

学校法人の

# 経営改善等のための ハンドブック 《第1次改訂版》



## はじめに

近年、少子化等の影響により、私立大学等を取り巻く経営環境は大変厳しい状況にあります。入学定員を充足していない大学等や経常収支差額がマイナスの学校法人が増加傾向にあり、今後は経営状況が悪化し、経営困難に陥る学校法人が増加することが予想されます。

本書は、経営改善を進めていかなければならない学校法人の一助となることを願い、まとめたものです。

経営改善は、学校法人の理事長及び理事などの役員と全教職員が、経営に対する現状認識と情報共有することにより同じ目標に向かって一致団結して取り組まなければなし得ないものです。経営改善につながる新しい提案がなされても、現状を認識していなければ実効性のある取り組みも、周囲の協力が得られずうまくいかないケースが多くみられます。また、全教職員一丸となって経営改善を進めなければいけないにもかかわらず、学内の合意形成がうまくいかないため、経営改善への動きがにぶってしまうというケースもあります。

本書では、役員と教職員がそれぞれの立場で悩みを抱える場面を想定し、学校法人のなかで問題意識を共有することができるよう、今後取り組むべき道筋や具体的な手法などを紹介しています。各学校法人において必要な情報を参考にさせていただくことで、少しでもお役に立てば幸いです。

最後に、本書作成に当たり、ご協力いただいた先生方に心より御礼を申し上げます。

2021年1月  
日本私立学校振興・共済事業団  
理事 谷地明弘

# 学校法人の経営改善等のためのハンドブック《第1次改訂版》

## 目 次

### I 経営悪化の認識 ..... 1

- 1 経営悪化とその兆候の認識 ..... 1
- 2 経営悪化を具体的にチェック ..... 7
- 3 関係者が経営悪化に気づくタイミング ..... 10

### II 相談 ..... 11

- 1 私学事業団 ..... 11
- 2 外部相談先の例 ..... 11
- 3 相談内容 ..... 12
- 4 相談前の準備 ..... 13
- 5 相談後の取り組み ..... 13

### III 経営状態の分析 ..... 14

- 1 定量的な問題点の洗い出し（定量的な環境分析） ..... 14
- 2 定性的な問題点の洗い出し（定性的な環境分析） ..... 17
- 3 SWOT分析 ..... 20
- 4 分析が困難になった場合 ..... 22

### IV 経営状態の情報共有 ..... 23

- 1 情報共有の前の心構え ..... 23
- 2 問題意識共有による効果 ..... 23
- 3 情報共有の具体的方法 ..... 23
- 4 情報共有のための責任者 ..... 24

### V 経営改善計画の策定 ..... 25

- 1 実施体制 ..... 25
- 2 改善戦略 ..... 27
- 3 財務シミュレーション作成 ..... 30
- 4 計画策定上の注意点 ..... 31

## VI 経営改善計画の実行 .....32

- 1 実施体制 ..... 32
- 2 各改善策のPDCA ..... 33
- 3 目標達成が困難な状況での判断 ..... 33

## VII 合併等 .....35

- 1 学校法人や私立学校における合併等の類型例 ..... 36
- 2 合併等までの流れと留意点 ..... 37

## VIII 再生（再建） .....48

- 1 私的整理（再建型） ..... 48
- 2 民事再生 ..... 48

## IX 撤退 .....51

- 1 撤退までの流れと留意点 ..... 52
- 2 破産手続き ..... 60

## 用語集 .....62

## 別表 .....64



## 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に学生数が減少し、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。

### 1 経営悪化とその兆候の認識

学校法人の収入の主要な柱の一つは学生生徒等納付金であるため、入学者が減少すると経常的な収支のバランスの悪化につながる。この状態が続くと、必要な支出を賄うだけの収入を確保できず、施設設備の充実・更新はもとより、維持すらも困難となる。

そのような状況になると、収支のバランスをとるためには大幅な経費削減にとどまらず、給与・賞与カットや人員の整理といった人件費削減等の支出抑制を考えなければならない。しかし、経費・人件費の削減は、教育研究水準や教職員の士気の低下を招く可能性があり、そうした支出抑制だけで悪化が止まらない場合は、学校法人の規模自体を縮小することも検討せざるを得なくなる。

さらに、こういった経営悪化の状況が続くと、業者への未払い、金融機関等への返済の延滞など、対外的な関係者への影響も出てくる。それによる信用不安や風評被害につながることもあり、状況がさらに悪化する可能性がある。入学者数の急減で収入が激減していく場合には、その場しのぎの経費削減や人件費の見直しだけではうまくいかず、資金繰りがますます悪化することで資金ショートを起こす危険性が増し、最終的には経営破綻…というケースが最悪なシナリオである。

そのような状況までいかなくとも、正常な経営状態であればできることが経営悪化によりできなくなり、結果、痛みを伴う再建策の策定・実行か、撤退（募集停止）かの二者択一の道しか残されなくなる。

しかし、経営悪化の状況認識は立場や役職等によって差があるため、自法人内で危機意識を共有しようとしてもそれが遅れる場合がある。例えば、財務担当者が経営悪化の根拠資料を提示しても、経営陣（理事長・理事）が良い面ばかりを見て取り合わないケースや、経営悪化の原因が明らかになることで責任問題に発展することを恐れ、経営陣が事実の是認を拒むというケースである。また、教職員が他人事と考え、一丸となって経営改善できないケースがある。経営陣はこうなる前に積極的に経営状態の可視化を図るとともに、丁寧な説明を行うなど教職員の理解を得る努力をすべきである。ここでは、そうした事態に陥る前に経営陣が自法人の経営悪化の状況がどの段階にあるのかを早期に判断できるように、経営悪化の兆候を確認するための項目を説明する。

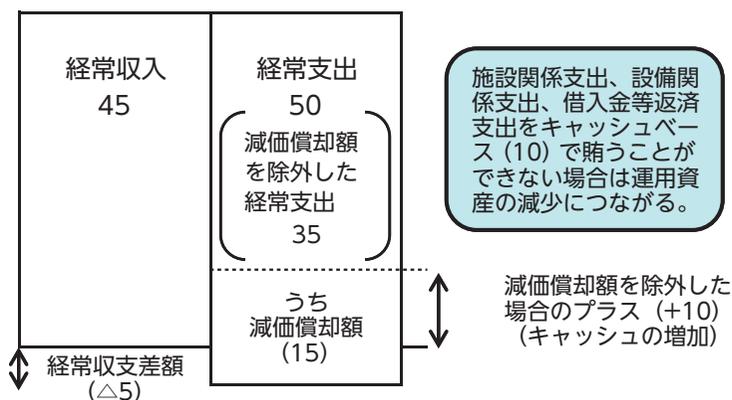




将来必要となる資金のことを考慮せず、現在運営していけるかどうかだけを判断するのであれば、キャッシュベースで実際必要な資金を生み出せているかどうかを確認する。キャッシュベースにおけるプラスの範囲内で施設関係支出・設備関係支出・借入金等返済支出を賄うことができれば、その学校法人における資金流出は基本的に発生しない。しかし、この三つの支出を賄いきれない状態が続くと、資金流出により経営悪化の状態が進むことになるので注意が必要である。特に、保有している運用資産が少ない学校法人は、資金繰りが厳しくなると、運転資金を調達する必要性が出てくる。経営悪化の状況において運転資金のために借入れを行うことは、法人の財政状態のさらなる悪化につながり、それによって金融機関から追加担保の提供などを求められる可能性がある。また、金融機関等から返済能力が低いとみなされた場合は、新たな資金調達ができなくなる可能性も高くなることに留意する必要がある。

経営状況を改善するためには、改善計画を作成しPDCA サイクルを繰り返すことが必要である。すでに改善計画を策定している場合でも、より良い計画とするために、本ハンドブックの「Ⅲ 経営状態の分析」以降を確認して欲しい。

