

## 地方中小規模大学・短大を支援する教育拠点のビジョン

山形大学 教育開発連携支援センター  
小田隆治

### はじめに

山形大学・教育開発連携支援センターは平成29年度に文部科学省の「教育関係共同利用拠点（大学の職員の組織的な研修などの実施機関）」に申請し認定された。山形大学の拠点の名称は「地方中小規模大学の教育実践力の開発・向上を支援する連携・体験型拠点」である。この名称は筆者が申請時に命名したもので、文科省など他者から付けられたものではない。

本論は、最初に教育関係共同利用拠点の概略を述べた後で、我々の取組について申請書に記載したことをベースとして、我々のセンターが拠点に申請した社会的背景と実績を記述していく。さらに、申請時には、軽く触れるに留まっていた個別大学を訪問してのコンサルティングを含めた制度設計について論述していく。

### 教育関係共同利用拠点とは

教育関係共同利用拠点の概略を文科省のウェブサイトから見ていくことにしよう。詳細については、文科省のウェブサイトを参照して頂きたい<sup>注1</sup>。

拠点の趣旨は、「多様化する社会と学生のニーズに応えるべく、各大学において、それぞれの教育理念に基づいて機能別分化を図り、個性化・特色化を進めながら教育研究活動を展開していくことが重要。質の高い教育を提供していくためには、個々の大学の取組だけでは限界があるため、他大学との連携を強化し、各大学の有する人的・物的資源の共同利用などの有効活用を推進することにより、大学教育全体として多様かつ高度な教育を展開していくことが必要不可欠。」である。

こうした趣旨に基づき、大学の教育関連施設の共同利用の促進を図るための制度を創設し（「教育関係共同利用拠点の認定等に関する規定」。平成21年9月より施行）、大学間連携を図る取組を一層推進することになった。

教育関係共同利用拠点の例として、留学生を対象とした日本語教育センターや多様な支援機能を備えた学生用宿舎、大型練習船、農場、演習林、スポーツ施設、英語教育や情報教育の拠点、FD・SDセンターなどが挙げられている。

平成29年8月29日時点で拠点に認定されている大学<sup>注2</sup>は、留学生日本語教育センターとして3校、大学の職員の組織的な研修等の実施機関として14校（この内1校が2機関認定されている）、練習船として7校（この内1校が2船認定されている）、演習林等は9校、農場は8校、臨海・臨湖実験所は13校、水産実験所は4校である。一大学で複数の機関が拠点として認定されている大学もたくさんあるが、拠点に認定されているのは全部で60機関となっている。この中の「大学の職員の組織的な研修等の実施機関」には、我々のセンターも含まれている。

拠点の経費は国立大学の基盤経費で賄われており、前年度に予算を申請しなければならない。拠点に認定されているのは私立の2校以外はすべて国立大学である。この2校の私立大学には拠点に認定されているにも関わらず、経費の配分はされていない。

### 本拠点が必要とされる理由

申請書に記載した、本拠点が必要とされる理由の概略を記しておこう。

18歳人口の減少に伴い大学の学生確保は一層難しくなり、早晩少なからずの大学が閉学を余儀なくされることが予想されている。現時点においても定員が充足できていない大学・短期大学（私立大学44.5%、短大学61%）が多い。読売新聞の『大学の實力2016』の調査によると、首都圏等（東京、神奈川、愛知、京都、大阪）の私立大学の定員充足率は平均107.4%であるが、それ以外の地方では92.6%とおおよそ15ポイントも低い。さらに、地方においても大規模大学では106.8%と首都圏等の大学とそれほど遜色はないが、地方中小規模大学では90.5%と顕著に低い。地方中小規模大学の課題は定員充足率にとどまらず、退学率が首都圏等の大学に比較して高い値を示している。

日本全体の健全かつ均衡のとれた発展は、地域の存続にあり、それは地方の大学の生き残りにかかっていると断言しても過言ではないだろう。地方に存在する中小規模大学の魅力や存在感は、それぞれの大学の実践的な教育力に依拠している。しかし、一大学の限られた人的・財政的資源だけでは、時代のニーズに対応し、さらには時代に先んじた新たな展開を望むことは難しい。ここに、中小規模大学を支援する共同利用拠点の設置が強く望まれる理由がある。

### 拠点に認定されるに当たっての本センターのこれまでの実績

申請書に記載した、拠点となるに相応しい実績の概略を次に記しておこう。

山形大学の教育開発連携支援センターは、山形県の大学間連携組織「地域ネットワークFD“樹氷”」（平成16年度現代GP採択事業）から東日本全体の「FDネットワーク“つばさ”」<sup>注3</sup>の拠点校として14年間活動し、東日本にとどまらず全国の地方の中小規模の大学・短大・高専のFD・SDの支援を精力的に行い、大学間連携のマネジメントと教育支援のノウハウを蓄積してきた。“つばさ”加盟校は当初34校で始まり、その後それぞれの地域にコンソーシアムができていったにも関わらず、“つばさ”の加盟校は徐々に増加し、現在は51校となっている。これは“つばさ”の存在価値が地方の大学に口コミで広がっていったことによるものと考えられる。

