

一般社団法人大学監査協会
平成27年3月9日制定

長期予算管理とディスクロージャーの融合

目 次

1. はじめに	1
2. 大学法人における経営環境の変化と特有の状況	3
2. 1 外的環境の変化	
2. 2 大学法人特有の状況	
3. 長期予算管理の提案	7
3. 1 長期予算の必要性	
3. 2 長期予算の編成方法	
3. 2. 1 教育活動による収入	
3. 2. 1. 1 学生生徒等納付金収入	
3. 2. 1. 2 手数料収入、補助金収入、一般寄付金収入	
3. 2. 2 教育活動による支出	
3. 2. 3 施設整備等活動による収支	
3. 2. 4 その他の活動による収支	
3. 3 設例－仮想大学法人A	
4. 予算管理とディスクロージャー	17
5. おわりに	20

1. はじめに

1998（平成 10）年に出された大学審議会答申「21 世紀の大学像と今後の改革方策について」において、大学が社会的存在としての責任を果たしていくべきこと、および教育研究活動等の状況にくわえ、大学の財務状況に関する情報の公表を促進すべきことが示された。この答申は、大学法人のディスクロージャーに対する社会的要請が高まっていることの表れともいえる。その後、1999（平成 11）年に大学設置基準の改正がなされ、さらに 2004（平成 16）年には私立学校法も改正され、(1) 学校法人の管理運営制度の改善、(2) 財務情報の公開、(3) 私立学校審議会の構成の見直しがなされることとなった。この改正によって、学校法人が公共性を有するという観点から、説明責任を果たすべきことが明らかになったといえることができる。具体的には事業報告書が導入され、財務書類の背景となる学校法人の事業方針や内容をわかりやすく説明しなければならないこととなった。私立学校法の改正から 10 年を経過して、当初想定されていたディスクロージャーは概ね多くの学校法人においてなされることとなったのだが、現在のディスクロージャーの状況は決して満足のいくレベルとはいえないのではないだろうか。

大学法人に求められていたディスクロージャーの内容は、当初教育研究情報に焦点が当てられていたものの、2009（平成 21）年、中央教育審議会大学分科会「中長期的な大学教育のあり方に関する第一次報告～大学教育の構造転換に向けて」において、教育研究活動だけでなく、財務・経営情報の開示も並行してなされるべきことが示された（第 3、5）。また同年、中央教育審議会大学分科会大学規模・大学経営部会から出された『大学の自主的な経営改善の取組への支援と情報公開の促進』についても、財務・経営に関する情報と教育研究に関する情報との双方を公開する必要があることが示された。

さらに翌年の 2010（平成 22）年、中央教育審議会大学分科会「平成 21 年 8 月から平成 22 年 1 月までの大学分科会の審議経過概要について」では、国・公・私立大学を通じて、同等程度の情報が自主的に一般に公開されることを促すべきとされ、「財務・経営情報の公開の促進に関し、将来的には、状況に応じて必要な事項を法令等で明確にすることも視野に入れながら」、(1) 公開すべき情報の内容、(2) 公開基準の作成、(3) 情報公開の促進方法、(4) 公開情報の正確性、信頼性の確保の 4 点が明示された。以上のような大学審議会および中央教育審議会での議論の変化は、大学法人を取り巻く環境が大きく変化していることが背景にあると考えてよさそう。

このような大学法人に対する積極的なディスクロージャーを要請する声の高まりの背景には、公的組織としての大学法人のアカウンタビリティ（説明責任）の拡充が従来にも増して要請されるようになったことがあげられる。学生生徒等納付金を大学法人がどのように利用したのかに関して、十分な説明責任を果たさなければならないのである。

また近年、廃校や募集停止をする大学法人が新聞でも報道されるようになり、大学法人の継続可能性への疑念もこのような動きの背景にあると推測できる。大学法人の継続性の

前提に関する疑義を検討する場合には、過年度の財務諸表が利用されることが多い。将来を予測するにあたっては、当然将来情報（将来どのように推移する可能性があるのかを示す情報）が過去情報（過去どのように推移したかを示す情報）よりも有用であるのだが、現在のディスクロージャーの状況をふまえば、過年度の財務諸表（過去情報）を用いた分析にどうしても限定されざるを得ないこととなる。大学法人の継続可能性を明らかにするような積極的なディスクロージャーを行うためには、制度上要請されている過年度の財務諸表にくわえて、将来情報をディスクローズしていく必要がある。将来情報を含めた新たなディスクロージャーの仕組みとして、統合報告の重要性も指摘されるようになってきた。

公共性の高い大学法人は、利害関係者の信頼に基礎をおいた運営が必要不可欠である。利害関係者からの信頼を得るためには、大学法人からの積極的なディスクロージャーを行わなければならない。一般的に外部報告を目的とした財務会計と内部管理目的の管理会計があるが、利害関係者からの信頼を獲得するためには、単に財務会計による情報のみではなく、管理会計的要素を取り入れたディスクロージャーが必要となると考える。非財務情報に関するディスクロージャーに関しては、統合報告をはじめとする議論が盛んに行われていることから、本報告では、近年あまり議論がされていない財務情報を中心に、新たなディスクロージャー対象を検討する。

管理会計的要素のなかでも、利害関係者にとって重要なものは、予算管理であると考えられる。現在でも私立学校振興助成法（以下、「私学助成法」という。）の関係で、多くの学校法人は収支予算書を開示している。しかし開示されている収支予算書は単年度に限定されており、将来情報というよりも、現在もしくは過去情報に近いものであるといえる。このような状況をふまえ、将来情報を積極的に利害関係者にディスクローズするために、大学法人が今後取り組んでいくべきものは、長期予算のディスクロージャーであると考えられる。

大学法人にとって長期予算管理は必要不可欠である。特に大学法人の場合、各年度の収入金額のほとんどが4月に決定することもあり、単年度の予算管理はすでに導入されると推測される。現在在籍する学生が進級するため、次年度以降の在籍数も容易に予測することができることから、次年度以降の収入金額もかなりの確率で予測可能となる。このような長期予算管理方法は、従来は管理会計分野で議論されたテーマであり、大学法人においても内部管理用のものとして利用されてきている。しかし予算設定期間の長さに関わりなく、予算は内部管理だけではなく、外部の利害関係者にとっても非常に重要な情報を与えるものといえる。なぜなら、予算の背景には各大学法人の戦略があるからである。戦略なき予算は、内部管理においても有効なものではない。戦略を背景にした予算であるからこそ、さまざまな戦略を実行ならしめるのである。

以上のような観点から、本報告では、大学法人のディスクロージャーの質向上のために、従来内部管理用として利用されてきた長期予算管理を用いた新たな形の積極的なディスクロージャーの提案を行う。長期予算管理を企業外部者に対するディスクロージャーに組み

込むことによって、大学法人の長期計画に関する利害関係者からの意見を大学法人経営に取り入れることができるようになる。別の言い方をすれば、長期予算管理を組み込んだディスクロージャーは、大学法人と多くの利害関係者とのコミュニケーション手段となりうるのである。このような利害関係者との有効なコミュニケーションが成り立つことによって、結果として大学法人のガバナンスの透明化が図られるという副次的効果も見込まれる。

