

【福井】

大手前学園の福井と申します。今日は桜美林さんと日本福祉さんという、我々の経営のお手本になるような学校さんに交えていただいて、のこのこやっけてまいりました。勉強のつもりでやっけてまいりましたので、どうぞよろしくお願ひ申し上げたいと思ひます。

大手前学園と申しますのは、兵庫の阪神地区にございます長年女子大だったんですけども、6年前に共学化致しまして、やっとその学生達の2期生を出したところの大学でございます。経営という言葉がようやく大学業界に耳にするようになりましたけども、ちょっと前は管理運営だったわけですね。学部を作れば学生が来て、授業料を払ってくれるという時代が長くありましたんで、どうもそれに甘えてたのではないかと思います。今は学生が来てくれるだろうと思えるような学部学科を作らないともう学生が来てくれない時代ですし、かといってコストをかけるのが大変だから、何もしなかったらこれは余計大変だという。本当に学校は退却も前進も茨の道というのが現状ではないかなという感じを受けております。

観点をちょっと変えまして、中教審の答申を最初にご紹介申し上げましたけれども、これからの時代は知識基盤社会であるということでございますので、そこからちょっとキーワードを拾ってみますと、新たな知の創造、継承、活用、それから21世紀型市民、大学の第3の使命、(教育と研究に対して、地域貢献)という言葉が出ております。それから往復型社会への転換。こういった言葉を考える中で大学の置かれている使命というものが浮かび上がってくるんじゃないかなと思うわけでございます。

まず大学の機能別分化ということで、世界的研究、教育の拠点というところからずーっと、社会的貢献までいくつかあります。このいくつかの機能を、それぞれの大学特色を出してこれから運営していきなさいと、こういうふうには私は読み取った

わけなんです。この3番の幅広い職業人教育だとか、6番の地域の生涯学習機会の拠点、更には社会的貢献機能。こういったところは、まだまだ、日本の大学は欧米に比

大学の機能別分化
1. 世界的研究・教育拠点
2. 高度専門職業人養成
3. 幅広い職業人養成
4. 総合的教養教育
5. 特定の専門分野の教育・研究
6. 地域の生涯学習機会の拠点
7. 社会的貢献機能

べてやるべき課題があるのではないかなというふうに思っておるところでございます。

ここで問題提起なんですけれども、日本の大学は18歳人口が減ってきて、経営が立ち行かなくなっているということだけに、どうも話が集まりすぎているのではないかなというふうに申し上げたいわけです。よく考えてみますと、こういう現象はもう数年前から分かっていたはずなんです。分かっていたんだけど、実際減ってくると自分のところだけは大丈夫だと、潰れるのは隣の大学だというふうに思っていた。ところが自分のところがガタガタきたというところに、皆慌てているというところではないでしょうか。

そもそも大学とは高等教育が普及することにより社会は発展するはずだと思いますし、高等教育の流れとしては、多様化、グローバル化、高齢化していますが、高校生が減ったから大学生も減ってしまうという、そういう単純な図式なんではないでしょうか。大学というところはそれだけではないのではないというふうに申し上げたいわけですね。18歳人口が減っているから減っていると、大学ってそんなものかと。18歳人口が減っても大学に人が来る。それだけのやっぱり大学人は努力をしなければいけない。レストランで言えば、これだけオーバーストアになっていても流行っているレストランとそうでないレストランがある。流行っているレストランはやっぱり努力しているし、美味しいし、サービスもいいし、来た人がまたリピートで来る。我々はやっぱり、大きなこういうマーケットトレンドというものを掴んでない。そういうところは競争に負けていくし、逆に強いところはどんどんどんどん繁栄していくと。今こそ、古い大学を解体して社会のニーズに対応する新しい大学像を構築すべきではないかと。そもそも大学は重要な社会的存在なんではないでしょうか、というところがまず申し上げたい点であります。

ここで視点をちょっと欧米に向けていただき、ヨーロッパではどうかというのが次の表です。イタリア、フランス、オーストリア、ドイツ、イギリスと分けさせていただきました。入学年齢。高校は18歳で卒業しているはずなん

