

【司会：瀧澤】

時間になりましたので早速始めさせていただきたいと思います。私学高等教育研究所主催によります公開研究会でございますが、今回は27回目ということでございます。本日は年度末で大変にお忙しい中をご参集いただきまして、誠にありがとうございます。私は当研究所の主幹をしております瀧澤と申します。今日は司会役をやらせていただきますので、よろしくお願い致します。

今日のテーマはお手元にありますように、「私学経営のこれから」ということになっております。これからというのは、私学経営の環境はこれからますます厳しくなるという気持ちが入っているわけでございます。厳しくなるのは私学だけでなく国立も同様であります。国立と私学は経営の問題点というのは全く違うように私は思うんですね。国立は今までは経営はなかったわけです。経営者は国だったわけですね。政府がやっていたわけです。学長以下は経営がなくて、教学だけの思想でやっていた。その結果、結果と言いますか、自然なことですが、教授会が1番上にある。教授会が1番上にあって、学長がその下にあるというと怒られますが、まあ下にぶら下がっているような格好で、雑用のようなことをやっていると、よく学長はそうおっしゃっています。それが今度ご承知のように法人化されまして、独立の経営体になって、学長は経営の最高責任者 CEO になったわけですね。ですから、教授会があり、下に学長がぶら下がっているという図柄がガラッと180度回転をして、学長がトップに立った。まあ、そういうことでありますから、学長の下に全く新しくマネジメントの体勢を作り上げなければならないというのが国立の問題であって、言うなれば、色々問題があるにしても、同じような方向を向いて一生懸命やっているわけです。私学はそういう意味ではまさに多様性が私学の持ち味と申しますか、経営についてもそうであると思うんですが、国立のように1つの方向を向いてやるということではないと思います。経営問題ということで国立と同じような議論を随分やっている向きもあると思いますが、決して国立に引っ張られることはないんじゃないかなという気が致します。まあ、私学は、立派にトップがリーダーシップを発揮しておられるところが随分あるわけで

すし、むしろボトムアップの活用という方向での工夫も必要ではないかと思われるケースももちろんあるわけでございます。問題はまさに私学の場合には個別であり、多様性であると思います。そういう意味で、私学の経営問題の研究に関しましては、立派な経営の実績をあげておられる大学から学ぶ、個別に学ぶということが非常に大事ではないかと思えます。そういう意味で今日は3人の先生方をお招きしているわけですが、いずれも後ほどご紹介申し上げますが、高等教育研究の面で色々ご発言もされておられますし、それからそれぞれの大学の最高の経営責任者として非常に立派な経営の実績を上げておられる、そういう先生方であるわけです。申し上げましたような意味で、立派な経営のサンプルから色々学ぶべきところを探し出すという意味で、今日のお話から色々なヒントが得られるのではないかと、期待しているわけがあります。

3人の先生をご紹介したいと思います。お手元に略歴表も行ってありますので、ざっと申し上げます。まず最初に佐藤東洋士先生。桜美林大学の理事長・学長であります。先生は日本私立大学協会の役員を色々やっておられますが、このところ、色々な評価関係の仕事も随分やっておられまして、文部科学省の独立行政法人の評価委員会の方にも関係され、大学基準協会の判定委員会にも関係され、それから私大協が設置を致しました、日本高等教育評価機構の理事もされているということで、非常に評価関係で忙しく仕事をいただいている方です。それから福井有先生。大手前学園の理事長をしておられるわけですが、南カリフォルニア大学の修士課程でMBAもお取りになっているということで、経営学の専門家です。色々な役職をやっておられますが、理論的な面でも示唆を得られるお話がいただけるのではないかと考えています。それから篠田道夫先生。日本福祉大学の理事をしておられますが、篠田先生も高等教育論、特に経営、その中でも職員論では非常に活発に著書論文等を発表しておられまして、実績を上げておられる方です。経営面でも非常に特徴的な経営を実践されているようでありまして、お話を楽しみにしているわけでございます。

