

こうえき

特集.. 学校法人の財務運営

『2020年度 私立大学の決算分析』
『学校法人の資金管理と運用について』

【インタビュー】

国立大学法人大阪大学 統括理事・副学長 田中 敏宏 氏
学校法人立教学院 理事長 戸井田 和彦 氏



いっしょに、明日のこと。
Share the Future

特集：学校法人の財務運営

『2020年度 私立大学の決算分析』

SMBC日興証券株式会社 公益法人業務部 制度調査課

主任研究員 河田 剛 P4

『学校法人の資金管理と運用』

有限責任監査法人トーマツ

公認会計士 船木 夏子 P12

インタビュー

『人生 100 年時代を生き抜く人材を育てる』

国立大学法人大阪大学

統括理事・副学長 田中 敏宏 氏 P20

『自分、世界、そして未来を拓く教育』

学校法人立教学院

理事長 戸井田 和彦 氏 P30

(50音順で記載)

表紙：「ドイツのクリスマス飾り」

東京藝術大学 演奏芸術センター 水本 紗恵子 氏

『特集：学校法人の財務運営』

- * 本資料は、別段の表示がない限り、その作成時点において施行されている法令に基づき作成したものでありますが、将来、法令の解釈が変更されたり、制度の改正や新たな法令の施行等がなされる可能性があります。
- * 実際の取引等をご検討の際には、今後の制度改正の動きに加え、具体的な実務動向や法解釈の動き等にご留意いただき、所轄の税務署や弁護士、公認会計士、税理士等の専門家にご相談の上、お客様の最終判断をもって行っていただきますよう、お願い申し上げます。

いっしょに、明日のこと。
Share the Future

『 2020年度 私立大学の決算分析 』

SMBC日興証券株式会社
 公益法人業務部 主任研究員
 河田 剛

1 特殊要因から収支が改善

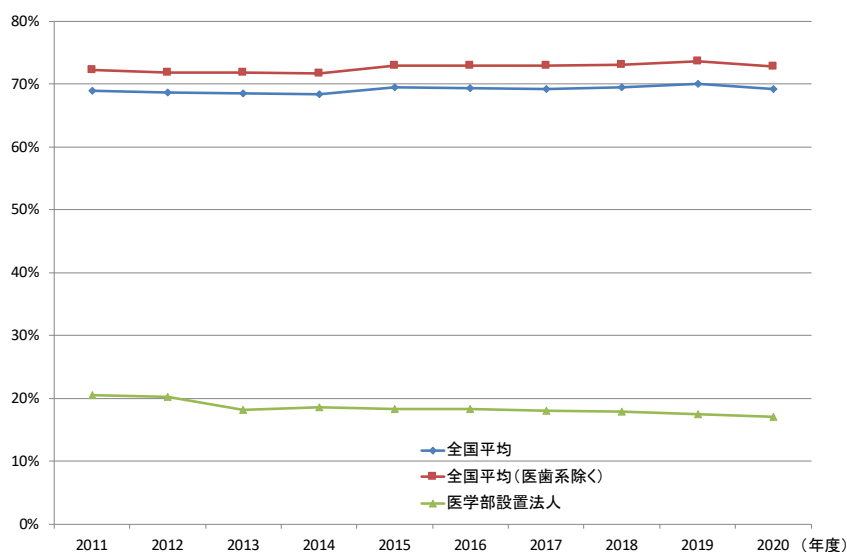
2020年度（令和2年度）の学校法人決算について、大学を設置する学校法人のうち、各学校法人の公表情報から必要なデータの取得が可能な538法人について集計を行った。

2020年度決算の傾向としては、コロナ禍の特殊要因で経費比率が低下し、全国平均ベースの法人の収支（教育活動収支差額比率、経常収支差額比率、事業活動収支差額比率）は改善したこと、財務基盤強化の面では経常寄付金比率は上昇したものの、受取利息・配当金利回りは低下したこと等があげられる。以下に学校法人の主要財務指標を紹介する。

① 学生生徒等納付金比率（学生生徒等納付金 / 経常収入）

学生生徒等納付金比率は従来から依存度が高く、近年は高止まり状態が続いていた。しかし、2020年度については総額ベースで前年比+1.4%と漸増したものの、経常寄付金比率、補助金比率の相対的な上昇ともなっていて、小幅ながら低下した。

図表1 学生生徒等納付金比率の推移

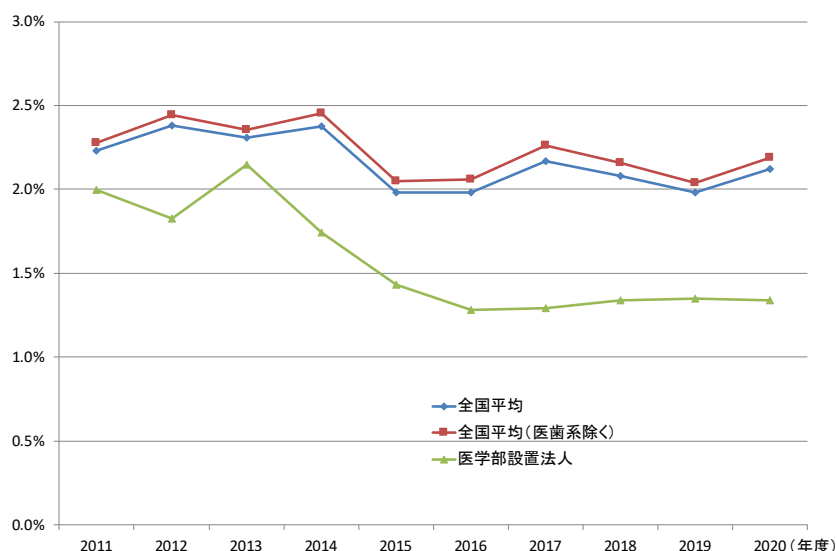


(出所) 各大学、文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

② 経常寄付金比率（教育活動収支の寄付金 / 経常収入）

寄付金については募集活動に注力している法人が多いものの、2018年度、2019年度は低下していたが、2020年度は総額ベースで前年比+12.2%となり、比率も改善した。

図表2 経常寄付金比率の推移

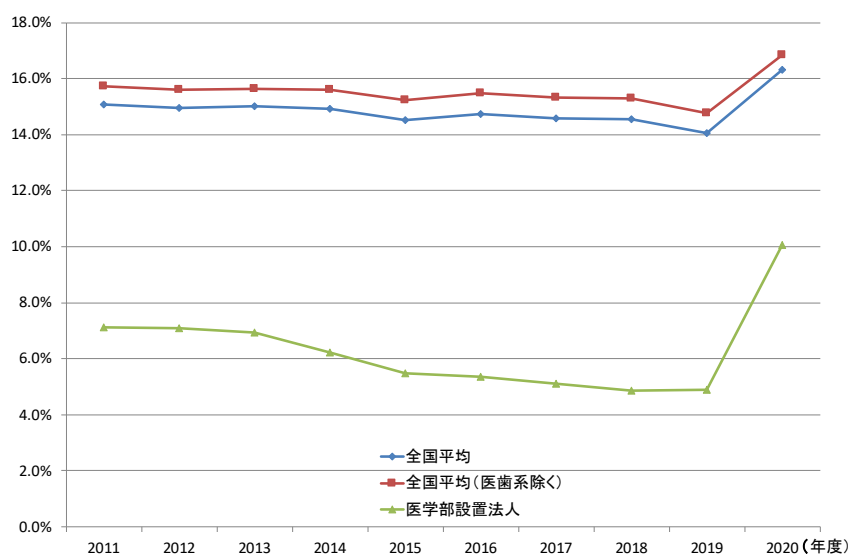


(出所) 各大学、文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

③ 経常補助金比率（教育活動収支の補助金 / 経常収入）

補助金は年々抑制される傾向だったが、2020年度はコロナ禍への緊急対応として大幅に補助金が増額（前年比+40.2%）された影響で、比率が大幅に上昇した。医学部設置法人で特にその傾向が顕著となった。

図表3 経常補助金比率の推移

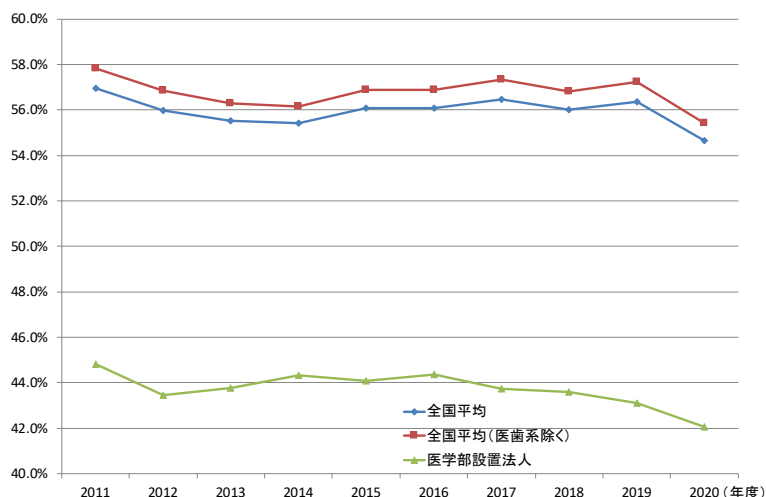


(出所) 各大学、文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

④ 人件費比率（人件費 / 経常収入）

人件費は学校法人の費用項目の中で最大のウェイトを占めている。教育の質向上とコスト削減のバランスに腐心している法人が多く、2020年度は前年比 +0.4%の微増となった一方で、補助金等の増加により比率は低下した。

図表4 人件費比率の推移

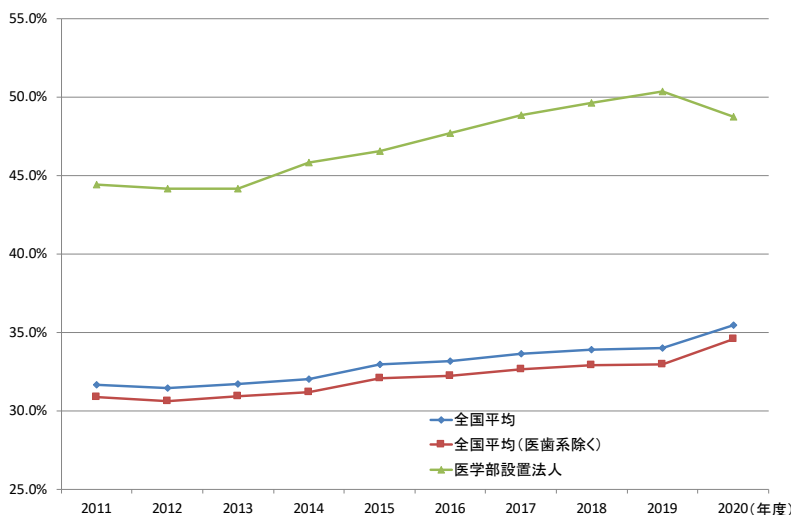


(出所) 各大学、文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

⑤ 教育研究経費比率（教育研究経費 / 経常収入）

教育の質による競争圧力が高まっていることに加え、オンライン対応の費用負担もあり、教育研究経費は前年比 +3.9%、比率も上昇した。ただし医学部設置法人については補助金の大幅増の影響で比率は低下した。

