

私立大学のスリム化はなにをもたらすか



玉川大学 准教授 小原 一仁
金融研究部 研究員 大山 篤之
atsuyuki@nli-research.co.jp

※本稿は 2014 年 8 月 28 日「基礎研レポート」
を加筆・修正したものである。

1—はじめに¹

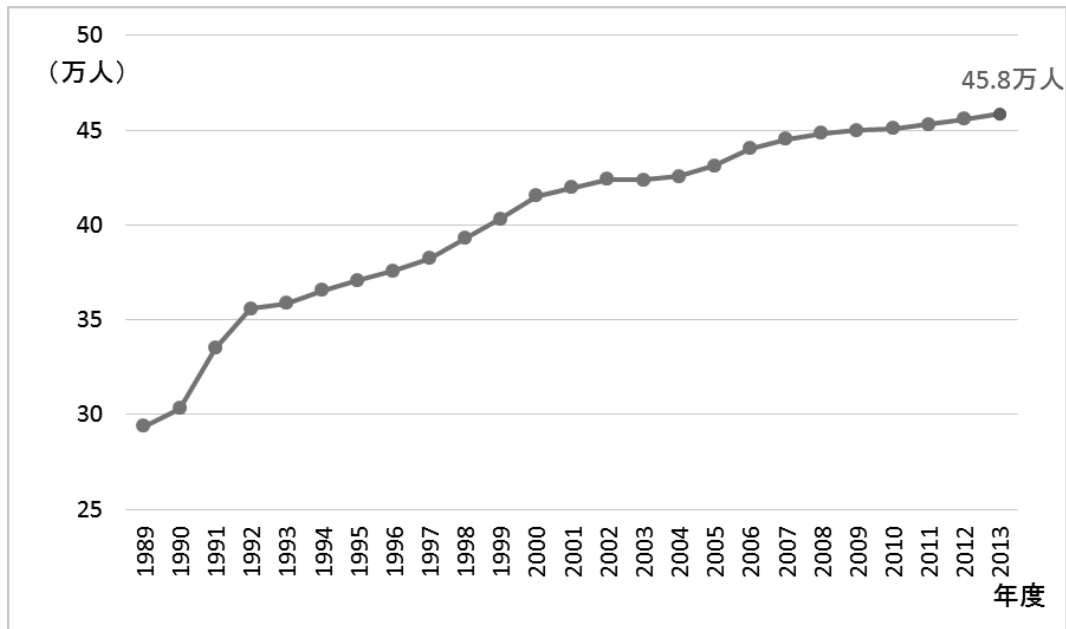
大学（主に私立）の経営に関する研究は、現在では広く行われており、諸大学が抱える諸問題を的確かつ克明に指摘している。例えば、日本私立学校振興・共済事業団は、文部科学省委託研究である「大学経営調査研究」や「学校法人活性化・再生研究会」を実施しており、報告書のなかで、私立大学（以下、「私大」）の戦略的な経営政策の策定および実施に関する事例や、大学が倒産する時に必要とされる行政的・経営的プロセスについて言及している。

また、財務という側面からの大学経営のあり方を検証する取り組みも行われている。例えば、山本（2006年）によると、大学の財務というものには、建学の精神にもとづいた大学としての「使命（＝mission）」を再定義し、その実施に必要とされる財源や資源の確保が求められること、また、財務情報の活用を大学の経営戦略の観点から検討することの重要性などが指摘されている。これは、財務の健全化だけでは大学経営は成り立たないことを示唆しているといえよう。つまり、表層的にキャッシュフローの増減を追うだけでは推し量れないものが、高等教育を冠する教育機関の経営の複雑さでもある。

このように、大学の経営についてはより多角的な観点から議論されており、その議論は年々一層の深化が図られている。そして、先行して幅広く展開されてきた大学経営という研究分野において、本稿は、大学の経営には「不確実性要素」が存在し、この不確実性が大学経営をことさら複雑で困難なものとしているという認識に立っている。とくに、入学志願者動向における不確実性は、大学の経営者らが抱える問題の一つである。そして、この入学志願者の動向次第では、入学定員に関わる意思決定を大学の経営者らは迫られることも考えられるのである。後述するが、入学定員の増減、とくに入学定員の削減については、これまで、積極的には検討されてこなかったことが、私大における入学定員の推移からもわかる（図表1）。

¹ 本稿の執筆にあたり、井上 智紀（ニッセイ基礎研究所准主任研究員）から貴重なアドバイスを頂いたことに対し、深く感謝したい。

図表 1: 私立大学における入学定員の推移



【出典】文部科学省「学校基本調査」より作成

将来の入学志願者の動向が一定の信頼性に基づいて予測されれば、より具体的に、かつ戦略的に大学の経営政策を策定・実施することが可能となろう。大学経営に関わる不確実性を極力取り除くことで、現実に即した中・長期的展望に基づく経営政策を遂行するといった大学経営における新しい概念を模索することが、可能となるのである。

