

# 卒業論文 『私立大学の経営と改革』

明治大学経営学部経営学科

4年10組28番

小関 隆志ゼミ

関川 雅之

## 目次

### はじめに

#### 序章 私立大学を脅かす現状

1. 学校淘汰の波
2. 高等教育市場
3. 少子化
4. まとめ

#### 第一章 私立大学とは

1. 私立大学の存在意義
2. 私立大学の組織
3. 私立大学の財政

#### 第二章 私立大学経営の問題点

1. 収入・支出の問題
2. 組織の問題
3. 考察

#### 第三章 大学評価

1. 日本の大学評価の歴史
  - 1.1 戦前
  - 1.2 戦後
  - 1.3 現代
2. 大学評価の目的
3. 大学評価の方法
4. 大学評価の評価項目
5. まとめ

#### 第四章 大学改革の事例

1. 学生を獲得するために
  - 1.1 学部のトレンド
  - 1.2 志願者増加改革
  - 1.3 受験生の志向
  - 1.4 学生層の拡大

2. 財務改革
  - 2.1 研究による収益
  - 2.2 財務戦略
  - 2.3 コスト削減
3. 教育力の向上のために
  - 3.1 FD（教育力の向上のために）
  - 3.2 有意義な教育
4. 組織の活性化のために
  - 4.1 大学統治
  - 4.2 大学職員
5. 考察

終章 結論

1. 私立大学変革の時代
2. 私立大学経営
3. 改革

おわりに

## はじめに

私はゼミに入り非営利法人について学んできた。その中で最も私が関心を持ったのは学校法人、中でも特に私立大学だった。非営利団体 = ボランティア団体と勘違いしていた私にとってはこれだけで十分に興味を惹かれたし、昨今の様々な事情から大学にも潰れる可能性があること、そしてそれに対し大学側も生き残りを賭けて改革を行っていることにも興味を持った。

数年後には大学全入時代に突入するといわれ、私立大学倒産の話題も頻繁に出るようになり、世間を騒がすようになるかもしれない。私立大学が倒産することに営利企業の市場の立場から見れば、社会から不必要だとされたものが淘汰されたに過ぎないのかも知れない。しかし、私立大学は高等教育という公共性が高い分野なのである。日本の大学による高等教育は私学がその大半を占め、国民の教育機会の均等という意味でも非常に大きな役割を果たしている。さらに国民の税金が私立大学の経営の一部に使われていることを考えれば、簡単に新設、そして廃校というわけにはいかない。倒産しないために経営を見直し、改革を行っていくことは私立大学にとって必須のことと考えられる。そこで私は現時点での私立大学の経営と改革についてまとめ、自分なりの意見をここにまとめたいと思う。

まず、序章では私立大学が現時点でどのような状況から危機に瀕しているのか、最近のニュースや統計から確認する。第一章は私立大学について設立、組織、財政など経営面を調べる。第二章では第一章を踏まえ、私立大学が内部に抱える問題点を検討する。第三章では自己評価、第三者機関による評価を考察。第四章では、第二章、第三章から得られた問題点や改善点を糸口に、実際に各大学が行っている改革などを取り上げ、課題解決の方向性などを考えていく。終章では本論の結論として、大学の経営と改革はどうあるべきなのか述べたいと思う。

## 序章 私立大学を脅かす現状

### 1. 学校淘汰の波

9月10日の産経新聞の記事からは、ついに学校淘汰の波が押し寄せてきていることを感じられる。その見出しは『中教審報告「大学倒産」対策盛る 教育確保を最優先』。記事によると国の中央教育審議会大学分科会は、“大学倒産”について初めて触れ、大学経営が悪化した場合の対応策を盛り込んだ報告をまとめ、九日開かれた中教審総会に提出した。経営が悪化した場合の対応策として、関係機関が大学の財務分析や経営診断をすみやかに実施できる態勢の整備や、国による指導・助言の強化を求めた。さらに、大学存続が危うくなった場合には、「在学生の教育確保を最優先にした対応策」をとるよう強調。近隣大学での学生受け入れなどの緊急措置を実施できるように、協力態勢を事前に構築しておく重要性をといた。このことから大学倒産に対し本格的な対策がとられなければならない現状がうかがえる。また後半では実際に学生不足から休校となった立志館大（広島県）、多数の留学生の不法就労で廃校となった酒田短大（山形県）、その他に元理事長の不正経理などから資金繰りが悪化した東北文化学園大（仙台市）が、大学として初めての民事再生法適用を申請したことも紹介されていた。

日本私立学校振興・共済事業団の私学活性化促進支援センターの調べで、平成14年度の入学試験の結果、入学定員割れをしている私立大学は143校で、全体の28.3%、短大は210校、同40.4%ということが判明した。同センターの平成元年からの調査である定員割れの大学数・割合の推移(図1)を見てみるとこの10年間で定員割れの大学数が大幅に増えていることがわかる。さらに大学全体の入学定員充足率の推移(図2)を見てみると充足率の減少幅よりも急激に定員割れの大学数が上昇していることがわかる。このことから難関私大などの有名校は定員以上の学生が入学しているが、そうでない大学がその反動でかなりの定員割れをおこしていることが考えられ、私立大学は学生納付金に財政を依存している(詳しくは次章)ので大学運営の危機は学生が集まらない大学、特に短期大学ではかなり深刻に進行していると考えられる。

状況が変わってきたのは私立大学に限ったことではない。平成16年度の4月をもってスタートした国立大学法人は法人化以前から、統合・再編の流れがあった。その理由として人材大国・科学技術創造立国を目指す上で、国立大学が国際競争力のある大学として活性化、各国立大学の将来の発展のための教育研究基盤の強化(中央教育審議会大学分科会 国立大学の再編・統合を考える際の論点メモ(案)から抜粋)や事務組織の効率化等をはかることを挙げている。そして実際に平成16年度10月までに27の大学が統合し13の大学が新たに誕生した。統合に関しては各国立大学法人に協議が任せられているので、現在も統合へ向けて協議を重ねている大学がある。他にも統合まではいかなくても連携を行う国立大学法人もある。また公立大学も同じように統合する大学がある。このように公立大学、国立大学法人もまた大学淘汰が始まっている。

図 1

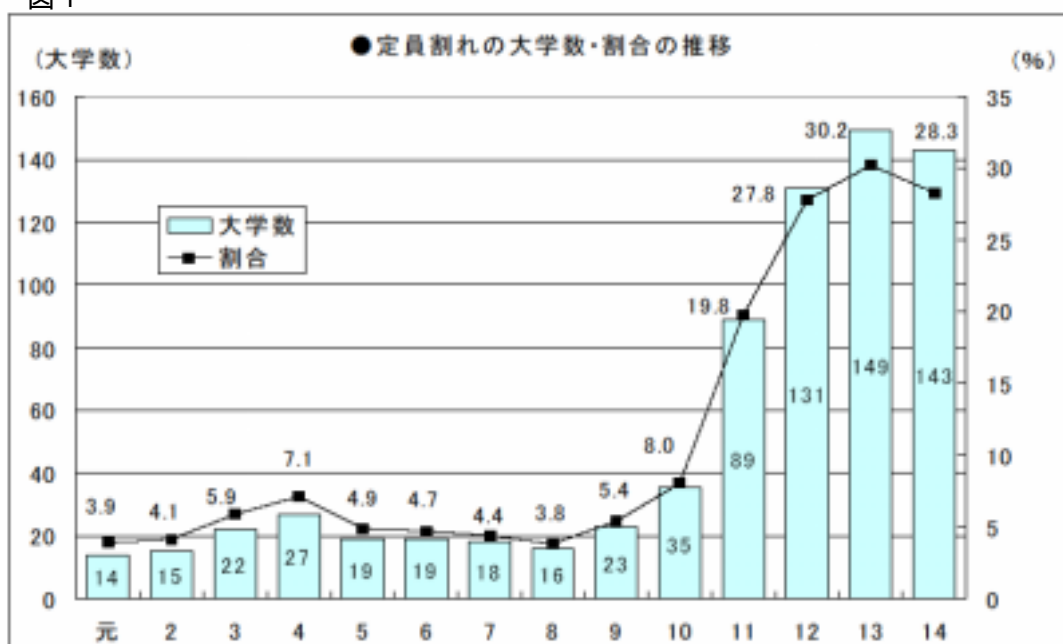
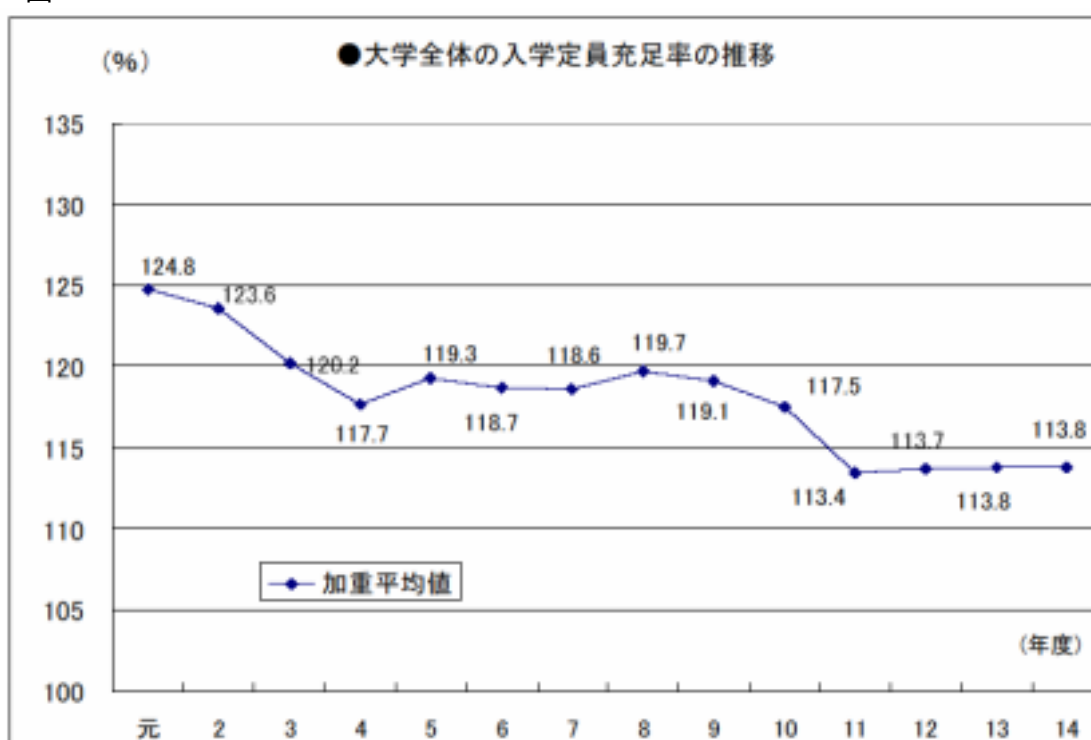


