

コロナ禍における大学の組織運営

明治大学学長 大六野 耕作¹

本稿は、新型コロナウイルス感染症のパンデミックに直面した大規模大学が、未曾有の感染症パンデミックにどのように対応したのかを振り返ることを通じて、将来の感染症に対する危機管理体制構築に貢献しうる視点を探ろうとしたものである。その中で浮かんできたのは、①冷静で的確な現状把握、②ぶれない対処方針、③合理的で一貫した対策の実施体制と適時の決断力、④柔軟なルール運用、⑤ステークホルダーへの説明責任と信頼醸成といった要素ではないかと思われる。少なくとも、これらの要素がこれまでの本学における新型コロナウイルス感染症対策を支えてきた柱であったことは間違いない。

1 はじめに

わが国で、新型コロナウイルス感染者が初めて報告されたのが2020年1月28日。同2月1日には、ダイヤモンド・プリンセス号での感染事例が報告され、4月15日までは、712例の確定症例、少なくとも14例の死亡(致死率2.0%)が確認されるに至った²。4月7日には政府が、東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡の7都府県に緊急事態宣言を発出。4月16日には対象都道府県が全国に拡大された。

この最初の緊急事態宣言から数えても、既に2年3ヶ月以上が経過し、この間、様々な対策(行動制限要請、緊急事態宣言、まん延防止措置、ワクチン接種、水際対策等)を実施してきたにもかかわらず、6波にわたる流行を繰り返し、本稿の執筆時点(2022

年7月24日)ではオミクロン株の亜種(BA.5)の登場により第7波が到来するなど、未だに新型コロナウイルス感染症の終息は見通せていない³。

こうした大規模なウイルス感染症のパンデミックは、約100年前のスペイン風邪以来の出来事である。わが国の場合には、2000年代初期に登場した高病原性インフルエンザ、コロナウイルスによって引き起こされるSARS(重症急性呼吸器症候群)等がほとんど流行を見なかったことから、重篤な病気を伴うウイルス感染症への制度上の備えが必ずしも十分ではなく、国・地方自治体のみならず、民間企業、国公私立の大学・初等・中等教育機関も手探りで新たな感染症に対応をせざるを得なかった。

