

## 国立大学の法人化と私立大学

清成 忠男（法政大学総長）

法政大学の清成でございます。いま中央大学の柏木さんから大変迫力のあるお話をお聞きしました。私も、法政大学に着任する前の4年間、中央大学で専任並みの仕事をしていました。大学によって、職員と教員の関わりやあり方というのは随分違うと感じております。いずれにしても、職員の役割が、今非常に強くなっているというように思います。今日のテーマは「大競争時代の大学」ということなので、最初に規制緩和の問題を少し取り上げます。それから、国立大学の法人化と私学の関わりがどうなるのかということ。3番目に、競争が強まるという場合に、競争手段というのは一体何であるかということ。最後に、法政大学の場合についてご報告をする、という順序でお話をしたいと思います。

最初に規制緩和についてお話します。規制緩和というのは、経済学的には市場に任せるということです。そのこと自体、どうもピンとこないというのが大学の世界ではないかという感じがします。規制が緩和されることによって、私立大学が受ける一番大きな影響は、大学や学部設置の準則主義化ということです。商法で法人を設立する際に、予め法令で定められていた要件を満たせば、届け出で設立が可能になる。したがって教員数あるいは校地面積や施設について、最低限の条件が決められていて、それをクリアすれば設置が可能になるということです。そうすると、経営の自主性あるいは自立性が、従来以上に認められてくることになります。

しかし他方では、自己責任ということになります。ここで非常に問題になるのは、教育や研究の質をどう保証するかということです。教育研究の質は、基本的にはマーケットが評価します。しかし、市場というのは一体何かというと、受験生やその親あるいは高校の先生であります。さまざまな人たちの判断が受験生に影響を与えます。したがって、どうしても市場の情報というのは不完全であるということになるわけです。つまり、どこの大学がどういう実態なのかということは、外部から見ても、受験生にはなかなかわからない。銀行あるいはゼネコンなどは、格付け会社があって、ちゃんと格付けをやっているわけです。企業が情報開示をしても市場の方ではなかなか理解しがたいので、理解を助けるという目的で、評価機関が評価をし格付けをする。こういう話なのです。

したがって大学の世界においても、第三者機関が存在して認証評価をするという仕組みがあれば、市場がよく働くというわけです。こういう仕組みになっているのが、実はアメリカです。設置は非常に簡単です。例えば、私どもの大学では、一昨年カリフォルニアに法人を設立しましたが、連邦政府に申請して、大体2ヶ月位で簡単に認可されました。そこで仮に授業を行うということになって、では学生が集まるかということ、そんなことはないわけです。やはり質の保証をする機関があって、その認証があれば、学生が安心してくるということになるわ

けです。そういう意味で、規制の緩和というのは市場に任せるということです。しかし、市場はどうしても不完全ですから、市場の理解を助けるような、質の保証を行う機関が必要になります。その場合、教学の内容だけでなく、たとえば財務などを中心とした大学経営そのものの格付けも当然あり得ます。来月からペイオフの実施ということで、いろいろな証券会社が私のところにやってきます。アメリカの私立大学の格付表などをもってくるわけですが、こういう評価機関からこんな評価を受けているということですが、こちらの方がはるかに情報量が多いので、全く参考にはなりません。これから規制が緩和されればされるほど、そういう第三者による評価が意味をもってきます。しかし、国立大学が法人化された場合に、大学評価・学位授与機構がどう関与するのか。これは資源配分と結びついてしまうということがあります。それから、本当に第三者的なきちんとした評価をする能力があるのだろうかということ。そもそも、評価のプロというのは日本には少ないので、一体どうするのだろうかと思うわけです。

