

特別
企画

地方大学の起死回生

北海道科学大学の改革の軌跡

(旧北海道工業大学)

2014年度入試で、北海道科学大学は前年比7倍超の志願者を集めた。多くの地方大学が定員充足に苦しむ中、この快挙は大学関係者を驚かせた。校名変更や新学部設置、キャンパス整備など、一連の大改革はどのように始まり、なぜ成功したのか。その舞台裏に迫る。

1 強い危機意識が大学改革の出発点に

オープンキャンパスで感じていた手応え

2014年度、北海道工業大学は北海道科学大学へと校名を変更した。設置者である学校法人「北海道尚志学園」(以下、尚志学園)も「北海道科学大学」に名称変更し、新たなスタートを切った。その行方を占う最初の、そして極めて重要な指標が志願者数だ。前年度、北海道工業大学の総志願者数は1223人。それが北海道科学大学としての最初の入試で、8903人に。実に前年比728%となった。

事前の手応えもあった。2013年8月に行われたオープンキャンパスの参加者は前年の1.5倍に上った。模試で同大学を志望校欄に書いた受験者数の前年比も6月152%、7月165%、9月204%、10月213%と、回を追うごとに増えていった。最終的にはかなりの志願者を集められるかもしれないとの期待が学内に広がった。推薦入試の出願者

も全学部合計で前年比120%を達成。「これで定員を埋められる」という安堵の声も聞かれた。

だが、入試はふたを開けてみるまではわからない。緊張感を緩めることなく迎えた翌2014年1月。一般入試とセンター試験利用入試前期日程で、前年比370%という志願者数の集計が報告された。その瞬間、教職員からどよめきが起こった。

法人と大学双方のトップに危機感

北海道工業大学(以下、工大)は、機械工学科と経営工学科からなる工学部を置いて1967年に開学した。規模の拡大を続け、2008年度までに創生工学部、空間創造学部、医療工学部、未来デザイン学部の4学部に発展し、多くの人材を地域に送り出してきた。

苫米地司学長は「就職状況はもともと良かった。だが2010年頃になって、企業へのヒアリングの結果、本学卒業生に対する評価が低下していることが判明。それが改革を進めるきっかけの一つになった」と振り返る。

一方、道内における学生募集は厳しく、毎年数%ずつ志願者数が減少している状況だった。定員充足率も低下を続け、2008年度からは入学定員を割り込み、質の高い学生を確保することが難しくなりつつあった。

難題は工大だけでなく、尚志学園全体でも抱えていた。同法人は、工大以外にも北海道薬科大学(以下、薬大)、北海道自動車短大(以下、自動車短大)、北海道尚志学園高校(以下、高校)、北海道自動車学校の4校を運営しているが、学校間の連携や一体感はほとんどなく、学園全体のスケールメリットを生かすことができないでいた。西安信理事長のこの問題意識に基づくガバナンスこそが、工大を軸とする大学改革を動かすこととなる。

苫米地学長が改革の起爆剤と考えていたのは、工大への保健医療学部新設だった。医療工学部に義肢装具学科を新設し、それをテコにして、いずれは看護学科も併せ持つ保健医療学部が発展させるという青写真を描いた。

西理事長の念頭には、工大の改革を起点に、いずれは、学校法人全体の

改革までつなげようという壮大な計画があった。西理事長は、改革推進のための諮問機関として、「将来計画検討委員会」を設置。委員会は、委員長である常務理事、各設置校の副学長、事務局長のほか、主要な教員で構成される。

2011年2月。次年度から学長に就任することが決まっていた苫米地副学長と2人の次期副学長、将来計画検討委員会の委員長(常務理事)は、学内の会議室でコンサルティング会社に改革推進に向けての協力を依頼した。

