

第1章 私立大学の経営と財政

藤田 幸男

はじめに

私立大学の経営に私が今携わっているとすれば、東京にありません芝浦工業大学という規模の小さな単科大学の監事を4、5年やっております。ただ、私は毎週、東京から名古屋に通っておりますものですから、芝浦工業大学の理事会にも毎月は出たことはありません。大体出るのは年3～4回ぐらいでして、予算と決算、補正予算、場合によっては学費値上げを決める理事会と、最大限4回ぐらいしか出ておりません。そのようなことで、経営に直接携わっているという経験はほとんどないのでございます。

ただ、私は平成6年の4月に早稲田大学を辞めて愛知学院大学に移りましたが、早稲田を辞める直前までかなり長いこと、私立大学連盟の財政部会で、今ちょっと途絶えておりますけれども、いわゆる財政白書を作る作業に携わっておりました。それからお読みになった方がおられるかと思いますが、これもこのところ少し途絶えておりますが、3年ぐらい前からでしょうか、『カレッジマネジメント』に「大学の財政レポート」という記事を掲載しております。すでに10大学ぐらい訪問いたしました。これは国際キリスト教大学が皮切りでございましたが、主として財務担当理事にお目に掛かって、財務の面からその大学の特徴をとらえるという作業を進めてまいりました。天野先生は学長にお目に掛かってレポートをずっとお続けのようですが、私はちょっと違った側面からということで、時々同じ号に両方のものが載ることがございます。そのようなことで、私立大学の財政問題に少し関

わってきたという経緯がございます。

1. 大学の機能についてのひとつの見方

パーソンズのA. G. I. L. の図式を用いて

財政の問題に入ります前に、私立大学の中で財政という問題はどういうふうに位置づけておけばよいのかということを考えてみたいと思います。

60年代に留学しておりましたときに少しばかりパーソンズの社会学をかじりましたが、いわゆるA. G. I. L. という機能分析の図式は大変便利なものだと思っておりまして、時々それを使っております。大学というのはご承知の通り、1つの社会的なシステムでございますから、当然のこととしてパーソンズたちが言うております機能分析の対象になるだろうと思います。

彼らの説明によりますと、組織あるいはシステムというものが維持、発展するためには、どうしても4つの機能的命令、Functional Imperativesを果たしていかなければならない。それがA. G. I. L. の4つでございます。AはAdaptation、適応で、GはGoal AttainmentとかGoal Gratification、目標の充足ということで、この辺がやはりナチュラルなシステムとマンメイドシステムの違いだろうと思うのですね。ナチュラルなシステムでは目標の充足ということは、おそらく意図的には考えられないわけです。マンメイドのシステム、我々の社会的ないろいろなシステムはみな目的があって作られていて、大学もそうだろうと思います。IはIntegration、統合でございます。それからLはLatent Pattern Maintenance、そういう4つの機能を果たさなければならない。

これを大学に当てはめますと、Goal Attainmentは申し上げるまでもなく、教育という問題だと思えます。Adaptationは先ほど適応と訳し

ましたが、ある意味で、目標を充足するという活動を遂行するための準備的な活動と捉えられております。一般の社会では、目標の充足が政治で、適応が経済であるというふうに言われております。そういうような関連でこれを大学に当てはめると、適応は当然のこととして研究活動であります。研究活動が教育を支えているのです。

大学につきましては、よく2つの機能が言われております。教育と研究、人によっては研究と教育と、順序を変える方もありますが、少なくとも教育と研究という2つの機能をうまく果たすことができるためには、いろいろなシステムの要素を統合しなければならない。これがIntegrationということで、今ここでお話する経営、あるいはAdministrationと言ってもよいかと思えます。Latent Pattern Maintenanceとは潜在的なパターンの維持ということです。これは同じ価値意識を持つということですが、少し言葉を変えますと、社会的な負託と申しますか、社会からの負託、あるいは社会からの同意ということです。これは学校教育全般について、それが教育の1つのシステムとして有効だということが、我々の間で同意されているわけです。また、大学には大学の、いわゆる高等教育の機関として、あるいは最高学府として負託があるわけです。それに我々はどこまで応えられるかということが、今いろいろな局面で出てきている問題だろうと思えます。

そういう4つのファンクションの中で、先程申しました通り、広い意味での経営というのが、このIntegrationの機能を果たす部分だと。その中にはまた、さらにいくつかに分かれると思うのですが、強いて分ければ統合という機能の中の準備的な活動に当たるものが財務あるいは資金調達と言ってもよいと思えます。これは我々がどんな活動をする場合でも、今の貨幣経済の中ではお金を集めなければ何もできない

わけでありまして、そういうファイナンスが、大きなAdministrationの中でAdaptationの機能を果たすのだらうと、そんなふうに捉えているわけです。ですから財政というのは、これは特に私立大学の場合には非常に大きな問題でございますし、後でまた理事会の役割もお話をいたしますが、一口で言ってしまうと、私立大学における理事会の役割の中で一番大きな役割はファイナンスの問題ではないかと。後のことは他の人たちに任せることができるだろうと思えますけれども、理事会の仕事の一番大きなことは、言ってみれば教育研究のための財政的な基盤を確立する、我々が安心して教育に当たる、あるいは研究に従事する、そういうことを可能にしてくれるような状況を作る、これが理事会の一番大きな仕事ではないだろうかと思っております。これが一応の位置づけでございます。

2. 私立大学の財政の構造—平成4年度～8年度の5年間—

(1) 消費収支計算書

学校法人会計基準

ここに資料として用意いたしましたのは、いわゆる学校法人会計基準に則って作られております3つの計算書の中の1つ「消費収支計算書」を大体ベースにしたものです。上段が消費収入、下段が消費支出ということでございます。この中の資金の流れだけを捉えた「資金収支計算書」、それからストックの計算書として「貸借対照表」がございます。貸借対照表についてはあとで少しまた触れたいと思います。

我々が私立大学の財務の状況を判断いたしますときには、消費収支の計算書を中心に行っております。これはご承知の方も多いかと思いますが、1971年度から学校法人会計基準が施行されたわけでありまして、それまでの私立大学が行っておりました会計と非常に違っ

た形で行われるようになりました。

何が違っているのかということですが、いくつかの違った考え方が混合されまして、1つの会計基準にまとめあげられた。当時、それが作られた状況というのは、ご承知のように私学に対する財政補助を行うということですから、私立の財政があまり豊かであるというような状況になりますと、文部省としては大蔵省の手前、少し問題がある。そこで私学の財政は苦しいのだというような状況を説明する計算書が必要だということになるわけです。その苦肉の策として生まれてきたのが、どうもこの消費収支計算書ではないか。イギリスにかつて復会計制度というのがございまして、固定資産に関する管理を中心とする会計と、それから非常に流動的な問題を取り上げる短期的な問題とを分けた会計、どうもその発想も取り入れられているのではないかと思われまます。

