

第5章 人口減少期を迎えた私学経営の未来

濱 名 篤

はじめに

私は、教育社会学の研究者をやっているながら、新增設業務等々をやらせていただいていたものですから、いややらざるを得なかったということもございまして、若干、他の先生方とももの見方が違うところがあるかもしれません。私どもの考えでは、やはり特にここ数年の状況を考えますと、とにかく当たり前の発想をしていたのではどうしようもないと思います。したがって、単純なマーケティング型の発想やものの考え方だけでなく、いろいろな角度から私学経営を分析していくしかないという状況にございます。

1. 大学・短大の受験動向（平成9年度）

(1) 全体状況

まず、今年（1997年）、受験産業系の某研究所で雑誌を編集している人に、志願者が増えた大学はどれぐらいあるのか、短大はどれぐらいあるのか、増えた大学はなぜ増えたと思うのか、ということについてデータをもらいました。今後の私学経営、現状を考えていくときに、当然、危機のバロメータになってくるのは、受験生の動向であろうかと思えます。学生獲得の困難化がどの程度深刻化しているのかということでもあります。

まず、4年制大学のベスト20までを見ますと、志願者数でいうと、倍増している学校がまだ2校ございます。フェリス女学院と、神戸国際大学ですね。進学者の増加が1万人以上という大学も1校、2千人

以上志願者が増えた学校が15校あるという状態です。率でいうと低いかもしれませんがけれども、これは受験料収入でありますとか、あるいは学生確保という点からいうと、2千という数は非常に大きな、まだ余力がある状態であろうかと思えます。

それに比べまして、私が現在、目線の基準にしています短大は、これは悲惨の一語でございまして、志願者が1割以上増えた学校は10校しかございません。全国で短大も550校余りあるわけでございますから、10校しか1割以上増えていない。先程の2千人と違ひまして、志願者増が百人のオーダーでみても10校しかないという状態です。20位で増加数が8人でございますので、全国で1人でも志願者が増えたのは20校余りということのようです。特に今年度は、志願者数が激減したような学校が実際にかなりあった。そうなりますと、入試結果を公表したがない。したがって、非公表校については分からないわけですね。当然、増えている学校は公表しているはずですね。そういう状況の中でございますので、おそらく「蛍雪時代」の臨時増刊号あたりにも非公表の学校が増えて、全体像は正確につかめない状況に来ていようと思えます。

ちなみに私どもの短大があります兵庫県では、志願者増の短大は1校もございません。4年制大学は一応、増加率トップの神戸国際大学と、甲南大学が入っておりますので、4年制の方ではまだ増える余地がある市場状態にございます。

(2) 兵庫県の事例

こういう状態を見ますと、とにかく短大離れが加速して、過剰ともいえる4年制大学志向の高まりといえると思えます。兵庫県の場合は特に、特異な傾向を示しているとよく言われるわけですが、私どもの

短大の場合、平成7（1995）年の1月の阪神大震災以降、その後の一般入試から、短大の志願者が激減し始めました。平成8年、9年と激減いたしまして、理事会のたびに理事長が、情けない学校になったという愚痴と、教育がなっていないからだという話になってしまいました、実に不愉快な思いをしております。

もちろん、そういう向きを否定できないのですが、第一に兵庫県というのは、高学歴志向という全国的な傾向の上に、震災のために就職難が予想されるということで、就職戦線まで短大は1年、4年制は3年あるということで、四大志向に拍車が掛かったということがあると思います。それと元々、短大では流入県であった兵庫県を素通りして大阪府の短大に行く傾向が、平成8年当初はあったようでございます。9年度入試ではかなり大阪も減らし初めて、危機感を強めているようでございます。したがって、日本のユニバーサル高等教育段階の短大問題を見るうえで、兵庫県はかなり全国の縮図になっている県であろうというふうに思います。

志願者増の原因

そこで志願者が増えた原因を、受験雑誌の某編集長が分析したところでは、データを見て分からなかったのは甲南大学だけだといえます。増える要因は特になしとのこと。キャンパスが整備されたことかと思っっているようですが、甲南大学は、おそらく震災の時に多大な被害を受けて志願者を激減させたものが、徐々にキャンパス整備と相まって戻ってきたというところではないかと見ております。他の要因を見ていきますと、4年制大学の場合は入試改革、改革という聞こえはよいのですが、方式や日程を多様化したとか、かなり小手先のものも含めてのことです。あるいは学部学科増による増加ということもあ

り、新增設をしている大学が上位10校を占めています。さりとて、こういう取り組みをやった大学の志願者が必ず増えているわけではありませんので、これは必要条件であっても十分条件ではないといえます。むしろそれ以外の要因ではまったく増えないというのが現状であるともいえます。

短大の場合、増えた短大がなぜかについてよく分からないのですが、分かった3校だけについてですけれども、この3校は全部入試改革です。それから、大学志願者数の分析をするときに学費を下げているところはないかという照会をあわせていたしました。それらに対する回答は、これらの大学は初年度納付金は横ばい、ないしアップした大学だそうです。厳密にいろいろ調べましたら、学費値下げを行なった大学は少なく、成溪大学の工学部が初年度の学納金を減らしているというのが1校と、間接経費、「その他徴収金」で下がっている学校が2校ほどあったのですが、学生募集上はほとんどこれは効果がない。考えてみますと、受験生はおそらく、単年度でものを見ている。つまり、その年に入試を受ける受験情報をベースにしますので、学納金の絶対水準の高低には気がついたとしても、前年度より上がったか下がったかということには、ほとんど関心を持っていない。ただし、受験倍率だけは前年度のものが出ますので、それに左右されている。そういう要素が受験生数の増減に非常に影響しているのかなという感じがいたします。

