

体験レポート発信 !

2017年4月11日

京都経済短期大学前学長 岩田年浩

限られた予算と人員の中でも、人気急上昇(受験生の急増)を実現させている
短大 ! 受験生が集まる理由は成功する中小企業と同じ !

しかし、教育機関。学長が変わり、積極的に行動しなければ、発展はありえない。どんな大学でも短大でも、人気沸騰の大学にできる !

—受験生を増やし、活気ある大学・短大にするにはツボがあります—

—受験生が一般入試で躓いても、人生は取り返せるというメッセージを伝えて—

ほとんどの大学は発展させることができる ! —京都経済短期大学のこれまでとこれから—

この3年間、本学が入学定員の2倍を超える受験生を迎えている現状は決して偶然に成し遂げられたものではありません。5年前より、「募集停止・廃校」が経営側から言われる中で、**教職員が力を合わせて、打つべき手を打って、他校の何倍も動いてきた**ことがあります。要は外に向かっても発信していこうとしたわけです。今後の定員増の手續きに向けて、何をどのようにすべきかを述べます。以下の実践経験はいろいろな所で応用可能であり、生かし、成果を上げることができます。

<どんな手を打ったか>

- 1 4年前から実施している、**オムニバス講義**は大学の講義を地域に公開し(洛西ケーブルテレビの協力もあり)てきた。ここでは「京都」「学び」「利益」などのテーマを専任教員を中心に、時にゲストスピーカーを交えて躍動感のある授業を目指して進めてきた。各教員は自分の授業での特徴もふくめ語った。また、**複数の教員が教壇に上がり**、討論する場面も企画した。教員同士の横のつながり(人間関係)も学生に示し**会話の中で授業を進める**ことができ、好評だった。他大学にはほとんどない企画である。

新年度からは新学長の下で新たに迎える教員の特性も生かした、テーマでの講義が関心を呼ぶことになる。

2 4年前から、学生が学べる履修のコース制（7コース）を実施し志願者のニーズに具体的に対応できるようにした。これによって、学生の将来展望が具体的になり、勉強意識が高まった。卒業生の進路とコースの関係についての分析を生かす必要がある。

3 5年前まで、同じ学校法人でありながら関係が芳しくなかった、京都明德高校との関係を強めた。同高校の教育研究の集まりや新入生歓迎の合宿、進路説明会にも参加した。ともに教える立場の悩みなども共有した。この結果、多くの推薦入学者を迎えることができるようになった。教員同士の交流などの新たな取り組みが求められる。

4 受験生の多い少ないという地域差等についての事務局の分析に基づいて、高校回り(京都・大阪のほか、北陸などにも教員は向かった)・予備校回り・日本語学校回りをした。定員増の中で、受験生を確保するために、引き続き学校を回り、本学の特徴を伝えていく必要がある。

5 就職に強い京都経済短大という伝統を発展させるために、企業との接触を強めた。就職担当の職員の方との企業回りやタイムリーなセミナーの開催をした。京都・滋賀・大阪の企業と個人的に交換した名刺はこの5年間で900名です。

6 これらの京都経済短大の動きを新聞雑誌各紙が記事として掲載した(25回)。『産経新聞』『京都新聞』『日本海新聞』『毎日新聞』など。ネット上でも『進学リクルート』などに掲載された。全国レベルでのマスコミとの接触が求められる。

7 編入学希望者のための編入指導室の確保、編入試の過去問や参考書・辞書の整備を行った。協定編入学を受け入れる四年制大学の確保と開拓に教員は向かった。引き続き、編入試を重視する必要がある。

8 京都の公立高校からの受験生を迎えるため、京都府教委にお願いし、校長経験者を常勤教員として迎えた。高校向けのアピール文書を作成する必要がある。

9 開学以来、洛西地域との関係が深かったが(西京区役所・なんきんはぜの会・西京区社会福祉協議会・大原野の農村集団など)、教室以外での学び(地域の清掃を含む)は学生に新鮮な体験だった。ただし、動員を学生たちに強制はせずに進めた。地域の人たちは授業にも参加された。長年の交流を発展させる必要がある。

