

イノベーション・生産性向上WG 第11回教育・研究TF 議事概要

1. 日時：平成19年6月29日（金）14：00～15：30

2. 場所：永田町合同庁舎2階共用第2会議室

3. 議題：大学・大学院改革について

4. 出席者

(1) 有識者

東洋大学 關 昭太郎理事

(2) 規制改革会議

福井主査、小田原委員、浅見専門委員、戸田専門委員

5. 議事概要

福井主査 ただいまから第11回教育・研究タスクフォースを始めたいと思います。本日は早稲田大学副総長として辣腕を振るわれました關先生においでいただいております。現在は東洋大学理事もなさっておられるお立場です。

それでは關先生から50分ぐらいお話をお願いします。できるだけ質疑の時間もとりたいと思いますので、可能でございましたら、できるだけ圧縮して密度濃く、短時間でお願いできればと思います。よろしくお願ひいたします。

關先生 ただいまご紹介を受けました關でございます。たまたま福井先生とお話の機会をいただきまして、きょうここに発展的に、この委員会に出て話をしろということにつながったことに対して私は大変うれしく思っているわけでありまして。

私は、今ご紹介を受けましたとおり、早稲田から東洋大学に行き、同時に、21世紀大学経営協会ではいろいろと仕事をしているということでありまして、そんな観点から、日ごろ感じていることをレジュメに1から5まで書きましたが、これをたっぷり話すと時間がかかりますので、集約しながら話をしていきたいと思っております。

まず感じることは、昨日も1,200数十社が株主総会を開いた。その内容を先生方はつぶさにごらんになっていると思いますし、あるいは感じ取っておられると思いますが、大変なスピードで世の中は変わっているんだよ、ということをお我々に教えてくれているのではないかと思います。我々を取り巻く環境は一体どうなっているのかと思いますと、じくじたるものがあるのではないかという感じをしているわけでありまして、そういう中で、最もおくれている組織を持ったものが大学組織であろう、あるいは大学経営であり教学システムであろうと感じているわけでありまして、私も大分口が悪いものですから勝手なことを申し上げますので、諸先生方のお耳ざわりなことが大分出るんじゃないかと思っております、今から注意をしてお話ししなければいけないと思っておりますが、ついぞ出ますので、そのときはお許しをいただきたいと思っております。

振り返って、わが国の教育システムについて考えますと、過去から現在に至る歴史の観点から時系列的に、この流れを縦軸にとって、横軸にはグローバル化を考えると、我々が従事している大学はまさにこのクロスポイントの上に立っているのではないかと思っております。

ります。この時代環境下で大学はどんな価値を求めていくんだらうかという大きなクエッションマークを打たなければならないと考えているわけですが、これは社会とのハーモナイズであると同時に、これを築き上げていくことが大学教育でありマネジメントであろうと考えているわけです。

今ご承知のとおり、大学では756校、学生が約270~80万人が勉強をしているわけですが、そういうことに触れながらレジュメの1から5まで書きましたが、そういう中身について若干ずつお話をしていければと思っているわけです。

今テリブルな時代の中で仕事をし、感じていることを若干申し上げて、産業界から見てどういう大学像なのかということは、私はたまたま資本市場で育ってきた人間でありますので、94年の秋に、大学では14代総長に就任した奥島から要請をされまして大学に入っただけであります。こんな経緯で、日本の大学における経営あるいは教育はいままで何が問題だったのかということに突き当たりまして、企業で長く育った者として冒頭に感じたことは、戦後60年強、歴史上続いてきた日本の社会システムあるいは政治経済構造、わけでも重要な経営問題について大学には財の独立というものがなくて、マネジメントという最も大事な経営の2文字が欠落していたのではないかと思うわけでございます。これは護送船団方式と既得権益の上に大胡座をかいていたからです。

さらにつけ加える大事な問題として、とりわけ重要な教育問題については金属疲労を起こしてうまく機能しなかったのではないか。これがいままでの現実の姿であつたらうと思っておりますし、そういう流れの中で、ミッションあるいはパッションあるいはファッション（時代的要請）が欠けていたとしか言いようがないのではないかと考えているわけがあります。

企業では、すべてのセクターで改革、改善を死に物狂いでやってきたわけですが、業績が回復した現状においても、引き続いていろいろ改革、改善を行っている。しかも、その姿は、なりふり構わず行っているということでありまして、大中の企業で雇用問題あるいは賃金、年金等々のあり方あるいは年俸制の導入、今や国、地方公共団体においても賃金調整を行っている国公立大学も同様であります。大学では一体どうなのかということですが、一般企業に比べますと、教職の給与は大方平均して10%から20%高いというのが現状の姿であります。賞与に至っては平均いたしまして6カ月から7カ月以上という状態であると同時に、職員の残業は1時間当たりどのぐらいのコストがかかっているのかということになりますと、3,000円強ということでありまして、教員に至っては、国大の先生方は別ですが、私立大学においては雇用契約がないにもかかわらず、雇用保険を支払うという、私から見れば前代未聞の姿であります。

さらに感じなきゃならない問題としては、フリンジなベネフィットが数多く支給されているということでありまして、過去においては、教職の給与にベアが必要であるということになれば、みずから経営努力もしないで学費をアップしていく。調整していく。こういう考え方がベースであって、これが今でも全く消えたということではないのが現在の姿だ

ろうと思っているわけです。そういう意味では、抜本的にこういう問題にメスを入れて徹底的に改革、改善を加えていかない限り、競争力のある大学づくりはできないだろうと思っているわけです。このようなアウトオブデートな考え方が今後も続けられると思っているところに、イノベートするという発想が浮かばないのであるわけです。

企業は、いままでの過程で血を流し、汗を流し、あるいは涙を流すという、私流で申し上げますと三流主義の厳しい経営に挑んできているわけでありまして、この間、90年を転換点として、大学の経営にも大きな変化を要求される問題に直面しているわけで、それは何かと問われれば、18歳人口の現象と、それに伴うところの大学経営の変化であろうかと思っております。

さらにつけ加えるならば、2004年4月に国立大学が法人化して、自主自立、独立独歩の経営を営むことになったということでありまして、独立行政法人が大学改革のてこになる大変な時代に突入したということでありまして。

今後は、受験者の減少に伴う大学のサービスもセルサイドからバイサイドに変わったということでありまして、いままでのすべての組織についても変革を求められて、総棚卸しを実施しなきゃならない時代となったことを認識しておかなければならないと思っているわけです。

申し上げてきておりますとおり、それについては総棚卸しをしなければならない。総棚卸しという言葉は私は使いましたが、大学においても、企業と同じではありませんが、そういう発想と物の考え方をすることは大事だろうということでありまして。資産、負債の勘定の中には組織も含まれているんですよということを考えなきゃならない。ただ単に、決算末に出てくる損益計算と貸借対照表じゃない、その中には人的な不良債権、いわゆるデッドの勘定に計上しなければならないもの。人的不良債権として、そういうものと同時に、資産として計上される教職もあるだろう。そういうのをどのように考えていくのかということも頭に入れておく必要があるのではないかと考えているわけです。

