

第 章 収入の確保

大学・短期大学の収入の多くは学生納付金が占めています。その学生納付金の確保のため学生募集活動や教育力を強化し、社会からの要望に応える体制が求められています。また、学生納付金以外の収入源の確保も経営の安定において非常に重要です。

第 1 節 学生募集活動の強化

学生の確保では、大学・短期大学の特色、教育内容をいかに受験生に認知してもらうかが重要となります。そのため、学生募集活動の方法、内容の見直しが必要ですが、どのような視点で行うかが課題です。この節では特色ある学生募集の事例を紹介します。

第 2 節 教育力の強化

大学・短期大学には、社会から求められる人材を育成することが望まれています。そのため、社会のニーズに応じた学部学科への改組、教育内容の見直し、学生サポート体制の充実、教職員の質の向上が重要です。この章では、教育活動を充実させるための事例を紹介します。

第 3 節 その他の収入源の確保

収入の確保には外部資金の導入も重要です。この節では、補助金の獲得、寄付金の獲得、資産運用などの事例を紹介します。

<p>事例 学生募集活動の強化</p> <p style="text-align: center;">A0 選抜導入の経緯とこれから</p> <p style="text-align: right;">~九州大学~</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>総長・副学長</p>
--	-------------------------------

事例内容

【概要】

九州大学では、平成 11 年に国立大学としては初めてアドミッションセンターを設立し(東北大学、筑波大学も同年設立)、平成 12 年度入試より、A0 方式(総合評価方式)による入学者選抜を開始した。従来の学力試験とは異なり、「認知領域」や「情意領域」での能力を総合的に評価するためである。ここでいう「認知領域」での能力とは、問題発見能力、論理的思考力、論理的表現力、理解力、応用力等、知識や技能などの側面に現れる能力で、「情意領域」での能力とは、学習意欲や好奇心、探究心、責任感、誠実性、協調性等、感性や意思などの側面に現れる能力とされている。A0 方式の導入によって、目的意識が高く、さまざまな分野でリーダーシップを発揮する能力を持った学生が入学している。第 1 回目は、法学部、薬学部、農学部の 3 学部で実施し、76 名が入学した。現在(平成 18 年度入試)は、21 世紀プログラムを加えた合計 8 学部等で実施され、全体定員の 7%にあたる 179 名が入学している。

【背景】

建学以来今日まで、創造的研究と学問への進取の精神、豊かな人間性と逆境に強い精神力を学風として優れた人材を輩出してきた同大学であるが、次世代への大学の責務の一環として、伝統的な筆記中心の試験で測れる学力とは異なった観点の能力を持つ学生を育てるといった目的のため、新しい試みとして A0 方式による入学者選抜を導入した。また、新しい取り組みを他に先駆けて行うことで、国立大学法人化後も確固たる地位を確保したいという狙いがあった。特に他の旧帝国大学

に比べて、全国的な知名度が劣ると考えていたため、入試改革を行うことで、同大学に対する評価を向上させ、全国的な知名度を高めたいという思いがあった。

【取組みの経緯・推移等】

A0 選抜導入は、総長のリーダーシップの下、教育担当副学長が中心となって推進した。教職員に対しては、A0 選抜導入の意義や目的などを説明し理解を求めた(当初は、複数学部で 100 名ぐらいを A0 選抜入学者とする目標であった。)。入学者選抜手続きは、全学的委員会において、公平で透明な審査を慎重に行った。

A0 選抜導入において最も重要となったのは、高等学校への説明であった。これまでの教科、科目の筆記試験であれば、偏差値や得点で合格の可能性を測ることができ、また、試験内容についての受験対策も指導できた。しかし、A0 選抜では、どのように、何を指導すればよいか見当がつかず、「受験指導が大変困難である。」という不満が高等学校から出された。これに対して、同大学は、「受験生は、直接本学に説明を求めると」と指導し、受験生一人ひとりに対し、懇切丁寧な説明を行った。高等学校に対しても、懇切丁寧な説明を引き続き行い、現在はこのような不満は聞こえてこない。

A0 選抜を実施している学部が、学部ごとのアドミッションポリシーを定め、それぞれの専門分野や特色に応じた学生を求めている。したがって受験生は、アドミッションポリシーをよく理解することが必要となり、結果として、同大学の建学の精神や各学部の教育内容を理解してから進学を決意を固めることになる。そのため、目的意識が高く、学部への適合率の高い学生が入学してくるこ

とにつながっている。また、A0 選抜入学者は学業成績においても、学部・科目によって異なるが、総じて一般選抜入学生とほぼ同等程度である。

【結果】

A0 選抜導入が、同大学の活性化につながっている。また、近隣の高等学校に九州大学コースができるなど同大学への地域評価も向上した。そして、A0 選抜導入の成功が、現在同大学の大きな特色の一つとして非常に高い評価を受けている 21 世紀プログラムに結実している。

A0 選抜入学者と一般選抜入学者の相乗効果によって、他人とのコミュニケーション能力に優れ、論理的思考力と飽くなき探究心で問題を解決し、様々な分野でリーダーシップを発揮できる能力を持った人材を輩出している。

成功のポイント

国立大学としてはじめて A0 入試制度を導入したのは九州大学であった。総長のリーダーシップと教育担当副学長の情熱が入試改革を成功させた。改革にあたっては相当な困難があったと思われるが関係学部との協議調整を重ねて、現在 8 学部等で全体の 7%にあたる学生が入学している。当初、実現可能な 3 学部の入学者 76 名からスタートしたのも成功要因の一つと考えられる。第三者評価等で重要項目の一つであるアドミッションポリシーが各学部毎にしっかりと設定され、それに沿った学生受入が可能となっているところは高く評価される。

今後の課題

A0 入試責任者の説明では、伝統的入試を重視し続けた高等学校等の先生方もかなり慣れてきたとの事ではあるが、引き続き高等学校や高校生等に対し同大学の学部毎のアドミッションポリシーを的確に説明し、それに沿った入学者の確保をさらに高い次元で達成できる事が現在の目標のように思われる。

なお、A0 入試関係の卒業生の活動状況については、もう少しデータが蓄積されれば入試へのフィードバックが可能となると思われる。

委員の所感

A0 選抜導入から今日まで関係者の多くの努力があったと推察できる。アドミッションポリシーに合致した者を合格させる入試は、全学的委員会で公平に審査している。また、21 世紀プログラムは全員 A0 入試により受入れており、このプログラムの評価の高いことから A0 選抜導入の成功が伺われる。A0 選抜入学者は学業成績において一般入学者と同程度のレベルであり、さらに一般入学者との相乗効果が期待でき、様々な分野でリーダーシップを発揮できる人材の育成が可能となっている。

他の旧帝国大学に比べて知名度が劣るのではという意味の話を伺ったが、すでにこれだけの入試改革を実施しており、危機感をもって運営されていることに感心させられた。

<p>事例 学生募集活動の強化</p> <h2 style="text-align: center;">入 試 改 革</h2> <p style="text-align: center;">～東京農業大学～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>理事長 学長 入試センター</p>
--	--

事例内容

【概要】

東京農業大学では平成 13 年以降、入学志願者数の減少が続いていたが、理事長・学長の改革に対する強い決断及び同大学入試センターをはじめとする関係者の努力により、今まで手をつけていなかった入試を大きく改革し、入学志願者数を大きく増やした。

入学志願者や入試制度等の分析を詳細に行ったことにより、的確な内容の改革を行い、また、それぞれの改革が相乗効果を生み、成功したといえる。

【背景】

入学志願者数は年々減少傾向にあり、実入学志願者(併願者を除いた入学志願者。以下同じ)数が平成 16 年には 1 万人を切り約 9,700 名になり、平成 17 年度には約 8,600 名になってしまった。

同大学としては実入学志願者数 1 万人を最低ラインの目安としていたため、危機感を

持ち入試改革を行うこととなった。

【取組み内容】

全学部センター入試の導入と学科の新設

入学志願者の動向を分析した結果、地方の入学志願者数が減少しており、その対策としてセンター試験を導入した。また、2 つの学科も新設した。

全学部統一試験

併願者を増やすため一般試験は地方会場・東京会場併せて 10 日間行っていたが、教職員の負担や授業日程等への影響が大きいため学部統一試験を行うこととした。

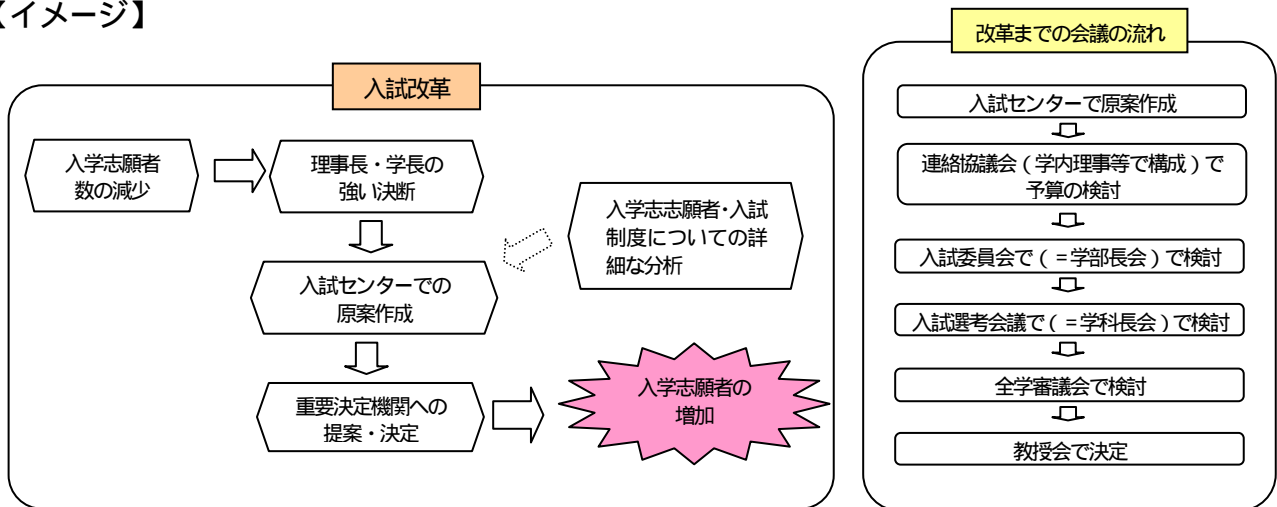
首都圏会場の増設

一般試験の日程を減らしたことから、受験生が会場に収まらなくなってしまう恐れがあるため、世田谷キャンパスのほかに首都圏会場を 5 会場設定した。

地方会場の業務委託

地方会場での入試業務は教員にとって負担が大きかったため、全て業者に委託した。

【イメージ】



【結果】

平成 18 年度入学志願者数は前年度の約 1.8 倍に増加している。併願者数の増加が大きいが、実志願者数も約 1,000 名増加した。

全ての学部間での併願が可能となったため、1 人当たりの受験学科数が大きく増加した。

世田谷キャンパス以外の試験会場を設けたことにより受験生の負担が軽減され、広範囲の地域から受験生が集まった。

地方会場の運営を業者に委託したことにより、事務の効率化・経費の節減の効果のほか、特に教員の負担が軽減されたため、入試改革を行う際の教員の説得材料の一つになった。

今後の課題

センター試験を導入したが、学科によって試験科目が3から5科目と統一が取れておらず受験生にわかりにくい方式となっている。これを改善するために平成 19 年度入試から 3 科目と 4 科目に統一した。

首都圏会場の実施が入学志願者数増加の要因の一つであったので、平成 19 年度入試に 2 会場の増加を予定している。

平成 18 年度の入学志願者数は増加したが、一般的に翌年度は減少する傾向にあるので、すでにその対策を検討中である。

成功のポイント

理事長・学長の改革を実行するという強い決断があったこと。

実入学志願者数が目標人数より減少したことによる大学関係者の危機感が入試改革を促進したこと。

同大学入試センターが作成した入試改革原案が、同大学の重要検討決定機関（連絡協議会・入試委員会等）に理解されるよう提案され、学内理事や学部長、学科長による慎重な協議を経て、改革実行を決断したこと。

入学志願者及び入学者、入試制度の現状の分析を詳細に行ったことにより、問題点を把握し、改革に結びつけたこと。

委員の所感

実入学志願者数が減少して目標を下回るなどの要因があり、今回は念願の入試改革が可能となった。

入試改革原案を作成した同大学入試センターをはじめとする関係者の努力はもちろんのこと、特に理事長・学長の改革に対する勇気ある決断が実を結んだものと思われる。

さらに、改革を成功させた要因は表に現われにくい同大学の教育・研究を積み上げてきた伝統の力があることを見逃せない。

最後に『良い教育をするのは当たり前、今後はさらに研究に力を入れ、その研究力も売りにしていきたい』という関係者の話が印象に残った。

事例 学生募集活動の強化	本事例の中心人物
地方に深く根ざした小規模大学の強み	大学事務局
～松本大学～	

事例内容

【概要】

松本大学は、平成 14 年にできた入学定員 200 名の総合経営学部の単科大学であるが、地域の評価を高めることによって、安定的な学生を確保している。

【背景】

歴史の新しい大学なので、何か特徴を持たなければならなかった。そこで学長は「地方にあり、後発で単科大学なので、潰れる大学の候補 NO.1 なのだが、逆に走ればトップになれるよ、今までにない大学をつくらう」と教職員に呼びかけ、学生に対する面倒見の良さと地元貢献する大学を目指した。

【取り組み内容】

学長は、「幸せづくりをする人」を育てるという教育理念を掲げ、「面倒見のよい大学」と「地域の必需品大学」という 2 つの目標を立て、「パブリシティの活用」等によって地域に根ざした大学になりつつある。

面倒見のよい大学

学長が一人ひとりの学生に対するオーダーメイド教育を掲げたところ、教員から手がかかりすぎるとの意見があった。そこで、学長は、不登校など問題を抱えた学生を全て自分のところに集め、溪流釣りや海釣り、あるいはバスで山菜取りに連れて行き、料理して食べさせるなどの活動を始めた。学長は、そこで人生とは何か、人間とは何かなどについて熱心に語りかけ、立派に立ち直らせ、しっかりしたところに就職させている。学長は、かなり厳しいことを言うが、実践をしっかりやっているのも、その理念が次第に教職員の中に広がり、面

倒見のよい大学になりつつある。

地域優先

同大学は、地域の人を入れることを第一優先にし、それを貫いた。募集地域を広げ過ぎず、長野、新潟、山梨、群馬などに学生の面倒をしっかりとみているという情報をこまめに伝え、地元の高等学校の信頼を得た。

地元企業に就職している OB や人事担当者呼んで年 20 回近くも就職相談会などを開き、就職指導に地元の企業を巻き込んでいる。内定した人は、絶対他を受けさせないことで信頼を得てきた。また、早期に目的意識を持たせるために、キャリア教育をキーにしてキャリアカウンセラー 5 名、企業のカウンセラー 10 名以上を配置している。学生全員に 1 時間以上のカウンセリングを行い、カルテを作成している。現在は、ニート、フリーターにしないためのプログラムを計画している。

パブリシティの活用

同大学は、マスコミにいろいろな情報を流すことにより、2 日に一度くらいは地域の新聞に取り上げられている。ある地元新聞には、学長のコラム欄があり、月に一度は学園の記事を書いている。今では、「記事がないときには松本大学に行ってくるか」というのがマスコミ関係者の合言葉になっているほどである。パブリシティの有効活用により、面倒見のよい大学としての評価が地元に着した。

【結果】

地元の高校の信頼

- ・同大学に学生を送れば安心だという評価が地元住民と高等学校に定着した。例えば、高等学校との関係も非常に密接で、公立でも私立でも「松本大学は別だよ」と言ってくれるそうである。公立高等学校に行っても以前から知り合いの進路指導の先生がおり、「松本大学にはよい生徒をおくります。わざわざおいでになる必要はありません」と言ってくれるそうである。その結果、同大学を第一志望で来る人が圧倒的に多い。
- ・長野県内での入学説明会では、地元に着している同大学に説明を求められるケースが多く、ほぼ全員の職員が出かけて、大学進学的心構えなどを説明している。
- ・同大学の職員の面倒見のよさが評判を呼び、信州大学から同大学に1年間交換研修として来年度から職員を数名交換してほしいという要望が寄せられた。

地元の企業の信頼

- ・企業も同大学の卒業生を採用すれば安心という評判が定着しつつある。松商学園のOB、OGがしっかりしていて、「松商学園だけに求人を出している」という企業が多い。

