

定員管理に関する私大連の意見

坂下 嬢子 ● 日本私立大学連盟 事務局長

はじめに

日本私立大学連盟（以下、私大連）は、2019年3月に、学生の定員管理に関する意見を公表し、文部科学省に提出した。

新しい時代に適合した教育システムや教育内容の創設が求められるいま、大学設置基準の抜本的な見直しとともに、定員管理の規制について次の見直しを求めている。

○大学等の設置などに係る認可事業や大学教育再生戦略推進費をはじめとするいわゆる競争的資金と呼ばれる補助金事業においては、「学部ごとの入学定員超過率」が申請要件の一つとなっている。この要件は、事業の趣旨とは関係のない基準の導入であり、とりわけ私立大学に大きく影響を及ぼす要件である。公正な国公私立大学間の競争環境整備を支援するものとはいえない

ため、撤廃すべきである。

○さまざまな高等教育政策において「入学定員超過率」に着目した定員管理の施策が示されている。その一方でこの考えは、出口管理の観点から離れ、入学した全ての学生が4年で順調に卒業するという前提で設定されたものとも言え、教育の質保証において合理性に欠ける。また、このような設定は、学生が自己都合などにより退学した場合の収入減を補う手立てを持ち得ない私立大学の経営に与える影響が極めて大きい。「入学定員」から「収容定員（標準修業年限内）」に着目した基準への転換など、新しい発想による改善が図られるべきである。

○2020年に導入される大学入学共通テストをはじめ、各大学は入試改革に乗り出しており、今後、より一層、学部ごとの志願率、受験率、合格率や歩留まり率の予

測は困難になる。また、学問の多様化が進展し文理横断が進む中においては、定員管理を「学部単位の入学定員」ではなく「大学単位の収容定員」で行うこと、または単年度ではなく複数年度の平均値で管理することが現実的であり、現実の必要に応じた柔軟性を持たせるべきである。

このような定員管理の考えをまとめる発端となったのは、私大連の教育研究委員会から「今後、大学入学共通テストの導入や各大学の入試改革によって、より一層受験率や歩留り率がつかみにくくなる。大学入学共通テストなど導入の一定時期は定員管理の厳格化を緩和すべきであるとの要望が私大連としてできないか」という理事会への問題提起であった。

本稿では、これまで私大連が発信してきた学生の定員管理に関する考えを含め、一般の意見提出に至るまでの経緯、理事会などでの議論や意図を記しておく。

1 定員厳格化措置と東京23区規制

定員管理の「厳格化」の措置が、私学助成のペナルティーと連動した形で、大規模大学を中心に2016年度から段階的に進められている。教育の質保証と地方創

生を目的とする措置であるが、私大連では、導入当初、次の意見を問題点とともに提示している。

○学部の新設認可などについても厳しい基準が適用されるため、大学設置基準や大学等設置認可という、公の性質を有する大学が健全に発展するための基本条件を担保するための制度においては、私立大学の多様で特色ある教育研究活動を阻害することのないよう、現実的な入学定員管理が可能となる配慮ある運用が望まれること。

○大学教育の質的転換を推進するためには、教員一人当たり学生数（ST比率）の改善だけでなく、教育研究環境全体の整備充実に向けた私学助成の拡充が必要であり、国の政策でもある留学生や社会人の比率を高めるための支援や地方に所在する私立大学への支援が必要であること。

○大学等の設置認可の基準は過去4年間の平均値を基にするため、今回示された基準をそのまま過去4年間に適用した場合、各大学は定員数を下回った数で管理していくことになること。（図表1）

○個々の大学が入学定員を厳密に管理しようとする場合、数次にわたる合格者決定という事態が発生し、合格者

の最終決定に至る期間が長期化する
ことが予想され、受験生に心理的・
経済的負担を与え、社会に深刻な影
響を及ぼすようになること。

この定員厳格化の結果、定員割れの
小規模大学はわずかに減少したものの、
予想通り、受験生と大学に混乱が広がっ
た。入試は難化し、本意ではない安全
な大学進学を考える受験生が増え、浪
人しても志望する大学に挑戦するとい
う若者が減少した。今後、大学にお
いては、いわゆる「補欠合格者」や「不
本意入学」と言われる学生の、自己肯
定感やモチベーションを高めるための
サポートも必要となってくるであろう。

このような背景を踏まえて、文部科
学省は、大都市圏を中心とする入学定
員超過の適正化に一定の効果が見られ
るとして、2019年度以降の基準を
2018年度同様とし、段階的に進め
ていた厳格化を一時的にストップした。

