第６章　人口減少期の私学経営

大 西 昭 男

１．関西大学の経営戦略

(1) 受験生増の理由

３月入試の実施

関西大学はどうして受験生が増えたのか，ということからはじめさせていただきます。これは簡単です。３月に，もう一度入試をやったからです。これは学内の教授会に非常に抵抗があったのを，学長が頑張って通してくれたのです。なかなか経営のセンスのある学長がうちにおります。今，私の跡を継いで学長をしてくれている，私の教学部長を６年間務めてくれた人です，うちの場合，二次試験と言うのですが，多様な入試の中の一つとして，決定的なものとして，３月にもう一度，そっくり同じだけの入試をやったわけです。それで前年度に比べて数千人減るはずが，数千人増えるという，マイナスになるところがプラスになったということで，上位に名を連ねているだけのことでございます。まず，さし当たっての理由はそういうことです。

しかし，そんなことをしただけでは，ひょっとすると大した効果はなかったかもしれません。では一体，関西大学はどうして受験生がこんなにたくさん来てくれるのだろうということです。広報活動もあまり熱心ではありません。世間並でございます。

例えば，入学案内などは全部，有料です。無料でどこかへ置いているとか，どんと送り付けることもしていない。まことに野暮ったい，地味な，オーソドックスなやり方で，入試にも臨んでおります。入試広報を派手にもやっておりませんし，「どうぞ，いらっしゃい，いら

っしゃい」という，呼び込みはあまりやっていません。偉そうに言っているのはなく，もう少しやってほしいと法人が思っても，入試のことを決める入試センターの委員は皆，教員でございますので，非常にプライドを持っていらっしゃる。そういうことはまかりならんということです。

学生の父母へのサービス

ただし間接的に，関西大学が口コミで，関西大学のファンと言いますか，そういうものを作ってきました。その一つが，本日，私が札幌からやってまいりましたことに関係があります。親たちの集まりは全国の大学で最高でしょう。地方教育懇談会は２年間で30か所こなすようにして，夏に回っているのですが，秋の10月にいつも札幌を打ち止めにしているのです。千秋楽は札幌です。あとは全部，７月から８月にかけての夏休みに14か所回っています。それで，15か所目が札幌なんですね。例えば，鳥取と島根，山梨と長野で交代でというように，必ず２県交代でだいたい１か所回っています。四国４県ならば２か所を，ずっと夏休みの暑いときに回っている。これは，親御さんたちのお相手をする集まりです。

一日大学のような形で，学長も，理事長も行く。当番の学部長も行く。そして，各学部から必ず，学部長に代わる人を誰か寄越してもらう。今では７学部でございますので，最低７人です。そして，やって来られる親御さんの数が多い。申し込みで分かります。広島とか名古屋でやるときは，数百名来られます。子どもさん一人でも，ご両親二人ですから，それほど熱心に来られる。

教育後援会

こういう熱心な父母の集まり，集団を育成したのは，私どもの大学の当初からの方針でございました。小中高にＰＴＡができたのが昭和23（1948）年ですが，私どもはそれに先立つ22年から，教育後援会を作りました。それは，幸いなことに，親たちの方から自発的に作ってくれたのです。そして今では，年に一回の教育後援会の総会に，多いときで6,000人，少なくても5,000人の親御さんたちが集まって来られます。午前中は総会で，午後は，集まって来た人たちの子どもさんのことで，親たちと膝詰めで各学部の先生が話をする会が組んであります。

ただ今，全学の学生が２万6,000人ほどですから，その両親が全部来られたら５万人来ることになりますが，全国からでございますので，そうは来ない。でも，6,000人集まるというのは，ずいぶん多いと思います。毎年，間違いなしに5,000人は来る。6,000人来るときもある。その上に，その総会へ来られた人が，さらにご自分が岡山の人は，岡山市なり広島市に行って，我々を，待ち受けてくれている。ダブル出席ですよ。総会にも来るわ，地方でも，自分のところの会場でも待ってくれている。そして，我が子のことで，やって来られた先生と話しをするということをずっと続けています。

地方を回りだしたのは昭和38年からです。これは類まれだと思うんですよ。ふつう地方を回ると言いましたら，新規に市場開拓のために，これという先生を連れて行ったり，学長が行ったりして，講演して人を集めるのですが，関西大学はそうではない。この頃はそれも少しはやっていますけれど，そうではない。すでに我が方の学生である，その親たちのために行くのです。ですから，これは決して，新市場開拓には直接役立っていません。ところが，後でだんだん分かってきたの

ですが，口コミで，ご近所や親戚にだんだん伝わるのです。西日本の方で特にそれを感じました。「本当に，後々までアフターケアのいい大学だなぁ」ということが，だんだん聞こえ渡っていったという経過を辿っております。

先程申しましたように，今回，受験生が非常に多かったというのは，３月入試をやったからです。はっきり言って，そうです。けれども，大体コンスタントに志願者が来てくれているわけは，そういう平素の我々の奉仕活動にあると言ってよいでしょう。これは先生方の反対が随分多かったですから，教育後援会が独自に，先生方に一本釣り式にお願いしてやっていたのを，大学も一緒にやろうということになったのは紛争以後です。昭和44，5年のあの紛争のときに，大学当局も，「なるほど，教育後援会が独自にやっておられる，この話に乗ろうじゃないか」ということで乗ったのです。

