

# 小さくても強い大学の創り方



共愛学園前橋国際大学 学長  
大森昭生

## はじめに——地方・小規模・新設

「地元の高校生が来てくれないのに、全国から来てくれるわけがない。」

ある教員が言ったこの一言が、恐らくはその後の本学の方向性を決めたのだった。大学とは、全国から学生を集め、そして社会全体を牽引する人材を東京をはじめとする全国に送り出すものだ、と思い込んでいたわれわれの目から鱗が落ちた瞬間だったのかもしれない。

1888年(明治21年)に設立された群馬県最古の私学である共愛学園が、創立110周年を記念し、前身の短期大学を改組して1999年に開学した「共愛学園前橋国際大学」は、まだ新設大学である。入学者の8割以上が群馬県出身、就職する学生の8割前後が群馬県内に就職する「地域からお預かりして、地域にお返しをする」ことが使命の地方大学であり、1学部1学科(国際社会学部・国際社会学科)で入学定員が225名(2018年度から255名)の小規模大学でもある。

このように、本学は地方・小規模・新設という一般にはデメリットと言われる要素を全て持ち合わせた大学である。案の定、開学直後に定員割れを起こす。冒頭の教員の発言は、その頃の議論の中で発せられたものだった。しかし、間もなく受験者数は増加に転じ、入試難易度も10年間で10ポイントほど上昇している(図表1)。現在では、全国の大学から視察に訪れていただき、セミナー等での事例報告の依頼も頻繁にいただくまでになった。朝日新聞出版の『大学ランキング2018』「学長からの評価」において、教育面で全国5位、総合で14位にランキングされるなど、各方面で注目もされている。

地方・小規模・新設は本当にデメリットなのだろうか。こ

の3要素をメリットに転換してきたと自負する本学の取り組みとその背景にある本学の姿勢や独特の文化をご紹介します。

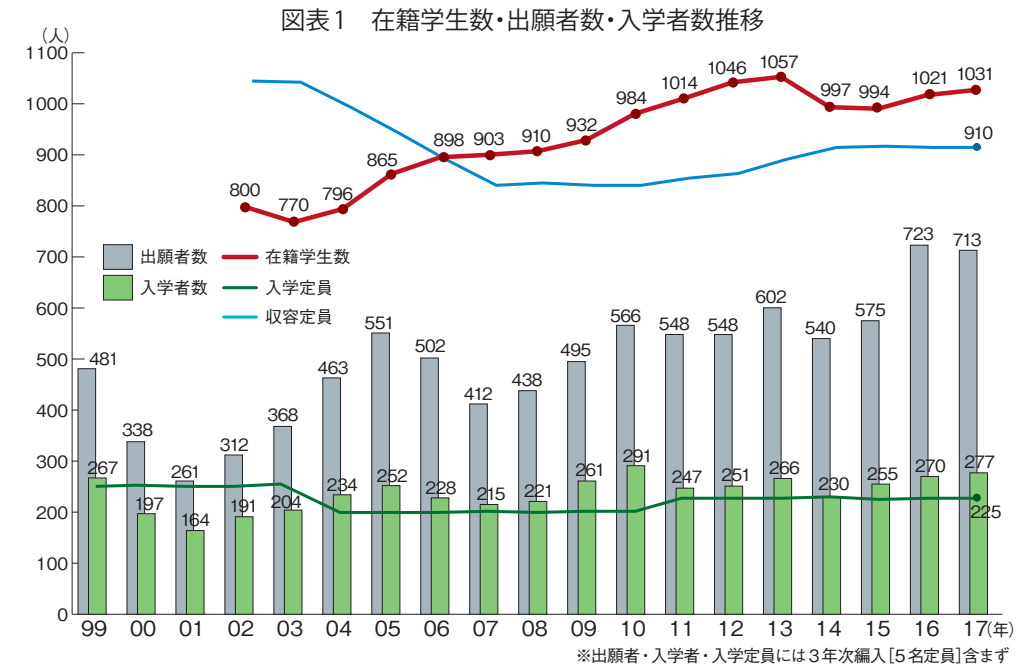
## KYOAI GLOCAL PROJECT

本学は、スーパーグローバル大学等事業の「経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成支援(GGJ)」に選ばれた全国42大学の1つであり、同時に、「大学教育再生加速プロジェクト(AP)」、「地(知)の拠点整備事業(COC)」、「地(知)の拠点大学による地方創生推進事業(COC+)」の拠点にも選ばれている。こうした事業を一体的に展開する教育プログラムの総称を「KYOAI GLOCAL PROJECT」としているのだ。

