

論 説

熾烈な国際競争下における私立大学の戦略課題

——日本の私立大学と立命館の教学・財務改革の戦略的方向性——

若 林 洋 夫

目 次

はじめに～筆者の立ち位置

第1章 日本の大学・高等教育制度の独特の変遷¹⁾

～1990年代以降のわが国の大学制度改革を中心として～

I. わが国の大学制度の歴史の変遷

I-1 明治期～第2次大戦

I-2 戦後改革～1980年代

II. 1990年代以降のわが国の大学制度改革の推移

II-1 第1段階 大学設置基準の大綱化

II-2 第2段階～第3段階への準備期間

II-3 第3段階～戦後大学制度の基本的改革～特に国立大学改革, 法科大学院創設, 「事前規制から事後チェック」への転換(認証評価制度の発足)

II-4 第4段階～世界で競争可能な大学づくりに向けた「抜本的改革」(制度改革)

III. 日本の大学が抱える二大難問

III-1 日本の大学生はなぜ勉強(自学自習)しないのか?

III-2 18歳人口100万人を割る「2031年問題」?

小 括

第2章 「グローバル化戦略」における日本の大学の位置と戦略的課題

I. 世界大学ランキングにおける日本の大学の位置と課題

I-1 日本の大学の「グローバル化戦略」～刈谷剛彦教授の興味深い評論

I-2 世界大学ランキングにおける日本の大学の位置と課題

II. 「ユニバーサル化」時代の大学改革の戦略的課題

II-1 「グローバル化戦略」における日本の大学改革と「研究大学院大学」への戦略的課題

II-2 真の大学改革のビジョン, 戦略, 計画とその財源

第3章 立命館長期計画(2011年度～2020年度)の批判的分析

～立命館「R2020基本計画」における教学・財務的問題点～

はじめに

I. R2020—立命館学園の基本計画—前半期計画における立命館大学基本計画の脆弱性

II. R2020 財政計画に関する批判的分析

II-1 R2020 財政計画に関する主要論点

II-2 『R2020 計画後を見据えた財政課題について～学園財政政策検討WG第1次まとめ～』及び『学園財政政策検討WG第1次まとめを受けて』に関わる財政指標

II-3 新たな資料による中長期財政計画に関する分析・評価

Ⅲ. 『R2020 後半期及び以降の基本政策』原案』の批判的分析・評価

Ⅲ-1 「課題と到達点」

Ⅲ-2 「R2020 後半期の基本政策」

結 語

はじめに～筆者の立ち位置

本稿は、筆者の42年に亘る教育研究者としての経験と10年余に及ぶ連続した私立大学を中心とする学校法人のトップマネジメント（2000年1月～10年3月／学校法人立命館財務担当常務理事＝8年2カ月、立命館アジア太平洋大学＝APU 副学長兼総括担当常務理事）の一翼を担った経験という二重の立ち位置をバックグラウンドとして論述したものである。そして、さらにもう少し筆者の大学問題を論じる目線を理解してもらうために、どのような経歴を辿ったかについて指摘しておきたい。

大学教学行政経験として経済学部調査委員長（現企画委員長／1985年度）、立命館大学入試総主査（1988年度）、経済学部主事（現副学部長／1989年度）、大学院国際関係研究科主事（現副研究科長／1993年度）、立命館大学・大学協議会委員（1995～97年度）、立命館大学 BKC（ビワコ・クサツキャンパス）高度化推進本部事務局長（1996年4月～97年9月）、立命館大学 BKC 事務局長（1997年10月～99年12月）、APU 学長特命補佐（2010年度／英国留学）を務めてきた。

他方で、学校法人常務理事を基盤として、（社）日本私立大学連盟の経営委員会委員（2000年1月～10年3月／経営委員会委員長〔2006年4月～10年3月〕）、同私大連盟財務・人事担当理事者会議運営委員会幹事（2000年1月～10年3月）、NPO 法人：21世紀大学経営協会（U-MA21）理事（2003年12月～2008年3月）を務めさせて頂いた。また、2001年には、（財）社会経済生産性本部主催の「米国立大学経営戦略調査団」に団長／關昭太郎・早稲田大学副総長・常務理事（当時）の下で加わり、貴重な体験をさせて頂いた（筆者は立命館の同僚であった高橋英幸財務部長と報告書を作成した）。その他、上記の立命館内外の役職とも関わり10数回に亘り大学経営・財務に関する研修会講師、シンポジウムのコーディネーター＋パネリスト＋コメンテーターを務め、さらに私立大学教員の雇用保険加入問題や新入生の入学辞退のケースにおける入学金・授業料返還訴訟問題にも取り組んできた。それらに関連した論文やエッセイを作成し公表もしてきた。

こうした役職・社会活動歴の故に、10年以上に亘って本来の研究者としての研究活動を離れて学校法人会計基準、企業会計基準（管理会計、キャッシュフロー計算書を含む）、国立大学法人会計基準、公会計基準、国際会計基準（会計基準の改訂版は一貫して追跡）の研究に取り組むとともに、文部省（文部科学省）の通達類、大学審議会や中央教育審議会大学分科会の答申・審議記録を通読し、さらに約200点の大学論に関する著書（英書を含む）・報告書を読了してきたのである。他方で、経営学分野の経営戦略論・競争戦略論（ピーター・ドラッカー、アルフレッド・チャンドラー Jr、マイケル・ポーター、伊丹敬之等）、金融・銀行戦略論、マーケティング論（フィリップ・コトラー等）、企業統治論、ブランド論、個別企業論（トヨタ自動車等多数）、経営者論（ジャック・ウェルチ＝GE、スティーブ・ジョブズ＝Apple、鈴木敏文＝セブン＆アイ、稲盛和夫＝京セラ等）等、約500冊を読み込んできた。それ故、元来の現代イギリス経済政策論とともに、大学・高等教育論がライ

フワークになったのである。

第1章 日本の大学・高等教育制度の独特の変遷¹⁾ ～1990年代以降のわが国の大学制度改革を中心として～

I. わが国の大学制度の歴史の変遷

I-1 明治期～第2次大戦

筆者には、明治以来のわが国の大学制度は独特の変遷を辿ったように思われる。周知のように、1868年の明治維新以後に近代化の時代を迎えた日本は近代国家の要諦を整え欧米諸国に迎え撃つべく学校教育の制度化にいち早く取り組んだ。1871年には文部省を設置し、翌年「学制」が公布され大学が発足する。1886年の「帝国大学令」に象徴されるように、明治政府の教育政策は中央集権的・国家主義的な性格を持つものであった。以下、ごく簡潔に大学・高等教育制度の歴史の変遷を確認する。

日本の国立の大学・高等教育機関は1949年の新制大学制度発足まで、帝国大学（7大学／中学校→高等学校〔大学予科〕→大学）と（高等）専門学校・師範学校（←中学校）という二重制度で推移した。その際、国際的レベルで導入されたのは、古典的なりべラルアーツを基本とするオックス＝ブリッジ・イギリスモデルではなく、当時欧米諸国が大学の国際モデルと見做していたドイツモデル（プロイセンのベルリン＝フンボルト大学〔W. F. von Humboldt 創設〕を模範とする「フンボルト・モデル」）であり、「研究と教育の統一」（法学、経済学におけるゼミナール制度）と「職業教育」（法学、医学や工学の高度専門職業教育）を主眼とする「国家須要」の人材を養成するものであった。しかも、「フンボルト・モデル」は同時にエリート養成時代の大学モデルでもあることに注目すべきである。すなわち、教授等（教育研究者）は自身の研究成果（業績）を学生に教授し、また研究課題を指示して教授等に報告し指導を受けながら改善していくのである。そのために自然科学では実験、人文・社会科学ではゼミナール（演習）が制度化されたのである。他方で、私学は米英モデルに倣い文社系分野に特化して専門職業学校を形成したが、政府は私学にも「ドイツモデル」を導入することを強く求めてきたし、実際的に私学側もそれに従ったのである。

明治中後期以降日本の大学・高等教育の規模は徐々に拡大していったが、1918年の「大学令」により、爾後、私学を含めて専門学校は「大学」名を冠することが出来るようになっていった。そして、私立大学の中でも、今日でもそうであるように、明治・大正期においても、慶応義塾と早稲田は「別格」と見做されていたと思われる。

I-2 戦後改革～1980年代

第2次大戦後の戦後改革の一環として1947年に教育基本法及び学校教育法、1949年に私立学校法が制定され、1949年以降新制大学が発足していった。すなわち、帝国大学、国立高等専門学校（高専）・師範学校は全て国立大学に、私学は全て私立大学に統一された。さらに、1956年に文部省令により「大学設置基準」が制定され、教育研究上の基本組織、教員組織、教員の資格、収容定員、教育課程、卒業要件及び校地、校舎等の施設及び設備等の「大学を設置するのに必要な最低の基準」を10章に互り事細かく定めた。その後、1962年に高等専門学校制度発足、1964年に短

期大学が恒常的制度として発足した。加えて、文部省は1973年から5～7年を期間とする中長期的な「高等教育計画」を策定して高等教育整備を2004年まで5回に亘って推進した、これら戦後日本の新制大学・高等教育制度は、全体して、英米の大学及び大学間の自主的なガバナンスとは異なる国家官僚主義的な規制の下に包摂されたと言ふべきであろう。新制大学制度は「アメリカモデル」に倣っているとされているが、精々「研究と教育の統一」の下での専門職業教育としての「フンボルト・モデル」の変形に過ぎない、と看做すべきであろう。日本の大学における「フンボルト・モデル」の事実上の継続は、マス化→ユニバーサル化時代の学部教育に不適合な教育実践となつて、大量の「勉強しない大学生」を生み出している。アメリカモデルの教養教育を導入したつもり「一般教育」は日本の学部学生から「般教」（パンキョウ）と蔑まれて機能せず、次節での1991年の「大学設置基準の大綱化」により「お蔵入り」したかに見えた。

付言すれば、アメリカモデルにおける教養教育は主として研究大学院大学（Doctoral / research universities）[2001年現在／250大学]及び修士大学院大学（Master's colleges and universities）で行われており、多くの学士大学（Baccalaureate colleges）は専門職業教育を行っているのである。しかも、教養教育は主専攻（大規模大学では60専攻あり）と「副専攻」を選択しその上関連科目を受講・取得する、「文理融合」教育を受けるのである。例えば、主専攻＝経済学科目群、副専攻＝応用数学科目群、さらに関心に応じて地理学、環境科学や国際政治学を取得するというものである。この場合、大学院（Graduate School of Arts & Science）では多くの修士・博士プログラム（ハーバード大学では50プログラム）の中から、例えば経済学とか経営経済学を専攻する。逆に、現代イギリスでは、完全な私立大学（HEFC〔高等教育資金配分審議会〕から一切の補助金を受けない）＝バッキンガム大学を除いて、全ての大学の学部は専門職業教育を行っているのである。カリキュラム編成は各大学・学部・学科に委ねられている。とはいえ、研究型大学24校（The Russell Group of Universities, Co. Ltd.「ラッセル・グループ」）²⁾ホームページを見ると、カリキュラム中に高度な教養教育科目（外国語を含む）が含まれている。

ところで、新制大学制度の下で国立大学と私立大学の関係はイコール・フッティングの下で切磋琢磨する位置に立った訳では全くない。国立大学内部でも歴史の実績から帝国大学、帝国大学に準ずる主要国立大学数校、さらにいわゆる主要地方国立大学（旧一期校）、その他地方大学（旧二期校）の序列は予算上、事実の上で固定化された。その上、後述するように、大学の世界ランキングを見ても100位以内に入っている日本の大学は東京大学と京都大学の2校のみである。これは、政府・文科省の運営費交付金が旧帝国大学、就中、東京・京都両大学等に極端に傾斜した配分の結果であり、米英トップ大学のような大学自身による自主的営為の結果ではないことに留意すべきである。

他方で、私立大学には明治以来、在野の高等教育機関ないし大学として設立時の篤志家による寄附を基礎にして授業料を始めとした自主財源で経営され続け、1975年の「私立学校振興助成法」の成立による私学助成の開始まで私学経常費の財政支援は皆無であり続け、また近時点における学生一人当りの国立大学運営費交付金と私立大学経常費補助金の比率は15.4～13.1（221～185万円）：1（14.1～14万円）程度である。それを東京大学と京都大学の学生一人当り運営費交付金を見ると、平成20（2008）年度ではそれぞれ、345.7万円、281.5万円、平成24（2012）年度では、354.6万円及び293.2万円となっており³⁾、国立大学の中でも突出した地位を占めている。

同時に、国際的視点からみると、OECD 34カ国の中で、大学・高等教育への公的財政支出はGDP比で最低の0.5%（平均1.1%）であり、公共財政支出がGDP比で日本より低いアメリカでさえ日本の2倍の1.0%である（2009年⁴⁾。しかも、ある試算によると「学生一人当たり公財政支出を国際比較すると、OECD加盟26カ国中、日本の私立大学は最下位であるのに対し、国立大学はトップになっている。」（2005年⁵⁾という。

II. 1990年代以降のわが国の大学制度改革の推移

戦後学制改革を経て新制大学制度が発足・確立して以降、日本の大学制度改革が本格化したのは1991年の大学審議会の「大学教育の改善について」答申を出発点としている。これは世界史の偶然であろうか？ すなわち、①1989年3月、周知のWWWがジュネーブにあるCERN（欧州原子核共同研究機関）の英国物理学者ベルナズリー（Tim Berners-Lee）により提唱され、1990年代初頭にはデータ処理とグローバル通信の時間とコストが事実上ゼロになった。②1989年6月3～4日の中国の学生・若者が「政治的自由」を求めた大規模デモに対する軍部の武力弾圧＝天安門事件（多数の死者、「血の日曜日事件」）が発生した。③1989年11月9日～1961年に構築された「ベルリンの壁」が東西ドイツ市民により破壊・撤去された。④1991年12月、ソ連邦、続いて東欧社会主義体制が崩壊した。かくして、1989～1991年は世界がグローバリゼーションに向かう戦後史の最大の衝撃の時期であったのである。1991年は同時に「世界最大のバブル⁶⁾」と評価された日本のバブルが崩壊した年であり、「失われた20年」の出発点でもあった。そうした最中での「大学設置基準の大綱化」～開設授業科目の区分廃止、「高等教育計画」時代に終止符を打ち「規制緩和と競争の時代」の始まり→「大学の自己点検・評価システムの導入」が提案・実施されて行くのである。

II-1 第1段階 大学設置基準の大綱化

第1段階 年表

- ① 1991年～大学審議会の「大学教育の改善について」（答申）により、○「大学設置基準の大綱化・等」により開設授業科目区分（一般教育、専門教育、外国語、保健体育）の廃止（これにより特に国立大学の教養部廃止等が進展）、○「大学の自己点検・評価システムの導入」等が提案され、1991年度に「大学設置基準の大綱化・簡素化」は実施に移された。
* 「高等教育計画」時代の終止符⇒「規制緩和と競争の時代の」始まり
- ② 1991年～大学審議会の「大学院の整備充実について」により、○「教育研究組織の整備」、○「大学院学生の処遇の改善」、○「留学生の教育体制の整備」、○「大学院の量的整備」、○「財政措置の充実」が提起され、特に、大学院の規模は急速に拡大した（1991年＝9.8万人→2000年＝20.5万人／「ポストク問題」が社会化する原点）。

1980年代の怒涛のような新自由主義の大波の下で、政治・経済・社会の様々な分野で規制改革、市場自由化や国有・国営企業の民営化等が推進されていた。その流れの中で、中曽根内閣の下で国鉄・電電公社・専売公社の3公社民営化等を推進した「臨時行政調査会」（第2臨調～土光敏夫

会長)の後を受けて教育版臨調である「臨時教育審議会」(岡本道雄会長)が1984年9月に発足し、1987年8月までに4回に互る答申を行った。大学に関わる答申は、臨教審を引き継いだ大学審議会の作業の「先取り」ともいえ、形は変わっているが後述の第3段階の重要政策部分を含んで⁷⁾いるものであった。

大学・学部は大衆化段階に入り量的拡大が質的保証を伴わないことが問題とされ、逆に大学院は拡充整備が謳われた。だが、年表コメントにあるように、どちらも難問を抱えることになる。「象牙の塔」の大学を開放化する一環として国立大学の「特殊法人」化が提唱されたが、「独立行政法人」化の形で成就する。高等教育への公財政資金のアメリカ並みの増加は実現せず、小泉政権以後逆行することになるが、「21世紀 COE プログラム」や GP 等で重点的配分が推進されることになる。

II-2 第2段階～第3段階への準備期間

第2段階 年表

- ① 1998年末～大学審議会答申『21世紀の大学像と今後の改革方策について』～その後の改革の目玉となる国立大学の法人化、高度職業人養成のための大学院の制度化、第三者による評価システム法の導入、競争的資金配分の制度化等の課題の検討や部分的な政策的措置の必要性の指摘。これにより、①国立大学の組織体制確立を図るため国立学校設置法等の改正、②2000年～国立大学を対象とした第三者評価機関(独立行政法人)「大学評価・学位授与機構」創設。
- ② 2000年11月～大学審議会最終答申『グローバル化時代に求められる高等教育の在り方について』⇒1991年の大学設置基準の『大綱化』の結果を逆転させる「アメリカモデル」の提唱
 - ①「…深い教養と高度の専門性に裏付けられた知的リーダーシップを有する人材」
 - ②「米国におけるリベラルアーツ・カレッジのような教養教育を中心とした幅広い教育プログラムを持つ学部への改組転換を促進し、これらの学部等から様々な分野の大学院に進学する機会を与えることについても検討する必要がある。」
- ③ 2001年6月「遠山プラン」公表～1)国立大学の再編・統合、2)民間の発想の経営手法を導入した「国立大学法人」への移行、3)第三者評価の導入と「国公私トップ30」の育成。
 - 2001年9月27日、文部科学省『国立大学の独立行政法人化に関する調査検討会議』中間報告『新しい「国立大学像」について』を公表。
- ④ 2002年～中央教育審議会(大学分科会)の3つの答申
 - 1)「法科大学院の設置基準等について」～社系で初めての定員規模の大きい専門職大学院
 - 2)「大学院における高度専門職業人養成について」(専門職大学院)～専攻分野として、既設の経営管理、公衆衛生等のほか、法務、知的財産、公共政策(行政)、技術経営等に特化した専門職大学院が構想されている。

- 3) 「大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について」（認証評価制度）
- ⑤ 2002年度～「21世紀 COE プログラム《研究拠点形成費補助金》」創設。
2003年度～「特色ある大学教育支援プログラム」（Good Practice：特色 GP、現代 GP）創設→2008年度／「質の高い大学教育推進プログラム（教育 GP）」に統合。
- ⑥ 2002年7月～首都圏・近畿圏等大都市における大学等の設置に係る制限（1500m²以上の床面積の教室の新設・増設の禁止）をしていた工場等制限法等三法等の廃止。

2000年11月の大学審議会最終答申は、第1段階の「大学設置基準の大綱化・簡素化」路線を逆転させる「アメリカモデル」の提唱をせざるを得ない事態となった。①「深い教養と高度の専門性に裏付けられた知的リーダーシップを有する人材」、②「米国におけるリベラルアーツ・カレッジのような教養教育を中心とした幅広い教育プログラムを持つ学部への改組転換を促進し、これらの学部等から様々な分野の大学院に進学する機会を与える」という提唱である。国立大学教養部の廃止や一般教育科目の縮小は「大綱化」を策定した大学審議会及び文部科学省にとって想定外の結果であった、と推認される。しかし、根強く生きていた「フンボルト・モデル」⁸⁾ 大学像の下では、「想定外」とは言えない。リベラルアーツ・カレッジへの改組転換を推進した大学は皆無である。