2—研究について

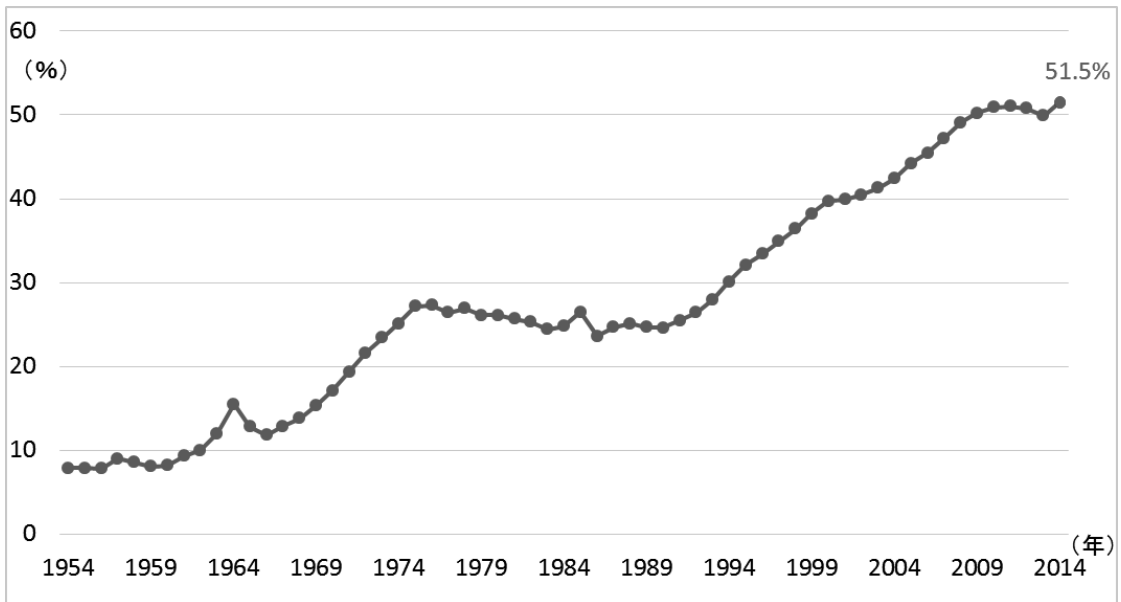
1 | 大学の入学定員を巡る動向

前掲の図表 1 より、多くの私大が入学定員を増加させてきたこと²が分かる。大学間の競争が今後さらに激化することが予測されている大学市場において、はたして、この規模拡大という経営政策は最適なものであろうか。大学への進学率は継続的に増加傾向にはあるが、ここ数年では頭打ち状態にある（図表 2）。同時に 18 歳人口³は恒常的に減少傾向にある（図表 3）。つまり、将来的には大学への進学を希望する人口が現在よりも縮小していることが容易に想像される。そうなった場合に、今のまま各大学が入学定員を増加し続けられるだけの市場的余裕は残されていない。この点は、何も本稿が初めて指摘することでもなく、最早周知の事実である。現在、少子化対策としてさまざまな国家政策が打ち出されているが、果たしてそれらが無事に結実するのか、仮に成果へと繋がったとしても、その効果が現れるまでに少なくとも 18 年（高校卒業までの期間）は掛かるのである。

² 大学数の増加による入学定員の増加という側面もある。しかし、新設大学の多くは小規模大学が多く、図表 1 の定員増加を説明する主要因ではない。

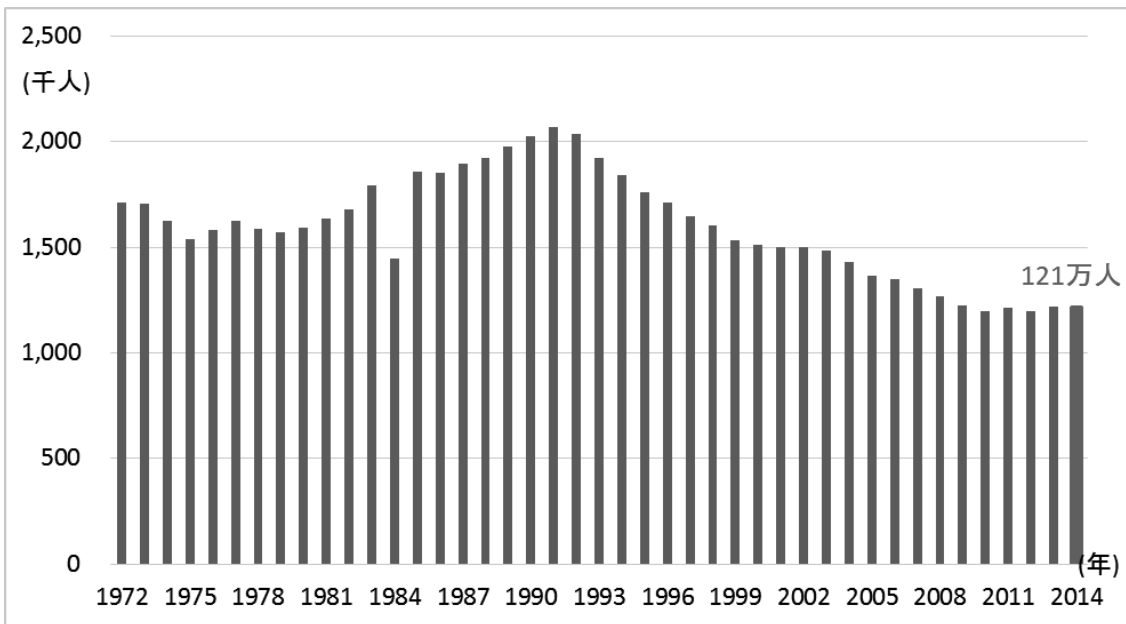
³ 高校を卒業し、高等教育機関へと進学してくる年齢層をその学齢に照らして 18 歳人口と呼ぶ。

図表 2: 大学への進学率の推移



【出典】文部科学省「学校基本調査」より作成

図表 3: 18歳人口の推移



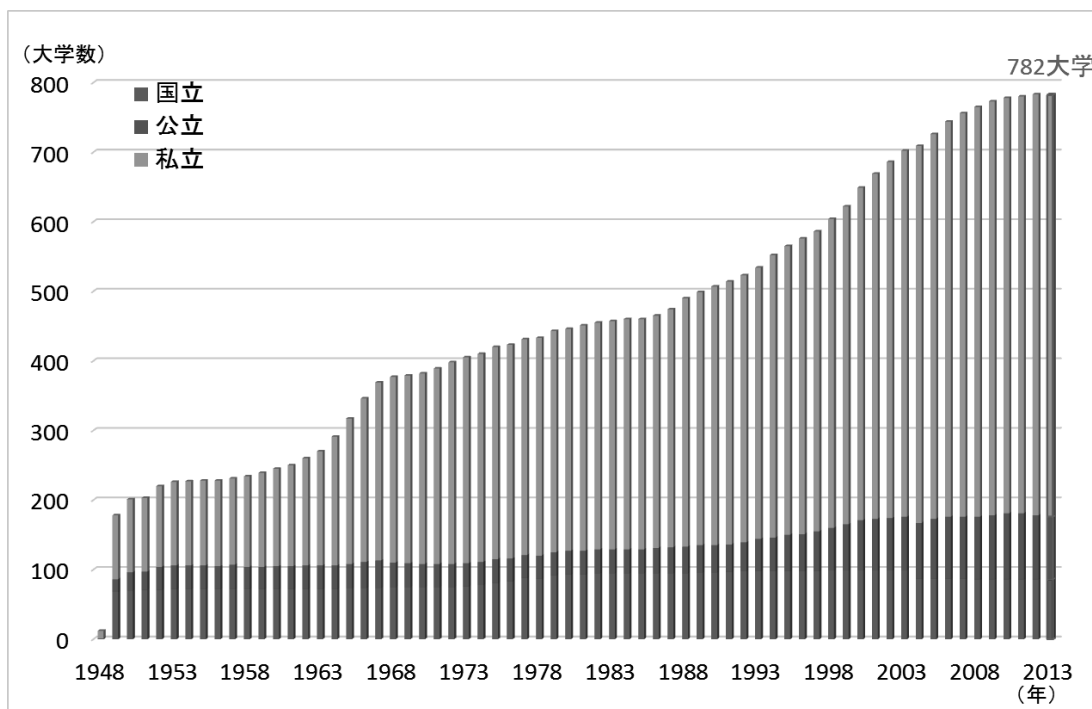
【出典】総務省統計局「国勢調査」より作成

ましてや、現在すでに約4割の私大が定員割れを起こしている⁴といわれている。その一方で、

⁴ ただし、広報媒体で伝えられる大学の定員割れとは、実際には、定員割れを起こした学部が一つでもあった場合、その大学は定員割れを起こしたという判断をされた状態であることを留意されたい。つまり、当該大学全体では総入学定員を充足していても、定員割れを起こした大学として計上されることになる。