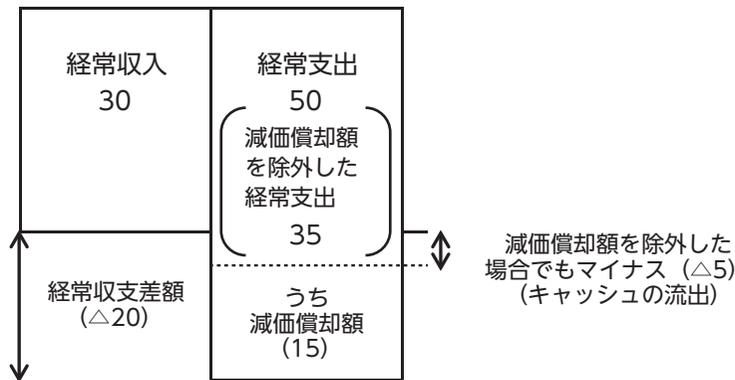
[イメージ]



経常収支差額はマイナス(△5)だが、経常支出から減価償却額を除外したキャッシュベースであればプラス。



[イメージ]



経常収支差額はマイナス (△20) で、経常支出から減価償却額を除外したキャッシュベースでもマイナス (△5) となり、資金流出してしまう。

## チェック4

### □ 資金ショートの状態

#### 財務的視点

チェック3において経営改善ができず、支払い不能となった状態である。万一資金ショートに陥ってしまった場合、学校法人は法的に債務を整理するため、破産法に基づく破産又は民事再生法に基づく民事再生の手続きを踏むことになる。しかし、両手続きの中でその学校に何らかの魅力が存在する場合にはスポンサーによる支援を受けられる可能性もある。また、特に民事再生において申し立て前にスポンサーが付く場合（プレパッケージ型）もあり、そのケースではスポンサーの信用度により風評被害を回避できる可能性がある。ただし、スポンサーからの支援で再生する場合は、経営陣の退陣や学校が作り上げてきた歴史・伝統が引き継がれないことを覚悟しなければならない。

一方、特定調停や事業再生ADRなどを含めた私的整理といった形での再建手続きもあり、破綻の事実が公表されないなどのメリットがあるが、法的拘束力がなく、必ずしも債権者間の公平性が保てないことから債権者の同意を得ることが難しい。

また、資金ショートの状態に陥る前に、債務整理を行い、学校法人自らが学校運営を止める「自主的な解散」という手段も存在する（私立学校法第50条第1項第1号など）。学校法人が解散する場合には、当該学校法人において残余財産の帰属先を検討し、寄附行為に則り適切な者に帰属させることが必要である。

債務の整理については48ページを、解散については51ページを参照いただきたい。

## 2 経営悪化を具体的にチェック

日々の学校法人運営においては、下記のような具体的な事象で経営悪化をチェックすることができる。大事な点は、1の「チェック1」から「チェック4」で述べた事柄が近い将来（2～3年以内）に発生する可能性があるという危機感を持ち、それを回避するための適切な対応をとることである。

### (1) 既存の施設と設備の維持・更新

既存の施設と設備の維持・更新については、経常収支差額の範囲内で行い、減価償却額相当額を資金蓄積に回せるのが理想である。キャッシュベースのプラスでようやくこの施設・設備投資の資金手当てができるという状態の場合、資金蓄積が困難となり、将来における施設・設備の大規模な取り替え・更新ができなくなる（又は自己資金の取り崩しや借入金によって賄う）おそれも出てくる点に留意しなければならない。

### (2) 新規の施設・設備の整備

新規の施設・設備の整備については、多額の支出を要することが多いため、その原資を自己資金のほか借入金に求める可能性が高くなる。自己資金での整備であれば、それだけ運用資産の減少により財政状態（貸借対照表）が悪くなることであり、借入金であれば、外部負債の増加による財政状態の悪化に加え、金融機関に支払う利息も新たな負担となることに留意しなければならない。

また、新しい施設・設備には、維持・更新費用が必要になり、学校法人の経営に少なからず影響を与えることになる点についても留意しなければならない。

### (3) 借入金の返済

借入金の返済が、キャッシュベースのプラス分で賄えない場合、返済を自己資金又は新たな借入れに求めなければならない。このような状況に陥っているときは、明らかに経営悪化の兆候が見られると判断できる。

#### (4) 資金繰り

教職員への賞与支払いのための資金手当をする手段として「金融機関からの短期資金の調達」の検討を行うなど月々の資金繰りに余裕がなくなることは経営悪化の具体的な兆候と考えられる。

資金的に厳しさを感じている場合、資金収支計算書をもとに、6か月～1年分の「月次資金繰り予定表」(次ページ図)を作成し、資金繰りをチェックすることで対応策を考えるきっかけにするのが良い。

給料や取引業者への支払いの延滞が生じ、その情報が受験生やその保護者に届いた場合、経営に対する不信感から入学者が減少するおそれがある。やむを得ず支払いが遅れる場合は、取引先等へ事前に連絡し信用を落とさないよう注意する必要がある。

なお、借入れを行う場合、金融機関での審査に時間を要するため借入時期に留意しなければならない。

(例) 月次資金繰り予定表 単位:千円

	4月	.....	10月	11月	.....
前月繰越(現預金)	180,000		16,288	25,309	
収入の部					
学生生徒等納付金収入	200,000		75,000	10,000	
手数料収入	1		1,100	2,400	
寄付金収入	0		0	0	
補助金収入	0		0	0	
付随事業・収益事業収入	1		1	1	
雑収入	1		1	1	
借入金等収入	0		0	0	
長期借入金収入	0		0	0	
短期借入金収入	0		0	0	
前受金収入	0		1,700	30,000	
その他の収入	29,000		0	0	
当月収入計	229,004		77,803	42,403	
支出の部					
人件費支出	52,000		52,000	52,000	
教育研究経費支出	13,000		13,000	13,000	
管理経費支出	3,250		3,250	3,250	
借入金等利息支出	150		150	150	
借入金等返済支出	0		0	0	
施設関係支出	0		2	2	
設備関係支出	50		50	50	
その他の支出	65,000		330	100	
当月支出計	133,450		68,782	68,552	
月別収支差額	95,554		9,021	▲26,149	
次月繰越	275,554		25,309	▲840	

次月繰越がマイナスにならないよう、現金を増やすことや、支出を抑制するといった対応策を検討する。

## (5) 財政状態（貸借対照表）の経年比較

経営陣が財政状態の概要を簡易に把握できるように、貸借対照表をもとに下図のような経年比較表を作成し複数年度（最低2期で同一科目の2期間の増減を出す）の決算比較を行うと良いであろう。経営陣に財政状態における経営悪化の把握を促すことができる。

(例) 貸借対照表 経年比較表

(単位:百万円)

	X1年	X2年	増減
資産	2,400	2,350	▲50
固定資産	2,100	2,000	▲100
流動資産	300	350	+50
負債	700	800	+100
基本金	3,000	3,000	—
繰越収支差額	▲1,300	▲1,450	▲150

流動資産は増加しているが、固定資産の減少、負債の増加を伴っているなど、全体の動きを把握する。

### 3 関係者が経営悪化に気づくタイミング

経営悪化に関する1・2（1ページ、7ページ）の事柄を踏まえると、経営悪化の兆候を掴むためのタイミングは多く存在することが分かる。経営悪化に気づく関係者、タイミングの一例は下表のとおりである。経営悪化の認識度は人によって差があり危機意識の共有が遅れるため、経営悪化に陥っていることに気付いた場合（特に理事長・理事）、即座に対応し行動しなければさらに経営悪化が加速することになる。

