

研究ノート

私立女子大学の経営戦略についての考察 － 存続に向けた取り組みを中心に－

菅原 崇博¹

A Consideration on Strategic Management of Women's Private University:
Focusing on Case Study to Survive

SUGAWARA Takahiro¹

キーワード：高等教育、大学経営、女子大学、キャリア教育

1 女子大学を取り巻く環境

(1) 私立大学を取り巻く環境

現在の大学を取り巻く環境を見てみると、18歳人口の減少、グローバル化、規制緩和・準則主義化など、高等教育の市場化と競争時代への大転換が図られ、私立大学においても戦略的な経営を求められるような時代となってきている。

私立大学の現状について、日本私立学校振興・共済事業団（2023a）によれば、2023年度入学定員充足率が100%未満の大学は、前年度と比較し37校増加して320校となり、大学全体に占める未充足校の割合は6.0ポイント上昇して53.3%となった。この結果にもとづいて、日本経済新聞は、2023年度入学者が定員割れした四年制の私立大は53.3%に当たる320校で、1999年度の調査開始以来、初めて5割を超えたと報道した（日本経済新聞 2023b）。さらに、同紙は、2040年までに大学入学者は2割減る見通しで、600を超える私大は淘汰が避けられないとし、文部科学省が自主的に規模を縮小した大学への補助金増や再編支援等、経営困難な私立大学の撤退支援策の拡充を検討すると報道した（日本経済新聞 2023c）。

これらのことから、私立大学の経営は今後さらに厳しさを増すことが予測され、これまで以上に、他大学との差別化を図り、個性・特色の明確化を目指していくことが重要になってくる。私立大学全体の定員充足状況、経営状況などは厳しい状況である中でも、と

¹ 桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科修士生

りわけ私立女子大学については、次に述べるように近年大学数の減少、定員割れが続いている。

本研究では、これからの大学経営の中でも、学校数が減少している私立女子大学に焦点を当て、女子大学の存在意義、経営戦略について、各大学の取り組み事例などを参考にしながら、社会のニーズにどのように応えていくべきかを検証する。

(2) 女子大学の学校数・学生数の推移

女子大学数の推移を見ていくと、新制大学発足時の1948年には5校（津田塾、東京女子、日本女子、聖心女子、神戸女学院）、1949年には私立女子大学が20校（和洋女子、大妻女子、共立女子、実践女子、昭和女子、東京家政、椋山女学園など）、国立女子大学が2校（お茶の水女子、奈良女子）、公立女子大学が3校（大阪女子、高知女子、熊本女子）誕生し、30校となった。

その後、国公立の女子大学も含めて、1960年代には、32校（1960年）から82校（1969年）へと約2.5倍に増加し、その後も増加を続け、1990年に90校、1998年には98校となり女子大学の数が最も多くなった（武庫川女子大学教育研究所 2022）。

戦後の学制改革により旧制の女子専門学校が大学として認められ、多数の女子大学が設立されたこともあり、女子に対する高等教育の機会が確保され、大学進学率が上昇し、男女平等、女性の地位向上に大きな役割を果たすことができた（表1）。

表1 大学・短期大学進学率の推移（男女別）（％）

| | 四年制大学 | | | 短期大学 | | |
|------|-------|------|------|------|-----|------|
| | 計 | 男 | 女 | 計 | 男 | 女 |
| 1960 | 8.2 | 13.7 | 2.5 | 2.1 | 1.2 | 3.0 |
| 1970 | 17.1 | 27.3 | 6.5 | 6.5 | 2.0 | 11.2 |
| 1975 | 27.2 | 41.0 | 12.7 | 11.2 | 2.6 | 20.2 |
| 1980 | 26.1 | 39.3 | 12.3 | 11.3 | 2.0 | 21.0 |
| 1985 | 26.5 | 38.6 | 13.7 | 11.1 | 2.0 | 20.8 |
| 1990 | 24.6 | 33.4 | 15.2 | 11.7 | 1.7 | 22.2 |
| 1995 | 32.1 | 40.7 | 22.9 | 13.1 | 2.1 | 24.6 |
| 2000 | 39.7 | 47.5 | 31.5 | 9.4 | 1.9 | 17.2 |
| 2005 | 44.2 | 51.3 | 36.8 | 7.3 | 1.8 | 13.0 |
| 2010 | 50.9 | 56.4 | 45.2 | 5.9 | 1.3 | 10.8 |
| 2015 | 51.5 | 55.4 | 47.4 | 5.1 | 1.1 | 9.3 |
| 2020 | 54.4 | 57.7 | 50.9 | 4.2 | 1.0 | 7.6 |

出典：文部科学省「学校基本調査」を基に著作作成

急速に四年制大学に進学する女子が増加した要因として、橘木は、家計所得が伸びたことにより、これまで短期大学に進学していた女子が四年制大学に進学したこと、女性が将来の職業生活を考えて、より技能を高められそうで、かつ水準の高い大学で勉強したい気持ちが強くなったこと、さらに企業側も短大卒に替えて大学卒を多く採用するようになったことを挙げている(橘木 2020:97)。