大学数は私立を中心に近年まで継続的に増加の一途をたどってきた⁵ (図表 4)。今後さらに大学間における自由競争が激化すると予測されており、経営者の舵取り次第では大学倒産へと追い込まれるという非常に逼迫した状況が現実のものとなりつつある。つまり、現状では比較的安定的と判断されるような大学でも、将来的には倒産する可能性は極めて高く、誤った判断を下したためにその可能性を加速度的に高めてしまうことも考えられるのである。多くの大学にとって、今後の大学市場という場合は、「一寸先は闇」そのものである。

図表 4: 国公立大学数の推移



【出典】文部科学省「学校基本調査」より作成

これまでの長い間、国の介入という形で大学は手厚く護られてきたが、結果的にこれが私大経営にとって災いとなり、ある種独特の「事なかれ主義的」大学経営が横行することとなったと考えられる。その結果、リスクを有する変革へ即座に対応できた大学は決して多くはなかった。当然の結果として、需要と供給の不適合が生じ、新設大学、地方大学、そして短期大学を中心に定員割れによる経営難に陥る大学が増加してきたのである。

そこで、本稿はまず、これまでの大学の入学定員に関する変遷を俯瞰することで、大学の入学定員のあり方について検証したいと思う。

2 | 臨時的定員とその恒常化

1985年までの大学における入学定員の増減は、大学設置基準によって制約されていた⁶。文部省

⁵ 4年制の大学数は増加傾向にあるが、これは、新規参入による純増ではなく、短期大学が4年制に改組転換していることからの増加である点には留意する必要がある。

⁶ 「収容定員に準じた定量的規制（第13、37、37-2、38、39条）」を参照。

(当時)による大学等の新增設における定量的規制、教育内容・方法や教育組織等の再編成・改組に関する厳格な規制を介した「原則抑制」により、ある意味では大学は護られてきたという見方も可能である⁷。しかし、第2次ベビーブームの到来による18歳人口の増加、ひいては「ゴールデンセブン」⁸と呼ばれる期間における(とくに私立)大学のバブル期、その後の急速な18歳人口の減少を経験することによって、大学の状況は大きく変化することとなった。

その節目として、1991年の「大学設置基準の大綱化」が挙げられる。大学設置基準の改正前後で、大学経営の在り方に外的要素による変化が起きた。それらの外的要素として、まず、急激な18歳人口の増加への対応策として1985年に出された「期限を限った定員増」(いわゆる「臨時的定員」、以下、「臨定」)の制度化がある。

臨定は本来、1992年にピークを迎える18歳人口に照準を合わせており、臨時的に増やした定員はその後返還することを想定していた。しかし、18歳人口が減少に転じた1993年以降も大学への志願者は減少するどころか依然として増加し、同時に大学進学率も上昇傾向を辿った。そこで、文部省は大学の定員管理の方針を変更し、1999年から5年程度の間で臨定を「段階的に」解消していくこととした。そして、大学の進学率をある程度維持し、大学の財政悪化を起因となる影響を緩和するといった目的で、臨定で増加した入学定員のうち原則として5割までは恒常的定員化することを認めたわけである。

こうして、少子化による18歳人口の減少が顕在化した後も、多くの大学は、設備・人材投資の回収を優先すべく臨定の5割を恒常的定員とした規模を堅持し続けている。また、同基準の大綱化により、「個々の大学がそれぞれの理念・目的に基づき、自由かつ多様な形態で教育を実施し得るようになる必要性」⁹を各大学は認識したのであった。つまり、「大学の大衆化」の趨勢に乗じ、今まで以上に、高等教育市場への参入や既存大学の拡大が容易になったのである。

3 | 入学定員の増減の効果

さて、上述した時流のなかで、多くの大学は入学定員を堅持または増加させる方向で成長してきた。説明するまでもなく、すべての大学にとって入学定員は大学の経営に非常に密接な関係にある。例えば、入学定員を削減する直接的な影響としては、実質的な収益の減少が挙げられる。当然、大学における日常の運営には資金の確保が必須であり、とくに私大にとっては、資金の大半は学生納付金によるものである。従って、入学定員を削減することによる収入の減少は、いずれ大学経営の悪化や、最悪の場合には倒産へと繋がるという考え方は当然といえる。一方で、入学定員の拡大による直接的な効果は、至って単純であり、実質的な収益の増大から、財務の健全化を図ることができる。更に、教育環境の整備に投資することさえ可能となる。

しかし、入学定員を削減することによってどういった影響が入学志願者の動向や入学試験の偏差値に及ぼされるか、入学定員を増加させることによる入学試験の容易化、学生数増による大規模授業の常態化といったものが、将来どのような影響を与えうるのかということも検証する必要がある。

⁷ いわゆる、「護送船団方式」時代を指す。

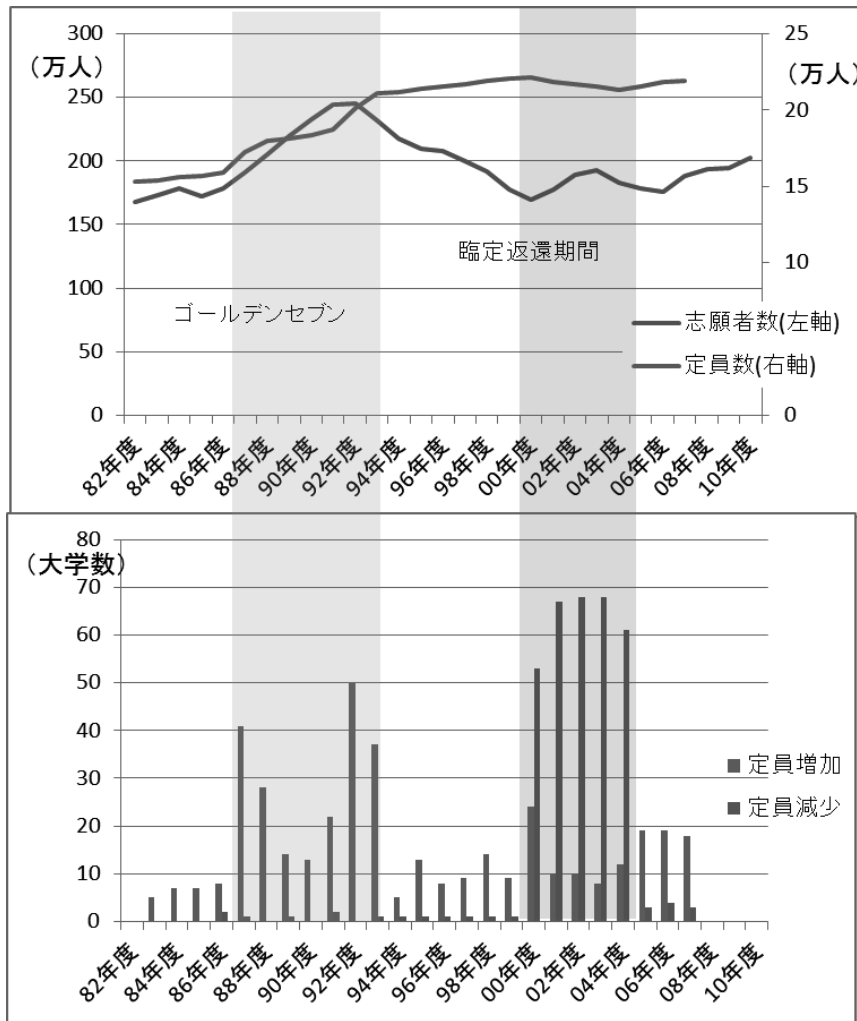
⁸ 第二次ベビーブームの18歳人口がピークに達した1986年から1992年の7年間のこと。

