

# 大学に新しい風を

第 1 1 号

2006年10月6日  
発行：東京都立大学・短期大学教職員組合  
「大学に新しい風を」編集委員会

## 公立大学法人首都大学東京の経営と 財務の分析の中間報告

基本戦略・中期目標・中期計画の抜本的変更なしには大学の再生は困難

組合経営財務分析グループ

はじめに

公立大学法人首都大学東京の財政は、国立大学法人と同様に企業会計原則で管理されています。そして、この会計原則によって、貸借対照表（バランス・シート）、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書の3点セットが「財務諸表」として公開されています。通常はこれらの他に、行政サービス実施コスト計算書、決算報告書などの文書が公開されています。

私立大学は、利益追求を第一義的な目的としない大学の特殊性にある程度配慮して、「学校法人会計基準」にのっとり行われています。したがって、国立大学法人と公立大学法人が、私企業と同様な企業会計と同じ原則で財務管理してよいのかどうかについては、導入前に大きな議論があったところでした。

しかしながら、国立大学法人、公立大学法人が現に企業会計原則を採用しているので、これに基づいて財政分析を行うことは非常に有用であり、逆に一般の私企業に見られる問題点とも対比しながら、大学固有の問題を分析することが可能になります。

今回の分析では、私企業の経営戦略をも参考にしながら、いくつかの国立大学の財務をも参照して、首都大学の財務の特異性を分析しました。一般に、会計文書は、特有の専門用語を用いているために、実態との対応がわかりにくくなっており、場合によっては読替や再配置して考える事が必要になります。また今なお、組合の段階で理解出来ていない点に関しては、今後、法人当局に説明を求めていく必要があります。

その意味では、今回の報告は「中間報告」という性格の報告書ですが、いくつかの点では本質的な問題点を見出したと考えています。

財務分析の前提 大学は何をすところか

### 1) 企業のコアビジネスとターゲット・マーケット

企業会計に基づく一般私企業の場合、そもそも当該企業が何のために存立しているのかを明確にすることは、その経営戦略を正しく設定するための最大の重要事項とされています。企業の場合、いろいろな事業を切りつめても、これだけは絶対切れないという事業があり、これを**コアビジネス**（中核事業）と言います。企業のホームページに入ると必ずコアビジネスに関する説明があります。場合によっては「ミッション」という用語が用いられますがほぼ同等の意味を持つようです。ただし「ミッション」は企業の社会的責任をも含む広い意味で用いられることもあります。

このコアビジネスの設定は極めて重要で、著名な大企業ですら、これを安易に変更したために経営基盤が揺らいだ例が多々あります。また、それぞれの企業がコアビジネスを複数もっているとしても4つも5つもあるのは不自然であり、そのなかの本当のコアになるものは1つか2つにしばられるのが普通です。

コアビジネスは、一般にわかりやすく説明される言葉とは別に、企業内では概念的に説明されることがあります。たとえば、かつてSONYのコアビジネスを一言で表現すると「小さくすること」だったと言われていたのですが、この概念が希薄になって、ソフトな媒体にまで手を広げた結果、iPodなどの進出に対応できなかったと言われてい

ます。さて、企業がコアビジネスについて考える場合、誰を顧客として考えるかという戦略を切り離すわけにはいきません。この対象となる顧客層は**ターゲット・マーケット**（標的市場）と呼ばれています。当然に、ターゲット・マーケットは勝手に設定出来るわけではなく、他者との関係での自社の強み、将来展望、コアビジネスとのかかわり等を考慮して決定されます。特に、他社と区別した特徴をもつことを「**差別化**（differentiation）」といますが、この用語は一種の専門用語で、人種差別のような悪い意味はありません。

### 2) 本学法人のコアビジネス

それでは、法人化された本大学のコアビジネスとターゲット・マーケットは何でしょう。これらは両方とも中期計画や中期目標に記述されてしかるべきですが、実はこれが曖昧なのです。いろいろとやるべき事がほとんど整理されずに書かれていますが、何が「コア」であるか、いろいろと切っても最後に切れない事業は何であるかがはっきりと書かれていません。

