

話題提供1 「教育改革と経営改善—地方私立大学として—」

野々村 昇（活水女子大学学長）

（荒木） それでは、最初の話題提供者である野々村先生の略歴を紹介させていただきます。野々村先生は昭和42年に京都大学教育学部をご卒業になり、47年に博士課程まで修められて、その後、大阪大学等を経て、昭和61年から長崎県にあります現在の活水女子大学にご勤務になられ、平成10年から活水女子大学の学長をしておられます。レジュメの124ページにある「教育改革と経営改善—地方私立大学として」のお話をいただきます。

それでは野々村先生、よろしくお願いします。

（野々村） 長崎にあります活水女子大学の学長を、今年で5年目ですが務めています野々村です。タイトルに「地方私立大学として」と書いておきましたが、ご紹介の中で、「地方私立女子大学」と、「女子」というものをつけてくださいました。女子大学はご存じのとおり、日本にはかなりの数がある、1つの大学グループを形成しているといってもいいぐらいです。調べてみましたら、国立に2校、公立に5校、私立に82校ということで90校近くの女子大学がごぞいます。

数年前に、大変に学生確保が困難になった時期に、特に困難な大学はどこかを書いた週刊誌がありました。その中に、「地方」「単科」「女子」の3つの要素が重なると大変なことになると書いてあったのです。まさに私どもは、ほぼそれに合致する大学です。そういう大学でどんなことをしているか話題提供させていただくために、今日はここにまいりました。

ただ、このフォーラムにお招きいただいたときに私も戸惑ったことがごぞいます。というのは、やはり私が自分の大学に即してお話をしても、はたして共通の話題になるのだろうかという心配があったわけです。それは私だけではなく、おそらくここにお集まりの皆さんも思われていることだと思います。非常に多様な大学の関係者がお集まりです。はたしてそれがちゃんと切り結ぶようになるのかという思いも持ちながら来られたのではないかと思います。当初はそういう心配がありました。ましてや京都大学がご主催であると聞きますと、あまりにも京都大学と私の勤務校との違いがあります。しかし、レジュメを整理しながら少しずつ頭を整理しますと、そうはいっても私の大学も大学であり、京都大学も大学であるという点は同じなわけです。また、きちんと認可をいただいて大学になっているわけです。何でもかんでもつくりたいといえざるものではなく、ある基準を満たしたところが大学となっているわけですから、「大学である」という共通性は少なくともある。そこでいろいろお話をすれば共通点もあり、生産的な意見交換もできるのではないかと思います。ここに立っております。

多様性と申しましたが、いろいろな多様性の指標があると思います。ここでは1つ、長尾総長の文章にもありましたが、規模の問題を考えてみたいと思います。この指標はかなり大きいものだと、かねがね私は感じていました。少し古くはなりますが、1996年の日本教育学会でのシンポジウムのために作った資料で、規模別に大学数を整理した表を掲載しています。（表1）※同じ手法で2001年度のデータも作成してみましたが、傾向として多きな差はありません。

圧倒的多数の大学は、入人口定員500名未満の大学です。4年間を合わせても2000人足らずの大学が圧倒的多数であるとわかります。それに比べて2500人以上、あるいは3000人以上の入学定員を持って、総数1万人を超える大学もありますが、こういう大学は日本には数としては本当に少ないとわかってきます。入人口500人未満というのは自ずと単科大学、あるいは2つくらいの学部しかないという構成になっていると思います。そういう大学がかなりあります。一方には、10以上の学部を持ち、1万人以上の学生を擁している大学もあり、もちろんその中間もあります。どちらの大学も、そのあり方を模索しているというのが現状だと思います。

そしてこの規模の問題は、いろいろなことに波及してくると思います。収入・支出といった直接財政的なことにももちろん関係してきますし、また教育のありようにも当然、関係してきます。あるいは学生生活のありようにも関係

表1 入学定員規模別大学数
(放送大学、大学院大学、二部、夜間部、通信教育部を除く。
但し臨時定員増は含む)

