［特集］

改革の実現策としての規模適正化

2018年以降の18歳人口再減少期を目前に控え、
これまで拡大路線を歩んできた日本の高等教育界では、
縮小を前提とした規模の議論が本格化しそうだ。
単に市場規模への適合や政策への追従、
定員の充足といったことのみから発想する戦略なき規模縮小では、
中長期的な展望は開けない。
方向性を定めた改革プロセスにおいて必然性があってこそ、
規模縮小は有効な選択肢になり得る。
長期的なビジョンに基づく、
高等教育の全体規模の議論も必要になりそうだ。

改革志向の下での規模適正化で活路を開こう

大正大学人間学部教授・総合IR室長
山本 雅淑

やまもと・まさよし
日本私立学校振興・共済事業団で私学経営情報センター長を務め、2013年度から大正大学に勤務。大学職員養成コースを担当。文部科学省大学設置・学校法人審議会専門委員、大学教育再生加速プログラム委員、大学ポートレート準備委員会委員等を歴任。

18歳人口減少と大学進学率の伸び悩みの中では、入学定員の削減による規模の適正化も戦略の一つだ。しかし、“改革なき縮小”では将来の展望は開けない。学生募集が厳しい地方・小規模大学が、本気で改革をするために考えるべきことを、長年、日本私立学校振興・共済事業団で大学の経営を見てきた山本教授が論じる。

AP選定で目立った地方・小規模大学の健闘

2014年度、文部科学省は、大学教育改革を支援する補助事業として「大学教育再生加速プログラム」（以下「AP」）を新設した。その事業説明資料には、「新しい支援の方向性」として、「地方や中小規模の大学教育改革のため、大学間や地域社会を巻き込んだ…（以下略）」とある。

そして、選定校発表時には、「大学の内訳は私立の割合が高くなっている。比較的財政基盤が弱いと考えられる小規模校も数多く採択された。このような教育改革の広がりは、極めて感慨深いものがある（要約）」との河田悌一AP委員長の所見が発表された。

実際に、47選定大学等の内訳は、私立大学等は28校、そのうち三大都市圏以外にある大学等は14校、さらに入学定員500人未満の小規模校は12校であった。私自身、委員としてこの審査に加わったが、これら地方・小規模大学の教育改革に対する情熱は相当なものとの強い印象を受けた。

さて、その他あまたの地方・小規模大学は、AP採択校と同様の情熱を持っているであろうか。実際に改革を進めようとしているであろうか。

地方再生の気運の下での大学の存在価値

地方から都市への人口の流動化の例に漏れず、地方の大学はまるでストローで吸われるように都市部に学生を吸い取られており、学生募集に苦戦を強いられている（図表1）。18歳人口の現状や、その都市部への流れ方をふまえれば、定員割れをしている地方の大学は規模縮小を考えなければならないということになるのだろうか。

私はそれでよいとは思わない。現在、国を挙げて地方再生の機運が高まっている中で、大学は地域の知の拠点として重要な役割を担うべき存在といえる。都市部では、狭い地域に大学がひしめき合っていることから、地域にとって個々の大学の果たす役割はさほど重要視されないが、地方では、点在している大学は一校一校が地域の振興を考えるうえで、とても重要である。

【図表1】私立大学の規模別定員充足状況（2014年度）

区分（入学定員）	学校数	入学定員総数	入学者総数	入学定員超過総数	入学定員充足率
大規模校（入学定員3,000人以上）	23	132,257人	144,105人	11,848人	109.0%
中規模校（入学定員500～3,000人）	222	247,561人	259,788人	12,227人	104.9%
小規模校（入学定員500人未満）	333	80,433人	73,738人	－6,695人	91.7%
全体	578	460,251人	477,631人		103.8%

※出典：日本私立学校振興・共済事業団「平成26年度私立大学・短期大学入学志願動向」を基に作成

では、なぜ、地方の大学には学生が集まらないのか。さまざまな理由が考えられるが、地域と大学との間に以下のようなズレが起きているからだと言えるのではないか。

①需要と供給のズレ…地域の18歳人口の推移を考慮せずに入学定員を設定している。

②学問分野のズレ…地域のウォンツ（例えば、のどが渇いたというのはニーズで、お茶が欲しいというのがウォンツ）と、大学の持つ学部・学科がマッチしていない。

③地域のキャパシティとのズレ…地域の就職、生活可能人数より多い定員を抱えている。

以上のような理由で定員割れが起きているのであれば、例えば、①では社会人の学び直しや他県からの入学奨励奨学金を地元自治体と連携して推し進める、②では学部の改組転換、大学間連携、複数大学での共同学部設置などにより、地域のウォンツにマッチさせる、③では大学が地域の企業や団体と共同出資して起業し、新たな就職口をつくり出すなどの拡大キャリア支援戦略等により、それぞれのズレを解消し、学生募集を活性化させることは可能だ。

こうした本質的な課題に抜本的に取り組むためには、場合によっては規模の縮小ではなく、「拡大」という選択肢が出てくる可能性もあろう。

私の教えるクラスに２人の地方出身者がいるが、地元の大学に進学しなかった理由は、２人とも地元に教員養成学部がないからだという。また、就職に有利だと思って東京の大学に進学したが、実際には厳しいので地元に帰って就職するという学生がいる。この学生は、それなら最初から地元の大学に入ればよかったと語った。

学生の変化を直視した教育改革を

一方、単に大学の間口を地域の実態に合わせるというだけでは解決できない問題もある。その一つは、大学進学率が50%を超えた今、学力水準の低い多様な学生が増加しているという問題だ。これを解決するために、2012年に中央教育審議会から、学生の学修時間の増加・確保のために、主体的な学修を促す教育内容と方法の工夫を求める質的転換答申が出された。

あれから２年経つが、この中央の掛け声は全国の私立大学の隅々にまで行き渡ったであろうか。経営支援やＦＤ・ＳＤの支援で全国各地を回っている私の体験や私学関係者の話などを総合すると、否と言わざるを得ず、AP選定校のような大学は、まだ一部にすぎない。特に募集が厳しい大学は、目先の改組や広報に走りがちだ。学生の変化を直視して教育そのものを変えなければ、そして教員自らが変わらなければ、問題は解決しない。

今こそ、各大学は高等教育の海図に沿ったビジョンを打ち立て、改革を進めなければならない。そのことと、近年、文科省がガバナンス改革を推し進めていることとは無関係ではない。教職員全員が学長のリーダーシップという船に乗り、社会に負託された使命に向かって大海原に乗り出すときである。APに選定された地方・小規模大学のように。余談ではあるが、「ガバナンス」とは、古代ギリシャ語で「舵取り」という意味である。

大規模大学に問われる定員超過と教育の質

図表１からは、少数の大規模大学が、定員を大きく上回る数の学生を受け入れている現状も浮かび上がる。三大都市圏に集中する大規模大学の定員超過分の学生を地方大学に回せば、地方大学の定員が充足するとの試算もある。もちろん仮定の話ではあるが、それだけ都市部の大規模大学による寡占化が進んでいるということだ。

大学の中には、これまでの拡大路線の結果、自学の実力に見合っていない肥大した規模になってしまい、建学の精神に基づいた人材育成など、とうて い望めないマスプロ化した教育を行っているところも少なくない。そのような大学には、次代を担う若者を大学全体でどう育成するかを考えつつ、自学のしっかりしたビジョンを策定したうえで規模の再考が必要であろう。

たとえブランド校であっても、１～２割も定員を超過すれば教育の質が問われる。学生を取り過ぎているとの批判をかわすために、設置基準上、教員増をしないでもよい範囲で学生定員増をすれば、教育の質がさらに低下することになる。

中には、私立大学等経常費補助金の増額を目的に、収容定員充足率を100%に近づけるということのための定員増を行う大学もあると仄聞する。教育改革の一方策としてではなく、経営サイドの理屈だけの定員増は行うべきではない。

文科省も補助金政策の一環として、都市部の大規模大学の定員超過の是正や定員増のあり方について、検討を始めるようだ。

授業料収入と人件費の不均衡で財務が悪化

大学の財務を評価をするうえで最も重要な指標は、帰属収支差額比率である。図表２に、規模別にその平均値を示した。大規模大学の比率は良好な一方、小規模大学は赤字である。

一般的には、学生からの授業料収入と教職員の人件費支出の差が縮むと赤字に向かうと言われる。大学開設時は、設置基準によって学生定員と教員数はセットで認可されるが、時が経ち、学生が集まらず定員が充足されなくなると、人件費負担ばかりが大きくなって赤字になる。図表２で、教員１人が何人の学生の面倒を見るかを表すＳＴ比を、帰属収支差額比率と併せて見ると、このことが理解できるであろう。

学生が集まらないからといって定員を縮小しても、それだけでは財務体質は改善されない。縮小分に見合う人件費を削減しなければ効果はないのだ。しかし、それを実行するには非常な困難が付きまとう。複雑な財務構造の中で学生納付金だけが減少していくと、収支のバランスが崩れ、経営悪化を起こし、やがて破綻の危機にさらされることになる。