### ①地学一体で育む飛び立たないグローバル人材

大学のグローバル化といえば一般的には海外大学との連携協定に動くが、本学はまず地域連携のスキームを組んだ。伊勢崎市教育委員会と伊勢崎市のサンデンホールディングス株式会社と共に、私達が目指したのは「次世代の地域社会を牽引するグローバルリーダー」、いわば「飛び立たないグローバル人材」の育成だった。

例えば、伊勢崎市教育委員会と実施する「海外研修サポートインターン」は、中学生の海外研修を事前指導からサポートするプログラム。「ミッションコンプリート研修」は、タイにあるサンデンHDの現地法人にて、社長からビジネスミッションを与えられ、制限時間内にコンプリートするという過酷な研修。言葉が通じないアウェイの地で、与えられた課題の解決を試行錯誤し、行動していく。



当然ながら海外大学との協定等の締結も20大学以上へと増加し、伴って各種の海外留学・研修プログラムも20数プログラムへと増加。結果として、海外研修参加者数も伸長し、THE世界大学ランキング(国内版)では、短期海外研修参加率が全国2位にランキングされている。

ここでは紹介しきれない様々な取り組みができるのも、地学一体となっているからであり、地域の皆様と一緒にプログラムを構築・展開していただくことによって、学生達は改めて自分達の地域を知り、地域人としてのアイデンティティを覚醒させる。次世代の地域社会を牽引するグローバルリーダーは、こうして育まれていく。

### ②地学一体で取り組む地域人材育成と若者定着

「地(知)の拠点整備事業(COC)」は、「地学一体化加速プロジェクト:持続的「地(知)の拠点」創成へ」というタイトルで展開している。一般に、このような補助事業の採択を受けると学内に推進本部を設置することになるが、本学では前橋市と一体的に推進本部を設置した。本部長は副学長、副本部長は副市長と教育長が務める。

プログラムとしては、例えば、市の若手職員と市内の大学生・専門学校生が街中活性化に取り組むもの、生涯学習課とNPOとコラボして子どもたちのプロジェクトを展開するもの、福祉課との中学生の寄り添い型学習支援、サンデン環

境みらい財団で早稲田大学、高崎経済大学、群馬大学、そして本学の学生達とサンデン若手社員が1年間かけて環境をテーマにPBLを実施するもの等、多岐にわたる。地元企業との特産品を用いた商品開発等、本学では元来より地学一体の教育プログラムを構築してきたが、地域の皆さんが本当に良く学生を育ててくださっており、地学一体というのは大学にできない教育を学生に提供できる素晴らしい効果をもたらしてくれる。さらに、新たに「サービスマーケティングタム」という制度を創った。地域留学とでもいべき制度で、半年間大学に来なくてもよいというもの。企業や自治体に4カ月間インターンに行ったり、山間地域の限界集落に入り込んだりする。4カ月という時間は学生を大きく成長させる。

こうした取り組みを踏まえて「地(知)の拠点大学による地方創生推進事業(COC+)」が始動した。「持続的創生共同体形成プログラム:若者定着県域総ぐるみ計画」と題して、自治体や経済団体、多くの大学の協力を得てコンソーシアムを形成し、いかにして地域人材を育成するか、若者を地元に着定させるかを議論し、取り組みを展開している。また、Uターン支援のために、明治学院大学と地方創生志向国内留学制度を整えた。さらに、地域人材育成を考えると、若者の学びは、高校、大学、社会人とで途切れることなく連続しているものであり、そのことを踏まえて、高校教員、地元企業人、そして本学の教職員とで地域人材育成協議会を立ち上げて、地域人材の素養や、育成プログラムについて議論を重ね、地域の大人がみんなでシームレスに若者を育てる文化構築を目指している。

### ③学修成果の可視化による質保証とキャリアへの接続

本学の授業の8割前後が何らかのアクティブラーニング

(AL)要素を取り入れた授業になっている。故に、2012年にはAL専用の校舎「KYOAI COMMONS」を建てた。いわば、Learning Commonsの建物版である。ALは既に大学というより高校のテーマである。学習指導要領が変わろうとしている今、教育委員会や高校教員の研修ニーズも高まっており、高校生とのコラボゼミの依頼や高校における授業実施など、様々な高大接続事業もこのALが軸となっている。グローバルやローカルなプロジェクト型の学びとキャンパスにおけるAL。これらの質保証が次のテーマでもある。

