

危機を回避し、チャンスをつかむ「気づき」のしくみの構築を



東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策コース准教授

両角 亜希子

もろずみ・あきこ

慶應義塾大学環境情報学部を経て、東京大学大学院教育学研究科博士課程修了。博士（教育学）。大学のガバナンスや財務構造など、主に経営問題を研究。著書に「私立大学の経営と拡大・再編—1980年代後半以降の動態」（2010年、東信堂）などがある。

大学の意思決定や執行は遅いと、社会から指摘されている。大学のガバナンスや経営問題が専門の筆者が、これまでの経験から、トップがいち早く自学の課題に気づくこと、およびそのためのしくみづくりの必要性を論じる。

教授会自治が問題の本質なのか？

大学改革が叫ばれるようになった1990年代初めから、大学は意思決定の遅さが課題とされてきた。大学教育への需要が供給を上回っていた時代には、さほど迅速な改革を行う必要がなかったのかもしれないが、今日、学部学科の新設・改組の手続きが簡素化されるなど制度も変わり、それによって大学の意思決定と執行のスピードはズいぶん速くなってきたように思う。

それでもなお、大学の意思決定は遅いという不満の声が、学外者や学長などからは聞かれる。しかし、構成員が納得していない決定は、結局、形骸化してしまう。特に教育・研究の担い手である教員に対して、課題認識を浸透させることが重要である。また、時間をかけて議論するプロセスが不可欠な場面も多い。もちろん、意思決定の内

容の適切さも重要である。機を逃さずに、かつ、適切な意思決定をするためには何が必要なのであろうか。

中教審の組織運営部会での議論に見られるように、大学がスピーディーに改革を行うには、トップの権限を強化するガバナンス改革が必要だという論調が強い。特に学外からは、改革を阻むものとして、教授会自治が批判の対象になっている。教授会運営の実態が、大学関係者以外にはわかりにくいために、誤解が生じているのかもしれないが、必ずしも教授会が迅速な意思決定を阻んでいるわけではない。

筆者らが実施した教員の意識調査によれば、そもそも全学レベルの意思決定における一般教員の関与は、必ずしも高くない。「かなりある」「ある程度ある」を合わせても、学内予算の配分では34%、大学の将来計画では45%、全学共通教育では55%、ポストの配分では57%である。

また、教授会運営について、「委員会などに議論を委譲できる余地は大きい」と感じる教員は66%いるが、他方で、「執行部からの要求や圧力があり、部局の自主的な意思決定が制約されることがある」と回答した教員も34%と、大学により教授会運営の状況はさまざまである。法的な規定を改正して、教授会運営に一律の制約をかければ、問題は解決するというものではない。

文部科学省が実施している「大学における教育内容等の改革状況について」の調査データを分析した佐賀大学の村山詩帆准教授*は、さまざまな事項に関わる教授会による審議の有無と決定権限のパターンから、教授会に権限が分与されている事項は限られていることを指摘している。また、教授会自治のイメージが強い国立大学においても、役員会への集権化が進んだ大学が一定数あることが示されている。つ

まり、問題の本質は、必ずしも教授会の自治と権限にあるのではない。

トップの気づきの遅さが改革を遅らせる

筆者はさまざまな機会を得て、多くの大学に訪問調査を実施している。経営困難な状況に陥った大学で実感するのは、教授会が原因ではなく、むしろトップが大学の課題の深刻さにいち早く気づき、学内の教職員を巻き込む動きが遅かったことが改革を遅らせ、難しくしているということである。小規模大学ほど、学生募集が悪化し、収支が悪化していくのが速いため、気づきの早さが重要だと感じる。

一時点の調査だけで説得力のある形で論じるのは難しいが、日本私立学校振興・共済事業団が、経営診断指標を開発して、できるだけ早い段階で経営困難状況に気づくように指導を強化していることも、こうした課題認識によるものであろう。

