

### <大学を取り巻く環境>

(18歳人口の減少と大学間競争の激化)

わが国の大学は、少子化が続く中で引き続き厳しい経営環境に置かれている。とりわけ、地方経済の疲弊と雇用機会の減少に伴う若者人口の大都市への流出により、都市部・地方を問わず特に小規模の私立大学は学生確保がますます難しくなっており、定員割れの私大は4割にも上っている。これを受けて文科省は、2016年度から定員管理の厳格化を行う一方、私大総合支援事業（補助金）の新設、そして今年1月には東京23区の大学・学部の新增設抑制法案を閣議決定するなどの施策を実施・計画しているが、これらの効果は極めて限定的になると言わざるを得ない。

何故なら、定員管理の厳格化に対しては、大規模私大を中心に「届け出」で認められる定員増や学部新增設で応え、東京23区の規制も10年の時限措置であり、しかも専門職大学は5年間例外扱いになるなど「抜け道」が設けられている。私大向け補助金は1件当たり3千万円程度と額が限られており、定員割れに伴う財政悪化に対しては「焼け石に水」程度の効果しかない。大都市圏に立地する規模の大きな私立大学は、校舎の新築や学部新增設を行い、多額の広報予算を投入し、さらに多くの学生を確保するだけの資金、人材、経験、ネットワークなど、小規模私立大学に比べて圧倒的に優位であり、私立大学間での規模による格差は今後さらに拡大することが予想される。

(大学に対する期待の高度化)

一方、グローバル化の進展、国際的な経済競争の激化、ICTや人工知能の台頭などを踏まえて、大学の人材育成に対する産業界の期待は急速に高度化し、人材ニーズも大きく変化している。大学の研究力に対する期待や産官学連携のニーズも高まっている。

しかしながら、こうした期待の高まりにもかかわらず、大学の動きはあまりにも遅く、改革はあまりにも中途半端である。THESにおける東大、京大の世界ランキング順位は低下の一途であり、世界トップクラスの総合研究大学を目指す「スーパー・グローバル・ユニバーシティ（SGU）」に選定された東大のグローバル化指標の一つである単位取得を伴う海外留学者の2013年から10年間での増加目標は、学部生で251人（1.8%）から2,000人（14.7%）、大学院生で176人（1.6%）から700人（7.1%）と「スーパー・グローバル」と呼ぶことに恥ずかしさを覚えるような数字である。

また、文科省は、大学教育の「質の向上」を大学改革の最優先目標の一つと設定し、補助金配分、認証評価、取得単位数の上限設定、3ポリシー設定の義務化等を通じてその実現を図っているが、大学生の学修時間は一向に増えず、学力の低下・劣化は改まるどころかさらに進行している。その背景には「大学全入時代」の到来や、多くの私大が主要な収入源である学生確保になりふり構わず乗り出していること、多くの教員が研究第一としてなかなか教育に本気で取り組まないことが指摘されている。

(国公立大学の基本政策)

一方、国立大学の入学定員は、人口減少にもかかわらず、過去4半世紀の間、ほとんど減っておらず、10万人前後で推移している。公立大学に至っては、私立大学からの移行組も含めてこの4半世紀で学校数、学生数ともに2倍以上という増加を示している。政府が1千兆円を優に超える巨額の債務を負っている中で、高等教育「市場」が縮小しているにもかかわらず、経常費の過半を国民の税負担で賄う国公立大学の規模、私立大学との機能・役割分担についても、漫然と現状を維持し、拱手傍観していることは理解に苦しむところである。

今後は、国公立大学の使命、ミッションの原点である、経済力・居住地域に関わりなく意欲と学力の高い若者に対する低廉かつ高い質の高等教育機会の提供、地方文化の中心・地域課題の解決、特に理工系の大学院を中心とした高度人材の育成と「知」の継承、医療・教育・先端科学技術分野における人材育成という使命に絞ってスリム化（規模の縮小）を、教育力・研究水準を損なうことなく、計画的・戦略的に進めていくことが求められるであろう。国公立大学の入学者の中にも、学力・学修意欲が低く、英語、数学などのリメディアル教育が必要な学生が徐々に増加し、一方で地元では必要な数の入学者が確保できず、県外特に首都圏や関西圏で入試説明会や入試を行うところが出始めている現状は、本来のミッションを考えると極めて問題である。

また、現在進行している公立大学新設、私立大学の公立大学化の動きを、真に必要なものに抑制し、国立大学の一部のみでみられる、既存の学部の転換による必要性の曖昧な学部・学科の新設に対しては、真に社会、経済のニーズに見合ったものか厳しく吟味することが求められる。