私学の場合には、すでに（財）大学基準協会があります。しかし評価機関というのは、株式会社が入参してもいいことになっています。大学基準協会の経験からすれば、こんなにコストがかかって割に合わないことはない。だから、市場に任せておいて株式会社が入参するなどということは、まずあり得ないだろうという感じがするわけです。では、基準協会はどうだろうかという、ここは会員の相互評価機関であって、純粋な第三者評価機関ではない。評価の仕組みにも評価能力にも問題がある。素人が極めて主観的に相互評価ということで評価しているという面も否定できない。これから規制がどんどん緩和されてくるにもかかわらず、評価機関についてもしっかりしていないという状況で、一体どうなるのだろうか。もうすでに問題が起こっています。大学設置・学校法人審議会の設置部会の方で、完成年度になった大学にチェックに行ってみると、初年度から定員割れをおこしています。ようやく定員を満したと思っても、2年次、3年次に大量退学というのはよくある話です。どこに行くかというと専門学校に行ってしまう。地元で大学ができたから、親に大学ぐらい行けと言われたから、社会的な強制もあるから、しかたなく大学へ入る。しかし、勉学意欲は元々ない。それだったら好きなことをやった方がいいということで、専門学校へ行ってしまう。では大学はその後どうするかというと、定員割れを起こしていますから、それでは中国人留学生をとという話になります。これは決して酒田短大だけの話ではありません。そのような大学に行って、いろいろヒアリングを行えば、ひどい状況というのはわかります。状況はひどいのですけれども、だからどうしてくれるというような注文をつけようもないわけです。事態はそこまできてしまっているのです。形式要件さえ満たしていれば認可になるということであるならば、やはり、今度は市場でもって淘汰ということが現実に進まざるを得ないということになります。

こういう規制緩和の状況の中で、今日の二番目の話に移りますが、国立大学の法人化が進んでいます。独立行政法人化という時に、最初ずいぶん反対があったように思います。しかし我々にしてみたら、法人化というのは当たり前ではないかと思うのです。外国の国立や州立の大学であっても、ほとんどが法人格をもっています。法人格をもたないでやろうということの方が余程おかしいというのは、もう常識なのです。経営の自己責任、自主性という点からした

ら、法人化というのは当然です。したがって、例の遠山プラン以降、法人化の是非論はどこかに飛んでしまうわけです。再編統合にどう対応するかというところに議論がいつてしまうのです。人によっては、国の財政力が落ちたことによる人員削減の再編統合だから、理念無き改革であると言います。しかし、理念というのはそれぞれの大学がもつべきものであって、再編統合というのはいいチャンスではないかと思うのです。いずれにしても、これから国立大学法人対学校法人の競争が始まります。この場合に、競争のイコールフットイングというのが確保されれば私学は一向に恐くないのですが、実際にそうなるかどうかは疑問です。

昨年の5月、遠山プランが発表される少し前に、九州大学に参りました。法人化された時の教学改革、あるいは法人経営というのは一体どうなるのかということで議論をするために行ったわけです。向こうは総長、副総長以下40名出てきて、1対40の議論になりました。彼らの言い分というのは、九州大学は教員にしても施設にしてもストックが厚いので、これを大事にすべきではないか。もっと言えば、だから優遇すべきであるということでした。今日お配りしたレジメの一番最後に書いてありますように、国立大学でなければできないことは何もありません。それなのに、私立大学は極めて貧弱だから、ショートカットで採算のとれることしかできないではないか。だから、基礎研究は九州大学のような旧帝国大学系統のところでなければできない、という話になるわけです。これは非常におかしい論理です。歴史的に、文部省がそういう大学に集中的に資源を投入してきたから、そうなたただけの話なのです。私学にお金を投入していれば、私学がそうなたでしょう。したがって、元々アンフェアなことをやっておいて、競争だけを対等にさせるのはおかしい、という話になるわけです。もう1つ言いますと、明治の初年、教育研究のインフラが十分ではなかった時代には、帝国大学や旧制高校をつくったり、外国人の教員を雇ったりすることが必要でした。これは国策で、キャッチアップのために必要だったわけです。しかし、経済大国になって成熟化した現代の日本に、そんな必要があるのだろうか。国立大学を優遇するような理由というのは全く見当たらないのではないかというわけです。

9月に発表された国立大学法人の中間報告があります。その前の、案の段階で見ましたら、国立大学の使命とか、機能とか、役割とか、そういうことは書いてあるのですが、中身は全然書いてない。それで文部科学省の担当課長に、国立大学に固有の機能とか役割など、そのようなものは本当にあるのかと聞きましたら、しばらく考えて、「言われてみたら無いですね」と言うのです。したがって、中間報告になった段階では、国立大学の使命、役割、機能というのは相対的なものであるといっています。つまり、公立でも私立でも、そんなに違わないということです。もしそうだとすれば、競争条件のイコールフットイングというのは、従来資源を導入してきたところにはやはりハンディをつける、ということが当然であるだろうと我々は思います。しかし、ここのところ、やはり国立には大変集中的な投資が行われています。立命館大学の長田総長は、自分たちがいかにきちんと教育しても、優秀な人はそれだけの設備投資がある京都大学にもっていかれてしまう、とおっしゃっています。設備投資しているだけでなく、法人化する時に持参金もつけるのではないかというような話もあります。そういう意味

