

学生団体の現状と対応

— 慶應義塾大学の状況

伊東 裕司 ● 慶應義塾大学学生総合センター長

一 はじめに

大学生活において、いわゆるサークル活動、学生団体での活動が大きなウェイトを占めるという学生は、どの大学においても多数に上るのであろう。慶應義塾大学においても、課外活動は正課の授業と並んで教育という車の両輪と考えられている。課外活動の中で最も大きな割合を占めるのが、学生団体による活動であると言える。本塾大学では、公認学生団体の数は四百八十以上に上り、クラブ・サークルに参加したことがないという学生はわずか八・六%であり(二〇一〇年度学生生活実態調査による)、複数の団体に所属する学生も多数いるなど、学生団体の活動は極めて活発である。

本稿では、本塾大学における学生団体の現状と、大学が学生団体とどのように関わっているか、想定されるさまざまな問題に大学としてどのように対処しているかについて紹介したい。ただし、本塾大学には多くのキャンパスがあり、学部も多数あるので、主に多くの学生・学部が集まっている日吉

と三田のキャンパスの状況についての紹介となることをご承知いただきたい。

二 学生団体の種類

本塾大学が公認する学生団体は、体育会、文化団体連盟、全国慶應学生会連盟のいずれかに属する団体と、これらに加盟していない「独立団体」と呼ばれる団体に分かれる。いずれも学生総合センター(学生部)が管轄しており、毎年センターに公認申請を行い、審査を受けることにより、公認を継続している。これとは別に、上部団体・福利厚生団体として、共済部、応援指導部、スチューデント・カウンセラーズなど、学生の福利・厚生に関わる活動を行う団体があり、全国慶應学生会連盟には、各地域の出身者が集まる約三十の慶應学生会が加盟している。最も数が多いのは独立団体で、約三百の団体があり、報道関係、学術文化関係、国際関係、国家試験関係、音楽関係、スポーツ関係など、あらゆる分野にまたがった活動を行っている。



その他に、有志学生による数多くの未公認団体が活動しており、「学生団体組織届」を提出して一年以上未公認団体としての活動を継続すれば、新規の公認申請を提出することができ、審査を通れば公認団体として認められる。新規公認審査には複数の教職員による代表者の面接などもあり、継続申請より厳しい審査が課せられている。キャンパスにより事情は異なるが、公認団体には、教室や部室の使用やキャンパス内でのチラシ配布が認められるなど、活動のための便宜が供与されている。学生団体組織届を提出せずに活動している団体も多数あると思われるが、その数などについては把握できていない。

三 学生団体に対する大学としての姿勢

大学としては、課外活動を推奨し、学生団体の活動も奨励してはいるが、必ずしも積極的な援助を行っているわけではない。特に金銭的な面では、大学が援助を行うことはない。全塾協議会という学生団体が福利厚生団体を中心に配分している金銭を、学生自治会費という名目で大学が代理徴収（七百五十円／年）している程度で、それ以外に大学が学生団体のための費用を学費などと一緒に徴収することはなく、学生団体に対して予算をつけることもない。

これは長年の伝統ということもあるが、そもそも学生団体の活動は、学生の自主性に任せ、学生主導で行っていくべ

きものという考え方が根底にあるためである。団体によっては、卒業生からの援助に頼ったり自らスポンサーを探してきたりするなども行っているが、基本的には自分たちの活動費用は自分たちで賄っている。

この状況は、金銭的側面以外でも同様と言える。先に、公認を受けることよって部室の使用が認められると述べたが、どのキャンパスでも十分な数の部室があるわけではなく、部室が割り当てられない団体、複数の団体で部室を共用しなければならぬ場合が多く見られる。音楽などの練習場所についても十分なスペースが用意できているわけではなく、騒音の問題などが生じる原因となっている。なお、音楽系団体の音の問題については、練習時間を制限するなどの工夫をしてはいるが、やはり学生側のニーズに对应しているとは言えない状況である。

団体の運営に関しても、多くの団体が学生自身の手により運営され、団体の種類や性質にもよるが、教職員が運営に積極的に大きく関わることはあまりない。公認団体の会長には大学の専任教員が就き、団体の活動の指導を行っているが、多くの団体において、学生が困ったときや問題が生じたときには相談に乗ったり指導を行った程度にとどまっているようである。また、学生のほうから学生部に相談に来たり援助を求めたりする場合もあるが、やはり、どちらかというとき突き放すような指導が行われることが多いよう

ある。

大学としての基本的な姿勢は以上のようであるが、ほとんどの場合、学生たちは自ら、あるいは先輩からの指導を受けるなどとして、問題なく活動をしつつ独立自尊の精神を培っている。

四 大学としての指導

できるだけ学生たちの自主性に任せるとはいつても、やはり学生団体に安全かつ快適に活動してもらうためには、ある程度の指導が必要であることは確かである。体育会や一部の福利厚生団体では、教職員からの比較的密接な指導が行われている場合もある。一方、最も多くの団体が含まれる独立団体においては、学生たちの自主的な運営に任せている部分が大きいように思われる。これらの団体に対する指導や注意喚起を行う最大の機会は、年に一度行われる公認審査である。

