

第2章 近未来における私大財政

岩田 齋 昭

はじめに

(1) 国立と私立

私学のために、相談、助言の経営コンサルタントとしてどこへでも行って、主として経営実状とか私学の問題点等をお話し、私立学校に向かっては、問題を十分に理解して、自立するような方向づけを持たなければいけないことを認識する努力を、この10年間はいろいろな場所でお話をしてまいりました。確かに、その意味では効果があった面もございます。しかし、財政の話というのは毛嫌いされるというのか、理解が伴わない場合が非常に多くございまして、なかなか私の努力も遅々として進まないように見受けられます。けれども、あちこちで聞いておりますと、財政の用語等は私の創造して提供した言葉が一人歩きしてございまして、この点では、自立財政という、私学が自らの教育の特色を唱えるための努力が一步進んだのではないかという感想を最近持っております。

今回の講演についてお依頼をいただいた時に、国立大学の問題もふれて欲しいように言われました。私は毎年、国立大学の消費収支決算書というような体裁のものを自分で作っております。会計基準の中に、科目の説明がございまして、その説明の内容に合わせて国立の資料を拾ってきたわけですから、なにも数字を歪めたり、項目を曲げているわけではありません。会計基準というものが私学にあり、その基準に倣って作ったというだけでございまして、それは比較しなければならない。単なる国立の批判の話をしては仕方がございませぬし、私立学校

の問題を話すということならば、それに倣って資料を作らないと、これは比較にならない。

資料は学校基本調査報告書の最後の頁にある「経費」という欄から、この収入と支出も、当然、全部使用してあります。ただ、科目の名称、その他の会計基準で指定されている内容と同じようなものであれば、それは該当科目へ移す。例えば、図書費等は教育研究費に入れるというようなことを2か所ぐらいやっているだけで、あとは全部、生の数字でございます。決して作爲的な表でも何でもございませんから、その点をご了解願いたいと思います。したがってその表を見れば、一目瞭然に答えが分かります。例えば、一国立大学あたりの問題として、いわゆる財務力は、国立大学は私立大学の2.2倍ほどあった。だから、国立の財政規模は非常に大きい。私学の倍です。倍以上あるとはどういうことかという点についての説明は、今日は時間の関係上いたしません。そういう点は、取りあえずご了承願いたいと思います。

(2) 非営利法人の財務

特に非営利法人の財務につきましては、非営利法人は、どういうものがあるか。例えば、宗教法人があります。労働組合法人、また、社会福祉法人等がございます。一般的には、民法34条の公益法人でございます。そういう公益の法人はすべて非営利法人です。いわゆる利益（パイ）の分配外の経済圏にある法人ですから、内容の精査、分析等の問題は、利益追求の企業とは全く異なるということを理解しなければいけません。今までの問題の展開を見ていると、企業の分析資料を真似して、ただちよつと言葉をいじったような話が多くございまして、そういうものではないということ、まず一つご理解願いたい。

非営利法人の財政の見方として、どういうものを見たらいいかと言

いますと、帰属収入のうちの主収入の問題が、実は鮮明にその事業の色を表しているわけでございます。例えば、宗教法人の主収入は何かと。これは、いわゆるお布施と、それから信者の負担金でございます。このウェートが一番高い。だから、この基数とこの内容によって、宗教法人のなかの個々の法人の分析だとか、性格だとかいうのが分かるわけです。では、労働組合法人の主収入は何か。これは、組合費が一番高い。もしくは少ない場合には、そこに何らかの問題がある。社会福祉法人ではどうか。一番の主収入は補助金でございます。したがって、財務は補助金に左右される。では、私が今からお話する学校法人の主収入は何か。これはご存知の通り、納付金収入でございます。

こういうふうに、各々、非営利法人であっても、企業的利益の分配のない経済の中で生きている。事業体制もすべて、何が主収入かによって問題が変わってくるし、いわゆる性格が、明確、不明確さの程度が、分かってくるわけです。そういうものが実は、この新しい時代に段々崩れてきていて、非常に不透明な傾向を見せているのではないかと考えます。

学校法人の主収入は納付金でございますから、納付金収入は非常に重要でございます。納付金収入が存在している消費収支計算書、いわゆる消費収支計算が経営のポイントになり、一番大きな課題でございます。その採算性を見ていくことが、経営です。したがって、まず、学校法人財務の特徴という問題を取り上げて、そこを切り口にして話しを進めたいと思います。

I. 学校法人財務の特徴

1. 学校法人会計処理基準がある

(1) 会計処理基準の制定

非営利法人すべてにあるわけではございませんけれども、私立学校には学校法人会計処理基準というものがございます。それは分かりやすく言えば、会計基準の処理の承認をもらうためには公認会計士の監査を必要とする、という条件の中で私学に対する経営費補助金の交付が始まった関係上、昭和45（1970）年以降の補助金をいただくためには、会計処理基準を作って、世の中に、この通りきれいに会計処理を行っていて、いささかも私立学校には問題がございませんという形で、やはり客観性を持たせるという意味が、まず一つの特徴でございます。

(2) 基本金組入れ

その会計基準の中で一番特徴になっているのは、いわゆる基本金の組入れでございます。基本金とは何だろうかということですが、これは企業会計等と照らし合わせても、ぴったり合うものはありません。したがって、基本金の組入れという問題は、具体的に、そのものずばりの言葉で説明しなければならないということでございます。

一つの例として、これは1号から4号までの区分がございまして、主として消費収支の中で、不動産の取得、及び基金、及び消費支出の12分の1を組み入れること。これは資産になっていくわけでございまして、非常に分かりにくいとよく言われまして、過去には、それは黒字隠しではないかと言われたわけです。

しかし、決して黒字隠しでも何でもございませぬ。非営利の由をもって制約された固定性自己資金です。会計処理基準の順序がそのような理解を伴う自立的な意向を与える財務であります。私自身は、経営

的な観点から言えば、その順序はやはり会計基準処理の問題であって、経営の問題ではない。経営の問題というのは、収支計上の意味を含めて明確に表示することが、実は、2番目の採算性が後の財務の確立に不可欠につながってくるわけです。

2. 採算性財務の確立

(1) 自己資金としての経営源泉額

どういうことかと言いますと、これは裏返していえば、財務の健全性システムの設置ということになります。消費収支の総収入から、消費支出を引いた残額が経営源泉額です。その経営源泉額が、実は学校法人が自由に使える現金、いわゆる自己資金でございます。その経営源泉額というお金をどう処分するかは、学校法人の経営陣、理事会が決めていくわけです。その経営源泉額というお金を教育に使えば、教育の質の向上につながってくる。環境整備に使えば、教育施設環境が向上してくると。こういう作用を持っていることは当然でございます。したがって、それをどう使うかが問題で、その使い方が理事会の大きな仕事でございます。

(2) 第1ステージ：経営源泉額の算出（採算性自己資金）

総収入から消費支出を引いて経営源泉額を出すということを、私は第1ステージと呼んでいます。つまり経営源泉額が出てこないで、経営は全く不可能なのです。この最初の段階から経営はできない。支出がオーバーで、比較して収入が少なくて、とても経営が出来ないという状態が生まれるわけでございます。第1ステージは必ず通過しなければならない。これが採算性財務の確立が可否を確認するということです。早稲田、慶応という大学では、第1ステージは赤字です。だか

ら、当該年度の経営はできていないのです。どれくらいの数値かという
と、予算が約600億、赤字の累積が200から300億だと思います。あまり
正確な数字は必要ありません。結果は年間の消費支出の半分は、もう
すでに累積赤字弁済、支払の対象です。そういう状態になると、これ
が消費収支の赤字の結果、加算してくるわけで、大変な事態だと考
えます。早稲田と慶応は数字を発表しておりますから、私は敢えて例
に挙げているわけです。

(3) 第2ステージ：経営資金の有無（流動性自己資金）

第1ステージがあれば、第2ステージがあるはずです。第2ステー
ジというのは、経営源泉額の中で、いわゆる基本金の組入れ対象事業
を行えば、つまり校舎を建て、校地を取得すれば、お金が余るか、不
足するかということです。お金が残ったならば、それを私は、経営資
金と呼んでおります。経営資金があるかないかということが第2ステ
ージの結論でございます。第2ステージが赤字になっている、経営資
金がないという学校の割合は、私立大学が或る統計でみると410あると
するならば、その3分の1ぐらいいはだいたい毎年赤字です。そしてそ
の80パーセントは、単年度ではなくて複数年度の累積赤字の学校だと
考えます。私立学校の経営が冬の時代と言いますけれども、正確には
その3分の1程度の学校が冬の時代のようなのです。後の3分の2は冬の
時代ではなくとも経営としては、暮れなずむ太陽でどれほど復活する
のでしょうか。それは進学者年齢の固定化と絶対数の不足と理解すれ
ば分かりやすいと思います。すなわち、学校の過剰なのです。

