

# 私立学校の経営革新と 経営困難への対応

— 最終報告 —

平成19年8月1日

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



# 私立学校の経営革新と経営困難への対応

## 学校法人活性化・再生研究会最終報告 -

### 目 次

はじめに	1
私立学校の果たすべき役割	3
私立学校の現況	4
1．私立学校を取り巻く環境	4
2．私立大学の現況	5
3．学校法人が経営破綻に陥る原因	6
私立学校の経営革新と教学改革	8
1．ガバナンスの確立	8
2．教学面の改革	8
3．財務状況の改善	10
4．情報公開	11
学校法人の経営困難状態の克服	13
1．定量的な経営判断指標による破綻予防スキーム	13
2．経営判断指標の設定	13
3．正常状態	14
(1) 定義	14
(2) 正常状態での支援方策	14
4．経営困難状態（イエローゾーン）	15
(1) 定義	15
(2) 経営改善計画の作成と指導・助言	16
(3) 積極的な指導・助言の実施	16
(4) 融資と連動した効果的な指導・助言	17
(5) 補助金による経営改善への支援	17
(6) 運営調査委員制度の活用	17
(7) 経営者の責任	17

(8) 早期決断	18
(9) 再生を支援するための諸方策	18
5．自力再生が極めて困難な状態（レッドゾーン）	19
(1) 定義	19
(2) 私的整理による再生	20
(3) 民事再生	20
(4) 募集停止	21
破綻後の対応	22
1．破綻状態の定義等	22
2．破綻後の課題と対応策	22
(1) 転学支援	23
(2) 破綻により残された学生を円滑に卒業まで教育する仕組みの検討	24
(3) 学籍簿の管理	24
(4) 法人救済の保険と支払済み授業料債権の保険	24
(5) 教職員の転職支援方策の検討	25
関連して取り組むべき課題	26
1．高等教育に関する公的資金の増額と基盤的経費への助成の充実	26
2．私学団体の活動の充実強化	26
3．私学事業団の財政基盤の強化	27
4．私学の改革努力と関係機関の連携	27
別表1 定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分	28
別表2 資金収支・キャッシュフロー関連表	29
学校法人活性化・再生研究会 最終報告（概要）	31
学校法人活性化・再生研究会 最終報告 ポイント	33

## 附属資料

### 1. 参考資料

( 1 ) 18 歳人口及び高等教育機関への入学者数・進学率等の推移	44
( 2 ) 私立大学・短期大学・高等学校の入学志願動向	45
( 3 ) 収支が悪化している学校法人・学校部門の推移	48
( 4 ) 高等学校の経営状況と都道府県の役割	50
( 5 ) 自己診断チェックリスト	52
( 6 ) 学校法人の経営困難の基本的なシナリオ	60
( 7 ) 学校法人の合併・分離の形態	61
( 8 ) 合併等の手順と支援のスキーム	62
( 9 ) 学校法人の私的整理と法的整理	65
( 10 ) 学校の募集停止等の流れ	66
( 11 ) 民事再生手続、破産手続の流れ	67
( 12 ) 私学事業団の経営支援業務の新たな展開	70

### 2. その他

学校法人活性化・再生研究会要綱	71
学校法人活性化・再生研究会委員名簿	72
学校法人活性化・再生研究会の審議経過	73
経営困難な学校法人への対応方針について（概要）	74
学生のセーフティネットに係る各種答申	75



# 私立学校の経営革新と経営困難への対応

## 最終報告

学校法人活性化・再生研究会

### はじめに

この最終報告は、平成17年5月に文部科学省が取りまとめた「経営困難な学校法人への対応方針について」を受け、同年10月に日本私立学校振興・共済事業団（以下、「私学事業団」という）に設置した「学校法人活性化・再生研究会」において更に検討を進め、最終報告として取りまとめたものである。経営環境の厳しい時代における学校法人の経営革新の課題を提起するとともに、私学事業団、国、地方自治体、私学団体等の関係機関が、経営困難な学校法人への再生支援から破綻処理までの各段階において、どのような役割を果たすべきかについて提言を行うことを目的としている。

これまで私立大学は、その設立財源を国に依存することなく設立され、個々の建学の精神により多様な教育と研究を展開してきた。アメリカの社会学者マーチン・トロウの説にあてはめると、日本の高等教育はエリート段階（進学率15%未満）からマス段階（同15%以上50%未満）を経て、更にユニバーサル段階（同50%以上）に達しているといえる。高等教育機関は、同年齢の若年人口の過半数に教育の機会を提供するだけでなく、国民に生涯を通じて多様な教育を提供する役割が期待される。このような中で、私立大学が今後とも公教育を担い、個性豊かな優れた人材を育成・輩出することで、我が国の各地域の様々な分野での発展に貢献し、社会の基盤を支えていくことが一層重要となっている。

一方、私立大学をめぐる経営環境は厳しい状況となっており、経営困難から破綻に陥る学校法人も現れてきている。このような状況下で、今後とも国民が安心して高等教育を受ける機会が確保されることが望まれる。そのためには、学校法人自身が経営改善に努めることが何よりも重要である。また、私学事業団、国、地方自治体、私学団体等の関係機関が、各私立大学の教育研究の活性化や経営改善への取組みを積極的に支援する方策を進める必要がある。同時に、経営困難となった学校法人の再生を支援し、破綻が避けられない学校法人を円滑に整理して、学生の修学機会の確保を図る等の対応方針を作成することが必要である。

なお、少子化等の影響により、学校法人の厳しい経営状況は、大学・短期大学

等の高等教育段階よりも高等学校・中学校・小学校・幼稚園等の初等中等教育段階が先行している。このため、すべての学校法人を対象にした諸方策を検討すべきであるが、この報告では、文部科学大臣が所轄する私立大学等を設置する学校法人を中心に対処策を取りまとめた。しかし、高等学校等を設置する学校法人に関しても基本的な考え方は共通する部分が多い。高等学校法人等の所轄庁として、設置認可や経常費助成等を行っているのは都道府県であり、都道府県の担当部局等においても、この最終報告を参考にして、学校法人の経営改善の取組みを積極的に支援されることを期待したい。また、私学事業団は、貸付事業や相談事業等を通じて、大学・短期大学のみではなく、高等学校等を設置する学校法人を支援しており、所轄庁である都道府県の取組みに積極的に協力することが可能である。

「学校法人」とは、私立学校の設置を目的とし、私立学校法の定めるところにより設立される法人をいう。

「私立学校」とは、学校法人の設置する学校をいう。

「私立大学等」とは、私立の大学、短期大学及び高等専門学校をいう。



## 私立学校の果たすべき役割

私立大学等は、全高等教育機関の学生数の約8割を擁し、幅広い層の学生を教育して、有為な人材として社会に供給することで、我が国の高等教育の普及と社会基盤の形成に大きく貢献している。これからの「知識基盤社会」では、個人の人格形成と人材養成だけでなく、国際競争力の確保という面においても、高等教育の重要性は増している。そうした中で、私立大学等の個性豊かな教育研究を通じて、どの地域でも多様な高等教育を享受できる環境を作ることが望まれている。

私立学校が社会から期待される役割を果たすためには、その自主性とともな公共性が確保されなければならない。私立学校の公共性とはその存在ゆえにあるものではなく、研究による「知」の集積や教育による人材養成を通じて社会全体に成果が及ぶゆえに認められる。それぞれの私立学校が、時代や社会のニーズに応えられる教育研究を提供する組織としての存在意義を改めて検証することが必要であり、その実績を社会に対して十分に説明することによって、私立学校は社会からの理解と協力を得ることが可能になる。

また、私立学校における教育研究の充実には安定的な経営基盤の確保が不可欠である。経営基盤の強化に向けた取組みは、各学校法人が自主性と自己責任において行うべきものである。私学事業団や文部科学省が支援する際には、学校法人の自主性を尊重しつつ、主体的な改善努力を促すことが基本である。

## 私立学校の現況

### 1. 私立学校を取り巻く環境

#### 少子化

近年の少子化等の影響により、18歳人口は、平成4年度の205万人をピークとして減少に転じ、平成19年度には3割以上少ない130万人となっている。2,3年後には120万人台まで減少し、平成20年代から平成30年代前半まで120万人前後で一旦安定するが、その後、再び減少に転じることが予想される。こうした今後の厳しい見通しを踏まえて、各学校法人は、安定的な経営基盤の構築に少しでも早い段階で着手することが必要な状況となっている。他方、成人を対象にした生涯学習への需要は急速に拡大すると思われ、それに対応した学部や研究科の設置も進んでいる。

#### 大学間競争の激化

近年、大学間の学生確保の競争は激化している。18歳人口が減少しているにも関わらず、4年制私立大学の数は大幅に増加した。とりわけ、短期大学から4年制大学への改組によるものが多い。平成16年度からは国立大学が法人化され、自立的な経営改革を進めるとともに、学生募集や教育研究の充実に向けた取組みを一層強化している。構造改革特区では株式会社立の大学も新規に参入してきている。地方から都市部への18歳人口の流出も進んでいる。このような競争的な環境の下で、私立学校等を設置する学校法人は切磋琢磨しながら経営基盤を強化していくことが必要になっている。

#### 規制緩和と質の確保の重要性

高等教育においても規制緩和が進んでいる。設置認可の一部が届出制になる等の設置認可制度の大幅な緩和がなされ、比較的容易に大学や学部等を設置できるようになっている。このことは、大学の教育研究における創意工夫や改善をもたらし、社会の多様なニーズに迅速に対応することを可能としている。しかし一方では、大学間の競争を激化させ、各私立大学が教育研究の改善努力を怠れば、質の低下をもたらし、結果として十分な学生が集められず経営困難につながる恐れもあり、各私立大学自身の一層の努力が求められている。

#### 自己点検・評価と認証評価

大学の使命を達成するためには、教育研究等の質の維持・向上が常に行われなければならない。各大学においては、自己点検・評価による不断の検証・改善を行うとともに、その結果を公表し、質の維持・向上に努めることが不可欠である。大学が自ら行う点検及び評価の結果に基づいて行われる認証評価機関による評価についても、その指摘事項を各大学の教育研究等での改革

に生かし、質の向上に努めていくことが必要である。

### 高等教育に対する公財政支出の割合

我が国では、高等教育に対する公財政支出は国際的に見て極めて低水準にある。例えば高等教育に対する公財政支出の対GDP比に関するOECDの2003年の調査では、OECD各国平均1.1%に比べて、日本は0.5%である。その結果として高等教育の費用の多くを家計が負担している。同調査の教育支出の公私負担割合では、日本は60.3%を私費で負担しており、OECD各国平均の23.6%と比べると、公費の負担割合が低い。

昭和50年の私立学校振興助成法制定時の附帯決議では、「私立大学に対する国の補助は2分の1以内となっているが、できるだけ速やかに2分の1とするよう努めること」とされていたが、平成17年度時点では経常的経費に対する補助の割合は11.7%にすぎない。平成19年度の予算で国立大学法人に対する運営費交付金の予算総額は、国立大学法人87法人及び大学共同利用機関法人4法人に対して約1兆2千億円にのぼる。しかし、学生数の8割近くを占める私立大学等（平成18年度時点：大学568校、短期大学420校、高等専門学校3校）に対する平成19年度の私立大学等経常費補助金予算額は3千2百億円であり、運営費交付金のわずか4分の1程度である。

一方で、国公私を問わず、特色ある教育研究の展開やその質の向上を目指して、競争的資金配分の割合が増加している。私立大学等経常費補助金については一般補助が減少し、特別補助が増加する傾向にある。各私立大学は、競争的資金を獲得するためにも、特色ある優れた教育研究を一層充実する必要性が高まっている。

## 2. 私立大学の現況

### 入学定員充足率の低下

入学定員を充足していない学校数は、『平成19年度私立大学・短期大学等入学志願動向』では、大学は559校中221校で39.5%、短期大学は365校中225校で61.6%となり、前年度に比べて大学は持ち直したが短期大学は増加した。50%未満の定員割れの大学は17校（3.0%）、短期大学は19校（5.2%）となっている。特に大都市圏に比べると地方の悪化傾向が目立つ。

定員割れの中には、医歯系学部の特異なケースや医歯学部以外では歩留まり（入学者／合格者）の読み違いによる単年度限り定員割れの場合も含まれており、必ずしも経営困難に直結するとは限らない。ただし、大幅な定員割れが続く場合には財務悪化をもたらすこととなる。

### 収支状況の悪化

私立大学等を取り巻く厳しい競争的環境によって、収支状況が悪化している学校法人が増加している。帰属収入で消費支出を賄えない学校法人は、『今日

の私学財政』における平成17年度決算値では、大学法人（大学を設置している学校法人）は504法人中138法人で27.4%、短期大学法人（大学法人以外で短期大学を設置している学校法人）は147法人中51法人で34.7%に達している。そのうち、消費支出が帰属収入を20%以上超過している法人数は25大学法人、16短期大学法人にのぼっている。単年度の収支のみで経営状態を判断できるものではないが、こうした状況が長期間続くと、いずれは資金が枯渇し、深刻な経営困難状態に至る可能性がある。

### 募集停止等の事例

厳しい経営状況の中で、学生数の減少等に伴い自主的に学生募集を停止する短期大学等も出てきている。また、平成17年以降には、大幅な定員割れから経営が破綻し、民事再生法の手続きを申請する大学法人や短期大学法人も少数ながら生じている。時代や社会のニーズに応じた学校の縮小、再編が今後の私学経営上で重要な課題となることもあり、そのような場合には経営者の早期の勇気ある決断が求められる。

### 新しい合併等の事例

経営革新に向けた戦略の1つとして、学校法人間の合併、設置者変更、分離等を行う事例も見られる。私立学校には各々の建学の精神と歴史があるため、合併は容易ではなく、これまでの合併の事例としては、設置者や設立母体が元来同じである法人によるものが多かった。しかし、近年では相乗効果を期待した教育研究分野の総合化による水平的統合や、大学のみを設置している法人が高等学校や中学校等を有する法人を吸収合併し、一貫教育を目的として附属校とする等の垂直的統合を目指す事例も現れている。一方で、定員割れが続き、教育理念が実現できず、他法人に吸収される事例もある。

## 3. 学校法人が経営破綻に陥る原因

学校法人が経営困難となる原因を類型化することは困難であるが、大きく見ると、すべての学校法人に共通の客観的要因と、個別法人ごとの主体的要因に分かれる。

客観的要因には、少子化や地域の過疎化及び規制緩和による競争の激化等の私立大学全体を取り巻く環境があげられる。

個別法人ごとの主体的要因は経営面と教学面に分けることができる。経営面では、過剰な設備投資による金融資産の減少と過大な借入金への依存、人件費・諸経費の硬直化による収支の逼迫、不祥事や学内紛争によるマイナスイメージの発生等があり、教学面では、教学内容の魅力の低下や改組転換の失敗による学生数の減少等がある。経営と教学に共通の要因としては、人材不足と経営責任の欠如があげられる。

学生数の減少等によって収入が伸び悩み、他方、教育の質を維持するた

めには、教職員の人数や給与等の削減が困難である。その結果、赤字に陥り、資金繰りが悪化し、借入金、共済掛金等の滞納等が発生する。遂には資金ショートを起こし、競売、差押え等に至り、最終的には法的整理等の破綻段階に進む危険性が高くなる。学校法人が経営破綻に陥る過程でよく見られるパターンである。

このような最悪の状況を避けるためには、早い段階から経営改善に向けた取組みが必要であり、次章以降でそのための具体的な取組みについて整理する。

## 私立学校の経営革新と教学改革

### 1. ガバナンスの確立

私立学校の教育研究の発展のためには、経営体制の安定と財政基盤の充実が不可欠である。私立学校の自主性が尊重され、公共性が確保されるためには、ガバナンス(統治機能)の確立が必要である。しかしながら私立学校においては理事長と理事会、監事や評議員会、学長と教授会等の役割が必ずしも明確となっておらず、十分な機能を発揮することが困難な場合も少なくなかった。

私立学校法の改正により理事会の権限が明確化されたが、教授会が教学面の重要事項を審議することは従来と変わりが無い。理事会と教授会との見解が異なり、経営方針が定まらない場合もある。しかし、理事会は学校法人の業務の最終的な意思決定機関として、学内外に対する説明責任を果たし、透明性を確保する必要がある。そして、ステークホルダー(利害関係人)との協力関係を保ちつつ、責任を持って経営面及び教学面の改革を進めることが重要である。

理事長をはじめとする経営トップは、法人と学校のミッションやビジョンを全教職員に明示し、経営革新を先導することが今まで以上に求められている。学内の各組織の役割を一層明確化させ、構成メンバーの連携と協力を可能とする体制を構築するとともに、各部署の意思疎通を図ることが必要である。監査室の設置等により、内部統制組織の充実を図ることも有効である。

また、常勤理事の担当を明確化する、学外理事を活用して積極的に外部の意見を取り入れること等により、理事会機能の向上を図ることが必要である。経営者を補佐する人材を確保し育成することも重要であろう。学生、教職員、保護者等の意見を経営に反映させる窓口を設ける等、開かれた組織を整備することも有効である。

### 2. 教学面の改革

#### 学生の確保

国立大学法人と異なり、学校法人の収入の大部分は学生生徒等納付金であり、入学者の確保が収支を安定させるための最優先課題である。国立大学法人の平成19年度予算の収入額全体に占める授業料等の割合は16.3%であるが、平成17年度決算ベースの大学法人504法人の帰属収入に占める学生生徒等納付金の割合は55.0%、附属病院の収入が大きい医歯系法人を除くと72.6%であり、納付金の比重は著しく高い。学生募集にはいずれの私立大学も努力しているが、今後更に教職員が一体となり、学校の魅力を受験生等に伝えることが必要である。教職員だけでなく、受験生にとって身近な存在である在学生も一体となってオープンキャンパスを実施する例も多く、学校の特色を具

体的な形でアピールすることも重要である。

学生確保のためには教育の充実が基本であることは言うまでもないが、補習授業の充実により基礎学力の向上を図る例や、クラス担任制によって学生の生活面まで指導する例など、きめ細かく学生を支援する取組みが求められている。入学者の確保とともに、修学目的の明確化等によって中途退学者を出さない取組みも重要である。また、就職実績は受験生が学校を選ぶ大きな要素の一つである。単なる情報提供だけでなく、入学時からキャリア教育を行う学校が次第に増加しており、教育の一環としての進路指導が必要である。

これからの大学は、18歳人口を対象とするだけでなく、社会人等を対象とした教育の提供もますます期待される。欧米諸国の多くでは、日本に比べて大学生の内、高年齢の学生の占める割合が高い。1998年のOECDの調査においては、高等教育受講者中の35歳以上の者の割合は日本では2%で、調査対象の24カ国中で最も低い。我が国でも、今後退職するいわゆる団塊世代をはじめ成人に対するリカレント教育(職業人を中心とした社会人に対して、学校教育の終了後、いったん会社に出てから行われる教育)が重視され、成人のパートタイム学生が増加している。我が国においても、今後、学習意欲の高い人々の受入れを積極的に幅広く進める必要がある。私立学校が地域レベルで「非伝統的学生(18歳から21歳の日本人フルタイム学生以外)」を増やす努力を強化すれば、地域に多様な人材が蓄積され、地域再生に貢献することとなる。

### 教職員の役割と資質向上

私立学校を取り巻く環境が厳しい時期においては「教育は人なり」と言われるように、優れた教職員は私立学校の財産である。優秀な教職員を安定的に確保し、その資質向上を図ることは学校法人の重要な課題である。授業内容・方法の改善を目指した組織的な取組みであるFD(ファカルティ・ディベロップメント)や職員の資質向上のための組織的な取組みであるSD(スタッフ・ディベロップメント)が盛んである。教員同士が授業を公開し相互向上を図ることや、教育方法のアドバイス集やシラバスを充実させ教育機能の向上を図ることが重要である。また、適切な制度設計が不可欠であるが、教職員の人材育成と適正処遇の観点から人事考課制度の導入も有効である。

教学の充実と財政基盤の強化は私立学校運営の車の両輪であり、必要な資金がなければ教育研究も継続できないことを全学が認識しなければならない。その上で、教職員と経営者の役割分担と協力体制を図ることが不可欠である。

職員にあっても、学校法人の運営面、カリキュラム編成や学生支援等の教学面の幅広い分野に亘って、プロフェッショナルとしての能力を発揮することが求められている。経営面から学生の状況まで、学校法人の実状を早期に把握できるのは現場を熟知している職員であり、職員が学生募集、

就職指導まで、率先して取り組むことが求められている。組織全体の目標達成に貢献し、経営戦略の遂行を担う人材を育てることも重要な課題である。

### 3 . 財務状況の改善

#### 外部資金の導入

学校法人の収入の大部分は学生生徒等納付金であるが、財務状態の安定と経営基盤の強化に当たっては、納付金以外の収入である補助金、寄付金、事業収入、資産運用収入等の増加が不可欠である。こうした外部資金の導入にあたっては、常日頃から教育研究を通じて、産学連携や地域社会との連携を深めておく必要がある。学校としての存在意義が社会に理解されれば、地域の住民や企業からの協力が期待できよう。

#### 支出の抑制

収入を十分に確保できない場合には、支出を賄うことが困難になるばかりか、施設設備の充実更新や借入金の返済に支障が生じる。学校法人の場合は、定期的な校舎の修繕、建替えに多額の支出が必要となる。単年度の収支が黒字であるだけで良い訳ではなく、長期的観点に立った資金計画が必要である。

学校法人の支出は人件費の占める割合が高い。経営困難な学校法人においては、学生生徒等納付金の減少に伴い、人件費比率が大幅に上昇することとなる。安易な人件費の削減は教職員の士気の低下を招く恐れがあり、教職員に対しては財務状況の説明を行い、協力を得ながら、適正な範囲で人件費の見直しを図らなければならない。

経費の削減についても、競争入札や一括購入による節減は一般的に行われており、大規模法人では、子会社の設立によりアウトソーシングを促進する例や、近隣の学校法人との共同業務処理を検討している例もある。このような新たな削減方策の検討も必要である。支出の削減により教育研究水準の低下を招くことは好ましくないが、適切な見直しによって、効率化を進めることが学校法人における課題である。

#### 法人規模の縮小

学生確保のあらゆる努力を行っても入学者数を維持することができず、支出抑制に限界がある場合には、定員の削減等、規模の縮小によって収支の均衡を図る必要がある。今後 18 歳人口の減少等による市場規模の縮小に対応する必要がある。個別の学校で従前どおりの入学者が確保できないと判断される場合には、規模の縮小によって採算部門のみに重点化する方向で学校法人の存続を図る必要もある。



### **資産売却等**

定員割れが続いた場合、結果的に施設等の過剰が生ずる。借入金が負担になる場合には、負債の軽減と借入条件の改善等に全力で取り組まなければならない。私立大学は設置基準により必要とされる校地等の面積が定められており、資産売却にも自ずと限度があるが、定員の削減により遊休資産が生ずる場合には、それを売却整理する等により、負債を少しでも軽くすることも検討すべきである。

## **4 . 情報公開**

### **説明責任**

私立学校は、その公共的な使命と役割から見て、大きな社会的責任を有している。また、私学助成や税制等の面で優遇措置を受けていることから、社会への十分な説明を果たさなければならない。まず学内において、全教職員が経営面や財政面の情報を共有し、一人一人が自覚を持って改革を進めることが必要である。同時に、社会に対して情報を公開し、理解と支援を求めることが重要である。

私立学校法では、財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、監査報告書について、利害関係人から請求があった場合には、閲覧に供することが義務付けられているが、これは最低限行うべき内容を定めたものであって、学校法人の規模や実情に応じ、更に積極的な公開努力が求められている。大学設置基準等でも、教育研究等の状況について積極的に情報を提供することが定められており、各私立大学の一層の取組みが求められている。

### **風評被害**

志願者数、合格者数、入学者数等などについて、情報を的確に公開していない学校法人が散見される。学生数や財務状況を公開していない学校法人が必ずしも財務状況が悪化している訳ではないが、公開しなければかえって風評被害が生じかねない。むしろ、改善に向けた方策を積極的に説明することで、社会からの信頼も得られることになる。

### **情報開示制度**

情報公開法に基づく情報開示制度によって、第三者が文部科学省又は私学事業団に対して情報公開請求をした場合は、財務諸表の内訳表の大科目レベル（補助金収入に関する部分は小科目まで）についての公開が既に実施されている。少なくともその範囲までは、必要に応じて、学校法人自らが公開することが望ましい。

### **補助金等による誘導**

各学校法人の取組みや文部科学省による周知等によって、財務情報の公開は浸透してきている。文部科学省の調査によると平成18年度には86.3%の大

学・短大法人が財務情報の一般公開を行っており、インターネットのホームページで公開を行っている法人は平成16年度の24.8%から平成18年度は48.6%に上昇してきているが、今後更に、財務情報等について例外のない一般公開が望まれる。

その目標に向けて、段階的な一般公開を学校法人が自主的に行うように、国等が更に要請するとともに、平成18年度からは補助金の増額につながる誘導によって一般公開を促進している。これらの取組みを踏まえて、なお一般公開が進まない場合には、関係者の十分な理解を得ながら、一定レベルの公開を義務化することも検討すべきである。

### 公開の対象と手段

公開に当たっては、特に次のことに配慮することが望まれる。

第一に、学費を納入し教育を受けている学生・保護者に対しては、学校法人の教育体制・財務状況等の説明を行い、理解を得ることが必要である。受験生とその保護者や高校等に対しては、志望先を選択する判断材料となる情報を提供しなければならない。

第二に、ホームページ等を活用して、一般社会に対して積極的に情報を提供する必要がある。具体的には、例えば、各私立学校の設置の趣旨や特色、教育研究の内容、自己点検・評価、第三者評価の結果、学生の進路や受験者数、合格者数、入学者数等の入学者選抜に関する情報等を掲載することが望ましい。

第三に、誰にでも分かりやすく情報の公開レベルを均一化する必要がある。私立大学がその存在意義を社会に発信していくためには、特に事業報告書の一層の活用が重要である。各学校法人の積極的な取組みを促すために、文部科学省が公開項目を更に具体的に例示することも望まれる。

なお、将来的に学校法人の経営が悪化して、その存続に疑義を抱かせる要因がある場合、学校法人は改善のための取組方針等について自主的に事業報告書等で説明することが望まれる。

## 学校法人の経営困難状態の克服

### 1. 定量的な経営判断指標による破綻予防スキーム

私立大学は自主自律の精神によって自ら破綻予防を行うことが本来の姿である。しかし、現在の私立大学を取り巻く厳しい環境を考慮すると、今後、私立大学の破綻の増加も想定しなければならない。そのような事態が生じた場合の社会的影響の大きさを鑑みれば、この問題を、単に個々の私立大学の問題として扱うのではなく、私立学校全体の問題として捉えることが必要である。私立大学に対する社会の信頼を大きく損なわれないためにも、改組転換はもとより、不採算部門の整理・合理化を含めて、学校法人の経営破綻を回避する取組みを誘導することが重要となり、私学事業団、文部科学省、私学団体等の関係機関が協力して対応する必要がある。

この場合の基本的な対応方針は、経営困難な学校法人を安易に切り捨てることではなく、経営困難な状態であっても再生の可能性がある、自ら意欲的に再建に取り組む学校法人に対しては、その再生を積極的に支援することにある。一方で再生が不可能な場合には、社会的な混乱を最小限に抑えるために、募集停止等による円滑な整理促進を図ることも避けられない。募集停止が間に合わず、学生が在学中に経営破綻する場合には、学生の修学機会を確保する対策が必要になる。