このようなバランスを頭に入れて考えを展開すると、この間、大学はマネージメントに対して何をやってきたかという問題については大変疑問を感じざるを得なくなっているという問題であります。

大学経営あるいは教学に従事をするすべての人々がみずからの仕事に情熱を込めてやってきたのかという問題についても、バランスの中から読み取れる問題としては大変疑問に感じているわけでありまして。こういう問題については、右肩上がりのアップトレンドの経済に慣れきってきている。したがって、歯車を逆回転させることのできない方々の姿を見るにつけてもきわめて残念なことであると感じているわけです。

こんな姿であるからこそ、道元禅師が発信をいたしました心身脱落という言葉も、今ここでもう一回かみしめてみる必要があるだろうと思っております。何にもとらわれない開放的な考え方で、固定化されない考え方をベースに改革、改善を行っていかねばできないよという問題だろうと思います。近代大学の経営政策あるいは戦略等に、発想の転換

を徹底的に、言葉だけじゃなくて実行する人がいなかったらだめなんだということであろうかと思います。

そういう流れの中で、大学人の心構えといいますか、一体どういうことになっているのかということになりますと、結論から申し上げればガバナンスが不在ということです。わが国におきます国公立大学をめぐる環境は大きく変化しているわけでありまして。それは何かというと、明治から数えて 100 年強続いてきた文部官僚の支配あるいは干渉の連続そのものであった組織が、国立大学が法人化への方向に転換したことによりまして形の上では大変変化したと感じております。明治時代における帝国大学の創立あるいは戦後の新制大学の設立に基づく大改革でありました。

これは時代の要請でありまして、内容的にはさまざまな課題を抱えているわけでありまして。第 1 は、マネジメントという経営の 2 文字が欠落をしていると同時に、学校全体に対する、教学あるいは経営に対するガバナンス不在の組織体ということではなからうかと思っているわけでありまして。具体的な実行のないところであろうかと思っているわけです。

大学というところをご承知のとおり、たくさんの課題を羅列しまして、財の独立もないのに、学問の自由を大学の特権とはき違えてきた、言うなれば ethnocentrism (エスノセントリズム) 症候群という病気にかかった集団であろうと私は思っているわけです。

私も早稲田におりまして、現実にはそういう姿と闘い抜いてきたわけでありまして、12 年間、後ほど具体的にお話しする機会があればしようと思っておりますが、逆風の中で争い続けてきた、よく潰れないで 12 年間やったと言われるくらい争ってきたわけでありまして。

この姿が、只今大学改革と多くの教職あるいはステークホルダーの方々がさげびながらイノベートできない大学の体質でもあるわけでありまして。そういうことで、いまだに既得権益の上に大あぐらをかいて変わらない今の姿ということで私は認識をしております、これから申し上げることは抜本的にイノベートしていかなければならないだろうと感じているわけです。

第 1 は評価の制度です。身内あるいは同僚による評価システムではなくて、レフェリー役は第三者評価の重要性であろうかと思うわけでありまして、ストラテジーこれを基本にプランニング、オペレーション、リザルト・チェック、これは時代的要請のものでありまして、ナショナル・クールと言わざるを得ないんじゃないかと思っております。

二つ目の問題は、学長、理事長、総長の権限であります。強い権限を保持することによって、組織の頂点に立ってリーダーシップを発揮しなければならない。何でも反対の組合あるいは教授会とはしっかりと一線を画して厳しく対応すべきであろうと思っております。大学改革のガンは教授会の実質権限をとりあげることです。トップは最高の責任者であることをよく自覚してもらわなきゃならないのではないかと思っているわけです。

3 番目は、予算、決算、人事にかかわる問題であります、これについての自由度があるわけでもありますが、それだけに自主独立の責任も生ずるわけでありまして、いままでは文部科学省に対して報告をすることによってすべてが解決をしてきたということでありま

す。これからはちがう、その資源配分を、みずからの責任において采配を振るっていくことになるわけでありますから、経営責任を問われる業務に当たることをよく自覚しなければなりません。756校の国公立大学にとってまたとないビジネスチャンスであろうと私は感じているわけであります。

企業的発想を申し上げますので、あいつは企業発想を大学のシステムの中に導入しようとしているんじゃないかと言う方も結構いるんですが、決してそういう考えはございません。いいところは大いに参考にすべきというのが私の理念でありますので、あえて申し上げているわけであります。

大変革期の時代に、大学のトップのやるべきことは何かということをよくよく考えなければならぬんじゃないかと思っております。大学人と言われる方はご承知のとおり、耳ざわりの悪い話で恐縮ですが、議論が95%、議論をしても何も出て来ない、実行は3%、あとの2%はどうでもいいよということでありまして、何もしない、こんな時代おくれのトップでよいのだろうかと感じているわけでありまして、自分が預かっている仕事の果たさななきゃならない事柄を、マニフェストをキチッとつくって、マニフェストに従って一つ一つ潰して、自分の持ち得る責任の任期の中で果たしていくことをしていかなければならないんじゃないか。変化の中でのチャンスを見いだしてイノベートに努力を發揮すべきであろうかと思っているわけです。

これから大学のトップのなすべきことは一体何なのかということですが、一つは、大学が756校あるわけでありまして、この大学がすべてコンペティターということですが、市場原理の中での競争であるわけです。

二つ目は、大学経営が不安定な時代を迎えたということではありますが、不安定こそが、経営の魅力を発揮、あるいは特徴が出させる時代に入ったということでありましょう。まさに大学というところは宝の山を抱えて、今、経営に教学に挑める時期だということを認識をしなければならぬだろうと思っているわけで、大学のM&AあるいはTOU(テーク・オーバー・ユニバーシティ)、これが始まる時代だということ、オンリーワンの大学づくりができる時代ではないだろうかと思っているわけであります。

三つ目は、大学内に内在をしております金属疲労は三つあるかと思っております。これは早く取り除かなきゃならない。その第1は硬直性の問題、二つ目は緊張感と危機感のなさ、おらが大学は潰れないと、どこの学校の方々も思っているらっしゃるでしょう。しかし、現実には、いつ潰れてもいいような大学は20を超えるぐらい現実に存在する。三つ目は先送り主義でありまして、自分がいる間はどんどん先送りをして後輩どもに送っていく。そういう三悪を打破することが大事だろうと思っているわけです。

四つ目は、21世紀に生きる大学のやるべきことは何かということは、経営、教学のイノベートを徹底的にやることだろうと思っているわけであります。

過去のような画一的横並び財政政策あるいは教学政策、人事組織のやり方じゃなくて、各箇所の持つ知恵を十分に生かす多角的なイノベートが必要になってくるわけでありまし

て、大学組織の総合大学あるいは有名校であれば安泰であった時代はとっくに終わりを告げているんですよということと同時に、この1両年以内に、かなりの大学で門を閉じる大学が出てくるだろうと思っております。厳しいいす取りゲームが始まっているのが現実の姿だということでもあります。

