

平成18年度 文部科学省委託研究報告
大学経営強化調査研究

大学経営強化の 事例集

大学経営を成功に導くために



平成19年3月
日本私立学校振興・共済事業団

はじめに

我が国では少子高齢化社会が進行して、国公立大学、短期大学の経営環境は一層厳しくなっています。さらに、大学設置の規制緩和等により新設の大学・学部・学科等が増加し、経営環境が厳しさを増す中で、競争が激化しています。

そのような状況に対応するため、国公立大学、短期大学は各大学の地域への貢献、教育研究の特色、社会が求めている人材の育成等が十分であるか、早急に自己点検を行い、今まで以上に経営の見直し・改革を行っていく必要があります。今回、全国の国公立大学、短期大学において、経営基盤強化に向けた成功事例等の調査を実施し、専門家会議を中心に報告書をまとめました。

専門家会議のメンバーは、国公立大学・短期大学の経営に造詣の深い団体、研究者に参加していただきました。特に今回の報告書は訪問調査を実施し、国公立の垣根を超え、様々な視点から成功事例のポイントを解説しています。

この報告書は「大学経営強化の事例集」と題し、各大学の自主的な取組みを支援・促進することを目的としたものです。従って、これらの事例をそのまま実行していただきたいというのではなく、各大学が経営改善を実施するうえでのヒントとなり、一層の発展と教育の質の向上を図る一助となれば幸いです。

最後に今回の訪問調査にご協力いただきました関係各位に心からお礼を申し上げます。

平成19年3月

大学経営強化調査研究委託事業専門家会議 座長
多摩美術大学 参与

柿本 静志

目 次

第Ⅰ章 組織体制の強化

第1節 経営体制の強化

- 国立大学法人における独自の大学経営評価指標の導入
(広島大学) …… 2
- ガバナンスによる大学運営
(京都造形芸術大学・東北芸術工科大学) …… 4
- 学長のリーダーシップによる大学改革
(静岡産業大学) …… 6
- 理事会主導の学校運営 (武蔵野女子学院) …… 8
- 理事長のリーダーシップによる学校改革
(目白大学・短期大学部) …… 10

第2節 組織の改革

- リスクの一元管理～規程化と組織作り～
(名古屋大学) …… 12
- 事務組織の再編 (札幌大学) …… 14

第3節 中長期計画

- 四半期ごとの業務実績報告と評価活動における活動実績
のデータベース化 (三重大学) …… 16
- 直営型公立大学の「仕事宣言」による目標管理
(広島市立大学) …… 18
- 経営戦略の策定 (関西大学) …… 20
- キャンパス分散型総合学園の中期経営計画
(大乘淑徳学園) …… 22
- 経営計画と予算の連関強化による施策実現性向上
(福岡工業大学) …… 24
- 中期教育計画及び中期財政計画の策定 (宮城学院) …… 26

第4節 監査制度の充実

- 監事監査の取組み (京都大学) …… 28
- 内部監査制度の充実 (修道学園) …… 30

第Ⅱ章 収入の確保

第1節 学生募集活動の強化

- A0 選抜導入の経緯とこれから (九州大学) …… 34
- 入試改革 (東京農業大学) …… 36
- 地方に深く根ざした小規模大学の強み (松本大学) …… 38
- 学校案内の刷新と充実 (修紅短期大学) …… 40
- 学科の刷新(コース制の導入)と外部からの人材招聘
(高崎商科大学短期大学部) …… 42

第2節 教育力の強化

- 教員の個人評価制度構築と実施 (岡山大学) …… 44
- 教員評価の取組み (北九州市立大学) …… 46
- 教育改善と教育力の強化による就職実績の向上
(金沢工業大学) …… 48
- クラス担任制・ゼミ担当制による少人数教育の徹底
(金城大学・短期大学部) …… 50
- 教員の任期制導入 (星城大学) …… 52
- 学生確保とカリキュラム改革 (多摩美術大学) …… 54
- 学生の人間力を育てる興動館教育プログラム
(広島経済大学) …… 56
- 就職後3年間のケア (広島工業大学) …… 58
- 教職員が一体となった学生サポート (安田女子大学) …… 60
- 徹底したキャリア教育 (山梨学院大学) …… 62
- 学科改組による学生数(入学志願者数・入学者数)の増加
(聖和学園短期大学) …… 64
- 学生募集と就職支援 (北海道武蔵女子短期大学) …… 66

第3節 その他の収入源の確保

- 同窓会との連携 (小樽商科大学) …… 68
- 財政基盤の強化、業務の効率化 (愛知大学) …… 70
- 資産運用 (東北福祉大学) …… 72
- 収益事業の展開 (中村学園) …… 74
- 外部資金獲得に向けた組織改革の効果 (福岡大学) …… 76
- 外部資金導入による内部組織の活性化
(名古屋柳城短期大学) …… 78

第Ⅲ章 支出の抑制

第1節 人件費の抑制

- 事務職員人事考課制度の実施 (北里学園) …… 82
- 職員人事制度改革 (日本福祉大学) …… 84
- 人事制度改革 …… 86
- 職員の役職定年制度・選択定年制度の実施 …… 88

第2節 経費の節減

- スペースチャージの取組み (山口大学) …… 90
- 出資会社を利用した業務改善 (京都産業大学) …… 92

第Ⅳ章 その他

- ISO14001 認証取得を通じた UI(University Identity)構築 (信州大学) …… 96
- エリアキャンパスもがみ (山形大学) …… 98
- 県立大学統合後の地域と密着したブランド戦略 (県立広島大学) …… 100
- 教育・研究に直結した地域貢献 (高崎経済大学) …… 102
- 大学全体での ISO14001 の認証取得と環境報告書の作成 (京都精華大学) …… 104
- 知的財産の管理運営 (久留米大学) …… 106
- 「キャンパスセキュリティセンター」による安心と安全から始まる教育活動 (玉川学園) …… 108
- USR の視点を取り入れた事業報告書の作成 (同志社) …… 110
- レポート管理システムの商品化 (東北学院大学) …… 112
- 学生ボランティア (名城大学) …… 114
- 大学コンソーシアムが支える開かれたリベラルアーツ (大学コンソーシアムやまなし) …… 116
- コンソーシアムを通じた産学連携 (南大阪地域大学コンソーシアム) …… 118
- 知的財産の管理 …… 120

第Ⅴ章 アンケート結果

○アンケート概要	124
1-A. 貴学では、どのような入試制度を採用していますか	125
1-B-1. 募集広告はどのような媒体を利用していますか	126
1-B-2. 採用している募集広告には、どのような効果がありましたか。また、どのような効果を狙いましたか	127
1-C-1. 学生募集において、中心的役割を果たしたのは誰ですか	130
1-C-2. 学生募集に携った教員は何名ですか	131
1-C-3. 学生募集に携った教員一人当たりの志願者数はおおよそ何名ですか	131
1-D-1. オープンキャンパスを何回開催していますか	132
1-D-2. オープンキャンパスはいつ開催しましたか	132
1-D-3. オープンキャンパスで実施した内容は何ですか	133
1-E-1. 高校訪問をのべ何校実施していますか	134
1-E-2. 高校訪問はいつ実施しますか	134
1-E-3. 高校訪問の中心的役割を果たしたのは誰ですか	135
1-F-1. リメディアル教育を実施していますか	136
1-F-2. リメディアル教育を実施している教科は何ですか	137
1-G. 就職支援はどのような取組みをしていますか	138
1-H. 社会人の受入れについてどのような取組みをしていますか	139
2-A. 外部資金をどのように獲得していますか	140
2-B. 寄付金獲得にどのような取組みをしていますか	141
2-C. 特許等知的財産を管理する組織がありますか	144
2-D. 学部学科の改組を検討していますか	144
2-E. 経費削減としてどのような方策を実施していますか	145
2-F. 資産運用として以下の取組みを実施していますか	147
3-A. 教員への人事考課を導入していますか	148
3-B. 職員への人事考課を導入していますか	148
3-C. 学生による授業評価を導入していますか	149
3-D. 教員の任期制を導入していますか	149
3-E. 職員の早期退職制度を導入していますか	150
3-F. 職員の新卒採用の抑制をしていますか	150
3-G. 教職員の質の向上の取組みをしていますか	151
3-H. 育児支援の制度がありますか	152
4-A. 理事会の権限強化のためにどのような取組みをしていますか	153

4-B.	危機管理のマニュアルを作成していますか……………	154
4-C.	危機管理の対象として想定している項目は何ですか…	155
4-D.	内部監査部門を設置していますか……………	156
5-A.	大学間の連携として以下のような取組みを行っていま すか……………	157
5-B.	産学連携として以下の取組みを行っていますか……………	158
6-A.	中長期計画を策定していますか……………	159
7-A.	他大学とのM & A（統合・合併）を検討していますか ……………	160
7-B.	M & A（統合・合併）を円滑に行うために何が必要 ですか……………	161
8-A.	収益法人を設立していますか。設立の場合取扱い業務 はどのようなものですか……………	162
9-A.	どのような情報を公開していますか……………	163
9-B.	情報公開で利用している媒体は何ですか……………	164
9-C.	情報公開の範囲……………	165

付録

大学経営強化調査研究委託事業専門家会議委員名簿……………	169
------------------------------	-----

訪問調査の概要

1. 調査期間

平成18年10月25日～12月22日

2. 調査方法

専門家会議委員が、現地訪問の上、調査項目の質問事項に基づき、業務執行の担当者と、2～4時間程度の面談を行った。

3. 訪問学校数

国立大学	： 15校
公立大学	： 4校
公立短期大学	： 0校
私立大学	： 38校
私立短期大学	： 4校
合 計	： 61校

第Ⅰ章 組織体制の強化

厳しさを増す経営環境の中で大学・短期大学が維持発展していくためには、私学法改正に見られるように理事会の位置付けの見直し、経営の方向を示すための中長期計画の策定が重要です。

第1節 経営体制の強化

経営改革を推進するためには、理事会、理事長のリーダーシップが非常に重要です。この節では、理事長、学長のリーダーシップが発揮されている事例、理念を示し改革する事例を紹介します。

第2節 組織の改革

組織を改革する方法の一つとして、組織の再編、新部署の創設などが考えられます。この節では、事務組織の再編等の事例を紹介します。

第3節 中長期計画

教職員、学生等に改革の内容、期限を示すため、中長期計画の策定が重要です。計画は実施時期などを含めて具体的に示す必要があります。また、計画を実行する上では、実施状況のチェックが重要であり、チェックの結果を次の計画につなげる必要があります。この節では、中長期計画の策定、実行、指標による計画のチェック等の事例を紹介します。

第4節 監査制度の充実

大学・短期大学の経営に対する関心が高まる中、業務が適正に遂行されているかを監査することが重要です。この節では、監査制度の事例を紹介します。

事例 経営体制の強化

国立大学法人における独自の大学経営評価指標の導入

～広島大学～

☆本事例の中心人物
担当事務局

事例内容

【概要】

広島大学では、国立大学法人化以前から経営改善を行うための道具として、経営指標を策定している。導入の際には、海外の大学、大学行政管理学会のモデル指標、国内の大学の先行事例を参考に同大学独自の指標を作成した。

指標を用いることで、同大学の課題の発見や中期計画で不足している事項のチェックができています。

【背景】

国立大学の法人化などの社会情勢を踏まえ、①主体的・自律的運営を行うため、適切な大学運営指針策定のための情報の必要性、②国立大学法人の評価の方法が模索されているなか迅速かつ安定的な評価方法の必要性、③様々な外部評価を受ける際、その前提となる自律的な自己点検・評価を確立する必要性、④大学間競争時代のなかの経営、⑤財務状況の不安定化という課題を解決するために広島大学版大学経営評価指標の作成を模索した。

また、大学運営のPDCAサイクルにつなげるツールとしての利用を考えた。

【取組み内容】

最初は、平成15年度に同大学の高等教育

研究開発センターからオーストラリアの大学経営指標の提供を受けて検討したが、指標の数が多すぎる等の理由で断念をした。次に部局長へのヒアリングによる指標作成を試みたが、期待した成果は得られなかった。最終的に大学行政管理学会の指標モデルをベースにして作成することを決定した。大学経営指標の開発・分析のために、情報担当理事(副学長)を座長とした大学経営指標検討ワーキンググループを立ち上げ、白熱した議論のうえ策定をした。策定後は、現場の意見、アンケート等のデータ収集により修正を行っている。

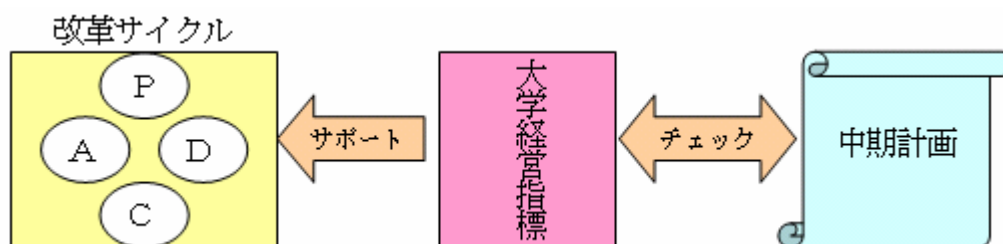
指標の体系は、大学行政管理学会のモデル指標である12使命群239指標(当時)を参考に、同大学の実情を照らし合わせ、指標の追加や削除を行っている。

【結果】

実際にデータを収集することで、学生の志願動向や学生生活の満足度など課題が発見できている。

中期計画と大学経営指標の作成方法が異なるため、関連付けに苦労している。しかし、この大学経営指標に照らして中期計画を分析したところ、中期計画に必要な事項が盛りこまれていないことが半明し、次期計画の策定に経営指標を活かす必要性について、教職員の共通認識が生まれるという効果があった。

【イメージ】



☆成功のポイント

①標準モデルや先行事例を活用

- ・ゼロから構築すると独自色が強くなりすぎる傾向があるが、それを避けることができた。
- ・将来的にベンチマークを利用できる環境ができる。
- ・実情に合わせて独自の体系を作成している。

②中期計画と指標が相互補完

指標の作成と、中期計画の作成が別の観点から行われたため、相互補完する形になっている。

③平成 12 年頃から独立行政法人化の流れをプラスに捉えて改革につなげることができた。

★今後の課題

①中期計画と大学経営指標の関連付けが完全ではない

中期計画を作成したのが初めてであることから、指標と食い違いがあるが、今後は計画に活かしていく。

②附属学校、大学病院には導入されていない。

③効率よく指標を活用するためにシステムの開発が検討される

現在は日本能率協会のシステムを利用しているが、機能的に不十分な点があり、機能を充実させた情報システムを構築している。

④国立大学にあった指標の作成

大学行政管理学会のモデル指標は私立大学を念頭に置いているため国立大学に適合しない場合がある。そのため、国立大学に合わせた指標作りが必要となっている。

○委員の所感

同大学では、事務の合理化については昭和 40 年以來取組みを進めてきており、事務局長を中心に、部局長連絡協議会の元に検討委員会を設置することによって、法人化に先んじて平成 14 年には「事務機構改革マスタープラン」を策定した。

このような取組みを経て、法人化を迎えるわけだが、国立大学が一斉に法人化されたため、当初の中期目標・中期計画は、各大学の取組みが十分に反映されたものにはなりきれなかった。一方、大学改革にはそれぞれの大学の特色を出した改革が求められており、同大学においては、独自の大学経営評価指標への取組みにおいて特色作りを進めたと思われる。

ヒアリングの中で、「国立大学マネジメントの前に大学マネジメントとして考える。社会に対する説明責任として国立大学の国立があるのであり、マネジメントする対象は大学である。」という担当部長の言葉が印象に残った。

これまでの多くの国立大学では大学運営そのものも教員がやっていくというイメージが払拭されず、大学行政は職員が担うべきだと叫ばれながらも、職員先行で改革を進めることが難しい状況もあったように聞いている。そういう中、さらに一歩進んで、国立大学の職員という発想ではなく、大学人としての発想で取組みを進めてきたという担当部長の姿勢には、同大学の内部で育ち、良い意味で同大学を知り尽くした人物としての自信がにじんでいるように感じられた。

事例 経営体制の強化

ガバナンスによる大学運営

～京都造形芸術大学・東北芸術工科大学～

☆本事例の中心人物
理事長

事例内容

【概要】

京都造形芸術大学と東北芸術工科大学は、日本の首都東京を挟み、「弥生文化の中心である京都」と「縄文文化の源流である東北」を結び、芸術文化による日本の再生に寄与することを経営理念としている。京都造形芸術大学は「京都文藝復興」、東北芸術工科大学は「東北ルネサンス」を標榜する芸術教育研究活動を行い、独自の特色ある運営を行いながら、共通する理念のもとに「日本の芸術立国」を目指している。両大学とも開学以来、建学の精神と経営理念にもとづく運営方針により、経営計画を策定、実行してきた。

【背景】

両大学の理事長は、徳山詳直氏である。「戦争と暴力、地球環境の破壊、貧困と格差等現代文明の抱える大きな過ちを、人類が芸術するところ（芸術を思い、愛し、探求する等）を取り戻すことによって克服したい」とした氏の思いが、異なる遠隔の地にある大学設立の理念となっている。

【取り組み内容】

京都造形芸術大学は、「この大学は現代文明への深い反省と激しい苦悩の中から生まれた」「良心を手腕に運用する新しい人間観、世界観の創造こそ大切ではないだろうか。私たちは、芸術的創造と哲学的思索によって、この課題に応えたい」（「まだ見ぬわものたちに一瓜生山学園設立の趣旨」より抜粋）という設立趣旨のもと平成3年に開学した。平成12年から「京都文藝復興」を掲げ、新学科（歴史遺産学科や映像・舞台芸術学科等）の設置、通信教育の拠点整備（東京サテライトキャンパスの開設）、教育環境整備（京都芸術劇場、芸術文化情報センターの開設）による京都の芸術文化の再活性化などの大

学改革に取り組み、平成17年からは、学生に支持され続ける大学を標榜し、新5ヵ年計画「京都文藝復興から日本の芸術立国をめざして一新五ヵ年計画の策定にあたって」により、以下の6つの改革に取り組んでいる。

- ①芸術を通して社会に貢献する人材の育成という観点からの教育課程の再編（こども芸術学科、映画学科等の新設、一般教育の芸術教養科目への再編、受託共同制作をカリキュラムとして推進するプロジェクトセンターの開設）
- ②通信制大学院の設置と研究領域の拡充
- ③通信教育部の強化による草の根レベルの芸術文化活動の普及
- ④国際芸術研究機構設立による海外に向けた芸術立国思想の発信
- ⑤こども芸術大学の開設（こどもと母親の学びの場）
- ⑥東アジア芸術文化研究所（ソウル市）設立（東北芸術工科大学及び韓国の弘益大学と共同設置）による東アジア諸国との芸術を通じた連携

一方、東北芸術工科大学は、「この大学は、芸術的創造と、人類の良心によって科学技術を運用する新しい世界観の確立を目指して、その課題に応えたい。」「わが大学の前に道はなし。あるは、歴史的実験のみ。」（「東北芸術工科大学生い立ちの記」より抜粋）という大学設立の宣言のもと平成4年に開学した。平成12年には「日本列島を覆う現代文明社会の下には、千数百年の歴史に培われた日本の伝統文化の土壌があり、さらにその基層には、縄文の心が息づいています。この何層にも重なる地層の奥底から、私たちは、未来に生きるための叡智を発掘しなければなりません。」（「二十一世紀に向けて 東北芸術工科大学の誓い」より抜粋）と同大学設立の意義を再確認し、「東北ルネサンス」

を掲げ以下の4つの事業を大きな柱として展開している。

①東北文化研究センターの展開による「東北学」の実践

研究成果のフィードバックと地域社会活性化への貢献（地域づくり、生涯学習の場提供等）

※東北学：東北を基軸に、さまざまな手法で新しい価値観を創出していく「知」の運動

②美術館大学構想（大学とその周辺地域の美術館化）への取り組み

専門教育の環境づくりの推進、芸術文化発信拠点の形成による東北ルネサンスの世界展開

③全国高等学校デザイン選手権大会の開催 学生の社会貢献、高大連携

※デザイン：社会や暮らしの中の、取り組むべき課題の発見と解決のプロセス

④こども芸術教育研究センター及びこども芸術大学の開設（こどもと母親の学びの場）

平成19年1月には、京都造形芸術大学に「芸術立国—平和を希求する大学をめざして—」、東北芸術工科大学に「芸術立国—北の大地から、平和を希求する大学をめざして—」が新たな30年の展望と目標として示されている。

両大学とも理事長が示す運営方針、経営計画を常任理事会の承認を経て、教職員総会において理事長自ら教職員に説明を行っている。教職員は、理事長と直接質疑応答をすることで、経営方針等を理解し、経営計画を協力的に実践している。また、学生との関係では、「なぜ、この地にこの大学をつくったのか」「大学で学ぶとはいかなることか」などについて理事長自ら直接学生と対話している。

☆成功のポイント

- ①建学の理念がしっかりしていること。（芸術のもつ創造力を重視し、芸術教育の機会を世

代や地域を越えて広げることにより日本の変革に寄与したいという理事長の建学の理念への徹底的なこだわり。）

- ②こども芸術大学、京都の通信教育、東北文化研究センターなど、新しい取り組みを行う際の判断基準はあくまでも理念に合っているのかどうかという観点であり、その軸がずれないこと。

- ③大学が立地する地域の芸術文化を基盤とし、そこから日本の芸術文化再生を展望するという視点が、教育活動においても徹底されていること。

- ④その理念に共感し、この実現を支える優秀な教職員の存在と彼らのたゆまぬ努力。

- ⑤理事長自身が執筆した設立趣旨や中期経営計画に関する冊子を教職員、学生、父兄に配布し、理念を共有する努力を常に行っていること。

★今後の課題

- ①両大学の今後の将来・発展のため、建学の理念を長期間にわたって語り、共有し続けていくこと。

- ②東北と京都に共通する理念を、両校の連携による取り組みへとさらに具体化させていくこと。

○委員の所感

実質上の創設者である徳山理事長に接し、私立大学を支えるのは建学の理念であることを再認識させられた。「なぜ1990年代はじめに、山形に、芸術工科大学を作ったのか」。このことが訪問前は不思議でなかったが、徳山理事長自らに理念を語っていただき、2校を自分の目で見て、その意図が共感できた気がした。大学にとって最も重要なのは、どのような教育をして、どのような人材を育てたいのかという根幹部分であり、これがしっかりしていれば、厳しい環境（少子化、立地や分野の特性など）の中でも個性輝く大学であることが可能なのだと感じた。

事例 経営体制の強化

学長のリーダーシップによる大学改革

～静岡産業大学～

☆本事例の中心人物

学長

事例内容

【概要】

学長がリーダーシップを発揮し、産業界時代に経験した経営学の手法を大学経営に取り入れるとともに、理念に基づく大学改革を実施した。

【背景】

学長が新しく赴任した際に大学の理念やミッションについて確認しようとしたところ、抽象的なシンボルとしてのものしかなく教職員がそれぞれに理解している状況であった。

これでは、教学・経営双方とも成り立たなくなるとの危機感を抱き、トップダウンで「自分の思いはこれ（21世紀の産業社会が必要とする人材を輩出する）なんだ」ということを理念とミッションという形で明示して改革に取り組んだ。

【取組み内容】

＜人材の育成＞

「21世紀の産業社会が必要とする人材を輩出する」という理念のもと、産業界や地域社会が求めている人材はどのようなものかということを徹底的に調べ、ニーズに合った人材の育成を行っている。一例では、地元のサッカーチームから、選手が引退した後の処遇に困っているとの相談を持ちかけられ、経営学部の中に「スポーツ経営学科」を作り経営的な側面を含むスポーツマネジメントができる人材を育成した。

＜教授法の研究＞

教員によるティーチングメソッド発表会が行われており、静岡産業大学版ティーチン

グメソッド（SSUメソッド）の開発を目指している。

＜目標の明確化と評価＞

学長は、毎年学長通信で理念とミッションを明確にしている。大学の方針をA4で2枚の紙に書き、教職員に修正してもらっている。「ミッションは口で言ってもダメで、書いてみんなで共有しなければ意味がない」ということである。その方針に基づいて、学部長が学部の目標、各教員が個人の目標を書き、学長がその進捗状況を評価している。結果については、教員全員（学長も含む）に自己評価を義務付け、報告書を提出させている。提出された報告書は、全教職員に配布して、それぞれが確認できる形になっているそうである。学長は「私の作ったミッションとビジョンは10年で変わる。変化と進化がないと21世紀の大学は持たない」と述べ、時代に合わせて教育目標を変えていくことの重要性を強調されている。

大学の目標が明確化されれば、「私のところに教職員が聞きに来ると、その目標に合致するかどうかを自分で考えなさい」ということで、会議がめっきり少なくなったそうである。

＜地域貢献＞

先ごろ発表された「県民大学宣言」では、同大学が地域社会の支援の下に成り立っていることを念頭に置き、地域社会の発展に積極的に貢献することが改めてアピールされた。

【結果】

このような学長の変化と進化を続ける大学改革が教職員にも多大な影響を与えており、例えば、フランス語を教えている教員が観光の問題も勉強したいと言い出したり、県民大学宣言の作成にも積極的に協力したりと、意識の変化が起こっている。

「21 世紀の産業社会が必要とする人材を輩出する」という同大学の理念は、地域の産業界にも定着しており、産業界から無料で講師が派遣される冠講座が20 講座以上設置されている。

学長は、「静岡県のために、みんなで若者を育てよう」と呼びかけ、地元の官庁や企業をくまなく回ったそうである。その呼びかけに、NTT、電通、スズキ、ヤマハ、静岡銀行、静岡県、磐田市など多くの企業や官庁が協力を申し出て、その結果、20 以上の冠講座ができたのである。これらの企業や官庁に教員を一人ずつ派遣して、シラバスを作り、一年間の授業計画を作成している。たとえば、ヤマハでは、社長や各部長を講師として、オートバイの歴史、あるいは海外戦略など最先端の話をしてもらえるそうである。お金を1 円も使わず、人材提供を求めた点は、まさに逆転の発想といえるだろう。考えてみると、この冠講座は、一石五鳥になっているのではないかと思われる。①学生の実践教育であり、学生にとって大きな刺激となる。②教員が聞けば、今企業が何を必要としているか、カリキュラム改革のための参考となる。③企業から寄付が期待できる。④学生の就職先が開拓できる。⑤パブリシティを利用できる。学長によれば、このパブリシティの利用が、思わぬ効果をもたらしているそうである。知事が来れば必ずマスコミもついてくるからである。1 週間に一度は、新聞に載せることが学長の目標だそうで、大学の良い記事が載ると、学生達や父母が非常に喜ぶそうである。現在、コンテンツの共同事業を行おうと静岡県内の企業に呼びかけたら、ほとんどの情報関連企業が参加してくれたと

いうことであった。

☆成功のポイント

経営学者でありかつ民間企業の経営責任者も経験している学長に明確な権限を付与し、存分に能力を発揮できる環境を整備したこと。付け焼き刃ではなく知識労働者のマネジメントに関する深い理解と経験を基礎とする教員の自己評価制度、旧来の学問分野にとらわれることなく実践的なマーケティングに基づいた教育の開発、地元の自治体や企業との密接な協力関係を構築することで可能となった「冠講座」など、いずれも学長の強いリーダーシップの下に展開されている。

★今後の課題

社会のニーズに応えた大学に向けて様々な意欲的な試みが進められているが、大学選択に際しては未だに偏差値が幅を利かせている中で、知名度の低さゆえに志願者数が伸び悩んでいる。広報活動の強化が課題であると言えよう。

○委員の所感

学者であると同時に企業経営の経験を有する学長のリーダーシップが印象的だった。社会のニーズに応える新たな教養課程の構築、新規産業の創出を目指す新学科の設立、「人材大化けの研究」、新しい教育法の開発に向けた全学的な取組みなど、多くの魅力的な試みが展開されていた。実践力を兼ね備えた経営学者である学長が実現しつつある本物の顧客志向の大学。その素晴らしさについて、どのようにすれば社会に伝えることができるかを考えさせられた。

事例 経営体制の強化

理事会主導の学校運営

～武蔵野女子学院～

☆本事例の中心人物
理事長、教授会、職員

事例内容

【概要】

武蔵野女子学院では、理事会主導の学校運営が行われている。この運営体制は規程の見直しによる理事会、教員、職員の職務分担の明確化と分散化によって構築された。

学校運営における課題の発見から解決まで、理事会と教職員が一丸となって取り組んでいる。

【背景】

少子化と女性の高学歴化に伴い、4年制大学への志向が強まり、短期大学の入学志願者数が減少し、女子大の不人気も加わって学校経営に対する危機感が高まった。

そのため、それまでの教授会主体の学校運営から、理事会主体の学校運営に転換する必要が生じた。

【取組み内容】

武蔵野女子学院では、学部・学科の増設、カリキュラム編成、人事管理、予算管理等、教学面から経営面に至る全てが教授会主導で行われていた。

しかし、入学志願者数の減少による学校経営への危機感と、女子大として大学を継続することへの不安感から、学外の理事者を中心に、経営責任の明確化による理事会主導の経営体制の構築を求める

声が上がっていた。

平成6年度に教授会が提案した短期大学の学科増設案に対し、理事会の小委員会として設置した基本問題検討委員会は、短期大学からの定員振替による大学の新学部設置案を、平成7年度に理事会に答申したが、その後1年間は教授会への説明に時間を要した為、すぐには実現に至らなかった（平成8年度及び平成9年度の2年間の申請期間を経て、平成10年度に新学部が開設された）。

しかし、平成8年度に行われた学長選挙において、理事会の推薦する候補が教授会の推薦する候補に破れたことによって、理事会は理事会、教員、職員の権限の明確化と分散化の必要性を改めて認識し、規程の大幅な見直しを行うこととなった。理事会主導の運営方針を明確にする為、「規程等の制定や改正等を行う権限」や「人事の任命権」を規程に明記した。

結果、それまで教員が占めていた大学の部長職に加え、事務組織に部制を敷くことで職員が部長として登用され、教員と職員が対等な立場で経営に関する諸問題に取り組む体制が整えられた。

体制の移行過程では、事務局が理事会と教授会との意見調整を行い、双方の意見の集約に努めたことにより、大学・短期大学の改組転換や新学部の教育課程に至るまでの幅広い企画の原案作りを、事務局が主体的に行えることとなった。

【結果】

- ①文部科学省が推進する特色 GP や現代 GP などの競争的資金の獲得や、企業との連携による受託研究の推進等において、互いの知識や情報を共有するなど、教員と職員との協力関係も構築された。
- ②外部委託（アウトソーシング、派遣）も含めて業務の効率化が図られた。
- ③資産運用においては、それまでの銀行預金だけでなく、債券等を加えた多様な運用ができるようになった。
- ④女子大からの共学化と新学部(薬学部)の設置によって、志願者数が10年前の8倍に増加した。

☆成功のポイント

①権限の明確化及び分散化

教授会に集中していた権限を分散化するために、規程自体の見直しや権限の明確化、及び責任の分散化を積極的に行った。

②改革主導者である学外理事の存在

教授会と学内理事主導で停滞していた体制に対して、新たな案を出す外部理事の存在が、改革に重要な役割を果たした。

③能力の高い職員の活用

危機的な状況を理解し変革できる高い能力を持った職員が、学校改革を行う上で貴重な戦力となった。

④教員と職員の連携

競争的資金の確保や規程制定を行う為、教職員が積極的に連携した。

★今後の課題

- ①人件費の削減。
- ②事務局の意見が経営に反映されるようになったが、最近は教員側から事務局が強すぎるとの意見もあり、今後も引き続き、より良い協力体制のあり方を模索することが必要である。

○委員の所感

入学志願者数の減少という危機に直面する中で、学外理事を中心として、理事会の下に基本問題検討委員会を設置し、大学の将来像について戦略計画を作り、改革を実施してきた。その結果、規模を大きく拡大するとともに、財政状況も改善させてきた。同大学の特徴は、まず、全ての規程を全面的に見直し、権限を明確化するところから改革を始めたところにある。規程を変えることによって、事務局からの様々な提案が学内に伝わるようになり、実態を変えていくことにつながった。具体的な施策だけでなく、それを実施する体制を意識し、作り上げたことが、現在の大成功を支える基盤となっている印象をうけた。

事例 経営体制の強化

理事長のリーダーシップによる学校改革

～目白大学・短期大学部～

☆本事例の中心人物

理事長、教員、職員

事例内容

【概要】

目白大学・短期大学部では「教学と経営は一体」という理事長の考えのもと、教職員一丸となって「全体一致型」の学校運営を行っている。

【背景】

昭和38年に短期大学、平成6年に大学を開設した同法人は、近年の18歳人口減少に伴い大学及び短期大学共に、入学志願者数が頭打ち傾向を呈してきたため、理事長を含む教職員が一丸となって学生確保に取り組む必要があった。

【取組み内容】

同大学では理事長自ら学内の多くの会議に出席し、経営等について問題を投げかけ、教職員一人ひとりから意見を求める。その際、問題や課題の解決に必要な情報を広く教職員に周知させ、さらに、解決に向けての自らの基本的な考え方を教職員に分かりやすく示している。議決に際しても、理事長の考え方が優先されるというわけではなく、全て多数決によって決議されている。また職員も理事会・教授会両方に陪席し、必要に応じて意見を述べる事が許されている。

このように理事会をはじめ学内の全ての会議で理事者、教員、職員が自由に意見を述べ合う体制を構築したことで、「全体一致型」の学校運営を円滑に遂行することが可能となっている。

学内業務を迅速に遂行するため、理事長自ら教職員全員に何をいつまでに行うかといった明確な業務スケジュールを常に提示している。一方、教職員のレベルアップのためFD/SD研修会を定期開催し

効果を上げている。

こうした体制の下、18歳人口減少に伴う入学志願者数の頭打ち傾向に対し、理事長を筆頭に教職員が一丸となって大学・短期大学の改組に積極的に取り組んだ。

学内会議での活発な議論を経て、大学の人間社会学部を人間学部と社会学部に分割するとともに、短期大学部の児童福祉系学科である「子ども学科」を4年制に改組し人間学部の中に設置した。同時に、短期大学部に「製菓学科」の設置を行った。このことには、理事長が普段から把握に努めていた全国の大学・短期大学や専門学校の情報が大いに役立った。

「製菓学科」の設置では、専門学校ほど製菓の技術に特化せず、基本的製菓技術に加え教養教育を充実させるべきという考えの下、短期大学での設置を決定した。

一方、児童福祉系学科である人間学部「子ども学科」の設置は幼稚園教諭1級免許状の取得と合わせて、保育士資格も取得したいという学生の強い要望に応えるとともに、幅広く児童福祉系の勉学ができるようカリキュラムを提供し、さらに、社会福祉士の受験資格も取れるように配慮されている。

【効果】

- ①短期大学として、全国初の試みとなる「製菓学科」は、名称や取り組み内容の興味深さから、当初の見込みを大きく上回る入学志願者数を確保している。
- ②短期大学部から4年制学部へ改組した「子ども学科」も学生の要望に適合し、優秀な学生を十分に確保する見込みである。

☆成功のポイント

①理事長を中心に一貫性のある政策を実現

最終権限のある理事長が教学・経営両面に精通しており、理事長を中心に全体がまとまることで一貫性を持つ政策がすばやく実行できる。理事長と学長が同一人物であることも、政策の一貫性や実施のスピードの面で重要な役割を果たしている。

②全体の意見を尊重

理事会、教授会に教員、職員の双方が参加し、必要に応じて職員からも意見を求められるなど、全体の意見が自由かつ平等に醸成される体制が構築されている。各種委員会、部課長連絡会議、参与会などのほぼすべての会議に理事長自身が出席し、情報を共有している。

③理事長自ら情報収集

理事長自ら足を運ぶことで、重要かつ幅広い外部の情報が収集できる。

④人的資源の迅速な配置

各種の委員長人事については、上層委員会等の意見を聴くなどして、理事長又は学長が迅速な人事を行うことが可能になっている。これが学内一体型の効率的な改革を助けている側面が大きい。

⑤業務実践において立場を明確化

教員採用や入試では、教員、職員それぞれの立場や役割を明確にし、また理事会と教員との情報仲介役を職員が務めるなど、組織全体の立場をあらかじめ設定することで、政策がスムーズに実践できている。

⑥仕組を重視

教職員全員が学内規程や基本となる中期計画の重要性を理解している。組織が大きくなると、ルールを明確化し、皆に分かりやすく示すことが大切な一方で、厳格なルールは改革を妨げる要因にもなる。そこで、規程の改訂も運営環境の変化に対して柔軟に行っている。

★今後の課題

①職員の育成

近年の国の政策及び社会のニーズにすばやく対応できるよう、若手・中堅職員の育成及び意識改革を目指す。

②Quality Education への挑戦

学部は量的拡大から質的充実を、大学院は教育機関としての拡充を、そして短期大学部は教育機能の再構築と新たな短期大学モデルの創造を目指す。

③入口・中途・出口対策

入試戦略、教育の質の保証及び就職対策等、入口・中途・出口対策の充実と徹底を図る。

○委員の所感

経営能力に優れた理事長(学長兼任)のもとに、積極的な学部・学科の新設など、改革を推進している。大学としての歴史が浅いことから、学長及び副学長などを選挙で選出しておらず、トップの意向がまとまりやすい。また、組織の小回りの良さを生かして教職員全員で時間をかけて議論をし、意思決定を図っている。このことが、教職員一人ひとりが自分も改革を担っているという意識を持って行動することにつながり、それが大きな改革の原動力となっている印象を受けた。

事例 組織の改革

リスクの一元管理 ～規程化と組織作り～

～名古屋大学～

☆本事例の中心人物
リスク管理室
法務室

事例内容

【概要】

名古屋大学は平成17年7月「リスク管理室」を設置して、危機管理全般に関する一元管理システムを導入した。リスク管理を今まで全くやっていなかった大学が新たに始めたのではなく、今まで統一した考えもなくバラバラの窓口でマチマチな対応をしていたリスク管理を一元化した。

【背景と経緯】

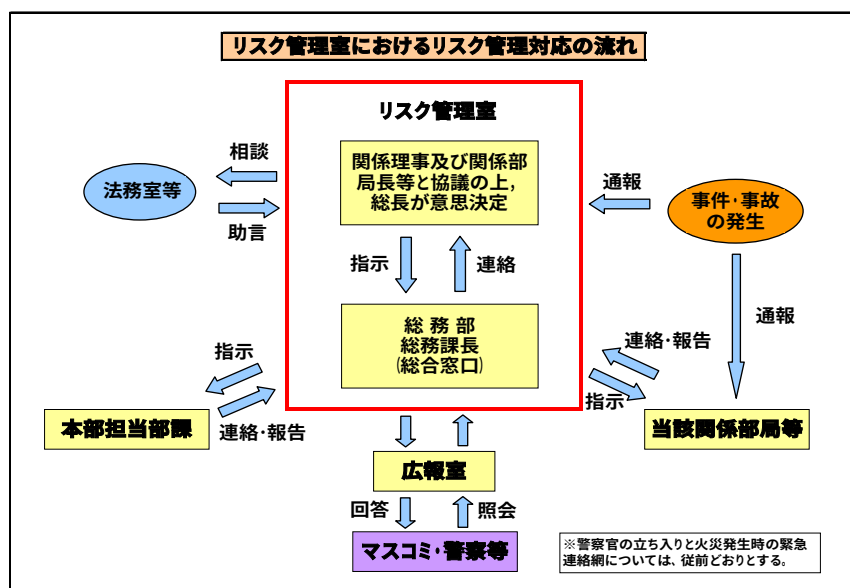
同大学では各種のリスク管理に対して様々な窓口があって、例えば、セクハラ相談はセクシャル・ハラスメント相談所、ジェンダー差別等の苦情は男女共同参画室、警察官立入・防犯対策は施設マネジメント委員会、自然災害は災害対策統括本部（施設整備課）、火災時は自衛消防隊（施設整備課）、廃棄物・排水等の管理は環境安全衛生管理室、情報セキュリティ関係は情報セキュリティ対策推

進室など、17もの窓口が存在し、あまり相互の連携もなく相談・管理業務を行っていた。

同大学は法人化に当たり、各種の法律相談や訴訟対策が必要になるであろうと、平成16年4月、法人化と同時に「法務室」を設置した。室長には法学部教授があたり、担当理事には弁護士、その他事務官3名という体制でスタートした。法務室の設置は国立大学最初で、その後大阪大学にも置かれたとのことである。

さらに同大学では法人化後、様々な事件、事故等が発生する中で、担当部局間で対応策が異なる場合や、速やかな対応がなされずに問題をさらに複雑化させる場合があるなど、大学運営に少なからず支障が生じるケースが出てきた（法務室の任務は法律相談や訴訟対策で、大学全体のリスク管理を請け負う組織ではないから）。そこで大学全体のリスク管理を所管する組織が必要ではないかという提案があり、その後種々の検討を経て平成17年7月に「リスク管理室」が設置された。

【取組み内容】



(目的)

同大学及びその構成員に関する事件、事故等に対する対応窓口の一元化を図り、関係部局等との情報の共有、相互協力、的確な判断及び迅速な対応を行うためのシステムを確立し、混乱を未然に回避するとともに、事件、事故等が生じた場合に速やかに対処する。

(組織)

リスク管理室の人員構成は、室長に総務担当の理事が就き、室員には法務室長、施設マネジメント委員会委員長、総務課長、総務課職員、その他総長が認めた者があたる。リスク管理室のメンバーは全員兼任で、専用の部屋があるわけではない。

(規程の整備)

平成17年7月25日のリスク管理室設置と同時に「名古屋大学リスク管理室規程」も規定された。

【結果】

平成17年度の対応件数は20件（設置が7月なので平成17年度下半期に相当）。内訳は、受験生や一般市民からの苦情5件、事件（不審者侵入、振り込め詐欺、不正経理など）5件、事故（学生等の負傷）3件、施設管理（施設の目的外利用、テロ対応）2件、その他5件となっている。この件数が多いのか少ないのか、設置後1年余なので不明である。

マスコミ対応は広報室の所管で、リスク管理室が設置されてもそれは変わらないが、一元管理のおかげで、対応方針が一貫し、かつ迅速な対応が可能となった。

☆成功のポイント

既存のリスク管理窓口（17ヶ所）を置いたまま、総合窓口としての「リスク管理室」を上部機構として置き、リスク管理対応の流れやルールを整理したこと。

★今後の課題

現在のところ特段の問題点は見当たらない。ただし、他の大学にもありうるが、下部のリスク管理窓口や担当部局等においてリスク情報の意図的隠蔽あるいは事態を軽くみてリスクを放置するなどの手抜きが生じた場合、このシステムは機能しないこと。

○委員の所感

これからの時代、リスク管理はたいへん重要な取り組みである。蟻の一穴の例えの通り、ちょっとした事件・事故・不祥事が対処法の不手際で大学全体を揺るがし、マスコミの糾弾を受け、学生募集や経営等に大打撃を与える懸念を常に認識しておかなくてはならないだろう。

成功のポイントでも述べた通り、同大学の事例はリスク管理窓口の整理・統合ではなく、上部機構として「リスク管理室」を置いて一元管理したもの。このことでマスコミ対応を含め、すばやい対応が可能になった。小規模法人においては、このような方法を採用なくても、リスク管理室のような窓口を置いて、さまざまな相談事項を一本化する方法も考えられる。

事例 組織の改革

事務組織の再編

～札幌大学～

☆本事例の中心人物
理事
事務局長

事例内容

【概要】

札幌大学では、入学から卒業まで一貫した学生への対応を可能とするため、教員中心の大学から学生中心の大学へ視点の転換を図り、事務組織の再編成を実施した。再編は部局の統合という形で進められ、最終的に事務局5部13課という体制を改めて、4オフィス（運営事業オフィス、学生支援オフィス、広報渉外オフィス、学術情報オフィス）という体制を構築した。

【背景】

事務局の学生サービスについては、学生がたらい回しにされるなど、これまでも色々と問題が指摘されてきており、事務組織の改革の必要性は認識されていたが、教学組織と事務組織の一体的な改革を目指して改革が進められたため一向に進展が見られなかった。このような状況に理事や事務局長が危機感を覚え、教学組織を切り離した形での事務組織改革を行った。

【取り組み内容】

平成13年5月に「事務局組織の改変について（案）」を提示し、ワーキンググループにおいて具体的な検討を行った。検討に当たっては理事会から全権委任を取り付け、事務局が考えたものを必ず実行するという体制をとった。

具体的には学生からの色々な意見も取り入れつつ、事務局を以下の4つのオフィスに統合し、経営戦略型の事務体系を構築している。

- ①運営事業オフィス（企画広報、総務、人事、経理）
- ②学生支援オフィス（入試、教務、学生）
- ③広報渉外オフィス（広報、渉外）
- ④学術情報オフィス（図書、電算）

これらのオフィスではグループ毎に業務が進められており、責任についても個人ではなくグループに持たせている。

【結果】

事務局を統合し、グループ毎に仕事を進めることで「担当者」という概念がなくなり、学生サービスの質が向上する（担当者不在ということがなくなる）とともに、人の入れ替わりによる業務引継ぎも不要となった。

グループ間における異動については、いわゆる人事異動ではなく単なる担当替えであり、短いスパンで異動が行われ、職員には様々な業務のスキルが求められる。このため、「担当業務を理解しているだけでは十分ではない」との意識が職員の間で芽生えており、自発的な勉強会が開催されるなど、職員の意識改革が進んだ。

また、再編後も事務局組織改善プロジェクト会議を設置し、学生支援サービスの強化を図るため継続的に事務組織の検討を続け、平成17年7月に事務局を以下の3オフィス体制に再編した。

- ①運営事業オフィス（総務・企画、人事、財務、入試、広報）
- ②学生支援オフィス（教務、学生、就職）
- ③学術情報オフィス（図書、情報）

☆成功のポイント

①事務局長と理事、理事会の連携及びイニシアチブ

当初、教学組織と事務組織の一体的な改革を目指して改革が進められたが、一向に進展が見られなかったことにより、理事や事務局長が危機感を覚え、結果として、理事会と事務局が連携し、事務局長の主導のもと事務組織改革を行った。

②事務局に事務局組織改革における理事会の全権委任を取り付ける

事務組織のことは事務局がある意味一番よく把握している。よって事務局組織の改変については、事務局が「事務局組織の改変について（案）」を提示し、ワーキンググループにおいて具体的な検討を行い、その検討に当たっては理事会から全権委任を取り付け、事務局が考えたものを必ず実行するという体制をとった。