また、首都大学東京の定款の第23条は、地方独立法人法第8条にいう「業務の範

困」を以下のように定めています。

「法人は次に掲げる業務を行う。

- (1) 大学を設置し、これを運営すること。
- (2) 学生に対して、修学、進路選択及び心身の健康等に関する相談その他の援助を行うこと。
- (3) 法人以外の者からの委託を受け、又はこれと共同して行う研究の実施その他の法人以外の者との連携による教育研究活動を行うこと。
- (4) 公開講座の開設その他の学生以外の者に対する学修の機会を提供すること。
- (5) 教育研究の成果を普及し、及びその活用を促進すること。
- (6) 前各号の業務に付帯する業務を行うこと。」

実は、このように書いたのでは「コア」の概念ははっきりしません。組合ではかつて、この23条は法人の業務と大学の業務がごっちゃになって事務処理や指揮命令系統に混乱をおこす元凶であると指摘しました。この混乱はそれ自身で深刻な問題を含んでいるのですが、それとは別に経営的視点にたったとき、コアビジネスがはっきりしないというのは大変重大な問題と言わざるを得ません。本来大学法人は教育と研究がコアビジネスであり、一部の大学では付属病院を通じて医療にも貢献しているのが実態です。コアビジネスが明確でないと、たとえば実質的に赤字と言われているオープン・ユニバーシティをどのように扱うかの方針も出てきません。教育・研究がコアビジネスであるという認識がないと、学生教育にかかる費用や研究費の重要性が認識出来なくなり、他の出費が増大すれば、研究費はいくらでもカットできるという錯覚に陥ることになります。科研費などの外部資金の獲得は確かに重要であり、金額的にもかなりの部分を占めていますが、これらは数年の時限を持つプロジェクト的なテーマを基本としており、それらとは独立に日常的に長期にわたって行う研究は当然に「コア」として位置づけられなければなりません。このためのミニマムの研究資金が欠落していると、西沢学長も批判しておられる「科学技術バブル」や「金権研究」ばかりが目立ってしまうことになりかねません。

教育については、都立大学時代には、少人数教育と第一線の研究を結合してきめ細かい指導を行うことにより、学生が入学した直後と比較して卒業時には一流国立大学の卒業生にひけをとらない能力を身につける、という目標が暗に意識されていました。これは文章化されていたわけではありませんが、ほとんどの教員が経験的に理解していたと思われます。ところで企業におけるコアビジネスは他社と比較した「差別化」が必要であり、これがいわゆる「コーポレート・ブランド(企業価値)」の基礎になるわけですが、本学の教育が他大学と比べて、どのような仕組みでより高い教育効果を生み出すのかという戦略が欠けていては、とても「コア」と呼ぶ訳にはいきません。ましてや「単位バンク」など、自ら主体的に行う教育努力を一部放棄して、他大学にゆだねると言う発想は、一般の私企業がそのコアビジネスの一部を競合他社にゆだね

る事と同じで、資本主義社会の市場原理のもとでは考えられないことです。すなわち、コアビジネスの無理解から生まれた方針です。

### 3) 本学法人のターゲット・マーケット

ターゲット・マーケットについても、新大学では重要な問題点があります。都立大時代は、本学の学生は貧しいと言われました。一方、東大生は保護者の収入のレベルが日本の大学中最高であること、高校卒業までに保護者が教育に多大な出費をしてきたことが、一般的な傾向であることが指摘されました。それと比べて、都立大学に入学する学生は、保護者が教育に多大の出費をする環境になかったために受験技術が必ずしも高くないこと、しかし磨けば光る原石のような可能性を秘めていることが指摘されていました。B類が存在していたのもそのような理由からだと考えられます。実際、都立大時代は高校の進学指導の教員も多分にこのような状況を意識し、発展性のある学生を受験させてきたという歴史は高校教員の生の声として寄せられていました。旧科学技術大学や保健科学大学、都立短大でも同様であると考えられます。