それでは早速ですが、お手元の資料の順で、最初に桜美林大学の佐藤先生からお願い

い致したいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

【佐藤】

只今ご紹介いただきました桜美林大学の佐藤です。座ったままお話をさせていただく失礼をどうかお許し下さい。

はじめに

実はこの会で「私学経営のこれから」ということで、何か話題を提供せよと、瀧澤先生からお話があり、さあ自分がどれだけのことを知識として持っているのか、よく判断もできないままお引き受けをしました。どうも私は優柔不断でして、依頼されると「No」とお断りするのが非常に下手なものですから、色々なところで、最近記事を出させられたりしているものですから、そんなことから私学経営についてのエキスパートではないかというような誤解があるのではないかと思います。また、これから私の後に、発表してくださる先生と違う面は、元々学校に勤めて17年間はあまり行政にかかわりのない形で歩んで参りましたので、どれだけ経験があるのかと、多少不安な面はあるわけです。それで、今日は桜美林学園をモデルケースとしてお話をさせていただこうと思います。経営というのは、成果が評価されるまでには、かなり年数がかかって分かるのではないかと思います。ですから、今、私達がやっていることも、成果として結果が残っていくまでにまだまだ時間がかかるのかなと思ったりもしています。まあそういう意味では、まだ道半ばであるということがいえるわけですが、桜美林に関して言うと、参考になるかどうかは分かりませんが、通常、学校法人として設置されてきたパターンと違うパターンで歩みを進めてきたのかもしれませんが、ある部分では宣教師達が作ったキリスト教主義の学校には多少そういうパターンがあるのかもしれませんが、理事会の構成についても、通常の学校法人と少し違った形になっているのではないかと思います。

**桜美林学園の設立経緯**

概略だけを先ずお話をさせていただきたいのですが、桜美林大学の発祥は、1921年

に北京でできた学校が元々であります。これはわりと知られるようになってまいりました。当時の校長は日本組合教会の牧師であった清水安三で、中国のことですから、董事長という方が必要でした。董事長は南開大学の創立者で、中国近代海軍を築き上げた、張伯苓という方でした。この人は自分の学校が日本海軍に爆撃されて、そんなことがあって日本嫌いだったらしい。しかし、桜美林の創立者が創った学校については非常にバックアップをしてくれました。この学校は元々、中国で創ったわけですから、制度上はよく分かりませんが、1942年、昭和17年に大東亜省というのができ、それで、その財団法人にその編成換えをするようにというように言われて、編成換えをして、それと同時に、それまでも在学はしていたのですが、日本人部がスタートして、まあ通常の日本の私学と同じような形になったのだと思います。しかしながら、ご承知のように1945年8月15日に敗戦ですから、それからしばらく経ってから、中国人教職員のみによる学校運営に、その学校は切り替えながら、北京政府に移管をし、創立者、当時いた日本人の教員、生徒、学生は日本に帰ってきたということです。帰ってきたのが2月だった。1946年の2月だということですが、5月29日には財団法人崇貞学園の基本金を財団法人桜美林学園に振り替えるという、外務大臣吉田茂指令という書類が残って、そのまま横にスライドして出来たという形になっています。というのも、財団法人の基本金が中国にはなかったのです。丸の内の第一信託に置いてあったということで、それを引き出したおかげで、まあボロボロの校舎を譲り受けて、中古品の机、椅子等を全部揃えて、なんとか周りからの協力を得て再スタートできたのではないかなと思っています。昭和21年当時の理事会については、学外の理事がほとんどで、賀川豊彦が理事長でした。清水安三が創立者です。それから清水郁というのは、その連れ合いですが、この2人が校長と学園長というような形になっていて、それ以外は小崎道雄、牧野虎次、畠中博、一柳米来留というのは、ウィリアム・メレルヴォーリスのことですが、こういう人たちが、学外の理事として、ほとんどの人がアメリカで大学教育を受けた人たちがバックアップをしてできていました。以来、今日に至るまで原則理事は学外であるということになっていますから、現在でも理事会

