

[特別寄稿]

学長・会頭としての10年を振り返って～
“成功の復讐”に遭わない為に

山本 正治

キーワード：学長マニフェスト，三つの約束，自己点検・評価，到達目標，成功の復讐

Reflections on academic performance of the President of Niigata University of Health and Welfare: Countermeasures against adverse effects on the enrollment of students

Masaharu Yamamoto

Abstract

The purpose of this paper is to self-reflect and evaluate my management policies and target figures over the past ten years when I was the President of Niigata University of Health and Welfare and the President of Niigata Society of Health and Welfare. My self-inspection/assessment revealed that most of the targets were attained satisfactorily in the field of education and research. However, in the field of academic society only half of the targets were attained from a subjective point of view. In my self-assessment procedures, I used Gompertz curve analysis to foresee the total number of students to gradually increase year by year up to 2030. Then based on my analytical findings, this trend may discontinue and create a kind of “adverse effect” on the enrollment of students, if innovative measures are not devised in a timely way.

Keywords：Self-inspection/assessment, attainment, adverse effect

要旨

新潟医療福祉大学学長及び新潟医療福祉学会会頭に就任時の2010年、「基本に戻った組織づくりと10年後の到達目標」を公表した。10年目を迎えた現在、その自己点検・評価を行った。

2010年時点で定めた到達目標は以下の通りである。①学長として：学長就任時に「学長マニフェスト」を發表し「三つの約束」をした。「一人一人がQOLを実感できる大学づくり」、「基本に戻った教学組織づくり」、「面倒

見の良い大学を目指した教学組織づくり」である。この約束を果たす為に、個別に目標を定めた。②会頭として：学会は大学とは独立した組織であるが、大学とは一心同体、運命共同体であると位置づけた。そして和文誌及び英文誌とも質の向上を今後の課題とした。

点検・評価結果をまとめると、学長として担当した教学マネジメント分野では、掲げた到達目標はほぼ達成できた。しかし会頭として担当した学会活動では、到達できた目標は約半数に止まった。

新潟医療福祉大学学長

[責任著者および連絡先] 山本 正治
新潟医療福祉大学
〒950-3198 新潟市北区鳥見町1398番地
E-Mail：yamamoto@nuhw.ac.jp

今回の点検・評価は過去10年間（2010～2019）の総括であったが、その意義は今後10年間の展望を示すことにあると考える。1点のみ情報提供をする。本学開設の2001年から2019年までの年次別在籍学生数の推移をもとに、その推移をゴンペルツ曲線に近似させ、2030年における学生数を推定した。分析の結果、今までの成功体験に固執すると“成功の復讐”に遭う危険があると考察する。危険を防止するため我々自身の意識改革を強く求めたい。

I 緒言

新潟医療福祉大学学長・新潟医療福祉学会会頭として10年、いま私は節目の時を迎えました。就任時の2010年、「基本に戻った組織づくりと10年後の到達目標」と題して、新潟医療福祉学会誌の巻頭言¹⁾を執筆しました。この題名から私が次にすべきことは、その自己点検・評価（以下点検・評価と略）であります。（注：当初の「作り」はその後ひらがな表記）

今回の点検・評価では、真摯な気持ちで過去を振り返り、そこから新しい知識や見解を得て、それを将来につなげていきたいと思えます。まさに温故知新です。この作業を行うに当たって、目標に到達する為に、私が「大事にしている言葉」も併せて披露します。また次の10年（2021～2030）へ思いを馳せるとき、“成功の復讐”の存在にも触れます。

II 2010年時点で私は何を主張したか？

1 学長として

学長就任時に「学長マニフェスト」を発表し「三つの約束」をしました²⁾。改めてここに紹介しますと、「一人一人がQOLを実感できる大学づくり」、「基本に戻った教学組織づくり」、「面倒見の良い大学を目指した教学組織づくり」です。この約束を果たす為の努力目標を定めました。

