

国立大学法人化 大学は こう変わった 〔パートⅡ〕

59

法人化後の小樽商科大学

— 地方小規模単科大学からの報告(2) —



国立大学法人小樽商科大学長

山本 眞樹夫

学長の権限強化

国立大学法人法のもとでは、法人化以前に比べ、学長及び役員会の権限が飛躍的に高まった。このことは、学長の独裁的ともいえる運営をもたらす危険性をはらんでいるが、学内民主主義の考えに基づく各種審議組織の運営、学長選考会議の機能を考慮すると、危惧に当たらないと思われる。

学長の権限強化は、現場とトップ・マネジメントが直結している小規模大学ではきわめて有効である。本学では毎週月曜日の朝、三人の副学長（うち二人は理事）、事務局長及び学長で五者懇談会と称するミーティングを行っている。副学長は授業も持ち、各種学内委員会の委員長等を兼務し、教育研究の現場を熟知し、というよりは当事者であり、担当する業務のトップである。事務局長は、小規模大学であるゆえにすべての事務組織、職員そして彼らの仕事を熟知している。

したがって、学内の課題を直接に把握し、五者懇談会に諮り、学長の権限で行える措置は、事務局長や副学長のラインを通じて即時に実行できる。こうした事例は麻疹への対処、学生自習室の拡充、学生の自主活動への援助など枚挙にいとまがない。もちろん、カリキュラム改革や将来構想などの大きなテーマについても、まず五者懇談会で考えを固め、デュー・プロセス（適切な審議過程）を確認する。

ときに、この五者懇談会の位置づけや、課題に対応する組織的対応への質問や提言を受ける場合がある。五者懇談会の権限と責任は学長にあり、組織的対応のために次々と委員会等を設置することは、小規模大学には向かないと答えている。

事務職員の活性化

小規模とはいえ本学にも、各種常置委員会や課題別委員会、ワーキンググループなど数多くの委員会がある。法人化以前、これら委員会は基本的にすべて教員で構成され、職員はサポートに徹していた。法人化を機に、

各種委員会規程を見直し、事務分掌を規程上明記するとともに、担当課長、事務局長を委員とした。また、各種委員会での審議案件は、出来る限り委員会の審議をもって学内決定事項とし、教授会等へは情報共有を図るための報告事項とした。

従来、委員長（教員）が、事前に事務方から説明を受け、原案説明を行っていたが、現在は原案作成を行った担当課長が直接説明を行い審議に加わる。その結果、当事者意識からか、原案が洗練され、説明も分かりやすくなってきたように思う。

また、事務局長や課長の持つ、歴任してきた他大学の経験や人脈を通じての大学運営上の情報は、教員をはるかに凌ぐ。情報源の少ない地方小規模大学にとって、貴重な情報源でもある。また、多くの情報を持っているがゆえに、大学の現状に対する危機意識、改革意欲も高い。

教員は、特に文系の場合、教育研究以外の大学運営業務を付加業務と見なす傾向がある。事務職員にとって、大学運営こそが業務である。事務職員の情報、意識そして意欲を

引き出す組織設計が、特に小規模大学にとって重要であると考えている。現在、事務局長に、そうした組織設計をお願いしている。

予算主義から決算主義へ

周知のように、特別教育研究経費及び特殊要因を除く基盤的運営費交付金プラス自己収入を財源とする予算編成権は、基本的に学長にある。学長の意思決定上の権限強化は、予算編成権に裏付けされている。学長は予算編成権を持つ見返りに、決算書類によって財政運営の説明責任（会計学では狭義に会計責任ともいう）を果たさなければならぬ。法人化以前の予算主義から、決算説明責任主義への大きな転換である。

本学では、まず学長が予算編成方針を示し、重点項目への予算確保、方針に従った各予算単位からの要求の積み上げによって学内当初予算を編成している。四半期ごとに財務課が各予算単位の執行状況を、また経営監査室がその適正性を調査している。年度途中で対処しなければならぬ課題等については調査により不要不急と判断された予算や目的性積立金の取り崩しを財源として学内補正予算を組む。

このように財政運営は、かなりの程度民間企業並みのスキームを組むことが出来るようになり、学長の権限強化につながっている。しかし、学長が説明責任を果たすべき決算書類が民間企業と相違し、それが一部誤解を与えかねないことを指摘しておきたい。

もつとも大きな相違は、損益計算書であ

る。損益計算書を表面的に見る限り、本学の直近の平成十九年度決算でも五七〇〇万円の当期純利益を計上している。法人化後、それが積み上がり貸借対照表上三億三七〇〇万円の利益剰余金となっている。これは、国立大学法人会計に特有の、損益外減価償却相当額等の損益外損費を計上していないためである。あまり注目されていないが、業務実施コスト計算書（左表）には費用として損益外損費も計上され、自己収入等が損費から控除される収益に相当する額として計上されている。収益に相当する額として、さらに運営費

平成 19 年度 業務実施コスト計算書 (単位：千円)

I 業務費用		
(1) 損益計算書上の費用	2,872,597	
(2) (控除) 自己収入等	△1,486,092	1,386,504
II 損益外減価償却相当額		145,949
III 損益外減損損失相当額		
IV 引当外賞与増加見積額		△389
V 引当外退職給与増加見積額		△13,814
VI 機会費用		47,171
VII (控除) 国庫納付額		
VIII 業務実施コスト		1,565,421

交付金を加えて損費から控除すると、ほぼ企業会計上の純利益に相当する額を求めることが出来る。この計算を本学にあてはめると、一億五四〇〇万円の当期純損失となる。ほぼ実感に近い数値である。

法人化後も、継承した建物施設等については、国が施設整備補助金や施設費交付金を通じて維持更新の責任を持つとの考えから、これら固定資産の減価償却費を損益外としたと推測される。しかも、こうした施設関係費用は法人化前と同様に、毎年の概算要求の査定によって措置され、国の財政や政策に大きく左右される。国立大学の施設の老朽化や非アメニティ化の要因であろう。

大学は、基本的に、人と建物施設で成り立っている。文系大学にとって、特に建物施設のアメニティ化は重要な要素である。現行の会計基準は、建物施設を大学運営から切り離し、そのことが実感とは離れた決算をもたらしていると思われる。

そこで、もう一つ提言をさせていただきたい。すなわち、毎年相当額の建物施設関係費用を運営費交付金に含め、建物施設等の維持更新についても大学の責任とする。当然、減価償却費も損益内とする、という提案である。これにより、大学が行う維持更新を含めた建物施設マネジメントの結果が、損益計算書に反映されることになり、民間企業の損益計算書と比較しうるものとなるように思う。

今回は、いよいよ財政的には日本一小さな国立大学の、財政の現状を報告する。

