

成城大学経済研究所  
研究報告 No. 50

# 大学経営の構造と機能

小 藤 康 夫

2009年1月

**The Institute for Economic Studies  
Seijo University**

6-1-20, Seijo, Setagaya  
Tokyo 157-8511, Japan



# 大学経営の構造と機能

小 藤 康 夫

## 1 大学経営の現状

### (1) 厳しい私立大学の経営環境

わが国の18歳人口は1992年度をピークに減少し続け、その結果、志願者数と定員がほぼ一致する大学全入時代を実質的に迎えている。全入時代に突入したといってもすべての志願者が希望する大学に無条件で入学できるわけではない。

そこには志願者による厳しい大学の選別が行われ、志願者数が定員を大幅に上回る大学もあれば、逆に定員割れを余儀なくされる大学も出現している。すでに大学でも一般企業と同様に勝ち組と負け組の二極化現象が鮮明になっている。

そうした傾向が強まるなかで、私立大学は4割以上が定員割れという深刻な状態に陥っている。定員割れは大学経営を圧迫し、最終的に経営破綻へつながるので、そうした最悪の事態を迎えないためにも、万全の経営体制を整えておかなければならない。

だが、残念なことに厳しい経営環境を認識しながらも、実際に危機意識が浸透している私立大学は少ないように感じられる。

18歳人口の減少はかなり前の段階から予測されていた。事前に分かっていたのだから、深刻な事態を迎える前に何らかの改善策が打ち出されていても不思議でない。それができずに時間だけが経過し、経営内容が悪化した私立大学は危機意識が全くないか、あるいはそれが経営行動につながらない何らかの本質的な欠陥があるからだと推測される。

一般企業ならば事前に困難な状況に突入することがわかっていたら、それを回避するための合理的な行動を取るであろう。しかも、同じ行動を取るにして

も、他の企業よりもどれだけ迅速に行動できるかが企業価値の向上につながる。だが、大学経営は一般企業に比べて、その動きは極めて緩慢である。

それは一般企業と違い、大学には経営を適格にチェックするガバナンス機能がうまく作用していないからだと考えられる。もちろん、私立大学の運営は理事会が担い、それを評議員会が監督する体制ができています。業務の運営と監督が分離できているので、この体制は有効に機能するよう見えるかもしれない。だが、大学経営に危機意識がなければ、いくら運営と監督の分離体制が表向き整備されていても本来の機能は発揮しにくいだろう。

## （2） 運営を阻害する3つの要因

それでは、なぜ危機意識が一般企業に比べて薄れているのであろうか。それは長きにわたり国の護送船団行政を受けていたからであり、同時に補助金が与えられているからである。そうした保護された環境のもとではなかなか危機意識が生まれにくい。

だが、大学を取り巻く環境が年々厳しさを増すなか、いつまでも今の状態を続けるわけにはいかない。実際、私立大学では定員割れだけでなく、破綻する大学も一部で現われている。それにもかかわらず、一般企業に比べて危機意識が薄れているのは合理的な経営を阻む要因が存在しているからであろう。その要因を指摘すると、次のようになる。

第1の要因は大学運営の目標が曖昧であることだ。一般企業ならば売上高や利益率といった数値が経営目標としてすぐに挙げられるが、大学の目標は極めて曖昧である。曖昧というよりも具体的指標を何も決めようとしないで運営されているようでもある。

もちろん、私立大学は設立時の独自の理念を掲げ、それに邁進していることを訴えているが、それが達成されているかを確認する方法はほとんどない。また、それはあまりにも抽象的なため、大学を運営するうえで有益な目標として成立していないのが現状である。

第2の要因として教職員の行動が学生等のニーズに本当につながっているかどうかをチェックする機能が十分に備わっていないことが挙げられる。とりわけ、教育・研究を担う教員の行動は難しく、教員の満足が学生の満足に直接、結びつくとは限らない。教員が求める教育・研究の内容が時代とともに変化せ

ざるを得ないにもかかわらず、それに対応できないケースがしばしば発生するからである。

厄介な問題はそれを周りの者が認識できないことにある。なぜなら、大学の教育・研究は極めて専門性の高い領域であるため、他の者は学生にとって必要かどうかを客観的に判断できないからである。そのため、教員任せの教育と研究が展開してしまう傾向にある。だが、その問題を改善しなければ、学生の満足は高まらず、大学の存在意義が薄れてしまうだろう。

第3の要因は利益という概念が大学経営においてあまり意識されないことである。一般企業ならば利益の最大化が経営の最終的な目標といってもよいが、大学経営ではむしろ利益をできるだけ意識しないような行動を取る傾向にある。しかし、一般企業であれ大学であれ、組織が存続していくには赤字であり続けるわけにはいかない。

また、大学は単に赤字を避ければよいというわけでもない。黒字で、かつ黒字幅が大きければ大学内での設備投資が積極的に展開でき、それは教育・研究サービスを充実させ、学生の満足の向上につながっていくからである。今日の大学は教職員によるサービスだけでなく、校舎などの設備も大学の評価を定める重要な要素になっている。それゆえ、利益を生み出すことは大学経営で必要不可欠な要因になっている。

### (3) 目的

このように大学が本来の役割を果たすには、具体的な目標を明らかにし、教職員がその目標に向かって邁進し、最終的に収支が黒字になるように大学を導いていかなければならない。そのためには上に挙げた合理的な経営を阻害する3つの要因を克服しない限り、大学運営は難しいであろう。

そこで、本論文ではそうした3つの要因に注目しながら、大学がそれらの要因を克服することで、将来の大学の姿が違ってくることを明らかにしたい。その方法として大学経営のフレームワークを作成し、そのなかで大学がどれだけ適切に運営するかによって評価が著しく違ってくることを示したい。

これにより破綻する大学と伸びていく大学の違いが理解できるだけでなく、危機に直面していない大学もその違いを理解しなければ将来、厳しい状況に追い込まれることが認識されるであろう。その違いとは大学経営を担う理事会と

評議員会がどれだけ運営を阻害する3つの要因を克服できるかである。その取り組みの相違が大学経営の差となって如実に表われていくと思われる。

## 2 大学経営の目標と構造

### (1) 大学経営の目標

一般企業と異なり、大学の目標はなかなか表現しにくい。それでも大学が目指す目標を具体的に示さない限り、効率的な経営は行われぬ。

そこで、ここでは目標を大学価値の最大化と定めたい。大学が生み出すサービスが学生をはじめとする関係者の満足に繋がれば、それは価値の創出につながる。そうした大学価値を最大化するように大学の経営者は適切に運営しなければならない。

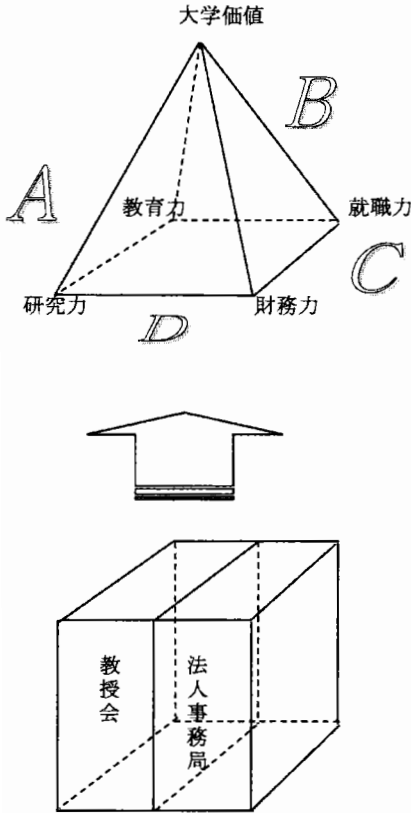
その大学価値を生み出す原動力は、やはり教育力と研究力であろう。言うまでもなく、学生への教育そして社会に貢献する研究が大学の本来の使命であるからだ。そのことはいつの時代も変わらないであろう。しかし、今日ではそれだけでは大学関係者の満足が得られない。

大学は財務力についても十分な関心を払わなければならない時代に突入している。なぜなら、大学が円滑に運営されるには大学の収支が赤字であっては行けない。ストックの財務内容も健全でなければならないからだ。大学の詳細な財務状況をホームページなどで公表するのが一般的になりつつあるが、この動きは人々の大学に対する関心が財務内容にも向けられている証拠でもある。

