司会　岡村様、ありがとうございました。

続きまして、学校法人文教大学学園理事長の渡辺孝様、よろしくお願いいたします。

３）文教大学学園における中長期計画の概要とその背景

渡辺　ただいま紹介にあずかりました、文教大学学園の渡辺でございます。よろしくお願いいたします。

今日は私学の方々のご参加が大変多いと伺っております。私は私学の理事長をしておりますけれども、恐らく現在、私学が抱えるいろいろな問題、それがなかなかそれぞれの大学、あるいは学園の中で処理ができていない、恐らくそういうことが現在の私学の平均的な状況ではないのかなと思っております。かくいう私どもの文教大学学園も、これまではある程度安定的な成長を遂げてまいりましたけれども、これから 10 年、20 年、30 年先を展望すると大変大きな課題がある。そういうことは、これまでも経営者、あるいは教学ラインもわかってきたわけでありますけれども、なかなかそれが解決の方向に向かってこなかった。言ってみれば、そういう中で積み残しの案件が大変多く積まれてきた。そういう中で、どういうふうに一歩を進めようとしているのか、そういうお話が、恐らく今日私がお話をする 1 つの大きな役割ではないかなというふうに思っております。

それから、もう 1 点、実は、私自身もともとは大学の教員ではありません。日本銀行というところに約 25 年間おりまして、今から十数年前に、たまたまでありますけれども大学の教員になり、それからさらにたまたま現在、大学学園の理事長をやっているということで、ある意味では大学の論理でないところ、言ってみれば、外部の視点からの経営のあり方、もう少し言えば、現在の私学も含めた、あるいは大学全体の経営の問題点について何がしかのことが申し上げられるのかな、そういうふうに思っております。

最初でございますけれども、私どもの学園の概要からご説明を申し上げます。私どもの学園の沿革でございますけれども、昭和 2 年に女子教育の先覚者であります馬田行啓、それから小野光洋、この 2 人によって東京の荏原につくられました。当時は立正幼稚園、それから立正裁縫女学校ということで、生徒数がわずかに 100 名に満たないという状況であったというふうに伝えられております。その後、付属の中学校、それから女子高等学校、それから小学校、それから女子短期大学等をつくりまして、昭和 41 年、1966 年でありますけれども、現在の埼玉県越谷に立正女子大学というものを 4 年制で作りました。それから、その 3 年後でありますけれども、立正女子大学に教育学部の初等教育課程、それから、中学の教育課程をつくりました。いわゆる教員の養成課程でございまして、これが現在の私どもの一番強い売りの学部になっているということでございます。その後でございますけれども、昭和 51 年に同女子大学に人間科学部を設置いたしまして、51 年に現在の学校名でございますが、文教大学に名称を改称いたしております。それで、翌年に男女共学といたしまして、その後、ここにありますような情報学部、文学部、国際学部、それから、

今年に入りましてからでありますが健康栄養学部を作っております。

建学の精神は省略いたしまして、次のページにございます学園の概要でございますが、今も出てまいりましたように、大学は全部で 6 つの学部がございます。大学のキャンパスは 2 つに分かれておりまして、埼玉県越谷のキャンパス、こちらが教育学部、人間科学部、文学部、この 3 学部でございます。それから、湘南、具体的には神奈川県茅ヶ崎でございますが、情報学部、国際学部、それから、短大を改組してつくりました健康栄養学部がございます。それ以外に、付属幼稚園、小学校、中学校、高等学校、それから短大、大学院、これらを全部で 4 つのキャンパス、大学のこの越谷と湘南に加えまして、付属の学校、本部等を品川区旗の台、それから大田区石川台に持っているということでございます。

現在の学園全体の児童・生徒、それから学生数の合計でございますけれども、1 万人を少し超える規模でございます。うち大学が全体の約 8 割強、8,610 人でございます。それから、先ほど少し申し上げましたように、私どものこの 6 学部の中で一番のセールスポイントというんでしょうか、売りの学部が教育学部でございます。ここに書いてございますように、教育学部は、小中教員養成では全国屈指の実績を誇るということで、これは 2011 年版の『朝日新聞』の大学ランキングのデータでございますが、左側が小学校の教員養成課程、全国の大学の中で 4 番目、上 3 つはいずれも国立大学でございますし、それから、そのあと、5 番目が私学でございます、6 番目は埼玉大学、資料では「私立」になっておりますが、当然、これは「国立」の誤りでございます。それから、右のほうの中学校の教員の採用数、これも全国で 5 番目、今日お越しの立命館さんよりも少し多いという数字になっております。

以上が私どもの学園の概要でございますが、本日一番皆さん方がご関心がおありと思われます、私どもの学園の中長期の経営計画、これを、私どもは学園の経営戦略、あるいは経営戦略のビジョン・マップというふうに呼んでおります。先ほど省略いたしましたけれども、私どもの建学の精神は「人間愛の教育」です。もともと私どもの大学は、日蓮宗の関係のお坊さん、先ほどのお 2 人の方、片方は僧籍にあった方でございますが、そういう方がおつくりになったということもありまして、「立正精神」、これがちょっと難しいので、「立正精神」という言葉を現代風にわかりやすくということで、「人間愛の教育」ということに今は変えております。それをもとに、これから目指すべき私どもの学園全体の方向性としまして、この黄緑色で書いてありますタイトルでございます「教育リーディング・ユニバーシティ文教」、「教育力トップを目指す」ということを、これから 10 年、20 年、あるいはそれ以上かけて達成していこうという目標に掲げております。

それで、具体的な計画あるいは戦略の中身でございますが、左半分がいわゆる法人ですとかあるいは経営部門、それから右の方がいわゆる教学部門というところでございます。左の方の経営でございますけれども、今後 4 年間の目標を「総合学園の維持・発展」、方針としまして、「教育・研究費比率を私大平均並みにする」。それから、「学習者 1 万人の確保」、それから、「帰属収入を 120 億円以上確保」という形になっております。それ

で、大きく分けまして、全部で 4 つの項目から分かれております。一番上が「競争力を持った教育環境の整備」ということで、3 キャンパスの校舎リニューアルと書いてございます。実は、先ほど申し上げましたように、私どもの学園が抱えている、これから 10 年、20 年先を展望した場合、一番大きな問題点は、先ほど申し上げた 4 キャンパスのうちの 3 キャンパス、旗の台と越谷、それから石川台、この 3 つでございますが、実はいずれも校舎の老朽化が急速に進んでおります。例えば、旗の台は、付属中学校、高等学校、それから幼稚園、それから学園の本部がございますが、現在、私の部屋、理事長室があります建物は昭和 30 年代前半の建物でございます。したがいまして、現在の耐震基準ができましたのが昭和 56 年でございますので、それよりもはるかに前でございます。したがいまして、マグニチュード 6 とか 7 とか、大きな地震が来た場合には、そこで学習をしております生徒、あるいは児童、それから我々教職員の生命が必ずしも確保されない、そういう問題を抱えております。同様の問題はほかの 2 つ、越谷と、それから付属小学校がございます石川台でございます。

実は、その問題はかなり前から認識されておりました。ところが、なかなかその解決に向けて何かビジョンをつくっていく、あるいはプランニングをしていくということができなかったわけであります。恐らくその一番大きな障害はこの 3 キャンパスの校舎のリニューアルの費用で、大体、総額で 110 億円から 120 億円ぐらいかかると見込んでおります。上のほうに書いてございますが、私どもの年間の帰属収入が約 120 億円でございますので、大体それに見合った金額が必要になるということでございます。当然、これまである程度内部留保を積んでまいりましたけれども、そのうち使えるのは半分強で不足する数十億円は借り入れを行わざるを得ない。ということは、これから 10 年、20 年かけて黒字を維持していって、それを元利の返済の原資にしていく必要がある、そういうことでございます。

まさにそういう大きな資金需要がこれから発生する。それをやらなければ、ある意味では、学園としての存続が保証されないということになりますので、では、これから返していかなければならないものをどういう形で確保していくかというと、まさにこれから何十年かけて毎年毎年黒字をためて、そこから返さなければいけない。黒字をためていくということはどういうことかというと、しっかりと入学定員、出来ればプラスアルファの学生数を確保し、更に例えば大学で言えば、本人や保護者が期待している企業等に就職をさせる、あるいは付属の学校で言えば、より難易度の高い上級校に進学させる、そういうことが恐らく一番重要だろう。そういうことができれば社会的な評価も得ることができ、入学定員も確保できるだろうということで、まさにそこが重要ということです。最初はハードの建物の建て替えをしなければならないというところから出発した議論でありますが、それは同時並行的に、グリーンで書いてあります教育力をさらに高めていく、できれば、トップレベルの教育力を持った大学、あるいは学園にしていかなければならない、そういう議論になっていったわけであります。

左の方に、それに関連する、特に財務の関係ですとか、あるいは組織力、それから、学

園のブランドの確立、そういう項目も掲げております。それから、今、申し上げた教育力の関係から言えば、左のほうのハードだけではなくて、右側のソフトのところ、教学のところに書いてありますけれども、例えば、上から 2 番目の「教育改革」、ディプロマポリシー、あるいはカリキュラムポリシー等をきちんと定め、それを実現するようにするですとか、あるいは、(3)でありますが「学生支援」でございます。最近、多くの大学、あるいは中高等でもそういう問題が発生しておりますけれども、言ってみれば、なかなか 4 年なら 4 年で大学を卒業できない、その途中で脱落する学生がふえている。従来のような、単に勉強がなかなかできないとか、あるいは経済的に学費が調達できないというようなことだけではなくて、最近の問題としては、メンタルな問題ですね、いわゆる引きこもり等の問題に見舞われて、なかなか大学に来られないというような学生がふえております。そういう問題にどういう形でケアをしていくのか、ということでございます。それから、同じように(4)が「キャリア支援」でありまして、私どもの教育学部は先ほど申し上げたように大変教員の採用率が高いのでありますが、それ以外の学部、特に湘南のほうの情報学部ですとか、あるいは国際学部等は、最近の厳しい経済情勢等もありまして、徐々に就職率が下がっている、そういう状況に対してどういう対策を講じていくのか、そういう問題意識でございます。

