

高等教育機関改革の必要性とイコール・フッティング
グ
(競争条件の整備・競争機会の均等)形成
- 真の公正・有効な市場原理導入のために -

平成16年3月16日

社団法人日本私立大学連盟
経 営 委 員 会

目 次

はじめに	1
はじめに - 高等教育機関改革の必要性	1
. 高等教育機関における競争環境の整備と競争条件の均等化	
- 国公立大学法人、学校法人、特区改正法に基づく学校設置会社の間における競争条件 -	3
1 . 国立大学の法人化の意義、存在意義の精査の必要	3
2 . 国私間の国費負担等にかかる制度的構造的差別の是正	7
3 . 株式会社による学校経営	8
. 高等教育機関の経営自立化のための現行制度の規制改革	14
1 . 学部・学科の設置等の自由化と第三者評価制度の確立	14
2 . 私立大学にかかるさらなる規制改革	14
(1) 大学設置基準関係のさらなる規制緩和	15
1) 専任教員定員数枠の細分化	15
2) 新型学部・学科続出に備えた教員必要数基準の整理	15
(2) 教育系学部学科の設置抑制措置の解除等	15
(3) 各種経費規制の改革	16
1) 設置経費にかかる全額自己資金方式と校舎・校地の自前主義の撤廃	16
2) 標準設置経費等の包括的数量・金額規制の廃止を含む改革	16
3) 完成年度までの標準経常経費財源規制（全額自己資金経営）の廃止	17
(4) 学校法人に対する企業、個人の寄附金に対する税制上の優遇措置の上限額規制の改革	17
(5) 私立大学が発行する「学校債」の種別化と市場流通性の確保、及び学校債保有者の受取利息の免税措置	18
(6) 留学生の就学サポートと就学後のサポートに向けた政策展開	19
3 . 新しい私学助成のあり方	19
(1) 新しい私学助成を考える前提としての情報開示	19
(2) 新しい私学助成の検討に向けて	20
. 私立大学の経営活性化のための自己改革	21
1 . リーダーシップの構築のガバナンスの強化	21
2 . 財務体質の改善	23
3 . 人事制度の改善・強化	24
4 . 学生サービスの徹底	25
5 . 危機管理体制の充実	26
おわりに	28
学校法人の経営困難回避（案）	31

はじめに - 高等教育機関改革の必要性

< 要 旨 >

・高等教育機関改革の基本

高等教育機関の改革は、まず時代的課題を見据えいかなる人材を育てていくかという高等教育機関の使命を明らかにしたうえで、それを実現していくのにふさわしい教育研究の理念や体制のあり方の検討が基本であり、さらにより根本的には、わが国の「教育の内容と水準」はいかにあるべきかという本質論の検討が不可欠である。

各私立大学は、このことを前提において、競争的環境のもと、互いに切磋琢磨し、教育研究の質の高度化を図り、「競争的環境の中で創造的で、個性が輝く大学」の実現を図っていかねばならない。

高等教育機関がそれぞれの特性に応じ、多様なニーズに応えていくためには、高等教育システム全体における各教育機関の役割と機能を改めてとらえ直した将来構想の構築、さらには高等教育への財政措置（国費負担）のあり方、とりわけ高等教育の中核を担う私立大学と国立大学法人への財政措置（国費負担）のあり方の検討が必要不可欠である。

文部科学省は、早急にこれらの将来構想をとりまとめ、現在の私立大学と国立大学法人との間に現に存在する学生一人当たりの国費投資（財政措置）にかかる約17倍に上る格差を早急に是正すべきである。

・改革動向の問題点

総合規制改革会議の提言する高等教育機関改革は、「効率性」という経営の形態・機能面からの検討に終始し、高等教育の理念や使命を十分検討することもなく、かつ教育研究の国際的高度化及びそれに向けた資源（財源）配分の改革にも言及していない。

教育という崇高な事業を行うに足る機関は、どのような機能を有し、役割を担うべきなのか、また国際競争力を十分に備えた高等教育の実践のためには、現状の何をどう見直すべきなのかといった、わが国の文教政策にかかる本質論をこそ展開すべきである。

国立大学の法人化、設置認可（事前規制）の緩和、情報公開や評価システム等の諸整備、さらには総合規制改革会議の提案に基づく教育事業への株式会社参入をはじめとした昨今の一連の高等教育改革では、高等教育機関の本質をも変質させかねないような新たな政策・提言が打ち出されており、高等教育を取り巻く諸環境は激変している。また、高等教育、とくにその中核を担う大学は、戦後の著しい量的拡大を経て、新たな転換点に立っているともいわれている。そうした高等教育が取り巻く諸環境の変化の只中においては、高等教育機関そのもののあり方など、その基本を大きく左右するような重要な課題の検討に当たっては、時代的課題を見据えいかなる人材を育てていくかという高等教育機関の使命を明らかにしたうえで、それを実現していくのにふさわしい教育研究の理念や体制のあり方の検討が基本であり、さらにより根本的には、わが国の「教育の内容と水準」をどのように考えるかという本質論の検討が不可欠である。

例えば、高度経済成長期のモノづくり中心型の社会から、知価中心型社会に移行しつつある今日の時代状況を考慮すれば、高等教育機関の使命はそれにふさわしい教育研究の理念や体制のあり方の検討が必要である。諸外国における高等教育機関改革が、時代的課題と人材育成のあり方をにらんで、研究型大学と教育型大学への分化、高度職業人養成機関の構築を進めているのはそのためである。各私立大学は、グローバル化の進展を踏まえ、国際競争に

打ち勝つ人材の育成を進めるためにも、競争的環境のもと、互いに切磋琢磨し、教育研究の質の高度化を図り、「競争的環境の中で創造的で、個性が輝く大学」の実現を図っていかねばならない。

高等教育機関がそれぞれの特性に応じ、多様なニーズに応えていくためには、高等教育システム全体における各教育機関の役割と機能を改めてとらえ直した将来構想の構築、さらには高等教育への財政措置（国費負担）のあり方、とりわけ高等教育の中核を担う私立大学と国立大学への財政措置（国費負担）のあり方の検討が必要不可欠である。文部科学省は、早急にこれらの将来構想をとりまとめ、現在の、国立大学に投資されている国費と私立大学に投資されている国費の、学生一人当たりの割合における約17倍（平成13年度現在。不確定要素により年度によって若干の変動はあるものの、現在もほぼ同水準にある）に上る格差を早急に是正すべきである。

しかるに、前述した総合規制改革会議の提言する教育事業への株式会社参入をはじめとする高等教育機関改革は、「効率性」という経営の形態・機能面からの検討に終始し、高等教育の理念や使命を十分検討することもなく、かつ教育研究の国際的高度化及びそれに向けた資源（財源）配分の改革にも言及しておらず、あまりにも一面的である。むしろ、わが国において、教育という崇高な事業を行うに足る機関は、どのような機能を有し、役割を担うべきなのか、国際競争力を十分に備えた高等教育の実践のためには、現状の何をどう見直すべきなのかといった、わが国の文教政策にかかる本質論をこそ展開すべきである。

・高等教育機関における競争環境の整備と競争条件の均等化

－ 国立大学法人、学校法人、特区改正法に基づく学校設置会社の間における競争条件

1. 国立大学の法人化の意義、存在意義の精査の必要

< 要 旨 >

私立大学と国立大学法人との間には、「制度的構造的格差」にととまらず、もはや差別とさえいわざるを得ない差があり、このような格差と差別は、わが国における高等教育機関が、明治以来、国立大学を中心に構成されてきた事実を反映したものといえ、その考え方は今日においてもなお、形を変えて残存している。

国公立大学の法人化が実現すれば、国公私という設置形態の相違による実質的な違いはそれぞれの財政システムだけであり、私立大学や国公立大学に学ぶ学生、あるいは学ぼうとする者にとっての違いは、国公立大学に対する国費負担のあり方の相違による経済負担にかかるものだけであるといっても過言ではない。

とくに税財政面及び規制面の制度的構造的差別を残したままでは、法人化後の国立大学法人と私立大学による学校法人との間にイコール・フットイングの成立は不可能である。

競争環境の整備・競争条件の均等化の実現の視点から、学校法人にかかる法制度、国費負担システム等の具体的な分析に立脚した検討が必要である。

国策によって、長期間にわたり膨大な国費と人的資源が投入されている国立大学（したがってまた公立大学も同様）の存在理由、さらには私立大学と国立大学との間にある国費負担にかかる17倍という厳然たる格差を設けることの是非を問うことが先決である。

教育研究の内容と水準の評価と直接かかわりない経常経費及び文教施設整備の基本財源を租税とする国立大学法人なるものがなぜ必要なのか、その存在理由（レーゾン・デートル）を検討することこそが必要不可欠である。

文部科学省は、国立大学の法人化に際して、高等教育機関として存続させるための最低限のスタンダードを明確にするための法整備を急ぐべきである。

国立大学の法人化を機に改めて高等教育機関のあり方を描き、かつ現在の国立大学と私立大学との間に横たわる制度的構造的差別をいかに解消し、どのようにイコール・フットイングを確立していくのかという問題について最も責任を負うべきは、高等教育の所管庁である文部科学省でありながら、これまで一切明確な姿勢を示していないことは、文部科学省の存在意義をさえ問われかねない。

制度的構造的差別の解消、イコール・フットイングの確立について、最も責任を負うべきは文部科学省であり、文部科学省は財務省及び総合規制改革会議に対し、説得力ある説明責任を負っている。

わが国では、私立大学とそれにかかわる法制度が整えられてきた一方で、国立大学（国立大学法人）についてもそれにかかわる法制度が設けられてきた。しかし、わが国の高等教育機関は国立を中心として構築されており、両者の間には財政構造や国費負担等にかかる決定的な格差が設けられてきた。このような、国立大学と私立大学の間で設けられてきたさまざまな格差は、それが国策に基づき、法律によって規定されたものであること、また、それが現在の国立大学と私立大学という区別を築き上げ、容易には変革できない確固たる岩盤的な構造となったことを踏まえると、このような実態は「制度的構造的格差」にととまらず、もはや「差別」とさえいわざるを得ない。このような差別は、わが国における高等教育機関が、明治以来、国立大学を中心に構成されてきた事実を反映したものといえ、その考え方は今日

においてもなお、形を変えて残存している。

教育基本法において「法律に定める学校は、公の性質をもつものであって、国又は地方公共団体の外、法律に定める法人のみが、これを設置することができる」と定められている。また、学校教育法において「学校は、国、地方公共団体及び私立学校法第3条に規定する学校法人のみが、これを設置することができる」「学校を設置しようとする者は、学校の種類に応じ、文部科学大臣の定める設備、編制その他に関する設置基準に従い、これを設置しなければならない」と定められている。つまり、国公私という設置形態の相違による実質的な違いはそれぞれの財政システムだけであり、私立大学や国公立大学に学ぶ学生、あるいは学ぼうとする者にとっての違いは、国公立大学に対する国費負担のあり方の相違による経済負担にかかるものだけであるといっても過言ではない。

