

春闘フォーラム第3弾

立命館の財政分析

—実施報告—

6月13日(火)に“春闘フォーラム第3弾：立命館の財政分析”を実施しました。両キャンパスあわせて40名ほどの参加があり、数字を眺めただけでは理解できない、立命館の財政についてわかりやすい言葉で報告をしていただき、多くの質問や意見交換が行われました。その概要について報告いたします。

◎概要 日時：2006年6月13日(火) 18時30分～
場所：教職員組合会議室 (KIC/BKC)
話題提供：松村 勝弘さん (経営学部)

◎松村先生からの報告

今回気がついた点は、資金収支そのものに問題が含まれていることです。

予算と決算の違いが大きい。資金収支計算書の中で、消費収支計算書の手前で多くのお金が資産運用支出（立命館大学では「学園将来構想推進準備資金引当特定試算」）として処理されています。例えば図表1を見ていただきたい。2005年度に500億あまりの財政規模にもかかわらず、214億も資産運用支出として扱われています。2004年度では当初予算段階ではほぼゼロなのに、決算では100億以上になっています。その違いは他大学と比較すればよくわかります。これは見逃せない問題です。しかし監査は補正予算で行われていますが、補正予算では決算に対応させられているのでそこでは問題は起きていません。余裕資金があると見られてもやむをえないところがあります。

他の大学は3号基本金積み立て資産などとして積み立てています。どの大学も予算の段階ではっきりと積み立てを明示しています。立命の場合は学園将来構想準備資金引当特定資産であるが、それはそれとして問題はないですが、それにしても予算段階ではゼロであり、決算との差が大きく、計画性がないといえるでしょう。この将来構想準備資金引当の内容的には多くの事が含まれると思うが、資料からはわかりません。

立命の場合、資産運用支出以外にも予算と決算の開きがあらゆるところで大きいのが特徴です。

そこで、2005年度決算を見てみましょう。図表5 例年収入、特に手数料収入は少なめにみっていますが、昨年度は687億の帰属収入。ここ

からさらに基本金組み入れとして166億を差し引いています。建物をたてるとただちにいわば基本金に組み入れられます。そこから517億使って、残り5億となっています。

それでは5億しかないのかといいますと、退職給与引当てに2億（他大学と比較すると少なすぎる気がします）、減価償却費で66億がキャッシュとして流出のないお金であり、あわせて約70億の現金はあることになります。新しい建物をたてると減価償却費が増える。キャッシュのゆとりができて、ますます次の建物に投入でき、拡大できるという仕組みです。

消費収支については、理事会が部門ごとに黒字にしなければという方針を提起しまして、各部門（学校単位）黒字になっています。APUでは多くの建物をたてているので基本金組入が生じていますが、減価償却も処理してそれでもまだ黒字です。しかし人件費は削っています。経営体としてはしんどくない。しんどいのは従業員ですね。

以上の状況からすると中期計画の財政計画は、おそらく大赤字の財政計画を作ってくるでしょうが、信用できません。予算段階で考える財政計画を作るでしょう。中・長期計画の財政はいつも今まで同様の予算段階のもので、本当のベースでの財政計画を議論しましょう。でないと主体的に参加して責任のある議論にならないじゃないかと考えます。

帰属収入に占める基本金組入比率が非常に高いのも特徴です。2005年度で24%になっています。業務協議会で理事会は13%に押さえると発言されたそうですがそれは本当でしょうか。過去においても、図表6を見てわかるように13%に押さえたことはほとんどありません。13%に押さえるということを確認とるだけでも立派なことです。

学校法人会計基準でいきますと、私学に黒字を

作らせるための仕組みとしての経緯もあるようですが、それでも経営困難になる大学があるというのも事実で、二極化現象が進んでいます。いわば立命のその一極であるというのは複雑な心境です。また今日のように大学の黒字化が進むと歯止めなき蓄積構造となる恐れがあります。

理事会は第3号基本金の110億の新規積立が必要との計画策定をしています。それはその通り必要ですし、して欲しいですが、そういう形での基本金組入れをしないで、資産運用支出という形で将来の学園計画に積み立てています。それが、消費収入はおろか、帰属収入の前の段階で資産運用支出に積み立てていることになります。これは、消費収支構造と資金収支構造は複雑な関係であるので簡単には言えませんが、積み立てていることには間違いはありません。話はそれですが、業協において、理事会が「その他の収入という変なもの混じりこんでいて、こんな不安定な収入では困る」と発言されたと聞きましたが、「その他収入」というのは過去の積み立金の取り崩し収入でありますので困ったものでも何でもありません。政策的に取り崩すと決めたのは理事会ですし、その分どっかで使うのであって、政策的な収入であり、困るといわれるのも困りものです。そのようなこともありますので、財政論議はよほど注意して聞いておかないと理事会のペースで話が進められることになりかねません。