また、かつての大学と違い、学生からの納付金だけに依存する時代は次第に薄れつつある。大学間の競争が激しさを増すなかで、授業料のほかに余裕資金の運用益も無視できない収入源になりつつある。さらに外部から獲得する研究費や寄付金も資金運用収益に並ぶ大きな収入源になっていくであろう。大学の財務はこのような要因も含めて優劣を競う時代に突入している。

その一方で、就職指導も学生が大学に求める大切なサービスになりつつある。一昔前ならば就職活動は学生が個人で行うものであり、大学がかかわることはあまりなかった。だが、現代では学生よりも授業料を払う保護者からの要求が強い。学生の就職が不本意な結果しか出せない大学ならば、たとえ教育と研究

図表1 大学経営の目標と組織  
——大学価値を生み出す4つの原動力——



が充実していても大学に満足しないであろう。したがって、就職力も大学価値を促す大切な要因となっている。

このように大学価値を決定づける原動力として教育力、研究力、財務力、就職力の4つが挙げられる。この4つの力が合わさることで大学価値が高まっていく。それを生み出すのが教員で構成される教授会であり、職員で構成される法人事務局である。教職員が一丸となって4つの原動力を効率的に動かすことで、大学価値の最大化が達成されることになる。

図表1はそうした教授会と法人事務局が4つの原動力を動かし、目標である大学価値の最大化に向かっていく姿を積み木でイメージしたものである。2個の直方体の積み木は教授会と法人事務局であり、その上に乗っている四角錐の積み木が4つの原動力で形成される大学価値を表している。

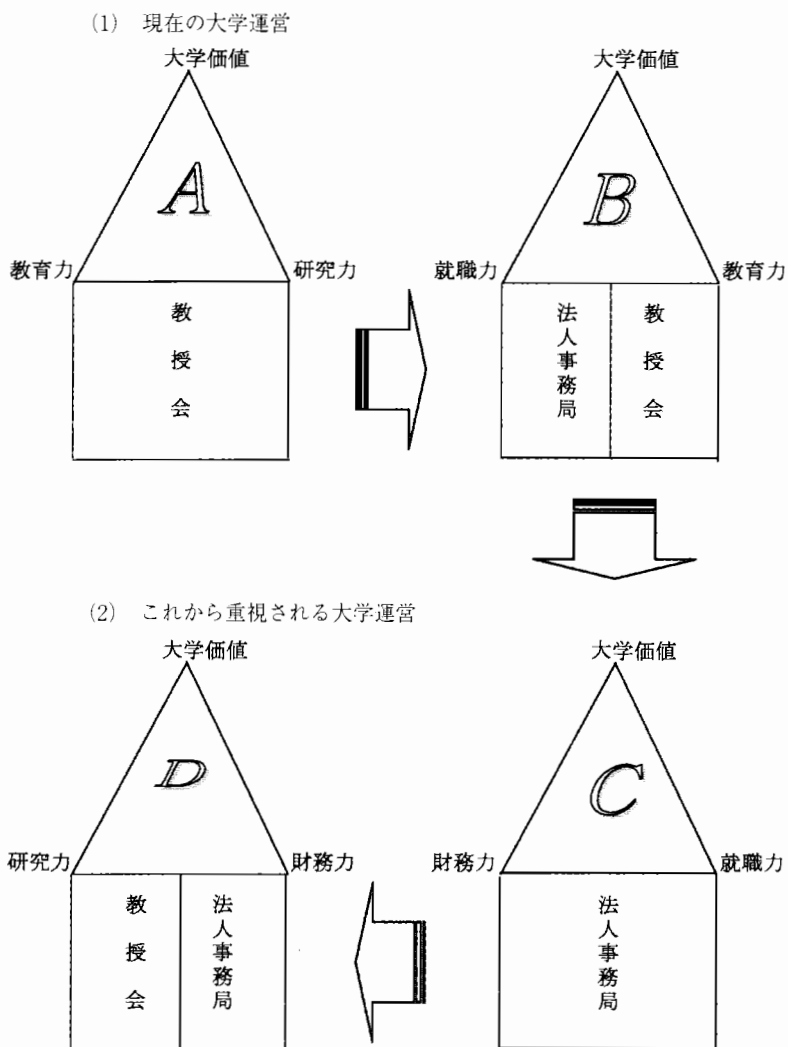
## (2) 大学経営を見る4つの視点

大学が教育力、研究力、財務力、就職力という4つの原動力から価値が形成されることを積み木でもって表現したが、これから大学の活動を4つに分類しながら価値が形成される姿を見てみることにしよう。

図表2は図表1をA、B、C、Dの4つの側面から眺めたものであり、4つの原動力のうち2つがどのように結びついて価値を形成しているかを描いている。

まず、A側面は大学の本来業務に相当するもので、教育力と研究力が合わさって大学価値が形成される姿を表現している。もちろん、その仕事を担う中心

図表2 大学経営をめぐる4つの側面



人物は教授会に属する教員であるが、職員の支えがなければ円滑な業務が遂行できない。しかし、多くの人たちが大学をイメージする場合、教員が全面的に教育力と研究力を発揮する姿を思い描く場合が多いであろう。

教育力と研究力に支えられ大学価値が形成される側面は、昔も今も大学の本来業務と呼ぶべきものである。それゆえ、この側面だけを捉えて大学経営を考える傾向が強い。だが、今日の大学は学生の就職についても真剣に取り組まなければならない。それは教育とも密接に関係する領域であろう。B側面はそう

した教育力と就職力が結びつきながら大学価値が生み出される姿を描いている。そこには教員だけでなく、法人事務局に属する職員も積極的に介入しなければ充実した仕事はできないであろう。

このように現代の大学はA側面だけでなく、B側面も重要な業務として受け入れられている。だが、大学の業務はこれだけで留まらず、これから説明するC側面やD側面も大学間競争が激しくなるにつれて積極的に取り入れていかざるを得ない領域である。

このうちC側面は法人事務局が中心となって就職力と財務力が結びつく領域である。ここでは卒業生たちの就職と大学の財務がつながっている。大学の運営は学生からの授業料が中心となっているが、大学がさらに発展するには外部からの資金も必要である。その際、卒業生からの寄付金は大学の財務に影響を及ぼすであろう。

また、卒業生の協力により個人の寄付金だけでなく、関連する法人からの寄付金も得られるであろう。それは大学の財務力を一層強めることになる。そのためには大学が社会に貢献する姿勢を明確に打ち出さない限り、十分な力を発揮できないであろう。

その一方で、財務力は単に資金を調達するだけでなく、運用する能力も大学に要求される。なぜなら、運用利回りの相違によって大学の財政は大きく変化するからである。こうした仕事を押し進めるのは教員でなく、法人事務局である。

次にD側面は財務力と研究力がつながり、大学価値を形成する領域である。大学において教育とともに研究は教員に課された義務である。だが、その研究が社会に貢献しているかどうかは極めて曖昧である。教員自身の自己満足で終わっているかもしれない。社会への貢献か、それとも自己満足かを識別する方法は外部からの研究費獲得で決定づけられる。

その研究費は大学の収入になり、財務力の強化につながっていく。研究費が増えれば大学の研究活動が活発となり、それがさらに研究費の獲得を生み出す。うまく噛み合えば大学価値は増大し、社会への貢献にもつながっていくであろう。

こうしたA側面からD側面への展開は大学の歴史そのものを表しているかもしれない。初期の頃の大学はA側面の活動が中心であり、大学の大衆化が進む



につれて就職活動への支援も大学の重要な業務となり、B側面が加わっていった。今日のわが国の大学はちょうどA側面とB側面で描かれているといえる。

だが、これからは大学間競争が激しさを増し、他の大学よりもどれだけ多くの収入を獲得できるかが重要になってくる。それは授業料だけでなく、外部からの寄付金であり、また運用収益でもある。特に欧米の大学では専門の職員を雇用しながら、資金の運用業務に力を注いでいる。したがって、大学はC側面も強調する経営が予想される。

さらに競争が激しくなれば、大学は研究費の獲得を目指すD側面に向けて進んでいくであろう。とりわけ、研究を重視する大学はこの領域が一層強められると思われる。

このように見ていくとわが国の大学はA側面に始まり、今日ではB側面に至っているが、今後、C側面そしてD側面が大学間の優劣を決定づける重要な領域になっていくであろう。