ならばどうするか。思い返してほしい。近年の教育改革の柱となっているのは、きめ細かな少人数教育である。ＳＴ比が小さいということは、より丁寧に学生の面倒を見ることができる環境にあるということだ。これは、アクティブラーニング、ＰＢＬ、インターンシップなどを目玉とする教育改革を実行するチャンスではないか。改革が実を結べば学生が集まるようになり、その結果、財務が改善するという正のスパイラルが生まれるであろう。もちろん、「入るを量りて出ずるを制す」の格言にあるように、常に支出の抑制を怠ってはならないが。

【図表2】私立大学の消費収支状況（2013年度）

区分（収容定員）	学校数	帰属収支差額比率	教員人件費比率	ST 比
大規模校（5,000人以上）	107	8.3%	31.9%	28.1人
中規模校（2,000～5,000人）	140	5.7%	35.0%	19.5人
小規模校（2,000人未満）	344	－4.6%	43.5%	11.6人
合計	計 591	平均 5.4%	平均 34.7%	平均 21.5人

※出典：日本私立学校振興・共済事業団「平成26年度版今日の私学財政」のデータを基に作成

国の文教政策を注視しつつ改革を

文科省が2015年度実施を検討している「私立大学等経営強化集中支援事業（概算要求額50億円）」について紹介する。

これは、2020年度までに経営改革を断行する地方の私立大学等に対し、私学助成による重点的支援を実施するというもので、対象は三大都市圏以外で収容定員2000人以下の大学。2014年12月時点では詳細は明らかでないが、「大学内の経営改善」や「経営の新陳代謝」という説明が添えられていることから推察すると、「大学のスリム化（学生定員と人件費のセットでの削減）」に対する支援策であろう。

国のお墨付きをもらえば、規模縮小も多少はやりやすくなるかもしれない。しかし、まず縮小ありきでは負のスパイラルに陥り、いずれ破綻の危機を迎えることにもなりかねない。哲学なき、いや改革なき縮小は避けるべきだ。

まずは、建学の精神に立ち返り、大学改革を模索すること。それには、自学の過去・現在・未来のIR分析を行い、地域行政、中教審答申、文部科学関係予算などの動向を注視しつつ、全教職員が共通認識を持って同じ地平に立つことが重要だ。

そのうえで、地域と大学のズレの解消を図り、将来に向けた高等教育の海図に沿ったビジョンを策定すべきだ。先の学校教育法改正の趣旨に沿って学内のガバナンス改革を断行、トップの強いリーダーシップの下、全教職員一丸となり改革を進めてほしい。

改革には、検証・評価が求められる。IRによるエビデンスベースでの検証・評価を下すことは当然のことであるが、独りよがりのものでは意味がない。2014年から始まった大学ポートレートを利用して、ベンチマーク校など他大学の改革・改善状況を十分に把握することにより、客観的な検証・評価ができよう。

もちろん、これら一連の改革サイクルの中では、規模の適正化は単に一項目にすぎない。改革の全体像を明確に描き、そのプロセスにおける必然性の下、適正な規模への見直しを図ることこそが、各大学に求められている。

オピニオン

大学の主体的改革に加え 政策的な規模適正化も必要

桜美林大学教授・大学教育開発センター長
山本 眞一

やまもと・しんいち
桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科教授。1949年生まれ。東京大学法学部卒業後、文部省勤務を経て、1989年埼玉大学大学院政策科学研究科助教授。1996年筑波大学教授・大学研究センター長。2007年広島大学高等教育研究開発センター長。2012年から現職。

多様な教育サービスを選択肢として提供するために、また、大学が地域文化の拠点としての役割を果たすために、現状の入学定員規模から見えてくる問題は何か。山本氏は、知識基盤社会を豊かにする多様な大学が存続するには、主に地方小規模私立大学に対する支援が課題になると指摘する。

人口減少下で進む 個別大学の生き残り競争

今日、大学をめぐる諸環境は激変の最中にあり、とりわけ18歳人口の減少が大学経営に与える影響は深刻である。文部科学省および厚生労働省が公表するデータによれば、18歳人口は、1990年代初めの200万人超から年々減少を続け、ようやく現在120万人前後の横ばいで推移している。しかし、2018年から再び減少に転じ、2030年には101万人、2040年には80万人程度となることが予想される。一方、大学・短大進学率はかなり伸びてはいるものの、人口減には追いつかない。

わが国の大学は国際的に見て、極端に18歳人口に依存している。文部科学省が公表したOECD調査結果によれば、大学入学時に25歳を超える学生の比率がOECD平均で約20%であるのに対し、わが国ではわずか２％である。このように大学生のほとんどが20歳前後の若者で占められているのは、大企業の雇用慣行をはじめ、わが国独自の経済・社会・文化環境と深い関係があるので、すぐには改まらないであろうが、国が生涯学習社会の構築をめざすのであれば、このような現状にメスを入れる必要があるだろう。

一方で個々の大学は、改革によって競争力を高め、厳しい学生獲得レースに対応しなければならない。これが現在、私立大学の46%、私立短大の65%が定員割れという現実を前に、私学関係者の間で言われ続けている生き残りのための処方箋である。

各地の特色ある大学が 知識基盤社会を豊かに

だが、大学改革だけで全ての大学や短大が生き残れるであろうか。もちろん、教育の質が低い、学修指導が十分でない、地域のニーズに応じていないなど、課題を抱えた大学をそのまま存続させてよいということではない。教育の質向上、特色発揮のために必要な改革は行わなければならない。

しかし、それでも学生を十分に確保できず、将来閉鎖の危機に追い込まれる大学が、このままでは増えていくものと考えられる。その数が少ないうちは、競争の結果ということで、ある程度は是認されるかもしれないが、数が無視しえないほど増えてきたときはどうか？　多くの大学は、設立時の経緯やその後の歴史を経て、立地する地域と深い関係を持っている。地域経済にとって不可欠の存在である大学も多い。大学は人づくりの拠点であり、地域の経済・文化発展のシンボルでもある。地域に必要とされる大学までもがなくなってもよいのであろうか。

そのように考えるならば、問題解決のためには個々の大学の改革努力に加えて、国全体の大学教育の姿を描く立場にある政治や行政の力が必要であることがわかる。すなわち、わが国全体の大学教育の規模の問題を考えなければならない。そしてその全体規模の中で、さまざまな特色を持つ大学が全国各地に存在することが、多様な分野・レベルの教育サービスを選択肢として提供し、知識基盤社会に必要な人材の育成・供給につながる。これがわが国にとって、最も望ましい将来像なのではないだろうか。

規模検討のカギは 大規模私大と国公立大

大学教育の規模については、数年前の中央教育審議会でも話題になったことがある。しかし、この問題は個々の大学の規模やその立地、あるいは専門分野などに基づく利害が必ずしも一致しないので、いまだ明確な結論を得ているとは思えない。また、かつての高等教育計画のように国が積極的にこれに関わることは、規制緩和の時代にあっていろいろ困難がある。とはいえ、気になる現状がある。これを２つの図表にまとめてみた。

図表１は、私立大学を入学定員800人未満と800人以上に分けて、両者の大学数、および総入学定員がどのようになっているかを示したものである。800人で分けるのは、日本私立学校振興・共済事業団の調査によって、これ以下の大学群は入学者総数が入学定員総数に満たないというボーダーラインになっているからである。わが国の私立大学の現状は、３割の大きな大学が全体の７割の入学定員を占め、残り７割の小規模大学が３割の入学定員を分け合っていることがわかる。この小規模大学を中心に、いかなる政策的支援を行うかが一つの課題であると言えよう。

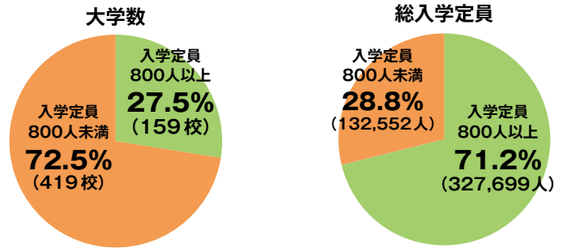
図表２を見ると、事態はさらに明らかである。私立大学を、その立地によって、都市部を含む10都府県にあるものと、その他の県にあるものに分けると、都市部を含む県にある大学（全体の65%）が入学者全体の84%を確保し、しかも定員を６％上回っている。他方、その他の県にある残り35%の大学への入学者は全体の16%に過ぎず、しかも定員を６％下回っている。

小規模大学は地方に多く、したがって問題は地方にある小規模大学の経営をどのように支援していくのか、というところに帰着する。最近になって、文部科学省も大都市圏の大規模私立大学の定員過充足規制を強めようとしているようだが、図表の数字からもその必要性がうかがえる。