昨年度の組合との交渉の中で理事会が言った事に関することですが、「学費収入はちゃんと学生のために使っている。積み立てに使っているのは、いわゆる入学検定料等を一生懸命集めて建物に使っている。」と説明がありました。それは嘘ではありません。しかし、2005年度で見ますと図表5を見ていただきたいのですが学生生徒納付金480億と補助金収入83億が理事会の言うところの安定的収入です。あわせた563億を学生のために使うと言っているわけですが、消費支出は517億であり、517億しか学生のために使われ

ていません。50億近くは建物等にいくこととなります。そのようなことが2005年度消費収支計算書から見えてくるのです。

1990年から2005年度の16年間合計で437億の超過です。ちなみに早稲田大学の学生生徒納付金と補助金で725億であり、消費支出は838億です。消費支出が上回っています。本学の場合、基本金組入れなどが消費支出を圧迫しているというのが特徴です。人件費の割合も、図表9で他大学と比べて消費支出中人件費の割合を見るとダントツに低いことがわかります。また基本金組入れは、他大学も近年大きくできていますし、一時的に高いというのがありますが、立命のように安定的に高いのはなかなかない構造です。

そのおかげで図表10を見てわかるとおり、立命の資産規模は2006年3月で2,793億です。これは図表7の他大学の資産規模と比較しますと早稲田・慶応に次ぐ規模というのがわかります。だからこそこの力量は学生や教育研究のために使っていく時期に来ているといえます。

このような構造でいくと建物をたてないと黒字がふくらみ続けることとなります。どのあたりで

ソフトランディングさせるのかの見通しを持つことが重要です。予算段階で合意形成し、しっかりやらないといけないし、中期計画が出されている時期ですから、我々が見ていかないと無駄遣いがおこる可能性をはらんでいると思います。

資金配分方式は大学の経営理念に関係していません。立命はこの間、理念なき拡大をして来たのではないかとと言われても仕方がないのではないのでしょうか。抽象的な計画ではなく、本当の意味での戦略・理念に裏付けられた財政計画をベースとした我々の計画を持つべきだと思います。予決算差異分析のようにもっと我々が入り込んでフィードバックできる仕組みを構築していくことがガバナンスになるのではないかと考えます。ガバナンス文章を見ていても執行ばかり書いてあって、これをどうフィードバックしているかという、予算から決算まで含めたガバナンスになっていないと感じます。せっかくここまで達成できている我々の力量ですから、この力量を前向きに発揮していく必要があると思います。

◎質疑・意見交換

組合員：一時金カットで昨年度7億浮かせる必然性があるのかが知りたい。今、財政的困難はないとしても、中期的に財政見通しがどうなのか。理事会の言い分は学費収入の見通しが厳しい、補助金が減る、寄付金も厳しい。しかしいまの説明で言うと赤い予算を組んで、最後は黒だと。理事会はなぜ財政見通しで危機だといえるのか。

松村さん：理事会の根拠がわかりませんが、05年度収支では、学生生徒納付金と補助金だけで消費支出をまかなえています。言い換えれば、寄付金がなくても手数料収入がなくても黒字です。なぜ苦しいのかは、建物をたてるから苦しくなるのです。

組合員：学費も上げられない、補助金も減る、といっても無計画な建設・拡大をしなければ、大丈夫といえるのでしょうか。

松村さん：そうともいえると思います。

組合員：ガバナンスに関わって、基本金組入れ・資産運用支出は、たとえば新学部をたてるという意思決定のもと組み入れるのか、それとも将来あるかわからないものに組み入れるのか。

松村さん：基本金組み入れは建物をたてれば強制的に組み入れるものです。建物をたてれば建てる

だけ消費収入を圧迫することになります。

組合員：これは意思決定に基づくといってよいのですか。

松村さん：そうですが、最近は教授会でこの建物をたてるという決定はしていません。つまり、理事会の決定ということですよ。

組合員：意思決定を待たずに積み立てているものはあるのですか。

松村さん：資産運用支出がそれにあたります。中身は決まっています。

組合員：一時金カットの人件費7億の必然性を無理やりにもだすとしたら、どこから出てくるのでしょうか。

松村さん：新しい学部を作るためといったものが一般的ですが、昨年の理事会の言葉で言えば研究費の再配分ということになりますかね。

組合員：人件費、教育支出と減価償却との比率の適切さは問えるのでしょうか。

松村さん：単純にはいえません。しかし、拡張のスピードが妥当かどうかは言えるかもしれません。

組合員：2005年度の予算と決算で人件費支出が26億も減っているのはなぜか。我々としては一時金カットの7億円とよく聞かすがその差は何か。

松村さん：2005年度の退職給与引当金の組み入れが激減していますね。2004年度は30億を組入れているが2005年度は2億しか組み入れていません。その関係でしょう。