関係者	気づくタイミング
理事長・理事	各担当部署からの報告 教職員（内部）からの改善要望 監事からの指摘
監事	決算書、監査
財務担当者	決算書や予算書の作成時、月々の資金繰り
学生募集担当者	志願者数や入学者数
所轄庁（文部科学省・都道府県）	学校法人からの決算書 学校法人からの相談等
日本私立学校振興・共済事業団（私学事業団）	学校法人からの相談（経営相談、融資相談） 学校法人からの決算書 借入金返済の延滞、掛金の延滞
公認会計士	会計監査 学校法人との日々のやりとり
金融機関	借り入れの相談や審査、延滞の発生

経営悪化の程度・深刻さに気付いたら、問題点や課題を改善・克服するために、さまざまな観点から「分析」をする必要がある。

分析をするに当たり、外部の専門家等に「相談」をしたい場合は次章の「Ⅱ 相談」を参照いただき、自法人で分析を始める場合は「Ⅲ 経営状態の分析」の章を参照いただきたい。

## II 相談

各学校法人が経営悪化の兆候を早期に発見し改善努力を行い、一層の悪化を防ぐことが重要ではあるが、経営悪化を認識した場合は、早期に学校法人の経営支援を行っている外部機関等の意見を聞くことも有益である。

なお、専門家からの意見は、経営改善に向けた参考とし、各法人の実情を踏まえ、自らの戦略にどう取り入れるかの検討が必要である。

タイミングとしては、経営悪化を認識した時点で外部機関等に相談する事が望ましい。遅くとも、改善計画の策定・実行、又は合併・撤退等の選択を迫られる段階で相談すべきである。

どのような相談先があるか、またその特徴などを以下に述べる。

### 1 私学事業団

私学事業団	全国の私立学校の財務情報等を収集・分析しており、経営相談のための専門部署（経営支援室）では経営上の問題に対する現状分析、対応策のアドバイス等を原則無料でやっている。
-------	--

### 2 外部相談先の例

私学事業団以外の相談先・特徴は以下のとおりである。相談内容に合った相談先を選択する必要がある。

所轄庁 (文部科学省・都道府県)	大学・短期大学・高等専門学校は文部科学省、それ以外の学校は所在の都道府県が管轄となる。改組や合併等・撤退を検討する場合に、認可にかかると手続き等の相談も可能である。
金融機関	資金面での経営計画の作成において、専門的知見を有している。取引のある金融機関（複数の金融機関から借入れを行っている場合はメインバンク）へ相談することが望ましい。 早期の相談により、今後借入れ（資金繰りの借入れ）が必要となった場合に求められる改善点が判明する。地元地域の企業情報に強く、産学連携への協力も見込める場合がある。
経営コンサルタント	一般的な企業における数値等のデータをもとにした経営計画作成に長けている。コンサルティング契約を締結する前にコンサルティング会社のプレゼンテーションを聞き、内容のほか費用面や請負形態などを含め、学校側が望むコンサルティングが受けられるかどうか、理事会主導のもと判断することが重要である。
公認会計士・税理士	懇意にしている公認会計士・税理士は、普段の監査等を経て学校の問題点を把握しており、問題点を率直に指摘してもらうことが可能である。なお、監査契約を結んでいる監査法人・公認会計士とコンサルティング契約を結ぶことは、公認会計士等にとって独立性違反になるため禁じられている。
弁護士・社会保険労務士	ガバナンスやコンプライアンス、人事政策、諸規程、契約などへのアドバイスを通じた経営改善のサポートや、経営困難時の整理に関するアドバイスを受けることができる。

### 3 相談内容

外部機関への相談内容としては以下の事例が挙げられる。

<b>管理運営、組織の活性化</b>
中長期計画の策定及び進捗管理、組織体制の在り方、情報公開等
<b>教育条件の比較・分析</b>
教育条件の規模別・系統別・地区別比較、キャリア支援等
<b>財務の分析・比較</b>
財務分析手法、財務シミュレーション、他校との比較等
<b>学生生徒等の確保</b>
募集活動、広報活動等
<b>人事政策・人件費の見直し</b>
人事考課制度、人件費管理、定年・早期退職制度等
<b>収入の確保、経費の節減</b>
外部資金（補助金や寄付金等）の獲得、経費節減手法、収益事業等

例えば、私学事業団では、外部の有識者（弁護士、公認会計士、社会保険労務士等）の協力を得る体制をとっており、上記のほぼすべての相談内容への対応が可能である。

下表は私学事業団の経営相談申込書からの抜粋である。

<p>① <input type="checkbox"/> <b>経営改善計画の作成支援</b></p> <p>経営困難を克服するための「経営改善計画」作成に当たり、私学事業団（経営支援室）が支援します。</p>	<p>② <input type="checkbox"/> <b>管理運営、組織の活性化</b></p> <p>中長期計画・改組転換、組織・理事会の運営、規程の見直し、情報公開・事業報告書、リスクマネジメント その他（ ）</p>	<p>③ <input type="checkbox"/> <b>教育条件の比較・分析</b></p> <p>教育条件の規模別・系統別・地区別比較、教職員の資質向上、キャリア支援、学生生徒等の生活支援 その他（ ）</p>
<p>④ <input type="checkbox"/> <b>財務の分析・比較</b></p> <p>財務分析手法、規模別・系統別・地区別比較、キャッシュフロー分析、教職員の規模分析、シミュレーション その他（ ）</p>	<p>⑤ <input type="checkbox"/> <b>学生生徒等の確保</b></p> <p>募集活動、広報活動、入試戦略、地域連携・交流、入学志願動向 その他（ ）</p>	<p>⑥ <input type="checkbox"/> <b>人事政策・人件費の見直し</b></p> <p>人事考課制度、人件費管理、給与制度・支給基準、定年・早期退職制度 その他（ ）</p>
<p>⑦ <input type="checkbox"/> <b>収入の確保、経費の節減</b></p> <p>外部資金の獲得（補助金等）、子会社設立、収益事業、諸経費節減手法 その他（ ）</p>	<p>⑧ <input type="checkbox"/> <b>その他の課題</b></p>	<p>⑨ <input type="checkbox"/> <b>専門家を活用した相談</b></p>

## 4 相談前の準備

---

外部機関に相談する前に、部門ごとの学生・生徒数（将来の見込みも含む）、資金繰りや収支状況等、自法人の情報を整理しておくといよい。設置する学校が抱えている具体的な問題点を洗い出すことで、相談がよりスムーズに進む。

## 5 相談後の取り組み

---

外部機関の助言を参考にしつつ、定量的・定性的な問題点の洗い出しやそれに基づく分析を行う。具体的には次ページの「Ⅲ 経営状態の分析」を参照いただきたい。

### Ⅲ 経営状態の分析

経営悪化の状態から改善を図るためには、自法人が設置する学校の問題点、長所・魅力を具体的に把握するとともに、問題点は改善し、長所・魅力は一層伸ばさなければならない。学校に問題点が多く、魅力が足りない状態を放置すれば、在学生や保護者などの評判を落とし、学生募集に悪影響を及ぼすことになる。

経営状態の分析を行うには、問題点をなるべく多く洗い出すことが必要である。その結果、例えば定員未充足の部門が責められることや、収支が悪い部門が明らかになることで議論が紛糾し、話がまとまらなくなることが起こり得るが、過去の経緯等を踏まえ冷静に話し合うことが必要である。

このときポイントとなるのが、責任者（中心となる人物）の存在である。教学と経営のバランスを取り、議論をまとめることができるという点で、理事クラスの人物が責任者となることが望ましい。