II-3 第3段階～戦後大学制度の基本的改革～特に国立大学改革、法科大学院創設、「事前規制から事後チェック」への転換（認証評価制度の発足）

第3段階 年表

- ① 文部科学省設置会議「国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議」～2001年9月中間報告以後の作業の結果→国立大学の法人化を求める報告書提出。*以下、自民党政府により本格化した行財政改革からのアプローチ（2003年2月国立大学法人化法案等閣議決定→国会提出）
- ② 2004年4月実施の大改革～性急な実施
- ① 国立大学の法人化～行財政改革の目玉、公立大学法人制度の創設、学校法人制度改善のための私立学校法改正
- ② 「認証評価制度」発足＝第三者評価制度～「事前規制から事後チェック」行政改革のキャッチコピー
- ③ 法科大学院制度創設～司法制度改革の一環、専門職大学院の制度化→教育課程を持つ「課程制」スクールへの転回
- ④ 「21世紀 COE」評価に基づく競争的資金配分システムの強化～科学技術基本計画振興策の一環
- ③ 2005年1月～中央教育審議会（大学分科会）答申『わが国の高等教育の将来像』《将来像に向けて具体的に取り組むべき施策》
- (1) 早急に取り組むべき重点施策（「12の提言」）
- (2) 中期的に取り組むべき重要施策

④ 2008年12月～中央教育審議会答申『学士課程教育の構築に向けて』

- *ポイント～大学教育の「質の保証」、高等学校との接続（高大連携）及び大学の国際化
- *2回に亙る文部科学省による「大学における教育内容等の改革状況について」の調査・結果（平成21・23年度）

小泉政権における政府・文部科学省は、2004年度に国立大学の法人（独立行政法人）化、司法制度改革の一環としての法科大学院創設及び大学評価制度としての第三者による認証評価制度の実施を一挙に実施に移した。しかも、国立大学の法人化は「骨太方針」としての財政再建政策である高等教育への公財政支出の毎年1%の削減計画と連動して実施されたのである。

大学、短期大学、高等専門学校及び法科大学院等専門職大学院に関する認証評価制度は学校教育法第69条3項及び4項で定められ、認証評価の期間は学校教育法施行令第40条で大学は7年に1度以内、法科大学院等専門職大学院は5年以内とされた。文部科学大臣により認証された評価機関は、(財)大学基準協会、(財)大学評価・学位授与機構はじめ5機関である。大学・専門職大学院の認証評価作業は実施に移されているが、当該の評価委員の職能が米英のようなプロフェッショナルであるかが問われている、と思われる。また、「事前規制から事後チェック」への大学・高等教育行政の移行が規制緩和の実をもたらしつつも疑問ナシとは言えない。

周知のように、2004年度に発足した法科大学院制度も問題ないし難題多しの状況である。当初74校、入学定員5825人であったが、新司法試験の合格者数は目標の3000人に至らず2000人程度で低迷し、法曹需要も掘り起こされていないまゝである⁹⁾。2014年度の入学定員は3809人、入学者数13年より426人減少して2272人、定員割れ校（61校）は9割超で2年連続である。そして、5月時点で1校が廃校、15校が募集停止を表明しており58校にまで減る見通しであるという¹⁰⁾。

II-4 第4段階～世界で競争可能な大学づくりに向けた「抜本的改革」（制度改革）

第4段階 年表

① 2012年6月～文部科学省『大学改革実行プラン～社会の変革のエンジンとなる大学づくり～』（H24改革始動期→H25～26改革集中実行期→H27～29改革検証・深化発展期）

*大学改革実行プラン 全体像～国としての大学政策の基本方針「大学ビジョン」の策定

I. 激しく変化する社会における大学の機能の再構築

- (1) 大学教育の質的転換と大学入試改革
- (2) グローバル化に対応した人材育成
- (3) 地域再生の核となる大学づくり（COC構想の推進）
- (4) 研究力強化：世界的な研究成果とイノベーションの創出

#「補足資料」によると「世界の大学ランキングトップ100に10校」というKPI（Key Performance Indicator）設定。候補は13大学か？（国立10、公立1、私立2）。

II. 大学の機能の再構築のための大学ガバナンスの充実・強化

- (5) 国立大学改革
- (6) 大学改革を促すシステム・基盤整備

- (7) 財政基盤の確立とメリハリある資金配分の実施（私学助成の改善・充実—私立大学の質の促進・向上を目指して）
- (8) 大学の質保証の徹底促進（私立大学の質保証の徹底推進と確立〔教学・経営の両面から〕）
- ② 2014年2月～中央教育審議会（大学分科会）『大学のガバナンス改革の推進について』（審議まとめ）
- * 『大学改革実行プラン～社会の変革のエンジンとなる大学づくり～』に基づく大学のガバナンス構造改革のために、学校教育法における副学長職務の明確化、教授会審議権限等の改正（縮小・限定化）、国立大学法人法における学長選考基準の規定化及び学長選考結果の公表義務等の改正を目指し、1991年以来の大学制度改革に結着を付ける意図が推察される。
- ⇒「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律案」は自民党文部科学部会の法案審査を経て、2014年4月25日、内閣より国会に提出された。同、6月20日、法案成立。

2010年代に入って、政府・文部科学省の日本の大学における教育・研究の現状に対する危機意識は一段と深刻になった、と思われる。日本経済と企業の国際競争力回復に向けた人材育成としての「世界で競争可能な大学づくり」を強く意識している。

2012年6月に文部科学省が策定した『大学改革実行プラン～社会の変革のエンジンとなる大学づくり～』は、大学教育の質保証を強く意識しつつ、全国の大学を教育研究の実績に応じて機能分化する「大学ビジョン」を策定する、としている。高等教育公財政規模を増加させないまま、かかるビジョンに即して公財政資金を効率的に配分することを意図している。この政策的意図は、「世界的な研究成果とイノベーションの創出」のためにこれまで以上に旧帝大を中心にして乏しい財政資金を重点的に配分するということであろう。国際的に熾烈な大学間競争の中で、OECDでGDP比最下位の高等教育への公財政支出の下でこれは可能であろうか。確かに、旧帝大7大学はOECDの中で学生一人当たり公財政支出は世界最高である故、国際基準による真の大学改革が実行された10年後に世界大学ランキングトップ100に入れるかもしれない。しかし他方で、大学教育の質保証に関わる学生の基礎・専門学力の国際水準化は同時に達成できるのであるか？ 重大な懸念が残るのである。

『大学改革実行プラン～社会の変革のエンジンとなる大学づくり～』に基づく大学のガバナンス構造改革に関して、中央教育審議会大学分科会（分科会長・前慶應義塾長／安西祐一郎氏〔独法〕日本学術振興会理事長）は2013年6月末に審議（組織運営部会部会長・前関西大学学長／河田悌一氏〔日本私学振興・共済事業団理事長〕）を開始し、同年12月には「審議まとめ（案）」を確定し、さらに翌14年2月、中央教育審議会大学分科会は『大学のガバナンス改革の推進について』（審議まとめ）を確定した。これが文部科学大臣に提出され、さらに「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律案」として自民党文部科学部会の法案審査を経て、2014年4月25日閣議決定され、同日中に国会に提出された。この中で最も止目すべきは、学校教育法93条の「教授会」規定である。現行法では「大学には、重要な事項を審議するため、教授会を置かなければならない。」と抽象的表現の下で、教学のみならず経営についても審議権があるように規定されている。それを

改正案では「教授会の役割の明確化」と称して、教授会は教育研究に関して学長に「意見を述べる」「学長の諮問機関」に位置づけ学長がリーダーシップを発揮できる規定とした。その後、6月20日、当初政府案は、内容に関りのない語句のわずかの修正を経て参議院本会議で成立した¹²⁾（2015年4月施行）。

筆者は、これまで(社)日本私立大学連盟の経営委員会、財務・人事担当理事者会議総会¹³⁾や(NPO法人)21世紀大学経営協会(U-MA21)のシンポジウム等の機会に学校法人(私立大学)におけるガバナンス改革の重要性について説いてきた一人である。私立大学のガバナンス改革にとって重要なのは、教学改革を推進しそれを支える経営・財務の健全性・安定性を確保する理事長・学長(総長)のリーダーシップの発揮であり、それを妨げるような「教授会の自治」は超克しなければならないという趣旨である。換言すれば、国家官僚が省益、局益及び課益を最優先するように、教授会が構成員の「互助会」的になり個別教授会益(個別学科益もある)を最優先する行動を取ってはならない¹⁴⁾ということである。したがってまた、かかる趣旨に逆行する理事長・学長の「暴走」を防ぐ「歯止め措置」¹⁵⁾も必要不可欠なのである。この「歯止め措置」は、改正案には盛り込まれていない。¹⁶⁾

ともあれ、大学という企業とは範疇的に異なる組織のガバナンス改革を国法で進めなければならないというのは、日本の歴史的かつ文化社会的不幸である。米英の大学ではガバナンス組織の構成は個々の大学と大学連合組織が自主的に展開してきた歴史がある。日本は「後進国」型社会構造の下で、大学ガバナンスの構成は国家官僚主義的に展開されてきた、と言えるのである。

Ⅲ. 日本の大学が抱える二大難問

Ⅲ-1 日本の大学生はなぜ勉強(自学自習)しないのか?

①1990年以降の政府・文部科学省(旧文部省)、大学団体や個別大学の改革の努力にも拘わらず、国立教育政策研究所(高等教育研究部)の国公私立大学153大学200学部2400人の学部学生に対する「大学生の学習状況に関する調査」(2014年4月)によれば、「大学生の勉強離れ鮮明」¹⁷⁾になっている。調査結果によれば、1週当たりの学習(授業の予習・復習)=自習時間は、0時間=15.8%、1~5時間=55.2%、1週5時間以下合計71%、6~10時間が17.4%で10時間以下を合計すると88.4%である。11~20時間は8.6%、21時間以上は2.6%となっている。日本の大学生は益々勉強をしなくなっている傾向にある。

②文部科学省令「大学設置基準」第21条によれば、2単位科目(実験実習科目を除く)の場合、1回の授業時間2時間を前提とすると事実上→予習時間2時間+復習時間2時間(大学設置基準には予習・復習という用語はナシ)、セメスター当り10科目=20単位(1週40時間の授業)を登録していれば1週当たり80時間の予習・復習を行うのが標準となる。この基準を遵守している学生は殆ど皆無であろうし、遵守させる指導を実行している大学は皆無であろう。私立大学でこうした指導が可能となる教育体制がある大学も皆無である。文部科学省(旧文部省)も真剣にこれを遵守させる行政指導をしていると聞いたこともない。この状態では大学教育の「質保証」が担保されることは絶対的に不可能である。他方で、文部科学省は、成績評価を厳格化して大量の落第生→留年生や退学者を生み出すことを事実上認めていない。特に大量の留年生の堆積は収容定員が規制基準を超えて補助金削減に繋がるのである。文部科学省が大学教育の「質保証」を重視するので

あれば、大量の退学者はもとより留年生の滞留も4～8年位は大学改革(大学教育の「質保証」)期間として許容すべきである。

③筆者の聴取調査によれば、米国の少なくともトップ50大学、英国のラッセル・グループ24大学における学部学生の1日当り学習時間は平均4時間水準といわれている。セメスター制であれ3学期制であれ、彼らの受講科目数は1週4～5科目である。しかも重要なことは、事前に指示されたテキストや参考文献を予習していないと「授業に出れない」科目が大多数を占めていることである。その場合、担当教員は学生が予習していること(reading assignment)を前提に、①課題(質問)を出しつつ講義を進める、②ローテーションにより担当した学生に報告させつつ講義を進める、③復習を前提に小テストをしつつ講義を進める(全体としてteaching assignmentと称する)、ということになる。そして、教授陣は、1日4時間位は学習しないと実際上単位(credit)は取得できない学習環境(試験難易度、ディベートの質量)を構築している、と言うのである。こうした教育体制を支えているのはS/T比である。米英の上記の大学は「研究大学院大学」または「研究大学」である。大学院学生数は、ハーバード大学(学部学生の約2倍)やスタンフォード大学のように学部学生より遥かに多い大学もあるが、両国の研究大学を総体的にみると学部学生100に対して35～75水準である。この大学院学生を含めたS/T比が10未満(7～8)の大学もあるが、概ね10である。筆者はこれには「脱帽」であった。

④翻って、日本の大学生は「何故こんなに勉強しなくなった」のであろうか¹⁸⁾ 学生だけにその責めを負わせるわけにはいかない。筆者の研究結果では、これは「複合汚染」である。それは、以下のようになる。科目数と授業時間を考慮した大学設置基準における要卒最低単位124というのが余りに多すぎる、と考えられる。しかも、学則で130～140単位と定めている大学・学部もある。これで、設置基準上の学習時間を遵守するのは土台無理である。その上、登録科目数はセメスター(学期)・1週当り10～13科目にもなっている。つまり、学生は登録科目(単位)数を取得必要科目(単位)数の20～30%水増しすることが認められている。英米の訪問大学ではそういうことは聞いたことがない。そんなことをすることは授業参加、単位取得の厳しさから不可能である、と思われる。そもそも先進国で中央政府(文科省)が学位授与の前提となる要卒単位や事実上の単位当りの予習・復習時間を規定(強制)している国は日本以外にあるのであろうか? (周知のように、短期大学設置基準にも同様の規定がある)

⑤さらに、日本の4年生(回生)には就職活動が待っている。3年生までに要卒単位の大部分を取得する動機がある。そのため、登録科目数が益々過大になり、「学習(勉強)はやってられない」くなり、「授業だけは出席する」という態度が形成される。前記の国立教育政策研究所の調査結果は、そのことを如実に示唆している。

⑥大学生は自分が勉強しない事態を正当化する理由として「大学の勉強 役立つの?」という日本社会に流布している根本的疑問を挙げる¹⁹⁾。つい最近まで、新卒一括採用を行う企業側は大学における教育実態と成績評価を信用せず、大学入試偏差値を基準に採用ランキングを付けてきた、と思われる。要するに「大学での教育に期待しない」ということであろう。他方で、学生側も大学・学部における授業に深い興味・関心を抱けないという実態がある。学生にとって「楽勝科目選択」「高校教育の焼き直し=般教忌避」という授業態度の下で受講生200～300人を超える一方通行的な「フンボルト・モデル」講義は理解できているかどうか分からない退屈なものに映っ

てしまう、と思われる。

教授陣は、エリート時代の「フンボルト・モデル」を超克し「マス化→ユニバーサル化」時代の学生が現代の世界と日本において職業専門教育として役立つことを実感できるカリキュラム（科目）構成、内容と水準を吟味・精選し、teaching assignment方式による授業運営等にチャレンジする必要がある。日本の高等教育のユニバーサル化は、所得階層的には中流階級までであり低所得階層特に貧困者層2000万人超には及ばないことは銘記すべきである。

⑦この項の最後に、日本の高等教育に対する OECD 最低の公財政支出（GDP 比0.5%水準）、しかも学部学生の約75%を収容する私立大学への公財政支出が絶望的な低水準にあることを指摘せざるを得ない。英米の大学生に比べて日本の大学生の生活態度に問題ナシとしないが、英米の「研究大学院大学」ないし「研究大学」のフルタイム学生にはあまり見られない日本の学生の週日（平日）におけるアルバイト時間の長さは学業にとって深刻な問題である、と考えられる。

Ⅲ—2 18歳人口100万人を割る「2031年問題」？

①周知のように、1980年代以降における日本の18歳人口のピークは団塊ジュニア層が登場した1992年の205万人である。この年度の大学数は523校、短大数は591校であった。その後、18歳人口は階段を駆け下りるように減少し、10年後の2002年には150万人にまで達し、2013年には123万人にまで減少した。すなわち、21年間に40%という「つるべ落とし」の如き大幅減少である。

他方では2013年度の大学数782校で、1992年度比で259校も増加（49.5%増）し、同様に、短大数は359校となり232校の減少（39.3%減）となった²⁰⁾。短大数の減少は女性の「四大志向」の増大の中での短大の四大への改組転換（衣替え）の結果であり、大学増加の主要因である。

②21世紀に入って高等教育市場ないし業界は謂わば「構造不況」業種にも拘らず、大学数と入学定員の増加（私学振興・共済事業団の『平成25（2013）年度私立大学・短期大学等入学志願動向』資料によれば、大学数は1992年度379校→2013年度576校に対応する入学定員はそれぞれ35.6万人、45.8万人であり10万人以上の増加である）は顕著である。こうした背景には、文部科学省による大学・学部・大学院研究科設置に関する規制緩和政策がある。

③その結果、大学・短大への進学率は50%を超えている（4大進学率2009年50%→2011年度52%）ものの、2004年度に遂に大学の入学定員割れ校は40.2%、以後40%を前後して今日まで推移している。入学定員充足70%未満大学は、2004年度=59校→2008年度=97校→2012年度=73校→2013年度=59校であり、同50%未満大学は、2004年度=15校→2008年度=29校→2012年度=18校→2013年度=17校である。

④しかも今後、18歳人口はさらに減少の一途を辿る。2014～2020年の7年間は120万人～110万人台後半（120～117万人）→2021～2022年の3年間は110万人台前半（114～110万人）→2024～2026年の3年間は100万人台後半（109～107万人）⇒2027～2030年度の4年間は100万人台前半（104～101万人）と推移し、2031年に遂に99万人と100万人台から滑り落ちるのである。2013年からの18歳人口の減少は24万人（19.5%減）に上る²¹⁾。2014年6月4日に発表された厚生労働省の2013年の人口動態統計によると、同年の出生数（2031年の18歳人口を構成）は102万人台で100万人割れを免れた²²⁾。しかし、団塊ジュニアの高年齢化に伴い年間出生数の100万人割れは時間の問題であろう。

小 括

こうした18歳人口の超長期的減少の見通しの下で日本の私立大学は「生き残り＝活性化＝国際競争力の強化と世界ランキング上昇」の戦略を推進しなければならない。そのためには、トップマネジメントが先頭に立って教学改革戦略の到達目標と達成方法を具体的に政策化し、それを支える財政（財務）の充実・学費以外の収入増加策の策定・健全化計画と政策を推進しなければならない。財政資金の最大の支出対象は人財投資（質・量の抜本的充実）である。ST比の国際基準達成を展望しつつ抜本的に改善し学生の自習時間を1日当り3～4時間を目指して teaching assignment 授業を全体の少なくとも50%を目標にする位の教学改革が必要である。

施設・設備投資は必要最小限に抑え、人財投資への重点化を図ることがステークホルダーに支持され、世界ランキングを上昇させる王道である。必要かつ可能であれば、学部学生数の大幅削減→大学院学生の増加→総学生数を大幅に削減し、教育研究スタッフを大胆に増員する目標を計画的に実行すべきであろう。この点では、後述するように、早稲田大学の2013～2032年の20年に互る壮大な長期ビジョン“WASEDA VISION 150 A Commitment to the World as on Asia's Leading University”²³⁾は貴重な参考になる、と思われる。世界に飛躍しようとする大学は、「実学的ニーズ」等による新学部や新学科の設置を含む学部学生数の増加を図る「大学のグローバル化」時代に逆行する邪道は止めるべきである。

第2章 「グローバル化戦略」における日本の大学の位置と戦略的課題

1. 世界大学ランキングにおける日本の大学の位置と課題

2013年11月、文部科学省は、国立大学法人改革プランの一環として、大学教員給与システムの改革（年俸制導入促進等）にも踏み込み、一連の改革によって今後10年間で世界大学ランキングトップ100位以内に日本の大学から10校以上ランク入りを目指すことを目指すと言う²⁴⁾。

世界大学ランキングは、21世紀に入って欧米・中国で大学における教育・研究水準の評価の必要性が提起され、2003年から始まった。以来、世界で最も影響力がある評価組織は、英国タイムズ紙（THES）の“Times World University Rankings”，同じくQSクアクアレリシモンズ社の“QS World University Rankings”，さらに上海交通大学の“Academic Ranking of World Universities”の3組織と看做されている。最後の上海交通大学は中国政府の直接の影響下であり特定のバイアスがかかっていると考えられるので、筆者としては参考程度にしている。