しかし、全女子大学数は1998年の98校をピークに、その後は、急速な18歳人口減少の中で、共学化する大学が相次ぐなど、減少に転じ、2023年には73校にまで減少した。読売新聞は、2022年度私立女子大学の7割が入学定員割れとなっており、女子大離れが深刻であるとし、識者の見解として、女子の進路の多様化や意識の変化に対応できていないことが要因であると報道した(読売新聞 2023)。

女子大学設立当初と比較して、社会情勢も大きく変化し、女子の進学率も向上した。今後は、時代の変化に合わせて、女子大学の役割や意義も変化していくことが求められる。

(3) 女子高校生の大学選択基準

女子の大学進学率は向上してきている一方で、私立女子大学の数は減少を続け、また、多くの私立女子大学において収容定員充足率も満たされていない状況である。今後、女子大学への進学を考えるために、女子大学への進学を選択する女子高校生は、どのような理由で選択しているのか検討していく。

女性が共学大学で学ぶのか、女子大学で学ぶのかについて、橘木は、選択基準として次の5点を挙げている(橘木 2020:105)。第1に女子大学には設置されていない学部、もしくは女子大学には少ない工学部、農学部、経済学部、医学部、法学部などを志望する場合は、共学大学を選ばなければならないこと。第2に共学大学には多く設置されていない学部を志望する場合は、女子大学を選ぶ可能性が高いこと(家政学部や生活科学部など)。第3にこれまで女子大学進学者を多く出していた女子高校が少なくなり、共学高校で学ぶ女子生徒が増えたため、共学大学に進学したいと希望する人が増加したということ。第4に若い人の間で、男女別学校で学ぶよりも、共学校で学びたいと希望する人が増加したという一般的な傾向。そして第5に、それでもなお女子大学に進学する理由として、親の勧めや、第1志望の共学大学の入試に失敗して女子大学に入学するといったことを挙げている。さらに、女子大学側が主張していることとして、社会はいまだに男性優位であり、共学大学で学ぶと女性が将来にリーダーシップをとれるような素養を身に付けることはできず、女子大学であれば、意図的にリーダーシップをとれるような人を育てられることを挙げている。

以上のことから、共学大学か女子大学のどちらかに選択する基準として、女子高校生から見て学びたい分野があるかという大学の設置学部・学科の視点、共学高か女子高かという出身高校の視点、親の影響や薦め、大学の入学難易度など、様々な要因があると言える。リクルート総研(2019)の男女別回答をみると、女子が志望校を検討する際に重視した点

は、1位「学びたい学部・学科・コースがあること」(84%)、2位「校風や雰囲気が良いこと」(55%)、3位「自分の興味や可能性が上げられること」(50%)、4位「資格取得に有利であること」(49%)、5位「就職に有利であること」(48%)となっている。一方、男子の場合は、1位「学びたい学部・学科・コースがあること」(75%)、2位「就職に有利であること」(46%)、3位「自分の興味や可能性が上げられること」(43%)、4位「校風や雰囲気が良いこと」(39%)、5位「将来の選択肢が増えること」(37%)となっている。

男女別に比較をしてみると、女子の特徴として、「学びたい学部・学科・コース」が男子と同じ1位ではあるものの、重視したと回答した者の比率は男子よりも女子が高く、より学部・学科・コースを重視している。「校風や雰囲気が良いことについて」は、女子は2位で55%が重視しているのに対し、男子は4位で39%となっており、男女差が大きく表れている。「資格取得に有利であること」についても、女子は49%が重視しているのに対し、男子は30%となっており、この点についても男女差が大きい。「校風や雰囲気が良いこと」について、「校風や雰囲気」をどのようなところから感じるかを男女別にみると、女子が校風や雰囲気を感じるのには、1位「キャンパス」(76%)、2位「在校生」(67%)、3位「先生」(52%)であった。そして、「校風や雰囲気」を何から感じるかについては、「オープンキャンパス・学校見学」が84%となっており、オープンキャンパスが重要であることが示されている。

以上のことを女子大学の視点で考えてみると、学部・学科構成、資格取得、キャンパスの雰囲気、充実した学生生活、就職活動支援、そして保護者からの支持が重要になってくると考えられる。なお、「リーダーシップ」については、女子大学側が重視している一方で、高校生側の主要な大学選択基準には挙げられておらず、認識のギャップが存在すると考えられる。したがって、女子大が高校生にリーダーシップについてアピールする場合、なぜ、女性がリーダーシップを身に付ける必要があるのか、社会背景なども含めた説明も必要になってくるのではないかと考える。

リーダーシップについて、私市は、アメリカの事例から学ぶこととして、「各界で優れた業績を残した女性の割合は、女子大学卒業生が共学大学卒業生の2倍であるという調査結果」を報告している(私市 2017)。また、女性リーダーを増やすために、坂東は3つの段階があるとしている(坂東 2016:209-210)。第1段階は男性と同じ基準で女性も高い教育を受け、専門的職業能力を持ち、ICTや語学などスキルを習得し女性が力をつけること、第2段階は職業を遂行する知識やスキルの基礎を持ったうえで、社会人・組織人としてのルールやマナーを知り、コミュニケーション能力を磨き続けること、メンターやロールモデルから学びながら、長期的展望を持って人生設計をすること、第3段階は女性ならではの良きリーダーシップを身に付けることである。