特色GPの獲得

- ・平成15年度には地域の教育力を高めるというテーマで、18年度にはキャリア教育の実績により短期大学部門で特色GPを獲得している。

いるので、「学生が来なくなったら、給料がもらえなくなる、しっかり教育しなければいけない」という気持ちが教員に浸透している。「先生方は、学生募集がどうなっているか」といつも心配しており、講演しても大学の事例を織り交ぜながらセールスマンの役割を果たしてくれる」そうである。職員に対しても「職員がだめな大学は潰れるよ」と事務局長などが常々言っており、「労基法に引っかからないくらいにしてよ」と言われるくらい職員がよく働いている。「経営の厳しい時代だから、従来支給していた年度末手当を返上したい」と教職員から提案があり、理事者側から「カットはしないほうがよい」となだめられている状況だそうである。

今後の課題

経営の持続性から見ると、安定期に入ったときにこのような教職員の高いモラルが維持できるかどうか大きな課題である。

委員の所感

教職員は、自分たちがやっていけないといけないという気持ちを誇りにして、ボトムアップが中心で運営されている。同大学を訪問して、地域に深く根を張っている小規模大学ほどつぶれにくい大学はないのではないかと思えた。

成功のポイント

学長を中心とした教職員の一体感があったこと。

学長が目標を明確にしたことによって教職員の意識が高まった。「定員を割れると給与カットだよ」と学長が教職員に常々言って

<p>事例 学生募集活動の強化</p> <p>学校案内の刷新と充実</p> <p>～ 修紅短期大学 ～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>入試委員会・委員長(教員)</p>
--	--------------------------------------

事例内容

【概要】

修紅短期大学は栄養士資格取得へのカリキュラム再編、学科名称の変更を機に前例主義的に作成していた学校案内を刷新、充実させた。この改善は同短期大学の学生確保戦略の一手段であり、背景には同短期大学がもつコア資源を再確認した戦略がある。

学校案内の刷新とともにテレビ CM の実施や教職員による高校訪問を通して、高校生へ同短期大学が新しくなったことを積極的にアピールした。この結果入学志願者数は 2 割増、社会人学生の確保にもつながった。

【背景】

同短期大学では入学志願者数の減少が続き、平成 10 年度以降は入学志願者数が入学定員を下回るようになった。地元の高校生は「短期大学へ行くより専門学校へ行って手に職をつけたい」という希望が多く、このニーズに応じて、平成 14 年度に「栄養士資格」を取得するカリキュラム編成とし、平成 15 年度に生活文化

学科を食物栄養学科に名称変更した。

学校案内は新しい学科をアピールするため大幅に刷新した。過去 3 年間の学校案内は表紙のみの変更にとどまっていたが新しい学校案内は「進路や学生生活が写真を通してわかる」ことに主眼を置き、目で見て将来がイメージできる学校案内とした。

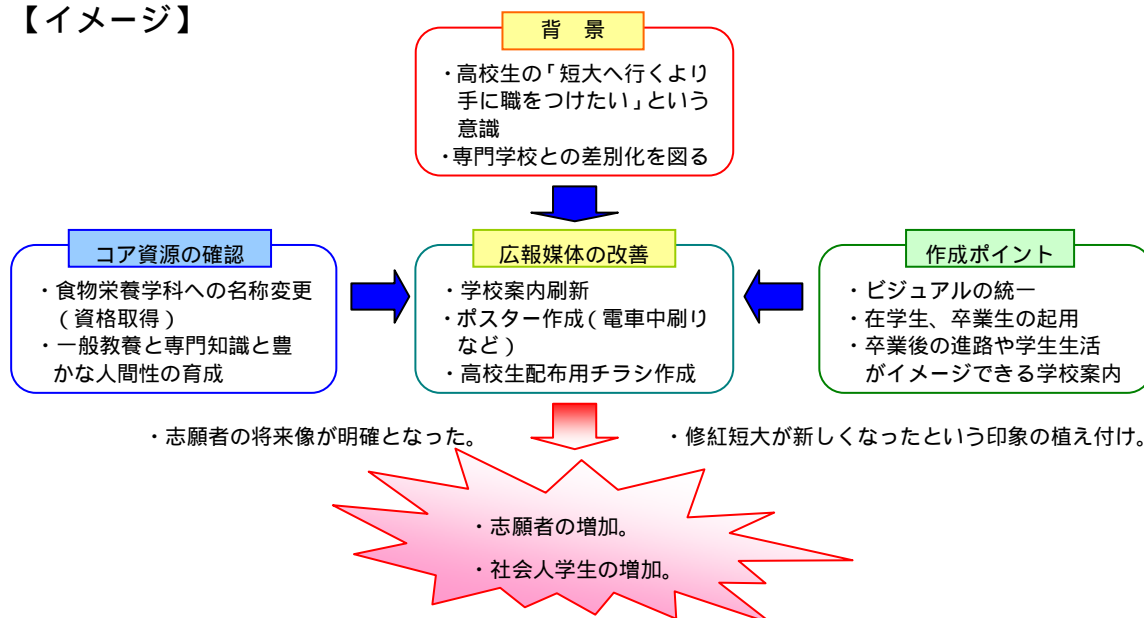
【刷新した学校案内のポイント】

高校生に近い存在である同短期大学の学生や卒業生を写真に起用し、どのような進路が開けるのかを中心に紹介した。同時に、進路に必要な知識と体験を示した。また、高校生が学生生活を具体的に思い描くことができるように留学や実習風景の写真を多用した。

学校案内、ポスター、電車中刷り広告で使用する写真を統一し、媒体同士の相乗効果を用いて高校生へ強い印象を植え付けた。

学校案内の配布手段は、短期大学名のないクリアフォルダー(ファスナー付)に学校案内、募集要項、ボールペンをセットし高校生が手に取り持ち帰りやすい工夫をした。

【イメージ】



【効果】

学科名変更、学校案内刷新を中心とする広報活動の強化を通して、学内が一丸となれた。教職員のベクトルが統一され「新しく生まれ変わる」という意識が学内に浸透した。

高校生の入学志願者数が増加するとともに、主婦を中心とする社会人学生の入学志願者数および入学者数が増加した。

目的意識が強い学生が入学するようになった。資格取得による効果はもとより、将来の進路をあらかじめ紹介することにより、「あの先輩のようになりたい」という目標を持った学生が入学するようになった。

【苦労している点】

学校案内の写真は在学する学生を用いている。学生に依頼すると断られることが多く、また、学校案内に記載するコメント原稿が集まりにくい。

学生の自然な聴講姿勢や実習風景を撮影するため、学生への配慮が必要となる。

一年を通して作成する仕事のため、他の仕事に比べ長期間関わることとなる。

成功のポイント

入試委員会にすべてを任せるのではなく、教職員すべてが主体性をもって学生確保に取り組む姿勢をもつこと。

学内が一丸となってアイデアを出し合うこと。

単独のメディアだけに頼ることなく、複数のメディアを利用し相乗効果を目指すこと。

高校訪問の際の意見聴取や地元支援者の声を大切に、高等学校や地域を巻き込んで短期大学の教育内容をアピールすること。

今後の課題

学校案内とリンクしたホームページを作成し、ホームページの充実を図る。

バス広告への掲載や看板の設置など学校名を広め浸透させる広報活動の幅を広げる。

常に受験生（顧客）の視点に立ち、広報媒体を見直し改善する姿勢を持ち続けること。

委員の所感

修紅短期大学は学校案内を刷新することによって入学志願者数を増加させることを実現させた。しかし、その背景には経営戦略の見直しや教職員の地道な高校訪問など様々な要因が機能して入学志願者数増に結びついている。

たとえば、平成13年に学校の名称を設立時の名称に戻し、地域からの信頼回復を図ったことや、学校の人材育成の理念、方針を明確にし、人材育成の手段・方法を明らかにすることによって高校生の漠然とした進学意識を明確にし、自らの将来像を描ける工夫を学校案内に盛り込んだ。さらに入試委員会をコンパクトにして機動性を高めたことや委員を固定し使命感、責任感を醸成したことなど様々な工夫、改善がある。

同短期大学の取り組みを振り返ると、学生募集活動に大切なこととしては、教職員すべてが主体性を持って取り組むこと、学校案内など一つの媒体の改善にとどまるのではなく、複数の媒体を視野に入れて改善を行うこと、さらに受験生の視点に立って情報を収集し、創造力を発揮して広報活動に取り組むことの重要性を改めて認識する機会となった。

<p>事例 学生募集活動の強化</p> <p>学科の刷新(コース制の導入)と外部からの人材招聘</p> <p>～高崎商科大学短期大学部～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>理事長</p> <p>教授(学外の人材の招聘)</p> <p>学科長(学外の人材)</p>
---	--

事例内容

【概要】

高崎商科大学短期大学部は平成 10 年以降入学者数微減の傾向が続いていたが、理事長が短期大学部を存続させる強いリーダーシップを発揮し、同大学教授に改革責任者として学長補佐役を任命した。同大学教授は改革の成功している他の短期大学の教員を招聘した。

その同大学教授と招聘した教員を中心として、コースの再編、教員の招聘を行った。コース再編は、専門学校のようなコース設定をし、受験生のニーズ、地域性、受験者層(専門学校を希望する受験者)を捕らえている。今後の短期大学の生き残る一つの形を示しているといえる。

【背景】

同短期大学部は平成 10 年以降入学者数の微減の傾向が続いていた。平成 13 年には名称変更し定員を確保したが平成 14 年からさらに厳しい状況となってしまった。

今後短期大学はどうすればいいのか、理事長より教職員全員に企画書を提出するように指示があった。そのなかには、短期大学を

やめるという内容もあったが、平成 16 年に理事長が「もう一度頑張ってみよう。」と強いリーダーシップを発揮し、改革することとなった。

【取組み内容】

マーケティング、地域性を考慮し新コースを設定した。コースの設定後、コースの責任者を決定し、カリキュラム、教員の配置・招聘を行った。

新コース設定時には、次の点について注意した。教員の顔(専門領域)を考えないで、コースを考える。教職員同士の危機感の共有を図る。人気のある幼児や福祉関係の学科ははずした。

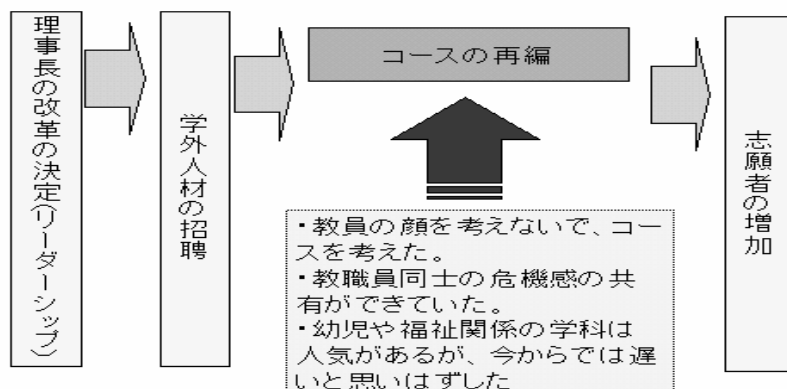
学生募集は、新コースの PR、学校案内・ホームページの一新、高校・塾訪問時の資料の刷新、オープンキャンパスの充実、資格特待生制度の新設等を行った。

【結果】

平成 18 年度入学者数は前年度の約 2 倍以上に増加している。

短期大学の魅力を受け入れてもらえ、系列高等学校のなかでも優秀な生徒の進学者が特に増加した。

【イメージ】



成功のポイント

職業志向の強い学生に対して卒業後の姿を明確に示すことのできるコース編成ができている。

従来であれば専門学校への進学を希望するような職業志向の強い学生に対して、教養と職業技能の両方を修得できる場として、出口を明確にしたアピールができている。

理事長の強いリーダーシップを背景に改革がなされた。

教員の改革グループによる発想では、既存の教員と担当科目を前提に考えるため、大規模な改革はできなかった。今回は理事長の命を受けた学長補佐役が一人でカリキュラムとコースの再編に取り組み、首尾一貫した、革新的な変革ができた。

自分の提供するカリキュラムやコースに自信を持っていないように見られてしまうため、一般の高校に意見を聞くことはできないが、附属高校を持っていたため、事前に高校教師の進路指導にあたっての感触を確認することができた。

学生募集資料等の広報メディアのコンテンツを変えた。

パンフレット、リーフレット、ビラ等の内容について、制作会社を変え、よりアピールできるものに作り変えることができた。この内容はホームページの内容ともリンクしており、ホームページのアクセス記録は平成17年9月以降、それ以前の2倍を超える水準となっている。

学生募集地域を群馬県および隣接県に限定した。

キャンパス見学会を通じて、学生募集の促進と在学生の意識改革の2つを同時に図ることができた。学生にボランティアとして学校の説明を行ってもらうことにより、応募候補者に歳の近い学生から生の声を聞いてもらうとともに、在学生については人前で話をってもらうことにより意識改革を図ることができた。

今後の課題

コース設定で謳っているとおりの職業に卒業生が就けるかどうかには学校の信頼性がかかっている。地元産業界とのパイプを太くするとともに、学生に就職活動地域を首都圏でもとらえてもらうようにしている。

コース設定については、職業需要に応じて機動的に変更していく必要がある。具体的には、現在、心理系のカリキュラムを介護や医学系に変えていくことが考えられている。

上記の機動性を確保するために、教員の配置を柔軟にしておく必要がある。現在は、専任6名、特任4名、その他非常勤でまかなっており、職業需要の動きについていくためには、専任教員を増やすことに躊躇がある。

実施年度3月末で、教員2名が定年で退職したこともあり、新コースへの変更に大きな混乱はなかった。ただ、実施年度は旧カリキュラムと新カリキュラムが平行しているため、今後は旧カリキュラムの教員をどうするかという大きな課題が残っている。

委員の所感

今回のコース制導入の成否は、定員充足率の大幅アップだけでは十分でなく、入学した学生がコースで謳っているとおりの職業に就けるかどうか勝負となる。また、コースには「流行り廃り」があるため、毎年度機動的なコース改編を行えるような体制作りがポイントとなる。その意味では、一時の成功に甘んじることなく、状況に敏速に反応していく必要があり、厳しい舵取りが迫られ続ける。在校生が学外からの訪問者に対してきちんと挨拶するような、今のすばらしい校風を壊さずに、改革が成功することを切に願っている。

<p>事例 教育力の強化</p> <p style="text-align: center;">教員の個人評価制度構築と実施</p> <p style="text-align: right;">~ 岡山大学 ~</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>学長</p>
--	---------------------------

事例内容

【概要】

岡山大学では平成 12 年に評価委員会を設置し、教員の個人評価制度構築に着手した。その後平成 14 年に制度構築、試行を経て平成 16 年度に正式にスタートさせた。同大学の制度は、教員個々の教育研究活動の活性化と学術レベルの向上を目指すなど教員の特性を生かした評価であり、改善点を把握し、優れた点を伸ばす制度となっている。個人の評価結果は公表せず、教員の自己研鑽に活用すると同時に、個人の教育、研究情報は学内外に公表することによって、大学の知の財産の共有と創造に結びつけている。

【背景と目的】

同大学では平成 12 年に「21 世紀の岡山大学構想」を作成し、7 つの常置委員会を設置した。この常置委員会の 1 つに「評価委員会」があり、「教員の個人評価の実施概要」等の作成を担当した。「教員の個人評価」は当時の学長の強い意向により検討することとなった。

