

私学財政と予算制度

坂本 一（名城大学）

名城大学の坂本です。勉強の機会を与えていただきありがとうございました。財政と予算につきまして、近々目立った動きとしてご報告申し上げたいことは、日本公認会計士協会についてです。これは、今まで以上に関心を寄せてきております。地元であります愛知県会、三重県会、岐阜県会で、去年と今年にかけて、公認会計士の方々の研究会に時間をつくって出て来いというご指示をいただきまして、ご報告をさせていただきました。私は、口が悪いといって、皆さん方からお叱りを受けるんですが、現場の財政や予算について、ここまではっきりいうか、というお叱りも受けてきております。公認会計士の皆さん方からすると、初めてだという印象であったようです。特に私学の経営や財政をどう見るか、その財政を元にした予算制度をどういうふうにして経営の要具としてより活用するのか。これはよほど真剣な問題、課題になってきているような印象があります。まず最初に、最近の傾向をご報告をさせていただきます。

私は、事務職員は経営に必要な情報を収集整理して、どうしたらいいかという方策を考案して決定権者に提起し、場合によっては決定の場に参画し、決定事項については実務に移して展開することを職務とする、というふうにい切っております。経営とは目的を達成するために継続的、計画的に事業を遂行することです。事務職員は経営に直接関与することになります。今までは、事務職員といいますと先生方の下で、使い走りをするといいますか、雑用をするように受け取られている面が多かったかもしれません。確かに、教育と研究に関わる支援的業務というのは、そういうことだと思います。しかし私は、基本的には事務屋は、経営に直接関与するものだ、こうい切っております。したがって、上手いって当たり前です。ところが問題は、失敗したら関与の程度に応じて当然、責任をとるべきだと申し上げてきております。この責任の取り方については、皆して責任を取らせないようにしてしまっていて、まあまあで収めてしまっているのではないのでしょうか。どうもそのへんに問題があるのではないかという気がしております。事務屋はもっと経営に直接関与しているのだ、という気持ちをもって仕事をするによって、物事は変わってこないか、実はこう思っているわけです。

皆さん方のご承知の通りに、既に財政的に経営が成り立たなくなっている学校法人があります。ある情報によりますと、学校法人というのはそんなに簡単に潰れない、資産ももっていれば借入れ金も少ない。したがって資産は何とかする、借入れ金を増やしながらちょっとの間は回す。借入金が返せなくなって潰れるのだから、今しばらくはまだ潰れないのではないかという評もあります。しかし私は、そんなに悠長なことはいっておられないのではないかと思います。ある学校法人は、本年度予定していた学生がとれないというんです。財政の維持は、今年度までかもしれないというのです。本年度50人少なかったら、来年の予定の定員に50人増して入学させる

ということが可能でしょうかと伺いました。まず無理です。資産があるとかいうこともあります。日々の人件費等を、借入金で回さなくてはならなくなったら、もうお終いです。ですから、そんなに悠長なことはいっておられないんです。もう危ないと思ったら潰れるのはわけないと思います。、志願者が集まらないといいますが、では我が学園の理事長さん、学長さん、学部長さん、教職員の皆さん、少なくとも自分の子供は我が学園に志願させて入学させたいと一生懸命ですか。いや、もうちょっと程度のいい学校へ入れたい、密かにそう思っていないかということ。いや、うちの学校もいいけれども、うちの子供だけはもうちょっといいところへ入れられないかなと思ってはいませんか。学校から給料をもらって生活を維持して育った子供を、もうちょっといい学校へ入れたい、という学校であっては、恩恵も何も受けていない者が何故入学させるんですかというんです。上にいけばいくほど、もうちょっと程度のいい学校はないかなと思ってはいませんか。そこから間違っているのではないですか。それで、志願者が集まって経営が成り立つようになるんですかといつもいいます。そこまでいうなよと後でお叱りを受けます。それなら、志願者が集まるようにするにはどうしたらいいのかということ。簡単なのです。役員も教職員も自分の子供は、ぜひとも入学させたいと思う学校にすればいいだけでしょう。そういうんです。少なくとも自分の子供を入学させたい学校というのは、学費は安い、交通の便はいい、施設、設備は整っている、いい先生がいて付加価値は大いにつけてくれる、学生は学園生活が楽しい、クラブも活発だ、奨学金もある、就職の面倒見もいい、卒業後もちゃんと連絡をとってくれる、そういう学校なら子供を入れるというのです。それなら、そういう学校にすればいいじゃないかといつもいいます。そうすると、いや、そのへんは、理事長さんの考えることだという。そこが間違っているのです。こういう学園なら私の子供を入れたいと思いますと書いて、学長にでも理事長にでも出せといっているのです。それは自分の責任ではない、学長の責任だ、理事長の責任だ、いや部長さん方が考える仕事だ、私はいわれた通り仕事をやっていけばいい、そんな状態で学園は立ち直りますか。

もう1つ。これも、若い層に動機付けでいいます。自分でやらずに人任せにしているのはどういうことか。例えば、名城大学は給料もいい。労働条件でも、休暇もまあまあある。上からもキャンキャン締めつけられない。その給料でローンを払って、女房子供を食わせているんだろう。その上で、もう少し給料を上げて欲しいとも思っているだろう。もうちょっと給料を増やしてもらって、引き続き住宅ローンも払ってしまうまで、いい生活がしたいと思うなら学校を潰すなどいいます。これは具体的にいっています。学校が潰れたら給料がもらえないんだよといっています。給料を多く欲しいと思ったら、そういう学校にすればいいのではないか、こういいます。学校の発展のために犠牲的になって頑張るとか、そんな時代ではありません。自分の生活の維持向上を図るためには学校をよくして、給料がもっと上がるような学校にすればいいんです。では、そういう学校はどのような学校かといいますが、志願者が集まり、学生がどんどん集まってくる学校です。少なくとも我が子供は入学させたいと思う学校です。学費は安くて、いい先生がいたり、就職には面倒見がいいし、卒業しても連絡をとってくれる。じゃ、そういう学校にすればいいんです。そうすると、いや難しいというわけです。難しいからやり甲斐があるのでしょうか。1億円出せば

できるんだったら、1億円借りてきて出せばいいだけです。いつもそういいます。私事で申し訳ありませんが、古いお方はご記憶があるかもしれません。昭和35年、名城大学は週刊誌で史上最低の大学といわれました。私は史上最低の大学といわれた時の名城大学の学生の代表でした。国会へ陳情に行くにしても、何をするにしても、常に先頭に立たされました。そこで史上最低の大学だといわれた時の悔しさは口ではいえません。その時点から、学校に残らせていただくという計画があったわけではございませんが、今に見ておれ、真っ青な芝生に真っ白な校舎、学生の笑い声、必ずそういう学校をつくり上げてみせる、20幾つの時です。無茶をいったものです。さて大学は、紛争が終わった時は資産が無くて、借金だけが残っていました。その後、馬鹿みたくいろいろなこともさせていただいたつもりで、ふっと振り返って見ると、30年経ったら当時の夢のまた夢は実現できていたということです。右上がりの時代であったことも非常に運がいい話ですが、30年経って当時の夢は実現できたなと思いました。ですから知っているんです。学費が安くて、いい学校、自分の子供を入れたいと思う、そういう学校にするには、今から必死になって30年やってみろというんです。人任せじゃ駄目なんだよ。自分の月給をもっと増やして、もっといい学校にするためには、具体的にドロドロした要求でも欲でもいいんです。学費が半額にならないかな、声を出せばいいんです。では、学費を半額にするためにはどうしたらいいかという、支出を抑えてばかりではいけないものですから、寄付金をどう集めるか、資産運用収入をどうするか、これをやれば学費の比率は下がるんでしょと。では、資産運用収入を上げるためにはどうしたらいいのか。資金をつくれといいます。基金でも何でもいい、金を貯めろというんです。すると予算的にないという。冗談をいうな。1年間、消耗品の予算を計上して、5万円余ったら5万円引き抜いて貯金しておけと知っているんです。もっとあくどいこともいっています。ある事情で教職員の1人が途中で退職しました。その時点では退職金を払わなければいけないかもしれませんが、それは引当資産から引張ってきます。通常の人件費は、半年であれば少なくとも300万円や400万円は計上してあるはずですよ。あと補充せずに、その分だけ貯金しなさいというんです。とにかく少しずつでもいいから、まず貯金してみることもなんです。いや、そういってもなかなかできないという。そういっても、と知っているから駄目なんだと思います。今のような傾向では、志願者が集まらない学校は加速度的に増えてくるのは当然だろうと思います。いい学校はどんどんよくなってきます。どんどん学生が集まります。我が学園のように、教職員でさえ、自分の子供だけは、もうちょっといい学校に入れたいと思うような学校では、志願者は集まるはずがありません。

事務屋でもう1つ大事なこと、肝心なことは、常に財政の問題を念頭においておく方がいいだろうということです。非常に経験のあります財政担当の部課長さんの経験からくる恰好いい言葉があります。今年も数字が足らんなあ。いいませんか。よく聞くんですが、数字が足らんのじゃないでしょう。金が足らんのでしょうか。数字が足りないのではなくて、現金が足りないんですよ。数字ということで、何か感覚的になってしまっていないですか。

生々しく金が足りないということを、なかなかいいたがらないんです。予算の額は数字ではない、現まなんだといい続けています。例えば、旅費23800円とします。予算の範囲内だからい

いということ判子を押す。そこには、1万円札2枚と千円札何枚という金が見えますかといつもいいます。金は経理から払うのであって、現なまは扱ったことがない。そんなことをいつているではありません。判子を押す方も、伝票を切る方も、金を出す方でも、23800円というのは事務的に払っているだけじゃないですか。授業料から払っているという意識がどれだけあるのかということです。したがって、事務屋のもう1つの肝心なことは、財政ということ常念頭において、財政的にやっつけていけるかどうかを振り返りながら、いろいろな計画を立てていく。そして、予算の数字というのは、数字じゃないんですよ、現なまでしょう。先ほどもいいましたように、財政の古い担当者の恰好いい言葉、いや数字が足りない、数字が足りないと悩む。そうすると、若い層も皆、数字だと受け取るのです。上から、金が足りない、金が足りないといえはいいのです。いうのははしたない。何がはしたないのですか。実際に足りないものは足りないのです。あんまり置き換えずに、金が足りないのなら足りないという。そして、全事務屋も教員も、金が足りないことを改めて認識することです。ずばりいいます。金が足りないから、先生方の今月の給料から1万円ずつ置いていって下さいといっても、誰が置いていきますか。自分のところも生活が苦しいという。学校だって苦しいんだから1万円ずつ置いていけといつてうまくいきますか。金ということに置き換えたら、もっと赤裸々に、もっとはっきりします。特に事務屋は、数字ではない金なんだという意識を、もっとはっきり持つべきなんです。事務屋は経営に直接関与する、では、経営に関与するということを、角度を変えていけば、財政的に維持できるように最小のお金で最大の効果が上がるような事業計画を立てて、決定権者に上げて実行していく。最小の現なまで、同じ1万円で、より効果の上がる事業をどうやって組み立てていくのかということです。予算の編成過程をみていまして、あっちをいじくったり、こっちをいじくったりで、最終的に数字がなんとかになって、予備費が150万円位できると、ああ上手くいったということになる。果たして上手くいっているのでしょうか。各学部等から出てきた事業計画が総合化されていますか、と聞くんです。こちらでは、電車の中の広告をやりたい。こちらでは、そんなものはいらぬという。総合化されていないでしょう。そういうのが、ひょっとすると縦割りでバラバラになっていて効果が薄れているものもあるわけです。しかし逆により効果を上げようとする場合は、お金が余計にいる場合もあります。私どもで、1つの例を上げますと、75周年をやるということ、いろいろな人を呼んで講演会をやるということになりました。仮に500万円かかるとします。500万円をかければ人は呼べます。学内の校舎を使えば賃借料はいりません。いりませんが、名城大学は何をやっているのかを世の中の人に知ってもらいたいと思えば、会場は市内で借りる。賃借料はいります。それでいいかということ、それではPRしたことになりません。では、300万円払ってでもいいから、少しポスターでも貼るかということになる。財政の担当者とか事務屋は、ひとつひとつの事業を吟味して、全部が全部キラキラと光る宝石のようにして、予算書という宝石箱の中に入れることが必要だと思いますが、ケチってばかりいてはどうしようもないわけです。慎重にすべき一面もあるけれども、思い切りもいる。よし、やろうという思い切りです。失敗したら責任をとればいいんです。冗談でいつも言いますが、始末書は何枚書いたか、始末書の枚数が10枚になったら1号俵上げてやれといっています。ほとんど始末書

