



事例 2 昭和女子大学

長期計画で 新リーダー体制を確立

昭和女子大学は、伝統ある女子大学のひとつで、現在は、人間文化学部、人間社会学部、生活科学部の3学部から構成されている。学生数は、大学部門が5170名(2008年5月時点)、法人全体では7553名で、世田谷キャンパスには幼稚園から大学院までの学生生徒が学んでいる。学園の長期計画策定の背景や特徴について、人見楷子理事長、前原金一副理事長、小島徹常務理事にお話をうかがった。

カリスマ理事長の急死

まず、長期計画はどのような背景で策定されたのか。大きなきっかけは、2000年に前理事長が急死し、長女である人見楷子氏が三代目理事長として就任したことであった。二代目理事長は、1946年に学園の主事として着任後、1974年から26年間にわたり、理事長として強いリーダーシップを持って学園を牽引してきた。海外キャンパス「昭和ボストン」を設置するなど、他大学にない先進的な取組みを実行したカリスマ理事長であったため、着任当初は前理事長の路線を継承すべきだと考えたという。人見楷子理事長は、長いこと日本を離れてオーストリアを拠点に40年以上活躍していたが、理事長に就任して学園に昔ほどの勢いがなくなること気づいた。

実は、昭和女子大学はインドのタゴールやロシアの文豪トルストイが実践した全人教育の学校を日本に作りたいという創立者の願いで作られた学校である。1995年のソ連崩壊後は、前理事長は年に数回ロシアを訪問してトルストイの故郷やトルストイ学校を訪ね、念願であった学園の源流に関する研究をしていた。それも、東京校の勢いがなくなっている原因だったのではないかと理事長は分析す

るが、いずれにせよ、「計画をたてなければならぬ」との思いを持つようになったという。

理事会の改革からスタート

理事長が着任して、もうひとつ気になったことが理事会の存在であった。前理事長は学長をはじめ、短大以外のすべての学校長を兼務し、強力なリーダーとしての指導力を発揮していたため、理事会での議論は活発とはいえなかった。理事メンバーも全員学内関係者で、年齢も高かった。そこで理事会の活性化のために、理事長は定年制を確立するとともに、理事会も月に1回と定例化した。大学・学校運営に教員の意見も重要だが、学外の目も不可欠との認識から、「世の中の常識から意見を出してくれるような」民間出身の外部理事を積極的に登用した。現在では、理事11名中3名が外部理事となっている。最初のころは理事会が7時間に及ぶことも珍しくないほど、激しく議論を行い、その結果を数日後には学内にWEBで公開することにした。

また、監事についても年に1-2回だけではなく、理事会に出席してもらえる人をお願いすることにした。なお、事務職員に関しても、中途採用で有能な人を採用するようになり、企業出身者が増えたという。

全教職員対象アンケートの実施と ミッション・ビジョンの策定

理事会の体制を整え、2002年7月には全学園の教職員を対象にアンケート調査を行った。強力なリーダーであっ



人見楷子 理事長

た二代目理事長が亡くなり、学内に不安もあった。そこで「厳しい時代を乗り越えるために学園としてどうしたらよいか」と教職員に対して率直な意見を求め、それをもとに長期計画を考えることにしたという。アンケートの中には、学部・学科の再編を求める声もあり、前向きで具体的な提案がいくつもなされたという。

このアンケートをもとに、学園の「使命」(ミッション)と「将来構想」(ビジョン)を策定した。詩人である創立者は、学園の建学精神を長文で記していた。その創立の原点に立ち戻り、かつ現代社会の課題に適応することばでまとめたという。A4で1枚ほどの分量であるが、たとえば「世界や社会のことがらに深い関心を持ち、国の内外を問わず様々な分野で、豊かな想像力と探求心をもって指導的な役割を發揮できる人間を育て…」と働く女性の育成や、「広く…開かれた学園」、「地域社会とのかかわりを重視し、社会に開かれたコミュニティを形成」、「日本における女性教育の頂きを目指す」など、これから学園が目指す方向性や理念が示された内容となっている。リーダーが変わり、新しい目標や方向性を明確に提示した転換の象徴だと読むことができる。