図 2



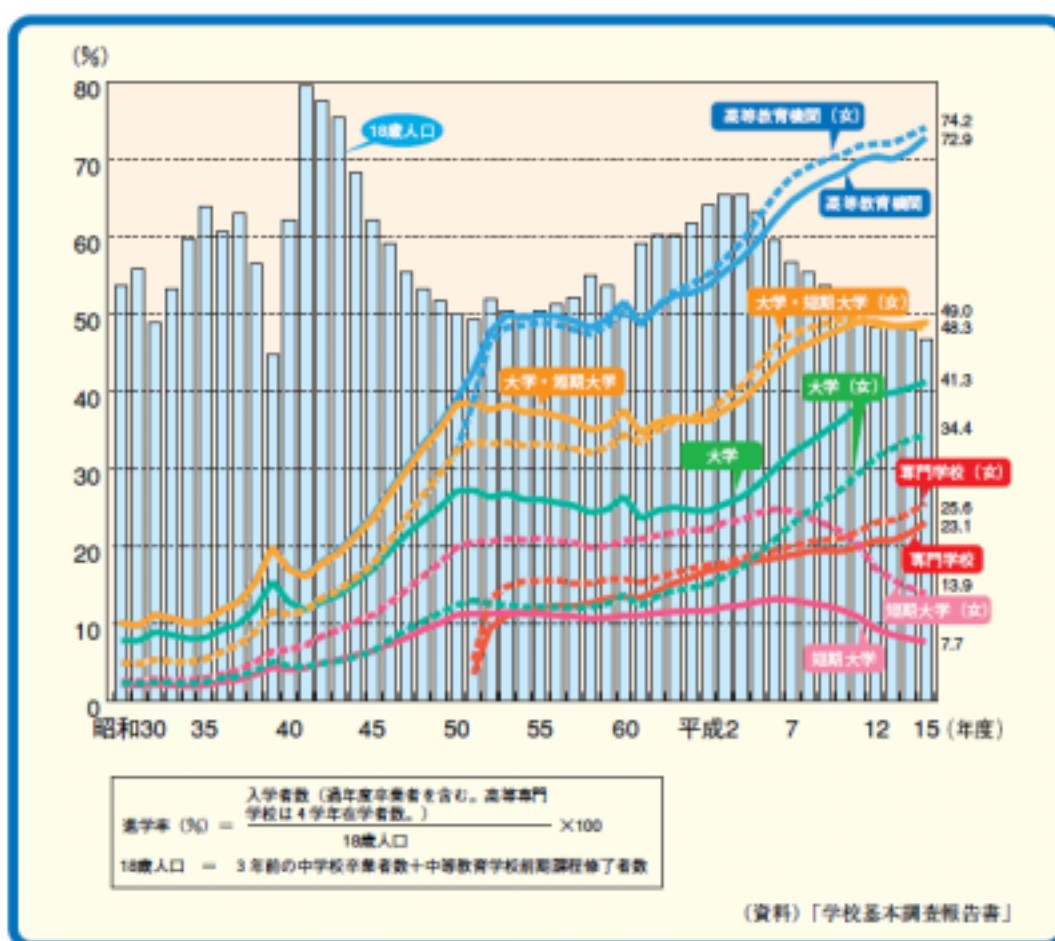
## 2. 高等教育市場

ここでいう高等教育市場とは 18 歳人口を対象としたものであり、大学院や社会人を対象としたものは含めない。私立大学にとって重要な収入源である学生を如何に獲得するかという点ではこの年齢の学生たちは大きな市場であり、高等教育機関の市場であるといえる。

この市場での私立大学のライバルといえば、まず思いつくのが社会的に同じ役割を持つ国立大学法人であろう。しかし、ここに新たな大学が参入してきた。それが株式会社立大学である。構造改革特区においては学校教育法第2条において、学校の設置主体としては、国、地方公共団体及び学校法人に限定されているが、地方公共団体が、教育上又は研究上「特別なニーズ」があると認める場合には、株式会社に学校の設置を認める。とされ資格試験の専門学校で有名な株式会社リーガルマインドがLEC東京リーガルマインド大学を平成16年4月に開設された。私立学校振興助成法が適用されないため大学としては不利だが、行政側から見れば補助をしなくて済み、私立学校法が適用されないため、柔軟な経営、運営が可能となる。もちろん教育を株式会社に本当に任せて大丈夫なのかという点などまだまだ不安要素もあるが、LEC東京リーガルマインド大学は教養科目プラス資格獲得に特化した教育課程を組んでいるので、最近のより実学的なものを学びたいという欲求に応えている点では上手く転がれば一般の大学よりも人気ができる可能性はある。

高等教育を行っているのは大学に限ったことではない。学校基本調査(図3)によると18歳人口の進学率は順調に上昇し続けて平成15年には74.2%となっている。

図3

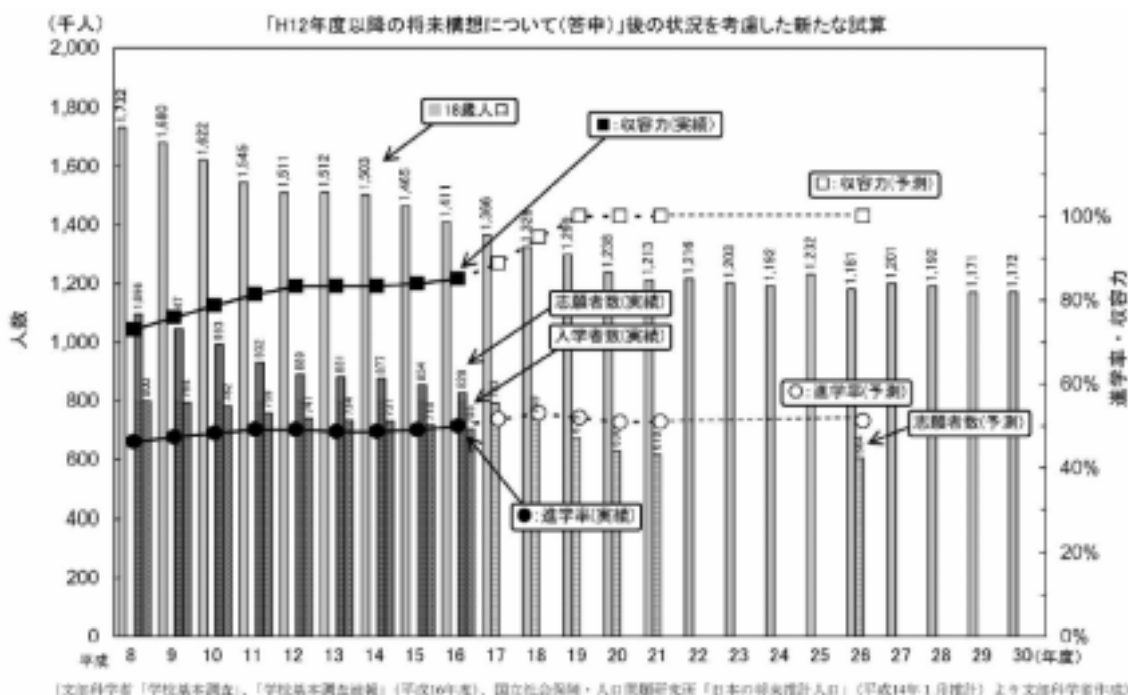


その順調な成長には大学・短期大学進学率の 49%も大きな要素だが、同じく専門学校進学率の順調な伸びを考慮しなくてはならない。週刊ダイヤモンドによると大学にも合格したが専門学校へ進学をしたと答えた学生が 4.7%いることがわかった。またその理由の一つとして就職率が挙げられているが、実際に大卒の学生の就職率が 63.2%なのに対し専門卒の学生は 77.1%の就職率となっている。もちろん大卒の学生は企業の総合職として採用される面を考慮すれば簡単に比較できる数値ではないが、専門学校を評価することのできる数値ではないだろうか。今後、次節で述べる大学全入時代に突入した場合、大学にも合格したが専門学校へ進学をしたと答えた学生と、反対に大学進学をあきらめて専門学校へ進学したと答えた学生をどちらが獲得するのが大学淘汰への影響の一つとなる可能性がある。

### 3. 少子化

大学定員割れの理由の一つとして考えられるのが少子化だ。平成に入ってから平成 4 年度に 18 歳人口は約 205 万人でピークを迎え、その後徐々に減少し、平成 16 年には 140 万人になり、平成 20 年度以降は 120 万人程度で安定に推移すると予測されている。そういった人口や進学率などの推移を中央教育審議会大学分科会が試算した結果が図 4 である。

図 4



この結果によれば平成 19 年度には大学・短大の定員収容率が 100%、つまり大学全入時代に突入すると予測された。しかし、大学進学志願者がどこの大学でもいいから入るといふ動きになるわけがない。人気の大学には志願者が集まり定員を超過した入学者



が見込まれる。ということは第一節で紹介したような定員割れの大学は増加、あるいは深刻化し、確実に大学倒産への道を迎える事になるだろう。

#### 4. まとめ

大学は確実に倒産への道を歩み始めている。学校数の推移(表1)をみると平成4年度に18歳人口がピークを迎え、徐々に減少していきつつあるにもかかわらず、大学の総数は増えている(短大は減少しているように見えるが、4年制大学へ改組した、あるいは併設の4年制大学の新学部となった)。

表1

区分	短期大学				大学				国立養護学校 養成所等
	計	国立	公立	私立	計	国立	公立	私立	
昭和25年 (1950)	149	—	17	132	201	70	26	105	—
30 (1955)	264	17	43	204	228	72	34	122	—
35 (1960)	289	27	39	214	245	72	33	140	—
40 (1965)	399	28	40	301	317	73	35	209	9
45 (1970)	479	22	43	414	382	75	33	274	9
50 (1975)	513	31	48	434	420	81	34	305	9
55 (1980)	517	35	50	432	446	93	34	319	—
60 (1985)	543	37	51	455	460	95	34	331	—
平成2 (1990)	593	41	54	498	507	96	39	372	—
7 (1995)	596	36	69	500	565	98	52	415	—
11 (1999)	585	23	59	503	622	99	66	457	—
12 (2000)	572	20	55	497	649	99	72	478	—
13 (2001)	559	19	51	489	669	99	74	496	—
14 (2002)	541	16	59	475	686	99	75	512	—
15 (2003)	525	13	49	463	702	100	76	526	—

