

大学経営政策研究

第8号（2018年3月発行）：151-166

英国大学の財政危機とオックスフォード大学の財務改革

—1980年代から1990年代前半の分析—

池 野 健 一

英国大学の財政危機とオックスフォード大学の財務改革

—1980年代から1990年代前半の分析—

池野 健一*

Changes in Response to the Changes in Governmental Policy Oxford University's Financial Management System

Kenichi IKENO

Abstract

This is a study based on the ways in which Oxford University changed its financial management processes and established a financial base. I chose this subject as I understand that no previous research in this area has been conducted. I used the University's financial statements of the period as evidence.

I divided the period into two parts, from 1980/1981 to 1988/1989 and 1989/1990 to 1992/1993, for the study. The Thatcher government reduced the UGC grant in 1981; this placed a great strain on the University's finances, and in 1985–1986 and 1987–1988 there has been a deficit of over £1 M pounds every year. An attempt was made by the University accounts to use the "University brand" to raise money through donations. The resultant effect was startling. By 1994, the university was receiving £340 M in the form of donations; this figure was nearly three times more than that of the total university funds (£128 M) of 1988/1989. The success of this drive was to strengthen the University brand. The University also benefited from the increase in the tuition fee revenue and the fact that the University offices were allowed, as from 1992, to control the Research Council Grants.

1. はじめに

本論は、オックスフォード大学の経営政策を明らかにするため、主としてオックスフォード大学財務諸表 University of Oxford Financial Statements 及び内部資料を分析したものである。選んだ時代は、1981年度から1993年度までの13年間である。1981年に始まる、英国政府の大学補助金

* 東京大学大学院教育学研究科 研究生

削減は、オックスフォード大学にも及んだ。1986年に就任したニール学長は当時を振り返り、「90の教職は財源不足のため空席のまま置かれ、インフラ整備のための投資は中止となった。絶望感は大学中に広がっていた。」と証言（注7を引用）している。しかし1991年3月18日発行大学公報誌の1989/90年度の財務諸表 University of Oxford : Financial Statementsには、「大学の財政は健全な状態にある。」との記述がある。1981年から10年という短い期間に、オックスフォード大学はどのような経営政策を動員し、財務体質を転換させたのか。本論は、主として大学の財務諸表を基に、当時のオックスフォード大学財務政策を分析、考察するものである。

なお英国の大学の会計は8月に始まり、翌年7月末に終わる。そこで会計年度の記述は1980/81というように表記されるが、本論ではそれを簡略し1981年度と統一した。また、本論はオックスフォード大学をテーマとするため、英国はイングランドと定義する。

2. オックスフォード大学の財務構造と英国大学政策

(1) オックスフォード大学の財務構造

オックスフォード大学はカレッジ制大学である。学長が率いる大学本部と、独立した自治権を有するカレッジは別組織として区別されるが、すべての学生は大学とカレッジの両方に所属している。オックスフォード大学財務史¹によれば、「大学はHEFCE (Higher Education Funding Council for England) を通して国から補助金を受け取っており、それは大学の総収入の25% (2008年度) を占めている。一方カレッジは1999年まで学生数に応じて文科省から直接補助金を受けていたが、1999年以降カレッジに所属する学生への財政支援は大学経由となり、カレッジには学生数に応じて割り当てられることになった。大学経由で助成金を受け取るカレッジのメリットは間接的には、大学の研究施設、図書館、博物館等を利用できることである。」と大学とカレッジの関係を述べている。大学本部とカレッジの財務は区別されており、本論では1981-1993年度（以下当時）の大学本部の財務を考察するものである。

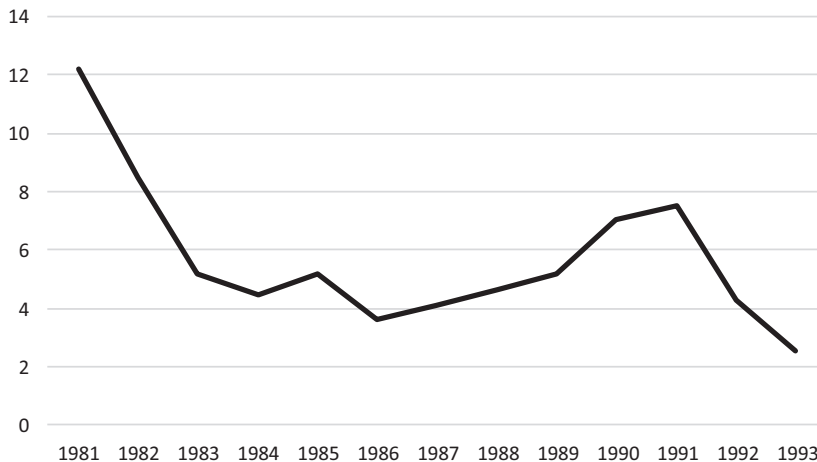
大学本部の財務諸表は収支計算書 (Income and Expenditure Account)、貸借対照表 (Statement of Funds)、基金明細 (Movement of Source and Application of Funds)、会計報告 (Report on the accounts) と注記 (Notes) から成る。会計報告と注記の記述を合わせて以下注記とする。

収支計算書

収入の部：UGC補助金、授業料、政府科学研究費（以下科研費）、寄付金・その他の収入からなる。大学が最も重要視していたのはHEFCEの前身、大学補助金委員会 University Grant Committee（以下UGC）の補助金であり、1981年度で収入の52%を占めている。科研費は、1992年度までは大学本部が直接使用できなかったため、当時の注記では増減の記述のみである。1989年度まで寄付金そのほかの収入は重視されていなかった。