### (3) 学校法人の組織図

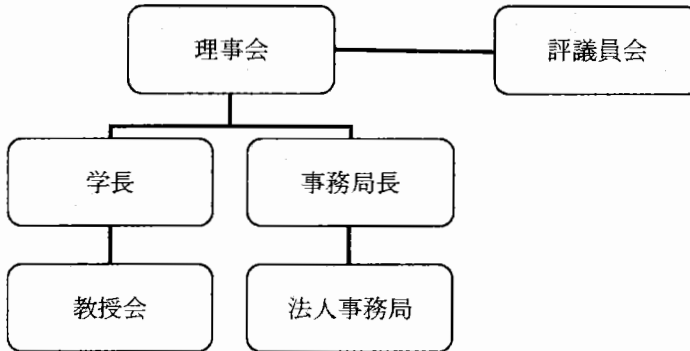
先ほどの図表1でも指摘したように大学を運営する主体は教員で構成される教授会と職員で構成される法人事務局であり、彼らが教育力、研究力、就職力、財務力を動かすことで大学価値が形成されていく。そうした教授会をまとめるのが学長であり、法人事務局を動かすのが事務局長である。

そのような大学運営の上部に位置する意志決定機関が理事会であり、その代表が理事長である。それに対して評議員会は大学の業務や財産の状態、あるいは役員の業務等について監督する。そのため、理事会の運営を絶えずチェックし、適切な意見を述べるのが評議員会の仕事である。図表3はいま述べた大学の姿を組織図で描いたものである。

組織図から明らかなように大学の方向性を決定づけるのは理事会である。その理事会が積極的に大学価値の最大化をもたらすような合理的行動を取り続けられれば、評議員会の役割はそれほど大きくないであろう。しかし、理事会の活動が停滞したり、あるいは誤った方向へ進む場合は評議員会の役割は極めて重要になってくる。

日本の大学にはリーダー不在型の経営やワンマン型の経営がよく見られるが、これは大学価値の最大化を目指すうえで不適切な経営が行われているからであ

図表3 学校法人の組織図



る。こうした現象がいつまでも改善されないのは理事会が本来の役割を果たしていない証拠でもあるが、それと同時に評議員会が十分に監督機能を発揮していないことも原因として指摘できる。

理事会と評議員会がうまく機能すれば大学価値が高まるが、そこに至るまでにさまざまな問題が発生する。それを克服するのが大学経営陣の役割でもあり、問題を解決しなければ、学生をはじめとする関係者の要求は満たされないままとなる。

日本の大学は長きにわたって経営にあまり重きを置かないまま過ごしてきた。それは何もしなくても志願者数が増え続けたからであろう。だが、今日では環境が激変し、一般企業と同様に危機意識を持ちながら経営に取り組まなければ、存続が難しい時代に突入している。それゆえ、理事会と評議員会の果たす役割はこれからますます注目されざるを得ないと思われる。

### 3 大学経営のフレームワーク

#### (1) 大学経営の全体像

大学は学生に教育サービスを提供し、さらに社会に貢献する研究活動を行う。また、学生の就職支援や資金獲得も大学の果たす役割である。そうした諸活動を通して大学価値が創出され、それを最大化するように効率的に運営していくのが大学の使命である。

もちろん、大学が提供する教育や研究等が学生や社会の要求を満たすものでなければ価値の創造に結びつかない。そのため、大学の諸活動を十分にチェッ

クするのも大学経営において重要な役割になっている。

また、大学がゴーインコンサーンとして将来にわたって恒久的に存続するには、絶えず収入と支出の差である収支にも注意を払わなければならない。もし赤字の状態がいつまでも続けば大学が存続できなくなるからである。逆に収支が黒字であれば設備投資も活発に行うことができ、大学が提供するサービスはさらに拡大していく。

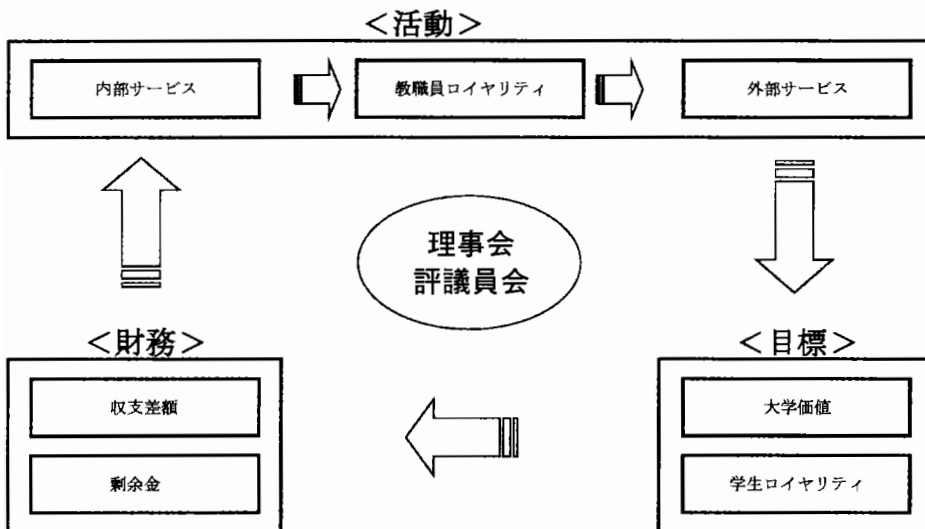
大学が破綻する時代に入った今、財政状態のチェックは大学経営を考えていくうえで重要な要素になっている。

大学は教育と研究を中心とした諸活動を基本にしながら、大学価値の最大化と財政状態をチェックしながら経営が展開されていく。そうしたメカニズムを運営・目標・経営陣・財務の4部門に分けながら大学経営の姿を描いていくことにしたい。

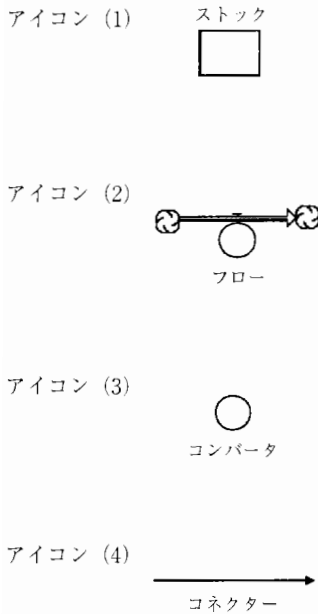
図表4は大学経営の構造と機能を意識しながら、これら4部門の中身とそれぞれの関連性を示したものである。全体のつながりを見るうえで役立つと思われる。

本節では大学経営のフレームワークを示すと共に、それぞれの部門がどのような機能を持ち、他の部門にどのようなつながりを持っているかを見るため、

図表4 大学経営の構造と機能  
——大学価値の最大化と財政状態のチェック——



図表5 ステラで使用する  
4種類のアイコン(記号)



システム・ダイナミックスのソフトであるステラ(STELLA)を用いて説明していく。ステラは図を眺めるだけでも直観的に理解できるように作られているが、最初に基本的なアイコン(記号)の特徴を簡単に説明したうえで、大学の部門間の説明に進んでいくことにしよう。

図表5はステラで使用する4種類のアイコン(記号)を示している。まず、基本となる四角のアイコンは「ストック」であり、蓄積した状態を表している。例えば、ダムに流入した貯水量などをイメージすればわかりやすいであろう。あるいは情報のストックといった抽象的な表現も可能である。

第2のアイコンは太い矢印に円形の図が加えられた「フロー」であり、ストックの単位時間当たりの変化量を示している。このアイコンにはフローの調節機能(フローレギュレータ)としてパイプのなかを流れる量を決定する数式が含まれている。円形の図の上部にT字型の調節ツマミのようなものが加えられているが、調節といったイメージから描かれている。なお、雲マークはフローの出発点あるいは終点を意味している。

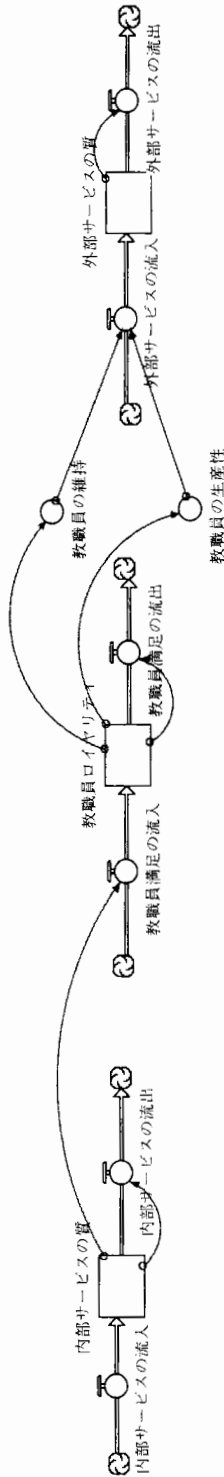
第3のアイコンは「コンバータ」であり、各期間の出力値を生み出す数値や数式が隠されている。そして、第4のアイコンは情報や入力を伝達する役割を果たす「コネクタ」であり、これによりフローが調整可能となる。

