

東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー
No. 01

わが国の大学の財務基盤強化に向けて
－研究序説－

2007年3月

片山 英治
小林 雅之
両角 亜希子

本ペーパーは、国立大学法人東京大学と野村證券株式会社による共同研究「わが国大学の財務基盤強化に関する共同研究」の一環として発刊するものである。

東大－野村大学経営ディスカッションペーパー

No. 01

わが国の大学の財務基盤強化に向けて
－研究序説－

2007年2月

片山 英治¹⁾

小林 雅之²⁾

両角 亜希子³⁾

本ペーパーは、国立大学法人東京大学と野村証券株式会社による共同研究「わが国大学の財務基盤強化に関する共同研究」の一環として発刊するものである。

-
- 1) 東京大学大学総合教育研究センター 共同研究員／野村証券公共・公益法人サポート部 主任研究員
2) 東京大学大学総合教育研究センター 助教授
3) 東京大学大学総合教育研究センター 助手

1. 今求められる財務基盤¹の強化策の再検討

日本の国公立・私立大学は、今大きな転換期を迎えている。人口の少子高齢化に伴う 18 歳人口の減少は急ペースで進展し、2007 年度よりいわゆる「全入時代」に突入したととらえる向きもある。私立大学法人では授業料収入が帰属収入全体の 6~8 割を占めるため、学生の大学進学率の上昇や大幅な授業料の引き上げが実施されない限り、人口の少子高齢化は大学の経営にネガティブなインパクトをもたらす。また、政府からの補助金も構造的な財政赤字の解消にはほど遠い状況の下では大幅な増額を期待できる状況にはない。国立大学の場合は授業料への依存度が私学ほど高くないものの、運営費交付金の収入全体に占める割合が大きいことから、政府の財政動向の影響をより強く受けることになる。

従って、今後の財務基盤の維持・強化への取り組みの巧拙が、国公立・私立の区別を問わず今後の日本の大学の存立そのものを左右するといっても過言ではない。

1) 私立大学の直面する環境変化

もっとも、歴史的に俯瞰すれば大学の財務基盤の維持・強化が問われるのは今回が初めての局面ではない。まず私立大学の歴史をさかのぼれば、戦前において当時専門学校の地位にとどまっていた私立・公立学校は 1918 年の「大学令」によって大学として認可を受けられるようになったものの、大学への昇格の条件として設備、資金、基本財産を有すること、供託金を用意することなど厳しい条件がつけられた。このため、学校側は同窓生や篤志家からの寄付、土地の売却などによる資金の捻出で対応せざるを得なかったとされる²。その後、私立大学では学費に依存する経営スタイルが確立した。

戦後に入っても、1949 年制定の私立学校法において供託金制度を採用しなかったこともあり、学費依存型の私学経営は続いた。学費値上げに反対する学生運動の激化に伴い私学の経営が悪化、1975 年度には私立学校振興助成法が制定され法律に基づいて私学助成が行われるように至った。そして、公費により経常費補助を行うために補助金を受ける学校法人の公共性が一層高められ適正な会計処理が行われることが前提となることから、統一的な会計処理を行うための基準として 71 年に学校法人会計基準が制定されている。

こうして授業料収入が中心とした、公費助成による私学経営のスタイルが出来上がった。私立大学が、非専任職員の採用などのコスト抑制策を採用し一定の経営努力を行ってきたのは事実であろう。もっとも、大学法人業界全体で見れば特段これといった経営努力をしなくても十分に学校の経営を維持できたといえなくもない。しかし、人口動態が減少に転じた現在の局面においては従来の延長線上にとどまらない、抜本的かつ戦略的な財務基盤の強化策を検討すべき時期を迎えているように思われる。

¹ 「財務基盤」の定義に関する検討は、第 3 節を参照。

² 日本私立大学連盟 (1999)、9-10 頁。

2) 国立大学の直面する環境変化

一方、国立大学は 2003 年度まで法人格を持たない行政機構の一部であったとはいえ、財政面の自立は戦前から志向されていた。すなわち、1885 年（明治 21 年）には授業料を大学・学校の自己収入の柱とし、授業料を中心とした自己収入を一般会計に組み入れ費消することなく将来の財政的自立性を可能にするために「基金」とすることが図られ、さらに 1907 年（明治 40 年）には帝国大学特別会計法等が定められている³。

戦後に入ると特別会計が廃止され国立大学・学校の予算は一般会計の一部として扱われるようになったものの、国立学校の内容の充実、拡充整備に向けた促進等を目的に 1964 年に国立学校特別会計法が成立、特別会計の仕組みが復活した。もっとも、この特別会計は戦前のそれとは異なり国立大学の財政的自立を目的としていなかった。

それが、1970 年代に入ると中央教育審議会の答申（1971 年）において「現行の設置形態を改め、一定額の公費の援助を受けて自主的に運営し、それに伴う責任を直接負担する公的な性格を持つ新しい形態の法人とする」ことが提言されている。これを契機に財政面の自主性の確保と法人化がリンクして議論されていくこととなった。

2004 年 4 月に国立大学法人が発足し、国立学校特別会計制度の廃止とともに自己収入の増加努力が積極的に奨励されるに至った。今や、国立大学は運営資金の「プール」として機能してきた特別会計制度に依存できなくなったことにとどまらず、「法人」として経費の節減や自己収入の増額を含む経営の合理化・効率化を求められるようになったのである。私学に比べ財務運営面での裁量の余地は限られているとはいえ、教育研究の水準向上を図るためには財務基盤の強化策を模索せざるを得ないといえよう。

3) 共同研究を通じた財務基盤の強化策の再検討

このように、日本の私立大学と国立大学ではかなり様相が異なるものの、歴史的にみれば過去にも財務基盤の独立性が問われた時期を経験した点で共通している。もっとも、若年人口の急速なペースでの減少という、これまでにない環境変化は大学の財務戦略や仕組みの前提を大きく揺るがすものである。このため、日本の大学は抜本的な財務基盤の強化策の再検討を迫られているのではないかと思われる。