支出の部：部局経費、学術研究サービス（所有する図書館、美術館、博物館、コンピューターセンター等の維持管理費）と一般経費（試験、奨学金、学位等）、大学施設維持費、本部維持費、年金運営経費、諸雑費からなる。支出に関しては、長い歴史の中で定まった固定費的なものが多く、

図1. 1981年から1993年の英国経済インフレ率（単位：％）



出典：IMF－World Economic Outlook Database (<https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIEPCH@WEO/GBR> 2018年2月10日取得)

本来経費削減に大学本部が関与する余地は少ないが、大学は1980年代、部局に対して毎年出費を2%減とする指示を出した。

また、収支計算書を分析するにあたっては、当時のインフレ率を勘案する必要がある。当時のインフレ率は1981年12.19%、それ以降徐々に下がり1984年には4.45%に落ち着く。1990年には再び上昇したが、1993年には2.23%の水準に落ち着いている。1981～1993年の年間平均インフレ率は5.7%となり、毎年6%程度の予算増額がなければ、現状維持も難しい状況であったと思われる。後述する簡易財務諸表（表1）では、このようなインフレ率を考え名目値と実質値で示した。

貸借対照表（Statement of Funds）

財務諸表において、大学財政分析の重要な手がかりとなるのは、貸借対照表である。純資産の内、大学本部が使えるのは繰越剰余金、一般準備金・その他の準備金であり、部局の予算割当金や用途が制限されている基金（Endowment）は使用できない。例えば1981年度の財務諸表では、用途制限基金が2872万ポンド（総基金の72.9%）、慣例で決められた部局予算用割り当て基金（committed balances）が340万ポンド（同8.6%）である。合計すると総基金額の81.5%は、大学本部が手付けられない基金という事になる。外部から見ると、毎年大学の総基金額は増加しており、にもかかわらず財政難が続くという、分かりにくい状況となっている。

大学本部が使える繰越剰余金、一般準備金・その他の準備金を、本論では合計本部使用可能額（以下合計）と定義した。合計の概念は、キャッシュフローに近く、準備金も剰余金の堆積である。本論が取り上げた時期、1982～1988年度まで赤字が続いたことにより、経営状態は深刻であったことが推定される。

以上の論点を整理し、財務諸表をわかりやすくするため、筆者独自の簡易財務諸表を作成した。

収支計算書では、収入の部では、UGC補助金のみを絞り、年度ごとに収入全体に占める割合を明示した。支出では、部局支出のみを絞り、年度ごとに支出全体に占める割合を明示し、緊縮予算政策をとった大学財務の推移を示した。1980年代後半、緊縮政策で部局の支出を毎年2%削減したが、それでも赤字となった事態を読者は容易にとらえられると考えたからである。また貸借対照表では合計が、最も重要な科目となるので、それと使途制限付き基金を対比させ、大学の資産状況を説明した。

(2) 英国大学政策とUGC

当時の大学政策の中で大きな役割を果たしたのが、UGCである。Shattock and Berdahl (1984) が指摘しているようにUGCは1919年に始まり長い期間、英国の大学に影響を与え続けた。もともとは政府（文部科学省）と大学との間の緩衝役を果たすため設立され、大学収入の30%を超えない程度で補助金を支給する機関であった。その後第2次大戦後の復興資金、1963年に大学の大衆化を求めたロビンズ報告書（Higher Education : Report of the committee Appointed by the Prime Minister under the Chairmanship of the Lord Robbins 1961-63）は、多くの新設大学を生んだ。そうした事象から、UGCの補助金額も増大の一途をたどる。

増額の動きが止まるのは、サッチャー政権が1979年に登場してからである。Shattock (1982) によれば、1979年に国務省がこれ以上の助成金増額がないことを声明し、更に1984年までに大学予算を8.5%削減すると発表した。英国の大学は、1981年4月、1981年度の補助金を受け取った。本来1980年8月までに全額を受け取るべき補助金が、3か月後に年度が終わる時期にようやく支給されるという異常事態となった。

3. 先行研究の分析

本論で扱うUGCについては、Shattock and Berdahl (1984) がUGCの起こり（1919年）から1983年までの政府の大学政策について、述べている。Shattock (1982) は、当時発生したUGC補助金削減の必然性と、その後の大学政策の見通し、その対策について論じている。安原 (1997) は1960年代から1990年代の高等教育政策について、英国で「高等教育」という概念が認知され、国家的システムとして高等教育がとらえられるようになったのは、1963年の「ロビンズ・レポート」においてであり、1919年にUGC助成金が創立されて、額が増額されていき、第二次世界大戦後には大学収入全体の3分の2を占めており、この時点で大学は実質的に公的・国家的な機関であったという。

1981年度のUGC補助金削減は、多くの議論を呼んだが、さらに政府内では、UGC補助金を、かつての慣例的な配分とするのではなく、研究成果に基づいた大学評価に換える議論になっていった。J.C. Glass et al. (1995) は、大学の教育と研究における費用対効果の考え方は政府の政策として定着しており、1980年代の始め政府は大学の資源の使用とその成果は関連しなくてはならないと考えるようになり、UGCは大学への教育と研究の質を確保するために研究助成金を絞り込むことを決定した。この選択的政策は大学間の再配分政策となった。UGCはこの包括的な政策を研究者