③事務組織と教学組織を切り離した形での組織改革の実践

改革でき得るところから始める、という教学組織を切り離した形での事務組織の再編を行った。

★今後の課題

- ① BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）の一層の活用により、さらなる学生サービスの充実へ向けて、学内の総合学生支援システム「アイトス」の継続運用・開発と、事務組織の最適化をさらに図っていく。

- ②職員には様々な業務のスキルが求められるようになり、個々の職員のレベルアップの必要性が高まった。また、更には経営戦略型の事務局への移行も視野に、経営のプロとしての政策立案スキルも求められるようになるなど、OJTや自発的なSD（スタッフ・ディベロップメント）とともに、中長期的な職員育成が課題となっている。

- ③事務局の統合により、教員側からは、いわゆる「学部事務局」が無くなり、以前より事務組織との連携がとりにくくなったとの声もあり、組織改革後の現事務組織と教学組織との連携、または教学組織の改革が今後の課題でもある。

○委員の所感

- ①教学組織を切り離した形での事務組織改革は、できるところから取り組んでいく、という上では必然の選択ではあるが、いわゆる「学部事務局」がなくなり不便になるという教学側からの声からなかなか実行に移しにくいのも事実。その様な状況下において、「事務局に事務局組織改革における理事会の全権委任を取り付け、事務局が考えたものを必ず実行するという体制」をとり、改革を速やかに行なった手法は、速やかな改革実行の一方策として評価に値する。

- ②事務局内を再編、オフィスを統合化し、学生をたらい回しにしない「ワンストップサービス」を目指すには、個々の職員のスキルアップが必須・重要であり、そこに成否がかかっているように感じられた。

事例 中長期計画

四半期ごとの業務実績報告と評価活動 における活動実績のデータベース化

～三重大～

☆本事例の中心人物

学長

理事、副学長、学長補佐

事例内容

【概要と背景・経緯】

三重大は平成16年4月の法人化の準備のため、平成14年に法人化準備室を置いて、中期目標・中期計画を策定してきた。策定の中心人物である豊田長康学長（当時学長補佐）の「この作業を無理にやらされるのではなく、大学を再生・発展させる絶好の機会と捉え、国民や社会から三重大が高く評価されるような改革をとげるために、構成員一人一人が何をすればよいか考えよう」との提案が受け入れられ、ポジティブな取組みが行われた。

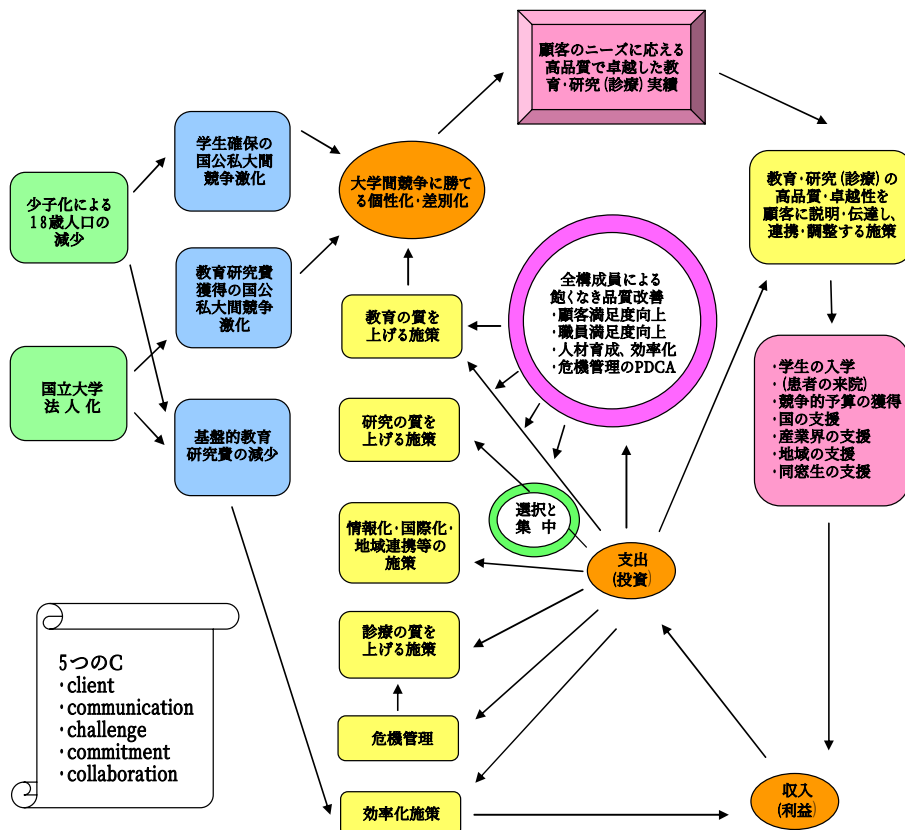
その結果、同大学の中長期計画にかかわる一連の取組みには他の国立大学にない特色が生まれた。

【取組み内容】

（中期目標・中期計画等）

同大学では、平成16年度から平成21年度までの6年間の「中期目標・中期計画」のほか、「中期目標・中期計画を達成するための具体的達成目標及び工程表」を作成して、6年間の実施計画と予算・人員を決めるとともに、各年度の「年度計画及び業務目標に対する業務実績報告書」を四半期ごと（6月末・9月末・12月末・3月末）にまとめている。その中で戦略プランを策定し、ミッションステートメントとして「三重から世界へ：地域に根ざし、世界に誇れる独自性豊かな教育・研究成果を生み出す～人と自然の調和・共生の中で～」が打ち出された。大規模大学と競争しても最初から勝負がついている。そのため競争に勝てる可能性のある研究テーマを選択し、その研究チームに学内資源を集中した。

（経営方針）



(PDCAサイクル 特に評価活動における3つのスキーム)

①学部ごとに自己点検・評価報告書がまとめられ、5人の理事が担当ごとにチェックし、修正点がある場合、学部に戻して修正させ、修正報告書を大学本部に提出させる。大学本部は5人の理事により総括の報告書をまとめる一方で、改善計画を策定する。改善活動は、総括報告書が刊行される頃には終了することを目標としている。

②事務職員の管理職には業績評価(目標管理活動)が実施されているほか、課長補佐以下には「目標シート」が配られ、各人の業務目標を記載させ点検している。

教員については意識改善がなかなか進まず、自ら研究・教育・社会貢献・管理運営の4つの業績を入力する「教員活動データベース」の活用率が5割程度に留まったため、平成17年12月に「評価企画室」を設置して、教員の理解促進とデータベース構築の推進に取り組んでいるとともに、平成18年度からは「教員個人評価」という自己申告書を義務付けた。

これにより将来的に「特に優れた者」と「改善を促す必要のある者」の特定を行い、前者には相応のインセンティブを付与し、後者には、活動の改善について適切な指導・助言又は支援を行う予定である。

③外部の有識者からなる外部評価も行われ、平成17年度に実施された(同大学のHPで評価結果を公開中)。ただし、これは毎年実施されるものではなく、通常は自己点検評価の中で各理事が毎年チェックしていくこととしている。

【結果】

- ・法人化以前にはなかった意識改革が進み、事務職員についてはモチベーションが上がり様々な業務改善につながっている。
- ・詳細な年度実施計画(具体的目標達成)が明示され、実施において理事5人の担当責任が明確化され、四半期ごとの業務実績報告が義務付けられたことにより、名ばかり

の業務がなくなり、全教職員が業務の進捗状況を確認できるようになった。

- ・目標管理活動や業務改善活動の実施、その他業務の外注・委託化の推進、事務組織のチーム制(10人前後)導入、チームリーダーの外部公募実施などの事務改革が行われた。

☆成功のポイント

- ①学長(当時学長補佐)のリーダーシップがあった。
- ②地方における国立大学としての危機感が全学に浸透し、経営改革にむけて教職員の協力が得られた。
- ③教員の活動実績についてデータベース化が進められ、これらのデータを活用して、評価・改善活動に結び付けられている。

★今後の課題

事務改革が順調に進んでいる一方で、一部の教員の意識改革が進まない状況を解決するため、法人化後に義務づけられた中期目標・中期計画及び年度計画の策定を機に、目標達成に向けた意識の改善に期待したい。

○委員の所感

同大学では、大学の様々な活動実績がデータベース化され、データ分析に基づく評価・改善活動が推進されている。アメリカの大学で実施されているIR活動(Institutional Research; ※)と同様の概念であろうが、今後の大学改革のキーワードになると思われる。中小規模の大学の場合、データベースの構築やデータ分析に要する費用、マンパワーの確保に苦労があると考えられるが、今後必須の活動になると思われるので注目されたい。

※ 大学内の財務や教育研究活動に関する諸情報を、効果的に集約・管理・分析し、大学の意思決定や組織戦略に活用するための組織研究・実践活動

事例 中長期計画

直営型公立大学の「仕事宣言」による目標管理

～広島市立大学～

☆本事例の中心人物
学長
市長
事務局（市職員）

事例内容

【概要】

広島市立大学は、広島市が各局で取り組んでいる「仕事宣言」を大学の目標管理システムとして採用し、年度ごとに詳細な目標を設定し、評価結果を素早く公表している。

【背景】

同大学は平成6年4月に開学した、3学部1研究所の中規模公立大学である。高い就職率を誇るなど、堅実な教育を行う大学として当初の設置目的を達成してきたところであるが、設置から10余年が経過し、社会情勢の変化も受け、そろそろ大学経営のあり方を見直す時期に来ている。

多くの公立大学が法人化し、中期目標・中期計画、年次計画についての評価を受けながら大学改革を進めている中、同大学においては当面法人化する予定はないが、直営形態の中で効率的に大学改革を進める方策として、「仕事宣言」に取り組むこととなった。

【取り組み内容】

現在の市長の発案で、平成15年度から広島市の組織全体で取り組んでいる「仕事宣言」だが、同大学の内容は、大学の持つ多様性を反映して、他の局と比しても非常に詳細

なものになっている。大学としての目標を

- ①特色ある教育研究活動の推進
- ②意欲ある学生を社会に送り出すための支援の強化
- ③社会に開かれた大学づくりと地域社会への貢献
- ④大学運営の改善と効率化
- ⑤大学改革のための実施計画の策定

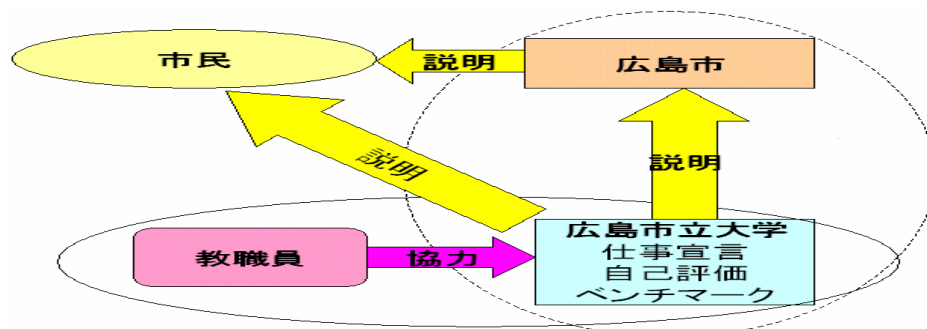
の5項目に分類した上で詳細に設定し、たとえば9月に定めた中間評価は10月末にはホームページ上の目立つ部分に公開されている。また、広島市が導入しているベンチマークを、平成17年度から大学として取り組みが可能な部分で取り入れ評価を行っている。

「仕事宣言」の作成にあたっては、各学部、研究所での十分な議論を踏まえて、「仕事宣言」での取組みに精通した事務局で成文化するという、全学的なボトムアップ方式を採用し、現場主義に徹し作業を行っている。

【結果】

大学の構成員が大学の組織人として自らの仕事に責任を持てるようになったことと同時に、「仕事宣言」は、大学のステークホルダー（利害関係人）である、学生、市、市民等に対し、同大学について説明する有力なツールとなった。

【イメージ】



☆成功のポイント

- ①市長が発案し、広島市が全体として取り組んだ「仕事宣言」を、学長をリーダーとして前向きに捉え、実施している。
- ②丁寧な説明を行い、全体の合意を大切にしたことにより教員全体の協力を得ることができている。
- ③研究の質を高める上で、産学連携の奨励などが、教員のモチベーション喚起のための働きかけとしても有効に作用している。
- ④職員が、市の行政に精通した市職員であり、「仕事宣言」の意義をよく理解し、事務能力も高く実務においてリードできた。

★今後の課題

- ①「仕事宣言」は年度ごとの目標・評価であるが、今後、大学としての中長期計画を立て認証評価を受けていく際に、「仕事宣言」とのすりあわせが必要になる。
- ②「仕事宣言」への評価を大学改革に具体的にどう結び付けていくか、構成員の共通認識作りが必要となる。

○委員の所感

同大学は、シンポジウムに招聘された学部学生たちが抜群の論理性と魅力に富んだプレゼンテーションをするなど、学生自身の能力と自立性が高い。また、科研費の採択研究課題数は全国76公立大学中14位と健闘しており、とりわけ情報学では平成17年度に22課題が採択され、全公立大学中第1位となるなどめざましい研究成果を挙げており、そのことが教育の質を高め、また地域における産学連携の原動力となっている。このような印象を持って、同大学のWebページを開いた時に「仕事宣言」が力強くかつ分かりやすいメッセージとして飛び込んで来て、驚きを新たにした。

もちろんあくまで広島市の「仕事宣言」であり、同大学独自の発案ではないことから、市の一般の部署同様に年次の目標を立て、それを達成していくことは、長期的に教育・研究の成果を考える大学にとっては、当初戸惑いも大きかったと思う。それを乗り越えることができたのは、同大学が、戦前戦後型大学固有のしがらみを持たず、純粋に地域社会のニーズの核心に立脚した学部学科構成（国際学部、情報科学部及びデザイン工芸学科を内包する芸術学部）を持っているため、新時代の「仕事」をしやすい条件を備えていたからであるが、それに加え、同大学のこの特色とその構成員の志向を知り尽くした、前学長、現学長による丁寧な取り組みがあったからであると思われる。

公立大学にとっては、設置団体である自治体組織との良好な意思疎通が欠かせない。自治体全体の政策をまず念頭において、公立大学として何ができるかを考える事が公立大学のリーダーには常に求められる。そういう意味において、「仕事宣言」において大学として今何が出来かかを考え、年度ごとに学部、研究所ごとに原案を自主的にまとめ、市や市民に対して説明し、実践していることは、公立大学のあるべき姿を具現化していると言える。ややもすれば、大学が設置団体から一方的に説明を求められ、大学のトップが苦労しがちな中で、市政全体の取り組みに大学も歩みを同じくしていることは、理想的な状況と言えよう。

また「仕事宣言」自体が優れた説明資料となり、構成員が大学の活動について統一した言葉を持てるようになったことは、学内で行われる様々な議論をより建設的なものに変えている。

現学長は、40代にして、学部長から学長に選出された。「大きく時代が動いている時期だから、自分のような者が学長として選ばれたのかもしれない。」という学長の言葉には、今後のさらなる改革を期待させる情熱がこもっていた。

事例 中長期計画

経営戦略の策定

～関西大学～

☆本事例の中心人物

理事長、学長

常務理事

事例内容

【概要】

関西大学では、これまで経営と教学は連携をとりつつも干渉しない形で進められてきたが、中長期の戦略構想を策定する体制を整え、経営と教学が一体となった戦略の策定を行った。

【背景】

18歳人口の減少や国立大学の法人化等、高等教育機関を取り巻く環境が劇的に変化を遂げていく中、理事会ではこの状況をむしろ「21世紀型総合学園へと成熟・飛翔して行く好機」と捉え、中長期戦略構想の策定を中心として、「強い関西大学をつくる」との提案がなされた。

【取り組み内容】

「基本構想推進会議」で学園の基本構想が理事長に答申され、理事会がそれを受けて「関西大学戦略会議」に諮問し、具体的な検討はそれぞれ各委員会で行われる。各委員会では、具体的な行動計画が策定されるが、情報を公開することにより緊張感のある議論がなされている。

「関西大学戦略会議」では、経営と教学の一体化という観点から、教学も経営に責任を持つ形になっている。また、経営審議会では、外部有識者の参画を広く求め、その知見を活かしている。

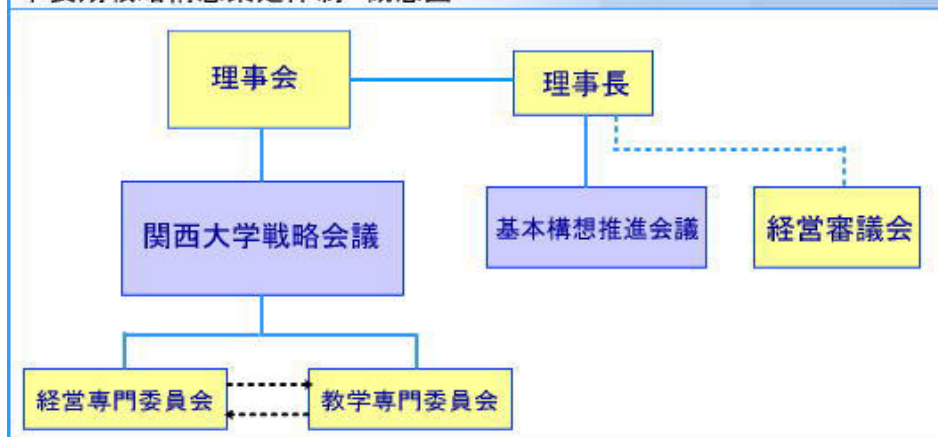
このような経営と教学の一体的なアプローチについて、学長は教学の意思を大学運営に反映させていく新しい意思決定システムについて、教授会に時間をかけた丁寧な説明を行い、理解を得た。

【結果】

このような体制を構築し検討を進めた結果、作成された中期計画（ロードマップ）では、いわゆる経営面の事項ではなく、教学面の改革に基づく経営改革が盛り込まれることとなった。

また、PDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルの徹底による職員の意識変化も大きく、事務が積極的に教員をリードしたり、事務長から「学部長のあり方を見直すべき」という発言が出たりと、かなりのレベルアップが図られている。

中長期戦略構想策定体制 概念図



☆成功のポイント

①経営と教学（理事会・教員組織・事務組織）が一体となった中長期構想を審議策定する全学体制の構築

- ・理事長の「強い関西大学」を作るという、強いリーダーシップがあった。
- ・理事会では、戦略をもって、主体的・機動的に将来構想を構築できるガバナンスと、中長期的な将来構想を計画・審議・立案できる体制構築の重要性を認識していた。
- ・学内において以前より「経営・教学の一体化」の必要性を認識していた。
- ・理事会と理事長の権限・責任を明確化することに努めた。
- ・理事会の経営方針と教職員個々人の経営意識とのギャップを埋められるような体制をめざした。
- ・意思決定プロセスの迅速化・透明化をめざした。

②中長期の事業計画を明確化

- ・事業計画を明確化したことにより、教学にも経営に対する責任を自覚させることに繋がり、改革に対する意識が根付き始めている。事業計画に、社会的責任の考え方を明確化している。

③体制構築による改革の積極的な情報開示と周知

- ・理事長・学長等からの説明や周知により、学内構成員は認識していった。
- ・ホームページや広報誌、後援会誌等にて広く情報開示し、周知に努めたことにより、学外でも認識されつつある。
- ・情報開示により、意思決定プロセスなどの透明性が確保され、社会に対する説明責任を果たすことに繋がっている。

④職員による業務での実践

- ・職員の役割が強く期待されており、職員も業務上それを実践しつつある。

★今後の課題

①体制の見直し

体制自体は構築中であり、今後も更なる改善を目指して見直す予定である。

②他の会議体との関係性の明確化

教学と経営の一体化を目指しているが、学部長会議と戦略会議との関係性が不明確の為、議案の選定などにおいて今後調整が課題となっている。

③長期計画・将来ビジョンの検討

長期計画・将来ビジョンの策定や、具体的な諸計画との整合性構築は今後の課題である。

○委員の所感

経営と教学の一体化は、大学にとって大きな問題であり、トップのリーダーシップとともに、経営と教学の双方の理解と努力が不可欠となる。国立大学法人のガバナンスを意識し、同大学では、理事会・教員組織・事務組織の三者が十分な意思疎通を図り、学園経営方針と個々の教職員の経営意識とのギャップを埋めるような体制を整備・構築したことにより、内在していた懸案事項の解決への動きに繋がるなどの波及効果も出ている。

社会的責任・学内外への説明責任を意識したこのような積極的な改革の取り組み事例が、今後、大学経営にどのような影響を及ぼしていくのかを、注目して行きたい。

事例 中長期計画

キャンパス分散型総合学園の中期経営計画

～大乘淑徳学園～

☆本事例の中心組織
法人本部

事例内容

【概要】

大乘淑徳学園は、大学1校、短期大学1校、高等学校・中学校各3校、小学校1校、幼稚園2校、専門学校1校、日本語学校1校、海外教育施設1校を持つ総合学園である。また大乘仏教精神（共生の心）に基づく特色ある各種の社会貢献活動も行われている。

同学園は昭和45年前後、大学新設（昭和40年）や高校3校の生徒数減を主因に財政的に厳しい時期があった。その時期に5ヵ年にわたる「中期計画」をはじめて策定し、計画通りに実行したことにより経営を建て直した。その後も継続して中期計画を策定していたが、内容を見直し現行の形態になったのは約10年前である。計画期間が3ヵ年に短縮され、名称も「中期経営計画」に改められた。

各校のキャンパスは、法人本部のある東京都板橋区を中心に、千葉市、埼玉県三芳町、豊島区池袋、豊島区巣鴨、さいたま市に分散。一般的にはこれほど広範囲にわたるキャンパスを統括することは至難の業である。法人本部が後述する最低限の目標を各校に掲げ、その目標を達成すればよいとする、自称「ゆるやかな連邦制」を採っているため、各校に足並みの乱れや対立はない。

【取り組み内容】

（戦略面）

同学園では学園を取り巻く情勢を分析して問題点を整理し、全教職員に学園の置かれている状況と今後の進むべき道を中期経営計画に示して理解を求めている。

平成18年度中期経営計画の目標は、①適正な学生・生徒の確保（収容定員100%分の納付金収入の確保）、②学生・生徒数（各校の規模）に見合った教職員構成（規模に見合

った人件費支出）、③帰属収支差額（比率）の確保（大学20%、その他10%）の3点である。

この目標が立てられた理由は、各校の人件費比率が5割程度で抑えられるなら、収容定員を充足していれば内部留保を蓄積でき、財務体質が悪化しないと分析し、余計に学生・生徒を確保して納付金収入を増やし教育力を落とすよりも、人件費支出を抑えつつ、余力を「教育力のアップ」につなげるという戦略があったことである。

（立案・評価のサイクル）

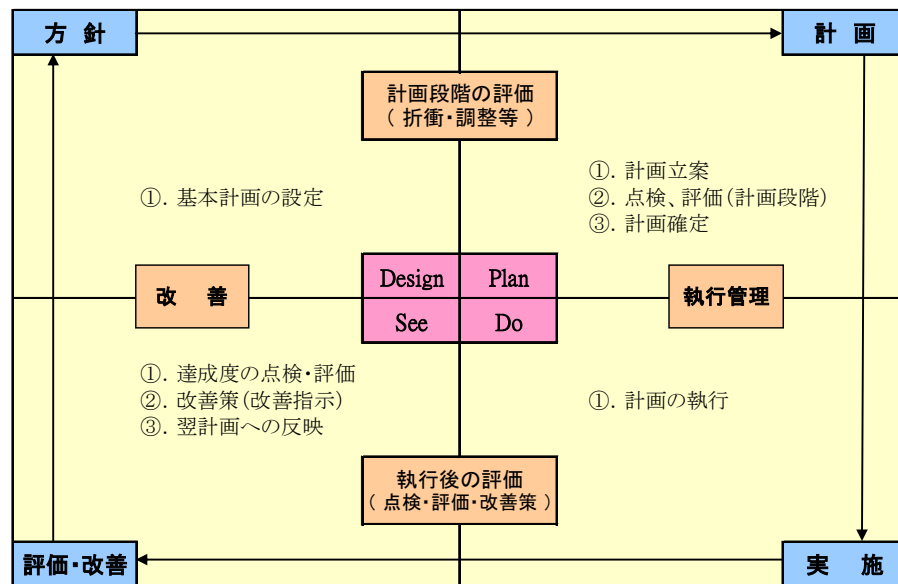
中期経営計画による改善・改革の手法が少しずつ進んだ結果、現在「計画立案→実施→評価・改善→方針策定」の一貫したサイクルが確立した。

（実務面）

平成18年度中期経営計画は平成19年度から平成21年度の3ヵ年の計画である。中期経営計画は3年ごとではなく毎年度改定され、次年度から3年間の将来計画を想定して立案される。

毎年9月頃に、立案方針、立案要領が各校に示され、諸機関の審議を経ながら年度末（3月末）に次年度計画が決定、4月に計画が開始される。4月1日付で教職員数、5月1日付で学生生徒数が確定するとすぐに補正予算（人件費及び納付金収入）を編成する。一方、大規模事業（一案件が土地・建物は2,000万円、その他は1,000万円以上の事業）を計画する際は、大規模事業計画審査委員会規程に基づく所定の手続きを経ないと事業計画書への計上は認められない。

【イメージ】



【結果】

中長期計画による改善・改革の効果は一般的にすぐに判定できるものではないが、学園の場合には30年以上にわたる実績があり、手直しを加えながら実施されてきた。中期経営計画による経営面での改革と緊張感の維持、分散している各キャンパスへのコントロール手法により、将来の目標を示すことができ、共通理解を得ることが出来た。

★今後の課題

「計画立案→実施→評価・改善→方針策定」の一貫したサイクルが確立し、教職員がようやくこの手法に慣れてきたものの、その中で「評価・改善」活動が弱点となっている。学園側も承知していて、現在その改善に努めている。

☆成功のポイント

- ①かつて経営が悪化した時期の理事長が、危機感を持って中期経営計画の実施と各種の改革を進めたことが現在でも生きており、個人の強力なリーダーシップで改善活動が進んでいるのではなく、法人本部のルーティンワークとして改善を重ねながら行われている。
- ②明確な3つの目標を示し、目標を達成すれば、ある程度各校に自由裁量を与える法人運営（自称「ゆるやかな連邦制」）が法人全体としての一体感を醸成している。

○委員の所感

成功のポイントや今後の課題で述べた通り、大乘淑徳学園の事例は一部の弱点はあるものの、長年の実績と経験により順調に進んでいる。言うまでもなく中長期計画の策定は目的ではなく手段である。改善・改革活動につながらないのであれば、策定することに意味はない。第三者評価等についても同様のことが言えるだろう。

事例 中長期計画

経営計画と予算の連関強化による施策実現性向上

～福岡工業大学～

☆本事例の中心人物

理事長、学長、教職員

事例内容

【概要】

福岡工業大学は、平成4年度より教育改革に取り組み、平成7、10年度の自己点検・評価報告書を経て、平成10年度に中期経営計画であるマスタープラン（以下 MP）を実行に移し、現在は、第三次 MP を遂行中である。第三次 MP の策定は、設置学校及び事務局から推薦または選出された委員14名（常務理事、大学6、短期大学2、高等学校3、事務局2）からなる策定委員会で行われ、会議や議事録は、完全公開とされている。MP は、基本的に5ヵ年の経営計画であるが、3年後にそれまでの取組みの結果や実績、計画そのものの適合性を評価し、残された目標または、新規の目標を達成するため修正される。さらに、その実績や結果、修正内容を勘案し、次期MPが策定される。このMPを実現するため、同大学では、単年度事業計画であるアクションプログラム（以下 AP）を策定し、実行している。事業内容は、各設置学校や学科・専攻ごとに作成され、それらを効率的に実現するための財政支援方策として「特別予算」が制度化されている。各設置校の学科・事務局等での通常業務や施設設備営繕に係る定常的業務に充てる「一般予算」と明確に区分したうえで、A教育内容改善、B教育方法改善、C学習支援、D就職支援等広義の課外教育支援、Eその他教育改善の取組み、F研究事業の高度化、G募集力強化、H組織・財務体質の強化をそれぞれ目的として行う重点的事業をこの特別予算によって推進している。経費予算の統制上、合理的配分と成果確認による支出予算の抑制が図られており、「一般予算」については、一定の数値目標や財政的要件が与えられ、「特別予算」については、そ

の効果と必要性を評価した上で配分が行われる仕組みになっている。このように同大学は、MP、AP、予算をリンクさせ、PDCA(Plan-Do-Check-Act)を基本に効率的な学校（法人）運営を行っている。

【背景】

少子化の進展による私学の経営環境の悪化が深刻化する中、同大学においては、入学志願者数の減少に歯止めをかけ、なおかつ選ばれる学校となるべく第一次 MP の実行に着手し、第二次、第三次と計画を遂行してきた。

【取組み内容】

第一次 MP の内容は、「個性化と教育力の強化によって競争優位を確保する」という総合的課題を達成するために、経営目標を「先端技術を支える工学教育において、常に社会から注目される存在となる」とし、経営戦略を①三位（大学・短期大学・高等学校）一体の学園個性化、②丁寧な教育システムの確立、③新学部の設置を核とした個性的な工学領域の確立、④エキサイティングな研究の推進、⑤安定的な財政の維持確保（学生等確保）、⑥組織体質の強化としていた。第二次においては経営目標が「情報・環境領域で教育力を発揮し、広く社会から信頼される存在になる」とし、経営戦略では、社会環境学部の設置（平成13年4月）により、③が除かれ、⑤と⑥は統合して、安定的財政の維持と組織体質の強化による計画実現性の向上とした。前述している目標を実現するためには、効率的な財務運営と管理、財政支援が必要となることから、中長期財政計画も別に策定されている。第三次においては、経営戦略はほぼそのままに、経営目標を「情報・環境・モノづくり領域で教育力を発揮し、広く社会から信

頼される存在になる」としている。

MP、AP に基づく予算の編成や執行については、前述した8項目(A～H)ごとに公募し、教学特別予算審査会(提案者からのプレゼンテーションを含む)において採択し、年度途中では中間報告、年度末には、実績報告及び成果発表会を行う等して実効性と効率性を高めている。

また、採択における審査においては、案件ごとに外部資金(文部科学省高度化推進特別補助、経済産業省 NEDO 技術開発機構補助、私学事業団経常費等補助金、企業との共同研究や委託研究等)獲得の可能性を含めて評価しており、社会的ニーズのある事業の採択と全学的実行に努めている。

MP、AP ともに全学的合意を重視して策定され、それを背景として予算管理体制を構築している。教職員の一部には、第一次 MP 導入時においては「学校教育に関わる計画と実践においては、その効果や客観的成果が現れるには時間がかかるため、教育現場にはなじまない手法」との意見もあったが、具体的実践や特に外部資金の導入実績が件数及び額の上で増加するにつれて、徐々に、その意義の理解が進んでいった。

【結果】

ここ数年、入学志願者数の減少に歯止めがかかり、志願倍率は5倍程度を維持している。大学内が活性化し、外部資金の導入において「私立大学学術研究高度化推進事業」の「産学連携研究推進事業」「ハイテクリサーチセンター整備事業」に選定された。外部評価である大学基準協会の認証を既に受け、また JABEE の認定を受ける見通しとなった。

☆成功のポイント

18才人口が減少し、入学志願者数が減少傾向にあった頃に、理事長のリーダーシップのもと全教職員の参画によって平成10年第一次MPを作成した。以後入学志願者数の減少に歯止めを

かけ、第三次 MP まで取り組んだ。現在では、志願倍率5倍程度を維持する大学となった。MP 策定委員会が大学・短期大学・高等学校や事務局代表者によって構成されていること、5年間の経営計画で3年後に結果や実績等を評価し、次期 MP 策定、AP 策定の基礎ともなっていることなどが成功のポイントと考えられる。予算については、MP、AP との連動が重視され、各設置学校や学科・専攻ごとに編成されており、定常的業務は一般予算、教育内容・方法の改善、学習支援、組織・財務体質の強化等々については特別予算により実施されている。

このような定常的予算と特別予算の策定方法およびその結果をチェックして次の計画の参考とするやり方が、大学全体の効果的な運営を可能にしている要因と思われる。

★今後の課題

今後の課題は、関係者によると「大変困難な時代から総力をあげて現在の選ばれる大学として認められるような大学となりつつあるので、現在の MP・AP・予算制度をさらに確実に継続運営し成果拡大に努める他、公費助成を含めた外部資金の教育研究に関する情報を常に収集・分析し、教育研究や財政運営のあり方の見直しを継続したい」とのことであった。

○委員の所感

大学の運営が組織的に機能していること、その基本は MP・AP・予算・執行がリンクされており、目標、実施、評価等の目標管理サイクルが確実に実行されているところにあると思われる。このような目標管理サイクルは組織の目標として名目上設定されているところはあるが、現在のところ実施している私立大学等はほとんどないと思われる。目標管理のサイクルを定着させ運営している数少ない好事例である。

事例 中長期計画

中期教育計画及び中期財政計画の策定

～宮城学院～

☆本事例の中心人物
理事会

事例内容

【概要】

宮城学院では、平成12年3月の定例理事会において「第一次中期教育計画及び中期財政計画」（平成13～17年度）を決定し、実行してきた。現在は、「第二次中期教育計画及び中期財政計画」（平成18～22年度）の実行に取り組んでいる。

【背景】

学齢人口の減少や補助金の抑制、規制緩和等による私学の経営環境の悪化が深刻化する中、今後も維持発展させるためには、建学の精神に基づく教育を基本として、教育の特色を打ち出し、個性化を図りながら、社会に期待される人材を育成することが重要な課題であり、そうした教育の充実発展のためには財政基盤の安定が不可欠な要素であるとし、「第一次中期教育計画及び中期財政計画」を策定し、実行した。この「第一次中期教育計画及び中期財政計画」の実行の結果と新たな課題を踏まえて、現在では「第二次中期教育計画及び中期財政計画」を実行している。

【取組み内容】

第一次中期教育計画は、創立以来115年の歴史と伝統を踏まえ、教育研究の高度化と設置学校の個性化を促進し、教育内容や施設設備等の充実を図り、21世紀において特色ある宮城学院を確立するためのものであるとし、①建学の精神の再確認、②設置学校における建学の精神に基づく教育の実践（カリキュラムや教育方法の改善、入試・広報の充実、自己点検評価やFDの推進、高大連携、女性教育の充実）、③設置学校の教育および関連制度・施設等の計画の検討と充実、④教育に関する全学院的会議体の設置とした。

これに対して、第一次中期財政計画は、学生生徒等数の確保、補助金や寄付金など一定の収入の確保、人件費とその他諸経費の総額の抑制と削減で、収支の均衡した安定的財政基盤を確保するためのものとし、①収入の拡大（学納金・補助金・寄付金・資産運用収入の増）、②支出の削減（人件費、諸経費等の抑制・削減、補助活動部門の収支改善）、③施設設備の拡充・再取得資金の計画的積み立て、④消費支出超過額（累積消費支出超過額）の改善とした。さらに、人件費比率を70.7%から65%（平成22年度までに60%）に、帰属収支差額比率3.5%から9%（平成22年度までに13%）にするという具体的な収支改善目標数値を設定している。

第二次中期教育計画では、第一次中期教育計画の考え方を踏襲しつつ、創立120周年を迎えるにあたり、建学の精神に基づく教育の具体的内実化を推進すると共に21世紀の宮城学院の教育に輝かしい展望を見いだすことを可能とするものとし、第一次の①建学の精神の再確認に、教育の将来構想を加え、さらに第一次の②、③を設置学校ごとに具体化し、②大学の中期教育計画（教育内容の充実と新しい履修制度の検討、学科の再編と大学院の充実、教育研究支援、学生生活支援等）、③中学校・高等学校の中期教育計画（教育改善、生徒募集対策と入試制度の改革等）とした。

これに対して、第二次中期財政計画は、第一次を踏襲しつつ設置各学校の中長期の将来ビジョンを支える財政基盤の揺るぎない確立を目指すものとし、第一次の④を単年度収支の黒字を基調とした累積赤字の縮減とバランスのとれた基本金への組入れ、退職給与引当率の段階的な改善とし、新たに⑤財務情報を含めた事業報告書等の情報開示の積極的推進、⑥ガバナンス機能及び組織運営体

制の強化と人事制度等改革の推進を加えた。
『第一次中期教育計画及び中期財政計画』は、理事会主導のもと、教育計画は、各設置学校の教育計画を取りまとめる形で行われ、財政計画は、それに対応するものとし策定された。中期計画を第一次から第二次、第三次と実施しながら、同学院の特色ある教育を充実・発展させ、財政基盤の安定化を確立していくという認識から、理事会は、計画原案段階より、教職員をはじめとする関係者に対し、理解と協力を得られるよう説明を行った。これに対し、多くの教職員は、同学院への帰属意識と厳しい経営環境下での職場の確保のため、計画の立案に理解を示し、実施に当たっても協力的であった。『第二次中期教育計画及び中期財政計画』は、教育計画は第一次計画によって設置された教育基本会議（大学及び中高のメンバーによって構成）において点検協議し、財政計画は、中期財政計画推進委員会によって立案された。計画の内容では、第一次において「検討する」「協議する」とされていたものが、第二次においては「実施する」「行う」に変わり、実行を伴う具体的なものとなっている。特に、財政計画については、数値目標やそれを達成するための取組み方法等が明確に示されている。

【結果】

第一次中期教育計画については、同学院の教育将来構想、また、大学、中学校・高等学校それぞれの課題と両者の教育の接続・連携や学生・生徒のボランティア活動の奨励などについて協議を進めることができ、当初の目標を達した。一方、第一次中期財政計画については、計画との整合性を担保しつつ、年次予算の実行によって推進を図ったが、当初計画になかった耐震補強やアスベスト問題への対応等に係る多額の財政負担が計画推進へ影響を与えた。

人件費比率は、消費者物価のマイナス基調とともに人事院勧告による給与削減、一時金・諸手当等の削減が実施されたことにより平成17年度は、65.1%になり目標を達成した。

一方、帰属収支差額比率では、帰属収入が増加し、人件費はほぼ計画水準を維持したが、教育・管理経費の増加によって7.20%となり目標を達成することはできなかった。

★成功のポイント

- ①理事会の中で推進委員会（7名）を作り、計画を作成、実施するとともに、各学校内での議論も積極的に行ってきたこと。大学の教員が学校法人会計を勉強するなど、非常に熱心であり、教職員の大学への帰属意識の高さが、こうしたよい方向につながっていること。基本金を安定的に積んでいることもこうした意識とは無関係ではない。
- ②借入金が少なかったという特徴も重要だった。
- ③学科単位の収支バランスをみるなど、実態把握をしたうえで、計画を立案していること。

★今後の課題

第一次中期計画では理論が先行し、一部で改革疲れも見られるようになった。第二次中期計画では、明るく、働き甲斐のある職場を作りながら、改革を実行すること。

○委員の所感

1990年代の同学院の財務改善には以前から関心を抱いていたが、今回の調査を通じて、それが綿密な計画の下に達成されたことをよく理解できた。中期計画は、実態を把握した上で、具体的に現実的な数値目標を掲げている。それを着実に実行したことも重要だが、行動の基軸となる中期戦略の重要性をあらためて認識させられた事例であった。

経営情報を広く開示し、そのうえで教職員が財務会計を勉強するなど、将来について議論をする土壌を作り上げていることも同学院の強さであると感じた。

事例 監査制度の充実

監事監査の取組み

～京都大学～

☆本事例の中心人物

監事

監査室

事例内容

【概要】

京都大学では、常勤と非常勤の監事それぞれ1名が選任され監査業務にあたっている。主な業務は毎月実施される月例の監事監査で、結果についてはその都度総長に報告がなされている。また、報告書はホームページに掲載するなど広く情報の公開が進んでいる。

【背景】

国立大学法人の監事は文部科学大臣に指名されるなど、社会から非常に強い要請を受けて置かれているものであり、社会に対する責任を果たさなければならない。このような中、監事の特に業務監査に対する注目が集まっており、同大学でも監査部門との連携を含めた監事監査体制が整えられた。

【取組み内容】

監事の役割について理解を深めるため、カリフォルニア大学システムの事例を研究した。カリフォルニア大学システムではホームページ上にも資料を掲載しているが、経験が蓄積されており非常に参考になった。

業務監査の手順としては、事前に対象部署へのアンケートを実施し問題点を把握、その後現地調査を行い、結果について双方で確認するという流れを取っている。現地調査では監査部署とも連携しているが、内部監査は大学独自の判断で動くものであり監事監査とは性質が異なるため、お互いの領域については明確に線引きをしている。

業務監査で最も重要となるものは学内からの信頼である。その信頼を得るためには、現地調査に基づく適正な意見の表明が必要であり、現地調査には特に力を入れ情報も積

極的に公開している。

情報交換については、監事、監査部署、公認会計士、担当理事が参加する4者協議を設けているが、学生からの意見を聞くために監事はキャンパスミーティング等にも積極的に参加している。

監事監査で指摘された事項については、内部監査部署が取組み状況を調査しフォローアップを行っている。

【結果】

部局のレベルで問題として認識されていることが監事監査を通じて表面化し、大学全体としてアプローチすることが可能となっている。

監事監査と内部監査は、監事監査が問題を発見する役割、内部監査が監事監査によって発見された問題をフォローアップする役割という具合に連携しており、監事監査の結果、事務組織の改革が行われるなど、組織の活性化にとって非常に重要な役割を果たしている。

☆成功のポイント

①監事監査に対する学内の協力

- ・総長の監事監査に対する理解・期待のもとに、監事は監査室（内部監査など）との協力体制をとりながら、互いに有効性を向上させている。

②問題点の指摘だけではない監査

- ・問題点の指摘だけではなく、提案を同時に行い、例示的な解決案を提示している。

③学内における共通課題の認識向上と組織的な取組みの促進

- ・監事監査により、共通課題として学内全体が認識するようになり、問題の解決に対する組織的な取組みが促進されるようになった。監事は学生との対話にも積極的に参加している。

④学内の信頼関係の構築と監査内容の信頼性の確保

- ・監査の情報開示、監査前の事前アンケートの実施により、学内の信頼関係の構築に努めていた。
- ・監査結果の正式報告前に、監査後の確認事項を現場へフィードバックすることにより、審査の信頼性を確保していた。

⑤毎月臨時監査によるフォローアップと実効性の確認

- ・監査の実効性を高めるうえで、フォローアップのスピードを重視し、今年度からテーマごとに毎月監事監査を実施していた。

⑥監事監査結果の学外への積極的な開示

- ・ホームページでの「監事ノート」等にて、監査結果を積極的に学外にも開示することが、業務の健全性の公表、社会に対しての説明責任を果たすことに繋がるとの意識がある。

な更なる監査の充実を図っていく。

③監事の任期・権限の問題

会計監査に必要な財務諸表等は、翌年度の5月末日までに作成することになっているが、監事の任期は年度（4月から3月）で定められているため、在任中に財務諸表を監査することができない仕組みになっている。これでは、会計監査に対する責任が果たせないため、国による国立大学法人制度の改善の必要性が感じられる。

○委員の所感

監事監査に対し、大学の発展のために全学で協力する意識や体制が作られている。監査の実効性を重視し、適時なフォローアップに努めている。

また、学内外に積極的に、監事監査情報を開示することで、監査の説明責任を果たしており、ガバナンスの透明性の向上につながっている。学内の職員や学生からの期待感も出てきているものと思われる。

大規模大学における監事監査が、どのような手法にて実効性や信頼性を高めていくのかについて、さらなる模索が続けられるだろう。

★今後の課題

①監査需要への対応

実施監査に重点をおいた監事監査に対する学内の需要に対し、人員の不足などの様々な要因のため十分には対応しきれていない。

②さらなるフォローアップの充実

監査のフォローアップを充実（手法も含め）させることで実効性を高め、第三者的な立場から学内の改善に向けて議論するよう

事例 監査制度の充実

内部監査制度の充実

～修道学園～

☆本事例の中心人物
専務理事（学外からの招聘）

事例内容

【概要】

修道学園の内部監査は、業務が適正に遂行されているかの検証を大前提としつつ、経営改善、経営改革に結びつけることを狙いとしている。内部監査は事務組織および教学組織も対象としており、学園内すべてを対象としている。監査は摘発型ではなく、組織運営の改革、改善を目的としていることから学園内の支援も広がり、大学、高校、中学校のガバナンスの確立に大いに貢献している。

【背景と目的】

同学園では理事長から学長、校長へ一定の権限委譲が行われ、組織ごとに一定の裁量が認められている。近年、外部環境の変化や私立学校法改正による理事会（理事長）のガバナンス強化等の要因を鑑み、学園全体のガバナンスの強化を図ることを目標に内部監査制度を設けた。内部監査制度は次の3つの目的を持っている。

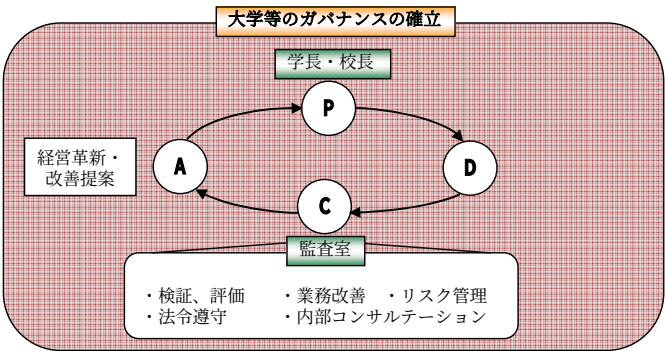
- ①認証評価制度に対応するため、理事長の下で自己点検機能を強化する。
- ②学園内の組織チェック機能を活用して経営および業務の改善を図る。
- ③業務の見直し等を実施することにより、競争に耐えうるシステムを構築する。

【取り組み内容】

同学園は「監査室」を設置し室長、課長の2名により内部監査を実施している。監査は「内部監査規程」に則り、次の手順により行われる。

- ①内部監査計画書を理事長へ提出する。
- ②理事長の承認後、内部監査通知書を学長・校長へ送付する。
- ③内部監査の実施（帳票類や手続きの確認）をする。
- ④被監査部署において内部監査調書案を基に講評会を実施し当該部署職員と意見交換の後、学長・校長等と意見交換を行う。
- ⑤監査報告書を作成し理事長へ提出する。
報告書には改善・改革等の助言、提案等を意見として記述する。
- ⑥理事長は内部監査報告書を基に内部監査結果通知書を学長・校長へ送付する。
- ⑦学長・校長は業務改善計画書を作成し、理事長へ提出する。
- ⑧学長・校長は業務改善計画を実施した後、業務改善結果報告書を理事長へ提出する。
- ⑨監査室は業務改善結果報告書等に基づきフォローアップ監査を行う。