こうした問題意識の下、東京大学と野村證券は 2006 年 9 月より「わが国大学の財務基盤の強化に関する共同研究」を開始した。本論文は、日米の大学の財務運営を比較しつつ、現時点で筆者らの考える、共同研究のアプローチと方向性について紹介するものである⁴。

³ 天野（2003）、3-8 頁。同論文によれば、実際には授業料収入が小額で積立額がわずかにとどまり、特別会計の予算配分や執行が文部省と大蔵省の監督の下で行われることとなっていたため、財政的な自主性は大きなものではなかった。

⁴ 共同研究の開始に際してのプレスリリースは、巻末の資料を参照されたい。

2. 大学の財務運営にみる三つの側面：日米比較

アメリカの高等教育が日本に先行して拡大したとはいえ、1980年代にアメリカの大学は公的補助の削減や若年人口の減少という、現在の日本とよく似た状況に直面した。これに対し、アメリカの多くの大学は成人学生や留学生など新しい学生層の開拓や外部資金の調達、基金の活用など様々な施策を講じて廃校の危機を乗り切った。こうしたアメリカの大学の事例は、今後の日本の大学の財務基盤の強化を考える上できわめて示唆に富むものと言える。

1) アメリカの大学の財務運営にみる三つの側面

ハーバード、スタンフォードといったアメリカの大学が教育研究分野で圧倒的な優位を誇っているのは周知の事実であるが、その背景の一つに優れた人材を集め重点研究分野への潤沢な資金投入を可能にする堅固な財務基盤と高度なマネジメントの存在があると考えられる。また、全ての地域ア krediteーション団体が大学の適格認定に際して共通して重視する要素が大学の財務状況であるとの指摘もあり⁵、ア krediteーションの存在がアメリカの大学による財務基盤の維持・強化の取り組みにつながっているとみえる。

では、財務基盤の維持・強化で先行するアメリカの大学の財務運営にはどのような特徴がみられるであろうか。この点を探ること自体が共同研究の一部であり、解明はこれからの段階であるものの、ここでは従来あまり指摘されることのなかった三つの側面として、(1)世代間の公平性、(2)金融・資本市場の活用、及び(3)大学の財務運営に関する多様な研究・交流機会、をあげておきたい。

(1) 世代間の公平性

第一の特徴は「“世代間の公平性”の考え方が財務運営全般に反映されている」点である。「世代間の公平性」(generational equity)とは“現在在学中の学生と今後入学するであろう学生との間で公平性を保つ”という考え方であり、アメリカの大学の学長や財務担当責任者(CFO; Chief Financial Officer)の口からよく聞かれる言葉である。そこでは、高等教育機関が未来永劫にわたり存在しなければならないという「永続性」が暗黙の前提とされている。

そして、アメリカの大学の理事は「世代間の公平性」を実現するべく(1)財務上のバランスを図る、(2)戦略的計画を監視する、(3)財務の管理体制を構築する、(4)リスク管理を行う、(5)事務局向けに財務原則を策定する、という5つの包括的な財務上の責任を負っているとされる⁶(図表2、次頁)。“財務上のバランスを図る”という意味はやや分かりにくいが、

⁵ 森 (2006)、9頁。

⁶ Reed (2003)、33-34頁及びリード (2004)。

具体的には「事業予算をバランスさせる」「実物資産の価値を維持する」「寄付基金の購買力を維持する」「人的資産を開発育成する」の四つの条件を満たすことが要求されている。

図表 2 アメリカの大学における理事の 5 つの財務上の責任

1. 財務上のバランスを図ることにより、「世代間の公平性」を維持する	
具体策	手段
(a) 事業予算をバランスさせる:	短期的には収入と支出をバランスさせる。授業料と学生援助の戦略的設定
(b) 実物資産の価値を維持する:	債券と寄付募集による機動的な資金調達
(c) 寄付基金の購買力を維持する:	中長期の視点に立脚した資金運用管理の強化
(d) 人的資産を開発育成する:	報酬体系の再構築によるインセンティブ創出と効果的なコスト管理
2. 戦略的計画の策定を監視する	
3. 財務の管理体制を構築する	
4. リスク管理を行う	
5. 事務局向けに財務原則を策定する	

(出所) リード (2004) より作成。

(2) 金融・資本市場の活用

第二の特徴は「金融・資本市場の活用」である。アメリカの大学は、資金運用や調達面で金融・資本市場の仕組みを積極的に活用している。図表 2 の財務上のバランスを図るための四つの条件について、金融・資本市場の文脈で整理すると次の通りになる⁷。

- (a) 事業予算をバランスさせる：短期的には授業料と学生援助（奨学金）の戦略的な設定が効果的といわれている。一部の大学は、基金の運用益等を原資として給付型奨学金を学生に提供している。教育機会の均等に、大学の収支改善や学生獲得といった目的も加わる⁸。
- (b) 実物資産の価値を維持する：アメリカの大学の多くは、建物の維持・更新の費用を債券発行と寄付募集等複数の資金調達手段を組み合わせることにより、戦略的に調達している。
- (c) 寄付基金の購買力を維持する：寄付基金（endowment fund）は、寄付や剰余金等によって設立される。基金の実質価値は基金からの支出（ペイアウト）のみならずインフレによっても減価するため、資金運用に際してこの価値を維持することが重視される。寄付基金の購買力を維持することが、世代間の公平性を実現することにつながるともいわれる。
- (d) 人的資産を開発育成する：人的資産は大学の中核となる資産である。鍵となる要素として、まず財務面からみて適切で競争力のある給与と実績に応じた報酬方針があげられる。

⁷ リード (2004)。後で述べるように、本共同研究を通じて具体的な考察が行われる予定である。

⁸ 小林 (2005)、22 頁。

興味深いのはこうした考え方が大学の財務運営の実際に反映されている点であろう。たとえば、ウェルズリー大学（Wellesley College）の年次報告書ではこれらの財務上のバランスを図るための上記四条件に沿った形で財務報告が作成されている（図表3）。