### 2. 経営判断指標の設定

経営悪化の兆候をできるだけ早期に発見し、まだ回復の可能性のある時点で警鐘を鳴らすことができれば、経営破綻の防止に有効である。そこで、私立学校の財務情報等を集約している私学事業団において、学校法人の経営状態のモニタリングを行い、一定のレベルに至った場合には、私学事業団や文部科学省が指導・助言を開始することが望ましい。その時期を判断するための基礎となる指標として経営判断指標（別表1、2参照）を設定する。

学校法人の破綻のきっかけは資金ショートであるため、指標としてはキャッシュフローを重視した。このため、まず資金収支計算書から施設設備に関する収支と財務活動に関する収支を除いて、教育研究活動に関する収支差額がどの程度生じているかを把握する。その上で、この教育研究活動のキャッシュフローが仮に赤字だった場合には、運用資産（現金預金や特定預金等の換金可能な資産）で何年補填できるのか、一方黒字だった場合には、外部負債（借入金等外部に返済が必要な負債）を一定の年限以内で返済可能であるかを分析することによって、学校法人の経営状態を分類した。

具体的には別表2のように資金収支計算書を組み替えて「教育研究活動のキャッシュフロー」を抽出し、別表1のように各学校法人の経営状態を分類しているが、この指標だけでは経営悪化の度合いを判断することは困難である。私学事業団や文部科学省の指導・助言の開始に際しては、学生数の推移、支援団体等からの寄付、施設設備の状況等の関連する他のデータや定性的な

要因を総合的に分析することが必要である。

### 3. 正常状態

#### (1) 定義

経営判断指標では、「教育研究活動によるキャッシュフロー」が黒字であり、かつ外部負債も10年以内で返済が可能な状態であり、更に帰属収入から消費支出を控除した帰属収支差額もプラスであれば、正常状態ということになる。

当然のことであるが学校法人が、その教育研究を継続するためには、基本金を組み入れた上で収支の均衡を長期的に図る必要がある。このため、基本金組み入れ後に消費収支が均衡する程度の帰属収支差額が生じていることが望ましい。平成17年度決算では大学法人全体の基本金組入額は12%程度であった。

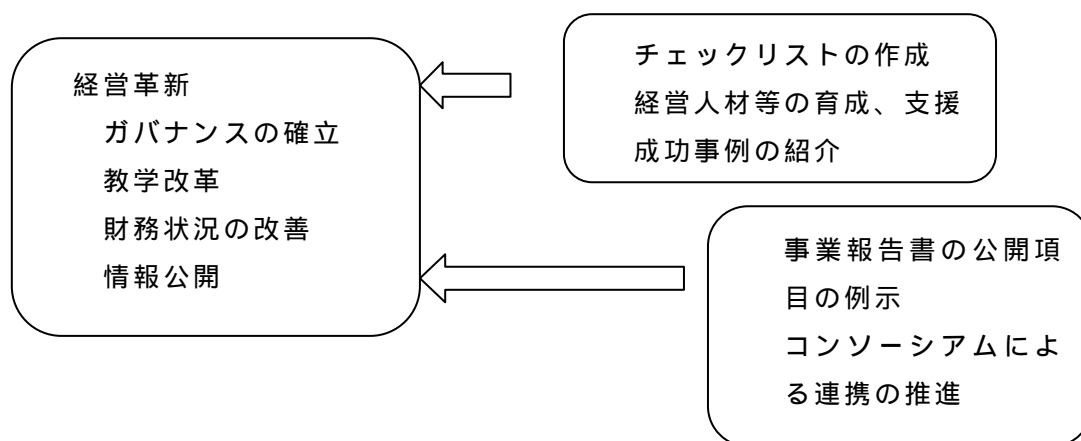
正常状態であっても、収支を将来的に悪化させる要因が内在している場合がある。そこで、学校法人が自ら経営状態の問題点を診断できるような「自己診断チェックリスト」を私学事業団が作成し、学校法人はそれを活用して経営状態を分析し、問題点が見つかれば「経営困難状態（イエローゾーン）」に陥る前に、自主的な改善の努力を行う必要がある。その際には、私学事業団に経営相談を申し込み、適切な助言を得た上で経営改革を進めることが望ましい。

#### 正常状態における支援方策

【学校法人】

【私学事業団】

【文部科学省】



#### (2) 正常状態での支援方策

##### コンソーシアム等の推進

正常状態においても、現在の良好な経営基盤を持続させ、教育研究活動

を更に活性化させることを支援する取組みが期待される。

大学等のコンソーシアムによる単位互換等の大学間の連携を国公私含めて推進することは、全体としての相乗効果をもたらす場合もある。また、そうした大学間の連携が教学面にとどまらず、事務組織、施設設備の共有につながれば、組織のスリム化や大学運営の効率化が可能になり、経営の安定化が図られることも期待される。

コンソーシアムについては中央教育審議会の平成17年1月28日答申「我が国の高等教育の将来像」でも提言された。また、教育再生会議をはじめとする政府諸会議においても、地域の人材育成や地域経済の活性化のため、国公私を通じた地方における大学地域コンソーシアムを形成することが必要との提言がなされている。このようなコンソーシアムの効率的かつ効果的な取組みについては、国としても支援することが望まれる。

### 経営人材等の育成

学校法人が経営改革を進めるためには、必要な意思決定を行い、それを実行する経営者とそれを補佐するスタッフ（アドミニストレーター）等が必要であり、今後ますますそのような人材が求められてくるであろう。学長や学部長等の教学面のリーダーについても、大学経営についての知識や能力が求められている。具体的な方策として、私学事業団又は各種研修機関においてこのような人材育成を目的とした教育プログラムや教材を開発して、研修の機会を提供するとともに、既存の各種研修機関に対する財政的な支援を行うこと等が考えられる。

### 成功事例の紹介

経営革新を進めるには、他の学校法人の成功事例等を参考にすることも有効である。私学事業団において、学生確保、人事政策、経費削減、外部資金獲得等について、国公立を問わない取組みの事例をデータベースとして整備し、各学校法人に紹介することも重要である。

## 4. 経営困難状態（イエローゾーン）

### （1）定義

「経営困難状態（以下イエローゾーンという）」とは、経営判断指標（別表1参照）において、「教育研究活動によるキャッシュフロー」が2年連続赤字か、又は過大な外部負債を抱え10年以内の返済が不可能な状態であり、経営上看過できない兆候が見られるが、学校法人自ら経営改革努力を行うことにより経営改善が可能な状態であると定義しておく。

また、教育研究活動によるキャッシュフローが黒字でも帰属収支差額が赤字の場合は、イエローゾーンの予備的段階と見なすものとする。消費支出



改革を行うことが必要であり、私学事業団は学校法人に対して積極的に経営改善に向けた働きかけを行うことも必要である。

なお、私学事業団では従来から学校法人の経営相談に応じているが、日本私立学校振興・共済事業団法の規定により、学校法人からの申込みが前提となっている。しかし、今後は学校法人への指導・助言を積極的に行えるような体制作りに努めることが重要である。

#### (4) 融資と連動した効果的な指導・助言

指導・助言スキームの実効性を確保する手段としては、私学事業団が融資を行っている学校法人について、債権者として信用リスクを管理する立場から経営改善に向けた指導・助言を働きかけることができる。

#### (5) 補助金による経営改善への支援

私立大学等経常費補助金を交付している学校法人に対しては、平成19年度から特別補助において、定員割れをしているが具体的な経営改善に取り組んでいる大学等への支援を行うこととしている。今後、更に経営改善を促すために効果的な補助の仕組みを検討すべきである。

#### (6) 運営調査委員制度の活用

経営改善計画を作成する必要がある学校法人か否かを客観的に審査するとともに、経営改善計画の妥当性を専門的な立場から検証する外部の公正な委員会が必要となる。

経営改善計画を活用した経営指導・助言を行うに際しては、学校法人の管理運営の組織やその活動状況、財務状況等の実態を調査するとともに、必要な指導・助言を行い、学校法人の健全な経営の確保に資することを目的として、文部科学省に設置されている学校法人運営調査委員制度を活用することが有効である。具体的には、私学事業団が、経営判断指標でイエローゾーンに該当する学校法人のうち、個別の学校法人の状況を勘案した上で、経営改善計画の作成が必要と判断される学校法人を運営調査の現地調査対象とするように、文部科学省に提案することが考えられる。現地調査を行った結果、運営調査委員会が特に抜本的な経営改善が必要と認めた学校法人に対しては、計画の作成を依頼し、提出された計画の内容を審査し、その後も進捗状況をフォローアップしていくことが必要である。私学事業団は、文部科学省からの要請を受けて、私学経営等についての専門的な知見を活用しつつ、経営改善計画の作成支援、進捗管理やフォローアップ等を行っていくことが有効であろう。

#### (7) 経営者の責任

経営改善を進めるためには、教職員の理解を得て雇用の削減や賃金カット

を求めたり、金融債権者が債権放棄等を納得する形での債務整理による経営改善計画を立てることが必要な場合もある。一方、そうした利害関係者に犠牲を強いるだけで、経営者自身が何の責任も取らなければ、誰も学校法人の再生に協力しないであろう。経営者自身が、経営改善計画を期限を設けて立案し、その結果を出せなければ、責任を取って辞任を表明する、又は理事会で解任されるというのは当然のことであろう。もちろん経営者が誰であっても客観的な事情から再生の見込みがない場合には、むしろ自ら募集停止をすべきであり、その点を経営改善計画が未達成の場合に宣言するののも一つの方法である。

## ( 8 ) 早期決断

経営困難の原因が学生数の長期的な減少にあり、改組転換や教学面の再構築等の抜本的な対策を見出せないのであれば、定員を大きく下回る部門の募集停止という形で勇気ある撤退を行うか、その部門を引き受けてくれる支援法人を探すかの決断が経営者には求められる。募集停止を行う場合でも、収入が無くなる期間（大学で最低3年、短期大学で1年）の支出相当額の資金を残した上で、早期に募集停止を行う決断が必要である。

この決断が早ければ早いほど、学校法人としての体力を温存し、得意分野で生き残る可能性を追求することができる。また、負債も多くならず、利害関係者や残存部門にかかる負担も少なくなり、在籍している学生を責任もって卒業させることができる。このように学校法人としての体力が残っている段階ならば、解決策の選択肢は多く、合併の選択をして支援法人を探すことも比較的容易である。

## ( 9 ) 再生を支援するための諸方策

イエローゾーンにおいては、その時点で経営困難の現状と原因を学校法人が厳しく見つめ直すように促し、再生のための計画の立案とそれを実行する人的・資金的な手段を提示する支援方策こそが期待される。

### 再生に向けた人材育成

経営困難な学校法人においては、困難克服のための経営改善計画を立案し、それを実行する人材がない場合が考えられる。教学の再構築が必要な場合には教学人材の補強も必要になるであろう。こうした人材を私学事業団がデータベース化して登録し、必要に応じて紹介できる仕組みを整備することも有効であろう。また、今後そのような人材を大学界として多数養成することが重要となる。



## 合併等の情報提供

合併に際しては、学校教育の継続や学校経営の安定を目的とせず、学校財産の転売や多額の仲介手数料を請求する不適切な業者等が介入する恐れがある。そのような事態を避けるため、公的な第三者機関等が中立・公正的な立場で紹介や助言を行うことが必要である。私立学校に関する様々な情報を持っている私学事業団が、合併に関する情報を集約し、一元的に管理することで、マッチングの機会が増加し、円滑な実施が可能になることも期待される。具体的な仲介業務は専門家等に委託することも有効と考えられるが、その際にも私学事業団等が合併手続全体をサポートすることが望まれる。特にイエローゾーンの段階では、学校法人自体が合併先の適否を見極めるだけの余裕を失い、不適切な業者の介入を許す危険が高くなるため、私学事業団などの公的な第三者機関等の関与が望まれている。

## 再生事例の紹介

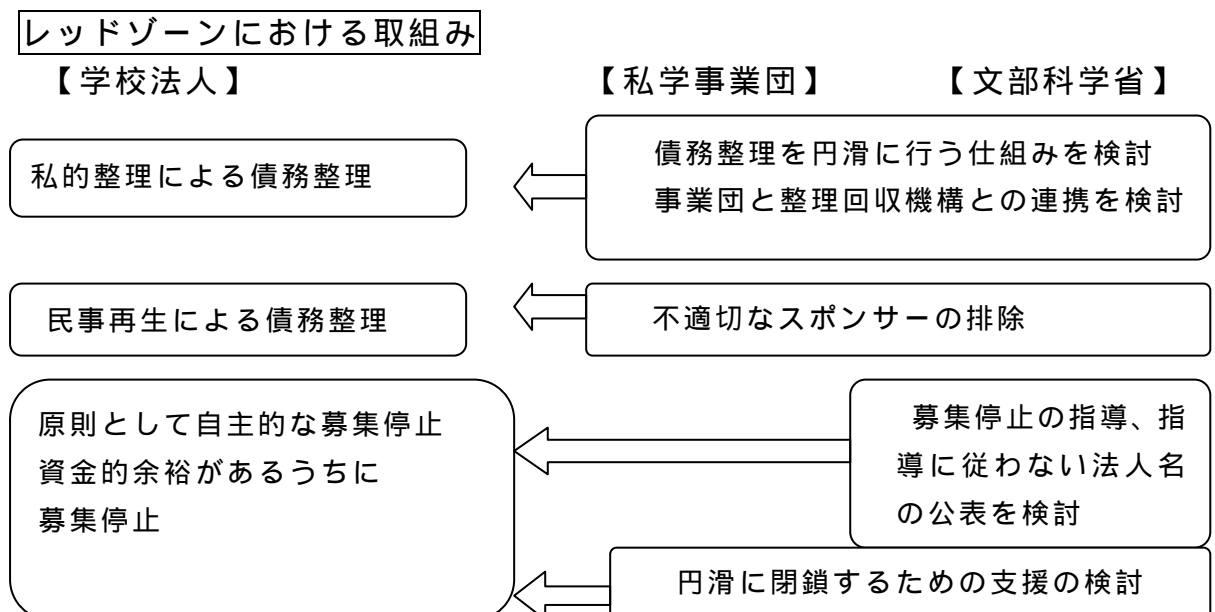
イエローゾーンから正常状態に立ち直った学校法人の事例や、募集停止を円滑に行う上での注意点等の事例を、私学事業団において収集し、学校法人に紹介し改革を促していくことも重要である。

## 5. 自力再生が極めて困難な状態（レッドゾーン）

### (1) 定義

「自力再生が極めて困難な状態（レッドゾーン）」とは、イエローゾーンよりも経営状態が悪化し、自力での再生が極めて困難となった状態をいう。

過大な債務を抱えている等の理由で、自力での再生が極めて困難であると判断された場合には、以下のような対応が考えられる。



## ( 2 ) 私的整理による再生

私的整理による債務整理とは、個々の債権者（主に金融債権者）の同意を得て債務の圧縮を行うものである。一般に民事再生の場合には、マスコミ等に破綻したというイメージで大きく取り上げられるため、風評被害の影響も無視できないが、私的整理であれば、債権者と法人との間で再生計画を進めることができるため、風評被害が少なくなり、財産価値の大幅な減少を避けることが期待できる。

一方で、私的整理の場合には民事再生のように裁判所が関与し多数決で決定できるわけではないので、金融債権者同士の調整を行う必要がある。この金融債権者間の調整は、一般的には、金融債権者の数が多いほど、また、債権放棄の金額が多いほど困難となり、メインバンクが多大な負担を強いられるようなケースも多い。そのため容易に債権者間の調整が進まず、民事再生に駆け込むケースや不適切な者の介入を招くケースが生じやすい。

私学事業団は、学校法人の借入金全体の約4割を占める公的な機関であり、将来的な課題としては、学校法人の再生のための債務整理を円滑に行う仕組みについても検討することが期待される。債権の買取等により企業等の再生整理を図る組織として、整理回収機構が設置されている。私的整理のための有効な手段として、私学事業団と整理回収機構との連携を進めることも今後検討すべきである。

## ( 3 ) 民事再生

民事再生とは再建型の倒産手続きであり、債務者自身が引き続き事業を継続しながら債権者に対する弁済計画や経費削減等を定めた再生計画案を作成し、裁判所に提出し、出席した議決権者の過半数、かつ議決権者の議決権の総額の二分の一以上の議決権を有する者により可決された計画に基づいて債務を圧縮し再建を図る仕組みである。

この民事再生の制度を利用して、債務を圧縮して早期に再出発を図ろうとしても、特に現在の民事再生法は民間企業を前提としているため、例えば、破綻を招いた原因が学部学科構成にあるとして、大幅な改組転換を計画するとしても、開設に至るまでには相当の期間を要すること、更に学生募集時期以降の混乱を避けることが必要なため、申立時期を選ぶ必要があること等、学校法人にとっては困難な点が多い。

また、民事再生制度では経営者等が引き続き事業の再建を図ることが前提になっているが、実際は支援者の意向が強くなり、経営者が交代する事例が多い。

民事再生となった場合には、いかに適切なスポンサーを選定するのが課題となる。本来のスポンサーとしての役割を果たし、再建に必要な財政援助を行い、学校経営を正常化させるような再生計画を立案していれば問題はないが、教育研究の継続ではなく学校財産の転売や、税制上の優遇措置

を手に入れること等を目的とする者が現れる恐れもあるからである。

再生計画が、真に学校法人の再生に適切であるかを十分に審査することが金融債権者等の関係者にも求められるとともに、司法の立場からも、再生計画の適正性の判断と適切な監督委員や管財人の選任等が必要となる。

民事再生の手続きでは、再生計画が否決された場合は破産につながるの、学校法人の場合には、学生の修学機会の維持が困難となる。そこで、再生計画の認否に至る前の段階で、不適切なスポンサーを排除する仕組みが必要である。

#### (4) 募集停止

##### 基本的対応

上記のように、私的整理による再生、民事再生には問題点や困難性が多い。有効な解決策が見つからず、破綻が不可避であると判断される場合には、学校法人の自主的な募集停止が必要となる。募集停止後は、学生が卒業するまで運営を継続し、在学生在が全て卒業してから学校を廃止し、債務を整理した後、学校法人を解散することとなる。募集停止を行ってから学生が卒業するまでに大学で最低3年、短期大学で1年の期間を要する。この間に収入の大部分を占める納付金は学生数の減少に伴い減少するが、人件費、諸経費の支出はほぼ従前通り必要であり、教職員の退職金と私立大学退職金財団の特別納付金も必要となる。従って、これらの整理に要する資金を残した上で、早期に募集停止を行う決断が学校法人の経営者に求められる。

##### 募集停止の指導等の措置

しかしながら、学校法人が自主的に募集停止ができず、しかも学生の修学機会が奪われる可能性があるとして判断される場合は、学生を円滑に卒業させるだけの資金が枯渇する前に、文部科学省による募集停止の指導、又は指導に従わない法人の名称を公表する等の強い措置も含めて検討すべきである。学生の修学機会を奪うことは、教育機関としてあってはならないことである。私立学校においては、自主性の尊重が原則であるが、同時に社会的責任が求められる。いわゆる消費者保護の観点から、学生の修学機会の保護の措置を取ることが必要となる。このことは、個々の私立学校の問題にとどまらず、教育機関全体に対する国民の信頼の失墜と国の教育システムの崩壊にもつながりかねないことであり、明らかに破綻寸前の状態にある学校法人に対する非常的措置としてはやむを得ないと考えられる。

また、募集停止する場合、資金ショートを防ぎ円滑に閉鎖するための支援措置についても検討すべきであろう。

## 破綻後の対応

### 1. 破綻状態の定義等

破綻状態とは、下記の2つの場合が想定される。

募集停止が間に合わず、資金ショート等により金融機関等の取引停止、競売、滞納差押え等の事態が発生し、教育研究活動の継続が困難となり、学校法人の機能が停止するに至った状態

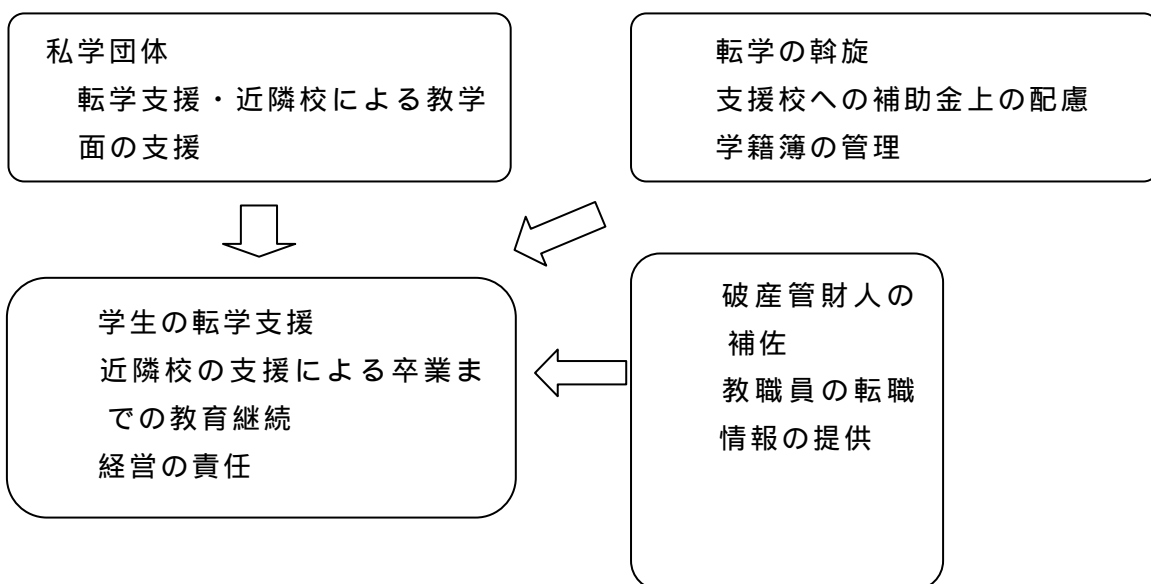
民事再生手続の申立棄却、再生計画等の否決、再生計画の取消し等により、民事再生手続による再生が困難となった状態

いずれの場合も破産手続に進むことになると考えられ、理事若しくは債権者による主たる事務所の所在地の地方裁判所への申立てにより破産手続の開始決定がなされる。開始決定と同時に裁判所は破産管財人を選任し、学校法人は破産管財人の監督のもとに置かれることになる。

### 破綻状態における取組み

【学校法人】【私学団体】

【私学事業団】 【文部科学省】



### 2. 破綻後の課題と対応策

破綻状態に陥った場合には、以下のような課題への対応が必要になるが、こうした対応策は募集停止が間に合わず破綻した場合の非常的対策である。本来は自主的に募集停止し、在学学生を卒業させてから学校を廃止すること

が経営者の基本的な責務である。学校法人が破綻に陥り、学生の修学機会を奪い、経営を途中で放棄する事態に陥った場合は、経営者はその責任を取って辞任するか、場合によっては経営者自身の私財提供や連帯保証が求められることもある。

## (1) 転学支援

### 事前協定

学生が在学している状態で学校法人が破綻した場合には、何よりもまず、学生の修学機会の確保を図ることが重要な課題となる。

破綻した大学の運営継続が困難な場合には、近隣の大学への転学が望ましい。予め国公私を含む大学（放送大学を含む。）同士がそれぞれの自主性を尊重しつつ、コンソーシアム等を通じて協定の中に緊急時の相互の学生受入れ、教員派遣を盛り込む等、より強い連携・協力体制を準備しておくことが望ましい。また、私学団体においても、学校間相互の連携を促進し、積極的に転学支援に取り組むことが期待される。

### 近隣の大学の協力

協定がない場合でも学校法人が破綻した際は、学長等が率先して近隣の大学に状況を説明するとともに、学生の転学受入れについて協力を要請しなければならない。それでも転学が困難である場合には、文部科学省・私学事業団・私学団体が受入れ可能な大学を全国レベルで探し、転学生を斡旋する等の対応を行うべきである。

しかし、転学については、近隣に同系統の学位を持つ学校がなかったり、在學生が多く近隣校で収容できない場合があること、単位認定作業等について受入れ校の多大な労力を要すること、授業料等の二重払いが発生し得ること、学力レベルの格差がありうること、推薦入試等の入学予定者の扱いの検討等、克服すべき多くの課題があり、今後これらの点について十分な検討が必要である。

### 補助金上の配慮

積極的に転学生を受け入れた学校については、補助金上の不利益の回避及び優遇措置を検討すべきである。受け入れた学校が入学金や授業料等を免除する場合には、私立大学等経常費補助金における授業料減免事業等支援経費の対象とするとともに、受け入れた転学生の人数分を補助金算定上は臨時的な定員とみなすことにより不利益にならないための配慮等が必要である。

## (2) 破綻により残された学生を円滑に卒業まで教育する仕組みの検討

### 近隣の大学による教育面の支援

学生の転学ができない場合、或いは再生計画が否決され破産手続に移行する場合、在学する学生を卒業させるまでの間、教育を継続させ、在学生在が卒業した時点で清算処理を実施する仕組みができれば、学生の修学機会を確保する上で有効な破綻処理の方策となる。

破綻した学校の教育継続のためには、経営体制や教学組織の維持、卒業までのカリキュラム管理、運転資金の確保等が必要になるとともに、学生卒業後は残余財産の処分、学籍簿の管理等が必要となる。

近隣の国公私を含めた大学等の支援によって、教員の派遣、単位互換の拡大、科目等履修生の受入れ等の教育委託を行い、破綻した大学又は他の大学において、学生卒業までの単位取得のための教育が継続できれば、破綻時における有効策となり得る。その際に必要な諸経費、委託費用等については、破産法において破産手続によらないで破産財団から随時弁済を受けることができる債権(財団債権)となるが、支援に応じる学校への補助金の増額等についても検討すべきである。

### 経営面の支援

破産手続きの申立てにより選任される破産管財人は学校経営や学生保護を本来の業務としていないため、学校法人の経営を熟知し公共的性格が強い私学事業団等の団体がその補佐を行う、又は共同管財人若しくは事業管財人として選任されることも、円滑な整理のために検討すべきである。

## (3) 学籍簿の管理

学校法人の破綻により学籍簿が散逸することになれば、学生の在学及び修了を証明する手段がなくなり、卒業生の就職等に支障をきたすことになる。このことは教育制度の根幹に関わる問題であり、学校法人は破綻、法人解散等の際の際の取扱いを予め定めておく必要がある。

高等学校以下の学籍簿は、所轄庁に保存義務が課せられているが、私立大学等が破綻し学校法人も解散した場合の学籍簿の保存先は明確にされず、その保存の在り方について私立大学の所轄庁である文部科学省のほか、関係機関において検討が必要である。

## (4) 法人救済の保険と支払済み授業料債権の保険

学生の保護や高等教育システムの信頼性の維持という観点から、学校法人に対する保険と学生に対する保険の成立の可能性について検討した。

まず、学校法人が破綻した場合の法人に対する保険については、本来は募集停止等の措置を取るべきであったにもかかわらず、学校法人の経営者が果たすべき責任を全うせずに破綻したのであるから、保険の成立は困難

と考えられ、国民や他の学校法人の理解が得られないであろう。

学生に対する保険が必要となるケースとしては、学校法人が破綻して授業が継続されず、学生が他の学校に転学して授業料等を二重に負担する場合の補填や転学を希望せず授業料の返還を求める場合等が考えられる。しかし、学校法人の破綻は故意と偶発の区別がつかないこと、破綻確率が算出できないこと、母集団が多数期待できないこと等から、民間の保険としては成立が困難と考えられる。共済制度で強制加入とする方法もあるが、破綻のおそれはないと考える学校法人による加入の同意が得られず、制度として成立しないと考えられる。