それから、一番下、7 番目が「改組」と書いてあります。特に現在、学内で問題になっておりますのは湘南の方の情報学部でございまして、これは従来割と少ない人数の教員で比較的大勢の学生を確保できる、決してマスプロ教育というわけではないんですけれども学園の採算的には大変いい学部でありましたけれども、最近の傾向として徐々に志願者が減っているというようなこともありますので、教育のカリキュラムをどういうふうに変えていくのか、場合によっては改組をどう考えていくのか、そういう問題意識でございます。この左側の法人、あるいは経営関係では全部で 28 項目、それから、右半分が教学でありまして、たまたまでありますが同数の 28 項目、全部で 56 項目につきまして、一番下に書いてありますように、いずれの項目も 2013 年 3 月まで約 3 年間しか残っておりませんけれども、3 年間で何をどこまでやるのかという、私どもは「線表」と呼んでおりますが、そういうものを作って工程管理をきちんと行っていく、そういうことでございます。

それから、今回のこの学園の経営戦略をつくりました背景でございます。これは、先ほど少し申し上げたところでありますけれども、現状、私どもの学園は、例えば、大学について言えば、入学定員は十分確保いたしております。大体入学定員に対して 110 から 120%ぐらいの充足率でございます。それから、帰属収支の差額も、過去 25 年間、一貫して黒字を確保いたしております。特に、最近の 2001 年から 2007 年までは、連続してこの帰属収支の差額比率が 10%を超えているという状況でございます。したがいまして、今表面的には学園の経営が比較的順調であるし、これからも問題ないということなのかもしれませんが、しかし、もう少し目を外部に転じてみますと、いろいろ大きな問題がございます。1 つは、先ほど出ておりましたけれども、18 歳人口がこれから更に減っていくということ、

それから、もう 1 つはほかの大学の追い上げがかなり厳しくなっていく。例えば、私どもの一番の売りであります教育学部について言えば、首都圏でも、例えば青学さんですとか國學院さんあたり、あるいは明星さんもそうでありますけれども、かなり強力な教員養成課程をお作りになっている、そういう外部環境の変化がございます。それから、先ほど申し上げました、3 キャンパスの校舎のリニューアル、これが大変重要な課題になってきているということで、約 110 億円という、学園の年間帰属収入にほぼ匹敵をするぐらいの非常に大きなお金が必要になるということであります。今後いかに黒字を確保していくのかということが決定的に重要だということでございます。

それから、実は、ここには書いておりませんが、最後の紙のところをごらんください。これは、私ども文教大学のいわゆる一般入試の志願者数の変化でございます。私どもの大学の志願者は、大体 1 万 8,000 人から、減ったといっても 1 万 3,000～4,000 人ぐらいでございまして、全国の約五百数十の私立大学の中では恐らく大体 40 番目ぐらいのポジションを確保いたしております。ところが、ごらんになっておわかりのとおり、2004 年、2005 年あたり、大体 1 万 8,000 人ぐらいであったものが、2006 年以降はじりじりと志願者が減ってきております。毎年 5%から、多い年ですと 10%以上の減少率になっている。ついには、ボトムで、前々回、2009 年春の入試では 1 万 3,282 人まで減ってしまった。こういうものについても、これまであまり学園あるいは大学全体として有効な対策を考えてこなかった、あるいは打ってこなかった、そういう背景があるだろうということでございます。

したがいまして、この下から 2 番目でございますけれども、先ほど申し上げた、教育力の一層の強化が不可欠だろうということになったわけでございます。最終的には、中長期の経営戦略の策定・実行が極めて重要、そういう結論になったわけでございます。

以下の資料は、後ほど、またプロセス等のところで使いますので、一応、私の説明はここまでにいたします。ありがとうございました。（拍手）

司会　渡辺様、どうもありがとうございました。

文教大学学園

文教大学学園の「学園経営戦略」について

～改革を先導する経営トップの実践的経営戦略論～

平成22年7月12日（月曜日）

文教大学学園
理事長　　渡辺　孝

BUNKYO UNIVERSITY

1

文教大学学園の概要

文教大学学園

1. 沿革

- 昭和2年（1927年）女子教育の先覚者である馬田行啓、小野光洋によって東京荏原郡大崎町（現：東京都品川区東大崎）に、立正幼稚園、立正裁縫女学校創立
- 戦後：付属中学校（1947年）、同女子高等学校（1948年）、同小学校（1951年）、女子短期大学（1953年）等を設立
- 昭和41年（1966年）、埼玉県越谷市に立正女子大学を設立
- 昭和44年（1969年）、同女子大学に教育学部初等教育課程、中学教育課程を設置
- 昭和51年（1976年）、同女子大学に人間科学部を設置、同年大学名を文教大学と改称
- 昭和52年（1977年）、文教大学を男女共学とする
- その後、情報学部（1980年、全国で初）、文学部（1987年）、国際学部（1990年）、健康栄養学部（2010年）を設置

2. 建学の精神

建学の精神「人間愛」
「人間愛とは、人間性の絶対的尊厳と、その無限の発展性とを確信し、すべての人間を信じ、尊重し、あたたかく慈しみ、やさしく思いやり、育むことである。」
－学園設立当初の教育理念「立正精神」をベースとしたもの－

BUNKYO UNIVERSITY　2

文教大学学園の概要

文教大学学園

3. 学園の概要

- 文教大学・・・6学部
  - 越谷キャンパス　＜教育学部、人間科学部、文学部＞
  - 湘南キャンパス　＜情報学部、国際学部、健康栄養学部＞
- 付属幼稚園、小学校、中学校、高等学校、短期大学、大学、大学院等を越谷、湘南、品川区・旗の台（中学・高等学校・学園本部）、大田区・石川台（小学校）の4キャンパスに有する首都圏の総合学園
- 学生生徒等の合計＜平成22年5月1日現在＞　10,313人（うち大学8,610人）
- 教育学部は小中教員養成では全国屈指の実績を誇る

＜小学校教員採用数＞

	（人）
①大阪教育大（国）	315
②北海道教育大（国）	304
③愛知教育大（国）	247
④文教大（私）	210
⑤岐阜聖徳学園大（私）	194
⑥埼玉大（私）	156

＜中学校教員採用数＞

	（人）
①愛知教育大（国）	172
②北海道教育大（国）	165
③大阪教育大（国）	129
④福岡教育大（国）	113
⑤文教大（私）	80
⑥東京学芸大（国）	69
立命館大（私）	69

（2011年版「大学ランキング」朝日新聞出版）

- 情報学部は、1980年に日本初の「情報学部」として設立

3

学園経営戦略ビジョンマップ（抜粋）

文教大学学園

（建学の精神）
「人間愛」の教育

教育リーディング・ユニバーシティ文教
～教育力トップを目指す～

（経営）
今後4年間の目標～総合学園の維持・発展

（方針）・教育研究費比率を私大平均並みに
・学習者1万人確保
・帰属収入120億円以上確保

（1）競争力を持った教育環境の整備
・3キャンパスの校舎リニューアル
・中高など付属校の競争力強化
・通信教育学部設立　など

（2）強固な財政基盤
・本格的寄付金獲得事業の着手
・補助金獲得体制の強化　など

（3）変化対応力のある組織力確立
・人事・給与評価制度改革の促進
・ガバナンス体制の見直し　など

（4）学園ブランドの確立
・校友会の設立着手　など

（全28項目）

（教学）
今後4年間の目標～質の高い・特色ある教育課程の実践と活気・魅力に溢れたキャンパスの構築

（方針）・安定した受験者数の確保
・明確な3つのポリシーに基づく関連事業を展開
・大学満足度の向上

（1）入試戦略
・入試改革制度の促進、学生募集広報強化　など
（2）教育改革
・ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシーの明確化　など
（3）学生支援
・学生相談体制の強化・奨学金制度の見直し　など
（4）キャリア支援
・就職難易度の高い企業・公務員などの就職支援強化
・卒業生情報の追跡調査の着手　など
（5）国際交流・留学生
・国際交流プログラムの充実　など
（6）教育・研究支援
・教育研究促進センター設置の検討　など
（7）改組
・入学定員及び学部・学科等構成の適正な配置の検討　など

（全28項目）

いずれの項目も「2013年3月までに何をやるか」を明示

4

学園経営戦略策定の背景

文教大学学園

現状入学定員は維持。帰属収支差額もこの四半世紀一貫して黒字を維持

しかし

①18歳人口の趨勢的減少
②他大学の追い上げ

さらに

◆ 3キャンパス（旗の台、越谷、石川台）の校舎リニューアルが喫緊の課題

◆ 巨額の費用が必要 ［約110億円 学園の年間帰属収入にほぼ匹敵］

今後、いかに黒字を確保していくかが決定的に重要

◆ 教育力の一層の強化が不可欠

◆ 中長期的経営戦略策定実行が極めて重要

BUNKYO UNIVERSITY 5

策定の主なプロセス

文教大学学園

2007年11月 理事会、「経営戦略検討チーム」発足を決定

2007年12月～2008年12月まで 通算25回、延べ約80時間議論

「戦略マップ」を作成 ［課題、必要施策等を提示］

2009年4月 理事会でその概要を了解

2009年4月 理事会改選、常勤理事12名に「担当制」を割振り、各担当毎にさらに議論

2009年8～9月 「戦略マップ」を学園教職員に説明（延べ7回。267/461人 参加率57.9%）

2010年1月 理事会、「学園経営戦略」を決定

2010年2～3月 学園教職員向け説明会実施（延べ7回。372/463人 参加率80.3%）

2010年6月 進捗状況のフォローアップ（PDCA第1回）⇔「線表」管理の一環

2010年9月 理事会報告（予定）

BUNKYO UNIVERSITY 6

経営計画策定・実行の要諦（1）

文教大学学園

なぜ、従来、経営計画が実行できなかったのか？（文教の例）

↓

経営計画策定は「禁煙」と同じ（？）　（宣言するのは簡単だが・・・）

↓

原因
①一部の人間のみで策定
②問題点の把握・施策の提示が不十分
③教職員や他のステークホルダーへの説明が殆どなし

↓

誰もついてこない

BUNKYO UNIVERSITY　7

経営計画策定・実行の要諦（2）

文教大学学園

重要なのは教職員等のコンセンサスづくり

①どの組織でもこれが戦略実行の大前提
②特に大学は教員や学部の「自治意識」が強い
（民間企業のような「トップダウン」は弊害が少なくない）
③本学の場合はキャンパスが4つに分散
（現状認識が大きく異なる）