学修成果をいかにして可視化していくのか。本学では、「KYOAI CAREER GATE」と名付けたポートフォリオシステムを開発した。学生は、授業のみならず、地域活動、海外経験、ボランティアにアルバイトまで、あらゆることをこのポートフォリオに蓄積し、それをエビデンスとして、学修成果指標に即した自己評価を行うことを通して、本学では、エビデンスベースの自己評価による自律的な学修者の育成と成果の可視化に取り組んでいる。さらに、ポートフォリオへの蓄積は、学生が選択すれば社会に公開することができる。これがショーケースで、就職活動の際、自分のURLを示して4年間の学びを見てもらう仕組みである。

学生が自己評価するのが、学修成果指標「共愛12の力」である。本学の理念、目的、DP等から導き出し、地域産業界の意見も聞いて策定した。そして、この12の力のレベルを評価するために、「KYOAI COMMON RUBRIC」も作り、学生達は、これを基に「12の力」について毎年度自己評価する。

こうしてグローバルリーダーへと成長した学生達は地域に就職していく。特に最近では、ものづくり企業に採用いた

だくケースも増えてきた。地元企業は海外とのやり取りに追われている。そうしたところに本学の学生が採用され、地域のグローバルを牽引しているのだ。グローバルな経験を経て地域で起業する学生も出てきた。

### 取り組みを支える教職一体ガバナンスと学職協働

#### ①定員回復のシナリオ

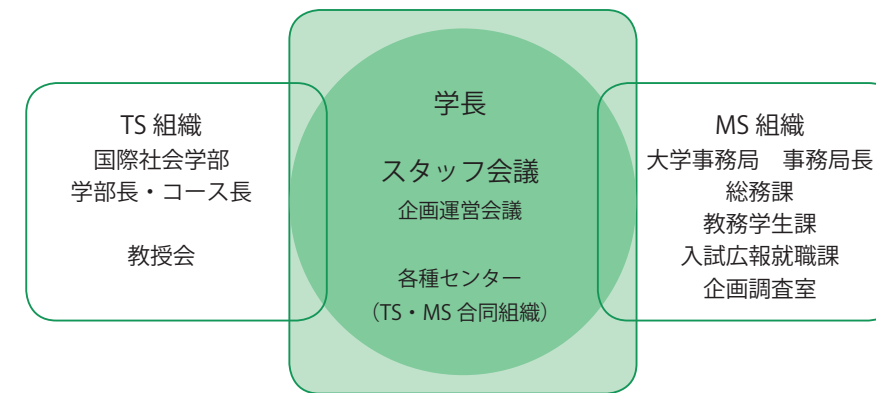
本学は開学直後に定員割れを起こした。日本初の国際社会学部は高度で重層的なカリキュラムを擁した自信作であった。しかし、地域の高校生にとって何を学ぶのかが分からない、将来何になれるのかが分からない学部でもあった。加えて、全国各地から来る「はず」だった受験生にとって、「群馬県」まで来なくても良い普通の大学であったと今では思う。そこで、出てきたのが冒頭の「地元の高校生が来てくれないのに、全国から来てくれるわけがない。」だった。それから、高校教員や高校生に「なぜ受けてくれないのか」「どうすれば来てくれるか」のニーズを聞いた。その結果「コース制」と「資格特待生」を導入したのだった。

資格特待生は、「英検2級で4年間の授業料を免除」という内容だった。学力はあっても経済面で不安のある学生にとって、入学前に「確実に学費が免除される」という制度は魅力的なはず。初年度に入学した特待生は数人だったが、1人は英語教員採用試験に現役合格、1人は大手航空会社に採用された。また、授業料免除の要件として、毎年資格審査を実施したため、資格特待生が周りの学生も巻き込んで勉強してくれ、「勉強する大学」に変わっていった。「全員が英検2級を取得してきたらどうするのか」については考えていなかった。数年後には多くの特待生が入学するようになり、現在では、資格特待に関しては1年間だけの学費免除に変更している。それでも受験者数は伸びているので、やはり10年間頑張ることがブランド構築に必要だったと思う。

#### ②みんなが創る大学コミュニティー＝持続可能な文化づくり

コース制や資格特待生といったいわばカンフル剤を打つとともに、持続可能な文化づくりも並行して行った。本学は、自らのガバナンスを「教職一体ガバナンス」と呼んでいる。

図表2 教職一体ガバナンス:教職員がフラットに参画する大学運営



※ TS = Teaching Staff MS = Management Staff  
 ※大学の方向性を左右するような最重要事項は、全教職員が参画するスタッフ会議で話し合う。  
 ※センター長やセンター内のグループ長は会議で決める。(TS/MS・職位等関係なく)