採算性という問題は、第2ステージで経営資金がいくらかでも出る
ということが、採算性があるということです。第1ステージで経営が
できていると理屈を言う人がおられます。当然です。私が言っている

のは学校法人でございますから、設置は私立大学だけを経営しているだけではなくて、短大だとか、高等学校だとか、専修学校だとかいう制度上の学校を経営している。いわゆる部門と言いますけれども、部門別になっているので、黒字、赤字、黒字、赤字と、私立大学が赤字でも、例えば高等学校が黒字でカバーして、法人としては全体が黒字になっているという、そういうケースも結構ございます。したがって、第1ステージで赤字だからもうだめだということではない実体でございます。

付け加えて現金で使える資金計算は常に行うべきです。キャッシュ・フロー計算といいまして、帰属収入（現物寄付金除外現金）－消費支出（引当金入現金）＝経営源泉（採算性現金）－基本金支払（非流動性自己資金）＝経営資金（最終残高現金）の計算です。貸借対照表で累計が出ます。それが資金実力です。

3. 財務力（帰属収入）の限界

しかしながら採算性があるといっても、どういう採算性があるかということですが、実はこれには構造的な標準がございます。いわゆる消費支出は対帰属収入の80というのが、標準的な数値でございます。しかし、80というようなぴったりした数字は経営的ではございません。上下5パーセント、いわゆる10パーセントの慣用的な内容を持たせて、対帰属収入75から85の間は経営的にはオーケーだと、そういうふうに説明しております。

なぜ、そのような数値を出しているかと言うと、改善だとか、年次計画の内容の動かし方とか、どうしても指導する上で、また助言する上で数値が必要ですから、長期的統計資料、実務の結果から策定されたわけです。ただし経営というものは、私学には自在性を持たせてお

りますから、あまり分析上の細かい標準的なものは決めてありません。それは学校が自由にやる。例えば、教育研究を重点的にやるならば、どうしても教育研究費が高くなってくる。また、人件費で押されてくる。その他いろいろな経費で押されてくるならば、どうしても人件費が高くなる。そういう問題はあまり執着をしないようにしております。もちろん、セオリーはあります。いわゆる政策なのです。

では、どういうセオリーかと言うと、いくつかあります。セオリーの一つが、今述べたとおり、消費支出の合計額は対帰属収入の80ないし、その10パーセント前後という考え方でございます。もう一つは、人件費はいくら高くても、納付金収入がアッパーリミットになっているというセオリーを設けてございます。そうでないいろいろな問題が出てくる。構造的な問題として、幾つかの標準的な数字を示しております。その他は、ほとんど制約をしております。

先程述べましたように、経営源泉額の配分については、できれば対帰属収入の15対5。いわゆる帰属収入から消費支出を引くと100-80で残りが20でございますから、20の配分というのは、基本金組入れが内容的に大きいものです、15対5という辺りに組み入れられます。しかし、そうだからと言って、いわゆる対帰属収入の20の標準的な数値を出して、帰属収入が100億の大学だったら20億出ます。それは、出るのです。ただ、そこに問題があるのは、政策規模によって、そういう多額なものが出ない。財政力に限界があるという。早稲田が600億予算があるから、2×6の120億の、いわゆる経営源泉額が何もしなくて出せるかというと、そんなに単純なものではありません。それは経営方針とか、政策がございまして、教育重点的な問題を考えて、出せない。本来はそれを出した上で、教育的な問題の処理に向かえば分かりやすいのですけれども、現在の私立大学の経営者の方々というのは、施設、設備

の充実、そのための基本金組入（支払）の借入を収支構造のバランス、支払能力の十分な検討をやっておりません。出たところ勝負みたいところがございませうから、どうしても累積赤字になる。その辺が分かって、財政規模の拘束力が自然と経営源泉額に出てくるといふことは、理解して欲しいと思ひます。

4. 財務均衡

4番目に、財政のバランスはいわゆる納付金収入が中心でございませうから、その支出に対する許容の内容に、非常に影響力がある。それは経営の財政の安全性の確認といふことで、実は影響力があるわけです。

簡単に言へば、私立大学の問題として、計算上では現在の納付金収入では人件費と教育研究費の支出は賄えても、管理経費は十分に賄いきれないといふのが、私立大学の全国的な状況でございませう。そうすると、この三つの支出項目を賄うために、今、納付金がどれだけ消費支出に対し収入増でなければいけなかつたといふことがあります。

例へば、今は一私立大学あたり、納付金収入は45億ぐらいになっていませう。それは対象学生数で割ってみると、大体101万1,000円になります。私立大学は平均して、それぐらいの納付金収入を取っておりませう。しかし、それでは足りない。先程述べましたように、管理経費が不足する。管理経費まで賄うために、どれだけのものを一人あたり予算化すればよいかといふと、115万6,000円です。これだけの金額の収入で、とりあへず平成6（1994）年度の納付金収入においては、管理経費まで賄えるといふことです。そうすると、大体5万3,000円ぐらい余計に収入しなければだめだといふことになります。

では、国立大学ではどうだろうか。国立大学の納付金は現在（1994

年), 35万7,000円です。もちろん, 国立大学では授業料は少のうございますから, 納付金収入自体が20億ぐらいしかなく, 不足が60億です。当初から, 人件費からすでに不足です。人件費から, 教育研究費から, 全部不足でございます。しかし, 実際の学校収入は103万1,000円ですから, 納付金収入67万4,000円位の差があるというような数値が出ております。これは当然, 出てくるはずです。なぜかと言うと, 国立大学の収入のトップは, 実は国からの税支出でございます。先程お話しましたように, 非営利法人のいくつかの種類の中で, 社会福祉法人ではトップの収入が事業性格上, 補助金でなければならない。つまり, 社会福祉法人と同じような財政の性格を持っているわけです。したがって, 私立学校とは経営が全く異質のものです。今ここで述べたように, 納付金収入の比較において, 非常に格差があるということは当然でございます。この格差の比較というのは単なる数字の遊びでございます。性格が違うものを比較しても, 実はあまり比較にもならない。ただ, どういうものかを見る上で, こういうことをやってみてもいいかなという程度で, 私はあまりこれにこだわってはおりません。

5. 収支分岐点としての消費支出率

五番目はどういうことかと言うと, 先程, 消費支出を80, 前後10パーセントと言いました。実はこの内容は, 最近は大いぶ変わってきましたけれども, 大体が固定費ばかりです。固定費というのは, 収支分岐点になるわけです。多少知識のお有りの方はお分かりだと思いますが, 学校法人の会計処理の中で出てくる消費支出の対帰属収入の割合が, 実は収支分岐点になるわけです。最近是人件費節約のための諸策によって, 多少数字が変わりますが, それはポイント以下の数字でございますから, 将来は別として現在はあまり影響力がない。従前のよ

うにイーブンポイントであるというふうに考えれば、ざっと私立学校の問題を見るときに、消費支出の対帰属収入の割合がイーブンポイントですから、支出がどれだけ食い込んでいるか、経営源泉額に出ているかということが、一目で分かるわけです。そういうことで、非常に見やすくなっているポイントです。

6. 自己金融の制約の理解

六番目には、私立大学は現在、いろいろな経営がございますけれども、先程お話したように、経営源泉額を出して、第2ステージの経営資金まで出して、悠々とやっているという学校は非常に少のうございます。実際の経営は、自己金融でやっているのが実体でございます。

では、自己金融とは何だろうか。自己金融というのは、自己資金なのだけでも、その自己資金の内容がいわゆる固定化、紐付きと言うか、制約を受けた内容を持っているということです。そして、経営源泉額から経営資金までというプロセスを経ない、事前の問題として、自己資金がカットされている場面があるわけです。

(1) 減価償却費

例えば、教育研究費の中には、減価償却費が当然入っているわけです。管理経費の中にも、その該当する減価償却費が入っているわけです。その減価償却費の累積というものが実は、例えば自己資金の一つになっている。

減価償却というのは、教育研究費の中では教育研究の不動産、特に建物を主としたものでございます。減価償却対象事業です。そういうものが、経理規定によってバランスシートの欄外に定められた、減価償却費の記載でございます。それは新しい取得、更新のために用意し