人間社会学部の設置

ミッション、ビジョンの策定と並行して行われたのが新学部設置の準備であった。当時、昭和女子大学は文学部と生活科学部(家政学部から発展)の2学部と短期大学の体制であった。短大ピーク時の1991年には四大が約2400名、短大が約2900名と、もともとは短大のシェアが大きかった。しかし、女子の四大進学志向が高まる中で、短大の志願者数は急速に落ち始めていた。また、文学部、生活科学部の人気もかつてほどではなく、新しいニーズにこたえるような社会科学分野を拡充する必要があった。実際にアンケートの回答の中に社会学部の

図表1 年表(主要事項のみ)

2000年	学園80周年 2代目理事長の逝去(11月)、3代目現理事長の就任
2002年	全教職員にアンケート実施(7月) 学園のミッション、ビジョンの策定(9月)
2003年	人間社会学部スタート
2006年	長期計画(アクションプラン)策定(1月)

新設を要望する声もあり、理事長はこの案にかけることを決断した。そこで、ただちに、理事長、副理事長、学長で新学部の体制を考えるワーキンググループ(3名の頭文字から「HFK委員会」と命名)を立ち上げ、夏休みに集中して分析と議論を行った。2003年に新学部設置ができるように急いで準備し、夏休み明けに具体的な学部設置案をまとめ、教職員に示した。文学、家政学の二本柱から、社会学を加えた三本柱にすることは大きな方向性の変更でもあるし、何よりも突然の提案に多くの教員は驚き、翌年開設は準備のためにも時間が短すぎるという意見もあったという。こうして2003年に人間社会学部がスタートした。その後も積極的に改組が行われ、2009年時点で短大は1学科にまで減少した(図表2)。

理事長は新学部設置ができたことにより「改革に弾みがついた」と振り返る。図表3の志願者数の推移をみても、2003年を境に好転していることがわかる。

事務組織の効率化を推進

この新学部設置の際に、コンサルタント会社の力を借り

図表2 学部・学科構成の変化

2000年		2009年(計画)			
大学 学生数 3468名	文学部	日本文学科	人間文化学部	日本語日本文学科	
		英米文学科		英語コミュニケーション学科	
		日本文化史学科		歴史文化学科	
		心理学科		国際学科	
生活科学部	生活環境学科	人間社会学部	心理学科		
	生活科学科		福祉社会学科		
短大 学生数 1501名	短期大学部		国語国文学科	生活科学部	環境デザイン学科
			英語英文学科		健康デザイン学科
		生活文化学科	管理栄養学科		
		食品科学科	文化創造学科		
初等教育学科					

(注) 2009年時点の学生数はわからないため、2008年5月時点のものを掲載。このほか大学院が174名。

て、マーケティング調査も行ったという。コンサルタント会社をより活用したのは、事務組織の効率化であり、それが事務改革の挺入れともなった。事務組織にセンター制を導入するなどの見直しの過程で、企画広報部を新設した。それまで法人には戦略的な企画部門がなく、企画は学園本部の総務部が兼ねていたが、事実上総務部長1人がスタッフという状態であった。企画広報部が中長期ビジョンの立案、大学の外部環境の調査、マーケットリサーチ、ホームページの改革、学園全体の広報体制の強化など、昭和女子大学の改革を支えているという。

◆アクションプランの策定

各部門から若手教職員を指名して、長期計画委員会を策定し、2005年から1年間かけて議論し、実行計画としての長期計画の策定作業を行った。2006年1月に「学校法人昭和女子大学中期計画－創立100周年に向かうアクションプラン」が策定され、ホームページでも公開されている。学園のミッションやビジョンを具体的な行動に結び付けるための計画であり、2006年から約15年を展望して、6つの主要課題が示された(部門間連携による相乗効果、教員の資質向上と国際的評価、女性大学・生涯学習支援、昭和コミュニティの形成、健全な法人経営、世田谷キャンパスの充実)。今後5年間の収支見通し、学生・生徒数の推移見込みといったデータも公開されている。