したがって、学生が主役の大学で、学生に対してより多くの教育的付加価値をつけることができる大学だけが、今の競争時代に生き残っていける大学ではないかと思っ

ているわけでありまして、そういう中で話を申し上げていきますと、大学はやや豊満経営すぎたのではないかと、あるいは現在もそうであるかもしれませんが、いずれにしても構造不況業種の一つであろうと私は思っております。そこで放漫経営大学の改革策を考えなければなりません。ご存じの方もいらっしゃると思いますが、ポーランドの言語学者ザメンホフはどのようなことを言ったかということ、その多くは押し流されようとも、まかれた種と働きは地下に滅びず、必ず残っているものだと言破しました。

我が国の大学は戦後、経営、教学に対して一体どんな働きと種をまいてきたのかということをよく振り返ってみる必要があるだろうと思っておりますが、記憶に残るものはそうたくさんはないのではないのでしょうかということをお願いいたします。したがって、これから田んぼ、畑を耕すには、今まかななかったら、いつやるのかということでもあります。18歳人口の減少は大学をどう変えるのか、学校産業界はその答えをいまだに出していないからであります。したがって、まかぬ種は生えぬということでもあります。

それは学校経営が新次元に入ったことを意味するものでありまして、入学定員の充足率が50%以下が約20校強、現在、あるわけでありまして、入学定員を満たすことのできない大学が約43%を超えているわけでありまして、一体どこに着地点を見いだせばよいのか、よく目を開いてみると、結局は何もしないことがよいことだ、ということにつながっていているように感じるわけでありまして、待ちの経営が主流だったということだろうと思っております。大学経営は新しい経営体制を考える時代になっているということだと思

います。構造不況の大学を救うためには、まず実行しなきゃならないことは何かということでありまして、最低と思っていた大学のビジネスモデルは、私の感じ方ですが、明治にさかのぼって切りかえられないで現在まで来ているという感じがするわけでありまして、思い切ってカニバリゼーションを発動して、それをやらない以外には改革はできないんじゃないかという気持ちさえしているわけでありまして、不採算部門の切り捨てあるいは得意分野への集中特化を第1に検討することではなければならないと思うわけでありまして。

構造不況型から脱出するためには、まず経営観を持たなきゃならないということになるわけでありまして、それをどういう観点から具体的に考えればいいのかという問題だと思

います。第1は、財の独立であります。将来に向けて財務基盤をしっかりさせることが大事であ

りまして、財が経営、教学を推進していくための基本的なものであるということでありまして、いわゆる財と、人間資産の財と、狭義にあるいは広義に見て、そういう考えを持つべきだろうと思っております。

二つ目は収入源の 3 本柱、ご承知のように学費と補助金と寄付金、こういうものはどうなっているのか。三つ目は外部資金の導入、生涯学習の充実あるいは資産運用の果実、眠っている施設、資産の活用、こういうものについてどうか。四つ目は支出についてはどうなのか。支出については活性化がなされていますか。むだのない経営を実践しておりますか。人件費はどうなっておりますか。冒頭申しましたように、とてつもない社会との格差を持った、いわゆる公益法人で、それでいいのかということをお問われなきゃならないような人件費を抱えて運営をしている。大学経営上、私は、これががんであろうと思っているわけでありまして。諸手当の状況はどうか、FRINGEなベネフィット、ランニングコストの把握ができておりますか、一番身近な問題として、例えば節水、節電、印刷費、印刷費も相当むだをやっています。施設計画あるいは設備計画、こういうものの厳選をしてやっているんでしょねということをお問われなきゃならない。

五つ目は、教育においては、教学力については魅力があるかどうか、その基礎は教授陣の質であろうと思っております。教育の質はよいですか、あるいは今申しましたように、どういう陣容を持って教学に挑んでいるのか。

六つ目の問題といたしましては、理事長、学長、大学によっては総長があるわけでありまして、と、幹部と言われる人々はすぐれているんですか。すぐれているとすれば、どんな魅力の持ち主ですか。よく足もとを見ろということでありまして。

七つ目は、入学志願者の状況はどうなの、学生を重視し、学生の側に立った経営がなされているんですか。加えて、並行して、学生、ステークホルダーから見て、学校の姿等、格付けを取得して、学生・ステークホルダーに対して判断材料を提供しているか。

八つ目はキャッシュバランス、経常収支と長期の経営についてパースペクティブができておりますか。少なくとも 3 年ぐらいは考えてやっているんでしょね。こういうものも考えなきゃいけない。

医学部があつて病院を経営する大学にとっては、医療の質の向上に向けて課題解決を図っておりますか。例えば外来診療問題の検討、そしてまた医療事務の改善、看護部の現状分析がなされていますか。施設設備の評価と基準がすべてキチッと設定をされておりますね。薬剤部の現状分析と将来への対応ができていますね。こういう問題についても目を向けていかなきゃならないと思うわけです。

結論は、入るをはかって出るを制する方針の徹底がなされているかということでありまして、今、大学が行わなくてはならないことはイノベーションであるということと同時に、イノベーションは、学校、社会を変えていくものだということでありまして、英国のことわざにありますように、卵を割らずにおいしいオムレツが食べられるわけがありませんねということでありまして。割るということは、一つの大きな徹底したデシジョンメークを行

いながら、キチッと現在の組織を割って出なきゃならないということじゃないかと思っ
ているわけでありませう。

大学経営が一段と厳しくなっている状況ですということをおずっと申し上げてきてい
るわけでありませうが、言うなれば、大学の経営は、破綻に近いような大学もあると同時に、受
験生が定員を十分に満たして、経営は OK だということと二極に分化的されているわ
けでありませうが、これは当然のことでありませうして、大学が乱立し、経営者不在、いわゆる
ガバナンスの欠落によって経営者が不在、あるいはマネージメント能力のない者が経営に
当たっている。責任をとる人がいない。権力だけが大手を振るって歩くということ、自
分が責任者であるというトップがいないという姿、これはおそらくどこの大学でもそうだ
と思っております。そうでないものも一部あるかと思っておりますが、大方そうだと思っ
ております。

さらにつけ加えるならば、厳しくなることを先見し、分析し、あるいは対応を考
えることのできる人が一体何人いるんだらうか。先見性に富んだ人は大学には不在なの
が現実です。どうしてだらうかということをおいつも考え、きょう陪席をしてお
います、うちの事務局局長を努めている高須賀とも議論をしておるんですが、どう
してかということをおいろいろ考えてみますと、私の感じるところ、この原因は 45%
が文部科学省の責任だと思っております。なぜかということ、文部科学省は大学全
体の見取り図を描くことができない集団なんですね。そしてたえず甘い水を大学に
与える。こういうところに大学行政をお任せにしているから、おかしい大学が林立
するということでもあるわけだ。

あとの 45%は学校法人で、最終的にリザルト・チェックが全く働かない組織
ではないか。これが二つ目でありませうして、残る 10%は何かということになりませ
うと、見て見ぬふりをしている社会、卒業生、父母、学校の教職員を含むステーク
ホルダーであらうと思っております、物言わないステークホルダーはだめなんだ
ということをお、私はいつ、どこでも発信をしておるんですが、なかなか感じて
くれない。そういう意味で、大学を取り巻くステークホルダーの方々は、すべてに
対して、学校の経営あるいは教学に対して関心を持っていたかなければ、大学人
と言われるわけのわからない存在の人たちに大学の中でいくら物を言たって浸透
しないような組織ですから、それはだめなんだということをお申し上げておるわけ
でありませう。

