

大学の評判と国立大学の独立行政法人化

大江 淳 良 (株式会社リクルートリサーチ取締役)

ご紹介いただきました大江です。

今日は、主催者の関係もあって、国立大学の関係者が多いと思いますので、今議論のようなことが進んでいます国立大学の独立行政法人化にあたって、どのようなことに注意を払う必要があるかという観点で話します。その注意を怠ると、国立大学は、これまで得ていたような評判は得られ続けないのではないかと危惧するからです。

18歳人口減少で「楽しい時代」に

前半は、十分にご承知とは思いますが、高等教育機関が置かれている環境をわたしなりの視点で話します。

ご承知のとおり、18歳人口が急激に減少しています。この時代を、大学関係者は「大変な時代」と、とらえがちです。わたしは、そうではない、という立場です。なぜならば、これまでは、どなたが学長をお勤めになっても、私学であれば、どなたがトップマネジメント、すなわち理事をおやりになっても、数多くの志願者が雲霞のごとく大学に押し寄せてきていたからです。オープンドアの大学はほとんど存在していなくて、だれが、どのような教育とサービスをしているかということは、ほとんど問われませんでした。風と帆船になぞらえていえば、どこをどのように航海していても、すべての大学にとって順風が吹いていたのです。

これからは、風がどちらから吹いてくるかわからない。あるいは凪になってしまう。風向きに合わせて、いつも帆を操り操舵していなければならない。そのように考えれば、操船の上手な船が前に進むことができるわけです。眠っていて、操船をしない船は前に進めないという意味で、操船の上手な船にとっては「おもしろい時代」になったと考えたいのです。すなわち、経営、教育、学生サービスが上位にあると判断された大学が、前へ前へと進んでいけるのです。

図表1は都道府県別の大学・短期大学志願率です(1998年)。全国の大学・短期大学志願率は、1998年に55.0%に達しました。1999年の志願率は8月中旬に発表されます。この大学・短期大学志願率がどこまで高くなるのかが、学生を受け入れる大学・短期大学の重大な関心事の一つです。

仮に、大学・短期大学志願率が70%、80%になれば、18歳人口が減少しても、大学の入学者数の確保という量的な問題は回避できます。志願率が55.0%からどこまで高くなるかについて、

さまざまな機会に調べたりたずねてきました。大学関係者で、もっとも高い見通しをもつ方でも70%どまりです。しかし、これはごく少数で、多数派は60%に到達です。一方で、現状のまま横ばい、すなわち55%前後という見通しも3分の1程度はあります。例外的に、あるシンクタンクの研究員は、専門学校進学者をふくめれば90%を超えて現在の高等学校進学率と同様になると断じる者もいます。しかし、これは暴論です。志願率70%は、大学・短期大学だけでも、あるいはありうるかもしれない。しかし、妥当な線は、60%くらいだとわたしは考えます。

志願率は60%前後で止まる？

図表4は現役高校生の大学・短期大学志願率の推移を示したものです。志願率の過去における最高値は、1976年の47.7%。この年に専修学校が誕生しました。その後の約10年間の志願率は低下あるいは横ばいという経過をたどりまし。75年代後半から80年代前半にかけて、志願率は45%前後で推移していたため、わたしは大学・短期大学志願率はそれ以上には上がらないのではないかと考えたものです。しかし、85年ころから、大卒女子の就職状況が大きく好転しました。コンピュータ化が急速に進み、三菱電機、日本アイ・ビー・エム、富士通など大手の電機会社が大量の女子を採用します。同時に、84年には、男女雇用機会均等法が制定され、これも女子の高学歴志向に追い風になりました。いうまでもなく、各家庭の少子化の進行も、女子の高等教育機関への進学に幸いました。

高等教育機関卒の女性も社会で活躍する場が増加したということもあって、女子の志願率が急速に上がり始めたのが80年代半ばです。女子の高等教育機関志向が志願率をどんどん押し上げてきましたが、95年にひとつの変曲点を迎えます。わが国経済が構造的な改革の途上でもあり景気は良くはありません。家庭の経済が、大学・短期大学進学に耐えられないという場面も出てきました。多くの方々が、経済的な理由によって、大学・短期大学志願率の伸びが鈍ったとお考えです。が、わたしは、それだけではなく、座学中心の大学・短期大学に進もうとする者の割合は限界に近づいているのではないかと考えているのです。

95年までの上昇傾向を数式で表すと $y = 0.9x + a'$ という勢いです。それ以降は $y = 0.3x + a''$ となり、傾斜は一挙に3分の1になります。図表4のグラフの今後は、右肩上がりで上昇していますが、20年近くかければ60%にはなるであろうというわたしの希望的観測をふくめて表したものです。

110年後の18歳人口は40万人

志願率が上昇しなくても、18歳人口の絶対数が増加すれば問題は生じません。しかし、18歳人口は、もう増加しないということが明らかです。図表2は合計特殊出生率の推移を示したものです。75年に2.0を割って、大きなトレンドでは、下降状態が続きます。昨年は1.38人という小さな数字になりました。女性が第一子を出産するのは28歳弱です。したがって、合計特殊出生率が1.40で推移しても、55、6年間で18歳人口は半減します。約110年間で4分の1に減少します。今日の18歳人口は150万人強ですが、110年後には40万人を下回ることがありうるわけで

す。

18歳人口を大ざっぱに見通したものが、図表3の18歳人口と大学・短期大学収容力の推移です。合計特殊出生率はすでに1.40を下回っているわけですが、この図は1.40で試算したものです。最近では92年に18歳人口のピークを経験しましたが、この次のピークは2020年代のはじめです。その時の18歳人口は136万人で、今春の154万人よりもおよそ20万人も少ないという見通しです。18歳人口120万人時代の次に来るボトムは2040年代ですが、このときには90万人を割る可能性があります。今後のわが国の人口政策、すなわちわが国への移住者の受け入れをどう考えるか、などによってこの見通しは変わってきますが、今日の人口政策のもとでの試算では、このような悲観的な見通ししか得られないのです。

図表3の下部の○のグラフは大学・短期大学の収容力を示しています。収容力は臨時的定員を半数削減することによっていったん70万人を割りますが、その後も新規参入が全くないことはありませんので、毎年1,000人、すなわち200人の学部が5つ新規に誕生すると考えています。大学・短期大学収容力は75万人に近づいていきますが、これは計算上の話で、実際には淘汰が行われたり、質の維持のために量的には縮小均衡を図る大学も出現するでしょうし、一挙に大学院大学へ衣替えする大学もあり得ます。それらがありますと、収容力のグラフは右肩下がりになります。現実には、右肩下がりになったところでバランスがとれますが、どのようなバランスになるのかはわかりません。

全入時代には「教室の再構築」が必要

図表5は志願者数と入学者の質の関係をモデルで示したものです。92年の志願者数は、現役と既卒者とを合わせて120万人でした。この年には80万人近くが大学・短期大学に入学したのですが、志願者減少期と重ね合わせて考えるために、入学者数が70万人であったと仮定します。偏差値順に大学・短期大学に入学するわけではありませんが、仮にその順に入学したと考えると、偏差値が50に満たない者は、わずか7万人でした。98年の志願者は、100万人でした。この年、偏差値50に満たない者が18万人で、120万人時代に比べ11万人も増加します。偏差値50未満の者が、入学者のおよそ4分の1を占めたことになります。

早晩志願者数が80万人の時代を迎えます。早晩というのは、2005年か2006年。もう5、6年先です。その時、偏差値が50に満たない者が28万人、全体の40%入学してきます。大学・短期大学によって異なりますが、教室は、今日と比べても相当に変わった雰囲気になってきます。

その後、志願者数が70万人あるいはそれを下回るといふ時代に遭遇します。大学・短期大学の収容力が70万人ですから、ほとんど全員が大学・短期大学に入ってきます。偏差値30あるいは35の学生が、あちこちの大学に散らばって存在します。教室の再構築が必要になるわけです。今1,200ほどの大学・短期大学がありますが、それぞれの大学・短期大学の教室の再構築は少なくとも1,000、多ければ1,100の大学・短期大学で必要になります。教室の再構築をすることができる教員がどのくらいの割合で存在しているかが、前進する大学と停滞あるいは沈没する大学