通常、日本では文部科学省でも、メディアでも、またこの課題に関心のある大学マネジメント当事者は、タイムズ紙のTimes World University Rankingsを基本資料にしている。今次の「世界大学ランキングトップ100に10校ランクインに向けて」（2012-2013年度版を使用）も同様である。ここでは「THE世界大学ランキングにおいては、100校以内に2校、400位以内に13校という状況」であるとして「惨状」に嘆息しているように感じられる。

ところで、Times World University Rankingsは400位までのランキングを作成・公表しており、時系列では日本の私立大学は慶應・早稲田がランクインしたりしなかったりしているので、日本の私立大学の世界大学ランキングを比較検討するためには750位まで作成・公表している

QS クアアアレシモンズ社の QS World University Rankings を採用せざるを得ない。元々、タイムズ紙は QS 社と 2004 年から 2009 年まで共同で世界大学ランキングを作成・公表していたのであり、QS 世界大学ランキングは国際的に権威のあるデータである。

I-1 日本の大学の「グローバル化戦略」～刈谷剛彦教授の興味深い評論

扱て、日本の大学、政府や経済界にとって英国の 2 社が作成・公表している世界大学ランキングに積極的な政策的意義ないし教学改革上の意義があるのか？ この論点に関わり、nippon.com（知られざる日本の姿を世界に）に掲載された刈谷剛彦教授（オックスフォード大学社会学科教授・同大学ニッサン現代日本研究所教授）の 2 点の評論に現代イギリス経済研究者の一人としても注目したい。

時系列的には、① 2012 年 2 月の特集「漂流する日本の教育」における「高等教育の“日本病” グローバル競争に乗り遅れた日本の大学」及び② 2014 年 2 月の特集「グローバル化時代 大学の国際競争力」における「『国際競争力』²⁵⁾の幻想に惑わされた日本の大学改革」である。詳論するつもりはないが、2 点の評論とも日本の大学・高等教育機関にとって極めて示唆に富んだ課題や論点を提起している。

第 1 の評論は、総論、「高等教育のトリレンマ」、「日本の高等教育の問題点」、「人材形成における日本病の病理」で構成されている。これを筆者は以下のように解説した。①「グローバル化」という言葉はあいまいな流行語である、高等教育学位取得者の国際労働市場への参入と国境を超えた大学のランキング作成、大学間のグローバル競争が展開。② 90 年代以後、欧州を含め大学進学率の急速な上昇、専門的な職業教育を含む大学院レベルの教育の拡張。この文脈の中で日本の大学がグローバル競争から大きく立ち遅れた脆弱性は明白であり、1980 年代までの「成功体験」から脱出できない「日本病」。②その上、先進国共通の「高等教育をめぐるトリレンマ」を欧米諸国は解決しようとしているが、日本は解決できないで深刻な問題を生み出している。「トリレンマ」とは教育の質の維持、教員の機会の平等（量的拡大）→この並立する 2 要素と高等教育の国家による持続可能な財政負担という第 3 要素がトリレンマ状態にある。日本的解決の特徴は高等教育の「私事化」と「市場化」→私立大学の拡大+家計負担への依存型である。③これは前 2 要素に大きな問題、すなわち高等教育の拡大が教育の質低下を伴う深刻な問題を生み出した。私立大学は、財政基盤の授業料収入依存度が高いため教員の質維持のために成績不良学生を（大量に）退学させることは困難、大規模講義のため学生指導やフィードバックも困難、ほとんどの授業は学生にリーディングアサインメント（授業前の参考文献の読み込み）を課さない。自学自習（予復習+課題学習）に打ち込む学生は殆どいない（筆者は本稿第 1 章 III-1 で論述）。学生は 3 年生（回生）後半には就職活動に入り、同時に企業は採用活動に走る。その状況を大学は認め、社会が受容している。④これこそ、「人材形成における日本病の病理」だと言う。すなわち、企業は新卒者採用に当たって基準としているのは大学で如何に学業に励んできたかではなく入学試験における難易度（入試偏差値に基づく学閥社会）であり、「職業能力に基づく就職」ではなく「就社」だという訳である。しかし、1990 年代以降、就社後に OJT を通じて効率的に学習できるトレーサビリティ（訓練能力）を開化させてきた日本型人材養成の仕組みはグローバル化の進展や人口動態の変化によって大きく蝕まれてきた、と指摘している。第 1 の評論に関しては、筆者が

異論を差し挟む余地はない。最近4年余り集中的に研究してきた高等教育論から見て同感である。

第2の評論も興味深く多くの指摘は首肯しうるのであるが、日本の大学がリアルな国際競争の埒外に位置していると解釈しうるこの評論の基調は私立大学の当事者の一人として疑問ナシとしない。英語圏の大学、英国の「ワールドクラスの大学」はまさに「リアル」なグローバル競争の最中にあり、「『リアルな』競争で圧倒的に不利な非英語圏」に位置する日本の大学は「リアルな」市場を形成するほどの競争は起きておらず、大学ランキングのような「想像上の(imagined)」国際競争の場が設定されているに過ぎない、とされる。「日本語という極めてアクセス困難な(西欧諸国から見れば最も習得の難しい)言語の壁」によって、日本の大学の実情は不透明なまゝであり、競争の前提である日本の大学情報にグローバルアクセスは不可能であり、特に理工系を除けば「グローバルなリアルな競争から日本の大学のほとんどは無縁である」と説明する。したがって、「『グローバル化戦略』は真の競争力に結びつかない」のであり、むしろ「日本にしかできない付加価値研究に焦点を」当てるべきである、と結論付ける。指摘されたオックスフォード大学と東京大学の国際化比率の大差はその主張の証左であるかも知れない。筆者の経験と見解では、それにも拘らず、「想像上の」世界大学ランキング上での日本の大学に限定した上位40~50校は今後ますます「リアルな」国際競争に晒されざるを得ない、と考える。優秀な教育・研究者、日本人高校卒業生の優秀層及び国際学生(留学生)の優秀層の獲得をめぐる熾烈な国際競争が展開されていくと予想するものである。

1-2 世界大学ランキングにおける日本の大学の位置と課題

刈谷教授が指摘しているように、非英語圏及び英語圏と親近関係にある欧州言語圏にも属さないグローバルな視点からは極めて難易度の高い日本語という「言語の壁」の下にある日本の大学は世界大学ランキングのスコア上で不利な市場環境の置かれていることは間違いない。同時に、日本の大学がグローバル化競争に周回ないしそれ以上に乗り遅れたことも事実である。しかしそれにも拘らず、日本の大学は「言語の壁」を超えて世界のトップ100位以内及び200位以内を目指して、ミッション→ビジョン→戦略→中長期計画を立てて挑戦する他ない。日本が改めて世界で名誉ある地位を占めようとするためには、現状に悲観して諦めず、大学・高等教育機関の国際的飛躍を目指す極めて困難な道を登らなければならない。

日本人も初等教育から「外国語」としての英語を言語取得の合理的方法を踏まえたカリキュラムで推進すれば、日英両言語のバイリンガルになれないわけではない、と考える。従来の英・米文学専攻の日本人「英語」教師から教えられる英語教育では中高6年間掛けても「聞く・話す・読む・書く」の基礎的4技能を習得することが出来ない。筆者がAPU副学長時代に韓国の進学校で見聞したレベルの高い実践的英語教育が導入期から実行されれば「英語後進国」から脱出できるであろう。

大学では英語を含むどのような外国語教育をすべきか、重大な大学改革の戦略課題でもある。日本には英語を使用言語としているいくつかの「国際大学」や学部学科・コースが既に存在している。こうした大学は必ずしも「研究大学」ではない。むしろレベルの高い「学士大学」である。立命館アジア太平洋大学(APU)、国際教養大学、国際基督教大学(ICU)、上智大学、早稲田大学国際教養学部等、グローバル化戦略を推進できる大学はある。しかし他方で、英語で学術論文

表 2-1 QS 世界大学ランキング総括表—2013-2014年

ランク	大学名	国名	スコア	ランク	大学名	国名	スコア
1	MIT	米 国	100.0	43	クイーズランド大学	オーストラリア	80.9
2	ハーバード大学	米 国	99.2	44	ニューヨーク大学(NYU)	米 国	80.8
3	ケンブリッジ大学	英 国	99.0	45	コペンハーゲン大学	デンマーク	80.5
4	ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン	英 国	98.9	46	北京大学	中 国	80.0
5	インペリアル・カレッジ・ロンドン	英 国	98.8	47	ブラウン大学	米 国	79.8
6	オックスフォード大学	英 国	98.7	48	清華大学	中 国	79.7
7	スタンフォード大学	米 国	96.8	49	プリティッシュ・コロンビア大学	カナダ	79.4
8	エール大学	米 国	96.5	50	ルプレフトカール大学ハイデルベルグ	ドイツ	79.3
9	シカゴ大学	米 国	96.2	以下、日本の大学のみ			
10	カルフォルニア工科大学	米 国	96.1	55	大阪大学		76.9
10	プリンストン大学	米 国	96.1	66	東京工業大学		74.2
12	スイス連邦工科大学(ETH)	スイス	94.3	75	東北大学		73.1
13	ペンシルベニア大学	米 国	93.8	99	名古屋大学		68.4
14	コロンビア大学	米 国	93.6	133	九州大学		62.0
15	コーネル大学	米 国	92.5	144	北海道大学		60.6
16	ジョンズ・ホプキンス大学	米 国	92.1	193	慶應義塾大学		52.8
17	エジンバラ大学	英 国	91.3	210	筑波大学		50.6
17	トロント大学	カナダ	91.3	220	早稲田大学		49.6
19	スイス連邦工科大学(EPFL)	スイス	90.9	276	東京医科歯科大学		42.1
19	キングス・カレッジ・ロンドン	英 国	90.9	304	神戸大学		39.7
21	マギル大学	カナダ	90.6	307	広島大学		39.5
22	ミシガン大学	米 国	90.5	441-450	(441) 千葉大学		—
23	デューク大学	米 国	90.1	441-450	(446) 東京理科大学		—
24	シンガポール国立大学	シンガポール	89.4	501-550	(513) 金沢大学		—
25	UC パークレイ	米 国	89.0	501-550	(520) 岡山大学		—
26	香港大学	香 港	88.6	501-550	(528) 首都大学東京		—
27	オーストラリア国立大学	オーストラリア	88.5	501-550	(550) 横浜市立大学		—
28	高等師範学校	フランス	87.8	551-600	(560) 熊本大学		—
29	ノースウエスタン大学	米 国	87.3	551-600	(567) 長崎大学		—
30	ブリストル大学	英 国	86.6	551-600	(573) 大阪市立大学		—
31	メルボルン大学	オーストラリア	86.0	551-600	(581) 東京農工大学		—
32	東京大学	日 本	85.7	601-650	(607) 岐阜大学		—
33	マンチェスター大学	英 国	85.2	601-650	(620) 新潟大学		—
34	香港科技大学	香 港	84.4	601-650	(622) 大阪府立大学		—
35	京都大学	日 本	84.1	651-700	(659) 群馬大学		—
35	ソウル大学	韓 国	84.1	651-700	(672) 立命館大学		—
37	ウイスコンシン大学マディソン校	米 国	83.0	651-700	(698) 山口大学		—
38	シドニー大学	オーストラリア	82.9	651-700	(699) 横浜国立大学		—
39	香港中文大学	香 港	82.3	701+	(705) 青山学院大学		—
40	UCLA	米 国	81.9	701+	(721) 同志社大学		—
41	エコール・ポリテクニーク	フランス	81.1	701+	(727) 鹿児島大学		—
41	国立工科大学	シンガポール	81.1	701+	(745) お茶の水女子大学		—

資料：QS Quacquarelli Symonds Ltd, “QS World University Rankings 2013”より作成。

備考：① QS 世界大学ランキングは750大学までのランキング表となっているが、スコアは400位までに留まっている。401位～500位までは10位刻みで401-410のように表示され、501位-700位までは50位刻みで501-550のように表示されている。701位-750位は全て701+となっている。他方で、401位以下でも一応ランキング付けはされていると思われるので、筆者の責任でそれぞれの枠内での並べられた順番を考慮して大学名の前に括弧を付けてランキングを示した。

② コア（100点満点）の基準は3社とも異なっているが、QS社の基準は次の通りである。1）アカデミック・ピア・レビュー

ー (Academic Peer Review) (40点) ~ 2年間かけて140カ国以上・33744人からの回答 (自大学への投票は不可) を得て集計 (2011年ランキングのケース)。2) ST比 (20点) ~ 教育責任を代理する古典的基準, 3) 研究論文引用数 (20点) ~ トムソン・ロイター始め国際的なデータ収集機関のデータを使用。4) 採用 (雇用) 担当者レビュー (Recruiter Review) (10点) ~ 国際的・全国的規模で卒業生を採用する担当者にアンケート (投票) 回答をしてもらう。2011年ランキングの場合, 130カ国以上16875通の回答を集計したという。5) 国際化志向 (International Orientation) (10点) ~ 国際学生の比率5点, 国際スタッフの比率5点で集計する。

コメント: QS Quacquarelli Symonds Ltd は, 1990年にヌーンジオ・クアクアレリ (ケンブリッジ大学 MA, ペンシルベニア大学ウォートンスクール MBA [起業・金融専攻] / 設立から現在まで同社オーナー) によって教育と留学に関わるサービス業に特化した英国の会社 (本社ロンドン) として設立された。当初から今日まで TopMBA100校, さらに200校のキャリア・ガイド, 入校勧誘や俸給調査, 世界 MBA 視察ツアー等を一貫して手掛けてきた。QS 社は2004年から英国タイムズ紙と THE—QS World University Rankings の共同制作に乗り出し, それは2009年まで続いた, しかし, 両社は2010年から袂を分かち, それぞれ独立して World University Rankings を制作・発刊するようになり現在に至っている。QS 社は, 現在, 社員200人, オフィスは, ロンドン, ニューヨーク, ポストン, ワシントン DC, パリ, シンガポール, シュトゥットガルト, シドニー, 上海, ヨハネスブルグ, アリカンテ (スペイン) に設置されており, 学部学生, 学部卒業生, 修士取得者, Ph. D. 取得者, MBA, MBA 経営幹部候補者等に各種サービスを提供しているという。

を執筆・刊行している人文・社会系専攻のかなりの数の研究者も存在する。

扱って, QS 世界大学ランキング総括表を見れば一目瞭然であるが, 400位までにランクインしている日本の大学 (14校) の圧倒的多数は旧帝大を始めとした国立大学 (12校) である。専門特化した2大学を除いて総合大学でもある。私立大学では「私学の雄」の早慶両校が200位前後にランクインしているのみである。政府・文科省の公的財政注入の絶対額と学生及び専任教員一人当たりの水準の巨大な格差を反映しているものである。401位以下は「参考順位」ではあるが, 表注 (備考欄) で記したように「一応ランキング付けはされていると思われる」。401~750位までに日本の大学は21校あるが, 国立13校, 公立4校, 私立4校である。私学は, 東京理科 (446) →立命館 (672) →青山学院 (705) →同志社 (721) の順である。672位の立命館大学は私学では慶早と東京理科に次いで4位ではあるが, QS 世界大学ランキングでも200位台は遥か遠くにある。立命館大学は, QS スコア基準のどれを取っても早慶に勝るものはないと言わざるを得ない。

II. 「ユニバーサル化」時代の大学改革の戦略的課題

II-1 「グローバル化戦略」における日本の大学改革と「研究大学院大学」への戦略的課題

(1) 日本のトップ30~40大学の「研究大学院大学」への戦略的課題

既に言及したように, 日本の大学・学部は2011年に進学率52%に達し「ユニバーサル化」段階に移行している, と見られている。しかし, OECD (2011年統計) 平均60%に達せず, 32カ国中21番目である。大学進学率70%を超えている国が既に10カ国もある²⁶⁾。OECD 先進国では高等教育の主眼は刈谷剛彦教授が指摘するように既に「大学院」段階に移行している。その意味では, 日本の官僚中枢, 民間企業幹部 (候補生), 新聞・テレビ報道記者の専門学力水準は少なくとも G7 の中で見劣りする。政策の立案・説明能力, 外交の交渉能力やメディアの取材・分析能力を支える専門学力が不足しているように思われてならない。BBC や CNN のニュース報道を聴いていると, その感を強くする。

その上, 日本の大学院は深刻な問題を抱えている。すなわち, 第1に, 学部在学学生256万人 (概数, 以下同様) に対して大学院学生は27万人 (10.6%) に過ぎないこと, 第2に, 大学院学生の専攻分野が工学の42.4%を筆頭に理学・農学・歯学・薬学と自然科学 (計58.5%) に偏り, 人文 (7.3%), 社会 (11.0%) と人文・社会科学が極めて少ないこと (家政・教育・その他計23%), 第3に博士後期課程在学学生が修士・博士前期課程在学学生に比べて著しく少ないことである²⁷⁾。英米を始めとした大学院先進国はかかる3問題は事実上解決済みである。

しかも、第4に、日本では博士後期課程を修了して学位を取得しても正規の定職に就くことが極めて難しい「OD問題」が待ち構えている。これらは日本の社会文化構造にも根差す深刻な問題である。次節で論述する「大学改革の財源」問題は前提として存在するが、それ以前の問題として、第1に、日本の企業社会が専攻分野を問わず（特に人文・社会系分野）大学院修了生を学部卒業生とは異なった処遇で迎えていないこと、第2に、そのことがまた最優秀の学部卒業生が人文・社会系大学院に進学しない状況を作り出していることである。さらに、教授側の大学院のカリキュラム問題に少なくとも2つの難点を生み出す。第1は、大学院進学時に英米の大学院では峻別される教育を受ける修士課程学生（postgraduate taught）志望か、研究に参加する博士課程学生（postgraduate research）→博士学位取得志望かを必ずしも確定しないで受け入れていること、このことがカリキュラム編成と教授方法に悪影響を及ぼし中途半端にしていること、第2に、同時に大学院に相応しい幅広い高度な専門教育と（特に研究大学院学生対象）深掘りする特殊専門研究のいわば「たすき掛け」カリキュラム改革が必要と考えられる。指導教授の特殊専門研究分野の下請けの研究にのめり込ませるのは避けなければならない。それをする、民間企業の研究部門への就職の道を閉ざしてしまうのである。

したがって、筆者の提案は、修士課程は professional school（高度専門職業教育課程）、博士一貫課程は research schooling と professor research leadership の結合ということになる。こうした大学院改革が日本トップ30~40大学で実行に移され、社会で理解され受け入れられるまでにかなりの時間を要すると思われる。しかしこれをせずして、日本の大学が世界大学ランキング100位までに10校、されには200位までに合わせて20校の「研究大学」ないし「研究大学院大学」に飛躍するのは不可能であろう。

（2）大学・学部改革の基本戦略～ST比の抜本的改善と授業の teaching assignment 化

既に触れた文科省国立教育研究所の「大学生の学習状況に関する調査（概要）」（2014年4月）による有効回答者数が国立大学256人、公立81人、私立大学1312人の分布条件の下で、時系列的に勉強（自学自習）しない大学生が急増している。1週間（休日を含む7日間）で「授業の予習・復習や課題」を何もしない（0時間）学生が15.8%、1—5時間が55.2%、両者合計71%に達しており、進学率の上昇とともに「勉強しない」学生も増加の一途を辿っている²⁸⁾。1週6—10時間を含めると88.4%に達する。このレベルの学習時間の学生では英米の世界大学ランキング120~130位までの「研究大学」及び「研究大学院大学」の学部段階では少なくとも80%は落第生になる、と聞かされた。彼等の1日の平均自習時間は4時間であるという。

ところが、上記の調査結果における成績評価の欄（不可の割合は除かれている）を見ると、5段階評価の場合ではS=21.8%、A=31.8%、GPA=2.75、4段階評価の場合ではA=45%、B=31.7%、GPA=2.34であった。これでは、民間企業の採用担当者（人事部）が日本の大学の成績評価を信頼しないのは首肯せざるを得ないであろう。