体育会や文化団体連盟などを含むすべての公認団体が、毎年五月上旬に公認の継続申請を行う必要がある、新たに公認を希望する未公認団体も同時期に新規の申請を行う。申請には、団体の規約、役員・役職者などのリスト、前年度の会計及び活動報告を添付する必要がある、昨年度から、専任教員である団体の会長が記入した活動状況のチェックリストの提出も求めるようにルール変更した。新規の申請に関しては、これらの書類を参考に、複数の教職員が団体の代表と面接し、

団体の目的の明確さや適切性、活動の継続可能性、会計の健全さ、団体の独立性（学生の自主的な活動が可能であるか）などを中心に審査を行う。最近では特に、危機回避対策が十分に考えられているか、危機対応の手順がはっきりとしているかについても厳しくチェックしている。

継続申請の場合には、原則として書類審査のみとなるが、新規申請と同様に十分なチェックを行う必要性が認識されるようになり、その結果、昨年度からのチェックリストによる会長の所見の提出につながった。新規の申請に関してチェックしている点について、会長の所見を求めるといふものではない。会長所見をどのように審査や公認後の指導に役立てるかについては、これからの検討や試行錯誤を待つ必要があると思われるが、安全で、大学生として適切な団体活動が自主的に行われるために必要であると考えている。会長の目が自分たちの活動に向けられているということ、学生が認識してくるだけでもある程度の効果が期待されるが、以前には特に重要視されていなかった危機管理手順の明確化などに学生の注意が向き、普段の活動の見直しにつながるようになっていくなども重要であろう。

公認審査の結果は、団体やその会長に通知されるが、その際に活動における注意を記した文書を配布しており、これも学生団体に対する大学側からの指導の機会となっている。例えば昨年度には、大学に寄せられた団体の活動に関係すると

思われる苦情について一般的な形で記して注意を促す、熱中症について注意を促し予防についての知識を得ておくように指導するなどのほか、活動のルールや一般的な注意が与えられている。

五 トラブルへの対応

さまざまな注意をしてはいても、学生団体が関わる学生のトラブルはある程度生じてしまうのが現状である。トラブルが生じた場合の対応については、状況によって異なるが、大学側が何らかの処分を下さざるを得ない場合もある。処分には、活動停止、公認取り消し、解散命令もありうるが、公認取り消しなどの場合、大学側の関知できないところで不適切な活動が継続する可能性もあるため、できるだけ公認を継続して指導を行うようにしている。

団体に所属する学生が引き起こしたトラブルとしては、公道でメンバーの募集活動を行い近隣の方々から苦情が寄せられる、飲酒をして騒ぎ他人に迷惑をかけるなどが多いが、これらに対しては、そのつど嚴重に対処している。団体に所属する学生が個人的に起こしたトラブルについて、団体に処分や指導が及ぶかについては、団体の性質、トラブルの性質によつて変わってくる。団体としての活動中の、あるいは団体としての活動に関連するトラブルについては、団体に対して十分な指導を行うようにしている。

特に団体の体質に深く根ざしたトラブルが続くような場合には、団体に対して厳しい処分と強い指導がなされることもある。このような場合には、学生総合センターの課外活動委員会と団体の会長の教員との間で十分な意見交換を行い、実際の指導は会長にあたっていただくことが多い。また、このような団体については、一定の期間、新規団体と同様の、代表の学生との面接を含む厳しい公認審査を行うことで、団体としての活動が適正に行われているかをチェックする場合もある。

六 おわりに

以上のように本塾大学では、学生の自主性・主体性によつて団体活動を行うことを推奨しており、大学側から積極的な援助が行われることはほぼないと言つてよい。また、大学側からの指導も必要最小限というのが原則である。この形は、自立した学生を育てるという意味で大きな効果があると考えられる。一方で、IT技術の進歩などで、次々と新しい危険やトラブルの種が現れてくる社会の中で、学生団体の活動も多様化しており、安全で適切な活動をしてもらうためには、大学側からの適切な範囲内の指導を行うことの重要性も増しているものと思われる。どのようにしてこれらのバランスをとっていくのかに関しては、私たち大学側の関係者が何とか知恵を絞つて考えていかなければならない問題であろう。

学校法人格付を再考する

— 私立大学に信用格付は不要か

殿村 成信 ● 株式会社格付研究所チーフ・アナリスト

一 序論

国家財政の窮状、原子力リスクの顕在化、ガバナンスの欠如による損失の隠蔽。国内外問わず信用リスクは増加し、将来に対する不確実性が高まっている。今ほど「受託者責任の遂行」と「経営の透明性確保」が問われる時代はないのではないか。

翻って大学社会ではどうか。「今後、十八歳人口が減少し、定員未充足の学校法人や帰属収入で消費支出をカバーできない学校法人が一段と増加する可能性がある。教育という公共性の高い事業を行う学校法人の経営状態に関し、一般社会に對する説明責任がますます問われてくることになるだろう」。かような信用リスクの高まりをうかがわせるフレーズを数多く目にするようになったが、はたして今の学校法人は、受託

者としての説明責任と経営の透明性というものをどう認識し、取り組んでいるのだろうか。

国内の大学法人に対する信用格付が始まって十年目を迎えた。この十年の間、経済社会において信用格付はリーマン・ショックを経て欧州危機に至るまで、あまたの疑問や苦言を呈されつつも、年々利用される機会は増え続けてきている。信用リスクを直観的に素早く簡潔・明瞭に認識できるこの第三者情報は、ほかに代わるものがなく、経済社会においてはそれなりの価値が認められているようである。

