

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。

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、重ねてきた路線。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

【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

【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

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ようになった（図表2）。

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ふ。

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わっていく方針だ。

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。

