

東京23区私立大学の定員増規制の影響

専修大学商学部 小藤康夫

Impact of Restrictions on Increasing Capacity at Private Universities in Tokyo 23 Wards

Senshu University, School of Commerce Yasuo Kofuji

東京23区私立大学の定員増規制は従来の大学経営を根本から転換させるきっかけとなる。本論文では簡単な大学経営モデルを作成することで、どのような変化が余儀なくされるかを具体的に探っている。まず、大学定員一定のもとで効率的な教育活動を展開するには学部間の競争を高めざるを得ない。だが、それだけではいずれ限界が生じる。大学が社会に向けた持続可能な貢献を果たすには教育活動から研究活動にウエイトを高めていかなければならない。これにより大学本来のブランド価値が上昇していく。それに伴い研究資金、補助金、寄付金といった外部収入も高まり、大学の財政も健全化の方向に歩んでいく。外部収入の確保は大学のブランド価値の証明であり、大学財政への貢献でもある。教育・研究活動と大学経営を分離する2分法の考え方は次第に薄れ、ブランド価値と財務の安定性を求める動きが強められていく。こうした大学経営の変化をシミュレーションから明示している。

キーワード：定員増規制、スクラップ・アンド・ビルド、ブランド価値、大学経営の2分法、東京一極集中

Restrictions of increasing capacity of private universities in Tokyo's 23 wards will be the beginning of a change in the university's management. In this paper, we are specifically exploring what changes will be forced by creating a simple university management model. First of all, the competition between undergraduate departments must be increased in order to develop efficient educational activities. But there is a limit. Universities must increase their weight from educational activities to research activities to achieve sustainable contributions to society. As a result, the brand value of the university will rise. At the same time, external incomes such as research funds, subsidies and donations will also increase, and the financial force of universities will be strengthened. Securing external income is a proof of university brand value and is also a contribution to university finance. Separation philosophy of university management will gradually fade, increasing the trend for brand value and financial stability. The changes in university management are clearly indicated by simulation.

Keywords : Restrictions of Increasing Capacity, Scrap and Build, Brand Value, Separation Philosophy of University Management, Tokyo Over-Concentration

1. 大学経営の転換

1-1. 人口の偏在

東京一極集中はわが国のさまざまな領域に歪みをもたらす深刻な問題となっている。少子高齢化が確実に進行するなかで東京だけに人口が流入すれば、地方経済はますます疲弊する。日本経済を活性化させるためにもこの問題を無視するわけにはいかない。

総務省が発表した2017年1月1日時点の人口動態調査によると、日本人の総人口が8年連続して減少している。出生数は100万人を割り、少子化が鮮明になっている。三大都市圏でさえ関西圏(京都、大阪、兵庫、奈良の4府県)と名古屋圏

(愛知、岐阜、三重の3県)では人口が減っている。

そのなかで東京圏(東京、千葉、埼玉、神奈川の4都県)への人口集中が際立っている。とりわけ東京都の人口増加率は47都道府県でトップの前年比0.6%増であり、人口は1300万人の大白に乗っている。雇用機会を求めて全国から東京に流入するためである。

この状態が続けば東京と地方の間に経済格差が広がるばかりである。政府はあらゆる角度から東京一極集中の是正を目指している。その具体的対策のひとつとして持ち出されたのが東京23区私立大学の定員増規制である。

2017年6月に閣議決定した「まち・ひと・し

ごと創生基本方針」ならびに「骨太方針」で東京23区内の大学は定員を増やせない方針が打ち出されたのである。これを受けて文部科学省は2018年度から東京23区内では原則として大学の定員増を認めない方向に動いている。また、19年度は定員増に加えて大学設置も認可しないことを正式に告示している。

若者の東京一極集中を抑制することで地域経済の活性化を狙った政策である。これにより定員割れに苦しむ地方の私立大学の救済にも結びついていく。若者が地元の大学で勉学に励み、卒業後もそのまま定着すれば地域の振興にも期待できる。全国の大学生の約2割を占める東京23区内の大学を対象にした定員増規制はそうした発想から生み出された。

すでに文部科学省は2016年度から補助金の不交付を条件付けながら入学定員の厳格化を実施している。入学定員を規定の範囲内に収められなかった私立大学に補助金が交付されない措置をとっている。ところが、定員充足率が規制の対象であるため、入学定員そのものを増やすことで問題が回避できる。

これでは当初の思惑と違った方向に進んでしまう。主要私立大学がいままで以上に学生を確保する一方で、地方の私立大学は定員割れの状態が拡大するので、地域経済は一層悪化する。今回の東京23区内の私立大学を念頭に置いた定員増規制は過去の対策の欠点を完全に封じる措置でもある。

