

第4章 私立大学財務の改革—早稲田大学の場合

村上 義 紀

はじめに

これからの話は、1996年1月22日現在での学校法人早稲田大学という、あくまでも一私学の早稲田大学での事例として、財務の改革には何が前提条件として改革されなければならないか、についてご報告したいと思います。したがって、他の学校法人全体の話ではありませんのでご了解を賜りたく存じます。

1. 早稲田大学の組織

(1) 組織の概略

大学の財務の改革についてご理解を得るために、当大学の教職員、学生の現況を説明しておきたいと思います。

まず、早稲田大学の組織図、一番上に評議員会、これはいわゆる国会に相当し、早稲田大学の最高決議機関です。現在、92人で構成され、評議員会長は、学外の校友の方です。その下の理事は、総長を含めて14名です。そのうち9名が学内の教員、2名が学内の職員、3名が学外の校友の理事。13名中の5人が常任理事で、英語ではVice Presidentとしております。

早稲田大学の総長は、理事長と学長の総称で、これは伝統的なものです。私も本部の部長職の一人として理事会に出席していますが、歴代総長の頭の中は、学長として大学の教育と研究をどうするかが大きく占めてきたように思われます。

それから監事の2人は理事会には常ず出席しています。それから商

議員会、これは早稲田大学独特の制度です。732人以内のうちOBが半数以上392人以内です。これは、各地域の卒業生が稲門会を組織し、いわば募金等の後援集金組織です。近くOBだけのメンバーに改組されるだろうと思います。

教学組織として、大学院と学部、体育局、国際部別科、二つの高等学校と専門学校、それに付属機関。現在は各学部の事務所に事務職員を置き、学部長の命により事務を処理する職員がいます。二つの高等学校と専門学校には学長と並んで校長を置き、そこにも事務所があります。付属機関にもそれぞれ事務所があります。

教学機関と法人本部事務局機構との接点は本部の教務部があたります。ただし電気、水道、光熱とか、そういった全学にわたるものは、総務部の中の管理課が一元管理します。教職員の給与、厚生等も、人事部が全体を管理します。財務部は、直接的ではございませんが、本部の教務部、あるいは総務部、総合企画部を通じて、全箇所の予算の統制を行ないます。総合企画部は、大学の将来を計画する一方、50万平米の施設・整備の更新等についての設計・監理と200万平米の土地と構築物の管理に当たります。

(2) 学生数の規模

学部学生・大学院生数

次に、どれくらいの学生がいるか。私学の大学の経営にとって受験生の動向とくに入学手続率、入学後の卒業率を経年的に把握しておくことが大切です。学部の学生は1990年に4万4,000人、4年後の94年4月には4万2,000人。少し抑制をしたことがわかります。この中にはいわゆる過年度生、5年生以上の学生が早稲田の場合はたくさんおります。8年間在学できますから。現在、過年度生が約4,000人ぐらいいる。

大体、1学年1万人が入学しますから4万人です。そのうちの大体25パーセント弱が女子学生です。日本最大の女子大学でもあります。大学院の学生が一番多いのは理工学研究科ですが、94年度は全学で博士課程が870人、修士課程が3,100人で、約4,000人を最近は超えています。人間科学研究科とか社会科学研究科といった新しい研究科が増えたためですけれども、約10パーセントが大学院の学生です。これは将来もっと増えることになるでしょう。

別科・附属学校・専攻科学生数

それから国際部というのは別科です。ワンイヤー・スタディ・アブロード・プログラム (One Year Study Abroad Program) でアメリカの大学の学部生が3年になるとき1年間短期留学生を国際部で受入れています。毎年約100人、30年以上来ています。それから日本語専修課程。これは入学前に留学生のために日本語の準備教育をする課程ですが、日本語だけ勉強する学生もおります。それから専門学校。これは夜間の学校で、建築関係と会計学のコースがございます。それから高等学院とよんでいる男子高校は離れたキャンパスにございます。それから埼玉の本庄市にもう一つの高等学院があります。専攻科は、これは教育学部の上にある1年コースで、英文と国語の2コースあり、高等学校の教職免許の一級がとれるものでございます。