18歳人口が減少することが確実であり、今後の大学法人の運営が困難になる可能性がある現時点において、将来の大学法人の状況を正確に予測し、将来発生する可能性が高い課題を早期発見しなければならない。しかし、たんに課題を発見するだけでは不十分である。発見された課題は、学内外の利害関係者に対するディスクロージャーを通じたコミュニケーションを活性化させることによって危機感の共有を図ってこそ、解決できるのである。

18歳人口の減少は4年後から深刻化していく。大学法人の改革を行うタイミングは、本格的な減少が始まるまでの4年内しかない。4年内に改革を完了させようと考えれば、今すぐにでも取り掛からなければ、手遅れになってしまう危険性がある。本報告で提案する長期予算管理が大学法人における将来像を考えるうえで有用な方法であり、大学法人の運営を監査する立場の監事にも必要不可欠なものであると考える。

2. 大学法人における経営環境の変化と特有の状況

ここでは、大学法人の財務的特徴をまとめたうえで、一般企業との違いを明確にする。そのうえで、大学法人の特徴をまとめ、長期予算管理が一般企業よりも容易であることを明らかにする。

2.1 外的環境の変化

少子高齢化が進んでいる現在において、将来生じる人口減少が大学経営の基盤を揺るがしかねないものである。多くの学生が高等学校の卒業後、そのまま大学に入学するような状況が今後も変わらないと仮定した場合、将来18歳人口がどのように推移するのかは、大学経営に非常に大きな影響を与える。

国立社会保障・人口問題研究所が公表したデータから推計した18歳人口の推移を表にしたものが、表1である。表1をみると、2013（平成25）年に1,222千人いる18歳が、2031（平成43）年には1,000千人を割ってしまう。ほぼ50年後の2060（平成72）年には、638千人と現在の半分まで減少することとなる。2013年に生まれた子供の人数はすでに増えることはないので、今から18年後までの18歳人口の推移予測は、海外からの大幅な流入がない限り、来るべき将来の姿を示しているということができる。すなわち2031（平成43）年までは、確実に訪れる未来であるということができる。

表1における大学短大進学者数は、平成24年度進学率を基礎に計算されているため、今

後増加することがあると推測することができるものの、現実には増加することは困難である。

表1 18歳人口推移予測（2013～2060年）

単位：千人

	総数	男	女	大学短大 進学者数		総数	男	女	大学短大 進学者数
2013（平成25年）	1,222	626	596	655	2037（平成49年）	844	433	412	453
2014（平成26年）	1,187	608	580	636	2038（平成50年）	826	423	403	443
2015（平成27年）	1,195	610	585	640	2039（平成51年）	810	415	395	434
2016（平成28年）	1,200	613	586	643	2040（平成52年）	797	408	389	427
2017（平成29年）	1,180	603	577	632	2041（平成53年）	786	403	383	421
2018（平成30年）	1,178	604	574	631	2042（平成54年）	777	398	379	416
2019（平成31年）	1,165	596	569	624	2043（平成55年）	769	394	375	412
2020（平成32年）	1,149	587	561	616	2044（平成56年）	762	391	372	409
2021（平成33年）	1,117	572	545	599	2045（平成57年）	756	387	369	405
2022（平成34年）	1,098	560	537	588	2046（平成58年）	750	384	366	402
2023（平成35年）	1,056	540	516	566	2047（平成59年）	744	381	363	399
2024（平成36年）	1,058	541	517	567	2048（平成60年）	738	378	360	396
2025（平成37年）	1,064	544	520	571	2049（平成61年）	732	375	357	392
2026（平成38年）	1,067	545	522	572	2050（平成62年）	725	371	354	389
2027（平成39年）	1,036	529	507	556	2051（平成63年）	718	368	350	385
2028（平成40年）	1,033	528	505	554	2052（平成64年）	711	364	347	381
2029（平成41年）	1,043	535	509	559	2053（平成65年）	703	360	343	377
2030（平成42年）	1,008	516	492	540	2054（平成66年）	695	356	339	372
2031（平成43年）	991	507	483	531	2055（平成67年）	686	352	335	368
2032（平成44年）	968	496	472	519	2056（平成68年）	678	347	330	363
2033（平成45年）	942	482	459	505	2057（平成69年）	668	342	326	358
2034（平成46年）	915	468	446	490	2058（平成70年）	659	337	321	353
2035（平成47年）	889	455	434	477	2059（平成71年）	649	332	316	348
2036（平成48年）	865	443	422	464	2060（平成72年）	638	327	311	342

※【出典】国立社会保障・人口問題研究所「男女年齢各歳別人口：出生中位(死亡中位)推計」

※ 1,000人未満を四捨五入しているため、合計が一致しない場合がある。

※ 大学短大進学者数は進学率を53.6%（2012（平成24）年度進学率）として算出。

表2 大学短大進学者数の推移予測

単位：千人

	18歳人口数	男	女	大学短大 進学者数	進学者 減少数	進学者数 減少率
2013 (平成25年)	1,222	626	596	655	-	-
2018 (平成30年)	1,178	604	574	631	-24	-3.7%
2023 (平成35年)	1,056	540	516	566	-89	-13.6%
2028 (平成40年)	1,033	528	505	554	-102	-15.4%
2033 (平成45年)	942	482	459	505	-150	-22.9%
2043 (平成55年)	769	394	375	412	-243	-37.1%
2053 (平成65年)	703	360	343	377	-278	-42.4%

※【出典】国立社会保障・人口問題研究所「男女年齢各歳別人口:出生中位(死亡中位)推計」

※ 1,000人未満を四捨五入しているため、合計が一致しない場合がある。

※ 大学短大進学者数は進学率を53.6% (2012 (平成24) 年度進学率) として算出。

※ 進学者減少数及び進学者数減少率は2013年比で算出。

総務省統計局の調査によれば、大学短大進学率は1990 (平成2) 年の36.3%から毎年上昇し続け、2005 (平成17) 年に50%を超えるものの、その後2009 (平成21) 年以降、56%台で推移し続けている。ここ数年進学率が増加しない背景には、専門学校進学者を加えると、すでに90%以上の学生が高等教育機関へ進学している状況があると考えられるから、将来、大学短大進学率は現在よりも大幅に増加することはほとんど見込めない。

近い将来18歳人口が減少することが明らかにも関わらず、私立大学数および入学定員数は増加傾向にある。2013 (平成25) 年度全国大学一覧によれば、2013 (平成25) 年には私立大学数は601校、入学定員数は458,651人となっている。1大学当たりの平均入学定員数を計算すると、1大学につき約763人となる。大学は私立大学以外にも、国立大学(2013 (平成25) 年度定員：96,482人)、公立大学(2014 (平成26) 年度定員：28,792人)が存在しているので、国公立大学および私立大学の入学定員を合計すると、583千人を超える人数となっている。

仮に現在の入学定員が変わらずにこの後推移するとすれば、2022 (平成34) 年には大学短大進学者数と入学定員がほぼ同数となり、今後逆転が生じることとなる。国公立大学においても、今以上に入学定員割れが生じることが避けることができない。