図表２には、参考として国公立大学の入学定員の状況も示した。都市部を含む県では国公立大学の入学定員は私立のそれに比べてごくわずかに過ぎないが、その他の県では私立大学とほぼ同数である。国公立大学が地方の若者に大学教育の機会を厚く提供していると見ることもできようが、その定員の大小は当該地域の私立大学の経営に大いに影響を与えているのではあるまいか。仮にこれらの国公立大学の入学定員を１割削減して大学院の充実等に充てるだけでも、7500人の学士課程入学者枠が新たに生まれることになる。高校レベルでは、いわゆる公私協力が行われているようだが、大学についても何らかの公私協力を政策の選択肢の一つと考えてよいのではないか。

以上のように、これからの課題は、個々の大学の改革努力に加えて、政策の後押しをどのように進めるかである。今後の私立大学の経営にあたっては、主体的な改革の実施、政策に対する慎重な見極めのいずれもが求められるのである。

【図表1】入学定員800人未満／800人以上の私立大学の校数と入学定員の状況



※日本私立学校振興・共済事業団『平成 26（2014）年度私立大学・短期大学等入学志願動向』から作成

【図表2】都市部とその他の地域における入学者の状況（2014年度）

	私立大学				（参考）国公立大学の入学定員
	学校数	入学定員	入学者数	入学定員充足率	
都市部*全体	376校	377,929人	400,216人	105.9%	49,915人
その他全体	202校	82,322人	77,415人	94.0%	75,343人

＊都市部は、宮城県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県、福岡県
※日本私立学校振興・共済事業団『平成 26（2014）年度私立大学・短期大学等入学志願動向』および文教協会『平成26年度全国大学一覧』から作成

オピニオン

顧客や市場を適切に認識し選ばれるためのポジショニングを

岩田雅明オフィス代表
岩田 雅明

いわた・まさあき
24年間、大学・短大職員として勤務した後、大学経営コンサルタントとして独立。私学高等教育研究所研究員。桜美林大学大学院兼任講師。日本経営品質賞審査員。著書に『実践的学校経営戦略』『生き残りをかけた大学経営戦略』『大学の戦略的広報』など。

学生確保に困難を抱える大学がなすべきことは、
環境分析に基づく適切なポジショニングと、
一貫性のある改革だと、岩田氏は指摘する。
そのプロセスにおいて、
有用な選択肢としての規模縮小もあり得るという。

存在自体に価値があったかつての「大学」

コンサルタントとしていろいろな大学と接していて、成果の出ていない大学、すなわち定員が充足できていない大学に共通して感じるのは、自学を取り巻く状況の認識が不十分であるということである。

なぜ認識できていないのかといえば、その必要性を感じていないからである。では、なぜ必要性を感じないのかといえば、大学というものは存在しているだけで、その地域にとっての意義、役割があった時代が長く続いたため、その意識をなかなか変えることができないのではないだろうか。

日本が初めての人口減少期に入り、大学の学生募集戦略も、これまでとは異なり、縮小するマーケットを前提に考える必要がある。これまでのように、ただ存在するだけでもいいということではなく、市場において「必要とされる存在」となるための戦略の策定と展開が不可欠となってくる。

ビジョンを描くのは容易ではない

私はこれまで、「これからの大学経営では、どのような大学になりたいかというビジョンを描くことが大切である」と力説してきた。しかし、実際の大学支援の現場を体験するうちに、それはなかなか難しいということを痛感している。現場で働いている人たちは、どうしても現実の課題解決に意識が向いているので、理想的な状態とはどのようなものかが考えにくいのである。

そこで考えたのが、ポジショニングを描くということである。市場での位置付け、役割といった意味である。

自学が市場として想定しているエリア内で、どのような役割を果たせば高校生や在学生といった顧客に有用な価値を与えることができるのか。自学の強みを生かして、どのような位置に立てば市場での存在意義があり、他の大学と競合しない、あるいは優位性を示せるのか。これらを検討し、めざすべき姿を描き出すことがポジショニングである。これが描けると、考える方向性や行動の目標地点が定まり、教職員が共有すべき到達地点が明確になる。

そうなれば、その到達地点に向けて、自学を取り巻く状況に適切に対応した改善を継続し、成果を挙げるという「正のスパイラル」を描いていく道筋が明らかになるのである。

4つの認識に基づく適切なポジショニング

適切なポジショニングのために必要とされる認識は4つある。顧客、市場、競合、自学の認識である。以下、それぞれについて考えていきたい。

（1）顧客認識

最も重要なことは、高校生や在学生、保護者といった顧客を認識することである。価値を与える相手のことを知らずに、どのような価値を、どのようにして与えるべきかを考えることはできないからである。

顧客を認識する前提として、自学が対象としている、あるいは将来対象としたい顧客を決める必要がある。これは、大学の規模によって異なってくる。大規模な総合大学であれば、一定程度の学力がある全国の高校生ということになるであろうし、地方の小規模大学であれば、エリアや学部内容、取得できる資格などにより、もう少し具体的な絞り込みが必要となる。

顧客が確定できたならば、次はそのニーズを把握することになる。ここでいかに精度を高められるかが、ポジショニングの適切さに影響してくることになる。

皆さんの大学ではどうであろうか。入学してくる学生、在学している学生のことをどれだけ認識し、理解しようとしているだろうか。大学も企業と同じで、顧客をきちんと認識せずに、そのニーズに合致したサービスは提供できないはずである。

（2）市場認識

大学の情報公開等により、卒業しても就職できない者が相当程度いることが明らかになり、進学市場での大学の優位性、メリットが、確かなものではなくなってきている。4年分の学費という投資を考えると、大学進学が必ずしもベストな進路選択ではないということになってくる。

経済環境に関しても、政府による景気対策の効果が出始めているとはいえ、家計レベルではまだまだ明るい兆しが感じられないのが実情である。こうした中、大学進学率も2010年度以降、伸び悩みを見せている。

このような市場の状況を把握するとともに、今後の動向を予測し、その中にあって有用な価値を学生に提供できる大学になるには、何が必要なのかを考える必要がある。ポジショニングは、市場に対応したものでなければならないからである。

（3）競合認識

同じ市場を対象にしている競合校を正確に認識し、優位性のあるポジションを獲得することが、競争戦略においては不可欠である。

そのためには、競合大学をデータ等に基づいて認識し、どのような活動をしているのかを把握する必要がある。どこと戦っているのか、相手の戦力はどの程度なのかをわからずに、適切なポジショニングはできない。

（4）自学認識

自学を認識しなさいと言うと、「自分の大学のことはわかっていますよ」と返されることも多いが、自学の強みや弱みについて教職員が共通認識を持っている大学は少ないように思う。皆で年に一度は自学分析をするなど、自学のことや取り巻く環境を考える機会を意識的につくり出す必要がある。めざすべきポジショニングは、自学の強みを生かしたものでなければならない。

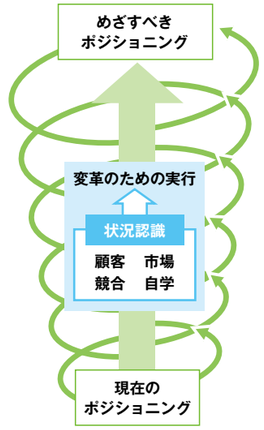
以上の4つの認識が十分にできると、顧客、市場で必要とされる、自学ならではの、ポジショニングが可能となる。

一貫性ある改革における選択肢としての定員削減

定員割れが深刻な地方私立大学の中には、自学と、自学を取り巻く状況を認識するというプロセスを抜きにして、定員削減によって状況の改善を図ろうとするところも出てきている。

しかし、このような表面的な対応では、定員割れを起こした根本原因の把握・改善には至らないため、再び定員割れになるという負のスパイラルに陥る可能性が少なくない。

【図表】ポジショニングの望ましいスパイラル



状況が悪くなると対症療法的なものに頼りたくなる気持ちはわかるが、病気の治療と同じで、根本的な問題を改善するしか、回復の道はないのである。

根本的な改善を行うためには、入学政策の再検討、教育内容や就職など各種支援の充実といった入り口、中身、出口を一貫性を持って整備し、有機的に結び付けることが必要となる。

そのプロセスの中で、自学の人的・物的資源を使って教育成果を挙げるには、学生数を絞り込む必要があるという場合に初めて、定員の削減は有用な策となる。

教育の充実と学生の確保という、大学経営に不可欠な2つの側面から適正な規模を考え、めざすポジショニングに向けて一貫性のある活動を展開していくことが、地方私立大学の持続的な成長に結びつくものと確信している。

視点

教員需要の推計から考える養成システムの課題

広島大学大学院教育学研究科教授
山崎 博敏 やまさき・ひろとし

1953年生まれ。広島大学大学院教育学研究科教授。博士（教育学）。専門は教育社会学。広島大学・大学教育研究センター助手を経て広島大学教育学部講師、助教授、教授。主著『教員採用の過去と未来』（玉川大学出版部）。

学部等の規模を考える時に、入り口の市場のみならず出口の市場、すなわち人材需要もふまえる必要がある。需要予測がある程度可能な教員養成分野について、人材需要の分析を続けてきた山崎教授が解説し、養成規模と合わせ、教育の質についても考察を加える。