女子大学の場合、女性のロールモデルに多く出会うことができることは大きな強みである。キャリア教育も女子に特化した内容で行うことができ、女子だけの環境や、ロールモデルが多くいるという特色を活かし、女性リーダーの育成もこれからの女子大学の大きな

役割の1つであると言える。

2 私立女子大学の近年の動向（共学化・統廃合・存続）

(1) 共学化・統廃合された女子大学

上述のように、全女子大学数は1998年の98校をピークに減少し始め、私立女子大学は、1998年から2023年の間に生き残りをかけ33の女子大学が共学化する道を選んだ（表2）。

表2 1998年から2023年の間に共学化された女子大学一覧

| No. | 大学名称（変遷） | 共学（統合）年 |
|-----|------------------------------|---------------------------|
| 1 | 比治山 | 1998共学化 |
| 2 | 静修女子→札幌国際（1997） | 1999共学化 |
| 3 | 弘前学院 | 1999共学化 |
| 4 | 鹿児島女子→志學館（1999） | 1999共学化 |
| 5 | 長崎純心 | 1999共学化 |
| 6 | 大手前女子→大手前（2000） | 2000共学化 |
| 7 | 北海道女子→浅井（2000）→北翔（2007） | 2000共学化 |
| 8 | 聖路加看護→聖路加国際（2014） | 2001共学化 |
| 9 | 梅光女学院→梅光学院（2001） | 2001共学化 |
| 10 | 杉野学園女子→杉野服飾（2002） | 2002共学化 |
| 11 | 帝国女子→大阪国際女子（1992）→大阪国際（2002） | 2002統合 |
| 12 | 神戸山手→関西国際（2020） | 2002共学化、2020統合 |
| 13 | 帝塚山学院 | 2003一部共学化、2007完全共学化 |
| 14 | 美作女子→美作（2003） | 2003共学化 |
| 15 | 武蔵野女子→武蔵野（2003） | 2004共学化 |
| 16 | 就実女子→就実（2003） | 2004共学化 |
| 17 | 聖カタリナ女子→聖カタリナ（2004） | 2004共学化 |
| 18 | 松蔭女子→松蔭（2004） | 2004共学化 |
| 19 | 東京家政学院筑波女子→筑波学院（2005） | 2005共学化 |
| 20 | 文京女子→文京学院（2002） | 2005共学化 |
| 21 | 京都橘女子→京都橘（2005） | 2005共学化 |
| 22 | 大谷女子→大阪大谷（2006） | 2006共学化 |
| 23 | 上野学園（2021より募集停止） | 2007共学化 |
| 24 | 中京女子→至学館（2010） | 2007共学化 |
| 25 | 東海女子→東海学園（2007） | 2007共学化 |
| 26 | 山陽学園 | 2009共学化 |
| 27 | 文化女子→文化学園（2011） | 2012共学化 |
| 28 | 東京純心女子→東京純心（2015） | 2015共学化 |
| 29 | 広島文教女子→広島文教（2019） | 2019共学化 |
| 30 | 清泉女学院 | 2019看護学部のみ共学化、2025完全共学化予定 |
| 31 | 東北女子→柴田学園（2021） | 2021共学化 |
| 32 | 鹿児島純心女子→鹿児島純心（2023） | 2023共学化 |
| 33 | 神戸親和女子→神戸親和（2023） | 2023共学化 |

出典：武庫川女子大学教育研究所（2022表30-2）を基に著者作成

このように共学化の道を選んだ女子大学もあるが、広島県の立志館大学や東京女学館大学のように廃止された大学もある。

立志館大学は、1989年に設立された広島女子商短期大学を母体に、経営学部1学部のみで広島安芸女子大学として2000年に開学した。しかしながら、開学2年目から定員割れし、入学者増加を図るため、2002年には共学化し、校名も立志館大学に変更したものの、状況改善にいたらず2003年には完成年度を迎えることなく閉校した。

また、東京女学館大学は、1956年に設立された東京女学館短期大学を前身とし、一般教育と語学教育が中心の国際教養学部1学部のみで2002年に開学したものである。しかしながら、開学以来定員割れが続き、経営が悪化し2013年に募集停止し、2017年に閉校になった。同大学は、創設が明治期に遡る名門中学・高校のブランド力を背景にして四年制大学の経営に乗り出したものの、学生募集がうまく行かず、累積赤字が約25億円にまで膨らんでいたとされる（日本経済新聞 2012a）。

これらの2大学はいずれも、短期大学から四年制大学に改組転換し、立志館大学は共学化したものの、学生募集がうまくいかずに、閉校になった大学の事例である。

2020年には、上野学園大学が2021年度以降の学生募集の停止を発表した（短期大学部門の学生募集は継続）。同大学は1958年に開学した音楽部音楽科の単科大学だが、少子化や社会情勢の大きな変化の中、様々な改善策を試みたものの、大学部門の厳しい状況に変わりなく、募集停止に踏み切らざるを得なくなったものである。さらに2023年度には、恵泉女学園大学と神戸海星女子学院大学が、18歳人口の減少、共学化志向などにより定員充足が困難になったため、2024年度以降の学生募集停止を相次いで発表した。