図表3 ウェルズリー大学の年次報告書における財務担当副学長の財務報告（要約）

ウェルズリー大学理事会へ

ウェルズリー大学の2004-2005財政年度の財務諸表は、強く、財務的にも安定した大学の姿を反映したものとなっています。年度中を通じて、大学の純資産は1億4,900万ドルも増大しました。大学の基金は8.1%増の12.8億ドル、大学の受け入れた寄付は合計8,860万ドルでした。卒業生レオニー・ファロル氏からの遺贈2,700万ドルが含まれています。この遺贈は、創立以来かつ女子大としてももっとも大口の寄付でした。

2005財政年度の実績

教学面での財務面でも、ウェルズリー大学はアメリカでもっとも強い教育機関であり続けています。寄付の新規受入と11.5%の投資収益により、寄付基金の市場価額は11.8億ドルから12.8億ドルに増大しました。学生一人当たりの基金は、52万2,466ドルから58万8,182ドルへと13.9%増加しました。今回の包括キャンペーン期間において、寄付合計は8,860万ドルと前年度に比べ62%増大しました。

事業予算の収支は18億9,400万ドルで均衡しています。事業予算の収入源は、授業料収入が35%、寄付基金からの支出（ペイアウト）が34%、補助事業（含む寮・食費）が14%、事業支出に充てられた寄付が10%、委託研究を含むその他収入が7%と、5つの収入源に分散が図られています。事業支出は前年度比5.4%の漸増です。事業予算の約51%が給与・福利厚生費で占められています。また、燃料価格の高騰等により公益支出が12%増加しました。

財務上のバランス

財務上のバランスを実現するための条件は、(1)事業予算における収入と支出のバランス、(2)寄付基金の購買力の維持、(3)大学の実物資産の維持、ならびに(4)大学の人的資産の維持・サポート、となっています。

1. 収入と支出のバランス

教授団や職員、学生で構成される予算諮問委員会は、財政年度を通じて2005年度の収支均衡を目指して予算部門と検討を行ってきました。2005財政年度の予算編成にあたっては、公益支出と事業予算からの学生援助サポートに重点を置きました。ニード・ブラインド・アドミッション・ポリシーによって、学生は支払能力でなく個人としての才能や資質のみを考慮すればいいこととなります。このため、大学は他の支出とのバランスを鋭意検討しています。過去5年間、援助対象となる学生の割合は2001財政年度の45%から2005財政年度の55%へと上昇しています。

2. 寄付基金の購買力の維持

大学の理事会や幹部職員の基本的な責務は、現在と将来の学生間の公平性を維持することにあります。この責任の重要な構成要素として、慎重な寄付基金の支出（ペイアウト）方針を通じた長期的な寄付基金の購買力の維持があげられます。ウェルズリーの支出方針において、支出規模を基金の過去3年移動平均値の4.5%~6%の間に収まるように監視していきます。教育・一般(E&G)予算の42%を寄付基金からの支出が支えています。

(続き)

3. 大学の実物資産の維持

卒業生バレーの保全、ワバン湖を望む西キャンパスの土地等の大掛かりな景観保全と修繕プロジェクトは2006財政年度に終了の予定です。ルル・チャウ・ウォン・キャンパスセンターは2005年秋期に落成しました。レオニー・ファロルからの2,700万ドルの遺贈を活用し、発電所とサイエンスセンターの計画に着手しました。2003財政年度において、ウェルズリーは低金利の環境を生かして既発債務の借換を行い、金利費用を増やすことなく今後2年間の主要メンテナンス向け資金1,900万ドルを確保しました。

4. 人的資産の維持

教授団、職員、組合員は、教育上のミッションにとって不可欠です。このミッションをサポートし続けるためには、人材の適切な配置が緊急課題となっています。教授団と職員の給与と福利厚生は上位大学グループの間でもっとも競争的かつ強力な水準でなければなりません。大学の報酬方針は、ウェルズリーの優秀な専任教授団と職員を引き留める上で有用でした。

今後の課題

翌財政年度においても収支バランスは大きな課題となるでしょう。燃料価格の高騰は、2006財政年度もより著しいものとなると予測されています。学生援助支出は過去5年間のトレンドと同様の増加が見込まれます。これらの増加分をカバーするためには資金配分の見直しが必要となるでしょう。

学長の計画イニシアティブ(2015年委員会)の一環として、財務計画ワーキンググループが発足しました。同グループは、大学の予算・計画プロセスの見直しや収支のバランスならびに現在・将来の世代間の適切なバランスをもたらすような財務上のバランスの実現、施設設備、テクノロジー関係の適切な水準の評価という重要な任務を担っています。同グループは、施設ニーズの評価も実施します。評価を通じ、主要な資本ニーズの優先順位リストを作成します。新たな施設計画の下で、どのプロジェクトの優先順位がもっとも高いか決めることが可能になり、プロジェクト毎にもっとも適切な資金調達手段の選択肢について検討することとなります。私は、同ワーキンググループのリーダーを務めることに誇りを感じており、この検討プロセスに時間を割いて参加下さる理事や教授団、職員と一緒に働けることを楽しみにしております。

アンドリュー B. エバンス

財務担当副学長(Vice President and Treasurer)

(出所) "Report of the Vice President for Finance and Treasurer", *Annual Report 2004-2005*, Wellesley College より作成。

中には、ボストン・カレッジ (Boston College) のように資金運用・調達を戦略的に活用して飛躍的な成長を遂げたといわれる大学もある⁹。

⁹ 片山 (2006)、5-16 頁。

(3) 大学の財務運営に関する多様な研究・交流機会

第三の特徴は、大学の財務運営に関する知見の多様な研究・交流の機会が存在することである。図表4(次頁)は、米国における大学の財務運営に関する交流・研究の例を示している。これらは実に多様であり、数多くの取り組みの一端にすぎないものの、大まかには三つのパターンに分かれるように思われる。

