

【図表3】設置までの進め方・スケジュール例

京都産業大学アントレプレナーシップ学環（仮称・2026年開設予定）※予定含む

年月	プロセス	大学による補足
2023年 10~12月	先行して始動した「アントレプレナー育成プログラム」の次の展開として、学環設置の検討を開始。プログラム受講生の学修状況の分析、実際の起業家や協力企業からの声、大学の競争力などを踏まえて、学長室が計画の素案を作成し学長と検討	中長期計画において、学部等連係課程の設置に向けて、段階的に計画を進めてきた
2024年 1~2月	常任理事会で「構想」（方向性）の検討（改組や設置の必要性、人材像、DP、CP、特色の概要、学生募集の見込み）。必要経費や教員など経費まわりのことも提案。採算性や競争力などの経営面も検討。学環（新設）タスクフォースチームを学長の下に設置	この時点で教育をある程度決めておかないと、教員採用ができない
3月	常任理事会、理事会、部局長会にて、「構想」の確定	教員採用を伴う場合は、もっと早めがよい
4~6月	人材像、ポリシーの確定。授業科目を精査しつつ、教員採用、必要なハード面の検討	
6~8月	教育課程（具体的な科目、体系、卒業要件など）についてつくり込み。3つのポリシーも確定。教員組織（採用）もこのあたりで確定	8月OCからニーズ調査するのなら、この時期までに人材像、DP、CP、特色などを決める必要あり ※10月に文科省に事前相談する場合は、8月末が教育課程の構想を練るリミットになる
9月	学内意思決定（部局長会、常任理事会、理事会）	
10月	文科省へ届出計画の「事前相談」（「届出」で可能か運営委員会に諮る）	これ以降は教育課程や教員組織の変更は一切不可能。ここが教育に関するタイムリミット ※事前相談は10月、11月、1月にあり、結果は2か月後に出る。意見があった場合は、再相談となる。新設や学環のような学内にノウハウがない場合は、早めの相談がベター
10~12月	届出書類の作成、ニーズ調査の実施、学則や教授会規程などの作成。入試制度や教職課程などの準備・事前審査	
(以下、予定) 2025年 1~3月	届出書類の完成	認可申請の場合は、3月提出なのでもっと早く。標準設置経費の内訳の算出、寄附行為認可申請など、検討事項が多い
4月	文科省へ届出書類提出。60日以内に意見や修正の指示があることに留意しながら、広報等を実施	広報活動は、「設置構想中」や「設置届出中」として社会に誤解を生まない表現を使えば、早くから可能
6月	届出受理（「開設」が確定）。本格的に学生募集開始	
9月	入試実施開始	
2026年 1月	入学受け入れ準備	
4月	開設	

甲南大学グローバル教養学環（STAGE）（2024年開設）

年月	プロセス	大学による補足
2021年 7月	「複数の言語圏への留学を前提としたグローバル・エグゼクティブ人材を育てる学位プログラムの設置」をテーマに検討開始（共通教育充実化タスクフォース内で）	当初から学環設置が念頭にあったわけではなく、共通教育充実化タスクフォース内での議論のテーマの一つが「グローバル・エグゼクティブ人材の育成」だった
11~12月	教育改革会議で構想原案提示・検討	
2022年 1月	関係学部教員（有志）による意見交換会	実現を危ぶむ厳しい意見が相次いだ。それらを「解決すべき課題」と認識することにより、計画の整備が進んだ
5月	検討結果をふまえて、育成する人物像やカリキュラム等を抜本的に見直し、プログラム名称をグローバル教養学位プログラム「Special Track for Accelerated Global Education (STAGE)」に改めた学部等連係課程の原案を提示、連係協力学部に関する学内調整	定員、教員、科目をどの学部から提供してもらうかは難題。早期に議論を開始し、開設準備に携わる教職員が、各学部の教授会や個々の教員のもとを回って合意を得る必要がある
6月	文科省へ届出計画の「事前相談」（「届出」で可能か運営委員会に諮る）	学部・学科に相当する課程の新設は久しぶりで、外部コンサルもつかなかったため、学長室職員が「手引」を熟読して臨んだ
8月	文科省から「事前相談」の回答受理	
9月	グローバル教養学位プログラム開設準備委員会設置。プレスリリース発信、特設サイト開設	この時に委員となった教員11人が、そのまま学環の教員となった
2023年 2~3月	大学諸会議および理事会で学部等連係課程の届出を決定	
4月	文科省へ届出書類提出	
8月	卒業生で構成するアドバイザー・ボードでの意見聞き取り	
2024年 4月	開設	

相談までの期間は「2年半以上」。つまり開設の4年以上前の構想着手が理想だ【図表2】。まず、入り口、出口のニーズを調査しながら、1年以上かけ、構想をある程度具体的な形にする。次に、それを実現できそうな中核教員と職員を数人そろえて設置検討組織を結成。事前相談までの1年半で、設置の趣旨、カリキュラム編成、開設科目、担当教員、必要な施設・設備、投入する経費などを決める。開設まで4年かかるということは、経営が危うくなってしまうことは、経営が「体力」が持たない可能性もある。

【図表3】は、今回取材した大学のスケジュール例だ。京都産業大学は、2026年開設予定の新学環の検討を、約2年6か月前の2023年10月に始めている。学長の下に設置した教員チーム・事務局により、教職協働で設置の必要性、めざす教育などを検討。関係学部長や事務長等との意見交換、学長や理事会への提案を経て、2024年3月に、大枠の構想が確定。8月までに教育課程の策定や教員の採用を進め、10月に事前相談に行っている。甲南大学も新学環設置につながる議論が始まったのは開設の2年9か月前。事前相談まで約1年かけている。

京都産業大学は新学環の前身と

【図表2】設置認可申請に至るまでのスケジュール

開設までの年数	行うこと
~4年前	構想に着手、1年かけて計画を練る
3年前	中核となる教員と職員を数人そろえ、大まかな骨子を確定させ、必要な施設・設備、カリキュラム編成、教員構成などにもめどを付けておく
2年前	教員人事を進め、文部科学省への申請書類を完成させる 1年間をかけて、設置計画のブラッシュアップ、各種アンケート調査、教員業績の見直しなどを立てる
1年前	設置認可申請
0年	開設

*龍谷大学岡田氏への取材を基に作成

「プロダクトアウトからマーケットインへ。」
新学部をつくれれば学生が集まる。時代はとうに終わっている。国が後押しするデジタル・グリーン系新学部でも、初年度から未充足のケースもある（P.4図表8）参照。龍谷大学で長年、新設・改組に取り組んできた岡田雄介入試部長（P.17）は、「教員がやりたい教育を看板にする『プロダクトアウト』型アプローチは、最早偏差値上位校などの一部の大学でしか通用しないだろう。これからは受験生のニーズに合わせて学部・学科をつくる『マーケットイン』型アプローチが鉄則だ。教員の発案だけで決めるのではなく、

エビデンスに基づく意思決定に切り替える必要がある」と語る。入り口については、学生が集まる見込みを設置構想段階でしっかり調査すること。例えば、近隣の競合大学に同系統の学部・学科があれば、その志願状況をまともめ、自学の優位性を示す。公立立大学では申請時に説明を求められる内容だが、書類作成段階になってからの調査ではニーズを見込んだ構想とは言えない。地方大学であれば、併せて首都圏や近畿圏など都市部の動向も調べておきたい。競争が激しい市場でも伸びている大学の施策は次の一手の参考になる。出口については、将来の人材ニーズを見込むことが大切だ。高校生の「人気」は、現在の社会状況に影響されがちだが、構想中の新学部が卒業生を出すのは早く

【図表1】これからの新設・改組の意思決定「5つの鉄則」

これまで	これから
プロダクトアウト型	マーケットイン型
入り口の需要	入り口・出口、両方の需要がある
単純な市場調査程度	近隣の類似学部や都市部の大学の志願動向も把握
今の人材需要動向	10年後の人材需要動向
意思決定の根拠が曖昧	エビデンスに基づく意思決定

*取材を基にBetween編集部にてまとめ

学内の検討

Q. 何に基づいて意思決定する？

A. プロダクトアウトからマーケットインへ。

これからの新設・改組

加速する少子化の中でのあり方、進め方は

この数年に新設・改組を手掛けた大学や、新設・改組の経験豊富な識者の話を基に、募集環境が厳しさを増す中での、設置構想、申請手続き、広報についての悩みに答える。



Q. 開設までのスケジュール感を知りたい

A. 新設なら構想に2年半以上、手続きに1年半を見込む。

申請・届出手続き自体のスケジュールは文科省の「手引」を見ればわかる。新学部設置の場合、開設1年前に認可申請・届出、事前相談が必要な計画であれば、その半年前までに「手引」が標準スケジュールだ。この事前相談の時点で詳細まで固まっていなければならぬ。したがって、検討開始からのスケジュール感を把握するには、構想を固めるまでに要する期間を知っておく必要がある。経験者に聞くと、設置認可申請を伴う新設の、構想着手から事前

て6、7年後。それ以降もニーズが見込まれる分野でなければ、学生の就職・就業が危うい。特に資格系は要注意だ。自学が立てた仮説について、産業界にも意見を聞いておきたい。佐賀大学はコスメティックサイエンス学環の構想にあたり、化粧品関連企業と意見交換を行った。甲南大学も新学部検討時は関連企業に採用ニーズ調査を実施している。これから新設・改組をする際の5つの鉄則を【図表1】にまとめた。参考にされたい。

*1 「大学の設置等に係る届出書類の作成の手引」
*2 大学設置・学校法人審議会大学設置分科会による事前相談【P.20図表10】

文／見山雄介 撮影／木藤富士夫（P.22、23）

新設・改組のプロに聞く!