消費収支計算書

企業では損益計算書と、資金計算書と、それから貸借対照表を作っておりますが、私立大学の消費収支計算書がそのどれに当たるのかと言いますと、内容的に損益計算書に当たると言ってよいだろうと思います。ただ企業と違いまして、最終的に利益という数字は出しておりませんから、これを損益計算書だというのは、また少し問題があるのですけれども、企業の財務諸表のどれに当たるかと言うと損益計算書に近いものだろうと思うわけです。

消費収支計算書の一番大きな特徴は、帰属収入から基本金への組入額を引いてしまう。それがいわゆる消費収入である、という捉え方です。これは未だにいろいろな論議を呼んでおります。特に教員組合とか職員組合では、これをいじることによって意図的に赤字を出してい

るのではないかという言い方をされます。しかし、これは正しい理解ではありません。先ほど、従前の会計とはいくつかの点で違うということをお願いしたのですが、これも第一点だろうと思います。学校法人会計基準ができるまでの私立大学の会計では、減価償却という手続きは必要でなかった。採っていなかった。ですから建物や何かが必要なときには、必ずどこからか資金の手当をしてやる。先ほど損益計算書に近いのではないかと申し上げたのも、そこに関わってくるのだろうと思います。

ここのところはなかなか一般にはご理解いただけない箇所なのですが、要するに、まず長期的に使われる資産、支出に充てられたものは、今言ってみれば1号基本金は、まず帰属収入から引いておくということです。それは学校として維持しなければならない。その上でなおかつ更新時においては、自前で更新を行うという考え方があります。これが減価償却という手続きに表れてくるわけです。ですから、今までですとそんなことはしなかったのですが、買うときにお金を別におきまして、それからなおかつ今度は、それが償却が終了した時点で取り替えをする。あるいは更新をするときにも、自分の大学の教育活動の中から得られたお金で賄う。そういうことで減価償却費は管理経費として、あとで消費支出が出てくるわけです。どうもその辺が大変分かり難くなっているわけでございます。

そういう問題はありますが、それはさておきまして、そういう形で帰属収入から基本金の組入額を差し引いて、消費収入を出す。要するに、消費収入は当年度の教育研究活動に使えるお金です。それから基本金組入額というのは、長期的に維持するために使われた。ですから、長期と短期という視点からお金の使い道を限定するというのが、1つの狙いだろうと思います。以上のようなことを前提として消費収支計

算書を見ていきます。

(2) 収入の構造

日本の私立大学の大きな財政的な特徴は、圧倒的に学生納付金に依存しているということです。手数料、受験料収入と言ってもよいのですが、これは最近、若干減り気味でございます。これは18才人口の減少ということと関わっているのだらうと思います。

学生納付金への依存

日本私立大学連盟の消費収支決算を例に学生納付金について見ますと、平成4（1992）年度は消費収入の65.6パーセント、8年度で69.1パーセントとなっています。これを平成4年度を100とした趨勢構造比率で見ますと、22.6パーセント増えて122.6まで上がった。おそらく収入項目の中でこれほど増えているものはまずないだらうと思うのですね。手数料収入は若干ですが減っております。寄付金は、これが私立大学で1つ大きな問題なのですが、この構成の割合は依然として4から5パーセントの間で停滞しております。趨勢で見ましても上がったりに下がったりで、ほとんど横ばいだと言ってよいだらうと思います。補助金の方は、年々少しずつは増えておりますが、やはり全体で占める割合がそれほど多くない。これは私学助成法の精神からしますと問題があるのですが、非常に少ない金額です。

表1 大学部門消費収支決算（平成4年度～平成8年度）

区分	決算額					増減率(%)				構成比率(%)				総数構成比率(%)					
	4年度 (116大学)	5年度 (116大学)	6年度 (117大学)	7年度 (117大学)	8年度 (118大学)	4→5	5→6	6→7	7→8	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
学生納付金	744,339	791,858	827,924	877,320	912,368	6.4	5.8	4.7	4.0	65.6	66.5	68.6	68.3	69.1	100.0	105.4	112.6	117.9	122.6
手数料	75,098	74,897	72,654	71,793	68,120	△0.3	△2.0	△1.2	△5.1	6.6	6.3	6.0	5.8	5.2	100.0	99.7	96.7	95.6	90.7
手荷付	51,483	60,898	57,621	69,398	53,147	18.3	△5.4	20.4	△23.4	4.5	5.1	4.7	5.4	4.0	100.0	118.3	111.9	124.8	103.2
補助	125,344	127,424	130,967	146,412	143,593	1.7	2.8	11.8	△1.9	11.0	10.7	10.8	11.4	10.9	100.0	101.7	104.5	116.5	114.6
貸経運用収入	73,048	59,679	50,269	44,042	36,506	△18.3	△21.8	△12.4	△17.6	6.4	5.0	4.1	3.4	2.8	100.0	81.7	65.8	50.3	49.7
資産売却差額	23,942	39,354	21,446	26,098	45,365	24.7	△28.2	21.6	74.7	2.1	2.9	1.9	2.0	3.5	100.0	124.7	89.6	109.0	190.3
収事	15,209	15,938	17,381	18,212	21,577	4.8	5.1	4.8	18.5	1.3	1.3	1.4	1.4	1.6	100.0	104.8	114.3	117.9	141.9
雑収入	26,517	30,673	29,372	31,458	38,795	15.7	△5.2	7.1	23.3	2.3	2.6	2.4	2.4	2.9	100.0	115.7	110.8	118.6	146.3
繰戻収入	1,134,981	1,191,231	1,217,634	1,284,743	1,319,470	5.0	2.2	5.5	2.7	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	105.6	107.3	113.2	116.3
基本金組入額(△)	221,839	227,351	208,739	230,457	201,522	2.7	△2.4	10.4	△12.8	19.5	19.1	17.1	17.9	15.3	100.0	102.7	94.1	103.9	90.8
消費収入の部計	913,141	965,380	1,008,895	1,054,286	1,117,945	5.5	4.7	4.5	6.0	80.5	80.9	82.9	82.1	84.7	100.0	105.5	110.5	115.5	122.4
入	514,028	639,308	655,374	675,339	691,278	4.1	2.7	2.9	2.4	62.9	63.2	62.4	62.1	62.0	100.0	104.1	106.9	110.0	112.6
教育研究経費	285,892	281,011	298,444	316,732	325,622	5.7	6.2	5.1	3.1	27.2	27.8	28.4	29.1	29.3	100.0	103.7	112.2	119.1	122.8
管理経費	74,022	71,146	72,868	73,581	75,217	△4.9	2.4	1.0	3.6	7.8	7.0	6.9	6.8	6.8	100.0	96.1	98.5	99.4	103.0
借入金等利息	15,766	15,243	15,767	14,954	13,685	△3.3	3.4	△5.1	△8.6	1.6	1.5	1.5	1.4	1.2	100.0	96.7	99.9	94.8	86.7
その他支出	6,468	5,038	7,629	6,781	7,157	△22.1	△1.4	△11.1	5.5	0.7	0.5	0.7	0.6	0.6	100.0	77.9	117.9	104.8	110.7
消費支出の部計	976,176	1,011,748	1,051,092	1,087,367	1,114,939	3.8	3.9	3.5	2.5	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	103.6	107.7	111.4	114.2
消費収支差額	△63,035	△46,368	△42,197	△33,101	3,099	23.3	12.8	21.6	109.1										