図表5 教育研究経費比率の推移

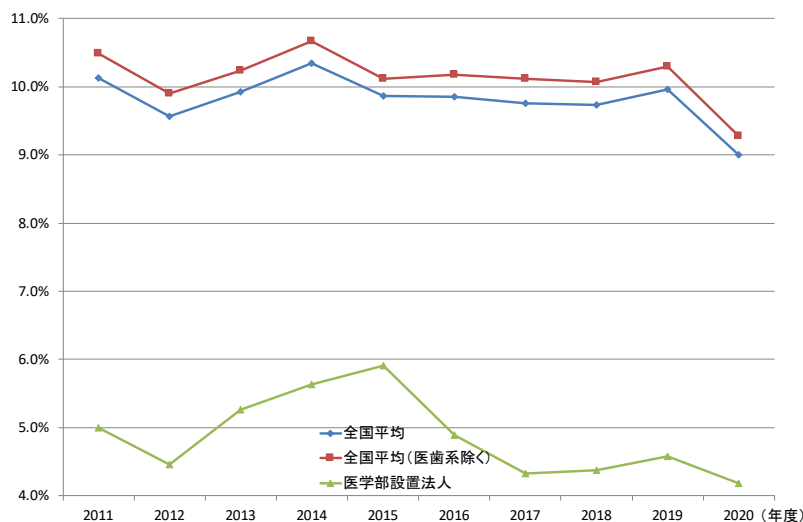


(出所) 各大学、文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

⑥ 管理経費比率（管理経費 / 経常収入）

管理経費は抑制に取り組んでいる法人が多く、2020年度は総額が前年比▲5.5%となり、補助金の増加から比率も大幅に低下した。

図表6 管理経費比率の推移

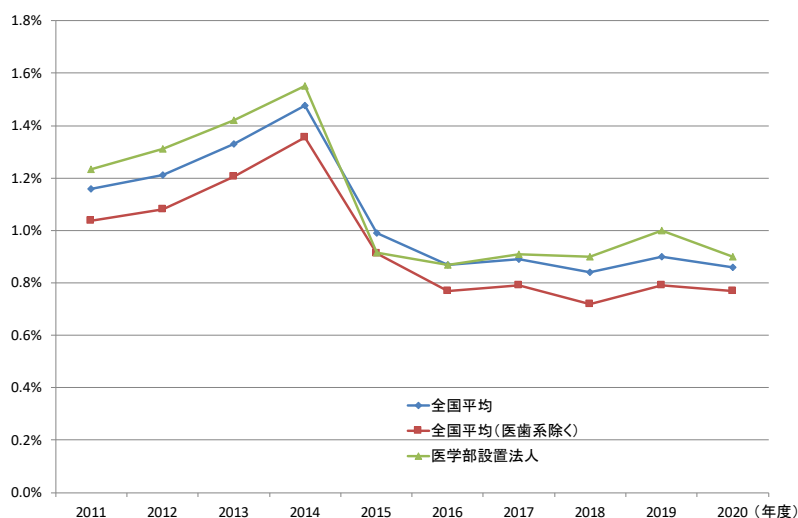


(出所) 各大学、文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

⑦ 受取利息・配当金利回り（受取利息・配当金 / 推定運用可能資産）

財務基盤強化の観点から、資産運用の必要性が高まっている。2020年度は推定運用可能資産が前年比+3.4%と増加したものの、低金利下で受取利息・配当金利回りは低下した。ただ、一部の株式での運用を行っている法人では高い利回りとなる例もみられた。

図表7 受取利息・配当金利回りの推移

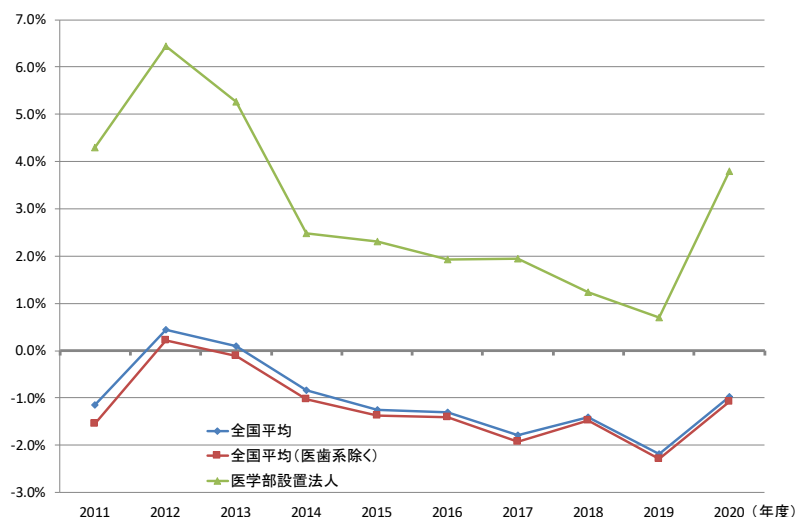


(出所) 各大学、文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

⑧ 教育活動収支差額比率（教育活動収支差額 / 経常収入）

学校法人の本業の収支である教育活動収支差額は、2014年度以降赤字基調が定着しているが、2020年度は補助金の増加等により、赤字ながらも改善した。

図表8 教育活動収支差額比率の推移

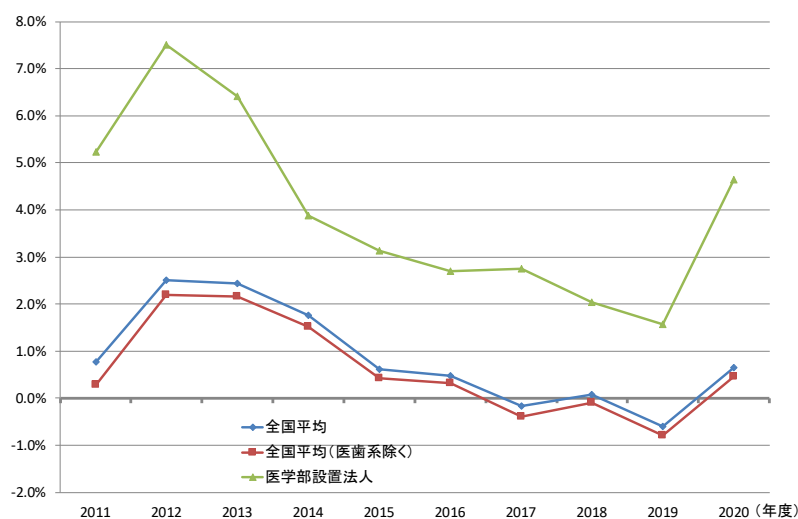


(出所) 各大学、文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

⑨ 経常収支差額比率（経常収支差額 / 経常収入）

教育活動収支差額に教育活動外収支差額を加えた経常収支差額は、2016年度までは黒字を維持していたものの、2017年度～2019年度は赤字となった。しかし、2020年度は教育収支差額の改善もあり、経常収支差額比率は黒字領域に上昇した。

図表9 経常収支差額比率の推移

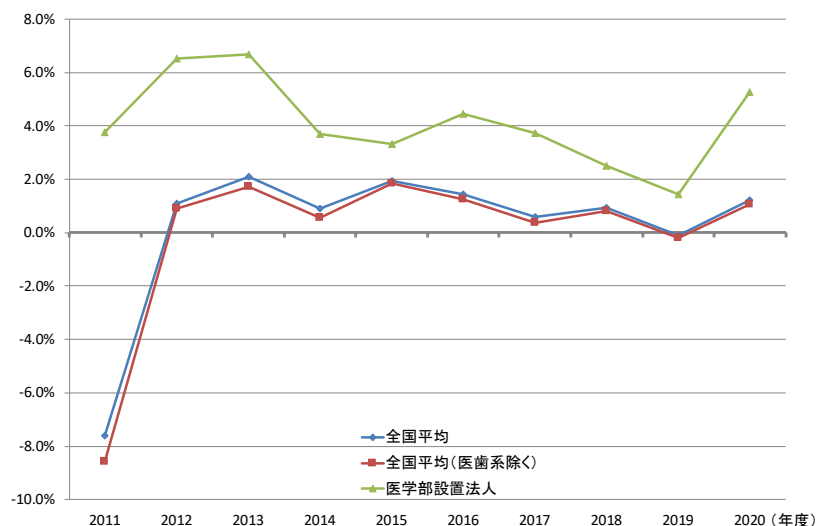


(出所) 各大学、文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

⑩ 事業活動収支差額比率（基本金組入前当年度収支差額 / 事業活動収入）

企業会計では税引前利益率に相当する事業活動収支差額比率は低下傾向が続き、2019年度は2011年度以来のマイナス領域入りとなったものの、2020年度はプラス領域に改善した。

図表10 事業活動収支差額比率の推移



- (注) 1. 経常収入＝教育活動収入計＋教育活動外収入計
 2. 事業活動収入＝経常収入＋特別収入計
 3. 推定運用可能資産＝特定資産＋有価証券（その他固定資産）＋流動資産×0.98
 ＊有価証券（その他固定資産）の記載が無い場合は
 推定運用可能資産＝特定資産＋その他固定資産×0.67＋流動資産×0.98
 （式中の乗数は「令和元年度版今日の私学財政（日本私立学校振興・共済事業団編）」から
 大学法人貸借対照表から算出した金融資産を計算するための調整係数を引用）
 4. 受取利息・配当金利回りは受取利息・配当金のみにより計算。有価証券の売却差損益・償還差損益等は考慮していない。
 ＊受取利息配当金利回りのみ加重平均、他指標は単純平均

(出所) 各大学、文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

2 学生規模別の財務諸指標

学校法人の財務状況は法人間でのばらつきが大きい。そこで、学生数の規模で法人を10グループに分け、それぞれの財務指標を算出した。対象は、大学院大学・通信制大学を主に設置する法人を除く515法人で学生の多い順から①～⑩グループとした。①～⑨グループは各51法人、⑩グループは56法人としている。ただし、学生数は大学に在籍する学生のみで、高等学校以下の生徒、児童数は含まれていない。