表2に示されているように、大学存続を図る方策の1つとして共学化などの道を選ぶ大学は多いが、前述の立志館大学のように効果が得られずに廃止せざるを得ない事例や、そこまでに至らない場合でも定員が未充足となる大学も少なくない。日本私立学校振興・共済事業団（2023b）に基づく算出結果によれば、表2に示した1998年から2019年の間に共学化した29大学中、17大学は2023年度収容定員が満たされていない状況である。

(2) 女子大学として存続する私立女子大学

これまで見てきたように、女子大学の共学化・統廃合が続く中、女子大学として存続している私立大学は2023年度時点で69校ある。その内、2023年度に収容定員を充足している大学は、全69大学中18大学のみで厳しい状況となっている（表3）。

2023年度収容定員充足率上位30大学の傾向を見ると（表2）、在籍学生数5,001人以上の大学が10大学、1,001人以上5,000人以下の大学が19大学、500人以下の大学が1大学となっている。また、学部数は8学部以上の大学が1大学、5～7学部の大学が11大学、2～4学部の大学が10大学、単科大学が8大学となっている。収容定員が満たされていない私立女子大学が多い中、収容定員充足率が高い大学の取り組みについて、次節で検討していく。

表3 私立女子大学収容定員充足率一覧 (2023年度上位30大学)

| No. | 大学名 | 学部名 | 学部数 | 収容定員充足率 | 在籍学生数 |
|-----|---------|---|-----|---------|-------|
| 1 | 鎌倉女子 | 家政、教育、児童 | 3 | 115.29 | 2,375 |
| 2 | 聖心女子 | 現代教養 | 1 | 113.81 | 2,447 |
| 3 | 女子美術 | 芸術 | 1 | 112.74 | 2,867 |
| 4 | 津田塾 | 学芸、総合政策 | 2 | 111.98 | 3,206 |
| 5 | 実践女子 | 生活科学、文学、人間社会 | 3 | 109.74 | 4,204 |
| 6 | 学習院女子 | 国際文化交流 | 1 | 109.18 | 1,594 |
| 7 | 福岡女学院看護 | 看護 | 1 | 107.44 | 433 |
| 8 | 共立女子 | 家政、文芸、国際、看護、ビジネス、建築・デザイン | 6 | 106.47 | 5,678 |
| 9 | 東京女子 | 現代教養 | 1 | 106.04 | 3,915 |
| 10 | 京都女子 | 文、家政、現代社会、発達教育、法、データサイエンス | 6 | 105.75 | 5,792 |
| 11 | 同志社女子 | 学芸、現代社会、薬、看護、表象文化、生活科学 | 6 | 103.63 | 6,418 |
| 12 | 女子栄養 | 栄養 | 1 | 103.59 | 1,964 |
| 13 | 大妻女子 | 家政、社会情報、人間関係、比較文化、文 | 5 | 102.96 | 6,715 |
| 14 | 昭和女子 | 国際、グローバルビジネス、人間文化、人間社会、食健康科学、環境デザイン | 6 | 102.83 | 6,570 |
| 15 | 宮城学院女子 | 現代ビジネス、教育、生活科学、学芸 | 4 | 102.53 | 3,117 |
| 16 | 東京家政 | 家政、人文、健康科学、子ども支援、栄養、児童 | 6 | 101.42 | 6,355 |
| 17 | 梅花女子 | 文化表現、心理こども、看護保健、食文化 | 4 | 101.41 | 2,079 |
| 18 | 日本女子 | 国際文化、家政、文、人間社会、理 | 5 | 100.86 | 6,455 |
| 19 | 甲南女子 | 文、人間科学、看護リハビリテーション、医療栄養、国際 | 5 | 97.54 | 3,929 |
| 20 | 椋山女学園 | 生活科学、人間関係、文化情報、国際コミュニケーション、現代マネジメント、教育、看護 | 7 | 97.18 | 5,412 |
| 21 | 金城学院 | 文、生活環境、人間科学、薬、国際情報、看護 | 6 | 95.10 | 4,948 |
| 22 | 福岡女学院 | 人文、人間関係、国際キャリア | 3 | 95.09 | 2,210 |
| 23 | 日本女子体育 | 体育 | 1 | 94.98 | 2,080 |
| 24 | 清泉女子 | 文 | 1 | 94.28 | 1,517 |
| 25 | 安田女子 | 文、教育、心理、現代ビジネス、家政、薬、看護 | 7 | 93.85 | 5,327 |
| 26 | 武庫川女子 | 文、教育、健康・スポーツ科学、生活環境、食物栄養科学、建築、音楽、薬、看護、経営、心理・社会福祉、社会情報 | 12 | 93.82 | 9,483 |
| 27 | 相模女子 | 学芸、人間社会、栄養科学 | 3 | 93.63 | 3,515 |
| 28 | フェリス女学院 | 文・音楽・国際交流 | 3 | 93.59 | 2,132 |
| 29 | 和洋女子 | 人文・家政・看護・国際 | 4 | 92.51 | 2,817 |
| 30 | 跡見学園女子 | 文、マネジメント、観光コミュニティ、心理 | 4 | 92.49 | 3,644 |

