

経営と教学、教員と職員の協同による 大学改革課題の推進

京都橘大学

平成24年度「未来経営戦略推進経費
(経営基盤強化に貢献する先進的な取組み)」採択事業

京都橘大学の経営基盤強化に貢献する取組み

京都橘学園は、かつて、財政の悪化により京都橘大学の存続にかかわる危機を経験している。その後、大学人をはじめとする支援、学園全体の構成員一丸となった再建努力の結果、経営危機を乗り越え、今日に至っている。

女子大時代の学部・学科増等の改革をふまえつつ実施した平成17年4月の男女共学化・校名変更、医療系学部の増設が、連続する改革の起点となった。この連続した改革により、平成17年度以降、ほぼ全期間にわたって帰属収支差額比率が上昇し、引き続く改革を可能にしてきた。

これらの連続した改革では経営的課題のみならず、教育研究にかかわる課題もあわせて目標として設定してきた。経営基盤の強化に加え、教学面での課題、すなわち、社会との連携を一層強化し、社会に貢献できる人材を育成することを課題として設定し、これらを具体的に改革課題として落とし込んでいくことで、より本学の目指す方向性を明確にしようとしている。

一方、これらの改革を推進するための組織にも改革を加えつつ進めてきている。それまでの、教授会メンバーを中心とした諮問機関としての改革推進組織を、学長を中心としつつも、教学、経営の両面から委員を構成し、常任理事会や法人事務局との連動性を高めている。また運営において、構成面での人的ブリッジだけでなく、教員と職員が協同しての改革推進作業となるよう常任理事会や法人事務局との連動性を高めている。さらに、常任理事会の一員でもある副学長が、大学運営面で学長を補佐するにとどまらず、教育、研究における課題遂行の責任者として機能することにより、経営と教学との連携や教職協同をより円滑にする意思形成システムを構築している。

京都橘大学の置かれた状況

S42 文学部のみの単科女子大学として開学

↓ 直後に直面する、財政悪化に端を発する存続の危機(S49)からの再建
教学改革、入試改革、校名変更による志願者、学生数の拡大

H9 文学部文化財学科を増設

H13 文化政策学部(現:現代ビジネス学部)を増設



文化財学科は、「考古学ブーム」を背景に、既設の歴史学科とは差別化を図る教学内容で開設。
文化政策学部は、当時ほとんど設置のなかった「女子大の社系学部」を設置し、他女子大との差別化を企図した。
一方で、臨時的定員の期間終了を見据えたアプローチの側面もあり、改革により経営の安定化を目指す展開の
前史となった

改革を行っても、文系(+社系)女子大のみの教学体制では、
志願者の安定的確保に限界が見えてきた → 学生数の確保に危機感

取組みの背景 (2)

京都橘大学の目指すもの(改革課題)

過去に経験した、存続の危機～再建のプロセスを教訓に

これらを具体的に改革課題として落とし込んでいく

安定した経営基盤の確立

社会に貢献できる人材の育成

課題設定

入学定員の増による量の面での規模拡大

* 入学定員800名超の規模が必要

入学定員充足率は110%～120%は維持していたものの、徐々に志願者数、志願倍率が減少することにより、中期的にみて、充足率維持につながる材料には乏しかった。また、臨時的定員が終期を迎えた平成11年度を境に学生生徒等納付金は1～4%ずつ減少していき、帰属収入の90%近くを学生生徒等納付金に依存する中小法人にとって、死活問題となった。一方で、学部増設やIT化の進行により、人件費、経費は上昇を続け、収支バランスの落ち込みが加速していた。

小規模大学である本学が安定した経営基盤の確立するには、近隣競合大学の規模、大学規模別の経営状況などを考慮し収容定員が3,000～4,000人のいわゆる「中堅大学」へとゾーンシフトすることが必要であるとの認識から、入学定員として800名超を目標設定した。その規模では、安定的に学生数の確保が可能であれば帰属収支差額比率は10%を確保できる見通しをもった。