↓

時間がかかるが（本学の場合、策定には2年強）、これを軽視すべきではない

BUNKYO UNIVERSITY　8

経営戦略策定・実行の要諦（3）

文教大学学園

教職員（場合によっては役員も）の多くは、自学の経営環境・状況をほとんど理解していない

↓

危機意識が乏しいことの最大の要因

・18歳人口の推移
・志願者数・入学定員充足率・就職率
・進学状況(付属校)・卒業延期率
・授業満足度　など

＋

（収入）
・学納金・検定料・補助金・資産運用収入など
（支出）
・人件費・教育研究費・管理費など

↓

これらを分析し、説明

↓

●特に重要なのは、中長期の財務シミュレーション

↓

最後は「カネがどれだけ確保できるか」

↓

その見通しをつけることが極めて重要

↓

校舎新築経費の他、18歳人口、志望者数、学納金、検定料、補助金、資産運用収入、人件費、教育研究経費、金利負担等を変数に全体で9つのケースに分けてシミュレーション
2010～2040年までの30年間の収支を予測

↓

入学者確保の重要性再認識＋人件費圧縮の必要性

BUNKYO UNIVERSITY　9

経営戦略策定・実行の要諦（4）

文教大学学園

極めて重要なトップ・リーダーの役割

学園全体の現状と課題を的確に把握すること

①まず教育の現場を知ること
②経営的センス、とくに財務面の理解は重要
③外部へのアンテナ

↓

これらを基に改革を先導

↓

トップ・リーダーは改革の伝道師

BUNKYO UNIVERSITY　10

経営計画策定・実行の要諦（5）

文教大学学園

卒業生・保護者等ステークホルダーとのコミュニケーションも重要

ステークホルダー

・学生、受験生
・同窓会（卒業生）
・「父母と教職員の会」
（大学のPTA）
・一般社会　　など

ホームページ
理解・支援
説明責任
広報誌
父母への説明等

学園

BUNKYO UNIVERSITY　11

経営計画策定・実行の要諦（6）

文教大学学園

「戦略的指標」をどこまで用いるか？

あった方がベターかも（部分的には採用を検討）

しかし

①戦略的指標（目的変数）と、ツール（説明変数）との因果関係が必ずしも明確ではない。
（例）「志願者数10%増」 ← これを達成するためのツールや経路は多種多様
②過大な目標値を追求すると「空中分解」の恐れ

まずは、「徐々に実績があがりつつあることを実感してもらいながら」前進
（⇔ 改革へのアレルギー）

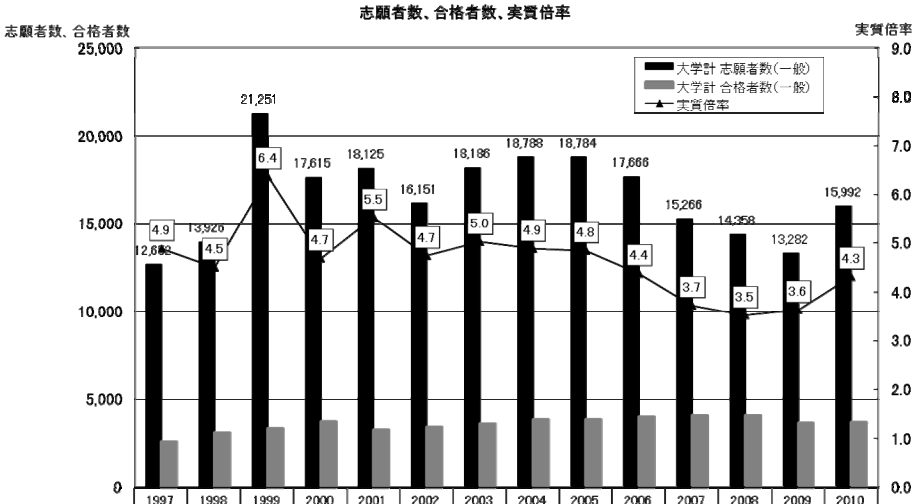
部分的なものから採用・実施
・大学入学定員倍率（学部・学科毎に「〇倍以上～〇倍以下」）
・新学部（健康栄養学部）の一般入試倍率

BUNKYO UNIVERSITY　12

（参考）文教大学の一般入試志願者数

文教大学学園

～今春入試の志願者数は前年比20%以上増加～



	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
大学計 志願者数(一般)	12,652	13,926	21,251	17,615	18,125	16,151	18,186	18,788	18,784	17,666	15,266	14,358	13,282	15,992
大学計 合格者数(一般)	2,588	3,093	3,338	3,760	3,280	3,409	3,620	3,845	3,877	4,034	4,096	4,076	3,655	3,708
実質倍率	4.9	4.5	6.4	4.7	5.5	4.7	5.0	4.9	4.8	4.4	3.7	3.5	3.6	4.3

BUNKYO UNIVERSITY

13

〔第二部〕計画の策定・実行プロセスと経営・財務戦略とのリンク

１）フィードバック

片山　お待たせいたしました。パネルディスカッション第二部では、先だって行われました中長期計画アンケートに基づく研究報告､大学の中長期計画に関する日米比較をもとに、また、先ほど 3 名のパネリストの方から各学校法人様における中長期計画の策定の背景・概要についてのお話がございましたので、これをもとにコメントをつけ加えながら進めていきたいと思います。最初に、若干のフィードバックということで、お三方にご紹介いただきました中長期計画について、今回のアンケート結果を踏まえまして補足がありましたら、劉先生のほうから若干いただけますでしょうか。よろしくお願いいたします。

劉　1 点補足させていただきます｡先ほどの私の発表におけるスライドの 13 ページにありますように、中長期計画の策定についてかける時間にばらつきが見られます。全体で 6 カ月以上 1 年未満が一番割合が高いように、比較的時間が短いという結果になっています。1 つ補足したいのは、設置者別に分けてみると国立、公立、私立の間でかなり差が見られる点です。もう 1 つは、計画期間自体に差がある点について、3 年、あるいは 5 年、5 年以上という回答もみられる点を踏まえ策定にかける時間を考えるべきではないかという点です。

片山　劉先生、ありがとうございました。今度はパネリストの方々に、他の方が紹介された計画をお聞きになられた感想といいますか、もし補足がございましたら、お 1 人ずつお伺いできればと思います。まず、松山大学の岡村様、ほかのお二方のプレゼンをお聞きになられて、感想等がございましたら、お願いいたします。

岡村　ベースが財務、財政にというところは一緒かなという意見ではありますが、他の 2 つの法人さんのスタイルとしていわゆる計画の立て方が体系的にきちんと整理されている点で明確に私どもと区別されると感じております。今日お話をお聞きしている中で、我々のところも個別のところではそれなりの対応をしていると思いながらも、やはりもう少し体系的に、いわゆる「見える化」という形のものを作っていかなければならないという感想を持ちました。以上でございます。

片山　ありがとうございます。立命館の今村様、いかがでしょうか。

今村　文教大学さんの方が教職課程に非常に強みを発揮されている、そのことを 1 つのキーにしながら中長期の計画をつくられていく、いわばソフトの面での要であると思うんです。逆に聞いていて驚きましたのは、松山大学さんが薬学部を作られて、6 年制という大

変厳しい、しかし意欲的に医師薬系に挑戦をされているということで、恐らく相当苦労なさっているのだろうなと思いつつ、ただ、医療あるいは教育にかかわる人材ですとか、その人材に対する非常に大きな目標を持たれてやられているのではないかなと拝聴しました。

片山　ありがとうございます。では、渡辺様、いかがでしょうか。

渡辺　私が関心を持ちましたのは、立命館さんの資料の 11 ページのご説明だったと思うんですが、今からだいぶ前に学園の規模の問題を議論されたと書いてある点でございます。実は、私どもの経営戦略を考える際も後ほど申し上げるように、学内の教職員、いろいろな層から意見、アイデアをもらっているんですけれども、学園の規模を相当大きなものにしていく必要があるんじゃないか。私どもは一応、全学園で 1 万人の学習者ということで過去 20 年ぐらいずっと維持しているわけですけれども、一部の教職員からは、むしろこれからの財務のバランス等を考える場合には、例えば 2 万人ぐらいの規模を想定して、そのための積極的な拡大政策みたいなものを取っていったらどうか。ある教員の言葉を借りれば「打って出る」ということが必要ではないかという議論がしばしば展開されていました。ただ、ここについては、これも後ほど申し上げる予定でありますけれども、実際に学園の 10 年、20 年、あるいは 30 年先の財務シミュレーションをいろいろ考えていって、例えば、2 万人規模の学園をつくるためにはどのくらいの出費が必要なんだろうか、あるいは学園の中で 1 つ大きな問題になっておりますキャンパスの一部移転というようなことを考えた場合に、資金面からの検証をきちんとやってみれば単純な学園の規模の拡大はなかなか取り得ないのではないか。それから、ベースには 18 歳人口が当面 10 年は大体横ばいと言われていますけれども、2020 年ぐらいからはかなりのペースで減っていくというようなことを考えると、バブルの時代とか高度成長期ならいざ知らず、規模の拡大は少なくとも我々の規模の学園は取り得ない方策ではないかという議論をこれまで展開してきたわけであります。立命館さんもだいぶ前にそういう議論をされたということなので、現時点でもさらにまた、現在たしか 5 万人と伺っておりますけれども、例えばあと 20 年で 7 万人にされるということをお考えなのかどうか、これも時間があれば聞いてみたいなと思いました。