小学校の児童数は2020年度から激減

20世紀末、全国の教員養成系学部は教員への就職難に伴い、入学定員の削減と学部改組に苦しんだが、21世紀初頭の現在、教員の大量採用が続いている。しかし物事に永遠はない。筆者が小・中学校教員需要を推計した結果、大量採用時代は2023年頃に終焉することが明らかになった。本稿では需要減少にどのように対応すべきかを考察したい。

教員需要は、児童生徒数の増減、教員退職者数、さらに国の文教政策に規定される。児童生徒数の直接の要因である出生数は長期にわたって減少しており、2013年は約103万人で戦後最低を記録した。厚生労働省国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口」（2012年１月）によると、2014年の出生数は100万人の大台を割り98万人、2017年には90万人を割ると見込まれている。推計通りに推移すれば、小学校の児童数は2014年生まれの者が入学する2020年度以降、大幅に減少する。各学校の児童生徒数は学級数を決定し、学級数は教員数を規定する。その際、35人学級化や教職員加配の政策がとられると必要教員数は多くなる。

他方、近年、学校教員には高年齢層の者が多く、定年退職者が急増中である。これは教員需要を大きくする要因となる。東京と大阪の小学校では既に若い世代に交代しているが、多くの自治体で世代交代が進行中である。ただし、東北北部や九州南部では世代交代は数年以上も先になる。

地域により異なる教員需要の低迷時期

2025年までの公立小・中学校教員需要の推計を地域別に示したのが図表１で、今後、新規に採用される教員（養護教諭も含む）の近似値である。

小学校は、全体では2017年に需要ピークの１万6000人強となるが、東京オリンピックの終了後急減が始まり、2025年には約１万人に減少することが見込まれる。関東と近畿では既に需要は減少しており、少なくとも2025年まで減少が継続する。各地域のピークは、北海道が2017年頃、中部と中・四国が2018年頃、東北が2019年頃、九州沖縄は遅く2021年頃となろう。

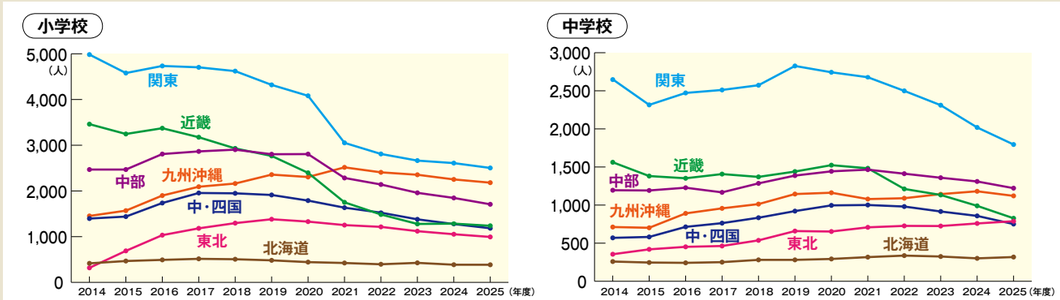
中学校は、全国では2020年にピークの9000人程度、2025年には7000人程度に減少する見込みである。近畿のピークは2014年と早く、関東では2019年、最も遅い東北では2025年以後となろう。この間の中学校生徒数は微減にとどまることもあり、需要の減少は小さい。

小・中学校合計のピークは2019年で２万5000人程度に達し、2023年には２万人を割り、戦後第３の需要低迷期に突入する見込みである。分析の結果、戦後の小学校教員の需要変動の周期は37年であった。次の需要低迷期の底は、2030年代半ばに到来するだろう。

わが国の学校教員需要の波の振幅は非常に大きい。過去40年間の公立学校教員採用数の最大値と最小値を調べて見ると、小学校では約２万3000人と3700人、中学校では１万6000人と2700人で、いずれも最大値／最小値の値は約６倍にもなる。

これほど大きな需要変動に教員養成システムが首尾よく対応することは至難の業である。国公私立の教員養成学部の入学定員を、需要増大期に３倍にし、減少期に２分の１にすることは困難であり、義務教育学校教員の計画養成政策は実施不可能であると言ってよい。教員の需要が低迷している間は、国は教員就職率の低下を容認するとともに、国公私立の大学間や各大学の学部間・学部内で、柔軟な供給構造を構築するしかない。

【図表1】地域別公立小・中学校の教員需要推計



※文部科学省「学校基本調査報告書」各年度版、「学校教員統計調査報告書」2013年度（中間報告）の都道県別年齢別本務教員数（小学校・中学校、公立）をもとに筆者が作成

ミッション再定義により求められる教育の質

わが国の学校教員養成は、大きく分けて国立大学の教員養成学部と私立大学を含む一般学部からなっており、後者は小学校教員養成を行う公私立の「準教員養成学部」と国公私立の文学部、理学部などに分けられる。

義務教育の教員を計画養成する国立の教員養成学部は、教員就職率が低下すると社会から批判を受け、再び学部改組や入学定員の振り替え、削減を迫られることも考えられる。2013年に実施されたミッションの再定義では、地域密着型をめざす大学は教育委員会との連携により地域の教員養成と現職研修を充実させることになった。小学校教員養成については、地域でのシェアの目標値を設定した。また、広域拠点型をめざす大学と大学院は現職教員の再教育に力を入れ、第３期中期目標期間中の教員就職率を設定したが、将来、大都市を中心に目標値を下回る大学が出てくる可能性がある。

【図表2】2014年度地域別私立大学の準教員養成学部の数

	私立大学 準教員養成学部	
	学部数	%
北海道	3	1.7
東北	7	4.0
関東	59	34.1
中部	25	14.5
近畿	44	25.4
中・四国	22	12.7
九州沖縄	13	7.5
計	173	100

※教員養成・免許制度研究会編『教員養成ハンドブック』第２巻「課程認定編」（第一法規）と文部科学省「全国大学一覧」2014年度版をもとに筆者が作成

私立の教員養成も社会的責任が増大

一般学部で中・高の教員免許を取得しながら他の職業に就く多くの大卒者同様、今後は小学校教員の世界でも、「ペーパーティーチャー」が大量に生まれるだろう。2004年度以後、子ども学部など小学校教員を養成する私立大学の数は、2014年までの10年間に３倍以上、出身者の免許取得者数は２倍以上になった。図表２は、私立の準教員養成学部の数を示している。関東と近畿、中・四国ではその数が際だって多い。これらの地域では、小学校教員養成課程の新設や定員増加はもはや不要である。今後の新増設は、既存校が少なく将来も教員需要が見込まれる地方にこそ期待されよう。

2013年度の公立学校の教員採用試験では、一般学部出身の志願者が増加、小学校教員合格者の55%を占めていた。その大部分を占める私立準教員養成学部は、わが国の教員養成で大きな社会的責任を持つようになったが、最大の課題は教育の質にある。大学入試では、入学者の大多数を推薦・AO入試で受け入れ、学力入試で入学する学生が皆無に近い大学もある。学力入試も１、２科目の少数科目が目につく。教育面では、教員数が少ないため、小学校の９教科の内容や指導法に関する授業、教育実習が不十分な大学もある。理科や算数が苦手だったり十分に学習していなかったりと、偏りのある者は教員になることは難しい。入試から教育実習まで、教員養成教育の改善が望まれる。

国は、教員数が最低限の基準を満たしていれば教員養成課程として認定するが、教育の質を考えると十分とは言えない。近年、認定後の実地視察が強化され、教員就職状況も公表されるなど、国の指導助言は強化されているが、教育水準の改善に要する経費について私学助成も必要であろう。

事例１

グローバル化推進計画の下での学部学生数削減と大学院シフト

早稲田大学

早稲田大学は、2012年度に策定した中長期計画「Waseda Vision 150」に基づき、
学生数の削減を含む全学的な規模の適正化を実行に移している。
大きな目的は、グローバル化を軸とする教育の質の向上だ。
ブランド力のある大規模大学がこうした戦略を採るに至った背景と、
明確な数値目標が掲げられている各施策の詳細を紹介する。

中長期計画のゴールはアジアをけん引する大学

「Waseda Vision 150」（以下、Vision 150）は、早稲田大学創立130周年（2012年度）を機に策定された、20年後（2032年度）の自学の姿を描く中長期計画だ。４つの「Vision」と「基軸」（図表１）、および13の「核心戦略」を柱に、「アジアのリーディングユニバーシティ」をめざす。

この計画により早稲田大学は、特色強化策としてグローバル化をさらに推進する。教育の質を高めるため、入学者数の管理、留年者数の抑制により、学部の学生数を削減。また、自学に合った多様で優秀な学生の受け入れ、教員の増員と質の向上、科目数の削減、問題発見・解決型教育への移行などを行う。財源は、国内外からの研究費や寄付金を増やして確保する。一方、大学院の学生数は、外国人留学生を中心に増やす。これらの各施策にマイルストーンを設け、期限付きの細かな数値目標を定めた。