教員評価の目的は、各教員が学術(教育・研究)のレベルアップに努めることによって、同大学の学術のレベルアップを図ることである。教員個人は、自らの活動について点

検・評価しその活性化に役立てるとともに、大学運営等の改善資料とすることで、大学の教育・研究等の向上を図るとしている。

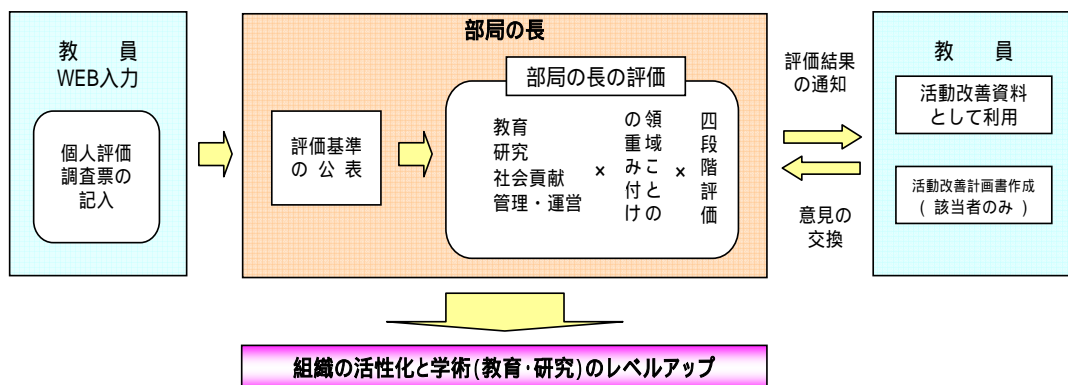
【取り組み内容】

同大学の教員の個人評価システムは、大学一律の評価体制で行うのではなく、学部単位で学部長等の責任により実施し、結果を学長に報告することとしている。評価の対象は教授、助教授、専任の講師及び助手である。評価期間は3年に1度、過去3年度分(ただし、研究活動は5年分)について行う。教員は自己の活動状況を「個人評価調査票」に記入する。各部局の長は評価基準を公表し、教育、研究、社会貢献及び管理・運営の4領域について5段階で評価する。その後各領域の評価に重み(教員の申告)を加え、4段階で総合評価を行う。

教員は評価結果を自己の活動改善の資料とし、部局の長は「問題があり改善を要する」と評価された教員に対し、適切な指導及び助言を行う。また、「やや問題があり改善の余地がある」及び「問題があり改善を要する」と評価された教員は活動改善計画書を提出し、活動の改善に努める。

評価結果は本人以外には公表しないが、全学の総合的な状況について取りまとめたものを公表している。

【イメージ】



【効果】

教員個人の教育、研究等を振り返る機会となった。

知の財産の共有化が進んでいる。

教育、研究に関する情報をホームページにより学外へ公開することで、学外研究者等との情報交流や知の創造につながっている。

各部局の評価結果を全学で取りまとめ、公表することによってステークホルダーへの説明責任を果たしている。

評価基準の平準化

部局ごとに評価基準を定めているため、評価結果にバラツキがある。客観的な評価結果となることを目指し、部局間の評価基準の調整を図る。

評価結果の教育、研究への反映

個人評価調査票から教員の教育、研究情報を収集でき、知の財産として学内外に公開することができている。今後、この知の財産を同大学の教育、研究活動の向上にいかに関わりつけていくかが課題である。

【苦労した点】

Web システムを利用して個人評価調査票を入力しているため、操作方法の改善や情報の管理等システムの維持に大変な労力を要する。

教員に対して個人評価実施にあたり、説明資料を全教員に配布し説明会も開催するなど理解に努めたが反対者もあった。副学長（現学長）が意見をすべて受け付け、実施への固い決意を示し説明を行ったことにより、スタート時は反対意見も出なくなった。

委員の所感

岡山大学の教員の個人評価制度は、学長の強い信念と決意、リーダーシップにより構築できたものと実感した。学内には制度構築への支援者が多数おり、制度設計の基幹となる評価部分を教員が設計し、Web システム構築を事務局が担当するという役割分担も明確であった。

この評価制度は、経営の基盤となる人・もの・金・情報の中の人と情報について育成、発展させる制度となっている。教員の自己研鑽の機会とするだけでなく、収集した膨大な情報を学位授与機構の認証評価や国内外の研究者との交流に活用する等、情報を活用して組織力向上に関わりつける構想も進んでいる。

教員の個人評価は教育、研究情報を収集し大学の知の財産を形づくることにつながり、同時に教員自身が評価を通じて大学経営に参画していることを認識する機会となり、大学経営強化に有用な制度であると考えている。

成功のポイント

学長の強い意志とリーダーシップが備わっていた。さらに、制度構築の協力者、援助者を見つけ出し、参加させることができた。

今後の課題

個人評価システムは進化するシステムであると認識している。その上で次の課題が挙げられる。

情報入力 of 徹底

個人評価の認識は浸透したが、評価基準の点数に達した時点で情報入力をやめてしまう者がいる。教員が入力する情報が大学の知の財産であることを啓蒙し、情報入力 of 徹底を図る。

<p>事例 教育力の強化</p> <p style="text-align: center;">教員評価の取組み</p> <p style="text-align: right;">～北九州市立大学～</p>	<p>本事例の中心人物 経済学部教授会</p>
---	-----------------------------

事例内容

【概要】

北九州市立大学では、教育研究等の活性化やファカルティ・ディベロップメント (FD) による能力向上を目指し教員評価を導入している。教員評価では、目標を数値化・明確化し、評価は資源の効率的な配分のため、研究費の配分に反映し、評価の結果は本人にフィードバックするようにしている。

教員評価は全学部で実施するようになり、基準については各学部の特性に合わせた評価ができるように柔軟性を持たせている。

【背景】

経済学部では、研究・教育・および学内行政の質の向上をめざして、平成 15 年度から教員評価制度を導入した。国公立の大学では初めての試みで、学部の教員自ら制度を考え導入した。

その後、他の学部でも導入されたが、全学で統一された評価ではなく、各学部独自の制度で行われていた。平成 17 年度から全学統一した評価に基づき実施されている。

【取組み内容】

教育分野、研究分野、管理運営分野、社会貢献分野の4分野についてそれぞれ5段階の絶対評価(S,A,B,C,D)を行う。評価については詳しいマニュアルが配布され教員に周知している。

評価は 領域により定められている方法(下記参照)で採点、各教員の業務の内容や分野によって自己申告でウェイトを付け、学部長等により所属教員数×0.5 を上限とした特別点を付与した合計点にて判断をする。

教育領域

担当コマ数、受講者数などの教育の実績 学生による授業アンケート 各教員から提出された報告書に基づく学科長、学部長等による評価

から を各1点から5点で採点し、それぞれを4割、3割、3割の比率で合計

研究領域

過去3年度分の著書・論文・学会報告
過去1年度分の被引用 その他

から を基準表に基づき自己申告書を提出し、学科長、学部長等により評価確定
管理・運営領域

学部で設ける委員会での活動 全学で設ける委員会での活動

それぞれ基準点+基準点×評価点(学部長、委員長が付与)×1/10 で素点を計算し、合計(上限5点)。

社会貢献領域

大学で培った教育・研究の能力と成果を社会に還元(職務と関係のない社会貢献は含まない)。

自己申告をし、学部長等が評価決定する。(上限5点)

評価のランクに従い、研究費の配分を行う。B以上ならば本来の研究費が確保される。

結果について、全学評価委員会が大学ホームページ上に公表を行っている。結果集計を受けて、今後の評価につなげるようにしている。

成功のポイント

徹底した議論の末に教授会自らが導入を決定した。

先行した経済学部において、教授会が検討

プロジェクトチームを立ち上げ、10ヶ月に及ぶ激論の末に学部改革の必要性から導入を自ら決定したため、ボトムアップの合意形成ができていた。

評価システムの設計はオープンに議論され、評価方法もすべて公開されている。

透明性の高いシステムであり、評価される教員が評価結果に対して信頼を寄せることができるようになってきている。

経済学部の先行導入により制度のフレームワークができており、利点や課題が既に洗い出されていたため、他の学部への展開が法人化とともにスムーズに行われた。

教育・研究・管理運営・社会貢献の4面にわたるバランスのとれた評価が行われている。

教育、管理運営、社会貢献の側面をバランスよく評価しており、研究面以外の努力も評価される仕組みとなっている。特に教育の比重を下げないように設計されている点が重要なポイントである。また、同大学の盛んな地域貢献活動を支える一因ともなっている。評価結果が教員研究費の配分に直接反映する。

教員評価を研究費の配分に反映させているケースは、全国でみても画期的である。学内で競争原理に基づく効率的な資源配分を行うツールとして機能しているとともに、教員の教育研究活動を活性化している。

評価に学生の声が反映されている。

教員間の評価だけでなく、学生の授業評価が反映されており、顧客志向のシステムとなっている。

学生による授業評価に対して懸念が残っている。

学生の評価者としての能力や単位の取りやすい教員の人気投票になる弊害への懸念が残っている。

ファカルティ・ディベロップメントへの接続や教員の昇任審査への活用といった点については今後の課題となっている。

委員の所感

教育、研究、管理運営、地域貢献の4つの側面で行う教員評価の導入は全国的に増えているが、同大学のシステムは研究費配分に連動している点で先駆的かつ画期的といえる。また、そうした成功に甘んじずに、FDへの連動や教員の昇任審査への活用など多機能化しつつ進化を図っている点は興味深い。今後は、「評価疲れ」が起きないように、シンプルかつ透明なシステムを維持していくことが重要であろう。

今後の課題

全学的な展開にあたり、教育内容のバラつきなどに基づく微調整が必要である。

経済学部で先行的に行われていたものを、他の学部の特性に合わせて若干修正する必要が出てきている。

<p>事例 教育力の強化</p> <p>教育改善と教育力の強化による就職実績の向上</p> <p>～金沢工業大学～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>事務局職員</p>
--	------------------------------

事例内容

【概要】

金沢工業大学は、教育方法や教育内容を絶え間なく改善することによって、学生の実力を伸ばし、よい企業に就職させている。

【背景】

同大学は、地方、単科大学、女子が少ないという不利な条件に加え、地元約1,500人の就職先がないという状況の中で、大学の特色を出すことによって全国から学生を集める必要性に迫られていた。

【取り組み内容】

- ・現在は、大学の名前で就職できる時代は終わり、企業は学生の個々の力で判断するようになった。企業側も良い人材が欲しいので、その学生が持っている素養で観るようになってきたのである。そうした状況の中で、同大学は、教育の結果とは学生が就職できることだと考え、「教育付加価値日本一の大学」を目指して絶え間ない教育改革を実施している。
- ・「学生が来なくなれば、大学ではなくなります。また、来てくれた学生の中に不満があるようでは大学の機能が不完全と考えられます。」ということで、教員には学生の教育を第一優先にしてもらおうような体制をとっている。学生の個々の力が落ちていくと考えるのではなく、学生をいかに支援できるかを教職員は考えている。また、教員の個人的な研究に対しては、外部評価を積極的に求める取組と共に、外部資金の獲得に力を注ぐように言っている。

- ・このような体制になったきっかけは、平成3年に数名の教職員がアメリカに視察したことにある。まず教育があってその延長線上に研究があることが明確になり、そこから同大学の教育改革が始まったという。どうすれば教員がきちっと教育していけるか、どうすれば学生が興味を持って授業を聴くか、アメリカの ABET の Engineering Design 教育を参考にして動き始めた。この大学の特徴は、個々の教員の力に頼るのではなく、全学的、組織的に展開したことである。
- ・一つの取組みから、どう多面的に発展させるか。その中で独自性と強みをどう生かしていくか、PDCA (Plan, Do, Check, Act) サイクルで発展させていった。特に、「評価」の部分では、教育点検評価部という部門できちんと評価している点がユニークである。評価・改善の繰り返しの中で、今まで見えなかったものがしだいに増えてきたそうである。同大学の強みは、教職員の交流が深いことであり、「学生のために何をやったらダメというタブー」がなく、教職員も「できることを見つけたら提案してみる」というボトムアップの伝統があることである。
- ・こうした活動の中から様々な教育改善が行われてきた。たとえば、学生が教えてもらいたいと思ったことに瞬時に対応する教育支援システムとしては、工学基礎教育センターがあり、利用者は、平成17年で延べ約1万5千人に上るといふ。工学基礎教育センターでは、基礎教育担当の教員が随時家庭教師のようにマンツーマンで質問を受け付け、補習などを行っている。この補習教育の成功実績に基づき、これを更に専門教育に拡大していく計画を現在立て

ている。年間延べ約9万5千人の学生が利用するという夢考房、さらに16チームの夢考房プロジェクト活動、平成15年から平成18年まで毎年取得している特色GPや現代GPなどの補助金も、学生と教職員の創意工夫による取組をした結果である。また、授業についても定期試験をなくすというユニークな改革をしている。定期試験のみで評価するのではなく、課題を中心に学生が教育の中味として何を確認できているかなどの複眼的な評価を実施している。それが、レポートと課題が日本一多い大学といわれるゆえんであろう。

- ・このような大学側の教育改善に対して学生側もきわめて積極的である。「宿題がいっぱいあって大変だが、他人の文章を真似していたのはまずいのではないか」ということで、学友会で決議して「学生宣言」を出している。以上のことからこの大学には学生・教職員・理事の信頼関係が深く根付いていることが伺える。

【結果】

昨年、朝日新聞で行った全国427大学学長を対象としたアンケート調査で、教育分野で1位、就職指導で2位の評価を得るほど、学生に対する面倒見のよい大学、就職実績の高い大学との評価が全国的に定着した。

成功のポイント

同大学には、学生募集のノウハウを聴きに行ったが、「学生募集単独では考えていませんし、特別なことも何もやっていません。今人気の看護系でも集まっているところと集まらないところがあります。企業でも売れるメーカーと売れないメーカーがあります。ですから、理工系離れにもあわてることはありません。工学部ということではなくて、大学としての魅力を作るように努力していただくです。」ということであった。入試改革や学生募集のテクニックだけ

で学生を集めるのではなく、教育の内容をいかに学生に、より分かりやすく伝えることに努力しているかということである。教育の中味をしっかりと知ってほしいために、入学案内は他の大学と比べてかなり厚いものになっている。学生が集まらなくなったからといって、すぐに改組転換だけを検討している大学もあるようだが、それだけではないだろう。絶え間ない教育改善をして、すぐれた教育内容を受験生に忠実に伝えることが成功のポイントだと思われた。

今後の課題

社会の高い評価に安住することなく、社会から信頼され必要とされる大学となるべく、教育に対する高い改善意欲をどう持続していくことができるか、それが今後の大きな課題であると思われる。

委員の所感

理事会が明確な方針を出し、教職員が一致協力して遂行し、そして学生が変わるという見事な事例である。「大学が大切なのは、オープンになること、隠すことは何もありません」という企画調整部長の言葉が、同大学の強みをあらわしているように思われた。

<p>事例 教育力の強化</p> <p>クラス担任制・ゼミ担当制による少人数教育の徹底</p> <p>～金城大学・短期大学部～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>理事長</p> <p>事務局</p>
--	---------------------------------------

事例内容

【概要】

加藤理事長は、金城大学短期大学部のクラス担任制による学生に対する面倒見のよさを大学のゼミに広げようとした。それが学園全体の教育理念(金城イズム)として定着し、見事な教育重視の大学に脱皮しつつある。

【背景】

短期大学部はクラス担任制の少人数教育のよさを発揮して教育が全体の80%を占めるが、大学は研究50%、教育50%で、もう少し教育に力を入れてほしい状況にあった。現在、理事長は、少人数教育の理念をこれからの3年間で大学に植え付けようとしている。

【取り組み内容】

短期大学部の取り組み

短期大学部の教員は、高等学校の校長出身者が多く、非常に教育熱心である。事務もしっかりしており、全ての部長職を教員が担当し、そこで短期大学部の重要事項が決められている。短期大学部の専任教員は、拘束時間が決められており、月曜から金曜まで8時45分までに出勤し、全員で朝礼をしている。現在、短期大学部の教員は、自然に2つのタイプに分かれており、校内で学生指導を含めた教育に専念する人と学生募集や社会活動などに貢献する人と役割分担している。短期大学部には、常に学生の面倒を見るクラス担任がおり、問題を抱える学生に対しては、すぐに先生が面接する体制が整っている。一方、高等学校に対する説明会や出前講義では、教員が短期大学部の金城イズムをじっくり説明している。短期大学部の入試広報も教員中心で実に緻密にやっている。

短期大学部で最も力を発揮しているの

がクラス制で、教育上大きな役割を果たしている。毎日8時55分にクラス担任がクラスに出て話をし、担任の教員が学生の様子をじっくり観察している。全ての学生について誰かが詳しく知っている状態にある。「落ちこぼれの学生を一人もださない」という意気込みで学生に対応しているので、退学者は、他の短期大学部と比べて少ない。短期大学部の授業は、学生が動かず、教員が移動して授業をするので、クラスの学生達の結びつきがきわめて強い。それは、クラスごとに盛り上がっている卒業式後のパーティをみれば理解していただけることのであった。