また、洛西地域にとどまらず、京都市や他府県に及ぶ地域とのかかわりを新たなスタッフと共に、重視していく必要がある。

10 明德学園独自の返済不要の奨学金を毎年度多く(約10～15名)の学生に渡し、勉学生活を励ましてきた。入学試験の倍率も高まっており、奨学金を受け取った学生たちはそれにふさわしい勉学生活を送るよう指導を強める必要がある。

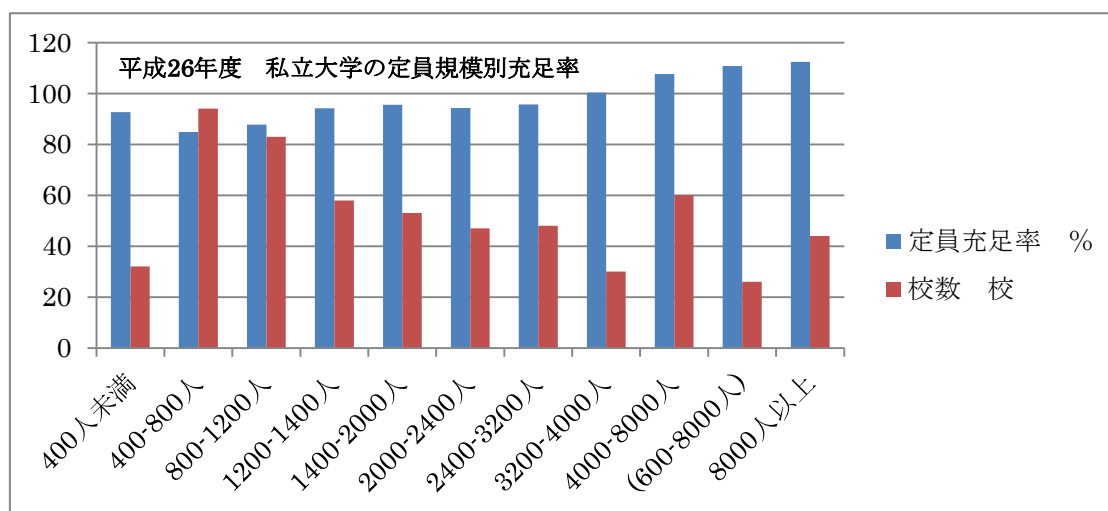
この結果として、受験生数はこの3年、入学定員の2.5倍になり、京都・滋賀の短期大学入学偏差値は下から2番目が上から2番目へと跳ね上がった。

(1) 弱小短大・不人気四大の危機

18歳人口は著しい減少傾向にあり、大学進学率は50%を超えながら、行きたくない大学や短大、予備校や専門学校は崩壊の危機にある

4年制私大604校の中で、定員を充足していないのは233校。そして、短期大学では定員割れと廃校続出。平成8年に598校あった短大は19年後の今日353校に減少。

文部科学省の調査では、定員400人以下の大学・短大の定員充足率は85%と最低で、定員4000人のところでやっと定員=現員となっている。



こうなった社会的理由は団塊の世代・団塊ジュニアの世代がくりかえされてきたが、それに続くジュニアのジュニアの世代の山が形成されなかったことによる。それは若年の低所得層が次第に増え、結婚しない若者の増加現象がくりかえされてくることによる。

受験生は小規模大学よりも大手大学へ、短大よりも四年制大学へ、地方より東海・関西へ、さらに東京へと動いている。

家庭の年収が進学にも影を落とす。4年制大学への進学率は年収が1000万円を超える場合は62.8%だが年収200～400万円で33%、200万円以下だと28.8%。