出典：日本私立学校振興・共済事業団（2023b）を基に筆者作成

3 私立女子大学の取り組み

本節では、女子大学として存続していくための取り組みとして、学部・学科設置、特色ある授業・カリキュラム、エンrollment・マネジメント、キャリア形成・就職支援、リカレント教育、社会貢献の項目に分けて検証していく。なお、各大学の事例については、大学のホームページを参照した。

(1) 学部・学科設置

近年、特に女性の社会進出を後押ししようと、女子大学においても様々な学部・学科設置、改組を図る動きが挙げられる。まず挙げられるのが、社会科学（経営・ビジネス）系の学部の設置である。例えば、昭和女子大学は2013年4月にグローバルビジネス学部を設置し、2018年4月には同学部に会計ファイナンス学科を設置した。共立女子大学は2020年4月に女子大初のビジネス学部を設置した。リーダーシップの開発、企業と連携したアクティブ・ラーニングなど、独自のカリキュラムを実施している。武庫川女子大学は2020年4月に経営学部を設置した。ビジネス・デザイン、グローバル・マネジメント、パブリック・マネジメントの3つのスタディーズ（学びの分野）があり、経営学を幅広く学び、グローバルとローカル（グローバル）な視点・多面的な視点を持ち活躍できる総合力の高い人材を目指している。安田女子大学は2020年に現代ビジネス学部で公共経営学科を設置した。持続可能な社会の実現に向けて、「公共政策」「経済」「経営」の知識と幅広い教養などを兼ね備え、理論と実践の融合を図る公共経営の専門家を養成することを目的としている。

経営・ビジネス系の学部の設置は、女子大学にとって新たな学生数増加の機会となる一方で、共学大学との差別化を図っていくことも重要となる。

表4 私立女子大学の学部・学科設置状況（2020～2024年度設置）

| 届出/認可 | 設置 | 学部・学科名 |
|------------------|------------|---|
| 届出 (38) | 学部 (22) | 国際 (4)、外国語、国際文化、心理 (2)、心理共生、心理・社会福祉、建築、建築デザイン (2)、環境デザイン、栄養、食物栄養科学、人間生活、児童、教育人文、社会情報、社会情報デザイン、看護福祉リハビリテーション |
| | 学科 (16) | 子ども教育 (2)、心理、心理・文化、人間共生、歴史文化、国際文化、社会デザイン、公共経営学、生活デザイン、共創デザイン、スポーツマネジメント、スポーツ科学、ダンス、健康スポーツ、子ども運動 |
| 認可 申請 (10) | 学部 (9) | 経営 (2)、ビジネス、情報社会、データサイエンス、情報デザイン、国際文化、こども教育、医療科学 |
| | 学科 (1) | 児童・幼児教育 |

() 内の数字は件数 出典：文部科学省 (n.d.) を基に著者作成

さらに、近年では建築やデータサイエンスなど、これまでの女子大学では見られなかった学部・学科の設置も特徴として挙げられる（表4）。例えば、武庫川女子大学は、2020年度に女子大初の建築学部を設置した。女子大学初の建築学部を設置したことについて、「世界的には建築家の女性比率は5割を超えているが、日本はまだ3割程度で、多様性の観点でも育成ニーズが高い」としている（鹿島 2020）。2025年度以降も各大学のホームページによれば、実践女子大学が環境デザイン学部、大妻女子大学がデータサイエンス学部、安田女子大学が理工学部の設置を構想しており、その他の女子大学においても様々な学部・学科の設置が構想されている（表5）。

表5 私立女子大学の学部・学科設置構想（2025年度設置構想中）

| 大学名 | 学部・学科名 |
|-----------|---|
| 実践女子大学 | 環境デザイン学部 環境デザイン学科（仮称） |
| 大妻女子大学 | データサイエンス学部 データサイエンス学科（仮称） |
| 日本女子大学 | 食科学部 食科学科・栄養学科（仮称） |
| 清泉女子大学 | 総合文化学部（仮称）、地域市民学部（仮称） |
| フェリス女学院大学 | グローバル教養学部 国際社会学科・心理コミュニケーション学科・文化表現学科（仮称） |
| 武庫川女子大学 | 環境共生学部 |
| 安田女子大学 | 理工学部 生物化学科・情報科学科・建築学科 |
| | 教育学部 幼児教育学科 |
| 東京女子大学 | 現代教養学部 経済経営学科 [新設]・心理学科 [新設]・社会コミュニケーション学科 [新設]・国際社会学科 [再編]・情報数理科学科 [名称変更]・人文学科 *学科再編 |

出典：各大学ホームページを基に著者作成

女子学生が少ない分野への学部・学科の増設を行い、総合大学化を図っている女子大学がある一方で、あえて領域を広げず、得意分野に絞っている大学もある。例えば、女子栄養大学は、建学以来、食と健康をテーマに、栄養学と保健学の教育と研究に力を注いでいる。これについて篠田は、「創立以来、食と栄養にこだわった人材育成に一貫して取り組み、この分野で有数の個性的学園に発展させてきた力の源に、建学の精神を体にした創業家の力がうまく作用している」と分析している（篠田 2016:303-306）。

