

学校法人

財務経理研究

VOL.48/NO.6/2025



- 新しい学校法人会計基準等について
～セグメント情報と引当金～
- 君が淵学園中山理事長インタビュー
- 電子契約と印紙税
- いじめ重大事態調査の実務対応(7)
- 子どもへの性暴力の現状概説(2)
- AIを活用したプログラミング例

令和7年 **9** NO.571

特定非営利活動法人

学校経理研究会

私立大学理事長が考える トップマネジメントの視点での大学経営とは？

(第19回)

学校法人君が淵学園 中山 峰男 理事長 インタビュー

私立大学経営に関して活発に議論され、私立学校法をはじめとして様々な法律や制度が改正されている中、トップマネジメントを担う学校法人理事長の視点での大学経営についてのお考えを紹介させていただきます。

今回は、崇城大学を設置する学校法人君が淵学園理事長の中山 峰男 先生にお話を伺いました(インタビュアー：兵庫大学 事務局次長 福山 敦 氏)。

● 大学経営について

中山理事長：本学は元々工学部だけの単科大学で、熊本工業大学という名で産声を上げた学校法人です。先代理事長である中山義崇が、日本の復興を願う強い思いから、「戦後、日本の疲弊を救う道は、産業の振興と産業人の育成にある」と痛感し、私塾「電気・電波学校」を創設しました。その源流を出発点にしながら徐々に私塾が大きくなり、1961（昭和36）年に高校を設置、その後1965（昭和40）年に短期大学を設置し、その短期大学を大学に発展させるという形で1967（昭和42）年に熊本工業大学を設立しました。その後、先代の理事長の下で大学は発展し、2000（平成12）年に工学教育におけるデザインの重要性に鑑み、芸術学部を設置することとなりました。芸術学部を新設することになると、熊本工業大学という校名と学部の名称がスムーズな理解に繋がらないのではということで、校名を崇城大学に変更しました。

ただ、2000年の芸術学部を新設した頃から



中山 峰男 理事長

少しずつ工学部の志願者が減少し、全国的にも2002（平成14）年頃になると日本全体で工学部の志願者が激減し、本学を含めた工学系の大学にとりましては大変な時代となりました。そして2003（平成15）年10月に先代の理事長が急逝し、その後を受けて私が11月に理事長・学長に就任することとなりました。なので、私は大学経営的に非常に厳しい時期に理事長に就任したことになるのですが、先代の理事長とは二人三脚で共に大学経営に携わっており、先代理事長の想いも常に体感し

ておりましたので、この危機的状況を脱して、元の安定した経営状態に戻さなければならぬという使命感に駆られて臨みました。

私は大学設置基準が大綱化された1992（平成4）年から当時の若手教員と本学の未来の姿を模索し、「命」と「情報」をキーワードとして取り上げ、それに向けて改革を推進してきました。そして、2005（平成17）年に薬学部と情報学部および生物生命学部を設置しました。こうして総合大学として5学部体制まで発展し、志願者も増加傾向となりました。

福山：創業者である先代理事長が急逝されたり、全国的な工学部不人気に遭ったり、その中で新たな学部を創設したりと、大学経営において大変なご苦勞をされて現在に至っていることが分かりました。その中で、理事長に就任されたのが2003年11月で、その2年後の2005年度には薬学部、情報学部および生物生命学部を設置しています。この新たな学部設置は理事長に就任後すぐに着手しないと間に合わないの、相当に思い切った改革と感ずるのですが。

中山理事長：急遽2003年から全く違うことをやろうとしたのではなく、先代の理事長の時から構想しており、その理事長の想いを私が実質的に推し進めていました。なので、私が理事長に就任してから発想したということではなく、継続検討していた計画を着実に実行したということです。

福山：従前からの計画の着実な実行ということでありまして、先代理事長が亡くなられて、急遽中山理事長が理事長として名実ともにトップマネジメントを担って、計画実現のために陣頭指揮を執られたということは、精神的にも相当に大変な時期だったのではと思

います。

中山理事長：周りの教職員が多方面にわたって協力してくれ、一緒に進めてきた事業でありましたので、みんなで一緒に作り上げてきたという感覚です。当時のことを思い返すと、大学全体として教職員と一緒にスクラムを組んでやってきた、みんなで力を合わせたからこそ、実現したのかなという感じがします。

