



事例
3

長岡大学

学生獲得に向けた 地方小規模大学の挑戦

新潟県長岡市に立地する長岡大学は2001年、長岡短期大学を改組転換して設立された。現在は経済経営学部を持ち、教員数28名、職員数14名、入学定員160名、収容定員680名の小規模大学である。開学当初から学生確保に苦勞しており、現在の学部在学学生数は445名であることから明らかであるように、この問題の克服が長岡大学の最も重要な経営課題となっている。厳しい環境の中、学生獲得に向けてどのように取り組んでいるのか、原陽一郎学長にお話をうかがった。

改革初年度からの定員割れ

長岡大学は短期大学を改組し、2001年に産業経営学部をもつ単科大学として設置された。しかしながら、開学初年度から定員(当時は200名)を割り込み、2年目には入学者はさらに減少する傾向がみられた。開学1年3カ月後に、理事会が強い危機感を抱き、学生募集に関する検討小委員会を設置した。このメンバーは、教員については一名のみ(学生募集委員長)で、理事会と事務局を中心に構成されたが、半年近い検討を経て、報告書を取りまとめた。学生が集まらない背景について「際立った特徴や強みがない」、「教員が大学にあまり来ていない」、「とくに長岡地区での募集力が弱い」などと分析し、①地域密着と、②教育力の向上という方向性を打ち出した。A4で1枚程度の分量だというのが、現在の流れのベースを作った点できわめて重要な報告書といえる。また、理事長、学長、何名かの教員を加えた緊急対策委員会を設置し、教授会の主要委員長を大幅に刷新するなどの改革体制も整え

た。全教職員を対象として、危機打開のための理事長懇談会を年齢別に教職員を分けて6回行い、理事会答申の内容や理事長の考える方向性について、直接に対話し、意見交換を行ったという。

その後、理事長は2003年3月に任期満了で交代したが、新しい理事長もこうしたビジョンや目標を引き継ぎ、熱心に改革を引っ張った。理事長自身が自ら厳しい口調で方針を示すなど、リーダーシップを示したという。また、「理事長通信」を発行し、教職員へ大学が置かれた現状とその打開策についての訴えを強化した。大学が抱えている問題を教員も感じていたため、教員の反発はそれほどなかったという。さらに新理事長は2003年5月、「長岡大学緊急アクションプラン」を大学に提示し、理事長の指揮下でその方向性に向けた具体的な検討が学内で集中的に進められた。特に重要なのは、カリキュラムの抜本的改編と留学生受入れの厳格化であり、大学開設時の基本的なスキームを覆す性格のものであったという。

新学長下での改革推進

2004年4月に原学長が就任した。就任後ただちにこれまでの改革の取組みや方向性をふまえた「学長基本方針」を作成し、最初の教授会で示した。学生定員を充たすためには、魅力づくりをしなければならず、そのためにすべての意思決定を次の3つの原則に照らして行うこととした。すなわち「学生の真のニーズにどれだけ応えることができるか」「地域の期待とニーズにどれだけ応えることができるか」「大学の経営体質改善にどれだけ貢献

できるか」である。

さらに同年10月には「長岡大学改革の基本方針」の中で、基本理念「長岡大学はビジネスを発展させる能力と人間力を鍛える大学です」、「長岡大学は、学生に毎日の大学生活に充実感を、能力アップを実感して達成感を、卒業のとき4年間を振り返って満足感を与えます」を定め、中期目標として「地域社会、地域企業と連携し、地域の産業界との緊密な連携に基づく長岡大学独自のビジネス能力開発プログラムを展開し、ビジネスを発展させるための企画を立て、提案し、実行させる能力(戦略、マーケティング、英会話)と人間力(チャレンジ精神、協調性)のある人財を創造し、4年後に就職率実質100%を目指す」ことを明らかにした。



原陽一郎 学長

1. 教育力向上の戦略

そのために、まず力を入れたのが教育力向上のためのカリキュラムなどの改革である。特徴ある教育を行うために、きめ細かい教育、地域と密着した教育、実学に対応した勉学に力を入れることとした。たとえば教員とのつながりが授業だけになりがちな1,2年生が抱える問題を配慮し、必修科目を多くするなどの変更も行った。さらには1年次からの少人数ゼミナール(8名以内、4年間必修)でマンツーマン教育を行い、「自己発展チェックシート」

図表1 年表

2001年	長岡大学開学→初年度から定員割れ
2002年	7月 理事会が学生募集検討小委員会を発足 1月 学生募集検討小委員会が答申を出す 3月 理事長、学長、一部教員から構成される緊急対策委員会の設置 理事長の交代
2003年	5月 新理事長による「緊急アクションプラン」提示 8月 学長のもとに「基本構想委員会」設置 12月 基本構想委員会の結論に基づき、カリキュラム検討委員会を設置
2004年 (完成年度)	1月 教員補充採用に公募制を導入 4月 学長の交代、学長基本方針を示す 10月 学長、「長岡大学改革の基本方針」を示す(10月に中越地震)
2005年	4月 新カリキュラム本格実施 学長、「学生募集活動の基本方針」を発表
2006年	現代GP「産学融合型専門人材開発プログラム・長岡方式」採択 学科再編(1学科6コースから2学科9コースに拡充)を届出 入学定員削減(200名→160名)を届出
2007年	現代GP「学生による地域活性化提案プログラム」採択