⁹ 大学審議会「平成5年以降の高等教育の計画的整備について(答申)」より。

3—データ分析

本章では、入学定員の増減が将来の志願者数にどのような影響を与えるかということについて検証する。まずは、データの収集に際し、データの欠損や統廃合等の問題を処理しなくてはならない。そこで、分析対象の大学を、1982年度からの入学定員数（2007年度まで）と志願者数（2012年度まで）が入手可能なある程度の知名度を有する私立80大学へと絞った。図表5に、抽出された80大学の志願者数¹⁰と定員の推移及び、各年度で定員増減を行った大学数を集計したものを示した。

図表5: 私立80大学の志願者・入学定員の推移と入学定員増減を実施した大学数



【出典】公益財団法人文教協会『全国大学一覧』及び、廣告社株式会社『私立大学「大学・学部単位」志願者動向データ集』より作成

図表5から、入学定員を削減した年度は臨定返還期間に集中する一方、入学定員を増やした年度は、ゴールデンセブンの期間以外にも、全期間に分散している。この点から、入学定員増加政策が戦略的かつ積極的に行われてきたことに対し、1992年度以降に18歳人口の減少が始まってなお、入学定員削減政策には消極的であったという一面を垣間見ることができる。

では、入学定員増減とその後の志願者数にはどのような関係があるのでしょうか。次節では入学

¹⁰ ここで言及する志願者数には重複受験が含まれる。

定員数と志願者数の相関関係から紐解き、次々節では臨定返還に焦点を当てて分析を進めたいと思う。

1 | ラグつき相関係数による検証

本節では、入学定員の増減とラグつきの志願者の増減の相関係数を計算することで、入学定員の増減が将来の志願者数の推移にどのような影響を与えるかを検証する。はじめに、入学定員と志願者の増減率をそれぞれ年次で計算する。つぎに、入学定員増減率については1982年度から2004年度に固定し¹¹、志願者増減率については、①1982年度から2004年度、②1983年度から2005年度、③1984年度から2006年度、④1985年度から2007年度、⑤1986年度から2008年度、⑥1987年度から2009年度、⑦1988年度から2010年度、⑧1989年度から2011年度、⑨1990年度から2012年度、といった形で1年ずつラグをつけ、これら9つの組に対する入学定員増減率との相関係数を計算した。これにより、どの時点（①同年度～⑨8年後）で、入学定員の増減がどのような影響を志願者の増減に与えるかが検証できる¹²。図表6の「網掛け部分」は、相関が0であることを信頼水準95%で棄却できない範囲（4.67%）¹³を示している。

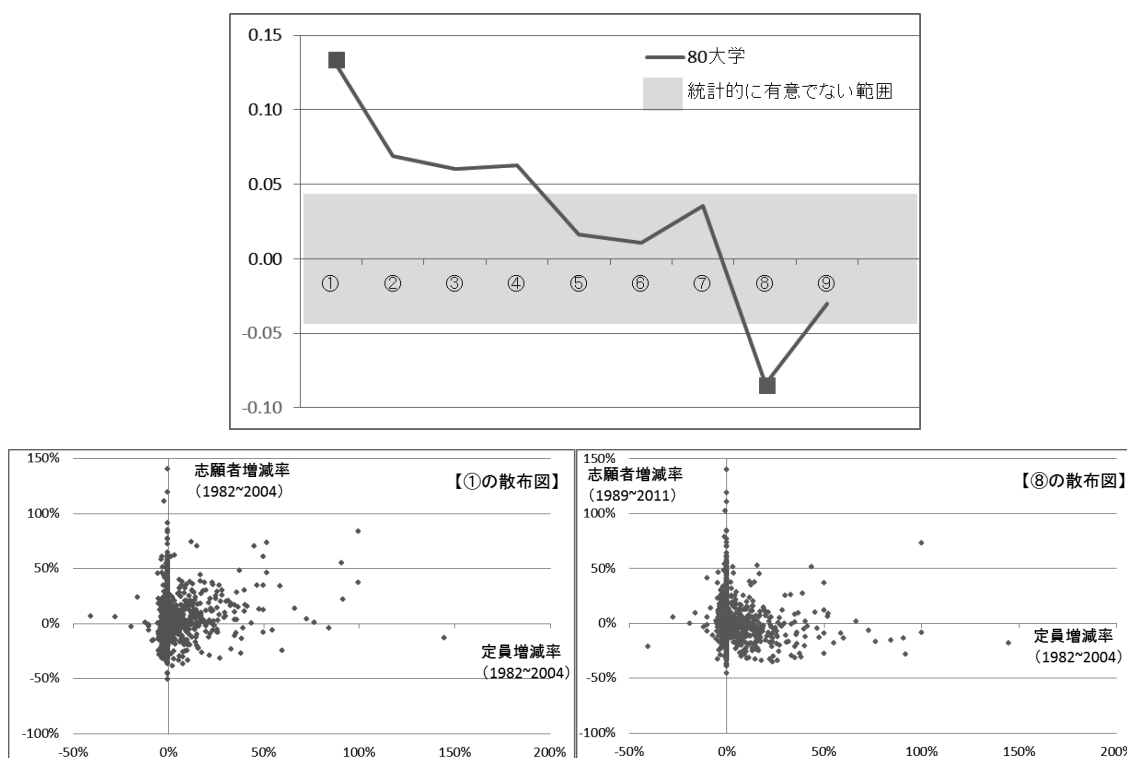
- ① ④期間（同年度～3年後、つまりラグ0～3の意味）の志願者数と入学定員の相関関係が正であるため、入学定員の増大（減少）が短期的かつ一時的に志願者数を押し上げる（押し下げる）効果が読み取れる。しかし、⑧（7年後）では、相関係数が負に転じる。つまり、入学定員の増大（減少）には2つの効果があることわかる。直近の志願者増が見込める（志願者減に陥る）ことと、長期的には志願者減（志願者増）につながることを示唆される。

¹¹ ここでは、客観的な分析を目的としているため、入手可能な全期間を分析対象とした。次節では、現状とあまり乖離しない状況を想定し分析するため、データ期間を18歳人口の転換期となる1990年以降に限定する。

