

私学事業団による 経営相談・支援等について

令和8年度 文部科学省 学校法人監事研修会

令和8年9月

1. 私学事業団が行っている経営相談

- (1) 経営相談について
- (2) 合併等紹介業務

2. 『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』

- (1) 『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』第3次改訂について
- (2) 『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』について

1. 私学事業団が行っている経営相談等

- (1) 経営相談について
- (2) 合併等紹介業務について

(1) 経営相談について

経営相談のご案内

私学事業団では私立学校の経営の改善及び安定に寄与するため、ご依頼のあった学校法人に対し、経営相談を実施しています。

経営上の問題への解決策の提案

「学生募集」「人件費削減」等の経営上の問題について、学校法人の現状にあった提案をしてほしい



経営改善計画の作成支援

目標と期限を明確にした経営改善方策を作成し、経営改善に努めたいので、作成を支援してほしい



経営相談をご活用ください

経営支援室 電話03-3230-7829～7831



- 学校法人を訪問し、経営改革のキーパーソンとなる役員及び教職員の方々にヒアリングしながら、解決策を探ります
- 学校法人の抱える経営上の問題点について現状分析、問題点の把握、考えられる対応策を整理してアドバイスをします
- 経営改善計画の進捗状況を踏まえ、適時適切な助言等を行います
- 必要に応じて事業団が依頼している専門家（公認会計士、弁護士、社会保険労務士、教学専門家等）と共同で実施します

※経営相談を希望する学校法人が多数の場合等、ご相談に応じることができないことがあります。
また、学校法人にて経営相談を実施する際は、所定の交通費が必要になります。

(1) 経営相談について（経営相談申込書）

令和 年 月 日

令和8年度 経営相談申込書

日本私立学校振興・共済事業団

理事長 福原紀彦 殿

学校法人番号:

学校法人名:

理事長名:

次のとおり経営相談を申し込みます。

- (1) 実施時期: 希望する月に「○」を付してください。(複数月を選択してください)

8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	いつでもよい
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

- (2) 実施場所: ① 学校法人 ② 私学事業団

※「①学校法人」を希望する場合、貴法人に交通費をご負担いただきます。

- (3) 相談内容: 以下の①～⑦の相談を希望する項目の該当欄に「○」を付してください。複数選択する場合は、優先する順位番号を付してください。(3項目以内をお願いします)

項目	相談内容	該当欄
① 中長期計画・経営改善計画	計画策定、進捗管理・PDCAサイクル、管理運営等	☐
② 財務等分析	学園の現状、財務等の他法人・他校との比較等	☐
③ 学生生徒等の確保	広報戦略、志願者増大等	☐
④ 人事政策	人事考課制度、賃金体系の見直し、役職定年・早期退職制度等	☐
⑤ 収入確保	寄付金等の外部資金獲得、収益事業等	☐
⑥ 経費削減	経費削減	☐
⑦ その他の課題	合併、撤退、設置者変更等、①から⑥以外の内容	☐

- (4) 参加人数: ① 5名以内 ② 6～10名 ③ 11～20名 ※人数が20名を超える場合は事前にお問い合わせください

- (5) 参加者の役職: ① 理事長 ② 理事(担当:) ③ 監事 ④ 学長・校長等
⑤ 事務局長・事務長等 ⑥ 教員 ⑦ 職員 ※教員・職員は可

注1. 表面「経営相談事項」へ項目別相談内容を具体的に記入してください。

注2. 経営相談を希望する学校法人が多数の場合等、ご相談にならないことがあります。

注3. 実施時期については、申込状況等によってご希望に添えないことがあります。

注4. 相談内容によっては、外部の専門家と共同で実施することがあります。

注5. 内部研修会の実施を希望する場合は、事務局職員を講師として派遣いたします。この場合、経営相談とは手続きが異なりますので、経営支援部にお問い合わせください。②経営相談申込書の提出は不要となります。

令和8年度 経営相談事項

- ◇ 前頁(3)の項目毎に相談内容の要点とその詳細をご記入ください。また、今回の相談に関するご希望・質問等がありましたら合わせてご記入ください。(別紙可)
(経営相談の実施決定後、担当者から実施時期等について連絡させていただきます。)

学校法人番号		学校法人名	
ご担当者	役職名	氏名	
連絡先住所			
連絡先電話番号	() 内線 ()		
連絡先メールアドレス			

(1) 経営相談について（相談内容）

項目	相談内容	該当欄
① 中長期計画・経営改善計画	計画策定、進捗管理・PDCA サイクル、管理運営等	
② 財務等分析	学園の現状、財務等の他法人・他校との比較等	
③ 学生生徒等の確保	広報戦略、志願動向等	
④ 人事政策	人事考課制度、賃金体系の見直し、役職定年・早期退職制度等	
⑤ 収入確保	寄付金等の外部資金獲得、収益事業等	
⑥ 経費削減	経費削減	
⑦ その他の課題	合併、撤退、設置者変更等、①から⑥以外の内容	

(1) 経営相談について (①経営改善計画策定支援)

経営改善計画本文

令和○年○月○日

学校法人○○○○ 経営改善計画
令和○年度～○年度 (5ヵ年)

令和○年○月○日 理事会決定

財務的な
裏づけ



財務計画表

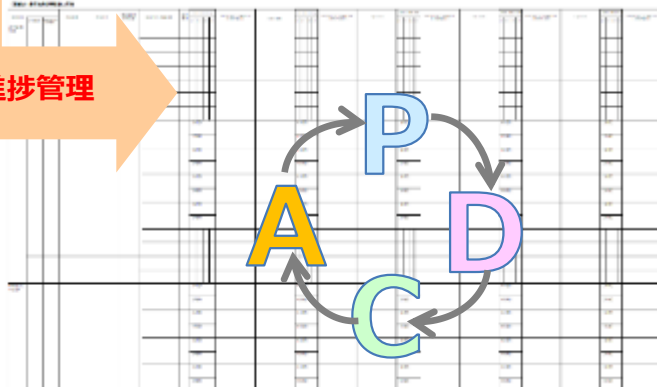
様式番号	様式名	作成単位
様式1-1	積算基礎1(学生等数関係)	学科等
様式1-2	積算基礎1(学生等数関係)【5か年推移(学校別)】	学校
様式2	積算基礎2(教職員数関係)	学校
様式3	積算基礎3(借入金関係)	法人
様式4	資金収支計算書(法人全体)	法人
様式5	資金収支計算書(学校別)	学校
様式6	活動区分資金収支計算書	法人
様式7	月別資金繰表	法人
様式8-1	事業活動収支計算書(法人全体)	法人
様式8-2	事業活動収支計算書(法人全体)【5か年推移】	法人
様式9	事業活動収支計算書(学校別)	学校
様式10-1	貸借対照表	法人
様式10-2	貸借対照表【5か年推移】	法人
様式11	リスクに係る試算(法人全体)	法人

(注)本計画書の数値については以下のとおり。

様式番号	区分	当初計画見込年度	実績記入年度	見込記入年度
様式1,2	人数系	令和7～10年度	令和3～6年度	令和7～10年度
様式3～10	財務系	令和6～10年度	令和3～5年度	令和6～10年度

法人番号	法人名
131999	東西大学

進捗管理



財務計画表(別紙1)

- 毎年度の達成度合いを財務的に検証

作成手順

- (1) 経営改善計画本文の内容を数値に置き換えて「積算基礎」を作成

学生募集対策と学生数・学納金等計画
人事政策と人件費の抑制計画
借入金等の返済計画

積算基礎1(学生等数関係)
積算基礎2(教職員数関係)
積算基礎3(借入金関係)

- (2) 積算基礎等から資金収支計算書を作成

積算基礎1(学生等数関係) → 学生生徒等納付金収入
日本私立学校振興・共済事業団補助金収入
地方公共団体補助金収入

積算基礎2(教職員数関係) → 本務教員人件費
本務職員人件費

積算基礎3(借入金関係) → 借入金等収入
借入金等返済支出
借入金等利息支出

⋮

⋮

経営改善計画実施工程表(別紙2)

- 計画本文の実施目標・計画ごとに**実施責任者・担当部署**と**実施期限**を決める
- 毎年度、実績・進捗状況・自己評価・今後の計画を記入
- 計画の達成度合いについて、**理事会等において組織的に検証した自己評価**と、**未達成の計画についてはその理由と改善策**を記入