これらの事例に見られるように、学生数が少なく、教育内容を特定の学部・学科に絞っている大学の場合、得意としている特定分野において特色ある教育を行い、その分野において総合型大学との差別化を図り、独自性をより一層出していくことも重要である。

その他、学部増設により志願者数が回復した事例として、甲南女子大学が挙げられる。篠田は、同大学は、「急速な高校生離れで定員割れ、財政も悪化、創立以来最大の危機に陥った。学科レベルの再編を行うが負のスパイラルにはまり志願者減が止まらない。そこ

でこれまでの教養型の学部構成を大きく転換、即戦力となる職業に特化した学部を新増設した。このイメージチェンジに高校生が反応、志願者減が止まった」と分析している。さらに、志願者数増加のために、既存学部の本格改革を行い、「カリキュラム改革や学生サービス向上のための現場総ぐるみの改善を始めた」と分析している（篠田 2020:84-85）。甲南女子大学の事例から、新学部だけに目を向けるのではなく、併せて、既存学部の改革も行うことが重要であることが分かる。

設置学部・学科は重要な要素ではあるが、大学の規模、立地などにより、総合型の女子大学を目指すのか、逆に領域を広げず、特定分野に特化した女子大学を目指すのか、大学によって経営戦略が分かれてくるところである。これからの女子大学は、女子大学の特徴を活かし、時代のニーズに沿った学部・学科の設置がより一層求められる。

(2) 特色ある授業・カリキュラム

女子大学の授業の特色として、リベラルアーツ（一般教育）に力を入れている大学が多く、また、大学によって名称は異なるものの、「女性」に関する授業を正規の科目として開講していることが挙げられる。これらの女性に関する科目を履修することで、ライフキャリアの視点にたって、学生一人ひとりが女性としての生き方を考え、自らこれをデザインしていくことを身に付けることができると考えられる。また、リベラルアーツ教育を通じて、多様性を身につけ、これからの社会人として大切な生きる力を身に付け、企業が求める基礎力（ジェネリックスキル）が身に付くのではないかと考える。

また、データサイエンスやAIについて、女子大学においても取り組みに力を入れてきている。日本女子大学では、2021年度入学生から、「キャリア」「社会連携」「AI・DS・ICT」という3つの認定プログラムが開始した。これは、所属学科での専門教育とともに、これらのプログラムを履修することで、幅広い思考力・表現力・実践力を身に付け、指定された科目の単位を修得すると修了証が発行される。東京女子大学では、複数の副専攻制度があり、「キリスト教学」、「女性学・ジェンダー」、「比較文化」に加え、2022年度からは「データサイエンス」が新設され、4つのテーマの副専攻を設置している。同専攻では、調査法などを使った有効なデータの収集から、データの統計的な分析や分かりやすい可視化、実習を通じたAIの利用を通じて変化する社会を生きる上で重要な力を身につけていく。「リベラルアーツ教育」と「データサイエンス」の融合といった、同大学ならではの特色ある専攻となる。

文部科学省においても、数理・データサイエンス・AIに関する基礎的な能力の向上を図る機会の拡大を目的に「数理・データサイエンス・AI教育プログラム認定制度」を実施しており、これまで複数の女子大学が認定を受けている。

政策の動向も踏まえながら、これまでの女子大学にはあまりない学問分野においても、女子大学の特色を活かして取り組んでいくことも重要であると考ええる。

(3) エンロールメント・マネジメント

女子大学の中には、エンロールメント・マネジメントを強化している大学もある。エンロールメント・マネジメントは、入学前の学生募集から在学中、そして卒業後まで一貫して学生をサポートする総合的な学生支援策である。学生支援を担当部署ごとに縦割りで行うのではなく、入学前（高校生の進路相談、入学前教育、入学前オリエンテーションなど）、在学中（学修支援、学生生活・課外活動支援、就職支援など）、卒業後（転職支援、生涯学習、同窓会活動など）について、それぞれの部署が連携して、相乗効果を図りながら学生を総合的に支援していく仕組みである。その結果、総合的・効果的・効率的な修学支援サービスを提供することができるようになる。

例えば、東京家政大学では、大学入学前から卒業後まで、女性の生き方を生涯にわたりサポートする体制を整えている。アドミッションセンターを設置し、入試や将来の就職などの相談に対応し、入学前から支援を行っている。また、卒業後は企業などからの既卒者向け求人の情報提供やUターン、Iターン就職などの再就職支援も行っている。

このようなきめ細かな支援は、保護者からの手厚い学生支援を期待されている女子大学には大切なことであり、大学のブランド強化、さらには、志願者数増加にもつながるのではないかと考える。

(4) キャリア形成・就職支援

女子大学におけるキャリア形成・就職支援の特色の1つとして、女性の生き方をトータルに考える女子大学ならではのキャリア教育や就職支援を受けることができ、女性のロールモデルと多く出会うことができることが挙げられる。