本学が平成13年度に開始した「FD合宿セミナー」は、以後これまで毎年開催しているが、平成15年度から他大学の教員を受け入れ、現在まで北海道から沖縄まで全国の中小規模の大学・短大・高専から多数の教員が参加して研修を行ってきた。

本センターは伝統的な授業の改善を支援してきたが、同時に新しい授業法についても他大学の支援を行ってきた。現在、「主体的学び」を推進する「アクティブ・ラーニング」が全国の大学に導入されつつあるが、現場での混乱が少なからず起こっている。山形大学では平成13年から「学生主体型授業」として「アクティブ・ラーニング」を研究・実践し<sup>注4</sup>、学内で共有を進め、平成21年度よりアクティブ・ラーニング専用の教室として「先端学習ラボ」を整備し、全国に授業を公開し、積極的に情報発信を行ってきた（平成20年度教育GP採択事業）。毎年、大学間連携によって学生の発表による「学生主体型授業発表コンテスト」を実施し、授業とカリキュラム改善に努めてきた。

現在、大学と地域が連携した教育活動が活発になっているが、山形大学は「エリアキャンパスもがみ」<sup>注5</sup>において、平成18年度から地域と連携した現地体験宿泊型授業（フィールド・ラーニング）を展開してきた（平成18年度現代GP採択事業）<sup>注6</sup>。毎年200名を超える学生が履修している。山形大学のフィールド・ラーニングを大学間連携の「大地連携ワークショップ」に発展し、他大学に技術移転を行ってきた（平成24年度大学間連携共同教育推進事業採択）<sup>注7</sup>。

本学はここに挙げた研修会以外にも毎年多様な研修会を実施するとともに、他大学からの調査に積極的に応じ、他大学で実施されたFDにも講演会やワークショップの講師として貢献してきた。

山形大学は文部科学省の平成28年度「大学教育再生加速プログラム（AP）」に採択され、学士課程教育の質保証のために、基盤力テストによる学生の達成度評価に着手したが、他大学にも情報を提供していく。

以上概略した通り、地方の中小規模の大学において、建学の精神・専門性・地域性の違いを超えて、「教員として必須の基礎的・共通的なことに関する内容」について、これらを支援する実績を、本センターは十分に備えていると考えた。

一方、経営の効率化の旗印の下に、大学は職員の削減を進めているが、もともと職員の絶対数の少ない中小規模の大学においては、一人の職員にかかる仕事の負担が増大している。大学が生き残るためには、大学職員としての意欲や資質・能力の向上が必須である。

全国の大学の職員を対象とした「大学間連携SD研修会」を平成20年度に開始し、以後毎年開催しているが、全国から多数の職員が参加して活動を伴った研修を実施している。

大学の教育改善のためには、教員と職員のコミュニケーションが重要であり、教員と職員が一緒になって研修を受けることが必須であるが、現実には職員が教員と一緒に研修会を受講すると、一部の人のをぞいて多くは口を閉ざしてしまう。本センターは“つばさ”の活動を通して、教員と職員の信頼関係を構築し、「合同FD/SD研修会」を開催し、教職員から高い満足度を得ている。

さらに、教職員と大学生が参加する「学生FD会議」を全国規模で開催し、教育改善を進めてきた。

山形大学のフィールド・ラーニングに参加することによって、フィールド・ラーニングの運営方法など、職員としての支援のあり方を身に付けてきた。

大学間のIR事業として、統一フォーマットによる「学生による授業評価」と「学習成果等アンケート」を進めてきたが、これによって職員のIRに対する認識や技量が向上した。

地方の中小規模の大学の職員は、本センターの研修を通して視野が広がり、意欲や能力が向上した。本センターは、「職員として必須の基礎的・共通的なことに関する内容」について、これらを支援する実績を十分に備えていると考えた。

## 教育拠点としてのビジョン

本センターは平成12年にFDを開始した時点で、その理念として「公開」「共有」「相互研鑽」を掲げてきた。教育改善は教員一人ひとりの日々の営為をみんなの前に公開し、それらの教育情報を共有し、教員間で切磋琢磨する相互研鑽を授業改善の方法としてもっとも重視したのである。このFDの理念はその後SDにも敷衍された。

この理念は大学内の教職員の相互研鑽のレベルから飛び出し、大学間相互の研鑽をも奨励する大学間連携組織の「地域ネットワークFD“樹氷”」、そして「FDネットワーク“つばさ”」設立の理念としても働いた。

