

学校法人の在り方を考える

(2012年3月)

私学高等教育研究叢書

日本私立大学協会附置
私学高等教育研究所

はじめに

規制改革の波が激しく教育界を揺るがした平成10年代は、学校法人制度にとっても波乱の多い、時には危機的な状況にも迫られた時期でした。安定性・継続性よりも、大学経営への参入を自由化し、競争による質の向上を重視する市場主義の改革によって、学校法人の安定性のよりどころであった校地の自己所有の原則は逐次緩和され、基本金の制度すら空洞化が懸念されるようになりました。さらに、規制改革特区の制度を使って株式会社立大学が認められるようになり、学校法人の公共性の理念も危機にたたされていると言わなければなりません。

一方で私学はいま、少子化等に伴う進学需給のアンバランスから、多くの大学が厳しい経営の危機に立ち向かおうとしています。このため本研究所では経営力の強化を目指して私学経営の在り方に関する研究プロジェクトを設けて研究をつづけていますが、危機の時代には機動的・戦略的行動が求められると同時に、危機の時代だからこそ学校法人の基本理念である公共性・自主性と安定性をしっかりと守ることの大事さを痛感しているところです。

このため、本研究プロジェクトでは、内部に「学校法人の在り方研究チーム」を設けて別途研究をつづけてきました。研究にあたっては、学校法人の制度、公費支援、学校法人会計制度、公益法人制度等のテーマごとに専門の研究者を招いての勉強会をつづけてきましたが、その成果はプロジェクト・メンバーそれぞれの専門に応じ、逐次、教育学術新聞のアルカディア学報欄の論考として発表してきました。

この研究叢書は二つの章からなっていますが、第1章はプロジェクト・メンバーの論考を「学校法人制度の基本」「学校法人と経営改革」「学校法人会計の理念と課題」の三つに分けて掲載し、第2章には、勉強会にお招きした研究者の講演の要旨を掲載しました。学校法人の現状の問題点とこれからの課題についてお考えいただく上で、参考として役立てていただければ幸いです。

2012年3月
日本私立大学協会附置
私学高等教育研究所
主幹 瀧澤博三

私学高等教育研究所

「私大マネジメント改革」プロジェクト

<研究組織>

代 表 : 篠 田 道 夫 (日本福祉大学)
[50 音順] 石 渡 朝 男 (和洋女子大学)
岩 田 雅 明 (共愛学園前橋国際大学)
沖 清 豪 (早稲田大学)
坂 本 孝 徳 (広島工業大学)
羽 田 貴 史 (東北大学)
増 田 貴 治 (愛知東邦大学)
両 角 亜希子 (東京大学)

研究員以外で執筆いただいた先生

瀧 澤 博 三 (私学高等教育研究所主幹)
大 迫 章 史 (仙台白百合女子大学講師)
荒 井 克 弘 ((独) 大学入試センター入学者選抜研究機構長)
宮 川 守 久 ((公財) 公益法人協会理事)

目 次

はじめに

第1章 論考【学校法人の在り方】

1. 学校法人制度の基本
 - 1-① 学校法人と大学を考える - - - - - 1
 - 1-② 理事会の役割ーアメリカとの比較から - - - - - 4
 - 1-③ 学校法人と安定性ー学校法人の理念は変質したか - - - - 7
 - 1-④ 理事会機能の強化に果たす中長期経営計画の役割について - 10
2. 学校法人と経営改革
 - 2-① 学校法人制度の特質と私学法
 - ー中長期計画でマネジメント強化を - - - 13
 - 2-② 持続的成長をしていくために
 - ー学校法人の特質を活かした経営を - - - 16
 - 2-③ 「教学経営」の確立を目指して
 - ー改革前進に向けた組織・運営課題 - - - 19
 - 2-④ 設置校の独自性と法人の一体性
 - ー運営における連帯・協働の確立 - - - 22
3. 学校法人会計の理念と課題
 - 3-① 学校法人会計基準の課題ー理念を維持し制度の改善を - - 25
 - 3-② 学校法人会計基準ー成立過程・特性・役割と課題 - - - 28

第2章 学校法人勉強会講演記録(要旨)

- 学校法人制度に関する概要 - - - - - 31
- 私立学校への財政援助と設置形態の戦後史素描 - - - - - 35
- 戦前私立高等教育機関の設置形態 - - - - - 38
- 国立大学法人会計基準の特徴 - - - - - 41
- 学校法人会計制度の概要 - - - - - 43
- 学校法人の研究 - - - - - 47
- 日本の公益法人制度の特質 - - - - - 50

石渡朝男先生のご逝去を悼む

1. 学校法人制度の基本

1-① 学校法人与大学の関係を考える

主幹 瀧澤 博三 (帝京科学大学顧問)

時代の変化の潮流とともに、大学の変化が激しい。大学が変わるということは、その設置者である学校法人が変わることでもある。反復継続的な事業であり、安定性を重要な理念としてきた法人の事業が、戦略的で動的な様相を強め、民間企業的な経営理論が浸透しつつある。こうなると、自主性、公共性ととも安定性を重要な理念としてきた学校法人の確立された行動原理について疑問を呈する向きも出てくる。学校設置事業の安定性の保証に大きな意味を持ってきた基本金制度を問い直す声上がる。また、安定性と対極的な理念である機動性が重視されるようになると、経営のトップである理事長、学長のリーダーシップの強化が、さらに役員人事等における外部性の強化等が課題とされる。さらに、より柔軟で効率性が高いとして株式会社の大学参入が提起され、規制改革特区においてすでに実現し、学校法人による大学設置の独占にも楔が打ち込まれた。

こうした状況に対応して、当研究所では私大マネジメント改革研究プロジェクトの中に、学校法人制度研究のチームを置き、外部からも講師を招くなどして研究会を続け、問題の整理を進めてきた。その記録はこの3月に「資料集」として発刊したところであるが、これと併せて、アルカディア学報欄を借りて、研究会メンバーにより、学校法人の問題点のいくつかを逐次取り上げていきたい。本稿では第1回として「学校法人与大学との関係」を取り上げる。

学校法人与大学との関係の曖昧性

私学は多様性が持ち味だと言われる。通常それは教育理念や教育内容・方法を意味しているが、組織や運営についても言えることである。しかし組織・運営については、多様性が曖昧性を弁護し放置する結果になっては何か事あるときには問題を生ずる心配がある。組織・運営の基本になることは確り抑えておく必要がある。そういう意味で「学校法人与大学との関係」を取り上げたい。

学校法人与大学とはどういう関係にあるのか。この問題は分かり切っているようで案外曖昧なままに済まされていることが多い。そのことが私学の組織・運営の問題のいくつかを分かり難くしているように思う。主な例を二、三挙げてみよう。

①学校法人は「経営」を、大学は「教学」を、という両者の役割分担に関する通念がある。その根拠は？ となると余り明快な答えはない。大学の実態を見れば、経営と教学の境界線は次第に弱くなり、いっそう曖昧になりつつある。

②理事会と教授会は上下の関係にあるのか、あるいは片や学校法人の機関、片や大学の機関であるから直接の関係はないのか。

③認証評価は大学の評価であって学校法人は対象ではないのに、実際には学校法人の機関や事業も対象にしているのはどういう根拠からか。

これらの問題の共通性は、重要な問題であるにもかかわらず、強いて理論的な解明を

求める声も少ないことである。それより多様性の問題として、弾力的な対応の可能性を大事にしているのだろうか。そして、もう一つの共通性は、いずれも「学校法人与大学との関係如何」という問題を根底にしていることである。その意味で、法人の問題を議論するに当たって、まず入り口の問題として「学校法人与大学との関係」を取り上げることも意味があると思う。

学校法人の「業務」は何か

学校法人与大学との関係を考える前提として、まず学校法人の「業務」は何か、を確認しておきたい。私立学校法では「理事会は学校法人の業務を決し」としているが（同法36条2項）、この業務とは何か、ということである。学校教育法では、設置者は「学校を管理し」「経費を負担する」としている（同法5条）。これが「業務」であり、この「管理」には、通常、人・物の管理と運営の管理が入るとされている。つまり基本的なことをいえば、大学のすべての問題が学校法人の仕事であり、理事会は本来そのすべてについて意思決定をする権限を持つことになる。経営事項か教学事項かは関係がない。

ただし、一方で、教育基本法では「大学の自主性、自立性の尊重」が謳われ（同法7条）、学校教育法では、大学の重要事項は教授会で審議するものとされている（同93条）。このため、教学事項に関しては大幅に学長及び学内の機関に委ねることが慣習的に定着しているが、これらの関係法令の規定が大綱的・抽象的である以上、委ねる範囲については理事会に大幅な裁量の余地が与えられているものと考えられる。現に、大学が社会的機関としての性格を強めていること、大学の経営環境が厳しさを増していることなどから、理事会による全学的な視点からの戦略的意思決定の役割は重要性を増している。こうした大学の変化と環境の変化に対応できるよう、法人の業務と理事会の権限の範囲は、大学の規模、個性・特色に応じ正に多様性が認められるべき事柄であろう。

激しい変化の時代、経営危機が叫ばれる時代には、理事会を中核とした経営力の強化が求められるのは自然なことであるが、その際大事なことは、教授会、評議員会、監事等の適切なチェックにより、理事長や理事会の独走を抑制しうるようなガバナンス機能の確保であることを付け加えておきたい。

学校法人与大学との組織上の関係

①大学は法人格を持たず学校法人がそれを持つ以上、大学に関する全ての物の所有権は学校法人に属し、教職員の身分も学校法人に所属せざるを得ない。また学校法人は、とくに他に委任しない限り、大学のすべての管理権を持つ。とすれば、大学は学校法人与切り離して独立には存在し得ず活動もできない。したがって、大学は学校法人の組織と分離できず、学校法人組織の一部としてその中に包含されていると考える必要がある。

②理事会と教授会の関係は、前記によれば、学校法人という同一組織内の直接的な関係であり、学校法人与大学という外部関係が介在しないから、端的にそれぞれの権限をもとに考えればよい。理事会は全学的管理権を持ち、最終意思決定機関と位置付けられている以上、教授会の上部機関である。

③理事会同様、評議員会や監事等も学校法人の機関であり、同時にその所掌事項から言えば大学の管理機関たる性格も持つ。法律では学校法人の機関と位置付けているが、

その理由は、他の併設校や収益事業など当該大学以外の事業があり得るからと考えられる。

学校法人は認証評価の対象になるか

学校法人とその設置大学とは、その組織においても業務においても一体的で不可分の関係にあり、大学の人、物、管理機関は学校法人のものでもあり、学校法人のそれは、併設校等を除き、大学のものでもある。したがって、機関別認証評価に当たっては、当該大学以外の併設校等に係る事項を除いて大学と一体として評価の対象になると考える。

(教育学術新聞 2445 号、2011. 6. 8)

1-② 理事会の役割ーアメリカとの比較から

研究員 両角 亜希子（東京大学大学院教育学研究科専任講師）

日本の私立大学の理事会制度はどのような特徴があるのか。ここではアメリカの私立大学と比較しながらこの問題を考えてみたい。

日米の違いー役割分担と理事構成

日本と比べた場合、アメリカの理事会には二つの点で特徴がある。第一は、理事会は意思決定・執行・監督機能に関する役割分担に関することだ。アメリカの大学において、理事会の役割は、Guardians（守護者）と言われ、たとえば、スタンフォード大学のホームページにも「大学の過去・現在・将来を守ること、とくに大学の将来を守ることが理事会の重要な役割である」と書かれている。最高意思決定機関であり、大学全体の利益を考慮し、教職員や政府に対するチェック&バランス機能が求められている。理事会は長期的な観点から大学が進むべき方向性やミッションについての意思決定を行い、短期的な課題として実現する学長を選ぶ。執行機能を担うのは学長であり、学長の執行を理事会が監督し、サポートするといった役割分担が明確である。学校としての長期的な維持・発展と短期的な課題の解決という二つの目標に応じて責任の主体を分けているともいえるかもしれない。

第二は、理事メンバーの構成である。アメリカの大学の理事会は「素人支配」と呼ばれることが多いが、これは現職の教職員が理事になっていないことを意味している。大学の卒業生や地元の名士など、他に職業を持つものが理事になり、理事としての報酬を受け取らないケースが多い。大学が行う意思決定によって直接利害を受ける教職員が公平な判断を行うのは難しく、閉鎖的になりがちなので、世間の風をいれて個人の関心から切り離れた形で運営することが重要だという理念があるためだ。ガバナンス論における最も根本的な問いは「大学は誰のものなのか」であるが、私立であっても「大学は社会のものなのだ」という認識が強くあることがこうした制度の基盤にあり、だからこそ税制優遇などの社会からのサポートを得ることができると考えられている。

日本の理事会のあり方とはかなり異なるが、以下で考えてみたいのは、日米の大学の理事会制度のどちらが望ましいのかといった問題ではなく、それぞれの社会の文脈に応じて発展してきた制度の違いが何をもたらすのかということだ。

経営人材の調達ルート

日本の私立大学においてこの10年ほどで経営環境は急速に厳しさを増してきたが、アメリカの大学では、1970年代半ば頃に同様の経験をした。18歳人口の減少や政府財政の緊縮などで経営機能の強化が強く求められたが、そこで起こった大きな変化が経営人材に関することであった。学長、副学長や学部長などは経営陣として明確に位置づけられ、一定のマーケットが成立していった。彼らの多くはアカデミア出身で博士学位を持つが、あくまでも経営上の手腕をもとに選ばれ、評価される。他の大学で学部長や副学長などを歴任し、経営上の手腕（たとえばコストカットに成功、寄付募集に成功など）を買わ

れて、選ばれる。有能な学長であればあるほど、給与もきわめて高額だ。トップマネジメント人材に限らず、たとえば入試、財務、広報などの一定の分野における専門職（教員外プロフェッショナル）市場も発展した。彼らも一定分野で経験や訓練を積んで、専門職として他の大学に異動しながらキャリアアップをしていく。過去30年ほどで、経営幹部や教員の数は2倍程度に増えたが、この専門職はそれ以上で、四倍ほどに増えた。アメリカ高等教育新聞（The Chronicle of Higher Education）のホームページでは両者合わせて、1000件以上の求人情報が掲載されており、経営人材についての一定の外部マーケットが成立していることがわかる。アメリカの大学の学長など経営幹部が専門職化した背景には様々な理由があるが、上述の理事会の特徴からもたらされた面が大きいように思われる。

素人支配 vs 玄人支配？

日本の私立大学において、こうした経営人材の外部市場が成立する兆しもないし、今後も急速に発展していくとも考えにくい。「素人支配」のアメリカの理事会とは逆で、日本の私立大学では職業として大学の理事になるケースも多くみられるし、実際に日常的な意思決定と執行において彼らが担っている役割は極めて大きい。一部の私立大学では理事会やそれを支える学内の事務局が大学経営に一層の責任を持ち、経営能力を高める方向（「玄人支配？」）をさらに目指す動きが模索されているようにも見える。少し古いデータだが、2005年に私学高等教育研究所が行った理事会運営についての調査で、2004年の私立学校法改正後の改革として、理事会の議事の充実（28%）、理事会の開催回数の増加（15%）、常勤理事の増加（10%）、担当理事制の導入・拡充（10%）など、理事会の意志決定・執行機能をより強化する方向に舵が取られている。その一方で、1990年代から幾度と答申等で学長のリーダーシップの強化が議論されたわりに、選任方法、学内での役割などの学長のあり方の面で大きな変化は起こってこなかったようにも見える。多様な私立大学が存在しているので一概には言えないが、学内から学長が選ばれる大学が大半を占めている。日本の私立大学で意思決定と執行の未分離があるからこそ、執行機能を強化するための方策が複雑にならざるを得なく、学長の経営能力が向上すればよいという単純な問題でないからだ。上述の理事会調査では、今後の経営課題も尋ねているが、学生募集（86%）、人件費削減（52%）に次いで、経営組織・管理運営体制の改革（43%）が上がっており、その大学にあった役割分担の方策が模索されている。