もちろん、私立大学の多くは定員増規制に対して猛烈に反発しているうえ、日本私立大学連盟は学問の自由や教育を受ける権利への重大な制約になるという内容の声明を公表している。また、地方に就職できる環境が整備されていない限り、いくら若者を地方の大学に戻しても、いずれ東京に就職を求めて流れていくので効果は打ち消されてしまう。

実際、若者の東京への転入は進学時の10代後半よりも、就職時の20代前半のほうが圧倒的に多い。もともと地方の大学生が就職を求めて東京に向かっているのである。これではいくら定員増

規制を設けても持続可能な地域経済の発展は臨めない。定員割れの地方の私立大学にわずかながら緩和が期待できるだけであろう。

1-2. 規模重視から質重視の大学経営

確かに東京23区の大学を対象にした定員増規制は政府の思惑に反して地域経済の活性化に結びつくようには思われない。それでも何もしなければ東京一極集中はさらに加速するのも事実であろう。それゆえ、この規制を受け入れていかざるを得ないのが現状である。

それでは定員増規制が将来にわたって適用され続けた場合、東京の主要私立大学はどのような影響を受けるのであろうか。いままでは定員増を繰り返しながら経営規模を拡大させる戦略がとられてきた。これにより大学価値の向上と経営基盤の強化が同時に達成された。

だが、新規制が適用されれば定員が増やせないために従来の拡大戦略が封じられてしまう。新たな動きに転じなければ東京の私立大学は自然と衰退の道を歩む。政府もそのことに留意し、大学にスクラップ・アンド・ビルドの徹底を唱えている。つまり、既存の学部等を改廃し、社会ニーズに応じた新学部・学科の新設を指摘している。

これならば定員が定められても大学価値の向上が達成できる。規模重視の経営から質重視の経営への転換である。定員増規制は東京の私立大学に大きな変化を促すきっかけを与えたといえる。

スクラップ・アンド・ビルドは効率的な大学経営を展開するうえで必要不可欠な政策である。だが、学部の統廃合や新学部設置を繰り返すだけではいずれ大学価値の向上に限界が生じる。

今日の私立大学は学生の御父母から受け取る授業料等納付金が主要な財源となっている。そのため、基本的に教育活動にウエイトを置かざるを得ない。ところが、定員増規制のもとで学生数が伸びない限り、教育活動にも大きな制約が生じる。それを補うのが研究活動である。

いままで以上に研究活動を拡大すれば社会からの評価が高まっていく。大学価値の持続的向上を目指す限り、教育活動に大きな制約が課され

ば、大学のもうひとつの使命である研究活動に向かっ
ていかざるを得ない。

また、定員増規制は東京の私立大学だけに変化
をもたらすものではない。時間の経過に伴い、全
国の私立大学にも影響を及ぼしていくものと思わ
れる。大学間の競争が強まるほど研究活動にもウ
ェイトを置いた経営が東京以外の私立大学にも浸
透していく。

ただ、研究活動を高めようとしても財源を確保
しないことには始まらない。定員増が繰り返され
た時代ならば授業料等収入の一部を研究活動に充
当しても十分な成果が上げられたが、これからは
かなり難しい。研究活動を持続的に拡大させてい
くには外部資金の確保が重要になってくる。

もちろん研究資金を大学以外の組織から獲得す
るだけでなく、国からの補助金も必要である。さら
に寄付金も研究活動を支える財源になる。ある
いは大学資金から得られる運用益も無視できな
い。こうした外部資金が絶えず円滑に大学に流入
しない限り、持続可能な研究活動はできない。

したがって、これからの私立大学は研究活動を
高めていくうえで外部資金調達能力の向上が絶対
的な条件となる。しかも、研究活動を通じて大学
価値が高まれば外部資金もそれに伴って増えるの
で、正のスパイラルが描ける大学とそうでない大
学との間に格差が生じると予想される。

このように東京 23 区私立大学の定員増規制は

いままでの大学経営に大きな転換をもたらす要因
となる。本論文ではシステムダイナミックスのソ
フトである Powersim Studio を用いながら、変化
する大学経営の姿を描いてみることにしたい。こ
れにより大学組織そのものが動かざるを得ないこ
とがわかる。

なお、モデルで展開する具体的な数値は本文で
説明しないが、詳細な取り扱いについては巻末の
付録に記している。関心のある読者はモデルの方
程式群をながめてもらいたい。

