

論文と資料紹介

特別
寄稿

財務状況から見る国士館

監事 今福 康夫

はじめに

学校法人国士館は、令和元年（二〇一九）年五月現在、大学院一〇研究科、大学七学部、高等学校、中学校を擁する総合学園であり、平成三〇（二〇一八）年度決算によれば、収入の中心である学生生徒納付金収入は一五八億七三二六万円余、国及び東京都等からの補助金収入一三億五九〇四万円余である。支出は、人件費九七億七五八一万円余、教育研究経費四三億三三二二万円余であり、翌年度繰越金は一三七億二〇八九万円余となっている（「資金収支計算書」「財務書類 平成三〇年度綴」）。資産総額は七二七億一二七五万円余（「貸借対照表」「財務書類 平成三〇年度綴」）で、学生生徒数は一万三

〇〇〇人を超える。

大正六（一九一七）年の創立から一〇〇年余を経て、大きく発展した国士館であるが、この間の財務状況を示す資料は、平成二七（二〇一五）年に国士館百年史編纂委員会が編纂した『国士館百年史 史料編』上巻・下巻（以下、『史料編』上・下という）においても十分に掲載されていない。

今回は、『史料編』掲載史料を参考にしつつ、刊行後に確認できた新史料を加え、国士館のあゆみを踏まえながら、その時々々の財務状況を概観してみたい。本稿において、『史料編』掲載の史料を典拠として示すものについては、例えば『史料編』第一部第一章第一節の史料二による場合は、「史I 1-1-1-2」と表記した。なお、記載

する金額は史料に従い当時のままとし、必要に応じて現在価値を参考表記する。

創立期と旧制諸学校

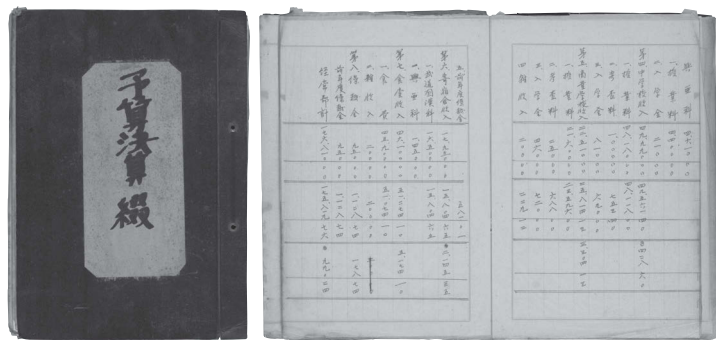
今日、大学として存立している多くの私学と同じく、国士館も「私塾」としてスタートしている。志を同じくする青年、支援者、篤志家により勉学が提供された。従って、その運営資金は教育の場を提供する側が負担しており、学生から徴する費用はごくわずかであった。それは、創立期の国士館も同様であり、「国士館設立趣旨」には「一、費用一ヶ月一円、（其他一切不要）」と記載されている（史Ⅰ 1-2-2）。週刊朝日編『値段史年表—明治・大正・昭和—』（朝日新聞社、一九八八年）によれば、大正五（一九一六）年の白米一〇キロが一円二〇銭であることから、創立当初の国士館の授業料と比較すると、学生の負担を可能な限り抑えていたことがわかる。その後、国士館の授業料は、大正八年に月二円となり、大正一四年の中学校（五年制）創設の際には年間五五円（月五円、八月は除く）となっている（史Ⅰ 1-4-1・2-1-1-2）。また、大正八年からは、寄宿費として月一八

円程度を徴している。このほか、学外者に向けた夏期講習なども開催され、一週間の会費が三円、寄宿舎費七円を徴するなどしている（史Ⅰ 1-4-27）。ただし、講師の費用など十分には賄いきれていなかった（史Ⅰ 1-3-35）。