とを分けることになると思います。

300の大学・短期大学に影響が……

図表6は大学・短期大学の欠員状況予測というタイトルを付していますが、さまざまな図表の根拠となる表です。

この表のMの桁に、計算上の欠員を示しています。2010年以前に欠員が生じます。これを第一次欠員時代としておきます。最初の入学段階の欠員数は1.7万人ですが3年目には7.9万人。14年間にわたって生ずる入学者の欠員数累計は76.8万人です。この数は、今日大学・短期大学が収容している入学者数に匹敵する分かりやすい数字です。14年間で1年分の入学者が欠ける。すなわち13年間分の収入で14年間を賄えばいいという考え方が成り立ちます。14分の1のコストセーブをすればよいのだ、なんだ簡単なことではないかという考え方が支配的です。この考え方は単純すぎます。誤りです。需要が衰退するとき、その被害は特定の箇所に集中します。河川の流水量の増大で堤防の1カ所2カ所が崩れるがごとく、特定の大学・短期大学に欠員が集中し、その他の大学・短期大学は何でもないという結果を生みます。決壊の箇所がどの大学・短期大学であるかはわかりませんが、強い大学・短期大学は、何事もなかったように、残っていくのです。

先に、足立寛さんが、高等学校職員室の話をされました。その職員室で、「あそこは危ないですよ」と1人が語ると10人が聞きます。それを聞いた10人のうち5人が語りますと新たに50人に伝わります。その50人のうち25人が語ると……。つまり、一人のささやき、つぶやきはたちまち数百人、数千人に伝わることになるのです。高等学校の進路指導室・職員室・教室、予備校・学習塾の進路指導室・教室でのささやきは覆しようのない力もちます。「あそこは廃止になるようだ」というささやきやつぶやきが廃止や休止を招くのです。この14年間の第一次欠員時代に、量的側面で大小の被害を受けるのは300前後の大学・短期大学とわたしは考えています。それから5年間くらいは計算上の欠員が生じません。そしてその次の第二次欠員時代を迎えます。最初の方の入学段階の欠員数は年間3万人、6万人というかわいい数字ですが、たちまち年間10万人、20万人という単位になってきます。図表6に示している2038年までで累計150万人を超える欠員数です。

第一次欠員時代に被害を受ける300の大学・短期大学のうちの100～200が廃止または休止(事実上の廃止)となっているはずですが、第二次欠員時代には1,000余りの大学・短期大学のうち500～800の大学・短期大学が影響を受けます。国立大学はいいか、公立大学はいいかという、単なる設置者あるいは設置形態の問題ではなく、教育および学生サービスのトータルの問題として判断されます。

国公立大学と私立大学との授業料格差が現状のままであれば、国公立大学は授業料が低廉であるという強みはあります。現時点では議論の行く末が見えませんが、国立大学が独立行政法人化された場合、独立行政法人の授業料等がそれまでの国立大学の延長線上で考えていいのかという

提起も当然出てくるわけですし、国立大学であるからと安閑としているわけにはいかないと考えます。

奨学金政策が、場合によっては補助金政策が抜本的に見直された場合、設置の形態は法律上では差があっても、実質的な差は小さくなるかなくなるわけで、現国立大学は大丈夫という判断はできないのです。

特徴のない首都圏の著名大学

勤務先と株式会社リクルートとで実施しました「大学改革満足度調査」1998年から一部のデータを引用したのが、図表7-1の教育サービスの側面と図表7-2の身に付く実力の側面です。筑波大学と関東の主要な国立大学、早慶、ICUの比較をしてみます。ICUを除けばそれほど大きな差があるとはいえないプロフィールを描いています。それぞれの大学に入った学生の志向の違い、資質の違いはあるのですが、関東の主要な国立大学と私立大学に入った学生は、在籍する大学に対する満足の状況はあまり差がないのです。

ICUが一つだけ異なっていて顕著なのは、「参加型授業」です。参加型授業は、ゼミナール形式が多い、ディスカッションが多い、小規模の教室が多い、などの項目をまとめたものです。ICUがもっとも高く、早稲田大学がもっとも低いというのは、関係者の常識に近いものです。

「情報環境の整備」は、コンピュータを使ってインターネットにアクセスできる、コンピュータがいつでも使えるということです。これは、一橋大学が弱い。「先端的学問分野」は、教員が日本でトップレベル、教員が世界第一線の研究をしている、研究の成果が教室にフィードバックされている、などを合わせて、先端的学問分野の薫りが学内にあふれているかを見たものです。この点、教養学部だけということもあるかもしれませんが、ICUが弱い。筑波大学と2つの私立大学は、東京大学、東京工業大学、一橋大学に比べるとわずかに弱い。「就職指導」については、良い大学ほど手薄です。ここで良いというのは、偏差値が高いという意味ですが、いずれの大学も1.0に達しないでマイナスの評価です。筑波大学はもっともスコアが低い。しかし、ここであげた他の大学も低いわけですから、筑波大学が相対的に最悪の事態にあるとはいいきれない。

「複合型授業」は、さまざまな授業の形態があることです。これは7大学を比べると開きがあります。「外国語教育」についてはそれほど大きな差はありません。ここまでは、サービスを受ける学生の側から見てその質はどうであったかを見たものです。

ICUは国立・早慶とは異なる満足度

図表7-2は、身に付く実力のことをたずねたものです。「専門能力が身に付く」という選択肢は、自然科学系を中心とした大学が高いスコアになりやすいもので、やはり東京工業大学がもっとも高くなっています。「思考的応用力」、すなわちものを考える力が身に付くについては、図表7-1でみました参加型授業がおそらく影響するものと考えますが、ICUがもっとも高い、というか抜群に高いのです。残る6つの大学はダンゴ状態にありますが、幸いなことにスコアはブラ

スです。

「対人応用能力」は、いずれの大学もマイナスです。この力を身に付けるためには、キャンパス内においては教員・事務職員・上級生とのコミュニケーションがどうであったかが極めて大きなカギを握ると思います。いうまでもなく、学生は、キャンパスにとどまっている時間よりもキャンパス外で過ごす時間の方が長いわけですが、わたしたちのインタビューで得られた知見は、教員・事務職員の対応・応対が大きく影響することです。まだ、説明のつく数字で示すことができる段階にはないのですが、教員の社会性が不十分であれば、学生も似たり寄ったりの水準に育っていきます。学生課や教務課の職員がオイコラ調で接している大学の学生もだめです。事務職員のサービスがきちんとしていれば、学生もそれなりに育ってゆく。学生にほとんどかまわないマイペースの教員、学生を後輩の一人と勘違いしてオイコラ調から脱しない事務職員が、学生の対人応用能力を弱くしているのです。

「キャリアスキル」、すなわち実社会での職業に役立つ力が身に付くことについては、多少のばらつきがあります。ICUがもっとも高いのは、語学力やコミュニケーション能力が身に付くということがあってのことです。

以上にみましたように、首都圏の著名な7つの大学にみるかぎりには、大学によってそう大きな差がない。あえていえば、ICUだけが他の6つの大学とは異なる評価を在学生からは得ているということが明らかになりました。

これまでは、個性がなくても各大学は特段の不自由もなくやって来られたのです。これからは、ICUのように、他の大学とは異なる評価を得られるように工夫をしていくことが必要です。高等学校までの学業成績の良い者ばかりを入学させておけば大丈夫という時代では、もうないのです。セールスポイントを鮮明に打ちだし、4年間の学部の教育で何を獲得し、それが社会でどのように役立つのかを説明し訴えていく必要がある。これまでは、この基本的なことができていなかったわけです。これからは淘汰される大学が出てきます。したがって、少なくとも倒産した大学の真似はしない。倒産した大学の研究をし、それを反面教師として、大学は再構築されるのかもしれない。

検証：国立大学は優位性にあるのか？

図表8-1および8-2は、九州圏内の高校生の進学行動を調べた結果の一部です。

国立大学関係者は、国立大学の認知度や社会的評価は、私立大学に比べて非常に高いという自己認知をおもちの方が多い。このことは、どこに行っても変わりません。都市によっては、私立大学に勤務していると肩身が狭いという極端なところもあります。

しかし、今日の現実はそのほどでもないのだ、ということのみをいただくために2つのデータを用意しました。例にあげたのは、九州工業大学と福岡工業大学です。九州工業大学は、旧制明治専門です。福岡工業大学は、比較的歴史の新しい私立大学です。立地は、九州工業大学が北九州市、福岡工業大学が福岡市の東部です。福岡市の中心からは、車でおよそ半時間を要します。

両大学は同じ学部を擁しています。それは、工学部と情報工学部。規模もおおむね同じです。

大きく異なるのは、歴史と設置形態。「この大学を知っていますか」という問いに、九州全域の高校生は、九州工業大学49.2%、福岡工業大学43.7%、という結果です。九州工業大学がわずかに勝っています。しかし、福岡県内の高校生は、71.8%と71.9%で並んでいます。九州工業大学は北九州市に立地しているというハンディがあるかもしれませんが、認知度に関するかぎりは、国立大学が私立大学を圧倒しているという事実はここにはありません。福岡県は、首都圏・京阪神圏・愛知県について大学・短期大学の多いところですが、数が多いと、認知度や評価が拡散するということがあります。

