

起 提 問 題

地域の大学も企業も「東京」しか見ていなかった

前年度まで右肩上がりだった大学の志願者数も、2023年度入試で伸びが止まったと感じています。徐々にはなく突如襲ってきた人口減の波に、さすがに焦りました。「教育を充実させれば地方私大でも伸びる」時代は終わり、「教育面の努力だけでは先が見えない」フェーズに足を踏み入れた実感があります。第11期中教審大学分科会でも少子化の中の高等教育を学生保護の観点から議論しましたが、第12期にもこの主題は引き継がれ、さらに適正規模も含めた、高等教育のあり方にも議論が及びます。前橋市も少子化と若者の転出超過が課題で、*15〜19歳は年間500人弱が転出、うち東京への転出が4割以上を占めます。

かつて地方大学と地域の産業界は、互いに誤解し合う不幸な関係でした。大学は、大卒者が勤めるに値する企業は地元にはないと思われ、チャーターバスで東京の就職イベントに学生を送り込む。企業も、地元私学の学生は受験に敗れた「負け組」の認識で、東京の有名大学から新卒を採用する。これでは若者は地元には残りません。自治体も同じで、転出超過に危機を感じると、大学誘致や公立大の新設を企図しがちです。地域の私大が眼中にないか、期待していないのです。私大側から見れば、産業界や自治体との信頼関係をつくりていなかったと言えます。

地域の課題は自学の課題 同じ目線、足並みで歩む

カル人材育成にかじを切り20年。地元就職率は7〜8割、地元の高校や企業からの信頼も高まり、地域の困り事の、最初の相談先となる状態にまでこぎ着けました。

地域連携は、2018年発足の「めぶく。プラットフォーム前橋」でさらに進展（P.4図表）。地域人材の育成・定着を目的に、互いを知り、課題を解決し合おうと、市行政、商工会議所、市内の大学が手を組みました。何より大きいのは、前橋市が人材育成を自分事と考え、行政施策の一環として取り組む点。大学の企画に「参加してもらう」のではなく、自治体や産業界、そして大学が地域の課題に自分事として取り組み、同じ歩調で進むことが、地域連携を実質化する肝だと考えます。本学も活動を通じて、人手不足や事業承継といった

地元企業の課題や、学生をぜひ送り出したいと思える市内の優良企業の存在を初めて知りました。

近年は、市の介入によって市内5大学の授業動画を市内の中高に配信する取り組みが実現。また、地元企業の次世代幹部が5大学を回り経営を学ぶビジネススクールは、次世代幹部同士のネットワーク構築に役立つと好評です。これらの取り組みの多くは、前橋市のDX推進の流れに合わせた

*1 2017年

取材文/ 兎山雄介 撮影/ 亀井宏昭

人口減社会での地方私大の役割と私大の再編・統合の課題

〜20年にわたるグローバル人材育成と、「めぶく。プラットフォーム前橋」での実践から



大森 昭生

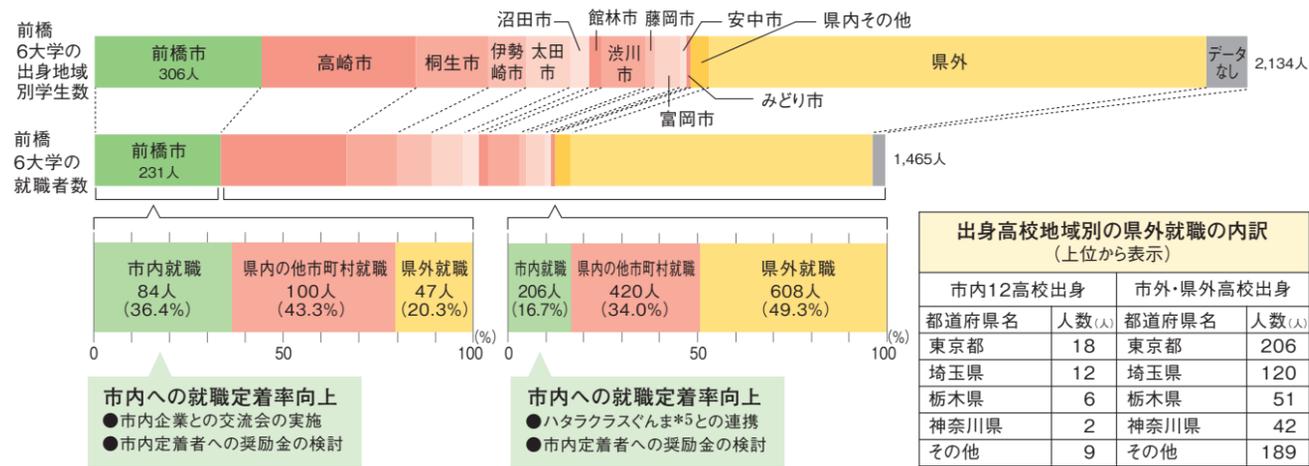
共愛学園前橋国際大学 学長
 おおもりあきお ● 東北学院大学大学院文学研究科博士前期課程修了。1996年共愛学園に着任。2016年より現職。2021年短期大学部学長を兼務。教学マネジメント指針を作成した特別委員会の委員のほか、中教審教育振興基本計画部会、同大学分科会、同質保証システム部会、内閣官房地方創生に資する魅力ある地方大学の実現に向けた検討会議、同地方大学・産業創生法施行状況検討に係る有識者会議等の委員を歴任。



みんなんで挑む!

2022年の出生数が80万人を下回ったことを契機に、「人口減」にまつわるニュースが増加している。いよいよ人口減が自分たちに影響し始めたことを、実感した大学人も多いに違いない。人口減は、大学の存亡だけではなく、地域社会の維持にも大きく関わる。大学単体だけでこの課題に対応することは難しい。学内、学園内、そして地域も含め、みんなで人口減に立ち向かう術を考えてみる。

【図表3】前橋6大学における就職状況(2018年3月卒業者)



*中央教育審議会大学分科会(第151回)大森委員発表資料「『めぶく。プラットフォーム 前橋』について」(2019年)
*5 グローカル・ハタラクラスぐんま。群馬県内の大学・企業が連携して外国人留学生らの定住促進などに取り組むプロジェクト

【図表4】明和学園短大の共愛学園への運営移管の概要

大学	学校法人(設置校)	創立年(母体)	建学の精神	学部・学科(専攻、コース)	収容定員数*6 専任教職員数	移管のしかた、 移管後の短大の形態
明和学園短大	平方学園 (短大、高校、 幼稚園、児童クラブ)	1933年 (平方裁縫女学校)	進取	生活学科 (子ども学、栄養)	200人 専任教員25人、 専任教職員9人	▶名称：共愛学園前橋 国際大学短期大学部に変更 ▶所有する土地や建物、図 書など：無償譲渡 ▶学科、専攻、入学定員、教 育課程、学費：原則変更なし ▶教職員：希望者は全員、 共愛学園が雇用
共愛学園 前橋国際大学	共愛学園 (大学、高校、 中学、小学校、 こども園、学童クラブ)	1888年 (前橋英和女学校)	共愛・共生 の精神	国際社会学部 国際社会学科 (英語コミュニケーション、国際、 情報・経営・心理・人間文化、 児童教育)	1,112人 専任教員32人、 専任教職員33人	

*6 2021年4月(移管当時)

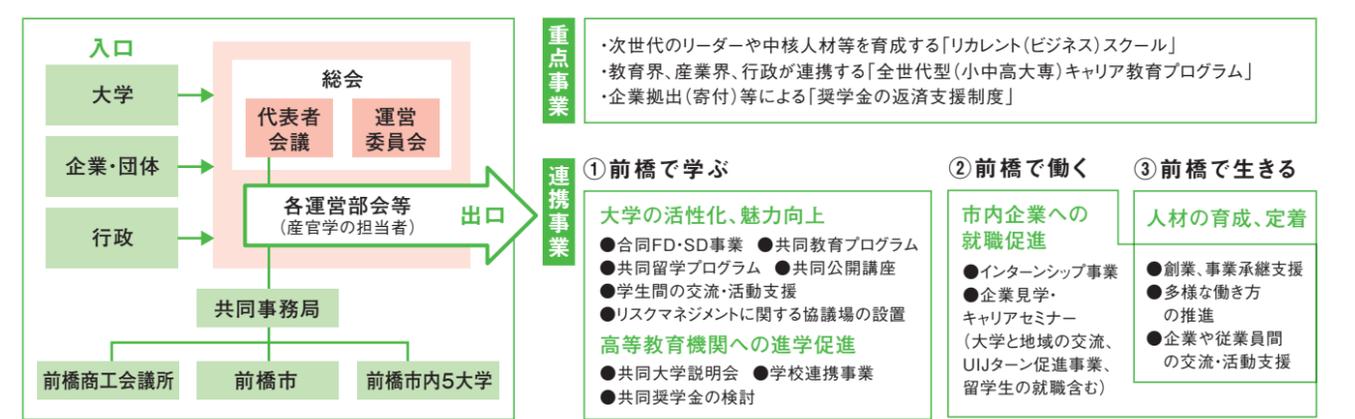
「経営困難校は退場」で
本当にいいの
か
2021年、法人間の移管が成
立し、明和学園短大を本学の短期
大学部としました。これもプラッ
トフォームの成果の一つです【図
表4】。共に地域活性化に取り組
む中で人材育成の熱意が共有さ
れ、まずは現場レベルで相談があ
り、前橋市の教育力の維持、向上

も、地域を舞台とした教育や活動
への理解を、研究実績と同じくら
い重視する教員採用を続けてきた
からこそ、ことさら自学で企画し
なくても、地域からのオファーで
次々と地域での学びや研究が生ま
れる好循環をつくれています。
さらに、地域内の大学が連携し
ているなら、若者の流出状況デー
タを持ち寄って統合してはいかが
でしょうか。国立、私立大学は原則、
自治体の管轄外であり、地域外に
転居しても住民票を移さない若者
が多いため、「進学時、就職時に
どれだけの若者が流出したか」の
詳細は、教育機関が協力し合って
初めて実態がつかめます。前橋市
では、プラットフォーム設立時に
課題抽出のため共同IRでこの
データを集計、人材定着施策の基
礎資料としています【図表2、3】。

地方の進学機会を守る空気をつ
くるためには、地域に必要とされ
るだけの教育の質担保が前提とな
ります。そのうえで地域における
自学の存在意義の再定義が、真の
意味で地域の一員になりきるため
の第一歩となるでしょう。

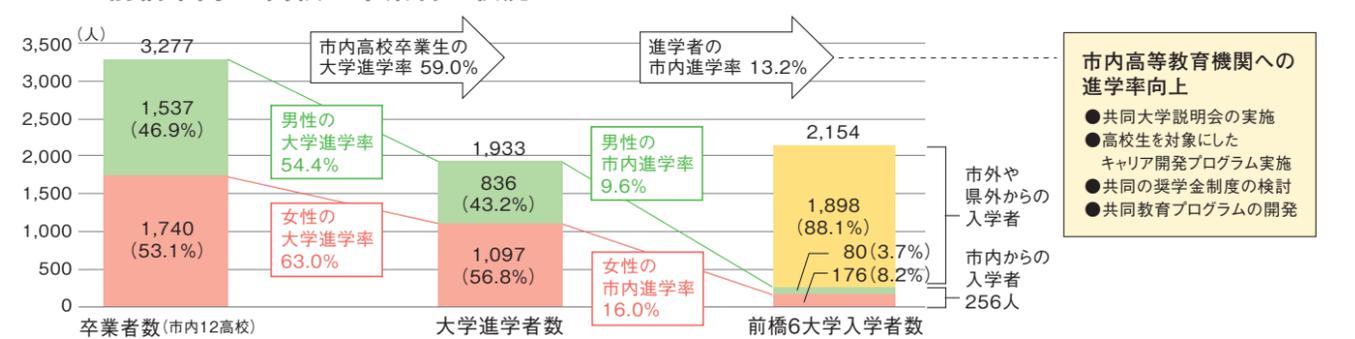
*7 文部科学省「成長分野をけん引する大学・高専の機能強化に向けた基金による継続的支援」(令和4年度第2次補正予算額3,002億円)

【図表1】「めぶく。プラットフォーム前橋」の協議会体制と取り組み



*めぶく。プラットフォーム前橋「めぶく。プラットフォーム前橋の取組と方向性について」(2020年)

【図表2】前橋市内12高校の卒業生の状況(2017年3月卒業者)



*中央教育審議会大学分科会(第151回)大森委員発表資料「『めぶく。プラットフォーム 前橋』について」(2019年)

ものです。^{*2}デジタル田園都市国
家構想推進交付金で全タイプの採
択を受けるなど、市の取り組みは
社会から評価され、大手企業の拠
点設置も進行中です。本学でも^{*3}太
陽誘電とのテック人材育成ワー
クショップを実践したり、前橋に大
規模なオフィスを構えた^{*4}デロイ
トとのアントレプレナー講座など
の産学連携教育の構想が進んだり
しています。地域が勢いを持った
ときにその流れに乗れたのは、プ
ラットフォームを介して日頃から
課題を共有し、共に解決する関係
性を築けていたからこそです。
一方で、プラットフォーム設置
当初の想定と比べると、「こま
ままでできていない」現実もあり
ます。ブースを設けて5大学によ
る共同学生募集をしても、高校生
はまばらでしたし、共同公開講座
も、かえって手間がかかる状態。
地元企業が資金を供出する奨学金
制度も実現は道半ばです。プラッ
トフォームへの参加に、人、時間、
お金などのコストを上回るメリッ
トがあるのかという検証も行って
いかなければなりません。

地域の「来賓」ではなく
来賓に胸章を付ける側へ
本学での経験から、地域から頼
られる存在になるために大学がで
きることを考えてみると、まず必
要なのは、地域の一員として雑巾
がけから始める覚悟。「第二の建
学」と言えるレベルの、学長の固
い意志です。かつての本学しかり、
大学には、地域に「目を向ける」手
を貸す^{*}といった、一段上から見
守るような意識がないでしょう
か。地域の催しがあれば、胸章を
付けられる来賓として招かれるの
ではなく、来賓に胸章を付ける事
務局側にならなくては、地域と同
じ足取りでは歩けません。
そして、粘り強くアプローチす
ること。本学も、地域の信頼を得
たとと言えるまでに10数年かかりま
した。自学が地域を知らないうち
は、地域も自学を知りません。「目
を向けてくれない」と思ってしまう
のは待ちの姿勢だからで、先に
声をかけなければいけないのはこ
ちらです。両思いになるまで諦め
ずにアプローチしてください。
地域連携を重視した人事も不可
欠です。地域連携室をつくれれば連
携が進むわけではなく、あらゆる
教職員に、常に「地域と何ができ
るか」を考える姿勢が求められま
す。地域の一員である旨を示すピ
ジョンを掲げ、賛同する人を採用
し、一員たる活動を評価する制度
が、それを支えるでしょう。本学

*2 内閣府の地方創生事業。2023年採択。タイプX「マイナンバーカードをベースとした商業と交通の決済連携による地域活性化」(事業費3億円)のほか、タイプ1、タイプ3でも採択
*3 太陽誘電(株)。電子部品を主力とするグローバル企業
*4 デロイト トーマツグループ。世界最大の会計事務所デロイト トウシュ トーマツの日本企業グループ

エリア別 2040年の学生募集予測

人口減の影響は、この先、学生募集にどのような形で表れるのか。エリアごとの状況と将来推計を紹介する。

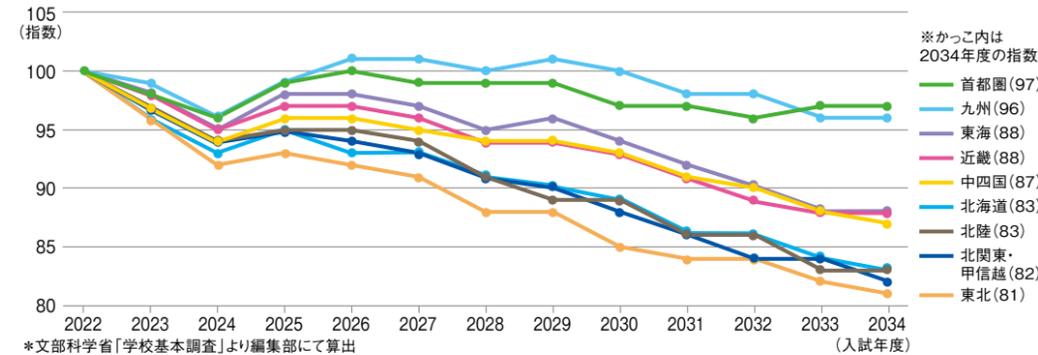
取材／編集部 文／見山雄介

【図表4】都道府県別基礎データ【2021年実績値+2040年推計値(2021年基準)】

		北海道	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県	茨城県	栃木県	群馬県	埼玉県	千葉県	
2021年	18歳人口	45,007	11,830	11,379	20,998	8,171	10,269	17,622	27,454	18,417	18,806	64,508	54,908	
	高校等卒業生数	40,596	11,056	10,585	19,412	7,586	9,555	16,130	25,234	17,183	16,849	56,216	49,294	
	大学進学者数	21,039	4,975	4,460	9,982	3,345	4,097	7,215	14,797	9,063	8,971	35,056	30,362	
	大学進学率	46.7%	42.1%	39.2%	47.5%	40.9%	39.9%	40.9%	53.9%	49.2%	47.7%	54.3%	55.3%	
	(国公私別)	国	10.0%	12.0%	11.2%	9.3%	14.4%	11.0%	7.6%	8.5%	8.5%	7.9%	4.2%	4.3%
		私	3.4%	5.1%	5.4%	2.6%	4.4%	2.7%	3.2%	2.1%	2.0%	3.7%	0.9%	0.6%
	短大進学率	4.1%	4.8%	4.2%	4.6%	5.9%	4.7%	5.0%	2.7%	4.0%	4.2%	3.5%	3.1%	
	専門学校進学率(現役)	20.8%	14.8%	17.8%	16.2%	16.5%	18.1%	15.6%	17.2%	16.9%	15.5%	16.1%	17.6%	
	大学数	37	10	6	14	7	6	8	10	9	15	27	27	
	(国公私別)	国	7	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1
		私	24	7	4	11	3	3	5	6	8	10	25	25
入学定員	18,806	3,363	2,509	11,511	2,090	2,766	3,579	6,461	4,668	5,785	28,855	25,751		
(国公私別)	国	5,600	1,322	1,030	2,722	955	1,663	945	3,760	910	1,098	1,535	2,592	
	私	11,861	1,525	1,039	8,369	470	958	2,035	2,531	3,758	3,205	26,925	22,979	
大学入学者数	19,119	3,407	2,544	11,713	2,075	2,792	3,451	6,697	4,823	5,983	28,847	27,402		
県外から流入	4,954	1,363	1,281	6,061	1,194	1,868	1,822	3,727	2,639	3,249	18,497	17,051		
県内から流出	6,874	2,931	3,197	4,330	2,464	3,173	5,586	11,827	6,879	6,237	24,706	20,011		
流出入差(流入-流出)	-1,921	-1,568	-1,916	1,731	-1,270	-1,305	-3,764	-8,101	-4,240	-2,988	-6,209	-2,961		
自県進学率	67.3%	41.1%	28.3%	56.6%	26.3%	22.6%	22.6%	20.1%	24.1%	30.5%	29.5%	34.1%		
2040年	18歳人口推計	28,500	6,466	6,434	13,971	4,306	5,967	10,142	17,097	11,623	11,517	46,401	39,801	
	大学進学者数推計	16,213	2,905	2,719	7,090	1,996	2,522	4,661	10,443	5,943	5,833	27,982	24,374	
	大学進学率推計	56.9%	44.9%	42.3%	50.7%	46.3%	42.3%	46.0%	61.1%	51.1%	50.7%	60.3%	61.2%	
	大学入学者数推計	15,553	2,772	2,070	9,529	1,688	2,271	2,807	5,448	3,924	4,867	23,468	22,292	
	(国公私別)*	国	4,683	1,115	869	2,261	801	1,375	806	3,115	756	929	1,300	2,144
		私	11,861	1,525	1,039	8,369	470	958	2,035	2,531	3,758	3,205	26,925	22,979
	入学定員充足率推計	82.7%	82.4%	82.5%	82.8%	80.8%	82.1%	78.4%	84.3%	84.1%	84.1%	81.3%	86.6%	
	(国公私別)*	国	83.6%	84.4%	84.4%	83.1%	83.9%	82.7%	85.3%	82.8%	83.1%	84.6%	84.7%	82.7%
私		86.7%	86.6%	87.5%	87.7%	84.9%	83.0%	82.2%	81.8%	85.1%	83.6%	81.4%	87.0%	

*文部科学省提供。推計方法は中教審大学分科会(第174回)「大学入学者数等の将来推計について」を参照された。
*2040年の国公私別推計は2021年の国公私の割合(実績値)を使って機械的に試算したもの

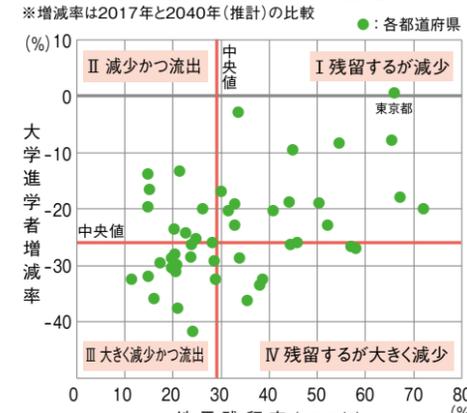
【図表1】エリア別18歳人口指数推移予測(2022年度を100とした場合)



【図表3】私立大学 エリア別入学定員充足率(3か年)



【図表2】大学進学者増減率×地元残留率



全体の概況

18歳人口は、「図表1」で基準としている2022年度時点より12・1万人。2034年度は100・6万人になる見込みだ。九州エリアを除くと、少なくとも今後12年間には2022年度の人口を上回ることはない。

【図表2】は、各都道府県の「2040年に地元に残る大学進学者がどれだけ減るか」をイメージするための散布図だ。各点は都道府県を表す。大学進学者は東京都以外全てで減少、東京都の増加率もわずかだ。残留率が低く流出者が多いII、IIIの地域の大学は、自学の獲得戦略はもとより、地域内で連携し、地元で進学する魅力を創出する必要があるだろう。地元残留率は高いが大学進学者が減るI、IVの地域には、入学者を増やす新たな施策が求められる。大学進学希望者を増やす方法の検討や、進学を希望しながら諦めざるを得ない

北海道

2022年度の私立大学の入学定員充足率は100%を超えたものの、これは一部の大学の入学者数が定員を大きく上回った影響が大きい。2023年度入試では、ほとんどの私立大学で一般選抜の志願者数が前年度比2〜3割減。すでに厳しい局面を迎えている。