2020年度においては、大規模法人と小規模法人を比較すると、教育活動収支差額比率は①～⑥グループ、経常収支差額比率は①～⑦グループ、事業活動収支差額比率は①～⑦

がプラスになっているものの、それより小規模なグループではマイナスとなっている（図表11参照）。

①グループについては、人件費比率、管理経費比率が低い一方で、経常寄付金比率、受取利息・配当金利回り、教育研究経費比率は高く、財務面、教学面ともに比較優位に立っていると考えられる。

一方、⑩グループは補助金依存度が高く、人件費負担も重い。経常寄付金比率は高いが、これは一部の宗教法人系、医療系の法人で寄付金が恒常的に多いためと考えられる。

2015年度との比較では、①グループでは教育活動収支差額比率、経常収支差額比率が低下している。一方で経常寄付金比率が大きく上昇している点が注目される。

逆に、②～⑤、⑧、⑩のグループで教育活動収支差額比率が、②～⑤、⑦、⑧、⑩のグループで経常収支差額比率が改善しており、悪化したグループが少なくなっている。

近年は全体的に収支関係の比率が悪化傾向にあり、特に小規模法人のグループでその傾向は顕著だったが、まだら模様の結果となっている。コロナ禍による影響がイレギュラーな状況を招いたと考えられる。

図表11 学生数規模別の財務指標(2020年度、下段2015年度)

	学生数 (人)	学生生徒 等納付金 比率	経常寄 付金比率	経常補助 金比率	人件費 比率	教育研 究経費比 率	管理経費 比率	受取利 息・配当 金利回り	教育活動 収支差額 比率	経常収支 差額比率	事業活動 収支差額 比率
①	20,186	70.20% 73.25%	1.83% 1.00%	11.00% 8.80%	49.59% 51.24%	37.69% 35.13%	6.67% 7.00%	0.75% 0.90%	3.75% 4.59%	5.86% 6.33%	6.09% 7.26%
②	7,214	74.20% 74.08%	1.11% 1.09%	12.68% 10.49%	50.37% 52.82%	37.09% 34.70%	7.72% 9.11%	0.65% 0.89%	3.03% 0.50%	4.66% 2.95%	5.21% 3.20%
③	4,308	73.29% 73.79%	1.10% 1.17%	12.54% 10.56%	49.52% 52.68%	37.06% 33.29%	8.18% 9.70%	0.62% 0.68%	3.20% 2.22%	4.98% 4.02%	4.70% 4.42%
④	2,851	72.16% 70.64%	1.36% 1.58%	14.88% 12.68%	54.88% 57.22%	33.99% 33.50%	7.75% 9.54%	0.66% 0.82%	1.34% -2.87%	3.13% -0.72%	3.11% 0.22%
⑤	2,177	70.25% 71.95%	1.06% 0.97%	15.98% 15.02%	52.65% 56.92%	36.07% 32.46%	8.02% 9.83%	0.42% 0.64%	1.81% -1.24%	2.95% 0.57%	3.96% 1.30%
⑥	1,522	72.38% 72.43%	0.96% 0.96%	17.67% 16.43%	55.32% 56.98%	34.41% 30.95%	8.65% 9.08%	0.49% 0.53%	0.34% 1.47%	1.42% 2.68%	0.70% 3.76%
⑦	1,102	64.06% 60.75%	0.93% 3.05%	18.47% 16.79%	55.17% 55.66%	35.73% 33.61%	8.73% 9.75%	0.24% 0.40%	-0.41% -0.31%	0.00% -0.02%	1.26% 1.92%
⑧	817	63.33% 63.56%	1.90% 1.10%	18.77% 17.47%	56.31% 59.88%	35.03% 34.34%	10.68% 10.65%	0.44% 0.47%	-4.08% -7.03%	-2.48% -5.42%	-2.55% -4.42%
⑨	570	68.24% 68.55%	1.20% 1.14%	20.91% 19.47%	59.03% 60.07%	33.68% 31.26%	9.98% 10.08%	0.29% 0.47%	-3.75% -2.95%	-2.91% -1.84%	-1.75% 1.89%
⑩	304	62.98% 63.55%	5.86% 4.44%	22.29% 21.13%	60.94% 62.58%	33.28% 31.32%	10.58% 11.90%	0.47% 0.59%	-8.44% -10.08%	-5.11% -6.84%	-2.58% -3.83%
全平均	4,149	69.12% 69.36%	1.75% 1.64%	16.50% 14.77%	54.36% 56.54%	35.42% 33.10%	8.69% 9.65%	0.50% 0.64%	-0.32% -1.55%	1.26% 0.21%	1.83% 1.59%

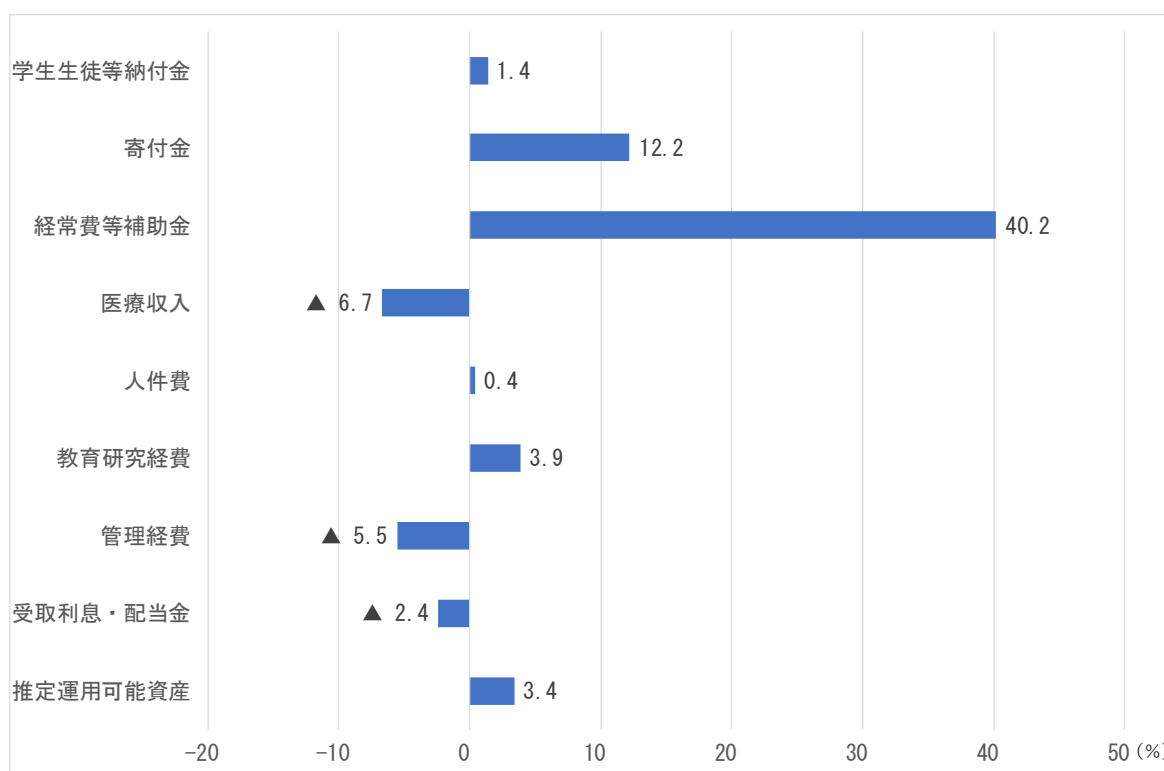
(出所) 各大学、文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

3 まとめ

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大が大学の経営を直撃し、各大学はオンライン授業など過去にない対応を迫られた。政府から医学部（大学病院）設置法人を中心に補助金による支援が行われたため、多くの法人で収支は改善した。

2021年度も同じ傾向が続くとみられるが、この状態が恒久化する可能性は低く、従来から指摘されている財務基盤の強化を引き続き進める必要があるだろう。学校法人の収入の多様化という面では、寄付金募集と資産運用があげられる。寄付金募集については、足元はコロナ禍支援という側面もあると推測されるため、今後の取組みが注目される。また、低金利下で低迷している資産運用についても強化する必要があるだろう。

参考 各科目合計額の前年比増減率(538法人)



(出所) 各大学、文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

『学校法人の資金管理と運用について』

有限責任監査法人トーマツ 公認会計士
船木 夏子

はじめに

少子化に伴う学生獲得競争の激化により全国の大学の4割以上が定員割れを起こすなど、学校法人の経営環境は厳しい状況にあります。また定員を充足している学校法人であっても、近年の所轄庁による定員充足率の管理の徹底により、学生生徒等納付金収入の増収は困難な状況にあり、さらに近年の少子化に伴う就学人口の減少を受け、今後入学志望者数及び入学者数は減少していく傾向にあります。

また、新型コロナウイルス感染症（以下「COVID-19」という）の流行が長期化しており、リモートでの授業の継続、分散登校の実施、課外学習等の中止といった「3密」を避けるための取組が継続されています。多くの学校法人においては、COVID-19の流行に起因して減少したコストもある一方で、システム投資といった新たなコストの増加も生じ、収入の減少や投資による支出増加が生じていると思われます。

このように、学生生徒等納付金収入や補助金収入の大幅な増加を期待することは難しく、さらに、COVID-19を原因とする収入の減少及び支出の増加の影響もあり、当年度においても学校法人は厳しい経営環境となると思われます。このような環境下で、収支改善策のひとつとして、保有資産を有効に運用し、資産の運用収益を増加させることが挙げられます。

本稿では、学校法人の資産運用について留意すべき事項を解説します。

1. 学校法人の保有する資産について

学校法人の計算書類のうち、法人の財政状態を示す書類は貸借対照表となります。学校法人において貸借対照表に記載する科目は、学校法人会計基準第33条及び別表第3で定められており、別表第3における貸借対照表の資産の部の記載は（表1）のようになっています。

資産のうち、学校法人において資産運用に関連する科目は、特定資産、有価証券、預金となります。ここで、特定資産とは、用途が特定された預金等をいい、特定された用途が小科目の科目名で明確にされます。（表1）に記載の特定資産のほかに、退職給与引当

(表1)

大科目	中科目	小科目
固定資産	有形固定資産	土地、建物、構築物、教育研究用機器備品、管理用機器備品、図書、車両、建設仮勘定
	特定資産	第2号基本金引当特定資産、第3号基本金引当特定資産、(何)引当特定資産
	その他の固定資産	借地権、電話加入権、施設利用権、ソフトウェア、有価証券、収益事業元入金、長期貸付金
流動資産		現金預金、未収入金、貯蔵品、短期貸付金、有価証券

(注) 小科目については、適当な科目を追加し、又は細分することができる。

(学校法人会計基準別表第3のうち資産の部を抜粋し、筆者が表形式に加工)