父母委員のＯＢ会

これが，どのくらい永続性のある，我々にとっての安定要素であるかと言いますと，教育後援会の委員は数百人いらっしゃいます。１学年に数十人ですから。それに４年，４を掛けたら，相当の数になります。その人たちが，子どもが卒業しても，後援会は卒業しないでいてくれています。というのは，別の会を組織している。これが，また，絶えず集まっているのです。「千寿会」という会で，教育後援会のＯＢ会，ＯＧ会ですね。これは全国にうちだけではないかなと。これが毎年，観月会と称しては，月を見に，奈良か京都へ，バスを仕立てて行くと，大体100人単位で動きます。あるいは，飛行機で北海道へ行く。私，学長の終わり頃は，毎年，北海道へ行っていました。北海道でも，道東から道央，道西，いろいろありますから，行くところに事欠きま

せん。大体２泊３日でまいりまして，よく参加してくれるなと思います。もう，ずいぶんのお年寄りで，私が存じ上げない方もおります。私は学長を15年もやりまして，そして止めてから３年ぐらいになりますから，18年前に，もうすでにＯＢ会，ＯＧ会のメンバーであったというのです。子どもさん本人ではなく，親御さんが参加していますから，ずいぶんのお年寄りです。

私はもちろん，あとからの新入りでございますが，一種の名誉会長的な立場で，学長としてそれに参加してきました。この親たちが，非常に関大を愛してくれているのです。我が子の母校は自分の母校である，という気持ちをもってくれている。これはＯＢ会，ＯＧ会の全メンバーではなしに，委員をなさった人に限っています。現役の委員も入りたい，行きたいと言って，一緒に北海道行きに加わったりします。非常に盛況を極めて，人数を制限するのに困っているほどです。一度に，あまりたくさんの人を動かすのも大変で，宿の予約から何から大変でございます。

これは，関西大学の見えざる一つのポイントとして，ちょっとご披露しておきたいと思います。これは，あまり言ったことはないのです。そんなに鳴りもの入りで宣伝することではございません。しかし，子どもがもう男盛り，女盛りで，一人前になっているのに，そういう子どもの親たちが，もう足元もおぼつかない人たちが，いつまでも出てきてくれるんです。そして関西大学を愛してくれています。

具体的に申しますと，関西大学は今年（1997年），創立112年目の大学でございますが，100周年に私も駆けずり回って，企業からもお金をお願いしました。あまり景気の良くないときでしたが，成功しました。そのときに，進んで，まず相当の寄付をしてくれたのが，この千寿会でした。現役の親たちよりも，かつて子どもがそこに学んだ関西大学

を非常に気に入ってくれているのですね。懐かしんでくれているのです。現在，私が理事長として心がけていることは，こういう親たちを後々までも大事にして差し上げることと，今，学んでいる学生たちが振り返ってみて，「ああ良かったな」と思えるキャンパスでありたい。そういう時間，空間というものをいつまでも懐かしんでほしいと思っています。

(2) キャンパスの統合

インターネット，マルチメディアの大学というように，大学教育もどんどん変わってきました。バーチャル・ユニバーシティーみたいなのが出現してくるかもしれません。私は，そういうものも許容していかねばならんと思っています。しかし，関西大学は今あるキャンパスから動く必要はありません。大阪のすぐ近郊の吹田市というところに，メインキャンパスは10万坪でございます。この10万坪には十二分に緑を残すように配慮しながら，最近，新しい建物を次々と建てています。つまり，故郷作りをやっているつもりなんです。学長時代からそう思っていました。やがて，ここを巣立っていく学生たちの，これが心の故郷であるというものであらしめたいと思っています。私自身は，自分の故郷を壊してしまったのです。私は関西大学の夜学出身で，京都大学に進みました。この関西大学の夜学は専門部二部と言いまして，大阪市内の天六という，ごちゃごちゃっとしたところです。しかし，私はそこが，やはり自分の心の故郷だと長く思っていました。しかるに，私の学長時代に二部を移転して，千里山へ統合してしまいました。学生大会を開いたり，ストまでやったりして，学生が反対したのにもかかわらず，私は強行しました。やはり時代を見なければいけないので，そこにぽつんと夜学だけ置いておくというのは，こんな無駄はな

いと。無駄というよりも効率が悪い。そして，地下鉄がうちの千里山メインキャンパスまで来るようになりましたので，20分か25分で来られるのですから，今までの大阪市内に置いておく必要はない。学生を置いておく必要はないと思って，夜学も千里山へ持ってきて統合しました。ですから，故郷はなくなった，ということです。

(3) エクステンション・リード・センター

その次に，各種学校みたいな「エクステンション・リード・センター」を作りました。リードというのは，関大の紋章にある葦の意味のリードなのですけれど，こういうものを作りまして，「使える英語」，「使えるコンピュータ」，「就職入門講座」，「インターンシップ」，それから今度，抵抗していた伝統学部の法学部も，司法試験の勉強のために，これを利用する気になりました。この頃，合格率がさっぱり悪くなったので，これに任せると言って半分手放しまして，加わることになりました。これが「関西大学エクステンション・リード・センター」で，私の学んだ夜学の校舎を使っております。ずいぶん改装しまして，お金をかけました。こういうことを組合は，団体交渉の席で，私に向かって非難するのです。「あれは，いくら金をかけたか」と。その金を我々に回せというわけです。人間の方が大事だろうと。学長時代に，私は「人は石垣，人は城」と言っていたではないかと。捨てたはずの天六まで改装して，あれに何億かけたんだ，というようなことを言いまして，自分に回せと。そういう立派なものはいらないので，壊して配分に預かりたいというのが組合主義でございます。その反対を押して，かつて反対を押して，天六から学生を千里山へ統合しましたように，今度は先生たちの反対を押して，ここに，こういう各種学校式のものを作りました。