学部学科の増による教学内容・学びの領域の面での規模拡大

* 社会人学生の本格的な受入が可能となる仕組みの整備=社会との連携をより一層強化し、地域貢献の推進を併せて図る

存続の危機に陥った際の影響もあり、必ずしも「地元」から高い評価を得る女子大学ではなかった。しかし、女子大学時代の改革において得た地元での評価も向上しつつある中で、地域ニーズの高い分野(看護師養成分野)に踏み出すことにより、さらに学生確保を安定的にする狙いがあった。また、医療分野への進出により、社会貢献の分野が大きく拡大したのと同時に、看護職者をはじめとした医療従事者のスキルアップのニーズ、高等教育ニーズに応える可能性が広がった。

これまでの取組み (1)

経営基盤の強化を目指して

共学化にあたっては、京都府下をはじめとする高等学校進路へのリサーチや、先行して共学化に踏み切っていた併設高校の生徒へのイメージ調査などを実施した。

H17年4月

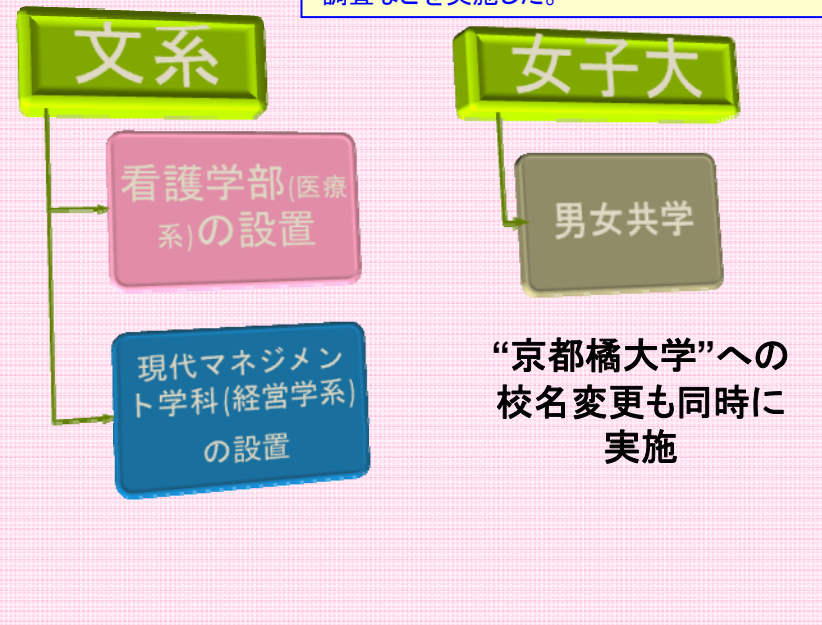
文系・女子大学からの 大転換

現在に至る連続改革の起点ともなる改革

高齢化の進展や看護をとりまく社会的ニーズの多様化などに対応できる看護職者の育成が社会的課題となっている

- ・近畿は看護職者育成の4年制大学の整備が遅れていた
- ・京都府下にはH16年現在で、看護職者育成の4年制大学は国立1、公立1であり、私立では近畿全体で1大学のみであった

そのような中、看護職者養成の学部の設置は、京都市のみならず、京都府北部、京都の医療界の要望でもあった



H19年4月 文学部児童教育学科(教育系)を設置

H22年4月 人間発達学部(文学部を改組)を開設

H24年4月 健康科学部 { 理学療法学科(医療系)
心理学科 } を設置

同時に 心理学科に通信教育課程開設
文学部文化財学科を歴史遺産学科に名称変更

H17年4月の看護学部等の増設、男女共学による規模拡大を起点とした改革は、同時に複数の改革を実行できたこと、また、その後も連続して改革を実施したことに意義があると考えている。

これまでの取組み (2)