組合員：資金収支でみると人件費は2004年度から2005年度で微増しているのは。

松村さん：引当金が入っていないからでしょう。

組合員：今後新しい学部をつくるよりも、学園規模が多くなり減価償却経費が大きくなるほうが財政的に重い話だと思う。衣笠は長期にいろいろ作ってきたが、短期間で作ったBKCやAPUまた付属校含めれば経費は短期で数百億かかってくるはずであり、理事会側にどうやって対抗していくのか。また減価償却終わるのは何十年も先ではないかと組合が言ったときに、理事会が負の遺産をいつまでも残すのかといった場合、このようにどう対応できるのか。切り札は理事会がいっぱいもっている。委託費を強化して60億くらい使っているのはだいたい人件費の代替。また、実際は固定資産の価値はこんなにならぬので、それに対応しないとイケない。

松村さん：減価償却の部分は、ある程度資金にゆとりをもっておくべき部分なので、積立金は必要です。これまではそれを次々建物に回してきて、そうするとまた減価償却がでてくるので、いつまでも安定しない。プランをしっかり持つべきと考えます。

組合員：学園将来構想特定資産はすぐに使えるものなのでしょうか。

松村さん：理事会の判断は必要ですが使えます。

組合員：生命科学部と薬学部で34億という話だが、これからみるとたいした金額ではないか？

松村さん：そのとおりですね。

組合員：公的資金導入云々という動きがあるが、別に影響はないといってもよい？

松村さん：補助金収入はけっこうな金額であるのは確かです。研究資金として必要と言っているが、お金と言うよりもレピュテーションでしょう。

立命館の財政分析

－「理念なき」競争からの脱却を目指して－

2006年6月15日財政問題学習会
経営学部 松村勝弘

＜ポイント＞

1. 当初予算と決算との差額が大きすぎる
 2. 方向性が具体的に示されぬままの（納得が十分得られぬままの）急成長
 3. 経営理念をもった財政政策の確立を目指すべし
- 「資金調達のある方は、財政問題のみならず、大学の理念および量と質の問題に直接的に関係している」「私立大学は、……『理念のない』教育サービス産業ではない」。
- （矢野真和「大学における資金調達の多元化とガバナンス」『国立学校財務センター研究報告』第8号，2003年12月，27,32頁）

1. 「資金制約」が「ない」（「たがが外れた」）、予算面でガバナンスが機能していない

立命館学園の財政が抱えている問題の第1は、財政の「モラル・ハザード」とでも言うべき事態が起こっているのではないかと、ということである。端的にそれが表れているのは、予算数値と決算数値の乖離である。当初予算と決算の乖離はどここの大学でも見られることではあるが、立命館ではそれがかなりのレベルに達している。関東の大学は「資産運用支出」を予算段階から計上しているが、関西の大学ではルーズである。とりわけ立命館ではルーズであると言わざるを得ない。予算が予算の機能を果たしていないように見える。

たとえば、明治大学の2004年度予算書では40億円の「資産運用支出」が計上され、決算書の予算欄でも同額が計上され、2004年度の場合ほぼ同額が決算数値となっている。ここで、「資産運用支出」とは立命館大学では「学園将来構想推進準備資金引当特定資産」を代表とする「特定資産」の積み立てであり（他大学では「第3号基本金引当資産」「退職給与引当資産」などが多い）、定期預金や債券で運用されていると思われる。2005年度当初予算はほぼゼロから決算では214億円も計上されている。

図表1 資産運用支出の予決算比較(単位:百万円)

	当初予算	決算		当初予算	決算
慶応大学2004年度	8,034	12,486	立命館大学		
早稲田大学2005年度	5,272	12,055	2005年度	59	21,420
明治大学2004年度	4,043	4,022	2004年度	0	12,415
同志社大学2004年度	2,466	15,888	2003年度	900	8,671
関西大学2004年度	5,511	7,270	2002年度	0	3,858

なお、債券は9億円の評価損が発生しているが、原価法で処理されているため評価損は計上されていない。

以前より立命館では「第3号基本金」が少ないからこの積み立てが課題であるといいながら、「第3号基本金引当資産」に組み入れられることなく、「学園将来構想推進準備資金引当特定資産」のような「特定資産」が積み上がっている。そしてこれが新学部などの施設に使われようとしている。予算ではなく、決算において着々と新学部構想が進められていると言すべき事態が進行中である。