各大学においての模索と並行して、学術的な観点からも、外部の経営人材市場がない中で、理事や学長など広い意味での経営人材をどのように発掘して、育成し、評価していくのかを改めて考えていく必要があるだろう。とりわけ歴史が浅く、規模の小さい大学では、学内の人材プールが小さいために、こうした問題（学内に経営幹部の候補が見つからない等）も生じやすい。同時に小規模な大学ほど、トップ人材のあり方が経営状態に与える影響も大きく、切実な問題である。大学間での連携や大学団体などが果たすべき役割も含めて検討する必要があるだろう。多様な私立大学の運営形態を考えれば、一つの望ましいモデルを想定することは現実的ではないが、シンプルに考えれば、大学という組織を経営していく上で必要な機能には共通の要素があり、要はそれを誰がどのように分担するのかという点で国や機関による違いがあるだけである。日本の私立大学

のガバナンスにおいて、監督機能が弱いことも先に述べたが、理事会や学長の評価がほとんど行われていないのも、どのような観点で評価をするのかが先に明確にされていないためだ。まずは各法人においても、理事会の構成や役割についての特徴を明確化し、その上で、学長に何を期待するのか、あるいは権限や専決事項を明確化することが必要ではないか。

(教育学術新聞 2459 号、2011. 10. 12)

1-③ 学校法人と安定性—学校法人の理念は変質したか

主幹 瀧澤 博三（帝京科学大学顧問）

学校法人と「安定性」の理念

大学の提供する教育サービスの特徴は、何よりもサービス内容が長期にわたるところにある。大学院も含めればその年限はほぼ10年になるし、卒業後も母校として支えになることが期待される。さらに地域との社会的・文化的つながりは永続的なものである。このような性格を持つ大学の経営に求められるものは経営の安定性・継続性であり、学校法人の理念として、自主性・公共性ととも安定性が挙げられるゆえんである。

この安定性の理念を実現するためには、何らかの制度的保証が必要である。大正7年の大学令によって私立大学が生まれた当時、それは財団法人の基本財産であった。私立大学の設置者たる財団法人は、「大学を維持するに足るべき収入を生ずる基本財産」を有しこれを国に供託することを求められた。しかし、この要件を満たすことは一般的に極めて困難であり、運用の実態には曖昧な面が多かったようであるが、少なくとも安易な設置の抑制効果はあったものと思われる。

戦後は、この「基本財産の供託」制度は廃止され、代わって学校経営の安定性の保証に寄与してきたのは「校地・校舎の自己所有」という設置認可の要件であった。とくに、校地については、当初「校舎基準面積の6倍以上」とされ、この基準については、大学の立地条件によってはかなり厳しい要件と認識され批判もあった。反面、ゆとりのある土地所有が経営の危機をしのご、さらには拡充・発展の資源となるケースも多く、私学経営の安定性の面での意義は大きかったと思われる。

規制改革と「安定性」理念の変化

その後、第一次ベビーブーム世代による入学志願者急増への対応として大学の収容力増の要請が高まり、さらに規制緩和政策の圧力も加わって、設置認可基準の緩和が進められることとなった。その結果、校地面積の基準は以下のような経過を辿って急速に軽減されたのである。

●校地基準面積の緩和：

▽校舎面積基準の6倍から3倍へ…平成10年閣議決定「規制緩和3ヶ年計画」、

▽3倍から学生1人当たり10㎡へ…平成15年大学設置基準改正

●自己所有要件の緩和：校地基準面積の2分1以上の自己所有から 校舎面積相当分以上の自己所有に…平成15年審査基準改正

●構造改革特区の例外：自己所有が困難と認定されれば校地・校舎とも全部借用で可…平成15年文科省令

●特区特例の全国展開：特区の特例であった校地・校舎の全部借用を全国的に認める…平成19年審査基準（借用期間は原則20年以上の保証、但しやむを得ない場合は修業年限相当年数以上の保証で可）

戦前において学校は財団法人であることとされた思想を引き継いで、戦後の学校法人は経営の安定性の基盤を校地・校舎の基本財産としての維持に置いてきた。そのため

校地・校舎の自己所有の原則を定めるとともに、学校法人会計基準において学校の維持運営に必要な資産の金額を保持するよう基本金の制度を設けている。しかし、校地の全部借用にも途を開いたことで、この基本金の制度も次第に空洞化の途を辿るのかも知れない。学校法人は財团的な安定性を放棄し、資金を集めて事業を行い、その利益で債務を返済するとともに新しい事業の展開に充てるという、機動性の半面でリスクの多い営利企業的な行動様式に変質して行くのだろうか。

株式会社の大学参入

校地基準の緩和と並んで、もう一つの「安定性」理念への攻撃は、株式会社の大学設置への参入である。医療、福祉、教育、雇用等の分野では営利企業の参入には関係の業界、団体等の強い抵抗があったが、規制改革特区の制度を活用し、まず特区の特例として楔が打ち込まれた。大学の設置者として株式会社を認めるべきだとする規制改革の論理は、まとめれば大略次のようになる。

▽経済の活性化のために医療、福祉、教育等の分野も民間資本に開放すべきだ。

▽設置者の多様化による競争が教育サービスの質を向上させる。

▽株式会社の活用は教育への資金調達を容易にするとともに、教育サービスの提供を効率化・近代化する。

これに対し文部科学省では、営利を目的とする株式会社を設置者となることは高い公共性を有する学校教育の性質に鑑みれば極めて不適切であるとともに、学校教育に必要とされる安定性・継続性が確保できない恐れがあるなどとして正面から反対を唱えていたが、最終的には総理の強い主導もあり容認せざるを得なかったようである。

平成 15 年 5 月には特区法の改正が成立し、株式会社立大学が制度化され、16 年度から 19 年度にかけて 7 大学（大学院）が認可を受け設置された。これらの大学のその後の状況をみると、運営に問題があり改善勧告を受け、あるいは学生確保の困難などから、早くも学生募集を停止するなど問題が続出した。特区の事業については特区推進本部の評価・調査委員会で実績を評価の上、全国展開することが予定されているが、学校設置会社については未だこの評価は実施されていない。問題の多発から具体的評価は毎回延期されているものと思われる。

安定性理念の再構築を

市場主義に立った規制改革の目からすれば、サービスの向上を生むものは「競争と淘汰」であり、「安定性」は「停滞」と同義で、革新と機動性の欠如を意味するものでしかなかったのかもしれない。規制改革は、教育を経済の目で見ることによって教育の革新に新しい見方を提供するというメリットの面もあったとは思ふ。しかし、実態的には経済の視点を強調するあまりに教育の視点が不当に軽視されてきたことは否めない。高等教育における規制改革政策の審議過程をみれば、そこには教育界とのノーマルな調整過程を欠いた異常な性急さが感じられる。

いま校地基準の緩和、株式会社の大学参入という規制改革の提起した二つの課題を通じて、学校法人の基本的な理念の一角が、教育界の意向や知恵が十分生かされ参酌されることもなく崩されようとしている。時代の要請に即応する革新と経営の機動性が求め

られるようになったからと言って、大学教育の安定性・継続性が重要性を減ずる何らの理由もない。むしろ変化の激しい時代だからこそ、学校法人の安定性はいつそう重要性を増し、その理念の再構築が求められていると思う。

(教育学術新聞 2449 号、2011. 7. 13)

1-④ 理事会機能の強化に果たす中長期経営計画の役割について

研究員 坂本 孝徳（広島工業大学常務理事・副総長）

1. 私立学校法の改正と理事会機能

改正私立学校法は、平成17年4月1日から施行されている。同法改訂の趣旨は、「近年の急激な社会状況の変化に適切に対応し、諸課題に主体的、機動的に対応するため法人の管理運営制度を改善すること」である。具体的には、学校法人における管理運営機能の強化と財務情報等の公開などが求められている。

制定以来、初めて大幅に改訂された私立学校法は、平成15年10月の大学設置・学校法人審議会「学校法人制度の改善方策について」の答申を受け行われた。同答申においては、少子化など昨今の学校法人の経営をめぐる厳しい社会・経済の情勢に的確に対応し一層の安定した学校運営を行うため「理事機能の強化」などを始めとする事項が挙げられていた。「理事機能の強化」については、①理事会を学校法人の業務に関する最終的な決定機関として法令上の位置付けを明確化すること、②学校法人の運営に多様な意見を採り入れる観点から理事に外部の人材が適切に任用されるようにすること、③最低限理事会として決定しなければならない事項とそれ以外の事項を整理し明確にすること、④理事会による機動的な運営を図りつつも、運営の適正化・公共性をより高めること、などが主な改善方策であった。

2. 理事会機能の強化

この私立学校法改正により、理事会が法律上明記され、理事会は法人業務を決し理事の職務執行を監督すること、更に理事長は法人を代表し、その業務を総理する、理事会を招集し議長となる、代表権登記も基本的に理事長一人とするなどその権限が強化された。理事会には理事会自体の組織運営を始めとして幾多の課題があるが、最も重要な課題は理事会の経営政策決定・管理運営機関としての機能強化である。

その役割としては、理事会としての明確な経営方針・指針を提示することが重要となる。つまり審議内容をより政策段階で具体化することが求められ、そのためには、①政策決定・管理運営機能と執行機能を相対的に区分し、両者の役割と責任範囲を明確にすること、②理事会の経営戦略機能を支援する組織を充実強化すること、が必要となる。例えば、前者は理事会で決定された政策の執行に責任を負う仕組みを強化するための担当理事制などが求められているものであり、後者は理事会や理事長へ組織的に直結する支援組織としての企画調査部門などの整備拡充が求められている。

3. 理事会に求められる役割

私立学校法によれば、理事会は学校法人の最高議決機関として位置づけられており、「学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する」と定められている。その業務とは、法人業務と法人が設置する学校の管理であり、設置する大学の恒常的管理業務としての人事管理・施設設備管理・財務管理・運営管理などに加え、寄附行為で定められた学校法人の目的及び事業を達成するための事項が含まれる。その管理運営には教育研

究も含まれると解されているが、実態は学校法人の目的に則り、主要な事業である教育研究が当該大学において円滑に遂行されるための所与の経営条件・教育研究条件の整備が理事会の役割になっていると言える。それらは、学校法人与大学の関係や組織風土、そして慣例などによって実態に相違が見られる。しかし、教育研究の教育課程の運営、学生の入退学・卒業・懲戒などに関しては、通常、理事である学長の業務執行に対する理事会の監督、学校法人の持つ人事権の行使としての学長などの選任を通して行われていると解することができる。

そのような権限と役割を持つ理事会の果たすべき主要な役割は、設置する大学の管理業務として、建学の精神や教育目標などの教育理念に基づき、教育研究を実現させるための経営方策を策定し、執行することにある。経営方策には、教職員等の人的事項、施設設備等の物的事項、財務運営等の財政的事項、組織運営等の運営的事項などが含まれると考えられ、当該法人の経営方策としての経営計画などとして策定されることが多い。つまり、管理業務と学校法人の目的及び事業を当該法人において具現化していく手段として、経営計画などがある。

そのような経営計画について、私学高等教育研究所が実施した調査結果から見ると、概ね6割の学校法人で中長期経営計画として策定されている。その中長期経営計画の領域は多岐に渡っており、施設設備、財政計画、組織改革及び人事計画などの管理運営に関する領域を始めとして、カリキュラム・教育改革・学習支援、キャリア教育、就職支援など直接教育に係わる領域も含まれている。つまり、理事会において策定された中長期経営計画は管理運営に係わる領域のみならず広く教育に直接係わる領域にも及んでいるのである（『財務、職員調査から見た私大経営改革』私学高等教育研究所叢書2、平成22年10月を参照下さい。）。

4. 理事会機能と中長期経営計画

厳しい経営環境のなかにある学校法人は、経営条件としての4Mである人・物・財・金・運営・マネジメントが必要に応じて確保できれば理想的であるが、実態としてはなかでも人・物・財についての経営条件に一定の制限枠が生ずる場合が多い。そのために、いずれかの経営条件の削減と重点的な配分が不可欠となり、先見性や特色化などにより経営条件の不足を補うことも必要になっている。その際、必要となるものは経営計画であり、それらの限られた資源としての経営条件を有効活用するために重点的に投下するための指針となり得るものである。つまり、総合的、中長期的な経営計画なしには、理事会機能の強化は望めないと言っても過言ではない。そのためには、中長期経営計画に基づいた運営計画を効果的に実施し、その推進を図るためにマネジメント・サイクルの確立を積極的に行うことが重要となる。

私学高等教育研究所が平成23年度に実施した「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査(現在取り纏め中)」によると、中長期経営計画策定の効果として、①法人与大学が共通の目標に向けて活動できるようになった、②中長期計画に明記された改革が実現しやすくなった、③目指す目標が教職員に浸透し、大学運営に対する共通理解(改革を進める雰囲気)が進んだ、などの項目が高い数値を示している。つまり、中長期経営計画が管理運営の改善に効果を及ぼしていることを裏づけている。

中長期的な視点に基づき策定される経営計画は、構成員である教職員が共有し、当該年度の運営計画(事業計画)を立案・実施・評価・改善するための方針となるべきものであるとともに、教育職員の教育研究活動、事務職員の運営活動などの到達目標となるものである。教学・事務の各部署においては、経営計画に基づき立案される当該部署の中長期的な視点からの運営計画とその計画を達成させるための各年度における年間運営計画を策定することが求められる。加えて、教職員自らが年間業務の年間目標を立てることも必要不可欠となる。また、各部署で立案される年間運営計画の立案に当たっては、前年度の年間運営計画の成果を踏まえたうえで、当該年度における運営計画を立案することが必要となり、その際、特に重視すべき事は前年度の運営成果との連続性である。

5. 中長期経営計画運営上の課題

中長期経営計画は、理事会の機能強化の一つの手法であるとともに、大学運営管理の円滑な実施に必要なものであるにも拘らず、その重要性と位置づけが理事者・教職員に充分理解されていないと見られる。また、それらが両者に充分理解されていたとしても、中長期経営計画を実施するための具体化された方法と推進体制が未整備であると思われる。

中長期経営計画運営上の課題としては、大学全体の教育研究・運営管理活動を総合的に捉え、経営課題を動的に解決するための指針と位置づけ、それを具現化するために単年度の運営計画や事業計画を立てることが求められる。その際、必要になるものとしては、計画の最終年度と各年度における定量化・定性化された到達目標の設定、年度毎に展開される工程表の作成である。つまり、達成すべき課題や目標、実施方法、計画の期限、実施責任者などの明確化とそれらについて共通理解を促すことと、計画の期中における進捗管理や到達度の検証とその結果を踏まえた改善作業を実施することが求められる。

また、教育理念に基づく大学の教育目的や学部・学科の人材育成目標を具現化する方策としての中長期経営計画にまで至っていない事例、中長期経営計画を個別領域の計画として並列的に策定しているため相互の関連性と統合性を欠いている事例などが見られる。中長期経営計画の策定にあたっては、大学の教育目的や人材育成目標が経営計画の各領域とどのように繋がっているのかを体系的に明示するとともに、経営計画の各領域間に有機的関連性を確保すること、つまり体系化と関連化を図ることにより、機能的な経営計画として立案することが要事となる。

(教育学術新聞第 2475 号、2012. 3. 14 を加筆訂正)

主要参考文献

- 相良惟一『私学運営論』教育開発研究所、昭和 60 年
- 俵 正市編著『全訂版 私学経営の法律相談』法友社、平成 14 年
- 俵 正市『改正 私立学校法』法友社、平成 18 年
- 石渡朝男『実務者のための私学経営入門(改定版)』法友社、平成 22 年
- 篠田道夫『大学戦略経営論』東信堂、平成 22 年
- 両角亜希子『私立大学の経営と再編』東信堂、平成 22 年