教学理念の再構築

自立した女性の育成 = 開学以来、女子大時代の教学理念

自立・共生・
臨床の知

女子大から男女共学へ
新たな教学理念の構築

《自立》 社会人として自立できる知識や能力、素養を身につけること
《共生》 他者と適切に交流し、人への配慮ができるような感性やセンスを身につけること
《臨床の知》 社会人として必要とされる基本的な知識や能力を身につけることによって、さまざまな課題に自信を持ってとりくみ、解決できるようになること

京都橘大学が培ってきた女性史・女性文化をはじめとする教育・研究資産を新しい教学理念の中で活かす新しい男女共学の追求

学問を閉ざされた世界から開放し、社会とのつながりの中でその成果を問い直し再構築しようとする要請に応え、“実践的な”学問の追究と人材の養成をめざす

学部増、学科増の改革の中で、単なる量的拡大だけではなく

新たな教学理念を構築していくことを通じて、

...教育研究にかかわる課題を改革目標に...そして

既存学部も巻き込んだ全学的な改革論議へとつなげた

これまでの取組み (3)

改革の方向の拡がり

H17年4月の共学化・学部増を起点とした改革

経営基盤の強化

教学理念の
再構築

これまでの改革を基にした改革の方向性の拡がり

社会との連携をよりいっそう強化し、地域貢献の推進を同時に図る

～『社会、地域から支持される大学づくり』へ課題をつなげる～

具体的方策

教育活動分野での社会への貢献

- ☆ディプロマ・ポリシーに基づく人材育成課題の明確化
 - ・教養教育領域の見直し
 - ・キャリア教育の再構築

地域開放・地域への貢献

- ・医療系の学び、研究の成果を地域に還元
- ・地域の教育機関との交流、子ども見守り活動
- ・伝統地場産業(清水焼)とのコラボレーション
- ・まちづくり、地域おこしへの共同企画、提言



地域・他大学との連携、提携

文系女子大時代には接点のない分野への連携の拡がり

改革による新たな連携・提携

従来の連携分野

- ・ 地域史の掘り起こし
- ・ 地域のまちづくり事業への教員の派遣等
- ・ 地域に所在する伝統地場産業の振興策提言等
- ・ 生涯学習(学術講演会など)



医療分野における人材育成
医療機関・地域医療に貢献し、要請される高度職業人の輩出
専門看護師(CNS)、認定看護師の養成
看護師の卒後教育(キャリアディベロップメント)
卒業生の質確保
既存医療機関、大学病院との人材交流

地域づくり、まちづくり、地域の課題に「臨床的に」迫る
ボランティア
ー子ども守り隊、"京都マラソン"における救命救急活動
地域活性化イベントのプロデュース、定着化
地元伝統産業、商店街等とのコラボ事業

社会人教育 ー新たなフィールドへの拡大ー
生涯学習、学内教育研究リソースの社会への還元、通信教育

取組みの成果 (2)

[定量的成果]

規模拡大に反映
財政への貢献

社会的評価の向上

連続した改革(学部・学科増、学びの領域拡大)
同時に実施する教学改革、地域貢献の拡大
合格者の(入試)偏差値の上昇

【"規模"面の推移】

年度	入学定員	入学者数	学生数
H13(2001)	380	539	2,161
H16(2004)	380	445	2,040
H17(2005)	500	651	2,135
H18(2006)	500	583	2,232
H19(2007)	600	795	2,561
H20(2008)	680	762	2,829
H21(2009)	680	806	2,964
H22(2010)	735	843	3,164
H23(2011)	735	801	3,185
H24(2012)	855	949	3,367

【志願倍率の推移】

年度	志願倍率	備考
H16(2004)	5.0倍	
H17(2005)	12.2倍	男女共学・看護学部増設
H19(2007)	10.3倍	児童教育学科開設
H22(2010)	10.5倍	人間発達学部開設
H24(2012)	10.4倍	健康科学部開設

【帰属収支差額比率の推移】

年度	帰属収支差額比率
H16(2004)	10.9%
H17(2005)	8.3%
H19(2007)	16.7%
H22(2010)	25.6%
H23(2011)	23.9%