社会人教育受講生数

それから、システム科学研究所のビジネススクールは、企業等の派遣の委託生を1年間受け入れています。経営科学講座も同じです。それからオープンカレッジ、これは今7,000名ぐらいでしょうか。エクステンションセンターの社会人向けの講座です。卒業単位数には全然関

係のない任意のシステムですが、非常に人気が高く、将来もっとも期待される生涯教育機関となるでしょう。

(3) 教職員数

次に教職員数。教授が1994年1月1日現在、805名おります。これは頭でっかちです。助教授が151名、専任講師が30名。助手が208名。今、早稲田は助手の任用を少し変えまして、ある学部を除いて大体3年を限度とした助手制度に切り替え、どんどん交代するシステムになっています。非常勤講師は2,229名、非常に大きな数です。外国人講師は11名でマイナーです。それから両高等学校の教諭をあわせて111名でございます。

それに対して職員、これは一般事務職、司書職、技術職と大きく3つに分けられるわけですが、今は司書職としては採用しておりません。事務職一本です。その中で司書業務には約100名です。それから技術職は、主に理工学部の技術職が中心で、あと人間科学部だとか、教育学部の実験系を併せまして150名です。それを合わせて職員が881名。1982年に事務のシステム開発を始めたときは、1,200名を超えておりました。職員数が教員数よりも実際多く、事務システムの開発後は教員と職員の数を同じにする目標ではじめましたが、今では専任の職員数が881名とはるかに低くなっております。

その他に嘱託・学生職員等と、これは少し聞き慣れない言葉かと思いますが、特に夜間の学部等の学生が学生の身分で主に昼間勤める制度です。これが488名です。これがざっと早稲田大学の人的な背景で、人件費が直接的に支出されている人たちです。

(4) キャンパス面積

キャンパスの総面積は、約200万平米。大学本部のある西早稲田のキャンパスは、5学部があり6万平米。それから戸山キャンパス。これは文学部があるところで3万2,000平米。それから大久保キャンパス。これは理工学部、大学院と合わせて4万4,000平米。それから所沢キャンパス。これは人間科学部1学部で約10万坪、約35万平米ですが、市街化調整区域にありますので実際は5万坪しか開発はできません。それから石神井の高等学院が約5万3,000平米。本庄高等学院のある本庄キャンパスは山が二つある86万平米の土地がありまして、高等学院の敷地のほか、大学のセミナーハウス等の施設があります。それから軽井沢追分にもセミナーハウスがありまして、これが約17万平米。それから東伏見の運動施設は10万平米です。その他26万平米、合わせて195万7,000平米が、大学所有地で、借地用地を含んでおりません。借用地は27万平米ですから、これを合わせますと229万平米ぐらいになるだろうと思います。

こういう土地に一体どれくらいの建物が建っているかということですが、約45万平米でございます。以上の資産すなわち土地、建物、構築物の資産の管理と有効活用が問われることになります。

ところで、本部キャンパス、戸山、大久保、所沢、石神井、本庄の全学部等のキャンパスとオンラインでつないでおりまして、全学的にネットワークで結ばれています。ネットワークといっても事務関係のネットワークと、いわゆる学術情報のネットワークと、それから研究教育上のネットワークとありますが、この教育研究上のネットワークの整備はまだ必ずしも全体には行き渡っていません。

2. 学費以外の資産の活用と物品等の調達規定

(1) 西早稲田地区市街地再開発事業による資産の活用

学費以外に、あるいは補助金以外の収入をどう獲得するか。この問題のひとつの解が、たまたま新しい中央図書館の裏に数千平米の土地を再開発することでした。これが西早稲田地区市街地再開発事業ですが、再開発事業というのは第一種と、第二種とがありまして、第一種の組合事業によって、昭和55年、1980年から66借地権者と勉強会をはじめました。権利返還の認可を得て事業の完成までには約十年かかりました。これは昭和16年、ある方から借地権付で土地を購入した建物です。先の、戦争でも焼けなかったものですから、戦前の建物が老朽化し、建直しの要求がありました。大学としてもこの土地を有効活用する必要がありますので、再開発をした結果、現在、1万平米の建物が大学に権利変換されました。

