

§ はじめに §

管理運営に求められるものは、学生に提供するカリキュラム、学生支援活動などさまざまなプログラム提供に際し、その価値を高めるための制度をつくることに他ならない。一方で、大学における資源（人、金、モノ、手間など）は有限であるため、経営上、その価値を付与するプログラムは取捨選択の必要がある。

この際、より多くのプログラムに価値を付与すること、より高い価値を付与することが求められる。そのためには、一つ一つのプログラムが最短距離（金、手間、学生にとっての利便性など）で最大の効果を得るべく注意しなくてはならない。一つ一つのプログラムから最短距離で最大限の効果を引き出すことにより、結果としてより多くの、高い価値を持つプログラムを学生に提供することが可能となる。

そのためには、プログラムの取捨選択を行なうこと、それぞれが独立したプログラムを有機的につなげることが必要となるだろう。学生が求めるものが多様化する一方、大学の資源は企業に比べ柔軟性に欠ける。よって、プログラムの取捨選択と有機的連鎖は、これまで以上に重要である。これらを実行する制度づくりを担う管理運営（マネジメント）は、これまでになく注目されなければいけない。

本章では、意思決定のあり方、事務組織のあり方、財政状況、資源投下のあり方を中心に考察することにする。

§ 現状報告・評価 §

1. 意思決定のあり方

< 現状報告・評価 >

「本学 50 年史・創設期の人びと 3・村田晴彦（奥野健男稿）」から抜粋すると、本学は「1 円の金もないところから学校をつくり出し、借金を重ね、次々に校舎をたてる手腕」で創設され、「金策の苦労は 1975 年（昭和 50）頃まで続き、給料日には村田理事長自ら銀行に赴いて座り込み、緊急融資を懇願する綱渡り的手品のな経営が続いた」。こうした厳しい経営環境の中、「各分野のそうそうたる学者を、すばやく目をつけ、熱意を持ってくどき、給料はろくに払えないが、礼と信をもって尽し、多摩美術大学に参加してもらおう」という物心両面において教職員が一致団結して、今日の発展を築いて来た歴史がある。近年、国立大学の法人化、私立大学の経営逼迫等の要因により、理事会機能の強化、ガバナンスの確立が叫ばれているが、本学は創設期から強いリーダーシップに基づくトップダウン形式を先取りして来た。

しかし創設当時と決定的に違う要因として、学生数、教職員数、施設設備、カリキュラム等のスケールが圧倒的に大きくなったこと、学生の求めるものが多様化しているということが挙げられる。質、量ともに高いものが求められる今日では、組織だった機能が必要とされる。情報を共有する機能、その情報を基にプログラムを取捨選択する機能、プログラムの決定を伝達する機能が求められる。

尤も、本学においてもこれらに対応すべく各種委員会等を設けている。しかし、これら委員会等が必ずしも機能していないこともある。主要な定例会議である教授会、大学院委員会、学科長会、教務主任会議、大学院教務委員会、カリキュラム委員会、国際交流委員会、入試委員会、入試運営委員会だけでも、1年間で計26回、議題数は539議題となった(2003年度実績)。これら以外に各種委員会、部会が相当量ある。又、委員会の下に分野ごとの小委員会を設けて、委員会の議題を検討しているところもある。これら会議を網羅すると、膨大な労力を掛けていると言って良いだろう。

一方、これら会議の構成メンバーを見てみると、各学科から1名づつを選出するという形が多い。その為、一人がいくつもの委員会や部会に重複している例が多い。会議だけでなく、自らの教育・研究活動、研究室の運営も勿論、業務として行っている訳だから、会議負担が重くなっている。その結果として、構成メンバーの中でも会議運営に温度差が見られる。出席率が低くかったり、単なる報告で終わってしまっている会議がまま見受けられる。又、職員が会議運営にあたっているが、委員として委嘱されていない場合が多く、意見集約の機能に欠けると思われる。

規程上位置づけられていない各種委員会等もある一方、逆にそれらが活発に活動している場合もある。各種委員会等の規程上の位置付けと実際の活動状況が必ずしも一致していない現状があるようだ。意思決定の経路に若干の混乱が見受けられる。

今回の自己点検・評価活動を行なうにあたって、各研究室、事務セクションに対してヒアリングを行なったが、その中でも各学科間の調整や大学全体の方向性を求める声が多かった(巻末資料参照)。これら課題を改善するためには「意思決定のあり方」を整理し直す必要があるだろう。

規程で位置付けられている委員会等

組織名	組織構成	取り扱い事項	位置付け
理事会	理事7～9名、監事2～4名	学校法人の事業を達成する全ての事項	最高議決
評議員会	評議員19～21名	予算、借入金、重要な資産の処分	議決
		予算外の新たな業務の負担又は権利の放棄	議決
		合併	議決
		解散(私立学校法第50条第1項第3号)	議決
		残余財産の処分、帰属先の選定	議決
		収益事業に関する重要事項	議決
		寄附金、寄附財産	議決
		寄附行為の変更	議決
		法人の業務に関する重要事項	議決
		運用財産のうち不動産、積立金の管理	諮問

		寄附金の募集	諮問
		剰余金の処分	諮問
		寄附行為の施行細則	諮問
		法人の業務に関する重要事項	諮問
教授会	教授、助教授、講師	入学、休学、退学、転学、卒業	審議
		試験及びその結果	審議
		学生定員、教育課程	審議
		学生指導及び賞罰	審議
		教授、助教授、講師、助手の任免	審議
		学則により決定を教授会によるべき事項	審議
		学長、理事会の諮問事項	審議
大学院委員会	学長、大学院担当教授、学長の指名する者	入学、休学、退学、修了	審議
		教育課程	審議
		試験及び課程修了の認定	審議
		学生の賞罰	審議
		規則により決定を大学院委員会によるべき事項	審議
		学長、理事会の諮問事項	審議
協議会	学長、学部長、学科長、学長の指名する者	学則、重要な規則の制定、改廃	諮問
		学部、学科その他重要な施設の設置、廃止	諮問
		教授、助教授、講師、助手の任免	諮問
		学生定員	諮問
		学部その他機関の連絡調整	諮問
		大学の運営に関する事項	諮問
図書館運営委員会	図書館長、学長の委嘱する委員若干名	図書館運営に関する重要事項	審議
美術館運営委員会	美術館長、学長の委嘱する委員若干名	美術館運営に関する重要事項	審議
入学試験委員会	学長、教務部長、学部長、学科長	入学試験に関する基本的な事項、学部間の連絡調整	審議
入学試験運営委員会	教務部長、学部長、学科長、学科から選出された者1名	入学試験実施上の重要事項	審議
メディアセンター運営委員会	メディアセンター所長、学長の委嘱する委員	メディアセンターの管理、運営	審議
		メディアセンターの施設の利用	審議
ネットワーク委員会	メディアセンター所長、理事長の委嘱する者	ネットワークの管理運営に関する重要事項	審議
部課長会	事務管理職	事務全般の連絡、調整	連絡調整