【イメージ】



【効果】

内部監査制度を導入した結果、様々な経営改善、改革を実現できた。主なものは次の項目である。

- ①学内組織に適度な緊張感が生じた
- ②年度事業計画の検証
- ③学部等予算の内容審議
- ④個人研究費の傾斜配分
- ⑤学外研究資金への応募義務化
- ⑥出張手続きの明確化
- ⑦PTAからの援助の整理
- ⑧PTA規約の抜本改正
- ⑨個人情報保護のe-ラーニング研修の実施
- ⑩個人データ持ち出しの厳格なルール制定

【苦勞している点】

監査は莫大な資料との格闘である。学内規程やルールと業務執行を裏付ける証憑や帳簿など情報を整理し、検証することに時間と労力を必要とする。また監査室が求める資料や統計が現場にないことも多く、情報の価値を現場と検討する機会がある。

☆成功のポイント**①例外のない監査**

教学組織も監査対象とし、学内に例外を作らず、事務組織とともに教学組織も対象とすることで監査の平等性を学内に浸透させることができた。同時に、経費(人件費等)の大きな部分を占める教学組織を監査対象とすることで、経費の節減や業務見直しの改善を行うことができた。

②監査室の位置づけ

監査室を理事長直轄組織とし、さらに室長の地位を部長・局長級としたことで、よい意味での権威付けができ、被監査部署とも調整が円滑にできた。

★今後の課題**①三様監査の連携強化**

三様監査(公認会計士監査、監事監査、内部監査)の連携強化を行い、各監査の機能を高め、組織価値の向上につなげる。

②内部監査組織の人員の育成および流動性の確保

現在2名である人員を増員し、特に若手、中堅職員のキャリアパスとして監査室業務を位置づけたい。

③内部監査技術の向上、研修体系の構築

内部監査を行うための技術の向上、大学経営に必要な知識、戦略的思考方法など内部監査人に必要な知識・技術を習得する研修体系を構築する。

○委員の所感

同学園の内部監査制度の構築は、理事、管理職の真剣なマネジメントへの姿勢と同学園の組織力の高さが伺えた。監査室が有効に機能し学園経営に反映されていることは、組織全体でマネジメントサイクルを高めていこうとする姿勢の証明であり、着実に成果を生み出している。組織のマネジメント力を高めることは大学経営基盤強化を図る上で基本的かつ重要な要素であろう。

同学園の成功は、内部監査が摘発型でなく事実の確認と事実に基づく改善提案を行うことが大きな要因である。このことにより学長や校長、教職員からの信頼と支援を得ることができ、監査の成果を学園のガバナンスや法令順守に役立てるという好循環が生まれている。

さらに内部監査制度を構築した専務理事、監査室長等の高い使命感とひたむきな姿勢、学園経営への熱い思いが組織内に浸透し共感を得ていると感じられた。

第Ⅱ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。

事例 学生募集活動の強化

A0 選抜導入の経緯とこれから

～九州大学～

☆本事例の中心人物
総長・副学長

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う目的のため、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ように」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。

事例 学生募集活動の強化

入 試 改 革

～東京農業大学～

☆本事例の中心人物
理事長
学長
入試センター

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】

①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。

②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。

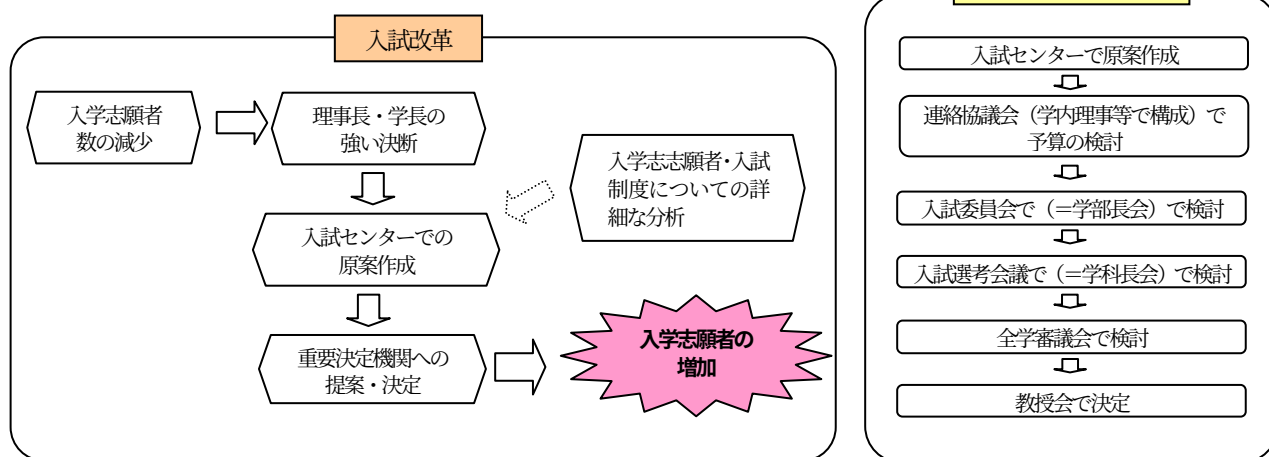
③首都圏会場の増設

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。

④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。

- ①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。
- ②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。
- ③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

- ①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。
- ②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。
- ③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

- ①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。
- ②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。
- ③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。
- ④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

地方に深く根ざした小規模大学の強み

～松本大学～

☆本事例の中心人物
大学事務局

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ろう」と教職員に呼びかけ、学生に対する面倒見の良さで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。

①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、実践をしっかりとやっている、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。

②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や人事担当者を呼んで年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。

③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】**①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。

②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。

③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

事例 学生募集活動の強化

学校案内の刷新と充実

～修紅短期大学～

☆本事例の中心人物

入試委員会・委員長(教員)

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

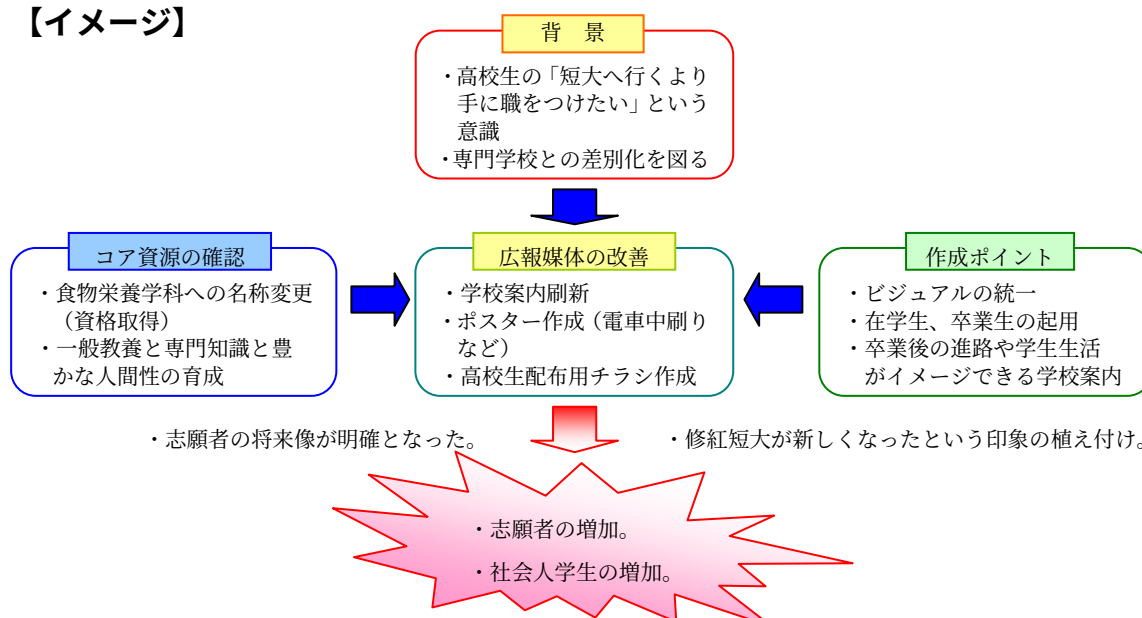
学科を食物栄養学科に名称変更した。

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】

- ①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。
- ②学校案内、ポスター、電車中塗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。
- ③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】

- ①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、学内が一丸となった。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。
- ②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。
- ③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】

- ①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。
- ②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。
- ③一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

- ①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。
- ②学内が一丸となってアイディアを出し合うこと。
- ③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。
- ④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

- ①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。
- ②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。
- ③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の意識を明確にし、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。

事例 学生募集活動の強化

学科の刷新(コース制の導入)と外部からの人材招聘

～高崎商科大学短期大学部～

☆本事例の中心人物

理事長

教授(学外の人材の招聘)

学科長(学外の人材)

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、改革することになった。

【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。①教員の顔(専門領域)を考えないで、コースを考える。②教職員同士の危機感の共有を図る。③人気のある幼児や福祉関係の学科ははずした。

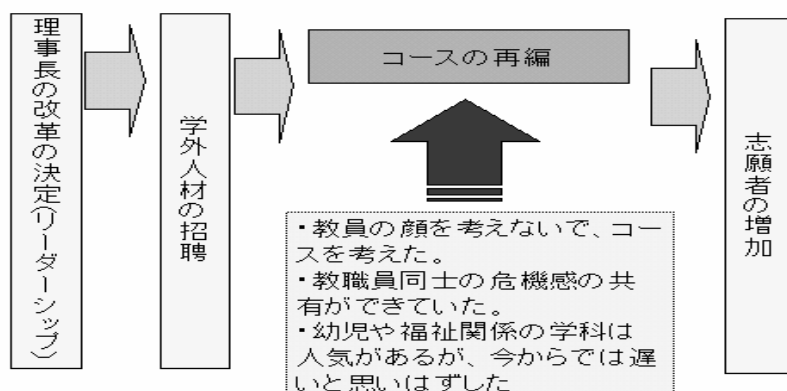
学生募集は、①新コースの PR、②学校案内・ホームページの一新、③高校・塾訪問時の資料の刷新、④オープンキャンパスの充実、⑤資格特待生制度の新設等を行った。

【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

- ①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ます。
- ②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。
- ③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。
- ④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。
- ⑤学生募集地域を群馬県および隣接県に限定した。
- ⑥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

- ①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。
- ②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。
- ③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。
- ④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。

事例 教育力の強化

教員の個人評価制度構築と実施

～岡山大学～

☆本事例の中心人物
学長

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・研究等の向上を図っている。

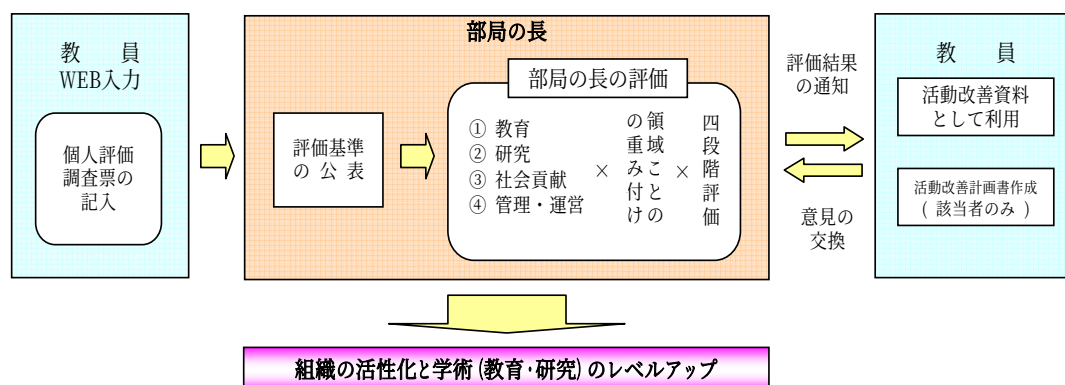
【取組み内容】

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】

- ①教員個人の教育、研究等を振り返る機会となった。
- ②知の財産の共有化が進んでいる。
- ③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。
- ④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。

【苦勞した点】

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。

☆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。

①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、情報入力の徹底を図る。

②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。

③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結つけていくかが課題である。

○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結び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える。

事例 教育力の強化

教員評価の取組み

～北九州市立大学～

☆本事例の中心人物
経済学部教授会

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①領域により定められている方法(下記参照)で採点、②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、③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

①担当コマ数、受講者数などの教育の実績②学生による授業アンケート③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

①から③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

①過去3年度分の著書・論文・学会報告
②過去1年度分の被引用③その他

①から③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

①学部で設ける委員会での活動②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

①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。

- ②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いる。

- ③経済学部での先行導入により制度のフレームワークができおり、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。

- ④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。

- ⑤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。

- ⑥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。

- ②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。

- ③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

- ①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あるが出てきている。

事例 教育力の強化

教育改善と教育力の強化による就職実績の向上

～金沢工業大学～

☆本事例の中心人物
事務局職員

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。まず教育があつ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見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う。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。」ということであつた。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。

事例 教育力の強化

クラス担任制・ゼミ担当制による少人数教育の徹底

～金城大学・短期大学部～

☆本事例の中心人物

理事長

事務局

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。

【取組み内容】

①短期大学部の取組み

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とのことであった。

②大学の取組み

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、すぐに面接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

①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。

②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

- ①「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。
- ②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。
- ③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、同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

教員の任期制導入

～星城大学～

☆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、①短期大学から大学への改組、②学部学科の見直し、③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>

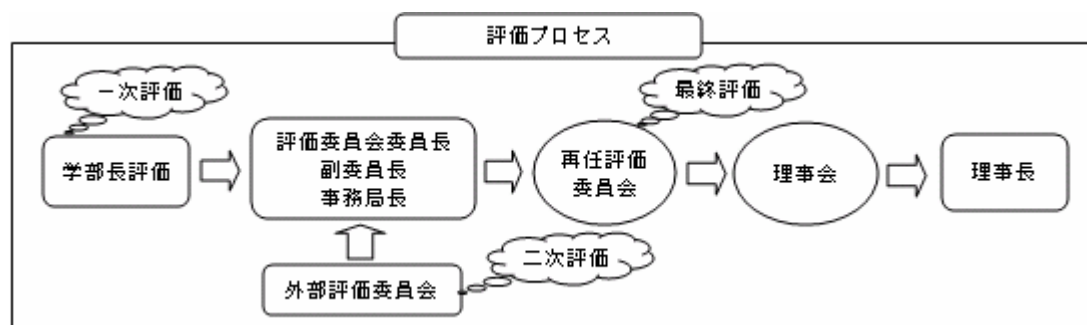
「責任を持たせる教育の実施」という観点から、教員の任期制を導入した。短期大学から大学へ改組するタイミングで一旦全教員を解雇し、大学では5年の任期制承諾を条件として教員の採用を行った。5年という期間は1人の学生が卒業する期間（留年生を考慮して）である。

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。

★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。

○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てはならない重要な要素の一つであったと感じる。ただ単に改革を推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。

事例 教育力の強化

学生確保とカリキュラム改革

～多摩美術大学～

☆本事例の中心人物
教員

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り組んだ。

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り組んだ。

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】

- ①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。
- ②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。
- ③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。

- ④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。

【苦勞した点】

- ①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。
- ②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

①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。

②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。

③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。

④計画実行を目に見える形で推進したこと

★今後の課題

①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）

②共同研究

世界のデザイン教育の先駆的立場を目指するため、共同研究を世界各地へ発信。

③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。

事例 教育力の強化

学生の人間力を育てる興動館教育プログラム

～広島経済大学～

☆本事例の中心人物

学長

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てている。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。

【取り組み内容】

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

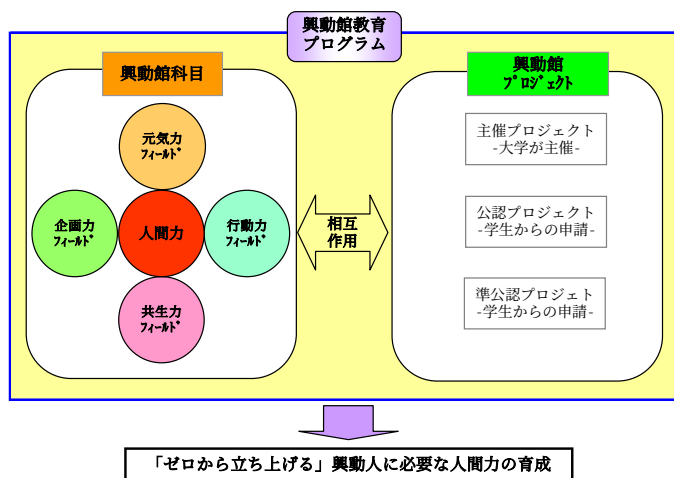
されている。

「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】**①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。

②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。

③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。

④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。

【苦労している点】**○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労している。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

- ①経営者層に強いリーダーシップが備わっていた。
- ②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。
- ③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**①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。

②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。

③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想いが学生、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。

事例 教育力の強化

就職後3年間のケア

～広島工業大学～

☆本事例の中心人物
就職部長

事例内容

【概要】

広島工業大学では、「これからの4年間と、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

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。

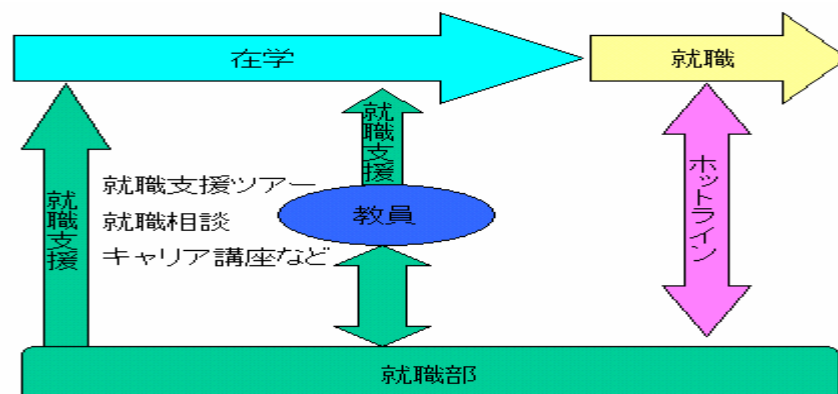
職業意識の向上、技術者資格の取得支援、特定スキルの習得を柱とした講演会、講座を開設し社会から求められる人材の育成に努めている。

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。

【イメージ】



☆成功のポイント

- ①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。
- ②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。
- ③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。
- ④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。
- ⑤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。
- ⑥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。
- ⑦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。

★今後の課題

- ①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。
- ②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

インセンターを新設)

- ③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。

事例 教育力の強化

教職員が一体となった学生サポート

～安田女子大学～

☆本事例の中心人物
学長・事務局長
教員
自校出身職員

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、①建学の精神を中心に据えた教育重視の大学、②常に「学生にとっての大学」を意識した運営、③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。

【取り組み内容】

①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。

②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

①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。

②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い、本番当日は学生を前面に出している。

③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。

④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

- ①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。
- ②薬学部を増設等、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。

事例 教育力の強化

徹底したキャリア教育

～山梨学院大学～

☆本事例の中心人物

学長

就職・キャリアセンター

卒業生組織「山翡翠の会」

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。

①4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。

②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。

③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**①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。

②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。

③「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。

④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。

- ①「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。
 - ②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。
 - ③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。

事例 教育力の強化

学科改組による学生数（入学志願者数・入学者数）の増加 ～聖和学園短期大学～

☆本事例の中心人物

事務局長・理事（外部からの招聘）

事例内容

【概要】

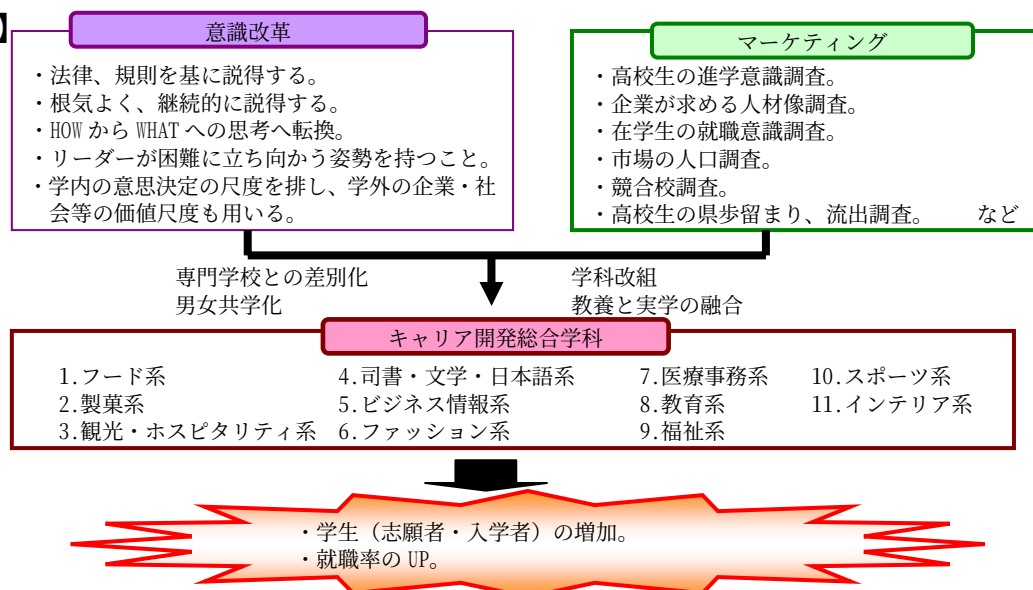
聖和学園短期大学は平成 17 年度に生活文化学科、人間コミュニケーション学科を改組し、キャリア開発総合学科を設置した。この改組は入念な市場調査を基礎としたものであり、産業界が求める人材像をもとに、提供するフィールド（系）を設計し学生が将来希望する職業に就くために必要な知識、技能を身に付けることができるカリキュラムとした。同時に学生募集活動の改善も行い、テレビ CM の導入や訪問する高校の数を 3.5 倍に増やすなど積極的な募集活動を展開した。

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も約 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】

- ①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。
- ②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。
- ③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。

【苦勞している点】

- ①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。
- ②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

- ①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。
- ②産業界が必要とする人材の要素を継続して収集する。
- ③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。
- ④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

- ①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。
- ②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。
- ③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。
- ④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いつてよいであろう。

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。

事例 教育力の強化

学生募集と就職支援

～北海道武蔵女子短期大学～

☆本事例の中心人物

学長

事務局長

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

①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。

②指定校制推薦入試の原則～入学までの学習サポート

教育理念に沿って実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。

③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。

④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実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実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。

事例 その他の収入源の確保

同窓会との連携

～小樽商科大学～

☆本事例の中心人物
理事
総務課長

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連携するのではなく、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

①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。

②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。

③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ないものまで、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「株式会社エー・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収され廃止となった。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「株式会社エー・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：株式会社エー・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)
 - ①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）
 - ②教材、書籍の印刷・出版並びに販売
 - ③労働者派遣事業法に基づく一般労働者派遣事業
 - ④建物内外の清掃、警備、営繕、保守並びに管理業務
 - ⑤損害保険代理業及び生命保険の募集に関する業務
 - ⑥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

- ①経営担当副学長の強いリーダーシップがあったこと。
- ②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。
- ③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

- ①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。
- ②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。
- ③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。

事例 その他の収入源の確保 資産運用 ～東北福祉大学～	☆本事例の中心人物 財務部職員
---	----------------------------

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。

【取り組み内容】

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

- ①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。
- ②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。
- ③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。
- ④設備投資に際して借入を苦にしなかった。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。
- ⑤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。
- ⑥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

- ①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のことで、そのための人材が必要である。
- ②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と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。

事例 その他の収入源の確保

収益事業の展開

～中村学園～

☆本事例の中心人物
理事会、中村学園事業部

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の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、栄養士におい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】

①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。

②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。

③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。

④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。

⑤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】

①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。

②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、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。

事例 その他の収入源の確保

外部資金獲得に向けた組織改革の効果

～福岡大学～

☆本事例の中心人物
学長、学術振興室等

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

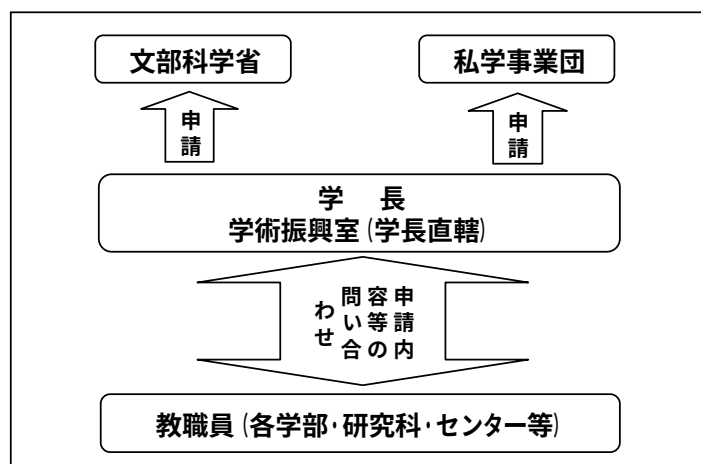
2. 効率的・適正な補助金申請

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年度から本格的に移動している。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。

事例 その他の収入源の確保

外部資金導入による内部組織の活性化

～名古屋柳城短期大学～

☆本事例の中心人物

図書館館長・職員、教授

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。

- ・紙芝居ネットー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
ー（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年度と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

①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。

②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。

③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。

第III章 支出の抑制

収入の増加が見込めない中、経営を安定させるためには、経費の削減を進める必要があります。経費の約半分を占めている人件費の抑制は特に重要です。

第1節 人件費の抑制

経費の約半分を占める人件費の抑制は非常に重要です。しかし、人員の削減や、給与等の引き下げなどを実施するのは非常に困難です。

この節では、人事制度改革、選択定年制度の事例について紹介します。

第2節 経費の節減

経費の削減はいろいろな項目において行う必要があります。削減には調達方法の見直しや施設の有効活用などの方法があります。この節では、スペースチャージ、事業会社設立による業務見直しの事例について紹介します。

事例 人件費の抑制

事務職員人事考課制度の実施

～北里学園～

☆本事例の中心人物
常任理事(学内選出)
理事会

事例内容

【概要】

環境の変化が激しい今日において、多くの組織が人材を育て革新的、自律的な組織の構築を目指している。その実現の手段として人事考課制度があり、直接成果を計ることは困難であるが、組織の各部門が創出した成果や行動を捉えて間接的に成果を計ることができよう。

北里学園は「組織の活性化」、「人材の育成」に向けて人事考課制度をスタートし、さまざまな課題を克服しながらさらに高いステージを目指している。

【背景】

同学園の人事考課制度は、大学を取り巻く環境の変化や、組織の硬直化などに対する人事担当常任理事の強い危機感を端緒として

進められた。人事考課制度のスタートは平成16年度であるが、以前より慣習として行われていた。また、同学園の設置する病院が大学に先駆けて人事考課制度を実施しており、意識やモラルの差からも課題を見出し、新たな制度改正へと進みつつある。

【取組み内容】

同学園の人事考課制度の目的は「組織の活性化」と「人材の育成」である。

人事考課制度は職位ごとに考課要素を定め、「能力」「実績」「情意」「目標達成度」の4つの側面から評価している。人事考課の結果は人事処遇、給与処遇、賞与処遇、ならびに能力開発・指導育成に結び付けている。

以下に制度の主項目を示す。

○考課要素 考課要素は4分類され、職位ごとに項目を規定している

	能力考課	実績考課	情意考課	目標考課
部 長	<5項目>	<2項目>	<3項目>	<2項目>
次 長	理解・判断力	仕事の量	経営参画意識	
課 長	創造・企画力	仕事の質	責任感	
課長代理	表現・折衝力		積極性	
係 長	指導・統率力	<3項目>	<4項目>	
主 任	知識・技能	仕事の量	規律性	
一 般 職		仕事の質	責任感	
		連絡・伝達・報告	積極性	
			協調性	

○評価点 昇順配分および賞与支給比率

ランク	評価点	評価点昇順配分	支給率
S	86～100	3%	200%
A	76～85	7%	150%
B	66～75	25%	125%
C	56～65	30%	100%
D	46～55	25%	75%
E	36～45	7%	50%
F	0～35	3%	0%

○評価期間

前期 前年12月1日～5月31日

後期 6月1日～11月30日

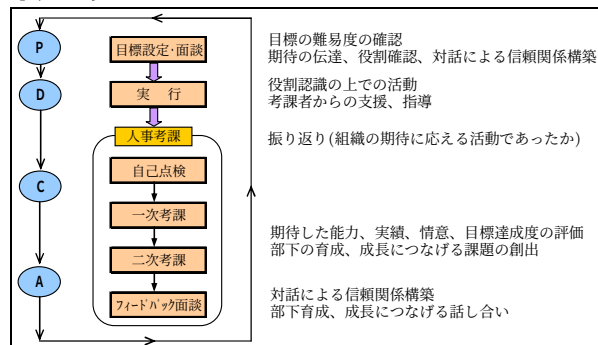
○考課基準

考課基準は職位ごとに評価点を定めるとともに、賞与処遇、人事処遇ごとに係数を変えている。

○面談

考課者と被考課者との面談は、目標設定時面談と考課結果を伝えるフィードバック面談の2回行う。

○イメージ



【効果】

人事考課制度の運用(現行は、人事考課結果を賞与処遇にのみ活用)により次の効果が得られている。

①職員の育成、成長の機会提供の場

考課者と被考課者との目標設定面談、考課結果のフィードバック面談により、職員に気づきを与える機会となっている。面談では仕事の指示・命令、報告・連絡・相談という日常のコミュニケーションから離れ、考課者と被考課者が改めて仕事の内容、質、仕事観などを率直に話し合う場となっている。考課者は部下へ成長への課題を示し、部下は希望や意見を伝え、信頼関係を構築することにも役立っている。

②インセンティブを与えている

人事考課結果を賞与に反映していることにより、職員の前向きな姿勢を引き出す刺激となっている。「仕事をしてもしなくても同じ」という悪しき平等感が薄れ、努力した点や仕事に必要な能力を評価されるという認識が広まりつつある。

【苦勞している点】**①トッププレーヤーのみが目立つ**

人事考課制度導入以前から部門ごとにトッププレーヤー、いわゆる「仕事ができる者」が存在しており、その者ばかり目立ってしまう。反面、他のメンバーの底上げが進んでいない。考課者に部下育成の姿勢を強く持つことを期待している。

②絶対評価と相対評価

人事考課制度は絶対評価を基本としているが、考課者によっては相対評価も見受けられる。絶対評価を基本としながら相対評価となっているジレンマがある。

☆成功のポイント

現在、人事考課制度導入後の制度定着、安定運用の段階であり成功への途上といえる。

そのうえで人事考課制度を導入するに至るまでのポイントは次の点が上げられる。

①常任理事の強い危機感とリーダーシップが

あった。

②理事会で重点課題として取りあげられた。**③職員が組織の重点課題に協力する風土があった。****★今後の課題**

今後、人事考課制度を組織の活性化、職員の育成と成長に結びつけるために次の課題を掲げている。

①組織の目標と個人の目標の融合

組織の目標を部・課・個人へとブレイクダウンし、職員それぞれの活動が組織目標の達成にリンクするものとしたい。

②目標の質の向上

課題が明確である仕事と課題を見出しにくい仕事があり、目標の質にバラツキが出てしまう。部門の特性を認識し、目標の質を評価するとともに、目標設定への職員の視点、発想、創造力を強化したい。

③寛大化傾向の是正

考課者の寛大化傾向が散見される。人事考課の公平性を保つためにも考課者の寛大化傾向を排し、事実を評価基準に則り適正に評価する考課者を育成したい。当面は考課者研修を繰り返し実施し、知識、技能を習得し、考課結果の精度向上を図りたい。

○委員の所感

同学園は、大学事務局が組織の活性化に真剣に取り組んでいる。組織の活性化や人材育成には終着点はなく、マネジメントサイクルを常に向上させていく活動が必要である。

同学園の所管部門は、人事考課結果の精度をさらに高めようとする前向きな姿勢を持ち、組織改革の先鋒者としての自覚を持っていることがうかがえた。人事考課制度を組織の活性化や人材育成に結びつけるには、所管部門の主体性と、常に制度を改善しようとする強い問題意識が必要である。

同学園のヒアリングを通して大学経営基盤強化には、経営者層の強い使命感と主体性をもって取り組むスタッフが必要であることを改めて認識した。

事例 人件費の抑制

職員人事制度改革

～日本福祉大学～

☆本事例の中心人物
常任理事

事例内容

【概要】

今後の経営環境の変化に柔軟に対応するため、職員の業務と能力を向上させること及び、職員一人ひとりの業務が経営戦略上の重点課題へシフトしていく（事業経営型職員）ことを促進するために、職員の人事制度改革に取り組んでいる日本福祉大学の事例。

人事制度検討のフレームとして、「人員計画」「能力開発計画」「職務改革」「評価制度改革」「処遇制度改革」が定められ、具体的な検討がなされている。

【背景】

これまでにない超少子・高齢化社会の到来で、大学入学該当年齢の減少傾向は今後4半世紀続くとの認識の下、学園ビジョンに基づく重点事業計画の推進を支える制度として取り組まれている。

【取り組み内容】

課題の精選を行い、重点課題に集中するワ

ークスタイルを目指すため、職員の資格を、マネージャー、ゼネラルスタッフ、スタッフに分け、それぞれの資格に応じて担当課題数を定めている。

全ての重点課題には定型の事業企画書・実施報告書の作成が義務付けられており、事業が学園の戦略に沿っているか、目標を達成するプロセスはどういったものか等、細かく確認されている。

人事制度改革では、出資子会社へのアウトソーシングも重点課題として取組まれており、今後、更なる選択と集中に基づく業務の再編が課題となっている。

【結果】

この人事制度改革では、人事考課を実施することではなく、経営戦略型の人材を育てることが最も重要な課題である。この結果が徐々に表れており、職員から意欲的な事業計画書が提出されるなど、経営戦略型の事務職員が着実に育成されている。

資格		担当課題
マネージャー	部局長	管理マネジメント課題
	室課長	管理マネジメント課題 重点課題 4 共通・協力業務 1
	主幹・参事	重点課題 5 一般課題 3 共通・協力業務 1
ゼネラルスタッフ		重点課題 4 一般課題 3 共通・協力業務 1
スタッフ		重点課題・一般課題 5

担当課題については、それぞれ次のとおりポイント化され処遇に反映される仕組みとなっている。

- ・管理マネジメント課題 6
- ・重点課題 2
- ・一般課題 1
- ・共通・協力業務 1

上位資格への昇格は、論文審査と面接の試験を課す

☆成功のポイント

開設以来 50 年余という長い歴史をもち、在学生 1 万人超という規模を有する大学にあっては、奇策は通用しない。建学の精神に則り、粘り強い説得により合意形成を実現する。このスタイルを堅持しているからこそ、大学の発展に向けた組織的取組みが 10 年以上に渡って続けられているのである。

文脈を欠き現場の関与がないまま一方的に進められる気まぐれな制度変更（改革）ではない。教職協業で取り組んできた歴史と、一貫した理念に基づく戦略、そして新たな人事制度のもとで能力向上を図る事務職員。まさに経営と呼ぶにふさわしいこれらの取組みの成果が、21 世紀 COE プログラム、現代 GP、特色 GP の連続採択に他ならない。

○委員の所感

理事及び総務課長の自然体の熱意が印象的であった。一過性のイベントではなく一貫性を持った組織的取組みを継続していくために、教員には敬意を持って接し、職員に対しては成長することのできる場を提供する。表層的なカタチだけをみれば一見簡単なことのようにだが、建学の精神に根ざした継続的な合意形成は、同大学ならではの特色といえよう。

★今後の課題

近年、新学科や新研究科が相次いで開設され、平成 15 年には名古屋キャンパスも開設されている。さらに平成 18 年度からは「学園新長期計画・短期計画」が始まっている。厳しい学生募集環境のなかであって、これらの戦略を通じて志願者を確保し続けられるか。

組織的取組みを可能たらしめている、日々の地味な活動の繰り返しとその積み重ね。これら「当たり前」のことを継続し続けるという困難を克服できるか否かが、最大の課題である。

事例 人件費の抑制

人事制度改革

☆本事例の中心人物
理事長（総長）
理事
事務局長

事例内容

【概要】

A 大学では、「概ね1%の人件費削減」を具体化するために、教員の人員管理について「ポイント制」を導入した。事務については、アウトソーシングを積極的に導入しており、新規事務職員の採用抑制等を行っている。

【背景】

「行政改革の重要方針」（平成17年12月閣議決定）において示された、総人件費改革の実行計画を踏まえ大学として検討した結果、法人化によって定員管理から人件費管理に移行した利点を生かすべく、中期計画で適正な人員管理の方策について検討する必要性が示された。

【取り組み内容】

<ポイント制教員人件費管理システム（ポイント制）>

平成18年度から実施されたもので、教員についてそれぞれの職種に応じてポイントを付与し、各研究科等の部局ごとにそのポイントで人員管理を行うというものである。各研究科等はその総ポイント内であれば、職種及び員数にとらわれない教員の配置が可能である。

ポイント 教授 1.000 ポイント
助教授 0.798 ポイント
講師 0.748 ポイント
助手 0.604 ポイント

大学は各部局に対してある一定のポイント削減を要求し、部局独自の判断でポイントの削減を行っていく。以前は部局ごとに定員を設ける「定員管理制」をとっていたが、こ

れでは助手ばかりが削減される傾向にあり、適正な人員管理が困難であったが、「ポイント制」は、各部局の裁量範囲を広げつつ適正な人員管理を可能とした。

<アウトソーシング>

旅費の支給作業や郵便の仕分け作業等、可能なものからアウトソーシングを取り入れている。完全なアウトソーシングが難しいものについては派遣職員を活用している。アウトソーシングと大学独自の取り組みの切り分けについては、各部局の事務（部）長が構成員となっている「事務改善委員会」において話し合われている。現場からの意見は関係課に挙げられるが、問題となるようなケースはその都度検討を行っている。

【結果】

現在進行中の取り組みであり結果が出るには時間を要するが、この「適正な人員管理」については各部局においてもかなり意識化されており、個々の職員の間にも従来の方法ではダメだという意識の変化が起っている。

組織活性化のためには新規の採用も必要であり、人員削減方策や年齢構成については慎重な検討を行っている。

☆成功のポイント

①トップの継続的なリーダーシップの発揮

平成14年4月19日開催の国立大学協会臨時総会にて、国立大学の法人化の基本制度をまとめた文部科学省調査検討会議の最終報告が承認され、「組織業務、人事制度においては、多くの重要な部分は実質的に各大学の規則レベルに委ねられることになった」ことを受け、トップ（総長）のリーダーシップのもと、継続的に改革を行うことができた。

②人員数管理における「ポイント制」の創設、導入

人員数の管理において、以前の定員制では、人件費の比較的低い助手ばかりが削減される傾向にあり適正な人員管理が困難であったが、「ポイント制」の導入により、各部局の裁量範囲を広げつつ柔軟かつ適正な人員管理を可能とした。

③「事務改善委員会」の設置

部局の事務（部）長が構成員となっている「事務改善委員会」において話し合い、部局間を、縦割りではなく横断的で風通しのよい、バランスの取れた調整がなされるよう取り組んでいる。

★今後の課題

①人員数管理における「ポイント制」の継続的な運用

平成18年度から実施しているが、中長期的な運用と効果の検証を今後行っていく。

②事務統合の促進と平行したアウトソーシングのさらなる導入

小部局の事務部を原則的に統合し、人事・経理等共通する事務について統合処理する提案を行い、引き続き、検討している。

③団塊の世代の一斉退職と再雇用、新規事務職員の雇用と業務の継続性の確立

○委員の所感

①トップのリーダーシップ

「法人化への移行時に、大学のトップマネージメントを支える体制として、総長室とその直下に「企画・経営室」、「教育改革室」、「研究戦略室」、「国際交流室」、「施設・環境計画室」の5つの室を設け、各室では、全学的視点による企画・立案が行われ、最終的には役員会の議を経て総長の意志決定が行われている」とのこと。トップ（総長）のリーダーシップにより、運営組織並びに資源配分制度の整備が推進されてきており、改善は現在も継続的に行われていると感じた。

②継続的な運用とチェック体制の維持

教員の人員管理における「ポイント制教員人件費管理システム」（ポイント制）の創設、導入は、定員制という従前の人員管理に比べ、柔軟で適応性に富む人員管理を可能にする画期的な方法である。

平成18年度から実施し現在進行中の取り組みであり、効果が出るにはなお時間を要すると思われる。中長期的な運用とチェックにより、この取り組みの効果に注目、期待したい。

事例 人件費の抑制

職員の役職定年制度・選択定年制度の実施

☆本事例の中心人物
専務理事(学外からの招聘)

事例内容

【概要】

A 学園では職員の年齢構成のアンバランスから、高齢化による人件費の増大、管理職ポストの不足、硬直化した組織風土という課題を抱えていた。役職定年制度、選択定年制度はこれらの課題を改善するために導入された。両制度は独立した制度であるが密接に関係し、職員の年齢構成のアンバランスを是正するとともに、職員の人生設計を支援するものとなっている。なお、選択定年制度は制度制定から15年以内に廃止を含めて再検討することとなっている。

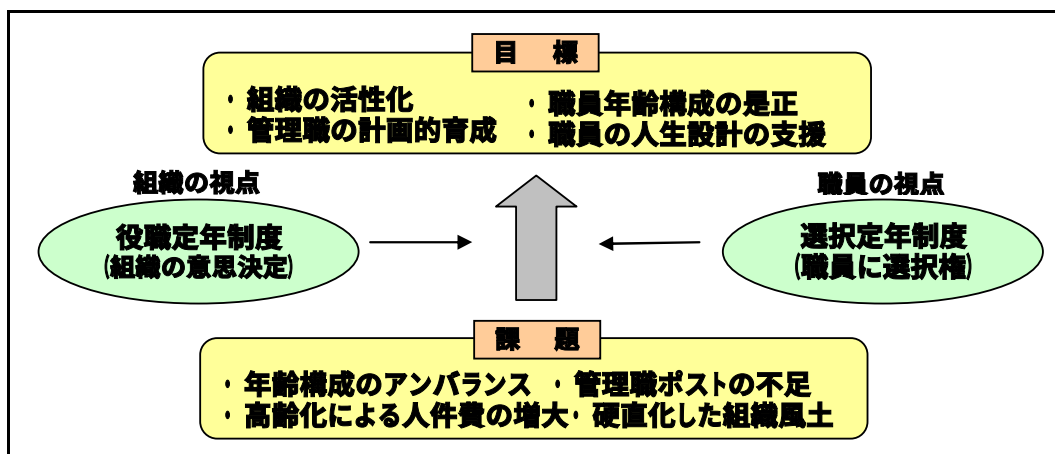
【背景】

同学園は職員の年齢分布に偏りがあり、管理職ポストが不足するなど処遇上の不満の噴出、高齢者増加による人件費の増大という課題を抱えていた。これらの課題を改善するとともに、組織の活性化、管理職の計画的育成、職員年齢構成の是正、および職員の人生設計の支援をねらいとして役職定年制度、選択定年制度を導入することとなった。

【取り組み内容】

- ①**役職定年制度**・・・役職定年制度は部長・室長および部次長・室次長を対象としている。対象者は満63歳に達する年度の5月末日にその役職を退く。退任後は参与という呼称となり、原則として学園長の特命事項を担当する。給与は従前の等級を引き続き適用し、定期昇給の対象となる。また、役職手当は除かれるが超過勤務手当の支給対象となる。
- ②**選択定年制度**・・・勤続年数が20年以上、かつ定年の1年前から10年前までの間に退職を希望する職員を対象としている。対象者は定年退職とみなし所定の支給率により退職金を計算するとともに、退職付加金を支給する。退職付加金は定年の10年前に退職する場合、定年率により計算した退職金の100%を支給し、以下1年ごとに10%を減じて定年1年前には10%となっている。希望者は3月末日（前年4月末日までに申請）に退職することができる。

【イメージ】



【効果】

- ①**役職定年制度**・・・制度導入前に比べ管理職交代のサイクルが早くなり、人事の硬直化を防ぐ効果が出ている。また、前任者が在職中に業務の引継を行えるため、引継洩れや曖昧な状態で引継を終えることが少なくなった。
- ②**選択定年制度**・・・選択定年制度導入により、職員の人生設計に選択の幅を持たせることができた。特に病気の者や、家庭の事情により早期退職をせざるを得ない者には有用な制度である。また、副次的に人件費の削減にもつながっている。

【苦労している点】

- ①**役職定年制度**・・・参与は学園長からの特命事項を担当することとなっているが、まとまった仕事、明確な達成基準を示した仕事を与えにくく、本来の能力が発揮されていない。また、所属していた部署を離れ特命事項担当となるため、当該部署は人員減となり教育・研究サービスの低下が生じてしまう。
- ②**選択定年制度**・・・選択定年制度は、優秀な人材を失う可能性がある。能力が高く、学園に残ってほしい者がやめてしまうことがある。

☆成功のポイント

- ①**役職定年制度**・・・「いつ」「誰が」役職定年となるのか綿密な人員計画を策定したことで、予め後任者を設定し育成することができた。
 - ②**選択定年制度**・・・一時期に大量の退職者がでたときの対応策を準備して、採用計画を細かく検討したことにより、迅速に対応する準備ができた。
- ①②に共通する点として制度の背景、内容説明を十分に行ったことにより、教職員から理解と支援を得ることができた。特に職員の退職により一時的な人員不足が生じ、研究・教育支援

サービスの低下が懸念されたが、予め教員へ相談することにより、教員からの支援を得ることができた。

★今後の課題

①**役職定年制度**

今後団塊の世代の役職定年者を迎え参与が多くなる。参与への期待を明らかにし、参与がやり甲斐をもち前向きに仕事に取り組める風土やしくみを構築することが課題である。

②**選択定年制度**

選択定年による退職者数を学園が事前に把握できない。このことは採用計画に影響があり、速やかに人員を補充することが困難となり、一時的に当該職場の人員不足が発生してしまう可能性がある。一般職と同じ業務を行えるように役職定年者の職務の幅を広げることが課題である。

