

(2面からつづく)
 門の銀行がある。また、アメリカの大学は一部を除いて国立ではなく、州立です。前にモンテレー国際大学があったけれども、今は私立学校に吸収されました。アメリカの教育でいえば、私学が管理するから、州が管理するから。その環境を日本に適用しようとすると自体が違う。繰り返しますが、最近の大学政策はちょっと見切の発射が多すぎますね。

小原 「私学は学校屋」という考えがあるから、私学は信用できないというのが基本にあるのではないのでしょうか。
 佐藤 考方が根柢から私学と私学人と合いません。これは時間が経ち、私学は成長したのです。最初は確かに良くなる側面があったかもしれない。しかし、長い時間をかけて、社会的信用を積み上げてきたのに、相変わらず終戦直後の考え方の方が立脚しているのではないのでしょうか。
 佐藤 修学支援新制度は、更に詰める必要がありますね。本学も膨大な書類を知らされて、実務教員をカウティングして、これがそだ、そじやないという表を作った提出しました。

この後も、フォローアップのスタッフが必要とするでしょう。そうすると、どこかの部署に人を張り付けなくてはならぬになりますね。
 福井 小規模大学になるほど、それはとても大きな負担になります。
 司会 かねてより本協会として、提出書類の事務負担は強くと主張していたのですが、現場の様子からすると、全く反映されていないようです。これは今一度、文部科学省に要望を出していただきたいと思えます。事務負担によって、教育研究活動に支障が出ることはおぼろげに感じます。

福井 谷岡先生がおっしゃったように、せっかくできた制度だから、大切に育てなければならぬと思えますけれど、現場は混乱していますね。
**本場にガバナンスを
 発揮できる制度なのか**
 司会 九州のある大学の記念式典に伺ったときに、学長が「難民の子どもたちが大学へのアクセスの条件についてこれで救われなくなった話があった。ご指摘の通り、メリットもあるのです。」
 しかし、今ある課題と、財政的継続性が、そして、根本的な考え方を押さえることが必要だと思えます。
 福井 というような法律が重なっていると、それを簡単に考えるわけにはいかない。そこで問題が起きているのです。



福井直敬氏

佐藤 それから、修学支援新制度の機関連件と、今回改正された私立学校法との整合性ですね。
 私立学校法改正で、代表理事にして、寄附行為を定款定章を定めて、でも、これについて本場にガバナンスを発揮できる改革になるのですか。
 例えは、5人の理事で理事会を構成して、2人は外部理事という学校法人がある

として、それが良いと言えないのか。もう一つは、教学と法人の管理運営は分離したほうが良いと考えられています。しかし、アメリカは、学長が理事会メンバーではない、という大学が大半です。その下に統制組織がある、今回の社会福祉法人を参考にした制度改革案の統制組織や、理事会と評議員会については、ガバナンスという観点からも、よく分かっていません。
 司会 以前、アメリカ経営戦略グループで現地の大学調査をしたけれど、日本とはまったく異なるものでした。学校法人制設立時の根柢や現在の多様な経営実態を、今一度よく押さえないと、無用な混乱を生み出すことになりかねません。どうか、すでに現場は混乱しています。



谷岡一郎氏

谷岡 まずもって、各省市の官僚、その上に立つ政治家は、私立大学が何かをあまりに知らなさすぎますね。私立大学は、私財を投げ打った個人が建学の理念を決めるため、「密行行為」が最初であり、学生を育てていくという、設置者がしっかりといるのだ。その精神を守るのが理事会なのだ。この基本的な仕組みを、実は政府が全然理解していない。ここに大きな問題があるのです。私たち私立大学のアカウンタブルも、おそく足りなすぎないかと思えます。

**なぜ他法人のやり方を
 真似なければならぬのか**
 佐藤 社会福祉法人は、ほとんどが補助金や助成金で施設を作ります。
 また、私立大学の収入の8割は、学納金です。そういう中で、社会福祉法人と学校法人は同等に扱えるのですか、学納金を納めている学生・保護者の声を聞かず、こういう制度を押しつけていくのか、ということですね。学納金は納めたのだから、その使い方は大学が決めますと言っているようなものではないです。

福井 教育は未来への重要な先行投資であって、日本の高等教育の約8割に責任を持つ私立大学が、また、何千もある学校法人が、なぜ関係のない法人とが団体の制度を真似なければならないのか、一緒にしないといけないのか、ということがどうして議論にならないのでしょうか、そこが私には不思議に思えるのです。
 佐藤 政府にとって補助金は御座らないけれども、私学が全て徴収している学納金額は、3兆円を超えています。私学助成金のうちわずか3千億円です。大部分を私学が学生・保護者の声を聞かずに徴収しているのか。
 福井 よく不祥事を起こす私立大学があるといわれますが、それはなぜか、その例