図表1 大学等の設置認可における審査の運用の問題点について

設置認可の基準は過去4年間の平均値であるため、今回厳格化された基準が改正前の年度の入学定員超過率にそのまま適用された場合、

- 例1で見ると、平成30年度に新たな学部を開設しようとした場合、過去4年間（平成26年度～29年度）の平均値を1.15にするためには、平成29年度は定員数（1,000人）を下回る数（890人）で管理しなくてはならなくなる。
- 入学定員超過率1.10としていた例5の場合であっても、平成31年度に新たな学部を開設しようとした場合、過去4年間（平成27年度～30年度）の平均値を1.05にするためには、平成30年度は定員数（1,000人）を下回る数（900人）で管理しなくてはならなくなる。
- 下記の例1～5のいずれの場合においても、当該年度における定員超過率を守るため、平成30年度には、「定員数」を下回る人数で管理しなくてはならなくなる。

		平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
新たに厳格化される超過率		1.30 ※現行の超過率			1.25	1.15	1.05
例1	入学定員が1,000人で 実員1,290人（超過率1.29）を受け入れていた場合	実員数（人）	1,290	1,290	1,290	1,130	890
	超過率（%）	1.29			1.13	0.89	0.89
例2	入学定員が1,000人で 実員1,250人（超過率1.25）を受け入れていた場合	実員数（人）	1,250	1,250	1,250	1,250	850
	超過率（%）	1.25			1.25	0.85	0.85
例3	入学定員が1,000人で 実員1,200人（超過率1.20）を受け入れていた場合	実員数（人）	1,200	1,200	1,200	1,200	1,000
	超過率（%）	1.20			1.20	1.00	0.80
例4	入学定員が1,000人で 実員1,150人（超過率1.15）を受け入れていた場合	実員数（人）	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150
	超過率（%）	1.15			1.15	1.15	0.75
例5	入学定員が1,000人で 実員1,100人（超過率1.10）を受け入れていた場合	実員数（人）	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
	超過率（%）	1.10			1.10	1.10	0.90

■ : これまでの「実員数」以下で管理しなくてはならない

■ : 「定員数」以下で管理しなくてはならない

一方、2018年には、全国知事会を中心とした要望によって、東京一極集中の是正策として「地域における大学の振興及び若者の雇用機会の創出による若者の修学及び就業の促進に関する法律」が公布され、東京23区内の大学の新增設をはじめ学部や学生増の規制が施行された。

私大連では、真の地方創生を実現するためには、大学の規制ではなく雇用の創出が重要であり、地方大学への積極的な財政支援とともに地方と大都市圏との大学間交流などによる人的好循環を生む施策を進めるべきであるとの考えを早々に表明し、政府や与野党関係者に精力的な働きかけを行った。

東京23区内の大学の規制に関していえば、東京都内に所在する4年制大学の学生数が増加していると指摘されるが、短期大学または専修学校が4年制大学に転換したことが主な理由であり、実際、大学・短期大学・専修学校・各種学校の学生総数は14年間で1万7000人弱減少している。そもそも大都市圏は、都市機能として多様な知の集積と多くの専門人材を有しており、そこに所在する大学のリソースを充分に活用してこそ社会イノベーションが実現し大きく発展する。地方創生に関しては、「地方の就業」に関して具体的な雇用政策や目標値が示さ

れていないことは問題であり、東京圏への進学希望の理由の多くは「東京にいた方が就職に有利である」ということから、地方圏の若者の減少を本気で食い止めるためには雇用創出の抜本的な対策が必要である。

またここで強調したいのは、理事会などの議論をはじめ、私立大学関係者には「私立大学の定員や学部・学科の新設などを規制する立法を講ずることは、学問の自由や教育を受ける権利に対する重大な制約となる」という極めて本質的な課題に対する強い危機感があつたことである。

2 高等教育政策の矛盾

今般、私大連でとりまとめた定員管理に関する意見は、教育研究委員会から提案された「大学入学共通テスト導入時における緩和措置」ということだけでなく、これからの大学教育、すなわち Society 5.0 時代に向けて文理横断や学修の幅を広げる多様で柔軟な教育研究を実現するためには、いまのような「学部ごとの定員管理」で本当に良いのかという、より長期的観点に基づいている。同時に、理事会などにおいては、次々に発せられる国の高等教育政策が整合性に欠けるものになっているとの認識