規程で位置付けられていない委員会等

組 織 名	組 織 構 成	取 扱 事 項	位 置 付 け
自己点検・評価部会	各学科から選出された者		理事長、学長の諮問機関・教育充実検討委員会中の部会
カリキュラム検討部会	各学科から選出された者		理事長、学長の諮問機関・教育充実検討委員会中の部会
生涯学習部会	各学科から選出された者		理事長、学長の諮問機関・教育充実検討委員会中の部会
カリキュラム委員会	各学科から選出された者		教授会の審議事項の調整
規則委員会	各学科から選出された者		教授会の審議事項の調整
施設委員会	各学科から選出された者		教授会の審議事項の調整
就職指導委員会	各学科から選出された者		教授会の審議事項の調整
日本育英会委員部	各学科から選出された者		教授会の審議事項の調整
図書委員会	各学科から選出された者		教授会の審議事項の調整
研究紀要委員会	各学科から選出された者		教授会の審議事項の調整
美術参考委員会	各学科から選出された者		教授会の審議事項の調整
国際交流委員会	各学科から選出された者		教授会の審議事項の調整

各種委員会等の位置付け（表 -1）

< 課 題 >

以上、意思決定のあり方には次の問題点が挙げられる。

各種委員会等の活動状況に温度差があり、名目と実態の乖離により混乱が生じていることがある。

実を伴わないメンバー構成により、機動的な会議開催に支障がでているところがある。複数の委員等の掛け持ちによる負担のため、一つの会議に取り組むという環境にない。職員の役割が会議運営に留まっているため、実行を伴う意見集約の機能に欠ける。

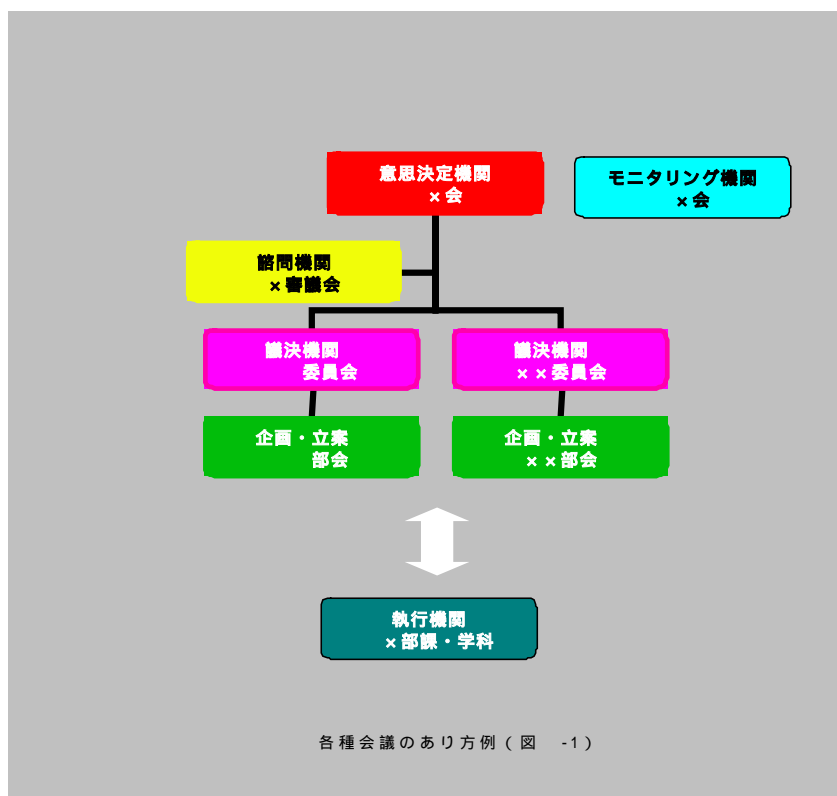
これらの課題を改善するための具体的方策は、以下のとおりと考えられる。

各種委員会等を機能別に階層を分け、かつ階層ごとの名称統一を行なうことで、各種委員会等への理解を学内共有する。例えば、議決機関＝委員会、企画・立案機関＝部会、諮問機関＝審議会など（表 -1 参照）。

メンバー構成を絞り、機動的な開催を図る。

会議負担を軽減し、各委員会等での審議を実質的なものとする。

職員を必要に応じ、委員委嘱し意見集約機能を高める。



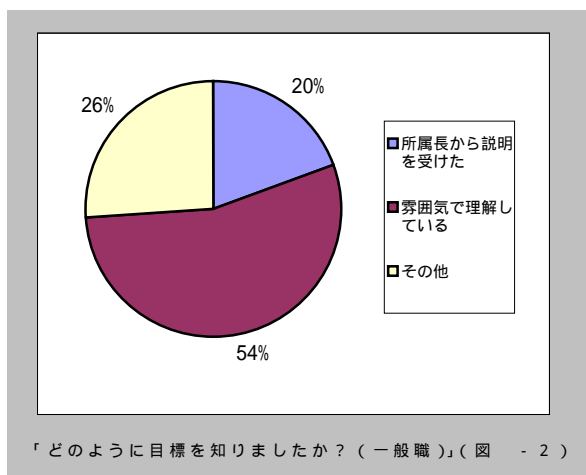
これら整理を行い、図 - 1 のように階層ごとに色分けするなど工夫を施した組織図を明示する。それにより各種委員会等の目的や位置付けをビジュアル化し、学内共有を一層進めることが出来る。このような技術的な取り組みも有効だろう。

2 . 事務組織のあり方

< 現状報告・評価 >

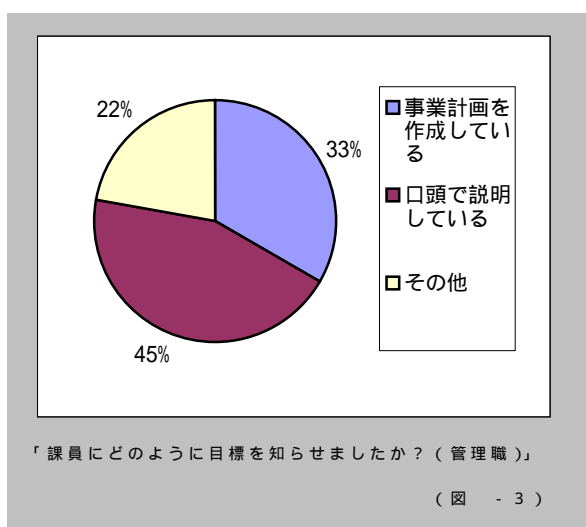
「意思決定」を具体的な形に変えていくためには、「意思決定」がどのようなものであるかの共通認識、すなわち「目標」の周知が前提となる。周知された目標に基づき執行すること、その効果を測ること、加えるべき修正点を系統立って提示することが、行政機関としての事務セクションの役割である。ここでは個別事例ではなく、行政機関として事務セクションが機能しているかの検証を行なう。

今回の自己点検・評価活動に際し「マネジメント体制に関する職員アンケート」と称して、目標の周知がなされているか、目標の伝達方法はどのようなものか、目標の修正のための提案がされているか、構造的な問題はないのか、という視点をもって職員（管理職、一般職別）を対象にアンケートを行なった。目標管理を導入していない現状、どのような結果が出るか、注目される場所であった。詳細は割愛するが、結果の概略は次の通りであった。「所属部署の目標を知っているか（知らせているか）？」という設問については、非常に高い割合で目標の周知と理解がある結果がでた。一般職について「何となく知っている」というレベルまで含めると 80% が目標を理解していると回答した。一方、管理職について「だいたい知らせている」というレベルまで含めると 75% が目標を課員に知らせていると回答した。



この結果については信頼できる数字であるだろうか？一般職に対して行った「どのように目標を知りましたか？」という設問について、「所属長から説明を受けた」としている者は20%に過ぎない。