経営基盤の強化を教育研究・社会貢献と連動して

教育分野での展開

総合教育センターを中心とした展開

総合教育センター (H23.10開設)
= 本学における広義の教養教育(言語教育、キャリア教育、資格科目を含む)を統括し運営する全学横断的な組織

【センターを構成する組織】

- **教養教育推進室**
 - ・ 教養教育領域の科目群関連の運営
 - ・ 「学士力」獲得のための基礎的な力をつけさせる領域の科目(日本語能力、情報処理など)の運営
- **グローバル教育推進室(H24.10開設)**
 - ・ グローバル人材育成を目的とした教育プログラムの企画立案
 - ・ 言語教育、国際交流の推進
- **初年次教育・キャリア教育推進室**
 - ・ 初年次教育、キャリア教育、資格関連科目の運営

地域貢献・研究分野での展開

総合学術推進機構を中心とした展開

総合学術推進機構 (H20年度開設)
= 本学における研究推進、研究成果の社会への還元、社会連携推進事業を統括し運営する全学横断的な組織

【機構を構成する組織】

- **総合研究センター(H24.4開設)**
 - ・ より 学際的な機関研究の展開
 - ・ 外部資金の導入を視野に入れた社会的評価を得られる機関研究の創出
- **地域政策・社会連携推進センター(H24.4開設)**
 - ・ 学部等の研究成果を公開講座等で 社会に還元
 - ・ 地域社会や自治体、企業等との 連携のセンター的役割
- **女性歴史文化研究所**
- **看護学部看護異文化交流・社会連携推進センター**