教育改革や改善は、現場の構成員である教職員の当事者としての使命感と能力抜きに遂行されることはない。また教職員の横の連携抜きに持続的な改善運動となることもない。もちろん「公開」「共有」「相互研鑽」の民主的な運動体がしっかりと形成された後でしか改善活動が進んでいくというわけではないし、そうした民主的な組織がすでにどこかに出来上がっているというわけでもない。この構成員による自主的な「公開」「共有」「相互研鑽」は、一つの出発点であると同時にゴールでもある。つまり我々は小さな「公開」「共有」「相互研鑽」の磁場を作り、その活動を通して巨大な磁場へと拡大していこうとしているのである。

我々の理念の「相互研鑽」は閉ざされた組織の内なる連帯に終わることはない。たとえば山形大学で行われる「FD合宿セミナー」に参加した教員は、そこで他大学の教員と「相互研鑽」を図ること

になるが、そこで得られた知見は、自分の大学に持って帰られ、自分の大学や学部で報告会を行い、そこで共有され、それぞれの知見は自分の大学や学部、そして各教員の授業に実際に役立てられるようにアレンジされるのである。こうしたことは「大学間連携SD研修会」においても然りである。このように「公開」「共有」「相互研鑽」はたった一回の研修会に閉じられることなく、教育改善の巨大なネットワークを形成するのである。

地道でボトムアップの相互研鑽型のFD/SDは確かに泥臭く時代遅れと思う人たちもいるかもしれない。そうした人たちはよりシステムティックに組み込まれた形式的でありかつ集中的な教育プログラムを推奨するかもしれない。しかし、効率化やスピード感を尊重したそうした教育プログラムがもっとも求められる組織が何かを考えて欲しい。それは軍隊である。効率化、最適化の教育プログラムは軍事訓練に関連したものであることを想起できるのではないだろうか。適材適所を求め効率的であるかもしれないが、そこはシステムが優先される非人間的な場でもあるのだ。そこは決して教育機関ではない。

我々は集中的で効率的なFD/SD教育プログラムを全面的に否定するものではない。うまく活用すればとても有効なのだ。だが、我々は民主的な教育機関を求めるという点において、教育システムとしての「公開」「共有」「相互研鑽」の重要性は、いつの時代においても高まることはあったとしても低くなることはないと考えている。

18歳人口の減少によって引き起こされる地方中小規模大学・短大の経営的危機は、「公開」「共有」「相互研鑽」の理念だけでは、太刀打ちできないことは明らかである。なぜならば、この理念は教育改革・改善の理念であって、大学経営を対象としたものではないからである。大学が潰れてからは教育改革や改善も入り込む余地はない。我々は、これまでの教育改革・改善の領域から越境し、個別の大学経営を支援できるノウハウを身に付ける必要に迫られたのである。これは、大学経営という大学の抱える個別的な課題に対処することと同時に、その迅速性を重視することになる。

大学経営と言っても、財務に特化して支援することを我々の任務とすることはない。学生定員の確保を通して経営の安定化を図ることをベースとしている。学生定員が確保できている大学においても財務状況が悪い大学はあるかもしれないが、そこまで我々は立ち入ることはできない。

入学者を確保できない理由は、各大学・短大で違っているが、地方にあることやブランド力がないことを理由に挙げる大学は多いし、確かにこの要因が大きく作用しているだろう。だがそれかと言って、大学を東京に移転するわけにはいかないし、ブランド力をすぐにつけるわけにもいかない。大学の倒産は差し迫った短期的な問題になってきたのであって、大学移転やブランド力の形成などの中・長期的な課題とは次元が違うと思われるのである。

それぞれの大学は受験生から世の中に数多ある大学の中から自分の大学を選んでもらわなければならない。受験生の選ぶ基準は、最初に学部・学科の専門性であるかもしれないが、その専門性も競合する大学が複数あるはずだ。その中から選ばれるためには、よそにはないか、よそよりも優れている特徴（えげつなく響くかもしれないが「商品」という言葉の方がわかりやすいかもしれない）が必要である。まさにそれが教育内容である。特色があったり魅力的な授業がなければならない。それなくして広報活動などできないからだ。今で言うと、地域と大学が連携した授業（フィールド・ラーニングやプロジェクト型PBLを含む）や教室内のアクティブ・ラーニングなどである。すでにほとんどの大学はこうした授業に取り組んでいるので、通り一遍のことでは売り込む商品とはならない。自分の大学の教員の専門性や資質に合わせて独自の授業を構築することが必要である。我々は教育上の具体的な商品を企画するという点において、学生確保のために支援をすることが可能なのである。