このような4種類の記号を用いることで、さまざまな事柄が分析できる。ここでは大学経営を対象にしながら、各部門の働きについて丁寧に見ていくことにしたい。

## (2) 大学の運営——教育・研究サービスの提供——

いままで触れてきたように大学は教職員によって学生に教育サービスを提供し、また社会に貢献する研究に取り組んでいる。そのほかにも重要なサービスを提供している。それらの運営をステラの記号を用いて表現すると、図表6の

図表6 大学の運営—教育・研究サービスの提供



ようになる。

最初に内部サービスから見ていこう。ここで言う内部サービスとは教職員が満足のいく仕事をするために大学が提供するすべてのサービスを意味する。大学を運営するうえで教職員の存在は重要であり、彼らの働きによって大学の活動が支えられている。そのため、大学運営が円滑に行われるかどうかは内部サービスがどれだけ提供されるかに依存している。

もちろん、内部サービスの提供にはコストが掛かり、それは人件費として具体的な数値が表わされる。大学の総費用のなかで人件費が極めて大きな割合を占めていることからわかるように、内部サービスは大学の中心的な存在として位置づけられている。

この内部サービスはフローとして期間ごとに流入し、「内部サービスの質」として蓄積される傾向にある。だが、期間が経過するにつれて一部が流出するため、ストックを表す内部サービスの質は単純に増え続けるわけではない。

そうした内部サービスが投入されることで、教職員に大学人としての満足感が高まり、時間の経過とともに大学への忠誠心を高めていく。それが「教職員ロイヤリティ」である。教職員満足の流入から教職員ロイヤリティが形成されるが、それは離職率と生産性に影響を及ぼすであろう。つまり、教職員ロイヤリティが高まれば、教職員の離職率は低くなり、それは教育・研究を受け入れる学生などにとって好ましいと思われる。

大学には建学の精神など特色があり、それを理解するのに時間がかかる。もし教職員がすぐに離職すれば、満足のいく教育・研究サービスの提供が難しくなるであろう。また、教職員ロイヤリティの高まりは仕事へ

の意欲も高まるため、生産性の向上にもつながる。

したがって、大学が教職員に向けてさまざまな内部サービスを提供すれば、内部サービスの質そして教職員ロイヤリティの高まりを通して教職員の維持が可能となり、同時に生産性の向上となって仕事に活かされていく。そうしたプロセスは教職員が学生などに提供する外部サービスにつながり、流入を伴いながら「外部サービスの質」として蓄積されていく。

### (3) 大学の目標——大学価値の最大化——

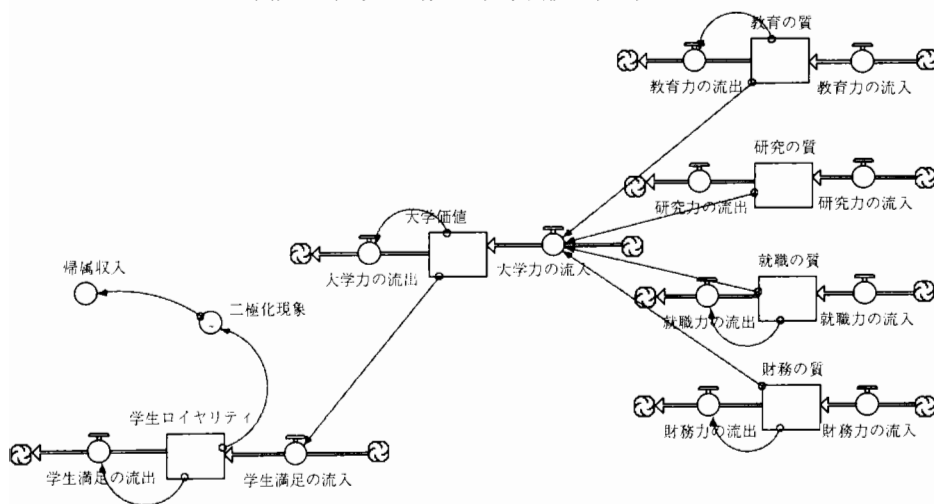
教職員が提供する教育・研究サービスは外部サービスの質として形成され、それは本来の目標である大学価値の創造に向けられる。そのことを示したものが図表7である。

すなわち、外部サービスの質から教育力、研究力、就職力、財務力の4つの力が生み出され、それぞれ教育の質、研究の質、就職の質、財務の質として蓄積されていく。そして、4種類の力が合わさって大学力が発生し、「大学価値」がストックとして形成されていく。

大学の関心事はこの大学価値の大きさにあり、それがどれだけ高まったかに注目しなければならない。それゆえ、大学価値の最大化を最終的な目標として運営していくことになる。

その場合、大学価値は4種類のウエイトの置き方によって違ってくる。大学

図表7 大学の目標——大学価値の最大化——



によっては教育の質が大学価値の形成に大きく貢献する大学もあるが、研究の質が大学価値の形成に強くつながる大学もあるだろう。他方、就職の質や財務の質にウエイトが置かれる大学もあるかもしれない。それは大学によって異なっている。

また、4種類のウエイトの置き方は世の中が大学に求める価値観の移り変わりを反映しているかもしれない。一昔前ならば大学価値を形成するうえで就職や財務のウエイト付けはほとんど無視してもよかったであろう。しかし、今日では学生の就職について真剣に取り組まない限り、保護者の理解が得られないうえ、財務についても一般企業並みの能力を発揮しなければ競争に敗れてしまう。

したがって、大学は絶えず時代が求めるものを予見し、それを実現するように迅速な動きを展開しなければならない。そのことは学生の満足感の向上にもつながるであろう。

ここで注目しなければならないのは、学生満足から形成される「学生ロイヤリティ」である。学生は大学価値が高まることで満足感が得られるとともに、大学に対する忠誠心も芽生えてくる。

先ほど指摘した教職員が大学に対して抱くロイヤリティと同じ発想である。満足のいく大学運営を展開してくれれば、学生は大学に恩義を感じ、大学に尽くしたい気持ちが自然と湧いてくるだろう。その気持ちはすべてではないが、寄付金といった形で大学の帰属収入に影響を与えると思われる。

また、学生ロイヤリティの高まりが外部に浸透し、入学志願者数の増大といった形で、帰属収入に反映されるだろう。それは「二極化現象」が発生し、学生ロイヤリティがある一定の大きさに達したときに帰属収入は増大し、反対にその大きさを下回った場合に減少する。これにより大学間の格差がさらに拡大していくだろう。

#### （4）大学の経営陣——理事会と評議員会の関係——

いかなる組織であれ、目標を設定しなければ効率の悪い経営に陥ってしまう。そこで大学経営を担う理事会は大学価値にある目標を立て、それに向かって運営していくことになる。だが、いくら理事会が目標に向かって邁進しているといっても、それが実現しているかどうか、外部の者にはなかなかわかりにくい。

そのため、理事会の行動を監督する評議員会の役割が重要になる。図表8はそうした理事会と評議員会の関係を示したものである。

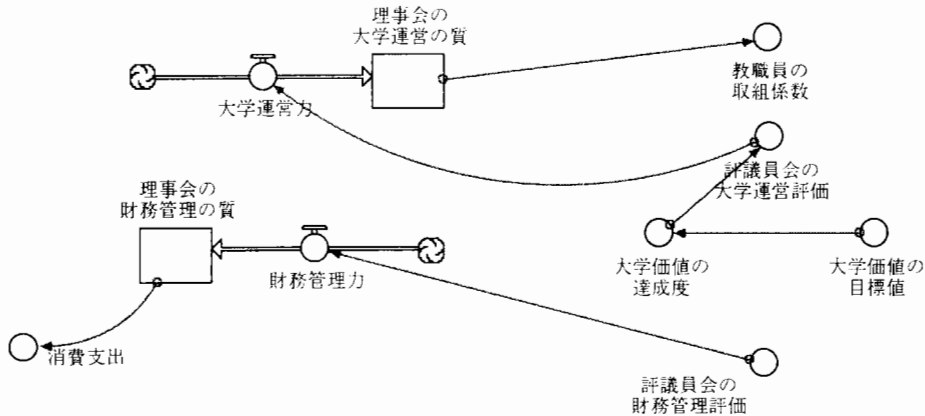
このモデルでは理事会が大学価値の目標水準を立て、評議員会がその目標水準に達しているかどうかをチェックする。もし、達成されていないならば評議員会は理事会に積極的に改善策を促していく。それが「大学運営力」であり、その力が蓄積されて「理事会の大学運営の質」として形成されていく。