再開発事業法は東京都の道路整備事業とドッキングする事業で、組合施行によって道路が広くなり、道路を広くすることで土地の資産価値が上がる。それを評価して高い容積率を獲得する。全部床面積に、床として変換されない大学の取り分は現金で約40億円となりました。これをもっとわかりやすくいえば、道路を広くした分を東京都に売った結果、建物の容積率が大きくなり、資産価値が高くなったと理解してよいと思います。そして67の内の1名が、大学の土地の権利者で、あとの66名が借地権者です。それに新しくできあがった建物の床を買う人たち、参加組合員といますが、参加組合員のお金でこの事業が成り立つ仕組みです。これは地方自治体の道路整備事業とうまく話がいった結果ですけれども、最近の東京都は税収減で苦しんでおりますので、今後この手法がうまくいくかどうか。約1万平米の建物のうちの6階部分の6千平米ぐらいを第3者に貸し、その床の収入を借金返

済の利息の支払いに当てています。この事業は、土地の評価が高くならなければありえない事業だと思います。

再開発の事業は、場所によっては、住宅地域ですとせいぜい2階建てしか作れない問題がありますが、商業地域、あるいは準商業地域に見直してもらいますと、がぜん土地の評価額が上がるわけでございます。

(2) 土地信託事業による資産の活用

次に信託事業です。臨時教育審議会で土地信託事業についてふれており、それに力を得まして、信託事業でビルを作りました。ホテル部分を別にして、私のオフィスになっている大学本部のある大隈会館で約1万平米の建物の大部分を大学の資金を投じないで施設の更新ができました。このホテルのところには、もともとテニスコートが6面ほどありました。そのテニスコートを東伏見に移し、その跡地を信託銀行に受託してもらって、30年後にはまたこの建物も土地も大学に戻ってきます。土地も建物も大学にもどってくるところにこの信託事業のよいところがあるかと思います。わかりやすくいうとテニスコート分の地代収入といってもよいでしょうが、この収入に相当するものがこの大隈会館部分の建物をテニスコート6面と引き替えて得たといえます。早稲田大学はホテルを利用はしていますが、経営しているわけではありません。

以上、ひとつの都市の再開発の手法と土地信託事業による開発の手法を、ご参考になればとお話いたしました。大学の経営上いずれ建物を更新する時期が40年から60年できます。そのとき少なくとも早稲田は改築する資金をどうするか。将来に負の資産を残さない政策を考えていかなければなりません。

私学では財団から長期の借入れで建ててきましたが、それだけではよりよい教育・研究条件を提供できませんので、少なくとも早稲田は募金の浄財で建物の更新をしてきました。早稲田の歴史は募金の歴史でもありますことを申し添えておきたいと思います。

(3) 調達の方法の見直し

一般物品・図書等

大学経営にとって経常的な調達をどうするかは重要な問題です。今は、500万円以下であれば購入箇所が決裁できるとしています。権限の委譲をすることによって、事務処理が早く、大きく変化し、事務コストも減じたのではないかと考えています。図書については購入の費用だけでなく、ある書店と契約をしまして、目録作業をアウトソーシングしました。これによりものすごく速いスピードで、データベース化できました。大学の司書はそれをチェックする仕事に変わりました。図書資料の増大にどう対応するかは、教育・研究上の問題だけでなく、経営上の問題として大きく関わることになります。物品や図書等の単価の安い物品の購入は点数が膨大であるだけに、その購入のシステムと購入物品の管理と廃棄までを含めたトータルシステムの調達システムが財務の改革上必要だったのです。

土地・建物等

施設設備等の建設や改修工事が、1,000万から5,000万円の建設等工事に関しては担当常任理事が決裁権限をもっております。そして、理事会は15億円まで、15億円以上は評議員会に議することになっております。