- 1) 一人一人がQOLを実感できる大学づくり：ゴールに向けての夢や希望を日常の活動の中に実現していただきたい。そして日常活動の中にご自身のQOLを感じていただきたい。
- 2) 基本に戻った教学組織づくり：本学はこれから中規模大学としての組織づくりが必要となります。…教育・研究機能でも連携教育と同じ水準に引き上げることが重要になります。
- 3) 面倒見の良い大学を目指した教学組織づくり：これからは“足元を固める”必要があります。学生数が増加するに伴い、低学力や心身に問題をかかえる学生に対する学習支援組織の強化や、卒業生の生涯教育研修等が益々必要です。全ての学生及び卒業生が必

要なサービスを必要とときに必要なだけ受けられる組織づくりをしたい。

2 会頭として

- 1) 学会の位置づけ：学会は大学とは独立した組織である。しかし大学とは一心同体、運命共同体であると理解することが重要です。活動においても大学が中核となり、その上で新潟リハビリテーション病院や他の大学との連携と理解すべきです。…最重要課題は、本学教員や卒業生が“入らないと損をする学会”にしたい。
- 2) 学会発表：学会発表の登竜門として位置づけたい。…将来の発展を考えた最重要課題は、“聞かない・見ない・触らないと損をする情報及び技術の提供”の場でありたい。
- 3) 和文誌：質の向上が今後の課題となります。…私の本音としては、県内他大学の学位論文掲載の受け皿となるような権威ある雑誌にしたい。将来を考えた最重要課題は、和文誌をまずは“教員・大学院生の論文発表の登竜門”とすること。
- 4) 英文誌：英文で世界に研究論文を発表するための登竜門として活用していただきたい。将来の発展を考えた最重要課題は、“外国（特にアジア、環太平洋諸国）からの論文投稿とエディターの受け入れ”です。…学科制をとる本学では、若い時代に英文論文を書くための克己心を養わないと、その後の人生において論文執筆は著しく困難になります。
- 5) 学会の過去・現在・未来：学会活動を“基本に戻って見直しする”時代です。…成功例として、東北ジャーナル刊行会があります。先発校の失敗例や成功例を参考にし、かつ基本に戻って学会活動を見直す時期にきています。…10年後の到達目標として英文誌のMEDLINE化を上げます。

III 2020年時点における点検・評価

結論を先に述べます。学長として担当した教学マネジメント分野では、掲げた到達目標を達成できたと思えます。しかし会頭として担当した学会活動では、到達できた目標は約半数に止まったと言わざるを得ません。

また2010年時点で、学長マニフェストで「三つの約束」を自分に課し、大学教職員に理解いただくことは、“自分に厳しいだけでなく相手にも厳しさ”を求めるものでした。10年後の到達目標を設定するときの私の気持ちは悲愴でした。私を勇気づけてくれたのは次の言葉です（「大事にしている言葉」その1）。「わたしは、だれに対しても自由な者ですが、すべての人の奴隷になりました。できるだけ多くの人を得るためです。」（コリント1）

1 教学マネジメント分野

1) 一人一人がQOLを実感できる大学づくり：2010～2013年の第一期中期目標・計画では、①FD・SD活動によるやる気創出、②委員会組織見直しと負担軽減、③学生スタディールーム、職員の休憩室設置を具体的行動目標に掲げました。ここで特筆すべきは、今まで70あった委員会を35に半減したことです。また委員会活動を2期4年のローテーション方式から各自が何年でも適材適所を活かせる方式に転換したことです。最長10年とし、委員会活動のプロフェッショナル化を行いました。2014年からの第二期中期目標では「三つの約束」のテーマ自体を「一人一人がQOLを実感できる大学づくり」から「Quality of Working Life (QWL) を実感できる大学づくり」に変え、大学職場における“働きがい”を強調しました。

2) 基本に戻った教学組織づくり：2010～2013年の第一期中期目標・計画では、①同窓会・学会活動の振興、②地域連携・国際交流の促進、③外部資金の獲得を掲げました。上記期間に限定せず、2001年の開学から2019年の現在に至るまでの外部資金（特に科学研究費）の採択額の急増は顕著です。図1に新潟医療福祉大学における科学研究費採択額（新規+継続）の推移（2001～2019年）を示します。