こうした税財政面及び規制面の制度的構造的差別を残したままに、法人化後の国立大学法人と私立大学による学校法人との間に適正かつ公正な競争は成立せず、アンフェアなものとなり、わが国の高等教育を展望したとき、極めて問題が多い。国立大学と私立大学間のこうした差別を撤廃することなく、株式会社参入問題を持ち込むことは、かえって混乱を引き起こすだけである。まずは私立大学と国立大学との間における、競争環境の整備及び競争条件の均等化の実現というイコール・フットィングの視点から、現在の学校法人にかかる法制度、国費負担のシステム等の具体的な分析に立脚した検討がなされなければならない。

現状の国立大学と私立大学を見るに、国費負担、税制、奨学金制度等の面において、現実には多くの面で制度上も運用上も大きな差別が生じている。さらに、これまでの国立大学の法人化の議論を見ても、そこに私立大学との競争条件のイコール・フットィングという考えはまったく見られないどころか、現在のところ見直しまでの6年間とされている国費の投入をその後も永続化し、この差別を固定化しようとする動きすら見受けられることに、危惧の念を表明せざるを得ない。

教育事業への株式会社参入を提言する総合規制改革会議の主要課題は、「民にできることは可能な限り民へ移管」「官から民へ」であったはずである。このことからすると、株式会社立学校ないし株式会社立大学の論点に進む前に、まず国策によって、長期間にわたり膨大な国費と人的資源が投入されている国立大学法人（したがってまた公立大学も同様）の存在理由、さらには私立大学と国立大学との間にある国費負担にかかる17倍という厳然たる格差を設けることの是非を問うことが先決であろう。さらにいえば、「欧米へのキャッチアップ」という明治以来の戦略目標が達成された現在、そもそも教育研究の内容と水準の評価と直接かわりない経常経費及び文教施設整備の基本財源を租税とする国立大学法人なるものがなぜ必要なのか、その存在理由（レーゾン・デートル）を検討することこそが必要不可欠である。

今日では「欧米へのキャッチアップ」を達成するための人材となる有為な国家官僚を、租税を基本財源とする国立大学が養成するという根拠は失われている。このことは、最近の公務員採用のあり方の見直し、その一面を如実に示しており、有為な国家官僚の養成はもはや国立大学の専売特許ではなく、私立大学で十分に達成可能な課題である。

21世紀の現在、われわれは多くの新たな時代的課題に直面している。このような課題にリスクを恐れず、果敢に挑戦できるチャレンジ精神旺盛な創造的人材を養成しなければ、わが

国は衰退を余儀なくされるであろう。わが国が「科学技術創造立国」「教育立国」を標榜する所以は、この点と大きくかかわっている。しかし、未知で多様な時代的課題に果敢に挑戦し得るような人材の養成の観点からすれば、これまで国立大学が輩出してきた、既存の知識体系の「百科事典」的ないし、マニュアル・オリエンティッドな人材はもはや第二義的意味しかもち得ない。

国立大学首脳・関係者の間では、膨大な国費、膨大な人的資源を国策によって投入する国立大学の存在理由を以下の三点に集約しているといわれている。

第一に、分野を問わない基礎研究の推進

第二に、国民への教育機会均等の保障

第三に、地域貢献性

しかし、これらは国立という設置形態に何ら特殊なものではなく、今後も国立大学の存在意義となり続けるとは限らない。

第一の点についていえば、総合規制改革会議の改革趣旨を考慮すれば、「民にできることは民に委ねる」べきであり、それは基礎研究においても例外ではない。これまでのように、基礎研究は国立大学がもっとも先進的・先端的に推進することが可能であると先験的に前提することはできない。潤沢な研究費の下で、多数の研究者、研究リーダー及び研究プロジェクトを確保・編成できるのは国立大学だけであり、私立大学にはできないというのは、これまでのわが国の偏った高等教育・財政政策の結果であり、あまりに乱暴で傲慢な主張である。むしろ、同じ資金的競争条件のもとで、さまざまな募集ないし応募方法を工夫して研究プロジェクトの計画や組織などについて、競争的審査を行うほうが成果を期待できるのは、民主導による米英の実績で証明済みである。もし基礎研究の分野において、「民」では賄うことのできないほど膨大な資金を必要とする研究、あるいは研究の成否が不明であるため、大きなリスクの伴う研究であれば、国費を投じて国の研究機関（各種独立行政法人）を含め、官民あげて取り組むべきであろう。それを直ちに国立大学（法人）が担うべき研究と考えるのは、あまりにも短絡的発想である。

第二の点については、今日、他の先進諸国と比較しても、わが国国民世代間の、社会的階層間の非流動性が指摘され、例えば、東京大学学生の所得階層は、国公私立の設置形態を問わず、全大学の中で最高の部類に位置していると指摘されている。教育の機会均等は、学納金の低位性で保証されるものではなく、各種奨学金制度の充実でなされるべきものであり、国立大学という設置形態とは関係ない。むしろ、わが国における奨学金制度の不十分さ、国立大学偏重傾向にある運用のあり方が問われているのである。

第三の点については、大学の地域貢献、産官学連携は国立大学の専売特許ではまったくない。地域の国立大学は、創立の経緯からすれば国策展開に主眼が置かれ、地域貢献性はむしろ付随的に加味されたものである。もちろん、その後、地域の国立大学が地域貢献に意を用い、一定の成果をあげてきたことは正当に評価しなければならないが、地域に存在する私立大学は、その大学固有の建学の精神とともに、建学以来、地域社会への貢献に努めてきたものが多いことも事実である。産学協同についていえば、とりわけ地域におけるそれはむしろ私立大学のほうが、先行的に行ってきたのが実情であり、それを今日に至って国立大学が主

要な私立大学に遅れて、産学協同を声高に主張し出したにすぎない。

通常の独立行政法人の場合、運営の基本その他の制度の基本となる共通の事項を定めた通則法とは別に、各独立行政法人の名称、目的、業務の範囲等に関する事項を定める法律（個別法）が定められることとなっている。しかし、平成15年10月より施行された国立大学法人法では、第1条（目的）において、「この法律は、大学の教育研究に対する国民の要請にこたえとともに、我が国の高等教育及び学術研究の水準の向上と均衡ある発展を図るため、国立大学を設置して教育研究を行う国立大学法人の組織及び運営並びに大学共同利用機関を設置して大学の共同利用に供する大学共同利用機関法人の組織及び運営について定めることを目的とする」と規定されている。このように、平成16年4月より法人化される89の国立大学全体の目的は、国立大学法人法第1条において明記されてはいるものの、89の国立大学法人個々が、いかにして「大学の教育研究に対する国民の要請にこたえる」のか、高等教育機関としてどのような役割を果たしていくのかといった存在意義は、国立大学法人がその原案を作成し、文部科学大臣が制定する6年間の中期目標によってしか明らかにされないこととなっている。

高等教育機関としての教育研究活動の展開という、私立大学とまったく同じ機能を有する国立大学が、法人化されたとはいえ、いまだ実質的に文部科学省の一機関として各地域に存在するのは、いわば文部科学省から教育行政権の委任を受けている形態の域を出ていない。この行政権の委任に際しては、その時代時代における政策判断が必要不可欠であるはずであるが、文部科学省はそうした政策判断を明確にしないままに現在に至っており、国立大学の法人化に際しては、高等教育機関として存続させるための最低限のスタンダードを明確にするための法整備を急ぐべきである。

以上のように、21世紀に入り、わが国では、むしろ「国立大学の時代は終焉した」というべきである。

総合規制改革会議が、大学（高等教育）における市場原理の導入を主張するのであれば、教育事業への株式会社参入、株式会社立大学の設置という直截な提案以前に、すべての公共的な高等教育財政資金を各大学・学部・学科等の教育と研究の成果・実績、及びその確実な計画・実績評価に基づき配分する総合的政策の立案にまずは着手すべきである。そしてそうした検討に当たっても、やはり私立学校法に基づき教育研究活動を展開する私立大学が、日本の高等教育において、「いかなる役割を果たしてきたのか」「現在果たしているのか」「今後果たすべきなのか」など、日本の高等教育に果たしてきた私立大学の成果の詳細な検証と、膨大な国費、人的資源を投入してまでも設置する国公立大学の成果の検証に加えて、国公立大学が担うべき使命、並びに機能の明確化が必要不可欠である。そして、このような高等教育機関をめぐる構造改革を実現する中において、私立大学では、なお一層「建学の精神」、教育、研究の特色及び長年にわたる経営・財務の専門的な知識と経験が有効に活かされるであろうことは明らかである。

国立大学の法人化を機に改めて高等教育機関のあり方を描き、かつ現在の国立大学と私立大学との間に横たわる制度的構造的差別をいかに解消し、どのようにイコール・フットィングを確立していくのかという問題について最も責任を負うべきは、高等教育の所管庁である

文部科学省でありながら、これまで一切明確な姿勢を示していないことは、文部科学省の存在意義をさえ問われかねない。文部科学省は財務省及び総合規制改革会議に対し、説得力ある説明責任を負っており、直ちに行うべき国私間のイコール・フットイングの実現に向けた真摯な対応を強く求めたい。

2. 国私間の国費負担等にかかる制度的構造的差別の是正

真の市場原理を公正・有効に機能させるためには、競争環境の整備、競争条件の均等化、各種制度的構造的差別を是正するイコール・フットイングの実現が必要不可欠である。

高等教育財政規模のGDP比が、他の先進国の2分の1以下の0.5%という低水準の絶対的条件の下では、国立大学と私立大学間の差別はより深刻である。さらに、私立大学の場合、「二重の経営的財政的矛盾」の渦中に置かれているといえる。

私立大学と国立大学への国費負担にかかる、約17倍に上る格差の早急な是正が必要不可欠である。

株式会社等の学校経営が、真に公正な競争環境を醸成するのか否かにかかる吟味が必要である。

公教育分野における市場原理の導入を主な目的とする教育事業への株式会社の参入は、市場原理を有効に機能させることを目的としているといわれるが、真の市場原理を公正・有効に機能させるためには、競争環境の整備、とりわけ競争条件の均等化が必要不可欠である。しかるに、高等教育機関を取り巻く現状は、国立、公立、私立という三つの設置形態間において、競争環境の整備、競争条件の均等化が図られているとは到底いえず、とくにわが国の高等教育財政規模のGDP比が、他の先進国の2分の1以下の0.5%という低水準の絶対的条件の下では、国立大学と私立大学間の差別はより深刻な状況になりつつある。

現状を打破するには、高等教育機関のあり方、使命等、その基本に立ち返り、まずは私立大学と国立大学とのイコール・フットイングの視点から、現在の学校法人にかかる法制度、国費負担のシステム等の具体的な分析に立脚した検討がなされなければならない。

