

令和8年度 学校法人監事研修会

学校法人への経営指導について

令和8年9月

文部科学省高等教育局私学部参事官付学校法人経営指導室

目次

- 1． 経営指導の充実・強化等
- 2． 学校法人への経営指導について
- 3． 経営に課題を抱える学校法人の事例

1 . 経営指導の充実・強化等

学校法人に対する経営指導体制

◆学校法人運営調査

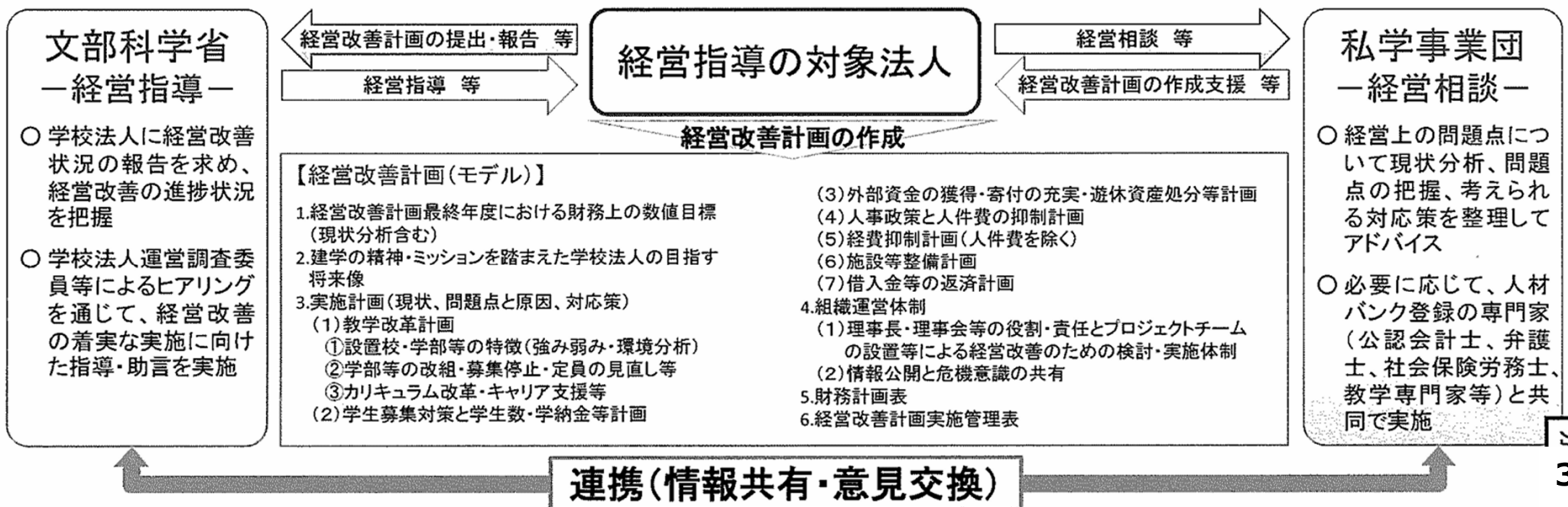
学校法人の健全な経営の確保に資することを目的として、学校法人の管理運営組織、その活動状況及び財務状況等について実態を調査するとともに、必要な指導・助言を実施。(昭和59年より)

2020年までの間を「私立大学等経営強化集中支援期間」と位置付け、平成27年度より制度の一層の充実を図っている。



◆経営改善に向けた指導・助言

経営状況が特に厳しいと認められる学校法人に対しては、経営改善計画(5か年)に基づく経営改善状況の報告を求めるとともに、ヒアリング等を通じて個別に指導・助言を継続。



2040年を見据えて社会とともに歩む私立大学の在り方検討会議 審議のまとめ(概要)

I 私立大学を取り巻く環境

①大学進学者数の激減

大学進学者数推計 62.7万人 ▶ 約59.0万人 ▶ 約46.0万人 (約27%減)
(出生低位・死亡低位) (2021) (2035) (2040)

相当数の法人が縮小や撤退を余儀なくされることが避けられない状況

②大学分布の実態

「地方」に立地する私立大学 ◀ ほとんどが小規模
(首都圏整備法既成市街地等・政令指定都市以外)

地方の進学者の減は、地方私立大学の存続に影響を及ぼし、地方の小規模私立大学から撤退する可能性

③私立大学の分野別学生比率の偏り

人文科学 14.9% 社会科学35.9% ⇔ 理学2.3% 工学12.0% 農学2.1%

我が国の理工系入学者の割合は諸外国に比べても低く、OECD平均よりも大幅に低い状況

II 今後の私立大学振興の基本的な考え方（機能や成果に応じた国の支援の強化）

学部学生の約8割の教育を担うとともに、エッセンシャルワーカーや産業人材等の育成、国際競争力強化に資する研究振興、地域創生など様々な観点で重要な役割を果たす私立大学の教育研究の充実は、「知の総和」の向上に資するとともに、経済社会・国民生活の向上にも貢献。このため、**基盤的経費をはじめとする支援の拡充は不可欠**。

一方、私学助成をはじめとする私立大学関係の諸施策については、以下のような**俯瞰的な方針を踏まえたメリハリ・重点化への転換**を図る。

【今後の私立大学政策の俯瞰的な方針】

国においては、

- ① 地域から必要とされる人材育成を行う**地方大学に対する重点支援**を行う。また、地域の人材需要に基づく**地域の大学間の連携や構造改革を自治体や大学、産業界等との協力の下で実行**する。
- ② 国際競争力の強化の観点から**研究力のある私立大学への重点支援を通じ日本の競争力を高める拠点機能を強化**する。また、日本の産業を支える理工農系人材の育成のための重点支援を行う。
- ③ 再編・統合等による規模の適正化に向けた**私立大学の経営改革の強化**を図る。
経営状況が厳しく質の担保ができない大学には学生への影響が生じないよう**早期に円滑な撤退判断を促進**する。
- ④ **教育研究の質の向上に向けた重点支援**を行う。**理系転換に向けた改革を進める大学に対する基金による支援、PBL教育の推進、大学院教育の充実等**を推進する。

Ⅲ 国による私立大学振興のための4つの施策の方向性

1. 地域から必要とされる人材育成を担う地方大学の重点支援

(1) 自治体・産業界等との連携推進(地域経済の担い手やエッセンシャルワーカー育成支援等)