¹² 通常、相関関係は因果関係について言及できない。しかし、既知の定員数があつて当該年度の志願者数が決まる点、定員の設定が制御変数である一方、志願者数については観測値である点、また、将来の志願者数は確率変数であり、これを踏まえて現状の定員を制御してきたとは考え難い点、を加味すると、定員枠にある程度依存し志願者数が決まるといった一定の因果関係が想定できる。ただし、定員調整を行った年度に限られ、またほぼ全期間の定員と志願者数を分析対象にしていることもあり、回帰分析による決定係数は必ずしも高くない。

¹³ 相関係数の検定を行っており、データ数 \sqrt{N} 標準 $\sqrt{2}$ 相関係数が r のとき、無相関の検定統計量は自由度 $N-2$ の t 分布に従うことが知られている。 $T(r, N) = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$

図表 6: 定員増減率と志願者増減率（ラグつき）相関係数



【出典】公益財団法人文教協会『全国大学一覧』及び、廣告社株式会社『私立大学「大学・学部単位」志願者動向データ集』より作成

本格的な定員割れを起こした結果、入学者の募集を停止し、事実上倒産となった私大が報道されるようになってきたが、本稿で取り上げる比較的知名度の高い 80 大学といえども、近い将来同様の事態に陥る可能性は否定できない。つまり、80 大学に含まれる全ての私大を同一視するべきではなく、このなかには倒産までのタイムリミットが 10 年に満たない大学も含まれていることも考えられる。

当然、置かれている立場が異なれば、入学定員増減政策は一緒くたにできず、その効果にも違いがあるはずである。大山・小原・西原（2011）では、類型化された各群の 2100 年以降の存続率や、入学定員割れ時刻が算出されている。そこで、大山・小原・西原（2011）の結果（図表 7）に従い、分析対象である 80 大学の内、群 1、2 に属する私立大学 10 校を A 類、群 3 に属する 18 校を B 類、群 4 に属する 39 校を C 類、群 5～7 に属する 13 校を D 類へと、類型化した。

図表 7: 大山・小原・西原（2011）の結論を用いた 80 大学の類型化

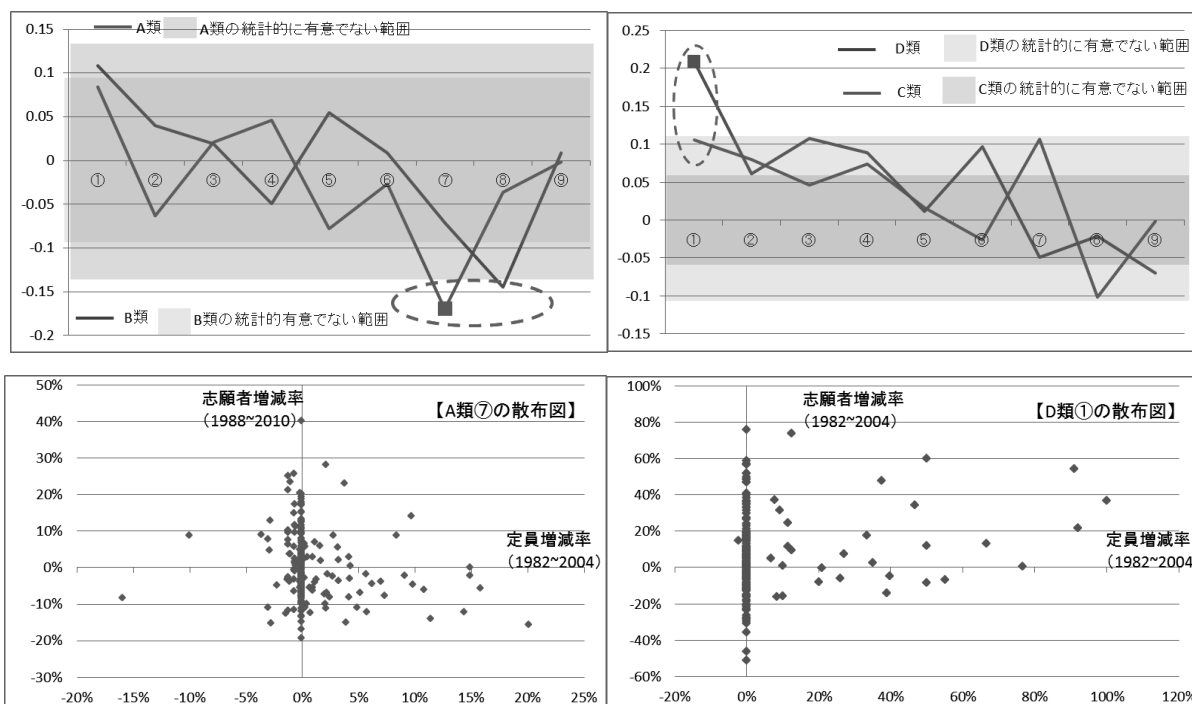
	群1	群2	群3	群4	群5	群6	群7
全入時代期待到達時刻	2100年以上	2100年以上	2094.6年	2052.7年	2021.6年	2010.8年	2009年
残された期間	86年以上	86年以上	81年	39年	8年	0年	0年
ブレ幅(標準偏差)	0.0年	3.0年	10.2年	31.8年	14.2年	3.6年	0.4年
2100年以降存続する確率	100.0%	97.3%	74.0%	16.4%	0.6%	0.0%	0.0%

	A(1～2群)	B(3群)	C(4群)	D(5群未満)	計
大学数	10	18	39	13	80

図表 6 と同様、群ごとに計算した定員とラグつき志願者の相関は図表 8 のとおりである。A 類に属する大学の入学定員増減の効果については、負の相関係数が有意に観測されるラグ (⑦) が最も短いため、むやみな拡大路線は大学の志願者減に早晚陥る一方、入学定員の引締め効果は比較的早い段階で志願者数の増加につながる可能性を示唆している (図表 8 左図の赤囲み部分)。また、ラグ 0 (①) の相関関係も有意に正とはいえず、入学定員枠を拡大 (縮小) させることで、志願者が短期的に増加 (減少) するとも、A 類の大学に関しては言い切れない。

B 類に属する大学は、A 類の大学より遅れて負の相関関係 (⑧) が観測されるものの、定員政策が将来の志願者数に有意に影響を与える点には変わらない。また、C、D 類の大学も、ラグが増えるにつれ、相関係数は減少し負に転じる。しかし、将来、負の相関が一方的にかつ有意には観測されず、むしろ入学定員増減の効果は瞬時に (ラグ 0) 志願者増減へつながる可能性を示唆している (図表 8 右図の赤囲み部分)。

