

私立大学経営に関する研究会
研究成果最終報告

1. 研究の趣旨

大学改革のペースが加速しつつある。今年4月、これまでの国立大学は、国立大学法人という新たな制度に改編された。いわゆる「法人化」である。法人化された国立大学には、効率的な大学経営とそれに基づく活発な教育研究が、大学の義務として課せられており、彼らの行動の如何によっては、私立大学全体の経営にも大きな影響を与えるものと思われる。また、かつては大学自治の根幹に関わるものとして抵抗感の強かった大学の外部評価も、第三者評価に引き続く「認証評価」制度の施行によって、今年度から国公立の如何を問わず、すべての大学にこれが適用されることとなった。学生による大学選択という事実上の評価に、制度的評価の要素が新たに加わるとともに、その評価結果はまた学生による大学選択すなわち学生数の確保にも深刻な影響を与えるものと思われる。法科大学院など専門職大学院制度の発足は、これまでの研究者養成を主眼とするアカデミックな大学院制度に慣れ親しんだ大学人には、まさに大学院革命とでも言うべき大変革であり、大学における教育・研究のあり方にも大きな影響を及ぼすことになるだろう。

さらに近年の規制改革による大学設置基準の弾力化、大学設置認可要件の緩和、学校法人制度の改革、限定的ながらも株式会社立大学の出現、グローバル化・IT化の中で日本進出の機会を窺う外国大学の戦略など、大学とりわけ私立大学の経営に大きな影響を及ぼす大学改革の諸案件の多さは、まさに目白押しの感がある。これに加えて、21世紀COEプログラムや特色ある大学教育等支援プログラム(GP)など、政府から大学への選択的資源配分は、国公立大学を同じ土俵に上げつつ、大学間の激しい競争を刺激し続けている。

このような中、我々は、18歳人口の減少という長期的不安要素の拡大により、少なからぬ私立大学において経営悪化そして大学閉鎖というような事態になれば、関係者に多大の影響が及ぶであろうことを憂慮し、弁護士および公認会計士などの専門家の参加も得て、一昨年9月から、経営悪化の防止策ややむを得ず大学閉鎖に至る場合の円滑な移行措置などについての研究を続けてきた。

研究の途上、問題の緊急性に鑑み、昨年5月に我々は「中間報告」として研究の一部を公表した。そこでは、大学を巡る研究環境の見通しについて考察するとともに、大学閉鎖のプロセスとその問題点について分析し、さらに関係者の意識改革や危機管理への対処の必要性などについての問題を提起した。

その後も、冒頭に述べたような大学改革の進展と、18歳人口の継続的減少の中、私立大学の経営環境はますます厳しさを増している、というのが我々の認識である。また、学生数の減少による収入減少に加えて、かつて大学の拡張を目指して多額の投資を借入金で賄った大学は、その債務の一部がいわゆる「不良債権」と化し、その返済や清算を債権者側から迫られているケースも少なくないと聞く。ここ数か月、私立大学の経営危機問題は、表面的には一見小康状態の感があるが、根本原因については改善されるよりはむしろ深刻の度合いを増しているのが真実であり、この問題の再顕在化がいつ起きても不思議ではない状況である。現に新たに、東北地方のある私立大学の経営問題が、その再建策とともに論議されている。また、先年、経営破綻の状況にあった同じく東北地方の短期大学を設置

する学校法人に対して、解散命令が出された。このように事態は再び動き始める気配にある。

以上のような状況の中で、このたび所期の研究をとりまとめたので、これを最終報告として公表する次第である。その際、大学問題に関心を有する多くの方々に、この問題の深刻さとそれに対処すべき基本的な考え方を理解いただくように努めた。中間報告でも述べたように、我々は、わが国の高等教育システムの8割を占める教育機関としての私立大学の混乱を回避し、安定と発展を願うものである。