学生の保護や高等教育システムの信頼性の維持という観点からも、学生の支払済み授業料等は破産手続き等において財団債権として解釈されるべきである。

#### (5) 教職員の転職支援方策の検討

経営困難な学校法人や破綻する学校法人が発生することにより、専任又は非常勤の教職員の整理解雇の増加が予想される。やむなく経営破綻や学校廃止に至った場合の教職員の転職先の斡旋等については、学校法人の経営者の責任において努力すべきである。高度な教育研究実績を有する教員や事務処理能力・経験等を有する職員が人材として有効に活用されず失職することは、社会的にも損失であると言えよう。

については、私学事業団が私学団体や各分野の専門家等と連携し、私立大学の教職員の人材情報を取りまとめ、データベースとして整備し、人材を必要とする学校法人等に提供することで、教職員の転職支援ができる仕組みを検討することが望まれる。

## 関連して取り組むべき課題

### 1．高等教育に関する公的資金の増額と基盤的経費への助成の充実

これまでに提言してきたとおり、各学校法人においては、自主的な経営や教育研究の改善努力が一層求められており、それによって社会からの理解や支援も得られる。今後の我が国の発展のために私立学校が果たす役割は大きく、平成18年度に改正された教育基本法第8条においても、国等は助成等により私立学校教育の振興に努めなければならない旨が定められた。各私学の改善努力に対しては、国等による一層の支援が必要である。

一方で、現下の厳しい財政事情により、私立大学等に対する補助金は、競争的資金が拡充される一方で、平成19年度の私立大学等経常費補助金の予算は減額となった。

これまで高等教育の費用負担は、特に私立大学においては、その多くを家計に依存してきたのであり、これ以上負担が増せば、高等教育を受ける機会を断念するケースも生じかねない。国は、個人の経済状態を問わず意欲ある者には高等教育を受ける機会を保障すべきであり、「ユニバーサル・アクセス」の段階における高等教育の国公私格差の是正のために、基盤的経費への助成を拡充することが必要である。

同時に国が、経済社会全体の発展を可能とするためには、いわゆるエリート層の育成のみではなく、社会の中枢を支える良質で勤勉な多数の人材の育成が不可欠である。それは、高等教育機関の大部分を占め、幅広い層に対して教育を提供してきた私立大学等なくしてはもはや不可能である。これまで私立大学等が果たしてきた公共的使命と役割を正當に評価し、国公私立大学を通じて適正な定員管理の在り方について検討するとともに、財政的な支援の中でも基盤的経費への助成を充実するべきである。

また、18歳人口の減少に伴い、地域によっては知の拠点として必要とされながらも存続が危ぶまれる私立大学が増加しつつある。地方に高等教育機関が少なくなり、大都市圏でなければ高等教育が受けられなくなれば、地域格差、経済格差の拡大を助長する恐れがある。更に、若者にとって魅力が薄くとも、国の知の財産として、また社会が求める技術者等の人材の育成として必要な教育研究分野もある。今後とも活力ある我が国の社会を築いていくためには、高等教育に関する公的資金の増額と高等教育機関に対する基盤的経費への助成の充実が必要である。

### 2．私学団体の活動の充実強化

私学団体は、これまで多様な構成メンバーの立場を踏まえて、我が国の私立学校全体の発展に尽力してきた。

今後、変化する社会環境の中で、私立学校がその質を維持・向上しながら、



安定的に教育研究を行い、社会から高い信頼を受けて発展していくために、各私学団体の果たす役割の重要性は高まっており、その機能の充実・強化が必要である。

私学団体としても、加盟メンバーについての情報収集、相互連携の強化、経営困難法人への支援、破綻時の学生の修学機会の保護等の相互扶助的な取組みの強化が期待される。

### 3．私学事業団の財政基盤の強化

前章までに述べたように、学校法人の再生支援、整理促進、破綻処理の各段階において、私学事業団は従来の業務の充実強化に加え、新たな経営支援業務の展開が求められている。更に、今後経営困難となる学校法人の増加等から、その業務量と指導内容の専門性・複雑性は増していくことが予想され、それに対応した組織体制の構築、人材の確保と育成、業務経費の確保を図る必要がある。

私学事業団の助成業務は国からの運営費補助を受けずに、貸付事業の収益で運営費を賄う制度となっている。近年、私立学校を取り巻く環境が厳しくなる中で、学校法人の財務状況は悪化してきており、リスク管理態勢をより強化したとしても、上記の新たな業務を行う費用まで賄うことは困難であると考えられる。

今後、私学事業団が新たな経営支援業務を実施するために、文部科学省からの業務の委託、経営支援業務に特化した基金の設立又は出資金等による財政基盤の一層の強化が必要である。

### 4．私学の改革努力と関係機関の連携

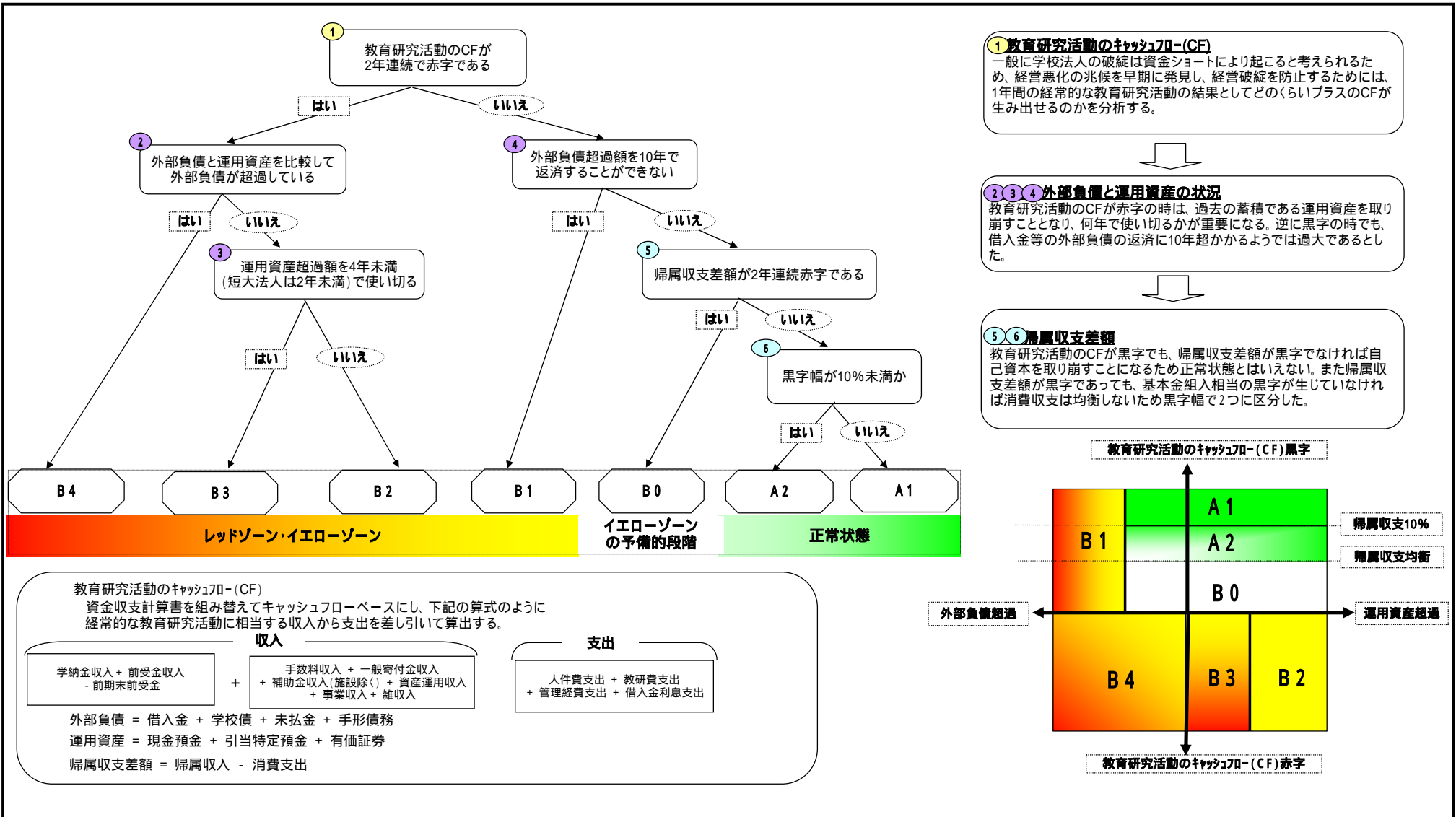
修学人口の減少に伴う競争的な環境の中で、学校法人における経営困難の克服のためには、何よりもまず学校法人自身が、その存在意義や将来の経営方針を改めて問い直し、財務改革・教学改革を進めつつ、少しでも早く自主的な経営改善を図ることが求められている。

その上で、現在の環境をむしろ好機と捉え、今後の知識基盤社会において地域や経済、社会を支える人材の育成、また知の拠点としての教育研究の一層の充実を図り、私学としての存在意義を内外に強く発信すべきである。

併せて、そのような私立大学を支援するために、私学事業団はもとより、文部科学省、地方自治体、私学団体等が果たすべき役割はますます重要となっており、各組織の連携と積極的な取組みが期待される。

## 定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分

この定量的な経営判断指標は、経営悪化の兆候をできるだけ早期に発見し、まだ回復の可能性のある一定の時点で警鐘を鳴らすことができれば、経営破綻防止に有効であるため、下記のように教育研究活動のキャッシュフロー（CF）を基礎に、外部負債と運用資産の状況により学校法人の経営状態を区分したものである。



# 資金収支・キャッシュフロー関連表

# 別表2

この関連表は資金収支計算書をキャッシュフロー計算書に組み替えることを目的としている。資金収支計算書の金額は実際のキャッシュの動きとは一致しないため、前受金等の調整勘定を加減してキャッシュベースに直す必要がある。また、活動目的ごとの区分がなされておらず、経常的なものと臨時的なもの(資産売却等)、収益的支出(経費的なもの)と資本的支出(施設設備等)、帰属収入になるものとならないもの(借入金)が一緒に並べられている。

そこで、資金収支計算書の要素をそれぞれABC3つの活動区分に分類して、キャッシュフロー計算書に組み替えた。Aの区分は本業の教育研究活動の経常的な部分でどのくらいキャッシュフローを生んでいるのかを、Bの区分は施設・設備関係の収支状況を、Cの区分は財務活動の状況を表している。正常な法人の場合はAで毎期プラスのキャッシュフローが生まれ、それをBの施設設備投資に回し、足りない部分をCの財務活動で銀行から借りてくる。若しくはAで生じたプラスのキャッシュフローをCで借入金の返済にまわすというようなイメージになる。いずれにしてもAの部分でプラスのキャッシュフローが生まれないと、設備投資もできないし、借入金の返済もできないということになり、過去の運用資産の蓄積を取り崩すことになる。

ただし、例えば「特別寄付金収入」はBの区分にしているが、教育研究経費に用途を特定した特別寄付金を経常的に受けている場合等はAの区分にすべきである等、その法人の個別事情に応じた修正が必要な場合もある。

## 資金収支計算書

## キャッシュフロー計算書(案)

### (収入の部)

科目名	金額(百万円)	区分
学生生徒等納付金収入	3,002,879	A
手数料収入	110,368	A
寄付金収入	121,639	
特別寄付金収入	85,600	B
一般寄付金収入	36,039	A
補助金収入	584,367	
国庫補助金収入	355,499	
日本私立学校振興・共済事業団補助金収入	308,571	A
その他国庫補助金収入	46,928	B
地方公共団体補助金収入	228,683	A
日本私立学校振興・共済事業団学術研究振興資金収入	185	A
資産運用収入	119,286	A
資産売却収入	836,394	
不動産売却収入	44,474	B
有価証券売却収入	745,580	C
その他資産売却収入	46,341	C
事業収入	1,296,508	A
雑収入	125,195	A
借入金等収入	271,741	C
前受金収入	784,033	A
その他の収入	1,108,274	
前期末未収入金収入	318,354	B
引当特定預金(資産)からの繰入収入	567,399	C
その他の収入	222,521	C
資金収入調整勘定	1,106,115	
期末未収入金	318,639	B
前期末前受金	782,741	A
その他の収入調整勘定	4,735	C
前年度繰越支払資金	2,711,842	
収入の部合計	9,966,413	

### (支出の部)

科目名	金額(百万円)	区分
人件費支出	2,704,312	A
教育研究経費支出	1,379,718	A
管理経費支出	331,601	A
借入金等利息支出	23,737	A
借入金等返済支出	288,267	C
施設関係支出	580,784	B
設備関係支出	204,139	B
資産運用支出	1,574,228	C
その他の支出	519,004	
手形債務支払支出	916	B
前期末未払金支払支出	290,780	B
前払金支払支出	21,958	B
その他の支払支出	205,350	C
資金支出調整勘定	311,031	
期末未払金	290,038	B
前期末前払金	17,384	B
その他の支出調整勘定	3,609	C
次年度繰越支払資金	2,671,653	
支出の部合計	9,966,413	

### 事業活動のキャッシュフロー

#### A 教育研究活動のキャッシュフロー

学生生徒等納付金収入	3,002,879
手数料収入	110,368
一般寄付金収入	36,039
日本私立学校振興・共済事業団補助金収入	308,571
地方公共団体補助金収入	228,683
日本私立学校振興・共済事業団学術研究振興資金収入	185
資産運用収入	119,286
事業収入	1,296,508
雑収入	125,195
前受金収入	784,033
前期末前受金	782,741
小計	5,229,006
人件費支出	2,704,312
教育研究経費支出	1,379,718
管理経費支出	331,601
借入金等利息支出	23,737
小計	4,439,368

#### 教育研究活動のキャッシュフロー

特別寄付金収入	85,600
その他国庫補助金収入	46,928
不動産売却収入	44,474
前期末未収入金収入	318,354
期末未収入金	318,639
小計	176,717
施設関係支出	580,784
設備関係支出	204,139
手形債務支払支出	916
前期末未払金支払支出	290,780
期末未払金	290,038
前払金支払支出	21,958
前期末前払金	17,384
小計	791,155

#### 施設等整備活動のキャッシュフロー

#### 事業活動のキャッシュフロー

特別寄付金収入	85,600
その他国庫補助金収入	46,928
不動産売却収入	44,474
前期末未収入金収入	318,354
期末未収入金	318,639
小計	176,717
施設関係支出	580,784
設備関係支出	204,139
手形債務支払支出	916
前期末未払金支払支出	290,780
期末未払金	290,038
前払金支払支出	21,958
前期末前払金	17,384
小計	791,155

#### 財務活動のキャッシュフロー

有価証券売却収入	745,580
その他資産売却収入	46,341
借入金等収入	271,741
引当特定預金(資産)からの繰入収入	567,399
その他の収入	222,521
その他の収入調整勘定	4,735
小計	1,848,847
借入金等返済支出	288,267
資産運用支出	1,574,228
その他の支払支出	205,350
その他の支出調整勘定	3,609
小計	2,064,236

#### 財務活動のキャッシュフロー

繰越支払資金の増減額	40,189
前年度繰越支払資金	2,711,842
次年度繰越支払資金	2,671,653

(注)上記の数値は「今日の私学財政」平成17年度決算の大学法人504法人の合計値である。



# 学校法人活性化・再生研究会 最終報告（概要）

国民が安心して高等教育を受けられる体制の整備  
 学校法人自身による経営上の問題点の早期発見、自主的な対応策の早期立案と実行  
 定量的な経営判断指標を用いた各段階ごとの再生・整理のための徹底した改善指導  
 破綻後の学生の修学機会の確保のための仕組みの構築

## 私立学校の現況

少子化の進展と大学間競争の激化  
 規制緩和と質の確保

高等教育に対する公財政支出の不足と基盤的経費への助成の重要性  
 定員割れの学校数と赤字法人数の増加

学校法人  
私学団体

私学事業団

文部科学省

### 経営革新

ガバナンスの確立  
 教学改革  
 財務状況の改善  
 情報公開

チェックリストの作成  
 経営人材等の育成、支援  
 成功事例の紹介

事業報告書の公開項目  
 の例示  
 コンソーシアムによる  
 連携の推進

指標により、経営上看過できない兆候が見られるが、改革努力により改善が可能な状態

### 私学団体

情報収集・相互連携の強化

改善計画作成の支援  
 融資と連動した指導・助言  
 再生人材の紹介、育成  
 合併等の情報提供

### 目標と期限を明確にした経営改善計画の作成と実行

収入増加、人件費・経費削減  
 改組転換（不採算部門の見直し）  
 遊休資産の処分、債務整理等

私学助成の活用  
 運営調査制度の活用

計画未達成時の募集停止、  
 経営者責任を明記

過大な債務を抱えて、自力での再生が極めて困難になった状態

### 私的整理による債務整理

債務整理を円滑に行う仕組みを検討  
 事業団と整理回収機構との連携を検討

### 民事再生による債務整理

不適切なスポンサーの排除

### 原則として自主的な募集停止

資金的余裕があるうちに募集を停止

募集停止の指導、指導に従  
 わない法人名の公表を検討

円滑に閉鎖するための支援の検討

募集停止が間に合わず、資金ショートを起こした場合（学生の修学機会の確保）

### 私学団体

転学支援・近隣校による教学面の支援

転学の斡旋  
 支援校への補助金上の配慮  
 学籍簿の管理

学生の転学支援  
 近隣校の支援による卒業までの教育継続  
 経営の責任

破産管財人の補佐  
 教職員の転職情報の提供

## 関連して取り組むべき課題

公的資金の増額と基盤的経費への助成の充実

私学団体の活動の充実強化

私学事業団の財政基盤の強化

正常状態

経営困難状態  
 (イエローゾーン)

自力再生困難状態  
 (レッドゾーン)

破綻状態

再生への取り組み



# 学校法人活性化・再生研究会 最終報告 ポイント

## 【はじめに】

この最終報告は、平成 17 年 5 月に文部科学省が取りまとめた「経営困難な学校法人への対応方針について」を受け、同年 10 月に日本私立学校振興・共済事業団（以下、「私学事業団」という）に設置した「学校法人活性化・再生研究会」において更に検討を進め、「私立学校の経営革新と経営困難への対応」として取りまとめた。

私立大学は、我が国の発展に貢献し、社会の基盤を支えている。私立大学をめぐる経営環境が厳しい状況下で、国民が高等教育を受ける機会を確保するためには、学校法人自身の経営改善が何より重要である。

私学事業団、国、地方自治体、私学団体等の関係機関が、学校法人の自主的な取組みを支援するとともに、経営困難な学校法人の再生支援、円滑な整理、学生の修学機会の確保等を図るための対応方針を作成することを目的としている。

都道府県の担当部局等においても、私立学校の経営改善を支援する取組みを積極的に実施されることを期待したい。

## 私立学校の果たすべき役割

私立大学は全高等教育機関の学生数の約 8 割を擁し、幅広い層における人材育成で国家の社会基盤の形成に貢献している

知識基盤社会における高等教育の重要性は増している

私立学校の公共性はその教育研究の成果が社会全体に及ぶゆえに認められる  
経営基盤の強化に向けた取組みは、各学校法人が自主性と自己責任にて行うべき

## 私立学校の現況

### 1. 私立学校を取り巻く環境

少子化の進展      大学間競争の激化  
規制緩和と質の確保の重要性  
自己点検・評価と認証評価による質の確保  
高等教育に対する公財政支出は諸外国より低い  
基盤的経費への助成の縮小と競争的資金の拡大

### 2. 私立大学の現況

競争の激化

入学定員充足率 50%未満の学校の割合：大学 = 3.0%    短期大学 = 5.2%

収支状況の極めて厳しい法人の割合：大学法人 = 5.0%    短期大学法人 = 10.9%

(消費支出が帰属収入を 20%以上超過)

### 3. 学校法人が経営破綻に陥る原因

#### 破綻過程例

学生数の減少  
資金繰り悪化  
競売、差押

収入減少、支出固定  
借入金、掛金滞納  
法的整理等の破綻

収支窮迫  
資金ショート



## 私立学校の経営革新と教学改革

### 1. ガバナンスの確立

自主性の尊重と公共性の確保にはガバナンスの確立が必要  
理事会と学内外の利害関係人との協力による経営面と教学面の改革  
各組織の役割の明確化と構成メンバーの連携体制の構築が必要  
学生、教職員、保護者等の意見を経営に反映させる等、開かれた組織の整備

### 2. 教学面の改革

学生募集の強化、魅力ある教育の充実、中退者の減少、進路指導の必要性  
社会人等を視野に入れた幅広い教育内容の提供  
教職員の役割と資質向上

### 3. 財務状況の改善

寄付金、産学連携等による外部資金の導入  
教職員に対して財務状況を十分に説明し、協力体制を得た上で人件費の見直し  
定員削減等の法人規模の縮小による収支均衡  
遊休資産の処分

### 4. 情報公開

私学の公共性と社会的責任から情報公開は必要  
風評被害を恐れず、経営改善方を説明することで社会の信頼を得るべき  
少なくとも情報公開法に基づく開示の範囲まで、学校法人自らによる公開が望ましい  
補助金等による一般公開の促進

一般公開が進まない場合、関係者の理解を得ながら、一定レベルの公開の義務化を検討  
ホームページ等の活用により一般社会に対して広く公開  
内容を分かりやすく公開するため、事業報告書の充実、公開レベルの均一化

## 学校法人の経営困難状態の克服

### 1. 定量的な経営判断指標による破綻予防スキーム

私立大学は自ら破綻予防を行うことが基本  
破綻した場合は私立大学全体の信頼を損なう恐れ  
再建に取り組む学校法人への支援と再生不可能な場合の円滑な整理促進  
私学事業団、文部科学省、私学団体等の関係公的機関が協力して対応

### 2. 経営判断指標の設定

学校法人の経営状況を定量的に判断する簡潔な指標であり、私学事業団及び文部科学省が指導・助言を開始する時期を判断する基礎  
学校法人の破綻は資金ショートであるため、キャッシュフローを重視し、資金収支計算書から施設設備に関する収支と、財務活動に関する収支を除いた教育研究活動による収支に着目した後、運用資産と外部負債の状況で経営困難の程度を区分  
具体的な対応の開始は指標のみでなく、学生数の推移、寄付金、施設の状況等の関連する他のデータや定性的な要因で総合的に分析

### 3. 正常状態

#### (1) 定義

キャッシュフローが黒字であり、外部負債が10年以内で返済可能であり、帰属収支もプラスである状態  
各法人自身が自己診断チェックリストで問題点を把握し、イエローゾーンに陥る前に事業団の相談を受けることが望ましい

#### (2) 正常状態での支援方策

国公私を含めたコンソーシアムによる連携を国としても支援  
経営者及び経営者を補佐する人材、教学面のリーダー育成のための研修機会の提供や各種研修機関への支援  
改革の成功事例の紹介

## 4．経営困難状態（イエローゾーン）

### （1）定義

「教育研究活動によるキャッシュフロー」が2年連続赤字か、又は過大な外部負債を抱え10年以内に返済が不可能な状態であり、経営上看過できない兆候が見られるが、学校法人自身が経営改革努力を行うことにより、経営改善が可能な状態  
キャッシュフローが黒字でも帰属収支差額が赤字の場合はイエローゾーンの予備的段階として認識

### （2）経営改善計画の作成と指導・助言

達成目標と期限の明確化（指標に応じた期間・目標値の設定）  
3年以内に黒字化する等、法人の実状に応じた一定年限以内の収支改善等の目標設定  
私学事業団は、学校法人の改善計画作成を支援し、文部科学省と共同してその進捗状況を把握

### （3）積極的な指導・助言の実施

「経営困難状態（イエローゾーン）」では早急に抜本的改革が必要であり、今後は私学事業団の積極的な働きかけによる指導・助言が必要

### （4）融資と連動した効果的な指導・助言

私学事業団が融資を行っている学校法人については、債権者として信用リスクを管理する立場からの経営改善に向けた指導・助言の働きかけができる

### （5）補助金による経営改善への支援

具体的な経営改善に取り組んでいる大学への効果的な補助

### （6）運営調査委員制度の活用

経営改善計画の作成が必要か否かを客観的に審査し、計画の妥当性を専門的な立場から検証する外部の公正な委員会の必要性  
私学事業団が、経営改善計画が必要と思われる学校法人を運営調査の実地調査対象とするように文部科学省へ提案  
運営調査委員会で改善計画の進捗状況をフォローアップ  
私学事業団は文部科学省の要請を受けて、経営改善計画の作成支援、進捗管理やフォローアップ等を行う

## (7) 経営者の責任

債権者や教職員・学生に犠牲を強いる学校法人再建には、経営者も責任を負うべき

改善計画未達成時には経営責任の明確化

達成不可能な場合には自ら募集停止を行うことを改善計画で宣言

## (8) 早期決断

抜本的対策が見出せられない場合は、早期に募集停止等の勇気ある決断を行うべき

早期の段階であれば、合併等の選択により支援法人を探すことも比較的容易

## (9) 再生を支援するための諸方策

再生人材の登録・紹介、育成が重要

学校財産の転売や多額の仲介手数料を目的とするような不適切な者の介入を防ぐため、私学事業団等が中立・公正な立場で合併等の情報提供を行う

再生、募集停止事例等の収集と紹介

## 5. 自力再生が極めて困難な状態（レッドゾーン）

### （1）定義

過大な債務を抱えている等の理由で、自力での再生が困難になった状態

### （2）私的整理による再生

法的整理でなく私的整理による風評被害の防止  
金融債権者間が多数で債権放棄額が多い場合は調整が困難  
学校法人の債務整理を円滑に行う仕組みの検討を期待  
私学事業団と整理回収機構との連携による再生支援の検討

### （3）民事再生

#### 学校法人の民事再生の問題点

民事再生法は企業が前提、安易な民事再生申立てでは学校法人の再生は困難

改組転換による再生計画は時間が必要

学生募集への影響を考慮しても申立て時期を選ぶ必要有

経営者交代の事例が多い

再生計画が否決されれば破産手続きとなり、学生の修学機会確保が困難

#### 不適切なスポンサーの排除

教育研究活動の継続を目的としない不適切なスポンサーが現れる恐れ

金融債権者及び司法の立場による再生計画の適正性の審査と、不適切な支援者の排除

再生計画の認否に至る前の段階で、不適切なスポンサーを排除する仕組みの検討が必要

### （4）募集停止

学生を卒業させる資金的余裕があるうちの学校法人の自主的な募集停止が原則  
学生の修学機会が奪われる可能性がある場合は、文部科学省が募集停止の指導、  
或いは指導に従わない法人名の公表等の措置も含めて検討  
募集停止する場合、資金ショートを防ぎ円滑に閉鎖するための支援措置を検討

## 破綻後の対応

### 1. 破綻状態の定義等

募集停止が間に合わず、資金ショート等により金融機関等の取引停止、競売、滞納差押え等の事態が発生し、教育研究活動の継続が困難となり、学校法人の機能が停止するに至った状態  
民事再生手続の申立棄却、再生計画等の否決、再生計画の取消し等による民事再生手続による再生が困難となった状態

### 2. 破綻後の課題と対応策

破綻処理は非常的対策、自主的な募集停止が原則  
経営者の責任追及は免れず、辞任や連帯保証等が求められることもある

#### (1) 転学支援

破綻した大学の運営継続が困難な場合は、近隣の大学への転学が望ましい  
国公立大学がコンソーシアム等を通じ、事前の協力体制を準備  
私学団体による連携の促進を期待  
自主的な転学が困難な場合は私学事業団、文部科学省による斡旋  
近隣に同学位の学校がない場合等、克服すべき課題が多い  
転学受入れを促進するための補助金上の優遇措置を検討