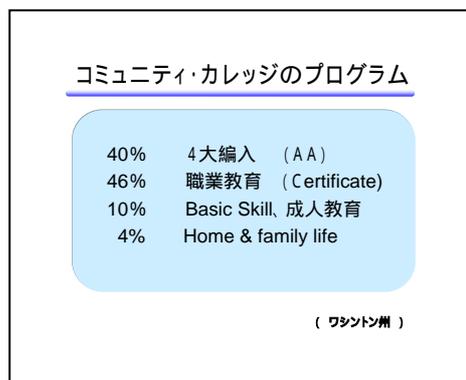
	入学年齢	在学年数	卒業年数
イタリア	19.7	7.2	27.3
フランス	20	5.1	23.9
オーストリア	20.4	7	28.2
ドイツ	21.9	5.3	27.5
イギリス	22.9	3.4	26.3

ですね。1年、2年フラフラしてから、大学に入っています。在学年数の所を見ていただきますと、イタリア7年、フランス5年、オーストリア7年。オーストリアというのは、全部国立ですから、7年かかっても卒業できてないんですね。さらに学費は全部ただです。全部ただですから、大学へ入るんですけども、4年で卒業するっていうのは至難の業。5年、6年かかっています。またイギリスは3年制でございますが、内にいるイギリスに留学していた教授に聞きますというと3年なんですけれども、フランス語とかスペイン語だとか、語学を専攻する学部は、その言葉が喋られている国へ行って、1年間留学するっていうことが決められているそうです。ですから、語学学部は4年です、というふうなことを聞きました。いずれにしても、この平均を挙げますというと、入学年齢はヨーロッパ、21歳ですね。在学年数は5.6年。イギリスを除くと6.1年。卒業年数は26.6歳と。日本の平均が浪人もありますので、入学年齢18.1歳、卒業年数は4.1年、卒業年数は23.4歳ですから、26.6歳から、23.4歳を引くと、3.2年ですね。3年間学生の期間がある。この3年間、ヨーロッパの学生は遊んでいるかということ、ボクはそうではないというふうに思っております。

アメリカと比べますというと、大学の数は日本が726校でアメリカが2466校ですから、約2.1倍。短期大学とコミュニティカレッジ、短期大学は480校に対して、アメリカは1702校です。約2.1倍。このへんは大体、学校数としては勘定が合うわけなんですけど、見ていただきたいのは学生数なんですね。学生数は日本は大学287万に対して、967万で2.6倍です。ですからコミュニティカレッジの日本の数が短大は22万に対して、アメリカは624万と、26倍。なぜこんなにアメリカ人勉強するか。そんなに勉強しないですよ。しないんだけど、勉強しない人もコミュニティカレッジへ行って学べるシステムがそこにはあるというふうに、私は思ってます。英語できない人が英語できるようになるんですね。だから、TOEFLの平均値を見て驚いたんですけども、TOEFLの成績は日本は28位かなんかですけども、アメリカ何位かご存知ですか。アメリカのTOEFLの平均値。1位はオランダでしたが、アメリカは20位代です。国籍はアメリカ人なんだけれども、お父さんはスペイン人で、お母さんはプエルトリコ人だから、家でしゃべる言葉はスペイン語ですと。そういう人がいるんで

すね。だから、英語を喋れないアメリカ人はいっぱいいます。そういうことで、アメリカの高等教育を受けている学生は日本よりずっと多様化しているということを申し上げたいわけです。

アメリカっていうのは、国土が広いのでなかなか一般化できませんので、ワシントンの例を挙げてみます。ワシントン州の高校生は4年制大学25%、コミュニティカレッジ29%、ユニバーシティカレッジ40%とあって、30%近くはコミュニティカレッジに行くわけですね。で、4年制大学には25%が進学しています。このコミュニティカレッジへ行っているこの3割の学生の年齢を見ますというと、19歳までが5分の1しかいないんですね。高卒の学生がそれだけしかなくて、あとは20歳から24歳が25%、24歳から34歳が22%、35歳以上が31%と。この3つを合わせますと78%。8割のコミュニティカレッジのワシントン州の学生が社会人ですね。更にどういうプログラムがあるかといいますと、4割は4大編入です。アソシエイト・オブ・アーツを取ります。それから職業教育、これはサーティフィケートしかもらえません、これが46%。あとはベーシックスクール、成人教育だとか、ファミリーライフというような、まあ技術ですね。情報の技術だとか、ホームエコノミクスとか、そういう基礎的なものです。従って、この学生のうちの約半数から6割ぐらいが、パートタイムですね。主婦やりながらコミュニティカレッジへ行くとか、大学へ行きながらコミュニティカレッジで学んでいます。