2. 大学を巡る経営環境の見通し

(1) 大学の構造的経営困難の発生

中間報告でも述べた通り、これまでにあった大学の経営危機は、放漫経営や理事者間の内紛など、個別大学の特殊な事情に起因するものが大部分であった。しかし今後は、とりわけ18歳人口の減少の中で十分な数の受験者や入学者を確保できず、一方では、変化する教育ニーズへの対応、教職員の雇用問題さらには認証評価の制度化による大学教育の質的充実の要請等に応えるためから、運営コストが増大して大学財務の収支が悪化するという、いわば構造的な要因によって経営危機に陥る私立大学が増加するものと危惧される。

最大の要因と思われる18歳人口の減少は、現在の150万人から2009年には120万人台になるということが確実であり、これが大学入学希望者数の減少につながることから、関係者の危機意識を生んでいる。とりわけ、2000年から2002年までの3カ年は、減少がゆるやかでいわば踊り場の状況にあった18歳人口が、2003年から急速に減少を始めていることは、危機の進行が早まってきたということであり、その影響が間もなく顕在化してくることが危惧される。先ごろ中教審は、大学入学希望者数と大学合格者数が2007年度には同数になるとの試算を示したが、これは従来の2009年度にそうなるとの予測が2年も前倒しになることであり、私立大学関係者は、危機感を強めつつ生き残り策を模索していることであろう。しかしながら、その後も事態が改善される見通しはない。厚生労働省の国立社会保障・人口問題研究所が2002年1月に公表したわが国人口の将来予測(中位推計)によると、この先2010年代は比較的安定的に推移する18歳人口も、2020年代以降再び急速な減少期に入り、2050年には約80万人になると考えられている。

(2) 成り立ち難いこれまで通りの高等教育システム

このことは、大学経営にとって必須とされてきた若者人口が今後とも回復することなく、むしろ長期的には今よりもはるかに厳しい状況になることを意味する。つまり、日本の若者人口のみをいわゆる顧客として運営されてきたこれまでの大学教育システムに依る経営では、成り立たない大学が大幅に増加するということである。ここで言う「これまでの大学教育システム」とは、例えば、フルタイムで昼間に通学する学生を、大規模な校地・校舎を備えたキャンパスに受け入れ、18歳から23歳頃という年齢的に限られた日本人の若者のみを学生供給源となし、入学定員に在学年数を乗じただけの硬直的な総定員を定め、アカデミックな興味関心のみによって行動しがちな専任教員を多数抱えて現実感覚に乏しい教育内容を提供する、などの実態を指す。

現在、私立だけでも1,000校に近い大学・短期大学があり、その多くを今後とも存続させようとするとき、徹底的な構造改革により、社会のさまざまな期待に応えるとともに、

コストを削減し収入を増やす道があるかどうか問題になる。しかし、努力の甲斐なく経営危機から大学閉鎖や法人の廃止に至る大学が今後増えていくことが避けられないとすれば、そもそもそのような状況に至らないための抜本的改善方を講じるとともに、やむを得ず閉鎖や廃止となる場合には、学生の利益を損なわず、かつ社会的な混乱を避けるために、再建や清算に向けての円滑な手続きや、場合によってはむしろ積極的な閉校に資する方を、早くから考えておく必要がある。その対応の遅れは、取り返しのつかない損失の事態を招来するからである。

3. 大学閉鎖のプロセスと諸問題

(1) 大学閉鎖と関連する問題

日本私立大学連盟が2002年3月に公表した報告書(注1)によると、学校法人が経営危機に直面した場合に、1)より安定的な財政状況で教育活動を維持するためには、設置者変更か合併が、2)破綻処理に入る場合として、(吸収)合併、民事再生、破産、があるとして、それぞれの手法の概要を述べている。

当研究会がとくに関心を持ったのは、これらの手法の優劣もさることながら、これらの手法を進めるに当たって生じる実際上の問題点と、それをどのように解決していくかという具体策であり、さらにはそれを支えるための政策支援の在り方である。例えば学生の転学が必要だとしても、現実の受け入れには多くの困難がある。それをスムーズに実行するにはどのような方策があるかの検討が必要である。また、やむなく教職員の解雇に至る場合は、法的な問題以前に、関係する者が大学経営上の現状とこれから生じるであろう諸問題を正しく理解しての意識改革が、まずは求められよう。

