

私立大学理事長が考える トップマネジメントの視点での大学経営とは？

(第5回)

学校法人永原学園 福元裕二理事長 インタビュー

近時の学校法人ガバナンス改革の様々な議論を経て改正された私立学校法が2025年4月に施行されるのを控え、本誌では理事長へのインタビューを行い、トップマネジメントの視点での大学経営について紹介させていただきます。

今回は、西九州大学を設置する学校法人永原学園理事長の福元裕二先生にお話を伺いました。

(インタビュアー：茨城キリスト教大学 庶務課長 福山 敦 氏)

● 大学経営について

福元理事長：永原学園の創設者である永原マツヨは私の伯母であり、2代目理事長が母の福元文香、そして私が3代目理事長となりますが、40歳の時に異業種の研究職から、大学のことをよく分からない状態で当時の佐賀短期大学の教員に着任して、現在は理事長と学長を兼務し、いろいろな経験をしてきました。一番大きいのは、私が短期大学の教員に着任した当時から、短期大学の定員確保が厳しくなることが予想されましたので、大学に新しい学部学科を段階的に設置して、短期大学の定員をスムーズに大学に移行できたことです。西九州大学は現在5学部7学科を有し、今年度からは学部等連係課程制度によって「デジタル社会共創学環」を新設しています。

本学は1946(昭和21)年創設の「佐賀栄養専門学院」から始まり、その後福祉、リハビリテーション、教育・保育、看護といった学部学科を設置して、比較的立場の弱い方々に手をさしのべる教育を展開しています。私は、



福元 裕二 理事長

創設者である永原マツヨの想いである建学の精神を達成しなければならないという使命感を持って大学経営に臨みました。

福山：短期大学を改組転換して、その定員を4年制大学に移行したこと、西九州大学では、永原マツヨ先生の「高度の知識を授け、人間性の高揚を図り、専門知識と応用技術をもって社会に貢献し、世界文化の向上と人類福祉に寄与する人物を養成する」という建学の精神を旨として、まさに実学志向の学部学科を設置され、なおかつ規模も拡大されているこ

とについては、大学経営的には本当に成功と言えるのではないのでしょうか。

福元理事長：ですが、赴任当初はなかなか聞く耳を持ってもらえませんでした。理事長の息子と周囲は分かっていたから、「生意気な奴が落下傘で降りてきたな」みたいな感じでした。その当時の西九州大学は1学部2学科、家政学部の中に食物栄養学科と社会福祉学科があるという構成で、入学定員も170名でした。短期大学だけでなく、このままでは大学の存続も危ぶまれるのではという危機感を抱きました。ですので、短期大学の定員移行と合わせて、大学院を新設しましょう、学部を増やしましょうと提案しても、「素人がなんば言いよっとね」みたいな雰囲気でした。苦労話ということになると、最初は思い通りにいかなかったということでしょうか。

福山：どこの大学も、大学の先生方はそれぞれの専門知を基にしたフラットな関係を好みますので。理事長や学長の大学経営や改革構想に理解はするけれども、という雰囲気なのかもしれません。それが先般の大学ガバナンスの改革に繋がっているものと思っております。でもそのご苦労がありながらも、強いリーダーシップで大学経営に臨み、現在は5学部7学科に加えて今年から「デジタル社会共創学環」が新設されるなど、堅調な経営をされていると感じています。また貴学の大学経営における特色の一つに、「九州西部地域大学・短期大学連合産学官連携プラットフォーム」（通称：QSP）という大学間連携組織を2017（平成29）年度に創設しています。QSPの創設や大学間連携を通しての地域貢献活動についてご教示ください。