さらに、地域と大学が一つになる地学一体を志向し、学生と教職員の学職一体にも取り組んでいる。つまり、大学に関わるあらゆる人々が一体となっていく、まさに大学コミュニティーを形成しようとしているのだ。

本学のこのような文化を象徴する取り組みとして「スタッフ会議」を挙げることができる(図表2)。本学の最重要事項を議論するのは、スタッフ会議である。そこには理事長も学長も、課長も職員も、専任も嘱託も出席し、大学の方向性を左右するテーマを議論する。私達は互いを「スタッフ」と呼んでいる。業務内容は異なるが、皆一人のスタッフであるということだ。日々の大学運営においても、委員会制を採っていない。その代わりに、学生センター教務グループといった、センターやグループと呼ばれる組織が運営を行っている。このセンター・グループには教員と職員が同じ立場でフラットに参画し、長は職位や年齢に関わらずメンバーの互選によって選ばれる。ちなみに現在の国際社会学部長は30代の准教授である。

このような体制を通して、教職員一人ひとりが大学運営に参画する仕組みを作ってきた。ここで話し合われた象徴的な議題に「人件費抑制規程」がある。定員割れの頃、教育の社会的責任を果たすために、入試で不合格を出していた。つまり、収入が減るわけだが、それを補填するのが人件費抑制規程であり、それは現場の覚悟だった。ただ、現在まで、一度もこの規程が適用される状態になっていないことも大切な事実である。

ところで、大学運営は教職員だけで行われるわけではな

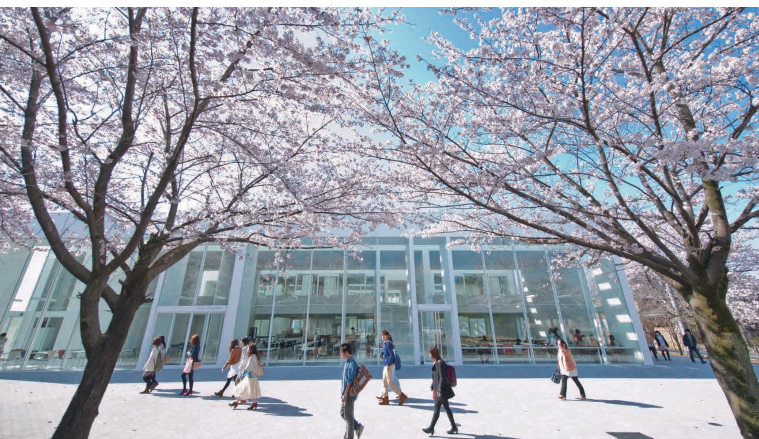
い。学生もまた、大学づくりのパートナーである。学内で行われる様々な学習支援は学生同士でなされ、オープンキャンパスやカフェの運営、国際寮の寮監等、多くの学生が大学運営を担っている。特徴的な話がある。数年前に部室棟の建て替えがあった。5千万円前後の予算だった。その予算を学生に預けたのだ。学生たち自身が自分達の建物を建てたのだ。このように、学生も中心となって大学を創っていく。これこそが、

本学の学生中心主義であり、学職一体の取り組みである。定員割れの頃、学生達と毎日のようにどうしたらよい大学になるかを議論していた。あの頃の学生達が作ってくれた文化でもある。

こうした取り組みを通して、教職員はもちろん、学生達もまた、「私の大学」を感じていく。すると、教職員は一体となって学生に向き合い、学生達も大学づくりの主役となる。さらに、地域の人々や企業等のパートナーもまた学生に向き合ってくれる。そうして、大学というコミュニティーが形成されていくのだ。

### おわりに ——地方・小規模・新設をメリットに転換する覚悟

私達には群馬県という、ターゲットであり、サポーターでもある明確な地域がある。小ささは、意思決定も、行動も早く、皆が一体となれる力を持っている。新しい大学は既存のあり方に囚われない発想がある。地方・小規模・新設は全てメリットなのだ。その転換のスイッチは「覚悟」にある。「誰のための大学か」という覚悟、「どのような使命を持つ大学か」という覚悟、「大学にはできないことがあることを知る」という覚悟。この地の学生達のために、地域の人材を育成するために、自分達にできないことは地域にお願いしてでも、学生を育てていく。そのための大学のあり方を模索していく。小さな国立大学を目指しているのではない。私達は「大学」ではなく、「共愛学園前橋国際大学」なのである。



KYOAI COMMONS