一方、大学法人の財務活動は投資再生産を予定していない。そのため金融市場からの積極的な資金調達、喫緊かつ重要な課題とはならない。大学法人は、資産運用基準の道具としての信用格付には価値を認めるものの、どうやら自らの信用力を対外的に説明する道具としては抜いづらいうである。



一部、大学と社会の「肌感覚」の違いを積極的に生かそうと、これまで信用格付を取得し、公表を続ける学校法人も存在する。反面、格付不要論を唱え、痛烈に格付会社を批判する大学関係者もいる。将来を見据える中で、本当にわが国の大学法人において信用格付は不要なのだろうか。

本稿では、大学法人における信用格付のあり方について筆者なりに感じてきたことを記し、あらためて信用格付の価値を再考する機会を提供してみたい。ただし、あくまで筆者が所属する株式会社日本格付研究所（JCR）の公式見解ではなく、私見であることをあらかじめ断っておく。

二 信用格付に対する大学法人の評価

信用格付の目的は信用リスク評価である。債務が約定どおりに元本及び利息の支払われる確実性の程度を、利害関係のない第三者（格付会社）が判断（評価）し、その結果を簡潔な記号で表示した「情報」である。それは、二者間の資金貸借時に債務者の信用リスクを測る尺度として利用する際に具体的な効果が現れる。ただし、もう少し抽象化し、この第三者意見を、「二者間の意思をつなぎ、財務資源の交換を決定させるための一つの情報」ととらえてみることも可能ではないか。するとこの道具は、資金が欲しい人と投資をしたい人の意思を伝わりやすくするだけの「価値」が期待されている

ことがわかる。つまり、格付には価値があることが求められているのである。

近年、教育情報や財務情報の公開等、私学の外部ステークホルダーに対する接触が進んでいる。しかし、いずれも文部科学省からの他律的な要請（規制）に応じたにすぎないと考える。これでは学生等から選ばれるための差別化にはなり得ない。競争に勝つには、ライバルが取り組んでいないことを自発的かつ積極的に取り組むことからスタートする。当初信用格付は、財務や経営基盤の視点からとらえた大学法人の姿を自主的に開示することで、差別化を図る手段としての価値があるとみて、利用が始まったのではないだろうか。少なくとも興味本位であったかもしれないが、決して各校の力自慢ではなかったはずである。しかし現状では、信用格付を取得した学校法人は、数十校程度にとどまる。筆者は、その理由につき、主に次の四点が原因となつて、信用格付に対して否定的な評価がなされていることを、多くの学校法人関係者と意見交換を重ねる中で感じている。

（一）心理的な抵抗感

信用格付に対する認識が定着していないことが原因にあるが、「格付」の「格」から想起されるイメージから来る、何らかの嫌悪感がネックになっていくようである。信用格付は、各大学の権威といったプライドや、教育研究の質的高低を記

号付けしているのではない。しかし、自らの「格」を、認証評価機関でも私学事業団でもない、全くの外部の第三者によって記号付けられることに對し、何らかの抵抗感が芽生えてしまっているようである。自分の懐具合をあかの他人に見せて世の中に知らせる必要はないということである。

(二) 公表リスク

信用格付が簡潔・明瞭であるため、メディアの取り上げ方しだいではマイナス効果になるという主張がある。加えて、当初はすべての格付分布の数%にも満たないような高格付が立て続けに公表されたことで、いきなり「狭き門」となり、その後の取得・公表の意欲がそがれたことも一因となつていくように聞き及ぶ。

筆者は、信用格付が新手的の大学ランキングではなく、国や自治体、企業や医療機関などさまざまな経済活動体が使う共通の言語として幅広く利用され、さまざまな格付が公表されていることを説明するようにしている。しかし、一度定着したイメージをぬぐい去ることは容易ではなく、最近では先進主要国の格付が下げられるという衝撃的な報道を目の当たりにし、格付を公表すると格下げの憂き目に遭うというリスクを嫌っているようである。

(三) 評価方法等に対する違和感

企業を対象とした短期間で見直しをする信用力評価のスタ

イルが、学校法人の特性にフィットしにくいようである。信頼できる情報には鮮度が重要である。鮮度を保つための見直しを格付プロセス上、レビュー（格付更新）という。レビューは、格付先の業績や業界の動きなどを追い、原則、年度に一回、信用リスクの変化を見直し、必要あれば格付やその見直しを変更していくものである。大学を取り巻く環境は厳しくなっているとはいえ、そのスピードは企業との対比において緩やかなものである。にもかかわらず、毎年繰り返されるレビューに負担を感じ、信用格付によるモニタリングの有効性に疑問や不満を抱くこともあるようである。

また、信用格付では定性項目の計量化をせずに、定量項目と定性項目の両者を総合的に評価していくことを基本としている。①カントリーリスクの分析、②セクターリスクの分析、③個別事業体の特性と戦略の分析、④財務諸表分析——により事業リスクと財務リスクの程度を認識し、将来の債務償還能力を評価（クレンジット・ストーリーの作成）していくアプローチを採用している。このアプローチは原則的にすべての格付対象に共通するが、対象となる事業体の業種や特性、所屬する業界の環境変化等に応じて評価要素の重点や組み合わせはつねに変わる。つまり、信用格付の記号「解」を求める絶対的な方程式は存在していない。そのため、認証評価に代表される一定の公表された基準に對する評価への対応に慣れ

