

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

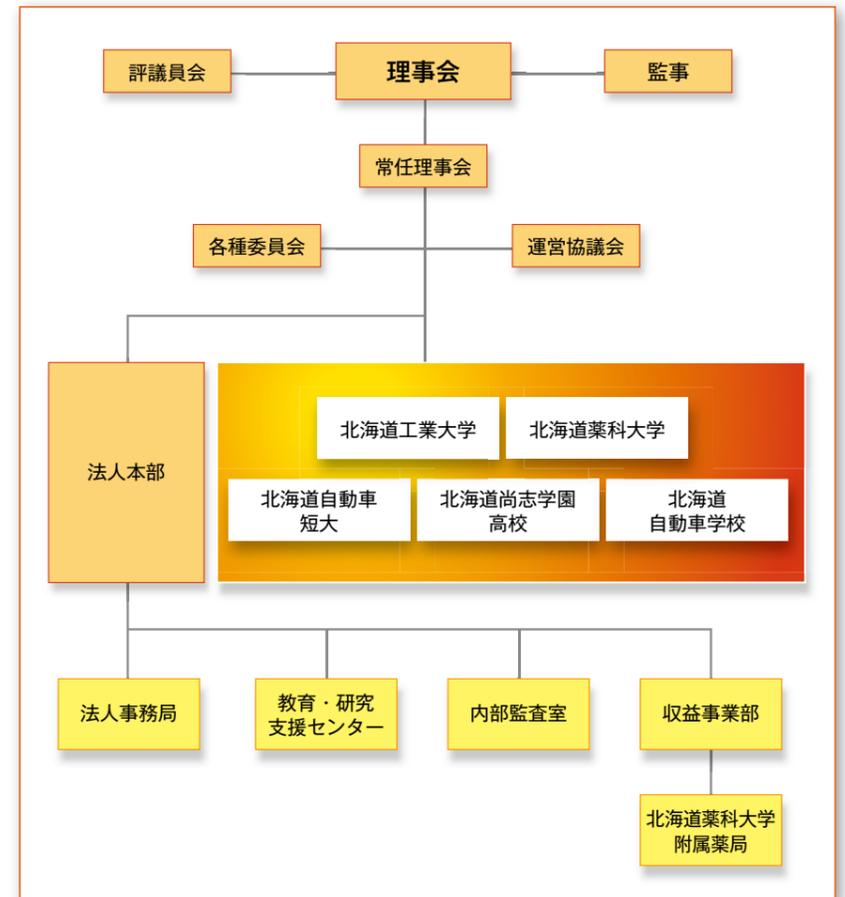
改革の動きは早かった。2011年度早々から、工大に関わる主要なステークホルダーを対象にリサーチを開始。学生の満足度調査、高校教員へのヒアリング調査、職員・卒業生・企業へのアンケート調査などが進められた。

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、高校や高校生への保護者に、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。

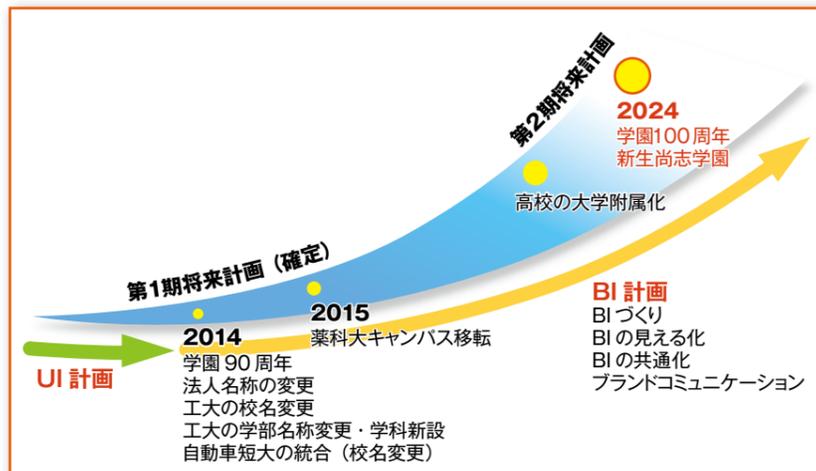
## 3 力を結集して困難を乗り越える

### 「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いった。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



関西学院大学・学長

## 村田 治

# 垣根なき学びの伝統の下、 現代の文脈に即した全人教育で 転換期を乗り切る

### 私の視点 — 課題をこう捉える —

#### グローバル化で問われる 自分の「物差し」

今、大学は第2の転換期にあります。第1の転換期は大学教育がエリート型からマス型に転じた1960年代後半の大学紛争の頃で、教育の目的として「知識や技能の伝達\*」が重視されるようになりました。本学では、学際科目を設置して学部の垣根を低くしたり、少人数教育やオフィスアワーを導入したりして対応しました。