これも一つの，見えざる魅力になっています。学生のダブルスクール現象がここに表れました。半額に近く学生割引をしています。もちろん，一般社会人も来ています。特に卒業生に呼びかけたら，多少来ています。私が理事長になってから職員にも奨励しまして，仕事帰りに勉強していけと。これも加わっています。一応，成功しています。ただし，早稲田のエクステンションは早くからやっておられて１万人規模ですか。私のところはまだ千人規模です。まだ，とても及びません。しかし，まだまだ教室が空いていますので，だんだんと拡充していこうと思っています。

英語教育とコンピュータ教育

これは，決して，元が取れるというようなものではありません。しかし，例えば「使える英語」と言いますけれど，現在，英文科の英語の先生はピーチク，パーチクの英語をやるのはプライドにかかわると，なかなか応じてくれないのです。それで難しい英語をやっています。コンピュータもうそうです。私が学長になりましたのは18年前ですが，学長になった途端に，全学の教養科目にコンピュータを始めました。ところが選択でございますので，見向きもしない学部が２，３ございました。だんだん広がりましたが，選択でございます。だから，まだまだ，全部には広がりません。そこで，このコンピュータの講座の方へ，本当にダブルスクールでやって来ます。大学では，何といってもやはり週に１回ですけれど，ここでは週に２回です。コンピュータの方は70分授業で，週に２回。英語の方は45分授業の方が効率的なので，それを週に２回。これで，インテンシブにやっているわけです。効果が挙がっております。

そういうわけで，コンピュータの方も，いくら私が15年間，コンピ

ュータ・リタラシーということを唱え続けてもなかなか上手くいかなかったのが，これをやり出したら，大学の先生と違いますから，初歩の初歩からやってくれます。そういうところと特約しまして，そこから一手に，教員を派遣してもらっているのです。先生の，教員の資格審査なんてやっている学部では，こういうことはできません。本当に実技に長けた人を採ってくれませんが，エクステンション・リード・センターでは実技に長けた人に来てもらって，本当に効率の良いことをやっております。

インターンシップ

ついでに申し上げますと「就職入門講座」をやっているのですが，この頃，就職好転したと思ったら，もう早速，学生の出席が悪い。ところが，ものすごく出席のいいのがあります。手始めに23の大企業と中企業の少し大きめのところと特約をしまして，インターンシップで現場教育をしてもらっているのです。国立大学などでは単位を与えるというふうにしてやっているところがあります。私学でも，授業の一環としてやっているところがあります。会社の方がおっしゃるには，それよりはお宅のように全く単位にならない，学生が授業料を払って就職講座を受けて，その実践講座で企業へ行った方が熱心にやってくれると。

今，文部省が音頭を取って，インターンシップをどんどん奨励しています。補助までしようと。それで，単位として認定しなさいと。私個人としては，自分のところの実績から見ますと，私どもの方が正道を行っているというつもりでおります。授業料を払って，この就職講座へ来て，そして企業へ行って，一生懸命やると。それで企業の人曰く，単位になるからと言って，そういう学校が寄越している学生さん

よりも，お宅の学生さんの方が目が輝いていると。一生懸命やってくれていると。全部がそうかどうか分かりませんが。

手前みそを申しましたが，関西大学はどうしてコンスタントに，ファン層がかなり厚いのだろうかといえば，私どもの今までの方針，その実践がだんだん実を結んできたのかなと思っております。

2．学費と国費

親の負担の限界

私は学費のプレッシャーを非常に感じております。学長時代からそうでしたけれど，こんなに学費をいただいておいて良いのかなあと。先生一人あたりが，15分も遅れてきて講義をして，時間もまだ来ないのに引き上げてくる。その先生が仮にどこかへ行って講演したときの謝礼と換算してみたら，学校では貰い過ぎです。計算してご覧なさい。すごい講演料を取っているようなもので，それでいい加減な授業をしている。全部がそうとは申しませんが，そういう人がいます。学費に換算してみると，先生方が一人ずつ取っていかれるお金と，働いてくれていることを計算してみますと，どうも良すぎるのではないかと思っています。組合に言ったら大変なことになりますが。

でも，私学は大変でございます。と申しますのは，親が学費に耐えられる率というのは，限度を超えているのではないでしょうか。学費が勤労者家庭の家計に占めている率は，国立大学へ子どもを寄越している親御さんでは，可処分家計費から９パーセントから12パーセントで，私学へ寄越しているのでは，やはり可処分家計費から20パーセント前後取られているということです。これはもう相当限界に来ているのではないかと，私は思います。

大体，文系で，国私の差が大きいですね。私学へ寄越しているとこ

ろの親の負担は1.5倍。理工系で1.9倍。医師系で6.5倍と，これだけの負担が家計費にかかっているわけです。これは家計費で言いましたけれど，実際の数値を比べてみたら，年額で，文系で1.6倍，理系で2.74倍，医師系で13.28倍と，すごいことになっております。