新設・改組を成功に導く大学職員の役割は?

「事務職員」から「アドミニストレーター」へ 教員と対等な立場での協働が鍵

龍谷大学 入試部・高大連携推進室 事務部長 **岡田 雄介**

おかたゆうすけ ● 文学部教務課、システム課、学長室を経て、2020年度から現職。2004～2019年度までの16年間、学長室において経営企画、中長期計画、設置認可申請、IRなどの業務に携わる。大学行政管理学会の学事研究会や近畿地区研究会にて、設置認可申請業務のワークショップなども実施し、職員の能力開発に取り組む。桜美林大学大学院修了。

「認可申請のプロ」として「設置審査のプロ」と向き合う

これまで多くの新設・改組に携わってきました。新設学部や学位分野が既設学部の中に入らない場合、設置認可申請の扱いとなり、届出に比べ、新設にかかる労力と時間、費用は桁違いにかかります。大学設置・学校法人審議会とのやり取りを通じて、設置計画全体の整合性や「質の保証」と「持続可能性」が担保されてはじめて、新学部設置の「認可」を得ることができます。申請業務は、「手引」に則って行いますが、毎年細かな変更があり、実践を積み重ねないとパフォーマンスが落ちます。私は毎年「手引」を丁寧に読み込んで申請書類を何度も念入りに校正し、文科省とこまめにコミュニケーションをとっていました。最大の難関は、「教員審査」。業績が厳しく見られ、業績不足と判定された教員は職位や担当科目の変更、あるいは別の教員を充てる対応が求められ、「補正申請」までに対処できなければ「不認可」です。以前は、審査結果の通知は電話のみであったため、何十人もの審査結果を聞きながらメモし、差し替え対象の教員や科目の代替措置を数週間に対応したこともあり。加えて、寄付行為変更認可申請を通じて、法人運営や財政面もチェックされます。理事会の開催状況や係争中の訴訟の有無など、法人のガバナンスについても、くまなく調査されます。

われわれは、「認可申請のプロ」として、十分な準備と学内体制を構築し、完璧な申請書類を用意することが、「設置審査のプロ」である文科省との信頼関係づくりになり得ます。担当職員は制度をしっかりと理解し、大学設置基準や関連法令、各種通知にも精通したうえで、設置計画書を取りまとめる力が求められます。書類の記載項目を作業として「埋める」のではなく、書類の様式ごとの目的やルール、その本質を理解し、そこに大学としての「思い」を込めて作成すること。その結果、文科省とのコミュニケーションも円滑となり、信頼関係が醸成され、最終的に認可を得られるようになります。

今、デジタル&グリーン人材の育成に向けた政策誘導を背景に、「成長分野」として、関連する理系学部の新設や改組転換が促進されています。しかし、この分野の進学需要は、少なくとも現段階では大きな変化は見られません。現状、高校生の文理選択で理系は3割程度。彼らはまず、定員が多く、施設・設備が充実している国公立、次いで難関私大を受験します。他の大学は、残りのわずかなパイの争奪戦に勝ち抜き準備が求められます。定員充足は文系学部のようにはいきません。投資の覚悟も必要です。学部設置時に求められる「標準設置経費額」は、文系の3～4倍。実験・実習用の

環境を整える費用もかかる。特に文系の大学が、「大学・高専機能強化支援事業」を機に理系学部をつくる場合、参入時の補助金獲得に加え、中長期的な財政の見通しが必要です。拡大を見越して今から参入しておくという考え方もあるでしょうが、理系学部はとにかくお金がかかる。そこまで経営体力が持つかどうか、です。

想定以上の少子化により市場が縮小していく以上、これからは新増設を続ける「ビルド&ビルド」は成り立たず、何かをつくる分、何かを削減する「スクラップ&ビルド」に移行せざるを得ません。需要に応じて学部・学科を改編するには、教員や組織の流動性と柔軟性を確保する必要も出てきます。国の政策を組織変革を促す「外圧」と捉えるなら、職員が教授会を説得する材料にもなり得るでしょう。

設置認可申請の経験は大きな改革を担う第一歩

実践を通じて大学運営の酸いも甘いも噛み分けてきた職員が、今後、どれだけ主体的に大学改革にコミットし、リードできるか。それが自学の持続可能性や将来的な成長を左右すると言っても過言ではないでしょう。それにはまず、われわれ自身が、「事務職員」ではなく、大学業務に精通し、中長期的な観点からの戦略を練って実行する「大学職員(アドミニストレーター)」であるとの矜持を持つこと。そして、大学設置基準改正から読み取れるように、教員は教育と研究に専念し、大学運営や経営は職員に委ねる体制をつくる。そのような文教政策の流れを踏まえた役割を担い得るだけの資質を、職員自らが備える努力をすること。私自身の経験からすると、大学院で学んだリサーチ・クエストのアプローチ、すなわち「仮説⇒検証⇒解決策を導出」という一連の問題解決手法は、大学職員としての経営企画能力の源泉となりました。自己研鑽努力を通じた資質向上は、これからの予測困難な「大学淘汰の時代」を生き残る術となるのではないのでしょうか。その意味でも、設置認可申請の準備の中で、教員主導による新学部の設置計画に対して、大学設置基準や文教政策動向を踏まえ、「開設科目と3ポリシーとの整合性」や「教員が教えたいことではなく、何が身に付くカリキュラムとなっているのか」などを指摘・提案でき、教員と対等な立場で協働できるようになれば、大きな改革も担えます。

設置認可申請業務は大きな苦労を伴うものの、教員と協働して汗をかき、新しい学部を創っていくプロセスは大学の歴史を創造することでもあり、その一翼を担うことの満足感や高揚感、これこそが、困難な業務をやり通す「力」になるはずです。これから厳しい時代を迎えるからこそ、職員が改革をリードしていくことが求められます。

【図表5】新設・改組の体制・進め方の工夫例

タスクフォースチームの設置	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 膨大な業務を集約したほうが、意思決定や作業が効率的・円滑になる。設置は不可欠(甲南大学) ▶ 学環のような「新設」の場合、まず、検討チーム(タスクフォース)を学長の下に結成し、学内に対して検討体制を明らかにすると同時に、事務局も明確にする必要がある(京都産業大学) ▶ 当該学部の委員会だけに委ねるとプロダクトアウト型の教育になりがち。学部から離れた学長室や経営企画室などに全権を委任し、統括する形が望ましい(龍谷大学岡田氏)
タスクと作業計画の明確化	▶ 多様な属性の教職員が参画するタスクフォースにおいては、タスクや作業計画を明確にする必要がある(甲南大学)
教職協働	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 教育に関することは教員が主体となり、文科行政の考え方や社会ニーズのことは職員が中心となるなど、それぞれが分担して取り組むことで、スムーズに進む(佐賀大学) ▶ 学部長予定者含む教員、職員各5人の計10人で、その都度課題を打ち合わせしながら恐竜学部設置を推進(福井県立大学)
職員参画、権限付与	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 職員も「事務」ではなく「当事者」として、教員と一緒に積極的にヒアリングをしたり、政府の方針や社会ニーズを分析して教育を提案したりしている(京都産業大学) ▶ 文科省が進める「学位プログラム中心の教育課程」づくりは、学部から離れて客観的に問題点や改善点を指摘する部署(経営企画室や学長室)に監事機能を持たせるとよい。緊張感が生まれ、よりよい教育内容にしようという意識が働き、学修者本位の質も担保されやすい(龍谷大学岡田氏)
学長のリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 学長のリーダーシップの下、将来ビジョンを策定。それを示したうえで学部長から各教員へ説明し、理解、協力を得た(佐賀大学) ▶ 市場が厳しくなる中、大きな計画を描くためには、危機感をふまえて目標を明確にして進めていく、学長や学部長のリーダーシップが重要(京都産業大学)

*取材を基にBetween編集部にてまとめ

【図表4】不確実性が高い中で新設・改組を成功させるために考慮すべき点

- 募集状況が悪くなってから「焦って」「やみくもに」行わない
- 何をもって成功とするか、成功の定義を決める
- 計画には過去や現状の分析に加え、将来の変化予測を織り込む
- 今あるリソースや自学の強みを活用し、大学の価値を上げるために行う
- 学部任せではなく、法人主導で戦略的に計画する
- 社会(業界)や、地域の意見を組み込む

*取材を基にBetween編集部にてまとめ

なるプログラムはすでに実施中であり、甲南大学も新学環と趣旨が近い学部間連携コースを過去に持っていた。こうした「前例」がない場合は、届出の場合でも、もっと早い始動が必要だろう。

Q・不確実性が高い中、新設・改組を成功させるために重要なことは?