例えば、昭和女子大学は、キャリア科目、キャリア支援プログラムに加え、独自の「社会人メンター制度」があり、幅広い分野で多様なキャリアを積んだ約300人の社会人女性と直接出会い、対話することで、学生は将来の自分をイメージすることができる。さらに、同大学では、「入学者の受入れに関する方針」（アドミッション・ポリシー）、「教育課程の編成及び実施に関する方針」（カリキュラム・ポリシー）、「卒業の認定に関する方針」（ディプロマ・ポリシー）の「三つの方針」に加え、卒業後も自立した人生を歩めるよう、社会的・職業的自立に関する方針（キャリアデザイン・ポリシー）を設定していることも特色である。

女子大学のキャリア形成・就職支援の特徴としては、女子大学の特色を活かし、ライフキャリアの視点にたって、学生一人ひとりが女性としての生き方を考え、自らこれをデザインしていくことを支援していることが挙げられる。

その他、女子大学ならではのキャリア教育や就職支援を1年次から受けることができる大学もある。企業や社会が学生に求める本当の力、必要な力は何なのか、1年生の早い段階から指導を行い、意識しながら積極的に高めていくことも大切である。女子大学ならではのきめ細かな支援や少人数指導を活かし、具体的にどのようなことをしたらいいか、個

別に学生をコーディネートやナビゲートしていく支援が重要である。そして、支援の過程で、対人基礎力、対自己基礎力などの社会人基礎力を身につけさせることで、就職活動にもいい影響を与えることができるのではないだろうか。

社会環境、女性の生き方や働き方は大きく変化しつつあるが、これからの社会は、女性の活躍がより一層期待される。今なおジェンダー格差の大きい日本にあって、このような状況を改善してしていくためにも、女子大学のキャリア形成支援は大きな役割を果たすのではないかと考える。

（5）リカレント教育

今後の女子大学の在り方の1つとして、リカレント教育の重要性が挙げられる。例えば、日本女子大学ではリカレント教育課程を設置し、「再就職のためのキャリアアップコース」、「働く女性のためのライフロングキャリアコース」、「次世代リーダーを目指す女性のためのDX人材育成コース」の3つのコースを開設して、就職支援、キャリアアップ支援を行っている。京都女子大学では、関西の女子大学として初のリカレント教育課程を設置し、「女性リーダー・管理職育成コース」、「マネジメント入門コース」など3つのコースを開設して女性の生涯にわたる教育を支援している。武庫川女子大学では、リカレント教育センターを設置し、「30代女性復職支援プログラム」では、ライフイベントなどで退職し復職を目指す30代女性を対象とした就職支援事業を企業と連携して実施している。

その他、昭和女子大学では、学び続ける社会人に向けたリスキリングとして、2023年4月に専門職大学院福祉社会・経営研究科福祉共創マネジメント専攻を開設した。保健・医療、福祉・施設等において一定の社会経験を持った社会人を対象に、多様な社会問題を解決する高度な専門職人材を育成している。

これからの女子大学は、リカレント教育、卒業生向けのキャリア形成・就職支援の充実を図り、女性のための「生涯の大学」とすることも使命の1つとして考えられる。

（6）社会貢献

大学の役割の1つとして、社会貢献機能が挙げられる。例えば、東京女子大学、昭和女子大学、武庫川女子大学では、それぞれ女子大学ならではの女性についての研究所を設立し、社会に貢献している。

東京女子大学女性学研究所は、女性学の奨励と発展に貢献する目的のもと、女性たちの身近にある小さな事柄から、文化・歴史・社会の構造的把握という大きなテーマに至るまで、あらゆる問題を研究テーマとして取り上げ、女性学・ジェンダー研究の交流の拠点となっている。ジェンダーをめぐる問題を扱うプロジェクト研究・個人研究や、国内外の専門家による公開講演会・セミナーを実施している。

武庫川女子大学女性活躍総合研究所は、生涯にわたる女性のキャリア開発に資する各種事業を探索し開発することを基本理念とし、社会の広い分野でジェンダー・ギャップを乗

り越えて活躍できる女性の育成と支援を行うことを目標としている。女子総合大学の強みを生かし「女性活躍推進部門」、「グローバル化推進部門」、「ダイバーシティ化推進部門」、「次世代女性人材育成部門」、「女性生涯キャリア支援部門」の5つの部門で継続的に調査・研究をおこなっている。

昭和女子大学女性文化研究所は、「日本がジェンダー・ギャップ指数で世界の中で取り残されている現状を変えなければならない時代である。そのために、社会（世界）を変えるのは自分たちであるという問題意識とそれを変える力をつけることに、女子大学の日本での存在意義はある」としている（昭和女子大学女性文化研究所編 2021:35）。

このように女子大学は、女性のキャリア形成やジェンダー研究など、男女共同参画社会の実現に向けて重要な役割を果たしており、これらを通じた社会貢献が女子大学の強みの1つになるのではないかと考える。

4 おわりに

これまでも見てきたように、急速な18歳人口減少の中で、私立大学の経営は厳しさを増してきている。その中でも女子大学は1998年をピークに、その後は、共学化する大学が相次ぎ、女子大学の数は減少に転じている。女子大学設立当初と比較して、社会情勢も大きく変化し、女子の進学率も向上した。時代の変化に合わせて、女子大学の役割や意義も変化していかなければならない。