なんて書いたことないでしょう。ありますか。責任をどうしましょうかといって上にいくと、君が責任という自分も責任になるから、ということでいつの間にやらボヤっとしてしまう。やらせて下さいといって上手くいかなかったら、どう責任をとるかという覚悟があれば、思い切りよく予算に対応することができるのではないのでしょうか。といいますのは、予算というのは、予算で縛られるというものでなくして、経営のための要具なんだということです。その点だけは徹底して認識しておく必要があるだろうと思います。したがって、予算の性格といいますか、予算の原則ということも、事務屋は、概括的に理解しておく方がいいのではないかという前提もっています。金銭的な感覚、具体的な現なまの感覚がボヤっとしている事務屋は、経営に関与しているとはいえないと考えています。自分の金だったら、皆さん慎重に使っていますでしょう。学校のお金だったら、効果があるか無いかとか、有効かどうか、あまり考えずに、まあいいだろうとかいって印鑑を押していませんか、ということです。

9 ページに、若干、予算の原則を書かせていただいております。おりにつけてお目通しをいただきたいと思います。真ん中に8 というのがあります。特定性の原則というのがございます。これは公認会計士の齊藤力夫先生は流用禁止の原則と表現されています。予算は個々の事業計画を実施するためにそれぞれに特定されたものである。よってむやみに流用してはならない。こういうことです。では、財務の担当者とか事務屋で予算の指図をする者は、予算は余ればいいのか、ということです。とんでもないといっています。年間の事業計画で、とにかく必要だという必要度の高いものから順番に計上した予算です。実行しなかったというのは、査定が上手くなかったのか、もう1つは、必要だという事業計画をやらなかった、さほりでしょう。8月時分にはこういうことをやりたいといって予算を計上したのに、8月にやっていないのはどういう訳ですかという催促もいります。予算は、特定されたもので、年間で学校法人が必要とする事業計画のうちで、より必要なものから磨きに磨いて積み上げてきたものです。やらなかったということは必要なかった事業計画を、必要だ必要だと大きな声を出して計上したのかということです。そんなに甘くないはずです。事務屋は、常に金銭的な感覚というもの、現なまをいつも見る感覚で経営に関与することが、どうしても必要だと思えます。先ほど経営に必要な情報を収集整理するということをいいました。これは蛇足で大変申し訳ないとは思いますが、特に事務屋でも多くの情報をもっている古い人は、学内のいろいろな出来事だとか、教員会議で何をやっているかとか、相当古くまで知っています。昔からよくいわれますように、竈の下の灰まで知っているというようなことがあります。そういう古い事務屋の先輩は、将来展望に関わるものだとか、学外で具体的にどうなっているかという情報はともすれば少ないわけです。学内の情報は、いろいろなことを知っています。それを知って物知りだということで、今までは学内で収まっていた。今からは、そんなことはどっちでもいいのです。特に私はちょっと酷いことをいって怒られていますが、規定は無視しろ、慣行はぶち壊せ、そんなことにこだわって即時性を発揮しないとすれば、今の大事な時に必要な事業ができますか。ですから、徹底していっておりますことの1つは、保存期間の過ぎた文書は、何でもいから全部捨ててしまえということです。いや、同じようなことで去年起案したのものがあるから参考にしてともいいますが、そんなもの引っ張り出してくる時間

も、参考にすることも無駄なんです。自分の感覚で起案を書けとっているのです。見る必要はないんです。積んで置いておくんだったらスペースも無駄です。残さなければいけないものもあると思いますが、何を残すかです。私は、文書類は全部捨てなさいといいます。何をどうすべきなのかという起案も、頭から自分でつくればいいのです。規定は無視しろ、慣行はぶち壊せ、というのが口癖です。では、完全に無視してもいいのか。そうではなくて、規定や慣行が先にあるのではない、どういう仕事をやるかが先なのです。それをやろうとしていて規定が邪魔なら、規定を直すか廃止すればいいことです。それができずして、よしやろう、という即時性に対応する仕事ができますか。往々にして事務屋は、規定や慣行にぶら下がっていると案です。先生方がこうしたいとか、ああしたいといっても、いやそれは規定ではできませんとか、予算がついてませんという。冗談をいうなといいます。事務屋として判断して、本当に我が学園の充実のためにその事業が必要ならば、予算をつくってでも、規定を変えてでもやるだけでしょう。その手間を事務屋が惜しんでいるというのではいけません。後は、皆さん方も十分ご承知の通り、内容よりも手続きの方ばかりを気にしています。こういう仕事をやりたいというと、それは何とか委員会でも検討しましたかと聞く。関係ないんです。必要だと思ったら委員会にかければいいでしょう。必要だと思ったら自分が飛び回ってでもやればいいでしょう。仕事が増えるのが嫌なのかどうかは知りません。上が考えることだとか、規定に乗っかって仕事をする、予算があるか無いか、そういうことをいってれば案ですから。それで月給が永続的に継続的にもらえるような我が学園になりますか。女房を食わせたい、子供を大きくしたいと思えば今の給料が欲しいと、はっきりいえといいます。もうちょっと地位も上がりたい、少なくとも事務長とか課長位にはなりたい。そうしたらなれるようにやればいいのです。そうすると、いやなかなか上は認めてくれないという。上から認めてもらわなければ上にも上がれないという。私はいいです。1つの種がある。その種が自分だとしたら、水と栄養を十分含まない状態で光だけ当たったらどうなるか。枯れてしまうだけです。どっちが先かといえば、上から認められるという光が当たる前に、水と栄養を十分に含むことです。それは勉強です。いつもいいです。教育基本法を読んだかと聞きます。いいえ近々読んでませんと答える。いいから読めといいます。たった何条じゃないですか。パラリンピックの話題もいいですが、5分でいいから教育基本法をもう一度読め、明日も読め、明後日も読めといっています。パラリンピックの話をして我が学園がよくなるかということ。気晴らし、気分転換にはなるでしょうが、基本は違うと思います。私学の財政はどうあるべきなのか。いい学校にするにはどうしたらよいか、授業料を半額にできないか。できるかできないか自分で考案してみろといっているんです。先生方のところでは、あまりこういう話はでないと思いますが、こういいます。来年の志願者は全国的に見てどうなるのかなあ、うちはどうなるのかなあということ、ひとしきり考えまして、大変深刻な問題だ、いろいろなデータを集めて、経験者も若い者も、全部それぞれが集まって、早急に議論をしなければいけないという返事です。こんな返事を誰が聞いているんですか。真剣な問題で、皆が知恵を集めて、分析して、そうして検討しなければいけない、評論家みたいなことをいうなといいます。そんなことは誰も聞いていません。私ならこうするという具体的な案をもって来いといっているわけです。評論家みたいなことばかりです。い

や重要だ。困ったなあ。一度皆で集まってみるか。そんなことを思うなら、すぐに集まればいいんです。ところが、それをいったから答えになっているような錯覚に陥っていますでしょう。もっとPRしなければいけない。誰もそんなことを聞いていません。PRするためには、こういう絵柄で、何百枚位は印刷して、こういうふう配付したらいいと思う、それを聞いているんです。評論家の評論を聞いているんじゃないといっているんです。昔からしばらくの間、入学生は右上がりでございまして、いかえれば水も栄養も豊富でした。よって木で例えれば、根腐れをおこなっているんです。私は、事務屋のことを、木の根っこに値するといっています。表面に出てきて、あいつがやったというのはいけなので、見えないところで、それでも自らの役割を果たすことです。それは栄養の豊富な土の柔らかいところもあれば固いところもあります。それでも愚痴をいわずに根をはります。根がしっかりすれば幹がしっかりして、枝葉がしっかりします。そして花が咲いて、卒業生という実を送り出すことになるでしょう。事務屋は木の根っこに徹してやることです。あっちの方へ行った木の根っこは、柔らかくて栄養が多くて楽しんでいるなあ。自分ばかりが何でこんな苦勞をしなければいけないのか。関係ないんです。木の根っこは、それぞれが、それぞれの役割を自らに任じて努力することです。ところが、そういう非常に力強い木の根っこでありながら、最も肝心なことは、一番先っぽはものすごく柔らかいということです。石があれば貫くか、回り道をするか。非常に柔らかい触覚をもっている。我が学園は、私の力、私達の力で建て直し財政的にやっていくようにし、継続的、永続的発展的に生きていけるように努力するといひながら、その強い信念はもちながらも、感覚的といひますか、心の動きといひますか、非常に柔らかいものをもって、そして即時性に対応できるように自分を訓練していくということではないかと思っています。

大変ご無礼なことを申し上げていますが、年長の事務屋の仕事は、実務をやることでは全くないのです。では、何が仕事か。動機付けとカウンセリングです。これも、私は相当徹底しています。動機付ける。今の20代の事務屋がいたら、50何才で定年になるまでに、何か一つの夢を実現したいという気持ちにまで突きつける。いかにして突きつけるか。動機付けるか。その一つが、先ほどいいましたように、月給がもっと上がって欲しいと思うなら、月給がもっともらえる学校にしまえばいいわけです。そのためには自分は何をやるか。自分で考えてやれということです。動機付けの具体的な例を1, 2申し上げます。本日、提出させていただきました資料は、少なくとも意識的に若い事務職員3, 4人に、悪いけれども誤字とかわかりにくいとか意味不明というのを探してみてくださいと渡すんです。興味のある人は、1日、2日の内に間違いなく返事をもってきます。ここはどうだ、あそこはどうだといひてきます。ちょっとこれには興味がないかなという者は、1週間経っても返事をもってきません。まだ違う材料もあります。私は自分の室の入り口のところに机を置いて、その上にいろいろな材料を置いて、自由に持っていけるようにしています。自問自答5つの項目とA4の大きな紙に書いてあります。何ができるかといひるか。家族を養っているかといひるか。負けたくないか。欠点はどこだ。夢は何か。この5つに答えられる事務屋であれば大丈夫です。同じものにちょっと違うものを加えて渡して、どう思うかといひると、財政の問題とは違った反応を示します。しょっちゅうそんなことをやって探っているのです。