A 「定員充足」に加え、「成功」の定義を決める。

学生募集環境の悪化に加え、設

置にまつわる文科行政、そして社会が大きく変化する中では、新設・改組のプロセスや観点もアップデートが求められる【図表4】。

まず、新学部設置にあたっての「成功」を定義すること。「人材供給不足が喫緊の課題である半導体人材の養成機関になる」(千葉工業大学)、「新しい制度を使った新設で、環境変化に対応するための大学改革に弾みを付ける」(京都産業大学)など。むしろ、「定員充足」は基本中の基本中だ。

次に、文科行政や社会環境の将来を予測すること。「補助金や法令改正は、自学の課題解決の後押しになる一方、他大学が積極的に補助事業を活用する状況は脅威にもなる。先行者利益を得るためには、予測される施策に備える姿勢が必要」(甲南大学)。社会環境についても、変化予測を織り込んで教育内容を検討したい。京都産業大学は、市場動向、競合校の動きなどをふまえて、「もし今後動くとしたら」をシミュレートした「2030年頃までの考えられる学部改革スケジュール」を学長室で作成【P.15図表3】の新学環構想は、この一部だという。

「何かしら新しいことをしないと……」と焦って見切り発車してもうまくいかない。自学の強みを見

つめ直し、それを生かすための中長期計画を立てて臨みたい。こうした中長期計画は経営戦略の一環であり、法人が策定すべきだ。学部教員が社会ニーズとのズレを感じ始めてから動き出す手順では、危機が及んでからの改革となり手遅れになる恐れがある。なお、18歳人口減少下では、すでにある教育資源を生かした改組が、現実的な計画につながりやすいと言える。

そして、社会や地域の意見を取り入れること。福井県立大学は「福井の次の100年を支えていける存在」をつくる意気込みで、地域や産業界の意見を重視している。

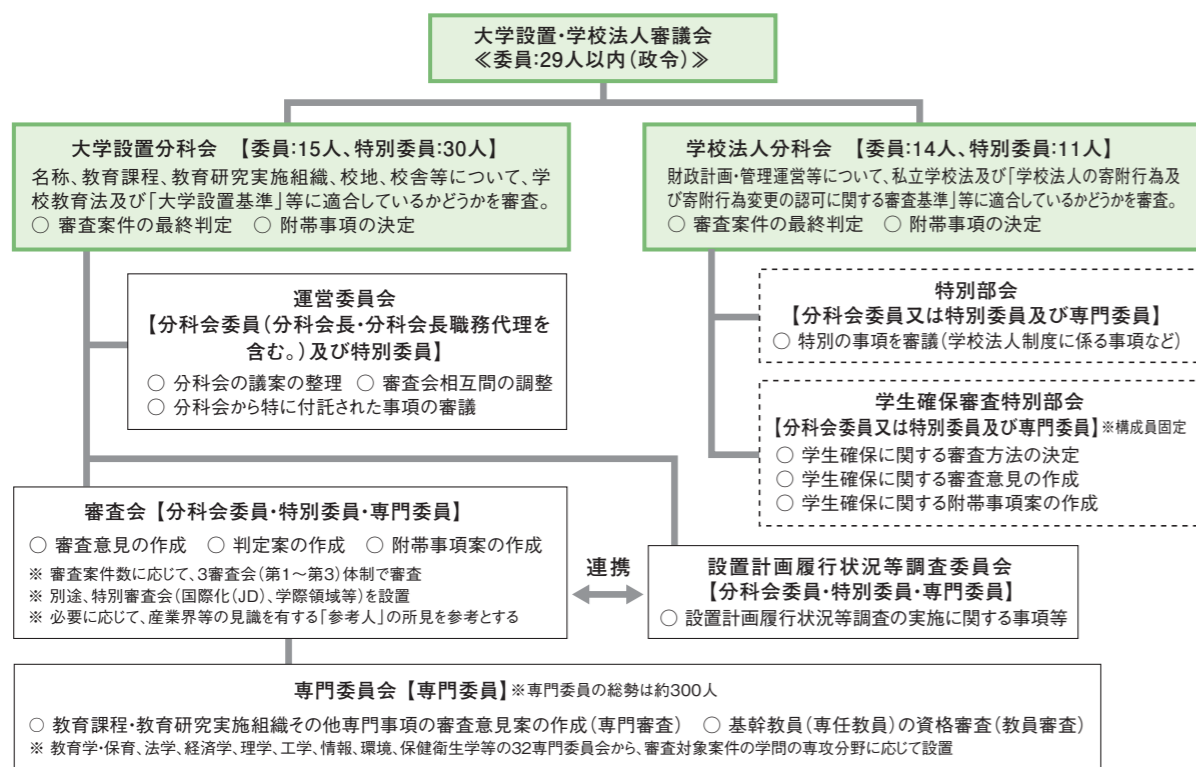
Q・組織体制、役割分担はどうする?

A 「職員参画」と「検討組織への権限委譲」がポイント【図表5】。

「職員参画」にすべき理由について、龍谷大学岡田氏はこう話す。「教員は『自分たちに何が教えられるか』から教育内容を検討しがちだ。「高校生や社会のニーズにどう応えるか」は、職員のほうが感覚が高い。京都産業大学が挙げる職員参画の理由は、「新設・改組にあたっては、文科行政への対応や社会的ニーズの調査など、職員が主体となる場面が多いか

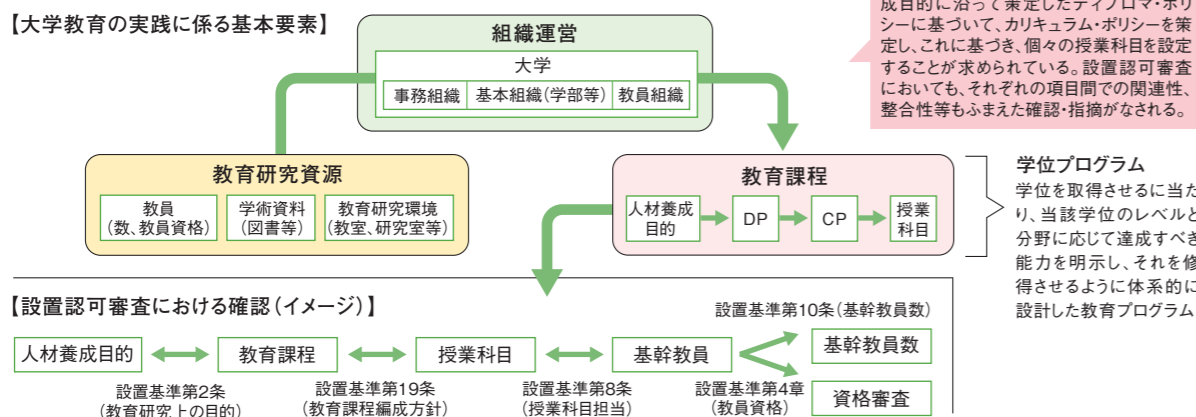
(P.18)

【図表7】大学設置・学校法人審議会の審査体制



*文部科学省「大学設置・学校法人審議会の審査体制について」

【図表8】3つのポリシーに基づく大学教育の実践に係る基本要素



*文部科学省「令和4年度大学設置基準等の改正について～学修者本位の大学教育の実現に向けて～」(2022年)、同解説動画を基にBetween編集部で作成(一部省略)