それから土地・建物の売却、土地・建物の賃借だけでなく、コンピ

ューター・機械器具等の賃借，そして，業務委託をする場合など毎年支出する賃貸料や業務委託費の支払契約は，たびたび競争入札などで見直していかないと高い支払をしてしまうと反省しています。各箇所
の組織が対前年度主義での調達になれてしまっていたからであります。

3. 事務処理の全学オンライン・ネットワーク化と財務改革

(1) オンライン化の課題

今現在でも給与等は銀行振込では嫌だ，現金で，という人が数人お
ります。そのために銀行に現金をきちんとそろえて持ってきてもらい，
本人に渡すまでに何人かの担当者の受渡しがあり，保管してもらおうと
いう大変面倒で任の重い仕事が発生します。たった一人のために，手
作業が介在することになり，その労働コストは大変大きくなるわけ
であります。本人の同意なしには，変更できない法律があるからであり
ます。基本的には全員銀行振込とし，出張費や立替分の精算も振り込
んでいく。とにかく現金が動かないように，また，手作業が最少限に
することを徹底していきたいと思います。それが財務改革の王道です。

学部と大学院など学生との関係でも論文審査料とか，証明書発行手
数料とか細かなお金の動きがございます。これらも現金の扱いをやめ
にすることが労務コストを下げることになるのは明らかです。無料発
行にすれば問題はなくなるのですが，受益者である学生が負担すべき
との考えが一方ではあるからできないのです。現在は現金収納機を置
きまして収入印紙的なものを張って処理をし，後で監査でチェックす
る体制をとっています。入学試験の手数料とか，学費の納入の問題も
どう合理化するかがあります。早稲田大学の学費収入は400億円ぐら
いございます。これを，都市銀行6行と地銀20行ぐらいと学費納入契約
をしています。今年の4月から，郵便局もオンライン化されて，大学

でも事務処理が比較的助かるようになりました。全国的にみると、やはり学生の20数パーセントが郵便局を通して振り込んでいますので、地方の場合は、銀行へ行くだけでも遠くて、時間とお金がかかってしまいますので、郵便局からも振り込めるようにしております。郵便局や日本育英会などのシステムの遅れは、大学とデータの整合性をとるため、いつまでも手作業が残り、大規模な大学の場合はとくに人件費支出を抑えることができないことになります。国や外郭団体との関係でもデータのやりとりが、紙ベースでなくなる日が望まれます。

ところで、毎年発生する事務処理は、オンライン化したのですが、まだごく一部のことしかやっていないことがわかりました。教学上のオンライン化、財務上、経営上のデータベース化がまだたくさんあるのです。そういうことで、センターでの処理をしないでできるだけ、各箇所が入力もデータ処理をする、データが発生する箇所自身の職員が箇所の要求に応じて、自分たちで開発をして処理する形に変えようと。そのために研修を一生懸命今やっています。

早稲田の一番のピークロードは1月から5月までの間です。1月に入学試験の受付が始まって、入学試験を2月中にやって、合格発表をして、その間に卒業生を送り出さなければいけない。そのためには卒業判定の仕事が入る。在学生の進級判定、学科目の登録もある。この期間は学部の事務所にものすごい大量処理のピークが来る。手作業の時代は、この時期に合わせて人を採用していた。これをどう減らすかしない限り、人件費、管理経費が減らないことになります。最もこのところが一番標準化できる仕事でもありますので、全学的に取り組むことによって相当軽減できる。すなわち、財務の改革が大きくできるところです。

今でも思い出すが、成績の評価にしてもある学部ではABC

でよいとか、ある学部では点数で素点で出さなければダメだとか、言うのです。「ABCでやってくれませんか」と言っても、「だめだ」と言われます。いろいろ聞きますと、素点には素点の理由がありまして、教授会で何時間もそれを論議しておられる。「どうしてそんなに論議するのですか」と言うと、「奨学金を、あるいは助手の採用というときに素点までやっておかないと比較が個別化できないのだ」とおっしゃる。ABCで評価すると、いわゆる全優者がたくさん出てくる。それで素点でコマまで比較しないと、学生が納得しないという学部がありました。学籍原簿は素点のところは素点で、ABCの学部はABCで処理していますが、学生に渡す証明書は優良可の表示ですから、素点の学部では変換する作業がある。コンピューター上で変換処理しますけれども、そうするとそこに金がかかってくる。たとえば教学上の事務処理の改革は制度の改革、換言すれば考え方を変えなければならない。しかし、これは教育評価の論争にまで発展していきます。だから単純ではないのです。これは早稲田固有の問題であるかもしれませんが。

