



鳥飼玖美子  
立教大学 名誉教授、当研究所 理事

私が初めて日本開発構想研究所という組織について知ったのは、1997年に立教大学に着任して1年ほど経った頃です。総長が代わり、基礎学部を持たない独立研究科という大学院構想が練られるようになり、私は言語コミュニケーション・通訳翻訳コミュニケーション・環境コミュニケーション・異文化コミュニケーションの4領域を有機的に関連させ、社会人も対象にした新しい大学院を提案しました。

大学院設置申請については何も知らないの、誰かがやってくれるのだろうと考えていたところ、提案者が責任を担うというので慌てました。知人に紹介された斎藤諦淳・元文部省生涯学習局長（当時は武蔵野大学学長）にお目にかかりご相談したところ、自分が理事をしている開構研に高等教育の専門家がいる、と引き合わせて下さったのが加藤平和さんでした。

開構研が大学設置申請関連のコンサルティングを業務としていることに思い至らず、今となってみれば何ともお恥ずかしく申し訳ない限りですが、斎藤先生と加藤さんのご厚情に甘え、認可にあたっての基本をご教示いただき、それを念頭に設置申請書を書き上げました。

独立研究科・異文化コミュニケーション研究科は、立教大学内での議論を経て、2001年に修士課程を設置申請、2002年4月に開学し、2年後には博士後期課程も新設しました。

私は異文化コミュニケーション研究科の初代委員長を開設時から2011年3月末まで務めた後、定年後も特任教授として立教大学に残っていましたが、順天堂大学が「国際教養学部」を新設したいということで相談があり開設に関わりました。その際に、新学部設置申請のコンサルタントとして順天堂から依頼を受けて担当された加藤さんと再会することになりました。医学とスポーツの大学が初めて文系学部を

作るの、医療通訳も組み込み、医学と異文化理解を軸にした国際教養学部を構想しましたが、医学と文系学問の乖離は大きく、差異を埋めるのが難題でした。文科省大学設置審議会のヒヤリングでもかなり厳しい質問を受けましたが、何とか認可を得られたのは、時に厳しく注文をつけて修正を求めるなど、加藤さんをはじめとする高等教育研究部の努力の賜物です。

各地の大学の多くが開構研に設置申請の相談をする現状は、かつての私のように何をどうして良いか分からない大学人が存在することもあるでしょうが、それ以上に、大学の生き残りをかけて時代を先取りする構想が必須になっている状況がありそうです。さらに、その構想をカリキュラムに落とし込み、教育目標と設置理念、育成する人材像を明確にして認可を得るまでは、非常に困難な作業であり、専門家の助けが不可欠だからでしょう。

付言するなら、現在の日本の高等教育を取り巻く環境は、研究面からも教育面からも極めて厳しいというのが実態です。高大接続の名の下に大学改革が行われ、小学校から中学・高校までの「知識を積み重ねる教育」と、「知の探究」を目指す大学教育との違いが十分に理解されないまま境界線が曖昧になり、大学とは何をやる場なのかを再確認する時期にきています。それは同時に、大学・大学院における研究とは何か、を改めて問い直す必要性をも示唆しています。これからの10年20年が日本の大学の命運を決めると言っても過言ではありません。

日本という国の健全な発展には、国土の開発に加え、教育とりわけ高等教育が重要な役割を果たすことが、開構研の50年に表われています。

開構研の50周年を祝し、次の50年も日本と世界の発展のために本研究所がますます重要な役割を果たすことを祈念しております。



山崎 薫  
(学)ヤマザキ学園 理事長

一般財団法人日本開発構想研究所が創立50周年を迎えられましたこと、心よりお祝い申し上げます。貴研究所は、昭和47(1972)年に創設されて以来、社会の形成に役立つ学際的な研究調査の研鑽に努められ、くにづくりから、まちづくり、ひとづくりに大きな役割を果たされてこられました。これまで、貴研究所の運営、事業にご尽力された歴代理事長並びに関係各位のご努力は、敬服の至りに存じます。

貴研究所と私の出会いは、平成13(2001)年に遡ります。ヤマザキ学園は、「生命への畏敬」「職業人としての自立」を建学の精神に掲げ、創立(昭和42年・1967年)以来の目標である動物看護学の科学的体系づくりと高等教育としての大学開学を目指しておりました。

平成6(1994)年、本学園は、学校法人並びに専修学校日本動物学院の認可を受け、私は理事長に就任致しました。翌年に、大学の設置準備に着手致しましたが、動物看護学分野での申請は前例がなく暗礁に乗り上げておりました。私自ら当時の文部省(現 文部科学省)大学設置室を訪問し、相談や質問を繰り返す日々が何年も続き、そのような私の姿をご覧になられた方から鎌田積研究第三部長をご紹介いただき、貴研究所とのご縁を結ぶことになりました。当初は大学設置を目指しておりましたが、文部省の指導により、3年制短期大学の設置に変更致しました。思い起こせば申請までの10年に亘り、貴研究所と文部省を訪問した回数は100回を超えます。申請書類を作成するにあたり、本学園をご担当いただいた渡辺春志研究員には、ヤマザキの職員の如く、提出書類を細部にわたりご確認いただきました。初めての高等教育機関への申請は困難を極めましたがお陰様をもちまして平成15(2003)年11月の認可に至りました。

平成20(2008)年、長島弥史郎研究員が本学園の担当となり、平成26(2014)年には鈴木正理事にも加わっていただきました。『設置の趣旨及び必要性』『教育課程の編成の考え方及び特色』『教育組織の編成の考え方及び特色』等について申請書類を作成する過程では、教育課程をビジュアル化すること、異なった視点に立って考察することなど、多くのことをご教示いただきました。これらのことは、平成29(2017)年の学校教育法の改正を受け55年ぶりに新学校種に認定された専門職大学(ヤマザキ動物看護専門職短期大学)の開学(平成31年・2019年)や、大学院動物看護学研究科(修士課程)の開学(令和3年・2021年)においても、教訓として私の支えとなりました。

私は、創始者山崎良壽(父)の遺志を継ぎ、専修学校から大学院に至る動物看護学の確立と一貫した教育体制を整えました。一方で、令和元(2019)年6月には、50年を超える動物看護教育の研鑽と1万6千人を超える卒業生たちの活躍が大きな後押しとなり、本学園創立以来の念願でありました『愛玩動物看護師法』が成立致しました。令和4(2022)年11月6日(日)には、予備試験が行われ、令和5(2023)年2月19日(日)には第一回国家試験が行われます。これも偏に、20年に亘り途切れることなくご指導賜りました貴研究所のお力添えと心から感謝致しております。

新型コロナウイルス感染症の流行やロシアのウクライナ軍事侵攻、災害等、非常に不安定な社会情勢の中で、新しい教育・真の教育が問われ、貴研究所に対する期待はさらに深まり、ご活躍の場が広がることと存じます。総合的シンク・タンクとして、日本の学校教育の発展において一層のご活躍を期待してやみません。



ホビノ・サンミゲル  
聖カタリナ大学・聖カタリナ大学短期大学部 学長

日本開発構想研究所50周年を心からお慶び申し上げます。誠におめでとうございます。

貴研究所創立の1970年代は混迷を極めた時代でした。大阪での万国博覧会や日本国への沖縄の返還は喜ばしい歴史的な出来事でした。しかし、1973年の「オイルショック」は日本経済へ打撃を与え、人々の生活を混乱状態に落ち入らせました。さらには学生運動、赤軍問題と学生を中心にした若い人びとの政治と社会システムに対する不安と反発は非常に過激でした。

こうした混沌とした時代の中、都市計画・地域開発と教育機関を一体的に検討し、将来のあるべき姿を構想する研究所として1972年に誕生しました。そのビジョンは当時の社会のためだけではなく、現代にあっても変わることのない重要な使命を持っていると思います。

日本開発構想研究所と聖カタリナ女子大学・聖カタリナ女子短期大学との関係は2002年にさかのぼります。女子短期大学は創立から36年経ち、教育、音楽と食物の学科を有していましたが、4年制志向による短大離れや少子化等の理由によって現状のままでの存続は、困難ではないかと危ぶまれる状況も生まれていました。

一方、4年制女子大学は福祉の単科大学として創立してから15年が経っていました。この間全国各地に福祉系大学等が数多く設置され、又、高校生の進学人口の過半数が高等教育を目指すユニバーサル段階に突入し、地域の小規模大学として存続するためには抜本的な改革が必要でした。この状況を打開するために、日本開発構想研究所の有する頭脳と経験に協力を得ることになり研究所として加藤平和氏を始めとした専門のチームによる新しい構想の研究と調査が始まりました。この結果、2004年4月に大学・短期大学を同時に男女共学とし、短大

は「聖カタリナ大学短期大学部」、大学は「聖カタリナ大学」に名称変更しました。また、社会福祉学部男子高校生の受け皿として「福祉経営学科」を設置し、定員を増やしました。