があつた。

さまざまな高等教育政策が「入学定員超過率」に着目した定員管理によって展開されているが、これは入学した全ての学生が4年で順調に卒業するという前提で設定されていて、教育の質保証の点において、出口管理の視点がなく、合理性に欠ける。大学は学生を、留学やボランティア活動など教室外の学びを経験して成長させたいと考えているし、4年間の成績を厳しく評価するのであれば、もつと柔軟な定員管理が必要である。また、「入学定員超過率」による定員管理の厳格化は、「主体的に自分の頭で考え判断する力を重視し、1点刻みの選抜はやめる」という入試改革の政策目標とも矛盾する。さらに、政府はAI人材を年間25万人育成するという目標を掲げているにもかかわらず、東京23区内の大学は、今後10年にわたって新時代に適合する大胆な改革・改編を行うことができない。少なくとも、私立大学においては収入の大部分を学生納付金が占めており、新分野に挑戦するための原資はこの収入を増やすことによってしか獲得できない。学部などのスクラップアンドビルドでは時代に対応する改革が難しいのである。このような政策相互の矛盾によって振り回されているのが大学現場の現状である。

3 多様で柔軟な教育プログラムを推進する 「合理的」な定員管理

学生定員の定着率は毎年変化し、変動予測が立てにくい。とりわけ、2020年度に導入される大学入学共通テストや高等教育の無償化によって、受験生の流動は大きく変化するであろう。受験生の定着率が100%に近い大学はほぼ定員数の合格者を確保すればよいが、そうでない大学は定着率の予想が困難である。

例えば、設置認可の基準として、「入学定員300人以上の学部」は適正基準として「1・05」をクリアしなくてはならないが、これは入学定員300人の学部において15人しか超過してはならないことを指す。また、私学助成の補助対象として、「収容定員8000人以上」の大規模大学では、同様に「1・10」をクリアしなければならぬ。しかも、複数学部のうち1学部でもこれらの基準を超過すると新学部の設置が認められない。私学助成に関しては、基準を超過している学部がある場合は当該学部が全額不交付となり、大学全体として超過している場合は大学に対する補助が全額不交付となる。多くの私立大学は、正規の合格者数を抑えた上で、数次にわたる

合格発表を行い、繰り上げ合格者一人一人に意思確認をするなど、基準を超過せずに定員を満たすための調整に多大な時間と労力を使っている。

私大連が公表した定員管理の考えのサブタイトルには、「多様で柔軟な教育プログラムを推進する合理的な定員管理」と記し、「合理的」を強調した。学生の定員はしっかりと管理するが、もっと柔軟な方法によって多様で横断的な学問の進展が図られるよう、「入学定員」から標準修業年限内で管理する「収容定員」に着眼した基準、「学部単位の入学定員」ではなく「大学単位の収容定員」へ転換する、あるいは、単年度ではなく複数年度の平均値で管理するなどの新しい発想が必要である。

私立大学は、教育研究にふさわしい環境を確保するために学生数の適正な管理に努めることの必要性を認識し、その実現に努めている。より良い教育環境を整備し、大学教育の質を保証することが公共的な教育を担う大学の責務であって、アクティブラーニングやICT教育などの新たな教育手法が重視される現在、私立大学も、教育の質を考えずに単に学生をより多く集めたいとは考えていない。

中央教育審議会は、2018年に『2040年に向け

た高等教育のブランドデザイン（答申）』をとりまとめた。その中では「『学部、研究科等の組織の枠を越えた学位プログラム』を新たな類型として設置を可能とする」などの提案が示されている。時代に合った学部などの再編を可能とする新たな大学設置基準の検討が、中期の中央教育審議会が始まるうとしている。大学教育の質を測る物差しは、教員1人当たり学生数（ST比率）や定員超過率だけではない。設置基準の見直しとともに、教員マネジメントや学生の成長度とは何かを考える中で、大衆と議論しながら、定員管理の合理的かつ適正な方法の具体化を早急に進めるべきである。



私大連フォーラム2019 「高等教育政策と公財政支援」総括

※講演者、パネリストなどの所属・肩書きは
フォーラム開催時のものです。

「人材への投資による生産性の向上」が、わが国の成長戦略の中心に据えられ、高等教育においては「即効性のある効果」が強く意識されている。そのため、各大学は特色や強み、学生の成長の度合いを分かりやすく社会に発信していくことが求められているといえよう。