区分	専修学校				各種学校				(別掲) 通信制		
	計	国立	公立	私立	計	国立	公立	私立	高等学校	短期大学	大学
昭和25年 (1950)	—	—	—	—	4,190	31	246	3,913	—	—	—
30 (1955)	—	—	—	—	7,305	28	338	6,939	70	2	7
35 (1960)	—	—	—	—	8,089	51	322	7,716	70	4	8
40 (1965)	—	—	—	—	7,837	64	248	7,525	70	5	9
45 (1970)	—	—	—	—	8,011	72	231	7,708	82	7	11
50 (1975)	—	—	—	—	7,956	65	269	7,622	88	7	11
55 (1980)	2,520	187	146	2,187	5,302	11	155	5,136	88	9	12
60 (1985)	3,015	178	173	2,664	4,300	8	112	4,180	86	10	12
平成2 (1990)	3,309	166	182	2,961	3,436	4	85	3,347	84	9	12
7 (1995)	3,476	152	219	3,105	2,821	3	59	2,759	93	10	14
11 (1999)	3,565	141	218	3,206	2,361	2	45	2,314	104	10	17
12 (2000)	3,551	139	217	3,195	2,278	2	40	2,236	113	10	19
13 (2001)	3,495	116	216	3,163	2,164	2	37	2,125	119	10	22
14 (2002)	3,467	99	215	3,153	2,069	—	31	2,038	128	10	27
15 (2003)	3,439	90	208	3,141	1,955	—	24	1,931	138	10	30

(注) 1 国・公・私立の合計数である。  
 2 本校・分校の合計数である。  
 3 「大学」は、新制大学のみである。  
 4 平成15年の大学の学校数には、国立学校設置法により存続している学校(旧山梨大学・山梨医科大学・図書館情報大学)についても含まれている。  
 (資料) 「学校基本調査報告書」

高度経済成長期に次々と大学が誕生したことは、国民に高等教育の機会を与え、高度な社会を生み出したという意味では大きく評価できることだろう。しかし、拡大期の経営に溺れ、危機に対して鈍感になってしまったのではないだろうか？ 大学が倒産したときに被害を被るのは、経営者や職員だけでなくそこに通う学生もまた被害者になるので

ある。大学倒産の危機を乗り切るためにも、大学は現在の状況を把握し、経営の健全な大学、学生に支持される大学を築かなければならないのである。

---

#### 参考文献

中村忠一 『「冬の時代」の大学経営』 東洋経済新報社、1997年。

中村忠一 『国立大学法人化で 300 の私大がつぶれる 迫りくる国立大学独法化の弊害と危険性を警告する!』 エール出版社、2001年。

黒木比呂志 『迷走する大学』 論創社、1999年。

大坪稚子、千野信浩他 「大学よサヨウナラ 驚異の専門学校」 ダイヤモンド社、『週刊ダイヤモンド』 第4052号、2004年10月16日、30～69ページ。

図1、図2 旺文社大学進学 INFORMATION、

<http://www.obunsha.co.jp/information/topic/t0209/t02091.pdf>

図3 学校基本調査報告書、

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shuppan/toukei/04042301/002.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shuppan/toukei/04042301/002.pdf)

図4、表1 文部科学省ホームページ、『データから見る日本の教育(2004)』

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shuppan/toukei/04042301/002.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shuppan/toukei/04042301/002.pdf)

## 第一章 私立大学とは

### 1. 私立大学の存在意義

そもそも私立大学の存在意義とはなんであろうか。まずは私立大学草創期にどのような役割を担って発展してきたのかを見てみたいと思う。

近代の大学が日本の歴史に現れてくるのは江戸時代が終わり、明治新政府が誕生した頃にさかのぼる。明治期の近代国家体制へと発展するため、優秀な人材を育成することが国としての課題であった。そのため明治政府は文部省を設立し、教育政策を推進していった。その政策は帝国大学、いわゆる国立大学を中心として進められていた。そしてその一方で 1880 年代に教育令によって私立学校(私立の大学は認められていなかった)が多く設立された。それらの私立学校は、「日本の資本主義化の進行にともなって必然的に要請される国内の政治的体制確立の必要を反映して設立された法律・経済・政治関係」<sup>\*1</sup>を教授する学校が主であり、明治法律学校(現明治大学)、東京専門学校(現早稲田大学)など、今日に続く私立大学のもととなった。日本の教育への貢献具合はとて大きく、大沢勝は「1887(明治 20)年には、外国語関係の専門学校 91 校のうち、74 校までを「私立」が引き受けることになった。さらに翌 88 年には、86 校にまで増加している。その量と質において、近代日本の開花 国民教育の普及拡大と学術・文化の進展に、私立学校の果たした役割はまことに大きかったといわなければならない。」<sup>\*2</sup>と述べている。そしてさらに、私立学校が女子教育の発展に貢献したことも重要であろう。男尊女卑の考えが根強い当時の社会の中で、「明治 33 年には津田梅子が女子英学塾(現津田塾大学)を創立、同年、吉岡荒太・弥生夫妻が東京女医学校(現東京女子医科大学)を創立」<sup>\*3</sup>明治 34 年には成瀬以蔵が日本女子大学校(現日本女子大学)を創立した。他にも、ミッションスクールではあるが、聖心女子、白百合女子、東京女子などが同じ頃に創立された。当時の女性たちに高等教育の機会を与えたことは私立学校が果たした大きな役割であろう。その後、発展を遂げる日本に高等教育の更なる充実が急務となり、大正 7 年に「大学令」が公布され私立大学が認められることとなった。そして時は流れ、日本は敗戦を迎え、現代のような大学へと変わっていく。1960 年の戦後復興期には進学率 10.3%、大学生数 60 万人であったのが、1970 年代には進学率が 38.4%と跳ね上がり、学生数も 173 万人となり、大学は大衆化した。その中で学生の 75%を賄う私立大学の果たした役割はとて重要と考えられる。

現代の大学の存在意義を法的な根拠で捉えると学校教育法第 5 章第 52 条に「大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする。」とある。私立大学はその目的をそれぞれの建学の精神とそれぞれが定めた寄付行為によって、上記の目的を達成するために活動している。学生の立場から見れば、より高等な学問を学んでいるという事実はそれに当てはまるし、ノーベル賞など人類の発展に関わるような研究が大学で行われ

ていることもそうだといえるだろう。さらに近年ではアメリカを中心として大学の役割を教育、研究だけでなく、いわゆる産学連携などの社会サービスを付け加えることが一般的となりつつある。地域への影響を考えると、大学を維持するために様々な仕事が発生し、雇用が創出され、また大学に通う学生のおかげで付近の商店は潤い、通学に利用される交通機関、さらに一人暮らしの学生ならばアパートやマンションなど経済効果は高いと思われる。実際の例として、1994年、滋賀県草津市はまちづくりの一環として立命館大学びわこ・くさつキャンパス(通称BKC)を誘致した。その理由として、県内の高校生への高等教育進学機会の創出と、市南部に位置する工業地帯との産学連携による経済効果を狙った。多額の出資があったものの結果として年間150億円ほどの経済効果があると推定されている。このように、大学は知の拠点としての役割だけでなく、地域経済にとっても大きな存在価値があると考えられる。

## 2. 私立大学の組織

私立大学も一般の企業のように一つの組織として経営されている。私立大学は独自性、自主性を感じさせるイメージがあるが、教育という公共性の高い機関なので、実はその組織は「学校教育法」「私立学校法」で細かく規定されている。一体どのような組織で運営されているのか見てみたいと思う。

私立大学を設置管理するのは学校法人である。そしてその法的根拠は、まず、学校教育法第2条第一項の「学校は、国、地方公共団体および私立学校法第3条に規定する学校法人のみが、これを設置することができる。」という規定、さらに同第2項の「私立学校とは、学校法人の設置する学校をいう。」の規定である。

それでは一体誰が学校法人を運営しているのかというと、学校法人の組織や運営についてまとめられた私立学校法第3章第3節「管理」によってわかる。それによると、基本的な運営は役員である理事が行っていることがわかる。さらに公正な運営のために評議会を設置、そして監査のため監事を置くことも定めている。同法38条には「役員のうちには、各役員について、その配偶者又は3親等以内の親族が1人をこえて含まれることになってはならない。」とあり、私立大学とはいえ学校法人が公共性を持った団体だということがわかる。

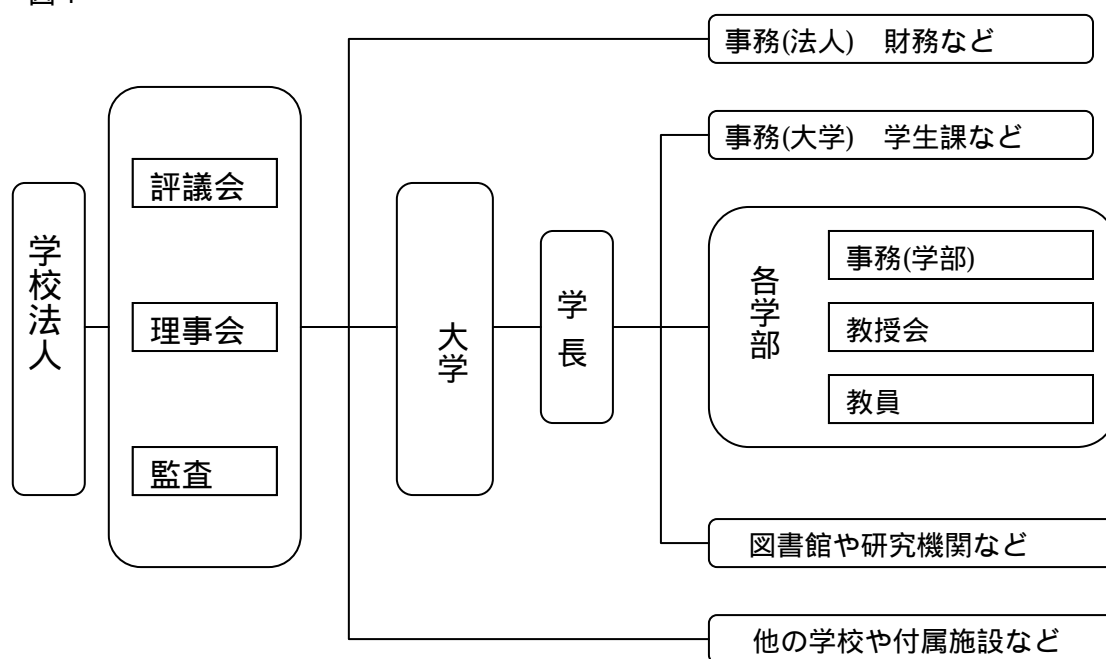
学校法人によって経営された大学が実際に知の探求を進めるわけだが、そのために学校教育法第5章第53条に「大学には、学部を置くことを常例とする。」とあり、学部組織によって大学は運営されている。実際に業務を行う教員や事務職員については同法58条に細かく規定されていて以下に記したいと思う。

