

# 私学経営



 日本工業大学

社団法人  
 私学経営研究会



## 求められる私学の大学改革は、 過去 20 年間の検証と建学の理念の再構築から



学校法人香川栄養学園 常任理事 学園政策、運営(広報、教務学生)担当  
染 谷 忠 彦



### 1. 設置基準の大綱化以降の時代・環境の変化への対応

#### ■ 改革は一人ひとりの自覚 — 自信と攻めの姿勢から

大学にとっての市場とは、受験生、高校現場、保護者ということになるが、その市場の変化を最初に感じたのは平成 3 年の設置基準の大綱化の時であった。たまたま、前職の大学が志願者数を減少させたのである。その年に人事異動の内示を受けたが、一ヶ月も待たずに再内示があり入試関係に異動した。内示が変更されるのは珍しいケースである。若い時に入試関係を経験していたからか、今後 18 歳人口が減少することもあり、経験者を配属することになったのである。これから市場の縮小期に向かっていく中で、「まいったな」というのが本音であったが、他に適格者がいなかったのと、部長昇格があったので自分なりに抜擢されたと都合よく受け止め奮起した。振り返れば、私の昇格はほとんど教員部長によるものであった。おそらく上司からは、私の仕事に対する考え方、処理の仕方が気にさわることが多かったのだろう。大小に関わらず制度が現状に合わなければすぐに変える。上司が理解しなければ、飛び越してまでも意見を貫いた。徹底的に調べ、結論づけていたからだ。絶対間違いないと自信をもった仕事に限るが、よく先輩から「その制度は俺がつくったんだ。なぜ変えた」と怒られたものだ。

そう、大学改革は誰でもできる。トップや経営者、管理職だけではない。今、機会があるごとに、「すべての職員がその立場で、今やっていることを変えることが改革だ」と申し上げている。他人事ではなく、誰もが対処できるのである。思えば、そんな仕事に対する姿勢が上司からは推薦されなかつたのかもしれない。どの世界にも大なり小なり派閥があるが、その仲間にも入らなかつた。こんなことも昇格を遅らせた原因かもしれない。職員の中にも私は昇格しなくてもいいという人がいるが、私から見ればこんな人は職員になる資格がないと思う。仕事を一生懸命やって、少しでも上をめざそうという考えを持つような、エネルギーと野望がなければ良い仕事はできないからだ。人間、前に進む勢いが必要

で、これなくして大学の改革などはできない。一生懸命やると、誰かが必ず見ていることを忘れてはならない。

## ■ 今、大学は成長期から撤退期に

今までの改革のサイクルは、4 期の中で考えることができる。成長期、成熟期、衰退期、そして撤退期である。平成 3 年当時は成長期といえる。当時まだ関東では、少子化という言葉は話題にしても、すぐに対応する必要性を感じていなかった。ところが関西では、その 10 年前に市場の縮小を見据えて、将来に向けての計画を立てて行動に移していた。市場が限られている関西では、昭和 51 年に全国的に廃止した地方入試の再開と、特に当時国公立用の試験だといっていたセンター入試に参入していたのだ。何十年ぶりに入試部に戻され、どのくらい変わっているかを確かめるために、辞令交付直後に全国行脚して解ったのである。失礼だが若い頃に認知している大学の中で、偏差値・知名度が大きく変わっている大学があるのに気がついた。そのときの関西の変化に気がついて、いかに関東がのんびりしているかを目の当たりにした。すぐに大学改革に取り組まないとえらいことになると大学に報告し、改革に取り組んだ。

まず、入試改革と称して、センター入試導入、試験制度の多様化を行い、さらに広報の拡大、大学案内にキャラクターの“ムーミン”を起用しての展開を試みた。これら第一弾の改革により、志願者が増え、案内書人気度ランキングもトップへと登りつめるなど、快進撃をはたしたのである。この後、キャラクターが多くの中でも採用されたが、いずれもふるわなかつた。キャラクターの採用は、注意したほうがいい。大学の理念が何らかの形でキャラクターに息づいていることが望ましい。そこには、大学の理念、魂がないと成功しないのである。

センター試験の参加は、初年度私立大学がまだ採用していないこともあり、かなりの受験生がきた。いまだかつてない高いレベルの生徒の受験もあった。国公立志向の受験生がセンター試験の併願校として選抜してきたのである。合格者のレベルはかなり高い者が多かったが、その反面ほとんどが手続きをとらなかつた。