ている大学法人には、とらえどころのない総合評価のアップ
ーちに違和感を覚えるのかもしれない。

④ 不明確な利用目的

信用格付を取得して何に使うかがわからないことが原因に
ある。資金運用の投資尺度として格付を使うことはあっても、
自らの資金調達や金利コストの削減目的に利用することはほ
とんどない。また、信用格付を公表することで、財務力の強
さにひかれて学生が志願することにはならない。したがって、
対外アピールのための格付を取得する意義が何なのかを見い
だすことができないという主張である。

これに対して筆者は、信用格付を金融市場に限定し、資金
の提供者を金融機関や機関投資家に限定してとらえるのでは
なく、広く学内外のステークホルダーに対し、経営の透明性
を高め、かつ経営体としての説明責任の一道具ととらえるべ
きと説明している。そのほうが、現在の学校法人には扱いや
すくなるかと考えるためである。一定の理解は得られるのだが、
このようにとらえた信用格付の「価値」は、理念的・観念的
だという反論を受ける。つまり、情報の受け手が拡散し、財
務資源の提供に結び付くまでのタイムスパンが長く、かつ間
接的な効果しか得られない。こうした曖昧模糊としたモノに
対して投じるだけの時間的・金銭的余裕は、本学にはないと
いうのである。

三 経済社会から見た大学の情報公開

これら四つの主張を要約すれば、「何となく見聞きはするが、
使い方がよくわからず、風評被害が出るかもしれないおっか
ないものを、この忙しい中であえて取り組む必要はない」と
いうことになる。確かに一見主張としては与しやすいためであ
ろが、社会性・公共性が強い上場企業ならぬ上場大学として
は、前向きな論拠とは言いがたい。

冒頭に触れたように、学生の保護者という側面をもつ企業
人は、国内外にわたる相次ぐ不祥事、倒産や貸し倒れ、雇用
の不安定性や所得の減少など、信用リスクに関わる多くの出
来事を目の当たりにしている。将来の不確実性に対する感度
は、大学の方々よりも敏感であり、時間軸としても短いので
ある。彼らはこの感覚をもって大学に子息を入れ、成果を求
めてくるのである。利害関係者の感覚と異なった情報をどれ
だけ出しても理解は深まらず、しだいに財務資源の獲得機会
を失い、やがては枯渇していくかもしれないのだ。当面は過
去の資産蓄積を消費することでしのぐことは可能だろうが、
長期的には自らの情報を的確に他人に知らしめ、財務資源を
提供してもらえただけのアピールを続けることが、不可欠な
取り組みとなる。これからの大学法人は、教育情報公開の義
務化等、「やって当たり前」のことをこなしたうえで、さら

に社会の価値観や感度に合わせたリレーションシップを確立することで初めて差別化が図られるものと筆者は考える。

ちなみに、信用格付の取得は任意だが、これまでの経験からすると、義務化されない格付審査を追加的な負担ととらえるか否かの違いは、P D C A サイクルが確立し、その最終段階にある情報公開をどこまで受け手側に立ち、対応しようとするか否かの姿勢と平仄を一にしているように思われる。

四 信用格付の効用を再考してみる

第三者による評価は、その機能として、保護者や社会等が大学法人に対する理解や信頼を深めるといふ学外への説明責任の遂行という側面と、課題発見や改善の促進といった学内改善の側面の二面性を有している。信用格付は中立的な第三者による評価として、経営・財務的観点から教育活動等をとらえており、教育体としての大学を評価目的としていない。

一方、認証評価は最低限の教育の質を対象とするが、経営体としての大学法人を評価目的とはしていない。将来構想において、教育の質保証と財務基盤の強化を両輪に掲げるならば、今後は、評価や情報公開においても教育と経営の両軸で取り組むべき課題である。その意味で筆者は、一つのIR (Institutional Research & Investor Relations) の強化が極めて

重要なキーワードであると考ええる。

学校法人の信用格付の視点は詳細を別稿に譲るとして、その骨子は表1に記すとおりである。非営利組織の特性を踏まえ、財務分析のような定量的な評価以上に、定性的な項目を数多く掲げる。すべての項目は、いずれも将来を展望し、キヤッシュフローの安定性と債務とのバランスを見計るうえで必要な要素である。このような項目は、経営体としての大学の持続性を見計るうえで最低限必要なものではないかと筆者は考える。

学外向けの機能に関し、外部のステークホルダーは、学校法人の経営に対する情報の量や質が不足している。これまでは教育に対する需要が大きく、特段の努力を払わずとも学納金を獲得できた。また、私学事業団や文部科学省等、大学教育において同質的なステークホルダーとの間でやりとりされる情報は、すでに多くの前提理解が含まれており、多くを語らずとも意思疎通を図ることが可能であった。しかし、需給バランスの悪化と需要家である学生等の価値観の多様化が急速に進んでおり、かつ「学生を選ぶ時代から、学生から選ばれる時代」になっている。私学助成も減額の傾向が続くものと見られる。そのため、学校法人の経営者は、程度の差こそあれ危機意識をもち、極力収支の安定性を保つ施策を講じようとしている。