財政の問題に若干、興味があるかなと思う者はひっかかりますから、ポチポチそういうものを育てていきます。おかげ様で、省令基準に詳しい者もできました。財政計画を得意とする者もできました。財務分析、それも毎年、現状と課題とって、財団のつくりましたものを参考にしまして、課題まで提案させます。人件費比率が高い。では、どうすればいいのか。これを何年か続けて、あえて表紙にその者の名前を入れて、学長、理事長、理事、全部に配ります。興味があれば聞いてもらえます。毎年、少なくとも名前は出ます。そういう者は上がってきます。今までに参画した者で2人ともが課長になって仕事をしています。動機付けというものも、いろいろな材料を渡して、何に興味がありそうかによってドンドン引っこ抜きます。規定をいじらしたら、あいつに多分かなわないという者もできました。私は規定について詳しく知っているかといえば、ほとんど知りません。知らないくせに文句だけはいいます。これはちょっとおかしくないか。しなければならぬか、することができるか、どちらだ。訳のわかったような、わからないような質問をします。しなければならぬことと、することができるというのは、どう違うのか自分で勉強して答えをもってきます。私にしてみれば、さらに考えるように切っ掛けさえつくればいいんです。一般法というのはなんだったかなと、ふっと聞きます。何も関係のない時に聞きます。特別法と一般法は、特別法が優先するという話があったけれども、一般法とは何か。やはり勉強してきます。勉強の糸口を、どうやって与えるのか。そういうことをしょっちゅうやっています。動機付けでは、得意な分野を持て、そうすればなくてはならない存在になる。これもよくいいます。点と丸の打ち方の得意な者がおります。外部に出す文章を、書いて見せなさい。点と丸。それで存在感があるんです。若い女性です。そんな馬鹿馬鹿しい、軽々なものだといっても、ではそれにかないますか。かないません。私はパソコンのいろいろなところを触って、終いには動かなくなります。一人の女性に直してもらいます。50~60人いる中で、その女性にかなう人はいません。チームリーダーと皆にいられています。なくてはならない存在です。書類の整理の仕方でもそうです。保存の仕方でもそうです。分類の仕方でもそうです。馬鹿みたいなものだというけれども、それよりも勝るんですかといったら、負けてます。大きな、馬鹿デカイ得意な分野のことをいっているのではありません。電話の受け取り方一つでもそうです。あいつにはかなわんなあ、部内で研究会をやって彼に話をさせようか、こういうことです。経営には大きいものから小さいものまで各種多様な仕事、事柄が関係してきます。その中のたった1つ、大きい小さいに係わらず、なくてはならない存在になることです。それと、大分前に申し上げましたが、夢を描けということです。夢がなさすぎます。リストラだ何だで、学校は大丈夫かな、潰れやしないかと思う前に、潰れないような夢を書けということです。考えて、工夫して、実行してみなさい。そのうちに見えてきます。私は、たまたま運がいい時期に学校におらせていただきました。そういう実体験があります。30年経ったら何とかなるからやってみなさいというわけです。昭和35年史上最低の大学と言われた名城大学、真っ青な芝生、真っ白な校舎、学生の笑い声、30年経ったら当時の夢は実現できたと思っております。今から30年、必死になってやってみなさい。すると、こういうんです。いや、必死になってもできないかもしれない。冗談ではありません。それは必死のふりをしているだけなんです。それで何で上手く学園が立ち直りますか。必死にな

ればいいんでしょう。たった一人必死になる者がおればなんとかなります。だが、その一人とは、自分自身のことです。その位の覚悟があるのではないのでしょうか、ということです。ところが、去る時期に、学部増設をしようという時に、公私協力方式を実現させていただきました。事前に現場を先生方が見にこられる。担当課長が心配で心配で、息が詰まりそうな状態になったことがあります。一生懸命やれといっている反面、先生方が見えて、これは不十分であり、来年の開設は無理だから1年待てと、そういわれたらそれが正解だといっているのです。なぜなら、無理をしてスタートしたら、必ずその無理がたたるのです。客観的に見て、まあこれならいけるという状態まで、待つのが正解だ、心配するなといいました。あなたは何か1日を半分位に縮めたいと思っているかもしれないが、地球は1日かかって回っているのだということを行いました。タイミングが合わなければ、早すぎるのなら1年待てばいいのです。また、これも実例で申し上げます。会計検査院の検査といえますと、前の担当者は困ったなあといっ、いろいろと打ち合わせをしていました。ある時期から、担当者を集めて勉強会をやりました。名城大学は、間違いはあっても不正は絶対はないのだから、隠すことは全くないわけです。担当者には、質問があったらいいことをいえといっています。間違いが見つかったら、見つけてくれてありがとうといっておけといっています。それを二週り位やりました。4年に1度でしたら、6年位。今は、課長以下、実務担当者が、それぞれ検査員の前に2人ずつ座って、自由に対応しています。偉い人は引っ込んでもらっていいといわれています。ですから、財務担当理事は、最初に、よろしくお願ひしますというのと、最後の講評だけに出てきます。後は全部、事務屋です。係員が全部対応しています。名城大学は、間違いはあっても不正はないと、絶対自信をもっています。いろいろなことでいい合いになったら、ある程度まではいい合いでいいといっています。これ以上いい合いをしても駄目かなと思うようになったら、ふっと思ひだせといっています。自分のいうことだけが正しいと思うなど、自分に言い聞かすことです。今のところは、それで上手くいっています。その話を申し上げると、そんな思い切ったといいますが、居直ったようなことをよくいうなといわれますが、それは違います。間違いはあっても不正はないでしょう。ここをつつかれたらどうしよう、というやましいところがあれば別です。間違いは、人間、誰にだってあります。だから見つけてくれてありがとうといっておけといっています。それで今、通っています。

もう1つ。私自身が、実体験したことでご報告させていただくことがあります。事務屋に権限と責任を与えよ。そうすれば事務屋は強くなります。私どもは、予算の執行については、学部に配付する実験実習費の予算の管理は学部長です。ところが、この予算は執行して、物を買って金を払ってもよろしいという決裁をするのは、1件100万円未満は財務課長です。事務屋です。48年からやっています。48年は、1件30万円位からスタートしています。1番初めに学部長は、学部長の自分がいいといっているのに、お前がいかんといえるかということでした。これが、いえるんです。権限が違うんです。相当、批判を食らいました。でも最終的には、こちらで決裁した以上は、公認会計士の監査だろうが、会計検査院だろうが、どこだろうが、全ての対応は私どもでやります。先生には一切、迷惑をかけません。1度やらせてみて下さい。できるか。やってみなさい。やってみようというのが48年からです。今、1件100万円未満の決裁は財

務課長です。学部長がいいといったものでも、たまには返しています。学部長は管理責任。予算の範囲内かどうか、これは実験実習費の予算として執行するのが妥当か、先生の研究計画と合っているかどうか、そういう管理監督の責任は学部長にありながら、決裁は財務課長です。考えてみて下さい。日常業務で、実験実習費を含めて、よほどの機械でもなければ1件100万円以上するものはそんなにありません。事務屋の財務課長が1件100万円未満のもののおーケーを出さないと、予算は執行できない、物は発注できませんし、金を払ってもらえません。そのかわり一方で、先ほどいいましたように、会計検査院の対応等を含めて、相当しごかれています。でも、最終的には権限と責任をもたせれば事務屋は強くなります。そういう事務屋を中心にして、具体的に事務屋は、経営に直接関与しているのだということです。ですから、責任も負うべきだということです。将来、学生数が集まるかな、どうかな、心配する前に自分の子供を入れたいと思う学校にしろということです。それだけではないでしょうか。自分の給料が欲しいと思えば学校を潰すな。財政的にも建て直したいと思えば、役員、教職員が自らの子供をぜひとも入学させたいと思う学校にすることです。具体的には、自分の欲でもいいから書けばいいのです。そして、必死になって30年間やってみたらどうだ、ということです。年長者は、どう動機づけをするかということと、地球は1日かかって回っているのだからあわてなくてもいいとか、進まないことは進めないことが正解だというように相談に応じることです。神、先祖がそういつているから信用しろといえます。世の中で今生きている人間は、今やらなければいけないと思っているかもしれないけれども、名城大学にも創設者を含めて先祖がいます。これは、もうちょっと待った方がいいな、先祖が待てといっているのだったら、素直に待てといえます。一生懸命やっても進まないものは、神、先祖がもうちょっと待てといっているのだから、素直に、はいといって待て。こういうカウンセリングをやっています。私は、年長者というのは、動機付けとカウンセラーでいいと思っています。そして、若い層に、いかにして我が学園を我が力でもり立て、建て直すか。この動機付けをしてやることだろうと思っています。

大変、失礼なことを申し上げたと思いますので、お詫びをさせていただきます。大変ご無礼しました。ありがとうございました。

<フロア>

今日の坂本さんのお話を伺って、大変に耳が痛いといえますか、自分自身今まで20年間何をやってきたのだろうかということを十分考えさせられる、とてもいい機会だったと思います。やはり、常に動機付けというのでしょうか、私どももそれなりの年齢を重ねてきますと、自分のことよりも、どのような後身を育てるかということが、大学を発展させるためには必要だと思えます。しかし、なかなかそれが、どのようにやれば一番効果的なのかということが、自分自身の中でまだはっきりわかっていない。わかっているようなつもりでいた、ということをお今回はわからせていただいたと思います。大変ありがたいヒントをいただいたと思います。これから、明日から、どのような形で実践できるかということに大学の将来、あるいはまた広い意味での私立大学の将来がか

かっているのかなと思います。1つの大学だけがよくなればいいというわけではないと思いますし、世界的なレベルで考えていかなければ、今後の日本の高等教育というものが、世界の国際的な標準というものから取り残されてしまうのではないかと思います。まず足元を照らさなければいけないのですが、その中で、日本の私学、あるいは自分の大学というものが、どういう位置にあるのかということを考えながらやっていく必要があるだろう、ということをお話を伺って改めて強く意識させていただいたと思います。どうもありがとうございました。

<フロア>

1つだけ確認です。検査員に対して、間違いはあっても不正はないというところなんです。今は間違いがあると全部駄目なのです。そこだけちょっとフォローしておきたいと思います。とにかく間違いがあったら駄目です。それが不正とか何かということではなく、彼らは1つのルールに沿うことを求めており、名城大学は別のルールに沿っておやりになっているというのは駄目なんです。例えば、太平洋に黒い水をスポイトで1つ垂らしたとすればバツです。これまでは、黒いバケツの中に白いインクを入れると白だったんです。そこがちょっと気になりましたので、発言をいたしました。

<フロア>

3点ございます。1点は、坂本さんが30年かかって実現したというお話なのですが、他の大学でもそういった紛争のあるような大学があるのですが、30年というのはそういった大学にとってみると1つの区切りですね。紛争の当事者は皆、定年になって辞めていきまから、その位かかるとまっさらな人たちがばかりになったということも言えるのではないかと思います。もう1点は、名城大学は最近の発展の1つは、研修制度だと思えます。名城大学が独自でもっている、人を育てる、これが非常に地道に行われてきて、それが花を開いているのではないかなという感じがしております。したがって、そういう研修制度というものに、どのように取り組んでおられて発展させてきたのか。そういうことをお伺いしたいと思います。最後の1点は、整備計画です。経営判断を速やかに行うためのマネジメントグループをフラットな組織にしたと我々は理解をしています。従来の縦割りの弊害がそこで当然除かれるようになったとは思いますが、それはそれなりに、フラットにすればするなりに、いくつかの課題、問題点が出てきたのか。そのあたりもお聞かせいただきたいと思います。

30年というのは偶然なのかもしれません。口はばったいことで申し訳ありませんが54年から第二次の整備計画をやるとういう時に、その時分で140億円位かかる。そのうちで半分位借金をしようかという時点で、当時の理事長は、よほど悩んだと思います。借金して大丈夫かというわけです。その時に返した言葉は、生き残るために借金するんですということです。物事は反

対です。借金して大丈夫かではなくて、建て直すために借金するんです。もう1つ。平成12年度に私が退職するまでには借金を全部返すから、とにかくやらせてほしいと、何度もいいました。理事長は、まあ、やってみるかといわれて、それでスタートしたんです。そして、終わってみて、ふっと振り返ったら30年経っていた。ですから、30年よりもっと短くて行けばいいかもしれません。

研修制度については、いろいろやらせていただいておりますが、実はあまりものにならないんです。制度としての研修よりも、ブロック、ブロックであるとか、今は若い層が集まって自分たちで勉強会をやっていますが、そういうものに支援する方が実があります。今でもお金を払ってやっているようですが、皆が、それだけ金をはらってやるわりには実効あがらないといえます。頭で考えて築き上げたものはなかなか実効が上がらないように思います。組織的にもやっていますが、それをやると反発がくる場合もあるんです。何も高い金を払って企業における管理職のあり方、そんなこと学校に何の関係あるのだというようなことがあるんです。それよりも毎日毎日の仕事の中で教えていく方が効果があると思っています。大変ありがとうございます。実はこういう効果で名城大学の現状があるんじゃないかというご指摘は、大変ありがたいと思います。それでも名城大学は即時性の発揮ができていないと感じています。まだ遅いです。規定がどうだとか、慣行がどうだとか、委員会に諮ったかとか、そんなことばかりやっています。即時性にまだ欠けています。今まからも、ますますやって行くことになると思っています。