その後、社会が大学に要請する質の向上や教育の多様性にともなつて、高校生が高等教育に求める分野を取り入れる必要が出てきました。そのタスクを実行するために、日本開発構想研究所と意見を交換することになりました。研究所の調査に基づいて2008年に聖カタリナ大学社会福祉学部を廃止し、「人間健康福祉学部」を新しい学部として設置しました。この学部を設置することによって大学に他の分野にわたる教育の広がり可能性が生まれました。この『人間健康福祉』というミッションのもと、2011年に「人間社会学科」、2014年には「健康スポーツ学科」を、さらに、2017年に「看護学科」を新設し、そして今年度は大学院「看護学研究科」を開設する運びとなりました。

この一連の改革によって本学が生まれ変わり地域の大学として新しい姿を提供し貢献することが出来たのは、貴研究所の真摯な対応と教導によるものであると思っております。貴研究所のご支援がなければここまで発展できなかったでしょう。心から感謝しています。

これから日本開発構想研究所が社会に果たさなければならない役割は、今以上に大きくなることでしょう。よりよい生活を送るための新しい環境づくりの開拓と発展を継続させるための力と知恵を提供することがますます必要となるでしょう。貴研究所のなご一層のご躍進とご隆昌を心よりお祈り申し上げますと共に今後ともご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。簡単ではございますが、貴研究所50周年のご祝詞を申し上げます。

## IV-18. 新世界の経験

—民間企業から学校法人へ—



小野英生  
(学)大垣総合学園 副理事長

### はじめに

一般財団法人日本開発構想研究所 設立50周年おめでとうございます。

研究所と私の関わりについては、今から約20年程前まで遡る。それまで勤めていた民間企業の主な取引先が大学だったので、縁あって学校法人へ転職した。

最初に担当した業務はリハビリテーション学部の設置という改組の仕事だった。民間出身の私としては新学部設置という特殊な業務を少しでも早く理解するために、文部科学省の設置認可申請の手引きや書籍を読みあさった。

### 日本開発構想研究所との出会い

そんな時に先に奉職していた先輩が、改組の業務をコンサルしてくれる日本開発構想研究所の鎌田氏を私に紹介された。「日本開発構想研究所とはどんな機関ですか」と尋ねたら、その先輩が言うには、ネットで「かいこうけん」と検索してみなさい、日本の高等教育機関改組の約7割くらいに関係してあるよ、とのことだった。

最初はその実績の凄さが分からなかったが、認可申請のコンサル、大学設置基準の説明、教育課程の編成等、特に凄いと感じたのは、なかなか決めきれない事案等を上手に結論まで導いてくれる研究所スタッフの説得力は後の私の経験に大いにプラスになった。

### 様々な改組

リハビリテーション学部の他、子ども教育系、大学院、看護、心理、経済経営、保健医療系学部等の改組を経験させて頂いた。民間企業から学校法人への転職は私にとっては、

まさに新世界へ足を踏み入れたことのような感覚だった。

縁あって今でも3校目の学校法人で働いており、改組以外に大学及び短大の外部認証評価の評価員等をさせて頂いているが、研究所から鍛えてもらった改組業務や大学設置基準等の勉強が今では大変貴重な財産となり現在の業務に大いに役立っている。

### 学校法人の今後

コロナ禍による仕事や教育の手法はテレワーク、リモート会議、オンデマンド、リモート授業等を取り入れる形で激変した。

私が所属しているような地方の学校法人はコロナ禍と18歳人口減少とのダブルパンチを受け、生き残るための経営改革や教育改革に必死である。今後も学校法人の改組は続くので引き続きお導き頂きたい。

### 最後に

最近、日本開発構想研究所以外に他のコンサル機関が登場してきた。大学や学部学科設置のコンサル業務に関しては、日本開発構想研究所にはかなわないと思うが、設置認可申請等以外に最近各大学で重要なのは、私学法改正への対応、内部統制、ガバナンス強化、学修成果の可視化、教育の質保証、中長期計画の策定や外部認証評価の受審等さまざまである。

各学校法人は人事異動や中途採用で改組等の特殊な業務の経験が浅い若手教職員が多くなった。もちろん、自校のFD、SDや経験の蓄積が第一であるが、日本開発構想研究所にこのような業務のコンサルにも是非踏み込んでください、と提言したい。



木原通勝  
(一財)日本開発構想研究所 客員主幹研究員

### 人間社会学部設立の経緯

実践女子大学は1965年以降経常費が赤字続きで申請そのものかできる状態ではなかったが、2002年の理事会において「大学・短期大学将来構想委員会」の設置が決定され、その一つのプロジェクトとして「新学部構想策定チーム」が設置されることになった。こうして、新学部開設の検討が開始されることになった。

同年10月には同構想委員会の答申を受けて、理事長から人間社会学部設置の構想が理事会に提案され、以後、理事会メンバーを中心とした「新学部学科構想委員会」において新学部の構想が練られた。

2003年1月に開かれた全学教授会で議論の末人間社会学部の設置が決定され、教授会の決定を受けて「新学部学科設置委員会」は「人間社会学部設置委員会」に改組された。

そして、新学部の教員予定者4人(長尾、壘、矢野、松浦教授)を外部委員として加えてカリキュラムの編成、教員人事などを検討した。6月には人間社会学部設置委員14名と人間社会学部予定教員19名との会合が行われた。平行して企画室を中心として、文部科学省との折衝を行い同年6月に文部科学省に設置認可申請書提出し、(10月補正申請書提出)2003年11月27日文部科学大臣から人間社会学部の設置が正式に認可され2004年4月に開設された。

この間、設置申請について本研究所、高等教育部の援助を鎌田積氏、加藤平和氏他所員皆様にご助言を賜り成し遂げられたものであります。

引き続き人間社会学部大学院(マスター)の申請、現代社会学科の申請を行なった。

### 日本開発構想研究所に非常勤職員として

平成24年3月13日に作業調査に係る職員に採用され平成29年4月から一般財団法人日本開発構想研究所高等教育部付客員主幹研究員(非常勤)として国・公・私立大学の将来計画の研究調査と教学の改革、再編に関する研究協力等を行うことを任務として辞令を受けました。

### 大学事例研究調査報告書

年度	大学	訪問日
平成 29年度	聖カタリナ大学	2017年 5月23日
	東京農業大学	2017年 9月 4日
	広島女学院大学	2017年10月25日
	名桜大学	2017年10月13日
	鹿児島国際大学	2017年11月10日
	弘前学院大学	2018年 5月18日
平成 30年度	大阪経済大学	2018年 6月17日
	崇城大学	2018年 7月12日
	酪農学園大学	2018年 8月25日
	久留米大学	2018年 9月27日
	就実大学	2018年10月10日
	関西外語大学	2018年11月15日
	相愛大学	2018年11月16日
令和 元年度	獨協大学	2019年 5月29日
	東北芸術工科大学	2019年 6月12日
	淑徳大学	2019年 7月21日
	長野県立大学	2019年 7月 8日
	帯広畜産大学	2019年 8月28日
	新見公立大学	2019年10月 1日
	長崎県立大学	2019年11月14日
	南九州大学	2019年12月19日

以上現在までの所24大学を訪問し調査研究をいたしました。この成果は大学事例研究調査報告書として冊子に纏めてあります。



稲津昌博  
(学)関西金光学園 専務理事

一般財団法人日本開発構想研究所が、このたびめでたく記念すべき創設50周年を迎えられましたことを、心よりお祝い申し上げます。また、創設以来、貴研究所の歩みを支えてこられた関係者の皆様に対しまして、深く敬意を表します。

創設50周年の節目にあたり、私ども学校法人関西金光学園が設置する関西福祉大学を通してのご縁、大学の状況などにつきましてご報告させていただきます。

学校法人関西金光学園が設置する関西福祉大学は、平成9年4月に兵庫県赤穂市との公私協力方式で開設した大学で、当初は社会福祉学部社会福祉学科の単科大学としてスタートしました。

当時は、国家的課題として、高齢化社会において、健康で生きがいのある老後を過ごすことができる社会を実現するための「高齢者保健福祉推進10カ年戦略(ゴールドプラン)」が策定され、国の社会福祉政策を推進できる高度な専門知識のある有能な人材養成の必要性が重視されていました。関西福祉大学は、その目的と本学園が目指す「将来世のお役に立つことを自らの喜びとする人材を育成する」という理念とが合致して誕生した大学です。

その後、関西福祉大学の建学の精神である「人間平等」、「個性尊重」、「和と感謝」に基づく真(まこと)の教育を更に推進するためにふさわしい学部として、二つ目の学部となる看護学部の設置に向けた準備に取り掛かりました。この折、私が新学部設置準備室長を務めました。平成16年頃より貴研究所の鎌田様、鈴木様、山田様に様々なご指導・ご助言をいただきながら諸準備を進めさせていただきました。

当時は、兵庫県下の大学においては看護学部を設置している私立大学はありませんでした。それに関連して教員も不足しており、学部開設に必要な教員を探す上で大変苦労いたしました。貴研究所とは、教員候補者が文部科学省の大学設置・学校法人審議会が実施する教員審査に通るかどうかが、また教員候補者の紹介等に至るまで本当にきめ細かくご支援いただき大変助けられたことを思い出します。その結果、平成18年4月、無事に看護学部看護学科を設置することができました。