- 国が、地方の高等教育のアクセス確保について、高等教育政策に対する責任を持って施策を検討し、実施する。
- 地域の高等教育機関、地方公共団体、**産業界など関係者による連携強化・プラットフォームの構築**や、それぞれの協力による**人材育成に係る取組への支援**
- 地域経済の担い手等を育成する**地方中小規模大学への私学助成の重点化**、**地域の高等教育の将来像**(必要な人材の内容やボリューム等)に基づく**取組を行う私立大学への更なる支援**
⇒地域の高等教育資源の効率的・効果的な活用のための重複感の解消や地域の高等教育機関の機能を最大化

(2) 大学間の連携推進

- オンライン授業をはじめとした開設科目の相互補完の円滑化や、事務の共同化を通じた効率化

2. 日本の競争力を高める教育研究を担う大学の重点支援

(1) 国際競争力の向上に向けた私立大学の研究力強化

- 研究力の高い私立大学**が国際的にも研究力で競い合える拠点となること等に向けた施設設備整備と人件費等の**基盤的経費を一体的かつ集中的に支援**する枠組みの構築
- 修士課程をはじめとした**大学院の機能強化に向けた支援を充実**

(2) 日本の産業を支える理工農系人材の育成

- 理工農系分野の学部**の教育研究費支出が多い傾向にあることを踏まえた教育研究環境の充実に向けた、**産官による重点的な支援**

3. 再編・統合等による規模の適正化に向けた私立大学の経営改革強化

(1) 経営指導の強化等(リスクが高い学校法人への指導強化(指導対象法人の拡大(100校程度)等))

(2) 学校法人間の連携・合併、円滑な撤退に向けた支援等(撤退に向けた伴走支援のための私学事業団における専門家チームの体制強化等)

(3) 学部等新設の厳格化(スクラップ・アンド・ビルド、財務要件の厳格化等)

4. 教育研究の質の向上に向けた重点支援

(1) 産業構造の変化に対応する理系転換、文理横断・文理融合教育の推進等

- 理系転換に向けた改革を進める大学に対し、**基金による支援を充実**
- 初等中等教育段階から高等教育段階まで一貫した教育改革を推進**

(2) プロジェクト型学習の推進等の手厚い教育指導体制の構築

- 社会ニーズを踏まえたPBLの推進に向けた、教員配置や基盤的経費の充実

(3) 今後の社会で活躍する力を身に付けるための大学院教育の充実

- 大学院シフトを進める大学を重点的に支援**
- 学士課程から博士課程の連続性、質と密度の向上と、学部段階の履修証明等を含む産学連携による**リ・スキリングプログラムの拡充**

(4) 私立大学附属病院の支援の在り方

- 継続的な人材輩出や医療の提供等に向け、安定した経営基盤を確保

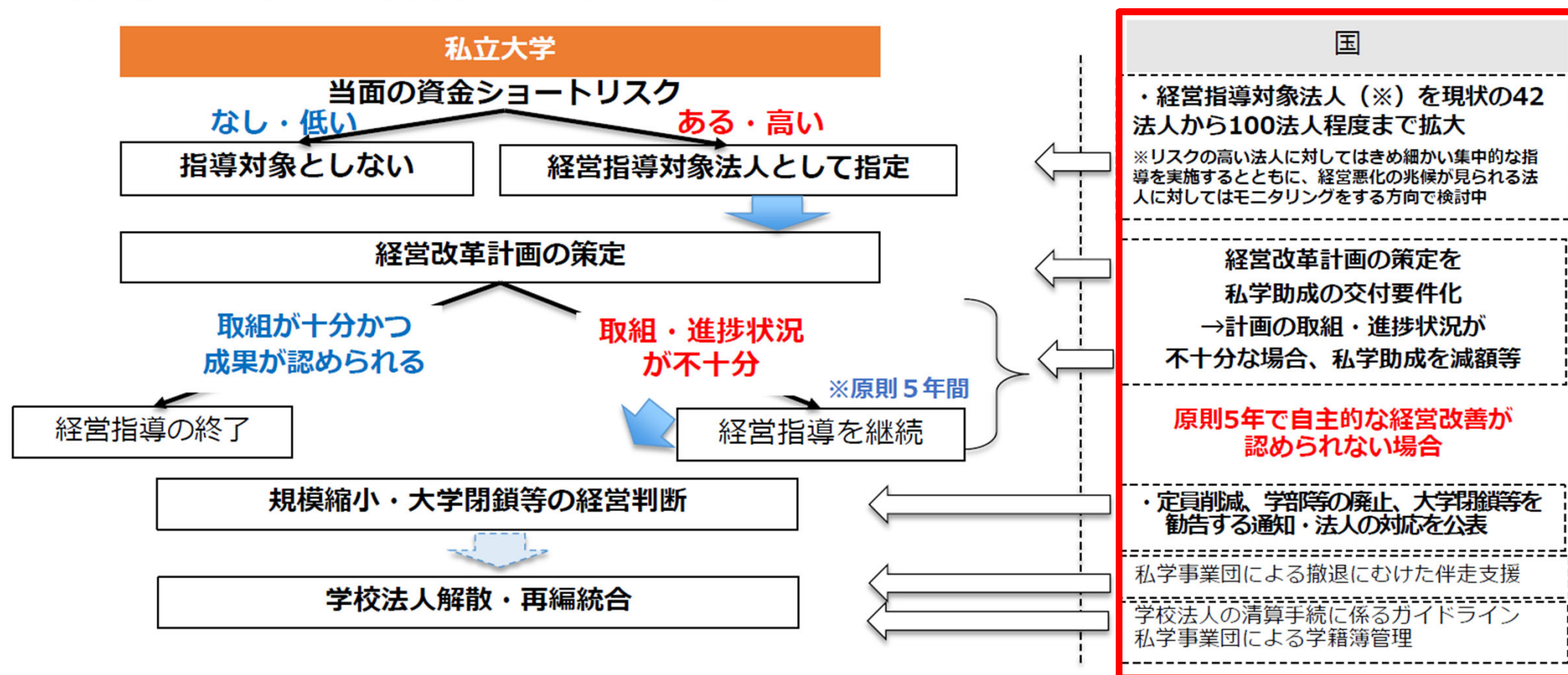
(5) 新たな評価の在り方

Ⅳ 「知の総和」の向上と高等教育の全体最適に向けた私立大学の在り方

- **文部科学省が着手している高校から大学・大学院の一体的な設計に基づく一貫した改革による人材育成のみならず、大学と企業、私立大学と国公立大学などの各機関の間において共有される認識と相互理解のもとでの取組が進められることが肝要。**