同士の判定 (informed peer review) の形で実施した。最初の判定は1986年度に行われた。」と説明する。Jill Johnes et al. (1993) は、それ以降の英国政府の大学政策に推移を以下のように詳細に明らかにしている。「1987年英国政府は大学における発展と成果をより明確にすることを決めた。最初の文部科学省の明解な声明は1984年に発表されており、UGCは「我々は、選択的に研究補助を行うことを提案したい。そのことによって研究資金が最良の場で使われるからである。」と述べた。政府は大学の予算を削り、大学が政府に資金を依存することを少なくしたいと考えた。1989年4月UGCはUFCに代わり、UFCは1986年度の判定を行った後、1989年調査がさらに行われ、それは大学間の研究資金配分書として出版された。そこで作成されたのが大学別平均点である。オックスフォード大学は4.8でケンブリッジ大学と同様5点満点の配点で当時の英国大学で最高点であった。ちなみに、5点満点は、部局が国際レベルでいくつかの分野で優秀な水準に達しており、国内レベルではすべて優秀であるという判定である。2位ウオーリック大学 (4.2)、3位ブリストル大学 (3.8)、4位はエセックス大学とマンチェスター大学 (両校とも3.7) であった。」ことを明らかにしている。

先行研究者は、激動の1980年代を大学政策、補助金配分、大学のガバナンスなど、様々な観点から分析している。秦 (1999) は1988年及び1992年の政府の大学改革を取り上げ、政府の大学政策により、大学間に競争原理が導入され、これまでの英国大学文化が浸食されつつあることを論じている。当時の英国の大学に関する個別研究は少ない。川嶋 (2002-03) が1992年の高等教育法制定前の2元システム、すなわち1992年前の大学と1992年以降大学となった大学グループを取り上げ、2グループの大学経営形態を論じ、さらに大学経営の観点からバーミンガム大学とウオーリック大学の個別研究を取り上げている。オックスフォード大学財務に関する個別研究として前田 (2013) が1999年度以降のオックスフォード大学財務、大学からカレッジへの予算配分制度を論じている。山本 (2013) は本論が取りあげた大学の経営と財務の関連に関して、重要な分析及び提言を行い、本論で取り上げる英国大学会計基準 Statement of Practice for the presentation of University Accounts (以下SORP) にも言及している。本論では、SORPが設定される前の時期を取り上げ、かつこれまでの収入が期待できなくなる緊急事態が発生した時、大学はどのように改善を図ったかを、オックスフォード大学の財務内容から明らかにしようとしたもので、当該大学の当時の厳密な大学経営研究はまだなされていない。

4. 1980年代における財務危機 (第1期)

1981年度から1989年度まで、大学は苦境に立たされた。1981年度、突然の補助金削減が始まり、その削減に対応するため大学はあらゆる経営政策を動員した。もともと1981年度から始まる補助金削減率は、オックスフォード大学の場合年2%にしか過ぎず、英国の大学の中で最も軽微な大学の一つである。

それが問題となるのは、大学の基金体質によっているからである。1981年度をみると、大学本部が使える合計は672万ポンド (総基本金の17.3%) に過ぎない。年2%のUGC予算削減額 (81年度で66万ポンドと推定) は、大学運営の原資の10%に相当し、1981年のインフレ率12.19%を勘案す

表1. オックスフォード大学簡易財務諸表（1981年度から1989年度）（単位：千ポンド）

収支計算書の一部：名目値

年度	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1989修正
インフレ率%	12.19%	8.51%	5.2%	4.45%	5.16%	3.63%	4.07%	4.61%	5.18%	5.18%
UGC補助金	33,178	33,157	40,205	42,450	44,203	46,459	47,634	52,746	57,360	62,132
総収入/UGC割合%	52.3%	49.1%	53.8%	52.6%	50%	47.3%	45.5%	45.5%	43.4%	43.2%
総収入	63,384	67,462	74,694	80,607	88,257	98,123	104,642	115,799	132,142	143,675

部局支出	27,823	28,766	30,874	32,593	35,864	39,134	42,736	45,230	47,709	49,396
総支出	62,925	67,930	73,493	80,787	88,375	99,181	106,580	117,532	132,013	138,168
総支出/部局支出%	44.2%	42.3%	42.0%	40.3%	40.5%	39.4%	40.0%	38.4%	36.1%	35.7%
単年度利益	459	-468	1,201	-180	-118	-1,058	-1,983	-1,733	129	5,507

収支計算書の一部：実質値

年度	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1989修正
インフレ率%	12.19%	8.51%	5.2%	4.45%	5.16%	3.63%	4.07%	4.61%	5.18%	5.18%
UGC補助金	29,573	30,556	38,217	40,641	42,034	44,831	45,771	50,421	54,353	59,072
総収入/UGC割合%	52.3%	49.1%	53.8%	52.6%	50%	47.3%	45.5%	45.5%	43.4%	43.2%
総収入	56,942	62,173	71,001	7,717	83,926	94,686	100,550	110,696	125,634	136,599
部局支出	24,799	26,509	29,347	31,204	34,104	37,763	41,064	43,236	45,359	46,936
総支出	56,087	62,602	69,860	77,345	84,038	95,706	102,411	112,352	125,511	131,363
総支出/部局支出%	44.2%	42.3%	42.0%	40.3%	40.5%	39.4%	40.0%	38.4%	36.1%	35.7%
単年度利益	409	-431	1,142	-172	-112	-1,021	-1,905	-1,657	122	5,235