半数以上が、「雰囲気理解している」としている(図 - 2)。これを見る限り、知っていると回答した「目標」は、組織としてのミッションを行うに足る「目標」とは言えず、課員一人々が日常業務を通して感じた自己解釈と見ることができる。一方、管理職に対して行った「課員にどのように目標を知らせましたか？」という設問について、事業計画を作成している者は33%に過ぎない(図 - 3)。これらより、管理職者が「目標」を伝えつつも、課員には十分伝わっていないことが伺える。又、課員は自らの解釈を「目標」と捉え、業務にあたっていると言えるだろう。



目標の認識経路にズレが生じていることは理解できた。しかし、認識経路にズレが生じていたとしても、結果としてその目指すところが同じであれば問題はないのかも知れない。しかし各々の「目標」が同じでなかったら、今後の

改善が必要となる。

同アンケートでは、記述式でその原因を探った。その結果、目標管理、人事評価、人材育成システムの不備に関する記述と、コミュニケーション不足に対する記述が多かった。これら制度上の問題と、前述した目標の認識経路、コミュニケーションの齟齬を総合的に考えると、次のように問題を指摘することができる。

< 課題 >

本学では、大学全体の方針が正確に伝わっていないように思われる。

そのために、長期計画に基づき管理職が目標を設定し得る環境とは言えない。その結果、課員の目標に対する意識に差があり、自己流の目標設定に陥っている。これら状況は、組織としてミッションを行うに足る目標を導き出すに至らず、場合によっては大学の利益にならないこともある。

目標管理を進めて行く制度的裏づけが乏しく、問題を個人の資質や責任に転嫁しがちな環境にあると言える。又、人事制度が機能していないために職場のモチベーションの低下、コミュニケーションの齟齬が生じて、問題解決を困難にしている。

しかし、課員が自らの提案を実現すべくその職責を果しているか、管理職が課員の提案を系統的に捉え、制度づくりに取り組むべくその職責を果しているか、検討の余地

がある。制度上の問題を言い訳として責任を転嫁していないか、の認識を持つ必要があるだろう。

職責については、上長がより高い責任を負うものであるから、経営、運営の方針を明示することがまず求められる。それを形に表すための制度の整備が急がれると伴に、職員一人々々がその職責について再考する必要がある。

これらの対応策として、評価者訓練を含む管理職研修及び職階別研修を実施している。又、2～3年後を目途に目標管理の導入、人事制度の充実を計画している。

目標管理が導入され、業務がスムーズに遂行されるようになれば目標の共有、伝達、コミュニケーションの向上など期待できる。しかし、これらの施策が効果を上げているかの自己点検・評価と伴に、第三者による評価も必要であろう。

上記アンケート結果により改めて認識できた問題については、従前より問題意識を持っていた。対応策としてコンサルティング会社のもと、2001年10月22日～26日と10月29日～11月1日の週から各々3日間（計6日間）、各事務セクションで業務量調査を行った。この調査については、各自が定められた期間中に自身の業務内容を書きとめ、その結果を表-2のように業務レベル、作業レベルごとに集計し、事務量の把握、適正人員配置の基礎データを収集するものである。

その結果、業務ロスが比較的高いこと等の指摘があった。全体的な考察として、

業務革新には時間がかかると思われる

業務の共有化が必要である

管理職の人材育成が最急務であると考え

の指摘があった。これら問題解決のため、各種職員研修を実施している。2000年各種研修3回、2001年14回、2002年6回、2003年8回行なっているが、自己点検・評価活動に際して行った「マネジメント体制に関する職員アンケート」（2004年6月実施）の結果からも、その成果が現れるには一層の努力が必要と考えられる。

経営期間合(平成3年09月~11月日:8日間)															全期間合計		
所管業務	展開された業務	詳細業務	下位業務	作業a	新規作成	作成	計算	パソコン入力		会議(臨時)	転記	修正	作り直し	指示待ち		その他	
				作業b													1
法人業務	理事評議会 人事務管理	HRP	開催	1	中												
			人的管理	2													
			給与データ管理	3													
			私大退職金	4													
			雇用保険	5													
			労災保険	6													
			人事考課	7													
			異動昇格令	8													
			研修企画	9													
			研修実施	10													
			業務効率	11													
			人事データ	12													
			人事資料	13													
大学運営業務	大学関係 申請届出		学校基本調査	31	略												
			学校実績調査	32													
			科学研究調査	33													
	部課長会 運営業務		入試	34													
			開催	35													
			業務予定表作成	36													
	上野毛 キャンパス総務	予算管理	予算案作成	37													
			予算管理簿管理	38													
		物品調達	物品購入伝票	39													
			校印刷物作成	40													
			営繕関係	41													
			清掃	42													
			警備	43													
			防火	44													
			食堂	45													
			物品管理	物品管理													46
				物品データ管理													47
				美術館施設管理													48
	付属施設管理		セミナー管理	49													
			講堂管理	50													
			テニスコート管理	51													
その他所管以外の業務			52														
作業合計																	

(表 -2)

3 . 財務状況

< 現状報告・評価 >

さて、管理運営体制によってプログラムの選択を行なう際、それが限定される要素として「財政」が大きなものとなる。それでは本学の財政状況を見てみることにする。

1990年代のバブル経済崩壊後は、固定資産価値の激しい下落や不良債権によるバランスシートの不均衡が問題視され、一般企業のみならず金融機関までも倒産や合併連衡を繰り返し、その間リストラ等による雇用不安が社会問題となり混乱を一層複雑化させた。

最近ようやく、長期に亘る経済活動の低迷から脱し国内景気の回復が認められつつある一方で、原油の供給不安などからその価格が高騰し世界の経済に悪影響を及ぼす懸念が生じるなど、景気の本格的な回復までの道のりには厳しいものがある。

その間18歳人口は1992年度205万人をピークとして、2003年度146万人と59万人(約30%減)減り、さらに3年後の2007年度には130万人と75万人(ピーク時より約37%減)減る。

また昨年の出生率は1.29%と依然として減り続け出生者が18歳になる2022年度には113万人にまで減少する。

大学・短大への進学希望者も2007年度には69万9千人にまで減少し、入学定員の総計とほぼ一致し数字上で、志願者全員が入学可能となる「全入時代」が当初の予測の2009年より2年早まることが文部科学大臣の諮問機関、中央教育審議会の試算で明らかになった。

全入は計算上のことで、学生確保で新設校や短大ではすでに厳しい状況が続いている。

少子化や専門学校人気で大学・短大の志願者数は減り続け、今年度大学では29.1%、短期大学では41.0%が定員割れに陥っている。

このような状況下でも規制緩和政策や護送船団方式からの転換で、大学の新規参入や入学定員枠の拡大は続き、減り続ける志願者の確保に向けて学校間の競争はますます熾烈になり、敗者は学校統合や倒産など淘汰の時代へ向け経営上の大きな試練に立たされている。

また一方、国立大学は今年4月からの法人化により、研究成果を生かすためTLO(技術移転機関)への出資や大学債による資金調達も可能となるなどその優位性は高まっている。

このような大学激動の環境下で、学校法人の使命である建学の理念に基づいた、教育研究活動を永続的に維持発展させるために必要な財源を、いかに確保するかが財政上の最も大きな課題である。