設置認可申請の進め方

【図表6】学内の合意形成や調整の工夫例

佐賀大学	▶「佐賀大学のこれから—ビジョン2030—」に記載する「時代のニーズに対応した分野横断型の学位プログラムの構築」を実現すべく、執行部を中心に時間をかけて検討 ▶協力学部をはじめとする学内構成員に対して、新設組織のコンセプトを明確に伝え、想定される負担について十分な説明を行うこと
京都産業大学	▶学長(学部長)のリーダーシップが最重要 ▶データや自学が置かれている状況を提示し、「必然性」を合理的に説明していく。18歳人口減は、もはや「リスク」ではなく、「クライシス(危機)」。自分の所属がなくなるかもしれないという事実と直面して、なお、「変わらない」という選択肢が果たしてあるのかを理解してもらうことで、改革が始まる ▶なじみのない「学部等連係課程」を使った学環の設置は、地道に、社会や産業界、高校教員の声や期待を集めて学内に共有し、徐々に理解者を増やしている
甲南大学	▶しっかり時間を取って、適切な手順で丁寧に粘り強く対応することに尽きる ▶多様な意見を受け止め、整理する。グローバル教養学環の設置にあたっては、検討過程での厳しい指摘や意見が、突破口を開ききっかけとなり、結果的に、当初の構想よりもさまざまな面で優れたものになった
関西国際大学	▶「プロダクトアウト」ではなく「マーケットイン」という視点を徹底して議論していくことが重要 ▶学内の教員だけでなく、自治体、地域団体、海外大学など多様なセクターとの連携を推進することで、「教えたい教育」ではなく、学生や社会が求めている教育をどう実現するか、という視点から議論を重ねている
龍谷大学 岡田氏	▶「スクラップ&ビルド」は既得権益へ切り込むことになるので苦労するが、これはどこの大学も経験し、かつ乗り越えなければならないハードル。だからこそ、既存学部等との利害関係がなく、客観的な立場にある法人の経営企画室や学長室などが、大学設置基準や学校教育法、私立学校法などの法令、さらには文部科学省からの通達、各種手引きに基づき、「ルールやレギュレーションに従った取り組みをしてもらわなければ改組はできない」と説明し、納得してもらうことが肝要 ▶その前提として、教員と職員との十分なコミュニケーションや相互理解、丁々発止し合える信頼関係を醸成しておく

*取材を基にBetween編集部にてまとめ

ら」だ。ただし、参画するからには、高等教育、文科行政、社会動向の知識を備え、教員に対して説得力のある説明を行う力量が必要だ。

「検討組織の権限」は、それがなければ結局、執行部や教授会の反対にあった場合、改革が進まない。準備委員会等を設置する前の構想段階では、学長室などを統括部署とし、法人が全権を委任するのが妥当だ。龍谷大学の岡田氏は、「既存学部の改組であっても、学長室、経営企画室など第三者の統括が望ましい」と述べる。当該学部の事務室と比べ、教授会に対しても、客観的に問題点や改善点を指摘しやすいのがその理由だ。

Q. 学内の合意形成が難しい。解決策は?

A 日頃から関係を築き、エビデンスに基づく丁寧な説明を行う。今後の募集環境を考えれば、定員を純増して教員を新たに呼び込む「増設」は減り、「スクラップ&ビルド」が増える可能性がある。所属を失うかもしれない教員からの反発は必至だ。また、「学部等連係課程」のような新しい制度を使った新設も、負担増の懸念など、抵抗感があるだろう。しかし、教育を担うのは教員なので、教員自

身が構想に納得し、前向きにならないと、よい教育は提供できない。【図表6】に有効な工夫例を示した。予測データを示して組織改編の必然性を説明する、京都産業大学が取った方法が、まず考えられる。別の大学では、当初は乗り気ではなかった教員陣が、設置が1年遅れると先行者利益が激減する試算を見て協力に転じた。関西国際大学のように学外セクターの声を聞き、社会で求められている教育像を提示するのもよいだろう。

甲南大学や佐賀大学は、根気よく説明する手法を取った。甲南大学では学部等連係課程構想の学内説明会を開催した際、「学位プログラムとして成り立つのか」など、厳しい反応もあった。しかし、ひとつひとつの意見に込めるべく、しくみを整備していった結果、計画が大幅にブラッシュアップされた。

前提として、教員・職員間の日常的な関係性の構築が重要だ。日頃からデータを交えて教育や大学の将来について話す、自学(部)の強みや理想像を共有する、といったコミュニケーションが取れていれば、議論がスムーズになる。千葉工業大学のように、時間をかけて教職協働体制を築きつつ、研究の充実にも取り組むことで、教員が協力的な例もある(P.36)。

Q. 久々に新設する。手続きのポイントは?

A 制度の理解と文科省とのコミュニケーション。

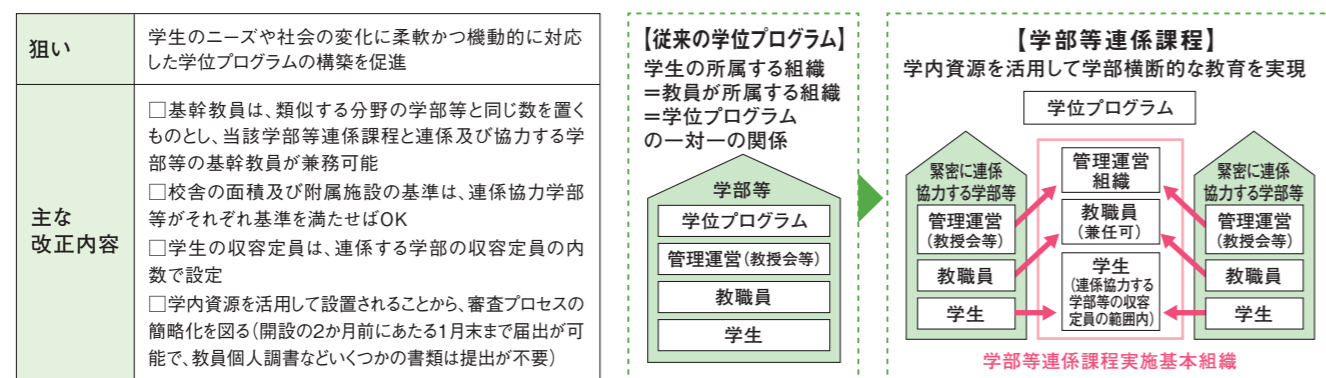
申請書類を審査する大学設置・学校法人審議会には2つの分科会がある【図表7】。全大学を対象に、主に教学事項を審査するのが「大学設置分科会」。他方、「学校法人分科会」は、私立大学の申請のみが対象で、主に学校法人としての管理運営・財政面を審査する。

大学設置分科会が重視する点の一つが、3つのポリシーと教育体制・内容の一貫性だ【図表8】。授業や教員の配置が人材養成目的をかなえるものになっていることを、論理的に説明する必要がある。

学部新設にあたっては、「認可申請」「届出」いずれかの方法で行う。既存の組織と同じ分野の学部等であれば、書類の届出で設置できる。両者の大きな違いは、教員審査の有無だ。認可申請では大学設置基準との適合に加え、経歴、実績などが審査され、不可の教員が出れば短期間で代替りの人材を探さねばならない。「審査は厳しい。教員候補者は、十分に余裕をみて準備すべき」(福井県立大学)。

審査が厳格なのは、国として高等教育の質を保つためだ。設置基

【図表12】学部等連係課程の概要



*文部科学省資料を基に、Between編集部にてまとめ

【図表13】学部等連係課程を活用した学環・学群等設置例

設置年度	大学名	名称	連係協力学部等	入学定員(名)
2021	岐阜大学	社会システム経営学環	工学部、応用生物科学部、地域科学部	30
2022	京都光華女子大学	人間健康学群	健康科学部、キャリア形成学部、こども教育学部	12
2022	名古屋商科大学	経営管理課程	商学部、経営学部、経済学部	80
2023	明星大学	データサイエンス学環	情報学部、理工学部、経済学部	30
2023	和歌山大学	社会インフォマティクス学環	経済学部、観光学部、システム工学部	30
2023	京都ノートルダム女子大学	社会情報課程	国際言語文化学部、現代人間学部	20
2023	桐蔭横浜大学	現代教養学環	法学部、医用工学部、スポーツ科学部	70
2024	熊本大学	情報融合学環	法学部、理学部、工学部、医学部	60
2024	茨城キリスト教大学	未来教養学環	文学部、生活科学部、経営学部	20
2024	甲南大学	グローバル教養学環	法学部、マネジメント創造学部	25
2024	西九州大学	デジタル社会共創学環	健康栄養学部、健康福祉学部	60
2025	東北福祉大学	応用福祉学連係教育課程	総合福祉学部、共生まちづくり学部、健康科学部	80
2025	京都ノートルダム女子大学	女性キャリアデザイン学環	国際言語文化学部、現代人間学部	30
2025	山口大学	ひと・まち未来共創学環	教育学部、経済学部、理学部、国際総合科学部	40