1. 大学には、学長、教授、助教授、助手及び事務職員を置かなければならない。
2. 大学には、前項のほか、副学長、学部長、講師、技術職員その他必要な職員を置くことができる。
3. 学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する。

4. 副学長は、学長の職務を助ける。
5. 学部長は、学部に関する校務をつかさどる。
6. 教授は、学生を教授し、その研究を指導し、又は研究に従事する。
7. 助教授は、教授の職務を助ける。
8. 助手は、教授及び助教授の職務を助ける。
9. 講師は、教授又は助教授に準ずる職務に従事する。

また第 59 条には「大学には、重要な事項を審議するため、教授会を置かなければならない。」とあり、大学は学校法人の決定に従いながら、学長、教授らを中心に運営されているといえる。ちなみに事務職員の組織については大学設置基準において「適当な事務組織を設けるものとする。」とある程度で、特に規定はなく、各大学の裁量でそれぞれに見合った事務組織で運営しているのである。最後に運営する側ではなく、サービスの受益者になるが、学生が存在して大学となる。以下、図 1 は典型的な学校法人組織図を作図したものである。

図 1



### 3. 私立大学の財政

私立大学はその使命を全うするために、相応の施設・設備などの物的条件や、教員・事務職員などの人的条件を充実させなくてはならない。それだけにそれらを実現するための財務管理は基本かつ、とても重要なものといえる。ここではその収入と支出について述べていきたいと思う。

私立大学の収支の種類は大きく分けて 6 種類ある。

学生生徒等納付金収入

手数料収入  
寄付金収入  
補助金収入  
資産運用収入  
借入金収入

学生生徒等納付金収入はいわゆる入学金や学費といった学生から徴収する収入である。収入の大部分をこれに依存しているため、収入のなかでも最も重要な項目である。

手数料収入は入学検定料、試験料、証明手数料等から構成されている。このうち入学検定料が主要な部分を占める。しかし、四月の予算の時点でほぼ1年後に行う試験の受験者数を予測して予算を立てるので慎重に予算をたてねばならない項目である。

寄付金収入は用途指定のある特別寄付金と用途指定のない一般寄付金がある。

補助金収入は基本的に国庫補助金と地方公共団体補助金である。学生生徒等納付金収入に次ぐ収入の重要な要素である。補助金収入は大学の規模と教育研究条件によって算出される。21世紀 COE プログラム<sup>\*4</sup>など独自性や特色をだすことで得ることのできる収入もあるので、これらが競争要因となって各大学の特徴が際立つことになるかもしれない。

資産運用収入はその名のとおり資産運用して得る収入である。ここで収入を得ることは有益であるが、リスクを負う可能性や運用に資産を回しすぎると考えると本来の使命をはたせなくなるようなことがないよう気をつけなければならない。

借入金等収入は施設・設備等、自己資産で賄いきれないほど多額の投資をするときに借り入れた収入の項目である。資産運用収入と同じように慎重に扱わなければならない。支出は以下の6項目である。

人件費支出  
教育研究経費支出  
管理経費支出  
施設関係支出  
設備関係支出  
借入金等利息支出

平成7年度の調査によると消費支出の内訳で、人件費は全体の61.8%、教育研究費は30.1%を占めており、かなりの重要度があることがわかる。

---

#### 注

<sup>\*1</sup>大沢勝『日本の私立大学 第3版』、青木書店、1981、p.89。

<sup>\*2</sup>前掲書、p.87。

<sup>\*3</sup>佐伯弘治編『私立大学の経営と財政』、開成出版、1999、p.32。

<sup>\*4</sup>センター・オブ・エクセレンスの略。第4章で説明。

---

参考文献

長峰毅『学校法人と私立学校』日本評論社、1985年。

喜多村和之『現代の大学・高等教育 教育の制度と機能』玉川大学出版、1999年。

佐伯弘治編『私立大学の経営と財政』開成出版、1999年。

丸山高央『大学改革と私立大学』柏書房、1992年。

大沢勝『日本の私立大学 第3版』青木書店、1981年。

## 第二章 私立大学経営の問題点

### 1. 収入・支出の問題

私立大学経営において最も重要な問題として財政の問題がある。先ほどの第一章で述べた概要を踏まえながら説明していきたいと思う。

まずは収入における問題点についてふれてみたい。

私立大学はその収入を学生納付金に頼っている。平成7年度の調査によると収入における学生納付金の割合は、私立大学全体で74.2%に達している。これは大学の経営はこの収入によってほぼ賄われているといっても過言ではないことを示している。そしてこのことが大学を危機へと導いている要因の一つなのである。なぜならば、この収入は入学した学生から得られる収入であり、学生数ありきなものである。よって現在の18歳人口の減少を原因とした入学定員を満たせない現状は、大学の収入に直結し、私立大学の経営を傾かせるのである。また手数料においても同様の理由から、受験者数が減り、試験の手数料収入が減少することになる。それならば一人当たりの学生納付金を上げてしまえばよいのだが、過去の高度経済成長期においては、物価の上昇や国民所得の上昇もあって批判を受けながらも実行することができたが、現在は所得の伸びも落ち着き、これ以上の増額は他大学との競争や家計への負担を考えると、市場をせばめることにつながり、有効な手段とはいかない。

それでは別の収入ではどうか。

寄付金収入は全体の2.7%という小さな額である。それを構成するのは学生の父母からの寄付金が大半だというのが、もちろんそんな裕福な家庭がたくさんあるわけではない。また、他のNPOで議論がよく行われているように、日本は寄付の文化<sup>\*1</sup>がないというような理由で、寄付金収入の増加は見込みにくい。

学生納付金の次に収入における比率が高いのが補助金収入である。かつては設置者負担主義の名のもとに国からの補助を私立大学は得ることができなかった。しかし、学生納付金に頼らざるを得なかった私立大学は、学費の値上げを行い続けたが、それでも財政は悪化した。そして、私立大学関係者の努力によって、大学、学生の負担をやわらげるために昭和45年に経常費への補助が始まった。また昭和50年には私立学校振興助成法が成立し、昭和55年には経常費に対する補助金の比率が29.5%に達した。しかし、その後、国の財政危機を理由に、補助金はやや減少した。補助金額は昭和62年から微増しつづけているが、それ以上に私立大学の経常費は上昇しつづけているため経常費に対する補助金の割合は10%程度におさまっている。補助金収入に頼ることができるというわけではないが、補助金に助けられている状況である。

その補助金に新しい動きが出始めた。私立大学教育研究高度化推進特別補助が2002年に創設された。その目的は、{1}優れた研究を实践する卓越した大学院への支援、{2}先端的・先導的学術研究の推進、{3}学部における教育の質の向上や教育システムの改



善、{4}大学の高度情報化の推進を通じて、意欲と可能性に富んだ私立大学への重点的支援を進め、私立大学における教育・学術研究の飛躍的向上<sup>\*2</sup>の4点で、すなわち競争原理を補助金にとりいれ、質の高い大学へ重点的・効率的な補助を行おうとするものである。このやり方では目的は達成されるかも知れないが、今にも倒産してしまいそうな弱い大学への救済は望めないようなものである。今後、私立大学の経営者達はこのような競争を乗り越えて補助金を獲得していかななくてはならない。

事業収入は、医歯学系の学部を持つ大学法人は附属病院の収益でもたらされるが、その他の大学にはほとんど収入がない。

資産運用収入は平成3年度には収入の8.5%を占めていたが、不景気のあおりをうけて銀行等の利率が下がったため平成3年度には3.4%まで落ち込んでいる。

支出面では、教育を目標とするがゆえの、独特な問題を大学は抱えている。その理由として、研究の成果は明確な結果として表面には見えづらく、目的達成のためには多少の出費はやむをえないという考え方がある点がある。また学生の教育の成果としても、単に学内での成績評価だけではなく、社会にどのような人材を輩出できたかという、その結果が長期的な視点で望まなければならない明確な結果がわかりにくい。それゆえに、ある明確な目標を定め、それに対して最適な投資、活動、そしてその結果を得るといふ活動がしにくく、教育のためにといふ大義名分がコスト意識の欠如を生み出しているといふ。

## 2. 組織の問題

私立大学の組織について第一章で、大学を設置する学校法人があり、その下に大学が組織されているという形であることを確認した。しかし、このような組織こそが大学の組織の問題を作り出しているのである。小日向は「私立大学の経営組織は法人組織と大学組織があり、目的の異なる二つの主体、すなわち経営と教学の二重の組織構造が存在し、それぞれの行うべき業務や権限責任の範囲も不分明なのである。」<sup>\*3</sup>と述べ、私立大学はその二重構造の組織から組織内のコンフリクトや意思決定の遅れを生む原因となったと指摘している。また、組織構造上の問題点のもうひとつとして各学部組織による、教学の運営という点も挙げられる。学長は学内選挙で決められる大学が多く、そこで争いが発生し、改革となれば、全学そろっての改革を行うとなっても互いの利害関係から行動が遅れてしまうのだ。

教員と事務職員の歴史的関係も大学経営において問題となっている。そもそも学校は教育・研究を行う場であって、やむを得ず事務処理も行うという風潮が日本には昔からあった。その結果大学において重要な決議を行うのは一部の理事や役員と教授研究者であって、事務職員はその雑用を行うものだといふ意識・風潮が現代の私立大学にも残った。さらに教員には研究にさえ徹すれば良いという考えが生まれ、コスト意識の欠如や大学への帰属意識が薄いという弊害が起こった。

しかし、そうはいつでも二重構造の組織、教員と事務職員の意識の違いをひとまとめにして大学を運営していかなければならない。目的が単純かつ短期間で活動の結果がわかる営利企業ですら組織形態に試行錯誤をするのに、全く逆の複雑な大学の組織が、最適な組織形態を簡単には決めることはできない。まずは、教職員全体の意識改革を行うと共に、各大学に適した目標を実現するための最適な組織形態を模索していかなければならない。