次に、この両大学に「合格した場合に入学しますか」とたずねます。これについては、九州全域では、九州工業大学8.6%、福岡工業大学5.4%でわずかに開きがあると考えていいと思います。福岡県内に限った場合は、15.3%と7.8%で、およそ倍の開きになります。国立大学の授業料等が低廉であり、歴史のある大学だという認識も一部にはあるでしょう。しかし、侮ってはいけないのは、歴史が比較的浅い私立工業大学でも、伝統のある国立工業大学よりも桁外れに認知度や入学志向度が低くはないということです。

18歳人口が減少していく過程で、かれらは伝統ある国立大学にやって来るはずであると単純に思い込むのは誤りではないかと考えておくほうが賢明です。今後どう展開するのかわかりませんが、議論がどう展開されていて、どこまで煮詰まっているのかもわかりませんが、国立大学が独立行政法人化された結果、今と同じ競争力を維持できると考えることも誤りではないかと考えます。肥大化した国立大学のシステムは、私立大学と同じ授業料では自立できないことは明らかです。税金の使い方についても、現在の国立大学に対するよりも、納税者の目は厳しさを増すかもしれません。したがって、現在の国立大学は、学生に対する教育を含めたサービス、研究成果のアウトプット、教員個人としてではなく、大学としての社会サービスの拡充が強く求められてくると考えます。

年間学習時間は1,400～1,800時間

例えば、経済学部の学生は東京大学をはじめほとんどの大学で勉強をしないというのが定説になっています。専門科目等は、1時間の授業に対し計2時間の予習と復習が求められるというのが単位制の基本にあります。演習や語学や体育実技などもありますが、それらも同列に考えると、124単位履修するためには、4年間で5,580時間の学習が必要です。教職課程の科目を加えるなど160単位を取得する場合は、じつに7,200時間という学習時間になります。これは、平均的な勤め人の所定労働時間に匹敵する時間数です。「大学に入ったら、年間1,400～1,800時間学んだよ」と高校生にメッセージを送ると、おそらく志願率は下降すると思いますが、社会と大学とが協力して学ぶことを中心に据えていかないと、学力・意欲ともに低下した22歳人口でこの世が満たされてしまうという大きな問題を引き起こします。学部・学科・課程ごとに、どのようなゴールを目指して教育を展開するのかという基本的な検討がないと、大学は、入学者の確保の面で量的な問題のない大学も、衰弱の過程をたどることになると危惧しているのです。

「本務教員」の役割を再確認する

わたしは、つねづね大学教員というのはじつに不思議な人たちだと思っています。文科系の場合ですが、極端な例は、週に4時間、実際には6時間くらい教壇に立ち教授会に出席するだけで、一人前の給与を手に入れている。それでいて、大学で異なりますが、60歳になれば1,500万円前後の俸給を手に入れている。世間常識では、週に6時間や7時間働くだけの人は非常勤であったりアルバイトといわれたりします。しかし、大学の世界では本務教員となっている。学生の教育を中心に考えていく場合、週に5日間とはいいませんが、少なくとも週に4日間か4日半は、学生の目や行動をみて働くというのが本務教員の本来の仕事になってきます。そうすると、「研究はいつするのか」という話になります。大学によっては、研究を中心に行う教員の存在もありうるでしょうが、週に4日間プラス α の勤務をする教員は、残りの2日間あまりが研究等に当てられる時間になってきます。あるいは夏季休暇中も重要な研究の時間になるでしょう。このように考えて取り組んでいかないと、これからの学生を、設定したゴールまで到達させることは困難です。

大学には、さまざまな分野の教育を担当される教員が存在します。ここでは、基礎科目と専門科目についてだけ述べます。学部によって異なりますが、人文・社会系の学部を想定します。語学を担当する教員も週4コマで、毎日きちんと時事をとらえておかないと翌日の授業に支障があるという教員も4コマというのは明らかにおかしい。今日では、時事にかかわる科目を担当される教員は、インターネットなどさまざまなメディアを使わなければならない環境に置かれています。このことは、同じ専門科目の中でもいえることです。十年一日のごとく黄色いノートを読んでも……、と擲論されることがあります。それでかまわない科目もいくつかはあると思いますから、このこと自体は問題ではありません。用意されたノートを用いて行う授業と、毎回準備を要する授業とでは教員の負荷が異なります。教員間の不公平を少なくするということは、教育の負荷全体を考えて行うべきで、週間に担当するコマ数で行うというのは、およそ知識人の集団である大学とはいえない。

関係008.1～009.1 関係経営学関係

4 単位科目は13万円のバウチャーが必要

今日、私立大学の文科系学部では4年間でおよそ400万円納めます。これを124単位で割りますと、4単位の科目は13万円。4単位の1科目が13万円という数字を算出したのには意味があります。例えば、科目等履修生を増やそうとするときに、その科目は13万円に値するのかということ、社会のさまざまなサービスの対価と照らし合わせて考える必要があるからです。現在の科目等履修生が納める履修費は、多くの大学で、学部の正規学生の負担によって設定されているわけですが、そのことがいつまでも許されるわけではありません。大学のビジネスとして科目等履修生を増やしていく場合には、その部分だけで収支が合うことが必要になってくるからです。いうなれば、部門別会計の考え方です。1年間に25回の授業が行われると、学生は毎回5,000円前後のバウチャーを出していることとなります。学生は1回の単価が5,000円ということを目撃で知れば、欠席をすると1回の単価がどんどん高くなりますから、欠席をしないようになるでしょう。

本務教員は「教壇1回」で12万円。大学の教員は、教壇に立つことのみによってその仕事が成立しているわけではありません。しかし、私立大学の学納金の大部分は、授業料と教育のための施設設備費です。「教員の研究費」という名目の納付金をとっている大学はおそらくないでしょうから、学生またはその保護者は、教育をしてもらうために学納金を納めていると考えますと、授業を根拠に学納金を考えていくこともあながち不当なこととはいえない。

一方、年俸1,200万円の教員が、4コマ×実質25週=100回の授業を行った場合、教壇に1回立つと12万円です。多くの大学の場合、教壇に85～90分間立つと12万円です。教員は、大学の外部でさまざまな協力屋社会的サービスをされていますが、1回12万円の謝金というのは、そう多いケースではないと思います。1回12万円の講義が週に4つも保障されているという職業は、多くはありません。今は私立大学のケースを述べましたが、国立大学の教員の方々もこのことは冷静にお考えになる必要があると考えます。

国立大学の事務組織は再構築を

最後に、独立行政法人化された場合、考える必要が生ずる問題を述べておきます。大学では、教育組織と事務組織とが切っても切れない関係にあります。両者の協力関係がうまく機能した大学が、これからも存続することになるとわたしは考えています。かつては、あらゆる事務・サービス組織の中で、わたしたちが悪い例として共通に理解していたのは、役所の戸籍係でした。わたしは、今は国立大学もふくめてその筆頭は大学の事務組織であると考えます。学生サービスで例をあげれば、昼休みと称してサービス機能を遮断してしまう無神経さがあります。驚きます。

また、国立大学の事務の失礼なところと非能率さには、あきれることばかりです。一つの例を述べます。山本眞一さんから、本会のご依頼が電話でありました。その後、事務組織から承諾書が送られてきました。が、返信用の封筒と切手は封入されていません。国立大学間同士ではそのような習慣になっているということですが、外部の者への依頼を、仲間である国立大学間同士と同じ感覚でやっつけていいものかどうかを考えていないのです。その依頼は学長名でしたから、承諾書の余白に、「返信用の封筒も切手もない依頼状を出すとは何事であるか。学長の説明を求む」と書き、送りました。それに対して電話をくださったのは、教員の山本眞一さんです。事務組織の担当者も責任者は知らぬ顔。その後、振込依頼書が届きました。A4判の書類2枚の送付に、それを折らずに封入できる角形2号の封筒が用いられていました。しかも速達です。明らかに郵便料金・封筒代のむだづかいです。あきれました。そこには、前回切手等を送付しなくて申し訳なかったと事務官によって書かれた紙片に80円切手がクリップでとめてあるものも同封されていました。便箋ではなく紙片です。

承諾書を送る際になぜ振込依頼書を同封しなかったのでしょうか。承諾もしていない者に、振込依頼書を同封するのは失礼という配慮なのでしょう。だとすれば、立派すぎる配慮です。

事務組織で、「忙しい」といっている者は、ほとんど例外なくパソコンやワープロの前に座りつきだからです。業務はPlan-Do-Seeの循環ですが、PlanがなくSeeもなく、Doをすることが大事と考えているから「忙しい」のです。顧客サービスを遺漏なく行う、顧客満足度をあげていく、競争社会で優位に立つための戦略策定が必要、ということになれば、パソコン等の前に座ってはられないはずですが、Doを軽減する工夫をして、PlanとSeeに専心できる職員がこれからは必要になります。そうなれない職員は、当然入れ替えの対象にならざるを得ない。