「定員より実員」の時代

こうした状況をみますと、兵庫県の短大はもうすでに“定員”より“実員”の時代に突入していますし、これは兵庫県だけに限ったことではございません。要するに定員超過率ということは、それが問題と

して上がってくるのは4年制大学ではまだ多少ありますが、短大の場合は、定員を確保できるかどうかという点に関心がもう移っていると考えてよい。したがって、平成12（2000）年度からの高等教育計画でいえば、短大は平成11年には定員割れが、もう部分的にはかなり深刻な状態にきておりますので、定員が何人あるかより何人入学者を確保できるかが問題でございます。要するに定員よりも学生が何人来るかの問題だ、というふうに変わってきております。もはや短大では常識でございますが、推薦入試では、指定校推薦自体が当たり前でございます。指定校推薦を何人お要りようでしょうかというご用聞きをやっている短大もありますし、4年制大学の女子大あたりでも、県を代表する名門女子大の推薦に対してすらも鼻も引っかけない高校は幾らでもあるというような状態でございますので、もはや指定校推薦は至極当たり前の入学形態という状態まで来ております。

さらに、こうした状態に止めを刺す可能性が大きいのが、専門学校からの編入学制度の発足だろうと思います。短大業界は突然編入学で専門学校からも認められるようになり、完全に、パニック状態に陥っているようにみえます。この事態は、かなり厳しい条件で、短大と専門学校の競争が、規制基準の程度に大きな差があり、これで果たしてフェアな競争といえるのかは疑問が残ります。校地、校舎の自己所有条件も違えば、専任教員もあまり置かなくてもいいというような条件であって、本当に短大と専門学校が同列でフェアな競争といえるのかと思います。全体として、高等教育の質の低下を呼び込むリスクは非常に大きいことになり、短大の方が、立地が全体的に専門学校より悪いのですから、かなり不利な状況になってくると思います。

(3) 志願者数を規定するもの

学校種、学部・学科

こうした状況の中で、我々が常に考えるのは、志願者数を規定している要因は何かということです。言いかえればどうしたら志願者が増えるのかということでございます。一般的には、大学で志願者数が増えて短大で減っている。学校種であるとか、学部学科によって、人気の集まり具合が変わっているのは事実でございます。ただ、それだけではすべてを説明できない。それに次ぐ要因は何かということを考えますと、政治家の選挙の話になってしまいますが、鞆と、地盤と、看板のこの三つの要素であろうと。

知名度・伝統

看板というのは知名度と伝統です。要するに功なり名を遂げた、エスタブリッシュされた伝統校は、ある程度、看板でそこそこ学生が来てくれる。一番極端な例を言いますと、慶応大学の湘南藤沢キャンパスは、あれは慶応大学でなくて湘南大学であるならば、おそらく人は集まらなかったであろうと思います。あの施策を慶応がやったからやはり志願者が集まるということで、看板の重みはあるのではないかと考えてしまいます。

立地条件

二番目に、地盤すなわち立地条件、という問題であります。立地条件がよい大学というのは、やはり究極的に有利だと思います。私どもの短大が減った個別の理由を考えますと、設置学科は経営学科とコミュニケーション学科で、受験バブルの時期で、景気よかつたときに経営学科はもてはやされたと思います。あるいはコミュニケーション

学科のように、新しい教養型の学科みたいなイメージがあった学科が不景気になって萎んでしまったとも思います。逆にその時期に受験生数の伸びなかった保育や福祉が伸びるという現象があると思います。本学の場合は、それに加え伝統がないことで、新設10年ということがあったかもしれません。

もう一つはかばん、すなわち経済力です。施設・設備がいかに立派かということです。本学の場合スクールバスを11台走らせているのですが、スクールバスの値段がまず高いと言われるのですね。路線バスや他の公共交通機関より安くても、それは受験生にとって隣りに同じような大学があれば比較できますが、うちのように単独設置校でありますと、そういう比較ができない。さらに、スクールバスに乗らなければならないということ自体がハンディーだということです。特に短大の場合はそうですね。4年制あたりとくらべて、湘南藤沢キャンパスのような立地は4年制だから可能なわけで、修道院型大学というようなタイプの大学は、短大ではもはやもちはしないということなのかもしれません。施設・設備の条件差に加えこうした差が、実際のところ受験生数を左右してしまっている。

教育内容・方法の魅力

大学関係者なり短大関係者から言えば、本来フェアな競争というのは、教育内容、方法の魅力によって競争原理が機能するのであるならば、これは望むところであるといえるかと思います。残念ながらこうした教育内容、方法の特色が取り上げられる方にも、やはり伝統校ほど、同じことをやっても取り上げられやすい。例外的に、公立大学の一部でありますとか、多摩大学でありますとか、本当に限定された大学の例でしかない。最近の新設校は、かなりそういう点では努力をし

ていると思います。10年前の新設校以上に、ここ5、6年の新設校は、かなり思い切った施策を打っていると思うのですが、それが正当に評価されないメカニズムがあるということであろうかと思います。

2. 財務体質の強化・見直し

(1) 支出抑制

そうした急減期、志願者が増えないという状態の中で、これからの私学経営を考えたときに、いの一に気になってくるのがお金の問題であります。財務体質をどう強化して見直しをするのかをまず考える、ということになるわけでございますけれども、通常考えますのは収入確保というよりも、まず支出の抑制に動くのではないかと考えられます。バブリーな時期は収入を確保していけばよい。新增設をやる、授業料を上げるということで収入が増えたわけですが、それができないとするなら支出抑制になると考えざるをえません。