公教育分野においても市場原理を公正・有効に機能させるためには、何をおいてもこうした国立大学と私立大学の間で厳然と存在する各種の制度的構造的差別を是正するイコール・フットイングの実現が図られるべきである。その実現なくして真の市場原理の導入などあり得ない。効率性の向上を目指す市場原理の導入の前に、限りある国家資源の有効な活用という視点からも、まずは、国私間の法制度、公財政支出・国費負担にかかる差別を早急に改め、現行の資源配分にかかる歪みを解消すべきである。

私立大学と法人化後の国立大学とのイコール・フットイングを実現させる方法としては、国立大学法人を完全に民営化させ、現在の学校法人と同等の条件下に置く方法と、現在の学校法人に一層の助成を行い、国立大学法人に条件を合わせるという二つの考え方がある。また、法人化後の国立大学と私立大学という設置形態の違いをそのままに、私立大学と国立大学とのイコール・フットイングを実現させようとした場合、一般国民、納税者の視点に立つと、まずは両者への国費負担にかかる、約17倍に上る格差を早急に是正する努力がなされ

てしかるべきである。あるいはその一方で、国立大学法人に対する運営費交付金と私立大学等に対する経常費補助金とを合わせたものを教育研究の成果等によって傾斜配分するということが考えられてもよい。

今後、競争環境の整備は避けて通れないことは明らかである。国家財政がますます制約を受けつつある状況のもと、より効率的に資源を活用するためには、やはり競争条件の均等化の実現が必要不可欠である。そして公正・有効な競争環境の整備に資する限りにおいて、さまざまな法人形態による教育事業への参入が検討されることは、必ずしも否定されるべきではない。

しかし、繰り返すが、公正・有効な競争環境を整えるべきは、まずは国立大学法人と私立大学の関係である。株式会社等の学校経営については、特区のみ、あるいは全国展開されるか否かにかかわらず、まずそれが真に公正な競争環境を醸成するために意味があるのか、今一度吟味されるべきである。

なお、ユネスコの高等教育世界宣言では、「21世紀社会においては高等教育の役割を高め、就学機会の平等を進め、教育・研究条件を質的に向上させることは人類的課題である」と指摘し、さらに1966（昭和41）年に国連で採択され、1976（昭和51）年に発効した国際人権規約「経済的、社会的及び文化的権利に関する国際規約（A規約）」では、13条の2（c）において、「高等教育は、すべての適当な方法により、特に、無償教育の漸進的な導入により、能力に応じ、すべての者に対して均等に機会が与えられるものとする」とする規約があるものの、日本政府は同条項を批准していないという事実を指摘しておきたい。

3．株式会社による学校経営

< 要 旨 >

総合規制改革会議による提言は、激しい国際競争の最中にある日本の大学を真に国際的視野に立った改革を志向しているのか、どのようにすれば改革が実現可能なのか不明確である。

総合規制改革会議による提言は、教育をその特性を考慮することなく、私的財または市場商品とみなしたうえで、わが国の教育にかかる資源配分を競争的市場機構に委ねることを示唆している。しかし、わが国において提供される高等教育は私的財または市場商品ではない。各私立大学は、互いに切磋琢磨し、教育研究の質の高度化を図っていかねばならないことから、一定の競争的環境の整備は不可欠であるが、そこで提供される教育は、人の養成という極めて高い公共性を有している。ただ、学校法人という民間の非営利団体による運営が可能であることを踏まえると、純然たる公共財とはいえないまでも、少なくとも準公共財であるといえよう。

教育分野は、準公共財である教育を扱う極めて特殊な市場であり、私的財や市場商品の取引を対象としている市場原理が十全に機能する前提条件を備えていない。

公正・有効な競争条件を備えた市場とはいえないにもかかわらず、株式会社参入問題を持ち込むことは混乱を引き起こし、学校法人と国立大学法人とのイコール・フッティング等の課題解決を延引（先送り）させている。

株式会社等の設置する学校への助成等の構築に当たっては、高等教育の本質や使命、それを有効に展開し得る経営形態、競争環境のあり方等、より本質的課題の検討が不可欠である。

イコール・フッティング論を等閑視したままに、株式会社等の設置する学校への助成にかかる議論の展開は本末転倒である。

利潤の追求を目的とし、配当を株主に支払う株式会社等の設置する学校への税金投入に対する国民の理解を得ることは不可能であり、その理念、方法の明確化が不可欠である。

学校法人による金融機関からの借入金に対する利子払いは、教育研究の高度化を目的とした、先行的投資にかかるコストであり、株主への利益還元を目的とする配当とは異なる。

総合規制改革会議では、教育の分野においても、消費者ニーズ（需要条件）に対応した弾力的で効率的な供給条件の形成を促すべく、株式会社などによる学校経営への参入を提言している。しかし、私立大学と国立大学との真の競争環境が醸成されていない、現在の差別を放置したままの総合規制改革会議による提言からは、どのようなビジョン、戦略を通じて、激しい国際競争の最中にあるこの国の大学を真に国際的視野に立った改革を志向しているのか、どのようにすれば改革が実現可能なのかがまったく見えてこない。

提言は、公教育の分野においても、市場原理の導入を積極的に図るという基本的考え方に沿って、市場原理に基づいた最も効率的な資源配分を行うためには、一足飛びに市場原理がその経営の基本となっている株式会社の導入が最も望ましいのではないかと、とにもかくにも実験的に株式会社を参入させてみるとの考え方に端を発しているように思われる。さらに、構造改革特区における株式会社等による学校経営は、最終的には全国展開を視野に入れたものであり、全国展開にまつわる懸念を回避するため、まずは特区において限定的・試験的に実施し、支障がなければ全国展開することが前提となっているといえよう。

こうした総合規制改革会議の提言の背景には、とくに現行の大学等における高等教育のシステムが、さまざまな規制によって望ましい機能を果たし得ていないとの認識がある。ここでいう望ましい機能とは、競争的市場のもとで供給者はもとより、需要者が合理的に行動した場合に達成される資源配分を指すが、それは需要者と供給者の間で取引される財貨・サービスが私的財または市場商品である場合に有効な機能である。しかし、このような考え方は、よく知られているように非排他的あるいは専有性を持たない公共財の場合には、必ずしも有効ではない。

つまるところ、総合規制改革会議の提言は、教育をその特性を考慮することなく、私的財または市場商品とみなしたうえで、わが国の教育にかかる資源配分を競争的市場機構に委ねることを示唆している。いわゆる「株式会社参入」は、その端緒を切り開くものと考えられる。

このような提言に対して、現行の高等教育システムと制度に依拠しながら、このシステムの主要な部分を担っている私立大学はどのようにこれを受け止めるべきか、個々の見解ではなくすべての私立大学が共有すべき見解が求められている。その第一弾としてとりまとめられたのが、当連盟の「規制改革と『自己責任戦略経営』の確立」（平成15年3月）である。その中で、とくに株式会社等による学校設置の論拠（四点）について当連盟の見解を示した。後に掲げたのがその概要である。いうまでもなく、これに尽きるものではない。本質的な問題を含めてさらなる見解を示す必要がある。

まず、わが国において提供される高等教育を私的財または市場商品とみなすことができるのか、という本質的な問題についていえば、日本私立大学連盟の見解としては「否」である。少なくとも理念としての高等教育は公共財とみなされてきたが、各私立大学が、互いに切磋琢磨し、教育研究の質の高度化を図っていかなければならないことから、一定の競争的環境の整備は不可欠であるが、そこで提供される教育は、人の養成という極めて高い公共性を有している。ただ、学校法人という民間の非営利団体による運営が可能であることを踏まえると、純然たる公共財とはいえないまでも、少なくとも準公共財であるといえよう。それゆえ、中央政府の行政機関が高等教育のシステムはもとより、教育実施機関の設置等にかかる諸制度を定めてきたのである。その意味では、教育分野はもともと、市場原理が十全に機能する前提条件を備えていない、極めて特殊な市場であるといえるのである。

そもそも、わが国では、私立大学とそれにかかわる法制度が整えられる一方で、国立大学法人についてもそれにかかわる法制度が設けられているが、両者の間には財政構造や国費負担等にかかる決定的な差別が生じており、その意味で、公正・有効な競争条件を備えたいわゆる「市場」とはいえないにもかかわらず、そうした差別を撤廃しないままに、株式会社参入問題を持ち込むことは、かえって混乱を引き起こすだけである。

国立大学の法人化後の先に、民営化があり、さらに私立大学については国立大学と同程度の国費を投入するという前提があるのであればまだしも、単に「市場原理なるもの」を導入するためだけであるならば、株式会社の参入は実効性を挙げ得ないのみならず、当面解決すべき学校法人と国立大学法人とのイコール・フットィング等の課題の解決を延引（先送り）させるものといわざるを得ない。

総合規制改革会議における株式会社等による学校経営にかかる検討は、単に「資金調達の高多様性」「経営の合理化・効率化」「ディスクロージャーによる経営の透明性の担保」「多様化する消費者ニーズに応える」といった経営の形態・機能のみに着目した提案に終始しており、教育機関の目的、使命を明らかにし、その内容を踏まえた設置基準、助成方法にかかる明確なビジョンが提示されることもなく株式会社等による学校経営の提言を行うことは、拙速のそしりを免れず、無用の混乱を生ぜしめるだけである。

なお、本連盟では、前述の「規制改革と『自己責任戦略経営』の確立」において、総合規制改革会議が提案する四つの株式会社等による学校設置の論拠に対し、見解を提示した。

以下にその概略を記す。

資金調達の高多様性

総合規制改革会議がいう資金調達方法とは、基本的には、借入金、社債（学校法人では学校債に相当）以外は、株式会社の株式発行そのものである。学校法人には「経営の合理化・効率化」というコンセプトはあり得ても、利潤（profit）というコンセプトはあり得ない。収支上の収入超過としての「剰余金」に当たる単年度の「消費収支差額の収入超過額」及び累積の「繰越消費収入超過額」は、すべて翌年度以降の教育研究事業に充当するものであり、「配当」等の形態で外部流出することは許されないものである。

文部科学省は平成13年6月に、学校債の「一般投資家」への販売を認めたが、その実態はなお完全なる市場性（流通性）については認めていない。アメリカの学校債は、民間企

業の普通社債と同等の扱いをして市場性を担保しているばかりでなく、教育振興の一環として学校債利息の免税 = 非課税という優遇措置がとられており、わが国においても、こうした税制の確立が急務であり、総合規制改革会議では、そうした課題をこそ検討していくべきである。

経営の合理化・効率化

大学事業における「経営の合理化・効率化」を考える際、公的財政基盤を背景に持つ国公立大学（官業 = 公営）と私立大学（民営 = 自己責任経営）とを同列に扱うべきではない。

私立大学の経営の基本は、非営利ではあっても、授業料という学費支弁者の負担に依存せざるを得ない。その意味では、優良企業の経営的手法と実績に学び、活用することが必要不可欠となってくるが、大学教育事業は高度な知的人的サービスであり、人的体制の合理化・効率化は困難を伴う。