これを解決するためには、先ず第1に、①設置科目=クラスの50~70%を「予習・復習及び課題学習」を前提にした授業 teaching assignment 方式へと制度改革する、②科目試験の内容・難易度を担当教員と学部長始め学部執行部及び関連科目教員との協議制にする（英国のような外部試験官制度〔external examiner system〕の導入はすぐには難しいであろう）。第2に、③1学期ないし1 Semesterの履修=登録科目数を5科目程度とし、④かかる登録科目を全て単位取得すれば要

卒単位が充足するように「大学設置基準」を抜本的に改革することが不可欠である。既に指摘したように、1学期（ Semester ）で履修＝登録科目が10ないしそれ以上というのは「大学設置基準」における予習・復習時間を現実的に担保することを不可能にする。

II-2 真の大学改革のビジョン、戦略、計画とその財源

(1) 極めて大胆な大学改革を目指す早稲田大学の長期ビジョン

筆者は、最近1年程に亘って、日本の主要私立大学の大学改革構想についてホームページを頼りに検索してきたが、その中で「グローバル化戦略」と正面から向き合って大胆な大学改革ビジョンを掲げている『WASEDA VISION 150』を発見した。そこで、これに絞って、分析・評価を試みたい。

これまで繰り返し言及しているように、非営利法人としての私立大学のトップマネジメントは、創立の大義に関わるミッション（使命）→時代環境を背景にした現実的理想を示すビジョン（構想）→ビジョンを実現する道筋を示す戦略（数値目標を含む主要戦略目標と個別〔部分〕戦略目標）→戦略目標を実現する期間3～5年の中期計画ないし期間6～10年に及ぶ長期計画（期間10年はビジョンないし戦略と同等であると考えられる）を意識し策定しつつガバナンスを展開している、と考える。

Waseda Vision 150 は、2010年12月から2012年の12月まで2年に亘って、18回の理事会（7回の理事会集中討議を含む）を始め59回の教職員参加の全学会議、各核心戦略では143回の検討会等を経て策定されたと記録されている。Waseda Vision 150 は中長期計画と位置付けられている点でビジョン+戦略+長期計画の合成版であり、そして「ロードマップ」として毎年の事業別評価及び5年毎の全体総括→再設定を行う点で事業計画を財政政策とリンクした毎年及び中期のPDCA サイクルによりローリングしていくという組立てになっている。

Waseda Vision 150 は、「入試戦略」「教学戦略」「展開戦略」「経営戦略」の4つの戦略を基本的枠組みとして13の核心戦略で組み立てられている。「入試戦略」では「1. 入試制度の抜本的改革」, 「教学戦略」では「2. グローバルリーダー育成のための教育体系の再構築, 3. 教育と学修内容の公開, 4. 対話型, 問題発見・解決型教育への移行, 5. 大学の教育・研究への積極的な学生参画の推進, 6. 早稲田らしさと誇りの醸成をめざして ―早稲田文化の推進」, 「展開戦略」では「7. 独創的研究の推進と国際発信力の強化, 8. 世界の WASEDA としての国際展開, 9. 新たな教育・研究分野への挑戦」, 「経営戦略」では「10. 教職員の役割と評価の明確化, 11. 財務体質の強化, 12. 進化する大学の仕組みの創設, 13. 早稲田を核とする新たなコミュニティの形成」となっている。そして興味深く重要と思われることは、13の核心戦略について「目的・目標」, 「改革のポイント」及び「実現のためのプロジェクト (PJ)」が設定されていることである。これらを総括する形で「VI. ロードマップと数値目標」(主要数値目標は表2-2を参照)が計画化されている。さらに、止むべきことは第1に、財政目標として受入研究費200億円の確保もさることながら、年間100億円の寄付金収入を掲げていること、第2に、早稲田を構成するすべての学術院 (faculty), 高等学院及び芸術学校が将来構想を掲載している〈参考資料1〉ことである。

Waseda Vision 150 は既に実施段階に入っており、早稲田大学ホームページの当該項目を検索

表2-2 『WASEDA VISION 150』における主要数値目標

学生数	定義	2012年度	2032年度	教員数	2012年度	2032年度
学部	通学(通信除く)	43,974人	35,000人	常勤教員	1,679人	2,000人
大学院	修士, 博士後期, 専門職	9,357人	15,000人	ST比 (常勤教員数: 学生数)	1:32	1:25
科目クラス数		2012年度	2032年度	女子人数	2012年度	2032年度
学部		17,779	13,300	女子学生(学部・大学院)	18,800人	25,000人
大学院		7,707	5,800	女性教員	226人	600人
				女性職員/職員	344人	537人(50%)
授業規模		2011年度	2032年度	国際化	2012年度	2032年度
20名以下	学部	45%	50%	外国人学生(留学生)	4,362人	10,000人 (20%)
	大学院	78%	80%			
21~50名	学部	34%	35%	海外派遣学生	2,399人	全学生
	大学院	18%	15%			
51人以上	学部	21%	15%	外国人教員	147人	400人 (20%)
	大学院	4%	5%			
財政指標		2011年度	2032年度	外国語による授業の割合	2012年度	2032年度
帰属収入	「収入」と表示	968億円	1,000億円	学部	6%	50%
受入研究費		89億円	200億円	大学院	9%	50%
寄付金		22億円	100億円			

資料：早稲田大学『WASEDA VISION 150』2014年4月1日より作成。

備考：財政指標では資料で「収入」と表示されているのを「帰属収入」として、2011年度に関しては決算書から借用、2032年度に関しては受入研究費の数値目標が「収入の約20%を達成…目標」、寄付金は同様に「収入の約10%を達成…目標」としていることから帰属収入を逆算した。

コメント：2032年度の帰属収入が2011年度の実績値とそれ程差がないのは、学部学生8974人の削減、大学院学生の5643人の増加、差し引き3331人の学生総数の削減、加えて学部授業料と大学院の修士課程、博士後期課程及び専門職課程の学費水準がそれぞれ異なる現状を反映している、また物価変動率は考慮していない、と思われる。

してみると、学生によるコンペを含め様々なステークホルダーが企画・実践活動に参加しているようである。他方で、戦略的数値目標が大胆かつ野心的であるが故に、『Waseda Vision 150』策定の経緯』を読めば理解できるように、早稲田大学のトップマネジメントを先頭とする理事、評議員及び教職員は大変厳しい決意と覚悟を込めて本文書を策定した、と思われる。学園が一致結束して取り組んでも達成できるかどうか極めて困難な挑戦である。しかし、例えば、「教学戦略」に関わる教育改革と数値目標が実施・達成されれば、英米主要研究大学における学部授業の50%を超えて teaching assignment 型への移行が可能となるであろう。筆者はこれを強く期待したい。

(2) 大学改革の財源問題～高等教育への公財政支出と寄附金（寄附基金）

(2)ー1 「教育非立国」日本 わが国の政府は長年資源の乏しい日本は人材資源でしか生きる道はないと「教育立国」を標榜してきたが、日本は本当に「教育立国」なのか深い疑問を抱き続けてきた。高等教育への公財政支出のGDP比がOECD加盟国最低という条件の下で2006年7月、小泉内閣は『骨太の方針2006』（「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2006について」）において、2007年度から少なくとも5年間、国立大学法人への運営費交付金等とともに、学校法人に対する私学助成を対前年度比で毎年1%削減することを閣議決定し実行に移した。2010年度には民主党

政権の下で、漸く歯止めだけはかかったが、本質的な状況に変化はない。

そうした中で、OECD 諸国の中で高等教育に対する GDP 比の公財政支出がほぼ一貫して最下位31位の0.5%（2009年／OECD 平均1.1%，2010年／同，1.1%）であることは内外で有名であるが、初等・中等教育についても最下位32位のチェコ（2.6%）とほぼ同水準の31位（2.7%／2009年／OECD 平均3.7%）であることは余り知られていないのであろうか？ 教育全体への GDP 比公財政支出では日本は、断トツの最下位31位の3.6%（2009年／OECD 平均5.4%）に留まっている。日本に次ぐ30位のチェコは4.2%であり、3%台は日本のみである。日本の GDP 比の私的支出（家計、民間企業・団体）は、韓国（3.1%）、チリ（2.6%）、米国（2.1%）に次いで、4位（1.7%）の高さである（OECD 平均0.9%）。公私の合計支出 GDP 比では、最高はアイスランドと韓国の8%、次いでデンマークの7.8%、米国の7.4%（OECD 平均6.3%）と続くのであり、日本は5.3%（31カ国中26位）に留まっている²⁹⁾。日本の財務省は、特に高等教育に対する公財政支出の低さの理由を租税負担率（国民負担率）の低位性で説明しているが、同様に租税負担率の低い米国の GDP 比公財政支出は日本の2倍の1.0%であることに着目すれば、それは見え透いた言い訳に過ぎないことは明らかである。

ともあれ、日本が政治的政策的に「教育立国」というのは全くの詭弁であり、「教育非立国」であることが冷厳な事実である。日本政府・文部科学省は「教育に金は出さないが、口は出す」という「1940年体制」以来の官僚国家主義的思考様式から未だに脱皮できないでいる、と思わざるを得ない。こうした中で、日本の将来展望に関わり大学・高等教育に問題が集積している。政府・文部科学省は、OECD 加盟国の中で GDP 比で最も少ない高等教育への公財政支出という条件の下で、「世界大学ランキング100位以内の10大学を」のスローガンを掲げ旧帝国（国立）大学を最優先してさらに重点的に国費を傾斜配分しようとしている。他方、OECD 加盟国の中で私立大学に対しては全く話にならない「雀の涙」ほどの僅少な公財政支出を何時まで続けて放置しておくのだろうか？ 高等教育・大学における人材養成は国立大学のみで可能であると看做して、それでよしとするのであろうか？

日本私立大学連盟始め私立大学側は、国立大学との格差の早期是正を要請していくつもの提案をしてきた。すなわち、「イコール・フッティング論」を基本として、①高等教育への公財政支出の国際水準（1%）への拡大、②学生一人当たり経費を基本とする案、③私立学校振興助成法の趣旨に基づく案、④現在の高等教育財源の再配分等である。歴代政府の一顧だにしない政治・政策姿勢は、日本の大学の国際競争力強化と日本の将来のために汚点を残すであろう。

(2)―2 日本で寄附文化は育つのか 周知のように、米国や英国、カナダ、豪州は寄附文化の定着した国である。前述した米国における教育費の私的支出が GDP 比2.1%（1.6%は高等教育費）と OECD では3位の高水準であることを指摘したが、その内実は韓国や日本と違って在学生の「家計支出」ではなく富裕層（企業経営者や投資家）を中心としてかなり多数の卒業生として行っている母校への巨額の寄附によるものである。その上、米国は貧困率（ジニ係数）の極めて高い国であるが、同時に、多くの世帯が大学・教育機関のみならず教会・宗教団体、医療研究機関等、多様な NPO 法人に巨額の寄附を進んで行く文化が定着しているのである。その背景にはキリスト教に基づく宗教的博愛主義があり、それを支えているのが内国歳入法（Internal Revenue Code）第501条 c 項における NPO 法人に対する税制上の特別優遇措置である。その上、民間企業から

の寄附が加わる。米国では NACBO（全米大学経営管理者協会）が繰り返し指摘しているように、今日、巨額の寄附基金を保有していない大学は「研究大学院大学」として存立しえないのである。ハーバード大学が学部学生数の約 2 倍の大学院学生を抱えることが出来るのは、多額の政府研究資金の獲得とともに、323 億ドル超（3 兆 2334 億円）の寄付基金を保有し運用益（会計上は寄付基金からの取崩し [payout]）で巨額の奨学資金予算として一般運営予算に計上することができるからである。³¹⁾これに経常的寄附金（current use gift）が加わるのである。

他方で、米国同様に寄附文化が定着している英国でも、米国の大学との国際競争に危機意識を募らせていた研究大学は gift と呼ばれる通常の寄附（毎年収入相当を支出する寄附金）とともに、21 世紀に入って副総長＝学長等トップマネジメントが積立運用型の寄附基金（endowment）の募集活動に精力的に取り組み始めた、とメディアで報道されている。³²⁾世界の「研究大学」の学長を始めとするトップマネジメントの主要な戦略的責務は、教育・研究の高度化のために外部資金と経常的寄附金及び寄附基金を最大限獲得することにある。それを教育メディアが詳細に報道する点が興味深い。

扱て日本では、2008 年の日本における個人寄附金総額 2332 億円、GDP 比 0.046% であり、同時に税務統計による寄付金控除適用者数は最新統計で 20 万人超、人口の 0.16% 程度に留まっている。³³⁾しかし、2011（平成 23）年 6 月、同年 3 月 11 日の東日本大震災を契機として、新寄附金税制関連法（「所得税法等の一部改正法」「地方税法等一部改正法」等）が成立し、寄付金の税額控除が実現することになり、³⁴⁾寄付文化が多少とも変わり始める可能性はある。日本ファンドレイジング協会編集・作成の『寄付白書 2013』によれば、2012 年の日本における個人寄附金総額（推計）は 6931 億円、15 歳以上人口の 46.7% が寄付を行った、と報告している。分野別では、宗教関連が 2287 億円（33.0%）で最も多く、教育・研究は 587 億円（8.5%）に留まっている。他方で、白書は、2011 年の法人寄附金総額は約 7168 億円であり、分野別では社会サービスが最も多い 3051 億円（42.6%）、次いで教育・研究で 1409 億円（19.7%）〔国税庁税務統計による〕であった。³⁵⁾同白書の「第 7 章 世界の寄付ニュース」によれば、2012 年の米国の寄付金総額は 3162 億ドル（約 25 兆 2011 億円）、2011 年の英国は同、126.5 億ポンド（約 1 兆 5774 億円）であった。

日本において私立大学が経常的寄附と寄附基金を飛躍的に増加させていくには、卒業生が在学中の教育研究や人格形成等への指導・援助、総じて「社会的基礎力」の形成に対して心底感謝する高い「大学生生活満足度」が不可欠の前提条件になる。そのためにも、筆者は、teaching assignment 方式による授業経営、加えてチュートリアル（tutorial）に近い個別指導の制度化が必要ではないかと思念するのである。

第 3 章 立命館長期計画（2011 年度～2020 年度）の批判的分析 ～立命館「R2020 基本計画」における教学・財務的問題点～

はじめに

本章は、可能な限り入手可能な資料を分析・評価して論述したものである。「未来をつくる R2020—立命館学園の基本計画— 前半期（2011 年度から 2015 年度）の計画要綱」及び 2014 年 5 月 21 日付け「R2020 後半期及び以降の基本政策（原案）」を基に、教学政策については主として立

命館大学を対象にし、経営・財務については法人全体を対象としての論述しようとするものである。実は、教学政策についても経営・財務計画についても学園史上前例のない程杜撰なものであり、計画の体を成していないというのが筆者の率直の評価である。その上、後半期計画（2016年度～2020年度）を立案するのであれば、前半期の教学・財務両面に互る主要な戦略課題の数値目標と到達度合が中間総括的に提示されて然るべきであるにも拘らず、抽象的・総花的に事実経過を羅列されているに過ぎない。

特に、財政計画については、複数の財務資料間で相互に整合性が担保されているわけではない。新しい資料の側で旧資料が訂正されたり、説明が付けられたりしている訳でもない。2010年1月から2012年7月までに常任理事会（総長報告等を含む）により公表された経営・財務資料はその都度ごとの性格のものであり、最新の資料がそれまでの全ての資料を整合的に統合するものではない。経常収支の根本的かつ深刻な試算ミスによる2020年度の引当特定資産Ⅱ残高の巨額誤差、当初計画における総事業費のその後の追加増額、消費税増税問題、これら全て整合的に組み入れた財務三表の年次ごとの全ての試算表（見通し）は公表されてもいない。巨額のマイナス（収支悪化）誤差の反省も教訓について何も言及されていない。加えて、平成25（2013）年5月31日付けの文部科学大臣宛ての理事長名による「学校法人 立命館 寄附行為変更認可申請書」に添付された2011年度から2017年度までの資金収支及び消費収支の予算決算総括表の記載事項（数値）が「R2020 後半期及び以降の基本政策（原案）」に全く反映されていない、と推認される。

本来、私立学校法の理事会条項（第36条2項）により法人の中長期計画の財政試算は理事会及び常任理事会には公表すべきものであるが、依然として霧か闇の中にある。立命館の財務担当を中心として10年余常務理事を務めた筆者としては実に残念な事態である。

Ⅰ. R2020—立命館学園の基本計画— 前半期計画における立命館大学基本計画の脆弱性

通常、民間企業の3～5年に互る経営計画は中期経営計画と言われている。中期経営計画の前提になるのが10年ないしそれ以上の将来に互る達成したい（すべき）目標（基本的数値目標）を目指すビジョン、ビジョンを達成する方策（方法・手段）を示す戦略、その戦略を中期期間中に実現する道筋を示す中期経営計画という手順になる、と想定される。ビジョン→戦略→中期計画という編成は、非営利法人の大学も同様である。特に、グローバル化の進展と競争の熾烈化の下で、最近までの日本を含む国際的な大企業の中期経営計画を詳読してみると、競争力があり（営業）利益率の高い事業分野への資金注入の最重点化を進めていることが顕著である。競争力に乏しく利益率が低い、或は赤字の事業分野は売却する戦略が明確である。但し、現時点では利益率が低くても長期的な戦略的重点分野に位置づける事業はM & Aや事業統合（新会社設立）を推進しようとしている。「破壊と創造」のイノベーション（技術革新）の加速化により旧・現商品の陳腐化と新商品の登場の展開の中で、事業分野を一新する企業が簇生している。他方で、同時に、計画期間において毎年計画の進捗状況を点検・検証し、計画の修正・変更（いわゆる「ローリング」）を実施している。

「R2020 基本計画」前半期計画要綱というのであれば、トップマネジメントを始め必要な部局ないしそこから集められた計画委員会（審議会）で入念に議論された結論を最重点・重点等とプライオリティを付けた戦略的政策課題と数値目標、それらを担保する経営・財務計画を統合した総合

計画とすべきである。計画期間にトップマネジメントの存在・威信を賭けて、これだけは必ず達成するという例えば3大最重要目標（例えば立命館大学のS/T比=20:1〔教員増員目標〕、総学生数削減目標、法人財政の消費収支ないし帰属収支差額比率の数値目標）は何かという明確な戦略=コミットメントは殆ど何もない。ところが、計画要綱は取り組むべき膨大な検討課題の列挙に留まり、数値目標もそれを裏付ける経営・財政計画も整合的に提起されていない。これから担当部局で計画課題を詰めていくといった、手続き・順序が逆の記述になっている。教育研究事業体として、本来の意味でのビジョン、戦略及び中期計画は正確に立案されていないというのが筆者の評価である。

そこで、中期の基本計画とは到底考えられない「立命館大学の基本計画」に関する主要な問題点を指摘・評価して、R2020 財政計画に関する批判的分析に移りたい。そこで、前以って国際競争の中での大学の国際的評価基準について改めて確認しておきたい。

周知のように、世界400位まで発表される Times Higher Education による World University Rankings では総合点100点満点の内訳は、教育 (Teaching — the learning environment) = 30, 国際化 (International outlook — staff and students) = 7.5, 産学連携 (Industry income — innovation) = 2.5, 研究 (Research — volume, income and reputation) = 30, 論文引用 (Citation — research influence) = 30, となっている。「教育」で高得点を取ろうとすれば、施設・設備の充実度もあるが、何よりもまず ST 比と教授法の抜本的改善が決定的である。

① 事例引用「大学卒業時の学びの質保証に取り組めます。」「卒業論文、卒業研究、卒業制作の必修化、あるいはそれに代わる検証可能なシステムを設定します。」

⇒大学卒業時の学力や研究の品質保証は筆者がイギリスの大学教育の品質保証問題として最近³⁶⁾4年間集中的に研究している主要テーマの一つであるが、1997年に設立された高等教育品質保証機構 (Quality Assurance Agency for Higher Education) とその最高意思決定機関である審議会 (QQA Board) 及び各大学に対する教育研究の公財政資金交付に関わり4大地域に設置されている高等教育資金配分審議会 (Higher Education Funding Council) と連携し、詳細な現地調査を実施する担当官庁 (Department of Business, Innovation and Skills) と大学との鋭い対立と評価は別稿で論述するが重要な論点である。