これらの中でも、とくに学生の去就に関しては、国民世論の関心事になりやすい。その処理を誤ると、当該大学を中心とした関係者の責任はもちろんのこと、国の政策そのものに対する批判・非難にまで拡大しかねない。なぜなら、突然破綻閉校する大学に在学中の学生を他大学に受け入れてもらう場合には、受け入れの時期、専攻分野の問題、通学可能かどうかの問題、学生の学力レベルの問題(閉鎖校と受け入れ校の差)など、すぐにくつも問題があげられるからである。また、破綻閉校する大学が少数で、既存の大学に学生を受け入れることが比較的容易であるような状況と、破綻閉校する大学が相次ぐ状況とでは、その対応にはおのずと異なるものがあるに違いない。

大学閉鎖に伴う今ひとつの問題は、解雇される教職員の処遇の問題がある。これも少数の大学にとどまる場合と、多くの大学が閉鎖するケースとでは、社会的な問題として認識される度合いも相当に異なると思われ、一概には言えない。だがその際、教員については、彼らが持つ知識・技術の専門性が社会にとって有用なものと理解されるならば、それを活かすことが、社会・経済的に有益であろうが、教職の世界だけに固執すれば容易ではなからう。したがって、教員、職員ともに、解雇による生活上の障害は、他の一般労働者と同様の問題を引き起こすことになる。いずれにしても、転職や生活支援等について、文教政策、科学技術政策、労働政策などの見地から配慮していく必要がある。

なお、学生や教職員を多数抱える大学の閉鎖は、退職金の支払いを含めて、一時的に多額の資金を要することにも留意する必要がある。学生の利益を第一に考えれば、学生募集の停止から学生の卒業を待っての最終的な大学閉鎖までには、数年の期間を要することを考慮しなければならない。その間の運営コストだけでも膨大な金額に上るであろうことは

想像に難くない。ある試算によれば、わが国に現在ある私立大学の閉鎖に至るまでには、退職金を除いても、1校当たりの平均値で40億円もの資金が必要とのことである(注2)。このため、資金繰りができる時期に、将来を見通して勇気をもって大学閉鎖を決断しなければ、負債が増大して再建を図ることが極めて困難になる。このような状況に陥ると、大学として教育活動の実態がないにも係わらず法的には大学としての存続を図らざるを得ないという悪循環に陥る危険性がある。これは、大学関係者にとって、長期的にはますます不利な状況を招致する恐れがあるだけでなく、そのような大学が多数出現することになれば、大学の社会的使命や社会的信用性の上からも大きな問題となろう。

したがって、存続するか閉鎖するかを判断し、適時適切な措置をとる決断力が、各大学の経営者や政策担当者に求められる時代がすぐそこに来ていると言えよう。

(2) 大学の再建や清算に伴う諸問題

大学の不動産や施設設備等の資産は、教育研究の必要上入手したもの(いわゆる事業用資産)であるから、教育活動が続いている限り、これを他に売却することはできない。仮に売却可能な資産があっても、これらの資産を教育事業以外の事業に転用することは困難なことが多く、換価が容易に行えない状況にある。このため、一旦、運営のための経費すなわちキャッシュ・フローの流れが滞ると、それが比較的少額であっても、経営が成り立ち行かなくなるケースは少なくない。もっとも、先に述べたように、多くの大学には校地や校舎、設備などの財産があるので、これを再評価し別の目的の事業に利用すれば、再建は可能とする意見がある。その意味で、上記(1)で触れた民事再生による手法が注目される。

民事再生は、「通常、裁判所が選任した監督委員(弁護士)の監督の下で、学校法人の経営者自身が「再生計画」と呼ばれる再生案を立案し、その中で債権の一部カットや返済期限の猶予などを含む弁済計画案を定め、2分の1以上の債権者の同意と裁判所の許可を得れば、強制的に各債権の内容がそのように変更され、負担を軽くして再出発できる裁判所の手続」(注1でとりあげた報告書)とされる。