(1) 経営相談について（経営改善計画の様式（例））

経営改善計画

1. 法人経営（特に教学、学生募集、財務状況）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. 経営改善計画最終年度における財務上の数値目標

3. 経営改善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（現状、問題点と原因、対応策）

(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・学部の特徴（強み・弱み、機会、脅威、内部外部環境分析）

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) 学生募集対策と学生数・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抑制計画◎

(6) 経費抑制計画（人件費を除く）◎

(7) 施設等整備計画

(8) 借入金等の返済計画

5. 組織運営体制

(1) 理事長・理事会等の役割・責任

(2) 経営改善のための今後の検討・実施体制

(3) 情報公開と危機意識の共有

6. リスクの把握

7. その他

（別紙1）財務計画表

（別紙2）経営改善計画実施工程表

項目ごとに、3つの観点で整理する

① 現状分析

② 問題と原因（どこにどんな問題点があり、それは何が原因か？）

③ 対応策（それを改善するために、いつまでに具体的にどのような対策をとるか？）

建学の精神を再認識＋現在の環境 → 養成人材像の明確化

・学園/学校として、どんな人材を育てたいのか？

SWOT分析・現在の状況を認識し、今後の方向性を定める

・内部環境・外部環境から「強み」「弱み」「機会」「脅威」を分析する
・顧客の満足度を調査しギャップ分析を行う

「売り」の確立に向けて・学園としてできることは何か

・教学、カリキュラム改革 ・キャリア教育 ・学生・生徒のサポート体制
・地域連携

広報・募集戦略・「売り」をいかに効果的にアピールするか

・ターゲットエリア・ターゲット層 ・**自校のポジショニング**
・学生募集のための人員配置 ・入試方法の改革 ・学校説明会（オープンキャンパス）
・その他の具体的方策（広報媒体、学校・塾訪問）

人事政策・個々の強みを生かし、一丸となる組織を目指す 人件費の適正なあり方とは

・F D・S Dの促進 ・人件費見直し

学園一体で取り組むために

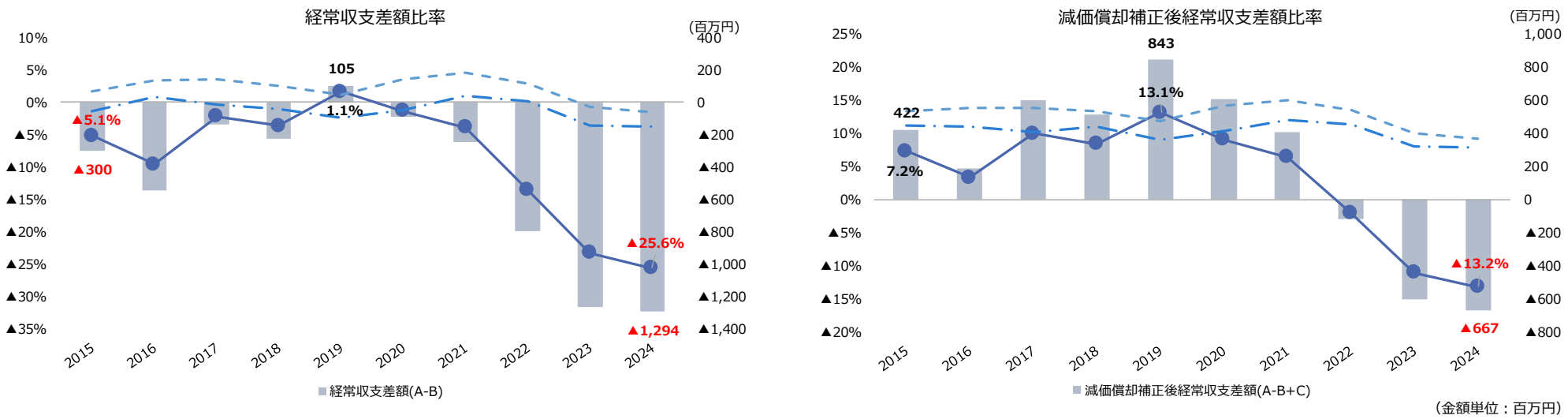
・理事会の責任の明確化 ・計画策定および推進のためのPTづくり
・学内で危機意識を共有、理解・協力を求めるための定期的な説明会の実施等

計画通り進まなかった場合の対応策（リスクシナリオ）の作成

資金計画・計画の資金的な裏づけとして

単なるシミュレーションではなく、計画上の明確な根拠に基づき作成
（例：「〇年度までに収支を黒字化」→「そのために学生数は〇人必要」→
「そのために志願者数は…」「中退者数は…」 など）

(1) 経営相談について (2)財務等分析)



		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	〇〇学園										
2	帰属・経常収入	A	5,819	5,681	6,006	6,135	6,427	6,688	6,361	5,853	5,052
3	消費・経常支出	B	6,119	6,226	6,139	6,358	6,323	6,776	6,609	6,646	6,346
4	減価償却額	C	721	731	732	737	738	691	652	672	627
5	経常収支差額比率	(A-B)/A	▲5.1%	▲9.6%	▲2.2%	▲3.6%	1.6%	▲1.3%	▲3.9%	▲13.5%	▲23.2%
6	減価償却補正後経常収支差額比率	(A-B+C)/A	7.2%	3.3%	10.0%	8.4%	13.1%	9.0%	6.4%	▲2.1%	▲11.1%
7	同規模の大学法人	同規模（現員3000人以上4000人以下）									
8	法人数		65法人	58法人	60法人	60法人	61法人	65法人	66法人	65法人	62法人
9	経常収支差額比率		1.7%	3.3%	3.5%	2.6%	1.1%	3.6%	4.6%	2.9%	▲0.7%
10	減価償却補正後経常収支差額比率		13.4%	13.8%	13.9%	13.4%	11.8%	14.2%	15.0%	13.5%	10.0%
11	同規模・同系統の大学法人	同規模（現員3000人以上4000人以下） 同系統（理工他複数学部）									
12	法人数		19法人	14法人	14法人	16法人	20法人	22法人	22法人	25法人	27法人
13	経常収支差額比率		▲1.3%	0.8%	▲0.4%	▲1.0%	▲2.4%	▲1.2%	1.1%	0.1%	▲3.6%
14	減価償却補正後経常収支差額比率		11.2%	11.0%	10.1%	11.0%	9.1%	10.3%	12.0%	11.3%	8.0%

※比較対象は学校法人基礎調査の対象校のみを集計しており、平均は加重平均で算出している。

※棒グラフはすべて貴法人の値である(第2軸)。

※帰属収入、消費支出は資産売却差額及び資産処分差額を除く。

※2024年度は速報値である。

(1) 経営相談について (③学生・生徒等の確保)

POINT1

自校の分析

- 入学生や受験生等の状況
- ニーズの調査**
- 進学市場、経済環境等の把握
- SWOT分析、第三者による評価
- 競合校との比較**
- 受験生が重視する項目の把握**

POINT2

ターゲットの設定

- セグメンテーション**
(市場の細分化)
受験生市場を学力、地域、出身高校、入試区分等でグループ分け
- ターゲティング**
強みを活かし、競合校と比べ優位性を保てるターゲットを決定
- ポジショニング

POINT3

何を伝えるか

- 提供できる**価値**
=「セールスポイント」は何か
- ポイントを絞ったメッセージで伝える
- 競合校との差別化を図ることで立ち位置を明確にし、受験生にとっての魅力を打ち出す

POINT4

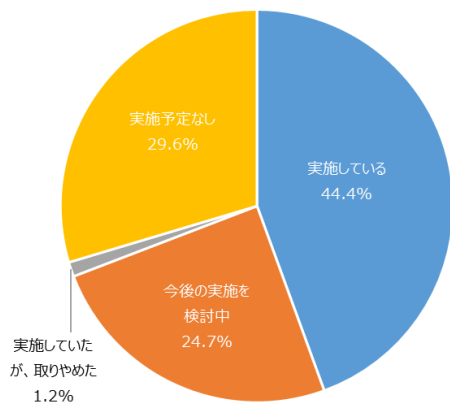
伝える方法は何か

- ホームページ、大学案内**
- SNS
- 学校説明会
オープンキャンパス
- 高校、塾等訪問
- 口コミの活用
- マスコミの活用
(パブリシティ)