- A. 財政計画により学校法人が健全に維持されるか？
- B. 学生の修学上の経済的負担が公平かつ適正であるか？
- C. 教育研究施設設備が適切に充実されているか？

以上の長期的展望に立った計画の策定が重要である。

そのためには、本学の財政状況を的確に分析し実態を把握することが必要である。

以下、消費収支計算書、貸借対照表などの計算書類をもとに本学の財政状況について分析を行った。

1. 消費収支計算書

消費収支計算の目的は毎会計年度の消費収入と消費支出の内容および財政均衡の状態を明らかにするためのものである。

消費収入は帰属収入から基本金組入額（当該会計年度に施設、設備等の固定資産の取得〈将来計画を含む〉に充てられた額や、基金および支払資金として保持する額）を控除した額である。

この消費収入から消費支出（人件費、教育研究経費、管理経費、借入金利息等の当該会計年度消費する資産の取得価額および用役の対価の額）を対照し、均衡の状態をみることにより教育研究活動の維持発展と永続化をめざすものである。

（1）消費収入の部（表 -3）

学生生徒等納付金

1999年度の学費収入額を100%とした場合の2003年度の増加率は15.2%高くなっている。

この間、授業料などの納付金は据置のため、増加分は1998年度開設の美術学部情報デザイン学科（入学定員120名）や1999年度開設の造形表現学部（入学定員200名）〈前進の美術学部二部は入学定員160名〉などの学生数の増加によるものである。

学生数の増加も一巡した後、2002年度と2003年度の比較では増加率が0.5%と僅少になっている。

本学の帰属収入の約86%を占めていることを良く認識し学費計画を立てなければならない。

手数料

ほとんどが入学検定料であるが、1999年度の収入額に比較して2003年度は85.4%と減少傾向が止まらない。

18歳人口の減少、景気低迷による国公立大学志向、一人当りの志願数減少、専門学校人気など私立大学離れが進行するなか、一人でも多くの志願者確保に向け一層の努力が必要である。

補助金

補助金は帰属収入のうち、学生生徒等納付金につぐ財源であるが1999年度の収入額に比較して2003年度は96.3%と減少している。

その主なものは国庫補助金（私立大学等経常費補助金）である。

推移は、1999年度をピークに5億円台後半で推移し傾向としては、一般補助金は減額傾向で特別補助金は微増傾向である。

今後も特別補助金獲得に向けた特色ある教育研究を実践する努力が必要である。

資産運用収入

資産運用収入は、国債、財投機関債、金融債、事業債などの有価証券および預貯

金からの受取利息が中心であるが、低金利政策の実施により 1994 年度以降長期金利は減少の一途を辿り 2002 年度には 10 年国債の運用利回りが 0.5%まで低下した。

銀行預金もそれに連動し 2 年大口定期預金金利が 0.03%の水準となっており、増収をはかるためには、長期的な資金計画を立案し預貯金から有価証券へ短期運用から中長期運用へと資金をシフトさせ、運用対象もリスクの存在を充分認識しつつ、かつ運用基準に沿った金融商品での運用に心がける必要がある。

現在の運用基準は株式、株式投資信託、株価指数連動商品、為替リスクの存在する金融商品は運用対象外としている。

(2) 消費支出の部 (表 -3)

人件費

1999 年度の人件費を 100%とした場合の、2003 年度までの 4 年間の増加率は 12.8%で年平均 3.2%である。その間、教職員数の変化を見ると教員が 169 名から 187 名へ 18 名増加、職員が 153 名から 148 名へ 5 名減少、合計 13 名増加していることもあり人件費は抑えられているといえよう。

さらに、定年退職規程(職員 68 歳から 63 歳に引下げ<経過措置あり>、教員 70 歳から 67 歳に引下げ)の変更、教職員選択定年規程の導入や職員役職定年規程が施行されるなど人件費抑制の努力がなされている。

また、人件費は専任教職員数が多いほど膨らむ傾向なので人件費の総量抑制の方策として兼務教職員の任用、人材派遣や業務委託契約などによる外注化も積極的に進める必要がある。

教育研究経費

1999 年度の教育研究経費を 100%とした場合の、2003 年度の増加率は 29.7%となっている。

主たる増加はコンピュータの周辺機器や外注された業務委託にかかる経費、1994 年度から継続されている八王子キャンパスの整備等にかかる減価償却費である。

今後、新增設された施設や設備に対する補修や更新などの経費も増加が予想されるので十分に資金計画へ反映させなければならない。

借入金利息

1999 年度の借入金利息を 100%とした場合の、2003 年度の減少率は 21.4%である。

1999 年度末の借入金残高は 62 億円、2003 年度末の借入金残高は 57 億円と 5 億円減少したことと、1999 年度以降実施の借入金金利が 0.90~0.98%と非常に低金利であるためである。

(3) 消費収支差額の部 (表 -3)

次年度繰越消費収入超過額

1999 年度の次年度繰越消費収入超過額 55 百万円であったが八王子キャンパス整

備にかかる固定資産（土地、建物）取得分や将来計画に基づく第2号基本金組入額の増加などによる基本金組入額が大きく2003年度では20億円の消費支出超過、繰越残高も15億円の消費支出超過となった。

なお、今後も教育研究活動を永続的に維持発展させるためには、長期に亘る支出超過を避けて早期にその解消に努めなければならない。

2. 貸借対照表

貸借対照表上の『資産の部』には、教育研究活動に必要な施設設備等の長期間に亘り使用する資産を『固定資産』に計上し、次年度の教育研究活動に使用するものや、運営に必要な資産を『流動資産』に計上する。

『負債・基本金及び消費収支差額の部』は、資産の部に計上された資産の調達源泉を明らかにする。

これは、負債の「他人資金」か基本金及び消費収支差額の「自己資金」か、を表示することである。

また、教育研究活動の充実・向上には資産が多いほど目的を達成できるが、反面、負債が増加すると消費収支差額を減少させ、「教育研究条件の整備」と「財務の健全性」は相反することになるので、両者が維持・調和される財政計画が必要である。

(1) 資産の部 (表 -4)

有形固定資産

1999年度の有形固定資産を100%とした場合の2003年度の増加率は24.4%であり、この間も校地を取得しレクチャーホールが竣工するなど、1994年度に掲げた八王子キャンパス整備計画が順調に実施されている。

その他の固定資産

1999年度のその他の固定資産を100%とした場合の2003年度の増加率は61.4%であり、将来計画の引当資産や保有有価証券の充実振りが窺われる。

流動資産

1999年度の流動資産を100%とした場合の2003年度の増加率は10.3%でその間、八王子キャンパス整備計画を進めつつも支払資金が維持されている。

(2) 負債の部 (表 -4)

固定負債

1999年度の固定負債を100%とした場合の2003年度は95.9%で4.1%の減少である。

流動負債

1999年度の流動負債を100%とした場合の2003年度は112.3%で12.3%の増加である。増加の要因は、前受金の増加と預り金（各学科の実習預り金）の増加である。

(3) 基本金の部 (表 -4)

第1号基本金

1999年度の第1号基本金を100%とした場合の2003年度は131.7%で31.7%の増加である。

増加の要因は、八王子キャンパス建設整備、新学部・学科設置等にかかる固定資産取得分の組入れによるものである。

第2号基本金

2003年度から2007年度まで「多摩美術大学整備資金」として毎年15億円の組入れ計画が始まったものである。

第3号基本金

多摩美術大学奨学基金の増加によるものである。

3. 財務比率分析

本学の経営状況および財政状態の平均的傾向を知るために、過去4年間の私立大学芸術系19法人と医歯系学部を除いた私立大学部門平均との比較をした。

(1) 消費収支の財務比率 (表 -5)