2. 学校法人と経営改革

2-① 学校法人制度の特質と私学法—中長期計画でマネジメント強化を

研究員 篠田 道夫（日本福祉大学常任理事）

学校法人の特質

私学の自主性と公共性を統合的に発展させる仕組みとして、日本の学校法人制度はいくつかの特徴を持っている。昨年一年かけて私ども私高研「私大マネジメント改革」チームでは、石渡朝男座長の下で学習会を重ね、今年3月、資料集『学校法人制度・学校法人会計制度に関する研究』を発刊した。

意思決定と執行機能を併せ持つ理事会、チェック機能を有効に果たすための理事の倍数を超える評議員会の設置、設置者である法人と設置学校が別の法律で作られている点、監事の必置、役員への親族就任の制限、安定性、永続性を第一義とする学校法人会計制度などが主な特徴として上げられる。講師をお願いした大学設置の制度的変遷に詳しい大迫章史氏、羽田貴史氏も、財団法人を骨格に成立・発展してきた過程を詳しくご説明いただいた（上記資料集所収）。私学人の運動を背景に、監督省庁の権限を抑制し、自立性を確保してきたことが見て取れる。

同じく両角亜希子氏も、アメリカの一法人—大学、学外者中心の理事会構成、監督機能を持つ理事会と執行機能の分離（学長委託）という設置形態と比較し、日本の特徴を明らかにしている（同所収）。

自主性と公共性

この特徴の中の、設置者と設置学校が別の法律、私立学校法と学校教育法で作られるという制度設計は、課題も含みながらも私学発展の重要な要素であったと思われる。

第一は、これによって一法人が多くを学校を設置することが可能となり、私学拡大の基盤となった点があげられる。幼稚園や高校を設置した法人がやがて短大・大学に発展してきた経緯は、講師の荒井克弘氏が調査や多くの学園史の丹念な分析で明らかにされた（同所収）。

第二は、設置学校が国立・公立と同様、学校教育法で規定され、公教育の一環として扱われ、質保証されることで、国公私の設置母体の違いにかかわらず教育の信頼性を高め、私学教育の拡大に結び付いてきたことも指摘できる。

第三には、教育管理組織が別に定められたことで、教育条件充実の立場から経営に一定のチェック機能を果たし、この過程で法人の全体政策と教学方針を結合させる運営や組織を作り上げ、活性化や改革を持続させてきた積極面も見なければならぬ。私学の自主性と公共性のバランスのとれた発展にとって意味があったと思われる。

法人と設置学校

では、法人と設置学校・大学は切り離されているかというところではない。瀧澤博三研究所主幹も「学校法人と大学の関係について」（6月8日付）で述べている様に、法的には、学校法人・理事会が設置学校の基本政策を含む法人の最高意思決定機関（私学法

第36条第2項)であり、学校教育法第5条「学校の設置者は、その設置する学校を管理し」との定め通り、法人の下、設置学校も含め一体的に管理運営されることは明確である。対外的に法人格を持ち、法律上の権利義務の主体となれるのは法人しかない。設置学校の教職員の雇用も、校地・校舎の所有も、財務管理、資産の帰属も法人であり、設置学校は法人と一体化しない限り存立しないし、機能しない(参照『解説私立学校法』俵正市など)。

また、そもそも理事会は、設置学校の学長、校長を理事に選任することが私学法で義務付けられており(私学法第38条第1項)、設置校の意思を含む理事会決定が可能な法的体制をとっている。これがアメリカの監督・執行分離型との大きな違いで、学内者が理事に就任し、理事会自身の中に設置学校の執行機能も組み込み、監督機能と結合することで一体運営が出来得るシステムとなっている。

改訂私学法の柱

これらの点は2004年の私学法の改訂でより明確になった。この改訂は、厳しい競争環境の中、法人・理事会のマネジメント強化を狙ったもので、理事会を法律上の必置機関とし、その権限と役割を定めた(私学法第36条)。旧規定では理事長は「学校法人内部の事務を総括する」とし、狭い経営事務統括と誤解を与えかねなかった表現を改め「理事長は、学校法人を代表し、その業務を総理する」(私学法第37条第1項)とした。総理とは「全体を統合し管理する」の意で、法人全体の目標・基本方針を管理・遂行する責任者としての役割をより明瞭にし、代表権も基本的に理事長のみとした。

また、事業計画を新たに評議員会付議事項として位置づけ、更に決算と共に事業報告書の作成と公表を義務付けることでマネジメントサイクルの確立を狙った。説明責任の強化を目指し情報開示を拡大するとともに、監事機能を、財務監査と併せ、理事の業務監査から法人業務の監査(設置校の教学の基本計画を含む)に拡大、設置学校を含む法人業務全体に対する監査強化を図った。

一体運営の推進

このように法人が設置学校を含む全体管理を担うが、教育の直接的管理は学校教育法で定められているため、実際にこの政策統合をどう行い、目標達成の一致した行動を如何に作り出すかは私大運営で常に求められてきた。統合の仕方は大学により様々でいくつかのパターンがある。

小規模大学で、いわゆる「所有者的経営者」として理事長が直接経営・教学を統治しているところや国立大学法人と同様、トップを同一人格で統合している理事長・学長兼務型、理事会が実質的な大学統治を学長に委任する学長負託型、評議員会議決型、経営・教学の調整型、理事会のリーダーシップによる政策統合型など様々である。我々プロジェクトの調査研究も、迅速な政策確立とその全学浸透による望ましいマネジメントの在り方を模索しているが、多様な大学の全てに当てはまるモデルというものはない。しかし、いかなる統合形態であろうとも、設置校を含む基本政策は、最終的には理事長・理事会が責任と権限を持って行う以外にない。

中長期計画によるマネジメント

これからの学校法人の一体運営を進める上で注目したいのは、改訂私学法で新たに加えられた事業計画、事業報告によるマネジメントサイクルとガバナンスの強化である。自立的な目標設定と実現計画なしには、大学の機能別分化（個性化）も質向上も進まない。中長期計画に基づくマネジメントが経営改善、定員確保や消費収支差額比率の向上に効果があることは、我がチームの調査によっても実証済みである。

事業計画は予算編成の根拠、予算で何を実現するかの方針書であり、理事会の業務執行責任とは、端的にはこの事業計画の遂行責任である。事業報告書も決算と一体で法人事業全体の到達を示す。そして当然ながらこれらは設置学校の教学基本計画も組み込まなければ法人の事業計画とはならない。この計画を数年（中期）にわたるものとし、事業報告書も単なるデータ集ではなく、記載例にもある「当該計画の進捗状況」の明記、到達点や課題を総括しPDCAを機能させれば、法人の自立的マネジメントの強化につながる。理事会決定が求められる事業計画、事業報告を活用し、この立案と遂行過程を通して法人の政策統括下での一体運営を更に進めることが望まれる。

理事長が法人全体を「総理」する手段は、財政権、人事権、組織権限等いろいろあるが、目標を指し示し教職員を動かす上では、政策による統治が重要だ。これが日本の学校法人制度の特質を生かし、強みに変える。

(教育学術新聞 2448 号、2011. 7. 6)

2-② 持続的成長をしていくために一学校法人の特質を活かした経営を

研究員 岩田 雅明（共愛学園前橋国際大学入試広報・進路支援センター長）

2011年度の入学動向

7月末に日本私学振興・共済事業団が集計した今年度の大学、短期大学の入学志願動向が発表された。それによると、入学定員を充足できていない比率は、大学で39%、短期大学で66.6%となっていて、いずれも昨年度より増えている。もちろん少子化の影響が主因ではあろうが、全般的に充足できていないということではなく、規模別で見ると入学定員600人のところで充足の有無が分かれていることが見て取れる。一般的に規模の大きい大学は歴史があり、知名度も高く、施設・設備も充実していることからすれば、当然の結果といえるかもしれない。しかし小規模な大学も、小規模ならではの特性を活かした、きめ細かな教育という面で特色を發揮し、規模の大きい大学との差別化を図ることで活路を切り開いていくことは十分可能だ。18歳人口減少の踊り場であり、経済環境の悪化に起因する受験生の地元志向という追い風が吹いている、まさに今こそが好機といえる。

大学、そして大学を設置する学校法人は、教育の志を持った創立者の寄附行為をもとに設立され、その志を表す建学の精神のもとに運営されている組織体である。そして学校は、卒業生という社会的資産を生み出し、それぞれの地域の発展のために貢献している社会的に大きな意義のある存在である。それゆえ、学校の運営に従事している者は、何としてでも学校を存続させていかなければならないのである。

持続的成長企業の特質

存続するという点では、ゴーイングコンサーンといわれ、継続を前提としている企業の状況はどうであろうか。多少の落ち着きを見せたとはいえ、企業の倒産件数は景気低迷の影響から高止まりの状況が続いている。1980年以降、個人企業のようなものも合わせてではあるが、150万の会社が消えていったといわれている。アメリカでも、1970年のフォーチュン500（優良企業500社）に挙げられていた企業の約3分の1が、13年後には消滅したという。長期的な継続を前提としている企業ではあるが、企業の寿命30年という説もあるように、なかなか継続できていないのが実情である。

ではどうしたら継続できる組織体になれるのであろうか。継続していくためには現状維持ではだめである。他の組織も努力しているため、現状維持では相対的にポジションの低下となってしまうからである。すなわち継続していくためには、組織の持続的な成長が必要になるのである。

民間の調査機関であるリクルートマネジメントソリューションズが、50年以上の歴史を持ち、30年以上、持続的に株価がおおむね上昇トレンドにある企業を対象に2009年に行った調査によれば、持続的に成長している企業が共通して持つ組織能力、価値観があるという。組織能力でいえば、「ビジョンを共有できる力」、「知を創り出す力」、「変化し行動していく力」の三つで、価値観では、「社会的使命と利益」、「共同体意識と競争意識」、「長期的展望と現実の直視」の三つが挙げられている。これらの組織能力、価値観

は、厳しい環境の中で存続していかなければならない大学、学校法人としても、備えていかなければならないものといえよう。

学校の価値観は

この基準を企業、そして学校法人に当てはめて考えてみると、組織能力の面では大きな差異はないが、価値観については違いがあるように感じられる。例えば一つ目の「社会的使命と利益」ということで見た場合、企業の場合は「利益」の面に比重が高く、学校法人の場合は「社会的使命」に重きを置いているというような違いである。一連の不祥事を起こした食品会社の場合には、完全に「利益」のみに比重が置かれていたであろう。これに対して学校法人の場合には、一般的には「利益」に対する意識は弱いといえよう。

二つ目の「共同体意識と競争意識」についても同じことがいえる。従来の企業は、終身雇用と年功序列という制度のもとに家族的経営が実践されていた「共同体意識」の強い組織であった。それが成果主義の導入等により「競争意識」に大きく価値観が傾いてきたといえる。現在はその反動も起きてきてはいるが、厳しい環境の中での利益追求を第一義としているため、基本的には「競争意識」にある程度重きを置かざるを得ない組織体といえる。これに対して学校法人の場合は、長い間、恵まれた環境の中で経営してこられたため、組織内での評価も行われてこなかったため、組織の価値観として「競争意識」というものを持つ場面は、あまりなかったといえる。逆に「共同体意識」に関しては、私立学校の場合は最初から最後まで同じ職場で働くということも少なくないため、持ちやすい環境であるといえる。

三つ目の「長期的展望と現実の直視」に関しては、前の二つほど企業と学校との間に差異はないように思われるが、前述のように学校は長い間、どのような学校であっても生徒・学生の募集に苦労しないという恵まれた環境の中にあつたため、「長期的展望」という視点は持たずに済んでいたといえる。また「現実の直視」という点に関しても、例えば少子化時代の到来という厳しい現実を直視して、きちんとした対応をとることのできた学校が少ないことからすると、この点も弱いといえよう。

補いながら学校法人の特質を活かす

これまで述べたように、これからの組織経営に必要とされるのは、利益だけでなく社会的貢献、共同体意識と適度な競争環境、長期的展望と現実の直視といった価値観をそれぞれ併せ持つことである。学校法人で考えてみると、持続的成長に必要な適度な利益（消費収支差額）をもう少し強く意識する必要がある。利益は結果であるという面はもちろんあるが、必要な利益を目指した計画をつくる視点も不可欠である。

競争意識という点では、学校でも近年、人事考課等の評価制度が導入されるようになったため意識が高くなってきてはいるが、学校の特質である強い共同体意識を損なうことのないように注意しなければならない。共同体意識の減少は人間の所属の欲求を損ない、意欲の低下を招くおそれがあるし、何よりも教育の場では共に生きる姿勢を示すべきだからである。その意味では競争意識というよりは、教職員の成長を志向するという価値観を強く持つことが適切であろう。

長期的展望という点では、最近は中長期の計画を持っている大学、学校法人も非常に増えてきているようではあるが、それに基づいてきちんとPDCAサイクルを回しているところは、そう多くはないようである。厳しい状況ではあっても現実をきちんと直視し、中長期のゴールビジョンを設定し、そこに向けて戦略的にたゆまぬ改善を実施していく必要がある。企業経営に学ぶべきところは学びつつも、学校法人の特質を活かした価値観を組織風土として根付かせていくことが、これからの学校経営に求められている。

(教育学術新聞 2452 号、2011. 8. 17)

2-③ 「教学経営」の確立を目指して—改革前進に向けた組織・運営課題

研究員 篠田 道夫（日本福祉大学常任理事）

「学士力」答申の意義

2008年の中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」は、困難に直面する多くの大学の教育改革にとって重要な課題が提起されている。

「学士力」自体が、単なる専門知識の習得ではなく、今日求められる学生育成の要につながるものである。三つのポリシーの提起も、バラバラの個別改革ではなく、入口から出口に至る一貫した流れで育成を図ろうとしている。学習成果や成長度合で教育評価を行おうとする試みも、学生を中心に置いて教育改革を進めるという視点でとらえれば、意義がある。また、システムだけでなくその担い手、教員や職員の力量向上、FDやSDを提起している点も重要だ。大学教育の質向上を図るという点で、教育改革の全体構造、改革の基本方向の重要な柱が示されていると言える。

しかし、その実行システムや推進組織の在り方、マネジメントやガバナンスという点では一層の具体化が必要だと思われる。教育改革全体に及ぶ提起だけに、従来型の教学運営システムをそのままにしては、これらの実現は難しい。答申の実質化に向けては、実行力ある大学・教学運営の確立、それを統合する法人全体のマネジメントが求められる。

「教学経営」への着目

この点で、答申が提起する「教学経営」という言葉に着目したい。答申では「もっとも重要なのは、各大学が、教学経営において…三つの方針を明確にして示すこと…」 「三つの方針に貫かれた教学経営…」 「教学経営のPDCAサイクルの中にFDの活動を位置づけ…」などの形で使われている。「教学経営」は、「教育目標を達成するために教育課程を編成し、その実現のための教育指導の実践・結果・評価の有機的な展開に向け、内部組織を整備、運営すること」のような定義で使われてきたが、答申の提起はそれより広い大学運営全体にわたる教学の「経営」をイメージしていると思われる。

教学運営の再構築

そもそも「学士力」という提起自体が、学部レベルに分断された取り組みでは実現できない。学部横断、全学一体の取り組みや共通教育の改革が必要で、そのためには全学教育改革推進システム、学部を跨る権限と実行責任を持った機関や責任体制の構築、各教学機関の決定権限の明確化等が不可欠だと思われる。学長機構や全学の教学運営責任者、教育開発組織やそれを担う専門スタッフ、学部やその教育担当者、個々の教員の教授過程や学習運営、この相互関係の再構築、効果的な運営システムの整備が課題となる。

三つのポリシーも、これを個別に立案するだけでなく、これらが有機的に連携し、一人の学生を人材養成目標に沿って成長するよう機能させなければ意味がない。三つそれぞれに委員会等を設置しても、縦割りで連携がなければ、それぞれのポリシーは優れていても、育成には結実しない。入口から出口まで、教学の一貫したPDCAサイクルを