このような背景の元、日本私立大学連盟（以下、私大連）は2019年5月28日、「私大連フォーラム2019」を東京・新宿のハイアットリージェンシー東京で開催。高等教育政策に携わるキーパーソン



ンが登壇し、国が進める高等教育政策の課題と大学改革を支える公財政支援のあり方について議論を深めた。また「教育の質向上の取り組み」を中心に教育研究委員会からの事業報告があった。

フォーラムには定員を上回る申し込みがあり、当日は320名以上の参加者が熱心に議論に耳を傾ける姿が見られた。私大連の鎌田薫会長の開会挨拶に続いて行われた講演とパネル・ディスカッションの概要をご報告する。

● 発題講演1

「私立大学を取り巻く環境と公財政支出の在り方」

神田眞人氏（財務省主計局次長）

● 財政の現状と進学率

人口急減・少子化と国際競争激化が必須の環境認識である。高等教育への公財政支出は、1人当たり（GDP比）でOECD諸国と遜色のない高い水準であるが、その原資となる国民負担率は国際的に最低水準にとどまる。

高等教育への進学率が世界最高水準まで上昇したのは、寄与度7割以上の私立大学の貢献の賜物であり、感謝申し上げる。しかし、18歳人口は1966年の約250万人から、現在、118万人と半減したにもかかわらず、学校数は約6割、入学定員で約4割増加した。18歳人口は今後も減少するので、進学率一定と仮定すると、2040年には進学者がさらに3割減の見込みである。

●私立大学の現状と財源の多様化

この結果、入学定員割れの私立大学が36%まで増加している。学校法人の約2割に当たる126法人が、経営の見直しを行わない場合は資金ショートのおそれがあるとの警告を受けている。定員の減少を検討している私立大学はごく一部にすぎず、現実を直視する必要がある。

私立大学への公費負担が国立大学よりも少ないのは不公平との指摘があるが、両者は制度が全く異なっており、国立大学は納税者への説明責任からも、人事、予算をはじめ国が統制する範囲が極めて大きい。私立大学には国の予算統制や人事権もなく、独立、自治、自助といった建学の精神と多様性を大切にすべきである。

自律性確保のためには、財源の多様化・強靱化が必要である。私の母校の英国オックスフォード大学は国立だが、国からの運営費交付金依存が約半分から9%まで低下する中、世界ランキングトップを守っている。米国のアイビーリーグ各校は、私立なので当然であるが、国の

運営費交付金はゼロだ。日本でも、早慶の受託事業、上智の不動産活用、法政、青学の寄付金をはじめ、財源強化に成功しつつある好事例が多々ある一方、海外と比べると未だ桁が違うので、開拓の余地は極めて広い。

●高等教育の質と私立大学間格差

我々が最も重視しているのは「高等教育の質」である。大学生の平均学習時間が小学生より短いのは論外。私立大学の37%が入学者の「質（学力の保証）」よりも「量（学生数の確保）」を重視しているのは、大変残念である。そのためか、大学入学者の18%は義務教育レベルの知識・理解が不足しているという惨状だ。また、6年制薬学部の6年間で国家試験合格率が19%から100%と大きく乖離しているように、大学間の格差が大きく、これを一律に支援することはありえない。

●高等教育の無償化

既に中間所得層は平均並みのアクセス機会（高等教育進学率）が確保されており、低所得層ではやや低いものの、世界的に見るとほぼ最高水準に達している。大卒者は高卒者よりも平均的な生涯賃金は増加するので、社会的な公正さも考慮すべきだ。

国としては、有利子奨学金でアクセス機会を広く確保した上で、無利子奨学金によって低・中所得層の格差是正を図ってきたが、今回の消費税引き上げに伴い、給付型奨学金と授業料等減免を抜本的に拡充する。



負担軽減が大学改革を阻害するモラルハザードを惹起してはならない。即ち、教育・研究の成果を問うことにより、大学および学生が学びの成果を確実に得られるよう努力するという好循環を実

現することが重要である。

高等教育無償化の対象となる大学等の要件を設ける。

試算によると、無償化の支援対象となる低所得世帯の生徒の高等教育進学率が全世帯平均（約80%）まで上昇した場合、7600億円が投入される。国立大学よりも私立大学のほうが学生数も一人当たり支援額も大きいため、投入額の多くは私立大学に行くものと考えられる。

