

「全入時代」における私立大学の マネジメントと教学のあり方

堀江 湛 氏 尚美学園大学学長 / 慶應義塾大学名誉教授

少子化が進む中、私立大学もそれぞれ改革の努力をしている。
財政やマネジメントの面ではどのような課題があるのか、また教育面ではどのような取り組みが求められるのか、
尚美学園大学学長・堀江湛氏にうかがった。

私立大学の現状

はじめに、少子化の時代を迎えた私立大学の現状についておうかがいしたいと思います。

堀江 国公立大学について法人化という大きな改革が行われましたが、私学も大きな転機に差し掛かっています。一口に私立大学と言っても、早稲田、慶應のような規模の大きい伝統校もあれば、創業者が一代でつくれた新しい大学もあり、数からすれば、日本の私立大学の大半は後者のグループに入ります。今、そのような大学が特に厳しい状況に置かれてい

ます。そもそも、大きな伝統校と小さい新興校では財政面で大きく異なります。前者の中には、毎年、国から3桁(百億単位)にのぼる私学助成金を受けているところもあり、さらに各省庁や各団体、企業からの研究費といった収入も相当な額になります。その一方で、後者の私立大学の方は学生納付金だけが収入のほとんどすべて、というところが大部分です。

また、伝統校には歴史とブランド力がありますから、一般入試で入ってくる学生が大半ですが、新しい私立大学のうち、特に短期大学はこれまで専ら推薦入学で学生を集めてきました。そこに高学歴化と少子化が進

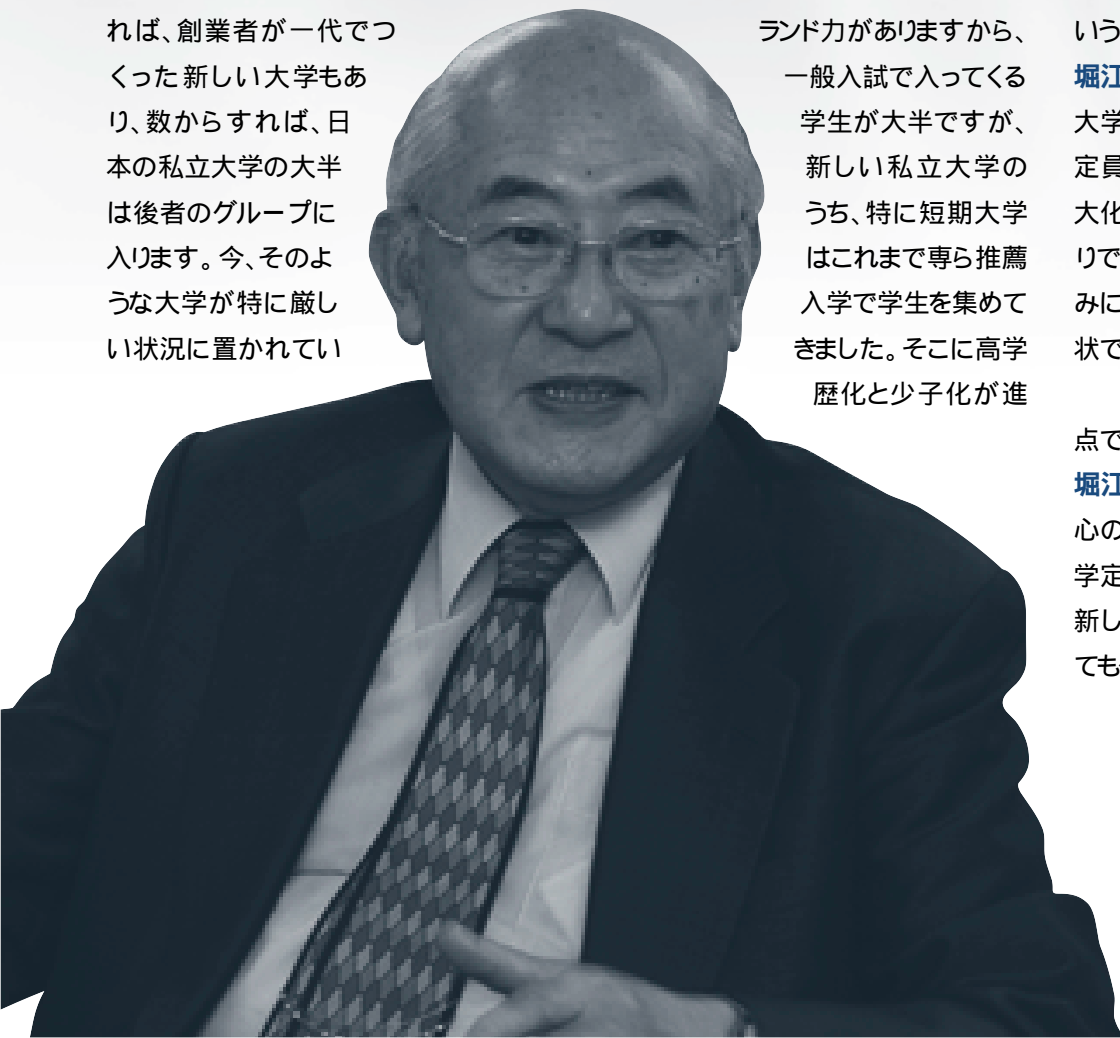
み、短期大学の志願者が激減してきた。何とか生き延びようということで、全国で多くの短期大学が争って改組転換して四大化しています。文部科学省も、これまでは大学新設について厳しく抑制してきましたが、つぶすわけにはいかないので、姿勢を転じ、申請の形式が整っていれば、比較的簡単に改組転換を認めるようになっていきます。