○委員の所感

役職定年制度は組織サイドに立った制度であり、組織の活性化に有効な手段であるといえる。一方、選択定年制度は職員に選択権があり職員サイドに立った制度である。選択定年制度は、職員それぞれが人生設計を考える機会となり、大局的に見れば福利厚生制度であるといえる。しかし、役職定年した者が選択定年制度を利用し退職してしまう慣習ができてしまうと、職場の目に見えない構造により退職を強いられてしまう懸念がある。この点は組織から対象者への十分な配慮を要することであろう。

A 学園では中学校、高等学校の教員からも選択定年制度導入希望の声もあがり、同制度が教職員にとって有益な制度であることがうかがえる。経営基盤強化の視点に立てば、両制度の目的である「組織の活性化」、「職員の年齢構成の是正」、「職員の福利厚生」に有効な手法であると考えている。

事例 経費の節減

スペースチャージの取組み

～山口大学～

☆本事例の中心人物
工学部教授会
事務局施設環境部

事例内容

【概要】

山口大学では、大学運営と一体となった総合的、長期的な施設マネジメントを推進している。主な取組みとしては、施設の有効活用を促進するためのスペースチャージシステムの活用、快適な学生生活を提供するためのキャンパス環境改善計画の策定、施設環境を良好な状態で維持し不測の事態を未然に防ぐための施設パトロール等を行っている。

その中の施設利用者から一定の施設使用料を徴収するスペースチャージシステムの成果としては、施設利用の見直しが図られ、常盤団地では延べ 2,000 m²が共同利用のスペースとして供出され、施設の弾力的な運用が進展している。

【背景】

文部科学省の調査研究協力者会議より報告された中間報告を受け、平成 12 年、常盤団地整備・計画検討委員会において「建物の自己点検・自己評価、共有スペースの運用方法、オープンラボの運営方法（競争原理の導入）」についての審議を開始した。平成 13 年には施設環境整備の方針が策定され、この方針において「施設は原則有料で貸与するも

の」とされた。平成 14 年には工学部共用施設利用内規が作成され、以後、実施運用されている。

【取組み内容】

・スペースチャージ料の徴収

施設を利用する学科、教員からスペースチャージ料を徴収している。建物グレードにより、料金は3段階程度設定されている。チャージ料の低減という動機から施設利用の見直しが触発され、その結果、供出されたスペースはレンタルラボとして有料で借りることが可能。

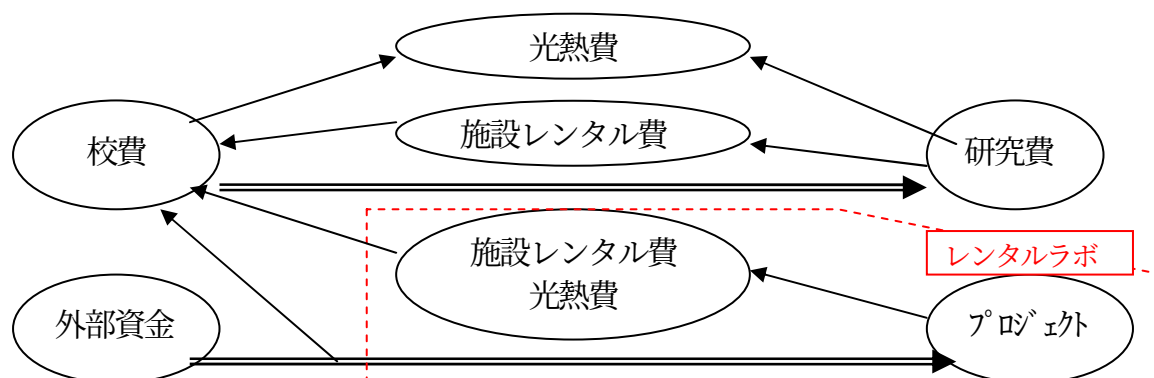
・研究費への還元

支払われたスペースチャージ料については、各学科の占有面積と標準面積を比較し占有面積が低ければ研究費として還元される。

【結果】

弾力的に利用可能な面積が捻出され、競争的スペースとして利用可能となった。施設は与えられたものではなく、借りたものという意識改革ができた。

【イメージ】



☆成功のポイント

①ボトムアップで作り上げたシステムである。

このシステムは施設をより有効に活用していくという共通認識のもとに、事務局（施設環境部）と教員が一体となって作りあげたものであり、その過程で学科、講座等の特殊性や教育研究経費の実情も十分考慮した議論を重ねてきている。そうした点で施設使用者自らが考え、立ち上げたシステムである。

②「施設は原則有料で貸与するもの」という認識を教員が共有できていた。

システム内容に対する検討当初は、「共有スペースの運用方法」や「オープンラボの運用方法」といった狭いレベルでの議論であったが、最終的には工学部の全施設は貸与されているものだという、より高いレベルでの認識を共有し、すべてのスペースを対象とすることが合意された点でこのシステムは優れている。

③単なる「使用料徴収」ではなく「流動化」による効率的施設利用が目的となっている。

同大学の取組みは「必要なところに必要な面積を割り振る」ための「流動化」を目的としている。

④学部内での研究資金の効率的再配分に役立っている。

上記のとおりこのシステムの目的は、利用面積の「流動化」にある。例えば、外部資金を稼げる教員は、それほどスペースを必要としない教員から実験スペースを買うことが

出来るわけである。このようにして、施設スペースを媒介とした研究資金の効率的な再配分が行われている。

⑤システムは毎年進化している。

システムの大枠は変わらないが、チャージ料や細部の取り決めについて、実情に応じて柔軟に対応している。

★今後の課題

今のところ、このシステムの採用は工学部のみであり、他の学部にも普及させることと、学部の枠を越えた全学的な運用を現在検討中である。

文系においては施設流動化に対する動機、需要そのものが低い傾向が否めない。

○委員の所感

スペースチャージ制は珍しい取組みではないが、施設利用効率を向上させるために行われている点で同大学の取組みは画期的である。特に、チャージ資金は教員間の研究資金として使っているスペースに応じて再配分され、「お金はあるがスペースが足りない教員」と「お金は無いがスペースが余っている教員」の間で売買が成立するような、市場原理がうまく導入されている点で優れている。研究資金のユニークな再配分システムとして他大学の参考になると思われる。

事例 経費の節減

出資会社を利用した業務改善

～京都産業大学～

☆本事例の中心人物
代表取締役(理事)

事例内容

【概要】

京都産業大学では、平成 17 年度に 100%出資収益事業会社（株式会社サギタリウス企画）を設立し、業務の効率化などの見直しに役立っている。主に、学生サービスに関わる業務から取り組み、保険代理店、住宅リフォームの斡旋など教職員の福利厚生に繋がる事業についても一部行っている。

また、「京産茶（きょううぶちゃ）」という名のオリジナルブランドのペットボトル入りお茶を販売し、ビジネス雑誌等にも取り上げられるなど、大学のイメージアップの一翼を担っている。

【背景】

開学当初、大学出資会社ではないが、職員出資会社を設立し、主に保険代理店業を数年間行っていたが、学部設置等の大学運営に専念するため解散した。

その後安定した大学経営を行っていたが、学生サービスのあり方など業務の見直しを行う必要があったため事業会社の設置を行った。設置の際には、平成 15 年度からプロジェクトチームを立ち上げ、平成 16 年度に設立準備室を設置し、他の学校の事例収集を行った。

【取り組み内容】

①業務改善への貢献

- ・文具などの消耗品の調達をひとつの通販業者に委託し、発注システムを構築し、午前中に注文すると夕方には配達される仕組みを作った。このことにより、倉庫に在庫を抱える必要がなくなり、注文も各課で行うことができ、用度係の業務

の一部削減に繋がった。事業会社が、通販業者の代理店になっている。

- ・外部業者への委託、業者選定の取りまとめ役、資料作成など業者との交渉・調整を行い、各部署の初期処理を担っている。各部署においては、初動処理や指示、調整に時間を取られず、本来の業務に集中できるようになった。また、委託した業務も、学生・教職員の要望に迅速に応えるなどサービスの向上に努めている。

②オリジナルブランドのお茶の販売

- ・大学広報のひとつとして考え、儲けをあまり考えず低価格で販売
- ・この商品の販売によりささやかではあるが学生、教職員と卒業生のコミュニケーションの架け橋にもなり話題性が広がった。また、新聞・雑誌・テレビのメディアが取り上げたことで、オリジナル商品の製作費（初期投資）で、十分な大学広報が出来た。
- ・学内の自動販売機ばかりでなく、同法人が経営する幼稚園に隣接する駐車場にも自動販売機を設置、また市中のコンビニエンスストアにてテスト販売が行われるなど、大学関係者だけではなく一般の方への広報、話題性が広がった。
- ・「京産茶」という名は、京都産業大学というだけでなく、「京」をイメージした名になっており京土産としても利用でき、地域貢献として考えている。

③卸としての調達の合理化

- ・消費者ではなく、卸としての立場により非常に安価な値段から価格交渉が行うことができるようになった。
- ・企業間の交渉となり、合理的な契約を結ぶことができる。

【結果】

初年度より、収益が発生し、受配者指定寄付を利用し大学に寄付を行った。寄付金は第3号基本金の原資として活用されている。テナント等の運営を委託業者に丸投げではなく、経営、衛生、品質チェック体制を確立し、サービスの質の向上に繋がっている。

☆成功のポイント**①学生サービス向上に繋がる事業に集中している**

まずは、学生サービスの向上を目指した業務に集中し、急速な事業拡大はせず、学内の環境の向上を主眼に事業を展開した。

②生協が入っていなかった

売店、食堂などで生協が運営していないため、競争を考えずに事業展開ができた。

③出向した職員の給与相当分の還元

出向職員の給与は、原則大学から支給されているが、出向社員の給与の一部を、事業会社から大学に還元することで負担している。(会社採用の社員2名は、事業会社が全額負担)

④民間企業の意識の導入

学生、教職員をお客様と考え、要望に応じて環境を整える姿勢ができています。また、業務に対する意思決定が大学に比べ非常に早く、ニーズに対して迅速に対応することができています。

⑤納入業者の品質管理

食堂などのテナントに対して、事業会社がとりまとめをすることで、衛生管理の均一化を図ることができた。企業同士で合理的な契約ができるようになった。

る。

②リサイクル業の進出

学内の放置自転車や卒業生の不要なものを産業廃棄物として処理するのではなく、安価に学生に提供できるようにする。

③学内の認知の上昇

事業内容は順調に進んでいるが、教員への認知がまだ低い部分がある。今後事業内容を認知してもらい、協力をしてもらう。

○委員の所感

大学出資会社として平成17年に設立された(株)サギタリウス企画は生徒、学生、教職員への支援、サービスを通して新たな社会的存在価値を目指している。社名であり、大学の校章ともなっているサギタリウスの意味は「希望」を表す射手座であり、それを模る9つの星にちなんで9つの事業を展開し、京都産業大学の理事でもある西浦代表取締役自身が、商品の意味や意義を十分承知した上で、学生達へのきめ細かなサービスに徹した事業とするとの熱意を強く感じる。平成17年度の売り上げが3億円を超え、収益を奨学金の原資として学生に還元している。

サギタリウス企画設立と並行して、大学業務の雇用形態の見直し(部制による職員業務の大枠化、多様化)、目標達成度や評価を取り入れた給与制度改革等、教育、研究、社会貢献につながる様々な改革が着実に進行している。

★今後の課題(展開)**①人材派遣業の進出**

現在は大学の派遣社員を扱っていない。法律を踏まえ、取引先を京都産業大学だけではなく、他大学との提携を模索しながら検討す

第Ⅳ章 その他

この章では、地域貢献や環境問題に関する取組み事例について紹介します。

事例 その他

ISO14001 認証取得を通じた UI (University Identity) 構築

～信州大学～

☆本事例の中心人物
学長
工学部環境機能工学科
環境マインドプロジェクト推進本部
事務局

事例内容

【概要】

信州大学では工学部環境機能工学科設置を契機に工学部が ISO14001 認証を取得し、全キャンパスでの取得を推進する過程で、教育 GP への採択や環境 ISO 学生委員会の活動などと併せて「UI (University Identity) : 例『エコキャンパス』、『環境は信州大学』」構築を推進している。

【背景】

国立大学工学部として初めて ISO14001 認証を取得したこと(平成 13 年 5 月 30 日)を契機に「環境マインドをもつ人材の養成とエコキャンパスの構築」を通じ、大自然に抱かれ、広く県内全域に 8 学部を擁している総合大学である信州大学が環境マインドの源となることを目指した。

【取り組み内容】

①エコキャンパス構築

平成 13 年に工学部で ISO14001 認証取得した。その後、平成 17 年に教育学部、平成 18 年に繊維学部・農学部、平成 19 年には医学部・付属病院・理学部・経済学部・人文学部(松本旭キャンパス)でも取得を予定している。日頃の環境保全活動とともに全キャンパスでの取得を推進し、学生中心の手作りによるエコキャンパスの構築を目指した。

②「環境マインドをもつ人材の養成」と教育 GP 採択

環境調和型技術者の育成プログラム、環境マネジメントインターンシップを通じて「環境マインドをもつ人材の養成」に取り組んでいる。

平成 16 年度文部科学省の特色ある大学教育支援プログラムに「環境マインドをもつ人材育成」が採択された。

③地域一体の環境教育システム構築

長野県環境保全協会や自治体などと連携した学生による地域環境保全活動を推進している。

また、環境教育カリキュラムや開発した DVD 教材の地域への公開などにより、地域の環境マインド育成にも貢献し、地域連携の環境プログラムを推進している。

④内部環境監査と内部環境監査員の育成

年 2 回の内部環境監査を実施し、環境マネジメントプログラムの達成を図っている。

全キャンパスで内部環境監査員の育成に取り組み、平成 18 年 3 月末で約 800 名が内部監査養成コースを終了し、平成 19 年度までに 1,000 名を養成する予定である。

⑤環境 ISO 学生委員会・全国大会の実施

平成 18 年 6 月、信州大学・信州大学環境 ISO 学生委員会連合が主催し、10 大学 14 学生委員会が参加した全国大会を実施した。エコキャンパス宣言 2006 を採択し、次回開催大学である千葉商科大学の挨拶を経て閉会し、今後の継続のスタートを切った。

【結果】

環境マネジメントを軸に、学生の主体性が一層向上するとともに、地域社会の信州大学に対する認識が浸透し、期待も高まった。特に、日常生活での環境問題(市街地でのごみの始末、地域環境の保全など)に対して同大学と一体となった市民の認識が形成された。

☆成功のポイント

①理念・目標の明確化

- ・県内全域に広がる8学部それぞれの歴史がある全学が一体となった活動は、学長のリーダーシップが鍵となった。
- ・環境機能工学科設置という契機を活かした。
- ・上記の活動にあたり、まず工学部において自然と他学科の協力が得られた。

②環境機能工学科が先導し、活動基盤を支えながらも学生を主体とすることによってなされた活動

- ・環境ISO学生委員会が設置され、各キャンパスでの活動の中心となっている。その交流により「信州大学環境ISO学生委員会連合」が結成されている。
- ・各キャンパスの環境ISO学生委員会は、大学の環境管理体制の正式組織として環境委員会などにその代表が参加している。
(現時点では、松本旭キャンパスの環境ISO学生委員会は人文学部の学生が中心となって準備段階である。)

③活動とリンクしたカリキュラム

- ・全学生向けのカリキュラムとして、平成17年度には「環境と技術」を設け、更に平成18年度からは、「環境と人間」という科目群を新たに設け、約40に及ぶ授業を開講している。

★今後の課題(展開)

①平成19年度の松本旭キャンパス：医学部・附属病院・理学部・経済学部・人文学部での認証取得が直近の課題である。

②環境マインドプロジェクトの目的である「日本の環境教育の拠点を構築：『環境は信州大学』を確立」を一層、推進することが今後の課題の柱である。そのためには、今、取り組んでいる活動を継続し、より拡大することに全学を挙げて邁進する。

○委員の所感

松本・長野・上田・伊那に8学部が広がっているということは、長野県全域を網羅しているという強みがある一方、地域イメージによるUI形成が難しく、固有の専門性を総合し、強調したイメージでのUI形成が鍵になるのではとの仮説をもって訪問した。この点をより明確にされ、「環境」を軸としたUI形成の進め方を「ISO14001認証取得の経緯」としてうかがった。

その中で強く感じたことは、学長をはじめ教職員の方々の「学生を尊重し、期待する思いの強さ」と「一人の先行者よりも、互いがある時は先導し、次に後援するという連携とコミュニケーション」および「地域貢献や市民参加あるいは今後の社会像など広い視野に立った活動基盤の形成」である。こうしたことが活動に具現化され、学生を主体に、地域を巻き込み、広く全国の大学の参画を得ながら、活動が深まっていることを実感した。特に学生の諸活動について話す時の晴れやかな教職員の方々の表情が印象に残っている。

大学は基本的に、目的意識と向上心にあふれた人々が集う場である。「人やその心」に軸足を置かない活動はそぐわないように思う。ましてUIといった存在感そのものに関わる活動であれば、なお更のことであろう。

UIの確立といったことは明示していないが、今後とも全学を挙げて「環境マインドプロジェクト」が推進され、「(信州大学の)環境マインド」が周囲に浸透していくことを思うと、この活動はUI構築における規範的な事例の一つになると考える。

事例 その他

エリアキャンパスもがみ

～山形大学～

☆本事例の中心人物

学長

キャンパス長（副学長）

事例内容

【概要】

山形大学は、山形市（村山地域）に医学部等が、米沢市（置賜地域）に工学部、そして鶴岡市（庄内地域）に農学部がある典型的なキャンパス分散型の大学である。その特性を活かした地域連携に取り組んでいる。

大学や短期大学等の高等教育機関がないことから若者の流失が激しく、過疎化が深刻化している最上地域を活性化するため、同大学では、同地域をそのままキャンパスと見なし、地域の教育資産を活かした教育研究活動を行っている。それが「エリアキャンパスもがみ」である。

【背景】

国立大学法人化後の特色ある大学を目指し、「自然と人間の共生」をテーマに独創的な大学づくりを推進した同大学において、地域貢献・地域連携が大きな課題となっていた。

【取り組み内容】

同大学では、平成16年度に職員研修（SD）として職員が県内の市町村役場に出向き、地元住民と共同でプロジェクトを創り上げる「山形大学活性化プロジェクト」を実施した。

その一つが、大学、短期大学等の高等教育機関のない最上地域で実施した「県内移動オープンキャンパス・一日山形大学」であった。最上地域の市町村が有する施設を活用し、大学の授業を行い、学生と教職員が地域住民と活動・交流することによって、地域の活性化を図るというものである。

このプロジェクトは、仙道富士郎学長の強力なリーダーシップの下、教職員の協力、地域からの期待があり、次第に学生を含めた全

学的な取り組みとなった。平成17年3月には、最上地域の8市町村（新庄市、金山町、最上町、舟形町、真室川町、大蔵村、鮭川村、戸沢村）と包括的連携協定を締結し、山形大学「エリアキャンパスもがみ」へと発展した。

「エリアキャンパスもがみ」は、同大学固有の教育施設を持たずに、市町村の有する施設を活用して事業を展開するソフト型キャンパスであり、出張大学祭、自然塾、タウンミーティングなど多彩な事業を展開している。

平成17年度は、これらの事業に2,000人を超える住民の参加があった。平成18年度には、教育プログラムの重点化をめざし、最上地域の豊かな自然、受け継がれてきた伝統文化、地域おこし達人の情熱などを素材に、学生の人間形成を目指す教養教育科目「フィールドワーク共生の森もがみ」を開講している。この授業は、前・後期合わせて17の現地体験プログラムからなり、各市町村が中心となって、プログラム作成や講師・会場の手配を行い同大学に提供している。さらに、専門教育「もがみ専門科目群」、課外教育「最上活性化プログラム」を加え、地域共有プログラムとして確立し、文部科学省の現代GPに採択された。

同大学学生は、地域のボランティア活動やイベント等に参加し、市町村は、研究活動のフィールド（歴史・文化・自然）を提供し、地域おこしの実践者や伝統芸術の伝承者等（達人）を講師として参加させた。学生の宿舍や教室には、廃校となった学校の校舎等を使用し、一層密接な地域交流を図った。

このように「エリアキャンパスもがみ」は、地域と大学が経費等を応分に負担する典型的な地域と大学の連携事業となった。

【結果】

初年度より、収益が発生し、受配者指定寄付を利用し大学に寄付を行った。寄付金は第3号基本金の原資として活用されている。テナント等の運営を委託業者に丸投げではなく、経営、衛生、品質チェック体制を確立し、サービスの質の向上に繋がっている。

☆成功のポイント

- ①こうした取組みを突然に始めたわけではなく、活動の基盤があったこと。（たとえば、最上地区の市町村から教員が相談を受けて協力してきた長年の歴史があったことなど。）
- ②平成16年の職員研修が発端で出発し、取り組みやすいところから無理のない形で活動を充実させてきたこと。これが活動を長続きさせる秘訣のように思われる。
- ③個別に実行してきた地域連携を、組織として取り組むために、学長のリーダーシップが発揮されたこと。よい活動を埋もれさせるのではなく、発見し、全学的な目標と結びつけることが、こうした活動の発展により形につながっており、そのためにトップの理解とリーダーシップは重要である。この活動が地域連携だけでなく、学生の教育などさまざまな面で広がりをもたせることになったことはまさにその成果だといえるだろう。
- ④分散キャンパスという経営上はデメリットともいえる同大学の特徴を逆手にとって、これを生かした活動を考え出したこと。

★今後の課題(展開)

大学を取り巻く環境は厳しいものの、現在の方針や姿勢で活動を充実させていくことである。

○委員の所感

国立大学の法人化は、地方大学の存在意義を

問い直すひとつの契機になった。こうした競争が激化するなかで危機感を感じた大学が自らの強みをどのように認識し、それを活かす方策を見つけられるのか。同大学の事例はその基本に沿ったお手本のような改革事例であるように思った。

大学の数自体がきわめて少ない山形という地域社会のなかで、同大学が存在している意義はどこにあるのか、どこに貢献できるのか。これを明確にすることこそが、同大学の将来にとってきわめて重要であることを自覚し、取り組んでいる。過疎化が著しく、大企業も多くない地域だからこそ、一人で生産からマーケティングまでこなして、地域を活性化させる人材が不可欠だという問題意識から科学技術振興調整費を獲得した「食農の匠」プログラム、地域移動が少ない地域だからこそ蓄積できた健康データを土台にした医学部の21世紀COEプログラムなどは、まさに典型的な事例といえよう。

また、企業との共同研究においては、他大学のように職務発明による権利をすべて大学に帰属させる方針をあえて採用していない。学内の目利きがない現状を考え、柔軟に対応するなど、自らの資源を捕らえる目はきわめて冷静である。

こうした冷静な視線から、一見、無駄が多い分散したキャンパスという特徴を逆手にとって、それぞれの学部が各地域でどのように貢献できるのかを考えだしたのが、「エリアキャンパスもがみ」であり、大学にとっても地域社会にとっても意義ある活動へと発展しつつある。

地域貢献という関連で言えば、個々の教職員レベルで取り組んでいる事例は全国にも数多いと思われるが、これを組織的に取り組むためのトップの理解と、そのための体制作りを築けたことは重要であり、今後のさらなる発展も期待される。

事例 その他

県立大学統合後の地域と密着したブランド戦略

～県立広島大学～

☆本事例の中心人物

同窓会

事務局長

学長

事例内容

【概要】

県立広島大学は平成 17 年度に、歴史、文化、地域の違う 3 つの県立大学、すなわち県立広島女子大学(濠觴から統合までの歴史は 85 年、昭和 40 年 4 年制大学化、広島市)、広島県立大学(昭和 15 年、平成元年 4 年制大学として開学、庄原市)、広島県立保健福祉大学(平成 10 年、平成 12 年 4 年制大学化、三原市)が統合され、新たな県立大学として出発した。

統合を契機に、従来は県民に見えにくかった県立大学の姿を理解してもらえるようにすること、県立大学の経営効率を向上させ、議会・県民に対し県税を使う大学として説明責任を果たすこと、統合による融合効果を大学の教育力・研究力の向上につなげていくことが課題となっている。統合に積極的とは言えなかった同窓会組織なども協力して、種々の共同の取組みが行われており、県立大学の新しいブランド作りに努めている点が注目される。

【背景】

県立広島女子大学の歴史は、大正 9 年の広島県立広島高等女学校専攻科に始まり、昭和 3 年には県立高女の保護者と卒業生の陳情活動、募金活動を経て、前身である広島女子専門学校が開校され、戦後昭和 40 年に広島女子大学として開学した。また広島県立大学は、県北部・内陸地域における教育研究の拠点として、当該地域の文化の向上と産業の振興に寄与するものとして平成元年開学した。広島県立保健福祉大学は、保健・医療・福祉の分野で包括的な視野に立ってリーダーシップを発揮できる人材の育成を目指して、平成 12 年に開学した。

それぞれの県立大学の設置は、その時代における、県政の課題や地域住民の願いを強く反映したものであったが、県政全般の運営を効率化する上でも、また県全体の高等教育政策の一貫性を追求する上でも、さらに県民への説明責任を果たすためにも、3 大学の統合は必然の流れであった。

しかしながら、統合・学部再編に伴い学生減となるキャンパスの地域への配慮が必要で、また、県立広島女子大学は戦前より社会から高い評価を受けており、他の 2 大学は、歴史は短いがそれぞれ高度な研究や優秀な教育を自負してきたため、各関係者や同窓会は統合に消極的であった。そのような状況の中であって、3 つの県立大学の文化や特色を生かした大学作りをし、新大学が県民に親しまれ信頼されるブランドを構築し得るかどうか、統合の成功を左右するものであった。

【取組み内容】

①旧 3 大学文化の融合による相乗効果の追求

統合時に外部から招聘された学長はトップダウンを避け、「地域に根ざした県民から信頼される大学」という理念のもと、互いのキャンパスの教育・研究内容を認識し、交流し、それぞれの個性と長所を評価することから改革を開始した。キャンパスの融合を目指したこの活動は、これまで埋もれていた優れた研究成果や教育実践を発掘する取組みともなり、それを進める中で地域の自治体、個人から課題を募集し、学内の教員が研究し成果を発表する地域課題研究へと繋げている。

また、県内のキャンパス毎の地域振興の取組みを全県的・組織的な取組みに広げ、全国初となる大学と商工会連合会の連携・協力に関する協定締結を行うほか、自治体・企業等と協定を結び講座などを開催

している。一例として、ひろしま美術館との連携公開講座などを開いている。

②旧3大学の同窓会の統合と共同の取り組みの推進

旧大学の統合に際しては、歴史、地域の違いが大きく、先に述べたようにとりわけよき伝統を長く誇りとしてきた県立広島女子大学の同窓会では、できれば統合を避けたいという気分が濃厚であった。しかしながら、事務局長等、県の担当者が丁寧に説明を重ねて理解を深め、その結果当時の各大学同窓会長がこぞってリーダーシップを発揮し、そのもとで同窓会としても統合を決意し、今後の県立大学の発展を支援するという理解を得た。

統合後は、それぞれの同窓会がキャンパスツアーを主催して、それぞれの地域から他地域のキャンパスへ学生や地域住民を定期的に訪問させるなど、学生の支援も含め新しい県立大学を支援している。

③公立大学法人化

統合時には、3つの大学の文化の融合が最優先されたため、法人化の取り組みは後に回ったが、今後は一つの大学として運営を効率化し、県民・地域によりよく理解・活用してもらえるものにしていくために、平成19年度に公立大学法人として新たなスタートを切る。

【結果】

統合の結果として様々な以下の効果が生まれた。

- ①現代GPが平成18年度において2件採択され、科研費の申請率もアップし、大学全体の取組みに対する学内の協力体制の充実が図られた。
- ②これまでに遅れていたFDの取組みが充実した。
- ③3大学の学生文化の融合により、学生に活気が生まれ、また学生による授業評価を実施することで、授業内容の向上に繋がった。

☆成功のポイント

- ①統合後、互いの文化を理解することが、学内の教育研究資産を再認識する機会となった。
- ②成果を見えるような形にする活動を行えるようになってきた。
- ③統合へ消極的であった同窓会が、統合を乗り越えた後は、従前にも増して支援体制を強化してくれた。
- ④統合後に法人化するという計画を策定し、それぞれの大学の文化を大切にし、融合していく取組みに専念した。

★今後の課題(展開)

- ①県立広島大学のブランドとは何かということはまだ十分に明確にできていない。
- ②県のブランドと、県立広島大学のブランドの融合をはかり、広島県をアピールできる大学にし、全国の受験生から県立広島大学に入学したいと思われるような魅力作りと広報を行っていく。

○委員の所感

キャンパスが離れているデメリットを、県全体に対して県立大学が役割を果たせるメリットと捉え直しているが、その視点を、交流ツアーなど同窓会の支援活動から得て、互いに協力関係を結んでいることが心強い。

また、統合や法人化への学内の反対意見に対し、説明会を繰り返し開催し、丁寧な協議を続けた学長の粘り強さも成功に結びついていると思われ、経営学の権威であるとともに、大学全般への幅広く柔軟な理解力を持つ学長のリーダーシップには注目すべきものがある。「異文化の融合によって、今まで隠れていた学内の業績が次々と明らかになり、それらのシーズを様々な取組みに結びつけるのに役に立ちつつある」という学長の言葉が印象に残った。

事例 その他

教育・研究に直結した地域貢献

～高崎経済大学～

☆本事例の中心人物
地域政策学部

事例内容

【概要】

高崎経済大学では、地域貢献を主眼とした地域政策学部を設置している。地域政策学部では、①研究拠点の形成、②教育拠点の形成、③地域貢献の拠点形成に取り組み、地域づくりのリーダー養成を行っている。

また、単なる文献研究だけではなく、フィールドワークを重視して様々な地域からの依頼を実際に体験し、学生に実体験を通した教育を行い地域づくりリーダーの育成を行っている。

【背景】

昭和 32 年の開学当時から、産業研究所を設置し、地域経済や地域産業の振興の研究を行い、地域貢献を行っていた。全国から学生が入学しており、昭和 40 年に市民等から地元優先入学などの地元貢献の要望が上がったが、その声をきっかけに産業研究所を中心とした地域貢献事業を展開した。

平成 8 年に、全国初の地域貢献を正面に見据えた地域政策学部を設立し、高い能力をもつ地域づくりの人材を養成することを目としている。

【取り組み内容】

①学部所属教員は全て地域貢献の専門家

必ずゼミを持ち、卒論を受け持っており、教養科目の教員は地域政策学部には所属していない。地域からの様々な要望に対し、各教員が自身のテーマに適した要望に対し、ゼミを活用し活動をしている。

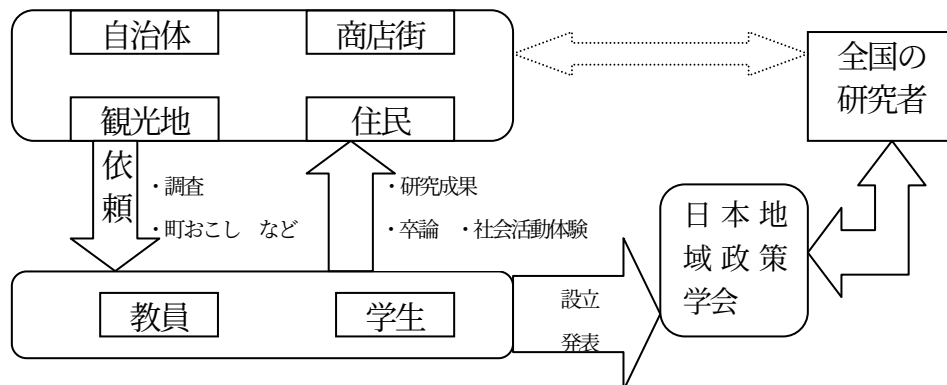
②ゼミ生のプロジェクトの参加

自治体などから依頼された調査や報告書作成に学生が参加し、3 年生は調査の基本を学び、4 年生は卒業論文に活かしている。教員が設立した NPO 法人をゼミ生が実際に運営し、社会活動を体験している。

③学会の設置

研究拠点の形成のため、大学院を立ち上げ学内学会である地域政策学会を立ち上げた。学内学会では不十分なので、全国の地域政策研究の場を形成するため、日本地域政策学会を立ち上げた。日本地域政策学会は、大学院生の研究発表の場となっており、毎回約 40 人の発表者のうち半分が大学院生となっている。

【イメージ】



☆成功のポイント

①「地域貢献」が「教育」と「研究」から生み出されている。

大学の役割として、「教育」と「研究」に「地域貢献」を新たに付け加えるような動きは全国的によく見られるが、高崎経済大学の場合には、地域政策学部の「教育」「研究」自体がそのまま「地域貢献」と一体化している点が優れている。

②一種のファカルティ・ディベロップメント(FD)活動から内発的に生まれた根強い取り組みである。

教授会の開催後に行う自主学習会や相互研究発表に端を発しており、その成果を若手中心の長期計画委員会で構想にまとめるといふ、次世代の研究者が自発的に相互研鑽の中から生み出した取り組みであり、それが今日の活発な活動のバックボーンと自信に結びついている。

③初期段階から大学院教育をひとつの核とし、全国的な学会を立ち上げて成果を発表できる場を創設した。

大学院と学部の学生が地域から依頼を受けたプロジェクト研究を進めること自体が「地域貢献」に直結する仕組みとなっており、初期段階から大学院を創設し、研究拠点を確保した意味合いは大きい。そして、研究成果を学術的に発表できる場として、大学が学会を組織し、全国的な規模に育てた点も成功要因の一つである。

④研究報告自体が目的ではなく、具体的な成果に結びついている。

地域の依頼に基づいて行われる大学の調査研究は、報告書を提出するだけで終了して

しまうケースが多い。しかし、同大学は具体的な地域政策等に影響を及ぼし、実体としての成果を最終的に示している点で優れている。

⑤「地域貢献」に関するメニューがそろっている。

47人(調査時点)の教員が「地域貢献」に関係する各方面で専門性を有しており、地域からの依頼に応える体制が整っている。

★今後の課題

地方自治体など地域からの連携の依頼は後を絶たない状況にあり、受け入れ組織体制をどうしていくのが課題となっている。

「地域貢献」に関係する一通りの専門性はそろえているものの、地域の依頼と大学の持つ専門人材のマッチングが問題であり、無理なものは当然引き受けることができない状況にある。

○委員の所感

「地域貢献」が「教育」「研究」に加えて、大学の役割の一つと認識されて久しい。しかし、実際は、従来から行われている公開講座や産学連携の取り組みなどをリストアップするにとどまっているケースも多く見受けられる。そうしたうわべだけの取り組みと異なり、同大学は教育・研究活動が即地域の持つ資源の発掘や活用と直結しており、地域再生や町おこしなどの具体的成果を生み出している点で一線を画している。教育研究機関として人材を育てつつ、地域の課題を解決する「シンクタンク」の役割を大学が担っている好例である。

事例 その他

大学全体での ISO14001 の認証取得と環境報告書の作成

～京都精華大学～

☆本事例の中心人物

学長

環境事務局

事例内容

【概要】

京都精華大学は、ISO 認証取得に基づく環境マネジメントシステムを導入し、環境面での取組みのみならず、大学マネジメントへの応用を図った。

【背景】

「社会的な責任を大切にする」という設立当初の理念から、人類社会に尽くす人間の形成というものが重視されていた。また、学生数が増えるに従い新しいマネジメントシステムの導入が必要となっていた。これら2つの課題を解決するツールとして ISO 認証の取得が考え出された。

ISO 認証を取得することにより、大学として環境問題に取組み、キャンパス全体を教育実践の場として提供し、環境マネジメントによる大学マネジメントを構築することを目指した。

【取組み内容】

基本理念として、京都精華大学環境方針を策定。これを基に組織体制の整備を進め、学長をトップとして、環境マネジメントシステムの管理をまとめる環境管理責任者、環境委員が参加する環境委員会、活動の拠点となる環境事務局、そして学生が参加する環境マネジメントシステム（京都精華大学 EMS）を構築。

環境委員会は、外部の委託業者を含め 27 もの部門で構成されており、部門を細かく分けることで、情報が細部までいきわたる構成となっている。各部門の環境委員は、方針を基に 1 年間の目標・計画を設定し、その実施・記録・管理を行っている。

このような体制を組み環境マネジメントシステムを運用した結果、平成 15 年 3 月に ISO14001 の認証を取得した。

ISO では、PDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルに基づくマネジメントが重要で、方針通りに各自が行動しているかというチェックを常に行う必要がある。この一環として、学長も学生からの内部監査を受けることになっており、問題があれば説明が求められる。

環境マネジメントシステム構築の経験を活かして、地域とも積極的に交流が図られており、地元の町内会や高等学校と協力して「竹林マネジメント」を構築している。

このような環境に対する取り組みは、「環境レポート」という形で広く公開されており、マンガ学部が協力しイラストが交えられるなど、分かりやすい内容になっている。

【結果】

環境マネジメントシステムを導入することにより、大学が抱えている根本的な問題が明らかになるなど、PDCA サイクルに基づく学内マネジメントの体制が確立された。

また、学生が内部環境監査を行うことで、教職員に PDCA サイクルが徹底され、学生自身のスキル（コミュニケーション能力等）が向上する効果があった。このような学生が行う内部監査は高い評価を得ており、派遣先の自治体や企業で、認証取得のための支援として内部環境監査を実施するまでに至っている。

☆成功のポイント

①「人類社会に尽くそうとする自立した人間の形成」という大学の使命に基づく環境配慮活動

- ・開学時の使命を実現する取り組みの一つとして、環境への取り組みが始まった。
- ・学長の強いリーダーシップが背景にあった。

②学生を巻き込んだ全学的な環境配慮活動と環境コミュニケーション

- ・学生に環境配慮活動の一員としての自覚を持たせ、また環境社会学科やマンガ学科などの特性を活かした活動（例：漫画によるISO14001の解説誌の作成など）が行われている。
- ・学内の効果的な環境コミュニケーションが実施され、環境配慮に関する意識が浸透している。意識的に社会的課題に取り組ませようとしている。
- ・EMSの構成員は教職員・学生だけでなく、委託業者も含めた取り組みであり、委託業者にも大学の一員としての意識を醸成することに繋がっている。

③環境社会学科の教育とリンクした活動

- ・環境社会学科の学生による内部環境監査の実施や単位の認定
- ・授業の一環としての、学外（高等学校・自治体）での環境マネジメントシステムの構築支援なども含め、積極的に地域と連携し、支援を受けた地域とともに効果を生み出している

④地域との連携と環境コミュニケーション

- ・環境配慮活動は社会との接点であると考えており、地域との環境コミュニケーションを通じて、環境配慮活動の重要性の認識向上や活動の促進に繋がっている。

★今後の課題(展開)

①さらなる環境情報の開示と環境コミュニケーション

外部のステークホルダーに対し、環境情報

の開示と環境コミュニケーションを「戦略的」に進める。

②環境マネジメントシステムをベースとした「大学の社会的責任」活動への拡大

既に、「大学の社会的責任」に対する取り組みの必要性について、学内で意識が高まり共有化がなされつつあり、さらなる向上をめざしている。また、環境マネジメントシステムにて醸成された「仕組みづくり」などをもとに、進むべき方向性の検討や組織体制をはじめとし、情報開示も含め基礎固めが必要であろう。

○委員の所感

短期大学として開学した際に、「人類社会に尽くそうとする自立した人間の形成」を大学の使命の一つとして掲げ、それを実現する活動として環境への取り組みを行ったことがきっかけであった。今ではその活動がただ担当者・担当学科だけでなく、大学全体・構成員一人一人に浸透していることが感じられる。

また、学内に留まらず、高等学校・自治体において環境マネジメントシステム構築支援を行うなど、その活動を通じて地域・社会への貢献も行われ、環境配慮できる人材の育成・輩出にも繋がるものとなっている。その結果が優秀環境大学賞の受賞にも繋がっている。

今後は「大学の社会的責任」に対するさらなる取り組み・説明責任の実施を検討されており、先進的事例の一つとして着目したい。

事例 その他

知的財産の管理運営

～久留米大学～

☆本事例の中心人物
理事会、経営戦略会議
経営改善実施本部
知的財産本部

事例内容

【概要】

久留米大学では、教育・研究・診療に加えて、大学の「知」をいかした社会貢献を「新たな使命」とした。大学の「知」をいかした社会貢献とは、大学等における学術研究成果を特許等の知的財産権として管理・活用し、社会に還元していくことである。このため、知的財産の創出、取得、管理、活用等のシステムを構築、推進し、研究成果の保護と社会への還元を図るため、平成 15 年度に知的財産本部を設置した。知的財産本部は、知的財産に関する管理・教育・啓蒙、発明・特許に関する相談、知的財産に関する学内外との連携を主な業務として活動している。知的財産本部設置後、国内外での特許等の出願件数が急激に増加した。設置前の平成 12～14 年度の出願件数が 3 件だったのに対し、15 年度 26 件、16 年度 59 件、17 年度 58 件、今年度も 12 月現在で 28 件となり、設置後の出願件数は合計で 171 件となっている。

【背景】

平成 10 年 10 月 26 日の大学審議会答申「21 世紀の大学像と今後の改革方策について―競争的環境の中で個性輝く大学―」後、同大学は経営戦略会議と経営改善実施本部を設置した。経営戦略会議答申において外部資金調達促進が直ちに取り組むべき事項として挙げられ、経営改善実施本部の経営改善実施報告書では外部資金調達の重要性等が報告された。また、平成 10 年度には、研究者からの具体的ニーズに応じて、特許出願管理を行うため発明規程を制定し、委員会を設置した。しかしながら大学発ベンチャー、産学連携の勢いが全国的に高まる中、複数案件の幅

広い管理を行うため、専門部門設置の必要性が大きくなっていった。加えて、21 世紀 COE による研究拠点形成、高度化推進事業他複数の研究プロジェクトの成果を保護する必要もでてきた。

【取組み内容】

平成 14 年度に発明委員会において、技術移転機関 (TL0) 設置は採算性等の問題から同大学単独では困難と判断、また、TL0 設置の前に知的財産を保護管理する部門が必要と判断し、文部科学省が公募していた大学知的財産本部整備事業に応募する一方、知的財産本部を設置することを決定した。文部科学省大学知的財産本部整備事業は不採択となったが、知的財産本部の活動を推進する中、特許出願等に関する相談件数が増加していった。職員のみの特許等の管理活動に限界を感じ、特許庁が行う大学知的財産管理体制構築支援事業へ応募することを決め、採択に向けて法人、学長の強いリーダーシップのもと、教職員が連携し、公募説明会への参加、申請書類、ヒアリング資料等を作成した。その結果、平成 16 年度から 3 年間の構築事業として採択された。採択後は、知的財産本部副本部長、産学連携担当学長特別補佐を中心に、特許庁より派遣された知的財産管理アドバイザーの指導、支援を受けながら知的財産管理部門の構築を行ってきた。理事会は、知的財産による社会貢献を目指し、その重要性を認識し、知的財産本部の活動に理解を示した。教職員には、教授会やポータルサイトでの説明、特許出願等に関する相談の中で、知的財産の管理・活用に理解を求めた。

【結果】

教職員の中で知的財産に関する認識が高まり、特許等の出願件数が急激に増加した。同大学所有特許等は平成 17 年度末現在で国内外併せて 4 件となっている。内 1 件は職員が発明者である。また、同大学商学部の「知的財産の会計ディスクロージャー制度に関する研究—医薬特許価値評価モデル—」が平成 17 年度特許庁研究事業大学における知的財産権研究プロジェクトとして採択されるなど、教学面での活性化にも知的財産の管理・活用に関する活動が役立っている。地域連携・協力では、福岡県が中心となって推進する福岡バイオバレー構想（バイオの産業集積）の中で、知的財産の保護活用について連携すること、バイオベンチャー 4 社が起業すること、企業からの研究契約やマテリアル契約が増加したことなどが挙げられる。

○委員の所感

大学をあげて「知」を生かした社会貢献、研究成果の保護と社会還元等の意志を強く持ち続け、組織や規程の整備、関係事業への応募など努力を続けられた末に、特許庁の大学知的財産管理体制構築支援事業の採択となり、知的財産管理アドバイザーという専門家を置くこととなった。部門を設置し、規程を制定しても専門家が不在で有名無実になってしまう事がほとんどである。同大学は、組織を上げて努力を積み重ねた結果、①教職員の間で知的財産に関する認識が高まり、②特許の出願件数が急増したこと、さらにこれらの活動が、③教学面でも役立つなどの優れた運営を継続中である。

☆成功のポイント

大学の「知」を生かした社会貢献を「新たな使命」として他、平成 10 年頃から外部資金調達促進を挙げ、さらに特許出願管理を目的とした発明規程等を順次制定し、委員会等を設置した。さらに文部科学省が公募した大学知的財産本部整備事業に応募したあと、特許庁が行う大学知的財産管理体制構築支援事業に応募し、平成 16 年度から 3 年間の構築事業として採択された。採択後は、特許庁より派遣された知的財産管理アドバイザーの指導・支援により知的財産が組織的に活用されるようになった。

★今後の課題(展開)

知的財産管理アドバイザーの継続的な指導・支援、学内関係者の一層の協力を求めて研究成果の保護と社会への還元を図るために設置されている知的財産本部の更なる活性化が求められる。この他、地域関係企業、他大学、海外企業等との連携をはじめ、各種の成果が学内の教学面でもさらに大きく貢献できることが期待される。

事例 その他

「キャンパスセキュリティーセンター」による 安心と安全から始まる教育活動

～玉川学園～

☆本事例の中心人物

学園長

事例内容

【概要】

玉川学園ではキャンパスセキュリティーセンターを立ち上げ、学園全体（大・高・中・小・幼）でのキャンパスセキュリティー（防災、防犯、情報管理等）に取り組んでいる。

【背景】

昭和 58 年に全国の学校に先駆けて防火防災・防犯・交通安全を主業務とする安全管理課が設置される等、学園の風土として安全に対する強い意識があった。平成 15 年には、安全管理課を発展させキャンパスセキュリティーセンターを発足し、防火防災に限らず広く学内の安全向上を目指す体制が整えられた。

【取り組み内容】

<防災>

学園各地区で年 2～3 回、学園全体で年 1 回の防災訓練を実施している。ハード面では、1 万人が 3 日間生活できる量の物資（コンテナ 15 棟）を備蓄しており、万が一の災害発生に備えている。備蓄のために必要な費用の一部については、父母会からの援助を受けている。

