

第3回大学魅力アップ有識者検討会議（議事概要）

日時 平成20年1月29日（火） 午後1時30分から3時30分まで

場所 新潟市中央区新光町6-1 興和ビル 10階第5会議室

出席者 伊藤委員、大竹委員、親松委員、小林委員、西井委員
船戸委員（会長代行）

【会議の内容】

1 開会

2 議事

議題1：「大学魅力アップ有識者検討会議報告書（素案）」について

- （1）理事長、学長及び職員の経営感覚の養成（別紙1のとおり）
- （2）高校生、保護者などへの情報受信のあり方（別紙2のとおり）
- （3）地元産業界等との連携促進（別紙3のとおり）

議題2：高校生2年生に対するアンケートについて（別紙4のとおり）

3 傍聴者からの質問・意見（別紙5のとおり）

4 閉会

別紙1 「理事長、学長及び職員の経営感覚の養成」について

【船戸会長代行】

大学の魅力アップといっても特効薬があるわけではないし、各大学の抱える問題も多岐にわたっている。各大学が危機というものの根源を明確にする必要がある。財務状況を強化することは欠かせないが、一方で私立大学の置かれている現状は厳しいものがある。

【西井委員】

先日の各新聞に掲載された私立大学が経営困難であるという記事についてだが、私としては私立学校の経営状況は厳しいのでそれに早めに対応しなければ、キャッシュがまわらなくなったところが潰れるという意図で発信したものであった。しかし、私立学校の経営は厳しい、潰れてしまうというところだけ大きく報道されてしまった。

昨年8月に学校法人活性化再生研究会の最終報告において、財務諸表、資金収支をもっとわかりやすく理解しなければいけないと考え、キャッシュフローをわかりやすく示した。

毎月、毎年の収支活動をしっかりとやっていくような財政の健全化をはかり、逆に経営の健全化を大学の魅力をあげて、学生を確保するなり、地域のニーズに応えていくという意味である。

あくまで教育活動が本業で、仮にそこが赤字であっても学校の不動産を現金化したり、借金の返済を長期的・安定的にすることで対応できる。

私立学校は、キャッシュフローという面、財政的な面をしっかりとしなければ、教育そのものも充実できないし、管理運営を含めて円滑にやらなければいけない。そういう改革を教育面の魅力アップと同時にやる必要がある。

今回の記事の背景は学校の経営そのものが安定していくため、学校そのものが存続していくためには、魅力アップをする必要があり、そうしない限りは学校の存続そのものが問われてくるということだ。

【船戸会長代行】

西井委員から示していただいたキャッシュフローに従って、各大学で自分の大学がどのレベルにあるのかということ学内で検討していただくことは必要なことだろうと思う。大事なことは財政状況を強化するためには、経営感覚というものが問われてくるということだ。

【親松委員】

高等教育における経営感覚というものをどう考えるかだが、日本の大学が厳しい状況に置かれているのは経営が不在であるというのが大きな原因であろう。やはりトップの方に一生懸命やっていただくというのが一番ではないかと思う。例えば、校長先生によって小学校や中学校の性格がまるっきり違ってしまふということがある。学長の方々が先頭にたってPRするという姿勢が大切だ。お金についていえば、無駄を省き、ただし必要なところにはお金をかけるというメリハリのきいた経営が必要だと思う。

【西井委員】

経営者自身の資質を向上する場合は、アドバイスのレベルアップを図る仕組みを考える必要がある。教育機関のガバナンスについていうと、経営と教員の組織が分かれている。それをどう統一するかという問題を解決しないと、理事長は身動きがとれない。

実際に改革をしようとするとき必ず反発が出てくる。現実の組織をスクラップアンドビルドをすることは非常に難しい。ガバナンスが多様化していることと教員という集団を抱えてそれをどう方向づけるかということについて合意を形成することが難しい。しかし、合意を形成し、多数の動きを改革の方向へ向けることなしには改革はできない。

【伊藤委員】

改革を進めていくときの抵抗は非常に大きい。国立大学の場合、法人化するにあたって経営協議会というものを最高の意思決定機関に据えたが、大きな変化であったと思う。

評価ということが非常に重要な時代であり、自己評価、自己点検というものをしていかなければいけないが、社会的にも質の保証、質的レベルというものが非常に問われてきている。社会からどう見られているのかを常に意識せざるを得ない状態で、説明責任といったものが重要になってきている。

経営感覚の養成ということで感じるのは、法人化というものは意識改革であるということだ。トップを含めた全体が意識改革をしなければついていけない状況になってきている。社会からの批判、評価に耐えられるかどうか判断材料になっており、意識改革が成功するかどうかというのが法人化のプロセスであったかなと思う。

【船戸会長代行】

国立大学だけではなく、私立大学においても経常費の割は税金でまかなわれている。社会に対する説明責任というのは国公立を問わず、これから問われてくることだと思う。お金の使途等に限らず、教育や研究の中身、もしくはそれ以外の部分についても情報を発信し、責任を果たしていくという意識を持つことが大学側に求められている。