多くの私立大学は、民間企業やアメリカの大学から学び、「費用対効果 = コスト・ベネフィット」の観点から多様な雇用形態を導入して、サービス水準を下げることなくコスト削減に取り組んでいるところであり、「経営不在」といわれる国公立大学の「民営化」 = 法人化と教育研究事業における競争の成果・実績評価に基づく公的財政資金配分のイコール・フットイングを総合規制改革会議は提起すべきである。

ディスクロージャーによる経営の透明性担保

私大連盟に加盟する私立大学は、学校法人会計基準に基づき、監査法人の監査を受けた財務三表（資金収支計算書、消費収支計算書、貸借対照表）を公開している。私立大学の公共性の高さ、公財政支出や税制上の優遇措置を受けている現実からしても、そうしたアカウンタビリティは必要不可欠である。

学校法人は、私立学校振興助成法との関係で義務づけられている上記の財務三表を作成し、所管官庁に提出し、公開しているが、国公立大学は大学単位での当然の近代的財務会計的管理（複式簿記とそれに基づく財務三表の作成が前提）を実施していないし、いわずや公表もしていない。

総合規制改革会議はこうした実情を正確に把握しているのか疑問であり、非上場株式会社の経営ディスクロージャーのレベル、及び非上場株式会社大学の「ディスクロージャーによる経営の透明性担保」の現実的可能性についても説明すべきである。

多様化する消費者ニーズへの対応

わが国における大学事業が「多様化する消費者ニーズに応える」ことができていないとすれば、その直接的な原因は教育研究サービス事業については市場競争が有効に機能していないことを意味し、その主因は、文部科学省による「学校教育法」、「大学設置基準」等による「箒の上げ下ろし」まで指導する厳しい規制にあると考える。

わが国においてはこれまで、教育研究サービスの高度化をめぐり、市場競争原理が機能する公共政策（教育財政や教育行政）が推進されてこなかった歴史をまずは反省すべきである。

株式会社参入を取り上げる前にまずなされなければならないことは、学校法人制度自体の抜本的な見直しであり、しかる後、第二に、教育分野における株式会社参入のメリット・デメリットについて、先進諸国と日本の大学の教育研究及び経営の実態分析を行い、アメリカをはじめとする世界トップ級の株式会社立大学の実態を調査・研究し提示すべきである。

すなわち、日本の学校・大学には、国立、公立、私立の三つの設置形態があり、私立大学を設置している学校法人は、民営の非営利 = 公益法人であることを再確認し、それについて何が問題かを明らかにしたうえで、規制改革を図るべきではないか。

「官製市場」について付言すれば、総合規制改革会議は、教育分野の運営主体として、

政府部門（国立、公立）と学校法人をあげ、それらをもって「官製市場」としているように思われるが、これは裏を返せば、株式会社立大学のみを「民間市場＝非官製市場」とする見方に立っているといえる。学校法人は「公の支配の下」にあるとはいえ、「非営利の民間法人」であり、私立大学に対する諸規制の抜本的な改革を実施すれば私立大学は「民間高等教育市場」の主体になり得るのである。その上、学校法人の設立は農業生産法人等とは異なり、はるかにその参入障壁は低い。このことは、すでに株式会社が出捐して設立された学校法人が一定数存在していることから明らかである。

現実に株式会社が学校法人を設立し、教育分野に参入している例があるにもかかわらず、新たに株式会社が直接参入することが可能となるような方策をとるといのであれば、まずはその目的を具体的に明示すべきである。むしろ学校法人制度にかかる規制を抜本的に見直せば、株式会社を参入させることによるメリット部分のほとんどを吸収できるであろう。

さらに、高等教育分野における公正・有効な市場原理の導入とは何かという本質論を蔑ろにしたままに、これまでの国立、公立、私立という三つの設置形態に加え、新たに実施しようとしている教育事業への株式会社参入論の問題点としては、株式会社立大学への助成問題もあることを忘れてはならない。

しかし、これまで繰り返し述べてきたように、株式会社等の設置する学校への助成等を構想するに当たっては、高等教育の本質や使命、それを有効に展開し得る経営形態、あるいは競争環境のあり方等、より本質的課題の検討が不可欠である。

公正・有効な市場原理導入のための競争環境の整備、競争条件の均等化のための検討がなされないまま、即ちイコール・フットイング論を等閑視したままに、現行の教育システムを前提とした市場原理の導入や株式会社等の設置する学校への助成にかかる議論を先行的に展開することは、本末転倒も甚だしいといわざるを得ない。本来、利潤の追求を目的として、その配当を株主に支払う株式会社等の設置する学校へ、現行の私学助成のような管理・運営にかかる経常費に対する補助の形で税金が投入されることは、国民の理解が得られるはずがない。

株式会社と学校法人の財務状況については、その会計基準からして異なっており、内容も天と地の差がある。また、国立大学法人については、国立大学の時代はもとより、経常的経費はすべて国庫から支出され、学費については、その算定根拠が明確でないといったように、支出されている金額の詳細が厳密にいて不明である。まして、株式会社に損益計算書に基づき、制限的な経常的経費にかかる助成を行うことに、いかなる理念、方法をもって学校を設置する株式会社等に助成するのかを、総合規制改革会議は何よりも先に明確にする必要がある。

私立大学に対する助成は、消費収支差額における収入超過の累積額が、基本金未組入額を上回った場合、その額の規模によって補助金も大幅に減額されることになるとともに、学校法人における収支上の収入超過としての「剰余金」に当たる単年度の「消費収支差額の収入超過額」及び累積の「繰越消費収入超過額」は、すべて翌年度以降の教育研究事業に充当するものであり、「配当」という形態で外部流出することは許されない。敷衍すれば、株式会社等が設置する学校が税金を元に配当を出すなどということはあってはならないことである。

学校を設置する株式会社への助成については、現行制度においては、私学助成によって得た税金によって、学校を設置する株式会社が配当を出すことも可能であり、会社法に基づき設立される株式会社への助成については、その妥当性にかかる明確な説明責任が必要不可欠となる。

なお、学校法人による金融機関からの借入金に対する利子払いと株主への配当を同列視する向きがある。法人外への流出という意味においては、学校法人による金融機関からの借入金に対する利子払いと、株式会社における配当金とは同じではあるが、その意味と本質は全く異なっている。学校法人におけるそれは、教育研究の高度化を目的とした、先行的投資にかかるコストであり、株主への利益の還元を目的とする配当と同列に扱えるものでは断じてない。教育研究にかかるコストであるか否かという基本的な部分が、決定的に異なっているのである。

最後に、構造改革特区に設置された大学・大学院が、わが国における高等教育機関の改革及び教育研究の高度化に貢献しない結果となれば、総合規制改革会議、文部科学省及び政府は重大な歴史的責任を負わなければならないことを付言しておく。

・高等教育機関の経営自立化のための現行制度の規制改革

1．学部・学科の設置等の自由化と第三者評価制度の確立

< 要 旨 >

一定の条件を満たす場合、学部・学科の設置等については自由化すべきである。
大学・学部・学科の設置等の自由化に当たっては、第三者評価制度が確立され、事後チェックの仕組みが整えられることが大前提となる。
複数の専門的な評価機関が設立され、それぞれの評価機関が競争原理に基づき切磋琢磨していくことが必要である。

「規制改革と『自己責任戦略経営』の確立」において、緊急に規制緩和の求められる項目としてその第一に「新たな種類・分野の学部・学科設置の届出」を掲げ、すでに認可された学校法人が新たに学部・学科等を設置する時に、文部科学省及び学校法人の双方にとって、事務的コストが軽減され、学部・学科の新設が社会的なニーズに応じて迅速に行えるメリットが期待されることにより、以下の三条件を満たす時には届出とすべきことを提言した。

・過去5年、自己点検・評価を実施し、その情報を公開していること（将来的には第三者評価を受け、一定の評価を受けていること）
・健全な経営が行われていること（その基準は、過去5年の財務関係データを公開し、消費収支の支出超過額が減価償却額以内〔キャッシュフローが純増〕、または帰属収支 帰属収入 - 消費支出 がプラスであること）
・各学部・学科の収容定員充足率が100%以上、130%以下であること。

平成14年8月5日に中央教育審議会がとりまとめた『大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について（答申）』を受け、平成15年4月より学校教育法の一部が改正され、大学の学部、学科のうち、当該大学が授与する学位の種類及び分野の変更を伴わないものは届出により設置できることとなった。これも一つの改善といえるであろうが、基本的な部分の認可システムは変わっていない。

この大学・学部・学科の設置等については、今後、第三者評価制度による事後チェックの仕組みが整えられることを前提として、一層の自由化が推し進められ、最終的には完全届出制となることが望ましい。

平成16年度より実施される第三者評価制度は、その定着、成熟に向けて、実施後ある程度の時間が必要と考えられるが、複数の専門的な評価機関が設立され、それぞれの評価機関が競争原理に基づき切磋琢磨していくことが必要である。

なお、各大学は自己点検・評価を一層着実に推進し、その結果を開示していくことで、積極的に社会的評価を受けていくことが求められることはいうまでもない。

2．私立大学にかかるさらなる規制改革

「規制改革と『自己責任戦略経営』の確立」では、規制緩和が求められる多くの項目の中から、とりわけ急を要する項目を提示したが、それらの項目にかかる規制緩和は、その一部

を除いて、遅々として進んでいないのが実情である。そこで、喫緊の項目として以下の実現を改めて求めることとする。

(1) 大学設置基準関係のさらなる規制緩和

1) 専任教員定員数枠の細分化

現在の学生定員対必要専任教員数(学部の種類に応じ定める専任教員数=大学設置基準第13条別表第1)は、学校法人が経営の効率化を図るべく、教員の多用な雇用形態をとる現代にあっては、実情にそぐわないものであるといわざるを得ない。

学部の種類ごとの収容定員に対する専任教員数にかかる規制を設けている大学設置基準第13条については、教員数の減少ではなく、同基準における収容定員ごとの枠の「刻み」をより細かくすることを改めて要望したい。別表第1にある文系学部の必要教員数の枠の組み替えである。例えば、一学科で組織する法、経済の両学部では収容定員が400人であっても800人であっても、教員14人を必要下限数としており、収容定員800人の大学が学生募集難から定員を200人あるいは300人減らしたとしても必要教員数は同じである。別表第2も400人刻みであり少々定員を減じて必要教員数に変わりはない。

現規定の「刻み」では、定員充足が困難な一般の私立大学で、多少定員を減じて規定教員数が変わらないため、人件費の負担が軽減されず、経営に深刻な事態を招いている。この点を改めることにより、改組・改編に前向きに取り組んでいる大学を支援すべきである。