あるいは他の学部聴講は、専門科目で8単位、2科目に制限している。外国の大学は30単位まで認めているのに8単位とは、学部の壁は外国のそれよりもずっと高い。そういう慣行、考えを崩すことはほとんど不可能だと考え、今ある制度のまま作ろう、ということで実現したわけです。

しかし、よく考えてみると各国の文化はそれぞれちがうわけですから、画一的な考えは学部等の個性を殺すことにもなります。今は、むしろこれを是とすることが大切だと私は考えています。

昔はシステム設計をするときは制度、考え方を變えて、制度も単純化を図った。わかりやすいものにしようということで設計をしたかと

と思いますが、そうはできなかつたのです。システムというのは、作ってしまうとなかなかこれがやめられない。変えられない。本当は手作業が最も緩やかな柔軟な処理の仕方だと思いますけれども、手作業の限界は、誤りがある期間内に発見できないし、データを組みかえて情報化できないという大きな欠陥があると思います。情報化できないということは、経営上の分析も教学上の学生等の評価分析がトータルにできないことになります。

それではと全学的な事務システムを構築することになったのです。大学全体の経営状況が早くわかるようにする必要があつたのです。

(2) 事務システムの概要

教学システム

これまでの大学事務のやり方は、長い間、稟議制度で各担当箇所を書類が回つたわけです。この制度の改革なくして財務の改革はありません。入口から出口までの中間に多くの人が介在して決裁するシステムです。結果的に経営コストを押上げることになります。たまたま私は1982年から4年半システム開発の仕事を行いました。以前はオンラインではなく、バッチ処理でセンターの機械で一括処理の仕事をしておりました。特に入試関係の仕事、人事関係の給与支払等の仕事はバッチでカナ文字で処理をしてきましたが、1982年から教務事務のオンライン化を目指しました。今では漢字でオンライン処理は当たり前になりましたが。

本部の教務部の中に学籍課というのがあります。ここで学生の基本情報、入学から卒業するまでのいわば戸籍の仕事をする訳ですが、その前に入学試験をやりますので、入学試験の情報が基本データになるわけです。それで入学試験の願書に書かれた情報は、卒業後までずつ

と一元管理のシステムの仕組みになります。

学籍情報は入学試験が終わった後に合格者を発表し、入学手続きをしてくれた学生にいわば戸籍番号を与えまして、それがずっと生涯維持され、将来は校友情報と発展するでしょう。校友の情報システムは、大学経営に大変重要となるからです。

ところで、学籍番号を付与すると、学生証を作って学生に配る。その後、学生は履修登録、科目登録といいますが、どういう科目をとるかの登録作業、いわゆる履修システムを作っています。それから履修した後、どういう成績の結果、評価の判定を記録する成績システムがあります。4年生の初めには卒業見込みがあるかどうか、卒業見込証明書をそこで作る必要もありますので、一応仮の卒業判定作業をやっていくシステムです。

この間に学籍システムに連動した形で、出納、いわゆる学費を納めたか納めていないかが縁の切れ目ですので、学費システムがあります。それから、奨学金等の情報を学籍システムと成績システムに絡めまして、どういう学生に奨学金を与えるか。この奨学金システムは成績システムに最も密接に結びついていきます。成績との比較でピックアップする作業が当然ここで浮かび上がってくるわけでありまして。その他に健康管理情報システムは、健康指導や、健康な学生であることの証明書が就職時に必要ですので、1年、2年、3年、4年と積み上がったデータが入っています。それから、どこに就職をしたか就職情報システムが加わる。そして、将来的には卒業後の校友情報システムに基本データは生きることになります。