苫米地副学長は、現状を包み隠さず語った。工大だけでなく、自動車短大や高校も志願者が減り続けており、入学定員を満たせていないこと、また、工大では中途退学者が増加傾向にあり人件費が経営を圧迫していること、校舎・施設は老朽化が進んで耐震基準を満たしておらず、キャンパスの再構築が必要なこと。

それらの問題に対して打つ手が見えず、このままだと将来がないと、苦悩を打ち明けた。そのうえで、「今ならまだ体力があるが、この先さらに厳しい状況が続けば、そのときに改革に手をつけてももう間に合わない。保健医療系の学部設置を機に、一気に大学改革を進めたい。もはや引くわけにはいかない」と、不退転の決意を語った。

法人と大学、双方のトップのこうした強い覚悟が結び付き、両者の密なコミュニケーションの下で同大学の改革がスタートした。

同年4月には、仮の改革案がまとまった。初めに考えていた計画では、当面は工大だけの改革のはずだった。しかし、いずれは自動車短大をどうするかという問題が必ず浮上すると考えた。高校の位置付けも変えざるを得なくなる。薬大の工大キャンパスへの移転も検討されていたが、工学と薬学がワンキャンパスにまとまることを双方のブランド力強化にいかにつなげるのか。工大だけの改革では、これらの問

題を解決することができない。

そこで西理事長と苫米地学長は、最初から法人全体の改革を念頭に置きながら、その軸となる工大の再生を検討するという方向へと大きく転換することを決めた。工大、そして尚志学園の大改革がスタートを切った。

現実を受け止め短期と中長期の課題整理

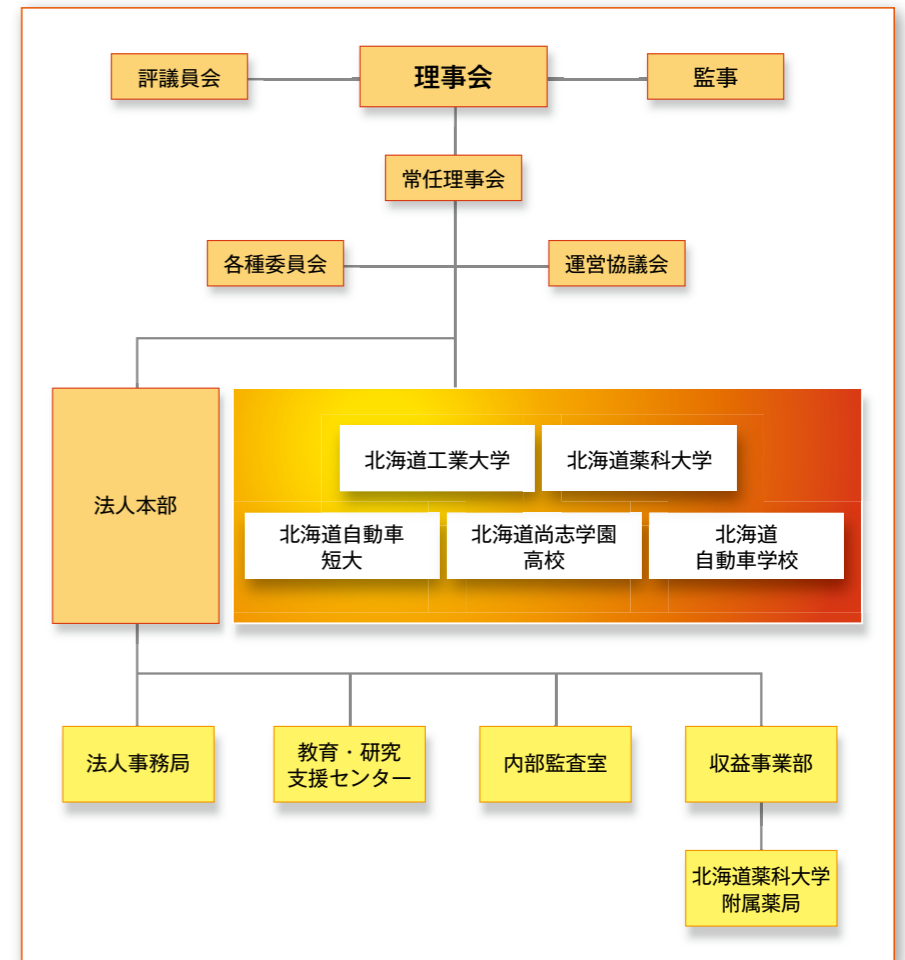
改革の動きは早かった。2011年度早々から、工大に関わる主要なステークホルダーを対象にリサーチを開始。学生の満足度調査、高校教員へのヒアリング調査、職員・卒業生・企業へのアンケート調査などが進められた。