人事考課制度の導入で事務組織を活性化

人事考課も必要になってきます。これまでの慣習による人事ではなく、期間ごとに科学的な考課を行い、その結果が昇進・昇格あるいは人事異動に結びついていくという人事考課です。マネジメントは人事考課ができる者でなければなりません。仕事のできた者をマネジメントにするという考え方を改める必要があります。マネジメントができる者を、マネジメントのポストに置くことが大事です。民間企業でも、営業担当で成果を上げた者をマネジメントにするから間違いが起こっているのです。営業成績とマネジメントの力には相関はありません。人を管理し育成するのは、第一線で力を発揮したこととは別のものだということが多くの組織でわかっていなかった。したがって、「わが国にMBAのコースを設けて何になるのだ」という訳のわからない話が出てきてしまう。

総務の業務を十分に経験して総務課長になる、営業に熟達して営業所長になるということが、職業社会での発展過程だと多くの人が考えてきたわけですが、それは誤りです。マネジメントができる人と自動車を数多く売ることができる人は、必ずしも同じではない。時折、定年まで営業マン一筋、というたぐいの紹介がジャーナルにあります。まことに結構な職業生活だとわたしは思うのですが、世間の評価はどうも違います。50歳になって、管理職のポストに就けないと、いぶかしそうにみられてしまう。

これからの独立行政法人化にあたって、事務組織であってはいけないことは、これまでどおりの人事を行うことです。それでは、競争力を持たないでしょう。予算の使い方も異なるはずですが、これからは、予算を費消するのではなく、予算をどのように有効に活かしていくかということが求められます。

「時間＝コスト」を共通に認識する

今、私立大学の人件費比率は約50%です。先ほどの教員の俸給のところでは、直接人件費だけで述べました。しかし、教員や職員が大学に存在し続けられることは、直接人件費だけではできません。大学が運営し続けられているからその人の存在があると考えますと、間接費用も考えざるを得ない。すなわち、一人の教員・職員が存在するためには、直接人件費の2倍の費用がかかっていると考えることが妥当です。

仮に金額を設定します。大学事務局長の俸給が1,800万円としますと、その事務局長に要している経費は年間3,600万円です。年間の所定勤務時間が1,800時間とすれば、1時間あたりの費

用はじつに2万円です。午前9時に出勤しても、1時間何もしなければ、2万円が無駄に費消されます。年俸450万円の事務職員の場合は、1時間あたりの費用は5,000円です。1時間かけてA4判1ページの文書を作成した場合、それは5,000円になります。外部委託をすれば、A4判1ページは1,500円か2,000円です。

組織や人のあり方および経費を考えて事務組織を再構築することが、ここ1、2年の国立大学には必要となってきます。これまでのように、人を数多く集めた組織が勝ち、という価値観は独立行政法人化された場合には通用しなくなるからです。

きちんと顧客サービスが提供できる大学にとっては、これからは「本当に楽しい時代です」。

国立大学法人化のゆくえ

国立大学法人化のゆくえ

1999年10月1日(日) 14:30-15:30

国立大学法人化のゆくえ

国立大学法人化のゆくえ (10月1日) 東京 工大

1-11-1 国立大学法人化のゆくえ 1000-101 1000-101

1000-101-101 1000-101-101 1000-101-101

1000-101-101

1000-101-101 (1000-101) 1000-101

1000-101-101 (1000-101) 1000-101

1000-101-101 (1000-101) 1000-101

1000-101-101 (1000-101) 1000-101

1000-101-101 (1000-101) 1000-101

1000-101-101 (1000-101) 1000-101

1000-101-101

(1000-101) (1000-101) 1000-101

筑波大学大学研究センター公開研究会 1999

大学の評判 (4)

独立法人化されるなかでの

「選抜する時代」から「選択される時代」へ

1999年7月26日(月) 14:30~15:30

筑波大学大学研究センター

大江 淳良 (おおえ・あつよし) 株式会社リクルートリサーチ取締役

勤務先: 104-0054 東京都中央区勝どき 1-13-1

Phone: 03-3534-6310, FAX: 03-3534-6309

評判

岩波書『店広辞苑』第四版 1991

②世間のとりざた。うわさ。世評。

講談社『日本語大辞典』1989

①世の人々の評価。うわさすること。世評。rumor; reputation

三省堂『大辞林』1989

①世間でとりざたすること。うわさ。②世間でとりざたされていて、名高いこと。また、そのさま。

1. 「競争」は「楽しい」

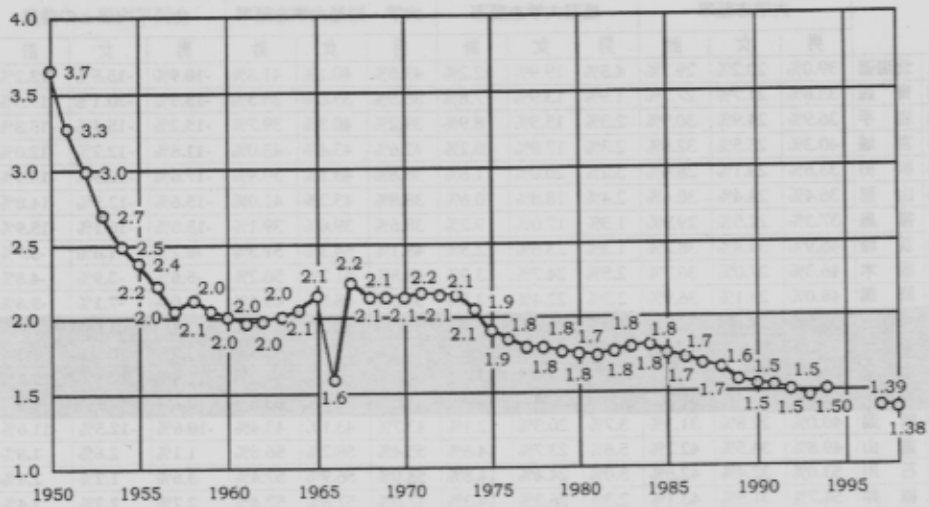
図表1 都道府県別大学・短期大学志願率 1998年

(文部省「学校基本調査報告書」1998年度版)