Vision 150策定の背景には、大規模大学ならではの危機感がある。「18歳人口の減少に伴い、大学の整理、統合は避けられないと見ている。1990～2000年代に起きた大手金融機関の破綻や統廃合に似た波が大学の世界にも押し寄せている。小回りが利かず、『地元密着』の特色を打ち出しづらい大規模大学は、特に激しい生存競争にさらされる」と大野高裕理事は語る。

Vision 150計画を着実に実行するために、「推進会議」を設置。中心メンバー28人が２週間に１度、午前８時30分から69に及ぶプロジェクトの進捗を報告し合う。2014年２月に開設した大学総合研究センターがシンクタンク機能を担い、エビデンスに基づいて改革の方向性を適宜修正する。

【図表１】中長期計画における早稲田のVisionと基軸

Vision1	世界に貢献する高い志を持った学生
基軸１	人間力・洞察力を備えたグローバルリーダーの育成
Vision2	世界の平和と人類の幸福の実現に貢献する研究
基軸２	未来をイノベートする独創的研究の推進
Vision3	グローバルリーダーとして社会を支える卒業生
基軸３	校友・地域との生涯にわたる連携の強化
Vision4	アジアの大学のモデルとなる進化する大学
基軸４	進化する大学の仕組みの創設

伝統に立脚した「グローバル」という特色

Vision 150からは、早稲田大学が「グローバルリーダーをめざす大学」という道を選んだことが明瞭にうかがえる。「グローバル化は本学が開学以来、重んじてきた路線。国籍、出身地、性別などの多様性あふれるキャンパスを実現し、世界のどこに行ってもリーダーシップを発揮できる人材を育てることが本学の使命だ」と、大野理事はこの戦略が歴史の積み重ねの上に立てられたものであることを強調する。

創立初期には地方や海外の人材を多数受け入れ、それぞれの出身地や母国に送り返すことを重視していたという。近年は、1980年代に海外協定校の拡充、90年代に海外拠点の設置に力を入れ、2004年度には全ての授業を英語で行う国際教養学部を開設した。2014年度に文部科学省のスーパーグローバル大学創成支援のタイプA（トップ型）に選定され、Vision 150の数値目標の一部は当初の計画よりも早い進捗が求められることになった（図表２）。

【図表２】主な数値目標と実績

		2012年度実績	2013年度実績	2017年度目標	2023年度目標	2032年度目標
学生数	学部学生数 ※通信除く	43,974人	42,929人	40,000人		35,000人
	大学院学生数	9,357人	9,261人	9,761人		15,000人
	社会人教育（ビジネス講座、日本語講座、公開講座など）受講生数　※延べ人数	34,944人	31,771人	50,000人		50,000人
教員数	常勤教員	1,679人	1,680人	1,700人		2,000人
	ST比（常勤教員数：学生数）	1：32	1：32	1：30		1：25
国際化	外国人学生（留学生）	4,362人	4,697人	7,000人	9,165人	10,000人
	海外派遣留学生	2,399人	3,172人	5,000人	10,650人	全学生
	外国人教員（常勤のみ）	147人	145人	400人		400人
女性比率	女子学生（学部・大学院）	35%	35%	40%		50%
	女性教員	13%	15%	18%	22%	30%
教育方法等	授業の公開率	0.3%	1.7%	100%		100%
	対話型、問題発見・解決型の授業比率（学部）	29%	30%	40%		75%
科目クラス数	科目クラス数（学部）	17,779	17,618	17,000		13,300
研究費	受け入れ研究費	96億円	103億円	107億円	150億円	200億円
寄付金	寄付金	32億円	43億円	45億円	70億円	100億円

※大学公表資料より。2017、2032年度は「Waseda Vision 150」、2023年度はスーパーグローバル大学創成支援事業「Waseda Ocean 構想」に示されたもの

多様な学生を受け入れ手厚いケアを

学部の学生数は、2032年度までに約２割の削減をめざす。当面は、入学者数の管理と留年者数の抑制を具体的な手段とする。

入学者数について大野理事は、「2012年度から毎年１％ずつ削減する計画を進めており、2017年度には入学定員の1.08倍とする予定だ」と述べる。毎年約５％の退学率（現状）という数値を考慮し、やや多めの入学者数にしている。

これと並行して、2013年度に発足した２つのオフィスが中心となって入試改革を推進。「入試開発オフィス」が入試に関する調査と学部に対する助言を、「入学者選抜オフィス」が小規模な新思考入試などを行い、多様で優秀な学生、同大学への強い進学意欲を持つ学生の獲得をめざす。

一方、留年者数の抑制については、４年間で卒業していない学生の比率約10％を、５％に近づけるよう努力する。留年者の約半数は留学や資格試験に挑戦するなどポジティブなものだという。これらを除いた「不本意な留年」を、学生へのケアを厚くすることによって減らす考えだ。入学後の半年間は留年につながる要因が発生しやすいと考え、専任教員によるクラス担任制などを推し進めている。

従来、学部ごとに行われてきた欠席しがちな学生への指導、保護者への成績通知、ペアレンツデー（保護者会）などの施策を、Vision 150策定以降は教務部と学生部が全学的な視点の下で担当。学部に対し、より効果的なケアの提示などを行っている。また、2014年度から、障がい学生支援室の支援範囲を発達障がいの学生にも拡大。特定の分野に秀でる一方、修学上、学生生

活上において特別な配慮を必要とする発達障がい学生の特性に応じたケアをすることにより、留年者数の抑制につなげる。

これら入学者数の管理、留年者数の抑制が一定の効果を挙げた後には、学部の入学・収容定員の削減にも着手する。ただし、これは学部・学科再編を伴う可能性もあるため、慎重に検討を進める考えだ。

教員増、科目減で より質の高い教育を

学部学生数削減の最大の目的は、教育の質の向上だ。大学総合研究センターの永間広宣事務長は、「Vision 150がめざす対話型、問題発見・解決型教育への移行は、学生数の削減、教員数の増加、ICTの活用などの相乗効果によって、より確実に進捗する」と話す。

一人ひとりの学生に丁寧な指導を行うため、常勤教員の数を2032年度までに約２割増やし、ST比を現状の１：32から１：25まで改善する。英語に堪能な教員を積極的に採用し、英語による授業のみで卒業できる学部を、現状の６学部から増やす方針だ。特に、多くの大学で取り組みが遅れている理系学部で推進し競争力を高めるという。

併せて教員評価を見直し、モチベーションの向上を図る。現在検討されているのは、個々の教員の役割を明確にして、それぞれの役割に対する貢献度を評価する制度だ。教育、研究、大学運営、社会貢献の４つのうち、どの役割をどの程度果たすかを、一定期間ごとに定めることなどが考えられている。2013年度からは、教員表彰制度もスタートしている。

カリキュラムのスリム化に向けた見直しも既に始まっている。現在、教員は１週間に平均８コマの授業を担当しているが、これを減らし、授業の質を高める狙いだ。2012年度時点で１万8000弱あった科目数の約25％減を目標としている。2014年度中に全科目のナンバリング対応を終了し、2015年度からはカリキュラム全体の体系を見直し、結果的に総数を削減する予定だ。

新しい価値を生む力を 大学院で育成

学部の学生数を削減する一方、大学院の学生数は約６割増やす方針だ。研究者志向の学生だけでなく、修士として企業等への就職をめざす学生の獲得にも力点を置く。「社会情勢の変化に対応できる高度人材を供給することが目的。研究活動を通して、新しい価値を生み出す力、社会を変革する力を身に付けてほしい」と大野理事は言う。大学院のディプロマポリシーやカリキュラムも、この方向性を意識したものに変えていく方針だ。

学部と修士で計６年という修業年限の長さがネックと感じる学生もいるため、５年一貫教育の導入を進めている。学部在籍中に大学院の科目を先取りし、修士課程を１年で修了する。一部の学部・研究科は2014年度から導入しており、2015年度以降も徐々に拡大する予定だ。

外国人留学生の獲得が大学院の学生数増加策の要となる。アジア各国の高等教育のレベル向上により、学部教育を自国で受ける人々が増えているため、「留学生確保の主力は学部よりも大学院」という考えが背景にある。

具体的な方策として、海外オフィスを拠点にしたリクルーティングのほか、教員による海外大学への訪問を増やす。2014年度からは、海外協定校の学部生に向けた取り組みとして、約１か月間、同大学の学びを体験できる「サマーセッション」を開始。好評だったため、2015年度は定員を50人増やして150人にし、５年後には500人にするという。

「留学生はシビアなので、本学で学べること、身に付くこと、その後に期待できるキャリアなどを明確に伝えられなければ、進学先として選んでくれない。各研究室が教育の強みや教員の研究実績をもっとアピールする必要がある」（大野理事）。

「早稲田ファン」を増やし ベネフィットの裾野を拡大

大学院の学生数を増やすとはいえ、学部の学生数の削減と教員の増員は収支構造を厳しくする。これについてVision 150で示されている解決策が、研究費と寄付金のさらなる獲得だ。