#### (2) 破綻により残された学生を円滑に卒業まで教育する仕組みの検討

在学する学生を卒業させるまでの間、教育を継続させ、卒業した時点で清算処理等を実施する仕組みができれば、修学機会を保障する有効な方策  
破綻した学校の教育の継続のためには経営体制や教学組織の維持、カリキュラム管理、運転資金の確保、学籍簿の管理等が必要  
近隣の学校による単位互換の拡大、教員の派遣等による学生卒業までの教育の継続の可能性  
諸経費、委託費用等の確保については、補助金等の可能性について検討  
破産の場合は弁護士等の破産管財人が債務管理を行うが、学校経営等は本来の業務ではないため、私学事業団が共同管財人等として選任されることを検討

### ( 3 ) 学籍簿の管理

学籍簿の散逸は卒業生の就職等に支障をきたすため、法人解散後の取扱いを予め定めておくべきであるが、間に合わない場合の対処方策の明確化  
私立大学が破綻し、学校法人が解散した場合の学籍簿の保存先が不明  
保存の在り方について文部科学省のほか、関係機関において検討が必要

### ( 4 ) 法人救済の保険と支払済み授業料債権の保険

破綻した法人に対する保険は成立しない  
学生の支払済み授業料が返還されない場合の対応が必要であるが、民間保険、強制加入の共済制度とも成立は難しい  
破産手続きの場合、学生の支払済み授業料等は財団債権と解釈されるべき

### ( 5 ) 教職員の転職支援方策の検討

失職した教職員が人材として有効に活用されないことは社会的な損失  
私学事業団が私学団体や専門家と連携し、教職員の人材情報を取りまとめ、転職情報として整備し、必要とする学校法人に提供する仕組みを検討

## 関連して取り組むべき課題

### 1. 高等教育に関する公的資金の増額と基盤的経費への助成の充実

私学の自主的な改善努力による社会からの理解と支援  
教育基本法において助成等による私立学校教育の振興の定めの方で、私立大学等経常費補助金の減額  
経済社会全体の発展のため、幅広い層に対する教育の提供が必要であり、国は経済状態を問わず意欲ある者に教育機会を保障すべき。私立大学の収入の大部分は納付金であり、これまで私学による高等教育の費用負担の多くを家計に依存  
国公立大学を通じた定員管理の在り方について検討  
地域によっては知の拠点として必要とされながらも存続が危ぶまれる学校が増加、地域格差、経済格差の拡大の恐れ  
国の知の財産として、また社会が求める技術者等の人材の育成として必要な教育分野への支援

### 2. 私学団体の活動の充実強化

加盟校の連携強化等の相互扶助的な取組みの強化を期待

### 3. 私学事業団の財政基盤の強化

学校法人の経営困難克服と経営破綻処理に向けて、私学事業団は従来の業務に加え、新たな支援業務を展開するために、現行の組織体制の見直し、人材の確保と育成、業務経費の確保を図ることが必要  
新たな経営支援業務の実施には、文部科学省からの業務の委託、経営支援業務に特化した基金の設立又は出資金等による財政基盤の一層の強化が必要

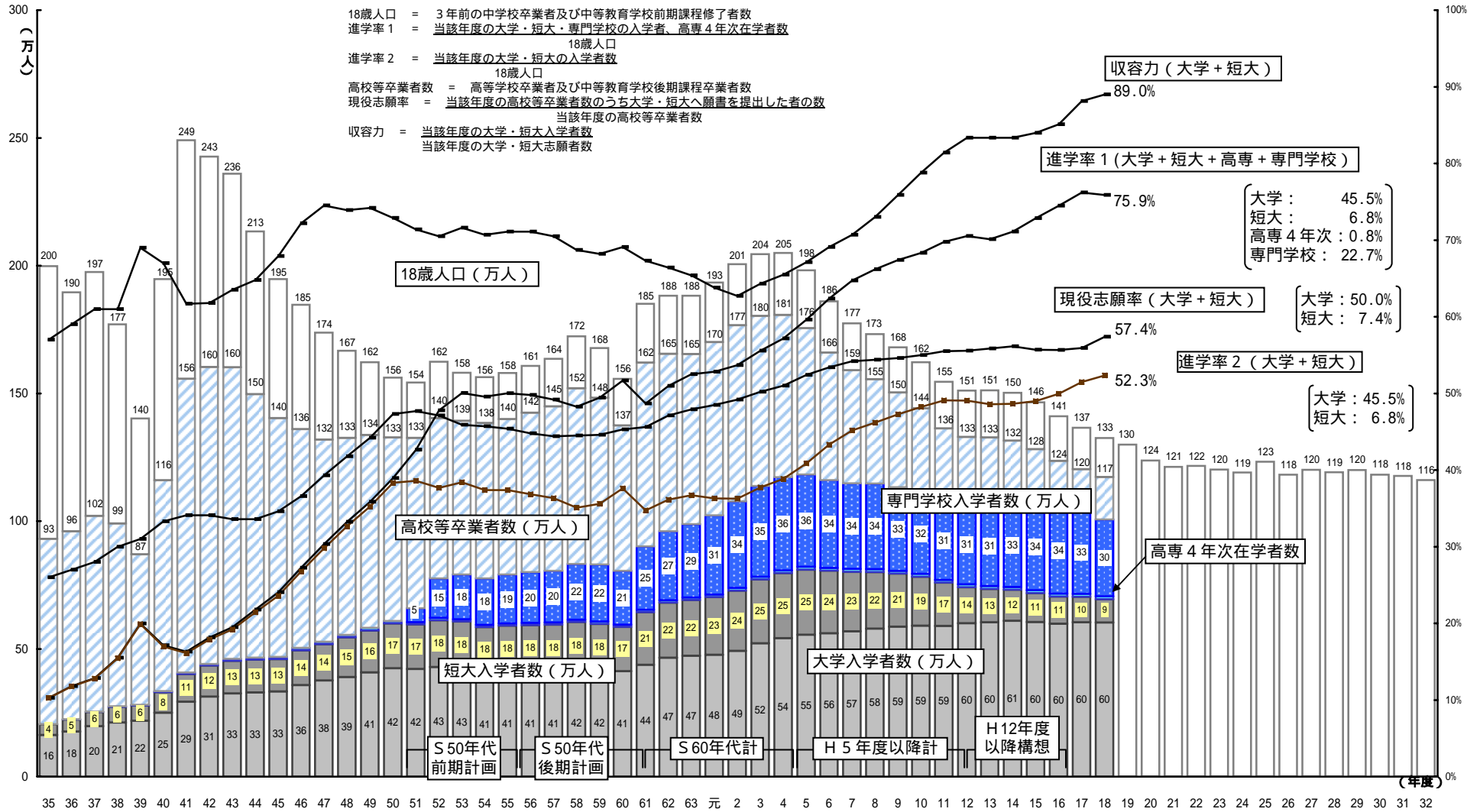
### 4. 私学の改革努力と関係機関の連携

私学の自主的な改善と、私学事業団、文部科学省、地方自治体、私学団体等の連携と積極的取組みを期待



# 附 属 資 料

# (1) 18歳人口及び高等教育機関への入学者数・進学率等の推移



文部科学省「学校基本調査」, 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成18年12月推計)より文部科学省作成

## ( 2 ) - 1 私立大学の入学志願動向 平成元年度～19年度

表1 私立大学の志願者数等の推移

(出典) 学校法人基礎調査

年 度	集計 学校数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
		入学 定員	入学 定員 前年 比	志願者 数	志願 者前 年比	定員 対 する 志願 倍率 (C/A)	受験者 数	受験 率 (F/C)	合格者 数	合格 率 (H/F)	入学者 数	入学 者前 年比	歩留 率 (J/H)	推薦者 数	推薦 割合 (M/J)	入学 定員 充足率 (J/A)
平成	校	人	%	人	%	倍	人	%	人	%	人	%	%	人	%	%
元 (1989)	358	293,917		3,508,867		11.9	3,363,731	95.9	644,575	19.2	366,668		56.9	109,395	29.8	124.8
2 (1990)	366	303,312	3.2	3,972,849	13.2	13.1	3,798,110	95.6	682,637	18.0	374,941	2.3	54.9	120,800	32.2	123.6
3 (1991)	373	335,010	10.5	4,311,891	8.5	12.9	4,119,342	95.5	762,072	18.5	402,842	7.4	52.9	130,920	32.5	120.3
4 (1992)	379	355,683	6.2	4,425,506	2.6	12.4	4,223,458	95.4	830,940	19.7	418,616	3.9	50.4	131,184	31.3	117.7
5 (1993)	385	358,508	0.8	4,267,140	-3.6	11.9	4,064,403	95.3	856,175	21.1	427,782	2.2	50.0	150,931	35.3	119.3
6 (1994)	401	365,393	1.9	4,093,517	-4.1	11.2	3,901,993	95.3	883,165	22.6	433,576	1.4	49.1	153,059	35.3	118.7
7 (1995)	410	370,688	1.5	3,944,171	-3.7	10.6	3,753,846	95.2	905,412	24.1	439,672	1.4	48.6	145,522	33.1	118.6
8 (1996)	419	375,855	1.4	3,809,326	-3.4	10.1	3,631,084	95.3	938,015	25.8	449,828	2.3	48.0	140,895	31.3	119.7
9 (1997)	425	382,404	1.7	3,529,504	-7.4	9.2	3,358,488	95.2	969,875	28.9	455,540	1.3	47.0	142,896	31.4	119.1
10 (1998)	439	392,761	2.7	3,292,718	-6.7	8.4	3,134,379	95.2	983,371	31.4	461,574	1.3	46.9	149,587	32.4	117.5
11 (1999)	450	403,177	2.7	2,983,483	-9.4	7.4	2,846,947	95.4	983,317	34.5	461,109	-0.1	46.9	154,639	33.5	114.4
12 (2000)	471	415,156	3.0	2,822,827	-5.4	6.8	2,695,224	95.5	982,401	36.5	472,011	2.4	48.1	176,820	37.5	113.7
13 (2001)	493	419,800	1.1	2,899,815	2.7	6.9	2,779,270	95.8	950,311	34.2	477,544	1.2	50.3	183,379	38.4	113.8
14 (2002)	508	423,867	1.0	3,074,871	6.0	7.3	2,952,806	96.0	936,825	31.7	482,705	1.1	51.5	187,596	38.9	113.9
15 (2003)	521	423,712	-0.0	3,161,776	2.8	7.5	3,034,762	96.0	932,033	30.7	476,614	-1.3	51.1	188,607	39.6	112.5
16 (2004)	533	425,492	0.4	3,067,654	-3.0	7.2	2,939,335	95.8	954,706	32.5	470,128	-1.4	49.2	200,820	42.7	110.5
17 (2005)	542	431,077	1.3	3,014,292	-1.7	7.0	2,887,833	95.8	996,120	34.5	473,733	0.8	47.6	206,876	43.7	109.9
18 (2006)	550	440,245	2.1	2,936,460	-2.6	6.7	2,818,733	96.0	1,044,701	37.1	472,241	-0.3	45.2	212,296	45.0	107.3
19 (2007)	559	444,920	1.1	3,022,983	2.9	6.8	2,906,062	96.1	1,077,164	37.1	484,871	2.7	45.0	220,845	45.6	109.0
(前年増減)	9	4,675	1.1	86,523	5.5	0.1	87,329	0.1	32,463	0.0	12,630	3.0	0.2	8,549	0.6	1.7

図1 志願者等と志願倍率

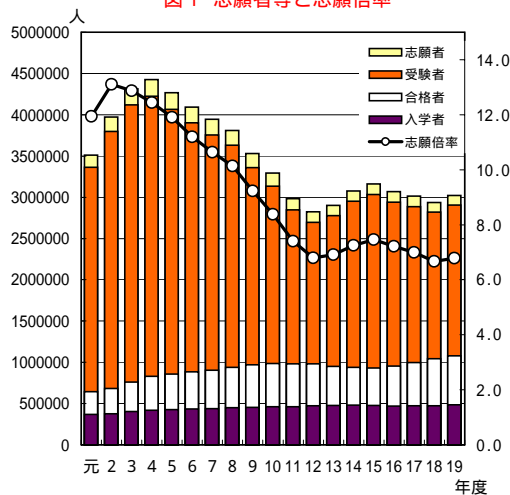
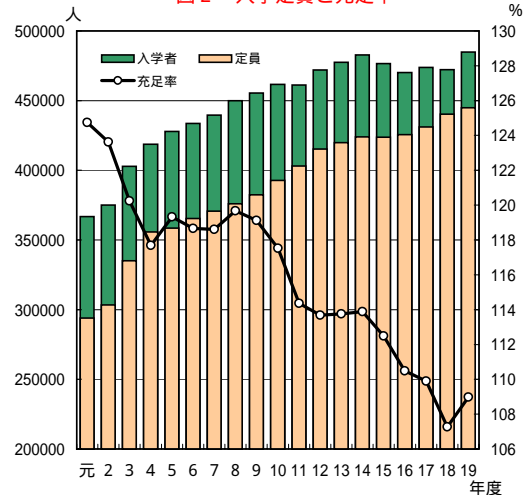


図2 入学定員と充足率



入学定員充足率の区分	元	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
100%以上の学校数	344	351	351	352	366	382	392	403	402	404	361	340	344	364	374	378	382	329	338
50%以上 100%未満の学校数	13	14	21	26	18	17	16	15	22	34	86	114	127	131	130	140	143	201	204
50%未満の学校数	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	17	22	13	17	15	17	20	17
(100%未満の割合)	3.9%	4.1%	5.9%	7.1%	4.9%	4.7%	4.4%	3.8%	5.4%	8.0%	19.8%	27.8%	30.2%	28.3%	28.2%	29.1%	29.5%	40.2%	39.5%
合 計	358	366	373	379	385	401	410	419	425	439	450	471	493	508	521	533	542	550	559

(2) - 2 私立短期大学の入学志願動向 平成元年度～19年度

表2 私立短期大学の志願者数等の推移

(出典) 学校法人基礎調査

年 度	集計 学校数 校	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
		入学 定員	入学 定員 前年 比	志願者 数	志願 者前 年比	定員 に対する 志願倍 率 (C/A)	受験者 数	受験 率 (F/C)	合格者 数	合格 率 (H/F)	入学者 数	入学 者前 年比	歩留 率 (J/H)	推薦者 数	推薦 割合 (M/J)	入学 定員 充足率 (J/A)
平成		人	%	人	%	倍	人	%	人	%	人	%	%	人	%	%
元 (1989)	477	162,120		692,196		4.3	656,075	94.8	284,076	43.3	217,909		76.7	103,604	47.5	134.4
2 (1990)	483	167,000	3.0	778,106	12.4	4.7	736,282	94.6	292,385	39.7	217,902	0.0	74.5	112,916	51.8	130.5
3 (1991)	486	182,665	9.4	846,062	8.7	4.6	798,144	94.3	319,833	40.1	232,238	6.6	72.6	118,314	51.0	127.1
4 (1992)	492	188,105	3.0	871,372	3.0	4.6	820,493	94.2	338,740	41.3	238,100	2.5	70.3	123,302	51.8	126.6
5 (1993)	494	188,090	-0.0	825,683	-5.2	4.4	774,640	93.8	343,425	44.3	238,463	0.2	69.4	137,110	57.5	126.8
6 (1994)	493	185,600	-1.3	723,255	-12.4	3.9	678,067	93.8	336,196	49.6	229,257	-3.9	68.2	133,273	58.1	123.5
7 (1995)	491	183,335	-1.2	626,020	-13.4	3.4	588,195	94.0	329,941	56.1	218,288	-4.8	66.2	126,626	58.0	119.1
8 (1996)	491	180,635	-1.5	549,768	-12.2	3.0	521,760	94.9	316,953	60.8	206,783	-5.3	65.2	121,496	58.8	114.5
9 (1997)	493	178,345	-1.3	465,518	-15.3	2.6	443,741	95.3	291,223	65.6	194,333	-6.0	66.7	120,767	62.1	109.0
10 (1998)	486	172,690	-3.2	393,053	-15.6	2.3	375,135	95.4	258,410	68.9	179,207	-7.8	69.4	116,819	65.2	103.8
11 (1999)	469	164,985	-4.5	321,112	-18.3	2.0	308,034	95.9	220,223	71.5	157,279	-12.2	71.4	105,145	66.9	95.3
12 (2000)	460	141,659	-14.1	241,221	-24.9	1.7	232,712	96.5	172,071	73.9	130,731	-16.9	76.0	93,483	71.5	92.3
13 (2001)	449	131,357	-7.3	211,032	-12.5	1.6	204,950	97.1	151,956	74.1	120,345	-7.9	79.2	82,885	68.9	91.6
14 (2002)	435	117,560	-10.5	197,041	-6.6	1.7	191,432	97.2	138,169	72.2	112,336	-6.7	81.3	75,888	67.6	95.6
15 (2003)	416	108,199	-8.0	189,384	-3.9	1.8	184,162	97.2	128,399	69.7	104,876	-6.6	81.7	69,997	66.7	96.9
16 (2004)	400	99,086	-8.4	191,271	1.0	1.9	186,563	97.5	124,764	66.9	99,320	-5.3	79.6	68,855	69.3	100.2
17 (2005)	383	94,216	-4.9	173,929	-9.1	1.9	169,553	97.5	117,979	69.6	93,739	-5.6	79.5	65,782	70.2	99.5
18 (2006)	373	91,461	-2.9	153,795	-11.6	1.7	149,959	97.5	110,362	73.6	86,062	-8.2	78.0	62,406	72.5	94.1
19 (2007)	365	87,677	-4.1	131,861	-14.3	1.5	128,723	97.6	102,408	79.6	79,918	-7.1	78.0	57,960	72.5	91.2
(前年増減)	8	3,784	1.2	21,934	2.7	0.2	21,236	0.1	7,954	6.0	6,144	1.1	0.1	4,446	0.0	2.9

図1 志願者等と志願倍率

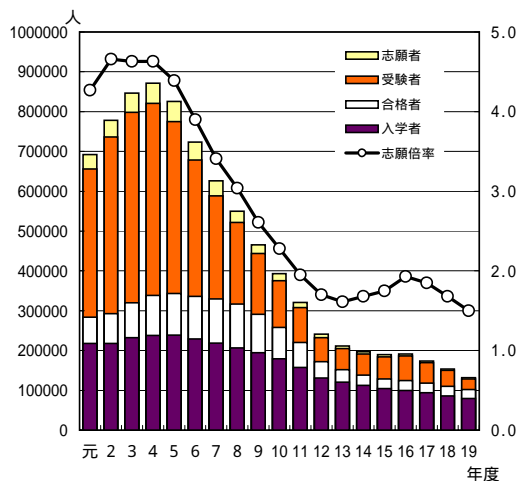
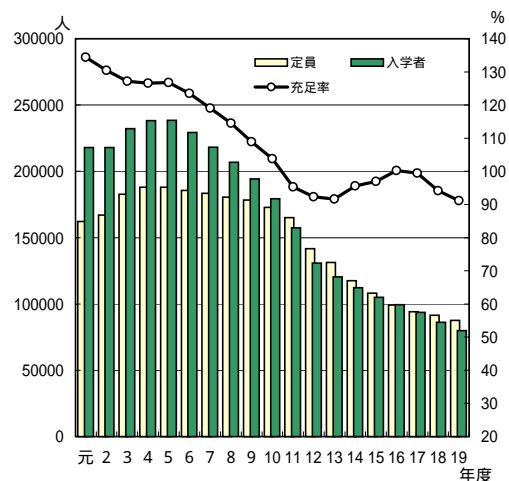


図2 入学定員と充足率



入学定員充足率の区分	元	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
100%以上の学校数	445	465	473	481	479	475	433	405	354	305	231	193	204	226	226	236	224	179	140
50%以上100%未満の学校数	29	17	13	10	15	17	56	83	127	166	210	226	197	171	159	144	143	176	206
50%未満の学校数	3	1	0	1	0	1	2	3	12	15	28	41	48	38	31	20	16	18	19
(100%未満の割合)	6.7%	3.7%	2.7%	2.2%	3.0%	3.7%	11.8%	17.5%	28.2%	37.2%	50.7%	58.0%	54.6%	48.0%	45.7%	41.0%	41.5%	52.0%	61.6%
合 計	477	483	486	492	494	493	491	491	493	486	469	460	449	435	416	400	383	373	365

(2) - 3 私立高等学校の入学志願動向 平成元年度～18年度

表3 高等学校の志願者数等の推移

(出典) 学校法人基礎調査

年 度	集計 学校数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
		入学 定員	入学 定員 前年 比	志願者 数	志願 者前 年比	定員 に対する 志願倍 率 (C/A)	受験者 数	受験 率 (F/C)	合格者 数	合格 率 (H/F)	入学者 数	入学 者前 年比	歩留 率 (J/H)	推薦者 数	推薦 割合 (M/J)	入学 定員 充足率 (J/A)
平成	校	人	%	人	%	倍	人	%	人	%	人	%	%	人	%	%
元 (1989)	1,241	503,392		2,038,484		4.1	1,992,113	97.7	1,534,061	77.0	554,887		36.2	110,403	19.9	110.2
2 (1990)	1,249	501,849	-0.3	1,993,300	-2.2	4.0	1,946,021	97.6	1,484,307	76.3	529,619	-4.6	35.7	115,331	21.8	105.5
3 (1991)	1,246	483,031	-3.8	1,867,502	-6.3	3.9	1,822,732	97.6	1,391,715	76.4	497,421	-6.1	35.7	88,327	17.8	103.0
4 (1992)	1,271	487,254	0.9	1,812,134	-3.0	3.7	1,770,866	97.7	1,383,766	78.1	491,923	-1.1	35.6	120,963	24.6	101.0
5 (1993)	1,269	481,942	-1.1	1,752,210	-3.3	3.6	1,695,474	96.8	1,368,565	80.7	487,863	-0.8	35.7	132,575	27.2	101.2
6 (1994)	1,277	480,136	-0.4	1,761,676	0.5	3.7	1,703,562	96.7	1,342,550	78.8	480,348	-1.5	35.8	148,322	30.9	100.0
7 (1995)	1,288	481,094	0.2	1,717,193	-2.5	3.6	1,655,468	96.4	1,328,497	80.3	466,950	-2.8	35.2	158,580	34.0	97.1
8 (1996)	1,293	476,190	-1.0	1,613,371	-6.1	3.4	1,554,020	96.3	1,296,318	83.4	440,948	-5.6	34.0	159,781	36.2	92.6
9 (1997)	1,291	474,320	-0.4	1,557,662	-3.5	3.3	1,500,187	96.3	1,275,867	85.1	429,555	-2.6	33.7	158,266	36.8	90.6
10 (1998)	1,287	468,956	-1.1	1,531,905	-1.7	3.3	1,472,048	96.1	1,265,209	86.0	427,204	-0.6	33.8	154,381	36.1	91.1
11 (1999)	1,285	465,994	-0.6	1,495,376	-2.4	3.2	1,441,965	96.4	1,248,899	86.6	418,059	-2.1	33.5	155,768	37.3	89.7
12 (2000)	1,290	460,801	-1.1	1,435,084	-4.0	3.1	1,388,200	96.7	1,207,693	87.0	405,909	-2.9	33.6	146,361	36.1	88.1
13 (2001)	1,272	452,306	-1.8	1,363,890	-5.0	3.0	1,324,834	97.1	1,172,379	88.5	386,210	-4.9	32.9	138,910	36.0	85.4
14 (2002)	1,260	445,745	-1.5	1,312,098	-3.8	2.9	1,275,115	97.2	1,132,390	88.8	371,158	-3.9	32.8	137,709	37.1	83.3
15 (2003)	1,258	441,350	-1.0	1,274,037	-2.9	2.9	1,243,533	97.6	1,113,725	89.6	364,704	-1.7	32.8	131,021	35.9	82.6
16 (2004)	1,248	433,443	-1.8	1,247,155	-2.1	2.9	1,211,250	97.1	1,078,108	89.0	358,124	-1.8	33.2	133,202	37.2	82.6
17 (2005)	1,257	430,643	-0.7	1,176,106	-5.7	2.7	1,151,763	97.9	1,038,681	90.2	339,054	-5.3	32.6	129,636	38.2	78.7
18 (2006)	1,262	427,266	-0.8	1,164,809	-1.0	2.7	1,142,134	98.1	1,029,681	90.2	335,623	-1.0	32.6	130,204	38.8	78.6
(前年増減)	5	3,377	0.2	11,297	4.7	0.0	9,629	0.1	9,000	0.0	3,431	4.3	0.0	568	0.6	0.2

図1 志願者等と志願倍率

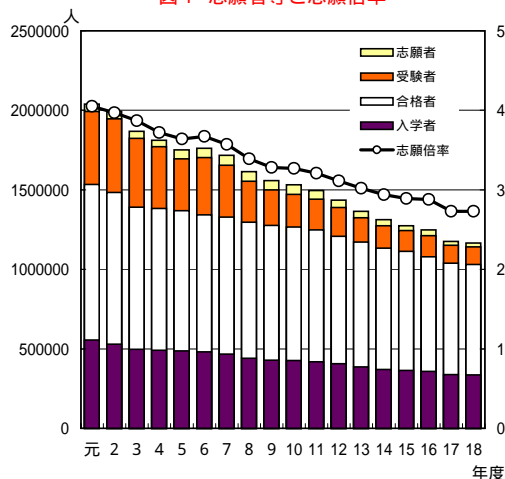
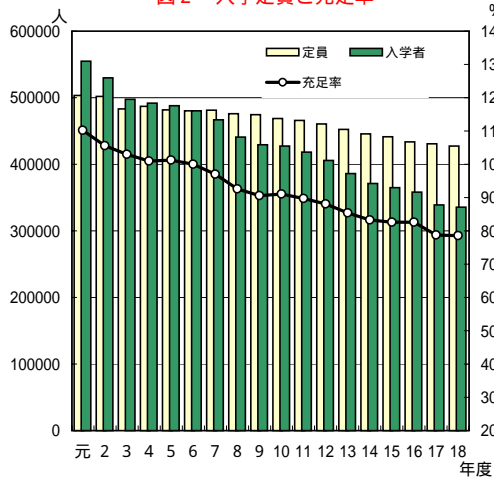


図2 入学定員と充足率



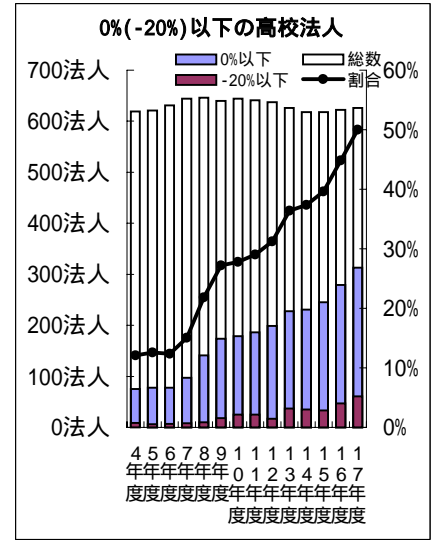
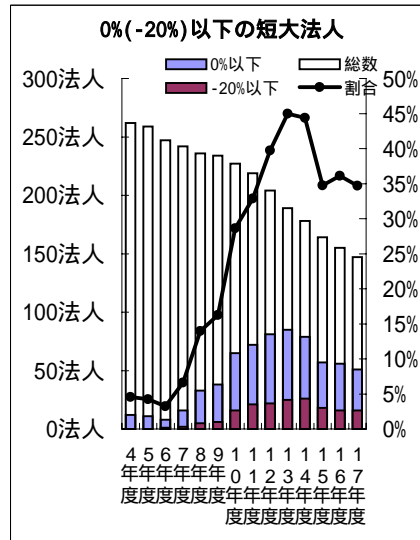
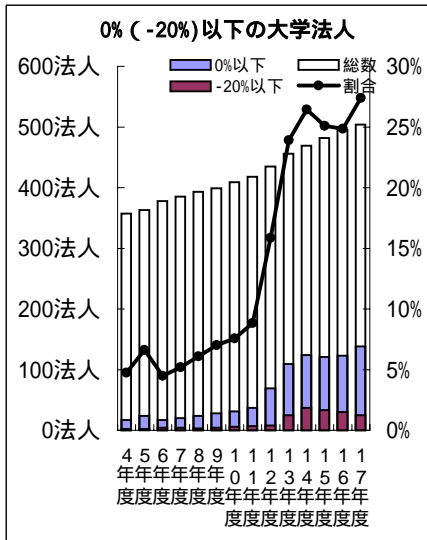
入学定員充足率の区分	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
100%以上の学校数	631	627	605	581	475	461	490	459	429	376	360	354	362	284	291
50%以上 100%未満の学校数	594	600	627	660	757	760	723	748	773	791	768	740	729	785	790
50%未満の学校数	36	32	38	39	56	64	78	87	93	116	146	180	178	188	181
(100%未満の割合)	50.0%	50.2%	52.4%	54.6%	63.1%	64.1%	62.0%	64.5%	66.9%	70.7%	71.7%	72.2%	71.5%	77.4%	76.9%
合計	1,261	1,259	1,270	1,280	1,288	1,285	1,291	1,294	1,295	1,283	1,274	1,274	1,269	1,257	1,262