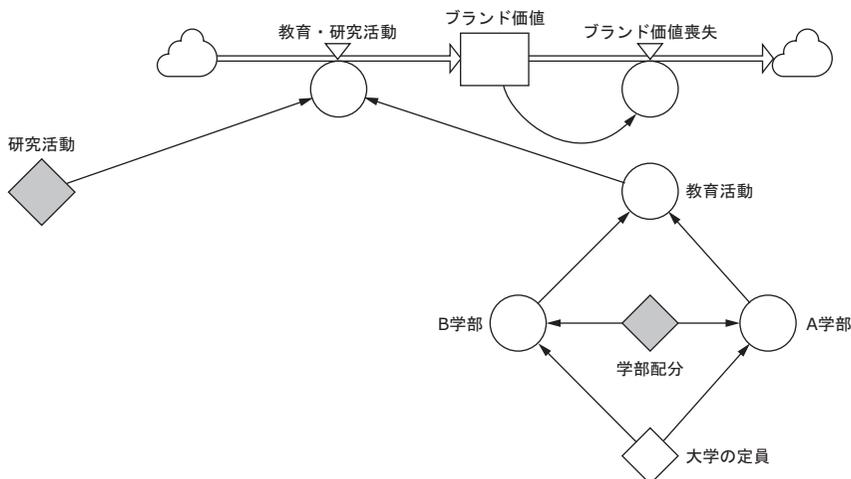
2. 大学経営の全体像

2-1. ブランド価値の形成メカニズム

大学に求められた最終的な目標は大学価値の最
大化にある。その大学価値とは教育・研究活動が
もたらす社会への貢献である。今日の大学は狭い
意味の教育・研究活動だけに留まらず、そこから
派生するさまざまなサービスが社会の要求を満た
している。ここではもう少しわかりやすい表現と
して大学のブランド価値という用語を用いる。大
学への信頼感も含めた総合的なニュアンスを持つ
言葉である。

図 1 はそうした大学の「ブランド価値」が「教
育活動」と「研究活動」から形成されるメカニ
ズムが示されている。2つの活動が合わさった「教
育・研究活動」が毎期ごとに流入する一方で、

図 1 ブランド価値の形成メカニズム



「ブランド価値喪失」が流出することからブランド価値が決定される。

このうち教育活動は複数の学部から成り立っている。ここでは「A学部」と「B学部」という2つの学部が存在し、「大学の定員」と「学部配分」によってそれぞれの学部の定員が求められる。ただし、学部配分はA学部の比率を意味する。したがって、A学部の定員は大学の定員に学部配分を掛けたものであり、B学部の定員は大学の定員に(1-学部配分)を掛けたものとなる。

従来の大学経営は単純であった。定員さえ増やせば学部配分を見直さなくても自然と教育活動が拡大し、ブランド価値の増大に結びついていった。ところが、定員増規制のもとでは大学の定員そのものが固定化されるので、学部配分を変えない限りブランド価値は高まらない。

学部間の比較優位に基づきながら最適な学部配分を決定づけ、そこから大学全体で最も高いブランド価値を生み出していくことになる。もちろん、時代の流れに伴ってブランド価値の形成要因も大きく変化していくので、絶えず学部配分を適切にコントロールする必要がある。

こうして見ていくと、定員増規制は学部間の競争を促す刺激的な誘因になることがわかる。競争を繰り返しながら相対的に魅力的な学部は定員を増やし、劣位にある学部は定員を減らしていく。

大学内での競争は既存の学部だけに留まらない。スクラップ・アンド・ビルドに従えば新学部が設置されると既存の学部は一部消滅せざるを得なくなる。このほうが大学のブランド価値が高まるからである。したがって、定員増規制のもとでは絶えず大胆な経営改革が求められることになる。

2-2. 基本金の形成メカニズム

大学は教育・研究活動を通じて社会に貢献するが、それらの活動を支えていくには財源の確保が必要不可欠である。いままでならば定員さえ増やせば授業料等納付金も増えたので、安定した経営が展開しやすかった。

だが、定員増規制が実施されれば事情が全く異

なる。ブランド価値を高めようとしても定員が増えないために学生からの収入増が望めないからである。対策として授業料の値上げが考えられる。これならば定員を増やさなくても財源が確保できる。それでも、頻繁に授業料を引き上げるのは難しいかもしれない。

学生に負担を掛けずに財源を確保するには外部資金の調達しかないであろう。代表的な調達ルートとして以下の4つが挙げられる。

第1のルートは外部組織から獲得する研究資金である。社会から期待される研究として客観的に評価されれば、研究資金の獲得が高まっていくはずである。定員増規制のもとで大学のブランド価値を高めていくには研究活動に依存せざるを得ない。研究資金の獲得は今後の私立大学にとって重要な位置を占めていくと思われる。

第2のルートは国や自治体から交付される補助金である。私立大学は国立大学法人に比べて予算に占める補助金の割合がかなり小さい。だが、これからは社会への貢献をアピールすることで補助金の増大が望まれる。