一番目は、ガバナンスに特化した米国大学理事会協会(AGB, Association of Governing Boards of Universities and Colleges)や寄付募集、コミュニケーションやマーケティングといったステークホルダー・リレーション(Institutional Advancement)を扱う教育リレーション&サポート協議会(CASE, Council for Advancement and Support for Education)、エンロールメント・マネジメント担当者のサポートを行う全米大学アドミッション助言協会(NACAC, National Association for College Admission Counseling)のように、財務の特定の分野に特化し加盟大学の担当者をコンファレンスや研修、出版物といった様々なサービスを通じて啓蒙、研修を行っているパターンである。

二番目は、高等教育財政コンソーシアム(COHFE, Consortium On Financing Higher Education)や高等教育の未来に関するフォーラム(Forum, The Forum for the Future of Higher Education)のように、法人格を有するには至っていないものの、各大学が共通の目的の下に情報や人材を抛出し合い“緩やかな結合体”を形成、ベンチマーキングや啓蒙、社会へのアピールを志向するパターンである。大学コンソーシアムの一部もこの範疇に含まれる。

三番目は、アカデミズムと実務の融合を目指すパターンである。ウィリアムズ大学の教育経済学者のゴードン・ウィンストン氏が中心となって分析を行っている「高等教育の経済に関するウィリアムズ・プロジェクト」(Williams Project on Economics of Higher Education)は、理論と実務、政策の融合を目指しており、精力的にディスカッション・ペーパーを出版しつつ全米の大学コンファレンスでも研究成果を発表、大学の実務レベルの財務運営や政府の政策に大きなインパクトを及ぼしている。

これらの研究・交流機会を通じて、アメリカの大学では財務運営に関する研究や先進事例(ベスト・プラクティス)の蓄積が進み、それが各大学の財務運営の高度化や公共政策の形成に寄与するという好循環の形成につながっているものとみられる。

図表4 アメリカにおける大学の財務運営に関する研究・交流の例

団体・プロジェクトの名称	設立年	本部	団体・プロジェクトの概要
米国教育協議会(ACE)	1918年	ワシントン(コロンビア特別区)	教育機会の均等や多様性、組織の運営効率の追求、生涯教育や国際化など、高等教育に係る諸テーマの調査やプログラム策定、ロビイング活動等を実施。1,597大学が加盟
米国大学理事会協会(AGB)	1921年	ワシントン(コロンビア特別区)	大学のガバナンス強化をサポートする米国で唯一の団体。1,200の理事会と3万4,000人の個人が加入し、数多くの研修プログラムや出版物を提供
インスティテューショナル・リサーチ協会(AIR)	1965年	タラハシー(フロリダ州)	学生や教員に関する情報を調査分析し、かつ年次計画や戦略計画を策定し、アクレディテーションや連邦・州政府向け報告の作成等を担当する「インスティテューショナル・リサーチ」担当者のサポートを実施。4,200名の個人が加入
高等教育施設管理担当者協会(APPA)	1914年	アレクサンドリア(バージニア州)	ディレクトリーや電子媒体によるニュースレターの提供、隔月刊の雑誌の発行、出版活動を行うほか、啓蒙活動や研究、表彰等を通じ施設整備の側面から高等教育のサポートを目指す。1,500の機関、4,700名超の管財担当者が加盟
教育リレーション&サポート協議会(CASE)	1913年	ワシントン(コロンビア特別区)	卒業生リレーション、コミュニケーション&マーケティング、寄付募集の強化をコンファレンスの開催や出版等の情報提供を通じてサポート。「受入寄付に関する管理・報告基準」を策定。54か国、3,250大学が加盟
高等教育財政コンソーシアム(COHFE)	1971年	ケンブリッジ(マサチューセッツ州)	31の私立大学で構成される、財務運営の先進事例と優秀な学生への教育を追求するグループ。法人格を有さず、学生援助やアドミッション、コスト等様々なトピックについて研究
高等教育の未来に関するフォーラム(Forum)	1997年	ケンブリッジ(マサチューセッツ州)	法人格を有さないフォーラム。高等教育の分野にとどまらない様々なバックグラウンドを有する研究者や政治家、政府幹部が独自の観点から論文を執筆、年一回開催されるシンポジウムで発表
全米大学アドミッション助言協会(NACAC)	1937年	アレクサンドリア(バージニア州)	エンrollment・マネジメントの担当者に対し研修を行ったり同分野関連のサーベイ・調査を実施するなどのサポート活動を実施。9,000名余が加盟
全米大学実務者協会(NACUBO)	1962年	ワシントン(コロンビア特別区)	会計や財務、税制、情報技術、学生援助、リーダーシップや経営といった大学の運営に関連する広範な分野に関するワークショップや出版物、情報提供を通じて、財務・総務に従事するスタッフのサポートを行う。2,500の大学やサービスプロバイダーが加盟
大学プランニング協会(SCUP)	1965年	アナーバー(ミシガン州)	大学における教学面、施設面、予算面、戦略面といったあらゆるプランニングの先進事例について情報を共有、学習、教育の機会を提供。4,800名の個人が加盟
大学リスク管理・保険協会(URMIA)	1969年	ブルーミントン(インディアナ州)	高等教育機関における効率的なリスク管理の原則の発展と適用を推進することをミッションとする。
高等教育の経済に関するウィリアムズ・プロジェクト(WPEHE)	1989年	ウィリアムズタウン(マサチューセッツ州)	ウィリアムズ大学に設置された、高等教育の経済的側面に影響を及ぼす諸要因に関する研究プロジェクト。研究者だけでなく実務担当者や政策担当者にも関連する内容を志向。これまでに70本の論文に加え雑誌、学術誌にも寄稿。

(注) 団体・プロジェクトの名称のカッコ内は略称。本表は米国の大学の財務運営に関連すると思われるプロジェクトや団体の例を示しており、全てを網羅するものではない。

(出所) 各団体ホームページ等より作成。

2) 日本における大学の財務運営の三つの側面：現状

以上でみたようなアメリカの現状に対して日本を振り返れば、日本の大学の財務運営をめぐる状況はアメリカのそれと大きく異なると言わざるをえない。

(1) 「世代間の公平性」と「永続性」

アメリカの大学の財務運営における「世代間の公平性」は、日本の大学でもみられる考え方であろうか。この用語は、日本でも世代会計（intergenerational accounting）の考え方に基づく分析が行われてきた年金・医療等の分野では比較的頻繁に用いられているようである。