人件費対策

一番大きいのは何かというと、私学の財務体質からいえば、当然、人件費についての対策である。人件費の対策をどうするかと言いますと、職務規程の範囲内でも、教員の責任コマ数を増加させるという対策は、一番よくあることでしょう。標準コマ数が4年制大学で通年4、5コマ、あるいは短大でも6コマ、7コマというのを、さらに余計に担当してもらおう。しかし、給料は上げない。そのことで、非常勤講師の人件費を抑制することができるということでございます。考えますに、非常勤を減らしたところでもともと専任教員の人件費が圧倒的に大きいので、これは基本的にはあまり本質的なコスト削減にはつながらないのが現実であります。

定年延長と給与体系の見直し

二番目に、定年延長の適用件数の減少や、給与体系の見直しです。最近見ていると、上智大学のように、定年延長を極力適用しないという形で、財務体質の見直しに非常に躍起になっているようなケースですとか、早稲田が取り組んでいる給与体系の見直し、特に高齢の、ベテラン教授の給与をいかにして抑制していくのかといった対策が目につきます。あるいは選択定年制導入によって、退職金の割り増しをして高給の教員を削減していくというもので、退職金を2倍あたりまで割り増しをなさる大学があるというふうにも聞いております。そうしたことによって、人件費総額を抑えていこうと。

教員の任期制

三番目に、教員の任期制です。おそらく、私学は人件費抑制のための手段として、任期制をもうすでに使い始めております。関西の大手私学の中にも、そうした任期制の教員を導入されている大学がございますし、あるいは私どもの大学にも公募が回ってきます。短大の教員などで、多く見られます。

業務委託

さらに言いますと、多くの大学ですでに多様な領域で業務委託をしています。これは食堂業務のみならず、学内の清掃、あるいは最近では、理事長車、学長車のかわりにハイヤーを業務委託のような形で使われているケースも少なくありません。さらに多いのは、タクシー券で来客対応が賄われていて、来客用に公用車を使う大学はほとんどないという感じがいたします。このように業務委託を増やしておられる。あるいは、期間限定の職員、たとえばコンピュータの新しいシステム

を入れるときに、期間限定でメーカーから再雇用の人間あるいは退職後の教員を活用するような形で対応している。一言でいえば、人材のアウトソーシングというのでしょうか、人材・オン・ディマンドというのでしょうか。

人員整理

こういうやり方は当然取っておられると思います。それでもさらに支出削減をしなければならないと、何をするかというと、教職員数の削減、つまり人員整理です。某学校の話を書きますと、人員整理の前にカリキュラム改革を先にするそうですね。カリキュラム改革で、その先生の科目をなくしてしまう。それで「先生、どうされますか」と。要するに、「あなたは教える科目がないのですから、職種が変わりますか、やめますか」というもって行き方をしている学校があったりするという事です。こうした数年前には想像もできなかったことが、水面下ではどんどん起こりつつあるということでもあります。

管理経費の抑制

さらに支出削減と言えば、管理経費の抑制、削減ということになるのですが、この削減というのは、すでにやっけていらっしゃる大学もかなりあるわけで、これはもはや非常に難しくなっているのではないかと思います。管理経費でさらに何が削減できるかと言うと、一番削減しやすいのは本来的には広報予算だろうと思うのですが、他の費目はなかなか削減出来ないはずなのです。ここのところが後ほどの問題と関わってくるのですが、広報予算を簡単にカットできるかと言うと、やはりカットすると不安であるという要素があるのですね。

教育研究経費の抑制

それから次に支出抑制・削減の方法を考えると、教育研究経費の抑制、削減という話に入らざるを得ない。これは望むべき姿ではないわけですがけれども、確実に学内の合意で抑えられる費目を考えると、そういうところにも回ってくる。研究費について「外部の資金を取ってください」というのも、実は収入確保の話と同じねらいなのです。

(2) 支出増加の要因

教育の多様化対策

さらに、こうして支出削減する一方で、支出が増えざるをえない要素もあるのです。それが、新しい教育を実現するためのコストです。学生が多様化していくと、教育の質が多様化していく。たとえば、4年制大学でも専門学校のように資格対応の教育をしなければいけなくなる。そのために専任教員を雇わないとしても、非常勤を新たに雇うなり業務委託をするためのコストは発生する。さらに、補習教育でありますとか、様々な就職対策の教育を取り込んでいこうとすれば、今まで以上の費用が発生するわけです。ですから、コストを一生懸命削減しても新たな支出が出てきて、ほとんど相殺されてしまい、コスト削減は簡単にはいかず、結局のところ、人件費対策以外に大きな支出抑制策はほとんど思いつかないという状態に近いのではないかとも思えます。

学生確保のための経費が減り始めた時期もありました。受験バブルの終焉直後ぐらいまでは支出削減できたとも思います。ところが、定員割れが始まるようになりますと、収入減に応じて広報予算を削減できるかという、これはそうするのが不安になるわけです。広報は、

費用をかけてやったからといって絶対志願者が集まるという保証は全くない、非常に効果のわかりにくい経費であるわけですが、減っている時に広報予算を削れるかという、これは心理的にはものすごいプレッシャーになってきて、むしろ支出を増やさざるを得なくなってくるという感じになるわけです。

学費の値下げ

こうした状態の中で、さらにコストの問題で言いますと、実はあまりお気づきになっていらっしやらないような気がするのですが、学費多様化政策という名目での学費の値下げがすでに行なわれています。非伝統的な学生を対象に、つまり一般学生の募集要項に載っていないような形での学費の値下げ策は、もうすでに実施されています。