*各大学の公開情報を基に、Between編集部にてまとめ。いずれも、設置年度時の情報

る。返答を1か月程度待つこともあるが、構想段階から対話を繰り返して、審査の観点を理解したい。事務相談に対応する文科省職員は審査委員ではない。「この内容で審査に通るか」ではなく、「この欄で問われている事項はこの範囲でいいか」「この法令をこのように解釈したが問題ないか」と、書類の書き方やルールの解釈を中心に聞くときよいだろう。相談相手を指名できるわけではないものの、担当者の名前は覚え、大学側としても窓口担当は一本化したほうが、ノウハウがたまりやすい。なお、中教審特別部会では設置認可審査の厳格化が答申される予定だ。動向に注意したい【図表11】。

Q・基幹教員制度や学部等連係課程など、新たな制度の活用を知りたい

A 導入済みの大学にヒアリングを。
2025年度以降に開設する学部等の設置認可申請や届出を行う場合は、該当の学部学科のみならず全学が改正設置基準に準じる必要がある。学修者本位の学位プログラムの実現に向けた改正なので、全学的な教育改革のきっかけにしたい。

関西国際大学は、新基準の目玉

とされる基幹教員制度を2025年度開講のグローバル学部に適応し、実務家教員を積極的に採用している。加えて、他大学の開設科目を「自ら開設」とみなす「大学等連携推進法人制度」を使って、2026年度に他大学との連携開設科目を設ける予定だという。

今回の取材大学には、2019年施行の*1「学部等連係課程」を活用した新設・改組事例も多かった。同制度は、複数学部から基幹教員を出し合い、本来の所属学部と両方の専任教員を兼ねる形で、「学環」「学群」といった学部相当の学位プログラムを設置でき、収容定員は、連係学部等の収容定員の内数で設定が可能【図表12、13】。各連係学部の施設・設備等を活用できるほか、学位の分野が変わらない場合は、届出の手続きで済む。既存のリソースを活用して立ち上げられる点は、特に今後、経営環境が厳しくなることが予測される中、一考に値するのではないかと。

こうした新しい制度の活用においては、教員への協力の仰ぎ方、教授会や事務室の置き方、教員の*2エフォート管理など、書類と向き合うだけでは見えてこない工夫や苦労も多い。すでに新制度の活用を始めている大学にヒアリングするのがお勧めだ。

*1 正式な制度名は「学部・研究科等の組織の枠を超えた学位プログラム」
*2 研究、教育、管理業務等の各業務に従事する時間配分

【図表9】設置認可申請・届出は「社会に対する約束」～「この大学なら大丈夫」と信頼されるための認可申請・届出7つのステップ

制度や求められるレベルを知る	①文科省の「手引」をよく読み理解する	▶毎年少しずつ変更点があるので、必ず最新の「手引」を読み込む ▶設置認可審査は「書類審査」なので、手順を知るだけでなく、提出書類の様式別に、文科省がこれで何を審査しようとしているのかを把握しておく。設置作業は、「事務作業」ではなく「高等教育の設計」であることを肝に銘じたい
	②関連法令を読み込み理解する	▶大学設置基準・学校教育法・私立学校法その他関連法令(改正されたり要件が変更になっていたりするので、注意) ▶「大学設置基準」は最低限の水準を示したもので、本来はそれ以上のものを求められていることに注意 ▶「学部等連係課程」を活用した学環の設置など、新しい制度を利用する場合は、先達の大学にヒアリングすると理解が進み、注意点もわかる
	③教学マネジメント、内部質保証の理解と学内での構築	▶特に新設・増員を伴う場合は、「質」を強く問われるので、内部質保証や教学マネジメントへの理解と、そのしくみの構築が必要。3つのポリシーに、明確な質保証の観点を取り入れることが極めて重要
客観的な根拠を示す	④他大学の申請書類をチェックする	▶大学設置室Webサイト(https://www.dsecchi.mext.go.jp)に公開されている、すでに認可を受けた他大学の申請書類には「なるほど」と思うものも多い。ロジックなども参考にして自学の書類作成に生かしたい ▶認可を受けた大学の附帯事項も、注意すべき点があるので参照したい
	⑤社会的なニーズを把握する	▶新設・改組のコンセプトを十分に理解してもらうため、社会的なニーズに対してどのように応えようとしているのか、客観的に説明できるようにする
確実な申請をする	⑥文科省と密で良好なコミュニケーションを取る	▶文科省への相談機会は「事務相談」と「事前相談」の2つがあるので、注意する(【図表10】参照) ▶「事務相談」は、期間や回数の制限はない。相談する中でお互いの理解が進み、よりよい新設・改組になりやすい。積極的に相談を。その際、質問する部署は1つにしたほうが、質問の質が高まり、ノウハウが蓄積されやすい。なるべく、「YES/NO」で答えやすい質問にする。複数ある場合は、ワードにまとめて添付するなどの工夫を ▶「事前相談」は、届出により手続を進める場合には行ったほうがよい。なお、ここから設置計画の変更は「事前相談」の判定結果が原則無効になることに注意したい
	⑦ミスのない書類づくり	▶設置・審査は書類審査。大学設置基準への十分な理解がないままの計画、根本的な誤りや、単純な誤字、脱字、文言の不統一等がある書類では、認可が通りにく、高等教育のプロとしての、大学の姿勢が問われる。たとえ認可されても、附帯事項が多く付き、設置後の「設置計画履行状況等調査(アフターケアAC>)」への対応に追われやすい

*取材を基にBetween編集部にてまとめ

【図表11】設置基準や設置認可審査が見直される予定

新たな質保証・向上システムの構築…時代の変化を踏まえた教育環境の充実の観点や新陳代謝を促す観点から、設置基準の見直しや、設置認可審査の見直し等が必要である。
具体的方策 大学設置基準及び設置認可審査等の見直し
・社会的な必要性や持続可能で質の高い学修環境・研究環境であるかという視点をこれまで以上に重視することとし、通信教育課程を含め、基幹教員の配置に係る基準や指導補助者の基準等について制度改善を行う。 ・設置認可審査において、スケジュールの見直しを検討するとともに、従来の学問分野に取まらない分野の審査を行う体制を整備する。

*中央教育審議会大学分科会「我が国の「知の総和」向の上の未来像～高等教育システムの再構築～(答申案)」(2025年1月)

【図表10】「事務相談」と「事前相談」の違い

	事務相談	事前相談
目的	手続き(記入方法や審査スケジュールなど)について、大学設置事務局(大学教育・入試課大学設置室及び私学部私学行政課法人係)に相談	認可申請や届出を行う前に、大学設置分科会運営委員会に書類を提出し、①教員審査の省略、②認可又は届出、③名称変更の該当の適否について、相談
手段	メール、電話、オンライン相談	メールで書類提出、結果通達は約2か月後
期間・回数	随時、制限なし(オンライン相談のみ相談可能日予約制、相談事項別に、優先相談期間もあり)	開設・変更年度により、年5回程度、複数の受付期間あり
注意事項	申請書については、具体的に確認したい箇所を示す。添削の求めには応えられない	事前相談は義務ではないが、確実に認可申請や届出を進めるためには相談すべき。なお、届出時または認可申請時に提出された内容が事前相談時に提出された内容と異なる場合は、事前相談の結果が「可」であっても、無効になる

*文部科学省「大学の設置等に係る提出書類の作成の手引」(令和8年度開設用)を基にBetween編集部にてまとめ

準改正後は、学修者本位の教育の実現性がより強く問われるようになった。認可申請・届出は「社会に対する約束」であり、「教育のプロ」としての姿勢が問われる。手続きのステップとポイントを【図表9】にまとめた。まずは制度を理解する(①～④)。「手引や法令のほか、教学マネジメントや内部質保証など高等教育の流れを理解している職員をそろえなければ前に進まない」(京都産業大学)。

教育施策を記入する際は、「○を実現するためにクォーター制にする」といったように根拠を併記することが大切だ(⑤)。めざす人材育成に対する施策の妥当性は厳しくチェックされる。

文科省への相談開始以降は、高等教育全般の深い理解とミスのない書類で、信頼関係を築きたい(⑥)。

⑦。相談には、手続きについて質問できる「事務相談」と、申請内容が認可申請/届出のどちらに分類されるかなどを文科省が判断する「事前相談」がある【図表10】。

いずれの相談も義務ではないが、いきなり届出、認可申請に臨むのはリスクが高すぎる。事務相談のうち、リモート会議形式の相談は原則として設置認可申請案件のみだが、届出に関する質問もメールでなら受け付けてもらえ

大学設置分科会の視点



大学教育・入試課 大学設置室長 鈴木 宏幸

すずきひろゆき●2003年文部科学省入省。初等中等教育企画課課長補佐、初等中等教育局視学官、在ブラジル日本国大使館一等書記官、文部科学大臣秘書官などを経て、2024年より現職。

その計画は人材像に基づいた 一貫通貫の整合性があるかどうか?