18 歳人口が減少していく社会はご承知のとおり、学校経営が厳しくな
って大変なんですね。と同時に、社会が衰退していつて革新的でなくなる世の中になる
んです。だから、私は憂えているんです。そういうことにならないためには、ステ
ークホルダーが大いに発言してくれということをお言っているわけだ。

このような時代背景の中で、大学教育あるいは経営が、社会から目を向けられ
ずイレラバントな形になっている。このこと自体がおかしいのであって、これを早
く修正をしておかなきゃならないだらう。そういう意味で、これから起こり得る
大きな変化の入口に今、立たされている学校産業は、この一両年中に、私共が考
えている常識では理解できない厳

しさを求められる経営が待っているのです。それは何かオンリーワンの大学を目指さなければ生き残れないのです。ここで蓄積された知的富を最大化させ、学生一人一人に対して質の高い付加価値を与えることによって、生き残れる強い大学づくりができるのではないかと考えているわけであります。

大学院についてというお話もありました。大学院関係の問題についてはいろいろな観点からお話ができる問題の一つでありまして、一番たやすい方法で表現をさせていただきますと、4年制で、4年卒業期にうまく就職がなかったのも、しょうがないから大学院でも行こうかというようなことも一部にあるかと思いますが、そういうことばかりじゃなくて、大学院改革ということになりますと、わが国の大学における大学院の改革については、又工的存在の方々非常に多い大学人を相手にしていかなきゃならないので、きわめてやりにくいというのが現状の姿であろうかと思っていますわけであります。学内の学部よりも、大学院への、自学部出身者、先般来からいろいろと新聞報道もされておりますが、進学は30%に抑えるべきだろうという意見も出てきているわけでありまして、他大学からたくさん来てもらえばいいのということになりますと、BからAに、AからBに、最終学歴は有名大学の大学院卒、あるいはそういうタイトルを持って出られるということになると、これまたおかしなことになるので、必ずしも進学が30%以内に抑えればいいのかどうかという疑問はいろいろとあるわけであります。

ご承知のとおり、アメリカでは学生の所属学部以外の大学院に行くということは普通の姿であるわけです。ご出席の先生方はそういう経験を踏まれているのではないかと思うわけであります。そういう中で、例えばですが、スタンフォード大学の場合は、自学の大学院に進む場合においては2番手はだめよということだと思えます。要するにトップグループあるいはトップの者でなきゃだめだということでありまして、枠が余るようなことがあれば採用してもいいよということであろうかと思いますが、プリンストンの場合においても同様であります。

このような結果から、昨今の情報によれば、プリンストンはアメリカ大学ランキングでトップに出てくる、スタンフォードもその地位を上げていくということで、ハーバードに追いつき追い越せるような姿にもなってきているということであります。日本の場合は全く異なる姿になっているのではないかということを感じるわけであります。

大学院を成長、発展させるためには、どういうことをしていけばいいのかという問題につながるわけでありまして、飛び抜けた発想で物を言って恐縮ですが、今、小中高の教員資格は、大卒で教職課程をとれば教員になるわけでありまして、大学院を卒業したような方々はそういうカテゴリーに入っていないわけでありまして、資格は、基本的には大学院卒が最低のベースであって、学部卒業生では無理な時代になったんだということ、大学院改革の中に入れていかなきゃならない大きな問題だろうと思っています。なぜかといいますと、大学では教養不足が大きな問題につながっていくのではないかと思っています。例えば古典、宗教、文化、芸術、スポーツ、こういう総合哲学不足ではないのかというこ

とを私は感じて申し上げているわけでありませぬ。

そこで、海外においては博士の学位、同一大学で取得した者は教員には採用しないよというくらい厳しい形で大学院システムをつくり上げているわけでありまして、日本の大学院システムは、アメリカのシステムにならえということではなくて、今の姿を抜本的に下から積み上げていく過程の中で、大学院の姿を構想していかなきゃならない問題の一つだろろうと考えているわけでありませぬ。学部の上にやたらと院のつく大学院をのせて行けば大学院が出来ると云うものではないのです。

最近は大学院に、就職の問題もある方もいるでしょうし、そうじゃない形で進んでいく者もいるということで、就職の資格の出口、そればかりじゃなくて、社会人あるいは自分自身をブラッシュアップするために、社会の受けとめ方に十分対応できる人間になりたいということで、学びのところを大学院に求める人も出てきているわけでありませぬ。4年制大学卒業、就職できない大学院という魅力がないシステムじゃなくて、その中に魅力を持たせるための基本的なものとしたしましては、今や人気は落ち始めておりますが、例えば法科大学院の問題とか、あるいは会計大学院、ファイナンス大学院等々が存在するわけでありまして、このように今、日本の大学院はおかしな形になっているということが、私の感じている問題の一つでありませぬ。

こういう姿を振り返ってみますと、戦後、アメリカの大学システムの導入について実施をするという段取りの中で、このシステムを導入したのでは日本にとって時間がかかりすぎて、日本の復興はなかなかできませんよという問題も並行して動いていたということで、今のような姿の大学、6・3・3・4年制の結論につながっていったということでありませぬ。これだけ時代も進化し、日本の姿がすっかり形づくられた時代には、大学院の組織も根底から変えていかなきゃならない問題につながってきているのではないかと思っているわけです。

こんな経緯があつて大学院制度のあり方についてあまり考えてこなかったというのが、いままでの現実の姿ではなかったのではないかと思っているわけでありませぬ。日本の大学制度のあり方に問題があつたのではないかと感じています。

そのような意味で、戦後の教育制度が中途半端になってしまったなということと同時に、社会人になったから、社会人大学院に行って専門知識を磨いていくという意味で、先ほど申しました法科大学院等が誕生しているわけで、人気があるわけでありませぬが、中でもなかなか人気の出ない経済学に関する問題もあろうかと思ひますが、いずれにしても濃淡が非常に色濃く出てきているというのが現実の大学院の姿ではないかと思ひているわけでありませぬ。

そういう中で、専門大学院は、経営にとって実務に必要なこと、戦略・戦術・財務・マーケティング・組織論をしっかりと教育する大学の学者は、みずからが経営を实践したことのない人が教壇に立って、最近は大分変わってきておりますが、いるわけでありまして、大学院がどれだけ誇れる経営者を、あるいは人材を生んだかということについて検証をし

ていかなきゃならない問題の一つだろうと考えているわけです。

いままでは大学院、やや少人数、学校に残るという姿であったわけですが、時代の変化によって当然変えられていかなきゃならない問題の一つだろうと思っているわけがあります。

これからは、今申しましたような機能分化をしながら、二つ目は働いて実務を学ぶという文化論も考えていかなきゃならない問題でありまして、ビジネススクールの技術だけじゃなくて、包括的にかつ総合的に学んでいかなきゃならないような大学院システムをつかっていかなきゃならないだろうと思うわけがあります。