担う責任体制、学生を卒業まで系統的に支援する事務機構の整備が求められる。

学生の成長の度合い、学習成果から教育の到達を評価し改善を図ろうとする試みは、当然に学生の各種の実態調査、データ、ポートフォリオなど現実の姿から出発し、そこから教育システムの機能や適切性を検証しなければならない。その点で最近ではIR機能が注目されている。しかしこれも評価・分析には重要な役割を果たしても、問題は政策に生かされるかどうかで、大学執行部が如何にこの機能を教学運営に位置づけるかが肝心の点だ。これなしには学生実態調査が改善に結び付く保証はない。学生の学習、満足度、就職実態から来る課題を、実際の教育改革や教職員の教育力・教育支援機能の向上に結び付けるためのシステムや手法の強化が問われている。

内部質保証システム

答申の第四章では、質保証の仕組みの強化が提起され、設置認可、第三者評価、自己点検評価、情報公開等の重要性が指摘されている。それぞれの仕組みはもちろん大切だが、最後、実際に改善を実行するのはそれぞれの大学である。自らの大学の教学マネジメントの中に、評価に向き合い、真剣に改善につなげる仕組みが根付き、実際に機能することが最も重要である。最近、私ども私学高等教育研究所の経営実態調査で伺った大学では、バランススコアカードを応用し、定員充足率、離籍率、進路決定率、授業改善・授業公開率等々の目標を学科レベルで掲げ、教職一体で持続的に評価と改善に取り組み、成果を上げていた。こうした実効性ある自己改革システムをそれぞれの大学運営の中にいかに作り出すかが問われている。評価は評価、政策・方針を出すのは別というように、評価と意思決定が分離しては改善が進まない。認証評価制度一クールの到達と総括を踏まえ、次のサイクルでは、とりわけ大学現場での内部質保証システムと呼ばれる機能の実質化が求められている。大学自身が評価を改善に繋げること、認証評価機関の改革支援システムやアフターケアのあり方、さらには大学団体の改革事例の情報交流など、総合的な仕組みが求められる。

職員参加の前進

答申は、FDやSDを重視している。FD自体もイベント型から教育力向上につながる実効性あるものへ、個々の授業開発から組織・制度開発へ、深化が求められている。また教育の現場を支える職員が果たす役割、SDに着目しているのは画期的なことだ。しかし、職員が教育づくりに関与する度合いは、我々私高研の調査でも大学によってずいぶん差があり、教職一体で教育づくりを行う大学が増えている半面、教員が決定権を強く保持し、教育への関与がタブー、あるいは限定されている大学もある。例えば答申ではインストラクショナル・デザイナーの人材養成等が例示されているが、こうした力量を生かすためには、教学組織に適切な形で職員を正規メンバーとして参画させ、教職の実効性ある協働を前進させる組織改革が求められる。

新たなマネジメント

こうした大学の管理運営の改革にかかわっては、大学審議会答申、平成7年の「大学運営の円滑化について」、平成10年「21世紀大学像」答申（第二章「責任ある意思決定

と実行)」があり、基本的考え方は出ている。しかしその内容は、学長と学部自治との関係、学長選任システムの在り方や教員人事、理事会との関係等運営の基本原理にかかわるものが柱となっている。

改めて、今日の到達と課題を踏まえ、「教学経営」の具体的なあり様、本格的な教学組織運営の改革方針と改革推進組織の編成やその権限のあり方の検討が求められている。

「教学経営」が、大学が掲げる人材養成目標・教育方針とセットで機能することで、教学改革の実質化、学びの充実が進むと思われる。

さらに「教学経営」は、学校法人全体の経営と一体化し、その中核のひとつとなることで力が倍加する。法人の意思決定システムや理事長、理事会権限と連結し、財政や人事、施設・設備を含む資源の投下計画、再編計画と結合することで基盤と実行力を持つ。学校法人全体の戦略目標の柱に教学が位置づくことが、新たな教育づくり、大学の評価向上、そして強い経営を担保する。「教学経営」という新たな視点に基づく、統合的な大学、法人マネジメントの再構築が求められている。

(教育学術新聞 2457 号、2011. 10. 5)

2-④ 設置校の独自性と法人の一体性—運営における連帯・協働の確立

研究員 増田 貴治 (愛知東邦大学理事・法人事務局長)

人口減少と公的助成の切り下げが続く中で、学校法人はあらゆる力を有機的に結びつけて、経営力の強化を図っているだろうか。

一、競争的環境を捉えなおす

18歳人口は2020年頃から下降し、2050年には中位推計で62万7000人とされる(国立社会保障・人口問題研究所推計)。若年人口の減少が顕著となるこの先、学校法人は今まで通りの発想や姿勢で経営し続ければ恐らく行き詰まる。1000兆円もの国の借金に加え、東日本大震災の復興費用ものしかかり、私学への公的補助増額を期待するのは難しい。政府の「中期財政フレーム」(2011年8月閣議決定)は義務的経費を抑え込み、「新成長戦略」実現のため、重点経費ですら一旦は10%削減するよう求めている。経常費補助金も見直され、特色ある教育づくりを支えてきた競争的資金までが改廃・削減の対象である。

いくつかの学校法人がこの数年、分離や統廃合を余儀なくされた。経営環境がさらに悪化する現在、これらの事例は、大学や高校という設置校単体だけの問題ではなく、学校法人全体の経営力の問題として捉えるべきである。理事会のガバナンスが問われている。2004年の私立学校法改正により、学校法人の最終的な意思決定機関は理事会であると明確化された。理事会がステークホルダーに対して果たす経営責任は、従前に比して重要なものとなった。その意味でも、理事会が様々な機能を拡充・強化し、全設置校を統括する学校法人として万全な経営体制を整える必要がある。

二、私立学校の設置者としての学校法人の機能

1975年の私立学校振興助成法成立で、補助対象法人は学校法人会計基準に則って経理処理することとなった。学校法人は計算書類で学園全体の収支を取りまとめるが、決算における法人全体の収支バランスが経営状況を表わす。学校法人の永続性を担保する教育活動へ資金を投じるため、赤字部門へ黒字部門から絶えず補うとすれば、妥当性や節度が問われる。保護者らの納付金が「他校」に費やされるからだ。ある高校では、人件費の対帰属収入比率が90%超に達し、大学が億単位で補填し続けているという。大学生の学生や保証人が実態を知ったらどう受け止めるか。私学は独自性や多様性を理由に、同じ法人内でも設置校ごとに給与水準や運営方法が異なる場合がある。それがガバナンスを弱めれば、法人全体の弱体化を招く。学校法人における複数の設置校は、本来親密な連帯関係にあるはずであるが、互いに別法人のような意識で、協力が得にくいケースを耳にする。

社会から学校に付託された使命や役割への期待が一層大きくなる一方、経営環境が厳しさを増す状況では、学校法人は全体のビジョンづくりやこれを実質化する戦略的な中長期計画の立案など、新たな付加価値を創造する運営を検討する時期にある。理事会は全設置校を包括した全学的視点を持って、学校法人全体をリードすべき存在である。各

設置校の教学活動を点検し、それぞれの教育ノウハウや施設などの教育環境を共有財産と捉えれば、連携可能な新たな教育プログラムや教育システムを再構築することができる。教職員の英知を結集すれば、限られたリソースを、最大限に活かす方途となる。

三、学校法人としての連携のあり方

言うまでもなく、私立学校における入学者の確保は学園経営の生命線である。そのために最も重要な点は「特色ある教育づくり」である。複数の設置校を持つ学校法人であればこそ、個々の設置校が有する特色ある教育プログラムに加えて、キャリア教育や教養・専門教育など設置校間で連携、接続した様々な教育のメニューを設計できるであろう。

どう取り組むか。最近では、様々な連携先との相互理解をはかる機能としての専門会議や機関を設置するなど、連携教育の研究開発に取り組んでいる事例も多くある。オープンキャンパスや出前授業、大学生を対象とした基礎学力向上のための補習授業などが行われている高大連携の推進などが挙げられる。これらの取組みの満足度がマーケットを広げ、ブランディング化に繋がっている。これからの学校法人は、ブランドを構築するために様々な連携を模索する中で、全てのリソースを有効に活用して、最大の教育サービスをつくり出そうという意識への変革と知恵の勝負である。

地域連携は、社会貢献の場としての学園全体の力量が試される重要テーマである。とりわけ東日本大震災以降、防災対策を中心とした様々な取り組みが行われ、地域との「絆」を深めるために、より重要視されている。また、いくつかの大学が連携することにより、個別の建学の精神に立脚しながらも、一貫する教育システムを学園としての特色ある教育として打ち出すことができる。設置校それぞれが主体的に役割と責任を果たすという方針のもと、情報を共有して相互の状況や課題を理解し合う。各教育機関が対立する関係ではなく、個々に持つ課題をすり合わせて相互に共通する課題として整理し直し、課題解決にむけて有機的に連携、結合の道を探るのである。リソースを増やすことに限界があっても、パフォーマンスを最大化する新たな工夫の余地が出てくる。学校法人として設置校との一体感をいかに醸成して、親密な連携のあり方を具体化するかが喫緊の課題であろう。

四、連携を実現する教職協働

学校法人が存在価値を高め、外部から評価されるには、教職員が一体となり協力可能な戦略化した将来計画とあらゆる経営資源を有効に活用して最大の成果を発揮する組織運営が必要であると考えられる。設置校の主体性を尊重しつつ学校法人全体の目標実現への強い執行統制が求められる。教職協働での戦略経営の確立こそが、改革の持続性を保証し、激変する環境の中で自らのミッションを見失うことなく前進することにつながるといえる。教職員が自法人の抱える課題を共有して、この経営と教学における各戦略の一体化による改革ビジョン、学校法人における設置校全体の共通目標を立てる。そうした組織力をより高めるための教職協働に一致して臨んでこそ、はじめて各設置校評価の向上につながる改革が実現可能となる。

中でも事務組織は、経営と教学のリーダーである理事長や設置学校長をサポートする

機能として、設置校との連帯と協働を確立するよう有効に機能しなければならない。これは学校法人の規模や組織風土・文化、ステークホルダーの実態など設置校のおかれた状況にあわせて、より相応しい管理運営のあり方を模索することになる。理事会は経営能力のある理事長を中心とした経営集団として適正なマネジメントとガバナンスを期待され、教学組織もまた学長・校長を中心に経営問題を併せ考え、教学と経営とを一つにした総合判断が求められる。また、学校法人がその目的を有効かつ効率的に達成するためには、IRによる情報の一元化を行い、設置校との調整機能をはたす内部統制の仕組みが必要で、PDCAサイクルを構築し、実行することが「質の保証」に繋がる。自校の強みと弱みをしっかりと分析して補う力を自ら養い、成長し、進化し続ける組織へとその体質を変えなければならない。

(教育学術新聞 2474 号、2012. 3. 7)

3. 学校法人会計の理念と課題

3-① 学校法人会計基準の課題—理念を維持し制度の改善を

研究員 両角 亜希子（東京大学大学院教育学研究科専任講師）

学校法人会計基準は私学への経常費補助金制度の創設に際して、補助を受ける学校法人の公共性を高め、適切な会計処理が行われるために昭和46年に制定され、その後の私学財政の健全性の向上に大きく貢献してきた。一方で、この制度に対する批判も長年行われてきたが、抜本的な改正には至っていない。

何が問題でどうすればよいのか、改めて考えてみたい。

「基本金」制度の意義

私立大学という公共性の高い組織が安定的、継続的に教育研究活動を行うために独自の仕組みとして生み出されたのが「基本金」制度である。教育研究活動に不可欠な施設・設備などの重要資産を健全に維持し、長期的に収支バランスを図るために、必要な金額を「基本金組入れ」として計画的に先に差し引いた消費収入を消費支出に充てるという「消費収支均衡」の考え方が特徴的である。この基本金制度が私立大学の財務会計の最大の特徴であると同時に、わかりにくいとされる最大の要因でもある。基本金は、単なる「カネ」でもなければ、校舎や施設等の「モノ」でもなく、企業会計の「資本金」とも異なる。一般企業の「資本金」が株主の出資によるもので、いわば株主の財産権であるのに対して、学校法人の「基本金」は学校を設立する際に教育という高邁な理想に賛同した寄付者から受け入れた寄付金で構成され、その後の学校の事業活動によって留保した収入を組み入れることで、学校の財産的な基礎を裏付けている。このように寄付者に財産権が生じず、株式のように売却して出資金を取り戻すことができないことにより、基本金は、財政的な基盤を確保し、学校を安定的かつ永続的に経営するための仕組みとなっている。

この会計制度が創設され、私立大学の経営は大きく健全化してきた。同時に開始された経常費補助金の効果だけでなく、経営者に消費収支を均衡させ、自己資金で資産を取得するように意識させ、財政的自立性の高い組織に転換するうえで基本金はきわめて重要な役割を果たしてきた。18歳人口の減少により経営危機が長らく叫ばれている割に、私立大学がつぶれないこともこの制度と無関係ではない。筆者もそうだが、この制度の意義は私学関係者から高く評価されているとあってよいだろう。

何が問題なのか

基本金制度が経営の健全化に果たした役割は大きいものの、現在の制度に対しては長い間、多くの批判がなされてきた。それには大きく二つある。

第一は、財務三表は基本的には補助金目的の会計基準に基づく計算書類であり、学費負担者等の社会一般の人から見て、学校法人特有の基本金概念の意義や内容が理解しづらい点だ。

第二は、資本取引についての考え方が不明確であることだ。企業会計では資本と利益が区分され、その収入源泉も区分されているが、学校法人では経常的な運営のための支出と資本的な支出（固定資産など）にあてる収入が明確に区分されていない。理事会の恣意的な判断で、取引実態がないのに、先行的に基本金組入れを行い、消費収支差額が左右することは理解しづらいつばしば批判される。端的に言えば、授業料収入のどの部分を資産形成にあて、どの部分を消費活動に充てるかは、理事会の判断に任されている。このことが会計上のテクニックの問題だけでなく、社会的にも大きな課題となりうる。

諸外国でも共通の課題

学生から授業料を徴収し、かつ一定の基本財産を持って長期的な安定をはかることは、各国の私立大学にとって一つの姿であるが、このことは、経常的な活動経費と資本形成をどのような論理で両立させていくのかという共通の課題を生じさせているようだ。

例えばアメリカの一部の私立大学では潤沢な基本財産（endowment）をもち、この運用収入の一部を経常的な活動費用にあてている。基本財産のうち、何%を経常的活動にあてるか（ペイアウト・ルール）を理事会のもとで明確に設定するなど、「世代間公平」という観点に配慮をしているが、「潤沢な基金があるのであれば、もっと授業料を下げるべき」という議論はなされている。

また韓国でも6月初旬に起きた「授業料の半分值下げ」を訴える学生デモから端を発して取り上げられるようになっていく。韓国では授業料負担がきわめて大きいにもかかわらず、昨年の大学新卒者の就職率は51.9%とひどい就職難であること、大卒社会人の大学教育満足度が低い調査結果などが紹介されるなど、大学に対する批判的な報道が続いている。朝鮮日報（日本語版）の記事、例えば「韓国の大学、学生納付金を別の用途に流用も（6/7）」「韓国の大学による資金の使い道（6/10）」では、①学生が支払った高額の学生納付金をその年の学生の教育に使用せずに一部残しておいたり、他の用途に使用したりしている大学があることや、②とくに建物の新築費用や土地取得などの資本的支出に多く充てられており、07年度の資本的支出の割合は17.4%でOECD平均の2倍近い水準で高すぎると批判され、③学納金還元率の低い大学は実名をあげて批判されている。こうした記事の中には明らかな不正の事例もあるが、きちんと経営している私立大学に対しても、授業料収入を教育研究活動の基盤である建物などの資産にあてることへの不満、とくに将来の学科増など、規模拡大のための費用を負担させられることへの強い抵抗感が見受けられる。自主性と公共性を担保する日本の学校法人制度と韓国の私立大学の理事会制度は異なっており、どの程度この議論が日本の私学にあてはまるかについて意見はあるだろうが、隣の国の問題と片付けられないと感じたのは筆者だけだろうか。