大学の総基本金内訳：名目値

年度	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1989修正
インフレ率%	12.19%	8.51%	5.2%	4.45%	5.16%	3.63%	4.07%	4.61%	5.18%	5.18%
繰越剰余金	1,533	1,065	1,040	937	819	11	323	-1,410	-1,281	-1,495
一般準備金	670	670	2,000	2,500	2,500	2,250	-	-	-	8,025
その他の準備金	4,522	4,600	5,157	5,563	8,328	8,497	8,491	8,141	12,607	16,541
本部使用可能額	6,725	6,335	8,197	9,000	11,647	10,758	8,814	6,731	11,326	23,071
総基本金額/本部%	17.3%	15%	16.2%	14.8%	15.3%	13%	9.2%	6.2%	8.7%	12.4%
使途制限付き基金	27,000	31,500	37,600	42,577	53,823	60,849	72,954	86,637	99,848	90,608
総基本金/使途制限付き基金%	69.8%	74.8%	74.5%	70.4%	71.0%	74.0%	76.7%	80.6%	77.4%	48.9%
総基本金合計	38,680	42,108	50,439	60,404	75,749	82,218	95,054	107,416	128,839	185,203

大学の総基本金内訳：実質値

年度	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1989修正
繰越剰余金	1,366	981	988	897	779	10	301	-1,348	-1,218	-1,421
一般準備金	597	617	1,901	2,393	2,377	2,171	0	0	0	7,629
その他の準備金	4,030	4,239	4,902	5,326	7,919	8,199	8,158	7,782	11,986	15,726
本部使用可能額	5,993	5,837	7,791	8,616	11,075	10,380	8,459	6,434	10,768	21,934
総基本金額/本部%	17.3%	15.0%	16.2%	14.9%	15.4%	13.1%	9.3%	6.3%	8.8%	12.4%
使途制限付き基金	24,066	29,029	35,741	40,763	51,182	58,717	70,100	82,819	94,930	86,145
総基本金/使途制限付き基金%	69.8%	74.8%	74.5%	70.4%	71.0%	74.0%	76.7%	80.6%	77.4%	48.9%
総基本金合計	34,477	38,805	47,945	57,830	72,032	79,338	91,336	102,682	122,493	176,081

注：簡易財務諸表とは、オックスフォード大学財務諸表の中で、当時収入科目ではUGC補助金、支出では部局支出、貸借対照表では、繰越剰余金及び準備金の合計額（合計）が最も重要であったので、筆者がそれらの科目を網羅して作成し、財務の流れを示した。

出典：オックスフォード大学公報誌 Oxford University Gazette に掲載された財務諸表に基づき、筆者が作成。

ると、実際は20%減に近い衝撃を与えたことになる。

UGCの定めた補助金額 Block Grants では欠損を出す事態になった時、当時の大学に残された手段は、補助金の増額折衝を行うことだけであった。決算結果がUGCの裁量次第であること、欠

損を補うために本部が用意できる資金が少ないこと、以上を解決することが当時の大学経営陣の愁眉の急であった。

UGC補助金額の決定は、交渉次第であったことを立証する記述が財務諸表1989年度注記に見られる。「UGCから改組したUFC (University Founding Council) の基本割当て補助金は3.9% (184万ポンド) 増額となったが、大学は別に73万ポンドの教職員給与資金、125万ポンドの早期退職資金、地方税である固定資産税補助金38万ポンドを得た。」とあり、UGC補助金は固定的なものではないことが分かる。なお、後述する1990年SORP会計方式による変化を示すため、表1の1989年度に修正データを示した。

UGCは1981年度から4年間補助金削減を行い、1985年には1987年度以降更に4年間削減を続けることをオックスフォード大学に通告した。上掲表1によれば、1981年度、大学収入はUGC補助金に依存(52%)しており、注記によれば、「1981年度初めUGCは14%の賃上げを認め、総額で6%増の補助金が合意されていた。ところがUGCは年度の最後の4か月を減額してきた。年度最初初の8か月は合意が守られたため、結果的に剰余金が発生したが、それがなければ大学は赤字となっていた。更に、8月にUGCはすでに支払われていた82年度用の28万ポンドの補助金を回収した。」とある。

Shattock (1982) が述べていることが、オックスフォード大学でも発生していたのである。1981年度財務諸表注記によれば、緊急事態を受けて、1982年度に教職員の早期退職を促すため、21万8千ポンドの予算を組んだ。1983年度財務諸表注記によれば、当初は赤字を想定していたが、7月UGCが助成金を増額し、またそのほかの財源²を獲得できたため120万1千ポンドの剰余金を生み出した。支出では、29万9千ポンドを早期退職者費用として用意したと説明している。前期の未使用額を合わせた早期退職者費用の総額は51万7千ポンドに達している。この時期、政府政策のオックスフォード大学への補助金見直しは立っておらず、大学内には先行き不安³が広まりだした。

1985年度から1989年度はオックスフォード大学が財政的に最も苦しい時期であった。高インフレ率から毎年押し寄せる賃上げ要求、UGC補助金削減(前年より6%以上の増額でなければ減額されていることと同じである)、人員削減、一般収入剰余金の枯渇、1986年度に始まり5年間で出費を10.8%減らす予算削減計画entrenchment programmeの遂行、年金制度の維持等、様々な問題に取り組んだ。1986年度から1989年度の4年間、大学は累積460万ポンドの負債を発生させ、1989年度の繰り越し累損は150万ポンドであった。

表1収支計算書によれば、5年間の内4年は単年度決算で赤字、1989年度は12万9千ポンドの黒字ではあったが、総基本金内訳の繰越剰余金では128万ポンドの赤字であった。総基本金額の中の合計は1981年度16.2%であったが、減り続け、1988年度に至っては6.2%まで下がっている。大学経営に必要な基金の枯渇は明らかとなり、単年度欠損額でも3年間(1986年度-1988年度)は100万ポンドを超しており、当時のオックスフォード大学財政史上、巨額の赤字幅と言ってもよい事態に追い込まれた。