<参考3>再編・統合等による規模の適正化に向けた私立大学の経営改革強化への転換(イメージ)

1. 経営指導の強化等：早期の経営判断促進に向けた取組フロー



2. 学校法人間の連携・合併、円滑な撤退に向けた支援等

- 学校法人の吸収合併や学校法人間の財政支援等に係る設置認可・私学助成上の仕組みの改善
- 撤退支援に関するハンドブック作成及び撤退の目安の提示等

3. 学部等新設の厳格化(スクラップ・アンド・ビルド、財務要件の厳格化等)

- 審査体制の充実、経営面・定員充足率の基準の引上げ等

経営指導の充実・強化について

7 文科高第 1733 号
令和 8 年 2 月 25 日

文部科学大臣所轄学校法人理事長 殿

文部科学省高等教育局私学部長
小林 万里子

学校法人運営調査等における経営指導の充実・強化について（通知）

18 歳人口の大幅な減少期を迎え、これまでの大学等の主たる教育対象である高等学校等からの進学者については、相当規模の減少が見込まれています。文部科学省では、従来より、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、学校法人運営調査において、学校法人の管理運営組織、その活動状況及び財務状況等について実態を調査するとともに、必要な助言を行ってきました。平成 30 年には、18 歳人口の大幅な減少など大学等の経営にとって極めて大きな環境変化を迎えることから、平成 30 年 7 月 30 日付「学校法人運営調査における経営指導の充実について（通知）」（30 文科高第 318 号。以下、「平成 30 年通知」という。）にて経営指導の具体的な充実方策を示し、平成 31 年度からきめ細かい集中的な指導を実施してきたところです。

また、「我が国の「知の総和」向上の未来像～高等教育システムの再構築～（答申）」（令和 7 年 2 月 21 日中央教育審議会）において今後の高等教育政策の方向性のひとつとして「高等教育全体の規模の適正化」が示されたほか、これを受けて行われた「2040 年を見据えて社会とともに歩む私立大学の在り方検討会議」より「2040 年を見据えて社会とともに歩む私立大学の在り方検討会議 審議のまとめ（令和 8 年 2 月 19 日）」が示され、経営指導の強化の必要性について言及されてきたところです。

これらを踏まえ、これまでの経営指導の基本的な枠組みは維持しつつも、経営指導の対象を拡大し、経営上看過しがたい兆候が見られる学校法人については、下記のとおり早期からモニタリングする仕組みの導入を通じて、経営指導の充実・強化を図ってまいります。

記

1. モニタリングの対象法人

- （1）学校法人運営調査委員会においてきめ細かい集中的な指導を行っている法人に加え、新たに文部科学省において、日本私立学校振興・共済事業団（以下、「事業団」という。）が定める定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分で、例えば教育活動資金収支差額が直近 3 か年のうち 2 か年以上赤字など一定の経営悪化の状態が 2 年連続で見られる学校法人に関し、流動比率^(注1)や運用資産余裕比率^(注2)といった財務指標を総合的に勘案し、経営上

看過しがたい兆候が見られ早期からモニタリングが必要と判断される学校法人（以下、「対象法人」という。）を選定すること。

（注 1）流動比率：【計算式】流動資産／流動負債（別紙 1 参照）

流動負債に対する流動資産の割合。1 年以内に償還または支払わなければならない流動負債に対して、現金預金または 1 年以内に現金化が可能な流動資産がどの程度用意されているかという、学校法人の資金流動性すなわち短期的な支払い能力を判断する重要な指標。

（注 2）運用資産余裕比率 【計算式】（運用資産－外部負債）／経常支出（別紙 1 参照）

* 運用資産＝特定資産、有価証券（固定資産）＋有価証券（流動資産）＋現金預金

外部負債＝借入金＋学校債＋未払金＋手形債務

経常支出＝教育活動支出計＋教育活動外支出計

「運用資産（特定資産・有価証券・現金預金の換金可能なもの）」から「外部負債（借入金・学校債・未払金等の外部に返済を迫られるもの）」を差し引いた金額が、事業活動収支計算書上の経常支出の何割にあたるかを示す比率であり、学校法人の一年間の経常的な支出規模に対してどの程度の運用資産が蓄積されているかを表す指標。

- （2）対象法人に選定された学校法人には、文部科学省よりその旨を通知すること。

2. モニタリングの方法

- （1）対象法人のモニタリングは、以下のとおり行うこと。

- ① 対象法人は、別紙 2 の様式に基づき経営改革計画を策定し、事業団に提出する。対象法人の中期計画等において、既に経営改革計画の内容について定めがある場合は、中期計画等から抜粋して記載することができる。
- ② 文部科学省と事業団が連携して、経営改革計画の内容を確認し、必要に応じて対象法人に助言等を行う。

- （2）対象法人となった翌年度以降、2 年連続で定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分で正常状態であることが確認されるなど、対象法人の経営状況を総合的に勘案してモニタリングが不要と判断される場合は、対象法人から除外されること。

3. その他

- （1）平成 30 年通知に基づくきめ細かい集中的な経営指導においても、定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分を参照していくこととする。

各学校法人においては、この機会に、事業団が「私学経営ダッシュボード」を通じて提供する経営判断指標を活用の上、自己の経営状況について改めて点検を行い、必要な経営強化・経営改善に取り組むことや、事業団が提供する学校法人の経営改善等を支援する各種サービス（別紙 3）を適宜活用することが望まれる。

- （2）令和 8 年度以降、1.（1）において選定されたモニタリングの対象法人及び平成 30 年通知に基づくきめ細かい集中的な指導が行われる法人が、正当な理由なく、経営改革計画の策定を行わず財政状況が健全であることが確認できない場合は、私立大学等経常費補助金の全額を交付しないこととする予定であること。また、令和 11 年度以降、平成 30 年通知に基づくきめ細かい集中的な指導が行われる法人については、経営改革計画に基づく取組・進捗状況が不十分であり、財政状況の改善が見込まれない場合は、私立大学等経常費補助金を減額することとする予定であること。詳細については、別途周知する予定であること。