このような18歳人口の減少を踏まえ、大学短大進学者数の変化をまとめたものが、表2である。将来訪れることが確実な2028 (平成40) 年には、大学短大進学者数は554千人と現在の入学定員の約95%となってしまう、多くの大学で定員割れが生じるのは確実なの

ではないだろうか。その後の予測が正しいとすれば、状況は改善するどころか、悪化の一途をたどることとなる。

以上の議論をふまれば、今後の大学経営は抜本的な改革をしない限りは、大学法人を維持していくことは難しいといえるのではないだろうか。ただ悲観的な将来をそのまま受け入れる必要はない。表1をみれば、2018（平成30）年までは、18歳人口は大きく減少せず、横ばいの状況となっている。大学法人の収入が安定している2018年までに来るべき18歳人口減少に備える頑強な経営基盤の確立および管理体制の整備が必要不可欠となるであろう。

2. 2 大学法人特有の状況

大学法人には、一般企業と異なり、いくつか財務上の特徴が見受けられる。これらの財務上の特徴は、大学経営を行う上で常に考慮しなければならないものである。本報告で提案する長期予算管理は、大学法人に財務上の特徴があるからこそ、実行可能なものとなるといえる。ここでは、大学法人の財務上の特徴のなかでも、特に留意すべき4点を取り上げる。

1つ目の特徴として、収入のほとんどが4月時点で確定し、その後大きく変動することがないということである。これは、収入の大部分が学生生徒等納付金によるところが大きい。4月入学が主流となっているわが国の大学制度において、4月以外に学生が大きく増加することはほぼない。大学法人の財政基盤を鑑みると、寄付金や運用収入がかなり低く、結果として学生生徒等納付金収入に依存せざるをえない状況となっている。

2つ目の特徴は、主たる収入源である学生が一定周期（通常の大学であれば、4年）で入れ替わることによるものである。仮に4年制の大学であれば、入学から卒業まで4年サイクルで循環するため、全在籍者数のうち毎年4分の1が入れ替わることとなる。そのため翌年度の収入の約4分の3は前年度在籍している学生からの収入であるから、翌年度の収入のうち約4分の3は、前年度に予測可能となる。当然のことながら、中途退学者、休学者および留年者を考慮したうえで予測しなければ、将来の収入金額が過大評価されることとなる可能性が高くなり、長期予算管理は絵にかいた餅になってしまう。在学生の来年度の動向が予測できるようになれば、翌年度の予算策定時において、不確定要素は学生生徒等納付金収入の約4分の1相当額と入学試験検定料などの手数料のみとなる。予算管理で最も重要なことは、収入金額の予測であり、この予測が一般企業に比べて、容易にできることは大学法人の特筆すべき特徴であるといえる。

3つ目の特徴は、収入に対して、保有する設備等の規模が大きいということである。多くの大学法人は、単年度収入の数倍以上の土地、施設等の設備を保有している。土地の新規取得や施設の建替え等は、現行の学校法人会計において、第1号基本金に対して保有する特定資産等で行えることとなっているが、これは貸借対照表上の貸方の話であり、実際

に留保されている資産は現金とは限らず、さまざまな資産となっているため、施設等を建替えるだけの十分な資産（資金）が確保されていない場合も見受けられる。当然のことながら、単年度の収入では、建替え等はできるはずもない。このような固定資産に偏重した経営をせざるを得ないことも、大学法人の財務的な特徴といえるものである。

4つ目の特徴は、支出が収入に連動せず、固定化されていることである。大学法人の支出の多くは毎年継続して支出せざるを得ず、収入と連動しない固定的な支出のようにみえる。しかしこのような固定的な支出は、短期的には管理することはできないものの、長期的には管理することができるものである。別の言い方をすれば、大学法人の支出は単年度予算では管理しにくい、複数年度予算では管理していくことが比較的容易となるのである。

以上のような財務上の特徴を鑑みれば、現在採用されている単年度予算は、大学法人の特徴をふまえて導入されているものではなく、私学助成金や国庫補助金などの用途を明確にするために行われているように感じる（私学助成法第14条第2項）。また予算・決算も任意ではあるものの、外部に公表されている（収支予算書は公開の義務付けの対象とはしないが、学校法人の判断によって公開することは十分考えられることである（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」4.③.b)）。

上述した4つの財務的な特徴をもつ大学法人においては、現在利用されている単年度予算の問題点を修正したうえで、新たに複数年度を予測する複数年度予算（長期予算）を用いた内部管理方法を提案する。

3. 長期予算管理の提案

3.1 長期予算の必要性

ここでは、現在行われている単年度予算のメリット・デメリットの両方をとらえたうえで、2.2で述べた大学法人の特徴から、現行の単年度予算にくわえて複数年度予算を設定することが大学法人の内部管理、さらには管理状況を監査する立場にある監事にも有用であることを明らかにする。

2.2でも述べたように、学校法人の場合、私学助成法のもと、単年度予算を編成し、多くの学校法人では収支予算書の開示も行っている。一般的に大学法人の場合、企業と比べ、収入額の予測が容易であり、かつ大幅な収入の変動が起こりにくいことを踏まえれば、その収入を限度として、さまざまな支出を長期的に管理するということが必要不可欠となる。大学法人の支出のなかには短期的に変動させることが難しいものが多いものの、長期的な収入予測にもとづく、長期的な支出管理は可能である。このような管理を行うという点からいえば、予算制度、具体的には長期予算制度を利用することは大きなメリットがあるということができる。

しかし視点を変えれば、収入が大きく変動しない大学法人において、単年度予算を設定

するかぎり、当年度の収支を管理することができるという点では非常に意味があるが、収支バランスが単年度で終結してしまい、長期的な視点で経営を行うことができない危険性がある。当然のことながら、単年度の収支バランスのみでは、長期安定経営を目指した長期的視点への移行が困難となる。

大学法人にとって、長期的な視点は不可欠である。大学法人の資産のほとんどが土地や施設などの固定資産であり、大学法人はこの固定資産を利用して経営を行っている。特に施設や設備は長年利用すれば、当然のこととして老朽化する。老朽化するということは、当然施設であれば建替え、設備であれば新規設備に更新する必要がある。この施設整備がうまくいかなければ、大学法人の存続はあり得ない。別の言い方をすれば、単年度予算で将来の施設整備に向けた余剰を持たなければならないこととなる。

特に財政状態がひっ迫した状況において、このような将来の施設整備に向けた余剰を単年度予算の中から捻出することは困難となる。外部の利害関係者からすれば、現在開示されている単年度予算だけでは、将来の施設整備が可能か否かの判断すらできない。このような状況を回避し、利害関係者から要請されているアカウンタビリティの拡充を目指すために、単年度予算を中心とした現在の管理制度から複数年度を考慮した長期予算制度を中心とした管理制度へと変化させる必要がある。

本報告で提案するものは、現状を踏まえた長期予算の編成であり、当年度を含めた4年間の長期予算を前提としている。当年度を含めた4年間とした理由は、現在の大学1年生は、通常4年生まで進級し、卒業する。すなわち、現在の1年生から見込まれる学生生徒等納付金収入は、当年度を含め4年間ほぼ確定するからである。かりに次年度以降新入学生がいない場合であっても、在學生に退学者がいないとすれば、現在の1年生分の収入は当該年度を含め4年間見込むことができるのである。