## (3) - 1 収支が悪化している学校法人の推移

- 以下の図表は、帰属収支差額比率が0%以下（実質的な赤字）の学校法人数の推移で、収支が特に窮迫している帰属収支差額比率が-20%以下の法人数についても表示した。
- 法人全体で-20%以下の状態が続くと、金融資産の枯渇と負債増による経営破綻を招く恐れが大きい。

### 学校法人単位

年度	大学法人					短大法人					高校法人				
	計	0%以下	同割合	-20%以下	同割合	計	0%以下	同割合	-20%以下	同割合	計	0%以下	同割合	-20%以下	同割合
4年度	357法人	17法人	4.8%	2法人	0.6%	262法人	12法人	4.6%	0法人	0.0%	619法人	75法人	12.1%	9法人	1.5%
5年度	363法人	24法人	6.6%	2法人	0.6%	259法人	11法人	4.2%	0法人	0.0%	621法人	78法人	12.6%	6法人	1.0%
6年度	378法人	17法人	4.5%	4法人	1.1%	247法人	8法人	3.2%	1法人	0.4%	631法人	78法人	12.4%	7法人	1.1%
7年度	385法人	20法人	5.2%	4法人	1.0%	242法人	16法人	6.6%	2法人	0.8%	644法人	97法人	15.1%	8法人	1.2%
8年度	393法人	24法人	6.1%	3法人	0.8%	236法人	33法人	14.0%	5法人	2.1%	646法人	141法人	21.8%	10法人	1.5%
9年度	399法人	28法人	7.0%	4法人	1.0%	234法人	38法人	16.2%	6法人	2.6%	640法人	174法人	27.2%	18法人	2.8%
10年度	409法人	31法人	7.6%	6法人	1.5%	227法人	65法人	28.6%	16法人	7.0%	644法人	179法人	27.8%	25法人	3.9%
11年度	418法人	37法人	8.9%	7法人	1.7%	219法人	72法人	32.9%	21法人	9.6%	641法人	186法人	29.0%	25法人	3.9%
12年度	435法人	69法人	15.9%	8法人	1.8%	204法人	81法人	39.7%	22法人	10.8%	637法人	199法人	31.2%	17法人	2.7%
13年度	456法人	109法人	23.9%	25法人	5.5%	189法人	85法人	45.0%	25法人	13.2%	626法人	228法人	36.4%	37法人	5.9%
14年度	469法人	124法人	26.4%	37法人	7.9%	178法人	79法人	44.4%	26法人	14.6%	618法人	231法人	37.4%	35法人	5.7%
15年度	482法人	121法人	25.1%	33法人	6.8%	164法人	57法人	34.8%	18法人	11.0%	618法人	245法人	39.6%	33法人	5.3%
16年度	495法人	123法人	24.8%	30法人	6.1%	155法人	56法人	36.1%	16法人	10.3%	622法人	279法人	44.9%	47法人	7.6%
17年度	504法人	138法人	27.4%	25法人	5.0%	147法人	51法人	34.7%	16法人	10.9%	626法人	313法人	50.0%	61法人	9.7%



学校部門と学校法人との違いについて

学校部門は大学、短大、高校の学校部門ごとの収支状況、学校法人は各学校部門を設置している法人全体の収支状況を示す。大学法人であれば大学以下の学校を有している法人、短大法人であれば短期大学以下の学校を有している法人をいう。

例えば、A大学とB高校を設置しているA法人の場合には

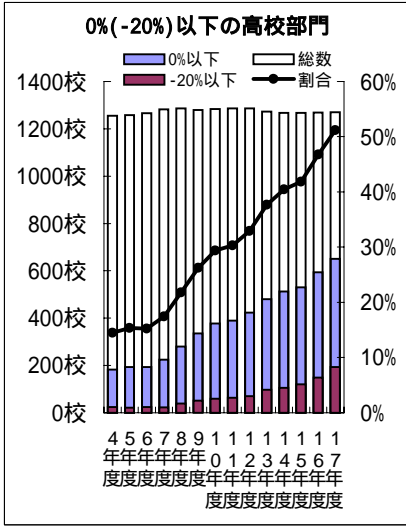
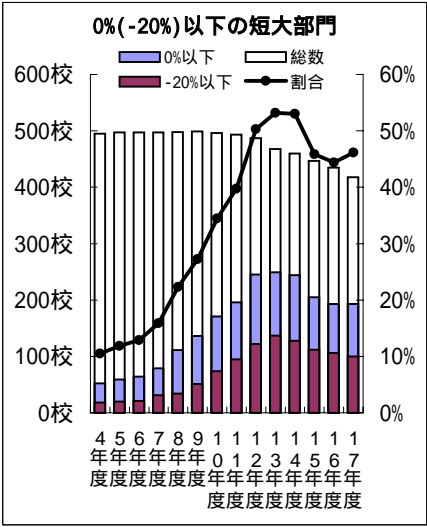
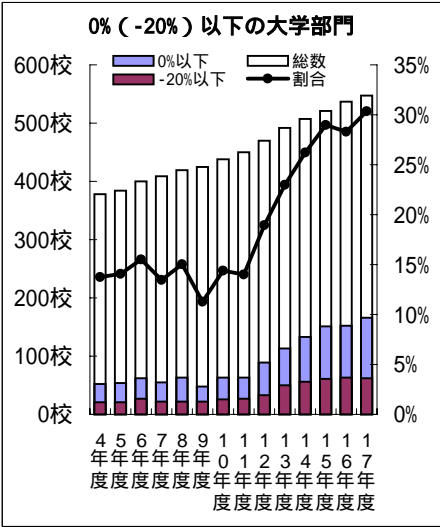
学校部門での集計----A大学とB高校は別々にそれぞれの部門で集計されている。  
 学校法人での集計----A大学とB高校を合算した値をA法人の値として集計している。

## ( 3 ) - 2 収支が悪化している学校部門の推移

1. 以下の図表は、帰属収支差額比率が0%以下（実質的な赤字）の学校数の推移で、収支が特に窮迫している帰属収支差額比率が-20%以下の学校数についても表示した。
2. 大学、短大、高校の各学校部門を見ると、全体的に厳しい状況が進行している。  
 (1) 大学は、0%以下の割合が3割以上に増加しており、-20%以下の厳しい学校数も増加している。  
 (2) 短大は悪化傾向は止まっているものの、なおその割合は高く、厳しい短大も多い。  
 (3) 高校は、悪化傾向が顕著で、厳しい学校が急増している。

### 学校部門単位

年度	大学部門					短大部門					高校部門				
	計	0%以下	同割合	-20%以下	同割合	計	0%以下	同割合	-20%以下	同割合	計	0%以下	同割合	-20%以下	同割合
4年度	378校	52校	13.8%	21校	5.6%	495校	52校	10.5%	18校	3.6%	1255校	182校	14.5%	24校	1.9%
5年度	384校	54校	14.1%	21校	5.5%	497校	59校	11.9%	20校	4.0%	1258校	193校	15.3%	22校	1.7%
6年度	400校	62校	15.5%	27校	6.8%	497校	64校	12.9%	21校	4.2%	1266校	193校	15.2%	25校	2.0%
7年度	409校	55校	13.4%	22校	5.4%	497校	79校	15.9%	31校	6.2%	1282校	224校	17.5%	23校	1.8%
8年度	419校	63校	15.0%	22校	5.3%	498校	111校	22.3%	34校	6.8%	1286校	280校	21.8%	39校	3.0%
9年度	425校	48校	11.3%	22校	5.2%	499校	136校	27.3%	51校	10.2%	1279校	336校	26.3%	52校	4.1%
10年度	438校	63校	14.4%	26校	5.9%	496校	171校	34.5%	74校	14.9%	1283校	377校	29.4%	60校	4.7%
11年度	450校	63校	14.0%	27校	6.0%	493校	196校	39.8%	95校	19.3%	1286校	390校	30.3%	63校	4.9%
12年度	470校	89校	18.9%	33校	7.0%	487校	245校	50.3%	122校	25.1%	1287校	424校	32.9%	71校	5.5%
13年度	492校	113校	23.0%	50校	10.2%	468校	249校	53.2%	137校	29.3%	1273校	480校	37.7%	98校	7.7%
14年度	507校	133校	26.2%	56校	11.0%	460校	244校	53.0%	128校	27.8%	1268校	513校	40.5%	105校	8.3%
15年度	521校	151校	29.0%	61校	11.7%	447校	205校	45.9%	112校	25.1%	1267校	530校	41.8%	121校	9.6%
16年度	537校	152校	28.3%	63校	11.7%	435校	193校	44.4%	106校	24.4%	1269校	594校	46.8%	149校	11.7%
17年度	547校	166校	30.3%	62校	11.3%	418校	193校	46.2%	100校	23.9%	1270校	650校	51.2%	193校	15.2%



( 4 ) 高等学校の経営状況と都道府県の役割

1. 私立高等学校と私立大学の経営状況

項 目	高 等 学 校	大 学	概 要 ・ 相 違 点
全 学 校 数 ( 国 公 私 立 )	5,385校	744校	
私 立 学 校 数 と 私 学 の 割 合	1,325校 24.6%	568校 76.3%	
全 学 生 生 徒 数 ( 国 公 私 立 )	3,494,513人	2,859,212人	
私 立 学 校 の 学 生 生 徒 数 と 私 学 の 割 合	1,038,282人 29.7%	2,102,393人 73.5%	
所 轄 庁	都道府県知事又は文部科学大臣	文部科学大臣	学校教育法第2条及び私立学校法第4条。
進 学 率	97.7% (含む通信)	52.3% (大・短) 45.5% (大学)	中卒者のほぼ全員が高等学校に進学する状況にあり、それだけに修学機会の確保は重要である。
私 立 学 校 一 校 当 た り の 在 学 生 平 均 規 模	784人	3,701人	高等学校は大学に比して学校規模が小さく、学生確保の成否によって収支変動の影響を受けやすい。
定 員 割 れ 校 の 比 率 ( 収 容 定 員 に 占 め る 在 籍 生 徒 の 割 合 )	1,258校中 1,023校 81.3%	550校中 222校 40.4%	高等学校は公私比率によって学則定員より募集定員が少ない場合が多く、実際の定員割れはこれより少ない。公立・私立高間で、生徒数の減少や志願動向等を踏まえ、予め入学定員を制限する場合が多い。
学 生 生 徒 一 人 当 た り 納 付 金 と 納 付 金 比 率	662千円 52.5%	1,497千円 76.8%	
補 助 金 比 率 ( 帰 属 収 入 に 占 め る 補 助 金 の 割 合 )	35.1%	10.8%	高等学校は補助金への依存度が高い。
人 件 費 比 率 ( 帰 属 収 入 に 対 す る 人 件 費 の 割 合 )	67.9%	50.0%	消費支出に占める割合は人件費が最も高い。
帰 属 収 支 差 額 が マ イ ナ ス の 学 校 部 門 の 割 合	1,270校中 650校 51.2%	547校中 166校 30.3%	実質的に赤字の高等学校が半数に上る。

出典:文部科学省『平成18年度学校基本調査報告書』

私学事業団『平成18年度今日の私学財政』、私学事業団『平成18年度私立学校の現況』



## 2. 都道府県に期待される役割

### (1) 適切な指導と事前対応

高校学校は少子化の影響を早期に受け、自己努力による改善が難しい。学校法人の経営困難を克服し経営破綻を回避するために、都道府県においても適切な指導助言と必要な対応策を準備しておくことが望ましい。

### (2) 支援のスキーム

都道府県が私立学校に対して有する設置認可・行政指導・補助金交付等の権限を有効に活用して、それぞれの地域の諸学校に応じた有効な支援策を実施することが期待される。その際、本研究会の再生支援等のスキームを参考としつつ、文部科学省や私学事業団等との連携や協力を行うことが望まれる。

### (3) 再編整理等のサポート

公立高等学校の統廃合等は既に行われており、私立高等学校等における大学法人等による系列化等の動きも見られるが、不適切な者の介入を排除し、円滑な再編整理・設置者変更等が行われるよう都道府県においても必要な指導助言とサポートが期待される。

### (4) 転学等の支援措置

生徒が在学中に高等学校が破綻した場合において、生徒の転学又は卒業までの授業継続によって生徒の修学機会を確保するために、都道府県としても積極的な指導と支援措置が望まれる。

## (5) 自己診断チェックリスト

この「自己診断チェックリスト」は、学校法人が自らの経営状態の問題点を発見して、取組課題を早期に認識するために作成するチェックリストである。

(5) - 1のチェックリストは財務比率等の数値データによる定量的な判断を行うためのもので、(5) - 2のチェックリストは学校法人の管理運営等についての定性的な判断を行うためのものである。

ここで挙げている項目と内容は一つの参考例であり、各学校法人がこれを基礎に適宜、修正追加するなど、更に実態にあった分析を行うことが望まれる。

### (5) - 1 財務比率等に関するチェックリスト

- (1) 収支状況を「消費収支状況」と「資金収支状況」で、収支が赤字であれば過去の運用資産の蓄えが十分かを「運用資産状況」で、収支が黒字であれば外部負債が返済可能な程度かを「外部負債状況」でそれぞれ把握することにより、学校法人の経営状態を認識することを目的としている。  
 なお、「学生数関係」、「教職員関係」、「経費関係」では、収支を構成する要因を学校単位で分析することにより、収支を悪化させている原因の把握と改善すべき点を明らかにすることを目的としている。

- (2) 各比率ごとに、「絶対評価」、「相対評価」、「趨勢評価」の3つの観点から評価を行う。

「絶対評価」とは、各比率ごとに目標値を設定し、その目標の達成度を評価するものである。  
 具体的には、各比率項目の下欄に記載した判断基準等により判定を行うが、学校法人自身で設置学部や規模等にあった目標値を設定し、その目標値を安定的に達成していれば「A」、直近決算年度に達成していれば「B」、どちらもいえない場合は「C」、直近決算年度に未達成の場合は「D」、複数年度連続して未達成なら「E」を入れる。

「相対評価」とは、全法人の中で自法人がどの位置にあるかなど、母集団の中の階級順位で評価するものである。  
 自法人の数値が参考1で示した財務比率の階級区分に応じて、どの階級に位置するかで、良い方からA+,A-,B+,B-,C+,C-,D+,D-,E+,E-の順で10段階評価を行う。

「趨勢評価」については、4年前に比べて、状況が改善しているのか、悪化しているのかを評価するものである。  
 率で評価している項目については「増減」欄を参考に各比率項目の下欄に記載した判断基準等により評価を行う。  
 一方、人数など実数で評価しているものについては「伸び率」欄を参考に4年前に比較して、10%以上改善 = 「A」、5%以上改善 = 「B」、5% ~ 5% = 「C」、5%以上悪化 = 「D」、10%以上悪化 = 「E」の評価を行う。

- (3) 上記3つの観点からの評価で、「D」や「E」の評価が多かった場合には、自ら改善の取組みを進めるとともに、更に悪化する前に、日本私立学校振興・共済事業団等に相談する等の対応が望まれる。

#### 財務比率等に関するチェックリスト(法人全体)

財務比率項目		13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	増減	伸び率	絶対評価	相対評価	趨勢評価	
消費収支状況	1 帰属収支差額比率	c/a	-2.6%	-4.9%	-9.0%	-7.8%	-11.4%	-8.8%	343.9%	E	E+	E
	帰属収入(資産売却差額等臨時的な要素を除く)	a	3,000	2,646	2,470	2,450	2,361	-639	-21.3%			
	消費支出(資産処分差額等臨時的な要素を除く)	b	3,077	2,775	2,693	2,641	2,630	-447	-14.5%			
	帰属収支差額	c = a - b	-77	-129	-223	-191	-269	-192	249.4%			
<p>学校法人の負債とならない収入である帰属収入から消費支出を差し引いた差額が収入全体の何%にあたるかを見る比率。この比率は収支状況を見る最も基本的なものであり、プラスが大きいほど自己資金が充実することになるため高い方が望ましく、マイナスの場合は自己資本を取り崩すことになり、正常状態とはいえない。</p> <p>出資(株式)の概念のない学校法人では、校地校舎等教育研究に必要な資産相当額を維持すべき資本(基本金)として帰属収入の中から予め確保しなければならないとされている点から、基本金組入相当の帰属収支差額が必要になる。大学法人の基本金組入額は平均で帰属収入の12%程度であることから、帰属収支差額比率は10%以上は必要と考えられる。</p> <p>(絶対評価)10%以上を安定的に確保 = A、直近年度は10%以上 = B、10%未満のプラス = C、直近年度は0%未満 = D、0%未満が連続 = E</p> <p>(趨勢評価)5ポイント以上増 = A、2.5ポイント以上増 = B、2.5 ~ 2.5ポイント増減 = C、2.5ポイント以上減 = D、5ポイント以上減 = E</p>												

財務比率項目			13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	増減	伸び率	絶対評価	相対評価	趨勢評価	
消費収支状況	<b>2 人件費比率</b>	d/a	56.8%	60.2%	61.1%	60.9%	60.6%	3.8%	6.6%	E	D+	D	
	帰属収入(資産売却差額等臨時的な要素を除く)	a	3,000	2,646	2,470	2,450	2,361	-639	-21.3%				
	人件費	d	1,705	1,594	1,510	1,493	1,431	-274	-16.1%				
	<p>帰属収入の何%を人件費として消費しているかを見る比率。学校法人の消費支出の大半は教職員等の人件費であり、人件費は固定費としての性格が強いため、人件費を収入の一定割合の範囲に抑えないと収支が回らなくなる。従って、人件費比率を一定の比率以下にする等の目標値を設定することにより、人件費の総額管理の指標として用いることが有効である。</p> <p>17年度大学法人の決算では人件費比率が60%を超えて帰属収支差額が10%以上になる法人はほとんどなく、人件費比率が50%未満であれば、ほとんどの大学法人が帰属収支差額比率が10%以上になっている。</p> <p>(絶対評価)50%未満を安定的に維持 = A、直近年度は50%未満 = B、50% ~ 60% = C、直近年度は60%以上 = D、60%以上が連続 = E</p> <p>(趨勢評価)5ポイント以上減 = A、2.5ポイント以上減 = B、2.5 ~ 2.5ポイント増減 = C、2.5ポイント以上増 = D、5ポイント以上増 = E</p>												
	<b>3 人件費依存率</b>	d/e	81.5%	86.4%	86.8%	86.9%	86.8%	5.3%	6.5%	目標	D+	D	
	人件費	d	1,705	1,594	1,510	1,493	1,431	-274	-16.1%	85%			
	学生生徒等納付金	e	2,093	1,844	1,739	1,718	1,649	-444	-21.2%	D			
	<p>医歯系を除く大学法人の学生生徒等納付金は収入の7割以上を占めている。私立学校の収支の基幹要素である納付金と人件費の関係比率である人件費依存率を安定させ、一定の比率以下に抑えることは財務上重要である。</p> <p>100%以上でも学生生徒等納付金以外の収入が多い場合には支障がないので、絶対評価は各学校法人の目標とする水準を安定的に満たしているか否かで判断すべきである。</p> <p>(趨勢評価)10ポイント以上減 = A、5ポイント以上減 = B、5 ~ 5ポイント増減 = C、5ポイント以上増 = D、10ポイント以上増 = E</p>												
	資金収支状況	<b>4 教育研究活動収支差額比率</b>	h/f	6.8%	3.8%	1.2%	3.4%	-0.1%	-6.9%	-101.3%	D	E-	E
		教育研究活動のキャッシュフロー(CF)の収入計	f	2,908	2,541	2,416	2,420	2,358	-550	-18.9%			
教育研究活動のキャッシュフロー(CF)の支出計		g	2,711	2,445	2,386	2,338	2,360	-351	-12.9%				
教育研究活動のキャッシュフロー(CF)		h = f - g	197	96	30	82	-2	-199	-101.0%				
<p>学校法人の破綻は資金ショートにより起こるため、経営悪化の兆候を早期に発見し、経営破綻を防止するためには、1年間の経常的な教育研究活動の結果としてどのくらいプラスのキャッシュフロー(CF)が生み出せるのかを分析する必要がある。プラスであることが、最低条件であり、ここでは絶対評価としてプラスであることを基準にしたが、今後の施設設備投資計画等を助産して各法人の事情に応じて必要なCFの目標値を設定することが有効である。</p> <p>(絶対評価)プラスを安定的に維持 = A、直近年度はプラス = B、直近年度はマイナス = D、マイナスが連続 = E</p> <p>(趨勢評価)5ポイント以上増 = A、2.5ポイント以上増 = B、2.5 ~ 2.5ポイント増減 = C、2.5ポイント以上減 = D、5ポイント以上減 = E</p> <p>この比率の分析に加えて、仮にCFが赤字の時は、6.7番の比率が重要になる。逆に黒字の時は9番の比率が重要になる。</p>													
運用資産の状況	<b>5 運用資産対帰属収入比(年)</b>	i/a	3.12	3.26	3.46	3.48	3.38	0.26	8.4%	目標	A-	B	
	運用資産	i	9,358	8,629	8,549	8,529	7,985	-1,373	-14.7%				
	帰属収入(資産売却差額等臨時的な要素を除く)	a	3,000	2,646	2,470	2,450	2,361	-639	-21.3%				
	(参考)減価償却比率	j/k	79.6%	72.9%	81.3%	87.0%	86.6%	7.1%	8.9%	3年	A		
	減価償却累計額	j	3,466	3,645	3,875	3,973	4,218	752	21.7%				
	減価償却資産取得価額	k	4,357	4,997	4,764	4,568	4,868	511	11.7%				
	2号基本金	l	4,466	4,276	4,276	4,526	4,268	-198	-4.4%				
	3号基本金	m	817	817	817	817	817	0	0.0%				
<p>過去の蓄積である運用資産が、単年度の収入の何年分に相当するかを見る比率である。</p> <p>施設設備の充実更新や基金の設定計画等に応じて、各学校法人ごとに運用資産の蓄積目標を定める必要がある。</p> <p>(趨勢評価)0.5年以上増 = A、0.2年以上増 = B、0.2 ~ 0.2年増減 = C、0.2年以上減 = D、0.5年以上減 = E</p>													

財務比率項目		13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	増減	伸び率	絶対評価	相対評価	趨勢評価	
6 運用資産超過額対教育研究CF比(年) (教育研究CFがマイナスの時のみ)	$o/h \times -1$	-	-	-	-	3,958	-	-	A		-	
	運用資産	i	9,358	8,629	8,549	8,529	7,985	-1,373				-14.7%
	外部負債	n	72	60	52	73	69	-3				-4.2%
	運用資産超過額	$o = i - n$	9,286	8,569	8,497	8,456	7,916	-1,370				-14.8%
	教育研究活動のCF	$h = f - g$	197	96	30	82	-2	-199				-101.0%
<p>CFが赤字の時は、過去の蓄積である運用資産を取り崩すこととなり、何年で使い切るかが重要になる。このとき、既存の外部負債は返済に回す必要があるため、外部負債を差し引いた残りの運用資産で何年もつかを計算するものである。</p> <p>経営改革として教学組織を変えたとしても、その効果が十分に出るのは修学年限である4年(短大は2年)後なので、4年以下では極めて経営が困難な状態と判断し、絶対評価を行った。</p> <p>(絶対評価) 4年以上を安定的に維持 = A、直近年度は4年以上 = B、直近年度は4年未満 = D、4年未満が連続 = E</p>												
7 運用資産対教育研究CF比(年) (教育研究CFがマイナスの時のみ)	$i/g \times -1$	-	-	-	-	3,993	-	-	A		-	
	運用資産	i	9,358	8,629	8,549	8,529	7,985	-1,373				-14.7%
	教育研究活動のCF	$h = f - g$	197	96	30	82	-2	-199				-101.0%
	<p>6番の比率と同様に、教育研究活動のCFが赤字で、且つ既存の外部負債は返済はすべて返済の先延ばしができると仮定して、既存の運用資産の総額で何年継続できるかを計算するものである。</p> <p>6番の比率と同様に、四年制大学であれば4年以内の場合には極めて基金繰りが悪化した状態といえる。</p> <p>(絶対評価) 4年以上を安定的に維持 = A、直近年度は4年以上 = B、直近年度は4年未満 = D、4年未満が連続 = E</p>											
8 外部負債対帰属収入比(年)	$n/a$	0.02	0.02	0.02	0.03	0.03	0.01	21.8%	目標	B+	C	
	外部負債	n	72	60	52	73	69	-3	-4.2%			0.1
	帰属収入(資産売却差額等臨時的な要素を除く)	a	3,000	2,646	2,470	2,450	2,361	-639	-21.3%			A
	<p>借入金等の外部負債が単年度の収入の何年分に相当するかを見る比率である。</p> <p>新規に施設設備投資を行ったばかりの時は数値が大きくなるが、各学校法人ごとの返済能力と収支の見通しを踏まえて、一定の限度を自ら設定する必要がある。</p> <p>(趨勢評価) 0.2年以上減 = A、0.1年以上減 = B、0.1 ~ 0.1年増減 = C、0.1年以上増 = D、0.2年以上増 = E</p>											
9 外部負債超過額対教育研究CF比(年) (教育研究CFがプラスの時のみ)	$o/h$	-	-	-	-	-	-	-	-		-	
	外部負債	n	72	60	52	73	69	-3				-4.2%
	運用資産	i	9,358	8,629	8,549	8,529	7,985	-1,373				-14.7%
	外部負債超過額	$o = n - i$	-9,286	-8,569	-8,497	-8,456	-7,916	1,370				-14.8%
	教育研究活動のCF	$h = f - g$	197	96	30	82	-2	-199				-101.0%
<p>教育研究活動のCFが黒字の時でも、借入金等の外部負債の返済に10年超かかるようでは過大であるとみなすことができる。このとき、既存の運用資産はすべて外部負債の返済に回すと仮定して、残った外部負債を何年で返済可能かを計算するものである。</p> <p>(絶対評価) 10年以内を安定的に維持 = A、直近年度は10年以内 = B、直近年度は10年超 = D、10年超が連続 = E</p>												

外部負債の状況

財務比率等に関するチェックリスト(学校単位)