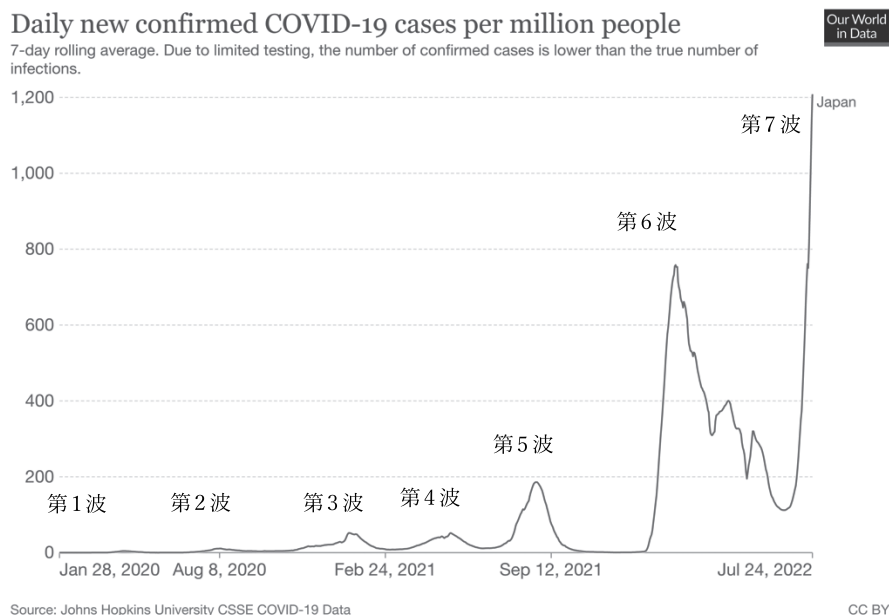
本稿では、こうした状況の中で、大規模私立大学

1 明治大学政治経済学部教授、2020年4月より明治大学学長。

2 国立感染症研究所「ダイヤモンド・プリンセス号新型コロナウイルス感染症事例における事例発生初期の疫学(IASR vol.41 p106-108 2020年7月号) <https://www.niid.go.jp/niid/ja/typhi-m/iasr-reference/2523-related-articles/related-articles-485/9755-485r02.html> (最終閲覧日 2022年7月17日)。ダイヤモンド・プリンセス号における感染者致死率(2.0%)が、政府が想定していた新型インフルエンザの致死率0.53%よりはるかに高かったことで、新型コロナウイルスに対する国民の不安が高まった。厚生労働省「新型インフルエンザ発生時の被害想定について」<https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000002oeqs.html> (最終閲覧日 2022年7月17日)。

3 朝日新聞「国内感染1千万人、定着しつつあるコロナ 山本太郎教授が語る収束は」https://digital.asahi.com/articles/ASQ7H4SZ0Q7FUTFL01V.html?iref=pc_rellink_01 (最終閲覧日 2022年7月20日)

図1 新型コロナウイルス感染症「第7波」までの流れ

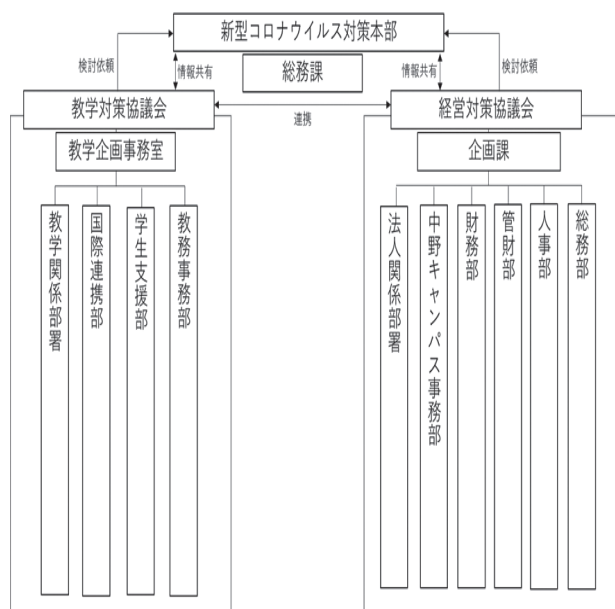


の一つである明治大学（学生数約 33,000 人、教職員数約 4,700 人 [有期契約を含む]）が、未知の感染症にどのように対応してきたかを振り返ることを通じて、将来の感染症に対する危機管理体制構築に向けた議論に多少なりとも貢献できれば望外の幸せである。

2 未知のウイルスに対する大学の初期対応

明治大学（以下、本学という）では、2020 年 1 月 28 日、日本で初めての感染者が報告されて以降、国内外の大学の新型コロナウイルス感染症対応をモニターするとともに⁴、感染者数が 2 名とまだ少数にとどまっていた 2 月 10 日の段階で、大学・大学院等における教育・研究活動等に対応する「教学対策協議会」と、大学の施設・運営管理等に責任をもつ「経営対策協議会」からなる「新型コロナウイルス対策本部」（委員長理事長・副委員長学長）を立ち上げ、この組織の中にそれぞれの部局の責任者を

図2 新型コロナウイルス対策本部の設置について（2021 年 2 月 10 日理事会）



（出所）明治大学からの文部科学省、明治大学連合父母会への説明資料等から

4 国内各大学の新型コロナウイルス感染症対策については、各部局が事務局同士のネットワークを通じて情報収集し、経営企画・教学企画（学長室）がこれを集約。同時に、日本私立大学連盟を通じて国の対策等をフォロー。海外の大学の状況については国際連携機構事務局が情報を収集した。また、当職は ZOOM を通じて海外の連携大学学長等と意見交換をする中で、日本の大学で次に起こりうる事態を想定していた。