（１）経営相談について（④人事政策）

人事考課制度の実施（「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」私学経営情報第35号より（令和５年８月調査））

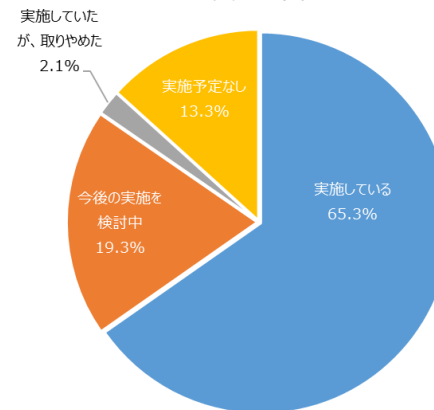
大学教員



アンケート回答法人数

486法人

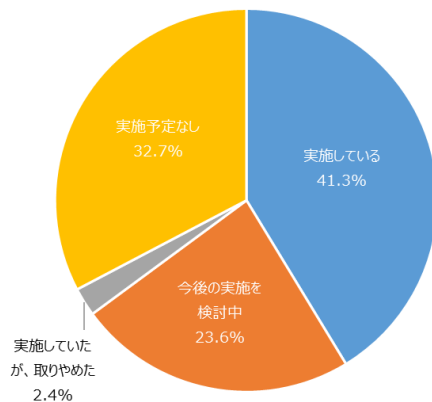
大学職員



アンケート回答法人数

513法人

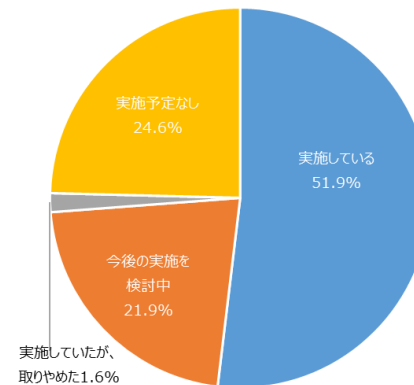
短大教員



アンケート回答法人数

254法人

短大職員

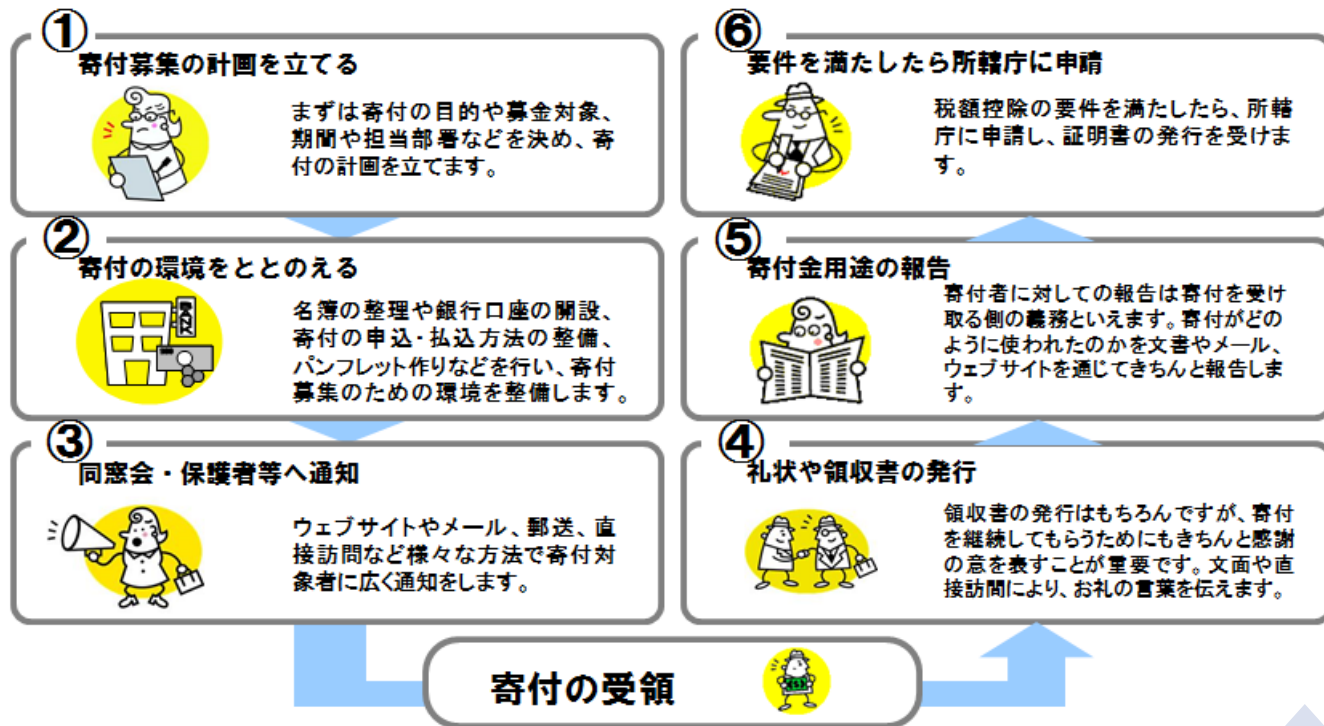


アンケート回答法人数

260法人

(1) 経営相談について (⑤収入確保)

(寄付募集のプロセス)



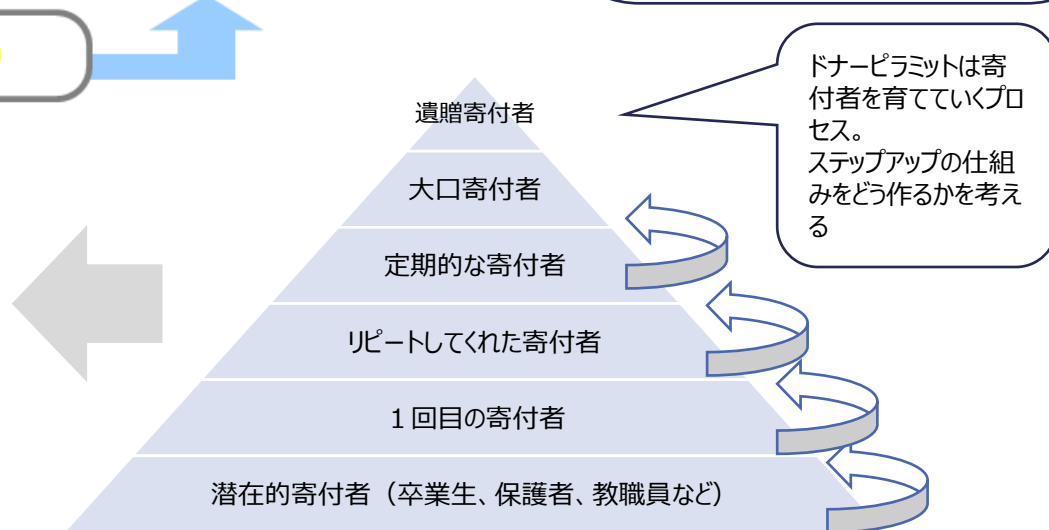
募金担当者 5 つの資質

- ① 誰にも負けない自校愛の持ち主になる
- ② 自分の学校は何をやってきて何をやろうとしているのか、広く浅い経済状況などの知識を身につけておく
- ③ プレゼンテーション能力を身に付ける（説明・説得力、表現力、資料作成力を磨き、5分で核心を語る）
- ④ 断り続けられても挫けない粘り強さを持つ
- ⑤ 寄付者から得た自校のマイナス情報を上司に伝える勇気を持つ

出典：『私学経営』No.519「大学職員の営業」
実践女子学園 理事長 井原徹より抜粋

1 回目の寄付者が大事なことはもちろん、そこからリピーターになってもらうことが重要。

寄付者に満足して喜んでもらう、成功体験を持ってもらうために、どんなアプローチをすれば良いか？



(1) 経営相談について (⑥経費削減)

(経費削減の進め方)

○ 経費削減の目的

- ① 悪化している経営の改善（マイナスからプラスへ）
- ② 教育研究の充実、魅力的な学園づくり（プラスをさらにプラスへ）

⇒目的に応じて経費削減の実施レベル、スタンスが異なる



○ 経費削減の実施レベル



【レベル1】	経営努力	主要な契約中心の見直し
【レベル2】	経営努力＋学内協力	無駄な契約全般の見直し
【レベル3】	経営努力＋学内協力＋学内理解	光熱費、消耗品費等を節約