それから、松山大学さんの関係では、資料の 12 ページのご説明で「財務と教学との融合というものが非常に重要である」というご指摘がありました。これは全く私も同感でありまして、今申し上げたようなこともそうでありますけれども、学園のこれからのビジョンというのは、それが最終的に財務の、例えば次年度の繰り越し支払い資金が資金収支として会計上出てまいりますけれども、あれがどのくらいの額が確保できるのか、あるいはそれが、例えば、20 年後、30 年後にもう 1 回来るであろう、私どもの学園の校舎の建てかえに十分なものなのかどうかというあたり、そういったものをきちんと検証しながら実現する、あるいは確保していくために、教学部門でどのくらい入学定員を確保していくのかというような話にリンケージが出てくるだろうと。そういうことを、私自身も松山大学さん

のお話を伺って再度認識したところでございます。以上です。

片山　ありがとうございました。今、渡辺理事長から立命館の今村さんにご質問があったかと思います。コア・バリューとかかわってくるかと思うのですが、規模に関してどういったお考えをお持ちか､補足できるところがありましたらお答えいただければと思います。

今村　大変痛い質問なんですが、私のレジュメで言いますと 18 ページに、先ほど説明を省かせていただきましたけれども、第 1 委員会のアジェンダを示しまして、これは計画する際にイロハのイなんですけれども、人口動態をどう見るかとか学園規模や財政の現状をどう見るかという議論を、かなり時間をとってやったということをお示ししてあります。私どもは今、学園規模については基本的には現状維持を前提に計画を作ろうとしています。もともと、去年新中期計画策定を始めたころは 2014 年までの計画だったのです。ところが議論する中で、2018 年、19 年に 18 歳人口の急減期が再び来る、そのことを想定できない計画は意味がない、だから 2020 年という視野をまず置こう。それから、2020 年から 10 年間かけて、また緩やかに減り始める、そうすると、2020 年段階に立った上で、さらにそこから 10 年くらい生き残れるような計画をつくろうというのが、「Ｒ２０１４」が、「Ｒ２０２０」になった趣旨なんです。ところが、学園には規模の縮小を求める声も多いです。このことについて若干の混乱があると私は思っているのですが、それは学部や学科の適正規模の問題と学園総体の規模は区別して考えなければならないという点です。学校経営という点では、学園総体の規模をどう確保するかという問題が大前提でも、例えば今 800 人ある学部の定員を 600 人にするのが適正という議論を排除するものではない。ですから、逆に 800 人を 600 人にした場合の、その 200 をどう教学の発展に活用するかということを考える必要があるんだろうと。そこがいわば戦略的な計画であると思うし、学部の内発的な改革のために、研究科や学部の規模を適正にしたいけれども、単純に学園の規模を減らしてしまえば、当然それは学園の収入減、教員の定数問題につながるわけですからこの辺をどう見るかということだと私は思います。今、そのことを検討しているのですが、ただ、今文教大学の理事長さんがおっしゃったように、この間の他大学の動向を見ていますとこの厳しい状況の中においても純増計画が多いんですね。ですから、立命館が現状維持を強固な前提として、検討していて良いのかなとも少し思い始めています。

片山　ありがとうございます。私どもも今回アンケート調査を行いましたけれども、個別の法人で純増の計画があるという話はコア・バリューというテーマにかかわる興味深い事例でありますので、引き続き調査を進めてまいりたいと思っております。

２）計画の策定・実行プロセス

片山　次に、各法人の中長期計画のうち策定・実行プロセスに焦点を当ててまいります。まず、先ほどの文教大学学園の渡辺理事長のプレゼンは時間の関係上、後半の資料の策定プロセスをかなり割愛いただきましたので、補足説明いただければありがたく存じます。

渡辺　お手元の資料右下に 6 ページと書いてあるところをごらんいただけますでしょうか。私どもの学園の中長期戦略、いわゆる学園の経営戦略と呼んでおりますが、最初に作ろうという意思決定をしてから出来上がるまでに約 2 年かかっています。ですから、立命館さんのケースと大体同じぐらい、かなり時間をかけているということでございます。2007 年 11 月に、理事会で経営戦略の検討チームの発足を決定しました。もともとは、ちょうどこの年の秋口でございましたけれども、私自身が野村證券さんのアメリカの大学の視察団に加わりました。アメリカの大学から学ぶ点は多かったのですけれども、それ以上に私が刺激を受けましたのは、一緒に行きました他の日本の国公立、私立の大学さんの改革の現状でございました。「うちの大学は相当遅れているな」という実感を強くしたわけでございます。

当時私は常務理事でございましたけれども、そういう実感をもとに理事会に 2007 年 11 月に経営戦略の検討チームを作って欲しいとお願いしまして、了承を得ました。メンバーは、学園の教職員と役員、大体十数名でございます。ここに書いてありますけれども、1 年間に通算 25 回、延べ約 80 時間議論しております。有名な SWOT 分析も当然やりましたし、学園が 20 年後、30 年後、どういう形になっていたいのかについて、各メンバーから 20 年後、30 年後の夢として書いてもらいました。また、他の大学、例えば金沢工大さんに出かけていって見学したり、改革が進んでいる私学さんの首脳陣にお越しいただいて説明いただいたりしたわけでございます。それで、戦略マップを作りました。詳細は省きますけれども、学園が抱えている課題とそれに対してどういうことが必要なのかを大まかに提示しました。2009 年 4 月と書いてありますが、3 月です、理事会でその概要を了解しまして、翌月に理事会のメンバーが改選になっております。ちょうど私もこのときに副理事長から理事長に就任しました。それを機に常勤理事を 2 名増やし、合計 12 名にいたしました。従来から常勤理事については担当割りを決めていたのですが、よりきめ細かく作りまして、再度戦略マップで議論されたことを、担当ごとに、場合によっては教職員とかいろいろな有識者から意見をもらって、自分でもう 1 回考えてくれという宿題を出しました。

同時に、その年の 8 月、9 月に戦略マップを延べ 7 回にわたり 267 名の専任教職員に説明しました。延べ 7 回、参加率は 57.9%でした。そこで出た意見をもう 1 回集約いたしまして、今年の 1 月に理事会で学園の経営戦略を決定しました。翌月、2 月から 3 月にかけまして最終的に決まりました経営戦略をひっ提げて、全部で 7 回にわたり短いところで 3 時間、多いところですと 4 時間半ぐらいかけまして戦略の概要、狙い、方向性を説明いた

しました。このときは参加率がだいぶ上がりまして、372 人、参加率は 80.3%に達しております。毎回 1 時間半から 2 時間ぐらい私から説明し、残りの 1 時間半から 2 時間ぐらいをディスカッションし意見のやりとりをしていく、そういうプロセスをたどりました。

今年 4 月からスタートした経営戦略は、半年に 1 回進捗状況を確認することになっています。先ほど申し上げたように、全 56 項目について残り 3 年間でどこまでやるのかについてかなり詳しい線表ができておりまして、本年 6 月、とりあえず 3 カ月たったところでどう進捗しているか、いないかを全部レビューしてみました。それでも、当初考えていたものとだいぶ違っている、あるいは、現場におろした結果事務局がなかなかできないというような問題に遭遇しております。そういうものを全部ひっくるめまして、現在、各担当理事と調整し、それを 9 月の理事会で中間報告するという形をとっております。

実は、私どもの学園でもこれまで学園の中長期計画、あるいは経営戦略のようなものを何回か作ったことはございます。しかし、いずれもことごとく実行できなかった。私はよく言っているのですけれど、経営計画を作ることは禁煙と同じで、誰でもできるわけです。中には「私は今年 6 回目の禁煙をやっています」と言う人もいるぐらいで、重要なのはそれをきちんと最後までやり遂げるかどうかということなのです。これまで私どもの学園でできなかったのは、原因は書いてある 3 つ、すなわち本当の一握りの人間だけで考えて決めていた、問題点の把握や施策の提示が不十分であった、教職員や他のステークホルダーへの説明がほとんどなかったということです。作ったはいいけれども、すなわち禁煙宣言だけはするけれども、誰もついてこないという結果になったわけでございます。

したがいまして、次のページでありますけれども、私自身が一番重要だと思っておりますのは教職員とのコンセンサス作りであります。先ほど片山さんからコミュニケーション、劉先生から意思決定の透明性がそれぞれ重要というお話がありましたけれども、全く私も同感です。コンセンサスを作るということが戦略の実行の大前提でありまして、特に大学というところ、立命館のように川本さんが大変強いリーダーシップを発揮されたところは別にしまして、他の多くでは学部の教授会等の自治が大変強いわけでございます。民間企業のようにトップダウンが難しいため、ある程度時間はかかるのですけれども一歩一歩議論を重ねていくということが重要であろうと思いました。特に、本学の場合はキャンパスが 4 つに分かれております。例えば、事務職員ですとある程度転勤をさせるようにしておりますけれども、教員はほとんど転勤がない。10 年、20 年たってくると「何とかのキャンパスはけしからん」とか「あの学部はけしからん」という話になりがちです。そういう状況ではなかなか経営戦略を実行できませんので、そういう現状・問題認識のギャップを埋めるにはこういう議論を重ねていくしかないだろうと、2 年かけてやってまいりました。

