

# 私学経営



公益社団法人 私立学経営研究会

## 時評

教育改革 — 『教』え『育』てるからの脱却

中部大学 学長 石原 修…… 2

## 年頭所感

平成 31 年 年頭の所感

文部科学大臣 柴山 昌彦…… 4

## 私の私学考 400

地方私立大学の存在意義

福山大学 学長 松田 文子…… 7

## 特色ある私学をめざして 107

百年の歴史を踏まえ、生徒一人ひとりの思いを大切にしたい女子校改革の推進

— 「樟蔭スタイル」と生徒の満足度 —

樟蔭中学校・高等学校 校長 楠野 宣孝…… 15

## 全入時代の広報戦略 68

大学広報への挑戦と自立した広報室員の育成

高崎商科大学 広報・入試室長 鈴木 洋文…… 24

## 連載

中学校・高等学校教育の動向と課題 (37)

学習評価及び指導要録の改善の方向性

大阪体育大学教授・教育学部長／国立教育政策研究所名誉所員 工藤 文三…… 34

教育・経営・行政あれこれ(2)

「中学受験」人気の変遷

開智国際大学 名誉教授 池木 清…… 42

## 定例セミナー講演要旨

私学経営の高度化に対応する組織と職員力

学校法人幾徳学園（神奈川工科大学）専務理事 谷村 浩二…… 44

## 法律

私学の裁判例紹介 (49)

短大講師の期間1年の労働契約が3年の更新限度期間満了によって終了したとされた事例

弁護士法人倭法律事務所 弁護士 俵 正市…… 60

法律相談Q&A — 時間外勤務 —

弁護士法人倭法律事務所 弁護士 板谷 直樹…… 64

## 会計・税務

どうする? こうする! (33) 簿記に引き算なし

税理士 村山 英政…… 66

## コラム

明日への話題 銀河 浴

学校法人東北工業大学顧問（前仙台北城南高等学校校長）久力 誠…… 23

「よい教師」を選んでいきますか?

成蹊大学 非常勤講師（前昭和女子大学教授）小池 俊夫…… 70

## 資料

経営実務Q&A

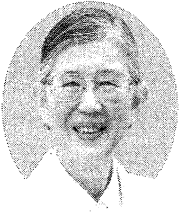
日本私立学校振興・共済事業団…… 71

改正労働基準法Q&A

厚生労働省…… 73

平成30年職種別民間給与実態調査結果に基づく私学給与の実態〔抜粋〕

人事院…… 81



# 地方私立大学の存在意義

福山大学 学長 松田 文子



## 1. 福山大学の成り立ちとこれまでの歩み

福山大学は、広島県福山市に所在する県東部では唯一の総合大学である。文部省（現文部科学省）で長く教育行政に携わってきた元大学学術局長の宮地茂が退官後に創設した大学で、1975年4月に経済学部経済学科、工学部電子・電気工学科、工学部土木工学科の2学部3学科体制で開学した。福山市に隣接する因島市（現尾道市）の出身であった創設者は、郷土の若者に高等教育の機会を与えるべくこの地に大学を創設したのである。

そして、大学の価値は入学試験の難易度ではなく、どのような教育を行うかによって評価されるべきであるとの考えから、建学の精神に「地域社会に広く開かれた大学として、学問のみに偏重するのではなく、真理を愛し、道理を実践する知行合一の教育によって人間性を尊重し、調和的な人格陶冶を目指す全人教育」を掲げた。

このような創設者の高等教育に対する直向きな思いと熱い郷土愛から設立された本学は、その後、時代と社会の要請に応えるために、学部・学科・大学院の開設や改組を進め、1982年には薬学部、2000年には人間文化学部、2002年には生命工学部を開設し、現在では5学部14学科、大学院4研究科11専攻を擁する総合大学に発展している。

本学が拠点とする福山市は、広島県東部と岡山県西部にまたがる備後都市圏の中核都市であり、人口約47万人を擁して備後地域における経済・行政の中心的役割を果たしている。福山市の経済は、かつては繊維産業等の軽工業が中心であったが、1960年代の日本鋼管（現JFEスチール）の進出に伴い、鉄鋼をはじめ造船、繊維、電子産業などの製造業分野が発達し、瀬戸内海における臨海工業都市として発展を続けてきた。世界的な技術を持つオンリーワンやトップシェアの中小企業が多く集積した、かなり特異な経済圏を形成している。

1975年に開学した本学は、これまでに約3万5千人の卒業生を輩出しており、その多くが地元の産業を支える中核的な人材となって活躍している。2010年6月に学長に就任した