入学定員	500 ┐	500 ┐	1000 ┐	1500 ┐	2000 ┐	2500 ┐	3000
設置者	未満	999	1499	1999	2499	2999	以上
国立 95 (100%)	31 (32.6%)	18 (18.9%)	21 (22.1%)	10 (10.5%)	7 (7.4%)	7 (7.4%)	1 (1.1%)
公立 53 (100%)	43 (81.1%)	7 (13.2%)	3 (5.7%)				
私立 423 (100%)	227 (53.7%)	98 (23.2%)	45 (10.6%)	15 (3.5%)	11 (2.6%)	8 (1.9%)	19 (4.5%)

文部省高等教育局大学課監修『平成8年度 全国大学一覧』より作成
(日本教育学会「教育学研究」第64巻第1号掲載)

します。非常に小さい大学ですと、例えばサークル活動なども1校単独ではできず、隣の大学と合同でサークル活動をすることもあります。これはむしろ私はいいことだと思っていますが、卑近な例でいえばそういうことにも大学規模の問題は波及してくることになります。

私のところの1つの例を申し上げたいと思います。実は今週、卒業式を終えてきました。350人くらいが卒業する式で、チャペルと呼んでいる大講堂に集まって、ガウンを着てキャップをかぶってという、かなり儀式にのっとった卒業式をやっているのです。なぜこれにこだわるのかというと、もちろん大学で知識・技術を修得するというのはメインのことですが、同時に態度とか構えのようなものも身につけることが望ましいと考えるからです。それは講義だけではなかなか身につかないのではないかと、講義以外のいろいろな場面をつくって、そこで身につけさせていくことが大事ではないかと私は思っております。また、昔からそうしてやってきたという経緯もあります。

したがって、卒業式も非常にクラシックで、新聞などにも「厳粛な」と書かれますが、そういう卒業式を依然としてやっているわけです。ただ、こういうことは人数が少ないからできるのです。卒業生が3000人となってくると、とてもそれはできないと思います。例えばそのように、規模の問題と教育のあり方は、非常に相関が大きいといえると思います。

それからもう1つだけ例を言います。私立大学の中に結構、附属の高等学校を持っているところがあります。私のところにも同じ法人が経営する高校があります。そこからの進学者も結構います。私どものところでは4分の1はそうした内部からの入学者です。これは全国的に見てもかなり高い内部進学率ではないかと思っています。附属高校があっても、全然上の大学に来てくれないという私立大学もたくさんあると聞いていますので、比較的ましな方かと思っています。それでも高校の校長先生と話をしていると、「できれば同じ系列の大学に進むことを勧めたいけれども、大学の方に、その受験生が希望している学科がないと生徒に勧めにくいです。」と言われるのです。今、特に、女子の志望学科は非常に多様化してきています。ですから、うちのように文学部と音楽学部と健康生活学部といった学部しかない、すべての希望を受けとめることはできず、よそへ行かざるをえなくなります。

このようなことはおそらく「地方の女子の単科大学」というハンディキャップの実態の1つではないかと思っています。ただ、私どもも小さいなりに、メニューを増やすことができるのではないかと。学部や学科を10学部にすることはできませんが、コース、専攻というかたちで少しずつメニューを増やしていった、できるだけ希望に沿うような中身にしていくことはできるのではないかと考えています。あとでお話しますが、改組の1つの眼目はそこにあります。改組をして、大きくしていくことは今の時代にはできませんが、メニューを増やすことはできます。そのようなかたちで対応しなければいけないと思いますが、こういうことも、やはり規模とかかわってくる問題です。

さて、もう少し実践例をお話します。私どもはまだ若い大学です。1981年に開設されましたので、まだ20年を少

し超えた大学です。ところがその前身が非常に古いのです。活水学院という学校法人が経営していますが、この活水学院は1879年創立ですので、今、124年目を迎えております。