人数系項目		13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	増減 H18-H14	伸び率 H18÷H14	絶対 評価	相対 評価	趨勢 評価	
学生数関係	<b>1 学生数</b>												
	入学定員	a	380	380	380	380	380	0	0.0%				
	志願者数	b	420	430	380	343	329	309	-91	-21.7%			
	受験者数	c	400	419	375	336	323	306	-77	-19.3%			
	合格者数	d	390	412	370	330	319	299	-71	-18.2%			
	入学者数	e	234	234	247	226	211	215	-23	-9.8%			
	推薦者	f	80	83	100	91	113	100	33	41.3%			
	総定員	g	1520	1520	1520	1520	1520	1520	0	0.0%			
	在籍者数	h	1140	1146	1032	955	893	872	-247	-21.7%			
	女子	i	151	150	140	134	125	122	-26	-17.2%			
	中途退学者数	j	40	51	52	55	59	63	19	47.5%			
	<b>2 学生生徒等納付金収入等</b>								増減 H17-H13	伸び率 H17÷H13			
	入学検定料収入	k	11	10	9	9	9		-2	-18.2%			
	学生生徒等納付金収入	l	1,414	1,177	1,061	983	919		-495	-35.0%			
	入学金収入	m	114	80	77	70	70		-44	-38.6%			
	授業料等収入	n	1,300	1,097	984	913	849		-451	-34.7%			
	奨学費支出	o	45	48	58	69	107		62	137.8%			
	<b>3 定員充足率等</b>								増減 H18-H14	伸び率 H18÷H14			
	志願倍率(倍)	b/a	1.11	1.13	1.00	0.90	0.87	0.81	-0.32	-28.1%	E	E-	D
	<p>志願倍率は入学志願動向の重要な指標であり、また入学検定料収入にも影響を与える。志願倍率の高低は地域や学部系統等によって異なるので、個別の大学ごとに、望ましい志願倍率は何倍かという観点から目標値を設定すべきである。</p> <p><b>(絶対評価)</b>            大学: 5倍以上を安定的に確保 = A、2.5倍以上を安定的に確保 = B、直近年度は2.5倍以上 = C、直近年度2.5倍未満 = D、2.5倍未満が連続 = E            短大: 2倍以上を安定的に確保 = A、1.5倍以上を安定的に確保 = B、直近年度は1.5倍以上 = C、直近年度1.5倍未満 = D、1.5倍未満が連続 = E</p> <p><b>(趨勢評価)</b>            大学: 0.5倍以上増 = A、0.3倍以上増 = B、0.3 ~ 0.3倍増減 = C、0.3倍以上減 = D、0.5倍以上減 = E            短大: 0.3倍以上増 = A、0.2倍以上増 = B、0.2 ~ 0.2倍増減 = C、0.2倍以上減 = D、0.3倍以上減 = E</p>												
	合格率(%)	d/c	97.5%	98.3%	98.7%	98.2%	98.8%	97.7%	-0.6%	-0.6%	E	E-	C
	<p>受験生の内どの程度の割合を合格させたかを見る比率である。</p> <p><b>(趨勢評価)</b>            大学: 10ポイント以上減 = A、5ポイント以上減 = B、5 ~ 5ポイント増減 = C、5ポイント以上増 = D、10ポイント以上増 = E            短大: 5ポイント以上減 = A、3ポイント以上減 = B、3 ~ 3ポイント増減 = C、3ポイント以上増 = D、5ポイント以上増 = E</p>												
	歩留率(%)	e/d	60.0%	56.8%	66.8%	68.5%	66.1%	71.9%	15.1%	26.6%	C	B+	A
	<p>合格者の内どの程度の割合の学生が他校に流出せずに自校に残るかを見る比率である。</p> <p><b>(趨勢評価)</b>            大学: 10ポイント以上増 = A、5ポイント以上増 = B、5 ~ 5ポイント増減 = C、5ポイント以上減 = D、10ポイント以上減 = E            短大: 5ポイント以上増 = A、3ポイント以上増 = B、3 ~ 3ポイント増減 = C、3ポイント以上減 = D、5ポイント以上減 = E</p>												
	推薦割合	f/e	34.2%	35.5%	40.5%	40.3%	53.6%	46.5%	11.0%	31.1%	C	C-	A
<p>入学者の内どの程度の学生が推薦によるものかを見る比率である。</p> <p><b>(趨勢評価)</b>            大学: 10ポイント以上増 = A、5ポイント以上増 = B、5 ~ 5ポイント増減 = C、5ポイント以上減 = D、10ポイント以上減 = E            短大: 5ポイント以上増 = A、3ポイント以上増 = B、3 ~ 3ポイント増減 = C、3ポイント以上減 = D、5ポイント以上減 = E</p>													
入学定員充足率	e/a	61.6%	61.6%	65.0%	59.5%	55.5%	56.6%	-5.0%	-8.1%	E	E-	D	
収容定員充足率	h/g	75.0%	75.4%	67.9%	62.8%	58.8%	57.4%	-18.0%	-23.9%	E	E-	E	
<p><b>(絶対評価)</b> 110%以上 = A、110% ~ 100% = B、100% ~ 90% = C、90% ~ 70% = D、70%未満 = E (教育条件の確保に留意する必要がある)</p> <p><b>(趨勢評価)</b> 10ポイント以上増 = A、5ポイント以上増 = B、5 ~ 5ポイント増減 = C、5ポイント以上減 = D、10ポイント以上減 = E</p>													
中途退学者率	j/h	3.5%	4.5%	5.0%	5.8%	6.6%	7.2%	2.8%	62.3%	D	E-	E	
<p>中途退学者が在学者総数に対して年間どの程度の割合で発生するかを見る比率である。</p> <p><b>(趨勢評価)</b> 1ポイント以上減 = A、0.5ポイント以上減 = B、0.5 ~ 0.5ポイント増減 = C、0.5ポイント以上増 = D、1ポイント以上増 = E</p>													
奨学費割合	o/l	3.2%	4.1%	5.5%	7.0%	11.6%		8.5%	265.9%	C	E-	E	
<p>授業料等の減免額が学生生徒等納付金に対してどの程度の割合を占めるかを見る比率である。経済的に修学困難な学生救済や成績スポーツ奨学生等様々な目的があり、学生確保の点で効果は認められるものの、割合が高くなりすぎると経営的に問題が生ずる場合がある。</p> <p><b>(趨勢評価)</b> 1ポイント以上減 = A、0.5ポイント以上減 = B、0.5 ~ 0.5ポイント増減 = C、0.5ポイント以上増 = D、1ポイント以上増 = E</p>													

人数系項目		13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	増減	伸び率	絶対評価	相対評価	趨勢評価	
教職員関係	<b>1 教職員数</b>							増減 H18-H14	伸び率 H18÷H14				
	専任教員数	p	45	45	43	43	41	38	-7	-15.6%			
	非常勤教員数	q	30	30	36	38	35	43	13	43.3%			
	専任職員数	r	35	35	33	31	28	27	-8	-22.9%			
	<b>2 人件費支出(百万円)</b>		833	782	705	730	663		増減 H17-H13	伸び率 H17÷H13			
	本務教員	s	519	453	409	420	397		-122	-23.5%			
	本務職員	t	250	240	219	210	189		-61	-24.4%			
	兼務教員	u	26	27	31	30	31		5	19.2%			
	兼務職員	v	8	7	5	5	5		-3	-37.5%			
	退職金支出	w	30	55	40	64	41		11	36.7%			
	役員報酬	x	0	0	0	0	0		0				
	<p>人件費は教職員の人数×単価(給与等)で計算できるため、人数と単価に分けて分析する必要がある。</p> <p>人数については専任と非常勤それぞれの数を把握する必要がある。人数については学部構成により相当差があるので、学校単位だけでなく、学部単位での分析も有用である。</p> <p>単価については人数区分ごとの給与等支給額とそれ以外の人件費を把握する必要がある。</p>												
	<b>3 教職員一人当たり学生数等</b>								増減 H18-H14	伸び率 H18÷H14			
	専任教員一人当たり学生数	h/p	25.3	25.5	24.0	22.2	21.8	22.9	-2.5	-9.9%	C	C+	D
	<p>一人の専任教員で何人の学生を担当しているかを示す比率である。この比率が少なすぎると、教育研究面ではよいが経営的には収支を圧迫させる。</p>												
非常勤教員対専任教員割合(%)	q/p	66.7%	66.7%	83.7%	88.4%	85.4%	113.2%	0.5	69.7%	C	C-	A	
<p>専任教員に対する非常勤教員の人数の割合を表す。学部構成と専任教員の数にもよるが、経営面では非常勤の割合を増やした方がよい。</p>													
専任職員一人当たり学生数(人)	h/r	32.6	32.7	31.3	30.8	31.9	32.3	-0.4	-1.4%	D	D+	C	
<p>どの程度の専任職員数で大学の事務を実施しているのかをみる比率である。業務のアウトソーシングや専任を非常勤することで数値は改善するが、質の確保の点にも十分な配慮が必要である。</p>													
専任職員対専任教員割合(%)	r/p	77.8%	77.8%	76.7%	72.1%	68.3%	71.1%	-0.1	-8.6%	C	D+	B	
<p>専任職員数の専任教員数に対する割合である。組織のあり方や業務のアウトソーシングにもよるが、業務効率という観点では少ない方がよい。</p>													
専任教員一人当たり人件費	s/p	11.5	10.1	9.5	9.8	9.7		増減 H17-H13	伸び率 H17÷H13				
								-1.9	-16.0%	D	B-	A	
<p>専任教員の平均的な人件費負担額であり、高い程経営を圧迫する。このほか個々人の年収を年齢別に比較することも有効である。</p> <p>(趨勢評価)100万円以上減=A、50万円以上減=B、50～50万円増減=C、50万円以上増=D、100万円以上増=E</p>													
専任職員一人当たり人件費	t/r	7.1	6.9	6.6	6.8	6.8		増減 H17-H13	伸び率 H17÷H13				
								-0.4	-5.5%	D	C+	C	
<p>専任職員の平均的な人件費負担額であり、高い程経営を圧迫する。このほか個々人の年収を年齢別に比較することも有効である。</p> <p>(趨勢評価)100万円以上減=A、50万円以上減=B、50～50万円増減=C、50万円以上増=D、100万円以上増=E</p>													
経費関係	<b>1 学生一人当たり教育研究経費支出</b>	y/h	350	289	341	342	388		増減 H18-H14	伸び率 H18÷H14			
	教育研究経費支出(千円)	y	398,501	331,356	352,043	326,547	346,180		-52,321	-13.1%	D	D-	E
	在籍者数	h	1,140	1,146	1,032	955	893		-247	-21.7%			
	<p>学部構成にもよるが、経営的には少ない方がよく、教育研究的には多い方がよい。</p>												
	<b>2 学生一人当たり管理経費支出</b>	z/h	148	135	144	138	154		増減 H18-H14	伸び率 H18÷H14			
	管理経費支出(千円)	z	168,624	154,504	148,347	131,747	137,221		-31,403	-18.6%	D	D-	C
在籍者数	h	1,140	1,146	1,032	955	893		-247	-21.7%				
<p>経営的には少ない方がよい。</p>													

## 参考1 財務比率の階級区分(学生数:平成18年度、決算:平成17年度)

### 大学法人

項目	第1階級 (E-)	第2階級 (E+)	第3階級 (D-)	第4階級 (D+)	第5階級 (C-)	第6階級 (C+)	第7階級 (B-)	第8階級 (B+)	第9階級 (A-)	第10階級 (A+)
(1) 帰属収支差額比率(%)	~ -11.4	-11.3 ~ -3.1	-3.0 ~ 1.4	1.5 ~ 4.2	4.3 ~ 6.4	6.5 ~ 8.8	8.9 ~ 11.6	11.7 ~ 14.5	14.6 ~ 19.8	19.9 ~
(2) 人件費比率(%)	~ 69.0	68.9 ~ 64.4	64.3 ~ 60.8	60.7 ~ 57.9	57.8 ~ 55.1	55.0 ~ 52.2	52.1 ~ 48.7	48.6 ~ 45.9	45.8 ~ 40.7	40.6 ~
(3) 人件費依存率(%)	~ 118.1	118.0 ~ 99.2	99.1 ~ 90.4	90.3 ~ 82.4	82.3 ~ 76.6	76.5 ~ 71.6	71.5 ~ 67.6	67.5 ~ 61.7	61.6 ~ 54.7	54.6 ~
(4) 教育研究活動収支差額比率(%)	~ -0.1	0.0 ~ 5.7	5.8 ~ 10.0	10.1 ~ 12.7	12.8 ~ 15.2	15.3 ~ 17.4	17.5 ~ 19.8	19.9 ~ 23.1	23.2 ~ 28.3	28.4 ~
(5) 運用資産対帰属収入比(年)	~ 0.6	0.7 ~ 1.0	1.1 ~ 1.2	1.3 ~ 1.4	1.5 ~ 1.6	1.7 ~ 1.9	2.0 ~ 2.2	2.3 ~ 2.7	2.8 ~ 3.8	3.9 ~
(6) 外部負債対帰属収入比(年)	~ 0.63	0.62 ~ 0.45	0.44 ~ 0.32	0.31 ~ 0.24	0.23 ~ 0.16	0.15 ~ 0.10	0.09 ~ 0.06	0.05 ~ 0.03	0.02 ~ 0.02	0.01 ~

### 短期大学法人

項目	第1階級 (E-)	第2階級 (E+)	第3階級 (D-)	第4階級 (D+)	第5階級 (C-)	第6階級 (C+)	第7階級 (B-)	第8階級 (B+)	第9階級 (A-)	第10階級 (A+)
(1) 帰属収支差額比率(%)	~ -16.1	-16.0 ~ -5.2	-5.1 ~ -0.3	-0.2 ~ 0.9	1.0 ~ 3.5	3.6 ~ 6.2	6.3 ~ 8.9	9.0 ~ 12.2	12.3 ~ 19.2	19.3 ~
(2) 人件費比率(%)	~ 76.6	76.5 ~ 72.3	72.2 ~ 67.5	67.4 ~ 65.1	65.0 ~ 63.5	63.4 ~ 61.4	61.3 ~ 57.4	57.3 ~ 51.5	51.4 ~ 45.0	44.9 ~
(3) 人件費依存率(%)	~ 129.4	129.3 ~ 120.0	119.9 ~ 113.5	113.4 ~ 109.4	109.3 ~ 104.4	104.3 ~ 94.0	93.9 ~ 82.4	82.3 ~ 72.3	72.2 ~ 59.7	59.6 ~
(4) 教育研究活動収支差額比率(%)	~ -5.2	-5.1 ~ 2.8	2.9 ~ 6.6	6.7 ~ 10.1	10.2 ~ 12.9	13.0 ~ 16.5	16.6 ~ 21.9	22.0 ~ 25.4	25.5 ~ 32.9	33.0 ~
(5) 運用資産対帰属収入比(年)	~ 0.5	0.6 ~ 0.8	0.9 ~ 0.9	1.0 ~ 1.1	1.2 ~ 1.4	1.5 ~ 1.8	1.9 ~ 2.2	2.3 ~ 3.1	3.2 ~ 5.0	5.1 ~
(6) 外部負債対帰属収入比(年)	~ 0.78	0.77 ~ 0.55	0.54 ~ 0.43	0.42 ~ 0.31	0.30 ~ 0.21	0.20 ~ 0.09	0.08 ~ 0.06	0.05 ~ 0.03	0.02 ~ 0.02	0.01 ~

### 大学部門

項目	第1階級 (E-)	第2階級 (E+)	第3階級 (D-)	第4階級 (D+)	第5階級 (C-)	第6階級 (C+)	第7階級 (B-)	第8階級 (B+)	第9階級 (A-)	第10階級 (A+)
(1) 志願倍率(倍)	~ 1.1	1.2 ~ 1.5	1.6 ~ 1.9	2.0 ~ 2.3	2.4 ~ 3.1	3.2 ~ 4.0	4.1 ~ 5.1	5.2 ~ 7.2	7.3 ~ 10.6	10.7 ~
(2) 合格率(%)	~ 96.3	96.4 ~ 89.7	89.6 ~ 82.0	81.9 ~ 74.4	74.3 ~ 64.0	63.9 ~ 52.8	52.7 ~ 43.2	43.1 ~ 35.0	34.9 ~ 27.4	27.3 ~
(3) 歩留率(%)	~ 37.3	37.4 ~ 43.7	43.8 ~ 48.7	48.8 ~ 53.0	53.1 ~ 57.9	58.0 ~ 63.4	63.5 ~ 67.6	67.7 ~ 72.8	72.9 ~ 82.3	82.4 ~
(4) 入学定員充足率(%)	~ 67.1	67.2 ~ 81.8	81.9 ~ 92.5	92.6 ~ 99.3	99.4 ~ 104.8	104.9 ~ 109.4	109.5 ~ 114.4	114.5 ~ 118.0	118.1 ~ 122.5	122.6 ~
(5) 推薦割合(%)	~ 24.8	24.9 ~ 33.3	33.4 ~ 39.3	39.4 ~ 45.1	45.2 ~ 49.6	49.7 ~ 54.5	54.6 ~ 60.7	60.8 ~ 65.7	65.8 ~ 73.4	73.5 ~
(6) 収容定員充足率(%)	~ 66.5	66.6 ~ 83.1	83.2 ~ 93.3	93.4 ~ 102.5	102.6 ~ 107.7	107.8 ~ 111.9	112.0 ~ 115.7	115.8 ~ 119.3	119.4 ~ 123.7	123.8 ~
(7) 中途退学者率(%)	~ 6.1	6.0 ~ 5.0	4.9 ~ 4.0	3.9 ~ 3.4	3.3 ~ 2.9	2.8 ~ 2.3	2.2 ~ 1.8	1.7 ~ 1.3	1.2 ~ 0.8	0.7 ~
(8) 専任教員一人当たり学生数(人)	~ 8.5	8.6 ~ 13.8	13.9 ~ 16.7	16.8 ~ 19.9	20.0 ~ 22.4	22.5 ~ 25.6	25.7 ~ 29.4	29.5 ~ 33.8	33.9 ~ 38.7	38.8 ~
(9) 専任教員対非常勤教員割合(%)	~ 46.3	46.4 ~ 67.4	67.5 ~ 88.6	88.7 ~ 107.2	107.3 ~ 124.2	124.3 ~ 145.8	145.9 ~ 168.2	168.3 ~ 205.6	205.7 ~ 258.8	258.9 ~
(10) 専任職員一人当たり学生数(人)	~ 16.4	16.5 ~ 24.1	24.2 ~ 29.2	29.3 ~ 33.9	34.0 ~ 37.7	37.8 ~ 41.8	41.9 ~ 46.5	46.6 ~ 53.0	53.1 ~ 64.6	64.7 ~
(11) 専任職員対専任教員割合(%)	~ 89.6	89.5 ~ 79.2	79.1 ~ 72.2	72.1 ~ 66.2	66.1 ~ 60.6	60.5 ~ 55.0	54.9 ~ 49.6	49.5 ~ 43.5	43.4 ~ 35.1	35.0 ~
(12) 専任教員一人当たり人件費(百万円)	~ 13.8	13.7 ~ 13.0	12.9 ~ 12.2	12.1 ~ 11.5	11.4 ~ 10.8	10.7 ~ 10.1	10.0 ~ 9.5	9.4 ~ 9.0	8.9 ~ 8.1	8.0 ~
(13) 専任職員一人当たり人件費(百万円)	~ 10.2	10.1 ~ 9.3	9.2 ~ 8.5	8.4 ~ 7.8	7.7 ~ 7.4	7.3 ~ 6.8	6.7 ~ 6.4	6.3 ~ 5.9	5.8 ~ 5.3	5.2 ~
(14) 学生一人当たり教育研究経費支出(千円)	~ 595	594 ~ 421	420 ~ 355	354 ~ 313	312 ~ 284	283 ~ 254	253 ~ 228	227 ~ 204	203 ~ 172	171 ~
(15) 学生一人当たり管理経費支出(千円)	~ 218	217 ~ 158	157 ~ 134	133 ~ 113	112 ~ 96	95 ~ 86	85 ~ 75	74 ~ 63	62 ~ 49	48 ~
(16) 奨学費割合(%)	~ 10.3	10.2 ~ 4.6	4.5 ~ 2.8	2.7 ~ 2.0	1.9 ~ 1.5	1.4 ~ 1.1	1.0 ~ 0.7	0.6 ~ 0.4	0.3 ~ 0.1	0 ~

### 短期大学部門

項目	第1階級 (E-)	第2階級 (E+)	第3階級 (D-)	第4階級 (D+)	第5階級 (C-)	第6階級 (C+)	第7階級 (B-)	第8階級 (B+)	第9階級 (A-)	第10階級 (A+)
(1) 志願倍率(倍)	~ 0.8	0.9 ~ 1.0	1.1 ~ 1.1	1.2 ~ 1.2	1.3 ~ 1.3	1.4 ~ 1.5	1.6 ~ 1.7	1.8 ~ 2.0	2.1 ~ 2.6	2.7 ~
(2) 合格率(%)	~ 100.0	99.9 ~ 98.8	98.7 ~ 96.3	96.2 ~ 93.7	93.6 ~ 90.8	90.7 ~ 83.8	83.7 ~ 78.2	78.1 ~ 71.5	71.4 ~ 58.5	58.4 ~
(3) 歩留率(%)	~ 64.8	64.9 ~ 73.7	73.8 ~ 79.2	79.3 ~ 83.5	83.6 ~ 86.9	87.0 ~ 89.7	89.8 ~ 92.0	92.1 ~ 94.0	94.1 ~ 96.2	96.3 ~
(4) 入学定員充足率(%)	~ 61.8	61.9 ~ 74.4	74.5 ~ 84.1	84.2 ~ 91.0	91.1 ~ 98.5	98.6 ~ 103.6	103.7 ~ 108.0	108.1 ~ 113.3	113.4 ~ 120.5	120.9 ~
(5) 推薦割合(%)	~ 45.8	45.9 ~ 59.6	59.7 ~ 66.1	66.2 ~ 71.6	71.7 ~ 76.0	76.1 ~ 81.1	81.2 ~ 84.5	84.6 ~ 88.1	88.2 ~ 91.4	91.5 ~
(6) 収容定員充足率(%)	~ 63.6	63.7 ~ 77.9	78.0 ~ 86.3	86.4 ~ 94.4	94.5 ~ 100.1	100.2 ~ 105.8	105.9 ~ 110.3	110.4 ~ 114.4	114.5 ~ 121.7	121.8 ~
(7) 中途退学者率(%)	~ 8.1	8.0 ~ 6.1	6.0 ~ 5.0	4.9 ~ 4.1	4.0 ~ 3.6	3.5 ~ 2.9	2.8 ~ 2.6	2.5 ~ 2.1	2.0 ~ 1.4	1.3 ~
(8) 専任教員一人当たり学生数(人)	~ 8.6	8.7 ~ 11.4	11.5 ~ 13.4	13.5 ~ 15.1	15.2 ~ 17.0	17.1 ~ 18.6	18.7 ~ 21.3	21.4 ~ 23.6	23.7 ~ 27.7	27.8 ~
(9) 専任教員対非常勤教員割合(%)	~ 66.7	66.8 ~ 103.3	103.4 ~ 128.7	128.8 ~ 148.8	148.9 ~ 170.0	170.1 ~ 193.3	193.4 ~ 226.6	226.7 ~ 285.0	285.1 ~ 366.7	366.8 ~
(10) 専任職員一人当たり学生数(人)	~ 14.1	14.2 ~ 19.6	19.7 ~ 22.6	22.7 ~ 25.3	25.4 ~ 28.0	28.1 ~ 31.7	31.8 ~ 35.6	35.7 ~ 42.3	42.4 ~ 51.6	51.7 ~
(11) 専任職員対専任教員割合(%)	~ 100.1	100.0 ~ 79.4	79.3 ~ 71.6	71.5 ~ 65.6	65.5 ~ 60.1	60.0 ~ 53.9	53.8 ~ 47.9	47.8 ~ 41.2	41.1 ~ 29.2	29.1 ~
(12) 専任教員一人当たり人件費(百万円)	~ 12.3	12.2 ~ 11.2	11.1 ~ 10.2	10.1 ~ 9.6	9.5 ~ 8.9	8.8 ~ 8.3	8.2 ~ 7.6	7.5 ~ 7.0	6.9 ~ 6.1	6.0 ~
(13) 専任職員一人当たり人件費(百万円)	~ 9.4	9.3 ~ 8.3	8.2 ~ 7.5	7.4 ~ 6.8	6.7 ~ 6.3	6.2 ~ 5.9	5.8 ~ 5.5	5.4 ~ 5.1	5.0 ~ 4.4	4.3 ~
(14) 学生一人当たり教育研究経費支出(千円)	~ 414	413 ~ 339	338 ~ 290	289 ~ 260	259 ~ 236	235 ~ 217	216 ~ 194	193 ~ 171	170 ~ 147	146 ~
(15) 学生一人当たり管理経費支出(千円)	~ 213	212 ~ 164	163 ~ 138	137 ~ 118	117 ~ 104	103 ~ 88	87 ~ 74	73 ~ 59	58 ~ 46	45 ~
(16) 奨学費割合(%)	~ 6.3	6.2 ~ 2.9	2.8 ~ 1.8	1.7 ~ 1.2	1.1 ~ 0.8	0.7 ~ 0.5	0.4 ~ 0.2	0.1 ~ 0	0 ~ 0	0 ~