経営本部で組織をフラットにして上手くいった点と、弊害が出てきていないかということですが、組織としてそんなにいじくっていることには実際はなっていません。1番よかったのは、経営という言葉を使ったことです。事務局ではない。事務をまわしているのではないんだ、経営しているんだということです。これは、ある時期に企業出身の理事長さんがいっていました。企業からきますと、事務局というのは何をやっているのかつかめないといえます。そこで、とにかく経営の仕事をつとめているところなのだと、それだけは打ち出そうということです。これが1番効果があります。フラット化したということがいえるかどうかわかりません。会議はなくしたいといって打ち出したものが、また増えています。規定はなくそうといっておいて、また増えています。ただ、意識的には学校法人も経営ということを意識しなければいけないということです。ご返事になっていないかもしれません。

京都の梶田先生という方が、将来の大学の姿について述べておられます。私の解釈がやや変かもしれませんが、研究大学にいたるような高度な研究をやる大学は、5%位でいいだろうと。高度な職業知識、技能、それを司る大学は15%位でいいだろう。あとの80%は、教養といえますか、普通の大学といえますか、そういうのでいいのではないかとされています。将来は殆どの大学は、8割の大学を目指すことにならざるを得ないし、そうならないのはおかしいというようなレポートを書いておられます。その中で、我が学園は、キリスト教の教義を念頭においた、仏教の教義を念頭においた、どういう人間をつくりあげていくのか、というようなことが勝負だと、こんなことをいわれているようです。私どもも、何とか負けないように頑張りたいと思います。

もう1つ、これも大変申し訳ないいい方かもしれませんが、ある時期に学校法人の合併があり得るのかということで検討したことがあります。企業の合併とは違いまして、九州の大学と北海道の大学は法人が合併して何が変わるんだろうということ。単なる別々の学校で単位の互換をやるということ位でいけるんであって、何か法人の合併というのは、地域みたいなものの条件がつくのではないかとことです。4大と短大と高校というような上下の合併はあり得るけれども、その他はどうか。どういう合併を目指すかは、設置の学校の問題も含んで検討すべきではあります。ただ、去年、一昨年位から民間の研究機関で、学校法人の合併をするについてはというようなセミナーが開かれているようです。でも、前提は、潰れるであろう学校と、潰れる学校がくっついて本当に潰れない学校になるんですか。それだったら、潰れそうところ同士が合併したらどうですか。そんなことはありえないでしょう。やはり、ここをこうすれば上手くいく、というようなお互いに補完し合う要素があって合致すれば初めて上手くいくのです。ですから、元は何かと言えば、我が学園は独自で建て直す位のことがないと、合併という問題はなかなか上手くいかないのではないかと思います。

もう1つは、志願者が思ったほどは増えなかったということです。短大は減ってきているようですが、4大は現状維持だということです。将来どういうところへ集まりそうなのかという分析もあるようです。それぞれの都道府県から流出、流入という表も出ています。ああいうものを見て参考にするのもいいんですが、どこの学校から何人きているとか、事務屋の片っ端まで資料をもっていません。やはり、皆がある程度まで承知して、どこへ力を入れればいいのかということをするべきだと思います。極端なことで、自分自身で言って、今、実行している者もおります。事務屋の1人1人が地元の体育協会であるとか、自治会とかの役員を引き受けることです。市議員の後援会で、市議員の市政報告会と同時に名城大学の教授を特別講師にいたしまして、3000枚位のビラを作って配ったということです。市議員のPRと同時に、実は名城大学の宣伝をしているんです。それを1人だけでいいから見てくれればいいということです。しょっちゅうそんなことをやっています。特に事務屋はそうなんですが、名城大学の宣伝をどういうふうにやっていくのか、自分なりに考えてやればいいと思います。小学校単位の子供会の協議会長をやらせていただいた時は、書類が多いか少ないかに関わらず、不用になった名城大学の封筒を、全部に配りました。資料があったらこれに入れて持って帰ってね、というわけです。高等学校も新しくしたからね、お願いしますといっています。お母さん方が多いものですから、子供の教育には熱心です。子供会の会議で、中教審の答申など、複写して配る。将来は誰でも入れるようになりそうだから、勉強もそうだけれども何をやりたいということをやっていく方がいいかもしれないという話をする。やっぱり、ありがたいがります。家庭の主婦が、中教審の答申のわかりやすいものは見ません。名城大学ということでPRします。1人1人がどうやって大学のPRをしていくのか、ということが大事なんだと思います。

<フロア>

国立大学は設置者が文部省です。その関係で、事務局の上司が約3年間隔で移動する

ということがございます。そういう点での大きな違いがあると思います。しかし、今日のお話の一点、一点は国立大学も私立大学も共通の、大学における上司としての大事な心掛けだと思ひまして、反省をいたしております。どうもありがとうございます。

私ども名城大学における事務職員で具体的な例に、こういうのがあります。家をつくった、そして引っ越しました。お宅はどこへ行ってらっしゃるんですかと聞かれて、名城大学へ行ってますと答える。近所の人は聞きます。名城大学の先生ですか。いやー、ちょっと。なぜ、事務屋だということをはっきりいわないのか。事務屋が恥ずかしいことなのか。私は、事務屋は経営に直接関与しているんだといっています。ここに先生がいらしたらお許しをいただきたいんです。先生は、より品質の高い商品、卒業生をつくり出す専門家じゃないですか。徹底して教育をして指導して、より品質の高い商品をつくり上げるための専門家です。事務屋は経営に直接関与する仕事です。遠慮しながらいう仕事ではないんです。そのへんから、事務屋とは何だということをもっとはっきりする方がいいかも知れないとつくづく思っています。

<フロア>

私は入って7年目です。同期の経理の女性で、先生と同じことを言っている人がおります。もし子供が生まれた時に、自分の勤務する大学に入らせたいと思うかと聞きましたら、今は入らせたいと思えないと。けれども、頑張って仕事をしようと思うし、ということ熱く語っています。お金も、学生が収めているお金だということを、例えば、飲み会の席でも言うような人です。そういう時に、私も同じことを思うけれども、まだまだそれを言っても上の人が聞いてくれないなど私は思ってしまうので、あなたはそう言うけれども、それ以上はもっと偉くなってから言おうねというような気分になります。先生が30年前に名城大学をいい大学にしようと思われた時に、サポートしてくれた仲間がいらしたかということと、いた場合にどのようなことを、同期としてでも、上司としてでも、何か行動をしてくれた方がいらしたかということ伺いたいと思います。

仲間は全部、学外に就職しました。たまたま私自身が学校へ残れたということです。したがって、当時の仲間は学内にはおりません。ただ、ありがたいことに、昭和36年から学校の仕事をしはじめてから学園紛争がまだ続いてまして38年に終わりましたが、それまでは、学生としゃちゅう話をしました。ですから、おもしろい者もおります。私の部屋から、ちょっと電話を貸してくれという者がおりました。いいよというと、社会党の〇〇だかというのがどこかに電話を試してみたり、そういう者でも平気で出入りしてました。よっぽど喧嘩になろうがどうしようが、学生とはとにかくしゃちゅう話しました。ありがたいことに、そういう者の中から1人ずつ学校に事務屋として残すということ、上の方の方針として了解してもらいましたので、徐々に仲間が増えてきました。大変嬉しくて口はばったいことなんです、今の事務の責任者は、全部仲間

です。事務屋が250人位おりますが、今の中間管理職は全部仲間です。そういうことでは非常にありがたかったと思います。

もう1点は、サポートがあったかどうかですが、恐縮なのですが、財政だとか予算については教えてくれた人は誰もおりません。1番初めに何をやったかといいますと、38年以前の会計帳簿というものも学園紛争中で無くなっていましたので、借金がいくらあって、未払いがいくらあるのかははっきりしない時期がありました。実は最初に建物を建ててもらった。そこで、帳面を全部引っ繰り返しました。相当の時間がかかりました。幾らで工事を発注して、銀行からどれだけ借りて、どれを返してということ、ありとあらゆる帳面を全部引っ繰り返して辻褄が合うかどうかを計算してみました。結果的に合わなかったら、どこかまだ抜けているのではないかということを探すような仕組みです。必死になって合わせました。誰も教えてくれる者がいなかったことが先生でした。自分でやらざるをえなかったのです。恰好いことをいえば、何も教えてくれないというのが上の人の優しい心遣いだったかもしれません。そういう気がします。

<フロア>

かなりインパクトの強い刺激的なお話で、何か目覚めたような気もいたします。1つだけお伺いします。これは国立と私学の大きな違いだと思うのですが、理事長と学長の関係です。これについて、先生のお考えをお聞かせいただければと思います。

上か下かということであれば、やはり理事長の方が上だと思います。私の方でも話題になることがあります。ただ、理事長の姿勢が問題なのです。これは、如何にして教学を推進するかという姿勢が理事長に無いと失敗します。理事長はつかい棒になって学長を支えられますか。学長より数倍太くて力強いつかい棒があって、初めて教学がしっかりしてくるんじゃないですか。私は、責任者は理事長だと思います。

理事長と学長が同一の場合、そういう場合はいけないということではなくして、どっちかに偏ってしまうと、どちらかに不満が出てきます。学長、理事長が教授会のということばかりを聞いているということであれば、事務屋は、もう任せておけばいいということになります。実は、授業料の改訂案まで教授会でつくるとい学校法人もあったりするそうです。これは驚きです。今までの中で、同一人物がやっておられるところは別々にする方がいいかなと悩みます。別のところは、1人の方がいいなと悩んでいます。例えて申しますと私どもでは授業料の値上げの場合も、はっきりいい切ります。財政は基本的には法人の先決事項である。ただし、教学に重大な影響があると思われるので、十分意見を聞きます。教授会に説明に何回も行きます。何回も同じことをいつ今では当然のように通っています。ですから、2つのところは1つの方がいいといっていますし、1つのところは2つにしたいといっていると、うかがい聞いたことがございます。

<フロア>

個人的な参加です。今、勤務する大学の中で特に経理にはいろいろな関係の縛りがあっ

て、人も足りない、かといって増員するわけにもいかない。だからアルバイトを使おうかという話が出ているということを知っています。留学生課でも、かなり仕事が忙しい。人材の養成という観点も含めまして、アウトソーシングといいますが、人を外注できる部分があるとすれば、どういうことをやってもらえるのか。財政面も含めていかがでしょうか。

コンピュータ処理の開発は、学内に場所を提供して外注です。研修も外注。あまり多くはないかもしれませんが。ただ、電話の交換は委託で外注ですし、人員派遣会社から派遣してもらっている人を秘書室で使います。人事でも平気で使います。秘密があつてどうのこうのとありますが、しかし、本当に漏らしてはいけないことは秘書室までは聞こえてきません。人事にしても、人事異動の具体的な原案なんて、末端まで聞こえてくるものではありません。ですから、人員派遣については、相当まで使えるのではないかという気がします。したがって、本当にマル秘のものと、そうではないものと区分すれば、人員派遣は相当使えます。ただ、近々は人員派遣も切れといっています。なぜか。人員の派遣の分だけ自分たちの賞与の支給は減っていませんか。人員派遣へ払う金が半分で済むのなら、ひよっとすると賞与は2、3万円ずつ上がりませんか。給料を増やして欲しいと思ったら人員派遣も止めて、少し位自分たちが余分に仕事をやっても、自分たちに配分してもらおうようにしたらどうだと。これが1つ。

もう1つは、やっぱり無駄なことが多すぎます。人員が1人減ったとします。どうしても足りません。だから人員派遣でお願いしますといい配属しますが、本当に必要な仕事をしていますか。人員が減ったら課長の力不足だと思われるから、どうしても維持しなければならない。そんなことをいって人件費の節約ができるのか。ドロドロしたことをいえば、派遣会社に払う位なら自分たちで分配したらどうか。今はそういいます。その分だけ自分たちで仕事をやる。自分たちで仕事をして、これは大変だ、もうちょっと簡単にならないかと思ったら、簡単にすればいいのです。忙し過ぎるなら、仕事の整理をする。丸1年使わなかった参考資料があるなら、将来使うことはありません。1年に1回使ったかなというものだけ置いておいて、あとは廃棄処分にする。それだけでも楽です。如何にして仕事を外すかということではないでしょうか。