一般的に、財務内容の健全性が図られている状況とは、帰属収入で消費支出がまかなわれ余剰額があり、これにより基本金組入額がまかなわれ、さらにある程度の余剰額(消費収支差額)がある状況である。

a) 人件費比率

人件費の帰属収入に対する割合を示す重要な比率で、一般的には低い値が良いとされる。

人件費は消費支出のなかで最大の部分を占めているため、この比率が特に高くなると消費支出全体を大きく膨張させ消費収支の悪化を招きやすい。また人件費の多くは固定費であり性格上、一旦上昇した人件費比率を低下させることは容易ではない。

本学は、芸術系部門平均と比べ低い値で安定推移している。これにより相対的に教育研究の充実に回せる資金が多くなる。

ただし、この比率だけではなく教職員の構成、人数、年齢、勤続年数などの他、一人当りの実額にも配慮する必要がある。

b) 人件費依存率

人件費の学生生徒等納付金に対する割合を示す関係比率で、低い値が望ましいとされる。

この比率は人件費比率や納付金比率により影響を受けるが、一般的に人件費は学生生徒等納付金の範囲内に収まっていることが望ましいとされる。

人件費依存率の本学の値は、46.2%で芸術系部門平均 65.6%と比べると 19.4%低い比率である。

c) 教育研究経費比率

教育研究経費の帰属収入に対する比率で、高い値が良いとされる。

この支出には、消耗品費、光熱水費、旅費交通費の他、教育用固定資産にかかる減価償却額が含まれている。これらの経費は教育研究活動の維持・発展のためには不可決であり、消費収支の均衡を失わない範囲での高い比率は望ましい。

本学は、26.7% (2002年度)と芸術系部門平均 25.4%に比べて 1.3%高い比率である。

d) 管理経費比率

管理経費の帰属収入に対する比率で、低い値が良いとされる。

管理経費にも、教育研究経費と同様な小科目があるが、これは教育研究活動以外に支出されたもので学校法人の運営のためにはある程度はやむを得ないが低い方が望ましい。

本学は、3.7% (2002年度)と芸術系部門平均 13.6%に比べて 9.9%低い比率である。

e) 借入金等利息比率

借入金等利息の帰属収入に対する比率で、低い値が良いとされる。

この比率は、借入金等の額および借入条件等によって影響を受けるが、借入金利息は資金調達を他人資本に依存しなければ発生しないものであるため、比率は低い方が望ましい。

本学は、1.9% (2002年度)と芸術系部門平均 0.8%に比べて 1.1%高い比率であり、その内容は八王子キャンパス整備に要した借入金の利息である。

f) 消費支出比率

消費支出の帰属収入に対する比率で、低い値が良いとされる。

この比率は、当該年度の帰属収入から、人件費、教育研究経費、管理経費、借入金利息など消費支出として消費された割合を示すもので、消費収支分析上最も重要である。

この比率が低いほど自己資金は充実し経営に余裕があるといえる。逆に、この比率が 100%を超えると基本金組入前で消費収入が赤字であり、著しく経営が窮迫していることになる。

本学は、72.8% (2002年度)と芸術系部門平均 94.4%と比べて 21.6%低い比率である。今後もこの水準を維持する努力が必要である。

g) 消費収支比率

消費支出の消費収入に対する比率で、低い値が良いとされる。

この比率が 100%を超えると消費支出超過（赤字）となり、一般的には収支が均衡する 100%前後が望ましいと考えられるが、消費収入は基本金組入額により大きく左右される。

本学は、100.3%（2002年度）と均衡がとれている。

(2) 貸借対照表の財務比率（表 -5）

相反する「教育研究」と「財務の健全性」の調和が維持されているかの観点から、財務分析を実施する必要がある。

1) 固定資産構成比率

固定資産の総資産に占める構成比率で、低い値が良いとされる。

教育研究事業には多額の設備投資を必要とするため、この比率が高くなるのが学校法人の財務的特徴であるが、この比率が特に高い場合は資産の固定化が進み流動性に欠けると評価される。

しかし、各種の「引当特定資産」も「その他の固定資産」として扱われることに注意が必要である。

本学は、72.4%（1999年度）、75.5%（2000年度）、74.1%（2001年度）74.3%（2002年度）と芸術系部門平均 86.6%（2002年度）に比べて 12.3%低い比率であるが、八王子キャンパス建設整備進行とともに比率が上昇している。

m) 固定負債構成比率

固定負債の総資金に占める比率で低い値が良いとされる。

固定負債の内容は長期借入金、学校債、退職給与引当金であり長期にわたり償還または支払う債務であり高い値は好ましくない。

本学は、15.0%（2002年度）と芸術系部門平均 7.8%と比べて大きく乖離しており負債額の大きさが窺われる。

n) 流動負債構成比率

流動負債の総資金に占める比率で低い方が良いとされる。

この比率は短期的な債務の比重を示したもので、財政の安定化のためには低いほうが望ましい。

本学は、7.5%（2002年度）と芸術系部門平均 7.1%と比べ 0.4%高く各学科の実習預り金の額が比率に影響を与えていると考えられる。

o) 自己資金構成比率

基本金と消費収支差額を合計した自己資金の総資金に占める比率で高い値が良いとされる。

この比率は、資金の調達源泉を分析する上で最も重要な指標であり、高いほど財政的に安定しており、50%を割ると他人資金が自己資金を上回っていることを示す。

本学は、77.6%（2002年度）と芸術系部門平均 85.1%と比べて7.5%低い比率でこの面からも負債額の比率の大きさが窺われる。

p) 固定比率

固定資産の自己資金に対する割合で、土地、建物等の固定資産にどの程度自己資金が投下されているか、資金の調達源泉とその用途を対比させる関係比率であり低い値が良いとされる。

固定資産に投下した資金の回収は長期間にわたるため、投下資金は返済する必要のない自己資金を充てることがのぞましい。

本学 95.8%（2002年度）と芸術系部門平均 101.7%と比べて下回っているが、八王子キャンパス整備の進行とともに比率が大きくなっている点に注意しなければならない。

q) 流動比率

流動負債に対する流動資産の比率であり高い値が良いとされる。

一年以内に償還または支払う流動負債に対して、現金預金などの流動資産がどの程度準備されているかという短期的支払能力を判断する指標である。

本学は、343.4%(2002年度)と芸術系部門平均 188.9%と比べて高い比率である。

ただし、最近は資金運用上有利な長期有価証券等への資金移動があり、単に判断できない面もある。

r) 総負債比率

固定資産と流動負債を合計した負債総額の総資産に対する比率であり低い値が良いとされる。

この比率は総資産に対する他人資金の比重を評価する重要な関係比率であり、50%を超えると負債総額が自己資金（基本金 + 消費収支差額）を上回り、さらに100%を超えると負債総額が資産総額を超える債務超過となる。