表1 新型コロナウイルス感染症に係る主な動き

日 時	社会、国・地方自治体等の動き	大学における動き
2020年1月28日	・最初の感染者発生	
1月30日	・WHOによるパンデミック宣言	
2月01日	・ダイヤモンド・プリンセス号で集団感染	
2月10日		・教学・法人、部局の壁を取り払い、大学の基本的な機能（教育・研究の継続）を最優先に、教学の決定に従って大学としての最終決定を行う「新型コロナウイルス対策本部設置」。
3月12日		・2020年度入学式中止を決定（後に、2021年度入学式に2020年度入学者を招待）。
3月13日	・新型インフルエンザ等対策特別措置法改正で新型コロナウイルス感染症でも緊急事態宣言発出が可能に	
4月7日	・7府県に緊急事態宣言	・在学生への学生証交付を郵送に切り替え。新入生・在校生ガイダンス、就職ガイダンス等をオンラインへ変更
11日	・緊急事態宣言を全国に拡大	・春学期の対面授業開始を5月7日まで延期。
12日	・第1波のピーク 全国で720名	・対面授業開始を6月17日まで延期し、その間はオンライン授業実施。
16日		・オンライン授業実施マニュアル（教員用／学生用）のウェブ掲載。オンラインによる相談開始。全ての教職員にZOOMの有償アカウントを付与。インターネットの接続容量の拡張等。図書館の遠隔利用VPNを増強。
20日		・オンライン授業受講環境の準備が困難な学生向けにノートパソコンとWIFIルーター（通信料込み）の貸与。
22日	特別定額給付金 閣議決定	・他大学に先駆けて、提携校とのオンライン留学（在籍したまま提携校が提供する正規科目を履修）に単位認定。
5月7日		・経済的困窮学生（5000人）を対象に一人10万円給付。他大学に先駆けて、感染症の流行や災害発生等の不測の事態による被害に備えた「明治大学学生・教育活動緊急支援資金」（10億円規模）を設定。校友・助画者からの寄付が集まる。
26日		
5月中	・政府は人の接触機会を「最低7割、極力8割」削減を要請。 都道府県知事から飲食店やスポーツジム、ライブハウスなど幅広い業種に休業要請が出される。	・5月1日からオンラインでの1対1の就職個別相談開始（11月までに約7,500件）、グループ相談、オンラインイベントを開始。就職率はコロナ前とほぼ同じ。

組み込むことによって、部局を超えた連携で新型コロナウイルス感染症から生じる様々な課題に迅速に対応する体制を構築した（図2参照）。

緊急時にこうした対策本部が設置されることは珍しくないが、往々にしてこうした組織は各部局の利害表明の場となり、合理的で一貫した対策を打ち出せない場合も少なくない。本学の対策本部がコロナ対策の司令塔として機能し、一貫した対策を遅滞なく実施できた背景には、ある理由があった。それは、どんな状況にあっても、「学生・教職員の健康と安全を守りながら学生の修学機会と教員の研究機会を守り続ける」という強い覚悟が共有されていたこと

である。

このことから、教育・研究の現場で生じる課題についてはその解決の方向性を「教学対策協議会」で固め、これを実現する条件を「経営対策協議会」が整備する（人、物、金を整える）という形をとることができた。この背景には、教学の責任者である学長の現場第一主義を、大学管理運営の責任者である理事長が常に支持するという組織運営上の強固な一体感があったからである。まさにこの一体感が、「新型コロナウイルス対策本部」を名ばかりの組織にしなかった最大の理由だといえる。これによって、「教学対策協議会」は、教育・研究の現場で必要となる

各種のコロナ対策を切れ目なくスムーズに実行することができたのである。

紙幅の都合上、「教学対策協議会」を中心に展開された新型コロナウイルス感染症対策の全体像を全期間に渡って紹介する余裕はない。ここでは、新型コロナウイルス感染症パンデミックの初期段階における対応に絞って議論を進めたい。というのも、こうした未曾有の危機状況においては、初期段階で「どのような形で対応したか」、いわば「取組みのあり方」が、その後の対応の在り方や対応策の効果に大きな影響を与えると考えられるからである。

表1は、最初の感染者報告から第1波が収束を迎える5月末ごろまでのウイルス感染症をめぐる社会、国・地方自治体の主な動向と、これに対応した本学の主な動きを並べてみたものである。一瞥して明らかなように、パンデミックの初期においては「新型コロナウイルス」の感染力や、病原性についても十分な科学的な知見が得られておらず、実効再生産数・重症化率・致死率・病床専有率といった日々変化する変数の動きに大きく影響を受け、時間に追われるように対策を進めて行ったというのが実態に近い⁵。