日本私立大学連盟「加盟大学財務状況の概要—平成8年度実績—」、1998(平成10)年3月

次に自前の収入と言いましょか、資産運用収入ですが、これが最近の金融の状況からお分りのように、どこの大学でもおそらく財務の担当者が表1で示している問題だろうと思ひます。ヘッジファンドでも回せば別なものでしょうけれども、それは危なくて回せませんから、非常に減ってきている。とういことで大体、収入の中で上がっているのとみられるのは、学生納付金しかないわけです。どうもこれは少し困った傾向ではないかとういことで、今年(1998年)の2月でしかた朝日新聞かどこかに学費依存から脱却しなければダメだとうい記事が載ったのですけれど、これはなかなか難しい問題です。

先ほど少し触れましたが、基本金の組入は、これは要するに長期的な大学の維持発展のために使われるお金です。これもいろいろな見方がございまして、いつの間にか数字が独り歩きして若干私も困っているのですが、大体の目安として20パーセントぐらいだろうとうい人がかなりいます。どこの20パーセントの根拠があるのかよく分からないのですが。しかしこれも、平成4年度に20パーセント近くあったものがだんだん減ってきています。これは要するに、私学の経営がだんだんと背に腹は代えられないとうい状況になってきたとういふうに読み

取れるだろうと思います。

(3) 支出の構造

抑制傾向

消費支出の方を見ますと、この中で圧倒的に多いのが人件費でございます。これも学校によっては50パーセントを一つの目安にしているというふうに考えているところもあるのですが、資料の数字ではどの年度も全部60パーセントを越えております。ただ、最近はこの大学でも人件費の増大については非常に抑制をするという方向で努力をしている。それに対して、教育研究経費を少しずつでも増やそうということで、これは趨勢で見ますと、授業料の増加と大体平行と言ってよいぐらいの関係にあるだろう。ですから、学生納付金が上がった分が人件費の増加につながっていくと考えてよいだろうと思います。それから管理経費も、これは極度に抑えるという方向で努力をしているようでございます。しばらく前に早稲田大学の財務部長にお目に掛かったときも、私がおりましたときには考えもしなかったような細かなことまで気をつけて管理経費を削減をしていたということで、大体これはほとんど横ばいに近いだろう。そのようなことが、5年間を通じての状況でございます。

アメリカの大学の財政

そこで、アメリカではどうなのだろうか。1977年から94年までの割り合い長期に亙るデータで私立大学を見ますと、たしかにアメリカの場合でも授業料収入が占める割合がだんだん増えておまして、40パーセントから今は45パーセントぐらいまで増えていっております。しかし、ステート (state)、あるいはフェデラル (federal) のグラント

とか、いろいろなサポートは20何パーセントで、かなり大きなウエートを占めている。このような点が1つ日本と違うだろうと。

それから、先ほど日本では資産運用収入がずっと減ってきているというお話をしましたが、アメリカの大学のもう1つの特徴は、この資産運用収入がかなり大きな割合を占めている点です。私が自分勝手に計算をしてみましたところ、4年制の私立のユニバーシティーの収入の中で、資産運用収入が多分15.5パーセントぐらいにあたるだろう。この辺は、やはり日本の大学がこれから学んでいかなければならない1つの問題だろうと思っています。

ちょうど同じことは、『カレッジマネジメント』に他の方がお書きになった数字にも表れています。学校差がございしますが、例えばプリンストン大学の場合ですと、授業料収入は総収入の中で22.2パーセントになっている。その代わり投資収入、さっきの資産運用収入ですね、これは22.4パーセントで、ほぼ同額にあたる。それからドネーション、寄付金が13.8パーセントあるということでございます。表2の4番目の大学 (Villanova University) などは非常に特異な大学で、これは授業料が非常に高い (総収入の87.2%)。逆に、2番目の大学 (Cooper Union) は、授業料収入は3.7パーセントで非常に低い。ただ、いずれにしても、やはり資産運用収入というものが日本に比べると大きなウエートを占めているだろうと。これは風早さんという方がお使いになったデータですから、出所はよく私には分かりませんが、多分それぞれの大学からデータを取ったというふうにかかれていたと思います。

表 2

アメリカの大学の財務内容 (断らない部分は単位: 1,000ドル)

大学の区分	私立大学				州立大学
	Princeton Univ.	Cooper Union	Amherst College	Villanova Univ.	Rutgers, State Univ. of NJ
年度	1996	1996	1996	1996	1997
学生数	6418	890	1600	6150	28000
貸借対照表のデータ					
総資産	5,684,466 6,821億円	154,614 185億円	610,085 732億円	300,898 361億円	1,685,943 2,023億円
流動負債	231,229	4,944	41,713	29,651	80,644
長期負債	305,597	22,653	66,266	136,429	455,748
総負債	536,827	27,597	107,979	166,080	537,392
基本財産 (資本金)	5,147,640	127,016	502,106	134,818	1,148,551
収入と支出のデータ					
授業料・代金	133,663	770	41,765	169,096	220,575
連邦と州政府援助	172,746	1,483	1,946	4,215	617,009
ドネーション、補助金	82,879	2,712	30,432	8,002	35,515
販売・サービス収入	43,185	902			
投資収入からの繰入	135,025	12,975	14,876	5,755	22,092
総収入	602,458	20,402	150,947	193,825	1,055,166
教育費等の支出	245,411	20,783	37,601	131,703	885,650
基本財産の増加 [本年のエンドウメント分]	536,998 (91,000)		65,274	32,233	983
比率					
総負債/総資産比率	9.4%	17.8%	17.7%	55.2%	31.9%
授業料・代金/総収入%	22.2%	3.7%	27.7%	87.2%	20.9%
ドネーション等/総収入%	13.8%	13.3%	20.2%	4.1%	3.4%
投資収入繰入/総収入%	22.4%	63.6%	9.9%	2.9%	2.1%
教育費比率 (=教育費等/授業料・代金%)	184%	2699%	90%	76%	402%

出典: 風早正宏「有力大学ほど財政的にも独立」

(JAN.FEB, 1998)

結局どこが違うかと言いますと、アメリカの大学は多額の基金を持っているということです。ハーバード大学などの場合ですと、1ドル110円で計算しますと、約8千億円ぐらいの基金を持っているということでございまして、この辺が、なかなか日本の大学が真似をしたくてもできないような点だろうと思っております。

(4) 基本金組入れと減価償却

貸借対照表を見ますと、これは先ほど少し触れたのですが、まず当期、固定資産を購入したというような場合には、第1号基本金に組入

れてあるわけでございます。その上でなおかつ、先ほど申しましたように、減価償却という手続きを取っていくわけです。表3の貸借対照表を見ますと、欄外に注記として、減価償却累計額がございまして。これは平成8年度末で1兆4,300億になっているのですね。これは取得した固定資産、建物、設備で、有形固定資産について既に減価償却が済んだ部分がこれだけあるということでございます。ですから、建物とか、構築物とか、教育研究用機器備品、その他の機器備品、図書など、表の上のほうに有形固定資産として3兆8,682億という金額があるわけですが、それはいわゆる取得原価でございまして、そのうちここに挙げられた1兆4,300億円というのが、もう減価償却が済んでいる分です。

