

事例 ②

選ばれる大学になるために「戦略的定員割れ」を続ける

広島経済大学

広島経済大学は、2013年度以降ずっと定員割れの状態が続く（2016年3月末現在）。

これは、学生の質確保のために、合格ラインを大幅に引き上げた結果だ。

大学経営を圧迫することが明白であるにもかかわらず、

あえてこの戦略を打ち出した真意と、

教職協働での取り組みに迫る。

「このままではいけない」 未来への挑戦を決断

2017年に開学50周年を迎える広島経済大学は、経済学部の単科大学として堅実な歩みを続けていた。2012年まで定員割れを起こしたことはなかった。だが、2014年ごろから募集エリア内の進学者数が大幅に減少するという予測や、競合校への自学出願者層の流失状況などのマーケティングデータ分析か

ら、今後も安定的に志願者を確保できるか不透明なことが読み取れた。

そうした問題意識が高まっていた2013年2月。一般入試の終了を待って、合格ラインと入試結果を決める会議が開かれた。そこでは歩留まりを考慮して、定員を確保できるだけの合格者を出す案が提出された。例年どおりなら、それが了承されるはずだった。

ところが、その時の会議は違った。石田恒夫理事長の、「合格ラインをど



石田優子副学長

こまで引き下げるつもりなのか」との一言に、全員が押し黙る。「このままでは大丈夫なのか」との声にも誰も反応しない。石田優子副学長は、「その場にいる全員が、同じ危機感を共有していたはず。2018年問題も見えており、いつまで耐えられるのかと各自反芻していた」と振り返る。全員が意見を求められ、その結果合格ラインを引き上げる方向で全学のコンセンサスを得ることが決まった。年配の教員からは、定員を十分に充足できる現状であえて定員を割ることへの危惧が示されたが、中堅・若手を中心とした「可能であれば、未来に向けてチャレンジしたい」という思いが大勢を占めた。

その後全教職員が集められ、理事長自らこの方針を発表、「しばらくは苦しいが、挑戦してみないか」と語りかけると、若手職員から「ありがとうございます」と声が上がったという。「学生に

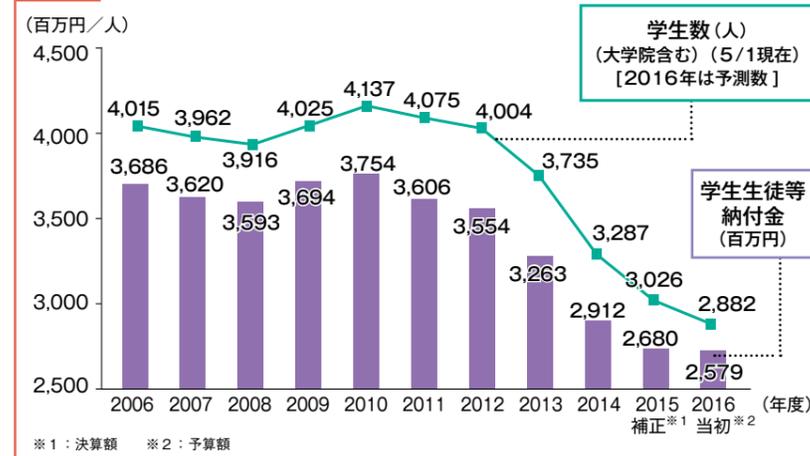
とって『ここに来てよかった』と心から思える大学でありたい——教職員の思いが一つになった瞬間だった。

定員を確保する基準から 学力を担保する基準へ

問題は、合格ラインをどこまで引き上げるかだった。従来の、定員を確保するための基準では、大学で学ぶことに消極的な層も入学させてしまう。この先募集エリアの進学者が減少すれば、大学での学びについて来られない層が増加し、教育現場に大きな負担がかかることは明らかだった。そこで、合格ラインを「本学での学びに対応でき、かつ4年後に社会で活躍する人材としてふさわしいレベルまで引き上げることが可能な能力があると思われる点数」（石田副学長）に設定した。