ここでは、私学高等教育研究所が実施した2009年と2011年の2回のアンケートの両方に回答した132校のデータを示しておきたい（図表）。日本私立大学協会加盟校のみが対象である点、および経営状態が悪い大学は、その実

態に関する回答を回避しがちな調査である点に、留意が必要だ。

わずか2年間における変化ではあるが、収支が「好調」「改善」の大学は、2009年時点で中長期計画の策定率が高く、教育の質向上のための経費増を重視する割合も高い。収支についての数値目標を設定している割合も、他の類型より高い傾向にある。他方、収支が「悪化」した大学は、中長期計画の策定率が最も低く、教育の質向上のための経費増をあまり重視していない。

詳細は示さないが、定員通りに学生を確保すること、競争的資金や外部資金の獲得については、類型によって重視度に差がなかった。「低迷」大学はもともと赤字で危機感があるので、中長期計画を策定したり、教育のためのお金を何とか捻出しようとしているが、収支改善の数値目標の設定はしていない。「悪化」大学は6校だけのため、結果の解釈には慎重を期す必要があるが、ある時点での対応策が、その後の状況に多少なりとも影響を与えるという傾向は指摘できるのではないかと。

各大学の特性や課題に応じたしくみが必要

経営困難な大学に限らず、経営者か

ら「学内が動かない」、「改革のコンセンサスが得られなくて機を逸した」という話を聞くことが多く、競争的資金の申請・獲得の失敗談は、よく耳にする。公募後、慌てて一から準備しても、間に合わないのは当然のことではないだろうか。普段から、大学の掲げる中長期の目標や計画を実行するうえでの課題や手段を明確に把握し、かつ社会や政策の動向に目を配っていれば、競争的資金の申請は、突然やってきて対処を迫られるようなものではないはずである。

競争的資金の獲得に成功している金沢工業大学は、常日頃から学内で気づきを得て、それを新たな取り組みに結び付けるしくみが浸透しており、既存の実践をうまく組み合わせ、こうした資金の獲得に確実につなげている。公募が始まってからの意思決定プロセスが本質的な問題ではないのである。

一方、中央大学は、学部や学科、教員個人単位では非常に熱心に教育改善や国際化教育に取り組んでいたにもかかわらず、大学全体としての計画に発展させられず、グローバル30では申請できずに見送るという苦い経験をした。2011年末に就任した現学長は、数か月で教学基本構想を策定し、グローバル化に向けた学内の体制を見直し、提案型の学内競争資金をつくるなどした結果、グローバル人材育成推進事業（全学推進型）の獲得に至ったという。

各大学の特性や課題によって、どのようなしくみをつくれればよいかは異なる。将来の目標に応じて現状の課題を把握し、それを打開するしくみをつくり、これを学内の構成員に浸透させ、確実に実現させることが重要なのだ。そのプロセスが構築できれば、意思決定の適切さと同時に、スピードも上がっていくのではないだろうか。

【図表】私学高等教育研究所「中長期システムアンケート」

類型 (校数、割合)	帰属収支の変化 2008年度 →2010年度	2009年時点の取り組み		
		中長期計画の策定率	教育の質向上のための 経費増を重視する 割合*	帰属収支差額比率に 関する数値目標の設 定率*
好調 (82校、62%)	黒字→黒字	61%	63%	52%
改善 (21校、16%)	赤字→黒字	52%	43%	43%
悪化 (6校、5%)	黒字→赤字	33%	17%	33%
低迷 (23校、17%)	赤字→赤字	70%	35%	18%

*5%水準で有意
※私学高等教育研究所の2009年、2011年の調査の両方に回答した132校のデータを分析。詳細は両角亜希子「私立大学の財政・財務—マクロ・ミクロの動向から」広島大学高等教育研究開発センター編「大学財政・財務の動向と課題」参照。

*村山詩帆「大学ガバナンスにおける意思決定の分権化と集権化—権限分与の多様性と収束性」広島大学高等教育研究開発センター「大学教育改革の実態の把握および分析に関する調査研究」