これまでの寄付は卒業生からのものが中心だったが、裾野を広げるために「WASEDAサポーターズ倶楽部」を開設。教育内容の紹介や教員による講演を一都三県以外の全道府県で行う「地域交流フォーラム」や、体育会系のクラブによるスポーツ教室等の地域イベントでできる早稲田の「ファン」を中心に寄付を募っており、2013年度は14億円を集めた。大口の寄付については、グローバル人材育成の具体的な施策を示し、海外、特にアジアの企業オーナーへの働きかけの強化が進んでいる。

俯瞰的な視点で全学の教育改善を支援
――― 大学総合研究センターの役割

授業のオープン化を推進し 教育力向上を図る

2014年２月に設置された大学総合研究センターは、評価・点検活動やIRによって高等教育機関としての自学のあり方を考える「高等教育研究部門」と、ICT授業活用を軸とした教育手法の研究開発、FD等を行う「教育方法研究開発部門」からなる（図表）。

Vision 150においては、教育方法の転換に関して数値目標達成の主要な役割を担うほか、FDによる教育の質向上、IRによる各施策の評価・支援などを通して中長期計画の遂行に携わる。

2017年度までに100％をめざす「授業の公開率」は、教育方法研究開発部門が深く関わる項目だ。授業内容のオープン化を大学として進めることにより、社会に対して教育活動への理解や評価を求める。個々の教員が自ずと授業を公開し始め、学生は授業を選びやすくなるという狙いがある。また、すでに世界中で公開されている優れた教材を教員が主体的に取り入れて教育の質向上を図り、授業で実践・公開するというサイクルをつくりたい考えだ。授業公開の方法は、学内限定公開や同時中継など、目的や効果に応じて、複数パターンを想定している。

将来は学生の学修成果物も公開する方針だ。永間事務長は「授業の質の高さと学生の成長をセットで開示したい」と述べ、ポートフォリオや論文・レポートなどの公開方法を模索する。

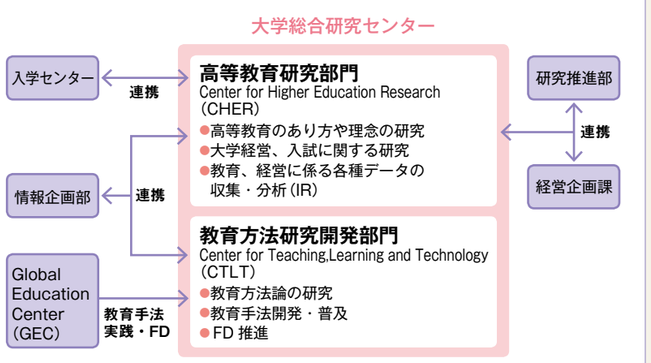
「対話型、問題発見・解決型の授業比率」の向上については、反転授業の推進を対策の一つとしている。各キャンパスに映像収録施設や固定カメラ付きの教室を増設するほか、自身のパソコンで映像を作成できるソフトを提供し、授業の映像化を支援する。このソフトは学生も使うことができる。例えば学生数が多く、授業時間内に全員にプレゼンテーションをさせることが難しい授業において、プレゼンテーション動画を提出物として課し、全員が閲覧できるようにするといった、授業方法のバリエーションの拡大が期待できる。ビデオ会議やチャットを使って海外大学と共同で行う授業の導入も推進中だ。

初のIR専門組織として 進行中の計画にも提言

従来、FD推進センターが担当していた機能を大学総合研究センターに統合。教員の教育力向上支援に取り組む。年間10数人の若手教員の研修受け入れ、講師派遣などで協力を得てきたアメリカ・ワシントン大学（シアトル）と、2014年４月に協定を締結。反転授業やアクティブラーニングなどのプログラムを共同開発するジョイントプロジェクトを開始している。

IRについては、センターが同大学初の専門組織となる。システム・機能ごとに分散するデータを統合し、解析するための統合データウェアハウスの開発および、現在学内のあらゆる組織で個別に行われているIR活動の整理・統合のための検討を進めている。データを分析する体制が整い次第、学部の学生数削減をはじめとする施策の成果など、エビデンスを基に推進会議に提言する役割を受け持つ考えだ。

大学総合研究センターと他組織の関連



事例 2

社会科学系学部の共通教育を刷新、定員も変更し教育の充実を図る

帝塚山大学

帝塚山大学は、社会科学系３学部の共通教育のあり方を見直し、
2015年度、１年次に学部共通のプログラムを導入する。
入学後のミスマッチにも対応しながら、明確な進路目標の下での専門教育につなげる。
この改革に伴い、３学部の入学定員の合計を６割以下に削減し、
よりよい教育を実現できる規模にする。

「マスプロ教育は時代に合わない」

2014年に創立50周年を迎えた帝塚山大学は、新たな半世紀の歴史を社会科学系３学部の改革から始める。その目玉といえるのが2015年度に導入する「新ソーシャルサイエンス教育」だ。経済、経営、法の社会科学系３学部の初年次教育を共通プログラム化し、１年生全員が経済学、経営学、法学の基礎知識を身に付けた上で、２年次から専門教育に入っていく。１年次を終えた段階での転学部・転学科のハードルを低くし、ミスマッチも防ぐ。

背景には、社会科学系の学部教育に対する行き詰まり感がある。「一言でいえば、マスプロ教育が時代に合わなくなってきたということ。2014年度までの経済学部220人、経営学部225人、法学部160人という入学定員は、全国的にみれば平均的だが、『一人ひとりをきっちり見る教育』を構想する本学にとっては、規模が大きすぎる」と岩井洋学長は説明する。

５年前に経済学部教授として着任した当初から、大学全体の規模適正化を訴えたが、経営上の理由から見送られてきた。そこで2012年の学長就任を機に、社会科学系３学部の教育改善と規模適正化を同時に進める改革に着手した。志願者数減少に伴う経営判断による規模縮小ではなく、より良い教育を実現するための積極的なダウンサイジングとして検討した。

強く意識したのが教養教育の強化だ。同大学は教養学部教養学科を擁する日本で唯一の女子大学として1964年に開学している（1987年度に共学化）。50周年という節目を機に原点に立ち返り、教養教育重視の大学づくりを進めるための第一歩として、３学部の改革を位置付けた。

岩井学長は「『帝塚山教養スタンダード』のようなオリジナルカリキュラムをめざし、まずは社会科学系で教養の基盤を整理する。将来的には、広い教養に支えられた深い専門性を身に付ける教育を全学に浸透させ、帝塚山のＴとＴ字型人間をかけた『Ｔメソッド』として確立させたい」と語る。

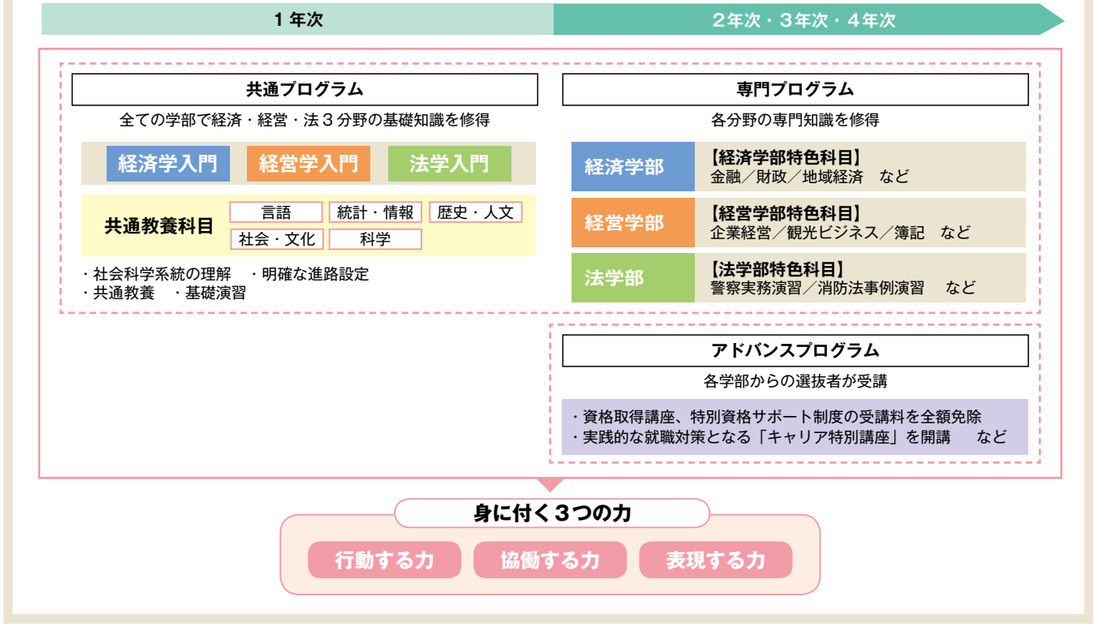
教養教育を見直し５つのカテゴリーに

社会科学系３学部の教育改革は、カリキュラムの全面的な見直しから始まった。各学科が既存科目の中から３つの方針（AP、CP、DP）に基づいて不可欠なものをピックアップし、カリキュラムマップやカリキュラムツリーを作成して体系化。こうした専門教育科目の精査と並行して、新ソーシャルサイエンス教育にふさわしい教養科目についても検討した。従来、一括りにされていた「教養科目群」の中身を点検し、社会科学が専門の学生に共通する教養とは何かという観点から再編成。