実際、私立の4年制大学と短期大学約600校には学生の約80%が在学しているが、その43%が定員を割っている。戦前・戦後の「大学はつぶれない」という状況は一変してしまっている。

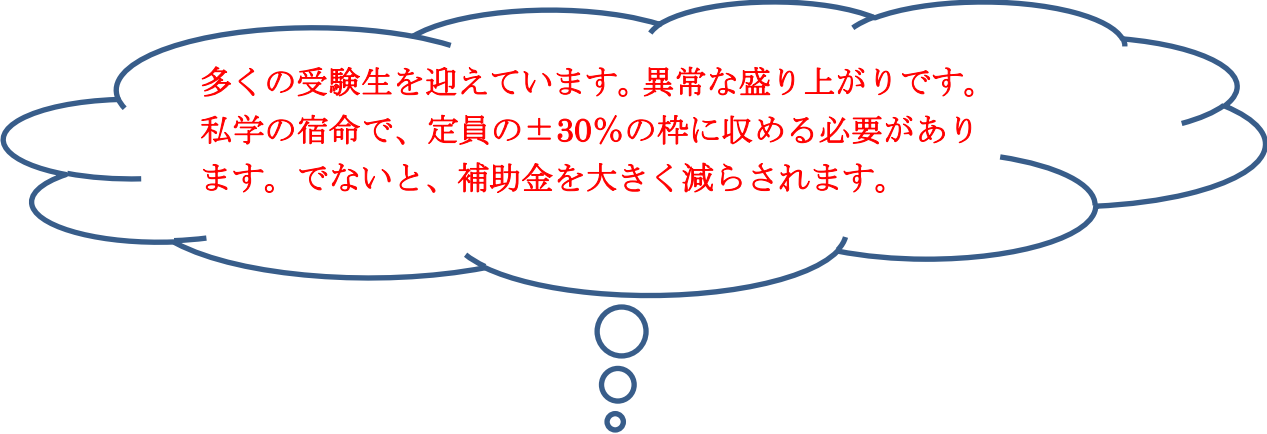
マンモス私大でも、関西の同志社・関学・立命・関大(この4つの大学では、理事長の集まり・学長の集まり・入試担当者の集まりが年に数回行われ、調整はなされるが、対抗心は激しい)に日本一受験生の多くなった近大が迫ってきている。続く他の京都産大・龍谷大・甲南大も大学のおかれている状況と無縁の世界で給料をむさぼる教員や職員を抱えながらの状態だ。もはや、形だけの学長は不要。大学には経営戦略に長けた人物、実践家・行動家こそが必要になっている。

この京都経済短期大学も例外ではなかった(片親家庭も多い。他方、ともかくはこの短大に入学して4年制大学への編入を試みようとする事情もある)。日本のすべての大学の中で私立大学の学生数は全体の75%。私学への入学者数は景気の動向に左右されてきた。上記の数字も平成の長期不況とともに現れたものとも言える。