本学は、28.9%（2002年度）と芸術系部門平均 17.5%と比べて 11.4%高い比率である。この指標からも負債額の大きさが窺える。

(3) 財務分析からみた結果

財務比率表（表 -5）より

消費収支計算書関係

本学が勝っている指標

- ・ 人件費比率
- ・ 人件費依存率
- ・ 教育研究経費比率
- ・ 管理経費比率

ほぼ同水準の指標

- ・ 特になし

本学が劣っている指標

- ・ 借入金等利息比率
- ・ 補助金比率

- ・消費支出比率
- ・消費収支比率
- ・学生生徒等納付金比率
- ・基本金組入比率

貸借対照表関係

本学が勝っている指標

- ・固定資産構成比率
- ・固定比率
- ・流動比率
- ・前受金保有率

ほぼ同水準の指標

- ・流動負債構成比率

本学が劣っている指標

- ・固定負債構成比率
- ・自己資金構成比率
- ・総負債比率
- ・負債比率
- ・基本金比率

以上の結果から

帰属収入のうち消費支出額の割合は小さく、その用途は人件費や管理経費の占める割合が特に小さい。その分教育研究活動にまわす資金が多くなり、消費支出構成としては優れている。

施設拡充にかかる支出をまかなうために多額の借入が実行され、借入金等利息比率、総負債比率、負債比率などが上昇し自己資金構成比率が低下した。

借入金返済支出や借入金利息支出の割合が大きい。

< 課 題 >

今後の課題

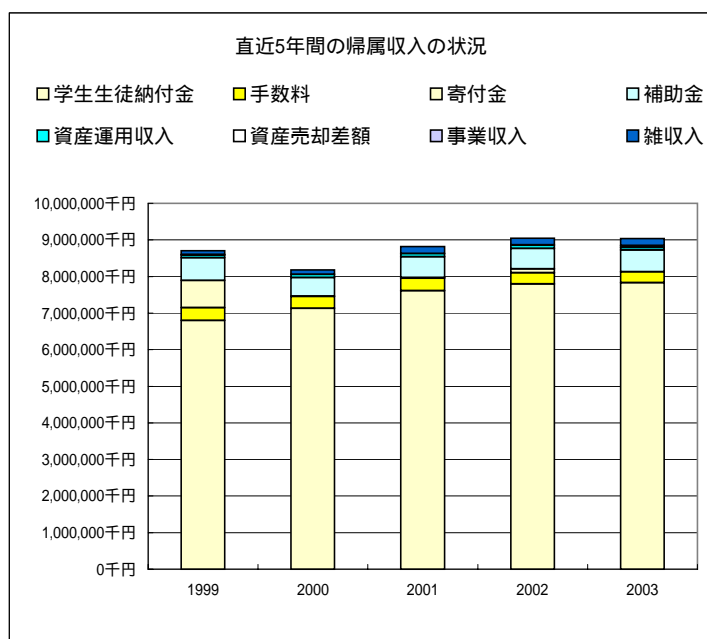
増加した有形固定資産の維持管理にかかる経常費、取替更新時の資金確保。
引続き展開される施設設備充実計画に対する中長期財務計画に基づく運営。
全学あげてのコスト意識の啓蒙、極力無駄を省く姿勢での管理運営。

直近5年間の消費収支の状況

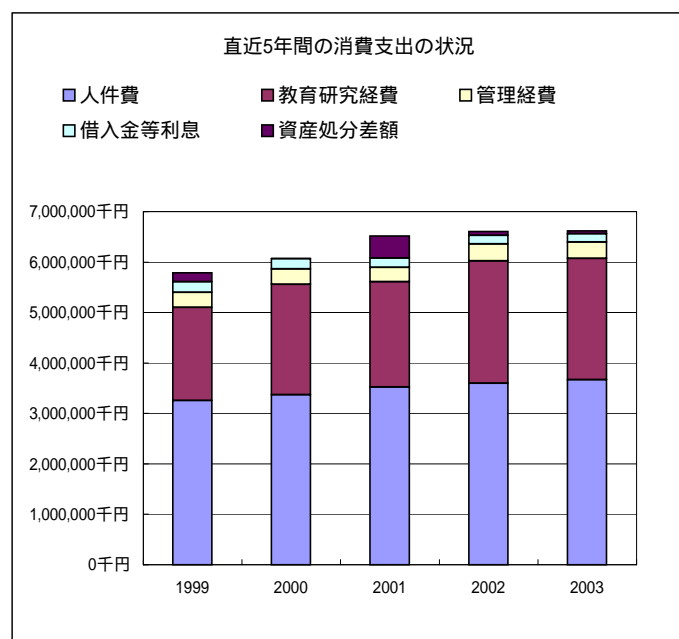
【単位千円】

科目	年度		1999年度比	年度		1999年度比	年度		1999年度比
	1999年度	2000年度		2001年度	2002年度		2003年度		
学生生徒納付金	6,795,102	7,127,405	104.9%	7,612,167	112.0%	7,792,562	114.7%	7,828,890	115.2%
手数料	350,147	328,702	93.9%	341,636	97.6%	312,024	89.1%	298,898	85.4%
寄付金	748,921	8,559	1.1%	15,709	2.1%	103,064	13.8%	4,053	0.5%
補助金	614,514	509,112	82.8%	573,185	93.3%	562,945	91.6%	591,660	96.3%
資産運用収入	71,495	86,156	120.5%	85,666	119.8%	87,243	122.0%	70,249	98.3%
資産売却差額	296	1,940	655.4%	1,484	501.4%	1,966	664.2%	48,046	16,231.8%
事業収入	0	17,292	----%	30,303	----%	37,545	----%	72,240	----%
雑収入	106,567	120,076	112.7%	192,076	180.2%	182,391	171.2%	194,787	182.8%
帰属収入合計	8,687,042	8,199,242	94.4%	8,852,226	101.9%	9,079,740	104.5%	9,108,823	104.9%
基本金組入額合計	2,742,003	1,957,410	71.4%	1,980,490	72.2%	2,487,762	90.7%	4,555,707	166.1%
消費収入の部合計	5,945,039	6,241,832	105.0%	6,871,736	115.6%	6,591,978	110.9%	4,553,116	76.6%
人件費	3,253,831	3,372,318	103.6%	3,524,185	108.3%	3,598,666	110.6%	3,670,969	112.8%
(退職給与引当金繰入額)	(143,419)	(157,596)	(109.9%)	(222,361)	(155.0%)	(197,149)	(137.5%)	(236,719)	(165.1%)
教育研究経費	1,850,922	2,184,682	118.0%	2,087,824	112.8%	2,423,608	130.9%	2,400,046	129.7%
(減価償却費)	(810,654)	(934,394)	(115.3%)	(972,665)	(120.0%)	(1,028,634)	(126.9%)	(1,091,886)	(134.7%)
管理経費	293,648	307,443	104.7%	283,287	96.5%	335,013	114.1%	325,543	110.9%
(減価償却費)	(44,848)	(49,953)	(111.4%)	(53,674)	(119.7%)	(57,367)	(127.9%)	(74,393)	(165.9%)
借入金等利息	211,869	202,813	95.7%	186,931	88.2%	173,805	82.0%	168,547	79.6%
資産処分差額	177,231	4,710	2.7%	434,471	245.1%	77,834	43.9%	53,405	30.1%
消費支出の部合計	5,787,501	6,071,966	104.9%	6,516,698	112.6%	6,608,926	114.2%	6,618,510	114.4%
当年度消費収入超過額	157,538	169,866	107.8%	355,038	225.4%	16,948	10.8%	2,065,394	1,311.0%
前年度繰越消費収入超過額	102,478	55,060	53.7%	224,926	219.5%	579,964	565.9%	563,016	549.4%
次年度繰越消費収入超過額	55,060	224,926	408.5%	579,964	1,053.3%	563,016	1,022.5%	1,502,378	2,728.6%