2) 新型学部・学科続出に備えた教員必要数基準の整理

学部の種類に応じた専任教員数は、大学設置基準別表第1及び第2で定めている。従来の13分類は16に改められたものの、今後、時代の要請に応え、新機軸を打ち出した「独自性」の高い学部、すなわち現行の学部分類に容易に収まらない「新機軸」型学部が続出するに違いない。現在でも、それら「新機軸」型学部・学科の必要教員数はさまざまな計算方法を駆使して処理されているが、根拠が定かでなく、当該大学は必要教員数の把握、それに伴う教員の確保に過大なエネルギーを費やしているのが実態である。

分類の再整理あるいは必要教員数の求め方等の指針を示すなど、これへの対策を求めたい。

(2) 教育系学部学科の設置抑制措置の解除等

教育系学部学科の新設について文部科学省は、数年来「原則抑制」の方針を堅持しているが、この点の見直しが必要である。小学校教員養成課程にかかる規制の緩和はむしろ進められるべきであり、さらに幼稚園教員の養成については、今日的な重要事項、特に国家事業である「少子化進行防止対策」、すなわち「安心して子供を産める社会環境づくり」に対処する観点からもその原則の再考、解除を求める。

大学、短期大学を設置する学校法人の中には、時代と地域の要請を受け、現代、近未来に即したそれら教員の養成機関「幼児教育学部・学科」の設置を図り、さまざまな準備を進めているところが少なくないが、上記「原則抑制」措置により、設置審査はおろか、多くの場合、「玄関払い」の形となっており、いわばそのテーブルにもつけないのが現実である。その

一方で、「保育学部・学科」は、近年、前述の国策から次々認可されるようになってきている。保育園と幼稚園を必ずしも同じ物差しで計れないことは理解できるが、幼・保一元化が求められている今日、このアンバランスは是正されてしかるべきである。

(3) 各種経費規制の改革

文部科学省による「大学設置基準」(文部省令)や「標準設置経費」(文部省告示)といった規制は「箸の揚げ降ろしまで指示する」という規制の最たるものであり、いかなる政策的根拠に基づき、どの国の大学行政に範をとったものであろうか。時代の趨勢にまったくそぐわないと考える。

「教育立国」を掲げ人材養成の水準を高度化し、「科学技術創造立国」を掲げ研究創造の飛躍を目指すという一国の将来ないし運命を左右する日本の大学の設置基準が、国会の審議(法律化)や内閣の議決(政令化)なしに、文部科学省単独の「省令」や「告示」により規制されているのは、驚きというほかない。

1) 設置経費にかかる全額自己資金方式と校舎・校地の自前主義の撤廃

設置経費は、「学校法人の財務状況の健全性」指標である「負債率 25%以下」「負債償還率 20%以下」の2指標(この2指標の比率の妥当性はひとまず措く)をクリアすれば、自己資金であろうと借入金であろうと、学校法人の経営上の自己責任により判断されるべきものと考えられる。国公立大学は、国・地方団体＝「官」の巨額の債務残高の下で、新学部・新学科や新大学院を次々と設置している。学校法人＝「民」＝私立大学の設置経費における「全額自己財源」方式は、「時代錯誤」であるばかりでなく、民の経営的自己責任を認めない「官尊民卑」的規制の典型というべきであろう。

なお、WTO(世界貿易機関)の交渉課題の一つとして「サービス分野の自由化」が挙げられているが、その中には、教育すなわち大学設置認可に関する相互主義が取り上げられている。しかしながら、日本において外国の大学が日本に正規の大学を設置しようとする場合には、「審査基準」に則り、「標準設置経費」等の規制をクリアし「学校法人」資格を保有しなければならない。そしてその中には、校舎面積規制・校地面積(先般、校舎面積の3倍以上から学生一人当たり 10 m²へ改正)規制があり、それらは、専門職大学院のサテライトキャンパスが一定の条件付で「賃借ビル」方式を承認されるといった例があるとしても、やはり自前主義を原則としているといえよう。かかる規制は、日本の私立大学にとって不適合なものであるばかりでなく、外国大学の参入と国際的な大学間競争を阻害する重大な障害になっている。外国の有力大学による日本の高等教育市場への各種参入規制をいつまでも温存すると「ジャパン・パッシング」のみならず、「ジャパン・パッシング」が一層進行し、日本の大学全体の改革及び活性化にも重大な障害になることを自覚すべきである。

2) 標準設置経費等の包括的数量・金額規制の廃止を含む改革

「学校法人の寄附行為及び寄附行為変更の認可に関する審査基準」(昭和 50 年 3 月 24 日文部省告示第 32 号) - 「別表一 標準設置経費」規制等(大学・学部・学科設置に関わる包括

的数量・金額規制)の改革の課題は、「設置経費にかかる全額自己資金方式」規制と並んで、私学経営規制の典型である「収容定員」に対応する「標準設置経費」の金額規制である。

完成年度までの標準経常経費財源規制については、学部・学科を新設する場合、既存の全学共通の施設・設備についても、学生数に応じた按分比例により標準設置経費として充当されること、また学年進行中の学部・学科が教育研究条件の改善を図るべく、新たに施設・設備を建設する場合も標準設置経費として充当しなければならないことなど、新たな将来構想の実現に多大なる障害となることから、早急に廃止すべきである。

なお、当面の標準設置経費にかかわる取り扱いについては、以下のことを指摘したい。

新たに建物を建てなくても、標準設置経費を充足できる場合もあるだろうが、ほとんどの場合、学部学科を設置するには建物の建設をしなければならない。そのような、いわゆる「ハコモノ主義」は学費の増加につながるだけでなく、古い建物の取り壊しと新築により資源の浪費にもなる。加えて、計画して実施するまで数年の歳月を要することになり、迅速さに欠ける。また、校舎の専用と共用という考え方も見直されるべきである。一つの学部が単独に使う専用よりも共用の方が施設の有効利用になる。新設学部の専用だと当該学部学科の校舎の面積だけで済むが、校舎の効率的な利用上ロスが生じる。他学部との校舎の共用だと按分され、校舎の面積が当然、多く要求され、設置経費が大きくなる。新しく学部を設置しても教育上支障がなければ、以下のような条件を充たす場合には、新しい建物を建てなくても認可されるべきである。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 過去10年以内に認可申請を受けていること（将来的には第三者評価機関による一定の評価を受け、その結果を公表していることで代替する）・ 大学の収容定員に変更がない、あるいは小規模な改組転換、例えば学部学科の新設（入学定員が100名以内の純増の範囲）・ 既存の学部の学生定員とあわせて、必要な校舎面積を充足していること。 |
|---|

3) 完成年度までの標準経常経費財源規制（全額自己資金経営）の廃止

「私立大学経常費補助金の配分方式」とかかわる重要問題が、「審査基準」「三 経営に必要な財源について」において「(三) 完成年度までの各年度の経常経費の財源に、原則として、借入金を充てるものでないこと」としていることである。これも最も経営的に困難な時期ともいえる4年間に経常費補助金を一切給付せずに全額自己資金経営を強いるものであり、「時代錯誤」「官尊民卑」を超えた「規制の中の規制」「規制のための規制」としか言い様がないものである。したがって、この規制は廃止すべきである。

(4) 学校法人に対する企業、個人の寄附金に対する税制上の優遇措置の上限額規制の改革

アメリカの主要大学は、連邦・州政府からさまざまな補助金、各種免税措置を含む税制優遇措置でサポートされ、その下で企業・個人から巨額の寄附金を精力的に募集している（主要41大学〔うち私立大学は31大学〕は大学会計にとって「簿外」の基本寄附財産 Endowment（運用資産）を10億ドル以上保有している）。アメリカでは大学だけでなく、あらゆる分野のNPOが企業と広い社会的裾野を有する個人の寄附（GDPの2～4%）に支えられており、

また、かかる寄附文化を税制上の優遇措置（NPOに対する寄附金の全額「損金」扱い）が支えている。

一方、日本はあらゆる分野で寄附文化が育たない国であると指摘されている。しかし、税制上の優遇措置の拡大等を含む制度設計を前提として、日本社会に「寄附文化」を創生し、拡大・定着させる叡智と地道な努力が、日本社会再生のために不可欠である。このためにも、私立大学等に対する「受配者指定寄附金」「特定公益増進法人寄附金」にかかわる企業の資本金、所得（法人税法関係）にかかわる「損金算入限度額」規制、個人の所得（所得税法関係）にかかわる「所得控除限度率」規制等を廃止すべきである。

国公立大学に対する適正な国費負担を訴える一方で、上記税制改正の実現を通じ、民間資金の導入の拡大を図る仕組みを積極的につくっていくことが必要不可欠であり、ひいてはそれが「教育立国」日本の実現の大きな一助となる。

（５）私立大学が発行する「学校債」の種別化と市場流通性の確保、及び学校債保有者の受取利息の免税措置

平成13年6月の文部科学省通知にある「借入金」の性格を持つ従来型の「学校債」の発行と、公社債と同等の市場流通性を持つ有価証券としての学校債（前者と区別すべく例えば「学校法人債券」（仮称）という）の発行という二種類の性格を異にする債券の発行を分けて考えたとき、一定額以上の学校債による資金調達のためには、学校法人の財務情報開示を法令上の義務として、「学校法人債券」が、公社債同様に、市場流通性を有することが必要不可欠である。

「学校法人債券」がいわゆる「借入金」ではなく文字通り市場流通性を持つ有価証券として法律上認められれば、現行法の下において「学校債」発行において必要な印紙税という発行経費は不必要となる。

今後は、学校法人の資金調達の多様化という社会的ニーズに応えるためにも、投資性と「学校法人債券」を発行した学校法人による買い戻しといった方法を含む一定の流通性を備えた有価証券とするとともに、「学校債」「学校法人債券」保有者の受取利息については非課税とするなど、学校債をめぐる新たな制度設計が必要不可欠である。この新たな制度設計が実現すれば、おのずと格付を取得することとなり、広く一般に財務内容が良好であること、学校経営について積極的な取り組みを行っていることを社会に知らしめ、受験者及びその親の関心を引きつけることができる。また資金調達手段の多様化を図ることで、機動的に多額の資金で用地取得や新規設備投資を展開する道が開けるとともに、格付取得による副次的効果として、新たに生命保険会社など、銀行以外の金融機関からの低利による資金調達が可能となる場合もある。

なおその一方で、「学校法人債券」を一定の流通性を備えた有価証券とするためには、発行体である私立大学財政の健全性にかかっている。そのためには、教育内容の充実に加え、財務内容の公開、学生の定着率、寄附の受入実績、将来構想などを明らかにし、債務の償還力・利払い能力を裏づける資料を公開する必要がある。さらに、投資家保護の観点から、証券取引法等による一定の規制に服することは必要であろう（証券取引法等の改正を必要とする、と考えられる）。

