



事例 1 中京大学

学内目標の共有を徹底し、積極的改革を実現

中京大学は1954年に設立され、現在は11学部、10研究科、ビジネススクールとロースクールをもつ総合大学である。今回の「進学ブランド力調査2008」では東海エリアの知名度ランキング1位、志願度ランキング2位と高校生からの評価がきわめて高い結果であった。どのような改革を行ってきた成果なのか、梅村清英副理事長にお話をうかがった。



梅村清英 副理事長

を維持しているが、心理学部、国際英語学部、生命システム工学部、総合政策学部、情報理工学部、現代社会学部、国際教養学部と人気の高い学部を次々に開設している。

このように、社会情勢を読みつつ、新しい需要を取り込んだ学部・

学科に内容を変化させ続けていることが高校生からの注目の高さの大きな要因と考えられる。図表2からも、積極的な学部改組がはじまった2000年以降、18歳人口は減少し続けているにもかかわらず、同大学への志願者数は順調に伸びていることが確認される。数値は示さないが、受験難易度も上昇している。

それにしても、こうして動き続けることを可能にする条件は何なのか。学内の反対で動けないことはないのだろうか。インタビューをするなかで、改革を支える3つの要因が浮かび上がってきた。第一は、中長期戦略を策定し、確実に実行に移していること、第二に、そうした戦略や目標を学内に浸透させるために、多大な努力をしていること、第三に、改革の推進を進める職員がプロ集団である

ことだ。以下、順にみていく。

中長期戦略の策定と実行

高校生からの知名度が高いという結果をどう見るかを尋ねたところ、梅村副理事長は「中長期計画を練って、実行に移してきたこと、創立55年目で歴史が出てきたことの結果ではないか」とまずおっしゃった。近年、中長期計画を策定する大学が増えてきているが、梅村学園はずいぶん前から将来計画にもとづく経営を行っている。

少し昔の話にさかのぼるが、1980年頃の中京大学は、「学費は下から数えてベスト10、給与は上から数えてベスト10」であり、負債も多く抱えていたという。これでは経営が成り立つはずがなかった。もちろん、将来計画も作られていなかったという。このとき、学長に就任した現理事長が、経営体制を大きく変革した。まずは学費を値上げしたが、この方針や20年の将来展望を示した冊子を作り、これが最初の学園将来計画になった。1980年代後半以降に、20年間続いてきた4学部体制から脱却していったのも、この計画に基づいていたという。この中長期計画は外部には公開されていないが、これまで10冊程度にも達しているという。30年近くも、すぐれた経営者である現理事長のもと、5年先、10年先を予測しながら社会情勢の変化、大学に求められることを考え、中長期計画を策定し、実施してきたことは同大学の強さになっている。

ただし、よく話をうかがうと、改組転換についてもひとつのやり方、形にこだわっているわけではないようだ。それぞれの学部の背景をみながら、その学部学科にあった改組転換をひとつずつ検討して実行に移してきたという。学部長や学部の中で発言力のある教員らを巻き込んで準備委員会を作り、臨機応変な形で進めているという。

学内の目標共有を徹底

数多くの大学を訪問していると、理事会や理事長を中心に中長期計画を策定したものの、それが学内で全く認知も、浸透もされていない問題を抱えている事例に出くわすこともあるが、中京大学の場合はまったくそういうことはない。学園全体、大学として、どのような将来像や目標を描いているのか、そのために現在、どのような改革を行っているのか、経営陣のみならず、現場の教職員もよく把握しているという。大学のブランディング戦略といえ、学外へのブランドの強さに目が向きがちだが、中京大学では学内でのブランドの浸透、学内の意思統一を強く意識している。中長期の計画・目標が共有され、それに基づく各部門単位での目標設定が行われなければ、計画を実行するのが難しいからである。

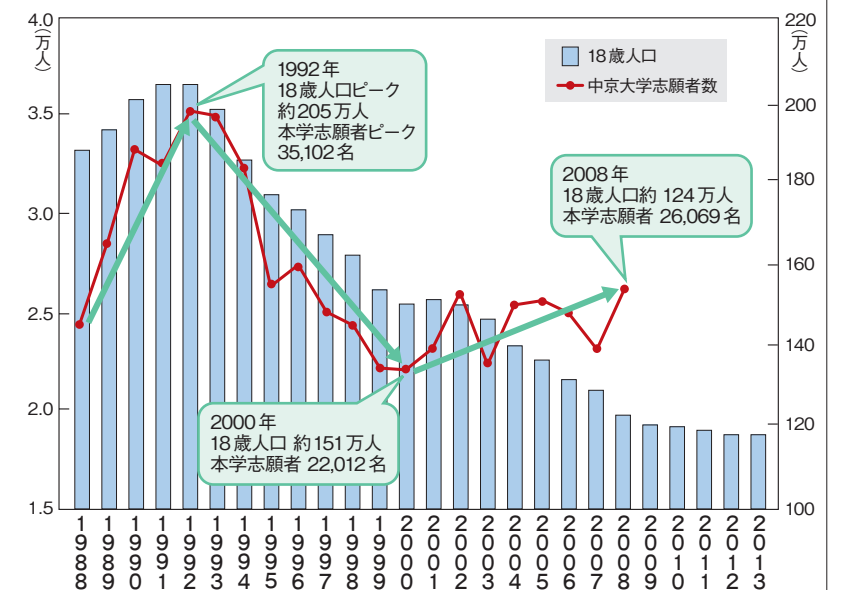
学内の問題意識を共有するため、現理事長が理事長に就任した1988年当時から、学部をまわり、中長期計画を教職員に説明するという地道な努力を行っている。例えば、