典型的なものは、留学生に対する奨学金です。某新設大学では、留学生の奨学金は初年度納付金の8割引の状態までいっている。一般的に留学生の学費は日本人学生の4割、5割引きという状態でございますので、実質値下げは確実に進んでおります。次に、社会人学生のための学費割引です。関西大学の二部では、4年で卒業できるところを6年かけるかどうかあらかじめ選択して、6年で卒業する場合には、単年度の授業料は3分の2という制度を始めています。立命館が実現を模索しており、稚内北星短大がすでに実現していると思いますが、単位あたりの学費制度という形での実質的なコスト削減は、もうすでに行なわれています。

なぜ、そうした非伝統的な学生が対象になるかと言いますと、新増設をやっていくときには、定員増が可能となる定員増抑制の例外措置が適用されるのが、留学生、帰国生、をはじめとする編入学生という定員枠になってくるわけで、それが理由でございます。編入学生につ

いては、短大新卒の編入学生全員に割引していたのではコストが合わないわけですから、他の二つの、確保の非常に難しい他の2タイプの学生の確保に走るわけですね。そうしますと、一般の学生の方に対しては、あまり学費割引措置は外から見えないようにするという形が奨学金であろうかと思います。

学費の値下げをしても、志願者は簡単には増えません。学費の絶対水準は影響があると思いますけれども、そうすると大幅値下げは可能かということ、おそらく大幅値下げをできる大学はまずないだろうと思います。そうした財政余力のある大学はほとんどないだろうと思えます。一方で、大幅値上げをする大学もないだろうということです。こっそりと学費多様化政策の中で、学費抑制に取り組んでいくしかないのではないかと思えます。したがって、今後は学納金収入が増えるどころか、これらの優遇策は全部奨学金支出でやっているわけですから、支出が増大する傾向にある。学費滞納者に対する措置もシフトしていくというふうに考えています。

たとえば短大あたりで顕著に出ているのですが、進学者、入学者の階層的な出自は今後どんどん下がっていきます。水準が下がっていきまると、中退率が上がる。あるいは除籍率が上がるということが、当然起こりえます。ドロップ・アウトが増える傾向にあるということです。理由はもちろん経済的理由だけではないのですが、4年制大学ですと、どの大学の学則にも「学費を滞納すると除籍する」と書いてあって、除籍までの期間は滞納1か月あたりで切られているはずですが、専門学校でもそうだったですし、短大でもそうになっていますが、それが滞納者が増加してきてその通りの期間で除籍することができなくなってくるわけです。極端に言えば、半期分の授業料を、4月の授業料を9月まで、いわば督促しながら待たざるをえなくなるわけです。お

まけに、滞納、滞納という状態でいけば、最終的には除籍の方向にいくしかない。そういうことであるならば、経済的に困ったら、成績に関係なく、すぐにその学期相当分の学費を奨学金として貸すことも考えざるをえません。極端に言うと、こういう学生に対する奨学金支出はさらに変質していく可能性がある。

学費・オン・ディマンド方式

とにかく、学生の流動性が、どこで、どう動いていくかわからないという状態になってきますと、人材・オン・ディマンドだけではなくて、学費・オン・ディマンドという方式に動かざるを得ない状況に追い込まれているといえます。これは収入に関する問題として、かなり深刻なボディー・ブローが来ているともいえるわけです。

(3) 収入の確保

それに対して、収入確保の方はマイナスの要因ばかりであります。資金運用の収入の激減、これは金利がとにかくピーク時の10分の1で、いくら基金を作っても、基金の果実では何もできない。さらに補助金は増えないということです。そうしますと、収入を確保するために考えられるのは、産学共同からの研究資金を確保して、先生方とにかく少しでも大学に外部資金を入れてくれということになります。アメリカの大学だと3割ぐらいのオーバーヘッドといわれる外部資金からの手数料収入を取っているだろうと思いますけれども、慶応大学の湘南藤沢キャンパスで15パーセント、立命館のリエゾン・オフィスで10パーセントしか、大学には収入が入らないということのようでございます。

こういう厳しい状況になると、収入の確保の考え方が変わってくる。

これはすでに動いていますが、兵庫県のほとんどの私立大学は、願書をもはや販売していません。願書を1高校に100部単位で、無料配布をはじめた大学が増えています。書店で入学願書を買っても、銘柄大学を除くと受験生はあまり買わなくなっているだろうと思います。願書収入は、願書を買っても千数百円くらいのものでありますから、売っても大きな収入ではない。それより受験料収入だと、1人あたり3万円か3万5千円が入ってくる。入学金収入になるとその10倍だということです。学納金収入だと初年度で100万円を超すという話になるわけですから、より大きな収入を確保するために、より下位の収入については放棄していく形になっていくだろうと思います。

今後はさらに、入学定員主義から、実入学者数主義へと考え方が変わり、学費体系全体が一層多様化していくでしょう。

3. 新增設を行なう理由

(1) なぜ4年制大学を作るか

それでは、なぜ、そのような状態の中で新增設をするのかということをございます。これは基本的に、4年制大学を作らざるを得ない状況にあるわけです。要するに、短大で置いていても定員割れをおそれているからです。空席を作っているぐらいなら、入学定員の純増がゼロであったとしても、4年制にしないと定員を割るということになるのではと、いうならば脅迫観念にかられた新增設が多いと思います。

今年(1997年)あたり見ていると、入学定員100人の小規模な4年制大学が現実に発生し始めたわけです。私どもの短大では、定員が割れているのですが、臨定の定員枠を使って、4年制大学に改組しているということを考えています。

