

改革志向の下での 規模適正化で活路を開こう



大正大学人間学部教授・総合IR室長

山本 雅淑

やまもと・まさよし

日本私立学校振興・共済事業団で私学経営情報センター長を務め、2013年度から大正大学に勤務。大学職員養成コースを担当。文部科学省大学設置・学校法人審議会専門委員、大学教育再生加速プログラム委員、大学ポर्टレート準備委員会委員等を歴任。

18歳人口減少と大学進学率の伸び悩みの中では、入学定員の削減による規模の適正化も戦略の一つだ。しかし、“改革なき縮小”では将来の展望は開けない。学生募集が厳しい地方・小規模大学が、本気で改革をするために考えるべきことを、長年、日本私立学校振興・共済事業団で大学の経営を見てきた山本教授が論じる。

AP選定で目立った 地方・小規模大学の健闘

2014年度、文部科学省は、大学教育改革を支援する補助事業として「大学教育再生加速プログラム」（以下「AP」）を新設した。その事業説明資料には、「新しい支援の方向性」として、「地方や中小規模の大学教育改革のため、大学間や地域社会を巻き込んだ…（以下略）」とある。

そして、選定校発表時には、「大学の内訳は私立の割合が高くなっている。比較的財政基盤が弱いと考えられる小規模校も数多く採択された。このような教育改革の広がりや、極めて感慨深いものがある（要約）」との河田悌一AP委員長の所見が発表された。

実際に、47選定大学等の内訳は、私立大学等は28校、そのうち三大都市圏以外にある大学等は14校、さらに入学定員500人未満の小規模校は12校であった。私自身、委員としてこの審査に加わったが、これら地方・小規模大学の教育改革に対する情熱は相当なも

のとの強い印象を受けた。

さて、その他あまたの地方・小規模大学は、AP採択校と同様の情熱を持っているであろうか。実際に改革を進めようとしているであろうか。

地方再生の気運の下での 大学の存在価値

地方から都市への人口の流動化の例に漏れず、地方の大学はまるでストローで吸われるように都市部に学生を吸い取られており、学生募集に苦戦を強いられている（図表1）。18歳人口の

現状や、その都市部への流れ方をふまえれば、定員割れをしている地方の大学は規模縮小を考えなければならないということになるのだろうか。

私はそれでよいとは思わない。現在、国を挙げて地方再生の機運が高まっている中で、大学は地域の知の拠点として重要な役割を担うべき存在といえる。都市部では、狭い地域に大学がひしめき合っていることから、地域にとって個々の大学の果たす役割はそれほど重要視されないが、地方では、点在している大学は一校一校が地域の振興を考えるうえで、とても重要である。

【図表1】私立大学の規模別定員充足状況（2014年度）

区分 (入学定員)	学校数	入学定員 総数	入学者 総数	入学定員 超過総数	入学定員 充足率
大規模校 (入学定員 3,000人以上)	23	132,257人	144,105人	11,848人	109.0%
中規模校 (入学定員 500~3,000人)	222	247,561人	259,788人	12,227人	104.9%
小規模校 (入学定員 500人未満)	333	80,433人	73,738人	-6,695人	91.7%
全体	578	460,251人	477,631人		103.8%

※出典：日本私立学校振興・共済事業団「平成26年度私立大学・短期大学入学志願動向」を基に作成

では、なぜ、地方の大学には学生が集まらないのか。さまざまな理由が考えられるが、地域と大学との間に以下のようなズレが起きているからだと言えるのではない。

①需要と供給のズレ…地域の18歳人口の推移を考慮せずに入学定員を設定している。

②学問分野のズレ…地域のウォンツ（例えば、のどが渇いたというのはニーズで、お茶が欲しいというのがウォンツ）と、大学の持つ学部・学科がマッチしていない。

③地域のキャパシティとのズレ…地域の就職、生活可能人数より多い定員を抱えている。

以上のような理由で定員割れが起きているのであれば、例えば、①では社会人の学び直しや他県からの入学奨励奨学金を地元自治体と連携して推し進める、②では学部の改組転換、大学間連携、複数大学での共同学部設置などにより、地域のウォンツにマッチさせる、③では大学が地域の企業や団体と共同出資して起業し、新たな就職口をつくり出すなどの拡大キャリア支援戦略等により、それぞれのズレを解消し、学生募集を活性化させることは可能だ。