ているものでございます。しかしながら、現在の私立大学の大部分は、教育研究費の内容にこれを含めているが、実はこの減価償却費を使って、よりよい私立大学の経営の水準を維持しているわけです。教育研究費の数字だけではないのです。実はそこら辺に、資金不足という問題がある。これは大部分といったわけで、全部ではございません。部分的には更新予定に引当金で資産化しています。

(2) 退職引当金

それから、自己金融の二番目には、これは評価性自己資金と言っていますけれども、人件費の中には退職引当金がございます。この退職引当金というのは、負債性を持っている、退職支払予定金です。これが、時間的に利用できる自己金融の一部でございます。これを使って学校は、資金繰りの一部とします。

(3) 前受金

三番目には、前受金がございます。今の入試制度の中では、年度の第四四半期に入試を行ない、第四四半期にほとんどの学校が、納付金を納付させている。これは4月1日以降に使う金でございます。その資金を資金不足のために短期で学校法人が使う。自分で持っている金を4月1日から使うのだけれども、3月に返済金があったら、銀行から借りるよりもちょっと使わせてもらう。2月に返済金があったら使わせてもらう。これも負債として考えて下さい。そういうものが、実は自己金融として、学校経営の資金繰りに使われているということです。

(4) 埋め戻しの問題

しかし、それは埋め戻しをしなければいけない金です。埋め戻しをしなければどうするかと言うと、埋め戻しをしない学校は、見ていると、やはり借入金で支払っている。例えば、校舎を作るときに資金が足りないならば、使った学校法人は使っただけの金を借りて埋め戻しをしなければならぬ。結局は借金をしなければならぬということですから、借金をすれば返さなければならぬ。返す金は、先程言いましたように、経営源泉額の中から返さなければならぬ。だから、経営源泉額というのは、あくまでも、どうしても確保していかなければならぬ。

それから教育研究費、いわゆる教育研究のレベルを上げようとするならば、経営源泉額がなければ上がらないわけです。そうすると、それは逆の手を使う。どういう逆の手を使うかと言うと、予算の最初から赤字予算を組んでおいて、教育研究費は通常は、対帰属収入の20パーセント程度で現状では十分じゃないか。しかし、平成8（1996）年度の予算から、教育研究費は収入の30パーセントを計上している。そうすると、10パーセントは完全に赤字になることは分かっている、どうしても教育の質を落とすわけにはいかない。そういう学校はほんの僅かしかありません。教育政策主眼の私立大学です。ほとんどが、やはり20パーセントも計上できない。それも、その中に平均5パーセント減価償却費が入っているのです。それを引けば、15パーセント教育研究費です。もっとひどいところは、古い学校で、たくさん建物があれば、多く減価償却費を含むとなると、12パーセントぐらいの教育研究費で大学の名において教育をやっている。実験系、非実験系の別はありますがこういう貧困さはやはり問題があると私は考えているのですけれども、これは私学に強制はできません。いろいろな事情があつて、

資金が要るのですから、そこら辺は経営者の意志と経営方針という問題に関わりを持っているにしても、低いという指摘はせざるを得ない。だから、財務分析のレポートを依頼された時には、低いと言って指摘します。これは政策の相違です。

しかし、これが段々年月を重ねて、埋め戻しができなくなってくると、教育主眼というわけにはいかず問題になってくる。いよいよ内容の変化が平成6（1994）年から出てきております。もう間もなく平成7年度の決算が出ますから、決算を見てみると、それが本当に問題になるのか、ならないのかということがある程度はつきりしてくるから資料待ちをしておりますけれども、平成5年度までは、そんなに問題がなかったけれど、平成6年から財政の欠陥がはつきり出てきております。（平成9年度以降、激しい変化がみられます）

7. 改善方法は予算編成

改善手法は予算編成にあるということです。いわゆる財政の改善として、私立大学は途中で訂正、変更はできない。結局、計画の変更というか、予算編成の中で、問題を解決していかなければならない。したがって、決算が出てきて我々が手にする計算書類は、これはもう済んでしまった後の話で、本来は計画とイコールものである。予算というものは、実は、財務の主体でございます。だから、予算をいかにして議論するかが非常に大事です。

ただ、私学側がどういう表現をするかということ、学生をとってみなければ、数字が確定しないと収入が確定しないから、あまり早い段階から収入の確定はできませんと、それは昔ふうの話であって、今ここまで来ておいて、収入の確定ができませんというのは、通常は10月頃から予算編成が学内で始まるわけですがけれども、それがずっと遅くな

るということについては、もう少し調査見込みなど工夫がいるのではないかと、助言をいたしております。予算編成は時間をかけて、学内の総論にまとめていきながら、私学の長い教育事業の中で、ある期間、教育研究のレベルを上げるための努力も、総資金を使ってやらなければならない時期がある。だから、議論は絶対にやらなければいけない。また、ある時期は経営の欠陥を補修して、経営をもう一度持ち直すという期間もいる。経営と教育というものは、やはり一つの長いスパン中では、糾える縄のごとき関係にあるのです。

8. 定員機能の財務制限

これが、今日の話で一番最後の結論的な問題に結びついてくる。将来の問題として、我が国の設置基準は定員制が基礎になっているのですけれども、その定員制を止めたかどうかということです。定員制を止めるということを見細かく見てみると、なかなか簡単には前に進めないわけです。定員制を止めることについての問題点は非常にたくさんある。私立大学のいくつかはこの問題をぶつけたら、すぐ言われました。国立に負けますと。みんな国立に学生は取られてしまいますと。私学の有力な大学の議論はいたしませんでしたが、有力な大学にみんな取られてしまって、我々の大学には誰一人来なくて、翌年から潰れてしまうと、こうおっしゃる。そういうものに対して、私の答えは、それは一つの正論でしょうけれど、それだけ教育の特色に自信がないのですかと、問い直します。

戦後、私立学校の存続の意義はどこにあったかと言うと、特色教育にあると、私立大学は今までずっと叫んできました。50年経って、私立大学の皆さん方の特色は何ですかと、私はもう一回聞きたい。私立学校の存在意義は特色にあるというけれども、社会性を持った特色は

何にもないではないですかと。

私立学校全般は、特色教育を述べられても戦後何をやってきたかと言うと、それは資金が足りないために、結局、定員制というもので資金を充足させる。戦後、昭和27(1952)年からこの仕事をやっておりますから、よく分かるのですけれども、戦災復旧を最初とりかかったわけです。戦災復旧貸付金を、文部省は昭和26年までやりました。その中で、経営資金は2年間だけ、21年と22年とやりました。そういう問題でもとても資金が足りない。40万円もあれば木造校舎が一棟建った時代です。それでも資金が足りない。誰も助けてくれない。そこで四苦八苦して、それでも財源の20分の1、30分の1の資金しか貸してもらえなかった。昭和26年というのはそういう時代だったのです。

したがって、昭和27年から特殊法人の私立学校振興会ができたのは、やはり、それをきちんとした形でやりたい、特殊法人という法律の形でやりたいという時にできた。しかし、私立学校振興会は何をやったかと言うと、資金が足りなくて10分の1も貸せなかった。私は、一番最初から貸付の仕事をしていたから、良く分かっているんです。それも単純に申し込んできて、その10分の1を貸すのではない。公立学校の設置単価を、いわゆる設置基準の過不足の計算後に、不足の部分だけ掛けて、その75パーセントは出すのだから、どれだけ少ないかがわかりましょう。

これが使える資金になってきたのは、池田政権が所得倍増計画を立てて、私立学校には理工系の技術者、中堅技術者という、いわゆる全国総合の政策を立てたからです。それともう一つは、高等学校の急増の問題を、そこで資金的に埋め合わせようとした。そういうことのために資金が増えてきただけであって、いわゆる最低基準、その時は応急最低基準で計算してきた。これは昭和30年前半の話です。それが昭

和36（1961）年度以降、池田政権の所得倍増計画のおかげで、非常に高い貸付ができるようになりました。ところが、例えば高等学校の場合、実体はどうなったかという、貸したお金でみな鉄筋コンクリートに変えてしまった。今まで申し込みが、鉄筋コンクリートは10分の2ぐらいしかなかった。なぜかと言うと、単価が高く、こちらの金が少ないために、鉄筋コンクリートは建てられない。いわゆる所得倍増計画で高校急増対策の資金が出る前までは、貸付金を貸しても、木造校舎ばかりだった。それが所得倍増計画の問題で、高校急増になったら、90パーセントが鉄筋になってしまった。要は建物の質を変えたということに過ぎなかったのです。そして、土地の買収はほとんどなかったわけです。あれで、日本の私立高等学校は全部鉄筋になった。実は、校舎の不燃化と体質改善に役立ったというのが最大のメリットです。