1987年度、大学は9505(実質値9133)万ポンドの基金を保有していたが、そのうち7295万ポンドは使途が限定されており、大学本部が使用可能な額の合計は881万ポンド(全体の9.2%)である。

1987年度財務諸表中注記よれば一般収入剰余金は、消滅¹しており、さらに1988年度200万ポンド、1989年度は100万ポンドの欠損を予測している。大学はこれらの欠損金は849万ポンドの準備金と繰越利益32万ポンドの合計881万ポンドの貸付で賄うことを予測した。欠損の合計額は850万ポンドに達すると予測しているため、大学の合計はほとんどなくなることを想定していた。

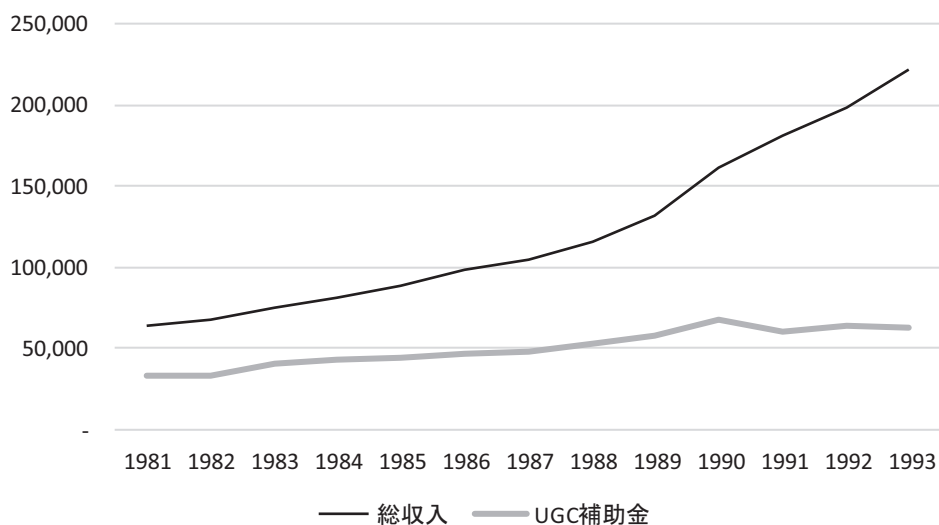
ところが1988年度に入り、UGCは1988年度より1990年度までの向こう3年間、補助金カットを行わないとする通告を大学に行う。1988年度大学がUGCから受け取った補助金は5274万ポンドであったから、2%の削減が行われないとすれば、それは105万ポンド相当の収入増を意味する。前述したように、100万ポンドの欠損が巨額である大学にとっては、これ以上悪くならないという保証のような吉報である。

しかし大学の緊縮予算計画は予定通り進行した。簡易財務諸表1989年度で、収支決算書上の繰越欠損金は128万1千ポンドに減少した。この赤字は準備金から補填される予定であるが、1989年度末で大学の準備金額は、1988年度814万ポンドから1260万ポンドに回復する。理由は株の高配当、20%前後という銀行預金利率のためであるが、それは僅か1年で終わる。

以上第1期の1981年度収入の部で収入の半分以上を占めるUGC補助金(52.3%)が削減され、40%台に転落し大学に財政危機が発生した推移を明らかにした。収入で大きな位置を占める授業料収入は、後掲の図3で示すように1980年代は微増である。

簡易財務諸表によれば、この時期オックスフォード大学へのUGC補助金、科研費は拡張されていく。しかし、財務諸表注記に現れる大学本部の見方は悲観的である。政府政策によるUGC補助金削減に翻弄され、伝統ある大学は部局の統率もままならないくらい資金力が低下していること、

図2. オックスフォード大学総収入とUGC補助金の推移 単位：1000ポンド



出典：オックスフォード大学財務諸表を基に作成した表1。簡易財務諸表の収支計算書に基づき筆者作成

100万ポンドの赤字が巨額⁵であるように考えるほど、欠損を出さないように細心の経営を行っていることに、その危機感が表れている。

補助金額は減っていないが、大学は予算の削減を行い、希望退職者を募り、6%のインフレ率の中で、教職員の補充を行わない緊縮政策で何とか帳尻合わせをしたが、横ばい状態のUGC補助金で苦しい経営を行っていたと推定できる。図2はその状況を示した。

UGC補助金削減は、中世から続く大学に深刻な影を落とした。1986年10月の学長公式演説で、UGCが発表する大学研究評価制度 Research Selectivity Exerciseについて述べている。その調査では全英の大学は評価の対象とされ、その後1989年RAE査定 (Research Assessment Exercise) から医学、理工学に強い大学、つまり産業界に貢献できる高い評価を得た大学が、より高い補助金を得られることとなるはずが、オックスフォード大学は減額されていると政府を非難している。しかしその後の補助金額の毎年の増額を見ると、UGCのRAE査定は、部局を統括する本部が主導権を握る経営を加速させたことになる。そのことは、中世以来の英国国教会聖職者養成大学⁶にとって、カレッジの集合体の大学経営から、大学本部主体の経営に、転換していくことを意味したように思える。

5. 財務体質変革への胎動

大学本部は独自の財源活動として、1988年から寄付金活動 Campaign for Oxford (以下CFO) を始めた。この寄付金活動の画期的な点は、大学本部が主導し寄付を訴えた点である。