(表 - 3)



(図 - 4)



(図 - 5)

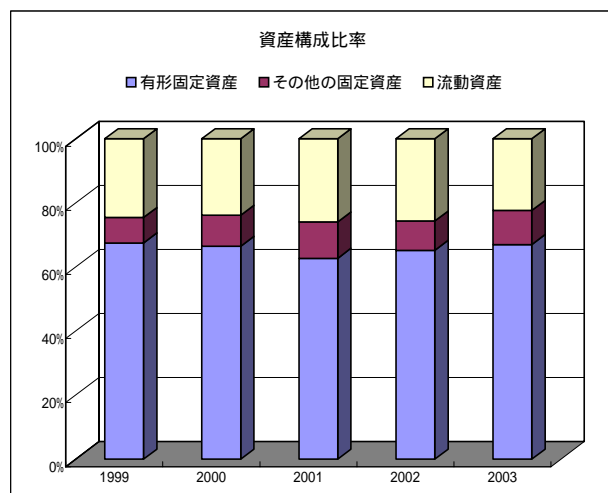
直近5年間の財政状況 < 貸借対照表 >

【単位千円】

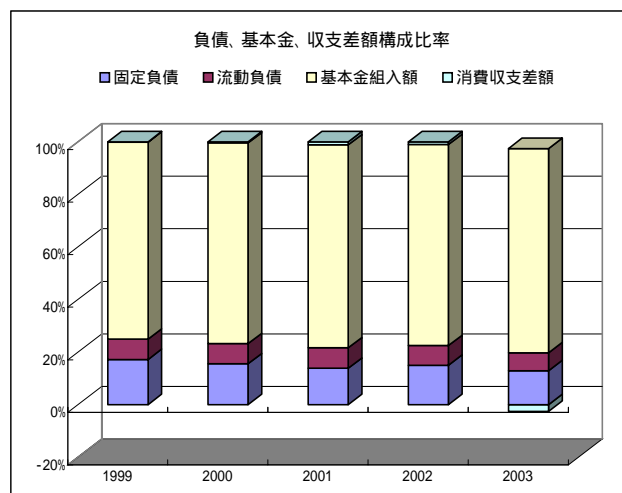
科目	1999年度		1999年度比	2001年度		1999年度比	2002年度		1999年度比	2003年度	
	1999年度	2000年度		1999年度	1999年度比		2002年度	1999年度比		2003年度	1999年度比
固定資産	34,365,020	36,016,347	104.8%	36,522,160	106.3%	39,421,405	114.7%	42,753,426	124.4%		
有形固定資産	30,739,970	31,448,137	102.3%	30,918,034	100.6%	34,579,140	112.5%	36,902,022	120.0%		
その他の固定資産	3,625,050	4,568,210	126.0%	5,604,126	154.6%	4,842,265	133.6%	5,851,404	161.4%		
流動資産	11,177,644	11,293,380	101.0%	12,792,956	114.5%	13,616,632	121.8%	12,329,549	110.3%		
資産の部合計	45,542,664	47,309,727	103.9%	49,315,116	108.3%	53,038,037	116.5%	55,082,975	120.9%		

科目	1999年度		1999年度比	2001年度		1999年度比	2002年度		1999年度比	2003年度	
	1999年度	2000年度		1999年度	1999年度比		2002年度	1999年度比		2003年度	1999年度比
固定負債	7,823,057	7,333,114	93.7%	6,804,440	87.0%	7,932,344	101.4%	7,505,836	95.9%		
流動負債	3,513,611	3,643,341	103.7%	3,841,875	109.3%	3,966,078	112.9%	3,947,212	112.3%		
負債の部合計	11,336,668	10,976,455	96.8%	10,646,315	93.9%	11,898,422	105.0%	11,453,048	101.0%		
基本金	34,150,936	36,108,346	105.7%	38,088,836	111.5%	40,576,598	118.8%	45,984,570	134.7%		
第1号基本金	32,647,702	34,604,612	106.0%	35,575,102	109.0%	38,962,864	119.3%	42,984,571	131.7%		
第2号基本金	1,000,000	1,000,000	100.0%	2,000,000	200.0%	1,000,000	100.0%	1,500,000	150.0%		
第3号基本金	102,234	102,734	100.5%	112,734	110.3%	212,734	208.1%	212,734	208.1%		
第4号基本金	401,000	401,000	100.0%	401,000	100.0%	401,000	100.0%	435,000	108.5%		
基本金の部合計	34,150,936	36,108,346	105.7%	38,088,836	111.5%	40,576,598	118.8%	45,132,305	132.2%		
消費収支差額	55,060	224,926	408.5%	579,964	1053.3%	563,017	1022.6%	1,502,378	2,728.6%		
負債、基本金、消費収支差額の部合計	45,542,664	47,309,727	103.9%	49,315,115	108.3%	53,038,037	116.5%	55,082,975	120.9%		

(表 - 4)



(図 - 6)



(図 - 7)