節目となる年次の採択額（新規+継続）のみを紹介しますと、2001年の大学開設時では採択なし、2010年の学長就任時48,641千円、2019年現在で184,990千円です。2019年度実績は私立大学576校中

57位です³⁾。とりわけ注目に値するのは、「スポーツ科学、体育、健康科学及びその関連分野」で全1311研究機関中5位（92,100千円）、「若手比率」（39歳以下の研究者割合）で2位（51.1%）だったことです。

その他の教学組織の基本的改編については2013年度までにほぼ完了したと言っても過言ではありません。そこで2014年度以降の第二期中期目標・計画では「三つの約束」のテーマ自体を「グローバル化に対応できる教学組織づくり」に変えました。

3) 面倒見の良い大学を目指した教学組織づくり：2010～2013年の第一期中期目標・計画では、①教員資格審査基準の見直し、②学生相談システムの導入、③外部認証評価に向けた準備を掲げました。それぞれの項目で特筆すべきことは、教員採用に際して「ミニレクチャー」を導入したことや学生評価に基づくベストティーチャー表彰制度の効果的運用、学習支援センターを設置したこと、認証評価では「適合」認証は勿論のことですが、今後申請予定大学関係者への研修会に講師として選ばれたことです。ベストティーチャー表彰制度では学長による副賞を添えたこともモチベーション向上に役立ったと確信しています（後出）。