しかも立命館大学ではこれら「資産運用支出」は決算書ではすでに決算数値にさや寄せされている補正予算と対比される。たとえば05年決算書では予算数値が修正され214億

円とほぼ決算数値と同額である。これが決算監査の対象になっているのであるから、予算の「資産運用支出」ゼロとの対比は監査の対象になっていない。

確かに減価償却費計上（62億円）や退職給与引当金計上（6億円）に伴い何らかの特定資産が発生することもあるが、2005年度の場合それら合計は68億円であり、これを遙かに超えた「資産運用支出」が計上されている。減価償却資金が設備更新に充当されているとすれば、2005年度設備増加額の中にこれは吸収されるはずであるから、「資産運用支出」は純粋に資金余剰であるといわれても仕方ないだろう。新学部構想が認知されていない限り、資金余剰といわれても仕方ない。

問題は、これら「特定資産」への支出が前述のように予算段階ではゼロと計上されていて、これについての学内議論が行われないうまま（ガバナンスの欠如）、結果として積み立てが進むと言うことである。2006年度予算でもほぼゼロ計上であり、管理的にも、予算統制・予算差異分析などできようがないわけである。そしてこれが新学部設置などに使われることになる。なお、そのような積み立ての累計は2005年度末現在680億円近くになっている。ただし、設備拡張を余りしていない大学では、「第3号基本金引当資産」などとして、これが積み上がっている。

2. 予算と決算の比較

2005年度の予算数値をみると、予算段階では51億円の赤字（「消費収支差額」のマイナス）を見込んでいたが、決算では4.5億円の黒字となっている。しかも、巨額の基本金組み入れを行った後の数値でこれである。例年のことであるが、収入は少なめに支出は多めに予算を組んでいることがわかる。消費収支差額の当初予算比（(c)-(a)）55.7億円は、当初予算比決算数値改善額を表している。

図表2 消費収支（2005年度）の予算と決算の違い

（単位：百万円）

	当初予算 (a)	補正予算 (b)	決算(c)	当初予算 比(c)-(a)	補正予算 比(c)-(b)	2006年度 予算
帰属収入合計	56,828	64,688	68,731	11,903	4,043	51,814
基本金組入額	△ 9,329	△ 1,583	△ 16,612	△ 7,283	△ 15,029	△ 12,274
消費収入合計	47,500	48,858	52,118	4,618	3,260	49,540
消費支出合計	52,622	56,349	51,668	△ 954	△ 4,681	57,672
消費収支差額	△ 5,122	△ 7,491	450	5,572	7,941	△ 8,132

図表3 他大学の予算と決算の違い

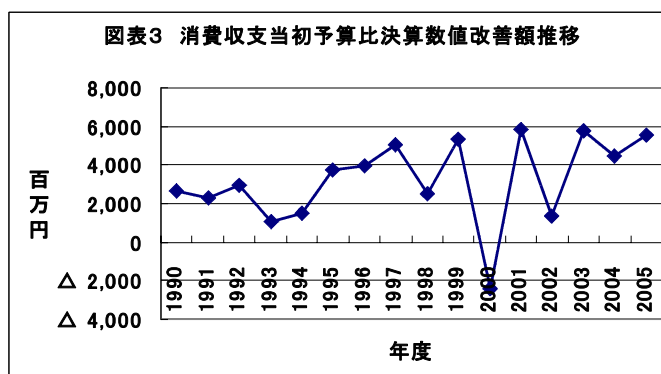
（単位：百万円）

	早稲田大学2005		明治大学2004		同志社大学2004	
	当初予算	決算	当初予算	決算	当初予算	決算
帰属収入合計	89,121	94,707	43,623	44,787	44,776	48,130
基本金組入額	△ 15,046	△ 15,995	△ 4,475	△ 4,838	△ 2,174	△ 8,600
消費収入合計	74,074	78,711	39,147	39,948	42,602	39,529
消費支出合計	80,046	83,871	41,632	40,807	41,456	42,557
消費収支差額	△ 5,972	△ 5,160	△ 2,485	△ 859	1,146	△ 3,028

図表3をみると、他大学は予算を赤字に組んで決算を黒字にするというような芸当はしていない。しかも予算の差額が立命館大学ほど大きくない。

図表4は、先に述べた決算数値の対予算数値改善額が毎年巨額に上っていることを表している。

図表4 決算数値対予算数値改善額



3. 立命館の財政構造はどうなっているか

1) 2005年度消費収支計算書を見る

では、一体现在の立命館の財政構造はどうなっているか。2005年度決算を分析してみよう。図表5で、財政構造の基本である消費収支計算書を見てみる。

図表5 立命館の財政構造(2005年度)

2005年度消費収支計算書

(単位:億円)