さらに主要課題について、担当理事を明示した。具体的には、90周年記念館の内容検討と募金計画、90周年・100周年に向けた奨学基金募金計画、大学院・大学改革、短大・短大第二部改革、カリキュラム編成と学園の連携、学生支援・保護者連携、人件費比率の改善、「100周年史」編纂準備だが、それぞれの重要課題に担当理事を決め、理事会に進捗状況を報告することにした。計画をやりぬく責任者にまかせて計画を実質化するやり方である。

◆理事会がキーポジションを指名

理事会が決めるのは重要課題の担当者だけではない。経営に最終責任を持つ理事会が直接に影響を与えにくい、大学の発展において最も重要で本質的な問題が教育研究の質の維持、向上である。こうした教学事項の改善をどのように進めているのか尋ねたところ、「教育研究の中身については学長、副学長の責任で行うが、そうした役割を担う学長は理事会が選任する」という。現在、学長は『女性の品格』の著者である坂東眞理子氏が務めている。国立大学に勤める筆者は驚いたのだが、学部長から学科長に至るまで、重要なポジションはすべて理事会が選任する。たとえば理事長の方針で、若く、仕事ができる人を学科長などの重要なポジションに置くこともあるという。

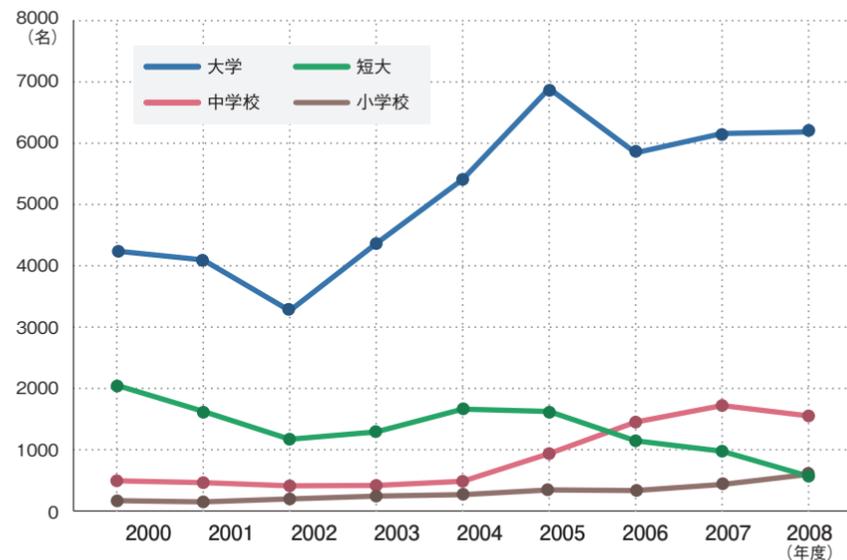
さらに理事長、学長、副学長、学部長、学科長、附属校長等の役職に、多くの女性を登用しているのも学園の特徴といえる。

◆オープン化戦略－国際化、地域貢献

前理事長時代の資産活用、現理事長らしさの2つの特徴を兼ね備える改革を一言でまとめれば、オープン化戦略といえるのかもしれない。

前理事長は、「学生生徒のための施設は充実させる」という方針のもと、積極的な設備投資を行ってきた。たとえ

図表3 志願者数の推移



ば、人見記念講堂(座席数2230の本格的なコンサートホール)、研究学寮、1988年開学の「昭和ボストン」などである。その一方で、女子大学・学校ということもあり、様々な施設は学外に閉じていた。きわめて充実した施設を保有していたが、財政的には大きな負担になっていた。理事長はこうした方針を大きく転回させた。