そして、今のところ入学定員が500名ちょうどで、3つの学部から成り立っています。そこでどんなことに取り組んでいるのか、レジュメに項目だけ紹介しておきました。（表2）

表2 「2002年度活動報告」

- ① 大学基準協会の相互評価を受ける準備完了
- ② FD／SDの各種プログラム開催
- ③ 教育内容・授業方法等の改善
- ④ 健康・安全で充実した学生生活のサポート
- ⑤ 入試・学生募集活動
- ⑥ 厳しい状況下での就職支援
- ⑦ 前進する国際交流
- ⑧ 新しい段階に入ったキャンパス情報化
- ⑨ 地域社会への貢献
- ⑩ 新学科の設置申請準備整う

目下、こういうことに取り組んできました。ついこの間、理事会で報告したものを、そのまま紹介しています。1つ目は大学基準協会の相互評価を受ける準備が完了しました。準備を1年くらいしてきて、ほぼ、完了したということがあります。大学基準協会をご存じのとおり、日本における目下のところほとんど唯一といってもいいようなアクレディテーション機関です。やがて、そのような認定機関によって、大学評価を受けることが義務化されようとしています。私どもはすでにその正会員ですので、法制化とは関係なく、相互評価を受けようということを決意して、その準備をしてきました。

大学基準協会の相互評価を受けるためには、まず、学内で相当分厚い報告書を作らないといけないのです。その報告書を添えて初めて審査をしてくださいという申し出をすることができます。ですから、この1年間の準備は報告書づくりだったわけです。非常にたくさんの項目について点検評価をして、将来どうするかまで書いて、大部の報告書を作らなければいけないということで大変な作業だったわけです。私どもはこの作業を、一部の先生に任せるというかたちを取らないで、とにかくできるだけ全員で取り組みをさせました。もちろん委員は出ているのですが、委員が全部書くのではなくて、委員は必ず自分の所属する学部学科等に持ち帰って、みんなで検討しながら作成する。そういう指示をしたわけです。そうすると、結局、今、自分たちの大学がどういう状況に置かれて、どこに問題があるのか、かなり広範な人々が知ることができます。今まであまりそういうことを考えていなかったという人もたくさんいるわけです。自分の担当の授業をきちんとやればいいのか、あるいは研究業績を1つでも増やせばいいだろうとか、その辺に重点のあった先生方も、自分が属している学科にある問題に目を向けざるをえなくなったということです。もちろんまだ徹底しているわけではなく、依然としてそういうことに無関心な方もいるかとは思いますが、1つのきっかけになったという意味では非常によかった、つまり作業過程が非常によかったのではないかと思います。

もう1つは、10項目くらい挙げている中で、おそらく京都大学と非常に違うだろうと思うのは、学生確保のための募集活動です。もちろん京都大学もりっぱなパンフレットを最近では作っておられますから、前よりは違っているとは思いますが、しかし、先生方が例えば高等学校に頻繁に行って「うちにぜひ、よこしてください」と言うといったことはおそらくまだなさっていないと思います。私どもの大学はそれをしないといけないのです。そこで、半分以上の教員は手分けをして高等学校を訪問して、学校の説明をして、勧誘に近いことをしています。学生の募集活動が、今、先生達の勤務内容のかなりの部分を占めるようになってきているというのが現状です。

責任者として、それはやってもらわなければいけないのだけれども、肝心の授業をほっぽり出してまでというのは困るわけですから、その辺のバランスを取ってやってもらうように非常に気を使っています。高等学校の教員経験者

を嘱託としてお願いして、その方にも一緒に回ってもらうとか、教員の負担があまり過重にならないように、少し負担軽減の策を設けたりしながら、しかしやはり学生募集活動はかなりやらないと大変だという状況にありますので、これは毎年のように項目に上がってきます。