学費アップと人件費アップ

これだけのことに耐えて，いつまで私学へ子供さんを寄越してくれるか，自信がありません。私らの学院は，潰れるんじゃないかなと。もう関大もダメじゃないかな，というようなことをよく思います。国立大学に勤めていらっしゃる人は気楽でございますよ。この間，『ＩＤＥ・現代の高等教育』（No.390，1997年９月号）で「問われる文学部」というのを見ていましたら，東大の文学部のある先生は，大変屈折した反省をしていらっしゃって，「ある晴れた日に，ふと，国費の負担を感じる」と。私はもう365日，学費の負担を感じております。ただし，これは私が学長時代から理事長時代にかけてでありまして，組合の面々を見たら，それはあまり感じてないようです。彼らのベースアップと学費アップとが，大体平行していますから，組合が要求してくる度に学費が上がってきた，ということが言えるわけです。私学助成，国庫助成が，そのまま人件費の方にスライドしているようなものだということを，私学叩きをやっていらっしゃるある人が書いていましたが，そうではなくて，我々の方は，学費のアップと先生方の人件費アップとが前後に重なっている。いずれにしましても，国からの補助，それから学費のアップは，ほとんどが人件費にいっているということでございます。

65歳定年制

教員の給与は，高すぎるところまで来ています。でも，これは学費に依存しているのですから，もう限度が来ていると思っております。そうかと言って評議員会は，学内評議員ほどやかましく発言するのですが，「任期制を理事長はどう思っているか」というような質問をするのです。「早稲田大学や天理大学では定年を励行して，揉めているけれども，我が大学もそれをやるのか」とか言って，詰問されているところです。

早稲田大学は70歳定年です。それを奥島総長が，65才で，一旦はそこで選択定年制にして，何年間か結果を見たのだそうです。ところが，辞めてほしくないような人が選択で辞めていく。しかも少数であるということで，それなら65歳で一旦切って，再雇用にしようと，割増退職金を出そうとおっしゃったのが，全学の反対に遭いまして，今はそのままになっています。

天理大学はもっと下手なやり方をやりました。事前通告も何もなしに，「はい，あなたはそれでお仕舞い。もう，来てくれなくてもいい」などという申し渡しをやったものですから，あそここそ破裂してしまった。早稲田の方は，まだ話がペンディングになっているだけですが，こちらはもう一度話を蒸し返す余地がないほど，困っています。

関西大学は65歳の定年で，辞めてほしくない立派な人もいらっしゃいますけれど，それは少数です。私から言えば，大方は65歳で辞めてほしい人ばかりです。ところが，教授会で定年延長を可決されて，学長もそのまま右から左へ，理事会へ出して，そしてリストが出てくるだけなのです。定年延長を辞退した人とか，さすがにその教授会で定年延長が取り下げられた，それから本当に否決された人というのはほんの少数ですが，その名前は出さずに，定年延長になった人だけ，穏

便にざーっとリストが出てくるのです。私は，これからは少し事を荒立てて，学長さんに一人一人について説明を求めようと思っています。「余人をもって代えがたし」とする根拠は何ですかと。これは教学に対する介入であるということで，少し物議を醸すだろう，騒動になるだろうと思います。

3．教学と経営

財界の協力

ここで，教学と経営の話に移ります。関西大学の起こりは明治19年，帝国大学令が出たちょうどその年に，関西法律学校というささやかな，塾スクールのようなものができました。それは，時の大阪控訴院長，児島惟謙という，やがて数年後に大審院長として大津事件で歴史に名を残すことになる，司法権の独立を守ったと言われている人が，自分の大阪控訴院の判事さんたちに法律学校を作れと。市民に法の何たるかを，権利の何たるかを教えよと。これが大事だ，というふうにおっしゃって，そこでできた学校です。その方のお手紙も残っていますけれど現物がなくなって，残念ながらコピーしか残っていません。

それが，いつの間にか勝手に大学と称するようになって，本当に大学という名に実ができたのは，大正７年の大学令まで待たねばなりません。でも，多くの専門学校が，明治37年４月頃から勝手に大学と称しておりました。大学と称していたが，実は専門学校です。そして専門学校は，主にといいますか，初めは夜学です。それから昼間部もできました。でも，昼間部には出来の悪い，商家のぼんぼんが来られて，出来のいいのは夜学に行きました。

大正７年に大学令によって大学になることができるようになったけれども，金がなかった。当時，すごい金を集めてくれた大阪財界人が

いるのです。山岡順太郎いう，関西大学の理事になり，その功績によって総理事になり，やがて学長をも兼ねた人がおられて，この人は本当に英邁な，中興の祖なのですが，この人が財界から300万円ほど集めてきた。当時の金で300万円というのはすごい額です。それから，住友本社から建物を移築しました。お前のところはもういらんだろう，まだ使えると言ってね。私が戦争中に天六の専門部の学生になって，しかし千里山にも用があって行ったら，住友から移築した建物がそのままありました。やがて私が関西大学に奉職するようになったときに，その鶯張りのような，こっちを踏んだらあっちで音が出るというような廊下の，がたぴしする木造の建物はそのまま，戦後もまだ使っていました。そういうことを，大阪の財界が協力してくれたのです。