(6) 留学生の就学サポートと就学後のサポートに向けた政策展開

政府が提唱した「留学生10万人計画」はその数の上では一応の実現を見た。今後も留学生数が増加することは我が国の活性化という意味からも望ましいことではあるが、留学生数の確保という「量」の視点だけでなく、大学・大学院の就学環境、さらには卒業後の就労環境の整備など、「質」の問題を問うていく必要がある。主にアジア・アフリカの地域から優秀な学生を招くためには、規制を緩やかにして魅力ある環境を準備する必要がある。その一つとして就学中の勉学・生活支援として、奨学金の充実と適切なアルバイト（インターンを含む）就労機会の提供は欠く事のできないものである。さらに、優秀な成績で卒業した留学生には、日本での就労の機会提供と永住権取得の権利を提供することも考慮すべきである。

来日する留学生の多くはいわゆる私費留学生であり、学費や生活費といった金銭問題は最も大きな障害となっている。したがって、継続的に優秀な留学生を確保していくためには、学費と生活費を減免したり、奨学金制度を充実、さらに就学を妨げない範囲での適切なアルバイト就労の機会も提供すべきである。また、卒業後に就労機会の少ない自国に帰国しなければならないことは、多くの犠牲と努力を払って就学し卒業する留学生にとっては大きな負担である。したがって、人並み以上に努力し、成績優秀で卒業し、学位を取得し、日本で就職して実務を学ぶ機会があることは大きな目標となり、さらに永住権獲得も可能となればより大きなモチベーションとなることは間違いない。

以上のような周到な方策が実行されれば、大学に籍を置きながら実際には授業に出ず、いわゆる違法就労に走る学生や、せっかく日本で学びながら、帰国時には嫌日派、あるいは反日派となってしまう風潮に歯止めをかけることが可能であろう。そして、希望を持って来日する多くの優秀な留学生が、卒業後も引き続いて日本で就労することによって、日本社会の活性化に大きな力となるに違いない。

3. 新しい私学助成のあり方

私立学校に対する国の経常費補助をより充実することは、教育条件の維持向上、学生・生徒の経済的負担の軽減、法人経営の健全性の確保、さらには私立大学が国立大学法人との校正かつ効果的な競争環境を整備するうえからも当然のことである。さらに、私学が運営する高等学校以下に対する地方公共団体からの補助も同様である。

(1) 新しい私学助成を考える前提としての情報開示

明治維新以来、そして第二次世界大戦以来、「教育立国」として子どもたちの教育に力を注いできたわが国では、急激な少子化の波も手伝って、今まさに「量」から「質」への転換を迫られている。高等教育の70%以上を担っている私立大学の多くでは、収入の大部分を学納金収入によっている。さらにほとんどの私立大学では、国からの経常費補助を受けて教育の質を維持向上することに努めている。このような現状からさらにより優れた教育の質を追求するために、国に新たな税金の投入すなわち新しい私学助成を要求するに当たっては、公費を含む資金の収支、運用の実態、教育内容とその成果など、常に透明でなければならない。

残念ながら学校法人の中には、財務・経理の公開を拒んだり、仮に「開示」しているといっても、申し出のあった者に対する「閲覧」や「写の交付」にとどめる、いわゆる名ばかり

という例が少なくない。これでは当該の学生や保護者だけでなく、税の負担者である国民の理解など得られるはずがない。すべての私立大学が説明責任を伴う実質的な公開し、理解を得ることによって、初めて私学助成の新たな拡大議論が可能となる。

ここ数年間にわたって連盟では、とかく「読みづらい」「解りにくい」と批判のある学校法人会計基準の問題点の洗い出しとその見直しについて検討を続けてきたが、新しい会計基準のあり方と、「開示」基準づくりを急がねばならない。一方、文部科学省の大学設置・学校法人審議会法人分科会学校法人制度改善小委員会における検討においては、財務書類の公開（閲覧）並びに事業報告書作成・公開を法的に義務づけており、既に検討が進められている私立学校法の一部改正作業の中にもその内容が反映されている。従来から、連盟が一貫して提言してきたように、財務書類については単なる「公開（閲覧）」にとどまることなく、ステーク・ホルダーがより理解を深めることができるような、一定の基準に基づいた「開示」が望まれる。

したがって、今後この点が法制化されれば、一定の開示基準を満たしていない学校法人は、自らの私学助成の申請を辞退するべきであり、また、国はそのような法人から申請があっても助成対象としない措置を講ずるべきである。

（２）新しい私学助成の検討に向けて

今後、新たな私学助成のあり方について検討を進めていくためには、前述した財務・経営情報の開示とともに、学校法人の運営状況、教育・研究内容、第三者評価の結果なども含めて、税負担者である国民に十分な理解が得られるように努力することが前提である。

そのうえで、非常に細目にわたる複雑な算定基準や配分基準とそれに従って作成される膨大な資料作成、及びその結果を検証するシステムなどを見直すとともに、学生一人当たり約17倍もの差別のある国立大学法人に対する税金投入と私学助成とのイコール・フットイングについても見直して、より効率的な競争的環境を醸成して新たな助成のあり方を創出すべきである。

即ち、今後は、国立大学法人の経営情報開示の推進と私立学校の経営情報開示が進むことで、補助金算定基準の簡素化、補助金請求書類の簡素化、補助金使用状況チェックの簡素化、日本私立学校振興・共済事業団業務の簡素化、及び組織の縮小、国の教育研究投資の有効活用、第三者評価結果の応用などの点について、私学団体、国立大学法人、文部科学省、及び国民代表とで検討を進め、投入される国の税金が公正な競争的環境の中で、実質的に効率よく高等教育全体の質の向上に資するよう再検討すべきである。

・私立大学の経営活性化のための自己改革

わが国を覆う少子化の波は、景気の低迷による雇用の悪化、若者の人生の価値観の変化、働く女性の増加と労働環境のミスマッチ等々、いろいろな理由から改善の傾向は見られていない。文部科学省の統計や予測をみるとすでに高等教育機関での志望者全入時代の到来はすぐそこである。平成15年度における学部の定員割れは、大学で28.2%、短期大学では45.5%となっている。そのような状況下にもありながらも、大学は平成15年度に13校が増えている（短期大学は20校の減少）。一部の学校法人では、定員減、定員割れから、引き続き経営難にさらされているところもある。しかし、日本の私立大学は、少子化問題のみに目をとらわれることなく、「 2 . (6)」で前述したように、数多くの留学生の受け入れ、以前から語られている社会人の受け入れについても、よりグローバルな視点に立つとともに、経営活性化のための自己改革という視点から、より魅力ある大学づくりに向けたより積極的な手立てを講じていく必要がある。

一方、経済不況に伴った銀行の倒産や多くの企業倒産などを通して、ステーク・ホルダーとしての国民の意識変化、すなわち自己責任原則の目覚めなどから、情報の偏在している学校法人への情報開示の要求が大きくなっている。このような状況から否応なしに教育研究機関も競争原理にさらされることとなっている。

やがて開示が進めば、学校法人の経営状況がつぶさに万民の知るところとなり、もちろん教育内容やその後の就職状況なども考慮されるが、結局はより安全確実なところに志願者が集中することとなり、強いところはより強く、弱いところはより弱く、というより経営が急激に悪化することが予想される。すべての学校法人は準公共財としての教育研究を担っているのであるから、休むことなく自ら責任を持って経営の安定とより強固な経営基盤の構築・獲得に努力しなければならない。そして現在経営困難に見舞われている学校法人にあっては、自ら積極的に努力して早期の改善に努めなければならない。

今日まで日本私立大学連盟は、いくつかの委員会報告を通して学校法人の改革改善に対する提言をしてきた。ここでは、私立大学の経営活性化のための自己改革の実現に向け、とくに、リーダーシップの構築とガバナンスの強化（遵法を旨として強固で迅速な決定の可能な経営組織の構築） 財務体質の改善（強固な経営基盤を持った堅実な財務戦略の展開）

人事制度の改善・強化（職員のみでなく、教員に対しても多方面から評価をもとにした納得のいく人事戦略の展開） 学生サービスの徹底（各種奨学金や勉学環境を中心とした学生に対するサービスの徹底） 危機管理体制の充実について、改めて提言したい。

1 . リーダーシップの構築とガバナンスの強化

理事・理事会機能の強化 監事（会）・評議員会機能の強化 内部監査機構の設置と実効実施 アドバイザリーボードの設置と運用 理事会スタッフ機構の強化
--

法人化により、国公立大学には一般の株式会社におけるCEOに匹敵するともいえる学長のリーダーシップの発揮が可能となり、現行の私立大学に比べ、迅速な意思決定や、より自由な企画とその実践が可能となる。国立大学法人がこのようなガバナンスを導入し、これが実際に稼動することになれば、私立大学にとって大変な脅威となることは明らかであり、学校法人も制度の適切な運用により洗練された強力なリーダーシップとガバナンスを獲得しなければ、いっそう厳しさを増す競争的環境の中で生き延びることは困難となる。

税制面等におけるイコール・フットィングの問題が改善されない現状では、国立大学法人との激しい競争関係において私立大学が不利な状況にあることは明らかであるが、これを負け戦の口実とすることなく、私立大学は積極的な自助努力により、有効なガバナンスのあり方を構築することが求められている。当委員会では「自律性の確立と自己改革 - 『学校法人の経営困難回避策とクライシス・マネジメント』各論 - 」において、学校法人におけるリーダーシップとガバナンスを確認する10の項目を挙げた。ここに再掲することにより、改めてこれらの項目に対する確実な回答ができることの必要性、また不十分な点における自己改革の必要性を訴えたい。

- ・理事長・学長は、自らの大学にとって誰がステーク・ホルダーであり、ステーク・ホルダーが何を求め、それにどう応えるかについての明確な方針を持っているか。
- ・理事長・学長は、教育界の競争的環境の中における自らの大学の占める位置を認識し、今何が問題なのかを明確に認識しているか。
- ・理事長・学長は、自らの大学が存在する競争的環境の中で、中長期的な視点に立って競争力を強化するために、何を变革したら問題が解決できるか、その具体的方策を列挙できるか。また、もし变革できなかつた場合にはどうなるのかを認識しているか。
- ・理事長・学長は、自らのリーダーシップと迅速な意思決定が、競争に打ち勝つために不可欠であることを認識しているか。
- ・理事長・学長は、自らを含めた理事会メンバーだけで、戦略の妥当性を担保する自信はあるか。運営の状況を客観的に監視、モニタリングする必要はないか。
- ・将来遭遇する可能性のあるリスクの洗い出しはできているか。さまざまなリスクに対する備えは十分か。
- ・学校法人の運営のよしあしを決める尺度を持っているか。
- ・この尺度によって測られた成功・不成功が、理事にとっても、その他の教職員にとっても、意味のあることとするような仕掛けはあるか。
- ・組織運営上の責任と権限は明確か。運営の失敗、不祥事に対する組織としての処分は客観的になされているか。
- ・もしも理事長・学長のパフォーマンスが継続的にステーク・ホルダーの期待に応えることができないときには、その責任者（理事長・学長）を解任し新しいリーダーを発掘して選出するメカニズムがあるか。