収入		支出	
学生生徒納付金	480	人件費支出	247
手数料収入	33	退職給与引当金繰入	2
寄付金収入	55	教育研究経費支出	218
補助金収入	83	同上減価償却費	60
資産運用収入	5	管理経費支出	48
資産売却差額	0	同上減価償却費	6
事業収入	24	借入金利息支払	1
雑収入	9	資産処分差額	2
帰属収入合計	687	消費支出合計	517
基本金組入額	△ 166	当年度消費収入超過額	5
消費収入合計	521	合計	521
		前年度繰越消費支出超過額	6
		翌年度繰越消費収入超過額	1

寄付金には守山市からの現物寄付40.9億円を含む。

一言でいって、基本金組入が消費支出を圧迫していることである。

2) 大学(学校法人)財政の特徴を知っておこう

① 予算の組み方の問題点

② 基本金組み入れの問題点

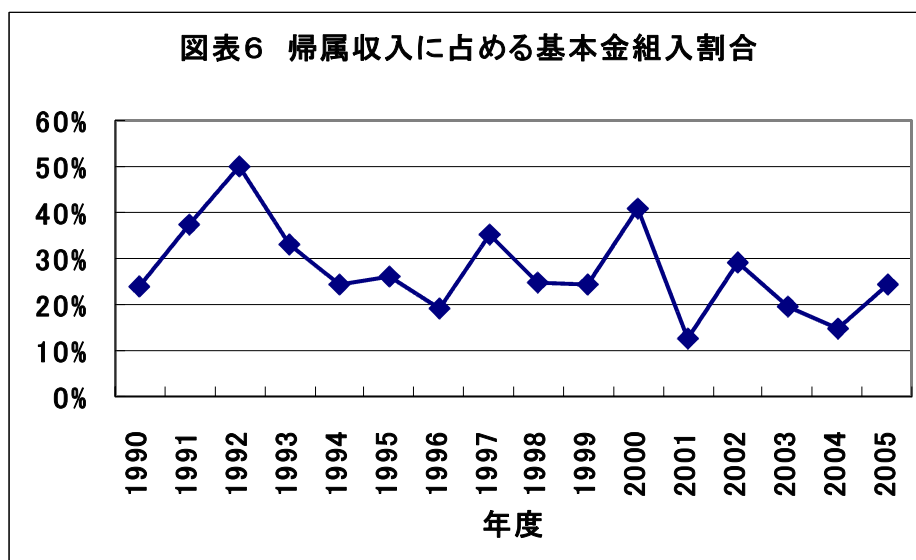
予算の組み方の問題点の第1として、最初に述べたように支出面は多めに計上し、収入は少な目に予算をたてていることである。

なお、図表3の2000年度のマイナスは、当初予定になかった北大路校地買い戻しによる。毎年数十億円収支が改善される構造が続いている。つまり、予算が予算として機能していないわけである。予算が極めてミスリーディングであるということである。先に述べたように、当初予算は大幅赤字、決算は黒字ないし小幅赤字であるが、補正予算では決算に近い数値になっている。言い換えると、補正段階で様々な恣意的政策が行われうる可能

性を否定できない。

3) 基本金組み入れの大きさに注目しよう

1990-2005 年度平均でみて、**帰属収入に占める基本金組入割合**は 27 %となっている。このことは、本来学生・生徒納付金は当年度のこれら諸君の学習のために使われるべきだが、かなりが建物などに使われていることを意味する。2005 年度はその比率は 24 %だった。次の**図表6**に見られるとおり、その変動幅はかなり大きい。なお、2003 年度の立命を除く大手私大平均のその割合は 13.1 %であった（ここでもそのばらつきは大きい）。それにしても立命館大学のこの間の基本金組入比率の高さは際だっている（**図表9**参照）。



4. 学校法人会計の基本構造を知っておこう—基本金組入とは何か

1) 学校法人会計の基本構造

帰属収入－基本金組入額＝消費収入

消費収入－消費支出（含・減価償却費）＝消費収支差額（これがプラスだと黒字で留保）

<近年における各大学における黒字化傾向>

かつては赤字が多く、その時代の産物として「学校法人会計基準」がつけられた。つまり「基準」は赤字法人の財政健全化を目的につくられたものであろう。借入金で設置された施設は借入金返済とともに基本金化し、おまけに減価償却を行って維持もはかる仕組みであった。**今日のように、大学の黒字化が進むと、歯止めなき蓄積構造となるおそれがある。**

2) 基本金の性格——学校法人会計のクリティカル・ポイント

理事会は「学園創立 110 周年（2010 年）に向けた『第 3 号基本金』の 110 億円新規積立（合計 144.5 億円）計画の策定」を行っている。果たして「第 3 号基本金」がどのようなものか、などを含め大学の貸借対照表を知っておく必要がある（**図表10**参照）。