2009年、学長は1986年の学内事情を、以下のように回想⁷している。「学長就任間もなく、私は何かを生み出さなくてはならないことを理解した。政府による補助金削減は大学の大きな障害になろうとしていた。オックスフォード大学が世界のトップであり続けるためには、このような状態を続けるわけにはいかない。政府からの補助金増額はほぼ期待できなかった。私は困難に耐え、一般からオックスフォード大学への寄付を募る準備を始めたのだった。」1986年学長公式演説によれば、CFOの最初の名称は資金調達部 Development Office と呼ばれ、責任者ヘンリー・ドラッカー博士を1987年1月1日より任命した。ドラッカー博士は現代政治学が専門であるが、エディンバラ大学において寄付金活動に積極的に関わっていた人物であった。

CFO活動は1988年度から正式に始まる。1990年度に財団は1億2000万ポンドの寄付金ないし申し出を受けた。その年財団が実際受け取った額は5000万ポンドであり、その中から大学が受け取った額は1000万ポンドであった。ニール学長⁸は当初3000万ポンド程度を考えていた。その額は1988年度の合計が、670万ポンドであったから、その5倍の資金調達は納得のいく数字である。ところが英米の同窓生たちは額が低すぎると言い、目標額が2億2000万ポンドに改められた。すでに1990年の財団が受けた寄付金及び申し出額1億2000万ポンドがどれほど巨額かと言えば、表1の1989年度、大学の総基本金額は1億2800万ポンド (SORP修正前の名目値) であり、合計は1100万ポンドであったことを考えると、合計の10倍以上の寄付金ないし申し出があり、総基本金額においては一気に倍になることを意味した。

CFOが終了した1994年度、募集金額は3億4000万ポンドに達している。表2. 1993年度の大学

総基本金額は2億7676万ポンド（名目値）であるから、大学が保持する総基本金額以上の収入が期待できることになった。これらの寄付金は、一旦財団が預かり、精査の後大学に渡された。表1で言えば、1989年度の大学総基本金額の3倍に達する寄付金収入を期待できる状況は、オックスフォード大学というブランド力を本部に認識させた。大学がCFOに投資を行い、それによって収入増が始まっていることに大学は勇気づけられた⁹。

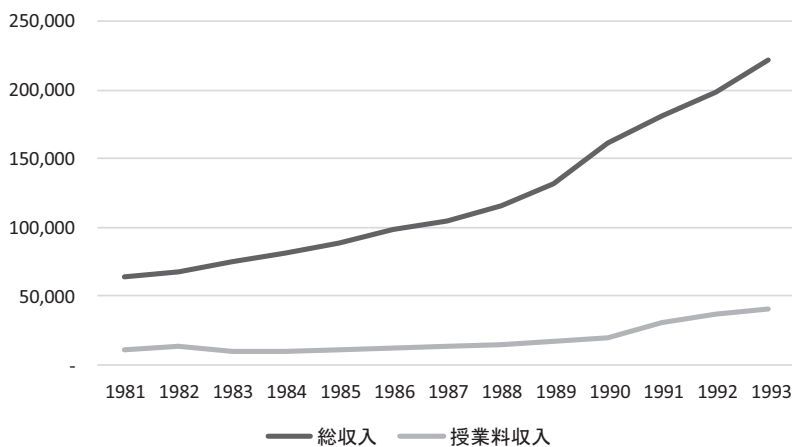
1990年度に入り、図3で示したように英国・EU・外国人学生を合わせた授業料収入は、倍以上になった。大学の授業料・支援補助金科目で言えば、1990年度1888万ポンド、91年度3067万ポンド、92年度3721万ポンド、93年度4002万ポンドである。

1990年度財務諸表収支計算書の単年度利益は562万ポンドであるが、1980年代の一般基金からの借り入れ返済120万ポンド、部局固定予算の支払い超過清算 committed balance 207万ポンド収入不足を補てんする資本支出 capital expenditure met from revenue 76万ポンド、前期欠損金149万ポンドを清算し、最終利益は8万ポンドである。注記によれば、大学は1990年度に累損を一掃し、1991年度よりは利益を出すことが可能と考えた。

6. 1990年代における財務変革（第2期）

1990年度は、新しい会計方式SORPを導入した最初の年度であった。この会計方式導入により、大学が使用している建物は、償却前であれば、すべて大学の資産となり資本科目として組み込まれることになった、つまり大学の資産は増大した。また大学が所有してきた外部財団、これまで決算において総基金から除外してきた、はすべて外部所有基金として計上されることとなった。CFO財団が所有する寄付金は、未払金として計上されてきたが、確定しない場合は、寄付金として算入されなくなった。SORPは、結果的に大学の総基本金額を増大させたが、大学は混乱を避けるため、

図3. 授業料収入（名目値）の推移



注：毎年の収支計算書より筆者作成 単位：千ポンド
出典：オックスフォード大学財務諸表収支計算書（オックスフォード大学公報誌より引用）

表2. 1990年度から1993年度までの簡易財務諸表

収支計算書の一部:名目値

年度	1990	1991	1992	1993
インフレ率%	7.03%	7.51%	4.28%	2.52%
UGC助成金	67,262	60,670	64,060	62,900
総収入/UGC割合%	41.6%	33.4%	32.3%	28.4%
総収入	161,624	181,379	197,882	221,216

収支計算書の一部:実質値

年度	1990	1991	1992	1993
インフレ率%	7.03%	7.51%	4.28%	2.52%
UGC助成金	62,844	56,431	61,430	61,353
総収入/UGC割合%	41.6%	33.4%	32.3%	28.4%
総収入	161,624	168,708	189,760	215,778

部局支出	68,881	77,857	83,224	89,487
総支出	155,998	176,639	194,005	215,176
総支出/部局支出%	44.1%	44.0%	42.8%	41.5%
単年度利益	5,626	4,740	3,877	6,040