エリアの特徴としては、地元進学率が67%と高い。ただし、エリア内に設置されている学部系統に偏りがあり、看護・保健が多く、国際系、理工系は非常に少ない。志望する学部がなければ他エリアに進学するしかない環境だ。

産業面でも、働ける職種の偏りが、女子の大学進学率の低さに影響している。また、エリア内専修学校への進学者も女子が多い。したがって、地元大学進学者を増やすには女性の労働市場拡大が必要だ。主要産業である観光はコロナ禍で大きな影響を受けたため、今後、産業構造が変わる可能性がある。インバウンド政策によるグローバル人材の需要拡大に加え、DX化が新産業を進展させれば、女性の雇用環境の変化も期待できる。大学も新たな学問分野に進出し、女性の活躍の場を広げる後押しをしたい。(大学改革推進室・河野政文)

東北

2023年度入試では、ほとんどの私立大学の志願者数が前年割れし、2割以上減少した大学も複数あった。隔年現象ではなく、減少傾向にある大学が多い。一方で、

大学進学率が30%台と低かった宮城県以外の各県も含め、進学率上昇の傾向が見られている。

東北エリアでは、国による半導体産業強化の動きを背景に、かつて主要産業だった半導体に再び注目が集まっている。日本版シリコンバレーをめざそうという機運が発生し、企業、自治体、国立大学、高専等による連携組織も生まれた。また、各県は産業界の人材ニーズの変化を受けて、創業支援に力を入れている。高校では探究学習や起業家教育を本格化させ始めた。探究学習を強化する高校は人気を集め、生徒募集がV字回復した私立高校もある。

私立大学は、このようなエリアが求める人材像の変化への対応が、国立大学や高校に比べて一歩遅れている印象だったが、2023年度、東北学院大学が大規模な学部改組を実施。地域総合学部、情報学部、人間科学部、国際学部を新設し、エリアが求める人材の育成に本腰を入れ始めた。

国立大学を含めて、募集が好調な大学には、地域を共につくり出す動きが見られる。エリア内から志願者を集めるには、エリアの変化に合わせた教育内容のアップデートが求められよう。(東北支社長・高橋良太)

		滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県	和歌山県	鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県	徳島県	
2021年	18歳人口	14,328	23,145	79,549	51,482	12,973	8,809	5,195	6,233	18,190	26,108	12,219	6,581	
	高校等卒業生数	12,836	22,526	71,803	45,157	11,585	8,163	4,820	6,014	17,342	22,985	10,855	6,054	
	大学進学者数	7,185	15,965	47,469	29,769	7,877	4,366	2,177	2,748	9,328	14,387	4,706	3,246	
	大学進学率	50.1%	69.0%	59.7%	57.8%	60.7%	49.6%	41.9%	44.1%	51.3%	55.1%	38.5%	49.3%	
	(国公私別)	国	6.7%	8.6%	5.9%	8.9%	10.5%	9.5%	14.2%	12.5%	12.7%	11.4%	10.0%	16.0%
		私	3.3%	4.2%	3.0%	4.2%	3.9%	3.9%	5.1%	7.0%	4.2%	4.9%	3.4%	
	短大進学率	4.7%	4.1%	4.6%	3.6%	4.2%	4.0%	7.2%	5.0%	4.0%	2.9%	4.5%	4.0%	
	専門学校進学率(現役)	15.3%	13.1%	13.7%	12.1%	11.2%	16.6%	18.0%	20.1%	17.3%	10.7%	14.2%	14.9%	
	大学数	9	34	56	36	11	5	3	2	18	21	10	4	
	(国公私別)	国	2	3	2	2	3	1	1	1	1	1	1	2
		私	1	4	2	4	2	1	1	1	2	5	3	0
	入学定員	7,548	35,127	54,721	27,777	4,858	2,035	1,519	1,617	9,905	13,399	4,211	2,893	
	(国公私別)	国	945	3,706	4,155	2,690	730	890	1,139	1,157	2,195	2,336	1,917	1,388
		私	600	1,046	2,863	1,902	348	280	300	460	550	1,570	1,084	0
	大学入学者数	7,661	35,049	56,375	27,050	4,777	2,038	1,554	1,682	9,068	13,328	4,306	2,638	
	県外から流入	6,052	26,717	28,439	13,866	3,648	1,261	1,223	1,203	5,111	5,662	3,090	1,455	
県内から流出	5,576	7,633	19,533	16,585	6,748	3,589	1,846	2,269	5,371	6,721	3,490	2,063		
流出入差(流入-流出)	476	19,084	8,906	-2,719	-3,100	-2,328	-623	-1,066	-260	-1,059	-400	-608		
自県進学率	22.4%	52.2%	58.9%	44.3%	14.3%	17.8%	15.2%	17.4%	42.4%	53.3%	25.8%	36.4%		
2040年	18歳人口推計	10,577	16,391	57,966	35,927	8,025	5,623	3,616	4,373	13,161	18,831	7,908	4,327	
	大学進学者数推計	6,243	12,389	40,022	23,042	5,548	3,279	1,754	2,040	7,694	10,398	3,046	2,298	
	大学進学率推計	59.0%	75.6%	69.0%	64.1%	69.1%	58.3%	48.5%	46.7%	58.5%	55.2%	38.5%	53.1%	
	大学入学者数推計	6,232	28,513	45,862	22,006	3,886	1,658	1,264	1,368	7,377	10,843	3,503	2,146	
	(国公私別)*	国	779	3,108	3,480	2,251	626	764	944	981	1,836	1,958	1,599	1,157
		私	508	880	2,394	1,543	283	229	256	387	469	1,364	905	0
	入学定員充足率推計	82.6%	81.2%	83.8%	79.2%	80.0%	81.5%	83.2%	84.6%	74.5%	80.9%	83.2%	74.2%	
	(国公私別)*	国	82.4%	83.9%	83.8%	83.7%	85.8%	85.8%	82.9%	84.8%	83.6%	83.8%	83.4%	83.3%
		私	84.7%	84.2%	83.6%	81.1%	81.4%	81.6%	85.4%	84.2%	85.3%	86.9%	83.5%	-
			82.4%	80.8%	83.8%	78.5%	78.7%	76.9%	79.3%	-	70.8%	79.2%	82.6%	65.7%

		東京都	神奈川県	山梨県	長野県	新潟県	岐阜県	静岡県	愛知県	三重県	富山県	石川県	福井県	
2021年	18歳人口	104,150	78,433	7,768	20,242	19,807	20,034	34,622	71,537	17,458	9,656	10,574	7,584	
	高校等卒業生数	101,997	67,477	7,874	18,424	18,071	17,986	31,948	63,402	15,401	8,898	10,073	7,246	
	大学進学者数	78,180	44,498	5,018	9,269	8,698	9,760	16,879	38,573	7,864	4,561	5,607	4,104	
	大学進学率	75.1%	56.7%	64.6%	45.8%	43.9%	48.7%	48.8%	53.9%	45.0%	47.2%	53.0%	54.1%	
	(国公私別)	国	6.7%	3.7%	9.5%	8.5%	9.6%	9.1%	8.4%	9.6%	8.7%	13.5%	13.7%	14.6%
		私	1.0%	1.2%	5.7%	4.1%	4.0%	3.2%	3.9%	3.0%	2.5%	5.6%	5.2%	6.3%
	短大進学率	1.9%	2.9%	5.4%	6.9%	3.8%	5.4%	3.5%	3.1%	4.9%	6.4%	5.7%	4.8%	
	専門学校進学率(現役)	11.8%	14.7%	17.9%	19.5%	24.6%	12.4%	15.7%	12.1%	12.8%	15.8%	13.5%	13.9%	
	大学数	146	32	7	11	22	13	14	52	7	5	14	6	
	(国公私別)	国	12	2	1	1	3	1	2	4	1	1	2	1
		私	2	2	2	4	4	3	4	3	1	1	4	2
	入学定員	153,377	44,893	4,169	4,020	6,699	4,940	8,090	41,964	3,190	2,575	6,502	2,300	
	(国公私別)	国	9,716	1,662	825	1,978	2,467	1,240	2,145	3,976	1,310	1,770	1,726	855
		私	1,570	1,130	990	960	765	200	935	1,764	100	495	590	450
	大学入学者数	153,519	45,619	4,245	4,163	6,592	4,825	7,970	42,461	3,303	2,588	6,492	2,362	
	県外から流入	100,599	28,384	3,012	2,276	3,132	2,679	3,165	14,960	1,554	1,640	3,813	1,083	
県内から流出	25,261	27,263	3,785	7,382	5,238	7,614	12,074	11,072	6,115	3,613	2,928	2,825		
流出入差(流入-流出)	75,339	1,121	-773	-5,106	-2,106	-4,935	-8,909	3,888	-4,561	-1,973	885	-1,742		
自県進学率	67.7%	38.7%	24.6%	20.4%	39.8%	22.0%	28.5%	71.3%	22.2%	20.8%	47.8%	31.2%		
2040年	18歳人口推計	102,821	57,768	5,006	12,557	12,502	12,172	21,904	54,496	11,241	6,165	7,369	5,142	
	大学進学者数推計	82,811	35,649	3,669	6,738	6,084	6,854	10,888	31,686	5,508	3,355	4,423	3,121	
	大学進学率推計	80.5%	61.7%	73.3%	53.7%	48.7%	56.3%	49.7%	58.1%	49.0%	54.4%	60.0%	60.7%	
	大学入学者数推計	124,890	37,112	3,453	3,387	5,363	3,925	6,484	34,543	2,687	2,105	5,281	1,922	
	(国公私別)*	国	8,180	1,381	692	1,646	2,072	1,029	1,762	3,329	1,086	1,490	1,435	728
		私	1,295	955	875	819	672	179	855	1,489	83	390	504	395
	入学定員充足率推計	81.4%	82.7%	82.8%	84.2%	80.1%	79.5%	80.1%	82.3%	84.2%	81.8%	81.2%	83.5%	
	(国公私別)*	国	84.2%	83.1%	83.9%	83.2%	84.0%	83.0%	82.1%	83.7%	82.9%	84.2%	83.1%	85.2%
		私	82.5%	84.5%	88.3%	85.3%	87.8%	89.5%	91.4%	84.4%	83.0%	78.9%	85.5%	87.7%
			81.2%	82.6%	80.1%	85.2%	75.5%	77.6%	82.1%	85.3%	72.4%	79.8%	80.3%	

関東・甲信越

今後の大学進学者数の減少は、東京都を除いて不可避であり、首都圏外から首都圏への流入は減り、また北関東・甲信越では、自県や隣接県からの進学者も減少していくことが見込まれる。

2023年度入試では、定員規模の大きい首都圏の一部の大学を除いて志願者が減少し、入学定員充足に苦戦した大学も少なくなっている。北関東、甲信越は看護、医療技術系の学部が多く、年内入試へのシフト等も影響してか、共にエリア全体として^{*1}15%ほどの志願者減となった。もはや、学力重視型の一般選抜だけで入学者を確保することは難しく、募集の好調の定義も、「志願者が多く集まる」ことから「年内入試も含めた多様な入試制度で自学が欲しい学生が集まる」ことにシフトしている。

募集が好調な大学には共通点がある。まず、「どのような受験生を求め、どんな力をどこまで育成するのか」というメッセージに一貫性がある点。そして、教育の特色や成果が明確で、入試環境の変化や高校の変化に合わせ、学生募集や教育の目的・目標を柔軟に設定している点。新設・改組にも積

以外の3県は自県と愛知県からの進学者が7割以上を占める。多くの大学は、他エリアからの志願者獲得は難しいと考え、募集エリアを広げる動きは見せていない。その分、国公立大学も含めて、他エリアへの流出防止に神経をとがらせ、募集力強化のための学部改組が活発だ。南山大学、名城大学、名古屋市立大学などで、データサイエンス系の学部学科設置が続く。

2023年度入試は、私立大学の一般選抜志願者数がエリア全体で^{*1}2万3千人減少。多くの大学が前年割れとなった。志願者獲得につながる独自の学部学科が検討されていく中、4年制大学の併設短大の動きも注目される。至学館大学は2022年度、アスレティックトレーナーの受験資格を得られる短期大学部体育学科を4年制の体育科学科に改組。特色を生かして募集力強化を図った例だ。

愛知県は、リニア、航空、自動車の各産業に力を入れている。SDGsやカーボンニュートラルの推進にあたり、各産業の環境負荷を軽減する技術や、それを実現するスタートアップ企業のニーズが高まっている。今後、企業の期待を集めることができる大学に注目が集まるだろう。(中部支社企画営業部長・金子令)

極的だ。特に北関東や甲信越では、自学のパーパスに基づき、地域の高校・企業・自治体にとって、なくてはならない大学として存在価値を高めている大学は、募集が堅調だ。メッセージや教育の特色・成果が明確であれば、高校教員はどの生徒を推薦すべきか、判断しやすい。その結果、大学が求める学生が集まるといって、よいサイクルにつながっている。

今後、学生募集を安定させるためには、まず大学のパーパスを再定義し、自学のあり方を確認したい。既存の枠組みや学び方に捉われず、他大学、高校、自治体、企業との連携など、新たな枠組みによる価値創出を考えてもよいだろう。特に、産業や労働人口の集積地である首都圏では、既存の教育コンテンツを生かした社会人のリスキリング支援、留学生の入学・教育・就職までの一貫した支援プログラム開発など、今、新たな改革に着手することが、将来の存続に向けた施策として欠かせない。(東京支社長・押田浩幸)

中部

各県ともエリア内進学者が多い。愛知県は自県と岐阜県から、愛知

近畿・北陸

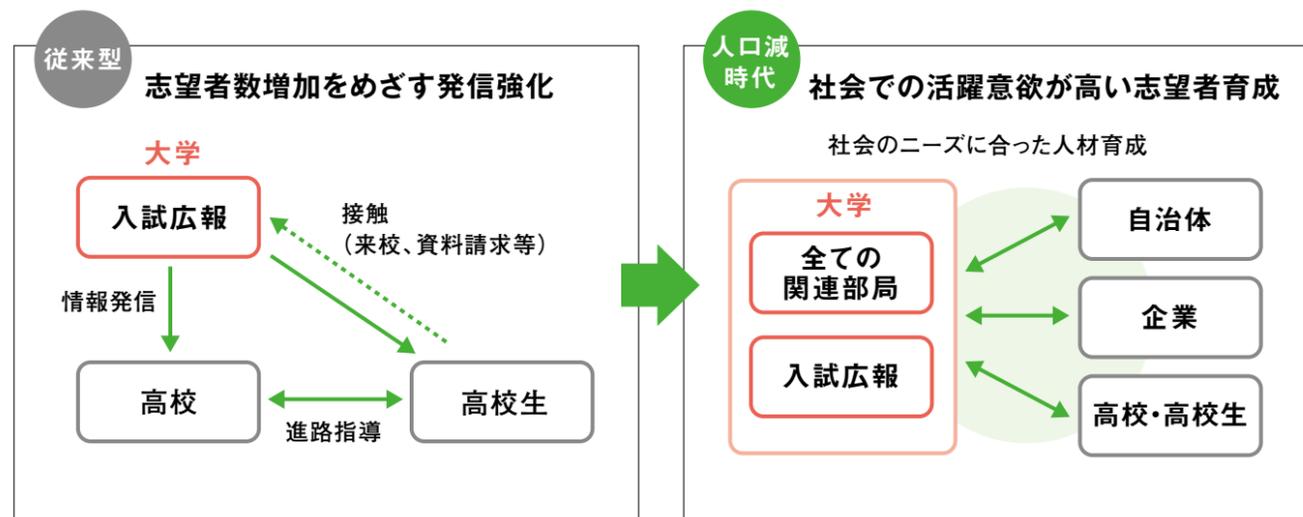
エリア全体として大学進学率が高い。特に京都府は約70%で、東京都に次ぐ。エリア内の流出入を見ると、滋賀県、福井県から京都府に、兵庫県、奈良県、和歌山県から大阪府に流れる傾向がある。また、北陸は関西圏の大規模私大への流出が苛烈になってきている。2023年度入試では、大規模私大が好調な一方で、一部の私大は苦戦し、明暗が分かれた。

地元はもちろん、他エリアや海外の優秀な学生にも、魅力ある地域として発展するための動きが事欠かない。奈良女子大学における女子大初の工学部新設は話題になったが、理工系を含む新設・改組が、2024年度は20以上予定されている。万博の行われる2025年度以降に大きな周年を迎える大学も多く、改組や都市部へのキャンパス移転が次々と続く。

北陸3県は、2023年度入試の私立大学一般選抜では、前年割れする大学がほとんどだった。志願者数が2年連続で減少している大学も多い。現在と同様の募集構造では、いずれ定員を充足しなくなる大学は少なくないだろう。大学間の連携や統合、企業や自治体

*1 豊島経男事務所調べ(2023年5月2日現在)

【図表5】人口減時代の学生募集5つのポイント



ポイント① 目標設定	地域における役割を明確にしたうえで数年後の到達点を定め、連続的な単年度の指標数値を算出
ポイント② データ収集・分析	目標達成に必要なデータを精選し、月次・イベント時など分析計画に沿って状況を確認
ポイント③ 募集活動	接触者一人ひとりの行動(生活・学習)変化、心理変化を可視化し、志望度を高める施策を重視
ポイント④ 組織体制	入試広報の部署だけではなく、入口～出口が一気通貫できる全学的な委員会やプロジェクトを組織
ポイント⑤ 予算配分	前年踏襲ではなく、各施策の重視度に合った組み立て

	香川県	愛媛県	高知県	福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県
2021年											
18歳人口	9,310	12,483	6,184	46,524	8,412	12,691	16,741	10,244	10,517	15,625	16,363
高校等卒業生数	8,593	11,445	5,891	41,516	7,697	11,857	15,073	9,745	9,842	14,227	14,424
大学進学者数	4,840	6,144	2,845	22,333	3,455	5,434	7,075	4,091	4,180	6,126	7,002
大学進学率	52.0%	49.2%	46.0%	48.0%	41.1%	42.8%	42.3%	39.9%	39.7%	39.2%	42.8%
(国公私別)	国 13.5% 公 3.7% 私 34.7%	国 14.8% 公 4.2% 私 30.2%	国 9.9% 公 6.2% 私 29.8%	国 9.3% 公 3.0% 私 35.7%	国 12.3% 公 2.1% 私 26.7%	国 14.2% 公 5.3% 私 23.3%	国 10.1% 公 3.4% 私 28.8%	国 13.5% 公 4.2% 私 22.3%	国 12.8% 公 4.2% 私 22.8%	国 12.0% 公 2.4% 私 24.8%	国 9.6% 公 3.4% 私 29.8%
短大進学率	4.8%	4.5%	4.3%	4.4%	4.2%	3.8%	3.2%	7.1%	4.7%	7.2%	3.6%
専門学校進学率(現役)	15.8%	17.1%	16.1%	16.1%	16.5%	15.5%	18.1%	20.1%	16.1%	19.6%	24.0%
大学数	4	5	5	35	2	8	9	5	7	6	8
(国公私別)	国 1 公 1 私 2	国 1 公 1 私 3	国 1 公 2 私 2	国 3 公 4 私 28	国 1 公 0 私 1	国 1 公 6 私 1	国 1 公 7 私 1	国 1 公 3 私 1	国 1 公 2 私 4	国 2 公 0 私 4	国 1 公 3 私 4
入学定員	2,189	3,860	2,215	25,761	1,818	3,986	5,712	3,520	2,335	3,683	3,972
(国公私別)	国 1,239 公 90 私 860	国 1,770 公 100 私 1,990	国 1,075 公 860 私 280	国 4,110 公 1,999 私 19,652	国 1,278 公 0 私 540	国 1,641 公 730 私 1,615	国 1,667 公 480 私 3,565	国 1,070 公 80 私 2,370	国 1,035 公 300 私 1,000	国 2,053 公 0 私 1,630	国 1,547 公 640 私 1,785
大学入学者数	2,092	3,875	2,212	25,963	1,817	3,914	5,643	3,029	2,174	3,652	4,153
県外から流入	1,260	1,840	1,459	11,422	1,244	1,942	2,357	1,947	1,096	1,601	937
県内から流出	4,008	4,109	2,092	7,792	2,882	3,462	3,789	3,009	3,102	4,075	3,786
流出入差(流入-流出)	-2,748	-2,269	-633	3,630	-1,638	-1,520	-1,432	-1,062	-2,006	-2,474	-2,849
自県進学率	17.2%	33.1%	26.5%	65.1%	16.6%	36.3%	46.4%	26.4%	25.8%	33.5%	45.9%
2040年											
18歳人口推計	6,054	7,871	3,924	38,596	6,114	8,734	12,888	7,335	7,589	11,545	14,641
大学進学者数推計	3,517	4,389	2,021	18,989	2,670	4,347	5,566	3,172	3,129	4,808	6,952
大学進学率推計	58.1%	55.8%	51.5%	49.2%	43.7%	49.8%	43.2%	43.2%	41.2%	41.6%	47.5%
大学入学者数推計	1,702	3,152	1,800	21,121	1,478	3,184	4,591	2,464	1,769	2,971	3,379
(国公私別)*	国 1,037 公 73 私 591	国 1,479 公 81 私 1,592	国 903 公 737 私 159	国 3,428 公 1,706 私 19,887	国 1,070 公 0 私 408	国 1,348 公 612 私 1,224	国 1,388 公 411 私 2,792	国 883 公 66 私 1,515	国 866 公 254 私 649	国 1,708 公 0 私 1,263	国 1,275 公 540 私 1,564
入学定員充足率推計	77.7%	81.7%	81.2%	82.0%	81.3%	79.9%	80.4%	70.0%	75.7%	80.7%	85.1%
(国公私別)*	国 83.7% 公 81.4% 私 68.8%	国 83.6% 公 81.4% 私 80.0%	国 84.0% 公 85.7% 私 56.9%	国 83.4% 公 85.3% 私 81.4%	国 83.7% 公 - 私 75.6%	国 82.1% 公 83.8% 私 75.8%	国 83.3% 公 85.6% 私 78.3%	国 82.6% 公 82.4% 私 63.9%	国 83.6% 公 84.6% 私 64.9%	国 83.2% 公 - 私 77.5%	国 82.4% 公 84.4% 私 87.6%

【図表4】を見ると、全国でも最も大学進学率が高く、他県からの流入者が多い東京都でも、入学定員が合わなければ、2040年

**地域一体の未来創生に
高校生を巻き込む**

のコミュニケーション形成、留学生と日本人学生の協働学習といった、これまでとは異なる取り組みに踏み出したい。

高大連携も有効な一手となり得る。近畿の高校は民間人校長の登用、商業高校のキャリア教育強化など、先進的な改革が進み、上級学校にも改革の期待を寄せている。高大で連携して若い世代を育てるといって観点が教育・施設等のリソースをオープンにし、絶えず変化していく機関に注目が集まるだろう。(大阪支社長 岩井有香)