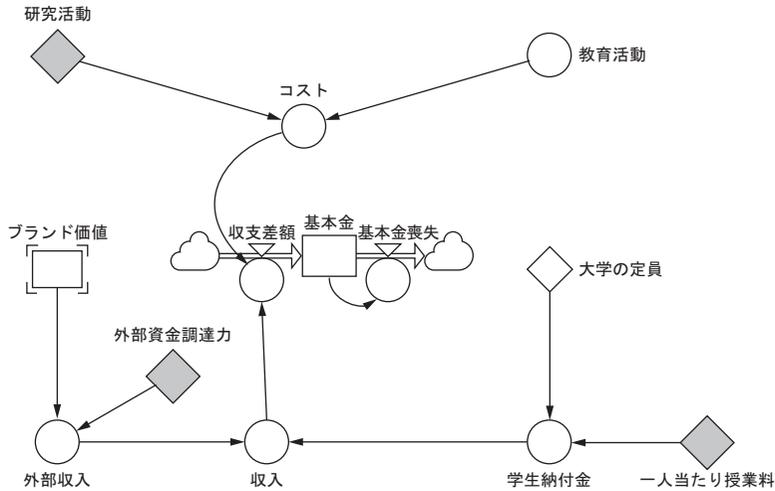
第3のルートは寄付金である。大学があらゆる領域で目覚ましい活躍を繰り返せば、期待感から寄付金が集まってくる。使途自由な性格を持つ寄付金は大学のあらゆる活動に利用できるため、極めて魅力的な財源である。

第4のルートは大学が保有する資金から得られる運用益である。債券や株式といった有価証券等の運用から利息・配当金等が大学に流入する。ハイリスクな運用を実践すればハイリターンな成果を生み出すので、資金運用は大学経営にとって無視できない業務となっている。

そのほかにもさまざまな外部資金の調達ルートがあるが、いま指摘した4つのルートが代表的なものである。どのルートもブランド価値が高まるにつれて資金の流入も増える傾向にある。教育・研究活動を通じて大学に対する信頼が高まるにつれて外部資金は増大していく。外部資金の調達とブランド価値が正のスパイラルを描けば、まさに大学の持続的発展が可能となる。

図2はそうした大学の財務の側面を描いたもの

図 2 基本金の形成メカニズム



であり、大学の諸活動から生じる収入と支出の流れが最終的に基本金にどのような影響を及ぼしていくかを示している。

まず、「教育活動」と「研究活動」を繰り返すことで「コスト」が発生する。それを「収入」でどれだけ賄えるかをみたものが「收支差額」である。黒字であれば「基本金」に流入し、逆に赤字であれば流出していく。「基本金喪失」も基本金を減らす要因として作用する。

大学が持続的に発展していくには收支差額が黒字でなければならない。そのためには大学に流入する資金として「一人当たり授業料」と「大学の定員」を掛け合わせた「学生納付金」を確保しなければならない。

だが、それだけでは不十分なため「外部収入」が重要な役割を果たす。これは「ブランド価値」の影響を受けるが、大学自身による独自の取り組みも必要である。「外部資金調達力」は様々なルートを通じて外部から資金を調達する大学の経営努力を表している。

2-3. 大学経営の2分法

大学を評価する場合、どのような教育・研究活動が実践されているかに関心が払われることが多い。このモデルで表現すればブランド価値の形成メカニズムに相当する領域である。だが、大学が持続可能な発展を遂げていくには財務の健全性に

も注目しなければならない。それは基本金の形成メカニズムに相当する領域である。

一般に大学経営を論じる場合、2つの領域を切り離しながら分析する傾向が強い。その意味では「大学経営の2分法」と呼べるかもしれない。従来の経営システムのもとでは大学の定員と学生の納付金が2つの領域をつなぐ主要なパイプであった。

その結果、定員さえ増やせばブランド価値だけでなく基本金も自然と増えていく。この場合、教育・研究活動から生み出されるブランド価値に注目すればよく、財務の健全性との絡みにそれほど注意を払う必要性がなかった。それゆえ、2つの領域を分けながら大学経営を捉える傾向にあった。あるいは、ブランド価値だけに注目すればよかったのかもしれない。

だが、定員増規制が実施されれば別の資金調達パイプが求められる。それが外部収入である。外部収入はブランド価値の増減に強く影響を受けるので、いままでと異なり2つの領域の相互依存関係にも注意が払われるようになる。

そのためブランド価値だけを意識し、財務の健全性を軽視する時代は過ぎ去ろうとしている。絶えず両者をチェックしながら、好循環が期待できるような関係に留意していかななければならない。とりわけ外部収入はブランド価値に依存するので、外部資金調達状況を見ることで大学本来の活