したがって、そういうものをずっと考えて見てみると、この定員という問題は非常に問題が多いということが分かる。将来の少子化問題として、定員を何かいじくらなければならないだろう。しかし、やはり漸進的に問題をやるべきで、一遍に定員制を止めるということについては、相当無理がある。私は一遍にやることは反対でございます。それは、あまりにも問題が多くなり過ぎるからです。

なぜ、この問題を考えたかという一番大きなきっかけは、文部省の女性課長が「大学改革が全然進まない」と言ったことです。「進むはずがない」と私の返事に「何故でしょうか」、「お金がないから進まない」と答えました。先生方が無料で教育をやってくれるならいいですが、先生方も教職員もみな、生活があります。給料を貰って、それで生活をしているのですから、無料ということは当てはまらない。やはりお金が要るのです。それを改善する方は、一銭もなくては何もで

きない。大学改革はお金が要らないものについては、少しずつ前進しているけれども、本当にお金が要る部門については、ほとんど出来ない状態にある。某大学の理事長がおっしゃるように、いろいろな計画は教員組織で議論をしてもらおう。だけど、何一つ実現性がない。なぜかという、資金がないからです。

そうすると、何故お金がないのだろうと考えてみた時に、実は定員制というのは、120人なら120人の定員の主収入は納付金しか入らないのです。すなわち、定員100%満たしても規模が小さければ経営の継続性は保障されない。しかるに、高等教育将来構想部会の審議内容の中で、結局何を言っているかということです。一番に教育機能の強化、二番に世界的水準の教育研究の推進、三番目に奨学金の適切な対応でございます。この一番、二番にはどれだけのお金が要ると思います。世界的水準の教育？とんでもない。今、アップ、アップでやっている私立大学に、世界的水準の教育ができますか。できるなら、聞きたい。

お金がないのは何故かと言うと、それは私立学校の場合は、定員制で制約しているからです。先程言いましたように、経営が国立と違うわけです。私立学校は、今生活するのが精一杯なのに、世界的水準と言ったって、そのお金はどこから出しますか。国が出せるわけがない。こういう矛盾したことを平気でおっしゃっている。誰もそれに対して何もおっしゃらないのです。

大学基準協会が掲げた、大学基準の改善の手引きの問題、あの中項目をずっと見てご覧なさい。財政のところは何と書いてあるか。単なる財政の話だけです。ああいうふうなことで、全体が改革できるわけがない。どうするという方策もない。こういう審議会が、そういう問題にほとんど触れていない。この話は、いわゆる行政権を増やせばいいという余分な話ではありません。文部省自体は、今、私立大学に

何を言っていると思いますか。自立しろというのです。今からの時代は自立していかなければならない。自分で生活していかなければならない。人を頼ってはいけない。盛んに言っています。言っている本人が自立できないような目標を掲げている。そういう実体を考えてみた時に、定員は収入の限定だから、やはりこれはある程度時期を見ながら、漸進的でもいいから、緩和していく。解放していくという方法をとらなければいけない。それに伴う競争原理が働いても、それは社会がそういうふうな魅力のない大学を許さないという意味では、私はそのことは許されるべきだと思います。それは程度の問題であって、一遍にやれば問題が起こります。以上が、学校法人の財務の特徴として、私が皆様にお話することです。

II. 学校法人の財務状況

(1) 学校法人納付金収入率

次は、以上の話を踏まえて、現況を多少お話します。表1は、学校法人納付金収入の状況の表でございます。財政の資料が大体取れるようになった年度から、できるだけ取って見たわけです。区分として、大学法人から、話の種に各種学校の法人の内容まで全部載せてあります。

表 1 学校法人納付金収入率経況表

(%)

区 分	1976	77	78	79	80	計	81	82	83	84	85	計	86	87	88	89	90	計	91	92	93	94	95	計	
	S.51	52	53	54	55	54年	56	57	58	59	60	54年	61	62	63	H.1	2	54年	3	4	5	6	7	54年	
大学法人	44.1	46.7	49.4	49.5	48.6	47.6	48.7	48.8	50.0	50.7	49.6	49.5	50.0	48.9	50.6	50.9	50.4	50.1		50.3	53.1	54.4	55.1	↗	53.2
短大法人	67.0	65.3	66.0	63.8	62.9	65.2	61.8	60.7	61.1	61.6	61.5	61.3	62.6	64.2	57.2	64.5	63.1	62.3		61.3	63.6	65.9	67.3	↗	64.5
高校法人	-	-	60.3	58.5	56.6	58.4	53.6	52.3	53.5	54.9	54.1	53.6	53.2	53.5	53.7	53.3	52.8	53.3		51.2	52.1	52.9	53.3	↗	52.3
幼稚園法人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60.2	-	56.5	57.1	55.8	54.5	52.9	55.7		54.4	55.3	↗			
専修法人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70.5	-	71.1	75.6	75.5	76.6	76.1	74.9	△	◎			↗		
各種法人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	55.7	-	77.5	75.8	79.0	77.6	76.7	77.3		△			↗		

注) 対補完収入比率, ◎印: 取入不整合点, △印: 準取入不整合点

納付金収入というのは、先程言いましたように、私立学校としては欠くべからざる収入、主収入でございます。しかしながら最近、この主収入の率が上がってきております。いわゆる総収入のうち、納付金収入の率が上がっている。これはあまり良くないことです。なぜ良くないかという、それは補完する収入が落ちてきたから、自動的に納付金収入の率が上がってきている。したがって、上がる程度が問題です。下を書いてある通り、限界つまり整合点が80でございます。80を越えてくると、前年度の補完収入との釣り合いで予算を作らなければならない。予算は作れるけれども、非常に不安定な、計画性がない予算になってくるといことで、その整合性、整合点を考えてみているわけです。

そうすると学校法人としては、一番新しい平成6（1994）年で、大学法人は55.1、短大法人が67.3、高校法人が53.3。平成4（1992）年に、幼稚園法人が55.3、それで専修学校法人が81.4。もうこれは計画が立たない。各種学校が78.6で、それに近い。こういうふうな状況が、

そこからうかがえるわけです。

(2) 設置学校納付金収入

表2を見ると、今度は法人ではなくて、設置学校の話でございます。設置学校別に納付金収入がどうなっているのか。平成6年度で、私立大学は74.7、短大が80.8、高等学校が54.0と、以下数字が出ております。個々の設置学校、私立学校では、私立短大が80になっております。問題のある点に差し掛かってきているわけでございます。その問題点は、個々の設置学校には、実はどんどん出てきているのです。

表2 設置学校納付金収入率経況表

(%)

区 分	77	78	79	80	計	81	82	83	84	85	計	86	87	88	89	90	計	91	92	93	94	95	計	
	S.52	53	54	55	42年	56	57	58	59	60	53年	61	62	63	H.1	2	54年	3	4	5	6	7	42年	
私立大学	43.9	53.6	64.2	63.4	58.7	62.4	63.6	65.0	67.0	65.7	64.7	67.9	65.7	67.8	65.8	67.1	67.6	67.5	71.4	73.1	74.7	↑	71.6	
私立短大	73.4	73.3	71.7	71.3	72.4	69.5	70.1	70.6	72.7	72.2	71.0	73.7	75.1	70.8	74.9	74.5	73.8	72.6	76.8	79.9	△	◎	↑	77.5
私立高校	-	62.3	59.8	58.2	60.1	56.3	54.4	55.7	56.1	56.0	55.7	56.9	56.3	55.3	55.8	55.2	55.7	52.1	53.0	53.7	54.0	↑	53.2	
私立幼稚園	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60.2	-	58.5	57.1	55.8	54.5	52.9	55.7	54.4	55.3	↑				
私立専修法人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70.5	-	71.1	75.6	75.5	76.6	76.1	74.9	79.2	81.4	↑				
私立各種学校	-	-	-	-	-	-	-	-	-	55.7	-	77.5	75.8	79.0	77.6	75.7	77.3	76.0	78.6	↑				