歩留まりを考えると、定員割れのリスクはあるが、思い切った改革は『体力』のある今しかできないと、一般入試とセンター試験利用入試の合格最低点を、一挙に引き上げることにした。中には、400点満点で70点もアップさせた学科もあった（図表1）。その結果、4年連続して定員割れが続いており、2016年3月の時点で、学部学生は収容定員3400人を約550人ほど割り込んでいる。いわば、「戦略的定員割れ」だ。1人あたり年間約100万円の減収が卒業までの4年間続いたため、トータルで数十億円規模の減収だ。しかし、人件費や教育研究費など、教育の質に関わる経費は削減せず、内部留保を切り崩しつつ、間接費を切り詰めてしのいでいる。松井寿貢事務局長は、「ずっと

図表2 学生生徒等納付金と学生数の推移



続けることはできないが、期限を区切るわけにもいかない。いずれまた、必ず定員を確保できると信じて取り組んでいる」と語る。

学生の姿勢が変わり 高校の反響にも手応え

突然の合格最低点の引き上げに、合格できると思っていた受験生は当惑し、高校側からは困惑した反応が寄せられた。だが、それらを払拭したのは、上昇した合格ラインをクリアして入学した当の新生だった。

学内の空気が変わり始めた。勉強するのが当たり前という彼らの姿勢が、上級生にも伝播していく。学生同士の会話の中で、「国際関係」など、今まで出なかった言葉が出るようになった。

「在学生が、本学の変化を母校に伝えてくれたことによって、最近では高校側が学力の高い生徒にも受験をすすめてくれるようになった」と入試・広報戦略室の岡田英幸部長は話す。

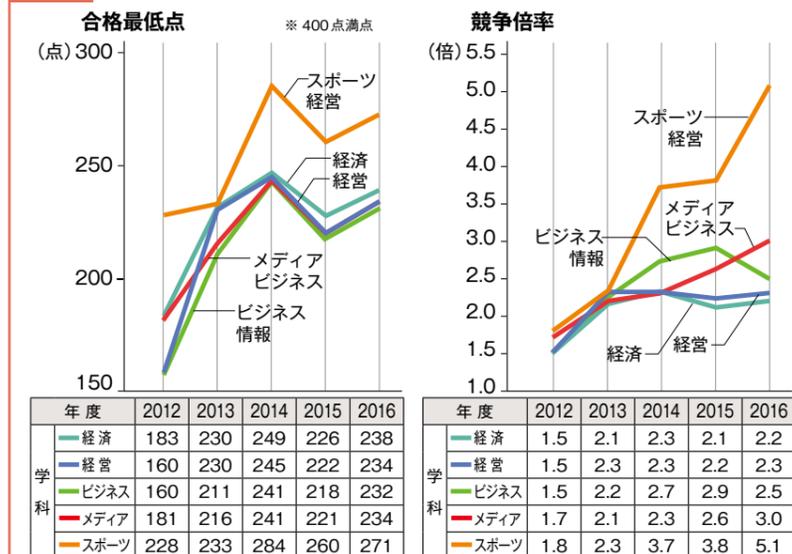
実際、合格ラインを上げた翌年度の一般入試では志願者数は伸びており、2013年度に一気に跳ね上がった競争率は、その後も同等レベルか、やや上昇気味に推移している（図表1）。これは同大学の改革を、高校や受験生が歓迎している証拠であろう。

そして2016年度入試。引き続き合格ラインを引き上げたが、ついに入学者数が前年度比10%増に転じたのである。

カリキュラム改革に 教職協働で取り組む

合格ラインの引き上げは、教育改革とセットで行われた。レベルの高い学生を入学させるのであれば、彼らを成長させるための教育に変えていかなくてはならないからだ。できることはすぐにとりかかろうと、CC（カリキュラム・コーディネイト）会議を発足させ、毎週開催することにした。メンバーは30人（教員16、職員14）。職員には「社会の視点」やバランスを考えた意見を

