

特別寄稿

大学改革とプログラムマネジメント

芝浦工業大学 学長 村上雅人

1. 私立大学の宿命

大学の使命は、教育、研究、社会貢献と言われている。その本質は、今後も変わることはないであろう。ただし、私立大学にとっては経営も重要である。日本の私立大学の収益構造には多様性がなく、その収入の70-80%が学納金であり、残り10-20%が公的補助金、その他の収入としての寄付金や資産運用益は10%程度である。いまのところ、この割合が大きく変わることはない。

一方、支出は人件費が40-60%、教育研究費が40-50%程度で、残りは管理費である。そして、毎年の経常収入と、経常支出のバランスをとりながら、将来への備えとして基本金組入れを行っている。キャンパスの修繕や、新設に使う貯えである。大学によって経常収支差額は異なるが、それがプラスならば黒字、マイナスならば赤字となる。定員割れすれば、学納金が減るので、経営悪化に直結する。また、定員管理が厳しいので、収入が大幅に増えるということもない。それが教育機関としての宿命であり、製品が売ればいくらでも増産できる企業と大きく異なる点である。この点を、まず基本事項として押さえておく必要がある。

2. 教職協働チーム

私立大学の経営に関しては、その収入のほとんどが学納金であるので、大学の教育研究を充実して、志願者にとって魅力のある大学とすることが最優先事項となる。よって、質の高い教育研究の実施が基本とな

るが、その実現のためには複数のプログラムを同時にマネジメントする必要もあり、大学の構成員である教員と職員が協力して進めなければならない。そして、大学が進むべき方向を教職員が共有し、共感する必要もある。どんなプログラム遂行においても、成功のカギは「ひと」に尽きる。

私が2012年に学長になったときに、教員職員から有能な人材を集め、学長室を編成した。そして、学長室メンバーが司令塔となって、大学として取り組むべき課題を整理し、それを分かりやすく全学に伝えたのである。この「わかりやすく」という点が成否の第二のカギを握っている。ひとは、納得しないと改革には協力してくれないからである。

また、学長室の方針を学部学科へ伝える際には、ラインを重視した。学部長研究長会議を編成し、学長室メンバーと学部長が情報を共有し納得したうえで、それを学部長から学科主任へ、そして学科教員へというラインを通して情報伝達をすることにしたのである。

かつては、大学がなにか新しいことを始めるときには、教員からなる委員会を編成し、そこに諮問して回答をえるという方式をとっていた。しかし、学科に委員の推薦をお願いしても、雑用とみなして、誰もが嫌がるし、「なぜ、このような委員会が必要か」という基本を理解していない人間の集合体になってしまう。これでは建設的な提言は得られない。また、委員会方式では職

員が正式メンバーとはならず、事務局となる場合が多く、職員の貴重な意見が反映されないという問題もあった。

そこで、大学運営は、学長、副学長を中心とする学長室メンバーと学部長、研究科長がすべての責任を負い実行していくという体制とし、委員会への諮問はしないことに決めたのである。もちろん、複数のプログラムを実施するためには、それを担当する教員や職員は必要となる。たとえば、教育改革においては、教育イノベーション推進センターという組織を編成している。ただし、そのトップには副学長を配し、また、具体的に業務を実行するチームの部門長には学長補佐を据えるとともに、責任ある立場の職員も配し、学長室と密な情報交換を行える体制とした。また、チームメンバーの選定は、部門長である学長補佐が指名できるようにもした。自分が信頼できるひとをメンバーとすることは、プログラム実施にあたっては不可欠である。この際、職員からの意見も積極的に取り入れた。職員のほうが教員の人となりをよく見ているからである。

なお、学長室会議は週1回、学部長研究科長会議は隔週に1回という頻度で行った。

それでは、以下に具体的なプログラム遂行について紹介していく。

3. 教育の質保証

2000年以降の世界的な潮流として、高等教育の質保証が進んでいる。しかし、一方で、教育機関にとっては教育の質保証は当たり前のことでもある。「いまさら、何をすればよいのであろうか」というのが教員の正直な感想であったろう。