一方、法人化後の国立大学では、学長が私立学校法にある理事長と学長の権限をあわせ持つこととなり、経営協議会や評議会のチェックは受けるものの、より積極的に迅速に理事会に当たる役員会でことを進めることが可能となる。しかし、私立学校法によってきた私学では、必ずしも迅速な対応が可能であるとは限らない。むしろ伝統のある大規模校ほど変化へ

の対応が遅れている場合もある。すでに教育界は競争的環境に突入し、その競争はさらに厳しくなることは確実である。これらのことを考慮すると、例えば学校教育法第59条（授会）を含め、私立学校における私立学校法上、学校教育法上における意思決定システムのあり方についての検討も必要である。

さらに、教育研究に関しては“学長”の考えが尊重されるべきではあるが、法人総体としての経営管理は、まさに“理事長”の権限として実行されるべきである。それを実質的に可能にするため、理事長のサポート組織として外部有識者からなるアドバイザリーボードを置き、社会、すなわち外からみた法人に対する意見・要望を聞き、これを企画に反映していく必要がある。そして、それらを取り込み、また自らも調査研究して、環境や社会のニーズにあった戦略的企画をつくり上げる役割は、理事長の下にある理事会スタッフ機構（企画室など）の重要な役割である。ここで、中長期の総合的な目標を示し、さらに年ごとの具体的な到達目標を組織全体に示すことで、各セクションがそれぞれにより具体的な行動目標が策定でき、より実効可能性が高まる。このように現場に対して年々の具体的な目標が明示されて初めて、まともな組織・人事評価が可能となる。

また、一般的に、学校法人の運営に関する最高議決機関である理事会において、監事の存在は極めて大きく、監事はその職責を全うすることができれば、法人の危機を相当事前に回避させ得る可能性が期待できる。学校法人におけるガバナンスとアカウンタビリティを担保する要は監事であり、改めて法人全体で監事の重要性を的確に認識する必要がある。

さらに、学校法人の会計監査と業務監査を定期的及び随時、各部署ごとの運営状況について、徹底的・客観的な厳しい監査を行うべく、理事長の直下に他の組織から独立したスタッフ機構の一つとして、小人数で機能的な内部監査機構を設けることが望ましい。

2. 財務体質の改善

資金調達の多様化 多様な資金運用 資産の活用 固定費の変動費化
--

現在の私立大学の財政基盤は、概して欧米に比べて極めて脆弱である場合が多い。したがって、18歳人口の減少に伴う入学者数の減少が、即、経営不振を招くことになりかねない。

いよいよ本格的に収入源の多角化を図るべきである。国立大学法人並みの税金投入を望む声もあるが、現実的には現在の私学助成の単なる増額ではなく、競争的資金として獲得できる枠の拡大を望むべきであろう。よりまめに努力して卒業生や地域企業やその他に学校法人の教育研究の理念を伝え、社会に対する貢献をアピールし、今後の具体的な戦略を提示するなどして寄附文化を醸成して、寄附金を獲得する努力も必要である。さらに当然のこととして、寄附文化を醸成するための税制の改正はぜひとも必要である。例えば、世帯単位ではなく個人毎に評価するべきで、共働き夫婦のそれぞれの出身大学への寄附が控除される仕組みなど。従来の学校債及び通常の市場から資金調達可能な学校法人債なども必要である。

そして産学（官）による共同研究資金の獲得など。 資金運用規程の基での安定した資金運用によりキャピタルゲインを確保する。 自らか、あるいは関連企業による収益事業展開による収益確保など、それぞれの法人の性格に合った方策で多角化を図るべきである。

また、学校法人の事務業務を自前主義で行ってきた伝統を改め、各業務を厳格に見直して本当に常勤の職員が行わなければならない業務は何なのかを問い直す必要がある。各学校法人ごとの個性化戦略を展開するうえで最も重要なもの“コア・コンピテンス”は何であるのかを確認し、その“コア”による業務・人材は何であり、そしてだれなのか、さらにそれ以外の業務を積極的に適切な方法をもって、業務委託やアウトソーシングなどに転換することで、固定費化した人件費を変動費化する必要がある。当然のことであるが、“コア”になる教員を育成し、教育の質の低下を招くことなく、逆に優秀な教員を非常勤やその他の形態で教育に参加してもらうことも考慮するべきである。教員・職員ともすべてが常勤の雇用形態である必要性はなく、環境の変化に柔軟に対応しなければならない経営・運営戦略に迅速に対応して変化できる仕掛けを持つべきである。

3 . 人事制度の改善・強化

年功序列・終身雇用制度の終焉と柔軟な人事制度への転換 学生による評価を含む多面的評価の導入と公表、成果主義の評価 変化に対応可能な柔軟な教職員人事制度の確立 高等教育を支える“コア”人材の育成プログラムの実施

人事制度・人事戦略は、財務戦略と並んで、お互いに実質的に支えあう重要な戦略である。従来の硬直化した年功序列や終身雇用に基づく人事制度を見直し、変化の激しい競争的環境の中で、各学校法人の理念と使命を個性的に実現するためのより柔軟で魅力ある人事戦略が求められている。

学生による授業評価を含む多面的な教員評価が必然となっている。すでに教育の現場、すなわち授業や実習などは、教員個人のものではなく、学校法人の提供する準公共財としての教育商品である。したがって、独り善がりや学生の反応を無視したお仕着せは許されない。当然のことながら、一部のエリートが大学進学した時代と比べれば、大学教育がマスプロ化した今日の学生の気質は大きく変化している。教員もその事実を嘆くのではなく、その事実をそのまま受け入れつつ、考える教育の成果を確実にする方針を編み出して対応しなければならない。教員とはまさにそのことを生業とする専門職と理解するべきである。したがって、単に授業時間を満たすのみで評価されるものではなく、学生に対してどのような成果を生み出したかが問われる厳しい時代となっている。

さて、社会環境の変化が激しく、これに対応した教育戦略を実現するための学部・学科の新設や改組転換などが頻繁に行われるようになっており、より柔軟で効果的な教員人事が求められている。これら時代の要請に即したカリキュラムのスクラップ・アンド・ビルドを効率よく効果的に実現するには、教職員人事に格段の工夫が求められている。例えば、各学科ごとに不透明に行われている教員採用のあり方を、学部単位でもなく学校法人全体の方針

に沿って実施できるように改革すること、 大方の教員に対して任期制教員制度を導入すること、 担当教科が非常に効果的でよい成果をあげた場合の報償制度を設けるとともに、逆に学生も集まらず評価も悪く状況が改善されない場合には免職も可能な雇用形態を確保することなどである。

いずれにしても、教職員ともに、できる限り多面的な評価システムによる透明性のある真摯な人事制度を模索し、実行することが大切である。人を区別して不足な部分をあげてマイナスの評価を加えるシステムではなく、一人ひとりの強さ弱さを見つけて、長所を伸ばし、欠点を克服してその成長を助ける人材育成を目的とした人事制度を確立するべきである。とくに高等教育を支える“コア”になる教職員をしっかりと育成するプログラムは大切であり、これを実行して成果を得ることが時代の変化に対応した柔軟で強靱な組織をつくる土台となると考えられる。

4．学生サービスの徹底

経済的支援 生活支援 キャリア・ディベロップメント支援

平成12年6月に文部科学省「大学における学生生活の充実に関する調査研究会」においてとりまとめられた報告『大学における学生生活の充実方策について』には、「学生の立場に立った大学づくりを目指して」と副題が付されており、今後の大学の在り方の第一の柱として、総体として教員の研究に重点を置く「教員中心の大学」から、多様な学生に対する木目細やかな教育・指導に重点を置く「学生中心の大学」へと、視点の転換を図ることが重要となることが指摘されている。少子社会が到来した現在、この指摘は、一層重要性を増すとともに、各大学にとって生き残りへの糸口を与えているともいえよう。

学生は、大学や学部の提供する教育サービスの需要者であり、消費者である。これからの大学には、学生を中心に据えた発想が求められ、消費者のニーズに敏感に対応していくことが求められている。しかし、だからといって消費者である学生のニーズに安易に応えることにも問題がある。安易な消費者（学生）中心主義は、下手をすると「消費者追従主義」に陥り、教育と大学がレジャー化してしまうおそれがあるからである。自らに高等教育機関としての使命を課したうえで、その教職員としての責任を自覚した、見識ある対応が必要である。

しかしながら、かつての高校卒業者の一部エリートが大学へ進学していた時代と異なり、現在では、中学卒業者のほぼ全員が高校に進学し、その卒業生の50%を超える学生が大学へ進学するマスプロ化の時代となっている。不本意ながら十分な勉学意欲を持たない学生の比率も多くなり、大学には入ったけれど何をしたいのかわからない学生も数多いと考えられる。いずれにせよ私立大学の学生は、かなりの学費を負担していることは紛れもない事実である。さらに親元を離れて新たな環境で一人暮らしする学生も多く、この場合にはその生活費も大きな負担となっている。したがって、経済的な問題やその他の生活上の問題をできる

だけ排除して、安心して勉学に集中し、いろいろと新しい経験を重ねて、豊かなキャリアを身に付けるためには、それぞれの学生に見合った適切なサポートが必要となる。

まず、経済的な負担の軽減を図るためには、多様な奨学金の制度を提供することが不可欠である。育英会奨学制度や民間財団の奨学制度、金融機関による低利の奨学融資、独自の奨学制度（寄附金などの基金による給付が望ましい……）などを取り揃えておく必要がある。

また、大学周囲の生活空間や居住環境を調査して、十分な情報を本人と家族に提供すべきである。とくに安心・安全な住居や通学手段、さらに医療機関とのアクセス、役所や警察とのアクセス、安心できるアルバイト先等々、提供すべき、そして求められている情報は多い。さらに親元から離れる離れないにかかわらず、高校までとは違った新しい生活がスタートするので、学生はいろいろな不安を抱えている。特にマスプロ化の進んだ今日では、何をどのように学んでよいのか、これから何をしたらいいのか、将来何をしたいのか等々、確実にない学生が多いことは容易に想像できる。したがって、これらの問題に対しても個別にきめ細かく相談に乗る体制を整える必要がある。当然のことながら、これらの勉学や将来の進路などについては新入生のみでなく、すべての学年の学生に対しても準備すべき必要な手段である。