特定資産や減価償却引当特定資産が計上されるのが一般的です。また学校法人によって、奨学金事業や記念事業、施設拡充等に係る特定資産が計上されています。

特定資産の運用形態は預金や有価証券が一般的ですが、用途の特定にあたりどのような資産を優先的に特定資産とするかについては、学校法人会計基準等で特段の定めはなく、学校法人ごとに何等かの方針を定めて特定資産、預金又は有価証券に区分しています。このため預金又は有価証券は、用途が特定されているものは貸借対照表において特定資産として計上され、用途が特定されていないものは貸借対照表において預金又は有価証券として計上されることになります。

また特定資産は、主なものとして第2号基本金引当特定資産、第3号基本金引当特定資産、退職給与引当特定資産、減価償却引当特定資産等がありますが、基本金にかかる引当特定資産は計画的な繰入が求められているものの、退職給与引当特定資産や減価償却引当特定資産等については、学校法人会計基準等で引当対象の負債項目と同額を計上することといった定めは特段ないため、学校法人ごとに何等かの方針を定めて特定資産を計上することになります。このため退職給与引当特定資産を例にとってみても、負債科目の退職給与引当金と同額を計上している学校法人もあれば、退職給与引当金の半分に満たない金額しか計上していない学校法人もあります。

また減価償却引当特定資産についても、長期間の資金計画表を作成し、収入や支出、キャッシュ・フローの増加額などを試算したうえで、減価償却引当資産の組入額を決定し、毎年財務計画表に沿った形で組み入れている学校法人もあれば、減価償却引当特定資産の金額を定額とし、毎年の組入はしていない学校法人もあります。

ここで留意すべき点として、学校法人が教育活動を永続的に継続するためには、施設設備を継続的に維持し、また教職員を継続的に確保しなければなりません。すなわち、校舎が古くなれば建て替え、備品は定期的に交換し、教職員が退職する際には退職金を支払い、新しい教員を採用することとなります。その際、資金が確保できず支払が困難となれば、教育の質を維持していくことができなくなります。このため引当特定資産は、学校法人を

維持するために必要な資金留保であるため、長期的な計画に従って実行されるべきものといえます。

この点、上述した退職給与引当特定資産と減価償却引当特定資産について考えてみると、退職給与引当特定資産は、教職員の将来の退職に備えて退職金相当額をあらかじめ積み立てておくものですが、教職員全員が直ちに退職するわけではないため、必ずしも退職給与引当金と同額を積み立てておくべきとまでは言えませんが、教職員の平均残存勤務年数なども考慮し、一定の資金は確保しておく必要があります。

また減価償却引当特定資産は、有形固定資産の減価償却額或いはその一部を資金留保するもので、有形固定資産の再取得資金の確保が目的です。学校法人の減価償却方法は定額法であるため、多額の資産の除却がない限り、年々減価償却累計額が増加していくこととなり、また学校法人は施設設備等の償却資産が多額であるため、減価償却累計額の金額も極めて多額になります。このため、減価償却引当特定資産は、特に計画的な組入が必要だと考えられます。

2. 学校法人の運用資産の保有割合について

日本私立学校振興・共済事業団による令和2年度版「今日の私学財政」大学・短期大学編における大学法人の5カ年貸借対照表によると、大学法人における総資産のうち、特定資産、有価証券（その他の固定資産）、現金預金、有価証券（流動資産）が占める比率は各々（表2）の通りになります。

学校法人は、教育研究活動に必要な施設設備等の維持・充実に努める必要があり、主要な財産は校地、校舎、備品等といった固定資産から構成されるため、固定資産が重要となるのは言うまでもありませんが、特定資産、有価証券、預金といった運用資産の割合も比較的高いことが分かります。

（表2）

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
特定資産 / 総資産	22.9%	22.9%	23.0%	23.4%	23.6%
有価証券（その他の固定資産） / 総資産	2.4%	2.4%	2.6%	2.8%	2.8%
現金預金 / 総資産	10.8%	11.0%	11.1%	11.0%	11.1%
有価証券（流動資産） / 総資産	1.3%	1.1%	1.1%	1.0%	1.1%

（日本私立学校振興・共済事業団「今日の私学財政」大学法人貸借対照表5カ年を元に筆者作成）

特定資産構成比率（特定資産 / 総資産）の比率は高い方が望ましいとされていますが、特定資産構成比率が比較的低い場合であっても、現金預金 / 総資産の比率或いは有価証券 / 総資産の比率が高い場合は、財政状態の健全性が高いことも考えられます。

なお、日本私立学校振興・共済事業団による令和2年度版「今日の私学財政」高等学校・中学校・小学校編における高等学校法人の5カ年貸借対照表によると、高等学校法人における総資産のうち、特定資産、有価証券（その他の固定資産）、現金預金、有価証券（流動資産）が占める比率は各々（表3）の通りになります。大学法人と比較し、特定資産の割合が低い結果となっており、平均値で比較した場合、高等学校法人は大学法人ほど支払資金の確保ができていないことを示しています。

（表3）

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度
特定資産 / 総資産	15.9%	15.7%	15.9%	16.1%	17.0%
有価証券（その他の固定資産） / 総資産	2.2%	2.2%	2.1%	2.3%	2.2%
現金預金 / 総資産	11.4%	11.8%	12.1%	12.1%	12.3%
有価証券（流動資産） / 総資産	0.6%	0.7%	0.6%	0.7%	0.7%

（日本私立学校振興・共済事業団「今日の私学財政」高等学校法人貸借対照表5カ年を元に筆者作成）

（注）平成27年度は旧学校法人会計基準に基づくため、退職給与引当特定預金、施設設備引当特定預金、減価償却引当特定預金、その他引当特定預金、第3号基本金引当資産の合計を特定資産とみなして、比率を算出。

3. 学校法人の資産運用管理について

前述の通り、学校法人の経営は、学生生徒等納付金収入・補助金収入の大幅な増加を期待することが難しい環境にあります。また学校法人の総資産の約1/3は運用資産であることから、資産の運用収益を増加させることが、学校法人における経営課題として位置付けられている傾向にあります。

ここで、資産運用の管理体制を検討する上で重要なポイントは、学校法人として、資産運用形態の内容及びリスクを適切に把握した上で運用の意思決定を行うとともに、定期的に資産運用状況をモニタリングする仕組みを構築して実行することにあります。

以下、資産運用を行うにあたっての基本的な方針及び整備・運用すべき内部統制について解説します。

(1) 資産運用の基本的な方針

学校法人の資産運用の形態として、預金や公社債（国債・地方債・政府保証債等）、MMF（マネー・マネジメント・ファンド）等の保有のほか、価格変動リスクがある金融商品で運用を行っている学校法人も見受けられます。

一方で、運用は元本が保証されたものに限定している学校法人もあり、どのような運用形態とするかは学校法人ごとの方針によるところとなります。

学校法人の資産は、設置する学校の教育研究活動を安定的・継続的に支えるための資産であり、また、学校法人の運営は学生生徒等の納付金、善意の寄付金、国民の税金からなる補助金によって支えられているため、運用の安全性を重視することが求められます。学校法人が行う資産運用として、特に価格変動リスクがある金融商品は、元本保証がされているか否かなどが目論見書等からは分かりにくいケースもあり、商品特性やリスクについて納得のいくまで十分な説明を受けるなど、運用の必要性やリスクを事前に十分に検討する管理体制を設けることが重要です。

また、学校法人の理事長を含む理事は学校法人に対して善良な管理者の注意義務を負っており（私立学校法第35条の2）、資産運用に従事する学校法人職員もその職責に相応する注意義務を負っていることを認識する必要があります。

(2) 資産運用に対する内部統制

このように、学校法人の資産運用は安全性の確保と必要な規程等の整備、学校法人としての責任ある意思決定が求められます。また、資産運用の意思決定や運用状況のモニタリングといった執行管理についても規程等に基づいて適正に行うなど、資産運用に対する内部統制の構築も必要です。

この内部統制の構築に向けて、学校法人の経営の最終的な意思決定及び理事の職務執行の監督を掌る機関（ガバナンスのトップ）は理事会であることから、資産運用に関する規程の整備等を通じて以下のような資産運用に係る意思決定と執行管理の一層の適正化を図ることが求められます。

- ①安全性への配慮といった資産運用の基本方針
- ②理事会・理事長・担当理事・実務担当者など資産運用関係者の権限と責任
- ③具体的な意思決定の手続

④理事会等による運用状況のモニタリングなど執行管理の手続

⑤保有し得る有価証券やその格付け、行い得る取引等の内容

資産運用に関する規程を策定することはもちろん、策定されている場合においても、その内容が上記①～⑤の要求事項を満たしているかを検証することが望まれます。さらに、実務においては、資金計画表に基づき、運用すべき期間及び金額について見通しを立て、資金繰りへの支障がないことの確認及び投機的な運用ができる限度額を把握したうえで、運用を行うことが極めて重要となります。

また、年度を通して資産運用に関する規程に従って資産運用が適切に行われているかといった点については理事会への定期的な報告内容の検討に加え、資産運用に従事する部門において適切な確認ができる仕組みを構築することが重要です。

その際、理事会の資産運用状況のモニタリングの実効性を確保するためには、資産運用の期間や銘柄、意思決定手続が資産運用に関する規程に沿っているかはもちろん、あらかじめ定めた資産運用の目標と実際の成果を比較することも重要となります。実際に、資産運用に従事する部門において、金融資産の内訳や特定資産の内訳、金融資産別の運用収入の内訳や特定資産別の運用収入の内訳を示したうえで、運用収入を細かな項目に分けたうえでの予算と実績の差異分析などを定期的実施し、理事会等に報告しているケースもあります。法人全体の運用成果を可視化することは、今後の資金運用戦略に生かすという観点からも有用と考えられます。

そのうえで、資産の購入・売却の意思決定、取引にかかる手続、資産運用に従事する部門の運用状況の報告や理事会等でのモニタリングといったこれら一連のプロセスを、監事や内部監査部門がモニタリングすることが期待されます。

(注) 記述内容は、筆者の私見であり、有限責任監査法人トーマツの公式見解ではありません。また、無断転載・複写はご遠慮ください。

《執筆者》船木 夏子 (ふなき・なつこ)

公認会計士。2003年有限責任監査法人トーマツに入所、学校法人監査をはじめとする各種法定監査、任意監査に従事。

日本公認会計士協会 学校法人委員会 学校法人監査検討専門委員会 現委員

NOTE



インタビュー

- * 本資料は、別段の表示がない限り、その作成時点において施行されている法令に基づき作成したものでありますが、将来、法令の解釈が変更されたり、制度の改正や新たな法令の施行等がなされる可能性があります。
- * 実際の取引等をご検討の際には、今後の制度改正の動きに加え、具体的な実務動向や法解釈の動き等にご留意いただき、所轄の税務署や弁護士、公認会計士、税理士等の専門家にご相談の上、お客様の最終判断をもって行っていただきますよう、お願い申し上げます。