## (5)-2 管理運営等に関するチェックリスト

下記の項目の内、当てはまると思う項目について、チェック欄にマルを付ける。

マルが少ない場合には、その原因を分析し、改善策を検討し実行することが必要である。

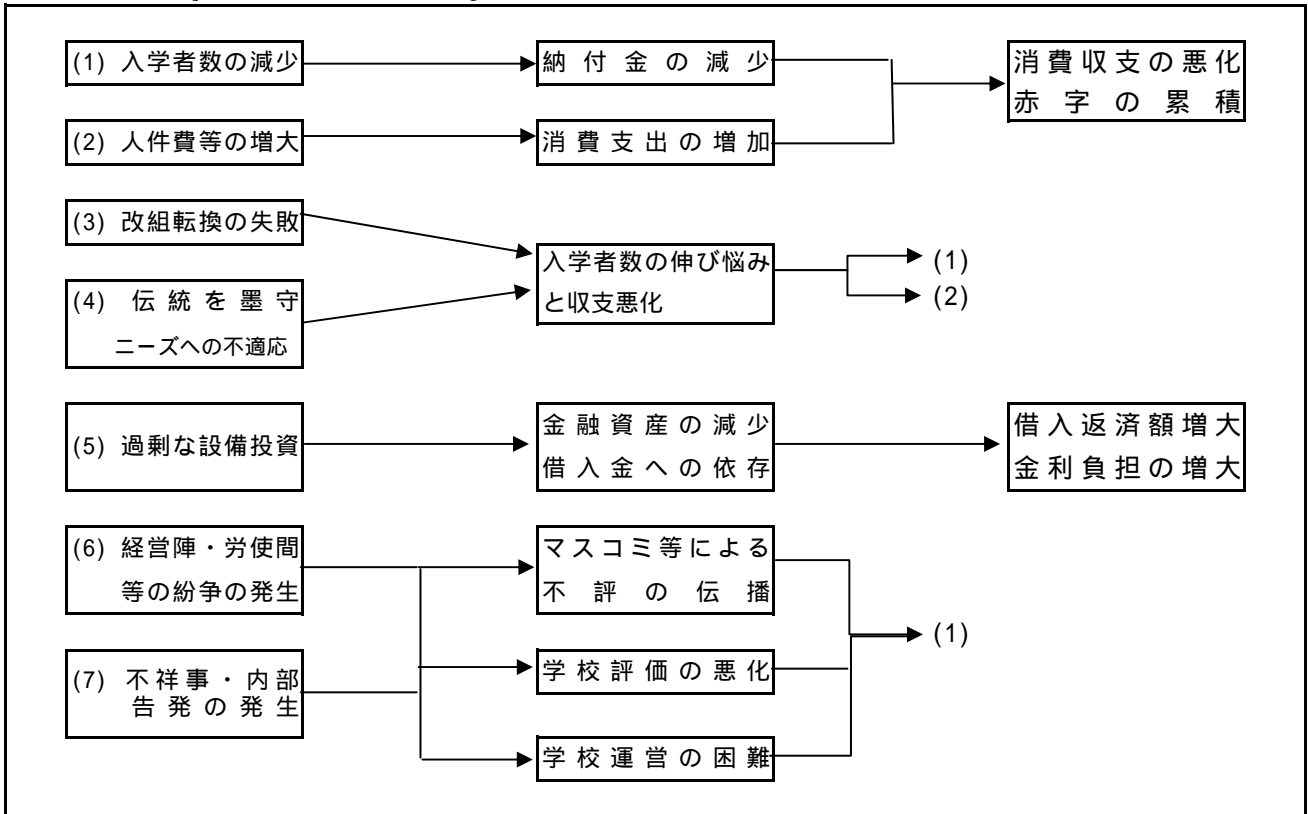
チェック欄	主 な 項 目
1. 経営理念と戦略の策定	1 建学の精神を、時代に即した使命として確立し、全部門に明示しているか
	2 全学の総意により、中長期計画・経営戦略等を策定しているか
	3 経営環境（内部・外部）と経営資源（ヒト・モノ・カネ等）の変化を分析し、経営戦略に反映しているか
	4 建学の精神を踏まえた経営戦略を追求しているか
	5 中長期計画の進捗度を定期的に評価し、結果の活用や見直しを行っているか
2. ガバナンスの確立	6 理事長を中心とする理事会が学校法人の最終的な決定機関として機能しているか
	7 経営方針を企画立案し、連絡調整等を行う組織を設置しているか
	8 理事会の決定方針は、全部門・全教職員に周知徹底されているか
	9 一部の理事に権限が集中し、理事会の一体的な協力体制が損なわれていないか
	10 学外理事や評議員会から執行部に対する適切な助言とチェックが行われているか
	11 業務及び会計の状況について監事の監査機能は十分に果たされているか
	12 業務の適正な運営を自らチェックするための内部統制組織を整えているか
	13 公認会計士の指摘や助言を活用し、必要な改善策を立てているか
	14 経営者及び教職員は、学校法人の会計と財政の仕組みを十分理解しているか
	15 規程の整備・見直しを随時行っており、規程に即した運営を行っているか
16 財政運営は根拠規定に基づき、適正に実施されているか	
17 用途不明・不正流用・二重帳簿作成などの不適正な会計処理が生じないように、十分なチェックが行われているか	
3. 組織運営の円滑化	18 教職員からの意見を反映させる仕組みや業務分担が機能しているか
	19 アウトソーシングの活用や組織体制の見直し等により、事務組織が有効に機能し、効率的な職務体制となっているか
	20 労働組合に十分な情報提供と説明を行い、適切な労使関係が構築されているか
	21 教職員に対する研修を計画的に実施し、研修成果の検証をしているか
	22 人事考課を行っている場合、評価の基準、評価方法、評価結果の活用等について、見直しと改善が進められているか



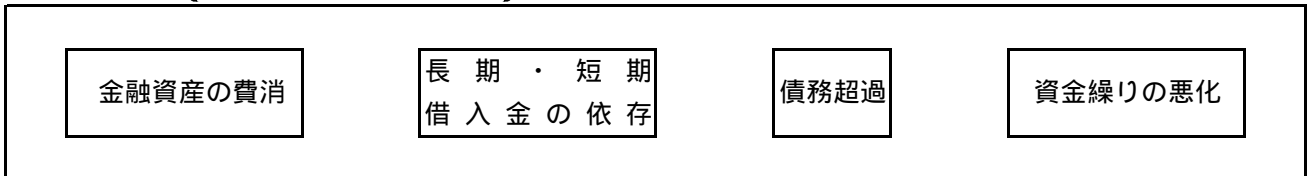
チェック欄	主 な 項 目
4.危機管理体制の構築	23 理事会等でリスクマネジメントや危機管理について議論されたことがあるか
	24 リスクの洗い出しを行い、主要なリスクへの対応方針が明確となっているか
	25 倫理綱領、行動規範等を作成し、コンプライアンス体制が十分取れているか
	26 危機管理マニュアルを作成し、危機管理体制を整備しているか
	27 経営者間、教職員間、その他利害関係人間で訴訟等の紛争が発生していないか
	28 苦情申出や内部通報、提訴等に適切に対応できる体制となっているか
5.財務体質の改善	29 経営戦略を実現するための重点的な財務計画が立てられているか
	30 収入の範囲内に支出を抑制するための予算管理、予算統制が実行されているか
	31 有効・適切な財務分析により、財政上の改善課題を明確に提示しているか
	32 資金繰表等を作成し、キャッシュフローの動向を常に把握しているか
	33 施設設備の更新と充実の具体的計画とそれを裏づける財政計画があるか
	34 借入金について明確な返済計画を策定し、滞りなく確実に返済が可能であるか
	35 公租公課、所定福利費、共済掛金等の滞納の恐れがないか
	36 人件費や経費の抑制・縮減のための具体的方策を立て、実行しているか
	37 学生募集体制の強化や競争的資金獲得の方策を可能な限り追求しているか
	38 寄付金・資産運用収入・事業収入等の増収努力が十分であるか
6.教学内容の改善	39 大学の使命を踏まえて、教育方針やカリキュラムの見直しと充実を進めているか
	40 教育方法の改善や授業評価実施等により、教員の教授能力と大学の教育機能の向上を図っているか
	41 学生の学習指導・リメディアル教育・キャリア教育等により、学習支援体制を充実しているか
	42 単位互換や留学制度等により、国内外の大学等との連携を進めているか
	43 留学生について受け入れ基準を明確にし、出欠状況の確認等適切なサポートを行っているか
7.学生への支援	44 学生生活の満足度を調査し、サービス向上策を講じているか
	45 面接指導やカウンセラーの設置等、学生の相談窓口が整備されているか
	46 中途退学や留年等を防ぐため、有効な対策を実施しているか
	47 早期の就職指導やインターンシップなど、適切なキャリア支援を行っているか
8.情報公開と発信	48 学生数や財政状況を、ホームページ等により一般に分かり易く公開しているか
	49 利害関係人に対して、事業報告書等による説明責任は十分に果たされているか
	50 地域社会に所在する大学としての存在意義を発揮するため、地域への情報発信、交流、連携を積極的に進めているか

## ( 6 ) 学校法人の経営困難の基本的なシナリオ

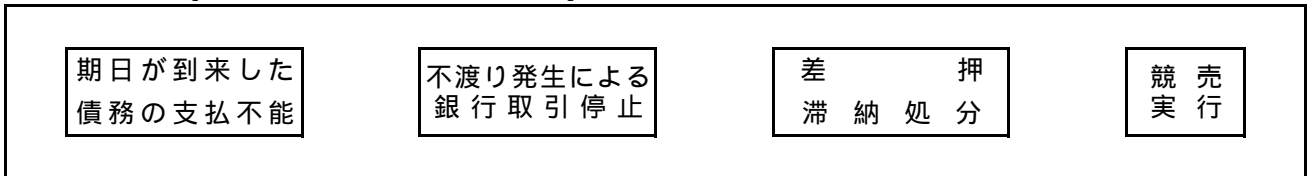
### 第一段階 (生活苦と財政窮迫)



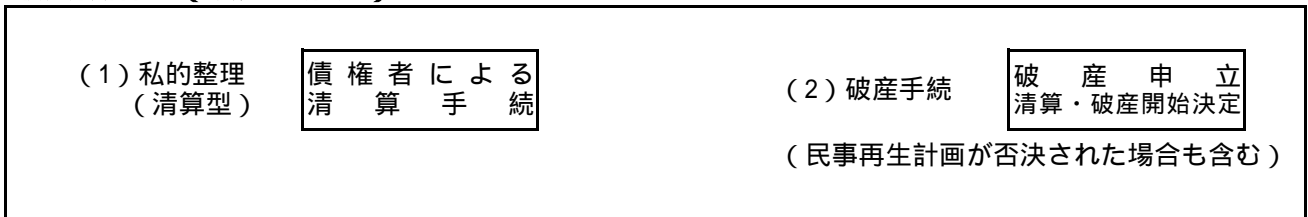
### 第二段階 (資金枯渇と借金依存)



### 第三段階 (資金ショートと競売実行)

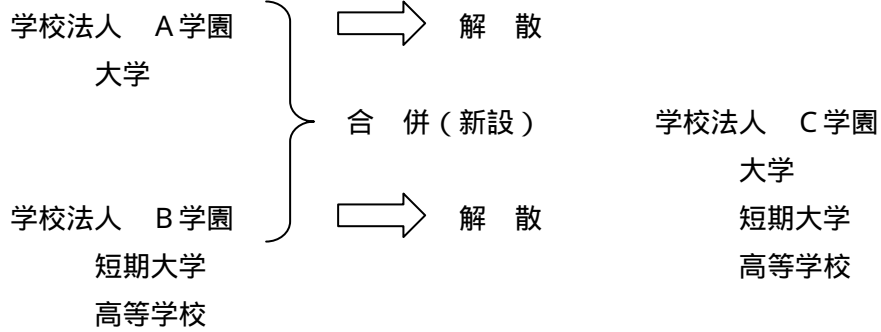


### 最終段階 (破産と清算)

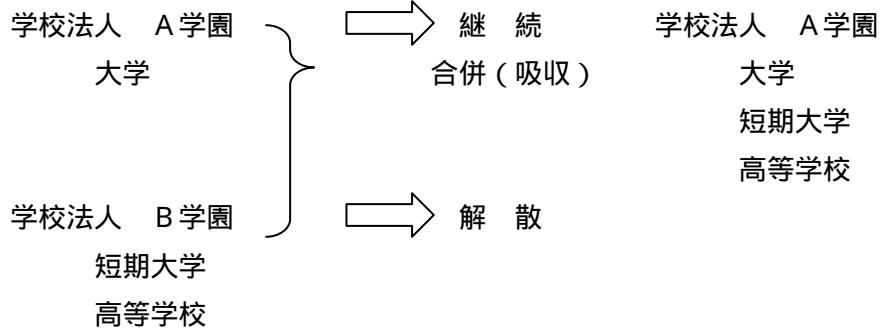


(7) 学校法人の合併・分離の形態

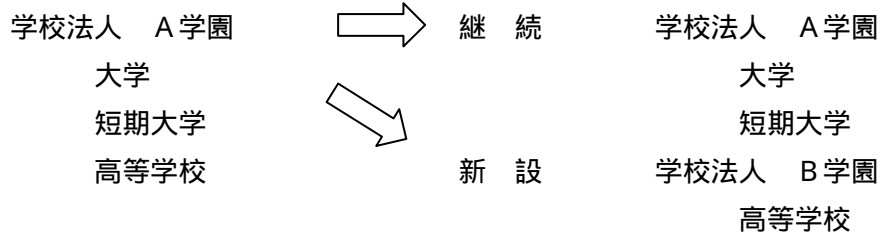
**1. 新設合併**



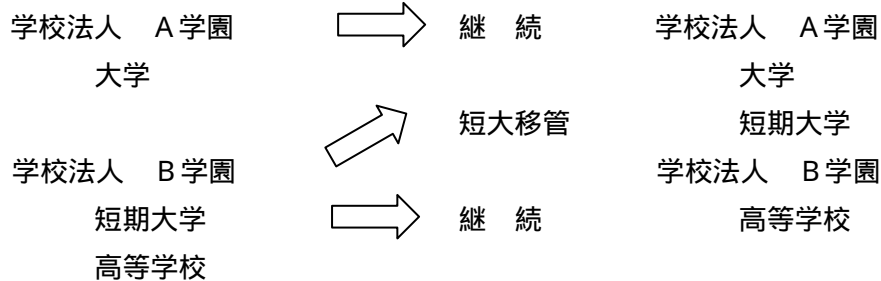
**2. 吸収合併**



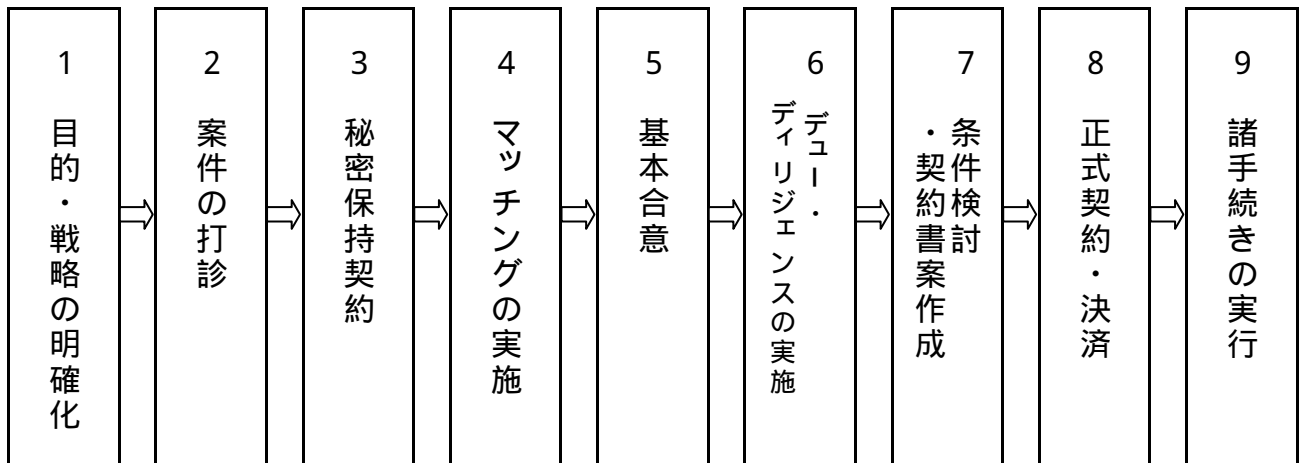
**3. 新設分離(設置者変更)**



**4. 吸収分離(設置者変更)**



## ( 8 ) 合併等の手順と支援のスキーム



### 1 . 目的・戦略の明確化

- ( 1 ) 合併等には法人、学校の合併、分離、一部譲渡、土地・校舎の売却・譲渡、人材紹介等を含む。
- ( 2 ) 不適切な仲介者、支援者等の介入を避けるため、十分な調査等を行う必要がある。
- ( 3 ) 合併等の目的と戦略を明確にし、相互のメリットとデメリット及び合併後の付加価値又は相乗効果が生み出せるかを判断する必要がある。
- ( 4 ) 合併に際して、次の問題点等を克服する必要がある。

学校法人は各々の建学の精神と歴史があるため、合併の合意に至ることは容易ではない。

買い手は主に大都市圏の法人等を希望する例が多いのに対して、売り手は地方の案件が多い。

過大な負債がある場合は成立は難しく、早期の対応が必要である。

### 2 . 案件の打診

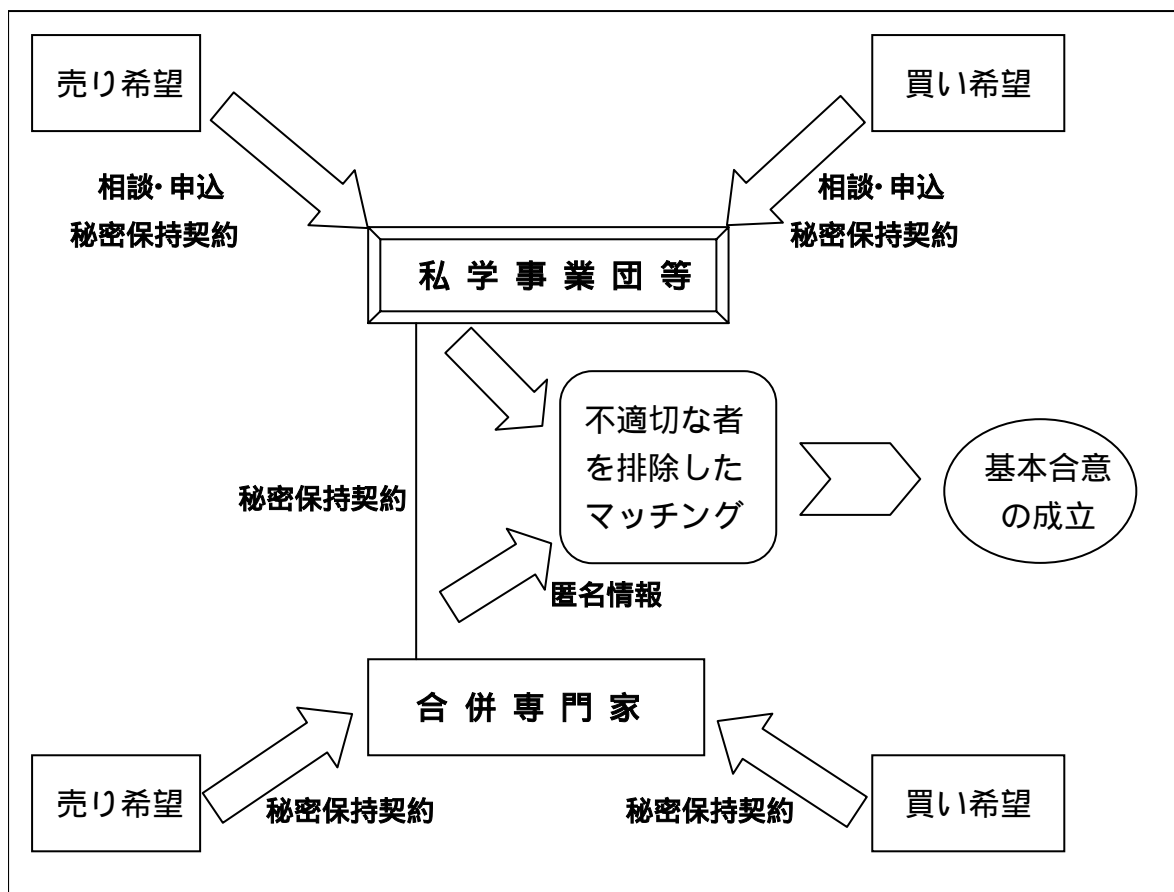
- ( 1 ) 私学事業団等の公的な第三者機関に案件を打診することが望ましい。
- ( 2 ) 合併専門家に依頼する場合には、高額な着手金が必要であり、確実な依頼先を選定する必要がある。

### 3 . 秘密保持契約

- ( 1 ) 情報漏洩による風評被害等を避けるため、秘密保持契約を締結する。

#### 4. マッチングの実施

- (1) 私学事業団自らが保有する合併等の案件間、若しくは秘密保持契約を締結している合併専門家（専門企業、金融機関、弁護士・公認会計士等）との間で案件のマッチング（組合せ）を行う。



#### 5. 基本合意

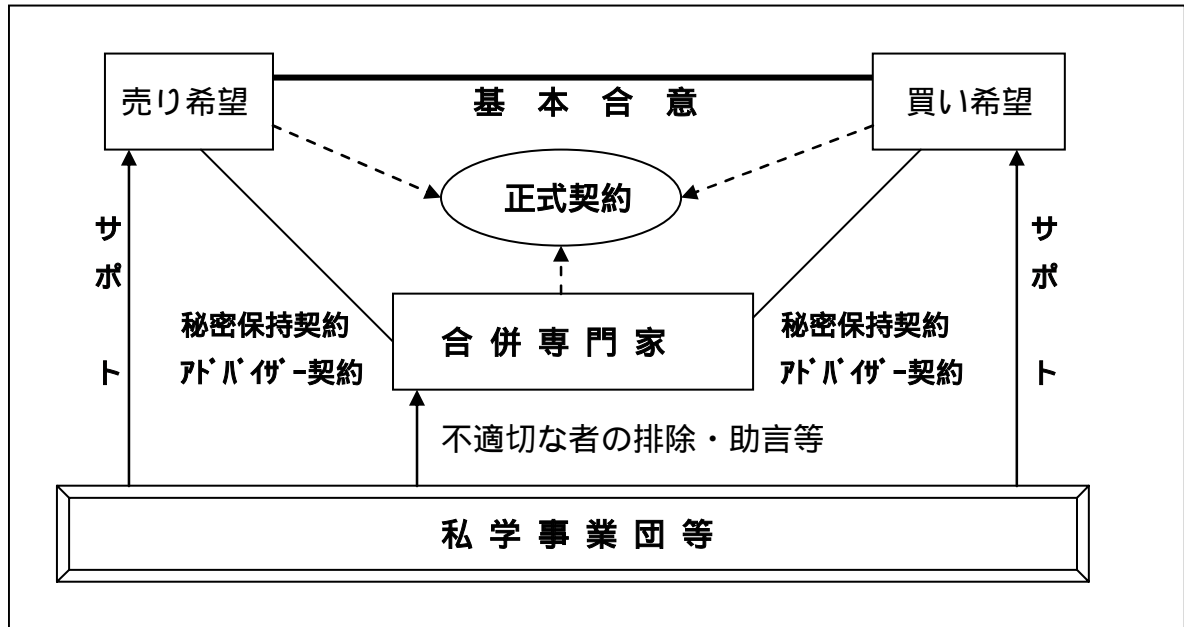
- (1) 売り手、買い手の希望が合致し、相互の意思が確認できた場合には基本合意となる。
- (2) 基本合意以降は主に合併専門家が手続きを行い、私学事業団は手続き全体のサポートを行う。

#### 6. デュー・ディリジェンスの実施

- (1) 買収側が行う財務・法務等の監査をデュー・ディリジェンスという。
- (2) 隠し負債等がないか、合併前に財務内容等を厳密に監査する。  
通常は多額の費用がかかる。

## 7. 条件検討・契約書案作成

(1) 売り手、買い手の相互の条件を精査し、合併等の契約書案を作成する。



## 8. 正式契約

(1) 契約内容に合意ができた時点で正式契約(クロージング)となる。

(2) 合併専門家の場合は成功報酬が必要となる。

## 9. 諸手続きの実行

(1) 所轄庁への届出申請、寄附行為・学則等規程変更等の変更手続きが必要である。

(2) 債権者に対する抵当権変更等の手続きが必要である。

(3) 学内の学生生徒等、保護者、教職員等への説明と周知等を行う。

(4) 学外の卒業生、関係団体、取引業者、地域等関係者への説明と周知を行う。

(5) 合併等の手続きが終了した後も、法人運営が円滑に実施されるように、私学事業団は必要に応じて、経営相談等により指導・助言を行う。

## ( 9 ) 学校法人の私的整理と法的整理

事項	類型	成立要件	経営陣	特徴
私的整理 (再生型)	任意手続・ 再建型	債権者全員の同意。	現体制の存続、支 援先からの理事派 遣が多い。	費用が安く済み、簡 易・迅速・柔軟な対 応が可能。債権者間 で整理を進めること ができるため、風評 被害を避けることが できる。
私的整理 (清算型)	任意手続・ 清算型	債権者全員の同意。 解散には理事の特別 多数の同意が必要。 (私立学校法)	清算手続中、現体 制が存続。 解散手続後は理事 がそのまま清算人 となる。	費用が安く済み、簡 易・迅速・柔軟な対 応が可能。債権者の 同意が得られなけれ ば、私的整理が失敗 して破産に移行す る。
民事再生 手続	法的手続・ 再建型	債務者又は債権者が 裁判所へ民事再生申 立て。 再生計画には債権者 の同意と裁判所の認 可が必要。 (民事再生法)	現体制の存続が原 則。 ただし、実際は債 権者の同意が必要 であり、交代する 事例が多い。	債権者多数の同意 (出席過半数、総額 1/2以上)で手続が進 むが、再生計画案が 否決された場合は破 産手続へ移行する。
破産手続	法的手続・ 清算型	債務者又は債権者が 裁判所へ破産申立 て。 (破産法)	破産開始決定によ り理事失職。	破産管財人の下で手 続が進むため適正 性・公平性は確保さ れるが、時間と費用 がかかる。

### 法的整理における債権の順位

#### 【民事再生手続における順位】

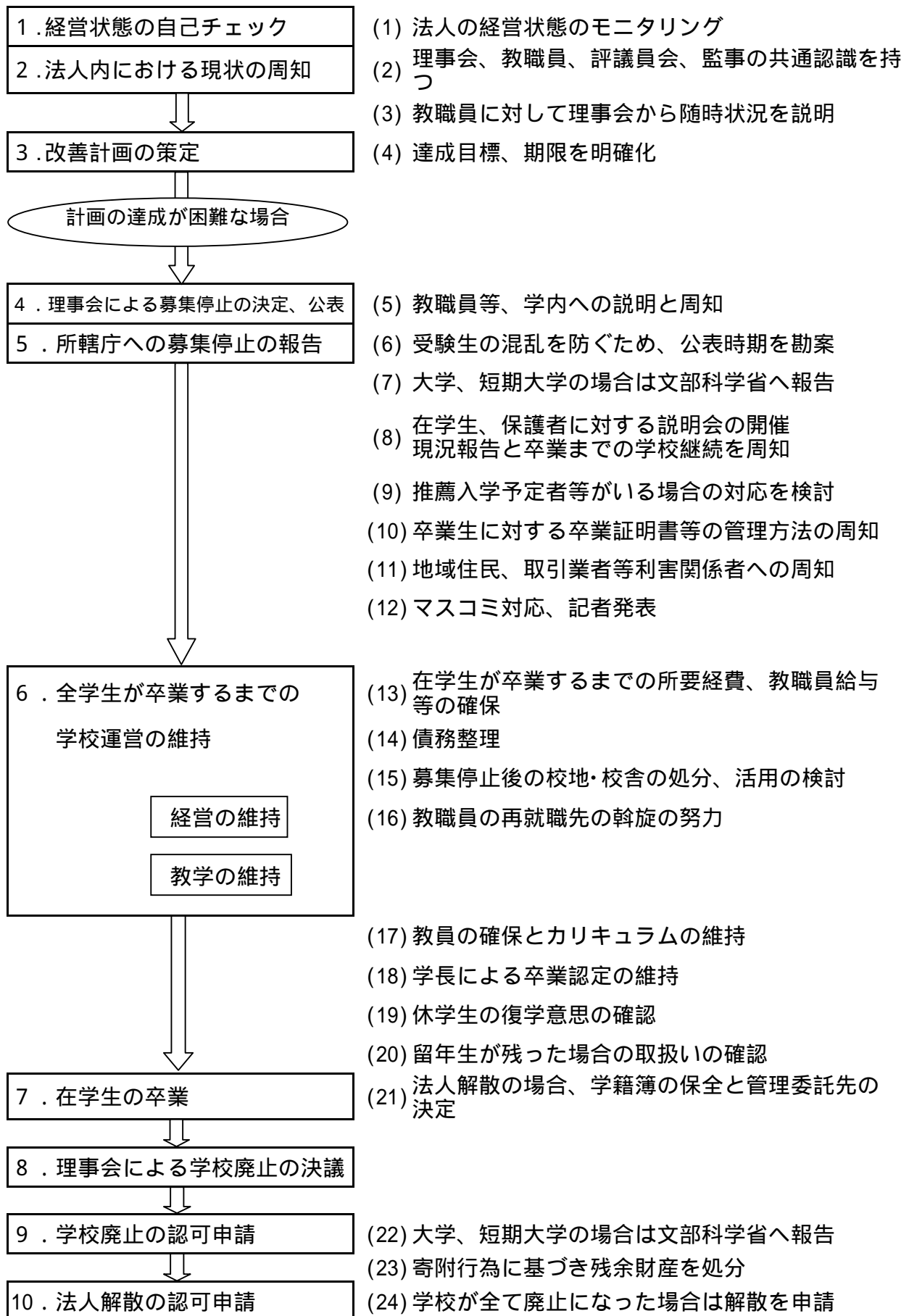
共益債権	申立て後の取引、雇用等によって生じた債権（光熱費等を含む）
優先債権	租税債権等、未払給与、退職金等の労働債権
一般債権	