- 削減の成果が大きく、確実に見込まれる可能性が高いと考えられるのは、レベル1の金額の大きな契約の見直しである。
- レベル2、レベル3の内容をどこまで実施するかは、費用対効果を考慮して検討することが望ましい。

○ 着手しやすく、削減も見込まれやすいと考えられるアイテムの例【レベル1】

- ・ 電気料金（契約金額、供給会社の見直し）
- ・ 複合機（契約金額、業者の見直し、リースから使用料の支払いへ変更）
- ・ 消耗品費の共同購入（法人全体の購入）、業務委託等

(2) 合併等紹介業務

大学・短期大学・高等専門学校法人の皆様へ

経営相談（合併等紹介業務）のご案内

私学事業団では令和３年３月から、合併等（学校法人の合併、学校や学部等の譲受もしくは譲渡など）を希望する学校法人に対する経営相談を行なっております。

合併等を希望しており、相手をみつけないと考えている学校法人について、私学事業団が顔合わせをする機会を提供します。

また、合併等を検討されている学校法人に対応した相談業務も実施しておりますので、合併等を希望・検討されている場合は、経営支援室までご連絡ください。

※希望する学校法人と私学事業団において秘密保持協定を締結し、情報は慎重に取り扱います。

※この経営相談に関して費用はかかりません。

※ご紹介先は学校法人とし、私学事業団が顔合わせまでを担当します。

参考：学校法人の経営改善等のためのハンドブック《第3次改訂版》

https://www.shigaku.go.jp/s_center_menu.htm

※表示された私学経営情報センターのページに掲載されています。



▼お問い合わせ

日本私立学校振興・共済事業団
私学経営情報センター 経営支援室

☎ 03-3230-7827

✉ shien@shigaku.go.jp



学校法人の合併、学校や学部等の譲受もしくは譲渡などを希望する学校法人（大学・短期大学・高等専門学校を有する法人）に対し、経営相談として顔合わせをする機会を提供している。

1 学校法人や私立学校における合併等の類型例

(1) 学校法人同士における合併等の類型例

学校法人同士の合併等は、大きく三種類に分類される。類型例ごとの特徴や想定されるメ

類型例	法人新設合併	法人吸収合併	学校設置者変更
イメージ	学校法人 A 学園 〇〇大学 学校法人 B 学園 ●●短期大学 □□高等学校 学校法人 C 学園 〇〇大学 ●●短期大学 □□高等学校 新設 ●●短期大学 □□高等学校 併合	学校法人 A 学園 〇〇大学 学校法人 B 学園 ●●短期大学 □□高等学校 併合 学校法人 A 学園 〇〇大学 ●●短期大学 □□高等学校 併合	学校法人 A 学園 〇〇大学 学校法人 B 学園 ●●短期大学 □□高等学校 存続 学校法人 A 学園 〇〇大学 ●●短期大学 □□高等学校 存続

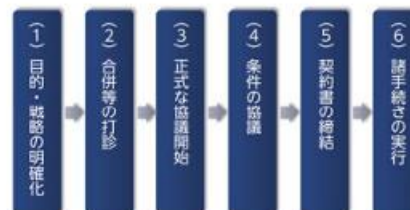
(2) 学部単位での合併等の類型例

学部単位の合併等についても、大きく三種類に分類される。

類型例	学部等設置者変更（全部）	学部等設置者変更（一部）	学部等新設後に転学	
イメージ	学校法人 A 学園 X 大学 a 学部 学校法人 B 学園 Y 大学 b 学部 c 学部 存在 廃止	学校法人 A 学園 X 大学 a 学部 学校法人 B 学園 Y 大学 b 学部 c 学部 存在 存在	学校法人 A 学園 X 大学 a 学部 学校法人 B 学園 Y 大学 b 学部 c 学部 存在 存在	学校法人 A 学園 X 大学 a 学部 学校法人 B 学園 Y 大学 b 学部 c 学部 存在 廃止

2 合併等までの流れと留意点

大まかな流れは以下のフローチャートのようになる。



2. 『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』

- (1) 『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』第3次改訂について
- (2) 『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』について

(2) 『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』について（何が書いてあるのか（目次から））

I 経営状況悪化の把握と危機感の醸成

1 経営悪化とその兆候の認識

2 経営悪化を具体的にチェック

3 関係者が経営悪化に気づくタイミング

II 相談

1 私学事業団

2 外部相談先の例

3 相談内容

4 相談前の準備

5 相談後の取り組み

III 経営状態の分析

1 定量的な問題点の洗い出し（定量的な環境分析）

2 定性的な問題点の洗い出し（定性的な環境分析）

3 SWOT分析

4 分析が困難になった場合

IV 経営状態の情報共有

1 情報共有の前の心構え

2 問題意識共有による効果

3 情報共有の具体的方法

4 情報共有のための責任者

V 経営改善計画の策定

1 実施体制

2 改善戦略

3 財務シミュレーション作成

4 経営改善計画策定上の注意点

5 リスクシナリオ

（経営改善計画通りに進まない場合の対応方針）の策定

気づき

分析から策定

・経営改善等を進めていく必要のある学校法人が取り組むべき課題や具体的な手法などの情報を整理

・経営改善計画策定・実行に必要なプロセスとともに、自力での経営が困難な場合への対応まで網羅

学校法人の

経営改善等のための

ハンドブック

〈第3次改訂版〉

VI 経営改善計画の実行

1 実施体制

2 各改善策のPDCA

3 目標達成が困難な状況での判断

実行と検証

VII 合併等

1 学校法人や私立学校における合併等の類型例

2 合併等までの流れと留意点

VIII 再生（再建）

1 私的整理（再建型）

2 民事再生

IX 撤退

1 撤退までの流れと留意点

2 破産手続き

連携

統合

撤退

...

(1) 『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』第3次改訂について（第3次改訂の主なポイント）

刊行の趣旨

令和3年1月刊行

少子化等の影響による厳しい経営環境の中で、経営改善等を進めていく必要のある学校法人が取り組むべき課題や具体的な手法などの情報を整理

改訂の経緯

■第1次改訂（令和4年10月）

学校法人における合併等（法人合併や学校、学部の設置者変更）や撤退に係る手続きについて、類型ごとの概要を加筆

■第2次改訂（令和6年3月）

経営環境が更に厳しさを増す中において、経営改善が計画通りに進まなかった場合の対応や、合併・撤退等の留意点について、事例を踏まえて加筆



改訂後の表紙

主な改訂内容

■第3次改訂（令和8年3月）

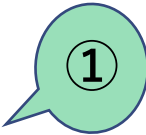
2025年4月施行の改正私立学校法への対応とともに、文部科学省の「2040年を見据えて社会とともに歩む私立大学の在り方検討会議」の議論を踏まえ、円滑な撤退に向けて、検討・準備から学校法人の解散に至る過程における留意点等について加筆。

○主な内容

- ・ 実際にリスクシナリオに基づき計画的に募集停止、閉学に至った学校法人の事例を踏まえた参考例の紹介
- ・ 学校廃止に係る所轄庁との事前調整、校地・校舎等の処分や活用の検討や残余財産の帰属先等の決定など撤退にかかる留意点等

(1)『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』第3次改訂について（目次）

I 経営悪化の認識と危機感の醸成



- 1 経営悪化とその兆候の認識
- 2 経営悪化を具体的にチェック
- 3 関係者が経営悪化に気づくタイミング

II 相談

- 1 私学事業団
- 2 外部相談先の例
- 3 相談内容
- 4 相談前の準備
- 5 相談後の取り組み

III 経営状態の分析

- 1 定量的な問題点の洗い出し（定量的な環境分析）
- 2 定性的な問題点の洗い出し（定性的な環境分析）
- 3 S W O T 分析
- 4 分析が困難になった場合

IV 経営状態の情報共有

- 1 情報共有の前の心構え
- 2 問題意識共有による効果
- 3 情報共有の具体的方法
- 4 情報共有のための責任者

V 経営改善計画の策定

- 1 実施体制
- 2 改善戦略
- 3 財務シミュレーション作成
- 4 経営改善計画策定上の注意点
- 5 リスクシナリオ（経営改善計画通りに進まない場合の対応方針）の策定



