

学長として何ができるか

岡 村 甫

1. 夢を掲げる

「学長として何ができるか」という課題を与えられて、最初に浮かんだことは、「夢を掲げる」ということでした。「夢」すなわち「高い目標」を掲げて、大学の進むべき方向を構成員全員が共有するよう努力することは、「学長のできること」だと思っています。高知工科大学は、少子化が進行している1997年に創設されました。このことは、従来の大学と変わりがない大学であれば、存在する意義がないことを意味しています。そこで、「大学のあるべき姿を常に追求し、世界一流の大学を目指す」ことを目標に掲げました。日本の大学の多くが、あるべき姿から遠い状況にあると認識しているからです。

そして、(1) 来るべき社会に活躍できる

人材の育成、(2) 世界の未来に貢献できる研究成果の創出、(3) 地域社会との連携と貢献、を基本理念として、開学以来多くの試みを実行してきました。全科目選択制度、1週間に2回ずつ講義をするクォーター制度、早期卒業制度等の採用、少人数教育の重視、授業評価結果すべての教職員学生への公表、プロジェクト型共同研究の推奨、研究旅費の助教授・講師への100万円支給（教授は50万円）と、教育研究費の全教員への一律支給（これらの経費は年度を越して使用可能）、教授会の主要業務の大学運営委員会への移行、任期付教員の採用と教員評価システムに連動する年俸制を含む人事制度等が、それらの例です。

2. 質の良い教員

大学にとって、教員の質と量およびその

志の高さが、最も重要と考えています。そのためには、教員にとって魅力的な大学でなければなりません。質の良い教員にとって魅力的なことの一つは、良い教員仲間の存在です。学生の成長を自分の喜びとすることのできる人のみが、幸福に過ごすことができるのが大学であり、大学は学生と共に一生研鑽を行う場でもあります。良い人事制度と教員研鑽システムとが、それを支援します。

(1) 人事制度

教員選考委員会は、学長を委員長とし、委員は当該学科長、当該学科教員1名、学長任命の教員2名で構成されており、大学の将来にとって必要な分野に、人材を移していくことが可能なシステムとなっています。そして、新規採用の教員にはすべて、任期がついています。講師5年、助教授10年、教授5年です。講師は5年以内に原則として助教授に、助教授は10年以内に教授に、それぞれ昇任していただくために、任期を付けていると考えています。新任の教授は5年後に基本的には、その任期が定年（現在67歳）まで延長されます。ただし、任期最後の3年間の評価が非常に悪い場合には、任期切れということもありません。

年齢や経歴にかかわらず、採用後3年間は講師、助教授、教授ごとに定めた同年俸としています。これらの年俸は、通常その職種の最高に近いものです。したがって、若くして教授や助教授になられた方にとっては、有利な制度といえます。

教育と研究にたゆまず励む教員は、年と共に実力が高まり、学会その他での評価も

向上していきますので、自然に教員評価の結果も向上していくことになります。その場合、4年目以降の年俸は、1年に1号俸（50万円）、特例として2号俸上がるようになります。しかし、教員評価の結果がその年俸にふさわしくない場合には、昇給はありません。極端な場合は1号俸下がることもあります。なお、年俸の査定に用いる教員評価結果は、過去3年間の平均値を用います。

この仕組みによって、教員評価システムと年俸とのリンクが緩和されています。目先の評価にとらわれず、長期的視点に立つて各教員が自己を高めていくことが、結果として長い期間にわたって良い評価を得る道となるはずですが。大学の教員は、このような視点に立てる方々に向いている職業ではないでしょうか。

(2) 教員研鑽システム

高知工科大学の教員研鑽システムは、サバティカルクォーター制度、研究旅費制度、教員評価制度など、教員の質向上を自主的に行うことを支援する立場に立っています。教員に対する最大限の自由を保証しながらも、大学の目標に向かって各教員が研鑽を積むことを、奨励しようとする考えであります。

高知工科大学では、1年を四つのクォーターに分け、一つのクォーターが約2か月です。そして、一つのクォーターについては、学内業務、一般業務を免除するというシステムをとっています。四つのクォーターの前か後ろには休みがありますので、その期間を利用して自己研鑽ができるシステムです。

研究旅費は、助教授・講師に対しては年額 100 万円ですが、年度を越えて使えますので、それをうまく使って、外国で半年ぐらい研修をしてもらうことが可能です。大学を立ち上げ、システムを順調に機能させるまでは、多くの教員が極めて忙しく、この制度を活用できる余裕はほとんどありませんでした。各学科の教員達が協力して、この制度を有効に活用してくれることを願っています。大学の教員は基本的には毎年同じ環境で同じ職務を続けており、時には環境を変え、通常とは異なった刺激を受けることが必要不可欠であるからです。