### 3. 考察

大学の抱える問題点は収入面と組織及びその内部にある教職員間の関係にあった。非営利性と教育における高い専門性が、収入に対して貪欲になれない部分があったり、組織も閉鎖的になり問題を抱えてしまったのではないだろうか。私立大学の改革においてこの2点は絶対にはずすことはできない最重要問題であると私は考える。

---

#### 注

\*1 税制上の優遇措置はある。

\*2 平成 15 年度文部科学省白書

[http://www.wpi.mext.go.jp/hakusyo/book/hpab200301/hpab200301\\_2\\_180.html](http://www.wpi.mext.go.jp/hakusyo/book/hpab200301/hpab200301_2_180.html)

\*3 小日向允『私立大学のクライシス・マネジメント 経営・組織管理の視点から』論創社、2003年、32ページ。

#### 参考文献

小日向允『私立大学のクライシス・マネジメント 経営・組織管理の視点から』論創社、2003年、32ページ。

丸山高央『大学改革と私立大学』柏書房、1992年。

国庫助成に関する全国私立大学教授会連合編『私立大学の未来 改革と展望』大月書店、2004年。

佐伯弘治編『私立大学の経営と財政』開成出版、1999年。

### 第三章 大学評価

昨今の大学界をめぐる変革の流れの中で大学に対する評価に注目が集まっている。平成 14 年には、大学評価について自己点検とその結果の公表と第三者評価として文部科学省大臣の認証を得た認証評価機関の評価を受けることを義務付ける法律が制定された。これらの評価を高くすることが一つの大学の質を向上させることにつながり、改革の方向性を定める大きな一つの指針になるのではないであろうか。本章では大学評価を調査し、そこに私立大学の進むべき道を模索してみたいと思う。

#### 1. 日本の大学評価の歴史

##### 1.1 戦前

そもそも日本において大学評価はどのように始まったのであろうか。

公的な評価としては、それは明治 36 年に制定された「専門学校令」と天野は述べている。<sup>\*1</sup>これによって、この法律に示された条件をみたしたものが専門学校を名乗ることが許された。そうした専門学校の中には、専門学校令に示された基準をはるかに越え、大学水準の教育機関を目指すものもあらわれていた。<sup>\*2</sup>

そういった私立学校の成長の流れの中で、新しい私立学校の評価基準を設定する必要性が生まれ、それに応える形で大正 8 年に「大学令」が公布されることとなった。帝国大学以外に大学を認めるということで、人材や資産に対してかなり高い水準が設けられていた。

その一方で、様々な私的な評価も行われていた

企業側からは、出身大学によって初任給の差をつくり、企業側から大学の卒業生の質、ひいては大学が評価の序列をつけられていた。

また、それに付随してジャーナリズムの見地からも出身大学別に卒業者がどのような進路をたどったかの本を受験生向けに出版するなどした。これは大企業や官僚、高度な専門職に就く卒業生を多く輩出した学校が高度な教育を施す大学と評価できるという考えから生まれたものであった。実際に受験生にとってどの大学に入ることが自分の目標を実現できるものなのかは大きな関心事であり、評価の基準として成り立ってしまった。それは同時に入試の難易度・偏差値による大学の序列化を促し、戦後も続く、一部の国立大学と私立大学による大学序列のピラミッドを形成することになる。

このように戦前の大学評価は公的な評価の方法としては政府の示す教育可能かどうかという基準を越えることができるかという質の確保を目的とするもので、全くそれぞれの個性などを評価するものではなかった。私的な評価においても入学している学生の評価はできたかもしれないが、それは入学時のもので、卒業までにどのくらい学生が伸びただとか、研究の質だとかそういったものには関心が向かず、一般の人々にとって偏差値だけが大学を評価、比較する要素であるというイメージを与えることになってしま

った。

## 1.2 戦後

戦後、大学は4年生の新制大学として再編された。このときに大学の設置基準に関して、そのハードルはかなり低く下げられた。それは、大学の設置を容易にし、その後の質の向上は大学相互の自発的な評価と努力を待つというものであった。そのため大学基準協会が設置され、独自の基準をもとに大学は成長していった。

その後、昭和50年頃から日本私立大学連盟、公立大学協会、大学基準協会を中心として自己評価を行う気運が高まり始めた。<sup>\*3</sup>そして1991年大学設置基準が大幅に改正され、自由な教育・研究が可能になったのと同時に、同じく大学設置基準第1章2項により「大学は、その教育研究水準の向上を図り、当該大学の目的及び社会的使命を達成するため、当該大学における教育研究活動等の状況について自ら点検及び評価を行うことに努めなければならない。」<sup>\*5</sup>と自己点検が制度化されることになった。

一方自己評価ではなく、他者からの評価はどうなっていたのか。これに関して、政府レベルでは文部省による許認可制度や、助成金や科学研究費等の補助金制度。また総務庁や大蔵省からも監査によって評価されていた。また、一般社会からも戦後期と同じように企業による大学卒業生の採用や、マスコミの大学ランキングによる序列などで評価されていた。

## 1.3 現代

21世紀を迎え、自己評価がようやく浸透してきた大学評価だが、文部科学省は構造改革として第三者評価による競争原理の導入を行う構想を明らかにした。その結果2003年には学校教育法第69条が改正され、自己評価とその結果の公表、さらに文部科学省が認証した認証評価機関<sup>\*5</sup>による第三者評価を義務付けられることになった。そして今後、認証評価機関の評価次第で助成金の配分や改善、廃校などの命令を下すことになる。また、文部科学省は競争的助成の施策として第三者評価機関を利用して、教育面で「特色ある大学教育等支援プログラム」、研究面で「21世紀COEプログラム」などが行われている。

自己評価、第三者評価などにより、大学は様々な面で欠点を改善し、強みを伸ばしていくであろうと考えられる。しかし、その一方で、努力をしなければより早く、確実に大学倒産への道を進むことを考えなければならない。また、経済的な競争原理の導入は大学を経済的な面へ走らせすぎ、多様な研究が行われるべき大学の自由が困難なものになってしまうかもしれない。間違った方向に進まないよう慎重に評価を進めていって欲しいと思う。

## 2. 大学評価の目的

大学評価の目的を喜多村は「大学の機能である教育と研究をよりよく遂行すること、つまり教育と研究の水準の向上・改善である。」<sup>\*6</sup>と述べている。確かに大学評価の持つ意味として、とても重要な要素であるといえる。

しかし、現在のように大学が成長・拡充してきた時代においては、大学評価の目的はそれだけに止まることはない。一つの大学のアピール要素として捉えることができる。例えば、受験生達は数多い大学の中から自由に選択して大学に入学を希望する。あるいは大学以外の専門学校を進路として選択する生徒もいる。そういった受験生市場で明白な評価を示すことが受験生にとって判断の基準、大きな魅力となって多くの学生を獲得することができるだろう。また、受験生だけではなく、一般市民、つまり社会的に高く評価を得ることが、学生の獲得だけでなく、補助金や寄付金を得るチャンスへとつながり、大学間競争の勝者へとつながっていくことだろう。

### 3. 大学評価の方法

大学を評価するのに、まず必要な要素として以下の3つの要素がある。

- 評価する主体
- 評価される対象
- 評価する方法

まず、評価する主体は大学に関わるあらゆる全てのものである。大学内部から見ると自己点検・評価という点で大学に勤めるあらゆる教職員、そこに通う学生があげられる。そして、大学の外部へ出れば、同業者であり競争相手でもある他大学による評価、政府、第三者評価機関、報道機関、ジャーナリスト、企業、受験生等々数え上げたらきりが無い。無論大学評価の最大の目標である自己の改善という点を考慮すれば大学自身による自己点検・評価が最も重要であることは間違いない。そして、政府や第三者評価機関による評価など、大学を運営しつづける上で義務化されている評価もあり、評価の信頼度で言えば、同じ専門家である他大学による評価も含めて重要な評価主体である。このように述べていると、最後の一般社会からの評価が軽く見てしまいがちだが、現在の一部の国立大学や有名私立大学を中心とした大学への評価は先に見た通り一般社会が作り上げたものと考えれば、無視できない要素である。

評価される対象は有本によれば「大学組織 大学全体、学部、学科、講座、研究所、施設、大学院研究科などのレベルの組織」であり、これらの組織の各側面の活動に基づいた活力や生産性が吟味される。もとより、組織にはインプット、スループット、アウトプットの側面が組み込まれている。インプットは資源（学生、教職員、資金、設備・施設）を対象とし、スループットは目標と実践活動（大学全体、学部、学科）を対象とし、アウトプットは成果（大学全体、学部、学科）を知識、技能、研究、サービス、態度、環境等に則して対象とする。組織体の規範（理念・目的・目標）、資源、その実践活動を通しての実現方法、実際の成果（生産性）が具体的な評価の対象となる。」<sup>\*7</sup>と

ある。つまり大学のあらゆる事物、活動を評価の対象とするのである。

大学評価の方法を評価主体との関係でとらえると3つの方法がある。大学自身が行うものを「自己評価」。他大学などの同じ専門職群が評価するものを「相互評価」。第三者評価機関等の外部からの評価を「外部評価」と呼ぶ。

そして実際に評価に用いられている方法を2つ紹介したい。

ひとつめは量的指標による評価である。例えば研究力を評価するならば教授陣の論文の総数や研究費の額など、施設ならば、図書館の蔵書数や校舎・研究所の規模、学生の質を評価するならば標準テストのスコアや卒業後の進路など数値として出ているものを評価しようというものである。世間の大学ランキングなどで良く使われている方法である。このような統計的データを使えば相対的に様々な角度から評価することが可能であり、大学の規模や財務を測る上では正解といえる。しかし、この方法は数値化されやすいインプットとアウトプットが中心となり、各大学の努力や工夫であるスループットを見逃してしまうことになってしまうので最適な方法とはいえない。

ふたつめは評価尺度による大学評価である。これは評価する要素に対して様々な人々からアンケートやヒアリングを行うことで評価を行うものである。しかし、この方法もまた得られたデータの信頼性や、回答者の属性によって偏りがでてしまうなどいまひとつ決め手に欠ける。

このように、大学の評価方法に最適な方法はなく、現在も様々な方法を開発しながら進めている。

#### 4. 大学評価の評価項目

どのような項目を評価の対象としているのか。これを認証評価機関である大学基準協会の点検・評価項目からみてみる。大学基準協会では大学の運営に重要な15の項目を用意している。