注) 対所属収入比率。◎印：収入不整合点、△印：準収入不整合点

そうすると、例えば大学法人と私立大学の納付金収入率に差が、法人と設置学校として差がある。その差は何だろうかという質問があるかと思いますが、大学は非常に切羽詰ってきております。いわゆる大学法人というのは、私立大学以外に、学校をたくさん設置している。設置している他の学校の納付金の格差の問題が、その際、出

ていると理解して下さい。そうすると、学校法人としての大学法人と私立大学との差は、例えば平成3年から6年までの間を見ると、17.2、18.3、18.7、19.6と、段々率が上がってきている。したがって、他の併設している学校も、相当高くなってきているということが分かります。それならば、他の学校はというと、短大は実は逆に低くなってきている。高等学校も、0.以下に低くなってきている。もちろん、幼稚園以下というのは他の学校を併設せず、単独の学校の生徒でやっておりますから、法人も学校も、イコールの数字になっているはずでございます。

そういうふうに、経営が、単独の学校で高くなっていても、他の学校がその高さをカバーできるというような融通性があれば、ある程度抑えていく。当分の間、抑えていくというような機能を持っておりますから、そこら辺の問題を考えていかなければならないということが、この表1と表2との比較で見えるわけでございます。

(3) 補完収入の脆弱化

それから、表3でございますけれども、これは、いわゆる、平成3年から6年までの4か年の間に、補完収入が劣化している状況と、横ばいの状況と見ていただいてよいわけです。劣化している収入というのは、手数料、寄付金、長期的には補助金、資産運用と、全体的にはそういうところが劣化しつつある。ただ、先程言いましたように、内容的には平成6年度が、ちょっと目立ってきたから、以降を見ないとはっきり分からないけれども、この経過の中でも劣化している内容が、構造的な分析において、ある程度分かるような感じがします。それから、劣化しないでも横ばいの状態というのは事業収入でございますけれども、この事業収入の横ばいは、内容的には病院収入でございます。

一般の私立大学、短大等には、あまり関係がない。しかし、統計の数字上入るからそこに示したわけです。勝手に動かすことはできません。

表 3 学校別収入脆弱化構造分析

(%)

区 分	91(H3)		92(4)		93(5)		94(6)		95(7)	
	私大	私短	私大	私短	私大	私短	私大	私短	私大	私短
納付金収入	↘ 67.5	↘ 72.6	↗ 71.4	↗ 76.8	↗ 73.1	↗ 79.9	↗ 74.7	↗ 80.8	↗	↗
補 完 収 入	手数料	↘ 6.4	↘ 4.3	↘ 6.2	↘ 4.2	↘ 5.8	↘ 3.7	↘ 5.5	↘ 3.3	↘
	寄付金	↗ 3.5	↗ 4.2	↘ 3.0	↘ 1.9	↘ 2.8	↘ 1.8	↘ 2.6	↘ 1.7	↘
	補助金	↘ 10.9	↘ 7.8	↘ 10.8	↗ 7.9	↘ 10.5	↘ 7.6	↗ 10.7	↗ 7.7	↗
	資産運用	↗ 6.6	↘ 6.4	↘ 4.8	↘ 4.5	↘ 3.7	↘ 3.6	↘ 2.9	↘ 2.8	↘
	事業収入	↗ 1.1	↗ 1.6	↗ 1.2	↗ 1.6	↗ 1.2	↗ 1.6	↘ 1.1	↗ 1.6	↘
	計	↘ 28.5	↘ 24.3	↘ 26.0	↘ 20.1	↘ 24.0	↘ 18.3	↘ 22.8	↘ 17.1	↘
	資産売却差	2.0	1.5	0.8	1.5	1.0	0.2	0.6	0.4	
雑収入	2.0	1.6	1.8	1.7	2.0	1.7	1.9	1.8		
消費支出	↗ 78.2	↘ 69.4	↗ 80.5	↗ 71.6	↗ 80.4	↗ 73.1	↗ 80.6	↗ 74.7	↗	
経営源泉	↗ 21.8	↗ 30.6	↘ 19.5	↘ 28.4	↗ 19.6	↘ 26.9	↘ 19.4	↘ 25.3	↘	

注) 対帰属収入比率。コンマ2位以下切捨のため合計は一致しない。

(評) 納付金収入の上昇、補完収入の減、消費支出の増、経営源泉の減が見られる。

全体としては、あまり急ではありませんけれども、平成4年度から全体的に劣化する傾向が見られるのではないかと、そういうふうに私は見ております。

(4) 連続消費収支

私立大学

表4-1は、私立大学の一大学当たりの分析でございます。全体的に見れば、そういうふうな状態になっておりまして、これは一大学当たりでございますから、数字が何を意味することについては、あまりいう程のことはありません。ただ、一番下にあります収入超過、いわゆる黒字と、支出超過、赤字が、そんなふうな状況になっております。例えば、平成4年から3年間の間で、平成4年は、いわゆる7億2,600万円という平均的な赤字が出ておりますけれども、平成5年、6年は、黒字が1億5,000千万、2億2,000万出ております。したがって、まあ、ぎりぎりの線でいっているなということが分かります。内容の問題、先程のいろいろなやりくりの問題は別として、大体、今のところは何とか経営をしているのではないかなと思います。ただ、これは全国的平均だから、あまり的を得たような学校は、そうたくさんありません。

表4-1 私立大学の連続消費収支分析状況表（1大学当りの分析）

区分 科目	取 入						区分 科目	支 出					
	H4		H5		H6			H4		H5		H6	
		%		%		%			%		%		%
納付金	4,123	71.4	4,382	73.1	4,502	74.4	人件費	2,947	51.0	3,041	50.5	3,024	50.2
授業料				106.3		102.7	教員	1,903	32.9	1,960	32.5	1,963	32.6
手数料	357	6.2	346	5.8	332	5.5	職員	845	14.6	865	14.4	860	14.3
寄付金	174	3.0	167	2.8	154	2.6	退職関係						
補助金	626	10.8	630	10.5	645	10.7	教育研究費	1,317	22.8	1,380	22.9	1,421	23.6
資産運用	277	4.8	219	3.7	177	2.9	減価償却						
利息収入				104.5		92.9	管理経費	273	4.7	290	4.8	297	4.9
資産売却差							減価償却				106.2		102.4
事業収入	67	1.2	70	1.2	65	1.1	借入金利息	82	1.4	76	1.3	74	1.2
雑収入	106		118		112		資産処分差	22	0.4	19	0.3	28	0.5
帰属収入	5,778	100.0	5,993	100.0	6,023	100.0	徴収不能当	6	0.1	6	0.1	6	0.1
基本金組入	1,854	32.1	1,027	17.1	945	15.7	消費支出				103.5		100.8
支出超過	726	12.6	0		0		(計)	4,650	80.5	4,815	80.3	4,853	80.6
							収入超過	0		151	2.5	225	3.7

注) 各欄区分上段は「すう勢率」、下段は「構成率」を示す。百万円以下切捨のため計は一致しない。「今日の私学財政」の展開による。

そこで、この内容を規模別に分析してみます。500人以下と、501人から1,000人と、1,001人から2,000人というふうに分けてみますと、先程言いましたように第1ステージで赤字になっているのは、例えば実員500人以下の学校では、平成6年から極端に赤字の学校が増えています。500人以下の学校の中で、平成4年に98.2パーセントが赤字です。平成5年度は、94.4パーセントが赤字です。平成6年は、93.8パーセント。結局、500人以下の学校というのは、本来90パーセント以上が赤字で、経営ができません。したがって私学の経営も含めて、教育事業の経営というのは、実員規模が実は大きな問題を持っているということが分かるわけです。全国的には黒字であっても、実際はそうでない。では、501人から1,000人までの規模ではどうかというと、これは平成4年に90パーセントが赤字です。平成5年に89.8パーセント、平成6年に88.7パーセント。結局、相当な赤字を抱えているのではないかと思います。今このような実体の中で生きていくということです。

国立大学

次は国立大学です。表4-2を見ると、とにかく税支出の補助金が非常に多いわけです。消費収入の70パーセントを越えております。国立大学と私立大学とを見たときにすぐ気がつくのは、納付金と補助金の率が逆になっていることです。私立大学の場合には、納付金が70パーセント台なのだけれども、国立大学の場合には、補助金が70パーセント台である。それから納付金が、国立大学は10パーセント台だけれども、私立大学は補助金が大体10パーセントぐらいと少ない。消費支出は教育事業ですから、大体似ています。結局、私立大学と国立大学と何が違うかと言うと、収入自体が全く違うということに気がつく。したがって、経営の異質というのは、収入問題です。支出の問題とい