表1 学校法人格付の評価視点

アプローチ	評価の視点		
カントリーリスク	日本国の信用リスク		
業界構造・特性	行政・学校法人制度	市場規模・動向	
業界内位置	地域特性・競合状況		
法人特性	沿革・建学の精神	経営者・ガバナンス	人材・組織体制
	学生獲得力	教育・研究活動力	国内・国際展開
	将来構想・経営計画	収入構造と多様性	支出構造と柔軟性
	資産運用状態	設備投資・資金計画	財務指標分析

(株)日本格付研究所ホームページより筆者作成

一方、教育現場では、学生に対し入試による選抜を行い、良好な環境のもとで良質な教育を施そうとしている。両者は必然的に利害が対立しやすい関係となるが、協調して経営資源を配分し、活動成果を学外に還元するというサイクルが確立できなければ、その法人の持続可能性は低下する方向に向かう。帰属収支差額比率の推移が示すように、十年前と比べ、学校法人の信用リスクは高まっており、経営資源の有効配分に向けたガバナンスの確立とアカウンタビリティの確保が一段と重要になってきていると考えられる。

大学は社会全体のものであり、個々の大学と関係するステークホルダーのために存在するが、株式会社と違って所有者がいらない。そのため、直接的に説明責任を果たす対象があいまいになっている。また、重要なステークホルダーである学生やその保護者も、経営に対して意見を述べる機会も極めて少なく、その必要性も高くない。定量的な判断尺度を設定しづらい事業体であることも加わって、どうしても経営責任の所在があいまいになりやすい。三様監査に一定の有効性は認められようが、ガバナンスの確立に際し、大学法人は構造的にモニタリング機能が確保しにくい。したがって、自発的な点検・評価活動には限界が生じ、課題の先送りが常態化しやすくなるのである。

信用格付はコンサルティングではなく、あくまでも信用リスクの評価が目的である。しかし、中立的な外部の第三者であるからこそ、タブー視されている問題点の指摘も可能である。教育研究に関する報告と同等に、財務資源を適正に配分し、教育研究に投入した成果を外部に報告する内部体制の構築は、情報公開以前の受託者責任である。法規制にはない最低限の義務に見返りを求めてはならない。

こうした評価の二面性に着目し、信用格付を取得する動きは、事業会社が先行している。事業会社では、資金調達のニーズがなくても自らの信用力を開示し、経営の透明性を確保していくという社会的責任（SR）の遂行を目的とした信用格付の公表も少なくない。筆者は事業会社の格付審査におい

て、企業の社会的責任の遂行に要するコストについては、その直接的な利益が計測しにくいということを再三にわたって聞かされている。社会的責任の遂行によるステークホルダーからの理解と支持は、短期的・直接的に財務資源の提供に結実するものではなく、またそれを求めてはならないという。翻って大学のブランディングに即応するものではないが、公共性・社会性のより強い大学の社会的責任（USR）においても、信用格付が受け入れられても不思議ではないだろう。

五 活用事例の紹介

ここで、今までに信用格付を取得した学校法人の活用事例をいくつか紹介しておきたい。

まず、学外向けの活用事例としては、信用格付を取得したという情報を、ホームページのトップに認証評価マークと同等の扱いで常時掲載している大学がある。これにより、第三者からの評価に耐えられる、透明性の高い経営体であるということをアピールしているようである。また、信用格付の継続取得を事業報告書や自己点検評価報告書に活用するところもある。

一方、学内内部向けの活用事例としては、PDCAサイクルの過程における一つの客観的指標として利用されている。格付記号そのものを重視するというよりは、審査の過程を法

人の自己点検評価の場とし、危機意識を植え付けさせることが狙いにあるようである。また、ヒアリング時の質問事項を「社会の目」ととらえ、各業務担当者は現状と課題を外部にプレゼンする訓練の場と考えているようである。

いずれの大学法人も「隠さず」「つねに現状に満足しない」点で共通している。彼らは質の良い情報発信には、質の良い内部体制の構築が必要と認識し、法人活動の年度点検の場として、自然体で信用格付を受け入れていように見受けられる。

六 おわりに

筆者は、大学と一般社会との対話が充実したものとなり、その結果、私立大学の経営基盤が充実していくのであれば、それは願ってもないと考えている。信用格付が大学社会になじみにくい要因が解消されるには、今しばらくの時間を要するかもしれない。解消のポイントは二つあり、格付会社が大学法人になじみやすい、質の良い格付を提供していくという努力、もう一つは、大学法人が外部のステークホルダーの立場に立ち、将来の不確実性を自ら払拭していこうという意識をもつことにある。それが実現できるならば、信用格付は大学法人にとって利用目的が明確になり、心理的な抵抗や公表リスクを乗り越えることができるものと筆者は思っている。

「所属大学の改善提案」の採択にあたって

平成二十三年三月十一日に発生した東日本大震災からの復興は、日本の再生・再建の道程でもあり、復興を担う人材の育成はすべての大学に共通する課題である。それは、知の創造である研究と、知の継承である教育を使命とする大学の役割をあらためて問い直し、質向上に向けた取り組みを加速させることであり、大学アドミニストレーターへの期待は大きい。

