

私立大学再編の現状と私立大学再建のための政策検討
—自主再建を目的とした経営改善策の提言—

Current status of restructuring of private universities, and policy considerations for
revitalization of private university corporations

岩崎 保道

IWASAKI Yasumichi

1. はじめに	101
2. 私立大学を取り巻く経営環境	102
2.1 私立大学の経営環境	102
2.2 私立大学の今後の動向と課題	102
3. ケース・スタディ ―私立大学再編の実態と形態―	103
3.1 私立大学の合併	103
3.2 私立大学の再建型倒産手続	103
3.3 私立大学再編の形態	105
4. 私立大学再建における問題点	106
4.1 一部の大学に内包される問題	106
4.2 スポンサー支援の問題点	107
5. 私立大学の自主再建のための政策検討	107
5.1 自浄努力に向けた経営改革の必要性	107
5.2 大学機能の活性化のための方策	108
6. 政策提言	108
6.1 経営アドバイザー派遣制度の導入	108
6.2 大学アドミニストレーター養成機関の拡充	110
小括	110
ABSTRACT	112

私立大学再編の現状と私立大学再建のための政策検討

—自主再建を目的とした経営改善策の提言—

岩崎 保道*

要 旨

本稿は、私立大学再編の実態を分析すると共に、私立大学再建のための検討を目的とするものである。近年、一部の私立大学においては、入学生減少の影響を受け、財政悪化に陥っている大学が増加傾向にある。そのため、私立大学の経営破綻を防止し、再建を図る政策的手段を考察する必要がある。

そこで本稿は、私立大学再建の手法として、トップ・リーダーのアドバイザーに着目した。公的機関による経営サポートは、統計情報の公表や個別の経営相談が行われているが、フィールドワークの広い人的サポートのニーズは高いと推察する。

本稿の問題提起は、私立大学の健全で安定的な経営のために、検討すべき課題であると考えられる。

キーワード

私立大学再編, 私立大学再生, 倒産

1. はじめに

本稿は、私立大学再編の実態を分析すると共に、私立大学再建のための検討を目的とするものである。筆者は、私立短大に身を置き、学校運営に関わる立場にある者である。

ここ十年にわたり、私立短大への入学生の減少を受け、短大数は減少傾向にあり、一部短大は募集停止や廃止の決断を行っている。また、2006年には私立短大が経営破綻する事件が発生した。

数年前から所轄庁や私学団体が様々な対応策を発表し、大学の倒産事件も大きく報道されているところから、社会的にも問題の認知度や関心は高い。そのため、大学再建策の構築に向けた研究の必要性は高いと思われる。

その問題の根源は、次の二点が挙げられる。

第一に、1990年後半から私立大学を取り巻く経営環境が厳しくなった。18歳人口の減少により、志願者数が減少傾向に転化した。そして、18歳人口の減少が予測されていたにもかかわらず、文部科学省がこれまで認可した大学設置及び収容定員

の増加政策がアンバランスな需要と供給を発生させた。

第二に、学校経営の特質とも言うべき脆弱な経営体質が、時流に対処出来ない大学を作り出した。私立大学は、学生数が右肩上りであれば安定経営を続けられた。また、株主にあたる利害関係者も存在せず、経営状態が世間に晒される事も無かった。

以上の要因から一部の私立大学は、経営危機に陥った局面において、打開するだけの弾力性をもちにくいことから、経営危機から大学破綻に移行し易い懸念がある。そのため、大学破綻を回避し、再建を図る手段を考察する必要がある。そこで本稿は、私立大学再建の手法として、トップ・リーダーのアドバイザーに着目した。ビジネスアシストは、多くの私立大学が経営コンサルタントや監査法人と契約し、活用されている。

一方、公的機関による経営サポートは、統計情報の公表や個別の経営相談が行われているが、フィールドワークの広い人的サポートのニーズは高いと推察する。

* 同志社大学大学院 総合政策科学研究科

本稿の検討成果は、一部の私立大学に有益と考える。また、私立大学のみならず、高等教育機関や地域社会にも大学の再建は重要な課題であるため、共有すべき問題ではないか。

2. 私立大学を取り巻く経営環境

2.1 私立大学の経営環境¹

私立大学の2007年度の入学定員は、前年度より1.1%増の444,920名に対し、入学者は前年度より2.7%増の484,871名となった。また、2007年度の合格率は、前年度より0.01ポイント増の37.1%、入学定員充足率は前年度より1.7ポイント増の109.0%である。しかし、規模別にみると、3,000千人以上が118.0%、1,500人以上3,000人未満が115.6%であるのに対し、100人以上200人未満が88.5%、200人以上300人未満が91.5%である。地域別では、東京117.7%、京都・大阪112.0%、東海105.3%であるのに対し、四国83.5%、中国88.7%、北関東92.3%と地域格差が生じている。

この結果より、志願者が大都市の大規模校に集中していることが分かる。なお、50%以下の私立大学は17校であった。

私立短大の状況は、学校数が減少している一方、入学定員充足率が100%未満の学校の割合が61.6%まで上昇している。規模別にみると、300人以上350人未満が97.6%、500人以上が94.6%であるのに対し、350人以上400人未満が87.2%、400人以上500人未満が89.1%である。地域別では、東京98.7%、北陸97.2%であるのに対し、四国83.4%、近畿84.9%と地域格差が生じている。入学定員充足率が50%以下の私立短大は19校ある。私立短大も私立大学同様、勝ち組みと負け組みの両極化が顕在化しており、マーケット自体が縮小傾向にある。四大化や事業の休廃止が加速化している。