うのは、お金があれば支出しますし、また、方針とか経営のプログラムによって変わってくる。それは経営者の意向の問題であって、問題は、経営者のあり方とやはり収入の過不足ではないか。

表4-2 国立大学の連続消費収支分析状況表（1大学当りの分析）

区分 科目	取 入						区分 科目	支 出					
	H4		H5		H6			H4		H5		H6	
		%		%		%			%		%		%
納付金	1,783	16.1	1,930	108.2	2,078	16.1	人件費	6,918	62.3	7,156	103.4	7,308	102.1
授業料				14.3							53.0		56.5
手数料	427	3.9	488	114.3	496	101.6	教員	4,289	38.6	4,428	103.2	4,547	102.7
				3.6		3.8					32.8		35.2
寄付金	521	4.7	537	103.1	505	94.0	職員	1,954	17.6	2,015	103.1	2,003	99.4
				4.0		3.9	所定支払	674	6.1	711	105.6	757	112.3
補助金	8,075	72.7	10,338	128.0	9,662	93.5	退職関係	-	-	-	-	-	-
				76.6		74.7	教育研究費	1,571	14.2	1,671	106.4	1,697	101.6
資産運用	0		0		0		図書	130	1.2	134	1.0	131	1.0
利息収入											130.6		106.4
資産売却差	0		0		0		管理経費	830	7.5	1,084	8.0	1,153	8.9
							補助活動	54	0.5	57	0.4	55	0.4
事業収入	14	0.1	17	0.1	17	0.1	借入金利息	0		0		0	
雑収入	281	3.0	190	121.6	176	1.4	資産処分差	0		0		0	
				95.8		95.8	その他	85	0.8	75	0.6	113	0.9
焼属収入	11,103	100.0	13,503	100.0	12,936	100.0	消費支出 (計)	9,405	84.7	9,988	106.2	10,272	102.8
				207.1		75.8					74.0		79.4
基本金組入	1,697	15.3	3,515	207.1	2,664	20.6	収入超過	0		0		0	
				26.0		20.6							

注) 各欄区分上段は「率率」、下段は「構成率」を示す。百万円以下切捨のため計は一致しない。「学校基本調査」の展開による。

平成4年から6年度までの間で、例えば4年度に国立学校は私立学校に対して、帰属収入は1.92倍です。5年度は2.25倍です。6年度は2.14倍と、これだけ差がある。大体2倍以上の財政規模を持っているということが分かります。支出の方は当然、国立も多くて、4年度は2.02倍、5年度は2.07倍、6年度は2.11倍と、大体2倍の支出になっている。先程お話ししましたように、国立大学消費収入は補助金がトップになると、それも70パーセントを越えると、税支出について社会福祉法人と同じような性格ではないかと思われます。また、資本支出(基本金)は全部税支出になり消費収入と資本支出は合計で収入全体の90%を毎年度超えている実態であります。資本支出の調整で税支出の

節減が可能と考えます。

公立大学

次に公立については、これは計算ができないのです。地方自治体の話でございますから、最初から補助金も何も全部決めてある。足りない分は、結局は自治体の税支出で賄わなければならない。公立大学であれば絶対的に、設置経費の一時金だけではなくて、経営を続けるためには膨大なランニングコスト資金を出さなければならないという特徴を持っているわけです。結局、精算補助、足りない部分は後から出すということになると思います。

私はいつも、公立学校の問題の時に、作ってはなりませんと言っています。お金があれば学校はできるけれども、それを継続していくのは非常に問題があります。地方自治体がお金を出すということは、例えば市立の大学を作れば、他の県の入学者が入ってきても、市の人の税金で賄わなければならない。そういうような矛盾を、議会が許すのか。県立、市立がそうです。県立の公立大学は、県内の人を集めてやれるような経営ではありません。そうすると、県以外の人のために、卒業したらまた県以外に散っていく人のために、県民の税支出をやるのかという矛盾をどう理解するのか。答えてくれないです。私立大学とか、国立大学とか、公立大学の矛盾というのは、今、お話したように、別に非常な特徴的と矛盾がございます。

(5) 設置者別消費収支

表5は、結局は構造的な比率をよく見てほしいということで、お金はあまり意識しなくてよろしいと考えます。例えば納付金は、私立大学、国立大学、公立大学という種類の違う三つの学校では、私立大学

は72.9であり、国立は16.1であり、公立大学は37.7であるということ
 で、だいぶ内容が違う。収入をずっと見ていくと、国立大学に補助金
 が多いことは先程お話した通りでございます。他の場面として、私立
 大学には、事業収入だとか資産運用収入が当然あるわけですが、これ
 は国立大学と公立大学にはないわけでございます。

表5 設置者別消費収支分析構造比較(平成6年度)

区分 科目	収 入				区分 科目	支 出							
	私立大学		国立大学			私立大学		国立大学					
		%	%	%		%	%	%	%				
納付金	1,800,996	72.9	203,713	16.1	26,979	37.7	人件費	1,183,141	69.6	71.1	72.3		
授業料	1,211,033		203,713		26,979			47.9	716,283	66.5	115,041	160.6	
手数料	132,916	5.4	48,672	3.8	7,600	10.6	教員	785,176	46.2	44.3	69,810	43.9	
寄付金	55,341	2.2	49,492	3.9	1,222	1.7	職員	344,353	31.8	36.2	24,005	97.4	
補助金	258,113	10.4	946,948	74.7	4,785	6.7	その他	842	20.3	19.5	21,226	15.1	
資産運用 利息収入	70,809	2.9	0		0		退職給保	52,770	13.9	15.5	19,941	33.5	
資産売却差	81,432	3.3	0		0		教育研究費	381,972	22.5	16.5	19,941	12.5	
事業収入	26,365	1.1	1,666	0.1	60		管理経費	103,630	15.5	13.1	21,840	27.8	
雑収入	44,026	1.8	17,333	1.4	30,999	43.3	その他	6.1	4.2	11.2	13.7		
帰属収入(A)	2,469,998	100.0	1,267,824	100.0	71,644	100.0	管理経費	103,630	1.8	8.9	21,840	30.5	
基本金組入	-		-		-		その他	29,986	1.2	1.1	2,191	1.4	
支出超過	0		0		87,369		資産処分差	1.2	11,133	0.9	2,191	3.1	
							徴収不能当		100.0	100.0	100.0	100.0	
							消費支出(B)	1,698,729	68.8	1,006,749	79.4	159,013	221.9
							(計)	771,269		261,075			
							収入超過						

注) A: 帰属収入比(下段), B: 消費支出比(上段)。百万円以下切捨のため計は一致しない。資金収支による。

そこに出している数字は生の数字でございますから、それを学校の
 数で割ってみれば、先程の一大学あたりの数字が出てくるというこ
 とでございます。平成6年の、総額の比較です。支出の方の人件費は、
 そういう状況でございます。特に、管理経費が国立大学等では高くな
 っています。管理的なものには恐らく理由があるのでしょうか。例えば、
 私立学校の場合には、学校法人が設置学校をすべて一括統率してやっ
 ているけれども、その学校法人に代わるのは、国立大学では文部省で
 ございます。文部省は、実は教育事業そのものに係わり合いを持って

いるのではなくて、文部省が持っている行政的業務内容全部をいろいろなパートで引き受けている関係上、どうしても学校法人の機能と全然収支脈絡の無い異なった機能でやっております。そこで、どうしても傘下というか、部門別の、国立大学というの、本省というか設置者に対するいろいろな交渉とか、いろいろな問題については、足繁く文部省に行き、または議論が多いということのために、どうしても管理経費が高くつく。足代だとか、会議費とか、それからいろいろな問題が高くつく。したがって、どうしても管理費が高くなるというふうに、私は善意に理解しています。

ただし、私立大学も国立大学も、消費収支が、いわゆる分岐点が68.8とか、79.4ならば、十分いろいろな問題に対応できるはずでございますから、そこら辺の対応の仕方は、今後、ひと工夫も、ふた工夫もあるのではないかと、そんなふうな理解が私にはあります。公立大学は、これは基準処理上の問題としてやったので、実際問題は、数字はもっと変わってきて、結局、支出超過額は補助金の額に加算していくという形で、内容の作り替えをするのが、本来の筋でございましょう。けれども、学校基本調査報告書には、こういう数字が出ておりますから、それを曲げて、あまり作為的に数字をいじくるということは止めたということです。実際問題としては、補助金にある47億に、支出超過の873億を足していかなければならないということになれば、数字が変わってくるのではないかと思います。