防災についても一つの重要な教育であるとの考えから「防災の手引き」を作成し、新入生全員に配布している。

<警備>

専任および委託の警備員が学内を警備しているが、併せてキャンパスセキュリティーセンターのスタッフが、午前・午後の 2 回校舎内を巡回している。

<危機管理>

危機管理に関する規程を整備し体制を整

えているが、在学生在が海外で研修を受ける機会を利用して、学生や保護者も参加する危機管理体制のテスト（現地の空港でテロが発生したとの想定）を行う等、その実効性についても検証を行っている。

<情報管理>

平成 16 年 2 月に「プライバシーマーク取得プロジェクト」を発足し翌年 9 月に取得。プロジェクトは学内の人員で構成し、外部のコンサルタントは導入しなかった。

<学生対応>

事件や事故に遭遇した学生の相談を受け付け、しっかりとしたフォローを行っている。

【結果】

キャンパスセキュリティーセンターは、学生の認知度も非常に高く、何か事が起きたときに連絡できる先がはっきりしているということが安心感を与えている。また、保護者からも学園のセキュリティーに対する姿勢が信頼を得ており、財政的な支援等も得やすい状況である。

このような取り組みは、直接的にはキャンパスのセキュリティーを目的としているものであるが、警備員の丁寧な案内による学園のイメージアップや、プライバシーマークの取得による PDCA サイクル（Plan-Do-Check-Act）の定着等、思わぬ副次的な効果が生まれる結果となった。

☆成功のポイント

①「安全は学校経営の大きな柱である」という、強い認識に基づく取り組み

- ・学園長の強いリーダーシップが背景にあった。
- ・教育スタッフ全員の危機管理意識の向上への取り組み（教育研修など）があった。安

全対策規程を制定し、事件・事故が起こった際の対応等が明確にされている。

②専任職員（現在は一部委託）としての警備員の活用

- ・職員としての自覚を持たせることで、「警備」だけを目的とするのではなく学園の「顔」として、案内や挨拶などの積極的なコミュニケーションも行われている。

③安全管理システムだけではなく、「予防」の意識から「安全教育」まで落とし込まれた取り組み

- ・「安全教育」まで落とし込まれた規程を策定し、実施している。
- ・地震、火災、台風、事故、犯罪、海外での安全管理等の項目をまとめた「防災の手引き」という冊子を作成・配布し、学園全体に周知している。

④ISO14001 の取得で培われたマネジメントシステムによる取り組み

- ・PDCA の取組みとスパイラルアップ（継続的な改善）の意識、ドキュメントの作成と管理がなされている。

⑤地域の関連機関（警察・消防など）との連携

- ・積極的に地域と連携することで、セキュリティ効果が向上している。

★今後の課題(展開)

①学外での学生の教育活動時（海外研修など）の危機管理体制の整備

現在、構築中であるが、様々な事例や連携を想定して作成するとともに、事前シミュレーション（模擬実験）にて有効性を確認する。マニュアルも今後作成する予定である。

②学生防災ボランティア制度の充実

消防庁との連携による学生防災ボランティア制度を充実（参加人数・内容など）させ、制度の活用法も含め構築していく。

○委員の所感

教職員・学生が力を合わせて学園を開墾した背景から、「学園は自分たちで守る」という風土や意識が醸成されている。キャンパスセキュリティの範囲を広く捉えて、安全対策に全学で取り組んでいる。

開学以来の地域との密着性や様々な連携活動から、キャンパスセキュリティのシステムにおいても、連携・協力態勢がスムーズに行われている。

ISO14001 の取得の活動が、全教職員の意識の中に培われており、全ての活動を「システム」として捉え、無理なく継続的な改善に取り組む姿勢や体制が整えられている。

教育の場の「安全」に対する危機感が高まる中で、学内だけではなく地域においても、キャンパスセキュリティセンターの重要性が高まると考えられる。

事例 その他

USR の視点を取り入れた事業報告書の作成

～同志社～

☆本事例の中心人物
法人文書課

事例内容

【概要】

同志社では、さまざまな情報の公開（ネガティブ情報開示も含めて）を積極的に行い、USR（大学の社会的責任）を意識した事業報告書が作成されている。

事業報告書では、事業計画について、理念だけではなく実際に行った取り組みの結果や将来計画について、客観的で分かり易い説明がなされている。

【背景】

当初 IR(Investor Relations)的な視点からの事業報告書を構想していたが、その過程でUSR研究会に参加、そこで直接のステークホルダー(利害関係者)に対する情報開示だけではなく、広く社会的責任とそれに対する説明責任が必要という認識を得ることができた。以降、USRを意識した事業報告書作成に取り組んでいる。

【取り組み内容】

作成にあたっては、決算の絡みもあり、前年度の10月くらいから半年をかけて準備している。

色々なステークホルダーがいるため、それらの関係者にとって必要かつわかりやすい情報公開の仕方にも工夫を凝らすことに努めて作成している。

事業報告書の構成は学校ごとの報告と、グラフを交えた法人の財務状況報告という大きく2つの部分に分かれており、各学校の部分については、各学校が責任を持って担当することとなっている。

ネガティブ情報の公開については、法人内の危機管理体制が充実していたということ

もあり、何ら反発は生じていない。

作成された事業報告書は在学生父母、取引業者や産学連携相手先、関係者、校友を含め広く配付しているが、ステークホルダーからのフィードバックを活かすための仕組みづくりが今後の課題である。

【結果】

この事業報告書は、結果的に同法人のポータルという位置づけとなるとともに、外部ステークホルダーへの説明責任を果たすことにも繋がった。

外部からの反応は、発行してまだ間がないため詳細には把握できていないが、平成16年度版と平成17年度版の事業報告書を比べると、平成17年度版の配付希望が増えていることも含めて認知度は上がってきていると感じている。

職員の間では、自分たちの仕事は社会に関わる、社会で評価されるという意識が生まれるなかで、各種事業の企画立案についても、その効率性、効果性などを明確にするという空気が醸成されつつある。また学校法人という組織やガバナンスに詳しくない読み手に対して「読んでもらえる」ための工夫、たとえば専門用語のわかりやすい解説も付したり、文章表現・構成などいろいろと配慮している。

☆成功のポイント

①ステークホルダーに対する情報開示やコミュニケーションの重要性を認識

法人内において、以前から、情報開示やコミュニケーションの重要性を認識しており、私学法改正をきっかけに事業報告書に社会

的責任を意識した事項を取り上げることとなった。

②読み手に配慮した事業報告書

企業の情報開示ツールに至るまで様々なツールを参考にし、読み手の立場に立った記載内容や表記法にて作成されていた。

③ネガティブ情報の積極的な開示

ステークホルダーが知りたいと考えられる情報として、大学にとってのネガティブ情報も、経緯なども含め積極的に開示されていた。

④法人内の各学校（幼稚園から大学まで）の情報開示

限られたスペースではあるが、法人内の各学校（幼稚園から大学まで）の情報を、コンパクトにまとめて開示することで、読み手は法人内全体の情報を事業報告書にて俯瞰することができる。法人の職員間において他の学校の活動がわかったという反応が多くあった。

★今後の課題

①法人内（幼稚園から大学まで）での事業のより密接な情報収集方法の向上

現在は、全校あげての情報収集体制はまだ不十分である。今後、法人内での情報開示に対する意識の浸透・共有を図るとともに、全法人内の情報の収集システムを構築する。

②各学校別のファクトブック（法人総合データ集）の制作

今回の法人総合として制作しているデータ集の「個別学校」の詳細版を新たに制作するなかで、各学校のステークホルダーへのより具体的な事業説明を可能とするとともに、教職員のコスト意識、説明責任などへの意識改革のツールとしても活用する。

③読み手のニーズ収集とフィードバック

読み手であるステークホルダーのニーズを把握し、どのような情報をどのような媒体にて開示すべきなのか、事業報告書での開示情報の優先順位付けや他の媒体とのすみ分

けを検討し、ステークホルダーにとって有用な情報を開示する。それには、事業報告書に対するステークホルダーの意見の収集が必要となるであろう。そのための外部からの意見聴取窓口とそのフィードバックの仕組みを総合的に構築することを考える。

「大学の社会的責任」に関する活動を開示する事業報告書へ発展させていくためには、「大学の社会的責任」活動の整理からはじめる必要がある。

○委員の所感

ステークホルダーに対する適時・適切な情報開示やコミュニケーションの重要性を学内全体で認識し実施しており、積極的な姿勢が感じられた。今後は、ステークホルダーの意見・要望の収集だけではなく、フィードバックをすることで、双方向のコミュニケーションの促進に繋げて欲しい。

現在の事業報告書では他大学の模範となっているが、それに留まらず「大学の社会的責任」に関する活動を更に開示する事業報告書へ発展させるステップへ進むことを期待したい。

事例 その他

レポート管理システムの商品化

～東北学院大学～

☆本事例の中心人物

教授

学生

事例内容

【概要】

東北学院大学では、インターネットを活用した「レポート管理システム」を NEC ソフトウェア東北株式会社と共同開発し製品化した。現在、この「レポート管理システム」は、同大学や秋田大学工学資源学部情報工学科で運用されているだけでなく、その他の大学でも導入が予定されている。

【背景】

同大学では、学生がレポートをメール等で提出するケースが年々増加し、それに伴いこれらを一元的に管理する必要が生じていた。「レポート管理システム」開発以前にも、いろいろなシステムの導入を試みたが、個々の教員の多岐にわたる要望を充たすことができず、また、学生自身が提出確認を行えない不安感から何度も送信を行ってしまうなどの理由で、一元的システムの導入ができない状況にあった。そこで、平成 13 年の情報処理センター導入を機に、講義を支援する環境について研究・開発を行い、その一環として「レポート管理システム」の開発に着手した。

【取り組み内容】

このレポート管理システムは、同大学教養学部情報科学科の松澤研究室が中心となり、学生の卒業研究として開発してきたものである。学内の教員・学生からの要望を取りまとめ、システムの設計、データベース構造の設計、運用試験、マニュアルの作成等は、NEC ソフトウェア東北株式会社の技術的支援（総合評価試験、セキュリティ強化、運用管理者機能強化、障害処理機能強化等）を受けながら、学生を中心に大学がゼロから作り上

げてきた。実証試験は、製品化する都合上、同時に 400 人以上での実行が必要で、秋田大学工学部の協力を得て行われた。

このシステムの主な特徴は以下の通りである。

- ①インターネットの環境があれば「いつでも」「どこでも」教員は課題の出題、学生はレポートの提出が可能。
- ②課題の出題やレポートの提出などのすべての機能は Web ブラウザーから利用が可能。（使いやすさを追求したインターフェイス）
- ③学生がレポートを提出すると、提出が終了したことを知らせるメールが学生に届く。また、教員が課題を学生に出題したときも、正常に出題されたことを知らせるメールが教員に届く。
- ④文章データ（Word、Excel、PowerPoint、一太郎、PDF 等）、静止画データ、動画データ、音声データなどさまざまな形式のファイルに対応可能。（マルチメディア対応）
- ⑤レポート提出締切日の設定が可能。
- ⑥レポートの採点や提出状況の把握が容易。
- ⑦課題の出題・変更、提出締切日の変更などにおいて、教員と学生間のきめ細かな連絡が可能。（コミュニケーション機能）
- ⑧学生が提出したレポートを簡単な手順で自分のクライアント PC にダウンロードできる。
- ⑨課題やレポートなどをリレーショナルデータベース管理システムで管理。
- ⑩利用記録や年度の切り替えなどの管理機能がある。

【結果】

マニュアルなしでも利用できるインターフェイスによって、教員にとって手間のかかった課題の出題やレポートの管理が簡単な操作で確実にできるようになった。また、大学における教員と学生間の課題の出題とレポートの提出だけでなく、一般企業、行政等業務にも導入可能な「レポート管理システム」を開発することができた。

☆成功のポイント

- ①これまでのレポートシステムに対する学生の強い不満が開発の原動力となったが、この問題を正面から受けとり、自分達で開発をしようと試みた松澤教授（開発担当）とその研究室の学生らのアイデアと努力が大きい。
- ②大学における教員と学生間のレポートだけでなく、一般の企業や行政などでの事務業務などの幅広い応用を思いつき、新しい変更を加えるなど、発展させる教授の尽力も重要。
- ③教員と学生の使い勝手を何よりも重視し、3～4年かけて利用者の意見をチェックしながら開発を進めてきたこと。
- ④レポート管理といえば、何億円もするシステムであることが多いが、本件は単体で使用可能（200万円程度）であることから、今後も利用拡大につながりやすい。
- ⑤できるところから無理なく進めていること。
- ⑥開発は大学研究室、実証試験と製品化のノウハウはNECとうまく分担できたこと。

★今後の課題(展開)

- ①平成19年度からは「レポート管理システム」が全学的に導入されるが、特に文系教員を中心に、どのあたりまで利用を拡大できるのが今後の課題。学内のFD活動などとの連携も必要になるだろう。
- ②紙の方が便利な練習問題もあるため、学内に100%普及させることは難しい。
- ③課題によっては添削して学生に返すことが必要不可欠なものも考えられる。この場合、

通常教員が赤鉛筆などで添削するような手軽さを系統的に如何に実現するかが課題として残っている。

- ④プログラミングなどの講義では、レポートとしてプログラムのソースリストを提出させる場合がある。その場合、レポートとして提出されたプログラムをレポート管理システム内で簡単に実行できるようにすることも必要である。

○委員の所感

ひとつの研究室が中心となった産学連携によるレポート管理システム開発の事例であったが、同大学の特徴は学生が積極的に関与したことであろう。従来のレポートシステムに対する不満からどのようによいシステムを作ればよいのか、卒業研究として携わることによって教育的な効果も大きい上に、使い勝手のよいシステムの開発につながった。

産学連携推進センターでうかがった話では、東北地方は産業の中心が農業であることや中小企業が多いことから、大学側のシーズと企業側のニーズをマッチングさせ、起業化するバックグラウンドが弱い問題があるという。現場で何が問題になっているのかを研究者が実際に見聞きして理解し、アドバイスをするなど（御用聞き型の産学連携）、まずは産業自体の底上げが必要であり、今後の産学連携の発展のためには皆の努力と時間が必要だという。同大学の事例のように、できるところから、入手しうる資源を最大限に活用した地道な共同研究を重ねていくことが有益であろう。

また、意見集約は難しいと予想されるものの、こうした地域条件の中で、産学連携を行うためには、同大学で秋田大学工学部の協力を得て実証実験をしたように、大学間の協力・連携を一層、強化していくことも今後はますます重要な課題になるように感じた。

事例 その他

学生ボランティア

～名城大学～

☆本事例の中心人物
学務センター事務部長

事例内容

【概要】

名城大学では、学生が主体となる「ボランティア協議会」を発足し、地域クリーンアップや防犯パトロール、災害発生地域における復興活動等、積極的なボランティア活動を展開している。防犯パトロールについては、大学周辺のパトロールを行ないながら他大学と連携し、「地域学生防犯パトロール隊」を結成するなど、特色ある取組みがなされている。

【背景】

学生が自主的に取り組んでいたクリーンアップ活動において、規模を拡大したいとの要望があがる中、時を同じくして名古屋市が「安心・安全で快適な街づくり」を提唱した。これが良い機会となり、大学として学生のボランティア活動を支援しようという動きが広がり、平成16年7月に「ボランティア協議会」が設立され、大学として学生のボランティア活動を支援することとなった。

【取組み内容】

ボランティア活動を希望する学生は、「ボランティア協議会」に登録することにより、活動情報を即座にメールで確認できる体制を構築している。登録を希望する学生に対しては、ボランティアには責任が伴うことなど、その主旨を十分に説明している。

また、活動に参加する際の必要経費は自己負担を原則とするが、ボランティア保険の加入費は大学が負担するなどして支援を行っている。

＜クリーンアップ大作戦＞

毎月2回程度の開催で地域のクリーンア

ップ活動を行っている。教職員も毎回20名前後参加している。

＜防犯パトロール＞

パトロール隊は40名から50名で構成され、当初は警察官を目指す男子学生が中心であったが、現在は全学部 of 学生が登録している。参加する学生には警察の事前指導を受けることを義務付け、警察と連携し、活動の安全面には十分配慮している。また、パトロール当日は可能な限り警察官1名が同行し、急な事態に備えている。

「地域学生防犯パトロール隊」は、名古屋市天白区に設置されている東海学園大学、名古屋女子大学に対し、パトロールへの参加を呼びかけ実現した。現在、各大学周辺をパトロールすることは勿論、月に1回、参加大学による合同パトロールを行い、情報交換と学生・教職員間のネットワークづくりに繋がる取組みとなっている。

【結果】

学生の自主的な取組みを大学として積極的に支援することにより、潜在的な意欲が目に見えるようになり、キャンパス全体の活性化に繋がっている。

また、ボランティアにより、学生が積極的に社会に貢献するという以外にも、参加した学生のコミュニケーション能力が飛躍的に向上したり、学生の行動や意識に変化が起こるなど、日常的な正課教育だけでは得ることができない実行力、行動力の養成や信頼感の醸成といった人間の内面的な成長についても効果があった。これらは学生主体として進めてきた結果として得られたものであるが、その教育的な付加価値は非常に大きい。

なお、「地域学生防犯パトロール隊」の活動については、防犯セレモニーで警察からの

参加要請があるなど、地域にもかなり浸透しており、学生・大学に対するイメージアップが顕著に表れている。

☆成功のポイント

①内外の機運を捉えた取組み

- ・学生の地道なボランティア活動に対し、大学が支援することが決定し、平成 16 年 7 月に「ボランティア協議会」が組織化された。
- ・大学が、学内アンケートの実施や既存の学生ボランティア団体の活動の様子などを通して、学生のボランティア活動に対する熱意や動きを的確に捉え、機会の創出に協力していた。
- ・新聞等にも取り上げられ、学外からボランティア活動の活発な大学として認知がなされてきている。

②区内の大学間での連携

- ・他大学との連携は、学長のリーダーシップにより進められた。他大学との連携により学生間、教職員間の交流が生まれ、より地域に根ざした活動になっている。

③地域に密着した取組み

- ・名古屋市では「安心・安全で快適なまちづくりなごや条例」が平成 16 年 10 月に公布された。
- ・地域の自治会や警察、区内の大学と連携したボランティア活動を実施している。

④しっかりした運営管理

- ・学生の自立的活動を基本とし、ボランティア活動だけではなく、参加前の教育・研修や活動報告会、組織の運営管理も含め、学生が責任を持って行っていた。大学のバックアップは最小限として、学生の継続する活動として意識されている。

★今後の課題

①ボランティア活動内容の発展と選定

地域からの期待は高まっており様々な要望が寄せられている。現在の「清掃活動・災害援助活動・防犯活動」以外の活動へどのように発展させていくのか、また地域からの要望をどのように吸い上げ整理し活動を選定していくのかを、検討していくことが必要となる。

②参加者の拡大と安全確保の関係

誰でも気軽に参加できる活動を広げること考えているが、参加者・活動範囲を拡大する場合は、安全の確保が重要である。（特に防犯パトロール等）

③組織と活動の維持

組織と活動が継続して維持されるためには、組織の運営管理だけではなく、継続した学生の活動となるような大学としてのバックアップが必要である。また、それに係わる人材育成も必要である。

④ボランティア活動への誘因

教育的効果などが顕在化している場合や、参加を迷っている学生の決断を促進させる誘因（例：単位としての認定）の検討も必要である。

○委員の所感

学内外の機運を上手く捉え、学生の活動を大学が積極的に支援し、十分な活動実績が出ている。また、学生の教育上の効果（特にコミュニケーション能力向上）・社会からの評価も含め、副次的な効果も出ている。

「ボランティア協議会」の活動が、結果的に、大学自体の評価の向上にも繋がるなど大学側にもメリットが出ており、今後も継続・発展し大学の社会的責任に資する活動となることを期待したい。

事例 その他

大学コンソーシアムが支える開かれたリベラルアーツ ～大学コンソーシアムやまなし～

☆本事例の中心人物
参加各大学の学長
山梨県企画部
山梨県商工会議所連合会
山梨高等教育機関連絡協議会

事例内容

【概要】

平成18年9月に山梨高等教育機関連絡協議会を基盤に県内12大学が参加し、設置した「大学コンソーシアムやまなし（理事長：貫井英明 山梨大学長）」が、参加大学のうち7大学間における単位互換事業を平成19年度から開始する事例。単位互換の対象となる科目設定においてリベラルアーツ（Liberal Arts）教育の充実を図っている。

【背景】

「大学全入時代を迎えて厳しい状況下、一大学で特色づくりを行うのではなく、各大学が特色を出し合い、厳しい状況を勝ち抜くと共に学生たちが成長するような環境をつくり、併せて地域貢献にもつなげたい」との理事長の言葉にあるように、多様化する学生ニーズに対応した多様な受講機会を提供し、また各大学に共通する科目を一元的に提供することにより、スケールメリットを活かしたコスト削減を実現することを目的としている。

【取組み内容】

①大学コンソーシアムやまなし全体の取組み

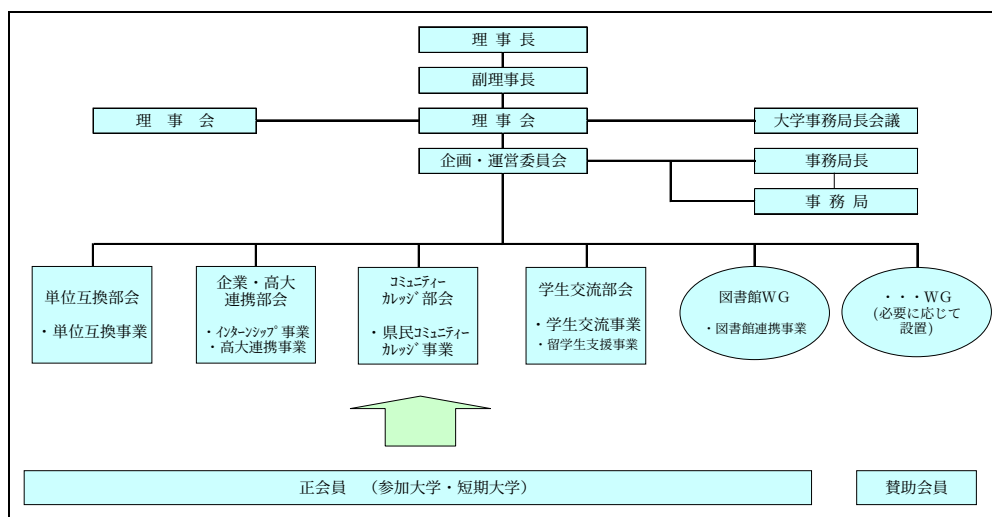
次の組織体制で併記した各事業を展開す

る。単位互換事業はその一つであり、柱である。

②単位互換事業の第一次参加大学の立地と提供科目

第一次参加大学は帝京短期大学（小淵沢）と身延山大学を除き、甲府市内に集中し、提供科目も各大学の特色が反映された多様な構成となっている。

- ・平成19年度単位互換予定科目は6大学106科目。
- ・山梨大学が「比較教育論、発育発達論、英米表象文化論、市民活動とボランティア組織、環境遺伝医学、看護教育論、家族看護論など」22科目。
- ・山梨県立大学が「地域振興論、国際協力論、日本語の方言と山梨、生活健康科学など」10科目。
- ・山梨学院大学が「少年法、医事法、自治体行政学、都市政策、地域おこしと生涯学習、メディアとビジネス、女性とキャリア形成、資格経営学、資格簿記、流通論、中小企業経営論、経営管理論など」53科目。
- ・身延山大学が「仏教福祉学概論、日蓮学入門、中国仏教史Ⅰ、インド仏教史Ⅰ、仏教美術の基礎知識など」13科目。
- ・山梨学院短期大学が「哲学、山梨の自然、人間と教育など」7科目。
- ・帝京短期大学が「自然観察」1科目。
- ・山梨英和大学は平成19年度の科目開講はなく20年度から開講を予定。



【結果】

参加大学間での提供科目数の多少を超え、学生に多様な受講機会と的確な勉学の方針を提示するという点で参加大学の姿勢が一つになり、既述したような科目構成になった。また講義料も一講座あたり十数万円と、各大学の協力の下で決まり、受講学生ならびに大学側の負担も抑えられた。

☆成功のポイント

①理念の徹底

- ・スケールメリットを活かしたコスト縮減を目的としながら、それ以上に学生に多様な受講機会を提供し、学生が自律し成長できる環境を整備すること、ひいては今、求められてはいるが、その対応が十分とは言えない「リベラルアーツ教育の充実」を根本の目的としたこと。

②参加大学間の学部に着目し、地域が集中したこと

- ・提供科目を参加大学がそれぞれの特色を活かし、独自に設定できたこと。
- ・学生の受講の便宜を考え、広範囲での展開という理想を問わずに、地域を集中させ、また学生の移動意欲に立脚させたこと（小淵沢や身延の学生にとって、甲府は日常的な移動の目的地）。

★今後の課題

甲府市内に集中しているとは言え、必ずしも市内の交通の便は良くない。市内の移動手段を整備する必要がある。更に第一次の経緯や成果を受け、地域拡大も検討する必要がある。これらは単位互換事業だけではなく生涯学習事業や県民コミュニケーションカレッジなどの地域社会への貢献活動を推進する上でも課題になる。今後とも学生と地域の受講ニーズを基盤に、新たなテーマとなる『山梨学』の構築、遠隔授業などによる郡内地域の大学との連携を検討し、一層の充実を図る。

○委員の所感

全国的に大学コンソーシアムの設置が進んでいる中、その準備や運営に際しての①国立大学法人の役割、②参加大学との関係構築、③大学経営改革における位置づけといった観点をもって訪問した。工学部での退学勧告や授業評価など真っ向から学生に対する施策を講ずる厳しい大学との先入観があったが、「全てのものに正解があるはずなのに、それを教えてくれない」という昨今の学生気質を話され、その対応策が「大学コンソーシアムやまなし」の設置趣旨にも反映しているとのことであり、それまでに骨太の準備をされていたことがうかがわれた。人は（他動的に）育てるものではなく（自律的に）育つものであるとの言葉があるが、至れり尽せりの「教えよう、育てよう」といった環境ではなく、「求めよ、さらば与えられん」といった環境こそが重要になることを示唆した言葉であろう。この点は企業社会でも同様であり、学校社会でも、実は学生自身が教養科目より専門科目を選好するがゆえに不十分になり、今さら求められるリベラルアーツ教育の再構築にあたっての要点のように思う。再構築には金も時間もかかる。それを前述の姿勢の下で、大学コンソーシアムの事業として進めることは効率的であり、参加大学一丸となって推進できる仕組みになる。この「大学コンソーシアムやまなし」の事例は今後の指針の一つになると考える。

事例 その他

コンソーシアムを通じた産学連携

～南大阪地域大学コンソーシアム～

☆本事例の中心人物

堺市

事務局

事例内容

【概要】

南大阪地域大学コンソーシアムは、南大阪地域（和歌山含む）の大学が連携し、地域の学術機能の向上と産官学地域連携の推進を目的に設立された。「学生クラブ・アクト」と呼ばれる学生と地域、行政、企業を結ぶ取り組みなど、学生を中心に置いた活動を行っている。

単独ではなかなか実現が難しい産学の連携について、コンソーシアムという共同体を窓口とすることで、加盟校の特色に合わせて斡旋できる仕組みとなっている。

【背景】

産学連携の拠点として堺市が主導になりコンソーシアムの立ち上げを推進した。堺市は推進するに当たり堺市近隣に設置されている大学を訪問し、説明を行うなど非常に力を入れ推進した。

設立後、事務局運営は外部に委託し、委託先の職員が事業の企画・立案・運営の中心的役割を担った。大学教職員で構成される委員会で様々なアイディアが提案され取り組みがなされている。

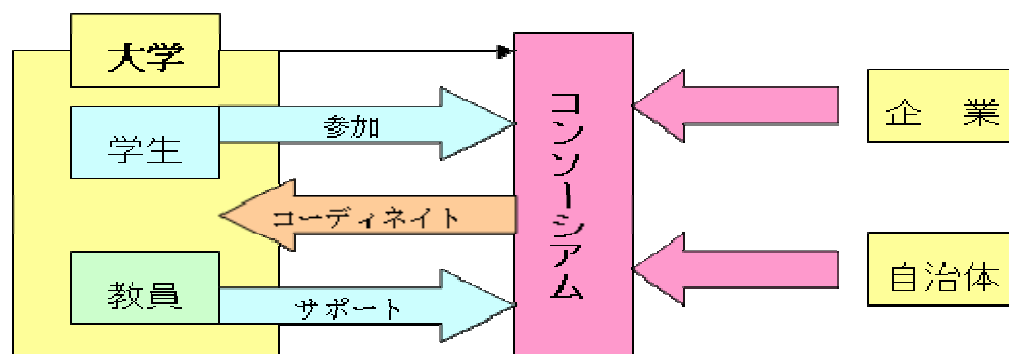
【取り組み内容】

産学連携の取り組みのひとつとして、キャリア教育支援事業「学生クラブ・アクト」を平成16年度に立ち上げた。「学生クラブ・アクト」は、コンソーシアムに参加している大学の学生を対象に、産学連携の受託事業やコンソーシアム事業への参加など、キャリア教育の一環として学外のクラブ活動の感覚で参加してもらう。自治体、企業、公益団体などは、学生を利用した事業を各大学に交渉するのではなく、コンソーシアムを窓口にして依頼することにより効率的に委託が可能となる。大学では、小規模校などでは直接連携を結ぶ機会が少ないがコンソーシアムから受けることで産学連携の実績になる。南大阪地域大学コンソーシアムは、加盟校は文科系の大学が大部分を占めるが、文科系の特色を利用した産学連携を行うことができている。

【結果】

学生としてはインターンシップの代わりとして地域、社会とのかかわりを持つことができ、企業サイドとしてはイメージアップなどに活用できる。大学としては、産学連携の事例としてアピールすることができる。コンソーシアムとしては、収益事業となっている。

【イメージ】



☆成功のポイント

- ①政令指定都市に向けての堺市の産学連携、教育推進、地域活性化への強い熱意があり、等距離的に大学や企業への呼びかけを実施し、積極的な資金援助や協力を行うことによって大学コンソーシアムという共同体を円滑に設立した。
- ②産学連携を推進するために設置された「さかい新事業創造センター」の建物内にコンソーシアム事務局を置き、コンソーシアムの事務業務を委託された(有)ダブル・ワークスの難波美都里氏が産学連携事業等の企画、実務等に並々ならぬ手腕を発揮された。
- ③事業の企画・運営・実施のための6委員会各々に担当理事(大学学長)をあて、事務局に平成14年の設立当初から15年度にかけて(有)ダブル・ワークスの2人のほかに川上薫エクメネ研究所長と堺市企画調整委員が応援に加わった。平成16年度から羽衣国際大学から事務局員1名の派遣、平成17年度からは桃山学院大学からも1名派遣され、事務局が事業遂行に多大な寄与をしている。なお、平成18年度から経済産業省委託事業(平成17年度～平成19年度)遂行にあたり、1名事務局員を直接雇用している。
- ④(株)関西国際空港その他多くの企業と大学、学生、自治体、堺商工会議所等との連携がうまくいっており、「学生クラブ・アクト」や関西国際空港の活性化、南大阪地域の観光、ビジネスモデル、インターンシップ、南大阪地域講座、南大阪地域起業セミナー等における企業からの物品・資金や人材・場所の提供等にきわめて協力的である。
- ⑤組織を特定非営利活動法人としたことで、寄付や資金提供が受けやすくなり、企業、自治体、公益団体、大学や地域との連携の推進や老若男女の広範な参加を図ることができた。

★今後の課題

- ①産学連携事業を担うコンソーシアムの財政への堺市からの補助金の決算に占める割合は、年間予算が設立当初から3.5倍に増加したこ

ともあり、平成14年度78.0%、15年度69.0%、16年度37.0%、17年度20.0%と低下しており、平成19年度には廃止予定である。外部資金獲得の努力や会員大学の理解による分担金増加を図ることが事業の継続、発展に不可欠である。

- ②産学連携をさらに発展させるために、大学にシーズとニーズの両方を把握している人材が必要であり、共同研究において目的に向かうタイムスケジュールに関して大学と企業が共通の理解をもつようになることが今後の課題である。
- ③事業部門を継続、発展させるために事務局の強化はさらに必要となるが、これまで2大学から派遣されている事務局員については、各大学の公平負担を視野に入れたルール作りを進めている。また、事務局の円滑な運営上、大学からの出向職員は1～2年ではなく専門職としてある程度の長期間定着するようなシステム検討も課題であろう。
- ④企業等のインターンシップを充実させるためには、学生のニーズにあった受け入れ先のさらなる開拓が必要であり、キャリア教育として確立するためには系統的なプログラムの下で大学の単位として認め、コンソーシアムとして単位互換制度の中にキャリア教育関連科目の開設を検討中である。

○委員の所感

「学生クラブ・アクト」は他に例のない受託事業として、多彩な内容を多様な企業・団体から委託され、大学教員、学生が意欲的に取り組んでいる。また、そのような事業展開をコンソーシアムとして積極的に全国に向けて情報発信し、全国からの問い合わせや視察にも、時間や資料準備等の面で丁寧な対応をされ、活動に対する自負と誠実さを印象づけられる。大阪府にあるもう1つの「大学コンソーシアム大阪」への参加による2重の分担金拠出を避け、大学・短期大学が28もある南大阪地域としてさらに加盟大学を増やし、和歌山大学等も含めた特色ある産学連携が期待できる。

事例 その他

知的財産の管理

☆本事例の中心人物
エクステンションセンター

事例内容

【概要】

学園として知的財産の取り扱いに関するポリシーを定め、大学のエクステンションセンター（EX センター）を中心に知的財産管理を行っている A 大学の事例。

【背景】

A 大学 EX センターは、大学の知的資源と地域社会とを結びつけるため、平成元年に設立。それ以来、国際交流、生涯学習、研究支援（共同・受託研究窓口）、編集・出版の4つの分野の業務をとおり、大学の社会貢献の一翼を担ってきた。

一方、大学に外部からの共同・受託研究が増える中で、知的財産が蓄積され、現場サイドでは研究・知的財産・産学連携それぞれへの支援の必要性が認識されだした。これを受け、EX センターが中心となり、特許等の研究成果を大学に帰属させるために「職務発明等に関する規程」を平成 15 年 3 月 20 日に制定するとともに、発明等審査委員会を設置して特許等の発明の取り扱いに関する支援体制を強化している。

【取組み内容】

当初、受託研究の窓口であった EX センターの業務部門が、知的財産についても窓口の役割を果たすことになった。知的財産を管理するに当たり、EX センターの担当者は、首都圏や関西地区の大学を視察・調査して取組みへの参考とした。

最初の特許申請は、技術移転機関（TLO(株)、科学技術振興機構）を通して行っている。本来であれば大学単独での申請を望むところ、学内でのコンセンサスが十分でないなかで技術移転機関を通すことによりリスクの回避が可能であったためである。当初、TLO(株)

では、申請を行う際に権利移転の手続きが必要であったが、後に運営形態が変わり権利移転は不可能となり本来の技術移転のみに業務移行し、大学として新たな対応に迫られることになる。

各教員の研究しているテーマは、研究シーズ集として CD にまとめられ、企業の研究員等に配布しており、PR とともに学内研究の掘り起こしとしても活用されている。併せて、ホームページ上でも研究シーズ集を公開し、自由検索キーワードを充実させている。

また、研究成果は、EX センターで出版している月刊誌を通じて、全国の業界、周辺地域へ情報発信されている。

特許のロイヤリティーについてはポリシーを設けており、規程に従い管理経費として収入全体の 15%を控除し、残りの金額から 50%を教員に配分することになっている。

【結果】

大学として体制を整えて積極的な支援を行うことにより、外部資金の主力である共同・受託研究の資金は平成 15 年度の 33 件から平成 17 年度には 45 件へと増加している。また、特許については平成 18 年 11 月現在 13 件を申請しており、その内、大学が権利者となっているものが 2 件ある。

大学として体制を整えて積極的に取り組むことにより、共同研究や受託研究の社会的信用が向上し、企業との付き合い方も対組織という構図に変わってきた。

☆成功のポイント

①技術移転機関の活用による特許申請

特許の申請は、本来であれば大学単独での申請を望むところ、技術移転機関（TLO(株)、科学技術振興機構）を通すことによりリスクの回避が可能となった。また、当初、TLO(株)では、申請を行う際に権利移転の手続きが必要であったが、後に運営形態が変わり権利移転は不可能となり本来の技術移転のみに業務移行し、大学として新たな対応に迫られることになる。そこで、それまでに蓄積したノウハウを生かし、直接的に技術移転交渉を行い、出願経費の伴わないリスク回避の共同出願などさまざまな工夫を実践できる環境が整いつつある。

②エクステンションセンターの活用

大学の知的資源と地域社会とを結びつけるために、平成元年という比較的早い時期に、学内 EX センターを設立したことが、昨今の知的財産管理の動きへの対応を支える大きな土壌となった。

また、EX センターが行ってきた月刊誌の発行は、全国の業界、周辺地域へ様々な情報発信媒体として機能し、学内研究、知的財産のPR 等にも役立っている。対象を企業の研究者に絞り、研究成果をまとめた研究シーズ集（CD）の作成・配布も、学内外への知的財産の認知、意識浸透に効果を発揮している。

企業との窓口が教員個人から EX センターへと移行し、組織としての知的財産管理が促進されてきた。

はさらに件数を伸ばし、拡大していくことが課題である。

②知的財産を確保するためには資金が必要であり、これを管理・運用するためには財務基盤をはじめ学園内の基盤を強化することが必要である。併せて教育・研究に携わる教職員の研鑽を支援し、それを管理・運用するための組織の構築がさらに求められる。また、知的財産に関連する各種制度や法律などは変動することが予測されるため、柔軟かつ機敏に対応すると共に必要に応じて速やかに見直すことが必要である。

○委員の所感

知的財産の保護と活用の重要性については、企業が先行する形でその取り扱いについて様々な取組みを行っているが、昨今、大学においても研究成果を自ら主体的に管理し、効果的に社会へ還元していくことへの努力が、多くの大学で取り組まれている。

知的財産は、その保護については著作権という単語でも広く認知され、法整備等も含めて比較的取組みが進んでいるが、その活用及び社会への還元については、まだまだ未着手の部分も多いように感じられる。

知的財産の管理は、日本の各大学において積極的に取り組まれるようになってからまだ歴史が浅く、取り組んでいるところでも手探りの部分が大きい分野である。そのような中でこの大学では、EX センター窓口担当者を中心とした学内教職員有志が熱心に取り組んでいると感じた。今後の取組みに期待したい。

★今後の課題

①EX センターの重要な使命として、「大学が持っている全ての知的資源を活用して、大学と地域社会を結びつけること」がある。今までの取組みの効果もあり、共同研究等の受託や特許申請の件数は増加の傾向にあるが、まだまだ途上段階。本来の使命にのっとり、今後

第Ⅴ章 アンケート集計結果

アンケート概要

1. 調査期間

平成 18 年 11 月 15 日～12 月 15 日

2. 収集方法

国公立大学・短期大学：日本私立学校振興・共済事業団ホームページ掲載の様式に従い電子メールにて提出

私立大学・短期大学：日本私立学校振興・共済事業団私学情報システム内アンケートシステムにて提出

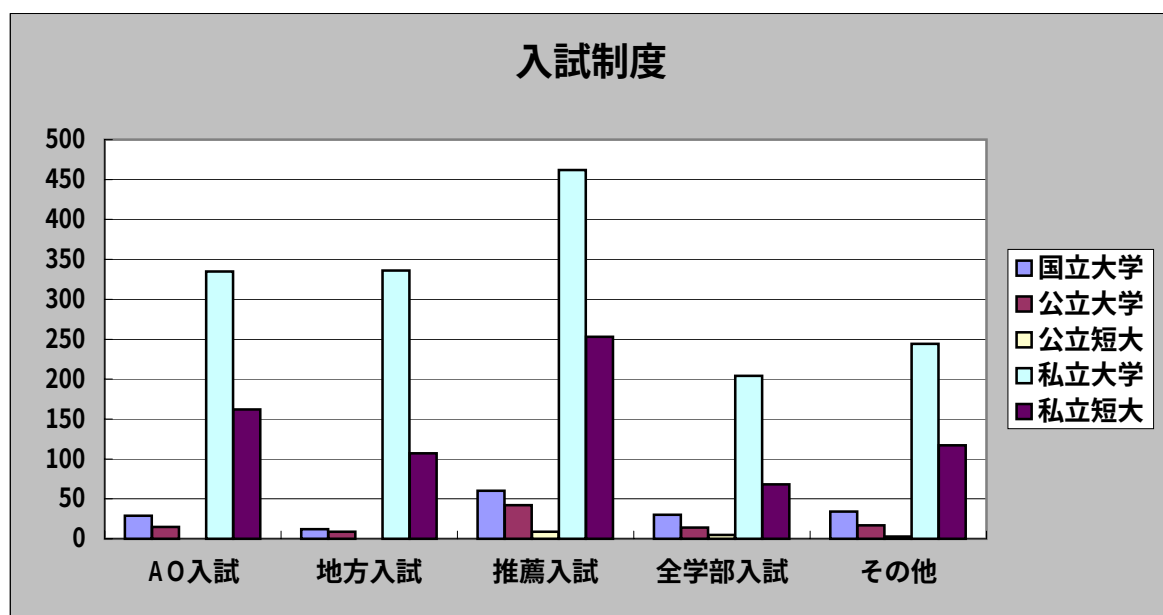
3. 提出学校数

区分	回答校数	(対象校数)	回収率
国立大学	71校	(82校)	(86.6%)
公立大学	46校	(76校)	(60.5%)
公立短期大学	9校	(28校)	(32.1%)
私立大学	474校	(556校)	(85.3%)
私立短期大学	257校	(416校)	(61.8%)
合 計	857校	(1158校)	(74.0%)

4. 集計上の特記事項

- ・その他の記述欄に「特になし」等、取組みが記述されていない場合は集計から除外した。
- ・記述欄は類似した回答をまとめたうえ、主な回答を掲載している。
- ・記述欄は原則として提出された原文を利用しているが、大学名等が特定される場合には適宜表記の変更を行った。

1-A 貴学では、どのような入試制度を採用していますか

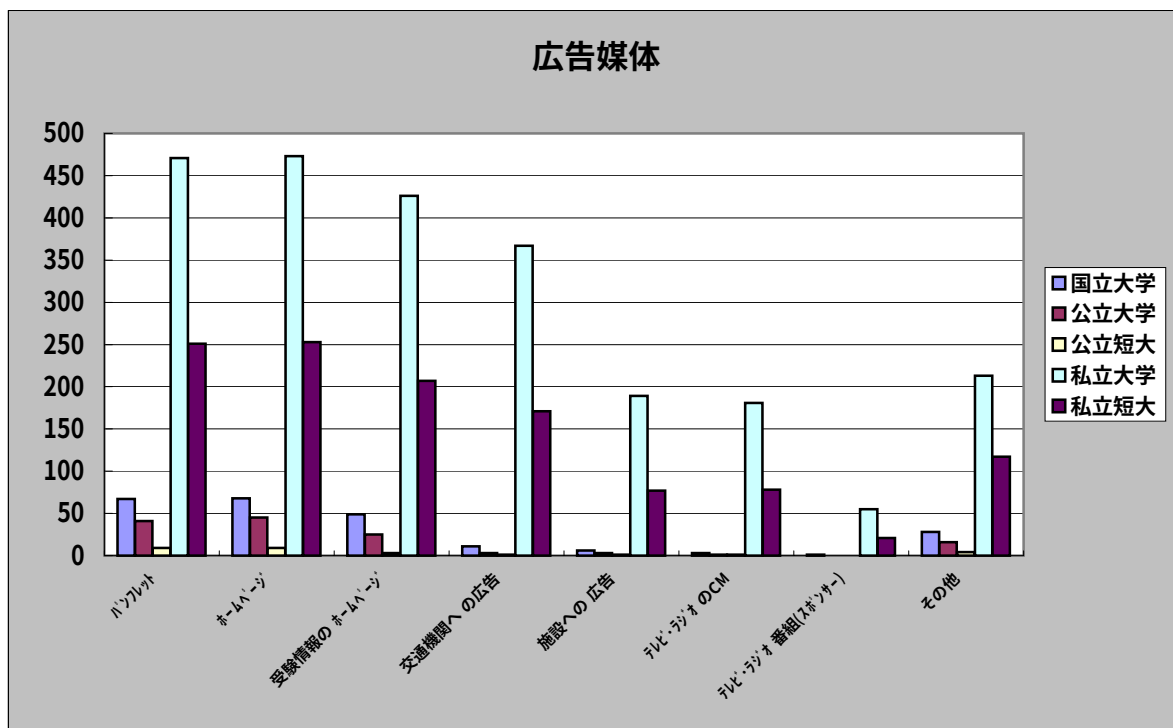


区 分	AO入試	地方入試	推薦入試	全学部入試	その他
国立大学	29	12	60	30	34
公立大学	15	9	42	14	17
公立短大	0	0	9	5	3
私立大学	335	336	462	204	244
私立短大	162	107	253	68	117
合 計	541	464	826	321	415

【その他の記述】

- 編・転入試
- アクティブ入試
- 社会人入試
- センター試験利用入試
- 帰国生徒・外国人留学生入試
- インターネット入試
- ディベート入試
- ウォッチ&スピーチ入試
- キャリア教育接続入試
- シニア特別選考
- スカラシップ入試
- 秋期入試
- スポーツ技能推薦
- AO社会人入試
- 長期履修学生入試
- 自己推薦入試
- 指定校制推薦入試
- 併設する大学・短大を同時に受験することができる
- 同窓生入試
- 給費生入試
- 作文
- 欠員補充試験
- 飛び入学試験
- 地域枠推薦入試
- 社会奉仕体験生入試
- 一芸一能推薦入試
- 自由表現入試
- 有資格者特別入学試験
- 専門高校特別推薦入試
- 英語特別入試
- 自己表現入試
- 専門高校等・総合学科卒業生特別入試