私立大学と私立短大のマーケティングで異なる点は、双方とも学校数が変動している構造にある。私立大学の市場規模は、拡大傾向にある一方で私立短大は急速に縮小している。

以上より、供給（教育サービス）の拡大と需要（入学者）の乖離が進行していることがわかる。従って、供給側は新しい市場を開拓しない限り、淘汰現象は必然的に発生する。

2.2 私立大学の今後の動向と課題

私立大学の今後の動向は、どう予測できるだろうか。

中央政府による高等教育政策の規制緩和は、今後も継続されることが濃厚である。従って、18歳人口の絶対数や社会人及び留学生などのマーケット開拓の拡大が不透明であることを考慮すると、顧客（学生）獲得競争はさらに激化することは間違いない。赤字体質の私立大学は、恒常的に三割程度存在しているため、消費支出超過額が高い割合で累積している学園が相当数あると想像できる。これらは、今後、資金繰りがつかなくなったりして遅配や弁済（債務履行）などが発生する破綻予備軍となるかもしれない。大学運営が頓挫すると、あらゆる教育サービスが停止される危険性をはらむ。

現段階では、大学破綻時の法政策は制度化されておらず、教育事業が継続される保証はない。従って、私立大学は、積極的な事業展開や教育サービスの質的向上に努め、事業価値や評価を高めることに邁進する政策方針が要求される。

例えば、殆どの大学で多様な学生募集対策が講じられている。オープンキャンパスでは、工夫を凝らした受験生を惹きつけるための体験授業など参加型の学校説明が活発に実施されている。また、広報活動に莫大な予算を投入している私立大学もある。国家資格講座や就職対策講座などのキャリアセンターやエクステンションセンターを設け、学生サービスをより強化しようとする大学が急増している。これは、他大学と差別化を図ろうとする大学の意図が働くものである。

このような状況の中、大学政策の課題として検討すべき事項は、以下の内容と考える。

大学経営の改革や再建のため、さらに踏み込んだ支援体制を検討すべきではないか。現在、公的機関や私学団体による経営サポートとして、統計情報の公表や個別の経営相談が行われている。しかし、トップ・リーダーの経営能力の問題やサポート・スタッフの養成が不十分であるため、容易に経営改善策がとれない局面がある。大学破綻に陥る経営責任は、外的要因以上に、大学の経営サイドにあることを認識しておかねばならない。

¹ 日本私立学校振興・共済事業団私学経営相談センター (2007)『平成19年度私立大学・短期大学等入学志願動向』2-49。

3. ケース・スタディ —私立大学再編の実態と形態—

3.1 私立大学の合併

1) 関西学院と聖和大学の合併予定(2009年4月)

2006年1月に関西学院(西宮市)と聖和大学(西宮市)が2008年4月の合併に向けて検討を開始することを発表した(後に、2009年4月に変更した)。関西学院は1889年に設立され、現在は、中学部、高等部、大学、大学院、専門職大学院を擁する総合学園である。聖和大学は、1880年に神戸女子神学校を設立したことに始まる。現在は、大学、大学院、短大を設置している。

この合併の理由と目的は、●聖和と関西学院の両校は、同じ宣教師が創立に係わり、共に宗教に基づく建学の精神を持つ。●聖和が永年培ってきた幼児教育プログラムや、関西学院の持つ幅広い教育内容や施設を共有することによって、今後の更なる発展が期待できる²。

両学園の合併に向けた検討は、「互いに補うところがあって合併は必然性がある³」という文章が示す通り、将来的なミッションをふまえての決断である。基本理念の相互理解の上に、経営戦略的な事業展開が期待できる。関西学院は、総合学園としての教育サービスを拡充することが実現できる。一方の聖和大学は、教育事業のサービス面や環境を充実することができる。両学園が結合することにより、より強固な教育基盤が成り立つのである。

2) 慶應義塾と共立薬科大学の合併(2008年4月)

2006年11月に慶應義塾(東京都)と共立薬科大学(東京都)が2008年4月の合併に向けた協議を開始すると発表した。慶應義塾は1858年に創始し、大学院、大学、一貫教育校を擁する総合学園である。共立薬科大学は、1930年に薬科専門学校として設立された。

両法人の合併の理由と目的について、次の内容の趣旨が両法人より発表された。

薬学・ライフサイエンスのスペシャリストを育

む共立薬科大学に対し、慶應義塾は薬学教育・研究に新たに課せられた課題に対応できる組織・機能を備えている。慶應義塾の研究組織は、薬学を通じた社会貢献に対して、その発展、進化に寄与することが可能である。また、研究連携や研究者交流による研究水準の向上が期待され、質の高い学生の確保など、私立大学の競争的環境にも極めて有利に作用すると期待される。

両校にとって、経営統合することの必要性や意義は、非常に大きい。

共立薬科大学では、2006年度から薬学部薬学科が4年制から6年制に変更されたことによる学生離れや病院を持たない薬科大学の問題から、合併を慶應義塾に打診していた。同大学は、事業の将来性や経営的側面を総合的に考慮した場合、「ブランド校との経営統合」という選択肢が最善策と判断されたのではないかと見られる。

3.2 私立大学の再建型倒産手続

1) 東北文化学園大学の民事再生手続(2004年)