● これからの公的支援

厳しい財政事情にもかかわらず、令和元年度予算では私立大学等経常費補助を3159億円と、前年度から5億円増加させた。さらに、私立学校施設・設備の整備推進として、ほぼ倍増の93億円増の195億円を計上した。

研究面でも、活躍する私学への補助を充実させており、平成30年度の科研費の私立大学向け配分額は397億円に上る。科研費は50億円を補正予算で追加し、令和元年度予算ではさらに若手支援に重点化して86億円を増額し

た。研究大学強化促進事業やオープンイノベーション機構整備事業は早慶にも配分されている。

定員割れ大学への特別補助はなお横ばいであり、定員充足率が低いほど配分が手厚い現状は是正すべきである。

次世代のためにも、改革に尽力している大学、競争を勝ち抜ける大学を重点的に支援する一方、改革意欲、持続可能性のない大学には再編や退出を^{しょうよう}懲慚し、厳しい人口減少、国際競争に対応しつつ、発展していける活力を全体に漲らせたい。

● 発題講演2

「高等教育政策に対する私大連の見解」

田中優子氏（私大連常務理事、法政大学総長）

● 大学が育成すべき四つの能力

私大連が昨年9月に取りまとめた「高等教育政策に対する私大連の見解」について、その経緯も含めてご紹介する。私大連『未来を先導する私立大学の将来像』では、大学が育成すべき能力として、次の4点を挙げている。

①人間としてのあり方を常に問う主体的で洞察力に富んだ思考力

②AIによる代替が不可能な分野で新たな職能を深めることのできる柔軟性

③今日と未来の変化を理解し適切かつ主体的に判断する能力

④流動化に備えて地域（世界における日本、日本における各地域）を熟知し、日本及び地域が持っている資源を活用しその独自性を表現する能力

このうち、AIによる代替が不可能な「人間にしかできない質の高い仕事」とは、「人と人とのコミュニケーション」「最先端技術の開発」「文化・芸術」「ホスピタリティ」などを要素とするものである。ここに新たな職業が生まれる可能性があるが、その職能を深めることができる新たな能力を学生に修得させることがこれからの大学の役割であると考える。

●見解を取りまとめた理由

こうした前提で、私大連が見解を取りまとめた理由は三つある。

①昨今の高等教育政策が、一貫性や相互の整合性に欠ける。

②一律の基準や強制力を伴った施策が私立大学の自主的な再編や改革を制約し、画一化・弱体化させるおそれがある。

③これからの人材育成に及ぼす影響が懸念される。

一番目の例としては、東京23区内の大学に対する「立法措置」による定員増の禁止が挙げられる。私立大学に多くの改革が必要なことは文部科学省も認識しているにもかかわらず、この「立法措置」によって新たな学部学科の設置や改組が困難になっている。

二番目の自主性に対する懸念としては、高等教育の無償化において実務家教員や外部理事の割合を規定し、認証評価機関のピアレビューのほかに国が別基準で適格認定を行うことが挙げられる。これらは「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」とした私立学校法第一条に反しないか。

歴史を振り返ると、女子教育や分厚い中間層の形成といったことは、私立大学ならではの多様性なくしては成し得なかった。大学改革を行うために、国は各大学の独自性を活かす方向でサポートすべきである。

三番目の人材育成に及ぼす影響として、国立大学と私立大学間の格差を是正しないままに高等教育の無償化を進めると、格差がさらに拡大するおそれが挙げられる。

●私立大学に求められる要件

私立大学が多様性と活気を保ち、教育研究の質を向上させるために、見解では次に述べる四つの要件を示した。

①いかなる学生を育てるかを目標として定め、その目的に沿ったカリキュラムや教員を構成することは私立大学が特性を発揮する要である。従って、国は各大学が自ら選択した特性と目標に沿って尽力しているかどうかを判断する仕組みを高等教育政策として提案すべきである。

②高等教育の無償化は個々の学生に対する支援であってこそ未来に意味を持つ。まずは国立大学生と私立大学生に対する公財政支出の異常に大きな格差を是正し、奨学

金は個人を支援するものと位置付けるべきである。

③東京23区の私立大学が思い切った改革・再編をできるように、定員規制について柔軟な対応をすべきである。

④私大のガバナンスは各大学の歴史に基づいた方法がある。ガバナンス・コード導入も、柔軟に公平性や透明性、公正さを実現できるような仕組みにしておくべきである。

●私立大学の問題は社会全体の問題



先ほど神田様からご指摘があつた私立大学の問題については、十分に認識している。例えば、大學生の学習時間に対してさまざまな批判があるが、學生は学費や生活費のためアルバイトに時間を取られることや、大学の学びや成績を企業が重要視していないという問題がある。私立大学が抱える問題は、企業を含めた社会全体が抱えている問題につながるものであろう。