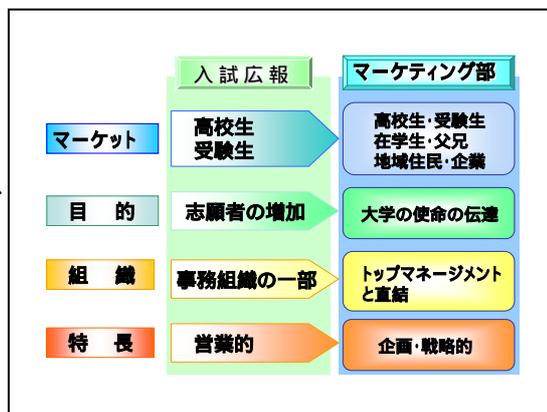


このように見ていきますと、日本で言う18歳人口が減ったから学生が減ったというのは、少なくともアメリカでは当てはまらないなあという感じを受けております。就業年限について言いますと日本は大学に4年いて、そしたら就職して、ずっと訓練をしながら生産過程に入って、税金払って定年まで仕事をする。大学、この大学と社会との間に境界線があって、大体これは23歳ぐらいで、いったん社会に出ると、もう大学に帰らない。それに対して、ヨーロッパの例でいきますと、学生は5年か6年大体いる。その間に訓練をするんだけど、途中でインターンシップとか、色々社会と

大学を行ったりきたりする。そして 26 歳ぐらいで社会に入るんだけど、その後生産過程に入る。ですから、いわゆる往復型社会を目指すということを中教審ではおっしゃっているんですが、このへんのことを指しているのかなと思っています。しかし日本ではまだまだそういう現状にはなっていないという感じもしている次第でございます。

では 10 年後のシナリオはどうか。実は学生はまだまだ減るんです。70 万人から 58 万人ぐらいまで、まだまだ減ります。10 年後のシナリオとしては、じゃあ誰に教育をするかという、その高校生、フルタイム、日本人、クレジットと書きましたけれども、高校生はどんどん減ります。フルタイムの学生も減ります。日本人も減ります。クレジットというのは単位ですね。単位履修者の学生は減ります。そうすると、社会人をもうちょっと取り入れる工夫をしないといけないんじゃないか。パートタイムの学生、それから留学生、それからいわゆる単位以外の科目を色々、資格科目等々を取りに来ている学生に対して、社会人に対してのプログラムを提供すべきではないかと。それからこういう図式があったとしたら、今までは高校生が受験生になって 2 年、もしくは 4 年在学して、そして同窓生になっていく。この高校生が減るから大変だ、大変だということですから、その高校生以外に卒業生ももう 1 回帰ってきてもらうシステムを考えるべきでしょう。そうするとそういう人たちは何も正規授業だけではなく、エクステンションや夏季セミナーをとってくれます。授業が昼だけで社会人が来られなかったら夜もする。昼と夜の両方のフレックス制です。更には、オンラインで提供するというようなサービスの提供の仕方があるんじゃないかと思います。

マーケティングという考え方は、今までは、高校生や受験生に対して志願者の増加、そして事務組織の一部として営業的にやっていたものが、こういう時代になりますとマーケティングというのは、高校生、受験生、保護者、それから地域住民、企業に対して、学校の使命を伝達する。その使命はトップマネジメントと直結しているべきであるし、



それは営業的ももちろんなんですけれども、企画、多分に企画、戦略的でならないというふうに考えるわけです。ではそこで何を教えるか。伝統的な学問、つまり経済とか、法律のような伝統的な学問がありました。しかし今できている学部学科というのは、非常に学際的になっています。それから普遍性。北海道の英文科と沖縄の英文科はやっぱり違うと思うんですね。北海道の農学部と大阪の農学部は違うと思うんですね。ですから、アメリカでいうと例えば、カリフォルニア大学にはワイン学部がありますし、アイダホ大学にはゴルフ学部がありますし、フォードム大学というところには選挙区キャンペーンマネジメント、ネバタ大学にはカジノコースがあります。やはり地域的個性的な学問というのはあってしかるべきではないのかなあというふうに思います。

この系統的という意味は、私どもの短期大学で学科を取り払いまして、4つの学科を10のユニット系にしまして、それを自由に学生に選択させたんですね。地域総合学科という考え方に拠ったわけなんですけれども。そういうユニット制とって、学生のやる気を、満足度を上げるという方法もあるんじゃないかということでございます。