事前規制から事後チェックへ、ということですね。

堀江 われわれ尚美学園大学も四年制大学に移行しましたが、お陰様で目下、定員クリアで頑張っています。しかし、四大化で元気になった大学はほんの一握りで、無理をして四大化したものの軒並みに定員割れに陥っているというのが現状です。

四大に移行される際、どのような点で工夫されましたか。

堀江 前身の尚美学園は、音楽教育中心の短期大学の中では、日本で最も入学定員が多いもののひとつでした。また、新しい試みに積極的で、教育対象にしてもクラシック音楽だけでなく、ポピュラー



音楽を教育対象に取り込む口火を切ったり、情報科学の発展に伴うメディアを活用する新しい音楽情報の領域や、音楽ビジネスといった音楽の支援領域にも教育対象を広げ、10年前には、マスコミ研究を中心とした情報コミュニケーション学科を新設しています。四大化に当たっては、それらの取り組みを踏まえながら総合大学化を進めることにしました。また、移行を検討している時点で、既に少子化による大学間の競争の激化は既定事実でしたから、21世紀を見通して、従来の日本の大学に欠けていたもの、本来、改革すべきであるにもかかわらず、古い大学が伝統やしがらみでできなかったことに挑戦しようということになりました。

具体的にはどのような試みなのでしょう。

堀江 まず、セメスター制の導入により、授業を半年単位で完結することで、より集中的な学習を実現して着実な能力アップを図ることにしました。

次に、全学部共通の基礎演習を置くことにしました。15人前後の少人数の学生グループをつくり、教員と学生、あるいは学生同士でディスカッションしながら自主的な学習を行い、併せて教員がアドバイザーとなり、学習計画の相談に乗ったり、大学における学び方そのものについて教えるというものです。

そして、成績の評価を秀、優、良、可から4、3、2、1と点数化し、全履修科目の単位の平均値を算出して学習の成果を数量化し、比較可能にするGPA(Grade Point Average)を導入しました。成績表を大学の出す品質証明書にします。

セメスター制やGPAは、日本ではかなり早い段階で導入されたということですね。

堀江 私が知る限り、最も早かったと思

います。また、履修単位数に上限を設けました。履修申告したからには授業に出て、合格しなければGPAが下がって、進級できなくなる。これまで日本の大学生の悪弊として、片っ端から履修申告をして授業には出ない、一応試験を受けてみて、手応えのあった科目で進級単位を満たしたと思うと、あとは放棄してしまう。これが大学生が勉強に熱心でない原因のひとつになっていました。そのような行為を防ぎ、学生諸君に熱心に勉強してもらい、入るに易しく、出るに難しい大学にしていこうというねらいがあります。