その結果、「言語」「統計・情報」「歴史・人文」「社会・文化」「科学」の５つの分野からなる「共通教養科目」ができた。いずれの分野に属するリテラシーも、現代人に必須とされる能力として位置付けられている。

「言語」カテゴリーでは、英語をはじめとする外国語科目に加え、『大学生のための日本語表現』を必修科目とする。「外国人留学生は日本語の型を学ぶため、きちんとした日本語表現を習得できる。一方、日本人学生は、社会で求められるきちんとした日本語表現ができない傾向にあり、初年次の母国語教育が非常に重要」（岩井学長）との考えからだ。

【図表1】経済学部・経営学部・法学部４年間の全体イメージ



社会科学系３学部では、これら５つのカテゴリーからバランスよく教養を身に付ける。「かつての大学教育は、教養課程の上に専門課程が乗る“二階建て”だったが、本来の教養は４年間を通して継続的に身に付けていくべきもの。現実的には１、２年次で履修する学生が多いと思われるが、カリキュラムの考え方としては、教養科目を専門科目と並行して学ぶべき科目と位置付けている」と岩井学長は説明する。

共通教養科目には基礎演習も含まれる。当初は３学部混成のクラスも考えたが時間割の調整がつかず、学部単位での実施となった。とはいえ、前期15回の授業のうち10回程度は、ほぼ共通の内容で実施される。これまでもアドバイザー教員１人当たり６～15人の少人数制だったが、次年度以降はさらに学生数が少なくなる。ただ、あまりに少ないと多様性がなくなり、かえって教育効果が下がる懸念もあるため、１クラス20人を２人の教員で担当するなど、柔軟な運用を計画している。

岩井学長は「少人数教育とは必ずしもST比が低いことではなく、教員が一人ひとりの学生をきちんと見ていく覚悟をすることだと考えている。現在も、基礎演習から専門演習まで一貫して学生カルテのようなしくみを導入して就職まできめ細かな指導をしているが、今後はそれをさらに徹底して中退者を出さない努力を続けていく」と語る。

転学部のハードルを下げミスマッチを防止

新ソーシャルサイエンス教育では、共通の３分野の入門科目と５つのカテゴリーからなる「共通教養科目」を合わせたプログラムが柱となる。

初年次教育の共通化には、ミスマッチを防ぐ狙いもある。経済学と経営学の違いをよく理解せずに入学する学生や、漠然としたイメージだけで学部を選択して、入学後に本当に学びたい分野に気づく学生も少なくないからだ。

これまでも転学部・転学科の制度はあったが、１年次の必修科目の上に専門科目が積み上がるなど、学部ごとにカリキュラム体系が異なっていたため、欠員が出た場合など、ごく限られた条件の中でこれを認めていた。2015年度からは、GPAや各学部の受け入れ可能人数などに一定の条件はあるものの、転学部・転学科のハードルをかなり下げた。

初年次のカリキュラムの共通化および転学部・転学科のハードルを下げるということであれば、１つの学部に統合して学群制にするという選択肢もあったはずだ。実際、岩井学長は就任時に学群制導入を提案している。だが、それでは経済学、経営学、法学という名称が消え、何を学ぶのか高校生にとってさらに分かりにくくなると危惧された。そのため、学部としてはそれぞれを独立させたまま、実質的には極めて学群制に近い一体的な教育システムにした。

２年次以降は、所属学部のカリキュラムマップおよびカリキュラムツリーに沿って学ぶことになるが、新ソーシャルサイエンス教育では、学部ごとに将来の進路を明確化させた。経済学部は金融（銀行・証券）、商社・流通・製造など、経営学部は起業家・企業後継者、システムエンジニアなど、法学部は警察・消防、不動産・金融法務などといった進路モデルを掲げた。学生と教員の両方に卒業後の進路を意識させる狙いによるものだ。

教員数は自然減による軟着陸を図る

教育改革と同時に、社会科学系３学部の入学定員の縮小による規模の適正化も行った。岩井学長は「何が適正かは一概には言えないが、経年的な志願者数や大学設置基準における教員数などを考慮した細かなコスト計算を行い、ST比の改善などを勘案した上で適正規模を算出した」と語る。その結果、2015年度の入学定員は経済学部95人（57%減）、経営学部120人（47%減）、法学部95人（41%減）となり、３学部を合わせた入学定員は605人から310人と、前年度比６割を切る規模に落ち着いた。

入学定員を削減する以上、教員数もそれに見合った規模に縮小しなければ、大学経営は悪化する。だが、教員の削減を打ち出せば学内の反発は必至で、規模適正化どころか改革そのものが立ち行かなくなる。そこで、教員については現実的な施策を選択した。

第一は、科目数のスリム化である。カリキュラムマップとカリキュラムツリーの作成は、各学科がめざす教育で必要な科目を抽出する意味もあった。内容の重複している科目や不要な科目を整理し、「教員に科目がつく」のではなく「科目に教員がつく」という方針で見直し、大幅なスリム化を行った。

第二は、非常勤教員への依存度の軽減である。これまで専任教員の専門外の科目は、非常勤教員を充てて多くの開講科目を維持してきた。しかし、今後は授業科目数のスリム化と合わせて、専任教員に専門の周辺分野の科目まで担当してもらうことで、専任教員中心の教育に転換した。

第三は、教員の若返りだ。定年退職した教員の再雇用基準を厳格化して自然減を図った。

「これらを徹底したことによって１人もリストラせずに人件費比率を低減することができた。この方向で2018年を完成年度とする人事計画を策定しており、可能な限り現有教員で授業を構築していく」と岩井学長。

就任当初から、改革の仕掛けとして「見える化」「情報共有」「エビデンス重視」の３つをキーワードに掲げ、学内での対話を重視しながら、カリキュラムマップなど「見える化」やエビデンスの積み上げをしてきたことが、規模適正化という難題を成し遂げることにつながった。

プロジェクト型学習のシナジー効果に期待

規模の適正化は、教育の活性化にもつながる。その好例がプロジェクト型学習だ。これにはもともと力を入れており、在学生が地域で起業するなどの成果が出ているが、新ソーシャルサイエンス教育が動き出せば、新たな可能性も見えてくる。「学部が独立したままだと定員の削減効果は限定的だったが、１年次に共通のプラットホームができたために、シナジー効果が期待できる。今後は３学部で連携、協力しながら地域の課題を解決するプロジェクトを進めていきたい」と岩井学長は語る。

就職意識の高い学生の支援にも力を入れる。社会科学系３学部では、２年次以上を対象に選抜制の「アドバンスプログラム」を開講する。公務員試験や会計士試験の対策、特別資格サポートなどの講座の受講料を無料にし、専用の学習スペースを設けて専任のアドバイザーを配置。早期の資格取得を支援することにより、全体を牽引する役目を担ってもらう。

新ソーシャルサイエンス教育の特色を周知させるため、募集広報も工夫する。2015年度から、全学に「アドバンスプログラム」の特典の一部を拡大し、最大５つまで資格取得講座を年額5000円で受講できる制度がスタートする。新ソーシャルサイエンス教育とともに積極的にアピールしていく考えだ。

事例３

全学の資源再配分を伴う改革で地域への教員供給機能を強化

埼玉大学

埼玉大学は、2021年度までに教育学部の入学定員を100人削減する計画を策定した。入試やカリキュラムの改革によって教育の質を上げ、地元教員の養成と再教育の機能を強化する考えだ。ミッション再定義に基づき、各学部・研究科の特色強化を進める全学的な改革プランと併せて紹介する。

小学校教員にシフトし採用のシェア向上を図る

埼玉大学は、今後の地元の教員需要を見据えて、教育学部の入学定員を2014年度の480人から380人へと段階的に縮小する。埼玉県、さいたま市（以下、県・市）の小・中学校教員になる学生の割合を高め、地元の教員養成の拠点となるプランを描く（図表１）。

第３期中期計画が終了する2021年度までの数値目標は、小・中学校教員採用試験の受験率が2011年度の59％から90％に、県・市における合格者の占有率を2011年度の小学校11％、中学校８％からどちらも35％に設定している。

募集単位と入学後のカリキュラムも変更する。小学校と中学校はこれまで教科ごとの一括募集だったが、コースに分け、小学校に比重を置く。入学定員の比率は小学校３：中学校１をめざす。

加えて、教育学研究科を再編。教職大学院を設置して養成する教員の質を高めていく。

これらの目標はミッション再定義を機に打ち出されたが、教育学部はそれ以前から入試改革や小学校教員養成へのシフトを検討していたという。例年50％強という、全国的に見ても低い卒業生の教員就職率を問題視していたためだ。