教員同士が互いの教育論や研究に対する考え方などを、フランクに話し合うことが容易な空間をもっています。すべての教員が一つのフロアに部屋を持ち、横に移動するだけで互いに容易に会うことができます。教員室内部が外から見える構造となっており、教員に声を掛けやすい形になっています。両側に並んだ教員室の間には談話スペースがとってあり、日常的に触れ合うチャンスをハード的に保証しています。教員同士や教員と学生とのコミュニケーションは良好といえますが、教員が講義や研究の向上につながる話し合いは、不十分であると感じています。

今後、授業や学生指導についての方法論や研究を進めていく方法論について、話し合う機会を大学として持ち、この環境を生かしていきたいと考えています。

3. 教員評価システム

「教員評価システムを作ることは、その大学がどのような教員を好ましいと考えてい

るかを表現することであり、そのシステムによって、大学の持続的発展が可能であるかどうかが決まる」と考えています。大学が進む方向を明確に示し、そのために教員はどうあるべきかを表現する具体的な手段であり、各教員がそれぞれ自分の評価を上げるべく努力すれば、大学の目標が自然に達成できていくことを期待しています。

この趣旨に則って、2000 年度分より教員評価を試行的に実施し、2003 年度より本格的に採用することにしました。評価は、最終的には一元的な一つの数値で表す以外にないというのが、基本となっています。教育を研究と同列に評価できなければ、教育の評価は無視されてしまいます。

この教員評価システムでは、プロセスを評価せず、結果を評価しています。そして、自己点検により自らを評価できるものとなっています。プロセスは、結果を良くするための手段に過ぎません。プロセスの自由度こそが大学人の本質です。「結果が悪ければプロセスのどこかが悪く、プロセスの一部を修正して結果を良くする」。この循環が大切です。

教員評価システムは、大学の目標を表現しているものですから、簡単には変えない方が良いと思います。しかし、大学の進むべき方向は当然ながら、時代の変化に応じて柔軟に変えていく必要があることも事実です。学長が代わるときがその節目であるとすれば、新学長がその任期の最初に、新しい教員評価の具体的な方法を提案し、教授会の議を経て決定するのが適当であると考えました。教員評価システムを定める手続きは、そのようになっています。

評価の対象となる教員は、一般の教員(専任講師、助教授、教授)のみで、管理運営に専念する学長や副学長等には適用されません。これらの職を評価する組織が別に存在し、評価が悪ければ失職する立場にあるからです。

教員評価は、教員が教育、研究のレベルを高めていくのに資するシステムとしなければなりません。その場合、大学に必要な業務、入試業務や就職の世話についての評価をどうするかが、問題となります。これらの業務は、若い教員のレベル向上には大きく役立つものではないと考え、一般的な教員評価からこれらの項目をはずしました。しかし、大学として必要な業務が多いことも事実です。そこで、一般的な教員評価システムに、毎年変更する部分を別立てにして加えることにしました。

教育評価の大部分が授業に関するものです。それには学生の授業評価を取り入れています。授業の評価は学生以外にはできないし、学生にはその能力が備わっていると考えています。

なお、これらの内容は、高知工科大学のホームページに掲載されています。

4. おわりに

高知工科大学は「大学のあるべき姿」を

常に追求し、「世界一流の大学」を目指して、開学以来多くの新しい試みを、教職員が協力して実施してきました。

入学した多数の学生達が自らの進むべき途を発見し、見違えるほど立派になって卒業していく教育システムが、その実りの一つといえます。英語や数学の教員達が、自ら積極的に新しい授業を起こしてくれるようになりました。また、多くの教員の指導によって、国内外での学部学生と大学院学生による研究発表の件数が、年間470件(内海外での発表が130件)にもなっています。若い時期における経験は大きな刺激となり、その成長に大きく貢献していることを、ひしひしと感じています。

研究においても、共同研究がようやく盛んとなり、ハイレクリサーチ、学術フロンティア、地域結集型、21世紀COEプログラム等の各種プロジェクトの成果も、注目を浴びるようになってきました。今後大きな実りをもたらしてくれるものと、楽しみにしています。

大学が持続的に発展するためには、常に進化する仕組み・システムを持ち、それを維持し改善する務めが学長に課されていることを再確認して、この小文を終えることにします。

(高知工科大学長/コンクリート工学)