九年目となった平成二十三年度アドミニストレーター研修は、管理・監督職にある教職員を対象に、政策の立案と実践のための組織運営能力の向上を目指して実施した。研修は六月から十二月までの半年間、五回の集合研修で延べ十一日を費やし、マーケティング、財務、組織と人材の三分野のケースをもとに、仮想大学の課題を分析し改善策の検討を行う。研修は、講義とグループワークで構成されており、仮想大学の改善策をグループで検討する。そして最終的には、研修で修得した課題設定から立案に至るプロセスを踏まえて、所属大学の改善策を提案する個人レポートを作成する。

平成二十三年度は三十七名が本研修を受講し、すべての個人レポートが、所属大学の課題を分析したうえで建学の精神に立ち返った提案となる力作であった。その中で、本誌に掲載するレポートの採択にあたって、運営委員会では次の基準で選考を行った。

(1) 研修の成果を踏まえ、アドミニストラターの視点から練

られた提案となっているか。

(2) 提案の内容が具体的で、実現可能性が高いものとなっているか。

(3) 自分の言葉で語られ、論理展開力があり、文章もわかりやすいか。

その結果、常磐大学・大槻行徳氏の「次代へつなぐ教育機関であるために——教育費の家計負担軽減と教育環境改善の提案」を採択することとした。大槻氏のレポートは、茨城県に立地し、地元に着目して教育研究活動を行ってきた大学として、教育の機会均等にに向けた私学としての自助努力と、地域と連携した安全安心な教育・社会環境づくりを提案している。厳しい現状に真正面から向き合ったうえで、大きな夢や希望をもつことは、前進に向けた第一歩になると確信している。

東日本大震災から一年が経過したが、復興への道のりは長く、いまだ多くの課題が山積している。日単位から月単位へ、そして年単位へと時間経過のとらえ方が長くなる中であっても、復興に向けた日々の取り組みの重要さは変わるものではない。現状から問題を設定し、改善策を立案してそれを実現していく力量の向上を目指している本研修の成果が、研修生の実践を通じて大学の質向上に貢献できることを期待している。

(文責・平成二十三年度アドミニストレーター研修運営委員長 大島英穂)

次代へつなぐ教育機関であるために

— 教育費の家計負担軽減と教育環境改善の提案

大槻 行徳 ● 常磐大学広報課



一 問題提起

日本は現在、すでに人口減少社会に突入している。平成二十三年の人口動態推計結果では、前年対比で約二十万人が自然減しており、都道府県別に見ても、一部の都府県ではまだ上昇しているものの、三十八道府県では減少傾向で、内二十九道府県では減少数が加速化している状況だ。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口」でも、今後の十年間で日本全体の人口が約四百万人減少するとの推計結果を示している。現在は人口が上昇傾向にある世界でも、先進国では今後訪れる少子高齢化や人口減少が脅威となっている。人口の減少は社会的循環を停滞させ、教育に関してもさまざまな問題を引き起こす要因となる。

「3・11」以来、日本は大きな変革期を迎え、次世代に何を残すことができるのかを考える機会が多くなり始めた。このような状況で、本学は教育機関として何ができるのか、そ

して自分ができることは何なのかを考えた。

二 本学の現状と取り巻く環境

● 常磐大学概要（平成二十三年五月一日現在）

- ・所在地…茨城県水戸市内北西に位置する（最寄り水戸駅からバスで約二十分）
- ・歴史等…明治四十二年裁縫教授所として創立、大正十一年水戸常磐女学校設置、昭和四十一年常磐学園短期大学設置、昭和五十八年常磐大学開学
- ・学部等…三学部十学科（同キャンパスに大学院の三研究科、短期大学二学科設置）
- ・学生数…大学（大学院含む）二二六三六名、短期大学五三二名

・特徴…百年の伝統をもち、幼稚園から大学院（小学校除く）を設置する総合教育機関

本学の学生確保の状況は、平成二十三年度の大学入学者数が六百二十四名で、入学定員七百名に対し八九・一%の充足率にとどまり、これまで定員を充足してきた短期大学においても、昨年は八六・一%と定員を割り込んだ。在学生を出身地別に見ると、茨城県内からの進学者が九割を超え、自宅からの通学者が多いことが特徴だ。取り巻く環境としては、茨城県内の十八歳人口が今後の十年間一〇%減少することが推測されており、さらには、これまで上昇を続けてきた茨城県内の大学等進学率は平成二十三年度に下降に転じ五〇・九%にとどまっている。

また本学の財政面では、無借金経営を継続し、流動比率も四五二・五%と安定しているものの、単年度の消費支出超過額はマイナス状況が続いており、今後は東日本大震災からの復興に係る支出も見込まなければならぬ。

内外部の要因ともに、厳しい状況が予測され、改善なくして現状を維持し続けることは難しい状況である。

三 改善提案

(一) 教育費負担の軽減

平成二十一年度文部科学白書では、大学卒業までに負担する教育費は、すべての学校を国公立に進学して約一千万円、それらがすべて私立だった場合には約二千三百万円に上ると試算しており、子ども二人が私立大学に通っている場合の家