動が正確に捉えられる。それゆえ、大学経営の2分法という考え方が徐々に薄れていくと思われる。

大学経営を展開するうえでブランド価値を正確に把握するのはかなり難しい。ブランド価値を高めようとさまざまな活動を試みるが、計測できないために無意味な行動を繰り返している場合も多い。だが、ブランド価値と基本金の間に緊密な関係が生じれば財務内容を見るだけでブランド価値の状況がある程度判断できる。

もし誤った教育・研究活動を行ってればコストだけが増え続け、それに見合った収入が得られない状態が発生する。その場合、収支差額が赤字となり、大学の基本金を取り崩していく。財務の健全性が弱まるだけにとどまらず、基本金がマイナスの債務超過状態に陥る恐れもでてくる。そうならないためにも財務の健全性に留意しながらブランド価値の形成についてチェックしていかなければならない。

単純に解釈すれば収支差額が黒字で基本金が増えていけば、大学は社会に貢献した活動を展開していると言える。それがブランド価値の向上である。反対に収支差額が赤字で基本金が減り続ければ、誤った活動を展開していると判断できる。そ

の場合はブランド価値が喪失していることになる。

このように定員増規制をきっかけにしながら大学はブランド価値と基本金の関係に注目する時代に突入しつつある。そこで、次節では2つの領域を統合したモデルを用いながら定員増規制が大学経営にどのような影響を及ぼすかを分析していきたい。

3. 大学経営モデル

いままでブランド価値の形成メカニズムと基本金の形成メカニズムに分けながら大学経営のモデルを説明してきたが、これら2つの領域を統合すると図3のようになる。この図を眺めることで、大学全体の流れが理解できるであろう。

ここでは大学経営モデルとして主要変数であるブランド価値と基本金に焦点を当てながら、10期にわたってそれらの動きを求めていく。表1は以下に示す6つのケースを対象にしながらブランド価値と基本金の動きを追ったものである。第0期のブランド価値は100であり、基本金は3,000百万円である。そこを出発点としながら第10期までの推移を整理している。

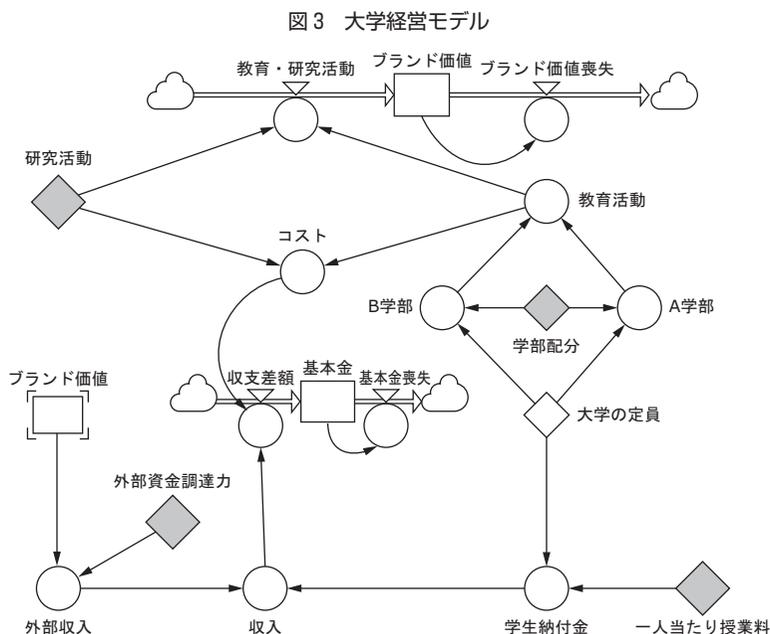


表 1 大学経営モデルによるブランド価値と基本金の推移

モデルの特徴	(1) 基本モデル		(2) 不適切な学部配分		(3) 大学の定員増加		(4) 研究活動増加		(5) 研究活動増加 一人当たり授業料増加		(6) 研究活動増加 外部資金調達力増加	
	初期値		初期値		初期値		初期値		初期値		初期値	
学部配分	0.65		0.50		0.65		0.65		0.65		0.65	
大学の定員	10,000		10,000		12,000		10,000		10,000		10,000	
研究活動	1,000		1,000		1,000		2,000		2,000		2,000	
一人当たり授業料	0.80		0.80		0.80		0.80		0.95		0.80	
外部資金調達力	3.00		3.00		3.00		3.00		3.00		20.00	
期間	ブランド価値	基本金	ブランド価値	基本金	ブランド価値	基本金	ブランド価値	基本金	ブランド価値	基本金	ブランド価値	基本金
第 0 期	100	3,000	100	3,000	100	3,000	100	3,000	100	3,000	100	3,000
第 1 期	159	2,815	157	3,190	166	3,041	165	1,515	165	3,015	165	2,025
第 2 期	207	2,691	203	3,425	218	3,139	218	139	218	3,089	218	1,476
第 3 期	245	2,612	240	3,694	260	3,281	260	▲1,144	260	3,208	260	1,258
第 4 期	275	2,571	270	3,987	294	3,457	293	▲2,347	293	3,360	293	1,299
第 5 期	299	2,558	293	4,297	321	3,657	320	▲3,479	320	3,537	320	1,539
第 6 期	319	2,568	312	4,618	342	3,874	341	▲4,550	341	3,732	341	1,931
第 7 期	334	2,595	327	4,945	360	4,104	358	▲5,566	358	3,941	358	2,439
第 8 期	347	2,635	339	5,274	373	4,341	372	▲6,532	372	4,157	372	3,033
第 9 期	357	2,684	349	5,603	384	4,583	383	▲7,454	383	4,379	383	3,690
第 10 期	365	2,741	356	5,931	393	4,827	392	▲8,336	392	4,603	392	4,390