- 大学の理念・目的および学部等の使命・目的・教育目標
- 教育研究組織
- 学士課程の教育内容・方法等
- 学生の受け入れ
- 教員組織
- 研究活動と研究環境
- 施設・設備等
- 図書館および図書・電子媒体等
- 社会貢献
- 学生生活
- 管理運営
- 財務

- 事務組織
- 自己点検・評価
- 情報公開・説明責任

さらにこれらの項目を細分化し、重要度別に A 群、B 群、C 群として点検・評価項目としている。これらを的確に自己評価、相互評価し、かつ同協会によって外部評価を行うことが大学の質を向上させる方法だと同協会は考えている。確かに大学が組織として運営されていくために必須の要件が網羅されており、非常に有効であると思われる。

ここで評価項目のうち研究教育機関として最も重要な研究、教育についての評価を論じたいと思う。

#### 教育

教育の質を評価するためにそれぞれインプット、スループット、アウトプットを見ていく。

インプットは教員、校舎等設備、学部・学科の掲げる目標とそれを実現するためのカリキュラムなどが挙げられる。インプットにおいては量的指標をとられることが多い。しかし、教員の数が多くても教員の質が悪ければ意味がない。さらに教員の質を評価するとなると、必ずしも研究力の高い教授が専任講師よりも教育能力が高いわけではない。むしろ、より学生に年齢が近い若手のほうが教育に対して評価が高いという結果が出ている。また、校舎等の設備も、学生が学習の過程において、それをフル活用した結果なのかそうでないのかわからないため、教育の質をはかる決め手とはいきれない。

スループットには、インプットを元に実際にどのような授業、教育をするかなどが考えられる。ここでの問題はどのような授業を優れた授業と捉えるのかが問題である。教授や大学院生など、ある程度の知識を習得している人間にとって満足できる知識レベルの高い授業は、大学生にとっては難解で退屈な授業かもしれない。逆に学び始めたばかりの大学生にとって知的好奇心をかきたてるような授業は、教授らには悪い授業だとうつらう。

アウトプットは学生の習熟度や満足度、人材の輩出があげられる。学生全員が優秀な成績を修めたとしても、それは適切な試験が行われなかった可能性があるし、逆の場合も同じく試験が難しすぎたり、教育力の欠如の可能性が考えられる。また、大学の機能の一つでもある優秀な人材の育成を教育の結果といえる。しかし、学生は入学試験時に学力によって選抜されたわけであり、難関試験の突破人数などの指標はもともと難関大学に歩があるのである。よってどの程度大学の教育によって成長幅が違ったのかということにははかることができない。

#### 研究

研究の質の評価は研究の事後評価としての自己評価と第三者評価。それと科研費など競争的資金を得るときなどの研究を事前に評価する場合の第三者からの事前評価が主である。<sup>\*8</sup> 研究評価の方法の一つとして論文の被引用回数があるが、どのような学会に

発表された論文でも数をカウントしてしまうため実際の論文の質、研究の質をはかるには問題がある。また、研究に費やす資金や競争的資金の導入額を評価の指標とする方法もある。優秀さを評価するという意味ではいい指標かも知れないが、研究分野の違いや、もともと研究で発展してきた大学に大きなアドバンテージがあるので、競争的な資金の導入による評価の発展はより一層の大学間の差をつくりだす可能性がある。現に 21 世紀 COE プログラムの採択件数は 2002 年からの 3 年間で、国立大学が 51 大学 204 件に対し、私立大学は 35 大学 60 件と研究にもともと強かった国立大学が有利になっている。

## 5. まとめ

大学評価は研究・教育という大学機能の質の改善・向上を達成するための手段である。また、その結果を公表することは公的な機関として説明責任を果たすことになる。

評価において最も何が重要なのか。それは自己評価である。まずは評価の対象である大学自身が評価の主体となって自分達の何が改善点であり、長所であるのかを認識しなくてはならない。そうすれば自ずと進むべき道が決まってくるはずである。そして教職員にとっても自らの能力を伸ばし、かつ所属する大学の評価も向上するという効果が得られる。これらを実現可能にするためには自己評価の文化を大学に浸透させ効果的に評価を機能させることが大切である。

自己評価が達成できたのなら、次は相互評価や第三者による外部評価を受けて、どうしても自己評価では徹底できない厳しい視点や払拭しきれない甘えをなくした、より効果的な評価へと挑むのである。現在、政府によって第三者である認証評価機関による評価を受けることが義務付けられ、自己評価もままならぬまま第三者評価を受けることになった大学もあるだろうが、まずは自己評価の徹底から始めることが正解である。

ランキングなどの量的指標を用いた評価方法は大学を評価する際にある程度機能する項目もあるが、質をはかりきれない欠点があった。つまり正確な評価方法とはなりえない。しかし、受験生や一般社会にとって最も知りたいのは、結局どこが上でどこが下なのかというランキングだろう。過去の歴史がそうであったようにこの先の未来も続いていく現象と考えられる。これは一部の強い学校がますます力を強くする悪循環を招くおそれもある。しかし、年々メディアの大学に対する調査も項目が増えつづけ、多様な指標が取り上げられている。努力次第ではいずれかのランキングで上位に食い込み大学をアピールすることができるかもしれない。大学評価が盛り上がってきた今だからこそ、絶対的評価だけではなく、相対的評価を利用するチャンスなのである。

自己評価によって大学の基礎的な質を向上させ、それらの情報を上手く公開し、社会的評価を得ることが大学の進む方向である。



---

## 注

- \*1 天野郁夫「日本における大学評価」慶伊富長編『大学評価の研究』東京大学出版会、1984年、38 ページ。
- \*2 前掲書、39 ページ。
- \*3 これはおそらく大学の数や進学者数の増加などによる量的な拡充が完了したことと、今、まさに突入している大学全入時代への危機感があり、質の向上を考えなくてはならないという二つの要素が働いた結果であろう。
- \*4 現在は「大学は、その教育研究水準の向上を図り、当該大学の目的及び社会的使命を達成するため、当該大学における教育研究活動等の状況について自ら点検及び評価を行い、その結果を公表するものとする。」と義務化されている。
- \*5 現在二つの団体が認証を受けており「大学基準協会」と法科大学院のみ「日弁連法務研究財団」が担当する。
- \*6 喜多村和之「大学評価の意義」前掲『大学評価の研究』8 ページ。
- \*7 有本章「大学評価の理論と方法」山野井敦徳、清水一彦編『大学評価の展開』東信堂、2004年、14 ページ（講座「21世紀の大学・高等教育を考える」第2巻）。
- \*8 研究の評価は同領域の研究家が評価を行うピア・レビューの形をとる事が多い。

## 参考文献

- 慶伊富長編『大学評価の研究』東京大学出版会、1984年。
- 山野井敦徳、清水一彦編『大学評価の展開』東信堂、2004年（講座「21世紀の大学・高等教育を考える」第2巻）。
- 朝日新聞社出版局「大学」編集室編『大学ランキング2004年版』朝日新聞社、2003年。
- 福井純、高橋由里、中村陽子「本当に強い大学」東洋経済新報社、『週刊東洋経済』第5920号、2004年10月9日、28ページ～81ページ。

## 第四章 大学改革の事例

### 1. 学生を獲得するために

第一章にみたように、18歳人口は徐々に減少し、大学の進学者数も減少していくと見られる。私立大学は定員割れの大学が相次ぎ、経営が困難になり倒産していく大学もあらわれてくるだろう。そのようにならないためには、まず、第一の収入源である学生を確保することが先決である。一節では学生募集への戦略を覗いてみる。

#### 1.1 学部のトレンド

サンデー毎日の調査<sup>\*1</sup>で1993年と2003年の大学、学部別志願者数の増減を比較したのがある。1993年は18歳人口のピークであり、志願者数も百数十万存在していた。一方、2003年はこれまで述べてきた通り、志願者数は80万人台まで落ち込み、私立大学にとってかなり厳しい時代である。ここまでで志願者数の絶対数の減少は各大学に影響を及ぼし、志願者数の減少は必然であることは容易に想像することができる。しかし、その中で志願者数を逆に伸ばすことに成功した大学いくつかある。

その中で法政大学に注目してみると、法政大学はこの10年間で現代福祉学部、国際文化学部、情報科学学部、人間環境学部を新学部として創設し、話題となった。その独特な新学部の学生の募集能力もさることながら、それに相乗して他の既存の学部も学生を集めることに成功し文学部と社会学部以外の全学部が志願者数を増やすことに成功、計20835人の志願者の増加となった。

人気を集める新学部がある一方で、法政大学の文学部、社会学部に見られたような志願者を減らす学部がある。しかし、逆に既存の学部でも志願者を増やす、あるいは減少を他に比べて抑えられている学部がある。それらはいわゆる理系の学部である。例えば明治大学は文系の学部は法学部以外志願者数が減少しているが、理系の学部である理工学部、農学部は志願者数を増やしている。理系大学である東京理科大学にいたっては全学部が志願者を増やした。

このように、確実に買い手である受験生の志向によって学部のトレンドは存在すると考えられる。社会のニーズを捉え、それに応えることも大学という高等教育機関の役割である。人気のない学部、肥大化した学部を縮小して、人気の高い学部を拡充、創設することは一つの改革ではないだろうか。多くの短期大学が四年制大学へと改編していることがその証拠であろう。

#### 1.2 志願者増加改革

志願者の増加といえば、かなり一般的に行われているようになったのは入試改革である。私立大学のセンター試験参加校は2006年には430校となり、私立大学の80.5%が利用することになる。また、同一学部・学科の試験科目や日程の選択性など受験生の試験する機会を増やしたり、AO入試などの非学力選抜の利用も増えてきた。

ここでユニークな志願者数拡大の改革の例を一つ挙げておく。

色々な大学が受験生へ大学をより知ってもらうためにオープンキャンパスや授業の公開を行っているが、関西大学ではそれに止まらず、高校への出張講義を行っている。高校では学ぶことのできない心理学などの専門分野を高校で教える試みである。2004年の春学期だけで97校で講義を行うという好評ぶりである。また、考古学や理科の実験など3日間の集中講義を小中学生の参加も含めて開催。未来の大学生候補を積極的に呼び込んでいるという。