VI 経営改善計画の実行

- 1 実施体制
- 2 各改善策の P D C A
- 3 目標達成が困難な状況での判断

VII 合併等

- 1 学校法人や私立学校における合併等の類型例
- 2 合併等までの流れと留意点

VIII 再生（再建）

- 1 私的整理（再建型）
- 2 民事再生



IX 撤退

- 1 撤退までの流れと留意点
- 2 破産手続き

P20

① 「Ⅰ 経営状態の悪化の把握と危機感の醸成」

- ・ 自主的に不断の経営改善を図るに際して、経営者が経営状態を十分に把握し、危機感をもって経営改善に取り組む

P21～22

② 「リスクシナリオに基づく運営の例」

- ・ リスクシナリオに基づき計画的に募集停止等を実施した学校法人の例を紹介

P23～26

③ 「IX撤退 1（1）撤退までの流れと留意点」

- ・ 急激に財政が悪化し、不測の事態が発生した場合の対応策
- ・ ステークホルダーへの対応について留意すべきポイント
- ・ 学籍簿の保全・各種証明書の発行業務に係る承継
- ・ 速やかな学校廃止手続きのため所轄庁との事前調整等

2025年4月施行の私立学校法改正に伴う修正

(1)『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』第3次改訂について（主な改訂内容①）

改訂前

I 経営悪化の認識

学校法人を取り巻く環境が一層厳しくなる中、各学校法人は自主的に不断の経営改善を図らなければならない。その際にまず重要となるのは、自法人の経営状態を客観的に把握し、それを認識することである。その認識がなければ、対応策を検討することもできず、有効な改善策を進めることはできない。例えば経営改善の一つとして、入学者数の減少に歯止めをかけ、定員を満たす学生数を確保していくことが挙げられるが、短期間で入学者数を増加させることは容易ではない。入学者数減少の要因分析が十分でない中で改善を進めても、学校の魅力を高めることができず学生数が減少し、その結果、募集停止に追い込まれることとなる。

このような事態にならないために、まず、経営悪化の兆候やそれを放置した場合に何が起きるのかを理解した上で、自法人の経営状況を十分に認識する必要がある。

令和8年3月（第3次改訂）

I 経営状態悪化の把握と危機感の醸成

少子高齢化が急速に進む中、大学進学者数のさらなる減少が見込まれ、学校法人を取り巻く環境が一層厳しくなり、これまで経営が堅調であった学校法人にも安定的な将来は約束されておらず、また、既に経営が悪化している学校法人においては、より厳しい経営状態に置かれることは想像に難くない。一方で、学校法人はその自主性と公共性を維持しながら、学生や保護者、教員や職員、地域社会など、すべてのステークホルダーとともに、お互いの成長のため運営されることが期待されている。

このような状況下において、学校法人の経営者は、自らが運営する学校法人の経営について、問題はないと責任をもって言えるか今一度立ち止まって自問する必要がある。そのうえで、経営者には状況に応じて適切な経営判断を行う責務があることを、改めて認識してほしい。

各学校法人は、自主的に不断の経営改善を図らなければならないが、経営者が自ら運営する学校法人の経営状態を十分に把握しておらず、そもそも危機感を有していない場合には、経営者自身の危機感の醸成が必要である。その際に重要となるのは、自法人の経営状態を客観的に把握し、それを認識することである。その認識がなければ、対応策を検討することもできず、有効な改善策を進めることはできない。

例えば経営改善の一つとして、入学者数の減少に歯止めをかけ、定員を満たす学生数を確保することが挙げられる。その際に、学生募集活動における多少の工夫やごく一部の支出の削減をすることで、経営状態を容易に改善できるという見通しをもっている場合があるが、急激な少子化においては入学者数を確保することは容易ではない。入学者数減少の要因分析が十分でない中で改善を進めても、学校の魅力を高めることができず学生数の減少が続き、その結果、募集停止に追い込まれることとなかねない。学校法人の経営者は経営破綻に陥り、在籍学生の修学機会が奪われるような事態を決して生じさせてはならない。各学校法人は自らの経営状態に危機感をもって、経営改善に取り組んでいただきたい。

令和8年3月（第3次改訂）

「リスクシナリオに基づく運営の例」を追加

＜＜パターンA（設置校の一部を廃止した例）＞＞

＜背景＞

学校法人XはA大学やB高等学校等の複数の学校種を設置している。A大学の定員充足率の低下に伴い、数年間、経営状況が悪化傾向にあった。B高等学校等については学生募集も堅調であったが、A大学部門の教育活動収支差額はマイナスであり、法人全体の経営状態に悪影響を及ぼすことが懸念された。

時期	施策等（理事会の決定等）	具体的な内容
①・② 募集停止 決定7年前	・議論の前提の決定	・A大学の募集停止後、在校生全員卒業まで継続 ・A大学募集停止の影響を他部門に与えない
	・リスクシナリオを策定	・運用資産を全部門の規模等に応じて割り振る ・大学の運用資産が閉鎖コストに達したら募集停止
③募集停止 決定 6～2年前	・定員充足率改善方策策定 （大学改革実施）	・一時的には入学者が回復も、再び入学者数減少傾向 ・リスクシナリオ発動を本格的に検討
④募集停止 決定前年度	・募集人数最終目標値設定 ・未達成で募集停止	・割り振られた運用資産も加味したうえで目標値設定 ・上記決定事項を教職員に周知、法人全体で意思統一
⑤募集停止 決定	・未達のため募集停止決定	・明確な判断基準を設定し、早期に経営判断できた
募集停止以降	・募集停止の影響について	・早期の判断により他部門の運営に影響はなかった ・在校生に不利益を生じさせずに大学を運営し廃止

※ 学校法人の経営改善等のためのハンドブック《第3次改訂版》P33より抜粋

令和8年3月（第3次改訂）

「リスクシナリオに基づく運営の例」を追加

＜パターンB（唯一の設置校を廃止）＞

＜背景＞

学校法人YはC大学のみを設置している。C大学の入学者が急激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、学校法人全体の運用資産が減少傾向にあった。

伴時期	施策等（理事会の決定等）	具体的な内容
①募集停止決定 5～4年前	・理事長中心の経営改革チーム ・経営改善計画策定	・カリキュラム改革、オープンキャンパス充実 ・さまざまな入学者確保の取り組み実践
②募集停止決定 3年前	・財務シミュレーション実施 ・閉鎖コスト算定	・詳細な財務シミュレーション実施 ・閉鎖コストを算定し入学者の改善目標値設定
③	・複数のリスクシナリオの検討 とその発動の判断基準決定	・リスクシナリオの発動のための判断基準決定 ・募集停止は運用資産が閉鎖コストに達した時点
④	・教職員との危機意識の共有	・経営者と教職員が危機意識を共有し経営改善
⑤・⑥ 募集停止決定	・未達のため翌年度募集停止 決定	・運用資産が減少し、翌年度に閉鎖コストを下回る ・リスクシナリオの判断基準により、募集停止決定
募集停止以降	・募集停止の影響について	・廃止を惜しむ声もあったが、概ね理解を得られた ・在校生を全員卒業させるまでC大学を運営できた

※ 学校法人の経営改善等のためのハンドブック《第3次改訂版》P34より抜粋

(1)『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』第3次改訂について（主な改訂内容③-1）

改訂前

IX 撤退

1 撤退までの流れと留意点

(3) 全学生が卒業するまで学校運営を維持

①ステークホルダーに対しての説明及び対応、外部への公表

c 入学予定者への説明

翌年度の入学予定者がすでに決定した後に、学生募集停止の決定が公表された場合は、入学予定者に対し経緯等について丁寧な説明を行う必要がある。

令和8年3月（第3次改訂）

IX 撤退

1 撤退までの流れと留意点

(3) 全学生が卒業するまで学校運営を維持

①ステークホルダーに対しての説明及び対応、外部への公表

c 入学予定者への説明

進学希望者が入学先を検討する際には、将来的に募集停止が予定されているか否かは重要な要素であり、募集停止公表の時期によっては、他の進学先への変更や選択をする時間がなくなり、結果として入学予定者の学校選択の余地を奪うことになってしまう。そのため、公表の時期については、進学先を変更することが可能な日程を考慮して、適切に時期を設定することが望ましい。

一方で、学校法人の事情により、入学直前、あるいは入学直後等のタイミングで募集停止の決定を公表することとなった場合には、学生が自身の選択に後悔したり、大学や法人に対して不信感を抱いたりすることも懸念される。したがって、経緯等の丁寧な説明は必要であり、学校として教育や就職支援等の学生生活に全力を尽くすことを伝え、不信感の払しょくに努めなければならない。

