半数（あるいは 2/3）が賛成なら承認云々とルール化するよりも、勇気を必要としますが「教授会・学部長会での開かれた議論の場を尊重したうえで最終的には大学長が決定する」というのは、一つの合意形成のあり方だと思います。ただしこれは、学長の見識と学内における信頼関係の上に成り立つことです。決定にあたって学長は重い責任を持つことになるので、その理由を広く開示し、粘り強く説明していくことが必須です。一方、学長の判断に妥当性がないと考える場合には、評議員会において解任を発議でき

ます。評議員会には何人かの学部長及び職員の代表が構成員となっています。このように、開かれた議論を前提として緊張関係と信頼関係のバランスを考えていくことが学内合意形成において重要ではないでしょうか。

③ 大学と法人、学生、教職員等との関係について

- (1) 法人と大学との関係：学校法人青山学院は5つの設置学校から成る組織なので、大学は設置学校の中心ではありますが、法人と大学は異なる運営体制となります。とはいえ、法人執行部が学外理事のみで構成される現状は必ずしも望ましいとは思えません。研究教育、学校運営および経営等の専門家から成る法人執行部のもとに、法人と大学が一体運営できる体制が望ましいと考えます。
- (2) 学長と教授会との関係：教授会での議論は大学運営の根幹をなすものであり、それぞれ異なる視点からの多様な議論が大学を活性化させます。ただし、そこでの議論は、学部長を介してなされることから、学部長会や教学マネジメント推進会議を中心とした学長と各学部長・研究科長との信頼関係が大前提となります。大学執行部と各学部・研究科長の連携のもと、学長と教授会・教職員の信頼関係の構築が大学運営の必須要件だと考えます。
- (3) ガバナンス改革について：私学法改正に伴うガバナンス改革は、本学の将来にとって最重要課題の一つです。私学法のもとに(1)で述べたような体制をつくるためには、理事候補者の開かれた選任手続きをどのように寄附行為の中に規定するか、またその運用をどのようにして実質化するかが重要です。それによって、法人・大学それぞれの運営体制の透明性が実現され、法人と大学との間、大学と教職員の間での緊張関係と信頼関係を作り出す必要があると考えます。
- (4) 大学と組合との関係：教員は大学規則にかかわる問題については、教授会を通じて自由に意見を述べる権利を有しています。助手や助教との信頼関係は各部署で作上げてもらえれば、そこから意見を吸い上げることができます。一方、法人規則でカバーされる問題（寄附行為や就業規則とその関連規則）は、組合が直接法人と交渉できるテーマです。大学における問題解決は関係諸会議にて議論され、方針が定められ実施されることから、通常は大学と組合の間での交渉を伴うテーマはないように思います。

④ 現在の教職員の雇用環境・労働環境について

教職員数、職員のカテゴリ毎の比率や負担の偏りなどの問題について、個別の部署・部局で実際に課題として認識されているようであれば、雇用条件や職場環境に関わる問題点として組合が集約し、解決に向けた取り組みをされていくものと理解しています。もし、雇用・労働環境の改善に大学執行部の立場として寄与しうる提案があれば傾聴したいと考えます。私個人として現在課題と感じている点を3つ述べます。

助手・助教は、8年前に法人規則に変更され、従来の専任教員とは異なる就業規則となってしまう。特に現在低く抑えられた給与体系の改定について問題提起していく必要があると考えます。

同一職場で異なるカテゴリの職員が配置されている（総合職・一般職・有期事務職員、パートタイム職員、業務委託、派遣職員）現状について、組合として調査していただき、問題点の指摘や望ましい形態についての提言を期待します。その際に大学として協力できることがあれば協力していきたいと考えます。

教員の負担については、教育・研究に十分費やせる環境を維持しつつ、形式的に担当コマ数や学内運営の観点から調整されていますが、一般的に一部の人に負荷が偏るという傾向は否めません。このような点については、大学運営の観点からは、特に大学全体のために尽力してもらった場合に、何らかの手当をもって報いる体制をきめ細かく検討することが必要ではないかと考えています。

⑤ 新学部の設立等について

質問の趣旨は、大学・高専機能強化支援事業（学部再編等による特定成長分野への転換等に係る支援）にかかわることとして現執行部の立場でご説明いたします。これは、デジタル・