現在、学生確保のためには従来のマスコミへの宣伝広告よりも、口コミの方が効き目があると言われている。莫大な数の入学生を集める必要のない中小規模の大学や短大は確かにそうであろう。さらに、在校生の口コミや評価は出身校からの送り出しに大きく作用すると言われている。つまり、入学生の獲得は一過性では終わらず、入学した学生をいかに教育するかが、持続的な学生獲得に重要なのである。つまりいくら効果的な広報をしても看板に偽りがあっては、継続的な学生獲得はできないのである。やはり教育が柱なのである。

在校生の教育で何が重要なのか。それは学生の満足度である。休講ばかりでは満足であるはずがないし、自分たちの能力を伸ばしてくれなければ不満はつもの。就職できなければどうしてこの大学にきたのかわからない。しかし、成績優秀な学生で良いところに就職できた学生においても、大学に満足はしていないかもしれない。不満の要因はもしかするとサークル活動のように授業外にあるかもしれない。学生の満足度調査をきちんととり、それを改善し、改善したことを公開していくことが、学生獲得につながっていくだろう。在学生や卒業生が誇りを持っていないような大学を、後輩の高校生に自分の大学を勧めることができるだろうか。

自分の大学に誇りを持つことは何も学生だけではない。教員や職員も同じなのである。大学の理事長や学長は、教員や職員をただの労働力と思っはいけない。学生を確保しようと思うならば、教職員が自分の大学に誇りを持てるようにしていかなければならないだろう。つまり、迅速な意思決定としてトップダウンの運営ばかりがまかり通れば、教職員の当事者能力は薄くなり、ニヒリズムが跋扈するようになるかもしれない。FD/SDは単にティーチングマシンを磨いたり捨てたりする役割ではない。

## おわりに

地方中小規模大学の教育改革・改善は、大学の生き残りを前提とした営みと言っても過言ではない。本センターが教育拠点として地方中小規模大学の教育改革・改善を支援するためには、大学経営特に学生確保の支援抜きには何の意味もないであろう。大学経営は理事長や学長の専権事項であるので、我々はこうした大学トップとの話し合いを積極的に行い、体系的なアドバイスからコンサルティングまでを行いたいと考え、すでにこれに着手している。これまでの半年で全国の十幾つの大学・短大の学長と面会し、かなり深い話し合いを行ってきた。これからは、教育商品の企画や広報、教育改革・改善についての体系的でありかつ具体的な提案をし、地方中小規模大学・短大の改革・改善に資するように努めていきたい。

大学トップだけでなく、これまで以上にFD・SD委員長や委員、教職員との話し合いや研修を活発に行い、全国の大学の持続的かつ健全な発展に寄与していく。

注1 教育関係共同利用拠点制度については、文部科学省のWebサイト

([http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/daigakukan/1360542.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daigakukan/1360542.htm), 2018年3月21日現在) を参照のこと。

注2 教育関係共同利用認定拠点一覧(平成29年8月29日現在)については、文部科学省のWebサイト([http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/daigakukan/1360542.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daigakukan/1360542.htm), 2018年3月21日現在)を参照のこと。

注3 大学間連携組織「FDネットワーク“つばさ”」については、Webサイト

(<http://www.yamagata-u.ac.jp/gakumu/tsubasa/index.html>, 2018年3月21日現在) を参照のこと。

- 注4 日本の様々な大学で展開されているアクティブラーニングの取組は、小田隆治・杉原真晃編著『学生主体型授業の冒険』2010、『学生主体型授業の冒険2』2012、小田隆治編著『大学におけるアクティブ・ラーニングの現在』2016（3冊ともナカニシヤ出版から刊行）の書籍で読むことができる。
- 注5 「エリアキャンパスもがみ」の設立経緯については、小田隆治著『大学職員の力を引き出すスタッフ・ディベロップメント』2010、ナカニシヤ出版を参照のこと。「エリアキャンパスもがみ」の活動については、Webサイト（<http://www.yamagata-u.ac.jp/gakumu/yam/>、2018年3月21日現在）を参照のこと。
- 注6 「フィールド・ラーニング」については、小田隆治・呉屋淳子・橋爪孝夫著「フィールドラーニングは教養教育の新しい教育方法である」山形大学高等教育研究年報8, 38-43、2016を参照のこと。「フィールドワーク：共生の森もがみ」については、小田隆治・杉原真晃・酒井俊典著「地域の人たちと交流する現地体験宿泊型授業—山形大学「エリアキャンパスもがみ」の試み」第60回東北・北海道地区大学一般教育研究会 研究収録：75～78頁、2011を参照のこと。
- 注7 取組「東日本広域の大学間連携による教育の質保証・向上システムの構築」通称「“つばさ”プロジェクト」はWebサイト（<http://www.yamagata-u.ac.jp/gp/tsubasa-p2012/>、2018年3月21日現在）を参照のこと。「大地連携ワークショップ」については、2013年以降毎年年度末に発行している『“つばさ”プロジェクト報告書』を参照のこと。