中国・四国

2023年度入試では、国公立大学と一部の私立理工系大学・学部を除き、志願者数が減少した大学が多い。エリア全体で人口転出超過の傾向にあり、*2 広島県は2年連続で全国最多、岡山県も全国6位となっている。広島市や香川県高松市は支店経済都市だったが、コロナ禍もきっかけとなり、多くの企業が支店を引き上げた結果、本社勤務となった社員が家族ごと転居。学力上位の高校生が流出し、トップ高校でも優秀な生徒の獲得に苦戦している。

一方で、地元就職を希望する生

徒・学生が多いエリアでもある。探究学習に力を入れる高校が増えているが、進学校であっても指導に苦労している様子がうかがえる。大学が高校や企業とのハブになって地域課題解決型の授業を支援し、地元就職希望者の後押しができれば、結果的に自学の募集にも好影響が出るだろう。

エリア内の大学設置者を見ると、市場の大きさに比して公立大学が多い。広島県は2021年に2校目となる県立大学を設置。山口県には公立大学が4校もある。入学者の学力差が大きくなり、教育に苦勞する大学もあるようだ。将来的には再編があると見ている。(中・四国支社長・横山宏治)

九州・沖縄

大学等進学率が低いエリアのため、進学希望者の掘り起こしが重要だ。沖縄県は2020年時点で40・8%と現役進学率の低さがめだっていたが、その後の2年間で3・8ポイントも上昇。県教委は、県内進学にこだわらず、他県にも進学させる方針を打ち出している。エリア内では、福岡市が突出して活気がある。*3 政令指定都市の中で人口の増加数・増加率がトツ

の充足率推計は92%にとどまる。県によっては定員の約3分の1が埋まらない状況も予測されている。国公立大学から定員が埋まっていくとすると、私立大学の充足状況はより厳しくなるはずだ。

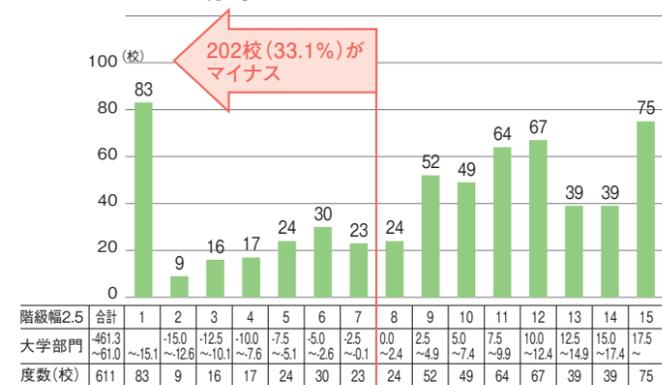
従来の学生募集では、「いずれかの大学に進学する高校生が一定数いる」という前提の下、その中で自学志望者を1人でも増やそうと、入試広報の部署が高校や高校生に進学情報を発信してきた。

人口減時代の学生募集は、大学進学者を増やすことから考え始める必要があるだろう。学生や卒業生が魅力ある地域をつくり上げていく未来を提示し、大学に進学する価値を高校生や保護者、社会に訴えていかなければいけない。大学には、自治体や企業と協力しながら、地域産業の転換・高度化に必要な人材を、全学を挙げて育成する役割が期待される。単なる広報戦略ではなく、地域の未来を創造する活動に高校生を巻き込んでいく戦略が不可欠だ【図表5】。

自治体と共に新規産業を創出し、活性化を図る大学、自治体や地元企業と連携して課題解決にあたる大学も現れ始めている。地域における大学の存在意義を高め、国内外から学生が集まる構造をつくりたい。

*2 総務省統計局「住民基本台帳人口移動報告 2022年結果」
*3 総務省統計局「令和2年国勢調査」

【図表5】33%が赤字～私大の経常収支差額比率状況(2021年度)



*私学事業団「令和4年度版 今日私学財政 大学・短期大学編」を基に作成

【図表4】押さえておきたい私大の3大財務指標

指標	わかること	算定式
①経常収支差額比率	経常的な活動で黒字か赤字か	$\frac{\text{経常収支差額}}{\text{教育活動収入計} + \text{教育活動外収入計}} \times 100$
②減価償却額補正後の経常収支差額比率	経常的な活動でキャッシュを生み出しているかどうか	$\frac{\text{経常収支差額} + \text{減価償却額} + \text{減価償却額}}{\text{教育活動収入計} + \text{教育活動外収入計}} \times 100$
③運用資産の額	将来の施設更新・拡充等のために蓄積した資産のうち現金化が可能な金融資産額	$\text{特定資産} + \text{有価証券} + \text{現金} + \text{有価証券}$ $\text{資産} + \text{【その他の固定資産】} + \text{預金} + \text{【流動資産】}$

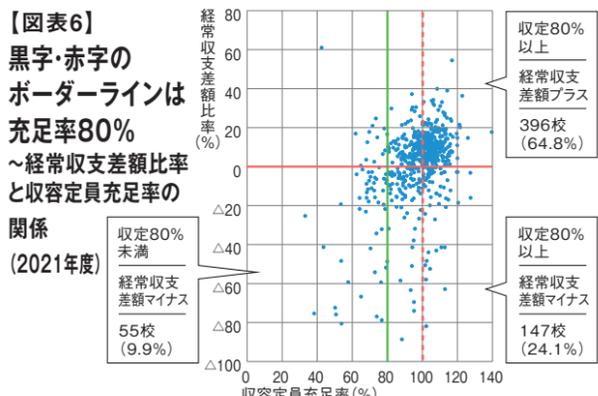
*私学事業団提供資料を基に作成

【図表7】単科大のほうが赤字傾向～学問系統・学部別経常収支差額比率

※複数学部…系統が異なる学部を設置する学校(例:理工学部と文芸学部がある場合:理工他複数学部)
※単一学部…同じ系統の学部を複数または単独で設置する学校(例:法学部と経営学部がある場合:社会科学系学部)
※比率は、系統区分ごとに経常収支差額比率を算出したものである。

系統区分		2021年度	
		比率	学校数
複数学部	医歯他複数学部	▲12.2%	32
	薬他複数学部	7.0%	36
	理工他複数学部	10.5%	167
	文他複数学部	8.8%	147
	その他複数学部	9.8%	24
単一学部	理工系学部		
	保健系学部	7.5%	48
	理工農系学部	▲1.6%	17
	人文科学系学部	▲3.2%	17
	社会科学系学部	5.7%	30
	家政学部	▲3.2%	8
	教育学部	▲4.5%	11
	体育学部	8.0%	5
	芸術学部	8.1%	24
	その他学部	7.7%	28
	大学全体	4.1%	611

*私学事業団「令和4年度版 今日私学財政 大学・短期大学編」を基に作成(他と条件が異なる医・薬学系除く)

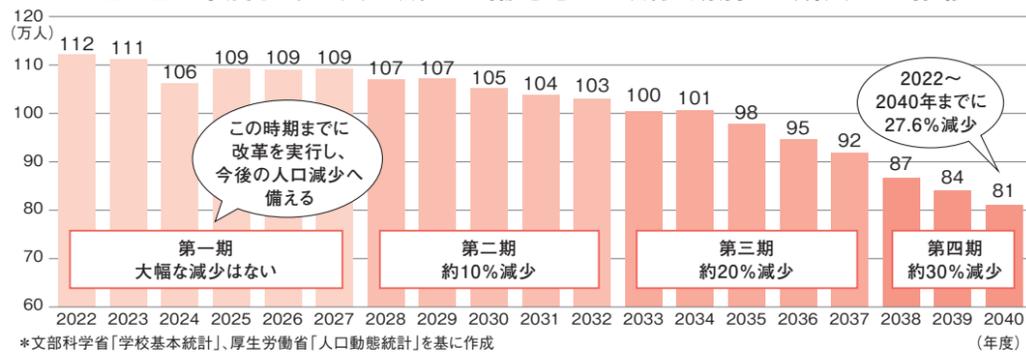


*グラフ表示は、経常収支差額比率が△100%～80%の範囲に限定している *私学事業団「学校法人基礎調査」を基に作成

欠でしょう。
定員未充足と経営の関係は？
定員未充足になると、すぐに「経営が危ない大学」と見られがちですが、必ずしも定員未充足の大学が赤字経営ではありません。入学定員充足率では、2022年度は約47%の私立大学が未充足でしたが【図表3】、経営上は収容定員充足状況のほうがより重要です。さらに【図表6】のように、収容定員未充足でも黒字の大学はあります。実際の状況は財務をより詳しく見ないとわかりません。大学の財務状況は、「事業活動収支計算書」と「貸借対照表」で確認できます。中でも押さえておきたい指標は3つあります【図表4】。
まず、確認したいのが「事業活動収支計算書」の①経常収支差額比率です。これは、大学の経常的活動の収支を把握するもので、これがプラスならいわゆる黒字、マイナスなら赤字になります。
赤字の場合、どこかで補填しなければなりません。その際にポイントとなるのが、②減価償却額補正後の経常収支差額比率です。①の計算に必要な経常収支差額には現金の支出を伴わない減価償却額

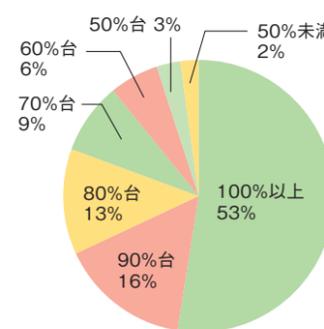
が含まれるので、これを除外した数値を出します。②がプラスの場合、収支上は赤字ですが、現金は生み出されている状態です。しかし、マイナスの場合は、貯金から赤字を補填している状態、つまり現金が出ていっている状態です。現金が減っているのであれば、どれくらい財政的余裕があるのか把握する必要があります。それがわかるのが③運用資産の額です。これは現金化可能な金融資産の保有額で、貸借対照表で確認できます。これらの指標を見れば、自学が今、どのような状況なのか、将来的にどうなるのかをある程度把握できます。私学事業団の調べでは、私立大学の約33%が、①経常収支差額比率がマイナスであることがわかっています【図表5】。
【図表6】は経常収支差額比率と収容定員充足率を結びつけたグラフです。縦軸が経常収支差額比率、横軸が収容定員充足率です。赤の実線より上にあるのが黒字の大学、下にあるのが赤字の大学です。収容定員充足率が100%に満たなくても、黒字になっている大学が少なからずあります。定員割れでも収容定員充足率が80%以上であれば、黒字の大学は多く、80%が一つのボーダーラインと考えることができます。

【図表1】2027年度までに人口減への備えを！～減少期別18歳人口の推移



*文部科学省「学校基本統計」、厚生労働省「人口動態統計」を基に作成

【図表3】私大の47%は入学定員未充足～2022年度の私立大学入学定員充足率の分布



*私学事業団「令和4(2022)年度 私立大学・短期大学等入学志願動向」を基に作成

【図表2】私大入学者は50万人から32.7万人に～私立大学の2040年度の入学者数予測

	2022年度	2040年度予測	計算式
大学入学者数	635,156人	459,746人	811,622人 × 56.6% 2040年の18歳人口 × 大学進学率 (2021年出生数) (2022年度実績)
私立大学入学定員	498,019人	?	
私立大学入学者数	502,006人	459,746人	459,746人 - 133,150人 国立大学入学者数 (2022年度実績)
私立大学入学者減少数		▲175,410人	326,596人 - 502,006人 私立大学入学者数 (2022年度実績)
私立大学入学者減少割合		▲34.9%	175,410人 ÷ 502,006人 私立大学入学者 数減少数 (2022年度実績)

*文部科学省「学校基本統計」、私学事業団「令和4(2022)年度 私立大学・短期大学等入学志願動向」を基に作成

2040年の私大の経営状況は？

2040年の私立大学経営を考えるうえで前提となる18歳人口の動態予測をまずは振り返ります。2022年の18歳人口は112万人。それが、2040年には81万人にまで減少すると予測されます。減少数は31万人(減少率27.6%)です。2018年に文科省が出したグランドデザイン答申では88万人という推計でしたが、コロナ禍等の影響もあり、当時より7万人も少なくなっています。18歳人口の減少は同じペースで続くわけではなく、4つの段階を経て減少していきます【図表1】。2022年度比で、第一期(2022～27)は2024年に106万人まで減る以外は大きな変化はありません。それが第二期(2028～32)では約10%、第三期(2033～37)では約20%、第四期(2038～40)では約30%の減少が予測されています。第二期以降の減少ペースを考えると、減少幅が小さい第一期中、つまり2027年までが、人口減に備える改革を実行するラストチャンスと言えます。

このデータを基に、進学率や、高校生・高校の進学意識等が変わらない前提で2040年度の私立大学の入学者数を予測した結果が【図表2】です。
2040年度の私立大学の入学者数は約32.7万人。2022年度の入学者と比較して約17.5万人(35%)の減少、減少率は約35%です。これを椅子に例えると、今は100席埋まっていますが、20年後では、トップ校の椅子から順に埋まっていっていき、65席が埋まった段階で残り35席分に相当する大学の椅子は、空席(＝入学者0人)になる恐れがあるということになります。特定分野で秀でた研究をめざす、他大学がまねできない教育を提供するなど、今後5年間で、各大学がその強みを磨く努力が不可

私学事業団に聞く!

人口減と私学経営

経営相談の現場から



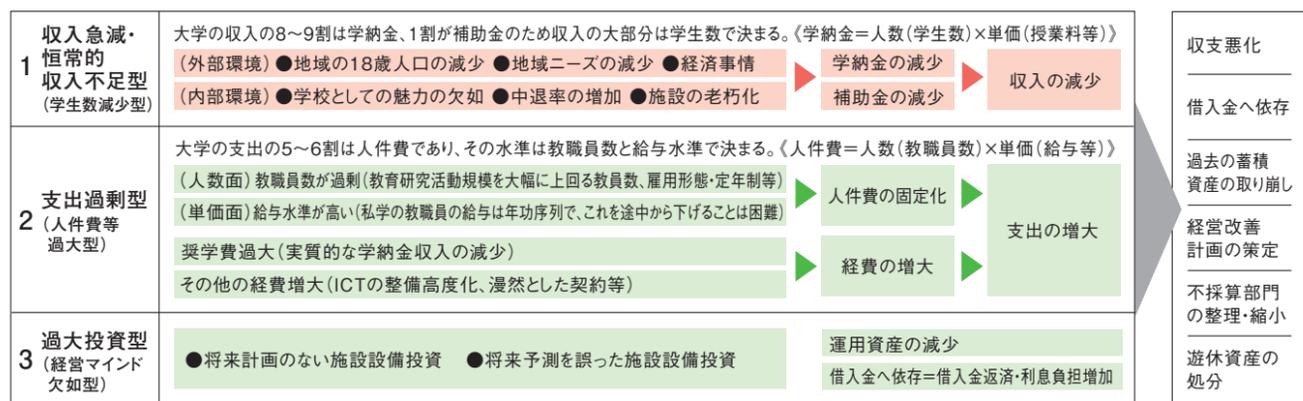
日本私立学校振興・共済事業団 私学経営情報センター 経営支援室長*

新倉 健二

にいくらけんじ●1992年に私学事業団に入職後、寄付金課・補助金課、私学経営情報センター等を経て、2014年4月から2016年3月まで文部科学省高等教育局私学部に出向し、参事官付専門官を務める。2022年4月より現職。 *取材当時

取材・文/本間学

【図表9】ガバナンス不足、中長期計画がない、法人と大学の関係に難～私立大学等の財務悪化の構造



上記を発生させやすい定性的な要因 ガバナンス機能の不足 目標となる中長期計画が存在しない 理事者側と教学側の連携協力の欠如

【図表10】財務分析や人事政策・人件費見直しが多い～私学事業団への経営相談の主な希望項目

相談内容	具体例	2017		2018		2019		2020		2021	
		件数	割合								
管理運営、組織の活性化	中長期計画・改組転換、組織・理事会の運営、規程の見直し、情報公開・事業報告書、リスクマネジメント	9	12.2	11	16.7	8	10.3	4	10.8	7	11.7
教育条件の比較・分析	教育条件の規模別・系統別・地区別比較、教職員の資質向上、キャリア支援、学生生徒等の生活支援	6	8.1	3	4.5	5	6.4	1	2.7	4	6.7
財務の分析・比較	財務分析手法、規模別・系統別・地区別比較、キャッシュフロー分析、教職員の規模分析、シミュレーション	17	23.0	14	21.2	13	16.7	7	18.9	17	28.3
学生生徒等の確保	募集活動、広報活動、入試戦略、地域連携・交流、入学志願動向	11	14.9	8	12.1	11	14.1	5	13.5	10	16.7
人事政策・人件費の見直し	人事考課制度、人件費管理、給与制度・支給基準、定年・早期退職制度	15	20.3	14	21.2	17	21.8	11	29.7	11	18.3
収入の確保、経費の節減	外部資金の獲得(補助金等)、子会社設立、収益事業、諸経費節減手法	9	12.2	8	12.1	17	21.8	6	16.2	9	15.0
その他の課題		7	9.5	4	6.1	4	5.1	1	2.7	1	1.7
専門家を活用した相談		0	0.0	4	6.1	3	3.8	2	5.4	1	1.7
合計(重複回答可)		74	100.0	66	100.0	78	100.0	37	100.0	60	100.0

*【図表8～10】は私学事業団提供資料を基に作成

られます【図表9】。実際は3つが絡み合って経営が悪化するケースが多いようです。これらが生まれる要因としては、ガバナンス機能の不足、目標となる中長期計画がない、経営側と大学側の連携の欠如があると捉えています。

例えば「前年と比べて〇億円マイナス」という結果が出て、「来年、なんとか入学者を増やそう」という話で終わってしまう。本来、経常収支差額がマイナスであれば、将来にわたってリスクを抱えることになるので、改革を進めて財務を改善しなくてはなりません。そこで話が進まない。あるいは、経営層が課題を把握するだけで、現場に十分な説明がなされていない。こうした状況を脱却し、人口減を皆で乗り切るためには、「情報共有」と「当事者意識の醸成」の2点が必須です。「情報共有」は学内だけでなく、法人と大学の間で不足しているケースも多いようです。

「当事者意識の醸成」には、掲げた目標に対して、どうしたら達成できるか、具体的な方策を各部署で考えてもらうことが重要です。たとえば「入学者を30人増」という目標の場合、短期的な方策として高校訪問などの募集活動の強化策を、中長期的な方策として

入試改革やカリキュラム改革など、さまざまな取り組みを各部署から出してもらう。↓執行部がそれを取捨選択して計画にまとめる。↓各部署が実行、理事会等で評価し、改善を指示して次の取り組み、計画につなげる。いわゆるPDCAを回す中で、当事者意識は徐々に醸成されていくものです。

今後は、不採算部門の整理・縮小、人件費のカットなど、痛みを伴う改革をせざるを得ないことも出てくるでしょう。その場合も改革後のプランをしっかり示さないと、教職員のモチベーション維持が難しくなります。

本事業団では経営相談を受け付けています【図表10】。相談希望が多いのは、「財務の分析・比較」「人事政策・人件費の見直し」「学生生徒等の確保」です。事業団保有のデータから客観的な自学の現在地や収支の弱点を知り、自分たちがどこに向かうのか、将来像を考えて計画的に経営改善に取り組んだ結果、経営悪化から脱した大学はあります。

ある日突然、資金ショートして電気・ガスが止まり、学生の教育機会を奪うことがないようにしたい。人口減への対応は、まずは自学の現在地の確認からです。改革のリミットまで、あと5年です。

【図表8】自学の経営状況は？～財務状況簡易セルフチェック表

準備 □事業活動収支計算書(大学のその年の稼ぎがわかる。全ての事業活動収入とその支出の全容を表す)×複数年度分 □貸借対照表(大学の資産と負債がわかる)×複数年度分 □資金収支計算書(施設・設備関係支出、借入金等返済支出がわかる)×複数年度分

チェック内容	財務状況の評価	イメージ
①経常収支差額がプラスかマイナスか？(マイナスである要因が、短期的かつ計画的なものである場合を除く)またはプラスでも、プラス幅が経年で減少していないか？	▶ プラスで、プラス幅も経年で減少せず ：黒字。経常収支差額のプラス額で施設関係支出、設備関係支出、借入金等返済支出を賄うことができれば健全な経営が見込まれる ▶ プラスだが、プラス幅が経年で減少 ：黒字だが、減少の要因が短期的かつ計画的なものでなかったら、経営悪化の兆候として捉える ▶ マイナス ：赤字(=支出超過)→②へ	<p>経常収支差額+10で施設関係支出、設備関係支出、借入金等返済支出を賄うことができれば健全な経営が見込まれる</p>
②経常収支差額がマイナスの場合、減価償却額(教育研究経費及び管理経費)を除外した際の経常収支差額はプラスかマイナスか？	▶ プラス ：経常的な活動では収入超過なので運用資産は減少しないが、その超過分で施設関係支出、設備関係支出、借入金等の返済を賄うことができなければ運用資産*1の減少につながる ▶ マイナス ：支出超過なので運用資産の減少につながり、いずれ資金ショート*1の恐れがある→③へ	<p>+10で施設関係支出、設備関係支出、借入金等返済支出を賄うことができなければ運用資産の減少が見込まれる</p>
③経常収支差額がマイナス、減価償却額補正後の経常収支差額もマイナスになっていないか？	▶ マイナス=支出超過なので、運用資産の減少につながる(支出超過分、施設関係支出、設備関係支出、借入金等返済支出の合計額相当分が運用資産から減少) 。減少分を運用資産で賄えない場合は、資金ショート*1の恐れがある。ただし、運用資産が十分で、長期にわたって減少分を賄うことができれば、当面、資金繰りに窮することはないと考えられる。賄うことのできる年数=資金ショートが発生するまでの残年数	<p>マイナス分を運用資産で賄っていくと、いずれ資金繰りに窮することになる</p> <p>減価償却額を除外した補正後の経常収支差額△5</p> <p>運用資産500</p> <p>運用資産が枯渇するまでの年数500/5=100年</p> <p>さらに施設関係、設備関係、借入金等返済の支出が見込まれる場合は運用資産で賄うことになる=運用資産の減少</p> <p>施設設備計画等により運用資産が大幅に減少しなければ当面、資金繰りに支障はないと考えられる</p>
④運用資産で減価償却額補正後の経常収支のマイナス分を賄うことができるか？	▶ 賄うことのできない場合、運用資産が十分になく資金ショート*1の恐れがある 。自己資金の投入、借入金、寄付金等により新たな資金を確保しないと支払等の遅延、不能等が生じる恐れがある。授業継続(教育機会の保護)、教職員の雇用等の問題が生じる恐れがある。賄うことのできる年数=資金ショートが発生するまでの残年数	<p>資金不足50=資金ショート新たに資金を確保しなければ、支払の遅延、未払等が発生するおそれがある</p>