国立大学の土地は固有資産か

それで，私が財務センターに申し上げたいのは，特に急先鋒となって唱えるつもりはありませんが，少数の研究所とか大学院大学には，どんどん国費を注いでください。その他の大学は全部，私学と対等の立場に置いてほしいと思います。「国立大学は行財政改革の一番の目玉として特殊法人化せよ」と，大阪大学の跡田直澄先生が書いていらっしゃる。この中に，暴論が一つあるのです。それぞれの大学に土地建物があるではないか。土地を切り売りしたら，いくらでも資金は賄えると。国立大学の土地は誰のものですか。それを，各国立大学に勝手に処分せよと。そんなことをやってもらったら困る。そういう意味での特殊法人化には，私は反対です。

国立大学の土地は，長年かけて日本の国民が税金で払ってきたものが，国立大学の校地になっている。北大でも東大でも，相当の土地をもっていらっしゃる。それは結構ですが，では，東大を我々と同じ私

学にして，勝手に賄えと。それは売ればすごいものですから賄えます。しかし，そんなことはやってほしくない。こんな無茶苦茶な特殊法人化には私は反対です。国立大学の土地の所有権はどこにあるのかということも，いずれ議論する日が来るでしょうから，よく考えておいていただきたい。老婆心，あるいは嫉み，妬みからかもしれませんが，国立大学があれだけの土地を資産として，勝手に切り売りして賄っていけば，地方の私学は全部負けます。地方の国立大学は，今や大変なことになっているのはわかりますが，その財産を処分してよろしいとなったら，地方の国大は地方の私立大学に勝ちますよ。それを対等の条件の争いとは，私は思いません。対等の条件とはどういうものかということを，やはり考えてほしいです。

私は私立大学連盟で担当理事をしておりまして，私が司会をしまして，早稲田の奥島総長，立命館の大南総長，暴れん坊の衛藤藩吉さん，それから寺崎昌男さん，この方々に話していただきました。大南さんは，設置形態はいろいろあってよいというお説です。奥島さんは，国立なんかなくしてしまえ全部，法人にせよと。それで対等に戦おうではないかとおっしゃっています。大南さんは，いや，そんなことを言わなくても，それぞれの形態があってよい。国際立もあってよいと。ご自分のところが，アジア太平洋大学を構想していらっしゃいますし，国境を超えた何々立というのもあってよいというようなこともおっしゃった。

しかし，寺崎さんはどういうことを言ったかというと，あの人はやは専門家でいらっしゃる。そんなことをいっても無駄ですよと。今，あちこちで，そういう狼煙が上がっているけれど，国立を特殊法人化せよなんて無駄な議論していてもダメです。もう少し，現実的なことを考えた方がよろしいと。しかし，それよりも大事なことは，私立大

学が国立の真似をしていることを止めますか。止めなければいけませんよと。私学の国庫助成が７割，８割まで進んだとしたときに，それでもなおかつ私学たりえているかということが問われますよと。それほど独自性，ユニークさを出さなければ，私学は私学といえない。寺崎さんは，なかなか立派なことをおっしゃったと，私は思う。

「国立よ，私学になれ」などということを言っているうちに，自分のところが疎かになってはいないか。結局，国立の真似をしてきたのではないか。設置基準のせいにだけしていたのではないか。今までの設置基準でもなお，工夫の余地は有り得たんだと。本当に，私もそう思います。実は，何でも設置基準を申し訳にして，確かに便利な点があったのです。学校法人は，私立大学の，大学の教授会の要求に対して，いや，文部省がノーと言っている。いや，それは設置基準に違反しますと。今までなら文部省を，設置基準を出したらよかったのです。非常に安易だったと思います。もちろん，平成３年の大綱化を待たずして，いろいろなことを工夫している私学もありました。そういうところが目立たなかっただけのことで，それが私は王道だと思います。でも，設置基準の大綱化は，まだまだ活かせば活かし得る，なかなか善政だったと思っております。とんでもない方向へ持っていった各大学なり，それを指導した文部省には，私は責任あると思いますが，一方ではこのように大学の改革は進んでおります。

国立大学と私立大学の格差

私はと言いますと，「国立大学を特殊法人化せよ」と申したい。東大と京大のエージェンシー化などということよりも，もっと現実に，その他の大学をどこまでほとんど私学に近い扱いにするか。そして東大，京大とか，本当に対等の条件で，私学と争わしめてもやっていけ

る大学は，それこそ国立のままで残して大学院大学，かつ研究所を擁したものにして，それは世界の先端をいくような教育研究機関にしてほしいと思います。お金はそちらに集中的に注いでほしい。でも，東大の先生とか東北大学の先生に聞きましたけれども，「大学院大学になって，学部なんか私学に，我々に任せてくれ」と，何でもない立場の私どもが申しましても，とてもその気はありませんと。それが，私は非常に中途半端だと思います。

この間，一橋大学の阿部学長が，あるところへ書いていらしたように，やはり，国立大学の法人化は反対だ。機会均等のために，貧しい家庭の若者にもチャンスを与えるために，国立大学はその役を果たしてきたのだし，今後もそうだと。「嘘，おっしゃい」と，私は言いたいのです。非常に裕福な層が来ています。私は，国立と私学の差で，やはり解消してほしいのは，日本育英会の扱いもそうです。それぞれの大学に一つの既得権のような枠がありまして，東大には東大の枠があるのです。法政大学は法政大学の枠がある。中央大学は中央大学の枠があるのです。私学の扱いはやはり下でございます。そして，実に多くの学生を抱えて，奨学金を必要としている学生の層は非常に厚い。しかるに，実際に取得しているものは，率から見ても，実数から見ても少ない。