その後、平成21年に大学院社会福祉学研究科(修士課程)、平成24年に看護学研究科(修士課程)、平成26年に発達教育学部児童教育学科(平成30年教育学部に改称)、平成29年に大学院看護学研究科(博士課程)、平成30年に大学院教育学研究科(修士課程)、教育学部保健教育学科を順調に開設することができましたが、これらの設置認可等を受ける際の重要な局面におきましても貴研究所には幾度となく多岐にわたりお世話になった次第です。

関西福祉大学の現状につきましては、地方の小規模大学でありますので、少子化の影響を受け、学生確保には非常に厳しい状況も続いてきましたが、経営の効率化を図るとともに改革を進め、平成27年頃より学生が授業だけでなくクラブ活動を通して豊かな人間性を涵養し社会に貢献できる力を習得することを目的に、男子サッカーを始め男女バレーボール、野球、陸上競技、剣道などを指定強化クラブとして力を入れ、各競技とも所属連盟の上位リーグに進出や全国大会への出場を果たすなど、結果も伴うようになり、大学も活性化し雰囲気も明るくなりました。その結果、

令和4年度までの約10年間で一旦落ち込んだ学生数も約1.5倍の増加を達成することができています。ところが、令和2年からの新型コロナウイルスの感染拡大を受け、大学の教育・研究活動や学生の諸活動が様々な影響や制約を受け、一時、停滞感を感じるようなこともありました。一方で、現在は、学内のICT環境を急速に整備することで、オンライン・オンデマンド授業と対面授業を併用しながら授業を展開し、学生たちはコロナ禍にあっても活き活きと学び続けることができています。

今後、コロナ禍が落ち着いたその先にある関西金光学園の将来展望としては、専門的な知識・技術の修得だけでなく、見えない心を大切にし、心の痛みのわかる学生を育成していくことを大切にしていきたいと考えていま

す。特に、関西福祉大学は地方に存在しますので、「まち・ひと・しごと創生基本方針2021」に示されている、地方創生の3つの視点であるヒューマン(地方へのひとの流れの創出、人材支援)、デジタル(地理的、時間的制約要因に関係なくいずれの地域においても同様のサービスを提供)、グリーン(地方が牽引する脱炭素社会の実現)など将来の持続可能な社会を見据え地域と連携していくことで、兵庫県赤穂市を中心とする地域の発展により貢献していきたいと考えているところです。終わりにあたり、創設50周年を契機とされまして、貴研究所が今後益々ご発展されますよう、また、関係者の皆様のご健勝、ご多幸を心よりお祈り申し上げまして、お祝いの言葉といたします。





村上光信  
フードバンクお助けマン霧島 理事長

日本開発構想研究所50周年おめでとうございます。

日本開発構想研究所（以下開構研）との出会いは、当時宮崎公立大学教授であった故 壘昭吉先生と宮崎産業経営大学都城キャンパスの非常勤講師室でした。当時私は牧師職からのトラバーユでヒューストンから帰国して宮崎バプテスト教会牧師をしていましたが知人の教授から「米国での体験を学生に還元してほしい」と誘われて宮崎産業経営大学に非常勤講師で勤務していました。

2000年の名桜大学勤務時代に名桜大学の国際学部改革で開構研の担当者として鎌田積氏がお出でになった時にお会いしたのが始まりです。鎌田氏との交流が22年になります。

実は2004年、徳洲会病院が都城市の宮崎産業経営大学の撤退した跡地に徳洲会看護大学開学計画があり同郷であり尊敬する先輩の徳田虎雄理事長の依頼を受けて準備に関わる事になりましたが、その計画を担っていたのが開構研の鎌田積研究グループでした。

私は名桜大学を2004年3月に退職して都城市に既に移動していましたが、都城市議会で否決されて計画は中止となり、4月から無職となりました。家内は既に4月から鹿児島大学大学院看護研究修士課程に進学していましたので困惑していたのを思い出します。

諺に「ピンチはチャンス」とありますが、徳洲会病院が1年間の給与保障をして下さる事になりました。家内も大学院での学びを継続でき私は米国の大学院の通信教育での博士論文に挑戦する事にしました。鎌田積部長は、ご縁を大事にされ名桜大学の仕事帰りにわざわざ立ち寄って下さり、博士論文を書くための情報を提供して下さいました。励ましてくださいました。

数年後に、再び徳洲会が霧島市で看護大学構想を計画し、私が準備室長として採用されたので今度は私が日本開発構想研究所の鎌田積理事を病気療養で入院中の徳田虎雄理事長にご紹介する為に湘南鎌倉総合病院まで同行しました。採択されましたので奥山健二教授に2パターンの建築ミニチュアを作成していただきましたが、残念ながら徳洲会の事情で完成できませんでした。

2016年には、西之表市の長野力市長から「種子島公立短期大学構想」の相談を受けましたので可能性調査事業の依頼を鎌田積理事にお願いしました。さらに、今年度は私の故郷である奄美大島で「奄美世界自然遺産」認定を受けて「奄美公立短期大学構想」が盛り上がりつつありますので奄美商工会議所有村修一会頭等関係者と安田壮平市長さんとお会いして、手始めに公立短期大学開学の為の勉強会の開催を提案しました。その時の講師として鎌田積氏と奄美との交流がある名桜大学学長補佐の金城正英氏を推薦させていただきました。

私は現在「NPO法人Joyステーション」理事長として企業や個人からの未利用食材の寄付を受けて食材を必要としている方々に無料で配布する「フードバンクお助けマン霧島」を運営していますが私の使命は「英語の話せる看護師教育」です。

「人生は出会いで決まる」との諺がありますが、2001年のご縁で名桜大学での開構研の大学開学のプロ集団である鎌田積氏との出会いのおかげで私のミッションである「英語の話せる看護師教育」を諦めずにいられる事に感謝です。

これからも日本の大学教育をけん引する日本開発構想研究所としてのお働きに期待しています。



## IV-22. 業務の振り返りと今後の展望

—18年間のコンサルティング業務を通して—



林 博之

(一財)日本開発構想研究所 高等教育研究部 副主任研究員

### <研究所入所の経緯>

入所して今年で18年目となる。高等教育研究部の中では古株のようである。入所のきっかけは博士後期課程在学中、学部の恩師に「大学等の立ち上げのコンサルティングをしている研究所があるから、面接を受けてみてはどうか」というお話をいただいたことが始まりであった。縁あって研究員として採用されたわけだが、業務が全くわからず、混迷を極めていたように思う。それでも気概だけは一人前との自負があり、日々、必死に書類と格闘を繰り返し、上司・同僚や大学の教職員の方々、お付き合いのある研究者の方々から多くの事を今も学ばせていただき、幸運にも吸収と研鑽のサイクルを回すことができていると勝手に思っている。ご支援くださっている方々には、本当に感謝の言葉の申し上げようもない。

### <業務を通して改めて感じること>

私は大学の教職員の方々と一緒に現場で一緒に仕事をすることが好きなようだ。それは現場のリアルな問題に対して、学び、思考し、問題の本質をあぶり出し、アイデアを出し、ご提案やご助言をし、議論や対話をし、目標達成感を分かち合い、新設した大学の学生が社会でご活躍されることを期待する等々が相まっているのだと思う。

時にはコンサルティングを実施する者としての役割や責任、使命のようなものを全うしたいという強い思いに駆られ、熱を帯びた議論になってしまうこともあり、大学の教職員の方々の中には発展途上の私の未熟さゆえに不快な思いをされてしまった方もおられたのではないかと思う。どうかご無礼をお許しいただきたい。

### <今後の展望>

私達のコンサルティングは、基本的には、目的を達成するためのサポートであり、問題の把握、情報提供、分析、経験等から紡ぎだされる知識や知恵からのご助言や解決策のご提案等が主であるが、近年のコンサルティングの現場では、これまでよりも、大学の教職員の方々と一緒に実践し、目標達成に向かうケースがやや増えてきたと個人的には思う。これは社会や人々の価値観等や技術の進展とともに大学のご事情を含め、大学等の設置を取り巻く状況が厳しさを増してきたことのためでもあると思うのだが、特に2040年以降の社会の姿が各種提示されている中で、今後を思うと、私達の目的や存在意義、コンサルティングの機能や内容が、近い未来に再定義をせざるを得ない場面が訪れる可能性があるかもしれないと想像してしまうことには恐れのようなものが生じる。しかしながら私達はこれまで通り、今できることに集中し、ご依頼を受けた課題に対して、真摯に取り組んでいくし、こうした私達の姿勢や活動は、例え、どれだけ大きな変化が訪れようとも変わることはない。大学、学生、そして社会がさらにより良くなるための一助となれるように、今後引き続き研鑽を続けていく。

研究所は50周年を迎え、今後どのように社会のお役に立てるのか、2022年6月現在、世界情勢が不透明な中、より良い未来を思い描くことは難しいかもしれないが、すべての物事はどの角度から眺め、その意味づけをどのようにするのかにより、その後が決まると思う。先ずいで私達が永続的に社会に貢献していくと本気で強く思うことこそ、将来にわたり社会に必要とされるための最も大切な条件だと私は信じる。