*1 貸借対照表の資産の部にある「(固定資産)特定資産」「(固定資産)その他固定資産の有価証券」「(流動資産)現金預金」「(流動資産)有価証券」の合計額

自学の財務状況を 知るには？

学問系統別の経常収支差額比率の状況も確認しておきましょう【P. 13 図表7】。ここでは系統が異なる学部を設置する大学を「複数学部」、同じ系統の学部を複数または単独で設置する大学を「単一学部」と示しています。全体として「複数学部」よりも「単一学部」に経常収支差額比率マイナスの大学が多く見られます。特に家政、教育は定員充足率も下がってきているので早急に対策すべきです。

経常収支差額がマイナスの場合、経常支出から減価償却額を引いて経常収支差額を出します。プラスなら、手持ちの運用資産を減らさずに施設・設備関係等の支出に充当できますが、全て賄えるほどのプラスでなければ、運用資産から不足分を補うため、手持ち資金は減少します。マイナス(支出超過)の場合、それが続くといずれ資金繰りに窮することになります。

経常収支差額と減価償却額補正後の経常収支差額の両方がマイナスなら③、運用資産でそのマイナス分を、あと何年賄えるかをチェックします④。仮に不足分が50でも、運用資産が500あれば、10年は賄えるという目算が立ちます。

経営陣は、このチェック結果を今後2040年までに18歳人口が三割減るといふ予測も含めて評価し、将来的に収支構造をどう変えていくのかを、考える必要があるでしょう。

経営悪化から 脱却するには？

大学経営が悪化する要因を整理すると、大きく3つの類型、「収入急減・恒常的収入不足型」「支出過剰型」「過大投資型」に分け

【図表1】みんなで挑む！人口減下でのビジョン・中期計画の策定 7つのステップ

ステップ	1 執行部内で人口減に対する健全な危機感と認識を持つ	2 今後の経営について法人とすり合わせる	3 今までの中期計画の総括をする	4 執行部が戦略と方針を決定、共有する	5 ビジョンを策定する	6 人口減に対応した中期計画を策定する	7 学内外に発表、浸透させる
イメージ							
実行項目	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 漠然とした人口減ではなく、募集エリアや地域の人口推移、県外流出割合、小中高の統廃合状況、事業所数推移など、自学にとってリアルな人口減データを集める ▶ 自学のメタ認知を図る。募集上のポジション、教育、研究の競合校と比べて優位な点、劣っている点、リソースの掘り起こしと整理など、客観的データを基に見直す ▶ 募集の悪化(収入減)が職場に及ぼす影響もシミュレーションする 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 法人のグランドデザイン上における、大学の経営上の役割を確認する ▶ 将来の財務状況をシミュレーションする 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ できたこと、できなかったことを確認(予実管理)。事実ベースで評価し、できたことについては現場を評価する(信頼関係や士気の上台となる) ▶ その評価の上に、次期中期計画を積み上げる 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 経営戦略として、どのような道筋で人口減下での課題を解決するかを決めておく ▶ 発展的なGOODシナリオだけでなく、BADシナリオも執行部の視点から描いておく ▶ この段階で、経営陣から全教職員に共有。全教職員一丸となって取り組む必要性も訴える *自学を取り巻く大学独自の環境分析 *これまでの総括と課題 *これからの戦略と方針 *ビジョン策定ワークショップの立ち上げ(執行部が指名する、または公募する) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ いきなり具体的な中期計画を策定せず、まずは建学の精神を、バックキャストの視点で見つめ直す ▶ 次世代を担う若手中堅の教職員を任命して、ワークショップ形式でビジョンを検討する ▶ 職員主導で教員を巻き込むなど教職協働で取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 自学の経営だけでなく社会(地域貢献)的な視点で考える ▶ 発展的な内容だけでなく、リスクもふまえた計画にする(どういう状態になったら見直すかも明記する) ▶ 学部新設再編など大きな項目は必ず盛り込む ▶ ビジョンや中期計画に沿った行動を評価する人事組織制度改革にも取り組む ▶ 検証のしくみも考える。大きな目標(KGI)とともに、小さな検証のしくみも設計する。PDCAの中に多くのCAPDO*が推進されると、機動力のある中期計画になる 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 執行部は会議、研修等の場でビジョンや中期計画について繰り返し言及する ▶ 経営企画部は、計画の進捗をチェックしつつ、計画を実行する現場が推進しやすいよう、気を配りバックアップする ▶ ビジョンや中期計画に沿った行動を評価する人事制度を運用する
担い手	法人、大学執行部、経営企画部、IR	法人、大学執行部、財務部	経営企画部、IR	法人、大学執行部、経営企画部	次世代を担う若手中堅職員と教員	次世代を担う若手中堅職員と教員	法人、大学執行部、経営企画部

*まず現状の課題を検証することでスピーディに改善を図るサイクル

みんなで取り組むコツは？ 地域連携のあり方は？

人口減下での大学経営

規模拡大・護送船団方式のこれまでは異なるフェーズに、日本の大学は突入した。新時代の経営はどうあるべきか、疑問に答える。



学内・法人内の連携

Q 学内に危機意識を持つってどううには？

A トップが現在と将来の経営状況を把握し、現場に共有する。

まず、執行部が危機意識を持つことが肝心だ。もし「具体的にどこだけ厳しくなるのか把握していない」「現場の職員からの問題提起を聞き流してきた」のであれば、今日から改めよう。

構成員が人口減を自分事化するための方策として、今号で取材した大学は一律に、執行部が現状を把握し、現場に説明することの重要性を説く。「現在の経営状況と今後の見通しについて、感覚的に怖がらせるのではなく、データを示すこと。学生一人当たりの収入

補助金や奨学金の額などを示しながら、繰り返しマンツーマンで説明している(青森大学)、「学科単位で収支を出し、そのデータを基に経営層が学科会議に赴いて議論している(京都光華女子大学)、「たとえ経営データが学内に公開されていても、現場がそれを見て、実感しなければ意味がない。学長やIRが、データを基に自学の未来像を描き、全学に説明する(安田女子大学)、「日頃から経理部長が他大学と比較した自学の財務状況を丁寧学内に説明。教員に対し、これから入学をしてくる学生の学習到達度がどのあたりに位置し、どんな学生を教えることになるのかを説明すると、わかってもらいやすい(桜美林大学)。

Q 人口減下のビジョン、中期計画策定のコツは？

A まず自学にとってリアルな人口減データを集めよう。

取材を基に、人口減にみんなが挑む中期計画の策定プロセスを7つのステップにまとめた【図表1】。まず、ステップ1として、執行部自身が、人口減に対する「健全な」危機感と「具体的な」認識を持つことから始めたい。財務状況だけでなく、募集エリアの小中高の減少状況や、この先、募集が悪化すれば教職員の待遇や職場環境にどんな影響が出るのかなど、自分たちにとって身近な人口減データを集め、シミュレーションをする。現場に対しての危機的状況の共有については、もし今まで何も現場に伝えてこなかった場合は、打ち手もない状態のまま行くと、執行部への信頼を損ね、モチベーションの低下につながりかねないため、それはステップ4まで待ちたい。次に、設置校が複数ある私学ならば、法人経営上の大学の位置付けを確認したい(ステップ2)。

多くの法人では、大学の収入が大きく、経営の屋台骨であるからだ。法人は各校の経営状況も考慮しつつ、将来の見通しを示そう。ステップ3としては、前回の中期計画の振り返りを行いたい。これは次期計画の実効性と、現場の士気を左右する。未達成の理由を探るだけでなく、できたことは評価し、現場に伝えることも大切だ。具体的なビジョンや計画は、現場も巻き込んで策定したほうがいいが、その基になる自学の危機的な状況とそれを打開するための方針や戦略は、責任を持って執行部が示そう(ステップ4)。人口減下では、縮小や撤退の可能性も、この段階で提示しておきたい。

ステップ5として、計画より先に、皆で同じ方向を向くためのビジョンを策定する。そのベースとなるのは建学の精神だ。「建学の精神を、5年先、10年先に具現化(社会実装)したときの姿がビジョンとなる(京都光華女子大学)」。執行部が向かうべき方向を示したうえで、策定は次の経営を担う若手中堅に任せてみたい。福井工業大学は、若手中堅教職員が策定している。人口減に対応した中期計画は、ビジョンとつなげて考えよう(ステップ6)。大きな投資が必要な施策は必ず盛り込み、リスクシナリオも用意する。実効性を高めるための、*人事・組織制度改革もぜひ盛り込もう。ビジョンや中期計画が決まったら、学内外に発表する。繰り返しの発信が浸

*人事・組織改革の事例は、小誌No.304「あの大学が元気な理由」特集で紹介している

取材・文 / 見山雄介、本間学

「自学の経営」と、「地域社会の存続」 2つの軸で変化を予測し、備える

人口減による学生募集市場の縮小——大学関係者の誰もが知る事実ですが、自身の職場に起こる具体的な変化まで予測できているでしょうか。定員数を2割減らしたとき、採算が取れる適切な教職員数は？ 現在と同じ序列で「難関大学」から定員が埋まっていったとき、自学の入学者の学力はどこまで下がるのか？ データに基づきリアルな未来予想図を描くと、人口減が自分事化し、健全な危機意識を抱けます。

地域が衰退すれば大学は生き残れないため、地域社会の変化もシミュレーションすべきです。生産年齢人口の減少スピードと、それによって生じる課題を分析し、自学ができる貢献を検討することが、地域を、ひいては自学を存続させるうえでは欠かせません。

「地域」の範囲は限定したほうが責任感を持ちやすいでしょう。貢献の方向性は、私立大学であれば建学の精神に見いだせるはず。建学当時とは環境が変わった今、創設者の志を実現する取り組みとはいかなるものかを考えてみてください。お勧めしたいのは、地域在住の卒業生によるコミュニティを施策のベースとすることです。卒業生とであれば、地域のニーズを捉えながら、自学が果たす役割を本音で話し合えるのではないのでしょうか。

法人は学園全体の中期計画を示し 各設置校の計画策定サポートを

地域と共に歩む長期ビジョン策定の第一歩は、自学の「メタ認知」です。学生募集、教育、研究、社会貢献それぞれについて、同地域の他大学と何が重複し、自学の競争優位性はどこにあるのか。現在の姿を客観視したうえで、達成後がイメージしやすいビジョンを打ち立てると、中期計画に落とし込みやすくなります。

中期計画には、発展一辺倒のシナリオだけでなく、リスクをふまえたシナリオも求められます。「〇年度に～」「〇〇が〇%以下になったら～」といった見直しの期限や条件を明文化しておけば、体力があるうちに

人口減を見据えた、これからの中期計画

	これまで	これから
目的	大学や法人の経営存続のため	大学や法人の経営+地域(社会の)存続のため
策定者	執行部がつくり、トップダウンで指示	道筋は執行部が、具体化は次世代の経営人材が担う
実行者	教員の役職者中心	職員が中心になり、教員を巻き込む
法人と設置校	設置校任せ	法人のグランドデザインや支援の下、連携して計画を策定、実行
シナリオ	発展的なシナリオに沿って、取り組みを付加していく	リスクベースのシナリオも策定。見直し、撤退、縮小する条件も盛り込む
組織マネジメント	人事・組織制度改革は難しいため、後回し	まずビジョンや計画を達成しやすいよう、人事・組織制度改革を行う

人口減下での中期計画策定のあり方 ——地域を支える視点と法人全体での構想が鍵

(株)進研アド
改革支援室 統括ディレクター

巻岐 由香

いきゆか●1988年(株)福武書店(現ベネッセコーポレーション)入社。通信教育部、大学事業部に勤務。1998年より(株)進研アド勤務。東北支社支社長を経て、2009年より現部門に所属し、大学、法人の経営改革、UI開発、中期経営計画策定、プランディング事業のサポートに関わる。



引き返せません。収支計画も綿密に立てましょう。今後は中期計画で盛り込んでいない学部新設など投資が必要な施策は、「国が言っているから」「増えてきたから」と、突発的に行うにはリスクが大きすぎます。

設置校を複数持つ法人は、各校に中期計画の策定を指示する前に、法人全体としての計画を示すべきです。各校が連携し、学園としての教育の特色化、可視化を進めて新しい価値創造につなげるからこそ、生き残りの鍵になるからです。各校とも、元は同じ志をもつ学校だったはず。時代の変化の中で、それぞれの特性や市場に合わせて発展してきた反面、学園としてのまとまりやスケールメリットがなくなっているでしょう。今こそ建学の精神に立ち戻り、学園全体の提供価値を明確にすることが重要です。計画という「やること」ベースになりがちですが、第一段階としては、ともに人口減社会を乗り越えていくための、法人としての経営方針や戦略、経営ビジョンを示すべきです。そのためには、法人トップを支える経営企画組織の強化も必要でしょう。また、幼小中高に経営計画を立てる文化が根付いていなければ、法人や、中期計画が義務化され、経営の屋台骨である大学が支援しましょう。

トップダウンが強すぎても、現場に丸投げでも、中期計画はまとまりません。方向性は経営陣が示し、具体化は次の経営を支える職員が担い、教員を巻き込むスタイルがよいでしょう。そのためにも、中期計画に人事・組織制度の見直しを盛り込むことをお勧めします。ビジョンや計画達成につながる取り組みを積極的に評価するマネジメントで構成員の意欲を盛り立てれば、生きたビジョンや計画となっていきます。

【図表2】ビジョン・中期計画の例

	京都光華女子大学	福井工業大学	桜美林大学
ビジョン	(学園) 知性豊かで品位のある女性を育む教育と先進的な教育の融合が評価され、ワクワク感が漲る地域のプラットフォーム校として認知される総合学園 (大学) For Future Well-Being 人々の「健康」と優しく温かい「未来社会」を創造	(学園) 「夢」を描き、「夢」を語り、「夢」を創る学園へ (大学) 地域とともに歩みながら学生と教職員が深化し続ける福井工業大学	(学園) J. F. Oberlin Schools 2040 —Unique & Sharp—
中期計画の主な重点項目	(学園) 1. 光華一貫教育の創造 ・宗教教育 ・体験・探究学習(STEAMS)×教科学習+EdTech ・コミュニケーション力、海外交流・異文化理解 2. 教育研究体制・質の向上 3. 教育環境の充実 ・教育課程・手法の体系化、研究推進 ・学部・学科・専攻・コース・プログラム ・活気ある教職員組織の構築 ・幼小中校舎建替、大短施設再整備 4. 経営・運営基盤の強化 ・総在籍者数3,400～3,550名達成 ・学園・校園のブランド構築/広報強化 ・中期計画の策定と着実な実施 ・組織ガバナンス強化と組織の活性化	(法人本部) 1. Branding 2. Change Our Mind 3. Peace of Mind (大学) 1. 教育の深化 2. 研究の深化 3. 地域連携の深化 4. 学生支援の充実 5. グローバル化の推進 6. 中高大連携の推進 7. 大学院教育の充実 8. 戦略的な広報 9. 質保証と情報公開	(学園) 迅速で柔軟な組織運営 1. ガバナンス機能の強化とコンプライアンス管理の徹底 2. 収入構造多角化による経営基盤の安定 3. 学園経営改革を支える人事戦略プロジェクト 4. DX推進によるワークスタイル改革の実現 主体的で躍動感ある教育研究 5. 教育改革を実現するキャンパス戦略 6. 対面教育とオンライン教育によるハイブリッド教育の推進 7. EM(エンロールメントマネジメント)IRを軸とした学生サービスクリイ改革 多様な価値観を尊重するコミュニティ 8. 桜美林ブランディング100 9. 桜美林ダイバーシティキャンパス 10. 桜美林グローバルビジョン 11. 桜美林スポーツビジョン
KGIやKPIの例	(学園)光華ビジョン2030 ACT1(～2024年度)財政の健全化に向けた目標 ・事業活動収支／基本金組入前当年度収支差額：黒字化 ・運用資産余裕比率(運用資産－外部負債)÷経常支出：1.3倍以上 ・人件費比率 人件費÷経常収入：60%以下 ・教育研究経費比率 教育研究経費÷経常収入：30%程度 管理経費比率 管理経費÷経常収入：5%程度 ・校園別・学科別収支：黒字化	(大学)第3次中期計画(～2023年度)KGI ・北陸地方の地域課題をテーマにした研究の増加 ・産学官による受託研究、共同研究等の件数の増加：2018年度比50%増 ・地域の関わりのある学修活動(PBL等)への教員取組率：60%以上 ・同窓会総会等の参加者数の増加：2018年度比2倍 ・学生満足度：100% ・海外派遣事業への在学生・教職員の参加率：年間10% ・国際ナショナルセンターの日本人学生の利用者数増加：2018年度比5倍	(学園)2026年度目標値 ・高大接続プログラム参加者数：40,000人 ・総志願者数(実志願者数)：7,723人 ・年内入試志願者数：2,300人 ・地域向けイベントの参加者満足度：85% ・大学コンソーシアム事業等連携件数：7件 ・卒業生ネットワークの支部数：35支部 ・学園全体の寄付獲得額：1億円 ・月平均残業時間数の削減：21時間以下 ・学納金支払Webサイト「OBIPAY」を通じた学費の支払割合：95%
策定体制			

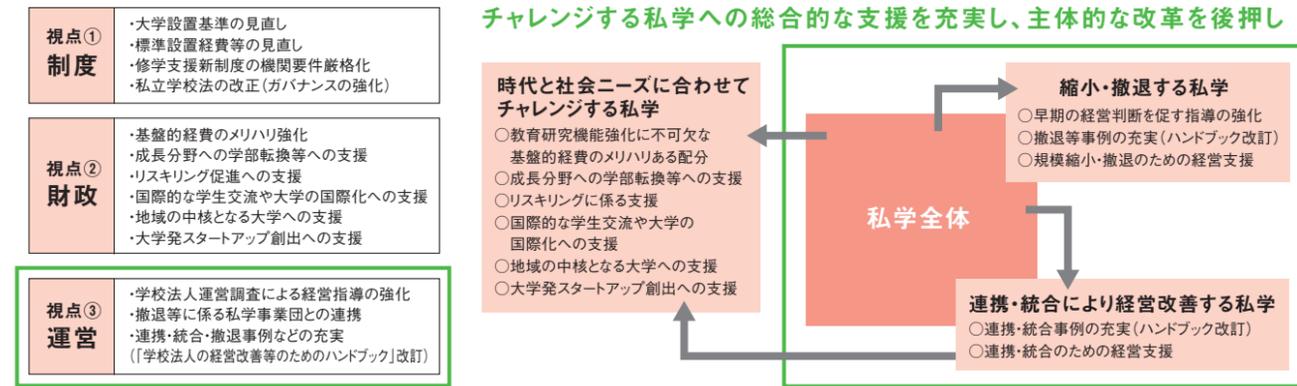
*大学の公表情報と取材を基にまとめ

透のコツだ。経営企画部は、進捗のチェックに加え、うまく遂行できるようにバックアップすることも大切だ(ステップ7)。

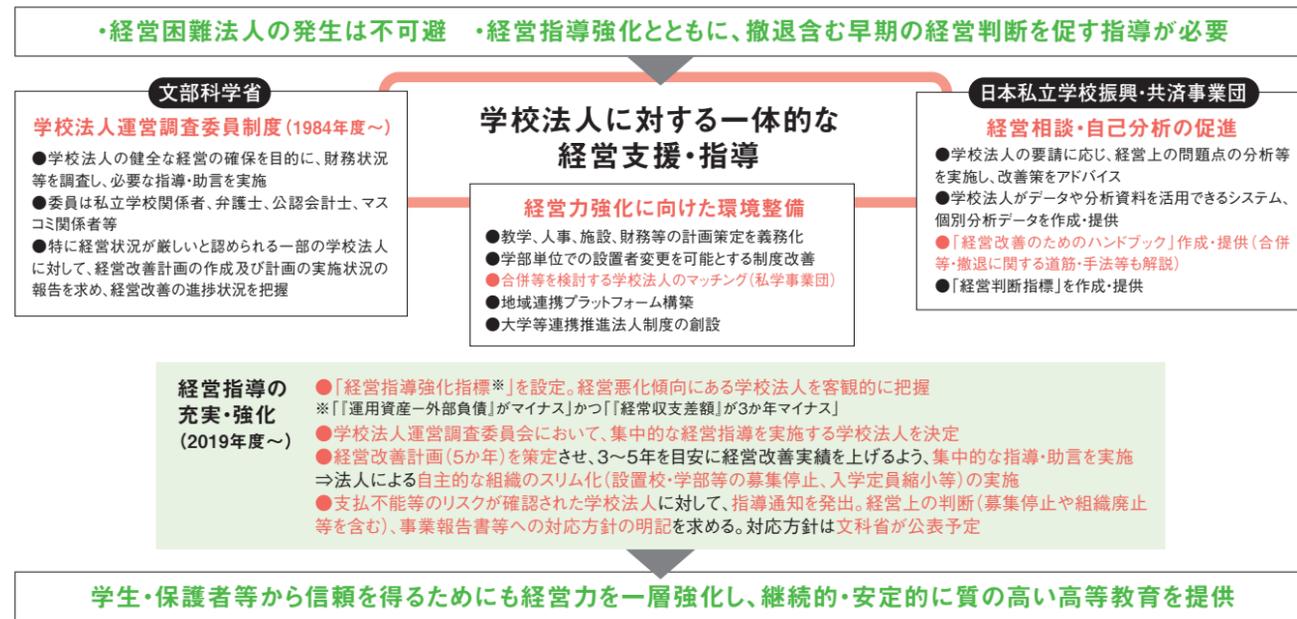
【図表2】は、3大学のビジョン、中期計画と策定体制をまとめたもの。桜美林大学は、「Unique & Sharp」というビジョン実現に向けた組織運営・意識改革に力点を置く。福井工業大学は、執行部が指名した若手中堅教職員がビジョンを策定し、さらに彼らが一緒に自学の未来をつくっていきたいメンバーを選んで中期計画も立案。策定にあたってさまざまな現場の声も聴き、大学や学園全体の視点も持つようになり、経営が自分事になった。自分達でつくった計画なので、環境変化にも臨機応変に対応しやすい」という。京都光華女子大学は、建学の精神をいかに今後社会実装するかを一番の優先事項とし、執行部が責任を持って原案をつくり、現場の声も適宜聞きながら策定している。