こうした運営費のほか、創立期には施設の整備にも資金が必要であった。大正八年の「国士館建設計画概要」では、建設費として「五万五千七百五十四円廿五銭」の費用が計上されている（史Ⅰ 1-3-17）。計画の全てが実現したわけではないが、大部分は創立者の私財と支援者、篤志家からの寄付金で賄われた。特に、福岡の実業家である麻生太吉に対しては、頻繁に支援依頼を行っていたことがわかっている（史Ⅰ 1-3-37・38・41・44）。ちなみに大正八年度予算には、年間収入八〇八〇円のうち賛助金として六九六〇円が計上されている（史Ⅰ 1-3-35）。この年度の支出予算は、年間一万三七〇四円で、予算段階で差し引き五三二四円の不足が生じている。なお、この年間支出予算には、施設整備に関する費用は計上されていない。

国士館は、大正八年には、他の私学と同様に財団法人を設立しているが、その寄附行為の資産に関する規定に

昭和六（一九三一）年に満州事変が勃発し、次いで昭和一二年の日中戦争が開戦して以降は、学校教育も戦時色が濃厚になっていった。国士館においても、戦時非常措置方策に基づき各種の対応をしているが、特に昭和一六年以上の財政状況は極めて悪く、諸学校の学則変更



『予算決算綴（昭和15年度～昭和37年度）』（昭和15年度部分）

申請書などには「時局下教育ノ事益々重大ヲ極メ（中略）茲ニ於テ授業料ヲ増額シ、其ノ収入ノ大部ハ教員ノ優遇ニ当テルト同時ニ、一方教育施設ノ改善充実ヲ図リ、以テ益々本校教育ノ発展ヲ期セントス」という理由を述べ、諸学校の授業料、入学金などを値上げしている（史Ⅰ 3 14-11ほか）。

「昭和一五年度財団法人国士館収支決算表」によれば、収入は、經常部収入として学生の授業料による納付金が一〇万三〇〇円七〇銭、寄宿・食堂収入として六万七〇七八円七五銭等が計上され、臨時部収入と合わせて一九万七三三四円五六銭となっている。一方、支出は、經常部支出として人件費が七万七七九七円八〇銭、経費として一万三九六四円七二銭が計上され、うち約四分の一にあたる二九三三円九七銭が「教練費」となっている。なお、専門学校・中学校・商業学校のうち専門学校では、「教練費」として二〇五二円七二銭を徴収している。

戦後復興期

昭和二〇（一九四五）年八月、第二次世界大戦（太平

洋戦争）の終戦を迎えるが、この戦争は日本の私学に大きなダメージを与えた。戦後、日本はGHQ/SCAP（連合国軍最高司令官総司令部）の占領下に置かれたが、この期間も私学の経営は行われていた。しかし、学生は戦争末期の「学徒動員」で少なくなっており、都市部にキャンパスをもつ私学の多くは、戦災によって施設・設備の大部分を失っていた。私学は、戦前にも増して重大な危機に陥ったのである。もちろん国士館も例外ではなく、大講堂と若干の施設は戦災を免れたものの、多くの建物を焼失してしまったため、施設の復興が早急に取り組むべき課題であった。

こうした状況の中で私学は、公的な助成を国に求めたが、GHQの意向もあり、思うような復興資金の手当てがなされず、国（文部省）の戦災復旧貸付金に頼ることとなった。国士館では、昭和二二年以降、文部省や東京都から数回にわたり貸付金の借入を行っている。ちなみに『史料編』の掲載史料によると、文部省からの借入は、昭和二二年度は二五万八〇〇〇円、昭和二三年度は一・二万六〇〇〇円となっている（史Ⅱ 111-23）。また、東京都からの借入は、昭和二二年度は二四万円、昭和二三年度は一・二万円、昭和二四年度は一〇万円、昭和

二五年度は二四万円となっている。昭和二一―二五年度までの文部省と東京都からの貸付金の借入合計額は、二〇八万四〇〇〇円となる。この借入額は、当時から消費者物価指数の動きを勘案すると、現在価値で二〇〇〇万円弱の借入を行ったことになる（日本銀行・総務省統計局資料）。