部局支出	68,881	72,418	79,808	87,287
総支出	155,998	164,300	18,604	209,886
総支出/部局支出%	44.1%	44.0%	42.8%	41.5%
単年度利益	5,256	4,408	3,717	5,891

大学の総基本金内訳:名目値

年度	1990	1991	1992	1993
インフレ率%	7.03%	7.51%	4.28%	2.52%
繰越利益	85	-553	-2,803	-3,784
一般収入剰余金	10,100	12,664	14,013	16,304
準備金	21,001	21,289	24,702	27,760
合計本部使用可能額	31,186	33,400	35,912	40,280
総資本金額/合計%	14.5%	14.6%	14.7%	14.5%
制限付き基金	109,834	114,576	121,163	141,689
総基金/制限付き基金%	51.0%	50.3%	49.7%	50.7%
一般基金	31,186	33,400	35,912	40,280
総基本金/一般基金%	14.4%	14.6%	14.7%	14.5%
大学総基本金額	188,107	200,469	214,080	244,861
外部保有基金	27,002	27,044	29,308	31,904
総基本金/外部保有基金%	12.5%	11.8%	12.0%	11.5%
総基本金合計	215,109	227,513	243,388	276,765

大学の総基本金内訳:実質値

年度	1990	1991	1992	1993
インフレ率%	7.03%	7.51%	4.28%	2.52%
繰越利益	85	-514	-2,687	-3,690
一般収入剰余金	9,436	11,779	13,437	15,903
準備金	19,621	19,801	23,688	27,077
合計本部使用可能額	29,142	31,066	34,438	39,290
総資本金額/合計%	14.5%	14.6%	14.7%	14.5%
制限付き基金	102,619	106,572	116,190	138,206
総基金/制限付き基金%	51.0%	50.3%	49.7%	50.7%
一般基金	29,137	31,066	34,438	39,289
総基本金/一般基金%	14.4%	14.6%	14.7%	18.1%
大学総基本金額	175,751	186,465	205,293	238,842
外部保有基金	25,228	25,154	28,105	31,119
総基本金/外部保有基金	12.5%	11.8%	12.0%	11.5%
総基本金合計	200,979	209,619	233,398	269,961

注:1990年度よりオックスフォード大学財務諸表はSORPという新しい大学会計方式により、これまで合計として計上してきた合計本部使用可能額は、一般基金という科目で計上されることになった。またそれ以外の基金(これまで資本基金と言われてきた科目)は制限付き基金という科目に、2区分されることとなった。しかし1990年度で登場する一般基金という科目では、何を意味するか読者には分からないので、これまで通り、合計として示した。したがって、合計と一般基金は同じ科目を意味している。

出典:オックスフォード大学公報誌 Oxford University Gazette に掲載された財務諸表に基づき、筆者が作成。

表1. で示した1989年度修正財務諸表を作成した。4.で財政的に苦境に立たされた大学が、1990年代に入り、寄付金収入、授業料収入の増加、さらに1992年度より政府科学研究費 Research Council(以下RC)もコントロールできることとなった。大学本部は、これまでUFC補助金のみ依存してきたが、それは1992年度財務諸表注記によれば、UFC補助金額が減少しても、RCで不足分を補える目途が立ったことを意味した。結果的に本部の資金裁量権が高まった。1991年度は支出を10.8%減とする緊縮予算計画の最後の年であった。

インフレ率は1991年度7.51%であったが1993年度2.52%に至ってやっと落ち着きだしている。1991年度財務諸表注記で、本部はこれまでの合計である一般基金額(3340万ポンド)が十分な水準に達したこともあり、今後収支計算書上で赤字が発生しても、一般基金科目からの借り入れで補填する方針を決定している。

1992年度財務諸表注記で、大学が欠損状態から脱却できるのは1996年度と予測している。その根拠はUFC補助金システムでは、RAEで大学が高い評価を得ると、UFC補助金は増加し、さらに学生数を増加させることにより、授業料収入を増加させることが可能であると考えたからであ

る。

大学活動維持に汲々とする第1期から、第2期では施設の維持、拡張を考えられる通常の大学経営状態に戻った。またこれまでのような3-4年毎のUGC補助金支給は廃止され、年毎の支給となった。1993年度財簡易財務表総基本金内訳で、大学は単独で2億7676万ポンド（名目値）の総基金を有しているが、財務諸表貸借対照表では一般基金（合計）4028万ポンド（総基本金合計額に対して14.5%）、CFO財団から大学が受け取った寄付金は2212万ポンドである。しかし財務諸表注記によれば、1993年度のCFO財団が受け付けた寄付金乃至申し出額は2億8000万ポンドになっていた。合計と寄付金の合計額は6240万ポンドで、総基本金合計に対して22.5%になっている。1980年代後半、100万ポンドの赤字は巨額であったが、大学はその後の危機に十分対応できる合計及び寄付金を手にした。

当時の始まり1981年度総基本金内訳の合計17.3%を1993年度に22.5%とし、財政難は概ね解消された。さらに多額の寄付金入金予定もあり、オックスフォード大学は13年かけて本部主導により財務状況を改善し成功したといつてよい。

1993年大学はHEFCEに1993-1997年度の経営計画回答書を提出している。そこには新しいプロジェクト、たとえばサイドビジネススクール設立計画のような未来志向の計画が述べられている。1981年以降の補助金削減が続いたのち、1985年UGCが全英の大学にその後の経営計画を提出させたのが、UGC回答書であるが、その中でオックスフォード大学は経営の苦しさを訴え、それ以降の注記の中でUGC補助金額が、固定補助金-Block Grantsに別途追加分が認められるか否かで毎年一喜一憂していた姿はもうないのである。