6月、それらの結果は中間報告としてまとめられ、法人と全ての設置校のメンバーからなる改革推進の意思決定機関「将来計画検討委員会」に報告

された。結果は想像以上にシビアだった。地元からの期待感が薄く、学生があまり勉強している印象を持たれていないこと、専門教育に比べ教養教育に対する学生の満足度が低いこと、企業からも存在感が希薄だと思われること……。問題なのは、危機的状況にもかかわらず、業務に対する大学職員の満足度は高いことだった。当事者意識が欠如していると委員は受け止め、厳しい現実を突きつけられた。

8月に調査結果の最終報告がまとめられると、それを参考に、改革に向けた経営計画の策定が始まった。その過程で、短期的な課題と中長期的な課題が整理された。短期的な課題は、ステークホルダーとのコミュニケーションだ。それまで工大は、高校や高校生の保護者に、自学がどんな教育をし、卒業生にどのような力が身に付くのかをほとんど発信してこなかった。まず

図表1 改革前の法人組織図



必要なのは、実体を取り繕わずに発信し、きちんとコミュニケーションを図ることによって、高校生と保護者に理解してもらうことだと考えた。

一方、中長期的な課題は、教育力の強化だと認識した。地域になくてはならないオンリーワンの大学というポジションを確立するには、教育力の強化が必須だ。しかしそれには時間がかかる。そこで、教育改革の工程表を策定し、着実に進めていくことにした。

2 若手教職員の力でブランド創造に着手

ワークショップを通じて設置校間の理解が深化

2012年3月、改革に向けた大まかなグランドデザインが決まった。学園創設90周年の2014年に工大に新学部を設置し、校名を変更して新しい大学としてスタートさせること、次いで薬大を工大のある前田キャンパスに移転し、いずれは薬大や自動車短大を工大に統合すること、創設100周年の2024年には新生尚志学園として生まれ変わること、などだ(図表2)。

この計画を実行に移していくためには、法人全体が一つにまとまる必要がある。それには尚志学園というユニ

バーシティアイデンティティ(UI)の確立が欠かせない。UIは外から与えられるのではなく、内部から生み出していくものだ。そこで、検討委の下に「UI計画策定のためのワークショップ(WS)」を設置し、法人内でUIを確立する作業を行うことにした。

WSは、2024年に各設置校や法人の運営の中核を担う若手の教職員で構成することとし、法人と全設置校から計21人を集めた。全設置校のメンバーが一堂に会して一つのことに取り組むのは、学園史上初めての経験だった。

第1回のWSは2012年6月に開催。UIを確立し、新しい大学の名称を決めるまでを年度内のゴールに定めた。メンバーにはとまどいもあった。大まかな改革構想は理事長から伝えられたものの、詳細な情報はなく、「法人全体の構想に対して、自分たちには、どの程度の裁量が認められているのか」との声もある中でスタートだった。

キックオフの意味合いもあって、まず、各メンバーが自己紹介をした。その段階から早くも、各自が、いかに他の設置校のことを知らないか、同じような業務をしているにもかかわらず、いかに情報が共有されていないかを、思い知った。WSの最大の収穫は、各設置校がお互いの理解を深めていくコミュニケーションのプロセスそのものであった。この成果は、その後の改革

