

ミッション再定義「私立大学」の捉え方—現場の立場から

政策の要請を追い風と捉え 不断の改革に取り組む



鈴鹿医療科学大学学長
豊田 長康

とよだ・ながやす

大阪大学医学部卒。2004年から三重大学学長。鈴鹿医療科学大学副学長、(独)国立大学財務・経営センター理事長を務め、2013年から現職。ブログ「ある医療系大学長のつばやき」(blog.goo.ne.jp/toyodang)において、大学関連政策に関する意見を発信中。

国立大学のトップとして法人化後の改革を先導した豊田長康学長は、今、私立大学のトップとしても、建学の精神に基づく教学改革に挑んでいる。国私双方の事情を知る立場から、私立大学の改革の遅れを指摘、国立大学で進む特色強化、特定分野の重点化の動きに対して傍観者でいられる余裕はないと訴える。

「メリハリある配分」が 地方私立大学を直撃する

国立大学のミッション再定義は、ここ10年ほど国が進めてきた「選択と集中」をさらに推し進める施策だ。特に地方国立大学に対して、有無を言わず組織再編を迫る意図を感じる。

各学部のミッションが、文部科学省との意見交換によって定義される以上、国が期待する成果を挙げられる部分は守られ、挙げられない部分は縮小を余儀なくされることになる。地方国立大学は、かねてからの運営費交付金削減により教員数が減少傾向にあり、十分な研究時間を確保できていないことが多い。現行の、研究力を重視する評価基準の下で国の期待に応えることは難しく、一部の学部・学科を解体する大学が現れてもおかしくない。

特色強化がうまくいけば、大学・学部の強みが鮮明になり、受験生にとつ

て魅力が増すこともあるだろう。ただし、そうなったとしても、国の財政難から運営費交付金が削減され続けている現在、医師不足で医学部定員増が認められたような特殊な政策的要請がない限り、国立大学が学部学生の定員を増やすことは考えにくい。

このような国立大学の動きは、遠からず私立大学に波及するだろう。文部科学省は、私立大学に対する助成金についても、「メリハリある配分を強化」と謳っている。ミッション再定義が国立大学に問うている内容と同じく、どのような人材を育成し、どんな卒業後の進路があるのか、存在意義を明示できない大学は、学生募集にも助成金の獲得にも苦戦するはずだ。以前から18歳人口の減少等による競争の結果として、都市部の大規模大学と地方の中小規模の大学の学生募集力に格差が生じているが、政策に対応できなければ、その格差はさらに広がると考えられる。

自治体や地域の方々と話して感じてくるのは、地域にとって大学は、国私私の別なく「地元の高等教育機関」として、なくてはならない存在であるということだ。絶対につぶれてはならないし、機能が弱まることも避けなくてはいけない。

地方私立大学は地方国立大学を、地域の人材育成力や研究力を高めるためのパートナーと考え、共に生き残る道を探るべきではないか。実現のハードルは高いものの、組織の一部統合や共同の研究センター設立なども検討されてしかるべきだろう。

国立大学に及ばない 私立大学の改革意識

私立大学の改革は、ある面では国立大学より遅れていると思う。国立大学は、法人化という経営改革を経験したことによって、教学や経営に対する教

職員の意識が、それ以前に比べて飛躍的に高まった。私が三重大学の学長に就任したのは法人化初年度で、何より力を入れたのが、ミッションと「顧客(学生)第一」の意識を学内に浸透させることだった。

建学の精神を持ち、学生募集の成否が経営を左右する私立大学は、国立大学以上にミッションや顧客第一主義に基づいた運営が行われていると想像していたが、私の知る範囲ではそのレベルに達している大学は多くない。

私立大学の改革の進展を決定づける要因の一つが、理事長の存在だ。国立大学では法的に学長が教学、経営のトップであるが、私立大学の法的なトップは理事長である。改革に積極的な理事長の下では改革が加速するが、消極的な意見の持ち主の場合、学長のリーダーシップが発揮されにくい。