で、非常にアンフェアな状況のまま進むということは、大変問題ではないかと思えます。

U.S. ニュース&ワールド・レポートの2002年版に、アメリカの研究型大学のトップ30が示されています。それを見てもみると、24校までが私立大学で、州立はわずか6校に過ぎない。州立のトップがUCバークレーで19位。つまり、1位から18位までは全部私立大学なのです。一昨年、山口大学の広中学長と対談をしました。彼は、国立大学は民営化すべきであると言っているのですが、その前の年に会った時には、民営化までいくのはちょっとまずいのではないかと聞いていました。さらに、もう1年前は朝日新聞の論壇に、独立行政法人化は暴挙であるというふうに書いていたのです。どうしてこんなに変わったのですかと聞きましたら、よくよく考えてみたら自分は私立大学の出身だったからだと言うのです。ハーバード大学なのです。自分の研究が伸びたのは、京都大学ではなくてハーバード大にいたからだということです。だから、私学だからというふうに差をつけるのはおかしい、国立大学は民営化すべきだということを持論にしているわけです。そういうことですので、競争条件がアンフェアであれば、私学はそれだけマイナスになります。

しかし、よくよく考えてみると、国立大学法人というのは、鉄道省の直営だった鉄道が、戦後、国鉄という形で特殊法人化したことと同じようなことになるのではないかと。いわゆる公社という形になるのですが、その結果どうだったのかというと、大変な赤字をつくって国民に迷惑をかけることになりました。そこで民営化してJRになったわけです。すると、私学というのは、既存の私鉄ということになるのですが、JRと私鉄の競争関係をみると、決して私鉄は負けていません。そういう点からしますと、競争条件さえ平等であれば、私学は全然恐くはない。というのは、私学は潰れるかもしれないということで一生懸命やってきたからです。先ほどの中央大学の例を見ても明らかです。ボヤボヤしていると潰れかねないという意識があるので、必死にやっているのです。

さて、それでは、競争手段というのは一体何なのだろうかということ。これは言うまでもなく、社会的な要請、ニーズに対応した教育研究を行うということ、それを質的に保証するということです。これは全く当たり前の話です。一般の産業だと、商品の需要が縮小してくる一方で、新しい需要が増えてくれば、結局は既存の商品から新商品へと変わっていく。だから新製品の開発をやるということになるわけです。アメリカの私立大学などでは、新しい社会的な教育に対するニーズが出てくれば、それに沿った学部とか学科をつくります。既存の学部、学科は潰し、教員も全部整理してしまう。決して新しい方に自動的に振り分けるわけではないのです。もちろん、能力があって新学部の方へ変わることのできる人はシフトする、というだけの話なのです。

しかし我が国では、学校教育法で、教員の任免は結局は教授会に委ねられているということになっていますから、それはほとんど不可能に等しい。大学という組織は、そのような社会的な変化に対応しにくいと言えらると思います。そういう意味では、日本中で一番保守的な組織だと言ってもいいかもしれません。中央官庁の官僚組織等もそうかもしれませんが、役所の場合には、社会的な批判というのがいろいろな形で出てきます。国会議員を通してということもあ

れば、市民からの批判ということもあります。しかし大学の場合には、どういう教育が大学の中で進められているか、外部からは伺い知れないので、なかなか批判が形になりにくいということがあります。したがって教育改革という、とにかく古いものはそのまま温存して、何か新しいものを付け加えるしかないという話になります。しかし、今は大きな歴史の変革期です。明治の初年から大正9年の大学令ができた頃が変革の第一期だとすると、戦後の新制に変わっていった時が第二の大きな変革期ということで、今は、三番目の大きな変革期です。こういう変革期には、やはりビジョンを示さなければ駄目なのです。ビジョンというのは、本来はボトムアップで出てくればこんないいことはないのですが、実は、企業の世界でもどこの世界でも、なかなかボトムからは出て来にくいものなのです。先ほどの柏木さんのお話からもよくわかると思います。下の方から何か新しい問題提起があっても、よってたかって潰されるのです。そのため、やはりトップダウンでビジョンを示さざるを得ないということになります。しかし、完全なトップダウンで組織から浮いてしまっただけでは何もならないので、教職員とトップマネジメントがいろいろとキャッチボールをしながらビジョンを固めていくしかありません。そういうビジョンを提示しながら、改革を進めていくしかないのです。