を推進する原動力となっていく。

当事者意識で埋める理想と現実の落差

WSでは、「自分たちの強みは何か」「顧客は誰か」「どんな価値を提供できるか」「それはどんな根拠に基づくのか」など、ブランドアイデンティティ(BI)を構成する要素を一つひとつ検討し、さらに「どの要素を優先すべきなのか」を検討していった。

討議はグループ単位で行い、それぞれの結論を受けて、さらに全体で1つにまとめるという方法をとった。各グループは別々の設置校のメンバー5、6人で構成され、全4グループが同じテーマを討議した。グループのメンバーはテーマごとにシャッフルした。

他の設置校が何をしているのかまったく知らない状態からのスタートだったため、当初は法人全体のことでなく、自校のことだけに意識が向かいがちだった。このような状態から法人全体のブランディングにまとめるまで、試行錯誤を重ねていった。

回を重ねるごとにWSのメンバーの結びつきは強固になった。UIを策定するプロセスを通して、掲げる理想と現実との大きなギャップを認識し、それを埋めるために、「自分たち」が何をしなければならないのかを考えようという雰囲気が醸成されていく。全6回のWSの成果は、2013年4月「ブランドブック」に結実した。

「北海道No.1の実学系総合大学」へ

「ブランドブック」に掲げられたブランドビジョンは、「2024年までに、基盤能力と専門性を併せ持つ人材を育成し、地域と共に発展・成長する北海道No.1の実学系総合大学を実現します」という文言にまとめられた。さらに、「地域共育力」と「+Professional」と

Column

地元の高校は何に期待したか

北海道札幌手稲高校 進路指導部部长 清澤 哲生

女子生徒の注目を集めた医療系学部の新設

北海道科学大学は、2012年度までは「工業」「男子」というイメージが強かった。医療・看護系の学部・学科がある「北海道科学大学」になることにより、特に女子生徒の注目が高まった。本校は女子の割合が高く、進学先として医療・看護系は人気がある。2014年度入試で、本校から北海道科学大学への志願者数は前年の10倍以上となった。

3者面談でも、保護者から同大学を志望校として検討していると相談されるなど、地域からの医療・看護系学部に

対する期待を感じた。

同大学と本校は歩いて20分の距離にあり、保健医療学部の校舎ができていく様子を生徒たちは日常的に目にし、期待を高めた。もちろん、それだけではなく、高校への説明会やオープンキャンパスで、「北海道科学大学」に変わることで、そして、教授陣の充実など、変革の内容について、きちんと説明されてきたので、安心感もあった。

地元のニーズに応える大学改革に期待

今回の看護学科、理学療法学科、診

療放射線学科の設置は、地元のニーズに応えたものだとして評価している。この地域には医療系学部の志願者の受け皿となる大学が少ないからだ。

私たち高校教員を含め、地元へのニーズ調査を丁寧に行うことにより、高校生の選択肢を広げてもらった。このような姿勢、貢献のあり方が大切だと感じる。

2015年度には、北海道薬科大学も同じキャンパスに移転するので、本校からの進学者はさらに増えるだろう。今後は、私たちが送り出した生徒を確実に成長させる教育を実践してくれるよう、期待している。

いう2つの言葉が、BIコアエッセンスとして抽出された。

WSのメンバーからは繰り返し、北海道という地域に貢献したいという強い思いが吐露された。「地域共育力」という言葉には、顧客は学生だけではなく、学生と地域社会の二者なのだという明確な意思が込められている。各設置校とも専門分野の教育については自負があったが、専門性を生かすには教養教育に力を注ぐことが重要になるとの認識で一致していた。それを一言で表現したのが、「+Professional」だ。