平時であれば数週間から数ヶ月をかけて行う重要な決定（入学式の中止、1学期に2度の学年暦変更、全授業科目のオンラインへの移行、5億円規模の学生支援策等）⁶が、数日、長くとも2～3週間で矢継ぎ早に実行に移されている。しかも、政府・各自治体による行動制限要請等によって、大学で勤務できる人員が通常の3割程度に抑えられている状況で、である。

本学では、感染症発生の初期段階で「どのような条件にあっても、学生・教職員の健康と安全を確保しながら、大学における教育・研究活動を継続する」

という基本方針が全学で共有されていたことが幸いした。この意識共有があったことで、教学側（「教学対策協議会」）は、①刻々と変化する感染状況や、②これに対応して国・地方自治体が打ち出す方針の中で、③「どのような形ならば教育・研究活動を継続できるか」という方法（対面、オンライン、ハイブリッド等）の選択と、④それぞれの選択肢を可能にするための条件整備に集中することができたからである。

しかし、政府による行動制限要請が継続する中で、従来まで普通に行われていた業務ができないことへのフラストレーションは職員の中でも徐々に高まっていった。また、未知のウイルスに対する恐怖感を払拭できないまま、大学運営に不可欠の基本業務（学生証の新規発行・更新、授業ガイダンス、施設管理・修繕、ネットワーク管理、人事管理等々）をこなしながら、慎重かつ大胆な決断と迅速な行動が求められる感染症拡大防止策を追加業務として行わなければならない職員の身体的・精神的ストレスも増大していた。教員も極めて短期間のうちに、長い間慣れ親しんできた対面授業（実験・実習を含む）を、短期間のうちに全てオンラインに切り替えるという離れ技を強いられた。

こうした場合、現場がどのような問題やストレスを抱えているのかをリアルタイムで吸い上げ、解決策をタイムリーに打ちだすとともに、「大学ができること、できないこと」を明確に伝え、現場と大学執行部が問題を共有し一体となって問題解決に取り組む体制を確立することが不可欠となる。また、大学の重要なステークホルダーである学生の保護者にもその内容を遅滞なく伝え、大学運営の現状に理解を得ることも欠かせなかった⁷。

5 日本経済新聞 「対策ゼロなら40万人死亡」 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO58067590V10C20A4CE0000/>（最終閲覧2020年4月15日）。厚労省クラスター対策班の西浦北海道大学教授（当時）が、「人と人との接触を減らすなどの対策を全く取らない場合、国内では重篤患者が約85万人に上り、半数が亡くなる恐れがあるとの試算」を発表していた。

6 この期間に数多くの対策を立て続けに実施しなければならなかったかについては、2020年5月15日の「学長メッセージ」に詳しい（<https://www.meiji.ac.jp/koho/natural-disaster/6t5h7p00003427as.html>）。

7 本学には設立48年の歴史を持つ連合父母会（全国57地区4海外支部）があり、毎年、5月から7月にかけて本学の教職員（8～20名）が全国各地の父母会で大学の現況説明、学業・就職・留学相談などを行い、保護者と大学との相互理解・協力体制を築いてきた。コロナ禍においても2020年5月からZOOMを使ったオンライン保護者懇談会、地区別協議会、就職懇談会等を数次にわたって開催し、学長・副学長・各学部長等がコロナ禍における大学・学部運営について直接説明する機会を設けた。

3 危機状況における大学運営の条件

今回の新型コロナウイルス感染症のように、未だにその正体が完全には解明されていない状況では、立場の違い、個人の感受性等の違いによって、ウイルス感染症に対する認識や対応には大きな温度差が生じることは、アルベール・カミュ（Albert Camus）の作品『ペスト』を引き合いに出すまでもない。大学の現場においても、誰もが、想像だにできなかったパンデミックの発生に直面して様々な反応が生じていた。学生の間では、これまでの「日常」であった大学キャンパスでの対面による授業や実験・実習が突然中断され、そのほとんど全てがオンラインに置き換えられた。また、大学の各種施設（図書館・博物館・付属施設・研究室、体育館、グラウンド）の利用も、感染防止を理由にその利用が停止若しくは制限され、キャンパスやその附属施設を拠点としたサークル活動や体育会活動も大幅に制限されるに至った⁸。この事から生じるフラストレーションは大学運営のあり方に対する不満にもつながった。