外です。

佐藤 国立大学で、公立大学で、不祥事がたくさんあるのね。大学病院も。
 小原 政府が国立大学の保護の仕方が私立大学とは全然違いますよ。地方の中小規模私立大学なら何十年も見過ごされている現場の実態もある。文部科学省は国立大学から大目に見るわけですよ。
 佐藤 今年具体的なお仕事をもっと政府に反論することが大切です。日本私立学校振興・共済事業団に言わせれば、帰属収入の全体を合算した金額などは出てくると思っています。



小出秀文氏

司会 日本私立大学団体連合会の数年前の調査では、私立大学の総経費は約3兆円でした。私学助成金は2分の1まで補助できるという話であれば、1兆5千億円。国立の運営費交付金よりもはるかに大きな額です。現状は3000億円弱で、日本の高等教育は国立・私立大学間の公財政支出格差問題が基本的な問題です。裏を返せば諸外国に比し過度に家計負担に依存しているように思われます。

**納税者の意見は
 反映されているのか**
 小原 それを出しているのは、納税者なので、その声は反映されていない。国は税金を取って取って、あとは口を出

が成り立たないままに、常に成果を出していかなければなりません。ですから、入学生一人ひとりを手厚く教育し、社会からの信用を勝ち取って今日まで来た。国立と私立では立場や考え方から全然違うので、私学は、建学の精神に基づいた伝統と自由な発想のもとで、素晴らしい教育をやってきた。この私学の良き教育を、すすまう政策が出てくることには、反対です。反対です。
**私立大学審議会を
 復活させる**
 司会 国立大学法人は、学校法人とは全く異なるもの。それは十分押さえて、私学政策として、私学人の独自の取組みを鼓舞していくことが必要です。



佐藤東洋士氏

佐藤 一括りに学校法人といっても、大学のみなさん各設置校を抱えている法人もありません。幼稚園から大学まで全部政策としてカバするの無理です。そういう意味では、昔、文部科学省があった私立大学審議会を復活させて、「私立大学とは何か」を話し、様々な私立大学政策を議論してもらった方が良いでしょう。
 司会 私は、私立大学等の振興に関する検討会議で、4年前に、同様の政策提言をしたのですが、一顧だにされることなくお蔵入りになっていました。
 高専教育のバライアティシフトの観点から、エビデンスに基づいて、再び政策を作り上げていくことが必要です。
 それについても、今度私立学校法の改正で加東大学の皆さんの心配するところは、中期計画を策定する、監査機能の改革をさらに進めよう、ぜひ全国私立大学一率の要求を突きつけていくのです。
 全国的私立大学を見れば、健全経営のやり方は、規模や立地、専門領域でみな違うのです。本来、私学の自主性のもとに進められるべきなのですが、
 佐藤 そのつづきを主張している人たちが私学の運営ができますか、思えます。フィロソフィを持てる、きちんと学生を育てられますか。教育は、製品を扱うこととは違うのです。



中山峰男氏

国立大学は、例えば熊本で震があったときに文部科学省の施設が対応しました。施設費が財務省と予算折衝したので、私学とは立場が違ってくるのです。であるのに、国立大学の法人改革が、段落したら、今度私学をそれに合わせようとしてきているように思えます。私は、それはほんでもないことだと思えます。
 また、国立大学の多くの教員は、教育の質の向上には関心がないように見えます。ステップアップするためには研究成果を出すことが最優先されるので、学生のほうは見えないし、教育はこの次にならなくなるのではないかと懸念します。
 ところが、私学は、学生が来ないで経営

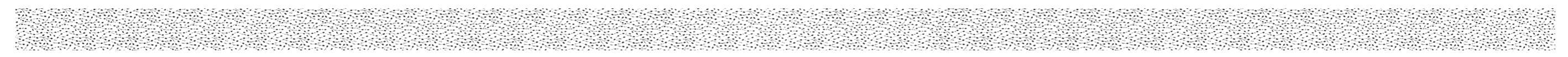
問をかけないと困難です。
中期計画を作った後に競争条件が変わる
 谷岡 平成17年の中審審議会を見ても、国立大学の役割を定めて直すこと書いてあるんです。一方、最近のブランドデザイン・審議会にも、国立大学の役割を見直すこと書いてあります。ところが具体的に、何もない。誰が責任を取るのか、という状態です。
 私立大学は、建学の理念として長期的な視野を持っており、それに基づいた中期的な計画を(明文化されなくても)決め、最後に単年度計画に落とし込みます。全ての私立大学に中期計画を作成せよというなら、前提として競争条件を変えない約束をしてほしいです。補助金を3年出すと言いな、採択の次の年は7割、その後はその割と減らすのだった、結局計画なんてつかないのです。こうして補助金を続けるから、こういう条件で競争をしないかと、条件の整合性を上げてほしい。そうであれば、われわれも中期計画を作成しよう、国立大学は半年度にキヤッシュを繰り越せない中で、6年の中期計画をつくる、大学の目的は最後につくるとか、当初言われていたことがどんどん変わっているのではないですか。