私は、建学の精神を引き継ぐとともに本学の目指す姿をより具体的かつ明確にするため、「地域の中核となる幅広い職業人の育成」をミッションに掲げ、さらに近年は、「備後地域の産学官民連携を推進し、地域の教育的資源を最大限に活用して人間性を高め、地域を愛し、地域で活躍し、地域から国際社会につながる『未来創造人』の育成」に全学を挙げて取り組んでいる。

## 2. 現代社会における諸課題と私立大学の役割

全国の私立大学は、わが国の高等教育を支えるとともに、地域経済を支える有為な人材を輩出してきた。私立大学は日本の学部学生の約8割を受け入れ、大学数においてもその約8割を占め、さらに私立大学のうち約8割が東京都以外に立地して私立大学生の約7割を受け入れている\*1。こうしてみると、日本の将来がかかっている地方創生の鍵の一つは、地方私立大学ということもできそうである。

しかしながら、わが国では伝統的に私立大学は私的な存在であるとの捉え方が官民を問わず強く\*2、私立大学生に対する公的財政支援は、国立大学生の13分の1に過ぎない\*3。私立大学の多くは国立大学に比べてはるかに少ない公的財政支援のもと、地方自治体や企業等との連携を図りながら、教育・研究に心血を注ぎ、地域に多くの有為な人材を輩出し、地方の発展に貢献してきているのである。さらに地域に立脚した多様な建学の精神によって、国公立大学以上に地域の活性化に多彩な役割を果たしてきたともいえる。

しかしながら、地方私立大学がこれまでに果たしてきた役割が、社会に十分認識されているとは言いがたい。18歳人口が急減期に入る「2018年問題」が取りざたされると、入学定員の充足に困難をきたしている地方私立大学が真っ先に問題視されはじめた。すなわち、「定員割れ」は「教育の質の低下」を意味するので、「大学間の連携・統合の推進」や「撤退」へと向かわせるべきである、という論が進んでいるように見受けられる。

しかし、これはいささか短絡的な議論であろう。有効な教育改革や地域貢献が行われているにもかかわらず、地方の少子化や地方から都市圏への若年人口の流失により定員割れとなっている地方私立大学も多い。この場合、必要なことは補助金の削減や大学統合の推進ではなく、むしろ公的支援の強化ではなかろうか。画一的な基準により地方私立大学を振り分けるようなやり方は、地方創生に逆行する危険性がある。

少子超高齢化、人口減少、とりわけ生産年齢人口の減少は地方での進行が著しいが、これらの問題は中央政府の施策だけで対処できるものではなく、地域の多様性を踏まえながら、自治体、産業界、教育機関等が一体となって具体的な施策を計画・遂行することが極めて重要である。地方の私立大学にとって、2018年問題は地方創生の鍵を握る教育問題で

あると、我々は考えている。

さらに言えば、日本は地方の集合で成り立っているので、どの地方も等しく重要で大切な存在であると同時に、それぞれの責任も大きい。放っておけば地方が衰退していき、グローバル化が急速に進んでいく時代に、各地の若者に有益な高等教育の機会を広く提供することが、日本の国力を保つための地方私立大学の大きな役割である。

さらに、地方私立大学は地域の「知の拠点」としての役割も担っており、地方自治体が地方創生の施策を計画・推進していく上での重要なパートナーとなるべき存在であり、行政と協力して地域の未来像を描き、地域経済を動かす産業界に対して活力ある若者を送り出すことで、地域が元気になる明るい未来を具現化させていくことも地方私立大学の使命である。

ところで、2018年6月に中央教育審議会大学分科会が示した「今後の高等教育の将来像の提示に向けた中間まとめ」においては、SOCIETY5.0、第4次産業革命が目指す社会、グローバル化が進んだ社会、地方創生が目指す社会などを踏まえた高等教育の在り方が論点になっていた。このことは、本学が目指すべき方向性を再確認する機会となった。

以下では、これまでに述べた観点、特に「教育を通じた地域貢献」と「知の拠点としての機能」の観点に立ち、本学で実際に取り組んできた、地域に根差した教育・研究・社会連携活動を踏まえながら、主として地方私立大学を視野に入れた私の私立大学論を展開するとともに、社会に望むことについても述べたい。