経営に課題を抱える経営指導法人

文部科学省では、学校法人の経営状況に応じて、以下の3つの区分で経営指導を実施。近年、経営状態が悪化する学校法人が増加していることを受けて、経営指導の対象法人数は増加し続けている（対象法人数の推移 R3:27、R4:27、R5:24、R6:32、R7:42）

指定区分	R7 対象法人数	R8 対象法人数	学校法人に求める対応（経営指導の内容）
集中経営指導法人	26	36	・日本私立学校振興・共済事業団による経営相談の実施 ・経営改革計画の作成及び提出 ・改善状況や経営改革計画の進捗状況を報告 ・報告書等を基に、学校法人運営調査委員及び事務官によるヒアリング（年に1回以上） ・実地調査（適宜）
経営指導法人	16	26	・経営改革計画の作成及び提出 ・改善状況や経営改革計画の進捗状況を報告 ・報告書等を基に、学校法人運営調査委員又は事務官による書面調査 ・ヒアリング（適宜）
モニタリング対象法人 ※	—	34	・経営改革計画の作成及び提出 ・私学事業団による指導・助言
合計	42	96	—

※ 経営悪化の兆候が見られ始めた初期の段階からの検討・取組が重要であることから、令和8年度から新たにモニタリングの仕組みを導入（2年連続イエローゾーンの大学等が対象）

2. 学校法人への経営指導について

経営に課題を抱える学校法人に対する経営指導

文部科学省では、経営基盤の安定確保が必要であると判断される学校法人や経営上看過しがたい兆候が見られる学校法人などについて、法人の経営状況に応じて指導を実施している。

○学校法人運営調査委員会（学校法人理事長、弁護士、公認会計士など約30名で構成）が、「経営指導強化指標※¹」や「経営判断指標※²」を踏まえ、経営基盤の安定確保が必要であると判断される学校法人等に対して、必要に応じ実地調査、ヒアリング又は書面調査を実施。その結果を踏まえ、経営指導を行う学校法人を決定。

※1 「運用資産－外部負債」が直近の決算でマイナス」 かつ「経常収支差額が直近3か年の決算で全てマイナス」

※2 日本私立学校振興・共済事業団（以下、「事業団」という。）が定める定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分

○法人は、私学事業団の指導・助言や「学校法人の経営改善等のためのハンドブック」を参照して「経営改革計画」を策定し、当省や事業団に提出。経営改善が図られるまでヒアリング等を通じて指導を実施。

【経営改革計画(モデル)】

1.法人経営（財務状況、学生確保、教学等）における現状認識、問題点とその原因及び今後の課題に関する分析

2.経営改革計画最終年度における財務上の数値目標

3.経営改革計画期間における重点事項及び経営資源等（予算、人員等）の配分に係る方針

4.実施計画（1.の分析を踏まえた今後の対応策等）

- (1)建学の精神・ミッションを踏まえた学校法人の目指す将来像
- (2)教学改革計画 ①設置校・学部等の特徴（強み弱み、機会、脅威、内部外部環境分析等） ②学部等の改組・募集停止・定員の見直し等 ③カリキュラム改革・キャリア支援等
- (3)学生確保の方策と学生数・学納金等計画

(4)外部資金の獲得・寄付の充実・遊休資産処分等計画

(5)人事政策と人件費の削減計画

(6)経費削減計画（人件費を除く）

(7)施設等整備計画

(8)借入金等の返済計画

(9)地域との連携計画

5.組織運営体制

(1)理事長・理事会等の役割・責任 (2)経営改革のための検討・実施体制（プロジェクトチームの設置等） (3)情報公開と危機意識の共有

6.リスクシナリオ ※経営判断を行うための財務上の数値及び具体的な対応方針等

7.財務計画表

8.経営改革計画実施工程表

○集中経営指導法人のうち「資金ショート又は債務超過に陥るリスク」があるなど、経営が改善しない学校法人に対しては経営上の判断（学部の募集停止、設置校の廃止、法人解散等）をするよう通知。

学校法人に対する集中経営指導について

学校法人運営
調査（実地調査）

資金ショートリスクがある学校法人（経営判断指標C1～D3等）に対して実地調査

＜主な調査確認事項＞

- 管理運営面（理事会・評議委員会の運営状況、監事の監査状況、内部統制等）
- 財務面（学生確保や経費削減等の経営改善方策、運用資産・借入金の状況、施設設備の整備見通し等）
- 教学面（定員充足状況、入学者選抜、教員配置、学生支援、校地校舎、留学生の在籍管理等）

➡ 指導助言事項を通知するとともに、資金ショートリスク等に応じて「集中経営指導法人」、「経営指導法人」、「モニタリング対象法人」等に指定（以下は集中経営指導法人に対する経営指導の流れ）

計画1年目

学校法人による経営改革計画の作成・提出 ※ 作成に当たって私学事業団が経営相談対応

＜計画策定に当たってのポイント＞

- 3年程度を目安に経営改善の実績が上がる計画を策定すること（計画期間は5年間の基本）
理事長や理事会のリーダーシップの下、具体的な根拠（データ）や分析に基づいた実効性のある計画を策定、実施体制を構築
- 計画どおりに改善が進まなかった場合を想定し、学生保護等の観点から組織の見直し等を含めた経営判断を行う際の具体的な判断基準（※）及び対応方針（リスクシナリオ）を盛り込むこと