●事業報告

「私立大学の教育の質向上の取り組み」

圓月勝博氏（私大連教育研究委員会委員長、

同志社大学学長補佐）

●アセスメント・ポリシーの策定を提言

私大連の教育研究委員会が実施した三つの事業をご紹介したい。まず、「教育の質向上に関する調査」を2018年3～5月に実施し、その結果を公表した。調査結果の中で特に着目した点の一つは、学習成果の評価方法を明文化するアセスメント・ポリシーを策定している大学が約17%と少ないことである。そこで、委員会ではアセスメント・ポリシーの策定を提言した。補助金のメリハリある配分のために、学習成果をどのように測定・評価しているかを基準の一つにする動きもあり、アセスメント・ポリシーの策定は、大学教育の多様性を発展させるという私立大学の使命を實質化する方策でもある。

提言では、アセスメント・ポリシーをめぐる具体的な事例を紹介している。それらの事例には、共通する三つのキーワードがある。一つは、「学習成果の測定と可視化」であり、測定結果を積極的に公開することが求められる。続いて、「学生の成長の測定」では、測定結果による大学の序列化を避けるために、学生の成長に着目することが大事であり、学生のニーズに応じて評価も多様化していく必要があると考えられる。

最後に「学習成果の多様性」では、単に「知識・技能」だけではなく、「思考力・判断力・表現力」「主体性・協働性」の学力の3要素による多面的な評価を考えるべきであろう。

● 大学改革のキーワードは入試改革

二つ目として、「大学入学共通テストに関する課題等の整理」を行った。入試改革の大きな論点として、次の3点が挙げられる。

- ① 英語4技能資格・検定試験の導入および活用について
 - ② 記述問題の採用および活用について
 - ③ 共通テスト実施に関する諸課題（調査書の活用方策）
- ①は学力の3要素の知識・技能に関わる論点であり、



活用方法を中心に課題を整理した。②については、特に思考力に関わる論点であり、その内実を充実させていくことが重要であろう。

③は、主体性・協働性のために、調査書の活用が非常に重要となる。また、調査書の電子化が解禁になり、エビデンスベースの教育方策が非常に重要になろう。

私立大学の入試改革に対しては、「遅い」「分かりにくい」といった批判がある。社会に対する説明責任をさらに果たし、高校との信頼関係を築くために、明快な入試改革情報の公表への取り組みを新たな課題として提言した。

さらに、学習ポートフォリオの導入率が低いとの調査

結果から、「超スマート社会における人間教育の推進」を、新たな課題として掲げ、トータルな人間性を育成するためのツールとして、JAPAN e-Portfolioなどの活用も積極的に検討したい。

事業の三つ目、「FD推進ワークショップ（新任専任教員向け）」は、20年以上の歴史がある。教学マネジメントの重要性を新任教員に理解していただき、私立大学を支える教員を育成しようというものである。

私立大学の学部学生数はわが国の大学生全体の78%を占めており、私立大学に対する公財政支援は財政効率が高い。そのことへの理解を得るためにも私立大学は、教育の質を向上させることが大事であると考えている。

● パネル・ディスカッション

（パネリスト）

神田 眞人氏（財務省主計局次長）

渡邊光一郎氏（中央教育審議会会長、日本経済団体連合会審議

員会副議長・教育問題委員会委員長、第一生命

ホールディングス株式会社社長）

鎌田 薫氏（私大連会長、早稲田大学前総長）

隣道 佳明氏（私大連常務理事、上智大学学長）

（コーディネーター）

田中 優子氏（私大連常務理事、法政大学総長）

【講演】渡邊光一郎氏

「経営品質を核とした大学の経営革新に向けて」

日本の私立大学は、大学数でも学生数でも全体の4分の3を占め、社会の発展に大きく貢献してきた。日本の教育に対する公財政支出の水準についてはさまざまな見方があるが、教育は未来への先行投資であることからして、財源に限りがあったとしても、教育投資は抑制すべきではない。

Society 5.0 による社会の大変革を目前にして、グローバルに活躍し、イノベーションを牽引して新たな価値を創造できる人材が必要である。企業は、多様な個性・能力を持った人材を受け入れ、