もう一つの要因は、教員の意識である。改革が進まない大学には、環境や社会の要請がこれだけ大きく変わっても、旧来の意識のまま仕事をしている教員が少なからず存在するのではないかと推測している。

これら学内の構造的な障壁を乗り越えるきっかけとして、政策を利用したい。大学改革実行プランの流れを汲む一連の政策は、大学にとって「外圧によって無理やりやらされるもの」と考えられがちだが、改革を進める大学が優遇される点は首尾一貫している。

本学の学長に就任して間もない運営会議で私は、幹部教職員に向けて、「大学改革実行プランで求められる点は全て実現し、国民から選ばれる医療系大学になろう」と檄を飛ばした。

その後、文部科学省が私立大学等改革総合支援事業を実施したのは、まさに渡りに船だった。申請の要件となる調査票には大学改革のベースとなる項目が網羅されている(図表)。私立大学

の6割以上にあたる選定校数が予定されていたため、「採択されなければ未来はない」という危機感を学内全体で共有できた。学長直属の組織としてIR推進室を設置し、専任の教職員を配置したほか、「教育課程の形成・編成への職員参加の仕組み」の一つとして、教職員から改革案を募る教育改革改善提案制度を開始。それまで計画が滞りがちだった施策を次々に実現し、無事選定された。

外圧をバネにして 特色ある大学づくりを

私立大学等改革総合支援事業は、各調査項目に対して自己採点をする形式である。後日、本学よりもはるかに低い点数で申請した大学が数多くあったと聞いて驚いた。実行しようと思えばどの大学でもできる項目ばかりなのに、多くの私立大学が実現できていないと

いうことだ。改革を進め、かつ資金も獲得できる一石二鳥のチャンスとして、こうした事業に貪欲に取り組むことが、生き残りをめざすための最低限の条件ではないだろうか。

現状のような環境の下では、組織改革がより求められる。これまで以上に思い切った学内の再編が必要だろう。私立大学が国立大学より進んでいる点は、経営的視点による組織改革がしやすいことだ。ミッションを明確にできない学部・学科は、存続をあきらめるという決断も必要になる。形を変えてでも守るべき自学の存在意義は何なのか、考える機会と捉えたい。

理事長、学長を中心とした執行部がリーダーシップを発揮し、教職員が一丸となって、改革の本道を歩む。そのために、利用できる政策は全て利用する。トップ層の大規模大学との格差拡大を阻止するために、地方私立大学にはそんな姿勢が望まれている。(談)

【図表】私立大学等改革総合支援事業の調査票質問項目(タイプ1の例)

タイプ1「建学の精神を生かした大学教育の質向上」	① 基本的事項に係る評価	(1) 全学的な教学マネジメント体制の構築 ①ディプロマポリシー及びカリキュラムポリシーの策定、公表 ②学長を中心とした、全学的な教学マネジメント体制の構築【重点項目】 ③学内にIR担当部署の設置及び専任の教職員の配置 ④教育課程の形成・編成への職員参加の仕組み ⑤教育の質的転換に関するSDの実施
	② 多様な取組に関する評価	(2) 教育の質向上に関するPDCASサイクルの確立 ⑥準備学習に必要な時間またはそれに準じる程度の具体的な学修内容のシラバスへの明記【重点項目】 ⑦シラバスへの到達目標の明記 ⑧シラバスの記載内容の適正性について、担当教員以外の第三者によるチェックの実施 ⑨学生の学修時間の実態や学修行動の把握の組織的な実施【重点項目】 ⑩学生による授業評価結果の活用【重点項目】 ⑪教員の教育面における評価制度の設定 ⑫FD実施のための組織(委員会等)の設置及び活動(会議等)の状況 ⑬アクティブ・ラーニングによる授業の実施

出典/文部科学省「平成25年度私立大学等改革総合支援事業について」