1-B-1 募集広告はどのような媒体を利用していますか



区 分	パンフレット	ホームページ	受験情報の ホームページ	交通機関へ の広告	施設への 広告	テレビ・ラジオ のCM	テレビ・ラジオ 番組(スポンサー)	その他
国立大学	67	68	49	11	6	3	1	28
公立大学	41	45	25	3	3	1	0	16
公立短大	9	9	3	1	1	1	0	4
私立大学	471	473	426	367	189	181	55	213
私立短大	251	253	207	171	77	78	21	117
合 計	839	848	710	553	276	264	77	378

【その他の記述】

- ☐ DVD
- ☐ Web広告
- ☐ インターネット検索のキーワード
- ☐ ダイレクトメール
- ☐ 新聞広告
- ☐ 進学相談会
- ☐ タウン情報誌広告
- ☐ チラシ
- ☐ ポスター
- ☐ テレメール
- ☐ 雑誌
- ☐ 広告媒体を扱う企業
- ☐ 新聞広告
- ☐ 高校訪問
- ☐ 受験雑誌
- ☐ ノベルティの制作
- ☐ テレビ・ラジオ等の県政利用

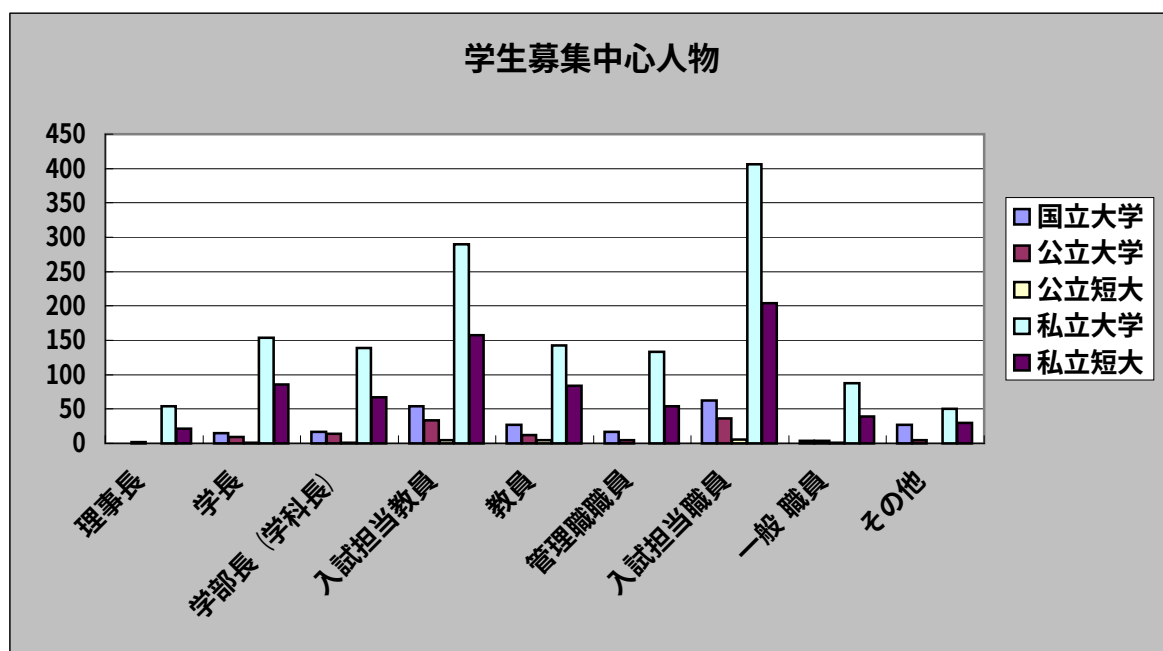
1-B-2 採用している募集広告には、どのような効果がありましたか。 また、どのような効果を狙いましたか

○各媒体が相互連動しているので一口では言えませんが、Web関係媒体の影響力は大きい。ただし費用が高むという問題があります。
○大学ホームページに資料請求機能をもたせたところ、請求数が伸びた。
○交通機関への広告は受験生本人はもちろんのこと、高等学校教員、受験生の保護者など受験生をとりまく全ての人を対象に本学を知っていただくことを目的としていたが、卒業生や学生などからの反応もあり、周知の輪が広がった。
○短大の優位性（特に専門学校と比べて）を知ってもらうことを狙った。
○大学見学会への呼び込みに効果があった。
○アドミッションポリシーに適合した学生の受け入れという効果は見られる
○イメージ戦略エリア戦略を意識して広告を採用している為地元思考を強調できたと思う。又、予想外のエリアよりの出願者の確保もできた。
○オープンキャンパスの参加者が出願率が高いことから、オープンキャンパスに参加を誘導する資料請求者の拡大に力点を置いた。そのために葉書を添付している雑誌広告を重視している。
○オープンキャンパスへの勧誘に必要なリスト（資料請求者名簿）を集約できた。このリストを元にDM等で集客のための広報を展開した結果、前年度よりオープンキャンパスへの参加者が増えた。本学のオープンキャンパスに参加した者の受験率が約80%に達するのでオープンキャンパスへの誘いを最優先に訴求効果を狙った。
○オープンキャンパスへの参加者が増加した。AO公募入試の志願者増に繋がる。
○オープンキャンパス来学者の52%が本学のTV-CMを見ていた。効果の狙いは入学者増につなげるため。
○単科大学なので、不特定多数ではなく、対象を絞った募集活動を行うことにより、効率的に志願者を確保することができる。
○サーチエンジン対策として今年10月からホームページを刷新した。ヒット件数は一日3000件となり従前の倍に増えた。
○テレビ、ラジオに放映したことにより、今までにない広域エリアより募集の問い合わせ
○ネット媒体の効果は限定的である。むしろ、広報効果としては、高校での進路ガイダンスやオープンキャンパス等を通じ、直接、受験生に対面で説明できる場の方が期待できる。そのため、これらの媒体は「学校の理解促進」「入試情報の提供」に加え、「オープンキャンパスの告知」を主たるねらいとする。
○ホームページを整備することで、以前より遠隔地からの学生が増え、渉外エリアを拡大することができるようになった。
○音大の志望校決定に大きな影響があるのは個人レッスンの良し悪し、それを分かっているために体験レッスンを積極的に行った。
○ホームページ上からの資料請求が特に多い。
○ホームページ上での募集広告では、比較的簡単にメールで願書請求ができ、コンテンツの充実を図ることで即効性が望める。
○以前は、資料請求を電話と業者のハガキによって行っていましたが、今年度よりホームページから資料請求ができるシステムを構築した結果、資料請求件数が増えた。（24時間資料請求が可能のため）
○確実に手元に届くもの、最新情報を伝えられるもの、広く大学名を知ってもらえるものなど目的に合わせて採用。
○学内進学説明会参加者数の増加、模擬授業の依頼件数増加、学外進学ガイダンス相談者の増加、志願者の増加。
○最近ホームページを参照する受験生が増加している。
○より高い学力レベルの高校生に対し、認知度を高める。

○本学が世界に開かれた大学であり、国際人養成がイメージ出来る様な募集広告を行っている。
○本年度学校案内を全面改訂した結果、推薦入試において1.3倍の志願者の増加がみられた。
○過去数年分の入学者アンケート等を分析し、学部学科名だけでは、伝わりづらい詳しい内容を宣伝するものと、広く大学名を知ってもらうものを、効果的に振り分け、実際に、大学入試センター試験利用入試では受験者が増え、今まであまり対象となっていなかった地域や上位ランクの学校から志願入学が増えている。
○既設学科（3学科）と大学院の周知を主眼に募集活動を行った。ホームページは最新情報の提供と市民からの様々な質問に答え、本法人を身近なものにするために設置した。検案件数から成果は予想を超えている。ラジオ（FM）の利用は婦人層への情報提供を、交通機関施設広告は不特定層への認識度アップに利用しているが、志願者増減との関係は不明。
○旧来型の方法（新聞パンフレット等）に加え、インターネットを利用した広告を展開しているが、タイムリーな情報をホームページなどでアップすることにより本学に興味を持つ生徒の取り込みを図ることができる。
○近畿都市部以外の地方の高校生を対象に、新聞折り込みなどを入れることで、ホームページが開けない生徒などにも周知できたように考えられます。更に近畿圏の高等学校を中心に入学案内を送付して、オープンキャンパスや受験への案内を徹底した。
○具体的な情報の提供を眼目に行ったことで下調べをした者からの質問が増えた。
○交通機関やテレビラジオCM等では全国的な知名度好感度アップを、パンフレットホームページでは具体的な情報を発信し、受験生からの資料請求増を目指し、一応の成果は得られた。
○広告がいつ、どれだけクリックされたのか、その状態をチェックすることで効果を常に知ることができる。
○広告の効果尺度に決められたものがなく、評価が非常に困難であるが、ホームページなどはアクセス件数を効果の目安としている。
○広告の狙いは、受験者数の増加の他、大学のイメージアップに重点を置いている。
○広告媒体を利用した広報活動は、「地域に開かれた大学」としての好感を呼ぶ効果を期待し、また受験志望者の獲得にも寄与している。
○高校生に対する本学への興味を一層ひくために、進学雑誌や進学サイトへの掲載、業者が蓄積したデータをもとに対象者を絞り込んだダイレクトメールの送付や高校で実施される進学説明会への参加など高校生に直接訴求する募集広報を行った結果、資料請求者数は昨年と同時期に比べて大幅に増えた
○高校野球の地方予選のテレビ放映にスポット広告でオープンキャンパスの告知を実施。高校1年生、2年生の参加者が増加。
○資料請求、願書請求を増加させるのが主目的である。また、大学のブランドイメージを高めることも視野に入れており、重点地域を定めて行う広報もある。効果としては、資料請求件数の増加、イベント動員数の増加等が見られた。
○受験雑誌に代表される直接高校生にPRするものと、新聞や交通広告のような、保護者に対して認知度を高めてもらい間接的に高校生の進路に影響を与えるものに分けて考えている。
○受験者数を増加させるために各種の媒体を利用しているが、どの媒体がどれだけ有効なのかは、はっきりとは把握できていない。
○受験者層のインターネットの普及、文字離れ等の現状に適合する広報ツールの選択により、効率のアップを目指す。
○受験情報のホームページにアクセスした高校生が、本学のホームページにアクセスする形を取っている。
○受験生に本学の「大学案内」「入試案内」を配付することができ、効果はあった。（特にホームページと受験雑誌の効果は“大”）

○受験生のみならず、保護者、学校関係者、予備校関係者、一般の方たちを含めた広告展開。受験生以外にも対象を広げることによって、幅広い年齢層へ本学への関心を持つきっかけをつくる。特に携帯サイトについては、いつ、どこでも見られるという利便性とともに、入試情報を含めた各種コンテンツの充実、Q&Aへの回答、在学生、留学生、卒業生、受験生の声を掲載し、多様なニーズに対応する。携帯サイトについては、反響が大きかった。
○受験生への大学認知度アップを図るために、限られた予算を効果的に使うために時期やターゲットを絞りピンポイントの告知戦略をとった。広告効果は、オープンキャンパスの参加者増やAO受験者が四年間連続して右肩上がりに増えている。
○出願促進、オープンキャンパスの周知、入試制度告知 ○教育組織改編（新学部学科設置、教育制度、サポート体制の充実）の周知
○大学での現在の活動をアピールし、女子大の意義を理解していただけるよう工夫した。
○大学のイメージアップと告知のため、テレビCMと地下鉄車内広告を実施。その効果測定は難しいが、オープンキャンパス時のアンケートでは、約85%の受験希望者が広告を見たとの回答があった。
○大学案内や本学ホームページでは見る側に立って改善更新した。特に、大学案内については、写真や図表等を多用して、視覚的に分かりやすくなるように工夫した結果大変分かりやすいと好評であった。
○大学情報（オープンキャンパスアドミッションポリシーカリキュラム取得資格進路就職入試実績等）の提供や利便性（デジタルパンフレット資料請求方法等）の向上により、志願者数の増加と社会への認知度を深める効果を期待している。
○単科の小規模短大であるため、広報も地域を限って行っている。全受験希望者の90%は、その地域の在住者である。
○短大全体の認知度を上げるために、今年度初めて交通広告を実施した。この点に関しては概ね良好な反応があり、効果があったと考えている。
○地方会場告知の為に駅貼りや地方新聞へ出稿した
○電話による問い合わせが減少した
○特にホームページへのアクセス件数が多くなってきていることから、ホームページの内容を充実させて、本学の教育活動内容の一層の理解を図りたい。
○特に受験生を対象に本学の真の姿を説明することに努めた。効果があったと判断している。
○特に目立った効果無し。
○媒体によって狙いは違い、必要と思う広告をタイムリーに行うことを心がけている。募集広告の効果測定については非常に難しい。
○表記の統一によるイメージの統一化。イメージ戦略を中心に行なった。
○本学における修学生活上の特色と学びの成果が具体的に告知でき、安心して大学選択が出来、入学後のコース選択カリキュラム作成に寄与した。
○本学の新生を対象としたアンケートの実施結果によると本学の情報収集の方法(複数選択可)はホームページが約8割、大学案内パンフレットが約7割であった。入試情報はもちろん、本学独自の教育内容も積極的に公開して志願者増を図っている。
○本学の認知度の向上 ○本学の建学の精神教育理念の周知
○ホームページ、紙媒体では、資料請求のフィードバック。 ○パンフレットによって、学科の内容、就職状況を適切に伝えることが出来、オープンキャンパスの告知も周知できた。
○本学の特徴を理解していただけるようになった。 ○わかりやすい言葉による高校生へのアピール。
○理性だけでなく感性にも訴え、短大の特色をアピールすることを狙った。 ○オープンキャンパス来校者数の増加等の効果があった。
○立地条件に恵まれている為、最寄駅内の案内に力を入れた。その結果、受験生や父兄において、スムーズな誘導が可能となった。また、各種高校生向けネット配信会社による広告の効果により資料請求が増えた。

1-C-1 学生募集において、中心的役割を果たしたのは誰ですか

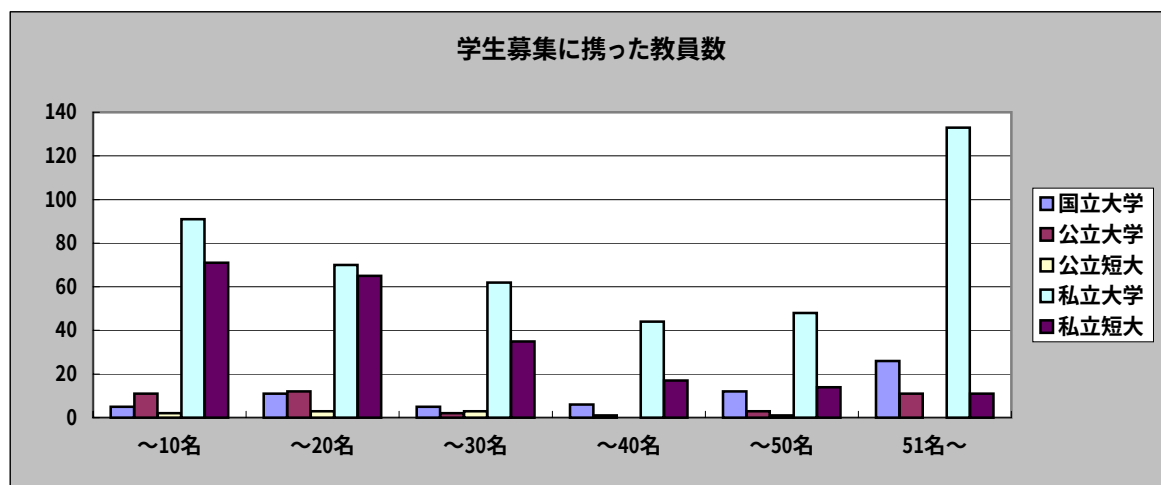


区 分	理事長	学長	学部長 (学部長)	入試担 当教員	教員	管理職 職員	入試担 当職員	一般 職員	その他
国立大学	0	15	17	54	27	17	62	4	27
公立大学	2	9	14	34	12	5	36	4	5
公立短大	0	1	1	5	5	0	6	1	0
私立大学	54	154	139	290	143	133	406	88	50
私立短大	21	86	67	157	84	54	204	39	30
合 計	77	265	238	540	271	209	714	136	112

【その他の記述】

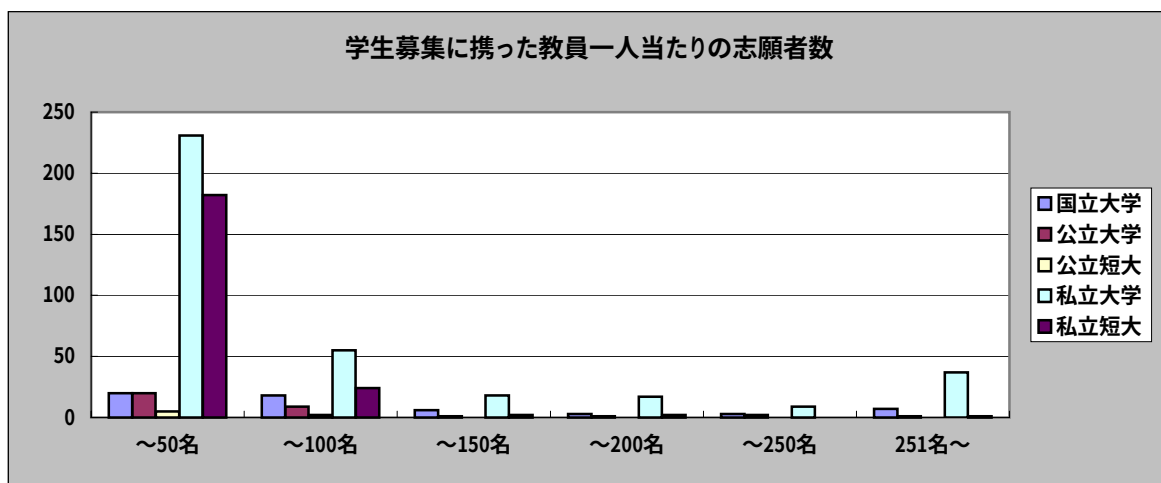
- PR委員会
- アドミッションアドバイザー
- アドミッションセンター
- アドミッションセンター教員
- アドミッションセンター長
- 各学部広報委員会委員
- 学院長
- 学園募集担当職員
- 学生
- 学生募集委員会
- 学長補佐
- 企画部長
- 業者
- 教職員全員
- 顧問
- 広報委員会
- 広報担当教職員
- 在学生
- 事務局長
- 嘱託職員
- 担当理事
- 地区アドバイザー
- 入試部長
- 副学長
- 理事

1-C-2 学生募集に携った教員は何名ですか



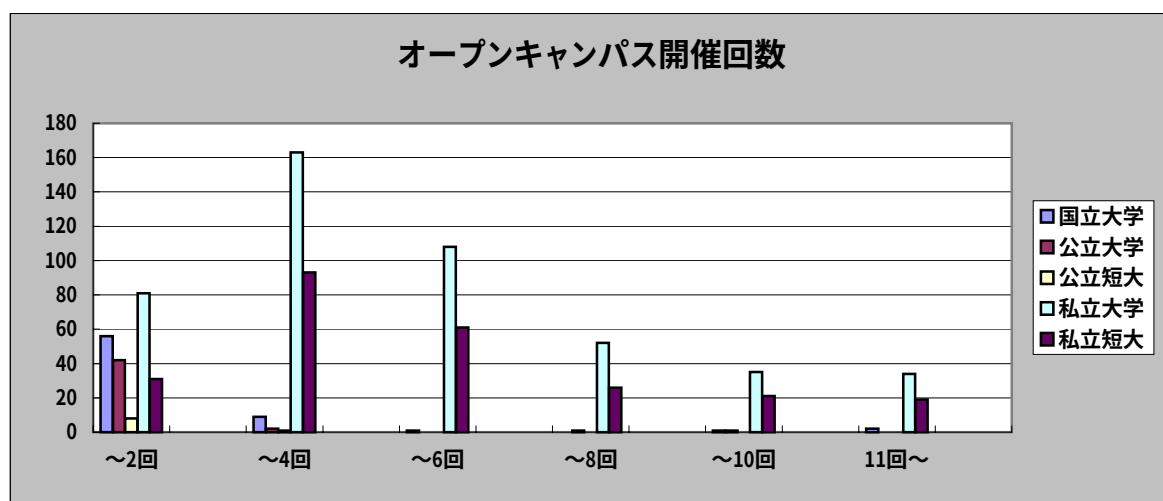
区 分	~10名	~20名	~30名	~40名	~50名	51名~
国立大学	5	11	5	6	12	26
公立大学	11	12	2	1	3	11
公立短大	2	3	3	0	1	0
私立大学	91	70	62	44	48	133
私立短大	71	65	35	17	14	11
合 計	180	178	178	178	178	178

1-C-3 学生募集に携った教員一人当たりの志願者数はおよそ何名ですか



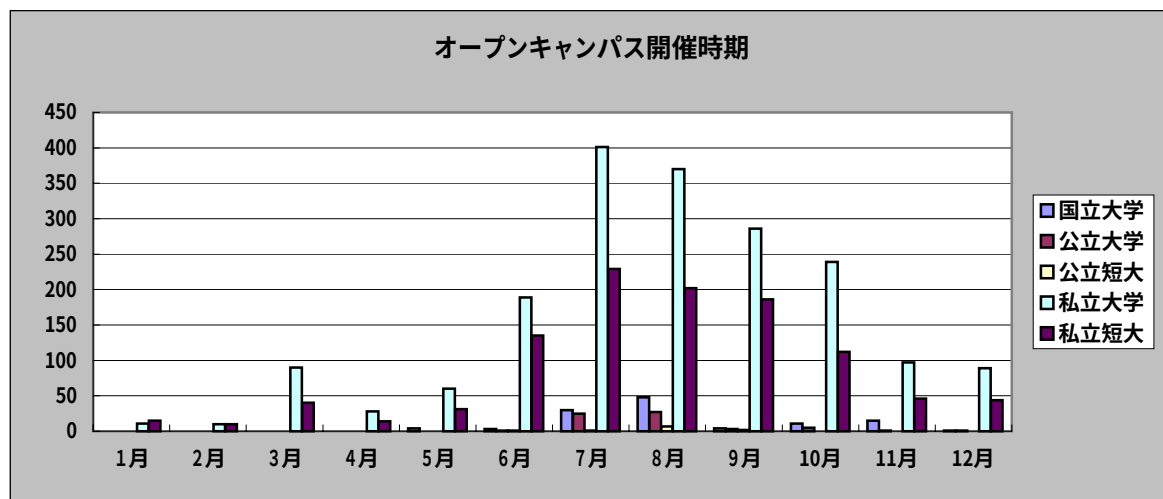
区 分	~50名	~100名	~150名	~200名	~250名	251名~
国立大学	20	18	6	3	3	7
公立大学	20	9	1	1	2	1
公立短大	5	2	0	0	0	0
私立大学	231	55	18	17	9	37
私立短大	182	24	2	2	0	1
合 計	458	108	27	23	14	46

1-D-1 オープンキャンパスを何回開催していますか



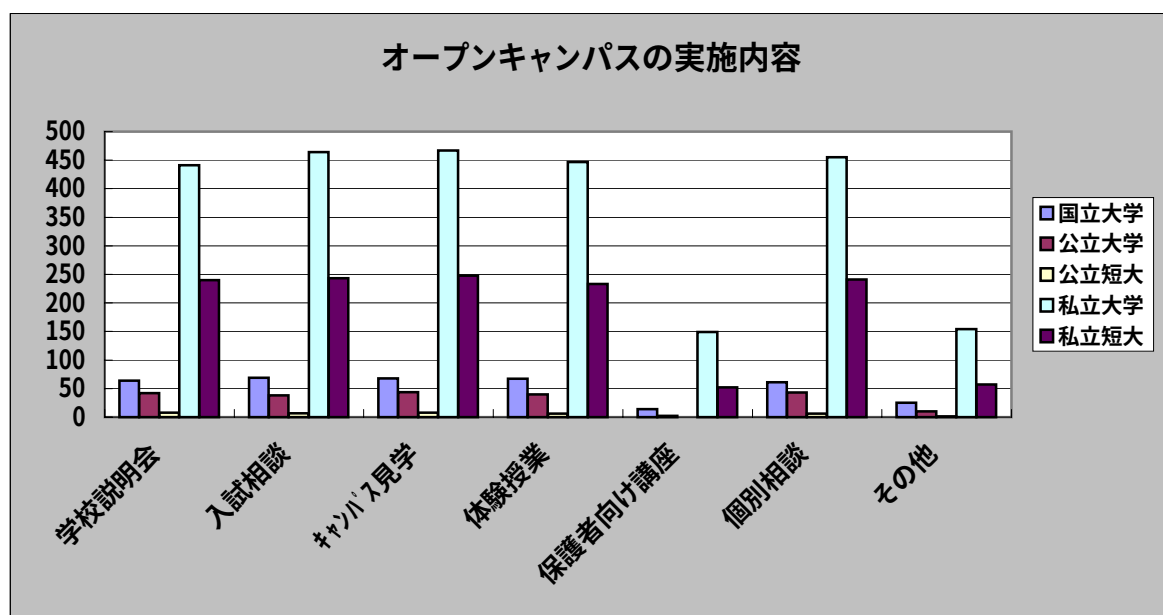
区 分	~2回	~4回	~6回	~8回	~10回	11回~
国立大学	56	9	1	0	1	2
公立大学	42	2	0	1	1	0
公立短大	8	1	0	0	0	0
私立大学	81	163	108	52	35	34
私立短大	31	93	61	26	21	19
合 計	218	268	170	79	58	55

1-D-2 オープンキャンパスはいつ開催しましたか



区 分	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
国立大学	0	0	0	0	4	3	30	48	4	11	15	1
公立大学	0	0	0	0	0	1	25	27	3	5	1	1
公立短大	0	0	0	0	0	1	1	7	2	0	0	0
私立大学	11	10	90	28	60	189	401	370	286	239	97	89
私立短大	15	10	40	14	31	135	229	202	186	112	46	44
合 計	26	20	130	42	95	329	686	654	481	367	159	135

1-D-3 オープンキャンパスで実施した内容は何ですか



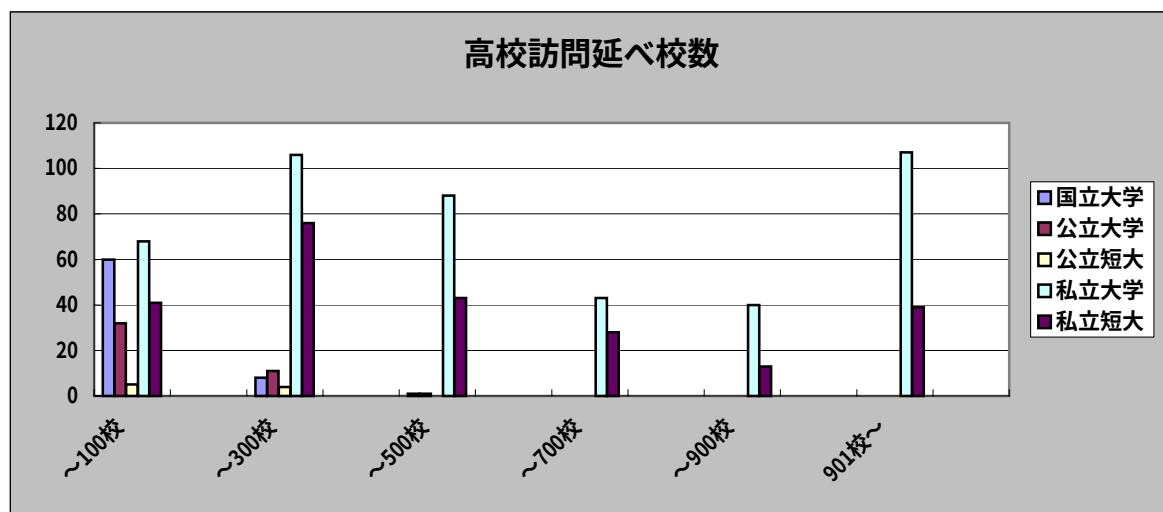
区 分	学校説明会	入試相談	キャンパス見学	体験授業	保護者向け講座	個別相談	その他
国立大学	64	69	68	67	14	61	25
公立大学	42	38	44	40	2	43	10
公立短大	8	7	8	6	0	6	1
私立大学	441	464	467	447	149	455	154
私立短大	240	243	248	233	52	241	57
合 計	795	821	835	793	217	806	247

【その他の記述】

- AO入試説明会
- FMラジオ公開録音
- アパート相談
- アンケート調査
- 学食体験
- サークル見学会
- 高校教員との懇談会・留学説明会
- スタンプラリー
- パソコン体験
- ステージアトラクション
- センター試験リスニングテスト体験
- パネル展示
- ビデオ
- OB・OGキャリアガイダンス
- 医学部での実習体験
- 外部講師による講演

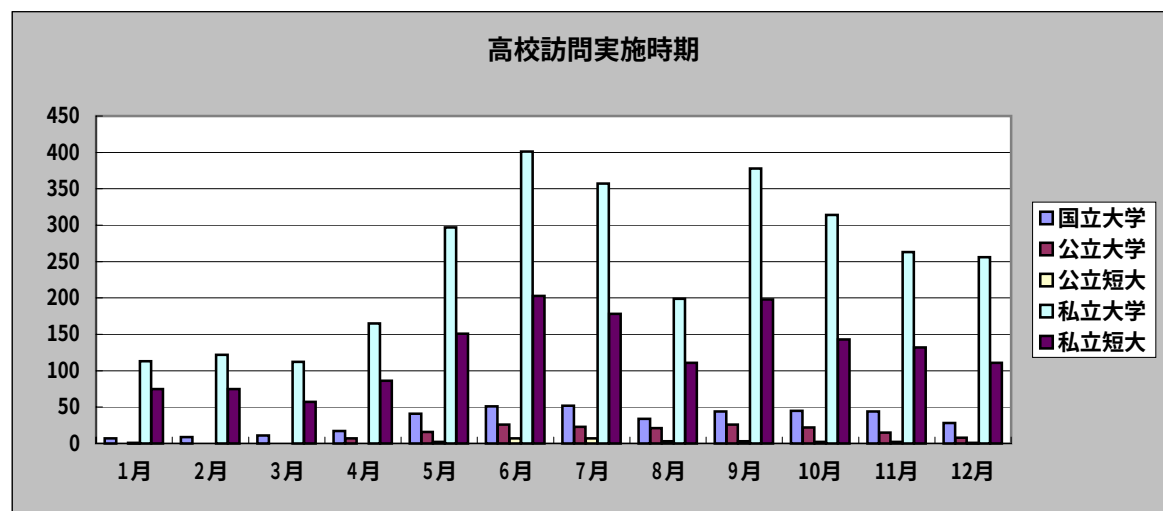
- 高校生低学年向け講座、資料配布
- 先輩懇談
- パイプオルガン演奏
- 石器作り体験
- 卒業後の進路相談(就職、編入学)
- 特色ある教育活動(特色GP)の紹介
- 美容体験コーナー
- 福祉まつり
- 保護者対象説明会
- 保護者対象学生街へのバスツアー
- 模擬裁判の見学・体験
- 薬剤師体験等実験
- 学園祭体験
- 学生による独自企画の実施
- 在学生による成果発表
- 受験生向け講座

1-E-1 高校訪問をのべ何校実施していますか



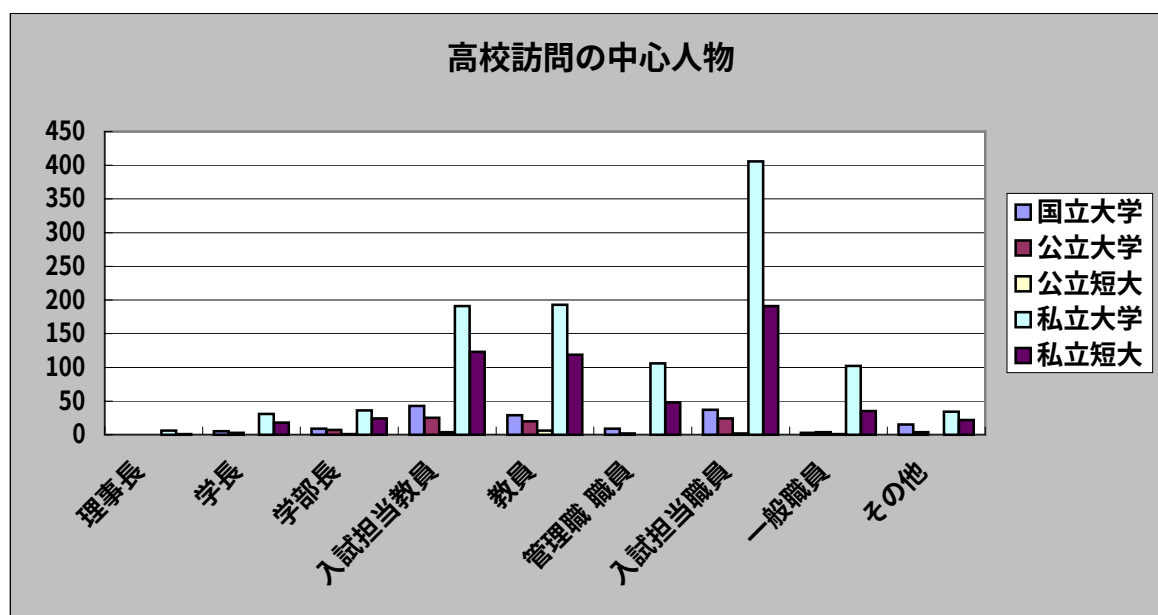
区 分	～100校	～300校	～500校	～700校	～900校	901校～
国立大学	60	8	1	0	0	0
公立大学	32	11	1	0	0	0
公立短大	5	4	0	0	0	0
私立大学	68	106	88	43	40	107
私立短大	41	76	43	28	13	39
合 計	206	205	133	71	53	146

1-E-2 高校訪問はいつ実施しますか



区 分	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
国立大学	7	9	11	17	41	51	52	34	44	45	44	28
公立大学	0	0	0	7	16	26	23	21	26	22	15	8
公立短大	1	0	0	0	2	7	7	3	3	2	2	1
私立大学	113	122	112	165	297	401	357	199	378	314	263	256
私立短大	75	75	57	86	151	203	178	111	198	143	132	111
合 計	196	206	180	275	507	688	617	368	649	526	456	404

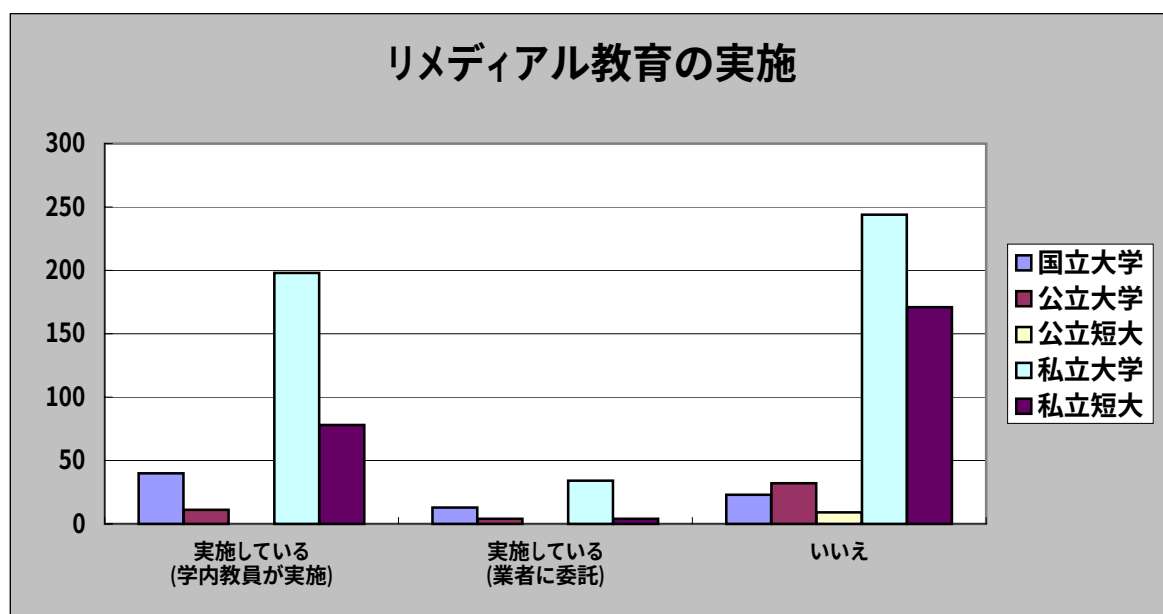
1-E-3 高校訪問の中心的役割を果たしたのは誰ですか



区 分	理事長	学長	学部長	入試担当 教員	教員	管理職 職員	入試担当 職員	一般職員	その他
国立大学	0	5	9	43	29	9	37	3	15
公立大学	0	3	7	25	20	2	24	4	4
公立短大	0	0	1	4	6	0	2	1	0
私立大学	6	31	36	191	193	106	406	102	34
私立短大	1	18	24	123	119	48	191	35	22
合 計	7	57	77	386	367	165	660	145	75

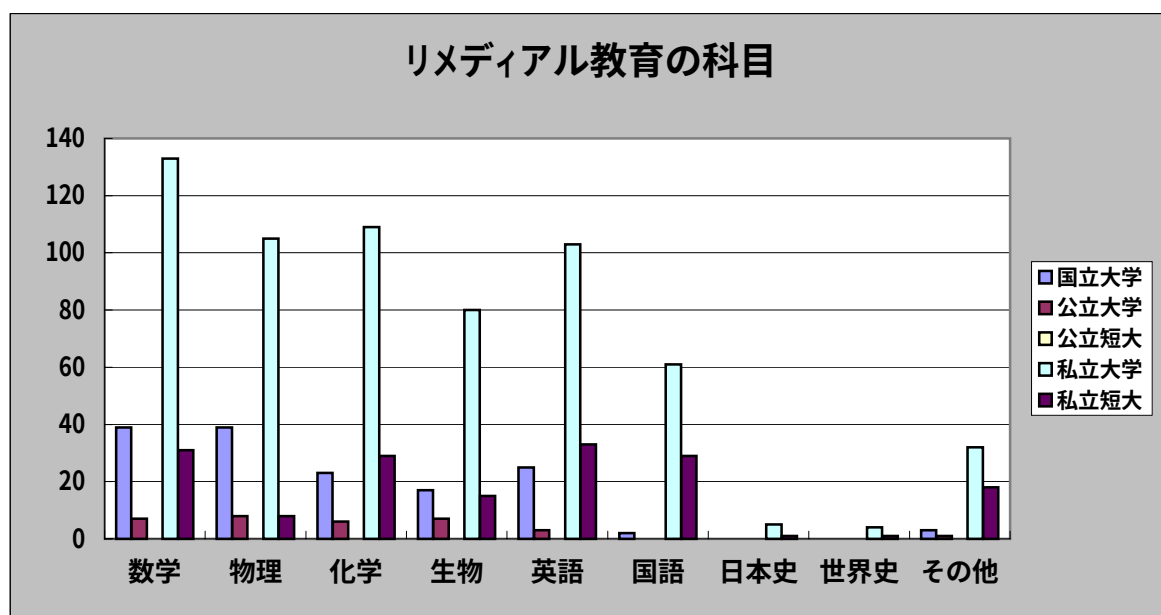
- AOコーディネーター
- アドミッションアドバイザー
- アドミッションズオフィサー
- アドミッションセンター教員
- 各学部独自の入試対策関係教員
- 学生募集委員(教職員39名)
- 学生募集担当参与(関東1都6県)
- 業務委託契約による高校訪問担当者
- 学生募集担当職員
- 企画広報室職員
- 顧問(学生募集)
- 広報委員会
- 広報委員会の教員
- 広報課
- 広報参事
- 短期大学部次長, 広報担当教職員
- 委託職員、契約職員、嘱託職員、非常勤職員
- 進学アドバイザー(管理職・一般職員・広報担当教員)
- 退職教職員、卒業生、外部委託業者
- 地区アドバイザー
- 入試アドバイザー
- 入試委員会
- 入試広報課
- 入試広報課嘱託
- 入試専門員
- 入試相談員(委託職員)
- 入試部長
- 全員、学生

1-F-1 リメディアル教育を実施していますか



区 分	実施している (学内教員が実施)	実施している (業者に委託)	いいえ
国立大学	40	13	23
公立大学	11	4	32
公立短大	0	0	9
私立大学	198	34	244
私立短大	78	4	171
合 計	327	55	479

1-F-2 リメディアル教育を実施している教科は何ですか

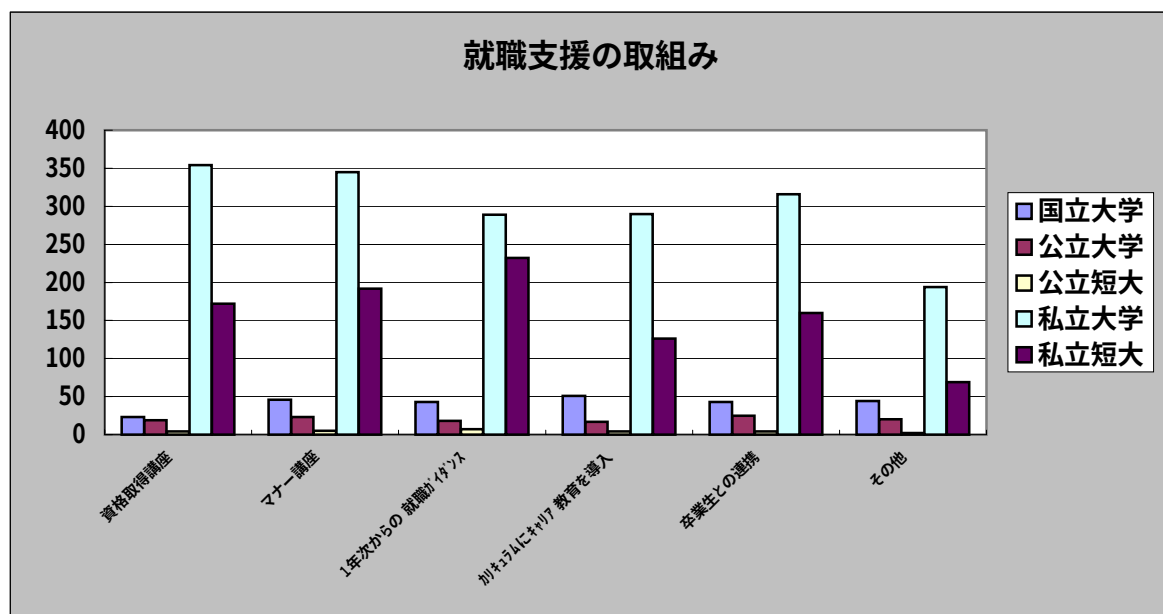


区 分	数学	物理	化学	生物	英語	国語	日本史	世界史	その他
国立大学	39	39	23	17	25	2	0	0	3
公立大学	7	8	6	7	3	0	0	0	1
公立短大	0	0	0	0	0	0	0	0	0
私立大学	133	105	109	80	103	61	5	4	32
私立短大	31	8	29	15	33	29	1	1	18
合 計	210	160	167	119	164	92	6	5	54

【その他の記述】

- TOEIC の事前準備、課題作文
- 体育、基礎分子細胞生物学、現代社会、情報処理、専攻語、地学、地球科学の基礎
- 音楽、ピアノ、楽典、ソルフェージュ
- デッサン、もの作り(工作)、芸術分野「造形基礎」
- 簿記・会計、経済学入門、コンピュータリテラシー、ファイナンス入門
- アカデミック・リテラシー(日本語、英語の文章表現)
- 基本的なマナー学習
- 課題レポート、課題読書について感想レポートの提出
- 一般常識、基礎学力、基礎演習(教養・表現)
- 受講学生の希望により教科は決定する(基礎講座)
- 十分な基礎学力を確保するため、ブリッジ科目として(国語、社会、数学、理科、総合・生活、音楽、図画工作、体育、家庭)を開設
- 小論文、時事問題、社会と文書、情報検索、業界研究、社会人のマナー
- 日本語演習、日本語読解(留学生対象)、日本語表現(プレゼンテーション、レポート作成)

1-G 就職支援はどのような取組みをしていますか

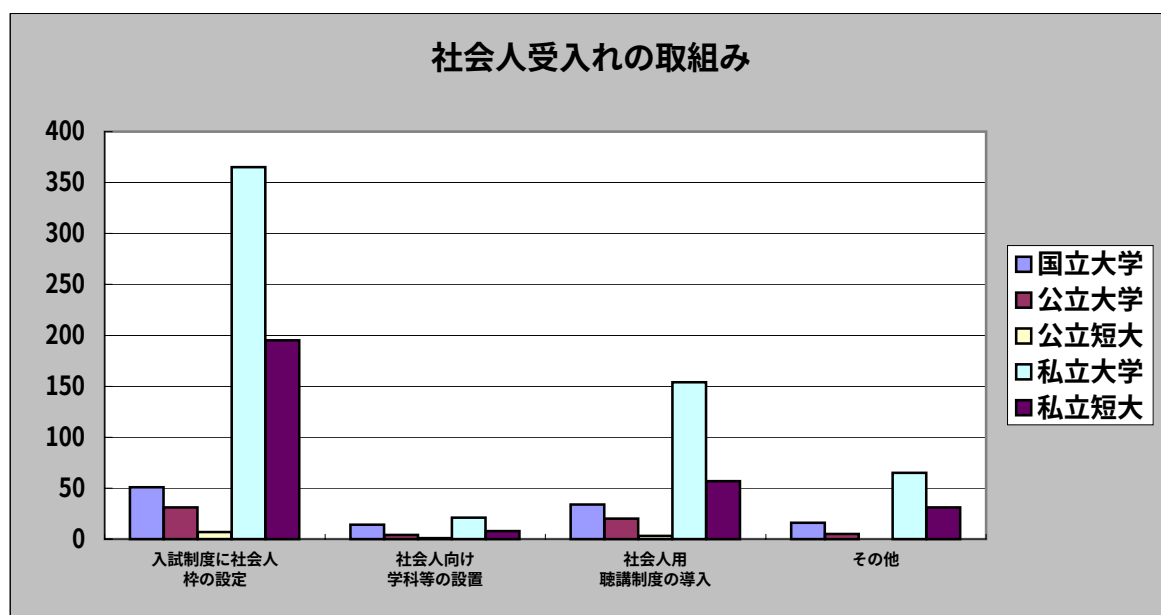


区 分	資格取得講座	マナー講座	1年次からの就職ガイダンス	カリキュラムにキャリア教育を導入	卒業生との連携	その他
国立大学	23	46	43	51	43	44
公立大学	19	23	18	17	25	20
公立短大	4	5	7	4	4	2
私立大学	354	345	289	290	316	194
私立短大	172	192	232	126	160	69
合 計	572	611	589	488	548	329