東北文化学園大学(仙台市)は、医療福祉・科学技術系など3学部を擁する私立大学である。その沿革は、1978年に専門学校を設立し、1993年に短期大学を設置、1999年に東北文化学園大学を設置した事に始まる。しかし同学園は、2004年6月に東京地裁に民事再生手続を行い、同地裁から保全命令を受けた(負債額298億円)⁴。

その破綻要因は、同法人が校舎建築を依頼した建設会社に振出した額面約2億円の手形が、同年6月に不渡りとなったことが発端となる。2004年12月に債権者集会が東京地裁で開かれ、再生計画案が賛成多数で可決した。同計画案は、無担保債権を5%の約13億6,300万円とし、担保付債権や国に返還する補助金などを合計すると、両法人に対する弁済対象は約74億円とするものである⁵。大学経営は破綻を来し、自主運営は困難となったため、旧経営陣は一掃された上で、新経営陣は支援者を探していた。

しかし、相次ぐ旧経営者による不正発覚のため、

² 聖和大学 HP より引用。

³ 関西学院大学 HP より引用。

⁴ 帝国データバンク HP 「<http://www.tdb.co.jp/tosan/jouhou.html>」。

⁵ 毎日新聞、2004年8月24日。

支援者の発見は困難を極める。その渦中に、学校法人と医療法人等を運営する藍野学院（茨木市）が篤志により、支援を行うと民事再生の申立時に発表された。

2) 萩学園（萩国際大学を設置）の民事再生手続（2005年）

学校法人萩学園（萩市）は、1966年に専門学校、1967年に短大を設置し、1999年に単科大学を設置した。しかし、開学時に入学定員300名に対し、入学者は205名、翌年は99名であった。さらに2005年度の入学者は42名となり、在學生は194名まで落ち込む⁶。そのため同大学は、たちまち経営危機に陥った。そして、学生納付金と補助金が2002年度は6億3千万円であったが、2005年度は2億1千万円まで減少し、負債総額は約37億円にまで膨れ上がる⁷。そのため、債務弁済が困難となり、同学園は民事再生手続の申し立てを2005年6月に東京地裁に行った。

萩学園の民事再生の申し立てに際し、スポンサーの塩見ホールディングスが公表された。萩学園との関係は、新生銀行が仲介役となり2005年5月に同社に案件が持込まれた⁸。同社は、有料老人ホームを運営する関係から、福祉のノウハウを導入した人材育成を期待すると公表した。2005年8月に同社の代表者が同学園の理事長に就任し、抜本的な大学改革が行われた。

2006年1月に約26億4千万円の負債免除や大学に社会福祉士の受験資格が得られる学部を新設する計画を含む再生計画案が債権者集会で可決され、東京地裁で認可された⁹。その結果、2007年度より同大学は福祉系学部の単科大学として生まれ変わるようになった。

3) 小樽昭和学園（短期大学、高校、専門学校を設置）の民事再生手続（2006年）

小樽昭和学園（小樽市）は、1953年に設立され

た学校法人であり、短大、高校、専門学校を運営する学園である。短大は女子校として1967年に開学し、英文科、経営実務科、ビジネスコミュニケーション総合学科を設置していた。しかし、1993年に720名の学生が在籍したものの、2006年度には74名まで減少する¹⁰。

同短大は、1999年に共学化に移行して増収を図り、リストラによるスリム化を画策したが、結果的に経営状態は改善されなかった。そのため同学園は、納付金収入の減少に加えて国庫補助金が停止されてしまい、経営危機状態に陥ってしまう。この事態に同学園は、徳島県内で予備校などを運営するタカガワグループにスポンサーの依頼を行い、2006年7月にスポンサー契約の締結を行った¹¹。

その後、8月に同学園は、札幌地裁に民事再生手続を申請した（負債額は約四億円）。同社は、同年8月22日の記者会見で同学園の破綻要因や今後の運営方針を明らかにした¹²。それによると、「短大の定員割れの原因は同学園側が説明した少子化の影響ではなく、時代のニーズを誤り学生募集に関して競争心がなかったため」との見解を示している。運営方針について、「2008年度に短大の英語・経営実務科を廃止し、英文科に加え保育科、介護福祉科の三学科に改編する。さらに事務局の効率化、人材補強などに着手する」としていた。

4) 倒産の要因とスポンサーの役割

破綻要因の多くは、「在學生の減少」と「経営の失敗」が挙げられるが、経営者の背任行為やモラルハザードも大きな原因である。特徴的な点は、「在學生の減少」が破綻要因になる事件が多く発生するようになったことにある。在學生の減少は、運転資金の減少を招き破綻要因となる。

「経営の失敗」は、中長期計画の甘い見通が事業運営に行詰ることがある。このような学校経営者の経営判断の誤りや過失も経営破綻の要因となる。

⁶ 帝国データバンク、同HP。

⁷ 2005年6月20日に萩学園が公表した資料による。

⁸ 日本経済新聞、2005年6月22日。

⁹ 読売新聞西部、2006年1月11日。

¹⁰ 帝国データバンクHP「<http://www.tdb.co.jp/tosan/syosai/2149.html>」

¹¹ 徳島新聞、2006年8月1日。

¹² 読売新聞、2006年8月22日。

表1 私立大学の民事再生手続事件の破綻要因と再建の留意点¹³

項目		事例	東北文化学園 1)	萩学園 2)	小樽昭和学園 3)
破綻要因	設置校		大学, 専門学校	大学	短大, 高校, 専門学校
	在学生の減少		—	●	● (短大)
	経営者の背任行為		●	—	—
	経営の失敗		●	●	●
再建の留意点	手続後の事業継続		○	○	× (短大)
	経営者の続投		×	×	×
	スポンサー		学校法人	企業	企業