● 第 1 号基本金——設立当初に保有していた教育用固定資産の価額あるいは学校設置や学校を経営する過程で規模拡大や教育の充実向上のために取得された固定資産の価額

● 第 2 号基本金——将来学校設置、規模拡大、教育の充実向上のために取得するであろう固定資産の原資として蓄えておく資金等

● 第 3 号基本金——奨学基金など基金として継続的に保持し、運用する資金等

● 第4号基本金——日常の支払に充てるために手元に保有しておく資金

企業会計では、設備投資をしたからといって、これがすぐに経費として認められるわけではなく、その減価償却費という費用を通じて売上から回収される。

学校法人会計では、**設備投資をすると、自己資金でこれを行うと即基本金に組み入れられ、帰属収入から控除されて消費収入を減少させる。**いわゆる第1号基本金である。そして、その基本金控除後の消費収入から人件費その他の経費を賄わなければならない。しかも、爾後も減価償却費負担が発生する。だから、設備投資をすると、その年度に一括して帰属収入に賦課されると共に、爾後の年度に設備取り替え準備資金としての**減価償却費を消費支出項目として計上**しなければならなくなる。その意味で企業会計と違って二重計上されることになる。設備投資を行うと、それだけ減価償却費負担が爾後の年度の財政に重荷となる。1990年代初頭立命館の**減価償却費負担**は10億円台であったが、今日ではそれは60億円台へとふくらんでいる。これも**人件費圧迫要因**となる。

借入金で設備投資をしても基本金組み入れをしなければならないが、帰属収入への一括賦課が困難になるので、未組入を一部繰越し、**次年度以降に組み入れる**ことになるだろうと思われる。なお、立命館における未組入額は119億円と近年減少しつつあるが、債券を発行して施設を建設するとそれが若干増える。借入金返済時に返済額相当分が基本金に組み入れられる。

自己資金による施設建設や借入金返済とともに基本金組み入れが行われ、消費収入を圧迫し、赤字を演出できる。1990～2005年度16年間組入額合計2,005億円、年平均125億円である。「学生生徒納付金+補助金」を「消費支出」に当て、入試などの手数料収入を施設建設資金とするという基本政策はあるが、「学生生徒納付金+補助金」（2005年度563億円）が常に「消費支出」（同517億円）を上回りこれが施設建設にも回されているのが実情である。他大学では「学生生徒納付金+補助金」が「消費支出」を下回っていることが多い。2005年度早稲田大学の例では「学生生徒納付金+補助金」（725億円）、「消費支出」（838億円）となっている。本学では逆に上回っており、基本金組み入れなどが「消費支出」を圧迫していることがわかる。2005年度には一時金カットもあって、その超過額は46億円にも上っている。1995-2005年合計で437億円の超過であった。**基本金組み入れ金額決定の恣意性**に注意すべきである。

図表7からわかるように、立命館の基本金組入額は主要私立大学の中では際だって大きいのである。すなわち、日本大学、早稲田大学を除くとトップクラスなのである。

5. 立命館大学の財政の他大学と比較した最近の特徴

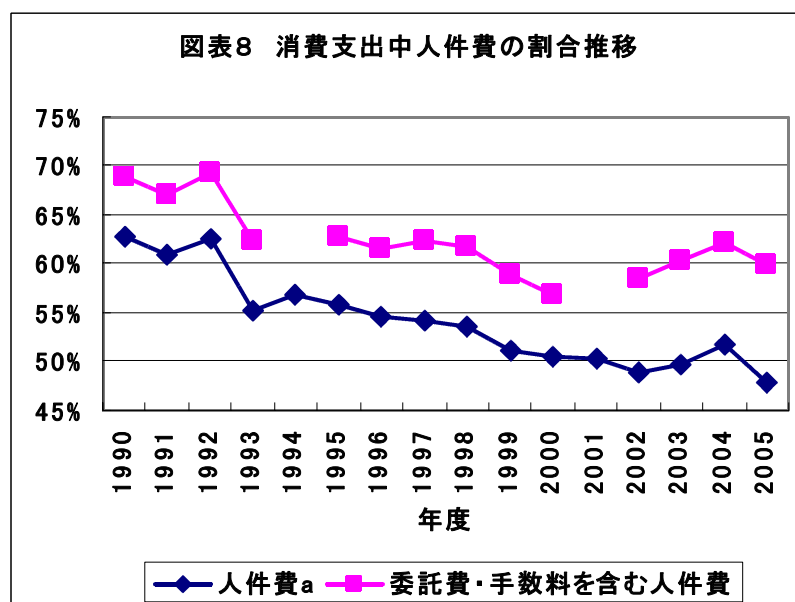
立命館大学の財政規模は急激に大きくなり、大手有力私大としては、関西ではトップ、日大はともかく、早稲田、慶応に次ぐ規模となっており、収入規模もそれだけ大きいので、様々な事業を行う余地をもたらしている。財政的到達点は大きい。**図表7, 10**からもそれがわかる。それがしかし、消費支出抑制、基本金組入比率の高さによって可能になっていることには留意すべきである。なかでも人件費抑制は他私大を寄せ付けない。**図表8, 9**からもそれはわかる。すなわち、90年代から最近まで、人件費比率を（委託費などを含む人件費も）引き下げてきていることがわかる。