しかしどこの大学でも、教員の中でも、職員の中でも、抵抗勢力というのは非常に大きいのです。どういうことかと言うと、特に職員の場合に多いのですが、外の世界を知らない人が非常に多い。つまり、閉鎖的な集団というのが大学なのです。これは、国公私立に共通して言えると思います。そして非営利組織なので、効率をはかる客観的な物差しがないということが言えます。また、教育研究の評価というのは、時間がかかるだけでなく、非常に主観的に行われたりする。客観的な評価というのは、何年か経ってみて、歴史的に評価されるものだろうと思います。そういう意味で、大学は評価が難しく、なかなか変わりにくく、保守的にならざるを得ないということになります。しかし私学の場合には、放っておくと潰れるという状況が現実にあるのです。早稲田、慶應は別格としても、あとは下手したら転げ落ちることになりかねないということなのです。逆にちょっと努力すれば、少しは上がっていくという状況でもあるということです。

さて、それでは法政大学の場合はどうしたのかというお話をします。お手元に法政大学の教学改革実施状況という年表風の資料があります。1959年に経営学部が設置されて、その後1999年に国際文化学部、人間環境学部という2つの学部が設置されました。この間、40年間は新しい学部が設置されなかったということです。このことを明治大学の学長は、うらやましいですねとおっしゃるのです。うちは半世紀新しい学部ができていません。実は、私どもの大学では80年代に3回、新しい学部を文部省に申請していながら、申請後に学内の意見不一致ということでそれを取り下げるといふ無様なことをしてしまいました。これは思想的な対立というよりも、多摩キャンパスに2学部が移転したことによる、教員の配置を巡るの感情的なトラブルでした。教養部と移転した学部との間に対立が起こってしまったわけです。したがって、新しい学部を提案しても、一方が賛成すれば、もう一方は反対するという構図ができていたのです。確か2回目の申請の時に、たまたま私は学部長をやっております、当時の

総長に、対立があるんだったら、両方の顔を立てて2つ申請すればいいじゃないですかと言ったのです。そうしましたら、1つでも難しいのに2つできるわけがないじゃないか、と言われました。そういうことで40年間できなかったわけです。

この年表でおわかりのように、92年に大学院、経済学部と経営学部の上に乗っている修士課程の社会人対象夜間開講をしました。これが大変好評でした。都心立地ということがうまく働いたこともあります、時流に合っていたということもありました。90年に、私は生涯学習審議会の協力委員に入っていて、高等教育機関が生涯教育にどういう貢献ができるかという議論をしていました。そこで議論した内容を踏まえて、例えば、ビジネススクール、社会人対象、夜間開講というようなことを進めたのです。こういう新しいことをやるという場合には、当時の文部省がバックアップしてくれたことも幸いしたわけです。しかし、その他の改革はなかなか進みませんでした。それで94年、「21世紀の法政大学」審議会が発足しました。教職員から付属校の教員まで含めて150人前後の人が参加して、約2年間議論をしたわけです。最終的には96年に審議会の答申が出ましたが、たまたまその時に、私が総長に就任いたしました。それで答申結果を見ると、150人が参加していますから論点に漏れはないのです。あれもやれ、これもやれという提案になるのは止むを得ないことです。しかし、優劣の順位がついているわけでも何でもないので。そして、結論部分は大変抽象的に、「開かれた精神、開かれた大学」となっているわけです。それで私は、「開かれた法政21」というビジョンを表現するキャッチフレーズにしました。そして、提案されたものをウェイト付けして、3つのキーコンセプトにまとめました。1番目がグローバル化への対応、2番目が社会との交流、3番目が生涯教育の推進ということで、この3つに沿って新しい学部をつくろうということにしました。以前3回申請しながらすべて取り下げという無様なことをやったものから、合意形勢組織として教学改革本部というものを発足させました。本部長には私が就任して、そこに各学部の執行部も全員入ってもらいました。また、各学部の大変アイデアに富んだ人たちにも入ってもらいました。