政府と大学は何をすべきか

では、日本の私立大学制度はどのような解決策を見出せばよいのか。残念ながら、筆者はまだ明確な回答を持ち合わせていない。少なくとも、現在の財務構造を前提とするのであれば、下記の点が重要であると思われる。

現在の会計基準のあり方については文部科学省内においても継続的に検討されているが（会議は非公開）、基本金の基本理念を維持することを大前提としたうえで、資本取引の不明確性やわかりにくさ等の問題点について制度を改善していくことは不可欠であろう。

また、各大学は、授業料、寄付金などについて、どの部分をその年度の教育研究活動という消費活動にあて、どの部分を将来の資産形成にあてるのかをわかりやすく示し、ステークホルダーの理解を得る努力をしなければならない。義務としてというより、自らの活動を円滑に進め、社会からの理解と支持を得るために情報を開示することが必要になっている。「大学の数は多すぎるのではないか」、「質の低い大学はいらない」といった意見をもつ一般社会の人が多いのであれば、単に、財務情報を丁寧に説明するだけでなく、大学全体、個々の大学が社会にどのように貢献しているのかも含めて説明し、社会からの信頼と期待を得ていくことも不可欠なのではないだろうか。

（教育学術新聞 2446 号、2011. 6. 15）

3-② 学校法人会計基準—成立過程・特性・役割と課題

研究員 石渡 朝男 (学校法人和洋学園常務理事・事務局長)

学校法人制度

学校法人会計制度に深い関連を持つわが国の学校法人制度は、明治31年の文部省令により、私立学校に対し社団もしくは財団法人の手續化が通達されており、それ以前は自然人、すなわち個人でも設立が認められていた。翌明治32年に早稲田等10法人が認可され、明治43年には全学校数の56%が法人化され、さらに大正7年の大学令により、私立大学は全て財団法人であることが義務化された。なお、財団法人が現在のような学校法人に切り替わったのは、戦後昭和24年の私立学校法の制定によるものである。

学校法人と私立学校との関係は、私立学校法は私立学校の設置者としての学校法人に対し、その設立・管理等について規定している。また学校教育法では、「学校の設置者は、その設置する学校を管理し、その学校の経費を負担する」と定め、学校法人がその学校を管理することを明示している。このように学校法人は、学校の設置を目的とし、教育その他の活動を含めて法人が最終的に責任を負う独立の法人格であり、権利義務の主体としての資格が認められている。

私立学校は、あくまでも私的発意によって設立され、自主性によって運営されることをその本質としており、私立学校法1条では、「この法律は、私立学校の特性にかんがみ、その自主性を重んじ、公共性を高めることによって私立学校の健全な発達を図ることを目的とする」と規定している。すなわち「自主性の尊重」、具体的に言えば建学の精神および伝統といった教育の自主性が尊重されなければならないというのが私立学校の基本的な役割であり、また特性でもある。

しかしその一方では、私立学校といえども国はその学校の設置、経営を公共的性格をもつ学校法人にのみ認め、私立学校を社会的存在として社会全般に貢献・奉仕することを求めており、公教育を担う私立教育機関としての「公共性を確保」している。

学校法人会計基準の成立過程

わが国の高等教育の大衆化と多様化が進む中で、公教育を担う私立大学の重要性が増し、国庫補助の必要性が社会にも理解されるようになった。このような世論を受けて、昭和42年、臨時私立学校振興方策調査会がその答申で、私立学校に対する経常費補助の必要性・重要性を認め、国民から徴収した税金その他の貴重な財源から一定額を充当することにより、私立学校の人件費を含む教育研究にかかる経常的経費に対する私立学校経常費補助金制度が昭和45年に創設された。その後、私学財政の悪化や教育条件の国・公立学校との格差が拡大したことから、私学助成についての法律制定の聲が高まり、その結果議員立法という形で昭和50年に制定、翌昭和51年に施行されたのが私立学校振興助成法である。この法律は、私学の教育条件の維持及び向上、保護者の経済的負担の軽減、さらに学校法人経営の健全性を高めることを目的とし、私立大学の教育研究のための経常的経費について、その2分の1以内を補助することができるとしている。

ところで学校法人の会計は、学校法人会計基準(昭和46年文部省令第18号)が制定

されるまでは共通の一般原則がなく、それぞれの学校法人でまちまちの方法で処理されており、その方法は必ずしも合理的なものではなかった。そのような状況の中で、財務基準の必要性が高まり、昭和43年、文部省内に学校法人財務基準調査研究会が設置され検討の結果、昭和45年に学校法人会計基準を内容とする「学校法人の財務基準について」という報告が文部省に出された。同じ年に私立学校法の一部が改正され、経常費補助金の交付を受ける学校法人は、必ずこの基準に従って会計処理する義務が課せられ、会計基準を省令で公布することが必要となった。そこで、財務基準調査研究会報告を基に基準の検討が進められ、昭和46年に統一会計処理基準として制定・公布・施行されたのが学校法人会計基準（以下「会計基準」という）である。

学校法人会計基準の特性

会計基準2条では、学校法人の特性から、会計処理と計算書類の作成に当たっては、「真实性」「複式簿記の原則」「明瞭性」そして「継続性」の四つの原則を掲げ、さらに4条では、学校法人が作成しなければならない計算書類として、企業会計で求める計算書とは一部異なる学校法人独自の計算書の作成を求めている。また、企業会計にはない独自のシステムとして、29条で基本金について、「学校法人が、その諸活動の計画に基づき必要な資産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を基本金とする」と定義しており、自己資金を留保した上で収支を見る仕組みを採っている。

国立大学法人の財政構造が、施設設備費を含めて国庫にその多くを依存しているのに対し、学校法人における施設設備の取得は原則自己資金をもって行うとの違いがあり、基本金制度のねらいはここに存在する。

さらに、企業会計では資本と利益が区分され、その収入源泉も区分されているのに対し、学校会計では消費支出に充てる収入と、基本金の対象資産に充てる収入とが必ずしも区分されていない。

学校法人会計基準の改善点

学校法人会計基準は、制定後、学校法人の会計実務に広く定着したが、主として基本金に関し、運用面で計画的組入れが不明瞭な点も多くその改正が要望され、昭和58年に文部省高等教育局に学校法人財務基準調査研究協力者会議が設置され改善作業に着手し、昭和62年に「学校法人会計基準の改善について」の最終報告が合意決定された。その後この作業は文部省高等教育局に委ねられ、同じ年に文部省令「学校法人会計基準の一部改正について」が制定され、翌昭和63年に施行された。その内容は、主として基本金に係る会計基準30条に関することであり、第1号基本金と第2号基本金を整理し、第2号および第3号に規定する基本金への組み入れは、固定資産の取得又は基金の設定に係る組入計画に従って行うものとし、さらに第4号基本金に規定する恒常的に保持すべき資金の額を、別に文部大臣の定める額とし、統一的な基本金組入れを行うことにより、かつて一部で言われていた黒字隠しで恣意的な基本金組入れとの批判を排除した。

その後、平成16年の私立学校法の改正に対応して、会計処理の合理化や、経営状況の明確化が求められたことから、文部科学省内に、公認会計士、私学経営者等の有識者に

よる学校法人会計基準の在り方に関する検討会が設置され、平成16年に「今後の学校法人会計基準の在り方について（検討のまとめ）」が取りまとめられた。この取りまとめを受け、基本金取崩しの要件及び注記について所要の見直しが行われ、「学校法人会計基準の一部を改正する省令（平成17年3月31日、文部科学省令第17号）」が公布され、平成17年度以降の会計年度にかかる会計処理及び計算書類の作成から適用されるに至った。改正の内容は、基本金取崩し要件の見直しと計算書類の末尾に記載する注記事項の追加の二点である。基本金取崩し要件の見直しについては、経営の合理化、将来計画等の見直しを行った場合にも、取り崩すことができるように改定された。

今後の課題

そもそもわが国の私学に対する補助金制度の発足がきっかけであった会計基準も、制定以来既に40年が経過するが、時代の変化、環境の変化に伴い、これまでに数次にわたる改正がなされてきており、今や学校法人の会計制度として定着した。

この基準の制定・施行により、制定の趣旨である各学校法人の会計基準の統一化が図れ、さらに適正な会計処理がなされ、私学財政の健全性の向上に大きく寄与した。また最近では、計算書の注記事項の充実や財務情報のホームページ等による開示により、公共性の強い学校法人として広範囲なステークホルダーに対する情報公開と説明責任を果たしている。

このように会計基準は、学校法人における会計制度として機能し効果を上げてきたと認識しているが、いまだに基本金制度の見直しや、最近になってキャッシュフロー計算の導入等、方向としては企業会計の一部導入の意見もある。社会一般に理解しやすい制度への見直しの必要性を全面的に否定するものではないが、学校法人の特性に十分配慮して検討していくことが重要である。

(教育学術新聞2456号、2011.9.28)

(本稿は各講師の講演内容の骨子を、研究員石渡朝男の責任でとりまとめたものです。)

学校法人制度に関する概要

両角亜希子（東京大学大学院講師）

1. 学校法人制度の特徴

一つ目の特徴は、法的な枠組みである。私立大学は、自主性と公共性の両方が担保されなければならないが、アメリカの私立大学では、利益を出すことはできず、税制優遇を行う制度設計により、この両方を担保するという仕組みをとっている。それに対して日本では、法人という私立大学独自の制度的な枠組みを作り、これに対応した。アメリカと比べて最初の違いは、学校法人と大学というものが組織的に分離されているということ。アメリカの場合は、設置者と大学が組織的に一体であり、大学の中に理事会が置かれている。それに対して日本は、法人が大学を設置し、組織として分かれている。私立学校法という理事会などについての規定と、学校教育法による大学についての規定のように、別の法律の枠組みにある。法人と大学が組織的に分かれていることは、経営資源を共有できるというメリットがあり、また、法人が大学もしくは大学以外の学校も複数持つことが可能であり、このことにより経営のリスク分散ができるという特徴を持っている。

二つ目の特徴は、ガバナンスの問題である。アメリカとの比較であるが、理事会支配という原則がある点では同じように理事会が重視されているが、日本の理事会の最大の特徴は意思決定と執行が分離されていない点であり、また構成員も、私立学校法および各法人の寄附行為で学校長や、評議員や卒業生から選ばれ、任期が定められていることが多い。アメリカの理事会は、意思決定と監督機能のみで、執行機能は学長を中心としたメンバーが行い、構成も学外者であって学内者が理事になることはなく、選出も自己継続的な選び方をしている。

他の公益法人との比較では、評議員会は学校法人においては設置が必須であるが、他の法人は法律で置くことは求めている。また私立学校法では、理事定数については5人以上、監事2名以上と私立学校法で定められているが、財団法人等においてはこの定めがない。なお評議員の人数は理事定数の2倍を超える数と規定されており、理事の専断を防ぐ配慮がなされている。さらに同属経営の防止については、私立学校法では、配偶者または三親等以内の親族が1名を超えてはならないとなっているが、他の法人においては、それぞれの法人の特徴を踏まえた上で、公共性を高める工夫をそれぞれ行っている。

三つ目の特徴は、財務構造である。アメリカの場合、全ての非営利活動法人に共通の会計基準があり、大学の財務諸表を見ても理解しやすいが、日本の私学の場合、学校法人の永続性を担保することから、学校法人独自の会計基準があり、消費収支均衡と基本財産を拡充する仕組みである基本金組入れという考え方がある。また学校法人には、他の社団法人や財団法人には認められていない収益事業、債券の発行、解散や合併が認められており、さらに公共性が高いということから、税制優遇措置がとられている。

2. 学校法人制度を生んだ歴史的経緯

学校法人制度ができたのは戦後であるが、それ以前から私立大学という原型はあった。戦前の私立大学や旧制専門学校の内訳が、学校法人制度をどう作るかということに影響した。

明治時代に社会経済発展があり、教育の機会が増加した。また経済発展で、私立大学を設置して社会に貢献したいという投資家が出てきた。しかし財政が厳しいという課題が共通だったため、色々な形で経営の合理化、多角化が行われていた。一つは、低授業料のため非常勤講師に依存し人件費をかけないこと。二つ目が、他に収入がないので、授業料依存の財務構造にならざるを得なかったこと。三つ目として、規模を拡大するという志向が強かったこと。四つ目が、非正規学生の積極的受け入れのため、本科（正規学生）、予科（官立の学校へ行くための予備校）、別科（入学資格水準が低い人）という三つの枠で学生を集めて収入を得ようとしたこと。五つ目として、教員学生比率で安上がり分野である法学、商学、経済に集中したこと。六つ目としては、大都市に集中し、地方で私学がほとんど出てこなかったこと。七つ目が、大学だけでなく附属学校を設置したこと。以上が経営の合理化、多角化のためにとった施策であるが、これらは今の私学の経営とも共通するところがある。

次に戦前の私学政策がどう展開したのか、ということであるが、1889年の自由学校令があり、学校設置は比較的自由であった。その唯一の大学である帝国大学を頂点に、官立学校の体系は整備され、学生の徴兵猶予や、国家試験資格の免除等、優位性が認められていたが、私学はそういったものとは全く関係なく存在していた。

1898年に民法が制定されたが、大学の法人化は義務化されていなかった。多くの機関は自らの意思で社団か財団かをそれぞれの判断で選び法人化した。1899年の私立学校令により、私立大学に対する最初の政府からの統制が始まり、法人化が義務づけられたのは1911年で、私立学校令が改正され、財団法人でなければならなくなった。

1918年の大学令により、それまで一部にしか認められていなかった大学の地位が、それまでの専門学校令（1903年）による専門学校にも与えられるようになった。同時に大学になったところに対しては統制が加えられ、多額の供託金を国に納めたり、財団法人でなければならず、校地校舎や専任教員を持つことが義務付けられた。

これが戦前の話で、では戦後どういう制度改革が行われたのか、一番重要なのは言うまでもなく1949年の私立学校法の制定である。これは、教育刷新委員会の中で議論され、学校が健全に発展し、その公共的、民主的な性格を付与するためには、今までのような他と同じ財団法人ではなく、特別な法人を作るべきだということになった。この時の大きな論点は2点あり、一つが私学への助成をどうするのかという点で、それについてはほとんど解決されなかった。もう一つは、私学への監督をどうするのかということで、監督をより強化するというのではなく、むしろ緩めるというような方向が取られた。私学がしっかり独立した形態として、経営が民主化され、近代化されたということによって、公共性を高めるというやり方が選ばれ、私立学校法で公共性を高めるための工夫が盛り込まれた。

3. 学校法人制度をめぐる戦後の議論の展開

このようにしてできた学校法人制度が、戦後どういう議論になったか、一番大きい最初のトピックスは、私学助成がどう開始されたかである。戦災により多くの建物が消失し、応急的な助成や融資からスタートした。また1948年には、旧軍用財産の有利な払い下げなど使用が認められる法律が出され、このころに旧軍用地を手に入れて大学の土地を得たという大学はかなり存在する。戦後経済復興するなかで大学生の人口が急増し、これだけの志願者急増対策を私学に依存するのであれば、経常費助成を拡充すべきとの運動が私学団体に高まり、1965年に文部省の中に臨時私学振興方策調査会が発足し、そこで経常費助成を含む私学助成の検討が始まった。実際に1968年から経常費助成が始まったが、そこに人件費を含んでいなかったことで、私学団体側としては、人件費を含む2分の1国庫補助を要求し、1970年に現在の人件費を含む経常費補助金制度が開始された。なおそれまで統一的な会計基準がなく、各大学まちまちの基準で処理をしていたものを、経常費補助金制度が開始された翌1971年に統一基準として学校法人会計基準が施行され、補助金を受ける法人は、この基準に従って会計処理することが義務付けられ、さらにこのような動きの中で、1975年に議員立法という形で、私立学校振興助成法が制定施行された。