※「破綻要因」の「●」及び「再建の留意点」の「○」は、その各項目に該当する私立大学を指す。「再建の留意点」の「×」は、実現できなかったもの（又は、継続できなかったもの）を意味する。

「スポンサー」は、「手続後の事業継続」と密接に関係する。企業と同様、学校法人でも外部資本の参入など第三者による支援が学園再生の鍵となる。

表1の東北文化学園及び萩学園の事例では、スポンサー支援により当面の事業継続が実現できた。しかし、小樽昭和学園の事例では、民事再生手続後に短大の学生募集が停止されたため、在校生の卒業後に閉校が予定されている。

学園再建で注目すべきは、本節2)で述べた新生銀行の果たす仲介業の役割である。同行は、萩学園の事業価値や再建の可能性を十分検討したはずである。この案件により、同行は、「大学再生ビジネス」というパイオニアとなった。これがモデル化されれば、学校法人と企業間の新たなマーケットの分野が誕生する。同行がビジネス参入を決めたのは2003年頃で、これまでに七、八校からM&Aの相談を受け、大学等の再建や身売り先の斡旋をしているという。同銀行は、2005年に経営破綻した学校法人の民事再生手続でも登場している。

3.3 私立大学再編の形態

1) 合併

合併は、私立大学再編の中で最も結びつきが強い。合併法人は、労力負担や簿外債務のリスクが伴うケースがあるが、双方の大学には合併法人にメリットが見込まれる。具体的には、総合学園と

しての教育・研究の充実と経営基盤の確立が期待できる。また、被合併法人にとってブランドを持つ大学との合併は、将来的な経営戦略を見通した経営陣の判断になる。

文部科学省高等教育局は、2005年に公表した『経営困難な学校法人への対応方針について』の中で「私学事業団において、支援者を求める学校法人とこれに応じることのできる可能性のある者とのマッチング（紹介等）や、学校法人の合併等の支援を積極的に行うこととする¹⁴」と述べており、合併等を学校法人の救済を志向する手法として捉えている。

日本私立学校振興・共済事業団は、「M&Aは再生を図るうえで最も優れた方法であるが、事業の拡大の手段としても活用されている」とし、「効果を発揮するためには、意図と合併後の戦略を十分に検討、明確化する必要がある¹⁵」としている。

同問題に対する機関の観点や見解は異なるが、合併等が経営困難に陥った学校法人の支援策に有益であるとの考えが内包されている。つまり、第三者機関による経営統合が教育事業の継続を実現させる手法であることを表している。

2) 企業支援型（学校法人のスポンサー）

2005年に経営破綻した萩学園（萩市）のスポンサーである塩見ホールディングス及び同年に経営破綻した多々良学園（防府市）のスポンサーである

¹³ 表1は、資料や取材を材料に、筆者の判断により取りまとめたものである。ただし、他の見方、捉え方や筆者の把握していない事実・実態などにより、必ずしもこの表の限りではない。

¹⁴ 文部科学省高等教育局私立大学経営支援プロジェクトチーム（2005）「経営困難な学校法人への対応方針について—経営分析の実施と学生に対するセーフティネットの考え方—」9頁。

¹⁵ 日本私立学校振興・共済事業団（2006）『私学経営情報22号 これからのマネジメントを考える』37-38。

タカガワグループ、2006年に破綻した小樽昭和学園（小樽市）のスポンサーであるタカガワグループの事例では、当該法人が民事再生手続の申請時又は後に学園支援の発表を行っている。

学校法人と企業を結ぶ契機は、金融機関など仲介者への依頼や、学校法人が直接スポンサー依頼を行うケースがある。企業グループは、篤志以外にもビジネスとして経営参画する各々のインセンティブがあると思われる¹⁶。

3) アライアンス（業務提携・連携）型

大学におけるアライアンスは、複数の大学同士が業務提携・連携して共同で教育・研究サービスの向上を図るものである。大学間の教育活動の交流活性化や、経費の削減、地域貢献を促進させる目的を持つものがある。日本私立学校振興・共済事業団は、「学生のニーズが多岐にわたり一つの大学、一つの法人でニーズのすべてを賄うことが難しくなっている現在では、資金投入のリスクの軽減を図るためにも有効な施策といえる¹⁷」としている。

4) 教育事業の一部停止

学校法人が教育事業の一部を停止や整理することにより、財政的な負担を抑制し自立を図る手法である。近年、複数の私立学校を設置する学校法人が一部の学校や学部の学生募集を停止する事例が増加傾向にある。学生募集を停止している大学は、2003年5月は大学1校、短大20校であったが、2007年5月現在は大学2校、短大は30校に増加した¹⁸。

短大の場合、改組転換による休止も含まれるものと思われる。不採算事業部門又は中長期的に事業投資の効果が見込めない教育サービスは、リストラの対象となる。

4. 私立大学再建における問題点

4.1 一部の大学に内包される問題

1) トップ・リーダー及びサポート・スタッフの能力

表1でみた経営の失敗による財政破綻は、専門学校法人や高校法人でも多く発生している。

経営課題を先送りする体質を持つ学校法人は、大学再建手法をうまく活用できない可能性が高い。これは、トップ・リーダーの能力的問題が内包されていると思われる。

本来、経営者はリーダーシップ能力や戦略的思考が求められる。「少子化（2007年全入、淘汰の時代）、国際化（高度な競争と連携）、市場化（評価と経営力）は、理事会（理事長）の強いリーダーシップの発揮をもとめている¹⁹」との意見もある。さらに、大学経営における戦略的思考は、教育の理想が内包されなければならない。経営者は、明確なミッションを大学スタッフに説明し、内外に公表していくべきである。トップ・リーダーの役割は、教育・研究・経営の総括的なマネジメントを中長期的な視野を踏まえて政策的に立案することから検証・改善するまでの義務と責任を果たしていくことである。