(注) 基本モデルと異なる箇所のみ、網掛けにしている。単位は名、百万円。

3-1. 基本モデルのケース

まず、基本モデルとして大学の定員が10,000名であり、学部配分が0.65としよう。つまり、A学部は6,500名、B学部は3,500名となる。また、研究活動は毎期1,000のブランド価値を生み出し、一人当たり授業料は0.80百万円、外部資金調達力は3.00とする。

そうした初期条件に基づきながら第10期のブランド価値を求めると365になる。この値は第0期の100を上回っているため大学の教育・研究活動は成果を上げていると言える。だが、収入以上のコストが掛かるため収支差額が赤字となり、第10期の基本金は第0期の3,000百万円を下回った2,741百万円となっている。

ブランド価値を高めている点では評価できるが、基本金が減少している。これでは大学経営の持続性に不安を感じる。そこで、基本モデルと比較しながら初期条件を変えたケースをそれぞれ見ていくことにしよう。

3-2. 不適切な学部配分のケース

このケースは基本モデルの諸条件のうち学部配分だけを0.50に変更したものである。そこから得られた第10期のブランド価値は356であり、基本モデルの365を下回っている。これは大学の定員が一定のもとでブランド価値を最大化する最適な学部配分が0.65であるにもかかわらず、0.50

と置いたからである。不適切な学部配分がブランド価値の低下をもたらしたのである。

その一方でコストが削減されているので収支差額が黒字となり、基本金が5,931百万円となっている。基本モデルの数値だけでなく初期値さえも上回っている。財務の健全性では改善されているが、大学運営上の目標であるブランド価値に関しては不十分な状態である。

定員増規制のもとでは大学の定員が一定となるため、学部間の定員をめぐる効率的な配分が重要となる。このケースではそのことを教えている。もちろん、スクラップ・アンド・ビルドの徹底から既存の学部を廃止し新学部を設置することで、さらにブランド価値を高める可能性も秘めている。

3-3. 大学の定員増加のケース

このケースは大学の定員だけが変更され12,000名となり、基本モデルの10,000名よりも2,000名ほど増えている。第10期のブランド価値は393であり、基本モデルの365よりも大きい。しかも、基本金は4,827百万円となり、良好な結果が得られている。

定員が増えることで教育活動が高まり、そのことがブランド価値を引き上げている。しかも、学生納付金も増大するため収支差額の黒字を通じて基本金も拡大している。大学運営において理想的

な状況を生み出している。

私立大学はいままで定員増を繰り返しながらこうした発展を遂げてきた。だが、定員増規制のもとでは2つの変数を単純に高めていくのは難しい。何らかの経営転換が必要である。

3-4. 研究活動増加のケース

そこで、もうひとつの推進力である研究活動に注目が集まる。なぜなら、定員一定のもとでは教育活動だけに依存するわけにはいかないからだ。このケースでは研究活動だけが基本モデルの1,000から2,000に増加している。これにより第10期のブランド価値は392となり、基本モデルのケースよりも増えている。

確かに定員一定のもとでブランド価値を拡大させるには研究活動を高めていかなければならない。だが、それではコストだけが余計に掛かり収入が追いつかないため、収支差額が赤字となり基本金は減少してしまう。実際、第10期の基本金は▲8,336百万円となり、債務超過状態に陥っている。

その問題を解決するには一人当たり授業料の増加を試みたり、あるいは外部資金調達力の増加が必要になってくる。これにより収支差額は黒字になり、基本金は増大していくであろう。

3-5. 研究活動増加と一人当たり授業料増加を組み合わせたケース

このケースはブランド価値を高めるため研究活動を1,000から2,000に増加させたうえ、収入を確保する手段として一人当たり授業料を0.8百万円から0.95百万円に値上げしたものである。

これによりブランド価値は先ほどと同様に392でありながら、基本金は4,603百万円となっている。ブランド価値も基本金も初期値よりも上回っているので大学経営として満足した結果が得られていることになる。