これに対して、教育の分野ではむしろ世代間の公平性の前提となる「永続性」の概念が普及している模様である。たとえば、教育基本法第6条¹⁰の“法律に定める法人”について『昭和22年教育基本法制定時の規定の概要』は、『学校教育法第2条に定める法人のことを指し、具体的には、学校法人をいう。「公の性質」を持つ私立学校の設置者について、組織、資産等の面でそれにふさわしい永続性、確実性、公共性を担保するため、「法律に定める法人」と規定し、法律の定めによった目的法人によって設置されることとした』と述べており、永続性が学校法人の性格を表象する概念の一つに位置づけられていたことが窺える¹¹。

さらに、基本金は「学校法人が、その諸活動の計画に基づき必要な試算を継続的に保持するために維持すべきものとして、その帰属収入のうちから組み入れた金額」（学校法人会計基準第29条）であり、“継続的に保持する”という意味について、学校法人会計問答集(Q&A)第16号は『ある資産が提供するサービス又はその資産の果たす機能を永続的に利用する意思を持って、法人がその資産を所有するということである』と解説しており、基本金制度の創設の趣旨が学校法人の永続性の担保にあることを示唆している。

基本金制度等からなる学校法人会計基準は会計処理の妥当性の観点から批判が多い一方、「現行会計基準は、私立学校の財政的基盤を確立し、財政健全化のために大きく貢献してきたという事実を、明確に指摘することができる」と、私立大学の経営に果たしてきた役割に一定の評価を加える向きもある¹²。いまだ仮説の域を出ないものの、この基本金制度をはじめとする学校法人会計基準のみならず、学校法人の設置認可基準やかつての国立学校特別会計は学校の永続性を担保する広義の仕組みとして捉えることが可能かもしれない。

しかし、こうした仕組みは学校側の経営面での自主性、裁量の発揮を前提としない戦後の「護送船団型」行政の延長線上にあるといえなくもない。したがって、先に述べたように国公立、私立の間で程度の差こそあれ、学校側に経営の自主性の発揮が求められる現在の

¹⁰ 「第6条(学校教育) 法律に定める学校は、公の性質をもつものであつて、国又は地方公共団体の外、法律に定める法人のみが、これを設置することができる。(第2項略)」

¹¹ http://www.mext.go.jp/b_menu/kihon/about/004/a004_06.htm

¹² 日本私立大学連盟(2003)、28-29頁。

環境下では既存の枠組みに過度に依存しない、永続性を担保する財務運営・戦略の再構築が必要となろう。

(2) 制限された金融・資本市場へのアクセス

金融・資本市場の活用の側面でも、日本の現状は米国のそれとは隔世の感がある。国立大学の資金運用にあたっては独立行政法人通則法第47条に準じた一定の制約が存在する。具体的には、運用の対象が国債、地方債、政府保証債、その他文部科学省の指定する有価証券、銀行その他文部科学大臣の指定する金融機関への預金又は郵便貯金、及び信託業務を営む金融機関（金融機関の信託業務の兼営等に関する法律（昭和十八年法律第四十三号）第一条第一項の認可を受けた金融機関をいう。）への金銭信託に限定されている。

一方、私立大学では資金調達の手段の一つと位置づけられている現行の学校債が当該学校の卒業生や父兄等との消費貸借契約に基づき発行される「借入金」にとどまり、金融商品取引法上の有価証券との位置づけがなされていない。しかし、日本の大学が仮に将来入学してくるであろう学生向けに給付型の学内奨学金を強化するといった、「永続性を踏まえた財務運営」を志向するのであれば、資金運用・調達面の制約に関する再検討も含めアメリカの大学と同様に金融・資本市場の活用を視野に入れていく必要があるだろう。

(3) 日本にみる大学の財務運営に関する研究・交流機会の課題

さらに、大学の財務運営に関する研究・交流機会に関しては、実務面と研究面の双方において課題を抱えている。まず、実務サイドに着目すると、従来から日本私立大学連盟や日本私立大学協会といった私学団体、ならびに国立大学協会が中心となって大学の教職員に対し研究・交流の機会を提供してきた。これらに加え、近年、21世紀大学経営協会(U-MA21)や国立大学マネジメント研究会といった非営利の会員制団体が相次いで設立され、先進事例等に関する交流が一層活発に行われるようになった。ただし、ベンチマーキング活動の前提となる、大学自らによる財務情報の開示に関しては今後より積極的な取り組みが期待される場所である。

一方、研究サイドに目を転じると、大学の財務基盤に着目した研究が一部でみられる¹³とはいえ、多くは大学の需要サイド、すなわち学生の進学行動や社会階層、所得格差に関する分析、あるいは大学に対する公的ファンディングなど教育財政の分析が研究の中心を占めてきた。また、教育経済学からのアプローチも近年増えつつあるのは事実である。教育の産業論的あるいは経営学的な分析に関してはノンプロフィットやパブリックセクターを対象とした研究があらわれてきている。しかし、「今後の蓄積が期待される」¹⁴状況にとど