もちろん、大学価値が目標水準に達していなければ、理事会は教職員に大学価値を高めるように働きかけるであろう。それは「教職員の取組係数」を引き上げることで達成される。これにより学生などに向けた外部サービスが一層効率的に提供されるので、大学価値は一層高まっていくことになる。

その一方で、理事会は資金収支についても絶えず気を配らなければならない。収入よりも支出のほうが大きければ赤字になり、その状態が改善されなければ経営が行き詰まってしまう。それゆえ、大学は財務管理に注意を払わなければならない。そこで、評議員会は大学運営のほかに財務管理についても監視し、大学財政が赤字であれば理事会に対して厳しく注意をうながさなければならない。

それにより理事会は財務管理能力が強化され、その力が蓄積されて「理事会の財務管理の質」が形成される。当然、理事会は赤字を解消しなければならないので、消費支出を切り詰めるように行動するだろう。従来から支出してきた項目を切り落とすのは組織内で大きな抵抗が引き起こされる傾向が強いので、理事会はなかなか赤字の解消に動こうとしないかもしれない。だが、評議員会が

図表8 大学の経営陣——理事会と評議員会の関係——





注意深く監視し、厳しい意見を述べれば、理事会は赤字を放置したまま経営を続けるわけにはいかないであろう。

(5) 大学の財務——収支の黒字化——

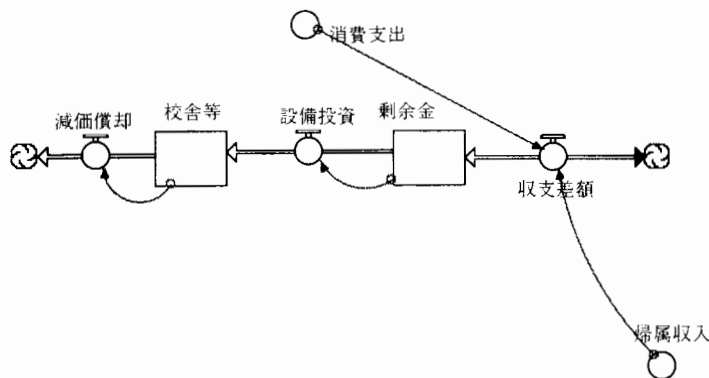
大学経営の目標は大学価値の最大化にある。一般企業と違い、その成果は現在のところ具体的数値で把握するのが極めて難しい。だが、財務の評価はそれとは対照的にはっきりと表わせる。そうした大学財務の流れを示したものが図表9である。

言うまでもなく、帰属収入から消費支出を差し引いたものが大学の収支であり、黒字になるように経営を展開していく。その黒字は年度ごとに蓄積され、「剰余金」となり、それは最終的に設備投資として使われ、教職員による教育・研究サービスを補完する役割を果たしている。

設備投資は大学の「校舎等」であり、学生が快適に学ぶキャンパスを作り上げていく。最近では設備投資をどれだけ積極的に行うかによって学生の満足度が決定づけられるほど重要になっている。その一方で、教職員にとっても充実した仕事ができる環境が整うので、大学施設の充実は内部サービスの流入にもつながっていくと考えられる。

こうしたプロセスは大学経営にとって好ましい姿を現しているが、反対に帰属収入よりも消費支出のほうが大きくなり、収支が赤字になれば、逆の動きが展開する。なぜなら、収支の赤字は剰余金を減らし、設備投資が難しくなるので、校舎等の増築につながらないばかりか、減価償却が確実に進み、そのことは内部サービスを低下させ、満足のゆく教育・研究サービスができなくなるか

図表9 大学の財務——収支の黒字化——



らである。

もちろん、収支の赤字が続けば、剰余金は枯渇し、最終的に債務超過状態になり、大学経営は破綻してしまう。教育・研究内容を充実させるだけでなく、悲劇的な結果を生み出さないためにも大学は収支が黒字になるように、絶えず注意を払いながら運営していかなければならない。

## 4 大学経営のシミュレーション

### (1) 大切な理事会・評議員会の役割

いままで大学経営を運営・目標・経営陣・財務の4部門に分けながら説明してきた。これらを一つの図に収めると、図表10のように大学経営のメカニズムが把握可能となり、この図をながめることで、どのような仕組みになっているのか、そしてどのような関連性を持ちながら動いているのかが理解できる。

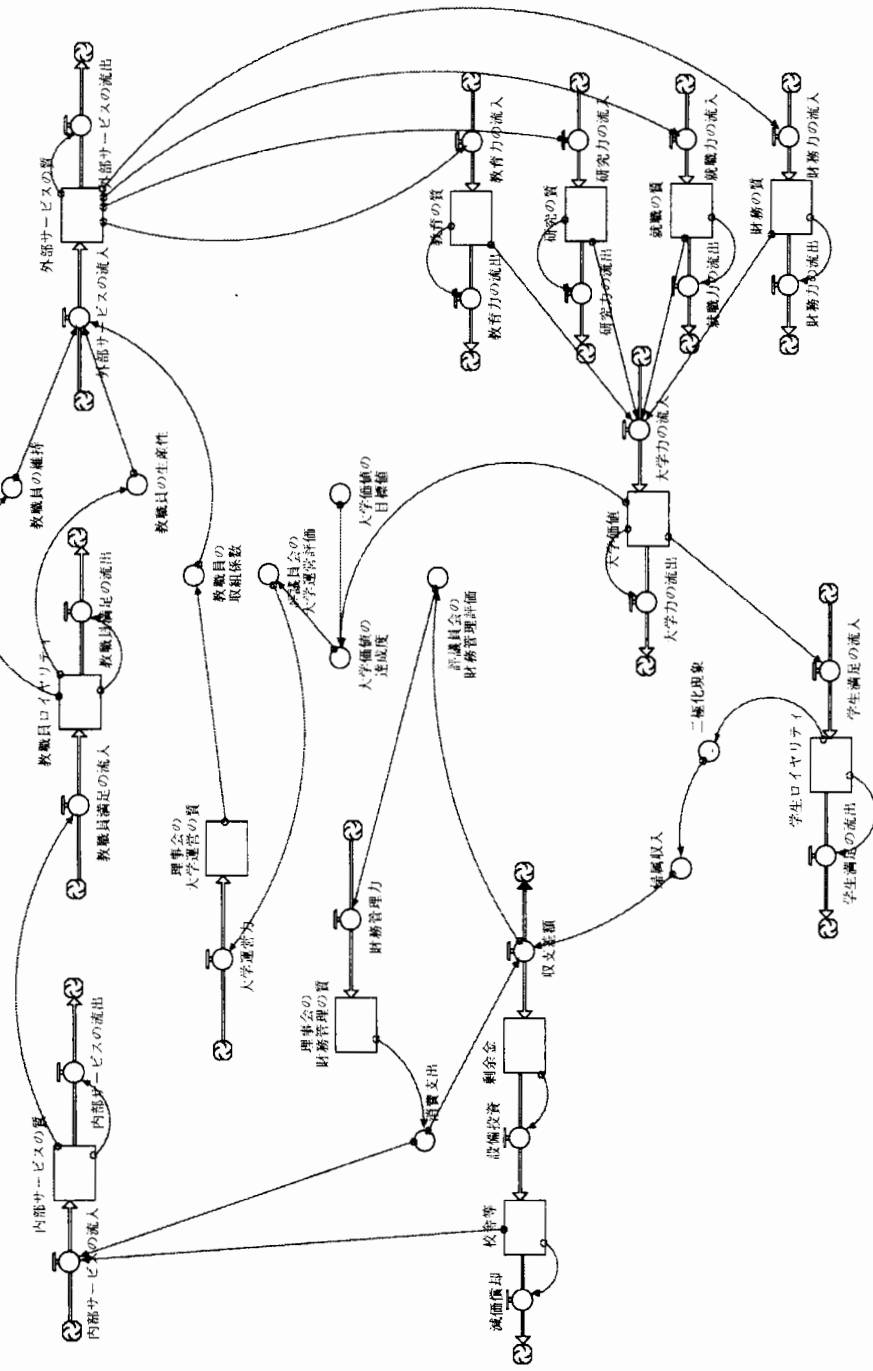
こうしたメカニズムで最も重要な役割を果たしているのが、理事会・評議員会である。評議員会が大学運営を客観的に評価し、大学価値が目標水準に達していなければ理事会に教職員の取組みを強化するように働きかける。また、評議員会は大学の財務管理も評価し、収支が赤字であれば理事会に消費支出を削減するように働きかけなければならない。