どのように教えるか。通学制だけで学生が減った場合は、通信制も日本福祉さんがおやりになっているように考えるべきではないかと思います。この1対nっていうのは難しいんですけれども、あとでお話致しますけれども、アメリカの大学評価の第三者評価基準の中に、20人以下のクラスをいくつ持っているかっていうのが1つあるんですね。コマ数の中の何%が20人以下かという率それがその基準の1つになっています。まあ1対1っていうのは現実的に難しいんですけれども、そういうふうにやはり教育効果を高めようと思うと、小クラスというのが大切になっています。これコストと反比例しますけれども、そういう考え方が基本にあります。それから50音別のクラスをやっていたとすると、やはり英語とか情報とか、そういったものはもう習熟度別に変えていかなきゃいけないんじゃないかと思います。

ピーター・ドラッカーっていう人がこういうことを言っています。ナレッジワーカーと言いまして、学歴社会に見られた時間をかけた知識貯蓄型のキャリアアップから、不確実な時代を乗り切るために、新しいスキルが求められている。つまり環境変化に

対して、継続的な学習により常に新しいナレッジを習得し、問題解決に立ち向かう自立型人材というものが、今企業で求められている。それはそのまま、やっぱり企業が大学に求める能力ではないでしょうか。



Learning by Doing というそうですけども、自ら学び、自ら考える力の育成というものが今の大学生に求められているのではないかなと、私は考えます。そのナレッジワーカーの生きる力というのは、言うまでもない問題発見、解決能力、コミュニケーション能力、創造能力、21世紀を生きぬくために必要な能力。これはナレッジワーカー、ひいては企業が学生に求める能力と同じでございます。過去に習得した知識や技術よりも、学習能力が人的資本形成の中核になる。自ら学ぶ力、学習資本の形成、蓄積、転換が人間形成に深くかかわるようになる、というふうに東京大学の刈谷剛彦先生がおっしゃっているところでございます。

評価の話に少し移らせていただきますけれども、評価時代に突入を致しました。大学といえども、情報を公開し、数値化して、公開することが求められております。公開しますというと、勝手に比較化されます。大学、「危ない大学」とか、「役に立つ大学」などという週刊誌が売れます。これはもう、そういう時代に入ってしまったということです。従って、主観的評価から客観的評価へ、マーケットの評価、ステークホルダーごとの評価、そして評価基準はどんどんどんどん多様化してくることになると思います。学生の評価、保護者の評価、就職先の評価、地域の評価、マスコミの評価、行政の評価。卒業生が大学に求めるものと、受験生が大学に求めるものは違ってきます。受験生の判断基準は偏差値かもしれませんが、卒業生は、あるいは野球チームや駅伝チームの健闘かもしれません。それはやっぱり、それぞれのステークホルダーにおいて、その大学の見目っていうのは変わってくるわけですね。

喜多村和之先生はこういうふうにおっしゃっています。資源の合理的配分と業績達成の効率化を求める現代はこの欲求を達成する手段として評価は必要で、あらゆる制度、組織、個人もその潜在的価値を顕在化し、社会的かつ公正にすることが求められ

る。ということは入口から出口評価へ、学校そのものよりも、学生の評価へ変わっていきます。我々は学生に教育しているわけですから、それは主観的なもの、イメージですね。これは一番遅れてくるわけです。ブランドとか、伝統校、国立一期校とか、やっぱりイメージがありますから、そのイメージっていうのはなかなか変わりません。それが客観的評価に移っていく。それから偏差値から総合的評価。このこういったものが、総合力としてブランドの力になってくるのではないかなというふうに思います。

ア krediteーションのシステムが最初にアメリカに出できましたのは 1885 年です。ニューイングランドにできて、今 6 つの地区に分かれて地区別評価が 100 年の歴史をお隣の国では持っているわけですが、日本ではようやく昨年スタートしたところでございます。この地区別評価以外に専門分野の評価、医療、医学とか法律とか、経済とか建築とかの、専門分野の評価機構が 65 あります。このどちらかの、両方の評価

を得て、アメリカというのは常に、7 年ですか。6 年とか 7 年ごとにピアレビューを行っているというのが現状であります。従って、大学の学長は大体 4 校か 5 校はもう、他の学校の評価に評価者としての経験がありますし、他の学部長とか副学長等を経験した人間が学長になってくる。

