

学校法人等の信用格付方法

JCR は、教育機関の格付の付与に際し、学校を設置する法人形態の違いに配慮している。設置形態は私立（学校法人）・国立（国立大学法人）・公立（公立大学法人）に三分されるが、それら学校を設置する法人を総称し「学校法人等」としている。以下、学校法人等の中で私立大学を設置する学校法人（以下、大学法人とする）の格付方法の概要を中心に記し、併せ国立・公立において特に留意すべき点について付記しておく。

1. 事業基盤評価

(1) 教育機関の特性と経営環境

大学法人は、①個々の学問の専門性・多様性②教育成果測定の困難性③公共性（非効率的な分野の必要性）④ステークホルダーの多様性⑤所有者の不存在⑥複層的なガバナンス構造⑦（教育）サービス購入の非反復性—等の特殊性を有している。非営利組織として拡大再生産と株主への配当を行なう一般事業法人との相違を十分に認識し、定性的な側面を重視したうえでの対応が必要だが、評価のアプローチ自体は、基本的に一般事業法人等と変わるものではない。純粋に経済活動体として捉えた大学法人は、定員数の安定的な確保と適切な人員配置、将来の設備投資に見合った資金蓄積が進められていれば、事業会社のような劇的な環境変化はなく、本質的に事業リスクと財務リスクを低く抑えることできる事業モデルである。半面、企業との比較において収入の多様化が図りづらく、費用の多くを占める人件費の操作可能性が低いという戦略のオプションが限定された経営体ともいえる。安定して学生が確保できている間はともかく、ひとたびキャッシュフロー・サイクルが損なわれると、その復元力の乏しさが浮き彫りにされ、事業リスクが急激に高まる可能性があることが特徴といえる。大学毎に事情は異なるものの、少子化、財政難、国際競争等の外部環境の構造的悪化要素がある。

(2) 学校法人等セクターにおける地位と競争力

個々の学校法人の信用力を評価する際には、地域特性や学部編成等が大きく影響する。地域における産業構造や人口構成の変化を見定めたうえで、競合する教育機関の動向や競合状況を分析していく。具体的には地域におけるポジション(設置形態(国公立の別)、学部構成、附属校の設置状況、入学者の出身地構成や学力レベル、さらには人材輩出の状況(地域内輩出)等が挙げられる。

(3) 対象法人の特性

① 沿革・建学の精神（風土・文化）

現在の大学法人の基本的性格、校風の形成には沿革が大きく影響する。単なる歴史のフォローではなく、現状および将来の事業基盤についての判断に結びつけて評価することに意味がある。また、建学の精神は抽象的であり、理念的なものであることが多く、創立時の解釈と現代的解釈について確認し、それが学生の教育・輩出活動においてどのように具体化されているのかといった点に注目している。

② 経営者・ガバナンス

経営トップの経営能力、実績、経営姿勢などの把握は、格付上で重要である。環境変化に対応してどのような経営方針を打ち出し、また目標の実現のためにどのような施策を講じているのか等を経営トップである理事長、各設置校の長等へのヒアリングを通じて評価していく。外部環境の不確実性が増すほど経営者の能力が問われることになるが、学校法人の経営は、企業のようなトップダウン型、とりわけ上位下達型のリーダーシップスタイルが有効でないケースが多い。また、教授会の自治・裁量範囲を拡大しすぎると議論が膠着し、法人としての意思決定の裁量が殆ど働かなくなることもある。共通のビジョンを模索し、法人と教学それぞれの役割分担をいかに定め、両組織との連携と牽制が十分に促進されるような枠組みを構築しているか、さらにはその実践と検証を行なうプロセスやその人員構成などが注目点となる。

③ リスクマネジメント・組織構成

大学法人の経営方針に適切に対応する組織構成、人員配置になっているのか、法人と教学との関係とその変化、部局自治の強さや学部横断型の教育・研究の企画立案、実行組織の構築・運用状況等の点について、建学の精神、教職員のモラルや校風との関連で評価していく。また、教職員や学生の不祥事、資産管理等に対する学内のリスクマネジメント体制の強化動向などについても確認していく。

④ 人材確保とそのマネジメント

教員・職員の採用方針とその後の育成プログラム等を確認しつつ、人数、年齢構成、平均勤続年数、給与水準、教職員労働組合との関係などの点について、競合他学との比較を交えて特徴を把握していく。また、組織構成や教育・研究活動力に関連するが、人事評価方式や報酬・昇進等との関連や、教職員の能力開発等組織的活動の現状についても併せて確認していくことが必要である。なお、定量的には設置基準上の必要人数との対比や教員当り学生数の水準認識、教職員1人当たりの効率等に注目している。