そうした中で注目されるのは、イギリス主要研究大学で長年に互って実施されている2週間余に互る10科目前後の基幹科目の「卒業試験」（他大学の専門アカデミック・スタッフが外部試験官として関与し、1科目でも落第点であれば卒業不可）であり、その結果は3～5年の学修科目の成績と併せて優秀1級→優秀2級上→優秀2級下→優秀3級→中級→卒業という評価と共に順位の明記された卒業証書が授与されることである。これは一生付いて回り、卒業後のキャリアに決定的に影響する。

立命館大学は「大学卒業時の学びの質保証」について何をしようとするのか？「卒業論文、卒業研究、卒業制作の必修化」程度の政策ですか、と問いたい。かかる「必修化」は国公立大学はもとより主要な私立大学で既に実施している制度である。これでは品質保証は不可能である、と考える。上記の「必修化」の上に、全教科の授業の内容・水準及び成績評価の「質保証」、学部・学科の基幹科目学力の「質保証」や卒業試験等、世界ランキングを競う国際大学に飛躍するために「教育評価（点）」を向上させるべく検討すべきことは数多くある、と思われる。

② 事例引用「4年間を通じて小集団教育（実習等を含む）の全面展開を可能にする ST 比を

致します。」「専任教員率を向上します。」

中期の基本計画であれば、戦略としての数値目標を前提としてそれを実現する具体的道筋を明記して教職員全体の合意を形成しつつ、理事長・総長（学長）を先頭としたトップマネジメントが断固として実現すべき性格のものである。ところが、数値目標を実施する年次計画や具体的方策も明記されていない。むしろ、計画要綱公表後の財政計画における巨大な誤差（巨大の収入縮小と追加支出）の確定により、ST比の改善も専任教員率の向上も計画から外されたのではないか、と思われる。その上、ST比は大学院学生を含む学生総数を基礎に計算するのが国際基準であることを明記すべきである。日本では（社）日本私立大学連盟の統計が学部学生のみを基礎にしているのは問題である。

本来、過剰で無理な施設・設備投資計画よりはST比の抜本的改善に代表される学生総数削減と専任教員増員を可能な最大限実施すべきなのである。施設・設備の整備は必要最小限に留めるのが学費改定が困難な18歳人口の超長期的減少下で選択すべきビジョンであり戦略である。

③ 事例引用「特色あふれる『グローバル研究大学』をめざします。」「国内トップクラスの研究力量を有する大学…国際的に高い水準の特色ある研究拠点や研究分野を有する大学として認知されることをめざします。」「立命館大学らしい特色ある研究拠点を世界に誇れる研究拠点に育成、発展させます。」

③—1 R2020の計画立案者は『グローバル研究大学』という概念を承知した上で、かかる文言を表記したのか甚だ疑問である。そもそも研究大学とは大学全体として「研究が軸」で運営されている大学であり、学部学生に対して大学院学生の比率が少なくとも35%、可能な限り50%を超えていること、巨額の外部研究資金の下で大学院学生（しかも多数の研究大学院学生）と教育研究及び研究専念のスタッフが多数の研究チームを編成して研究プロジェクトに取り組んでいる体制にあることである。2012年度の立命館大学の大学院学生数3190人は学部学生数3万2524人の9.8%、しかも若手研究者候補者群の博士後期課程学生は「一貫制」博士課程を除くと428人（1.3%）に留まり、「研究大学」としての国際基準を全く充足していない、と考えるべきである。米国のNACUBO=全米大学経営管理者協会（National Association of College and University Business Officers / 全米の60%以上、2100以上の大学が加盟）の基準に照らすと、立命館大学は「修士大学院大学」の基準を充足しているかどうかとも疑問なしとしない。

それに「グローバル」研究大学となると、ノーベル賞を受賞した歴代の教員、研究者や卒業生が数人はいることが条件であろう。ハーバード大学のノーベル賞受賞者数152人、ケンブリッジ大学の同、90人は措くとして、筆者が2010年度に留学したシェフィールド大学（創立1905年 / 世界大学ランキング2013-2014 — Times Higher Education — 112位）の歴代ノーベル賞受賞者数は5人、学生総数2万6180人（学部学生1万8691人、大学院学生7489人 / 内、研究大学院学生2535人）、研究を支える高給スタッフ（年俸10万ポンド以上～27万ポンド未満）数は98人〔学長＝副総長を除く〕、またイギリス最大の3万7021人の学生総数（学部学生2万7194人、大学院学生9827人 / 内、研究大学院学生3520人）を擁するマンチェスター大学（創立1824年 / 同前58位）の歴代ノーベル賞受賞者数は25人、研究を支える高給スタッフ（年俸10万ポンド以上～31万ポンド以下）数は81人〔学長＝副総長を除く〕にも達している（2大学の記録は2012年度ないし2013年度資料による）。

③—2 「国内トップクラスの研究力量を有する大学…国際的に高い水準の特色ある研究拠点

や研究分野を有する大学として認知されることをめざします」という表記には2つの論点がある。「国内トップクラスの研究力量」とは何を意味しているのか、具体的目標が不明である。旧7帝大クラスの「研究力量を有する」大学に2015年ないし2020年までに到達させるのか。「国際的に高い水準の特色ある研究拠点や研究分野を有する大学」は、いよいよ何を指すのは不明である。例えばTimesまたはQSの世界大学ランキングの「研究」及び「論文引用」の分野で2020年までに少なくとも100～200位台には入るという意図なのであろうか。両者ともこれらを実現する戦略も計画も全く示されていない。

③—3 「立命館大学らしい特色ある研究拠点を世界に誇れる研究拠点」には2つの論点がある。第1に、「立命館大学らしい特色ある研究拠点を世界に誇れる研究拠点」とは何か？「立命館大学らしい特色ある研究」のコンセプトを聞いたことがない。「世界に誇れる研究拠点」は前述の論点と重畳する。いずれも、「大言壮語」ないし「有言不実行」としか思えない。

④ この節の最後に「新キャンパス開設に向けた取り組み」について2点言及しておきたい。第1点～「教学内容や研究創造と連動したキャンパスコンセプトを構築します」、第2点～「各学部・研究科・教学機関の内発的な検討を踏まえ、新キャンパスにおける教学・研究内容を構築します」と表記している。従来の立命館の長期計画の経験、就中、理工学部拡充・移転及び経済・経営両学部のBKC新展開、立命館アジア太平洋大学（APU）創設の3大戦略的重要事業³⁷⁾は、事業計画推進以前にキャンパスコンセプトや新たな教学・研究内容は具体的に提示してきた。正に、順序が逆である。例えば、経済・経営両学部は経済学・経営学（＝応用経済学）という最も隣接した教育・研究領域にも拘らず何故キャンパスをBKCとOICに分離するのか、そのミッション及びビジョンは不明である。OIC（大阪茨木キャンパス）移転は、この点でも、大義＝大志なき巨額の財政資金の浪費である。

II R2020 財政計画に関する批判的分析

II-1 R2020 財政計画に関する主要論点

(I) R2020 財政計画そのものに関する論点

① 2010年1月常任理事会文書における考え方は、その後の資料における考え方、試算と対比すれば、まだ妥当で、首肯しうる文言があった、と思われる。

2010年1月常任理事会文書（「次期中期財政政策の基礎的な考え方について」の骨子）より

- ① フロー運営の指標：消費収支均衡、「財政的自立」
- ② その他の固定資産（主に引当特定資産）の構成比率（08年度）立命館29.3%，9私大平均29.3%
- ③ 社会的ネットワーク……公私協力補助金や寄付……
- ④ 引当特定資産の運営：減価償却額累計額 \geq 引当特定資産II \geq 減価償却額累計額 $\times 0.5$
（この指標は、引当特定資産IIを減価償却額累計額の50%～100%にすることを意味する。）
- ⑤ 消費収支差額（累積）の運営：消費収支差額構成比率 $\approx \Delta 10.0\% \sim + 5\%$
（立命館学園は最近20年、消費収支差額構成比率がマイナス10%に達したことはないが、上限を10%としたのは、医歯系を除く私立大学法人平均が約9%であることを念頭に置いた、とも推測される。）

②その上で、「消費収支均衡」原則を放棄し「引当特定資産Ⅱ」の10年に亙る継続的で一貫した取り崩しと小規模な積み立てによる「キャッシュフロー均衡管理方式³⁸⁾」の採用は学園全体のキャンパス整備事業をもっぱら「引当特定資産Ⅱ」と命名された減価償却引当特定預金（資産）と言う科目名が付かない多様な施設・設備整備引当資産を取り崩して実施するという立命館の経営・財務構造を著しく脆弱化させ、爾後の教学改革資金を枯渇させるものである、と考えざるを得ない。

③「消費収支均衡」原則の放棄は、帰属収支差額がプラスになればよいとの安易な財政運営を惹起し、2020年度には巨額の繰越消費支出超過額を生み出す。最新の「引当特定資産Ⅱ」の2020年度末残高試算結果である270億円というのを前提とすれば、繰越消費支出超過額は約850億円となり、消費収支差額構成比率は約△27%にも達することになる。（2010年1月基準を17%悪化）

④そもそも論において、引当特定資産Ⅱの減価償却累計額の50%で妥当とする基準を設定するに当たり真剣な経営・財務的な分析検討をしたのか、いささか疑問である。「50%」というのは、私学振興・共済事業団『今日の私学財政』における医歯系法人を除く大学法人全体のせいぜい平均値で、健全な財務指標と言えるものではない。40%前後の「入学定員割れ」大学を含む平均値である。国際的なグローバル競争を展開する英米の大学では、企業会計に準ずる財務処理を行っており、減価償却費は100%計上するのが法令的義務である。その上で、寄附基金（endowment）を如何に集めてその運用益を教育・研究に充当するかがトップを始めとするマネジメントに求められているわけである。日本の私学のような減価償却処理自体が経営・財務的脆弱性を象徴している。

⑤2020年度末の引当特定資産Ⅱの270億円というのはとんでもない過小水準と言わざるを得ない。これで2020年代以降の建物施設・機器備品の更新投資の原資を賄えるとは到底思えない。最低500億円は必要である。何故なら1994年のBKCの理工学部拡充移転時の施設・設備が2020年代に本格的な更新期を迎え、次いで1998年の経済・経営両学部の新展開時の施設・設備も同様であるからである。両案件のみで総事業費は500億円に上っており学園全体ではさらに大規模になる。過大な有形固定資産新規投資と異常に高い有形固定資産構成比率は後年度のツケがそれだけ大きくなるのである。

(2) OIC 計画を始めとする R2020 事業（財政）計画の無謀性

① 長期趨勢的に帰属収入が大して増加しない見通しの下で、事実上年平均約100億円に達する投資（施設・設備）支出を10年間も自己資金により強行すること自体が立命館学園史上無謀であると考える。

後掲：表3-1 経営・財務指標によれば、2001年度～2009年度の帰属収入は528億円から毎年趨勢的に増加し、237億円増加し765億円に達した。この間の投資（施設・設備関係）支出は911億96百万円、年平均101億円である。

② OIC プロジェクトはBKC及びAPUの公私協力の教訓に学ばず、格段に進む少子化（18歳人口の数段階に亙る減少）を考慮しない戦略的誤りである、と考える。

③ 1994年度に実行された理工学部の拡充移転は、学費改定方式が前年度学費×(1+物価上

昇率+3.0%) α であった条件(帰属収入が長期趨勢的に増加)の下で総事業費は505億円であったが、公私協力補助金が134億円(滋賀県95億円,草津市39億円)に達し、学園の自己資金支出は371億円にとどまった。(学生規模〔学部・大学院〕5000人規模,学費/社系の1.5倍)

- ⑥ 2000年度に創設された立命館アジア太平洋大学=APUの総事業費は260億円,公私協力補助金が192億円(大分県150億円,別府市42億円・土地の無償譲与,他に現物寄付を含む約50億円の寄付)に達し、学園の自己資金支出は68億円であった。
- ⑦ 公私協力に関わる最大の問題は、OICプロジェクトである。

イ) 総事業費は最低350億円と見積もられる。1994年度の理工学部拡充移転に関わる自己資金支出額に相当する。移転学部は、現時点では、経営学部(学部学生3625人,大学院生98人),政策科学部(学部学生1630人,大学院生84人)であり,学部学生計5255人,大学院生計182人,在学生総数5437人である(『2012(平成24)年度事業報告書』)。(専門職大学院を除く) BKC新展開時の1997年度の経済・経営両学部の当時の在学生総数は8141人であった(『1997(平成9)年度計算書類説明・資料』)。総事業費は約142億円(引越費用+図書関連特別費用を含む)であったことを想起すべきである。

OICプロジェクトは、費用対効果が余りにも貧弱ないし脆弱である、と言わざるを得ない。教学的に高い効果があるとも思えない。

ロ) 周知のように、大阪府茨木市は4年制大学の少ない中規模都市(人口27万人)である。藍野大学,追手門学院大学,梅花女子大学及び大阪行岡医療大学の4大学である。こうした事情及び18歳人口の更なる減少趨勢の環境の下で、大阪府下において新たな公私協力が全く追求できないとア prioriに前提する必要はなかった、と思うのは筆者一人であろうか。

ハ) 他方で、衣笠キャンパスの狭隘性は、筆者の常務理事在任中から明白であり、2010年代に可能な限り解決すべきであり、また施設・設備の更新課題も誰の目にも明らかであった。したがって、「引当特定資産Ⅱ」を積み立て続けてきたのも間違いない。しかし、独立した新キャンパスを設置することはガバナンス・管理経費がかなり高張ることは経験則で証明されており、総事業費を全額自己資金で推進するのは余りの過大投資であり、コスト・リスクが高すぎる。

② 問題の性格は異なるが、立命館中学・高等学校の移転事業も問題なしとしない、と思われる。総事業費は110億円である。「過大投資」といわれた宇治高校移転・中学校設置総事業費は約92億円であった。旧校地は全て売却すれば約30億円と見なされていた。その後一部を売却し、一部を野球部練習場とした。かなりの事業資金を借入金と「部門間融資」で処理してきた。深草校地は2014年度に22億円³⁹⁾で売却予定とされている。売却が執行できたとして、学費改定困難な条件の下でその差額の純事業費約90億円を立命館中学・高等学校はどのような計画で弁済する(「部門間融資」の返済)のであろうか?

(3) 2020年度末における立命館学園の経営・財務状況のイメージ

① いわゆるシナリオA及び投資支出の追加分を前提とする2020年度末の最悪の事態は、消費収支(フローの収支)を試算すると、帰属収支差額(帰属収入-消費支出)が17億円余のマイナスになる。つまり、帰属収入で消費支出を賄えないことである。R2020のキャンパス整備計画は完

表3-1 2001～2013年度の経営・財務指標（減価償却額と同累計額を含む）の推移

（単位百万円）

会計年度	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
帰属収入	52,800	54,959	58,654	62,224	68,732	69,837	72,974
投資(施設・設備)支出	7,601	12,677	13,775	6,601	10,931	18,348	9,002
繰越消費収支差額	+6,554	△349	△786	△599	+61	+2,384	+3,635
教研経費/減価償却額	5,072	5,287	5,569	5,865	5,982	6,271	6,626
管理経費/減価償却額	461	526	531	548	576	574	700
合計	5,533	5,813	6,000	6,413	6,558	6,845	7,326
減価償却額累計額	37,385	41,289	46,455	49,786	55,653	59,557	65,381

会計年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013(予)
帰属収入	73,380	76,500	76,375	77,052	76,246	(74,591)
投資(施設・設備)支出	3,506	8,755	25,474	8,025	7,823	(18,417)
繰越消費収支差額	+4,003	+4,183	△10,637	△12,410	△13,091	(△0,755)
教研経費/減価償却額	6,667	6,331	6,485	6,533	6,429	(6,021)
管理経費/減価償却額	664	660	700	669	721	(645)
合計	7,331	6,991	7,185	7,202	7,150	(6,666)
減価償却額累計額(A)	70,851	76,235	80,973	86,827	92,761	
引当特定資産Ⅱ(B)	65,524	69,044	59,027	65,283	70,720	
引当率(B)/(A)	92.5%	90.6%	72.9%	75.1%	76.2%	
留意事項(用地売買)			19,980	5,757	+786 & -5,190	
		(OIC, BKC等用地購入)	(KIC, 長岡京C用地購入)	(KIC用地購入, OIC用地一部売却)		
		(内OIC用地購入19,200)				
引当特定資産Ⅰ	24,384	25,889	25,125	27,003	32,276	

資料：学校法人 立命館 各年度『計算書類』及び『収支予算書』

表3-2 『R2020計画（前半期）の財政計画と財政運営基本方針—学園財政調査検討委員会最終答申』（2011年3月30日）、各種財務資料による「財務三表収支見通し」（2009年度のみ決算）

（単位：百万円）

会計年度	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2020
帰属収入	75,450	76,006	75,290	75,430	81,914	75,822	76,247	76,478
投資(施設・設備)支出	8,755	24,779	14,171	10,861	36,686	8,790	7,043	6,142
繰越消費収支差額	+4,183	△13,193	△21,417	△25,540	△49,347	△50,376	△51,964	△52,664
教研経費/減価償却額	6,331	6,609	6,398	6,490	6,430	7,441	7,260	7,202
管理経費/減価償却額	660	637	659	672	671	741	651	632
合計	6,991	7,246	7,057	7,162	7,101	8,182	7,911	7,834
減価償却額累計額(A)	76,235	80,973	86,827	92,761	この欄～決算書に基づき若林作成			—
引当特定資産Ⅱ(B)	69,044	56,454	56,367	58,184	41,829	44,202	46,130	59,260*
引当率(B)/(A)	90.6%			OIC→UR				
留意事項(用地売買)				5,200(予定売却収入)	2,200(深草用地売却)			
				5,190(売却収入実績)				
引当特定資産Ⅰ	25,889	24,620	25,784	24,585	24,720	24,920	25,175	25,165

*2020年度末の「引当特定資産Ⅱ」の残高が基本的な問題である。その後、270億円に修正。

成したが、教学改革のための資金（予算）的余裕は殆どない、というべきである。この事態が4～5年続けば、経営危機になりかねないことは、私学事業団を含めて私学の経営・財務を知る者にとっての共通認識である。

② ストック（貸借対照表）の構造は以下の通りである。

- ① 「無借金」経営で、全ての事業費を自己資金で推進した結果、自己資金構成を毀損する「消費収支差額構成比率はマイナス26.8%（追加投資37.5億円を含めるとマイナス28.3%）に達していながら、自己資金構成比率は90.7%（同前、90.6%）で2010年度の医歯系を除く私立大学492法人平均87.2%よりも高くなる。（以下、追加投資分を含む数値である。）
- ② 他方で、自己資金よる巨額の過大投資を推進した結果、固定資産構成比率（固定資産／総資産）は異常に高くなり、91.4%（2010年度の医歯系を除く私立大学492法人平均87.0%／私大連盟経営委員会モデルは80%）に達する。とりわけ、有形固定資産構成比率は75.1%（2010年度の医歯系を除く私立大学492法人平均61.6%／同前、連盟経営委員会モデルは50%）という異常値になる。金融資産を食い潰して、土地・建物施設・機器備品に注ぎ込んだ結果である。
- ③ その対極で、主に金融資産（引当特定資産Ⅰ＋Ⅱを中心）から構成されるその他の固定資産構成比率（その他の固定資産／総資産）は16.3%（2010年度の医歯系を除く私立大学492法人平均25.4%／同前、連盟経営委員会モデルは30%）という過小異常値になる。その上、これまた主に金融資産（現預金、他法人には有価証券あり）で構成される流動資産構成比率（流動資産／総資産）も極めて低い8.6%（2010年度の医歯系を除く私立大学492法人平均13.0%）に留まる。その他の固定資産と流動資産を合計した金融資産構成比率（その他の固定資産＋流動資産／総資産〔若林流概念〕）は、立命館は24.9%、2010年度の医歯系を除く私立大学492法人平均38.4%である。立命館にとって資金的余裕に乏しいことは、ここでも明白である。