検討委に報告されたWSの活動の成果には、メンバーが盛り込むかどうか最後まで悩んだ3つの提言も明記されていた。①「目的」「役割」「権限」「責任」が明確な組織の構築、②将来構想に関わる他の組織との情報共有、③「将来計画検討委員会」のイニシアチブに基づく学園100周年に向けた方向性の明示と各取り組みにおける進捗管理の実施だ。これらは、自分たちが法人全体のことを真剣に考えて出した結論なのだから、法人が責任を持って

実行してほしいというWSメンバーの真摯な要請であった。

2013年新年交礼会で改革機運の高揚を実感

尚志学園では、法人傘下の全教職員が集まる新年交礼会を毎年開催している。全員参加が原則だが、欠席者も多い。しかし、2013年は違っていた。ほぼ全ての教職員が1月4日に会場に集まった。その席上でWSのメンバーが、「私たちは北海道科学大学になります」と宣言した。そのうえで、BI策定の経緯や背景について丁寧に説明した。自分たちの現場で改革機運が高まっているということ、全教職員が実感する最初の機会だった。

こうして尚志学園のブランドビジョンが決まり、BIの確立に向けて全教職員が取り組むための準備が整った。

2013年度もWSはメンバーを入れ替えて活動を続けた。新たに設置校(工大は学部)ごとに5、6人を選出し、その単位で活動することになった。全体のブランドビジョンが決まっ

たので、今度はそれをベースに、各設置校が法人内の連携によってどんな価値を生み出し得るのかを検討した。

2014年度には、WSは発展的に解散し、検討委の下に設置される「ブランド委員会」および「広報委員会」の活動へと引き継がれた。全設置校からなる会議体で、BIの確立に向けた具体的な行動を決定することになっている。

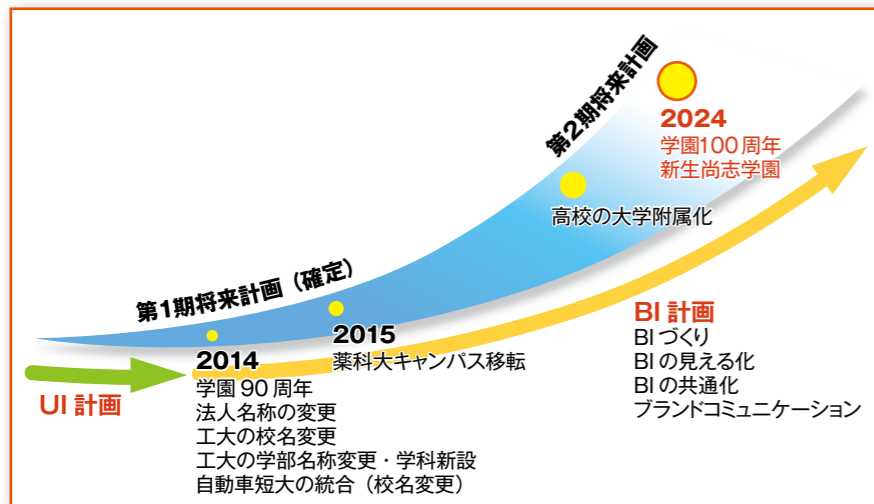
3 力を結集して困難を乗り越える

「予定の新校名は不可」で試された決断力

改革の進行は順風満帆だったわけではない。実は「北海道科学大学」という新しい校名も、当初の予定から変更を余儀なくされて決まったものだ。

新校名は、BIを確立するうえで非常に重要である。そのため、WSでも約300にも上る案の中から検討に検討を重ね、最終的に「北海道理科大学」という名称に決めていた。2014年度か

■図表2 学園創設100周年に向けた改革



らの新しい大学名を浸透させるには、2013年度のスタートと同時に新大学名での広報活動が必須だ。そのため、2013年2月に文部科学省に事前相談の書類を提出する準備をしていた。

ところが、2012年の10月頃になって、その名称に待ったがかかった。新校名が学問分野や学科構成と整合しないとして、届け出が受理されない可能性があるとの報告が寄せられたのだ。