以下、大学を例として問題点の洗い出し方法を述べるので参考にしていきたい。

#### 1 定量的な問題点の洗い出し（定量的な環境分析）

数値化することで客観的な分析が可能となる。財務的な問題点を洗い出すための具体的な方法を以下に挙げる。

なお、定量的な問題点の洗い出しは、財務担当者など数値理解に秀でた人物が行う必要がある。学内で行うのが難しい場合は、外部の専門家に依頼するのがよい。

##### （1）比較による財務分析

比較分析をすることによって、単年度の決算だけでは分からない「傾向」や「問題点」を見つけることができる。

###### 期間分析：経年による比較

決算書を経年で比較することで、財務状況を把握する

###### 対比分析：収入と支出、資産と負債の比較

収入や資産について、支出や負債と比較して把握する

###### 相対分析：同系統・同規模等の比較

他校と比較し、自校の水準を把握する

###### 比率分析：比率による比較

規模、金額の大小に惑わされずに分析が可能

(2) 現状のまま推移する収支シミュレーション

現状の学生数と支出で次年度以降も推移する5年間（余力があれば10年程度）の収支シミュレーションを作成し、どのような収支になるのかを把握する。このシミュレーションは、後に情報共有する際や改善計画を策定する際にも活用できるため、重要なものとなる。

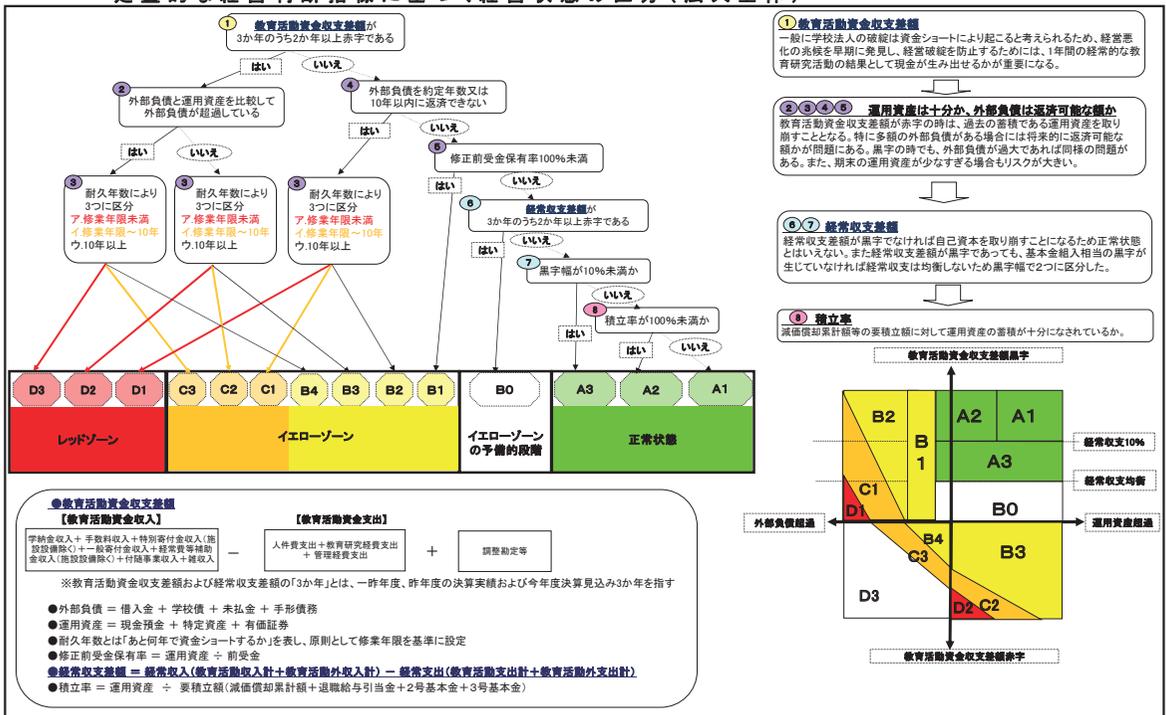
(3) 経営判断指標の活用

経営判断指標とは、平成19年度に学校法人活性化・再生研究会にて提示された「経営破綻を予防するための指標」である。

本業（教育研究活動）にかかる教育活動資金収支差額の状況から、外部負債、運用資産の状況を加味して経営継続（可能）年数を算出する。私学事業団のホームページに掲載しているので参照いただきたい。

[[https://www.shigaku.go.jp/s\\_center\\_shihyo.htm](https://www.shigaku.go.jp/s_center_shihyo.htm)]

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）



## ◎ 定量的な問題点の洗い出しによる主な財務的問題点

### 収入面

- ・ 志願者、入学者の減少による、納付金収入等の減少
- ・ 補助金の減少
- ・ 見込んだ寄付金が集まらない
- ・ 収益事業部門の慢性的な赤字

### 支出面

- ・ 過大な人件費、諸経費
- ・ 過大な奨学金
- ・ 過大な設備投資をしている（計画どおりに学生が増えず債務を抱える）
- ・ 業者への支払いが滞っている
- ・ 掛金の支払いが滞っている
- ・ 借入金返済が滞っている
- ・ 設備投資の余裕が無い
- ・ 教育研究へ十分な資金を充てられない
- ・ 計画性のない不要な支出がある

### 資産、負債面

- ・ 資産、現預金の減少
- ・ 借入金が多い
- ・ 短期借入金の増加（運転資金を借入金に頼っている）
- ・ 未払金の増加（業者への支払いの延滞、掛金の延滞等）
- ・ 基本金に対応する資産の保有不足
- ・ 翌年度繰越収支差額の減少

## 2 定性的な問題点の洗い出し（定性的な環境分析）

### （1）問題点の把握方法

定性的な問題点の洗い出しに当たっては、全学的かつ多面的に行う必要がある。そのためには、教職員で構成する委員会やプロジェクトチームを設置することが考えられる。

下記は大学における問題点の一例である。それぞれの学校でより具体的な問題点を洗い出すための参考にしていきたい。

### ◎ 外部環境における問題点

#### 18歳人口の減少

- ・少子化の影響による入学者の減少
- ・大都市圏へ若年層が流出し、入学者が減少

#### 競合校の存在

- ・近隣校の躍進
- ・同分野を持つ大学との競合
- ・経営改善で募集強化した大学との競合

#### 認知度が低い

- ・地域等との関係が希薄で、大学の存在が認知されていない
- ・自校の特色・魅力等の発信力が不足

#### 外部からの評価が低い

- ・地域からの評判が悪く志望者数の減少
- ・ランキングなどによる風評被害

#### 景気の悪化

- ・経済的困窮による中途退学者の増加
- ・大学進学率の伸び悩み

#### 外部資金の減少

- ・私学助成などの補助金が減少
- ・寄付金、共同研究などによる収入が減少

#### 国際情勢の動き

- ・国際情勢により留学生が減少

#### 自然災害、感染症による影響

- ・被害を受けた施設設備の修繕に係る費用の増加
- ・志願者数の減少
- ・渡航制限等による留学生の減少
- ・経済的困窮による中途退学者の増加
- ・授業料減免等の学生支援に係る経費の増加
- ・求められる教育環境の変化に伴う設備投資（オンライン設備等）の増加

## ◎ 内部環境における問題点

### 教育の質の低下

- ・ 魅力の低下による入学者の減少と中途退学者の増加
- ・ 学習意欲の低い学生の増加

### 就職率が低い

- ・ 就職支援が十分でない
- ・ 地域企業との連携が取れていない

### 立地条件が良くない

- ・ 通学が不便
- ・ 教員の確保が難しい

### 学内に危機意識が無い

- ・ 経営への責任感の欠如
- ・ 財務計画を含めた中長期計画が無く、財務の見通しが甘い
- ・ ガバナンス機能の低下（ワンマン経営や理事会の機能の低下など）
- ・ 監事機能の形骸化（形だけの監事）
- ・ 市場調査不足による現状認識の甘さ

### 教職員に関する問題

- ・ 教職員数が適正でない
- ・ 経営陣が望む人物像との乖離
- ・ 教職員の高齢化（人件費が高いなど）
- ・ 教職員が経営改善に消極的
- ・ 離職率が高い
- ・ 訴訟リスク

