

CEO
のための
大学マネジメント

「選択と集中」で新しい大学の全体システムを構築



清成忠男

法政大学学事顧問(法政大学元理事長・総長)

民主党は、「コンクリートからヒト」へという表現に象徴される政策転換を提示し、政権交代を実現した。そして、本年6月に閣議決定された「新成長戦略」においては「強い経済」「強い財政」「強い社会保障」の一体的実現が強調されている。この「強い経済」を実現する戦略の一つとして「強い人材」の育成が位置づけられている。経済に寄与する人財の形成が重視されている。

1 「新成長戦略」に見る人財育成

「新成長戦略」においては、「強い経済」を実現するために成長分野を掲げ、これらを支える基盤として「科学・技術・情報通信」、「雇用・人材」、「金融」に関する戦略を実施している。さらに、次のような指摘が見られる。

「『強い人材』すなわち将来にわたって付加価値を創出し、持続可能な成長を担う若年層や知的創造性(知恵)(ソフトパワー)の育成は、成長の原動力である。……『強い人材』の実現が、成長の原動力として未来への投資であることを踏まえ、教育力や研究開発力に関し世界最高水準を目指し、効果的な施策に対する公的投資を拡充する。」

「高等教育においては、奨学金制度の充実、大学の質の保証や国際化、大学院教育の充実・強化、学生の起業力の育成を含めた職業教育の推進など、進学機会拡大と高

等教育の充実のための取組を進め、未来に挑戦する心を持って国際的に活躍できる人材を育成する。

そして、教育に対する需要を作り出し、これを成長分野としていくため、外国人学生の積極的受入れとともに、民間の教育サービスの健全な発展を図る。」

さらに、成長を支えるプラットフォームとして、リーディング大学院などが掲げられている。すなわち、

「拠点形成と集中投資により、我が国の研究開発・人材育成における国際競争力を強化する。すなわち、我が国が強みを持つ学問分野を結集したリーディング大学院を構築し、成長分野などで世界を牽引するリーダーとなる博士人材を国際ネットワークの中で養成する。最先端研究施設・設備や支援体制等の環境整備により国内外から優秀な研究者を引き付けて国際頭脳循環の核となる研究拠点や、つくばナノテクアリーナ等世界的な産学官集中連携拠点を形成する。また、「国立研究開発機関(仮称)」制度の検討を進める。

大学・大学院の理系カリキュラム改善を産学官連携で推進し、「特別奨励研究員事業(仮称)」の創設を含む若手研究者支援制度の再構築や大学等におけるテニュアトラック制の普及により優秀な若手研究者の自立的研究環境を整備する。また、研究開発独法を活用した取組等により、産業を担う研究開発人材や研究マネジメント人材等を育成する。

これらの取組により、特定分野で世界トップ50に入る

研究・教育拠点を100以上構築し、イノベーション創出環境を整備するとともに、博士課程修了者の完全雇用と社会での活用を実現する。」

ところで、「新成長戦略」においては、雇用・人材分野における国家戦略プロジェクトの一つとして「キャリア段位」制度などの導入を提唱してい

る。「実践キャリア・アップ制度」として、介護、保育、農林水産、環境・エネルギー、観光など新たな成長分野を中心に、英国の職業能力評価制度を参考とし、ジョブ・カード制度などの既存のツールを活用した「キャリア段位」を導入・普及させる、実践キャリア・アップ制度と専門学校・大学等との連携による学習プログラムの構築を図るという。

なお、「新成長戦略」の政策実現確保のため、成長戦略実行計画(工程表)が提示されている。早期実施事項、2011年度までに実施すべき事項、2013年度までに実施すべき事項、2020年度までに実現すべき成果目標が示されている。予算編成や税制改革の優先順位付けが行われ、PDCAサイクルに立脚した進捗管理を徹底するという。

しかし、現実には、政府は財政再建という課題を抱えているし、デフレ脱却のためには一定の財政出動も必要になろう。すでに2011年度予算編成が財源不足で難行している。

2 わが国大学財政の特徴

わが国の大学財政は、先進国のなかで異常ともいえる特徴を有している。すなわち、教育が私立大学に大きく依存していること、コスト面で私費負担の割合が大きく公費負担が軽いこと、この二つである。2010年発表のOECDの調査によると、2007年における高等教育で、日本は公的負担の割合が32.5%、私的負担が67.5%、私的負担においても家計負担が全体の51.1%を占めている。日本より公的負担が軽いのは韓国の20.7%など僅かな国であ

表1 1法人当たり補助金収入の推移

年度	国立大学法人				学校法人(大学部門)				A/B
	運営費交付金(百万円)	前年比(%)	対収益比(%)	A(千円)	経常費補助金(百万円)	前年比(%)	対収入比(%)	B(千円)	
2004	13,551	—	47.7	1,867	528	0.9	8.9	140	13.3
2005	13,315	△1.7	45.9	1,824	525	△0.6	8.6	142	12.9
2006	13,285	△0.2	44.8	1,817	524	△0.2	8.5	145	12.5
2007	13,250	△0.3	43.3	1,816	514	△1.9	8.5	144	12.6
2008	13,160	△0.7	42.2	1,814	513	△0.2	8.6	145	12.5
2009	12,862	△2.3	40.4	1,779	—	—	—	—	—