民事再生と破産の違いは、前者が財産の処分・管理の権利が依然として経営者側にあるのに対して、後者ではそれがなくなる点で異なっている。学校法人の場合のシナリオをどちらで描くのか。大学としての再生を目指す、つまり再建型の処理を選ぶとすれば、前者の選択がベターと思われる。但し、これまでのところ民事再生手続が大学等に関し実際に適用された例はきわめて少なく、この手法による場合は、再建手続の標準化が早急に必要となろう。またその際、純然たる民事再生法あるいは破産法の適用が可能であるような場合と、そこに文部科学省など監督官庁の関与がある場合とでは、手続その他の対応には、おのずと異なるものがあるだろう。

また、事業再生が困難だからといって、直ちに清算すればよいというのでは、教育行政上も不良債権の効率的な回収の観点からも、好ましいものではない。困難ではあるものの私立大学(学校法人)の事業再生の可能性及びその方法を検討することが重要なことはいうまでもない。

これに加えて、大学の閉鎖に至る間に、不当な第三者の介入を防ぐ手立ても必要で、そのための何らかの対処方策が求められる。このことによって、再建型のスキームを守る必要があるのではないと思われる。ただし、このことは、国民にとって高等教育がどこま

で意味があり、国として支援すべきものなのか、といった根本的な問題に帰着する。また、今後の大学経営にとって、専門的な教学のアドミニストレータは当然のこととして、マネジメントや法律的な諸問題进行处理するアドミニストレータが必要となるだろう。

4．今後必要な諸方策

(1) 関係者の意識改革

わが国の大学をめぐる環境は激変しつつある。もはやわれわれが過去数十年、さらには言えば 20 世紀の 100 年間にわたって経験した右肩上がりの拡大・拡張基調のマーケットを前提とすることはできない。その冷厳たる現実を大学関係者は正しく認識すべきである。それと同時に、大学に期待される役割も大きく変わった。かつては、大学卒業というレッテルは、難しい入試を突破してきたという事実を背景に、卒業者の潜在的能力を社会に対して暗黙のうちに証明するものとして機能してきた。大学での勉強は、社会の需要とは無関係に大学内で完結し、職業生活に必要な能力は大学で教育するのではなく、企業が必要とする能力を、企業の都合に合わせて企業内で教育するという、奇妙な分業関係が成り立っていた。大学には人材を養成する機能は期待されておらず、大学入学時点で人材を選抜する機能として、事実上あったことを認めないわけにはいかない。

しかしながら、戦後の第 1 次、第 2 次ベビーブームの子供たちを国民の要請に応じて受け入れ、大学全体の定員規模は私学を中心として拡大して対応したばかりであるのに、少子化の足音は急速に忍び寄り、結果として多くの大学の入試は容易化し、大学の多くはその選抜機能を失いつつある。これからの大学は、入試の難易レベルよりも入学後の教育の中身で勝負し、そのことによって社会に認められる必要がある、とする意見が出るに至った。大学審議会の平成 10 年の答申「競争的環境で個性輝く大学」論は、入口ではなく、出口の競争の宣言に他ならない。

これに加えて、21 世紀社会は「知識社会」と言われるように、知識・技術と経済活動との関わりが従来に増して強まる社会であるならば、その中で、教養教育や基礎研究の大半を受け持つ大学の役割や期待は、少子化に伴う経営環境の悪化にも関わらず、かえって強まるものと思われる。さらに、知識社会の中では、職業生活に必要な専門的知識が高度化し、これを獲得するための効果的な大学教育のあり方が求められるようになるだろう。つまり、中長期的に見ると、大学の役割はますます大きくなることが予想され、その意味で大学には明るい未来が輝いているとも言えよう。もっとも、その明るい未来を勝ち取るためには、大幅な大学改革を断行できるかどうか鍵になるだろう。