現在の日本のサラリーマンについては、大学院で勉強し、あるいは就職をし、会社のトップに立つということに関しても、先生方は聞く機会がないとは思いますが、私どもがよく直面している問題としては、社長の演説のおもしろくない内容を何回か聞かされているわけがあります。これは何に起因するのかということと考えますと、やはり教養不足がそのようなことを引き起こすのであって、エリートサラリーマンの教養不足がそういう結果に結びついてきているのではないかということでもあります。

これからの大学院づくりについては、文部科学省抜きのリベラルアーツ的なスクール、国境などのないグローバル化の中での大学院づくりをやっていかなきゃならない時代ではないかということで、日米がいいのか日欧がいいのか、そういう意味での融合大学院をつくっていく。あるいは教養学科大学院というものをつくりながら、そういう中で、日本の文化論あるいは文明論、国家とはどういうものか、あるいは人文社会学等々についてのものをベースとしたものをキチッと学ばせて出していくようなことをしない限り、社会的にもそうでありますと同時に、国際スタンダードの中で闘い得る人づくりができないのではないかと思うわけで、最初に戻りますが、小中高の先生についても、昔、我々が教職課程、そういうものを振り返ってみると、大学に入学する者は、卒業生の20%程度、今のように80、90の者が大学を目指していく時代で、質的な変化があるわけですから、そういう中で、教学の内容はかなり薄くなっているということを考えざるを得ない。

そういうことで、基本から教育の内容を変えていかない限り、この国を変化させることもできないんだということであれば、大学院の教育の内容において、特別な大学院の中で、そういう資格を持った者が大学院卒、修士あるいは博士の資格を持った者が、小学校から先生として、教育に結びついていかなければだめだという考えを私は持っておりますので、あえて冒頭でそういうことを申し上げたわけがあります。

大学院は、世界に開かれたものとしての思い切った人的交流、大学院間のコンソーシアムあるいは協定を結んで、幅広い人材教育、あるいは今の大学院から脱皮した大学院づくりをやっていかなければならないだろう。そういうことでは、海外の大学から、いい先生あるいは学生を受けると同時に、あまりに受け入れ体制まで強くすれば、日本の大学教育内において、そのポテンシャルが落ちる可能性もあるので、同等に、こちらからも大いに表に人を出して、他国の大学で、あるいは組織の中で学ばせることを大いにやることによ

って、大学院システムが大きく進化していくのではないかということを感じているわけです。

そういう中においては、ダブルディグリー制度を確立し、いつの時代でもとれるようにしていかなければならないということで、例えばわが国の大学と、コロンビア大学と、あるいはエール大学と協定を結び、そういうシステムを大学院同士進化させていくのであれば、日本の A 大学法科大学院の修士であり、同時にコロンビアの修士であるという、ダブルディグリーが取れるシステムも並行してやっていって、できないことはないだろうと。

あるいは国内においても、早慶が同時並行的にそういうものをつくって、早稲田の商学部あるいは慶応の法学部卒という学位を取っていけるダブルディグリーシステムを大に行うことによって、どういう場でも広く、一大学にこだわって狭い範囲での人間づくりをするのではなくて、渡り歩いてお互いに競争し合い、競合し合うことによって、そういう中身のものをつくっていくことができるのではないかということを感じ取っておりまして、そういう意味での、先ほど来から申し上げております大学のイノベートを全学一致で実行していくということを、積極的になりふり構わず実践することによって、国際的にきわめて低い評価しかされていないわが国の大学の、あるいは大学院の存在感を世界に、あるいは国際的社会の中で評価されていくような日本の教育システムに発展していくのではないか。そういうものがしっかりと定着し、あるいは実行することによって確立させて進化させていくことによって、初めて、安倍総理がおっしゃる美しくて豊かな、いい国づくりに結びついていくのではないか。基本は小学校から大学、大学院に通じる一貫の教育の中で、こういうものをもう一度振り返って、自分の足もとをよく精査してやっていかなければならない時代だろうと思っているわけです。

昨今の新聞で、私は怒りを感じて見た記事がございます。日経新聞と朝日に掲載されたものですが、交付金の改革の問題が一つと、もう一つは、旅費がなくて学会に行けないというんですね。分析機器を買い替えることもできない。交付金の充実を、国立大学がかくも苦しい立場でやっているのだからできないんですよという記事を見たわけですが、何でこういう発想が出てくるのかということです。

なぜかと申しますと、この発信をする前に、自分たちはどのような活性化策をしたか、どういう経営努力を、教学努力をやったのかということを知りたいんです。おそらく何もやっていないんじゃないかと思います。何もやっていないところで、旅費がなくて学会に行けないというんだったら、それぞれの先生には個人研究費だってついているんです。そこから出せばいいじゃないですか。あるいは自分の給料から、研究が大事ならば、旅費を払って学会に出席して、自分の考え方を発表すべきでしょう。そういうものが盛り込まれていないで、結果的に金がないから行けないとか、金がないから改革ができないとか、分析機器も買えないという発想こそが、いまだに国公立大学あるいは私立も交えて、そういうものの考え方が底流にあるのではないかと感じております。私は、こういう内容を見ると残念にも思いますし、とんでもない発想の先生方あるいは職員がいるんだなということ

を感じているわけです。

この辺にさせていただいて、質疑ができればありがたいと思っております。勝手なことをしゃべりましたが、以上であります。

福井主査 ありがとうございます。それでは質疑をお願いします。

浅見専門委員 小学校、中学校、高校の教職の資格の話がされましたね。大学院も出たような、今の大学院とはちょっと違うかもしれませんが、教養をつけた方に教えていただくべきだと。そういった制度は日本以外で結構あるんですか。

關先生 日本以外ではよく存じ上げませんが、少なくとも日本ではそういうシステムをこれからとるべきであろうと。

というのは、先生もご承知かと思いますが、今、ほとんどの方々が大学に進学するわけですね。一体どういう勉強をしてきているんだろうということを考えますと、いかがかなというような、教職課程を取ったとすれば、私もその昔、教職課程を取りました。私もそういう意味では先生の資格を持っているんですが、考えてみると、私の時代はせいぜい10%か15%ですね、大学院に行くのは。かなり厳しい教育を受けました。

今、少なくとも過半数以上の方々が大学に行って、その中で一部教職課程を取って、早稲田大学におきましては大学院を、教育学部の中につくりまして、そういう方向づけを始めました。そういう意味から考えてみますと、今の小中高の教育システムを消化していくには、今の大学4年制卒業生ではとても消化しきれない内容ではないと感じているわけがあります。さらに大学院で2年なり3年なり学んで、そこで専門的な教育をきっちり、例えば教育大学院というような形の中で学んだ者が、スタートの段階から役立つ人間づくりの基本は教え込んでいかなきゃならない時代ではないかという発想から、今のシステムは、改めて大学院卒の資格を持てば全部教員になるという意味ではありませんが、最低そのぐらいいいことをすべき時代ではないかと思っているわけです。