教員の教育・研究活動も例外ではなかった。教員（専任・非常勤を問わず）は、これまでの対面を基本とした授業を、いわば一夜にしてオンライン授業（ZOOM によるリアルタイム配信型、オンデマンド型の録画による授業等）⁹に切り替える必要に迫られた。オンデマンド型配信の授業コンテンツ作成・録画には膨大な時間を要したし、ZOOM によるリアルタイム配信では、学生の理解度の把握に悩まされた。非常勤の教員にも、大学ごとに様々な授業方針がある中で、本学独自の方針に合わせていただくほかはなかった。

職員については、行動制限要請が行われて以降、通常の5割減（教員を含めると7割減）の人員体制で通常の事務をこなすだけでなく、コロナ禍によって生じた追加の事務需要にも対応する必要が生じた。例えば、表1の大学の動きに記載した「ノートパソコンとWIFIルーター（通信料込み）の貸与」

では、教学企画部が通常の半数の職員で、パソコンとルーター1,000台の調達から、希望学生の募集・決定、貸出し業務までを担当した。また、経済的困窮学生（5,000人）を対象とした本学独自の緊急支援金給付（1人10万円）では、この作業が日本学生支援機構の奨学金手続と重なったことから、本来の担当部署である学生支援部では到底こなし切れず、比較的余裕のある事務部署から「サポート部隊」のボランティアを募り、その協力を得てどうにか乗りきることができた。

しかし、こうした部署や部局を超えた協力体制が機能するためには、教職員間、教職員と学生、教職員と学生の保護者との間においても、感染レベルに応じた大学運営のあり方に対する共通認識を作り出す必要があった。

早くも2020年4月20日は、表2に掲げた「明治大学活動制限指針」を学内外に公表（4月20日時点ではレベル3）した。本学では、感染レベルを平時の0から重大な緊急事態5の6段階に分け、それぞれの段階ごとに、①判断基準、②授業・教育活動、③研究活動、④学生の入構、⑤課外活動、⑥窓口業務、⑦施設貸出、⑧各種会議といった項目ごとに、できるだけ明確に「何ができ、何ができないか」を明示するように努めた。

4 問題解決を支えるコミュニケーションの重要性

いうまでもなく、こうした図式的なレベル分けは一つの指針ではあっても、実際の活動には様々な濃淡があり常に議論の余地は残る。この余地をできるだけ事前に小さくしておくことが、ある意味では最も重要な作業だったといえるのかもしれない。

例えば、一口に授業・教育活動、研究活動といっても、実験・実習が欠かせない理工系・農学系（本学の場合）と人文社会学系とでは、授業や研究に対する考え方に大きな温度差がある。全体としては「活動制限レベル3で授業はオンラインのみ、研究も自

8 2020年度の新学期開始は5月7日まで延期され、4月から5月6日までの期間は、ほぼ全面的に大学への入構が停止された。5月7日から始まった対面授業も6月30日までは最大でも全体の3割程度に過ぎず、キャンパス等を拠点とするサークル活動や体育会活動は、原則中止、若しくは大きく制限される状態であった（表2を参照）。

9 本学の場合、およそ15,000科目に及ぶ授業（一部の実験・実習を除いて）がオンラインに移行した。他大学に先駆けて設置した「オンライン／メディア授業事例紹介WEBサイト」（<https://public.act-meijiro.jp/>）も参照されたい。