それについては、定員の規制を緩和することで、各大学がより柔軟に設定できるようにすべきではないか、という議論があるようですが。

堀江 大学院や学部を新設しようとする、入学者は入学定員を1.3倍以内に収めなければなりません。これは厳し過ぎます。進級を厳しくすると、アツという間に退学者が増えて、定員を割ってしまう。収容定員だけで規制すればいいわけですが、文部科学省としては、入ったものは皆出るという前提に立って、入学定員の何倍もとる大学が出て、教育の質が下がり、飛ばっちりで潰れる大学が出ては困るということなのでしょう。各大学みんな仲よく、乏しきを分かち合うという、日本の手法の典型のように思われます。

総合政策学部は職業のモデルごとにコースを設定されていますが、その意図するところは。

堀江 尚美学園大学は、新設大学としては最初に総合政策学部を置きましたが、もともと総合政策学は私のいた慶應義塾大学湘南キャンパスで始まり、中央大学や関西学院大学など私立大学のトップ校で広まったものです。最近の社会諸科

学を横断的に学びながら政策課題を研究していく。学生はそれぞれ関心のある政策課題を取り上げ、その研究のために必要な授業を各自で体系的に履修していくというものです。学生が自力で履修科目を体系化するのは難しい面があるようです。私は慶應でそれを見ていたものですから、尚美学園大学では「政策と行政」、「地方自治と福祉」、「国際協力と地域研究」、「起業と経営戦略」、「メディアと情報」という五つのコース履修モデルを示して履修を指導していくことにしました。

既存の大学の場合、そのような学際的な取り組みが難しい面があるのでは。

堀江 ゼロから総合政策学部を新設したところはよいのですが、既存の学部あるいは教養部等を母体として発足した場合、既に中心となるスタッフがいるため難しい面があるようですね。

いずれにせよ、少子化を乗り切る方策は、よりよい教育の追求ということですね。

堀江 本学では、この2年間急に留学生が増えました。これは受験者数と同時に、受験生の水準も上がっています。学生に志望理由を聞いたところ、「ここにいる先輩に進められた」と。それを聞いて、やはり学生に満足してもらわなければ、学生の募集はうまくいかないと再認識しました。しかし、国公立大学と私立大学では授業料負担に大きな差があります。対等な競争はできない。ちなみに現在の私学助成は機関助成、つまり個別大学に対する補助金の交付ですが、志望者の選択を大学改革のインセンティブにするのであれば、米国の経済学者のミルトン・フリードマン¹が『資本主義と自由』で提唱している教育バウチャー(Education

大学の社会的責任

~ 21世紀の世界・日本をリードする人材養成という時代の要請に答えているか? ~

1 ミルトン・フリードマン[Milton Friedman] : 1912年ニューヨーク生まれの経済学者。20世紀後半の主要な保守派経済学者のうちの一人で、現在アメリカの教育バウチャー・モデルの基礎となる概念を提唱した人物である。

Voucher という仕組みも検討に値すると思います。

誰がハンドルを握るか

改革を進めるに当たってマネジメントが重要になると思いますが、それについて、日本の私立大学にはどのような課題がありますか。

堀江 私立学校法²上、日本の私立大学は、理事会という経営部門と教学部門がはっきり分けられています。これは組織としてかなり無理があるように思われます。まず、学長の役割ですが、学校教育法第58条に「学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する」とあります。「統督」という用語は、ここ以外では内閣法第13条の「内閣官房長官」で用いられているものですが、「所属職員の服務につき指揮監督する」という意味です。理事会が経営業務を担当して、学長は教学を担当する。そのとき、教学というと、教員のことばかり考えてしまいがちですが、教務や学生部の職員もある意味では教学の範囲であり、教学と経営の線引きをどうするか、そこが難しい問題です。

また、同じ私立大学といっても、伝統校と小さな新しい大学とでは、組織運用の面も大きく異なります。伝統校は長い歴史の中でそれぞれ方法論を編み出し、独自にその問題をクリアしているわけです。例えば、早稲田大学は総長、慶應義塾大学は塾長と言いますが、いずれも理事長と学長を兼務したポストです。理事会は主として総長または塾長が選任した教員と、必要に応じて一部実業界のOBよりなる副学長、あるいは常任理事と呼ばれる執行役員、非常勤の実業界OB、つまり社外重役から構成され、経理、労務などについて大きな課題を抱え

ているときは、実業界OBの副学長や常任理事にこれを託し、その他は教員が当たるといったスタイルが確立しています。この2校は組織的にすっきりしていますが、新しい大学はなかなかそうはいきません。