※ 判断基準は、学校法人の実情に応じて、運用資産の額、定員充足状況、経常収支差額等を用いることが考えられる

➡ 計画策定以降、毎年度、改善状況や計画の進捗状況を報告
学校法人運営調査委員によるヒアリング等を実施して計画の進捗状況を確認し、指導・助言事項を通知

計画3年目

経営改革計画達成状況の中間評価

◎中間評価において、計画の進捗が不十分と評価された場合※、以下内容の指導を実施※※

※著しい入学定員未充足で今後の学生確保の見通しが不十分な場合や経営改革計画期間中の目標達成の見込みが低い場合

・計画の抜本的な見直しや不採算部門の撤退等の検討

・現状の設置校を維持した状態での運営継続を考える場合は、経営を継続するための最低限の達成目標の数値（計画4、5年目の経常収支差額及び在籍者数）の策定

⇒ 数値目標・計画の達成状況によっては、部局の募集停止、設置校の廃止、法人解散等も含む経営上の判断をするよう指導する可能性

※※経営状況が著しく悪化している場合は、上記※に関わらず、経営上の判断の指導を3年目に行う可能性あり

○数値目標や見直し後の経営改革計画の妥当性を確認し、内容が不適当な場合は再設定・検討を求める

○改革計画や数値目標の達成状況を確認

○計画期間終了後の最終評価を見据えた評価を実施 ⇒次年度中に経営上の判断を行うことができるよう検討することを求める場合あり

計画5年目

計画期間終了後
（6年目）

経営改革計画達成状況の最終評価

①経営改善の実績が上がらなかった

②支払不能（資金ショート）又は債務超過に陥るリスクが高い

③経営難の原因となっている組織の廃止に必要な額を試算の上、法人の有する資産がその額を下回るリスクが高い

法人に対して、部局の募集停止、設置校の廃止、法人解散等も含む経営上の判断をすることを求める通知を発出

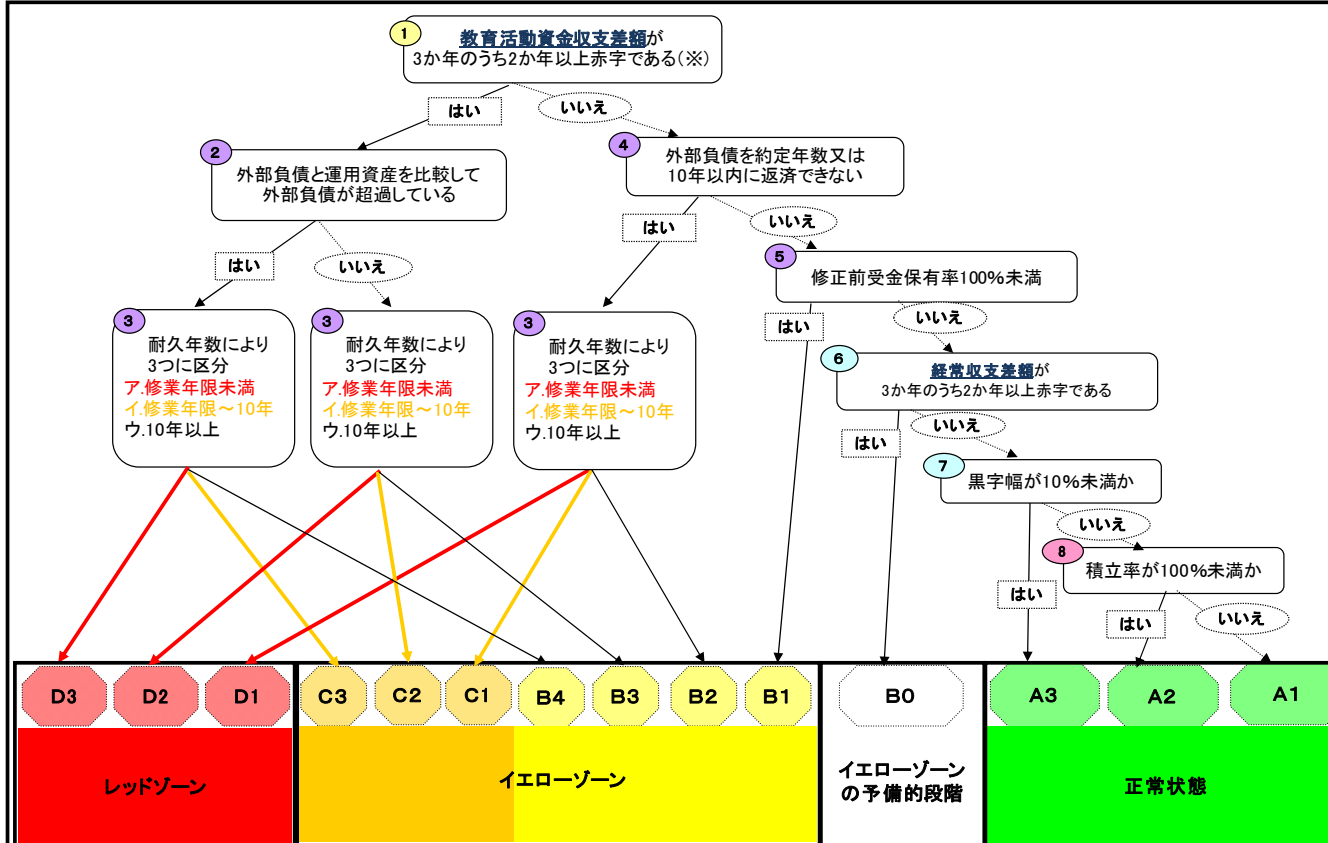
➡ 当該学校法人に対して、対応方策の方向性を明記した財務諸表や事業報告書等の公表を求める（法人が公表した対応方策の方向性について文部科学省においても公表）

※一定の進捗は見られるものの依然として経営状況に課題がある法人については、再度、経営指導のサイクルに入る可能性あり

経営判断指標フローチャート

定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分（法人全体）

※平成27年度から



① 教育活動資金収支差額

一般に学校法人の破綻は資金ショートにより起こると考えられるため、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現金が生み出せるかが重要になる。