計負担を見ると、平均可処分所得の二分の一超を教育費が占めていることが示されている。内閣府が行った「社会意識に関する世論調査」（平成二十年二月）でも、「子育ての辛さの内容」として「子どもの将来にお金がかかること」を四五・八%の回答者が理由として挙げている。第十三回学生生活実態調査（平成二十三年二月）では、「あなたの家の家計にとって、学費は負担になっていると思いますか」との質問に対し、八二・四%が「負担またはやや負担になっている」と回答している。いかに教育費が子育てへの不安、家計への負担となっているかが読み取れる。

大学への進学者のうち、約八割は私立大学に進学しており、在学中に年間に支払う金額を国立大学と比較すると、省令に定める国立大学の標準額は五三万五八〇〇円、私立大学（文系）の平均八九万五六〇〇円とは、約三十六万円の格差が生じている。

今回の提案では、本学の学納金（入学金除く）を国立大学法人標準額と同等まで減額することを提案したい。従来の特待生制度や奨学金制度とは異なり、入学するすべての学生に対して学納金負担を軽減する必要がある。注意しなければならないのは、この提案は学納金のディスカウントではなく、教育費負担の軽減に向けた試みであり、長期的な視点から見れば、自らに還元される持続可能な教育機関としての策であることを理解して取り組まなければならない。

(二) 教育環境の改善

教育環境に優れ、安心安全で住みやすいまちづくりを本学が先導者となって推進することを提案する。キャンパスがある水戸市との連携強化はもちろん、周辺の教育機関、地元企業、地域住民と連携し、地域一体型の教育を実現し、知的インフラとして、知的資源の地域還元を最大限図っていく。

本学では、地元J2チーム・水戸ホーリーホックとの観客動員プロジェクトや文化財のデジタルアーカイブプロジェクトなど、すでに多くのプロジェクト型学習に取り組んでいるが、さらにそれらを体系化し、地域の活性化につながるイベント型プロジェクトや、災害時に本学が避難所としての機能を発揮する災害時支援プロジェクト、防犯を目的とした街灯・防犯ブザー設置プロジェクトなど、安全な環境づくりに貢献する活動に対して、学生と教職員が積極的に参画し、それらに対して本学が支援する。

また、民間アパートの借り上げや寮の充実等による学生の住環境整備や、夜間にはキャンパスからのスクールバスの運行など、学生の日常の安全を確保し、教育に集中して取り組める環境を地域と連携して充実させる。

四 改善を実現するための施策

(一) 財政的取り組み

前項で述べた学納金の軽減を実現するために、財政的な改

革が必要であることは当然のことであるが、学納金の減額を実施した場合を想定してみると、一学年六百名（現状からの推測）・総学生数二千四百名から百三万円を徴収した場合の収入は二十四億七千二百万円、それに対し一学年七百名（改善が進んだ場合の推測）・総学生数二千八百名から五十四万円を徴収した場合の収入十五億二千二百万円を比較すると、年間九億六千万円の収入減となる。

本学の帰属収入に対する学生生徒納付金比率は八二・五％（平成二十二年）と高い比率であることから、まずはこの比率を下げるための財政改革が求められることとなる。

これから挙げる三つの財政的取り組みでは、学納金減額分のサポートをするとともに、それぞれでマーケティング、人材マネジメントの面での学内的な効果も想定し提案している。

(1) 事業会社の設立

大学の主な収入源としては、学納金と公的補助金、寄付、そしてもう一つ収益事業が挙げられるが、本学では現在、収益事業は行われていない。

収益事業には、学校法人が直接運営をするケースと、学校法人が出資をして事業会社を設立して運営するケースがある。特徴としては、前者は私立学校法に定められており、学内においても寄附行為上で事業内容を明確に定めなければならない。また、利益追求が低い面もあり、従事者が大学職員であることもメリットを生みにくい要素となりうる。それに対し

事業会社は、徹底した利益追求が可能であり、人事的な効果も生みやすい。本稿では、より大きな効果が期待できる事業会社の設立を提案したい。

この事業会社は一〇〇%常盤大学が出資するもので、本学の子会社である。当面は本学を顧客とした事業を展開するが、もちろんいずれは一般へと広げることを視野に入れ、事業をスタートする。収益は、受配者指定寄付により大学に還元することとする。また大学側から見れば、業務を事業会社へ委託することで経費とし補助金額の増額へつなげることも可能だ。事業内容は、私立学校法に定められた業種の中から本学に適した業種を選択し実施する。

① 事業業種

- 物品調達 ○ 清掃 ○ 食堂 ○ 印刷・出版
 - 施設貸出 ○ リサイクル ○ 人材派遣 ○ 警備
 - 自動販売機 ○ パス運行 ○ 不動産
- ② 財政面以外の効果

(ア) 雇用の創出

事業を展開していく中で、雇用に創出し、地域の活性化とともに、本学卒業生の採用にも貢献する。

(イ) 人材育成

事業会社では、市場主義の中で利益を追求し経営していかなければならない。そこでは的確な判断とスピーディな意思決定、仕事の中でつねに成果を求める意識改革などが必要と

なる。非営利組織である学校法人と比較すれば、現時点ではその差は明確だろう（今後は改善の必要がある）。マーケティング的な発想を身につけることは、今後の大学職員（アドミニストレーター）に必要な要素であり、人事的な面から見れば、人材育成を目的とした展開も考えられるだろう。