一方、トップ・リーダーをサポートするスタッフは、リーダーの指示を受けて情報収集や分析、企画立案を行い、教育サービスを支援する役割を担う。大学のミッションをふまえ、業務を向上させるマネジメント思考が要求される。事務職員能力の資質向上は、SD (Staff Development) がある。

近年、大学運営における事務職員の役割が見直されており、その能力開発が盛んである。特に、大学アドミニストレーター²⁰が期待される。大学運営の指針や学園の方向性を決定するために、大学の事業全体を横断的に点検・分析・評価し、外

¹⁶ スポンサーとなる企業は、法的に学校法人を保有できないが、企業の幹部が学校法人の理事や学長に就任するなど、実質的な支配下におかれるケースが多い。

¹⁷ 日本私立学校振興・共済事業団 私学経営相談センター（2006）『私学経営情報 第22号 これからのマネジメントを考える』37。

¹⁸ 日本私立学校振興・共済事業団 私学経営相談センター（2007）『19年度私立大学・短期大学等入学志願動向』1。

¹⁹ 伊藤昭（2006）「教育と研究を支える財政政策」川本八郎、近森節子（編著）『大学行政論Ⅰ』東信堂、179。

²⁰ 村上義紀（2005）「21世紀日本の大学とアドミニストレーター」山本眞一ほか（編著）『新時代の大学経営人材』ジヤース教育新社、30。によると、「理事会の政策決定のためにこれを常時支え、諸事業を企画・立案・決定・実現化し、そして運営・評価に至る各段階での組織をアドミニストレーションする専門家」としている。

部機関と交渉する総合的な知識・能力・経験を備えた人物が理想的である。

2) 教育サービスの質的低下

受験生にとって魅力のない大学とは、その学校の教育サービスを受け、卒業する価値を見出せない学校である。これは、当該大学の教育サービス質的低下の問題に止まらず、高等教育サービス全般の社会的な信頼性や価値を毀損しかねない問題である。

年々、学生に対する指導方法や対応が多様化され、場合によって専門的な指導能力や技能・知識が要求される。授業内容についても、効果的な教え方や教育方法のレベルアップや工夫が強く望まれる。しかし、それを各教員に任せ、実質的な組織的取組を行わない大学は、教育力、指導力不足の教員を生み出すことがある。意欲的に研究しない教員、授業や学生指導の方法を改善せず、教育環境改善のために取り組まない教員が長期にわたり在職した場合、大学機能は低下し陳腐化する。

本来、教育サービスの質の維持・向上のためにFD (Faculty Development) が機能すべきである。

FDは、大学組織体と大学教授職の両側面から形成される制度である以上、規範(理念・目的)を持ち、社会的機能や構造を備えている²¹。そのため、大学教育の根幹を掌る教員集団の重要な役割と責務を支える。FDが教育サービスや研究の質的な向上を図り、教育実践の機能を高める。教育サービスの質的低下は、教員の業務に対する向上心や使命感の欠如が大きく関係する。そのような教員を多く雇用している大学は、大学機能のレベルアップは望めないばかりか、大学間格差の拡大を生むのである。

4.2 スポンサー支援の問題点

3.2で取り上げた民事再生手続におけるスポンサーは、学校経営への参入により、当面の教育事業は継続して運営される可能性が高くなった。確かに、スポンサーは事業再建に重要な役割を果たす期待が持たれるが、支援目的がある。それは、単に篤志だけでなく、スポンサーのビジネス面で

の強いインセンティブが作用したものと考えられる。それが具体的にどのような目的なのか公式な発表は行われておらず、筆者は2006年4月に両スポンサーに事情を伺ったが、回答を得ることはできなかった。

萩学園の理事者は、2005年8月に塩見ホールディングス傘下の社長に交代し、2007年度から一新される予定の教育内容もスポンサーの意向が大きく反映されている。

学園の多額の再生債権を事業収入から弁済するのではなく、スポンサーが出資して行う側面からすると、「支援」ではなくスポンサーによる実質的な「支配」という色彩が濃い。

5. 私立大学の自主再建のための政策検討

5.1 自浄努力に向けた経営改革の必要性

3.2の破綻大学の再建は、高い精度での経営方針のシュミレーションや検証技能が要求される。また、4.1の1)で述べたトップ・リーダーとしての戦略的思考が求められる。しかし、リーダーとしての能力不足により、理想像と現実に格差が存在している場合、経営コンサルタントへの依頼や私学団体の相談窓口では全て改善できないと考える。従って、何らかの方法で大学経営を自浄する方策が望まれるのではないか。その手法として、専門的知識を持った人材を大学の希望によって配置することはできないだろうか。

例えば、産学官連携の分野では、文部科学省が産学官連携活動高度化促進事業における産学官連携コーディネーターを大学に派遣している。これは、同省が企業・地域との共同研究・事業とのコーディネートや地域・自治体との連携システム