(4) 学生獲得力

学校法人のキャッシュフローの大部分をなす学生等納付金の安定度分析は、学校法人の格付上、重要な位置を占めることから、設置される各学校の志願者、入学者の動向について検討する。その際、歩留率の変化や学費水準、入学定員充足率といった財務に直接影響を与えるものだけでなく、オープンキャンパスの利用状況や、入試広報・高校訪問活動の強化動向、中長期的な入試形態（一般/センター・AO・推薦等）別の志願者動向、附属・系列高の競争力と大学への内部進学状況等と関連付けて評価していく必要がある。

(5) 教育活動力

教育力は学校法人発展の原動力であり、学校法人の将来を判断する場合、重要な要素の一つだが、格付の目的は信用リスク評価にあり、教育の質を評価し、保証していくことにはない。したがって各認証評価機関が行なう評価結果や評価の基礎となる自己点検・評価報告書等を確認しつつ、教育組織や教育課程、教育手法の改善や教育成果の測定等を不断に改善できるフレームワークが構築され、運用されているのかどうかといった視点で捉えていくことになる。そのような基盤が整備された活動から生成されるキャッシュ・フローには、安定性と持続性が高くなる蓋然性が強いというJCRの知見に基づくものである。注目するポイントを例示すれば、①直近の学部・学科の新設や改組再編のコンセプト ②キャリア・プランニングや建学の精神を浸透させる科目の設定状況 ③教養教育の充実と

専門教育との関連性を意識した科目編成の状況 ④組織的な修学アドバイザー活動の状況 ⑤中退者・退学者数の推移とその背景分析 ⑥留年・退学の推移とその要因分析と抑制策、入試形態の別が及ぼす影響度 ⑦就職率、進路決定率、資格試験合格状況、就職先からの評価の状況 ⑧組織的FD・SDの構築・運用やその検討状況 ⑨教育面における競争的資金テーマへの申請状況ならびに採択状況 ⑩自己点検評価体制の構築とその改善状況 等がある。

(6) 研究活動力

研究内容自体を評価することは、格付の目的にはなく、また、仮に評価を試みるに大学社会にいない立場の者にとって、それは極めて困難なものである。しかし、研究活動力の向上は、各種研究資金の獲得に結実していくものと考え、注目している。こうした視点からは、学部・研究科横断的な研究体制の構築状況や、外部資金獲得増加に向けたサポートの態様、教員データベースの構築・整備・活用状況等を確認しつつ、各種制度型競争的資金の申請・採択の成果を評価していくことになる。共同研究や受託研究等についても同様である。また、教員のモチベーション向上にむけた教員評価や研究費・報酬等への反映状況、任期制導入についての考え方などについて確認し、さらには学長等が裁量を持って有望な研究プロジェクトに対して経営資源を配分することができるのかについても確認している。

(7) 国内連携・国際展開力と社会貢献活動

これらの項目は、教育・研究資金の獲得を除き、直接的・短期的にキャッシュ・フローの増加に資するものではなく、むしろコスト負担が先行することが多い。しかし、高等教育行政の中長期的な方向性を踏まえると、各々の法人の特性によって程度の差はあれど、国内・海外の教育機関（とその学生）との交流・連携に対し、一段と行政からの財政支援に厚みがつくことも予想される。また、知的資源の地域住民への還元や地元産業の振興に貢献していくことが、大学としての社会的責任を遂行し、長期持続的にステークホルダーからの「理解と支持」を得る活動ととらえることができる。短期的に見返りを求めることはできないが、長期的には重要性が増していくものと見て、その姿勢を確認していく。

(8) 将来構想・経営計画・情報発信

将来の経営方針を踏まえた経営計画を検討していくことは、格付判断上で極めて重要である。経営陣から聴取する経営理念や中長期計画に対する方針、短期的なアクションプランの実践状況などの情報は、格付決定の際の大きなポイントとなる。大学法人の経営計画に関する各種資料、インタビューでの情報も踏まえて妥当性と実現可能性を総合的に判断していく。なお、(1)～(7)に関わる取り組みを各ステークホルダーに有効かつ適切に情報発信していくことも重要と捉え、広報体制やその活動実績・計画についても確認している。

2. 財務基盤評価

(1) 収入構成、収入源の多様性

大学法人の多くは、学納金の依存度が高いが、近年、多くの大学法人が取り組む寄附金募集、収益事業、資産運用活動等、キャッシュ・フロー創出源の多様化に向けた取組状況とその実績推移について分析する。その際、科学研究費補助金等、財務諸表には一部しか反映されていないような外部研究資金の獲得状況についても考慮した判断を行なう。