5学部体制となってから志願者が増加しましたので、うまくいったかなと思っていたのですが、その後また徐々に志願者が減っていき、表面的な学部学科の改組だけではダメだなということ、もっと革新的な改革の必要性を感じました。そこで再度、若手教員に現状を打破するためにどうしていくべきかというテーマを投げかけました。それまで、大学としての学びの体制は学部学科の改組で整備されたわけですが、やはり大学として最も重要な教育を充実すべきであるという結論に達し、2010（平成22）年度に「豊かな人間力と本物の実践力を有する人材の育成」を内容とする改革案「崇城大学教育刷新プロジェクト（SEIP：Sojo Educational Innovation Project）」をまとめ、翌2011（平成23）年度からこのSEIPに基づき具体的な教育改革を行いました。その内容は本学の建学の精神に基づく教育プランであり、自立して専門的実践力を発揮できる技術者の養成に注力し、社会に役立つ大学として高い評価を得ることを目指すものでした。このSEIPの取り組みにつきましては、大学教育そのものも時代の流れによって変化していますので、2019（令和元）年度からは「変化の激しい社会への対応」をテーマにし、内容を一新してSEIP-IIとしてスタートしています。したがって、2011年度からス

スタートさせた取り組みはSEIP- I と呼んでいます。

福山：中山理事長が考える大学経営の根幹は、大学教育の充実や教育改革であるということですね。

● 教育改革について

中山理事長：2011年度からのSEIP- Iでの教育改革について、私自身が非常に良かったなと思っているのが、入学した学生をしっかりと育成することが最も重要であるという考えに基づき、チューター制度を始めたことです。このチューター制度は今も継続していますが、1人の教員が5人以内の学生のチューターとして入学から卒業までの4年間、相談相手になるという制度です。毎年、本学に入学してきた学生たちの表情や行動を見て感じることは、受け身の学生が多いなということです。大学というのは学ぶ場所としては最後であり、社会においては、自ら学び、自己啓発しながら仕事をしなければなりません。ですから、実社会の社会人として活躍できるように、受け身の学習ではなく自発的に求める学習に意識を変えて行動できるようにならないと、本当の意味での大学での学びには繋がらないと思っています。したがってチューター制度は、単に学生の面倒を見るだけではなく、学生たちに自ら学ぶという意識変革と行動を促すという観点から非常に画期的なことだったのではないかと考えています。

先ほど述べましたように、本学は先代理事長が技術者を育成することを目的とする私塾を立てたことから始まりました。本学の建学の精神はそういった中に生まれて、「実学主義」を掲げています。実学主義というのは、「何を

学んだのかではなく、何ができるようになったか」を問うものであり、何ができるようになったかというのはまさに「求める学習」ではないかということです。そういった建学の精神に則った実学主義という教育の在り方を実現するために、このチューター制度が活かされて今日まで来ているのです。

福山：チューター制度の導入が、単に少人数で学生の面倒を見るだけではなく、学生の自主性や能動性を高めるというその本来の目的を先生方が十分に理解し、その延長線上に貴学の建学の精神に謳う実学主義の体現に繋がっているということは画期的ですね。もう一つ、貴学の教育改革で特徴的なのが英語教育だと思います。この英語教育についてもご教示願います。

中山理事長：学生が何を学んだかではなく、何ができるようになったのかという視点で、実学的な学生教育に特化しなければいけないという考えを常に持っています。その実例の一つとして英語教育があります。以前の本学の英語教育は、英語の教科書のあるページを読んで訳させるような高校と変わらない内容だったのです。これで本当に英語が上達するだろうか、これで実学主義と言えるだろうか、という疑問が生じたことが始まりです。

そのような時、ある大学において、神田外語大学の協力のもと、ネイティブ教員による英語教育が行われているという情報を得ました。そこで、直ちに神田外語大学に協力を仰ぎ、ネイティブ教員によるコミュニケーション重視の英語教育を導入することにしました。英語学習施設^{シルク}SILC (Sojo International Learning Center)を設置し、1年生・2年生の全学生を対象に一クラス30名以下の少人数教育を行っ