受験生の情報不足

このような状態で、4年制大学の規模拡大は本当に必要なのかということですが、これについては本当は必要ないというふうに私は個人的に思います。なぜそうなのかと言うと、受験情報が貧困だからだというのが最近の私の持論でありまして、とにかく世間では学部の名称だけで内容を判断する。つまり、同じ経営学部と言っても、内容が全然違うことについて、それを理解させるような情報源は何もないといってもよい。確かにベネッセにせよ、河合塾にせよ、リクルートにせよ、様々な新しい情報誌を有料媒体でつくり、従来の無料の媒体は素人のためのものであると考え始めている。玄人、あるいは中味のわかる人たちにはもっと“美味しいグルメガイド”を作っているというつもりで、有料の媒体を配り始めております。しかしあの程度のやり方だけでは、おそらく受験生は賢くならないだろうとも思います。

要するに、受験生から見れば相変わらず、先ほどの地盤、看板、鞆という要因で、志望校が左右されてしまうという状態です。実際のところ、短大というのは、学力の強くない子供たちから見ると、ものすごく有利なバイパスであるわけですね。本学では、指定校推薦を14大学から20人以上の枠でいただいているのですが、倍率が3倍にいくのは、関西大学の総合情報学部と龍谷大学だけでございます、あとの大学は2倍、中には誰も志願者がいない大学もございます。今の状態からみると、関心のない学部だと行かない。家から離れている大学には行かない、という状態で、学部学科とかカリキュラムの内容というよりも、そうしたイメージで学生は動いております。極端に言うと、うちの短大に入る学力で、1年浪人してももしかしたら入れないかもしれない難易度の大学に、編入学で遅れずに4年で卒業できるのですけれども、そのことはほとんど受験生には認識されていないという状

態かと思えます。

短大離れ

さらに短大離れによる恐慌状況からくる必然、これも先程申し上げたところですが、専門学校編入制度は、新增設をさらに加速させると思えます。有力短大といわれる短大の多くは、大学と短大を併設しています。おそらく、これらの短大にとっても今後かなり厳しい状態が待っているということであろうかと思えます。

とにかく、都市型で、交通至便で、量的基準の不要な専門学校と競合するという話になりますと、短大がそれに対抗しようとするれば、おそらく設置基準を下まわる教員数への削減とか、名目専任教員という名の実質的な専任教員削減ですとか、そういうことをしても結果的には恐慌状態になって、何をやり出すか分からないというぐらい追いつめられてしまっているのではないかと思えます。

短大進学者の階層的变化

先程少し申し上げましたが、短大進学者の階層的な変化がございます。これは何かと言いますと、留年・退学者数は確実に増えていると思えますし、旅行業者に聞きますと短大での海外研修旅行の参加率が激減している。兵庫県のお嬢様短大といわれるところでも、落ち込んできている。ですから、海外研修旅行が成立しなくなっている。要するに親の経済的余力がないのですね。そういう状態でありますので、4年制大学が増えていったとしても、おそらく4年制大学自体が、かつての短大志願層の下の方の階層まで受け入れることになると思えます。ですから、4年制大学は従来のように実費徴収で、つまり有料でこんなサービスをやっていますよ、お金を出せば海外研修のようにプ

ラスアルファのサービスを提供しますよ、というようなやり方では、志願者が増えて来ない状態になってきています。しかし、4年制大学関係者にも、短大関係者にも、まだ十二分に認識されているとはいえない状況ではないかと思います。

編入学市場

それから、編入学市場の可能性と編入学志願者供給基盤という話がありました。これを、4年制側から見ますと、いずれ編入学定員は充足できなくなると思います。私どもも、50人の編入学定員を申請しています。短大の定員が、来年減って1学年500人です。実員は400人いるかどうかの状態でございます。最初のうちはよいのです。400人の短大生のうち、余所からの推薦も含めて何人かが編入学で進学するにしても、おそらく400人中、50人から70人程度の編入学卒を持っているので、全入に近い状態で進学可能と取りあえずは言えると思うのですが、私どもの短大をそのまま置いておくことは、将来的にはちょっと無理だろうと思います。そうすると、4年制に入学定員をさらにシフトしていくことになり、自分のところの編入学卒と供給源としての短大が両立しなくなっていく。

これは、同じようなことが全国の大学と短大の関係でもいえるわけで、編入学定員を抑制の例外に置いて、短大の方から編入学で行かなくても、あらかじめ、どこの4年制でも入れるようになったときに、その編入学定員はどこへいくのかと思います。最終的には収容定員に転化するのだろうとも思いますが、そういう問題が残ります。

(2) 新增設の条件

設置経費

今までは設置基準が悪いと言われてきたのですが、それはやはり作る側が勉強不足であったというふうに、基本的には思います。新增設のための条件とは何かと言いますと、まず、設置経費で、お金がなければ作れないということがいえます。通常、少しまともな新增設を計画して、それを、いわば起死回生策にしようとするれば、設置経費が必要になります。基本的には、既存の施設・設備を転共用する場合にも、すでに必要面積の校地校舎を持っていたとしても、建物が古くなっていくと資産価値が下がっていきますので、現行基準上は、その減価償却分に対して、新しい校地、あるいは校舎を作れという建て前になっています。建てなくてもいい場合もあるので相談するという形になっているのですが、普通は設置経費がないと新增設はできないという話になっております。お金がないということが、一番障害になっている大学が多いと思います。

校地

二番目は校地であります。校地面積が足りないという話になってきますと、都市中心部ではほとんどできない。しかし、郊外移転するかというと、まずしないと思います。これから郊外移転するというのは、国公立大学以外はやらないと思います。私学でやろうとすれば、通常、移転＝マイナスのベクトルだろうというふうに考えます。よほど良い環境条件でなければ、受験生は付いて来ないだろうということです。

今でも憶えていますが、今から20数年前に上智大学におりましたときに、私は当時寮委員長で、寮の赤字問題で遣り合ったときに、当時のヨゼフ・ピタウ学長に「上智も理工学部を移転させするんじゃない