急きょWSが招集され、それまで検討していた校名案の中から別の候補を選ぶ作業が行われた。「自分たちで決めた校名なのだからこのままでいべきだ」との意見も出たが、校名変更が認められないというリスクの回避を最優先で考えることにした。そこで、以前に候補として挙がっていた中から、「北海道科学大学」を選択。理事会で即決され、当初の計画どおり無事、1年前から名称変更予定として新しい校名での広報が可能になった。

学生募集の厳しさ覚悟で 届け出から認可申請へ

保健医療学部の設置についても、大きな計画変更があった。当初は、2012年度に専攻から学科に昇格させた義

肢装具学科をベースに、看護学科や理学療法学科などを置く保健医療学部を届け出により開設する予定だった。そこへ、思わぬ事態が発生する。2012年秋、次年度の新設を予定していた3大学を当時の田中真紀子文科相が不認可にした「事件」だ。その影響で新増設の審査が厳しくなり、従来の慣例が通用しなくなった。

準備を進めていた作業グループからも、義肢装具学科は文科省に工学系の学科と捉えられ、医療系の学部の新設については、届け出ではなく、認可申請の要件とみなされそうだとの報告が上がってきた。

届け出ならば、2013年6月から学生募集が始められる。だが、認可申請であれば、答申の出る11月までずれ込んでしまう。また、届け出と認可申請では提出書類がまったく異なり、認可申請の場合は高校や企業へのニーズ調査なども必要になる。学生募集を考えて届け出で押し通すか、募集の厳しさを覚悟のうえで認可申請に切り替えるのか。熟慮している余裕はなかった。

苦米地学長の決断は迅速だった。確実に新学部を開設できる認可申請に切り替え、すぐにニーズ調査を開始。結果、ぎりぎりのタイミングで申請書類を

提出し、無事に認可された。

シンボルマークを統一し 法人全体の発展を表現

今回の改革では、BIの確立のため、ブランドの可視化にも力を入れて取り組んだ。名称を変えて新しい大学に生まれ変わることを受験生や地域に確実に浸透させるうえで、ビジュアルデザインの力は大きい。そこで、ブランドビジョンの策定と並行して、ビジュアルアイデンティティの確立をめざしたデザイン作業を進めた。それまでバラバラだった各設置校のシンボルマークやロゴを統一し、ビジュアルによる一体感を打ち出そうというわけだ。

その成果は、「デザインマニュアル」として2013年6月にまとめられた。シンボルマークは、4つの設置校が一点で交わり、そこを基点に発展するイメージを表現するものになった。全設置校が、同じシンボルマークと、同じ書体の校名が入るロゴを使う。名刺はもちろん、各校の封筒から配布物にいたるまで、全てデザインマニュアルに沿ってデザインを統一した。

新学部を認可申請に切り替えたことによって、具体的な教育内容を伝える学生募集活動ができない期間が延び、イメージ広報を展開するしかなかった。それでも、オープンキャンパスや模試に多くの受験生が引きつけられたのは、ビジュアルデザインによるアピール力も大きかったと言えそうだ。

同時に進めていたキャンパス整備においても、校門やキャンパス案内図（ウェルカムサイン）など、キャンパス内のさまざまな場所にデザインマニュアルが適用される予定だ。

素早い意思決定と ガバナンスが成功の鍵

北海道科学大学の改革は、BIの確立、法人名称の変更も経て、新しい大

学として成功裏のうちに始動できたことで、第一段階はクリアした。今後はBIを各設置校で具現化するのと同時に、教育力を高めるためのカリキュラム開発、薬大のキャンパス移転と大学統合など、学園創立100周年に向けたさまざまな改革が予定されている。

初年度の志願者数が期待をはるかに上回っただけに、2年目以降、その反動が予想されるが、それを最小限にとどめる努力とともに、ブランドの価値を高めるための行動が求められる。