経営感覚の養成という点については、大学の経営を担うトップマネジメントに対する研修、BD（ボードディベロップメント）を行い、自らの意識、能力高めてもらうことが財政状況の安定化につながる第一歩であると思う。

別紙2 「高校生、保護者などへの情報受信のあり方」について

【大竹委員】

これまで大学から情報提供してもらおうときには、基本的には大学に直接足を運びなさいというものであった。意識のあまり高くない人に対しては、いながらにして情報を得られるようなメディアを利用して発信することを考える必要がある。それによって意識を徐々に高めてもらい、それでは直接出向いてみようという段階を踏むような情報発信がいいのではないかと思う。

大学のパンフレットやシラバス等についても、細かい活字が並んでいるものよりは別のもので目で追えるような情報の方が入りやすいのかなと推測している。

【小林委員】

高校の先生方自身、全ての大学について熟知しているというわけではない。先生の好み、得意、不得意といったものに左右されずに、新潟県内の大学全体と個別の情報を得ることができるような効果的、効率的な場所が一つあると一番いい。

【伊藤委員】

新潟大学でもパンフレットやWEBにとどまらず、積極的に出向くことで中学生や高校生、高校の進路指導の先生方に認識してもらおう努力をしている。高校の進路指導の先生の中で、新潟大学に対する認識の低さ、例えば農学部があることを知らないような人がいて驚くことがある。進路指導の先生に認識していただかなければ、生徒にすすめてもらうことができないということはある。

新潟大学でも広報に全力をあげて取り組んでいる状況であり、その効果が少しずつ現れてきて、志願者の減りも何とか落ち着いてきている。

【船戸会長代行】

例えば、10年ほど前の話だが、アメリカのプリンストン大学では小学生を対象としたキャンパスツアーを行っている。彼らの意識にはいくらいいい教育、教員があっても学生にきてもらえなければ大学とはいえないのだというものがある。どの大学も高校訪問というものをやっているが、高校訪問というものは立派な営業職であるといえる。一般企業における営業職は、商品知識を身につけ、コミュニケーション能力を訓練されて出て行く。しかし、大学が高校を訪問する場合、そのようなトレーニングを受けているわけではなく、パンフレットをただ置いていくというような高校訪問もないわけではない。営業職としての高校訪問をさらに強化して高等学校に理解してもらうのも、テーマの一つになりうるのではないか。

【親松委員】

売り込んできてもらってはじめて気がつくということがある。面白いと思うものにマスコミやメディアは飛びつくので、色々な情報を常に流すというのが大事だと思う。一つの情報があつた場合に、それをどう料理するかは各社、各メディアで方向が違っているので、大学側もこれだけを何とかPRしたいという部分を売り込んでいくことが大事だ。文字情報以外の漫画やイラストなど視覚に訴えるものを取り入れたほうがよい。

【船戸会長代行】

大学から情報を発信する場合は、受け手のことをよく考える必要がある。大学の情報は、従来の紙ベースから、今は多様なツールによって発信されている。今の中学生、高校生は産まれたときから携帯電話、WEBというものに囲まれて育ってきた人間で、彼らはそういうツールを使いこなしている。そのことが情報発信をするときの一つの示唆になるのではないかと思う。

ステイクホルダーに対する情報発信については、対象が多いので、それぞれにあわせた形で作成すべきだと思う。中学生ならば中学生にわかりやすいビジュアルなものを、保護者に対してはそれなりに気を遣ったものを作るという姿勢が必要だ。

例えば、アメリカの大学で広報を担当している人達は、保護者向けのパンフレットには赤を使用していない。これは心理学的に赤が攻撃的な色なので、大学のイメージを損なわないようにためにとっている方針であるが、日本の大学ではそのような細かい点を考慮せず、業者に丸投げしているのが現状だ。もっと積極的に大学側が作成に絡んでいく姿勢が求められていると思う。

別紙3 「地元産業界等との連携促進」について

【小林委員】

企業の側からすると、何か問題があったときに地元の大学に簡単に相談できると非常にいい。大学のどの先生に相談すればいいのかわからないというはある。企業によって大学とのパイプができているところとできていないところがある。

また、街づくりの集まりなどをみると出てくる先生がいつも同じであるので、色々な分野の先生に出てきて欲しい。先生自身、出てくることによって企業や一般社会がどうであるのかという部分で磨かれ鍛えられる部分があると思う。露出度を高めて企業とのやりとりをするといい。一般の企業や街づくりをしている方が大学と敷居が高くなくやりとりができるのであればいいと思う。

【船戸会長代行】

大学と企業とをつなぐブリッジをどう構築するかというお話だが、リエゾンオフィス（産業界と企業とをつなぐ役割をする事務所）がある大学はなかなかない。一番困っているのは中小企業で、そういうシステムの一つとして、新潟県内の大学の専門分野ごとに研究者一覧を作成するというのがあると思う。どういう専門をもっているのかを具体的に載せて、それを見れば誰でも問い合わせることができるものがあるといい。