この学校法人会計基準は、文科省で1968年に学校法人の財務基準調査研究のための委員会が作られ、1970年に会計基準が発表された。その内容の基になっているのは日本私立大学連盟の学校法人会計委員会で作られた案であり、特にその基本金概念は、文部省ではなく、私大連の学校法人会計委員会の専門員が作り出した概念だということである。こういった形で私学を対象に作った基準が、文部省の省令としての学校法人会計基準であり、今に至っている。

2004年に私立学校法が改正された。ポイントは三つ、一つ目は、それまで私立学校法に理事会の規定そのものがなかったため法定化し、理事会ほか管理運営制度を明確にしたこと。二つ目が、財務情報の公開。三つ目が、私立学校審議会の見直しという改正がなされた。しかしながら、評議員会の位置付けが、諮問機関が基本であるにもかかわらず、議決機関にすることも、大学の選択によってはできることが依然として残されている。また学長のリーダーシップの重要性が叫ばれているにもかかわらず、学校法人と大学との関係をどう捉えるかについては、このたびの私学法改正では解決されていない。

また学校法人会計基準についても、見直しの議論の結果1年後に改正があり、その内容は基本金の取り崩し要件の緩和、注記事項の充実と計算書類の様式の改正で、このうち基本金の取り崩し要件の緩和は、時代に合わせた改正と評価できるが、抜本的な改正とはなっていない。

4. 今後の研究課題案

今後の研究課題案として、私立学校法や経常費助成、あるいは学校法人会計基準の成立過程の研究については、アカデミックな研究としては十分とは言えない。また他の法人との比較についても、十分になされていないので、公益法人改革の流れと、営利大学などとの比較に取り組む必要がある。さらに学校法人制度が、どのように機能し、どこで齟齬をきたしているかという整理自体が十分にできているとは言えない。そのような

作業をいくつか論点を見つけてやっていくことは重要である。

(2010年6月24日)

私立学校への財政援助と設置形態の戦後史素描

羽田貴史（東北大学教授）

1. 憲法関係

私立学校への財政援助に関しては、憲法第 89 条の公金支出の問題がある。「公金その他の公の財産は、宗教上の組織若しくは団体の使用、便益若しくは維持のため、又は公の支配に属しない慈善、教育若しくは博愛の事業に対し、これを支出し、又はその利用に供してはならない」という。公の支配に属さない事業にお金を出すことができないため、私学補助金が出せない。一方、設置認可を受けているため、公の支配に属しているという、この二つの解釈がある。今日では、教育基本法をはじめとする法体系の中に位置づけられ、私学助成は憲法違反ではないとする解釈がなされている。

しかしながら、憲法 89 条と私学助成は根本的に矛盾する側面がある。戦後、憲法を作るとき、日本政府は明治憲法を変えなくてもいいというのが基本であり、憲法 89 条のような条項は旧憲法にはない。さらに、内閣で松本烝治を委員長とする憲法改正委員会を設置し、昭和 21 年 2 月 4 日に「憲法改正要綱松本案」が閣議決定したが、この最初の松本案には憲法 89 条に該当する条項はなく、マッカーサー草案で始めて登場する。民間憲法案を含めて日本側には全くない発想であり、他国の事例にもない。アメリカの州憲法では、アラバマ、コロラド、モンタナ、ニューヨーク州には存在し、フランク・リゾーという GHQ の財政条項の委員長が、これを参照して起草したものと推定できる。今でもアメリカでは州立大学にはお金は出しているが、私学に対しては連邦政府の補助金は出ているものの、実際には学生に対する奨学金を通して受け取る形をとっている。

公の財産の支出・使用の制限に関する規定を新たに設けたことは、極めてアメリカ的な指示性の下で教育をやるという原則で、国は一切関与してはいけないというルールである。

2. 教育立法関係

憲法上、そのようなルールがあるが、私立学校に対する財政的援助をどのように考えているかという、これは戦前の財政援助を与えるという考え方をとって教育立法を作り始めた。

昭和 21 年 8 月 22 日の学校教育法要綱案の中には、第 11 に「國、公共団体は公立、私立の学校に対して財政的援助を与へその発達を助成することができること」、また「命令に定める学校財産に対しては課税しないこと」と書かれている。私立学校に対して財政援助するということが明文の法律ではっきりしている。このときの、公立・私立の学校に対して財政援助することはどういう意味かという、第 20 には「各種学校の外私立の学校の学校長、教師及其他の職員は公務員としての取扱を受けること」と決めており、後の教育刷新委員会第 6 特別委員会中間報告では、「教員の特殊な任務に鑑み、教員はすべてこれを公務員とし、官公私立学校の教員を通して原則として共通の取扱をすること」とされている。

改正前の教育基本法の 6 条に、学校教育の公共性に関する規程があり、そこに学校教

育は公の性質を有し、私立学校も公教育の一環であると。公共性については二つの意味があり、一つは教育主体説という、教育そのものが公的なものであるから私立学校も公的な存在だという解釈と、事業主体説で、国や公共団体が行う事業が公共性を持っているから、それが公共性だという二つの解釈がある。

私立学校の教員が公務員という、今では理解しにくい規定を設け、学校教育法要綱案の中で、私立の学校に対して財政援助を与えていることが正当化される。したがって、このとき考えていた枠組みは、私学の実質性尊重よりも、国の統制関与がきつい形で公共性を認めて財政援助をするといったロジックを考えていた。これは、憲法 89 条と明らかに反対の構想である。

この時期、憲法制定議会が開かれ、憲法条項について国会で審議し、11月3日に公布されている。その時点で、肌色の違った二つのラインが動き、矛盾構造が生まれている。学校法人法は、昭和 21 年のころから原案を起草し、10月29日に学校法人要綱案が出され、これは私立学校法の前身に当たるもので、この中で監督および助成に関し、「國、公共団体は学校法人に対して、財政的援助を与へその發達を助成する」ことができると記されている。それが 11月4日案でも引き継がれ、「國、公共団体は学校法人に対して補助、貸附、保証其他の財政的援助を与へその發達を助成することが出来る」と書かれている。しかし、11月3日に憲法が公布されたことから、次第に私学に対する財政援助が法文上曖昧となり、12月24日の学校教育法要綱案では、財政援助に関する条項が消えてしまった。

その後、憲法 89 条の枠組と、私立大学に対する財政援助の問題に関し紆余曲折があり、特にGHQの中で、私学に対する財政援助をどう制度化するかという点で方針が明確とならず、昭和 24 年 12 月 15 日の私立学校法の制定まで時間がかかった。私立学校法第 59 条で、「国又は地方公共団体は、教育の振興上必要があると認める場合には、別に法律で定めるところにより、学校法人に対し、私立学校教育に関し必要な助成を行うことができる」と定めている。この私学法 59 条と憲法 89 条の関係は、矛盾であることは明らかであるが、合憲、違憲の異なる意見もあるが、戦後、矛盾しないという説明で乗り切ってきている。しかし、この問題は長く引き続いており、次に問題として議論になったのが中教審の 38 答申を作るときである。

3. 38 答申と私立大学財政

中央教育審議会第 85 回総会（昭和 35 年 10 月 3 日）で財政問題について議論され、多くは国立大学の問題であったが、その中で「私立に対する国の財政的援助のあり方ならびにその範囲、程度について検討する必要はないか」が問題提起された。文部省からは、私学助成は憲法 89 条に矛盾していないとの説明に対し、一部の委員からは違憲説が出された。

そのような二つの議論を受けて、昭和 37 年 12 月の大学財政に関する第 18 特別委員会では、国立大学の財政問題の議論が主であったが、12月17日の第 2 回になって、私立大学の関係者が報告すると、再度私立大学に対する財政援助をどうするかという様々な問題が出された。イギリスの大学の事例を持ち出し、この時期には私学の財政援助がどうなるのかという点に、かなり集中した議論がなされた。

その後、昭和38年1月21日の第5回の第18特別委員会では、「大学の財政について（中間報告案）」が、さらに1月28日の第92回総会で「大学の財政に関する答申案」が出されたが、私立大学についての記述はほとんどなく、私立大学に対しても、寄附金の減免税措置について、損金算入とか、個人の寄附の減税についても取り組むべきであると書かれているのみであった。憲法89条により、私学助成に具体的にはほとんど取り組めず、両者の間の緊張関係は残っている。

4. 46 答申と私立大学の設置形態

昭和44年7月7日、第116回中央教育審議会総会で第9期が発足し、第26特別委員会で「大学制度の改革に関する基本構想」について集中審議され、12月には、大学等の設置形態と行財政措置として、「1. 国・公・私を設置形態の差異から生じる問題の再検討について」、「2. 高等教育に関する行政上・財政上の役割について」議論されている。その後、昭和46年4月30日、第120回中央教育審議会総会で、「今後における学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施策について」の答申案が審議了承されている。

(2010年7月15日)

戦前私立高等教育機関の設置形態

大迫章史(仙台白百合女子大学講師)

1. はじめに

戦前の日本の私立高等教育機関の設置形態を、その制度的な形成の中で辿って行き、その特徴を明らかにする。

現在の日本の私立高等教育機関の設置形態は、憲法・教育基本法体制の下に、学校教育法第2条に「学校は、国、地方公共団体、及び私立学校法第3条に規定する学校法人のみが、これを設置できる」とあり、原則的に国、地方公共団体、学校法人の三者に設置を限定しており、例外的に株式会社も認めている。

私立学校法の3条に「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、この法律に定めるところにより設立される法人をいう」と規定している。このことから、日本の現在の私立学校は、学校教育法、あるいは私立学校法に基づきながら、その設置形態として学校法人という制度が取られている。

ただし、この学校法人はこれまでの民法の規定の中にあつた財団法人、あるいは社団法人の枠組みから区別することは、その性格上難しく複雑な法人になっている。

先行研究として、長峰毅の「学校法人と私立学校」があり、長峰はこの研究の中で特に戦前と戦後の設置形態、具体的には財団法人と学校法人の法制的な点に着目し、どういった点に違いがあるか、特に学校法人の特徴についてその法令上の規定から、現在の学校法人と戦前を比べて、学校法人に収益事業を認めたこと、あるいは二つ目として学校法人は私立学校法により創設された制度であるということ、また役員としては、理事5名以上及び監事2名以上を置かなければならないとされていること、さらに評議員会を置くこと、法人の業務の自主性を尊重したこと、最後に学校法人の解散というものについて明確に定めたこと、と述べている。

2. 戦前における私立高等教育機関の設置形態の制度的変遷

1872年に学制が出され、ここで日本に初めて近代的な学校制度が導入されることになる。

その学制を見てみると、高等教育機関として大学があり、規定は38章の「大学ハ高尚ノ諸学ヲ教ル専門科ノ学校ナリ其学科大略左ノ如シ」ということで、私立高等教育機関を含めて、この私立学校の設置形態がどのようなものでなければいけないのか、ということの具体的な規定は存在しない。

設置形態について言及するならば、1879年の教育令ということになる。この教育令を見てみると、私立学校の設置者について「一人若クハ数人ノ私費ヲ以テ設置セルモノヲ私立学校トス」という規定があり、私立学校は個人、もしくは数人による私費によって設置される学校であると規定されている。

その後、1880年に教育令が改正され、その間にいくつか多くの教育関係の法令が出され、1885年にそれまでの太政官制が廃止され、それに代わり内閣制が布かれる。その内閣制が布かれたことに基づいて、1886年に伊藤博文が総理大臣、その元で初代文部大臣として森有礼が就任する。その森有礼が、小学校令・中学校令・帝国大学令など諸々の学校に関わる

法令を出し、小学校・中学校・帝国大学あるいは師範学校といった形での戦前における学校制度が整備された。

なお、私立学校の設置形態に大きな変化をもたらすのが1898年の民法の施行ということになる。この民法の施行によって文部省の法令等が整備され、それによって私立学校は財団法人あるいは社団法人、このいずれかで設置することが可能となった。

つまり、1898年9月に民法第34条の規定を受ける形で、文部省訓令第19号が出され、1899年の8月に「文部大臣ノ所管ニ属スル法人ノ設立及監督ニ関スル規程」が定められている。この規程によれば、第1条で「民法第34条ニ依リ文部大臣ノ許可ヲ得テ社団又ハ財団ヲ法人ト為サムトスルトキハ其ノ設立者ニ於テ社団ニ在リテハ定款、資産ノ総額及社員ノ員数、財団ニ在リテハ寄附行為及資産ノ総額ヲ具シ申請書ヲ文部大臣ニ差出スヘシ」と書かれている。

具体的な法人設立の手続きについては、同規程第3条に「法人ハ其ノ設立ノ許可若ハ民法施行法第十九条ノ認可ヲ得タルトキハ左ニ掲クル事項ヲ遅滞ナク地方長官ニ報告スヘシ其第一号及第二号ノ事項中ニ変更ヲ生シタル場合亦同シ」と書かれており、法人を設立する場合には、社団法人の場合は定款、財団法人の場合は寄附行為、および理事及び監事の氏名、住所、並びに財産目録及び社団の場合は社員の数を地方長官に対して報告するものと書かれている。

民法が施行されてのちに、1899年(明治32年)に初めて私立学校を包括的に規定した「私立学校令」が勅令として出され、第1条に「私立学校ハ別段ノ規定アル場合ヲ除ク外地方長官ノ監督ニ属ス」また第2条で「私立学校ノ設立廃止及設立者ノ変更ハ監督官庁ノ認可ヲ受クヘシ」と私立学校の設置に関わる規程が設けられた。

ただし、この本令の中には私立学校の社団法人あるいは財団法人を義務付ける規定というのは設けられておらず、この時期、私立学校の設置者は複数存在していたということになる。

次に、私立高等教育機関の法人化がいつ義務付けられたか、その行使は1911年の私立学校令改正ということになる。私立学校令が1911年(明治44年)に改正され、第2条の2で初めて専門学校と中学校について、その設置者が財団法人でなければならぬと義務付けられた。

3. 1918(大正7)年の大学令の制定と私立大学の設置形態

戦前期の私立大学設置について、まず1902年に早稲田大学が初めて文部省から大学の名前を使うことを認められて以来、実際には私立高等教育機関は大学ではないが、名称として大学を使用することが許されていた。しかしこれは、1903年の専門学校令による大学ということで、正式な大学ではない。それまで大学は、東京帝国大学や教育帝国大学のような帝国大学しか認められておらず、法令上、官立あるいは公立、私立に対して正式に認められることになったのが1918(大正7)年の大学令ということになる。

この大学令は、大学の目的について「大学ハ国家ニ須要ナル學術ノ理論及応用ヲ教授シ並其ノ蘊奥ヲ攻究スルヲ以テ目的トシ兼テ人格の陶冶及国家思想ノ涵養ニ留意スヘキモノトス」とあり、設置者については「大学ハ帝国大学其ノ他官立スルモノノ外本令の規定ニ依リ公立又ハ私立ト為スコトヲ得」と、初めて私立の設置者が認められた。

具体的な設置者としては、私立大学の場合は「私立大学ハ財団法人タルコトヲ要ス但シ特

別ノ必要ニ因リ学校経営ノミヲ目的トスル財団法人カ其ノ事業トシテ之ヲ設立スル場合ハ此ノ限ニ在ラス」とあり、私立学校令改正と同様で、財団法人であることとなった。

大学令の第7条で「前条ノ財団法人ハ大学ニ必要ナル設備又ハ之ニ要スル資金及少クトモ大学ヲ維持スルニ足ルヘキ収入ヲ生スル基本財産ヲ有スルコトヲ要ス」とし、基本財産中「現金又ハ国債証券其ノ他文部大臣ノ定ムル有価証券」を供託する制度が設けられた。具体的には、一つの大学について50万円、さらに1学部増えるにしたがって10万円プラスした供託金が求められた。この供託金を準備することは大きな私立大学でもかなり厳しく、ほとんどの大学が分割納入、併せて文部省から補助金も出していた。

4. 1898 (明治31) 年民法における財団法人規定

前節では、私立学校令改正および大学令で定められた私立高等教育機関の設置形態としての財団法人に着目したが、財団法人化は民法に拠っていたので、1898 (明治31) 年に施行された民法についてみていく。