そして、大学進学率はさらに向上し、マス型からユニバーサル型に移

行しました。加えて大学は、少子化、グローバル化の波にさらされており、自ら変わらざるを得ない状況にあります。ユニバーサル化した大学教育の目的は「新しい広い経験の提供\*」であり、つまりアクティブラーニング、経験学習など、知識や技能の偏重ではない、まさに「全人教育」が求められているのです。

125年前の本学創立時に作成された「関西学院憲法」に“intellectual and religious culture”という言葉があり、「全人教育」と訳されています。今日的には「科学的思考」と「世界観」の

涵養と解釈することができます。グローバル化した社会に出るときに、自分の「物差し」や価値観を持って、科学的に物事を分析して考えられるような学生を育てたいと考えています。

#### ガバナンスの要諦は 誠実さ、公開性、透明性

次世代を生きる若者のために、大学には、グローバル化と教育の質の向上が求められています。そして、そのためのガバナンスが重要です。私は大学の運営において“Honesty is the best policy”を常に心掛けており、大学評議

会でも最初にそのことを申し上げました。誠意を持って説明を尽くす。透明性と公開性を担保する。コソコソと隠さず、会議で十分に説明をする。とても面倒で大変なことです。聞こえの良い言葉を並べるよりも誠実であることが大切であり、重要です。これはガバナンスの要諦です。

情報を公開することも、誠実に説明をして議論することも、将来のビジョンを描くことも、本学の125年の歴史に対する責任であり、誠意だと思っています。

#### 学びと探究の共同体で 展開される主体的活動

本学はアメリカの宣教師であるラ

ンバス博士によって、1889年に教員5人、学生・生徒19人で創立されました。当初から、アットホームかつ国際性を帯びた「垣根なき学びと探究の共同体」であり、今日まで伝統的に学生一人ひとりを大切にして、ゼミや研究室を中心に教員と学生の対話や交流が熱心になされてきました。こうした歴史の上に、「新しい広い経験の提供」としてのアクティブラーニングや、学生が主体的に活動する場としてのアカデミックコモンズなどがうまく浸透しています。

校歌「空の翼」に「輝く自由」という言葉があるとおり、自由で学部の垣根がなく、束縛や拘束もないのが本学の学風です。自由がなければ新しい発想

は生まれません。教員、職員、学生が自由にものを言える環境こそが本学の良さです。

本学は「商経」を出自とし、「ビジネスパーソン」を育ててきました。「国際性」と「ビジネスパーソン」はまさにプロテスタンティズムであり、本学の重要なキーワードです。自由に儲けましよう、でも儲けは自分のためだけに使うのではなく世界人類のために還元しなければならないということです。

欧米のエクゼクティブは修士の学位を取得しているのが当たり前です。グローバル社会、知識基盤社会を担う修士の学位を持った高度職業人を養成するため、これからは大学院教育が重要になります。

### 関西学院大学の改革

#### たすき掛け人事による 法人と大学の一体的運営

大学の転換期の中で、さまざまな改革を進めています。ガバナンス改革もその一つです。私は2014年4月、学長就任と同時に副理事長になりました。理事長が選任する常任理事3人は副学長に、学長が選任する副学長3人は常任理事に就きました。いわゆるたすき掛け人事で、学長は副理事長として、従来よりも人事や予算に深く関わることができました。

大学評議会の構成員や出席者の見直しに加え、事務部門を統合し、大学組織を機構化しました。予算・人事に関して一定の権限を与えることによって、意思決定のプロセスを簡素化したのです。

教育改革の取り組みとして、アク

ティブラーニングを推進しています。学生が大学で身に付けるべきは、知識や技能の修得のみならず、「考える力」と「一生学び続ける力」だと思っています。それらの力の修得にアクティブラーニングは有効です。経済学

部の2年生が「電子書籍」などをテーマにゼミ形式で研究し、優秀班が学外で成果発表を行い、高い評価を得る、といった成果を挙げています。

「学生の学生による学生のための生きた学びの場」として2013年4月、神

#### 新基本構想の5原則と新中期計画（後期）の4つの基本方針

##### 5つの原則

- 1 全学一体の取り組み
- 2 情報の公開
- 3 財政上の担保
- 4 検証可能な目標設定
- 5 社会への説明責任

##### 4つの基本方針

- 1 学院の諸計画との連動
- 2 大学以外の各学校の参画
- 3 大学における学部の参画
- 4 後期のメインテーマ「グローバル環境における教育の質の向上」

\*マーチン・トロウが提唱したトロウ・モデルにおける高等教育の目的。

戸三田キャンパスにアカデミックコモンズを開設しました。そこで、書評をして本を紹介するという活動に取り組んだ理工学部の学生は「ビブリオバトル（書評合戦）首都決戦」で優勝しました。2014年4月には西宮上ヶ原キャンパスにもラーニングコモンズが開設され、「新しい広い経験の提供」をさらに活発化します。