福田須美子  
相模女子大学 名誉教授、浦和大学 特任教授

日本開発構想研究所創立50周年、心よりお祝い申し上げます。

### はじめに

思い起こせば貴研究所のご提言に沿って、悪戦苦闘の末、相模女子大学に新学科を設置した後、早や15年が経過しようとしている。この大学改革は、18歳人口が激減し入学定員総数を割るという「大学の危機」の時代のことであった。少子化の波が大学を襲うということで、てんやわんや四苦八苦、的確なサポートをいただいたお陰で相模女子大学はこの難局をどうにか乗り越えたかのように思われるのですが、その後も少子化はとどまることを知らず、大学ではさらなる改革が求められている。2006（平成18）～2008（平成20）年の相模女子大学の改組・改編では、新学科設置、大学院設置、学科改組の3改革を支えていただいたわけであるが、ここでは私の関わった「子ども教育学科の新設とその後」について感謝の意を表するとともに、その体験から大学改革のあり方についての所感を述べたいと思う。

### 少子化と「子ども教育学科」

「今や昔」のこと、1900（明治33）年創立を謳う相模女子大学の新制後の大改革論議は、2005（平成17）年初頭にスタートした。入学総定員1000人を目指すことで経営の安定化を図ると同時に、社会貢献を担い地域に根ざす女子大として「よりよき子育てに貢献する」ことをスローガンに掲げ、大学改革の口火を切ったのである。

「子どもがひとしく心身ともに健やかに育ち、子どもを生み、育てる者が真に誇りと喜びを感じることをできる社会を実現し、少子化の

進展に歯止めをかけることが、今、我らに、強く求められている。」（少子化社会対策基本法平成15年7月・前文一部）

2005年7月に、小学校教諭1種免許状・幼稚園教諭1種免許状、保育士資格、子ども教育のいわゆる「3免」を置く学科新設の議論検討を経て、次年度2006（平成18）年4月に「子ども教育学科」（定員100名）設置、2008（平成20）年度開設ということが決定した。直後、開設準備室が置かれ、教職専任ということで私はそこに貼り付けられた。研究所のアドバイスに基づき、副学長の指揮の元、学科長候補としての私は旧教職課程と兼任、保育士課程新設のため前倒しで新任教員が採用され、急遽新学科づくりが始まった。

2006（平成18）年6月、研究所の方から新学科設置に向けた工程表が示された。それによると、

- ①半年後の2007（平成19）年3月末日までに、保育士養成施設設置計画書の提出
- ②同年6月末日までに、文部科学省設置認可申請書の提出
- ③同年7月初旬までに、小学校1種・幼稚園1種免許状資格申請書提出
- ④同年9月末日までに、相模原市経由で厚生局に保育士養成施設設置申請書提出
- ⑤翌2008（平成20）年3月、学科建物の竣工と機器・備品・図書・教具・教材等の搬入
- ⑥同年3月末日、実地審査を経て、実質的な設置認可。

出発から約1年半、3免取得の新学科設置を目指す設置趣旨、文科省・厚労省に向けた申請書類作成に奔走することとなった。すべてが新規

のもの、それらをほぼ3ヶ月刻みにつくり上げるのであるが、理念づくりからカリキュラムづくり、教員募集、校舎の設計から竣工、図書・教材・教具の購入に至るまで。例えば、新採用教員13名に対し約700名の応募があったが、教科ごとに分類、応募者の一覧表をつくるのにも1週間がかりであった。そこから、学内審査を終え、設置審、教職審それぞれの審査のための書類づくり、併せてコト・ヒト・モノすべてを合格させるための工夫。一旦バツが付いてしまうと、2週間以内に差し替えなければならない。まさに不眠不休の一年間であった。脆弱な開設準備室の実情を見るに見かね、研究所から専属の若手研究員を派遣してもらったことは有難いことであった。主たる準備員であった私自身は、この準備期間においても専任教員としての授業ノルマを抱えていたため、設置のための突貫工事は夕方5時から作業の「夜勤」となっていたのである。一年間歩みを止めず走り続け、コト・ヒト・モノすべての実質的な合格をいただいたのは、校舎施設設備の最終認可を終えた開設直前の2008（平成20）年3月27日のことであった。

### 「子ども教育学科」の誕生

「産むは易し育てるは難し」とはいうものの、新任教員ばかりの新学科において、協働運営が軌道に乗るまで丸一年はかかったと思われる。それでも新学科はピカピカ、活気に満ち満ちていた。学生たちの弾んだ声に励まされ、開設後は「子ども教育学科」を育てることに邁進することになった。新しい独自の実践的な学びをめざして、「実践遊び学」や「”楽”習実践活動」などの教科を創り出し、ユニークな活動を展開した。学科新聞「ミンミン新聞」を学生たちと協働で発行することで学生たちの輪もでき、学科の課題を共有することでもできた。また学生・教員一丸となっていくつものボランティアサークルを立ち上げ、地域の子育て支援へと足を運ぶことも再三再四。教員の専門的知見を活かして地域のみならず併設小学校や幼稚園へと繰り出していったのである。これらの多くは現在も継続・進化して実施されているという。

### 地元とのつながり

こうした地元とつながる実質的な活動を基盤にして、学内に「子育て支援センター」（2010年）や「認定こども園」（2016年）、学科内に「特別支援コース」（2019年）が設置されることになり、学生にとってはより実践的な学びの機会、地域の子どもたちへの支援の機会へと進化を続けている。

2012年3月第1期生卒業時におけるその進路は、小学校教諭15%、幼稚園教諭22%、保育士46%、その他企業等17%となっており、就職率98%、ほぼ学科設置時の教育目標に達した。初年度入学定員100人きっかりでスタートすることができ、その後学生数も安定、約十年後の2021年3月の就職状況を概観すると、小学校教諭10%、幼稚園教諭10%、保育士47%、保育教諭・指導員8%、その他企業等23%、就職率98%となっている。保育士養成の方はほぼ安定、小学校教諭、幼稚園教諭の教諭数は減少しており、現在なお課題となっている。

### むすび

ここで、私が研究所から教えられかつ新学科設置で学んだことをまとめておこう。

#### 知で地を耕す

地域連携という言葉は言い古された感もあるが、大学開放、公開授業などは相模女子大学においても随分昔から行われていた。学びの場として一定の成果があったことは確かであるが、座学として静かに学ぶだけでは暇つぶしに終わることもあろう。クーラーがまだ普及していない頃は、受講者の感想にあった「涼しくて安楽な場」として重宝な面もあったであろう。だが次の動きにはなかなか進まないのである。

やりようによっては、学びを通じて交流することにより街づくりにつながる。近隣からの評価も上がり、入学者の増加にもつながる。こうした手応えが「子ども教育学科」の領域にはあった。学科設置の過程で、実習校や実習園、実習施設の獲得のために学生の通学圏内の諸施設を廻ったが、こうしたことも功を奏し、学生の活動を通して実質的な交流の輪が広がっていったのである。

## 改革し続ける

子育てには悩みがつきもの。子どもの課題解決のために相談や支援の窓口を設けることから、さらには新たな子ども教育の可能性を探る場へと大学自身も徐々に変革を遂げていった。

「子育て支援センター」や「認定こども園」の設置等、相模女子大学は地域の要望や社会的要請に応じて、学びのあり方や組織のあり方までも改革し続けたということができよう。

FD/SDの連携 大学運営専門職としてのスタッフの育成

一旦仕組みが出来上がってしまうと、既成の枠をはずすことは容易ではない。だが、大学はこの急速・急激な社会の変化の時代にあって、スクラップアンドビルドをし続けなければならない。その際に、FDとSDの連携が核となる。教員の啓発も当然のことであろうが、スタッフの課題意識とスキル、教員との協働体制が改革の成否を大きく左右することになる。大学運営専門職としてスタッフを育成していく仕組みづくりこそが喫緊の課題となってくるといえよう。

## 相模女子大学





本田正春

元 山口大学 総合企画部長、元 山口大学 学長特命補佐  
現 (株)ナチュレ山口 代表取締役社長、現 (株)大学文具 代表取締役社長

### 近年の山口大学の大きな改革である法人化の経緯等について

まずは、大学改革の大きな流れを整理してみると。

昭和62年に発足した大学審議会の中で教育研究の高度化、高等教育の個性化及び組織運営の活性などの検討が行われ、平成10年10月26日に「21世紀の大学像と今後の改革方策について」の答申があり、山口大学もこの答申に沿って検討等が行われたところである。

また、国立大学の制度としての大きな教育改革の動きは、平成11年4月の「国立大学の独立行政法人化」の閣議決定（各大学の自主性を尊重しつつ大学改革の一環として、平成15年までに検討し、結論を得る。）が、行われたことから始まり、その後、平成12年7月に有識者による調査検討会議が発足し、国立大学法人の制度の考え方の骨子として、次の①～⑤のとおり中間報告があった。

- ①「大学ごとに法人化」し、自立的な運営の確保
- ②「民間的発想」のマネジメント手法の導入
- ③「学外者の参画」による運営システムの制度化
- ④「能力主義」に立った人事の制度
- ⑤「第三者評価」の導入などの概要