3-6. 研究活動増加と外部資金調達力増加を組み合わせたケース

授業料の値上げは学生に負担を強いる手法であ

り、安易に実行するわけにはいかない。そのため外部資金調達力を強めていかざるを得ない。このケースは研究活動を1,000から2,000に増やしたうえで、外部資金調達力を3.00から20.00に拡張したものである。

その結果、ブランド価値は392となり、基本金が4,390百万円となっている。どちらも初期値を上回っている。したがって、定員増規制により大学の定員が一定であっても大学は持続的に発展していくことになる。

4. 定員増規制下の大学経営

4-1. ブランド価値の把握

東京23区私立大学の定員増規制は従来の大学経営を根本から覆す契機となるかもしれない。定員を増やすことで規模の拡大を続けてきた私立大学にとって、大学経営の方向性を大きく転換しなければならないからだ。

最初に変化を促されるのは学部間の競争である。大学の定員を一定とするなかで効率的な運営を展開するには比較優位の原則からブランド価値を多く生み出す学部定員を増やし、相対的に劣位にある学部には定員を減らしていかなければならない。あるいはスクラップ・アンド・ビルドから既存の学部を廃止し、新学部を設置していく必要がある。

いかなる学部であれ定員を減らされたり廃部に追い込まれるのを避けようとする。そのため絶えず学部内で改革を繰り返すことで、ブランド価値向上の改善策が次々と打ち出されていく。だが、それでも学部間の競争だけではいずれ限界が生じるであろう。

大学が永久に存在し社会に向けた貢献を続けていくには教育活動だけに依存するわけにはいかない。それに代わって期待されるのが研究活動である。いままでも力を入れてきた領域であるが、これからはさらにウエイトを高めていかざるを得ない。

学部間の競争を通じて教育活動に力を入れながらも、次第に研究活動を活発に展開していくよう

に思える。だが、これらの活動を円滑に繰り広げていくには大学に所属する教員の流動化が条件となる。

比較優位の原則に応じて学部の定員を効率的に動かしていくにはそれぞれの学部に所属する教員も変えていかなければならない。同じように研究活動を深めていくには最新の研究テーマを扱う教員を新たに集めて来なければならない。

こうした変化に迅速に対応していくには従来の終身雇用・年功序列といった硬直的な教員人事では難しい。いまでも任期制の教員採用は広がりを見せているが、その勢いは次第に増していくであろう。

大学のブランド価値は外から見えにくいものである。大学がどれだけ教育・研究活動を通じて社会に貢献しているかを客観的に計測する方法は現在のところ無いに等しい。それでもいままでは定員増を通じて規模が拡大していればブランド価値が高まっていると多くの人々は解釈してきた。

しかしながら、定員増規制の時代に突入すれば、そうした従来の見方が通用しない。大学の定員が増えない限り、ブランド価値を把握するのが次第に難しくなる。ブランド価値の動きと密接な関係にある具体的指標が見つかりにくいからだ。そのため、外部組織による客観的評価に注目が集まってくる。

いまでも学内で自己点検・評価が行われているが、あくまでも内部組織でのチェックに過ぎない。客観性を備った評価を下すには外部組織に依存せざるを得ない。そのためには大学の諸活動を外部組織に向けて正確に伝えなければならない。それと同時に、教育・研究活動を担う教員について個々の評価も客観的に判断してもらう必要がある。

外部組織による客観的評価の役割は単にブランド価値を正確に測定し、それを伝えるだけに留まらない。大学の諸活動を刺激することで好ましい方向に導く効果もある。相乗効果が発揮できれば大学のブランド価値はさらに高まっていく。

確かに定員増規制のもとではブランド価値が見えにくいので外部組織による客観的評価が求めら

れる。だが、そうした評価にも調査機関の特色から多少の偏りが生じたりもする。

本来、大学の教育や研究は極めて複雑であり、絶えず変化していく。いかなる調査機関であれ、その問題を完全に克服するにはやはり無理がある。そのため外部組織への調査依頼をためらう大学は多いと思われる。

4-2. 外部収入に依存した大学経営

どうすれば大学のブランド価値の動きを把握できるのであろうか。それは大学の収支差額の動きを観察するのが最も単純明快な方法である。同じことであるが、収支差額が蓄積されていく基本金の動きに注目すれば良い。なぜなら、大学の定員が変わらないもとではブランド価値の増減が外部収入に反映され易いからである。

研究資金、補助金、寄付金といった外部収入は大学経営を支える重要な財源となる。大学の教育・研究活動が社会で高く評価されれば、当然の流れとして外部収入も自然に増えてくる。そうであれば最終的な財務指標である収支差額や基本金の動きを見るだけでブランド価値の変化をある程度把握できる。