は 15 名で構成されていますけれども、そのうち 10 名はキリスト者でなければならぬという縛りもあるものですから、大変に苦勞はしております。各設置校長である一号理事、今は 3 人ですが、それ以外は学外の理事であるという形になっています。どちらかという、理事会はアメリカ型と日本型の折衷案みたいなものと思っております。理事長は理事の互選ですから、従って長い間、学外の理事が理事長を務めるという形でした。昭和 21 年から 5 年間は賀川豊彦でしたし、その後、靈南坂教会の牧師であった小崎道雄先生が、二十何年かは理事長でしたし、それから、近江兄弟社の方が理事長をやったり、そういう理事長も学外の方でした。ICU がそうですよね。ICU も色々なグループの理事がおられますが、理事長は学外の方が理事長になるというアメリカ型であるのかなと、思っています。ただ、私立学校法であるとか、そのほか、学校法人である日本のその生き方を見ますと、100%アメリカ型というのはなかなか難しい形かなと思っております。ここに今いらっしゃる福井先生、あるいは篠田先生と一緒にさせていただいて、4 年ぐらい前ですかね、アメリカ大学経営戦略調査団として、全米のいくつかの大学を訪問させていただきました。その時のボード・オブ・トラスティーズとか、ボード・オブ・ガバナンスと日本の理事会というのは全く違った生き物であると、私どもは受け止めたのではないかと思います。しかし現在、そういう形が全て整っているわけではありませんので、現在は互選でもって、私が学長・理事長を兼務するという機能になっておりますので、少しはアメリカの制度におけるいわゆる CEO というか、チーフ・エグゼクティブのような機能がきちんと持てるようになったかなと思っております。

## 大学のミッション

では、学園をどのように動かすかということについて申しますと、私どもは建学の精神ということをよく言います。昔から言ってきた。しかし、ミッションステートメントをどのようにきちんと分かるように言っているかということについては、ある意味で曖昧なままにきた部分もあるのではと思います。で、私どものところでは今、学

外の理事ではあるものの、毎月1回は理事会を開催するという形で、理事にやはり発言をしていただくということを非常に大切に、また期待もしているわけです。従ってこの学園のミッションステートメントを作ったときも、これは何年かおきに見直しをしていくわけですが、理事全員にきちんとレポートを書いていただくということをして、理事の目から見た桜美林学園はどうあるべきかを時間をかけて討議しました。その結果は今WEB上に載せているわけですが、お手元の資料1という形で、決めました。これは学園のステートメントですから、これに対して各設置校はブレークダウンした形で、それぞれのミッション、ビジョン、バリューというものを作るようにということで、それぞれの学校はそれぞれの学校でまた、ブレークダウンした形で作っていくということになっています。1つ、このように書いてはあるのですが、要するに、元気良く生き残っていくために、どうしたらミッションを具現化しつつ生き残っていけるかということなのだろうと思っています。本日は、限られた時間ですから、あまり読むことは致しませんけれども、学園の使命については、「桜美林学園の使命はキリスト教主義に基づく人間教育を通して、神、人及び社会のために貢献する人間を育成することである。それはどのような環境の中にあっても常に未来に希望を持ち、他者の痛みを理解できる人間でなければならない。また、現代社会の多様な価値観に対応でき、かつ、創造力と判断力に富んだ人間を育てることである。」と。従って、このミッションに沿った形で教育課程の整備もして欲しい、ということを常に言っているわけです。それであれば、その目標としてビジョンをどのように持つかということでもありますけれども、桜美林学園のビジョンは、「希望を持ち、人々を導くリーダーを育てる学園として、誰もが認める存在となることで、そのために、今後5年間で以下の2点の実現を目指す。」と。5年間という区切りをして、きちんとそれまでの間にこういうふうにしましょうということにしたわけです。その最初のものが学園の設置校それぞれにおける教育カリキュラムの見直しをする。そして質の高い教育機関として誰からも認知される存在になるということです。2番目に経営基盤の安定、コスト構造見直し、財政基盤の安定をはかると共に、本学園に勤めをなすものが高いモチベー