ステップ1～7を通し、困難に立ち向かう取り組みが、組織や個人の成長を促すとともにその大学らしさを形づくり、教育や地域社会に還元される。学内外からの評価が構成員の誇りにつながり、さらなる意欲を生む。そんな正のサイクルが実現することを願う。

【図表3】文部科学省による、時代と社会ニーズに対応する私立大学への転換支援イメージ



【図表4】経営に課題を抱える学校法人に対する文部科学省等の取り組み



*【図表3-4】文部科学省「事後型の規制・制度」による学校法人・学校の連携・再編及び撤退の促進に係る文部科学省の取組について(2022年11月30日「規制改革推進会議 人への投資WG」資料より)

【図表5】主な私立大学の合併、廃止

	年度	法人名	法人所在地	内容(【】は法人所在地)
合併	2008	慶應義塾	東京	学校法人共立薬科大学【東京】を吸収合併
	2015	修道学園	広島	学校法人鈴峯学園【広島】を吸収合併
	2016	大阪医科薬科大学	大阪	学校法人大阪医科薬科大学【大阪】と学校法人大阪薬科大学【大阪】が合併し、法人名を「大阪医科薬科大学」に変更
	2016	上智学院	東京	知事所轄学校法人の学校法人栄光学園【神奈川】、学校法人六甲学院【兵庫】、学校法人広島学院【広島】、学校法人泰星学園【福岡】を吸収合併
	2017	大垣総合学園	岐阜	学校法人大垣女子短期大学【岐阜】と学校法人岐阜経済大学が新設合併し、法人名を学校法人大垣総合学園とした
	2018	桃山学院	大阪	学校法人プル学院【大阪】のプル学院大学を設置者変更により受け入れ(新学校名: 桃山学院教育大学)
	2020	濱山山手学院	兵庫	学校法人神戸山手学院【兵庫】の神戸山手大学現代社会学部を学部譲渡により関西国際大学の学部として受け入れ。その際、学校法人神戸山手学院を吸収合併し、法人名を濱山山手学院に変更
	2021	共愛学園	群馬	学校法人平方学園【群馬】の明和学園短期大学を設置者変更により受け入れ(新学校名: 共愛学園前橋国際大学短期大学部)
	2012	堀越学園	群馬	創造学園大学、解散命令(法人撤退)
	2015	英知学院	滋賀	聖トマス大学、廃止(法人撤退)
廃止	2017	専修大学	東京	専修大学北海道短期大学、廃止
	2021	大和学園	神奈川	聖セシリア女子短期大学を廃止(文科大臣所轄学校法人から知事所轄学校法人に変更して学校法人は存続)
	2021	プル学院	大阪	プル学院短期大学を廃止(文科大臣所轄学校法人から知事所轄学校法人に変更して学校法人は存続)
	2026	聖徳学園	岐阜	岐阜聖徳学園大学短期大学部を廃止(岐阜聖徳学園大学教育学部学校教育課程「保育初等教育専修」(構想中)へ発展的改組)
	2027	恵泉女学園	東京	恵泉女学園大学を廃止(文科大臣所轄学校法人から知事所轄学校法人に変更して学校法人は存続)
2027	神戸海星女子学院	兵庫	神戸海星女子学院大学を廃止(文科大臣所轄学校法人から知事所轄学校法人に変更して学校法人は存続)	

*大学公表情報や報道などを基に編集部が作成

Q. 法人と大学が足並みをそろえるには?

A. 法人本部と大学執行部のコミュニケーションを密にする。

「将来像の共有・浸透」「現在地と将来像」「学園の経営方針と目標値」。目標を達成するために、各設置校はどうするか。法人との情報共有やコミュニケーションがないと、これからの大学経営は難しい。「人と金を法人が持っている以上、大学側は法人と適切な情報共有をしておく必要がある。対立はよくないが、法人は経営上、時には非情な判断をせざるを得ないこともある。大学は、『法人は現場を知らない』とこぼしがちだが、それはある意味正常な関係と言える(桜美林大学)。今回取材した多くの大学では、法人、大学の幹部同士がとにかく意識的にコミュニケーションを取り合うよう努力していた。例えば、安田女子大学では、大学の企画部等と法人とのランチミーティングを週1回開催している。理事長と学長が経営者として共通認識を持つことも重要だ。「私学は財政の健全化が経営の基盤。これからの学長はその認識を持ち、財務のこともわかる経営者でないと大学経営は難しいだろう」(青森大学岡島理事長)。

Q. 現場を巻き込むには?

A. いかにして取り組みを自分事化させるかが勝負。

「中期計画においては、目標達成のために各部署でできる施策をそれぞれ出してもらおうこと。例えば『受験者数増』という目標は、短期的には入試広報マターだが、中長期的に見れば、教務はキャリアセンターの見直しで、キャリアセンターは就職先の開拓で貢献できるかもしれない。目標を個々の業務にリンクさせて当事者意識を持たせることが重要(私学事業団)。

桜美林大学ではプロジェクト立ち上げの際、拳手制で担当者募る。「やる気がある人が引き受けるには最も手っ取り早い。力量に不安があっても、任せる前に判断はしない」。また同大学では優れた取り組みをしている大学に、部署全員で見学に行く。現場職員も赴くことにより、自分たちにもできるはずだという意欲が生まれ、細かな工夫にも気づきやすい。ビジョンや中期計画と人事制度との連動もみんなで取り組むには効果的だ。福井工業大学は、職員の目標設定や人事評価基準を中期計画にひも付け、日頃の取り組みを経営に資するものとしている。

国の人口減対策への対応

Q. 私学経営に関する国の施策の動向は?

A. 「発展支援」と「早期経営判断の推奨」に二分化。

2021年に設置された第11期の中央教育審議会大学分科会では、大学進学率の減少を前提に、連携・統合のしくみが話し合われてきた。2023年3月設置の第12期では、「急速な少子化の進行等への高等教育の対応方策について」をテーマに、高等教育の適正規模、地方における高等教育へのアクセス確保、国公私役割分担などの議題が扱われる見込みだ。

国の私学向け施策は、発展に向けて改革を進める大学に資金援助を行い、運営状況が厳しい大学には早期の経営判断を促すという、二分化の性格を強めている。【図表3】では私学に対し、「学部転換等」の「チャレンジ」「連携・統合」による「経営改善」「縮小・撤退」の3つの方向性を提示。後者2つについては、経営状態の確認・改善方法や撤退・統合の事例を解説した「ハンドブック」の活用を勧めている。【図表4】では、経

営悪化傾向にある法人を把握するための「経営指導強化指標」の設定、経営判断を求める指導通知発出など、近年できたしくみに言及している。

【図表5】は、昨今の私立大学の合併・廃止の例だ。「閉校に至るまでに最低でも5、6年は必要。一方で、不採算部門を閉じて経営が黒字に転換する例や、今後の入学者の動向を見据えて定員を減らす例もあり、戦略的縮小は、あり得ない選択肢ではない」(私学事業団)。

縮小施策は、学内や社会にどう伝えるかが重要だ。「リソースを集中投下し、特色をより強く打ち出す」など、学内の士気を下げず、市場の理解を得る広報が第一ステップとなる。他大学との合併等を検討する場合、地域にとって不可欠な分野、事業を確認し、自学の何が資産になり得るかを把握しておくきたい。少子化はさらに加速する。助成金・減額・措置を受けないよう、定員を減らしつつ、次の一手を打つ。これらを実行し続け、同時に経営のスリム化を進めていきたい。

*日本私立学校振興・共済事業団「学校法人の経営改善等のためのハンドブック」(2021年発行、2022年改訂) https://www.shigaku.go.jp/files/s_keieikaizenhandbook_kaitai1.pdf

【図表10】大学設置基準等の主な見直し事項（2022年10月1日～）

	改正前	改正後
教育課程の見直し	明示なし	3つのポリシーに基づき教育課程を編成し、自己点検・評価、認証評価の結果を踏まえた「 不断の見直し 」が求められることを規定
教職員の役割、協働	別々に規定	教員と職員からなる教育研究実施組織を設ける規定（授業だけでなく課外活動を含む厚生補導に教員・職員が 教職協働 で関わるしくみの整備）
専任教員の見直し	1つの大学に限って教育研究に従事する「専任教員」	教育課程編成等に責任を担う「 基幹教員 」（複数大学・学部兼務可）
授業期間	原則10週（3学期制）と15週（2学期制）を例示	8週（4学期制）、10週（3学期制）、15週（2学期制）を並列で例示、教育効果の観点から 多様な授業期間を設定可能 に（短期集中で深い学びの実現など）
単位の計算方法	「講義及び演習」と「実験、実習及び実技」に分けた基準、「試験の上単位を与える」規定	いずれも廃止、 柔軟な授業科目設定、多様な学修評価方法 で単位を与えることを明確化
授業運営	専任教員が担当することのみ規定	TAやSAも加わりチームで 授業を運営 できることを明示、およびTAやSA等に対する 研修を義務付け
卒業要件	修業年限は「おおむね4年」	「 厳密に4年間の在籍 」を求めるものではないことを明確化（早期卒業等で海外の大学院進学などがしやすくなる）
教育課程に係る特例制度	なし	内部質保証等の体制が機能していることを前提とした特例制度新設
施設・設備の整備	・運動場・体育館の設置 ・校地（空地）の役割が不明確 ・紙の図書規定	・運動場などは「必要に応じて設ける」規制緩和 ・校地を「 交流の場 」として役割を明確化 ・図書館は電子ジャーナル等も 整備対象 、閲覧室等の整備の規定削除
設置認可の基準の一部改正	「申請する年度から過去4年間の平均入学定員超過率」による審査基準	「 申請する年度の収容定員超過率 」への変更（弾力的な定員が管理可能に）、 「収容定員充足率5割以下の学部があれば不認可」 を追加

【図表11】学部設置の認可要件基準の変更まとめ

概要	改正前	改正後
認可要件基準	設置申請する年度から過去4年間の各既存学部の「平均入学定員超過率」が、大学・学部の規模に応じて1.05～1.15倍未満となっている。この基準を超える学部が一つでもあったと認可されない。	▶2023年3月末申請分（2024年度学部等設置）から、「申請する年度の収容定員超過率」に変更。▶2024年3月末の申請分（2025年度学部等設置）から、申請する大学等の既設学部等（短期大学又は高等専門学校は学科）の収容定員充足率が5割を上回ることを求める規定追加。▶私立大学等は、2024年10月末申請分（2026年度大学等設置）から、申請者が設置する全ての大学の既存の学部（短期大学又は高等専門学校は学科）の収容定員充足率が5割を上回ることを求める規定追加。
手続き	学生確保の見通しにつながるものとして、審査基準において「入学定員が合理的に算定されていること」が求められたが、「合理的な算定」の観点は具体的に示されていない	▶2025年度開設の大学、学部等の設置審査から、「入学定員が合理的に算定されていること」の観点として、①入学希望者数に関する長期的な動向と人材需要の動向、②競合となる大学の定員充足状況、③学生募集活動の効果に関するより詳細な分析データを踏まえた説明が求められる。一部については指定したフォーマットに記載。

【図表12】私立大学等の学部等設置認可における学生確保の見通し（提出書類）の変更まとめ

観点	求められる主なデータや説明
1 18歳人口の中長期的な動向	学生募集地域の設定の妥当性について、学校基本調査のデータ（出身高校の所在地別入学者数）及び自学や他大学等の実績も用いて、どの都道府県からの程度の進学者が見込まれるかを説明
2 既存学部の定員充足状況	今後の定員充足の見通し（学科ごとに直近5年間の入試方式ごとの志願者数、受験者数、合格者数[そのうち追加合格者数]、辞退者数、入学者数について延べ人数と実人数を整理し、入学定員充足率、歩留率を示す）／申請時点で収容定員充足率7割未満の学科等がある場合は、原因を分析したうえで新設学部の定員設定の合理性について説明
3 既存学部・学科の学生募集活動の実績と効果	既存学部・学科に関する分析（過去2年間のオープンキャンパスや各種説明会の参加者数、そのうち受験対象者数、そのうち受験者数、そのうち入学者数を整理し、受験率や入学率を算出。資料請求者についても入学につながった割合を分析、高校訪問の計画と実施体制、訪問エリアや学校数等の目標、ホームページのアクセス数、SNSの登録者数や配信数に関する計画、目標なども）／新設学部の学生募集活動の方針と戦略、実施計画・目標と、新設学部で同様の取り組みをした場合に見込まれる入学者数を、取り組みごとに説明
4 競合校の定員充足状況分析	自学の優位性について、教育内容と方法、入試（実施時期や入学手続き時期等）、学生納付金・奨学制度、取得可能な資格等の観点から競合校との比較分析／学校種や定員規模、学問分野、学生募集地域、ターゲットとする受験生の学力層などの類似性の観点から、「なぜその大学を競合に選んだか」の説明／競合校の過去3年間の志願状況（志願者数、受験者数、合格者数、入学者数、定員充足率）に自学の優位性に関する分析も踏まえ新設学部の定員を充足できることを説明
5 高校生対象のアンケート	▶客観的なエビデンスとなるよう、調査実施の要件や必須の設問項目を示し、「実際のターゲット層の新設学部への入学意向」を確認するためのクロス集計（「学部開設時期や学生募集地域とアンケート対象者の進学時期、居住地域を合致させる」）[回答者に対し、学部・学科名、養成する人材像やアドミッション・ポリシー、設置場所・アクセス、学生納付金、競合する大学やその学部・学科名などの情報を明示する] ▶選択肢による設問必須事項①卒業後の希望進路（選択肢：大学、短大、専門学校、就職...等）*専門学校や就職を選んだ者は以降の設問から除外②進学を希望する大学等の設置者（選択肢：国立、公立、私立）③興味のある学問分野（選択肢：学校基本調査の学科系統分類表の中分類から選択。新設学部該当するものがない場合は選択肢を追加できる。複数選択可）④新設学部の受験を希望するか（設問：○○大学○○学部○○学科が開設された場合、受験を希望しますか。[選択肢：第一志望として受験する、第二志望として受験する、第三志望以降として受験する、受験しない]）*「受験しない」と回答した者は⑤の設問から除外⑤新設学部へ合格した場合に入学するか（設問：○○大学○○学部○○学科を受験して合格した場合、入学を希望しますか。[選択肢：入学する、志望順位が上位の他の志望校が不合格の場合に入学する、入学しない]）。これらの設問に対する回答については、クロス集計で「私立四年制大学志望で○○系統に興味がある」高校生のうち、自学の新設学部を「受験し、合格したら入学する」と答えた人数を算出し、学生確保の見通しとして示す必要がある

*【図表6、10、11】文部科学省資料を基にまとめ

【図表6】修学支援新制度適用の機関要件の厳格化まとめ

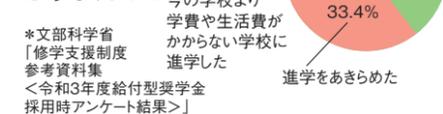
改正前	改正後（2024年度から）
<p>機関要件のうち大学・短大の経営に関するものは現在、3つの指標があり、</p> <p>①直前3年度全ての収支計算書の「経常収支差額」がマイナス</p> <p>②直前年度の貸借対照表の「運用資産－外部負債」がマイナス</p> <p>③直近3年度全ての収容定員充足率が8割未満</p> <p>の全てに該当する場合は支援対象にならない。</p>	<p>▶機関要件の厳格化</p> <p>①直前3年度全ての収支計算書の「経常収支差額」がマイナス</p> <p>②直前年度の貸借対照表の「運用資産－外部負債」がマイナス</p> <p>③直近3年度全ての収容定員充足率が8割未満に該当する場合は、支援対象外。 ※但し、直近の収容定員充足率5割以上、進学・就職率9割を超える場合には、確認取り消しを猶予</p> <p>※専門学校は、③の指標が「直近3年度全ての収容定員充足率が5割未満」となるが、「地域の経済社会にとって重要な専門人材の育成に貢献している」と設置認可権者である都道府県知事等が認める場合は、確認取り消しを猶予。</p> <p>▶中間所得層への支援拡大</p> <p>・現行の3段階の支援区分に加え、新たに4番目の区分を設ける。</p> <p>・新区分の対象は世帯年収600万円程度（モデルケース）までとし、「子どもが3人以上の世帯の学生」または「理工農系の学部・学科に通う学生」が対象。</p> <p>※多子世帯については全額支援の1/4、理工農系の学生については、文系との授業料差額を支給予定。</p>

【図表8】進学率の推移



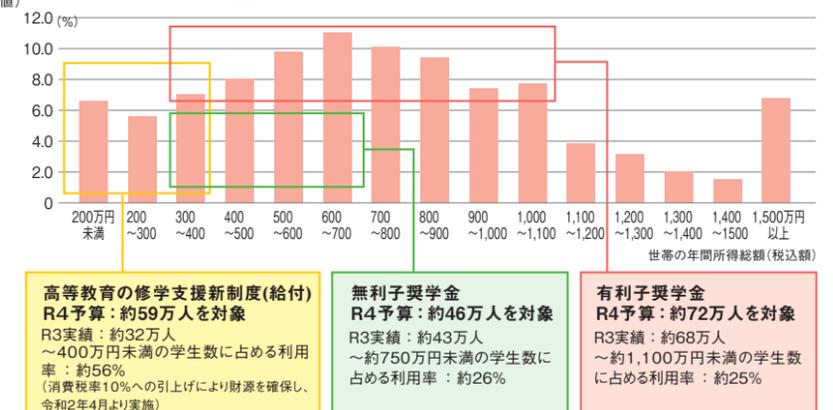
*文部科学省「修学支援制度参考資料集」よりまとめ

【図表9】給付型奨学金が受けられなかった場合どうしたか？



*文部科学省「修学支援制度参考資料集」令和3年度給付型奨学金採用時アンケート結果>

【図表7】所得別学生数の割合の推計と支援のイメージ



※子どもの数、その他条件により、実際に対象となる年収は、個人によって異なる
(注) 各制度は大学学部、短期大学、高等専門学校、専修学校(専門課程)、通信課程における支援対象人数を計上。
(出所) グラフは(独)日本学生支援機構(JASSO)「令和2年度学生生活調査」「家庭の年間収入別学生数の割合(大学昼間部)」より文部科学省が作成。

Q. 昨今の経営に関わる法令改正等への対応は？

● **経営改善が急務。改革を促すきっかけとして活用を。**

ここでは、特に「**修学支援新制度**」「**大学設置基準**」「**学部等設置認可手続き**」の3つを取り上げる。

中でも悩ましいのが、**修学支援新制度適用の機関要件の厳格化**だろう【図表6】。2021年度は32万人が制度を利用した【図表7】。制度開始以降、住民税非課税世帯の進学率は上昇傾向で【図表8】、給付型奨学金がなければ進学を諦めていたという利用者が3分の1に上るという【図表9】。2022年に下北半島に新キャンパスを設置した**青森大学の岡島成行**理事長は「**経済的な理由で進学率が低い地域へのキャンパス設置は、修学支援新制度の活用が前提だ。毎年15人程度進学できるようになれば、経営が成り立つ。初年度のむつキャンパス入学者は15人、うち4人が制度の利用者だ**」と話す。

大学の自前の奨学金支給の負担軽減にもつながる**制度だった**が、2024年度からは、従前からある「**直近3年度全ての経常収支差額がマイナス**」に加えて、「**直前年度の『運用資産－外部負債』がマイナス**」【③直前3年

度全ての収容定員充足率が8割未満」の要件が示され、「**①かつ②**」または「**③**」に該当する大学は原則、対象から外れる。私学高等教育研究所の西井泰彦主任の現時点での試算では、**厳格化で約40大学が対象外**となると言う。「定員割れは私学助成金減額につながるが、私大の収入に占める助成金の割合は1割程度。しかし、修学支援新制度の対象外になれば、**学生確保が立ち行かなくなるリスク**が発生し、経営にとっては**致命的だ**」。

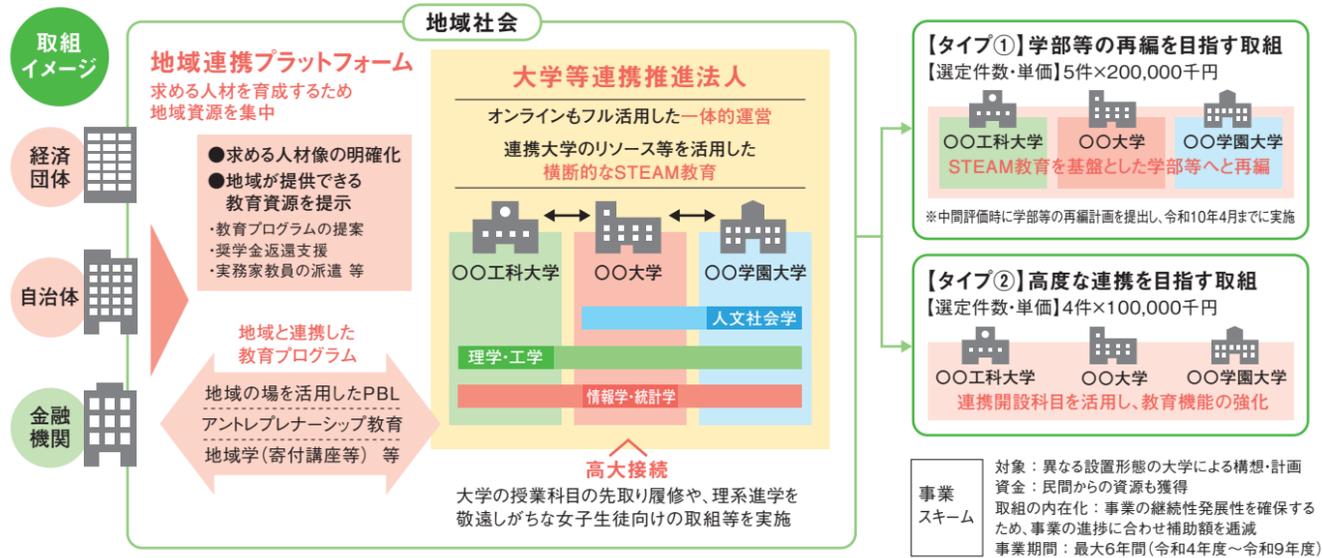
収支や充足率の改善が急務だ。

【図表10】には**大学設置基準の見直し事項**をまとめた。多くの大学経営者が注目しているのが、**基幹教員制度**を利用した人件費の削減だ。ただし、これは専従の基幹教員の負担増加で、十分な教育研究ができなくなる懸念もある。