資料:国立大学は文部科学省資料、学校法人は日本私立学校振興・共済事業団「今日の私学財政」
(注)Aは学生1人当たり運営費交付金、Bは学生1人当たり私立大学等経常費補助金収入
大学部門とは、学校法人における4年制大学の部門

る。逆に公的負担の割合が大きいのは、デンマーク96.5%、フィンランド95.7%、ノルウェー97.0%など北欧諸国である。アメリカは公的負担が31.6%と少なく、OECD平均の69.1%の半分以下の水準である。

このように、わが国の高等教育において公的負担の割合が国際的に低いにもかかわらず、2000年の38.5%から見ても縮小している。財政当局から見れば、安上がり的高等教育であるといえよう。教育が私立大学に大きく依存しており、しかも私学助成も抑えられている。4年制大学の学生数に占める私立大学の比率は1970年に74.4%であったが、以後今日まで一貫して73%を上回っている。

大学教育は私立大学に大きく依存しているにもかかわらず、私立大学に対する経常費補助金はかなり抑えられている。

表1は、国からの補助金収入について、国立大学法人と学校法人を対比したものである。この表では、4年制大学を設置する学校法人の大学部門のみの数値が示されている。国立大学法人に対する運営費交付金も、学校法人に対する経常費補助金も、年々削減されている。ただ、国立大学法人の経常収益に占める運営費交付金の割合は40%を維持している。これに対して、学校法人の帰属収入に占める経常費補助金の割合は、8%台に過ぎない。また、学生1人当たり補助金額を見ると、国立大学は私立大学の12~13倍という高い水準にある。格差が、きわめて大きいというのが現状である。

いずれにしても、国立大学も、私立大学も、補助金が削減される傾向にあるから、研究費については教員は外部資金の確保に追われることになる。その結果、教員は研

究に要する時間が圧縮される。

もちろん、補助金について、大学界として国に増額を要望すべきは当然である。そうすると、パイの拡大を総力かけて要望すべきであって、パイの配分に関する議論は避けるべきであるということになる。これは一面では正しいが、同時に後述する重要な視点が欠落してしまう。

だが、現在、国の財政事情は一段ときびしさを増している。少子高齢化が進展し、人口減少社会に移行しているから、医療や年金など社会保障費の増加は避け難い。経済は構造的な脆弱さをかかえることになる。経済成長によってデフレ経済を脱却し、税収を増やさない限り、財政再建は進まない。中長期的には歳出の削減は避け難い。教育予算だけが例外ということにはなりにくい。

それでも、2011年度の文部科学省の概算要求において、国立大学法人運営費交付金は2.8%増の1兆1909億円、私立大学経常費補助金は3.3%増の3329億円という増額となっている。ただ、要求通り認められるかどうかは定かではない。

筆者は、個人的には国債の増発によって大型の補正予算を組み、経済成長のために財政出動を強めるべきだと考えている。福祉や環境などの分野において、投資の機会はかなり大きい。財政再建を先送りにして経済を成長させ、税収を増やすという考え方である。増税は、その後で検討すればよい。ただ、現実には、こうした選択は望めそうもない。結果として、デフレ経済が続くおそれがある。

そうだとすれば、大学側には事態をクールに見つめ、腰をすえた対応を進めることが望まれる。

3 大学の対応

大学に対する経常費補助金の削減については、これまで大学側は国立、私立の如何を問わず、協力して反対の意を表明してきた。これは、ある意味では、大学の総意を反映した動きであったといえなくもない。

しかし、最近では、大学界を代表するようなポーズで、一部の意見が突出して主張されている。例えば、巨額の運営費交付金を受けている大規模な国立大学の学長が

政府の方針による大学予算の大幅削減により、これまで近代日本を支えてきた大学システム全体が崩壊するという趣旨の発言を行っている。国立、私立といった大学の設置形態に関係なく、大学全体が致命的な打撃を受けるというのである。

こうした主張は、次の二点を前提にしていると思われる。第1は、現在の大学の全体システムが近代日本を支えてきたということ。第2は、現在の大学の全体システムは適正であるということ。つまり、現状肯定的であり、時代適格的であると見ているようである。

はたして、この前提に問題はないのか。こうした前提を問題にすること自体適当ではないというのか。まず、いったい近代日本とは何を指すのか。大学の全体システムをどのように認識しているのか。現在の大学の全体システムが不健全であるという認識が当然存在するはずであるが、それにどう答えるのか。