そして、平成13年からは、国立の大学と医科大学を中心とした再編統合の検討が進む中において、中央教育審議会大学分科会においても、大学の構造改革の在り方等について議論が進められ、13年6月には文部科学省から、次の事柄について方針が出された。

- ・「大学（国立大学）の構造改革方針」―活力に富み国際競争力のある国公立大学づくりの一環として―

1. 国立大学の再編・統合を大胆に進める。  
（スクラップ&ビルドで活性化）
2. 国立大学に民間的発想の経営手法を導入する。（新しい「国立大学法人」に早期移行）
3. 大学に第三者評価による競争原理を導入する。（国公私「トップ30」を世界最高水準に育成）

以上の様に大学を取り巻く外部環境が大きく変化し、山口大学自らも社会の期待に応えるための教育研究活動の活性化に向け、学長のリーダーシップの下、新しい大学づくりのために、積極的かつ具体的な検討が進められたところである。

一方、平成13年12月には、国の総合規制改革会議から、「規制改革の推進に関する第1次答申」の中において、措置期限について規制改革の重点分野として、主に次のような事柄が教育改革の方向の具体的施策として示された。

＜高等教育における自由な競争環境の整備＞

- ①大学・学部を設置規制の準則主義化
- ②大学・学部を設置等に係る認可に対する抑制方針の見直し
- ③第三者による継続的な評価認証制度の導入

＜高等教育に対する公的支援の在り方の見直し＞

- ①競争的と国立大学における資金の競争的な配分の徹底
- ②大学における教員評価の導入
- ③国立大学の法人化に関する方向性の確定

このような状況の中で、文部科学省と山口大学間において、法人化等について意見交換と学内においても法人化に向けた具体的な検討進められ、平成15年12月に国立大学法人法が公

布・施行され、平成16年4月1日、山口大学は、「国立大学法人山口大学」として設立された。以上のように山口大学は、平成10年から大きな大学改革の流れが始まった。

### 山口大学法人化後の在り方の中における日本開発構想研究所との関わりについて

山口大学の法人化は、新しい予算、組織、人事などの制度設計の変更が行われ、その中においても社会で活躍できる人材育成、多様な学問分野の知の拠点形成、更には、地域に根差した社会貢献に責任を負うことのできる大学づくりは、法人化したとしても国立大学として目指さなければならない使命がある。

こうした中において、山口大学は法人化移行の当初から、法人としての経営に関する重要事項を審議する「経営協議会委員」に、私立大学等の豊富な調査研究実績のある日本開発構想研究所の鎌田積理事を迎え、同協議会の中では旧国立大学の視点と法人化後の経営的視点の教育研究議論が行われ、鎌田委員からは、大学のあるべき姿の方向性とバランス感覚の優れた発言等により、学長・執行部にとって責任ある意見集約と決定の確保が図られたと思われる。

また、一方では学長・担当役員からの指示を受け、大学の教育研究方針の下、大学の将来構想（ビジョン）から学部、大学院、学科などの設置改廃や大学評価・認証評価等の教育改革を推進する担当部署（総合企画部・企画課）にあつては、法人化移行の当初から、法人化後の様々な課題がある中において、鎌田先生より、全国区レベルからのサジェスチョンをいただいたことは、企画を所掌する職員として大変に助けられたと考えられる。

更には、私自身にも、山口大学の企画課長や総合企画部長の職を務める中において、鎌田先生からは様々な指導や助言をいただき、職責の具現化に大きな影響を受けさせていただき、この場を借りて感謝申し上げます。

最後に、一般財団法人日本開発構想研究所50周年を迎えられこと誠におめでとうございます。

これからも、更なる調査研究活動を推進され、

わが日本の将来のためにご貢献いただきたく、よろしく願い申し上げます、私の寄稿といたします。



岡野亮介  
至誠館大学 現代社会学部 学部

本学は平成19年度より一般財団法人日本開発構想研究所（以下開構研）から多大な支援を受けることになった。平成19年度は、萩国際大学から山口福祉文化大学へと大学名を変更し、新学部（ライフデザイン学部）を開設した2年目であった。当時学生の確保はまだ難しい状況であったが、開構研からのアドバイスにより平成20年度に広島市内と東京都内にサテライト教室を作り、平成21年度にビジネス文化領域を設置して、徐々に入学生を確保することが出来、定員を満たすことができるようになった。

そのため平成21年度には入学定員を140名から200名に変更し、さらに平成23年度には入学定員を200名から240名に変更することが出来た。

平成22年度には学内で教職課程を設置することが提案され、何度も当時研究副本部長であった鎌田積先生と筆者で連絡し合い、平成23年度には学部内に定員のある4つの専攻（子ども生活学専攻、スポーツ健康福祉専攻、ビジネス文化専攻、建築システム専攻）を作り上げた。そして子ども生活学専攻に幼稚園教諭一種免許、スポーツ健康福祉専攻に中学校・高等学校教諭一種免許（保健体育）の教職課程を設置することを目的として、鎌田先生及び彼の部下と逐一相談して文部科学省へ事前相談に伺い書類を揃えていった（文部科学省へ行った後には開構研に伺い色々なアドバイスを頂いた）。これらの努力の結果、平成23年度末に教職課程が認可され、平成24年度より本学において教員養成が始まった訳である。

平成25年度には経営者が変わったということもあり、大学名についても至誠館大学に変更した。また、平成28年度においては第2期の認証評価（公益財団法人日本高等教育評価機構に

よる）を受審したが、その際においても開構研から多大のアドバイスを頂いており、適合の評価を受けることが出来た。令和3年度には学部名をライフデザイン学部から現代社会学部に変更した。さらに同年度に文部科学省への報告が義務付けられていた「学校法人菅原学園経営改善計画」に実行性があったと認定され終了した。このように本学が高等教育機関として生き残れたのは開構研からの援助が非常に大きく、開構研は本学と深い絆で結ばれた研究所であると言っても過言ではないであろう。

#### 空からみた至誠館大学 （萩本校キャンパス）





青木 清  
南山大学 副学長

日本開発構想研究所設立50周年、おめでとうございます。

### 【コーソーケン？】

日本開発構想研究所（以下、構想研と略称）の存在を知るようになったのは、初めて副学長（教学担当）職に就いた2008年頃のことだったと思う。大学や学部の新設・改組に関するコンサルタント業務を担うシンクタンクと聞き、「そうした組織が存在するんだ。」と驚いた憶えがある。とはいえ、申し訳ないことに、当時は、コーソーケンという名前しか知らず、その漢字もまた正式名称も認識していなかった。

その構想研と一緒に仕事をさせて頂くようになったのは、二度目の副学長（将来構想担当）職を務めることになった2017年度からである。新設直後の国際教養学部のAC業務、法学研究科の新設、さらには理工学部の改組といった本学のプロジェクトに、ご協力頂いた中でのことであった。

### 【構想研への出張】

構想研への出張は、同所のみを訪問するケースもあったが、ほとんどの場合は、まずは文部科学省へ事前事務相談に出向き、その後に研究所を訪れ、色々と相談させて頂くというスタイルであった。文科省でのいづらか緊張しながらのやり取りを終えると、虎ノ門の大きな交差点を2回の青信号を利用して正反対のブロックに渡り、そこから数百メートルほど歩く。この間に、緊張もほぐれ、気分も落ち着いていった。アウェー感満載のジジター先からホームに戻ってきたような感覚であった。自分の所属先ではないが、そんな不思議な心持ちで、毎回、構想研を訪問していた。

構想研では、いつも率直な意見交換をさせて頂いた。ホーム感があった故か、そこでの議論は、時に熱を帯びたものになった。その際の最大の被害者は、林さんだったような気がする。ベテランの加藤さんはさすがに絶妙の対応をされていたが、まだ若い林さんは私どもの発言を真正面で受け止められていた。御礼を言うべきなのか、非礼を詫びるべきなのかよくわからないが、一言申し添えさせて頂く。

### 【構想研からの帰路】

構想研からの帰路は、新橋駅まで歩くのが常であった。しかし、そのまま名古屋に帰ってしまうと、作業効率が悪くなることから、新橋駅へ向かう途中のファミリーレストランに寄るのも恒例であった。ビールを飲みながら、文部科学省や構想研において指摘を受けた点や示唆を受けた点等を反芻、整理し、名古屋での仕事の段取りをこのファミレスでつけていたのである。居酒屋に入ってしまうとこうはならない。このやり方は、私の前任者であり、退任後も将来構想業務を支えてくれた畏友、野呂教授のアイデアである。日常的にはほとんど顔を合わせることでできないメンバーらによってこの作業が進められていることから、考え出された作業工程である。

ということで、本学の将来構想は、事前相談、構想研そしてファミレスという一日の流れが、大きな支えになっていた。

2022年度以降も、南山大学は構想研のお力を借りることになっている。今年度末で私自身は退任するが、担当者の東京出張時の上記流れは、今後も続いていくことになるだろう。



## IV-27. 看護専門学校を吸収合併した短期大学の事例について

—日本開発構想研究所のおかげです—



比留間進  
日本体育大学 監事

### 1. このテーマを選んだ理由

#### (1) 大垣女子短大を選んだ理由

大垣女子短大の事例を選んだ理由は、日本開発構想研究所の方々に最もお世話になったからである。特に鎌田積さんには特別お世話になり、この場をお借りして深くお礼を申し上げたい。