一般企業では長期予算を編成しようとしても、将来の収入を予測することは容易ではない。しかし2.2で説明したとおり、大学法人では将来の収入予測が容易であるため、長期予算を編成しやすいという特徴をもつ。長期予算編成を行ったあとの財務諸表として本報告で提案する形式が、表3である。

表3は過年度実績(N-1)および当該年度(N)を含め4年間の予算を示したものである。現在学校法人で開示されている収支予算書は、たんに収入の部と支出の部の2区分となっているが、これでは単に収入と支出が対応されているだけで、どの収入がどの支出に対応しているかが不明確となってしまう。そこで、学校法人で採用されている活動区分資金収支計算書を組み替えて利用できることを念頭に長期予算においても区分表示することとした。区分は活動区分資金収支計算書と同様3区分(教育活動、施設整備等活動、その他の活動)となっている。表中の具体的な計算方法に関しては、3.3にて説明する。

3.2 長期予算の編成方法

表3の予算を編成するにあたり、各項目に関して予算編成のポイントをまとめる。

3. 2. 1 教育活動による収入

表3 長期予算表例-仮想大学法人A

(単位：百万円)

				N-1	N	N+1	N+2	N+3	
				実績	予算	予算	予算	予算	
教育活動	収入	学生生徒等納付金収入	1年次	950	900	900	900	900	
			2年次	1,010	923	883	882	882	
			3年次	970	981	905	866	864	
			4年次以降	1,040	1046	1066	994	948	
			大学院	70	50	50	50	50	
		手数料収入			430	390	380	369	364
		特別寄付金収入			20	20	20	20	20
		一般寄付金収入			100	100	100	100	100
		経常費等補助金収入			400	400	400	400	400
		教育活動による収入計			4,990	4,810	4,704	4,581	4,528
	支出	人件費支出			2,982	3,012	3,042	3,072	3,103
		教育研究経費支出			746	741	738	734	732
		管理経費支出			497	493	491	488	487
		退職給与準備資金繰入支出			89	90	91	92	93
		教育活動による支出計			4,314	4,336	4,362	4,386	4,415
	差引			676	474	342	195	113	
資金収支調整勘定			20	20	20	20	20		
教育活動資金収支差額			696	494	362	215	133		
施設整備等活動	収入	施設整備売却収入			1	1	1	1	1
	施設整備等活動による収入計			1	1	1	1	1	
	支出	施設関係支出			30	30	30	30	1,000
		設備関係支出			40	40	40	40	200
		施設整備等準備資金繰入支出			250	250	250	250	10
	施設整備等活動による支出計			320	320	320	320	1,210	
	差引			△ 319	△ 319	△ 319	△ 319	△ 1,209	
	資金収支調整勘定			△ 30	△ 30	△ 30	△ 30	△ 30	
施設整備等活動資金収支差額			△ 349	△ 349	△ 349	△ 349	△ 1,239		
小計(教育活動資金収支差額+施設整備等活動資金収支差額)				347	145	13	△ 134	△ 1,106	
その他の活動	収入	借入金収入			0	0	0	0	1,200
		受取利息・配当金収入			15	15	15	15	15
		その他収入			10	10	10	10	10
	その他の活動による収入計			25	25	25	25	1,225	
	支出	借入金返済支出			100	100	100	100	100
		借入金等利息支出			30	29	28	27	38
		その他支出			10	10	10	10	10
	その他の活動による支出計			140	139	138	137	148	
	差引			△ 115	△ 114	△ 113	△ 112	1,077	
	資金収支調整勘定			10	10	10	10	10	
財務収支差額			△ 105	△ 104	△ 103	△ 102	1,087		
当年度収支差額			242	41	△ 90	△ 236	△ 19		
前年度繰越支払資金			200	442	483	393	157		
翌年度繰越支払資金			442	483	393	157	138		

各種準備資金繰入累計額	1,839	2,159	2,480	2,802	885
施設整備等準備資金	1,250	1,500	1,750	2,000	10
退職給与準備資金	589	659	730	802	875

教育活動による収入に該当する項目は、大学法人の根幹をなす収入が含まれる。ここで項目例として挙げたものは、学生生徒等納付金収入、手数料収入、一般寄付金収入、補助金収入の4つである。以下では、この4項目に関して、予算編成上のポイントを説明する。

3. 2. 1. 1 学生生徒等納付金収入

まず、学生生徒等納付金収入に関して説明する。学生生徒等納付金収入は、大学法人にとって主たる収入であることは言うまでもない。欧米の大学では寄付金収入や資産運用収入が学生生徒等納付金収入と並んで、大きなウェイトを占めるのだが、日本の多くの大学法人

は学生生徒等納付金収入に依存しているといっても、過言ではない。この主たる収入である学生生徒等納付金収入は他の収入に比べ、非常に予測がしやすい。言い換えれば、予算への組み込みが容易なものといえるのである。

簡単な例を挙げ、予算編成の基本的な考えを紹介する。計算を容易にするために、4年次以降の卒業率 90%、毎年の退学率 1%、休学率 2%、復学率（休学の翌年）50%とし、毎年 100 名入学すると仮定する。表 4 のような学生数の推移が予測できる。

表 4 学生数の推移予測

	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6	N+7
1 年次	100	100	100	100	100	100	100	100
2 年次	-	97	98	98	98	98	98	98
3 年次	-	-	94	96	96	96	96	96
4 年次	-	-	-	91	92	92	92	92
5 年次以上	-	-	-	-	9	8	8	8
合計	100	197	292	385	395	394	394	394

表 5 学生数の推移予測－90 名の場合

	N	N+1	N+2	N+3
1 年次	90	100	100	100
2 年次	98	88	98	98
3 年次	95	95	86	95

4年次	92	92	92	83
5年次以上	9	8	8	8
合計	384	383	384	384

具体的な計算方法を示すと、まずN年に100名の学生が入学する。4年次までの進級要件がなければ、この学生は翌年度には2年次に進級する。ただし、退学率が1%、休学率が2%あるため、N+1年の2年次の学生は、 $100 \times (1 - (1\% + 2\%)) = 97$ 名となる。またN+2年に3年次に進級する学生は、 $97 \times (1 - (1\% + 2\%)) \div 94$ 名となる。N+3年に4年次に進級する学生は、 $94 \times (1 - (1\% + 2\%)) \div 91$ 名となる。4年次になると、卒業率が90%となるので、 $91 \times 90\% \div 82$ 名が卒業し、9名が5年次以上となる。

N+2年度の2年次は、N+1年度の1年次からの進級者97名に、N+1年度に休学した学生2名のうち1名が復学するため、学生数は98名となる。このような計算を各年度行うことによって、100名の入学者が見込まれる場合には、N+4年からN+7年までの学生数が各年の予測在学生数となる。

他の条件は一定として、当年の入学者数が90名となった場合をまとめたものが表5である。表5をみるかぎり、当然のことではあるが、当年度の10名減がその後入学者数が戻って100名となったとしても、当該年度を含め4年間、学生生徒等納付金収入が減少することとなる。この表から、当年度の学生数の減少が当該学生の在学年度にわたって影響を受け続けるのである。