「昭和二〇年度収支決算表」によれば、収入は、学生からの納付金二三万三九八円六二銭、寄付金三万九三七七円八八銭、補助金五〇〇〇〇円（中学校、商業学校に対する東京都の補助金と推察）となっており、ほかに保険金四七万八五〇〇円が計上されている。支出は、人件費一五万七五〇一円一五銭、経費一四万二二〇八円八三銭、施設費一六万三〇八六円八〇銭が計上され、保険金収入もあったことから、翌年度の繰越金は二六万七〇四円五七銭となった。しかし、借入金の高額が二二万二一八円となっており、財団法人と各校の財務状況は決して楽ではなかった。

なお、戦後の物資不足による物価の高騰などを背景に、昭和二年には新田切替が行われ、また昭和二八年には一応の物価の安定を背景として、小額通貨整理法により額面一円未満の通貨が廃止されている。

大学創設と拡大期

戦後間もなく、国士館は占領政策の影響を受けて、法人・校名の名称を「至徳学園」に変更した。そして、戦後の混乱が残る昭和二四（一九四九）年二月、私立学校法が公布され、その結果、多くの私学が「財団法人」から「学校法人」に組織変更した。国士館においても、昭和二六年に学校法人至徳学園に組織変更している（史Ⅱ 1-2-1）。なお、昭和二八年三月、現在の日本私立学校振興・共済事業団の前身となる私立学校振興会が設立されるが、私学に対する助成策は融資が主体であり、必ずしも私学の負担を大きく軽減するものではなかった。

昭和二八年になると法人名を「国士館」に復し、あわせて昭和二五・二七年度に試みた「国士館短期大学」の創設を果たした。この短期大学の設置に続き、昭和三三年、念願の「国士館大学」を創設して、体育学部を開設することになる。その後、昭和四〇年代初頭にかけて、学部学科の増設や大学院の設置を進めていき、国士館の拡大期を迎える。

「昭和三三年度決算報告書」によれば、収入は経常部における学生の授業料を含む納付金六五五一万一三七五円

が主体であり、人件費を含む経費は四四二万九三〇円であった。臨時部では、借入金が二七五〇万九七二五円で、建設費として二一四〇万三〇四七円、さらに借入金償還三三六万四三一九円等を計上している。結果として、翌年度繰越金は六八万八四〇四円という状況であった。大学創設の時期においては、授業料と借入金によって施設を整備しながら、厳しい運営を進めていた状況が見えてくる。

苦境を乗り越え安定化へ

昭和四〇（一九六五）年度になると、第一次ベビーブーム世代が大学への進学時期を迎えるものの、私学の経営状態は好転せず、授業料の改定をめぐり、改定に反対する学生運動が多発、当時の政治課題とも重なって社会問題となっていた。こうした情勢が背景となり、昭和四五年度から国による「私立大学等経常費補助金」の交付が始まり、あわせて経理処理の統一を図るため、昭和四六年四月には「学校法人会計基準」が制定された。この政策によって、国の私学に対する経常的経費への間接助成が開始されることになった。

公的資金による助成もあつて順調に拡充を進めてきた国士館であるが、昭和四〇年代後半に入ると、その財務状況は悪化してくる。昭和四八・五〇年度の三年間を見ると、入学者の減少、人件費や教育研究費の支出増により、帰属収支差額は一億五〇〇〇万円から五億円のマイナスを計上している（各年度「計算書類」）。また、短期借入金を含む借入金も継続して増加し、翌年度資金となる「前受金」を費消した年度も見られる。これは、施設の拡充のほか運営費にあてたものであるが、これ以後は厳しい財務状況が続いた。

一方、国士館は昭和五五年にはブラジルに教育法人を設立するなど、「武道」の普及を目的とした海外との交流を積極的に推進することになった。昭和五六年までに一〇を超える海外支部を開設し、特にブラジル、エジプトとの交流には力を入れた（史Ⅲ 111-32）。しかし、法人運営においては、海外支部の運営、なかでも海外支部への資金投入等について課題が生じていた。

この時期、法人の運営方針の問題や学生の問題行動の頻発もあつて、国会において国士館の問題が議論される事態も生じることとなった。国会で問題となった一つには、海外支部を巡る資金のやり取りがあり、それらの質