並行してカリキュラム改革を行い、学部学科の見直し、まだ誰も考えていなかつたであろう都心への回帰を目標として、近隣の土地を買収、施設を拡充、校舎の高層化を図つたのである。職員にも、入試部は営業部であり、昼間、高校訪問をして夕方に帰りデスクワークをするように指示した。当時から見れば何でこんなことまで大学の職員がやるのかという疑問はあったと思う。また広報予算を増額してくれないので、限られた予算を何倍かにして使う方法と、他の情報機関であるメディアをいかに使うかを考えた。そして広報マンとしての自分を売り込んでの広報を実施したのである。このとき、いかに人間関係が大切なことを知り、大学関係にとどまらない広い分野の人々と積極的に交流した。今まさしくそ

の宝が生きている。

そして、平成 9 年の臨定の恒常的定員化の時代が成就期といえるだろう。その後 5 年で大学の衰退期に入る。どの大学もできる改革は何でもするといった時代、各大学が実施している一般的な改革項目に学部学科の横文字化、そしてその大学にはない分野の開発、男女共学化等、改革と称してさまざまのことを行ってきた。

ここで各大学の動きを見てみると、大きな改革が実行できる大学とできない大学があることが分かる。どの大学も問題は教授会にあると言っていたが、私はその大学に、大学を変えることができるやり手の豪腕なキーパーソンがいたかいないかが影響したんだろうと思う。法人あるいは教学に、大学経験者か他分野から起用したかに関わらず、そのような該当者がいたかで実現が左右されたことだろう。よく大学職員の研修会で質問を受けるが、一般の職員が今この改革が必要ではないかを感じても、上司あるいはそのトップの人々がその感覚を持っていないとできないことは明らかである。

平成 16 年の設置基準の改正（新增設、改組「届出制」導入）。これは、今後、少子化により大学経営はますます難しくなることを承知しての改正である。大学を変えることが簡単になったとの見方は危険であり、むしろ慎重にしないと大変なことになるということである。自分の大学には、何が必要で何をしなければならないかを見極めなさい。今のうちだよと文部科学省は忠告していたのだと思う。その直後、平成 20 年には、運用の厳格化を打ち出している。その大学で必要であれば認めるが、これから申請、その後をしっかりと見せてもらいますよという姿勢であろう。いよいよ、場合によっては撤退も視野に入れた状況判断も考慮しなければならない撤退期へと突入したのである。

## ■ 大学改革の時代から評価の時代に

大きな大学改革は、すぐにできるわけではない。10 年～20 年かかる。実際に、色々なことを模索しながら各大学は取り組んでいるが、ただ、何かやればいいというわけではないということが、ここ 10 年の各大学の動きを見ても分かる。苦し紛れの、とてつけたような取り組みは、最初は物珍しさも手伝って関心を持たれるが市場からはすぐに飽きられる。

大切なのは、私学には設置者の教育の理念があるということだ。その理念に基づいて関係する分野の学科を設置することである。今、市場は選抜するときにその部分を見極めるようになってきたのである。過去、大学を選抜するとき、学びたい専門分野別に大学をイメージできた。それは建学の理念に基づいた学問分野が設置され、その専門分野の研究者が多くいたからである。「この学部学科に進みたいのですが、どこがいいですか」との生徒の質問に、高校の先生はそのことを念頭に「それならば、その研究者が多いあの大学がいいよ」とアドバイスしていたことは記憶にあるだろう。市場はしっかりと大学を調べて選抜をするようになった。その大学の理念からイメージしづらい改革は、これからは馴染ま

ないといえる。はたしてトレンドを追っている学部学科を設置した大学は、志願増につながっているのだろうか。「なぜこの大学にこの学部があるの」と市場は感じるのである。確かにマーケットトレンドを重視した変更は、都会型で大規模総合大学には有効かもしれないが、小・中規模の大学は、徹底的に自分の大学の理念に合った分野を追求すべきである。

## ■ 市場の動向から学ぶ

高校の先生方の勉強会に参加させてもらって、「今、何に留意し大学選びの指導をしますか」と聞いてみたら、次のような答えがあった。「生徒に合ったレベルで希望する分野を聞き、歴史と建学の精神に基づいているかを見極め、資格は開設した時期いわゆる歴史背景を見ます。今、関心が高く多い分野は①国際的に活躍できる分野、②就職に直結する分野（どのくらい現場で活躍しているか）、③有名ブランド力により就職に有利にしたい分野（志願者が多くて誰でも知っている大学）であり、さらに教育環境を調べさせます。普段の大学を訪問させてどんな在校生がいるか、教室の中では静かに勉強をしているかを調べさせます」ということである。その他、学ぶ意欲を支援する大学として、大学独自の経済支援対策（受験料、学費、奨学金、寮等）が設けてあるか、入学前教育と入学後の教育のサポート体制はどうか、専門教育以外に社会人基礎力を養う基礎教養科目を開講しているか（たとえば日本語力講座を導入して社会的常識である人間関係、コミュニケーション、文章力、社会的常識等）、就職活動にあたり就職支援はどうなっているか、就職ガイダンス、インターンシップ、各種セミナー、資格取得講座等の実施状況はどうか等、さまざまな角度から選択は行われる。