大学の取り組み

大学は、設立の際に国立大学の出身者を採用したことにより、金城イズムがうまく機能しなかった。国立大学の出身者は、研究重視で、学生指導や事務的な仕事に熱心に取り組まない傾向がある。そのため大学全体の教員も気楽なほうに流れ、教員の仕事量が大幅に減ってしまった。「学生中心に物事を考えてくれる人がほしい」ので、もう国立大学出身者はあまり採用したくないそうである。「教員の研究は、あくまで学生の教育に直接関係するものでなくてはいけない」という理事長の言葉には説得力があった。

大学は、教育システムや設備の関係で簡単にクラス制にできない。そこで、短期大学部で行われているような教育を行うために少人数ゼミを作り、ゼミの担当者がクラス担任の役割を果たしつつある。たとえば、学生が講義を3回休むと、教務部からゼミ担当の先生に連絡がいき、すぐに面談できる体制が整っている。

【結果】

大学では、国立大学出身の教員がほとんど退職したこと、短期大学部の教職員を大学に異動させることなどにより、教育中心の金城の理念が学園全体に広がりつつある。「大学教育に金城イズムが浸透するには、10年かかる」という理事長の理念の実現が待ち遠しい。

成功のポイント

理事長のリーダーシップ

- ・「教育とは、先生と学生の全人格のぶつかり合いの中から学生の心の中に生まれてくる何らかのよい影響である」と理事長は述べ、学生中心の教育に徹することだという大学・短期大学部の教育理念を明確にした。これにより教職員の努力の方向性や目標が明確になり、教職員に一体感が生まれた。
- ・学部、学科、コースなどの改組は、教授会で検討せず、全て理事長直轄の法人本部企画室で検討し理事会で決定する。それらの問題を教授会で検討すると、教員のエネルギーが消え、教育に集中できないからだということである。大学・短期大学部の方向性は理事会で決定し、その目標と目的を教職員が全力で実施するというガバナンスが確立している。
- ・学生募集の広告など学生募集体制が、理事会を中心に行なわれている。たとえば、3年連続で北国新聞広告賞を取ったラッピング広告などは、表紙から4面まで連続して載せているが、このようなことは理事長の強いリーダーシップがなければできないことだと思われた。

教員の事務職兼務

- ・「教職員が融合するためには、教員に事務の仕事させることだ。一方は、事務職員が教授会に全て出席している」という理事長の言葉のとおり、教員と職員が一つの方向で協力していた。教員が事務を兼務することにより、学園の現状を把握し、危機感

を共有する上でうまく機能しているようである。

今後の課題

現在の理事長が高齢のため、理事長交代後も学生への「教育中心の体制」（金城イズム）が継続できるかどうか、大きな課題である。

委員の所感

「全ての授業を40人程度の受講者数で行なうのが少人数教育であり、一方の授業で300人、他方の授業を3、4人でやるのが少人数教育ではない」という理事長の言葉には説得力があり、少人数教育の本当の意味が理解できた。

短期大学部のクラス制の少人数教育の役割を大学ではゼミで担うという考え方はよいと思われる。教員が個々の学生と接することができるゼミ教育を強化し、そこで教育から就職の世話までしっかりすれば、「ゼミのブランド化」も可能になると思われた。

現在、学生が集まらず、経営難に陥っている地方の中小規模の大学ほど、国立大学の教授会自治理念を導入し、理事会の機能が発揮されていない。私立大学の多くは、最先端の研究者を養成しているのではなく、企業でしっかり働く社会人を養成する場である。したがって、学園の教育中心の生き方は、地方の私立大学の進むべきモデルの一つになるのではないかと確信した。

事例 教育力の強化 <h2 style="text-align: center;">教員の任期制導入</h2> <p style="text-align: right;">～星城大学～</p>	本事例の中心人物 事務局長
---	------------------

事例内容

【概要】

星城大学では、短期大学から大学へ移行した際に、学部学科の構成について大きく見直し、それまでの「英語科」「国際文化科」から、全く分野の異なる「経営学部」「リハビリテーション学部」へと改組するとともに、教員に対する5年任期制の導入を行った。

【背景】

名古屋明德短期大学を開設して10年以上が経過していたが、恒常的な定員割れの状態であった。このような状況の中で、学内の危機感が高まり事務局長を中心として一連の改革に取り組んだ。改革の大きな柱は、短期大学から大学への改組、学部学科の見直し、教員の5年任期制導入である。

【取組み内容】

<学部学科の改組>

学部学科の改組については、受験生がどういった進学ニーズを持っているか、急激な高齢化を迎える社会からのニーズは何かを十分に分析した結果、全く分野の異なる2学部の開設となった。これらの学部では、「あらゆる面において実務に即応できる人材の育成」を目標とし、カリキュラムの策定や実務経験豊かな教員の招聘を行った。

<教員の5年任期制>

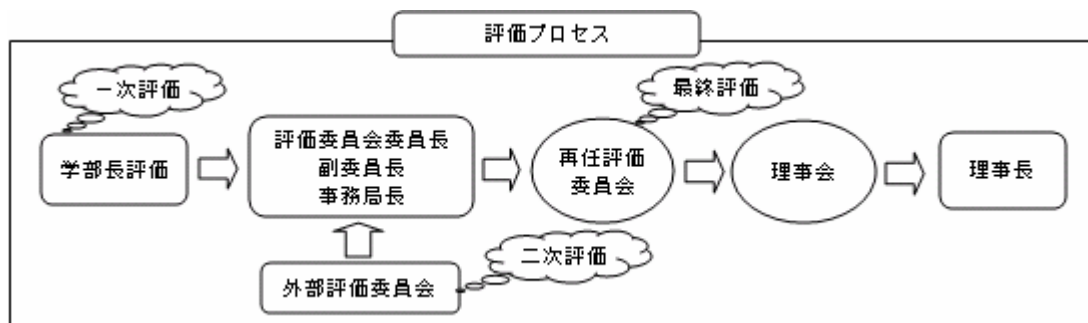
「責任を持たせる教育の実施」という観点から、教員の任期制を導入した。短期大学から大学へ改組するタイミングで一旦全教員を解雇し、大学では5年の任期制承諾を条件として教員の採用を行った。5年という期間は1人の学生が卒業する期間(留年生を考慮して)である。

評価は教育、研究、貢献度を3つの柱とし、「教育貢献度」「大学行政貢献度」「研究貢献度」「著作貢献度」「社会貢献度」について、教育内容の向上を図る立場から改善を促すシステムとして構築されている。

【結果】

学部の改組については事前のニーズ把握の甲斐もあり、平均して約110%の定員充足率を達成した。

任期制については採用の条件として明示していたため、大きな混乱もなくスムーズに進んでいる。また、任期制導入の成果として、学生のニーズに応える授業の実施や、これまで教員の関わりが薄かった学生募集への参加等、教員の意識改革が進んだ。平成18年度末に初めての契約更新を迎えることになるが、現段階では全員が更新できる見通しである。



成功のポイント

平成 15 年の設立以来大学を支えてきた事務局長の先見性や人脈、マネジメント能力等、事務局長の強力なリーダーシップの発揮がこの一連の改革の原動力となっている。

中京地域での先駆的なリハビリテーション学部や平成 18 年度開設の医療マネジメントコースなど、学生や社会のニーズを的確に捉えて将来を見越した学部学科の改組を行ったことが、定員充足率の大幅な増加に繋がっている。また、教員の任期制導入にあたっては、採用の条件として任期制を定めたことにより、現場に大きな混乱が起こることもなく、スムーズなスタートを切ることができた。

このような改革を進めていく上で、改革のスピードについていけない者も出ているが、事務局長の精神面でのフォローや適切な配置転換などで、かえって能力が発揮できるようになることも少なくない。

委員の所感

事務局長の能力の高さや人間的魅力に基づくリーダーシップの発揮は、この一連の改革になくはならない重要な要素の一つであったと感じる。ただ単に改革を押し進めていくだけではなく、それに伴い発生する課題に対しても積極的に対応していくという姿勢が周りの教職員の信頼を得る結果となっているのだろう。

事務局長のリーダーシップが非常に強力であるだけに、次期の事務局長に求められるものも非常に大きなものになると思われるが、事務局長の背中を見ながら、日々業務を遂行する教職員の中から新しいリーダーが誕生することを期待したい。

今後の課題

同大学の場合は、短期大学から4年制の大学へ転換するタイミングを上手く活用して改革を成功させた事例であるが、今後、大学が成熟期を迎えるにあたり改革を進めていくためにはより強力な原動力が必要となる。事務局長がこれまでどおり強力なリーダーシップを発揮されることはもちろんであるが、リーダーを補佐する人材、若しくは学内改革を率いていく人材の育成が今後の課題となるであろう。

これまで、学生、社会のニーズを的確に捉えた学部改組で成功してきたが、今後もし仮に、これまでと全く分野の異なる学部を新設するとなると、それに伴う教員の確保が非常に難しくなってくるであろう。これは、教員の任期制にも関わる問題であり、更なる検討が必要である。

<p>事例 教育力の強化</p> <p style="text-align: center;">学生確保とカリキュラム改革</p> <p style="text-align: right;">～多摩美術大学～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>教員</p>
---	---------------------------

事例内容

【概要】

平成 12 年 4 月多摩美術大学に、大手自動車メーカー常務取締役で同大学卒業生である岩倉信弥氏が教授として着任した。同教授は近年の入学志願者数の減少に対して危機感を持ち、生産デザイン学科（プロダクトデザイン専攻。以下「プロダクト専攻」という。）の「5 ヵ年計画」「10 年ビジョン」を作成し、プロダクト専攻の改革に取組んだ。

今後の課題として「教育目標の明確化」及び「入学志願者数の増加」「学生の質の向上」等を掲げ、カリキュラム改革や学生募集活動の見直しを行った。その結果、入学志願者数はわずかながら増加し、目的意識の高い優れた学生を確保することが可能となった。

【背景】

同学科は全国の大学の平均と比較すると志願倍率は高く、入学志願者数も入学定員を上回っていたが、過去からの長期的な推移をみると入学志願者数は減少傾向にあった。

しかし、「不況だから・・・」「他校と比較すれば・・・」等々の雰囲気があり、今までよりさらに学生の確保及び質の向上を目指すこと等が課題となっていた。

【取組み内容】

同教授はプロダクト専攻の目標を設定し、非常勤を含む全教員の協力を得て学生確保とカリキュラム改革に取組んだ。

カリキュラムの見直しでは、4 年間で「どんな学生に育てるか」という目標を定めた

上で、カリキュラムマップを作成し、重複部分や不足部分、それに必要とする新たな授業の確認を行った。この現状把握をもとに、4 年間で総合的な学習ができるようバランスの取れたカリキュラムを作成した。

学生募集活動では、教員や場合によっては学生が全国の高等学校や予備校等へ今まで以上に足を運び、カリキュラムの内容や教員・学生の作品、学校の施設設備等プロダクト専攻の内容を詳細に説明した。同大学で始めて作成したプロダクト専攻のパンフレットは、分かりやすさを重視し、カリキュラム内容の他、教育活動に関する方向性などを示すと共に、教員と学生、加えて社会で活動する卒業生の顔写真を掲載するなど、入学から卒業、就職先のことまで具体的なイメージを伝えるように工夫した。

社会で活躍している卒業生に大学に来てもらい、学生に生きた活動内容を伝えてもらっている（サロン）。このことは、カリキュラム改革や学生募集活動の見直し、さらには就職活動の参考となっている他、学生たちの帰属意識とモチベーションの向上に役立っている。

【効果】

入学志願者数が平成 14 年度は 556 名だったが、平成 18 年度は 589 名と増加している。

歩留率が、平成 14 年度の 72%から、平成 18 年度には 95%に上昇しており、受験生がプロダクト専攻を第一希望として志願していることが確認できるようになった。

学生確保のために他の学科の教員も、今までより多くの高等学校や予備校等に足を運ぶようになった。そのほか、

説明に使用するオリジナルパンフレットもほとんどの学科で作成されるようになった。

オープンキャンパスでは、どの学科でも学生が自ら作成した作品をアピールするようになるなど、学生のモチベーションが高まり、大学への評価も高まった。

【苦労した点】

明確な目標を打ち出しても、成果確認に時間がかかることもあり、経営改革への取組みに対する財政措置も遅れがちであった。

日常業務や産学共同研究等の特別業務に追われ、カリキュラムの見直しについて詳細に検討する機会が先送りになり、カリキュラム改革の重要性を理解するまで時間を要した。

成功のポイント

教授のリーダーシップの発揮

同教授の「総合力」を基本としたカリキュラム改革と学生募集活動を教員が理解し、協力した。

教育目標の明確化

「世界に通用する自立したデザイナーを育成する」という明確な教育目標を掲げたこと。

プロダクト専攻内の強い結束

プロダクト専攻の教員、学生、卒業生等が議論や体験を通して協力し合い全体のモチベーションが向上したこと。

計画実行を目に見える形で推進したこと

今後の課題

ビジョンの見直し

5年前に作成した「10年ビジョン」を現状に適合させる為の見直し（入学定員

の適切な設定、入学志願者数の確保、教育内容と研究の質の向上、就職先の確保等）

共同研究

世界のデザイン教育の先駆的立場を目指すため、共同研究を世界各地へ発信。

時間の短縮

プロジェクトに要する企画・実行時間の短縮化。

委員の所感

同教授の話を伺い、行動すること、特にカリキュラム等の改革は関係教員の理解と協力を得られるよう努力することの大切さを痛感した。またプロダクト専攻の魅力が高まることにより、優秀な学生が集まり、そのことが本当に魅力ある大学や学科として認められることになると実感した。同大学プロダクト専攻の事例により、リーダーが高い目標意識を持ち、粘り強い努力を続けていけば、大学の改革は可能になると確信した。

<p>事例 教育力の強化</p> <p style="text-align: center;">学生の人間力を育てる興動館教育プログラム</p> <p style="text-align: center;">～広島経済大学～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>学長</p>
---	---------------------------

事例内容

【概要】

石田学園広島経済大学は社会学系複数学科を設置する大学である。同大学は社会が期待する人材を育成するという観点に立ち、「ゼロから立ち上げる」興動人の育成をスローガンに新たな教育プログラムを開発した。このプログラムは実践を重視し、起業やボランティアなど様々なプロジェクトを学生が企画し実践する場を提供する。さらに実践に必要な科目群を用意し、学生は実践に必要な知識を豊富な科目群の中から履修し知識・能力を修得してプロジェクトの推進に役立っている。本プログラムは、従来の社会学系大学の伝統的な知識提供型教育と異なり、大学での授業が社会の活動の中でどのように活かされるのかを学生に気づかせ、主体的に知識を獲得する姿勢を育成している。

【背景】

日本の社会学系大学が行う講義を主体とした教育が、社会が期待する人材の育成に十分につながっていないという認識に立ち、新しい社会学系教育プログラムについて検討した。検討の中では経済団体が行った企業が求める人材像や知識・能力・態度などを基に様々な角度から調査、分析し、実践と知識の修得を融合した教育プログラムを開発した。このプログラムの開発には、大学側の人材育成への熱い想いが背景にある。

【取組み内容】

このプログラムは、「興動館科目」と「興動館プロジェクト」の2つのプログラムから構成

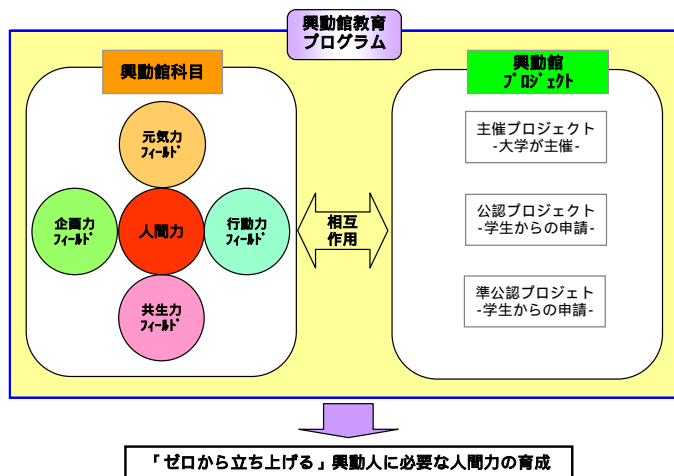
されている。

「興動館科目」は経験や実践する場の提供を目的とし、「元気力」「企画力」「行動力」「共生力」の4つのフィールドにより構成している。各科目には少人数・双方向授業・体や手を動かす・フィールドワーク重視・発表重視の条件を課している。なお、「興動館科目」は自由選択科目に属し、単位を付与している。