たとえば、「昭和ボストン」は米国の現地法人で別会計ではあるものの、経営的には大きな赤字部門となっていた。就任後は、この施設をあきらめて手放すのではなく、教育のために活用することにした。もともとは昭和女子大学の英語系学科の大学生・短大生を現地に送り教育するための施設であったが、他学部・学科の大学生や附属小・中・高校生の海外研修、立命館大学をはじめとする他大学の学生に対してもプログラムを用意してオープンにした。サマーコースでは英語習得だけでなく、全学部学科の専門分野に対応したプログラムで学ぶことができ、就職時に大きな自信となるなど、教育効果も大きいという。数年前から、敷地の有効活用とキャンパスの国際化を狙い、小・中学校教育を英国式カリキュラムで行うブリティッシュ・スクール・オブ・ボストンを敷地内に招聘した。昭和ボストンは、同校誘致の効果もあり、財政的にも2007年度から経常収支が黒字化したという。

2006年には、世田谷キャンパスにも「ブリティッシュ・スクール・イン・トウキョウ昭和(小中学校、定員290名)」を開校した。キャンパスを国際化し、自然と国際人になれる環境を用意するのが理事長の夢だという。

国際化だけでなく、地域に開かれたキャンパスも目指している。たとえば、コンサートホール「人見記念講堂」は一流演奏家のコンサートなど、一部の例外を除き、原則として学外関係者に貸し出しはしていなかったが、地域社会とのコミュニケーションを深めるために、学内施設を学外に積極的に貸し出す方針に転換した。100%子会社のカリヨンは、諸施設の外部貸し出しの窓口として積極的に活動し、仲介手数料を得ている。また、2005年7月に設立した「特定非営利活動法人NPO昭和」では、世田谷区と協働で地域の子育て支援や母親の再就職支援を行っている。具体的には、「おでかけ広場(遊び、相談)」「ほっとステイ(預かり)」「認定こども園(保育)」などを総合する区の施設「子育てステーション世田谷」を運営しており、日経新聞社主催

の「につけい子育て支援大賞2008」で大賞を受賞している。ゼロ歳児保育が当たり前のオーストリアと比較すると、日本の状況は遅れているという理事長の問題意識から始まったようであるが、現在では、近隣からの評価も上がり、小中学生の募集にもいい影響を与えているという。

こうした一連の取組みの成果で、いくつかの文部科学省の競争的補助金(「仕事で英語が使える日本人の育成」(2004年度現代GP)、「地域活性化への貢献」(2005年度現代GP)、「実践的キャリア教育の推進」(2007年度GP)、「元気に再チャレンジ!産学地域が連携する女性の学び直し・再就職支援プログラム」(社会人学び直しニーズ対応教育推進プログラム)など)採択という評価を得たり、財政面では、当初の計画以上の状態で成果が表れたりしているという。

◆なぜ2020年までの長期計画なのか

多くの大学が中期計画(5年程度)を策定するのに対して、昭和女子大学が創立100周年までの15年に及ぶ長期計画を策定したのはなぜか。オーナー系の私立大学であることが影響しているように思われる。前理事長は26年間という長期間、理事長を務めた。新しい理事長の体制になり、方向性や目標はどうなるのか。どこが同じでどこが異なるのか、議論するとともに、方向を転換する場合はそれを学内に共有することが重要になるからではないだろうか。現理事長になり、働く女性人材の育成、オープン化戦略など、理事長自身の個性も反映している新しい方向性で改革が進んでいる印象をうける。オーナー系でトップの在任期間が長いことが予想される組織であるからこそ、長期を見通したビジョンが必要だったように思われる。ただし、実際の経営計画は、「常に進捗状況を把握して必要な修正を加えるとともに、5年後に全体の見直しを行う」とあるように、そのスパンは他大学と大きな違いはないようである。

今後の課題について理事長に尋ねると「私立学校は、伝統がなくなったらおしまい。創立理念をどのように現代風に残し、教職員や卒業生に正しく伝えていくかが大切。高い質の学生をいかに育てるかが課題」とのことであり、今後の改革も見守っていききたい。

(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)