### 不祥事

- ・ 学生の不祥事（犯罪、不正行為など）
- ・ 経営陣・教職員の不祥事（セクハラやパワハラなど）
- ・ 不祥事や学内紛争によるマイナスイメージ

### 施設の老朽化

- ・ 校舎が老朽化し、魅力が低下
- ・ 建物等の更新費用が不足
- ・ 天災（地震、火事、台風など）への対応ができていない

### その他

- ・ 留学生受け入れへの過度な依存

## (2) 良い点の把握方法

経営悪化の状態から改善を図るためには、問題点だけでなく、良い点を把握する必要がある。学校の良い点は、学内の視点だけでは気づきにくいこともあるため、学生、高校の進路指導の先生、地域住民、ネットの口コミ等の外部の意見も参考にするとよい。

ただし、学生や学外へ意見を求める際は、単純なアンケートでは本質（本音）が分からない可能性があるため、第三者に依頼して学生の意見を収集・分析することや、学生や外部の人が意見を出し合う場を設けるなどの方法が効果的である。

下記は大学における良い点の一例である。それぞれの学校でより具体的な良い点を洗い出すための参考にさせていただきたい。

### ◎ 外部環境における良い点

- ・地域や卒業生などのネットワークがある
- ・保護者や地域などから良い評価を受けている
- ・競合校の減少
- ・交通手段が改善し、アクセスが良くなった
- ・SNS や広報誌での露出が多く、注目度が高い
- ・学内の教育研究活動の方向性が国等の施策の動向と一致している

### ◎ 内部環境における良い点

- ・他大学との連携が進んでいる
- ・地元企業との共同研究など産学連携で深い結びつきがある
- ・卒業生（同窓会）の強い協力があり、寄付金などさまざまな支援が期待できる
- ・インターンシップなど就職支援に力を入れており、就職率が良い
- ・小規模であり、学内の意識統一がしやすい
- ・歴史がある（知名度、ブランド力が高い）
- ・特色のある教育プログラムを持っている
- ・部活動が盛んである
- ・校舎などの施設設備が充実している
- ・教職協働が進み、若手からの意見を活用するなど学内に活気がある
- ・実務家教員や知名度のある教員がいる
- ・経営陣が経営・教学を理解し、リーダーシップを発揮している
- ・学生満足度が高く、中退率が低い
- ・高大連携が進んでいる
- ・留学生を積極的に受け入れ、国際化を進めている

### 3 SWOT 分析

SWOT 分析とは、内部環境の「強み (S)」と「弱み (W)」、外部環境の「機会 (O)」と「脅威 (T)」を分析し、それら四つの領域に応じ戦略を策定していく手法である。

「1 定量的な問題点の洗い出し」、「2 定性的な問題点の洗い出し」を整理し、それらをクロスさせて戦略を考えることで、以下のとおり改善計画策定のための分析を行うことができる。

- 【積極戦略】 ⇒ 「機会」に「強み」を生かし、積極的に投資する
- 【専守防衛・撤退戦略】 ⇒ 「脅威」と「弱み」が重なるリスクを回避する
- 【改善戦略】 ⇒ 「弱み」を改善して「機会」を捉える
- 【差別化戦略】 ⇒ 「脅威」はあるが「強み」を生かして差別化する

		内部環境	
		強み (Strength) 自校の強みは何か？	弱み (Weakness) 自校の弱みは何か？
外部環境	機会 (Opportunity) 自校にとって 機会は何か？	ニーズやチャンスに強みを ぶつけ、積極的に投資する →積極戦略	弱みを克服して成長機会を 捉え、中期的に改善する →改善戦略
	脅威 (Threat) 自校にとって 脅威は何か？	強みを生かしたいが、外部環境は マイナスのため、徹底的な差別化を図る →差別化戦略	先が望めないのであれば、 致命傷になる前に縮小・廃止 を検討する →専守防衛 ・徹底戦略

#### (1) SWOT 分析のメリット

- 内部環境、外部環境に基づく客観的な分析を行うことで、根拠のある戦略策定が可能となり、「思い付き」や「思い込み」の戦略防止にも有効となる。
- 分析を通じて経営陣・教職員が議論することで、自法人の現実の姿が理解できるようになり、真の危機感の創出につながる。
- 戦略が明確になり、将来像を具体的に描ける体験を通して、教職員の納得感も高まり、計画達成に向けて意識の共有・モチベーションの向上が期待できる。

## (2) 分析のポイント

### ◆外部環境（「機会」、「脅威」）

- ・「機会」の分析は、学校業界の一般論（マクロ環境）だけに限らず、今後チャンスとなる市場やステークホルダーの小さな変化等、戦略につながる固有名詞を使った具体的な可能性を考えることが有効。
- ・「脅威」の分析は、学校業界の一般論（マクロ環境）だけに限らず、どこどこが、何々のために、どれくらい悪くなるか、厳しくなるか、数値等も含めて出来るだけ具体的に考えることで、後の戦略策定につながる分析が可能となる。

### ◆内部環境（「強み」、「弱み」）

- ・「強み」の分析は、「機会」に生かせる自校の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報、ノウハウ等）はないか、日頃見えていない隠れた強みを探す視点を持つことが有効。また、絶対的な強みではなくても、ステークホルダーに評価され、他校と比べて相対的に優位であることを中心に考えることで、戦略に生かせる「強み」の発見につながる。
- ・自校の「弱み」や悪い点は、得てして洗い出しやすいものだが、チャンスがあるのにそれを生かせないという、組織としての脆弱な部分はないか、などの視点を持つことで自校の本質的な「弱み」に絞り込むことができる。

### ◆「積極戦略」（「機会」×「強み」）

- ・今後の可能性・チャンスに自校の「強み」を生かした具体策を分析する。SWOT分析の最大のポイントであり、最も時間をかける部分となる。
- ・「強み」から「機会」を探す方が分析しやすいという利点はあるが、「機会」に「強み」をぶつける順番の方が、プロダクトアウト（自校都合）ではなくマーケットイン（顧客都合）の発想を持つことができ、独善的な戦略防止になる。

### ◆「専守防衛・撤退戦略」（「脅威」×「弱み」）

- ・今後の脅威やリスクがあり、自校の「弱み」も災いして、危険な状況に陥る可能性がある。支出削減、アウトソーシング化、人員配置の見直し、業務の仕分け、職務範囲の見直し等の視点で考えてみる。経営上の被害を最小限に止めるための事業や部門の縮小・廃止等、具体策を検討することができる。
- ・赤字の続く事業や部門の見直しは、喫緊の対策が求められ、経営改善にとって重要なポイントとなる。

### ◆「改善戦略」（「機会」×「弱み」）

- ・今後の可能性・チャンスはあるが、弱みが障壁になっている。その「弱み」を計画の中で改善していき、チャンスをものにする具体策を検討する。
- ・「弱み」が改善されれば、「積極戦略」と同等の優先度を有する場合もある。

### ◆「差別化戦略」（「脅威」×「強み」）

- ・今後は脅威があり、他校も手を引く可能性があるので、自校の「強み」を生かして徹底した差別化やNO.1戦略をとる具体策を検討する。
- ・自校に「強み」があっても差別化が難しい場合は、早期の決断により「専守防衛・撤退戦略」に移行する可能性もある。

### ◆その他（全般）

- ・戦略を記述する際は、「5W2H」（いつ、どこで、誰が、何を、なぜ、どのように、いくらで）を意識することで、具体性のある改善計画につながる内容となる。
- ・戦略の検討では、どのくらいの収入・支出が見込まれるか等、おおよその数値を出しておくことが、実効性のある計画策定につながる。
- ・複数人で戦略を検討する際には、客観的なファシリテーターがいた方が、円滑な議論が可能となる。