福元理事長：長崎国際大学の理事長先生と親し

くさせていただいて、大学間連携について協議した時に、お互いが意気投合して、長崎県は長崎国際大学が、佐賀県は本学がそれぞれとりまとめる形で、QSPを創設しました。QSPは「活気と魅力ある地域社会の創出」をビジョンとし、子育て支援部門や健康福祉部門、生涯学習部門、教務関係部門などいろいろな部門を組成しています。それらの活動についてはQSPの加盟大学が単独で行うことがないように、それぞれに主幹校、副主幹校を決めて、スケジュールや活動内容については地域を巻き込むことにも留意しながら組織的に活動しています。さらに教職員の人事交流も行っています。

福山：他大学と人事交流までされているという点はすごいですね。

福元理事長：人事交流は、教員だけでなく、職員間でも結構行っています。

福山：職員については、SDを他大学と合同で行うことだけでも難しいと感じるところ、事務組織間でも交流されていることについては、本当にすごいと感じます。

● 中期経営計画について

福山：2023年度から実施されている中期経営計画についてお伺いします。この中期経営計画の策定について、福元先生がトップダウンで全て指示をされているのですか。それとも各学部学科や事務組織がボトムアップで策定しているのでしょうか。

福元理事長：理事長や学長、副学長などが構成員である常任理事会で、大学経営に係る方向性を決めて、骨子や目標となるものを定めます。そしてこの目標を達成するための施策を検討するようにと、学部学科や事務組織に指

示しています。ただ、常任理事会から提示される目標以外に新たな目標を追加してもよいということも伝えていきますので、ボトムアップとしての自由度も高いと思います。

福山：学部学科や事務組織から提案された諸施策について、常任理事会の執行部の方々がご覧になって、目標設定に無理があるなどの理由で削除することもあるのですか。

福元理事長：そういうこともあります。しかし、なるべく教員や職員から提案された施策を取り入れるように努めています。何か新しいことを始めるときに、「理事長がやるんじゃないの?」とか「法人がやるんだから、私たちは日常的な業務をしていけばいい」というような雰囲気になってしまうことが懸念されますので。昔は自分で引っ張っていかなければいけないという気負いがありましたが、自主的に業務を遂行していくような人材を育成しなければいけないという気持ちに変わっていきました。そういう意味で、人を育てる、特に事務職員を育てるということにあまり注力してこなかったことを、今とても反省しています。教職員みんなが、自分たちで考えて作った計画なんだということを大事にしなければならぬと強く感じていて、それは中期経営計画も同様です。もちろん大きな方針は理事長を含む執行部が決めないといけないと思う一方で、事務職員や教員が関与する割合を高めていくことも考えなければならないと思っています。

福山：執行部で骨子を提示するけれども、教職員の皆さんの「これは自分たちの目標である」という意識を醸成するためにも、提案されたものについては極力認めて、中期経営計画に参画させることを第一に考えておられるとい

うことですね。なお、中期経営計画の進捗管理について、監事の方が学部長、学科長などの全部門の役職者を対象にヒアリングを実施することとなっています。監事の方の労力は相当ではないでしょうか。

福元理事長：大変でしょうね。ですがヒアリング結果に基づき、監事からは歯に衣着せぬような厳しいコメントをいただいています。執行部全員が危機意識を共有するという意味から、非常に有難いですね。

福山：中期経営計画の振り返りについては、監事の方による役職者へのヒアリングによる実態把握、そして監事との意見交換を毎年なさっている。つまり監事の方からの厳しい意見を通したCheckがあった上での、貴学におけるActionに繋がるということとなり、貴学の中期経営計画のPDCAサイクルはしっかりと確立されているということですね。

● ガバナンスについて

福元理事長：大学を健全経営に導くために、「統治」に加えて、理事長や執行部が周囲の意見を聞かずに独断専行してしまうことを未然に防ぐための「監視」という仕組みも、ガバナンスの機能だと思っています。リーダーシップを持って経営に臨むということは、もちろん私学経営には必要であると思っています。ですがやはり手続きをきちんと経て、少し堅苦しくなりますが、みんなが参画する会議体で決めた上で遂行していくことが必要と考えています。みんなが賛成するというわけではありませんが、手続きを適正に行って進めることを重視しています。