#### (国立大学政策のVFM強化)

運営費交付金の削減が既14年目に入った国立大学からは、「これでは、人件費すら賄えない」「若手研究者の採用が思うようにできない」「補助金で採用する若手研究者には任期をつけて採用するしかなく、腰を落ち着けて研究ができない」といった悲鳴に近い声が上がっている。しかし、一方で法人化後定年年齢を63歳から65歳に変更した国立大学は21校増え76校に上り、人件費も2006年から17年の間に1兆3,050億円から1兆4,836億円に増加している。これには、教員・職員ともに増加していること(教員60,897人⇒64,479人、職員55,545人⇒80,823人)、年功序列型の給与体系を維持していることも大きい。また、既存の教学組織・事務組織の効率化に十分手を付けられないまま、交付金の増額を求めても社会の支持は得られないであろう。

事実、政府の19年度予算案を見ても、運営費交付金は微増にとどまっており、しかも7,000億円を教育・研究に関するエビデンスに応じて配分することが予定されている。学長に大幅な裁量権、人事権、財政権が与えられ、リーダーシップを発揮できる条件、環境にあるにもかかわらず、身を切る改革ができないとすれば、何のための法人化だったかが問われるであろう。2001年の小泉政権のように、「国立大学民営化(私学化)論」が再び現実味を帯びて起きることもありうるのである。

#### (国立大学の1法人複数大学制度)

国立大学に関しては、昨年11月末に中教審から出されたいわゆる「グランド・デザイン答申」において、18歳人口減に応じた規模・分野の見直しを今後検討するとされ、その際大学院にシフトすることも示唆されている。国立大学に関しては、同時に「1法人複数大学制度」が提案され、文科省では、すでに国立大学法人法の改正案を今通常国会に提出している。この法案では、(別表において)名古屋大学と岐阜大学がこの制度に移行することになっているほか、北海道3大学(小樽商大、北見工大、帯広畜産大)、静岡大・浜松医科大などが移行を検討しているとされるが、これまで行われた統合・再編事例の検証が全く行われないうままに移行しても「規模のメリット」が実現できるかどうかは不明であり、むしろデメリットがメリットを大きく上回る危険の方が大きいように見える。

#### (高等教育無償化)

昨年秋以来、安倍政権により2020年10月に予定されている消費税値上げによる増収分の用途変更を行い、1.5兆円を幼児教育とともに高等教育の無償化に充てることを公約として衆議院を解散し、その後の選挙に勝利した。これを受けて、文科省において昨年来、詳細な制度設計が行われ、「大学等における修学の支援に関する法律」が今通常国会に提出されている。

同法案によれば、支援対象者に関しては学業・人物に関する要件及び経済要件(世帯年収380万円以下)が、支援対象高等教育機関に関しては、実務家教員が担当する授業が要卒単位の1割以上、外部理事の複数配置、教育・財務関係情報の開示に加え、2割以上の定員割れが3年間続き、外部負債が運用資産を上回っている場合など経営に問題がある場合には対象から外すことが決まっている。

無償化は、授業料・入学金の免除・軽減だけでなく、給付型奨学金の支給まで行うことになっているが、文科省の試算によれば、無償化により対象者の8割が大学、専門学校などに進学するようになった場合、年間7,600億円の経費が必要になるとされている。

一方で、授業料免除額について国公立大と私大との格差が、無償化にも持ち越されていること、社会人や大学院生には適用されないといった課題がある。また、国公立大学の学生は、要件を満たせば学費無償で生活費も支給されることになるが、学生側に「優秀なのだからもらって当然」、教員側に「ただで勉強させてもらっているのだから、授業に文句をつけたりするな」といった「モラル・ハザード」を惹起する可能性もある。

さらに、これだけの巨費を投入するのであれば、高等教育機関の教育の質の向上や施設・設備の拡充に向けた方が、費用対効果の観点から、より効率的ではないかとの根本的な疑問も残ったままである。外部理事や実務家人材の配置という要件も無意味ではないが、質の高い教育を行う高等教育機関の担保には必ずしもならず、むしろ学生満足度調査の結果や中退率、各種資格取得率などを要件にすることが重要ではなかったかという点も検証された跡はない。

#### (私大ガバナンス改革)

今年1月には、今世紀に入って2度目の大きな私大ガバナンス改革がまとまり、すでに私立学校法の改正案が閣議決定を見、今通常国会に提出済みである。中期計画の策定義務が新たに課されるほか、理事の権限・責任の明確化、監事の権限強化など、これまで以上に学校法人・大学の適正な運営が求められることになっている。

#### <2019年度事業の基本方針>

本研究会では、以上のような基本認識のもとに、2019年度も、1) 高等教育政策に関する問題提起(大学政策

フォーラムなど)、2) 大学の経営・教学改革事例の紹介・検討(「大学マネジメント」誌における関連テーマの特集記事掲載、特定テーマに関するシンポジウム開催、図書館探訪など)、3) 大学の教員と職員、大学と企業、大学と行政などの枠を超えたネットワーク形成(「地域フォーラム」、法人会員との共同企画によるシンポジウム開催など)、4) 海外大学訪問調査など従来の事業を引き続き展開していくとともに、厳しい経営環境にある大学が、学生・納税者・社会・経済界等の期待に応じて地域、地方そして世界で評価される存在になっていくことができるよう、18年度に実施した5) 中堅・若手職員のリーダーシップ育成に向けた改革志向型の研修プログラムの継続実施することとする。