財務比率表

比 率	算 式	評 価	大学部門平均				芸術系部門平均				本 学			
			1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
a) 人件費比率	$\frac{\text{人件費}}{\text{帰属収入}}$		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
			50.9	51.1	51.7	52.0	52.5	55.9	53.1	53.1	41.0	41.1	39.8	39.6
b) 人件費依存率	$\frac{\text{人件費}}{\text{学生納付金}}$		68.0	68.6	69.4	69.3	64.8	69.3	66.2	65.6	47.9	47.3	46.3	46.2
c) 教育研究経費比率	$\frac{\text{教育研究経費}}{\text{帰属収入}}$		24.1	24.6	25.6	26.7	22.5	21.3	24.8	25.4	23.3	26.6	23.6	26.7
d) 管理経費比率	$\frac{\text{管理経費}}{\text{帰属収入}}$		7.3	7.4	7.5	7.8	7.8	7.8	9.0	13.6	3.7	3.7	3.2	3.7
e) 借入金等利息比率	$\frac{\text{借入金利息}}{\text{帰属収入}}$		0.8	0.8	0.7	0.6	0.9	1.2	1.1	0.8	2.7	2.5	2.1	1.9
f) 消費支出比率	$\frac{\text{消費支出}}{\text{帰属収入}}$		84.3	85.4	87.7	89.6	84.3	87.8	89.1	94.4	72.9	74.1	73.6	72.8
g) 消費収支比率	$\frac{\text{消費支出}}{\text{消費収入}}$		102.8	103.6	104.4	105.3	96.8	102.9	106.0	108.6	97.4	97.3	94.8	100.3
h) 学生生徒等納付金比率	$\frac{\text{学生納付金}}{\text{帰属収入}}$		74.9	74.4	74.5	75.1	81.1	80.8	80.1	80.9	85.6	86.9	86.0	85.8
i) 補助金比率	$\frac{\text{補助金}}{\text{帰属収入}}$		12.8	12.2	12.5	12.6	8.4	10.8	8.9	8.5	7.7	6.2	6.5	6.2
j) 基本金組入比率	$\frac{\text{基本金組入額}}{\text{帰属収入}}$		18.0	17.5	16.0	14.9	22.6	14.7	15.9	13.0	31.6	23.9	22.4	27.4
k) 減価償却費比率	$\frac{\text{減価償却額}}{\text{消費支出}}$	—	10.8	11.0	11.1	11.6	11.1	10.5	11.4	11.4	14.8	16.2	15.7	16.4
l) 固定資産構成比率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{総資産}}$		81.6	82.1	82.5	83.4	84.3	84.0	86.2	86.6	72.4	75.5	74.1	74.3
m) 固定負債構成比率	$\frac{\text{固定負債}}{\text{総資金}}$		9.4	8.9	8.6	8.4	8.7	11.3	9.0	7.8	17.2	15.5	13.8	15.0
n) 流動負債構成比率	$\frac{\text{流動負債}}{\text{総資金}}$		7.0	6.6	6.5	6.3	6.4	7.3	7.6	7.1	7.7	7.7	7.8	7.5
o) 自己資金構成比率	$\frac{\text{自己資金}}{\text{総資金}}$		83.6	84.5	84.9	85.4	84.9	81.4	83.5	85.1	75.1	76.8	78.4	77.6
p) 固定比率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金}}$		97.6	97.2	97.2	97.7	99.4	103.3	103.3	101.7	100.5	99.1	94.4	95.8
q) 流動比率	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$		262.2	269.6	269.7	265.7	242.8	217.7	182.2	188.9	318.1	310.0	333.0	343.3
r) 総負債比率	$\frac{\text{総負債}}{\text{総資産}}$		16.4	15.5	15.1	14.6	15.1	18.6	16.5	14.9	24.9	24.9	21.6	22.4
s) 負債比率	$\frac{\text{総負債}}{\text{自己資金}}$		19.6	18.4	17.8	17.2	17.8	22.9	19.8	17.5	33.1	30.2	27.5	28.9
t) 前受金保有率	$\frac{\text{現金預金}}{\text{前受金}}$		311.9	320.8	326.6	325.0	349.4	335.2	314.7	298.1	197.9	167.1	231.0	385.2
u) 基本金比率	$\frac{\text{基本金}}{\text{基本金要組入額}}$		94.7	95.1	95.8	95.7	90.7	93.6	95.8	94.8	96.1	94.8	96.0	93.9

大学部門平均値（除く医歯系）・芸術系平均値は、日本私学振興・共済事業団編【今日の私学財政】2003年度版より抜粋。

（表 - 5）

4 . 資源投下のあり方

< 現状報告・評価 >

学生にとって何が必要であるかと言う情報を共有し、その情報を基にプログラムを取捨選択し、プログラムの決定を行い、財政状況を勘案し資源投下を行なうことが、管理運営に求められることである。それでは本学の資源投下の現状はどうだろうか。分かり易い例で、本学の補助金交付状況を見てみよう。



本学の私立大学等経常費補助交付額金(図 - 8)

2000～2003年度に交付された補助金額は、図-8のとおりである。一般補助は学生数、教職員数によって、決定するものである。プロジェクト性を持つ特別補助交付額は同図のとおりであるが、その多くは実施済み事業の寄せ集めの性格が強い。補助交付を見込んだ予算づけをするなど、本来の意味でのプロジェクト性を有するものは少ないのが実情である。

当該期間で、本来の意味でのプロジェクト性を有する事業は、第3回東京国際ミニ

プリント・トリエンナーレ(2001年度・3,000千円交付)、@tamabi.Ver2借入(2003年度・2,200千円)だけである。他に図書館の蔵書検索システムも補助金を見込んだ予算づけを行っているが、プロジェクト性は薄い。プロジェクト性を持つ事業の割合は、2000年度0%、2001年度3.37%、2002年度0%、2003年度2.42%となる。2003年度には上記特別補助ではないが文部科学省の施設整備費補助金により、学内LAN(7,365千円交付)とレクチャーホールマルチメディア設備(48,306千円交付)の申請を行った。これら2件は準備期間を設け、ある程度のプロジェクト性を持つことができた。

< 課題 >

補助金について言えば、補助金を持ち出しの穴埋めとして捉えるのではなく、選択と集中を行なうための、インセンティブとして利用することが必要であろう。美術学部絵画学科版画専攻が中心となり行い、2001年度に3,000千円の交付を受けた「第3回東京国際ミニプリント・トリエンナーレ」(http://db.tamabi.ac.jp/timpt/default_j.html)などが好例であるだろう。本展は、ホームページ上で世界各国から作品を公募し本学美術館で展覧会を開いたものである。公募作品の選考過程では、分類、整理作業を学生と伴に行なった。又、カタログをCD-ROM化し「現代版画論」の授業において電子教材として利用する他、ホームページで映像データを公開した。これらにより、作家、学生、社会人を含めた教育

のシンポジウム化の立ち上げを狙ったものである。

この取り組みについては、学生と社会の交流、資料の電子化、研究活動の充実など全学的にも関心の持たれるプログラムである。同様のプログラムに興味のある学部・学科を有機的に繋げることで、全学的な取り組みとして、より価値の高いプログラム提供が可能であるし、補助金の交付も期待できる。その為には補助金委員会などを設け、事業の選択を行なう必要が生じる。又、その活動を通して、大学の目標を明確化できるだろう。

労働集約型産業である大学にとって、大きな比重を占める人件費についても同様のプログラムの取捨選択と資源投下の原則が適用されなくてはならない。近年、雇用環境の中で注目されている考え方がある。ホワイトカラーの生産性の向上、雇用ポートフォリオという2つの考え方である。については、生産性の向上をダイレクトに表現しにくいホワイトカラー（大学教職員は特に）に求められるものは、「価値を生み出す/生み出す計画を立てる仕事」であるとされている。については、正規社員、パートタイマー、派遣社員、高齢者再雇用、アウトソーシングなど多様な雇用形態を適切に組み合わせるということである。

「人」が大きな財産である大学において、いわゆる雇用ポートフォリオを安易に実施してしまうと、学生へのプログラム提供という重要事項に齟齬が生じる恐れがある。一方で、重い負担となる人件費の抑制は大きな課題である。そのため、学生にとって何が必要であるかの見極め、適正な人員配置（人数、雇用形態等）と、相応の支払いが求められる。これを見極めるための方策として、これまで述べて来たように管理運営（マネジメント）がこれまでになく注目されなければいけないのである。

§おわりに§

1996年以降の八王子キャンパスの大整備、1998年以降の大幅な学部・学科改編によりスケール拡大の問題が生じた一方で、それに対応できる管理運営体制まで着手できなかったことが問題解決を困難にしている。大学自身の状況、取り巻く環境が激変する中で、これまでの方法だけでは困難な時代を乗り越えられず、目標管理の導入が必須となる。

そのためには「1.意思決定のあり方」で明らかとなった各種委員会等の混乱を整理し、機能させることが必要である。プログラム選択に際しての判断基準となる情報を共有し、選択結果を確実に実行することが求められる。それらを機能させるためには、職員が単なる執行者としてでなく政策秘書的役割を負うことが重要である。「2.事務組織のあり方」で述べた事務組織の問題点は、早急に改善されるべきであろう。これらが両輪となって初めて、有効な資源投下を行なうこと、すなわち学生にとって価値あるプログラムを提供することが可能となるだろう。実行のキーワードとして、「有機的つながり」と「取捨選択とその表明」がポイントになるだろう。