これからの大学は外部収入を高めていかなければブランド価値も財政も不安定な状態に陥ってしまう。そのことは大学経営を大きく転換させる誘因となる。いままでは大学納付金に依存した内向きの経営を続けていれば良かったが、これからは絶えず外に向けた教育・研究活動を展開しない限り、外部収入は得られにくい。

そのためには大学経営に変革が求められる。とりわけ、教員に課される仕事の内容が変わってくると思われる。もちろん、教育・研究活動に軸を置くのに変わりはないが、それらの活動が外部収入の獲得に繋がるような動きに向かっていくであろう。

それはブランド価値の形成を証明するためでもあり、また大学財政に貢献する行動でもある。両者が正のスパイラルを描けば大学は持続的な発展に繋がっていく。そのため教員は外に目を向けた活動が求められてくる。

わが国の大学では教育・研究活動と大学経営を分けて考える傾向が強い。教育・研究活動はブランド価値の形成に繋がる業務であり、その仕事を担うのが主として教員である。それに対して大学経営を運営するのが理事会であり、そこから生じる財務の諸問題に取り組みながら最終的に基本金の形成を決定づけている。

こうした大学経営の2分法は教学と法人という対立の構図として捉える関係者も多い。それでも定員を増やし続けることでブランド価値と財務の安定性が同時に高まっていったので、教学と法人の間に亀裂が表向き生じていたとしても何の問題もなかった。

だが、定員増規制のもとでは大学経営の2分法はいつまでも通じない。定員が一定のもとでは大学のブランド価値と財務を相互に高めていかなければ行き詰まってしまうからである。教学も法人もブランド価値の最大化と財務の安定性を目指しながら大学運営に取り組んでいかざるを得ない。

東京23区私立大学の定員増規制は東京一極集中を解消するための方策として政府から打ち出されたが、その効果は不透明である。東京への人口流入をどれだけ抑えられるのであろうか。また、定員割れに悩む地方の私立大学にどれだけ受験生が向かっていくのであろうか。

政府が意図した政策効果に疑問を持つ人は多

い。だが、私立大学の運営に及ぼす影響はかなり大きいと思われる。定員増に依存した経営体質を持つ私立大学にとって経営の方向性を根本から変えていかなければならないからである。

その一方で依然として大学経営の2分法に固執する関係者も多いため、その動きは緩慢かもしれない。それでも時間が経過するにつれて収支差額の変化から基本金が食い潰されていく姿を見れば、ブランド価値と財務の安定性を求める本来の経営改革が進められていくであろう。

<参考文献>

内閣府 (2017) 「まち・ひと・しごと創生基本方針 2017」閣議決定 全 27 頁
 内閣府 (2017) 「経済財政運営と改革の基本方針 2017 について」閣議決定 全 44 頁
 小藤康夫 (2009) 『大学経営の本質と財務分析』八千代出版 全 189 頁
 小藤康夫 (2013) 『米国に学ぶ私立大学の経営システムと資産運用』八千代出版 全 202 頁
 文部科学省 (2017) 「平成 30 年度に開設しようとする大学又は短期大学の取容定員増及び平成 31 年度に開設しようとする大学又は短期大学の設置の認可の申請に対する審査に関し、大学、大学院、短期大学及び高等専門学校等の設置等に係る認可の基準の特例を定める件等の公示について (通知)」

なお、本論文の内容は筆者個人の見解に基づくものであり、所属する機関とは一切関係していない。このことをお断りしておく。

付録 大学経営モデルの方程式群

	変数	単位	定義
□	ブランド価値		100
□	基本金	MJPY	$3,000 \llcorner \text{MJPY} \gg$
⇄	ブランド価値喪失		ブランド価値/5
⇄	収支差額	MJPY	収入-コスト
⇄	基本金喪失	MJPY	基本金/30
⇄	教育・研究活動		$(\text{教育活動} + \text{研究活動})^{(1/2)}$
○	A学部		大学の定員 * 学部配分
○	B学部		大学の定員 * (1-学部配分)
○	コスト	MJPY	$(\text{教育活動} + \text{研究活動}) * 1.3 \llcorner \text{MJPY} \gg$
○	収入	MJPY	学生納付金+外部収入
○	外部収入	MJPY	ブランド価値 * 0.3 $\llcorner \text{MJPY} \gg$ * 外部資金調達力
○	学生納付金	MJPY	一人当たり授業料 * 大学の定員
○	教育活動		$A \text{ 学部}^{(2/3)} * B \text{ 学部}^{(1/3)}$
◆	一人当たり授業料	MJPY	$0.8 \llcorner \text{MJPY} \gg$
◆	外部資金調達力		20
◆	大学の定員		10,000
◆	学部配分		0.65
◆	研究活動		2,000