戸田専門委員 いろいろありがとうございます。蒙を開かれたといいますが、大学の改革問題について非常にわかりやすいお話をいただきましてありがとうございます。

今、浅見専門委員からのご質問申し上げたりベラルアーツスクール出身者をなるべく教員にというお話、この点については私、異論がございまして、このことは別としまして、イギリスは、オックスブリッジの卒業生が初中教育の教員になるのが非常に多いということも聞いております。だから、イギリスの初中教育がいいか、必ずしも結びつかないものですから、このことは留保させていただいて、その他の点につきましては三つほどお伺いしたいことがあるんですが、一つは、いわゆる選択と集中で、学生に、より価値のある、高い付加価値をつけて送り出すことが必要だとおっしゃいました。

そうすると、大学の教育評価の問題、俗によく言われるのは、企業でもトップになったような方々が、あまり大学での勉強、学生時代あまり勉強しなかったよ、むしろ企業に入ってからいろいろ、OJTで身につけた来たよ。一時期は企業なんか、大学の新卒をとったときに、大学で学んできたことは全部一たん忘れろというような極端なことをおっしゃる

企業も随分あったと聞きます。

したがって、その逆で、大学における教育、どういう付加価値をつけて社会に送り出すのか。それをどういうふうに評価するのか。私どものグループでも、研究のパフォーマンスについての評価を非常に多面的な基準でやっというということで、今いろいろ苦悩しているわけですが、一番難しいのが教育の評価の問題だと思います。特に大学で学んだことが、企業あるいは社会に出てどういうふうに役に立つのか。そのことをどういうふうにお考えになっていらっしゃるかということをお聞きしたいのが第1点です。

第2点は、そのことと関連しますが、日本の大学はこれから、外国の学生に門戸を開くというよりは、外国の学生にたくさん入ってもらえるような大学にならないと、国内では少子化が進んでいますからだめじゃないかと思います。

その場合に教育評価の問題が関係してくると思いますが、日本の大学で学んでも、例えば日本以外の企業で就職して役に立つかどうか。その逆もありますね。日本の学生がアメリカに行って、アメリカの大学を出て、日本の企業はすぐ採用しない。日本の企業体質とか風土になかなか合わないから即戦力にならないという理由で排除することも聞きますが、逆に、諸外国、特に開発途上国の学生を受け入れていこうという場合、そういう戦略も必要だと思いますが、それと、今の日本の大学が学生に教育をして、それをどういう評価、パフォーマンスをつけていくのか、それをまたどういうふうに評価できるのか、するのか、これが第2点です。

第3点は、先生あまりはっきりおっしゃらなかったけれども、経営との関係で、日本の大学の場合、伝統的に教授会の自治が非常に強固でございますね。大学の自治というと、僕は皮肉って、教授会の自治だろうと言うんですが、教授会の自治と経営、大学の学長とか理事との関係、新しい大学は比較的、理事とか経営側のリーダーシップが確立しているような気がするんですが、伝統ある大学は教授会の自治が非常に強いんじゃないかと思います。その辺を先生はどういうふうに工夫され、あるいは学長や理事長の権限を強化するというふうにしていらしたのか。その3点を。

關先生 今おっしゃった問題が、大学としてのガバナンスを発揮することができない最大の悪いところなんですね。

私も、先生が今お話しになった内容は全く感じる場所の一つでありまして、教授会に人事権を与えるという今の姿がぐあいが悪いのであって、なぜかという、具体的に言えば、何かを決める方向づけをする場合とか、人を採用する場合とかいろいろありますよね。そういう場合においても必ず教授会は、経営なり人事なりの中に介入してくるわけでありまして、私などの感じ取ってきたことは、そういうものの審査あるいは考え方を発信できるような教授ばかりの集団じゃないということですよね。そういう人たちにそういう権限を与えてきた共産国家的な平等主義の考え方の姿をいままで継続的に行われてきた弊害だろうと思うわけで、あえて教授会に人事の権限、あるいはその他諸制度を決める権限を与えるならば、それなりの資格資質を持った先生を数人に絞ることによってやっていく。す

べての人の合意によってということじゃなくて、その学部の教授会を構成する教授の中で、すぐれた先生を選任することによって、実力のある先生にそういう権限を与えていく姿でもしない限りは、日本の大学の組織はがんであろうかと思えます。よって大学改革のガンは教授会の実質権限を取り上げることです。学校教育法の59条を削除することだ。

新しい大学の改革論の中で、新しい大学の構成論ということで、新しい大学へのキーワードということで、ガバナンスの問題と、財の独立、透明性、社会の一員として、新しい大学の組織論についていろいろ書いたわけではありますが、この一角に、今申し上げてきたような問題が含まれているんじゃないかと思えます。

戸田専門委員 教授を大学へ新規採用する場合に、大学の経営について一線を画して、教育と研究に専念するとか、教授会の権限をある程度制約するとか、具体的なことをご存じでしたら。そういう取り組みをしている大学あるいは取り組みをしようとしている大学。

關先生 そういう取り組みをしている大学は数校あるかと思えますが、大方のところは非常に難しい問題ですね。なかなか突破できなくて苦しんでいる問題の一つだと思っております。だから、教授会が反対されることによって、せっかくいい発想を展開しようとしてもなかなか進まないというのが現況の姿でありまして、新しく理事会なり制度が変わるときに、こういうものをはっきりと変革するような姿を宣言しない限りはなかなかできないと思えます。これを変えない限りは、必ず組合という問題がくっついて回るわけでありまして、なかなか改革ができないというものにつながっていくんじゃないかと思っておりますが、その点は、どこかの時点でこれにくさびを打たない限りはだめな問題だと思っております。

戸田専門委員 大学管理法案、これは主として国公立を対象としたものでしょうけれども、国の方でおつくりになったりしましたが、緊急時、危機のときは別として、日常的に、教授会自身による支配が非常に過剰に行われていけば、先ほどから先生がおっしゃっている大学のイノベーションということもなかなかしにくい面がある。そのところをどういうふうにすればいいか。

關先生 短絡的に申し上げますと、契約制度が確立していないからです。人事権あるいはいろいろな決定権を、全員賛成でなければ動かないというような組織を基本的に変えるということをおやりにならなければだめだということだと思えます。59条などという条項は文科省が削除しなければなりません。

戸田専門委員 教育評価の問題を教えてくださいたいんですが。

關先生 第三者による評価ということをお申し上げたわけではありますが、大学の中身の流れは先生もご承知かと思えますが、流れの傾向といたしましては、戦略、戦術が当然出るわけでありまして、その中からストラテジー、プランニング、オペレーション、リザルト・チェックということになるわけではありますが、評価という問題が当然出てくるので、学生による評価の問題もありますし、教員による評価もありますし、学校自身の評価もありますし、いろいろ評価の仕方があるわけではありますが、これはこれとして大いにおやりにな

ることは結構であります。早稲田大学においても東洋大学においても一部、全部ではありませんが、学生による評価システムを導入しております。しかし、それは非常に濃淡がありますよね。先生の個性化という問題もありますし、学生から見た、大変いい先生だという評価で短絡的につける人もいますが、私の申し上げるのは、第三者による評価機関によってキチッと評価をしてもらうことが大事ではないか。官じゃなくて民の立場で、そういう機関をしっかりと握って、私どもも21世紀大学経営協会では、数校の学校についての評価なども行わせていただいております。そういうことから発信をしておりますが、第三者からのチェックあるいは評価をしてもらうことによって初めて、よかったあるいは悪かったという結果に結びついていくのではないかと考えておりますが。