<京都経済短期大学 近年の入試結果>

過去5年間の短大からの一般編入試験合格大学は

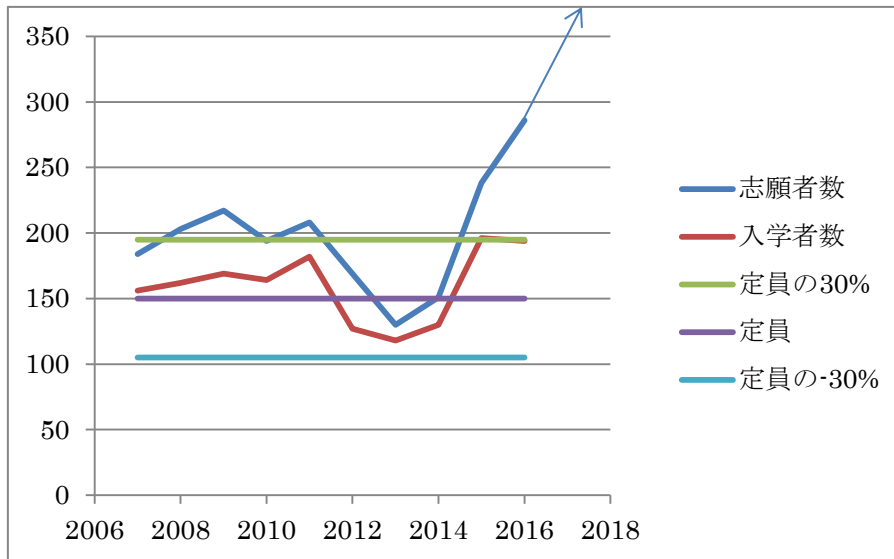
横浜国立大学・信州大学・島根大学・滋賀大学・神戸大学・大阪市立大学・同志社大学・関西大学・近畿大学・駒澤大学・京都産業大学・龍谷大学・大阪経済大学・大阪経済法科大学・京都橘大学など。



多くの受験生を迎えています。異常な盛り上がりです。
私学の宿命で、定員の±30%の枠に収める必要があります。
でないと、補助金を大きく減らされます。

京都経済短期大学の志願者数・入学者数の変化

(定員150名 私学は定員の±30%以内でないと補助金のカットや削減があります)



年度	志願者数	入学者数	定員 の 30%	定員	定員 の-30%
2007	184	156	195	150	105
2008	203	162	195	150	105
2009	217	169	195	150	105
2010	194	164	195	150	105
2011	208	182	195	150	105
2012	169	127	195	150	105
2013	130	118	195	150	105
2014	151	130	195	150	105
2015	238	196	195	150	105
2016	286	194	195	150	105
2017	379	189	195	150	105
2017年4-8月のオープン キャンパス参加者数	617名(昨年 443 名)			10月の 入試受験 者数	72名 (昨年 44名)

学生一人当たり約 100 万円の年間納入金なので、10 人減で 1000 万円、30 人減で 3000 万円、50 人減で 5000 万円の収入減。当然、経営側からは教職員の削減や非正規の増加が主張された。食堂の経営も厳しく、理事会から資金援助をしてもらうほかなかった。これでは、学生へのサービスが低下するが、少々飲まざるを得なかった。「お荷物の短大」を背負うのは気が重かった。

「募集停止」「廃校」が囁かれる中で、私は 4 年前に学長になった。代々、学内の教員から学長は選ばれてきたが、初めて外部から選ばれた。複雑な人間関係もあったし、京都人がほとんどのところへ大阪人

の学長が急に入ってきた。よそから入ってきた社長と同じ。職員に直接指示すると、「ご意見は直接の上司から伺います。」と却下された。こんなことがありうるのかという状態だった。京都の人はかなり婉曲に話す、大阪の人ははっきり言うてしまう。つまり、「よそ者の学長」だった。一体、どうすればいいのか。

はっきり言って、教員の様子はその大学の入学偏差値に連動しているといわれるが、確かにそれはあった。難関の国立大学や有力私学では、あまりの変人は選考段階で排除されるが、自分のかわいい弟子を入れ込もうとする有力教授の力がはたらいてくることがある。他方、最低レベルの私学では、経営者(理事長が人事の決定権を握っている場合がある。)

しかし、少々内向き志向でお人は良かった(目が学外に向きにくい)。不振の組織では、目は内向きになり、外へ向かって打ってでることをしなくなるが、ここでもそれはあった。地ならしに1年半。教職員にも、理事者にも、学生やその保証人の人たちにも心を開いて融けこまなければならなかった。人員削減の危機、食堂廃止の声が渦巻いた。目に見える成果を出すのに3年かかった。

腹わたの煮えくり返る状態・・・短大の赤字分を二つの学校に負担してもらっていることの辛さ。毎年、ホテルでやっていた「卒業を祝う会」も学生食堂でやるかという声まで出てきた。入試の時の(教職員の弁当代も支出してもらえず)全員に味噌汁や汁粉の配布も卒業式や入学式の飾りの盛花代も学長が自己負担せざるを得なかった。公務の電話も自分の携帯電話を使うことがほとんどになった。土壇場だった。しかし、あくまで円満に穏やかに対応してピンチに耐えて大胆に事態の打開に向かった。

(2) 打った手は正攻法

「選ばれる短大」にするにはどうすればいいのだろうか・・・?