これらを踏まえ、女子大学として存続していくための取り組みを、学部・学科設置、特色ある授業・カリキュラム、エンロールメント・マネジメント、キャリア形成・就職支援、リカレント教育、社会貢献の項目に分けて検討した。今回、検討を行った私立女子大学では、時代のニーズに合わせて様々な改革を行い、今日に至っていることが確認できた。

これまで見てきたとおり、私立大学の経営には、特に学部・学科の構成が重要である。大学の規模、立地などにより、総合型の女子大学を目指すのか、逆に領域を広げず、特定分野に特化した女子大学を目指すのか、大学によって経営戦略が分かれてくる。女子大学の特色を活かし、大学の規模に応じて、時代のニーズに沿った学部・学科設置、特色のあるカリキュラムの導入、充実したキャリア教育がより一層重要となってくる。

私立女子大学は厳しい環境下に置かれているが、女子大学を単に共学化するだけで必ず成功するというものではない。共学化することで、学生数が増えるところか、多くの共学大学とより厳しい競争にさらされることにもなる。一方、女子大学として存続していく道を選んだ場合でも、大学改革を行い、学部・学科の設置、改組によって規模を拡大しながら学生を集めていく女子大学と、定員充足率が低いままの女子大学と、今後は女子大学の中での二極化が加速していくことも考えられる。

現代のような変化が激しく、将来の変化を予測することが困難な時代においては、深い専門性と幅広い教養を持った人材が必要とされる。女子大学の特徴であるリベラルアーツ

教育、人間性教育、リーダーシップ教育、キャリア教育は今後さらに重要になってくる。女子大学は全大学の約1割しかないことをむしろ強みと考え、社会のニーズに応えながら、教育の質を高め、女子大学ならではの特色をより一層鮮明に打ち出していくべきではないだろうか。建学の精神を尊重しながら、それぞれの大学の特色を活かし、オンリーワンの大学を目指していくことが大切であると考ええる。

引用（参考）文献

- 鹿島梓, 2020, 「『一生を描ききる女性力を。』 一世の中に新しい価値を生み出すハブとして大学の価値を高める/武庫川女子大学」リクルート進学総研 (<https://souken.shingakunet.com/higher/2020/04/post-1662.html>, 2023.9.1)
- 私市佐代美, 2017, 「女子大学の発展経緯とこれからの可能性」『第22回FDフォーラム報告集』大学コンソーシアム京都, 105-109.
- 篠田道夫, 2016, 『戦略経営111大学事例集』東信堂.
- 篠田道夫, 2020, 『大学改革の処方箋—中長期計画推進・教育改善・職員力向上』東信堂.
- 昭和女子大学女性文化研究所編, 2021, 『女性リーダー育成への挑戦—昭和女子大学創立10周年記念出版』御茶の水書房.
- 橋本俊詔, 2020, 『女子の選択』東洋経済新報社.
- 日本経済新聞, 2012a, 「東京女学館大、16年3月閉校—ブランド力生かせず」4. 30 (https://www.nikkei.com/article/DGKNASDG2901L_Z20C12A4CR8000/?dg=1, 2023.9.1)
- 日本経済新聞, 2023b, 「私大定員割れ初の5割」8.30 (<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUE2838B0Y3A820C2000000/>, 2023.10.1)
- 日本経済新聞, 2023c, 「文科省、私大再編へ撤退後押し自主的縮小で補助金増」9.23 (<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO74691860T20C23A9MM8000/>, 2023.10.1)
- 日本私立学校振興・共済事業団, 2023a, 「令和5（2023）年度 私立大学・短期大学等入学志願動向」(<https://www.shigaku.go.jp/files/shigandoukouR5.pdf>)
- 日本私立学校振興・共済事業団, 2023b, 「大学ポータル(私学版)」(<https://up-j.shigaku.go.jp/>, 2023.8.1)
- 坂東眞理子, 2016, 『女性リーダー 4.0—新時代のキャリア術』毎日新聞出版.
- 武庫川女子大学教育研究所, 2022, 「女子大学統計・大学基礎統計」(<http://kyoken.mukogawa-u.ac.jp/statistics/>, 2023.9.1)
- 文部科学省, 2023, 「数理・データサイエンス・AI教育プログラム認定制度（リテラシーレベル）」(https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/suuri_datascience_ai/00002.htm, 2023. 10.1)
- 文部科学省, 各年, 「学校基本調査」(https://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/kihon/1267995.htm, 2023.9.1)
- 文部科学省, n.d., 「大学の設置認可申請・届出の状況について」(https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/ninka/jyoukyou.htm, 2023.9.1)

読売新聞, 2023, 「女子大離れ深刻—昨年度、私立69%が定員割れ」 6.21 (https://www.yomiuri.co.jp/kyoiku/kyoiku/news/202306_2023.8.1)

リクルート進学総研, 2019, 『進学センサス2019—高校生の進路選択に関する調査』 リクルートマーケティングパートナーズ.