戸田専門委員 教員評価というよりは大学全体の教育評価といえますか。

關先生 いわゆる教育力の評価をどうするかという問題でありまして、それも、今申し上げたような姿の中で、外部から評価の機関を通じてやっていくべきだろう。例えば卒業した人たちからアンケート調査をやっていくのか、あるいは学内の学生に対してやっていくのか、併用でやっていくことによって評価の質を高めていく。この大学の教育力というものについては、どのぐらいの力を持った大学であるか、それを構成する教員の資質の問題についてもどうかという問題にまで言及されていくような姿になっていかない限りは、評価システムを公平に判断していくことは難しいんじゃないかと思っているんですけどね。

戸田専門委員 初中教育と比べながらお話をお聞きしているんですが、特に大学の場合、社会の出口になっているわけで、そのときに、社会に出て、大学で学生が身につけたものがどのくらい評価されるか、あるいは評価に値するか、そういうものを比較する、いわゆる大学の教育評価の客観的な尺度の一つになると思いますが、先生が先ほどおっしゃったアンケート調査、例えば卒業生の何人かから、大学時代に身につけたものと、社会に出て、それがどのくらい役に立っているとか、そういう具体的な評価、アンケートシステムをとっている大学はあるんですか。

關先生 東洋大学でもそれをやりました。学部別にどうかという結果が出てまいりましたが、私も理事として参加をしまして、いろいろ改革、改善の道を探っているんですが、卒業生からとられたアンケート結果の答えについてはそんなに大きな違いはないなという感じを受けております。

具体的に言えば、例えば工学部卒の人が、学校についての教育力はどうだったかとか、その時代における大学の学生に対する、あるいは社会に伝えられる教育力はどうだったのかということについては、いい点もありましたし、反省をさせられる点多々ありますね。

戸田専門委員 理工科系の学生と文科系の学生の場合、随分違うと思うんですね。理工科系の学生は、大学で学んだ教育の成果がある程度企業で生きてくる、特に大学院なんかはそういう要素が強いと思いますが、文科系の場合には特定の、例えば法学部とか、一つの技能といえますか技術といえますか、そういうものを学ぶところは、社会に出てすぐ役に立つという面もありますが、文学部とか経済学部で比較的、ただ通り抜けて行って企業

へ入って、大学での勉強は実際には役に立たないから忘れちゃえ、会社で学びなさい、特に日本の、今の先端的な企業じゃないでしょうけど、高度成長のころはしきりに、日本の一流企業でそういうことが言われましたね。

關先生 私も企業人として社長をやった時代は、学校なんかあてにするなど。人を早くよこせ、我々が教育するからということとさんざん人を採用してきたときがありました。そういう意味では大きなことを言える立場じゃないんですが、いずれにしても振り返ってみますと、4年間どういう勉強をしたかという基本はリベラルアーツだと思うんです。どういうことをやってきたのか。

単発に、商学部なら商業系のことだけやればいいのか。法学なら法学をやればいいのか。そうではなくて、余計に学費がかかるからそんなことはできないという場合もあるでしょうけれども、そのための大学院の修士システムで専門的なものを網羅していけばいいのであって、4年の時代は、いろんな角度からの勉強の機会を持つことによって積み上げていくことを、戦後の教育の中ではやってきませんでしたよね。古典・文化・芸術・宗教・哲学等、そういうものの欠陥が、国際競争の中で日本の企業が闘っていく場合において若干、弱点につながっているのではないかという気がするんです。

飛躍いたしますが、韓国の学生と話す機会もあります。アメリカの学生と話す機会もあるんですが、日本の学生とあまり話をしても意味がないという表現をした人がいるんですよ。なぜだと言ったら、要するに上っ面だけなんですね。

例えば芸術論を話しても、絵画論を話しても、文学論を話しても、ロシアの作家のだれだれの作品はいいですね、その方のどこがいいんですか、日本画はいいね、だれがいいんですか、それから先は入れないんですね。だから、議論の深みといいますか、話がおもしろくないから、日本の学生とはあまり話をしたくないんですという学生にたびたびお目にかかっています。

そういう意味では、日本の学部教育における底の浅さといいますか、学生自身がそういうことは勉強するんだよということになるのかもわかりませんが、この点については若干不足なのかなという感じもしておりますね。

戸田専門委員 企業の幹部の方々はリベラルアーツをしっかりと、特に文系の学生の場合はやってこいと皆さん考えていらっしゃるのでしょうかね。

關先生 我々が育ってきた時代は毎日ゴーゴーゴーイングで進んできたわけで、拡大成長する時代の中ではそういうものがあまり顧みられずに、ともかく世界ランクに入っていく競争力をつける日本の企業になるべきだということとさんざんやってきたわけですね。

しかし、これが一回転をして、90年から約10数年間、バブル崩壊の厳しい時代を通過しながら得たものは何かというと、国際競争力の中でどういうことを学んで身につけた人たちが、これからの社会で幹部になっていかなきゃならないのかということになりますと、いままでの教育のあり方で対応できていくのかという問題について考えていかなきゃならない問題であって、そういう意味で、どういうことを企業は大学に求めているのかという

ことをよく考えなきゃならない時代になったということです。教育力という点についてはかなり変えていくような教育エンジニアリングシステムをとっていかない限り、あくまでもこれから我々の生きる社会は、ここだけの社会ではなくて国際スタンダードということの中で生きていくとすれば、そういう発想も教育の中に取り入れていかなきゃならない時代なんだなという感じはするんです。

方向づけとしては、そういう方向に行くわけであって、大学の市場開放といいますが、そういう問題ももっと行うべきであって、ハーバード大学が、エール大学が日本に大学をつくるということになりますと、簡単にイエスと言うわけにいかないでしょうね。いろいろ規制があります。やがて WTO の教育開放問題が出てきます。

最も規制関係のおくれたのが大学であろうかと思いますが、そういう意味では、大学改革も市場改革と同じように、もう少し開放的にしていけない限りだめな時代ではないかということを感じています。

小田原専門委員 いろいろ幅広い視点からのお話ありがとうございました。

一つは、大学に子どもたちを送る立場とか、あるいは市民の立場から大学を見ていますと、大学の市民向け公開講座とか、あるいはジャーナリズムと一緒に講座を市民に伝えたり、魅力ある学部あるいは学科の設置とか、大学独自にそれぞれの改革、努力をされているように見えるんですが、そういうのは表面的なことであって、先生から見ると、大学は全般的に危機的状況だということになるのかどうか、それが一つと、交付金のお話でしたが、当会議も、あるいは財政諮問会議も、研究費とか補助金は大学の実績に応じて配分すべきだということ提案しているんですが、そういう方向については先生、どういふふうにお考えか。

もう一つ、先生が触れられなかったことで、高校までの義務教育の拡大ということがございますが、当会議では教育バウチャーということも提案しているんですが、特に大学の方で教育バウチャーということを採用するとしたら何か問題があるのか。簡潔で結構ですので、教えていただければと思います。