	大学志願率			短期大学志願率			大学・短期大学志願率			全国平均値との差異		
	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計
1 北海道	39.0%	20.2%	29.7%	4.5%	19.9%	12.2%	43.5%	40.1%	41.8%	-10.9%	-15.5%	-13.2%
2 青森	33.6%	21.7%	27.7%	1.9%	13.9%	7.8%	35.5%	35.6%	35.5%	-18.9%	-20.1%	-19.5%
3 岩手	36.9%	24.9%	30.9%	2.3%	15.5%	8.9%	39.2%	40.3%	39.7%	-15.2%	-15.3%	-15.3%
4 宮城	40.3%	25.5%	32.8%	2.3%	17.9%	10.2%	42.6%	43.4%	43.0%	-11.8%	-12.2%	-12.0%
5 秋田	33.6%	23.1%	28.4%	3.2%	20.0%	11.6%	36.8%	43.1%	39.9%	-17.6%	-12.5%	-15.1%
6 山形	36.4%	24.4%	30.4%	2.4%	18.8%	10.6%	38.8%	43.2%	41.0%	-15.6%	-12.5%	-14.0%
7 福島	37.3%	22.5%	29.9%	1.3%	17.0%	9.2%	38.6%	39.6%	39.1%	-15.8%	-16.1%	-15.9%
8 茨城	46.9%	30.8%	38.7%	1.3%	23.6%	12.5%	48.1%	54.3%	51.3%	-6.2%	-1.3%	-3.7%
9 栃木	46.3%	27.0%	36.7%	2.5%	24.7%	13.5%	48.8%	51.7%	50.2%	-5.6%	-3.9%	-4.8%
10 群馬	48.0%	26.1%	36.9%	2.3%	22.4%	12.5%	50.3%	48.5%	49.4%	-4.0%	-7.1%	-5.6%
11 埼玉	54.8%	28.6%	42.2%	1.6%	26.1%	13.4%	56.5%	54.7%	55.6%	2.1%	-1.0%	0.6%
12 千葉	56.2%	31.0%	43.7%	1.3%	24.0%	12.6%	57.5%	55.0%	56.3%	3.2%	-0.6%	-1.3%
13 東京	64.4%	44.1%	53.8%	1.7%	24.0%	13.4%	66.2%	68.1%	67.2%	11.8%	12.5%	12.2%
14 神奈川	62.9%	35.4%	49.3%	1.6%	27.4%	14.4%	64.5%	62.8%	63.6%	10.1%	7.1%	8.6%
15 新潟	40.0%	22.8%	31.3%	3.7%	20.3%	12.1%	43.7%	43.1%	43.4%	-10.6%	-12.5%	-11.6%
16 富山	49.8%	34.5%	42.2%	5.6%	23.7%	14.6%	55.4%	58.2%	56.8%	1.1%	2.6%	1.8%
17 石川	53.0%	32.4%	42.6%	5.0%	24.4%	14.8%	58.0%	56.9%	57.4%	3.6%	1.2%	2.4%
18 福井	54.7%	31.5%	43.1%	2.3%	26.3%	14.3%	57.0%	57.8%	57.4%	2.7%	2.2%	2.4%
19 山梨	51.3%	30.9%	41.7%	3.0%	29.7%	15.6%	54.3%	60.6%	57.3%	-0.1%	5.0%	2.3%
20 長野	42.3%	25.1%	33.8%	6.6%	29.3%	17.8%	48.8%	54.4%	51.6%	-5.5%	-1.2%	-3.4%
21 岐阜	47.2%	28.7%	37.9%	2.4%	24.2%	13.4%	49.6%	52.9%	51.2%	-4.8%	-2.7%	-3.8%
22 静岡	50.6%	29.4%	39.9%	3.4%	26.6%	15.1%	54.0%	56.0%	55.0%	-0.4%	0.4%	0.0%
23 愛知	61.1%	35.0%	47.9%	2.6%	27.3%	15.1%	63.7%	62.2%	63.0%	9.4%	6.6%	8.0%
24 三重	52.6%	32.9%	42.9%	2.0%	23.0%	12.3%	54.5%	55.9%	55.2%	0.2%	0.3%	0.2%
25 滋賀	53.2%	29.8%	41.3%	4.8%	30.2%	17.6%	58.0%	60.0%	59.0%	3.6%	4.3%	4.0%
26 京都	61.3%	40.4%	50.6%	3.7%	30.2%	17.2%	65.0%	70.6%	67.8%	10.6%	15.0%	12.8%
27 大阪	60.7%	32.4%	46.8%	3.3%	30.9%	16.9%	64.1%	63.3%	63.7%	9.7%	7.6%	8.7%
28 兵庫	63.0%	39.0%	50.4%	2.3%	28.8%	16.3%	65.4%	67.8%	66.6%	11.0%	12.2%	11.6%
29 奈良	60.9%	36.5%	48.4%	2.0%	29.4%	16.1%	63.0%	65.9%	64.4%	8.6%	10.2%	9.4%
30 和歌山	49.7%	31.0%	40.3%	1.8%	24.7%	13.3%	51.5%	55.6%	53.6%	-2.8%	0.0%	-1.4%
31 鳥取	39.7%	25.3%	32.6%	1.2%	20.5%	10.7%	40.9%	45.9%	43.3%	-13.5%	-9.8%	-11.7%
32 島根	45.1%	28.4%	36.8%	1.7%	22.9%	12.3%	46.8%	51.3%	49.0%	-7.5%	-4.3%	-6.0%
33 岡山	49.7%	36.1%	43.0%	1.7%	23.3%	12.3%	51.4%	59.4%	55.3%	-2.9%	3.7%	0.3%
34 広島	60.9%	36.8%	48.9%	2.8%	27.1%	15.0%	63.7%	64.0%	63.8%	9.3%	8.3%	8.8%
35 山口	45.6%	27.1%	36.2%	1.9%	24.6%	13.4%	47.5%	51.7%	49.7%	-6.8%	-3.9%	-5.3%
36 徳島	47.8%	36.1%	41.9%	3.4%	20.3%	11.8%	51.1%	56.3%	53.7%	-3.2%	0.7%	-1.3%
37 香川	53.3%	37.1%	45.1%	2.4%	24.2%	13.4%	55.7%	61.3%	58.5%	1.4%	5.6%	3.5%
38 愛媛	50.4%	33.9%	42.2%	2.2%	22.1%	12.0%	52.5%	55.9%	54.2%	-1.8%	0.3%	-0.8%
39 高知	40.2%	28.7%	34.4%	1.3%	21.9%	11.7%	41.5%	50.6%	46.1%	-12.9%	-5.1%	-8.9%
40 福岡	53.8%	32.8%	43.3%	2.2%	22.2%	12.3%	56.0%	55.1%	55.5%	1.7%	-0.6%	0.6%
41 佐賀	42.2%	26.4%	34.4%	1.3%	17.4%	9.2%	43.4%	43.8%	43.6%	-10.9%	-11.8%	-11.4%
42 長崎	43.6%	25.0%	34.3%	1.9%	20.6%	11.3%	45.5%	45.6%	45.6%	-8.9%	-10.0%	-9.4%
43 熊本	40.4%	28.3%	34.4%	2.2%	15.2%	8.7%	42.6%	43.4%	43.0%	-11.8%	-12.2%	-12.0%
44 大分	41.8%	23.6%	32.8%	1.7%	23.5%	12.5%	43.5%	47.1%	45.3%	-10.8%	-8.5%	-9.7%
45 宮崎	39.5%	24.2%	31.9%	1.5%	17.9%	9.6%	41.0%	42.1%	41.5%	-13.3%	-13.6%	-13.5%
46 鹿児島	40.1%	19.5%	29.5%	1.3%	25.0%	13.5%	41.4%	44.6%	43.0%	-13.0%	-11.1%	-12.0%
47 沖縄	37.1%	28.5%	32.7%	2.3%	18.0%	10.3%	39.4%	46.5%	43.0%	-15.0%	-9.1%	-12.0%
首都圏	60.4%	36.6%	48.5%	1.6%	25.2%	13.5%	62.0%	61.8%	61.9%	7.7%	6.2%	6.9%
全国計	51.9%	31.4%	41.6%	2.5%	24.2%	13.4%	54.4%	55.6%	55.0%			

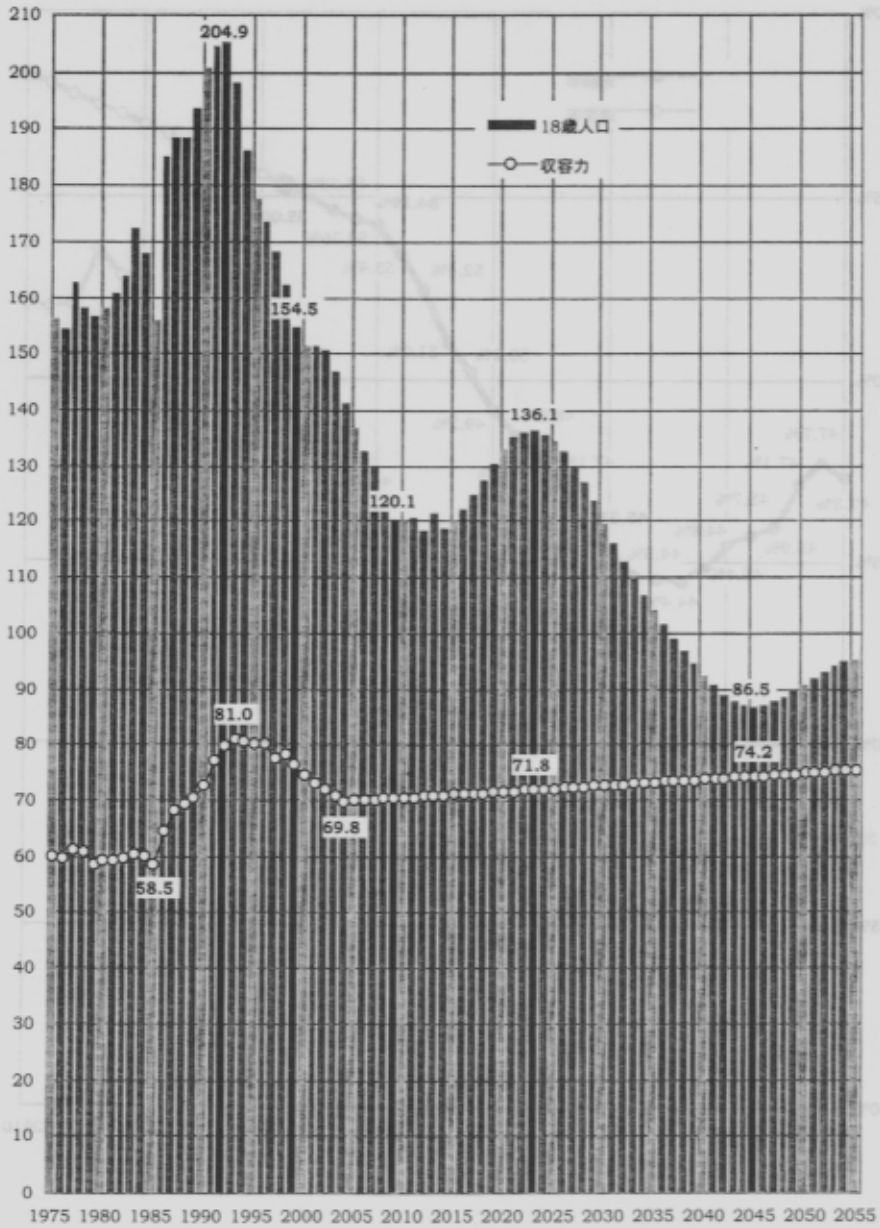
表 2 図表 2 合計特殊出生率の推移

(厚生省 人口研究所)

