

小さな地方私立大学の可能性を 教職員と地域の総力で引き出す

大学マネジメント研究会会長 本間 政雄

地方の名門私学の 幹部が発したSOS

2012年9月、新潟で開かれた私立大学協会主催の事務局長会議で、大学改革における事務職員の重要性について講演したところ、下関の梅光学院の只木徹統轄本部長から、学院長、学長と別府に赴き、話を伺いたいとのメールが来ました。これが、僕がそれまで縁もゆかりもなかった梅光学院のために一肌脱ぐことになる発端でした。

梅光学院は140年もの歴史を誇るミッション系の名門私学で、幼稚園、中・高校、そして梅光学院大学に約1300人の園児、生徒、学生が在籍しています。女子教育で実績を挙げましたが、少子化には抗えず、2000年に大学を、2012年には中学を共学化しました。しかし、中・高校も大学も定員を満たすことができず、学院財政は赤字が続いています。過去から積み上げてきた資産で何とかやり繰りしていますが、早晚、財政的に行き詰まることは必至であり、僕に理事長として経営再建を手伝ってもらえないかというのが、梅光の要請でした。

しかし、僕は12年間に及んだ単身赴任生活に終止符を打って東京に戻る決意を固めていたので、丁重にお断りしました。それでも梅光は、月に一度でもいい、可能な範囲で下関に来てもらえないか、細かいことは自分らがやるので、理事長として改革の方向性を明確に示し、決断を下してくれれば良い、と熱心に言ってきました。

そして、「大学マネジメントを標榜されるのは、京大や立命館のような大きな大学だけでなく、うちのような地方の弱小私学のマネジメントをやってこそことなのでしょう」と迫られ、それが背中を押す形となり、遂に引き受けることになりました。

危機感の共有による 議論の必要性を訴える

まず、今年1月から学院長顧問の肩書を得て、月に2回のペースで下関に行きました。実情を理解するために事務各部の責任者、次いで学部長、校長との懇談を行った他、梅光の将来を心配している学外理事とも会って話を聞きました。大抵1泊2日で、夜は中野新治学院長、樋口紀子学長、只木本部長と食事を共にしながら、何をどうしたら学院を再建でき、私学らしい魅力のある学校・大学づくりができるのか、梅光のOGぞろいで外の世界を知らない職員の力をどうやって高めていくか、熱い議論を重ねました。

しかし、僕のような「よそ者」のノンクリスチャンを理事、そして理事長にするのは、長年、梅光で働き、梅光しか知らない教職員には抵抗が大きかったようです。僕が京大や立命館でやってきた改革が歪曲されて(?)伝わり、現場の声を聞かずトップダウンで強引に物事を進めるのではないかと恐れもあったと思います。

「経営優先」の名の下に、梅光が大切に守ってきた「光の子として歩み

さい」という校訓に基づく教育がないがしろにされるのではないか、現場の声を聞かずに強引で性急な改革が強行されるのではないか、そういった不安もあったのでしよう。

どんな改革も、可能な限り関係者の理解を得るべきで、その前提として、僕という人間、改革に対する基本姿勢を理解してもらう必要があります。「不安」や「恐れ」は、先に何があるか分からないから生まれる感情であり、「教職員が危機感を共有し、危機から抜け出るために何が必要かを真剣に議論し、スピード感を持って改革案を実行する」という僕の基本的なスタンスを理解してくれば、不安は「期待」に変わるのではないかと考えました。

そこで、同窓会の方やキリスト教関係者も入った評議員会の場、大学や中・高校の教員に集まってもらった場で、僕がこれまでやってきたこと、梅光にかける僕の思いを語りました。

僕に対する不信任、不安が払拭されたわけではないでしょう。でも、1月の評議員会では僕を理事に選任するのに2時間半もかかったのが、3月29日の理事会では、わずか20分の審議で圧倒的多数により僕が理事長に選ばれたのです。「この人に学院の未来を託してみようか」という気持ちが広がったからではないかと思えます。

課題山積ながらも 歴史の町での豊かな時間

新年度の始まる4月1日、僕は下関

にいました。大学の3学部合同教授会と中・高校の主任会で、理事長としての抱負を語るためです。梅光での最優先事項は、何をさておいても入学者の確保であり、赤字を早期に黒字転換することです。不要資産の売却や経費の節減に加え、ありとあらゆる手段を使って収入増を図る必要があります。