企業活動に活かすようマネジメントする「ダイバーシティ&インクルージョン」が求められる環境へと変わった。

環境の変化に対応した企業の歩みを振り返ると、生保業界では、1997年から保有契約高が大きく減少した。その背景にはバブル崩壊の影響も考えられたが、第一生命では生産年齢人口が減少に転じたことに着目し、経営品質に取り組みることによってこの難局を乗り越え、その後の成長につなげた。

大学においても、18歳人口の減少が続く中、「ガバナンスの向上」に加えて「経営の質の向上」が一層求められる。そのためには経営品質のフレームワークが有効であり、日米の大学の成功事例を見ると、このフレームワークに見事に合致する。

また、私立大学は産学連携という形で企業の投資をもつと呼び込む必要がある。日米の比較なども参考に、強味を活かした連携を企業にアピールしていただきたい。企業としても、産学連携を非常に強く望んでいる。

【論点1】私立大学の優れた点および課題

人口減少や国際競争激化、産業構造変容といった環境変化に対応しなければならぬ。教育・研究から就職まで、私大間に大きな格差がある中、努力して成果を上げている大学が学生や産業界から選ばれ、質の向上につながる必要がある。各大学が多様な取り組みを競う中、自らの合理的な判断で連携・統合・再編も進めてほしい。私立大学は市場で生き延びるために、質を向上させるイノベーションを内在しており、例えば、早稲田大学の国際教養学部、上智大学の国際教養学部、立命館アジア太平洋大学などの国際化水準は国立大学を遙かに凌駕しているし、金沢工業大学などの学生能力への付加価値度は卓越している。(神田氏)

社会環境が激変するときに、健全な危機感の共有が組織に浸透しているかどうか大きな問題。特に私立大学

においては、伝統と変革のバランスをどう取っていくか。理念は大事だが、不易流行という視点で改革ができるかどうかの局面にある。教育の質保証のために課題を整理し、それを進めるためのマネジメントそのものを改革する。私立大学の持つ多様性やダイナミズムが、これからの強みになる。独自の特色ある取り組み事例を社会にアピールし、産学連携につなげていくことが重要。(渡邊氏)

各大学が同じやり方ではなく、それぞれに改革を進めることが大事。(田中氏)

2060年には生産年齢人口が半分になることを考えると、全ての国民が高等教育の恩恵を受けて能力を発揮できる環境をつくらなければならない。人生のいろいろな時期に高等教育にアクセスできるようにするために、私立大学が果たす役割は重要である。これまでも社会の課題に正面から取り組んで先駆的な試みを展開し、公的な利益を社会にもたらしてきた私立大学への公的支援は当然であり、必要な経費をサポートする仕組みを整備していただきたい。特に、先進的な研究活動については、大学の設置形態は無関係である。(鎌田氏)

大学を取り巻く環境は大きく変化しつつあるが、私立大学は、建学の理念を発揮し、役割を果たしていくチャンスと考えるべき。例えば東京23区内の定員管理に見られるような、大学の画一化に向かう動きも感じるが、公財政支援は改革のエネルギーを柔軟に発揮できるようにな

環境づくりをサポートしていただきたい。経済界を含む社会全体が高等教育に期待することによって、高等教育機関がそれに応える責務も明確化される。社会と大学の認識について意見交換の場がほしい。(藤道氏)

明治時代以降、私立大学はさまざまに変化しながら多くの学生を世に送り出し、それによって日本社会が成り立ってきた。大学はその公的な役割を認識する必要がある。(田中氏)



【論点2】必要とされる改革と、その可視化

一番必要なのは教育の質を高め、可視化すること。大
学による情報開示や自浄作用が不十分だと、学生が選択
に困ったり、必要な改革が着手されないだけでなく、私
学経営に政府の関与を求める声が社会から強まる。学習
成果の可視化や情報公開によって健全な競争を行い、内
外から優秀な学生を集めることが極めて重要。客観的、
比較可能、簡素であるが、複眼的な指標で公正な評価が
なされるべき。改革の有効なインセンティブは、成果の
見える化を通じた評価と切磋琢磨だ。公的支援は頑張っ
ているところに重点化しつつ、成果がなくても支援され
るモラルハザードをなくすディスプレイを強化

していく。(神田氏)