## 進取の気性で積極的に、先行的に

本学は創立以来、一貫して「進取の気性」に富み、公開講座や発達障害のある学生の学習支援、学生による授業評価などをいち早く導入してきました。今後は、卒業生調査によるエンロールメント・マネジメントなど、IRに

も積極的に先行的に取り組めます。いち早い取り組みが、教育や学生の質の向上の基盤となると考えています。

本学の建学の精神は“Mastery for Service”（奉仕のための練達）です。隣人や社会に奉仕するために自らを鍛えるという考え方であり、その実現のために全人教育を行っています。

この精神に基づき、変化する時代に対応するために、2008年に「新基本構想」を策定し、翌年から「新中期計画（前期）」、2014年度からは「新中期計画（後期）」を推進しています。転換期を乗り越えるために、新中期計画（前期）では約8割の資金をグローバル化と教育分野に重点的に注ぎ、グローバル教育の基盤をつくりました。

新中期計画（後期）は策定から時間

がたっているの、見直しをしながら推進しています。しかし、「グローバル環境における教育の質の向上」をメインテーマとすることや、6つのビジョン、4つの基本方針に変わりはありません。新基本計画の5原則である①全学一体の取り組み、②情報の公開、③財政上の担保、④検証可能な目標設定、⑤社会への説明責任を、堅持しつつ、検証を重ねながら取り組んでいきます。

大学教育の国際競争力が問われる時代にあって、10年先ではなく25年先を見据えて議論しています。そうすることによって、在学生やこれから入学する人たち、海外の人たちにも、広く大学の姿勢を示すことができると思うからです。

## トップの横顔に迫る

### 私の学生時代

私は関西学院大学の卒業生です。当初、研究者を志そうとは思っていませんでした。ただ、自分に対する「はじめ」として大学院をめざしました。高校時代はあまり熱心に勉強をせず、浪人をしたので、本学を卒業して普通に就職しても自分の気持ちの整理がつかず、いずれどこかでコンプレックスを感じるだろうと思いました。そうならないためには進学すべきだと思ったのです。

私は交通遺児で、学費は母親の収入をあてにすることはできず、アルバイトと奨学金で工面しなければなりません。調べてみると、関西学院大学では大学院生が試験監督などの

業務を担うことによって一定の収入を得ることができるとわかり、本学の大学院を進学先として選びました。進学するのであればトップで入学することを自分に課したのですが、この「はじめ」によって、今の自分があると思っています。

### 私と学生

研究者にとって恩師はこわい存在。私の恩師の森本好則先生も研究者を志す学生には厳しく指導されました。でも、自宅で勉強会を開くなど、学生一人ひとりをととても大切にしてくださいました。私もゼミでは学生との垣根をつくらないようにしています。ゼミ生にとっては「父親」のような存在だろうと思います。



講義は具体的な話から始める。「絶対に私語はさせない」という。



著書『現代日本の景気循環』（日本評論社）では、戦後日本経済の景気の動きの底流にある法則性を見いだす研究を結実させた。

むらた・おさむ ● 1955年東京都生まれ。1980年関西学院大学経済学部卒業。1985年関西学院大学大学院経済学研究科博士課程後期課程単位修得退学。1985年関西学院大学経済学部助手、専任講師、助教授を経て教授。2002年に教務部長、2009年に経済学部長、2012年に高等教育推進センター長。2014年から現職。専門はマクロ経済学、景気循環論。博士（経済学）。

ポストセカンダリーアナリティクス コンサルタント  
柳浦 猛



## 説明責任 と 成果指標

### 第3回

# 学生ローン返済能力を示す 就職指標が大きな議論に

大学の教育成果の重要な指標の一つが「どんな職についたか」だ。  
大学は、就職や収入をどこまで保証できるのか、また、保証すべきなのか。  
とりわけ指標化が難しい就職指標について、  
米国で訴訟に発展したケースを例に、考えてみたい。

#### 学費の高騰を受け高まる 就職指標への関心

アメリカにおいて、学歴と就職、および収入は、密接に関連している。求人情報サイトなどにある仕事のほとんどが、大学卒業を募集の最低条件としているといっても過言ではない。もはや大卒以上でなければ、中流レベルの収入を約束する職に就くことはほぼ不可能とまで言われている。

一方で、大学を卒業したにもかかわらず、希望どおりの就職ができないという者も少なくない。アメリカでは、学費が年々高騰する中(図表1)、ローンを組む学生は6割に上る。就職できなかった学生の中には、卒業後ローンの支払いが遅れたり、最悪の場合、破産せざるを得ないケースもある。