さらに、かつての大学は自らの信念、建学の精神に基づいて学生を教育して、社会に出していた。即ち「教員中心の大学」であったが、今日では、社会の目も「どこの大学を出たのか？」ではなく「何を学び・経験してきたのか？」または「何ができるのか？」を大切にする風潮となっている。したがって、最近では“ダブル・スクール”と呼ばれて知られるように、四年制大学に在籍しながら専門学校に学んで資格取得することが流行した。この流れに対応して、系列の専門学校への入学を勧めたり、大学のカリキュラムを検討して資格取得を進めたりする学校法人もあり、何らかの対応を迫られてきた。今後もこの流れは社会からと学生からと双方からのニーズとして強くなっていくと考えられる。これに対して、大学はまず社会がどのようなキャリアの卒業生を求めているのかを調査・検討する必要がある。そして学生との個別のキャリア・カウンセリングを通して具体的なキャリア・ディベロップメント・プログラムを作成して、これを実現するべく学生とともに協力していく姿勢が望まれる。その一つとして、より具体的・実質的なインターンシップ制度の導入・拡大、必要な資格取得のためのプログラムの提供、実業の世界からの研究生や大学院学生導入による学部学生との交流機会の拡大、同じく実業の世界からの教員導入による直接の具体的な社会活動との接点の拡大など新しい試みが行われ、学生やその父兄のみでなく、社会からも評価されるキャリア・ディベロップメント・プログラムを開発し実施すべきである。

5 . 危機管理体制の充実（考えられるすべての危機を想定して準備）

経営・運営危機 自然災害の危機 人的災害の危機

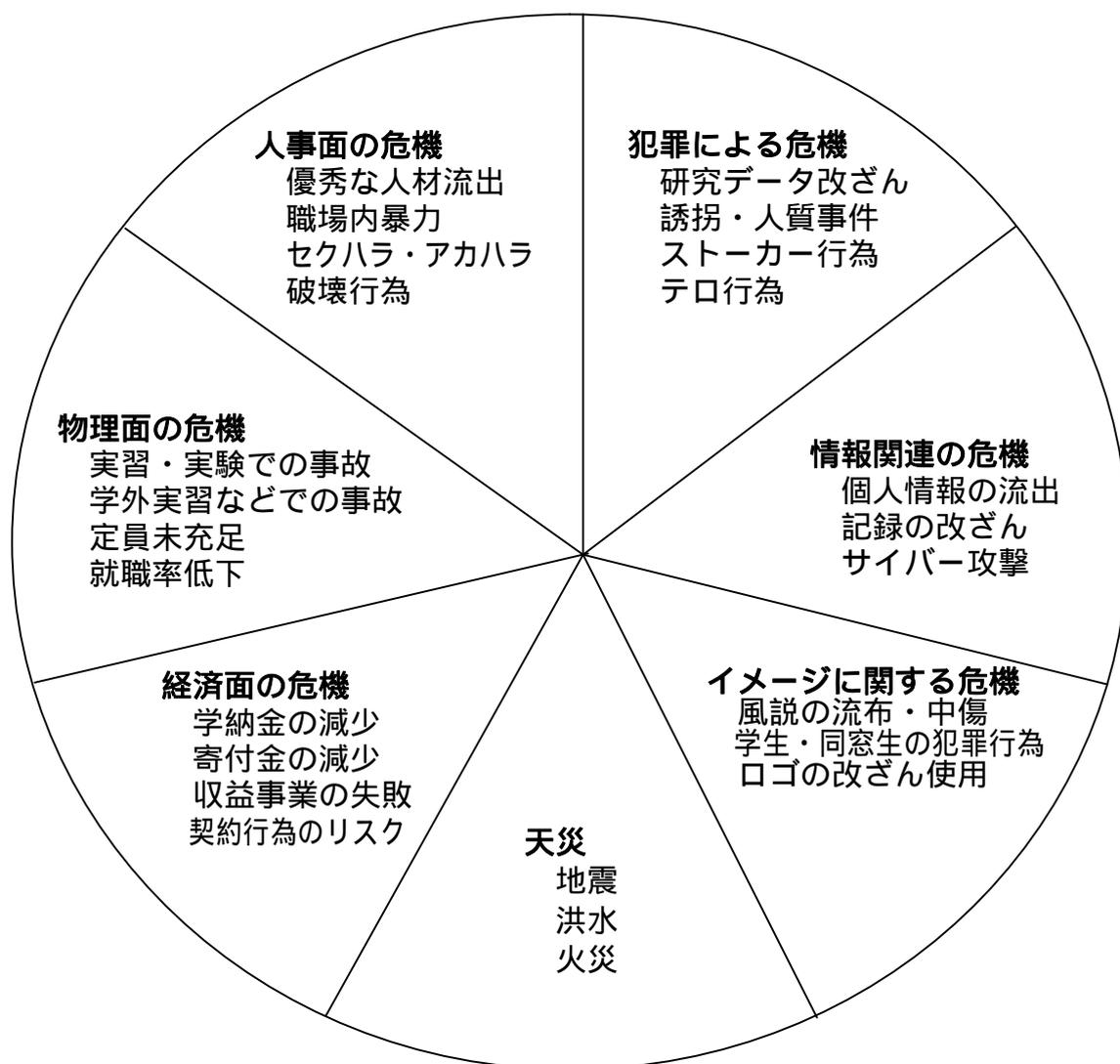
組織の大小や種類を問わず危機の萌芽は存在している。したがって組織内のすべてのハードとソフトについて、問題発生の可能性を予見し、それぞれに対する予防策と問題発生時の対応策を検討し準備しておくことは危機管理の第一歩である。例えどれほど大きく頑強に思われる組織であっても、「強固な堤防も蟻の一穴から破れる」の喩にもあるように、ちょっとした油断や判断ミスから大きな危機を招くことがあることは肝に銘ずるべきである。この危機管理体制の充実に関しても、最も基本となり必要欠くべからざるものは、確かで迅速な情報伝達システムである。何も最新の精度の高いコンピュータ・システムが必要だといっているのではない。口頭であれ、メモであれ、デジタルデータであれ、何でもいいのだが、小さな正確な情報が、迅速に組織のトップにまで伝達されること、そしてこの情報が有効に利用されることが危機回避の条件である。

周知のごとく、学校法人の経営・運営に関しては、少子高齢化の急速な進行や長引く経済不況などにより、現在は大変に厳しい環境に置かれている。既に護送船団方式による問題解決は基本的には不可能となっており、競争的環境の中で生き抜くためには、自助努力によって自らの体質を変革し、建学の精神を現代に活かした個性輝く教育研究機関として、確実な法人運営が望まれている。学校法人の経営・運営における危機回避及びその対応の詳細については、連盟が平成14年3月にとりまとめた「学校法人の経営困難回避策とクライシス・マネジメント」に既にとりまとめられており、参照願いたい。（その趣旨を整理し図示したものを巻末に添付）

以上の経営・管理の危機を含めて、天災は無論のこと、人災、すなわち最近では、情報管理に関する危機（情報漏洩、改ざんなど）や犯罪行為による危機（テロ行為や人質事件など）予測可能な危機が数多くあげられる。したがってこれらの予測可能なものに関しては、まずできるだけ洗い出して、予防策、対処策、などを検討してマニュアルを作成しておく必要がある。そして、折りに触れてこれを確認し、修正を加えて実践的なものとしておく努力が必要である。

さらに、一部のクライシス感度の高い企業では、マネージャー達は一般的なマニュアル化された危機管理手法には慣れてしまっているので、さらに危機に備える手法として「クライシス・ルーレット」といわれる無作為抽出のアプローチを用いている。すなわち以下（図）のような円盤に起こり得る危機を書き出し、これを回転させて矢印に当たったテーマを、それぞれのマネージャーに担当させて、徹底的に問題点を洗い出す作業を行なわせる。この際はいかなる突飛な可能性であろうと、小さなものであろうと漏れなく抽出しなければ意味がない。また、この手法に慣れてきたら、一つのテーマだけでなく、二つのテーマを選んで複合的な問題を与えて検討させることもマンネリ化を防ぐ意味で有効である。

図 <クライシス・ルーレット>



おわりに

－ 社会の信頼を得る私立学校となるためには、まず情報の非対称性の解消から －

私立学校の基本を定めた私立学校法第1条は、「この法律は、私立学校の特性にかんがみ、その自主性を重んじ、公共性を高めることによって、私立学校の健全な発達を図ることを目的とする」と規定している。私立学校には、一方でそれぞれの建学の精神に基づいて個性豊かな教育研究を展開する使命を担っているという特性から、その自主性が重んじられなければならない反面、他方で公私立を問わず、その事業が教育研究という社会と密接にかかわるものであることから、その事業を担う私立学校の公共性を常に自覚し、それを高めていく努力を重ねていくべきことを定めているのである。この私立学校の存在意義とその使命、私立

学校に対する社会からの付託、学納金等を負担し受益を受ける学生・生徒たちや父母との関係、さらに公的性格を有する教育を担うがゆえに、公的資金からの補助等を受ける存在となっていることなどを考えれば、私立学校は、その教育研究は当然、社会的評価に耐え得るものでなければならないし、またその経営は健全かつ透明性をもって行われなければならない。それが私立学校の当然の社会的責任であり、そのことを社会に開示していくのが学校法人の説明責任でもある。

私立学校法人は、これまで学校法人側がその情報を独占し、社会に十分な情報を開示してこなかったきらいがあり、このことから学校法人と学生・父母、あるいは社会一般との間に情報の非対称性が生じていた。私立学校が、私立学校法第1条にいう「公共性を高めることによって、……健全な発展を図(って)」いき、社会から付託を受けるに値するだけの信頼を得るためには、まず、この情報の非対称性を早急に解消しなければならない。

また一方で、今日では大学に対する社会の要求は多様化し、かつてなく高まっている。例えば、個性化をもたらしほどに特色ある教育研究が求められるとともに、国際的に通用する教育研究水準と教育研究制度の設定維持が求められている。また、自らの責任で改革を進め、教育研究の継続的改善を行うことが求められている。このような状況における情報発信は、教育研究の成果を社会に伝えるという一方的所作ではとどまらず、その成果を社会に問い、社会の意見を取り入れ、それらを踏まえてさらに改革・改善を進め、社会からのいっそうの信頼を得るといふ、双方向性をもった積極的な営みの端緒となる。

これらのことから、大学情報の公開は、大学自らが積極的に、徹底的に実行する必要がある。とくに学校法人はその性格から、第三者が学校法人の経営状況を客観的に評価、判断することのできるよう、経営・財務情報を積極的に開示することが求められよう。現実に、大学設置・学校法人審議会学校法人分科会学校法人制度改善検討小委員会の方針でも、財務書類の公開(閲覧)並びに事業報告書の作成・公開を法的に義務づけることとしている。

当委員会では、財務三表については、大・中・小科目についてすべてを一定の基準に基づき開示すべきであり、財務書類については、単なる「公開(閲覧)」にとどまることなく、ステーク・ホルダーがより理解を深めることができるような、一定の基準に基づいた「開示」が望まれると主張してきた。個々の大学における情報開示や説明責任への取り組みの内容は、補助金行政にも反映させるべきであり、そうした経営・財務情報を開示しない学校法人は、私立大学等経常費補助金が減額(例えば、私立大学等経常費補助金における調整係数を「-50点」となるなど)されてしかるべきである。

とにもかくにも、大学教育・研究の実績や方向及び財務状況の開示は、すべての改善・改革のスタートであり、これなくしては何も始まらないことを銘記すべきである。

