



事例 2

日本女子大学

女子大学としての魅力を伸ばしながら改革に挑む

日本女子大学は、女子の生涯にわたる教育の意義と重要性を説いた成瀬仁蔵によって1901年に創設された、伝統ある女子大学である。現在は、家政、文、人間社会、理の4学部15学科から構成され、学部学生数は6,288名である。

リクルートが行った「進学ブランド力調査2008」によると、日本女子大学は、関東エリアの女子の志願度ランキングで女子大トップであった。ほかの老舗の私立女子大学と知名度の点では大きく違わないにもかかわらず、興味度、志願度が他大学より高い傾向が見られた。これはなぜなのか。この背景を探るため、同大学の学長・理事長の後藤祥子先生にお話を伺った。

厳しい認証評価結果と財政再建

日本女子大学は、18歳人口の減少、バブルの崩壊という厳しい状況のなかで、伝統校といえども必ずしも順風満帆ではなかった。とりわけ、2001年は創立100周年にあたる重要な年であったにもかかわらず、財政的に非常に苦しい時期であった。また2003年度までの実績に対して実施した大学基準協会による認証評価では厳しい勧告、助言を受けた。具体的には、財政面（累積消費支出超過）や各学部学生数の定員超過での改善勧告をはじめ、授業評価や自己点検評価の情報開示、FD活

動停滞、老朽施設対処やバリアフリー化の遅れ、教員の年齢構成の是正などに対する助言を受けた。この外部からの厳しい評価が、改革の推進を後押しすることになった。

2002年から、法人サイド（学園総合計画委員会）をはじめ、教授会サイド（マスタープラン委員会）でも時間をかけて検討が行われ、2004年に「学校法人日本女子大学中・長期計画および同計画実施プラン」がまとめられた。

中・長期計画（10カ年計画）では、財政の健全化がまず重視され、財政の5カ年計画がたてられた。その内容は、①人件費の削減、②大規模工事の凍結、③補助金獲得や志願者増加による収入増であった。専任教員を不補充によって計画的に削減するなどの経営努力を行い、2008年度までに消費収支均衡という目標は、2年前倒しの2006年に実現をし、財政の立て直しを順調に行いつつある（図表1）。

補助金の獲得も熱心に行ってきた。医歯薬を除く私立女子大学では科学研究費補助金の採択件数は最多

図表1 過去5年間の改革の成果

	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
人件費比率	64.3%	59.6%	59.3%	57.2%	57.8%
消費収支比率	112.4%	103.3%	100.3%	93.6%	96.6%
学部学生数	6322	6422	6241	6176	6237
専任教員数	273	268	263	258	259
兼任教員数	629	640	679	671	658

（注）人件費比率、消費収支比率は、法人全体の数値

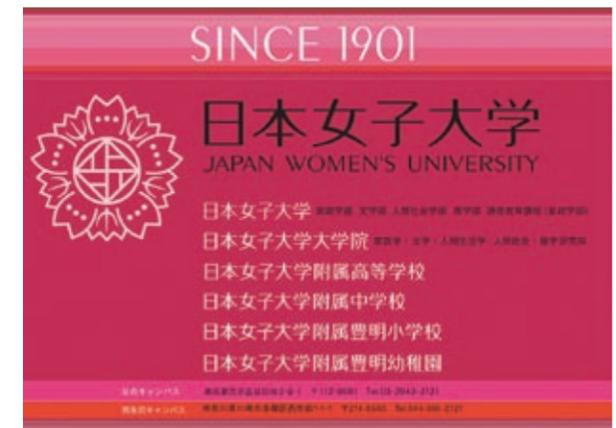
で、文部科学省の支援プログラムも多く獲得してきた。2005年度のGP「大学教育の国際化推進プログラム」（アジアの女性高等教育とエンパワーメント）、2006年度の「女性研究者支援モデル事業」（女性研究者マルチキャリアパス支援モデル）、2007年度のGP「社会人の学び直しニーズ対応教育推進プログラム」（リカレント教育・再就職システム）、「専門職大学院等推進プログラム」（女性中核教員養成女子大学連合モデル—女子大学連合によるプログラム開発）などである。こうした外部資金の獲得拠点として、学部学科の枠を越えて研究者をまとめるために、総合研究所の研究対象枠を拡大した。

入試改革の推進による志願者増加戦略

こうした財政の立て直しを行う一方で、入試の改革にも力を注いできた。例えば、オープンキャンパスの大幅な改善を行った。2003年時点で年4回だったが、現在は年8回、しかも内容も模擬授業、学科教員との個別面談、在学生との懇談など、工夫を凝らすようになってきた。また、2006年度入試から、センター試験利用入試（後期募集）を実施、2007年度入学試験からは、志願者の増加と合格者の資質確保を図るため、一般入試の教科・科目を変更した。具体的には理学部の一般入試で試験科目を3教科から2教科に減らすなどの変更を行い、志願者増につなげた。