高等教育では学生をジェネラリストとして育成するのか、スペシャリストとして育成するかのバランスが重要といわれていますが、都立大学では東大のような教養学部制度をとらず入学時に専門が決まっており、最終的にはスペシャリストとしては国立一流大学にひけをとらない学生を送り出すことが最低限の任務であったと思われる。

ところが、最近の調査によると、首都大学東京に対する高校の進学指導は変わったと言われています。特に「都市教養学部」のイメージが曖昧なために、都立大時代とは異なった進学指導をせざるを得ないという多くの証言があります。つまり、ジェネラリストかつスペシャリストである人材を育成するという「欲張った」方針が建前のように見えるが、4年という限られた年限でそれを保証するメッセージが聞こえてこない、教員定数が削減されており、その「建前」が実施出来るのか不安であったという声が聞かれます。その結果、高校の進学指導の内容が変化したようです。実際、新大学への入試の結果は、受験生の偏差値の低下を明瞭に示しており、入学後も授業について行けないなどの弊害が目立つようになりました。

一例を挙げると、看護師、理学療法士などのスペシャリスト育成という目標が明確な健康福祉学部では、2年目になって専門教育の比重が高まった時に、非常な戸惑いや心身の動揺を感じてカウンセラーへの相談にくる学生が急増していることが伝えられています。また、南大沢における「都市教養プログラム」についても、ただきついでその意義が分からないなどの声が多く多くの学生からも聞こえています。これらは「教養」と「専門」の接続性やバランスに関する戦略方針が欠落していることにより、もたらされた矛盾であると考えられます。

ここで、私企業の経営では常識である1:5の法則を思い起こすことは重要です。この法則は、ある企業が、従来の顧客を維持する費用と新しい顧客を開拓する費用を

比較すると、後者は約5倍のコストがかかるという経験則を言い表したものです。大学にあてはめると、学部名称を変更して従来とは異なる受験生をターゲットにするには、都立大時代の受験生を維持するのに比べて5倍のコストがかかるということです。すなわち、ジェネラリストかつスペシャリストとしての人材の育成は、現実には我が国のどの大学でもマクロな成功例はなく、やるとすれば有能な教員を豊富に用意し、建物や教材などの固定資産にも相当の投資をする必要があったわけです。ところが、現実にはそのようなコストをかけなかったために、他大学の類似の学科やコースと比べても魅力が乏しく、偏差値が下がりました。

企業でもあえて5倍のコストをかけてでも新しい顧客を開拓する例はありますし成功例もあります。しかし、この成功は必要な投資が前提になっているわけで、そのような資金力のない企業は従来の顧客層を守る戦略をとるとというのが、市場原理にしたがった冷徹な事実なのです。

したがって、設置者である東京都がなるべくコストや教員定数を削減しながら新大学を作りたいというのなら、ターゲット・マーケットを変えてはいけなかったわけです。今後、まじめに経営戦略を考えるとすれば、中期目標・中期計画の抜本的な変更は避けられないと予測されますが、運営費交付金を毎年2.5%削減するという環境では、このターゲット・マーケットを従来の顧客層に戻すことを真剣に考慮することが求められます。

ちなみに、国立大学が法人化するときには、文部科学省は各大学に対して法人化に必要な特別の財源措置（いわゆる「手切れ金」）を行いました。東京都ではそのような財源措置は行われませんでした。また、兵庫県立大学では法人化を検討した結果、多大なコストが必要であることが判明したために、法人化をあきらめています。そういう点では、リストラを第一義的な目標として、法人化のための特別な財源措置を行わなかった東京都の態度は極めて異様であると言わざるを得ません。

#### 4) 「都民への貢献」の位置づけ

株式会社としての私企業が株主の利益を重視するのは、一見すると当然に思われがちですが、商法の規定で最も重視されているのは、当該企業がその利益のために行う行為であって、それがうまくいけば企業価値が上がり、結果として株主の利益になるという考え方が基本になっています。したがって、社員による「背任」という犯罪は、会社に対して不利益になることを意図的に行ったことをとがめられるわけで、決して個別の株主の利益を損なったことをとがめられてといるわけではありません。このような、出資者と企業のミッションを相対的に分離する考えは、欧米では私企業以外にも拡大解釈されており、常識的な理解になっているようです。いわば出資はするが口は出さないというサポートの仕方が長い歴史を持っているわけです。実際、アメリカやオーストラリアの州立大学では、出資者がそれぞれの州であるにもかかわらず、州