ションを持って業務に取り組み、素早い意思決定と実行ができる仕組みを作るという、この2点を当面の目標にしたわけです。そのためには、次ページ（資料）の上の方に掲げてありますけれども、それぞれの設置校でできるだけ具体的な数値、目標のようなものを作ることが望ましいと言っています。例えば、そこの最後のところに大学は8,000人以上の学生数を確保することを目指すと言っていますが、これは学部レベル、学士課程レベルで大体8,000人ぐらいの学生を確保する。その上で大学院を更に充実させていくという考え方をもって、学校全体を整備していくということにしています。その上で、その学園の共通の価値観、バリューについてはそこに勤めをなす者が、こういうことは常に心にとめておいて欲しいという、学校独自の考え方をそこに含めてあります。1つは、常に神に感謝を捧げ、明日を祈るという姿勢を持ってほしい。それから2番目に、何よりも学生生徒園児のために奉仕をする精神を忘れない。3番目に、困難なことがあっても望みを失わず、希望を失わず、目標に掲げたことを実現に導く強さを持つ。4番目に、協調性を持って業務に取り組み、思いをひとつにして互いに励まし合うと。そのコミュニティというか、1つの社会として同じ方向を向いて歩みを進めたら良いのではないかなということを言ってきたわけです。とはいえ、大勢の人間からなる組織であります。従って、こういう方向で行きましょうといても、なかなかそれが実現しないということもままあります。

## 学長の役割

では、このような状況の中で、学長はどのような存在であるべきでしょうか。今年の正月早々に出たIDEで、「学長には何が出来るか」ということを書けと言われて、これも「No」と言えずに何となく書いたものが資料2であります。結論的に言うと、最後のところに私は余計なことを書いたんですね。それは、最後のパラグラフに学長としてのコメントというのがあるのですが、私自身、まとめとして申し上げていることですから、重複することもあるかもしれませんが、読んでみようと思います。学長としてのコメント「私が学内でしばしば述べていることであるが、平成に入る前



後から、日本の大学は新しい名称の学部学科を沢山設置してきた。大学淘汰時代が叫ばれ、多くの大学で受験生獲得のための学部学科リニューアルが行われてきた。私ももそういう方向を歩んできたわけです。それから更に、事前規制から事後チェック型への移行に伴い、2003年には学部設置の届出要件が大幅に緩和され、以前よりも設置者の意志による新しい学部学科の設置が容易となった。そのため、近年では多くの大学で、既存の教育組織を元に、お化粧直しともいえる学部改組が行われているのも事実である。このように多くの新構想学部が設置されているが、学問領域から見ると、目新しい領域でもないというものが、あまりにも多いのではないだろうか。」ということです。「大学が本格的に評価される時代になった。一体大学とは何か、問い直す必要がある。確かに新しい学部は既存学部を少しリニューアルすれば容易にできる時代になった。短期的視野で捉えれば、受験生を増やすことも可能である。学長の立場からすると自分の任期中に定員割れなどの事態を起こすことは不名誉なのかもしれない。しかし長期的な視点で考えてみたらいかがだろうか。目新しい学部を設置すると言っても、数年が経過すれば古いものになってしまうこともある。」私も17、8年前に国際学部というのを作りました。その当時は国際流行とあって、あっちでもこっちでも国際関係とか、国際文化、国際交流、国際、国際って言ってきたのですが、それも今では、どうも受験生がそこには集まらなくなってきたという事実もあるのではないかと思います。そういうことは私たちが身を持って体験してきたことです。「大学という教育研究機関として、時流に左右される学部を作るよりも、将来にわたって有能な人材を養成し、質の高い研究ができる機関とすることこそ、社会が求めていることであると。時として短期的にしか維持されない学部を作るのではなく、大学という大きな組織を、将来を担う若者に引き継げるような、10年あるいは20年後を考慮した組織を作るビジョンを示さなければならないと。昨今、学部改組の話題は大学活性化の方策として全国の大学で議論されていると思うが、例えば教員がそっくりそのまま移行し、中身が変わらないような安易なリニューアル案を採用するのではなく、学長として将来のビジョンを見据えた計画を提示すべきである」と考える。以上、年頭