2001年7月に設置された広報課（現・広報渉外課）でも様々な取り組みを行っている。日本女子大学フェアを地方で実施し（札幌2006年、福岡2007年、京都2008年）、地方広報の充実を図るとともに海外からの来訪者の増加に対応し、英語版のビデオを作成した。志願者増のメディア戦略として、2007年にホームページ上に受験生専用サイト「JWU-Navi」を新設し、オープンキャンパスに参加できない遠方の志願者に対しても学科の最新情報を提供し、学科の特徴を広くPR、とくにセンター利用入試の増加を図った。

さらに、予備校等の外部機関による「入試分析セミナー」を新たに実施し、入試状況の把握、入試戦略、入試と連動した奨学金制度の調査・検討や、それぞれの入試形態で入学した学生の学習履歴のデータベース化を図り、分析し、質の高い学生を確保する入試戦略に活用す



看板などを用いた学園VIシステムによるブランド戦略広報

る努力も開始した。

学園VIシステムの導入によるブランド戦略広報へ

この4月から新たに整備したシンボルマーク、ロゴ、スクールカラーなどの学園VI（Visual Identity）システムを導入し、これを積極的に活用し、ブランド戦略広報を充実させる。広報戦略委員会で、教育理念を含めて検討を行い、学園全体の校章の作成、ロゴ、名刺、教職員証、封筒からパワーポイントのテンプレートまで、この桜色ベースで統一した。JR山手線目白駅や東京メトロ副都心線雑司が谷駅、同有楽町線護国寺駅、小田急線読売ランド前駅などキャンパスの最寄り駅にも山桜色のバック校章を描いた看板を設置している。HPもこれまでは大学、高等学校、中学校、小学校、幼稚園と各校から提供していたが、9月にリニューアルし、学園全体のブランドを前面に出していく。

こうしたブランドの可視化戦略は、大学への注目度をあげ、変化していることをアピールするうえで有効な手段であるが、これをどのように学内外に浸透させるかが広報の課題だという。

教育面での魅力のPR

多くの学生を惹きつけるには、入試戦略や広報戦略だけでなく、魅力的な教育環境を整えることが最も大切である。日本女子大学でも、学部・学科を越えた自由な選択による学習を可能にするために、副専攻やコース制導入などの改革を行っている。2002年度からスタートした西生田キャンパスの副専攻制度は、2007年度から

「キャリア女性学副専攻」として再編成し、目白キャンパスには、2008年度から「現代女性とキャリア連携専攻」が作られた。

日本女子大学の場合、こうした新しい取り組みを行うだけでなく、従来から持っていた良い取組みに目を向けて、PRすることも重要な戦略となっている。女子大学の良さを生かし、きめ細やかな教育を長年行ってきたが、「学内の者にとっては当たり前になっていて、特にアピールすることがなかった」という。既存資源の価値再発見と強化も重要な作業である。いくつか例を挙げよう。

①教養特別講義

学園の理念や精神を学ぶとともに、各界で活躍する人材を招いて講演してもらうもので、創立者の成瀬仁蔵が洋書を仕入れて読んで新分野を勉強し講義していた「実践論理」が原点である。学生が知識だけに偏らず、将来の自己実現を果たし、社会貢献ができる人材の育成を目指して必修科目となっている。新入生は、創立記念式典と記念講演、7月下旬から8月下旬の間に軽井沢三泉寮での1泊2日の合宿セミナーを受け、自分の生き方、生かし方を深く見つめていき、また2年次から3年次は学内外の識者による講演を聞く。これは、教授会委員と学生委員が共同して企画運営するユニークなものだが、来年度からは、全学共通のカリキュラムとして、現代を生きる女性のキャリアを十分に伸ばすことに重点を置いた内容に変わる。

②現代女性キャリア研究所

2008年（平成20年）4月に開設された現代女性キャリア研究所は、日本女子大学における女性教育の伝統と理念を、変貌する現代社会に生かすためのセンターとしての機能を担い、その成果を社会に発信して、女性の能力が発揮される21世紀社会に貢献することを目的としている。研究事業として、女性とキャリアに関する調査研究、情報収集、データベースの作成、研究プロジェクト交流を行い、教育支援として、女性とキャリアに関わる教育の基礎資料を提供する。

③卒業論文発表会や教員アドバイザー制

卒業論文は全学生が必修になっている。卒業論文は全学的に発表日を設け、口頭発表を行う。また、本学創

立初期から設けられた「指導者」制度の流れを汲む教員によるアドバイザー制も実施しているという。このように少人数がゆえにできるきめ細かい教育を実施してきたおかげで、4年次での満足度が高いという。

④学寮

近年、自立心と友情を育む学習環境の一形態として寮への関心が高まっているが、開学と同時に設置されている。現在も、寮生が自らの生活を律する自治寮スタイルを続け、自治寮であるが、学寮アドバイザーが健康・生活面の助言をしている。

⑤幼稚園から大学院までの一貫教育

1901年の大学創設時から5年制の附属高等女学校を設置、その5年後の1906年には附属豊明幼稚園、附属豊明小学校を開設、1904年に同窓会（現・社団法人日本女子大学教育文化振興桜楓会）を設立するなど、創設時から一貫教育のシステムを持っていた。この一貫教育の魅力さをさらに広げるカリキュラムの検討も始まっている。