経営と教学のバランスに難しさがあるということですね。

堀江 通常、日本の大学は理事会と学長との関係が難しいとされますが、どちらかに実権があれば比較的うまくいくものの、両方ともそれなりの人だと、どちらがリーダーシップを取るかということで、ゴタゴタしがちのようです。人件費の削減にしても、教学畑の人間と大学のことを知らない経営実務家とでは意見が一致しにくい。職員についても、パートタイマーを増やすか、プロで固めて少数精鋭にするか、といった考え方の違いが生じることもあるでしょう。「車の両輪」というものの言い方がありますが、両輪はひとつのハンドル操作によって動きます。車のハンドルは2人では握れない。

どちらがハンドルを握っているか、はっきりした方がよいということですね。

堀江 そう思います。例えば創業者であれば、ご自身で学長を兼ねられればよいでしょう。その代わり、理事会には公益法人にふさわしい一流の識者が集められ、その助言に耳を傾け、大学のあり方を考えられることが必要です。民間企業出身の方がよく間違えるのが、会社の職制との混同です。大学は教授会にせよ、大学評議会にせよ、すべて合議制で、しかもそのトップは任期が来ればすぐ辞める立場です。人事権も予算権もありません。企業なら課長も人事権と一定の予算を持っていますから、リーダーシップも発揮できますが、大学という組織にそのような機能はありません。制度的には理

事に人事権がありますが、理事会が具体的・個別的な教員人事に口を出せば、大混乱が起こります。

では、本来、あるべきガバナンスのかたちは。

堀江 米国のシステムが参考になるでしょう。私の理解に間違いがなければ、米国の大学は、理事は無給で、経営業務には直接タッチせず、経営業務と予算執行の監察が主な任務です。その大学の研究教育の理念、基本的戦略を定め、理事会の付託に応じてそれを具体化できる学長を探してくる。つまり、専門職である学長が執行役員として大学全体の業務を統括し、かつ教学も見るといことです。日本も、今回の国立大学法人の学長は米国に近いかたちで設計したようですが。

今回、構造改革特区において株式会社立の大学として認められました。

堀江 学校法人は公益法人ですから「利潤を追求してはならない」とされます。しかし、現実には専門学校、小規模の大学は特定のオーナーの事業として経営されている。いかにオーナーが努力しても、一部上場企業の社長並みの給料をもらえば、文部科学省にお叱りを受けるでしょう。だから、経営の不透明な学校が出てくる。その点、株式会社は透明であり、正々堂々よい教育をして、学生が提供される教育サービスに満足すれば、実績が上がる。国の補助がバウチャー制なら、授業料が高くても学生が集まる。合理的な仕組みだと思います。中には、「そのような大学でシェークスピアの研究ができるか」という人がいるかもしれないが、それは、また別の大学が担えばよいことです。

大学の改革に伴って、職員の研修なども必要になるのでは。

² 私立学校法：昭和24年12月15日公布、昭和25年3月15日施行。私立学校の特性にかんがみ、その自主性を重んじ、公共性を高めることによって、私立学校の健全な発達を図ることを目的とする法律。

堀江 それは大事なところですよ。大学では案外教務事務について専門的なトレーニングがなされていないのが実情です。各職場の主のようなトップがいて、自ら長い経験の中で編み出した職人芸でやっている。要所要所に「余人をもって替え難い」人がいて、その部下は自分で判断する訓練をされていないため、戦力として必ずしも十分ではない。そのような光景が往々にして見られます。最近、桜美林大学が大学職員養成の大学院をつくられたようですが³、その成果を見守りたい。やはり何らかのかたちで組織的訓練をする必要がありますね。

事務の標準化が必要であると。

堀江 就職についても、かつてはどの大学にも名物の就職部長がいて、精力的に企業を回って就職先を開拓していましたが、最近は、企業が、そのようなことに対応してくれなくなりつつあります。大学の側は組織的に動ける「就職マン」を養成すべきなのでしょう。