「興動館プロジェクト」は学生が主体となり、国際交流・社会貢献・地域活性化・経済活動等に関する活動を学生同士が集団で行うものである。プロジェクトの企画・準備・実行・交渉・予算管理・報告・発表などすべてを学生主体で行う。この活動を通して実社会で必要な「人間力」を養い、「ゼロから立ち上げる」興動人を育成することを目的としている。

プロジェクトの遂行に必要な知識を興動館科目で修得し、知識をプロジェクトで実践するという相互作用を生んでいる。

【イメージ】



【効果】

学問への興味の芽生え

プロジェクトの活動を通じて学生自らが必要な学問に興味をもち、知識を得ようとする姿勢が身に付く。学問修得の依存的姿勢から主体的姿勢への転換。

リーダーシップと協調性の育成

多人数で活動することによりリーダーシップの意識が生まれ、仲間との協調性が育まれる。

コミュニケーション力の育成

コミュニケーションがプロジェクト遂行に必要であることを認識し、自己表現力、理解力が育まれる。

社会常識の修得

企業や地域社会と接点を持つことにより、ビジネスマナーや社会人としての姿勢、言動が育まれる。

【苦勞している点】

学生と指導教員との関係

主体は学生であるので教員はあくまでも支援者でなければならない。特にプロジェクトの推進では学生にイニシアチブをもたせなければならない。指導と支援の区分に苦勞している。また、プロジェクトの推進では教員が専門外のプロジェクトを指導しなければならない場合もあり、教員にも新たな取り組みが求められる。

成功のポイント

経営者層に強いリーダーシップが備わっていた。

学内外に情報を開示し、支援を仰ぐことができた。成果を上げることを急がない姿勢があった。

スタート時点で学生自らがゴールを定め、ゴールに向けて学習、活動することを気付かせることができた。

今後の課題

プロジェクト参加希望者の急増と支援体制の充実

興動館プロジェクトへの申請が急増しており、教員や事務局の増強、改善が見込まれる。

興動館科目の拡大

学生からの要望や多様化するプロジェクトに対応するため、興動館科目の拡大、充実と教員への支援要請、従来科目との連携を検討している。

キャリアセンターとの連携

興動館教育プログラムで得られた知識、能力等を社会で活かすことができるようにキャリアセンターと連携し、学生の卒業後の進路指導を充実する。

委員の所感

このプログラムはマネジメントの実践であり、人間の成長に必要な“場”を提供するプログラムである。企業内研修で行われているコア人材育成プログラムに類似する点もあり、まさに社会が求める人材の育成プログラムであるといえる。プログラムでは常に学生を中心に置き、学生の主体性、自立（律）姿勢を引き出している。教職員は学生を支援する姿勢を貫き、学生に学問への“気づき”、起業やプロジェクト推進での失敗と成功を通して成長を体験させている点に好感が持てる。

学長の「たき火に当たる者ではなく、自らがたき火となり人を暖めよ」という人材育成への熱い思いが学生、教職員さらには地域社会へこのプログラムを広げている。

<p>事例 教育力の強化</p> <p style="text-align: center;">就職後 3 年間のケア</p> <p style="text-align: right;">~ 広島工業大学 ~</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>就職部長</p>
---	-----------------------------

事例内容

【概要】

広島工業大学では、「これからの 4 年間で、それからの 3 年間を見守り続けます。」というキャッチフレーズを掲げ、在学時の就職支援ばかりでなく、就職後のケアも行っている。就職先の企業についても考え、ただ内定率を上げるだけではなく、学生にとって最善のアドバイスを送っている。

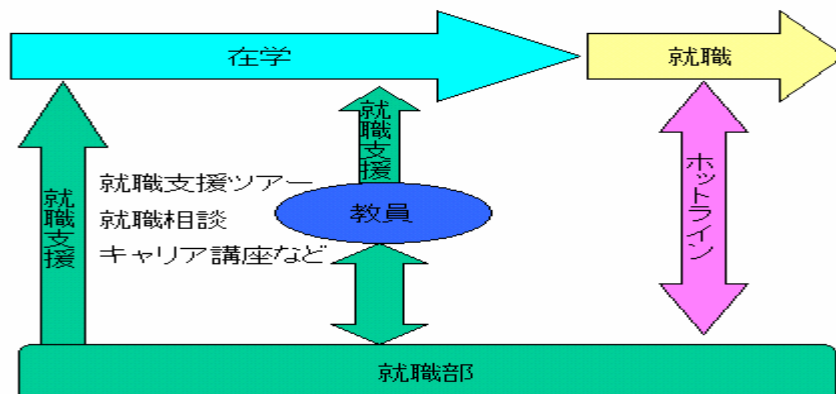
【背景】

以前から就職支援について積極的に取り組みを行っていた。現在就職部長である宮崎氏が就職委員長に就任した平成 16 年度より学生、教職員の就職に対する意識変革を行い、全学で支援を行う体制作りを行った。

【取り組み内容】

学生、教職員に対し就職支援への姿勢を強く意識させるため、学内広報を行い、結果オーライから目的達成型に変わってきた。周知した基本姿勢は、大学の使命として「内定率の向上」、誇りを持って働ける質の高い企業への就職を目指す「内定の質の向上」、企業に押し込むのではなく卒業後も支援してい

【イメージ】



く「早期離職率の低減」を掲げている。

学生に対する指導の際には、学生の特徴を捉え、安易な考えの地元就職だけではなく、東京、大阪など他地域の企業の紹介も行い、視野を広げるアドバイスを行っている。そのため、就職支援ツアーを東京、大阪、福岡で実施している。内定状況をゼミごとに集計し、理事長・学長へ報告し、場合によっては事情説明を行い、教員にも就職支援は教員の本業であることを意識させている。

職業意識の向上、技術者資格の取得支援、特定スキルの習得を柱とした講演会、講座を開設し社会から求められる人材の育成に努めている。

就職後、職場での悩み相談や、離職者の就職斡旋の窓口として就職部にホットラインを設け、卒業生に文書で案内を行っている。また、全卒業生対象に離職率の把握を行っている。

【結果】

平成 18 年 3 月卒業者は、内定率 96.7%、正社員率 100%、技術職率 82.1%、大手企業内定率が 38.8%と非常に就職に強い大学となっており、受験生の保護者にも認知され好評を得ている。

成功のポイント

教職員も学生も常に「就職」を意識せざるを得ないように就職状況の情報を逐次公表し、チェックさせている。

トップ（理事長・学長）の全面的なバックアップがあり、学生の「就職」に関する教員の活動を「雑用」ではなく、「職務」として認識させることが可能となっている。

企業での経験を持つ教員が就職部長として活動の推進役にあたっている。また、就職部長を教員とすることで事務局と教学側の連絡・調整が円滑に進むようになっている。

スローガンや方針で内定先の質や就職後まで大学がケアしてくれる点が明確になっている。

学生の人生にとって就職がどのような意味を持つのかを考えている。内定率といった一時的な数値を見るのではなく、学生がプロフェッショナルとしてより良い人生を送ることを見渡した取り組みとなっている。

入学定員1,080名という規模がきめ細かいケアを行うのに最適な規模となっている。

東京・大阪・福岡で開催している支援ツアーで、すでに就職している先輩から生の声を聞いて、不安を取り除いている。また、各企業で先輩が相談役となり早期離職を防ぐ一翼を担っている。

インセンターを新設)

大学に入学すれば親の責任はおしまいという放任意識があり、保護者の理解を得て、さらに取り組みを強化する必要がある。

3年以内の離職率全国平均：厚生労働省職業安定局「職業安定業務統計」（平成18年11月）

委員の所感

教職員と学生の意識改革に重点をおき、内定率の向上だけではなく、早期離職の防止を含めた学生の職業人生全体への支援を考えている「視野の広さ」が成功の根源である。そのための取り組みは多岐に渡り、複合した効果をもたらしているが、就職部長のリーダーシップのもと、「就職先の質」に目を向けさせている点が特に重要と考えられる。過去の成功に甘んじず、取り組みを日々改善する姿勢から、職業人としての技術者を輩出するには最適の大学と見受けられた。

今後の課題

早期離職率を現在の11%台後半から1ケタ台にしていく。3年以内の早期離職率の全国平均が35.7%であるのに比較すると、すでに低い水準にあるが、1ケタ台というさらに高い目標を設けて努力を続けている。

全体の内定率が96.7%であるが女子の内定率は89.0%となっている。女子には特別な支援を行い、内定率の向上を図ることとしている。

（平成19年1月、女子学生キャリアデザ

<p>事例 教育力の強化</p> <p style="text-align: center;">教職員が一体となった学生サポート</p> <p style="text-align: right;">～安田女子大学～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>学長・事務局長</p> <p>教員</p> <p>自校出身職員</p>
--	--

事例内容

【概要】

安田女子大学は、昭和 41 年開学。現在、文学部、現代ビジネス学部、家政学部の 3 学部 7 学科、博士課程 3 専攻を設置し、学生数は 2,838 人(大学院生を除く)の中規模女子大学である。

同大学では、建学の精神を中心に据えた教育重視の大学、常に「学生にとっての大学」を意識した運営、女子一貫教育を掲げる学園の一翼を担う大学という基本姿勢を掲げ運営をしているが、その実現のための取り組みとして、教職員が一体となった学生サポートを実施している。

その一つが、高等学校のクラス担任に相当するチューター制度であり、入学時の大学への適応に始まり、学習上の支援、学生生活全般、就職支援に至るまで 4 年間持ち上がりで手厚いケアを行っている。また、多くの大学で学部事務局の一元化が図られる傾向にある中、各学科に教務職員を 1~2 名ずつ配置し、学生の立場に立って学生生活全体をサポートしている。

【背景】

全国的に女子大学において入学志願者数の減少が懸念されており、共学化する女子大も少なくない。また、厳しい就職事情から、資格取得等を優先した教育が志向されている。そういう状況の中、卒業生に対する地元経済界等のニーズの発掘、自大学の文化をしっかりと踏まえた学生育成、そしてサポート戦略が求められている。

【取組み内容】

チューター制度

- ・常に学生と親密な人格的接触を保ちながら、女子教育を実践するため昭和 41 年の開学

時に、補導主任制度としてスタート。

- ・1 クラス 40 名~60 名で編成されたクラスごとに 1 名の教員がチューターとして配置される。
- ・チューターは原則 1 年生から 4 年生まで持ち上がりになっている。
- ・授業を 3 回欠席した時点で授業担当者からチューターに連絡が入り、学生の異変に気づいたチューターが速やかに対策をとる。
- ・GPA 等を利用して、学生の成績、学習への取り組みの変化をいち早く捉え、助言・指導を行う。
- ・チューターはほぼ毎日出勤し、オフィスアワー以外にも学生が気軽に研究室に訪問できるようにしている。
- ・毎週木曜の 2 時限に全学でいわばホーム・ルームにあたる「まほろばタイム」を実施しており、チューターが学生の中から互選された委員の自主性を尊重しながら運営している。

学科教務職員

- ・教員と事務局をつなぐパイプの役割として 7 学科にそれぞれ 1~2 名ずつ学科担当の教務職員を配置。
- ・履修相談、進路相談など、学習や就職に関する相談に乗っている。
- ・教員に対する意見・要望の受付窓口として機能している。
- ・大学全体に対する意見・要望の受付窓口として機能している。
- ・学生寄りの立場で、時には学長・事務局長にも意見具申を行う。
- ・相談内容は学生生活における全てで、時には友人関係まで多岐にわたる。
- ・学生の相談内容によっては、専門のカウンセラーを置いている学生相談室を紹介し、必要なフォローを教員・大学側に要請する。

【結果】

目に見える結果としては、中途退学率が平成16年度は0.89%で、中・四国35大学平均の2.98%を大きく下回っており、過去10年間の平均も0.94%と非常に低い数字となっている。また、就職率が高く、平成17年度には、エコノミスト誌調べで全国女子大学中3位となっている。卒業生を受け入れた地元企業等から、職業人としての能力のみならず、職場での自主性、協調性においても高い評価を受けていると大学側は自負している。

成功のポイント

学生のための運営をしている

- ・大学祭などで学生が実施したアンケート結果も真摯に受け止め、実施できるものから実施している。
- ・事務局カウンター対応で声が掛けやすい状況になっている。
新入生オリエンテーションセミナーの実施
- ・学生主体の行事で5月に行われ、入学間もない時期の不安等を払拭している。
- ・運営する学生リーダー達への事前指導をきちり行き、本番当日は学生を前面に出している。
教員へのチューター制度への理解の徹底
- ・チューター制度に戸惑いがちな新任教員には同僚の教員をメンターとして付けサポートする。
- ・新任の教員については原則として1年間はチューターの職務を免除し、制度を学んでもらう。
高い職員のモチベーションの維持
- ・決して多いといえない職員数の中、手厚いサポートは職員の業務を過重にしがちだが、全職員へのヒアリングを通じモチベーションの維持を図っている。
- ・大学文化と自大学の長所をよく理解した自校出身職員が高いモチベーションの牽引役となっている。

今後の課題

自校出身者による、いわば家族的な関係は成功のポイントでもあるが、教員との師弟関係が、職員リードの大学改革を阻害する場合もありうる。

薬学部の増設等、今後さらに大学が大きくなるにしたがって、多くの新たな職員も参加する中、教職員一体となった関係にも変化が生まれる可能性がある。現在、適切な人事異動や資格制度を設け、スタッフ人材のよりきめ細かな育成を模索している。

委員の所感

共学化や教育の高度化を謳い、就職率を獲得する手法に走る大学が多い中で、浮き足立つことなく、時代とともに変わっていかなければならないことを踏まえて大学の施設環境の整備を進め、逆に変えてはならないことを踏まえ、伝統的なサポート体制を堅持しているところにこの大学の魅力があるのだと思われる。大学の幹部教職員が地元社会の本音の人材要求を丁寧にヒアリングし、これまでなぜ安田の卒業生の評価が高かったのかを緻密に分析して、教職員に安田ブランドの確立を訴え続けている成果と思われる。

また、卒業生が高い評価を得ているという大学の自己評価は、自校出身の職員の仕事振りから納得できるものであった。そして学生たちが、日頃接する職員を理想の職業人として評価しているという事実から、教育の中味とともに人間的な触れあいが、学ぶ意欲を持つ若い女性たちにいかに大きな影響を与えるか、その重みを実感した。

<p>事例 教育力の強化</p> <p style="text-align: center;">徹底したキャリア教育</p> <p style="text-align: right;">～山梨学院大学～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>学長</p> <p>就職・キャリアセンター</p> <p>卒業生組織「山翡翠の会」</p>
--	--

事例内容

【概要】

ここまで徹底した就職支援体制の例を他に見ない。「就職に強い山梨学院、就職の山梨学院」と言われる現在を創りあげた「新入学の4月から卒業まで年間を通じて計画され、年次ごとに連続する就職支援(キャリア形成支援)体制」を支える「就職・キャリアセンター」の事例。

【背景】

社会人としての第一歩を踏み出そうとする学生にそれぞれの資質や適性に合った希望通りの就職を実現してもらいたい(就職支援からキャリア形成支援へ)との考えのもと、きめ細かな支援体制を整え、学生のキャリア形成を強力にバックアップする必要があった。

【取り組み内容】

「就職・キャリアセンター」にはキャリア・ディベロップメント・アドバイザー(C・D・A)資格者をはじめ、公務員試験のエキスパートや資格試験のプロ、企業担当などそれぞれ専門分野を有するスタッフが常駐しており、実社会の現状に直結した的確なアドバイスをを行っている点に特長がある。

4年間にわたる段階的指導

- ・1、2年次には進路選びの指針となる「進路ガイダンス」「キャリアプラン講座」などを行うほか、グループワーク形式の「自分彩発見セミナー」を実施して、自分の適職を探る「キッカケづくり」をアシスト。3年次では「総合適性検査」「キャリアプラン実践講座」「内定者報告会」など、より具体的で実践的なコンテンツを用意。多彩な支援プログラムから学生は必要な時に必要なプログラムを自由に選んで受講。