それから、経営戦略の策定・実行の要諦の 3 番目と書いてあります。今日お越しの多くの大学の役員や教職員の方々が思っておられると思うんですが、危機意識が足りないという話があります。なぜかというと、一番大きな原因は自分の大学、学園の経営状況、経営環境について、ほとんどの教職員、場合によっては役員もそうですけれども、理解してい

ないのでは、ということと思います。理解をしていない原因は、実は役員も含めてそういう情報を殆ど入手していない、あるいは役員もそうですけれども、そういうことを理解できるような基礎的な知識を持っていないことにほかならないと思っております。

従いまして、私がやりましたのはそこにオレンジ色で書いてありますけれども、18 歳人口の推移や志願者数、入学定員の充足率、付属学校の進学状況等の変数、それから、右の方ですとそれらの反映であります収入と支出、これらが過去 10 年間、20 年間でどう推移しているのかについてグラフ等を作りまして、それをもとに説明しました。同時に、特に先ほども出てまいりましたけれども、中長期の財務シミュレーションをかなり厳格にやりました。資金の確保が出来て初めて新しくキャンパスを作るとか、学部を作るといったことが可能になるので、その見通しをつけることが多分一番重要だろうと思ったわけでございます。校舎の新築経費としての 110 億円は初めて出した数字です。そして、18 歳人口や志願者数、学納金、検定料といった収入項目、人件費とか教育・研究経費等の支出項目、それらを全部絡め、全部で 9 つの前提に分けまして、向こう 30 年間の単年度ごとの時系列のシミュレーション－実はほとんど私が作ったのですが－をひっ提げて全教職員に説明にまいりました。

シミュレーションから得られましたのは、先ほど申し上げたように最後はきちんと学生の数、入学者を確保することの重要性です。それから、私どもの特徴としまして人件費の比率が少し高い。この比率が現在 58%、前は 60%を少し上回っていて少し下がってきましたけれども、57～58%でございます。確か立命館さんは 40%前後と聞いていますので、圧倒的に当方が高い。そういうことが認識されましたし、それ以上に重要だったのが、湘南キャンパスの件です。情報・国際両学部と短期大学がある湘南キャンパスの志願者は、徐々に減ってきております。教員の多くは何とか都心にキャンパスを移してそれによって局面の打開を図ろうという議論が従来から多かった。それに対して、私は実際に都心あるいは都内の近郊に土地や上物を作るとどのくらい費用がかかるかについてかなり詳細にシミュレーションを行いました。キャンパスの移転は財政的にもたないという結論になりまして、この点について現在ほとんどの教職員が理解してくれているという状況です。一応、ここで 1 回切ります。

片山　ありがとうございます。今渡辺様からあった策定プロセスに関する説明を受け、松山大学の岡村様、比較されてどうお感じになられたかコメントをいただけますでしょうか。

岡村　私どもの計画は、先ほど申しましたように学費検討のプロセスの一部として、基本的には 1 年ごとに作成しております。作成期間も、私どもの資料の 13 ページ、14 ページ、15 ページをごらんになっていただければ、そのプロセスもご理解いただけるかと思いますが、基本的には学費の検討がきっかけとなっておりますので、先ほどのように経営のプロセス、経営というものにかかわっての位置づけというものと、実は全く無縁ではないので

すけれども、財政に一番大きなポイントを置いている。それと、いわゆるステークホルダーとの関係はどうなのかと言いますと、まず、策定プロセスは私どもの経営企画部が作成し、そこのプロセス図にありますように、常務理事会、あるいは学内評議員会、評議員会、それから全学教授会や理事会というパターン、限られたステークホルダーにしか情報公開がされていない。その中で意見を述べ、あるいは意見をいただき、フィードバックをしながら翌年度の授業料の決定の材料にしている。ところが一方では、授業料の決定の材料ではあるのですけれども、例えばここに施設の問題、あるいは新学部の問題がかかわってきますと即座に財務シミュレーションが経営計画の一部として変わってくるという性格のものでございます。

ですから、先ほど渡辺さんからすべてを網羅した形、教学と、それから経営のところで、それぞれの 28 項目という形のマップが示されておりましたけれども、我々のところではマップというものは存在しておりません。具体的に申しますと、一つ一つの事例については「あ、これもあるな、これもあるな」ということはあるのですが、それが実際に討議される材料として、計画の中に入ってきているのかと言われればそうではない。

私たちのところは今まで学費検討という枠の中で検討してきておりました。これは従来型ということで申し上げておりますが、実は今年度から、学費の検討というよりは新年度の事業計画の策定において、現在の財務の状況で耐え得るのかということの検討材料に変えるという具合に位置づけが変わってまいりました。

今後は、事業計画や事業報告の中で、毎回 PDCA サイクルを回すということで検証されるということになります。ですから、これからは計画と結果というものが必ず問われるようになる。今までは、ある意味で申しますと授業料が上がらなかったけれども収支バランスは取れていたというところまでの結果でしかなったのですけれども、今後は、事業計画、事業報告の中で何ができて何ができなかったかが明確に示されてくるということで、少し私どもにも動きが出てくるのかなと思います。ところが、渡辺さんのところのように、大きな視点でどういう方向に大学改革を、あるいは動きを持っていくのかというところでは、まだまだ欠けている点、至らない点があるというところでございます。

このように申しますのは、私どもの大学の立地条件が 1 つあると思っております。瀬戸内に面する地方都市で、学生総数 6,000 名程度と小さな規模でございます。その中でこれからどう生きていくのかということになりますと、都市部にある大学と地方にある大学の立ち位置は大きく違っていると思っておりますので、そういうところを含めますと、余計、我々のほうが細かな点検作業が必要なのではないかという思いです。以上でございます。

３）経営・財務戦略とのリンク

片山　ありがとうございます。時間の関係もございますので、次のトピックに移ります。先ほど劉先生から紹介がありましたように、アンケート調査によると計画を策定している

法人が 7 割近くに達し、達成度合いも高い、でも実行が課題という、一見相矛盾するような結果が得られておりました。これについて私どもがいろいろと原因を考えてみたところ、計画が本当に法人の経営・財務戦略を裏づけるものとなっているかどうかという点について再検討の余地があるのではないかと感じられたのですけれども、この点についてパネリストの方にお伺いしたいと思います。まず、立命館の今村様に法人の計画が経営・財務戦略とどういう関係にあるかというところについてコメントをいただけますでしょうか。

今村　先ほど渡辺さんのレポートを聞いていて非常に驚いたのですけれども、トップ自らシミュレーションを作られて、現場に出向き直接対話をしてコンセンサスを形成されるというのは本当にすばらしい。28 項目に及ぶソフト、ハードの指標設定も非常に適切で、とてもバランスがいいなと思いました。経営計画との関係で言いますと、立命館的経営というのは、そういうことから言うとバランスよくやろうとすると、どんどん広がっていってしまうので、結局、それが総合的といいつつ総花的なものに転換してしまう危険性を持っていまして、どうしても我々のやり方というのは、「ツボ」を探そうとする方向が強いですね。ですから、その中で何が一番大きなツボで、そこをぐっと押すとかなりの問題が解決できるテーマは何かということを探すということが一番大きい。今は探している最中なのですけれども。

ただ、先ほどの片山さんの質問に即して言いますと、これまでの私どもの経営計画は、先ほども申し上げましたけれども、実は第何次長期計画とか第何次計画というのは明確な財政の裏づけとセットではなかったんですね。そこには、非常に大きな公私協力が前提であるプロジェクトが中心であったとか、学費改定のサイクルとのずれとかが影響しています。では、これまでその計画が財政とのバシッと一体化していないで、多少バランスは悪いかもしれないけれども、大きな点目標を次々と達成できたのはなぜかというと、逆に財政的保証があまりなかったからです。一生懸命に頑張るしかなかったということです。94 年のびわこ・くさつキャンパスの移転も 2000 年の APU もそうなんですけれども、これはかなりの外部資金の獲得を前提とした計画を作っていますので、その分必死で頑張らなければできなかったという要素を持っています。今度、我々はこれまでの一定の蓄積の上に立って 10 年間の視野で計画を作るという、初めてそういうステージを与えられたと思っております。ですから、実は今、財務部の出番が非常に多く、これまでは計画を作ってから「はい、計算しなさい」と言って翌年出てきたんですけれども、今、並行してやろうという努力をしていますので、その点は初めての挑戦かなと思っています。

片山　ありがとうございます。今回は財務と企画の方々がやりとりしながらやられているという意味で、両者がインタラクティブな関係にあるということでよろしいでしょうか。

今村　私もかつて財務部にもおりました関係で財務のことは少しわかりますから、今の財

務部のスタッフともかなり連絡を密にしておりますし、特に今の財務構造をどう考えて10年後をどう見るかという点では計画との一体性は必ず必要と思っていますので、それは面白いことができるんじゃないかなと思っています。

片山　ありがとうございます。文教大学学園の渡辺理事長、いかがでしょうか。

渡辺　先ほども申し上げたように、最後は財務の状況がどうなるかという見極めが最も重要であると私は思っています。大学の教職員、教員に限らず職員の方々も、学園の財務状況、例えば決算がどうなっているのか、内部留保はどのくらいあるのか、あるいは民間企業で言う収益力や人件費がどの程度かについて包括的に理解している人はほとんどいない。バブルや18歳人口の増加という右肩上がりの下では、うまくフォローの風にあおられて何とかやってきたと思うのですが、これからはもっとそういう数字をきちんと押さえた経営戦略、経営計画というものをやっていかないと、かなりリスクが大きいのではないかなと思います。学園の中でもそういうことができる人は多くないと思うのですが、少しでも人材を養成し、かついろいろなデータを作って極力、現場の教職員に説明していくという努力が恐らく重要なのではないかと私は思っております。