表3 貸借対照表(法人総額)

資 産 の 部				負債・基本金および消費収支差額の部					
科 目	金額		構成比率		科 目	金額		構成比率	
	7年度末	8年度末	7年	8年		7年度末	8年度末	7年	8年
固 定 資 産	5,301,616	5,527,548	83.49	83.40	負 債 の 部	1,505,038	1,495,110	23.70	22.56
有 形 固 定 資 産	3,735,175	3,868,296	58.82	58.37	固 定 負 債	947,168	952,072	14.92	14.37
土 地	820,483	852,994	12.92	12.87	短 期 借 入 金	408,156	397,945	6.43	6.00
建 物	1,966,252	2,028,166	30.96	30.69	(私学振興財団借入金)	154,465	195,463	2.66	2.95
構 築 物	192,950	194,724	3.04	2.94	(その他の借入金)	213,701	202,462	3.37	3.05
教育研究用機器備品	293,473	300,619	4.62	4.54	学 校 債 権	27,907	26,572	0.44	0.41
その他の機器備品	19,107	19,019	0.30	0.29	退職給付引当金	454,342	470,151	7.16	7.69
図 書	365,381	394,558	5.75	5.89	長 期 未 払 金	2,712	2,393	0.04	0.04
車 輜	1,341	1,387	0.02	0.02	その他固定負債	54,040	54,622	0.85	0.82
繰 越 盈 余 積 立	72,146	82,897	1.14	1.25	流 動 負 債	557,870	543,038	8.79	8.19
その他の有形固定資産	4,041	3,942	0.06	0.06	短 期 借 入 金	58,481	53,299	0.92	0.88
その他の固定資産	1,566,441	1,659,252	24.67	25.04	(私学振興財団借入金)	18,706	19,868	0.29	0.30
借 地	5,747	5,978	0.09	0.09	(その他の借入金)	39,775	38,431	0.63	0.58
電 話 加 入 権	1,029	1,049	0.02	0.02	学 校 債 権	9,592	8,902	0.15	0.13
施設利用権	3,411	3,176	0.05	0.05	手 形 債 務	2,914	3,192	0.05	0.05
有 価 証 券	51,859	51,702	0.82	0.78	未 払 金	111,340	115,177	1.75	1.74
収益事業元入金	21,113	19,348	0.33	0.29	商 売 受 金	331,154	311,871	5.22	4.71
長期貸付金	60,420	61,567	0.95	0.93	預 け 金	42,339	43,906	0.67	0.66
退職給付引当金	275,515	284,244	4.24	4.29	その他流動負債	2,050	1,691	0.03	0.03
施設設備引当金	305,227	312,391	4.61	4.71	基 本 金 の 部	5,339,654	5,627,032	84.09	84.90
減価償却引当金	159,732	175,800	2.52	2.62	第 1 号	4,637,187	4,904,990	73.03	74.01
その他引当金	271,694	331,361	4.28	5.00	第 2 号	235,410	240,294	3.71	3.63
第3号基金引当金	324,596	336,142	5.11	5.10	第 3 号	332,786	343,585	5.24	5.18
その他	86,088	76,494	1.36	1.15	第 4 号	134,270	138,163	2.11	2.08
現 金 預 金	785,064	811,530	12.36	12.24	消 費 収 支 差 額 の 部	△ 494,707	△ 494,632	△ 7.79	△ 7.45
未 収 入 金	131,038	140,984	2.06	2.13	消費支出準備金	1,950	1,600	0.03	0.02
貯 蔵 品	3,716	4,059	0.06	0.06	翌年度繰越消費支出準備金	△ 496,657	△ 496,222	△ 7.82	△ 7.49
短期貸付金	5,793	5,316	0.09	0.08	有 価 証 券	112,802	125,917	1.79	1.92
有 価 証 券	112,802	125,917	1.79	1.92	その他流動資産	10,017	11,157	0.16	0.17
その他流動資産	10,017	11,157	0.16	0.17	計	6,349,985	6,627,511	100.00	100.00
計	6,349,985	6,627,511	100.00	100.00	計	6,349,985	6,627,511	100.00	100.00

注) 1. 減価償却累計額：1,430,265百万円(平成8年度末)、1,323,475百万円(平成7年度末)
 2. 基本金未組入期末残高：403,080百万円(平成8年度末)、412,804百万円(平成7年度末)

こういう減価償却という手続きを学校法人会計基準が導入したということは、私立大学を1つの経営体として自前の努力で維持していくと、そのための手立てだという考え方で、こういう方式が取り入れられたわけでございます。もちろん、減価償却費の部分だけを積み立てておいたから、償却が完了したときに取り替えができるかということになりますと、大きな問題があるわけです。ところが、貸借対照表の資産の部を見ますと、減価償却引当特定預金というのがございます。これは1,738億しかない。1兆4,302億円減却が済んでいるわけですが、ところが現実に、それを積み立てて特定預金として持っている部分は1,738億。これは累計額から見ますと、12.15パーセント、1割ちょっとなのです。87パーセント引当てができていないということですね。ですから一方において、消費支出の計算書の方では、消費支出の項目の管理経費の中に毎年、減価償却という費用が出て参るのですが、それに見合う部分の引当てができないで、その現金はどこか他の用途に使ってしまっているということなのです。これですと、償却が完了しても、ほとんど取り替えができない。12パーセント部分しか取り替えができない。その12パーセントというのは、考えてみますと、物価の上昇などがありますと飛んでしまうような数字なのです。

そうしますと、学校法人会計基準の考え、あるいは精神というのは、どうやって活かされているのだろうか。これはやはり、1つ大きな問題ではないだろうかという気がいたします。ですから、基本金に組入れるとか、あるいは減価償却という手続きを新しく導入したにも関わらず、現実の問題としては、自前で長期的に必要なものを更新する準備ができてないというようなことでございます。なぜ、こういう状況が起こるかと言いますと、やはり資金繰りが非常に切っぱ詰まっているからで、ゆとりがないと思います。

個別大学の事例－A大学

表4は個別の大学のものですから、名前が伏せてございます。ただ、公表されているものですから差し支えないだろうと思うのですが、私も身近で手に入るところのデータを持ってまいりました。先ほどのデータでは学生納付金の構成比率が60何パーセントと申し上げたのですが、この大学の場合は、これはかなり大手の大学でございますが、59.3パーセント。基本金の組入れは、もう用がなくなったのかどうか分かりませんが、10.4パーセントしかしていません。支出の方の項目で、やはり大きな割合を占めておりますのが人件費で51.1パーセント。教育研究経費はまあ、そこそこで26.9パーセント。管理経費は非常にいろいろな努力で少なめになっています。