このような学生数の影響が生じた場合、当然のことながら、将来の予算は随時見直さなければならぬ。現在利用されている単年度予算では、N年度の予算がひっ迫しているだけのように見えるのだが、この計算を行えば、将来3年間大学法人がどのような影響を受け続けるのかがわかる。つまり、毎年度学生数が確定した段階で、長期予算をすべて見直すこととなる。これをローリング予算（ころがし予算）とよぶ。

ローリング予算とは、予測事項が確定するごとにそれを新年度分に追加し、従来の予算を組みなおす方法をいう。長期予算を編成する際にローリング予算の仕組みを導入しなければ、長期予算は単なる絵にかいた餅としかならない。長期予算の実効性を高めるためには、予算を組みなおすことにポイントがあるといえる。

3. 2. 1. 2 手数料収入、補助金収入、一般寄付金収入

手数料収入は、学生生徒等納付金収入とは異なり、年度間の関係性は薄いと考える。ただ在学生数に大きく影響をうけるため、学生生徒等納付金収入との相関関係は高い。この点からいえば、学生数の予測同様、予測精度は高い。一方で入学検定料に関しては、他の項目と比べれば予測は困難であり、前年度の入学検定料をそのまま用いることが保守的な処理であると考えられる。

また補助金収入に関していえば、国の補助金政策が大きく変化しない限り、ある一定額

を予算として組み込むことは可能となる。ただ定員割れや大幅な定員以上の入学者があった場合などは、予算を組むうえで考慮しなければならない。特に定員割れが続いているときには、補助金収入を長期予算で一定額減額する必要がある。

一般寄付金収入は、他の事業収入と異なり、大学法人のさまざまな努力によって増減しやすく、事業年度中であっても、経営努力によって増加させることができる数少ない項目である。そのため、長期予算を編成したのちであっても、不確定であるため、安易に高めの寄付金額を予算に組み込むことは危険であるといえる。

3. 2. 2 教育活動による支出

教育活動による支出に関する項目は、教育活動による収入以上に予測しやすい。とくに人件費支出は年功序列型給与制度であれば、将来の人件費支出は容易に計算できることとなる。また年齢構成を加味すれば、どの時点で退職金の支払いが発生するかも予測できる。この点からいえば、人件費支出は予測というよりも、実際に近い数値を予算に組み込むことができる。

また管理経費支出や教育研究経費支出に関していえば、いずれも短期的には固定費といえ、無駄な支出はある程度抑えることはできるものの、最低限必要となる支出の発生は避けることができない。かりにこれらの経費を過度に削減した場合、大学法人自体の継続的な運営を困難にするかもしれない。しかし18歳人口が減少し、今後大学法人の収入増加が見込めない状況下においては、長期的には管理経費支出や教育研究経費支出を収入予測と連動させないかぎり、大学法人を継続していくことはできない。このような観点からいっても、本報告で提案する長期予算の導入は必要不可欠となる。

一般的な資金収支計算書にはない項目として、退職給与準備資金繰入支出という項目を追加している。この項目は後述する施設整備等準備資金繰入支出と同様の趣旨で入れた項目である。現行会計上、退職給与に関しては、当年度必要額を退職給与引当金として貸借対照表の負債として計上することとなっているが、この裏付けとなる資産が不明確となっている。たんに負債を計上するだけでは、資産の多くが固定資産からなる大学法人においては、実際の支払にあたり、換金できる資産がない可能性も否定できない。支払時に換金できる資産がなければ、支払ができなくなり、結果として大学法人の運営が困難になってしまう。

この点をわかりやすくするために、単に負債として計上するだけでなく、その裏付けとなる資金も別途積み立てるべきであると考えた。この別途積み立てた資金を示す項目がこの退職給与準備資金繰入支出である。退職給与準備資金繰入累計額は別途開示されることによって、将来の支払に対する余裕度を測ることができる。

3. 2. 3 施設整備等活動による収支

基盤整備収入に関しては、遊休設備の売却や施設整備に対する寄付金などの特別な収入

のみであり、この収入が大きく増加することや長期予算において組み込まれることはほとんどない。一方で基盤整備支出は施設や設備の老朽化にともない、施設設備の整備等を計画的に実施していく必要がある。そのため長期予算とは別の長期的な施設整備計画が必要となる。

このような長期的な施設整備計画に対して、支出年度にまとめて施設・設備関係支出を計上したとすれば、当然支出が当年度収入に対して過大となり、収支バランスが壊れてしまう。そこで、退職給与準備資金繰入支出と同様、施設整備等準備資金繰入支出を計上することによって、将来の施設整備についての資金的裏付けを保証しようとした。

施設や設備等に関しては、基本金の組入れや減価償却によって貸借対照表上それに見合う何かの資産が存在しているものの、当該資産がすぐに換金できるものか否かはわからない。これは退職給与引当金の場合と同様である。この資金的な裏付けをわかりやすくするために、この施設整備等準備資金繰入支出を単年度において設定し、施設整備に対する資金を確保していくようにすべきである。

3. 2. 4 その他の活動による収支

その他の活動による収支は、教育活動による収支、施設整備等活動による収支の資金バランスを最終的に調整する項目である。資金不足が発生している場合、その他の活動による収支において調整されることとなる。もし長期予算で資金不足が発生している場合、将来の借入必要額が明らかとなるので、現在の単年度予算より経営の透明性が高まるということができる。

長期にわたり、借入金が増加していくことは経営上決して好ましいことではない。借入金の増加は、結果として大学法人の経営を圧迫していくこととなるからである。現在借入金がある場合には、借入金の返済を計画的に行っていくことも、長期予算を編成するうえでのポイントとなると考えられる。

また資金運用などによる収支にかかる項目も、その他の活動による収支に含まれる。基本的に大学法人はリスク資産への投資を回避する傾向があるため、低金利の現在において金利等の収入はあまり見込めない。年金などに代表される長期運用の場合、単年度の収入が大きくマイナスになったとしても、長期的に安定した利回りを確保するような運用がなされる。しかし大学法人の場合、単年度予算のなかに資産運用収入が含まれた形になっているところが多いため、運用収入が上下変動することを好まない。

大学法人が長期運用によって、ある程度の利回りを確保することはできる。しかし、長期予算編成段階で過去の平均的な利回りを利用すれば、もし単年度でマイナス運用になったときには資金が不足することになってしまう。この点からすれば、資金運用収入に関しては、不確かな見通しや時価の変動を反映させず、利息配当収入のみを保守的に予算計上することが好ましいといえる。仮に予算編成で計上した金額を超える資金運用収入が得られた場合、補正予算などで利用すべきである。

一方で、借入金等で施設整備が行われた場合には、当然借入残高に対しての金利が発生することが予測される。この金利も固定金利での支払いもしくはヘッジを設定していれば、支払額は予測可能となり、予算に組み込むことができる。

表6 N-1年度活動区分資金収支計算書—仮想大学法人A

(単位：百万円)