図表1 中京大学の学部・学科改組

1956年	大学設置
1966～86年	4学部(商、体育、文、法)体制
1986年	社会学部開設
1987年	経済学部開設
1990年	情報科学部開設
1991年	経営学部開設(商学部経営学科を学部)
2000年	心理学部開設(文学部の改組) 情報科学部にメディア科学科開設
2002年	国際英語学部開設(文学部の改組)
2003年	文学部に言語表現学科開設
2004年	生命システム工学部開設
2005年	総合政策学部開設(商学部を改組)
2006年	情報理工学部開設(情報科学部を改組)
2007年	現代社会学部開設(社会学部を改組)
2008年	国際教養学部開設(教養部を改組) 情報理工学部に機械情報工学科開設 (生命システム工学部を改組)

(注) 背景が青色の箇所は、純増したもの(改組転換ではないもの)

図表2 18歳人口と中京大学志願者数の推移



毎年6～7月ごろ、各学部の教授会で、1時間半程度の理事会説明会を実施している。理事長、学長からは今後の経営方針、各部門担当者(本年度のテーマは入試、就職・キャリア、資格、第三者評価、省エネ)からは中京大学が置かれた状況をデータに基づき解説する機会を設けているという。現在は、11学部の各教授会、名古屋キャンパスの事務職員向け2回、豊田キャンパスの事務職員向け1回、高等学校1回と、計15回も説明会を開催している。こうした理事長らによる説明会に対する教職員からの評価も、学園の方針を示してもらいたいといった肯定的なものだという。規模の大きい大学でありながら、理事長や学長とこうして直接に接する機会が多いことも協体制度を築く上で重要な役割を果たしているという。

教授会などでの説明会以外にも、「特に何もなくても集まって食事をするということにも意味がある」との考えから、理事長召集の昼食会(学部長昼食会、研究科長昼食会、課長会、係長会など)も毎月1回程度、開催され、学内のコミュニケーション向上を図っているという。

事務職員の7～8割は中途採用で

こうした説明会の資料の一部を拝見させてもらったのだが、中京大学が置かれた状況や前年度に行った改革(学部の改組や入試方法の変更など)によってどのような効果が上がったのかがとてもわかりやすく示されている。こうした高い分析力・表現力をもつ人材が果たしている役割はとても大きい。事務局スタッフに関してうかがったところ、主要なスタッフはヘッドハンティングで採用、また7～8割が民間企業経験者を中途採用で集めているという。事務職員を中途採用するケースは筆者が見聞する限り、かなり増えている印象をもっているが、これほどの割合を占めている大学はきわめて珍しい。事務職員の能力向上も1980年代、現理事長が学長に就任したころから、少しずつ実現してきたことだという。当時からスポーツでは高い評価を受けていたものの、受験難易度で社会的に評価が高くなく、戦略立案能力の高い職員が集まりにくい状況であったという。まずは大学や学園内の短大や学校の卒業生を中心にできるだけ良い人材を集める努力をし、現在のような状況まで至り、積極的な改革の実現を大きく支えている。中京大学を設置している梅村学園は創始者の家族が

代々経営をしているいわゆるオーナー系の学校であるが、中核となる経営陣の大学に対する強い思いと、外部から来た人材の客観的視点や冷静な判断力のバランスがとてうまく機能しているという。理事11名のうち、職員からの理事が現在3名を占めていることから、経営上、事務部門が果たしている役割の重要性がうかがえる。

入口と出口の戦略も見直し続ける

このように、中長期計画の実施、学内での目標の共有、高い事務職員の能力といった条件のもとで、学部の改革を熱心に行ってきたが、教育内容の充実をはかるとともに、入口(入試)と出口(就職)にもかなり注力している。特に、こうした領域で事務職員の高い能力が発揮されているようである。

まずは、入試であるが、中京大学はもともと徹底した高校訪問を行うことで有名な大学である。今回のリクルートの調査でも明らかになったが、一部の有名大学を除けば、高校生はそもそもどのような大学があるのかをほとんど知らない。まずは大学の存在を知り、関心を持ってもらうために、募集活動より以前に高校訪問や講師派遣を年に延べ1000校以上行う地道な活動を行っている。また、入試方法の見直しは、毎年、継続的にを行い、その効果を検証している。