大学人から言わせてもらえば、もっと高校までの間にしっかりと教えてくれませんかということになろうが、そう高校側にいようと、高校の先生は入学前の中学に問題があるという。要するに、低学力化は最後に大学につけがまわってくるのである。大学卒業後、社会の見方として、どこの大学を卒業したのかということになる。いずれにしてみても大学の責任になる。

## ■ 問われる学士力

最近、大学の学士力が問われるようになった。今まで述べたように大学に入学しやすくなり、市場である高校側にゆとりができたことで、ある意味ではしっかりと大学を見て評価選抜する時代になった。3年前から新聞に「大学の実力」と称し、大学の現状が紹介されている。今まででは、大学のイメージを損ねると思われる情報は公開してこなかった。しかし新聞の問い合わせにより、設置基準が改正され、平成 23 年度から大学の見せたくない情報を公開しなければならなくなってしまった。時代の流れの中でこの状態がきたのである。大学は対

心せざるを得ない。高校現場は、大学の全てを知って大学の評価を行う。大学はこれに耐えられる教育現場をつくりあげなくてはならない。後にも触れるが、大学の情報を正直に出すことは、学内に向けての、市場が問題としていることを知らせる良い機会であることから、外部事情から改革を促すことに利用すればよいのである。この項目の中で各種試験別入学者数、退学率が話題になったが、それよりも重要なのは学士力の内容に関心が高いことである。その大学の本来の内容が分かるからだ。

学士力とは、志願力、指導力（教育力）、研究力、就職力についてちゃんと整備しているだろうか、ということである。いまや教育の中身だけではない。入口から出口までが問われている。これは、私学はもちろんが国公立にもいえる。よく大学改革に関する研究会などで、国立の先生方が大学の生き残りにかける話題を発表されている。調査データによる改革の話が主流だ。しかしながら、その多くは理論に終始し、実際の経験に基づいてはいない。他大学の現状分析に基づく報告は大切であるが、ご自分たちの所属する国公立の現状をしっかり理解し、改革してからにしてもらいたい。独立法人化されても、以前とどこが変わっているのだろうか。ご自分たちで大学運営の原資をもたらす志願者を集め教育をして、就職までしっかりと支援しているのだろうか。私学から見れば、依然として国から膨大な運営費補助金を受けて、今、何が変わったんだろうかと思う。

私は、高校の先生方の研究会で、「なぜ先生方は国公立を生徒に薦めるのですか、もっと研究されたほうがいいですよ、進学した生徒は幸せになっていますか、教育・就職等の支援体制を調べたほうがいいのではないかですか、現に多くの国立大学が東京・大阪に就活バスを出していますよ、その現状をどのように思いますか」と申し上げている。批判ではなく、現実を見る必要がありますよということである。大学評価は私立だけではなく、国公立にも問われなければならない。

大学の評価が、市場はもちろん社会からも評価され大学の選別のもとになることから、自分の大学が各界からどのように評価されているのかを認識していくなくてはならない。内部評価として、①自己評価と②学生評価（授業・支援体制・施設・大学運営）、外部評価として、③外部機関による第三者評価と④社会評価（卒業生の評価）の順で評価されている。最終的には外部評価の卒業生が社会に出たときに評価されることが、最大の評価と考える。社会の評判が市場に伝わっていくのである。

今年 3 月、『週刊エコノミスト』に高校教員が選んだ生徒を行かせたい大学として、①面倒見がいい大学、②就職に力を入れている大学、③教育力が高い大学、④小規模だが評価できる大学、⑤入学後生徒を伸ばしてくれる大学、との記事が掲載された。また生徒からは偏差値で評価しないでほしいという意見が多くなった。

企業が採用試験で何を求めているか、トップ経営者に聞いたところ、①面接で意欲・行動力・協調性・思考力・解決力を見ている、②出身校（大学名）や成績はずっと下、面接のとき大学名は伏せている、有名な大学に入って成績が良ければいい会社に入れて安泰な

んて言っている時代ではない、③企業は人間力を見る、自分は何が得意で何がしたいかの目標を持ち、積極的に現状の課題を見つけて問題を解決する「人間力」を求める、との答えが返ってきた。企業が大学に期待するものはなんだろうか。企業の大学選びの項目として、①本学の学生はこういうことができる、②他校よりこういう点が優れている（ちゃんとしたメッセージでアピールしているか）、③こんな人材を輩出している、というポイントが挙げられる。