ですから、学長になったときに、もう自分の大学を客観的に見る経験と能力を備えている人が多いですね。またそう評価をすることが学長になるための資質の 1 つ。研究業績以外に加えてマネジメントの資質の 1 つになっているなあという感じを受けております。

外部評価のメリットというのは、自己評価の位置付け、それから自己評価の能力の補完。評価能力の補完。第 1 評価者は学生であるべきではないというふうに言われておりますが、公開が原則になっておりますので、この評価の内容はホームページにもう堂々と公開されています。

評価とは必ずしも言えないかもしれませんが、US ニュース&ワールドレポートっていう有名な大学ランキングを毎年特集する雑誌がございます。その雑誌の評

ア krediteーションの日米比較	
日本	アメリカ
国立先発 国立中心 質の認証・保障は国家 厳しい設置認可 設置認可と評価の一体化 規制と庇護の社会 未成熟の評価社会	私立先発 私立中心 質の認証・保障は自主団体 簡易な設置認可 設置認可と評価の分離 評価と競争の社会 確立された評価社会

価基準をちょっとご紹介したいと思います。ここに示しました 2006 年のデータもホームページに載っていました。ハーバード、プリンストン、イエール、ペンシルバニア、デューク、スタンフォード、カリフォルニア工科、MIT、これを

1、	ハーバード大学	(2)
2、	プリンストン大学	(1)
3、	イエール大学	(3)
4、	ペンシルバニア大学	(7)
5、	デューク大学	(8)
5、	スタンフォード大学	(6)
7、	カリフォルニア工科大学	(4)
7、	マサチューセッツ工科大学	(5)
9、	コロニア大学	(9)
9、	ダートマス大学	(10)

USニュース&ワールドレポート

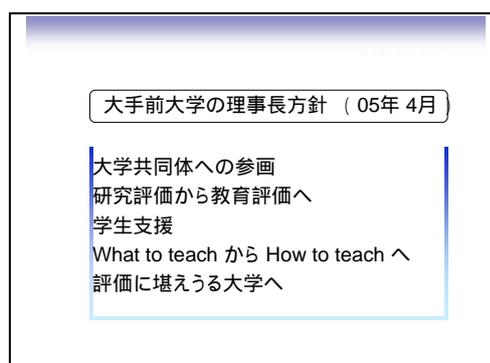
まず見ていただいて、申し上げたいのは上位校は全部私立大学だという点です。公立はずーっと見ましたが、20 番目にありました。ご存知のバークレイ、UC バークレイ、20 番でした。それからその次の公立はどこだったかな...ペンシルバニア、23 番、バージニア 24 番だったかな、うる覚えですけども。私は 2000 年版のこの本を持ってましたんで、それをこう比較しますというと、10 位までがちょうど同じ大学なんですけれども、ちょっとずつランキングが変わっています。2000 年ではプリンストンが 1 位で、ハーバードが 2 位でした。その評価は先ほど言ったような、卒業生の寄附から教授の資質や、入学生の選択率などが入っています。我々は大学の評価と言いますと、つい偏差値でやっちゃいますが、これは入学生の選択率で、アメリカのこの雑誌の評価でいえば 15%しかカウントされていません。

更に、ちょっとご紹介しますと、ST 率と言いまして、教員 1 人当たりの生徒の数ですね。ハーバード、何人かお分かりになりますでしょうか。ハーバード大学では教員 1 人当たり学生数を先生の数で割ると 7 人です。プリンストンは 5 人。先ほど言いました 20 人以下のクラスの率を見ると、ハーバード大学は 70%が 20 人以下だそうです。2 番目のプリンストンが 74%。それ以下を申し上げられないのは、実はホームページには 2 位までしか載ってないんです。70%が 20 人以下ですよ。これどうやってコスト計算してるのかなと。それだけ授業料が一流校は高いんですよ。それからトップ 10 の高校の、全米のですよ。全米のトップ 10 の高校の占める卒業生の割合というのはありますね。ハーバード、96%です。まあ、そうですよね。トップ 10 の学校しか入れない。プリンストン 94%。まあそういうふうに色々数値化されて、それをずっと計算して、こういう評価になっています。入試倍率、イエール 10%、ハーバード 11%。アメリカってご存知のように一発勝負じゃないですから。ずっと 1 年間、アドミッション