- ・手帳の機能に加え、履歴書の書き方、会社訪問時の服装やマナー、面接時の留意点など、実際の就職活動に役立つ情報を満載したオリジナルの「就職ノート」を全学生に配付。
 - 資格対策講座
 - ・資格取得をサポートする各種対策講座の充実。販売士や宅地建物取引主任者(宅建)、ファイナンシャルプランニング技能士、初級システムアドミニストレータ、秘書検定などの資格試験から、教員・公務員採用試験、企業の筆記試験など目標に応じた多種の受験対策講座を開講。
 - ・公務員試験をめざす学生を対象に24時間開放型の「公務員研究室」を設置。この他にも司法試験対策を目的とする「司法研究室」、公認会計士や日商簿記1級合格をめざす「資格チャレンジ総合研究室」、情報処理技術者試験などをサポートする「情報処理特別教室」など学科の特性に応じた研究室を置き、学生のキャリアアップを支援。
- プログラム例
- ・自分自身を見つめ、めざす職業を浮き彫りにする自分彩発見セミナー(1~2年生対象)
 - ・入学直後から個別に行うキャリア・カウンセリング(進路相談)
 - ・就職のモチベーションを高める1泊2日の就職合宿セミナー
 - ・就職活動の役立つ情報をタイムリーに伝えるキャリアプラン実践講座
 - ・出題された入社試験問題を活用し、実践力を養う就職試験対策講座
 - ・第一線の現場で活躍する先輩たちから企業の現状と就職活動体験を学ぶ業界別懇談会

【結果】

河合塾「大学別公務員就職者数、法・政治学系」において、同大学は、中央大学、東京大学、京都大学に次ぐ第4位にランクされ、公務員試験対策のノウハウを有する就職・キャリアセンターのスタッフをはじめ、24時間開放型の「公務員研究室」、毎週のように実施している「模擬試験」等多彩なサポート制度を積極的に活用し、年々人気が増す公務員試験に毎年多くの学生が合格。

成功のポイント

教授会との連携

- ・ 固定的な分担意識だけの連携ではなく、現場重視の社会直結型科目として「消防・防災研究」「警察の研究」「産業と職業の研究」「女性とキャリア形成」「メディアとビジネス」「メディアと社会」などを各学部・学科の科目に組み込み、教授会と相乗的に連携していること。
 - ・ 学生のニーズ（支援場面）に適合した“就職・キャリアセンター”としての改革
 - ・ 毎年、同じプランを提示するのではなく常に学生や社会の動向を見て、新しいプランを提示し続けていること。
 - ・ 「自分彩発見セミナー」といった独自の手法・プログラムの開発
 - ・ 学生を巻き込む仕組みがないと、4年間という長期にわたる指導や支援ができない。その糸口となる1~2年次を対象にした「自分彩発見セミナー」を学生の身近にいるべき「就職・キャリアセンター」自身が開発したことの意義は大きい。
 - ・ 方向性を自ら描くプログラムと知識情報などを基に個別に対応するプログラム（いわゆる対策講座）がしっかりと連動していること。往々にして、お仕着せの対策講座を中心に活動計画が組まれる傾向がある中、この点を重視している。
- 卒業生の組織化（山翡翠の会）

今後の課題

学内での活動が中心であったが、今後は学外や地域社会での活動を広げたい。「自分彩発見セミナー」に対する評価も高く、その導入を考えている組織や学校もある。

委員の所感

訪問して大変納得させられる点が多かったが、その中で以下のような考えが浮かんできた。

「就職・キャリアセンター」の最適運営の鍵は「方向性を自ら描くプログラム（一般には、ビジョン指向と言われる“導き”と考える）」とその達成のために習得する「対策プログラム」が一体となっていること。このような「就職・キャリアセンター」の支援の下で社会に旅立つ学生は、社会人・企業人としての資質の形成もさることながら、同時に、キャリア・ディベロップメント・アドバイザーとしての資質も形成されているように思った。この資質は企業社会で注目されている管理者層の「コーチング能力」や人事担当者の「カウンセリング能力」につながるものである。まさにキャリア形成支援である。

今後の各大学の就職担当部は、プロフィットセンターとしての力強い対外活動が求められてくるように思われ、その力がなければ、就職支援自体も脆弱になるのではないだろうか。独自のプログラムを持つことがプロフィットセンターへの変革の起点になると考えられる。

今後の就職・キャリアセンターのありようとして、本事例は注目できる。

<p>事例 教育力の強化</p> <p>学科改組による学生数（入学志願者数・入学者数）の増加</p> <p>～ 聖和学園短期大学～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>事務局長・理事(外部からの招聘)</p>
--	---

事例内容

【概要】

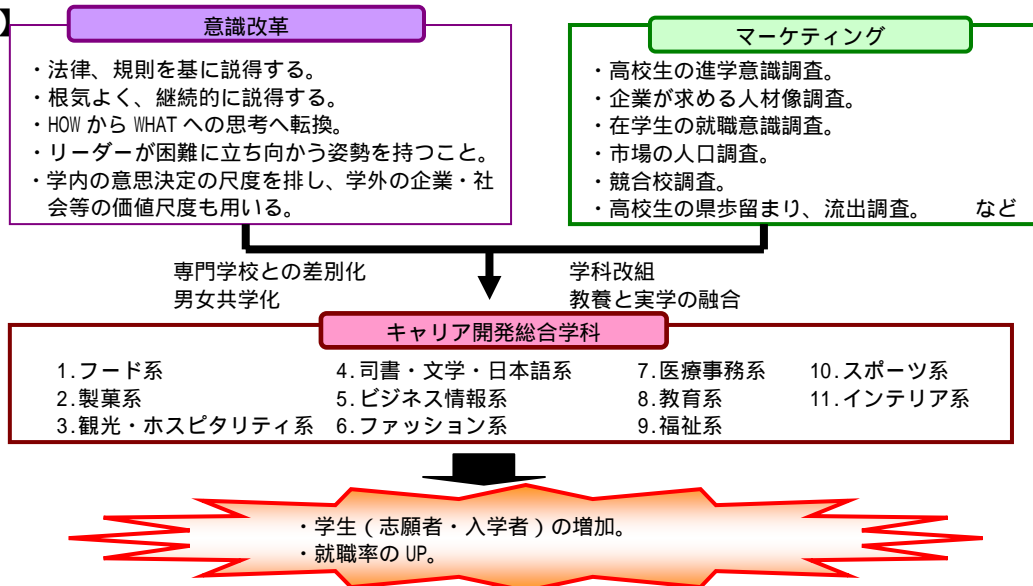
聖和学園短期大学は平成 17 年度に生活文化学科、人間コミュニケーション学科を改組し、キャリア開発総合学科を設置した。この改組は入念な市場調査を基礎としたものであり、産業界が求める人材像をもとに、提供するフィールド(系)を設計し学生が将来希望する職業に就くために必要な知識、技能を身に付けることができるカリキュラムとした。同時に学生募集活動の改善も行い、テレビ CM の導入や訪問する高校の数を 3.5 倍に増やすなど積極的な募集活動を展開した。

この結果、入学志願者数は急増し前年度比 1.5 倍、入学定員充足率約 1.4 倍に達することとなった。入学定員充足率はその後約 1.2 倍を推移しつづけている。

【背景】

同短期大学は平成 11 年以降入学志願者数の減少が続いたため、理事長が「学生数が回復しない場合は身売りもありうる」と発表した。この際に大学への移行か、短期大学を改組するかという選択が

【イメージ】



あったが、事務局長を中心に学校を取巻く外部環境の情報を多角的に収集し、短期大学を改組する道を選んだ。特にマーケティングには力を注ぎ、企業が求める人材像や高校生の意識調査、さらに地域進学特性の情報をもとに既存の生活文化学科および人間コミュニケーション学科をキャリア開発総合学科へと改組した。この学科は短期大学基準協会が認定する地域総合学科である。

【地域総合学科の概要】

キャリア開発総合学科は 11 のフィールド(系)を有している。各フィールドは、職業人としての将来像がイメージできるように区分され、様々な業界のプロとして活躍することを目指す体系となっている。授業科目は 117 科目あり、ユニットと呼ばれるカテゴリーごとに区分され、学生が将来に必要な科目を履修しやすいように工夫されている。

キャリア総合学科の各フィールドは卒業後に就職する職業に直結しているため学生の目的意識や満足度も高くなっている。

【効果】

目的意識の高い学生が入学するようになり、学生のモラルが上がった。

学生の就業への意識が高くなり、自らの夢と職業観のギャップを学生時代に埋めることができるようになった。従前は教職を希望する学生が多く、就職浪人をする者が多かったが、現在は就職率が高まっている。

学生の主体性が生まれ学内に活気があふれた。これが教員の動機づけにつながり、質の高い授業を行うことでさらに学生を動機づけるという正のスパイラルを形成している。

【苦労している点】

フィールド(系)、ユニット、科目を学生のニーズに応え絶えず見直す必要がある。志願者や学生のニーズをとらえ、教育内容のスクラップ・アンド・ビルドを行わなければならない。

実学の科目が増え、それらを担当する教員を新たに採用する中で、教員の価値観も多様化している。短期大学の教育理念を理解してもらうことに時間をかけている。

成功のポイント

マーケティングに重点を置く。例えば中学校から高等学校、高等学校から短期大学へ進学する生徒の意識、価値観の調査。市場となる地域の人口など定量データを収集する。

産業界が必要とする人材の要素を継続して収集する。

学科長など教員の管理職が教育と経営の視点を備えるように事務局が支援する。環境の変化を敏感に捉え学園運営に反映するという経営思考を役員が持つこと。人・物・金・情報・時間のバランスを保つこと。

今後の課題

フィールド(系)、ユニット等の増加に伴い専任教員のコマ数が増加し見直す必要がある。教員のオーバーフローを軽減する。

新規採用教員(各業界のプロ・職人)を組織の一員として参画させ協働体制を整える。

授業科目、ユニット数の妥当数を検討する。科目のスクラップ・アンド・ビルドを行う。

総花化したフィールド(系)を専門化、独立化することを検討する。

委員の所感

同短期大学の改組は事務局長の強いリーダーシップと入念なマーケティングにより成し遂げられたとあってよいであろう。

事務局長は、教職員の保守的な思考を革新的思考に変えることに力を注ぎ、従来からの学内の価値・尺度を学外の価値・尺度へ切り替えることを行った。また、教職員の思考を目標設定-達成型に切り替える活動を行い、学校の風土を革新することによって短期大学を蘇らせたと言えるであろう。意識改革のポイントは、「法律・規則をもとに説得する」「根気よく、継続的に説得する」「HOW の思考をWHAT の思考へ切り替えることを促す」「リーダーが常に困難に立ち向かう姿勢を持つこと」が挙げられる。

マーケティングでは、定量データとともに定性データの収集に注力し、企業に就職後すぐに辞めてしまった者の評価を集めるなど、ユニークな視点から産業界に必要な人材像を検討している。

組織改革は短期間で行えるものではなく、改善の積み重ねでありリーダーの推進力がカギとなることを実感した。経営強化を図るためにはこの2点を欠くことはできないであろう。

<p>事例 教育力の強化</p> <p style="text-align: center;">学生募集と就職支援</p> <p style="text-align: center;">～北海道武蔵女子短期大学～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>学長</p> <p>事務局長</p>
---	---------------------------------------

事例内容

【概要】

北海道武蔵女子短期大学では、「社会人として必要な基礎能力を身につける」という教育理念の下、教養教育を重視する教育方針を立て着実に成果をあげている。建学以来、この方針は一貫しておりレベルを下げることもなかったため、一時は苦しい募集戦略を迫られることもあったが、この姿勢が高等学校や地域における企業の信頼を得ている。

【背景】

設立者が抱いた「社会の変化に適応できる知恵（知・情・意）ある女性を育む」という理想を具現化する形で北海道武蔵女子短期大学が設立された。「バブル経済」や「女子の高学歴化志向」など時代の変化に対しても方針が変わることはなかった。もちろん、四大化の検討がなかったわけではないが、トップの強い信念のもと「教養教育を重視する職業人の育成」という方針を貫いている。

【取り組み内容】

入試制度には推薦入試と一般入試があり、推薦は指定校推薦のみを行っている。人間性を重視しているため内申書票の内容が重要視されており、推薦入試で多くの学生を確保することが目標となっている。一般入試では記述式の問題を多く出題しているが、これに食らいついてくる意欲のある学生を確保したいとの意図が窺える。

入学してきた学生を育てるという信念の下、カリキュラムの見直しと授業の改革を実施。カリキュラムの見直しは、教員と職員が協働しながら学長の強いリーダーシップで前に進めた。授業改革については、年2回の授業に関する学生アンケートと成績講評授業が実施されている。成績講評授業とは、学

生の受けた定期試験の答案やレポートを採点・添削後に学生全員に返却し、試験のねらいの説明や講評を行うものである。また、この成績講評授業において学生アンケートで寄せられた質問・疑問にも答えている。

就職のサポートとしては、個人面談（ゼミナール担当教員）、模擬面接（常駐の就職相談員）など徹底した個人指導と、職業教育を通して就職後の考え方を培う（早期退職の予防）ことに重点を置いている。また、卒業時点で就職できなかった学生を登録し、企業から募集が来た時点ですぐに連絡できる体制をとるなど、卒業後のフォローにも力を入れている。

【結果】

このように教育理念に沿って実直に取り組む姿勢が、高等学校や企業から高い評価を得る結果となっている。高等学校では、「君のようなタイプ（実直で真面目）なら、北海道武蔵女子短期大学を薦めるよ」というような指導や、企業では「北海道武蔵女子短期大学の学生であれば間違いない」との声もある。信頼を勝ち得ることで、高等学校からは自然と優秀な学生が集まり短期大学自体がレベルアップし、就職もますます充実するという良い循環が生まれている。

また、口コミによる評判も高く、母娘、姉妹（中には3姉妹もいる）が同窓というケースが非常に多い。

同短期大学には目立つ特徴があるわけではないが、学生にとって何が必要であり、大切なのかを強く認識し、これからも理念に沿った教育を実施していくということであった。

成功のポイント

地域社会のニーズに合った教育目標～地域の高等学校、企業、社会の信頼の好循環

「社会人として必要な基礎能力を身につける」という地域や社会のニーズに合った教育目標を掲げ、少人数教育、きめ細かな学生サポート、教養教育の重視等を実直に継続して実践し、高等学校や地域社会・企業の信頼を得ている。

指定校制推薦入試の原則～入学までの学習サポート

教育理念に沿って正直に取り組む姿勢が、高等学校（の進路指導教員）から高い評価と信頼を得た結果、高等学校からは優秀で短期大学の教育目標・雰囲気にあった生徒の推薦を得られるようになった。

推薦入試入学予定者への学習サポートも、合格を前提に試験を実施したうえで、推薦入試時の提出作文の添削 返却、添削を基に作文を再提出、新聞記事についてのレポート提出、レポート添削 返却、指定された図書（数十冊）から1冊を選び、読書感想文の提出ゼミ担当教員からのコメント等々、入学までの学習サポートを実施し、これらが同短期大学の教育への、高等学校からの信頼を更に高めている。

教育の一環としてのきめ細かな就職支援

就職支援は教育の一環として捉え、学生の高出席率維持（就職ガイダンスや各種対策講座）、負担の軽減（全ての対策講座を受講料無料で実施）、個人指導の徹底（模擬面接・履歴書指導他）、的確な情報提供（昼休みを利用した企業説明会）等、教育効果が高まる工夫をしている。

また、職業教育を通して就職後の考え方を培うことで、学生の内定辞退の防止や早期退職の防止にも繋がり、採用後は企業での戦力になっていることの評価も含め、企業側の評

判の維持にも繋がっている。

学長のリーダーシップと役割分担の明確化

小規模校であるが、それゆえに教員と職員
の役割分担を明確に分け、その上で必要な情報共有、連携作業をしっかりと行い、学校全体で受け入れた学生の教育、サポートに取り組んでいる。それらを支えているのは、学長のリーダーシップであり、事務局長との連携である。

今後の課題

地域の信頼を得ていても、18歳人口の減少、社会状況の変化等の外的要因により、優秀な学生の確保は年々困難になってきており、更なる学生支援や推薦入試制度等の検討等が課題となろう。

委員の所感

基本を押さえつつ、教育理念に沿った教育を
正直に継続して積み重ねて得た地域社会との信頼

「特に目立つ特徴があるわけではないのが、特徴といえば特徴です」として、様々な取組みを説明いただいたが、どの取組みも「いかに学生を受け入れ、送り出していくか」を軸に非常によく考え抜かれており、地域社会のニーズを踏まえ教育目標に沿って基本を正直に取り組む姿勢も含め、地域社会の厚い信頼を獲得できる特徴を持っていると感じた。

<p>事例 その他の収入源の確保</p> <p style="text-align: center;">同窓会との連携</p> <p style="text-align: right;">～小樽商科大学～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>理事 総務課長</p>
---	------------------------------------