いっしょに、明日のこと。
Share the Future

インタビュー「人生100年時代を生き抜く人材を育てる」のご紹介とポイント

国立大学法人大阪大学
統括理事・副学長 田中 敏宏 氏

2021年度に創設90周年を迎えた大阪大学では地球上の様々な問題に挑戦して解決していく人材を育てるために多様な取り組みを行っています。そこで田中副学長に大阪大学独自の産学連携や国際交流を意識した教育プログラムの他、100周年を超えた先を目指す経営ビジョンや新型コロナウイルス感染症拡大への対応をお伺いしました。インタビューのポイントは以下の通りです。

1. 地球上の複雑な問題に挑戦することのできる人材を育てるために、専門性だけでなく、教養教育や、語学・国際文化を学ぶ国際性涵養教育を必修として、大学入学から大学院修了まで並列した教育を行っている。
2. 産学連携の活性化を目的とした「インダストリー・オン・キャンパス」や産学共創リカレント教育を目的とした「REACHラボプロジェクト」に取り組んでいる。
3. 高大連携として高校生を対象とした国際交流や産学連携に取り組む「SEEDS」や中学生を対象にした「めばえ適塾」は早期の段階で地域の優秀な学生の育成を目的としている。
4. 新たなスマート・キャンパスを目指し、留学生との交流を深める施設やシステムを整え、長期的な視野で人生における教育の価値を強く認識し、国際交流を特に重要視している。
5. 100周年を超えた先を見据えて、心身ともに健全で専門知識と国際性涵養を生かして未来社会を創造できる人材を育て、地域社会にも貢献していきたい。

国立大学法人大阪大学
統括理事・副学長

田中 敏宏 氏

『 人生 100 年時代を生き抜く人材を育てる 』

日興：まずは、大阪大学の概要・沿革についてお聞かせください。

田中：大阪帝国大学が1931年に創設され、今年で90周年を迎えます。一方、2007年に統合した大阪外国語大学は今年が100周年になります。1931年当時、関西には京都帝国大学がありましたが、大阪の市民や産業界の方が、大阪の発展、関西の発展、ひいては日本の発展につながるような総合大学を大阪にもつくりたいという想いから始まっています。



日興：副学長が取り組まれてきた教育改革などの施策についてお話しいただけますか。

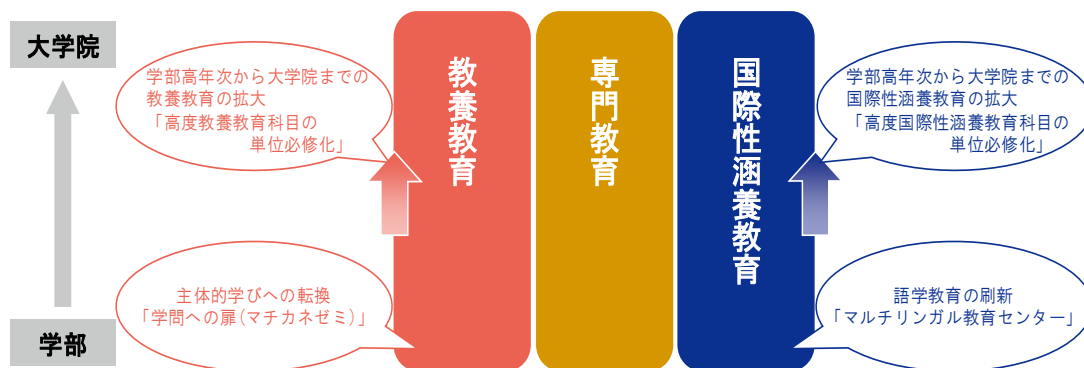
田中：大阪大学は総合大学であり、大学院大学です。一般的に大学院は専門性を深めていく機関と考えられてきましたが、SDGsやカーボンニュートラル、VUCAの時代においては先が見えない課題への対応が求められるようになりました。地球を舞台に、様々な問題に挑戦して解決していく人材を育てるためには、専門性だけでなく、教養教育や、語学・国際文化を学ぶ国際性涵養教育の必要性が出てきました。自分の専門性に教養性を上手に組み合わせることで、複雑な問題に果敢に挑戦して活躍できる人材が育つと考えています。

大学へ入学すると教養課程を経て専門課程に進むのが一般的ですが、大阪大学では教養・国際性涵養・専門課程それぞれの科目を必修として、大学入学から大学院修了まで並列した教育を行っています。

一つの例として、世界のどこにもないロボットを研究開発したとします。それがビジネス目的の場合、知的財産権が絡むため、学術的な工学分野の専門性だけでは知識が足りま

教育カリキュラム改革

平成31年度からのカリキュラム改革 概要



学部から大学院まで一貫した教育体系を構築

(出所：大阪大学)

せんが、大阪大学は総合大学ですので知的財産について教えてくれる学部があり、そこで勉強をすることができます。そのため、学部の初めの時期に教養課程を固めるのではなく、専門性が身についた後からも長く学べるようにしています。

また、1年生には「学問への扉」という科目を必修にしています。3300人ほどの1年生全員を二百数十のクラスに分け、教員は専門分野の学生だけではなく異分野の学生にも、学問の広がりやおもしろさを教えます。視野が広がったところで専門分野を勉強してもらおうということを教育改革の基本にしています。

日興：産学連携に関しても積極的に取り組まれているそうですが。

田中：2000年頃から産学連携が活発になり、企業と大学の共同研究が少しずつ増えてきました。2006年から大阪大学では、「インダストリー・オン・キャンパス」という構想に取り組んでいます。それまで企業の研究者は普段会社に、大学の研究者は大学のキャンパスにいて、年に数回、あるいは月に1回程度、お互いの進捗状況を確認し合うという形でしたが、企業の研究者が大阪大学に常駐していつでも議論ができるような体制にしました。立ち上げから関わっていたのですが、「共同研究講座」という名称で建物や研究施設を提供し、企業の研究者と大学内で共同研究をするところから始まりました。

最初は大学側から話を持ち掛けていましたが、産学連携が浸透してきた時期であったことから、多くの学会でインダストリー・オン・キャンパスの構想を説明する機会をい

ただきました。その結果、徐々に認知度が高まり、企業にも評価していただいた結果、当該企業のもっと多くの方が駐在できるようにと、2011年にはテクノアライアンスという専用の棟を建て、「協働研究所」という新たな制度も始まりました。共同研究講座は3社から始まりましたが、協働研究所も併せて、2021年1月の時点で110社程が常駐しています。

吹田キャンパスにある工学研究科では、2016年にオープンイノベーション教育研究センター（現：フューチャーイノベーションセンター）を立ち上げましたが、今ではキャンパス全体がオープンイノベーションの場となっています。企業のメリットとしては、キャンパスの外ではライバル関係であっても、中立組織であるキャンパスの中では、同じ視点の立場では同格となり、むしろ産産という連携が作られています。

教育との関係でいえば、就職してから3割の方が3年で離職するという企業と学生のミスマッチがあります。学生がインダストリー・オン・キャンパスの中で産学連携を実際に学ぶと、先ほどロボットの例で説明したように、知的財産などの関連する内容も直接その場で学ぶことができるため、大学内でインターンシップをしようという話になります。大阪大学では3カ月、あるいは半年や1年の長期間にわたるインターンシップが可能で、工学研究科では「インターンシップ・オン・キャンパス」という制度も立ち上がっています。守秘義務などをきちんと契約した上で一定期間行うため、学生と企業がマッチングしているかどうかがよくわかり、キャリアパスも明確になります。また、近年、博士号取得者の減少が問題になっていますが、企業においても博士号を持っていることは評価に繋がるため、そのような課題にも対応ができます。

企業側が社員を大学内の共同研究講座や協働研究所に投入する動きもあります。大学が世界中に持つ研究者のネットワークを通じて勉強し、博士号の取得や、専門性を深め、企業に戻って将来、企業経営やマネジメントまで行える人材を育成することが狙いです。最近では、島津製作所さんと「REACH ラボプロジェクト」を始めました。企業の方に大学へ来ていただき、産学連携の場を活用してもらって産学共創リカレント教育のプロジェクトです。

日興：国際化やグローバル化を生かした大阪大学の取り組みについてお話しただけですか。

田中：外国語学部が箕面の新キャンパスに移り、エネルギー消費を最小限に抑え、感染症対策もできる新たなスマートキャンパスを目指しています。特に、日本語・日本文化研究センターでは日本語の予備教育を行っていますが、外国と双方向直接同時配信型の授業が可能なシステムを全部屋に導入しています。

さらに、2020年10月にグローバルビレッジ津雲台を立ち上げました。全700戸の内、300戸は留学生と日本人学生が共同生活できる混住型の学生寮です。朝から晩まで様々な国の言語や文化を学ぶことができる体制を整えました。教職員の宿舎も併設しており、オンラインを活用して教職員も参加できる交流活動を行っています。外国語学部の傍には、別途、グローバルビレッジ箕面船場も2021年4月から運用を開始しています。

大阪大学は2013年の時点で、オンラインで授業が行えるシステム環境が整っていました。2年前に活用する先生は2割ほどでしたが、コロナ禍でほぼ全ての先生が活用するようになりました。授業のデータや学生情報のデータが全部蓄積されることになり、卒業生がどのような分野で活躍をしているかということも過去に遡って蓄積すれば膨大なデータになります。その蓄積されたデータを参考にすることで、一人一人がどのようなカリキュラムを組むと希望するキャリアパスに繋がるかといったことも指導できるようになります。そのようなスチューデント・ライフサイクル・サポートシステムをつくり、卒業後から40年先まで長くサポートしていきたいと考えています。

大阪大学の理工系では、例えば、修士課程で大阪大学と外国の大学に1年間ずつ在籍することで、両方の大学の学位が取れるというダブルディグリープログラムがありますが、2014年の時点では実績はゼロでした。今は契約の予定も入れると50件ぐらいあり、実際に運用されているものが20件ほどあります。実は1973年から英語コースを開始し、当
グローバルビレッジ津雲台



(出所：大阪大学)