②③④⑤ 運用資産は十分か、外部負債は返済可能な額か

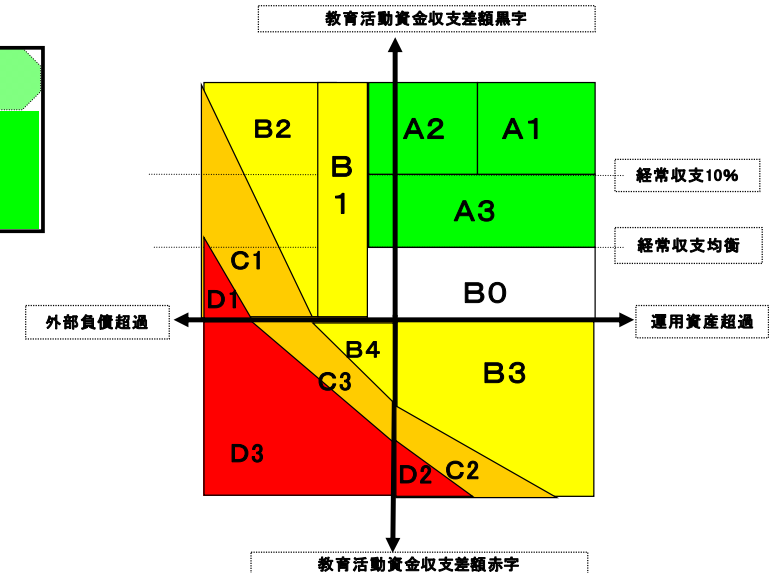
教育活動資金収支差額が赤字の時は、過去の蓄積である運用資産を取り崩すこととなる。特に多額の外部負債がある場合には将来的に返済可能な額かが問題にある。黒字の時でも、外部負債が過大であれば同様の問題がある。また、期末の運用資産が少なすぎる場合もリスクが大きい。

⑥⑦ 経常収支差額

経常収支差額が黒字でなければ自己資本を取り崩すことになるため正常状態とはいえない。また経常収支差額が黒字であっても、基本金組入相当の黒字が生じていなければ経常収支は均衡しないため黒字幅で2つに区分した。

⑧ 積立率

減価償却累計額等の要積立額に対して運用資産の蓄積が十分になされているか。



●教育活動資金収支差額

【教育活動資金収入】

学納金収入 + 手数料収入 + 特別寄付金収入(施設設備除く) + 一般寄付金収入 + 経常費等補助金収入(施設設備除く) + 付随事業収入 + 雑収入

【教育活動資金支出】

人件費支出 + 教育研究経費支出 + 管理経費支出

調整勘定等

※教育活動資金収支差額および経常収支差額の「3か年」とは、一昨年度、昨年度の決算実績および今年度決算見込み3か年を指す

●外部負債 = 借入金 + 学校債 + 未払金 + 手形債務

●運用資産 = 現金預金 + 特定資産 + 有価証券

●耐久年数とは「あと何年で資金ショートするか」を表し、原則として修業年限を基準に設定

●修正前受金保有率 = 運用資産 ÷ 前受金

●経常収支差額 = 経常収入(教育活動収入計 + 教育活動外収入計) - 経常支出(教育活動支出計 + 教育活動外支出計)

●積立率 = 運用資産 ÷ 要積立額(減価償却累計額 + 退職給与引当金 + 2号基本金 + 3号基本金)

「経営判断指標」に基づく経営状態区分の集計結果

「レッドゾーン」(D3～D1)に分類される法人の割合は、3.0% から 4.0% に増加。
 「イエローゾーン」(C3～C1、B4～B1)に分類される法人の割合は、23.5% から 27.4% に増加。

●2024年度決算ベースの区分（法人種は2025年度時点）

項目		D3	D2	D1	C3	C2	C1	B4	B3	B2	B1	B0	A3	A2	A1	計	B1 以下
大学法人	法人数	7	12	3	4	25	2	1	104	3	2	149	192	33	34	571	163
	割合	1.2%	2.1%	0.5%	0.7%	4.4%	0.4%	0.2%	18.2%	0.5%	0.4%	26.1%	33.6%	5.8%	6.0%	100.0%	28.5%
短大・高専法人	法人数	3	1	0	2	10	1	0	26	1	0	27	15	2	3	91	44
	割合	3.3%	1.1%	0.0%	2.2%	11.0%	1.1%	0.0%	28.6%	1.1%	0.0%	29.7%	16.5%	2.2%	3.3%	100.0%	48.4%
計	法人数	10	13	3	6	35	3	1	130	4	2	176	207	35	37	662	207
	割合	1.5%	2.0%	0.5%	0.9%	5.3%	0.5%	0.2%	19.6%	0.6%	0.3%	26.6%	31.3%	5.3%	5.6%	100.0%	31.3%

●2023年度決算ベースの区分（法人種は2024年度時点）

項目		D3	D2	D1	C3	C2	C1	B4	B3	B2	B1	B0	A3	A2	A1	計	B1 以下
大学法人	法人数	4	9	4	3	16	1	1	93	3	2	157	203	37	38	571	136
	割合	0.7%	1.6%	0.7%	0.5%	2.8%	0.2%	0.2%	16.3%	0.5%	0.4%	27.5%	35.6%	6.5%	6.7%	100.0%	23.8%
短大・高専法人	法人数	1	0	1	0	10	1	0	23	2	0	25	23	3	1	90	38
	割合	1.1%	0.0%	1.1%	0.0%	11.1%	1.1%	0.0%	25.6%	2.2%	0.0%	27.8%	25.6%	3.3%	1.1%	100.0%	42.2%
計	法人数	5	9	5	3	26	2	1	116	5	2	182	226	40	39	661	174
	割合	0.8%	1.4%	0.8%	0.5%	3.9%	0.3%	0.2%	17.5%	0.8%	0.3%	27.5%	34.2%	6.1%	5.9%	100.0%	26.3%

※留意点

- (1) 経営判断指標に基づく区分は、あくまで将来見込みを含めた現在の状況を示すものであり、法人の絶対的な評価を行うものではなく、複数の法人の間での優劣を判断するものではない。
- (2) 学校法人の個別事情が十分考慮されないまま区分される場合がある（修繕費、今後の施設整備計画など）。レッドゾーンの判定であつても数年以内に必ず経営破綻する訳ではない。指標による風評被害を避けるためにも個別法人の取扱いには十分な注意を要する。
 ※例えば、2019年度決算ベースで「レッドゾーン」に該当していた21法人のうち、2023年度決算ベースでは10法人が「B0以上」に移行、4法人が「イエローゾーン」に移行している。

3. 経営に課題を抱える学校法人の事例

経営に課題を抱える学校法人の典型例①

① 学校法人全体では余力があるものの、大学部門が恒常的に支出超過の状態となっており、大学部門が原因で資金流出が続き、運用資産が年々減少している。

② 私学助成や修学支援新制度の交付要件を踏まえて定員を大幅に切り下げた結果、定員充足しても支出超過となる状態（損益分岐点を下回る定員設定）となっている。

→ 定員割れが続く大学の中には、定員充足率を形式的に回復するために、収容定員削減を行っていることがある。
定員充足率だけでなく、定員変更の有無からも経営悪化の兆候を読み取ることができる。