片山　ありがとうございました。渡辺様、岡村様のお話にもありましたけれども、学内でデータを収集分析するインスティチューショナル・リサーチといった機能の必要性にも一部言及されているのかなという印象を持ちました。松山大学の岡村様、いかがでしょうか。

岡村　今のお話も、非常に私も納得するところといいますか、特に大学、これは教育機関がすべてそうでしょうけれども、実は、人材といいますか人が一番大きな資源であり、また材料でもある、そして、これがなければ成り立たないという組織であります。ところが、大学の経営ということに対して皆さんがどのようなご意見を持っているのか、今言われましたように、人件費比率とか収支の構造がどうなっているのかということを本当に理解している人というのは、ある部分非常に少ないというふうに言われるのは事実でございます。我々も、学内の人たち、あるいは学生、学生のご父母等に向けて、財務のさまざまな指標の提供をしておりますけれども、それで何かご質問があるとか、あるいは何か意見があるといったことは余り多くない状況にあると思っております。

　我々は最初から申しましたように、財務と経営は一体であるというスタンスで来ておりましたので、財務上の問題がある場合は、施設計画があってもその計画を断念した経緯もございます。今後もそのスタンスというのはある程度変わらないと一方では思います。ただ、これからの環境の中で、財務の裏づけについては今お二人からもしっかりとお話が出ましたし私もその意見に賛成ではあるんですけれども、それ以上にもう一つ、どのような教育を施すことが財務との関連の中で可能なのかというところは、もっと最大限考えてい

かなければならないのではないかと思っております。

私どものところが、財務と経営の一体化に取り組んできただけに、教学との融合という点でソフトをどれだけ生かせる大学として、かつ財務の裏づけを持ちながら動けるのかというところは考えていきたいと思っております。

片山　ありがとうございます。今村様、ちょっと補足があればお願いいたします。

今村　今のお二人の発言にちょっと触発されまして。財政計画や中長期計画、特に私学のそれの落とし穴になるなと思うのは、結局、学生数でもって将来計画は立つんですね。ということは、志願者数と学生数を計算すればできる。つまり、それは非常に平板なものになる危険性を持っているということです。言いかえますと、例えば、コスト削減というのが盛り込めなかったり、あるいは、逆に、学費以外の収入政策ということの議論がどこかから飛んで行ってしまったりするわけです。つまり、常に定員を満たしているということを前提に考えて、そして、その中で計画をつくろうということができてしまうということです。しかし、本来、学費というものは学生に還元することが基本ですから、それだけでは本当の意味での大きなパワーは出てこない。

その点で、最近、ちょっと痛感している一つがファシリティ・マネジメント。つまり、施設建設コストというものをどう考えるかはとても重要だと思います。京都の私どものキャンパスに来ていただければわかるんですが、必要の論理で作ったものがどういうキャンパスになるかという見本です。つぎはぎのキャンパスになっています。「誰がこんなもの作ったんだ」と言われるんですけれども、それはみんなで作ったんです。その都度理事会で決めて作ってきたんです。建物の補強条件はどうなるか、その建物が生まれてから死ぬまでの生涯のコストは幾らかかるかということをあまり考えてこなかったわけです。その点では、キャンパス全体の調整機能というのは、教学や財政、あらゆるものを含んで計画を作るということが必要なんですが、専門家が必ず必要だと思います。それから、教学についても、教室の稼働率やいろいろなものを含めて算定できるプロが本当に求められているというふうに思います。その点で、全体の調整機能というものを持った計画ということ、つまり、財務と教学と、総務、人事ですね、様々な部門をつなぐ機能、これが企画だろうと思うんですけれども、やはりその機能がしっかりしていなければ、計画はバランスを失っていくという危険性を持っていると思います。財政計画というのも平板なものに作ってしまえば、努力しなくてもできてしまう、あるいは、入試さえ頑張ればあとは何とかなるというふうになってしまうのが、やはり落とし穴だなと思っております。

片山　ありがとうございます。今お三方からいろいろなご意見がございました。計画自体を作ることは別に計算すればできるもののどういう教育を施すか、それから真の意味で統合された計画と呼ぶのでしょうか、教学、財務、総務等を統合できるような計画作り、並

びにその能力、資質を備えた職員の重要性などに関するご指摘があったかと思います。

４）フリーディスカッションと総括

小林　ここで会場からの質問についてパネラーの方からお答えいただきたいと思います。質問がたくさんありますけれども、共通しているものがありますのでまずそれについてお答えをお願いしたいと思います。三人の方が同じテーマで質問されておりますので、まずそのお答えをお願いします。「どなたでも」と「今村さんに」がありますけれども、共通しておりますのでできましたら３人のパネラーの方にご回答をお願いしたいと思います。

第一の質問は「中長期計画を策定し、掲げた目標を達成するためには、それぞれの学校法人の特性を踏まえた内容の計画を策定することはもちろん大切なことであると思いますが、その計画を実現するための原動力となる構成員の努力、協力が不可欠であると考えます。原則四年間の在籍となる学生や、社会的主活動の場を別に持ち」、民間企業などですね、「大学の経営に大きく関与する立場ではない「卒業生」をどのような形で中長期計画の策定の段階から関わってもらい巻き込んでいくと良いか、具体的な意見、考えを教えていただければと思います」。

関連しますので、もう二つ、ご回答をお願いいたします。「中長期計画を策定し、実行に移していくことによって、学校のコア・バリューを強化することは当然必要であり、重要なことと考えますが、問題は、計画策定や実行段階のプロセスの中で全学的なコンセンサスをいかに得て進めていくかという点です。どのようにしたら「冷ややかな教職員」をなくし、教職員が一丸となって改革に取り組んでいくことができるのか。また、学部間の利害の相違や考え方の違いをいかに乗り越えて、全学的な PDCA サイクルに乗せて、計画を軌道に乗せていくのかが大きな課題です。P（プラン）や D（ドゥ）の段階でなかなかコンセンサスが得られないことが多いのですが、これまでのご経験からご教示いただけることがございましたら、お願いいたします」。

もう一つ。「本日は貴重なお話をお聞かせいただき、ありがとうございました。各大学様の改革につきまして、本学でも大変参考になります。本学でも中長期計画の策定を進めているものの、学園内での意識浸透に苦労しております。立命館大学様のように、規模も大きく、志願者数も安定している中、学園構成員が改革の必要性を理解していることについて、例えば、反対や批判などができないのか、不思議さえ感じます。構成員のモチベーション、バイタリティーを高めている仕組みなどございましたら、お聞かせ願います」。

いずれも情報の共有ということと、それをどう進めていくかということについてのご質問です。最初のご質問は学生とか卒業生をどう巻き込んでいくかということでちょっと違いますけれども、三つとも共通していると思いますので、三人の方からお答えをいただければと思います。では、初めに、特に質問が多かった今村様からお願いいたします。

今村　お答えするというよりも、本当にそれ自身が今、日々我々のテーマになっておりま

して、名回答は恐らくできないと思います。今日説明しなかったんですが、1 枚目に 3 色のポスターがございます。総合企画部は広報も担当しておりまして、ブランドコミュニケーションなどをずっとこの数年間私自身も手がけてきたんですが、これは今インナーコミュニケーションの一環でやっているプロジェクトです。毎月ポスターを変えていまして、JR や私鉄、関西の方は全部毎月これが変わっていまして、学内にも毎月張りめぐらされています。これを 12 色集めて何をしようとするのか、よくわかりませんけれども。実は、これはウェブを見てくださいというキャンペーンです。中長期計画があるから参加しましょうというよりもむしろ大学がやろうとしていることを常に理解してもらう、常にそのために意見を寄せてもらう関係をまずつくりたいと思っています。学生をまずはウェブに引っ張り込もうということをやって、これは父母も卒業生も皆さんもご覧いただけるものにしていますが、「RS Web」というホームページとはまた別の裏ページを作っていまして、そこを見れば今の立命館がわかるという取組みを展開しています。学内の信頼関係、父母校友との信頼関係を強めることが、どんなうまい広報よりなによりも大事になっています。

もう一つは、今、総長みずからが学生たちや現場の教職員と懇談を重ねています。そして、たくさんの学生を集めて中長期のビジョンを語って、学生から意見を聞く、それをまたニュースにして返していくという取り組みをしています。こういうとき、学生の満足度を高める計画でなければ意味がないということを我々は肝に銘じてやっています。特に長期計画となりますと、なかなか学生は来年何が変わるのかということになるんですけれども、やはりこの点を大事にしようと。卒業生の皆さんにも、学園ビジョンの策定について説明をさせてもらっていますし、たくさん意見をいただいております。そういうこともまたウェブ等を通して返していこうとしていまして、その点では、「ステークホルダー」という言い方に翻訳されるとつまらないんですけれども、学園に関係するすべての方々に一緒にやろうという呼びかけをしていきたいと思っております。

それから、冷ややかな教職員をどうなくすか。本当にそれはそうです。今回は 200 ページに及ぶ意見集約をいただきましたけれども、8 割が批判でした。この一年半、本当にみんなの意見をくもうと頑張って努力してきたのに、なぜこうなのか、うちのスタッフなんかは本当に憤ったりがっかりする者もおりました。ただ、こういうことも言われました、「どうして大学というところは、個人で話すとみんな先生も職員も建設的なことを言うのに、教授会とか業務会議になった途端に、急に何か一つの筋がついて否定的になっていくのか、それが私はわかりません」という新任職員の意見がありました。

しかし、こういうとき、私が一番大事だなと思うのは、トップリーダーたちの団結力だと思いますし、それから、管理職の理解、とにかく繰り返しをいやがらずに、ビジョンや計画の重要性を理解してもらうことが何よりも大事ではないかと思います。今回はさまざまな局面での説明、「ここまでこういう水準のことはあまり言わないんだけど」ということも含めて、適切に関連する教職員、部局にも説明して、討論をしてもらっていくという、信頼を前提に議論をオープンにしようと努めています。ただ、残念ながら、それでも、私