## ◎ SWOT 分析の具体例

		内部環境	
		<b>強み</b> ① 地域企業と産学連携を通じた深い結びつきがある ② 他大学との連携が取れている	<b>弱み</b> ① 入学者が年々減少している ② B学部の教学内容の魅力の低下
外部環境	<b>機会</b> ① 歴史が深く、知名度がある ② A学部が注目されている	<b>積極戦略</b> 機会 ① ② + 強み ① <b>戦略 1</b> 地域や企業との取り組みを、学校のブランド力向上に積極的に活用する	<b>改善戦略</b> 機会 ② + 弱み ① <b>戦略 2</b> A学部の教学内容を見直し、学生募集につなげる
	<b>脅威</b> ① 18歳人口の減少 ② 市内に同系統大学が新設された	<b>差別化戦略</b> 脅威 ① ② + 強み ② <b>戦略 3</b> 単位互換など連携し、学生募集や教育研究内容の強化を図る	<b>専守防衛・撤退戦略</b> 脅威 ① ② + 弱み ② <b>戦略 4</b> B学部を縮小し、強い学部のPR体制を整える

## 4 分析が困難になった場合

定性的な問題点の洗い出しやSWOT分析などではできるだけ学校法人自身で実施することが望ましい。それは自分たちで考えることで、経営陣と教職員が一丸となるきっかけともなり得るからである。

内部に数値の理解に長けた人がいない場合や、頼れる専門家の伝手がないことで分析することが難しい場合は「Ⅱ 相談」（11ページ）で記載している外部の機関に、相談やチェックの依頼をするのが望ましい。

なお、私学事業団では、全国の私学のデータを用いた分析を行っており、分析手法を提供することも可能である。

## IV 経営状態の情報共有

学校法人の定量的・定性的な問題点の洗い出し、SWOT分析後は、それをもとに経営改善計画を策定する運びとなるが、計画を策定するためには経営陣と全教職員で分析結果や自法人の状況、問題意識を共有することが大事になる。

なぜなら、現場に存在する問題点を解決し、良い点を強化するには、現場の教職員の努力が必要不可欠となるからである。

### 1 情報共有の前の心構え

自法人の良い点だけでなく、問題点について丁寧に説明することが必要である。そのため、財務状況の悪化が進み、給与・賞与のカットや人員整理などを検討せざるを得なくなった場合は、情報の共有に多くの時間と労力がかかることを覚悟しなければならない。

学内の情報共有や理事長への報告が難しい（ワンマン経営などによる）場合は、監事や監査人を活用するのが有効的である。

### 2 問題意識共有による効果

まず、「Ⅲ 経営状態の分析」1の「現状のまま推移する収支シミュレーション」で行った結果と法人が目指す将来の姿との乖離を共有する。例えば財務状況の悪化が進んでいる法人の場合、何も対策を講じないと、設備投資ができないことや、人件費削減等の危機が訪れる可能性があることを認識してもらう。

起こり得る将来危機を回避するためには、問題点を解決し良い点を強化して健全な経営状態にする必要があり、それを共有できれば、全員が危機感を持ち一丸となって改善活動に邁進することができる。

### 3 情報共有の具体的方法

分析の責任者（Ⅲ 経営状態の分析 参照）が、シミュレーション結果による将来像と、分析結果で明らかとなったことを理事長に説明し、理事会等に報告することの承認を受ける。次に理事会や評議員会で説明し、その後、全教職員を一堂に集め、説明会と質疑応答の場を設ける。

その際、教職員に知られたくない都合の悪い情報を隠さず、全教職員が理解できるように説明しなければならない。教職員は、財務や教学に関する知識がある者、ない者、学生や地域住民と接している者、そうでない者などさまざまである。理事会、教職員、評議員会の共通認識を得るためにも、情報を透明化し、なるべく専門用語を使用せず、分かりやすい説明を心がける。別途研修などの場を設け、さらに理解を深め一体化を促すことも必要である。

## 4 情報共有のための責任者

---

「Ⅲ 経営状態の分析」と同様に、出来るだけ理事が情報共有の責任者となることが望ましい。可能であれば、「Ⅲ 経営状態の分析」で責任者又は中心となった人物が、引き続き情報共有の責任者となることが理想的である。分析により自法人の問題点、良い点を熟知しているからこそ、説得力のある説明を行うことができる。そして、責任者は引き続き改善計画策定に関与していくことが望ましい。

## V 経営改善計画の策定

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、財務状況、学生募集などで独自の戦略を練り、実行していく必要があるが、それぞれの戦略をより有機的に結びつけ機能させるためには経営改善計画の策定が不可欠である。

学校法人自身が経営改善計画を策定するには、経営陣と教職員が一丸となり問題点を洗い出し、改善を推進する必要がある。一部の教職員、例えば経理担当者だけが動いても有効なものとはならない。経営の問題点を考えることは、教職員の資質向上につながり、経営改善計画を実行する際の一体感を醸成する。

また、計画策定に当たっては、教職員が満足するだけでなく、学生に対して訴求力があり、さらに社会にもインパクトを与えるものを意識して作り上げるとなお良い。

私学事業団のホームページには、経営改善計画の様式や作成例を掲載しているので、参照・活用いただきたい。

[[https://www.shigaku.go.jp/s\\_kaizenkeikaku.htm](https://www.shigaku.go.jp/s_kaizenkeikaku.htm)]

### 1 実施体制

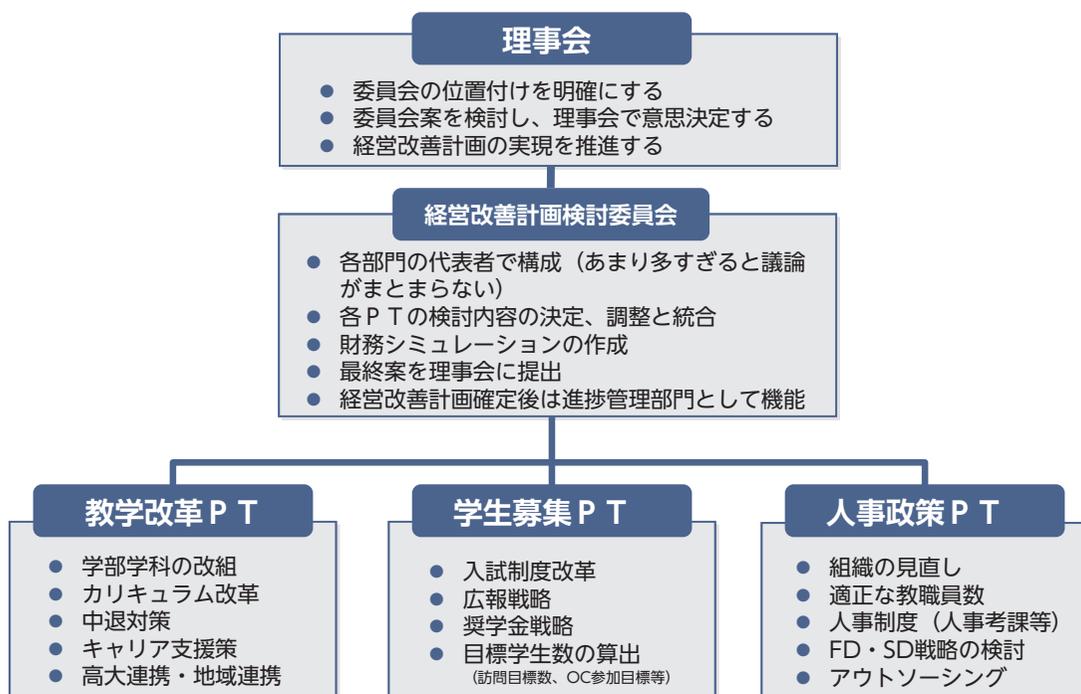
#### (1) チームの編成と経営改善計画の策定

経営改善計画策定にかかる実施体制として、改善すべき問題ごとにチームを設置する「プロジェクトチーム（委員会）方式」や「第三者（専門家）委員会方式」などが挙げられる。委員会を理事会に直結させることや、経営に対して権限のある者をメンバーに入れるなどして、実効性を担保する必要がある。また、「Ⅲ 経営状態の分析」から携わっているメンバーを踏まえてチームを組むことがポイントである。