さらに特筆すべきことは年次別在籍学生数の顕著な増加です。図2に新潟医療福祉大学における在籍学生数（学部+大学院）の推移（2001～2019年）を示します。

節目となる年次の在籍学生数のみを紹介します

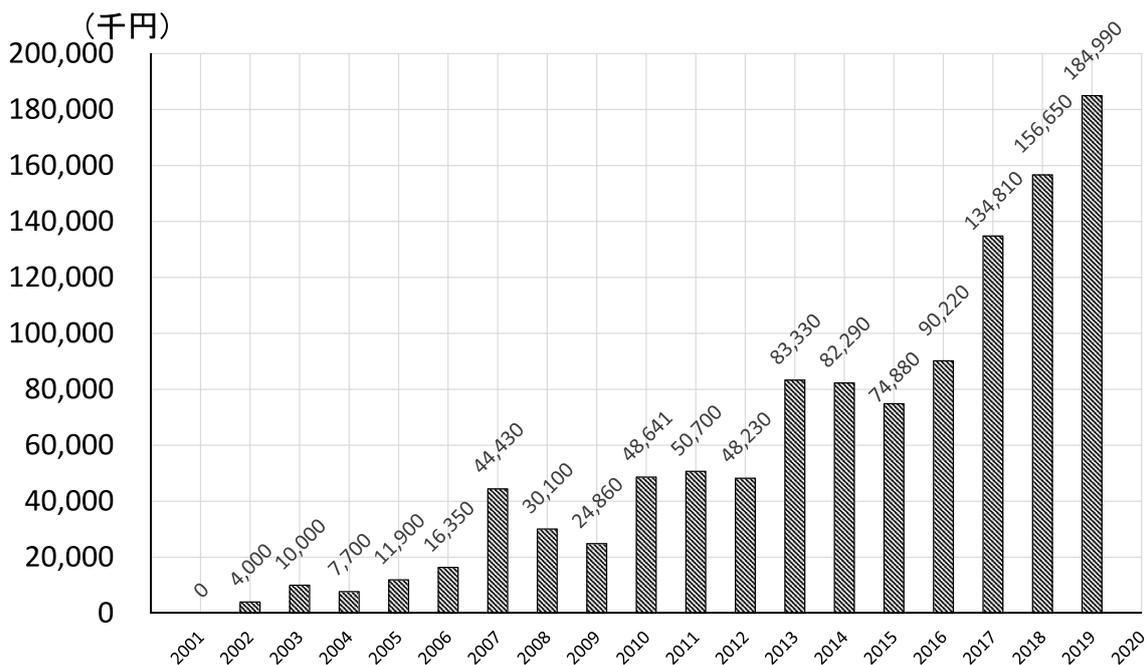


図1 新潟医療福祉大学における科学研究費採択額（新規+継続）の推移（2001～2019）

と、2001年321人、2010年2,749人、2019年4,413人です。2010年以降の増加ですが、5学科を新設したことや既存学科の定員増が寄与しています。

なおこの年次推移を基に、2030年における在籍学生数の推定を行いました。分析結果については後述します。

2 学会活動

2010年時点では「基本に戻った教学組織づくり」の視点から、5項目の問題と課題を提示しました（前出）。ここでは全てをまとめて点検・評価を行います。

私が会頭に就任した2010年ですが、和文誌・英文誌とも学術雑誌というより大学紀要に近いものでした。論文の全体的統一性が取れていなかったこと（特に論文の基本構造、引用文献記載方式、図表の表記方式等々）、誤字・脱字が多かったことです。但し発刊年月日は年度内に完結していましたが、これには後日問題があることが判明しました。それは学術雑誌の編集が2期4年で完結するローテーション方式であったため、編集のプロフェッショナルが育たず、出版を年度内に完結することが命題だったからです。委員会活動を適材適所で担当していただいたこと、年度内で出版するのではなく遅れても学術雑誌の体裁を整えることに力点を置くことに方針転換を図り、現在では和文誌、英文誌とも学術雑誌としての必要条件を整えました。大学教員としての活動の傍ら、編集者（エディター）としての知識と技術を高めていただき、現在に至っています。また投稿者として、査

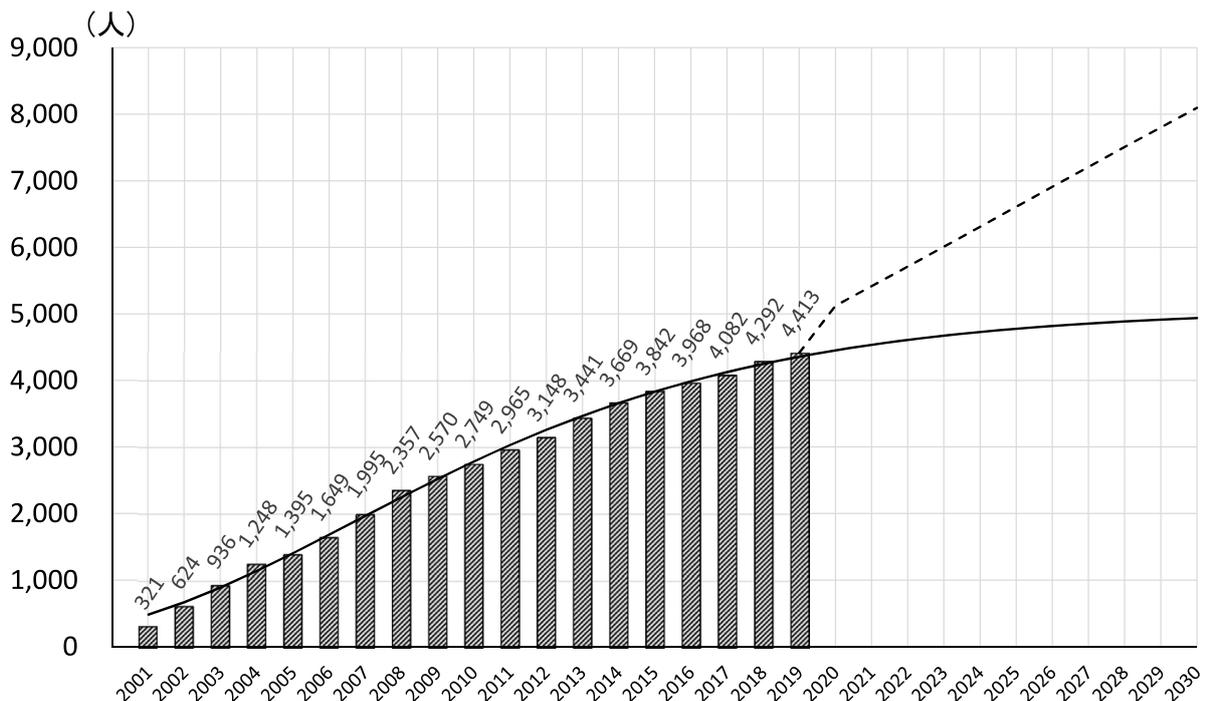
読者として守るべき最低限のエチケットも学術委員会における研修会を行いマナー向上（？）に努めていただきました。学会発表においても然りでした。抄録の基本構造が整っていませんでした。特に結論／結語（Conclusion）に言及した抄録が少なかったため、結論／結語を考察部分から独立させました。