福山：関係者と情報共有を行うことを重視されているということかと思いますが、理事会や

常任理事会および各設置校等とはどのように情報共有されているのでしょうか。

福元理事長：理事会、評議員会は年4回、常任理事会は毎月開催しています。常任理事会は、大学や短大の副学長、法人本部長も構成員です。その下部組織として、毎週開催している大学懇談会や短大懇談会があります。懇談会については、コミュニケーション不足によって生じる問題を解消するために、短時間でもいいので集まろうということで週1回、開催しています。また永原学園全体に関しては、幼稚園も保育園も専門学校も全ての学校の執行部の人たちと、四半期ごと、3ヵ月に1回の頻度で永原学園運営協議会を開催して、情報を共有しています。

福山：健全なガバナンス体制を構築するために、理事会、評議員会だけでなく各層での会議体を組成されているのですね。最終決定機関である理事会に諮る前に、事前に調整する機関として、大学においては週に1回開催される大学懇談会があります。懇談会ですので、率直な意見交換、情報共有の場だと思うのですが、その中で大事だなと思うようなことを将来構想に発展させていくということですか。

福元理事長：そうです。情報共有を進めることと合わせて、事務作業の効率化も進めたいと思っています。DXという前に、業務のスクラップアンドビルドを行う必要がありますので。

福山：確かにそうですね。いくらDXを推進しても、今までの取組み方法や考え方が変わらなければ、事務作業のスクラップアンドビルドができず、結局システムを従前の業務に合わせることになり、却って煩雑になるかもしれません。そのようなDXへの考え方も含め

て、福元理事長が、大学懇談会や短大懇談会に参加され、意見を述べられることは、教職員にとっては理事長の考えを直接うかがえる良い機会ですね。

福元理事長：私自身も自分の言葉で、何を大事にしているのかということや直接話しかけたという想いはありましたので、理事長は何を考えているのかということが伝わるようになったのではないかと気はしています。

福山：財務内容などについての報告もされるのですか。

福元理事長：財務状況については、全ての学校種が参加する学園運営協議会において、スライドを使って、大学、短大、専門学校、幼稚園、保育園およびそれぞれの学部学科の収支状況がどのようになっているのかを公表しています。さらに毎年度に1回、法人から全教職員向けに財務説明を行っています。経年推移を含めてかなり詳しく説明していますので、教職員は収支状況については理解しているものと思います。

福山：情報共有に努めつつ、大学経営に関する会議や決算報告で、福元理事長のお考えを教職員全員に直接伝える機会を設定していることは、教職員との一体感がさらに増すものと思われ、同時にガバナンス体制もさらに強固になるものと思います。

● 大学の将来構想について

福元理事長：弱い立場の人たち、患者さんであり、障害のある人であり、小さい子どもたち、そういう人たちに手を差し伸べる教育ができる学部学科を設置しようという創始者の考えを、本学は受け継いで今に至っています。ですから将来構想としては、とにかく今までの

本学の強みを活かしながら学生を集めること。そのためには他の大学にはない魅力的な教育をやっていかなければならないということが、一番重要ですね。また私は、そういう専門知識や技術も大事ではあるけれども、やはり人間性が大切ですので、心優しい専門職になってほしいということはずっと言い続けてきました。そのような人材を輩出できるような教育を行う、そこはぶれないようにこれからもやっていきたいと思っています。

次に重要なのは、本学を支えていく人材を育成することです。そのための種まきをしなければならぬと感じています。事務職員の方のスキルアップを図って生産性を上げることが、大学を良くする上でとても重要なことであると思っています。これまで、私自身が教学にばかり注力して、職員や事務組織の方にはあまり目を向けてこなかったことは反省点です。以前、学校法人分科会の委員をしていた時に、現地調査に行き本当にはっきり分かるのは、元気のいい大学、学生をたくさん集めて、大学経営がうまく行っている大学の事務職員の方って、良い意味ですごく雰囲気違いますよね。これは本当に一目瞭然だなと感じました。そういう事務職員のことについて、私はあまり力を注いでいなかったなと反省しています。最近では人事交流を含めていろんな研修に行かせたりしています。すごくやっているというほどではないですが、以前に比べればかなり力を入れて、事務職員の育成をやりたいと思っています。これからの本学が生き残っていく上で非常に重要なことだと思いますね。