に貢献するというミッションは全く意識されていません。教育の効果は最終的にはその国のGDPに寄与する、という考え方に近いものです。

ところが、我が国では明治以来、少し異なった考え方が基礎にありました。戦前の国立大学では、卒業生はお国のために貢献することが大前提であったので、優秀な学生は授業料はただでも良かったわけです。戦後、自治体立の公立大学が多く設立されましたが、それぞれの大学が直接にその設置者である自治体または住民に直接貢献することは自然のなりゆきという側面がありました。もっとも、このような貢献は極めて自発的に行われ、決して強制によるものではなかったというのが一つの特徴でした。

最近になって、法人化されて大学が独立性を増すという戦略をとったこと、また学生納付金が将来上昇して、私立大学と同様な「受益者負担」という概念が主流になると、出資者または当該自治体の地域住民に直接貢献することが、公立大学法人のミッションと言えるかどうかは、再検討を要する課題と思われます。もっともこのことは、自発的に行われている都市に関わる研究の重要性を否定する趣旨ではなく、むしろ都民に接触する機会が多いという環境が、そのようなテーマを遂行する上で有利に働いている現実を直視する必要があります。

#### 法人の固定資産

本学の財務諸表（資料1）のうち貸借対照表（バランス・シート）をみると、固定資産が減価償却を考慮して、約747億円となっています。一方、東京大学（16年度）では、1兆2300億円の固定資産があります。これらの固定資産はいくつかの側面から分析する必要があります。

まず第一に、一年間に回転している資金との比率です。そしてその回転資金は大雑把には損益計算書を見ると分かります。本学では、経常費用の合計が185.2億円、経常収益合計214.7億円となっていますから、およそ200億円の資金が1年間に動いた事になります。これを、行政サービス実施コストという面から見ると、201.7億円ですから、表現法によって若干の差異はあるものの、この程度の資金が1年間で1回転したと解釈することができます。本学の場合、固定資産は年間回転資金の約3.7倍あることとなります。この倍率は、法人の財政状況が困難になったときの体力の余裕度を表す指標ですが、小さいと余力がないということになります。東京大学では16年度に回転した資金は、約1,700億円ですから、この比率は7.2倍です。ちなみに東京工業大学（平16年度）では5.8倍、東京外国語大学（16年度）は7.3倍です。本学の固定資産は、システムでザイン学部のある日野キャンパスが、まだ東京都より出資を受けておらず資産として組み入れられていないことを考慮しても、これらの他大学と比較して小さいことがわかります。

第二に、一般企業の場合、固定資産の割合が大きいと労働生産性は上がるが利潤率は低下するということが知られています。大学の状況に翻訳すると、同一のコマ数の

授業をやっても、ゆったりした空調の効いた教室で、A Vやパソコンを贅沢に使い、立派な実験装置で学生実験などを行えばそれだけ教育効果が向上するというのが、労働生産性の向上に対応します。一般企業の世界では労働生産性が低いと同業他社との競争に勝てないと言われていていますから、労働生産性の向上という概念は重要です。

ところが、固定資産が多いとその減価償却を利益の中から補填しなければなりません。これは全体の利益を圧縮するように働きます。そもそも、企業活動を考えると、投下した資本に対する利益の割合の大きさも重要な関心事です。万が一、会社を丸ごと身売りする（他の企業に買ってもらう）場合、固定資産の割合が多くて総額の割に利益が出ないようでは、企業そのものの売買に関しては魅力ある企業とは言えません。