論文や学会発表の質を高めるため、さらに若手研究者として研究モチベーションを涵養するため、ベスト論文賞の授与と会頭から副賞の贈呈を行い、現在に至っています。先述したベストティーチャー表彰／ベスト論文賞の副賞として学長／会頭が贈った副賞総額（奨学寄附金）は約550万円に達しました。

一方、目標に到達できなかった項目も多々あります。特に英文誌においてはMEDLINE化やPubMed化は実現できませんでした。また英文誌の質的向上のためには、東北ジャーナル刊行会の成功例に学ぶ必要がありましたが、今までその機会がありませんでした。初めての試みとして今回初めて東北ジャーナル刊行会の関係者を招いてミニワークショップを開催することになりました（2020年3月5日）。テーマは「保健・医療・福祉・スポーツ等多部門専門学会誌の国際化への現状と課題～新潟医療福祉学会誌のPubMedへの道」です。

IV 点検・評価結果から近未来を推測する

本学は2001年に開設されました。私が学長・会頭として担当した部分は2010～2019年です。2001～2009年を第



注1) 2030年までの推移をゴンペルツ曲線で示す (■ 在籍学生数 — イノベーション無し - - - イノベーション有り)

図2 新潟医療福祉大学における在籍学生数（学部+大学院）の推移（2001～2019）

一期将来計画期間、2010～2020年を第二期、これからの2021～2030年を第三期と考えることもできます。本稿は第二期（厳密には2019年までの10年間）を対象に点検・評価を行っていますが、その結果から近未来の推測を試みました。別の表現をすれば、第三期策定に当たって参考情報を提供したいと思います。この考え方にに基づき、今まで多岐にわたる参考情報を提供してきました^{4),5)}。

本稿では在籍学生数（学部+大学院）の年次推移に限定して話題提供をします。図2に示す年次推移（2001～2019）を基に、2030年における学生数をゴンベルツ曲線を用いて推定しました。

在籍学生数の推移を各種の曲線に最小二乗法を用いて当てはめを行ったところ、ゴンベルツ曲線が最もうまく当てはまりました。ゴンベルツ曲線は生物の個体数や製品の販売数などの成長過程を近似する成長曲線の一種で、Gompertzによって1825年に提案され1926年にWrightによって生物の増殖に適用されたものです。最初はゆっくりと、その後急激に成長し、変曲点を超えると徐々に頭打ち傾向が現れ、或る値に漸近するという変化をします。

過去の学生数の推移から求めたゴンベルツ曲線は5,082人に漸近する形で得られました。これは図2に実線で示した曲線です。この曲線に基づいて将来を予測すると、従来の方法論に従って学生数が増加した場合、2033年に5,000人に達すると予想されます。一方、イノベーションによって2030年に8,000人に達すると仮定し、過去の学生数の推移に最もフィットするゴンベルツ曲線を求めた結果を破線で表しました。この線は未来のことですので、2020年からになっています。この曲線に示される未来を現実化するためには、2022年頃までに大きなイノベーションを起こし、その“風”を2027年頃まで継続する必要がありますと考えます。なぜなら破線のゴンベルツ曲線は変曲点、すなわち成長の中間点が2025年にあるからです。イノベーション無くして過去の成功体験（順調な在籍学生数の増加）に捉われすぎると、“成功の復讐”（再出）に遭う恐れがあります。

V 更なる点検・評価～学長マニフェスト「三つの約束」で何が最も重要だったか？

上記の点検・評価は、学長マニフェスト「三つの約束」を既定事実とし、そこから派生する各論的課題に対して到達目標を設定し、そのアウトカムを対象に行ってきた。本章では、学長マニフェスト「三つの約束」自体の点検・評価を行います。本題に入る前に「三つの約束」の最新版（2018～2020年）²⁾を紹介します。