に当たって、個人的つぶやきとも言えることを述べてきたが、日々、手続き論者との消耗戦をしているというのが本音である。新しい提案、それも原点に戻ろうという提案を随分致しました。それに対してやはり、手続きがどこでどういう議論をしたのかと、そういう話はしょっちゅう私も内部から受けているわけでありませう。しかし、大学は生き残らなければならないわけで、大学の象徴の最終責任は、理事長学長以外はとることがない。それなれば開き直って信ずるまま、元気のある大学作りを黙々とし続けることが学長にできる全てではないだろうか。」というようなことを書いたのですが、そしたら学内からは、「これはアンタの決意表明か」と、こういうふうとにかく学長の責任なんだから、それできちんとやれるのかと言って、大分冷やかされた覚えがあります。しかし、いずれにせよ、では何が日本でできるかっていうことについては、よくアメリカと比較した話が出ますが、それでは、アメリカで大学を作ろうと思ったら、どうすればできるかっていうことを考えてみたいと思います。

### アメリカにおける大学設置形態

私は今から 25 年ほど前に、オハイオ州でノン・プロフィット・チャリタブル・コーポレーションを作った経験があります。これは国際交流のための財団でした。その時からシステム的にはほとんど変わってないだろうと思います。その頃、たまたま縁があるということもあるのですが、昭和女子大が昭和ボストンという学校を作られました。昭和ボストンの時も手順は同じだったということを知っています。もちろん州によってそれぞれ規則が違う面はありますが、また、他のケースをご覧になられている部分もあるでしょうが、私立大学が何か作ろうと考えた場合に、ステップ 1 は作ろうという発起人と言うか、言い出しっぺが 3 人いるんですね。3 人のうち 2 人以上はアメリカのシチズンシップ、市民権を持っていればいいと。1 人は外国人でもいいんですね。で、代表がいて、それからセクレタリーという、これはどうですか、書記でいいのかどうなのか、言葉として、セクレタリニー。それからトレジュラニー、会計がいて、その 3 人を選んでとにかくレジストレーションオフィスにフォームがあるから、

それに記入して持って行けば、組織はできちゃうんですね。通常は専門のロイヤーがいて、全部書類を作ってくれるわけです。その次に何をしなければならないかと言ったら、ここで、内国税務事務所というのですか、IRS、インターナル・レブニュー・サブステンスですか、IRS って言っていますね。これはプロフィットメイキングか、ノン・プロフィット・チャリタブルかということの判断をされることになると思います。判断基準は、そこで行ったビジネスで収入と支出の差額が、出資者というか最初にお金を出した人たちの間で分配されるか、分配されないかの判断があるのだと、私は理解しています。その次がステップ3ですが、そこまで来ると今度はボード・オブ・ガバナンスか、ボード・オブ・トラスティーズを沢山の人の応援団ですから、できるだけ加わってもらって、あなたはいくらドネーションをしてくれませんかとか、募金行為が始まるわけですね。まあ州立大学の場合とか、あるいはコミュニティカレッジの場合は地方政府行政による予算化みたいなのが行われると同時に、免税債というものが発行できるのではないのでしょうか。免税債で資金を昭和ボストンの場合もかなり集められたようです。昭和ボストンの場合は、先ずキャンパスを手に入れるということ想定して、それを日本の都市銀行のニューヨーク支店に、こちらで信用保証をする。お金を持ち出すことは文部科学省とのやりとりその他からできませんから、信用取引というか、信用保証をするという形をして、そのキャンパスを手に入れて、そのキャンパスに借り入れた分については、免税債を発行して、それで得た資金で返したのだと思います。それから同時に今度は、大体言い出した人がそういうふうになるという場合が多いと思いますけれども、チーフ・エグゼクティブを決めていくということなのではないのでしょうか。で、通常は任期がないですね。ただ州立システムの場合は任期がついている場合もあると思います。もちろん非常に簡単に言っていますから、この間のプロセスではまだまだ色々なことがあると思います。そこまで来ると今度はチーフ・エグゼクティブによるスタッフの雇用されて、アカデミックスタッフによるプログラムの作成がなされる。で、対外的にパブリシティを始め、募集をする。募集を開始して、どうであれプログラムがスタートする。日本の場合、学校法人を作って大