¹³ たとえば、丸山（2001）、両角・金子（2001）。

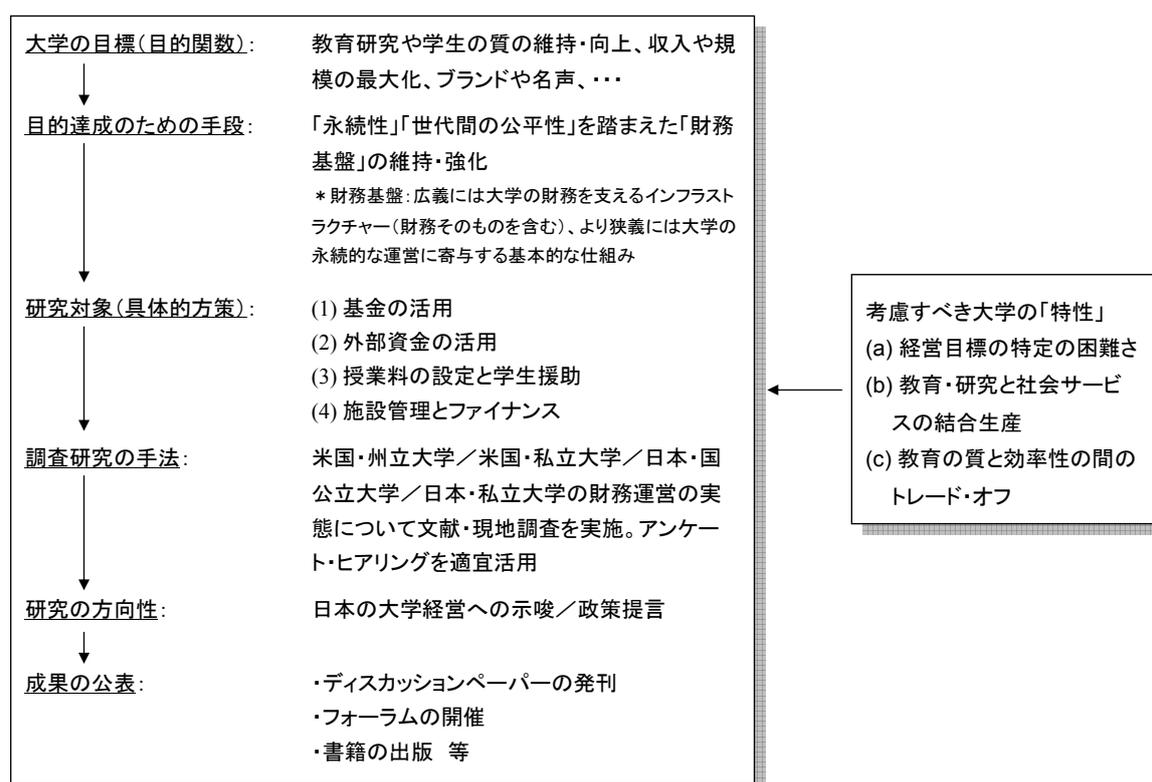
¹⁴ 小塩、妹尾（2003）、29頁。

まっている模様である。なお、既に指摘したように大学経営に関連する財務情報の開示が極めて限定的でデータの利用範囲が限られていることが実証分析の大きな足かせとなっている、と指摘する研究者も少なくない。

3. 本共同研究のアプローチー研究序説ー

「わが国の大学の財務基盤強化に関する共同研究」は、実務と研究の両面に配慮しつつ、1 節と 2 節でみてきたような現状と課題をいささかなりとも克服することを目指している。そこで、本節では図表 5 に依拠しつつ、現時点で筆者らが考える共同研究のアプローチについて述べる。

図表 5 本共同研究のアプローチ



1) 「目標」「手段」の明確化

(1) 考慮すべき高等教育機関の「特性」

財務基盤の強化に関する本研究を行うにあたっては、高等教育機関の特性を十分に踏まえ

の必要がある。では、ここで言う高等教育機関の「特性」とはいったい何であろうか。

第一にあげられるのが、「経営目標の特定の困難さ」である。これは通常の経済学で想定する利潤極大化の行動モデルを単純に適用できないという「非営利団体」に共通する側面ともいえる。大学にとっての経営目標が教育研究や学生の「質」にあるのか、収入や規模の最大化にあるのか、あるいはブランドや名声にあるのか必ずしも定かではない。また、各大学が同一の目標を追求しているわけではないし、これらの目標が必ずしも相互に排他的ではないことも目的関数（経営目標）の設定を一層困難なものにしている¹⁵。

第二が「教育・研究と社会サービスの結合生産」である。大学は、教育と研究、産学連携等の社会サービス、及び学部教育と大学院教育といった複数のサービスを“結合生産”の形で学生等に提供しているため、効率性の測定が困難になっている。

第三は「教育の質と効率性の間のトレード・オフ」である。大学経営の効率性について、財務指標をもとに企業と比較し優劣を論じる向きも一部でみられるものの、話はそう簡単ではない。一例をあげれば、現状で1クラスあたり10人の学生数を20人に増やせば費用面の効率性は改善するものの、教育の「質」が低下する懸念が生じる。かといって、逆に5名に減らせば大学の財務に悪影響を及ぼす恐れがある。教育の質を向上させることと財務面の効率性の向上を同時に達成することは難しく、常に学校経営に従事する関係者を悩ませてきた課題である。

（2）大学の経営目標達成のための手段としての「財務基盤」

もっとも、「財務基盤」が具体的に何を指すかについて、必ずしも関係者の間で一致した見解がみられるわけではない。そもそも、財務に関連する用語として、財政、ファイナンス、ファンディングなど様々な用語が厳密に区別されずに用いられているのが現状である。強いて言えば、財政は政府などの公財政を指す場合が多いのに対して、財務は個別の教育機関を対象としている場合が多いといえよう。なお、英語では両者ともファイナンスである。これに対して、ファンディングとは元来 fund「資金」から来た言葉であり、寄付募集（fundraising）など資金に関する活動やそれを支える構造を指すと考えられる。

そこで、本研究では「財務基盤」を広義には“大学の財務を支えるインフラストラクチャー（財務そのものを含む）”として捉え、より狭義には“大学の永続的な運営に寄与する基本的な仕組み”と定義したい。もちろん、これはあくまで一つの定義にすぎず、その実態については本共同研究等を通じた説明が必要であることは論を待たない。

繰り返しになるが、今後は「大学淘汰の時代」とも言われるように大学の永続性を自明の

¹⁵ 非営利団体は、利益の最大化を目的としておらず外部の利害関係者に分配しない点で企業と異なることから、理論的には収支均等制約の下で目的関数（利益最大化の代わりとしての組織を構成するメンバーの効用）を最大化するように行動すると考えることができる。もっとも、それは理事会の効用関数なのか、それとも教員の効用関数なのか明確ではない（山内（1997）、87-89 頁、142 頁）。