### 3. 諸課題に対する本学の教育・研究・社会連携活動

「2018年問題は地方創生の鍵を握る教育問題である」と述べたが、まず近年における本学の教育改革の動向について触れておきたい。本学がミッションに掲げる「地域の中核となる幅広い職業人の育成」においては、学生が幅広い教養を養いながら、高い専門性を身につけ、それを社会で実践できるようにすることが肝要である。

すでに私が学長に就任する直前の2008年に大学教育センターが設置され、「人間関係をつくりながら学ぶ目標設定型教育システム」がスタートした。この福山大学教育システムでは、「学士力」と「社会人力」の両方を身につけさせるための教育目標を知識、技能、態度の3領域について具体的かつ明確に示し、「学生に何を教えたか」ではなく、「学生が何をできるようになったか」を重視している。

すなわち、入学から卒業までの4年間（薬学部は6年間）において、「大学生としての自立」、「仲間同士の対話」、「地域社会への参加」、「社会での自己実現」と、人間関係を深めながら、また、そのことを学習意欲の源泉としてステップ・バイ・ステップで学修

を進め、各学部・学科における小目標（各授業の到達目標）、中目標（「知識」「技能」「態度」の3領域において各ステップで身につけるべき目標）、そして大目標（3領域におけるディプロマポリシーに対応するもの）を設定し、カリキュラムを編成した。さらに、これをカリキュラムマップとして学生と教員が共有する仕組みを作った。

これと同時に、広い教養を身に付けさせるための全学共通教育改革を行い、全学共通教育を支える4つの柱として、①大学生としての学修スキルを育成し、課題探求力を高めるための「初年次教育」、②社会人として求められるリテラシーを養成するための「共通基礎教育」、③幅広いものの見方を育て、豊かな人間性を培うための「共通教育」、④人生設計や将来の夢の実現をサポートするための「キャリア教育」を打ち出した。そして、2009年からは、講義中心の受動的な授業形態を減らして、学生が自ら問題を発見し、取り組み、教員がそれを支援する「アクティブラーニング」を積極的に取り入れている。

また、学修で身につけた力を企業で試し、その経験をもとに更に学修を進め、「地域の中核を担う職業人」として成長させるための場として、2010年からはインターンシップにも力を入れている。現在では多くの地元企業の全面的な協力と広島県、福山市、尾道市といった行政のバックアップのもと、地域活性化を目的に備後地域の他大学も参加できる地域開放型の「BINGO OPEN インターンシップ」を主宰し、地域の未来を創る若者の育成に成果を挙げている。

本学は、これらの教育改革を通じて、地域をフィールドにした課題解決型学修を大幅に取り入れている。その理由は大きく二つある。一つは、専門知識以外にも、課題発見力、課題解決力、感情統制力、コミュニケーション力、他者と共生する力といった汎用性のある力、さらに責任感、協調性、倫理観といった態度までを身につけることにより、予測不可能な未来社会において活躍するための実践的な力を培うことである。この力は本学が建学以来教育理念として掲げている「人間力」に他ならないが、近年の教育改革論議の中で、改めて現代の高等教育において強く求められているものである。

そしてもう一つは、地域社会との連携を念頭に置いた教育・研究を行うことの重要性である。備後地域の私立大学として本学は何ができるのか、何をすべきなのかについて、学部・学科の枠組みを越えて議論を深めてきた結果、地域と結びつき、地域に根差した教育・研究を行うことこそが本学の存在意義であるとの共通認識に至った。後述するように、本学は2015年から全学的研究プロジェクトとして「瀬戸内の里山・里海学」に取り組んでいるが、共通教育にも専門教育にもこの研究プロジェクトに関連した科目を取り入れており、学生も研究活動にアクティブに参加し、地域と共に生きることを肌で感じながら学びを深めていくことを目指している。

これらの取り組みをより強化し加速させるべく、2017年には本学が育成する人材の具体的な姿を更に明確にした。すなわち、先述の『未来創造人』の育成である。この未来創造

人を育む学びの拠点となるのが、2020年12月に竣工予定の「未来創造館」である。11階建て延べ約1万3000㎡のこの建物は、4階から10階までは主に薬学部の実験室、ゼミ室、研究室として使用されるが、1・2・3階そして11階部分は全学共用でかつ社会に開かれたスペースとなる。特に1・2階はラーニングコモンズとして使用し、学部・学科に関わらず、すべての学生・教職員による多種多様な利用を可能とし、コミュニケーション・エリアでは交流や親睦を深めるイベントの開催も可能な造りとしている。