今、説明した内容でお分かりの通り、私立大学、国立大学、公立大学の三つは、設置者が違えば、相当収支内容も違う。概念的に言えば、収入は全く違うけれども、支出はほぼ似たり寄ったりだといえるし、それから多少増減があっても、それはその学校と設置者との関係の問題として関連づけて考えれば、大体仕方がないのではないかというふ

うな考え方が生まれてくるので、私自身はあまり気にしておりません。

Ⅲ. 近未来の私立大学財政

現況について、以上で説明したわけでございますけれども、今からの問題として、近未来の私立大学の財政事情、本来の少子化、地域格差の問題に係わってまいります。先程言いましたように、近未来は、今世紀末の5か年を含めて、デフレの強い来世紀の5か年、つまり2001年からの5か年を一つの目標として、考えてもよいのではないかと考えております。

1. 政策課題

(1) 拡張政策の転換

第一は、政策課題でございます。政策課題とはどういうことかと言うと、先程も触れましたように、私立大学を含めて全体的に今日まで、経営政策を特に言ってはいません。けれども、私から見たら、やはりスケールメリット、拡大拡張政策の方策しかない。他は何もありません。

例えば、幼稚園法人が大学を作るというケースが私学ではあります。高等学校でなかなかうまくいかないならば、短大をこしらえる。短大と高等学校でやって、まだまずいと、今度はその上に大学を作る。そこまでは、割合と数多く、スケールメリットでやっている。それは、定員を増やすという意味で、学校の制度を使っているに過ぎない。もちろん、上位の学校については、納付金単価が大きいから、どこでも、どうしてもやりたいという。そこまで行き詰まった段階、昭和58年度はそういうことが多かった。

60年度に入って、学生増募計画になってからどうなったかという、

これが今度は拡大が、縦ではなくて横に広がってきた。例えば、単科の学部が複数の学部になり、2学部が3学部になり、それから短大が学科を増やすと。横にどんどん増やして行って、段々、大きくなってきたということです。場合によっては高等学校も、距離が離れていて、一つの高等学校ではなくて、二つの高等学校、場合によっては三つの高等学校、そんな形になってきたのです。

それができなくなるとどうなるのか。今度は下に、下位の学校に広がってきた。例えば、義務教育は公立がやっているのにもかかわらず、義務教育学校が設置される。なお新しく、中学校を作る。場合によっては、小学校を作る。幼稚園は前ありました。こういうふうには、下に下がってきた。そうしたやり方では、どうにもならなくなったのが、この2、3年ぐらいに見られる状況です。

そうすると今度は、定員増。それから、これは審議会も言っていますけれども、廃組・改組転換ということがテーマになってきました。今まで維持した膨らんだ定員を維持するために、進学者の希望に沿うようなものに作り替えていく。良い言葉でいえば、時代を反映させるとか、時代性を付与するという形で、内容を変えていく。名前を変えていく。今からそれをやったらいかがというのが、審議会などの答申では出ています。

(2) 改組転換

私が言っているのは、それから先はどうなるのだろうかということです。否応なしに、やはり私学は転換をしなければならないのだろう。今からの問題としては、それがテーマでございます。どういう転換をしていくか。行政指導としては、拡大的な転換はできない。当面は、審議会がおっしゃっている通りに、やはり時局ニーズに合わせたもの

に改組轉換していかなければいけない。しかし、そこで問題が出てくる。どういう問題かと言うと、それは定員割れの問題です。平成8年の定員割れは、国立大学が1で、公立大学が5で、私立大学が21という数字です。全部で27大学、首都圏では9、京阪が6、九州が5という。こんなふうにはっきり言われるようになってきました。

私立学校の方では、定員割れ問題は少子化問題だということかもしれないですけど、私は、現在、少子化問題はあまりテーマに入れておりません。なぜかと言うと、そうではなくて、学校の現在の所在地が、やはり経営に不適格な、環境が不適格な土地に所在しているから、そこでいくら資金を注ぎ込んでも、いくら広報をやっても、だめなのです。それは、不適切な土地だからです。入学生過疎県と集中県が明確になってくる。地の利ということです。

(3) 私大経営の四要素

私立大学の経営には、四つの要素がいるわけです。一つ目は管理運営という機能が円滑でなければいけない。二つ目には、教育の機能。教育の水準、またはこれを良くする機能がなければだめです。三つ目は財政機能。四つ目は環境機能。この四つの要素がなければ、私立学校の経営は成り立たない。その四つは同じ数字ではないのです。その時々によって、このウエイトが全部変わってくる。

今から変わってくるのは、財政と環境の機能です。教育の問題をおっしゃるけれども、教育とか管理運営の問題は、実はそれほど問題でない。今、性急な問題というのは、財政と環境の問題です。定員割れの問題を含めて、少子化問題にぶち当たるところは、環境の機能が、経営にはっきり写し出されていないとだめなのです。したがって、そこに所在している限りはだめです。全然違う、特殊ケースもあ

りますけれども、私はそう見ている。

一口に言って、山紫水明の地は私立大学の経営条件ではございません。その意味は分かりますね。山紫水明の地の学校は、急いで対策を立てなければいけない。それを、いや、まだ志願者が来るとか言っても、そのうち来なくなる。それは統計の数字とか、私立大学の多くの状況を見てきた時に、どういう変化があるか分かってきたのです。

それに対して、取りあえずの作戦はあります。作戦はあるけれども、長く続かない。だから極端に言えば、早稲田大学は何も早稲田の杜になくてもいい。環境が良かったら関西へ行っただっていいんです。ちっともそれは構わない。これは教育の問題ですから、教育が残りうる地があったとするならば、それは早稲田が京都に行っただとしても、早稲田大学の大隅精神は残ると私は思う。その柔軟性ある感覚がない限りは、早稲田は早稲田の杜でなければならないというような郷愁だけでは、やはり近未来でなくても、生き残れない。国際化といっても遠くの話ではなくて、近くの話がのみ込めないようでは、私立大学の将来はないと思う。そこら辺の柔軟な考え方から、実は定員制の緩和の問題が出てくるわけです。

(4) 過疎化地域対策にならない誘致

そういうことのために、何をしなければならないかということです。過疎化対策にしたような誘致は、あれはナンセンスでございます。これは、資金の問題ではない。金があれば、学校はできます。しかし、教育を続けていくことはできない。建物を建てて先生を呼んだとしても、教える対象がいなければ学校は成り立たない。

(5) 社会性のない設置校の存廃

それから、社会性がない学校は存続できないということです。いくら資金が足りないからといっても、いつまでもスケールメリット主義でやれるわけがない。それを続けていった私学側が、安易に問題を考えすぎているのではないか。なぜ、経営の本来の姿に戻らないのかということです。私に言わせれば、100人の定員だって経営できる。しかし、文部省が口にした行政政策的な問題には、ほとんど経営政策的な問題がない。例えば、昭和50年代の前半と後半に、学校はあまり作らないというのが一つの政策でした。結論として、学校は増やさない。それが学生増募という統計上の数字が激増してきた時に、社会不安の防止という問題を含めて、社会政策に変わってきた。恒久的定員増、臨時的定員増と言っているけれども、あれは社会政策です。教育自体が社会政策に変わってきた。だから手法も、考え方も、それに合わせてものを考えなければいけないのに、相変わらず教育自体の問題を延々と述べています。

社会性のない学校というのは、社会がその学校に対する存在やコミュニティの整合性が認知されない。この問題は、日本とアメリカで違います。アメリカの成り立ちは日本ともともと違う。この社会性というのは、コミュニティー問題です。日本では町内会があるくらいで、地域社会がその学校を支援するということに対して構成する要素を、いろいろ持っていない。それはお国柄上仕方がない。だからこの問題は詮索しませんけれども、アメリカに行って、カリフォルニアだけでもいいからコミュニティーカレッジを見て、そこら辺のいろいろな人と議論してみると、すぐ答が出てくる。例えば、こういう珍しい学科はどうして要るのかと言うと、これはコミュニティーとして、こういう問題はこの地域に要るから設置したのだという。そういうふうな社会

性を持つ学校というのは、今までもそうですけど、日本では今後あまり汎用性がないということです。

2. 採算性財務の確立と促進

(1) 収入脆弱化の対応

次に、経営費用の継続という問題をどうしたらよいか。既設の学校をどうしたらよいかというのは、採算性のある財務を確立し、促進するという課題です。財務の健全性システムの導入と改善をやらなかったら、どこの学校でももっと深刻になるし、やらない限りは方策がないということで、私の指導の一つの骨子にしております。