最近、インターネット関連事業の投資活動がいくつか話題になりましたが、この業種の特徴は、固定資産がわずかで巨大な流動資産（現金、有価証券など）を持っていることです。したがって利潤率は非常に高いことになります。大学に関しても、ほとんど固定資産を持たない、貸しビルだけで教室を確保したような大学（例えばデジタルハリウッド大学）もありますが、このような大学は永続性に疑問があり、例外と考えるべきでしょう。実際、アメリカのような、企業の吸収・合併が冷徹な市場原理に基づいて行われるような国でも、私立大学が売買された例はほとんどありません。すなわち、欧米の感覚では、大学はその総資産の大きさの割にはそれほどの（損益計算書でいう）利益を生み出さない組織であると理解されているのです。

したがって、首都大学東京のような固定資産の規模では、大学法人を丸ごと売買しようとしても、利益の割に総額が大きくてほとんど実現しない架空の話ということになります。最も現実的に市場原理に即して考えると、この大学が生きる道は、固定資産を減らして利潤率を上げるのではなくて、逆に固定資産を増やして労働生産性を上げることでなくてはなりません。

その意味では、4大学を統合して短大の敷地を放棄し、一方で学生定員を増やしたのに、それに見合った固定資産の増強計画がなかったことは、法人設立時における重大な失策と言わざるを得ません。現在、日野キャンパスで十分な研究室や教室が確保出来ないことが問題になっていますが、これは、新大学において教育効果を向上させることが他大学との競争において死活的に重要であるとの認識を持てなかったことに最大の問題があります。具体的には、耐震強度が不十分と判断された10600㎡の校舎を解体し、4000㎡しかないという新校舎で教育効果を上げようなどという儉約策は、大学間の競争を無視した、いかにも官僚的発想による愚策に見られても仕方がないでしょう。要するに、このような失策は、東京都では経営的センスを持った市場調査をする気がなかったことを示す事例といえます。

#### 無形資産の重要性

最近の経営学では、「貸借対照表(バランス・シート)は企業価値を正しく表さない」

という考えが常識になりつつあります。これは、バランス・シート上では問題なく見えた企業の価値が現実にはひどかったり、場合によってはバランス・シート上は劣悪な状態であった企業がその後多大な利益をあげる例が多数でてきたことから、現実に即して考えられた見方と言えます。

貸借対照表、その他損益計算書、キャッシュ・フロー計算書のどれにも現れないのが「無形資産」と言われる資産で、その主要なものは、**ブランド価値**、**人的資源**、**知的資源**であると言われています。

本学を例にとると、ブランド価値は明らかに低下しました。それは、前述したように、高校の進学指導が変化したことに如実に表れています。人的資源とは単なる頭数だけではなくてその内容も含みます。高額の外部資金を獲得出来る優秀な教員の多くがこの大学を去ったことは、人的資源という無形資産の価値が低下したことを意味します。教育面で非常に評判の高かった教員も本学を去りました。経営的に言えば、無形資産の価値を高める努力をなにもしてこなかった負の結果を早急に改める必要があり、この面でも中期計画・中期目標を抜本的に修正する必要があります。

## 人件費

### 1) 人件費比率

一年間に回転する資金の中で、人件費の割合がどの程度であれば適正であるのか、私立大学では、この比率があまり高いのは経営上好ましくないとされています。私立大学では人件費比率が高いと将来の投資に使える資金が少なくなる一方で、この比率があまりに低いと教育研究環境が劣悪・貧弱になり、優秀な学生が確保出来なくなりますから、一定の比率を確保せねばなりません。通常の健全な経営状態にある私立大学で、この比率は50 - 60%にあるとされています(私立学校振興・共済事業団の発表によると2002年度において全学校法人の全体で51.7%)。

そこで、本法人の比率を計算してみると、(資料2:事業報告書 p.25 参照) 法人の収入は、226.5億円で、一方、人件費については、教員人件費90.8億円、職員人件費25.0億円、そして3人の法人役員の手当が、6500万円で、合計116.45億円となっています。したがって、人件費比率 =  $116.45 \text{ 億円} / 226.5 \text{ 億円} = 51.4\%$ であることが分かります。この数字によれば、人件費比率からいえば健全な私立大学並みに「健全」な経営状態にあることとなります。しかしこのような値は、教職員の定数・給与の大幅削減などの多大な犠牲の上に成立したものであり、一方では人的資源の著しい低下をもたらした現実を直視しなければなりません。