副学長

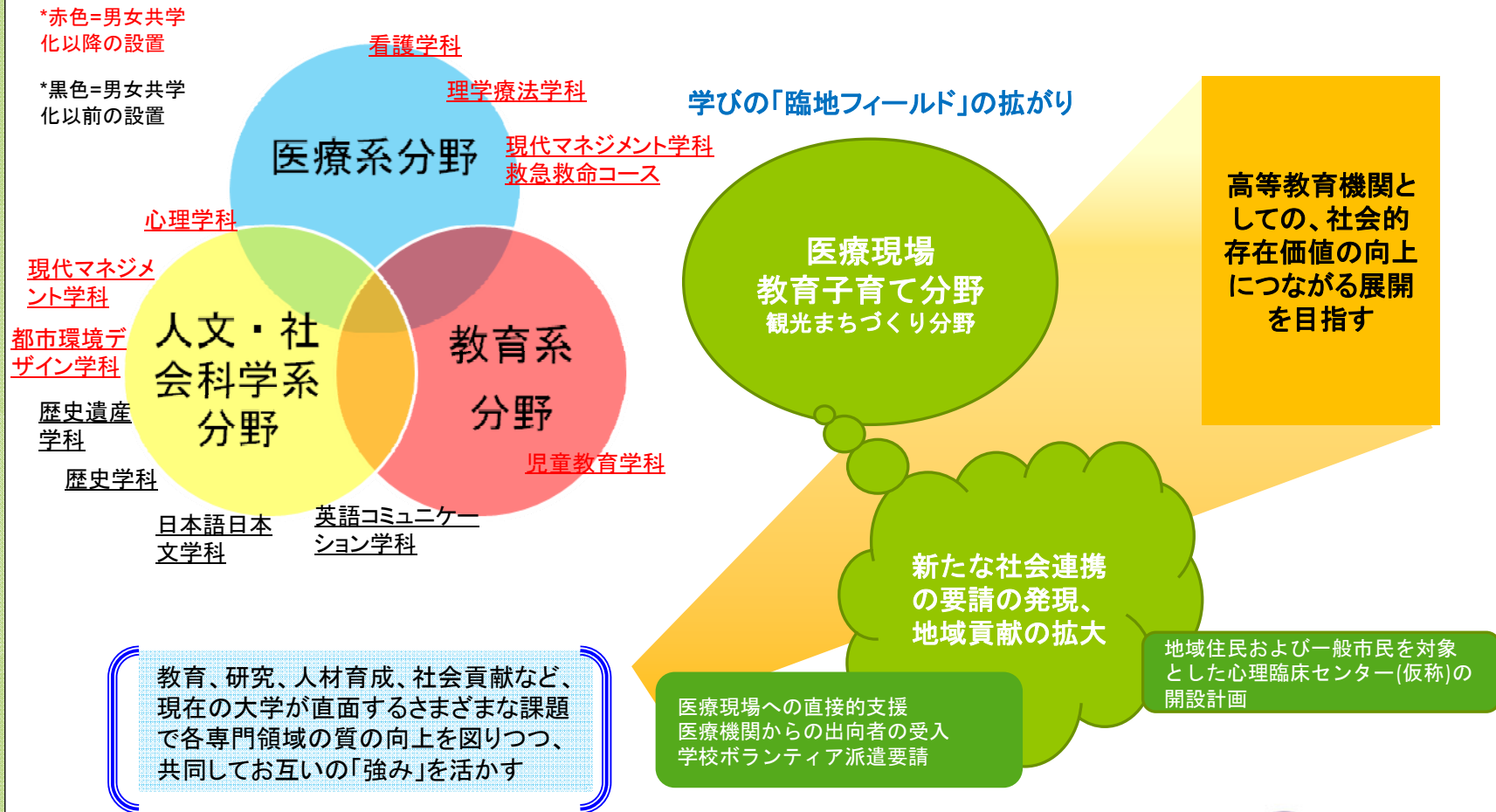
センター長

運営委員長

経営基盤強化の改革課題と教育研究の
改革課題を連動させる実行体制の中心

常任理事の一員
ミドルアップ、ミドルダウン
の局面で学長を補佐すると
同時に、教育、研究両分野の改
革課題推進の(機構の)責任者
として機能

中小規模ながら、医療系、教育系、人文系、社会科学系の学部を設置する「総合大学」としての **メリット・強み** を生かす展開



経営基盤安定化のために →
『連続改革』で規模拡大を図る

★
理事会の方針決定のスピード化

●
改革・経営課題に対する共通認識を形成

(イメージ)