グリーン等の成長分野の学部等の設置等に必要な資金に充てるための助成で、約 300 大学を対象とし、学部設置検討段階から補助を行うというものです。本学の補助金申請の趣旨としては、青山キャンパスにデータサイエンスの基礎教育を全学に向けて展開する最小規模の理系学部を設置することで、人文社会系を中心とした青山キャンパスにある学部との連携と、併せて相模原キャンパスにおける理系分野の認知度を高める取り組みを行い、研究・教育の観点から将来に向けた大学全体の質の向上を目指そうというものです。現在、2026 年を想定した学部構想案を練っている段階ですので、これをたたき台として学部設置の可否を各教授会で議論していただきます。その結果、学内合意が得られれば新設学部準備に移行しますし、学内合意が難しいようでしたら準備段階で断念することになります。この 20 年間、総文、社情は経済・経営二部廃止の受け皿、地球は文・教育二部廃止の受け皿（検討に時間がかかり結果的にはそうなりませんでしたが）、コミュは短大閉学の受け皿としての構想だったため学部設置が必須でしたが、今回は、本学の将来にとって必要か否かということですので、設置することの積極的な意義を共有できなければ設置は見送られることとなります。また、雇用についての指摘がありましたが、たとえば既存学部の教員を削減して新学部にまわすなどの提案はあり得ません。

⑥ 改正高年齢者雇用安定法への対応等について

この法律は努力義務とはいえ、本学の運営、研究教育に大きな影響を与えるものであり、教職員の定年制や再雇用制度を軸に法人と組合との間で就業規則改正の交渉を進めていただくものと考えます。現在非組合員の立場ではありますが、問題は共有しているつもりです。また、先に学長から提案されたシニア教員については、改正高年齢者雇用安定法への対応とは異なる位置づけではありますが、教授会での議論には異なる見解も散見されるようです。もし、組合による法人との交渉が進められるようなら、その動向を踏まえて検討する必要があると考えます。

⑦ 学長に就任した際、重点的に取り組みたいことについてお聞かせ下さい。

詳細は「所信」を参照していただくとして、今後 10 年余りで 18 歳人口が確実に 2 割弱減少することを踏まえて、社会から評価される大学として在り続けるために必要な変化を模索する一方、本学の建学の精神を堅持し、教職員、既存学部や研究科の取り組みを信頼し尊重していくことが重要だと考えます。

以上

質問への回答

教育人間科学部教授 伊藤悟 (23. 9. 12)

① 高等教育機関としての本学のあるべき姿について

こちらは所信文のなかで触れていますので、ここでは割愛します。

② 学内合意形成のルールについて

まだ具体的な方策を述べるまでの準備がありませんが、以下の基本的な姿勢で臨みたいと思います。

近年、迅速で効率的な判断が求められ、それを良しとする見方がありますが、本学では学長の判断だけで事柄を進めることは非現実的です。速やかな意思決定が求められる事柄と、十分に議論すべき事柄とを見極めなければなりません。また学長が変わるたびにポリシー変更はガバナンスの継続性を阻害することになります。過度なトップダウンのアプローチは教職員の帰属意識を低下させますし、効率性だけを追求すると透明性や信頼関係が損なわれます。そのためオープンな議論の場を設け、決定プロセスを透明にすることが必要でしょう。教授会や各委員会でも、利害を超えて、この大学のための議論が必要です。プロジェクト・チーム

を活用した議論の方法も考えられます。学部長会においても、明確なルールと協議プロセスや論点が開示されていくとよいでしょう。大学の構成員がさまざまな課題にコミットし、自分ゴト化できる雰囲気醸成したいと考えます。互いの違いを尊重し、多様な意見を歓迎し、新しい提案を柔軟に受け入れる姿勢を持っていたいと思います。

③ 大学と法人、学生、教職員等との関係について

(1) 法人との関係および(3)ガバナンス改革： 法人の意向は大学の方針を大きく左右します。法人と教学の間のギャップを埋め、適正な関係性を構築する必要性を感じます。現場で起きていること、求められていることを経営に正確に理解してもらうため、理事の教学出身者比率を増やすことはそれを回復させるための一歩と考えます。法人役員のジェンダー・バランスや再任回数制限、年齢上限の設定なども重要な検討事項であると認識します。

(2) 教授会との関係： ②で述べましたように、大学運営は、学長の構想だけでは成立しません。教職員全員の当事者意識が不可欠です。この困難な時代にチャレンジしていくため、各学部・研究科の異なる状況を尊重し、互いに敬意を払い、学院の教育目的や大学の理念を守りつつ、学生ファーストの視点で運営を進める必要があります。多くの部分がありますが一つの体としての青山学院大学を形成していきたいと思います。学部連携や横断的取り組みも進めたい検討事項です。