もちろん、理事会は評議員会の指摘に従い、これらの問題を解決するように行動する。したがって、理事会・評議員会がこうした本来の機能を発揮すれば、大学は健全な運営を展開できることになる。

そこで、本節では理事会・評議員会がまったく機能しないケースと、十分な機能を果たす対照的なケースに分けながら、そのことをモデルから確認したい。その場合、それぞれのストック、フロー、コンバータにおいて任意の数値が設定されたうえでシミュレーションが行われる。ここでは、大学運営の重要な指標である大学価値と教職員ロイヤリティ、そして大学財務の重要な指標である剰余金と収支差額の動きに注目しながら、0期から始まり50期まで追っていくことにしたい。

なお、モデルの詳細な構造は本章の付録にまとめられているので、設定された諸条件等はそこに示されている数式を見てもらいたい。

図表 10 大学経営のメカニズム



(2) 理事会・評議員会が機能しないケース

まず、理事会・評議員会がまったく機能しないケースから見ていこう。この場合は大学価値が目標値以下であっても評議員会が理事会に何も働きかけず、理事会も何も動こうとしない。また、大学の収支が赤字であっても消費支出を切り詰めようとする。

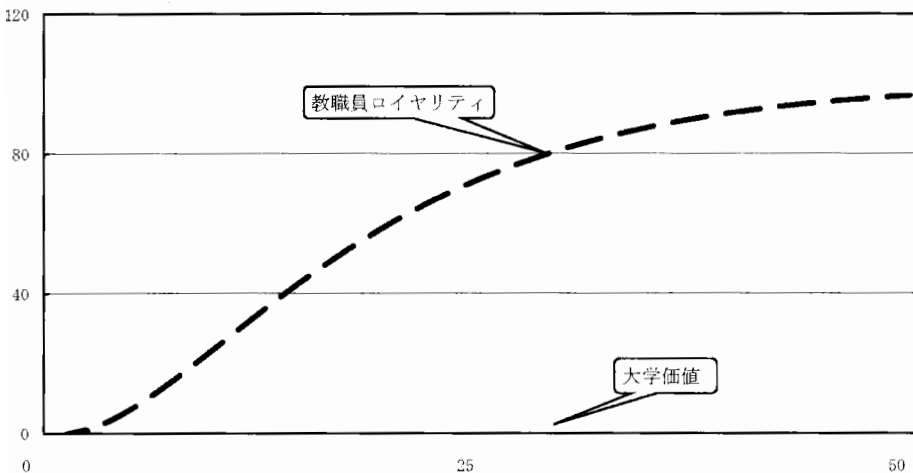
そうした状況下での大学価値と教職員ロイヤリティの動きを追ったものが図表 11 である。それを見ると、大学価値は最初からゼロのままであり、価値をまったく生み出さないままの状態である。それに対して教職員ロイヤリティは確実に増えている。

大学は教職員に向けた内部サービスを提供し続けるので、教職員ロイヤリティは増大するが、肝心要の外部サービスにつながらないため、大学価値を生み出さないのである。

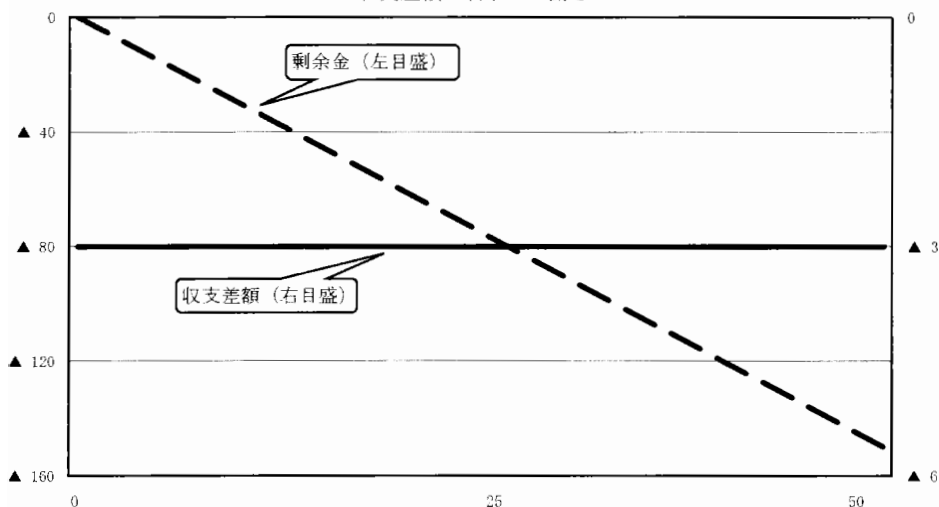
これでは大学が存在する意義がまったくない。ただ、教職員だけが満足するだけであり、学生等が大学に提供する授業料等の資金はなにも活かされず消えていくことになる。そうした大学はすみやかに退出すべきであろう。

そうした大学がいずれ消えていく運命は財務指標である収支差額と剰余金の動きを追った図表 12 を見ることで、すぐにわかる。大学の収支差額は赤字の状態が続き、剰余金はマイナスの数値を拡大させている。こうした状況を改善できない限り、大学は破綻の道へ進んでいくことになる。

図表 11 理事会・評議員会が機能しないケース  
——大学価値と教職員ロイヤリティの動き——



図表 12 理事会・評議員会が機能しないケース  
——収支差額と剰余金の動き——



したがって、大学価値を一切生み出さず、教職員ロイヤリティだけを増やすような本末転倒の経営を展開する大学は消えていかざるを得ない。このことが財務状態からも容易に推測できる。

### (3) 理事会・評議員会が機能するケース

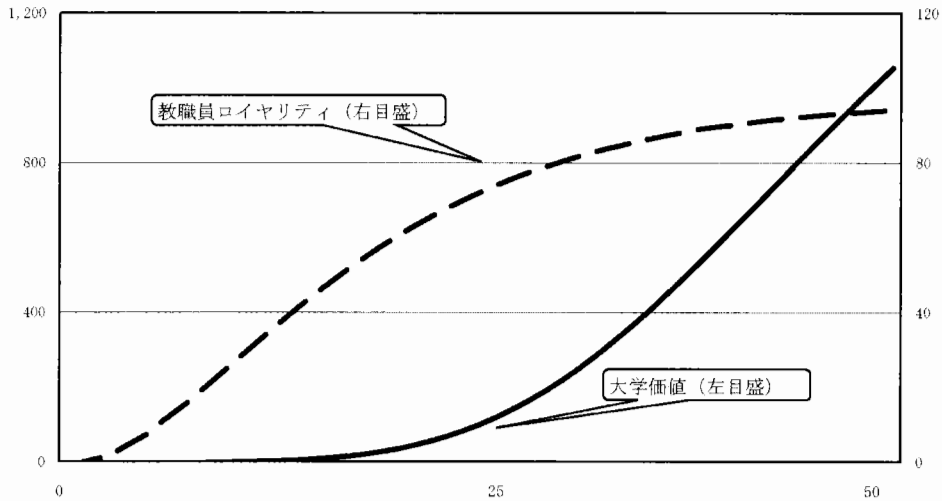
今度は理事会・評議員会が十分な機能を発揮するケースを見てみよう。ここでは大学価値が目標値を達成しなければ評議員会は理事会に働きかけ、理事会はそれを受けて、教職員が外部サービスを高めるように積極的に促す。さらに大学の財政が赤字であれば消費支出を切り詰めるような行動を取るよう促す。