「マンツーマン指導カルテ」などを用いて、個々の学生の成長記録を蓄積し、活用できる仕組みを導入し、徹底させている。ゼミ教員は月1回の学生個別面談を義務づけられている。また、経営の現場を体験するインターンシップや地元の企業経営者を招いた企業家塾などの科目の充実、資格試験対応型の授業編成など、大幅な改革を進めた。たとえば資格対応の授業はそれまでも夜間に別料金を徴収して行っていたが、受講する学生は多くはなかった。カリキュラムの中で資格が取れ、専任教員が面倒を見ることによって、資格を取ることができるレベルまで勉強することが重要だと考えた。

一連の教育プログラムは、2つの現代GPの採択にもつながっている。ひとつは、地元サポート企業の支援のもとに産学連携の実践型キャリア開発プログラムと資格対応の専門教育を連動させた「産学融合型専門人材開発プログラム」であり、もうひとつは、「学生による地域活性化提案プログラム」で長岡市総合計画の政策諸分野で取り上げられている現実テーマを課題として、地域で実際にこれに携わり仕事をしている職員などをアドバイザーに資料収集・フィールド調査・アンケート調査を行い、最終的に地域活性化提案をとりまとめる体験型学習である。

こうした質の高い教育を支えるために、教員の勤務条件にもいち早くメスを入れた。それまで教員の約三分の一は東京が本拠地で週3日くらいしか大学に来ていなかった。そこで、非常勤講師を大幅に削減すると同時に、週4日は大学に来なければならない時間割を強制的に組んだ。教授会の抵抗もあったが、教員と学生の距離を近くするために大きな変更点であったという。採用も完全公募に切り替え、結果的に良い教員が集まった。毎月、教授会後に1-2時間のFD研究会を実施、2005年度からは集中的なFD研究会を開き、授業評価や満足度調査から課題を検討している。

2. 圧縮計画

同時に、圧縮計画も着実に実行してきた。健全経営のために必要な学生数をもとに財務分析をし、もともと他大学と比べて高かった給与を2回に分けて引き下げた。年齢給的要素(基本給)を下げて、役職手当を増やすなど働きに応じた給与体系に変えていった。授業料は首都

図表2 入学者数の推移



圏よりも低く抑えなければ学生募集が困難になるし、設置基準から教員数を減らすことにも限界があるため、給与はある程度引き下げるしかなかった。さらに2007年には、学部1学科から2学科制にした際に、入学定員を200名から160名に引き下げた。

こうした計画に、原学長が就任した年の10月に中越地震が発生したことも影響を与えていると思われる。県内大学の中でも最も大きな被害を受け、受験シーズンの頃、大学の周辺は折しも豪雪の中、仮設住宅が並んでおり、学生確保に大きなダメージを受けた。図表2に示したように2005年度の入学生は激減した。その後は改革の成果で入学者が増加の一途をたどっているものの、学納金比率が高い大学にとっては、たった1年の入試ダメージは学年進行で、財政的には4年間にわたり大きな影響を与えてしまうのだ。

3. 意思決定の工夫

原学長が改革を推進するために、工夫したのが意思決定の方法だ。各種委員会の長は学長が指名、さらに委員は委員長が指名し、動く組織にする。一方で、教授会は意思疎通の場として機能させるために時間をかけるという方針を採用した。やる気がある教員に責任を持ってもらうことで委員会が機能するようになったが、特に最初の1,2年はその分、教授会が長くなったという。教授会で反対意見があっても、ぱっと思いついたような反対意見が長い時間をかけて委員会で検討したものに対して説得力を持たないのは当然で、学生の満足度という観点で議論すればおのずと結論も出るため、次第に機能するようになったそうである。

教員が自然に入れ替わったことや、物理的には被害を受けた中越地震をきっかけに教員の結束力が高まったことなどもプラスに働いているという。

◆ 見えてきた改革の成果

こうした改革が成果を上げつつある。定員割れは解消していないが、入学者数は着実に増えており、このままいくと、2010年度には帰属収支差額比率も黒字化の予定だという。教育の特徴においても、2件のGP採択という成果も出ており、それにより大学の評価が上がった。オープンキャンパスに来る高校生が増えたり、2008年10月20日発行の『日経グローバル』全国大学の地域貢献度ランキングでは、私学で全国1位、国公立をあわせても全国8位に選ばれるなど、目に見える効果も出ている。図表3には教育評価指標の一部を示した。目標の達成には至っていないというが、2004年と比較すればずいぶん改善してきたことがわかる。さらに2008年には定員割れの改善に取り組んでいる大学に対する支援補助金に応募し、ほかの大学のモデルとなる優れた取り組みだと高い評価を受け、採択された。