例：高等教育の修学支援制度の機関要件である「直近3年度いずれかの在籍学生数が収容定員の8割以上」を満たすため、定員削減を行っているケース。

	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
入学定員	100	100	50	50	50	50	50
志願者	120	100	90	80	70	60	50
入学者	70	65	60	55	50	45	40
充足率	70%	65%	120%	110%	100%	90%	80%
収容定員	400	400	350	300	250	200	200
現員	340	305	275	250	230	210	190
充足率	85%	76%	79%	83%	92%	105%	95%

収容定員充足率は回復しているが、学生数が激減している。

③（①②のような経営状態であるにも関わらず）経営改善のための有効な方策を講じられていない（定員未充足の原因分析が不十分であり、対応策が根拠に基づいたものになっていない / 具体的な支出削減策が不十分など）。

④ 資金ショートリスクが顕在化しているにも関わらず、部門の廃止等の痛みを伴う議論を忌避し、リスクシナリオを策定していない、または策定していても募集停止に係る具体的な判断基準が示されないなど抽象的な内容にとどまる。

経営に課題を抱える学校法人の典型例②

- ⑤募集停止から在學生を卒業させるまで大學運営を継続した上での閉鎖に至るまでに必要となる資金 （閉鎖コスト）の試算等、必要となる財務シミュレーションを行っていない。
 - ⑥財務シミュレーションは行っているが楽観的な仮定（全国的に定員充足率が低下傾向の分野にも関わらず、入学者が右肩上がり等）に基づいており、現実的なシミュレーションとなっていない。
 - ⑦換価性が必ずしも高くない固定資産等の売却について、売却先が確定しないにも関わらず資産売却収入が速やかに入る計画となっている。路線価等での試算のみで実際の売却価格とかけ離れるリスクがある。
 - ⑧経営課題や危機意識を 教職員と共有できておらず、支出削減等について教職員から十分な協力が得られない。
 - ⑨ 耐震改修が実施できていない。 施設・設備の改修等が必要にも関わらず、施設設備必要金額の試算を行っていない。
財源不足等により、そもそも施設計画が十分に立てられていない。
→経営悪化傾向にある法人は、耐震改修等の必要な投資を先送りにしていることがある。
 - ⑩部門廃止等の判断を一度行ったにも関わらず、（同窓会からの反対等により）判断を覆すなど、重要な事項に関する経営判断がブレる。
- ※ 経営不振の学校法人の中には、ガバナンス面でも課題を抱える法人が少なくない。

早期に適切な経営判断を行った事例①

①学校法人XはA大学やB高校等の複数の学校種を設置。A大学の定員充足率の低下に伴い、**B高校等の学生募集は堅調だが、A大学部門は赤字**であり、法人全体の財務状況に悪影響を及ぼすことが懸念された。

<募集停止決定 7 年前>

②理事会を中心に、以下の3点を前提として、将来的な大学部門の閉鎖も見据えた検討を開始。**詳細な財務シミュレーションに基づき議論を行った上で、リスクシナリオを理事会で策定。**

- ・最も重要なステークホルダーである学生に不利益を生じさせないこと
- ・A大学の募集停止を行う場合、在校生全員を卒業させるまで継続すること
- ・A大学の募集停止により、B高校等の他部門の運営に悪影響が出ないようにすること

③リスクシナリオの策定に際しては、**A大学による資金流出がB高校等の運営に影響を及ぼさないよう、法人全体の運用資産を各設置校の規模等に応じて割り振るとともに、A大学の閉鎖コスト（※）を試算し、A大学に割り振られた運用資産が閉鎖コストを下回らないことを募集停止の判断基準**とした。

※ 募集停止から在学学生を卒業させるまで大学運営を継続した上での大学閉鎖までに必要となる資金

<募集停止6年前～前々年度>

④入学者数の減少等を踏まえ、改組等の大学改革等を実施。教職員とも危機感を共有。入学者数は一時的に改善したが再び減少し、リスクシナリオの募集停止基準に近付いたことから、その発動を検討。

<募集停止の前年度>

⑤**A大学部門に割り振られた運用資産も踏まえた学生募集の目標値を設定。**学校法人Xとして目標達成に向けた取組を支援するが、**達成できなかった場合にはA大学を募集停止することを決定。**理事会の決定について教職員に対して周知し、法人全体としての意思統一を行った。

<募集停止の決定・公表>

⑥学生募集の目標を達成できなかったことから、募集停止を決定・公表。明確な基準に基づき早期に経営判断を行ったことにより、学校法人全体の財務状況が悪化してB高校等の運営に影響を及ぼす事態に陥ることなく、かつA大学の在校生に不利益が生じない形での大学閉鎖とすることができた。

早期に適切な経営判断を行った事例②

＜募集停止決定4～5年前＞

- ①C大学を設置する学校法人Yでは、入学者が急速に減少したことに伴い、経常収支差額が赤字になるとともに運用資産が減少傾向にあった。そこで、理事長を中心とした経営改革チームが主体となって経営改革計画を策定するとともに、カリキュラム改革やオープンキャンパスの充実など、入学者確保のための取組を実施。

＜募集停止決定3年前＞

- ②オープンキャンパスの来場数に手ごたえを感じていたが、結果として入学者数の増加は実現できなかった。収容定員充足率が大きく悪化したことを受けて、経営改革チームにおいて詳細な財務シミュレーションを実施。その際、C大学の閉鎖コストを算定するとともに、入学者数の改善目標値を設定。
- ③経営改革チームからの報告を踏まえ、理事会は「外部機関への相談」や「遊休資産の売却」といった複数のリスクシナリオ及び当該リスクシナリオを発動するための判断基準を決定。大学全体の募集停止については、運用資産が閉鎖コストを下回らないことを判断基準として決定した。
- ④大学経営陣はこれらの決定を教職員にも伝達し、学校法人Y全体として危機感を共有するとともに、改めて、経営者と教職員が一丸となって経営改善に取り組むこととした。