普通、大学や短大の経営危機に対して、よく打たれる手は学部や学科の増設や看板の付け替え(“環国人情福祉政策”と呼ばれるものが認可で通りやすいとされる)と定員増加。しかし、定員を割っていて、定員増加や学科の増設は認可されにくい。・・・こういう形だけの「改革」ではうまくいっても1~2年の効果しかない。失敗すれば危険な状態になる。逆に、定員を減らして、縮小均衡を目指して、失敗するところも多く、明るい展望など開けない。

キャンパスの移転や改装・・・お金がかかって無理。

よく言われるように、**大学や短大の名前を消せば、どこのことかわからないような宣伝や中身が多い。**実は、**こうならないような特徴を打ち出すことが好転へのカギではないか**と感じた

よくあるのは、高校回りや企業回りを熱心にやれば何とかかなるというやり方。・・・しかし、なんともならないのが現実。高校を回って、逆にマイナスの印象を与えてしまう教員もいる。学長が直接回って来るようでは、この短大はよほど困っているなども受け取られる。高校側も甘くはない。ともかく形だけ回るのでは同じように動いている同業者には勝てない。

ところが、この短大の他(花嫁修業や専門学校よりましと言った短大進学のも動機も多い)にはないちょっとした特徴は4年制大学への編入希望者が少なからずいることだった。ここを徹底的に宣伝を強化することが現状を打開することになるかも知れないと思った。ところが、教

職員の中には「それでは、四年制大学への予備校のようになり、特徴が出ない。」「やはり、女子が多数を占める、就職中心でこそ短大だ。」といった、硬直した考え方・新たな仕事を嫌がる反応が改革を妨げてきた。それでも、編入というニーズの必要性を説き、慕進することにした。

では、**お金をかけずに（今ある経営資源・人的資源のまま）正攻法でやるしかない**ということになった。無いものねだりではなく、今の教職員と過去からの経験の上に立ってジャンプするしかない。つまり、教育の質の良さを引出し、アピールしていこうと。たった9名の専任教員が量ではなく持てる力で質の改善をやろうということになった。小粒でもキラッと光る学校にしようということになった。教職員数・学生数や資金力では大手の大学に軽く負けるし、真似もできない。4年制大学の抱える問題とは異なることもある。

経済的理由で4年制大学への進学を断念して、入学してきた者も多く、そのニーズを思い切り引き出すことが大切と考えた。若い人たちの生きようとする意欲の灯を消してはならない。

この短大ならではの少人数教育、特に編入学先別の個別指導、一対一の就職指導は大手の私大や花嫁修業の短大にはないものだった。依拠すべきはここだと思った。マスコミの取材にも徹底してこのことをアピールした。