#### (2) 大垣女子短大の相談内容

大垣女子短大から相談があったのは、平成23年3月末のことであった。私はあと数日で私学事業団の定年退職を迎えようとしていた頃だった。短大の学長の中野哲先生と数人の職員の方々が相談に来こられた。相談の内容は、本校のすぐ近所にある日本中央看護専門学校が、看護科の経営権を譲渡したいとやってきた。それを受け入れるべきか、断るべきか迷っているということだった。私は看護科ならば手に入れる方が良くと直感的に感じた。これは短大にとってまたとないチャンスであり、何としても達成したいという気持ちがふつふつとわいてきた。

#### (3) 鎌田積氏と高橋秀樹氏のアドバイス

早速、20年来の友人であった開構研の鎌田積理事に相談すると、答えはこうであった。

「看護なら吸収したほうが良いですね。吸収できれば新設するよりも設置経費がかなり安くすみませうからね」。

また、彼の同僚であった高橋秀樹部長からも次のようなアドバイスをいただいていた。

「大学や短大としては確実に学生が集まる学部を持つことが重要です。看護学科はここ5～6年は確実に安定して学生が集ま

っています。新規投資にはお金がかかる分野ですが、看護は学費が高いので収支はなりたちます。専門学校が無償譲渡してくれるのであれば、当然受け入れるべきですね」。

私は、お二人のアドバイスによって、専門学校をすぐ吸収合併すべきだと確信した。しかし、同時に時間をかけて検討していたのでは、ほかの学校に買収されてしまうのではないかという心配もあった。

### 2. 学内の反対

役員及び教職員のほとんどが反対であり、中野学長は、四面楚歌の状態にあった。当時私の知り合いだった本校の職員は次のように述べていた。

「4学科の教授会も教職員組合もすべて反対しています、学内の雰囲気は、看護の話が進むにつれて白けた雰囲気になりつつあります。じっくりと話し合いもせず、学長が強引に理事会で決議しようとしているようにみえます」。

さらに反対理由としては、次のように述べていた。

「こんど吸収しようとしている看護専門学校は、年間1500万円も赤字を出しています。向こうの法人としては不採算部門を切ってスリム化し、経営基盤を安定化したいだけではないかと思います。毎年4学科が赤字なのに、もう1部門赤字を抱えれば共倒れしてしまう恐れがあります。学長は、不足財源は、大垣市などからの寄付金を当てるといっていますが、確約は何もありません。財源が少ない中、これを取り崩してまでも看護を取りこむべきではありません。まず、既存の4学科の学生募集が安定するのが先ではないでしょうか。看護については、4学科の経営が安定化してからゆっくり考

えてもよいのではないかと教職員の大半は思っています」。

### 3. 理事会、評議員会での説明

#### (1) 会議の前に20分ください

私は、中野学長に理事会・評議員会の前に20分くださいと頼んだ。

「教授会や教職員組合が反対する理由はよくわかります。でものんびりしていたら、専門学校はほかの法人に話を持って行ってしまうかもしれません。平成23年5月24日の評議員会・理事会の前に20分だけお時間をください。必ず評議員や理事を説得します」。

説明の内容は、短大に昇格させる理由、学生募集のめど、実習先の確保、教員の確保、収支の状況、資金の状況、設置経費の確保、それに短大の将来、まとめなどであった。以下に会議で説明した内容を簡単にまとめた。

### 4. 短大の認可について

専門学校が譲渡したいと申し出た理由は、現有の校舎や教職員数では、40名の定員を増加することができないからであった。短大なら80名定員で認可申請できるが、専門学校では、40名が限度である。黒字化するには、どうしても80名以上の定員が必要である。それに、短大ならかなりの経常費補助金が出るので、3年目には黒字化が期待できるからであった。

### 5. 学生が集まるのかが問題

短大の看護科として認可を受けるには、まず学生数を80人確保できる見通しがあるかが問題である。現在、専門学校は志願者数をかなり確保しており、定員を確保できる見込みが十分ある。

日本中央看護専門学校は、平成23年度の総数191人の応募で39人の合格者（入学人数の制限で）を出している。私学倍率は、4.7倍だが、指定校推薦で15名既に取っているの、実質的な志願倍率は、8倍になる。

専門学校の志願者数が多いのは、看護教育の質がきわめて高いからである。国家試験合格率は98%で、全国平均は86%をかなり上回っている。それは、一人の教員が5人の学生を引き受

けて、徹底的な指導態勢をとっていることによる。

看護学科は、学生に最も人気のある学科の一つである。全国的にみても、岐阜県をみても短大は医療系しか員を集めていない。本学の位置する西濃地区に看護をもつ大学・短大がなく、定員80名の短大になれば、さらなる志願者数の増加がみこまれる。

短大になった場合には、多額の奨学金が出る可能性が高い。大垣市および大垣市民病院等により、高額な奨学基金が設立される見込みがあり、低所得層の学生がたくさん集まる可能性も高い。

### 6. 実習先について

すでに80名定員分の実習先は確保している。以前大垣市民病院の院長をされていた中野学長を中心にバックアップの態勢ができており、既に実習生受け入れのための協力協定が締結されている。

### 7. 必要な教員人数の確保について

短大に昇格するための一番の問題点は、短大の設置に係る教員が集められるかどうかである。定員が40人から80人に増加するので、教員数の増員が必要である。専任教員数は、開設時は設置基準のとおり11名でよいが、完成時には20名必要である。看護学科には、特別の臨床助手（助教）が必要だからである。

短大に昇格させるには、短大の設置審議会で認められる教員を確保する必要があった。専門学校の教員のすべてが短大教員として認められるわけではない。専門学校では、実務経験が重視されるが、短大では、博士課程を出ていることや論文数などが重視される。そのため教員の資格審査はかなり厳しいといわれる。看護学部を作ろうと準備しても、教員が集まらなくて、挫折した大学等がたくさんあるといわれている。

本学が教員集め苦勞していた時、鎌田積氏から次のような素晴らしい情報もたらされた。

「本学は、歯科衛生科を持っているので認可申請ではなく、届出でできるはずですよ。」届出ということは、教員の資格審査という最大の難関がクリアされた。知らないということは、恐

ろしいことだと思った。鎌田氏が教えてくれないければ、認可を受けるのに大変な苦勞をしていたことだろう。現在では、認可事項になっているそうなので、本当に運が良かったと思う。

## 8. 財務等の状況について

短大の護科の認可を受けるには、法人や短大の財務状況が問題となる。

### (1) 収支の状況について

平成22年度の看護専門学校の決算書を見ると、1500万円程度の帰属収支の赤字であるが、1800万円の減価償却費を考慮すると、実質的な資金の持ち出しはない。短大設置後2年間は、移行期のため赤字が予想されるが、3、4年目には、定員を確保する可能性が高く、経常費補助金も出るので、黒字に転化する見込みである。

### (2) 貸借対照表の状況について

大垣女子短期大学は、毎年赤字を出しながら、まだ17億という資金（現金預金6億円、減価償却引当預金11億円）が蓄積されており、しかも無借金で法人の財務状況は極めて良好である。専門学校の方でも引き継ぐ負債はない。従って、看護学科の届出の際に、負債率などを心配する必要は全くない。

### (3) 設置経費について

短大と専門学校の校舎はきわめて近いので、土地・建物の増設は必要ない。現状の専門学校と短大の建物面積で、看護科の必要面積を十分クリアできるからである。

機器・備品についても定員80人分の機器・備品はすでに完備しており、追加の必要はない。図書についても既存の専門図書で8割以上をカバーしており、2割買い増しが必要だけである。

以上の通りで、設置経費がほとんどかからない。逆に無償譲渡なので、4億円の資産が設置経費として増加したことになる。

## 9. 短大の将来像について

### (1) このままではじり貧

将来的な学園の姿はどうなりますかという評議員の質問に対して、こう答えた。

「デザイン美術科、歯科衛生科、幼児教育科、音楽総合科の定員充足はきわめて難し

いと思います。これから18歳人口がますます減少するからです。本校では各学科50名（4学科計200名）では採算は赤字であり、最低120%取らないと黒字にはなりません。いま、年間9000万円の赤字ですが、何らかの手を打たなければ、赤字幅はさらに拡大し、10年後には必ず閉鎖に追い込まれると思います」。

### (2) 看護学科が看板になる

私は、看護専門学校を吸収する以外にこの短大の生き残る道はないと言い切った。

「中野理事長から話を聞いた瞬間に、大垣女子短大が再生するための神の手だと思いました。看護は大学や短大が一番欲しがっている学科です。他大学ならすぐに飛びつくでしょう。今日可決しなければ、どこかの大学持っていかれるかもしれません。私の友人10人に聞いたところ、10人とも即座に譲渡を受けるべきだと答えました。このチャンスに飛びつかないようでは、この短大はおしまいだと私は思います。ぜひ今日ここで承認していただきたいと思います」。

「10人とも即座に譲渡を受けるべきだ」といった私の言葉が、評議員心に残った。中野理事長は、10人の専門家がそういうのですら、それに従いましょうと提案したところ、特に反対意見はなかったとのことであった。

