

時 評



私学経営における「原点」の力

ー 理念・組織・広報をつなぐ

志學館大学 学長 飯 干 紀 代 子

少子化の進行と大学間競争の激化の中で、私立大学経営はかつてない厳しさに直面している。そのような状況下において、定員確保という課題に迫られるあまり、本来の教育理念が後景に退いてしまう、あるいは退かざるを得ないことも起こりえる。しかし、持続的な発展のために最も重要なのは、むしろ原点に立ち返ることであると思う。

2023 年、本学は 9 年ぶりに定員割れという危機に直面した。私が学長を拝命したのは 1 月 1 日であり、そのわずか 3 か月後であった。私も含め、学内には、当然、動揺が広がった。直ちに緊急対策会議を立ち上げ、私たちがまず取り組んだのは、対症療法的な施策ではなく、「何のための大学か」という根本の問いに立ち返ることであった。その拠り所となったのが、本学の建学の精神「時代に即応した堅実にして有為な人間の育成」である。

この理念は、単なる標語ではない。時代の変化に対応しながら、豊かな人間性、健やかな身体、強い意志、創造力と企画力、社会への適応と貢献、科学や情報への理解、そして国際的視野といった、多面的な資質の涵養を意味している。私たちはこの理念を、現代的文脈において再解釈し、ディプロマ・ポリシーの再確認と教育内容の再構築へとつなげた。地域社会を支える教養と専門性を兼ね備えた人材、すなわち「エッセンシャルワーカー」の育成という方向性を明確にし、教育改革を一体的に推進したのである。

鹿児島県の 4 年制大学進学率は低い。女子に至っては全国で最下位である。変化の大きいこれからの時代を、自身の幸せを掴みつつ、社会にも貢献していく、そのために高等教育は欠かせない。この考えは、本学の母体である志學館学園の礎として、明治 40 年、男尊女卑の色彩が濃かった鹿児島において、女子教育への強い志を持って、満田ユイ氏が創設した「鹿児島女子手芸伝習所」の理念に通底するものでもある。

重要であったのは、明確な理念のもとに実施したこの改革を教職員が「自分事」として担う体制の構築である。教員と職員が対等な立場で参画する教職協働を徹底し、意思決定のスピードと実効性を高めた。その基盤となったのが、心理的安全性の確保である。私の専門は心理学であり、中でも、脳と心 の 関 係 を 扱 う 「 神 経 心 理 学 」 や 、 多 様 な 関 係 性 の 中 で 人 が 生 涯 に わ た

って変化する姿を扱う「生涯発達心理学」の研究に携わってきた。大学の管理運営トップという突然の未知の仕事、しかも定員割れという事態の中で、まさに無我夢中ではあったものの、振り返ると、「心理学」の考えや理論が、その基盤にあったのだと思う。立場や経験年数にかかわらず自由に発言できる環境を心がけ、意見や異論を歓迎する風土を醸成することで、多様なアイデアが現場から自然に生まれた。

実際、緊急対策会議を皮切りに、現場の提案を迅速に意思決定へとつなげる仕組みを整えた結果、教育プログラムの刷新、入試制度の見直し、学生支援体制の強化など、数多くの施策が短期間で実現した。これらは単発の改革ではなく、組織的なPDCAサイクルの中に位置づけられ、改革総合支援事業、認証評価などの質保証の仕組みと統合されている。教職員一人ひとりが経営に参画する意識を持つことで、大学全体としての推進力が高まったと実感している。

こうした内実を社会に伝えるためには、戦略的な広報が不可欠である。教育の質を高めることと、それを適切に発信することは、いわば車の両輪である。本学では、学部・学科の魅力を改めて掘り起こし、教育内容と学生の成長、卒業後の進路を一体的に示す広報を組織的に展開してきた。特に、卒業生の約75%が地域に就職し、行政、教育、医療・福祉などの分野で活躍しているという事実は、本学の教育の社会的価値を端的に示すものである。

その結果、2025年度には入学者数が過去最高を記録し、さらに2026年度においてもこれを更新するに至った。この成果は、決して広報の巧拙のみによるものではなく、建学の精神に立脚した教育の再構築、教職協働による組織的実践、そしてそれらを社会に誠実に伝える広報戦略が有機的に結びついた結果である。

理念・組織・広報の三者は、いずれか一つが突出すればよいというものではなく、相互に支え合う関係にある。理念なき改革は持続せず、組織なき理念は実体を伴わず、発信なき実践は社会に届かない。私学経営においては、これらを切り離すことなく、一体として構想し、着実に積み重ねていく視点が求められる。原点に立ち返るとは、過去に戻ることではない。理念を現在に生かし、未来へと接続する営みに他ならない。

私立大学を取り巻く環境は今後も厳しさを増す。しかしながら、どのような時代にあっても、大学の価値は教育の質に根ざしている。その質を支えるのは理念であり、人であり、組織である。原点に立ち返り、理念を軸に据え、教職員が一体となって挑戦を続けること——それこそが、これからの私学経営に求められる基本姿勢ではないだろうか。