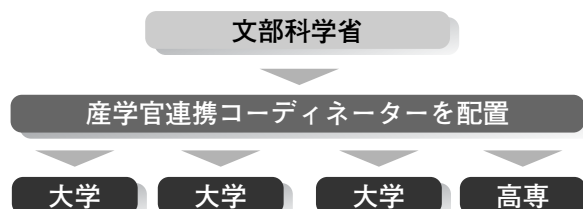


図1 産学官連携活動高度化促進事業の産学官連携コーディネーター²²

²¹ 有本章(2005)『大学教授職とFD—アメリカと日本—』東信堂, 80。

²² 文部科学省HP「<http://www.sangakukanren-cd.jp/shien/shien1.htm>」2007年3月23日確認。

の構築支援などを目的として、専門知識や実務経験を持つ人材を大学等に配置するものである。

2005年度は、80校の大学・高専で104名のコーディネーターが産学官連携の推進役の役割を果たした²³。

同制度のメリットは、コーディネーターが大学に出向するため、大学の実態や要望が理解しやすく、事業推進がスムーズに実施できる期待が持てる。システムの中で公的機関が人的支援を通じて標記の目的を形成する考え方は、目的は異なるが4.1の1)で挙げたトップ・リーダーの能力的問題や大学運営の自浄に向けた経営方策につながると思われる。

5.2 大学機能の活性化のための方策

私立大学は、人的資源を中心とした大学機能の活性化の方策を検討していくべきである。高等教育機関は、学生や社会のニーズを的確に捉えた教育サービスを提供する使命を担う。そのニーズは、社会環境や時代の流れと共に変化する。従って、供給側がニーズに応えられなければ、学生や社会の関心や信頼を失い、市場からの撤退を余儀なくされる。

「カリキュラムに魅力がない」「授業がつまらない」「学校が面白くない」など、教育内容や学生支援の脆弱さが学生の不満を招き、ひいては休退学の増加を生む。そのような大学の評判は、学生募集にも悪影響をもたらし、経営を圧迫する問題にまで発展する可能性がある。従って、大学は、FD・SDにより、常に教育力や指導力を培い、学園の特性を生かした魅力作りや教育サービスの質的向上に積極的に取り組んでいくシステムが強く

求められる。

優れた教育サービスの提供と優れたマネジメント能力が教育サービス力を高め、学生の満足度を高めていく。FDは、大学教育の根幹をつかさどる教員集団の重要な役割と責務を支える制度である。FDが教育サービスや研究の質的な向上を図り、教育実践の機能を高める。

6. 政策提言

6.1 経営アドバイザー派遣制度の導入

1) 政策提言の概要

経営アドバイザー・バンクは、日本私立学校振興・共済事業団、私学団体が共同運営する私立大学を対象とした人材バンクである。同バンクは、経営アドバイザーとして、大学問題に明るい弁護士や会計士、経営コンサルタント等の専門家が登録される。

私立大学が経営アドバイザーを委託する場合、次の流れになるものと想定する(図2)。

××大学は、4.1の1)で挙げた問題を抱えるため、現状の私立大学体制では自主再建が望めないと理事会が決定する。そのため、経営アドバイザー・バンクに依頼を行う(①)。

同バンクは、再建の可能性を検討し、受託の可否を大学に通知する。受託の場合、両者の間で委託契約が交わされる。契約料や報酬及び経営アドバイザーの滞在費や調査費用に係る経費は受益者負担となり、私立大学が負担する(②)。

大学は、どの問題に精通する人材を希望するのか、事前に同バンクに伝えておくべきである。同時に、大学は経営アドバイザー受け入れのため、組織の位置づけを明確にする内規や委員会等を

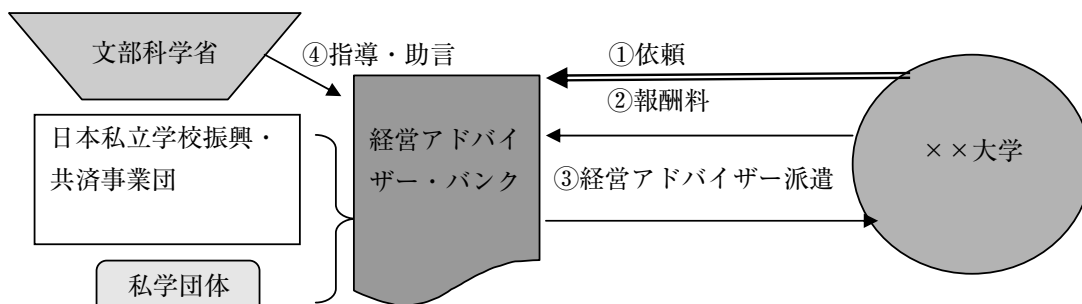


図2 経営アドバイザー派遣制度のイメージ

²³ 文部科学省研究振興局 HP「<http://www.sangakukanren-cd.jp/shien/shien1.htm>」2007年2月23日確認。

作っておく必要がある。大学でのポストは、任期付きの非常勤職員や理事長直属の企画室などが現実的であり、サポート的な役割からすると、理事会や評議員会のオブザーバー的な立場が望ましい。

経営アドバイザーが××大学に派遣されると、分析を多角的な側面から行い、問題点の抽出や解決の方向性を検討することになる(③)。同アドバイザーは必要に応じて、公的機関のデータや助言を得ながら業務に臨む。経営アドバイザーが問題提起や解決策の方向性をまとめると、各種委員会などで計画案を報告し、それを受けた経営陣は検討を行う。