		科目	金額	
教育活動による資金収支	収入	学生生徒等納付金収入	4,040	
		手数料収入	430	
		特別寄付金収入	20	
		一般寄付金収入	100	
		経常費等補助金収入	400	
		教育活動資金収入計	4,990	
	支出	人件費支出	2,982	
		教育研究経費支出	746	
		管理経費支出	497	
		教育活動資金支出計	4,225	
			差引	765
		調整勘定等	20	
		教育活動資金収支差額	785	
		科目	金額	
施設整備等活動による資金収支	収入	施設設備売却収入	1	
		施設整備等活動資金収入計	1	
	支出	施設関係支出	30	
		設備関係支出	40	
		施設整備等活動資金収入計	70	
			差引	△69
			調整勘定等	△30
		施設整備等活動資金支出計	△99	
		小計(教育活動資金収支差額+施設整備等活動資金収支差額)	686	
		科目	金額	
その他の活動による資金収支	収入	受取利息・配当金収入	15	
		収益事業収入	10	
		その他の活動資金収入計	25	
	支出	借入金等返済支出	100	
		借入金等利息支出	30	
		その他支出	10	
		その他の活動資金支出計	140	
			差引	△115
			調整勘定等	10
		その他の活動資金収支差額	△105	
		支払資金の増減額	581	
		前年度繰越支払資金	1,250	
		翌年度繰越支払資金	1,831	

3. 3 設例—仮想大学法人A

設例として仮想大学法人Aの長期予算表(表3)を用いて、長期予算表の利用方法を紹

介する。この仮想大学法人Aはあくまで設例であり、実際の大学法人とは一切関連はない。長期予算編成の前提条件の説明の前に、仮想大学法人Aの活動区分資金収支計算書を表 6 に示す。表 3 で提示した長期予算表の実績は、活動区分資金収支計算書を基礎としているため、多くの項目の数値は一致している。ただし 3. 2 で説明したように、長期予算表の実績は活動区分資金収支計算書の開示項目に加えて、退職給与準備資金繰入支出と施設整備等準備資金繰入支出が追加され、若干区分が異なっている。したがって、この長期予算表を導入したとしても、大きな事務負担が生じるわけではない。

長期予算表を作成するにあたって、重要な点は計算の前提条件である。表 3 で前提条件としたものは、以下のものである。

(1) 学生動向関係

・退学率	1%	・休学率	2%
・復学率	50%	・卒業率	90%

(2) 事業収支関連

・手数料収入対学生生徒等納付金収入比率	10%		
・人件費対教育活動による収入 (※) 比率	60%		
・教育研究経費対教育活動による収入 (※) 比率	15%		
・管理経費対教育活動による収入 (※) 比率	10%		
・人件費増加率	1%	・退職給与準備資金繰入率	3%
・借入金利	1%	・施設整備等準備資金繰入額	250 百万円/年

※ 教育活動による収入＝教育活動による収入計－特別寄付金収入

(3) その他

- ・ 定員は 1 学年 1000 名、学費は 100 万円/人
- ・ N-1 時点における学生数は 950 名、N 時点以降の入学者数は 900 名と予想。
- ・ 一般寄付金、経常費等補助金、受取利息・配当金収入、特別寄付金、施設設備に関連する収入は一定。
- ・ N+1 年度以降、退職給与の支出が毎年 20 百万円あり、N+3 年度では、施設整備のために、設備関係支出として 3,000 百万円、設備関係支出として 200 百万円の支出を予定（うち、2,000 百万円を施設整備等準備資金で充当）。
- ・ N-1 時点での繰入前の施設整備等準備資金が 1,000 百万円、退職給与準備資金が 500 百万円、借入金が 3,000 百万円（毎年 100 百万円の返済）。
- ・ 本年度若干の定員割れが生じ、今後定員確保が難しいことが予想される。
- ・ 教育研究経費および管理経費は、学生数が増加した場合には前年度通りの支出を行うが、減少した場合には減少率の 20%の削減を行う。

以上のような前提条件をもとに、長期予算表を作成した結果が表 3 である。表 3 をみると、N+1 年度以降収支差額がマイナスとなり、N+3 年度に予定された設備関係支出 3,000 百万円および設備関係支出 200 百万円、合計 3,200 百万円の施設整備を行うためには、N+2

時点での施設整備等準備資金が 2,000 百万円であるので、借入金の追加借入が 1,200 百万円必要となることが予測される。

しかし、この長期予算表のとおりにならずともなるとは限らない。当然のことながら、毎年経営努力によって変化することが想定される。たとえば、学生募集活動などの成果が上がり、N+1 年度以降の入学者数の減少予測に反し、N-1 年度と同数の入学者数が確保で

表 7 長期予算表例-仮想大学法人 A

(単位：百万円)

				N-1	N	N+1	N+2	N+3	
				実績	実績	予算	予算	予算	
教育活動	収入	学生生徒等納付金収入	1 年次	950	900	950	950	950	
			2 年次	1,010	904	865	912	912	
			3 年次	970	960	869	831	875	
			4 年次以降	1,040	1026	1024	938	892	
			大学院	70	50	50	50	50	
		手数料収入			430	384	376	368	372
		特別寄付金収入			20	20	20	20	20
		一般寄付金収入			100	100	100	100	100
		経常費等補助金収入			400	400	400	400	400
	教育活動による収入計			4,990	4,744	4,654	4,569	4,567	
	支出	人件費支出			2,982	3,012	3,042	3,072	3,103
		教育研究経費支出			746	739	736	733	733
		管理経費支出			497	492	490	488	488
		退職給与準備資金繰入支出			89	90	91	92	93
教育活動による支出計			4,314	4,333	4,359	4,385	4,417		
差引			676	411	295	184	150		
資金収支調整勘定			20	20	20	20	20		
教育活動資金収支差額			696	431	315	204	170		
施設整備等活動	収入	施設設備売却収入			1	1	1	1	1
	施設整備等活動による収入計			1	1	1	1	1	
	支出	施設関係支出			30	30	30	30	1,000
		設備関係支出			40	40	40	40	200
		施設整備等準備資金繰入支出			250	250	250	250	10
	施設整備等活動による支出計			320	320	320	320	1,210	
	差引			△ 319	△ 319	△ 319	△ 319	△ 1,209	
	資金収支調整勘定			△ 30	△ 30	△ 30	△ 30	△ 30	
施設整備等活動資金収支差額			△ 349	△ 349	△ 349	△ 349	△ 1,239		
小計(教育活動資金収支差額+施設整備等活動資金収支差額)				347	82	△ 34	△ 145	△ 1,069	
その他の活動	収入	借入金収入			0	0	0	0	1,200
		受取利息・配当金収入			15	15	15	15	15
		その他収入			10	10	10	10	10
	その他の活動による収入計			25	25	25	25	1,225	
	支出	借入金返済支出			100	100	100	100	100
		借入金等利息支出			30	29	28	27	38
		その他支出			10	10	10	10	10
	その他の活動による支出計			140	139	138	137	148	
	差引			△ 115	△ 114	△ 113	△ 112	1,077	
資金収支調整勘定			10	10	10	10	10		
財務収支差額			△ 105	△ 104	△ 103	△ 102	1,087		
当年度収支差額			242	△ 22	△ 137	△ 247	18		