(4) 組合との関係： 組合との協力は不可欠です。学生に優れた教育環境を提供し、教職員の職場環境を改善するため、組合とのオープンな対話と協力関係が必要です。大学とセカンダリー、法人と教学との安定した関係を構築し、学院全体の相互理解を深めていくためにも、組合は大学執行部の大切なパートナーとして、よきチェック機能を果たして頂ければと思います。

④ 現在の教職員の雇用環境・労働環境について

時代の変化の中、適正な教職員数や各職の比率を算出するのは容易ではありません。また年齢バランスは将来構想ともリンクしますから、最適人事のかたちを探るのは困難を極めます。現状、教職員の配置にアンバランスがあることは感じています。とくに大学が職員の人事配置で主導性を持つ体制の構築は必要です。法人としての職員の資源配置を考えた人事政策は重要ですが、諸個人の適材適所、経験知の蓄積などについては、教育現場のほうが熟知しています。配置転換による継続性や信頼関係が遮断されることもできるかぎり避けるべきです。

問題解決にあたっては、AIやアウトソーシングの活用も考えなければなりませんし、職員の専門職化も今後考慮すべきポイントです。部署の人間関係やメンタルヘルスの点検も重要です。特別業務の手当については再考の余地があるように思います。業務の負担バランスと報酬制度の整備は、教職員のモチベーション向上につながります。国内で賃上げの必要性が叫ばれる中、学校経営においても優れた働き手を確保するため適切な報酬制度や多様な雇用形態を創出していくことが求められます。

⑤ 新学部の設立等について

新学部設立は複雑なプロセスで、様々な思惑が交錯します。新しい時代の学生たちに多様な学びの機会を提供し、他学に遅れを取らないことは確かに重要です。しかし、その過程で学内に混乱や対立を生じさせ、意思決定をより複雑化させるのであれば、それはまた将来的に大きなリスクとなります。新学部構想については、法人や行政との関係だけでなく、定員、財政計画、将来の展望、既存学部との関係を含めたいくつかの不安要素が指摘されてもいますので、新学部の設置理念と合わせて、全学的視点で、セカンダリーも含む教育研究上のプラス効果について、慎重に議論を重ねる必要を感じます。

⑥ 改正高年齢者雇用安定法への対応等について

私学においては独自のアプローチが必要と考えます。大学では、次世代の研究者を早い段階から受け入れ、育てることが重要ですし、財政規模の頭打ち（含人件費比率）を考えると、単純な定年の引き上げや定年制の廃止はかえって身動きできない状況を生み出し、財政を圧迫します。しかしながら、オンライン化、DX、リスクリングなど、社会ニーズに適切に応え、ユニバーサルアクセスの領域を広げるなど大学が新しい活動を通して収益拡大を図ることができるなら、法人と協力して、再雇用などで高齢者の知見やスキルを活かす道を模索し、次世代育成と両立させることが可能になるでしょう。

⑦ 学長に就任した際、重点的に取り組みたいことについてお聞かせ下さい。

第一に、学生の成長環境の最適化です。本学での学びを通してサーバント・リーダーとして活躍していくための環境整備は私たちの責務です。「地の塩、世の光」たる本学固有のエトスの深化と、その発信力の強化を目指します。コロナ期を経て教員と学生の間でできた断層やコミュニケーションの変容にはとくに留意して学修環境を整えていきたいと思えます。

第二に、上記③で言及した青山学院としての適正ガバナンスの構築です。学院 150 周年・大学 75 周年の節目にあって、適切なガバナンスが新しいステージへの道を開くと考えます。学校法人としてのガバナンス改革が大学の新たなステージへの鍵となるでしょう。教学と法人の健全な在り方に向け、積極的にこの課題に取り組みます。

第三に、キャンパス・ランドデザイン完成の完成を挙げます。セカンダリーの再開発が完了し、今後は大学と女子短大跡地の再開発が焦点となります。青山キャンパスについては、耐久年限接近の建物のリニューアルが必要ですが、歴史的建物を学院文化として保存しながら、現代の研究教育ニーズに対応する施設への更新が求められます。これが学院のブランドとレガシーの継承に貢献します。相模原キャンパスは、そのコンセプトに基づいた高い評価を得ていますが、教育や研究のかたちの変化を踏まえてのキャンパスの再評価と活用の時期が来ています。世界に開かれた高等教育機関として、両キャンパスでの教育・研究の今後の展開について検討が重要です。

以上