このように考えると、大学関係者には、いち早くこのことを再認識し、従来にない大学教育と経営の発想が求められると言えるだろう。

(2) 大学の経営体質の抜本的改革

前項で触れたように、経営体質を改革し、明るい未来を勝ち取るためには、大学経営を軽量化する中で、効率的かつ高品質の教育が提供できるよう、大学教育の品質を保証する新たな基準が必要である。とりわけ人件費の増大を抑えつつ、従前にも増して学生サービスを行えるような経営システムについて、研究を始める必要がある。さしあたり、大学間連携や E ラーニングは、そのような研究内容に加えられるべきことだろう。また、

学生サービスの向上を目指した実際的なFD（ファカルティー・ディベロップメント）やSD（スタッフ・ディベロップメント）活動も求められよう。

大学の経営体質を改善するには、第一に大学経営の透明化が求められる。法人化された国立大学は当然のこととして透明化されようが、私立大学といえども補助金を中心として公的資金の配分を受けており、これに学生やその保護者が多額の授業料等を支弁していることを考えると、大学経営は一握りの理事者のみによる判断で行われるべきものではない。その経営判断は常に情報公開を前提として行なわれなければならない。今年、国会で審議され成立した私立学校法の改正も、以上のような見地に立つものであると承知しているが、このような経営姿勢があつてこそ、事前に危機を察知し、その回避のための適切な対応措置に結びつくはずである。

第二に、生産者（大学）優位の経営から、大学教育のいわゆる利用者の立場を重視した消費者（学生）優位の経営に切り替えなければ、彼らに選択されない時代にあることを認識すべきである。このため、何事も教授会が事実上決定するが何も責任をとらない大学経営では、世の中に相手にされなくなるであろう。学生や産業界などのニーズを敏感に察知し、経営判断のスピードを上げるために、これを根本的に見直し、経営と教学との新たな分担・協働関係を構築する必要がある。時代は、より適切な経営と教育・研究システムを構築し実践していく大学のみを評価するだろう。

（３） 学生の転学等の円滑化

昨年、経営危機が表面化し閉鎖に至った広島県内の大学の場合、在籍する学生は近隣大学に受け入れられた。両者ともに勇気ある経営判断だったと思われる。これを一時的・個別的な救済措置に止めるのではなく、一般的なルールとして確立することが望ましい。なぜなら、大学閉鎖に伴い大きな被害を受けるのは、まずもって学生であり、その学生の学ぶ権利、利益を損なうことは、一大学だけではなく大学界全体の信用を失墜させる恐れがあるからである。学生の利益保護は、大学教育の公共性の観点からも、政策的に第一に優先させるべき問題であると思われるので、政策当局や大学団体もまた、これを放置しておくわけにはいきまい。その重要性を認識して、早急のルール作りが望まれる。

なお、少子化の中では、学生数の確保は大学にとっては最大の関心事であり、経営破綻した大学の学生を受け入れることは、学生増＝収入増につながることから、学生の質の差に大きな問題がなければ、積極的にあるいは比較的スムーズな受け入れが進むのではないかと、との見方もあつたことを付記しておきたい。

（４） 教職員の雇用確保および転職の円滑化

大学閉鎖に伴い、教職員が解雇されるケースが、今後増えてくるものと思われるが、大学の教職員数は、わが国全体の被雇用者数の中では少数であり、最近の厳しい雇用情勢の中では、とくに大学教員が失業したというニュース価値はあつても、彼らの失業問題はあまり社会的な関心を引かないかも知れない。また、経営危機に陥る可能性のある大学の多くは、地方都市・町村の人口減と無関係ではないとされている。このような中で、大学関係者の失業問題だけをことさら取り上げるのは、他の業種における問題との関係で、いささかバランスを失するのではないかという声もあるだろう。世間では現在の大学のあり方に対して強い批判がある中で、教職員の雇用機会の確保のみを声高に叫んでも、却って大