図表 8: 各大学群の定員増減率と志願者増減率 (ラグつき) 相関係数



【出典】公益財団法人文教協会『全国大学一覧』及び、廣告社株式会社『私立大学「大学・学部単位」志願者動向データ集』より作成

本節の分析により、入学定員に係る政策が志願者数に、短期的に与える影響と、長期的に与えるものが全く反対であり、また、下位に位置する大学ほど短期的な効果が大きく、上位に位置する大学ほど長期的な効果が大きいことがわかった。これは、短期的な影響は入学難易度に、長期的な効果は大学ブランド価値に反映された結果とも考えられないだろうか。さて、この分析結果と各群の定員割れ時刻¹⁴を踏まえれば、類ごとに経営戦略策定の手掛かりとなりうる。例えば、C類にお

¹⁴ 大山・小原・西原 (2011)

ける定員割れが発生する時刻（＝全入時代期待到達時刻）は2052.7年（約40年後）であり、十分な猶予期間があるため、入学定員削減政策の長期的効果が判然としなくとも、大学ブランド価値創出の幅広い施策とともに当該戦略を視野にいれておく必要がある。

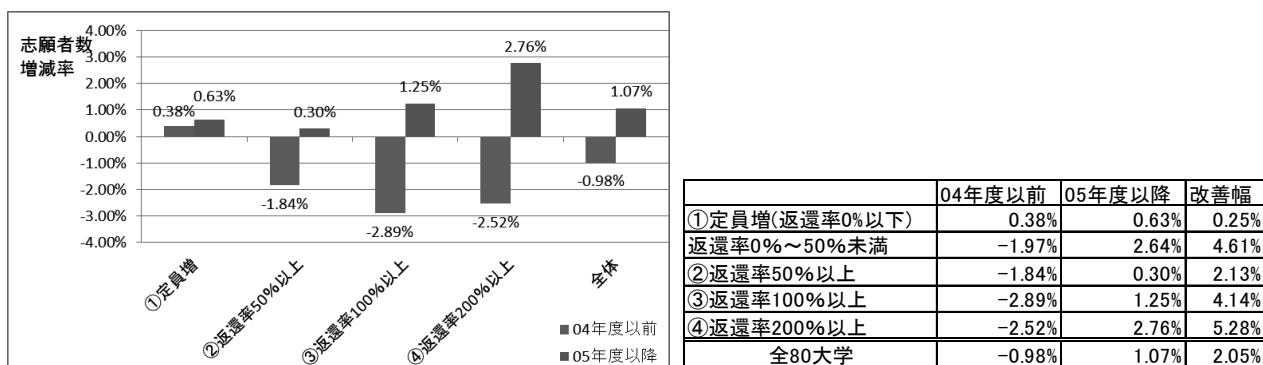
一方、D類の定員割れ発生時刻は2021.6年（今後7年未満）と短い。そのため、入学定員増による短期的な志願者数増の効果¹⁵を期待しつつ、抜本的かつ戦略的な大学改革に至急着手しなければならないことが考えられる。

2 | 臨定返還後の志願者数動向からの検証

本節では、実際に臨定返還期間である1999年度から2004年度の間で、臨定を返還、恒常化、もしくは、臨定以上に拡大した大学のその後（2005年度から2012年度まで）の状態（志願者数の推移）を観察することで、入学定員増減政策の効果を試算する。ただし、18歳人口がピークを迎える1992年の前後1年間（1991～1993年）に増やした定員数を臨定返還の対象となる定員削減枠として、本稿では定義する。

まずは、1991年度から2004年度までと2005年度から2012年度まで、すなわち、臨定返還期日（2004年度）以前と以降に分けて、次の4つの経営政策—①定員の拡大、②臨定の5割以上の定員の縮小、③臨定の10割以上の定員の縮小、④臨定の20割以上の定員の縮小—を行った大学ごとに志願者増減率（年次）を推計し、その平均をとった（図表9）。

図表9: 2004年度基点の志願者増減率変化



【出典】公益財団法人文教協会『全国大学一覧』及び、廣告社株式会社『私立大学「大学・学部単位」志願者動向データ集』より作成

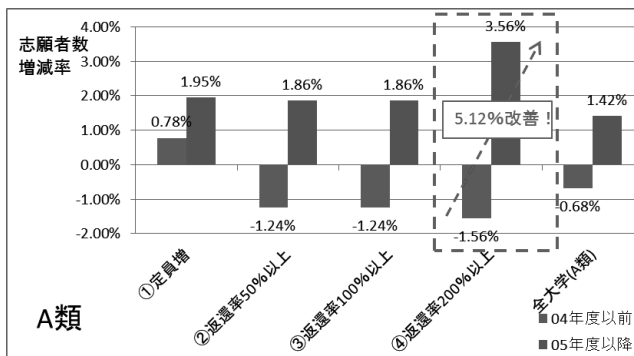
全80大学を対象にすると、志願者増減率は、-0.98%（2004年度以前）から1.07%（2005年度以降）へと、2.05%改善している。では、それぞれの経営戦略を実施した大学のグループごとにも検証してみよう。すると、2つのことがわかる。まず、（とくにA、B類に属する上位大学では）基本的に、臨定の返還率が大きいほど志願者数の増大につながっている点である。つぎに、入学定員増（もしくは臨定返還率0%）の大学は、2004年度以前の志願者増減率が0.38%で、他の大学に比べ顕著に高い点である。前者における入学定員の削減がその後の志願者数に与える長期的な影響は前節と同様の結論といえる。一方で、後者については、推測の域は超えられないが、臨定返還率が低

¹⁵ ただし、歩留まり率が一定である保証はなく、入学定員増で志願者が一時的に増えても、歩留まり率がかえって低下し入学者数が減少してしまう可能性すらある。歩留まり率を制御した合格者数決定モデルについては小原・大山(2013)を参照せよ。

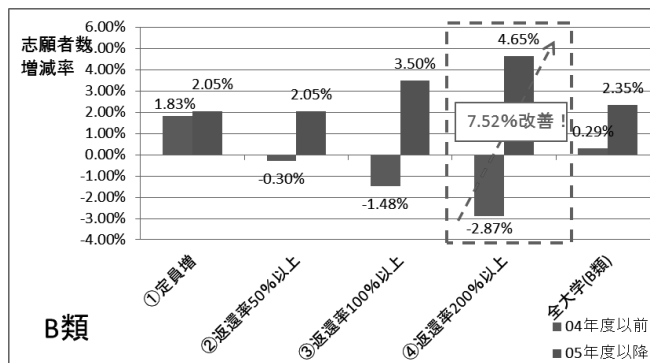
い大学ほど、2004年度当時、志願者数の増減率が比較的高いので、収入減に直結する入学定員数の減少に難色を示したことが推察されよう。