「Ⅲ 経営状態の分析」でも述べたが、改善に向けた議論を行うと、意見の相違や責任の押し付け合いが起こる可能性が高い。改善にかかる経費や、部門の廃止など言いづらいことも、教職員が当事者意識を持ち、発言し議論できる環境が必要である。

また、さまざまな立場からの意見を吸い上げるため、できるだけ若手もチームに加えるべきである。

## ◎ 経営改善計画策定のための委員会・PT の例



### (2) 理事会での議論

理事長をはじめ経営陣で構成される理事会等の場に、教職員も加わって議論する場面をつくることもポイントである。

実際の教育現場で起こる具体的な話（例えば授業のコマ数や教学に関することなど）は、外部から来た理事には理解することが難しいこともある。しかし、現在の学校の状況を経営陣が把握し全教職員が一丸となるには、細かなことも共有し、議論していくことが重要である。

#### 理事会で議論すべき内容

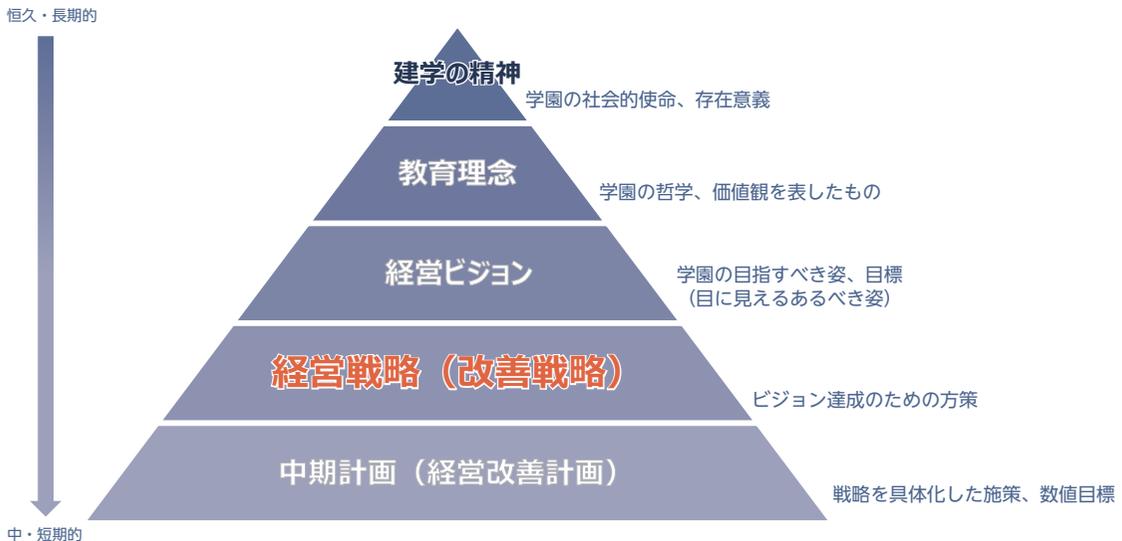
- ・ 何年の計画で学校を立て直すか
- ・ 誰を責任者とするか
- ・ どのようなチーム編成にするか
- ・ いつまでにやるか（期日）
- ・ 中間報告を行う時期

その上で、自法人で経営改善計画を策定するのが困難と判断した場合には、私学事業団やコンサルタントなどの外部の専門家に相談・依頼することも検討する必要がある。

## 2 改善戦略

経営改善計画の策定に当たっては、建学の精神、教育理念を再確認し、学校として目指すべき方向性経営ビジョンを確立することになる。

経営ビジョンを達成するためには、戦略が必要となる。戦略を検討するために、「Ⅲ 経営状態の分析」をもとにSWOT分析を活用するのが良いだろう。



なお、経営改善には、地域の人材（住民、企業、自治体、高校など）の協力も不可欠であり、地域の人材の協力を得るためには、具体的な将来像や実行プランを示さねばならない。

大学における具体的な改善戦略の例を次ページ以降に記載する。自校の強み・弱みと照らし合わせ、改善計画を立てる上で参考にしてほしい。他校での成功例を参考にすることや、私学事業団等の相談先に相談するなどして、全教職員で課題の克服に取り組み、活路を見いだしてほしい。

## ◎ 改善戦略の例

### 募集活動の強化

- ・ 高校生を対象に、キャンパス内で体験授業を開くなど高大連携を強化
- ・ 地域の協力を得ながら学生寮又は下宿先、アパートなどを提供
- ・ 海外の学校との協定締結や交換留学制度の充実、ダブルディグリー制度の設置による留学生の受け入れ体制づくり
- ・ リカレント教育、社会人入試、履修証明プログラム制度を充実させ、地域における「社会人の教育機関」としての位置付けを確立

### 他校との教育連携

- ・ 競争から協調へと舵を切り、地域全体で学生を育てる
- ・ 大都市圏の大学をサテライト校とすることで、地元の大学に在籍しながら大都市圏の大学にも通学可能にする

### 自治体と連携した募集活動

- ・ 自治体と協力し、地域の高校生に大学の魅力を発信し、進学を促す

### 自校の魅力の確認

- ・ 入学者、在学生、高校へのアンケートや SNS による口コミ等を参考に市場調査を行い、「学校に求める魅力は何か」、「何に魅力を感じ入学したのか」など魅力を探し出す

### アクセスの改善

- ・ 通学定期代の支給（全額か一部かを他校の条件と比較する）
- ・ バス会社と連携し学生の通学の利便性向上を図る
- ・ 支出を考慮しながら、バスを購入もしくはバス会社に運営委託
- ・ アクセスが良い場所にサテライトキャンパスを開設
- ・ 学内案内図や表示設備を充実させ、外部からのアクセスに対応した環境を整備
- ・ アクセスの良い地域へ移転

### 広報活動

- ・ SNS を活用することで、高校生向けの広報を充実させる
- ・ パブリシティによる情報発信
- ・ 高校訪問の範囲の拡大もしくは重点化
- ・ 専属の学生募集要員を確保
- ・ 効果の少ない広報活動を中止する

### 建て替え等に係る借入れの留意点

- ・ 資金を借入れする場合、将来の返済負担に留意する
- ・ 借入れをする場合には、長くても 30 年で返済できる計画が望ましい
- ・ 10 年間の返済シミュレーションを行うと借入金額の目安が分かる
- ・ 金融機関の融資判断は、学校法人の財務計画の実現性によるところが大きいことから、学校法人は自信をもって遂行できる計画を具体的に説明しなければならない
- ・ 借入金額が多額のケースでは、複数の銀行に借入れを打診し、銀行によって見解が異なる場合、支援に積極的な銀行を中心にシンジケートローン<sup>\*</sup>を組む方法があり得る  
※シンジケートローンとは、調達先を 3～10 行に分散し幹事行がまとめて借主と手続きを行い、複数の金融機関が協調し同一条件で融資を行う資金調達方法である

## ◎ 改善戦略の例

### 奨学金制度等について

- ・自治体と連携した奨学金制度など外部の奨学金制度を活用
- ・奨学金による学生募集に依存してしまうと、奨学金を減らすことが困難になる可能性が高く、奨学金を増額する際には計画的に行う必要がある
- ・意欲ある学生の学びを支える高等教育の修学支援新制度の対象から外れないよう体制を整える

### 学生の社会貢献意識、マナー向上

- ・学生が地域と関わり地域課題に取り組むことが効果的であり、ボランティア活動（祭礼、清掃、介護、市町村のイベント）の実施など、地域との交流活動に力を注ぐ

### 挨拶の励行、整理整頓

- ・経営が悪化した企業の再建の第一歩は、挨拶の励行と整理整頓
- ・挨拶の励行は、雰囲気明るく前向きな気持ちを生み出し、同時にコミュニケーションをとりやすくする
- ・経営陣、教職員が率先して挨拶を行うことで学生にも波及し、学校全体の評判を良くする
- ・整理整頓は生産効率や事務効率改善の基本的な第一歩