◆ 好転の要因

大学を取り巻く環境が厳しさを増す中で、改革が順調に進んでいる要因は何か。

要因1: 理事会が適切に機能している

大学の危機にいち早く気づき、対処する動きは理事会の中から生まれた。教育力向上と地域貢献という方向性の提示も先見の明があったといえるし、当時の大学の教職員にはそのような危機意識がほとんどなかったという。理事会主導で早く動き出した原因として、理事会構成員にその特徴があるように思われる。理事12名中、3

図表3 教育評価指標(一部)の推移

	2004	2005	2006	2007
実質就職率	80.8%	85.0%	83.6%	89.5%
卒業時満足度	満足	32.5%	55.7%	62.5%
	達成		54.4%	63.2%
	充実	46.0%	55.7%	71.0%
退学除籍者率	6.8%	5.5%	3.2%	5.5%

(注) 実質就職率=就職者/(卒業者-進学等-帰国)×100
 卒業時満足度=満足度調査の4年生(日本人)の集計結果で「満足+やや満足」「達成+やや達成」「充実+やや充実」の比率
 退学除籍者率=退学除籍者/全在学学生×100

名が学内(学長、校長、専務理事)、あとは学外、とくに地元産業界からは6名と過半数を占めている。オーナーもいないし、卒業生理事もいない。長岡市は人口28万人で、地元名士である理事たちは、地元での大学の評価もよく把握できるうえに、大学に対する遠慮も全くない。このあたりがうまく機能した要因と考えられる。問題意識の高い理事の存在と、問題に気づき、それを支える事務局が機能したことももちろん重要だ。

要因2: 学長の改革ビジョンと実行指導力

原学長はもともと大学人ではなく、長岡大学での勤務期間も短いですが、それがかえって厳しい客観的な自己評価を生み出し、斬新なビジョンの提起を可能にしたのではないかと。企業出身だが、大学についても非常に良く勉強している。高等教育関係の本を半年余りで60冊ほど読破し、まとめたブックレット『いま、なぜ大学改革か—21世紀の新しい大学像を求めて』には感服した。また、地方・小規模という特徴は否定的に取られがちだが、①産業集積地がある中堅都市に立地し、短大時代(1971年～)からの産業界との付き合いを活かし、地域の教育力を活用でき、②小規模、単科大学という特徴を、小回りが利き、教職員を結束させやすく組織的に教育できるとし、それらを強みに変える発想と構想力、実現力は改革に不可欠な要素だったと思われる。

要因3: 危機意識を共有し、企画力ある教職員の存在

インタビューに同席された教職員と話中에서도強く実感したが、熱心で戦略構想力に優れた教職員がいることが、GPの獲得や改革の推進に大きな力となっている。教育力の向上は教員の献身的な協力ができない取り組みも多い。また最初は教員よりも事務職員の危機感が高く、きめ細かく面倒見の良い教育という考えも事務職員側が強く主張したものであったことなど、事務職員の問題意識や実務能力の高さも改革を支えている。定員割れや中越地震をきっかけに、大きな危機感を教職員が共有したことも改革の原動力になっていることは言うまでもない。

◆ 小規模大学における中期計画のあり方

長岡大学には、他大学のようにきちんと書かれたものとして中期計画が存在しているわけではない。学長が毎年4月の教授会や入学式など、折に触れて話す方針や目



現代GP授業の様子

標がそれにあたるという。たとえば、これからの5年間は就職力No.1で行くとか、理事会の承認をとった方針を学長自らが説明し、3月にはその達成状況や課題を発表しているという。

中期計画において重要なことは、トップのビジョンや覚悟を示したり、組織の方向性を共有したり、目標に向かって実際に行動し、その結果を評価することである。言われてみればそのために必要なやり方や仕組みは組織の特徴によって異なっていて良いはずだ。教員数が28名と小規模であれば、文章としてまとめる努力をするよりも、教授会で徹底的に議論をしたほうが、組織目標の策定と共有、計画の実行にははるかに効果的であろう。もっとも原学長の場合は現実を示し、ロジックで説明する手段は口頭だけでなく、ブックレットなどに示し繰り返し伝えるなど、さまざまな手段を併用している。

また、学長は、いわゆる「PDCAサイクル」はルーチン業務には向いているが、大学の経営、とりわけ変革時には、むしろプロジェクト型ですすめたほうが良いと語る。すなわち、リーダーシップを発揮し、中長期の目標を提示し、順に実行に移し、やってみて難しいことが分かってきたら、どうしたら良いかを試行錯誤する中で成果を上げていくものであるという。この発想は、長年、民間企業の先端分野でプロジェクトリーダーや戦略コーディネーターを務め、世界初の技術をいくつも開発してきた学長らしく、また小規模な長岡大学に合った方法として、そのスピーディーな改革を支える基盤になっているように感じた。

(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)