前年度繰越支払資金	200	442	420	283	36
翌年度繰越支払資金	442	420	283	36	54
各種準備資金繰入累計額	1,839	2,159	2,480	2,802	885
施設整備等準備資金	1,250	1,500	1,750	2,000	10
退職給与準備資金	589	659	730	802	875

きたが、退学率が3%に上昇したとしよう。その場合の長期予算表は、表7となる。なお、N年度の入学者数は900名であったとする。

表7をみるかぎり、仮想大学法人Aは入学者数の減少に歯止めをかけたとしても、退学率の上昇が生じれば、N+1年度以降の当年度収支差額のマイナスは回避できない。仮にN+3年度に予定していた3,200百万円の施設整備を行うとすれば、表3で示した入学者数900名、退学率1%のときと同様の借入を行わなければならないこととなる。

ここで例示した仮想大学法人Aの場合、N-1年度における借入金は3,000百万円であるが、N+3年度には3,800百万円となり、施設整備を行うとすれば、約2割増加することが予測される。このような借入金の増加は、長期的な収支バランスに影響を与えることとなる。当然のことながら、借入金増加によって単年度の収支バランスは維持することはできても、長期的な収支バランスを維持することはできない。このことから、単に入学者数を増やす努力をするだけでは、抜本的な改革にはならず、退学率を上昇させないための戦略なども同時並行して実施する必要があることがわかるのである。

4. 予算管理とディスクロージャー

以下では、内部管理手法としての予算管理をディスクロージャー目的に利用できることを明らかにする。予算とは、一般的に内部管理手法として位置づけられているものである。このことは、大学法人においても同様である。一見関連性がない予算管理とディスクロージャーではあるが、この2つを関連付けることによって、大学法人に大きなメリットが生じる。

先に述べたように、大学法人の特徴から、大学法人においては長期予算の編成が一般企業よりも容易である。将来3年程度であれば、一般企業よりも将来の収支が予測可能となり、大学法人の安全性を利害関係者に理解してもらうことができるということが、長期予算をディスクローズする最大のメリットである。

櫻井によれば、予算管理は、予算編成と予算統制からなる。予算編成には、次のような2つの予算編成方法がある。それは、トップが決定した予算を一方向的に伝達するトップダウン型予算編成と、現場管理者に部門予算を主体的に編成させ、これを取りまとめることによって予算を決定するボトムアップ型予算編成の2つである。しかし実際の予算編成は、この2つのいずれかで行われるわけではない。予算編成では、トップダウン予算を現場管理者の意見を取り入れながら、すり合わせしながら、決定される。この方式は折衷式と呼

ばれ、最も理想的な予算編成方法である（櫻井通晴〔2009〕『管理会計（第4版）』同文館出版 p.205）。大学法人においても、この折衷方式とよばれる予算編成作業がよいと考える。

一方、予算統制は、予算がもつコントロール機能を意味する。予算統制は、予算編成時に前提とされていた環境条件が不変であれば、当初の予算がそのまま適用されることとなるが、現実には環境が変化することがあるため、予算のもつコントロール機能を高めるためには、状況に応じて調整していくことが必要となる。この調整作業は、予算の設定期間が長くなれば長くなるほど、必要となるもので、今回提案する長期予算も毎年度見直しをしていくことを前提としている。

特に監事監査で留意すべきことは、予算編成時に前提とした条件の変化である。当然のことながら、前提条件が変化すれば、将来の収入・支出予測がともに変化することとなる。大学法人の安定的かつ継続的な活動を担保するためには、前提条件の変化による大学法人経営への影響をいち早く把握し、大学法人の経営者に対し、警告を発することが監事の重要な役割といえることができる。また大学法人内で作成された予算に用いた前提条件が適切なものであるのか、さらには前提条件が変化した際に生じる影響も念頭に置きながら、監査業務に従事することも、一般企業の監査役以上に大学法人の監事に求められるものである。

本報告において提示した長期予算表は、実際に各大学法人で行われている現行の予算管理と比較すれば、非常に巨視的に感じられるかもしれない。作成コストと有用性のバランスを鑑みれば、詳細な項目まで検討せずとも、今回提示した大項目のみで構成された今後4年間の長期予算表で十分有用であると考ええる。長期予算を詳細に作成したとしても、将来を確実に予測し得ないのであるから当然将来は予測と異なってくるため、長期予算を用いた予算統制は容易には行えず、予算編成時に仮定していた条件が変化してしまえば、予算の組み替えをせざるを得ず、結果として長期予算を作成するための努力は徒労に終わることになってしまう可能性が高い。

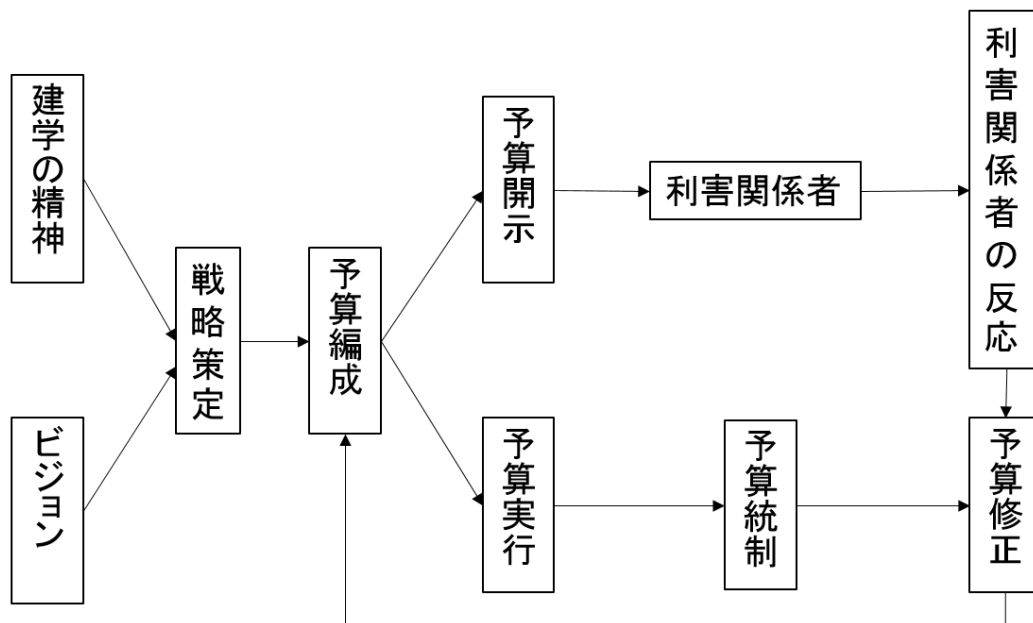
長期予算は容易に作成でき、概括的に将来の状況を把握できるものこそ、有用なのである。18歳人口の減少を目前とした今だからこそ、このような長期予算表を利用すべきと考える。まずは長期予算を作成し、学内でのコミュニケーション手段に利用し、将来の大学法人がどのようなになるのか、さらには現在どのようなことをやらなければならないのかの議論に用いるべきである。