それから、なぜ学生募集が難しくなっているのかという原因ですが、いろいろあると思います。私どもの大学が位置しているのは長崎県ですが、人口が約150万人しかおりません。しかも流出していくのです。流入もありますが、それ以上に流出します。しかも、長崎には9つの大学があります。いずれも小規模ですが、それでも9つあって、全部合わせると4300人強という定員になるわけです。

こういう中でやっていかなければいけないので、はっきり言って過当競争には当然なります。そういうことで、学生確保に非常にエネルギーを注がざるをえないという現状です。

ただ、過当競争と言いましたが、長崎県内の大学、短大も含めて、べつにけんかをしているわけではありません。むしろその逆で、県内の学長会議を組織して、情報交換をして、必要な協力関係をつくり上げながらやっています。今、過当競争だから、相手は敵であるとみなすのか、それとも、パートナーと考えて連携などのかたちでもっとよい状態をつくり出していくのか、このようなことも私たちに突きつけられている問題ではないかと思っています。

それから、カリキュラム関係も非常に重要ですが、カリキュラムの見直しは毎年のように行っています。そのときに教育的観点と財政的観点がぶつかり合うことがあります。教育的観点からいえば、できるだけ多様な豊富な科目を提供した方がいいだろうと一般には思われます。しかし、そのためには人件費が当然かかります。そこでどうするかという問題にいつも直面しています。今のところ解決策はないのですが、大体、学生が履修届を出し終わったときに、すべての科目について、受講生が何人になったかを表にまとめます。それを見て、それぞれの学科の主任を私のところに呼んでヒアリングをします。というのは、開講したけれども2人とか3人しか受講生がいない科目がある。一方には300人も受講生がいる科目があるのです。一概には言えませんが、これはあまり好ましいことではないと思っています。なんとかそこをできる範囲で調整の努力をしてくれということを伝えるために、ヒアリングの機会を設けているわけです。そのようなことをしながら、カリキュラムが学生たちにとってもっといい状態になるように努力しているということです。まだそのほかありますが、そのくらいにします。

あとは3つ目の「活水女子大学の実践——その2」のところです。今、2つほど新しい学科の申請準備を進めているところです。新年度になりましたら早速、申請をしたいということで、ほぼ準備は整いました。その2つのうち、1つの学科のプロセスにおいて、今日のテーマである教育改革と経営改善につながるような感想を私は持っているの、それを紹介したいと思います。

要点を列挙すると次のようになります。

- (1) 短大からの改組として着手した。短大は全国的に学生確保に難渋している。活水女子短大も例外ではない。改組によって法人財務状況の改善が期待される。
- (2) 適切な保育、子育て支援、子ども期からの多文化教育等々といった現代社会の必要に大学として応えることができる。
- (3) 計画は教職員有志の自発的な立案作業が出発点となった。強い動機付けが得られたと思う。
- (4) 子どもとの関わりは、活水女子大学の前史の初期に実は存在した(1907年に幼稚園師範科設置)。学校の歴史に繋がる計画となったことは、同窓生などにも賛同を呼んでいる。
- (5) 学科の教員組織は、数名の新任以外はほとんど全ての既存学科からの移籍教員でまかなった。場合には教員にも配置転換があることの先例となった。

その学科は、今のところ「子ども学科」と呼んでいます。この学科をつくらなければいけないという気持ちになったきっかけは、実は短大が学生確保に難渋してきたということがあります。ご存じのように、短大の数そのものがどんどん減っているのですが、それでもなおかつ、定員を満たさないという短大が非常に多いのです。私どもも短大を持っています。いろいろ努力をしてもなかなか学生確保ができない、なんとか打破しなければいけないというところから出発して、短大から4年制大学に変えた方がいいという決心をしたわけです。毎年のような定員割れは財務を当然圧迫しますから、そうでない状態をつくり出すことで、財務状況の改善を図ることができるのではないかというのが直接のスタートポイントだったわけです。