## 10. その後の大垣女子短大について

短大の認可を受けた後、看護科は予想どおり看板学科になった。看護科の人气が、他の学科にまで飛び火し、学科すべて定員をオーバーした。当時、幼児教育科では定員減をしており、じり貧のイメージがあったが、それを完全に払拭することができた。大垣女子短大がすっかり変わったというイメージチェンジをすることができたのである。短大の再生に成功したのは、鎌田理事のアドバイスと中野学長の決して動じない信念のおかげであり、お二人には今も心から感謝している。



山内邦彦  
(学)京都育英館法人 本部次長

このたび、一般財団法人日本開発構想研究所様が創立50周年を迎えられますことを心よりお祝い申し上げます。

私が日本開発構想研究所様と初めてお会いしたのは2012（平成24）年だったと思います。当時私は学校法人京都学園（現永守学園）の調査企画部に所属し、京都学園大学（現京都先端科学大学）の大学改革に取り組んでいる時代でした。京都府亀岡市に位置する京都学園大学は、それまでの様々な施策に、なかなか成果が表れず定員割れが続いておりました。蓄えは十分にありましたが、単年度収支はマイナスで先行きの不透明感は教職員の不安として現れ始め、体力のあるうちに改革を成功させる必要性がありました。そして、より通学の便の良い京都市内に第2キャンパスを設け、既存の教育組織を再編成し、新学部を設置すると言う抜本的な改革計画を立案し、教職員一丸となって改革に乗り出しました。

具体的に取り組んだのが、次の第一期改革となります。

- ① 京都市内キャンパス（現京都太秦キャンパス）を新設。
- ② 既存の経済学部経済学科、法学部法学科、経営学部経営学科・事業構想学科を、経済経営学部経済学科・経営学科に改組し、京都市内キャンパスに移転。
- ③ 既存の人間文化学部心理学科・メディア社会学科・歴史民俗学科・日本語日本文化学科を人文学部心理学科・歴史文化学科に改組し、京都市内キャンパスに移転。
- ④ 既存のバイオ環境学部3番目の学科として食農学科を増設。
- ⑤ 健康医療学部看護学科・言語聴覚学科・健康スポーツ学科を新設。

以上の改革を同時進行で取り組むにあたり、文部科学省への届出・申請業務等の経験に乏しかった京都学園は、それを補うべく日本開発構想研究所様とコンサルタント契約し、2015（平成27）年に一つの漏れなく達成させることが出来ました。また、設置後の文部科学省への履行状況報告の際にも的確なアドバイスを頂戴し、無事完成年度を迎えることが出来ました。

そして京都学園は、2019（平成31）年に法人名と大学名の変更（現学校法人永守学園 京都先端科学大学）を皮切りに、第二期改革として2020（令和2）年に工学部工学科と工学研究科博士課程（前期・後期）を同時設置いたしました。第一期・第二期のすべての改革を計画通りに達成できたのは、日本開発構想研究所様の経験に基づく蓄積された知見とアドバイスのおかげと言っても過言ではありません。

私は今、永守学園を定年退職し、第二の職場に移りましたが、京都学園から永守学園に続く10年間は、日本開発構想研究所様と共に目まぐるしくも大変創造性に富み最高に充実した日々であり、勉強し成長させていただきました。今後もこの経験を糧に私学の繁栄に関わることが出来れば幸いと考えております。

私学の冬の時代と言われて久しく、且つ日本を取り巻く世界の情勢も厳しさを増す一方です。これまで以上に大学の統廃合も進むことでしょう。次世代を担う人材育成のため迅速かつ的確な対応が求められる時代です。この記念事業を機に更なる飛躍を遂げるべく、「日本の未来を開き発展させるため構想し研究する所」として日本開発構想研究所様の益々のご繁栄を祈念して、お祝いの言葉とさせていただきます。

## IV-29. 九産大再生物語

—開構研との協働によって—



藤原 敦  
(学)中村産業学園 九州産業大学 常務理事

### はじめ

平成25(2013)年3月28日午前10時半、JR新橋駅より一人ホームページから出力したアクセス図を片手に何とか辿り着いた日本開発構想研究所(以下、本学での呼称「開構研」を使用)のドアをノックした。

これが開構研との本学の再生に向けた改革の出発点であった。

### 当時の本学の状況

福岡市東区に所在する本学は「産学一如(産業と大学は車の両輪のように一体となって、時々の社会のニーズを満たすべきである)」を建学の理想に掲げ、昭和35(1960)年に商学部商学科の単科大学として発足した。その後の学部等の増設により、開学50周年を迎えた平成22(2010)年には8学部、大学院5研究科を備えた総合大学へと発展していた。

しかしながら、当時を振り返ると、志願者数の長期低落傾向(2万人を超えていた志願者が15年間で約7000人まで減少)、就職決定率の低下、高い除籍・退学率等々、課題が山積しており、将来を見据えると危機的状況にあったといえる。このことは、平成23(2011)年に保護者や高校の先生などのステークホルダーを対象に実施した本学の強み・弱みの調査結果にも如実に表れ、厳しい現実を突き付けられた。また、幾つかの学部・学科では定員割れが起きるなど、抱いた危機感は決して杞憂ではないことは明らかであった。

### 原点へ

こうした目を背けたくなるような現実を前に改革はスタートした。教育の質の向上と教育力の向上が最優先すべき課題であるとの共通

認識の下、まずは教育改革に取り組み始めた。その際、本学は建学の理想として「産学一如」を掲げているにもかかわらず、社会のニーズからかけ離れてしまった現況を踏まえ、もう一度しっかりと原点に立ち戻り、社会とのギャップ解消を今次の改革の根底に置いた。そして、この改革の時を「第二の創生期」と位置付け、学部再編をも視野に入れ取り組むこととなった。

具体例を挙げると、理事会での「教育改革の考え方」の策定を皮切りに、総合大学の強みを生かした基礎(教養)教育の学部横断型への変更、全学挙げてのプロジェクト型教育の推進などに順次取り組んだ。

そして、次の課題は、このような教育改革の実践を土台に、既存の学部学科を学生や地域社会のニーズに即した魅力あるものへと再構築することだと定め、平成25(2013)年12月に学長を長とする、外部有識者も交えた『学園将来構想検討会』を理事小委員会(役員会)の諮問機関として設置し、数か月間、検討を重ね答申の提出となった。そして、この答申を骨格として、大学(8学部)と併設する短期大学を芸術系、理工系及び文系の3領域に大別し、領域毎に改革の具体案を策定する委員会を設け、段階的に実行していった。

言うまでもないが、答申ができたからすぐに改革の実行とはならない。改革には痛みを伴う部分もあり、常に賛同で迎えられたわけではない。実現までの道のりの険しさは、経験者の方であれば、想像に難くないであろう。

### 全学的な学部等再編

全学的な学部等の再編は、3つの領域毎に3年に亘り実施した。

新しい学部等の開設年は次のとおりである。

- 平成28（2016）年 芸術系
- 平成29（2017）年 理工系
- 平成30（2018）年 文系

また、学部等の再編によって誕生した新体制の詳細は、別図のとおりである。

なお、これを文部科学省への手続きで区分すると次のようになる。

- 学科の届出設置⇒5学科
- 学部の届出設置⇒5学部
- 学部の認可設置⇒1学部
- 学則改正届による学部のリニューアル⇒2学部
- 短期大学の名称変更

学部再編の検討を開始して約5年という短時間で全学的に実行したという事例は、全国的にもあまりないのではないかと。

では、再編後の結果はどうだったのか、というところ、令和2（2020）年度入試において、志願者数が23年振りに2万人を超え、また、過去最高の就職決定率を更新するなど、一定の効果はあったと自己評価している。

### 開構研との協働

さて、本学の教育改革の事例紹介があまりにも長くなりすぎたが、これらは「開構研」と共にでなければ成し得なかったことであろう。

一人、開構研のドアをノックした当時、私は大学改革推進室長という役職にあり、学長の下で、抜本的な改革の必要性を感じていた。

理想と現実の乖離に苦悩する中で、その後、約1年間、数回に亘り開構研を訪問（勿論正式な業務契約など締結していない中で）し、いつも愚痴が大部分を占める相談に真摯に対応いただいたのが、鈴木氏（以下、親しみを込め「鈴木さん」で）だった。

その後、前述の『学園将来構想検討会』設置の際に、正式に契約を締結し、学部等の再編を主とする改革にご参加いただいた。本学の本気度（若しくは危険度だったかも）を十分に認識されてか、鈴木さんを軸に、山田さん、長島さんというチームを構成していただいた。

そして、その後の5年間の中で、専門的知識、豊富な経験に基づくレクチャーや、時に熱い意見交換も行いながら、改革に向けた構想を着実に

に形にしていった。まさに、協働であったといえる。今思えば、個人的には、35年を超える勤務の中でこの期間が最も充実していたと感じている。

この場で3名の方との思い出を一つ一つ挙げるととても紙面が足りないの、一つだけ記したい。学部等の再編の中で、1学部のみ認可による新学部の設置を計画した。このため、教員確保に、北は北海道から、南は鹿児島県まで奔走したのだが、その際、事前に業績等の確認をお願いすると、いつも厳しい評価であった。特に、ある科目については、やっとの思いで候補者を見出しても、結果は「業績不足」、「担当科目不適合」との指摘の繰り返しであった。当時の部署内では「開構研さん厳しすぎじゃない。全国を探し回っても担当する人いないよ。」といつも嘆きの声が聞こえていた。このようなことを経ながらも何とか全ての担当者を確定することができた。