### 1.3 受験生の志向

2002年の大学通信の調査によると受験生の大学選択基準のトップ5は、下記の通りである。

- 1位 自分のしたい勉強ができる
- 2位 知名度が高い
- 3位 就職に有利
- 4位 社会的評価・イメージがよい
- 5位 資格が取得できる

1、3、5位をみると大学へ教育への期待をこめていることがわかり、受験生の獲得のためにはのちに論ずる教育面での改革が必須であると考えられる。しかし、一方で2、4位は大学の本質的な内面を無視した外面的なものである。こうなるとますます無名大学と有名大学の格差は広がり大学の二極化が進んでしまうことになる。しかし、それを逆に利用することが大切なのではないだろうか。受験生がイメージを重視しているというのなら大学側もそういった受験生に合わせてメディアでの露出を増やし、イメージを向上させる広報にも注力していくことが大切である。

### 1.4 学生層の拡大

法政大学総長である清成は、「大学教育に対して新しいニーズが拡大している。経済社会のへんかがきわめて著しく、それに対応して知的創造活動が活発化している。社会人になっても、常に新しい知識を身につけなければならない。(中略)また、所得水準の上昇により、中高年層において創造意欲や学習意欲が高まっている。」<sup>\*2</sup>と大学教育におけるリカレント教育と生涯学習へのニーズを指摘している。このことは18歳人口の減少は避けることをできないが、新たな学生層を獲得することができることを示している。

現在では様々な大学が開放センター等の地域住民への教育の提供や、社会人向けの修士課程やインターネット等による通信教育で、従来のほぼ限定された年齢層の学生以外の人々へ教育を提供している。これは学生の確保による学生納付金の維持だけでなく、地域社会への貢献という重要な役割も果たしている。

## 2. 財務改革

私立大学の財政の問題点として第一に挙げられるのが、学生納付金に依存した収益構

造である。2節ではその収益構造を少しでも改善するために新たな収益源を確保することを目的とした改革を紹介する。

### 2.1 研究による収益

大学の主要事業といえば、教育・研究だが、その研究を利用することで私立大学の収益を向上させることができる。

その一つとして競争的資金の獲得がある。第三章で述べたように、第三者からの評価によって補助金の額は左右され、それは大学の規模だけでなく研究力もその対象である。文部科学省としての政策も、競争力のある研究に対して、重点的に補助を行う方針で、その最たるものが「21世紀COEプログラム」なのである。これは優れた研究テーマの申請にのみ補助金を与えるといったもので、その競争作用により「大学に世界最高水準の研究教育拠点を形成し、研究水準の向上と世界をリードする創造的な人材育成を図るため、重点的な支援を行い、もって、国際競争力のある個性輝く大学づくりを推進することを目的」\*<sup>3</sup>としている。その予算は382億円にもなり、こういった制度を利用して資金を獲得することで大学の運営を助けることができる。さらに、研究力が優れているという証明にもなるので大学の力を世の中にアピールすることもできるのである。

他の研究の活用法として産官学連携がある。産官学連携とは、企業や官公庁が大学と協力をして研究・教育に取り組むことである。現在大学は株式会社や財団法人の形でTLO(技術移転機関)を設置し共同研究や受託研究、研究の特許化、大学発ベンチャー等を行い、収益を挙げている。従来は大学が営利である産業への抵抗感や、法律、制度上の問題で障害があったが、TLO法の成立によりそれが解消された。

明治大学では2000年にTLOとして知的資産センターを設置。特許の出願件数は2004年11月現在で累計95件。外部研究資金の件数と額は、2000年度は3件540万円であったのに対し、2004年度では40件2億1573万円と飛躍的に伸びており、今後の可能性を期待させる。

### 2.2 財務戦略

私立大学は非営利団体という考え方から資産運用などに消極的であったが、一部の大学では違った動きを見せ始めている。

そのひとつとして格付けの取得がある。2003年に大学として初めて長期優先債務格付けを格付け投資情報センターからダブルA-で法政大学が取得した。これは日本の一流企業に相当する評価である。その他にも慶應義塾大学、早稲田大学等いくつかの大学が財務格付けを取得し、借入金の調達コストの削減に利用している。

この財務戦略にはやはり企業からの専門家のほうが長けている。千葉工業大学は財務部長を1995年から大手都市銀行から移籍してきた永田氏が務めている。永田氏は『週刊ダイヤモンド』のインタビューに「これ以上授業料を増やせないのは明らかで、別の部分で収入を増やす努力をしなくては学生の期待に応えたことにはならない。ギリギリの勝負になったときに、資産運用をしているかどうかで明暗を分けることになるだろ

う。」<sup>\*4</sup>と述べ、資産運用の重要さを強調している。実際に千葉工業大学では永田氏の就任以来、資産運用により44億円の収益を稼ぎ出しているという。

### 2.3 コスト削減

収益を増加させてもコストを下げねば意味がない。しかし、教育・研究への投資を下げるわけにはいかない。そこで立命館大学は教育・研究費に次ぐ割合を占める、人件費に注目した。事務職員の一部に契約社員を活用し、正規の職員約500人に対して契約社員を約370人雇用している。また、教員についても、任期制教員という雇用形態をとって、収入に対する人件費率を40%程度まで抑えており、他大学と比べてもその努力は飛びぬけている。

また、大学はその運営のために資材のリースやイベントの運営、建物・施設の管理など外部に業務を委託することが多い。しかし、大学内部の事務職員はそういったことに対して専門性を持っていないし、人事異動などで業者とのノウハウが蓄積されにくい。そこで芝浦工業大学では「エスアイテック」という学内企業を設立し、外部のベテランの人間をそれらの業務に当たらせた。その結果エスアイテックは2002年度には売上が12億弱となり、そのうちの1億を大学へ寄付している。他の大学でも同様の企業を設立した大学がいくつかあり、効果をあげている。

## 3. 教育力の向上のために

### 3.1 FD（ファカルティディベロップメント）

FDとは「教授団資質の開発」と訳される。狭義に解釈すれば、教員個人の教授スキルの向上となるが、さらに広義へと解釈を進めれば、教員集団や学部・学科単位での教授能力の強化、カリキュラム開発、施設の整備など、大学組織全体の教育力の強化が、FDの持つ意味となる。

その方法として第一に考えられるのが、自己評価、第三者評価を基にした改善を行うことである。また、大学単体で行うのではなく、私立大学連盟など、各団体で開かれる研修等に参加することも重要である。最近ではFDのために教員を評価する方法の一つとして、教育の受益者である学生による評価を取り入れる大学が多く、大学の教育の方向性として、学生の求める授業へ進んでいることが感じられる。

### 3.2 有意義な教育

1節に見た法政大学の例のように、学生の求める新学部の創設もそうであるし、他に志願者を増やした大学として挙げられる成蹊大学と成城大学は、一年次から始められる少人数教育が志願者に評価された結果と言われている。こうしたことは広義の意味でのFDとなるが、そういった目に見える組織や制度によって教育は改善され、魅力ある教育内容を社会に示すことが私立大学にとって評価得ることになる。

大学教育の一つの課題としていわれているのが低学年時教育だ。大学の大量化が進み、特に目的もなく進学するモチベーションの低い学生が増加。さらに試験科目の削減高校

での科目選択等により基礎学力の低下が問題となっている。そこで玉川大学では「ユニバシティ 101」というプログラムを開講した。このプログラムでは「なぜ大学で学ぶのか」「学問とは何か」から、ノートの取り方、プレゼンテーションの方法など多岐にわたったテーマで開講し、学生を支援している。

大学教育の使命の一つとして社会への優秀な人材の輩出がある。また、それは社会へ対してだけでなく、入学した学生に対しても、優れた教育を与えるという責任でもある。そうしたニーズに応えるため、現在私立大学でインターンシップを取り入れるケースが増えてきている。インターンシップを経験すると、仕事の厳しさや責任感など、学校では学ぶことのできないことを学び、人間的にひとまわり成長するという。私自身もインターンシップの経験があるが、成長したなどというと恥ずかしいが、社会に出て感じたものは多く、その後の学生生活において、多大な影響はあった。派遣する大学側も受け入れ先となる企業側にも十分な準備と理解ができておらず、まだまだ課題は多いが、今後も盛んに行われていくであろうと思われる。

こうした魅力ある教育に対して、文部科学省は「特色ある大学教育支援プログラム」で奨励している。これは 21 世紀 COE プログラムのように競争的資金（予算 33 億円）を持ち出して、各大学の競争を呼び込み大学教育の発展に結び付けようとしている。

#### 4. 組織の活性化のために

##### 4.1 大学統治

大学経営の組織上の問題点として一つ目にあげたのが法人経営サイドと教学サイドのコンフリクトである。私立大学の使命は教学にあると考えれば、もちろん教学最優先なのだが、大学は法人が設置するものであり、昨今の経営の危機的な状況を顧みれば、法人経営も無視することは確実にできない。そこで互いに、法人は教学へ意識を向け、教員は経営に参加する意識を持たなければならない。

そういった点で重要な役割を果たすと考えられているのが学長のリーダーシップだ。多摩大学学長、宮城県立大学学長を歴任した野田は「学長に対して「経営・管理」能力の発揮を必要とする具体的職責が課せられる時代が到来した」<sup>\*5</sup>とこれからの学長を、教授会を超えた最高責任者と評した。そうした学長のトップダウンの組織運営が上手くいったケースは 1996 年に総長に就任し、改革を主導することで法政大学を成長させた清成氏がそれに当たるであろう。

立命館大学ではそれとは違う方法で大学を統治している。それは全学協議会という、理事会、教職員、学生など全ての構成員が参加して討議を進める全学合意のシステムがあるからだ。しかし、この意思決定方法は同学の理事長である川本氏も認めるように、莫大な時間とエネルギーがかかる。また、教員の中には経営にかり出され研究に没頭できないことを理由に他の大学へ移っていったものもいるという。それでも立命館大学の成長や評価をみれば、その方向性に間違いはなく、大学統治の一つの成功例としてみな

すことができるであろう。

#### 4.2 大学職員

なぜ、立命館大学がそのような統治の方法をとれるかといえば、やはり教職員を対等に扱っていることだろう。伝統的につくりあげられた教員と事務職員の階層意識の格差を撤廃し職員の力を尊重している点にある。事実、立命館の改革の裏には奮闘する事務職員の姿があり、他のいくつかの大学でも同様に改革を先導する事務職員がいるという。

1998年の大学審議会答申『21世紀の大学像と今後の改革方策について』では、初めて「事務職員は、教育研究の支援をして、その充実・高度化を図る上で不可欠の存在である。」と明記された。確かに改革の例で挙げたような資産運用だとか、TLOの業務は、かなり専門性が高く、教員だけで機能させるのは不可能である。また、それと同時にルーティンワークをこなすだけではなく、専門的な業務を行える能力を持った大学職員の存在も不可欠である。