大学等設置の認可要件基準も厳格化される。2025年度学部等設置予定から、**収容定員充足率が5割を下回る学部が1つでもあると、申請は認可されない**。改組により起死回生を図りたくても大きく定員割れしていれば申請すらできない。審査においても**学生確保の見通し**についての**厳密なデータ**や計画が求められるようになった【図表12】。もはや**大学も企業並みの経営が求められる**と言える。

【図表15】地域活性化人材育成事業～SPARC概要 (Supereminent Program for Activating Regional Collaboration)

〈事業内容〉地域社会と大学間の連携を通じて既存の教育プログラムを再構築し、地域を牽引する人材を育成



【図表16】2022年度SPARC選定事業一覧

事業責任大学	事業名称	対象地域	事業協力機関				
			参加校	地方公共団体	企業・経済団体	金融機関	その他
タイプ①	山梨大学 知(地)のソーシャルキャピタル～学びの山梨モデル～構築事業	山梨県	山梨県立大学	山梨県	(公財) やまなし産業支援機構、(公社) やまなし観光推進機構、専修学校山梨予備校	山梨中央銀行	—
	信州大学 「しあわせ信州」を創造する地域活性化高度人材育成プログラム	長野県	長野大学、佐久大学	長野県	一般社団法人長野県経営者協会	株式会社 八十二銀行	長野工業高等専門学校
	山口大学 ひとや地域(まち・文化教育)のwell-beingに貢献する文系DX人材の育成	山口県	山口県立大学、山口学芸大学	山口県、山口市	山口経済同友会、山口県経営者協会、公益財団法人やまぐち産業振興財団	一般社団法人山口県銀行協会、山口県信用金庫協会、山口銀行	山口しごとセンター
タイプ②	岐阜大学 ぎふ地域創発人材育成プログラム～地域活性化を目指した知的基盤の確立～	岐阜県	中部学院大学、岐阜市立女子短期大学	岐阜県、岐阜市、中津川市、高山市	岐阜県経営者協会、岐阜県中小企業家同友会、長良川温泉若女将会、柳ヶ瀬を楽しいまちにする株式会社、Global Mobility Service株式会社	十六銀行	—
	熊本大学 くまもとの未来を拓くグローバルDX人材育成プロジェクト～地域社会と国公私3大学の連携による「くまもと型文理融合DX教育」の構築を目指して～	熊本県	熊本県立大学(協力校:東海大学)	熊本県、熊本市	熊本経済同友会、一般社団法人熊本県工業連合会、一般社団法人熊本県情報サービス産業協会	株式会社 肥後銀行	—
	宮崎大学 新しい価値を創造し持続可能な地域づくりを牽引する「多様な未来共創人材」の育成プログラム	宮崎県	南九州大学、宮崎国際大学、宮崎学園短期大学	宮崎県、宮崎市、都城市	宮崎県商工会議所連合会、宮崎県商工会連合会、宮崎県中小企業団体中央会、宮崎県工業会、宮崎県農業協同組合中央会、宮崎県産業振興機構	宮崎銀行、宮崎太陽銀行、宮崎県信用金庫協会	連合宮崎

*【図表15・16】文部科学省公表資料を参考に作成

【図表13】直近10年の文部科学省による地域や大学との連携を促す主な事業

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
教育連携		大学教育再生加速プログラム(AP)								知的集約型社会を支える人材育成事業
大学間連携									一人法複数大学制度(国立大学)	大学等連携推進法人
地域連携	地(知)の拠点整備事業(COC) / 私立大学等改革総合支援事業	地(知)の拠点による地方創生推進事業(COC+)				地域連携プラットフォーム		大学による地方創生人材教育プログラム構築事業(COC+R)		地域活性化人材育成事業(SPARC)
私立大学等改革総合支援事業	②地域特色型	②地域発展 ③産業界・他大学等との連携	②地域発展 ③産業界・他大学等との連携	②地域発展 ③産業界・他大学等との連携	②地域発展 ③産業界・他大学等との連携	③他大学等との広域・分野連携 ⑤プラットフォーム形成(地方型/都市型)	③地域社会への貢献(地域連携型/プラットフォーム型)	③地域社会への貢献(地域連携型/プラットフォーム型)	③地域社会への貢献(地域連携型/プラットフォーム型)	③地域社会への貢献(地域連携型/プラットフォーム型)

*文部科学省資料より編集部でまとめ(「私立大学等改革総合支援事業」の②③⑤はそれぞれタイプ名を示す)

【図表14】認定された大学等連携推進法人

法人	大学	取り組み内容
(一社)大学アライアンス やまなし	山梨大学 山梨県立大学	●連携開設科目の開設(2021年度～) 教養教育分野、留学生対象科目、高度専門人材養成(教員養成、幼児教育、看護教育、社会科学等) ●教育資源の有効活用 施設の共同利用、就職支援の相互利用等 ●学生・教職員の交流 合同講演会/研修の開催、事務職員の人事交流 ●効率的な大学運営 電気的共同契約、消耗品等の共同調達 ●連携の枠組みを活かした地域貢献活動 新型コロナウイルスワクチンの大学拠点接種 等
(一社)四国地域大学ネットワーク機構	徳島大学 鳴門教育大学 香川大学 愛媛大学 高知大学	●連携開設科目の開設(2023年度～) ●連携教職課程の開設(2023年度～) 教員養成(美術、家庭、情報) →単独大学の教育リソースだけでは為しえない、一層厚みのある教員養成 ●持続可能な地域を牽引できる人材を育成する「四国人財育成塾」事業 →シンポジウムの開催などによって、わが国のモデルとなる地域社会実現のための情報を発信
(一社)学修評価・教育開発協議会	関西国際大学 北陸学院大学 共愛学園前橋国際大学 宮崎国際大学 富山国際大学	●国内留学事業(学生の相互派遣) ●単位互換プログラム事業の実施 ●連携開設科目の開設(2023年度～) 社会の要請に応える新たな科目(教員養成、幼児教育、データサイエンス等) 地域の課題解決に係る科目 ●学生・社会人への教育プログラムの開発(予定)、学修成果の評価方法の開発・普及
(一社)やまぐち共創大学コンソーシアム	山口大学 山口県立大学 山口学芸大学	●連携開設科目の開設(2023年度～) SPARC教育プログラムにおいて予定されている「地域学」 ●3大学LMS、共学IR ●地域の高大接続推進事業として高校生の探究活動「ジュニアリサーチセッション」の実施 等

*文部科学省「事後型の規制・制度」による学校法人・学校の連携・再編及び撤退の促進に係る文部科学省の取組について(2022年11月30日規制改革推進会議 人への投資WG資料)等をまとめたもの

「地域活性化人材育成事業(SPARC)」は、地域社会と大学間の連携を通じて既存の教育プログラムを再構築し、地域を牽引する人材育成をめざしている。この事業は設置形態の異なる大学が連携して連携推進法人を設立して連携開設科目を活用することや、地域ニーズの把握やリソースの活用のため金融機関を含む地域連携プラットフォームの構築も必須であるため、これまでの連携事業の集大成にも見える。学位プログラムの再構築が全大学に求められるが、そのうえで、参加大学の半分程度に学部・学科等の再編も求めるタイプ①はハイレベル型、タイプ②はスタンダード型と言える。事業期間は最大6年間、タイプ①は年間2億円程度、タイプ②は年間1億円程度の支援を受ける。2022年度はタイプ①、タイプ②でそれぞれ3事業が採択された【図表16】。2023年度も新たに公募される予定だ。

連携促進事業に関して、本特集で取材した大学からは、「競合関係にある相手とどこまで本気で手を組めるかがポイント」「自分たちの希望を相手に望むだけでは実質化しない」という意見も出た。有効な連携を実現するための参考にされたい。

地域連携

Q: 地域連携にまつわる国の政策動向は?

A: ①大学では解決困難な課題解決のための支援事業を行う。国はこれまでも、さまざまな補助事業などを通じて、大学と地域との連携と、そのための組織的な基盤づくりを支援してきた【図表13】。2018年からはグラウンドデザイン答申に基づき、地域課題解決のための連携モデル「地域連携プラットフォーム」の構築を促進。2021年には大学間の強みを生かした連携を推進する「大学等連携推進法人」制度を設けている。

大学等連携推進法人に認定されれば、「連携開設科目」の開設や、「共同教育課程の規制緩和」など、教育学上の特例措置が受けられ、教育研究機能の強化や大学運営の効率化を推進できる。2023年5月現在、4法人が認定されている【図表14】。2021年度に認定された(一社)学修評価・教育開発協議会「は、学生募集上の競合になりにくい地域外の大学同士が連携した異色の法人だ。これにより各地域社会にどのような貢献ができるのか、今後の活動が目玉される。」

2022年度に開始された

【図表19】地域連携にあたって大学が取り組むべきことと、大学経営上のメリットの例

地域連携にあたって大学が取り組むべきこと	地域 みんな 人口減に 挑む	大学経営上のメリット
自らが責任を負う地域を決め、地域のことを知る →自学の「地域」とはどこか?		地域の小中高からの認知、理解度アップ →地元大学への進学意欲向上
地域の一員として雑巾がけから始める →「来賓」ではなく地域を支える「バックヤードスタッフ」		地域の自治体や企業からの認知や理解度アップ →学生の社会での教育機会やキャリアの拡充
自らが持つデータを共有する →18歳人口の流出が問題の場合、進学動向、卒業後の就職動向の詳細なデータは大学が持っている		地元から協業の声がかかる、期待される存在になる →学生の社会での教育機会やキャリアの拡充、リカレント教育の機会増
自学の方針に合う採用人事、組織文化をつくる →「地域連携室」があれば自動的に地域連携が活発になるわけではない		大学の課題が地域にとって自分事化する →大学の経営課題解決に向けて地域や他大学のサポートを得られる

*共愛学園前橋国際大学大森学長の話を基にまとめ

【図表20】各大学の地域連携の工夫例と成果

大学	工夫例	成果
青森大学	▶人口流出に悩む大学空白地域の自治体(むつ市)や地元産業界の要請に応じて新キャンパスを設置 ▶地域のニーズをくみ取った人材育成、教育のしきみを構築	▶地元高校生の県内大学進学、地域定着の促進 ▶地域の中高生の大学進学への意識向上 ▶学生の地域イベント、まちづくりワークショップへの参画による地域の活性化
桜美林大学	▶法人の地域社会連携室が地域のニーズを聞く ▶沖縄県の大学との単位互換制度、福島県、鹿児島県等、遠隔地でのPBLなど、地方での教育実践を積極的に行う ▶探究学習支援プログラム「ディスカバ!」を全国展開し、各地の高校との連携を強化	▶地域ニーズを設置校(幼稚園～大学)の教育に反映 ▶官学連携を通じたPBL実践地域である鹿児島県徳之島町で、プチ・オープンキャンパスを実施 ▶首都圏以外からも安定的に受験生を確保
共愛学園 前橋国際大学	▶地域振興、学生や住民の教育機会の増加を連携のメリットと考え、自学の収入増には結びつけない ▶地域の課題をテーマとして実践的な教育を行うよさを共有できる教員を採用	▶地元就職率は毎年70～80%で安定 ▶地域が「大学と組みたい」と考えたときの最初の相談先になっている ▶地元企業との産学連携プログラムが多数実現
京都光華 女子大学	▶大学のビジョン(「健康創造」「未来創造」)を軸に、京都府・京都市・右京区・西京極の4つのフェーズで、地域との連携を強化。地域貢献と実学的教育の発展を図る ▶キャンパス内に「光華もの忘れ・フレイルクリニック」開設	▶地域住民の健康増進と地域医療の発展に貢献 ▶「光華こどもひろば」、「光華ワクワク×健やかフェス」等にて地域交流や多職種連携を実践 ▶京都出身者の地元就職率約80%
安田女子大学	▶インターンシップを通じた交流で、地域のニーズを把握 ▶制服制度を採用し、教育実習、インターンシップ、就職活動などの際に着用。地域人に「安田の学生」と認知してもらうためのアイコンとしている	▶卒業生の約70%が、広島県及び周辺エリアで働く ▶学内で行う企業説明会に、地元企業等200社が協力 ▶地域の企業や学校が、PBLやボランティアなどの学びの場を提供

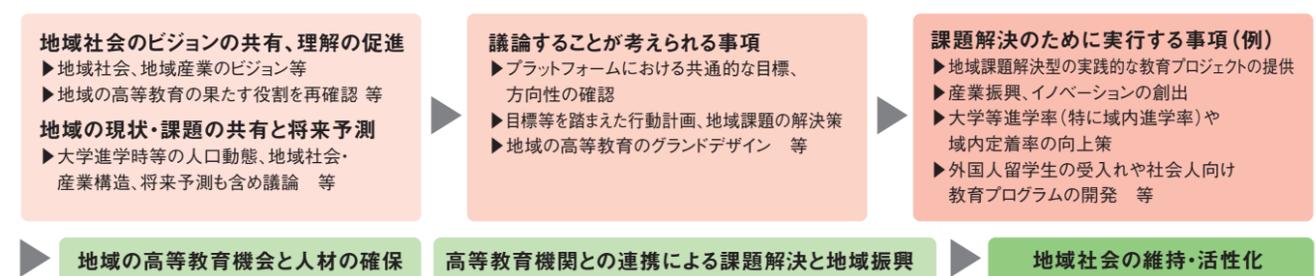
20にまとめた。

そのほかにも、青森大学による、自治体と協力して高等教育の空白エリアにサテライトキャンパスをつくるユニークな施策など、今号で取材した各大学の単独での地域連携について、工夫例を【図表20】にまとめた。

しかし、連携によって地域が盛り上げられ、結果として自学の教育の充実→評価の向上→受験生への認知、の連鎖が起き得る。【図表19】には大森学長の経験を基に地域連携にあたって大学が取り組むべきことと、大学経営へのメリットをまとめたので、参考にされたい。

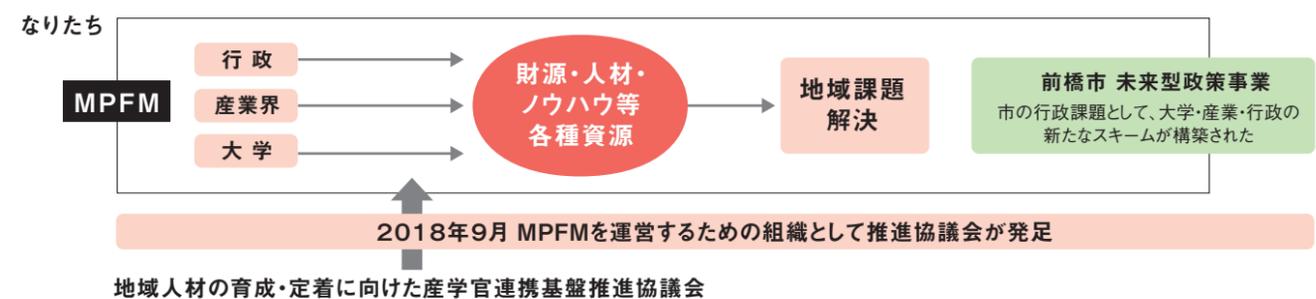
もちろん、地域連携は大学単独でも取り組める。安田女子大学は、地元200社以上の協力を得て、キャリア科目として全学生にインターンシップの機会を提供。企業と教職員が協働で実習内容を検討する、実施前後の研修を徹底的に行う、実施期間以外も職員が各企業を回る、といった丁寧な取り組みで信頼を獲得し、就職実績に結び付けている。「地方だからこそ、地域との連携は結びやすい。県との連携協力協定、プロスポーツクラブや大手商業施設とコラボした教育などは、自治体や企業との距離が近い地方ならではではないだろうか」(安田女子大学)。

【図表17】地域連携プラットフォームで共有・議論・実行することが考えられる事項



*文部科学省「事後型の規制・制度」による学校法人・学校の連携・再編及び撤退の促進に係る文部科学省の取組について(2022年)

【図表18】「めぶく。プラットフォーム前橋」(MPFM)における大学の位置付け



大学にとっての意義

- 一大学では、あるいは大学界だけでは、取り組みが困難な地域課題へのアプローチ
- 個別展開していた事業を共同にすることで、互いの強みを持ち寄り、コストを案分でき、より良い事業にしたり、持続可能性を担保
- 前橋5大学が協働することで、「前橋総合大学」として前橋で学ぶこと自体をアピール
- 産学官が共同で地元定着に取り組むことは、結果として、学生募集につながる
- 産官との協働により、地域人材ニーズなどを議論
- (連携推進法人を含む)将来のより密な協働に向けての関係構築

*「めぶく。プラットフォーム前橋」資料

大学が中心となる取組課題

大学の活性化に係る取組	【課題①】	進学・就職の統計的な傾向分析	(取組1)	共同研究の実施
	【課題②】	若者定着のための、市内高等教育機関への進学率向上	(取組1)	共同大学説明会の実施
	【課題③】	高大産官接続の充実	(取組2)	共同の奨学金制度の検討
			(取組1)	高校生を対象にしたキャリア開発プログラムの実施
	【課題④】	未来の前橋市を牽引する高等教育機関に発展を遂げるFD・SDの充実	(取組2)	共同教育プログラムの開発
			(取組1)	合同FD・SDの開発
	【課題⑤】	国際交流プログラムの開発	(取組1)	留学プログラムの開発
【課題⑥】	共同公開講座の実施	(取組1)	共同で公開講座を開催	
教育の充実に係る取組	【課題⑦】	持続可能なプラットフォーム体制整備	(取組1)	他県先進コンソーシアムへの視察の実施
	(取組2)		(取組2)	シンポジウムの開催
リスクマネジメントに係る取組	【課題⑧】	初等中等教育支援	(取組1)	小中学校コミュニティスクール化の支援
	【課題⑨】	地域における災害対策の連携	(取組1)	リスクマネジメント委員会の設置
学生定着に係る取組	【課題⑩】	若者定着のための、市内就職先への就職率向上	(取組1)	若者定着に向けた異業種交流会
			(取組2)	ハタラクラスぐんまとの連携
			(取組3)	市内定着者への奨励金
人材育成に係る取組	【課題⑪】	高等教育機関の特色を発揮したりリカレント教育の充実	(取組1)	リカレント教育プログラムの開発

Q: 地域連携のコツは?

A: 共通の目的の下、地域の「一員」として取り組むこと。

文科省が進める、地域連携プラットフォーム【図表17】。多くの大学はいずれかのプラットフォームに参加しているが、成果はこれからというところが多い。その中で、群馬県前橋市の5大学が参加する「めぶく。プラットフォーム前橋」では進捗がみられる【図表18】。

同プラットフォーム(PF)の特徴の一つが、行政が主体となっている点だ。「めぶく」というワードはもともと前橋市のまちづくりビジョンで、PFも市の政策の一つに位置付けられている。市内小中高を対象とした教育活動の実施、市内企業向けのリカレント教育などが、市のスキームを利用して実現。市が取り組むデジタル田園都市事業により拠点を設置する大企業が増えたが、PFもこの事業と歩調を合わせることで、産学連携も進むことが想定される。

共愛学園前橋国際大学の大森学長は言う。「自治体や企業と関係を築けたからといって、その二者が直接、受験生を連れてきてくれるわけではない。自治体も、地域の私大から税収は見込めない。し

●福井県長期ビジョンと目標

しあわせ先進モデル活力人口100万人ふくい
[政策2]ふくいの産業・社会を支える人づくり(政策目標)

▶高校生の県内大学進学割合を長期的に現在の3分の1から2分の1に高める(2040年を目標)とともに、大学生等の県内企業就職が増加していること

▶大学等における地域や社会のニーズに応える教育が充実し、福井の産業・社会を支える人材が輩出されていること

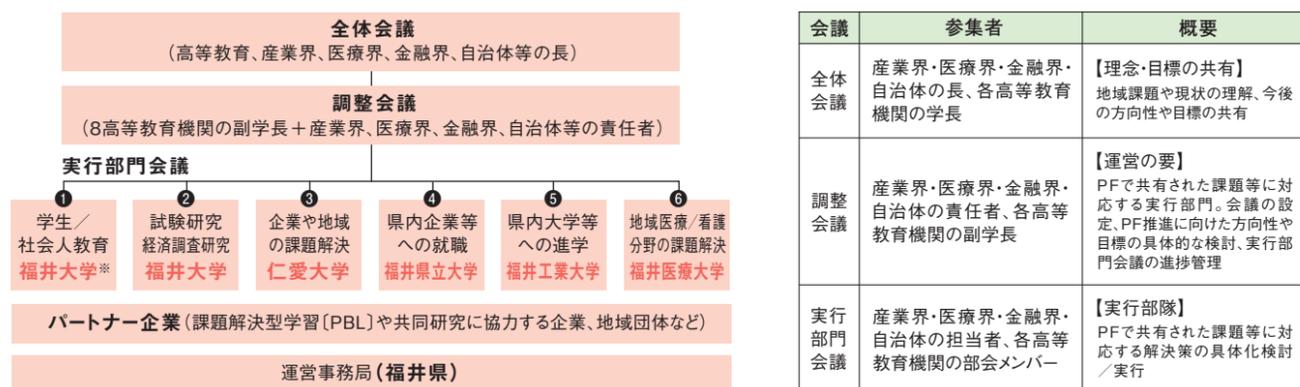
KPI(重要業績評価指標)

指標	現状	目標
県内高校卒業生の県内大学進学率(福井県調べ)	35.8%(2018年度卒)	40%(2024年度卒)
県内大学等卒業者の県内就職内定率(福井県調べ)	60.6%(2018年度卒)	65%(2024年度卒)
PBL・学生が参加する共同研究数(福井県調べ)	40件(2018年度)	100件(2024年度)
県内大学の学部・学科・コースの見直し(福井県調べ)	—(2018年度)	7件(2020~2024計)
Fスクエア*における社会人受講者数(福井県調べ)	—(2018年度)	150人(2024)
キャリアアップに係る支援制度を新たに設けた企業数(福井県調べ)	—(2018年度)	150社(2020~2024計)

*県内の学生が学べるサテライトキャンパス

●運営体制

3階層の会議体で運営。実行部門会議には、県内8つの高等教育機関、5つの経済団体、医療界、金融界、自治体が、それぞれの役割をふまえて参加。また、各大学のリソースや強みなどを勘案し、責任大学が設定されている。



※赤字で示した大学名は責任大学を表す

●部門5のテーマ「県内大学への進学、学部学科再編、定員増」

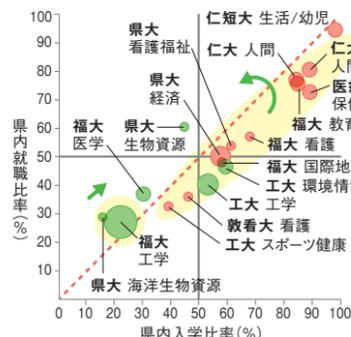
若者の県外流出抑制のためには、県内大学への進学率の向上が重要という考えから、県内高校生の県内進学に対する潜在ニーズ、高大接続の強化、多様な人材を県内から確保するための入学者選抜方法のあり方、長期的な視点から見た学部学科、定員等の適切なバランスなどを検討し、実行する。

県内大学・短大の県内入学比率と県内就職比率

▶県内大学の多くが就職時に県外へ流出する構造(大学進学時に流出+就職時にさらに流出)

▶文系学部に対して理系学部は県内入学比率・就職比率がともに低い

県内入学比率…大学私学課調べ(H29.4)
(福大医学科はH27.4)
県内就職比率…大学私学課調べ(R3.3)



「県内大学への進学」分野の論点例

- ▶県内高校生のうち、県内進学を希望する潜在ニーズはどれほどあるか。(学問分野が重なる生徒数、県内進学を希望する生徒数に関するアンケートなど)
- ▶県内企業等のニーズを踏まえ、各高等教育機関の入学生に占める県内出身者割合の目標値をどう設定するか。
- ▶県内高校と大学等との「高大連携」、「高大接続」をいかに強化するか。(県内進学希望者向けの特別講座や先取履修など、県内進学に結びつく連携)
- ▶偏差値を重視した一般選抜入試以外に、多様な能力を持った人材を県内から確保するための入学者選抜方法のあり方。「総合型選抜」や「学校推薦型選抜」の拡大、「地域枠」の設定・拡大等
- ▶産学官が連携して実施する県内進学のインセンティブ制度の創設。等

に求める傾向がある。その意向を生かして本年度のパンフレットは卒業生のキャリアパスも手厚く紹介した。広報の時期はもっと早めたい。中学での高校選びの先に大学選びがあるからだ。高校生だけでなく、保護者や高校教員向けにも強化していく(池田副学長)。

他の実行部門会議でも、大学が持つ知見への期待が高い一方で、各大学の特長や魅力が地域に浸透していない現状が指摘された。「地元企業は大学との垣根が、大学は高校との垣根がある。まずその垣根を壊したい。地元高校が地元大学の特色を知らないように、学生も地元企業を知らない。大学はプラットフォームを利用して企業や自治体、高校とのパイプを太くし、持続可能な大学経営にあたっていただきたい(橋本課長)。

池田副学長は語る。「大学としては、地域に新たな価値を生み出す、クリエイティブな人材の育成を行っていききたいが、学生の出身地が偏り過ぎれば、学びの環境として多様性に欠ける。福井県は子育ての環境が整っており、中等教育までの学力は非常に高い。これを高等教育までつなげ、「学ぶなら福井」というしくみをつくり、他のエリアからも人を呼び込みたい」。

地域連携で挑む!