現在、全職員が1人1台の端末をもって仕事をするようになりました。ただ、学生の個人情報には誰でも見てよいわけではない。したがって、どのシステムも利用者に段階をつけて利用できる範囲に制限を加

えます。

教職員のシステム、すなわち人事システムは、早くからありましたが、トータル・システムではありませんでした。これは学生の科目登録システムに連動させたり、教室情報システムにつながることであります。オンライン・トータル・システムとは、各箇所データを全学的に統一し、唯一にすることによって他のシステムに連動することができる。そして情報化して分析する。その分析を経営や教育・研究に役立てることがようやく出来るようになりつつあります。

今、職員1人1台の時代になって、電子メールが走り始めています。開催通知などは全部メールで来て、また返事もする。電話でのやりとりが大変少なく、話し声が少なく静かになった気がいたします。これは先生方の各研究室にも置きたいと思いますが、なにせご高齢の方も沢山おられますので嫌がられて、まだ全員ではありません。しかし将来的には、学術情報システムと連動させ、学内外のLANの上で研究情報や教育指導上の情報が飛び交うインターネットの時代もすぐそこにあるであろうと考えております。もとよりそういう全学的な情報基盤の整備には、非常にお金がかかる問題がございます。

法人システム

教職員の人事システムは、給与、厚生年金、健康保険等が、一つのシステムとして動いております。給与等の人件費は大学経営上もっとも大きな支出であり、固定費でもありますので、人事給与情報は財務システムに連動します。財務部ではいわゆる予算決算の財務システムがありますが、第2次のシステム開発では調達をする方法を変え、箇所単位でデータの入力処理にいたしました。その入力箇所は約100箇所ぐらいあるかと思えます。割当てられた予算をどう使うかは、箇所の

判断で処理する。決裁の範囲は一応500万円以下と、このシステムを作ったときいたしました。しかし、ゆるすぎるのでは、との反省があって、今、財務部の目を厳しくしています。

また、物品調達価格が箇所によってちがわないように、また、取引業者と不正が起らないようにし、かつ価格を毎年見直すようにいたしました。そして対前年度比5%カットの予算編成をはじめました。

おわりに

これまでの右肩上りを前提とした大学の経営構造は、常に前年度予算に上積みして予算化され、経営節減の努力はされませんでした。そのことは、取引業者との関係も競争入札で対応する姿勢が欠けていたといえます。やめられるものはやめる。取引業者も価格も常に見直し、変えられるものは変えて、組織を固定化せず、たびたび再編成する。人も異動で変える。管理職も変える。そのことによって新しい視点が生まれて、改革が進み、経費の節減を生み出すことができたのではないかと思います。そうしなければならないのは、私学が何よりも学生の授業料、換言すれば、ご父母の負担によって存在しているからです。私学は、その学生の父母から付託を受けているわけですから、その使途の方法はもっと厳しくする責任があり、その結果を内外に説明する責任がますます大きくなってきていると思います。それに耐える大学経営をし、よい教育条件の向上に資することが問われていると信じるからです。

以上、財務の改革で何から着手するか、身の回りの当たり前のところから改革することですが、それだけに、やせ我慢をしたり、血を流すことで新しく蘇生するのではないかと思うこの頃です。ご質問があれば賜りたいと思います。ありがとうございました。

(筆者注) 2000年もあとわずかになり、この報告からおよそ4年が経過しました。4年の歳月は、当大学の諸制度も大きく変わり、財務の政策もまた変わりました。それだけでなく、時代はコンピューターの時代からITネットワークの時代へ変わろうとしています。この革命的な変化は、大学の管理・運営や経営環境をも大きく、ドラスティックに変えることになるだろうと思います。そして教育・研究のそれも当然変わることを余儀なくするであろうと。

21世紀の早稲田の大学経営は、そうした観点から抜本的な見直しが必要と思うと同時に、それにすばやく対応した組織のみが生存できる時代、いわば異次元の世界に突入したのだと実感しています。

(2000年11月30日 校正を終えて)