表4 貸借対照表

1997(平成9年)3月31日

資産の部	科目	本年度末	前年度末	増減
固定資産		211,184,416,713	206,881,420,850	4,302,995,863
有形固定資産		138,613,184,637	135,891,549,800	2,721,634,837
土地		24,347,563,422	24,040,850,372	306,713,050
建物		64,436,231,480	63,876,949,652	559,281,828
構築物		9,698,246,291	9,546,758,425	151,487,866
教育研究用機器備品		12,969,098,676	12,569,532,275	399,566,401
その他の機器備品		382,511,444	444,096,129	(61,584,685)
図書		21,875,533,456	20,796,743,359	1,078,790,097
備前		1	1	0
法政校特定		5,764,011,995	4,314,611,139	1,449,400,729
その他の固定資産		72,321,232,076	70,989,880,047	1,331,352,029
借入金		88,128,945	93,828,845	(24,200,000)
電灯加入権		42,034,632	40,968,092	1,066,540
完全及び限越え		163,933,782	108,791,030	4,797,248
有価証券		696,829,934	491,643,088	246,186,896
収益事業法人会		7,569,972,030	9,529,712,528	(1,959,740,498)
長期貸付金		1,370,014,334	1,548,396,429	(178,382,125)
貸付貸付金		3,294,182,079	3,225,447,571	38,734,508
退職給付年金保険料積立金		1,678,461,145	1,250,358,590	428,106,636
退職給付引当資産		16,083,299,601	15,831,492,841	251,806,666
雑信託引当資産		956,867,635	748,533,574	207,323,965
投資信託引当資産		282,144,888	234,052,234	58,091,602
雑信託引当資産		6,892,527,035	4,692,527,035	2,000,000,000
第1号基本金引当資産		11,258,425,465	20,918,295,765	(340,029,700)
特定目的引当資産		237,869,261	58,344,234	239,524,540
土地権利土地		27,563,789	27,563,789	0
土地権利建物		11,456,990,576	11,873,460,347	(416,469,771)
土地権利現金預金		452,711,153	995,850,519	(543,139,366)
流動資産		23,295,351,861	18,325,444,404	5,069,907,457
現金預金		10,321,746,021	10,710,910,023	(3,888,247,146)
未収入金		3,447,998,209	1,890,978,168	1,557,020,041
貯蔵品		2,696,836	2,885,824	(188,988)
有価証券		435,676,909	491,346,233	(24,679,324)
立替金		116,761,293	160,623,472	(43,862,177)
前払金		420,393,290	96,788,755	323,604,535
資産の部合計		234,559,769,574	225,008,865,336	9,589,904,238
出欠			38,755,307,855	
1. 退職給付引当金の累計額合計額			1,284,668,294	
(うち土地権利建物退職給付引当金の累計額合計額)			26,540,000	
2. 繰入金引当金の合計額			26,540,000	
3. 担保に係っている資産の簿価引当額合計額(次と併せて)			732,116,329	
土地			5,239,333,791	
建物				

負債の部	科目	本年度末	前年度末	増減
流動負債		57,344,195,432	61,704,712,841	(4,360,518,417)
長期借入金		27,033,034,000	31,478,120,500	(4,445,086,500)
学費債		30,600,000	181,390,900	(150,790,900)
退職給付引当金		17,870,299,501	17,539,426,941	330,872,560
土地権利建物借入金		4,387,209,929	4,455,300,000	(67,090,071)
土地権利現金預金		8,000,000,000	8,000,000,000	0
流動負債		21,921,927,607	18,627,882,527	3,294,045,080
短期借入金		5,527,896,000	2,573,348,000	2,954,548,000
学費債		58,500,000	289,193,000	(230,693,000)
戻付金		4,323,786,964	3,961,029,163	362,757,801
前払金		10,758,741,989	10,566,132,198	192,609,782
貸付金		1,028,490,427	973,875,947	54,614,480
貸入金		0	107,025,168	(107,025,168)
土地権利短期借入金		88,090,071	52,000,000	36,090,071
土地権利短期貸付金		166,539,168	105,372,000	61,188,000
負債の部合計		79,285,071,371	80,532,595,338	(1,247,523,967)

基本金の部	科目	本年度末	前年度末	増減
第1号基本金		143,340,585,450	134,829,882,470	8,510,702,980
第2号基本金		6,892,527,035	4,692,527,035	2,000,000,000
第3号基本金		21,902,876,816	24,397,999,236	(3,095,122,420)
特定目的基本金		4,484,000,000	4,425,000,000	59,000,000
基本金の部合計		176,619,991,301	168,305,338,841	7,564,182,457

損益計算書の部	科目	本年度末	前年度末	増減
学費等積立引当金支出超過額		21,165,709,771	24,231,038,878	(3,065,264,104)
借入金受取利息の部合計		21,165,709,771	24,231,038,878	(3,065,264,104)

科目	本年度末	前年度末	増減
負債の部、基本金の部及び借入金受取利息の部合計	234,559,769,574	225,008,865,336	9,589,904,238

- 退職給付引当金の部(借入金の部)の算定方法、次のとおりである。
 - 1. 大学、本庄高等学院の教職員および高等学院の職員に係る退職給付引当金については、期末支払額(2,740,000,000)の50%を算出して、前年度末退職給付引当金の部に対する借入金の累計額と交付金の累計額との差額を前払金として計上している。
 - 2. 高等学院の教職員に係る退職給付引当金については、期末支払額(1,043,708,800)から東京都私立退職金連盟より交付金相当額を控除した金額の50%を計上している。
- 前年度以後の会計年度において基本金への組入れを行うこととなる赤字
 - 1. 33,168,966,065円
- 立替金の中には、内閣取引の収益事業会計に対する2,201,700円が含まれている。
- 戻付金の中には、内閣取引の収益事業会計に対する186,400円が含まれている。

ところが、この大学の1つの特徴は、借入金利息がやたらに多い。借入金利息だけで消費支出の中で2.7パーセントなのです。これは、おそらくかなり高い方の部類に属するのではないか。バランスシート(貸借対照表)の方の借入金を見ていただいても分かるのですが、長期借入金が若干前年度よりは減っていますが、300億くらいあります。これは大きな学校なので、ある意味では信用力があるのでしょうけれども、このご時勢に支出の中で2.7パーセントを借入金利息が占めているというのは、ちょっと大きな問題です。

資金繰りがあまり楽でないということは、先ほどの減価償却のケースでもそうなのですが、貸借対照表の注記1に減価償却額の累計額がございます。この累計額を見ますと、387億です。ところが減価償却引当資産を見ますと、これは9億5,600万ぐらい。これを割り算をしてみますと、2.46パーセントしかない。先ほどの私大連盟のデータでは12.15パーセントで、これでも低いというように申し上げました。この大学では、減価償却累計額の2.46パーセントしか引当てとして持っていない。ですから、この大学は自前で設備の更新はほとんどできないだろうと。100周年記念だとか125周年記念だとか言っても、金を集めない限りはできない状況だろうと思います。

それから、この大学は平成8年度については大変珍しいことに(という語弊があるのですけれども)、単年度で収入超過になりました。30億ぐらいです。ところがこの大学は、1971年の学校法人会計基準ができてから、単年度で黒字になったのは2回目なのです。1993年に1回、9億円ぐらい黒字を出しました。今度、1996年に2度目で30億。ところが、これはここにはお示ししてごさいませんが、極めて臨時的な収入によるものです。ですからこの大学は、言ってみますと学校法人会計基準ができて以来、ほとんど例外なく赤字です。単