このように、本学では教育のソフト面とハード面の両方を充実させながら、地域の未来を創る未来創造人の育成に全学を挙げて取り組んでいる。

さて、地域に根差した教育についてこれまで述べてきたが、大学にとって研究活動もまた同等に重要である。これまで本学は、地域と連携した研究実績を積み重ねながら地域貢献を進めてきたが、この実績と信頼を基盤として、2015年には持続可能な地域社会の構築に向けた全学的な研究プロジェクトとして「瀬戸内の里山・里海学」を立ち上げ、これを大学のブランドとして確立しようと努力している。2017年には、その実績と将来性が評価され、一部が文部科学省の「私立大学研究ブランディング事業」に採択された。

採択事業では5年をかけ、備後圏域を中心とした里海の生態系を解明し、豊かな自然を回復・維持して次世代に継承するとともに、その中で暮らす私たちの暮らしを豊かにするための様々な研究と教育を行って社会に還元することを目指している。

具体的には、瀬戸内の自然共生社会、生物多様性、持続可能社会を目指す「瀬戸内の里山・里海学」という全学的なテーマのもとで、生命工学部と工学部が中心となって、「瀬戸内海中央部・芸予諸島の周辺浅海域を舞台に、先端技術を用いて藻場・干潟及び周辺生態系を解明し、沿岸生態系に眠る多面的機能を洗い出すことで、新産業創出に資する知見を得るとともに、備後地域の産業の活性化と島の過疎化を改善する」ことに取り組んでいる。瀬戸内海に浮かぶ因島に、内海生物資源研究所を持つ本学の特色を活かした研究の一つが、地元産テッポウギスの完全養殖プロジェクトである。体長25センチを超えたキスは「テッポウギス」と呼ばれ、通常の2倍の高値で取り引きされる。成魚になるまで通常は4年程度かかるが、これを1年半に短縮させることに成功した。現在は地元の回転寿司チェーン会社と協力し、握りずしや唐揚げなどの食材として試験的に市場に提供しており、瀬戸内における新たな特産品とすることを目指している。本事業への採択を契機に、地域に根差した研究活動はさらに加速している。

また、私立大学研究ブランディング事業以外でも、瀬戸内の里山・里海を活用した研究を進めており、例えば2014年から始まった「福山大学ワインプロジェクト」では、福山市のシンボルであるバラの花から分離した酵母を活用して醸造した大学オリジナルワインを生産している。この取り組みが原動力の一つとなって、2015年に福山市は「ふくやまワイン特区」に認定された。

その後も、本学は福山市や福山商工会議所と連携を図りながら本プロジェクトの更なる

発展に継続的に取り組んでいる。2017年からは地元ワイナリーの協力のもと大学オリジナルワインを市場に提供しており、福山市の新しい名産品として浸透しはじめている。この他にも、かつて福山の特産であったイ草の栽培継承と活用、近隣市である笠岡市が保護を進めるカブトガニの生態研究など、この地域における資源の保全と活用を目的とした研究に全学を挙げて取り組んでいる。

また、人間文化学部では、鞆の浦を中心とした古い町並みの保全や歴史研究、あるいは井伏鱒二のような備後地域にゆかりの深い文人の作品の地域性の研究の蓄積が始まっている。経済学部でも、オンリーワン、ナンバーワンの中小企業の多い備後地域の特徴的な経済活動についての研究も盛んに行われており、これらも「瀬戸内の里山・里海学」を充実したものにする上での貢献度が高くなっている。

関連して、研究を通じた地元企業・自治体への社会貢献についても紹介したい。確かに、地方私立大学では、国立大学のように大規模な基礎研究を行うことは難しいかもしれない。しかし、最新の研究成果を地元企業に提供し、技術開発や製品開発に貢献していくことは十分に可能である。特に、地元の中小企業は、新製品開発のための実証実験を行うための十分な実験設備を持ち合わせていないことが少なくない。本学が保有している研究機器を利用可能とすることにより、より効率的に企業の研究開発に繋げることができると考えており、本学研究機器の外部利用の促進にも取り組んでいる。

また、福山市や広島県では、企業のニーズ（技術開発や製品開発）と大学のシーズ（研究成果）をマッチングさせる取り組みを推進しており、本学も社会連携センターが中心となって協働している。例えば、福山市や地元産業界と産学官連携組織「福山未来」を立ち上げ、本学の研究成果を定期的に外部に発信したり、本学に企業や行政関係者を招いて事業化に向けた意見交換を行ったりしており、更には、本学の研究者が外部の産業フェアに足を運び、産学官連携ネットワークの構築に努めている。また、行政が抱える諸課題の解決にも積極的に協力しており、多くの教員が自治体等の委員会委員を務めている。