事例内容

【概要】

小樽商科大学では、同窓会組織（社団法人緑丘会）と密接に連携して、協力関係を築きながら支援を受けている。

開学 80 周年記念事業では、緑丘会が 5 億円の寄付を集め、これを元に毎年約 2,000 万円の寄付を行っている。また、実業界で活躍している人材が、同窓会から講師として派遣されるオムニバス形式の授業（緑丘会をもじって「エバーグリーン講座」と呼ばれる）の実施や、学生の就職活動に必要な旅費の貸与等、様々な方面での支援がなされている。

【背景】

同窓会の歴史は古く、明治 45 年に設立されて以来、大学に対する積極的な支援がなされている。卒業生（同窓会）と大学の密接な協力関係には、特徴的な「ゼミ」によるところが大きい。小樽商科大学のゼミでは、2 年間同じメンバーが各ゼミ専用の教室で授業を受けるため、学生同士の結束に加え、学生と教員との結束も非常に強くなるなど、将来的な同窓意識に繋がっている。

【取り組み内容】

80 周年の記念事業で寄付されたものについては、国際交流プロジェクトで受け入れた留学生への奨学金として活用。寄付金の使い道は緑丘会ともよく相談して決定している。

また、お互いの連携を深めるための方策として、学生向けの企業セミナーを大学と緑丘会の共催で開催するというような取り組みもなされている。

最近では、緑丘会の組織率の低下が問題となっているため、大学としても組織率を向上するため協力態勢を整えた。緑丘会からの支援については、成績優秀者に対する奨学金を緑丘会の寄付金から支出するなど、学生が緑丘会のメリットを実感できる形をとることを意識している。また、在学生を賛助会員と位置付け、緑丘会に代わり大学が会費を徴収するなど、財政上の協力も行っている。

【結果】

エバーグリーン講座は、学生から大変な好評を得ており、教室に入りきれないほどの受講希望者が出るなど、緑丘会と大学の連携は学生にとっても非常に有益な結果となっている。

緑丘会と大学は経済的な支援だけでなく、共に大学を支えるという意識で連携しているため、新しい取り組みを行う際に、人的あるいは財政的に協力し合うという風土が生まれている。

成功のポイント

伝統と小規模校ならではの同窓会との密接な連携

明治 44 年設立の小樽高等商業学校を母体に、昭和 24 年の学制改革で発足した長い伝統を持ち、設立以来、実学重視、少人数教育という独自路線を採ってきた。小規模という特色を生かし、少人数で 2 年間学ぶゼミに代表されるように、学生同士の結束と教職員間の関係を密にし、更にそれは卒業生、同窓会にも及んでいる。大学としても同窓会とは、人材（理事には同窓会常務理事にも就任してもらい、大学職員との打合せも密に行ってい

るとのこと)、資金面でも密接な連携をとっている。

国立大学の国立大学法人化

もともと進取の気性に富んだ学風で、小規模で学内合意も得やすく、新しいことにいち早く取り組める。そして、まずは実行して実績を作りその上で国に予算をつけてもらう。このような方法をとってきた中で、国立大学法人化により以前より柔軟な独自予算編成が可能になったことが、予算削減という厳しい状況下ではあるが、学内の各種事業、同窓会との連携にも追い風になった。

さらなる連携へ新たな試み

従前の仕組みだけに頼らず、同窓会から講師が派遣されるオムニバス形式の授業を「エバーグリーン講座」と冠して、在学生に同窓会組織である緑丘会の存在をPRしたり、同窓会と共同で「緑丘企業等セミナー」を開催し、約200企業等から参加費1社につき3万円、合計約600万円を徴収して、学生の就職支援事業に充てたり、既存の卒業生からの寄付金だけに頼らず、様々な面での新規連携の試みを実践している。

委員の所感

同窓会は大学の大きな応援団

同窓会は、寄付金という単純に目に見えるものから、人材という一見して目に見えにくいものまで、身近で大学を大きく支えてくれる偉大なる応援団である。同窓会との連携は、大学の運営に欠かすことのできないものである。

規模の大小でいえば、大規模校の方が規模の論理で有利な面も多いのも事実だが、小規模校ならではのきめ細かな、密な、暖かさを感じさせる同窓会との連携は、様々な先人に支えられる学校という学びの場の原点を垣間見た感じがする。

その上で、小規模校の特性による既存の関係に安寧せず、現在においてもより密接に連携を図ろうとする各種試みは、大いに評価に値すると感じた。

今後の課題

同窓会の組織率の低下問題の改善

最近、同窓会の組織率の低下が問題となっている。大学としても組織率の向上のために協力態勢を整え始めている。具体的には、就職支援事業の一環として、緑丘会賛助会員学生を対象にした緑丘会「就職活動支援融資」(一人10万円まで)を発足させ、学生を支えている同窓会組織としての緑丘会の存在をPRするなど、学生が同窓会のメリットを実感できるよう意識している。

事例 その他の収入源の確保 財政基盤の強化、業務の効率化 ~ 愛知大学 ~	本事例の中心人物 副学長（経営担当） 大学からの出向職員
--	------------------------------------

事例内容

【概要】

愛知大学は平成 14 年 7 月、財政基盤の強化、業務の効率化、知的資産の活用などを目的に、100%出資の子会社「株式会社イー・ユー・エス」（資本金 1,000 万円）を設立した。設立後 4 年を経ているが、毎年確実に利益を上げ、その中から学校法人への寄付を行っており、学校法人の財政基盤の強化と業務の効率化等に貢献している。

【背景と設立の経緯】

同大学の前身「東亜同文書院」（後に大学）は、明治 34 年中国上海に設置され、日本の海外高等教育機関として最古の歴史を持つ。中国・アジア重視の国際人を養成していたが、昭和 20 年日本の敗戦により中国政府に接收され廃止となった。昭和 21 年、東亜同文書院大学の教職員・学生たちが中心となり愛知大学を設置、現在に至る。このような設立の経緯もあり、同大学にはいわゆる“オーナー”にあたる人物がいない。そのため運営方式はトップダウンではなく、衆議方式のボトムアップで成り立っている。

平成 10 年 9 月の中長期計画内で収益事業への取組みが課題とされ、株式会社の設立を巡って当時の学部長会議や評議会等で数度の議論があったが、反対意見が多く平成 11 年半ばには議論が滞ってしまった。一方、平成 12 年 11 月、大学の管理運営体制の見直しが行われ、新たに置いた副学長制度の下、経営・教学両面の更なる強化を進めることとなった。平成 13 年 5 月、経営担当副学長をリーダーとする基本構想プロジェクト委員会から「経営・財務に関する基本構想」が提案され、学内の諸機関で検討の結果、ようやく

収益事業の設立が承認された。

その後、外部アドバイザーを交えて構想が練られ、平成 14 年 5 月株式会社設立に向けた答申がまとめられ、同年 7 月 100%出資の子会社「株式会社イー・ユー・エス」が設立された。代表取締役には経営担当副学長・常務理事の堀彰三氏が就任。その他従業員は大学出向者、保険会社出向者、派遣社員などで構成されている。

【取組み内容】

1. 会社の形態：株式会社
2. 会社名：株式会社イー・ユー・エス
3. 設立時期：平成 14 年 7 月 5 日
4. 資本金：1,000 万円
5. 出資方法：愛知大学 100%出資
6. 所在地：愛知県豊橋市
(愛知大学豊橋校舎内)
7. 事業内容：(主なもの)
 販売（自動販売機による飲料水、教育用・事務用機器、什器備品、文房具等）
 教材、書籍の印刷・出版並びに販売
 労働者派遣事業法に基づく一般労働者派遣事業
 建物内外の清掃、警備、営繕、保守並びに管理業務
 損害保険代理業及び生命保険の募集に関する業務
 大学エクステンション事業に関する委託業務

【結果】

平成14年7月の設立以来、業績は順調で、学校法人への寄付も毎年行われている。もちろん経費削減効果や大学からの出向者負担金、大学施設の借用料支払い等を考え合わせると、寄付金額をはるかに上回る貢献がある。

決算期間	売上 (万円)	経常 利益 (万円)	寄付 金額 (万円)
平成14年7月～ 14年9月	1,100	26	0
平成14年10月～ 15年9月	26,400	310	100
平成15年10月～ 16年9月	109,100	2,060	1,400
平成16年10月～ 17年9月	112,300	2,970	3,000
平成17年10月～ 18年9月	105,300	2,340	4,000

成功のポイント

経営担当副学長の強いリーダーシップがあったこと。

学校法人が行う収益事業の方が税法上有利であることは承知しているが、寄付行為に縛られ自由に業種の展開を図ることができないことから、学校法人とは別個に営利法人を設置して課税負担をしのぐ様々な効果を楽しむことの方が好ましいという判断により、営利法人(株式会社)の設置に踏み切る戦略を取ったこと。

設立から4年。同社が明確な実績を積んだことから学内の教職員の協力と理解を得たこと。また、副学長を始め学部長、事務局長が子会社の役員を兼務することによって、学校法人との協調体制が確立したこと。

今後の課題

現在、代表取締役を経営担当副学長が兼任しているが、将来的に後継者の不在が懸念されること。

同社の収入は愛知大学からの委託事業が中心となっている。学校法人にとっては当初の目的である経費削減や収入源の多様化に大きく貢献しているものの、株式会社としての将来性を考慮すると、学外にも活動範囲を拡げていく必要があること。

設立後4年目ということもあって、今のところ大学からの出向者が大学に戻る例がないが、将来的に若い大学職員が出向した場合の人材育成という観点での人事システムが必要となる。

委員の所感

愛知大学設立の株式会社エー・ユー・エスは設立4年目で決して歴史がある会社ではないが、他大学の同業他社の事例をよく研究して、効率の良い運営に努め、確実に利益を上げ、学校法人の経費削減や収入の多様化に大きく貢献している好事例である。

学校法人が子会社を設立する場合には、当然のことだが、同業他社の事例を良く研究し、リーダーシップのある経営者を据える必要がある。

<p>事例 その他の収入源の確保</p> <p style="text-align: center;">資産運用</p> <p style="text-align: right;">~東北福祉大学~</p>	<p style="text-align: center;">本事例の中心人物 財務部職員</p>
--	---

事例内容

【概要】

東北福祉大学では、平成5年度より資産運用業務を本格的に行っている。平成8年度から平成17年度までの特定資産を元本とした10年間の平均運用利回りは3.55%であり、累積では平成17年度消費支出の約5割となっている。運用益の額が最高であったのは、世の中がゼロ金利でペイオフ解禁が騒がれていた頃であり、平成14年度の運用益は職員人件費の7割近くであった。また、平成17年度特定資産の仕組債運用利回りは、5.3%となっている。

【背景】

少子化によるマーケットの縮小と競争の激化によって、私学の経営環境の悪化は大変深刻になっている。その中、同大学は、「有価証券による資産運用は、やり方に注意すれば、新たな事業を行うよりはるかにリスクが小さい」「リストラやコストダウンをするより資産運用のほうが有効である。」とし、経営資源を有意義に活用し、運用益を経営戦略上の諸活動の資金に充てることを決めた。「他の大学が運用益を上げているときに、運用益が上がらないのはそれだけでマイナスである。また、インフレで黙っていても資産は目減りする。運用しなければ損は出ないから安全と言えるほど、今の大学の経営環境は甘くない」という考え方が根底にあったのである。

【取組み内容】

同大学の寄附行為では、確実な有価証券や定期預金が運用対象となっている。しかし、

AAAの債券でさえデフォルトリスクはあり、定期預金はペイオフ対象であり、この世に確実な運用対象などはない。寄附行為の主旨は安全性の確保であるが、静態的なものではなく、取れるリスクを取って、その収益でロスカットやリスクヘッジを行う動的なものであるとした。そして寄附行為と実際の運用の溝を埋めるため、運用規程の策定は必須であった。平成9年度に運用規程を作成し、その後運用環境や社会規範の変化に合わせて変更を行っている。運用規程の直近の改訂においては、取引のある金融機関の中で一番内部規程の厳しい金融機関とその社外弁護士と相談の上、原案を作成した。さらに同じく取引のある証券会社の法務部門に確認を行い、理事会で決裁している。その際金融機関等から合理的な運用方針を明示すること、投資対象となるパワーリバース等に対して一定の制約を設けることにより安全性の確保を図ること、寄附行為を飛び越えるような規程は作らないというアドバイスを受けた。このアドバイスをもとに、取れるリスクを取りながら運用利回りの適正な向上に努めること、リスクは分散すること、運用益でリスクヘッジを行うこと等の運用方針を作成した。

同大学には、運用委員会はない。原則として起案・決裁を要するが、案件のほとんどは、専任の担当者（小柳財務部財務課課長補佐）の即断即決で行われる。担当者の裁量の範囲についても、規程に定められており、その範囲内で行われる限り、運用の結果つまり損得に関して、担当者が責任を問われることはない。決裁のラインは担当者 財務部長 総務局長 学長（常務理事）である。担当者個人で資産運用を行うのではなく、学内の意思の疎通が十分に図られた上で行われている。

【結果】

年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
運用利回り	2.47%	2.37%	2.63%	2.52%	2.16%

年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度
運用利回り	4.89%	6.47%	5.03%	3.12%	3.87%

特定資産を元本とした運用利回りである。

成功のポイント

平成5年から現在に至るまで、たった1名の担当者が運用を行っているため、その能力と努力によるところが大きい。チリも積もれば山になると述べていたが、できるところから少しずつやっているところが失敗しなかった要因ともいえよう。

資産運用は高度で専門的な業務であり、担当者の人事異動が無かったのも成功要因である。また、担当者が地元の金融機関出身者でないのも、しがらみが無いという点ではプラスに作用した。

平成9年に運用規程を整備したこと。大学の新事業にも収益事業にもリスクはつきものであるし、資産運用はリスクの管理ができればそれほど簡単に損はしないという方針で、学内のリスク管理体制も築いてきた。

設備投資に際して借入を苦しめなかった。昨今の低金利下においては合理的な行動だった。もし、自己資金を取り崩したのでは、上記のような運用益は上がらなかった。

同大学自体が学生数を急増させ、福祉系の専門大学としての地位を築き、安定した経営を行っていること。そのことが極端な資産運用に走らない要因のひとつともいえるかもしれない。

金融危機やゼロ金利などをチャンスと捉え、地元の取引銀行との関係を大幅に見直した。地元で支店の無い証券会社でも外資系でも、とにかく良いレートを出す金融機関と取引を行った。

今後の課題

運用体制の充実。現在は1名で行っているが、できれば株担当、為替担当を分けたいとこのことで、そのための人材が必要である。

経営上の課題であるが、同大学は、設備投資に対する機会原価が高い。設備投資の意思決定に際しては、得られる運用益を超える効果があるかどうかも考慮されるべきであろう。箱物作りが、経営者の自己満足に終わってはならない。

委員の所感

同大学の事例を通じて、大学の事業とそのための資金をどう捻出するのか、あらためて考えさせられた。同大学の場合、運用益は特定資産の増額に直結しており、財務体質をプラスの方向に導いている。現在の貸借対照表から過去の運用益を差し引くと、かなり寂しいものとなるし、今まで行った設備投資のどれかが出来なかったことになる。こうした意味で、間接的に、同大学の充実した設備投資の役に立ったと言える。ただ、資産運用のサイクルと施設整備のサイクルを合わせるのが難しく、第2号基本金という形で将来の施設整備に備えているわけではないようである。今後は、施設整備と資産運用の関係についてさらに検討が必要だと思われる。また、資産運用は当然リスクを伴うものであるから、運用組織とその規定をしっかりと整備することも必要であろう。

<p>事例 その他の収入源の確保</p> <p style="text-align: center;">収益事業の展開</p> <p style="text-align: right;">～中村学園～</p>	<p>本事例の中心人物 理事会、中村学園事業部</p>
---	---------------------------------

事例内容

【概要】

中村学園は、「理論と実践の統合を図り、学問と生活の融合を重んじ、教育と研究に努める」という建学の精神の下、「給食事業を通じて栄養改善並びに食生活改善を実際的に具体化するとともに併せて同学園の発展向上に寄与する」ことを目的に、昭和34年に「中村学園事業部」を設立した。当初は、委託給食事業のみであったが、昭和50年代以降、喫茶やレストラン等の外食事業に進出し、委託給食事業と外食事業のスケールメリットを活かした仕入事業、学校給食のセンター方式化に対応したケータリング事業等を次々に展開し、事業を拡大してきた。