年度の消費支出の超過額が積み積みもって、翌年度繰越消費支出超過額、俗称これを累積赤字と言っているわけですが、211億となっています。それでも若干、改善されまして、昨年度は240億あった。よくこれで大丈夫かなと思います。200億以上の累積赤字を悠然として抱えている。だから学校法人会計基準はインチキだ、という人が出てくるのかも分らないですね。累積赤字が240億もあって潰れないのだから、今の学校法人基準は何をやっているのか分らないという声も出て来るのです。これも、大問題ではないかと思うわけです。

個別大学の事例－B大学

もう一つ、比較的規模の小さい、でも小規模というより中規模といった方がよい別の大学の財政状況を見てみます。ここは先程の大規模な大学よりも、学生生徒等納付金への依存度が高い。帰属収入を100とした場合、平成8年度で68.2パーセント、70パーセントに近い。寄付金は1.4パーセントで、ほとんどないに近い。ところがこの大学は、対照的にと行ってよいのですが、単年度でほとんど赤字を出したことがない大学です。人件費の構成比率をみますと、49.1パーセントで50パーセント以下に抑えている。ですから模範的な大学だと言っている。

それから、教育研究経費は20パーセントを割っている。先ほどの大手の大学は、教育研究経費が26.9パーセントでした。これは違いが随分大きいのです。片方は26.9パーセントを教育研究経費に使って、こちらは18.1パーセントで20パーセントを割っているわけです。管理経費はほぼ同じようなところ抑えている。それから、先ほどの大学では借入金利息が2.7パーセントあると申し上げた。ここは0.1パーセントです。ほとんど借入金のない学校。

変な言い方ですけど、この二番目に紹介いたしました中規模の大

学というのは、どうも学校法人会計基準そのままに、教科書通りに経理あるいは財務の担当者がやっているのではないか。ですから、数字でみますと非常によい数字です。そのことが教職員にとってよいかどうかは、また別な話なのですけれども、そういう面と言いますと優等生と申しますか。模範答案のようなことをやっている学校だと思います。

表5 消費収支計算書

(平成8年4月1日～平成9年3月31日まで)

(単位：円)

消費収入の部		消費支出の部	
科 目	金 額	科 目	金 額
学生生徒等納付金	16,312,098,700	人 件 費	11,735,057,055
手 数 料	907,688,844	教 育 研 究 経 費	4,338,391,737
寄 付 金	326,812,784	管 理 経 費	1,055,481,597
補 助 金	2,619,304,256	借 入 金 等 利 息	19,636,266
資 産 運 用 収 入	504,267,650	資 産 処 分 差 額	36,863,798
資 産 売 却 差 額	454,391,135		
事 業 収 入	1,383,977,337		
雑 収 入	1,404,888,343		
帰 属 収 入 合 計	23,913,429,049		
基本金租入額合計	△ 5,770,020,506	消費支出の部合計	17,185,430,453
消費収入の部合計	18,143,408,543	当年度消費収入超過額	957,978,090

ところが、この大学は、財務情報の開示ということについては必ずしも優等生ではないようです。そのために、年度の違う平成5年2月1日発行のものを見ますと、平成5年の段階では、非常に説明がよくされていた。先ほどの減価償却の累計額も出ている。それから、財務比率表まで添付されていて、全国平均で自分のところの法人の平成2年度、3年度と比べている。全国平均というのは、学生生徒数1万人以上の大学法人60法人の平均です。ですから、これは会計情報を非常に親切に開示をされていて、私は面白いと思っていた。ところが、平成

7年2月1日付けのものには減価償却の累計額は一応出ているのですが、その他の説明がなくなりました。先ほどお示ししました平成9年11月1日付けの平成8年度については、減価償却費の累計額も出ていない。そうすると、私どもが読み取りますときに、非常にデータが足りないということで困る。

そういうことで8年度については計算ができないものですから、平成5年2月付けのもので、先ほどの減価償却の引当てがどのくらいかと見ますと、ここは一番目の大学よりは少し良いのです。それでも16.9パーセントです。ですから、先ほどは非常に模範生だと申し上げたのですが、どうも減価償却の引当てについて必ずしもそうとは言い切れない。その他については、退職給与引当金を含めて、貸借対照表の貸し方側に出てまいります引当金に相当するものは特定資金、あるいは特定資産として持っている。減価償却の引当資産だけは16.9パーセント、でもいい方だろうと思うのです。ですから、いつ、こういうふうな情報の開示の方針を変えてしまったのか分からないのですが、一応、これは学内で発表されているデータだろうと思いますが、少し情報の開示が減ってきてしまったと。これは、かなり大学差があるだろうと思うのですが、これからの経営者の一つの方針として、やはり会計情報というものは、できるだけ十分に開示して欲しいと思います。が、なかなかそういうふうにはまいりません。

財務比率

表6に、私立大学連盟が出している財務概況の中から財務比率と、先ほどご紹介しました第一番目の大学をAとし、二番目の大学をBとして、計算できる比率を計算しておきました。一番ここで目立つ数字は、総負債比率です。私はAの大学について、非常に借入金が多い、

借入金利息の負担が多いと申し上げました。総資産の中で負債が占めている割合が34パーセントぐらいです。もう一つの大学は11.4パーセントしかない。負債が非常に少ないのですね。ですから、これは消費支出計算書の支出項目の借入金利息に端的に表れているわけです。

次に流動比率でございますが、A大学の106.7パーセントに対して、Bの方は411.0パーセント。言ってみると、これは流動性の高い大学だろうと。

それから固定資産ですが、固定資産をどのくらい自己資金で賄っているかということです。A大学の方は、自己資金だけでは賄いきれない。自己資金よりも固定資産の方が多い。ところがBの方は、自己資金で十分賄っている。100パーセント以下で賄っている。

それから先ほど言いました累積赤字ですね。これが総資産のどのくらいにあたるのかということ、A大学は三角印の9.0ですから、大ざっぱにいうと1割近くがへこんでしまっていると。B大学は、プラスが1.9ということでございます。表の左は、私立大学連盟の加盟校全部でございますから、これを一つの標準と言いますか、物差しとして見ることができらるうと思います。そうすると、累積赤字は私大連盟の加盟校のほとんどが持っているということで、全部三角印が付いております。以上が日本の私立大学の全体、それから、A大学、B大学について、財政構造の簡単なご紹介でございます。

表6 貸借対照表財務比率の推移 (平成4年度～平成8年度)