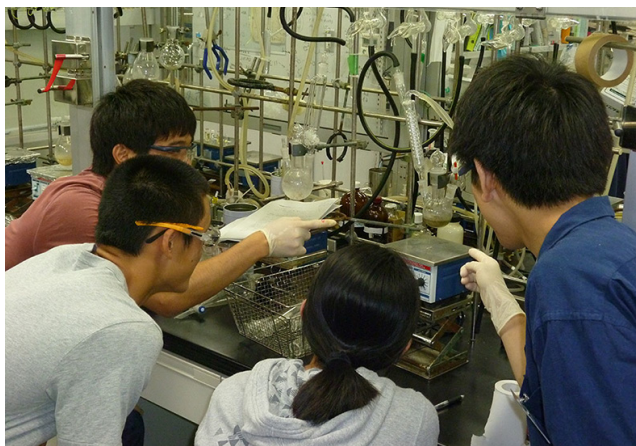
時の留学生が帰国後、東南アジアを中心に、主要な大学で大学の執行部や教授として活躍し、留学生時代に、非常に良い環境のもとで勉強したとことを高く評価してくれたため、数年の間でプログラムの運用が一気に増えてきました。今から50年近く前から始まった取り組みが今一気に花が咲いた状態です。大阪大学は3つのキャンパスがありますが、海外のいくつものキャンパスが大阪大学にとっては第4のキャンパスとなるため、これは莫大な資産といえます。また、10年、20年、30年と長い時間をかけた人材育成は、結果として大きな財産になります。長期的な視野に立つと、教育は人生にとってとても価値のあるものと考えているため、国際交流は特に重要視しています。

日興： 高大連携の取り組みについてもお話しいただけますか。

田中： 今年で7年目になりますが、SEEDSという高大接続の2年間のプログラムがあります。近畿圏と隣接する県の高校生を、初年度は130名を集め、2年目はそこからさらに30名ぐらいまで絞ります。初年度には毎月1回の講義とその討論、国際交流活動に加え、約半年にわたる大学内の研究室での実際の研究活動や、先ほど説明した産学連携の共同研究講座等の見学、キャンパスツアーなどを行います。最終的に、研究発表を経て30名程度に絞り、2年目は1人ずつそれぞれの研究室に入って研究活動を行います。実際に、英語で学会誌に論文を発表した生徒や、コンテストで文部科学大臣賞を受賞した生徒など優秀な高校生も数名います。この高大接続のプログラムで活躍して、大阪大学に入学し、さらに自主研究が評価されたり、海外のトップ校に留学したりして大阪大学に戻ってくるような学生もいます。

SEEDSのほかには、中学生を対象にした「めばえ適塾」というプログラムもあります。SEEDSや、めばえ適塾が特に理系に力を入れている理由の一つは、日本は理系の女性の研究者や教授職、教員が少ないという現状があるからです。リケジョを増やそうという大きな国策もある中で、SEEDSやめばえ適塾に応募してくる生徒の半数は女子生徒です。人材育成には10年から30年かかりますので、現在の中学生が20年後、30代、40代になったときに、理系人口の30%、40%を女性で占めるためには、やはり中学生の時からきちんと育てなくてはなりません。

これだけ複雑な社会になってきますと、サイエンスといえども、倫理的・社会的・法的な関係の重要性を認識しておかないと、仮に優れたものを作ったとしても、それが途上国



SEEDS の取組み（出所：大阪大学）

の資源あるいは人的な搾取に繋がるかもしれません。さらには、情報セキュリティやバイオテクノロジー、生命関係の話になると、倫理的な面で正しいかどうかを問われます。大阪大学は国立大学ではおそらく日本で初めて、2020年4月に社会技術競争研究センター（ELSIセンター）を立ち上げ、高大接続事業のSEEDSでもELSIプログラムに力を入れています。SEEDSは多数の部局との連携による高校生向け教育プログラムへの組織的な取り組みが評価され、とある財団の2020年度成果発表会ではグランプリを受賞しました。

日興：10年後の100周年に向けて考えられている構想をお話しいただければと思います。

田中：10年先といわず、50年先を目指して大阪大学は、自分自身が生きがいを感じ、専門性を生かして社会貢献できる人材を育成することを一つの方針としています。先ほど述べたスチューデント・ライフサイクル・サポートシステムによる卒業後のサポートに加えて、健康スポーツ科学という分野をリベラルアーツの一つの軸にし、心身ともに健康な状態を保ちながら、専門知識と国際性涵養を生かして未来社会を創造できる人を育てる教育体制を考えています。総合大学として、健康スポーツをあらためて重要視し、心身ともに健全な人材を提供することによって地域社会にも貢献していきたいと考えています。

日興：コロナ禍でも産学連携や国際化に積極的に取り組まれている姿勢に、総合大学とし

での責務や使命感が伝わってきて惹き込まれました。

田中:ありがとうございます。コロナ対策会議を毎日行い、私自身、日々その対応に当たっています。安全衛生管理部の専任教授が、2012年に新型インフルエンザの対応を経験していたことから、大阪大学では2020年3月の時点で、すでに新型コロナウイルスに対する活動基準の大部分が決まっていました。実際に、基準に沿ってしっかりとした対応を行うことができ、キャンパス中で感染が広がることはありませんでした。

大学病院や微生物病研究所に感染症専門の先生が大勢在籍しており、リアルタイムで正確な情報が日々分かるため、われわれは毎日、集まった前日までのデータを基に対応を決めていました。その結果、2020年6月の緊急事態宣言解除以降、キャンパスは閉鎖していません。大阪大学では2020年7月31日の時点で、コロナ後の教育方針や研究体制、管理運営について冊子を作成しました。常にその方針に沿って動いていますが、海外との物理的な往来以外で制約を受けたことはありません。

また、2021年には、国際的な感染症研究基盤として大阪大学感染症総合教育研究拠点も設立しました。

日興:これまでの経験と正しい知識が、変化に対応していくうえでも重要だということですね。

田中:授業についてのアンケート実施と同時に、コロナ禍での不安についてのアンケートも取り続けています。幸運なことに、われわれの周辺には正確な情報や最新の情報を集めて精査し、不安感を抱く方に対して、丁寧な説明が可能な専門家の方が多くいらっしゃいます。大学としては、幅広く意見を聞いて偏りのないよう正しい方向を示すことが重要だと考えています。

日興:石黒浩先生（知能ロボット学研究室）のアンドロイド演劇、チャーホフの『三人姉妹』を観ましたが、まさに先端技術とリベラルアーツの融合で、大阪大学にしかできないユニークな取り組みだと思います。

田中:社会人や高学年の学生は経験上、リベラルアーツの重要性をある程度は理解できる

と思いますが、高校卒業直後の理系の学生にリベラルアーツが重要だから歴史、経済、法学を学べと言っても、なかなか頭に入らないと思います。学問の広さを知らせるために、冒頭で説明した「学問への扉」がありますが、1年生に専門教育をするべきか、教養教育だけで良いのかという議論があります。何か目的があって、専門分野を学ぶ学部に来ているはずですから、その専門分野を自分の軸とすることは重要です。その軸がないと、教養性を学べと言われても、やはり難しいと思います。大阪大学が専門教育を1年生から必修にしているのは、専門分野における現状の自分の立ち位置を知る機会がないと、何の判断もつかないからです。専門性とリベラルアーツの組み合わせにより、ユニークな発想や新しい発想が生まれてくるのではないかと思います。

日興：ありがとうございました。



田中 敏宏（たなか・としひろ）：国立大学法人大阪大学 統括理事・副学長
1957年生まれ。1985年大阪大学・大学院工学研究科博士後期課程修了。工学博士（大阪大学）。その後、助手、助教授、教授を経て、2015年から4年間大阪大学工学研究科長・工学部長を務めた後、2019年から現職。専門分野はメタラジー。

NOTE



インタビュー「自分、世界、そして未来を拓く教育」のご紹介とポイント

学校法人立教学院 理事長
戸井田 和彦 氏

立教学院は、グローバル化の進展やAIの登場により複雑化した現代社会に求められる「新しい」グローバルリーダー育成を目指し、「立教学院一貫連携教育」に力を注いでいます。そこで戸井田理事長に一貫連携教育の強みや2024年の創立150周年に向けてのプロジェクト「RIKKYO VISION 2024」、with コロナに向けての教育環境づくりについてお伺いしました。インタビューのポイントは以下の通りです。

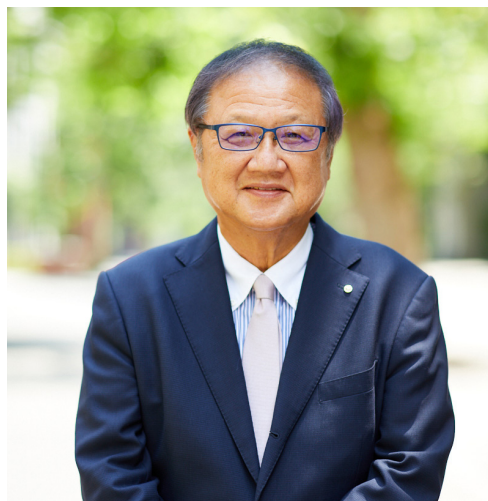
1. 1997年度に作成された「立教学院一貫連携教育の目標と構想」を基に、立教学院各校が連携して「テーマをもって真理を探究する力」「共に生きる力(共生力)」を共通の教育目標として推進。個性や才能を伸ばすことに時間を費やせることが一貫連携教育の強みと言える。
2. 立教学院各校で展開されているリーダーシップ教育においても、「共に生きる」という一貫連携教育の教育目標は世界中の人々と協力・協働して未来をひらくグローバルリーダーを育てる教育のベースである。
3. 新型コロナウイルス感染症拡大に対して、早期の段階でオンライン授業に切り替え、教育・研究活動を続けてきた実績の背景には、これまで作りあげてきた素早い意思決定ができる組織体制がある。
4. 中長期ビジョンの「RIKKYO VISION 2024」は国際化戦略「Rikkyo Global 24」を中核とし、海外経験の中で多様な協働を通じて、国際社会の諸問題について思考し、リーダーシップを発揮できる人材の育成を目指している。
5. 2020年に国内初となるAIに特化した大学院「人工知能科学研究科」を開設し、AIの知識や技能を身につけるだけでなく、AIにかかわる倫理や法律、プライバシーなどのELSIの学びを深めていくことが重要だと考える。

学校法人立教学院
理事長

戸井田 和彦 氏

『自分、世界、そして未来を拓く教育』

日興：まずは、立教学院の概要・沿革や、産業界出身でいらっしゃる理事長が立教学院の経営に関わるようになった背景についてお聞かせください。



戸井田：キリスト教に基づく人間形成が立教学院のスタートで、築地から池袋に移転してから103年目になります。チャニング・ムーア・ウィリアムズ主教によって設立され、2024年には150周年という節目を迎えますが、ここまで立教を育てていただいた先人たちには、感謝です。

私が立教学院に来た経緯ですが、2004年に経済学部主催・立教経済人クラブ共催の立教OBの講演会に呼ばれたことがきっかけです。当時、カルロス・ゴーン氏の下で日産自動車株式会社の役員を務めておりましたので、「日産自動車の変革とは」というタイトルで講演をさせていただきました。当日は台風に見舞われ、事務局から「臨時休講になったため、14～15人程度しか集まらないと思いますが開催されますか」という電話がありました。「その人数ならちょうどいいからやります」とお邪魔したら、200人ぐらいの教室に立ち見も含めて300人ぐらいの学生が大勢集まっていました。