改訂前

(3) 全学生が卒業するまで学校運営を維持

④学籍簿の管理及び卒業生への対応

学籍簿の管理や各種証明書の発行などについて、学校法人が存続する場合には、当該学校法人が行うこととなる。一方で学校廃止に伴い学校法人が解散する場合には、その管理委託先を決めなければならない。委託先の候補（他の学校法人や所轄庁、地元自治体など）に事前に連絡し相談することが必要になる。

学校法人の解散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とになるため、学籍簿の保全や承継などについて、事前に十分な準備をしておく必要がある。

学籍簿は少なくとも20年間保存しなければならないが（学校教育法施行規則第28条第2項）、昨今の就労の多様化から、卒業生にとって各種証明書等は生涯必要になるため、より長期にわたる保存を行うことが望ましい。

また、学籍簿に不備がある場合、学籍簿の承継後に各種証明書の発行が困難になってしまう事態が想定される。承継時には、双方が共同で学籍簿のチェックなどの確認を行い、書類の引き継ぎを適切に行うことが大事である。承継は、双方にとって相当の準備期間と作業が必要になることから、担当者の配置など体制整備が大切になる。

なお、学籍簿が紙のみでしか保存されていない場合、管理しやすいように電子データ化を進めても良いであろう。大量の書類を承継する可能性もあるため、きちんとした保存場所の確保も念頭に置くべきである。

承継後の各種証明書の発行窓口がどうなるのか、ホームページや通知の発出等により、在学生及び卒業生にきちんと周知することも大切である。

令和8年3月（第3次改訂）

(3) 全学生が卒業するまで学校運営を維持

④学籍簿の管理及び卒業生への対応

学籍簿の管理や各種証明書の発行などについて、学校法人が存続する場合には、当該学校法人が行うこととなる。一方で学校廃止に伴い学校法人が解散する場合には、その保存及び各種証明書の発行業務に係る承継先を決めなければならない。例えば、他の学校法人や所轄庁、地元自治体など、承継先の候補に事前に連絡し相談することが必要になる。

学校法人の解散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とになるため、学籍簿の保全及び各種証明書の発行業務に係る承継などについて、事前に十分な準備をしておく必要がある。

学籍簿は少なくとも20年間保存しなければならない（学校教育法施行規則第28条第2項）が、昨今の就労期間の長期化、就労形態の多様化から、卒業生にとって各種証明書等は生涯必要になるため、より長期にわたる保存を行うことが望ましく、保存方法や期間、費用といった諸条件についても、承継先との調整が不可欠である。

また、学籍簿に不備がある場合、学籍簿の承継後に各種証明書の発行が困難となる事態が想定される。承継時には、学校法人と承継先の双方が共同で学籍簿のチェックなどの確認を行い、書類あるいはデータの引き継ぎを適切に行うことが大事である。承継は、双方にとって相当の準備期間と作業が必要になることから、担当者の配置など適切な対応ができる体制が大切になる。学籍簿の保存及び各種証明書の発行に係るマニュアルを作成し、承継先に引き継ぐことも有益である。

なお、学籍簿が紙のみでしか保存されていない場合、大量の書類を承継することになる。この場合、適切な保存場所の確保が必要となり、承継に伴う負担が大きくなることから、管理しやすいように事前に電子データ化を進めておくことが重要である。

あわせて、承継後の各種証明書の発行窓口や手続きがどうなるのか、ホームページや通知の発出等により、在学生及び卒業生に周知することも大切である。

改訂前

⑤校地・校舎等の処分、活用の検討及び調整

在学生が全員卒業した後の校地・校舎等について、必要に応じて、学校法人内での活用や他の学校法人・地方公共団体等への譲渡や売却することを検討し調整する必要がある。廃止された学校の校地・校舎等を、当該学校法人内で他の用途に活用する場合は、所轄庁に対して校地・校舎等の使用変更の手続きを行う必要がある。

譲渡等の際には、校舎の撤去が必要になる場合もあるため、撤去費用も見込んでおくべきである。また、大学等の設置時に地元の地方公共団体から校地・校舎に対する寄付や補助金の交付がある場合、関係の地方公共団体と協議のうえ、当該地方公共団体に対し、土地の返還や校舎を寄付することで、既存施設を有効活用してもらうケースも考えられる。ただし、地方公共団体が大学等の誘致に当たり一定額を負担している場合には、その一部の金額の返還を求められることも考えられるため留意が必要である。

なお、廃止とともに学校法人が解散する場合には、校舎が撤去されず放置されることがないようにすべきである。残余財産の承継先が見つからない場合には、早急に所轄庁に連絡し、相談すべきである。

令和8年3月（第3次改訂）

⑤校地・校舎等の処分、活用の検討及び調整

在学生が全員卒業した後の校地・校舎等については、学校法人内での活用や他の学校法人・地方公共団体等への譲渡や売却することをできるだけ早い段階から検討し調整する必要がある。廃止された学校の校地・校舎等を、当該学校法人内で他の用途に活用する場合は、所轄庁に対して校地・校舎等の使用変更の手続きを行う必要がある。

私立学校施設整備費補助金等の国や都道府県等からの補助金・助成金の交付を受けて整備した施設・設備がある場合は、補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律第22条の規定に基づく財産処分の手続きが必要となる。ただし、経過年数等により残存価額に対する補助金相当額の国庫納付を必要としない場合や手続き自体が不要となる場合もあるため、撤退を検討している段階で文部科学省等の補助金等の交付元に相談することが望ましい。

譲渡等の際には、校舎の撤去が必要になる場合もあるため、撤去費用も見込んでおくべきである。また、大学等の設置時に地元の地方公共団体から校地・校舎に対する寄付や補助金の交付がある場合、関係の地方公共団体と協議のうえ、当該地方公共団体に対し、土地の返還や校舎を寄付することで、既存施設を有効活用してもらうケースも考えられる。

ただし、地方公共団体が大学等の誘致に当たり一定額を負担している場合には、その一部の金額の返還を求められることも考えられるため留意が必要である。

また、学校を廃止する場合、廃止した学校の校地・校舎が、残った学校において教育に係る用途で使用されていなければ、固定資産税や維持管理にかかる経費などの支出が生じると考えられる。その場合、それらの支出は法人の財政を圧迫することになるため、学校の廃止後速やかに利活用、もしくは譲渡や売却ができるよう、あらかじめ利活用の計画を定めることや、譲渡、売却先を探すことが必要である。

なお、廃止とともに学校法人が解散する場合にも、校地・校舎の固定資産税や維持管理にかかる経費の問題が発生する。校地・校舎を残余財産として承継しない場合には、校地・校舎の売却や撤去を行うことになるが、学校の廃止や学校法人の解散という結論のみが先行し、具体的な売却先や撤去方法が決まっていなければ、清算開始後に手続が中断する事態になりかねない。そこで、解散の前にあらかじめ売却先や撤去方法について検討するとともに、清算の過程で迅速に換価等を行う必要がある。いずれにせよ、最終的に校舎が撤去されずに放置されることがないようにすべきである。

校地・校舎のほかにも、図書や機器備品の活用または処分方法の検討及び調整についても、募集停止の決定後の早い段階で行う必要がある。

(1)『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』第3次改訂について（主な改訂内容③-4）

改訂前

(6) 学校法人の解散の認可申請

学校の廃止に伴い学校法人が解散する場合には、学校の廃止の認可申請とあわせて、所轄庁に対し学校法人解散認可申請書を提出することが必要となる。

認可申請前に、理事会において、残余財産の処分方法や学籍簿等の保存方法について決定しておく必要がある。

令和8年3月（第3次改訂）

(6) 学校法人の解散の認可申請

学校の廃止に伴い学校法人が解散する場合には、学校の廃止の認可申請とあわせて、所轄庁に対し学校法人解散認可申請書を提出することが必要となる。

認可申請前に、理事会において、資産の処分方法や残余財産の帰属先、学籍簿等の保存方法についてあらかじめ決定しておく必要がある。事前の検討が不十分であったことが原因で、解散、清算を円滑に進めることができなくなった結果、多くの時間と費用を支出してしまい、残余財産が減少したり、債務の弁済ができずに破産手続きに移行したりするおそれもある。また、解散に先立って、清算人や残余財産の帰属先に関し、必要に応じて寄附行為の変更を行っておくことも有益である。