今までのことを統合すると、自分で評価して内部の学生が評価する、専門とする第三者が調査して最後に社会（高校市場・企業）による評価がもらえなければ、大学は生き残れない世の中になってきたということがいえるのである。

## 2. 私学は、募集力なくして存続はない

---

後段として、大学の募集力の大切さを話しておきたい。先に学士力の重要性を述べたが、募集力がなければ大学の存続はないと私は考えている。まずは、学生が定員を満たさないと話にならない。私学の原資は授業料だからだ。そこで問題になるのは大学広報である。

過去、大学は広報をするものではない（広報をしなくても集まる）という考え方方が主流であった。受験雑誌や新聞を利用して、各地区で開催する会場説明会に参加する程度であった。メディアなどにも消極的で、逆に接触すると何かネガティブな記事を書かれるのではないかと警戒心が強く近づかなかった。大学の広報担当者は、メディアとの接し方について素人同然といってよく、広報戦略的には守り型であった。

しかしながら、今 18 歳人口の激減により「大学全入時代」といわれる中、大学に劇的な変化が起きている。大学にとって市場の変化は大学間での生徒の奪い合いを生み、学力不足の学生とか留学生の受け入れをしなくてはならない共通した課題を抱えている。そうした現代の大学のあり方について、「大学の実力」は、社会的にも大学内外にも波紋を広げている。その内容は大学が触れられたくない内容が多く、大学とすればとんでもない項目が多い。とんでもないことをしてくれたというのが本音である。日本の大学は、都合の悪いことは情報公開をしてこなかった。それが今、情報を公開せざるを得ず、それが評価される時代だとすれば、大学は情報を出さなければならない。ただそのときに書き手、読み手にお願いしたいことは、単にセンセーショナルなだけではなくその項目が何を意味するのか、大学がどんな努力をしているかも理解できるように説明をし、読み取ってもらわなければならないということである。

最近、大学関係者の研修会でお話をする際には、この「大学の実力」を取り上げることにしている。これは「大学を改革しようとするときに考えられる障害を排除するための材

料にするのです、大学を変えようとする際の「外圧」として利用できるのです」と申し上げている。先ほど述べたように大学における情報公開が今年 5 月、文部科学省からも徹底されたが（中教審第 133 号）、「大学の実力」がその推進の火種になったのではないだろうか。その「大学の実力」のアンケート集約後、毎週木曜日に担当の松本美奈記者が 400 字程度のコラム欄で、項目別に様々な角度からその内容を、大学の回答を参考に分析している。大学には得るものがある記事なので、まとめてご自分の大学の関係者にお見せすることをおすすめしたい。

いずれにしても、今、大学が抱える課題に関して、大学の広報戦略として、待つのではなくマイナスをプラスにする積極的な攻めの仕掛け、募集力を強化する時代ではないか。

### 3. IT の時代であればこそ、人間関係の輪を広げることはこれからの宝

---

広報活動において、高校訪問の必要性は言うまでもない。そのきっかけを利用して、多くの先生方といかに長く付き合えるかが重要である。生徒を送ってもらう前に先生方との付き合いが上手くできるかが問題で、そこで出会ったら一生付き合うという感覚をもつ必要がある。私は、その先生のお手伝いとして何ができるかを前提に付き合ってきた。一度出会った先生方とは、進路を離れても今でも付き合っている。その先生は、学年を担当しているから、何らかの形で生徒に影響を与える可能性がある。高校訪問の大切さは、こんなところにある。前職で上司であった部長が、風呂敷に大学案内を包んで毎日全国の高校を訪問していたことを思い出す。それは昭和 40 年前のことだ。まだどの大学もそんなことをしていない時代、その部長は「本学はこのようにしてお客様を集めなくてはだめだ」と全国の高校を隅々まで行脚していた。その結果、その部長と先生方との付き合いが、確かな人脈になっていたのである。これが、私の広報の原点だ。また、われわれの知識には限界がある。他大学より先駆けた広報をやるならば、素人として何かを参考にしたほうがいい。私は企業の動きを参考にしている。売れている商品は、品物も良いが必ず売り方（広報）に秘訣があるからだ。その知識・戦略は大いに参考になる。

いまや大学は商品だ。お客様が選び、求める。売れなければ廃品だ。工夫してその時代に合った商品をつくる努力をしなければならない。そのうち世の中が助けてくれるのでは、と思っていたら大やけどをする。

いつの世も、流行は数十年後にかたちをかえてもどってくる。「その専門なら、あそこの大学がいいよ」と言われるようになるために、改めて建学の理念に沿った改革、足固めが求められているのである。行く末を見定め、アクションを起こすには、それぞれの大学の来し方の検証が不可欠である。