ども立命館も、今みんなが本当に一丸となっていますとまだ言えない状況ではあります。この努力をさらに継続していきたいと思います。

それから、立命館は大手私学の中で志願者を最も劇的に減らしている大学と私たちは自覚しています。その点で決して磐石な状況ではないと思いますが、問題は危機感の共有がなかなか難しいということです。しかし、そういう中で、ほんとうにみんなでやるんだということを貫こうとしていくこと、そのことが一番、学園のパワーを高めることだと思います。全学からよせられた意見をもとに、ここから先、数カ月の作業を通して、それをダイエットして、そして結局見えた目標は何かということをもう一度お示しして、財政計画もつけてもう一度みんなに返して、計画をつくりあげたいと思います。

小林　どうもありがとうございました。質問は批判とか反抗とかはないのかということだったんですけれども、8 割が批判ということは、けんけんがくがくの議論が中ではあるということがよくわかりました。多分、ほかの大学でも、学内と、外に出るときはまた違うということもあるのかもしれませんけれども、立命館の例は非常に参考になるのではないかと思います。それでは、次に松山大学の岡村理事に回答をお願いしたいと思います。

岡村　学内での意見の統一といいますか、これはなかなか難しいものというのは、多分、どの学校法人も皆さん同じではないかと思っております。私どもでも、現在中長期の経営計画委員会を立ち上げようということで各学部に打診をしておりますが、その必要がないと言われる学部もあるわけですね。そういうふうなところをどのように説得し、また、こちらのほうに向いてもらうかというところからスタートしていかなければならないという課題を今持っております。

今日、「コミュニケーション」という言葉が非常によく出るのですが、皆さんとお話をして 10 人が 10 人、全部こちらを向いてくれるとは正直思ってはおりません。また、これまでの全員一致というスタイルが現在のような状況の中で可能かというと、非常に難しいと思っております。ただ、皆さんが歩むべき方向というものについて言えば、例えば、大きな川の流れで言いますと、川の流れの大きなところ、真ん中あたりは上流から下流へ向かって流れますから一定方向に向かっていますけれども、川のふちあたりは渦を巻いていたり、いろいろな方向に向かっているところもあります。でも、できればそういう大きな川の中にはいてほしいなという希望的観測は持っております。学内でどうコンセンサスを取るかということについては、私どもの大学も永遠の課題として参っておりますので、何とかそこのところはご理解をいただきたいと思っております。

ただ、お話の中にありました、学生とか同窓会、あるいはご父母をどういうふうにするのかというところにつきましては、例えば、私どもの卑近な例ではありますけれども、同窓会が全国に 42 支部組織されており、そのうち毎年 30 支部ぐらいが活動しております。そこに必ず理事長、学長は出席いたします。常務理事あるいは学部長あたりも出席して、

OBOG たちとの対話を欠かさずに行っております。そういう中で、必ず大学の現状を報告し今後の将来性についても話をいたします。そういう中でどういう意見が返ってくるのかをフィードバックをしている、そして、OBOG たちに理解をしていただくということを常々心がけております。

また、学生たちはどうなのかと言いますと、これは学園報を通じて行っておりますけれども、私どもの大学でも昔は学費の改定について学生たちの同意が必要という時代がございました。ところが、現在ではそのような重大な問題にもかかわらず学生たちから意見が出てくることはまずないような状況になっております。ここらでは、学生たちの非常に大きな考え方の違いといいますか、変化というものを感じ取ることができますが、彼ら、彼女たちにはやはり対話が一番であろうというふうに思っております。先ほど立命館の今村さんのほうから、総長みずからが対話をしているという話がありましたが、私どもの大学でも理事長、学長みずから対話をする機会を持っておりますし、我々もできるだけ現場に出て話をしてみたい、話を聞きたいという姿勢だけは崩さずにおりたいと思っております。

大学というところは、学生が存在しなければ我々の存在の意味もありませんので、そこのところだけはきちんと踏まえておきたいと思っております。

小林　どうもありがとうございました。それでは最後になりますが、文教大学の渡辺理事長、お願いいたします。

渡辺　まず、冷ややかな教員や、場合によっては職員というケースもあるでしょうけれども、彼ら彼女たちをどういうふうに引き込んでいくか、これは非常に難しい問題ですね。ただ、なぜ彼らが冷ややかなのかということを考えると、実は私も、この大学に来たのはまだ 10 年前なんです。最初の 4 年間ぐらいは完全な平教員でいました。まさかそれから数年後に理事長になるなどということは全く想定もしていなかったのですが、平教員のときのことを思い出すと、ある程度原因が分かってくるんですね。それはどういうことかというと、学園の状況というものをほとんど知らされていないということなんです。先ほど申し上げた決算の状況はもとより、例えば資料の最後につけました、一般入試の志願者がどういう形で変化しているのか、あるいは各学部の実質倍率がどのくらいになっているか、そういうことすら一般の教員には知らされていなかった。そういう中からは、危機感ですとか一緒にやろうとか、議論しようとかということは出てこないと思うんですね。

ですから、私がこの過去 2～3 年前からやっていることなんですけれども、まず実態をきちんとデータで示す。データで示して、かつグラフで示すということですね。特に学園の一番大きな課題は耐震化であり、そのためにどのくらいの費用がかかるのか。さらに、いろいろシミュレーションをしました。基本的には、18 歳人口の変化を非常に大きな変数として置いています。例えば、向こう 10 年間はフラットだけれども、2021 年ぐらいからは年率 1%を超え、10 年間では 13%というかなり急速なペースで減っていく。それをそのま

まうちの大学の学生数や付属の中高生、それ以下の付属学校の生徒数にあてはめ、他方で110億円の大きな投資をしてしまうと、計算上は約15年後にうちの学園は破綻することとなります。そういうことを全部出しました。要は、学園存続上必ずやらなければいけない仕事をやると、その時の入学者確保状況次第では、うちはあと15年しかもたないんだよということを非常に厳しく、かつわかりやすく提示しました。では我々はどうしたらいいかというと、第一義的には入学定員をきちんと確保するということ。それから、人件費も高いので、借入れを起こす場合、返済期間として考えている約14～15年の間は全教職員の賞与を場合によっては1カ月カットしなければならない状況となるというところまで示して説明しています。そのくらいぎりぎりまで説明すると、ようやく冷ややかな態度をとっていた人たちがかなり真剣に議論に乗ってきます。恐らくそういうことが必要だと思います。

それから立命館で総長さんが実際に現場に出て話をされるとのことでしたが、私もまさにそういうことをやっています。この学園の経営戦略の説明会だけで昨年8～9月に7回、本年2～3月に7回、合計14回、延べ数十時間、そのうちの半分以上は私がこうやってしゃべっている、あるいは質疑に答えている時間でありました。それだけではありません。先月6月からは、165～166名いる事務職員を一回当たり6人か7人ぐらいのグループに分けまして、私とそのグループとの意見交換会を始めています。一回当り、大体1時間半から 2時間であります。仮に一回7人としても、全部で二十数回かかるんですね。膨大な時間ですけれども、例えば「全体の説明会ではちょっと怖くて言えなかったんだけれどもこういうことはどうでしょうか」とか、「これについて理事長はどう思っているのでしょうか」といった声が出てきます。これに対して、私あるいは理事会はどう考えているかということを言っていく中でようやく土俵に乗ってくると思います。時間がかかりますけれども、あきらめてはいけないと思います。

小林　どうもありがとうございました。なかなか難しい課題ということはよく認識できたかと思います。それから、さまざまな工夫もされているということも伝わったのではないかと思います。

もう一つ、質問をお受けしたいと思います。これは片山さんに対する質問ですが、「中長期計画を考えるときに経済の状況に左右されると思う。日本のように資産運用に免疫がない国民が、前回サブプライムのときのようにマスコミにあおられてしまうことを考えると、さらに中長期計画を立てることは難しい。（大学が資産を運用するとはけしからんという間違った方向に向かうことが多い）本当に説明責任と透明性を確保すれば問題ないのか。それだけではない気がする。もっと本質を聞きたい」という非常に難しい質問ですが、片山さん、リプライがあれば、お願いします。

片山　ご質問ありがとうございます。これは、お答えになるか分からないのですけれども、説明責任と透明性を強調しすぎるといろいろ弊害が生じるというのは事実かと思います。

ですから、私も日米比較のプレゼンで「説明責任と透明性」というサブタイトルをつけたわけですけれども、ここで「誰に対する説明責任と透明性なのか」というステークホルダーに関する部分と、「何に関して説明責任と透明性を果たすのか」という説明責任と透明性の中身に関する部分の二つの要素に分けて考えてみたいと思います。

本日の私のプレゼンでは、計画の策定プロセスにステークホルダーを巻き込む点など前者を取り上げました。ただ、今までのパネルディスカッションのところでパネリストの方が強調されておりましたように、目的や中身といった後者についてもう少し精緻に考えていく必要があるのではないかと思っております。資産運用で言いますと、どういう商品で運用するのか、どういう形態で運用するのかといった運用のテクニックではなく、前回のフォーラムでも申したように、教育研究が本業であり資産運用が本業ではない教育研究機関が何のために資産運用を行うのか、それによって何をするのかといったところを中心に据えて説明していくということではないかと思います。

なぜこういうお話をするかと申しますと、資産運用の話は本日の本題ではないのですが学内で資産運用についてまず学校法人会計の基本金制度の説明から入り次に金融商品の説明に入る、という説明の仕方が学内でされていることを聞いたことがあります。そうすると、ふだん資産運用に直接かかわっていない学内のステークホルダーは、会計制度や金融商品に関する説明を聞いた時点で資産運用の必要性に関する理解や興味を失ってしまう恐れがあります。むしろ、資産運用が学生支援や教育の質の保証にリンクしているというような説明が１つの工夫ではないかと思っております。