7. 結論

以上1981年度から1993年度までの13年間のオックスフォード大学財務の動きを、内部資料、財務諸表をもとに分析した。1981年以降に発生した大学補助金削減のなかで、オックスフォード大学が世界トップの教育・研究の場を維持するために、寄付金活動、早期退職制度の導入、授業料収入増、部局予算の緊縮・削減、当時の高金利による投資収入増など様々な模索を行った過程を明らかにした。

結果的には最も成功したのは寄付金活動であったが、世界トップ大学の水準を維持するために、ありとあらゆる政策を動員した結果である。オックスフォード大学財務史が我々に与える教訓は、どんな大学にも強み、弱みがあり、それを分析し、果敢に手を打つことの重要さである。

毎年2%の補助金減が大学経営にどんな影響を与えるかを予測し、1981年度の補助金削減後、大学は1982年度には教職員の早期退職予算を組んでいる。

大学はもともと研究・教育に主眼を置く、変化に弱い経営体質があり、オックスフォード大学のように巨大な大学が、直ちに手を打つ動きを見せたことは瞠目に値するであろう。

1981年度総収入に占める補助金割合は52.3%であったが、1993年度にはそれが28.4%（大学単体）になり、最近の統計によれば2016年度は15%である。

政府の補助金に依存しようとしないう、オックスフォード大学財務体質の強化は、1981年の財政危

機に始まり、SORPによる基金の組み直し、寄付金活動による基金の増強、本部機能強化を経て、形成されていったことがわかる。

今後は、より詳細な財務分析、寄付金活動の詳細、同じように寄付金活動を行ったケンブリッジ大学との比較。より精緻な他大学を含めた比較研究など、課題は多い。

オックスフォード大学内部資料

University of Oxford. "University of Oxford Financial Statements 1981-1993", *University Gazette*

University of Oxford. "Planning for the late 1980s, Response to U.G.C.", *Circular letter* 12/85

University of Oxford. 1986 Oration by the vice-chancellor, *University Gazette* on 9 October 1986

参考文献

安原義仁（1985）「現代英国の高等教育改革展望—政府政策討議文書1990年代へのむけての高等教育の発展に即して」『広島大学 大学教育研究センター、大学論集』 第14集（1985）：289-309

江原武一（1990）「イギリスの大学評価と大学の対応」『現代の高等教育』、民主教育協会誌

ビィビィアン・H.H.グリーン（1994）『イギリスの大学-その歴史と生態』安原義仁／成定薫訳 法政大学出版局

秦由美子（1999）「英国大学自治と高等教育政策」『彦根論叢』

川嶋太津夫（2002-03）「英国大学の管理・運営・財務に関する研究：バーミンガム大学・ウォーリック大学の事例」『大学教育研究, 10:27-50』

M.サンダーソン（2003）『イギリスの大学改革-1809-1914』安原義仁訳 玉川大学出版部

マイケル・サンダーソン（2010）『イギリスの経済衰退と教育 1870-1990s』安原義仁・藤井泰・福石賢一監訳 晃洋書房

前田一之（2013）「オックスフォード大学における予算配分制度」『高等教育研究叢書』

山本清（2013）「大学経営・政策と財務・会計情報」『大学経営政策研究』 第4号（2013年度）

Shattock, M. (1982). "How should British universities plan for the 1980s?", *Higher Education* vol. 11, Issue 2, pp. 193-210

Shattock, M. and Berdahl Robert (1984). "The British University Grant Committee 1919-83: Changing Relationships with Government and the universities", *higher Education* 13 (1984) p. 471-499

University Grants Committee (1986), *Research Access Exercises*

University Grants Committee, (1981-1993). *University Statistics volume three finance Universities Statistical Records*

- Jill Johnes, Jim Taylor and Brian Francis (1993). "The Research Performance of UK Universities: A Statistical Analysis of the Results of 1989 Selectivity Exercise", *Journal of the Royal Statistical Society*, Wiley for the Royal Statistical Society
- Glass, J.C., McKillop D.G. and N. Hyndman (1995). "Efficiency in the Provision of University Teaching and Research: An Empirical Analysis of UK Universities", *Journal of Applied Econometrics*, Wiley

注

- 1 <http://www.admin.ox.ac.uk/finance/aboutus/history> より2015年3月9日取得。
- 2 大学は本年度より、これまで参入していなかった大学が実施したサマースクール、フィールドスタディ、ポルテール財団などの収支をその他の収支の中に算入したためである。
- 3 1983年度財務諸表注記より引用。
- 4 86年度の一般収入剰余金225万ポンドを欠損の補てんに充て、かろうじて繰越金32万3千ポンドを計上した状態を指す。
- 5 1986年度注記には、11万ポンドに続き本年度は105万ポンドの欠損であり、経営状態を破壊する深刻な事態 (severely deteriorating financial position) である、という最大限の危機感が表現されている。
- 6 グリーン著 (1994) 「イギリスの大学・その歴史と生態」を参照のこと。
- 7 オックスフォード大学北アメリカ事務所のニュースレターUniversity of Oxford North America Office (Michaelmas Term 2010) より引用。ニューヨークに置かれた事務所はアメリカ在住のオックスフォード大学留学経験者から寄付を募っている。<https://www.campaign.ox.ac.uk/the-campaign> 2016年1月3日取得
- 8 注7と同じく、2010年オックスフォード大学北アメリカニュースレターより引用。
- 9 1991年7月31日発行のオックスフォード大学公報誌に掲載された、1990年度オックスフォード大学財務諸表注記より引用。