図表7 大手私大財政比較（2003-5年度）

（単位：億円）

	資産合計a	現金預金 f	その他 固定資 産g	帰属収入 b	基本金組 入額c	消費支出 d	人件費e
○立命館大学	2,503	339	403	587	116	475	237
同上2004年度	2,603	309	520	622	93	527	273
同上2005年度	2,793	263	685	687	166	517	247
○同志社大学	1,774	233	521	470	78	392	250
同上2004年度	1,833	245	495	481	86	426	228
○関西大学	1,603	219	507	407	72	349	194
同上2004年度	1,660	248	544	413	69	344	189
○関西学院大学	1,087	118	264	253	53	225	132
同上2004年度	1,093	115	276	263	37	237	140
○慶應義塾大学	3,429	301	954	1,159	75	1,171	607
同上2004年度	3,433	251	961	1,170	89	1,162	606
○早稲田大学	3,033	269	829	881	171	757	413
同上2004年度	3,160	282	884	906	104	796	426
同上2005年度	3,229	286	921	947	160	839	429
○明治大学	1,851	208	389	442	61	384	234
同上2004年度	1,901	215	378	448	48	408	249
○中央大学	1,453	199	432	378	23	334	200
同上2004年度	1,480	206	465	380	19	343	212
○日本大学	7,086	—	2,653	1,841	248	1,791	996
同上2004年度	7,113	—	2,585	1,863	185	1,829	1,001
○法政大学	1,482	72	289	442	48	341	211
同上2004年度	1,588	112	359	436	25	354	214
同上2005年度	1,669	90	404	441	134	358	218
○立教大学	784	79	254	248	14	235	146
同上2004年度	805	71	275	257	34	230	148

図表8 消費支出中人件費の割合推移



図表9 大手私大各種比較 (2003-5年度)

	帰属収入 中人件費 e/b	消費支出 中人件費 e/d	対資産基 本金組入 c/a	現金預金 対資産 f/a	その他固 定資産対 資産g/a	対帰属収 入基本金 組入c/b	帰属収入 中消費支 出d/b
○立命館大学	40.4%	49.9%	4.6%	13.5%	16.1%	19.8%	80.9%
同上2004年度	43.9%	51.8%	3.6%	11.9%	20.0%	15.0%	84.7%
同上2005年度	35.9%	47.8%	5.9%	9.4%	24.5%	24.2%	75.2%
○同志社大学	53.2%	63.8%	4.4%	13.1%	29.4%	16.6%	83.4%
同上2004年度	47.4%	53.5%	4.7%	13.3%	27.0%	17.9%	88.6%
○関西大学	47.7%	55.6%	4.5%	13.7%	31.6%	17.7%	85.7%
同上2004年度	45.7%	54.8%	4.2%	14.9%	32.8%	16.7%	83.3%
○関西学院大学	52.2%	58.7%	4.9%	10.9%	24.2%	20.9%	88.9%
同上2004年度	53.1%	59.0%	3.4%	10.5%	25.3%	14.1%	90.0%
○慶應義塾大学	52.4%	51.8%	2.2%	8.8%	27.8%	6.5%	101.0%
同上2004年度	51.8%	52.2%	2.6%	7.3%	28.0%	7.6%	99.3%
○早稲田大学	46.9%	54.6%	5.6%	8.9%	27.3%	19.4%	85.9%
同上2004年度	47.0%	53.5%	3.3%	8.9%	28.0%	11.5%	87.9%
同上2005年度	45.3%	51.1%	5.0%	8.9%	28.5%	16.9%	88.6%
○明治大学	52.9%	60.9%	3.3%	11.3%	21.0%	13.8%	86.9%
同上2004年度	55.6%	61.0%	2.5%	11.3%	19.9%	10.8%	91.1%
○中央大学	52.9%	59.9%	1.6%	13.7%	29.8%	6.1%	88.4%
同上2004年度	55.8%	61.9%	1.3%	13.9%	31.4%	5.0%	90.1%
○日本大学	54.1%	55.6%	3.5%	—	37.4%	13.5%	97.3%
同上2004年度	53.8%	54.8%	2.6%	—	36.3%	9.9%	98.2%
○法政大学	47.7%	61.9%	3.2%	4.9%	19.5%	10.9%	77.1%
同上2004年度	49.1%	60.5%	1.6%	7.0%	22.6%	5.7%	81.2%
同上2005年度	49.5%	60.9%	8.1%	5.4%	24.2%	30.5%	81.3%
○立教大学	58.9%	62.1%	1.8%	10.1%	32.5%	5.6%	94.8%
同上2004年度	57.6%	64.3%	4.2%	8.8%	34.2%	13.2%	89.5%