図表1 一般入試I期の合格最低点と競争倍率



期待している。もともと同大学では伝統的に教職協働が浸透していた。「科目削減では、個々の教員の顔を思い浮かべず、理念を基に議論する」との理事長の方針で、激論になることも多いが、会議が終われば「ノーサイドになる」（松井事務局長）。

CC会議での検討によって、さまざまな改革が矢継ぎ早に打ち出された。例えば、ICカードを導入した出席管理の厳密化だ。10分以上の遅刻は自動的に欠席扱いにする。出席率が改善され、途中入室者がなくなって授業に集中しやすくなった。成績評価も厳しくし、再試験を十数年ぶりに復活させた。再試験を受ければいいという甘い考えを絶つため、受験資格は、50点以上60点未満の学生に限定した。「学生は再試験までの間に必死に勉強する。教員の手間は増えたが、教育者としてはやりがいがある」と経済学科の教員でもある石田副学長は評価する。

言語の運用能力の向上をめざして、国語と英語の初年次教育の中身も大幅

に変更した。国語は、日本漢字能力検定協会の「文章読解・作成能力検定」の3級取得を卒業要件とし、ライティングサポートも導入した。2級に挑戦する学生も年々増加、2級の学生が、SAとして3級挑戦者を指導するピアサポートシステムも動き出している。

一方、英語は、1年次の毎日1限目に45分間の必修科目を組み込んだ。100円朝食を提供するなどの工夫もし、毎朝大学に来る習慣づけを行った。

改革後の授業を観た前川功一学長は、「どの授業でも教員の授業改革の努力が感じられた」と評価している。

IR部門を立ち上げ PDCAサイクルを強化

合格ラインの引き上げは、推薦入試でも実施された。2015年度に公募推薦入試の評定平均値の比率を下げ学科試験の比率を上げたほか、2017年度からAO入試における最低評定平均値の導入などを行う。2016年度入試は志願者

数が増加傾向にあり、競合上位校との併願者が同大学に入学するという、かつてなかった動きも出ている。当面は現行の入試制度での定員確保をめざす。

合格ラインの引き上げを始めて4年目。成績上位層の学生が、他の学生を巻き込む好循環が生まれ、こうした流れを次の改革につなげるPDCAサイクルも整ってきた。教学諮問会議では毎週学内の各種データを確認し、課題があれば該当委員会におろして改善につなげている。2015年8月には、教育・学習支援センター内に教学情報分析課（IR課）を新設し、学内に分散する膨大な教学情報の一元化にも踏み出した。まずはエビデンスに基づく中退率改善を図っていく予定だ。また、入試広報室は入試広報戦略室に改め、情報発信を戦略的に進める。

「今回の一連の改革は、学生の質を高め、よりよい教育を提供するという教育の王道そのもの。退路はないと腹を括り、改革を進めている」と石田副学長は意気込みを語る。

学
生
の
声



りょう
谷本 嶮さん
経済学科3年
山口県立防府西高校出身

「興動館」プロジェクトが学生生活を充実させてくれる

広島経済大学の特色ある学習プログラム「興動館教育プログラム」は、正課の「興動館科目」と課外の「興動館プロジェクト」から成り立つ。後者の「プロジェクト」は、学生が地域の課題を見つけ、それを地域の人と共に解決することによって主体性や社会で必要とされる力をつける活動だ。このプロジェクトを率いている学生に、その魅力を聞いた。

高校生の頃、大学の資料で見つけた「興動館プロジェクト」に興味を持ちオープンキャンパスに参加したところ、自分が大学でやりたいのはこんな活動なんだと強く感じました。そこで、合格するとプロジェクトの研修会や、他大学との交流プログラムに優先的に参加できるAO入試を受験しました。

現在、「スポーツによる地域活性化プロジェクト」のリーダー

を務めています。広島カープ、サンフレッチェ広島など、県内9つのスポーツチームが参加するNPO「トップス広島」とのコラボによる地域活性化イベントや、地元の小学生を招くサッカー大会などの企画運営に力を入れています。自分たちが考えたことが形になるのがこのプロジェクトの醍醐味であり、大学での学びの幅も広がり、充実した学生生活を送っています。