そこで、打った手は・・・

- ① 入学から卒業まで、何を学ぶかを年度初めのオムニバス講義で学生に納得してもらう。
この工夫は学生によく理解された。
例えば、共通テーマを「企業」「経営」「京都」「情報」「学ぶ」などにして、学長が司会をして、中身のある掛け合いの中で授業を進めるもので、さまざまな大学教員やゲストと大講義を進めるのは(私は)慣れていた。
- ② 卒業してからの就職が明るいという実績づくり
学生一人一人の名前と顔が一致する教職員
毎週の就職ガイダンス（出席チェック）、学長をふくめた企業へのお願い
業界のプロに授業でゲストスピーチをしてもらう
就職して本当に役立つように、コース制を整えた
経済ファイナンス・企業マネジメント・流通ビジネス・会計経理・
情報システム・秘書・ITマネジメント・ソーシャルビジネスコース
学問分野とともに実務分野を大きく取り入れたが、企業の実務担当者には面白い話をたくさん知っている人もいる。こういう人たちをゲストスピーカーに招いた。
- ③ 教員本人は熱心に授業をしても、反応がイマイチの授業に（その担当者と事前に打ち合わせをして）授業の進行係として顔を出すことにした。中にはあまりにも困った「学者」もいた。
- ④ 授業を市民に公開しようとしても、「テロリストが学内に入ってきたら、どう責任を取るのか」と抵抗する意見まであったか、押し切った。
- ⑤ 4年制大学への編入の成就
実績のアピール（編入希望者の100%、学生数の30%が編入を果

す。全国平均は 3.6% で 5200 人。12 年前は 13800 人だったが)

3 年目に入って、現役生の口コミと高校の先生方の進路指導、マスコミの記事が効果を表してきた。

国公立大学や有名私学へ編入した、卒業生のアシストは教員以上に学生に身近だった。

勉強しやすい、編入対策室の設置も大きかった。

これらが、教職員の存在意味の自覚にもつながった（「ただの事務的な仕事じゃない」）

金はないけど、人生が切り開けるということで、毎年の人気沸騰で、4 年制大学への編入希望者は 35% を超え、京滋短大での入学偏差値も 42 と下から 3 番目だったのが 46 と上から 2 番目に跳ね上がった（ベネッセの www.finfleur.com/ より）。現在の入試でもっと上がります。

(3) 大学が発展する法則

高校生の学力は 20 年前の「1 こぶラクダ」の形状と違い、とは違い「2 こぶラクダ」の形になっている。低学力者にいかに学ぶ喜びや意味を身に着けてくれる大学・短大かがを公表できなければ、ありきたりの入試パンフや高校回りだけではほとんど成果は上がらない。世間では、評判が評判を呼ぶことが常にある。この軌道に乗ればしめたものと考えた。

大学の活性化にはツボがある。高校生やその親、高校の先生のマインドをつかむべきだし、地方の大学は地方への定着の作戦が基本で、その大学ならではの特徴を生かすべき。

- (1) **学長が変わること。**学長は大学運営の超プロであるという意識と能力と行動力がなければその位置にふさわしくない。博士の学位をもつなどの学識は当然だが、経営手腕があり、その大学を発展させるイマジネーションと行動計画が現実のものにならない。
- (2) **受験生が大量に押し寄せる大学をつくるには、最短でも一年半(普通三年)かかる。**この決断を充電する期間ばかりは理事会の資金協力が保証されなければならない。その職場に慣れ切った教員や職員も曲げて協力し、学長の足を引っ張ってはならない。
- (3) **その大学がどんな斬新な方針を持つかはさまざまである。資格の獲得がすごい。スポーツや社会分野での表彰で目を見張る。(短大からの場合は) 四年生大学への編入や大学院への進学者がその母校で後輩の学生をうまく育てている。就職した卒業生が企業で評判の成果を上げている事実など。**
- (4) **マスコミ対策は広告よりも、取材を受けての記事や放映がはるかに効く。これらすべてに、学長は先頭に立たなければならない。**

(4) 学長の立場・理事長の立場、大学教員の立場

学長にもいろいろある。

学長の子が学長という世襲で成り立っている大学の場合
理事長のイエスマンになっている場合

理事長に多いのは、経営を背負っている責任感から、ワンマンな人もいる。そして、教員の研究は経営の役に立たないと軽視するタイプが多い。企業社会しか経験のない社長はとくにその傾向が著しい。すこし、安定した学園経営になると私生活での乱れに陥ったり、それが学内に露見しているケースもある。