<フロア>

国立大学の場合はアウトソーシングしても、自分たちの給料に反映しません。そのへんだけは少し違います。仕事を切るということは、国立でも私立でも共通だろうと思います。しかし、仕事を切るというのも、なかなか難しいという話も聞きます。どの位切っても大丈夫なのでしょう。人によっては、1番重要な20%、残りの80%は大いに切りなさいという方もいらっしゃるようです。

1番簡単な比較は、口と文書だったら、文書の方がより確実だけれども、口でもいいものは全部口でというふうに簡単にいっています。複写しなければいけないものが仮にあったとすると、

何枚も複写をせずに、できるだけ早く回せといいます。私どもでも、岐阜に学校があって、ファックスで送ればいだけだといいます。境目があるかないかということがあるかもしれませんが、例えば、規定集なんて厚いものがあるって、1年に1回ずつ差し替えしろといいます。確かに重要です。これを2年に1回にしたら支障があるのか。ありません。今日もあるところでお話させていただきましたが、ちょっと危ないかなと思う範囲まで全部おとしたらどうか。絶対におとせないものだけ残せばいいんです。9割はあるんじゃないかと今日話してきました。会議の通知なんかも、やるぞ、といえは終わります。10年位前、学内交換文書は公印を省略するということで、公印省略と印刷するようにしました。初めは反発をくらいました。学外からの指示ですと対外的には省略できません。しかし学内で、学長名で通知するのに、何で一々印鑑がいるのかということで、公印省略です。ようやく10年で慣れました。昔は、1日中印鑑を押していたのが、この頃全然押しません。ですから、やってみれば何とかなくなってしまいます。どうかなと思うものは全部外したらどうですか。今日は乱暴なことをいってきました。

<フロア>

財政のことに関してお考えを述べていただきたい点は、まず、今後、財政計画というのは一層大事になるかと思います。私は、10年間位某コンピュータ関係の会社の系列で経理をやっておりました。次に、大学の職員になったわけですが、経理に配属になるとばかり思っておりまして、経理の勉強を研修期間にやりました。そこでどうしてもしっくりこなかったのが、民間ですと、まず売り上げから、売り上げ原価を引いて利益というものから税金をとり、社内留保やら配当となるわけです。ところが学校関係になりますと収入からまず基本金を繰り入れということになっています。どうも努力するというところ見てみますと、10年間民間にいたというところの頭で考えてしまうというところがあるんでしょうけれども、どうしても初めにそういったものをキープしてしまうのは如何なものかなと思います。そのへんのことに関して、どのようにお考えなのかということで質問させていただきます。

私もいろいろなことでお役目をおうせつかった時分がございますので、学校法人会計基準を否定することは否定されてきました。いわゆる否定してはいけないということです。如何にして徹底するかということでした。でも、1番初めに、こんなのは無くしたらどうですかといまして怒られました。今だに私は、企業も国も私学も会計基準は一緒でいいじゃないかという感覚をもっています。ですから、基本金の組み入れ等々ということで、あまり難しくお考えなのかもしれません。こういういい方は変かもしれませんが、資金が伴わないものには退職給与引当額があるとか、減価償却額がありますとかいいますね。私は、引当額分だけ引当資産を積んで現金と連動させたらどうですかというんです。設備をする、土地を買う、自己資金を使った。それは支出に上がってくるわけです。この分だけ基本金に上がるだけです。基本金につながるの借入金の返済は、返済額ときちんとつながるわけでしょう。ですから、何も1番初めに基本金を引くとい

うのではなくてもよいのではないかと考えています。資金収支で1番変なのが、辻褃を現金ベースで合わすということです。キャッシュフローということで大変大事なのでしょうが、消費収支計算で現金が伴わないと思われるものを全部資金としてつけてしまえば、全部支出に上がってくるだけです。そうしますと、基本金の組み入れということで、最初から引くとか引かないとかではなく、同じように支出に上げる。計算すれば合うのではないですか。個人的には、いろいろなことがあっていえない立場ですが、省令基準にあまりこだわりすぎて計算がどうだというふうに考える必要はないと思っています。私は省令基準廃止論です。あまりこの基準にこだわっていると、経営というのがわからなくなります。皆さん方も十分ご承知の通り、現金ベースでやっていきますと、次年度繰越支払資金12億3千万円、あー残っているなど思うかもしれませんが、残っていませんでしょう。前受金の分と未払いが残っているだけでしょうというんです。ところが、あまり学校会計に詳しくない人は、12億円残ったよかったという。いいことは何もないです。あれが誤解を招く最悪のものといえませんが。発生する時は資金収支計算ベースでやって、消費支出計算では、基本金で留保するとかしないとか、結局は支出で資金を出しているんです。ですから、収入から留保するというのではなくて、その年度、基本金に組み入れをするに相当した現金が出たものを支出に上げれば計算は一緒です。ですから、私は消費収支支出計算の資金が伴わないといわれているものに資金を連動させれば、資金収支も消費収支も1本で終わるから、そうしたらどうですかというのが1つです。それと、やはり、国の会計もそうですし、わかりにくいのはいけません。社会人も一般企業の人もわかるように、国の基準も、企業の基準も、学校の基準も全部1本にして、誰が見てもわかるように改めるべきと思います。省令基準に基づくもの前に、学校法人独自の計算書をつくられるといいと思います。私のところはそうやっています。公認会計士に、まことに恐れ入りますが、省令基準に上手に組み直して下さいといっています。省令基準に反していませんという証明が必要なんでしょう。こんなことをいっては、またお叱りを受けますが。経営がやれているか、やれていないか。経営が成り立っているのかどうか勝負です。

【司会】司会、時間がまいりましたが、坂本さん、1つお願いがあります。皆さん方からできるだけいろいろな意見をいただいてコミュニケーションを深めるという意味で毎回レポートをいただいております。レポートが集まりましたらお渡しして、全体のコメントでも結構ですが、個別のコメントでも結構ですが、ぜひいただきたいと思います。よろしいでしょうか。それでは、皆さん、前回、前々回同様、今日の講演についてご意見、あるいはそれに関連していろいろお考えのことがありましたら、ぜひレポートという形で私のメールアドレス宛にお送りいただきたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

私学財政と予算制度

目 次

- 1 私学経営の見通し
 - 1-1 私学経営の見通し
- 2 私学財政の基本
 - 2-1 私学財政の位置
 - 2-2 経営方針の確立
 - 2-3 財政総合計画の策定
- 3 予算制度
 - 3-1 予算制度
 - 3-2 予算の原則
 - 3-3 予算編成方針
 - 3-4 予算の編成
 - 3-5 予算額の明示
 - 3-6 予算の決定
 - 3-7 予算の配付
 - 3-8 予算の執行
 - 3-9 予算の弾力的運用
 - 3-10 予算の補正

1 私学経営の見通し

1-1 私学経営の見通し

- (1) 財政的に、経営が成り立たなくなる私学が、既に出てきている。

経営は、教職員を揃え、校地、校舎等を整備した上で、学生生徒等を募集して教育を行なう形態である。よって、経営には、「ヒト、モノ、カネ」が必要である。

「ヒト」とは、教職員であり、「モノ」とは、校地、校舎、機器備品、図書およびエネルギーや消耗品等であり、「カネ」とは、資金である。

「ヒト」である教職員が確保できないでは、教育は出来ないから、設置学校の目的すら果たせない。「モノ」である校地、校舎、機器備品、図書およびエネルギーの供給や消耗品等がなければ、これも設置学校の目的は果たせない。そして、資金がなければ、教職員の継続的雇用は出来ないし、校地、校舎の継続的維持も出来ない。

そして、「ヒト」でも「モノ」でも、主として、資金によって確保され、継続されるのであるから、要は資金が枯渇すれば、経営は成り立たなくなる。

- (2) 財政的に経営が成り立つこととは、収入と支出とが均衡するか、収入が支出を上回ることである。よって、経営が成り立つようにするためには、収入の確保が第1である。収入の基幹は、学生生徒等納付金収入であるから、まず、学生生徒等が確保できるように、魅力のある教育の実施と環境の整備をすることである。そして教育と研究

の成果をもって、社会の発展と福祉の向上に貢献し、社会の期待に応えることである。しかし、少子化の現象は、体力的に弱い学校を直撃し、予定する学生数が確保出来ない学校法人が、既に出てきている。

志願者の傾向の若干を掲げれば、次のようなことが言われている。

- ① 出典は明らかではないし、一概には言えないが、週刊誌の情報によれば、「地方」「単科」「女子」が危険にあると言う。
 - ② 他の分析によれば、偏差値の低い学校から順に志願者が減る傾向にあるとも言う。
 - ③ 経済、経営関係は減少しそうであろうと言う。
 - ④ なお、女子の進学傾向は、続くであろうと言う。
 - ⑤ また、教育の内容が、時代を先取りしたもの、あるいは現代受けするものに集まる傾向にあるとも言う。
 - ⑥ 志願者が集まるところが片寄る傾向にある一方で、毎年若干ずつの学部学科増があり、入学定員が増えていくのであるから、志願者の集まらない学校は、加速度的に多くなると言う。
- (3) 支出の抑制については、資産の効率的使用に努めて支出を削減することであり、特に、人件費支出を抑制することが最大の課題である。ただし、人件費は減らせば良いとだけ言うのではなく、教職員の持っている能力を、最大限に活かすことが肝心である。こうして、結果的に、人件費支出の効率を高めることをしなければならぬ。

しかし、現実的には、支出の抑制だけでは、極近い将来、財政が維持出来ない学校法人が、既に出てきているのである。

民間の研究機関では、学校法人の合併に関する研究を進め、セミナーも開催しているが、経営が成り立つ見込みのない学校法人同士が合併したとして、果たして将来経営が成り立つであろうか、甚だ疑問である。

- (4) 収入と支出の計画に基づいて、設置学校を経営する制度が、予算制度である。金員の収納も支払いも、財政の改善も、すべて予算を通じてしか実行できないのである。

経営が、苦しくなればなるほど、収入と支出の見込みを厳密にし、予算をもって厳格に管理して、効率的な経営に当たることが要求される。

収入は、収入欠陥を生じないように努力することであり、このためには、第一に予定する学生生徒数を確保することである。支出は、予算で額を抑制して、不急、不要のものを排除し、予算の額を超えないようにすることが大事であり、そのうえ、なお、必要な支出も一層の効率化をはかるように徹底して管理することである。

将来さらに、経営が困難になる状況が予測されるから、これを予測して設置学校の経営を継続するためには、中長期の教育研究計画をたて、その実現に必要な中長期の財政の見通しに基づいて、予算を編成する慣行を確立する必要がある。このため、経営の用具である予算制度を改めて点検し、必要な改善を加えることが急務である。

- (5) 中長期の財政計画は、経営計画を資金的に裏打ちしたものであるから、財政計画が成り立たないことは、経営が成り立たないことである。中長期の財政計画を立てて見ると、支出の予想額を賄うだけの収入が得られない状態にある学校法人が、既にある。

私学は私法人であるから、財政上からは、每期消費収支計算上5%以内程度の額の消費収入超過額を出すようにして、自らで経営を継続するようしなければならない。

2 私学財政の基本

2-1 私学財政の位置

※ 別添 資料（1）学校経営の基本表

※ 別添 資料（2）私学財政の位置図

財政の立場からは、学校経営の原則のうちの計画性・合理性の原則に立った能率性の原則を追求することが課題である。

（1）財政の特色化

財政も、自学園の独自性・特色を持つことである。

納付金の名称、収支のリンク、会計区分、勘定科目、処理システム、基金、奨学金、学費減免制度その他で、他の学園とは異なる取り扱いをして独自性を出し、分かりやすくして、関係者に十分な説明をし、理解を求めることである。