### 2) 教職員の人件費比率

教員の人数を100としたときの職員の人数の比率は、私立大学では非常に高い水準にあります。私立大学の規模にも依りますがおよそ80%以上です。国立大学法人、

公立大学法人の財務諸表では教職員の数は直接に表示されていませんが、人件費が示されていますから、本学と他大学を比較することができます。ここで注意すべきは、国立大学の16年度は教員定数がほとんど充足していて欠員がほとんどなかったということです。それは、法人化にあたり定員を充足するよう文部科学省から指導があったからだと言われています。したがって、本学のデータを分析する場合、教員定数が充足していると仮定した当初予算に読み替える必要があります。

そこで本法人の事業報告書の25ページ(資料2参照)をみると、教員人件費は102.8億を予定していたことが分かります。職員人件費は逆に実績が計画を上回っています。職員人件費の実績が25億円でしたから、教員人件費に対する比率は本法人では24.3%です。これをいくつかの国立大学法人の16年度実績と比較します。まず、附属病院を持つ大学では看護師などの職員がいますのでこの割合は大きくなります。東京大学では74.4%、群馬大学では91%にもなります。一方、病院を持たない単科大学では、東京外国語大学が32.8%、東京工業大学が35.5%です。医学部を持たない総合大学では、静岡大学が34.8%、茨城大学が同じく34.8%です。病院を持たない大学の場合、この比率が驚くほど近いことに注意する必要がありますが、これは当時の文部科学省の政策が反映した結果で、今後、年月がたつにつれて差異が増大することも考えられます。しかし現時点では、本学におけるこの比率は24.3%でしたから、これは国立大学法人に比べて著しく低いということが分かります。しかも将来、本学では都からの派遣職員を減らして低い給与の固有職員を増やす方針なので、この値はさらに低くなります。大学のコアビジネスを支えるために職員の役割が極めて重要なことを考慮すると、これは極めて異様かつ危険な事態です。

#### 法人の利益

法人は、17億円もの利益が出たと宣伝していますが、これが教職員や学生に対する犠牲やしわよせによって生じたことは明らかでしょう。しかも、資料2で明らかのように、そのうちの約12億円は、教員人件費が当初予定を下回ったことに依っています。また、損益計算書とキャッシュ・フロー計算書および附属明細書の13ページ(資料3参照)を見ると実際の粗利益は約33億円であった事が分かります。確かに、損益計算書では経常利益は29.5億円となっていますが、経常収益をみると運営費交付金は147億円となっているのに、キャッシュ・フロー計算書では運営費交付金収入は151.3億円となっています。この違いは附属明細書の13ページの「(10)-1 運営交付金債務」を見ると説明がつかず、このなかに「資産見返運営交付金」の名目で3.3億円が計上されていますが、平たく言えば、運営交付金をもらいすぎたので後で東京都に返却したということになります。このことを考慮すると、わが法人の経常利益は実質的には33億円であったということが分かるのです。

これを国立大学法人の利益(16年度)と比較してみます。東京大学では69.7億円

(17年度は57億円)、東北大学では34億円(17年度は21.6億円に減少)、静岡大学で7.1億円ですから、1年間に回転する資金の規模を考慮すると、本学の利益が如何に巨大であるか理解出来ます。

ところで、地方独立行政法人法はその40条で次のように規定しています。(アンダーラインは執筆者による)

#### 「(利益及び損失の処理等)

第四十条 地方独立行政法人は、毎事業年度、損益計算において利益を生じたときは、前事業年度から繰り越した損失をうめ、なお残余があるときは、その残余の額は、積立金として整理しなければならない。ただし、第三項の規定により同項の用途に充てる場合は、この限りでない。

2 地方独立行政法人は、毎事業年度、損益計算において損失を生じたときは、前項の規定による積立金を減額して整理し、なお不足があるときは、その不足額は、繰越欠損金として整理しなければならない。