実はそれまで、日産自動車ではどの大学出身かはあまり関係のないこともあり、当時は立教に対して特段母校愛が強かったわけではありませんでした。しかし、その講演では学生の質問が多く1時間も延長となりました。そのため、講演後に個別で質問会を行ったのですが長い列になり、さらに1時間延長となりました。そこで学生の意欲に感激し立教生をあらためて見直した次第です。

その後、立教経済人クラブの副会長、会長を務め、大学執行部の方々とも知り合う機会が増え、関係性が深まったというのが立教に来た経緯です。入口は経済人クラブでしたが、講演を機に立教愛に目覚めて、立教に貢献したいという思いが芽生えた頃に学院

から呼んでいただきました。

日興：立教学院の特色の一つである一貫連携教育に関するお考えを教えてください。

戸井田：福島の高校を卒業して、昭和46年に立教大学へ入学しました。私は大学から立教に入学しましたが、立教高校出身のいわゆる内部生の同級生たちとも親しくしていました。今は立教新座と立教池袋の2校となっていますけれど、当時の高校は立教高校のみでした。卒業して40年以上経つと、立教高校出身の方たちが社会で非常に活躍されているのを感じます。

代表的な卒業生は、池袋キャンパス100周年記念式典のトークセッションにご協力いただいたみのもんたさんや、関口宏さん、古舘伊知郎さんがおられます。ミュージシャンでは佐野元春さん、細野晴臣さんといった当時の音楽界をリードした方々は立教高校出身です。それだけではなく、校友会長を務めてくださっている和田成史さん（株式会社オービックビジネスコンサルタント代表取締役社長）は私の同級生です。さらに、株式会社大塚商会の代表取締役社長の太塚裕司さん、株式会社博報堂で社長を務められていた成田純治さんも立教高校の卒業生です。そのため、社会に出て成功しているメンバーは、一貫校の出身者が数多くいることを、立教に戻ってきてからあらためて感じるようになりました。立教高校出身者たちは個性豊かに育って、社会に出てからも成功する、一貫校ならではの教育が土壌となっているのではないのでしょうか。立教新座中学校・高等学校の佐藤忠博校長が「一貫連携教育の強みの一つに、自分なりの個性や才能を伸ばすことに時間を費やせ

立教大学キャンパス風景



（出所：立教学院）

立教学院 中学校・高等学校のICT機器による授業の取組み

立教池袋中学校・高等学校

ICT機器を活用した双方向授業



- 2018年度高校1年生より、タブレットPC「Surface」を1人1台使用
- 電子黒板とプロジェクターを活用した授業
- 校舎全域にWi-Fi（無線LAN）環境を整備

立教新座中学校・高等学校

情報化社会に不可欠な力を育む



- ICT機器の使い方だけでなく活用法や考え方を学び、情報化社会に主体的に対応できる力を育成
- 情報の授業にとどまらず、英語、理科などの科目でもICT機器を活用
- 2019年4月よりCALL教室[®]にiPadを導入

※コンピュータを用いて語学学習を行う教室

（出所：立教学院）

るといふ点があります」と指摘していましたが、まさに私の考えと同じです。新型コロナウイルス感染症が蔓延する前に立教新座高校の学園祭に行きましたが、彼らのクラブ活動の個性豊かな発表に接したとき、個性を伸ばすというのは一貫連携教育ならではの強みだなと痛切に感じました。

2000年に立教新座と立教池袋の2つの中高一貫校に再編しまして、これに先立つ1997年に「立教学院一貫連携教育の目標と構想」が誕生しました。単なる「一貫教育」ではなく、立教学院各校が連携して「テーマをもって真理を探究する力」「共に生きる力（共生力）」を育むことを共通の教育目標とした教育を推進してきているのです。一貫連携教育は立教学院の教育の大事なベースであり、発展させていかなければいけないものだと強く感じています。

教学的な面と経営的な面に分けていえば、教学的なものの重要性がこの二つのテーマに反映されていると思います。特に「共に生きる力」、共感力（empathy）を育むことに関しては、自分自身の経歴ともつながってきます。私は日産自動車では日本事業を担当していたため英語力はあまり高いとは言えなかったのですが、役員に選ばれた理由の一つが「共感力」だと言われました。「国際的に活躍する人の共通点は、自分とは違う人に興味を持ち、共感し、敬意を払う姿勢があるところで、グローバルなリーダーシップを発揮するためにはこれが基本。」というのが当時の日産自動車の考えでした。もちろん英語での会議はたやすいものではなく、共感力だけで責任を果たすことはできませんが、共感力がグローバルリーダーに必要な要素なのだと感じました。

大学が実践しているリーダーシップ教育はまさにそのような考えで、一貫校の小、中高のプログラムの中にも導入されています。「共に生きる」という一貫連携教育の教育目標も真のリーダーを育てる教育のベースと言えるでしょう。立教の建学の精神から始まる一

貫連携教育を強化し、さらに高めていくのが学院をつかさどる理事長である私の最大のテーマだと思っています。

一方、2040年には18歳人口が88万人になるということですが、少子化が進むと経営面は厳しくなります。公立小学校は1クラス35人になるなど、教育環境における経営課題は益々大きくなるものと考えています。教育内容、教育環境をさらに充実させていくためにも、経営面の基盤強化は徹底して行うつもりです。まず2年ほど前から、小、中高にまたがる共通業務をバックオフィス化して効率化を図りました。最終的には、学院の事務と統合し、少子化を見据えた経営面の基盤をつくり、人材交流もさらに高め、小、中高、大を学院としてつなげていきたいと考えています。

日興：コロナ禍において、理事長は主導的に様々な対策を打たれたと伺いました。

戸井田：コロナ対策本部長として対策にあたっています。AERAムックの『就職力で選ぶ大学2022』では、「面倒見の良い大学」の順位が劇的に上がりました。高校の進路指導担当の先生たちからはコロナ対策が非常に早い大学だというコメントを頂き、その評価どおりの動きができていたと思います。

具体的には、大学では相当早い段階でオンライン授業に切り替えました。経営学部は2020年4月9日から、4月30日からは全学部で実施しました。それからオンライン授業に切り替えるにあたっての環境づくりというところで、同じく4月末ごろに全学生に一律5万円の奨学金を給付しました。約10億円でしたので大きな金額ですが、それを支出できる財政基盤をつくりあげてきたバックボーンがあったことが、すぐに手が打てた要因の一つです。また、早い段階で意思決定ができたところもポイントでした。学内のコロナ対策本部と大学側の総長室、小、中高の事務室との連携が頻繁に行われ、意思決定をスピードアップしていきました。それが一連の手を打てる背景になっていると思います。

その後も、with コロナに向けての教育環境づくりの一環として空調設備の入れ替えや換気設備工事などを行いました。大学施設は1人1時間当たり30立方メートルの換気量を確保するための全熱交換器の設置を展開し、対面授業に備える動きも同時進行で行いました。昨年2月下旬に立教小学校がいち早く学校閉鎖の決断を行ったことも大きかったですね。おそらく全国で一番早かったと思います。先へ先へと行動できたのは、素早

RIKKYO VISION 2024

Lead the Way

自分、世界、そして未来を拓く
Rikkyo University is leading the way.



(出所：立教学院)

い意思決定ができる体制を立教の組織が持っていたということが背景にあると思います。

日興：2024年には創立150周年ということで、「RIKKYO VISION 2024」を打ち出されていますね。

戸井田：「RIKKYO VISION 2024」は、2015年に10年先の立教のビジョンを打ち出したものです。当時は抽象的な概念でしたが、それをどんどんブラッシュアップしている状況です。

日興：将来を見据えたプランということですね。「Rikkyo Global 24」も同時期に考えられたものですか。

戸井田：そうです。「Rikkyo Global 24」は国際化推進の具体的な目標値を定めたもので、

2014年に文部科学省の「スーパーグローバル大学創成支援事業」に採択され、「RIKKYO VISION 2024」の中核をなしています。学部学生全員が大学在籍中の4年間にならざる一度は海外体験をすることを目標に定め、注目されましたが、昨年からのコロナ禍でストップしてしまいました。それでも、国の対策が進んだこともあり、今年の秋学期には102人の学生を海外に派遣することができました。

また、今年11月には文部科学省「大学の世界展開力強化事業」に採択されました。今年の新規採択校のなかで私学は本学だけです。本事業では、ソウル大学校（韓国）、北京大学（中国）、シンガポール国立大学（シンガポール）というアジアでもトップクラスの大学と連携し、リベラルアーツ教育を基礎として、アジア文化圏に学ぶ学生や地域の人々との多様な協働を通じて、現代のアジアさらには国際社会の諸問題の解決について思考し、行動できる人材を育成します。本学では、「スーパーグローバル大学創成支援事業」を引き継ぐ中核事業として位置づけ、さらなる国際化に注力していきます。

日興：2年前にAIの研究科を設置されていますが、こちらに関しての戦略やお考えをお話いただけますか。

戸井田：2020年4月に開設した「人工知能科学研究科」は国内初となるAI（人工知能）に特化した大学院です。本研究科ではAIの知識や技能を身につけるだけでなく、AIにかかわる倫理や法律、プライバシーなどのELSI（倫理的、法的、社会的諸問題）の学びを深めることも重要視しており、博士課程前期課程では必修科目を設置しています。産学連携も活発です。また来年度には博士課程後期課程ができますので、順調に進んでいます。

学部教育においては、基本的にはどの学部であっても、データサイエンス系の科目履修は十分に可能となっています。また、発展的な学びとして、グローバル教養副専攻Data Scienceコースも展開しています。

日興：AIのほかに、今後こういう学科や学部を強化していきたいというお考えはありますか。

戸井田：現在コミュニティ福祉学部にはスポーツウエルネス学科がありますが、健康志向

男子駅伝チームメンバー



(出所：立教学院)

の高まりや様々なスポーツへの関心の高まりを背景に、ウェルネス社会の実現に貢献できる人々を育成するスポーツウェルネス学部（仮称）を新たに新座キャンパスに開設する構想があります。さらには、池袋キャンパスについても文理融合型の教育構想もありますが、まだ検討中です。

日興：スポーツなどの取り組みについてはいかがでしょうか。

戸井田：東京六大学野球を総長と応援に行く機会が多いのですが、卒業生の皆さんや学生が一体感を持って応援しています。大学スポーツは学生と大学が一体感や愛校心の醸成につながる一番良いテーマだと思います。創立150周年の2024年に箱根駅伝の本戦出場を目標として、2018年にプロジェクトを設置しました。おかげさまで、2021年、2022年と連続して関東学生連合チームメンバーに選出されましたが、何度も優勝している青山学院大学はプロジェクトを設置してから8年かかり、昨年出場した筑波大学も6年以上かかっていると聞いているので、なかなかハードルは高いです。