連続改革による規模拡大

教学理念の再構築

志願倍率の上昇

合格偏差値の上昇

財務状況の向上

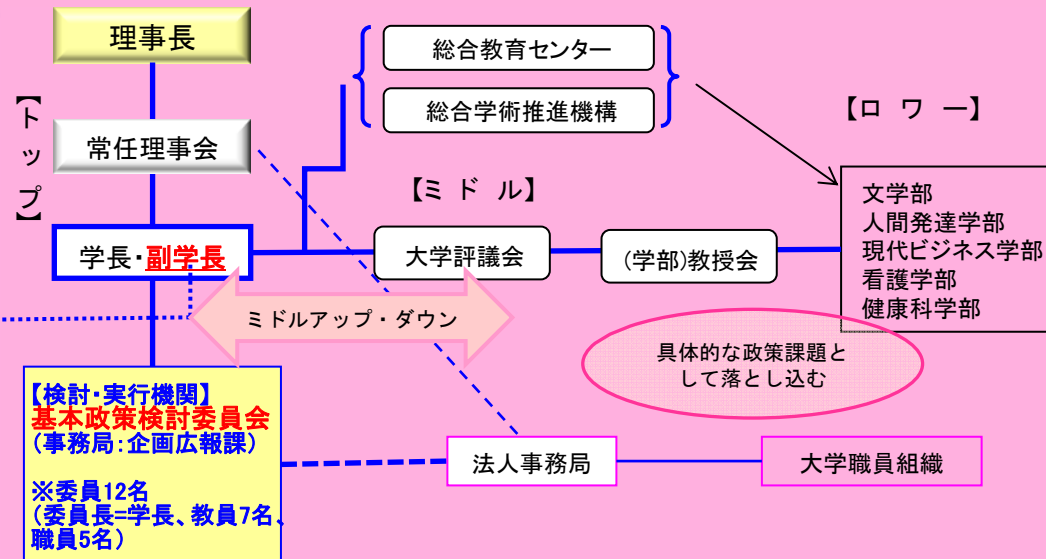
社会的評価の獲得→さらなる拡大へ

【困難な課題を乗り越える工夫】

かつての検討機関は学長の諮問機関でありメンバーは各学部学科からでており、利害調整機関になってしまった。議論に時間がかかり、スピードと実行力のある改革は望めなかった。

そこで右図のように検討・実行機関の組織を改革し、そこでの原案を常任理事会や大学評議会で検討、ミドルアップ、ダウンの作業を行う中で、意志決定のスピード化をはかった。

経営・教学が一体となった改革課題の推進、
さらに、教職協同による円滑な意思形成システムの導入



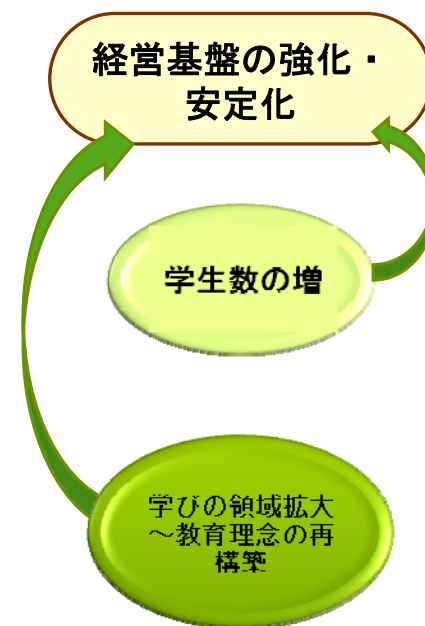
★常任理事会と改革推進のための検討・実行組織(基本政策検討委員会)を人的にブリッジ
○検討の実質を教員と職員の協同作業プロセスに
○全学教員懇談会、職員会議など、教職員から直接意見聴取が出来る場を開催し、教学サイドにおける共通認識の形成を確かなものにつつ方針決定化

常任理事の一員でもあり、ミドルアップ、ミドルダウンの局面で学長を補佐すると同時に、教育、研究両分野の改革課題推進の(機構の)責任者として機能することにより、経営と教学の連携をより円滑にする

経営基盤安定化のために →
『連続改革』で規模拡大を図る

『小規模単科大学』から『中規模総合大学』へ

年度	収容定員	学生数	学部/学科数	施設・設備の新增設/拡大
H9(1997)	1,630	2,004	1学部/4学科	教室棟1増
H12(2000)	1,719	2,115	1学部/4学科	
H13(2001)	1,669	2,161	2学部/5学科	教室棟1増、カフェテラス整備
H17(2005)	1,686	2,135	3学部/7学科	校地増、教室棟2増、食堂拡張、学生ラウンジ設置
H19(2007)	2,090	2,561	3学部/8学科	教室棟1増
H20(2008)	2,330	2,829	3学部/8学科	食堂棟1増、クラブボックス棟1増
H22(2010)	2,730	3,164	4学部/8学科	校地増、教室棟1増
H24(2012)	3,035	3,367	5学部/10学科	校地増、教室棟1増、体育館1増



1学年100人あまりの規模の小規模単科女子大を起点とした本学、連続した改革で経営基盤の安定化・強化を追求してきた。入学定員、収容定員の規模拡大を追求した改革の検討・実施には未だ10年を経過していない。
規模拡大を図る上では施設・設備の整備も併せて実施し、教育学習施設はもちろんであるが、学生生活の場としてのアメニティ向上にも配慮する必要がある。本学はその起点において施設設備の規模も、財政の規模においても「小規模」であり、この点においても教職員のみならず、さまざまな学内の英知を結集して実施してきた。