学生の卒業後の経済事情に関する実態は、これまであまり明らかにされてこなかった。しかし、ローンの諸問題がメディアなどを通して顕在化したにすぎない、大学は学生の卒業後の人生にも無関心であってはならないという見方が社会的に強まってきた。特に就職をどの程度保証できるのか、大学は社会に対して説明する責任があるという声は近年ますます大きくなってきて

いる。

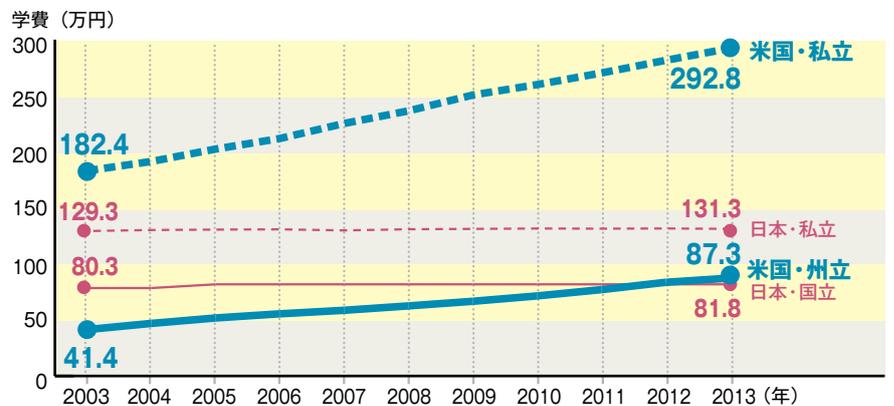
ただ、実際にどう説明責任を果たすべきかという具体論になると、いまだコンセンサスは得られていない。それゆえ、卒業後の労働実態に関する大学の説明責任は、基本的に各大学の自主性に委ねられ、データの報告・公開は徹底されてはいない。

最近では、就職率や卒業後の平均給与などが代表的な就職指標として一部の州で公開されているが、参考に紹介される程度で、これらの指標が全国的に見て市民権を得ているとは言い難い。

#### 母数の「就職希望者」の設定が難しい米国の事情

就職関連指標に関する一番の問題は、大学間比較の難しさである。平均給与を例にあげると、一般的にアメリカでは、理系の職業のほうが収入が高い。したがって理系大学の卒業生とリベラルアーツ系大学の卒業生の給与とを単純比較することは、公平さに欠ける。また、理系の職種の中でも分野によって給与体系が大きく異なる。したがって理系同士を単純に比較することも、適当とはいえない。

図表1 大学の平均年間学費の推移 (名目値)



●日本・私立大学 / 文部科学省 2007～2013年：私立大学入学者に係る初年度学生納付金  
●日本・国立大学 / 2003～2010年：広島大学高等教育研究開発センター、2011年以降は「国立大学等の授業料その他の費用に関する省令(2004年文部科学省令第十六号)」に定める「標準額」。  
●アメリカ / CollegeBoard, Trends in College Pricing 2013, Table 2。1ドル=101円で換算。  
※注 / 1) 日本の学費は初年次額で、入学金・施設使用費も含まれる。  
2) アメリカの学費は公表されている学費額の全国平均であり、関連学費(Student Fees)も含まれている。

各大学は異なるミッションの下、学部構成も各々異なり、完全に同質の大学など存在しない。多様性のある高等教育を、単純な就職指標を用いて比較することは不可能であると、主に私立大学関係者から根強い反発がある。

この批判は、就職関連指標に対する懐疑的な見方と大きく関わっている。すなわち、教育成果を就職や収入という指標によって前面に押し出すことは、大学の本来持つ使命を矮小化させてしまうことにつながりかねないという不安が、その根底にある。

また、指標が本来測定すべきものを正確に測定できるのかという技術的な懸念もある。卒業生に占める就職者の割合である就職率を例に考えてみよう。そもそも、卒業生全員が就職希望者とは限らない。中には進学希望者もあり、就職率を測定するには進学希望者と就職希望者の分類が必要不可欠であるのに、アメリカでそれを行うことは困難である。

日本と異なりアメリカでは、累積単位数で学年が決まる。また、パートタイムで通う学生も多いため、4年生になるタイミングや卒業する時期が、学生によってそれぞれ異なる。そのような中、誰を就職予備軍とみなすのか、大学間で統一した定義を用いることは難しい。

### 「ローン返済額／年収」の説明責任を求める指標

このように就職指標に関するさまざまな議論の下、試行錯誤を続けているアメリカであるが、その作業がいかに困難であるかを象徴する「事件」が、2011年から2012年にかけて起こった。Gainful Employment (以下GE) 指標政策に関わる一連の出来事である。