「基幹教員制度」にまつわる誤解や理解不足
近年、設置された学部や大学院の手続きにおいて、「設置認可」と「届出」の割合は3:7程度です【図表1】。2019～2021年度にかけて設置認可申請が多かったのは、専門職大学設置の申請が多かったため。法令や制度の理解不足などに起因する理由で、保留件数も多い状況がありました。

大学設置分科会が審査するのは、教学面です。育てる人材像から見てDPは妥当なのか? CPやAP、カリキュラムや教員構成、入試は整合性が取れているかなど、一貫通貫が重要です。この点は、文部科学省が毎年度作成している「手引」に明記されているので、しっかりと参照していただければと思います。

もう一つ、教育機関として安定的に運営するためには、育てる人材像が、地域や社会が求めるものと一致している裏付けも欠かせません。国の支援策や社会情勢を受けて、DX・GXをテーマにした学部を多くの大学が構想中ですが、いかなる分野であっても審査の観点は変わらず、どんな人材が必要とされているのか、その人材をいかに育てるのかを確認します。もちろん、DX・GXが成長分野であることは認識しています。しかし、審査で求めているのは、「成長分野だからデジタル人材にニーズがある」という抽象的な表現ではなく、自学が、定員を満たせる根拠です。デジタル人材と言ってもさまざまです。本当に募集エリアの地域で必要とされるのか、地域はどんな人材を求めているのかを吸い上げ、書類に落とし込んでください。

2022年度の大学設置基準改正によって基幹教員制度が導入され、「学部教育に責任を負う体制」として定義が明確化されました。限られた教員を多方面に登用できる制度であるため、DXのように教員不足の分野で新設・改組を行う際は、活用のしがいがあるでしょう。一方で、実務家教員を集めて、その教員らが教えられることを寄せ集めたものを「カリキュラム」と称しているケース、他にも、一教員を同一学部内の複数学科で基幹教員にカウントしたりするなど、制度に対する誤解も多く見られます。法令違反になることもあるため、改正基準についてしっかり理解を深めてください。

学際系についても注意が必要です。自学にとつての「学際」の定義や、カリキュラムでの融合のさせ方、ふさわしい学位などは明確でしょうか。既存の学問をただ組み合わせただけでは、学生からすると、自分は何を学んだのかあやふやになります。学生視点で納得できる解を示してほしいと思います。

設置後に行う「設置計画履行状況等調査(AC)」で、2023年度は385校中63校に大幅な収容定員未充足の状況が見られました。ぜひ、「学生確保の見通し」については詳細かつ論理的に分析していただきたいと思います。例えばあらかじめ地域の高校、

自治体、資格団体と連携して志願者を増やすなど、ニーズを掘り起こせる余地を感じる例もありました。教員の高齢化も多く指摘されています。教育の持続可能性を考えれば、次世代の教員の確保が必須です。ぜひ長期的視点で計画を検討していただきたいです。

「ニーズ」「整合性」「質の高い教育環境」の追求を
新設するうえで、最も大切なのは、教育の幹になる部分です。まずは地域や社会のニーズを把握したうえで、理念の基に育てたい人材像、授業科目や担当教員を検討し、第三者が見て納得できる整合性があるかを確認してください。3つのポリシーに沿った仕組みが備わっているかをチェックするという意味では、自己点検評価と同じです。一担当者に任せきりにせず、学長が自身の言葉で説明できるレベルになるよう、組織的に進めてほしいと思います。

書類の記入者ごとに考えが違ったり、学内の議論が十分でなかったりすると、例えばDPの文言が書類によって異なるといった不備が発生しやすくなります。整合性という観点から単なる誤字と見過ごすわけにはいかず、指摘せざるを得ません。

2040年度に予測される大学進学者数は46万人で、現在の入学定員の7割強しか埋まりません。中教審特別部会では、設置認可の厳格化も議論されています。しかし、変化の激しい社会だからこそ新陳代謝は必要で、新たな大学学部学科を設置する意義は今後も確実に存在します。社会や地域のニーズにのっとり新しい発想で行われる質の高い教育に対しては、常に門戸は開いています。日本の“知の総和”の向上のためにも、ニーズがあり、理念があり、質の高い教育環境を整えた新しい学部の設置を期待します。

【図表1】近年の設置認可・届出の推移 (件数)

Table with columns: 開設年度 (2019-2025), 設置認可申請, 届出, 判定 (可, 取下げ, 不可), 保留件数, 保留後の判定 (可, 取下げ, 不可). Rows show counts for each category over time.

※()は大学新設(大学院大学、短期大学、専門職大学、専門職短期大学、高等専門学校含む)の件数
※文部科学省提供資料より

学校法人分科会の視点



私学部私学行政課 専門官 笹原 康平

ささはらこうへい●2006年文部科学省入省。官房政策課、官房総務課、私学助成課総括係長、政策大学院組織マネジメント課長、高等教育政策室大学院振興専門官などを経て、2023年より現職。

多様な観点の分析による学生確保の見通しと 適切な財務計画やリスクシナリオが検討されているか?

将来にわたって安定的な運営ができるかが焦点

学校法人分科会は私立学校法に基づき、寄附行為が基準に適合しているかを審査します。審査の主な焦点は、財政計画と管理運営面です。私立学校の運営は自己資金によるところが大きいため、財政基盤がなければ、学費の急激な値上げや教育の質の低下を招き、学生に大きな影響を及ぼします。永続的な経営のために、十分な資金(原則、申請時点での現預金)があるのかや、財務状況や設置計画に係る財務計画の妥当性を確認します。大学設置分科会とは審査の観点が異なることから、申請等も別に行い、意見の伝達もそれぞれの分科会から行われます。両方から「可」の判定とならなければ、設置は認められません。

近年の課題としては、審査基準の改正後、初めての審査となった「学生の確保の見通し」で、合理性に欠ける説明もあった点です。単に記入欄が埋まっていればいいわけではなく、「手引」に示したように、募集エリアの人口動態や社会的な需要、競合校の状況など、将来を見据えての分析が求められています【図表2】。私学はその収入源の大半は学納金です。定員充足は、設置認可だけでなく、経営上、非常に重要な事項です。

まだ、学生確保の見通しに係る審査の観点が変更になって間もないこともあり、誤解されがちなのが、入学意向に関する説明です。「手引」で示した集計結果に基づく第1志望者数を示す必要はありますが、第1志望者だけで定員を満たすことを求めているわけではなく、例えば過去の自学実績で第2志望者の50%、第3志望者の10%が入学していれば、それらを入学見込みに加えることについて、説明することも可能です。また、申請時点では進路が明確でない高校3年生以外が調査対象であるため、申請以降の

【図表2】学生確保の見通しに関する審査で 申請者が説明する内容(概要) ※2025年開設以降 (2023年10月申請以降)

Table with 2 columns: 審査項目 (競合校の設定・分析, 入学意向に関するアンケート調査, 学生確保の取組の効果, その他) and 説明内容 (競合校設定に関する分析内容, アンケートにおいて5つの設問, 学生募集のためのPR活動について, 説明項目及び内容を整理し、順序を改めること).