ですか」と詰問したことがあります。ヨゼフ・ピタウ先生曰く、「東京の私学で、学生が移転して付いて来るのは、早稲田と慶応だけだ」と。他の大学のどこが移転しても付いて来ないと。したがって、郊外の秦野キャンパスに理工学部をもっていくという気は、私はさらさらありませんという。それから、医学部を作る気もありませんと。医学部を作ると、やらなくていいことをやらなければいけないから、嫌だと。この二つが、上智大学がその時期に伸びていった一つの大きな理由であろうと思うのですけれども、実際のところ移転して大成功という例はあまりない。それだけでは、やはり学生が付いて来ないという状態であろうかと思います。

教員

教員の話でございますが、ある学部が出来始めると、特定の学部の教員が一挙に枯渇してしまう。そうしますと、一時的にその分野の教員の給与が非常に上がってしまう。ですから、いかに人件費を抑えつつ、よい先生を迎えるかということ、特に新增設の場合には必死で考えます。安かろう、悪かろう、では仕方がないわけです。やはり立派な、優秀な先生を確保しなければどうしようもない。今の状態で教員が集まらないというのは、福祉系、経営、それから社会福祉ブームと連動しているのだらうと思いますが、社会学の教授がかなり枯渇しているという話がございます。教授だけで、若手はあまり関係ありません。

時間

あとは時間の問題であります。基本的に、短時間で新增設の準備をしなければいけない。いかに、どういう組み合わせで体質改善をして

いくかという、手順の組み方であります。審査にかかるコスト、人的、時間的、経済的コストを最小限にするためということと言えますと、一番簡単なのが収容定員増であって、学科増、学部増、大学新設の順番に難しくなっていくわけですから、それをどう組み合わせ、短期間でやるのか。平成11年度以降の臨定の解消問題では、このことについての知恵の使い方の競争になるかと思えます。

(3) 改組転換の増加

当然のことながら、改組転換が増加します。いかにして改組転換を利用するのかという方法の問題です。臨時定員をどう利用するのかという話になってきまして、最終的には新增設をやった経験の有無が、大学の一つのリソースになってくる。これは企画力であり、あるいは分析力の蓄積の差である。状況分析をきちんとできるのかと。それと、役所との交渉力、ネゴシエーションの世界でございしますが、これは実はものすごく大きいと思えます。はっきりいって、文部省の窓口に行く人間の能力で、定員の取り方もいくらでも変わっていくというぐらいの世界だと思えます。それから事務処理能力で、書類を作るのがお粗末だと不信感を買ってしまうという、いかに事務スタッフが優秀かという問題です。

こういうものがもたらす対応の違いでありまして、立命館や龍谷のように、毎年のように、新增設をやっている大学はやはり強いなという気はいたします。ただし、それに実際の教育内容とか、教員、スタッフの改革は追いついているかどうかは、私は評価できる立場にありません。

あとは、以前と比べて一番問題になってくるのは、教育課程とか方法に対する構想力と実行力が、こうした新しいことをやっていく上で、

非常に重要性を増しているという実感があります。

そうしますと、新增設もできない、あらゆる面で手も足も出ない、どうしていいのかわからないという学校が一番問題になってくる。しかし、それでもなおかつ他に方法がないから、代替プランの欠落からくる、必然としての改組転換型の新増設というケースが増えてくる。仕方がないので短大を4年制に昇格するという、追っかけ型大学が増えてくることはあっても、減ることはないだろうというふうに思います。

4. ユニバーサル化の行方

(1) 学生の多様化と教育コストの増加

そのような状態の中で、私なりにユニバーサル化の行方を考えますと、とにかく学生の多様化に伴う教育コストの増加、これはすでにお話ししたとおりで、奨学金であるとか、学費減免であるとか、補習教育への対応など学習形態の多様化に伴う支出も増えていきます。私も今回はGPAを導入しようと思って、学内説得のために計算をしてみました。GPAで、現在の短大1年生の前期の成績で計算してみますと、3.5以上が、約400人のうち3人おりました。1.0未満が17人いました。大体3分の2は、2.0ラインに乗っている感じがします。素点平均とか、履修単位数とかで見ますと、2.0以上は、おそらくどんな評価方式でも問題は出て来ない。1.5以上2.0というのは、ちょっと怪しい。1.5未満は、おそらく補習教育を何らかの形でやらないと、ついていきにくいだらうと分析しました。

ちなみに、一番単位数を取った学生は、前期だけで37単位を取っています。短大の卒業要件は設置基準上、62単位以上で、本学で70単位以上ですけれども、トップの学生は図抜けて単位を取っていました。

あとは、30単位前後に何人かがいます。多いのは20単位ぐらい履修で、下位にいくと、素点平均44.5、それで単位数が9単位というのが、最低でした。もう一つは、素点平均でみると66.7点なのですが、GPAでは1.0を大きく下まわり、取った単位数が3単位、という学生もおります。

私どもの大学では、学習支援センターをGPAの導入と一緒に作らざるを得ないと考えています。このセンターが何をやるのかというと、一番やらなければいけないのはスケジュール管理だろうと思います。コーンハウザーの翻訳が玉川大学出版部から出ていますが、シカゴ大学経営学部でつくった『大学で勉強する方法』という本の一番最後に、1週間の生活時間、朝7時から夜12時まで自分の1週間のスケジュールを立てさせて、その通りできたかどうかを記入する欄も付いています。そうしたことをやらなければしかたがないと思います。そこが第一歩で、その次はコーンハウザーの本の本体の話で「学習技術の方法」という、ノートを取り方とか、勉強の仕方という学習です。おそらくGPA1.0未満はそういう学習が必要な人たちだろうと予想されます。1.5から1.0以上というのは、おそらく学習技術の未熟さの克服と、あとは毎日の積み重ねの習慣づけですね。