（2）支出が優先する考え方

学校法人の財政は、営利事業のように収益をもって費用を回収するという仕組みにはなっておらず、調達した財源は、学校法人の運営と教育研究のために一方的に消費される。

（3）学校法人財政の特性

※ 別添 資料（3）学校法人財政の特性図

① 資金源泉の公共性

資金源泉の主要なものは、学生生徒等納付金であり、補助金や寄付金も含まれている。

② 収入、支出要因の固定性

学生生徒等納付金は、学生生徒数と単価の積であるから、たやすく増額はできない。支出は、教育プログラムにもとづくものであるから、むやみに減額はできない。

③ 資産運用上の損失の特性

学校法人の資産に対しては、何びとの所有権も持分関係も成立しないので、学校法人の運用上、その資産に損失を生じても「善良なる管理者の注意義務に違反しない限り」、何びとも負担する関係にない。

（4）負担の原則

※ 別添 資料（4）負担の原則の確立図

① 国の負担

国は、最終の受益者として、応分の負担をすべきである。

② 社会の負担

社会は、間接の受益者として、応分の負担をすべきである。

③ 学生の負担および法人の努力

学生は、直接の受益者として、応分の負担をすべきである。そして学校法人は自助努力をして収入をあげ、学生の負担を軽減するように努力すべきである。負担の原則を確立して、はじめて私学の財政が本来の姿になる。

（5）私学財政の課題

※ 別添 資料（５）私学財政の課題図

① 資産の保全と公正な使用

学校法人は、資産の保全をはかり、いかなる収入源泉から取得した資産も、目的事業の遂行に公正に使用しなければならない。

② 教育研究と財政の持続的調和

学校法人は、教育研究上の要求と、これを充足する財政上の諸条件との持続的調和をはかり、学校法人の永続的な維持を可能にするように運営されなければならない。

③ 流動性の維持

学校法人は、資金の流動性を維持し、各種の支払義務を滞りなく履行しなければならない。

④ 消費収支の持続的均衡

学校法人は、各年度における消費収支の持続的な均衡をはからなければならない。

資金の流動性と消費収支の均衡が維持できれば、学校法人の存続は可能であるが、教育と研究の充実向上が忘れられれば、学校法人の真の維持と発展とは言えない。

2-2 経営方針の確立

(1) 学園運営の特徴の把握

自学園の運営の特徴を把握することが肝心である。

(2) 経営方針の確立

経営方針の確立とその徹底がなければ、理事者と教職員が一体となった経営の推進は出来ない。

そして、リーダーシップを発揮すること、責任の所在を明らかにすることである。

(3) 資金の配分計画

① 資金の配分計画

平常時にあっても消費収入超過額は、消費収入の5%に近い数値ではどうか。

② 緊縮財政下の資金の配分計画と予算科目

予算の効率的使用のためには、予算科目に工夫が要る。事業名を冠した予算科目や目的分類による予算科目を設けて、当該科目内で予算のヤリクリをして、効率的使用に努めることが大事である。

(4) 予算制度の充実と活用

① 予算制度の創案

予算は、経営の用具である。自学園の経営に適合した予算制度を作り上げることである。

② 予算の弾力的運用

予算の原則は遵守しなければならないけれども、緊縮財政下にあっては、予算の弾力的運用は欠かせない。

(5) 財源の調達

① 授業料等の改定

授業料等の改定は、必要である。増額改定に値する質であるかが問われる。

(6) 資金の留保

- ① 基金の設定
- ② 引当資産の積立て

基金の設定や引当資産の積立てをして、資金を留保し、運用収入をあげるように努力する必要がある。

(7) 情報の開示

経理の開示は、財政健全化の出発点である。

2-3 財政総合計画の策定

※ 別添 資料(6) 財政の循環構造概図

※ 別添 資料(7) 財政総合計画(要旨)表

(1) 適正な会計処理

- ① 適切な予算の編成と執行
- ② 適正な会計処理
 - ア 省令基準等の遵守
 - イ 処理科目と金額の正確性
 - ウ 瑕疵のない手続き
- ③ 適切な財産の管理
- ④ 財産状態の正確な表示と財務分析
- ⑤ 証憑および文書類の適正な保存

(2) 財政基盤の確立

- ① 収入
 - ア 補助金増額の努力
 - イ 寄附金増加の努力
 - ウ 学費収入の確保
 - エ 手数料収入等の拡大
- ② 支出
 - ア 人件費の抑制
 - イ 教育研究経費の適正と充実
 - ウ 施設設備の計画的整備
 - エ 基金の設定等と積立ての充実
 - オ 引当資産の積立て

(3) 制度の整備

- ア 規則の整備
- イ 大学の質を変える制度の改革あるいは創出
- ウ 稟議(起案)文書類の整備
- エ 手続きの改善
- オ 研修の充実
- カ 後継者の養成
- キ 事務組織の改善

(4) 法人の自己点検評価と公表

- (5) 事業計画の建直し
- (6) 経営方針または経営計画の明示
- (7) 財政総合計画の補正

3 予算制度

3-1 予算制度

- (1) 学校法人は、必ず予算を編成し、予算に基づいて、経営に当たる。

予算は、私学財政の在り方と現状を踏まえ、将来展望にたった中長期経営計画に基づく、当該年度の経営計画実施のための資金計画である。

学校法人財務基準調査研究会の、学校法人の財務基準の調査研究については、学校法人の基礎的前提で、予算制度について、次のように言っている。

「学校法人は、その諸活動の計画について予算を編成し、予算にもとづいて運営される。」

私立学校法第42条は、次のように規定している。

「次に掲げる事項については、理事長において、あらかじめ、評議員会の意見を聞かなければならない。」そして、第1号で、次の事項を掲げている。

「予算、借入金（当該会計年度内の収入をもって償還する一時の借入金を除く。）及び重要な資産の処分に関する事項」

評議員会の意見を聞かなければならない（寄付行為をもって議決を要するとした場合にあっては、その議決を得て）ということは、義務規定である。よって、理事長は、必ず予算案を作成して、評議員会の意見を聞いたうえであるいは議決を得たうえで、理事会に付議して、議決承認を得なければならないのである。

私立学校振興助成法は、第14条（書類の作成等）第1項で、

「第4条第1項又は第9条に規定する補助金の交付を受ける学校法人は、文部大臣の定める基準に従い、会計処理を行ない、貸借対照表、収支計算書その他の財務計算に関する書類を作成しなければならない。」

そして、第2項では、次のとおり、収支予算書の届け出を義務づけている。

「前項に規定する学校法人は、同項の書類のほか、収支予算書を所轄庁に届け出なければならない。」なお、届け出については、文部省通知昭和51年4月8日付文管振第158号で、当該年度の6月30日までとしている。

- (2) そこで改めて、予算制度についての再点検が必要になる。

予算制度について、学校法人財務基準調査研究会による学校法人の予算制度に関する報告（以下「予算報告」という。）第1号では、次のように言っている。

「学校法人の予算は、学校法人の教育・研究その他の活動の具体的な計画を、所要の計算体系にもとづいて、科目と金額とにより表示し、総合編成したものであり、学校法人全般にわたる運営に役立てられるものである。この予算の編成と実行のための組織および手続きを予算制度という。」

計画と予算については、次のように言っている。

「予算は、具体的な計画の実現を可能ならしめるための資金的な裏付けを行なうも

のである。この場合において、学校法人の利用可能な資金は有限であるから、学校法人の目標実現のための多様な事業計画およびそれらの組合せのうち、総体として最大の効果を発揮できるような計画の選択と資金の配分が行なわれることが期待される。」

事業計画と予算について、予算報告第3号では、次のように言っている。

「予算は、具体的な事業計画にもとづいて、編成されなければならない。予算編成を困難にさせるような事業計画案があるときは、これを再検討し、事業計画と予算との一体化をはかる必要がある。」

- (3) 予算制度の重要性について、日本会計研究学会（スタディ・グループ学校法人会計）（以下「スタディ・グループ」という。）では、学校法人会計の基本問題中間報告の中で、次のように言っている。

「予算制度の重要性（Ⅰ）財政の計画化

収入と支出はともに非弾力的であり、両者の相関はきわめて乏しく、かつ必要な支出は無限的であるのに、可能な収入は有限であるから、教育活動を永続するためには、「収入・支出の成り行き管理」は許されない。すなわち、収入・支出ともに予算の段階で、前以て計画しておくこと、収入・支出は予算上で均衡させておくこと、そして教育は、かような予算にもとづいて、その予算の範囲で実施すること、が教育の継続したがって法人の維持には是非とも必要である。つまり、学校運営の全過程が、予算にもとづいて行なわれねばならない第1の理由がここにある。

予算制度の重要性（Ⅱ）信託関係の明確化

学校法人とその理事者との間には、法人の資産運用について一定の信託関係が結ばれる。その場合、理事者に委託する収支の権限の範囲を、その執行にさきだって明確に定めておくことが大切である。けだし、学校法人に属する資産および法人自体に対しては、何びとの所有権も持分権も成立しないのである。ゆえに、あらかじめ収入・支出の権限の範囲を具体的に明確化する何らかの制度が必要である。予算は、受託者である理事者のアカウンタビリティを確定する必須の手段なのである。

上述のように、学校法人に属する資産および法人自体に対しては、何びとの所有権も持分権も成立しないから、もし資産の運用上に損失が生じても、その損失が「正当な管理者の注意」の明らかな欠如によるものでないならば、何びともその損失を負担する義務はないのである。このことは元入資本出資者が損失をすべて負担する企業とは異なるところである。企業に対しては、その採否が企業の自由意思にゆだねられているところの「予算」を、法が学校法人等に対しては、とくに「予算制度」として強制する一つの有力な理由がここにあると解される。」

理事者のアカウンタビリティについては、次のように言っている。

「理事者は法人の予算の決定にあたって、法人の未来の状況をいかに予測し、とりうる代替的行動のなかから行動を選択するにせよ、彼には善良な計画責任者として払うべき配慮をもってこれを行なう義務がある。のみならず彼は信託関係における受託者として、その行なった予算編成過程を法人の関係者に明瞭に説明する義務（アカウンタビリティ）を負うべきである。」

- (4) 事業計画と予算制度の関連について、日本公認会計士協会学校会計委員会報告

(以下「委員会報告」という。)では、次のように言っている。

「予算は、事業計画を貨幣的に表示したものである。予算は具体的かつ明確な事業計画を基礎として編成されなければならない。

予算と事業計画のこのような関連は、実状において往々不明確である。具体的な事業計画のないところには、一切予算がつかないという考え方の徹底を期し、予算が与えられて、はじめて仕事を求めるような事態は厳に排さなければならない。」

このような基本的な考え方は崩すことは出来ないけれども、学校法人における予算は、一般的な形式にとらわれることなく、経営に最も適した形にすることが大切である。委員会報告では、予算体系の再検討について、次のように言っている。

「現在、多くの学校法人の予算は、予算年度における資金の収入及び支出の各金額を一覽的に対照させるかたちをとっている。このような収支予算体系は、その一覽性において特長を有するのであるが、同時にそのかたちに制約され、予算の内容が平面的になるきらいがある。予算体系がいたずらに複雑多岐になることは必ずしも好ましくないが、予算制度が、その本来の機能を発揮するためには、現行の学校法人における予算の体系は、再検討の必要があるものと認められる。」