出口戦略も熱心である。例えば、キャリアセンターでは、学生の就職率ではなく、就職の質を上げるための取り組みを行っている。高校生が大学をよく知らないように、大学生はどのような企業があるのかをよく知らず、何となく身近な企業に就職しているという問題点に気がついた。そこで、現在、同大学では、年間約500社の企業を訪問し、日本を代表する企業を大学に招いて、業界セミナーを実施し、学生にいろいろな企業を見せる努力を行っている。事務職員に民間企業出身者が多いこともこうした活動にプラスに働いているという。もちろん民間企業に勤めていたという経験だけに頼るのではなく、学生や卒業生らに対する、定量的・定性的な調査を数年かけて実施したうえで開始したという。単に就職率を高めることを目指すのではなく、就職の質を追うことによって、学生の満足度を向上させ、大学の社会的評価を上げることを目指している。

また、もうひとつ力を入れている出口対策が、1999年か

ら開始した資格対策講座である。はじめはノウハウがなく苦勞したが、次第にうまく機能しはじめ、近年では目覚ましい成果が上がっているという。資格センターという部署を設置し、その部署を中心にすぐれた指導力をもつ学外の一流講師を独自に採用して、いわば学内でダブルスクールを受けられるようになっている。外部講師を採用する場合、いわゆる丸投げをする大学も多いが、綿密に資格センターと内容、レベル、進め方などのすり合わせを行うのも特徴だ。他校の2～3倍のボリュームのカリキュラムにもかかわらず、受講料は外部専門学校の1/3～1/7程度とリーズナブルで、現在は学生の3人に1人が利用している。実績も出ている。国家公務員I種合格者(法文系)では、中部地区の私立大学で唯一、3年連続、複数の現役合格者を輩出した。国家公務員II種合格者(行政職)は、今年は41名と中部地区では名古屋大学(60名)に続く2位になった。様々な資格取得者の実績は全国平均と比べても高い。例えば宅地建物取引主任者の合格率は、全国平均17.3%に対して、同大学は86.2%(合格者数232名)と驚異的な数値を記録した(2007年度)。また、成績上位者に自習室を提供する「弘道塾」というアイデアもおもしろい。今後は国家公務員I種と公認会計士を二本柱にすえて、活動を強化していくという。学生の資格取得サポートに力を入れるのは、就職という出口戦略という観点だけでなく、資格を通じて学ぶ意欲を高め、学習の習慣を作るという教育戦略でもあるという。

改革スピードを支えるもう一つの要因

学内競争メカニズム

入口戦略、学部改組、出口戦略などのこうした素早い動きを支えるもう一つの要因が、学内での競争だという。近年の学部改組で成功するケースが出ると、他の学部が刺激を受け、いい意味での競争メカニズムが働いているという。例えば、国際英語学部と国際教養学部など、学問系統として近い学部があり、高校生がいくつかの学部を併願して受けるパターンがよくあるという。とくに評価システムを入れているわけでも、事前にそうしたメカニズムを狙っていたわけではないが、基本的にマーケットが同じことから、学内での良いライバル関係が生じたようだ。理事会説明会などで、教職員が、大学や各学部が

置かれた状況を常にデータで把握していることも、こうしたメカニズムが働く基盤となっているのだろう。

例えば、学内の他学部の成功に刺激を受け、経済学部でも内容の一新を図るプロモーションがはじまっている。科目名称をすべて見直し学生にわかりやすいものにすると同時に、卒業後の進路が見える履修モデルを示した。教員だけでなく、職員も巻き込んだ形で検討したという。またユニークな取り組みとして、「エグゼクティブ・プログラム」がある。将来の企業幹部、上級公務員等となる人材に求められる実践的なスキル修得と、各業界のリーディングカンパニーへの就職を目指した選抜型実践教育プログラムで、今年度から先行導入、来年度に本格導入する予定だ。1年次の取得単位数とGPAにより、「ロジカル・シンキング」の受講者を200名選抜(2年生前期)、「戦略思考とコンセプト思考」で100名に選抜(2年生後期)、「プレゼンテーションとコミュニケーション」で50名に選抜(3年生)と段階的に選抜する。このプログラムでは外部委託の講師を招聘するが、学部の教員、入試センター、キャリアセンターの4者で打合せをしつつ運営するのも、特徴のひとつであり、今後、どのような展開を見せるのか、興味深い。このように、新しい学部のレベルが上がることで、既存の学部の危機感が高まり、大学全体としてレベルアップするというよい循環が生まれているようだ。

今後の方針は

今後の方針について尋ねたところ、「さらに動き続けていくし、そういう大学イメージも強化したい」という。同大学は昔からの全国区イメージもあり、それを大事にしつつも、まずは地元の東海地区でのイメージアップ(特に保護者世代)と学生の学力を上げていきたいという。学部の改組や入試改革などが志願者の増加や高校生の知名度のアップという目に見える成果を上げてきており、教員と職員の信頼関係も強まっているという。入口、教育の中身、出口という3つの改革、学内のブランディングから外部へのイメージを作り上げる戦略。大学という組織の経営の一つの基本パターンを見せてもらったようにも感じた同大学が今後、どのような発展を遂げていくのか、楽しみに見守りたい。 ■ (両角亜希子 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース講師)