女子学生が暮らすスタージェス寮の老朽化対策も課題です。定員割れが著しい英語英文学科は、英語による実践的なコミュニケーション力を育成・強化し、目に見える形で特色を打ち出す必要があります。さらに、大学生協との連携・協力による学生の「生活基礎力」の涵養など、未来への投資とも言うべき施策が非常に重要です。支出を抑制しても必要などころには投資を惜しまないという姿勢が必要です。

下関には原則、月に2回通います。東京・青山の自宅からちょうど4時間かかり疲れますが、月曜の朝5時に起きて9時半からの役員会に出ていたAPU時代に比べれば、朝7時半に起きればいい今は格段に楽です。生活の本拠が、家族のいる東京に移ったことも精神的にいい影響を与えています。

梅光の仕事は真剣勝負ですが、幕末維新の舞台となり、明治以降多くの国家指導者を生んだ歴史的な地域で過ごす時間は格別です。定宿の下関グランドホテルの最上階の部屋から眺める関門海峡の速い潮の流れや、ひっきり

なしに行き交う貨物船の姿に旅情をかき立てられます。

裏町の居酒屋で新鮮なふぐや珍しい種類のエビを地酒と一緒にいただいたり、町の中腹に建つ古い館のフレンチレストランで銘醸ワインを味わう楽しみもあります。時間ができたら、関

門海峡を船で渡って門司市の駅舎、税関など、レトロな建物を見てみたいですし、下関から指呼の間にある壇ノ浦や赤間神宮、足を延ばして萩、岩国の錦帯橋も訪れたい場所です。

COCの実現をめざし 政官業との関係づくり

文部科学省は、昨年6月に策定した「大学改革実行プラン」にCOC構想を盛り込み、2013年度予算で、自治体や企業と連携して地域貢献を図る大学を50ほど指定して財政支援をする予定です。私学助成の特別補助制度を活用して、地域連携や教育改善を進める大学を50校選んで支援する事業も予定されています。僕は、COC構想のかなり以前から大学と地域との連携の重要性を理解しており、理事長就任後すぐ、県知事、市長、市議会議長、商工会議所会頭、下関市立大学、新聞やTVなどのメディアと接触し、連携



定宿から見下ろす関門海峡

を模索しています。

梅光のような小さな大学でも、人口28万人の下関市にとってはかけがえのない市民共有の知的資産であり、さまざまな形でWin-Winの関係を構築していきます。大学がなくなってからその価値を知っても遅いのです。大学が存在するのが当然と思わず、いつ潰れてもおかしくないという危機感を持ち、幅広い関係者の有形無形の資産、人脈やノウハウで協力いただければ、活路が見いだせるはずですよ。

改革はこれからが本番ですが、どんなに苦しい状況でも仕事は楽しく！新しい土地、新しい人たちとの出会いを楽しみつつ頑張ります。「これは失敗するのではないか」と思っていると必ず失敗し、「必ず成功する、成功させるんだ」という信念があると成功します。これを「自己実現型予言」(Self-fulfilling Prophecy)と呼びます。「意思あるところに道あり」を信じて前に進みます。



旅装を
解きながら

地方の絶対的ハンデ克服のための支援を

昨年、文科省が発表した「大学改革実行プラン」は、教育力、経営力に問題がある定員割れの私学には、補助金削減などの政策により早めの退場を促すことを示唆しているが、定員割れと教育力、経営力に直接の因果関係はないと思う。どんなに教育や経営を頑張っても、下関のような人口減少に悩む地方都市では学生確保に限界がある。一

方、どんなにいい加減な教育、経営でも、東京や大阪などの都心部に立地するというだけで学生が押し掛けてくる大学もある。

文科省には、机上で政策を立案するのではなく、疲弊が進む地方都市を自分の足で歩き、大学関係者と真摯な話し合いをしてほしい。そうした地道な努力から、現実に根を下ろした実効性の

ある政策が生まれる。現実を知らない文科官僚が短期間で「作文」したプランの延長線上には、いよいよ疲弊し、荒れ果てていく地方都市と、人口集中が一段と進む首都圏、関西という、日本のアンバランスな姿が見える。

文科省は「中小大学支援室」を早急に創設し、地方の小規模大学振興のための施策を本格的に実施すべきだ。