学を作るとなったら、まず基本金がいくらで、土地、校舎は自前で、設置基準に合わせて、全てがなじがらめになっているけれども、とにかくプログラムをスタートさせるまでは、早く言えば誰でもできるという、極端に言えばですね。どこかのオジサンが始めて、学生が集まるか集まらないか、また話は別ですから、集まるような魅力あるプログラムであれば、スタートができる。で、最初のプログラムの修了者を4年なり何年かで出して、初めてア krediteーションする。それぞれのリジョナルの組織に対して、大学として認めて欲しいというア krediteーションを出す。それまではア krediteーションの協会のメンバーでも何でもない。メンバーに入れてもらうということで、そういう意味では、今、大学基準協会は加盟判定というようなことをやってきましたけれども、そういったもののコピー的な要素もあったのだと思います。しかし例え卒業者を出したといっても、内容が不十分であればア krediteされませんから、大学とはなりえないわけです。一番最近できたカリフォルニア州立大学のキャンパスは、モンレーにある。モンレー・ベイっていうところにあります。ここはクリントンの時に作って、開校式というか、オープニングにはクリントンも参列されたと思います。そこは、旧兵舎を利用して作られたのですが、これはア krediteーションをきちんとやるまで州立大学だということにも拘らず8年以上かかったと思います。ついこの間、ようやくア krediteされた。それまでの担保はどうやって学生に対して州立大学として果たしていたかということ、わりと近くに、カリフォルニア州立大学のサン・ノゼ校があり、サン・ノゼ校が、その卒業資格に対しては保障をするというか、エンドースをするという形でもってやっていた。この場合、アメリカの場合を見ると、形の上では今、日本においては株式会社立について色々な議論がありますが、株式会社立であろうが、あるいは有限会社、個人商店であろうが、あるいはノン・プロフィットであろうが、大学であるという質の保証というのは、要求はどれも一緒です。一緒だからそういうプロフィットメイキングの学校が成り立つので、最近インターネット時代で随分変わった様相も出ていますが、その実は、基本的には要求は変わらないのではないかと考えています。