そうしたケースの大学価値と教職員ロイヤリティの動きを示したものが図表 13 である。先ほどのケースと違って大学価値は確実に上昇している。しかも教職員ロイヤリティも上昇している。教職員の満足度を高めるだけでなく、大学価値も高めているので、まさに理想的な大学運営といえよう。

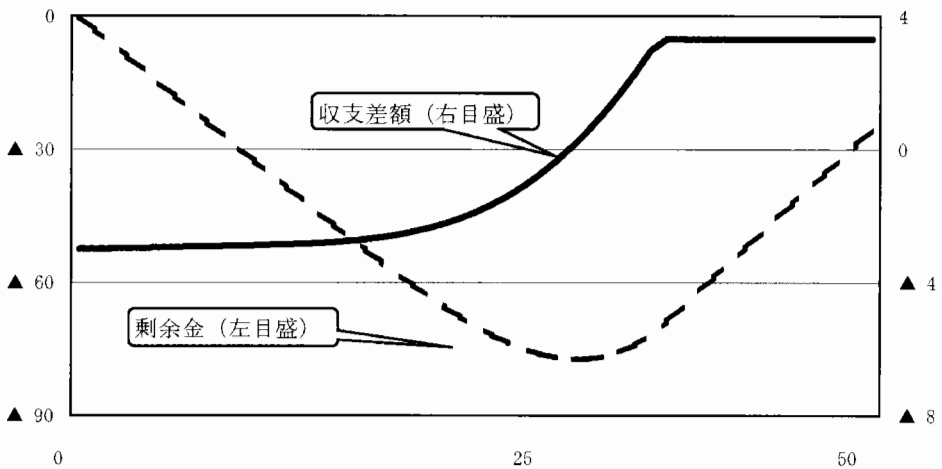
また、大学の財政も好ましい結果をもたらしている。図表 14 は収支差額と剰余金の動きを描いたものである。これを見るとわかるように大学の収支は当初、赤字の状態であるが、期間が経過するにつれて黒字に好転している。また、剰余金は収支が赤字から黒字に展開しているため、次第にプラスに向かっていることが読み取れる。

大学経営の構造と機能

図表 13 理事会・評議員会が機能するケース  
——大学価値と教職員ロイヤリティの動き——



図表 14 理事会・評議員会が機能するケース  
——収支差額と剰余金の動き——



こうして理事会・評議員会が教職員の取組みを強化することで外部サービスを高め、さらに財政が赤字であれば消費支出を切り詰める行動を取ることで、大学価値は高まり、しかも財政は好転することが確認できる。

(4) 両者の比較

いままで理事会・評議員会の機能について対照的な2つのケースを取り上げ、

大学経営をめぐる主要な指標として大学価値，教職員ロイヤリティ，剰余金，収支差額の動きを見てきた。ここでは運営部門，評価部門，財務部門に分けながら，これら4つの変数のほかに他のストックや重要な係数も取り上げてみよう。これにより両者の比較が明らかになる。

そこで，シミュレーションから第50期目の数値を示すと，次のようになる。

	理事会・評議員会が 機能しないケース		理事会・評議員会が 機能するケース
<①運営部門>			
内部サービスの質	99.48	>	96.51
教職員ロイヤリティ	96.62	>	94.04
教職員の取組係数	0.00	<	0.26
外部サービスの質	0.00	<	44.71
<②評価部門>			
大学価値	0.00	<	1,053.28
学生ロイヤリティ	0.00	<	657.14
<③財務部門>			
帰属収入	7.00	<	13.00
収支差額	▲3.00	<	3.31
剰余金	▲150.00	<	▲25.01
校舎等	0.00	=	0.00

運営部門の指標から見ていくとわかるように，どちらのケースも内部サービスの質と教職員ロイヤリティは十分な数値を示している。それに対して教職員の取組係数と外部サービスの質ははっきりと分かれ，理事会・評議員会の機能が発揮されているケースだけが有効な数値を示している。

当然ながら，そうした運営姿勢の相違は評価部門の大学価値と学生ロイヤリティにもはっきりと表れ，理事会・評議員会の機能が発揮されているケースでは高い数値が出ているのに対して，そうでないケースでは出発時点と同じで，ゼロのままである。

運営部門と評価部門の数値を比較するだけでも大学の使命が果たされているかどうかを理解できるが，財務部門を見れば一層明らかになる。帰属収入を見

ると、最初は10.00であったが、期間が経過するにつれて7.00と13.00に分かれ、二極化現象が表れている。理事会・評議員会が積極的に大学を運営している場合には帰属収入が上昇し、そうでない場合は逆に減少している。それは収支差額にもはっきりと表れ、黒字の大学と赤字の大学に分かれいくことになる。

このシミュレーションでは2つのケースとも剰余金がマイナスで、校舎等も同じゼロであるが、それは第50期目の数値を取り上げたためであり、期間をさらに伸ばせば、収支差額と同様に両者の違いがはっきりとする。もちろん、理事会・評議員会が機能を発揮するケースでは剰余金も校舎等もプラスの数値を見せ、そうでないケースは剰余金がマイナスの状態が続き、校舎等はゼロのままである。

理事会・評議員会が本来の機能を発揮しているかどうかを確認するには運営部門と評価部門の指標を見ればよい。例えば、大学の目標は大学価値の最大化であることは間違いないが、それを具体的な数値として把握するのは極めて難しい。そのため、大学の運営状況を直接、把握できないのが現状である。

最近では大学経営の関心の高まりからビジネス雑誌で大学を総合的にランキング付けする企画が盛んに行われているが、大学価値を正確に判断しているかどうかは曖昧であり、評価の仕方に偏りがあるようにも見える。

だが、運営部門や評価部門の指標を見なくとも財務部門の指標を見るだけ大学運営の状態が手に取るようにわかる。なぜなら、大学運営の最終的な評価は財務部門に表れる仕組みになっているからである。

その代表的なフローの指標が収支差額であり、ストックの指標が剰余金である。単年度分だけを見てもよいが、時系列で眺めれば、さらに大学運営の実態が正確につかめるであろう。このことはなにも大学経営だけに当てはまるものではなく、一般の企業経営でも実践されている見方である。

## 5 本来の機能を高める情報公開

大学経営の構造と機能を単純なモデルで表現してきたが、そこから明らかにされたことは理事会・評議員会がどれだけ積極的に大学経営に関わるかであった。これは当然のこのように思われるかもしれないが、日本の大学ではそう



した経営を展開しているところが少ない。

なぜなら、いままで18歳の人口が定員をはるかに上回っていたため、経営努力をそれほど払わなくても学生を容易に確保できたからである。しかも、監督官庁の認可がなければ設立が許されないうえ、補助金がセットされているため、大学は完全に保護された状態である。こうした経営環境も大学経営に規律が生み出されない要因になっている。

一方、理事と評議員の難解な選出方法も積極的な大学経営の展開を妨げる要因になっているようである。大学経営の意思決定機関は理事会であるが、それを構成する理事の選出に関する明確な法律上の定めがないのである。

だが、通常は監督官庁の指導により、評議員会が理事を選任する仕組みになっている。ところが、評議員を選出するのは理事会であるため、結局、どちらも選出方法に曖昧さが残ってしまうのである。

評議員会は、「学校法人の業務若しくは財産の状況又は役員の業務執行の状況について、役員に対して意見を述べ、若しくはその諮問に答え、又は役員から報告を徴することができる」と私立学校法第43条で定められている。

また、同第46条では「理事長は、毎会計年度終了後2月以内に、決算及び事業の実績を評議員会に報告し、その意見を求めなければならない」とされている。

これらの文言からわかるように、評議員会の果たす役割は極めて重要である。それにもかかわらず評議員と理事の選出方法が曖昧であれば、本来の役割を果たせないことになってしまう。

それでは、現在の状況のもとで大学経営を効率的に動かしていくにはどうすればよいのだろうか。それは理事会・評議員会に刺激を与えることであり、その有効な手段が多く大学の関係者に情報を公開することであろう。そのなかで、特に大切な情報が資金収支決算書、消費収支計算書、貸借対照表で構成される大学の決算書であろう。

毎期ごとに発表される決算書が大学の利害関係者に幅広く目にとまるようになれば、大学経営の実態が多くの人々に伝わり、理事会・評議員会は選出方法の曖昧さにかかわらず、本来の機能を発揮せざるを得なくなる。しかも、これからは経営が行き詰まる大学も増えてくるため、マスコミも大学に強い関心を持つであろう。