＜募集停止の決定・公表＞

- ⑤入学者確保に取り組んだものの、改善目標値を達成することはできなかった。この間、経費削減や遊休資産の売却を進めたが運用資産の減少に歯止めがかからず、翌年度の運用資産が閉鎖コストを下回ることが懸念された。
- ⑥理事会で協議を行い、「大学運営を継続することは、かえって在校生や教職員を不安定な立場に置くことになる」という考えの下、リスクシナリオの判断基準に基づき、翌年度の学生募集を停止することを決定。
- 決定後、速やかに教職員向けの説明会を実施するとともに、大学HPにおいて学生募集の停止を公表。募集停止の発表後、学生や保護者、教職員からは大学の廃止を惜しむ声もあったが、概ね理解を得られた。現場の教職員の協力を得られたこともあり、経営陣は在校生を全員卒業させるまで支障なくC大学を運営した上で閉鎖することができた。

地方公共団体からの要請に基づく学校法人への経営指導の実施について（新たな仕組みの創設）①

背景・趣旨

- 私立大学は、学部学生の約 8 割の教育を担い、エッセンシャルワーカーや産業人材等の育成など、重要な役割を担っている一方で、18歳人口の大幅な減少により、私立大学を取り巻く経営環境が厳しさを増している。
- そうした中で、今後、地域における高等教育へのアクセス確保や地域から必要とされる人材の育成等を継続的に推進していくためには、地域構想推進プラットフォームの構築等を行いつつ、地方公共団体と私立大学の連携を更に強化することが重要。

地域に不可欠な私立大学について、厳しい経営環境の下での健全な財務運営の確保等を図るとともに、地域の人材需要や将来展望等を踏まえた経営改革の促進等に資するよう、私立大学に対する財政支援を行う地方公共団体の要請に応じて文部科学省が学校法人に対して経営指導を行う新たな仕組みを創設。

- ※ 1 本仕組みによる経営指導は、文部科学省による「学校法人運営調査」の一環として実施。既存の集中経営指導法人等への指導とは別枠で実施（より柔軟に対象法人を選定）。本仕組みの対象法人は「地域連携型経営指導法人」と呼称
- ※ 2 文部科学省が地方公共団体の問題意識等を十分に聴取するとともに、地方公共団体が経営指導の場に同席し、質問や意見等を述べる機会を設けるなどにより、地方公共団体の意向を勘案した指導となるよう留意



【参考：2040年を見据えて社会とともに歩む私立大学の在り方検討会議 審議まとめ（令和8年2月19日）（抄）】

- 学校法人自身が、自律的な経営改善・向上に向けた努力を進めることを基調としつつも、地方公共団体が、地域振興の観点から、私立大学が行う人材育成の取組等に対する支援を行うと判断する場合であって、学校法人による自律的な経営改善に課題が認められる場合には、関係地方公共団体等が文部科学省に対して当該大学に対する経営指導の実施等の必要な協力を求めることができる仕組み作りについて検討する。

地方公共団体からの要請に基づく学校法人への経営指導の実施について（新たな仕組みの創設）②

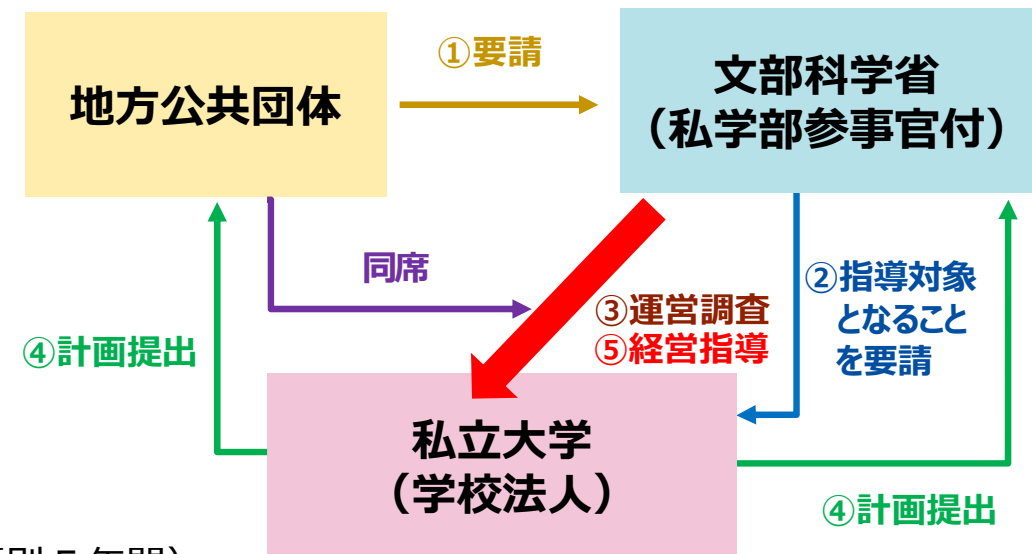
要件

本仕組みによる経営指導を実施するためには、以下の全ての要件に該当する必要

- ① 地方公共団体が私立大学に対する財政支援を現に行っている、又は今後行う具体的な計画があること
- ② 文部科学省として、私学事業団が定める経営判断指標等も参照した上で、学校法人の経営改善が必要であると認めること
- ③ 本仕組みによる経営指導の実施について、学校法人の了解が得られること

手続

- ① 地方公共団体が文部科学省に経営指導の実施を要請
※複数の地方公共団体が共同で要請することも可能
↓ 文部科学省として、経営改善が必要と認める場合
- ② 文部科学省が学校法人に経営指導対象となることを要請
↓ 学校法人が了承した場合
- ③ 文部科学省が学校法人への運営調査を実施
※地方公共団体の同席の下で実地調査を実施
- ④ 学校法人が経営改革計画を策定し、文部科学省及び地方公共団体に提出
- ⑤ 文部科学省が学校法人に継続的な経営指導を実施（原則5年間）
※地方公共団体の同席の下でヒアリング（原則オンライン）を実施し、指導通知を发出



【今後のスケジュール（予定）】

- ・令和8年夏頃 本仕組みの創設について、都道府県知事及び学校法人理事長への通知を发出
- ・令和9年1月～ 地方公共団体から文部科学省への要請を受け付け
- ・令和9年4月以降 本仕組みによる経営指導を実施

ありがとうございました