その場合、何でもいから4年制をつくればいいというものではもちろんありません。やはり2番目に書いてあるように、現代社会の必要がどこにあるのか。特に、大学が位置するその地域において、どういふ必要があるのかを見極めることが必要になります。そのことを十分に検討した結果が、充実した保育や子育て支援、あるいは多文化社会の中での子ども、このような観点を入れた学科をつくること、今、求められているのではないかという結論に達したわけです。そういうことで、子ども学科という考え方がだんだん煮詰まってきました。

それから3番目に書いてあることです。このアイデアは、実は教職員有志が自発的に立案して、かなり詰めたものを私に見せたのです。それがスタートでした。場合によっては、学長や理事会が「なんとかしろ、学生を集められるような学科の案を作れ」となるのですが、そうではなくて、教員の方から、こういう学科が今、求められているのではないか、こういう学科だったら自分たちは本当に使命感を持って取り組むことができると言ったのです。これは非常に驚きでもあり、感激したことでもありました。したがって、その学科のその後の作業については、非常に強いモチベーションで準備が進められたという感想を持っています。

それから4番目です。私どもの大学は前身が非常に古いと先程も申しましたが、今から80年くらい前には幼稚園師範科というのがあったという歴史があります。非常に古い歴史ですが、結果的には、子ども学科をつくれば、そのような学校の歴史につながる計画になります。例えば同窓生などにそういう話をするとき非常に喜ばれるという結果も生まれています。いつもそううまくいくわけではありませんが、この場合、たまたまそういうことが起こりました。

学校の歴史は非常に大事だと思います。歴史の中には、特に私立学校の場合には学校を始めたときのスピリットというものがあるわけで、これが非常に大事だと思うからです。自分の学校のスピリットは何なのか。よく建学の精神といわれますが、そういうものを探るときの手がかりは、やはり歴史だと思います。ですからその歴史を大事にしたいと思うわけです。

それで実は3年くらい前、創立120周年のときに、私どもは歴史を掘り下げるという意味で映画を作りました。創立者の生涯をテーマにして、できるだけ史実に基づいて、ドラマ仕立てにして、1時間くらいの映画にしました。それが文部科学省の方から選定をいただきました。ということは単なる大学のPR映画ではない教育的作品として認めていただいたのだと喜んでます。その映画を学生に頻繁に見せました。それから市民にも、何回か公開の時を設けて見ていただきました。そのように歴史を大事にしたいということがあります。

最後ですが、普通、改組というと、母体になる学部や学科がすでにあって、それを4大化したり改変したりなどしてつくるのですが、この学科については先ほど紹介したように80年くらい前の前例しかないので、母体はないといってもよい状態です。それで、いろいろな学科の先生をそこに異動させてつくりました。もちろん新規の方も含めてやりましたが、教員の配置転換が実現したのです。先生方には自分が慣れ親しんだ学科から離れたくないという心情が働きますので難しい局面もありましたが、このたびはそれが実現したわけです。

結論になりますが、私は、とにかく教育と経営をなんとか調和させていかなければいけないと考えています。「調和」という言葉がいいのかどうか、私も迷いながら書いているのです。「統合」という言葉も思い浮かびましたが、少し大げさではないかとも思います。とにかく教育と経営は調和させたいと考えています。そのためにはいろいろな努力をしなければなりません。例えば努力の1つは、説明を厭わないということです。（説明可能な企画であることがその前提ですが）理事会にまず説明します。教授会にも、事務職員にも説明します。同じことを3回も4回も、説明します。そういうことをやってきました。説明をして、とにかくわかってもらうということが、結局、経営と教育を調和させるための一つの具体的な方法ではないかと、経験的に思っております。

もともと学長が一人頑張ったからといって、それは限界のあるものですので、もっと組織的にそういうことができるようにならないといけないなということは、今、課題として考えているところです。

時間がオーバーしましたが、以上です（拍手）。

（荒木） 野々村先生、ありがとうございました。

ご講演についての質問は、少し時間を取って、最後にまとめていただくということで、話題提供を続けさせていただきます。