区 分	算 式	加賀大学法人 (全私立大学法人)					A		B	
		4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	8年度	8年度		
(1) 固定比率	固定資産 自己資金(基本金+消費収支差額)	111.1 (105.2)	111.7 (104.9)	110.9 (103.5)	109.4 (101.9)	107.7 (101.0)	133.1	86.1		
(2) 固定長期適合率	固定資産のうち長期自己資金が占める割合 自己資金(基本金+消費収支差額) 固定資産の純資産とその他の純資産とを対比して算出する比率。	91.7 (89.0)	92.0 (89.0)	91.6 (88.4)	91.5 (87.8)	90.8 (87.9)				
(3) 流動比率	流動資産 流動負債	184.4 (204.3)	179.8 (206.1)	188.0 (221.9)	187.9 (228.6)	202.6 (230.9)	106.7	411.0		
(4) 総負債比率	総負債(固定負債+流動負債) 総資産	24.8 (23.5)	25.1 (23.2)	24.5 (22.1)	23.7 (21.3)	22.6 (20.4)	33.8	11.4		
(5) 負債比率	総負債(固定負債+流動負債) 自己資金(基本金+消費収支差額)	33.0 (30.7)	33.8 (30.1)	32.5 (28.4)	31.1 (27.0)	29.1 (25.6)				
(6) 退職給与引当預金率	退職給与引当特定預金 退職給与引当金	60.2 (51.7)	59.9 (51.6)	60.2 (51.8)	60.6 (52.5)	60.5 (52.9)				
(7) 基本比率	基本金 基本金原相入額	91.6 (92.1)	91.7 (92.1)	91.9 (92.5)	92.8 (93.1)	93.3 (93.6)				
(8) 翌年度繰越消費収支比率	消費収入(△支出)繰越額 消費	△6.7 (△2.5)	△7.3 (△2.2)	△7.5 (△2.2)	△7.8 (△1.9)	△7.5 (△1.7)	△9.0	1.9		

↑ : 高い値が良い
↓ : 低い値が良い

(注)全私立大学法人の数は日本私立学費調査団「今日の私学財政」による。

3. 私立大学の経営・財政のあり方

次に少し数字を離れまして、私立大学の経営・財政のあり方について日頃考えていることを申し上げたいと思います。今までの日本の私立大学は、結局、学費値上げに依存してきた。あるいは受験料収入で、受験料の値上げに依存してきた。しかし、受験人口が減ってまいりましたので、おそらく受験料収入、受験料を上げることはほぼ困難になるだろう。同じような理由で、授業料を上げることも困難になってくるのではないかと。私立大学ですから、本当はもっと高い授業料を取ってもよいと思うのですが、それに見合うクオリティーの教育をすることができるかが問題になるだろう。そうなりますと、おそらく受験料も授業料も値上げをすることはだんだん困難になってくる。ところが今見ましたように、6割近くをそういうものに依存してきたという体質があるわけです。その辺をこれから私立大学の経営

者がどういうふうに舵を切っていくのかということが大きな問題だろうと思うわけです。

(1) 理事会の役割

財務担当理事には学外者を

先ほど若干触れましたが、私立大学の場合には、舵取り役は理事会でございます。ですから理事会がどのようなポリシーをもって考えていくのかということが、大きな問題になってくるだろう。とりわけ、私は理事会の大きな仕事は財務だろうと思います。ところが、これがまた不思議なことなのですが、かなりの大学で財務担当理事を学内の教職員がやっているというケースが多いのですね。私は早稲田におりましたときにもそのことを言ってきて、早稲田大学の場合には、このところ、学外者が財務担当理事をやっております。

私はいくつかの意味で、私立大学の財務担当理事は学外者がやった方がよいだろうという考え方を持っております。一つは、たとえば教職員組合と交渉するわけですが、学内の人間は教員であれ職員であれ、いつでも理事者のサイドに座っているわけではないのですね。それが終わるとまた、反対側にきて座るわけです。そうしますと、これではとても団体交渉が会社のような感じでできない。要は仲間なんですね。

第二に、これは大学によってまちまちだと思いますが、早稲田の場合には、総長選挙が職員組合の票でほとんど決まってしまう。そうしますと、組合に対して強いことを言いますと、絶対、総長になれない。それが実は、早稲田の財政を悪くしてきた一つの理由だろうとふうに私は思っているのですが、そういう意味で、やはり対等に交渉できる立場でないと困るのでないか。それにはやはり学外者の方がよいだろうと。それから、財務に関する専門的な知識を、教職員はそれほど十

分に持っているとは思えない。とりわけ最近のように新しい金融商品が出てきて、別に大学がそんなことに手を出すことはないと思いますけれども、今、企業でも、たとえばデリバティブというのでは、火傷を負っているのですね。リスクである。そういうものも含めて、どんどん今、新しい金融商品が出ているわけですから、投資の選択という問題は非常に専門的な知識が必要だろう。そういう投資の選択に関して、我々が一体どこまで知識を持っているだろうかという心配があるわけです。

ちょっと余談になりますけれども、今、参議院の議員になっておられるのですが、N証券の副社長をしていたTさんという人がまだニューヨークにいたとき、私は何度か彼に会ったのですが、ちょうど早稲田が100周年記念の募金をやっていた頃で、100周年記念で集めた募金をみな私学振興財団に預けていた。そのTさん曰く、私に任せておけば倍ぐらいになるんだけど、という話をしていたのですね。それは嘘か本当か分かりません。しかし、そういうエキスパートの持っている経験とか知識を、今は必ずしも十分に活用していないのではないかという気がするわけです。

別に私が申し上げたからそうなったかどうか分かりませんが、今はSさんという、証券会社におられた方が財務担当理事をなさっているといます。多分、彼は早稲田の財務担当理事になって非常にびっくりしたと思いますね。会社だったら潰れているんじゃないかと。よく、こんな状況でやっていかれるということで。彼は今、一生懸命頑張ってくれているだろうと思います。ですから、いくつかの意味で、特に財務担当理事というのは、外部の、そういう財務に関する専門的な知識とか経験のある方をお願いしなければならないだろうと。これまで、授業料に頼っていた時代には誰でもやれましたが、これからは

そうはいかないだろうと思います。

(2) 基金の拡充

まず、基金をどうやって集めるのかが問題です。そこで少し古いデータですけれども、*The Chronicle of Higher Education*の1995年のデータを見ますと、細かなことは申しませんが、ハーバードは先ほどのように約1兆円の資産をもっている。私はこれをみてびっくりしたのですが、だいぶ前に私も1年ほど教えたことがある中西部のインディアナに、アールラム (Earlham College) というリベラルアーツ・カレッジがございます。学生数は約2千人しかおりません。ここでも、1ドル110円で計算しますと、約200億円のファンドを持っている。学生数がたった2千人ぐらいのリベラルアーツ・カレッジでも、そのぐらいの基金を持っているわけです。

ですから、まず、そういうファンドをどうやって作っていくのかが大きな問題だろうと思います。大きな歴史のある大学ですと、100周年記念とか120周年記念だとかということで、何百億という金を集めることができるのですが、大体それは箱もの、つまり建物に使われてしまうわけですね。ですから、それが将来の収益を生みだすためのファンドというふうには必ずしもなっていないわけです。そういうものをどうやって、これから形成していくのか。そういう話を出しますと、税制の問題が絡んできて、日本の税制は日本の大学に非常にfavorableでないという話になるわけですけれども、税制だけの問題ではないだろうと思います。一種の日本の風土の問題であるのかも分かりません。