前提とすることはできず、むしろ持続性を踏まえた各大学の経営努力が必要とされると筆者らは考えている。このため、本共同研究を通じて持続性（及び世代間の公平性）を踏まえた財務基盤の維持・強化に資する大学の財務運営・戦略を検討していく予定である。

2) 具体的方策：4つの研究対象の設定

「財務基盤」の定義を明らかにしたところで、次に本共同研究の調査・研究の対象となりうる、財務基盤の維持・強化を図る上で適切な「具体的方策」が何かについて特定する必要が生じる。もっとも、この作業は容易ではない。財務諸表をもとに私立大学の経営行動について分析を行った両角・金子（2001）によれば、独立性の高いいくつかの行動軸が存在し、一般に思われているよりも私学の行動やそれを反映している財務構造がはるかに多様で複雑であることが示されるからである。

この点に関しては、今回の共同研究はこれらの方策を網羅することを意図するものではないことから、さしあたり何らかの経路で財務基盤の維持・強化に寄与しうる選択肢の一部と思われる、(1)外部資金の活用、(2)基金の活用、(3)授業料の設定と学生援助、(4)施設管理とファイナンス、の4つの方策を研究対象として設定することとしたい。

各研究対象へのアプローチについては一部第2節で言及しているものの、4つの研究対象の相互連関を意識しつつ改めてとりあげると以下のようなだろう。

外部資金の活用

運営費交付金の1%ずつの削減や私学助成の頭打ちといった公財政支出の伸び悩みに伴い、日本の国公立・私立大学の間で外部資金の獲得の重要性が認識されつつある。もっとも、具体的な方策についての検討はいまだ緒についたばかりである。本研究では、寄付等の外部資金の獲得プロセスや活用方策について、日米の現状を比較しつつ検討を行う¹⁶。

基金の活用

外部より受け入れた寄付をいかに大学の財務基盤の維持・強化に戦略的に活用していくのかは、日本の大学における寄付募集の課題の一つである¹⁷。

アメリカの大学の寄付基金は(a)設立時の資本金の受入れ、(b)余剰金の受入れ、(c)寄付の受入れという三つの機能を有している。アメリカの大学は設立当初から基本財産（多くは寄付基金）を有していることに加え、寄付を多く受け入れ積極的な資産運用によって拡大再生産を行っている、すなわち上記3つの機能でいえば(a)と(c)が活用されている点が特徴という¹⁸。同論文が指摘するように「今後日本の私立大学の財政基盤確立は、アメリ

¹⁶ 中教審の答申では外部資金を産学連携に伴う受入資金に限定し寄付を別途財源として列挙しているが、ここでは民間から受け入れる資金を「外部資金」と総称している。

¹⁷ 片山（2006）、45頁。

¹⁸ 丸山（2003）、35-37頁。

力の大学で行われているこれまでの実践に多くのところ学ばざるを得ない」のであれば、今後は日本でも基金の活用が大学経営の中核に位置づけられていく可能性もある。そこで、本研究対象についてはアメリカの大学における基金の活用の実態を調査しつつ、日本の大学への示唆を探っていく。

授業料の設定と学生援助

基金の有効な用途の一つが、先に取り上げた給付型の学内奨学金等の学生援助である。アメリカの大学における授業料と奨学金の動向は、小林・濱中・島（2002）において詳細な分析がなされているところであるが、本共同研究では、同研究成果をベースとしつつ、主に援助の供給主体（大学）に焦点を当て、授業料の設定と学生援助の戦略が大学経営に及ぼす影響と今後の方向性について考察する。

施設管理とファイナンス

大学の施設管理では大規模な資金移動が伴うため、施設管理戦略の巧拙が大学の財務に及ぼす影響は大きい。実際、私学への財政的影響を緩和することが基本金制度の創設の趣旨の一つであった。また、国立大学でも施設の老朽化が著しく、戦略的な優先順位付けに基づく資金面の手当てが急がれる。

日本の大学では施設の効率的な利用や管理という観点からの研究はみられるものの、大学全体の発展計画や学術計画の一環として施設管理を捉えた視点が見当たらない¹⁹。このため、日米の大学の施設管理及びファイナンス（資金調達）の考え方や実施プロセスを整理し、比較検討を加えていく。

以上で掲げた4つの方策はお互いに補完・代替的な関係にあり、また必要に応じて関連するほかの方策に関する調査・研究が行われる可能性を排除するものではない。

3) 調査研究の方法

共同研究では、財務基盤の維持・強化を図る具体的方策に関連し、アメリカと日本のプライベート・パブリック（州立、国公立）大学それぞれの実態について文献・現地調査や統計調査・分析を通じて明らかにしていく形をとる。実施にあたっては、4つの研究対象等に対し一様の手法を適用するのではなく、課題毎にアンケートやヒアリング等もっとも適切と思われる手法を適宜織り交ぜることとしている。また、日米の間では高等教育研究システムやそれを取り巻く社会環境に違いがあることから、アメリカの大学の調査分析で得られた知見がそのまま日本にあてはまるわけではなく、比較には慎重な検討を要するのは言うまでもない。

¹⁹ 両角（2006）、27頁。

4) 研究の方向性と成果の公表

本共同研究は、最終的には日本の大学が財務基盤の維持・強化に取り組む上で参考に資する知見やアイデアを提示するとともに、政策提言も積極的に行うことを目指している。そして、研究成果の公表の場として、本ディスカッションペーパーの続刊、研究者や実務家を交えたフォーラムの開催、報告書や書籍等の出版を予定している。