Ⅱ－2 『R2020 計画後を見据えた財政課題について～学園財政政策検討WG 第一次まとめ～』（2013年4月24日 R2020イニシアティブ委員会）及び『学園財政政策検討WG 第一次まとめ』を受けて』（2013年5月15日常任理事会）に関わる財政指標（当初計画の表3-2を参照）

(1) 「引当特定資産Ⅱ」残高の巨額減額

2020年度末の「引当特定資産Ⅱ」残高の当初財政計画では592億6000万円が、試算としては重大なミスというべき322億1500万円という巨額誤差が確認され、273億3500万円に減額された。

① 2020年度での引当特定資産Ⅱ（残高）は270億円である、と試算されている。財務資料によれば、同年度末の「減価償却額累計額」の1016億円に対して引当率は27%であるという。これを使って、2020年代（2021～2030年度）の施設改修・更新の資金規模を確保できる、としている。

cf. 減価償却額累計額に対する引当特定資産の引当率の2010～12年度の医歯系を除く492学校法人全国平均は50%水準である。立命館が2020年度の引当特定資産Ⅱの引当率目標を50%としたのは全国平均を参考にした、と考えられる。

ここで疑問に思うことは指摘する。2012年度決算で示された減価償却額累計額は927億61百万円であった。それが、2011～2020年度計画期間における土地購入費65億円を除く償却対象有形固定資産投資追加分が約740億円に達するにも拘らず、減価償却額累計額が約90億円しか増加しな

いという試算結果となっている。衣笠キャンパス施設を中心として資産除却（基本金取崩し）がかなりの規模になるにしても、償却対象有形固定資産がそれ程増加しないとは考え難い。勿論、減価償却額累計額は、年々の消費支出における減価償却額よりは過小であることは承知のことであるが、それにしても1016億円というのは過小ではないか、と思われる。筆者の誤解であれば、それでヨシとする。

② 2020年度の消費収支試算値から2020年代のマネーフローの見通しを考える

2020年度の「引当特定資産Ⅱ」残高の当初財政計画で592億6000万円とした当初試算における「消費収支見通し」の2020年度の消費収支は、帰属収入764億78百万円、基本金組入額17億93百万円、消費収入746億85百万円、消費支出750億07百万円、単年度収支差額△3億23百万円となっている。

極めて少額の基本金組入額の下でさえ、単年度収支は支出超過である。322億円の巨額誤差（年平均32億円）を考慮すれば、はるかに厳しくなるであろう。そこで、2020年度の消費支出試算値に32億円を加算すると、帰属収支差額（帰属収入－消費支出）が17億円余のマイナスになる。すなわち、帰属収入で消費支出が充足できないことになる。2020年代の経営・財務構造は、この延長線上にあるのではないかと強く危惧するものである。

(2)2020年度の「引当特定資産Ⅱ」残高273億3500万円とともに、同レベルで繰越消費支出超過額が、848億7900万円に達することを注視しなければならない。

2020年度末の「引当特定資産Ⅱ」残高の当初財政計画では592億6000万円が、273億3500万円に減額された場合（シナリオA）、その差額322億1500万円は繰越消費支出超過額の追加分として2020年度の「消費収支計算書」及び「貸借対照表」に修正計上されなければならない。

① 2020年度末の繰越消費支出超過額は、848億7900万円となる。322億1500万円を貸借対照表の貸方及び借方の両欄で減額しその他の数値に変更ナシと仮定すると、この繰越消費支出超過額を消費収支差額構成比率（消費収支差額／総資産：立命館の総資産3169億82百万円）に換算すると、△26.8%である。これは、1981年以降30年余の立命館学園の歴史で記録したことの無い自己資金構成に対する重大な毀損である、と言わざるを得ない。

cf. 2010年度の医歯系を除く492学校法人の消費収支差額構成比率の全国平均は△9.3%である。その上、当初のキャンパス整備計画の総事業費804億円はその後追加された37.5億円を加えて840億円に膨らんだ。これを考慮すると、2020年度の引当特定資産Ⅱ残高は235億85百万円に減少し、他方で当初計画との誤差は359億65百万円へと拡大する、と推定される。その結果、繰越消費支出超過額は886億2900万円となり、消費収支差額構成比率は△28.0%になる。

cf. 立命館の自己資金構成比率は、2010年度＝89.7%、2011年度＝89.7%、2012年度＝90.4%であり、2010年度の医歯系法人を除く492学校法人全国平均は87.2%である。

NB. 財務比率について度々、全国平均（医歯系を含む全法人、または医歯系を除く全法人）という基準が参照されるが、この全法人には「入学定員充足率」において「定員割れ」法人が近年39～47%、「充足率80%割れ」法人が20～26%含まれていることに留意することが肝要である。（日本私立学校振興・共済事業団／私学経営情報センター『私立大学・短期大学等入学志願動向』各年版）

② 『R2020 計画後を見据えた財政課題について～学園財政政策検討 WG 第一次まとめ～』（2013年4月24日 R2020イニシアティブ委員会）及び『「学園財政政策検討 WG 第一次まとめ」を受け

て』（2013年5月15日常任理事会）は、引当特定資産Ⅱの322億円に達する巨額誤差を可能な限り相殺するための対策を提起している。ところで、その前提としての10カ年度の事業投資額は803億80百万円のままであるように推定される。既に2012年9月26日『資料（総長報告）（修正版）常任理事会』の中で、「当初計画」に対する「今次事業費」37億50百万円が増額され、841億13百万円と改訂されている。⁴⁰⁾2020年度の引当特定資産Ⅱは270億45百万円ではなく、232億95百万円と改訂して対策を検討すべきではないかと思われる。2020年度の引当特定資産Ⅱのマイナス誤差は、結果的に、322億15百万円ではなく359億65百万円（繰越消費支出超過額は886億29百万円）になる、と推定される。

③消費増税及び消費者物価上昇問題

① 2012年9月文書によれば、消費増税の影響を2016年以降について教研経費・管理経費の増分を2.5%と見込んでいるとしている。消費増税5%上昇に対して、実質ゼロシーリングでコスト単価2.5%引上げで適切なのだろうか？ 加えて、最近の消費者物価上昇問題に対して現行「授業料改定方式」の適用で事足りるのであるだろうか？

② しかし他方で、「キャンパス整備事業計画費」について消費増税の影響をどのように見込んでいるかについては言及がない。

(3) キャンパス整備計画の総事業費について

当初のキャンパス整備計画803億円は少なくとも840億円に増加。他方で、OIC キャンパス整備計画には用地購入費約140億円を加えて約980億円と計算しなければならない。したがって、OIC 事業費は350億円であると計算されなければならない。これがキャンパス単位の「財政的自立」の課題となるからである。1998年の経済・経営両学部のBKC新展開の事業費は約142億円であったことを想起すれば、経営学部・政策科学部のOIC事業が如何に巨額の事業かが理解できるのである。

(4) 2013年4月及び5月の2文書の「シナリオC」による約230億円の實質増収策

①補助金・事業収入の實質維持	2013年度から2020年度まで継続／9億円×8年間	=72億円
②物件費予算ゼロシーリング	2013年度から2020年度まで継続／6億円×8年間	=48億円
③学納金収入増	2014年度から2020年度まで継続／5億円×7年間	=35億円
④教員人件費削減	2016年度から2020年度まで継続／4.5億円×5年間	=22.5億円
⑤奨学金規模減額	2016年度から2020年度まで継続／10億円×5年間	=50億円

227.5億円

* 2020年度の引当特定資産Ⅱ残高減少分322億1500万円のうち収入増加及び支出削減により回復し、引当特定資産Ⅱ残高を500億円とする計画を提起した。この収支改善計画を年度基準で整理すると、2013年度15億円、2014・2015年度各20億円、2016～2020年度各34.5億円、となる。

【コメント】一方での1000億円に上るR2020 キャンパス整備事業計画を絶対的前提条件として、その資金を賄うために収入増・支出減の新計画を強行するのは如何なものであろうか？ ①補助金・事業収入の実績を維持するというのは是認できるとしても、②実質在学学生数増を図る学納金増収（S/T比悪化）、③他方での教員体制弱体化をもたらす教員人件費削減、④消費増税の下での

物件費（教研経費・管理経費）実質削減，⑤奨学金の運用政策の改善+改革を図るのではなく，奨学金規模の大幅削減を図るのは，施設・設備（モノ）優先で人材（ヒト）軽視という教育・研究機関としてはあるまじき愚策ではないのか？

この節の最後に R2020 中長期事業計画に関する立命館理事長・総長の姿勢に言及したい。

2013年7月1日付けの理事長・総長声明「立命館大学キャンパス創造に向けた意思決定と財政課題の正しい理解のために」について

①この声明おける財政課題に関する部分は根本的誤りである。とりわけ「むしろ昨年度試算では，今次キャンパス創造を全て達成してもなお一定の収支プラスの確保できることが示されています。」（下線は筆者による）という指摘の「一定の収支プラス」というのは全くの誤謬であり，引当特定資産Ⅱをとことん食い潰してきても270億円（減価償却額累計額の実質残高〔基準額の27%未満〕，筆者の試算では236億円と推認）残っているという趣旨であれば，学校法人の経営・財務問題を全く理解していない到底受け入れることの出来ない発言である。

②このようなことを本当に信じているとすれば，理事長・総長としてトップマネジメント担う能力があるとは思えないと考えるのは，筆者だけであろうか。⁴¹⁾そもそも理事長・総長は，米英の学長のように，外部資金と経常的寄附・寄附基金を獲得するために学園の先頭に立って営為努力する意思があるのであろうか，どれだけ実績を挙げてきたのであろうか，疑問ナシとしない。

II-3 新たな資料による中長期財政計画に関する分析・評価

表3-3 一平成25年5月31日付け「学校法人立命館予決算総括表（2011年度～2017年度）」より作成した新資料と2011（平成23）年3月31日付け表3-2とを比較すると次の点が判明する。最新の「予決算総括表」における財政見通しは，2年2カ月前の『R2020計画（前半期）の財政計画と財政運営基本方針』における財政見通しより遙かに悪化する判断をしていることである。筆者の昨年8月の分析・評価を裏付けている，と思われる。

すなわち，①2011～2015年度＝5カ年度の帰属収入合計額が最新総括表では115億円余も減少していること，②同期間の繰越消費収支差額（支出超過額）が39億円余増加しているばかりでなく2017年度には777億円余に達すること，③その上，2020年度末の当初見通しでは同差額が527億円弱とされていたのを2017年度で既に250億円も上回っていること，である。2011年3月以後に公表された諸資料を総合的に分析・評価した結果である筆者の2020年度の繰越消費収支差額（支出超過額）試算886億円は，前記の2017年度の777億円に接近しており，当初見通しの527億円よりは合理的妥当性を持っている，と思われる。したがって，既に指摘した2020年度末の引当特定資産Ⅱの残高は約233億円（230億円台）前後になるという試算が現実味を帯びてくる。その上，消費税8%及び10%段階における施設・設備や物件費支出の膨張分は相当分の支出削減で乗り切るのであろうか？

③その上重大なのは2014年度～2017年度の4カ年における帰属収支差額支出超過額（企業の経常損失＝経常赤字に相当）が合計232億48百万円にも達していることである。4カ年の帰属収入（売上高）合計2880億72百万円に対する経常損失率は8.1%になり，巨大企業の事例で，売上高10兆円に対して4年間連続して毎年8100億円の赤字を記録することに相当するのである。

表3-3 「学校法人立命館予決算総括表」（2013年5月）より作成した新資料（単位：百万円）

会計年度	2010*	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2020#
帰属収入	76,006	77,052	76,246	74,591	72,939	72,339	71,446	71,334	76,476
基本金組入額	22,409	5,029	11,979	13,722	16,535	4,391	2,721	4,921	1,793
投資（施設・設備）支出	25,474	8,025	7,823	18,417	28,417	8,988	3,211	8,227	6,142
繰越消費収支差額	△10,637	△12,410	△13,091	△25,857	△48,612	△57,984	△66,177	△77,712	△88,629
消費収支差額構成比率	3.2%	3.7%	3.9%	7.7%	14.3%	17.0%	—	—	25.4%
帰属収支差額	+7,581	+3,242	+6,245	+915	△6,180	△4,981	△5,473	△6,614	+1,470
帰属収支差額比率	+9.9%	+4.2%	+8.4%	+1.2%	△8.5%	△6.9%	△7.7%	△9.3%	+1.9%

資料：学校法人立命館寄附行為変更許可申請書添付「資金収支予算決算総括表」「消費収支予算決算総括表」平成25年5月31日より作成。この認可申請書は、2014（平成26）年度に設置した大学院薬学研究科博士課程（4年制）及び同文学研究科行動文化情報学専攻の設置認可を申請した際の添付書類である。

注）①帰属収支差額とは企業会計における「売上高経常損益」、帰属収支差額比率は「売上高経常損益率」を意味する。

②*2010年度の数値は、当該年度の決算書による。2011～2012年度の基礎データは決算書による。

④#2020年度の数値は『R2020計画（前半期）の財政計画と財政運営基本方針～学園財政調査検討委員会最終答申』（2011年3月30日）、及び繰越消費収支差額（超過額）は筆者の試算による。

Ⅲ 『「R2020 後半期及び以降の基本政策」原案』の批判的分析・評価

本年（2014年）5月21日付けでR2020学園政策起草委員会名の標記『「R2020 後半期及び以降の基本政策」原案』（修正版+再修正版）（以下、R2020 後半期計画、と略称する）が常任理事会により公表された。数回通読した感想は、この文書は詳細な検討に値しないばかりでなく前半期計画文書と同様に、計画または政策に全くないということである。再三言及していることであるが、民間企業でも大学のような非営利法人でも組織の存在を賭けて運営していく上で、必ず、ミッション（使命）⇒ビジョン（構想、理想像）⇒戦略⇒中長期計画（3～5年の中期計画または10年の長期計画）を持って活動するものである。詳論は避けるが、戦略には組織全体として最も重要な基本（基幹）戦略と組織の構成部分の部門戦略があり、後者の集合が基本戦略との「合成の誤謬」とならないようにトップマネジメントが適切な決断をしなければならない。そして、戦略には必ず優先順位を付けた数値目標（すなわち戦略目標）とその根拠の説明が不可欠である。戦略目標を達成する道筋を説得的に示すのが中期計画または長期計画である。3～5年の中期計画は、管理会計の手法でもある毎年（民間企業では月次単位も数多く見られる）の計画⇒実施⇒実施結果の検討・評価⇒調整による計画修正・再実施（plan → do → see, or plan → do → check → action）のサイクルを繰り返しつつ戦略目標数値を達成する過程を辿ることが枢要である。⁴²⁾

後半期計画は一体全体どのレベルの内容を示すものなのか全く不明である。2020年以降を展望するにしても、基本的には何よりも2016年度～2020年度の5カ年に互る中期計画でなければならないであろう。「Ⅰ. R2020 の目指すところ、到達点と課題」（以下、「到達点と課題」と略称する）及び「Ⅱ. R2020 後半期及び以降の基本政策の目指すもの」（以下、「R2020 後半期の基本政策」と略称する）を中心に批判的に分析・評価したい。

R2020 前半期計画（5カ年計画）は2014年度で4年目に入っているのであるが、学園戦略にも中期計画にも値しないものである故に事業計画・事業報告には本来の意味でのPDCAサイクルの記述はない。

Ⅲ-1 「課題と到達点」

①「課題と到達点」には5つの柱があるが、潤沢な余裕資金があるわけでもないのに引当特定資産Ⅱを取り崩して湯水の如く注入している施設整備の進捗状況だけは具体的に記述されているが、それ以外は熾烈な国際競争下にある大学・学園を取り巻く彼我の情勢をどのように分析して戦略的数値目標を立ててどこまで達成したのか、難題・問題はないのかについては一向に具体的でない。相変わらず抽象的一般的な片言隻句の羅列である。柱【1】の立命館大学の「国際化」課題は、文部科学省事業の採択案件に関わった記述に傾斜している。柱【2】の教育では、立命館大学はST比の改善、大規模講義の解消に関して2015年度及び2020年度の数値目標ナキマ、「進めてきた」と思われる。「グローバル研究大学」を声高に叫ぶのであれば、それに相応しい戦略的数値目標を立てどこまで進捗したかを総括し次の具体的目標と実現方法を示すべきだ。国際基準で評価すれば、立命館大学も立命館アジア太平洋大学も「研究大学院大学」「研究大学」の категорияに入らないのは、すでに言及した通りである。しかも一層脆弱になる見通しの財務構造と「18歳人口100万人」時代到来の展望の下で、総合心理学部や薬学・生命科学両学部の新学科設置、人間系新学部、「食」分野の教学展開等、財務構造と入学者の「基礎学力」の一層の悪化を招くばかりである。（周知のように、新学部、新学科や新研究科は完成年度までの2～4年間、経常費補助金は給付されないの、100%自己資金で経営しなければならぬ。）

②柱【3】「研究」の項目と関り、むしろ戦略的に必要なのは、学部学生定員を大幅に削減し大学院学生数を増加し総学生数を削減する戦略立案に全学の叡智を結集しつつ、研究プロジェクトを牽引するリーダー層を含む専任教員を最大限増加することではないのか。近年の立命館両大学の学部学生の「社会的基礎力」構造はどうなっているのか、大学院学生の在籍者数の推移はどうか・進路就職実績はどうか等について真摯な実態把握と検証が必要である。それなしには国際基準による「(特色あふれる)グローバル研究大学」への道は遙か後景に退いてしまうであろう。周知のように、大学教員が研究に励んでいるから「研究大学」なのではない。潤沢な外部資金の確保の下で層の厚い研究大学院学生(Post Graduate students Research / 博士後期課程学生)とアカデミック・スタッフ(教育研究スタッフ、研究専念スタッフ)の中で国際級研究プロジェクトチームを牽引するリーダー層の存在が「研究大学」「研究大学院大学」の必須条件である。大学院改革と研究体制改革がかかる戦略的方向に向いているとは到底想定できない。

③柱【5】の「財政運営」の項目で、「2014年度までの実績…は、おおむねR2020(前半期)の…当初財政計画通りに進捗している」(下線は筆者による)と強調し、2020年度末の引当特定資産Ⅱ残高を当初の「減価償却額累計額の50%」にする計画を立案するとしている。そうなることを筆者も期待したいが、それは2013年4月及び5月の2文書の「シナリオC」による約230億円の実質増収策が計画の前提条件なのだろうか? 膨大な設備投資のために教学に関わる人件費や教育研究経費を犠牲にすることは許されない。消費税10%という条件の下では物件費の実質支出増ナシでも2020年度までに50億円超の名目支出増となるが、それを削減して(実質マイナスのゼロシリング)計画を遂行するのだろうか? だが他方で、それでは1年前の平成25年5月31日付けで薬学研究科設置及び文学研究科新専攻設置のために文科省に提出した「学校法人立命館予決算総括表」の財務数値は何であるのか、その説明責任が問われると思われる。筆者の試算値と比較すると、今後2020年度までに270億円台の収支改善が必要となる。2014年度を初年度とすると毎

年40億円（後半期5カ年であれば毎年50億円台）の収支改善が可能なのであろうか？

Ⅲ—2 「R2020 後半期の基本政策」

次に「R2020 後半期の基本政策」であるが、相も変わらず、戦略的数値目標ナシの定性的で抽象的・一般的な決意表明の羅列である。しかも、財政計画は「基本政策が固まった段階」で策定するという。つまり、基本政策は「固まっていない」、それ故、財政計画は立てられない。換言すれば、この「基本政策」原案は未だ基本政策ではない、と言っているのと同断である。これまた、戦略及び中期計画を立案する手続き・順序が逆転している。その上、時代遅れの誤った評価判断を指摘したり、既に放棄した教学コンセプトを強調したり、「學術の府」に相応しくない大言壮語をあれこれ並べ立てている。筆者から見ると驚くべき「基本政策」原案である。「到達点と課題」と重複している部分を出来るだけ避けて、筆者として気になる最も重要な事項のみ取り上げたい。