齊藤享治理事・副学長は、改革にふみ切った背景を次のように話す。「国公立を志望し、難易度と首都圏にあるということに着目して本学の教育学部を選ぶ受験生が一定数いる。入学者の約２割は教員を志望していないというデータがあり、募集方法に工夫が必要だった。本気で教員をめざす学生は小学校志望者のほうに多いので、こちらにシフトする。中学校教員の採用試験は小学校に比べると合格が難しく、在学中にあきらめる学生がいる」。

他学部の教職科目も教育学部中心に担当

削減する入学定員は、大学が独自に予測した県・市の教員採用数の推移と、数値目標から算出した。

例えば、2015年度の小学校コースの入学定員は次のとおりだ。入学者が受験する県・市の2019年度採用試験の採用見込者数を、現時点の教員の年齢構成などから計550人と推定。この年の目標占有率は30％なので、550×30％＝165人がこれらに合格する必要がある。目標値は、採用試験受験率が90％、受験者の教員就職率が90％、その中の県内就職率は80％なので、「入学者数X×90％×90％×80％＝165人」の式から、入学者数は254人と割り出し、定員を設定した。

入学定員と連動して、教育学部の教員数も2014年度の112人を2021年度までに10人減らす。入学定員に比べれば削減割合が低く、ST比による教育の質は高くなる。

これにより、従来は非常勤講師が担当していた他学部の教職科目に、教育学部の専任教員を割り振る余裕ができる。教員同士で指導方針を話し合うなど、連携が取りやすいメリットもある。2015年度は、他学部の教職科目38のうち10科目を教育学部の教員が受け持ち、徐々にその割合を増やす予定だ。

一方、教職経験のある実務家教員を増やす計画も進んでいる。既に２人採用、2016年度までにさらに２人採用する計画だ。その他、人事交流として県・市から１人ずつ迎えている教員の任期を、従来の２年から2015年度は３年にする。実務経験のない教員が、学生の覚悟を問おうと教職の厳しさを伝

えがちであるのに対し、実務家教員は自らの経験を基に教職の楽しさを伝える傾向にあり、学生の教職への意欲を高める効果が期待されている。

コース制や面接により教員志望の明確さを問う

入試改革により、学校教育教員養成課程の募集は小学校、中学校、乳幼児教育、特別支援教育の４コースに分かれ、入学時に志望を明確にさせる。2015年度の入学定員430人の内訳は、小学校250人、中学校120人、その他60人とした。

小・中のコース分けを可能にした要因は、単科大学を除くと教員養成系の学部の中では最も多いという入学定員にある。中学校コースでは10の教科ごとに分かれる授業がある。それぞれの授業を成立させるには全体で数十人規模の学生が必要だが、小学校と定員を分けても100人規模を維持できるというわけだ。

「中学校コースの授業は小学校に比べてより専門的であるため、学部全体の教育水準を引き上げる」との考えで、今後もある程度の規模を維持する意向だ。同時に、大学全体で県・市の教員占有率を上げるため、他学部における中学校・高校教員免許の取得も推進する。

教職をめざす学生の割合を高める施策として、2016年度入試から教育学部の全募集単位に推薦入試を導入、面接で志望意欲を測る。一般入試とは異なり、専修・分野まで選んで出願し、入学後は変更できない。自身の進路について決意を問うしくみだ。一方、教職への意欲が測りづらい後期入試は、2016年度から募集を中止する。

定員削減と学部間連携で実践力、専門性を強化

入学定員を減らすことにより、重要な科目の履修を必修化し、履修者を増やすことが可能になるなど、教育の充実が見込まれている。

小学校コースでは、「初等教科専門科目」全９科目を必修化。教員免許取得に必要なのは８単位（４科目）だが、より幅広い基礎知識を身に付けさせる。実験を含むため手間がかかる「初等理科概説」も必修化する。県内の小学生の理科の成績が全国平均より低いため、指導力のある教員を養成することが目的だ。県・市からの「特別支援学校免許取得者を増やしてほしい」との要望に対しては、「特別支援教育入門」を必修化し、学生に意識付けをする。さらに、これまで専修だった特別支援教育をコースにする。学生が幼稚園、小・中・高校を訪れ、教員の活動をサポートする科目「学校フィールドスタディ」は、教員の指導力に余裕ができたことから、定員の増加を検討している。

深い専門性を持った教員を養成するために、他学部との連携強化も進めている。現在も、理学部をはじめ他学部の授業を履修できる制度はあるが、活用されていなかった。2015年度からは、履修を推奨する授業のリストなどを作成し、特に専門性が問われる中学校コースで制度の実質化を図る。

「１キャンパスに人文、社会、自然科学の各学部があり、自分の専門分野以外も容易に履修できることが本学の強みだ」と伊藤博明副学長は語る。

【図表1】教育学部・教育学研究科の改革の概要

		現行			改革後	
教育学部	教育体制	学校教育教員養成課程	教育総合コース（３専修）	小学校教員養成へシフト	学校教育教員養成課程	**小学校コース（８専修）**
			現代共生教育コース（３専修）			中学校コース（６専修）
			教科教育コース（10 専修）			乳幼児教育コース
		養護教諭養成課程				特別支援教育コース
					養護教諭養成課程	
	入試	小中学校の区分はなし 専修（教科）ごとに募集			小中学校をコースで区分 小学校コースは文系、理系、実技系の大括り募集	
	カリキュラム	専修（教科）ごとに教育			コースごとの教育 【小学校コース】初等教育専門科目、特別支援教育入門などの必修化。実践的科目の充実 【中学校コース】学部間連携による専門教育の充実	
	入学定員	480 人			380 人（小学校：中学校のコース比率を３：１へ）	
	教員組織	17 講座＋１センター（112 人）			11 講座＋１センター（102 人）	
教育学研究科	教育体制	学校教育専攻 特別支援教育専攻 教科教育専攻		教職大学院へシフト	**教職実践専攻（教職大学院）** 学校教育高度化専攻（新修士課程） 教科教育高度化専攻（新修士課程）	
	カリキュラム	多角的人材育成			高度専門職業人の育成 実務家教員と実践力のある研究者教員によるペア授業	

最新の知識と現場経験を大学院で融合

2016年度には、教育学研究科内に「教職実践専攻」として教職大学院を設置する。当初の入学定員は教職大学院20人、既存の課程を再編した新修士課程42人だが、いずれ割合を逆転させる予定だという。

教職大学院設置の狙いは、教員としての実践力の向上にある。定員20人の内訳は、学部からの進学者10人、現職教員10人の予定。学部生が学んだ最新の教育学の知識と、現職教員の現場の知識を交換し合う場にする。指導に当たるのは実務家教員６人と研究者教員９人だ。大学は、県・市の教員採用見込数は10数年後に約３分の１になると予測。よりハイレベルな人材が求められる状況下では、教職大学院修了者の就職率が高くなると読む。将来は学部の学生数をさらに減らし、大学院に回すことも視野に入れている。

大学院強化、６年一貫、文理融合教育を推進

教育学部、研究科の改革は、ミッション再定義に基づく学内資源の再配分によって特色強化を図る大学改革の一部だ（図表２）。

理工学研究科は入学定員を段階的に200人増やし、理学部、工学部との６年一貫教育を推進する。研究科の入学定員は508人となり、両学部の入学定員計650人の78％の進学希望に応えられることになる。６年一貫を前提にするとカリキュラムに余裕が生まれるため、これまでは実施が難しかった文理融合型の授業、留学、社会人基礎力の育成などに力を入れる。研究科内には、人的、経営的資源を集中させた戦略的研究部門を新設した。

人文社会系の学部・研究科においては、経済学部夜間主コースの入学定員を50人から15人に減らす一方、経済科学研究科と文化科学研究科を人文社会科学研究科として2015年度に統合、入学定員を59人から80人に増やす。これらにより、人文社会系全体の教育水準を高める。教養学部、経済学部の教員を人文社会科学研究科に集約し、学部・研究科共に、両分野を融合させた教育を進める方針だ。

【図表2】ミッション再定義に基づく学内資源の再配分

研究力強化（理工学研究科）
- 戦略的研究部門の設置（2014 年度）
  （ライフ・ナノバイオ、感性認知支援、グリーン・環境）
- URA（リサーチ・アドミニストレーター）
  オフィスの設置（2014 年度）
- 研究教員の集約と新規採用
- 外国人教員の採用

人文社会系人材育成の質的強化
- 経済科学研究科、文化科学研究科を人文社会科学研究科に統合（2015年度）
  ⇒入学定員 21 人増
  ⇒社会人の学び直し機能の強化
- 経済学部夜間主コースの見直し
  ⇒入学定員35人減
- 人文社会系教員の集約と新規採用
- 外国人教員の採用

戦略的な学内資源の再配分

理工系人材育成の量的・質的強化
- 学士ー修士課程６年一貫教育の実施
- 理工学研究科博士前期課程の入学定員を 200人増
- 理学部・工学部の再編、学科大括り化（2016年度）

教員養成の質的強化
- 教職大学院の設置（2016年度）
  ⇒新修士課程を併存させて、段階的に教職大学院に移行
- 小学校教員養成へシフト
- 各学部・研究科との連携による教員養成