本会の組織運営に関しては、2017年度に始めた各事業の企画・実施に関し、役員間での役割分担をさらに強化することとしたい。また、九州地区、関西地区等での支部活動の活発化、研究会の活動をより広く紹介するためのパンフレットの作成やHPの充実、個人会員(500名)、法人会員(70)の増加を重点目標として取り組むこととする。

また、本会の理事についても、男女比率、教員と事務職員の比率、国公私立大学関係者の比率、世代別のバランス、地域別のバランスなどを踏まえつつも、会の趣旨・活動に賛同するだけでなく、実質的に活動を企画し、参画できる人を中心に再構成していくこととする。

## <2019年度事業計画(案)>

### 1 総会・理事会・運営会議の開催

総会を1回(2019年3月30日(土))、理事会を年4回(6月15日(土):2018年度決算・事業報告の審議、8月29日(木):2019年度事業の進捗状況の管理、2020年度1月18日(土):3月総会の企画・2020年度事業の基本方針の審議、3月28日(土):2020年度事業計画・予算・の審議)開催する。

### 2 月刊誌「大学マネジメント」の刊行、編集委員会の開催(担当:会長)

引き続き月刊誌「大学マネジメント」を定期刊行する。特集テーマの企画を行う編集委員会を4回(理事会と同時に)開催する。(発行部数目標、現状の10%増の1,600部)特集テーマは、編集長作成の「大学の課題」「政策の課題」(資料2)を踏まえて決定する。

### 3 「大学政策フォーラム」の開催(会長)

大学政策に関する文科省等行政担当者と大学関係者との率直な意見交換の場として、引き続き「大学政策フォーラム」を4回開催する。テーマとしては、大学行政にとって喫緊かつ優先度の高い、そして大学にとって関心の高いものを選定する。例えば、「グランド・デザイン答申」で提言された「国立大学1法人複数大学」制度、国立大学のダウンサイジング、情報公開の強化、高等教育の無償化、私大のガバナンス強化、専門職大学の設置動向等を踏まえつつテーマを選定する。2018年度仙台で開催したのに引き続き、2019年度も、東京以外での開催、例えば九州、北海道、東海地区での開催も検討する。(参加者目標、毎回60名×4回=240名)

### 4 「マネ研サロン」の開催、図書館探訪企画(上杉副会長)

高等教育、大学に関する幅広いテーマに関し、研究者、ジャーナリスト、教職員、行政官など幅広い分野で活躍する識者を招いて、自由闊達な意見交換を行い、参加者同士のネットワーキングに資するという趣旨で、年4回開催する。東京以外での開催も検討する。また、本会会員、役員などから、招聘希望者を公募することとする。(参加者目標、毎回25名×4回=100名)同時に新しい学びの場として再生しつつある図書館の現状を知る企画を引き続き4回開催する。(参加者目標、毎回20名×4回=80名)

### 6 「地域交流会」の開催(関西地区:横田副会長、藤田理事、山本淳司編集委員、それ以外の地域:露崎理事)

2019年度は、関西地区(大阪、京都、神戸)及び中国地区で、大学関係者にとって喫緊かつ重要な課題のテーマを設定し、意見・情報交換を行うフォーラム、ネットワーキングを目的とする懇親会などを企画・実施する。

### 7 幹部職員を目指す若手・中堅職員対象改革志向型研修プログラムの開催(露崎、杉原、安田理事)

第2回を8月30日~9月1日、軽井沢で実施する。第2回の参加者の状況を見ながら、第3回を12月に実施する。募集人数は、毎回おおむね10名とする。また、参加者で「Future Leaders Club」(FLC)を結成し、事後研修(フォローアップ)、情報交換のための会合を2回程度開催する。

### 8 海外大学訪問調査(オランダ、ドイツ)

これまで、ドイツ(2013・14年度)、豪州・台湾(2015年度)、マレーシア・シンガポール(2016年度)、インドネシア(2017年度)、英仏(2018年度)と海外大学訪問調査を行い、事前勉強会、現地でのカウンターパー

ト機関とのワークショップ開催、省庁訪問、報告会開催など、海外の大学の先進的な取り組みなどについて訪問調査を行ってきた。2019年度は、6～7月にオランダ、ドイツを訪問することとする。事前、事後に大使館担当者を招いて勉強会を行う。訪問調査のテーマは、大学の経営戦略、意思決定システム、グローバル化とし、参加者を募る。

## 9 法人会員との共同企画（会長）

本会は、これまでも企業や大学生協などの持つノウハウ、スキル、知見を大学経営、教学マネジメントに活用できるようにするため、法人会員との共同企画によるシンポジウムなどを開催してきた。2019年度も、(株)エデュース、(株)JSコーポレーション、みずほ証券(株)、大学生協などの法人会員と共同で、様々なテーマに関するシンポジウムなどを2回程度開催することとする。

## 10 その他