中長期計画に関しても、資産運用と同様に本質に行き届かない、あるいは見かけ倒しに陥るリスクはあるわけなんですけれども、その辺の説明の工夫、例えば計画において「質の高い教育を実現します」という一言ではなくて、質の高い教育というのは具体的に何をすることで、それを実現するために何をするのかというようなところに踏み込んで説明していくという取り組みというのが必要かなと勝手ながら感じたところでございます。

小林　どうもありがとうございました。ほかにも質問はたくさんあるんですけれども、時間の関係であと一つだけにさせていただきます。立命館大学の今村様に四つかなり詳しい質問が出ているんですが、それをちょっと敷衍いたしまして、中長期計画を支える組織や人の問題について。私たちのアンケートによるとIRを有する法人が大体4分の1との結果が得られています。IRという言葉の問題ではなくて、実際にデータを整理しそれを大学の戦略に結びつけていくというような役割を、どのような組織がどういう形で担っているというのは、かなり重要な問題だろうと思います。立命館は総合企画室を新しく立ち上げられたということですが、IRの機能を有する組織をどのように形成されておられるのかということについて、立命館の場合には補足があれば、また他の二法人については組織とかあるいは人でも結構ですがどういった形で行われているかということについて簡単に説明願えればと思います。最初に、文教大学の渡辺理事長からお願いいたします。

渡辺　事務方からアンケートでお答えしていると思うのですが、うちは特に IR をやっておりませんし、そういう組織を設けておりません。将来はそういうこともあってもいいかなと思っているのですが、現在やるべき一番重要なことは経営戦略をいかに実行していくかという一点に絞られております。むしろ、経営戦略を実行していく中でそれぞれの指標がどう動いていくのかを事後的に見ていくことだろうと思います。ですから、それが例えば 2 年、3 年たってこの指標が動きが鈍いということであれば、そこをどう補強するかということをその時点で考えるということだろうと思います。すべてのことに全力投球することは無理ですので、そういう面で優先順位をつけているつもりでございます。

片山　一点突っ込ませて下さい。先ほど理事長が SWOT 分析をされたとおっしゃっていましたが、これはどの組織が主導でなさったのでしょうか。

渡辺　私がやろうと言いました。私は中小企業診断士の資格を有しておりまして、もう 15 年も前からやっています。企業の経営分析をやる場合に、一般的には SWOT 分析から始めるということで、あれをやってどうということはないんですけれども、経営戦略の検討チームの人たちに、学園の全体の状況を少しでも考えてもらうきっかけのためにやりました。

小林　ありがとうございました。それでは、次に松山大学の岡村理事、お願いいたします。

岡村　現在、IR については組織を持っておりません。データの整理をどうするのかということについて、つい先日教学担当常務理事から話があったというレベルでございます。ただ、必要性というものも理解はしております。そういう点で今後の課題と思っております。

小林　ありがとうございました。それでは、最後に立命館の今村さんのほうからもし補足があればお願いいたします。

今村　IR というのは、本当につかみどころがない。今、IR は狭い意味では教学部の教育開発支援センターが担っております。ところが、大学評価室が認証評価の観点から独自にやっていますし、事業計画課は事業計画委員会、PDCA の一環でやっておりますし、総合企画部がやろうと思ったら、結局自分でやるしかなくて、自分で 550 ページのデータ収集をやる。さらに、広報はブランド力調査をやりますが、これがまた統合されないのです。それで、また困っているということです。

中期計画の委員会の中で学生の実態調査はどこがやっているのかという話になった際に、それは教学部もやっているし学生部もやっている。結局、IR を作っても大学の業務の広がりからいえば、相当限定的にここはこれというふうにするのはいいけれども大学は統合機能がどうしても弱くなってしまいます。つまり、セクショナリズムになってしまうのです。

すると、企画機能みたいなものがやらないとだめかなと思っていますし、学生実態の把握が少し遅れているという指摘を受けたら、今度は学生部かとなって、結局ぐるぐる回っている状況です。それぞれのセクションが重要なデータを膨大にかかえているのですけど、いちおう資料収集でまとまっているのは総合企画部のデータだと思います。

小林　ありがとうございました。結局、なぜこういう質問をしたかということなんですけれども、IR 室があるとか IR 組織があるかということをお聞きしたかったのではなくて、当初のテーマである情報共有の際に、今まさしくお答えになられましたように一元的に管理できるような体制になっているのかそれとも分散型がいいのか。これはどちらがいいということは必ずしも言えないのですね。特に、大規模大学の場合には一元的な管理は非常に難しくなりますので、逆に分散的に処理している場合が多いですけれども、そうすると、今度は逆に今言われましたように情報をどうやって共有するかという問題が出てきてしまう。そういう二律背反的なところがありますので、その辺の工夫についてもし何かヒントになるようなことがあれば今村さんの方にお願いしたいのですが、いかがでしょうか。

今村　今、総合企画の 550 ページデータは学内で全部閲覧可能にしています。ウェブ等でもダウンロードできます。かなり突っ込んだデータも出しておりますので、どこかがそれをやらなければいけないかなとは思います。ただ、なかなか出てこない教学データもありますので、この辺が難しいと思っています。

小林　どうもありがとうございました。きょうは私たちの方の 2 つの報告、それから 3 つの大学の事例とたくさん情報があったので、その中で各大学の経営、あるいは研究に参考になるようなことがあれば良いのではと私たちは考えておりますが、司会として最後に、まとめにはなりませんけれども幾つか申し述べたいと思います。

まずは、改めて申すことではないかもしれませんけれども、置かれた環境の相違は相当大きいということでありまして、今日の 3 大学の事例でありましても、立地条件、それから規模、歴史、すべてに異なっておりますので、それぞれの状況に応じて中長期計画を立てられているということであります。片山の方から報告がありましたアメリカの事例にしても、サクセスストーリーとディキンソン大学のケースはよく言われるわけですけれども、では他大学がそれを真似してうまくいくかというと必ずしもそういうわけではない。そういう意味では、当然ではありますが各大学が自分の置かれた立場、状況に応じて考えていく必要があるのではないかがまず留意しなければいけない点であろうかと思います。

ただ、そういう言い方をしてしまうと身も蓋もありませんので、あえて共通項を探すとしますと、第一にこういった問題を考えるときに留意しなければいけない問題は、中長期な展望を持つということと、総合的な、統合という言い方もありますが、統合性をどう調和させるかという問題です。それぞれミッションもコア・バリューも異なりますので、き

っかけは今日の 3 大学の例でも相当異なっておりますけれども、次第に同じような問題にぶつかっていったというふうに思います。それは、一つには例えば財務との関係をどういうふうにつけていくかということでありますし、それから、もう一つ大きな問題は教学です。必ずしも教育と結びつけて中長期計画が考えられていなかった、あるいはばらばらになっていたというようなことがあったわけですけれども、それでは一体的、統合的な中長期計画にはならないということが、今日幾つかの事例で示されたのではないかと思います。

もう一つ難しい点は、第二に、これもさまざまな形で提起されましたけれども、時間をかけるということですね。これは、現在のようなスピード感を求められているような時代、非常に難しいことであります。状況もどんどん変化します。したがって、早くやらなければいけないということがあります。例えば、中長期計画と一口でいっても、どれくらいのスパンで考えているかは人によってかなり違うんですね。私たちはあえてそういう質問をつくろうかと思ってやめたんですが、例えば「中期」と言って「1 年」と言う人も結構いるんですね。本当に 1 年で「中期」と言っていいのか、では、「短期」というと 1 年以内、3 カ月とか、6 カ月のことだという考え方もあります。私たちは、もう少し長いスパンで考えたいと思っているのですけれども、現在スピード感が非常に求められている。ところが、今日様々な形で出てきましたように、合意形成をするとなりますと、民主的な手続きにはどうしても時間がかかる。特に規模が大きな大学になれば、非常に大きな時間がかかる。情報の共有にも時間がかかる。そういう 2 つの間のトレードオフ、二律背反をどのような形で解決していくか、これは非常に難しい問題です。今日の幾つかの例が参考になったと思いますが、様々な形で情報共有の仕組みをつくっていく、あるいは、ディキンソンのようにカードを作っていくというのは一つの方法ではないかと思います。

それから、第三の留意点ですが、最後に IR のことをお聞きしたのもそうなんですけれども、実は情報が多すぎるという問題があります。様々な情報が飛び交っておりまして、本当に大事な情報が何かが分からなくなってきている。ツボを押さえるということが重要だという指摘がありましたけれども、本当に必要な情報は何かということを整理してむしろそれだけを限定的に出すということが今、求められているのではないか。それがまさしく中長期計画を考えていくときに一つの大きな重要な論点だろうと思います。

最後に、今日ディキンソンの例をサクセスストーリーとしてお話ししましたが、実はこのサクセスストーリーも本当のサクセスの要因がよくわかっておりません。ただ、私たちがディキンソンを訪問した際に、最初は授業料を割り引いて学生をたくさん引きつければそれで解決すると思っていたものの割引をすればするほど志願者は減っていく、そういう状況に直面して本当に重要なのは何かと考えさせられたという話がありました。先ほどの話に戻るのですが、やはり教育を強化して、グローバル教育とサステナビリティの教育、環境教育というものを強化する、そういう特色をつくることによって学生を確保することができたと。ディスカウントというのは、そういった学生を確保するという観点だけからやっていくと、むしろマイナスだということをおっしゃっていました。これは非常に印象

に残る言葉でありまして、私も教育学者ですから教育学的に話しますけれども、そういった教育の内容とか、教育に対する目標とか理念というものがない限り、学生を引きつけるということはできないのではないかと考えております。

非常にたくさんの論点がありまして、会場の皆さんもさぞかしお疲れのことと思いますけれども、きょうの議論が何らかの参考になれば幸いです。（拍手）