たしかに、大学予算の大幅削減は大学にとって、大問題である。「強い人材」育成に多額の投資を行うことは不可欠である。ここまでは、大学の総意であるといえよう。だが、予算の大幅削減なら近代日本を支えてきた大学システム全体が崩壊するという指摘には問題が残る。なぜ既存の大学システム全体を護らなければならないのか。既存の大学システムに問題はないのか。既存の大学システムの抜本的な変革は必要ないのか。

かりに大学予算の削減が長期的に避けられないとすれば、これを機会に大学の全体システムの変革について、大学界が自ら検討を始めるべきであると思われる。時代が大きく変化するなかで、複雑な格差を内包する従来の大学システム全体は、むしろいったん崩壊させたほうがよいという意見もあろう。

いまさらいうまでもないことだが、国立大学に固有の使命や役割は必ずしも明確ではない。少なくとも文部科学省はこうした点を明確に示していない。にもかかわらず、旧帝大系の大規模な大学には、運営費交付金のみならず、多額の競争的な教育・研究資金が投入されている。まさにポジティブ・フィードバック現象である。その結果、大規模大学の肥大化が目につく、とにかく「選択と集中」を進めるべきであろう。

表2 私立・大学法人の帰属収支差額比率の分布

年度	2003	2008	2003～2008
～20%	55 (11.4)	23 (4.3)	△58.2%
10～20未満	143 (29.7)	78 (14.7)	△45.5
0～10	164 (34.0)	195 (36.7)	18.9
△10～0	66 (13.7)	114 (21.5)	72.7
△20～10	22 (4.6)	52 (9.8)	136.4
～△20	32 (6.6)	69 (13.0)	115.6
合計	482 (100.0)	531 (100.0)	10.2
赤字法人数	120 (24.9)	235 (44.3)	95.8
帰属収支差額比率平均値 (%)	8.3	0.8	—

資料：日本私立学校振興・共済事業団「今日の私学財政」（ ）内は構成比

さらに、小規模な専門国立大学については、存立意義が明確でないものが少なくない。いずれにしても、国立大学だけを見ても、全体をそのまま維持するには無理がある。

もちろん、公立大学や私立大学も、現状のままで問題がないはずはない。ただ、公立大学は地域貢献が義務づけられているし、私立大学は自主性こそ大きいですが、経営の自己責任が問われている。

4 「選択と集中」による改革

公的補助金の多少と大学運営の自主性はトレード・オフの関係にある。国立大学法人が運営費交付金に大きく依存しているとすれば、経営は安定するが、大学運営の自由度は制限される。

これに対して、学校法人は、公的補助金が少額であるから、大学運営の自由度が大きい。それだけに、マネジメント能力が求められる。大学間競争が激化するなかで、すでに学校法人間格差が拡大している。表2は、4年制大学を設置している法人の帰属収支差額比率の分布を見たものである。帰属収支差額比率の平均値は2003年度の8.3%から、2008年度には、0.8%へと大きく低下している。比率の高い法人の数は減少し、比率の低い法人の数が増加している。格差が拡大しているのである。しかも、この間に赤字法人が増加し、2008年度には全体に占める割合が44.3%に達している。経営破綻に追い込まれる学校法人も増加している。学校法人は、破綻しても、誰も助けてくれない。生き残るためには、持てる資源の「選択と

集中」による活用しかない。

国立大学法人も、運営費交付金の削減が続いたとしても、より大きな自由度を確保して、「選択と集中」による大学改革を進めればよい。それによる「コア・コンピタンス」の確立が可能になれば、外部資金の獲得も容易になるはずである。

いま必要なことは、個別大学の「選択と集中」による改革である。同時に、既存の大学全体システムを護るのではなく、「選択と集中」によって大学の全体システムを組み換え、強化すること

が必要である。新しい大学の全体システムを構築すべく、大学界の内部において主体的に議論を始めるべきではあるまいか。

また、かりに国立大学法人に対する運営費交付金かなりの程度削減された場合、国立大学法人はこれをチャンスととらえるべきであろう。運営費交付金が削減されるから、たしかに経営の不安定性は増す。前述したように、その見返りとして、経営の自由度の拡大に向けて努力すればよい。大学運営の意志決定の自由度を広げるのである。それだけ、学長には、ビジョナリー・リーダーとしての能力のみならず、実務的な経営能力が求められる。国立大学法人の学長は、まさにCEOなのである。CEOとして、広範な能力を有していなければならない。

経営の自主性が増せば、独自性に富んだ大学の展開が可能になる。大学の方向性が社会に理解されれば、優秀な学生を確保できるし、外部資金の獲得も拡大することになる。そうなれば、大学の活性化が一段と進むと思われる。

先日、ある東京大学名誉教授が筆者にこう語った。「どうも東大の1人勝ちだね」と。COEや科学研究費など、競争的資金の獲得において1人勝ちだということである。どの分野でも、日本一、世界一を目指すという東大覇権主義の結果なのか。

特徴のある優れた大学が数多く存在するのが望ましいとする「新成長戦略」のほうが健全な構図を示していると思われる。 ■