

# 從管理策略啟動新觀點 ——日本校務經營考察經驗分享

■ 文／周穎利·社團法人台灣評鑑協會  
副秘書長

**面**臨少子女化席捲而來的招生與經營環境丕變，大學董事會決策與校務經營如何帶領學校邁向永續發展，已成為不容忽視的課題。台灣評鑑協會繼今（2017）年3月舉辦「董事會決策研

討會」後，特別於7月3日至7日辦理日本考察團，除推動學校國際交流外，更協助學校深入了解國外大學董事會組織與校務運作理念，達到相互借鏡與擴展視野的目的。

「2017日本東京地區大學董事會暨校務經營考察團」由台評會傅勝利理事長率領，赴日本東京地區參訪女子營養大學、大正大學、東洋大學、立正大學等校，並與私立大學聯盟、私立大學協會進行交流；此外，亦與時任日本文部科學省中央審議委員之學者進行座談，在校務經營及研究上相互成長與學習。

## 女子營養大學： 以食營教育為核心的「小而美」大學

擁有84年歷史的女子營養大學，一直秉持透過飲食改善及維護人類健康之建校理念，落實飲食與營養教育領域的知識累積及發展。創辦人香川昇三及香川綾雖然身為醫師，但認為醫生的作用並不在於幫人看病，而是幫人不要生病，並基於



▲台評會校務經營考察團前往日本大學參訪，帶回許多新的啟發。（台評會提供）

此一理念創設學校。日本當前亦面臨嚴峻的少子女化挑戰，學生回歸都心（集中在市中心）的狀況相當明顯，非屬於市中心的埼玉校區理應會遭受嚴重衝擊，但實際上學校招生情勢仍相當看好，主要原因在於學校教育目標相當明確，強調教育能力的充實，並以教學為重心。

目前大學部學生人數維持在2,000人左右的規模，以確保每位學生都能獲得所需教育資源。學校教學以健康、營養為主軸，開設豐富且多元的專業性課程，並提供一系列的實習課程。此外，學校亦將專業考試融入於教學活動中，協助學生取得以營養師為主的相關專業證照，充分與產業需求鏈結。

## 大正大學： 貫徹「社會責任」的佛教大學

大正大學於1927年創設，是日本第21所設立的

私立大學，堪稱歷史悠久的私校。隨著時間演進，學生人數已由1950年代的1,000位左右，增至目前約5,000名學生；原本學生背景約有80%為僧侶，近年來寺廟出身的學生比率則降至一成左右。因應少子、高齡化等社會環境變遷，學校特別推動以校長為中心的大學改革，期透過大學經營策略的妥善研擬，發揮過去所扮演的角色，培養能活化地方社區（包括地方寺廟）的人才。

2010年，學校以大塚伸夫校長為首，研討並提出「大正大學的社會責任」（Taisho University Social Responsibility，簡稱TSR）推動策略，並申請日本文部科學省未來戰略補助金。TSR的想法源自於企業社會責任，只是將主體調整為大學，主要探討大學對利害關係人應如何扮演好其角色，以達成使命、願景及目標，進而營造出學校特色。

### 東洋大學：

#### 秉持「知德兼全」初衷的創新大學

日本哲學家井上円了著眼於哲學為一門孕育多元觀點的學問，於1887年創設東洋大學的前身——哲學館，迄今已邁入第130個年頭。時至今日，學校仍秉持井上円了的建校初衷，根據「知德兼全」之辦學理念，培養能針對問題進行思辨的人才，並協助人們發揮知能以及作為人的本分，回饋於社會。

學校特別於2017年展望中長程計畫願景「超越2020」（Beyond 2020）中，具體明列三大理念：(1)依據建校精神，掌握時代課題；(2)透過內部品質保證，掌握高品質教育；(3)確保學生在學期間習得相關知能，並獲致良好成長。在此一願景下，其基本內涵包括國際化、創新、創造力及人類價值，期能藉以扮演引導社會創新的領頭羊角色。

### 立正大學：

#### 營造「大學品牌化」的佛教大學

立正大學之名源於《立正安國論》一書，創設於1924年，以真實、正義、和平為建校方針，目前共有八個學院、七個研究所，約10,000名學生。學校設置中程計畫擬定委員會，其成員包括理事長、副理事長、學校教職員等，主要任務除就計畫內容向理事會報告外，並針對個別議題與教學組織進行意見交換，是連結理事會與學校的重要角色。

大學特色化在當今社會受到相當關注，立正大學亦希望能藉由「大學品牌化」來發展特色。品牌行銷作法除宣導佛教特色之外，也納入各種不同面向的思考；具體而言，係透過大學品牌化策略會議，擬定五大專案加以推動，分別為石橋湛山、鎌倉、尼泊爾交流、佛教學術交流及自然栽培等專案。

### 他山之石 可以攻玉

日本全國大學中，私立大學所占比例約為77%，亦即絕大部分的高等教育資源係由私立大學所貢獻；且目前600多所私立大學中，約68%的學校屬於私立大學協會會員，另有約兩成的學校加入私立大學聯盟。前述兩大組織可說是日本高等教育主流機構，此次與來自臺灣的私立大學董事會暨校務研究人員首次交流，其意義不言而喻。

傅勝利理事長認為，日本早臺灣一步面臨少子女化危機，高等教育機構尤其在校務研究方面如何因應及推動發展策略，相當值得臺灣高等教育界參考及引為殷鑑。此次日本考察帶給參訪的董事會成員與校務經營團隊許多新的啟發，相信對國內大學董事會運作與創新均有所助益，並成為促發彼此日後持續合作的契機。🌟