そこで、我々が考えたのは、新しく4学部をつくろうということです。キャンパスが3つあるので、それぞれに1つずつつくる。ただし市ヶ谷キャンパスには第一教養部、第二教養部があるので、教養部の改組転換で市ヶ谷には2つ必要、だから計4学部というように考えたわけです。学内では、4学部なんかできるわけがない、1つか2つできれば御の字だと皆思っていました。しかし、私は4つならばできるだろうというように見ていたわけです。しかし、規制緩和が相当進んだとはいえ、99年の開講の場合には、新学部をつくるのは2年審査でした。それから、膨大な書類が要求されたため、職員の負担たるや大変なものがありました。さらにまた翌年、現代福祉学部と情報科学部をつくるというわけです。2年間で4つ学部をつくる。これはおそらくどの大学でも前例がないと思います。立教大学が1年間で観光学部とコミュニティ福祉学部の2つをつくったという例はあります。しかし、それを2年続けたという例はまずないだろうということであったわけです。文部省も非常に驚いただろうと思いますが、2年目の現代福祉学部、情報科学部になりますと、相当規制緩和されましたから、要求される書

類の量は半分減ることになりました。問題は、4つの学部について、長期的に見て社会的なニーズに合ったものをつくれるかどうかということでした。いろいろな教員たちが、皆自分のアイデアで学部をつくりたいということになり、市場の有無というはお構いなしでした。それで我々は、これは文部省に対する交渉事だから、理事会に全部任せてくれと言って引き取ることにしました。したがって、出来上がったものは相当に違うものになっていました。例えば、現代福祉学部というのは、最初は都市デザイン学部というものでしたし、情報科学部というのは、応用科学部というものでした。もちろん、その度毎に教学改革本部で、合意形勢ということで、手続きはちゃんと踏んでいくというやり方をしました。

しかし、スピードはかなり早かったと思います。それはひとえに、大変な危機意識があったからです。4年間何もしなかった間に、他の大学はどんどん新しい学部をつくったではないか。それがバネになったということがありました。情報科学部が2000年にスタートした時に、同時に大学院をつくってしまったらどうかと考えました。これがITプロフェッショナルコースという修士課程の1年制のもので、情報科学部の教員が担当するコースです。これをサテライトキャンパスで実施することになりました。この計画が情報科学部の準備委員会の方から提案されてきたのが11月でした。情報科学部の認可が大体ははっきりしてくるのが9~10月であり、直後の11月に提案されてきました。1ヵ月で大学院の中身を詰め、12月に理事会決定をし、正月早々には記者発表をしました。入試広報は一切やらずに記者会見だけでしたが、それでも定員の4倍もの志願者を集めたのです。授業料は年間290万円で、日本の修士課程としては破格に高いわけです。理事会では320万円ということで試算したのですが、教授会に相当する準備委員会では270万円という話になり、妥協して290万円にしたのです。多分、320万円でも学生は集まっただろうと思います。何故かという、教育投資という考え方が日本にも出てきたからなのです。290万円の投資をしても、キャリアチェンジをやるんだということで、大企業の30歳前後の人たちが、会社を辞めてここに入ってきました。このITPCというコースを始めて、日本社会が今大きく変化しつつあるということを感じました。初年度、学生は44名。しかも新しい大学院をつくるとなると、文部省の認可事項ですから、設置申請をしなければなりません。しかし、そんなことをやっている暇はないというわけで、工学部の上に乗っている工学研究科電機工学専攻に1つのコースとしてつくってしまったのです。ですから文部省に対しては、報告事項で済んでしまうわけです。

驚いたのは文部省の方でした。事実上の情報科学部のマスターコースを、サテライトキャンパスで1年制ということで始めてしまった。しかもたった1ヵ月で意思決定をしている。文部省の方から、勉強したいから見せてほしいといらっしゃって、感心して帰っていかれました。また、44名の学生の授業料を全部肩代わりするという企業が2社登場しましたが、大学としては丁重にお断りしました。ITの技術屋さんを全部自分の会社で囲い込もうという発想ですから。それから、初年度どういう大学からきているかということを見ますと、早稲田、慶應がそれぞれ7名ずつ、法政が確か2名で、あとは上智とか、私大出身者が圧倒的に多かったのです。企業としては、東芝から2名、それから富士通、キャノン、神戸製鋼、凸版印刷といった

ところから来ていました。これが2年目になりますと、ガラッと一転しまして、東大、京大、北大、名古屋大学、横浜国立大学、都立大学、福島県立会津大学と、国公立が大変増え、私立では法政が一番多く7名でした。