次に、前節同様、A～D類まで80大学を類型化し分析を行った結果が図表10である。やはり、臨定返還率が高い大学ほど（入学定員を削減するほど）、その後、志願者数の平均増減率が改善していることがわかる。特筆すべきはA、B類で、経営政策④を果敢に断行した大学の改善ぶりは特微的であろう。2004年度以前、-1.56%（A）、-2.87%（B）とグループ内で特質して志願者が減少していた（図表10の赤囲部分）が、臨定返還後の志願者増減率は大幅に改善しており、実は他に比して、最も高くなっているのである。C類は返還率0%～50%未満の改善率が最も高い。これは、岐路に立たされている大学が多く属するところだけに、入学定員増減という管理を予断なく行う必要があり、難しい局面にあることを物語っている。しかし、C類に属する大学が、ブランド力のある大学への脱却を目指すのであれば、やはり、入学定員の削減という経営政策による効果を軽視できないようにも思われる。

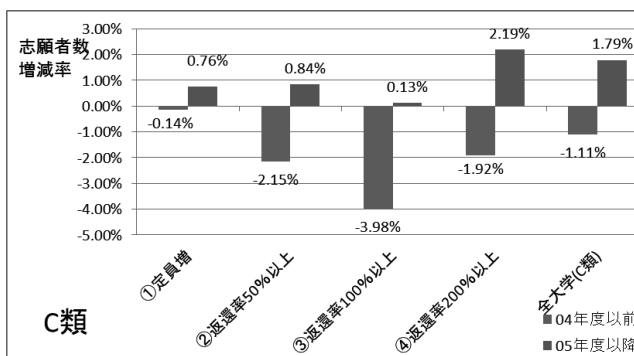
図表10: 各類の志願者増減率変化（2004年度基点）



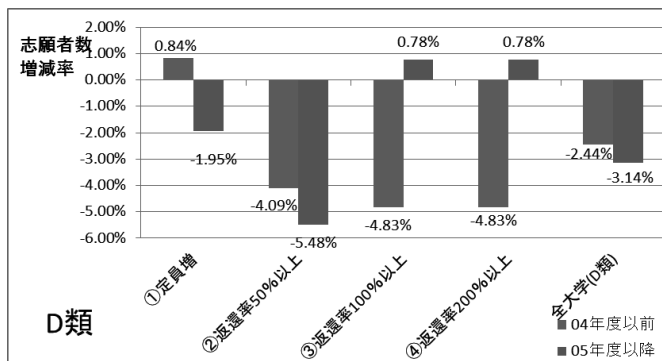
	A(1~2群)		
	04年度以前	05年度以降	改善幅
①定員増(返還率0%以下)	0.78%	1.95%	1.17%
返還率0%～50%未満	-1.63%	0.85%	2.48%
②返還率50%以上	-1.24%	1.86%	3.10%
③返還率100%以上	-1.24%	1.86%	3.10%
④返還率200%以上	-1.56%	3.56%	5.12%
全大学(A類)	-0.68%	1.42%	2.10%



	B(3群)		
	04年度以前	05年度以降	改善幅
①定員増(返還率0%以下)	1.83%	2.05%	0.22%
返還率0%～50%未満	-1.10%	3.75%	4.85%
②返還率50%以上	-0.30%	2.05%	2.35%
③返還率100%以上	-1.48%	3.50%	4.97%
④返還率200%以上	-2.87%	4.65%	7.52%
全大学(B類)	0.29%	2.35%	2.06%



	C(4群)		
	04年度以前	05年度以降	改善幅
①定員増(返還率0%以下)	-0.14%	0.76%	0.90%
返還率0%～50%未満	-1.45%	4.49%	5.94%
②返還率50%以上	-2.15%	0.84%	2.99%
③返還率100%以上	-3.98%	0.13%	4.11%
④返還率200%以上	-1.92%	2.19%	4.11%
全大学(C類)	-1.11%	1.79%	2.90%



	D(5群未満)		
	04年度以前	05年度以降	改善・悪化幅
①定員増(返還率0%以下)	0.84%	-1.95%	-2.78%
返還率0%~50%未満	-4.04%	-0.68%	3.36%
②返還率50%以上	-4.09%	-5.48%	-1.39%
③返還率100%以上	-4.83%	0.78%	5.61%
④返還率200%以上	-4.83%	0.78%	5.61%
全大学(D類)	-2.44%	-3.14%	-0.70%

【出典】公益財団法人文教協会『全国大学一覧』及び、廣告社株式会社『私立大学「大学・学部単位」志願者動向データ集』より作成

なお、臨定返還期間（1999年度～2004年度）の間に、上述した経営政策①～④を行った大学の割合は図表11のとおりである。そのため、データ数が極端に少ないケースもある点には注意が必要である。

図表11: 実施された政策別および類別の大学の割合

	全大学	A(1~2群)	B(3群)	C(4群)	D(5群未満)
大学数	80	10	18	39	13
①定員増(返還率0%以下)	26(33%)	2(20%)	4(22%)	16(41%)	4(31%)
返還率0%~50%未満	23(29%)	3(30%)	6(33%)	10(26%)	4(31%)
②返還率50%以上	31(39%)	5(50%)	8(44%)	13(33%)	5(38%)
③返還率100%以上	18(22%)	5(50%)	3(17%)	8(21%)	2(15%)
④返還率200%以上	11(14%)	3(30%)	2(11%)	4(10%)	2(15%)

【出典】公益財団法人文教協会『全国大学一覧』より作成

本稿では、入学定員増減がその後の志願者数にどのような影響を与えるかについて、幾つかの角度、切り口から検証を行った。当然、志願者数に寄与するものは入学定員政策にとどまらず、もっと広義で大学経営と括られる種々の意思決定の結果であることは間違いない。しかし、今回、入学定員政策もまたその後の志願者数に大きな影響を与えている可能性が示唆された。各大学は、現状を把握しかつ、置かれている立場を俯瞰し、また各々が抱えている問題を俎上に乗せた上で、大学の収益に直結する入学定員政策について、その削減も含めて慎重に議論する必要があるだろう。繰り返しにはなるが、入学定員政策は経営政策の一つの手段に過ぎないが、これは将来を見据えた大学経営を考える上で最重要項目であることは間違いないといえよう。

4—総括

私大が大学経営を考えるにあたり、どうしても軽視できない事項として入学定員の管理というものがある。これは、その後の4年間のキャッシュフローに最も大きな影響を与える要素であるためである。本稿は、その中でも長い間、不可侵的に取り扱われてきた入学定員の削減に焦点を当ててきた。日本においては、この入学定員の削減という経営政策は依然積極的に議論されてはいない。せいぜい、2012年に早稲田大学が中長期経営計画の中で発表した学部生の2割削減構想ぐらいであろう。この構想の発表がその当時社会に与えたインパクトは、残念ながら我々が期待していたほど大きくなかった。拡大路線からの大転換ということで、本稿では非常に注目をしており、今後の早

稲田大学の入試動向等にも注視していきたいところである。

さて、この入学定員の削減という大学に大きな影響を与える経営政策だが、日本に先駆けて韓国では、すでに大胆な取り組みが展開されている。詳細は参考文献にある当該記事を参照してもらいたい。その内容を要約すると、政府が推進する大学構造改革方策によって、韓国の全大学における今年度の大学入試から、入学定員を削減することになった。全大学を絶対評価で5等級（最優秀～とても不十分）に分け、等級別の大学の分布はひし形に調整される。最優秀（1等級）の大学が自発的に入学定員を減らした場合、政府支援事業等での優遇が期待されるなど、さまざまな優遇政策を用意することで、政府は大学の入学定員の削減を促す考えである。