*文部科学省「学生確保の見通しに関する審査【令和7年度開設審査からの変更点】」

オープンキャンパスで行ったヒアリングデータなどを分析し、必要に応じて補足説明することも可能です。

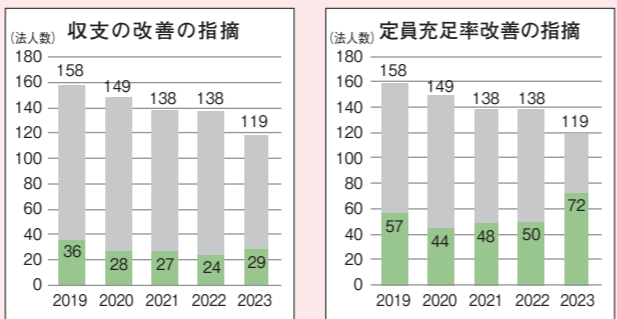
設置準備組織だけでなく、法人全体で臨むべき

近年のACの状況を見ると、マイナス収支と定員未充足の改善の指摘がめだちます【図表3】。収容定員充足率が0.5倍以下の学部等がある場合、新たな学部等の新設が認められません。経営状況が更に悪化する前に、その要因分析や対応策に取り組む必要があります。現在、大学や学部等を設置する際の寄附行為変更認可申請時にリスクシナリオの提出を求めています。申請時以外でも、損益分岐点となる学生数の算出、それを下回った際の財務シミュレーションなどリスクシナリオの検討も行ってほしいと思います。また、教学監査の未実施など、ガバナンス面の指摘も少なくありません。2025年度から改正私学法が施行されるため、監事の役割などを含め、ガバナンスもいま一度、見直してみてください。

学部等の新設が経営を悪化させている例もあります。中教審特別部会では、設置認可の厳格化も議論されており、学校法人分科会の審査についても具体的な検討がされる予定です。一方、同特別部会では再編・統合についての議論もされており、例えば、定員未充足の状況にある大学等を統合した場合のパナルティ措置を緩和するための制度改善についての検討についても言及がされており、今後それらについても検討する予定です。

新設・改組を前向きな力にするには、構成員が自法人の状況を客観的に認識し、法人全体で方向性を一つにすることが大切です。安定した財政基盤がなければ、安定した教育はできません。設置認可を目的とするのではなく、その後の法人運営を想定して新設の計画に臨んでください。

【図表3】ACで指摘が付された法人 ※灰色は対象法人数、緑は該当法人数



緑は定期的な収支が継続してマイナス(赤字)となっていることから、収支の改善を図り、経営基盤の安定を求める指摘が付された法人
※新設学科だけではなく、既設の学科も対象

*文部科学省「大学等設置等に係る寄附行為(変更)認可後の財政状況及び施設等整備状況調査結果」(2019～2023年)

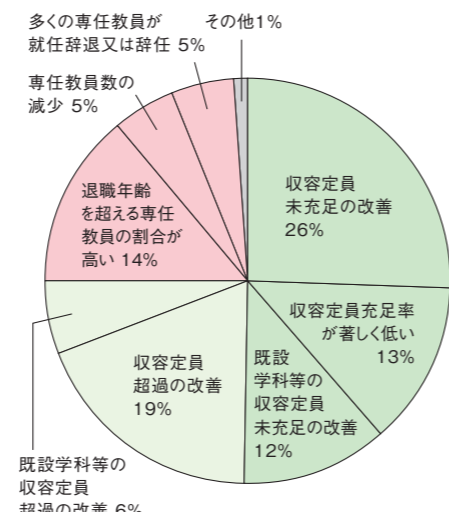
新設の学生募集

【図表16】「学生確保の見通し」に対する考えや取り組み例

Table with 2 columns: University Name, Strategy/Action. Includes entries for 佐賀大学, 千葉工業大学, 京都産業大学, and 甲南大学.

*取材を基にBetween編集部にてまとめ

【図表15】設置計画履行状況等調査(2023年度)における指摘事項



*文部科学省「設置計画履行状況等調査の結果について(令和5年度)」をBetween編集部にて加工

【図表14】認可申請・届出に必要な書類

Table with 8 columns: Document Name, University New, Department, Communication Education, and two columns for Capacity Increase/Change. Includes 30 items like 1 申請書・届出書, 2 目次, etc.

*1正式名称等が適宜省略されている *2私立大学に限る *3「15 学則変更の趣旨等」の添付資料として作成 *文部科学省「大学の設置等に係る届出書類の作成の手引(令和8年度開設用)」をBetween編集部にて加工、一部の注は省略

【図表17】自学・地域ならではのリソースを新学部の特徴に生かすケース

Table with 3 columns: University Name, Local Resources, and New Department. Includes 佐賀大学, 福井県立大学, 成蹊大学, 京都産業大学, 甲南大学, and 関西国際大学.

*取材を基にBetween編集部にてまとめ

Q. 学生の確保の見通し調査にどう取り組む?

A. 定員確保に向けたマーケティングとして複数回実施。

認可申請も届出も、「学生の確保の見通し等」の提出は必須だ【図表14】。2025年度開設の大学、学部等の設置審査から同項目の審査基準が厳しくなり、受験対象者等へのアンケート調査に加え、競合大学の状況、募集活動の内容やその効果の見込み、地域ニーズなどを分析して、定員を確保できることを証明する必要がある【P. 23 図表2】。「手引」には審査の観点も明記され、調査項目や分析方法の詳細まで載っている。ただ、この調査分析を、書類作成のためだけに行うのはもったいない。大学にとって新学部学科は、企業の新商品と同じだ。企業が試作品で消費者調査を行い、改善を施したり売り方を検討したりするのが同様、新学部学科も複数回の事前調査を行い、構想を磨いていくことが成功への近道だ。事前調査の結果、定員を満たすほどの入学意向が見込めない場合、コース等、小規模な教育課程からのスタートも検討したい。設置計画履行状況等の調査で、4割弱の新学部学科が文科省から「未

充足」について指摘を受けていることから、新設すれば定員が充足できるわけではない現実を直視したい【図表15】。

事前調査を効果的に活用している取り組み例を【図表16】に挙げた。これらを見ると、高校との関係構築や、志望度の高い学生に新学部学科の存在を知らせる手段としても、調査は有用だと言えよう。

Q. 教育の特色をいかにしてつくるか?

A. 自学のコアバリューや地域の特色を軸にしてはどうか。

「設置初年度は特色があっても、翌年度に似た特色を持つ学部学科が現れ、時間とともに独自性が失われる例が多い。DX・GX系のよう注目を集める分野は設置が集中するため、簡単ではないが、他大学がまねしづらいオンリーワンの要素が必要だ」。自学にとってまったくの新規分野に挑戦し、リソースもない中で独自の教育をつくるのは難度が高い。それよりは、自学が大切にしてきた価値観や取り組み、地域の特徴をリソースにして現在や未来の課題解決に資する教育を組み立

てるほうが、自学らしさにつながり、広報上、ストーリー化して伝えやすい【図表17】。自学では当たり前のことでも、第三者には魅力的に映る例は多い。

佐賀大学は、佐賀県が掲げる「コスメティック構想」に着目。コスメティックサイエンス分野における研究実績もあったため、コスメティックサイエンス学環を構想した。福井県立大学は、県の観光資源になっている恐竜を一般教育科目等で教育の題材にしてきたが、博物館や発掘現場に近い利点を活かして学部に。他の4大学も、これまで力を入れてきた特徴ある教育などを新学部の基軸に据えている。

Q. 効果的な新設広報のあり方は?

A. 開設3〜4年前に開始。中学生や高1生の段階から認知拡大を。学生募集については認可書到着後、届出後からしか開始が許されないルールがあるが、広報(文科省の表現ではPR活動)は、直接的な募集活動をせず、ただし書きを付けるなどの条件を守れば、いつからでも可能だ【P. 26 図表18】。学部学科が多数新設される中で、高校生や保護者、高校に認知されるには時間がかかる。広報は早

【図表19】これからの新設広報7つのポイント

① 早期開始・低学年への告知	遅くとも開設の2年半前＝生徒の文理選択前 新学部への認知には時間がかかる。競争の激化や、年内入試の受験者増をふまえると、文科省の広報上のルールを順守したうえで、可能なら、開設の4年ないし3年前（＝開設時に入学する生徒が中3、高1）から。早期、低学年から始め、認知やイメージの浸透が図れるとベスト。遅くとも文理選択前、2年前のオープンキャンパスに間に合うよう広報しよう。
② その時点で出せる内容は出す	段階的、継続的に情報を出していく 全部固まっていないから広報できない、ではなく、その時点で出せる材料を段階的に出していく。それにより、中高生や社会から得られる反応を、新学部の構想や学生募集に生かすこともできる。
③ 設置準備に広報計画も入れ込む	広報計画の共有とタスク管理を 設置に向けての準備は部署ごとに進めるより、部署横断のタスクフォースをつくり、その中で入試広報にも取り組んだほうが、広報計画にも連動したタスク管理、早期からの段階的な広報活動がしやすい。
④ 共感を得るための自学ならではのストーリー	「その大学ならではの」があるかどうか なぜその学部をつくるのか、それによりどんないいことがあるのかという自学ならではのストーリー化が、ターゲットの高校生や高校の共感を得て、入学後の姿をイメージしてもらうために重要。「〇〇学部ができる」ことそのものだけでは、共感は得られない。
⑤ 調査も広報	広報活動の中に入学意向調査も組み込む 入学意向調査は、新学部の実質的な周知活動にもなる。申請作業は申請作業、広報は広報と別々に動くのではなく、広報活動の計画にうまく組み込んで活用したい。オープンキャンパスなどのイベントを活用した調査もお勧め。そのためにも2年前のオープンキャンパス前から広報活動をしたい。
⑥ 高校との丁寧な連携	受験を勧める生徒をイメージしてもらえるように 高校には多くの大学から学生確保の見通しのための調査依頼が殺到する。調査を断る高校もある状況の中、高校とのコミュニケーションは丁寧にした。構想を話すことでふさわしい生徒をイメージしてもらいやすくなり、入試についても意見を聞くことで、最適な入試設計に役立つ。
⑦ 入学者の質と量を定める開設後の広報	開設前後で段階的な予算配分を 新学部が高校生や高校に浸透するには時間がかかり、開設後に新設広報をしないと、入学者の理解不足などにより、質や量が1年目と2年目以降で差が出るケースもある。可能なら、3、4年前＋開設年度＋1年の広報予算を確保し、開設前年度を最大に、前々年度は7割、それ以外は3～5割程度の予算配分で広報することで、じっくりと知名度を上げていきたい。