私は国立大学をなくしなさいとは申しませんけれど，どうか考えていただきたいというのは，子どもを私学に行かせている親は，私学の学費，または生活費の仕送りをした上で，払っている税金で，国立大学に行かせている親に間接に拠出している。二重払いしているということを考えていただきたい。これは，非常な格差だと思います。この差をそのままにしてきたのは，おかしい。ただし由ってきたるところはあるのでして，こんなことになってきたのは，戦後，ものすごい勢

いで学生人口が増えたからです。学生の進学率が高くなってきたからといって，国立大学を膨張させることは，よくない。これは，やりたがっている私学にやらそうと。それは一応，賢明だったのです。やがて補助をしだして，昭和50年には法まで作って，私学を補助しはじめた。率は非常に少ないので，最高で29パーセントでした。今では12パーセントぐらいです。関西大学に関する限りは，予算規模から見て10パーセントぐらいしか貰っていない。でも，私学に金を出すようになりました。それはなぜかと言いましたら，学生数が爆発的に増えたときに，文部省の知恵者たちが集まって考えた。これは私学に任そうと。臨時定員増ですね。それは，７割以上の学生を引き受けている私学で賄ってもらって，あとで返してもらおうではないかと。

これは，右肩上がりの高度経済成長と平行してのことですけれど，どこまで続くでしょうか。私は親御さんの足元を見て，非常に不安なのです。明治から，さらに江戸時代まで遡って，向上心の強い日本人です。とりわけ，明治以後に四民平等となってからの上昇意欲というものは非常に強いものがあります。これに乗っかっているのですね。今，大学へ寄越す親御さんたちが，原価計算したら，生涯賃金などで計算してみたら，ばからしくなるほど効率悪くなっているはずです。でも，寄越してくれます。これはもう惰性として，江戸時代以来の寺小屋，私塾，藩校，あの伝統が，さらに明治以後の教育立国で，我も我もと大学へというのは，戦後堰を切ったように溢れて，家庭から大学へと送り込んで来てくれた。でも，いつまで続くのでしょうか。私は非常に不安を感じているのです。

女子学生への期待

そこで，女子の進学に期待している。思わず，「娘さんの親御さん

たち，ありがとう」と言いたい。関西大学は，就職の内定率も大変よいのです。総合情報学部に至っては，男女とも，今，100パーセントです。でも，女子の場合は，就職したいという登録さえしないという，大変気楽な学生もいまして，いままで随分，安全パイとしてありました。これから減っていくと思います。そして日本という，この国家社会で考えましても，直ちに失業の仲間入りをしない，昔なら行儀見習いと言うのですけれど，これは国家社会にとっても安全パイだと思います。失業人口の中にも入っていない。そして送りだした我々も，四年卒業のときに就職の世話を必ずしもしなくてよかった女子学生。これは差別ではなく，今まで有り難かったと言っているだけで，そのままではよくない。

男女とも対等平等に我々は教育し，送り出す。むしろ，女子の方がチャンピオンになっている。この間，学校法人関西大学の職員の採用試験をやりましたら，上位から全部女子でした。これをどうするかと大変問題になって，人事課で相談しておりました。それほど，成績がよいのです。ですから対等平等に戦えば，女子が上で，職場にどんどん進出していっています。それでよいと思います。それで我々大学も，それを頼みとしております。女子が，ひょっとしたら安全パイである部分も含みつつ，「いや，私は就職をやめて結婚するんだ」と言うかもしれないし，就職すれば，男子に負けずにどんどん管理職にも昇進していくという，頼もしい女子には今後大いに期待をかけたいと思います。いろいろな意味で弾力性に富んだ，この女子学生層は増えつつあるところで，私どもの，これから注目株でございます。

4．私立大学の経営

(1) 財務の特徴

私は経営面では，むしろ一層，規制強化されなければならないと思っております。しかし，もう一遍，規制を強化してくれなどと情けないことを言う前に，私立大学の方が自己規制をしなければいけないということは思っております。

『週刊東洋経済』（平成９年10月４日号）に「検証・私立大学の経営危機」という特集が出ました。この中で早稲田大学を引き合いに出して，赤字だと奥島総長が言っているのは嘘だと。「赤字」という言葉は使ってはならんはずだと。これは言葉とがめで，消費支出超過のことをわかりやすく赤字と言っているだけのことです。では，消費支出は超過しているけれども，基本金を積んでいるではないかと。

基本金とはなにか

１号基本金というのは，自分のところの資産化したもの，例えば，建築して建物ができたとか，自己資金で借金を払って自分のものになったという資産については，これを１号基本金と言います。これは，企業における資本金です。２号基本金は，例えば大学院の建物を建て替えねばいけないというわけで，２億ずつ積む。12億ぐらいになったら建物を建てようと，２号基本金を積む。ある建物を建てようと思ったら，２号基本金を積まなくてはいけない。３号基本金，これは奨学資金などです。例えば，関西大学には個人の名前を冠した，いくつかの奨学基金があります。奇特な人がお金を積んでくれて，今，１億１千万に達した。基金はその方の名を冠して，赤井基金と言います。育英奨学基金として使わせてもらっています。手をつけてはいけない金なのです。きちんと使途を明確にして，寄付をしていただいたお金な

