

## 關 昭太郎氏

早稲田大学理事

— 山種証券（現SMBCFレンド証券）の社長を退任された後、早稲田大学副総長として財政改革を実現させたことが注目されていますね。

戦後約六〇年強にわたり、日本の社会・政治・経済構造、わけても最も重要な教育については金属疲労をおこし、うまく機能しなくなりました。右肩上がりの経済に慣れきって、学生数の減少や競争の激化という現実にも目を向けないばかりか、それ以上に真の教育に取り組むという意欲すら失っていたのです。私が一九九四年に早稲田大学の副総長として財務改革に取り組んだ当初はそんな状況でした。早稲田大学も総人件費比率が八六％という高コスト体質にあつて、六七〇億円の収入に対して毎年五〇億円前後の単年度の赤字という状態でした。借入金も三九〇億円あり、受験者数の減少をはじめとした構造化に対応しなければ、それこそ有利子負債は一、〇〇〇億円に達するだろうということまで囁かれていて、

一般企業なら既に破綻の状態だったわけです。

これはなにも早稲田に限ったことではなく、国立、私立大学すべて同じような状況だというのが現実です。目覚まし時計がガンガン鳴っているのに目が覚めない（笑）。最近は大学の破綻というのも現実になってきているなかで、下手に改革をするよりも破綻させてしまったほうがいいと思われるケースもたくさんあります。財の独立なしに、学問の独立なんてあるのか、ましてや学問の自由なんてあるのかというのが私の強い思いです。

— このような状態を打破するためには何が一番大切だとお考えですか？

まず組織の殻を破らないといけない。それから時間の価値というのを知らなければならぬ。学校というところは、時間があればいくらでも会議でも打ち合わせでもやっていますから。また、借金をしないということと、無駄をどんどん減らすこと、そして効率化計画を立て、予算執行のトレースをするということです。企業とは違って、予算を作ってもトレースするなんていうことは全くないところなのです。財の独立のためには、次の八つのことに着手しなければならぬと考えています。

① 現実目に向けた経営力と現場重視の考え方をもちこと、② 財務の独立をはかり、財政基盤



はしっかりとさせること、③ 収入源を確保して将来の財務基盤も確保すること、④ 無駄な支出を抑えること、⑤ 入学志願者の状況を分析すること、⑥ 中長期の経営見通しを持つこと（Ⅱ短期・中期・長期の経営計画）、⑦ 収支見通しの悪化への対策、⑧ 経営のエンジニアリングシステム作りです。

経営のエンジニアリングシステムというのは、戦略↓計画↓実行↓検証というサイクルで学生一人ひとりに対し、教育的付加価値をいかに厚くつけるかということです。戦略にもとづいて、経営上の問題、教学上の問題すべてについて各学部でどういうポートフォリオを組んで計画を立てて進めていくかということです。特に大学に欠けていたのが、最後の結果をチェックするという部分です。結果責任を取る人がいないのです。

— まさに企業経営での経験を生かした改革ですね。

いわゆる単年度会計で学校にはマネジメントという発想すらなかったし、「大学に経営を持ち込む

## EVA(教育的付加価値)の向上に向けて



伝票を切るだけの単なる事務処理屋にすぎなかった。教学の面に対して意見を言うどころじゃなかったのです。

ザメンホフというポーランドの言語学者の言葉ですが、蒔かれた種というのは、大雨が降ろうと大風が吹こうと、いくつかの種は必ず流されることなく残っているという話があります。しかし、こと大学の財務機能については、これまで全く種を蒔いたことなんてないわけです(笑)。財務というのは組織の全てに血液として流れていかなければならない、大切なものであるにもかかわらずです。

など最低だ」という人たちまでいるような状態だったのです。ただし、私は企業経営の考え方をそのまま学校経営に持ち込むというやり方はしませんでした。企業経営の考え方で学校経営に必要なものは何かを考え、取捨選択して取り入れるという考えでありました。

### ――財務という面ではいかがでしたか？

そもそも財務のことを口にするなんていうのは「最低」のことだという雰囲気蔓延していました。教学サイドが全ての権限を握ってきた結果がこれです。教学という錦の御旗のもとで、経営しかり財務しかり、全てが無視されてきたわけです。早稲田だけではなく、どこかの大学でも同じようなものです。したがって、大学で財務を担当する人は、

財務に携わる人は、教学についても、

大学の未来についても責任をもってその方向づけを助言していかないとけない。教学と財務とは同等の部門、まさに自動車の両輪のような関係で動かしていかなければならないものだということです。早稲田の例で申し上げれば、新しい企画についても、経営政策にマッチしていないからダメだということで財務のほうからNOといえるようになってきました。理事の公用車、個室それから法人カードなど全ての特権を剥奪するなど、経費の感覚を身につけることから始めたわけです。私が着任した一九九四年からの一〇年間で借入金約三九〇億円から約一五〇億円にまで圧縮しましたが、一方で教育にかかる新規の施設・設備投資も一〇年間で約一、〇五〇億円かけることができたんです。活性化策の成果です。

こういう形で成果が見えてきますと、今度は逆に財務に相談がくるようになりました。以前では考えられないことです。事業計画や施設計画の検討にも財務が意見を言えるようになり、財務部門も自信を持つようになりました。

### ――今後の大学経営の課題は何だと考えますか？

日本の学校は世間と遊離して動いてきたと言っていると思います。もともと世間が大学というものに向けて、関心をもつようになって欲しいのです。産学連携などと言いますが、企業も大学もそれぞれ相手のことを実はよく知らないというのが現状だと思います。大学にとつてのステークホルダーであるご父母・OBなど社会の方々が、もともと大学に目を向けていただかないと大学の側でも改革に結びつけることができないと思います。世界的レベルの大学と肩を並べるにはこうした社会からの評価にさらすことが不可欠です。早稲田は財務の格付けでもAA+の格付けを取得しましたが、これも隠れた大きな財産だと思っています。今後は、今まで以上に学生や社会から厳しい評価を受けて選別されていくことになるでしょうから、格付け以外にもさまざまな第三者評価を取り入れて改革のためのカンフル剤として活用していかなければならないのです。私流にEVA(Education Value Added)と名づけていますが、まさに学生に対して「教育的付加価値」と質を上げていくことが求められているのです。

(聞き手：日本CFO協会 谷口宏)