民法の総則の中には「法人」という章があり、財団法人について規定されている。第1節「法人の設立」では、第33条に「法人ハ本法其ノ他ノ法律ノ規定ニ依ルニ非サレハ成立スルコトヲ得ス」とあり、34条では「祭祀、宗教、慈善、学術、技芸其他公益ニ関スル社団又ハ財団ニシテ営利を目的トセサルモノハ主務官庁ノ許可ヲ得テ之ヲ法人ト為スコトヲ得」となっている。営利を目的としない公益法人としての財団法人は、主務官庁の許可、つまり高等教育機関の場合は文部省の許可を必要としている。

次に、財団法人の管理組織としては、理事が置かれ、「法人ニハ一人又ハ数人ノ理事ヲ置クコトヲ要ス」「理事数人アル場合ニ於テ定款又ハ寄附行為ニ別段ノ定メナキトキハ法人ノ事務ハ理事ノ過半数ヲ以テ之ヲ決ス」とある。また「法人ニハ定款、寄附行為又ハ總會ノ決議ヲ以テ一人又ハ数人ノ監事ヲ置クコトヲ得」とあり、監事を置くという規定があった。

理事の職務については、「理事ハ総テ法人ノ事務ニ付キ法人ヲ代表ス但定款ノ規定又ハ寄附行為ノ趣旨ニ違反スルコトヲ得ス社団法人ニ在リテハ總會ノ決議ニ従フコトヲ要ス」と、財団法人の場合は寄附行為、社団法人の場合は總會の決定にしたがってその理事がその法人を代表すると書かれている。

財団法人の設立と関わって重要となるのが、寄附行為について定めた点であり、民法第39条に「財団法人ノ設立者ハ其設立ヲ目的トスル寄附行為ヲ以テ第三十七条第一号乃至第五号ニ掲ケタル事項ヲ定ムルコトヲ要ス」とあり、寄附行為にこのような事項を規定しなければいけないということになっていた。

戦前の私立高等教育機関の設置形態は、民法施行を契機として社団法人若しくは財団法人とされ、さらに財団法人へと限定されていく過程をたどった。しかしながら、財団法人それ自体は、民法における財団法人に関する一般規定をそのまま私立高等教育機関の設置者に対して適用したものであって、学校経営のみを目的として創設された制度ではない。したがって、学校法人法のような新たな法人制度の必要性は指摘されていたが、戦前において実現することはなかった。

(2010年7月15日)

国立大学法人会計基準の特徴

両角亜希子（東京大学大学院講師）

1. 法人化で何が変わったか

法人化以前の国立大学は、一つの組織というよりも、文部科学省の中の一組織としてやらなければならないことが決まっていた、そのための予算が議会で決められていた。当時の国立大学にとって一番大事なことは、予算通りに執行することに主眼がおかれ、そのため官庁会計が導入されていた。したがって、予算の執行統制が一番大事だということから、当時は単式簿記で現金主義の会計制度がとられていた。また、国立大学の一枚で収支が均衡しなくてもよく、国立大学特別会計があった時は、国立大学全体で収支が均衡すればいいという考え方で、個々の大学にとって、黒字か赤字かは全く気にしないで済んだ。与えられた予算をその通り執行するというで、経費の削減や世の中への公開といった考え方は全く生まれなかった。かなり非効率的な面があるということで、批判の対象になっていた。

法人化後、何が変わったのかと言うと、文部科学省の一行政組織のようなものだったのが、それぞれの大学ごとに、形態組織を目指すとの変化が起きた。大学運営の自主性、自律性の拡大、権限と責任の所在の明確化、意思決定システムの確立。特に、学長等のトップマネジメントに、大きな裁量権と権限が付与された。また非効率的だったので、民間経営手法の活用が推進された。さらに、中期目標・中期計画を通じた明確な目標管理により、政府から一定の統制を受けるといった運営モデルに変わった。そこで、個々の法人の財政状態や運営状態を把握したり、社会への開示が必要になり、今までの官庁会計から企業会計に準拠した基準が必要になった。企業会計は、営利企業における経営成績や財政状態を明らかにするための会計で、決算重視の考え方である。

2. 国立大学法人会計基準の特徴

一つが、企業会計原則に準拠して作成されているということ。二つ目が、国立大学法人が教育・研究に関する高い公共性を有しているということを加味していること。三つ目が、国立大学法人が、利益の獲得を目的としていないということを考慮していること。四つ目として、国立大学が独立採算で運営できないことを前提としていること。五つ目が、中期計画の事後評価に際して、評価基準になるように作成されていること。六つ目は、各国立大学が経営の努力をするようにということである。

インセンティブが考慮されているという仕組みが特徴であるが、法人化前は国立大学特別会計があって、例えば東大が授業料収入や産学連携等で多くの自己収入を得ていても、東大に全部入るわけではなく、一度全て国に入り、その後ルールに基づいて各大学に配分されるということで、努力をして収入をあげても自分の大学の収入が増えることはなかった。逆に、経費削減の努力をしたら次年度予算が減らされてしまい、経営努力のインセンティブが全く利かないシステムであった。

法人化後は、自己収入も全てその大学の収入となり、政府からの運営費交付金と自己収入の範囲内で教育研究活動を行うように変わった。それによってインセンティブが働

くようになり、従来は使いきらないと国に返さなければならなかったが、経営努力によって余剰が生じた場合、次年度以降の財源に充当できるようになった。

(1) 企業会計との相違

国立大学法人会計は、企業会計に準拠して作られているが、公共的な性格から利益の獲得が目的ではなく、また独立採算を前提とせず、国からの財政措置があるというところが一つ目の特徴である。運営費交付金が大学に入金されると運営費交付金債務として整理され、その債務を教育・研究活動をしていくなかで、順次収益化していく方法をとっている。これを期間進行基準と呼んでいる。

二つ目の特徴は、私学との比較で極めて重要なことであるが、建物の整備は基本的には国が決定して予算措置されるということで、私学のように資金を貯めて取得するという必要はない。このように、国立大学だけで意思決定が完了しないものについては、損益計算からは除外し、減価償却も行わない。必要な施設の整備財源はその都度国から来るので、積み立てておく必要がない。ただし、自己収入や借入金、更には余剰の運営費交付金を原資として施設を購入するような場合は、法人の完結した意思決定で購入したとみなされ、減価償却の対象になり、損益計算にも影響を与える。

三つ目の特徴が、株式会社のように利益の配当の獲得を目的として出資する資本主義を制度上予定していないことから、利益が配当されることはないということ。

(2) 独立行政法人会計基準との相違

独立行政法人会計基準は、企業会計をベースにしているが、独立行政法人会計基準との違いの一つ目は、国立大学法人の主たる業務内容が教育・研究であるということ。

二つ目は、独立行政法人は運営費交付金の割合が高く、独自の自己収入が少ないのに対して、国立大学は学生納付金や寄附金、さらに附属病院収入のように種類も多く、金額、割合も多いということが独立行政法人との大きな違いである。

三つ目は、同種事務事業ということで、国立大学法人間において一定の統一的な扱いをすることである。これは同じ会計基準で処理しなければいけないということで、選択可能性を排除している。

(3) 私立大学との違い

私立大学との違いについては、複式簿記をとり入れ、発生主義であるという点は同じであるが、大きく異なるのは基本金という概念の有無と財務諸表の名称と内容が違うということ。さらに、国からの財政措置について、国立大学法人の運営費交付金は運営に当たる基幹的な費用の交付であるのに対し、私学はあくまでも補助金と位置付けられている。最後の一番大きな違いは、学校法人会計基準では基本金組入額を収益から控除した後に損益計算を行うが、国立大学法人会計基準では、損益計算後の利益について利益処分を行うということである。

(2010年7月30日)

学校法人会計制度の概要

石渡朝男（学）和洋学園常務理事・事務局長

1. 私学財政の法的基盤

私学財政の法的基盤に関し、まず私立大学に対する振興策についてであるが、わが国の高等教育の大衆化と多様化が進む中で、高等教育における私立大学の重要性が増し、国庫補助の必要性が社会にも理解されるようになった。このような世論を受けて、1967（昭和42）年、臨時私立学校振興方策調査会がその答申で、私立学校に対する経常費補助の必要性・重要性を認め、国民から徴収した税金その他の貴重な財源から一定額を充当することにより、私立学校の人件費を含む教育研究にかかる経常的経費に対する私立学校経常費補助金制度が1970（昭和45）年に創設された。その後、私学財政の悪化や教育条件の国・公立学校との格差が拡大したことから、私学助成についての法律制定の声が高まり、その結果議員立法という形で1975（昭和50）年に制定、翌1976（昭和51）年に施行されたのが私立学校振興助成法である。この法律は、私学の教育条件の維持及び向上、保護者の経済的負担の軽減、さらに学校法人経営の健全性を高めることを目的とし、私立大学の教育研究のための経常的経費について、その二分の一以内を補助することができるとしている。この目的を受けて、この法律は学校法人の責務として、学校法人は自主的に財政基盤の強化を図り、修学上の経済的負担の適正化を図るとともに、教育水準の向上に努めることを課している。なお、法律では二分の一以内の補助と謳われているが、これまでに二分の一補助の実績はなく、1980（昭和55）年の29.5%が最高で、現在は11%程度に落ちこんでいる。

2. 学校法人会計制度制定の経緯と趣旨

学校法人の会計は、学校法人会計基準（昭和46年文部省令第18号）が制定されるまでは共通の一般原則がなく、それぞれの学校法人でまちまちの方法で処理されており、その方法は必ずしも合理的なものではなかった。そのような状況の中で、財務基準の必要性が高まり、1968（昭和43）年、文部省内に学校法人財務基準調査研究会が設置され検討の結果、1970（昭和45）年に学校法人会計基準を内容とする「学校法人の財務基準について」という報告が文部省に行われた。同じ年に私立学校法の一部が改正され、経常費補助金の交付を受ける学校法人は、必ずこの基準に従って会計処理する義務が課せられ、会計基準を省令で公布することが必要となった。そこで、財務基準調査研究会報告を基に基準の検討が進められ、1971（昭和46）年に統一会計処理基準として制定・公布・施行されたのが学校法人会計基準である。

3. 学校法人会計基準の内容

会計基準第2条では、会計処理と計算書類の作成に当たっては、「財政及び経営の状況について真実な内容を表示すること」、「全ての取引について、複式簿記の原則によって、正確な会計帳簿を作成すること」、「財政及び経営の状況を正確に判断することができるように必要な会計事実を明りょうに表示すること」、「採用する会計処理の原則及び手続

並びに計算書類の表示方法については、毎会計年度継続して適用し、みだりにこれを変更しないこと」の四原則をもって会計処理することを規定している。さらに第4条では、学校法人が作成しなければならない計算書類として、資金収支計算書及びこれに附属する内訳表（資金収支内訳表、人件費支出内訳表）、消費収支計算書及びこれに附属する消費収支内訳表、貸借対照表及びこれに附属する明細表（固定資産明細表、借入金明細表、基本金明細表）の財務三表を定めている。

資金収支計算の目的は、第6条で「学校法人は毎会計年度、当該会計年度の諸活動に対応するすべての収入及び支出の内容並びに当該会計年度における支払い資金の収入及び支出のてん末を明らかにする」ことにあり、消費収支計算の目的については第15条で、「学校法人は、毎会計年度、当該会計年度の消費収入及び消費支出の内容及び均衡の状態を明らかにする」ためと規定している。また企業会計にはない学校法人会計独自の会計処理として、第29条で基本金について、「学校法人が、その諸活動の計画に基づき必要な資産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を基本金とする」と定義し、第30条で、「学校法人が設立当初に取得した固定資産で教育の用に供されるものの価額又は新たな学校の設置若しくは既設の学校の規模の拡大若しくは教育の充実向上のために取得した固定資産の価額」、「学校法人が新たな学校の設置又は既設の学校の規模の拡大若しくは教育の充実向上のために将来取得する固定資産の取得に充てる金銭その他の資産の額」、「基金として継続的に保持し、かつ、運用する金銭その他の資産の額」、さらに「恒常的に保持すべき資金として別に文部科学大臣が定める額」の四種類の基本金を定めている。さらに、貸借対照表の記載方法については第32条で、「貸借対照表には、資産の部、負債の部、基本金の部及び消費収支差額の部を設け、資産、負債、基本金又は消費収支差額の科目ごとに、当該会計年度末の額を前会計年度末の額と対比して記載するものとする」と定めている。

4. 学校法人会計基準改正の経緯と趣旨

学校法人会計基準は、制定後、学校法人の会計実務に広く定着したが、主として基本金に関し、運用面で計画的組入れが不明瞭な点も多くその改正が要望され、1983（昭和58）年に文部省高等教育局に学校法人財務基準調査研究協力者会議が設置され改善作業に着手し、1987（昭和62）年に「学校法人会計基準の改善について」の最終報告が合意決定された。その後この作業は文部省高等教育局に委ねられ、同じ年に文部省令「学校法人会計基準の一部改正について」が制定され、翌1988（昭和63）年に施行された。その内容は、基本金に関する会計基準第30条第1項第2号の前段を同条同項第1号に移し、後段を独立させて新たに第2号にしたこと、同条同項第4号に規定する恒常的に保持すべき資金の額を、別に文部大臣の定める額とし、統一的な基本金組入れを行うこととしたこと、第2号および第3号に規定する基本金への組み入れは、固定資産の取得又は基金の設定に係る組入計画に従って行うものとしたこと。さらに、第1号に規定する固定資産を借入金又は未払金により取得した場合において、当該借入金又は未払金に相当する金額については、当該借入金又は未払金の返済又は支払を行った会計年度において、返済又は支払を行った金額に相当する金額を基本金へ組み入れるものとし、統一的な基本金組入れを行うこととしたこと、などが主要な改正内容である。

次に2005（平成17）年の改正では、2003（平成15）年、私立学校法の改正に対応して、会計処理の合理化や、経営状況の明確化が求められたことから、文部科学省内に、公認会計士、私学経営者等の有識者による学校法人会計基準の在り方に関する検討会が設置され、2004（平成16）年に「今後の学校法人会計基準の在り方について（検討のまとめ）」が取りまとめられた。この取りまとめを受け、基本金取崩しの要件及び注記について所要の見直しが行われ、「学校法人会計基準の一部を改正する省令（平成17年3月31日、文部科学省令第17号）」が公布され、2005（平成17）年度以降の会計年度にかかる会計処理及び計算書類の作成から適用されるに至った。改正の内容は、基本金取崩し要件の見直しと計算書類の末尾に記載する注記事項の追加の二点である。まず、基本金取崩し要件の見直しについては、経営の合理化、将来計画等の見直しを行った場合にも、取り崩すことができるようにしたこと。これまでは学部学科の廃止等、諸活動の一部又は全部の廃止を伴わない場合は、基本金を取り崩すことができなかったものが、経営の合理化により第1号基本金の対象固定資産の価額を維持する必要がなくなった場合や、将来計画の見直しなどにより施設整備計画を変更又は廃止したため、第2号基本金の金銭その他の資産を将来取得する固定資産の取得に充てる必要がなくなった場合、第3号基本金の金銭その他の資産を奨学事業等に充てる必要がなくなった場合等にも基本金を取り崩すことができるように改定された。二点目の改正内容の計算書類の末尾に記載する注記事項の追加については、重要な会計方針及びその変更等並びにその他財政及び経営の状況を正確に判断するために、貸借対照表の脚注の注記事項を充実させることにある。重要な会計方針には、徴収不能引当金及び退職給与引当金等の引当金の計上基準について必ず記載するものとし、このほか重要な会計方針には、有価証券の評価基準及び評価方法、所有権移転外ファイナンス・リース取引の処理方法、預り金その他経過項目に係る収支の表示方法、食堂その他教育活動に付随する活動に係る収支の表示方法等が考えられ、これらについて重要性があると認められる場合に記載するものとし、注記事項の充実が図られている。