入学者の学力保証か数の確保かという場合、数を目的にすると経営的に失敗するという考えは民間企業も全く同様である。当社創業者の言葉に「最大たるより最良たれ」がある。大学経営もお客様第一主義の視点から考え、教学マネジメントを確立して学修者本位の教育を目指すべきであろう。質を高めることにより、必ず数を呼び込める。自らの強みを磨き上げて質の向上を図れば、魅力ある大学になる。(渡邊氏)

教育の質や研究の質を複線的に比較できる合理的ランキングの方法を考慮すべき。変革には外圧も必要であり、画一化につながる外圧ではなく、危機感を共有するため外圧が大事である。(田中氏)

学習成果の見える化については、大学の役割からすると、卒業生がどれだけ幅広い世界で活躍するかが最大の成果ではないか。数値化は困難であるが、そこを目指さなければならぬ。質を高めれば、それが量に反映するといっても、例えば地方の私立大学の公立化をみても、受験生が増える大きな要因は授業料だという現実もある。しかし、人件費の節約と教育の充実のために非常勤講師を増やすと、専任教員をベースとして評価する大学の国際ランキングでは不利になる。日本の大学を適切に評価する指標で判断してほしい。また、大学経営の独立と学問の自由・独立は切り離して考えるべき。(鎌田氏)

私立大学は教育の質向上に向けた改革を進めるとともに、国際的な評価に耐えうる材料をもち、それを可視化することが必要な状況である。また、社会全体が多様に機能するよう評価が多様であることが、インセンティブにつながると思われる。(睡道氏)

【論点3】私立大学に対する公財政支援

教育投資はある種のインフラ投資で、効果の具体化までに時間がかかるが、間違いなく大きなリターンをもたらす「未来への投資」である。公財政支援は、国立や私立といった設置形態ではなく、大学の機能に応じた公平なものにすることが高等教育の将来にとって重要であるし、納税者の不公平感の解消にもつながる。(鎌田氏)

私立大学がこれまでに果たしてきた役割は自明であるが、これから果たすべき役割が問われている。国立大学だけでなく私立大学が成し得ることも大きな社会的意味があるので、そこに光を当てていただきたい。公財政支援も多様性を反映し、国立私立の壁を取り払うことがインセンティブにもつながる。(睡道氏)

公財政支出の問題は、現状を詳しく理解しないと判断が難しい。ただ、教育投資の位置付けが大事であり、社会保障との一体改革の枠組みだけではなく、未来のための配分であると考えられるべき。日本の未来のためには高齢者世代から子ども世代へ、もう少し資源配分をしても良いのではないか。Society 5.0に向かって、格差拡大を防

ぐためにも、国の財政の配分のあり方がもつと議論されるべきであろう。(渡邊氏)

現状では、高齢化によって社会保障費が激増しているのに、必要な増税を行わず、社会保障改革も不十分な結果、財政赤字が古今東西、最悪になるとともに、非社会保障費が圧迫される構造。我々は教育や科学技術の予算は守っているが、限界にきている。答えのない乱世になるほど多様な考え方が必要であり、私学の革新性や多様性が一層、大切になる可能性がある。私学予算を増やしてきたが、国費が増えた分、納税者への説明責任と民主的予算統制のためには、国の管理が強まるリスクがある。科学技術振興費を増やしているが、これには国公私立は関係ない。競争的で公平な配分に、どんどんシフトしていく。(神田氏)

【論点4】高等教育無償化の問題点

高等教育の無償化には国私間格差の問題だけでなく、従来の授業料減免がなくなると中間所得層に対する公的支援はどうなるのかという懸念がある。(田中氏)

高等教育の無償化は画期的ではあるものの、私学の立場からすると、実態に合っていない面がある。国私間格差の縮小を主張してきたが、この制度によって格差が固定化される懸念がある。大学独自の奨学金を私学全体で年間800億円支給しているが、これがさらに増える可能性もある。私立大学の学生の家庭で最も多いのは中間

所得層であるが、決して余裕があるわけではなく、彼らへの支援を増やす方法を考えるべきではないか。(鎌田氏)

大学を卒業すると生涯賃金が高くなるため、高卒者との公平性などに考慮して、新制度は低所得者に対象を絞った。免除額に大きな階段ができないよう課税世帯以上でも段階的に給付額を通減させる工夫をしており、中所得者まで対象にすると逆転が生じてしまう。現行制度は減免基準がまちまちで不公平感があり、予測可能性もなかったものを、公平で安定した制度に改めた。(神田氏)

配分に関する技術的な細かい話題も出たが、大学改革の方向性について、今後もディスカッションを続けていきたい。(田中氏)