県内大学等の学生募集 「未来協働プラットフォーム ふくい」の挑戦

10年以上前から県庁に大学私学課を設け、高等教育機関の振興に取り組む福井県。現知事が掲げるビジョン達成に向け、県内進学強化に取り組む。

福井県総務部
大学私学課課長
橋本直之



福井工業大学
副学長・入学センター長
池田岳史

幸福度は1位だが若者の3分の2は県外へ

幸福度ランキング1位でありながら、若者の県外流出という問題を抱える福井県。高校生の3分の2が県外に進学し、就職で県内に戻るののうち3割。他方、県内に進学すれば、8割が県内に就職する。北陸新幹線の延伸や中部縦貫自動車道の全線開通を控え、発展が期待される半面、人口流出が加速する懸念もある。同県大学私学課・橋本直之課長は言う。「まちづくりが進む中、県の将来を支える人材が不可欠。人材育成において大学の力がこれまで以上に必要だ。そのためにもまずは県内進学率を上げたい」。

これまでも県内の全高等教育機関の協議体「ふくいアカデミックアライアンス」があったが、活動は大学間の単位互換等、大学との連携にとどまっていた。大学や産業界等の双方がつながりを求め、その橋渡し役を県に期待したことから、県が呼びかけ、2021年、全高等教育機関、自治体、産業界、医療界、金融界が一体となって地域社会の維持発展に取り組む「未来協働プラットフォームふくい」を設立した。階層別に3つの会議を設置し、運営事務局は

大学私学課が担当している。まず最初に、全参加機関に課題や要望を聞く事前アンケートを実施。これを基に検討課題を6つに集約して実行部門会議のテーマに設定。それぞれ責任大学を据えている。「中小企業が大半の県内企業は、これまで大学は敷居が高くつながりが少なかった。全ての経済団体が入ったことで、大学とコミュニケーションが取りやすくなった」(橋本課長)。

県内進学率が低い要因は？
みんなで議論する場づくり

6つの実行部門会議のうち、県内進学率向上に取り組む部門5には高校も参加する。責任大学である福井工業大学の池田岳史副学長は言う。「これまでは各大学で取り組むしかなかったが、このプラットフォームができたことにより、高校や競合関係にある県内大学が知恵を出し合って解決に当たれるようになった」。

橋本課長によれば、地元進学率が低い要因は2つ考えられると言ふ。1つは、受け皿不足。そもそも大学が少なく、かつ学部も理工系、看護系が中心で人文社会系が少ない。もう1つは、地元進学率しても大卒者が望む就職先に乏しい。

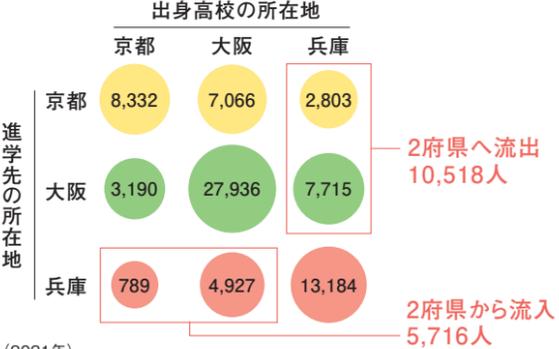
点。後者に関しては、福井は中小企業が多く、その魅力が学生に理解されていないと捉えている。大学側も2つの仮説を持っている。まず、県内大学の教育研究の内容や魅力が高校生に伝わっていないのではないかとこの仮説。2つ目は、高校の進路指導において同様の理由があり、県内大学への注目度が低いのではないかとこの仮説だ。これらを検証すべく、メンバーの高校校長にヒアリングした結果、予想通りの実態が判明した。「進路指導にまつわることは大学から高校に直接聞きにくかったが、この座組があつて初めて一端を把握できた」(池田副学長)という。高校からは、探究学習支援やその窓口の設置、研究についてのよりわかりやすい情報発信などが提案され、大学も県も、広報強化の必要性を実感した。さらに詳細を把握するため、高校生対象の受験動向調査も実施する。地方大学の場合、地域における大学名の認知度は高い。そうであれば、学びの内容を理解し、進学の価値が伝われば進学者は増えると考えられる。そこで、県内大学の魅力をもとめた共同パンフレットを制作し、各高校に配付している。「福井県の保護者は、進学によって得られる価値をシビア

*全47都道府県幸福度ランキング2022年版(一般財団法人日本総合研究所)

取材・文/本間学

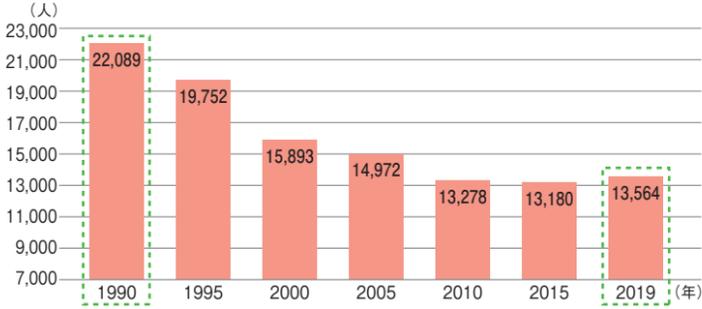
●大学都市神戸の現況

3府県間の流出入数



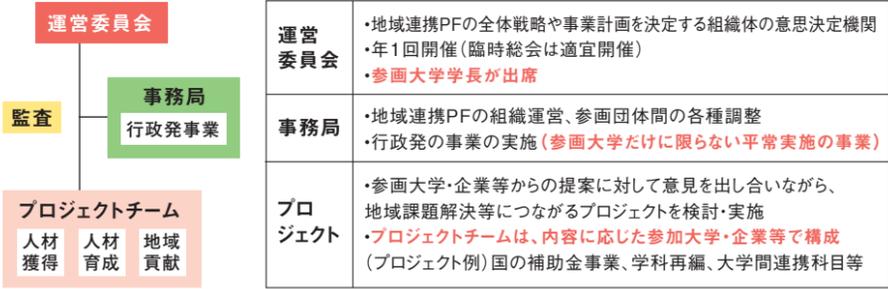
(2021年)

神戸市の18歳人口推移
1990年~2019年(約30年)で8,525人減



●地域連携プラットフォームの組織体制

運営体制図



拠点のイメージ



●ロードマップ(案)



※神戸市作成資料より

三宮駅前にあるビルの一部を改修している。アクセスのよさを生かして、リスキリングのセミナーも開催したい(藤岡部長)。

市の考えに濱名学長も賛同する。「2006年に発足した、兵庫県の大学で組織する『大学コンソーシアムひょうご神戸』は広域連携。一方、こちらは地域に根ざした取り組みを重視する連携だ。神戸は多様性を内包するグローバル都市で、産業は多岐にわたり、多くの企業が集まる。大学と本気で向き合おうという企業も多い。地域の特性に合ったWin-Winの関係構築したい。」

2023年度、参加大学と共に具体的な組織体制等のルールづくりを進め、秋をめどにプラットフォーム設立をめざす。まずは、地元企業のニーズが高いリカレント教育から着手する予定だ。「スマールスタートで進め、その検証結果をふまえて、連携事業を拡充していく。県下の産学連携の参考となる神戸モデルの構築をめざす。少子高齢化、人口減少社会への対応に関しては、市と大学企業が一体となって取り組んでいくべきだと考えている。持続可能な神戸をつくり上げていきたい(藤岡部長)。」

*1 学生を対象とした地域貢献ボランティアや企業インターンシップなどの検索・応募、神戸市や企業等からの情報配信などが利用できる「BE KOBE学生ナビ」

地域連携で挑む!

人材流出を産官学で抑制
神戸市「地域連携プラットフォーム」始動



全国有数の大学都市ながら、若者の転出超過が課題となっている神戸市。市の将来を支えるグローバル人材の育成、定着をめざし、2023年に新たなプラットフォームを開発する。

産学の対話の場を設け
人材の育成と定着を促進

市内に23もの大学・短大があり、約7万人の学生が学ぶ神戸市。全国有数の大学都市にもかかわらず、少子化には強い危機感を持つ。神戸市企画調整局・藤岡健彦産学連携推進担当部長は「神戸市の18歳人口は、30年前と比べて約40%も減少している。問題点はさらに2つ。1つ目は、大学進学時の流出超過。兵庫県の大学進学率は高いが、実態として地元よりも大阪、京都の大学に進む高校生が多い。2つ目は、大学卒業時の転出超過。大学数が多いこともあり他府県から学生が集まるが、卒業時に県外に出てしまう。近年はこのような傾向が加速している」と説明する。

藤岡部長は、学生の志望と雇用のミスマッチが、その要因の1つではないかと分析している。「神戸の産業構造が学生のニーズに合っていないのか、大学が提供する教育が神戸の産業に合っていないのか、要因はいろいろあるだろう。いずれにせよ、大学と産業界のより緊密な連携の必要は感じていた。」

もともと神戸市は大学との連携に熱心で、コロナ禍前には市と大学との連携事業は年間500件を

超えていた。事業を通じて企業と大学が対話する機会も少なくなかったが、人材育成という大きなテーマでは、これまで話し合ったことがなかったそうだ。神戸市が掲げるマスタープラン「神戸2025ビジョン」には、大学との連携強化も含まれている。これもふまえて市が現在準備を進めているのが「地域連携プラットフォーム」だ。

**KPIを設定し
大学、企業の意識を共有**

2022年に設けられた準備会には、市内の複数の大学・短大、企業に加え、神戸商工会議所などの経済団体も参加している。市はこの会議の中で出た意見を基に、プラットフォームで取り組むテーマを3つにまとめた。

1つ目は「優秀な人材の獲得」。大学の情報・魅力等を積極的に発信し、大学都市神戸のブランド力向上を図る。2つ目は「人材育成と定着」。地域の学習ニーズをふまえた教育プログラムを提供し、地域の未来を担う人材の育成・定着をめざす。3つ目は「地域社会への貢献」で、持続可能な地域社会の実現に向けて、産官学共創、交流を促進する。

さらに準備会では、これらのテーマに関する具体的な取り組み案と共に、KPIの設定に向けた意見交換を行った。例えば、「人材育成と定着」の施策の一つである「学生の地域活動促進事業」は、「2028年度までに実施回数累計100回、参加学生延べ3000人」を達成目標値とする意見が出ている。

準備会のメンバーである関西国際大学の濱名篤学長は「市内の大学は、学生募集の観点から見ればコンペティターだが、それを超えて、神戸で学ぶことや働くことの魅力を強化しないと、地域も大学も共倒れになるという危機感を持っている。今はまだ事業案が列挙されている状況だが、成果指標が設定されているので、大学と産業界で目標が共有しやすい。KPIによって、互いの意識が合おうだろう」と期待する。

**三宮のまちづくりと
連動し拠点を整備**

プラットフォームの拠点となるスペースも、都心三宮エリアに開設する予定だ。「大学と企業、行政が神戸市を支える人材育成について持続的に対話することが重要だ。関係者の交流拠点として、今、

取材・文/本間学



キャンパス／青森県青森市、東京都江戸川区、青森県むつ市 学生数／1,208人 創立／1968年
 学部／総合経営、社会、ソフトウェア情報、薬
 経営／学校法人青森山田学園
 設置校／青森山田高校、青森山田中学校、呉竹幼稚園、蟹ヶ丘幼稚園、北園幼稚園、青森県ヘアアーティスト専門学校

ビジョン	地域とともに生きる大学
課題	① 大学経営の安定に結びつく学部構成の構築（東京キャンパス将来構想を含む） ② 適切な学生の確保 ③ 経営・管理及び、財務状況のさらなる改善 ④ 学生の学習を支援する教育施設・設備整備

重点施策 次世代の地域社会、経済を支える若者の育成を担うため、むつ、青森、東京の3キャンパスを行き来する新しい学びにより世界とつながる

学びたいことを学びたい場所で「東京で学べる地方大学」のしくみ

キャンパス	学部	学生数*	教育の特色
 青森(青森市)	薬学部／ 総合経営学部／ 社会学部／ ソフトウェア 情報学部	日本人学生： 1,017人／ 留学生：26人	▶ 全学共通の基礎スタンダード科目はリアルタイムのオンライン授業でどこでも受講可能 ▶ 担任制・少人数教育 ▶ 東京キャンパスについては希望により、日本人学生は1・2年生の間の最長2年間、留学生・社会人学生は4年間で在籍が可能
 東京(江戸川区) ※2019年～	総合経営学部／ 社会学部／ ソフトウェア 情報学部	日本人学生： 6人／ 留学生：114人	▶ 起業家を教員に迎え、中小企業の後継者や起業家、IT技術者、地域社会の変革者を育成 ▶ 副専攻制度を設け、ITなどの分野も学べる ▶ 3・4年次の科目である3か月の長期インターンシップ(各12単位)の受講用や、就活用に施設・サービスを利用可能 ▶ 国際交流センターが就職支援も含めて留学生をサポート
 むつ(青森県むつ市) ※2022年～	総合経営学部／ 社会学部／ ソフトウェア 情報学部	日本人学生： 27人 (全員むつ下北エリア出身)	▶ 次世代の地域社会、経済を支える若者を育成 ▶ 地元自治体職員や地域住民を教員やゲストスピーカーとして迎え、さまざまな角度からむつ下北を知る基礎スタンダード科目「あおもり学」や、地域社会の課題解決を探究する「創生コア特講」など(いずれも対面)を提供 ▶ 地域のイベントへのボランティア活動や、地元高校向けのSNSの使い方やプログラミング講座への学生参加など、地域連携活動にも積極的に取り組んでいます

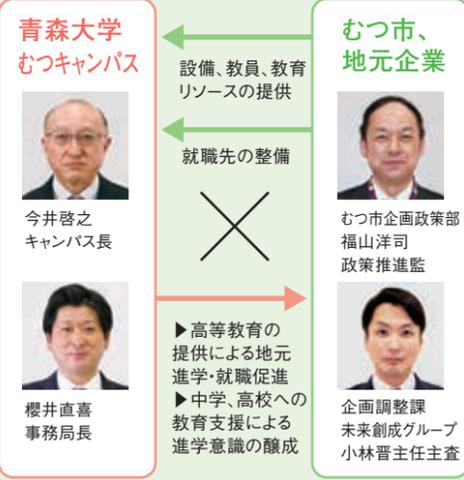
* 各キャンパスでメインに学ぶ人数

注目!

地域に大学を！ 大学と市がリソースを出し合い 若者の進学と地域活性を推進

大学の誘致が長年の悲願だったむつ市。誘致のため、施設として「大学生が通いやすい建物」と、中心部の文化会館を改修し無償で提供。加えて職員を教員として出向させる他、市長や市民も授業に関わる。その結果、初年度は進学を断念したり、県外に進学していたはずの学生が15人入学。そのうち4人は修学支援新制度を利用した。大学によると、学生は学修意欲が高く、その学ぶ姿勢に惹かれ、オンライン科目でも他キャンパスの担当教員が足を運び、対面授業をすることもあるという。地元企業も魅力ある企業になると、協議会がつくられた。今後は新しいむつ市の計画づくりにも参加する予定だ。大学進学率が低いエリアだが、地元キャンパスがあることで、中高生の大学見学も実施でき、進学意識の醸成にも役立っている。一方で、下北出身者だけが集まるのでは視野が狭くなるため、積極的に他キャンパスとの交流も図っている。「この春から1期生2人が東京で学ぶ。一方で東京の学生が学びたいような、むつキャンパスの魅力を打ち出していきたい」(櫻井事務局長)。

むつキャンパスのスキームと各担当者



特色の異なる3拠点キャンパスで挑む 地域の人材育成と活性化

CASE STUDY

青森大学

2019年に東京都江戸川区、2022年に青森県むつ市に新キャンパスを開設した青森大学。大学空白地帯にキャンパスを開設した経緯と教育にかける意気込みを理事長に聞く。



青森山田学園理事長

岡島 成行

おかしまじげゆき●1967年上智大学文学部卒業。1969年読売新聞社入社、1980年より環境問題専門記者となる。1983～84年米国ワシントン大学客員研究員。1999年青森大学大学院教授。2002年同大学客員教授、大妻女子大学教授。2014年より現職。

地域から高校がなくなり18歳は出たきり戻らない

本学は、1968年に開学した青森市唯一の私立総合大学ですが、私が9年前に着任した当時は、倒産一歩手前。そのとき、地方大学の使命は東京の大学のまねではなく、地域の担い手育成だと捉え、思い切った改革をしました。真つ先にしたことは、この土地にどんな大学が必要か、地元のニーズを聞くことでした。若者は都市部に出て行き、残った者は視野が狭い。地元中小企業の事業継承者は不足し、新規事業も未成熟。大学進学率は低く、その主な要因は大学が少ないことと、世帯年収の低さだとわかりました。また、「東京に出ると若者はほとんど帰ってこない」という地元企業からの声もあり、「東京で学んでも青森に帰ってくる」方策を

考えました。その結果が、東京キャンパスの設置です。青森と東京を行き来しながら地域の課題と魅力を再認識する教育で、青森を支える人材づくりに着手しました。そして、2019年に東京都江戸川区にキャンパスを開設。校舎は、江戸川区のご厚意で元小学校を無償で貸していただきました。産業の集積地・東京で、地域の課題である中小企業の経営と起業をテーマとした学びを展開しています。

2022年には、これまで4年制大学がなかった下北半島に、文化会館を利用したむつキャンパスを開設。むつ市では、18歳の多くが地元から出ていきます。世帯年収が低く、進学を断念する高校生も多かったです。地元であれば、修学支援新制度を活用して進学できます。実際、今では地元出身の27人の学生が学んでいます。1期生の半数以上が地元に残る意向で、地元企業は大いに期待しています。ただし、経営上赤字では継続できません。そのため、施設と地域連携教育のための教員は自治体が提供、授業はオンライン活用を条件にしたスキームで取り組んでいます。薬学部以外の学生は、希望により1・2年次は最長で2年間、東

京で学ぶことが可能なら、3・4年次は東京での3か月のインターンシップを履修できます。東京では留学生も多く学んでおり、国際感覚を養うこともできます。このような「東京で学べる地方大学」の特徴を生かして、東京でも学生募集をした結果、今年は15人が入学しました。

AIチャット利用前提のこれからの教育

IT技術によって社会が大きく変わる中、10年先を想定して教育を考えています。3拠点キャンパスが成立するのも、オンライン授業の活用があつてこそ。チャットGPTも然りです。今後はAIが過去の知見をまとめ、人の役割は新しいものをクリエイティブにすることになる。一方通行の講義は必要なくなり、クリエイティブな授業を提供する大学に学生が集まるようになるでしょう。2022年度には青森の宝である自然を利用したフィールド・ツーリズム専攻を新設しました。地域にしかないものを生かす教育や人材発掘こそ、地方私大は活路を見いだすべきです。地域に根付き、枝葉を伸ばす本学の挑戦は、全国の過疎地のための挑戦です。



キャンパス / 東京都町田市常盤町、東京都町田市本町田、東京都新宿区、東京都渋谷区、東京都多摩市、神奈川県相模原市
 学生数 / 10,361人 創立 / 1966年
 学群 / リベラルアーツ、芸術文化、ビジネスマネジメント、健康福祉、グローバル・コミュニケーション、航空・マネジメント、教育探究科学
 大学院 / 国際学術(グローバルコミュニケーション、老年学、大学アドミニストレーション、経営学、心理学、国際学術研究)
 経営 / 学校法人桜美林学園 設置校 / 桜美林高等学校、桜美林中学校、桜美林幼稚園

ビジョン	「Unique & Sharp」唯一無二の個性的な教育で、変革社会をリードする人材を育成
課題	迅速で柔軟な組織運営 / 主体的で躍動感ある教育研究 / 多様な価値観を尊重するコミュニティ

重点施策 ワークスタイル改革

各組織の業務や事務量を把握、組織機能の棚卸しを実行し、不要な業務を削減し、適切な人員配置を行い組織を改革する。学園事務に必要な人材のスキルを定義して、教育、採用、配属を戦略的にを行い、骨太の経営体質へ。