こうした本質的な課題に抜本的に取り組むためには、場合によっては規模の縮小ではなく、「拡大」という選択肢が出てくる可能性もあろう。

私の教えるクラスに2人の地方出身者がいるが、地元の大学に進学しなかった理由は、2人とも地元で教員養成学部がないからだという。また、就職に有利だと思って東京の大学に進学したが、実際には厳しいので地元に戻って就職するという学生がいる。こ

の学生は、それなら最初から地元の大学に入ればよかったと語った。

学生の変化を直視した教育改革を

一方、単に大学の間口を地域の実態に合わせるというだけでは解決できない問題もある。その一つは、大学進学率が50%を超えた今、学力水準の低い多様な学生が増加しているという問題だ。これを解決するために、2012年に中央教育審議会から、学生の学修時間の増加・確保のために、主体的な学修を促す教育内容と方法の工夫を求める質的転換答申が出された。

あれから2年経つが、この中央の掛け声は全国の私立大学の隅々にまで行き渡ったであろうか。経営支援やFD・SDの支援で全国各地を回っている私の体験や私学関係者の話などを総合すると、否と言わざるを得ず、AP選定校のような大学は、まだ一部にすぎない。特に募集が厳しい大学は、目先の改組や広報に走りがちだ。学生の変化を直視して教育そのものを変えなければ、そして教員自らが変わらなければ、問題は解決しない。

今こそ、各大学は高等教育の海図に沿ったビジョンを打ち立て、改革を進めなければならない。そのことと、近年、文科省がガバナンス改革を推し進めていることとは無関係ではない。教職員全員が学長のリーダーシップという船に乗り、社会に負託された使命に向かって大海原に乗り出すときである。APに選定された地方・小規模大学のように。余談ではあるが、「ガバナンス」とは、古代ギリシャ語で「舵取り」という意味である。

大規模大学に問われる定員超過と教育の質

図表1からは、少数の大規模大学が、定員を大きく上回る数の学生を受け入れている現状も浮かび上がる。三大都市圏に集中する大規模大学の定員超過分の学生を地方大学に回せば、地方大学の定員が充足すると試算もある。もちろん仮定の話ではあるが、それだけ都市部の大規模大学による寡占化が進んでいるということだ。

大学の中には、これまでの拡大路線の結果、自学の実力に見合っていない肥大した規模になってしまい、建学の精神に基づいた人材育成など、とうてい望めないマスプロ化した教育を行っているところも少なくない。そのような大学には、次代を担う若者を大学全体でどう育成するかを考えつつ、自学のしっかりしたビジョンを策定したうえで規模の再考が必要であろう。

たとえブランド校であっても、1～2割も定員を超過すれば教育の質が問われる。学生を取り過ぎているとの批判をかわすために、設置基準上、教員増をしないでもよい範囲で学生定員増をすれば、教育の質がさらに低下することになる。

中には、私立大学等経常費補助金の増額を目的に、収容定員充足率を100%に近づけるということのための定員増を行う大学もあると仄聞する。教育改革の一方策としてではなく、経営サイドの理屈だけの定員増は行うべきではない。

文科省も補助金政策の一環として、都市部の大規模大学の定員超過のは正や定員増のあり方について、検討を始めるようだ。

授業料収入と人件費の不均衡で財務が悪化

大学の財務を評価をするうえで最も重要な指標は、帰属収支差額比率である。図表2に、規模別にその平均値を示した。大規模大学の比率は良好な一方、小規模大学は赤字である。