学批判を増幅させるだけかも知れない。

しかし、大学は 21 世紀知識社会において、これからますますその役割が期待される業種の一つであり、この大学というセクターでの雇用不安は、わが国経済のこれからの活性化のためにはマイナス要因であることを忘れてはならない。また、教職員とくにさまざまな専門性を有している教員の活躍の場を奪うことは、社会の損失であり、公益に反すると考えられる。専門家の養成には時間がかかるからである。知識型産業社会においては、あらゆる組織の経営に専門職を必然としており、職員もまた専門的知識を獲得して、そこに活躍の場を見出す必要がある。

これらのことを考えると、大学倒産による雇用のミスマッチを防止するため、関係者は教職員の新たな雇用機会の場を大学以外にも広く求めて柔軟に考えるとともに、教員、職員の今までにない職業再訓練政策のあり方について早急の検討が望まれる。

(5) 大学経営にあたる役員・職員の資質の向上

これからの大学経営においては、それを担当する役員や事務職員の資質が決定的に重要な意味を持つ。各大学ではすでにそのことを十分に承知しているものと思われるが、これは危機に瀕した折に、やむを得ずトップに外部人材を登用するだけでは済まされない問題である。日頃から、役員および事務職員の資質の向上に努め、経営の足腰を人的側面からも強化しておく必要がある。

大学の中には、役員はともかくとして、事務職員については、教員の教育・研究活動の支援や役員の経営判断を事務的にフォローするだけで良しとする雰囲気がいまだに見られるところであるが、大学の構成員の半分近くを占める事務職員の潜在的能力を活用できない大学は、危機に瀕した折に、あるいは改革を行って飛躍的發展を図ろうとする際に、適時適切な動きを取ることが困難となり、経営上の大きなハンディを背負うことになるだろう。

国立大学においては、法人化を契機として、これまでの教授会中心の運営を改め、学長や役員会のリーダーシップを大幅に強化したところであるが、私立大学においても、教員主導の大学運営だけでは、危機への対応に大きな支障が出かねない状況がある。教授会中心の大学運営の欠陥を補完し、かつ理事長や学長など経営トップの判断を専門的に補佐できるよう、事務職員の資質向上を日頃から図っておくことが、ますます重要事となりつつあることを、関係者は認識すべきである。

(6) インフラとしての大学施設・設備の有効活用

大学が持つ施設・設備は、単に学校法人の教育事業資産としてのみ捉えるべきものではなく、社会の知的インフラとしてその活用策を考えなければならない。学校法人の所有する大学の広いキャンパス、学習に適した施設・設備などは、生涯学習時代にとって、貴重な資産となりうるからである。このため、破産法による清算を含めて、これらの資産の処分に際しては、国、地元自治体、近隣大学など関係者がその活用方策を検討する機会とルールづくりを行うことが望ましい。なお、活用という意味では、法人化される国立大学も例外ではない。

(7) 以上を踏まえた上での、必要な政策対応

第一に、関係者は冷静かつ客観的に、事態の深刻さを認識すべきである。ところがわが国では不幸なことに、関係者が事態を認識すること自体が、「危機を煽る不見識なこと」と見なされがちである。これに関係者の責任問題などが加味されて、関係者のすべてが、「問題の先送り」をしてしまいがちである。しかし、事態は緊急を要する。客観的に考察し、これに対して適切な措置を取ることにより、大学倒産に伴う被害を最小限に押さえる必要がある。

まずは大学の経営実態を把握し、そして例えばいかなる条件下でいかなる数の大学が経営困難に陥るかなどの予測をし、これをもって、関係者全員が目の前にある危機を共有することが先決である。

第二に、経営破綻の防止のために、あらゆる努力を傾けるべきである。このため、国、私学事業団、私学団体など関係者は、当該大学に対する資金助成、当該大学の経営体制の改革、保有財産の処分や再利用を含めた経営再建策の策定に指導力を発揮し、さまざまな支援方策をとるべきである。ただし、このことをもって、関係者の経営責任が免責され、ましてや大学の破綻を先送りするという意味に解してはならない。その意味で、指導は経営体制の改善を促すものでなければならない。また当該学校法人は、その指導を積極的に受け入れなければ、社会の批判は免れないと思われる。