図表10 立命館の貸借対照表

貸借対照表(2006年3月31日)

(単位:億円)

資産の部	本年度 末	前年度 末	増減	負債の部	本年度 末	前年度 末	増減
固定資産	2,511	2,261	250	固定負債	166	186	△ 20
有形固定資産	1,826	1,741	85	長期借入金・学校債	81	94	△ 13
その他固定資産	685	520	165	退職給与引当金	84	91	△ 8
流動資産	282	342	△ 61	流動負債	193	154	39
現金預金	263	309	△ 46	短期借入金・学校債	3	7	△ 3
未収入金	13	20	△ 7	他の他流動負債	189	147	42
				基本金	2,434	2,270	164
				第1号基本金	2,262	2,152	110
				第2号基本金	95	50	45
				第3号基本金	41	35	6
				第4号基本金	36	33	2
				翌年度繰越消費支出超		△ 6	6
				翌年度繰越消費収入超	1		1
合計	2,793	2,603	189	合計	2,793	2,603	189

このような立命館大学の「財政健全化」が人件費を中心とした消費支出の抑制などによ

ってもたらされ**図表9**からもわかるとおり、基本金組入が多いことは消費支出に回す割合が低いわけで、人件費のみならず、研究教育条件の悪化を招くことになっては意味がない。つまり学生父兄が支払う納付金が現在の学生に還元されず、建物などに化けることにより、将来の学生には還元されても、現在の学生への還元率を引き下げることになる点にも留意しなければならない。

なお、本学における最近の関心事である学園本部・法科大学院等新展開事業として、2005年度 60 億円、2006 年度 60 億円が見込まれ、立命館中高施設改修 1.7 億円、立命館小学校創設事業 35 億円が、どれほどの負担感を伴うかは意見の分かれるところであるが、立命館の毎年の帰属収入の消費支出超過額が約 100 億円であったことから判断すると、これ以上の新たな事業を行わない限り（あるいは若干の新規事業を行っても）過重な負担とはならないと推算できる。

また、第 3 号基本金が 41 億円と少ないという問題も、政策判断の問題として従来新規設備に資金投入してきたために第 1 号基本金が膨らんで、第 3 号基本金への繰入額が少なかつたという関係であると考えらるべきである。

5. 「経営理念」の再考

「資金配分方式は大学の経営理念に関係している」（矢野、前掲稿、34 頁）。立命館大学の資金配分は一言で言えば、「競争に打ち勝つため」の拡大戦略である。「理念なき拡大」と言われても仕方ないような状態である。だからこそ、「21 世紀の立命館学園における新財政政策－戦略と目標－」でも言うように、同志社大学に規模では勝るようになったが、「星取表」の結果が変わらないわけである。抽象的な「教学理念」や総花的な「計画」ではなく、「経営理念」「経営戦略」「財政計画」に裏付けられた「中期計画」でなければならない。「2006 年度収支予算書」は「立命館学園の今後の戦略的方向についての検討」に基礎づけられているが、そこでの諸課題は総花的列挙にとどまり、財政的・人的リソースとの関係から論じられるのではなく、いわば「願望」の列挙にとどまっているかにみえる。「願望」はそれでよいとしても、さらに踏み込んでリソースとの関連で具体的計画に仕上げる必要がある。

たとえば上記予算書で言う「Ⅲ 2 (4) 建設事業の計画的推進」という文言はみられるが、先に述べたように、当初予算と決算の乖離からわかるように、**財政的に見る限り**、事業の推進がアド・ホックなのである。また「責任ある学園運営と新しい民主主義的な合意形成について（答申）新しい学園ガバナンスのあり方について－意志決定と業務執行の基本構造－」文書で論じられているガバナンスが「執行」レベルにやや偏っていて、意思形成の具体的仕組み、それと財政との関連にまで至っていない。だから予算と決算とが乖離する。ここに予算差異分析のような「フィードバックの仕組み」を組み込む必要がある。中期計画が論じられているのであるから、その中に財政の民主的なあり方を組み込む必要がある。もちろん経営層の手足を縛るだけが能ではない。経営層の自主性と説明責任を求めるべきではないか。それこそがガバナンスであるといえるのではないだろうか。