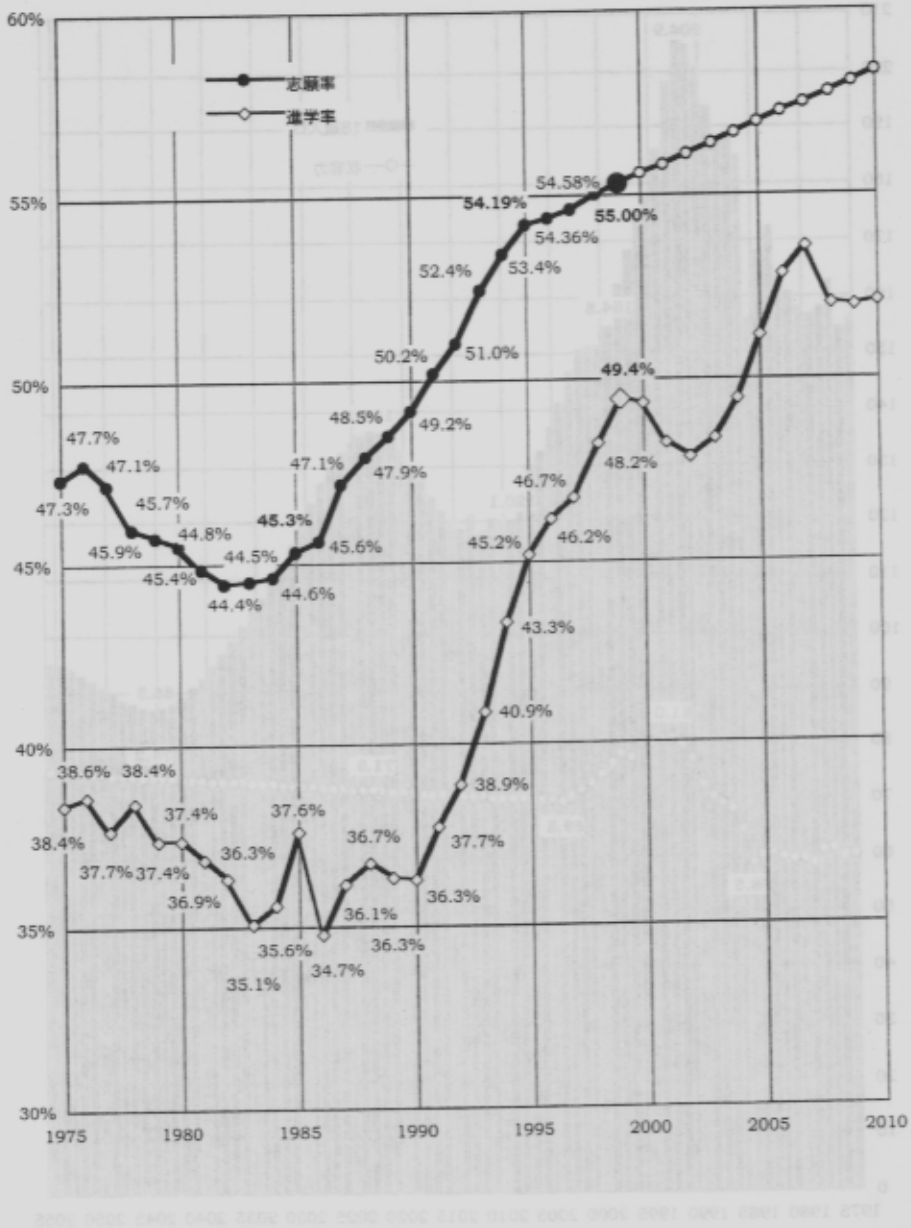


図表3 18歳人口と大学・短期大学収容力の推移 — 実績と見通し (万人)

(文部省『学校基本調査報告書』各年度版+大江推計)

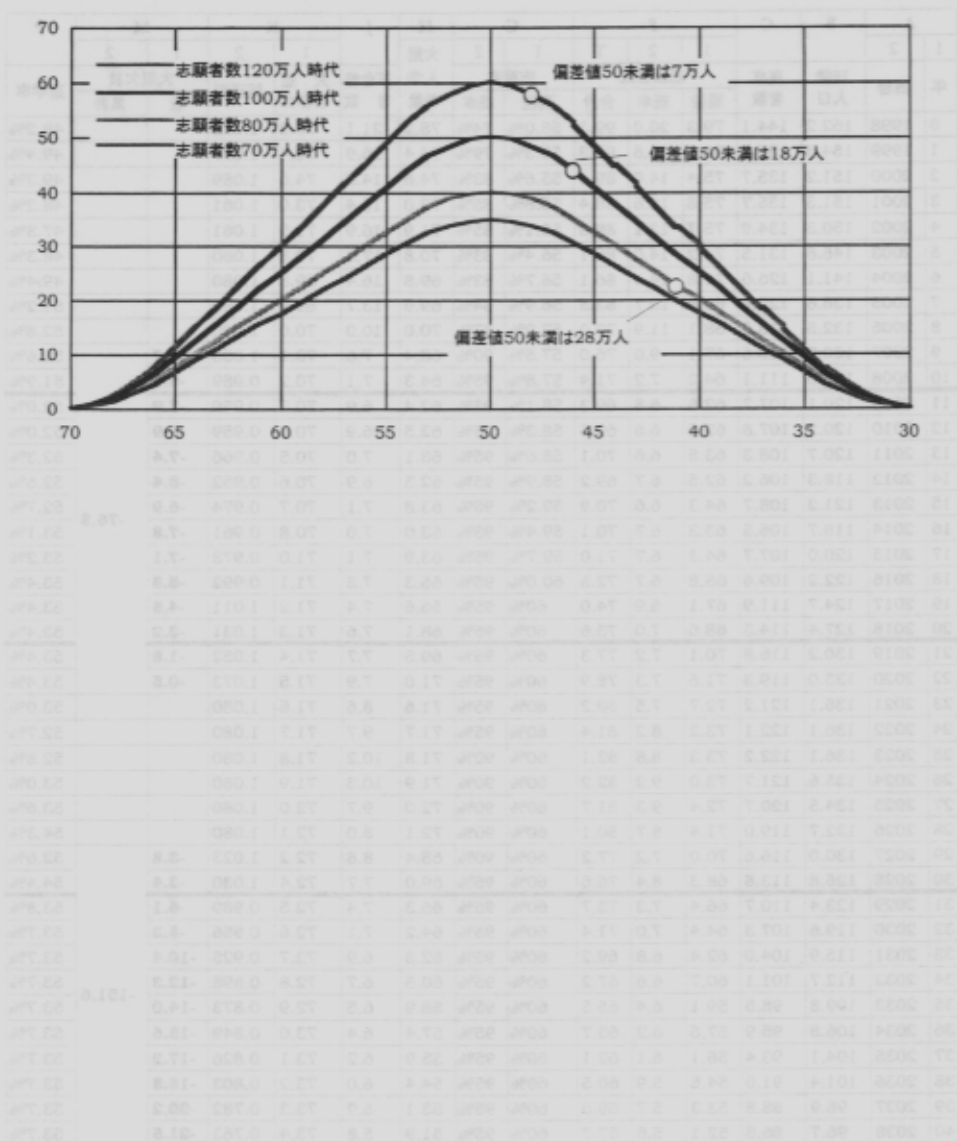


図表4 現役高校生の大学・短期大学志願率・進学率の推移
 (文部省『学校基本調査報告書』各年度版)



図表5 志願者数と入学者の質

(大江作成 1998)



図表 6 大学・短期大学の欠員状況予測 (万人、%)