第三に、大学が経営危機に陥り、継続が困難になったとき早急に対処するため、学生の権利保護、教職員の雇用確保、施設・設備の活用などを含めて、いわゆる「危機管理」の手順やノウハウなどを研究開発し、ルールとして公表し関係者に理解させておくことが必要であろう。

そして第四に、関係者の経営責任追及は当然必要なことではあるが、今後経営困難大学が増加することが予想される中、当面は、責任とともに経営困難に陥った理由やそのメカニズムの解明が求められよう。解明に基づき得られた知見は早急に公開し、今後の大学経営の参考に資することにより、今後起こるであろう混乱を最小限度に止める工夫をするべきである。

5．終わりに

わが国の私立大学は、明治初期の近代高等教育制度の導入以来、わが国の経済や社会の発展のために、人材養成および学術研究の両面において、大きな貢献を果たしてきた。とりわけ、戦後の高度経済成長期には、急激に増大する大学進学希望者の大半を引き受け、また社会が求めるさまざまな人材需要に柔軟に対応してきた。私立大学の適切な対応がなかったなら、果たして今日、これほど多くの若者に高等教育機会を保障することができたであろうか。また、国民の高い生活水準を達成することができたであろうか。現在、学校数では国公私立全体の8割を、学生数では7割5分を私立大学・短期大学が占めている。先進主要国中で、私立大学の占める割合がこれほど大きい国は、わが国において外にはない。その意味で、わが国は世界にユニークな高等教育システムを構築してきた。この点は、世界に誇るべき事実である。

そのユニークなシステムの一部に危機が迫っている。この危機は、個別大学の経営者の果敢な経営判断だけによって克服されるべきことからはではない。すべての大学関係者の知恵を結集すべき公共性を有した問題であり、またわが国の高等教育政策のあり方そのものともかかわる重大事でもある。なぜなら、私立大学の安定と発展があってはじめてわが

国は知識社会の裾野を広げ、基盤を強固にできるからである。わが国の未来は若者たちの教育にかかっている。とくに政策担当者においては、将来を見通したグランド・デザインのもとに、知識社会・グローバル化に耐え得る高等教育システムを育てていく必要がある。

ちなみに、わが国の高等教育に対する公財政支出の対 GDP 比率は、先進国中で最低の水準にある。知識社会・グローバル化に対応するためには、競争的資金の大幅拡大により、各大学の自己改革のインセンティブを増すことは当然であるが、それだけでは不十分である。むしろ、大学に対する投資額のパイそのものを大きくするように務めなければならない。これまで進めてきた大学改革を一層推進するとともに、国立、公立、私立を問わず、大学に対する積極的な公財政投資が求められよう。

以上、当研究会での研究の結果にもとづき、関係者が取るべき方策を報告・提言する。わが国の大学が迫り来る危機を克服し、明るい将来を獲得することを切に希望するものである。

(注1) 日本私立大学連盟経営委員会、2002、「学校法人の経営困難回避策とクライシス・マネジメント」

(注2) 高橋真義、2003、「大学倒産回避のための原理原則」AERA MOOK

(別 添) 私立大学経営研究会名簿(五十音順)

| | |
|--------|-------------------------|
| 岡田 佳子 | 九州大学高等教育総合開発研究センター助手 |
| 笹倉 興基 | 弁護士・黒田法律事務所 |
| 高橋 真則 | 公認会計士・高橋真則事務所 |
| 高橋 真義 | 桜美林大学大学教育研究所所長 |
| 鳥居 聖 | 学校法人・桜美林学園法人課長 |
| 日塔 喜一 | 機会均等等研究所長・前日本私立大学連盟事務局長 |
| 村上 義紀 | 元早稲田大学副総長・常任理事 |
| 両角 亜希子 | 東京大学大学総合教育研究センター助手 |
| 矢島 美知子 | 学校法人経理研究会 |
| 山本 眞一 | 筑波大学大学研究センター長・教授 (研究代表) |