ています。現在、ネイティブ教員は17名おり、授業中は日本語使用禁止とし、より実践的な英語教育を行っています。

また当時は、英語力を試す機会として読売新聞社と神田外語大学共催の「全国学生英語プレゼンテーションコンテスト」にも毎年参加していました。このようなコンテストの参加者は通常、外国語学部や国際関係学部の学生で、理系の大学は本学くらいだったと思います。そのコンテストの最高賞は文部科学大臣賞なのですが、2017年には本学の学生が1位になり受賞しました。ちなみにその時の2位が東京外国語大学と国際教養大学の学生でした。私は、若い人はチャンスを与えれば、何事も実現することができる無限の可能性を持っているのだと痛感しました。まさに実学主義の成果であります。本人たちがやる気さえ持ってくれば、若い人というのはどこまでも伸びるということを私は数多く見てきていますので、その点はこの英語教育でも活かされたと思っています。

福山：中山理事長のインタビュー訪問に備えて、貴学のホームページを閲覧すると、確かに留学制度が充実していることや協定大学が多いとは思っていましたが。現在はSILCという専門の施設で英語教育がさらに充実され、ネイティブの教員が17名もいるということですが、熊本県に限らず一般的な私立大学であっても、ここまで実践的な英語教育に力を入れているところはなかなかないのが実情だと思います。しかも学生からも好評であり、実際にコンテストにも優勝するほどの実力も備わっています。理系の大学であるにも関わらず、英語教育に力を入れようと思われた理由についてお聞かせ願います。

中山理事長：これからの若い人は、英語ができた方が望ましいと思います。英語に対して得手不得手がありますから全員とは言わないのですが、彼ら・彼女らにチャンスを与えたいという気持ちは持っています。英語がどうしてもできない学生は、それはそれで仕方ない。けれどもかなりの学生が英語でコミュニケーションを取れるようになってきました。私は英語教育とセットにして、学生には海外留学を促しています。私が学長になった時には海外の協定校はゼロだったのですが、今では43大学と協定を交わしています。また、奨学金を付与して、できるだけ多くの学生に海外留学の機会が持てるようにしています。海外留学した学生は、行く時と帰国してきた時では、全く別人のように変わっています。私はそれを見て、学生自身が自分の殻を破って帰ってきたな、といつも感じています。ですので我々は一から十まで全てを教えるのではなく、ちょっとしたきっかけを作ってあげれば良いと思っています。あとは本人の努力次第です。

今、熊本に台湾の半導体メーカー・TSMCが進出しています。ですので、海外に行かなくても熊本県内では、もうすでに英語ができないと仕事ができないという環境になりつつあります。つまり今後、熊本ではもっと急速にグローバル化が進行するということです。このSILCを含めた英語教育を始めたのは2010（平成22）年ですから、15年目にしてようやく、英語教育における実学主義の効果が出てきたと言えると思っています。

もう一つ、大学として必要なものがあると私がずっと考えていることがあります。それは、教職員それぞれが「共感性を持って仕事をする」ということです。この“共感性”と

いうのは、例えば何かをやる時にエネルギーが必要になるとすれば、そのエネルギーを高める働きが共感性、一つのエネルギーを何人かが共感しながら行くと、熱量がさらに高くなっていき、仕事のパフォーマンスが向上する。そういうイメージを持っています。

本学で共感性を高めることができた事例として、2013（平成25）年、入職10年未満の大学職員を対象に研修会を開催し、崇城大学のクレド（行動指針）の作成を課題として出しました。各グループでの討議および発表を経て、クレドが完成しました。それは“心に響く笑顔のリレー”というキャッチフレーズで、私は非常に感銘を受けました。笑顔のリレーとは、いつも笑顔で、学生にも笑顔で、ということです。クレドの中身は、「私たちは、学生の成長をサポートします。」「私たちは、感謝と笑顔のあふれる温かい大学をつくります。」「私たちは、「挑戦」「創造」「啓発」に努め、強い大学をつくります。」というもので、崇城大学に勤務する私たち教職員は運命共同体であること、そして運命共同体という想いが一つになるということが非常に重要だと定義しています。学生をしっかりと育て上げることが我々の使命であり、教職員が一丸となって取り組んでいくことが必要で、そのためには運命共同体としての認識がなければうまくいかないだろうということです。そのような想いを若い教職員たちがクレドを通して、認識を共有することができた。そういった事例なども背景にしながら、教員同士、職員同士あるいは教員と職員とのいろいろな機会を設け、共感性を高めていくことに注力しています。結果的にそれが、本学の強固な土台となっていると感じています。