解散認可申請時には残余財産の処分に関する事項を記載した書類（私立学校法施行規則第47条第1項第3号）を所轄庁に提出する必要があるが、残余財産の帰属先が学校法人又は地方公共団体以外の法人等である場合には、帰属先の行う事業の内容及び残余財産の活用方法（教育の事業に用いられること）を記載することが求められる。

また、学校法人の解散後に土地、建物等を換価するなどしたうえで、その価額を債務の返済に充当し、又は換価した現金を残余財産として承継しようとする場合には、当該土地、建物等の売却が、理事等に対する特別の利益供与の禁止（私立学校法第20条）の趣旨に照らして適切であることなどを記載することが求められる。

円滑かつ適切な解散、清算を実現するためには、学生募集の停止を見据えた段階で、学生募集の停止後、清算の終了に至るまでに必要となる具体的な作業を洗い出すとともに、学校法人の解散の認可及び清算の終了までのスケジュールを設定するべきである。その際には、認可申請に必要な理事会・評議員会についての日程を調整し、役員・評議員への周知と出席等の協力を依頼しておく必要がある。

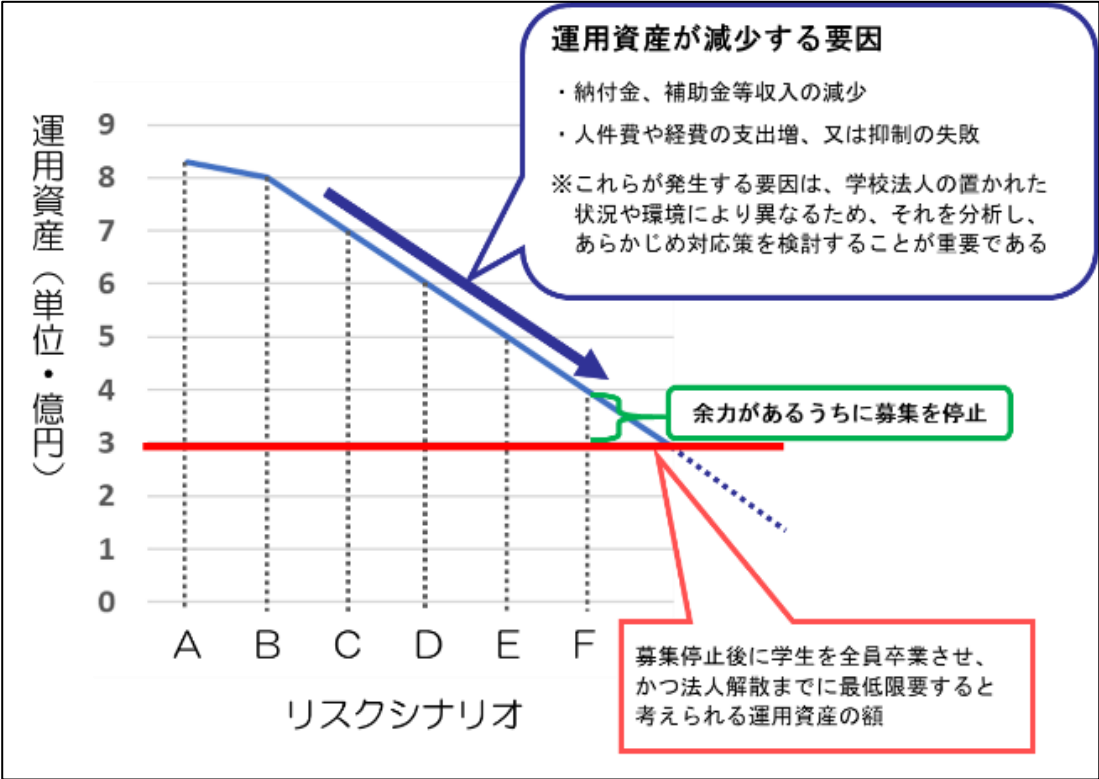
(2) 『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』について（リスクシナリオ）

《リスクシナリオ》

- ・計画どおりに改善が進まない場合の「リスク」に即応できるよう、状況に応じた収支改善策、運営規模の適正化といった対応方針、いわゆる「リスクシナリオ」をあらかじめ策定しておく
- ・基準となる指標を定め、指標が一定の状態となるリスクを想定し、対応方針を策定し、共有しておく

判断基準		リスクシナリオ
A	8億円以上	現行の経営改善計画を推進
B	8億円未満	経営改善計画で定める以上の経費支出削減策を実施 外部機関への相談
C	7億円未満	遊休資産の売却。 人件費支出の削減策（新規雇用の抑制、給与・賞与の減額等）を実施
D	6億円未満	慢性的に学生募集が困難となっている学部の新入生募集を停止
E	5億円未満	他法人との合併を検討するとともに、合併が成立しなかった場合を想定し、募集停止から廃止、法人解散についてスケジュール等を検討を開始する
F	4億円未満	運用資産に余裕のあるうちに大学の募集を停止