#### 【破産手続における順位】

財団債権	納期限1年以内の租税等債権 未払給与、退職金のうち3か月分の給与相当額 申立て後の取引、雇用等によって生じた債権（光熱費等を含む）
優先債権	納期限1年超の租税等債権 財団債権にならない未払給与、退職金
一般債権	

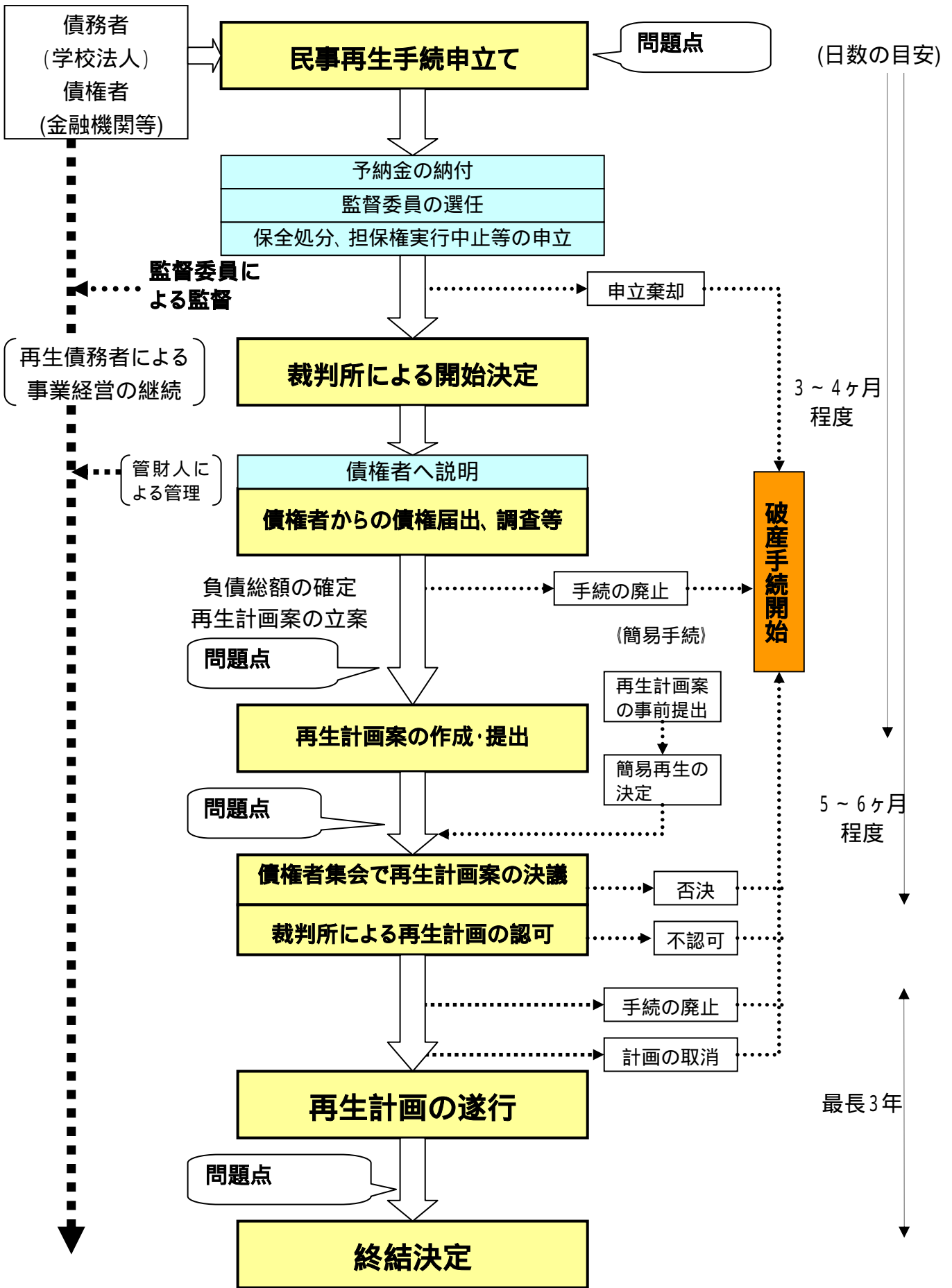
担保権は実質的には最優先で回収される

## (10) 学校の募集停止等の流れ





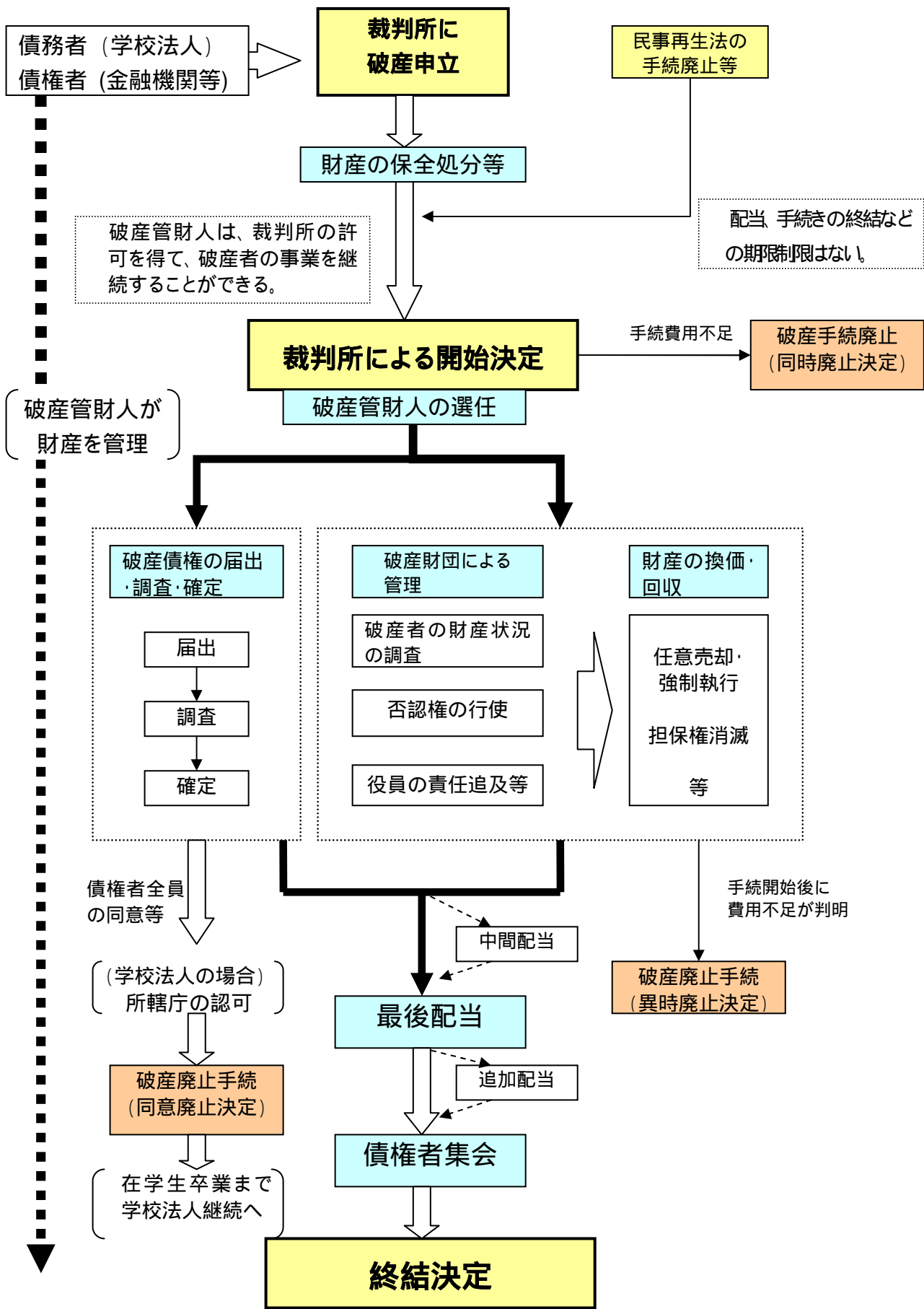
# (11)-1 民事再生手続の流れ



## 民事再生手続きにおける学校法人の問題点

番号	項目	学校法人	企業等
1	民再申立て時期	短期間で迅速な処理が期待される民事再生手続を学校法人に適用する場合には、11月以降の学生募集時期と入学時期の混乱を避けるために、民事再生の申立て時期を4月から6月頃までとすることが望ましい。	時期を問わない。
2	民再申立てによる影響	民再申立てに伴う風評被害により、学生確保が更に難しくなる可能性があり、再生計画に大きく影響する。	申し立てしても商取引が停止されることはないが、売上等は減少する。
3	再生計画案の検討期間	学部・学科の改組が再生計画の課題となることが多く、改組転換の申請から設置認可に1年近くを要する。民再計画の認可時期が改組の認可時期の前となり、再生計画案の実現性について疑義が生じる。	迅速な処置を旨とするため、標準スケジュールでは、5ヶ月で再生計画の認可が決定される。
4	支援者の適正性の判断	公益的な学校法人の存続と再生を真面目に追求する支援者が期待されるが、学校法人の固定資産や残余財産を安価に手に入れて利益を得ようとする者が参入する恐れがあり、これらを排除する必要がある。	利益追求を目的とする。
5	再生計画案否決の場合	在校生がいるにも関わらず、直ちに破産手続きへ移行する可能性があり、在校生の転学、財産の処分等は相当な困難が予想される。	否決の場合は廃止となる。
6	収入源の確保	私立学校は主たる収入源が納付金となっており、学生数により納付金は長期的に固定されるため、計画が硬直的で、途中で増額できる余地は少ない。	多様な収入源を展開できる可能性がある。
7	迅速な対応の可能性	キャッシュフローを抜本的に改善する必要があるが、学校法人は収入の伸び悩みと支出の硬直性によって、収支改善、特に人件費の抑制などの費用の削減は容易ではない。	利益追求のため柔軟な改善が求められる。
8	経営者の継続と従業員の雇用	経営者が引き続き事業再建を図ることが前提となっているが、実際は支援者の意向が強くなり、経営者が交代する事例が多い。教育内容の見直しによっては、教職員の雇用も必ずしも維持されるものではない。	経営者が交代する事例が多く、従業員のリストラが行われることも少なくない。

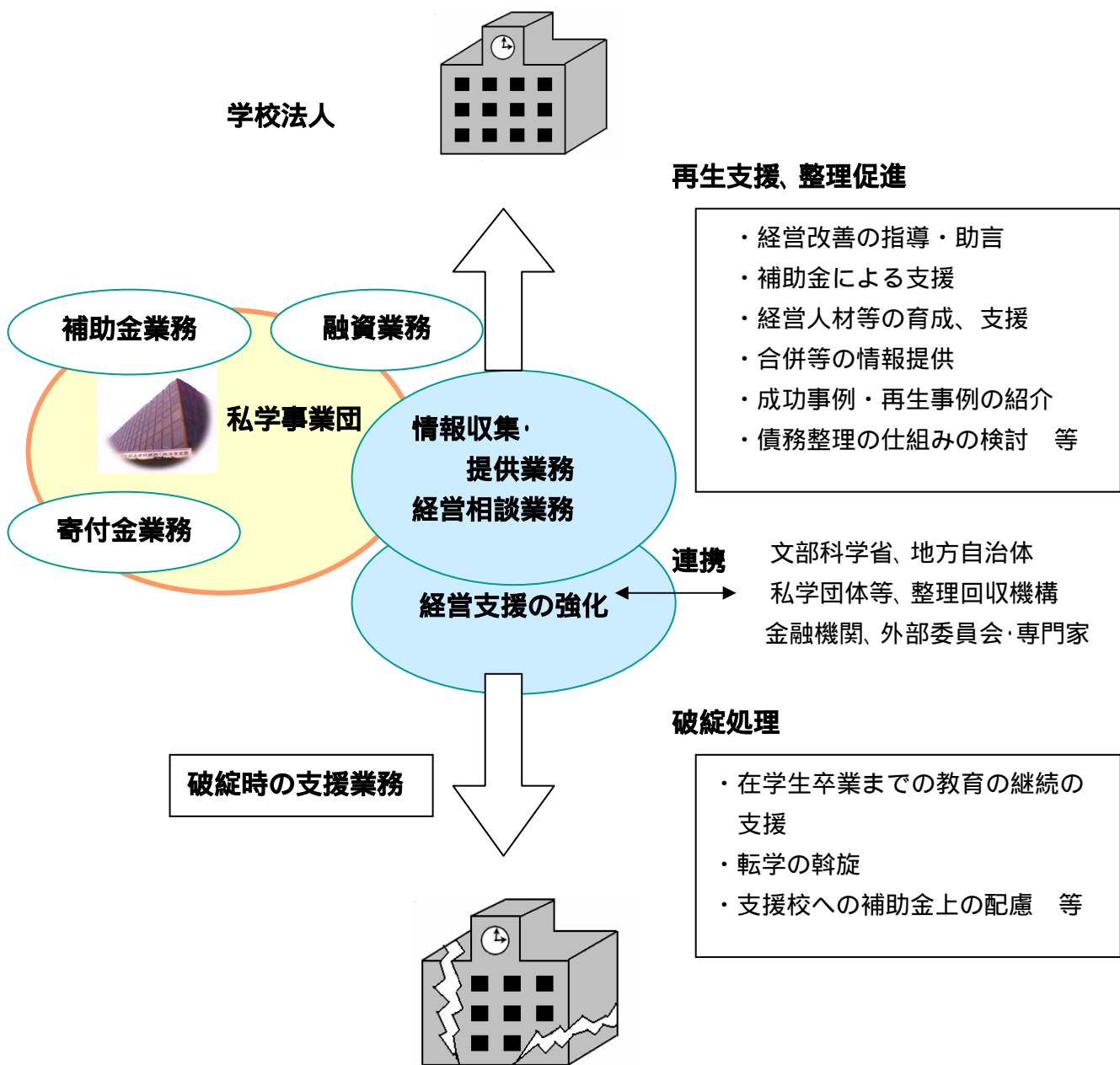
# (11)-2 破産手続の流れ



## (12) 私学事業団の経営支援業務の新たな展開

学校法人の再生支援、整理促進、破綻処理の各段階において、従来の業務の充実強化に加え、新たな経営支援業務の展開が求められている  
 経営困難となる学校法人の増加等から、それに対応した組織体制の構築、人材の確保と育成、専門性の向上及び財政基盤の強化を図る

### 経営支援業務の強化と外部機関との連携



# 学校法人活性化・再生研究会要綱

平成 17 年 10 月 12 日

理 事 長 裁 定

## 1. 目 的

近年、少子化等の影響により、学校法人をめぐる経営環境はますます厳しい状況になり、私立大学等の中には経営状況の悪化に伴い、存続の危機にさらされているところもある。学校法人の経営基盤の強化は各学校法人が自らの責任で行うものであるが、平成 17 年 5 月に文部科学省が「経営困難な学校法人への対応方針について」を取りまとめ、経営分析及び指導・助言等を通じ、主体的な改善努力を支援する方針が打ち出された。私学事業団では、この対応方針に基づく学校法人の主体的な改善努力の促進方策、指導・助言の在り方をより具体的に検討するため、学校法人活性化・再生研究会（以下「研究会」という。）を設置し、学校法人が経営困難・破綻に至るまでの様々な状況の分析を行い、活性化及び再生に向けた具体的な方策を取りまとめる。

## 2. 検 討 事 項

- (1) 私学の社会的責任、私学の魅力ある質の高い教育・研究、私学経営の倫理／モラルの在り方、私学経営と企業経営の相違
- (2) 学校法人が経営困難・破綻状態に至る原因分析
- (3) 学校法人の経営の透明性確保方策
- (4) 学校法人の経営革新方策
- (5) 学校法人の破綻処理方策 等

## 3. 組 織

- (1) 会議は、25 名以内の委員で組織する。
- (2) 委員は、私立学校関係者、学識経験者及び経営に関する専門的知識を有する者のうちから理事長が委嘱する。
- (3) 委員の任期は 1 年とする。ただし、再任を妨げない。

## 4. 会 議

- (1) 会議には座長を置き、委員の互選によりこれを定める。
- (2) 会議は座長が招集する。
- (3) 座長は会議を統括する。
- (4) 座長に事故あるときは、座長があらかじめ指名した委員がその職務を代理する。
- (5) 会議には必要に応じ委員以外の者の出席を求め、意見を聴くことができる。
- (6) 会議は、原則として非公開とする。

## 5. 分 科 会

研究会には必要に応じ、分科会を置くことができる。

## 6. 庶 務

研究会の庶務は、私学経営相談センターにおいて行う。

## 7. そ の 他

この要綱に定めるもののほか、研究会の運営上必要な事項は研究会で協議のうえ定めるものとする。

平成 19 年 8 月 1 日現在

## 学校法人活性化・再生研究会委員名簿

(五十音順敬称略)

	阿部 充夫	財団法人 放送大学教育振興会 会長
	石 弘光	放送大学学長
	石渡 朝男	学校法人 二松学舎 監事
	磯田 文雄	国立大学法人 筑波大学 理事・副学長 (平成 18 年 3 月 31 日まで)
	植草 茂樹	公認会計士
	上野 正彦	弁護士・公認会計士
	大坪 檀	静岡産業大学学長
	大野 博之	学校法人 国際学院 副理事長
	大森 繁	株式会社 整理回収機構 執行役員・企業再生担当
	金子 元久	東京大学 大学院教育学研究科長
座長	清成 忠男	学校法人 法政大学 学事顧問
	鈴木 茂	北九州市顧問
	關 昭太郎	学校法人 東洋大学 理事
	関口 博	弁護士
	館 昭	桜美林大学 大学院教授
	原田 博史	学校法人 原田学園 理事長
	廣川 利男	学校法人 東京電機大学 学園長
	福井 直敬	学校法人 武蔵野音楽学園 理事長
	藤原 総一郎	弁護士
	松本 香	公認会計士
	丸山 文裕	独立行政法人 国立大学財務・経営センター教授
	村田 直樹	国立大学法人 横浜国立大学 事務局長
		(平成 18 年 5 月 1 日から 10 月 31 日まで)
	渡邊 正太郎	株式会社りそなホールディングス社外取締役

学校法人活性化・再生研究会分科会会長

分科会委員

## 学校法人活性化・再生研究会の審議経過

平成17年10月12日 日本私立学校振興・共済事業団に学校法人活性化・再生研究会を設置

回数	日程	検討議題及び主な論点例
第1回研究会	平成17年 11月24日	研究会の進め方及び検討テーマについて 学校法人を取り巻く現状について
第2回研究会	12月13日	私学が果たしてきた役割と今後の私学の在り方(1)
第3回研究会	平成18年 1月12日	私学が果たしてきた役割と今後の私学の在り方(2) 経営の透明性確保
第4回研究会	2月6日	私学における経営革新方策(1)
第5回研究会	3月2日	私学における経営革新方策(2)
第6回研究会	3月22日	経営困難と破綻の原因分析及び破綻処理
第7回研究会	4月21日	中間まとめ 骨子(案)の検討
第8回研究会	5月19日	中間まとめ(案)の検討
第9回研究会	6月23日	中間まとめ(案)の総括

平成18年7月7日 学校法人活性化・再生研究会中間まとめを公表

学校法人活性化・再生研究会分科会において、実務的視点からの検討を行う

回数	日程	検討議題及び主な論点例
第1回分科会	平成18年 10月30日	経営判断指標の設定について
第2回分科会	11月27日	経営判断指標に基づく指導スキーム
第3回分科会	12月11日	学生卒業までの学校運営の継続スキーム
第10回研究会	平成19年 1月15日	学校法人活性化・再生研究会分科会中間報告
第4回分科会	1月25日	整理促進、破綻処理にかかる事項の整理
第5回分科会	2月26日	学校法人における情報公開の課題
第6回分科会	3月15日	私学再生のための組織機構の整備について
第11回研究会	3月27日	分科会審議の概要
第12回研究会	4月23日	最終報告骨子(案)の検討
第13回研究会	5月17日	最終報告概要(案)の検討
第14回研究会	6月20日	最終報告(案)の検討

平成19年8月1日 学校法人活性化・再生研究会最終報告を公表

# 経営困難な学校法人への対応方針について（概要）

- 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

## 背景

### 私立学校をめぐる厳しい経営環境

(入学定員を充足していない学校が大学の約30%、短大の約40%)  
(単年度の収入で支出をまかなえない学校法人も約30%)

### 経営破綻の危機

### 学生の就学機会確保の必要性

(セーフティネット)

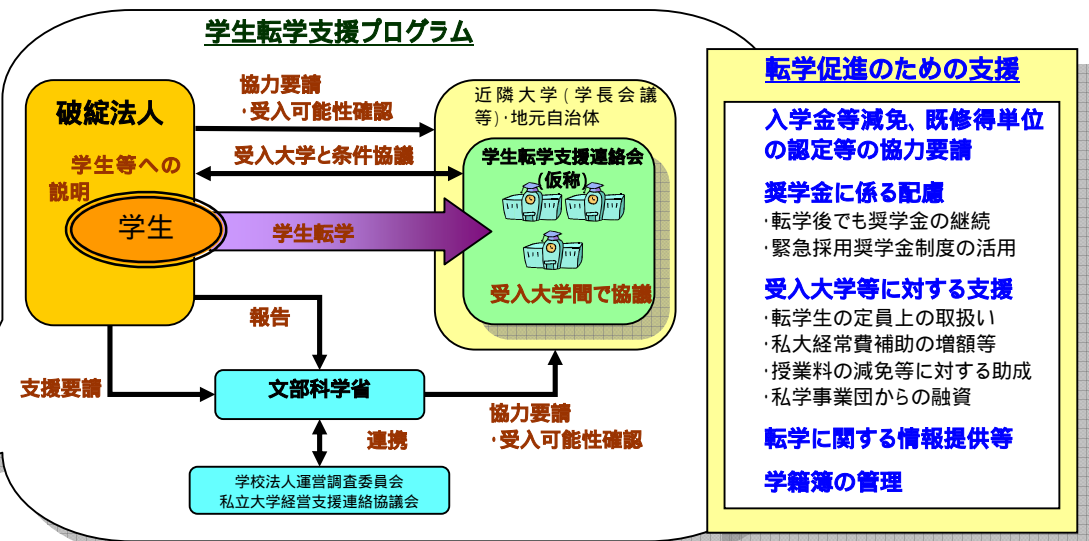
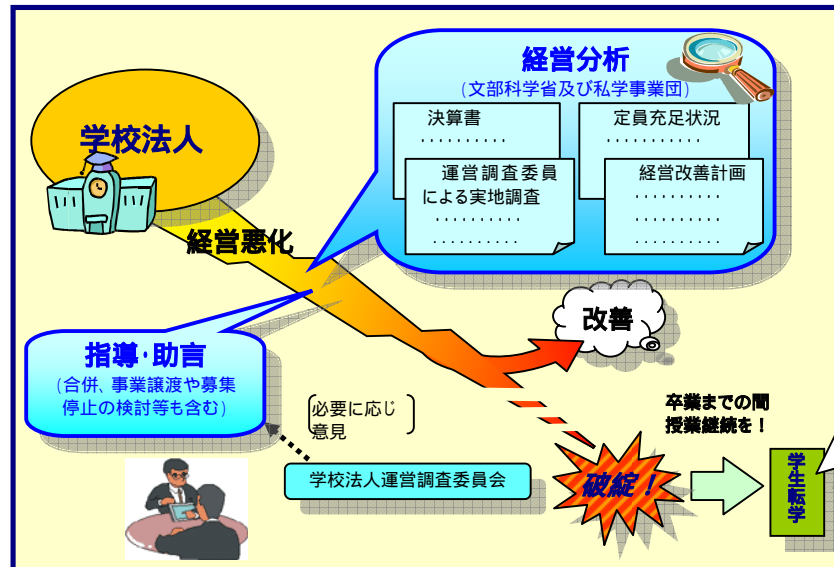
## 対応方針

基本的  
考え方

私学の自主性の尊重

学生の就学機会の確保

- 1 学校法人の経営基盤の強化は各学校法人が自らの責任で行うべきもの
- 2 文部科学省は、経営分析及び指導・助言等を通じ、主体的な改善努力を支援
- 3 状況に応じ、経営改善計画の作成や、より抜本的な対応策の検討を求める
- 4 学校の存続が不可能でも、在学生が卒業するまでの間の授業継続を求める
- 5 万一の場合には、関係者の協力により転学を支援(学生転学支援プログラム)





# 学生のセーフティネットに係る各種答申

「我が国の高等教育の将来像」(答申)平成17年1月28日中央教育審議会

第2章新時代における高等教育の全体像

2 高等教育の量的変化の動向

(1) 全体規模等に関する考え方

(イ) 経営状況の悪化した高等教育機関への対応

社会・経済情勢の変化に伴い、高等教育機関を取り巻く経営環境は厳しさを増しつつある。各機関は、長期的な18歳人口の減少等を見据えつつ、自ら経営努力を行うことが不可欠である。

各高等教育機関の経営改善を支援するため、関係機関の連携のもと、経営分析や指導・助言を通じて、各機関の自主的な改善努力を促すことが必要である。また、各高等教育機関が、必要に応じて財務・会計等に関する専門家の意見を求めることも重要である。

今後、少子化の影響等により、在籍者数が大幅に減少して経営が困難となる機関も生ずることが予想される。中には、様々な手立てを講じてもおお経営が好転せず、学校の存続自体が不可能となる場合もあり得るであろう。そのような際には特に在学生の就学機会の確保を最優先に対応策が検討されるべきであり、そのために関係機関の協力体制を作っておくことが必要である。

また、平成16(2004)年の私立学校法の一部改正によって学校法人に対し財務情報の公開が義務付けられたこと等を踏まえ、各高等教育機関においては、学習者保護の観点からも、財務情報の積極的な公開に努めることが重要である。

「大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について」(答申)

平成14年8月5日中央教育審議会

第5章 おわりに

(3) 高等教育の今後の在り方や全体規模などについては、高等教育のグランドデザインの一環として検討する。

また、大学の存続や学生に対する教育機会の提供が困難になった場合、学生が学習を継続して行うことができるよう、就学機会を確保するための方策等についても併せ検討する。

「規制改革の推進に関する第1次答申」平成13年12月11日総合規制改革会議

4 教育

【具体的施策】

(1) 高等教育における自由な競争環境の整備

ウ 学生に対するセーフティネットの整備【平成15年度中に措置】

大学が廃止されることとなる場合、学生の就学機会の確保が図られるよう、適切なセーフティネットの整備を検討すべきである。

現在、私学経営が厳しいと言われる時代の中で、各大学においては様々な取組が行われているが、上記のような大学設置等に関する規制緩和が進めば将来的には経営が立ちゆかなくなる大学が生じることも予測される。

このため、学生が自己責任に基づいて入学しているとはいえ、万一大学の経営が立ちゆかなくなったような場合には、学生が学習を継続して行うことができるよう、その就学機会の確保を図ることが必要であり、適切な方策を検討すべきである。

**日本私立学校振興・共済事業団**

**私学経営相談センター**

〒102-8145

東京都千代田区富士見 1-10-12

TEL . 03-3230-7850 FAX . 03-3230-8727

ホームページ . <http://www.shigaku.go.jp>

MAIL . [center@shigaku.go.jp](mailto:center@shigaku.go.jp)