表2 明治大学活動制限指針

レベル	判断基準	授業・教育活動	研究活動 (全てのレベルでオンライン活動可)	学生の入構	課外活動 (全てのレベルでオンライン活動可)	窓口業務	施設貸出	各種会議
レベル0 (ブルー)	平常時・危機がない状態	通常通り	通常通り	通常通り	通常通り	通常通り	通常通り	通常通り
レベル1 (グリーン)	三密を回避するなどの対策により通常の教育研究活動が可能となる状態	感染拡大防止に留意して、対面授業の実施。オンライン授業の活用。	感染拡大防止に留意して、研究活動を認める。	感染拡大防止に留意して入構可。	感染拡大防止に留意して、大学が許可した対面活動のみ可。	感染拡大防止に留意して、窓口業務を実施。メール又は電話での問い合わせの積極的活用。	感染拡大防止に留意して、外部貸出可。	感染拡大防止に留意して、対面会議の実施。オンライン会議又は文書会議の活用。
レベル2 (イエロー)	感染対策を講じたうえででも教育研究活動に一定の制限が必要な状態	授業は原則オンライン授業で実施。人数を制限しての一部対面授業等の実施。	学会等の研究会への参加及び主催の原則禁止。学内での研究活動については、研究環境に留意して許可。	感染拡大防止に留意して、対面授業への参加等、必要がある場合は、入構可。大学が許可した一部施設のみ利用可。	原則対面活動禁止。感染拡大防止に留意して、大学が許可した対面活動のみ可。	感染拡大防止に留意して、窓口業務を実施。メール又は電話での問い合わせの積極的活用。	外部貸出不可。人数を制限して学内者への貸出許可。	感染拡大防止に留意して、対面会議を行う。オンライン会議又は文書会議の積極的活用。
レベル3 (オレンジ)	感染対策を講じたうえででも学内での教育研究活動を停止せざるを得ない状態	オンライン授業のみ実施。	出張の原則中止。学会等の研究会への参加及び主催の禁止。原則として在宅での研究とし、教育・研究の準備・継続に必要な場合のみ入構可。	原則入構自粛。大学が許可した一部施設のみ利用可。	(体育会) 原則対面活動禁止。感染拡大防止に留意して、大学が許可した対面活動のみ可。 (サークル等活動) 対面活動禁止	原則メール又は電話での問い合わせのみ。窓口での相談、提出等は、事前に事務室の許可が得られた場合のみ。	貸出不可	可能な限りオンライン会議又は文書会議で実施。
レベル4 (レッド)	感染者が多発し、キャンパスの一時閉鎖が必要となる状態	オンライン授業のみ実施。	出張の原則中止。学会等の研究会への参加及び主催の禁止。原則として在宅での研究とし、教育・研究の準備・継続に必要な場合のみ入構可。	原則入構禁止。止むを得ず入構する必要がある場合は、所属学部・研究科に事前に許可が必要。(ただし、可能な限り短時間で退出すること)	対面活動禁止	休止 メール又は電話での問い合わせのみ。	貸出不可	緊急事態対応の会議以外は、原則オンライン会議又は文書会議とする。
レベル5 (ブラック)	重大な緊急事態(感染拡大により、教職員が出勤できない状態等)	オンライン授業のみ実施。	研究資産維持のために必要最低限の人員のみ入構可。	全ての学生の入構禁止	対面活動禁止	休止 メールでの問い合わせのみ。	貸出不可	オンライン会議又は文書会議のみ可。

※この活動制限指針は今後の状況に応じて変更することがあります。

宅研究のみ、教員・学生の研究室への入構も原則禁止」とされる場合であっても、例えば、実験動物の飼育・細菌の培養が行われている場合には、これを継続できなければ授業・研究も成立しない。

しかし、全学的な活動制限指針に一旦、こうした例外を認めれば、今度は人文社会科学系の学部等からも「研究室への入構を認めよ」との議論も生じてくる。こうなるとは、なぜ「活動制限指針」を設けたのか、その目的そのものが曖昧になり本来の機能を果たさなくなってしまう。それどころか、こうした意見の違いが残ったままでは、感染症対策の実質的な決定機関である「教学対策協議会」が機能不全に追い込まれる危険性さえ生じてくる。

ここで大きな役割を果たしたのは、各学部等の実務責任者(教務主任)が集まる教務部委員会(毎週開催)であった。この会議は元々、学長の下にある教学関係各機関が全学的に実施する政策についての事前審議¹⁰や報告を行う場所で、各学部の意見や要求が最も強く反映される。