ともかく、難関の大学出身者なら大学の管理運営にも能力が発揮できるだろうとされた場合。例えば、学長就任にあたって「何分、私は自分の研究以外は不得手でありまして」といった遠慮勝ちのあいさつは奇妙なこと。つまり、形だけの学長。実際の大学の管理能力が問われる、アメリカの大学では考えられないこと。

では、**学長に必要な資質と能力とは、**

- 外部から入ってきた学長はまずは**現場を良く知る**ことに時間をさくこと
 - 受験してくる、**高校の目線で自分の大学の魅力を伝えられる**こと
 - 高校生とも大学生とも職員とも教員仲間とも**うちとける一方で**、自分の特徴を醸し出せる**距離をとることができる**こと
 - 従来から重視されてきた、**研究を積み重ねてきた経験**があること
 - 本当の教育力は「教育」と名の付く論集や研究会で発表すればいいというものではない。コンピュータを使えば(使うのはいいことですが)先端を行っているというわけでもない。授業の実践で苦勞して、学生を進歩させた経験が役立つ。
- 大学では、申し訳だけの「教育評価」があるがーこれは日本の大学が教育を軽視してきた表れでもあるー、**授業の実践で学生を伸ばせたという経験**があること
- 少々は自分の**ポケット・マネーを使う**ことに拘泥しないあっさりしたところが必要
 - **どんな職場でも、今いる教員スタッフの中には目ただないが(そして、人から評価されないが)特徴のある仕事をしているひと**がいます。この事例を**宣伝で打ち出す**必要がある
 - お金をかけないでも(予算の削減があっても)経営はできると決意すること
 - マスコミへの広告よりも、**取材によって記事や番組に取り上げてもらう**努力をすること
 - マスコミへの**コネは人づてに「作っていくもの」と覚悟**すること
 - 教授会や執行部会・各委員会などの**会議を乗り切る**こと。心の清い良心があればみんな理解してくれる。**孤独な気持ちは経営トップはみな味わっています**。苦勞が学長も大学も強くしていきます
 - 経営が破たんに近い状態の私学では、教員も職員も決められた仕事以外の努力は控えようとする。実際、こういう大学を最近訪れたことがあるが、キャンパスの中は静まりかえり、負の連鎖が感じられた。また、専任教員に事務職員の仕事をさせて、人件費を削減させようとする場合がある。この事例を経営者が取り上げ、教員にプレッシャーを与えることもある。ここまできると大学教育は衰えてしまう。**教員と職員には仕事のすみわけ**がいる。こうなる前に手を打つべきであろう。

まずは、大学の目につく教員を取り上げておこう。

「てぬきうどん教授」(讃岐うどんならぬ)10年間同じ講義ノートで授業する。

休講したのに補講しない。

授業や実習の指導は助手や院生まかせ。

「甘なっとう教授」誰にでも単位を出す、アホ学生に人気の教授。

「ところてん教授」自分が偏差値の高い大学を出ただけで以後努力なしの無意味教授。

「あきた小町ちんぐ教授」静かに下を向いてボソボソつぶやくばかりの教授。しっかりして。

「おにぎり教授」弟子や友人を集めて研究成果を上げる(主任)教授。日本の米食はおにぎりのように固まって味が出ます。一粒づつに味があるチャーハンの中国や日中の中間でビビンバ(まぜごはん)の韓国と異なります。