熾烈な競争の世界

昨今、企業の側が大学に即戦力の養成を求めているようになってきているようです。

堀江 白地のまま採用して、わが社の色に染める、というのは終身雇用を前提として成立します。今のように競争が激しくなり、いつ会社がなくなるか、いつ合併されるか、分社化されるか分からない、業務の内容もどんどん変わり、社名だけでは何をやっている会社なのか分からないような時代になれば、新卒を一から鍛えるより、ある程度、訓練された学生を求めようになります。特に、中小企業以下の会社は悠長なことを言っていられない、中には、入社後半年で販売士とシス

アド、簿記2級の資格取得を求めるようなところがあります。一応、「大学原則」があり、企業も四大卒はゼネラリストとして育てるため採用するのですが、コンピュータはいじれない、英語は苦手、簿記は分からないというのでは困る、というので、それなりの基礎学力を求めようになっています。

大学側もそれに対応する必要がありますね。

堀江 資格取得のモチベーションということで、キャリアデザインの授業を今年度から部分的に導入しましたが、来年度からは必修として1年生から受けてもらおうと思っています。ただ、「有名企業に就職するのが最も素晴らしい人生だ」という発想から自由になる必要があるでしょう。私は20年ほど前、マサチューセッツ工科大学(MIT)に在籍したことがありますが、既にその頃からMITやハーバードでも最優秀の学生たちは大企業に入るのではなく、先輩が立ち上げたベンチャーにスカウトされたり、自分たちで会社を興したりしていました。日本でも最近、優秀な学生が企業を知名度などのレッテルで判断せず、やりがいのある仕事を求めるようになってきています。財務省の若手官僚もすぐ転職すると聞きます。

慶應義塾大学の湘南キャンパスは、そのような人材養成の場として日本の嚆矢ですね。

堀江 慶應時代の私のゼミの卒業生の一人が、米国で指折りのIT関連のベンチャーを興しました。彼がそこで何をしているかというのと、とにかく各大学のドクター論文を読むというのです。そして、これは、という研究を見付けると、すぐそれを書いた大学院生にアクセスして、「一緒に仕事をしないか」と持ちかけ、一流

企業の何分の一かのコストで新しい技術を開発し、これを大手の企業に売却する。つい先日、東京で財界トップを集めてシンポジウムを行いました。彼などから米国社会の熾烈な競争の世界の話を聞くにつけ、日本もそうなっていかねければ取り残される、と感じます。

ただ、これは個人的な思い出ですが、私の中学は東京の進学校で、帝大出身の先生は半分くらい、あとは物理学校や東京外語学校卒の先生が多かった。当時の物理学校はまさに入るは易く、出るは難しく、2年生になると大半が退学させられるというほど厳しい大学で、そこを出た先生はなるほど実力がありません。一方、帝大出の先生はのどかなもので、生徒から見ても、「また間違えた」ということがよくあるのですが、人間的魅力はむしろ帝大出の先生に感じました。肝心の英語の力は怪しくても、自分の生き方、信条を確立する上では学ぶことが多かった。もちろん、今や夏目漱石の『三四郎』の世界のような牧歌的の大学では困る。競争原理が貫徹する社会における大学のあり方を模索していかなければなりません。しかし、その中でも、若者に友情や慈しみ、人間としての包容力を身に付けてもらえるような高等教育機関でもありたいと思います。

尚美学園大学学長 / 慶應義塾大学名誉教授

堀江 湛(ほりえ ぶかし)

1931年山口県生まれ。1956年慶應義塾大学法学部政治学科卒業。1961年同大学院法学研究科政治学専攻単位取得退学。同年同大学助手(法学部)次いで助教授、教授を歴任。現在名誉教授。この間、慶應義塾大学常任理事として慶應義塾の大学、小中高校の経営に参画、次いで同大学法学部長、大学院法学研究科委員長を歴任。同大学定年退職後、杏林大学大学院国際協力研究科大学院教授、武蔵野女子大学常任理事(同大現代社会学部創設に協力)を経て、現在尚美学園大学学長。

読者の皆様のご意見・ご感想をお寄せください。

h-bunka@lec-jp.com

³ 2004年4月より、国際学研究科大学アドミニストレーション専攻を開設している。アドミニストレーターとは、大学の管理・運営に当たる行政管理の専門職のことで、現職の大学教員のために構想された、大学アドミニストレーターの養成を目的とするプロフェッショナル・スクール。

大学の社会的責任

～21世紀の世界・日本をリードする人材養成という時代の要請に応えているか?～