人文社会科学の授業はほとんど劇場型ですから、他の科目が分からないからといって、この科目は分からない、ということはほとんどないわけです。けれども、人社系の学部の科目の中にも積み重ねでないとうしようもないのがある。それは何かというと、本学のカリキュラムでいえばコンピュータと簿記だろうと思います。これらの学習支援には、担当教員をセンターに張り付けなければだめだと考えています。あとは、多分、特定の分野の教員を外部から連れてくるだけでは、専任教員にとっては他人事でまともに考えないので、クラス担任を2

年サイクルで交代制にし、2回担任をやったら1年は学習支援センター担当になってもらうという案を準備委員会では作っています。こうしたシステムには、基本的にコストが掛かってきます。学習支援センターも、学生に行けと言っただけでは、絶対に日本人の学生は行きませんので、そこでの学習成果について単位を出し、卒業要件単位に入れるように学則を変えなければいけないということも検討しております。このように教育を多様化をすればするほど、コストは掛かります。

(2) 競争原理は機能するか

競争の尺度

高等教育がユニバーサル化するときに、一番の問題は大学間競争の尺度が何なのかということだと思っております。私は基本的には、日本の受験生や高校教員が大学を見る目は全く成熟していない、未熟であると感じています。これは、大学の努力が欠落していたということが、まず第一であると思えます。それから受験産業も十分な大学についての情報を発信していない。結局、受験生や高校に対する情報提供についての対応が不十分であると、結果的に偏差値情報だけで大学を評価してしまう。受験産業は今後特定の層にだけ、大学及び教育内容に関するより詳しい情報を有料で配ろうというスタンスでいる。

それから、企業の大学を見る目も問題です。朝日新聞社あたりが大学ランキングを発表していますが、本当にどこまで妥当性があるかは疑問であります。大学審議会ですとか設置審の委員になられている企業の先生方のご意見でありますとか、ご講演とか、書かれたものを見ていますと、財界を代表してされている話と、その方がおられる企業の姿勢や実態が違っていたりするのを見てみると、企業も本当は見る目があるのかなという感じがしてなりません。

系列関係の強化

そういう状態ですと、競争原理を作用させなければいけないのですが、まだまだ市場が未成熟で何が起こるかわからないということと、今後大学間の系列関係が強化されるだろうと予想されます。編入学とか指定校という関係を使つての系列化は、短大が高校を、あるいは4年制が高校を系列化していく中ですでに表れています。例えば、日大でありますとか、東海大の例にあるとおりです。弱小の学校法人で、中高しか持っていない法人にとっても、他法人に乗っ取られるのは嫌だけれども、どこかと提携関係をつくってなんとかしたいと考えます。私どもが4年制大学の構想説明会をやりますと、本学が男女共学の新設ということもあつてか、創立後10数年ぐらいの高校が提携話をもって来られまして、短大も男女共学にしてくれませんかという話も出たりする。そうしたら毎年50人は志願者送りますがという話があつたりする。そのようなサバイバルの動きが出はじめていますので、そういう傾向にますます拍車が掛かっていくのではないかという気がいたします。

(3) 設置基準の機能再考

次に考えていかなければいけないのは、設置基準の機能再考であります。私は基本的には、量的な基準を取り払ったら、設置基準はない方がよいとさえ思います。今の設置基準にはスケールメリットが非常にありますので、同じ定員を確保するためには、どういう定員の割り振り方がよいかがはっきりしています。ですから、学生が集まる学部学科さえ作れば、スケールメリットを追求するのが一番効率的な方法になっている。これには少し問題があつて、改善しなければいけない部分があると思います。

問題は、これから先、設置認可制度という仕組みが、中小や地方私学を守る機能を果たすように転化するのではないかと考えられます。というのはなぜかと言うと、関西でいいますと、関関同立が受験生を独占する状態を抑制する唯一の制度が入学定員を許認可事項とする設置認可制度である。そうでなければ、多くの大学が、関関同立の系列になってしまう状態すらあり得る。設置認可というシステムには、そうした機能しか残らないかも知れないとも思います。

(4) 新市場開拓の可能性

社会人

新市場開拓の可能性について、社会人についてはJ I L（日本労働研究機構）が実施した大学院の調査からも、大学院にはかなりの可能性があると思います。通常、サラリーマンを相手にした社会人教育はかなり困難だろうと予想できます。そうすると、主婦層も対象化する。そうしますと、受入れを促進するために学費・オン・ディマンドの方向性しかないというふうに思っています。修業年限の2倍が在籍年数上限であるという基準は法的根拠がないというのが、規制緩和小委員会の指摘です。別に修業年限の2倍以上在籍して長期間かけて卒業してもよいということです。

本学の短大部では、社会人入学に対しては入学金を全部免除する。代わりに、2年間で5万円の登録料を払ってくれと求めます。登録の更新は、2年サイクルで4回まで認めます。つまり、最長で10年いられるということです。2年間に1単位も取らなかつたら、更新を認めないことがあるというふうに規定に書き入れて、幽霊学生は許さない。学費は、入学年度の学費、あるいは更新年度の学費の2倍を卒業要件単位で割って1単位あたりの単価を出して、それを2分の1に減免し

ます。減免する理由は、社会人に対する恩典と、一般学生はバイキング方式あるいはカフェテリア方式で何単位でも履修できる。それに対して1単位いくらかという学費ですと、同じ基準で学費を定めると割高になってしまうということで、その減免策として、短大だけでやってみようとしています。