いわゆる一流といわれるような大企業を退職して、290万円の授業料を払って入学する。私も1回だけ講義をしました。それこそ最初は質問攻めなのですが、後半は要求になるのです。例えば、ノート型パソコンを全員に1台ずつ支給しろというような。そうすると私は、君たちはITのプロになろうという人間だろう、パソコン位自分で持っているのが当たり前だろう、自分で買え、と言います。圧倒的多数の人たちは持っているわけですから、それで納得もするわけですが、それ以外にも次から次に要求が出てくるのです。これはやはり、教育投資という考え方が非常にはっきりしてきているということなのです。投資をしたからには元を取らなければならないというわけです。実は来年度から、情報科学部の上に修士課程と博士課程の両方を開講し、このITPCから14名がドクターコースに進みます。ITを巡る経営資源というのがそれだけ高度化しつつあるという社会を反映したものです。そして、それだけ投資をする人たちが出てきたということです。

中央教育審議会の大学分科会、大学院部会でITPCについて私が報告をしました。ほとんど質問が出てこないのです。委員の想像を越えた現象が出てきてしまったというのが一般的な認識ですから、何を質問していいかわからなかったというのが本当のところだったのだらうと思います。辛うじて出てきた質問が、290万円は高すぎるのではないのでしょうかという質問でした。私どもと条件が似ているところに、カーネギーメロン大学がマンハッタンの中心部で夜間開講の金融工学をやっている例があります。そこでの年間授業料を当時のレートで換算しましたら、600万円です。法政の倍とっているのです。教育投資という考え方が非常にはっきりしているわけです。実際に、アメリカの一流の研究型大学や、高度職業人教育をやっている大学の授業料を見ますと、年々上がっているのです。これは、教える内容がどんどん高度化していくからなのです。高度化して、コストがかさんで、授業料が高くなっても、人は集まる。したがって、奨学金のあり方というのも根本から変わってきています。ローンで貸そうという話ではなく、投資家を求めるという状況になってきています。日本はそこまでいくには大変時間がかかると思います。しかし、教育投資という考え方がはっきりしてきて、日本的な雇用慣行が崩れ始めているということは明らかです。それから、ITPCに入った学生が辞めて会社を起こすということが多いのです。初年度には6社くらいスタートしています。自分たちの専門能力を生かそうということで、3人位でチームを組んで、会社を始めるのです。

それでは、その他の学部はどうかということ。国際文化学部、人間環境学部、現代福祉学部、情報科学部、これは全て少人数教育です。コンセプトを明確にして、他の大学でやっていないことをやろうとしています。例えば、国際文化学部のコンセプトは、外国学部をつくるのではなく国際教養人をつくらうということです。まず全員に留学を義務づけました。また入学してから1年半の語学の特訓がありますが、英語国だけではなくて、ドイツ語、フランス語、スペイン語、中国語、韓国語、ロシア語圏の提携校に半年間行かせました。また、人



間環境学部では、社会科学系の環境の専門家をつくらうということで、社会人入学の枠を設定しました。これは第二教養部の改組転換を含みますから、昼夜開校にしました。ここには環境意識が非常に強い人たちが入ってくるので、授業内容にも非常に関心を持ち、クレームをつけることができる学生も多くいます。大変多様な社会人が入ってきて、高校を卒業してすぐ入ってきた人たちにいい刺激を与えてくれます。それから、現代福祉学部は女性が6割ですが、とにかく真面目な学生が多い。遅刻はしない、サボらない、自分からボランティアをやる、服装は地味という感じです。無論、授業内容には一々注文をつけてくる。こういう学生を見ていると、今時の若い者は、という議論は全く通用しないということは明らかです。それから、情報科学部というのは、非常に自由にやっています。私学には、コンピュータエンジニアリングの学部というのは非常に多いのですが、コンピュータサイエンスの学部はほとんどない。したがって、コンピュータサイエンスというところにターゲットを絞り、教員の3分の1は外国人にしました。彼らは英語で授業をしますし、教授会も英語です。