※募集停止から解散までに、最低3億円必要と設定（比較的小規模で、運用資産1億円の増減で大きな影響がある場合を想定）

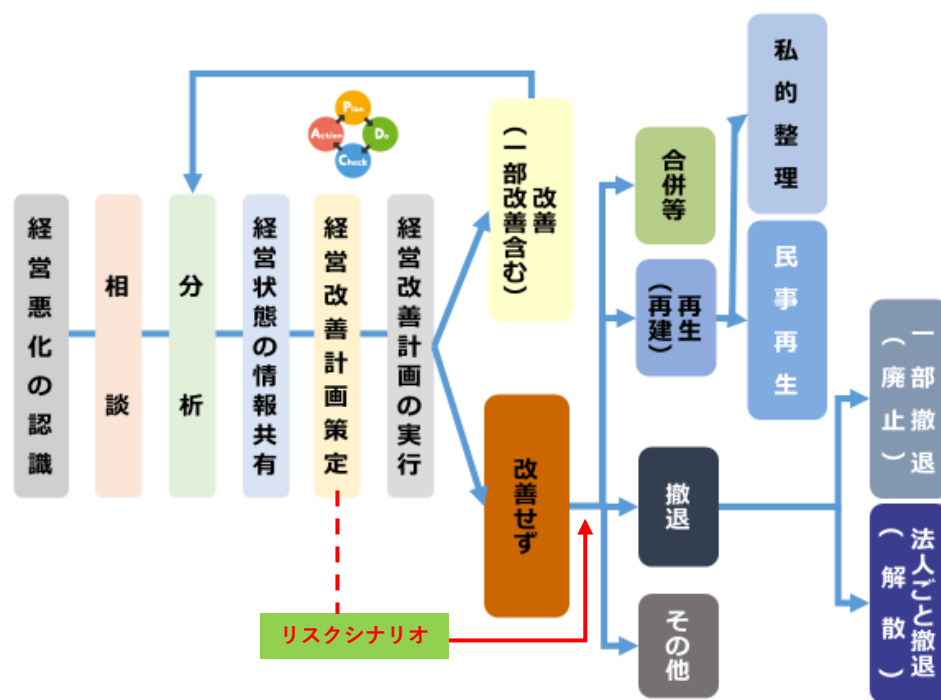


（２）『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』について（合併・設置者変更・撤退）

経営判断としての合併・設置者変更、撤退

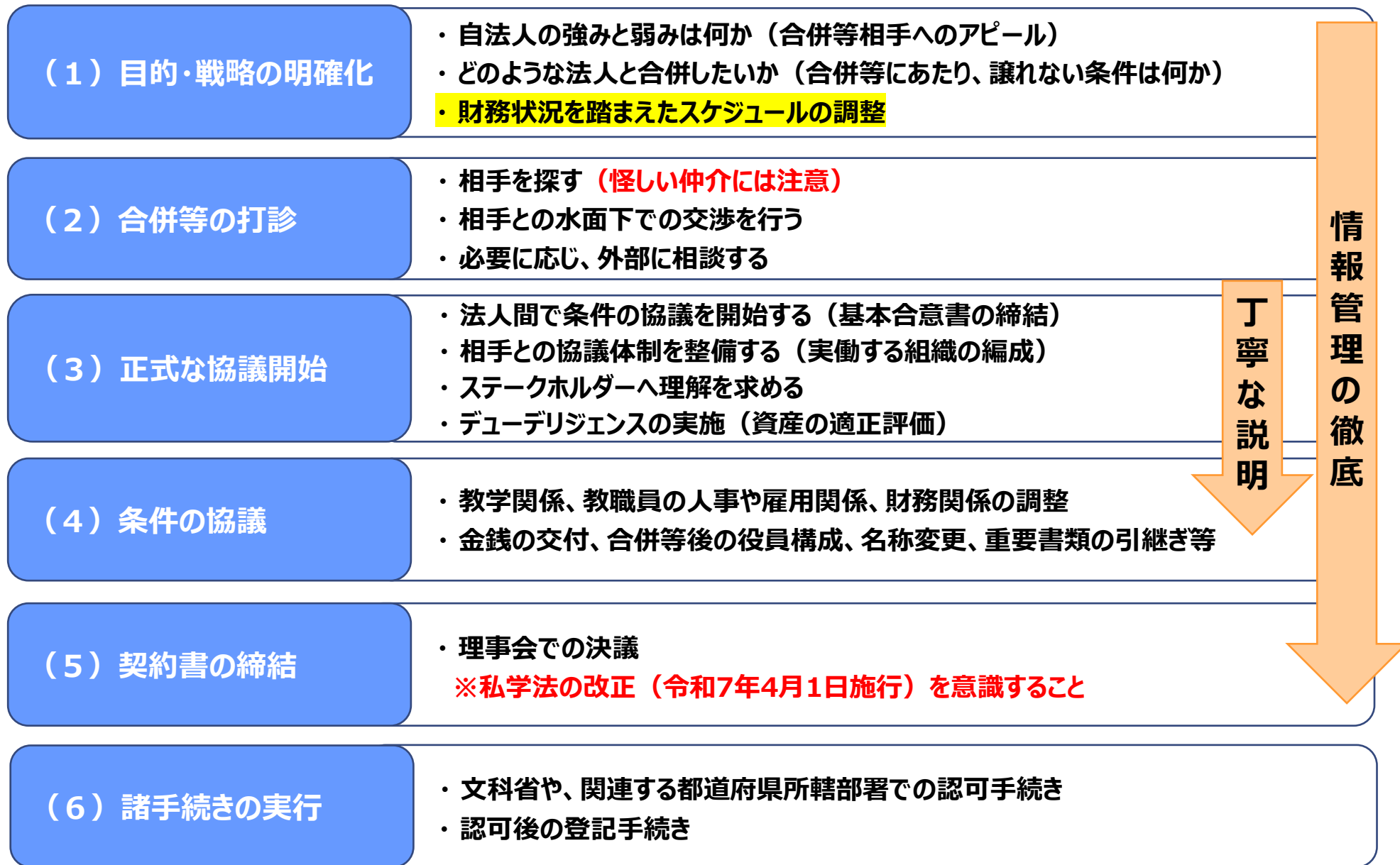
学校法人は多様なリスクに対応しながら、学校の使命である「永続性」を実現していかなければならない。そのためには、独自の戦略を練り、それぞれの戦略をより有益に結びつけ機能させる経営改善計画の策定が不可欠である。

目標が達成できなかった場合、計画の途上であっても目標達成が困難で将来的に学校を継続することが厳しい場合、資金力などの体力があるうちに学校の合併や撤退等の判断を考えなければならない。

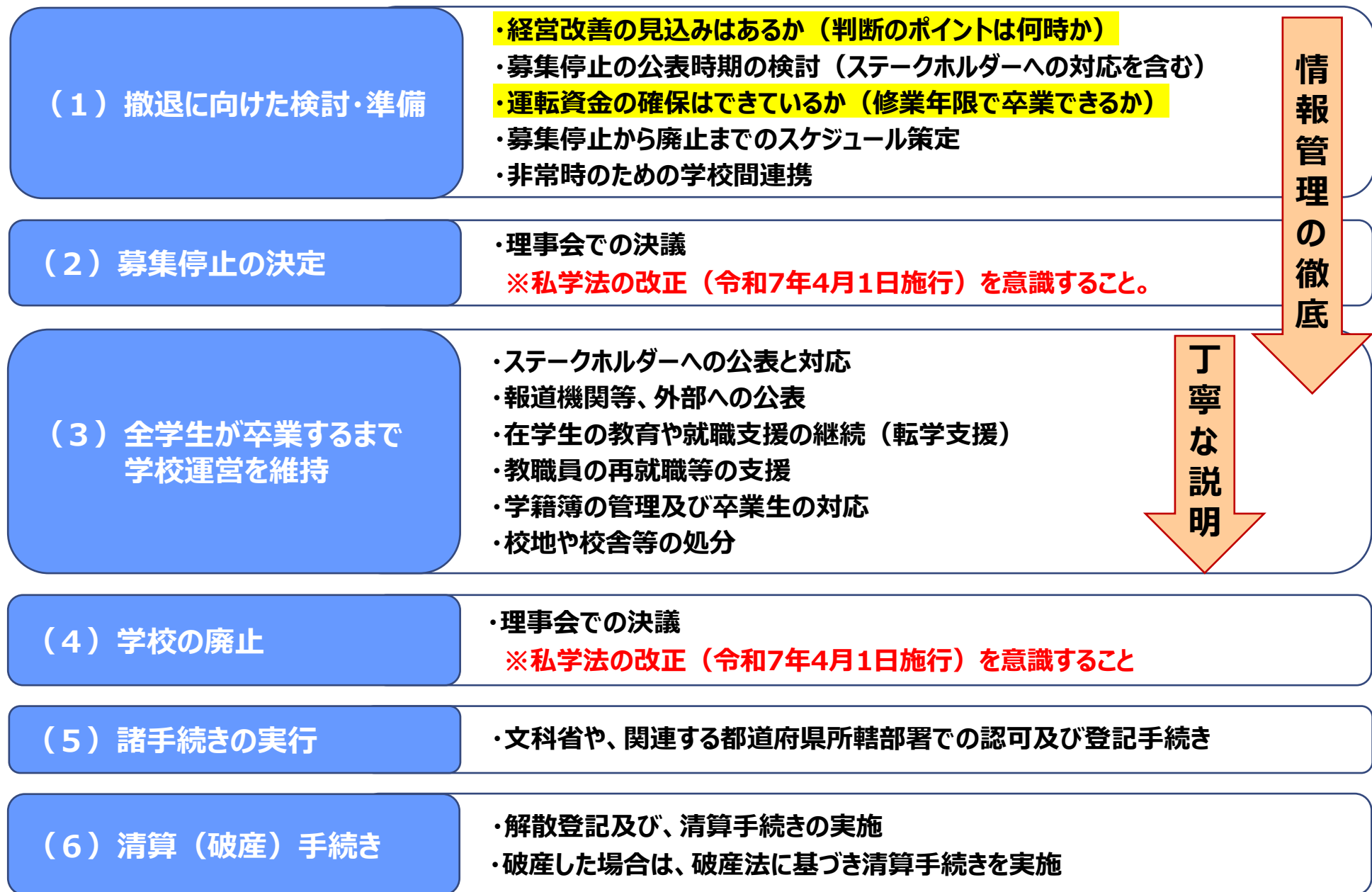


- ▶現状で経営改善できるかを検討し、難しい場合は不採算部門を縮小する。
- ▶縮小するにあたり、事前に縮小後も永続的に法人運営できる収支構造について検討をしなければならない。
(仮に、有効な解決策が見つからない場合、在校生を全員卒業させてから学校を廃止することが、経営陣としての責務)

(2) 『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』について（合併・設置者変更の流れ）



(2) 『学校法人の経営改善等のためのハンドブック』について（撤退までの流れと留意点）



ありがとうございました

◇ 本資料の取扱いに関するお願い ◇

- ・本資料については、受講者の皆様以外の他の第三者への開示及び無断の複製・転載・引用はお断りします。本資料の取扱いには十分ご注意ください。
- ・本資料は、受講者の皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するものです。したがって、その性質上、特定の個人や事業体の個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成・発行後に掲載した制度等の改正が行われる場合がございます。現時点で個別の案件に有効とされる本資料の内容が、制度等の改正により異なる結果を招く場合もありますので、具体的案件の検討、実施の際は私学事業団もしくは適切な専門家にご相談くださいますようお願いいたします。