【その他の記述】

- キャリアカウンセラーを配置
- ネットカウンセリングの導入
- 個別グループ相談
- 企業トップセミナー
- 2年次からの就職ガイダンス
- 3年次からの就職ガイダンス
- 個人面談
- 学内合同企業説明会
- サテライトオフィスの設置
- ジョブカフェによる支援
- マッチング制度で対応
- 各種セミナー開催(業界別、個別企業、公務員等)
- 一般常識などの各種テスト
- 各種就職対策講座セミナーの実施
- 学生の自主企画支援
- 県外就職促進事業「就職の翼」航空運賃等経費の一部を大学が負担
- YESプログラム(厚生労働省・若年者就職基礎能力支援事業)の導入
- 求人情報提供
- メールマガジン
- 就職支援バス
- 無料宿泊所の提供
- 履歴書・エントリーシートの書き方指導
- 就職合宿
- 保護者懇談会
- 学生の就職研究会サークルへの支援
- インターンシップ

1-H 社会人の受入れについてどのような取組みをしていますか

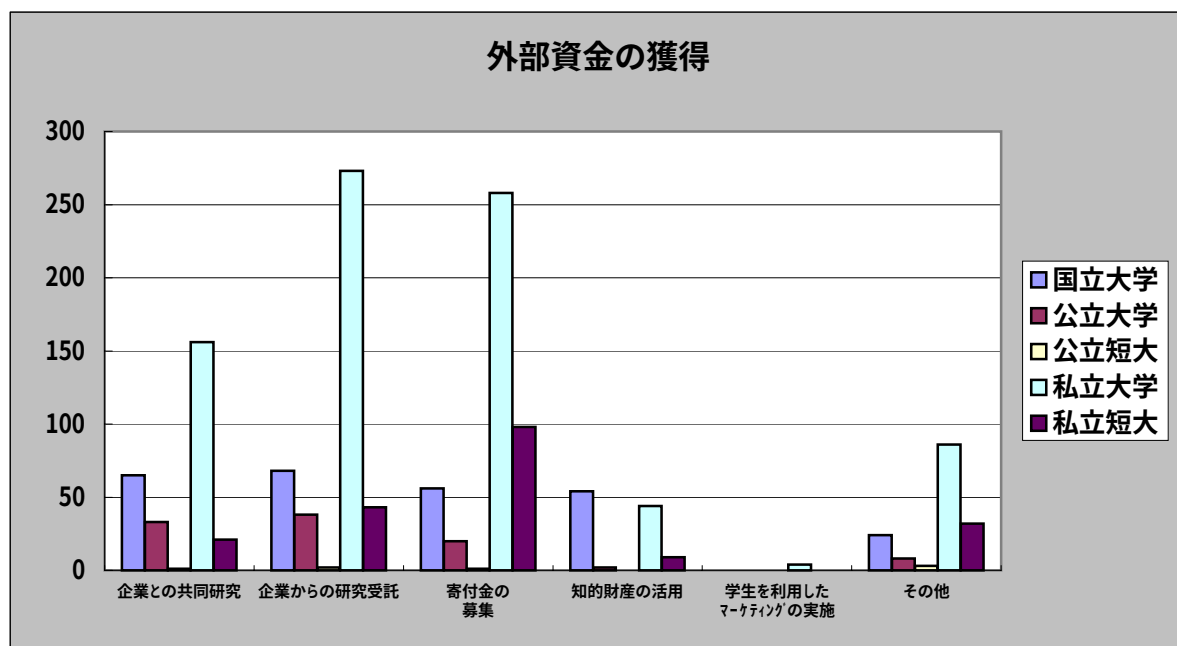


区 分	入試制度に社会人 枠の設定	社会人向け 学科等の設置	社会人用 聴講制度の導入	その他
国立大学	51	14	34	16
公立大学	31	4	20	5
公立短大	7	1	3	0
私立大学	365	21	154	65
私立短大	195	8	57	31
合 計	649	48	268	117

【その他の記述】

- 大学院の一部の専攻において社会人対象の入試を実施している
- 「自己推薦対話型入試」にて受験資格(卒業年等)を問わない
- 「有資格者入試」にて受験資格(卒業年等)を問わない
- 55歳以上の方を対象とし、学生納付金を5割引とした「シニア学生学費割引制度」を実施
- AO入試、自己推薦入試、学士編入学試験の導入、現職教員対象の入試
- 日を変えて入試をする(正規の学生に対し特別配慮)
- 大学院博士(前期)課程における入試科目の軽減
- 入試制度に社会人を対象とした制度を設定(枠は設定しない)
- 入試制度の中で出願基準や試験科目、枠を設定
- 筆記試験を小論文で実施。英語、数学等の学科から久しく離れている社会人に配慮
- 科目等履修生制度、長期履修生制度、ITを利用した履修制度(工学部)、研究生制度
- 夜間開講、他大学の単位認定、通信教育課程を設置、専攻科の設置
- 教育訓練給付講座の導入、交通費支弁、社会人入試で入学した学生に対する減免制度
- 各種音楽教室、学校開放講座、技術経営(MOT)科目の開講、公開講座
- 広く一般に対し、授業科目の公開(単位は付与しない)
- 防衛庁からの委託生の受け入れ、修士課程にて受入れ
- 商学研究科において、社会人向けの土日開講プログラムを設置している
- 昼夜開講制を実施(専門職学位課程)、夜間主コースの設置、夜間大学院の開設
- 企業ニーズを反映したカリキュラム設定

2-A 外部資金をどのように獲得していますか



区 分	企業との共同研究	企業からの研究受託	寄付金の募集	知的財産の活用	学生を利用したマーケティングの実施	その他
国立大学	65	68	56	54	0	24
公立大学	33	38	20	2	0	8
公立短大	1	2	1	0	0	3
私立大学	156	273	258	44	4	86
私立短大	21	43	98	9	0	32
合 計	276	424	433	109	4	153

【その他の記述】

- 政府系法人の公募制研究委託の獲得
(財団法人科学技術振興機構、財団法人新エネルギー・産業技術総合開発機構など)
- 文部科学省、経済産業省等の競争的研究資金の獲得(特色GP, 現代GP, 「魅力ある大学院教育イニシアチブ」, 21世紀COEプログラム, 科学研究費補助金, 科学技術振興調整費等)
- 行政(国、地方公共団体)からの研究受託、共同研究
- 財団法人、企業からの研究助成
- JICAからの研修事業の受託
- 産学コラボレーションによる繊維産業からの材料提供と資金の寄付
- 大学行事に対する企業メセナ協賛金申請、協賛金の募集
- マッチングファンド
- 寄付講座の受け入れ
- 奨学寄附金
- 公開講座の開設
- 学院維持協力会を2005年9月に発足させ、企業及び同窓会等外部から年会費
- 特定法人からの寄付
- 共同研究スペースの貸与、派遣研究員指導料の受入れ
- 教員の研究業績等をHPで広報
- 資産運用収入の増収、施設開放に伴う施設使用料

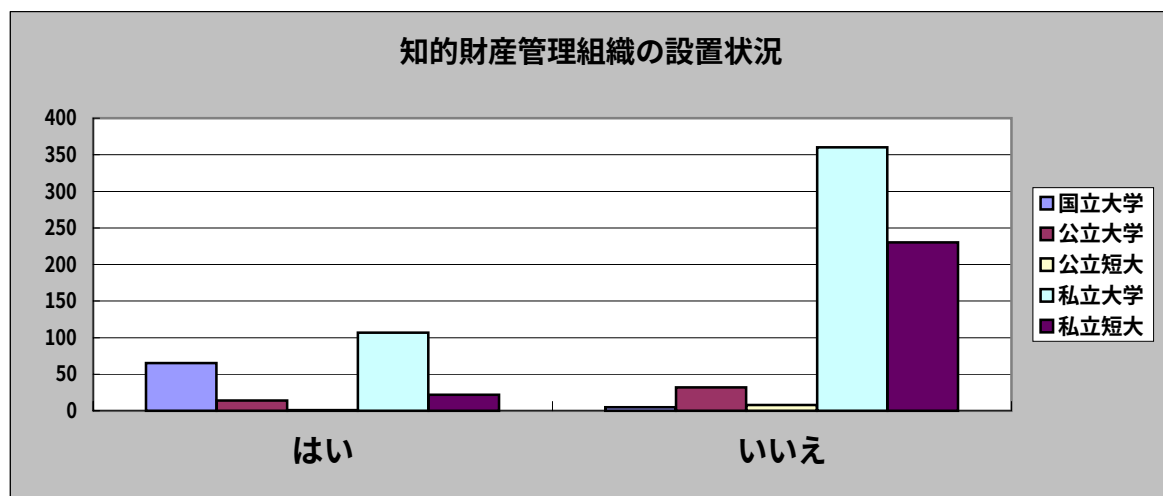
2-B 寄付金獲得にどのような取組みをしていますか

○教育研究振興基金の設立。
○役員及び役職者による企業訪問。
○「新校舎建築寄附金募集のお願い」を作成し新入生の保護者に配布している。
○「特定公益増進法人」による受入や受配者指定寄付金制度を利用できるようにするなど、寄付者に対し税の優遇措置が受けられるような受け入れ態勢を整備している。
○パンフレットを作成し、学生保証人に年に1回送付するほか、友の会、同窓会などの開催時に配付。
○Webページを開設し、広く一般に寄付金の協力を呼びかけ。
○受配者指定寄付金の積極的なPR。
○寄附金獲得だけが目的ではないが、広域的な地域の商工会議所等との交流をはかり地域企業との産学連携の推進に取り組んでいる。
○主に知的財産の活用。
○説明会の開催及び案内の送付。
○学会等で研究内容の発表を行い、外部に対して理解を求めている。
○保護者会に相当する教育後援会から図書購入資金として毎年500万円を特別寄付金として収納。
○教育環境整備等に関する事業が発生した場合、教育後援会と協議し資金提供を受けることがある。
○学報に寄付金募集の記事掲載。
○卒業生、学園関係者、取引業者等へダイレクトメールで依頼。
○在校生の保護者に対し、教育充実の為の寄付金を募る。
○遺贈による寄付制度を導入した。
○保護者を対象とした教育振興資金については、対面勧誘、郵便による勧誘、ホームページによる広報を実施している。但し、新入生については、入学後に勧誘を実施している。
○卒業生を対象とした維持会については、卒業生組織会議開催時での勧誘、郵便による勧誘、ホームページによる広報を実施している。寄附者には、機関紙に芳名を掲載している。
○法人に対する呼びかけは実施していない。
○周年記念事業募金に関して
卒業生、在学生保証人、教職員をはじめとする方々へ、半年に1回の頻度で記念事業の進捗状況を記した小冊子を送付し、説明に務め、支援を訴えている。特に卒業生に対しては、卒業年度別、地域別、勤務先・職種別、学部別、学生団体別等のさまざまな組織に募金活動支援を呼び掛けている。
寄附金の払い込みについては、寄付者の便宜を最大限に図るため、通常行われている金融機関での払い込みのほか、さまざまな方法を用意した。
・預金口座振替（自動引落。分割、一括の双方を可能とした。）
・インターネットの活用
・クレジットカード払込（海外からの利用も可能）
・コンビニエンスストア払込
・インターネット払込
なお、寄付者に謝意を表するため、一定額以上の支援をいただいた方について、記念事業により建設した施設に銘板を設置し、芳名を掲載することとしている。また、非常に高額な寄附をいただいた場合には、建設した施設等に個人や法人の名称を冠し、志を末永く伝えることとしている。
○1口10万円と広く賛同していただけるよう設定している。

○特定の法人・個人に対する呼びかけ（郵便）とホームページで寄付金を募集。
○寄付金募集の口数などに工夫をしている。
○個人寄付者に特典（大学図書館の利用、大学公開講座等の無料聴講、確定申告による所得税の還付）を与えている。
○シーズとニーズのマッチング。
○ビジネス交流会や大学振興協力会の県内交流会等を開催し、研究者情報の提供、講演会、シンポジウム、科学技術相談等を行うことにより、外部資金獲得に努めている。
○ホームページで企業向けに共同研究、受託研究、奨学寄附金の申込方法を掲載している。
○リエゾン・オフィスの設置。
○医学部医学科入学生寄付金、各学部研究助成金、大学・高中校基金、医療研究開発寄付金・寄付講座（受配者指定寄付金）、創立記念募金（10年毎）、その他、各寄付金受入先を設けて、入学生・在学生の保護者、同窓生、一般、会社等を対象とし、募金活動を行い、「潜在する遺贈による寄付」を実現するため「遺贈による寄付制度」を導入した。
○記念館設立募金事業を立ち上げている。
○応募状況の周知。
○外部資金を増加させるためのアクション・プログラムを作成。
○各企業から研究課題の申し込みにより獲得。
○財政の維持発展及び財政基盤の確立に寄与する目的で、個人会員及び法人会員の会費により運営する維持協力会を設立している。また、周年事業として使途を明確にした寄付や教育充実資金獲得のための毎年の寄付を実施している。
○学生の保護者等で組織する後援会から毎年一定額の現物寄付を受けている。
○学生プロジェクト活動費を確保するため、主たる募集対象を保護者と卒業生に分け、それぞれ年1回ずつ実施している。
○学長室に直属の企画経営統括本部、及び寄附担当係を設置。
○企業及び同窓生との連携強化。
○企業等から奨学研究寄付を受けている。
○大口寄附者へは、顕彰モニュメントへ掲示、感謝状で感謝の意を表している。
○基金出資企業および関係企業への支援要請。
○寄附金募集の専門部署を設け、毎年積極的に活動している。特定公益増進法人寄附金ならびに受配者指定寄付金制度をわかりやすく説明するとともに、私立医科大学の現状を理解いただくために、パンフレットを作成している。
○記念式典等の実施。
○技術交流フェア等での企業への説明を行っている。
○技術説明会の開催等。
○共同研究等により、相互の連携を深める。
○教育活動の理解を得るような取組を促進。
○教育振興会を組織し、会員に寄附を募る。
○教育振興基金（第3号基本金）への募金活動として、保護者、卒業生、取引先等に依頼している。
○教員の研究業績等をHPで広報、助成金公募情報の学内周知。
○教授会での受入報告・教員への獲得指導、卒業生・教職員等に使用目的を明示した依頼、各分野ごとの教育・研究内容を各企業へ紹介。
○教授会等において学長より積極的な外部資金を獲得するよう働きかけている。
○金融機関等へ機会がある際に働きかけている。
○経営基盤の安定を計るため10年計画で実施している。
○研究業績データベース化になり個人業績向上にむけ寄附金獲得依頼の効率化に反映される。
○研究者紹介を作成し、各種イベント等で企業等に配布し、また、大学公式HPにおいて公開している。
○医学部附属病院支援基金の設立。
○国際教育支援基金を設立。
○今年度より、寄付を頂いた方全員に「大学絵ハガキ」を記念品として進呈、また、高額寄付者には特典を設けている。
○再開発事業に係る特別寄付の募集等。

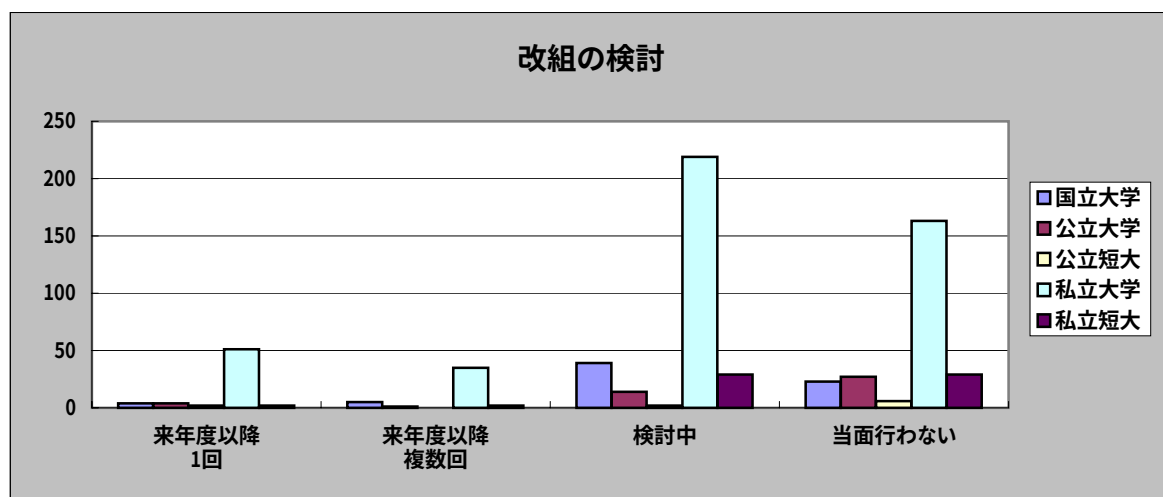
○在学生の保証人を対象に年2回学園募金の募集を行う他、維持発展協力会でも主に卒業生などを対象に年1回パンフレットを送付し、寄付を募っている。
○在学生父母宛に年2回寄付金募集依頼書を送付、また産学連携の一環として教員業績紹介パンフレットを発行し、外部からの研究受託や奨学寄付の獲得を目指している。
○産学官連携協議会の設置。
○用途を明確にする。
○支援団体である友の会への依頼。
○社会連携事業会を設立し、賛同企業等から寄附を受けている。
○周年事業での卒業生や法人等への呼びかけの他、新入生保証人への呼びかけについては4月だけでなく、後期学費納付時期である10月にも行っている。
○新入生の保護者を対象として、入学後に寄付金募集を行う。また、学校債の返還時に、寄付金募集を行う。
○積極的な活動は行っていない。
○卒業年度に卒業生が自発的に寄付をしてくれるもののみ。
○担当理事を置いて対応。
○地元の企業、団体、個人約580名の会員で構成される本学後援会が組織されており、会費の一部が毎年本学に寄付されている。
○同窓会と連携をとり周年寄付事業を行った。
○寄付者へ御礼訪問を行い、関係強化に務めている。
○入学時に記念寄付の形式で依頼を行っている
○任意団体を設立。
○発展協力会。
○募金趣意書による寄付依頼、寄付者報告紙の配布。
○芳名録に加え、ニュースダイジェストや設置校の状況を記載したリーフレット等を募集時に配布している。
○本学主催の公開講座・ワークショップに対して、地方自治体や関連企業に協賛金の依頼をしている。

2-C 特許等知的財産を管理する組織がありますか



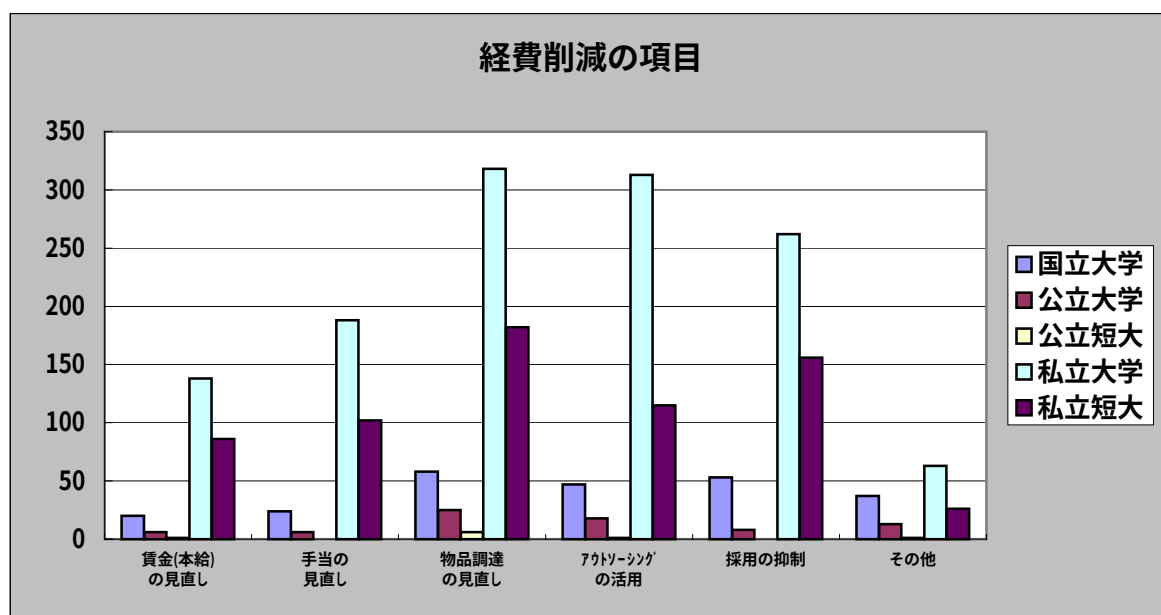
区 分	はい	いいえ
国立大学	65	5
公立大学	14	32
公立短大	1	8
私立大学	107	360
私立短大	22	230
合 計	209	635

2-D 学部学科の改組を検討していますか



区 分	来年度以降1回	来年度以降複数回	検討中	当面行わない
国立大学	4	5	39	23
公立大学	4	1	14	27
公立短大	2	0	2	6
私立大学	51	35	219	163
私立短大	2	2	29	29
合 計	63	43	303	248

2-E 経費削減としてどのような方策を実施していますか



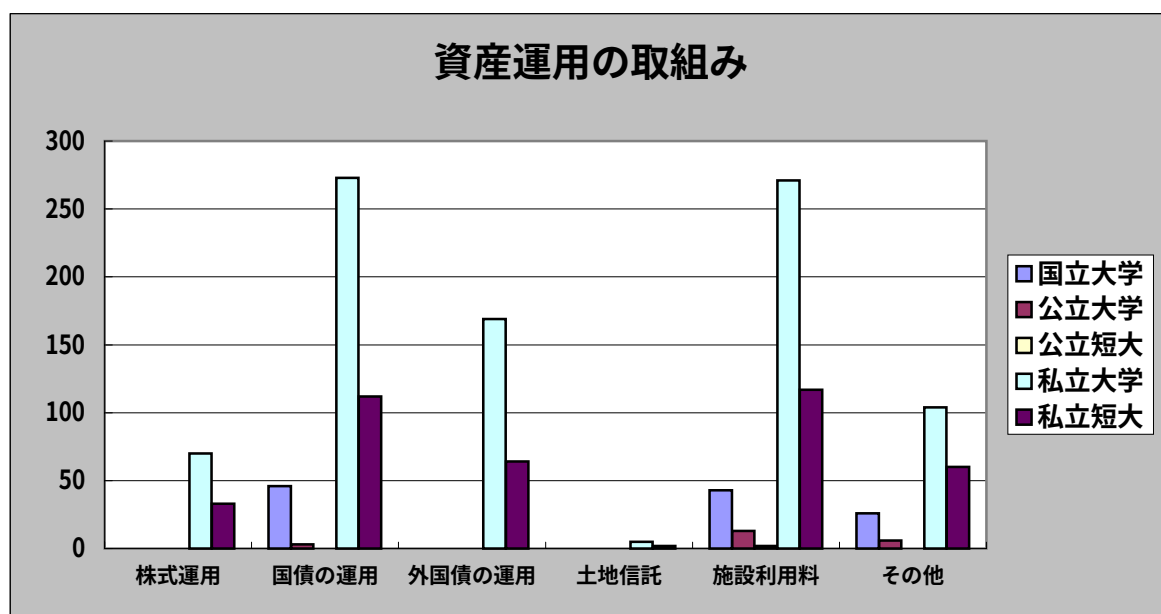
区 分	賃金(本給)の見直し	手当の見直し	物品調達の見直し	アウトソーシングの活用	採用の抑制	その他
国立大学	20	24	58	47	53	37
公立大学	6	6	25	18	8	13
公立短大	1	0	6	1	0	1
私立大学	138	188	318	313	262	63
私立短大	86	102	182	115	156	26
合 計	251	320	589	494	479	140

【その他の記述】

- 「チーム・マイナス6%」への参加・実行
- 管理的経費の見直し、ペーパーレスの推進、各種請負契約の包括化、省エネ意識の啓蒙等
- 新規事業は原則として認めない、研究機器・物品購入には納入業者の競合によりコストダウンを徹底、クールビズ・ウォームビズ等で節電
- 年度の予算要求時に理事長以下常任役員から各予算要求課に直接ヒアリングを行い、不要不急の予算要求を抑制している
- 一定額以上の物品調達について合見積書の入手を徹底、各職員に対してのコスト意識啓蒙
- 管理・運営費の削減(・電気料金の削減(エネルギー総合管理システムの導入)・電話料金の削減(IP電話の導入)・複写機の維持管理費の削減(カラー複合機の導入))
- 経費節減実施本部を設置し、光熱水量の節約、ペーパーレス化・両面コピーの推進等による用紙等の節約、リサイクル品使用、刊行物等の見直し削減、ゴミの減量化等を実施
- 省エネWGを立ち上げ、全学的な推進体制を整備実施している
- 新年度予算編成方針の中で経費の削減を依頼し、特に平成19年度予算の申請に際しては、前年度比▲5%のシーリングを行っている

○公用車廃止、旅費見直し(グリーン料金)、印刷物の一括発注、水道節水器具の取り付け
○予算編成時に各部署毎に削減目標を提示した上で、各部署毎に事業計画を策定させている
○予算一律5%カット、予算策定の見直し、予算執行状況のチェック、予算措置の抑制
○予算管理の徹底、委託契約の見直し、複数年契約、入札の拡大
○光熱水費に係る契約形態の見直し
○業務委託の適正化、業務改善提案制度
○契約業務におけるコスト分析を行い、対応策を検討している
○経費削減プロジェクトの活用による組織的な取り組み
○競争入札への移行、複数年契約の導入、工事発注方法の変革
○冷房停止ローテーション実施(一部地区)
○会議資料のペーパーレス化、電子化の推進、学内Web利用によるペーパーレス化
○管理的経費節減に関する体制を整え、経費節減に努めている
○教育活動に必要な経費を維持しつつ冗費を削減、配分研究費の削減
○研究費傾斜配分、固定的な経費の見直し、削減目標の設定と徹底
○支出増大項目の洗い出しと削減率の設定
○事業の重点化を行い、重点課題以外での予算削減
○事務全体の効率化、合理化を検討中
○事務図書の見直し、省エネルギーキャンペーン、複数年契約、発行印刷物の見直し
○事務的経費のマイナス(ゼロ)シーリング
○全体のコスト削減目標を決め、研究費、運営費予算を圧縮している
○①省エネタイプの機種を購入、②クーラーの時差運転等の工夫
○①水光熱費について前年度比1%の節約、②管理業務経費の見直し、③情報化による業務の簡素化・効率化、④利用効率の低い合宿研修施設の廃止、⑤旅費の算出方法の見直し、⑥近隣大学との共同業務処理等の検討
○物品の余剰在庫の抑制、会議費等の抑制、大型修繕、設備投資を必要最低限に抑制
○賃金は他私大に揃えず、公務員並(私学より低い)
○学生数の減少に伴う専任教員定数の見直し、兼任教員のコマ数削減
○教職員の採用抑制
○期限付き職員の比率をあげている、雇用期間の定めのある職員の採用
○教授の定年年令の引下げ
○業務内容の見直しによるパートタイム職員の活用
○賞与支給率の見直し、賞与に上限額設定、退職金、通勤費支給方法の見直し
○職員についてのみ新人事制度を導入し、人件費については適切な抑制に努めている
○職員の多面的活用
○人事考課の本格導入による賃金(本給・賞与)の見直し
○早期退職による余剰人員の削減
○超過勤務の縮減等、ノー残業デー
○派遣スタッフの採用促進、派遣職員・特任教員採用
○非常勤教職員の活用、臨時・嘱託職員の採用
○電話交換機のダイヤルイン化による人件費削減
○出資事業会社の立ち上げによる全般的経費削減

2-F 資産運用として以下の取組みを実施していますか

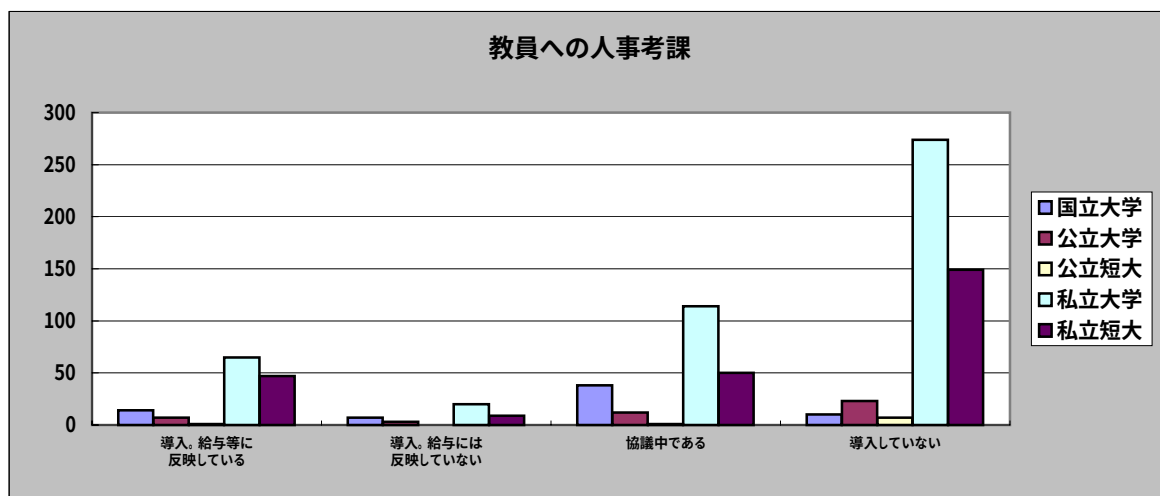


区 分	株式運用	国債の運用	外国債の運用	土地信託	施設利用料	その他
国立大学	0	46	0	0	43	26
公立大学	0	3	0	0	13	6
公立短大	0	0	0	0	2	0
私立大学	70	273	169	5	271	104
私立短大	33	112	64	2	117	60
合 計	103	434	233	7	446	196

【その他の記述】

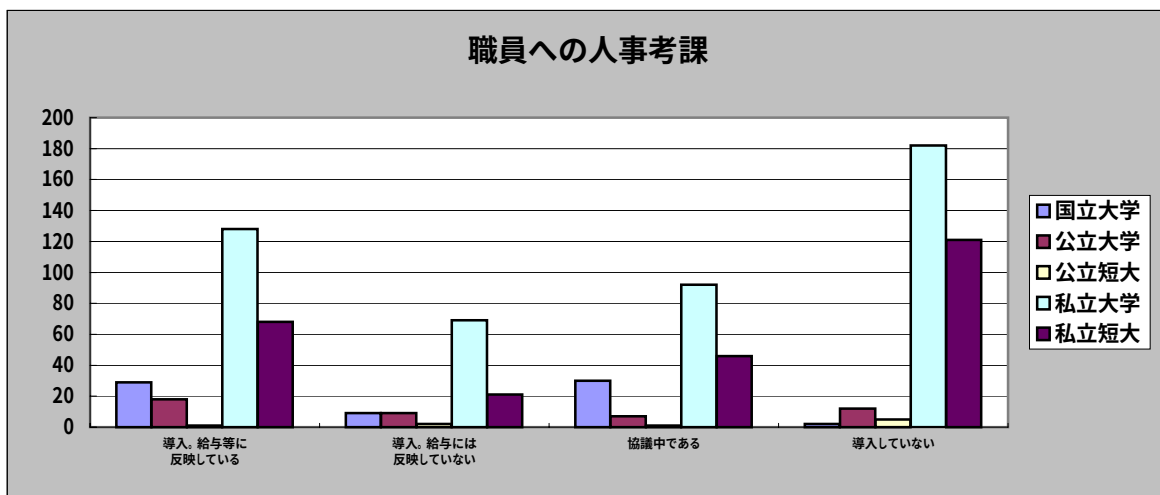
- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| ☐ ABS | ☐ 指標連動債 |
| ☐ CP | ☐ 事業債による運用 |
| ☐ J-REIT | ☐ 社債の運用 |
| ☐ TB | ☐ 譲渡性預金 |
| ☐ ユーラブル預金 | ☐ 職員宿舍の相互利用 |
| ☐ デリバティブ取引 | ☐ 政府短期証券 |
| ☐ ユーロ円債の運用 | ☐ 政府保証債 |
| ☐ ユーロ債の運用 | ☐ 貸付信託 |
| ☐ 海外銀行債 | ☐ 地方債 |
| ☐ 海外公社債 | ☐ 投資事業組合 |
| ☐ 外貨預金 | ☐ 投資信託 |
| ☐ 金銭信託 | ☐ 変額個人年金 |
| ☐ 金融債 | ☐ 仕組債 |
| ☐ 銀行定期預金 | ☐ 財投機関債 |
| ☐ 仕組み預金の運用 | ☐ 堅実な運用が主 |

3-A 教員への人事考課を導入していますか



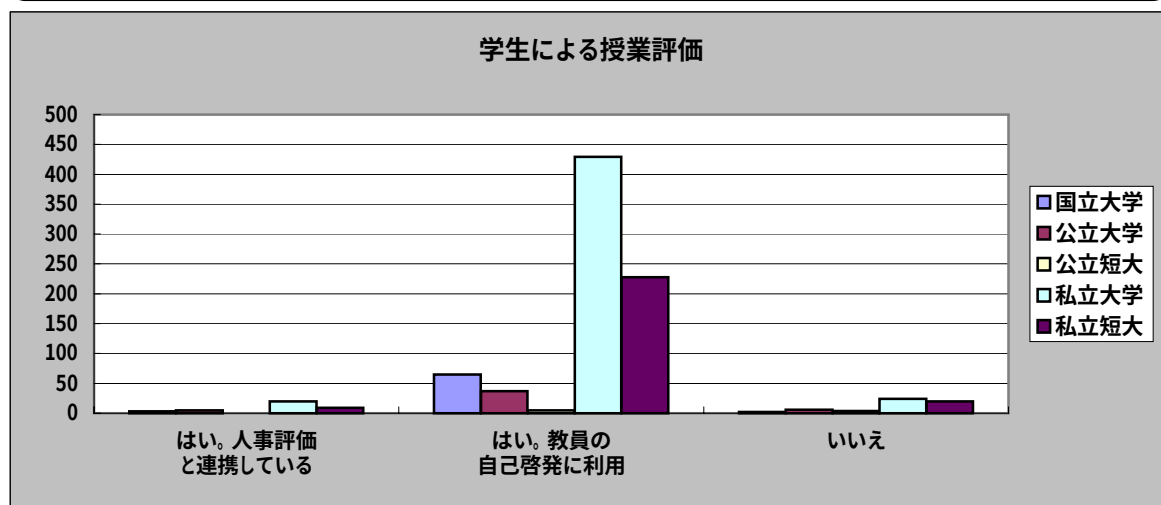
区 分	導入。給与等に反映している	導入。給与には反映していない	協議中である	導入していない
国立大学	14	7	38	10
公立大学	7	3	12	23
公立短大	1	0	1	7
私立大学	65	20	114	274
私立短大	47	9	50	149
合 計	134	39	215	463

3-B 職員への人事考課を導入していますか



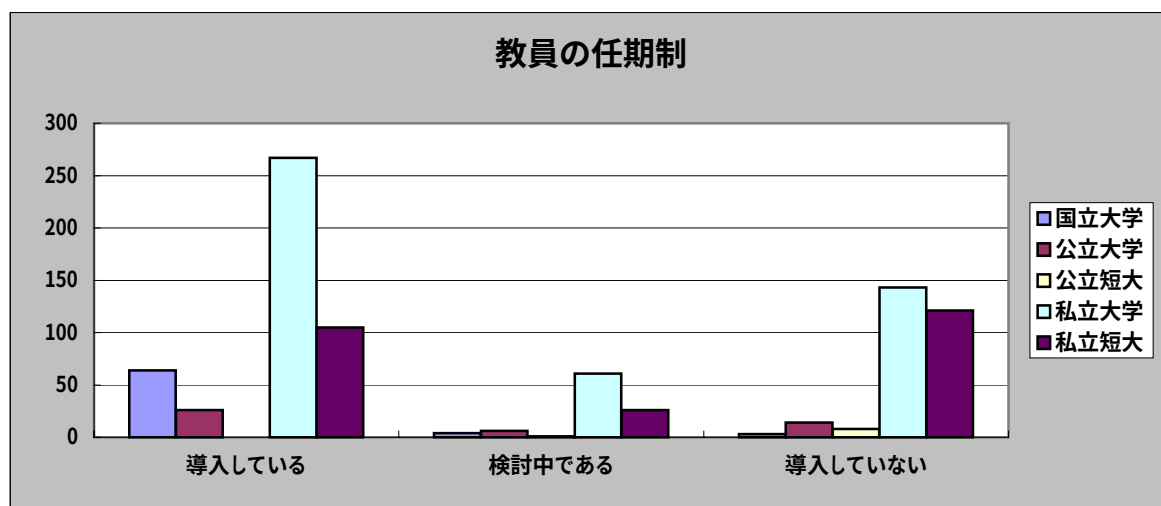
区 分	導入。給与等に反映している	導入。給与には反映していない	協議中である	導入していない
国立大学	29	9	30	2
公立大学	18	9	7	12
公立短大	1	2	1	5
私立大学	128	69	92	182
私立短大	68	21	46	121
合 計	244	110	176	322

3-C 学生による授業評価を導入していますか



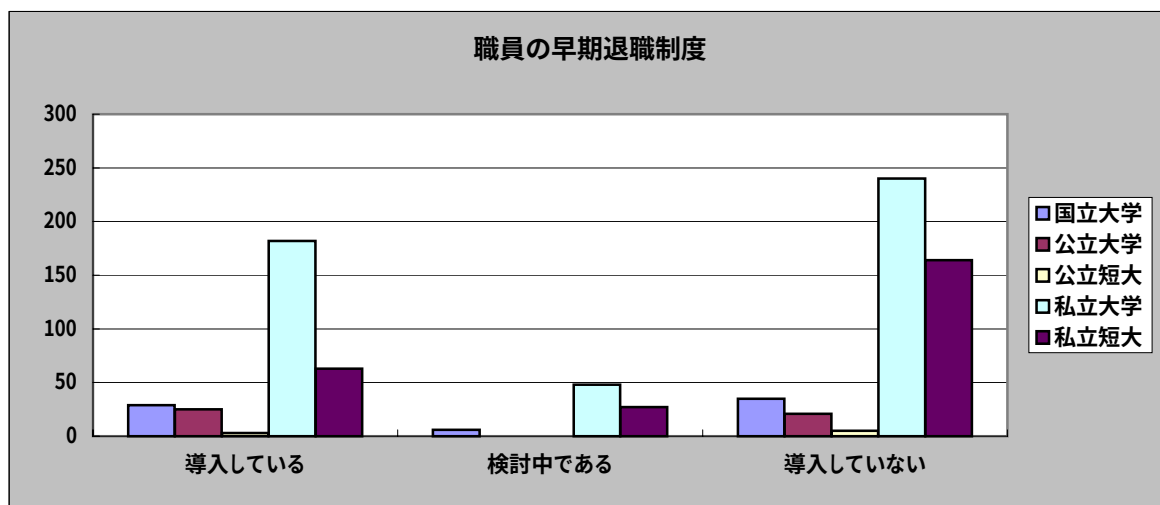
区 分	はい。人事評価と連携している	はい。教員の自己啓発に利用	いいえ
国立大学	3	65	2
公立大学	5	37	6
公立短大	0	5	4
私立大学	20	429	24
私立短大	9	228	20
合 計	37	764	56

3-D 教員の任期制を導入していますか



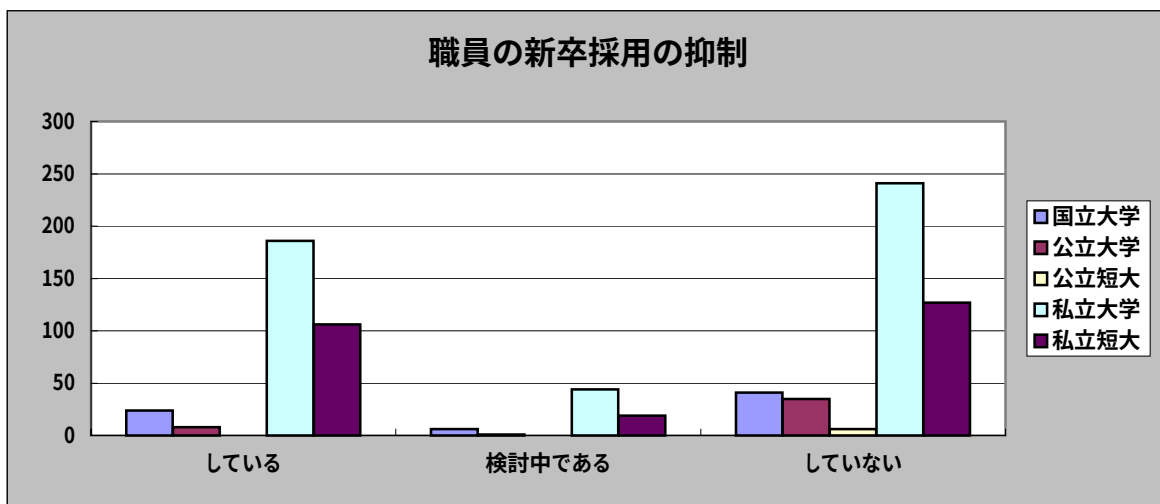
区 分	導入している	検討中である	導入していない
国立大学	64	4	3
公立大学	26	6	14
公立短大	0	1	8
私立大学	267	61	143
私立短大	105	26	121
合 計	462	98	289

3-E 職員の早期退職制度を導入していますか



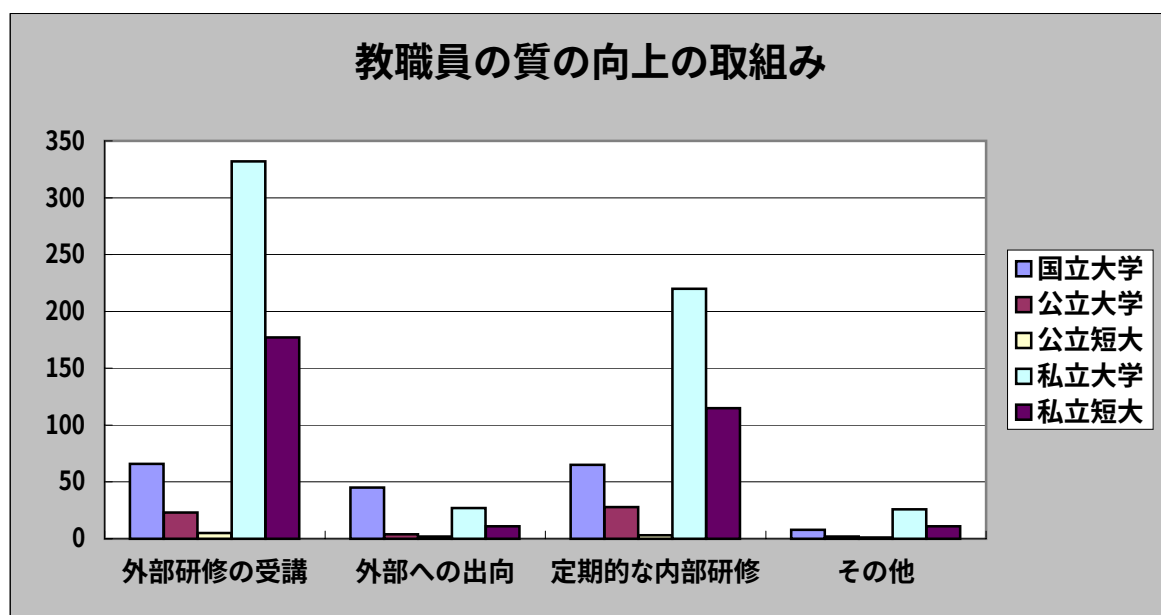
区 分	導入している	検討中である	導入していない
国立大学	29	6	35
公立大学	25	0	21
公立短大	3	0	5
私立大学	182	48	240
私立短大	63	27	164
合 計	302	81	465

3-F 職員の新卒採用の抑制をしていますか



区 分	している	検討中である	していない
国立大学	24	6	41
公立大学	8	1	35
公立短大	0	0	6
私立大学	186	44	241
私立短大	106	19	127
合 計	324	70	450

3-G 教職員の質の向上の取組みをしていますか

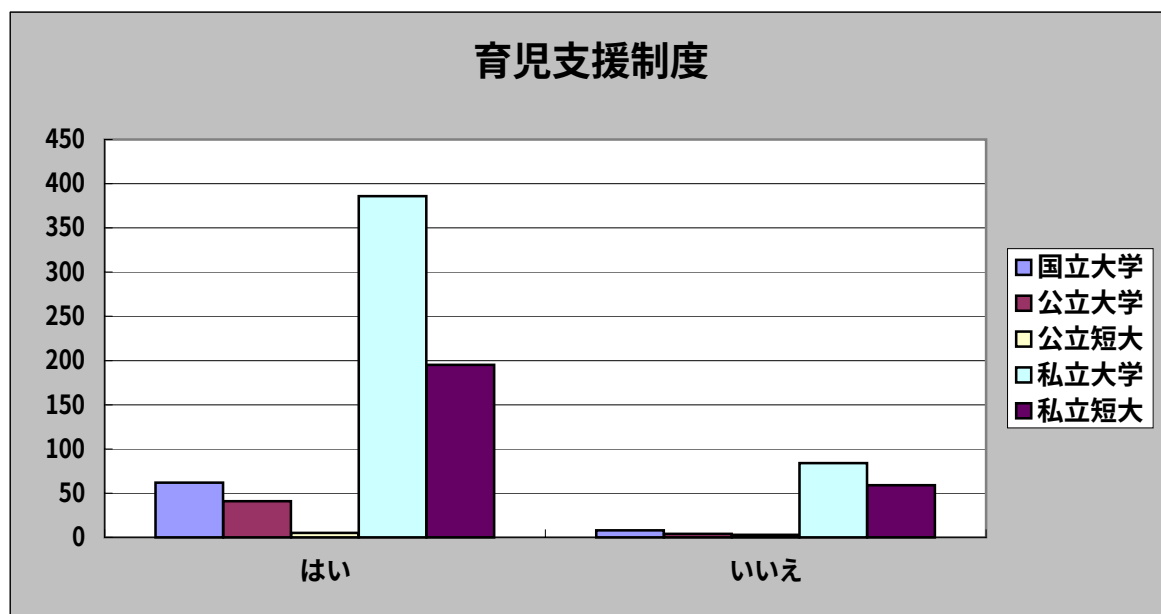


区 分	外部研修の受講	外部への出向	定期的な内部研修	その他
国立大学	66	45	65	8
公立大学	23	4	28	2
公立短大	5	2	3	1
私立大学	332	27	220	26
私立短大	177	11	115	11
合 計	603	89	431	48