このことから、新型コロナウイルス感染症に関連し、教学の正式な意思決定機関である学部長会での審議(ほぼ隔週開催)を待つ余裕がない案件については、教務部委員会の中で徹底的に(場合によっては3~4時間も及ぶ)議論した上で、「教学対策協議会」の議を経て直ちに実施に移す案件も少なかった。こうした手続きを取らざるを得なかった案

10 重要な教学の政策は各学部の教授会に付議し、学部長会で議決することになっている。その意味で教務部委員会は議決機関ではない。しかし、教務部委員会での議論を開けば教学の政策が各学部で受容可能なものであるか(教学の政策が実施可能か)を事前に知ることができるし、各学部が受容可能な代案を模索することもできる。

件については、「教学対策協議会」での決定後、直ちに学部長会メンバーに決定の内容を報告する形をとって、緊急時における各学部長等との意思疎通を図ることとした¹¹。

また、保護者からは、何故「大学では対面授業を実施しないのか」といった大学運営に対する疑問が寄せられることも少なくなかった。保護者の方々には、全学で用意したオンラインの「お問い合わせフォーム」を通じて丁寧に回答するとともに、2020年5月からは、連合父母会との協力でZOOMを用いたオンライン保護者懇談会、地区別協議会、就職懇談会等を数次にわたって開催し、学生アンケートに基づいて「学生のオンライン授業に対する満足度は意外なほど高いこと」などを、学長・副学長・各学部長等教員から直接説明するとともに、保護者の皆さんの不安に対して丁寧に答えることで、本学の大学運営への信頼を醸成してきた(本稿、注6参照)。

コミュニケーションという点で一番苦労しているのは、他ならぬ学生との間ではないかと思われる。授業や研究における学生とのコミュニケーションは、教員の側の努力でかなりの程度まで維持できる。しかし、大学として学生個人に知っていてほしいコロナ関係情報の伝達という点では苦戦を強いられている。Z世代とも称される現在の学生は自分に必要だと思われる情報はかなり重い内容の社会問題であっても強い興味を抱くが、その情報源は主にLINE、Facebook、Twitter、InstagramといったSNSが中心で¹²、新聞、テレビのニュース番組はもちろん、大学の公式Web Page上の情報についても必要を感じない限り閲覧することはない。本学でも学生の使用頻度の高いTwitterを用いて情報提供を行っているが、コロナ感染症関係の重要情報(感染者数やワクチン接種の動向等)をどうすれば学生に正確に伝えられるかは大きな課題として残っている。

5 おわりに

ここまで、コロナ禍における大学運営の一例を、大規模私立大学の一つである明治大学を素材に論じてきた。①パンデミック初期における国内外の情報収集に基づいた将来想定(冷静で的確な現状把握)、②これに基づいた明確な対処方針(ぶれない方針)、③その方針に基づいた合理的で一貫した対策の実施体制(必要なことを必要な時に行う決断力)、④各部署・部局間の壁を越えた柔軟なルール運用(柔軟なルール運用)、⑤これを支える教職員間、教職員と学生、教職員と保護者との間の信頼醸成(説明責任と効果的なコミュニケーション)といった施策が、本学におけるこれまでの新型コロナウイルス感染症対策を支えてきた柱であったことは間違いない。

しかし、長崎大学の山本教授が指摘するように、「パンデミックを引き起こした新型ウイルスによる感染症が人類史のなかでたどってきた道は、人類が集団としての免疫を獲得することで、ある種、穏やかな感染症として社会に定着するというものだった・・・新型コロナは今、ヒト社会に定着しつつある段階といえる。」¹³とすれば、まだまだ終息までの道のりは遠く、本学が行ってきた具体的施策がこれからも適切なものであり続ける保証はない。しかし、先に挙げた5項目の原則はこれからも変わらないのではないかと考えている。

11 感染症の行方が見通せなかった初期段階に、教学執行部(学長・副学長等)と学部長をメンバーとする「学部長団懇談会」がSlack上に設定された。非公式なチャンネルではあるが、教学執行部と学部長団が日常的に情報・アイデアを交換する事で、双方の相互理解に大きく貢献したと評価している。

12 詳しくは、総務省情報通信政策研究所「令和2年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書」(https://www.soumu.go.jp/main_content/000765135.pdf)を参照(最終閲覧日 2022年7月20日)。

13 本稿注2を参照。