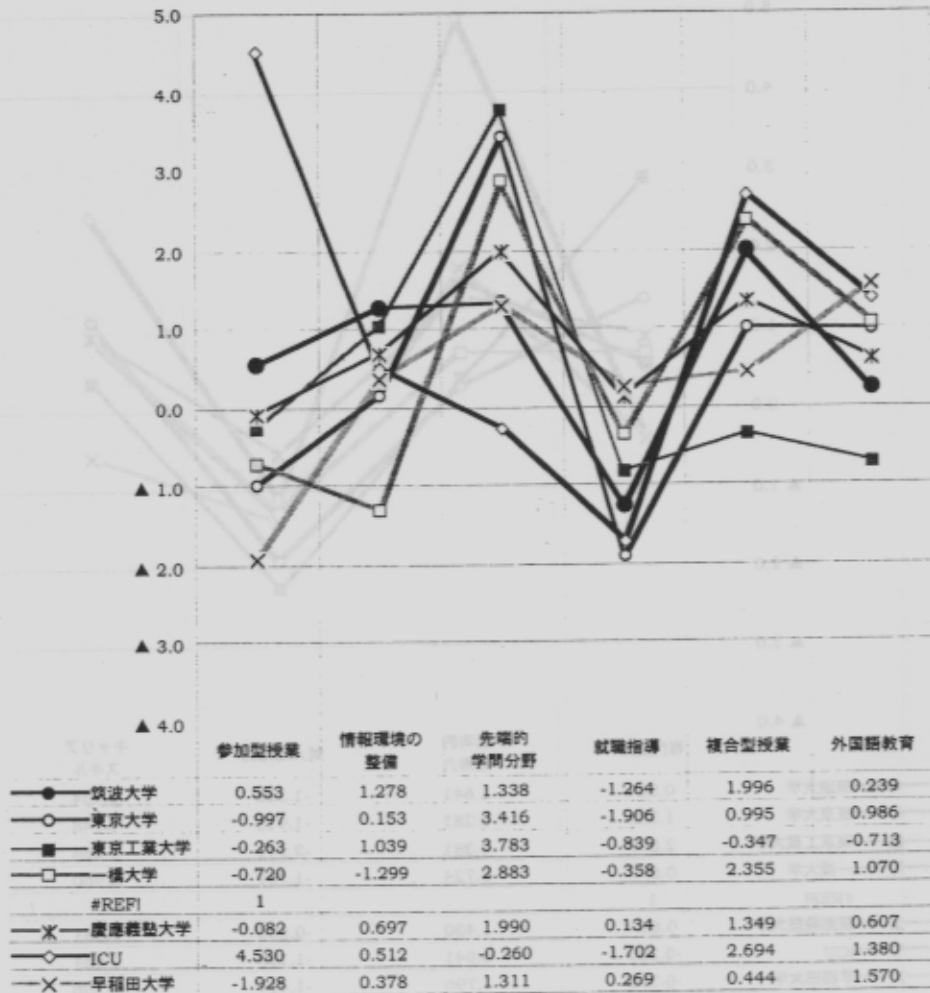
(大江推計 1998)

年	A		B 18歳人口	C 高卒者数	F 志願者数			G 志願率		H 大短 入学者数	J 不合格者数	K 大短 収容力		M 大短欠員		P 進学率		
	1	2			1	2	T	1	2			1	2	1	2		大短欠員	
																	現役	既卒
0	1998	162.2	144.1	79.3	20.0	99.3	55.0%	74%	78.2	21.1	78.2	1.122				48.2%		
1	1999	154.5	138.7	76.6	16.6	93.3	55.3%	79%	76.4	16.9	76.4	1.099				49.4%		
2	2000	151.2	135.7	75.4	14.0	89.4	55.6%	83%	74.6	14.8	74.6	1.089				49.3%		
3	2001	151.3	135.7	75.8	12.6	88.4	55.8%	85%	73.0	15.4	73.0	1.081				48.2%		
4	2002	150.3	134.9	75.7	13.1	88.8	56.1%	85%	71.9	16.9	71.9	1.081				47.8%		
5	2003	146.6	131.5	74.2	14.0	88.1	56.4%	83%	70.8	17.3	70.8	1.080				48.3%		
6	2004	141.1	126.6	71.8	14.4	86.1	56.7%	83%	69.8	16.4	69.8	1.080				49.4%		
7	2005	136.6	122.6	69.8	13.7	83.5	56.9%	84%	69.9	13.7	69.9	1.080				51.2%		
8	2006	132.5	118.9	68.1	11.9	79.9	57.2%	87%	70.0	10.0	70.0	1.080				52.8%		
9	2007	130.0	116.6	67.1	9.0	76.0	57.5%	90%	68.4	7.6	70.1	1.055	-1.7			52.6%		
10	2008	123.8	111.1	64.2	7.2	71.4	57.8%	95%	64.3	7.1	70.2	0.989	-5.9			51.9%		
11	2009	120.1	107.7	62.6	6.8	69.3	58.1%	95%	62.4	6.9	70.3	0.959	-7.9			52.0%		
12	2010	120.2	107.8	62.9	6.6	69.5	58.3%	95%	62.5	6.9	70.4	0.959	-7.9			52.0%		
13	2011	120.7	108.3	63.5	6.6	70.1	58.6%	95%	63.1	7.0	70.5	0.966	-7.4			52.3%		
14	2012	118.3	106.2	62.5	6.7	69.2	58.9%	95%	62.3	6.9	70.6	0.952	-8.4			52.6%		
15	2013	121.2	108.7	64.3	6.6	70.9	59.2%	95%	63.8	7.1	70.7	0.974	-6.9			52.7%		
16	2014	118.7	106.5	63.3	6.7	70.1	59.4%	95%	63.0	7.0	70.8	0.961	-7.8	-76.8		53.1%		
17	2015	120.0	107.7	64.3	6.7	71.0	59.7%	95%	63.9	7.1	71.0	0.973	-7.1			53.2%		
18	2016	122.2	109.6	65.8	6.7	72.5	60.0%	95%	65.3	7.3	71.1	0.992	-5.8			53.4%		
19	2017	124.7	111.9	67.1	6.9	74.0	60%	95%	66.6	7.4	71.2	1.011	-4.5			53.4%		
20	2018	127.4	114.3	68.6	7.0	75.6	60%	95%	68.1	7.6	71.3	1.031	-3.2			53.4%		
21	2019	130.2	116.8	70.1	7.2	77.3	60%	95%	69.5	7.7	71.4	1.052	-1.8			53.4%		
22	2020	133.0	119.3	71.6	7.3	78.9	60%	95%	71.0	7.9	71.5	1.073	-0.5			53.4%		
23	2021	135.1	121.2	72.7	7.5	80.2	60%	95%	71.6	8.6	71.6	1.080				53.0%		
24	2022	136.1	122.1	73.2	8.2	81.4	60%	95%	71.7	9.7	71.7	1.080				52.7%		
25	2023	136.1	122.2	73.3	8.8	82.1	60%	90%	71.8	10.2	71.8	1.080				52.8%		
26	2024	135.6	121.7	73.0	9.2	82.2	60%	90%	71.9	10.3	71.9	1.080				53.0%		
27	2025	134.5	120.7	72.4	9.3	81.7	60%	90%	72.0	9.7	72.0	1.080				53.6%		
28	2026	132.7	119.0	71.4	8.7	80.1	60%	90%	72.1	8.0	72.1	1.080				54.3%		
29	2027	130.0	116.6	70.0	7.2	77.2	60%	90%	68.4	8.8	72.2	1.023	-3.8			52.6%		
30	2028	126.8	113.8	68.3	8.4	76.6	60%	95%	69.0	7.7	72.4	1.030	-3.4			54.4%		
31	2029	123.4	110.7	66.4	7.3	73.7	60%	95%	66.3	7.4	72.5	0.989	-6.1			53.8%		
32	2030	119.6	107.3	64.4	7.0	71.4	60%	95%	64.2	7.1	72.6	0.956	-8.3			53.7%		
33	2031	115.9	104.0	62.4	6.8	69.2	60%	95%	62.3	6.9	72.7	0.925	-10.4			53.7%		
34	2032	112.7	101.1	60.7	6.6	67.2	60%	95%	60.5	6.7	72.8	0.898	-12.3			53.7%		
35	2033	109.8	98.5	59.1	6.4	65.5	60%	95%	58.9	6.5	72.9	0.873	-14.0	-151.6		53.7%		
36	2034	106.8	95.9	57.5	6.2	63.7	60%	95%	57.4	6.4	73.0	0.849	-15.6			53.7%		
37	2035	104.1	93.4	56.1	6.1	62.1	60%	95%	55.9	6.2	73.1	0.826	-17.2			53.7%		
38	2036	101.4	91.0	54.6	5.9	60.5	60%	95%	54.4	6.0	73.2	0.803	-18.8			53.7%		
39	2037	98.9	88.8	53.3	5.7	59.0	60%	95%	53.1	5.9	73.3	0.782	-20.2			53.7%		
40	2038	96.7	86.8	52.1	5.6	57.7	60%	95%	51.9	5.8	73.4	0.763	-21.5			53.7%		