## 大学運営組織の日米比較

一度アクレディテーションができていく、あるいは組織ができていくと、アメリカの大学の運営組織については、プリントを入れておきましたけれども、跳び箱みたいな形になっているわけです。やはりボード・オブ・ガバナンス、理事会がある。この役割は学長を選ぶこと。選んだ学長をサポートすること。それから学長を評価すること。学長を評価して、上手くなければクビを切ること。これが役割ですから、多分、学長についても一応10年とか、大きなくりのことはあるけれども、日本のように3年だ、4年だという形の任期を作ることは余りなくて、やはり評価によってということになると思う。その下にチーフ・エグゼクティブとしての学長がいて、その下に、英語ではジーンズとか、あるいはディレクターズとか、そういうアカデミックな分野、ビジネスの場合とか、それからスチューデント・パーソナルとかそういうところで、管理者がいる。行政部門がある。その下に学科というのが、日本の学科と違うと思いますけれども、デパートメント・チェアがいたり、あるいはそれぞれのサービス部門の責任者がそこにいる。で、実際の教員職員というのは、1番最前線の出先であるという形になっていると思います。これはかなり大きな形であると思いますが、アメリカの大学の運営組織をやはり1つ入れておきました。ですから、非常に縦割りであるというよりも、機能できちんと分かれているというのが、アメリカの形式なのではないかなと思っています。私どもも今、経営組織については色々考えて、IDEの中でも少し触れたと思いますが、篠田先生のところは執行役員制度を導入されたと以前伺いました。私どもの場合、先ほどお話したように、ほとんどの理事が学外の方ですから、学外の方に一人ひとり、あなたは財務担当、あなたは何の担当だということをやっていくのは非常に難しいところがあります。従って、そういう部分については、今、執行役員制度を私どもも導入をして、財務担当、それからインフォメーションとかコミュニケーション担当、それから学務担当、と言うように執行役員を数名置いて、一応、何でも学長まで上がってくる、全部理事長まで上がって来ないと動かないというような形はストップするということを致しました。その形にするまでも、SWOT分析

を活用したり、合宿を何日もやって、何年も前から取り組んで、その上で、ようやく私たちが 21 世紀をどのような方向に歩みを進めていくかということを決めたところでもあります。

## おわりに

締めくくりですが、現在の桜美林というのは、ホームページを開けると、工事中となっている箇所がよくありますが、私どものところでも工事中である部分が多い。最終的に大学の経営に相応しい形に全てなっているかといったら、そんなことはありませんから、いつでもこう掘り繰り返したりと、工事中であります。それからもう一つ、評判が良いと思ったらいいのか、悪いと思ったらいいのか、良く分かりませんが、ICU の元学長の絹川先生から、「良いところ取りの佐藤」とよく言われます。絹川先生は大学教育学会の会長をされて、その後、私が今、大学教育学会の会長をしているという親しい間柄だからなのですが、私は良いことは何でも真似をしているとか、何とかというよりも、積極的に取り入れていくという姿勢が大切だと思うのです。自分のところだけが何か特殊なことをやるのではなくて、良いと思っことは取り入れてやったらいいと思っています。それからもう一つ、経営改革についても、桜美林は今回お話ししたようなバックグラウンドだからやって来られたのであって、標準的な何かモデルがあるかといったら、そんなものはないのだらうと思います。だから話を聞いて、良いところは取り入れたらいいけれども、そのままコピーすることなど、とてもそんなことはできないということです。それからもう一つ、昨日ですか、私大協の総会で、これは湯川先生がおっしゃっていたのかな。18 歳人口、現在は 200 万人ピークから 120 万人前後になって、これからしばらくこの 120 万人前後が 10 年近く続きそうですね。それからまたぐんと下がって、80 万人位に下がっていくのですが、今のところ 120 万人前後である。そしたら、その間しかチャンスがないのでしょうか。ですから、その間にやはり力をつける、合理化をしていくということがとても大切だろうと思います。

もう時間が参りましたので、とりあえずこれで終わらせていただきますが、私ども

のところでもやはりコスト意識を持つとか、例えば、学生募集をするセクションでは、人件費等全ての経費を入れると、入学者一人あたり、約 25 万円から 30 万円のコストを使っているのではないのでしょうか。しかし、出口のところでは、約 4 万円しか使っていない。就職部では、アドバイスをすればそれで良いのではないかとということで留まっている。ですが、入学者を募集するのと同じぐらいキャリアをアップするというのに、コストをかけないと上手くいかないのかもしれない。そういうこともやっぱりコスト意識を持ってやる必要があるのかなと思っております。

あまり良い話題提供にならなかったかもしれませんが、ちょうど与えられた時間が参りましたので、これで私のお話とさせていただきます。ありがとうございました。