小原 本学は従来の大学に倣い、過去に「ビジョン2020」を立てたのです。さあこれに向かって学生を教育しましょう、研究しなさいとしましたが、この10年の間に、新しい政策が出てくる、中期計画があっても意味があるのか、自分不信です。

**学生の
 ランキングに
 利用する
 な**
 佐藤 そうすると、地方の行政も、工夫することができる。その地域に何を理解してあげたいのか。その地域に何が必要なのか、できるのかを地方行政の首長に考えてもらわないといけませんね。
 谷岡 無料にした分の原資は国から結局差の問題ですが、国立で公正な競争環境をつくるという基本問題解決の道筋が全く見えない。最近では、例えば大阪の市立大学と府立大学の合併話に関連して、大阪市民だけがほぼ全員無償になると聞きまし

福井 新しい政策を導入する大学だけを評価して、前の審議の策定に生懸命取り組んでいた評価にならないと、結果的に、前の審議のことばかり言われても、現場は振り回されるだけになります。
 小原 中期計画を立てた後から、後から後からあれやこれやをやらせると、後出しジャンケンみたいになります。
 司会 一丁目一番の課題は、学納金格差の問題ですが、国立で公正な競争環境をつくるという基本問題解決の道筋が全く見えない。最近では、例えば大阪の市立大学と府立大学の合併話に関連して、大阪市民だけがほぼ全員無償になると聞きまし

福井 新しい政策を導入する大学だけを評価して、前の審議の策定に生懸命に取り組んでいた評価にならないと、結果的に、前の審議のことばかり言われても、現場は振り回されるだけになります。
 小原 中期計画を立てた後から、後から後からあれやこれやをやらせると、後出しジャンケンみたいになります。
 司会 一丁目一番の課題は、学納金格差の問題ですが、国立で公正な競争環境をつくるという基本問題解決の道筋が全く見えない。最近では、例えば大阪の市立大学と府立大学の合併話に関連して、大阪市民だけがほぼ全員無償になると聞きまし



大学マネジメント改革

改革の現場 ―ミドルのリーダーシップ

日本私立大学協会 監修／篠田道夫、教育学術新聞編集部 著

優れたマネジメント、教育への熱意と工夫、財政改善の努力、そして教職員が一体となって目標に向かっていく姿勢…大学が困難な時代を乗り越え、生き残っていくためのエッセンスが詰まっています。

本書は、教育学術新聞で連載された「改革の現場―ミドルのリーダーシップ」で取り上げられた大学30校を8つのテーマに分類しまとめたもの。

【テーマ】

- I 中長期計画の進化―達成指標を明確に改革推進
(コラム①相互研修型SDの提案 職員に気付きを改革に結びつける)
- II 教学改革と組織改革を連結させて前進
- III 地方中小規模を強みに変える
(コラム②プロジェクト型研修の提案 課題解決をFD・SDに結びつける)
- IV 強いリーダーシップが改革を推進する
- V 教職協働の力で教学の充実を促す
(コラム③教育改革は建学の精神から 学内への浸透を図る2つの方法の提案)
- VI 都市移転が地域での特色ある教育づくりか
- VII 大規模法人に求められるマネジメント
- VIII 学部新設・改組、教育改革を軸に改革を前進

大学 マネジメント 改革

改革の現場―ミドルのリーダーシップ

日本私立大学協会 監修
篠田道夫 著
教育学術新聞編集部

A5判 定価(2,400円+税)

お求めは株式会社ぎょうせいまで
フリーダイヤル☎0120-953-431
(受付時間：平日9時～17時)

<掲載協力>明星大学/福岡学園(九州共立大学、九州女子大学)/筑紫女学院大学/神戸外語大学/大手前大学/和洋女子大学/神戸学院大学/東京電機大学/松本大学/長野大学/新潟国際情報大学/愛知東邦大学/ルーテル学院大学/福岡歯科大学/群馬医療福祉大学/高崎商科大学/相模女子大学/共愛学園前橋国際大学/文京学院大学/福岡工業大学/鹿児島純心女子大学/志学館大学/くらしき作陽大学/美作大学/常翔学園(大阪工業大学、摂南大学、広島国際大学)/常葉大学/淑徳大学/東海学園大学/千葉工業大学/大同大学。(全30大学・掲載員順)

地方大学、中小規模大学でも学生が集まるそのワケ。
 大学が困難な時代を乗り越えるために…
 現場取材で見えてきた大学改革のすべて…