3 地方独立行政法人は、毎事業年度、第一項に規定する残余があるときは、設立団体の長の承認を受けて、その残余の額の全部又は一部を翌事業年度に係る認可中期計画の第二十六条第二項第六号の剰余金の用途に充てることができる。

4 地方独立行政法人は、中期目標の期間の最後の事業年度に係る第一項又は第二項の規定による整理を行った後、第一項の規定による積立金があるときは、その額に相当する金額のうち設立団体の長の承認を受けた金額を、当該中期目標の期間の次の中期目標の期間に係る認可中期計画の定めるところにより、当該次の中期目標の期間における業務の財源に充てることができる。

5 設立団体の長は、前二項の規定による承認をしようとするときは、あらかじめ、評価委員会の意見を聴かななければならない。

6 地方独立行政法人は、第四項に規定する積立金の額に相当する金額から同項の規定による承認を受けた金額を控除してなお残余があるときは、その残余の額を設立団体に納付しなければならない。

7 前三項に定めるもののほか、納付金の納付の手續その他積立金の処分に関し必要な事項は、設立団体の規則で定める。」

以上の法律を考慮すると、地方独立行政法人法といえども、巨大な利益を上げることがを奨励しているわけではないことが分かります。仮に、利益が出た場合はその利用目的が明確でなければ設立団体に返納する義務が生じます。逆に言えば、巨大な利益を出すくらいなら、法人のコアビジネスの実現と、ブランド価値、人的資源の価値を高めるために有効に利用すべきであったということになります。企業で言うと、製品またはサービスの質を落として一時的に巨大な利益を上げたことに相当するので、そ

のような企業のブランド価値が低下することは自明と言わざるを得ません。

### 結論

以上、見てきたように、企業会計にのっとして財務諸表を分析することは、とりもなおさずその経営戦略を分析することにつながります。経営戦略があって初めて財務があるので、この両者は分かちがたく結びついています。経営的視点から見た場合、この大学のコアビジネスとターゲット・マーケットが明確でないのは致命的な欠陥といえます。これがないために大学のブランド価値を上げるための戦略が構築できなくなっています。利益を出すために、必要な建物の建設を行わず、研究費を削り、人件費を削ることを行っているばかりでは、学生に対する教育効果も上がらず、基本的なミッションが遂行できなくなっています。したがってこのままでは、あたかも粗悪品を売る会社が顧客から見放されるように、受験生から見放され大学の存在そのものが立ちゆかなくなります。これを避けるためには、なるべく早期に中期目標・計画を抜本的に見直し、この大学のブランド価値を回復するために、ターゲット・マーケットに対する強力なメッセージを発する必要があります。もし、東京都が大きな投資をしたくないのなら、経営原理に従えば、ターゲット・マーケットを旧大学の時代に戻して、優良なサービスを行うための戦略を確立することがこの大学が存続する道であると言えるでしょう。

今回あまり詳しく扱わなかった問題のうちで経営上重要なものに、業務における効率性の問題があります。法人の業務と大学の業務が錯綜している現実、種々の政策立案や日常的な教育・研究にかかわる業務の効率を著しく低下させています。実際、最近頻発した入試等におけるミスは、これ自体を未然に防ぐ施策が不可欠であることは自明ですが、一方で背景としては、教員が不必要に多忙になり業務上の混乱の影響をまともに受けているという現実も影響していると考えられます。

人的資源の低下はこの事例にも現れているわけで、これを抜本的に改善するためには、本学の定款の23条を改正し、法人の業務を23条第一項のみにして、私立大学の寄附行為（定款に相当）に近い条文に変更すべきです。第二項以下は大学が行う業務とすれば、業務の仕分けが明瞭になり混乱の源がなくなります。有能な企業の経営者は、人間のミスやモラルの低下を如何に未然に防ぐかを常に考慮しており、そのための制度変更や必要な投資を惜しまないと言われていています。東京都や法人当局は、本学成立のいきさつにこだわらずに、思い切って定款の見直しを考える時期にきていると言えます。