帰国生徒

次に帰国生徒の問題です。現状としては、帰国生徒の定義がはっきりしていない状態ですので、京都外大では1年の期間であっても、個人の資格で留学してきた人であっても、これらの人を帰国生徒として扱っている。文部省は問題視しているようですが、この方式が不思議とよく帰国生徒を集めているわけです。帰国生徒も、実際はその定義次第でどうとでも変わるわけですから、ここは問題です。ちなみに帰国生徒で、経済的に困っている帰国生徒もいるわけです。例えば、中国残留孤児の子女とか孫とかいう方々がおられまして、この人たちは奨学金を貰えないと進学するのが難しいケースも少なくない。ところが一般的には、帰国生徒というのはソーシャル・クラスが比較的高い層だと見ていますから、そういう生徒のことはほとんど想定していません。そういう帰国生徒が数少ない帰国生徒層として残っているぐらいです。

留学生

留学生はとにかく学費割引競争になってきております。おそらく国立大学よりも安い費用で私立大学が留学生を入れて、国立大学はクーラーもない教室で、真夏の間も勉強しなければいけない。私学に行けばトイレもきれいだし、すべての面で私学にやられてしまうような状

況が有り得るかもしれないという状態に来ているかと思えます。

編入学生・パートタイム学生

編入学は先ほど申し上げたような状態で、一旦は肥大化しますけれども、その後は非常に問題が出てくる市場だと見ています。1991年のデータを見た場合労働市場全体からみれば、女子雇用者のうち高等教育修了者は25パーセント前後しかなかったと思います。労働市場全体で、おそらく30パーセント強ぐらいしか、雇用労働者の学歴は高等教育までいってないと思います。週1日でも、パートタイマーで働きに出ている人たちが大学・短大に呼び戻すようなやり方しか、新たな社会人学生市場としては考えられない。

(5) 経営困難校の増加

そうしますと今後の先行きはずっと暗いわけです。経営困難校の増加と、定員割れの恒常化が起こります。そうすると、ポスト護送船団方式という問題が出てくる。これには、私自身も確たる解答策は見いだせません。護送船団はないわけですから。大学の倒産も考えられるわけで、そうなるとう管財人が入ってきて、たとえば校舎とか、使えるものについては再利用するという形で処分されていくような形を取るのか、経営が傾いた私学を他の大学が吸収合併するかという方式かと思えます。そうなっても、そう簡単には吸収合併は起こらないと思います。どの学校法人も自分のところの財務諸表の数字が悪くなるようなことはしないからです。だから、吸収合併するメリットが十分ある場合、例えば校地も広ければ校舎も十分使える。そうでなければ、救済も成り立たず廃校せざるを得ないという状態に到るかもしれないと思えます。

(6) 理事者の「経営責任」

今後の私学に出てくるのは、理事の経営責任問題であると予想しています。例えば本学院の理事は今、8人ですが、倒産や破産をしますと、負債の8分の1は理事の皆さんの責任になります。本学院はオーナー系私学でございますが、私は「外部理事ですから理事長先生のお好きなように」などと、最近絶対言っていたかのようにお願いしています。「潰れたら、あなたたちも責任がありますよ」と申し上げる訳です。文部省の学校法人調査課の話を書きますと、これは危ないと思ったときには、理事会で各々の議案に反対したのは誰だということを、ちゃんと議事録に残しておいてもらいなさいといわれます。そうでなければ理事としての責任は追及されますよ、というので、最近、非常に意識しております。けれども、本当に経営能力が本当に問われる時代になってきているという感じがいたします。

経営の将来計画性

経営の将来計画性を考えますと、まともな私学は、すでに平成10年度の入試結果を見て、平成11年から17年度あたりまでの中期計画を当然、立案されるであろうと思います。また、それができないような学校は、かなり経営能力が低いと見てもよいのではないかとも思います。それは極端に言うとも、自己評価、点検だけをいくらやってもだめで、そこまでの中期計画を持っていなければ、実は将来の見通しは立たないのではないかという時期に来ているのではないかと。

その中には人事の計画、例えば、新增設をやるときに教員の解雇・整理も含まれます、教員の生首を飛ばさなければいけないという愚痴を言われる私学関係者もいるようですが、それは「計画性がないから」の一語に尽きる。定年退職者の後の補充をしない、転出後の再補充を

しないとか、あらかじめ次の新增設のための要素を考慮に入れていけば、ロスのない形で人事対策を実施することができます。準備し始めて、人事計画をまともに実施し始めてからは、4年間あれば大体処理できると思われます。それから次に財務の計画です。学費政策も計画的に対応していかなければいけない。学費を上げると志願者が減るかもしれないというのもわかりますが、入学者が確保できる場合はしかるべき学費を取っておかないと、設置経費が貯まらず仕方がないわけです。場合によっては、1年の遅れが経営計画上の致命傷になるかもしれない。そういうところまで考えた学費政策が打てるのかということが問われてくると思います。

(7) 誰のための私立大学か

誰のための私立大学か。基本的に経営者というのは、なんとか潰さないで大学を残していき、発展させていかなければ、社会的使命を果たせない。それは、本当に必死だと思います。大学経営者は基本的にはやはり、自分たちの卒業生が出て良かったと思うような教育をしたいという気持ちは持っています。そうすると、施策全体は自分のところの大学だけではなくて、高等教育の質を低下させるような話になってしまうと、問題があるのではないかと思います。我々自身が、高校であるとか受験生をもっと賢い消費者に育てていかないと、日本の高等教育は、ある意味で誤った消費者主義として、曖昧な尺度のまま、終わりを迎えてしまう危険性を持っているのではないかと考えております。