卒業生・学生・教職員で一体感を持てる話題づくりが必要だと思っています。創立150周年のテーマにはオール立教の連携進化を掲げていますので、様々な取り組みにチャレンジしていきたいと考えています。

日興：最後に、財務基盤強化についてです。創立150周年記念募金や資産運用面について伺えますでしょうか。

戸井田：立教の場合は、卒業生の皆様の立教を思う気持ちが強く、寄付にご協力いただける方が多く、本当にありがたく感謝しています。最近では、コロナ対策のための「緊急奨学支援」の寄付を募りましたが、多くの卒業生たちからご寄付をいただき、支援するため

の原資となっています。このような資金を、創立 150 周年に向けた立教をつくっていくためのありがたい基金として活用し、卒業生の皆様にご理解いただけるよう、寄付のテーマもはっきりさせたいと考えています。

ご寄付とは、一人一人の篤志家の方からの善意の賜物ですから、資金運用に関する問題意識は非常に高いです。ただ、アメリカの大学などが先行していますが、資金としてお預かりしたものは有効に活用しなければいけません。将来のキャンパスを充実したものにしていくための原資として、活用していかなければいけませんので、着実に資金運用を行い、将来につなげていこうと考えています。

事業活動収支差額比率が9%を上回る財政基盤になったのはここ数年です。10年以上前に、学部を5学部から10学部を増やした中で、設備投資も含めて積極的な投資を行ってきたため、その負担が続いた時期がありました。今は財務基盤がしっかりと固まってきましたので、未来の投資に向けた資金として活用していこうという段階に来ていると思います。それでも、他大学と比べると純資産構成比率はまだ高いレベルではなく、現在の資金運用は限られた範囲で行っているという状況です。

日興：本日は意思決定のスピードの重要性について学ばせていただきました。また、貴校にはそれを支えるメンバーや風土が整っていると思えました。今はコロナ禍でコミュニケーションをとるのがなかなか難しい状況ですが、皆様の愛校心がその源泉なのですね。

戸井田：そうですね。私自身は企業出身なので、企業価値を上げることについて注力してきました。学院での私のテーマは、学院、大学、小、中高の価値をさらに高めることだと思っています。そのバックボーンとなるのは、やはり人材を育てることであり、CFT (Cross Functional Team) と呼んでいますが、テーマ別に若い人たちが提案できる、働き方改革プロジェクトも始めています。そうして、職員や学生が育っていく人材育成が学院の大きな役割であり、私のこれまでの経験をもとに、大学や小、中高と一体となって強力に進めていくのが立教学院の理事長としてのテーマであると思っています。

日興：本日はありがとうございました。



戸井田 和彦（といだ・かずひこ）： 学校法人立教学院 理事長

1952年7月2日、福島県生まれ（69歳）。

1975年立教大学経済学部を卒業。同年日産自動車株式会社入社。2001年同社常務。2010年株式会社ファルテック代表取締役社長、CEO。2017年4月同社会長、同年6月相談役。2018年4月学校法人立教学院理事、常務理事。2020年9月より現職。

『ニューノーマル時代へ』

国内の移動制限が緩和され、約3年ぶりに大阪でインタビューを行うことができました。大阪大学では、オンライン授業のシステムが以前から整っていたものの、当時は利用者が少なかったそうです。しかし、コロナで対面授業が厳しい中、皆が活用を始めたところ、世界中にキャンパスが広がった、と語る田中副学長の話はとても印象的でした。

また、経済界出身の戸井田理事長から感じたのは、意思決定や行動の速さでした。その理事長を支える、愛校心に溢れる職員の方々と組織風土の存在こそが、国内有数の一貫連携教育校として発展してきた立教学院の強さの源泉だと思いました。

企業においても、ニューノーマル時代を生き抜くために変革は欠かせません。オンライン会議やテレワークは今後も継続するでしょうし、残業や出社をする人が偉い、といった古い風潮を是正し、生産性向上に取り組むスピードはコロナ禍で加速しました。今回の二人のリーダーの話は、個と組織の可能性を引き出すマネジメントを考えるうえでも勉強になりました。

今年最後の表紙デザインは、「ドイツのクリスマス飾り」です。今年はラニーニャ現象で寒くなるようですので、あたたかくして聖夜をお過ごしください。

公益法人業務部
制度調査課長
安川 弘司



公益法人向け情報誌 こうえき 第15号

【発行日】2021年12月1日

【発行元】SMBC日興証券株式会社 公益法人業務部 制度調査課

【責任者】安川 弘司

【編集者】若狭 日出海 / 萩谷 佳菜恵

NOTE



NOTE



【免責事項】

本資料は有価証券その他の投資商品の売買の勧誘ではなく、情報提供のみを目的に SMBC 日興証券株式会社（以下「当社」といいます。）が作成したものです。本資料は、当社が信頼できると判断した情報源から入手した情報に基づいて作成していますが、これらの情報が完全、正確であるとの保証はいたしかねます。情報が不完全または要約されている場合もあります。本資料に記載する価格、数値等は、過去の実績値、概算値あるいは将来の予測値であり、実際とは異なる場合があります。かかる価格、数値等は予告なしに変更することがありますので、予めご了承くださいませようお願いいたします。本資料は将来の結果をお約束するものではありませんし、本資料にある情報をいかなる目的で使用される場合におきましても、お客さまの判断と責任において使用されるものであり、本資料にある情報の使用による結果について、当社が責任を負うものではありません。本資料は、本資料を受領される特定のお客さまの財務状況、ニーズ又は投資目的を考慮して作成されているものではありません。本資料はお客さまに対して税金、法律、投資上のアドバイスを提供する目的で作成されたものではありません。投資に関する最終決定は、契約締結前交付書面、上場有価証券等書面、目論見書、お客さま向け資料等をよくお読みになり、お客さまご自身の判断でなさるようお願いいたします。本資料に含まれる情報は、提供されましたお客さま限りでご使用ください。本資料は当社の著作物です。本資料のいかなる部分についても電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、当社の事前の承諾なしに複製または転送等を行わないようお願いいたします。本資料に記載された会社名、商品名またはサービス名等は、当社または各社の商標または登録商標です。

【店頭デリバティブ取引に類する複雑な仕組債について】

仕組債の評価額は、弊社が自ら評価・算定し、もしくは同業者その他の金融機関等から入手し、公正妥当な現在価値との認識のもとに提供する「評価・算定時価」情報です。これらの価格は通常の取引単位を前提とした場合の参考値であり、お取引を締結する際に実際に用いられる価格を表すものではなく、当該価格において弊社が売買取引等の約定を保証するものではありません。

仕組債は、中途売却を想定した商品ではありません。流通市場が存在していない等の要因により、中途売却を希望されても売却価格が購入価格を大きく下回るおそれがあります。

【金融商品取引法第 37 条（広告等の規制）にかかる留意事項】

本資料は、法制度 / 税務、自社株評価、相続 / 事業承継、株主対策 / 資本政策、オファリング、M&A/IPO、年金 / 保険等の諸制度に関する紹介や解説、また、これに関連するスキーム等の紹介や解説、およびその効果等に関する説明・検証等を行ったものであり、金融商品の取引その他の取引の勧誘を目的とした金融商品に関する説明資料ではありません。記載の内容にしたがって、お客さまが実際にお取引をされた場合や実務を遂行された場合の手数料、報酬、費用、その他対価はお客さまのご負担となります。なお、SMBC日興証券株式会社（以下「当社」といいます）がご案内する商品等へのご投資には、各商品等に所定の手数料等をご負担いただく場合があります。たとえば、店舗における国内の金融商品取引所に上場する株式等（売買単位未満株式を除く）の場合は約定代金に対して最大 1.265%（ただし、最低手数料 5,500 円）の委託手数料をお支払いいただけます。投資信託の場合は銘柄ごとに設定された各種手数料等（直接的費用として、最大 3.30%の申込手数料、最大 4.50%の換金手数料または信託財産留保額、間接的費用として、最大年率 3.64%の信託報酬（または運用管理費用）およびその他の費用等）をお支払いいただけます。債券、株式等を募集、売出し等または相対取引により購入する場合は、購入対価のみをお支払いいただけます（債券の場合、購入対価に別途、経過利息をお支払いいただく場合があります）。また、外貨建ての商品の場合、円貨と外貨を交換、または異なる外貨間での交換をする際には外国為替市場の動向に応じて当社が決定した為替レートによるものとします。上記手数料等のうち、消費税が課せられるものについては、消費税分を含む料率または金額を記載しています。

本資料は、当社が信頼できると判断した情報源から入手した情報に基づいて作成されていますが、明示、黙示にかかわらず内容の正確性あるいは完全性について保証するものではありません。また、別段の表示のない限り、その作成時点において施行されている法令に基づき作成したものであり、将来、法令の解釈が変更されたり、制度の改正や新たな法令の施行等がなされる可能性もあります。さらに、本資料に記載の内容は、一般的な事項を記載したものに過ぎないため、お客さまを取り巻くすべての状況に適合してその効果等が発揮されるものではありません。このため、本資料に記載の内容にしたがって、お客さまが実際に取引をされた場合や実務を遂行された場合、その期待される効果等が得られないリスクもあります。なお、金融商品の取引その他の取引を行っていただく場合には、以下に掲げるリスクやその他のリスク等により、投資元本を割り込むおそれがあります（元本欠損リスク）。株式相場、金利水準、為替相場、不動産相場、商品相場等の変動により、価格が変動し損失が生ずるおそれがあります（価格変動リスク）。外貨建て商品の場合、購入時より円高になっていると円で換算した場合には損失が生ずるおそれがあります（為替変動リスク）。商品の発行会社や保証会社等の財務状況の悪化等により損失が生ずるおそれがあります（信用リスク）。上記の手数料等およびリスク等は商品ごとに異なりますので、当該商品等の契約締結前交付書面や目論見書またはお客さま向け資料等をよくお読みください。なお、目論見書等のお問い合わせは当社各店舗までお願いいたします。また、実際の取引等をご検討の際には、個別の提案書等をご覧いただいた上で、今後の制度改正の動きに加え、具体的な実務動向や法解釈の動き、およびお客さまの個別の状況等に十分ご留意いただき、所轄の税務署や、弁護士、公認会計士、税理士等の専門家にご相談の上、お客さまの最終判断をもって行っていただきますよう、お願い申し上げます。

商号等 SMBC日興証券株式会社 金融商品取引業者 関東財務局長（金商）第 2251 号
加入協会名 日本証券業協会、一般社団法人資産運用業協会、一般社団法人金融先物取引業協会、
一般社団法人第二種金融商品取引業協会、一般社団法人日本STO協会

（2026 年 4 月 1 日現在）