4. 残された検討課題

本ディスカッションペーパーで取り上げてきた内容は、次のように要約できよう。第1節では、日本の国公立・私立大学が18歳人口の減少をはじめとする急激な環境変化の中で、基本金制度をはじめとする従来の大学の永続性を担保する仕組みに過度に依存することなく、自ら積極的に財務基盤の維持・強化策を再検討する必要がある点を強調した。続く第2節では、財務基盤の維持・強化策で先行するアメリカの大学の財務運営にみられる三つの側面をあげ、それと対比させる形で日本の大学にみられる財務運営面の課題を述べた。そして、第3節では現時点で筆者らが描いている共同研究のアプローチを紹介した。

もっとも、本ペーパーには筆者らの間で意見が完全に一致していない論点も含まれている。たとえば、「永続性」が大学の特性を端的に表すといわれていても、実際には必ずしも大学の経営が中長期的な視野に基づいて行われていないのではないか、あるいは、本共同研究でとりあげる4つの方策が果たして大学の財務基盤の維持・強化をもたらすものなのか、それ以外の方策はないのか、といった点である。これらの点については議論が尽くされていないため、今後の検討課題としたい。

参考文献

- 天野郁夫「国立大学の財政制度ー歴史的展望」文部科学省科学研究費補助金特別研究促進費(1)報告書『国立大学の財政・財務に関する総合的研究』（研究代表者：天野郁夫）2003年3月、3-25頁。
- 片山英治「わが国の大学に求められる寄付募集の取り組みとは」『PHP ビジネスレビュー』2006年7・8月号、PHP 研究所、2006年6月。
- 片山英治「米国ボストン・カレッジの成長戦略(1)(2)」『学校法人』学校法人経理研究会、2006年10-11月号。
- 小林雅之「大学経営戦略としての奨学金」『IDE』2005年10月号、22-28頁。
- 小林雅之・濱中義隆・島一則「学生援助制度の日米比較」『文教協会平成13年度研究助成報告書』2002年4月。
- 丸山文裕「私学の資産：歴史的背景、データ分析、ケーススタディ」文部科学省科学研究費補助金基盤研究(B)(1)最終報告書『高等教育政策と費用負担ー政府・私学・家計』（研究代表者：矢野眞和）、2002年。
- 丸山文裕「日本の私立大学の財政構造」『大学時報』290号、2003年5月、32-37頁。
- 森利枝「米国における営利大学の展開と地域ア kredィテーションの機能」『大学評価・学位研究』第4号、2006年3月。
- 両角亜希子・金子元久「私立大学の財務構造分析」文部科学省科学研究費補助金最終報告書『高等教育政策と教育負担ー政府・私学・家計ー』（研究代表者：矢野眞和）2001年3月、125-152頁。
- 両角亜希子「米国都市型大学における地域コミュニティとの関係ーペンシルバニア大学の事例ー」『三田評論』、2006年11月、24-29頁。
- 日本私立大学連盟学校会計委員会「学校法人会計基準見直しへの提案〔2003年報告書（中間報告）〕」、2003年5月。
- 日本私立大学連盟『私立大学の経営と財政』開成出版、1999年。
- 小塩隆士、妹尾渉「日本の教育経済学：実証分析の展望と課題」ESRI Discussion Paper Series No.69、内閣府経済社会総合研究所、2003年10月。
- William S. Reed, *Financial Responsibilities of Governing Boards*, NACUBO & AGB, 2001.（福原賢一監訳『財務からみた大学経営入門』東洋経済新報社、2003年10月）。
- ウィリアム・S・リード「大学の財務運営における理事会の役割ー米国の経験からー」『野村大学経営コンファレンス』基調講演、2004年10月。
- Wellesley College, *Annual Report 2004-2005*.
- 山内直人『ノンプロフィット・エコノミー』日本評論社、1997年。

2006年8月31日

報道関係者各位

国立大学法人東京大学大学総合教育研究センター
野村證券株式会社

**東京大学と野村證券、
「大学の財務基盤の強化に関する共同研究」を開始**

国立大学法人東京大学大学総合教育研究センター(センター長:岡本和夫)と野村證券株式会社(執行役社長兼 CEO:古賀信行)は、日本の大学の教育研究の競争力を強化するために、今後3年間にわたり大学の財務基盤の強化に関する共同研究を実施することで合意した。本年9月1日より共同研究を開始する。

日本の大学の教育研究の競争力強化は、一国全体の競争力そのものにも直結する重要な検討課題として注目されている。また、こうした教育研究の発展のためには、あらためていうまでもなく財務基盤の強化・充実が不可欠であるが、現在の日本の大学は急速な少子化の進展や政府の補助金削減などの厳しい環境変化に直面しており、大学の安定的な発展を担保すべく、中・長期的な観点からより積極的な財務手段を講じる必要性が高まっている。

米国では、アカデミズムと実務の観点からの大学の財務運営に関する研究が盛んに行われており、その成果は大学の現場レベルの財務運営や政府の政策立案に大きな影響を及ぼしている。これに対し、日本では研究者と実務者が共同でこうしたテーマに取り組むこと自体がほとんどみられない状況であった。

そこで、同共同研究は、米国及び日本の大学の経営に関する学術的な成果や金融・資本市場の活用に関する実態の両側面をふまえつつ実態調査を行い、日本の大学が財務運営に取り組む上で参考に資する知見やアイデアを提示するとともに、政策提言も積極的に行うことを目指している。

東京大学アクションプラン 2006 年度改訂版の中でも、基金の確立・発展やそれらを活用した若手研究者の支援の充実が目標の一つに掲げられており、小宮山宏東京大学総長は「たとえば優秀な研究者・学生の獲得に研究資金や奨学金の充実が不可欠であり、そのためにも財務基盤の強化は大学経営にとって不可欠なテーマ」と同研究への期待を表明している。

今後は、基金の活用や授業料設定と学生支援戦略、外部資金の獲得と活用、施設整備と管理等といった大学の財務システムの分析に関する研究テーマに逐次取り組んでいく予定である。

問い合わせ先(略)

東大－野村大学経営ディスカッション・ペーパー

2007年3月発行

発行：東京大学 大学総合教育研究センター

東京都文京区本郷7-3-1

著者に無断で本ペーパーの転載・複製等を行うことを禁じます。