この批判は、就職関連指標に対する懐疑的な見方と大きく関わっている。すなわち、教育成果を就職や収入という指標によって前面に押し出すことは、大学の本来持つ使命を矮小化させてしまうことにつながりかねないという不安が、その根底にある。

また、指標が本来測定すべきものを正確に測定できるのかという技術的な懸念もある。卒業生に占める就職者の割合である就職率を例に考えてみよう。そもそも、卒業生全員が就職希望者とは限らない。中には進学希望者もあり、就職率を測定するには進学希望者と就職希望者の分類が必要不可欠であるのに、アメリカでそれを行うことは困難である。

日本と異なりアメリカでは、累積単位数で学年が決まる。また、パートタイムで通う学生も多いため、4年生になるタイミングや卒業する時期が、学生によってそれぞれ異なる。そのような中、誰を就職予備軍とみなすのか、大学間で統一した定義を用いることは難しい。

また、指標が本来測定すべきものを正確に測定できるのかという技術的な懸念もある。卒業生に占める就職者の割合である就職率を例に考えてみよう。そもそも、卒業生全員が就職希望者とは限らない。中には進学希望者もあり、就職率を測定するには進学希望者と就職希望者の分類が必要不可欠であるのに、アメリカでそれを行うことは困難である。

また、指標が本来測定すべきものを正確に測定できるのかという技術的な懸念もある。卒業生に占める就職者の割合である就職率を例に考えてみよう。そもそも、卒業生全員が就職希望者とは限らない。中には進学希望者もあり、就職率を測定するには進学希望者と就職希望者の分類が必要不可欠であるのに、アメリカでそれを行うことは困難である。

このように就職指標に関するさまざまな議論の下、試行錯誤を続けているアメリカであるが、その作業がいかに困難であるかを象徴する「事件」が、2011年から2012年にかけて起こった。Gainful Employment (以下GE) 指標政策に関わる一連の出来事である。

この批判は、就職関連指標に対する懐疑的な見方と大きく関わっている。すなわち、教育成果を就職や収入という指標によって前面に押し出すことは、大学の本来持つ使命を矮小化させてしまうことにつながりかねないという不安が、その根底にある。

また、指標が本来測定すべきものを正確に測定できるのかという技術的な懸念もある。卒業生に占める就職者の割合である就職率を例に考えてみよう。そもそも、卒業生全員が就職希望者とは限らない。中には進学希望者もあり、就職率を測定するには進学希望者と就職希望者の分類が必要不可欠であるのに、アメリカでそれを行うことは困難である。

### 営利大学との法廷闘争でGE指標は白紙に

また、指標が本来測定すべきものを正確に測定できるのかという技術的な懸念もある。卒業生に占める就職者の割合である就職率を例に考えてみよう。そもそも、卒業生全員が就職希望者とは限らない。中には進学希望者もあり、就職率を測定するには進学希望者と就職希望者の分類が必要不可欠であるのに、アメリカでそれを行うことは困難である。

また、指標が本来測定すべきものを正確に測定できるのかという技術的な懸念もある。卒業生に占める就職者の割合である就職率を例に考えてみよう。そもそも、卒業生全員が就職希望者とは限らない。中には進学希望者もあり、就職率を測定するには進学希望者と就職希望者の分類が必要不可欠であるのに、アメリカでそれを行うことは困難である。

また、指標が本来測定すべきものを正確に測定できるのかという技術的な懸念もある。卒業生に占める就職者の割合である就職率を例に考えてみよう。そもそも、卒業生全員が就職希望者とは限らない。中には進学希望者もあり、就職率を測定するには進学希望者と就職希望者の分類が必要不可欠であるのに、アメリカでそれを行うことは困難である。

また、指標が本来測定すべきものを正確に測定できるのかという技術的な懸念もある。卒業生に占める就職者の割合である就職率を例に考えてみよう。そもそも、卒業生全員が就職希望者とは限らない。中には進学希望者もあり、就職率を測定するには進学希望者と就職希望者の分類が必要不可欠であるのに、アメリカでそれを行うことは困難である。

この批判は、就職関連指標に対する懐疑的な見方と大きく関わっている。すなわち、教育成果を就職や収入という指標によって前面に押し出すことは、大学の本来持つ使命を矮小化させてしまうことにつながりかねないという不安が、その根底にある。

また、指標が本来測定すべきものを正確に測定できるのかという技術的な懸念もある。卒業生に占める就職者の割合である就職率を例に考えてみよう。そもそも、卒業生全員が就職希望者とは限らない。中には進学希望者もあり、就職率を測定するには進学希望者と就職希望者の分類が必要不可欠であるのに、アメリカでそれを行うことは困難である。