また予算管理は、通常組織内部において行われるものであるが、公共性の高い大学法人においては、予算統制を組織内部にとどまらず、外部の利害関係者とのやり取りを通じた予算統制を将来的には行うべきである。当然のことながら、内部の利害関係者とのやり取りは非常に重要である。このような内部の利害関係者とのやり取りを通じて編成された長期予算は、将来的には外部の利害関係者に対して、ディスクローズすることに意味がある。

大学法人の場合、前述したように、一般企業よりも長期予算の策定が容易であり、事業計画も長期にわたってなされていることから、単に事業計画だけではなく、予算もあわせ

て開示することによって、企業とは異なる効果を上げることができる。

具体的に説明すると、内部での議論を経て編成された長期予算は、大学法人の将来の方



向性を背景に編成されたものであるため、外部の利害関係者からみれば、長期予算から当該大学法人の安全性および将来像を理解しやすくするものとなる。事業報告書においても、将来像は記載されているものの、主として文字情報のみであり、その資金的な裏付けは不明確である。長期予算管理情報と事業報告書をあわせてディスクローズすることによって、外部の利害関係者の理解を深めることが可能となる。

図1 予算管理を通じたコミュニケーション

またディスクローズされた長期予算に対する外部の利害関係者の反応は、大学法人にとって、現在行おうとしている事業内容が利害関係者に受け入れられるものであるのかを判断するうえで、非常に重要なものである。予算管理を通じた利害関係者とのコミュニケーションを図示したものが、図1である。

図1を簡単に説明する。まず大学法人は建学の精神とビジョンから実際に行う戦略を策定する。この戦略に基づいて予算が編成される。通常はこの予算にあわせて実行され、予算統制が行われることとなる。この流れは通常の予算管理の流れである。

本報告で提案する長期予算のディスクローズは別の効果を生む。長期予算のディスクロージャーがなされれば、ディスクローズされた情報が利害関係者へ届き、その情報に基づいて、利害関係者は何がしかの反応をする。この反応に対し、現在編成されている予算を修正し、かつ次年度以降の予算編成の参考にするというものである。従来の単年度予算は、利害関係者にとって、ディスクロージャーされた段階ですでに実行されているものとしてとらえることが多いように感じる。長期予算をディスクローズするからこそ、利害関係者

とのコミュニケーションを行うことができるのである。

コミュニケーションといっても、外部の利害関係者からの反応は直接大学法人に伝えられるとは限らない。LINE、Twitter、Facebook などの SNS が広く利用されている状況下では、インターネット上で多くの利害関係者からの反応をみることができる。このような情報は大学法人において、現在あまり有効活用されていないものの、大学法人を長期安定的に経営していくためには、このような利害関係者の反応をうまく取り入れ、戦略変更をしながら大学法人を経営していく必要がある。

5. おわりに

今後 18 歳人口の減少がさらに進み、大学法人の経営環境変化が激しくなる状況において、利害関係者のニーズに素早く対応できているかを常に確認し、経営環境の変化が大学法人にどのような影響を与えるのかを分析する必要がある。変化が激しい時代だからこそ、本報告で提案した長期予算管理が必要となるのである。過去の財務諸表を監査するだけでなく、大学法人の安定的かつ継続的な運営可能性を判断するために、監事はこの長期予算の監査に注力すべきである。

事実、大学法人の経営が厳しくなる将来において、たんに長期予算を作成し、実行していくだけでは不十分である。内部利害関係者のみならず、外部利害関係者の意見も、的確に取り入れていく必要がある。そのためには双方向のコミュニケーションを確立しなければならない。長期予算を用いた双方向のコミュニケーションを始めるにあたり、まずは長期予算を作成し、内部の利害関係者とのコミュニケーション手段として利用するのがよいと考える。大学法人の経営に中・長期的な視点を取り入れ、教職員一丸となって大学法人をよりよい方向へと導いていくためには、長期予算が最も簡単で、かつ効果的なものと考ええる。

本報告において提案する長期予算の外部利害関係者へのディスクロージャーは、大学法人のガバナンス向上の一つの手段でしかないが、非常に有効な手段であるといえる。予算自体がもつ予算編成と予算統制の 2 つの機能を通じて、大学法人と利害関係者とのコミュニケーションがうまく機能すれば、大学法人のガバナンスは向上し、その結果、大学法人の経営も安定すると推測できる。

ここでいうコミュニケーションは、1 対 1 のコミュニケーションではない。インターネットを通じた 1 対多の情報交換である。インターネット上ではある特定の個人が発信した情報は、誰でも閲覧可能であり、この発信した情報に対する反応もインターネット上で行われるため、発信した特定の個人に対しての反応ではなく、1 対多の情報発信となる。

従来は、1 対 1 のコミュニケーションが主流であったため、双方向と呼ばれることが多いのであるが、インターネットでは 1 対多のネットワーク型とでもいうべき、複雑なコミュニケーションが行われている。このような情報発信の容易さと複雑なコミュニケーショ

ンがなされているということは、発信されている情報すべてが真実ではないかもしれないことを意味する。すなわち、インターネット上の情報は玉石混交ともいえる。ただ真偽が不明確な多くの情報からでも、その中に真実を見いだすことができる。多くの利害関係者から発信された情報を参考に、監事は現在の運営状況の妥当性を判断しなければならない。現在実施されている戦略が妥当でないと判断できるのであれば、監事は理事会において積極的に意見を述べ、現在の戦略を修正する方向へと導くべきである。このような監事の活動は、大学法人におけるガバナンスを高め、その結果大学法人のレピュテーションも高まるのである。

また学内外へのディスクロージャーを通じたコミュニケーションは、大学法人が危機的状况に陥りそうな場合においては、危機感の共有という効果を生む。大学法人の状況を根本的に改善するためには、学内における危機感の共有は必要不可欠であり、この危機感の共有がなされてこそ、教職員が一丸となって改善策を実施することができるのである。長期予算のディスクロージャーにはこのような副次的な効果もある。

一方で、多くの大学法人が積極的にディスクロージャーを行うことによって、逆にディスクロージしない大学法人には大きなデメリットが生じる。積極的なディスクロージャーを行っている大学法人の場合、それぞれの大学法人の状況を利害関係者が理解することが容易となる。一方、ディスクロージャーに消極的な大学法人の場合、当該大学法人に対する情報不足から、真実とは異なっているかもしれないインターネット上の情報をもとに利害関係者は意思決定することとなる。この真偽が不明なネガティブ情報をまた別の利害関係者が事実の真偽を確認しないままネガティブな反応をするという負のスパイラルが生じる可能性が高い。

ディスクロージャーしないデメリットを避けるために、たんにディスクロージしさえすればよいというわけではない。本報告で提案した長期予算が実際と大きく乖離した場合、大学法人が発信している情報すべてに疑義が生じてしまう。また一度インターネット上に発信された情報は消し去ることはできないため、利害関係者は誰でも、過年度の長期予算と当年度の長期予算との乖離を容易に見出すことができる。この点からいうと、開示される長期予算を編成し、ディスクロージャーしさえすればよいわけではない。

大学法人が発信した情報は、多くの利害関係者に対しての大学法人が必ず実行すべきコミットメントとならなければならない。ディスクロージャーしないデメリットが生じる前に、長期予算を通じた積極的なディスクロージャーによって、来るべき18歳人口の減少に今から備えていかなければならない。