(2) 消費支出の抑制

具体的な内容の一番として、収入の脆弱化の抑制対応に、やはり支出の抑制、基本金事業の中止をしなければならない。これをやれば第1ステージは完全に確保できます。第1ステージの幅によって、今後、収入は減になっても、その代わり支出は現行で維持するために、人件費はどうしても上げるということになれば、経営源泉額の中から支出して行って、問題になる間のお世話は経営源泉額でソフトランディングさせるという作用がある。だから、今言ったように消費支出を抑制するのですから、イーブンポイントの検討を、90だったものを85にする。一遍に80にできないならば、3年間か4年間の中期計画あたりで、イーブンポイントの下向を、意識的に学内で検討してやらせます。

(3) 源泉額の配分の検討

あとは、源泉額の配分を検討する。学校によっては、まだ脆弱の遅い地域もありますけれども、全体的に相当厳しくなってきたから、

まだ収入の脆弱化の遅い地域も、大学もありますけれども、源泉額さえあれば、それで相当カバーできると思います。5か年ぐらいの中長期計画は、額の如何によりますけれども、源泉額でカバーできます。5、6年のソフトランディングの期間があれば、いろいろな策ができる。

それから、先程言いましたように自己教育資金を総動員すれば、将来、基本金の組入れ対象事業をやらないということであるならば、例えば、建物がですけれども、大蔵省の減価償却は60年です。しかし実際、私立大学は平均25年から30年で建て替えている。こんなに短い期間です。大きな私立学校が言うところでは、体裁のよい、きれいな校舎を作り、環境を作ると学生が集まると。そういう信仰があるわけです。そのために20年なり、25年なりで全部建て直している。本来、大蔵省の減価償却期間60年というのが今日的ではありませんが、それは規定で決めてあるのに早く取り壊して、とにかく食堂だって立派なものを作る。建物がよくなっているのは、地方自治体と私立大学です。教育に対する姿勢です。

やはり教育産業の政策的な問題は非常に重要でございますから、どうしても政策と、それに叶うようなお金の余裕があるシステムを作っていく。そうしないと採算性がない、厚生経済の中において、とても資金を出し切れません。

(4) 債務繰上げ償還と借入金の中止

もう一つは、債務繰り上げ償還です。まだ余裕のある学校は、やはり早く債務を繰上げ償還して、借金の額を少なくしてこないと、貨幣の価値が変わってくる恐れがある。私は、今世紀いっぱいまでは低成長、低自立でいこうと言っているわけですがけれども、場合によっては低成長は伸びるかもしれない。そうした場合には、どうしても債

務が、今年返した1億円は、4年後の1億円返済の価値がものすごく大変な重い1億円になる。したがって、余裕のあるところは、今のうちに借金を繰上げ償還で返して、なるべく少なくしておかないと、その時点になったら返せなくなる。

したがって、私立学校は、新しい借入金はしてはならない。低金利だからといって、絶対に借入をしてはならない。自分の首を絞めるようなことになります。

(5) 「その他固定資産」科目の整理

もう一つは、「その他固定資産」科目の整理です。これは、固定資産という科目の動かし方です。それ以上は長くなるので略しますが、自己資金を貯める、または収入項目の引当て資産として、特定しなくてもよいから引当て資産として、科目を増やしておく必要がある。先程言った経営源泉額が出てきた場合に、それはどこに貯めておくかという、できる限り流動資産の現金預金に貯めてはならない。内容的なものとして絶対に引当て資金として貯めておかなければならない。そうすると、相当にここで膨らみます。例えば、或る大阪の大学のよう。この学校は資産のうち90パーセントが現金預金と、「その他固定資産」の特定の数値です。その他固定資産ならばせいぜい、総資産の40パーセントが限界でしょう。それ以上になると全体のバランスが崩れるので、もう安全性を失う。

(6) フラット形の組織形態

最後に、新たな組織形態です。今の私立大学も含めて、私立学校の事務局はなぜピラミッド形になっているかという素朴な疑問を私は持っています。事務局長がいて、部長がいて、部長補佐がある。次長が

いて、課長がいて、課長補佐がいて、係長がいて、主任がいてと、なぜこのような副次的職席が必要ですか。非能率と合せてと、お金がかかるからです。手当が掛かりすぎるからです。次長手当を、課長手当をみんなに出金している。非常に政治的配慮の部分が多いのです。国立大学をみたら、みなそのようになっている。だから、そういうふうな無駄な金を使うことになります。

したがって、新しい私立学校の、安くて上がる組織は、やはりフラット形にしなければいけない。作陽学園、津田塾大学等はそういう助言をいたしました。

そういうふうなフラット形は、理想的な二層形が最終結論です。しかし、二層形をやるのにはあまりにも急激だから、最初は補佐とか次長という言葉を止めて、それに対する費用を削減しながら、段々と二層形に、年次計画なりで良いものに近づけていくというのが、私は理想だと思います。産業能率大学の組織改善手法は判り易い手法です。

(7) 解決策

結局、今の状態で、平均的な問題としては平成6年から財政が変わってきて、苦しくなるデータが出てくる。その最大の理由は、再三言及するように収入が非常に脆弱化してきたということです。日本の経済がこれだけ落ち込んできたら、それを成り立たせる企業が、結局、私立大学には補完収入の全部に渡っているわけです。例えば寄付金といっても、法人寄付がほとんどですから。今は法人寄付がない。とても企業は寄付するような段階ではない。それから資産運用収入といって、株の売買、その他運用資金ゼロに近くて、リスクが多く全然利益が見込めない。あと、事業収入はもう全国的に全然利益が出ない。

そうすると、どの収入を取ってみても、やはりもう脆弱化するだけ

であって、一般論としては全体的に資金不足に落ちるばかりで、同じ納付金収入を取っていても、納付金の率が自動的に上がってきます。納付金が上がるといことは危険です。急速に上がるというのは危険です。その上がり方も、80を越えたら整合性がないから、その年度年度で整合性のある予算を作っていないと予定が組めないという段階になってくる。改善策は3カ年のゼロベース予算が適当です。

その時にはあくまでも、支出を抑えながら、基本金組入れの事業をゼロにして、そして経営源泉額を絶えず第1ステージの健全性を保持しながら、問題があったらそこに資金を投入して行って、そして修復をしていくと。そうすると、例えば2001年から5年ないし6年ぐらいの中期計画の問題というのは、これである程度まで、中堅どころの学校は相当カバーできるはずです。その間に対応策を考えなければいけない。例えば、定員増の問題とか、教育の内容を高くして納付金の高低を考えると、納付金も内容が4種類ないし5種類になる。授業料とか、実験実習費とか、経営維持費とか、この内容が問題になってくる可能性がある。実験を1回もやらないのに、なぜ実験実習費を取られるんだとか、建物を建てないのに、なぜ建築費用を取られたかというような問題。だから、そこら辺は、先程言った引当金、つまりその時代にあって、納める者が異議なく納められるような項目と内容で実施する。そのためには、低学力化していく今後の問題で、補修の事業をやるとか、いろいろな策がございます。専門化の強加は汎用的でないので、ある程度の低学力化は避けられないが、でき得る補完資金の導入が、その場合の資金にしてもいいし、いろいろな使い方がある。とにかく、資金がなければできない。そのお金を経営源泉の第1ステージでもって、第2ステージは捨てましょうという。いわゆる基本金組入れは止めましょうと。もう、今年から止めて下さいと私は言って

います。

むすび

学校法人と設置大学の財務上の重要な諸点の概要を経緯と現状を国立大学財務にふれながらお話をいたしました。

共に少子化，入学者絶対数の不足は，近未来，避けられない事態です。バブル経済後の過剰社会分野の縮小，変革は当然に教育事業にも及び深刻な倒産が現実の姿として我々にみせるでしょう。長期にわたると見込まれるデフレ経済は定員教育を許さないと考えます。

経営可能な財務の確立を実員経営で自学教育を保持する新しい手法が教育の存続をどの程度，持続できるでしょうか。

学部，学科定員50%以下は経営費補助金の不交付ルールの追い打ちを加えて優勝劣敗の回避は新世紀には通用ないと思われます。

定員を満たしても，規模に経営の限界があり，新設大学の地の利は，教育受給者にどのような評価と意欲を与えるか，先述の四大機能の変化を，今後の推移により熟視，助言に徹したいと思います。