オフィスでやっていますから、1回に受けて何倍という計算ができないんですね。大体10%、10人に9人は落ちるということで10%と載ったんですけども、分かり易いように倍率で紹介しました。

そして特徴的なのが卒業率ランキング。先ほどのように10人に1人しか入れない難関大学に入った人は、何%卒業しているのでしょうか。ご紹介します。ちょっと想像してみてください、卒業率。これも評価に入っています。98%、97%、96%と。難しい学校ほど沢山卒業しているんですね。京都大学や東大が何%卒業しているかは公表されてないんですけども、アメリカの場合はエリート校ほど高い割合で卒業しています。これを支えているのがエンrollmentマネジメントと言って、きっちり入学した学生については卒業までサポートするというのが特徴です。この卒業率は州立大学はせいぜい60%とか70%台です。この辺は詳しく出口で販売していただいています。「大学とガバナビリティー」という、篠田先生と一緒に書いた学報新書から出したこの本がございますので、よろしければご覧ください。

私は5年の4月にまだ理事長に成り立ててございますので、うちの学校で教職員に言った5つの方針がございます。その1つは大学共同体への参画。大学より学部、学部より学科、学科より研究室の方が大切だというふうにおっしゃる方が多いので、全部忘れて欲しいと。



大学の共同。それもうちは大学と大学院と専門学校、短期大学もありますので、全部大手前学園に所属しているという意識を高めて欲しいということをお口酸っぱくいいました。それから研究から教育。研究も大切ですけど、我々のような大学は教育に重きを置いて欲しいと。研究成果も教育に反映するような形でぜひ研究して欲しいと。学生の支援を忘れないように、それから What to teach から How to teach、評価に耐える大学へ努力して欲しいということも言いました。

初年度の計画としては担当副学長制を置きました。アメリカの大学は学部長ではなしに、学部を超えてバイス・プレジデントがいて、教務担当とか学生担当とか、入試

担当とか、行政担当とかいる。で、大手前の副学長にもそういうふうになりました。それから教員の評価制度を作って学長に委員長になってもらい、1年かけて教員評価制度を作ってもらっているところでもあります。職員が半年先にやりましたんですけども、教員の評価制度も半年遅れで、今評価をしているところでございます。それから私は学長と一緒に全員教員の面接をして、ミッション・ステートメントを理解しているかとか、それについてどういうふうに貢献してくれるかという話をしました。

正直言って、非常に私のインタビューの満足度は低かったです。大学のことを考えてくれないということが分かりました。従って、もっともっと学内PRをしないとだめだと思って、1年近く宿泊研修をしたり、FDをやったり、直接そういうところに出向きまして、全教員が同じ方向を向いてほしいという話をどンドンどンドンするようにして、この頃ようやく私の言っていることを理解しているなあというところまでは来たような感じがしています。厳しいことばかり言ってもあれですので、ベスト・ティーチャー賞とか、ベスト・ファカルティ賞、ベスト・リサーチャー賞という表彰制度もつくり、評価したいと考えています。今年で本学は60周年になりますので、今2学部体勢でやっておりますけれども、もう1つ学部を作ろうと計画しています。3つの学部を作るけども、制度を統一して、学部学科の垣根はできるだけ低くする。そして、教員の帰属は学部学科ではなく、大学へ。それぞれの学部学科は1つに統合し、1つの学部には1つの学科しか置かないと。入試は学部一括入試にして、専門分野の所属は学生の希望により、2年次から専門のメジャーを考えさせると。そして基礎科目系以外の残りの科目はユニット化して自由選択する。こういうことを1年ほどかけて、来年度から実行したいと考えているところでございます。

最後に、慶応の伊関先生はこういうことをおっしゃっています。教育サービスはあくまでも価値を見出す可能性を持つ価値可能体であり、教育サービスは価値そのものではない。この価値可能体である教育サービスは他のサービスやハード、学園環境などを組合せ、学生顧客、学園生活者にも満足をもたらして、初めて価値となると。まあこういうふうにおっしゃってますので、これが総合ブランド力なのかな、というふうにこの言葉を噛み締めているところでございます。ビジョンを示し、改革を進める

ことにより、学内のエネルギーを醸成していく。環境の変化に対応できる大学を目指したいと、こういうことを考えて、やっているところでございます。

ご清聴ありがとうございました。