



知的集団ならではの経営戦略に期待

いよいよ厳しくなる 受験料収入

前回は、間接経費を削ぎ落とす「スケルトン経営のススメ」を説いた。しかし、当然のことながら、そこには限界がある。次に考えるべきは、入ってくるお金を増やすことだ。そこで今回は、いかにして収入増を図るかという観点から財政改革について論じたい。

高校生が受験する大学や学科の数を絞り込む傾向は、今後も続くだろう。景気の先行きの不透明感に加え、大学ポータルやビジネス誌で盛んに組まれる大学特集など、保護者も含め、さまざまな情報を入手できるようになり、大学を選別する眼は厳しくなる。18歳人口の減少と相まって、大学の受験料収入は縮小していくはずだ。

安くても魅力ある教育を アジアに売り込もう

受験料や学生納付金だけに頼らない収入の多角化を図るうえで、まず考えるべきは、大学の「主力商品」である教育の市場拡大だ。高等教育サービスの国際競争が活発化する中、アジアに拠点を設ける欧米の大学が増えている。日本の大学も、経済成長著しいアジア各国に積極的に進出すべきだ。私立大学の関係者はよく、「日本の学費は安い」と言うが、なぜ、その誇るべき価格競争力で世界展開しないのか。

「安いけれども商品に魅力がないから売りに行けない」ということなら話にならないが、私が知る限りでも、海外にアピールできる素晴らしい教育をしている大学はいくつもある。

特に、ブランド力のある総合大学に

期待しているが、従来の学部横並びの発想ではどうにもならない。イギリスのカレッジ制のように、各学部に一定の裁量権を与えてはどうか。魅力ある教育プログラムで競争力のある学部は、学部長の経営戦略の下で海外に大学院を含む分校をつくり、単科大学のような展開をするわけだ。そこでの学費は、学部の独自収入にすれば、学部間の経営競争を促すだろう。

実際、そのようなことを考えている大学や学部もあると思うが、硬直した組織運営がそれを阻む。学部自治という村社会の概念をイノベートしなければ、いかなる可能性も広がらない。

自力で資金を確保—— その気概で知恵を絞る

マーケットの拡大は、対面型教育に限らない。JMOOC（ネット上でのオープンオンライン講座）が始動し、高等教育を受ける人の裾野は無限に広がろうとしている。いずれ、企業の採用においても、「大学に通って」学位を取得したかどうかは意味を持たなくなると思うが、それを見越した備えはなさ

れているだろうか？

教育サービスを売ること以外にも、例えば資産運用などに本気で取り組んではどうか。リスクヘッジまで考えられる運用のプロを採用することも、今後は考えるほうがいい。広大な土地や複数のキャンパス、都市型キャンパスを持つ大学であれば、不動産の証券化、遊休施設の貸し出しなど、投資に見合う収益を考えるべきだ。

教員を中心に、大学が授業料以外でお金を稼ぐことに眉をひそめる傾向は依然、根強い。しかし、産学連携に対するイメージが30年前から180度転換したように、時代は進化している。知的集団を名乗るのであれば、財政の健全化についてもぜひ、知的に戦略的に考えていただきたいものだ。

私学助成に縛られて文部科学省にモノ申せず、せっかくのアイデアも実現できないというのが、私立大学の現状ではないか。自らの知恵で稼ぎ、何なら税金も払うし補助金はいらぬ、寄付金も完全無税に。その代わり好きなようにやる、そんな気概を持つべきだと思うのだが、どうだろうか（談）。