さらに学生には本当に楽しい学園生活を送ってほしいですし、我々の心からの願いでもあります。そのためには、まず教職員が楽しくなければなりません。私は機会があるごとに何度も教職員に向かって「あなたは、楽しく仕事をしていますか。あなたが楽しくなければ、学生も楽しくないですよ」ということを、ずっと言い続けていますので、教職員にも伝わっていると思います。学生ファースト、そのためには自分たちが楽しく仕事に取り組み、学生たちを温かい心で包み込むことが大事だと確信しています。

福山：大学教育を充実させるためには教職員の共感性を高めることが必要であり、それらは全て、建学の精神が謳う実学主義につながるということですね。

● リーダーシップについて

福山：中山理事長がおっしゃった共感力とは、今でいうところの教職協働かと思います。貴学では教職協働という言葉が認知される以前から、中山理事長の陣頭指揮の下で共感力を高めるために、教員職員全員で協力して頑張りましょうということを実践されていたことは驚きです。そのような観点から、中山理事長のリーダーシップというのはどちらかというとコミュニケーションを重視し、教職員の方々から意見を出させるような雰囲気醸成するように拝察しますがいかがでしょうか。

中山理事長：リーダーシップについて、私は何か画期的なことをやらなければ、という意識はありません。常日頃から教職員と、どのようにコミュニケーションをとるかという部分が非常に重要だと思います。最低限、教職員の名前と顔を覚えるという、当たり前のとこ

るから始まることだと思います。教員について申し上げれば、できるだけ先生方と会って挨拶をする、話をする、若い先生には努めてこちらから声をかける、そういったシンプルなことを継続して行うことで、共感性が生まれてくると思っています。これは職員も同じです。できるだけコミュニケーションをとることが、共感性を育むためには非常に大切です。会議だけ、教授会の時だけ会ったというのでは、なかなかこの共感性というものは醸成できないと思っています。

福山：何気ない会話が大事だということですね。

中山理事長：大事ですね。若い先生方がやっている研究について、「あの研究はいいですね」と、一言声をかけるだけでも全然違います。

福山：中山理事長がそのように気さくにお声をかけられることで、教員と職員の垣根を低くして、崇城大学への想いという共感性が生まれているのだと思います。

中山理事長：そうですね。私はそれが組織を前進させていくのに、極めて重要なことだと思います。したがって私には、特段リーダーシップを強く意識して何かをやり遂げるといった考えはなく、当たり前なことを当たり前にするというのに努めています。その当たり前を私自身がしっかりと認識しているかどうかというのが、ガバナンス上の一つの課題かもしれないとも思っています。言い換えれば教職員が安心して仕事をし、生活ができるような環境作りです。私はそれをしっかりサポートして、より良い環境づくりを常に心がけています。

福山：教職員が安心して働ける環境整備に努めていらっしゃるということですね。中山理事長も時にはトップダウンで物事を進めるよう

なリーダーシップをとることもあるのでしょうか。

中山理事長：自分で気づかないうちにはあるかもしれないですね。ただ英語教育を始めた時もそうですが、ただ闇雲にということではなく、やはり学生のことを第一に思い、これが絶対に学生の成長のためには良いと決断した時は、強烈にトップダウンで指示を出すことはありますね。

福山：確かにそういうトップダウンで進めなければSILCもできておらず、学生のグローバル意識の醸成というのは難しかったかもしれないですね。やはり学生ファーストに考える、学生の可能性を伸ばすという考えを常に保持しているからこそ、そのためであれば妥協せずに実行するということですね。ただそのようなトップダウンで決めていくことは多くなく、やはり共感力を高めた上で教職員一丸となって進めていくことを重視されているんですね。

● 大学の将来構想について

福山：貴学の建学の精神に基づく実学教育の充実が、全てにおいて学生のために行われていることをよく理解しました。今後の崇城大学について、どのような将来構想をお持ちなのかをお聞かせ願います。