なお、文部科学省は、経営アドバイザー・バンクに対し、必要に応じて指導・助言を行うことが望ましい(④)。事業の適正な運営を図る役割に加え、私立大学が再建に失敗した場合、破綻手続にも関わる立場にあるからだ。従って、同アドバイザー・バンクの管理者は、適宜、文部科学省に相談や報告を行う体制を整備するべきではないか。

同提言が実現した場合のメリットとして、次の二点が挙げられる。

第一に、経営アドバイザーは、第三者の視点で経営改善策の指導・助言するため、斬新で建設的な改革案が期待できる。それまで解決できなかった課題を専門家が大学内部より実態を把握した上でアドバイスするため、大学の実情に応じた実現性の高い改善が望める。

第二に、公的機関からの派遣員なので、各機関の情報や再建ノウハウが獲得しやすく、客観性のある信頼性の高いデータを入手できる可能性が高い。また、必要に応じてスポンサーを調査するために機関の持つネットワークを活用することも考えられよう。

しかし、同提言の限界として、次の三点が挙げられる。

第一に、経営アドバイザーの意見や助言を活か

せる指示系統でなければ、再建に相当な時間を要する可能性が高い。また、経営アドバイザーの改革案に対し、組合の抵抗が強い場合、理事会の賛同が得られない場合など、困難な事態が発生すると計画に支障が出る。

第二に、同提言は、自主再建を目指す私立大学のための制度である。従って、①依頼の段階で既に自力再建が不能である段階であれば、当該制度の範疇を超え、民事再生手続などの速やかな対応が求められる。あるいは、経営アドバイザー派遣を受けていたにもかかわらず、結果的に自主再建が不能になった場合でも、同様の対処が必要である。

第三に、大学が地方にある場合、経営アドバイザーの経費が嵩む。業務を短期間に集中する工夫も考えられるが、予算に限界のある学園ならば、必然的に制約が設けられる。

2) 私学事業団「経営診断・経営相談」と経営アドバイザー派遣制度との比較検討

本項は、他機関との比較検討を行う。

「経営診断・経営相談」(以下、相談業務と呼ぶ)とは、日本私立学校振興・共済事業団の私学経営相談センターの相談・支援業務である。「経営コンサルタント」は、金融機関や監査法人、シンクタンク等の機関を想定する。

表2は、相談業務と経営アドバイザー派遣制度との比較をまとめたものである。

①について、相談業務は、財団職員と会計士が大学に赴くが、通常、1日に限られるため、細部まで学園の課題を掘り下げることは困難であると推察する。経営コンサルタントは、契約にもよるが、調査の実施に限界があると思われる。「経営アドバイザー派遣」は、学園内に身を置いて調査業務を行なうため、高いと思われる。

②について、相談業務は、①と同様、限界があ

表2 相談業務と経営アドバイザー派遣制度との比較検討

対処	機関	相談業務	経営コンサルタント	経営アドバイザー派遣
① 問題の把握・認識度		限界がある	(契約による) 限界あり	高いと思われる
② 対策や指導・助言		限界がある	(契約による) 限界あり	高い精度で行なわれる
③ 機動性・対応力		限界がある	やや劣るとと思われる	高いと思われる
④ 必要経費		無料	有料	有料

と思われる。経営コンサルタントは契約によるが、通常は当該事業所で培われた経営面のコンサルタントに限定される。「経営アドバイザー派遣」は、公的機関に蓄積された経営ノウハウを活用できるメリットがある。

③について、相談業務は、現実的に時間制限など対応に限界がある。経営コンサルタントは、大学の要望に応じてからの対応になるため、機動性はやや劣ると思われる。「経営アドバイザー派遣」は、学園内に身を置いて調査業務を行なうため、迅速に対応できよう。

④について、相談業務は、原則的に無料である。経営コンサルタントは契約にもよるが、報酬料等の経費が発生する。「経営アドバイザー派遣」は、契約料、報酬料などの必要経費が発生することになり、機関の中では最も経費がかかるとされる。

留意点として、次の点が挙げられる。

第一に、同制度の利用は、自らが経営能力に課題があることを示すため、必要性が高いとしても躊躇するのではないか。この点は、利用しやすくするための配慮やインセンティブを高める方策を検討する必要がある。

第二に、経営アドバイザーは、大学再建の重要な助言や提案を行うが、経営改善の成否にかかわらず法律上、職制上も共に経営責任や賠償責任を負う立場ではないことを私立大学は理解しておかねばならない。この点は、委託契約書に盛り込まれるべき事項である。

6.2 大学アドミニストレーター養成機関の拡充

大学政策及び私立大学の取り組みとして、大学アドミニストレーター養成機関を拡充すると同時に、大学は大学アドミニストレーターを積極的に採用していくことを提言する。

前節の政策提言は、トップ・リーダーの能力的問題を解決する策だが、本来は、大学自らが対処策を講じるべきである。従って、私立大学は、大学アドミニストレーターの重要性を理解した上で、採用することが経営基盤強化の布石となる。

現在、大学アドミニストレーターの養成機関は、設置数、地域が限定されるため、大学院や研究機関などによる教育プログラムとして主要都市を中心に拡充することが望ましい。

そして、私立大学はSDの必要性や重要性を認

め、取り組みを推進すべきである。職員が教育プログラムを受講する場合、私立大学はその経費や時間の配慮を考慮すべきだろう。大学アドミニストレーターが十分な役割を果たし、SDが多くのスタッフに浸透する段階になれば、前節提言の必要性は薄くなる。大学スタッフがトップ・リーダーの指示で大学再建に向けた企画・立案や提言を行う能力を備えれば、前節提言の役割は終える。