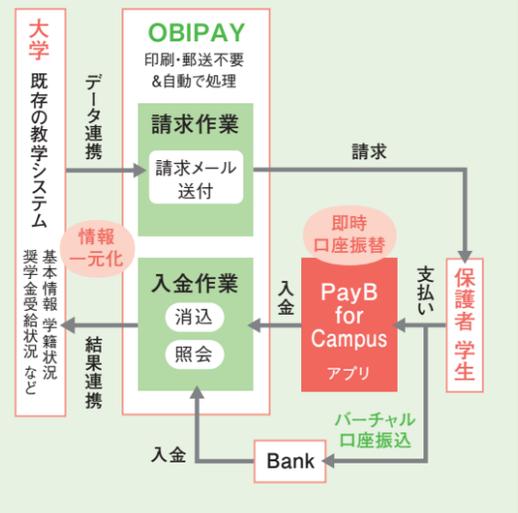
施策	概要	成果
ペーパーレス推進プロジェクト	2018年開始。文書管理規程、文書別管理基準、文書電子化ガイドラインを制定し、保管すべき文書の選別や保管形態の選定、廃棄や電子化を進めた。無線LANやノートPCの導入など、紙を増やさないための環境も整備した。	既存文書削減量は目標の50%を超え、52.6%を達成。資料のコピー、印刷、送付等の手間、コストが減った。文書の電子化に伴ってオンライン会議がしやすくなり、コミュニケーションの活性化やフレキシブルな働き方も実現。
事務系基幹システム見直しプロジェクト	2019年運用開始。新たなグループウェアの導入、学内システムの整備を行い、稟議や経費精算などのワークフローや、スケジュール管理方法を刷新。電子申請手続きや効率的なスケジュール管理、学外からのアクセスなどを可能にした。	定型的な事務処理が簡潔になり、意思決定や各種業務が大幅に迅速化した。手続きの電子化、保存書類のセキュリティ強化などによりペーパーレス化も促進され、オフィス空間が増加。ミーティングや学生対応に使える空間が増えた。
業務量の把握と改善	2019～2020年度実施。学園全部署を対象に、既存の業務の種類、業務量、業務時間等を調査。民間上場企業と比べた際の戦略業務の少なさ、オペレーション業務の多さ、専任職員のノンコア業務の多さなどがわかった。	経費精算システム導入、学生アルバイト勤怠管理のクラウド化、面接でのSlackの活用、チャットボット導入、Beacon(位置情報発信機能)出席アプリの開発などのシステム化を実施。戦略業務と学生対応に割く時間が増えた。
One 桜美林	2022年開始。事務各部門の連携を強化する取り組み。クロスファンクショナル(部門横断的)なチームで議論するしくみの創設、部門連携による業務運用の効率化、多様な職員の相互協力による学園の価値創造などをめざす。	開始したばかりで、まだ顕著な成果は出ていないが、活動を通じて生み出されたたくみをISOマネジメントシステムに結び付け、組織運営の質を高めていく予定。学園全体としての一体感の醸成も期待される。

注目! 学費収納業務のシステム化でマンパワー削減 他大学にも共同利用を呼び掛ける

桜美林大学は、業務の効率化、収入源の多角化の一環として独自の学費収納システムを開発。2022年春から運用している。学費収納は、毎年発生する定型業務ながら、振込用紙の送付、振込人と学生の照合、不要な入金時の連絡など、人的、時間的負担が大きい。同大学は、コロナ禍を契機とした教育、学内事務のオンライン化の中で、この煩雑さの解消に乗り出した。

新たに開発した学費支払システム「OBIPAY」は既存の教学システムと連携して学生の情報を取得。学費を算出し、保護者・学生に請求メールを送信する。学生側がスマホアプリ「PayB for Campus」で決済すると、入金情報が大学に通知される。アプリを利用できない学生は、専用のバーチャル口座を使う。振込用紙の手配、教学システムへの支払い状況の反映、督促業務などが効率化され、職員の負担が飛躍的に軽減。他の業務に労力を割けるようになったという。この学費収納システムは多くの大学に適用可能で、利用校が多いほど使用単価を抑えられるため、同大学は共同利用参加校を募っている。

学費収納システム OBIPAYとPayB



*桜美林大学の学費収納システムの共同利用に関する問い合わせは、桜美林学園学納金収納システム共同利用推進プロジェクトまで
 メールアドレス: tuitionsystem-p@obirin.ac.jp

「可変性」の重視と、改革を生む「余白」の創出で Unique & Sharpな大学経営へ

CASE STUDY

桜美林大学

独自性を重視した改革により、30年間で急速に規模を拡大した桜美林大学。人口減をはじめとする社会変化に、しなやかな可変性と、発想を生む余白をもって臨む。



入学部部長、学長補佐 高原 幸治

たかはらこうじ ● 2008年桜美林大学大学院・大学アドミニストレーション研究科修士。大学卒業後、中学生や高校生を主な対象とした国際交流プログラム、海外留学を企画運営する会社に就職。2002年より学校法人桜美林学園に移り、入学部、国際交流、改組準備室、就職支援、学生支援などの部署を経て現職。

「10年早い」改革で人口減を乗り切る

「Unique & Sharp」が、2021年に掲げた学園の長期ビジョンです。中国の貧民街での女子教育というユニークな出自を持つ本学は、近年もリベラルアーツ、学群制など、独自の施策をいち早く導入してきました。人口減が顕著に進むこれからは、さらに「10年早い」施策をどこよりも先に打つようなスピード感がないと、生き残れないでしょう。加えて、社会変化の激しい現代では、大学経営は「可変性」を重視すべきだと考えます。例えば、コロナ禍を境に若者の関心が増えました。本学の芸術化学群では生で見る演劇から、映像表現技術を扱うビジュアル・アーツへと専修の人気の移行しています。教育と教員の組織を分か

未来に向けて進める 効率化と財源の多角化

教学や入試の改革により、30年前に3千人だった生徒・学生数は、スケールメリットが出る1万2千人にまで増えました。一方で、規程や業務など管理系は小規模大学時代から抜け出せず、旧態依然の

つ学群制は、こうした予測不能な変化にに応じて、扱う学問分野や定員を変更しやすい利点があります。高大接続の要、探究学習支援プログラム「デイスカパー」も、生徒向け、高校向け、オンライン化、入試への活用と、ニーズを先取りする形で毎年ブラッシュアップさせていきます。今後は他大学と連携して理工系分野もカバーし、高校・大学が多数参加する高大接続のプラットフォームに育てます。国内では小中高生が1人1台の情報端末で学び、アメリカではリベラルアーツからSTEM教育に力点が移り、チャットGPTも登場しました。一方で入試の選抜性は低下しつつあり、多様な学生が増えるでしょう。大学の学びも変わってしかなるべきです。唯一無二であるには、どんな学生にいかなる力をつける役割を担っていくのか、不断の見直しが必要です。

ままでした。そこで、コロナ禍による入構制限を機に、業務のシステム化や慣習的な作業の廃止・外注化を進めたことで、労働時間にも心にも「余白」が生まれました。たとえ人口減に向けた打ち手があったとしても、目の前の事務作業に手いっぱいでは取り組みません。1人でも2人でも、この余白を持つ職員をつくるのが、改革の第一歩になるでしょう。入学部では、入試直前期の要項の印刷・学内配付のデジタル配信化など、事務仕事の効率化に地道に取り組んだ結果、本年4月、念願のIRチームを組織できました。課題は財源の多角化です。経営上、財源の9割が学納金であることは大きなリスクです。これまでは議論で終わっていたこの課題に、事業担当理事を立て、拳手制の事業部会も設置して取り組んでいます。新たに開発した学費収納システムなどは、その一方策です。すぐに成果は出ないでしょう。しかし、理念や意志だけではどうにもならない時代はすぐそこです。本学も縮小フェーズに入らないとも限りません。その時になってから考え始めるのではなく、今からあらゆる手段を講じておくことが、教育機関としての責務ではないでしょうか。

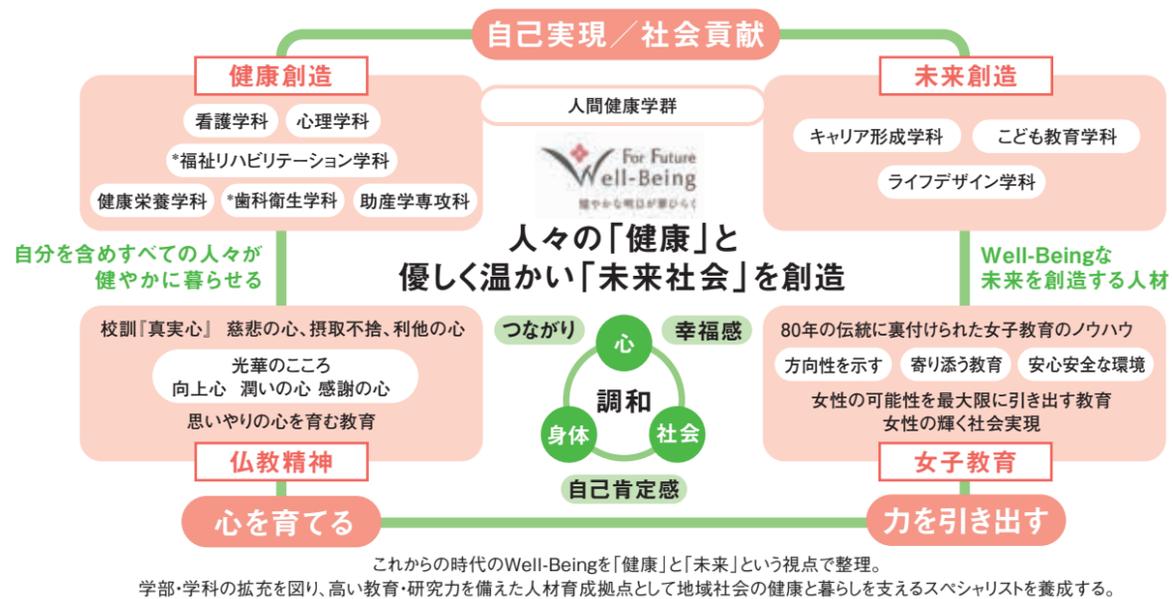
取材・文 / 児山雄介



キャンパス/京都府京都市 学生数/1,854人 創立/1964年
学部/キャリア形成、健康科学、こども教育、看護福祉リハビリテーション(※2024年4月開設予定[設置構想中])、短期大学部
大学院/心理学、看護学 専攻科/助産学
経営/学校法人光華女子学園
設置校/京都光華高校、京都光華中学校、光華小学校、光華幼稚園

Table with 2 columns: ビジョン, 課題. Vision: For Future Well-Being 人々の「健康」と優しく温かい「未来社会」を創造. Issue: 現代の実社会に建学の精神をいかに具現化=社会実装できるか

重点施策 Well-Being の実現に向けた「健康」「未来」を創造する学部学科の設置、多職種連携の教育



*2024年度開設予定

注目! 京都府、市、右京区、西京極という地域に愛される学校に向けての社会実装

京都光華女子大学は地域への貢献と、自学の教育の拡充のため、地域連携に力を入れている。その一例が、敷地内に開設した「光華もの忘れ・フレイルクリニック」だ。認知症の治療、フレイル予防を専門とするクリニックとして住民の健康を支えるほか、言語聴覚士や看護師、作業療法士、管理栄養士をめざす学生の実習の場としても活用する。



光華もの忘れ・フレイルクリニック



地域の子育て支援の取り組み「光華こどもひろば」

建学の精神を現代の実社会で社会実装、Well-Beingな未来を創造する大学へ

CASE STUDY

京都光華女子大学

女子大への逆風が吹く中で、2024年に新学部の設置を予定している京都光華女子大学。仏教系の女子大として、どこに活路を見いだそうとしているのか？ 理事長に聞く。



光華女子学園理事長

阿部 恵木

あべやすき 1997年学校法人光華女子学園に入職。学園主事、評議員、初等中等教育推進部長、新規事業開発プロジェクト部長、総合企画部長、企画広報部長などを歴任。2011年学園事務局長、理事・評議員、2014年専務理事を経て、2019年より現職。

学園ビジョンとともに危機感を学内共有
本学は真宗大谷派の仏教系女子大学です。幼稚園、小・中・高校、短大も運営しているため、人口減による募集の厳しさを先んじて感じています。
近年、定員管理厳格化の影響で、他大学から本学に流れる受験生が増えています。入学者が増えれば、現場の教職員は安心していただけます。経営層の危機感と現場の意識とにギャップが生じていました。危機意識を現場と共有する機会として活用したのは、10年ごとに策定している学園ビジョンです。学園創立80周年の2020年に発表した「光華ビジョン2030」では、「ワクワクする学園を目指して」をビジョンに掲げ、人口減に対応した経営理念、目標、戦略を中期計画に示し、全教職員を集

「健康」をテーマに学部学科を増設

本学の教育の根本にあるのは校

めて学園の現状と進むべき道の共有を図りました。
念頭に置いたのは、「仏教精神に基づく女子教育」という建学の精神を、いかに時代の変化に合わせて具現化するか。かつての女子大がめざした教育は良妻賢母。今では女性の社会進出が進み、本学も情報リテラシー教育に力を入れてきました。しかし、時代はさらに変化しています。新ビジョンは、Society5.0やSDGsが注目を集める社会状況、少子高齢化という現実、女性の働き方の変化などを鑑み、社会課題に対して本学が持つアセットをどう活用できるのかをベースに考えています。
策定にあたっては、理事長と常任理事、各学部長、事務局が現場の声をヒアリングして原案をつくり、各学部学科に意見を聞く形でまとめました。経営層がリーダーシップを取る形です。2023年度の経営方針では「見過ごさない」をキャッチフレーズに掲げています。われわれ教職員は「摂取不捨」の仏教精神を体現し、園児・児童・生徒・学生を育てていきます。

調「真実心」であり、「思いやりの心」です。現代の実社会で社会実装すべく、「自分を含めすべての人々が健やかに暮らせるWell-Beingな未来を創造する人材育成」と再定義し、改革を推進しています。
Well-Beingの具体化に向け、大学としてめざす姿は「地域の人々の健康と優しく温かい未来社会をつくる大学」です。少子高齢化が進む日本では、それぞれの地域社会で関係機関と連携し、人々の健康を支える人材が求められます。この期待に応えるために、2024年に看護福祉リハビリテーション学部を開設し、新たに作業療法専攻をつくる予定です。同時に、短大には歯科衛生学を開設します。これにより、保健・医療・福祉分野で京滋地区ではトップクラスの12もの資格が取れるようになります。今、医療・福祉の現場では多職種連携が不可欠ですが、実践ができる環境がこれで整います。
18歳人口が減っても、「健康」や「優しく温かい社会」は人間のニーズとして必ず残ります。大学の独自性を追求する意味でも、まずは地域をフィールドとした健康分野の教育を充実させ、地域から応援される大学をめざします。

取材・文/本間学 撮影/谷口哲



キャンパス／広島県広島市 学生数／5,327人 創立／1966年
 学部／文、教育、心理、現代ビジネス、家政、薬、看護
 大学院／文学、家政学、薬学、看護学
 経営／学校法人安田学園
 設置校／安田女子短期大学、安田女子高校、安田女子中学校、安田小学校、安田幼稚園、安田幼稚園安東園舎

ビジョン	「柔しく剛く」。人間としての徳と、意志、知識、技術などの自分を支える実力を備える人材を育てる
課題	主力として活躍するための教育により、地域における女子大の価値を維持する

重点施策 学園訓「柔しく剛く」を体現する学生の育成に力を入れる

施策	概要	成果
3つのポリシー策定の方針	「柔しく剛く」の具現化をベースに策定。ディプロマポリシーでは、身に付けるべき能力・態度として使命感、倫理観、自立性などを規定。カリキュラムポリシーでは、その達成に向けた「まほろば教養ゼミ」の開講などを規定。アドミッションポリシーでは、全学部共通で向上心、旺盛な学修意欲、主体性を求めることを規定。	▶中退率は全学部1%未満、全学平均で0.5% ▶2013年3月～2022年3月卒業生の平均就職率98.7%
チューター制度	1学科を1～3クラスに分け、クラスごとにチューター(クラス担任)を配置している。クラスとチューターは4年間(薬学部は6年間)固定。チューターは学習支援センター、キャリアセンター、就職指導委員と連携。学修、生活、就職など、学生生活全般の相談役となり、全学生が自立的に考え、行動できるよう支援する。	▶インターンシップの受け入れ、学内合同就職説明会に、それぞれ地元企業を中心に約200社が参加。インターンシップ受け入れ先を対象とした、教育目標の達成度調査(2021年度実施)で、「使命感・倫理観」「社会性・コミュニケーション能力」について高評価を得る
まほろば教養ゼミ	薬学部を含め1～4年次に週1回、クラスごとに行われる必修科目。「安田を知る」「学びを知る」「自分を知る」「社会を知る」ことを軸に、チューターと学生が協働し、各クラスで独自に活動。チューターによる講話、クラス全体による話し合い、レクリエーションなどを通して、学園訓に基づく自己実現をめざす。	▶卒業生調査で、約7割が現在の就職先に「大変満足」「満足」と回答(2019年3月卒業生)
インターンシップ	キャリア科目として、3年次前期に15回の授業を通じた事前研修、夏休みに原則5日間のインターンシップを実施。インターンシップ中は教職員と企業担当者が連携しながら、成果を高めるようフォロー。修了後、学生は報告書の作成(学科によっては企業担当者を招いた報告会)や個別相談を行い、その後の目標を設定する。	

注目! 総合大学としてのフィールドをさらに拡大し、8学部となる理工学部を2025年度設置予定*

2025年度の設置をめざす理工学部は3学科構成。生物科学科では食品化学、応用生物学などを、情報科学科ではWebプログラミング、XR、IoTなどを学び、建築学科では1級建築士の養成などを行う。既存の家政学部には食や建築を学ぶ学科、コースがあり、共通教育科目には数理・データサイエンス・AI教育プログラムが配置されているが、新学部は、より理工学寄りの専門性を磨く教育を行う。高度な研究、実験に対応するために、延床面積15,000㎡の新棟の建設も予定している。

学部設置に向けて構想は十分なマーケティング等を行うが、具体的に動き出してからリリースまでは素早く動く、フットワークの軽さがうかがえる。ただし、財務に関しては慎重だ。これまでも、薬学部設置時に9号館を増築、看護学部設置に向けて5号館を建て替え…とキャンパス整備を進めてきたが、収入増を見込んだ資金の「前借り」はしていない。余剰資金を持つマネジメントを行い、財源ができてから建築に着手する堅実さが、安定的な経営を支えている。

2003年度以降の“総合大学化”の変遷

年度	学部学科
2003	現代ビジネス学部現代ビジネス学科開設
2004	家政学部生活デザイン学科、管理栄養学科開設
	文学部人間科学科を心理学科に名称変更
2007	薬学部薬学科開設
2011	文学部日本文学科書道文化専攻を書道学科に改組
2012	文学部児童教育学科を教育学部児童教育学科に改組
	文学部心理学科を心理学部心理学科に改組
2014	看護学部看護学科開設
2015	現代ビジネス学部国際観光ビジネス学科開設
2016	家政学部造形デザイン学科開設
2018	心理学部心理学科を現代心理学科に名称変更 心理学部ビジネス心理学科開設
2020	現代ビジネス学部公共経営学科開設
2025	理工学部(生物科学科、情報科学科、建築学科)開設予定*

*構想中

地域社会での女性の活躍をめざしスピーディな改革で総合大学へ

CASE STUDY

安田女子大学

新たな学部学科を次々と設置して、女性の社会進出を先導してきた安田女子大学。女子大の存在意義が問われる中でも、地域からの「安田ブランド」への信頼は厚い。



企画部次長
企画部大学企画推進課 課長

脇田 好章

わかたよしあき ●民間企業を経て、2015年安田女子大学に入職。キャリアセンターで学生の就職支援に携わり、2018年より企画部大学企画推進課に配属となり現職に至る。

現代ビジネス学部の設置を機に総合大学化

大学の人材育成方針の核は、学園訓「柔しく剛く」。思いやりや気配りなどの品格と、社会を生き抜く力を兼ね備えた自立した女性であれ、との意です。目標への意欲を持ち、主体的に行動できる人材を育てる方針は、建学以来、不変ですが、「自立した女性」像は変化しています。現代では、単に就労するにとどまりません。中堅社員や管理職として企業活動の中心となることをめざす女性が増え、社会からも求められています。こうした有為な女性を育成し、社会に送り出すことを目的に、時代の変化に即応した改革を続けてきた結果、今では7学部を擁する総合大学になりました。転換点は、2003年度の現代ビジネス学部設置です。それまでは文学部のみ

の単科大学でしたが、男女共同参画の動きの高まりを背景に、ビジネスそのものを学問化しました。その後も女性が活躍するフィールドを増やすべく、学部学科を次々設置。2025年度には、女子大初となる理工学部の新設を予定しています。

インターンシップを通じた地域200社と連携

スピーディな改革の背景には、学長の強いリーダーシップと、学長と職員との距離の近さがあります。私が所属する企画部は、執行部の構想を支え、学部や部署に協力を要請する学長直轄の組織です。学長は最低週1日、多い時はほぼ毎日、企画部を訪れてランチミーティング等を開催し、意見を交換。ランチミーティングは法人との間でも週1回行われ、経営的な視点も共有しています。企画部は執行部からの問いかけにすぐ答えられるように、日頃から学内データを収集、整備。各学部や部署への課題の提示は、エビデンスをそろえたりうえで、ロジカルな説明を心がけています。施策を行う理由に納得してもらえば、速やかに動いてくれるからです。中長期計画はあえて骨組みのみ

のシンプルなものにしている点も、改革に速度をもたらしています。社会変化の激しい時代、数年前の計画が有効性を保つとは限りません。急な環境変化や社会の新たなニーズに機動的に対応できるように、その都度、具体策を決められる余地を残しています。社会のニーズを知るために重要なのが、地域との連携です。地元企業中心に就業体験するインターンシップをキャリア科目に設定。毎年、200社以上に500人以上が参加しています。キャリアセンターの専門的職員が、日頃から地域の企業を回って関係性を構築。5日間にわたるインターンシップの内容は、教職員と企業担当者が話し合っけて検討します。この10年間、就職率は常に97%以上を維持。卒業生の約7割が広島県及び周辺エリアで働いています。企業のニーズをくみ取った教育により地元で卒業生が活躍し、それが保護者、高校教員や企業に信頼を与え、受験生や採用者が増える好循環につながっています。労働市場で多様性確保の動きが進む中、人材の質に「お墨付き」のある女子大には高い需要があると考えられています。今後も、社会から信頼される人材育成力を誇れるよう改革を続けます。

取材・文／見山雄介 撮影／高西知泰