どを積んでいるのです。それから４号基本金，これは前年度の消費支出の１か月分ぐらいは，手元に現金ないし預金で持っておきなさいというのが文部省の私学助成課の指導でございまして，４号基本金というのは手元資金のことです。その程度のお金を，皆，取っている。隠しているわけではありません。それがなかったら，支払いにも困るじゃないですか。これを黒字隠しと言ってもらっては困るのです。「私大財政の『赤字』の仮面を剥ぐ」という見出しを付けて，基本金を見よという。当たり前です。基本金がなかったら，我々は将来設計ができないのです。

もう一つのあらぬ言いがかりは，決算を見た上で「あっ，儲かり過ぎている。これは基本金にしよう」と，いかにも現場に立ち合ったように書いてありますが，そんなことはありません。前年度の決算は見ます。そして，当該年度の予算は前年のうちに立てますが，前年度の決算を見てから，翌年度の基本金を積むのです。それをあたかも当該年度の決算を見て，基本金を横へ除いておいて，それで消費支出をわざと赤字にもっていっているように書いている。そういうことはございません。

ただし，こういうことはございます。私学国庫助成はいらないと言って，５倍ほど定員を水増しして学生を取っている大学があったことは事実です。私学は，平均して定員の110パーセントの学生を合格させています。関西大学はもう少し悪くて，120パーセントいただいています。それでも，歩留まり計算を誤って，定員が割れることがあります。定員が割れて，ペナルティーを課されることもあります。それほど，歩留まり計算は難しいのです。大体120ぐらいのところを狙って，的中したら，学内では皆，拍手喝采なのですが，悪くすると，130を超したためにストップをかけられるというようなことはございます。

でも，この記事で言っている水増しというのは，３倍，５倍と学生を取っている，一部少数の無茶苦茶な大学のことでございます。そういうものを，あたかも全部がそうしているかのように書いているのです。全般にはどうだと言ったら，私どもの属している私立大学連盟から『高等教育財政構想』（平成７年５月）に出したものに，どれだけの学生を取って，どういう収入があったというのを全部明らかにしています。

だから私が規制強化せよというのは，一部少数のとんでもないところは取り締まっていただきたい，ということです。私は本当は，規制強化されてしかるべきと思っている。法人分科会は，もっとしっかりせよと。

(2) 私立大学の独自性

キャンパスの環境

先程，手前みそを言ってしまいましたように，やがて地方の国立大学も法人化されるとしたら，私立大学と同じように，やはり何か自分のところの独自性を作っていくように努力しなければいけないと思います。私は，自分の出た京都大学へ行ってみましたら，心の故郷と思えないほど建物ばかりで，私のいた文学部の辺りは，歩く通路もないくらい建物が建って，無茶苦茶です。あんなものは大学ではありません。国立大学の総合設計というものは，どこが考えているのでしょうか。文部省の責任としたらもってのほかですし，京都大学自身は何を考えて，あんなふうに無茶苦茶に建物を建てているのでしょうか。

関西大学では最近，正門の建て替えをやりまして，そこに学生のサービス機能を，保健管理センターから入試センター，就職センター，国際交流センターを全部集める建物を建てました。なかなかよいこと

をしたと，私どもは思っています。でも，その建物を建てるために，樹齢がどのくらいになるかわからないような楠の大樹を取り除かなければならなくなったときに，何人か反対がありまして，私も反対したのですが，その楠の大樹をそのまま残して，そこのところを少し窪ました建て方にしました。その楠の枝が伸びてきて，4階の窓から壁に，今，突き当たっているところです。でも，大丈夫です。枝は上を向いていきます。これは，文明と文化，そして自然をそこに共存させるようにしたのです。ですから，校友たちがやって来ましても，「元の風致が損なわれた」とは言わない。私は大学の学長になる前に図書館長をしていまして，そのとき構想を立てて，学長になって図書館を建てました。その時としては，日本一の機能と規模を誇った総合図書館も，そういう風致を全部考慮して建てたつもりでございます。緑の効果は，決して壊しておりません。その横に丘がありますし，そういうことも十分考えてやっています。

心の故郷

大学は心の故郷であらねばいけない。大体，「私立」大学というのは，堅苦しく言えば「志立」，志しをもって建つ大学だ，とかねてから私は言っているのです。「志し立」大学ですね。でも，こころざし，こころざしと堅苦しいことばかり言っていてはいけない。来てみたら憩いが得られるような，学んでいるときもゆとりのある大学でもなければならない。うちの学生はちょっとゆとりがあり過ぎて少し頑張りが足らないのですけれど，卒業生もちょっとゆとりのあり過ぎる人が多過ぎるのですけれど，でも，私は悪くないと思っています。常に余力ありというような，そういうのんびりとした気風は，私どものキャンパスで養われたと思っております。私の出た夜学も，ゆとりのある，

周辺はごちゃごちゃした下町でしたけれど，なかなかよいキャンパスでした。空襲警報の下でも一心不乱に勉強するのに値するようなところでした。

やはり，そういうようなのは大事です。キャンパスは大事です。バーチャル・ユニバーシティーだけになってしまうことはないと思います。これは，やがて特殊法人化させられるかもしれない国立大学も心して，その道を歩んでほしい。卒業生がいつまでも帰ってきて，心の故郷と思ってくれるような，故郷は遠きにありて思うものだけではなしに，近くに帰ってきても故郷だというようなものでありたいと。