さて本番の結果がどうだったのかというと、文部科学省へ専任教員資格審査で提出した28名全員が適格の判定を受けることができた。

「さすが開構研」部署の声は一変した。（愚痴をこぼしていた我々が浅はかでした。）

このように、こちらの相談事等に関し、適切かつ的確に真摯に対応していただいたが、一つだけ、鈴木さんに提案し、未だ実現していないことがある。

「開構研の九州営業所を開設し私を営業マンで採用してください。」ということだ。

### 互いの100周年に向け

50周年、誠におめでとうございます。

この間、本学同様、全国の数多くの大学がお世話になったことと拝察いたします。

改めまして、高等教育界発展へのご尽力に敬意を表します。

さて、本学は令和2（2020）年度に創立60周年を迎えたのを機に、40年後の創立100年にどのような大学でありたいかを改めて考え、『新たな知と地をデザインする大学へ〜もっと意外に。もっと自由に。〜』を新たなビジョンとして掲げ実現に向け歩み出したところである。

お互いの100周年を見届けることは、現実的には難しいと思うが、双方の永続的な発展に向

け、今後も何らかの協働の機会が訪れることに期待し、50周年のお祝いの締めくくりとしたい。

### 学部再編によって誕生した新体制

【旧体制】			【新体制】			
系統	学部	学科	系統	学部	学科	
文系	経済学部	経済学科 (昼夜開講制)	文系	経済学部	経済学科	
	商学部第一部	商学科		商学部	経営・流通学科	
	商学部第二部	観光産業学科		地域共創学部	観光学科 地域づくり学科	
	経営学部	国際経営学科 産業経営学科		国際文化学部	国際文化学科 日本文化学科	
	国際文化学部	国際文化学科 日本文化学科 臨床心理学科		人間科学部	臨床心理学科 子ども教育学科 スポーツ健康科学科	
理工系	工学部	機械工学科	理工系	理工学部	情報科学科 機械工学科 電気工学科	
		電気情報工学科		生命科学部	生命科学科	
		物質生命化学科		建築都市工学部	建築学科 住居インテリア学科 都市デザイン工学科	
		都市基盤デザイン工学科		芸術学部	芸術表現学科 写真・映像メディア学科 ビジュアルデザイン学科 生活環境デザイン学科 ソーシャルデザイン学科	
		建築学科			九州造形短期大学	造形芸術学科
		住居・インテリア設計学科				
バイオロボティクス学科						
情報科学部	情報科学科					
芸術学部	美術学科 デザイン学科 写真映像学科					
芸術系	九州造形短期大学	造形芸術学科	九州産業大学造形短期大学部	造形芸術学科		

## IV-30. 研究所と豊先生と私と

—豊昭吉先生を偲んで—



上甲智史

(一財)日本開発構想研究所 高等教育研究部 主任研究員

### 研究所と豊先生と私と

私は平成25(2013)年に日本開発構想研究所に入職しました。新卒から入職まで、一貫してシステムエンジニアとして働いていたことから、異業種からの転職組になります。初めての息子が生まれた年に研究所へ転職をしたため、研究所に馴染めるのか、仕事が務まるのか、不安に思ったことを記憶しています。

私は田舎出身の真面目が取り柄の人間ですし、システムエンジニアの職業柄もあって、私が当時勤務していたネットベンチャーでは、全人格労働的に毎日遅くまで働いておりました。時流にも乗って、小さかったネットベンチャーは急速に成長し、規模を拡大してゆきました。若い同僚達とともに会社と自身の成長を楽しんでおりましたが、一定の規模を超え会社組織が整ってくると、社員も増え、体制が変更になり、職域に制限がかかりと、面白くないことも増えました。私自身、20代を走りきって、燃え尽き症候群になっていたのかもしれない。

30代をいかに過ごそうかと考えていた私に、タイムリーに本研究所をご紹介して頂いたのは、今は亡き豊昭吉先生でした。先生は私のゼミの指導教員ではありませんでしたが、私が大学時代に所属していたバドミントン部の親友や後輩の指導教員でした。そのご縁もあって、豊先生にご参加頂いて、東京で10年以上継続的に懇親会を開催しておりました。そこでこぼした私の愚痴を覚えておいでだったのかもしれない。

あの春の土曜日に研究所へのお誘いのお電話を頂けなければ、入職できてはいませんでした。頼りがいのある上司の皆様、個性的な同僚の皆様とも出会えておりませんでした。豊先生に非常に感謝しております。

先生が亡くなって、もう3年が過ぎようとしております。豊先生が在りし日、夏の暑い時期に、ビール片手に、なぜ私をあのかき研究所にご紹介頂いたのか、伺ったことがあります。私としては、学生時代、先生の担当科目を複数履修しており、意外にもいずれも優の評価を頂いていたことから、そのあたりを評価いただいていたのかと思っておりました。ところが、その時頂いたご回答は、

「本当は、(先生の教え子の) Aを紹介しようと思ったけど、タイミングが合わなかったので、(飲み会で騒がしい) 上甲にしておいた。学生時代の上甲はあまり覚えていない。」

と、まさかのご回答でした…(笑)

豊先生は亡くなるまで当研究所の客員主幹研究員として勤務され、何かと足りない私を和やかにご指導頂きました。

### おわりに

社会的変化が大きい時代、アフターコロナの時代は、インターネットを通じて距離と空間を超越することが当たり前になりました。このような変革の時期に高等教育に関わることができることについて喜びを感じております。個人的には、社会が高度にサービス化されている今こそ、人間力と実践力を育てることが必要ではないかと思っております。





岸田宏司  
和洋女子大学 学長

### 1. コンサルティングの定着に貢献

一般財団法人日本開発構想研究所の創立50周年を心よりお祝い申し上げます。街づくりと人づくりで日本の経済発展を支え、数多くの業績で社会の声価を得られました。それもコンサルティングに馴染みのない時代にコンサルティング事業を日本に広めることに貢献された法人理事、職員のみな様の偏に努力と日々の研鑽の賜物であると、心より敬意を表する次第です。

### 2. 大学改革のパートナーとして

私ども和洋女子大学は高等教育部のみな様の協力を得て、学部、学科の再編を成し遂げてきました。大学は社会の変化と一線を画し、高い視点で学問を究めることで、未来を担う若者を育て、社会問題の解決に資する研究成果を世に問うことが重要な役割と言えます。

その一方で、社会に必要な人材は時代とともに変わり、変化のスピードは国際競争に比例して日々増している状況です。大学が新たな時代を見極め、未来を担う人材を育成すべきですが、従来の教育・研究に縛られ、その役割を十分に果たせない事態も珍しくありません。

本学でも1949年に新制大学として認可された家政学部とその直後に加わった人文学部の2学部体制が続き、研究・教育の領域は70年近く手が加えられませんでした。

その体制に風穴を開けて時代のニーズに応じた教育、研究ができる大学改革の必要性を教職員に示し、けん引して下さったのが高等研究部の皆さんです。産業界・行政の変化と抱える課題を示し、我々が選択すべき道と目標までの複数の道程を示唆していただきました。そして大学を力で曳航することはせず、大学が自ら行動する能力を身につけるように配慮した支援

が印象に強く残っています。高等教育部門の皆さんが大学改革を先導した方が手っ取り早いことはおそらく承知されていたでしょう。ただそれでは大学に自身が変わる機能は育ちません。時に応じて変わることは大学にも必要であり、変わることで積み上げた財産が壊れるリスクはありますが、変わることで今以上に大きな知的財産が過去の蓄積の上に生まれることに気づかされました。その意味で、開発構想研究所のみな様は和洋女子大学の改革の一翼を担う貴重なパートナーであると認識しています。

### 3. 社会問題に真摯に取り組む姿勢

大学改革は学生確保や大学イメージを変えることが目的ではありません。イメージや志願者は大学改革の帰結であり、改革で大学の教育・研究活動が社会問題に真摯に向かい、社会改革に貢献できる体制を築くことに主眼があります。つまり大学はアカデミズムに埋没せず、それを活かし、社会問題と向き合う事実を発信することがその終着点です。そのために大学には社会問題とアカデミズムを繋ぐ機能が必須です。研究者・教育者の社会発信はもとより、大学が社会問題に向かう社会システムであること、言い換えれば、大学の知的資源が社会に必要なことを説明し、社会に認知されることが大学の存続を左右すると考えています。

大学が社会の新しい価値を生み出す原動力であることを社会に証明し、その社会を動かし変える力が学生を惹きつける魅力の源泉となると考えます。大学が社会をけん引する情報を発信し続けられるように大学と社会、行政、企業との橋渡しをこれからも開発構想研究所に期待します。次の50年も飛躍されることを願う次第です。