ただし、留意点として、次の点が挙げられる。

教育サービスの供給側（大学）にとって、専攻やコースの開設が集客及びメリットを見出せるのか調査が必要である。今後の私立大学は、スタッフが経営改革の鍵を握ることも考えられるため、その養成は急務である。私立大学の増加や国公立大学の法人化に伴い、顧客マーケットの拡大が期待できる。しかし、大学における雇用形態は、非専任率や期限付き契約の割合が増加している。費用対効果が見込めない場合、集客性が望めず社会的意義が薄いと判断されれば開設は見送られることになろう。

小括

本稿は、私立大学を取り巻く経営環境や私立大学再編の実態を紹介した上で問題点を抽出し、課題解決の方向性を導き出した。その結果、「経営アドバイザー派遣制度」及び「大学アドミニストレーター養成機関の拡充」の政策提言を行った。

しかし、トップ・リーダーやスタッフが危機感を持って大学改革や再建に真剣に取り組まなければ改善には結びつかない。

今日、大学には組織力や営業力だけでなく、教育サービスの多面化とともに教育・研究の質的な内容の充実と大学運営の安定化が強く要求されるようになった。そのためには、大学内外の協働体制やエンrollment・マネジメントの構築、そして組織開発・人的能力の資質向上システムが必要である。

このような私立大学の競争時代だからこそ、大学の自発的な努力による活性化と安定的な経営が事業継続の必要条件となるのである。

しかし、経営に何らかの問題が場合は、速やかに運営方針の見直しや対応策を検討すると同時に、関係機関に相談するなど、学生の権利保護を最優先に対処すべきである。

筆者は、調査・分析を行う取りまとめにおいて、次の所感を持った。

3章の私立大学再編の事例は、この数年間に発表されたドラマステックな出来事であるが、水面下では、多くの私立学校が生き残りをかけた必死の学生争奪戦や経営戦略が展開されている。大学の経営統合や破綻は、このような周囲の経営環境が絡み合って経営判断に影響を及ぼしている。

また、筆者の実務経験や私立学校に対する取材活動を通じて得た所感として、教育サービスの質的低下の予防策は、スタッフの意識改革から開始すべきと考える。労使交渉の場面では、私立大学の厳しい経営環境を顧みない教職員の姿勢は、大学再建の困難さを思わせる。

今後、私立大学はステークホルダーとの相互理解を重視していくべきである。学生に対しては、学生の要望や意見を検討の場に取り入れ、教育サービスの向上を図ることや大学の運営方針や事業活動を分かりやすく示していくことが肝要である。

教職員には、大学の事業方針や財政状態を透明化し、ミッションを理解・認識させる努力が必要である。大学改革を推進するためにも、組織や人事政策の改革を図っていくことが重要な課題となる。

参考文献

- 有本章 (2005) 『大学教授職とFD—アメリカと日本—』 東信堂
- 江原武一、杉本均 (2005) 『大学の管理運営改革—日本の行方と諸外国の動向—』 東信堂
- 川原淳次 (2004) 『大学経営戦略』 東洋経済新報社
- 川本八郎、近森節子 (2006) 『大学行政論 I』 東信堂
- 佐藤進 (2001) 『大学の生残り戦略—少子化社会と大学改革』 社会評論社
- 日本私立大学連盟経営委員会 (2002) 『学校法人の経営困難回避策とクライシス・マネジメント (最終報告)』
- 日本私立学校振興・共済事業団 (2007) 『月報私学』 VOL.110
- 日本私立学校振興・共済事業団 私学経営相談センター (2007) 『平成19年度私立大学・短期大学等入学志願動向』

日本私立学校振興・共済事業団 学校法人活性化・再生研究会 (2007) 『私立学校の経営革新と経営困難への対応—最終報告—』

日本私立学校振興・共済事業団 (2006) 『私学経営情報22号 これからのマネジメントを考える』

文部科学省高等教育局私立大学支援プロジェクトチーム (2005) 「経営困難な学校法人への対応方針について—経営分析の実施と学生に対するセーフティネットの考え方—」

文部省内教育法令研究会 (1991) 『教育法令コンメンタール私立学校』

山本眞一、村上義紀、野田邦弘 (編著) (2005) 『新時代の大学経営人材』 ジアース教育新社

龍慶昭、佐々木亮 (2005) 『大学の戦略的マネジメント』 多賀出版

Martin Trow (2000) (喜多村和之 訳) 『高度情報社会の大学—マスからユニバーサルへ』 玉川大学出版部

(受稿日 平成19年11月19日)

(受理日 平成20年6月5日)

[ABSTRACT]

Current status of restructuring of private universities, and policy considerations
for revitalization of private university corporations.

IWASAKI Yasumichi *

This paper aims at introducing the current status of restructuring of private universities as well as reviewing reconstruction of university corporations under the title “Current status of restructuring of private universities, and policy considerations for revitalization of private university corporations.”

In recent years university corporations have been falling into bankruptcy. A study seeking to establish a unified policy for reconstruction of private universities is greatly needed since the authorities concerned and private school associations have all formulated their own policies.

This paper focuses attention on providing an adviser to top leaders of universities as a reconstruction method, and also assumes that there is a strong need for support from human resources in wide range of fields.

* Graduate School Policy And Management, Doshisha University