疑が行われた。なお、昭和六一年三月に国士館は、海外支部を五支部に統廃合し、次いで平成八年度までには海外支部を全て閉鎖した。それに伴って学校法人の資産は、海外法人に移管され、会計上も資産処理されている。

そうした中、昭和五八年七月、社会的にも注目を集める事件が発生し、国の経常費補助金の交付が停止された。この時期は、帰属収支もマイナスになるなど、財政的にも大きな影響が生じた（「昭和五八年度計算書類」）。

昭和五〇年代前半、国士館は国から六～八億円の経常費補助金の交付を受けている。ところが、昭和五三年度以降の経常費補助金は二五％の減額措置を受けており、さらに昭和五八年度は「管理運営不適当」と判断され、昭和六二年度までの五年間を全額不交付と措置された（史Ⅲ 111～14）。しかし、このことが国士館の質的拡充に向かう転機となったことは間違いないのではないかとと思われる。その後、法人運営健全化の取り組みが評価され、昭和六〇年度には経常費補助金の二五％交付が認められて一億六八八九万円の交付を受けた。さらに、翌年度以降交付割合が順次回復し、昭和六三年度には一〇〇％交付となり、七億三二七万一〇〇〇円が交付されている（各年度「計算書類」）。なお、東京都の経常費補助金も交

付割合に違いはあったが、同様の取り扱いであった。

このように、昭和四〇年代後半からの一〇数年は、財務的にも国士館は苦しい展開を余儀なくされた。この間、学内広報誌ではあったが『国士館広報』に財務状況を掲載して学内に周知を図っている。各年度において諸表とともにその説明を付して、安定的な財政確立への理解を教職員に対して求めていることについては、健全な法人運営確保への意識の高さが示されている。この姿勢は、現在に繋がるものといえる。

この後、国士館は、平成四年度に多摩キャンパスの整備、平成六年度に中学・高等学校新校舎の建設、平成一〇年度には中央図書館を建設したほか、大学院の充実に資金が使われている。この結果、平成一六年度には有形固定資産が四三三億円余となり、平成六年以降の一〇年間で約一・六倍に増加することになった（各年度「計算書類」）。

創立一〇〇周年事業として

平成一七（二〇〇五）年、国士館は、約一〇年後に控えた創立一〇〇周年に向けた一大事業の始まりとして、

世田谷キャンパスの北側に隣接する東京都立明正高等学校跡地を取得した。都立明正高等学校跡地には、平成二〇年に梅ヶ丘校舎（三四号館、地域交流センター）が完成し、ハード面の教育環境の整備が推進されることとなった。さらに、平成二五年には、世田谷キャンパスにメイプルセンチュリーホール（MCH）が、平成二八年には、多摩キャンパスにメイプルセンチュリーセンター多摩（MCT）が完成した。

この間の財務状況は、決して楽観できる状況とはいえないものであったが、基本姿勢として「帰属収支プラス」を維持し、キャッシュフローに留意しつつ、「財務体質の健全化」を図ることとし、財政基盤の強化と健全性の確保を目指している。この姿勢を示す顕著な一例として、平成一六年度から平成二八年度までに、借入金残高は二四億円余を減少させている（各年度「計算書類」）。

おわりに

創立以来、一〇〇年にわたる国士館の歩みを、財務的視点から概観してみた。結論としては、国士館が財政的に恵まれた時代はほとんど無く、厳しい財務状況が続い

ていたといっても過言ではない。この状況に関して、現在も大きな変化は見られないが、法人運営体制の強化や積極的な情報公開等により経営の「見える化」を進めており、教職員の理解と協力のもと財政的課題を乗り越えようと努めている。こうした取り組みもあって、堅実な学園運営の維持と透明性の確保に対する積極的な姿勢は、社会的にも高く評価されつつある。

平成二九（二〇一七）年一月、創立一〇〇周年を迎えた国士館は、引き続き、建学の精神の誇りと経営の堅実さにより、次の一〇〇年に向けて新たな一步を踏み出している。