「いかり豆教授」「ドナルドダック教授」学生や院生に怒ったり怒鳴ったりするのが仕事だと思っている教授。

「毒ふぐ教授」学生の心を傷つけ、凹ませてしまう教授。

「唐がらし教授」単位を出すのにやたら厳しい辛い教授。

「味噌も糞も教授」授業中大切なこともそうでないこともまぜこじやに話してしまう脱線教授。

「大根役者教授」どこまで授業が下手なのかという教授

「テキーラ教授」職場の先生は敵だらけ。これでは何もできない。

「キャベツ教授」転勤するほど出世していく教授。キャベツや白菜は移植によってよく育ちます。

「リッチディナー教授」企業が望む研究で、学外からの研究費が数千万や億単位で入ってくる理系の先端教授。とにかくリッチで、おやつもあり、学生の就職も万全。

「一菜一汁教授」研究費の獲得ができない貧しい研究室の教授。

「ハチャメチャ料理教授」何の準備もしないで授業に臨み、場当たりにレシピなしの思いつき発言で授業をやり過ごす教授。

「たたきごぼう教授」教室でも教員の会議でも机をたたいて怒りをぶつける教授。

「冷めたスープ教授」最新の研究でない内容を話す教授。

「厨房に寝泊まり教授」研究室に住み着く教授。

「口だけ教授」優秀な弟子に囲まれ、指図するだけの教授。

「とても食えない教授」学生がとても理解できない内容を話し、ハードルを高くして受講生やゼミ生を減らすことに生きがいを感じている教授。

「メニュー偽装教授」年度初めに発表される各授業の内容とは関係ない内容を適当に授業している教授。

「万年皿洗い教員」定年まで、准教授や助手のままに据え置かれた教員。

そして、どの学部にもいる「ただ野教授」。

つまり、大学の教員はさまざまになっている。こうなる理由は、研究の世界は高く評価され、世の中の他の分野とは異なって、就職したら一人前ということからきているだろう。

こうしたことからみると、**大学教員の世界にも独特の問題が生じている。**

タコソボ化した研究だけしかなく、大所高所に立った判断ができないこと。

高級な研究をしている研究者にふさわしいポストが限られており、彼らを冷遇することになってし

まっていること。

学生の前で授業を進めることに恐怖をおぼえる(特に、新任)教員がいること

他の教員スタッフからの孤立を深めてしまう教員。

人事をもてあそぶことに生きがいを感じている教員。

お人よしのために、主任教授から雑務や専門外の(特に学部の)授業を押し付けられる教員。

教員が特に学生に対してすべきことは何なのか—今の学生さんはモノを考えないこともある—

学生はその授業をきっかけに、先生と親しくなり、質問に答えてもらったり、勉強や人生の経験談を聞くことが成長に役立ちます。学生が教員を評価するのは次のような点からです。

- ① インターネットでその先生の名前でどれだけのヒット数が出るか。
- ② 国内外で優れた業績を上げているか。博士号をもっているか。・・・勉強意欲の高い大学生の要求。
- ③ 質問しやすいか。
- ④ IT 機器を使いこなしているか。
- ⑤ 優れた卒業生を出しているか。
- ⑥ 何か素晴らしいことがある先生かをさがす。

そういう先生の講義やゼミが人気なのです。楽勝ゼミの評価は低いのです。

特に、大学院まで進学して研究者・大学の教員になりたい学生や大学院生は担当の教授と反りが合わないと感じて苦しくなります。教授は研究者としての就職先の決定権をもっていて、それを振り回すことも可能ですから。また、大学の教員は世間一般とは異なった世界で生きてきた人がほとんどですから、怒るのも褒めるのも単純なことが多いのです。

ともかくも、大学の教員が心得てほしいのは、

充実したノートの取り方の指導を実例を交えて説明すること

読書のすすめを(読書で身についたやる気、感性などの実例の紹介を)する

オタッキーになった勉強の楽しさがあるなら、それを(昔はタコツボ研究と言った)伝える

卒論やレポートの書き方も実例で懇切な説明がいる

研究志向の学生はレベルの高い研究の場へ連れて行く

就活の仕方を失敗例をたくさん取り上げて教える

アルバイトや食事、親や家族との付き合い方については日常の会話の中で、それとなく伝える

昔の大学のように、教育は軽視して、勉強は学生の自己責任だという時代では全くない!