(2) 支出構成、支出構造の柔軟性

支出の過半は人件費で占められている。また、教育研究経費や管理経費の多くは固定的な性格を持つため、支出構造は硬直的で収支の分岐点は高くなりがちである。教職員の年齢構成の変化（人件費、退職金支出額のトレンド）を確認しつつ、教育・研究の質を維持、改善する為にはいかに効率的な資金の配分・活用に取り組んでいるかがポイントになる。具体的には、予算策定・管理プロセスの確認や、学長・学部長等の裁量が働く経営資源の配分システムの有無、給与体系の改定動向、業務プロセスの一部外部委託によるコストダウンの余地などについて確認している。

(3) 資産管理・運用方針と管理体制

基本金制度を採用する学校法人は、基本財産の更新に向けて計画的に資産の蓄積を図ることが基本的な財務活動であり、一般的に財務リスクは低位である。有利子負債が少なく、運用可能資産が十分に蓄えられている状態を、ある意味所与のものと見て評価している。したがって施設・設備更新に対する長期計画を前提に引当特定資産の充実度、運用資産内容の堅実性、経常的資金繰りの余裕度・安全性などを観察し、大学法人の財政の健全性・持久力を判断していく。また、明確な資産運用規定を元に、大学法人として自律的かつ適切な有価証券運用体制の存在とそのリスクコントロールの状況にも注目している。

(4) 財務指標分析

単なる数値のトレースや同規模同形態の大学法人の平均、および競合他校間における指標の優劣の判断だけでなく、文部科学省における財政支援の動向や事業基盤の強弱の変化、経営方針の転換など、定性的要因との関連で数字を読み、将来の収益予想へと結びつけていく。なお、重要指標の一つである帰属収支差額比率（帰属収入-消費支出÷帰属収入）に関し、当比率が恒常的にマイナス状態であれば懸念されることとなるが、その水準が低い場合でも、その大学法人が明確な施設・設備投資方針や教育・研究方針があり、将来の財政運営上想定された範囲内での安定した傾向を示していれば、信用リスク評価上、問題とすべき状態ではないと判断することがある。

3-1 国立大学法人固有の特性

国立大学法人は、我が国の学術・研究の中核であり、地域の教育振興、産業活性化に資する重要な拠点として、高等教育政策を直接的に体现する重要な役割を担っている。ただし、有形無形の経営資源の蓄積に格差がある中で一斉に04年に法人化をしており、これまでの大学間の教育・研究資源の格差が、リセットされてスタートしたわけではない。この格差については、今後公的・民間から得られる様々な教育・研究資金の獲得機会の差を拡大させる要素になりうる。こうした認識の下での国立大学法人の格付分析の枠組みは、国立大学法人制度や事業環境の認識等を前提に、国立大学法人としての個別状況と国による信用補完（国立大学法人制度）動向の双方を踏まえて総合的に判断していく。ただし、国による信用補完効果を織り込むということは、私立大学と異なり一定のフロアー（格付の下限）が敷かれるものの、国立大学法人単体としての個別状況を勘案せずに、国によりサポートされた独立法人として一律の格付水準を付与することを意味していない。JCRは、国立大学法人の信用リスクは、一義的にはその法人自身の個別状況に照らして評価すべきものであり、各国立大学法人の個別状況の「格差」を格付結果に反映させていくことが適切であると考えている。今後、財政誘導によって国立大学法人制度が変容し、法人間の格差が拡大、あるいは法人の統合等が実施していく可能性もあり、今後の制度動向が各法人の信用リスクに少なからぬ影響が及ぶものと見ている。

3-2 公立大学法人固有の特性

地方独立行政法人である公立大学法人の分析の枠組みについては、事業環境を前提に、「大学の自主財源獲得力の評価」をベースとし、「設置団体である自治体等による信用補完の評価」と「自治体自身の財政力」の3つ視点をもって総合的に判断していく。しかし、自治体等による信用補完効果を織り込むことは、公立大学法人単体としての個別状況を分析せずに、自治体等によりサポートされた一律の格付水準を付与することを意味しない。即ち、公立大学法人の信用リスクは、一義的にはその法人体自身の個別状況に照らして評価すべきものとするため、各公立大学法人の個別状況の格差は格付結果に反映させることになる。一方で公立大学法人は、設置者である自治体の教育行政方針に変更がないことを前提としても、自治体からの資産・負債、収益・費用両面の資金的サポートや、自治体からの職員派遣という人的サポートは所与のものとして受けていることは事実である。この点は、大学等を設置する学校法人との本質的な差異であり、自治体の裁量が働きやすくなるポイントと見ている。

以 上