(ウ) 人材活用

段階的に幅広い業種の運営を進める中で、必要に応じて大学職員との人材交流を可能とし、適材適所な配属による人材活用の可能性を広げる。成果に対して適切な評価をすることで、労働へのモチベーションの向上や、新たな能力を発揮することも考えられる。また年金問題等に伴う六十五歳までの再雇用の義務化の対策としても、生産性を低下させずに業務効率化を図ることを可能とする。

(2) 適正な補助金額の確保

補助金額は、指定された計算式によって算出されているが、補助金を受けるための要素として「収容定員充足率」「適切な教育研究経費の支出率」「教員一人当たりの学生数」が挙げられる。それらについて外部環境と本学の状況を把握し、計画的な予算の策定と人事計画の実践による改善が必要である。

① 定員の一〇〇%充足

平成二十二年度の本学の収容定員充足率（大学）は八三・八%、補助金の配分率は四%の減。定員一〇〇%を維持した場合の増減率九%増であるから、比較すれば実質一三%の減

となっていることがわかる。この充足率による配分傾斜方法はこれまでも実施されていたが、平成二十三年度の私立大学等経常費補助金の増減率においては、定員未充足による傾斜配分が強化されており、この増減率は今後も強化されることとがすでに決定している。つまり、この定員を充足するための一部の学生確保については、通常と異なる発想の展開が必要である。

②教育研究経費の支出率の見直し

本学の平成二十二年度における学生納付金収入に対する教育研究経費等支出は三一・六％で、増減率は三〇％の減。大が果たす役割の一つである教育研究活動への支出は、教育機関としての責任であろう。まずは四二％を目標として、予算段階で試算し実現することで、増減率にして一五％の回復が見込める。教育機関の特徴でもある年間の収支がある程度事前に計算できることを考えれば、十分実現は可能であると思われる。

③教員一人当たりの学生数

本学の専任教員は百二十五名で、教員一人当たりの学生数は二十四名、増減率は六％の減である。増減率〇％まで回復するためには、計画的な教員の採用により一人当たり十五〜十七名にまで改善する必要がある。この件は単年度ごとの取り組みで達成することは難しく、中長期的に進めなければならない。しかし、一人当たり現在の二十四名から二十三名へ

改善することで、増減率が二％改善されることをしっかりと理解したうえで採用計画を策定する必要がある。

また、広報的な面からも、本学の規模ならではの少人数教育を実現することは、外部からの評価を得る大きな要素となりうる。

(3) 企業・社会からの共感と寄付の獲得

教育機会の均等化を目指し、本学が教育に取り組んでいる姿勢に対して、企業や社会からの共感を求め、寄付金の増収を図る。本来教育とは将来を担う人材の育成という面で、社会全体で取り組むべきものであることにかんがみ、積極的に教育機関に対する理解を求める。また、茨城県は首都圏と隣接しているため人材の流出が多い地域であることから、本学が教育機関としての機能を高め、人材の流出を食い止めることで、茨城県内企業、地域社会からの理解とサポートを期待する。

(二) 市場の拡大

改善を実現し、広報活動も強化することで、次の分野において市場の拡大を目指す。

(1) 大学進学率の向上

教育費の負担を軽減することで、経済的理由により進学を断念していた市場を掘り起こし、減少する十八歳人口に対し、進学率の向上により志願者数を維持・拡大する。

(2) 国内外広範囲なエリアからの学生確保

この改善を、国内外から広く学生を集める一つのきっかけとして、広範囲なエリアへの学生募集活動を強化する。

(3) 年齢層の拡大

教育環境の改善に伴い、生涯学べる教育機会の提供に再度着目し、成人学生の受け入れを強化することで、幅広い年齢層からの志願者を拡大する。

五 次代へつなぐ教育機関であるために

地方の私立大学が、社会の中で担っている役割は大きい。

その機能を向上させ、必要とされる教育機関として存続し続けるためには、自助努力による安定した財政の維持と、地域と連携した長期的な視点からの戦略的なプランが必要だ。縮小を拡大へと転換させる発想と実行力が求められる。

国公私立による格差、地域格差、所得格差などにとらわれることなく、本質的な学びの内容を基準に大学を選択し、均等に教育を受ける機会を確保することは、これからの世代の教育には必ず求められるはずである。

子どもたちが安心して学べる環境構築へ向け、自分たちだけが今だけが良ければという考えではなく、「これから」のために何ができるのかを考え、本学教職員だけではなく、多くの方々協力いただき、一人ひとりが役割を果たすことで、この提案は実現できると考えている。

●参考文献

- ・総務省統計局『国勢調査報告』平成二十三年
- ・国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』平成二十四年
- ・文部科学省『文部科学白書』平成二十一年
- ・全国大学生生活協同組合連合会『Campus Life Data 2010』平成二十三年
- ・全国大学生生活協同組合連合会『保護者に聞く新入生調査』平成二十二年
- ・文部科学省『平成二十三年度学校基本調査速報』平成二十三年
- ・内閣府『社会意識に関する世論調査』平成二十年
- ・日本私立学校振興・共済事業団『今日の私学財政』平成二十二年
- ・社団法人日本私立大学連盟『第十三回学生生活実態調査集計報告書』平成二十三年
- ・社団法人日本私立大学連盟『私立大学マネジメント』東信堂、平成二十一年
- ・龍慶昭、佐々木亮『大学の戦略的マネジメント』多賀出版、平成十七年