福山：私学の場合は建学の精神が一番大事であり、貴学の学部学科構成は、実学に即した有

為な人材を育成するという貴学の建学の精神に則ったものとなっています。そのような建学の精神を強みとした教育を一層展開されること、さらに建学の精神に則った教育を支える人材を育成して、大学の成長を目指すことが、福元理事長の将来構想であることが分かりました。本日はお忙しい中、大変ありがとうございました。

● インタビューを終えて

福元理事長は、民間企業の研究職から予期せずして、母親が理事長である永原学園に転職されたという経緯から、周囲からの信頼を勝ち取るよう、さらに創設者である永原マツヨ初代理事長の想いである建学の精神の実現を、教職員の誰よりも強く願い、実行されてきたという、理事長としての矜持を感じました。それは併設する短期大学の改組転換をしつつ、1学部2学科であった西九州大学を5学部7学科にまで拡大されていることから明白です。このように短大を含めた大学改革を遂行するには、福元理事長の強力なリーダーシップが十二分に機能されていたことも想像に難くありません。

一方で、福元理事長のお話から、西九州大学における学部学科の改組展開を通して、私立大学経営における理事長のリーダーシップの重要性は認識されつつも、教職員との共通認識に基づく協働も大事にするという、リーダーシップのあり方についての変化も伺い知ることができます。とりわけ印象的なのが、事務職員の育成を重視されていることです。西九州大学における一連の大学改革の振り返りや他大学の視察などから、福元理事長ご自身が、大学経営を支えるためには教職協働を実現できる事務職員の育成が必要と実感されたのではないかと思われま

す。

このように、理事長自らの考えを発信して情報共有と教職協働に努めるリーダーシップと職員育成の重要性を、実体験を通して認識されて

いる福元理事長の下で、西九州大学をはじめとする永原学園は教職協働が遺憾なく発揮されて、ますます発展していくものと感じました。 ■■

学校法人永原学園について

学校法人永原学園は、1946年に創設者である永原マツヨが佐賀栄養専門学校を創立したことに始まりました。「高度の知識を授け、人間性の高揚を図り、専門知識と応用技術をもって社会に貢献し、世界文化の向上と人類福祉に寄与する人物を養成する。」という建学の精神の下で、創立当時から一貫して、社会の弱

い立場にいる方々に手を差しのべる教育を展開し、その流れを受け継ぐ形で、健康と福祉をテーマに、佐賀県内唯一の4年制私立大学として、1968年に西九州大学が開設され、5学部1学環という総合大学に発展しています。2024年5月現在、西九州大学、短期大学部、幼稚園、保育園および専門学校を擁し、西九州大学学生数1,909人を含む在籍者数2,653人となっています。



西九州大学佐賀キャンパス

【設置校】

○ 西九州大学

- ・ 健康栄養学部 健康栄養学科
- ・ 健康福祉学部 社会福祉学科、スポーツ健康福祉学科
- ・ リハビリテーション学部 リハビリテーション学科
- ・ 子ども学部 子ども学科、心理カウンセリング学科
- ・ 看護学部 看護学科
- ・ デジタル社会共創学環
- ・ 大学院生活支援科学研究科

○ 西九州大学短期大学部

- ・ 地域生活支援学科 食健康コース、介護福祉コース、多文化コース
- ・ 幼児保育学科

○ 西九州大学附属三光幼稚園

○ 西九州大学附属三光保育園

○ 西九州大学佐賀調理製菓専門学校

URL : <https://www.nisikyu-u.ac.jp/nagahara/>