校友会の役割

私はアメリカに長くおりましたが、日本でも皆さんそういうことに

力を入れているんだと思いますけれども、日米の大学を見ておきますと、やはりどうもアメリカの大学の卒業生に対するアプローチと、日本の大学の卒業生に対するアプローチは随分違うのではないかと。私だけではなくて、息子も向こうで勉強していたのですけれども、本当に毎年、何回もいろいろな形で情報を送ってきます。今、こういう状態だから、今年はこのぐらいのことをやりたいんだと。ついては、少し金を出してくれないかというような連絡がよく来るわけでございます。Alumnusと申しますか、もちろん卒業生の校友会という組織があるのですけれども、そういうものをどうやって活用していくのかということも、これは大事な問題だろうと思います。

記憶は定かでないのですけれども、ある時アメリカで、ある人から名刺をもらいましたら、その人の名刺の肩書きに、ユニバーシティ・リレーションズと書いてあったように思います。これは、日本語で何と訳してよいか分からないのですが、言ってみれば、大学の校友会関係ですね。大学と、あるいは社会との関係といってもよいのかも分かりません。そういう点ではやはり、まだまだこれから、日本の大学の経営者が考えていかなければならない方策があるだろうと。ただ、それは、こういう不景気な状況の中ではとても難しいと思うのですが、そういう方向が一つ出てくるだろうと。

(3) 寄付講座などの開発

財政基盤の確立は単に外部からお金を取ってくるということだけではないのですね。早稲田におりましたときに自分で手掛けたことが未だに続いているので有り難いと思っているのですが、たとえば寄付講座というのが最近は大いぶ盛んになりました。10何年前ですが、私が国際部長をやっておりましたときに、経済広報センターからお話で、

アメリカ人の学生に教える、あるクラスを設けました。国際部ですから、アメリカ人の学生が100人ほどおりました。経済広報センターは企業の倫理ということをやっていたのですが、私は国際的な活動をしている日本の会社の社会的な役割というようなテーマで講座を作ったのです。それが最初、3、4年と言っていたのですが、未だに続いているのですね。ところが、それをいたしますときに、まだ早稲田では「産学共同、けしからん」などとバカなことを言っている人がいたのです。それから当時、経団連にいたHさんという方が、国際部でアメリカ人の学生100人ぐらいを相手にする寄付講座ではつまらないから、もっと大きな規模のところに出したいと言っていました。それは無理だから国際部がやってみて良かったらやりましょう、国際部は実験台になりますから、そんなケチなことを言わないで先に国際部に下さい、と言って貰いました。案の定、翌年から商学部でも開設したいと。ですから、私の関係したところでは、国際部と商学部で、両方とも未だに続いているのです。それが一つのきっかけになりまして、早稲田の中でもあちこちで、いろいろな学部がそういう方向に動きだした。数は覚えておりませんが、今、寄付講座が10いくつあるだろうと思います。

これは、単なるお金の問題だけではなくて、いろいろな意味で、大学がいろいろな人とコネクションを持つ機会にもなるわけです。これも早稲田だからできるとか、慶応だからできるという話になるのかどうか分かりませんが、それぞれの地域なり校友会なりとの関係で、そういうものが展開できるのではないかと。これは現金収入にはつながらない話ですけれども、講座を増やすことはできるわけですから、それによって教育の内容を充実させることができるわけです。寄付講座を始めたときに笑い話みたいな話ですけれど、「寄付講座って

言うけれど、お金は一銭も入ってこないじゃないか」といった先生がいるのでびっくりしたのですが、これも一つのファイナンスです。今、リースという産業がございます。お金を借りる代わりに、ものを借りるという産業がございますが、これと同じように、お金を貰わなくても教育の中身を充実させる手立てはあるのだというふうに思っているわけです。

(4) 会計情報の開示とアカウンタビリティ

情報開示の必要性

先ほど、日本的な風土と申し上げたのですけれども、なぜお金が集まらないのか。これはやはり、大学側にも問題があるだろうと思います。私をご紹介しました大学の財政データは、内部の人間として手に入ったわけですが、それぞれの大学のこういうような、たとえば消費収支計算書がそんなにオープンになっているのかどうか。ですから、統計的なデータとしては一応、集まるのですけれども、個別のデータを集めるのは容易なことではないだろうと思います。一応名前を伏せておいたのですけれども、そういう意味で、これは大学に限らない、日本の風土だろうと思う。企業でもそうです。昨日あたりでも、金融監督庁の調査の結果が出たと言っていましたけれども、どういう結果なのか誰も分からない。相手先にだけ行って話してきた。債務超過なのか、超過でないのか分からない。訳の分からない、原価法でやれば超過していないし、時価法でやれば超過している。だから実質的に債務超過だなんて、訳の分からないことを言っているのです。

だいたい日本の社会では、情報の開示は非常に遅れています。その根底には、おそらくアカウンタビリティ、説明責任に対する自覚がほとんどないだろうと思うのです。今まで閉鎖的な社会で済んできた

わけですが、だんだんと組織も、クローズドシステム (closed system) からオープンシステム (open system) に変えていかなければならない。そのためには、積極的に組織の側から情報を発信しなければならない、開示をしなければならない。その情報の発信がないものですから、理解が得られないわけです。だから金を出してくれと言ったって、何をやっているんだか分からない。私のところはこういうことをやっているんだ、こういうことに使うんだ、だから出してくれ、ということを書かないかぎり、おそらくお金は出してもらえないだろうと思います。ですから、まず資産運用収入を増やすためには基金を増やさなければならぬ。基金を集めるためには、そういう土壌、雰囲気を作っていかなければならない。環境を作っていかなければならない。そういうことに、いろいろな形で努力をしていかないと、財政的には全然基盤が確立しないという状況が続くのではないかと思います。

開かれた理事会

それから理事会に関連して、私はいくつかの大学を見ているのですが、芝浦工大の理事会は、学内的に非常にオープンなのです。これは非常に面白い。常務理事会という理事会は毎週やっているようですが、学内の職員の管理職が理事でもないのにみな出てきている。そこで、もう、全部情報が彼らに行き渡る。非常にオープンな形です。ところが私が知っているもう一つの学校は、私も直接見たわけではないのですが、非常にクローズド。ごく一部の人だけで、どこでやっているか分からない。これもやはり、理事会の運営の組織なり運営の仕方としても、いろいろな問題があるのではないかと。今、国立大学でもそういうことが少しずつ言われているようですが、いわゆる学外者をいろいろな形で、そういう組織に取り入れる。会社で言いますと、社外

重役ということです。そういうようなことも組織の問題として考えていかないと、中だけではどうしてもできないだろうと思います。要は、我々が教育・研究という本業のかたわら大学の経営に携わっていることはもう出来ない時代になっています。プロフェッショナルなアドミニストレーターが必要な時代になっているのです。そこのところに気がつかないと、なかなか展望が開けなくなってくるだろうということを感じております。

<参考文献>

日本私立大学連盟『加盟大学財務状況の概要－平成8年度実績－』1998年3月。
風早正宏「有力大学ほど財政的にも独立」『カレッジマネジメント』JAN. Feb.,
1998年。

The Chronicle of Higher Education, February 16, 1996, A33-A34.