そこで、大学として、質保証の根幹は「学生に何を教えたか」「what is taught」から「学生が何を学んだか」「what is learned」をより

大切にす換であるということを宣言した。この視点は、すべての教職員にとって分かりやすいものであったと思う。

この際、学修成果 (learning outcomes) をいかに測定するかが重要となる。そのためには、4年間の学びの過程を記録するとともに、その成長の段階を確認できるポートフォリオの整備が必要となる。さらに、成績を含めた学習管理のための LMS (learning management system) の整備もしなければならない。ただし、これらシステムの導入にはそれなりのコストが必要となる。

すでに紹介したように、私立大学の場合、定常的な支出があり、改革のために必要な特別予算を用意することは簡単ではない。そこで、学長として宣言したのが、教職協働による外部の競争的資金の獲得である。幸いにして、文部科学省は大学改革を促すため、すぐれた取り組み、すなわち教育 GP (good practice) に対して予算を提供していたのである。

しかし、そう宣言したからと言って、競争的資金が簡単に獲得できるものではない。さらに、本学だけではなく、多くの先進的な活動をしている大学が獲得に向けて動いている。当初は苦戦したが、芝浦工大は意欲的な教員ならびに職員による教職協働が功を奏して、次第に多くの競争的資金を獲得できるようになっていった。これは、教員の視点だけではなく、より大局的な俯瞰ができる職員の存在が大きいと思っている。いまでは、全私立大学のなかで、最も競争的資金を獲得している大学となった。獲得件数は、2014年からいままでも常にトップを走っている。例えば、2013年から始まった私立大学等改革総合支援事業において、全タイプを獲得し続けているのは、私立大学のなかで唯一芝浦工大のみである。

教育改革に関して本学が獲得した予算と

しては、2014年の大学教育再生プログラム（AP事業）がある。この事業においては、「体系的アクティブラーニング（学生の主体的学び）」ならびに「学修成果の可視化」の2テーマを獲得することができ、ポートフォリオならびにLMS導入などの環境整備に大いに貢献することとなった。

教育改革には、科目数の適正化やCAP制の導入、グローバル化対応のための英語授業の導入など、いくつかのプログラムを同時進行させる必要がある。この際、重要となるのは、「いま、なぜ改革が必要か」という点を教職員が共有して、異なるチームの横連携を充実させることである。そして、コントロールタワーが、きっちりと機能することも重要である。

4. 研究力強化

大学の魅力のひとつは研究である。大学志願者にとっては、大学がどのような研究をしているかが選択に大きな影響を与える。

芝浦工大では教育と研究は不可分であると学長として明確に宣言している。理工系の分野では、学生を最先端研究の場で鍛えるのが世界の常識である。先端技術に触れることは、学生にとって大きな刺激になる。また、教員は、研究活動によって自らを常に磨いている必要がある。

さらに、研究には国境がなく国際共同研究の推進も重要である。教員が自身の研究ポテンシャルを高めるうえで有効であるし、学生にとっても刺激的で大きな魅力となる。芝浦工大では、教員にも、学生にも、国際会議に積極的に参加して、研究成果を発表するよう促している。そのための予算も確保している。

ただし、私立大学では、国立大学のように研究予算が潤沢ではない。一方で、学内の研究室には高価な研究機器が分散してい

る。教員は競争的資金に応募して、予算が獲得できれば研究設備を購入することができる。しかし、どんなに優秀な研究者であっても、毎年、研究予算を獲得できるわけではない。このため、高価な設備が有効利用されないまま、研究室に鎮座しているということもある。

そこで、芝浦工大では、テクノプラザと呼ばれる共通機器センターに、研究室から装置を拠出いただくことにした。その代わりに、消耗品や修理費、メンテナンス費用は、すべて大学が負担し、専門の技術員も雇用し、いつでも装置が使える状態にすることにしたのである。