*取材を基にBetween編集部にてまとめ

【図表20】これからの新設入試設計3つのポイント

① 設置計画と入試の設計、募集戦略は一貫通貫で進める	容易に変更できないことを念頭に置いた現実的な設計を 設置準備と入試の設計、募集計画は、別々に進めて最終的に書類上合体するのではなく、お互い連携して進めることで実効性のある学生募集ができる。仮に、あまりに理想を追い求めた受験科目を設定した入試計画で申請し、結果的に志願者が集まらなくても、4年間は十分な周知期間を要するため容易に変更できない。自学の現実も考慮した設計を。
② 高大連携で入試を設計	高校のリアルな声を取り入れ反映 入試の設計は、学内の教員だけで決めるのではなく、高校教員にぜひ意見を聞きたい。新学部に関わり合いそうな生徒像にふさわしい入試はどのような入試か、意見を参考にすることで、望ましい学生を確保しやすくなる。
③ 総合型選抜の上手な活用	自由度の高い総合型は工夫の余地あり 一般選抜はカスタマイズの限界があるが、総合型は手間はかかるものの、やり方次第で意欲の高い学生を確保できる可能性大。探究など高校での学びや活動をふまえた「接続型入試」がお勧め。そのためにも高校と積極的にコミュニケーションを。

*取材を基にBetween編集部にてまとめ

を含め、申請書類に記載した設置計画は、合理的な理由なく変更できない。特に入試制度の変更は、志願者への十分な周知期間が必要となる。競合校の入試制度や科目を調べ、自学の受験者層の特性も考慮しつつ、学部構想や募集戦略と連携して検討したい【図表20】。

入試担当者は、めざす教育や人材像を理解したうえで、高校にも意見を求めたい②。例えば京都産業大学が開設予定の新学環は、アドミッションポリシー（AP）に沿って学生を採れるよう、高校教員と意見交換をしながら総合型選抜を設計している。APで探究学習に力を入れた生徒を意識している旨を高校に話したところ、「探究の力があるが面接が苦手な生徒の、意欲や取り組みを評価してもらえないか」との意見ももらったという。共に大学教育をつくり上げていくという参画感や連携感を高校教員が抱けば、学生確保にもよい影響が出るだろう。

新学部学科のコンセプトに合う学生を採るためには、入試設計の自由度が高い総合型選抜を活用したい③。体験イベントや中高の学習支援等で生徒の興味や意欲を高めながら新学部学科の学びを伝え、入試への動線を引く接続型入試で、質と数の両面を確保したい。

佐賀大学 広報リーフレット
発行 2024年11月
(開設1年5か月前)



掲載項目
■新設概要 名称／開設時期／入学定員／学費／AP
■教育 社会の人材ニーズ／育てる人材像／カリキュラム／学びの特色・解説／科目の紹介
■キャリア 取得可能な資格／卒業後の就職業界・職業例／化粧品関連就職実績企業例
■その他 アクセス／類似の他大学学部学科

京都産業大学 広報リーフレット
発行 2024年11月
(開設1年5か月前)



掲載項目
■新設概要 名称／開設時期／入学定員／学費
■教育 社会の人材ニーズ／育てる人材像／カリキュラム／学びの特色・解説／科目紹介／教員紹介
■キャリア 取得可能な資格／卒業後の職業例
■その他 キャンパス紹介／住所

【図表18】PR（広報）活動と学生募集のルールまとめ

申請・届出の種類	学生募集（募集要項配布、出願受付、入試の実施、指定校推薦の調整・登録・模試など）	PR活動
大学学部等の設置認可申請	「認可書の到着後」から可能	いつからでも可能 ※ただし、学部・学科の名称、教育内容、募集人員、募集開始時期、入試方法等を掲載する関係書類やHPに「設置計画は現在認可申請中（設置構想中等）」であること、及び「設置計画は予定であり、内容に変更があり得る」ことを大きく明確に記載すること（動画では常時明示）
私立大学の収容定員の総数の増加に係る学則変更の認可申請	「認可書の到着後」から可能 ※ただし定員増学科の定員増加前、定員減学科の定員減後の定員に基づく学生募集は、「認可書の到着前」でも可能	
事前相談に諮って可とされた届出	「届出と同時に」可能	
事前相談に諮っていない届出	原則「届出後60日経過後（60日以内に文科省HPで公表した場合はHP公表後）」から可能	
収容定員変更、名称変更、その他学則変更の届出	「届出と同時に」可能 ※設置者変更に伴う名称変更の場合は、「設置者変更の認可書到着後」「名称変更の届出後」から可能	

*文科科学省資料を基にBetween編集部にてまとめ

千葉工業大学 広報リーフレット②
発行 2024年6月末
(開設8か月前)



掲載項目
■新設概要 名称／開設時期／AP
■教育・研究 社会の人材ニーズ／各分野・業界の動向／育てる人材像／カリキュラム／学びの特色・解説／科目紹介／教員紹介／研究紹介
■キャリア 卒業後の就職業界・職業例／取得可能な資格
■その他 アクセス／大学の取り組みニュース／Q&A

千葉工業大学 広報リーフレット①
発行 2024年4月末
(開設10か月前)



掲載項目
■新設概要 名称／開設時期／入学定員／4年間の学費詳細／AP
■教育 社会の人材ニーズ／育てる人材像／4年間の学びのステップ／学びの特色
■キャリア 卒業後の就職業界・職業例
■その他 アクセス／類似の他大学学部学科の入学定員と学費

期スタートが鉄則だ【図表19】。上記には、広報用リーフレットの例と掲載項目を載せている。佐賀大学、京都産業大学は、開設1年5か月前には発行している。千葉工業大学は2025年新学科開設を2024年1月に決定し、約半年で届け出たスピード開設。広報期間が限られていたが、出せる情報を2回に分けて発信し、高校への認知を図った（P.36参照）。

理想のスタート時期①は、初年度入学者が中3、高1の段階（開設の4年または3年前）。低年次向けに広報を行い、新学部学科で学ブイメージを刷り込んでいく。遅くとも、開設の2年半前までは始めたい。この時期を過ぎると、初年度入学者になる学年が文理選択を終え、新学部の魅力が伝わらないまま入学可能性のある生徒をこっそり失う恐れがあるためだ。特に理系は文系より選択者が少ない。苦手科目の関係などから安易に文系を選択してしまう前に、自学での学びの魅力をしっかり伝えておきたい。その段階では広報材料は限られるが、開示可能な情報は速やかに出そう②。「観測気球」として、中高生や社会の反応をうかがう意味合いもある。情報を出してからの変更はほぼ不可能。そのためにもマーケティング

調査を実施しよう。

構想、設計段階では、検討中の内容がそのまま広報材料になるため、設置準備組織内に広報機能を持たせるとよい③。そのうえで、自学ならではのストーリーをもつて広報に臨もう④。「ミッション（社会に対する使命感、パッション（学生の成長にどう向き合うのか）、アドミッション（どういう学生と未来をつくっていくのか）」をストーリーとして広報で訴えたい」（京都産業大学）。

並行して行うマーケティング調査も、「学生確保の見直し調査」のQ&Aで見たように、広報活動、高校との関係構築に役立つ⑤⑥。

なお、開設直後はまだ認知度が低いため、広報用の予算は開設前だけでなく、できれば開設後1、2年分も確保しておきたい⑦。

Q. 入試設計の要点は？

A. 設置計画との連動、高大連携、総合型選抜の活用【図表20】。

新学部の入試の設計は入試担当の教員や学部に一任し、最後に書類で他の事項と合体させる大学もあるようだ。しかし、設置・募集計画と入試計画の進行が別では、欲しい学生像と入試の内容に齟齬が出てもおかしくない。入試制度