【その他の記述】

- FD研究検討委員会を発足
- 教育方法改善のワークショップ
- 教員研修会 (FD) の開催
- 個人評価制度の導入
- 語学研修の充実
- 職員の出向及び他機関との人事交流
- 自己啓発
- 職員は定期的な地区単位で行われる国立大学法人主催の研修に参加。教員は教師としての資質と授業実践能力の向上を目指し、ファカルティディベロップメント推進事業の一環として行われる講演会、シンポジウムなどに参加している。
- 職員は内部研修受講
- 全職員との面接を実施
- 他の教員の授業参観を実施
- 放送大学受講等
- 臨時学内研修会

3-H 育児支援の制度がありますか

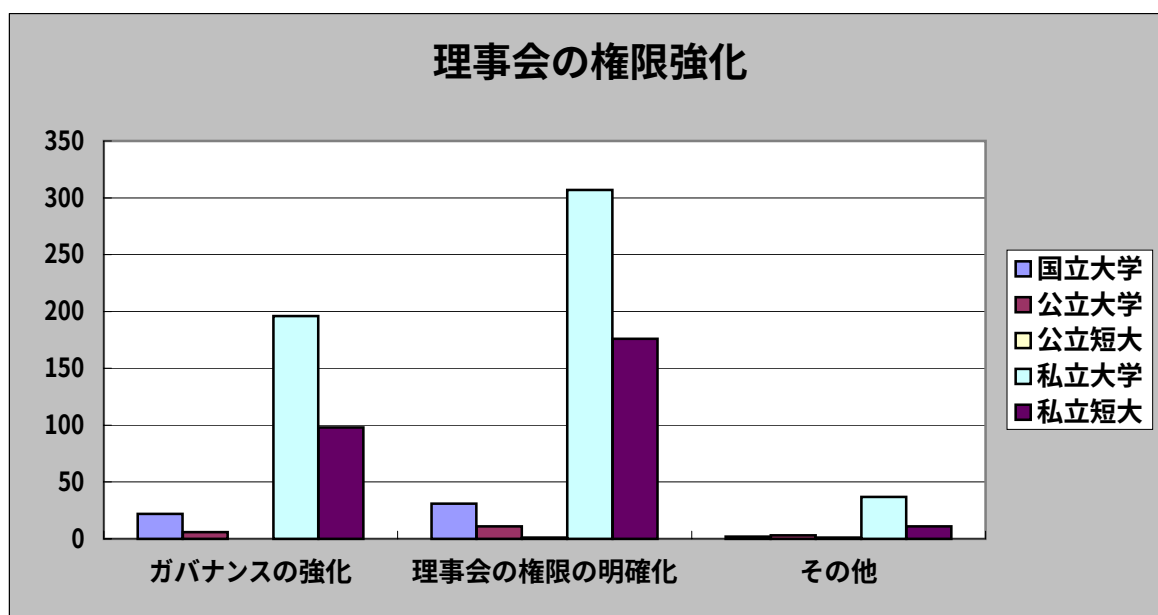


区 分	はい	いいえ
国立大学	62	8
公立大学	41	4
公立短大	5	3
私立大学	386	84
私立短大	195	59
合 計	689	158

【「はい」の記述】

- 保育施設を設置
- 授乳所を設置
- 職場復帰支援プログラム
- 3年間の育児休業制度
- ※特色ある取組みについてのみ記載した

4-A 理事会の権限強化のためにどのような取組みをしていますか

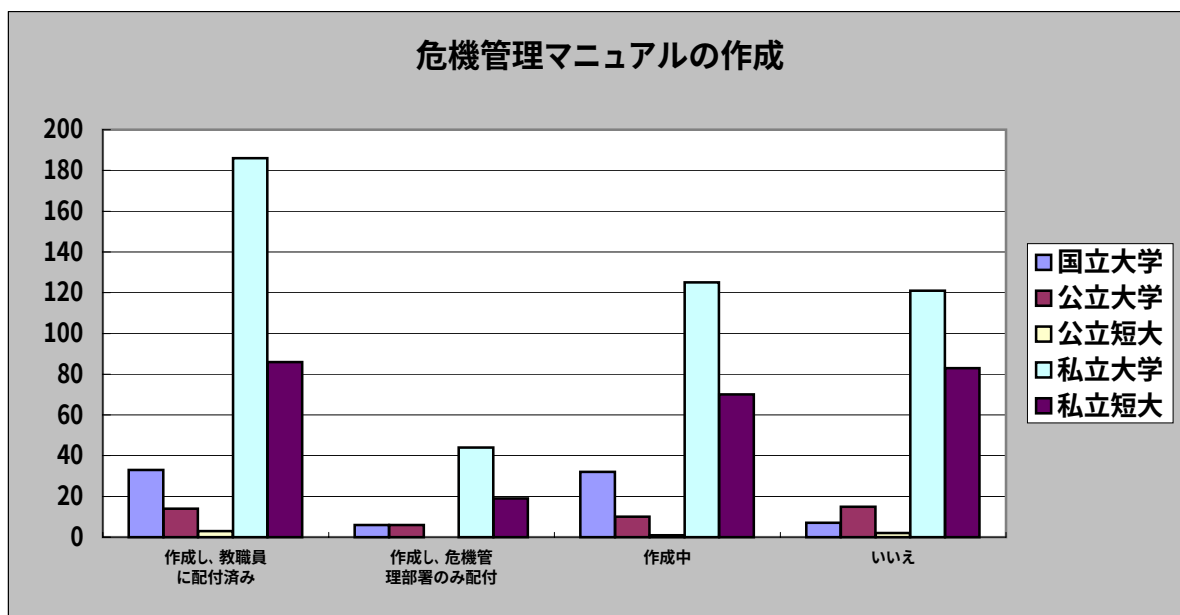


区 分	ガバナンスの強化	理事会の権限の明確化	その他
国立大学	22	31	2
公立大学	6	11	3
公立短大	0	1	1
私立大学	196	307	37
私立短大	98	176	11
合 計	322	526	54

【その他の記述】

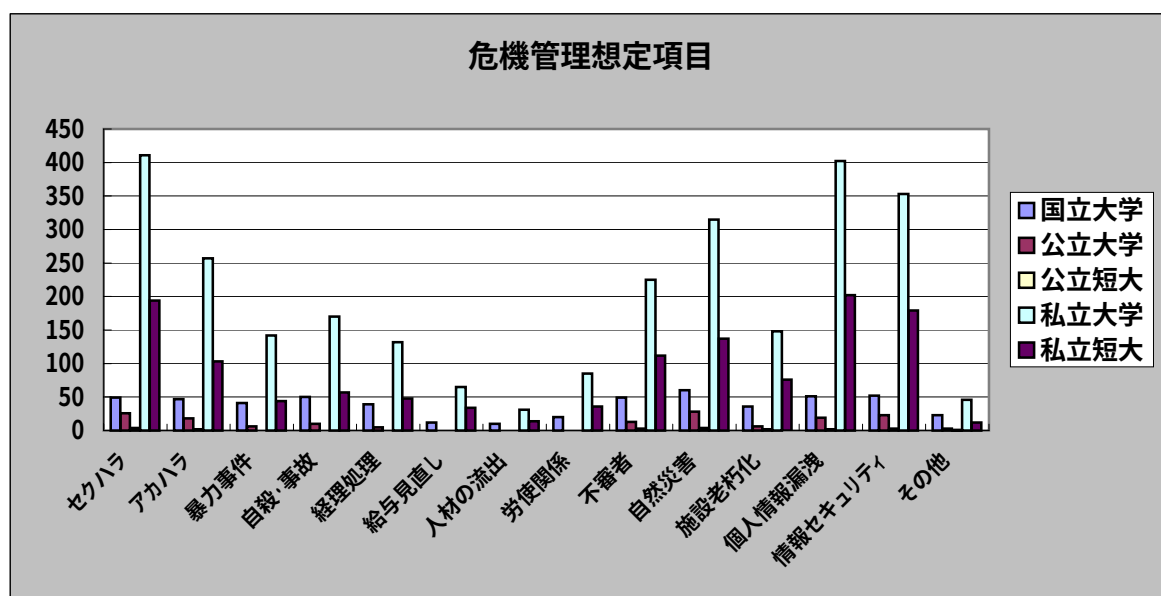
- 改正私立学校法の趣旨に則り、寄附行為を変更し、理事・監事・評議員会の制度を整備するにあたって、理事長への代表権付与、理事会の最終議決機関としての位置付けを寄附行為上に明記した。
- 理事会と教学側の意思疎通を図り、理事会主導による運営を実施している。
- 白紙委任状の撤廃など理事会運営の見直し、理事会の開催回数を2回から5回にした。
- 理事会は、学校間での競争を避け、相乗効果を生み出すための協力・協調可能な事業を推進する調整機能、チェック機能としての役割を果たしている。
- 学園の現状等、情報の共有化を図っている。
- 理事の構成バランス是正(教学理事が多い)のため、寄附行為の改正とともに外部専門家理事の就任を検討している。
- 理事会を毎月開催し、執行役員会(常務理事会)を原則毎週開催し、最高経営会議としての役割を果たしている。
- 役員の在り方検討委員会を設置し、役員会で方針等を提示しようとしている。
- 大学の諸活動を中心課題として即応できるシステムとして、理事長(代行)の諮問機関で常務理事会の下部機関として「大学企画運営会議」、「経営協議会」、「教学協議会」等を設置した。
- 役員への支援体制を強化するために、理事会直属の組織として「経営改革推進室」、「中期計画総合推進室」を設置した。
- 外部監査役を登用し、業務監査を実施している。
- 財務担当理事、監事が私学経営セミナーに積極的に参加している。

4-B 危機管理のマニュアルを作成していますか



区 分	作成し、教職員 に配付済み	作成し、危機管 理部署のみ配付	作成中	いいえ
国立大学	33	6	32	7
公立大学	14	6	10	15
公立短大	3	0	1	2
私立大学	186	44	125	121
私立短大	86	19	70	83
合 計	322	75	238	228

4-C 危機管理の対象として想定している項目は何ですか

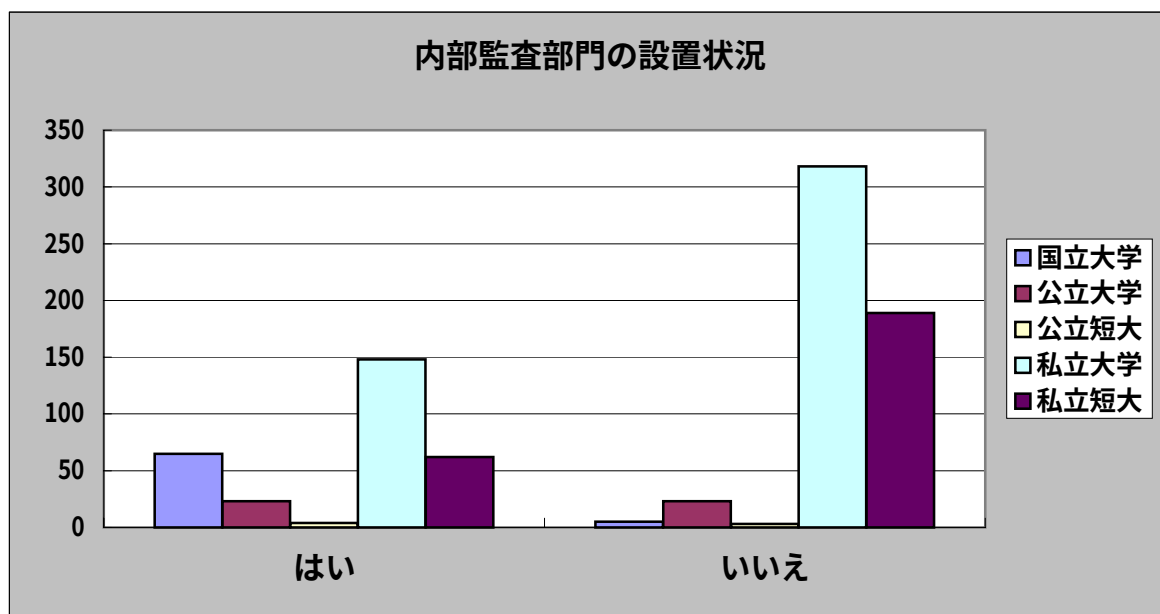


区 分	セクハラ	アカハラ	暴力事件	自殺・事故	経理処理	給与見直し	人材の流出
国立大学	49	47	41	50	39	12	10
公立大学	26	18	6	10	5	0	0
公立短大	4	2	0	0	0	0	0
私立大学	411	257	142	170	132	65	31
私立短大	194	103	44	57	48	34	14
合 計	684	427	233	287	224	111	55
	労使関係	不審者	自然災害	施設老朽化	個人情報漏洩	情報セキュリティ	その他
	20	49	60	36	51	52	23
	0	13	28	6	19	23	3
	0	3	4	2	2	3	1
	85	225	315	148	402	353	46
	36	112	137	76	202	179	12
	141	402	544	268	676	610	85

【その他の記述】

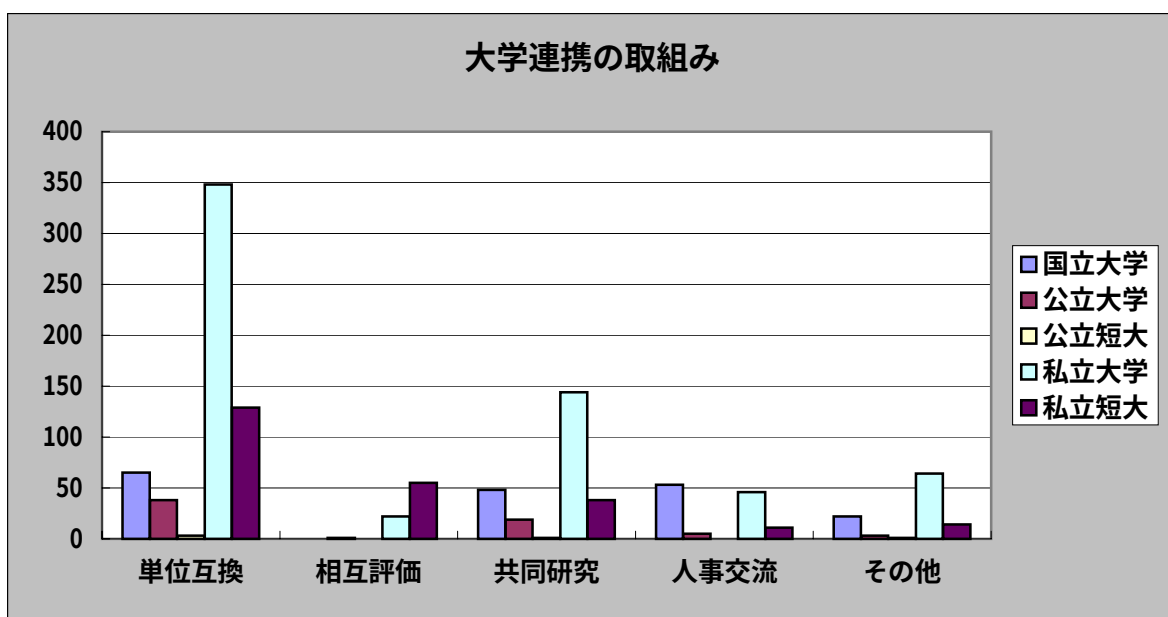
- | | | |
|----------------------|------------------|----------|
| ○入試ミス | ○薬品・劇物・放射性物質管理 | ○公益通報制度 |
| ○センター入試日の危機管理体制 | ○動物実験に関する指針 | ○業者との癒着 |
| ○海外研修非常事態対策 | ○RI等の研究危機管理 | ○伝染病 |
| ○学生宿舍の管理 | ○ライフライン停止 | ○急患 |
| ○学生等のメンタルヘルス | ○衛生 | ○交通事故 |
| ○実験による事故 | ○犯罪 | ○環境・汚染 |
| ○附属図書館窓口でのトラブル | ○紛争 | ○不審物 |
| ○研究助成金の不正 | ○安否確認（国内及び国外） | ○死傷病人発生 |
| ○研究ねつ造 | ○危険物管理 | ○危険行為 |
| ○特許権侵害 | ○盗難 | ○報道応対 |
| ○知的財産権の侵害 | ○コンピュータシステム関連の障害 | ○飲酒運転の禁止 |
| ○倫理関係（ジェンダー・ハラスメント等） | ○食中毒 | |
| ○医療事故 | ○差別事象 | |
| ○感染症 | ○法令違反 | |

4-D 内部監査部門を設置していますか



区 分	はい	いいえ
国立大学	65	5
公立大学	23	23
公立短大	4	3
私立大学	148	318
私立短大	62	189
合 計	302	538

5-A 大学間の連携として以下のような取組みを行っていますか

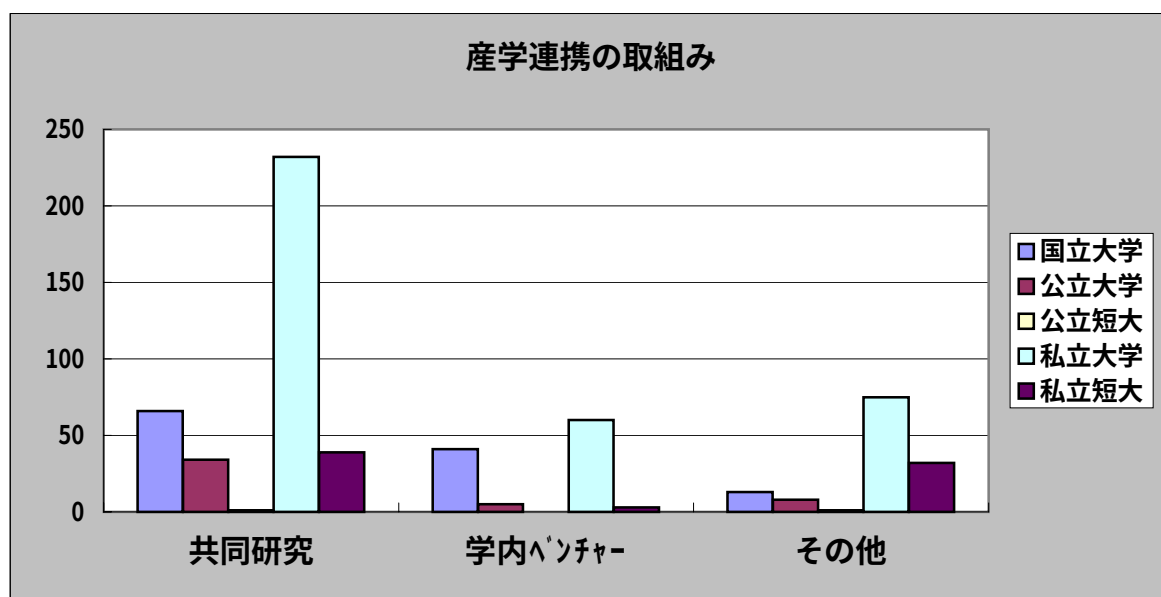


区 分	単位互換	相互評価	共同研究	人事交流	その他
国立大学	65	0	48	53	22
公立大学	38	1	19	5	3
公立短大	3	0	1	0	1
私立大学	348	22	144	46	64
私立短大	129	55	38	11	14
合 計	583	78	250	115	104

【その他の記述】

- 学術交流協定締結
- SD研修
- 公開講座
- 学長会議の参加
- オンデマンド授業を実施
- コンソーシアムへの参加
- シンポジウム等の共同開催
- 県内大学間インターンシップ連絡協議会
- 院生の研究指導委託
- 科目等履修生の派遣
- 合同人事研修等
- 海外語学研修
- 姉妹校との学生・教職員交流活動
- 姉妹校と連携し「児童英語教育フォーラム」を開催
- 学生フェスティバルや公開講座の共同開催
- 教育・研究交流及び地域社会への貢献
- 4大学で連携したスクラム講座を実施している。
- 海外および国内協定大学との留学生受入・派遣
- 海外の協定校と連携し、「単位互換」「共同研究」「教員、研究者及び学生の交流」を行っている。
- 研究者交流
- 合同入試相談会
- 県内私大事務局長会議
- 公開講座のリレー開催
- 外国の大学との作品交流展
- 学生スポーツ交流
- 図書館の相互利用
- 相互臨床実習
- 卒業制作展

5-B 産学連携として以下の取組みを行っていますか

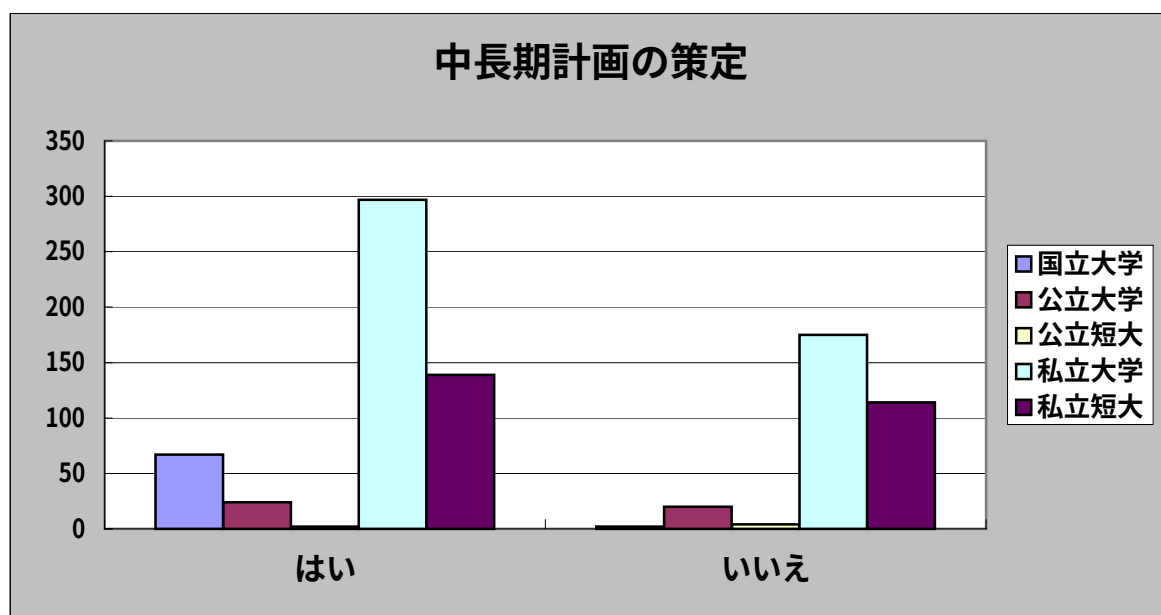


区 分	共同研究	学内ベンチャー	その他
国立大学	66	41	13
公立大学	34	5	8
公立短大	1	0	1
私立大学	232	60	75
私立短大	39	3	32
合 計	372	109	129

【その他の記述】

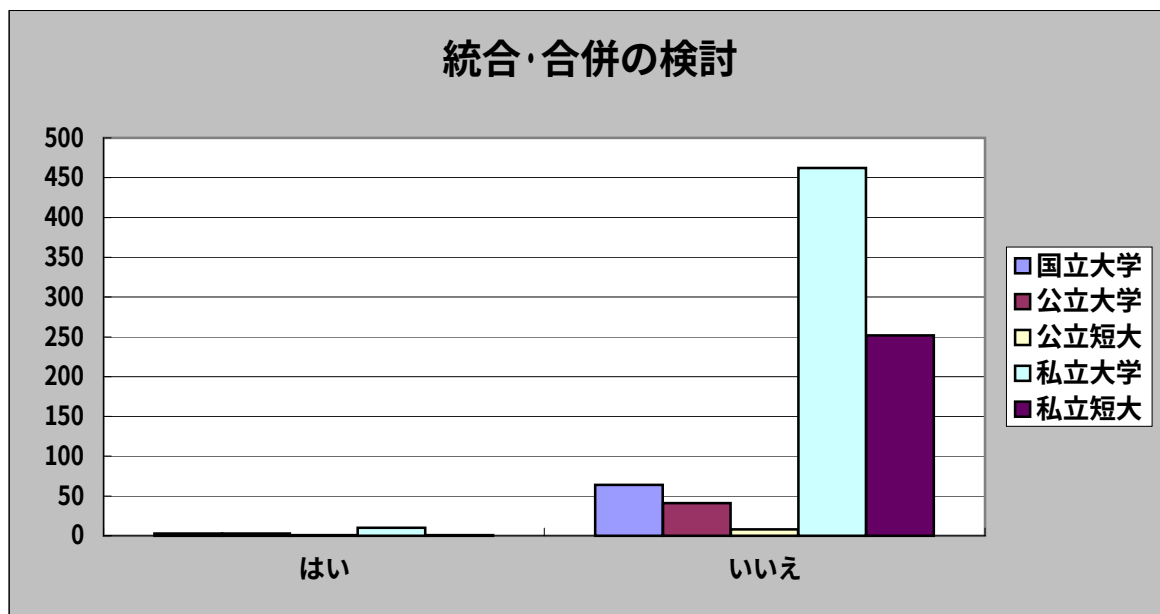
- ☐ 地方自治体・経済団体・民間企業・地域との連携事業の実施
- ☐ 特許・技術・経営戦略セミナーの開催
- ☐ 技術課題解決型研究会の設立
- ☐ 技術コンサルティング事業
- ☐ 企業研究者の育成
- ☐ 大学・企業共同での公的研究助成の応募
- ☐ 大学を軸とした企業間交流
- ☐ 委託教育
- ☐ 委託研究
- ☐ 寄附講座の開講

6-A 中長期計画を策定していますか



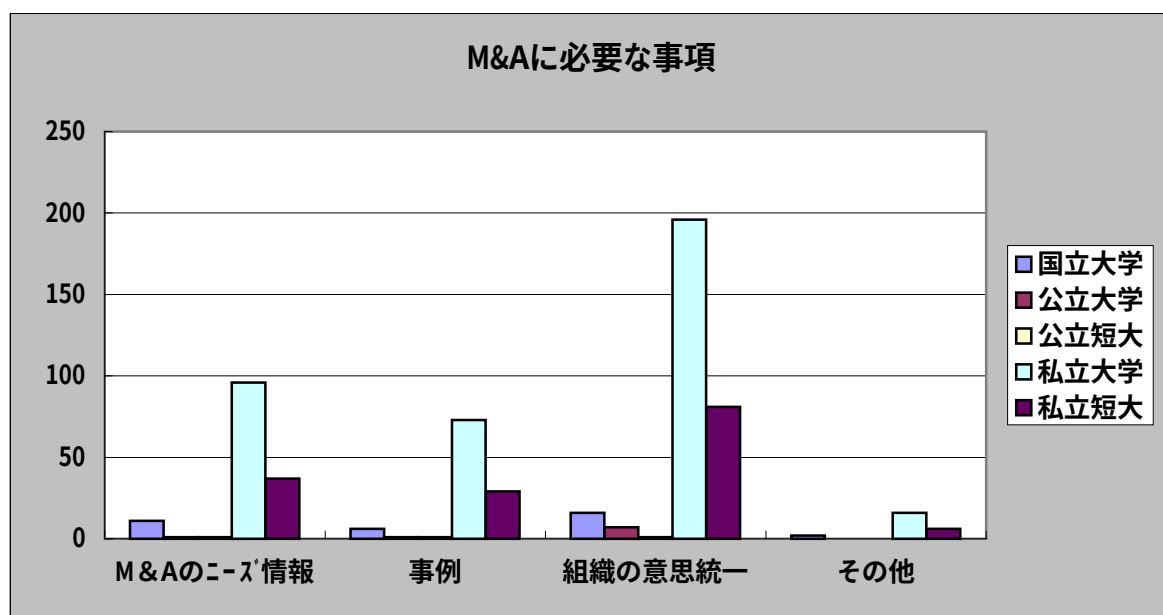
区 分	はい	いいえ
国立大学	67	2
公立大学	24	20
公立短大	2	4
私立大学	297	175
私立短大	139	114
合 計	529	315

7-A 他大学とのM&A（統合・合併）を検討していますか。



区 分	はい	いいえ
国立大学	3	64
公立大学	3	41
公立短大	1	8
私立大学	10	462
私立短大	1	252
合 計	18	827

7-B M & A（統合・合併）を円滑に行うために何が必要ですか

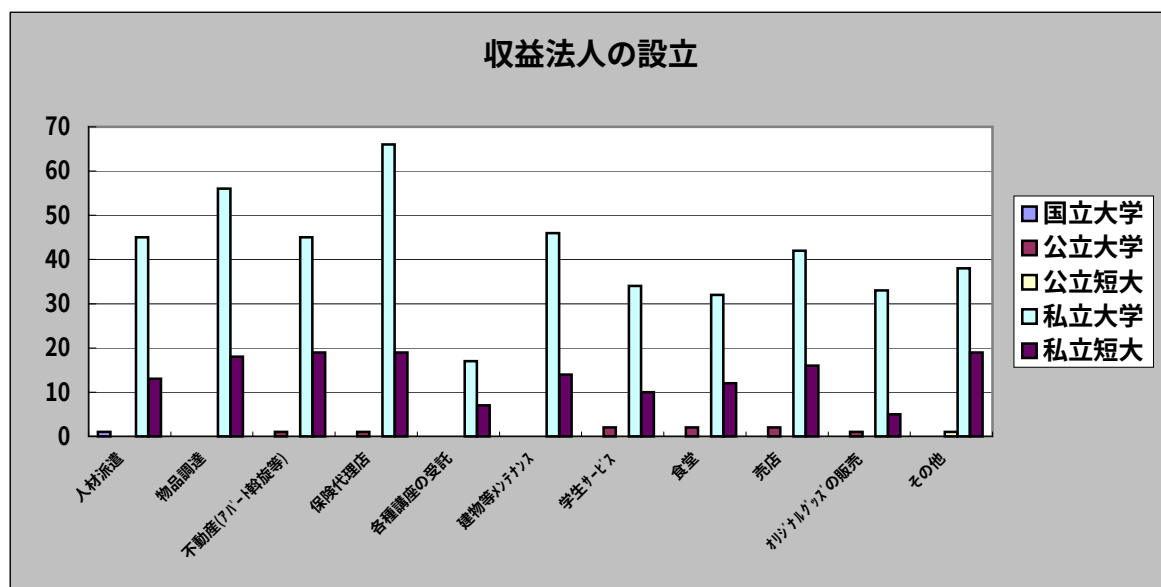


区 分	M & Aのニュース情報	事例	組織の意思統一	その他
国立大学	11	6	16	2
公立大学	1	1	7	0
公立短大	1	1	1	0
私立大学	96	73	196	16
私立短大	37	29	81	6
合 計	146	110	301	24

【その他の記述】

- 教育・研究部門の統一
- 教育方針・建学の精神・健全な財政運営に支障がないこと
- 公正な仲介者
- 在学生及び卒業生の理解、教職員の理解と雇用の確保、「建学の精神」が担保できること
- 相互の歴史・組織的文化の尊重
- 学生・教職員等への配慮
- 相乗効果の創造
- 相互利益と理解
- 伝統・実績の相互理解・尊重
- 同規模での相互補完的效果の見通し
- 補完関係
- 補助金交付要件の緩和、学位授与の弾力化、学生の転居・転学費用の補助等
- 豊富な資金
- 理念・目的のマッチング、諸規則等の環境整備、ステークホルダーへの理解活動、など
- 労組対策

8-A 収益法人を設立していますか 設立の場合取扱い業務はどのようなものですか

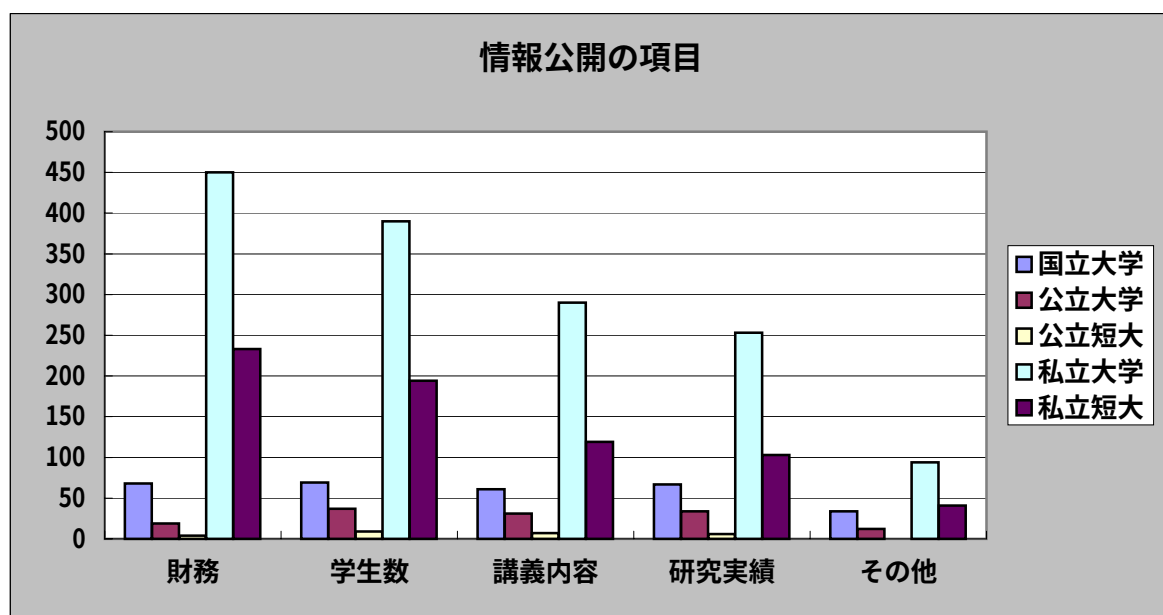


区 分	人材派遣	物品調達	不動産(アパート幹旋等)	保険代理店	各種講座の受託	
国立大学	1	0	0	0	0	
公立大学	0	0	1	1	0	
公立短大	0	0	0	0	0	
私立大学	45	56	45	66	17	
私立短大	13	18	19	19	7	
合 計	59	74	65	86	24	
	建物等メンテナンス	学生サービス	食堂	売店	オリジナルグッズの販売	その他
	0	0	0	0	0	0
	0	2	2	2	1	0
	0	0	0	0	0	1
	46	34	32	42	33	38
	14	10	12	16	5	19
	60	46	46	60	39	58

【その他の記述】

- 警備及び保安業務
- キャッシュ・フロー計画・管理
- 市場調査・顧客データベースの構築
- 通信販売業務
- POSのデータマイニング
- クレジットカード等取扱業務
- 調査・研究の受託
- 各種イベント企画・製作
- ゴルフ場
- プール
- 医学サービス
- 印刷業
- 飲食業
- 経営コンサルタント業務
- 教育・研究開発に関する技術・情報の仲介幹旋およびコンサルティング事業
- 物品総合リース業
- 広告代理業務
- 健康サービス事業
- 建設工事請負
- 自動車教習所の経営
- 旅行代理店
- 自動販売機の設置
- 清掃
- 出版事業
- 情報システムの企画
- 給与・経理・学会事務の受託
- 貸衣装幹旋
- 通信講座事務
- 不動産賃貸
- 旅館・ホテル

9-A どのような情報を公開していますか

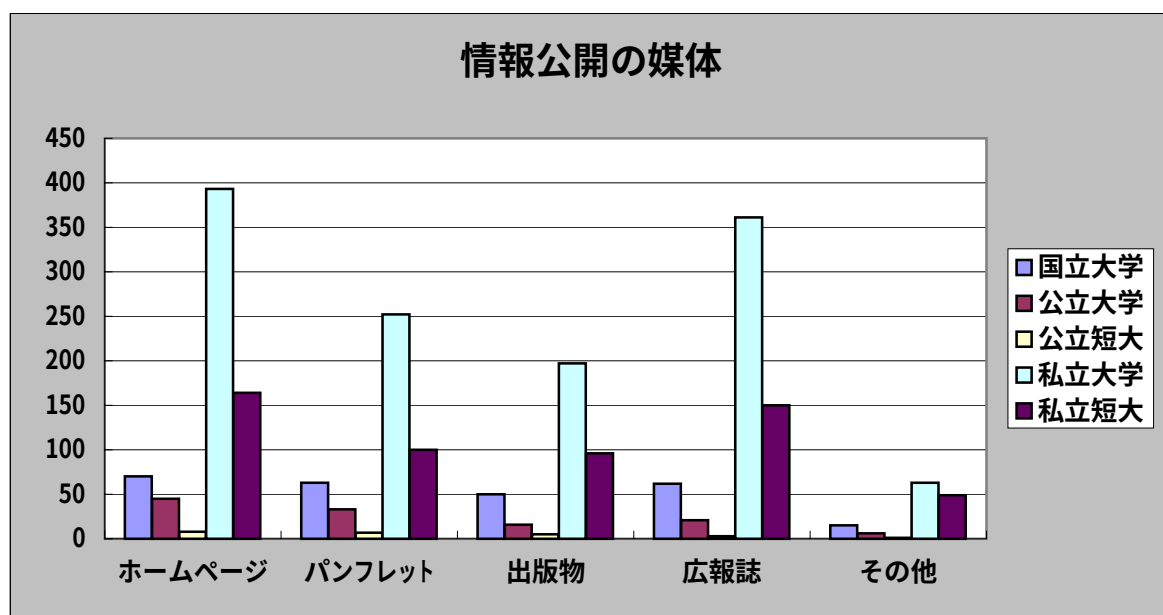


区 分	財務	学生数	講義内容	研究実績	その他
国立大学	68	69	61	67	34
公立大学	19	37	31	34	12
公立短大	4	9	7	6	0
私立大学	450	390	290	253	94
私立短大	233	194	119	103	41
合 計	774	699	508	463	181

【その他の記述】

- 大学の大型研究プロジェクト
- 科学研究費データベース
- 研究シーズ
- 公開・未公開特許一覧
- 会議録
- ガバナンス
- 学校法人の沿革
- 事務組織
- 専任教職員の概要他
- 学校法人の概要
- 学生授業評価
- 学生進路先
- 学則
- 学費
- 患者数等大学付属病院に関する概要
- 基本構想
- 環境報告書
- 教育活動状況
- 格付評価
- 事業計画 (中期目標・中期計画)
- 事業報告
- 事業実績
- 事業内容
- 第三者評価
- 寄附行為
- 理事会運営状況
- 自己点検・評価内容
- 蔵書目録
- 点検評価改善報告書
- 入試データ
- 年度計画
- 役員氏名
- 役員報酬及び職員の給与水準
- 契約関係
- 学位授与者数
- 外部資金受入情報
- 経営理念

9-B 情報公開で利用している媒体は何ですか

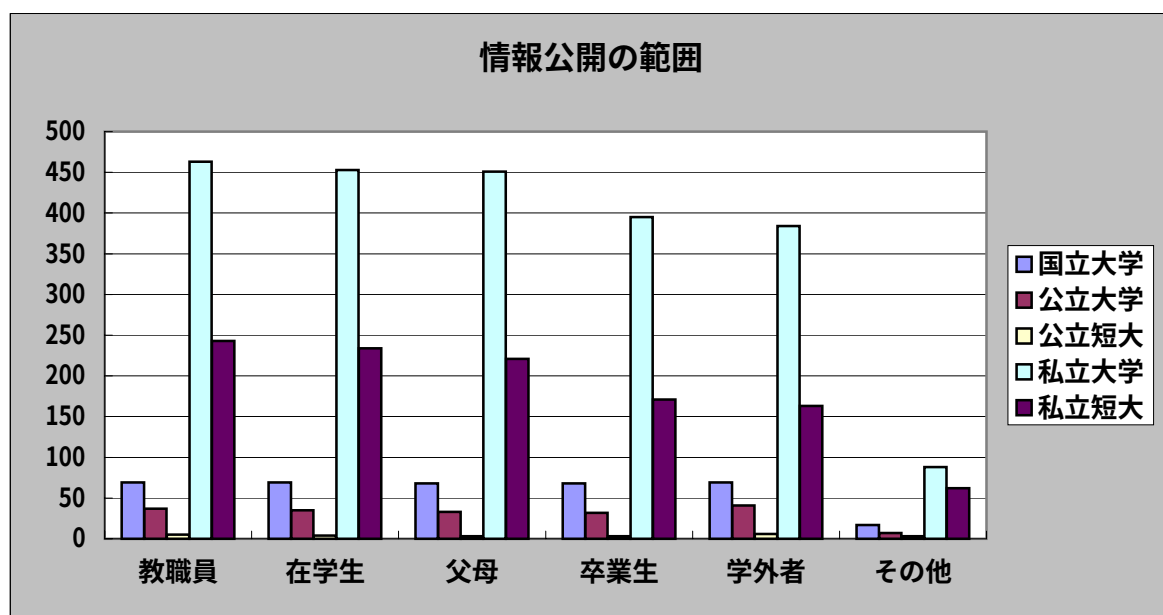


区 分	ホームページ	パンフレット	出版物	広報誌	その他
国立大学	70	63	50	62	15
公立大学	45	33	16	21	6
公立短大	8	7	5	3	1
私立大学	393	252	197	361	63
私立短大	164	100	96	150	49
合 計	680	455	364	597	134

【その他の記述】

- ☐ DVDなどの電子媒体
- ☐ ケーブルテレビ
- ☐ シラバス
- ☐ シンポジウム等の開催
- ☐ 広報誌は就職関連情報のみ利用
- ☐ ビデオ
- ☐ プレスリリース
- ☐ 閲覧用印刷物
- ☐ 学外団体から依頼のあった各種調査
- ☐ 学内イントラで公開している
- ☐ 学内印刷物
- ☐ 学内掲示
- ☐ 学内向け手引
- ☐ 官報
- ☐ 携帯電話サイト
- ☐ 研究実績は、研究開発支援総合ディレクトリ (Read)に公開
- ☐ 受験情報誌
- ☐ 新聞
- ☐ 雑誌
- ☐ 同窓会報
- ☐ 文部科学省ホームページ
- ☐ 報道への資料提供

9-C 情報公開の範囲



区 分	教職員	在学生	父母	卒業生	学外者	その他
国立大学	69	69	68	68	69	17
公立大学	37	35	33	32	41	7
公立短大	5	4	3	3	6	3
私立大学	463	453	451	395	384	88
私立短大	243	234	221	171	163	62
合 計	817	795	776	669	663	177

【その他の記述】

- ☐ マスコミ
- ☐ 医師会
- ☐ 一般市民
- ☐ 閲覧を希望する者
- ☐ 官公庁
- ☐ 企業
- ☐ 教育委員会等関係機関
- ☐ 教育関係者
- ☐ 金融機関
- ☐ 後援会
- ☐ 公共団体
- ☐ 高校教員
- ☐ 高校生
- ☐ 高等学校
- ☐ 債権者
- ☐ 採用企業
- ☐ 連系企業
- ☐ 利害関係者
- ☐ 養護施設
- ☐ 資料請求者
- ☐ 実習施設
- ☐ 取引業者
- ☐ 取引金融機関
- ☐ 受験生
- ☐ 受験生父母
- ☐ 所轄庁
- ☐ 他大学
- ☐ 退職者
- ☐ 研究業績は教職員・在学生のみに限る
- ☐ 抵当権者
- ☐ 訪問者
- ☐ 本学イベント参加者
- ☐ 本学志願者
- ☐ 名誉教授
- ☐ 役員
- ☐ 予備校関係者
- ☐ 留学生
- ☐ 財務は教職員・在学生・父母・利害関係者のみ閲覧

付録

大学経営強化調査研究委託事業専門家会議 委員名簿

(五十音順敬称略)

計 12 名

今泉 博之	私立大学退職金財団 管理部 主幹
植草 茂樹	新日本監査法人・U S R 研究会・公認会計士
◎柿本 静志	多摩美術大学 参与
加藤 毅	筑波大学大学研究センター 講師
金成 泰宏	日本私立短期大学協会 事業課
北原 哲夫	山梨大学医学部 教授・山梨コンソーシアム事務局長
久保田 覚	価値総合研究所 チーフコンサルタント
中田 晃	公立大学協会 事務局次長
水田 健輔	国立大学財務・経営センター研究部 助教授
両角 亜希子	東京大学大学院教育学研究科 助手
矢島 美知子	学校法人経理研究会 事務局長
渡部 伸治	日本私立大学協会 業務部 部長

◎座長

大学等名索引

<あ>

愛知大学	70
岡山大学	44
小樽商科大学	68

<か>

金沢工業大学	48
関西大学	20
北九州市立大学	46
北里学園	82
九州大学	34
京都産業大学	92
京都精華大学	104
京都造形芸術大学	4
京都大学	28
金城大学・短期大学部	50
久留米大学	106
県立広島大学	100

<さ>

札幌大学	14
静岡産業大学	6
修紅短期大学	40
修道学園	30
信州大学	96
星城大学	52
聖和学園短期大学	64

<た>

大学コンソーシアムやまなし	116
大乘淑徳学園	22
高崎経済大学	102
高崎商科大学短期大学部	42
玉川学園	108
多摩美術大学	54
東京農業大学	36

同志社	110
東北学院大学	112
東北芸術工科大学	4
東北福祉大学	72

<な>

中村学園	74
名古屋大学	12
名古屋柳城短期大学	78
日本福祉大学	84

<は>

広島経済大学	56
広島工業大学	58
広島市立大学	18
広島大学	2
福岡工業大学	24
福岡大学	76
北海道武蔵女子短期大学	66

<ま>

松本大学	38
三重大学	16
南大阪地域大学コンソーシアム	118
宮城学院	26
武蔵野女子学院	8
名城大学	114
目白大学・短期大学部	10

<や>

安田女子大学	60
山形大学	98
山口大学	90
山梨学院大学	62

平成 18 年度 文部科学省委託研究報告
大学経営強化調査研究

大学経営強化の事例集
～大学経営を成功に導くために～

発行日 平成 19 年 3 月

発 行 日本私立学校振興・共済事業団
私学経営相談センター

〒102-8145

東京都千代田区富士見 1-10-12

TEL：03-3230-1321(代)

FAX：03-3230-1325

印 刷 (株)丸井工文社