以上のように、従来なかったような発想で、問題意識のはっきりした学部をつくりました。したがって、問題意識をもった極めて勤勉な学生が入ってきます。現代福祉学部の学生などは、自分からボランティアにどんどん参加して、社会的な視野を広げていこうとしています。また国際文化学部の学生の中には、偶然私の書いた本を読んで受験してくれたという学生がいます。この学生は、何かあると非常に建設的な提案をメールで送ってくれます。このように、既存の経済学部、経営学部、法学部のような学部とは全然違うのです。こうした4学部ができたことで、既存学部の改革にも弾みがつきました。これは既存学部と新学部の間に競争条件が生ずるからです。例えば、文学部と国際文化学部というのはやはりバッティングする部分があるので、両方受験するということがあります。両方受かった場合には国際文化に行くということになれば、文学部は深刻に考えざるをえないわけで、すると文学部は認知系の心理学科をつくらうということになってきます。また、国際文化学部と経済学部というのもバッティングする。すると今度は、経済学部のなかで、国際文化とは違った国際経済学科をつくらうということで、新学科がスタートする。それから経営学部は2003年度に向けて、従来の経営学科だけだったところに経営戦略学科と市場経営学科をつくり、3学科制にすることになりました。どんどん少人数教育の方に向かっていて、教員の数も増やさざるをえないということ。同時に各学部が大学院の改革、特に社会人対象、夜間開講にどんどん踏み出しているということで、いま大変困っているのは、いろいろな教員が個人的に分厚い資料をもってきて、こういう学部、学科、大学院をつくってはどうかと提案してくることです。すぐには無理だということ、同志を集めて研究会を始め、機会あらばもう一回提案しようとしているわけです。

残念なことに、財政上それに応じきれないという問題があります。私学で新学部をつくる場合には、文部省の規定する自己資金というのがあります。これは、学校法人会計の消費収支の差額の、黒字分の累積額のこと、一種の、架空の資金枠みたいなものです。その自己資金がないと設置できないという、現実のキャッシュフローとは何の関係もないのですが、そういう不合理な規制があるわけです。それから、新しいことを始めようとすると必ず提案した教員、

職員に負担がかかるというのが大学です。私が92年に経営学部の上に修士課程の夜間開講のビジネススクールを提案して実現した時は、前例がなかったため、事務組織にしても手当てにしても何もありませんでした。当時の学務担当理事がたまたま私の学生時代の友人だったので、何とかしてほしいと言ったのですが、君のところが進み過ぎてるんだ、だから制度化するわけにいかないと言われました。しかし私は、他が遅れているだけじゃないかと言うので、結局、水掛け論になってしまうわけです。教員の負担が増えるだけだということで、自分は学部の授業をやらないと宣言してしまいます。すると、そこは非常勤講師でやらざるをえなくなります。なぜ非常勤講師なのかということになり、はじめて理事会でいろいろなことがわかっていくというようなことがありました。したがって、自分が理事長になった時には、少なくともそういうことは避けようと思いました。新しい学部、学科をつくる時には、スタートした時点では負担ができるだけかからないようにしようと考えようになっていました。

このような形で改革を進めてきたわけです。他ではなかなか改革が進まないという話を聞きますが、むしろ私どもでは、改革があちこちから提案されてきて進んでいく。したがって、既存の学科でも、需要のないところは必死になって何とか改組転換を考えるという方向にきています。したがって、今一番の心配事というのは、やはり財政基盤の強化ということです。80年代の理事会は、臨時定員増や、あるいは100周年記念事業などの寄付金をほとんど賃上げに回してしまっていて、全然プールしていませんでした。その時に基本金として積み立てておいて、バブルの時に運用していれば、その運用益で賃上げは可能になったはずだし、新学部をつくることも容易になったはずなのです。そここのところがネックになってしまっているということです。

これまでに2002年度の志願者数が確定している大学だけを一覧にした資料を用意しました。これを見ると、18歳人口ピークの92年から、今年でちょうど10年経っていますが、18歳人口そのものは、大体25～26%減っています。すると、慶應大学並の減り方をするのが普通だろうと思いますが、実は私どもは11.9%増加しています。これはやはり教職員の努力の結果だと思います。私学の経営というのは、塀の上を歩いていて下手をするとどっちに落ちるかわからないという、そういう感じなのです。そのような意味では、常に改革をしていかななくてはならない。改革シンドロームと言えるかもしれませんが、そういう状況になってくるのではないかと思います。しかし、日本の民間企業、あるいは銀行などでは、すでにそういう状況になっているのです。それが、ようやく大学にも、護送船団方式の終わりということで、やってきたのであろうと思います。

時間がきておりますので、これで私の話は終わりにしたいと思います。どうもご静聴ありがとうございました。