⑥生涯教育

日本で唯一の家政学系の通信教育課程として、50年以上の伝統を持ち、2007年大学院にも通信教育課程家政学専攻を設置した。また、生涯学習センターも1995年に西生田キャンパスに、2001年に目白キャンパスに開設している。目白の生涯学習センターでは、インターネットで学習できるVOD講座やテレビ会議システムを使ったサテライト講座（札幌、福岡にサテライト）などを提供し、時間と場所を問わない学習ネットワークを構築している。さらに、2007年度から「リカレント教育・再就職システム」では、結婚や出産・育児、介護などで離職した女性を1年間リカレント教育を提供し、さらに修了者にレベルの高い就職先を紹介し、社会復帰の背中を押してあげるプログラムを立ち上げた。英語とITが中心で、同課程を修了した者には、学校教育法に基づく「履修証明書」を発行し、政府が推進している職業能力形成システム（ジョブ・カード制度）においても「職業能力証明書」として位置づけられ、履歴書にも書けるなど魅力的なプログラムで人気を集めている。

⑦同窓会の活用

同窓会「桜楓会（現・社団法人日本女子大学教育文化振興桜楓会）」は1904年に設立され、全国に168、海外に

7つの支部がある。卒業生との連携による多彩な広報活動が可能となるよう、卒業生データベースの整備を進める。卒業生ボランティアが生涯学習サテライトや地方の入試説明会で重要な役割を果たしている。卒業生によるキャリア支援体制、卒業生と在学生の情報交換の充実を目指しているという。

⑧教職員向けの託児所

子育て研究者の支援モデル作りが近年、作られつつあるが、同大学の「さくらナースリー（託児所）」は40年以上の歴史を持っている。

成功の秘訣 ①

「学園」のことを話し合う機会の多さ

外部からの厳しい評価を受けてはじまった様々な改革の推進。これがうまく進み、高校生の興味を高めることにつながった要因は何か。お話を伺うなかで、いくつかの成功のポイントが見えてきた。

同大学は学部教授会を基本としているが、教職員が大学全体、学園全体を話し合う機会が多い印象を受けた。教授会の委員会、大学評議会、全学レベルの委員会、将来計画を議論するマスタープラン委員会などである。

副専攻やコース制などの学部やキャンパスを越える新しいアイディアは学内の教員から出てきたという。「今になって思えば、2005年の国際GPを獲得したのが、2つのキャンパスを越えて教員が協力した最初のケースだった」と学長は述べる。偶然とはいえ、GPの獲得を通じてできたネットワークがその後の改革に果たしている役割は大きく、教授会中心に動いていただけでは出てこなかった学部・学科を越えた様々な連携が、大学・学園全体の魅力を高めている。

成功の秘訣 ②

組織に外の目を入れる

また、このこと以上に重要だと感じたのは、組織に外の目を入れている点だ。組織研究で言われることだが、構成員が変わることにより、組織はゆるやかだが、確実に変わっていくからである。

同大学では、事務職員の経験者採用をweb公募するようになった。経験者採用で公募やリクナビなどで多

数の応募もあり、いい人材が来たという。これを束ねる事務局長も、数年前、企業の社会貢献部門で働く卒業生を優秀な人材として引き抜いた。また、外部資金、例えば科学技術振興調整費などで有益な人材を客員教授として採用できるようにした。専任教員の減少による弊害もこうした方法でカバーしている。

さらに、今年度から、役員の改選方法の見直しを行い、就任時の年齢制限を設けた。評議員に学外有識者として、多数の卒業生などが積極的に参加し、学校運営に多大な貢献をしているが、新しい人材を経営に参画させ、バランスのとれた構成を目指すという。

愛校心にあふれる教職員、卒業生にめぐまれた伝統校こそ、ある程度、意識的に外の目を入れていくことが必要になるのかもしれない。

今後の課題

さらに女子大学としての強みを生かす

今後も、生涯にわたる女性の自己実現をサポートするシステムの構築にさらに力を入れる方針で、「女子大学だからこそできるサポートや社会貢献がまだまだある」と学長は述べる。キャリアを重視した女性教育という理念を中核に置いた改革を実施するにあたって、既存の学部・学科の再編・新設も検討しているという。高校生から見えやすくなれば、より興味を引き付けるようになるだろう。

いまなお、生涯で離職をせまられるリスクが女性は相対的に多く、学生時代に元気をつけて送り出すことや再生のために帰ってくる場所であることには大きな意義があるという。また、アフガニスタン女性教育支援コンソーシアムの取り組みを通じ、女性劣位の国が依然として多く、女性教育のノウハウを発信することも重要な課題だと改めて認識を強めているという。共学化を選択する大学もあるなかで、女子大学としての特徴を最大限に生かし、さらなる発展を遂げる同大学の将来が楽しみである。

（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）