北海道科学大学が初年度に受験生からこれほどの評価を得るような改革を実現できた要因は、果たして何だっ

たのか。最も大きかったのは、法人内で課題を共有できたことだろう。問題の共有はできても、その解決のための一つひとつの課題を共有することは難しい。今回のように設置校の間で意識がバラバラだった場合はなおさらだ。

課題の共有を可能にしたのは、何と云っても、理事長のガバナンスの下、工大をはじめとする各設置校のマネジメントがきちんと機能したためではないだろうか。トップの強い危機意識と決断、素早い意思決定が、課題を明確にし、共有を促すエンジンになった。改革に関わるプロジェクトで、月単位のPDCAサイクルを回せたことも大き

かった。達成すべき最終目標に対して各月次の目標を掲げ、進捗状況を確認しながら次の一手を打っていき、その連続が改革を着実に前進させた。

大学が、一連の改革においてコンサルティング会社をはじめとする学外協力者の力を結集できたことも成功要因の一つに挙げられる。しかし、そのような体制が可能になったのも、学園内でガバナンスとマネジメントが機能していたからこそであろう。北海道科学大学、そして学校法人北海道科学大学の改革は、第3者の客観的な視点を導入し、着実に改革を進めていった点でも成功事例といえる。

Column

トップが考える地方大学の存在意義

北海道科学大学 学長
苦米地 司

入試広報を経験して 生まれた問題意識

北海道工業大学の創設期を知る教員は、10年ほど前からどんどん退職していった。彼らには、愛校心と教育への強い情熱があった。しかし、後任の教員たちが、それらを同様に引き継いでいるかという、正直、心もとない。

工大は、もともと就職には定評があり、企業からも高い評価を得ていた。しかし近年、就職先から卒業生の質が下がっているという指摘を受けた。この状況を改善しなければ、志願者減に拍車がかかるといった思いが、今回の改革の出発点になった。

私は以前、入試広報の業務に携わっていた。そのときも志願者数を回復させるために改組をした。一定の効果はあったが、それも、5年間しか続かなかった。結局、入試広報だけの取り組みにとどまり、全学で危機感を共有し、全学での取り組みに発展させられなかったせいだと思っている。

そのときの反省から、大学改革は全学の構成員が同じ方向を向いて実行しなければならないと考え、今回の取り組みに反映した。

全国の同窓会を回り 校名変更を理解を求めた

今回は理事長の承認の下、学園横断型の将来計画検討委員会を立ち上げた。検討委では、各委員が所属大学のことばかり考え、なかなか決定に至らない案件もあった。キャンパス統合では、「ホワイトカラーの薬科大が、なぜブルーカラーの工大と同じキャンパスで学ばなければならないのか」という声まで出た。しかし、回を重ねるごとに一人ひとりが法人全体として考える方向にまとまってきた。特に、理事長と薬科大の学長が検討委の意思を尊重したことによって、改革が大きく進んだ。

校名変更について、私は、1年かけて全国の同窓会を回り、卒業生に理解を求めた。卒業生からは、名前が変わっても母校が存続することが大事だと言ってもらい、勇気づけられた。

100周年に向けて 教育力を強化

初年度は大幅な志願者増を達成できたが、それによって問題も出ている。入学者の学力レベルの差がつかないほ



ど大きいのだ。これに対応するため、基礎学力をきちんと測り、習熟度別の授業を展開している。次年度は、より抜本的な策として、多様な学生に対応できるカリキュラムに改定する予定だ。

改革を推進するうえでは、大義名分も大切だ。学園創立90周年という節目の年に校名を変え、次の100周年に向け、さらに教育力の強化を推進する。

地方大学は、地元としっかり向き合い、そこに存在する意義を明確にしなければならない。学部・学科の設置についても、人材育成によって地元はどう貢献するかという視点を貫くべきだ。そこにこそ、地方大学の存在意義があるのではないだろうか。



地下鉄札幌駅構内でのポスター展開