このように、本学は総合大学としての強みを活かしながら、各学部・学科が保有する研究力・研究資源をできる限り地域に向けることにより、地域と共に発展しようとしているのである。地域の発展のためには、地域の大学がいわば公共財として地域に幅広く活用される存在でなければならず、地域の発展がなければ地方私立大学の存在基盤も揺らがざるを得ない。地域と地方私立大学には一心同体の面もあり、本学は、産学官連携を通じた研究活動を推進していくことにより、地域の「知の拠点」としての機能をさらに強化することを目指している。



## 4. 今後の展望

これまで述べてきたように、本学は地方創生に資することを念頭に置き「地域に根差した教育」と「地域の知の拠点としての研究」に力を注いできた。以下では、これまでの本学の取り組みを踏まえ、地方私立大学として社会に望むことを簡単に述べたい。

中央教育審議会が検討を進めている「今後の高等教育の将来像」の議論によれば、SOCIETY5.0 と呼ばれるこれからの社会においては、大学に多様な人材の育成が強く求められている。また、地方創生が実現すべき社会は「個人の価値観を尊重する生活環境を提供できる社会」であり、「生まれ育った地域で、個人の価値観を尊重して生活し、その地域を豊かなものにしていくための継続的な営みができる社会の実現が期待される」とされている。一方、内閣官房の主導により 2018 年 6 月 1 日には「地域における大学の振興及び若者の雇用機会の創出による若者の修学及び就業の促進に関する法律」が公布され、その具体的な基本指針も示された。

国により地方大学・地域産業創生事業が推進されはじめたことは喜ばしいが、大学が公的役割を持つ地域振興の貴重な要であるのなら、地域貢献に熱心に取り組んでいる大学に対する長期的かつ多角的な観点からの支援策についても同時に検討することが必要であり、大学の規模が小さいとスケールメリットが働かないというような考えから、安易に大学の「連携・統合」や「撤退」を論じることは地方創生にブレーキをかけることになりかねない。学部学科の新設や統廃合に関しても、高校生に人気があるかないか、学生が集まるか集まらないかで決めることはできない。我が国の再活性化に不可欠な、地方創生の鍵を握る地域の人材育成の担い手である地方私立大学という観点から判断することも必須であろう。

本学は、地域と研究・教育における幅広い連携を進めてきたが、これからは地域の大学間の更に緊密な連携が必要であり、同時に、地方自治体がこのことにより深く関与することが求められる。産学官が連携しながら地方創生を考えるためには、地方自治体にはこれまで以上に強力なリーダーシップが必要であり、地方自治体が各大学の特色を活かした大学間連携のポータルとして、インターンシップ・地元就職率向上の支援、地域出身学生への奨学制度・学費支援、リカレント教育の推進、産学官連携研究の推進などの地域振興に資する政策の立案・推進に努めることが効果的だろう。

さらに、地方自治体の教育委員会を核として、初等・中等・高等教育機関の連携を支援し、地域教育の推進・充実に力を注ぐことも必要であろう。このような地方自治体や地域社会とのより深い連携が推進され、財政的にも国から支援されるなら、地方私立大学における地域振興の要としての機能はより一層強化され、このことはわが国全体の強化につながるようになると思われる。

今年で開学 45 年目を迎える福山大学は、花と緑が豊かな落ち着いた雰囲気のカンパスとなった。学長室には、1994年に書かれた、創設者である宮地茂初代学長の額が掲げられている。前半では「調和的な人格陶冶を目指す全人格教育を行い、国家社会に有用な青少年を育成する」と建学の理念が述べられ、その具体と教職員への期待と激励が続き、最後は「教育は一日にしてならず。若しそれ百年後ここに掲げる創設の理想に遙かに及ばぬ大学と墮したときは須らく廃校にせよ」と結ばれている。これからの社会はさらに激動・激変していくであろうが、本学はこの地にしっかりと足を着けながら、全教職員が一丸となって若者の教育にあたり、全学を挙げて地方創生に資する研究を推進して社会連携を深めていく、これこそが創設者の理想にも沿う地方私立大学の姿であると考えている。

\*1『平成 29 年度学校基本調査』文部科学省、2017.12

\*2『高等教育と費用負担』IDE 現代の高等教育、No.555、2013.11

\*3『「人づくり」を支える高等教育財源のあり方—学生修学支援の新たなスキーム

「高等教育機会均等拠出金制度」の創設に向けて—』日本私立大学連合会、2017.12