【伊藤委員】

新潟大学の場合、地域社会や地元産業界との連携については、医歯学総合病院やリエゾンオフィスにあたる東京事務所の設置、県内の大学に参加してもらっている連合知財、さらには県外の大学とも連携した国際知財本部の運営、社会連携フォーラムの開催等によって地元、地域との連携を図っている。あるいは寄付講座や賢人会議などで地元の著名な方にお話してもらっている。露出度の高い先生が固定化しているということであれば、新潟大学には1,200人ほどの教員がいるので、積極的に送りだそうと思う。

新潟市が音頭をとって、連携して共通のテーマに取り組むことができないかということで、「食」というテーマで新しい分野をひらいていこうという動きがある。船戸先生からも地震というテーマで連携できないかという話もあったので、そういうところから連合していき、地元のみなさんから評価をえることを期待している。

【船戸会長代行】

平成20年度の文科省の予算で、戦略的大学連携支援事業というものに30億円のお金がついており、こういう事業を積極的に活用すべきである。新潟県内の大学の連合体として、今回の戦略的事業の地域密着型のモデルケースとして発信することが可能であると思う。組織を立ち上げ、このような外部からの資金を導入することによって、新潟県内の国公立各大学が連合する一つの姿勢を示し、魅力アップ事業の一つのスタートラインに位置づけるとよいと思う。

別紙4 高校生2年生に対するアンケートについて

【事務局文書私学課込山】

今年度の大学魅力アップ支援プロジェクトの一環としてアンケートを実施する。対象者は全日制高校の2年生で、1クラスから2人を無作為抽出する。10問程度の質問で、内容は希望している進路及びそれを選択した理由、大学・短大に進学する場合の希望する分野及び進学先を選ぶときに重視すること、専修・各種学校に進学する場合の理由、進学又は就職する場合に県内か県外かという内容である。

【伊藤委員】

新潟県で実施するアンケートであれば、大学・短大に進学する場合の希望する分野の選択肢に農学系、生命科学系といったものを追加して欲しい。

また、分野というものはもうちょっと多岐にわたるのかなとも思う。

別紙5 傍聴者からの質問・意見

1 「理事長、学長及び職員の経営感覚の養成」について

【A大学】

BDという言葉をはじめて聞いたが、行う場合に学長、理事長に対してどのような機会提供をしたらいいのか。

【船戸会長代行】

BDは日本ではほとんど行われていないので、よそのケースを聞くというわけにはいかない。学長や理事に対する研修であるから、それなりのプログラム、それなりのトレーナーをつけないと説得力は生まれないと思う。

具体的には私の大学のアドミニストレーションセンターに所属している教員を派遣するようなことが考えられる。

【小林委員】

評価ということについては、民間企業では20年ほど前からニアリーイコール成果主義という形になっている。評価ということにおいて大事なことは、トップの方がわたしたちの大学ではこういう人材を育成する、こういう先生を評価するというのをはっきりと明確に打ち出すということだ。

【船戸会長代行】

評価というものが一番わかりやすいわけだが、大学においては評価文化というものが醸成されておらず、大学内においても否定的な人が多い。これを根付かせるためには、学長、理事長をはじめとした職員全体が学内で評価されるとはどのようなことなのかを認識することが大事であり、これがいわば経営感覚というものであると思う。それは、いい教育をする、学生を支援するということが評価される仕組みを導入していくようなことから実現していくと感じている。

2 高校生、保護者などへの情報受信のあり方について

【事務局文書私学課込山】

これから県内の大学の合同パンフレットを作成するが、これは県が作成するものではなく、大学のみなさんが一緒になって作成し、それに対して県が財政的に補助するというものである。国公立が一緒になって何かをするという第一例にしてもらいたいと考えている。

【B大学】

各大学自身がどれだけ自分の魅力を探し出し、それをいかにわかりやすく伝えるかというのが大事であると再認識させていただいた。高校訪問に行った際には大学側が営業センスをもって、偏った情報ではなく、相手の欲しい情報を察しながらきめ細かく進路の先生に情報を発信するという努力をしたいと思う。

【C大学】

高校生に対して情報というものは発信しやすいと感じるが、保護者に対する情報の発信は難しいのかなと思っている。保護者の方たちに大学を知ってもらうような機会を何とかつくれたらなと考えている。

【船戸会長代行】

大学の場合は、内容とともに知名度があがっていくものであり、あくまでもアカデミックスタンダード、教育の質というものを中心に据えていくことが最も重要である。そして、それを社会に対して発信していくということが必要ではないかと思う。

3 地元産業界との連携の促進について

【D大学】

産業界との連携ということでは、一つのきっかけをつくってくれたのが現代GPというものだ。私どもは小規模の地方私立大学であるので、地域密着でなければいけない。私自身は教学という立場から精一杯努力したいと考えている。

【船戸会長代行】

経営と教学というものは車の両輪のようなものである。どちらかが強ければいいというものでもない。大学の目的は人材を養成して社会に送り出すというものであるから、アカデミックスタンダードを中心に据え、それを維持・向上するために安定した財政状況を作り出す必要があるということだと思う。