1) Quality of Working Life (QWL) を実感できる大学づくり：①ムリ・ムダ・ムラの解消（講義・実習、

論文指導、委員会活動等）、②研究日の活用を支援（研究、診療、ボランティア活動等）、③ワーク・ライフ・バランス（多様性尊重、Unity in diversity）

2) グローバル化に対応できる大学づくり：①グローバル化の前段階として、国際化の推進（教員の海外研修等）、②超ブランド化推進、③THEランキング（世界版）への挑戦（姉妹校締結条件）

3) 面倒見の良い大学を目指した教学組織づくり：①資格試験・就職対策の推進（就職率は教育成果の総合指標）、②休学、退学の防止対策の推進（早期発見、早期対策）、③2018年問題を意識した「面倒見の良い大学」への原点回帰

学長マニフェスト「三つの約束」は自分を律するため作ったものなので、公文書にこの名称が表れることはありませんでした。しかし私自身はこの用語を使い続けたことです。特に私が最も評価したいのは「三つの約束」に沿って学長メルマガ「学長室から」を発信し続けたことです。2010年4月に始まり2019年12月、60号をもって完結しました⁶⁾。

これから本題に入ります。政治的公正（ポリティカル・コレクトネス）な表現をすれば、三つが等しく重要なのですが、私は「QWLを実感できる大学づくり」が最も重要と考えています。学生には「優れたQOLサポーター」になるよう教育していますが、大学教職員自身がQOL（特にQWL）を実感していなければ、学生に対してQOLを説くのは無理だと信じているからです。大学教職員としての働きがい、生きがい、究極には幸福感を持って学生教育に当たって欲しいこと、そのために学長は教育研究環境の改善に努力する“約束（行動目標）”だったと思います。そう考える背景には次の言葉があります（「大事にしている言葉」その2）。「わたしは知った 人間にとって最も幸福なのは 喜び楽しんで一生を送ることだ、と」です。（コヘレトの言葉）

「三つの約束」の中でQWLを最初に位置づけ、自分自身もこれを守りました。私にとっては“身の丈に合った”自己実現⁷⁾の1つです。

VI 結語

到達目標のうち教学マネジメント分野では、掲げた項目の殆どを達成できたと結論します。しかし学会活動分野では、未達成項目が多く、今後の課題として残りました。

今回の点検・評価作業を通して、次世代を担う方々に伝えたい言葉があります。過去の成功体験に捉われ過ぎると、激変するグローバル化社会に適応し、生存できなくなることで⁴⁾⁻⁶⁾。具体的には、外部環境の変化を予測し、内部環境（学内組織）を事前に変えていかねばな

りません。そのためには我々自身の意識改革（特に innovative thinking）あるのみです。「大事にしている言葉」その3は、「We must change to remain the same.（今のまま留まるために我々自身が変わらねばならない。）」です。（映画「山猫」）

謝辞

ゴンペルツ曲線による解析及びご助言をいただきました診療情報管理学科の近藤正紀助教に深甚なる感謝の意を表します。

利益相反

本報告には開示すべき利益相反は無い。

文献

1) 山本正治：基本に戻った組織作りと10年後の到達目

標, 新潟医療福祉学会誌, 10 (2) : 1-3, 2010.

2) 山本正治：学長マニフェスト, マイウエイ学長の記録, 新潟日報事業社, 64-68, 新潟, 2018.

3) 科学研究費補助金 研究者が所属する研究機関別採択件数・配分額一覧, 教育学術新聞, (2781) : 4, 2019.

4) 山本正治：私の改革論, Between, (287) : 34-35, 2019.

5) Yamamoto M: Future development of Niigata University of Health and Welfare (2021-2030) : Considering internal troubles and external pressures, Niigata J Health and Welfare, 19 (1) : 45-56, 2019.

6) 新潟医療福祉大学, 学長メッセージ, <http://nuhw.blog-niigata.net/nuhw/>, 2019年12月16日.

7) 山本正治：新潟市民となって58年、自己実現に向けて努力中, 新潟市医師会報, (585) : 1, 2019.