次に私立学校法改正の内容で会計に関することでは、監事の職務として新たに学校法人の業務又は財産の状況について、毎会計年度監査報告書を作成し、当該会計年度終了後二月以内に理事会及び評議員会に提出することを加えたこと。また理事長は、毎会計年度終了後二月以内に決算とともに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こととしたことである。さらに学校法人は、毎会計年度終了後二月以内に、財産目録、貸借対照表及び収支計算書のほか、事業報告書を作成し、財産目録等の書類及び監事の監査報告書を各事務所に備えて置き、在学者その他の利害関係人から請求があった場合には、正当な理由がある場合を除いて、これを閲覧に供しなければならないこととした。

5. 学校法人会計制度等に関する現状と今後の課題

- (1) 公的補助と憲法89条との関係(合憲・違憲)
- (2) 学校法人会計基準見直しの動向（企業会計導入の動き）
- (3) 学校法人に対する課税強化の動向
- (4) 私立学校法に基づく監事監査と私立学校振興助成法に基づく公認会計士監査との

タイムラグの問題

(2010年7月30日)

学校法人の研究

荒井克弘（独）大学入試センター入学者選抜研究機構長

1. なぜ学校法人の研究に取り組んだか？

日本の場合、高等教育の収容力や計画を立てる時に、圧倒的に難しさがあるのは、8割近くが私学で占められているということである。アメリカの場合には、8割が公立で占められており、ヨーロッパの大学も基本的にはパブリック大学である。教育計画的な取り組みができるとすれば、私学がどのように収容力を拡大したり、あるいは縮減をしたり、経営をしていくかということに関して、ある種の法則性を見出せないだろうか。日本には、680 ぐらいの大学法人があり、それを 100 ぐらい上回る数の大学があり、私立大学だけでも 560 数校存在する。法人数が 680 もあった時に、その中である種の経営行動の法則性があるのではないか。もしそれが把握できれば、そのダイナミクスを通して、私学の動き方がある程度予測可能ではないか、それが第 1 の問題意識である。

わが国の学校法人制度は、傘下に多種類の学校を擁しているという特質を持っている。このように、高等教育機関が中高のような中等教育機関を持つことは、アメリカでは考えられないことである。またアメリカ人から見れば、日本の学校法人は、その教育、傾向一つ見ても、とてもノンプロフィットの教育組織、設置形態であるとは見えないということである。

このような問題意識の発端から、取り組みを始めたわけである。

2. 学校法人研究の展開

特に関心があったのは、学校法人の中における学校経営の問題で、あたかも日本の企業が系列を形成するように、学校法人という大きなグループの中で様々な学校を作り、拡大していくという形が、非常に日本的である。

2 番目に取り組んだのは、学校法人の資産形成の問題である。私立大学が作られるためには、多額の資金を要するという事。

3 番目に、学校をめぐる市場が急激に縮小をしているということ。18 歳人口に注目すれば、1992 年あたりから少子化が続いている。市場の縮小なり、あるいは変化にどのように対応するか。縮小のメカニズムを考える必要がある。

3. 戦後型私立大学への関心

ここで扱う大学法人は、戦前に高等教育機関としての前身を持たない、戦後型の学校法人である。現在、旧制専門学校の伝統を持つ大学が、数からすれば全体の 5 分の 1 程度に過ぎない。残りの 8 割は、戦後に供給された大学ということになる。実際、400 数十に達する大学を誰がどうやって供給したのか、このメカニズムが分かれば、高等教育計画を考えるときの助けになる。

次に、学校の設置形態であるが、設置者を大きくパブリックとプライベートに分け、それをフォーマル、ノンフォーマル、インフォーマルに区分し、想定される教育機関を当てはめてみる。フォーマルな学校といえば、パブリック・プライベートとも一条校と

いう形態である。ノンフォーマルな学校は、学校類似の施設で類似の教育を行う一条校ではない学校で、このうちプライベートの部分は専修・各種学校であり、パブリックな部分は、国や地方自治体の部局が持っている文部省が所管する以外の学校である。このパブリックでノンフォーマルのところでやっている学校が、どんな役割をして、何を教育して、どういう人材養成をしているかということに関しては、情報として多く知られていない。さらに、インフォーマルな分野では、パブリックの部分にOJTがあり、プライベートの部分に私塾が入ってくる。

なお、パブリックでノンフォーマルな学校には、大蔵省のエリート官僚養成の機関である財政金融研究所をはじめ、司法研修所、自衛隊の学校、防衛医科大学校、警察大学校、消防大学校、海上保安大学校、国立公衆衛生院、気象大学校、自治大学校、農業大学校などがある。

部局所管学校に関しては、各都道府県の部局で持っている、例えば看護学校などがある。

4. 学校法人の発展類型

学校法人の類型化をした時に、基本的なフレームとしては、初等中等教育型、二つ目は18歳以上の人たちを教育対象とするような機関である高等教育型、さらに三つ目はフルセット型で、これは幼稚園から大学まで全て用意するタイプに分類できる。さらにこの3類型の中で、拡大する学校法人と、拡大しないところがある。この発展類型の中で、中高一貫校のトップ進学校といわれる学校が、大学を作るところ(例えば武蔵)と作らないところ(開成)があり、これはそれぞれの法人の経営方針だろうが、他にも理由がありそうである。

5. 大学法人の母体と設置パターン

学校法人の発展課程で何が大学を設置しているのか、大学を設置した母体に関するものであるが、戦後の新設私立大学は、中等学校法人が母体になっているケースが約半数近くある。

大学を設置する学校法人は、一条校型で固めようとするところはフルセット型を志向するところが非常に多い。大学を持っている大学法人の母体については、大学「先にありき」というのが、戦前のものまで含めれば27%ぐらいあるが、戦後型の大学法人では13%ぐらいしかない。高校・中学という中等学校法人が、大学を設置するという形をたどったものが、戦後型の大学法人で46%ぐらいを占める。短大・高専などが母体となっているのが26%ぐらいである。

中等学校が大学を作るという場合、どのような作り方をするか、一番多いのは大学よりは作りやすい短大を作るという。そこで止まってしまうところがかかり多い。数は少ないが、中等学校法人がダイレクトに大学を作るケースは、男子校の中等学校法人が多い。女子系の中等学校法人の場合には、短大を作ってそこで止まるか、短大を作ってから大学を作るというように順次進んでいくパターンが多い。一挙に大学を作り、短大をその後で作るというケースはかなり少ないパターンである。

設置された大学がどの時代に設置されたかということについては、1948年から59年

という大衆化が進むその直前ぐらいまでの時期には、大学「先にありき」という法人が最も多かった。60年から75年という第2次大衆化の時期には、大学も作られるが、短大・高専が大学を作る。最も比率として多いのは、中等学校法人が大学を作るということである。もともと初等教育なり幼稚園しか持っていなかった学校法人が、資産形成して大学を設置するというのが、1割ぐらいあった。76年から84年は、設置が抑制された時期で数は少なく、85年から2000年にかけては、大学「先にありき」というところではなく、中等学校法人が大学を作る、あるいは短大・高専が大学を作っているところが多くなっている。

いずれにしても、年齢人口が拡大する時期に、それに合わせた形で大学が設置されてきたことが認識できる。

6. 中等学校法人の資産形成

中等学校法人が、どのようにして資産形成したか。問題としたのは、都道府県の私学助成がどのように使われたかということである。概ね、高校生1人に対して27万から30万円ぐらいの私学助成がある。それだけの助成がされたにも拘らず、高校の学納金の傾斜は、上がり続けるが、世帯当たりの可処分所得が増えているので、それで割ってみると、相対的には抑制されているということが分かる。この数値を見る限り、1960年代から80年代にかけて、それほど大きな変化をしていないということが分かる。結果的に授業料の抑制効果が、助成金にあったということが推察できる。特に、低所得層に対する授業料の抑制効果が働き、高校への進学率が98%と1975年以降続いているわけであるが、私学への進学も含めて、高校進学98%を支える家計的な事柄から言えば、もし中等教育への私学助成がなかったとすれば、果たして98%の人が高校に行けたのかどうか、かなり危ぶまれる。高校全入をキープしたということに対しての私学助成の効果はかなりあり、さらに98%の人たちが高校に行くということを通して、多くの人が大学進学を目指すことができたという意味では、大学、高等教育の需要を喚起するという意味で、私学助成は効果があったと言える。

7. 今後学校法人がどのように生き残るか

少子化による学校法人を囲むマーケットの厳しさがある時に、どのようにしたら学校法人が生き残れるか。学校法人の間で何かしらの連携を組むとか、あるいは学校法人と社会福祉法人であるとか、あるいは医療法人の間で特別な連携関係を結ぶ。それから、統合・合併、M&Aという方式でもって、経営状態の悪いところを飲み込んでいくという形で、学校法人が生き残っていくということがあるだろうか。

公設民営方式でスタートした学校法人が、公立大学法人に移行して運営費交付金をもらうようになったケース、事例としては多くはないが、統合・合併という方法で生き残りをかけた学校法人もあり、生き残り戦略の一つと考えられる。

(2010年10月1日)

日本の公益法人制度の特質

宮川守久 ((公財)公益法人協会理事)

1. 公益法人制度と法人類型

日本の公益法人制度と法人類型については、戦前は民法第34条による社団・財団法人で、戦前からの学校は、社団若しくは財団法人でスタートしている。戦後、様々な世界情勢の変化により、多くの特別法が民法の下に設けられ、多種類の法人類型が出現し、学校法人法もその一つである。これが日本の公益法人制度の最大の特質である。

公益非営利法人には、特定非営利活動法人(NPO法人)、社会福祉法人、医療法人、学校法人、宗教法人、職業訓練法人、更生保護法人があり、それぞれの異なる法律の元に設置されている。現在の規模としては、民法に基づく社団・財団が約2万5千法人、その内訳は概ね50対50、数が多く、しかもこのような比率も日本だけの特質である。ちなみに私立学校法に基づく学校法人は約8千法人で、最も法人数が多いのが宗教法人法による宗教法人で約18万法人である。

2. 公益法人制度改革の概要

2008年12月1日に施行された公益法人制度改革3法の施行により、従来の社団法人、財団法人は、移行期間の5年後には形式上は消滅する。日本の民法が明治29年に制定されて以来、110年ぶりの改革になる。税制は戦後のシャウブ税制ということで60年ぶりに変わった。さらに会計基準は20年ぶりに改革された。今なぜ抜本的な制度改革なのか。これは各種の不祥事、天下りの弊害が原因でもある。また、明治29年以来、全く変わらず時代の変化に対応できなくなり、制度疲労を起こしたこと、さらに、主務官庁の裁量による設立許可、行政指導があり、主務官庁ごとの縦割りの弊害も改革の背景にある。この制度改革により、世界的な流れである民間公益活動を活性化し、政府・公共セクターや企業セクターに次ぐ第3セクターとして、非営利公益セクターを大きく強いものにする目的があった。

そこで、いわゆる一般法人法、認定法、整備法3つの法律が制定された。一つ目の法律である一般法人法は、非営利で政府にも企業にも属さない一般社団・財団法人で、その中で公益性が特に高いものは二つ目の法律で公益社団・財団法人となり、その認定を三つ目の法律である整備法が行う。

一般社団・財団法人と公益社団・財団法人との大きな違いは、公益社団・財団法人の目的が「不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与すること」、および事業が限定されているのに対し、一般社団・財団法人は目的および事業に制限規定はない。さらに、一般社団・財団法人の理事会及び監事の設置は任意となっている。

今までの制度との基本的な違いは、これまでは法人格が認可主義であったが、これが準則主義になったこと、従前は法人格と公益性が一体であったものが切り離されたこと、認定が主務官庁から公益認定等委員会に移ったことなどである。

なお、新公益法人制度の基本的な問題点としては、法人類型別の法制度のため、各制度間の統一性が欠如していること、制度改革の基本理念に反し、関連3法の内容が極め

て技術的に複雑かつ難解で、民による自由な活動を阻害する恐れがあること、また法律の規定内容が、新会社法に準拠する部分が特に一般法人法との間に多いことなどがあげられる。

3. 公益性概念の法的判断

日本の新公益法人における公益性の判断は、公益法人制度改革3法で行うが、公益法人とは「学術、技芸、慈善その他公益に関する認定法別表記載の23の事業を行い、不特定多数の利益の増進に寄与することを主たる目的とする法人」と定義されている。特に「不特定多数の利益の増進に寄与することを主たる目的とする法人」の具体的な公益判定基準として、18項目の試験を課している。公益性の認定機関の形態は、公益認定等委員会が行う独立組織型に移行している。

英国のチャリティ制度とは、歴史は古く、1601年制定の公益ユース法前文が起源となっている。以後、英国はコモンローの伝統に基づいて判例が集積され、貧困の救済、教育の振興、宗教の普及、その他地域社会の利益を目的とするものであれば、チャリティとして認められた。最近になって日本の制度改革と時を同じくして、400年ぶりの法制度改革が行われ、2006年にチャリティ法が成立した。日本と違うのは、多様な法人類型を作ることを認めているが、設立目的に公益性がなければならず、収益活動を全面的に排除していること、もう一つが事業活動の受益対象における公益性で、私益、共益は禁止し、社会全般に対する利益のみを認めていることである。なお公益性の認定は、英国チャリティ委員会が行う日本の新制度と同様に、独立組織型を採用している。

次にアメリカの場合は、設立は連邦制で各州法によって異なり、内国歳入法で広く世の中のために活動しているところについては、非営利法人ノンプロフィットとして税法上の優遇をするといった非営利法人制度である。日本のような財団法人という法人類型はなく、あくまで法律はtrustか財産信託、あるいはCorporationという形である。公益性の判断は、専ら何のために使うか、連邦所得税や寄付税制、優遇措置の適用上の問題、そして事業形態や内容によって、連邦法としての内国歳入法で判断し、認定機関は内国歳入庁の税務当局型をとっている。

(2010年11月22日)

(注：「アルカディア学報」の執筆者及び「研究会」の講演者の所属・職名は当時のもので記載しています。)

石渡朝男先生のご逝去を悼む

石渡朝男さんは、本研究叢書「学校法人の在り方を考える」の編集責任者として、編集の最終段階にあった平成24年2月28日、心不全で急逝されました。前の週に開催された研究会議ではお元気だっただけに、本当に驚き、かつ残念でなりません。

石渡さんは、私学高等教育研究所研究員として、私大マネジメント改革プロジェクトチームに所属し、その中に置かれた学校法人制度研究会の責任者として、調査・研究、学習会の企画・開催、その成果の取りまとめに当たられてきました。

石渡さんは、芝浦工業大学の理事・事務局長として同大の財政・経営改革、事務局改革に中心的役割を果たし、その後和洋女子大学の常務理事に移られご活躍中でした。その間のご経験を基に執筆された『実務者のための私学経営入門』（法友社）は、数少ない、職員による実践的、体系的な経営基本文献として全国の理事、職員に読まれ、影響を与えてきました。

たいへん温和、温厚なお人柄で、誰ともすぐ親しくなり、周りの人々に常に気を配り、配慮の行き届いた方でした。しかし、一方、仕事に対しては非常に気まじめ、原理・原則に忠実で、常に基本を大切にされ、間違ったことに対しては大変厳しい方でもありました。

職員出身、大学経営の現場に身を置く数少ない理論家、実践家であり、今日の厳しい大学の現状を打破し、改革を推進する上で、今後ますますのご活躍が期待されていただけに残念でなりません。

石渡さんが最後に手掛けられた仕事、この研究叢書にまとめられた日本の学校法人制度の優れた特色や強みをさらに発展させ、日本の高等教育、私学教育の充実・発展に力を尽くすことが、残された我々の責務だと思います。

早稲田大学卒業後直ちに職員となり、生涯を私学経営の発展に尽力された石渡さんの数々のご功績をしのび、心からご冥福をお祈りいたします。

私大マネジメント改革プロジェクトチーム研究代表
日本福祉大学 篠田道夫