- (5) 学校法人における予算の機能には、「計画機能」「調整機能」「統制機能」があるが、統制機能には、事業執行の懈怠のチェックと予算の範囲を逸脱しないようにする機能とがある。
- (6) 予算報告第2号では、予算制度の一般原則について、次のように言っている。
 - ① 包括性について
学校法人の諸活動のすべての領域を網羅すること。
 - ② 予算の体系化について
体系的に整備されたものであること。このためには、部門予算と総合予算との関連、長期計画と予算との関連を考慮することが必要である。
 - ③ 予算書の種類について
資金収支予算書と消費収支予算書が必要であること。なお、貸借対照表や各種内訳表にかかわるものを作成することは有効である。
 - ④ 予算管理組織の制度化について
予算の編成、実行のための管理組織、予算管理上の責任と権限を明確にしておくこと。
 - ⑤ 会計組織の整備について
予算と実算との対比が常時適切に行えるようにしておくこと。
 - ⑥ 関係者の意欲の喚起について
権限と責任の明確化、予算編成方針の明確化と徹底、理事者による事情把握の努力と財源開拓のための創意工夫が必要であること。
- (7) 予算制度は、原則を守りながらも、学校法人の方針や設置学校の種類、財務政策の在り方等によって、限らない広がりや展開が可能である。敢えて複雑にする必要はないとしても、設置学校別に収支を見ることや、経常的収支と建設収支とを区分すること、奨学金や研究高度化、国際交流については学校法人の内部用で、別枠で管理すること等が有効であろう。

(8) 予算制度について、どれだけ工夫してきたであろうか。自学園の経営に最も適合した制度を創りだしてきたと言えるであろうか。財政が苦しくなればなるほど、省令基準に基づくものの他に、内部管理用の予算を必要とするのではないか。

財政構造の改革なくして、財政再建はなく、経営の継続はない。

財政上の条件が厳しくなればなるほど、効率的経営を目指して、学事上の要求と財政上の制約との長期調和をはかるよう予算制度を整備、充実して行く努力が必要である。

3-2 予算の原則

学校法人における予算の原則を掲げれば、次のとおりである。

- (1) 先行性 事前決定の原則。諸活動開始の前に、収支の計画を決定しておくこと。
- (2) 真実性 総額主義。収支の内訳とそれぞれの額が、ありのままの数値であること。
- (3) 正確性 明確性の原則。予算積算の基礎の数値、単価が正確であり、事業の目的、事業実施の時期が明確であること。
- (4) 包括性 総合性の原則。学校法人の諸活動のすべての領域を網羅すること。
- (5) 統一性 統一した基準にもとづくこと。
- (6) 均衡性 収支の均衡をはかること。特に、消費収支の均衡状態を維持することは、重要である。
- (7) 単年性 年度独立の原則。当該会計年度に発生する収支に限ること。
- (8) 特定性 流用禁止の原則。予算は、個々の事業計画を実施するために、それぞれに特定されたものであること。よって、むやみに流用してはならないことである。予算原則のうちの中核的原則である。
- (9) 明瞭性 予算科目をみれば、その内容が一目瞭然であること。
- (10) 継続性 予算の科目とその内訳区分のしかたは、每期これを継続し、みだりに変更してはならないこと。
- (11) 健全性 収入は、実現可能な収入以外は計上しないこと、支出は、ある程度の確率で予測される支出は計上すること。
- (12) 重要性 科目も金額も重要であるものは、区分すること。
- (13) 共生の原則 予算の原則は、相互に相反して関連するものもあるから、これらは、全体として最もよく活かされるようにすること。

3-3 予算編成方針

予算編成方針は、経営の方針に基づくものである。もしも経営の方針を公表していないとすれば、予算編成方針をもって、どのような経営をするのかを示すことになる。

財政の危機的な状況が続くことが分かっているこの時期の予算編成方針は、現状と将来展望をどのように見ているかを、明示することが第1である。

厳しい財政事情の中にあっても、学校法人が果たさなければならない使命を完遂する決意の表明が必要である。教育研究の実施と、個性化伸長のために、何を実行するのかを示すことである。

これを実施するための財政については、収入の見通しと支出の見通しの双方について予想し、収支のバランスを計測して長期にわたる財政状況を推計し、これに評価を加えることである。そして、財政の健全な維持のための指針を示すことである。ただし、財政健全化の指針を示した後にあっても、状況が変化すれば、それに伴い方針も

変えなければならないのであるから、必要に応じて方針を修正することが大切である。

第2は、中長期の財政状況を見通した上で、具体的に当年度の予算をどのように編成するのかを明らかにすることである。支出予算の計上額については、0ベースで組むのか、前年度対比マイナスで組むのか、前年度対比で増額する予算科目はどれか等の具体的な事項についての方針を明らかにすることである。そして、予算の要求については、重要であるもの、緊急であるものに限ることや、予算の積算に当たっては、客観的な資料に基づいて正確を期すこと、さらには、予算の折衝、調整には、時間をかけて、ジックリ話し合うこと等について明らかにすることである。ただし、予算編成方針には定形はないから、学校法人の自由であり、学校法人が必要であると考えることだけを記せばよい。

3-4 予算の編成

委員会報告では、学事と財政の調和について、次のように言っている。

「学校法人における学事に対する責任・権限と財政に対する責任・権限は、しばしば分離されている。しかも、その両者間の相互理解が往々不足しているため、予算編成において、学事上の要求と財政的諸条件とが相反したまま、妥当な解決にいたらないおそれがある。学校法人は適当な機関を設けて、学事と財政の調和を図るように関係者間における意思の疎通に特に意を用いなければならない。」

予算の折衝に当たっては、可能な限り現場へ出向くことが有効である。予算の編成過程が、設置学校の充実と経営の可否を決める。

3-5 予算額の明示

予算額の表示は、大規模法人にあっては、円単位で万円表示、小規模法人にあっては、円単位で千円表示程度が妥当である。ただし、予算の額は、単なる数字ではない。現金そのものである。

3-6 予算の決定

予算額は、省令基準に準拠した科目と様式によって、計上額を明記する。ただし、学内管理用の予算は、会計区分や科目の分類方法も自由であってよい。

予算は、理事長にあって、あらかじめ評議員会の意見を聞いたうえで、理事会に付議し議決を得て決定する。必ず評議員会が先である。この場合、いくら評議員会が先であればよいと言っても、理事会開催の1時間前に評議員会を開催して意見を聞くようなことは避ける方がよい。また、理事会も評議員会も、ともに書面による委任が少なくなるように努力する必要がある。

3-7 予算の配付

予算は、使用しても差し支えない額を、配付の手続きによって通知することがある。これは、予算は、入学生確定前に編成することから、入学生の減少により学費収入が減少して支出予算額を減額しなければならないこともあるから、支出予算当初計上額の満額を配付しないことの措置である。ただし、このように予算額の一部を留保して配付する場合は、その理由を明記すべきである。

3-8 予算の執行

(1) スタディ・グループでは、基本問題の中で、予算の統制機能の問題について、次のように言っている。

「予算は、一方において、（１）理事者に対して財政上の執行権を受託し、そのアカウンタビリティを前以て確定する機能を有するとともに、他方（２）執行権の行使を厳重に規制する機能を持っている。

したがって、法人における諸活動は予算の執行として理解され、かつ予算に対する過不足のない実行が強く要請される。

予算のもつかような統制機能は、まず業務執行の懈怠をチェックする面に作用し、他方、業務執行が予算の範囲を逸脱することを防止する面に効果を発揮する。

従来、非営利組織体の予算制度では、このような意味の統制機能がもつ規範性が、予算運用上の好ましからぬ硬直性に転化しがちであった。そこでは、活動目的に対する支出の効果が軽視され、活動は機動性を失いがちになる。またときには、それが決算を歪曲する原因となっていることも見のがせない。

しかし、学校法人において予算制度が必要とされるひとつの大きな理由は、その持つ規範力に期待するのだということを見無視することはできない。

従来の予算制度における統制機能に、もし問題があるとすれば、それは、予算の編成過程と統制過程との間の不均衡にあると見てよいだろう。すなわち、予算が活動計画と密接な連繋のもとに編成されず、予算が腰だめの見積りのままに編成決定され、予算執行の面にのみ予算実行責任者の努力が要求され、予算執行の規制にのみ厳しい注意が向けられるという不合理である。」

（２）予算報告第４号では、予算の遵守について、次のように言っている。

「予算の実行を担当する者は、予算に表明された事業計画を予算の定めるところに従って達成する責任と権限をもつ。それゆえ、予算の実行を担当する者は、次の事項を遵守しなければならない。

1. 責任をもって予算を実行すること。
2. 予算を超える支出をしてはならないこと。
3. 定められた目的外に予算を使用してはならないこと。」

そして、予算実行の管理については、次のように言っている。

「予算の実行を担当する者および予算の管理事務を担当する者は、次の事項に留意して予算の実行が適切に行なわれるようにする必要がある。

1. 予算の実行を担当する者は、予算の実績を常時把握し、これを予算および事業計画と対比して予算実行の経過および結果の検討を行ない、適時、適切な措置をとらなければならないこと。
2. 予算の管理事務を担当する者は、予算の実行を担当する者に対し、適時に1.の検討に必要な資料を提出しなければならないこと。とくに予算と実績との間に異常な差異を予見し、または発見したときは、遅滞なくこれを予算の実行を担当する者に通知すること。」

（３）学校法人の経営は、予算の執行と言う形で実行されることを再認識する必要がある。

3-9 予算の弾力的運用

予算報告第４号では、予算の弾力的運用について、次のように言っている。

- 「1. 予備費の使用および予算の流用は、所定の手続を経ておこなわなければならない。

2. 収入と支出の間に相関関係が認められる補助活動事業、受託事業等について、収入の増加に伴い予算額を超えて支出することがあらかじめ承認されている場合には、所定の手続を経てその支出を行なうことができるものとする。」

予算は、目的とする事業に対して、特定されたものであるから、むやみに流用することは避けるべきであるが、予算が事業実施の相当以前に編成されたものであることを考えあわせるならば、より有効な事業計画への変更はあり得ることである。一度決められた予算であるとして、硬直的に取り扱うことは良くない。状況を判断して、予算の流用や予備費の使用をして、予算の効率的執行に心がける必要がある。

予備費の額は、借入金等返済支出を除く、人件費支出から設備関係支出までの合計額の100分の5以内の適当な額ではどうか。なお、予備費の使用および予算の流用は、理事長の決済のよることが妥当である。

予算の硬直的な取り扱いを改め、予算の原則を損なわない範囲での予算の弾力的運用は、躊躇すべきではない。

3-10 予算の補正

(1) 予算の弾力的運用の範疇を超えると認められるものについて、通常は、予算の補正をしなければならない。予算の修正について、予算報告第3号では、次のように言っている。

「年度の途中において、事情の変化により、当初の事業計画または予算を実行することが不適當になった場合は、すみやかに、事業計画または予算の修正の手続きをとらなければならない。」

(2) 予算の補正を頻繁に行なうことは、当初予算を厳密に編成したことを否定することになりかねない。しかし、状況の変化にともなって、事業計画を変更することや予算額を変更することはあり得る。

年度更新前に編成した当初予算で、当該年度一度の補正も必要としない状態が可能であるとは認め難い。より効率的な事業を実施するためには、予算を補正する手間を惜しむべきではない。

予算の補正は、状況の変化に対応する必要な措置である。

◎苦しい時期であるからこそ

- ① 集中できる
- ② 真剣になれる
- ③ リーダーシップが発揮できる
- ④ 理解と協力が得られる
- ⑤ 本当の見なおしができる
- ⑥ 思い切った改革ができる
- ⑦ 学園再生のチャンスである。

※ 難しく考える必要はない。役員も教職員も、自らの子弟を、是非とも入学させたいと思う学校にすることである。

資料(1)

学 校 経 営 の 基 本 表

| 学 校 経 営 の 原 則 | |
|---------------|---|
| 公共性・社会性の原理 | <p>いかなる場合であっても公共的色彩をもって行われ、公共的利益のために実施されるべきこと。</p> <p>学校の経営にあたり、学校は社会に奉仕し、社会に責任を負うことを念頭におくべきこと。</p> |
| 民主主義の原理 | <p>憲法、教育基本法の理念として見られるもので、個性の伸長、発展、基本的人権の尊重、寛容の精神、多数決の原理、代議制等の民主主義の原理に基づくこと。</p> |
| 自主・自律性の原理 | <p>不当な支配や干渉を受けることなく、自らの責任で計画し決定し、そして実行すること。</p> |
| 能率性の原理 | <p>経済的に見れば、最少の労力や経費を用いて最大の効果をあげること。</p> |
| 計画性・合理性の原理 | <p>周到慎重に企画された計画によって、無駄なく合目的的に運営されること。</p> |