そのことは大学経営に大きな刺激をもたらし、本来の理事会・評議員会の機能を高める役割を果たすと思われる。その意味からも決算書の内容を正確に読み取ることは極めて重要であると考えられる。

(脚注)

本論文は2008年12月11日に開催された成城大学・経済研究所におけるミニ・シンポジウムでの報告「大学経営の本質と財務分析」を中心にしながらまとめたものである。なお、言うまでもないことであるが、本論文は筆者個人の見解に基づくものであり、所属する機関とは何ら関係しないことを指摘しておく。

## 付 録

### 大学経営のビジネスモデル

本論文で展開したモデルをステラの独特の方程式で示すと、次のようになる。シミュレーションではこのモデルに従って計算されている。

#### 【大学の運営】

- 内部サービスの質  $(t) = \text{内部サービスの質}(t-dt) + (\text{内部サービスの流入} - \text{内部サービスの流出}) * dt$   
初期値 内部サービスの質=0  
インフロー：  
⇒ 内部サービスの流入=消費支出+校舎等  
アウトフロー：  
⇒ 内部サービスの流出=内部サービスの質\*0.1
- 教職員ロイヤリティ  $(t) = \text{教職員ロイヤリティ}(t-dt) + (\text{教職員満足の流入} - \text{教職員満足の流出}) * dt$   
初期値 教職員ロイヤリティ=0  
インフロー：  
⇒ 教職員満足の流入=内部サービスの質\*0.1  
アウトフロー：  
⇒ 教職員満足の流出=教職員ロイヤリティ\*0.1
- 外部サービスの質  $(t) = \text{外部サービスの質}(t-dt) + (\text{外部サービスの流入} - \text{外部サービスの流出}) * dt$   
初期値 外部サービスの質=0  
インフロー：  
⇒ 外部サービスの流入= (教職員の維持+教職員の生産性)\*(教職員の取組係数)  
アウトフロー：

- ⇒ 外部サービスの流出 = 外部サービスの質 \* 0.1
- 教職員の維持 = 教職員ロイヤリティ \* 0.1
- 教職員の生産性 = 教職員ロイヤリティ \* 0.1
- 教職員の取組係数 = 0 or 0.1 \* 理事会の大学運営の質

【大学の目標】

- 教育の質 (t) = 教育の質 (t-dt) + (教育力の流入 - 教育力の流出) \* dt  
初期値 教育の質 = 0  
インフロー：  
⇒ 教育力の流入 = 外部サービスの質 \* 0.1  
アウトフロー：  
⇒ 教育力の流出 = 教育の質 \* 0.1
- 研究の質 (t) = 研究の質 (t-dt) + (研究力の流入 - 研究力の流出) \* dt  
初期値 研究の質 = 0  
インフロー：  
⇒ 研究力の流入 = 外部サービスの質 \* 0.1  
アウトフロー：  
⇒ 研究力の流出 = 研究の質 \* 0.1
- 就職の質 (t) = 就職の質 (t-dt) + (就職力の流入 - 就職力の流出) \* dt  
初期値 就職の質 = 0  
インフロー：  
⇒ 就職力の流入 = 外部サービスの質 \* 0.1  
アウトフロー：  
⇒ 就職力の流出 = 就職の質 \* 0.1
- 財務の質 (t) = 財務の質 (t-dt) + (財務力の流入 - 財務力の流出) \* dt  
初期値 財務の質 = 0  
インフロー：  
⇒ 財務力の流入 = 外部サービスの質 \* 0.1  
アウトフロー：  
⇒ 財務力の流出 = 財務の質 \* 0.1
- 大学価値 (t) = 大学価値 (t-dt) + (大学力の流入 - 大学力の流出) \* dt  
初期値 大学価値 = 0  
インフロー：  
⇒ 大学力の流入 = 教育の質 + 研究の質 + 財務の質 + 就職の質  
アウトフロー：  
⇒ 大学力の流出 = 大学価値 \* 0.1
- 学生ロイヤリティ (t) = 学生ロイヤリティ (t-dt) + (学生満足の入力 - 学生満足の出力) \* dt  
初期値 学生ロイヤリティ = 0

## 大学経営の構造と機能

インフロー：

⇒ 学生満足の流入 = 大学価値 \* 0.1

アウトフロー：

⇒ 学生満足の流出 = 学生ロイヤリティ \* 0.1

### 【大学の経営陣】

□ 理事会の大学運営の質 (t) = 理事会の大学運営の質 (t-dt) + (大学運営力) \* dt

初期値 理事会の大学運営の質 = 0

インフロー：

⇒ 大学運営力 = 評議員会の大学運営評価 \* 0.1

□ 理事会の財務管理の質 (t) = 理事会の財務管理の質 (t-dt) + (財務管理能力) \* dt

初期値 理事会の財務管理の質 = 0

インフロー：

⇒ 財務管理能力 = 評議員会の財務管理評価 \* 0.1

○ 大学価値の目標値 = 100

○ 大学価値の達成度 = 大学価値 / 大学価値の目標値

○ 評議員会の大学運営評価 = if 大学価値の達成度 > 1.0 then 0 else 1

○ 評議員会の財務管理評価 = if 収支差額 < 0 then 1 else 0

### 【大学の財務】

□ 剰余金 (t) = 剰余金 (t-dt) + (収支差額 - 設備投資) \* dt

初期値 剰余金 = 0

インフロー：

⇒ 収支差額 = 帰属収入 - 消費支出

アウトフロー：

⇒ 設備投資 = 剰余金 \* 0.5

□ 校舎等 (t) = 校舎等 (t-dt) + (設備投資 - 減価償却) \* dt

初期値 校舎等 = 0

インフロー：

⇒ 設備投資 = 剰余金 \* 0.5

アウトフロー：

⇒ 減価償却 = 校舎等 \* 0.1

○ 二極化現象 = グラフ (学生ロイヤリティ)

(0.00, -0.3), (20.0, -0.24), (40.0, -0.18), (60.0, -0.12), (80.0, -0.06), (100, 0.00), (120, 0.06), (140, 0.12), (160, 0.18), (180, 0.24), (200, 0.3)

○ 帰属収入 = 10 \* (1 + 二極化現象)

○ 消費支出 = 10 - 理事会の財務管理の質 \* 0 or 0.1

参 考 文 献

- ・赤塚和俊 『学校法人の決算書の読み方』 ぎょうせい 2006年1月
- ・潮木守一 『アメリカの大学』 講談社学術文庫 1993年11月
- ・川原淳次 『大学経営 戦略』 東洋経済新報社 2004年6月
- ・小藤康夫 「私立大学の財政赤字をめぐる2種類の解釈——良い財政赤字と悪い財政赤字——」 『商学論集』(専修大学商学部) 2007年3月
- ・小藤康夫 「私立大学と国立大学の経営比較と会計情報のパラドックス」 『商学研究所報』(専修大学商学研究所) 第39巻第1号 2007年6月 1-24頁
- ・小藤康夫 「大学経営と規模の優位性」 『商学研究所報』(専修大学商学研究所) 2008年6月 第40巻 第1号 1-41頁
- ・新日本監査法人編 『学校法人会計入門 第2版』 税務経理協会 2005年10月
- ・土金達男 『シミュレーションによるシステムダイナミクス入門』 東京電機大学出版局 2005年11月
- ・日本私立学校振興・共済財団 『今日の私学財政大学・短期大学編』
- ・野中郁江・山口不二夫・梅田守彦 『私立大学の財政分析ができる本』 大月書店, 2004年7月
- ・村山英政 『Let's Study 学校会計』 学校法人経理研究会 2003年4月
- ・リッチモンド, B. M. 『システム思考 入門I』 パーシティウエーブ 2004年8月
- ・若林洋夫 「私立大学の経営と財務 ～立命館の事例を踏まえて～」 『大学財務経営研究』(国立大学財務・経営センター) 第3号 2006年8月 177-189頁

(こふじ・やすお 専修大学商学部教授)

大学経営の構造と機能

(研究報告 No. 50)

---

平成 21 年 1 月 25 日 印 刷

平成 21 年 1 月 31 日 発 行

非売品

著 者 小 藤 康 夫

発行所 成城大学経済研究所

〒157-8511 東京都世田谷区成城 6-1-20

電 話 03 (3482) 9187 番

印刷所 白陽舎印刷工業株式会社

---