また、指標が本来測定すべきものを正確に測定できるのかという技術的な懸念もある。卒業生に占める就職者の割合である就職率を例に考えてみよう。そもそも、卒業生全員が就職希望者とは限らない。中には進学希望者もあり、就職率を測定するには進学希望者と就職希望者の分類が必要不可欠であるのに、アメリカでそれを行うことは困難である。

また、指標が本来測定すべきものを正確に測定できるのかという技術的な懸念もある。卒業生に占める就職者の割合である就職率を例に考えてみよう。そもそも、卒業生全員が就職希望者とは限らない。中には進学希望者もあり、就職率を測定するには進学希望者と就職希望者の分類が必要不可欠であるのに、アメリカでそれを行うことは困難である。

また、指標が本来測定すべきものを正確に測定できるのかという技術的な懸念もある。卒業生に占める就職者の割合である就職率を例に考えてみよう。そもそも、卒業生全員が就職希望者とは限らない。中には進学希望者もあり、就職率を測定するには進学希望者と就職希望者の分類が必要不可欠であるのに、アメリカでそれを行うことは困難である。

この批判は、就職関連指標に対する懐疑的な見方と大きく関わっている。すなわち、教育成果を就職や収入という指標によって前面に押し出すことは、大学の本来持つ使命を矮小化させてしまうことにつながりかねないという不安が、その根底にある。

この批判は、就職関連指標に対する懐疑的な見方と大きく関わっている。すなわち、教育成果を就職や収入という指標によって前面に押し出すことは、大学の本来持つ使命を矮小化させてしまうことにつながりかねないという不安が、その根底にある。

この批判は、就職関連指標に対する懐疑的な見方と大きく関わっている。すなわち、教育成果を就職や収入という指標によって前面に押し出すことは、大学の本来持つ使命を矮小化させてしまうことにつながりかねないという不安が、その根底にある。

### 日本での就職指標策定の課題はインフラ整備

この批判は、就職関連指標に対する懐疑的な見方と大きく関わっている。すなわち、教育成果を就職や収入という指標によって前面に押し出すことは、大学の本来持つ使命を矮小化させてしまうことにつながりかねないという不安が、その根底にある。

この批判は、就職関連指標に対する懐疑的な見方と大きく関わっている。すなわち、教育成果を就職や収入という指標によって前面に押し出すことは、大学の本来持つ使命を矮小化させてしまうことにつながりかねないという不安が、その根底にある。

この批判は、就職関連指標に対する懐疑的な見方と大きく関わっている。すなわち、教育成果を就職や収入という指標によって前面に押し出すことは、大学の本来持つ使命を矮小化させてしまうことにつながりかねないという不安が、その根底にある。

この批判は、就職関連指標に対する懐疑的な見方と大きく関わっている。すなわち、教育成果を就職や収入という指標によって前面に押し出すことは、大学の本来持つ使命を矮小化させてしまうことにつながりかねないという不安が、その根底にある。

この批判は、就職関連指標に対する懐疑的な見方と大きく関わっている。すなわち、教育成果を就職や収入という指標によって前面に押し出すことは、大学の本来持つ使命を矮小化させてしまうことにつながりかねないという不安が、その根底にある。

この批判は、就職関連指標に対する懐疑的な見方と大きく関わっている。すなわち、教育成果を就職や収入という指標によって前面に押し出すことは、大学の本来持つ使命を矮小化させてしまうことにつながりかねないという不安が、その根底にある。

## Topics

### 大学への潜入で連邦奨学金の支出の適否を調査

今回取り上げたGE指標政策の直接のきっかけとなった報告書が、2010年に発表された。Government Accountability Office (以下GAO)という行政の説明責任遂行状況をチェックする連邦議会系独立機関のレポートだ。

GAOは、連邦政府奨学金の用途に関する説明責任調査の一環として、営利大学の調査を行ったが、このレポートが全国的な注目を集めた。というのもGAOは、全国から抽出した15の営利大

学に対し、スパイ学生を送り込んだのだ。そして学生獲得までの過程を徹底的に記録し、これらの大学が法律に定められた規則をどこまで遵守しているかをチェックした。

特に注目を集めたのが、職員と学生のやり取りを記録した隠し撮りのビデオである。収入を低く偽って報告して奨学金申請を行うよう学生に指導したり、卒業後の収入見込みを高額に偽って学生を入学させようと説得したり、入学を

ためらっている学生を半ば脅すような形で入学を迫ったりするシーンなどが克明に映されている。GAOはこの映像をYouTube上で公開し、主要メディアもその映像を繰り返し放送した。営利大学対策は一大社会問題となって議会を動かし、後のGE指標政策へとつながっていった。