韓国で今年度から取り込まれる入学定員削減の政策は、政府主導ということもあり、極めて中央集権的な形で執り行われるものである。大学の淘汰を肯定する政策について批判もあろうが、実際にこの政策によって大学の整理が積極的に進められることが予想される。最優秀と査定された大学こそが入学定員の削減を推し進めるべきという考えに立脚した仕掛けは、本稿が行なった分析結果に通じるものがある。表題にもあるように、大学（とくに私大）のスリム化によってもたらされる成果は、その大学に対して下される評価（当該大学が有する知名度やブランド力といったもの）に大きく左右されるところでもあるが、より高い評価を受ける私大にとって、入学定員の削減という経営政策は、必ずしも財政的不安を招く要因とはならない。むしろ、ここで抜本的なスリム化を図ることが、結果的には、将来的に大学間における当該大学の競争力を高め、志願者確保の促進に帰結すると考えられるのである。減少し続けるパイを巡って熾烈な奪い合いをする時代において、多くの私大が検討すべきは、自大学の規模の維持もしくは拡大ではなく、大胆な規模縮小ともいえよう。

参考文献

Clark, K., 1991, *The Great Transformation in Higher Education: 1960-1980*, State University of New York Press.

荒井克弘, 1994, 「18歳人口の減少のなかでの大学の変貌」『日本教育行政学会年報—規制緩和と大学の将来』10月号: 38-49.

大南正瑛, 1999, 『いま、大学の臨時的定員を考える』財団法人大学基準協会.

大山篤之・小原一仁・西原理, 2011, 「大学経営政策の意思決定モデル構築に向けての考察—横断的大学排名と全入時代到来期待時刻シミュレーションを踏まえて—」『高等教育研究』14: 249-270.

小原一仁・大山篤之, 2013, 「大学入試はどう管理されるべきか ～EMの現状 大学入試合格者数決定手法の一提案」『基礎研レポート』

(http://www.nli-research.co.jp/report/nlri_report/2013/report131018.pdf, 2014/9/1 閲覧)

大学基準協会, 1998, 『「臨時的定員」に関する基礎的文獻調査報告書』財団法人大学基準協会.

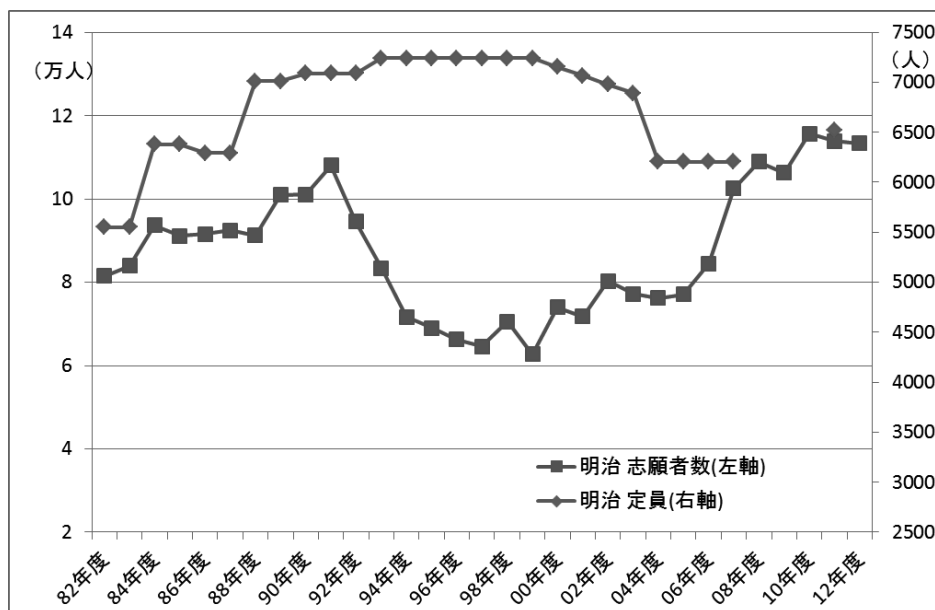
東亜日報, 2014, 「大学定員、段階的削減へ」2014年1月21日付.

(<http://japanese.donga.com/srv/service.php3?biid=2014012188598>, 2014/9/1 閲覧)

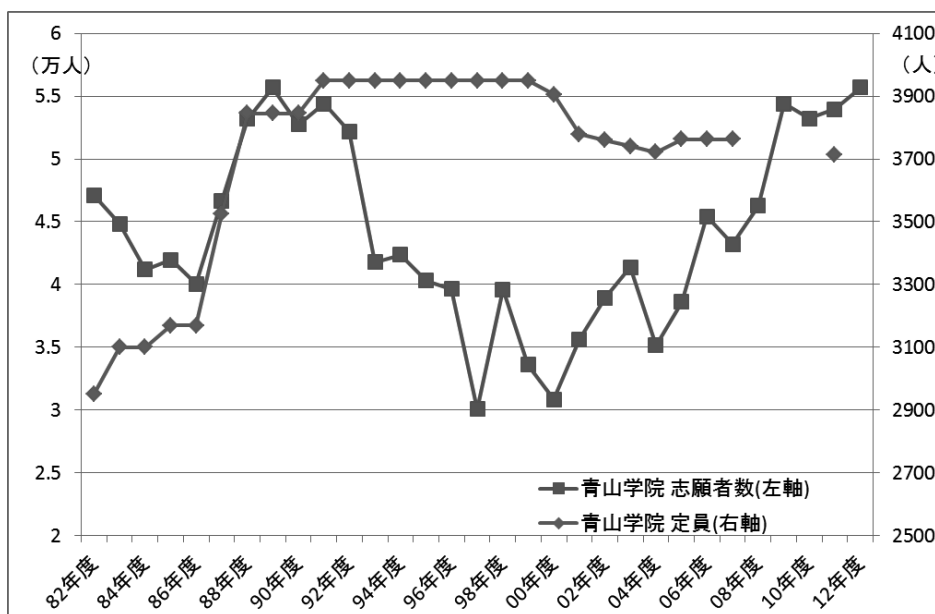
森川泉, 1994, 「私立大学改革と私立大学行政の諸問題」『日本教育行政学会年報—規制緩和と大学の将来』10月号: 50-60.

山本清, 2006, 「大学政策と経営への財務分析の活用」『大学財務経営研究』3: 3-18.

A 類で経営政策④を実施した大学例（明治大学）



B 類で経営政策④を実施した大学例（青山学院大学）



【出典】公益財団法人文教協会『全国大学一覧』及び、廣告社株式会社『私立大学「大学・学部単位」志願者動向データ集』より作成