建学の精神

そして何と言っても，建学の精神です。建学の精神というのは難しいですけれど，関西大学の建学の精神は，先程言いましたように，児島惟謙という，大審院の院長として，津田三蔵がニコライ皇太子に切りつけたというあの事件も，法の尊厳を守って不敬罪に扱わずに，ただの傷害罪にしたという人から，正義を権力から守れと。そして，正義とか法とかというものの何たるかを市民に知らしめなさいという励ましから始まったのです。

明治政府のお雇い外国人のボワソナードという，フランス人の法学者から学んだお弟子さんたちが，明治17年に作ったのが今の法政大学の前身です。そして関西で，大阪で作ったのが，関西大学の前身の関西法律学校です。けれども，それから商学部ができ，経済学部ができ，文学部ができて，だんだん総合大学化しまして，大正の中頃に理事であった山岡順太郎がすでに，国際化，語学の重視と言っています。それから，学の「実化」ということを書き残している。これは校歌の中にも「学の実化」とあって，「じつげ」と歌ったり，「じっけ」と歌

ったりしますが，これが学是といわれるものになっています。権力から正義を守れ，というのは，総合大学になってから，いつの間にかうやむやになりました。

(3) 教学と経営の分離

ところで，校祖と呼ばれることのある児島惟謙さんの手紙が残っていて，遺訓といわれています。それは，「経営と教学は別だ」と言っていらっしゃる。そんなはっきりした言葉ではありませんけれども，講師の人たちが何か不満があって騒いだことがありました。講師といっても当時は，スタートの頃は，無給でやっていたのです。ところが，運営の任に当たっている人の専横が目に余ると言って，講師たちが騒いだという事件があった。その時に，「学校の運営について，君たちは口を出すな」と。「自分の勉強と教えることに専念せよ」という手紙をお書きになったのです。それが今，特に校友評議員がそのことをとても有り難がりまして，教学が経営に口出しすることを法人側が嫌がって，押し戻すのに使っております。その代わり，教学の方もまた便利に使いまして，法人側が教学に介入することはできないようになっています。

「教学と経営は車の両輪である。相助け，相侵さず」。こういうと聞こえはよいのですが，これはいかがでしょうか。関西大学はずっと分離できています。戦前，戦中，戦後と，全部分離してきた。先程申しました，中興の祖，学の実化を唱えた山岡順太郎も，学長にこそなりましたけれど，教学に介入しなかった。もっとも，当時は，京都大学などの国立大学から非常勤講師を引っ張ってきて，成立していた大学でございます。お偉い先生ばっかりだったのです。それで，自分はお金の面倒だけで，本当に別々でいけたのです。戦前，すでに先生た

ちが有給になっていましたけれど，有給になりだしてからは，必ずしもよい先生ばかりでなくなりました。これは仕方がないですね。

京都大学の無給の先生たちに習ったことを大変懐かしむ校友に，この間札幌で会いました。いくつかの大学の学長もなさった人とか，北大の名誉教授である人とか，そういう人が関大出身にもいるのです。その人たちが習った先生は，どうも関西大学の生え抜きの先生ではない。京都大学の偉い先生がいらしていたことは事実でございます。当時は，司法試験の試験委員もしていらっしゃるような錚錚たる先生が講師にいらしていたので，司法試験の合格率も高かったのです。大阪の法曹会の判検事，弁護士は関大で独占しているといわれる時代もあったぐらいです。

おわりに

余計なことを申しましたが，今はそれなりに何か独自色を出そうと思っています。見えざるところで，学生の親たちを大事にするといったこともその一つです。法人の才覚，エクステンション・リード・センターを成功させるというふうにやっております。教授会が人を選んで，地元の吹田市とタイアップしてやっている市民大学は無料でございまして，面白くない先生もどんどん出講します。だんだんとマンネリになってきます。ところが，私ども法人が有料で，史学講座とか考古学の講座を開きましたら，押すな押すなと人が来る。新しく建てた大学の建物も，気持ちのいい所なのです。100周年の募金で建てたホールがありまして，有料でもけっこう人が来るのです。いくら地元の協力と言っても，無料でどんどん出していると，やはり有難味がないようですね。あの無料の市民講座はだんだん止めようと思っています。ただ（無料）は値打ちがないのです。

この頃，皆，エクステンション流行りと言いましても，エクステンションも，ある程度，原価計算をやって効率的にやらないことには私学として成り立たない時代が来ていると思います。初めから採算は取れないですけれどね。今まで右肩上がりの時には，どこの大学も，地方の大学，短期大学も含めて，地元に対してお返しをするのだという意味で，無料の講座をどんどん開いてきました。もう，そんなことはしていられないという厳しい時代が，本当に足元までやってきていると思います。

一つおかしいと思うのは，最近，会計検査院が私立大学を持っている140の学校法人を調べて，致命的な点を指摘されたのが70法人あるのです。細かいことも含めて，ともかくこの点はだめだと，不当事項の判定を受けたのが70法人あったというのです。早く改善しなさいと，期限を切られたりしているはずでございます。ですから私は，ある意味で，規制を強化してもらいたい。会計検査院がそういうことをやっているのを，文部省は知っているのでしょうか。

規制緩和ということで，何もかもお目こぼしなきように，国立学校財務センターも，どうか目を光らせていただきたい。国立学校が，やがて切り売りなどすることがないように，気をつけていただきたい。国立大学協会でもそういう委員会を作って，学校法人化したらどうなのかという議論をしていらっしゃる。それで，財産を貰ったらやろうじゃないかということになった時に，待ったをかけてください。誰の財産だと思っているのだと，こう言いたいのでございます。