このレポートには賛否両論あるが、アメリカの説明責任政策の徹底ぶりを示す一つの例と言えよう。

# 近畿大学

Facebookグループ

## 「友達ができるか？」の不安に応える 新入生のコミュニティづくり支援

近畿大学は2013年に新入生向けフェイスブックグループを開設した。約7000人の入学者のうち1割以上がメンバー登録し、友達づくりおよび同級生同士の交流の場として活用している。

取材協力：近畿大学広報部 加藤公代課長

※画像はいずれもフェイスブックグループ「2013近畿大学入学生」「2014近畿大学入学生」から転載

### PROFILE

Facebook グループ  
2013 近畿大学入学生

メンバー数 **1,176人**  
(2014年6月5日現在)

グループ開設日 **2013年2月1日**

主な投稿内容

- 自己紹介
- 仲間募集
- 学生イベントの告知
- サークルに関する情報交換
- 授業に関する情報交換
- 学生生活に関する不安や悩みの相談 など

### 「盛り上がる入学式」の 延長上で発案

— 新入生向けのフェイスブック（以下、FB）グループで友達づくりを支援し、注目を集めています。

**加藤** 2013年度および2014年度の新入生を対象に、それぞれのFBグループをつくっています。もともとは、企業がFBを採用活動に利用し始めたので、

新入生に使い方を身に付けてもらう必要があるというのが、FB活用の話の発端でした。それが友達づくりという目的にシフトした背景には、入学式に参加者全員が盛り上がるよう、趣向を凝らした企画や派手な演出を取り入れていることがあります。「隣の人と話すきっかけになる」という新入生の声も聞かれました。2013年度入学式プロジェクトの企画会議で、「新入生同士の交流をもっと深める場としてFBを活用できないか」というアイデアが出た

のです。新入生が友達づくりに不安を感じているというデータも、グループ開設を後押ししました。

アイデアを出した入学式プロジェクトのチームは、さまざまな部署に所属する若手職員が中心となって組織されています。若い職員が考えた企画に新入生が魅力を感じ、友達づくりに役立ったと言えるかもしれません。

### メンバー増加のきっかけは リアルな仕掛けとの連動

— 開設まで、どのように準備を進めたのでしょうか。

**加藤** 入学式前年の2012年12月から準備を始め、翌年2月にスタートさせました。最初は公開のFBページにするか、メンバー限定のグループにするかなどで悩み、東京のフェイスブックジャパン社を訪問し、アドバイスを求めました。その結果、情報発信ではなく交流を目的とすること、非公開にできることなどからグループに決めました。

— 新入生はどのように活用しているのでしょうか。

**加藤** 時期ごとに傾向が異なります。入学式前は、大阪以外からの入学者や留学生が「友達になりませんか」と呼びかける投稿が多く見られました。入学式直後は、サークルについての情報交換、履修登録や授業内容に関する質問などが多かったですね。これらの内容にはたくさんのコメントが付いています。その後は趣味の仲間募集やイベントの告知などが増えました。

投稿が最も活発だったのは、入学式直後です。入学予定者に周知する方法が限られていたため、入学式前のメンバーは200人程度でしたが、4月に一気に1000人を超え、入学式に関する話題も多く見られました。

— 急にメンバーが増えた理由は何だったのでしょうか。

**加藤** 「リアルな仕掛け」がよかったのだと思います。入学式当日にはスクリーンでグループへの参加を呼びかけました。入学式後、学内に「FB広場」を設けてFBの使い方やグループへの登録方法を教え、広場で交換するための「FBカード」という自己紹介カードも配付しました。また、本人の承諾を

得て、記念撮影した写真をFBにアップし、登録後に見てもらおうといった工夫もしました。新入生のサポートは、近大オールスターズという学生ボランティア団体に協力してもらいました。

— 運営するうえで、重視していることを教えてください。

**加藤** 学生が自主的に発言できる雰囲気をつくるために、あまり干渉しないようにしています。例えば履修登録に関する質問があっても、基本的に職員が答えることはありません。もちろん不適切な投稿がないか、定期的なチェックはしています。

### 交流の場をつくるために 旬の SNS を見極める

— 管理者が想定していなかった利用のされ方などはありましたか。

**加藤** 学科やコース単位でグループをつくり、主なコミュニケーションの場をFBからLINEに移す学生も多いようです。この動きは当初想定していませんでした。しかし、学年が上がるにしたがって、FBを利用する機会が増えると思います。今後、就職活動の情報交換