注. 海後 宗臣、相良 惟一、宮田 丈夫、吉本 二郎 編 『学校経営大系 第一巻 学校経営の基本』（国土社 1963）を参考にした。

私学財政の位置図

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|-------|-----|-----|------|-----|------|------|------|--|------|--|------|--|------|--|--|-----|-----|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|
| <p>私立学校法</p> <p>この法律において「学校法人」とは、私立学校の設置を目的として、この法律の定めるところにより設立される法人をいう。</p> | <p>教育基本法</p> <p>民主的で文化的な国家を建設して、世界の平和と人類の福祉に貢献する理想の実現は、根本において、教育の力にまつ。</p> | <p>学校教育法</p> <p>大学は、学術の中心として広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的および応用的能力を展開させることを目的とする。</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>負担の原則</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 国は最終の受益者として負担するが、統制はしないとする。 2. 社会は間接の受益者として負担するが、税制措置を整備すること。 3. 学生は直接の受益者として負担するが、奨学制度を拡充すること。 | <p>経 営</p> <p>学校法人の業務は、寄付行為に別段の定めがないときは、理事の過半数をもって決する。</p> | <p>建学の精神 【教育研究の発展と理想とする人材の育成をする】</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>財 政</p> <table border="1"> <tr> <td>収 入</td> <td>支 出</td> </tr> <tr> <td>学生納付金</td> <td>人件費</td> </tr> <tr> <td>補助金</td> <td>教研経費</td> </tr> <tr> <td>寄付金</td> <td>管理経費</td> </tr> <tr> <td>運用収入</td> <td>支払利息</td> </tr> <tr> <td></td> <td>施設関係</td> </tr> <tr> <td></td> <td>設備関係</td> </tr> <tr> <td></td> <td>資産運用</td> </tr> </table> | 収 入 | 支 出 | 学生納付金 | 人件費 | 補助金 | 教研経費 | 寄付金 | 管理経費 | 運用収入 | 支払利息 | | 施設関係 | | 設備関係 | | 資産運用 | <p>教育研究の手段</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 人的条件 教員・職員 2. 物的条件 校地・校舎 校具・教具 3. 用役条件 旅費・費用 4. 管理条件 組織・手続 | <p>教育研究の実施</p> <table border="1"> <tr> <td>教 育</td> <td>研 究</td> </tr> <tr> <td>カリキュラムに基づく教育の実施</td> <td>研究計画に基づく研究の実施</td> </tr> <tr> <td>大綱化 特色化 個性化</td> <td>個人研究 共同研究 研究所</td> </tr> </table> | 教 育 | 研 究 | カリキュラムに基づく教育の実施 | 研究計画に基づく研究の実施 | 大綱化 特色化 個性化 | 個人研究 共同研究 研究所 |
| 収 入 | 支 出 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 学生納付金 | 人件費 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 補助金 | 教研経費 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 寄付金 | 管理経費 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 運用収入 | 支払利息 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 施設関係 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 設備関係 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 資産運用 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 教 育 | 研 究 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| カリキュラムに基づく教育の実施 | 研究計画に基づく研究の実施 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 大綱化 特色化 個性化 | 個人研究 共同研究 研究所 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

資料(3)

学校法人財政の特性図

| | |
|------------|---|
| 収 | <p>ア. 資金源泉の公共性</p> <p>資金源泉は、学生生徒等納付金、補助金、寄付金等の公共性の高いものである。</p> |
| 入 | <p>イ. (1) 収入要因の固定性</p> <p>授業料等の単価は、修業期間中はたやすく変更できず、学生生徒数も殆ど変わることがない。</p> |
| 財 源 | |
| 支 出 | <p>イ. (2) 支出要因の固定性</p> <p>修業期間中の教育計画は変更が難しいので、支出の削減は、殆ど不可能である。</p> <p>ウ. 資産運用上の損失の特性</p> <p>学校法人の資産に対しては、何びとの所有権も持分関係も成立しないので、資産の運用上損失が生じても、何びとも負担できる関係にない。</p> |

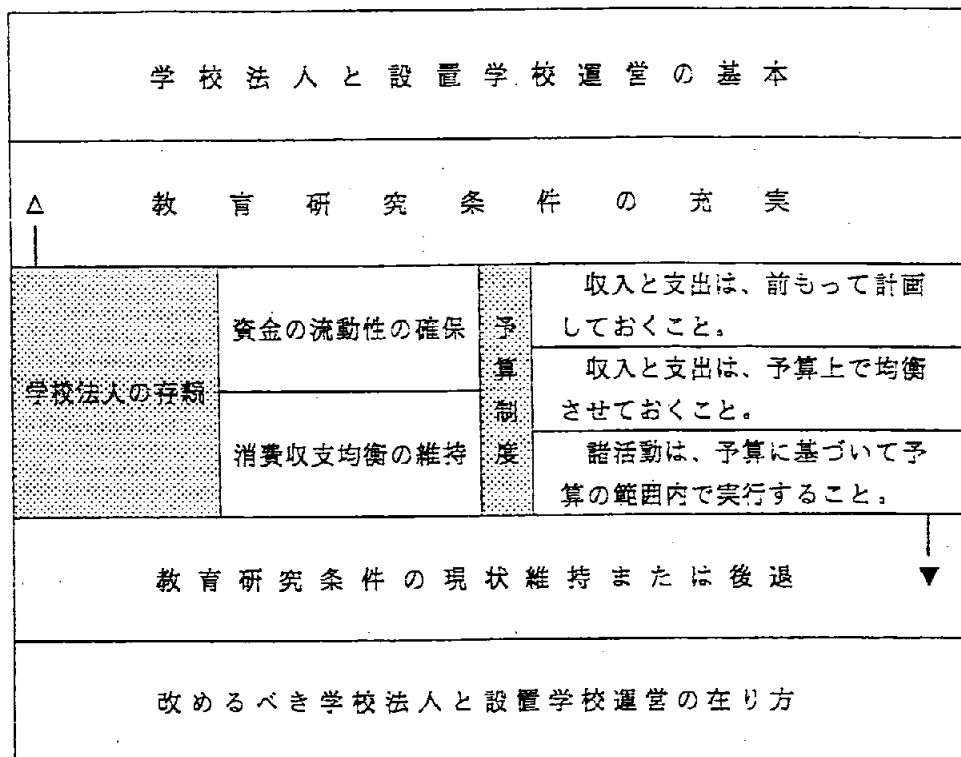
資料(4)

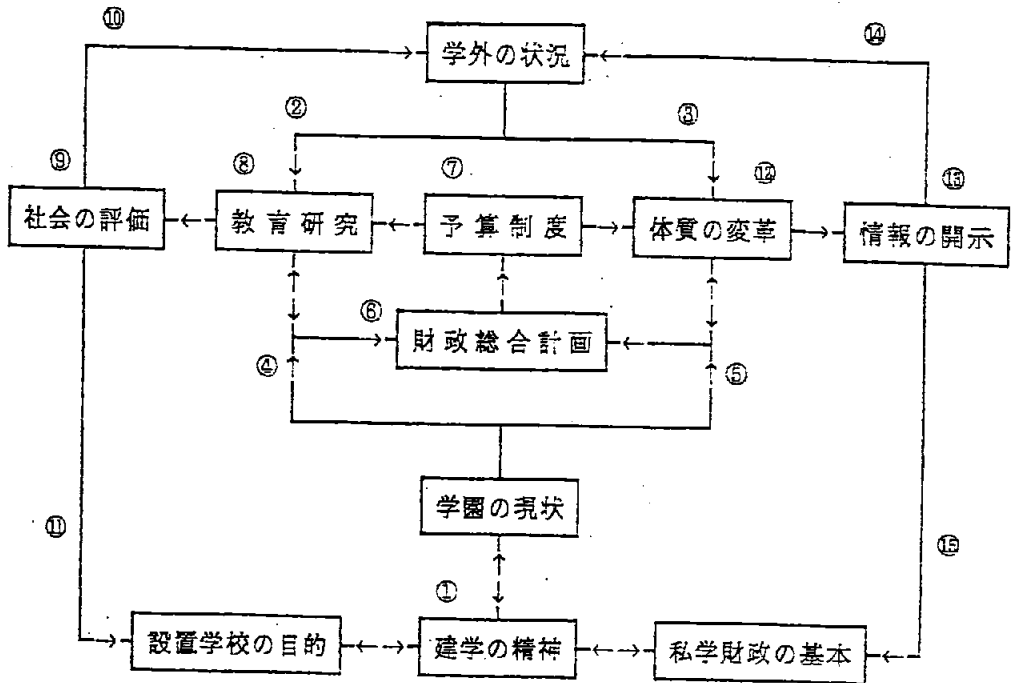
負担の原則の確立図

| | | |
|---------------------|-------|-------|
| 日本国憲法および教育基本法の理想の実現 | | |
| 国の繁栄と福祉の向上 | | |
| 教育研究の質の向上と高度化 | | |
| 教育研究の手段の充実 | | |
| 支出予算の合理的配分 | | |
| 財源の確保 | | |
| 私学財政の確立 | | |
| 負 担 の 原 則 | | |
| 国の負担 | 社会の負担 | 学生の負担 |
| | | 法人の努力 |

資料(5)

私学財政の課題図





- ① 学校法人は、建学の精神に基づき、設置学校の目的の達成とそのための私学財政の基本の確立に努力し、学園の永続的発展的維持を期す。
- ② 学外の状況は、教育研究の多様化を求め、企業の要請、父母の期待、学生の希望も多様化しているから、これを教育研究に展開する必要に迫られる。
- ③ 全体が不景気の影響を受け、学費の値上げ、寄付金の獲得は困難であり、補助金、資産運用収入も減少し、これが財務体質に影響して財務運営がさらに難しくなる。
- ④ 学園の現状は、教育研究の多様化に対応する改組転換、カリキュラムの整備が遅れがちであったり、施設設備が不足ぎみであったりして、早急な対応に迫られる。
- ⑤ 学園の財政事情は困難であり、学費収入への過剰な依存、人件費支出の肥大化、基金や各種準備金の不足等で、思い切った改善の措置に迫られる。
- ⑥ 教育研究上の要求と財政事情、そして、これら学外の状況と学園の現状を融合し、財政の健全化をはかりながら設置学校の発展的維持の方策を求めて、財政総合計画を作り上げることが必要である。
- ⑦ 財政総合計画を実現するには、組織の改善等の施策とともに、予算を通じて実行することになるから、会計区分や予算の編成から執行までの制度を整備する必要がある。
- ⑧ そして、多様化の要請に応ずる教育と研究は、毎年の予算に基づいて実行することになる。
- ⑨ この教育と研究の成果は、受託研究や共同研究の成果、有為な人材の輩出、卒業生や社会人の生涯教育等の内容で社会に還元し、これが社会の適切な評価を受けることになる。
- ⑩ 社会の評価は、学外の状況を変化させ、これが、再び教育研究と財政に影響する。
- ⑪ それと同時に、社会の評価が、設置学校の目的を伸長するものであるかを検証する必要がある。
- ⑫ 一方、財務体質の改善は、毎年の予算を通じて、実行することになる。
- ⑬ これと同時に、学園のあらゆる情報を広く開示して、学の内外の理解を求めることが必要である。
- ⑭ 情報の開示によって、学外の状況を変化させ、理解を得ることが必要である。
- ⑮ それと同時に、財政が私学財政の基本に沿っているかを検証する必要がある。

財政総合計画（要旨）表

日本私立大学協会大学経営研究委員会作成のものに参考した。

日本国憲法
 学校教育法
 私立学校法
 労働基準法
 建学の精神
 学校教育法
 私立学校法
 労働基準法
 財政総合計画
 経営計画
 教育研究計画
 制度の整備