当事業部は、同学園の収益部門であるが、専任理事を配置する等、学校部門とは管理体制を別としている。

【背景】

中村栄養短期大学（昭和32年4月開設、現中村学園大学短期大学部）が栄養士としての卒業生を送り出した当時は、企業の社員食堂や工場給食は、直営か外部業者への委託が大半で、栄養士を介して給食を行うところは非常に少なかった。教職員一丸となって就職先の確保に努めたが、栄養士としての就職先確保は大変困難であった。また、職域も病院等に限られていた。

このような状況の中で、同学園では、卒業生の就職先の確保のため、当事業を開始するに至った。

当事業を促進させれば、同学園で育てた栄養士の就職先の確保と職域の開拓ができ、栄養学の教育・研究の成果が実践に生かせるう

え、学生の集団給食実習施設としても活用できる。企業からも評価され、さらには当事業の収益を同学園の学校教育費に充当できるという期待を抱いていたものであった。

【事業展開】

委託給食事業

「中村学園ブランド」を背景に、官公庁・一般企業（事務所、工場、寮、研修所）給食、小・中学校給食、学校食堂給食、病院・社会福祉施設給食業務を福岡市や県内外より受託。現在の受託事業所数は、平成18年12月1日現在201ヶ所（46,000食/日）にのぼる。

外食事業

給食施設との相乗効果を活かしながら展開し、福岡市内を中心に13ヶ所の店舗を展開しており、内容も喫茶系、レストラン系、和食系と多岐にわたっている。

仕入れ事業

給食・外食事業のスケールメリットを活かし、事業を展開。福岡市の市場（鮮魚・青果）だけでなく、日本全国、海外にも仕入れルートを拡大し、加えて「食品センター」を設置したことにより、安全で安価な調達の充実を実現している。現在の取引業者数は、258ヶ所である。

ケータリング事業

学校給食のセンター方式化に対応するため、「ケータリングセンター」を平成15年度に設置。学校給食の限られた年間稼働日数において、民設民営の効率性を活かし、委託給食先の特別食（弁当関係）を受注している。現在の受託先数は、6ヶ所（2,800食/日）である。

付帯事業

学校食堂に関連した売店業務や自動販売機業務等を展開。現在の受託数は、47ヶ所である。

【結果】**就職**

社員食堂や工場給食の受託数増加にともない、同大学・同短期大学部はもとより、他の栄養士養成系大学・短期大学からも多くの栄養士を採用し、受託先の栄養改善に努めてきた。

平成18年3月卒業者の就職内定率は、同大学栄養科学部97.9%（内栄養士としての就職内定率は73.3%）、同短期大学部食物栄養科98.5%（内栄養士としての就職内定率が85.3%）となっているが、事業部がこれまで果してきた役割は大きいものがある。今日、同学園は管理栄養士、栄養士の養成校として高い評価を得ている。

財政

事業の拡大に伴い、収益状況も健全状況を維持しており、学校法人会計への寄付金も堅調に推移している。平成6年度から、第三号基本金の充実を図るため、3つの基金を設立し、平成17年度には新たな基金を設立した。

昭和45年度から平成16年度までの学校会計への寄付金

・ 寄付金総額	7億55百万円
第三号基本金引当資産	3億24百万円
法人本部負担金	1億89百万円
各学校経常費	2億42百万円

平成17年度からの学校会計への寄付金

・ 第三号基本金引当資産	
基金（組入計画）	1億円（平成17～21年度）
・ 法人本部負担金	約4%（年約6百万円）
・ 学校経常費	2百万円

成功のポイント

卒業生（栄養士）等の就職先の確保、職域の開拓、栄養学の教育・研究成果が実践に生かせる。さらに集団給食実習にも生かせる等の背景で事業を開始した。事業は成功して、学校会計では、寄付金を形のあるものにするため、第三号基本金組入れとし、財政的支援も継続するに至っている。

今後の課題

収支状況は健全に推移し、学校会計への寄付金も順調に継続され、直ちに心配されるところは見当たらないが、責任者からも伺ったように景気はもとより、給食事業も外食事業（レストラン）も厳しい競争的環境下におかれている。これからも「中村学園ブランド」を大切にして、慎重に事業を展開されることが望まれる。

委員の所感

同学園建学の精神「理論と実践の統合を図り、学問と生活の融合を重んじ、教育と研究に努める」とある通りのことを長年にわたり実践している大学である。今日特に大学の収益事業が継続さえ困難な中であって、財政的にも学校会計に寄付し続けている事業運営内容は大変参考となる。

<p>事例 その他の収入源の確保</p> <p style="text-align: center;">外部資金獲得に向けた組織改革の効果</p> <p style="text-align: right;">～福岡大学～</p>	<p>本事例の中心人物 学長、学術振興室等</p>
---	-------------------------------

事例内容

【概要】

福岡大学では、教育分野の多様化、学問領域の拡大と複雑化の中で、総合大学の特徴を活かし、専門と非専門、あるいは専門同士の連携を行い、特定分野についての深い知識はもちろん幾つかの異なる分野についての幅広い知識の習得を可能とした「特色ある教育」を行っている。また、少子化による収入の減が予想されつつも、学生・保護者の経済的負担を軽減すべく低学費政策を実行している。このような取組みによって「魅力ある大学」を目指す同大学にとっては、財務体制の強化、少子化によって学納金収入や手数料収入の確保が困難な今日においては、とりわけ補助金や寄付金等を含めた外部資金の獲得が大きな課題となった。

そこで、「教育研究・医療活動の質的・量的発展を図るために必要となるさまざまな支援活動を行い、その成果を学内教育や社会に還元すること」を目的として学術振興室を学長直轄として設置した。

【背景】

平成8～11年度にかけて、入学志願者数や就職率等各種指標の低下傾向が見られた。それは、総合大学としてのメリットを十分に活かせず、多様化する時代に合った教育を学生に提供できなかったためである。

したがって、個性ある、多様化した魅力ある総合大学への転換が大きな課題とされた。各学部の独自性を追及しつつ福岡大学としての統一的な教育を行い、結果として学生の

帰属意識を向上させるために、財政基盤の強化が必要であり、そのため、補助金を含めた外部資金の導入が必要となった。

【取組みの経緯・推移】

外部資金の導入に関し、理事会承認の下、学長のリーダーシップにより、学術振興室を平成18年4月に全学的組織として設置した。教職員に対しては、設置の経緯や目的の詳しい説明を行い理解と協力を求めた。

学術振興室では、主に次の3つについて取り組んでいる。

1. 外部資金の獲得

教育研究・医療活動に不可欠な外部資金、特にプロジェクト型資金（「魅力ある大学院教育」イニシアティブ、特色ある大学教育支援プログラム、現代的ニーズ取組支援プログラム等）の獲得に向けた戦略的活動

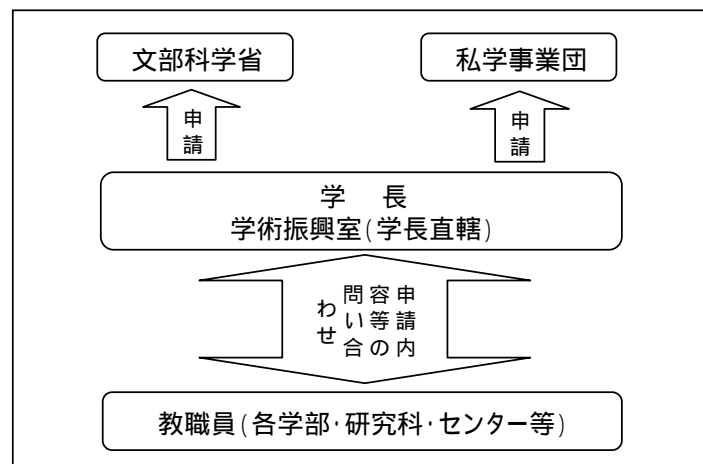
2. 効率的・適正な補助金申請

私立大学等経常費補助金等に関する申請および申請事務の支援（私学事業団との交渉、学内相談等）

3. 教育研究・医療活動の活性化

教育研究・医療活動の活性化の提言（文部科学省「大学院教育振興施策要項」への対応、新たな研究科の設置、補助金獲得の対応策等）

【イメージ図】



【結果】

全学的な機関が設置されたことにより、学内での補助金申請可能案件の掘り起こしが容易になり、潜在的な補助金対象事業の把握が可能となった。結果として、平成18年度文部科学省「魅力ある大学院教育」イニシアティブにおいて、同大学の「資源循環総合演習」による実践的環境教育が採択された。このことは、教職員の外部資金獲得への意識も高揚させる結果となっている。また、平成18年度私立大学等経常費補助金第一次交付額は前年度と比較すると約1億6千万円の増加となった。最終交付額も前年度より大幅に増額する見込みである。

今後の課題

教育目標を明確にし、教育効果を高めていく教育マネジメントサイクルは平成18年度から本格的に稼働している。また、建学の精神と教育研究の理念に基づいた全人教育「人らしき人」を育む「福大生ステップアッププログラム」(FSP)も平成18年度から開始された。今後は「教育力」の向上を目指したこれらのシステムを改善・発展させる努力が必要となる。

学術振興室の運営は現在のところ順調にスタートしているが、関係者の努力により総合大学として常に効果的運営を目指していくことが望まれる。

成功のポイント

平成8～11年度にかけて入学志願者数や就職率等各種指標の低下傾向がみられたことから教育研究・医療活動の質的・量的発展を図る必要が生じ、個性ある多様化した魅力的総合大学への転換が急務となった。これらを実現するために財政基盤強化が最重要課題となり、特に学長のリーダーシップのもとに、外部資金導入に関する専門部署を設置し、専門的人材を確保して運営強化を図った結果、財政基盤強化策が効果を発揮するようになった。

委員の所感

学長のリーダーシップにより学術振興室を設置したことで、学内関係者に次第に信頼関係が生まれ補助金等に関する相談や申請案件が増加した。一連の中で、見逃せないのは、組織を整備しただけでなく、学術振興室に外部から国の助成制度に詳しい人材を配置し、成果を上げていることである。組織の改革そして適切な人材登用の例である。

<p>事例 その他の収入源の確保</p> <p style="text-align: center;">外部資金導入による内部組織の活性化</p> <p style="text-align: right;">～名古屋柳城短期大学～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>図書館館長・職員、教授</p>
--	------------------------------------

事例内容

【概要】

名古屋柳城短期大学は、保育に携わる専門家を養成する機関として 108 年の歴史を持つ、全国的にも珍しい保育の単科大学である。同短期大学図書館には、専門書から児童書まで特色ある約 5 万冊の蔵書がある。また、保育現場において、日々の保育に欠くことのできない教材・教具である「保育紙芝居」も 2000 点余り所蔵している。

この「保育紙芝居」は、在学生はもちろん、同短期大学卒業の幼稚園・保育所で活躍する保育者にも利用され、図書館の全貸出件数の 9.3%を占めている。

同短期大学では、保育者を志す学生や現場の保育者にとって、日常的な教材であり、貴重な資料である「保育紙芝居」の収集と学術研究を推進し、図書館を紙芝居の情報センターとするため、「子ども文化と紙芝居プロジェクト」に取り組んでいる。

このプロジェクトの内容は、以下のとおりである。

- ・「紙芝居」を通して子ども文化を考える（紙芝居に関する研究とその成果の発信）
- ・「紙芝居」を通して共感の輪をつなぐ（紙芝居実演会や展示会の開催）
- ・「紙芝居」というメディアを再構成する（紙芝居のデジタル化とインターネット上での公開）
- ・「紙芝居」というメディアを後世に残す（紙芝居の収集・整理・保存）

独立行政法人国立青少年教育振興機構の「子どもゆめ基金」より、助成金の交付が決定している。助成内容等は以下のとおりである。

- ・紙芝居ネット - テレビのなかった時代に子どもたちの目を輝かせたメディア - （子ども向け教材開発・普及活動助成 金額：6,681 千円）
- ・子ども文化と紙芝居プロジェクト 2006 （子どもの読書活動助成 金額：972 千円）

【背景】

平成 7 年度に同短期大学付属の幼児教育研究所（現在は活動を休止している）から同短期大学図書館に受け入れた昭和 20～30 年代の作品が、紙質に問題を抱え損耗の危機に瀕していた。また、その他多くの紙芝居が戦災によって焼失し、散逸している。紙芝居の教材・教具としての重要性や貴重な歴史的資料としての価値を考えると保存対策や目録整備をすべきであり、それが、保育者養成機関としての社会的責任であると考えた。

補助金を含めた外部資金の導入に係る手続きには時間と人を割くことが必要となるが、同短期大学の教育理念が損なわれないよう、学生一人ひとりを尊重した教育に支障をきたさない範囲で外部資金の導入に取り組むこととした。

【取り組み内容】

図書委員会（教員、職員）を中心に平成 13 年度からデータベース作成を開始し、平成 15 年度にはデジタル紙芝居の企画に着手、古書店を中心に戦前の作品収集も開始した。理事会、学長もこの活動を「大学の大きな特色になる」と評価し、併せて外部資金導入の必要性も検討された。この間、どのような外部資金が利用できるのか、外部資金に関する情報収集を行った。収集の方法は、行政機関、研究機関、企業への問い合わせや訪問、インターネットによる情報収集などであった。その結果、「子どもゆめ基金」に辿り着いた。平成 16 年度に将来構想委員会において、「子

どもゆめ基金」に応募することが決定され、「子ども文化と紙芝居プロジェクト」として全学的取組みとして位置づけられた。平成17年度に「子どもゆめ基金」助成プログラムに応募し、平成18年度に採択・交付決定された。平成18年度の同短期大学フォーラム「紙芝居の魅力と演じ方」の成功は、教職員と学生が一丸となって取り組んだ結果である。同短期大学の取組み「紙芝居ネット」の構築に関してもマスコミに取り上げられ、外部から評価されることで学生は帰属意識と自信を持つことになり、就職活動や学習活動に良い影響を与えている。近隣地域の評価も卒業生や幼稚園・保育所を通じて高まっている。

【結果】

外部資金の導入の重要性を教職員が認識し、外部資金獲得に向けた努力が、結果的には学生も取り込んだ全学的取組みとなった。また、図書館の研究活動支援と広報において果たす役割の重要性も確認できた。学生、卒業生、近隣地域からの評価が向上し、財政的効果はもちろんであるが、広報、教学、組織の活性化においても外部資金の導入は大きな効果があった。

また、全国からの紙芝居に関する問い合わせや寄贈が増加し、紙芝居の教育的効果に対する評価の向上と教育メディアとしての研究の推進に役立っている。

成功のポイント

もともとやってきた活動を生かした取り組みであったこと

10年ほど前から保育教材としての紙芝居を、図書館を始め、学内でも少しずつ重要性が理解され、活動が自然の流れの中で発展してきていることが全学的な支持を得ることもつながった。学科の特殊性を活かした活動であったことが、教育面、学生募集面、研究面など、多岐にわたる評価の向上にもつながる成功のポイントであった。

無理をしない範囲で外部資金を獲得したこと

紙芝居は文化財という側面を持つことから、同短期大学の活動の主旨に沿う助成制度・団体をみつけることが困難であった。担当者が根気強く外部資金に対する情報収集を行い、金額や目的の合うものを探し、そのうえで応募するなど、無理のない範囲で必要な資金の獲得を行った。

学内の理解を得たこと

外部資金が導入できなかった場合には、規模を縮小しても学内予算で実施することを理事会として決定するなど、学内の理解を長い時間の中で築いてきたことも大きな後押しとなった。

今後の課題

「子どもゆめ基金」は継続的助成ではないため、継続的な資金をいかに獲得するのかが今後の課題であると述べていた。この活動が成功を収めたことにより、全国から紙芝居が集まってきたが、この保存などの地道な活動のためには継続的な資金が不可欠だからである。小規模な同短期大学にとってこうした資金を得ていくことはたやすいことではないが、現在の方針を続けていくことが重要であると思われる。

委員の所感

より良い保育者を輩出するという長い歴史の中での同短期大学の姿勢を保つことが今後の発展として重要であるとの観点から、大規模大学の真似をしないこと、教育の時間を削ってまで外部資金の獲得をしないことを強調していた。競争的な環境の中で、多くの大学がときには見失ってしまうこともあるような、この冷静な姿勢と見識こそが108年の歴史の中で発展していった強みである印象をうけた。