①「立命館大学の世界大学ランキング200位台を目指す」（本文7ページ、19ページ）という数値目標が突然登場したのには、筆者は仰天した。立命館大学は、Times Higher EducationのWorld University Rankings（世界大学ランキング）の最下位400位までに一度も載ったこともないのに、突然「200位台を目指す」と宣言している。「目指す」のはいいが、どんな裏付けがあるのかは全く不明である。（ロンドン）タイムズ紙の世界大学ランキングは大学の入れ替わりはかなり激しいが、「200位台」というのは351-400位に度々登場する早慶を超え、300-350位台の筑波、九州、北海道の有力国立大学をも超え、276-300位台の東京医科歯科大学及び201-225位台の首都大学東京、名古屋大学に並ぶということを意味する。その上には150位の東北大学、144位の大阪大学、125位の東京工業大学、さらに52位の京都大学、23位の東京大学という国立5大学しか存在しない。⁴³⁾立命館常任理事会は、2020年または2025年までに、世界大学ランキングにおいて早慶はもとより筑波、九州や北海道の有力国立大学を超える可能性が僅かでもある、と考えているのであろうか？ タイムズ紙は、同時に、「アジア大学ランキング2014トップ100」⁴⁴⁾を公刊している。日本の大学は19校がランクインしているが、私立大学は順天堂（63位）、早稲田（64位）及び慶應義塾（72位）の3校のみで、立命館の名前はない。世界大学ランキング200位台というのは現実的な彼我の関係を全く考えたこともない暴論＝大言壮語ではないのか？

②「基本課題【3】大学院改革の推進」立命館の大学院学生数が近年減少の一途を辿り、ほとんどの研究科が定員を充足できていないと自ら認めている。問題は立命館の大学院に魅力がなく、特に課程修了後の進路・就職に不安を持っているからである、と思われる。大学院における教育・研究体制の充実、すなわち真に国際的水準の大学院教育・研究の指導に専念するアカデミック・スタッフを抜本的に充実しない限り、「特色あふれるグローバル研究大学」への道は「夢のまた夢」に終わるのであろう。立命館大学は世界大学ランキングの上位に位置する世界の大学と比較して、大学院規模も大学院留学生数も余りにも過小で遥かに脆弱であることは言を俟たない。

③「新しい（教学）分野への展開」上述した諸点や「世界の高等教育は大学院段階に移行している」という国際判断があるにも拘らず、未だに学部レベルの新しい分野への展開を断念していないようだ。（THEやQSの世界大学ランキング100位以内に位置する欧米の大学で新学部を設置したという情報はほとんど聞いたことがない。）学部学生定員を削減するのに消極的、または反対の姿勢を示

している。「定員の縮小が必ずしも学力高位層の維持につながる訳ではないことに注意する必要がある」等と強弁している。鉤括弧内の指摘自体はその限りで妥当であるが、問題は「学力高位層の維持につながる」ようにすべく政策措置を講じること、定員縮小をST比と授業構造の抜本的改善・改革に繋げることにある。他方でまた「文理総合」なる教育・研究を唱えているが、既に「文理総合インスティテュート」は廃止の方向で進行し、経営学部のOICへの移転が「文理融合」教育の最終的な「死刑宣告」になるであろう。

④「(2)基本課題を支える組織的課題・財政について」最後に、財政について再論する。『原案文書』は次のように言う。「2020年度末の引当特定資産Ⅱの額を減価償却額累計額の50%を目指し、以下の点を基本に収入・支出政策を確立する。…学生生徒等納付金の安定的確保と共に、寄付金・資産運用収入・事業収入などの…収入の積極的確保に進める。また、限られた収入の範囲内での資源・資金配置の最適化を図ると共に、支出を伴う施策が効果的に教育・研究の質向上に寄与しているか、教学・財政の両面から精緻に検証するプロセスの確立と定着に全学の課題として取り組む。」(16ページ)

2011年3月『R2020計画（前半期）』の財政計画では引当特定資産Ⅱの2020年度末残高が593億円であったものが、322億円という巨額誤差の確認により273億円に減額された。筆者の試算ではさらに減額された233億円になった。それを減価償却額累計額の50%という500～510億円台（過小な数値の可能性アリ）に引き戻すには「シナリオC」の実質増収を全面実施した上に、50億円程度上乘せする必要がある。後半期計画期間（2016年度～2020年度）における財政試算が完成していないというのに、こうした財政見通しは確実なのであろうか？「シナリオC」は既に2013年度から実施期間に入っているが、その実績は報告されているのであろうか？この引当特定資産Ⅱに関する新方針の意図は、「財政計画については議論しない、トップマネジメントに任せろ」ということであろうか。その上、「寄付金・資産運用収入・事業収入などの…収入の積極的確保に進める」としているが、第1に、寄付金募集に関する大義＝大志、募金金額、募集期間及び募金組織体制は設計されているのか、第2に「資産運用収入の積極的確保」とあるが、資産運用の原資としての引当特定資産Ⅱは深刻な減少の一途を辿っているのではないか、第3に、事業収入（補助活動、附属事業、受託事業及び収益事業）でどのように純収入を得るのか・巨額の引当特定資産Ⅱの支出をどの程度相殺できるのか→目標金額と達成方法は全く明示されていない。繰越消費支出超過額を最大化して引当特定資産Ⅱ残高を可能な限り温存する意図なのであろうか？

他方で、「限られた収入の範囲内での資源・資金配置の最適化を図ると共に、支出を伴う施策が効果的に教育・研究の質向上に寄与しているか、教学・財政の両面から精緻に検証するプロセスの確立と定着に全学の課題として取り組む」というが、帰属収入増加なき1000億円に達する無謀な巨額施設・設備投資は「資源・資金配置の最適化」「効果的（な）教育・研究の質向上に寄与している」のだろうか、「教学・財政の両面から精緻に検証するプロセスの確立」に本当に取り組む意思はあるのだろうか、重大な疑問を抱かざるを得ない。

ところで、既に指摘したように、筆者の見解では、そもそもR2020計画の立案時に2011年度～2020年度の長期間に亙る各年度の財政試算は常任理事会にはもとより理事会にも私学法上の報告義務がある、と考えるものである。

結 語

筆者の見解では、確かに、立命館大学の衣笠キャンパスの施設・設備の更新・拡充を中心として学園全体として2020年までに500~600億円水準の固定投資は必要である、と考える。しかし、OIC創設のための巨額投資は大義=大志なき事業である、と考える。

2013年度決算及び2014年度予算における収入・支出の数値を見て2020年度末の決算数値を現在試算値よりも正確にすることは不可能である。しかし、筆者が様々な財務資料を読み込んできた経験から次のような推定を行っている。すなわち、筆者が試算した2020年度末の引当特定資産Ⅱ残高232億95百万円は、OIC開学後の経費増（人件費、教研経費、管理経費）が当初計画内に抑制され、「18歳人口100万人時代」を展望して立命館大学における新学部、新学科設立等という馬鹿げた計画を進めなければ、財務構造は筆者が試算した最悪シナリオから改善する可能性があると考えられる。

他方で、2013年度決算及び2014年度予算における収入・支出の数値を2012年9月26日の常任理事会報告における「キャッシュフロー計算書」なるものと対比すると、前者と後者の「キャンパス整備事業のキャッシュフロー」とは整合性に欠けていると言わざるを得ない。すなわち、「キャンパス整備事業のキャッシュフロー」では「キャンパス整備事業費」は基本的に「整備事業費引当特定資産よりの繰入収入」が充当される設計になっていた。ところが、2013年度決算では引当特定資産より繰入収入は105億円⇔施設・設備関係支出は156億円（収支差△51億円）、他方で引当特定資産への繰入支出64億円、繰越消費支出超過額259億円、帰属収支差額+46.0億円、減価償却額累計額は964億円、2014年度予算では引当特定資産より繰入収入は245億円⇔施設・設備関係支出は318億円（収支差△73億円）、他方で引当特定資産への繰入支出28億円、繰越消費支出超過額496億円、帰属収支差額△28.5億円であり、財務執行上は引当特定資産Ⅱと投資支出額とは一定の関係性があるだけで、通常のキャッシュフロー計算上の整合性は全くない。2014年度予算通りに引当特定資産Ⅱの出入りが執行されれば、年度末の引当特定資産Ⅱの残高は521億円になる。繰越消費支出超過額は表3-3の「学校法人立命館予決算総括表」（2013年5月）の数値より多少超過気味である。

投資支出は筆者の試算980億円レベルで計画通り進んでいる。キャンパス整備事業で計画されている残る6年=2015年度~2020年度の事業費は242億円であるが、引当特定資産Ⅱの出入りが純「繰入収入」超過が20億円程度に収まれば2020年度末の引当特定資産Ⅱの残高は500億円水準となる。引当特定資産Ⅱの残高は2020年度に向けて改善する可能性はあるが、これが資金収支ベースで可能となるかどうか極めて難しい課題である。6カ年の事業投資額を引当特定資産Ⅱからの純「繰入収入」で充当すると仮定すれば、2020年度末のその残高は280億円水準になる。当初財政計画の巨額誤差の結果としての修正残高とほぼ同額になる。

その上、2013年度決算で減価償却額累計額は964億円に達しているが、既に指摘したように、2014年度~2020年度の7カ年（投資額累計約660億円+2013年度末の償却対象有形固定資産残高1413億円）で増加額52億円→累計1016億円に収まるのかは疑わしい。他方で、繰越消費支出超過額は筆者の試算886億円を挟んで850億円~900億円の枠内に達するのではないかとと思われる。OIC用地購入前の2009年度決算では繰越消費収支差額が42億円の収入超過、引当特定資産Ⅱ残高が690億円であったが故に、2020年度末にたとえ引当特定資産Ⅱ残高500億円を達成したとしても、財務

構造は1118億円も悪化する（金融資産と自己資金の合計額の毀損）ことになる。これを達成しなければその未達成相当分がさらに悪化するということを意味する。

R2020 後半期計画が指摘している「限られた収入の範囲内での資源・資金配置の最適化」のために、資源・資金は何に充当すべきであろうか？ 2015年度～2020年度までの投資計画242億円を可能な限り凍結すべきではないか、さらに既に購入済みの土地資産のうち売却可能物件を精査・検討し売却差損が発生したとしても、以下に提案する教学改革事業の準備資金の一部にすべきではないであろうか！

筆者は、正に国際基準の「グローバル研究大学」構築に向けて、①学部学生定員の大幅削減、②社会・人文系を含む大学院学生数（特に研究大学院学生）の拡充、③学生総数の大幅削減によるST比の抜本的改善により国際標準を目指す、④それらを通じて teaching assignment 方式による授業の少なくとも50%化（世界大学ランキング200位までに位置する欧米の大学では70%位の授業は teaching assignment 方式であると言われている）→自学自習時間1日当たり平均3～4時間水準の基本目標設定と推進、⑤国際的レベルで研究を牽引する理事長・総長の年俵を超える処遇の専任アカデミック・スタッフの採用（例えば、50～100人）を可能にする教員組織の抜本的革新等、に充当すべきであると考えたものである。これらによって、国際基準の「グローバル研究大学」の構築が必ず可能である、とは言えない。それ程、国際基準の研究大学構築は極めて困難な戦略的課題である。私立大学のトップマネジメントは教学・財務改革に全力を挙げるべきである。立命館両大学はR2020基本計画によって、国際基準における「研究大学」に到達することは不可能である。

注

- 1) 第1章全体を通じて、参考にした文献は以下の通りである。大崎仁『大学改革 1945～1999 新制大学一元化から「21世紀の大学像」へ』有斐閣選書、2005年3月；矢野真和『大学改革の海図』玉川大学出版部、2005年9月；天野郁夫『大学改革の社会学』玉川大学出版部、2006年3月；潮木守一『大学再生の具体像』東信堂、2006年7月；金子元久『大学の教育力——何を教え、学ぶか』ちくま新書、2007年9月；猪木武徳『大学の反省』NTT出版、2009年4月；OECD【編著】森利枝【訳】『日本の大学改革～OECD 高等教育政策レビュー：日本』明石書房、2009年10月；清成忠男『現代日本の大学革新～教学改革と法人経営』2010年6月、法政大学出版局；上山隆大『アカデミック・キャピタリズムを超えて～アメリカの大学と科学研究の現在』NTT出版、2010年7月。その他、特に2004（平成16）年の改正私立学校法に関しては、文部科学省高等教育局私学部『改正私立学校法説明会 説明資料』を参照。
- 2) ラッセル・グループは1988～1994年の大学改革、とりわけ学位授与権を保有していなかったポリテクニク（polytechnics）、及びカレッジ（colleges）の一部を大学に昇格し、同時に大学補助金委員会（University Grants Committee）の高等教育資金配分審議会への改組に対抗して、1994年、OXBRIDGE 始め17の研究大学で結成された政府・議会に対するプレッシャー・グループである。その後加盟校が増えて、2012年現在、24大学で構成されるに至った。イングランド20校、スコットランド2校、ウェールズ1校及び北アイルランド1校である。（http://en.wikipedia.org/wiki/Russell_Group/2014.5.29；<http://www.russellgroup.ac.uk/2014/5/29> を参照）英国の大学・高等教育問題は別稿で詳論する。
- 3) 東京大学及び京都大学の事業報告書、決算報告書等より算出。
- 4) “OECD Factbook 2013; Economic, Environment and Social Statistics — Education expenditure”.

- p. 195.
- 5) 日本私立大学教職員組合連合『私立大学政策提言』（2012年8月改訂）、3ページ。
 - 6) C. M. Reinhart & K. S. Rogoff, "THIS TIME IS DIFFERENT; Eight Centuries of Financial Folly", Princeton University Press, 2009, pp. 463 (邦訳：村井章子訳『国家は破綻する～金融危機の800年』日経BP社、2011年3月)、を参照。
 - 7) 特に臨時教育審議会については、先に挙げた大崎仁『大学改革 1945～1999 新制大学一元化から「21世紀の大学像」へ』の「第7章 臨時行政調査会から臨時教育審議会へ」を参照。
 - 8) Wikipediaの『フリー百科事典』の「リベラルアーツ・カレッジ」によると、日本の事例として周知の国際基督教大学の他、東京女子大学、同志社女子大学、桜美林大学及び国際教養大学が該当するという。(http://ja.wikipedia.org/wiki/2014/6/16) 友野伸一郎氏の「いま注目されるリベラルアーツ教育の新しい波」は、大学レベルと学部レベルの12校を挙げている。(http://times.sanpou-s.net/liberal/2014.8.5)
 - 9) 法務省『法曹養成制度検討会議 中間的とりまとめ(案)』2013年4月；日本経済新聞「法科大学院 政府会議が中間提言」2013(平成25)年4月22日、を参照。
 - 10) 日本経済新聞電子版 nikkei.com「法科大学院の入学者、定員の6割 過去最低を更新」2014/5/8.
 - 11) 自由民主党文部科学部会「2. 議事 (1)「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律案」について【法案審査】…」平成26年4月17日、を参照。
 - 12) 日本経済新聞電子版 nikkei.com「学長主導の大学改革促す関連法改正案を閣議決定」2014/4/25.
 - 13) 例えば、(社)日本私立大学連盟『平成17年度 財務・人事担当理事者会議 第1回全体会議報告書』平成17年10月、を参照。
 - 14) 大学のガバナンスはコーポレート・ガバナンスとは異なるが学ぶ処多シと考え、これまでに以下の文献を参照した。日本取締役協会編『取締役の条件 21世紀のコーポレート・ガバナンスはどうあるべきか』日経BP社、2002年10月；中谷巖編著『コーポレート・ガバナンス改革』東洋経済新報社、2003年2月；久保利英明『違法な経営はおやめなさい』東洋経済新報社、2003年3月；前田博／小木曾良忠／洞籬敏夫編著『企業ガバナンス改革の実務』日本経済新聞社、2003年5月；細川信義監修『内部統制〔実践〕マニュアル』大和出版、2007年3月；諸石光熙『危機管理 役員手控帖』(社)日本監査役協会、2007年5月。
 - 15) すでに言及したNPO法人・21世紀大学経営協会は、2011年3月、「大学のガバナンスに関する調査」を実施した。回答法人数は、国立大学28、公立29、自治体立15及び私立大学187、合計259法人である。主要な調査項目は、A. 大学法人の運営体制、B. 理事長および学長に関する事項、C. 理事長あるいは学長を支える経営企画部署の設置状況、D. 理事会の運営、E. 経営協議会(国公立)または評議員会(私立)の運営、F. 監事会の運営、G. 大学経営上のガバナンスの課題、となっており、興味深い資料構成になっている。(21世紀大学経営協会・大学評価委員会『アンケート集計結果報告』2011年5月) 因みに、同協会は、学校教育法改正案に対する強力な推進派である。
 - 16) 2006年に起きたハーバード大学学長の元連邦政府財務長官、ローレンス・サマーズ学長(2001年7月就任／任期10年)の辞任事件は有名であろう。報道によれば「女性への差別的な発言や強権的な大学運営に内部の反発が強まり、教授陣からの度重なる不信任決議を受けて辞任に追い込まれた。」とされている。これはアメリカの大学の自浄作用の一つであろう。ハーバード大学の場合、学長(理事、事実上のCEO)は非常勤の理事会(アメリカ企業の取締役会に類似、但し大多数の理事は卒業生)が卒業生(校友)から候補者を募集(推薦)しその中から複数人に絞り込み、最終決定する。通常、任期は10年と言われる。アメリカの大学の理事、学長の選任は「大学自治」の下で行われている。学部長や教授陣の選任・採用は大学により多様である。一般的には学長権限が極めて強い。
 - 17) 日本経済新聞、「国立教育研の調査『週6時間以上』3割切る」2014(平成26)年5月26日号。本文一文部科学省・NIER国立教育政策研究所／高等教育研究部『大学生の学習状況に関する調査(概要)』全7ページ、2014年4月(調査時期は2013〔平成25〕年12月～2014〔平成26〕年1月)、を参照。