入学式以前の友達づくりのやりとり。LINEなど、他のSNSへも交流の場を広げている。

の場として活用できるでしょうし、卒業後も同期生の交流の場として使ってもらえます。このつながりを大切に残したいと思っています。

— 今後、他のSNSの活用も考えていますか。

**加藤** 若者が使う主流のSNSはLINEとツイッターです。近畿大学も公式アカウントを持っていますが、一方的な情報発信になりがちで、交流の場という点では物足りなく感じています。

今回、FBグループを見ていて気づいたのですが、今の学生は、私たちが想像する以上にSNSの扱いに慣れていて、積極的にコミュニケーションを取ります。この点を考慮しつつ、常に旬のSNSを見極め、取り入れていきたいと思っています。

### プロの眼

(株)リポート代表取締役 前澤太郎

SNSを見ていると、母校の広告が表示されることがある。登録情報に基づいて、広告や関係する情報が配信されるしくみになっているからだ。このしくみを利用すれば、大学はエンrollment・マネジメントの観点でSNSを捉えることができる。

ある大学のSNS上の広告に対する「いいね！」の8割は、卒業生が押して

いた。SNSを利用する学生に大学名を登録してもらうことが、卒業後も母校の情報を提供し続けるための第一歩となるのだ。

近畿大学の「リアルな仕掛け」は、登録者を増やすための積極的な努力であり、他大学が参考にできる取り組みだ。卒業後をもらんだ「つながり」の創出に大きく貢献していると言える。



カードの交換やグループへの登録などが行われたFB広場。



# （大学のビッグバン——ガバナンスが変わる）

## 「大学力で日本を強く」と文科大臣が決断

先の国会で、学校教育法と国立大学法人法が改正され、2015年4月に施行される。前者の改正では、教授会を教育・研究に関する学長の諮問機関として位置付けた。どんな学生を入学させ、どのような要件で卒業させるのか、学長の求めに応じて意見を述べるというのが教授会の役割であり、教員の人事や新学部設置について決める権限は与えられない。後者の改正では、学長を選考会議で決めることを明確にした。学内で意向投票を行っても、その結果に従う必要はないということだ。

教授会の権限を限定し、学長に権限を集中させることによって意思決定のスピードを上げ、改革を推進する。そのための制度改正は私の悲願であり、大学経営に関わるようになったこの20年間のライフワークでもあった。

2013年春には下村博文文部科学大臣にお目にかかり、問題解決を訴えた。大臣は「近く必ず答えを出しましょう」と明言し、「大学力が日本を強くする」と述べられ意を強くしたものだ。その後も、経済界出身の有志と連携し、与党の勉強会で制度改正の必要性を説くなどの機会を得て活動を続けてきた。それらが実を結んだことに感謝し、感無量である。

## 誰も責任を取らない 不可思議な世界

本来、大学教員が有する自治権は学問の自由のために保証されるのであり、経営に関わる大学自治までが委ねられているわけではないはずだ。私が

直接、間接に関わった大学で、志ある学長や学部長の改革案が、教授会の抵抗に遭って実現できないという問題を見聞きしてきた。真に志ある学長候補者が、教授会の意向をうかがってばかりの候補者に選挙で敗れるということもある。

トップに実質的な決定権がない中、問題を放置したという不作為については、決められないトップも、抵抗した教授会も結果責任を負わない。そのような大学の内実を、私は「リザルトチェックがない世界」と批判してきた。

こうした無責任体制の下でいくら「グローバル化」とお題目を唱えても、教育・研究で世界に伍し、リードしていくことなどおぼつかない。そのことを私が声高に指摘しても、20年前の大学ではほとんど誰も聞く耳を持たず、変わり者扱いされるだけだった。思わず、「このままでは、みんな茹でガエルになってしまうぞ!」と怒鳴ったこともある。ぬるま湯の組織の中にナマズを放り込んでかき回さないと、どうにもならないと、頭を抱えたのも一度や二度ではない。

## 私学の受け止め方が問われている

今回の法改正を、私立大学はどの程度、当事者意識を持って受け止めているだろうか。学長の選考方法を明確化したのは国立大学法人法なのだから、私立には関係ないと勘違いしてはいないだろうか。国立大学に限らない普遍的な問題が提起されたと自覚できない大学は、時代に取り残されるだろう。

権限を集中させる以上、学長は見識と人格、リーダーシップを備えていることが大前提だ。そうした人材が大学の内部に乏しければ、経済界を含む外の世界、さらには国外に求めることも考えていい。一方で、今後は将来の学長候補者となる人材を各大学が本気で育成すべきだし、そのための教育プログラムの開発も必要だろう。

内なる論理にとらわれない幅広い視野で時代の変化に即した教育を追求する大学改革が、学生に恩恵をもたらす。学生のための大学で、日本社会のための改革だ。そこに立ち返ってガバナンスのあり方を考えるべきだ（談）。



制作：長澤素子