このように、大学の改革や健全な運営のために、事務職員の力が重要視されるようになり、優秀な大学職員を養成する必要も生まれてきた。そこで注目されているのがSD（スタッフディベロップメント）というFDの職員版である、職員開発である。

日本福祉大学ではSDを推進するために、ルーティンワークをなるべく非専任化し、専任教員に専門的な業務や開発型の業務へシフトさせている。また、人事考課制度も「目標と評価」を取り入れ、厳しい査定制度のもとに事務職員の成長を促している。

#### 5. 考察

大学改革の一例を見てきたわけだが、大学改革の方向性について清成は「大学改革の方向性は一様ではない。大学の置かれた客観的条件は極めて多様である。設置形態、規模、歴史、立地、人的資源等々、大学の性格を規定する条件は、きわめて多岐にわたる。大学によって状況はすべて異なるといっても過言ではない。」<sup>6</sup>と述べている。つまり、今回私が紹介した大学改革の例が必ずしもすべての私立大学に通用であるわけではなく、どの改革が最も優れているというわけでもない。自分の学校にとって、今、何が必要なのか。それを見定めるために世の中の動きをマーケティングし、自己評価によって改善点を探し、それに見合った施策を行うことが大学改革なのである。それは、ある大学には改革を行うための土壌作りとして教職員や理事会とのコンセンサスをとることから始まるかもしれないし、ある大学では新学部を創設することなのかもしれない。

こうしたことには各私立大学の学長達も気づいている。2005年1月8日の日本経済新聞において、全国の国公私立大学学長を対象とした調査が発表された。その結果、優先すべき経営課題に61.1%の学長が特色の明確化を選択し、そのために不可欠な教職員の意識改革を57.2%の学長が選んだ。そうした統一感のある一方で、東京都以外に立地する大学の学長が学生の確保を優先するのに対し、東京都内に立地する大学の学長は学生の確保に対して、比較的問題視していない。国立大学と私立大学の違いも表れて

おり、国立大学が 21 世紀 COE プログラム等の競争的資金の獲得や、その目的の一つでもある世界的研究拠点を目指すのに対し、私立大学は研究における施設面等の国立大学とのレベルの違いや、国立大学に偏重した今までの審査結果などから、そうした方向へ注力するのではなく、高度専門職業人の養成や総合的教養教育を目指す、教育面のサービスの充実によって生き残りを図ろうとしている。

それぞれの私立大学がどういった方向に発展し、生き残ろうとしているのか。それは各私立大学が打ち出す改革からその姿が見えてくるのである。

---

#### 注

- \*1 山内宏泰「伸びた大学、落ち込んだ大学」毎日新聞社『生き残る大学はここだ！』通巻 4562 号、2003 年 6 月 7 日、16 ページ～25 ページ。
- \*2 清成忠男『21 世紀私立大学の挑戦』法政大学出版社、2001 年、54 ページ。
- \*3 日本学術振興会ホームページ、<http://www.jsps.go.jp/j-21coe/index.html>
- \*4 竹田孝洋、千野信浩「ザ・大学ランキング 本当の実力がわかった！」ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』通巻 4004 号、2003 年、40 ページ。
- \*5 野田一夫「学長の職責」朝日新聞社『AERA Mook 大学改革がわかる。』通巻 93 号、2003 年、107 ページ～109 ページ。
- \*6 清成忠男『21 世紀私立大学の挑戦』法政大学出版社、2001 年、117 ページ。

#### 参考文献

- 山内宏泰「伸びた大学、落ち込んだ大学」毎日新聞社『生き残る大学はここだ！』通巻 4562 号、2003 年 6 月 7 日。
- 清成忠男『21 世紀私立大学の挑戦』法政大学出版社、2001 年。
- 竹田孝洋、千野信浩「ザ・大学ランキング 本当の実力がわかった！」ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』通巻 4004 号、2003 年。
- 宇留間和基編『AERA Mook 大学改革がわかる。』朝日新聞社、通巻 93 号、2003 年。
- 中村清『大学変革 哲学と実践 立命館のダイナミズム』日経事業出版社、2001 年。
- 篠田道夫編著『大学職員論 経営改革と戦略遂行を担う SD 日本福祉大学事務局の挑戦』地域科学研究会、2004 年。



## 終章 結論

### 1. 私立大学変革の時代

日本の私立大学はその歴史や、現在の規模からも、高等教育機関として重大な役割を果たしていることは間違いない。しかし、大学進学率が50%にも及ぼうとしている大学大衆化の時代には、その存在価値が若干薄れてきたかのように思われる。

定員割れの私立大学がある一方で、多くの志願者から支持を得る私立大学がある。こうした買い手市場へと移行した私立大学のマーケットにおいて、定員割れを起こすということは市場の需要に対して供給過剰だといえる。

文部科学省の政策にも私立大学のあり方に対して厳しい現状がみられる。度重なる答申において「質の向上」「特色の明確化」が私立大学に対して提言があり、それは様々な政策で実行に移されようとしている。

私立大学自体にもこの事態の元凶はある。「大学自治」に守られた大学は外部に対して閉鎖的であり、進学率の上昇による学生の拡大に溺れ、近い将来にある大学危機の時代に対応する意識が低かった。非営利組織であるということが、経営に対しての甘えを引き起こし、非効率な組織、経営を許す土壌をつくってしまった。

これらの要素が重なり合わさり、世間がいうような「大学淘汰」「大学倒産」「大学冬の時代」は避けては通れない。大学淘汰は間違いなく起こる事態である。逆に言えばこの事態を乗り切ることのできる、社会から評価を受けた大学のみが、従来と変わらない知の拠点としての役割を果たすことができる。大学変革の時代がやってきたのだ。

### 2. 私立大学経営

それでは私立大学の経営はどのように変わっていくべきなのか。

私立大学の設置基準や組織のある程度の条件は、法律による規制があるものの、その本質的な中身については、大学それぞれの裁量に任せられている。組織構成をみると、多くの私立大学が事務作業をこなすために縦割りのライン組織での運営を行っているが、横のつながりを意識することや大学にとって重大な課題を重点的に取り組むことができるような柔軟な組織を構成しなくてはならない。

私立大学は大学法人によって設置され、経営は法人が担当するが、実際に教学・研究に励むのは大学である。健全な経営は大学の活動を強化し、大学の活動があつてこそ、経営は意味をなすのである。この二つの要素は切っても切り離せない関係なのだが、従来の私立大学の多くは理事会の権限が強すぎたり、教員の間でも研究に集中したいあまり、大学の経営に対して無関心で、コスト意識などの欠如などが問題であった。まず、法人サイドと教学サイドの協調、合意の上での意思決定が健全かつ効率的な経営の第一歩であるといえるだろう。

法人経営の目指さなければならないものは財務体質の改善である。収入面では、主要

な収入源である学生納付金をキープするために、学生の確保が重要な問題である。これには魅力ある教育を提供するという点で教学サイドによる影響力が大きい。

そしてその学生納付金に依存する収入面を変えていかなければならないことも重要である。そのためには義務化された認証評価機関等の第三者評価を利用した政府の重点的な補助金の獲得を目指すか、あるいは産官学連携等の社会に対して事業を展開することで外部からの資金の獲得を実現するのである。また支出面では、教学関係の投資を抑えるわけにはいかないの、その他の面で努力を行わなければならない。そのため、設備のメンテナンスからルーティンワークにいたるまでをアウトソーシング化して人件費の削減に努めなくてはならない。格付けの取得など金融面での戦略も効果的である。

私立大学の経営に欠かせない存在が事務職員である。大学には伝統的に、教員側の特権意識が事務職員を軽視するという因習があった。しかし、上述したような経営や後述する改革の大部分の実施にあたっては、高度な専門能力が必要とされ、それらを行うには教員だけでは無理なことは明白であり、事務職員の働きが重要視されている。これら事務職員を成長させること（SD）と、その働きに対して適正な評価を与えることが今後の経営の成長にはかかせない。

### 3. 改革

改革を行う目的は、第一に大学全体の質的向上を目指すこと。そして大学の強みを伸ばす、あるいは作り出し、大学の特色化を実現することである。そのためには不断の自己評価、第三者評価が欠かすことができない。自分達の大学を真摯に点検することが大学のすべてを見極め、その後の発展にもつながっていくのである。

ここで行われる改革はすべての大学にとって一様ではない。大学の設置形態、規模、歴史、立地、人的資源等々、それぞれの大学に与えられた条件は異なるものである。ここで何を行うかということはそういった条件や、自己評価の末に決められてくるだろう。

改革の方向性を決める上で重要なことは、大学にとっての市場は一体何なのかである。それは志願者（18歳人口から社会人まで）、学生、企業、政府、一般市民、ありとあらゆる大学を取り巻くすべてのものがその対象である。売り手ではなく買い手の市場に移った現状を考慮すれば、そういった対象に対して、求められる、評価される大学像を築き上げなければならないことは自明の答である。

おわりに

今回卒論のテーマに私立大学を決めたのはそのタイムリー性にもあった。しかし、大学改革に対する文献はかなり昔からある。それにも関わらず、なぜに今まで問題とならなかったのか。現在のこのテーマに対する盛り上がりは、やはり政府の政策によるところが大きい。大学の二極化をさらに促すかのような補助政策。結果によっては廃校もありうる外部評価の義務化。大学が潰れた後の対策を講じ始める等、私立大学が安穩としていられない状況へと尻に火をつけた結果である。私立大学の長い歴史を見てみても、その大きな転換点は、政府の政策の転換である。今回の私立大学危機の流れの中で大学界全体が危機感を持って、大学人それぞれが変わるであろう。しかし、ある程度、この事態が収束すれば、再度、新たな転換があり、それに慌てるという歴史を繰り返してしまうのではないだろうか。今回の流れの中で根本的な変化が大学界に起こることを期待する。とはいっても、官公省庁が不正を行い、営利企業が不祥事を起こす。非営利がいけないのではなく、大学界の人間だけが悪いのではない。社会にいきる人として、組織としての成長を願いたい。

さらに政策に関する話だが、最広義のFDとして社会レベルのFDがある。大学改革の一連の論議の中で、政府の補助政策への問題点や意見を出す研究者も多い。確かに私もそれを感じるが、今回の論文ではあくまでも現状に対応する策を論じたかったので今回は触れなかった。

ここまで大学の経営・改革を調査したのにも関わらず、それに携わる仕事をしないとするのはもったいない気がする。いずれなんらかの形で関われば……。などと最後に思うのであった。