中山理事長：おそらく、今後も建学の精神に則って、その時代、時代に即応しつつ、新しい未来社会に向かって本学も変革を遂げていくだろうと思っています。私自身は、崇城大学の長は学生の自己肯定感を高めることができる大学であり、そういう大学でありたいと思っています。例えば、(公財)日本財団が継続的に実施している「18歳意識調査」において、

日本の若者は自己肯定感が非常に低いことが示されています。若者の自己肯定感を高めていかないと、世界に比して日本自体が萎縮していくような危機感を抱いています。こうした考えから、少なくとも崇城大学に入学した学生には、大学での学びを通して自己肯定感を高く持ち、世の中に出て活躍してもらいたいというのが願いであり、我々の使命であると思います。

福山：中山理事長の考える将来構想は、グローバルな視点も包含した上で、学生の成長を第一に考えつつ、学生の自己肯定感を高めることや自信を持って社会で活躍できる人材を育成できる大学を目指すということですね。本日は忙しい中お時間をいただき、大変ありがとうございました。

● インタビューを終えて

中山理事長とのインタビューでは、大学経営というのは教育力が重要であり、入学した学生を成長させるためにどのような教育を行うべきかということを改めて思い知ることができました。

中山理事長は学生の可能性を引き出すことを常に考えており、インタビューでも触れたようにSEIPやSILCへの取り組みはその代表的な施策であり、これらは導入してからも一過性で終わることなく、時代に合わせて修正しつつも今もなお主要な教育活動として継続されていることは特筆すべき点であるとも言えます。

さらに中山理事長は、少子化をはじめとする厳しい環境下において、教職員の“共感性”を高めることの重要性を認識しており、教職員の力を結集して学生の成長を促進することによって、大学の評価を高めることにも注力しています。その上で教職員の生活環境を整備することにも余念がなく、教職員との信頼関係を構築しておられます。

中山理事長は共感性を重視しつつも、時にはトップマネジメントを担う理事長として学生第一という施策については強い信念に基づき遂行するという決断力と行動力も併せ持っていることも伺い知ることができました。

このように崇城大学は、中山理事長のリーダーシップのもとで、将来構想でも述べられているように高い自己肯定感を持った学生を地域社会や世界に輩出する大学として、今後ますます発展していくものと実感しました。 ■■

インタビュー募集

本誌では、学校法人（大学）経営についてインタビューを受けてくださる理事長先生を募集しています。日時相談の上、インタビュアー（福山氏）が全国へお伺いいたします。インタビュー時間は1時間程度、掲載後に薄謝を差し上げます。NPO 法人学校経理研究会・岡崎までご連絡ください。

MAIL okazaki@keiriken.net

学校法人君が淵学園について

1961年に認可設立された学校法人君が淵学園は、その後1965年に熊本工業短期大学が設置認可され、1967年に熊本工業大学が設置認可されると同時に短期大学を廃止しています。その後2000年に芸術学部設置認可に伴い、大学の名称も熊本工業大学から崇城大学に変更し、現在に至っています。

崇城大学を擁する学校法人は、法人名を「君が淵学園」と称しており、この「君が淵」とは、「体・徳・智」の優れた人々、即ち「君子」が自ら相集まって「淵」をなすという意を表しています。この「体・徳・智」の理念の下、「健康で徳・智を備え科学的思考のできる秀れた人材の育成」を根本的な建学の精神とし、時代のニーズに応えるべく実学教育を重視しています。

2025年7月16日現在、崇城大学は5学部9学科を有し、大学収容定員3,200人に対して3,503人（収容定員充足率109.4%）となっています。

【設置校】

○崇城大学

・工学部

機械工学科

ナノサイエンス学科

建築学科

宇宙航空システム工学科

宇宙航空システム専攻

航空整備学専攻

航空操縦学専攻

・情報学部

情報学科

・生物生命学部

生物生命学科

・芸術学部

美術学科

デザイン学科

・薬学部

薬学科

・大学院

薬学研究科 1 専攻（博士課程）

工学研究科 13 専攻

（修士課程／博士後期課程）

芸術研究科 3 専攻

（修士課程／博士後期課程）

〒860-0082

熊本市西区池田 4-22-1

電話 096-326-3111（代表）

URL <https://www.sojo-u.ac.jp/>



崇城大学