一般的には、学生からの授業料収入と教職員の人件費支出の差が縮むと赤字に向かうと言われる。大学開設時は、設置基準によって学生定員と教員数はセットで認可されるが、時が経ち、学生が集まらず定員が充足されなくなると、人件費負担ばかりが大きくなって赤字になる。図表2で、教員1人が何人の学生の面倒を見るかを表すST比を、帰属収支差額比率と併せて見ると、このことが理解できるであろう。

学生が集まらないからといって定員を縮小しても、それだけでは財務体質は改善されない。縮小分に見合う人件費を削減しなければ効果はないのだ。しかし、それを実行するには非常な困難が付きまとう。複雑な財務構造の中で学生納付金だけが減少していくと、収支のバランスが崩れ、経営悪化を起し、やがて破綻の危機にさらされることになる。

ならばどうするか。思い返してほしい。近年の教育改革の柱となっているのは、きめ細かな少人数教育である。ST比が小さいということは、より丁寧に学生の面倒を見ることができる環境にあるということだ。これは、アクティブラーニング、PBL、インターンシップなどを目玉とする教育改革を実行するチャンスではないか。改革が実を結べば学生が集まるようになり、その結果、財務が改善するという正のスパイ

【図表2】私立大学の消費収支状況（2013年度）

区分 (収容定員)	学校数	帰属収支 差額比率	教員人件費 比率	ST比
大規模校 (5,000人以上)	107	8.3%	31.9%	28.1人
中規模校 (2,000～5,000人)	140	5.7%	35.0%	19.5人
小規模校 (2,000人未満)	344	-4.6%	43.5%	11.6人
合計	計 591	平均 5.4%	平均 34.7%	平均 21.5人

※出典：日本私立学校振興・共済事業団「平成26年度版今日の私学財政」のデータを基に作成

ラルが生まれるであろう。もちろん、「入るを量りて出ざるを制す」の格言にあるように、常に支出の抑制を怠ってはならないが。

国の文教政策を注視しつつ改革を

文科省が2015年度実施を検討している「私立大学等経営強化集中支援事業（概算要求額50億円）」について紹介する。

これは、2020年度までに経営改革を断行する地方の私立大学等に対し、私学助成による重点的支援を実施するというもので、対象は三大都市圏以外で収容定員2000人以下の大学。2014年12月時点では詳細は明らかでないが、「大学内の経営改善」や「経営の新陳代謝」という説明が添えられていることから推察すると、「大学のスリム化（学生定員と人件費のセットでの削減）」に対する支援策であろう。

国のお墨付きをもらえば、規模縮小も多少はやりやすくなるかもしれない。しかし、まず縮小ありきでは負のスパイラルに陥り、いずれ破綻の危機を迎えることにもなりかねない。哲学なき、いや改革なき縮小は避けるべきだ。

まずは、建学の精神に立ち返り、大学改革を模索すること。それには、自学の過去・現在・未来のIR分析を行い、地域行政、中教審答申、文部科学関係予算などの動向を注視しつつ、全教職員が共通認識を持って同じ地平に立つことが重要だ。

そのうえで、地域と大学のズレの解消を図り、将来に向けた高等教育の海図に沿ったビジョンを策定すべきだ。先の学校教育法改正の趣旨に沿って学内のガバナンス改革を断行、トップの強いリーダーシップの下、全教職員一丸となり改革を進めてほしい。

改革には、検証・評価が求められる。IRによるエビデンスベースでの検証・評価を下すことは当然のことであるが、独りよがりのものでは意味がない。2014年から始まった大学ポートレートを利用して、ベンチマーク校など他大学の改革・改善状況を十分に把握することにより、客観的な検証・評価ができればよい。

もちろん、これら一連の改革サイクルの中では、規模の適正化は単に一項目にすぎない。改革の全体像を明確に描き、そのプロセスにおける必然性の下、適正な規模への見直しを図ることこそが、各大学に求められている。