關先生 交付金の問題については、国立であろうと私立であろうと、今の交付金システムは全廃すべきである。新しい角度から、いままでついている 1 兆 2,400 億、私学の場合は 3,280 億、この枠内でとか、そういうものにとらわれないで、全く新しい角度から、どのような研究教育資金をつけていったらいいのか。

今のように学生一人当たりとか、教授一人当たりというつけ方はきわめて不公平でありまして、ばらまきに近い形で、しかも、共産国家的な配分の仕方は改めるべきであって、それぞれの大学がどういう研究成果を、あるいはどういう研究を求めていくのか、そういうものに応じたもので、しかも、つけられるファンドが、今のような小さなファンドのつけ方ではなくて、もっと何十倍もの大きなファンドで研究資金をつけていくべきだろうと思っておりまして、そういう考え方でいきますと、例えば一大学の中でも同じような研究をしているところがあるわけです。あるいは同じ地域でも、大学が、同じような研究に向

かって資金を投じているのもある。そういうものを併合して、お互いがコラボレートした中で、或いはコンソーシアムを形成して大きなファンドをどのように活用して成果を上げていくのか。一大学の問題じゃなくて、国から支給されるファンドである以上は、お国に対し、受けた税金に対してどのようなお応えをしていくのが大事なのであって、そういう使い方に改めるべきじゃないかという感じを持っておりますので、一律、今のような配分は絶対賛成できない問題の一つであるというのが私の受けとめ方であります。私学においても同様であります。

教育バウチャーは、大学においても高校においても大いにバウチャー制度を活用すべきだと思っております、選択の幅を大きくして、魅力のあるところにみんな行くのは当然ですから、教育力の競争です。魅力のないところは潰れるということです。潰れる問題についてとやかく心配をして、どうなさねばならないかということで、甘い水を用意するから経営に真剣さがなくなるし、自分の責任もしっかりととることができないということになるので、大学が、高校が、短大が潰れることを歓迎しているんじゃないかと、そういうシステムが、最後に手を差し伸べるものがあるから、そういうものにつながっていくんじゃないか。

だめなものノーということで、門を閉めざるを得ない大学あるいは短大は閉めるべきであって、そのかわり学生に対しては、どのようにそれを処理しなきゃならないかという問題については、それぞれの責任として、はっきりと行く道を担保することはしていかなきゃならないと思っております。

いつも申し上げる問題ですが、経営感覚がない、青写真も描けない文部科学省ということをお願いしたわけですが、この7~8年の間に100校近い大学がふえているわけですね。短大から大学になったところもある、そうじゃないところもあるということではありますが、そういう中身を見ておきますと、経済原理、経営原理、原理原則に反することを平気でやっているわけですね。

一地域社会の中で大学がふえていけば、18歳人口は、統計学者が判断しなくても人口動態を見ていけばはっきりわかるので、減少傾向ははっきりわかっているんですから、そのカーブがダウントレンドに入っていくときに、学校の数がアップトレンドのカーブを描けるようなことをやって、そのクロスポイントからオーバーしたところは全部倒産じゃないかということになりかねないんじゃないですか。何でそういうことを認可という形でやっているのか。認可された大学は、文部科学省だって責任があるんだから見てもらえますねということになるかと思うんですよ。ですから、認可ではなくて登録制度であって、大学がどんどん登録されて出て行く社会であれば別ですけども、そうでない限りはおかしいんじゃないですかということをおっしゃるを得ません。

そういう意味では、まことにおかしなシステムの上に立った学校群であるということです。

戸田専門委員 大学が自由競争をして、学ぶ方から選ばれて淘汰される、これはやむを

得ないという前提がございますね。そうすると、従来のように機関補助をするというよりは、学習者の方に教育切符のようなものを配布して、それによって選ばれていくというパウチャー制の方が合理性がある。同時に、学ぶ方に重点を置いた大学のシステムになるとお考えだと受け取ってよろしいですか。

關先生 そうです。我々が学生を選択して、受けたいんなら受けるよという時代はもう去ったでしょうということです。セルサイドからバイサイドに変わっているのであって、彼らが我々の方に目を向けてくれて、どういうふうに判断しようとか言っている問題なんです。

そういう意味で、大学は率先して格づけをとるべきだというのはそれなんです。格づけを持っていれば、ある程度のものはわかるんじゃないか。

戸田専門委員 大学がいままで学生を選んでいただけ、学生が大学を選ぶ時代になったというお考えですか。

關先生 間違っははいけないよということです。学生が大学を選ぶのであって、我々が、受けさせてあげるからいらっしやいよ、そんなのは20年も30年も前の話であって、そんなことじゃないでしょうということですよね。それをいまだに学校の教職の方々は、受けさせてやるんだというサイドに立った考え方が底流から抜けきっていないということです。それが学生に対するサービスという点で不十分な点があるんじゃないかということをおっしゃるを得ない。

なぜそういうことを申し上げるかということ、たまたま奥島前総長に呼ばれて学校の業務につきました。キャンパス全部歩きましたよ。黙って事務所へ行きました。事務所でそういう対応を見ておきますと、我慢できないほどの姿であって、足もとからというのでさんざん注意を発信し続けてきたわけであって、そういうことを言われれば皆さん、いい気分はしませんよね。そういうことでの抵抗はかなりありましたが、それでも言えば変わりますよ。

戸田専門委員 私立大学の場合、国公立と非常に助成金の格差がございますね。パウチャー制をとればかなりイコールフットイングになるわけですが。

關先生 そういうふうになりますと学費の問題がいろいろ出てくるわけですね。今のような学費制度をとっていると問題は出ますね。私は学納金についてのイコールフィットが必ずしも正しいという判断はしておりませんが、それはそれなりに近い形でのものに変えていく必要があるのではないかと。

国立大学も毎年1%ずつの調整がついておりますね。人件費についても運営費交付金についても、毎年1%ずつ調整されたものについて、何をもって経営改革の資源を出していくのかという問題については、いいお話を聞いたためしはありませんね。

運営費交付金プラス学納金イコール人件費じゃないですか。大体そのバランスですよ。いつまでたっても国立大学は1兆2,400億は毎年下がっていくわけですが、それに頼って経営をしなきゃならない。独自の新しい発想のもとに経営展開をする資源はどこから出

してくるのかということですよ。

私は一橋大学あるいはお茶大でも発信したことは、学費をほかの大学と同じように、東大が1万5,000円上げればみんな1万5,000円上げてくる、そういう金太郎あめ的な経営を何でやるんだ、学長はどういう考え方を持っているんだということを問いましたよ。倍の3万円上げる大学があったっていいわけですよ。それは1校か2校あったと思いますが、ほとんどないじゃないですか。そういうことで、自分たちの経営改革をどこからやっていくかという姿が全く見えないというのが今の姿じゃないですか。そういう意味では私立大学がいくらかいい点があると思いますが。

小田原専門委員 高校までの義務教育の拡大については触れられなかったんですが、この点についてはどうなんですか。

關先生 義務的教育については国づくりの基本でありますから、その辺のところまでにしておいてもいいのではないかとということで考えてみたということであります。

福井主査 そろそろ定刻でございますので、長時間どうもありがとうございました。貴重なお話を伺いました。