当初は、研究室から装置を移動させることに不満を抱く教員もいたが、自分の研究室で動かすためのコストや手間などを考えると、センターに置く方が有利ということが分かったようで、いまでは70台以上の機器が稼働しており、本学の研究力向上に大きく貢献している。

また、大学としては、世界的な研究拠点を目指すべき研究分野と、地域との連携を意識した研究分野を両輪として研究強化を図っている。前者に関しては、2018年に私立大学研究ブランディング事業に「アーバンエコモビリティ」事業が採択され、後者については、2013年の地（知）の拠点整備事業（COC）に採択されている。

世界的な研究拠点については、SDGsへの貢献を意識しつつ、「QOL（quality of life）の向上」、「超スマート社会（Society 5.0）の実現」、「グリーンイノベーションの創出」などの分野を指定して、多くの教員の参加を促している。これら拠点には、大学として、コーディネータやURA（university research administrator）を配置し、修士や博士課程の大学院生やポスドクも参加する芝浦版ERC（engineering research center）を整備し、企業

との連携も視野に、出口を見据えた研究内容としている。また、外部の競争的資金の獲得を前提としているが、それが適わない場合にも大学が自主予算で支援をして継続的な研究ができる環境を提供している。この継続性の担保は、教員にとって重要と考えている。

もちろん、個人の基礎研究についても、意欲のある教員は積極的に支援していく。さらに、COC 事業の獲得により、地域の自治体との連携などが大きく進んでいる。事業が終了したのちも、30 以上の共同研究が大学予算で継続されており、学生が参加することで、高い教育効果もえられている。

5. グローバル化推進

1990 年以降、高等教育のグローバル化が進展し、多くの留学生が海外の大学に進学するようになった。高等教育はボーダーレスであり、海外留学生から魅力のある大学づくりも重要である。

今後、日本の 18 歳人口は確実に減っていく。当然、志願者も減るので、多くの私立大学の経営が行き詰まることになる。これが 2018 年問題である。しかし、世界に目を転ずれば、大学数は圧倒的に足りない。日本の学生数は 290 万人程度であるが、中国は 3700 万人、インドも 2800 万人であり、ブラジル 900 万人、インドネシア 780 万人となっており、世界では大学数が足りない国が多い。しかも、学生はよりよい大学を目指す傾向にある。日本は、世界大学ランキングでは苦戦しているものの、その高い工業力や経済力から留学生に人気がある。しかも海外に留学させようとする親は、比較的裕福であり、学生も意識が高い。つまり、優秀な海外留学生を確保すればよいのである。特に理工系の学生は、今後、国際チームのなかで技術開発をする機会が増え

ていくであろう。本学では、2014 年にスーパーグローバル大学創成支援事業に採択され、全学をあげてグローバル化に取り組んでいる。この結果、2018 年には日本の大学のなかで海外留学を経験する学生数が全国 5 位となった。さらに海外留学生を獲得するには、英語のみで学位のとれるコースも必要となる。本学では、2020 年 10 月から先進国際課程 (Innovative Global Program) を工学部に導入した。学生は英語で教育を受けるとともに、1 年次から研究室に配属され、先端研究に取り組めるという特色もある。今後が楽しみな課程である。

6. まとめ

大学におけるプログラムマネジメントの要は司令塔がしっかり機能することである。その際、執行部が全責任を負う覚悟と、信念を持って主導することが重要である。そのうえで、構成員に対し大学改革の必要性をわかりやすく伝えることも大切である。

いずれ、大学は「ひとを育てる」という崇高な使命を有している。その重要性を構成員一人ひとりが自覚を持って事に当たれば大学運営はうまくいくはずである。

参考文献

私立大学の現状については、「IDE 現代の高等教育」(IDE 大学協会) に優れた論文が掲載されている。大学の課題は「大学マネジメント」(大学マネジメント協会) が参考になる。大学経営に関しては、両角亜希子著「日本の大学経営」(東信堂, 2020) を参照されたい。

なお、本小文のより詳しい内容は、村上雅人著「教職協働による大学改革の軌跡」(東信堂, 2021)として出版されている。

(2021 年 2 月 25 日 受理)