2. 主要大学の「満足度」

図表 7-1 教育サービスの側面

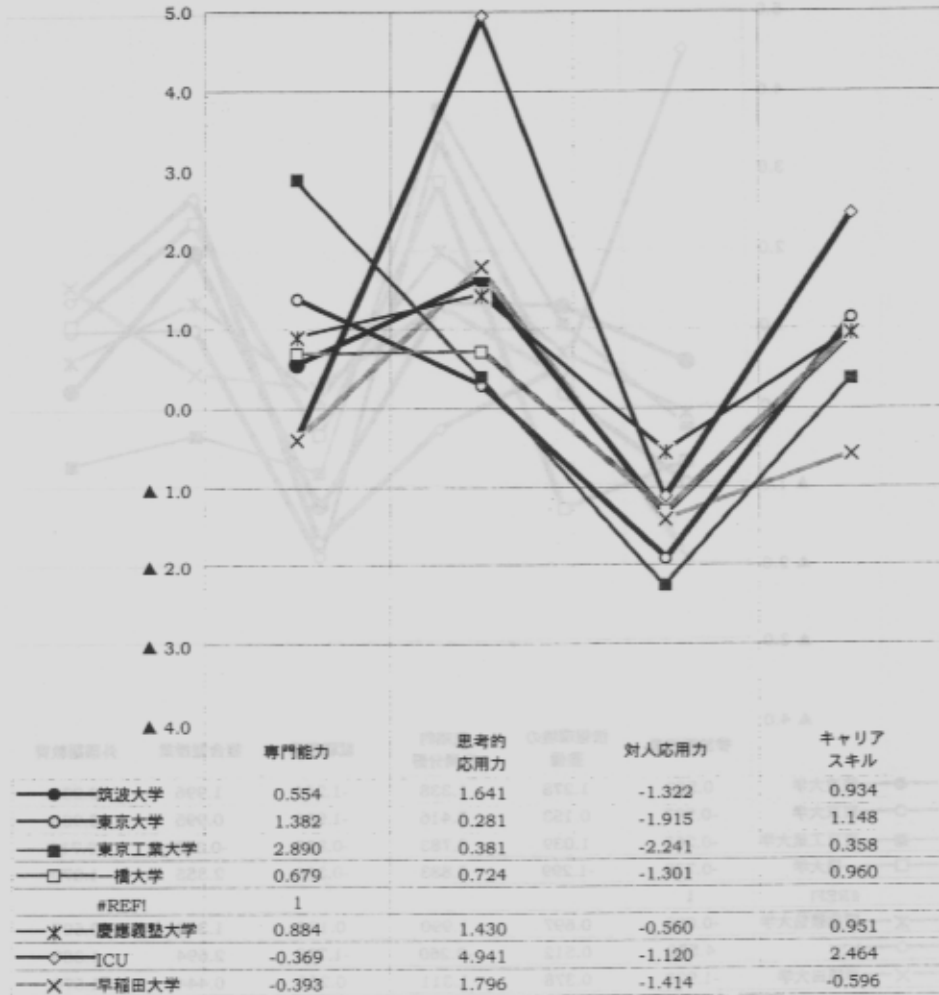
(『大学改革の学生認知度調査』1998年、株式会社リクルート)



「調査系」の年大要主 5

図表 7-2 身に付く実力の側面

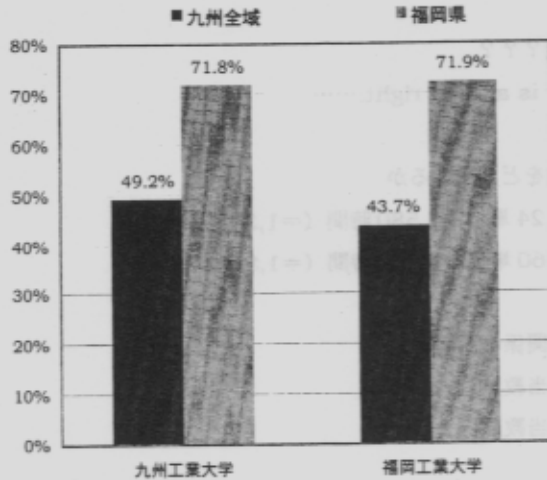
(『大学改革の学生認知度調査』1998年、株式会社リクルート)



3. 国立大学は安泰か

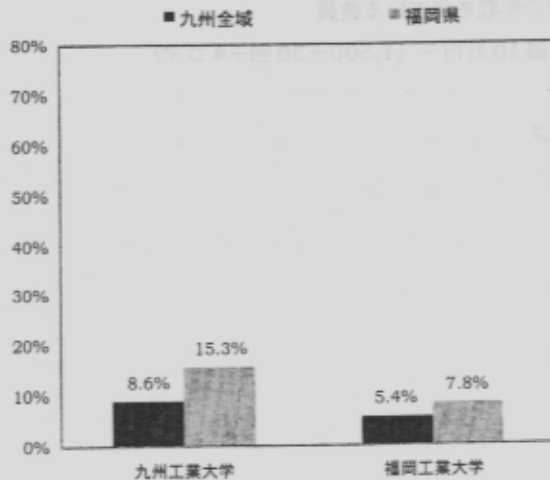
図表 8-1 大学の認知度

(『九州の高校生の進学行動調査』1998年、株式会社リクルートリサーチ N=7,518)



図表 8-2 合格したら入学してもよい

(『九州の高校生の進学行動調査』1998年、株式会社リクルートリサーチ N=7,518)



4. さて、独立（行政）法人化対策は

心算定お学大立国 .E

再構築とシステム化

筑波大学 1-8 巻頭

(812,768) マーサ(イー)ル(り)が(金)力(新) 平 6791 (空欄)銀行(学生)の(主)が(英)の(株)式(1)

(1) 教育組織 教室の再構築

学生消費者主義???

The customer is always right.....

学ぶ時間=授業をどう考えるか

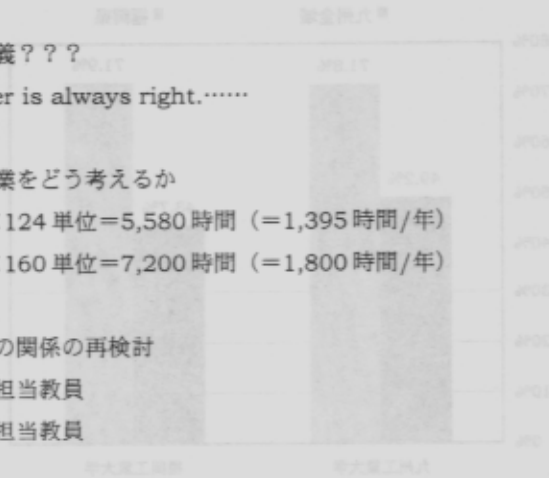
45 時間×124 単位=5,580 時間 (=1,395 時間/年)

45 時間×160 単位=7,200 時間 (=1,800 時間/年)

教育と研究との関係の再検討

基礎科目担当教員

専門科目担当教員



専任教員の意味

専任と非常勤の差

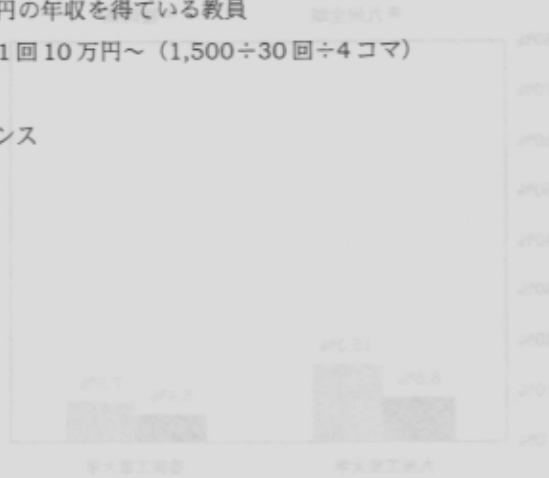
4 年間で 400 万円納付する学生（保護者）は…… 時間

(812,768) 124 単位取得 4 単位 12.9 万円 (8991) (空欄)銀行(学生)の(主)が(英)の(株)式(1)

160 単位取得 4 単位 10.0 万円

1,200 万円の年収を得ている教員

教壇 1 回 10 万円～ (1,500÷30 回÷4 コマ)



学生のガイダンス

(2) 事務組織 事務組織の再構築とシステム化

事務組織と事務システムの調査点検から
→業務の再構築

サービス業としての意識改革
→学生サービス組織への転換
改革とは

- 第一段階 Plan - Do - See の徹底
Plan - Do - See から Plan - Do - See へ
- 第二段階 Plan and See, and Plan……
職員は、大学再構築 restructuring の力
Do 外部組織・外部労働力の活用
システム化
簡素化
〇〇事務課 → 〇〇企画課

マネジメントの強化

- 1) 利益を上げる
システムの最適化
処理時神尾短縮
次世代の商品・事業の構築
- 2) 後進を育成する
- 3) コミュニケーションを図る

時間管理=コスト管理

1,800万円	1,800万円×2=3,600万円	時給 20,000円	333円/分
900万円	900万円×2=1,800万円	時給 10,000円	167円/分
450万円	450万円×2=900万円	時給 5,000円	83円/分