- 18) 辻太一朗『なぜ日本の大学生は、世界でいちばん勉強しないのか?』東洋経済新報社、2013年4月；内田樹『下流志向 学ばない子どもたち 働かない若者たち』講談社、2007年1月；三浦展『下流大学が日本を滅ぼす! ——ひよわな“お客様”世代の増殖』ベスト選書、2008年8月；竹内洋『大学の下流化 大衆主義という圧力鍋』NTT出版、2011年4月、を参照。大学生の学力低下問題を扱った図書は枚挙の暇がない。手元にある図書を全て挙げるととんでもない数になるので、出版当初話題になった2冊のみを挙げておきたい。立花隆『東大生はバカになったか 知的亡国論+現代教養論』文藝春秋、2001年10月；グレゴリー・クラーク『なぜ日本の教育は変わらないのですか?』東洋経済新報社、2003年9月。
- 19) 日本経済新聞「エコノ探偵団 大学の勉強 役立つの?」2014年4月1日号、参照。この記事の内容は大学教育・学力論のライターの多数意見ではない、と思われる。
- 20) 大学・短期大学数は、文科省『学校基本調査』年次統計による。
- 21) 18歳人口の推移は、文科省／参考資料2『大学入学者選抜、大学教育の現状』（作成年月は不明）。この資料における2026年～2031年の18歳人口は「国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口（出生中位・死亡中位）』を基に作成」とされているが、同じ資料を使用しているベネッセ教育総合研究所の「2031年までの18歳人口動態と4年制大学進学者数予測」（資料作成時が3～4年古いと推定される）によると2031年の18歳人口は87万人とされている。ベネッセ教育総合研究所の予測によると、1992年を基準年として、2009年～18歳人口121万人（41%減）、進学者数61万人（13%増）、進学率50%（24ポイント増）→2018年～18歳人口120万人（41%減）、進学者数65万人（20%増）、進学率54%（28ポイント増）→2031年～18歳人口87万人（58%減）、進学者数48万人（11%減）、進学率55%（29ポイント増）となっている。
- 22) 日本経済新聞、2014年6月5日号。
- 23) 早稲田大学総長室から“WASEDA VISION 150”の60数ページに及ぶ詳細版（フルテキスト）及び22ページの簡略版の2点をご寄贈して頂いた。ご多忙にも拘わらずご協力頂いた副総長・常務理事の清水敏教授に記して感謝したい。
- 24) 文部科学省『補足資料』～「世界大学ランキング100に10校ランクインに向けて」：「ランキング上昇戦略①：論文引用」「ランキング上昇戦略②：国際」、「イノベーション機能の抜本的強化～理工系人材育成戦略～」、「大学の研究成果を活用した新産業の創出」、「人事給与システムの改革」、「大学入試の抜本的な見直しの方向性について」、「グローバルに活躍する学生を育成するためのギャップターム支援の充実」、「就職活動時期の後ろ倒しについて」、「産業構造変化に対応した学び直し・生涯学習機会の提供」2013年11月26日（http://blogos.com/discussion/2013-11-27/university_reform/を参照）。
- 25) 刈谷剛彦①“特集 漂流する日本の教育「高等教育の“日本病” グローバル競争に乗り遅れた日本の大学」<http://www.nippon.com/ja/in-depth/a00602/> [2012. 02. 29]；②“特集 グローバル化時代大学の国際競争力「『国際競争力に惑わされた日本の大学』」<http://www.nippon.com/ja/in-depth/a00602/> [2014. 02. 12]。加えて、刈谷教授が東大教授時代に寄稿した次の評論も参照、「今を読み解く／大学を翻弄する改革の波／海図を持たず漂流」『日本経済新聞』、2007（平成19）年4月1日。
- 26) OECD“Education at a Glance 2013”，を参照。
- 27) 文部科学省『学校基本調査』平成23年度版（確定値），を参照。
- 28) 東京大学大学院教育学研究科—大学経営・政策研究センター『全国大学生調査資料』平成17～21年度の膨大な資料をも参照。
- 29) OECD (2013) “Education at a Glance 2013”; do (2013) “OECD FACTBOOK2013-EDUCATION・RESOURCES”を参照。加えて、上山隆大（代表）『シリーズ大学3 大学とコスト』岩波書店、2013年5月、をも参照。
- 30) 例えば、米国における個人寄附金総額は2290億3000万ドル [21兆708億円／1ドル=92円換算]（2007年）／GDP比1.64%／寄付者数は全世帯の70.2%（2004）、英国は99億ポンド [1兆3266億円／1ポンド=134円換算]（2008年）GDP比0.68%／寄付者数は成人の54%（2008年度）である（加

- 藤慶一「NPOの寄附税制の拡充について」『レファレンス』2010.8を参照。中央三井信託銀行「調査報告 わが国寄付動向について」『調査レポート』2011/夏, No. 74, をも参照。
- 31) NACUBO & Commonfund Institute, “U. S. and Canadian Institutions Listed by Fiscal Year 2013 Endowment Market Value and Change in Endowment Market Value from FY 2012 to FY 2013 (Revised February 2014)”を参照。
- 32) 例えばフィナンシャルタイムズ紙は、2012年3月14日付けのFT.com（教育担当記者クリス・クック）で「オックスフォードは寄附基金を13億ポンド増額」と報道した。同時に、オックスフォードはこれによって伝統的ライバルであるケンブリッジ大学に開けられているギャップを縮めたとしつつ、さらに北アメリカと比較するとオックスフォード大学は15位、創立800周年記念寄附で寄附基金にドライブを駆けたケンブリッジ大学は11位に位置づけられる、と報道している。他の英国の大学はこの2大学に大きく水を開けられている、という。最新の資料によれば、2013年現在でケンブリッジ大学の寄附基金は49億ポンド（為替換算現在価値約8600億円）、オックスフォード大学37.72億ポンド（同前、6600億円）（“List of UK universities by endowment”, Wikipedia, the free encyclopedia, 2014/6/30）。
- 33) 加藤慶一、前掲誌。
- 34) NPOWEB「分離法案が国会提出、寄付金税額控除実現へ」2011年06月13日；同、「新寄付税制、関連法案が衆議院通過！」2011年06月17日；八木昌代〔小特集 私立大学を支える寄付文化の拡充〕「大学法人における寄付募集の現状と今後の発展に向けて」『大学時報』Sep. 2012所収、を参照。
- 35) Japan Fundraising Association（日本ファンドレイジング協会）『寄付白書2013 GIVING JAPAN 2013』日本ファンドレイジング協会出版、平成25年12月、「第2章 寄付の動向—個人寄付と法人寄付の動向と傾向」を参照。
- 36) 英国大学品質保証問題に関して差し当たり以下の文献（ジャーナルを除く）を参照。L. Morley, “Quality and Power in Higher Education”, Open University Press, 2003; R. Brown, “Quality Assurance in Higher Education-The UK Experience Since 1992”, RoutledgeFalmer, 2004; T. Tapper, “The Governance of British Higher Education”, Springer, 2007; D. A. Turner, “Quality in Higher Education”, Sense Publishers, 2011; J. Biggs & C. Tang, “Teaching for Quality Learning at University”, Open University Press, 2011; 大田直子『現代イギリス「品質保証国家」の教育改革』世織書房、2010年。
- 37) 3大戦略重要事業の大義＝大志は事業実施に先立って明白であった。①理工学部拡充移転は、理工学部のカリキュラムを抜本的に刷新し人材養成と研究体制強化のために複数の新学科設置、大学院（特に前期課程）拡充整備、それを支える教員体制をオーバーホールすること、学部財政（経常収支）の均衡を図ること、であった。そのためには広大な敷地を確保することが必須の条件であったが故に、滋賀県と草津市から大学誘致の「天の声」が掛かり大規模な公私協力補助金（134億円）を受け、その後の経済・経営両学部のBKC新展開後の学生＋教職員の滋賀県・草津市での教育研究＋居住＋生活を通じた経済貢献で補助金を遥かに超える貢献をしてきたのである。
- ②経済・経営両学部のBKC新展開は、「文理総合インスティテュート」という文理融合キャンパスの創造、運用能力（4技能）の習得に軸を置いたCALL LEARNING SYSTEMの導入を含む実践的外国語教育、マス段階の高等教育における両学部のカリキュラムの現代化を展開する大志により進められたのである（『学園通信』1997年9月特別号、パンフレット『知と情報のクロスオーバーキャンパス びわこ・くさつキャンパス新展開』、2回に亘って発行されたパンフレット『文理総合インスティテュート』を参照）。
- ③APU創設事業は、アジア太平洋地域における人材養成への貢献という立命館の「第2の国際化」ビジョンを掲げて、大分県と別府市との「公私協力方式」（192億円の補助金・校地の無償提供、その他10億円相当のインフラ等の整備、経済界等からの国際学生奨学金寄附約40億円受入）の第2弾として推進し、「3つの50」＝国内学生対国際学生及び日本人教員対外国人教員50：50、留学生50カ国

から受入、カリキュラムの英語対日本語50%づつ、という大志を持って挑戦したものである。（川本八郎『大学改革 立命館はなぜ成功したか』中央公論新社、2009年11月；坂本和一『大学のイノベーション 経営学と企業改革から学んだこと』東信堂、20/07年5月；慈道裕治『大学で考える 学力・入試・国際化』文理閣、2007年2月；APU 誕生物語編集委員会『立命館アジア太平洋大学誕生物語 世界協学の大学づくり』中央公論新社、2009年4月、をも参照。）

その結果、①理工学部を始めその後新設された理工系学部は研究体制が強化され、少なくとも国際基準での「修士大学院大学」には到達した。しかし他方で、学部学生数対大学院学生の比率から判断すると人文・社会科学系は「学士大学」レベルに留まっている。米英の主要大学で見ると、この比率は工学系と社会科学系で余り格差はない。シェフィールド大学の例を見ると、工学部（Faculty of Engineering）の学部学生数3325人⇔大学院学生数1579人、社会科学部（Faculty of Social Science）の学部学生数6188人⇔大学院学生数3148人となっており（2013年度）、いずれもほぼ100：50の水準である。

②文理総合インスティテュートのファイナンスと環境・デザインにおける「文理融合」教育は成功せず、結局、廃止の道を進んだ。これを国際的視点から見ると、「文理融合」教育とは実はアメリカにおけるトップ50～100大学のエリート学生を対象にした高度なりベラルアーツ教育そのものであり、数理系+人文社会系のバランスの取れた基礎学力を持った学生を対象とし、教授陣も教授法+学修指導法に熟達していないと成功裏には展開できない性格のものであった。今日、日本の国際人財育成のために「文理融合」教育は必要不可欠であり、基礎学力レベルの高い爾余の大学で展開・成功するかもしれない。

③APU 設立15年目を迎えてその大志は大いに進展してきたが、教学・財務構造上の問題は依然厳しい、と言わざるを得ない。2010年には国際学生向けの奨学金は枯渇したにも拘わらず、帰属収入90億円水準の下で学費収入から教員人件費（20億円水準）の80～85%に相当する16～17億円の奨学金支出（日本人学生の学費を国際学生の奨学金として支出）を継続している事実である。欧米の主要大学でこうした仕組みで奨学金支出を行っている大学は基本的に存在しない。もしかかる経費を教員人件費に転換・計上すれば、APUのST比は10人台後半になり、教育・研究の格段の充実に資するであろう。そうした目標に向けて奨学金支出を段階的に削減しても国際学生が確保できる多様な方策を計画化するべき時点に達している、と筆者は考えるものである。

- 38) 2012年9月26日付常任理事会報告及び2013年3月4日の常任理事会スプリングレビューに提出された『R2020 後半期を見据えた財政課題について』の末尾に附置された「キャッシュフロー計算書（2011～2015年度）（2016～2020年度）」は、学校法人会計における計算書としての社会的妥当性に全く欠いた「立命館のみに通用する」（？）恣意的な「計算書」である。すなわち、「日本私立学校振興・共済事業団が設置した『学校法人活性化・再生研究会』の最終報告（平成19年8月）において、学校法人の経営判断指標として利用したものを基本としている」資金収支計算書をキャッシュフロー計算書に組み替えることを目的に作成した、正に当該の資金収支計算書収支勘定科目を「A 教育研究活動のキャッシュフロー」、「B 施設等整備活動のキャッシュフロー」、「C 財務活動のキャッシュフロー」に組み替えたものとは全く似て非なるである。A及びBのキャッシュフロー名称まで変更し、多くの収支の勘定科目を異なるキャッシュフロー分野に意図的かつ恣意的に入れ替えている。Aを「I 経常的活動のキャッシュフロー」、Bを「II キャンパス整備事業のキャッシュフロー」として、例えば、通常（事業団計算書）であればBに入れるべき設備関係支出の一部を「経常的な設備整備（図書、情報関係等）」（しかもこの科目には「教育研究経費支出」の一部が算入されていると推定される）という新しい勘定科目を作成してIに、IIの収入には「整備事業費引当特定資産より繰入収入」のみ・支出には「キャンパス整備事業費」のみを計上している。通常、「引当特定預金（資産）からの繰入収入」は「C=III 財務活動のキャッシュフロー」に計上すべきものである。「B 施設等整備活動のキャッシュフロー」は、収支科目とも夫々数科目に及ぶ。（日本私学振興・共済事業団『今日の私学財政』各年度の「資金収支・キャッシュフロー関連表」を参照。）本来、キャッシュフロ

- ー計算書における3勘定は収支一致原則であるが、2011～2013年度までの実績計算書を報告・公表してもらいたい。3勘定収支一致原則は貫かれてはいない、と考えられる。さらに付言すれば、事業団の「資金収支・キャッシュフロー関連表」とは全く異なる観点から(社)日本私立大学連盟/経営委員会財務会計分科会が作成した報告書『新たな学校法人会計基準の確立を目指して—外部報告の充実にために』(平成19年6月5日/当時筆者は連盟経営委員会委員長)における「キャッシュフロー計算書」案(報告書16ページ)とも上記の立命館の「キャッシュフロー計算書」は似て非なるものである。
- 39) 京都市教育委員会学校指導課広報資料(平成25年12月3日)『洛陽・伏見工業高校の再編による「新しい工業高校」を立命館中学・高校跡地(伏見区)へ～「整備候補地選定委員会」の「まとめ」提出について～』及び参考『「新しい工業高校の整備候補地選定委員会」の「まとめ」について』【概要版】(案・平成25年11月29日現在)を参照。仮に、深草校地の有形固定資産を22億円で売却するとすれば残存資産価額69億円との差額47億円は基本金除却(損失処理)をすることになる。
- 40) 財務部メモ「R2020 財政計画と2012年度試算との差異」=322億円の中に追加投資額37.5億円が含まれている、といわれている。しかし、説明資料によると、この差異は「学納金収入による影響」△167億円、「人件費による影響」△172億円、「その他の影響」+17億円、メテ△322億円となっている。+(プラス)表示の「その他の影響」の「主要因と影響額」欄に確かに「○RU衣笠新棟C(正面周辺等)△37.5億円」と記載されているが、この欄の△合計92.5億円、+53億円、この限りの集計値△39.5億円で「その他の影響」+17億円との違いが大きすぎ、疑念を抱かざるを得ない。その限りで、筆者はここでは322億円のマイナス誤差の追加分と判断した。合理的説得的な説明があれば、かかる相当額を削除すればヨシとするだけである。
- 41) 日本経済新聞は近年しばしば「大学は変わるか」と題した特集記事をシリーズで掲載している。時宜を得た興味深い記事も多いのであるが、その中で2013(平成25)年8月20日～24日の特集は①『「決める組織」へ』として、①教授会の「壁」を破るには、②理想の学長どう選ぶ、③理事長の役割とは、④ガバナンス改革には、という4回連載の特集を行っている。この特集は、大学の国際モデルとなっているアメリカ方式の採用を彷彿させ、また2014年国会に提出された「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律案」を想起させるものである。米英両国では連邦法や国法を通じて大学ガバナンスの在り方を国家官僚主義的には強制していないことに留意すべきである。
- 筆者は10年余に亘って立命館学園のトップマネジメントの一翼を担っていた経験と米英を中心とした調査研究の経緯から日本の大学のガバナンス改革の必要性を痛感している者として特集記事の内容には首肯しうる部分もあるが、「①教授会の「壁」を破るには」の冒頭に立命館(大学)に関する記事の大半は全くの誤解に基づいていることを指摘せざるを得ない。すなわち、問題は、理事長・総長(学長)等のトップマネジメントが、ミッションを欠いた誤ったビジョンに基づき経営・財務的に全く無知で危険な判断・決定により「暴走」した場合にどうすべきかという問題に関わるのである。上記の両法改正案にも学長(理事長)が「暴走」した場合の「歯止め」措置に欠けている。
- 42) 林總『わかる! 管理会計』ダイヤモンド社、2001年2月;飯塚勲『新版 管理会計論—意思決定の会計情報分析—』大学教育出版、2007年4月;中村彰良『管理会計論』創成社、2007年10月;櫻井道晴『管理会計 第3版』同文館出版、2008年5月、を参照。
- 43) 早慶の最有力私大2大学を除き、“World University Rankings 2013-2014-Times Higher Education”を参照。
- 44) Asia University Rankings 2014 Top 100-Times Higher Education.

(2014年6月30日脱稿)

《後記》

本稿脱稿後、7月中旬以降、立命館大学の全く新しい事業計画が飛び込んできた。(1)立命館大学とオーストラリア国立大学(ANU)との「共同学士課程」設立に向けた覚書の締結である。覚書の内容は8項目となっているが、止むべきは①アジアの歴史、政治、経済及び環境に及ぶ新学際的学部設置、②日本人学生1学年200人、③ANUへの留学の義務付け、④2017年開設、となっていることである。

歓迎すべき朗報に聞こえるが、問題や課題も多い。①キャンパスは茨木とされているが、②a) 教学施設は現在建設中の施設設備で充足できるのか、新施設を建設するのか、③b) 国際学生寮はR2020事業投資計画の範囲で収まるのか？ ④②日本人学生全員の「ANU 留学義務付け」を掲げているが、全員がTOEFL (ITP) 550~600点に達する国際関係学部入学生を超える学力を持つ学生を確保できるのか、という根本課題に直面する。さらに、ANUはTHE世界大学ランキング48位（豪州1位）〔東大23位、京大52位〕、UBC31位（カナダ2位）、立命館は400位以下の番外編に位置する。QS世界大学ランキングではANU27位（豪州1位）〔東大32位、京大35位〕、UBC49位（カナダ3位）、立命館は650-700（672）位である。いわば「研究大学院大学」と「学士大学」という「格付け・格式」の根本的差異がある。すなわち、ANUの①②2013年度の学生総数21,149人（学部生10,307人／大学院学生10,842人⇔国内学生15,541人／国際学生5,608人〔国際学生比率26.5%〕。学部学生よりも大学院学生が多い事実留意すべきである。）、学部所属アカデミック・スタッフ1,744人+学部外アカデミック・スタッフ33人=1,777人（「ST比」=11.9人）、学部所属専門職スタッフ1,329人+学部外専門職スタッフ1,199人=2,520人（「SS比」=8.4人）、③②オーストラリア国立大学出身者の1946年創立以来のノーベル賞受賞者は5人（医学3人、物理学1人、経済学1人）である。立命館大学は、東大・京大に匹敵するオーストラリア国立大学と「競争の共存」は可能なのだろうか？ また2013年度の決算書によれば、経常収支は収入10億632万豪ドル、支出9億7983万豪ドルである。他方で、オーストラリア国立大学の授業料は学部の国内学生6,000-8,000USドル、国際学生40,000-42,000USドル、大学院の国内学生22,000-24,000USドル、国際学生28,000-30,000USドル（2012年度）であり、国立大学にも拘わらず学部国内学生以外は米英基準に倣ってかなりの水準に達している。

同時に、オーストラリアには1990年代から第三次教育品質・基準機構（The Tertiary Education Quality and Standards Agency [old Australian Universities Quality Agency]）という高等教育に対する独立した全国的認証評価機構があり、この機関は国内高等教育機関のみならず海外の提携大学における高等教育の教員の教授法と学生の学習の水準（学位に相応しい学力・知的水準）に関する現地訪問を含む品質の監査・評価を実施している。立命館大学はかかる水準を超える制度設計と実践を行わなければならない。ST比、教授法開発、外部試験官制度（科目試験・卒業試験等）導入問題、学生に対する学習指導体制等、難問が多いことを覚悟しなければならないであろう。

UBCプログラムの「負の教訓」を歴史的政策的に厳密に総括して学び、それ以上に困難な「共同学士課程」を設計→計画化しているのであろうか？

(2)また、立命館学園における現在・近未来の数学・経営・財務の見通しを憂える数人の同僚の指摘を受けて、筆者の私大連盟の人的ネットワークを活用して、徹底的に調査した結果、構造的に深刻な経営・財務問題を抱えた佐賀県・東明館学園との提携問題が教学・財務の深刻な懸念材料として浮上している。

(3)最後にもう一つの懸念事項を指摘しておこう。今年（2014年度）7月14日の学校法人立命館理事会は、「本学園は今年度に総額325億円の事業費を予算計上しており、当該の低利で有利な借入を行う条件を有している。」として、日本銀行の大規模な金融緩和政策の一環として民間銀行4行によるシンジケートローン総額130億円（期限4年・一括返済／年利0.11%〔固定〕）の借入を決定した。用途は「2014年度キャンパス整備費」とされている。この説明の限りでは、資金的に引当特定資産Ⅱからの「繰入収入」による支出の当該額を節約することを意図している、と看做しうる。しかし、懸念されるのは、借入金相当額の引当特定資産ⅡからANUとの「共同学士課程」設立に関わる新学部のための新棟建設、BKCにおける温水プール建設や「系属校」ないし「附属校」化が論議になっている東明館学園の老朽施設の更新投資に流用されるのではないか、という問題である。筆者の懸念が杞憂に終わることを祈念するものである。