### 教学改革

- ・就職率、学生満足度調査等から、学校が学生に求めるもの、逆に学生が学校に求めるものを把握し、カリキュラムの見直しや改組を実施
- ・資格取得を強みとする学校は、資格の合格率等から改善点を発見する
- ・資格取得に力を入れている他大学と連携することで、教育内容を多様化
- ・課外活動（ボランティア等）の実施による魅力向上
- ・三つのポリシーを点検するなど、質保証体制を整備

### 中途退学者への対策

- ・授業についていけない学生や、大学生生活に馴染めない学生のために、少人数制の授業、入学前教育の充実、部活やサークル活動を通じた居場所づくりなど、手厚いサポートによる中退防止対策を実施

### 地域との連携

- ・地域の関係団体と良好な関係を構築し、地域企業とのマッチングに当たっては、商工会議所や金融機関に相談するののも一つの方法である
- ・地域商店街と連携したイベントや、町おこしなどのプロジェクト活動を実施し、地元と授業や研究活動を直結させ、地域が求めているものなど地元の声を聞く
- ・学生が地元の魅力探しを手伝い、SNSなどで発信する
- ・学生の柔軟な発想や学科の特性を生かした商品開発など、地域企業内での学校の存在感を高める
- ・地元企業の方に授業の講師を依頼し、学生に地元企業の良さを知ってもらう

### キャリア教育支援

- ・学生が希望する就職先へ就職できているか検証し、就職時のミスマッチを減らすことなどを目標に、支援体制を強化

### 理事長のワンマン経営への対応

- ・愛校心は教職員と共通のため、学校を良くする観点での提言は拒むことはできないはずであり、教職員は学校が良くなる具体的な方法論を示す必要がある
- ・セミナーへの参加など外部の情報に接することで、理事長の意識改革を促す

## ◎ 改善戦略の例

### 監事の機能の活用

- ・ガバナンスについて問題がある場合は、監事の立場から経営陣へ指摘
- ・監事の意識改革のため外部の研修会に参加を促す

### 資金繰りが著しく困難な場合の対応

- ・さまざまな節約を心がけるのは当然であるが、公平感のある人件費削減を行い（組合との協議が必要）、資金収支が均衡するようにし、外部業者への支払い延滞がある場合は第一に解消する
- ・外部の信用回復に努めなければ、学生募集に支障をきたし、改善が進まないことから、一丸となって乗り切るため、全役員・教職員に丁寧な説明を行い、協力を得る

### 教職員の能力向上

- ・教職員の意識を変えるため、推進力のあるリーダーシップを発揮できる人材が必要
- ・意識改革のため FD、SD 研修の強化
- ・評判の良い他校へ見学や取材

### 人手不足への対応

- ・人件費を増額できる場合は教職員の募集を検討し、難しい場合は業務の効率化に取り組む
- ・現状の教職員で問題解決に取り組むことで、問題解決能力を養い、教職員の成長を促す
- ・一部の事務を外部委託に切り替え、重要業務に資源を集中

### 人事考課制度

- ・適切な教職員評価と処遇の改善を行い、仕事量の偏りを無くす
- ・評価に対する不平や不満が出たり、士気の下がる教職員が増えたりする場合などデメリットも考えられるため、導入する際は慎重に行う

### 不祥事への対応

- ・法的な問題の場合、顧問弁護士との協議等を踏まえて解決を図る
- ・因果関係を明確にし、透明性と公平性を保ちながら対応しなければならない
- ・理事会への報告等は、今後の防止策まで定めて行う

## 3 財務シミュレーション作成

経営改善計画が策定できたら、それを遂行することで収支がどのように変わるのか、5年程度の財務シミュレーションを行い、財政的な裏付けとなる財務計画を作成する。財務計画作成に当たっては、各部署の責任者からの意向を確認し反映させるため、「Ⅲ 経営状態の分析」の際に作成する収支シミュレーション（15 ページ）よりも具体的な計画になる。

また、財務計画作成後は、予算作成時に財務計画と連動させることを意識する必要がある。予算の未達は、翌年以降に未達分を上乗せしなければ財務計画を達成できないことになるため留意しなければならない。

財務シミュレーションを作成した結果、経営を継続することが難しい状況であるならば、資金力などの体力があるうちに、学校の合併や撤退等を検討しなければならない。その点も踏まえて次に計画策定上の注意点を述べる。

## 4 計画策定上の注意点

### ◎ 文教政策の動向に対応

文部科学省等、国の政策の動向について確認しておくことは大切である。例えば中央教育審議会から出される答申などは今後の教育行政の指針を知る上で重要である。

また、文部科学大臣所轄法人においては、厳しい経営状況に陥り文部科学省が示す経営指導強化指標に該当すると、文部科学省から指導・助言が入ることがある。さらに、授業料等の減免に関する高等教育の修学支援新制度の機関要件（実務家教員、外部人材の理事、成績管理の実施・公表、財務・教育活動に係る情報の公開等）についても、要件を満たす必要がある。

### ◎ 財務計画作成者の役割

理事長の意向や金融機関等との関係を優先した達成困難な財務計画では、作成する意味が薄れてしまう。経営状態を客観的に把握した上で、現実的な計画作成のために理事長や各部署からの意向を調整できることが必要である。

### ◎ 自力による計画において、シミュレーション上で財務が良くならない又は計画を遂行できる力がない場合

学校法人の経営改善は、スポンサーの支援によって進むことも考えられる。例えば再建資金が注入されることや、スポンサー側の理事が入る（理事の交代）ことで経営のノウハウが注入されること等がある。しかし、場合によっては、学校経営をよく知らない、学校財産の転売や、税制上の優遇措置の悪用を目的とするなど学校を存続させる意思がない不適切なスポンサーの介入を招くケースもあるため、注意が必要である。

また、過大な債務があることで計画の策定に大きな支障が出ている場合には、債務の圧縮等により経営再建を図ることを検討することも一つの方法である。例えば、私的整理（再建型）による方法が考えられるが、債権者との調整は容易ではないことも認識しておくべきである。私的整理（再建型）の調整も難しく過大債務の返済目途が立たない場合、法的整理である民事再生等を検討していく必要がある。

※私的整理（再建型）、民事再生については 48 ページを参照のこと

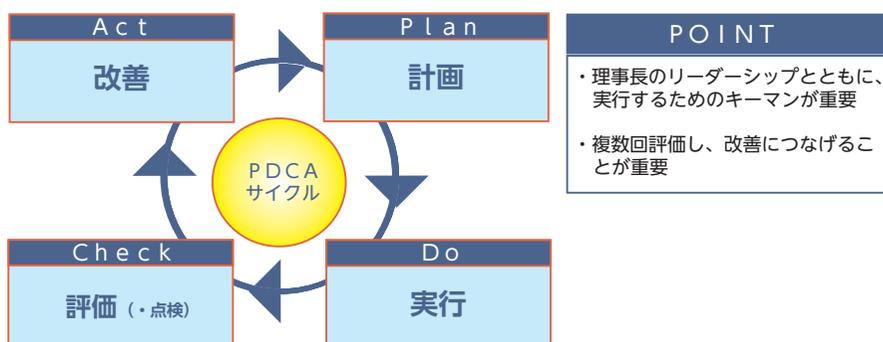
## VI 経営改善計画の実行

経営改善計画策定後の実行段階において重要になるのが、PDCA サイクルの循環と進捗管理である。計画策定が「目的化」し、計画が机上の空論とならないよう、毎年度 PDCA サイクルを繰り返していくことが必要である。

なお実行に当たっては、私学事業団のホームページに掲載されている「経営改善計画実施工程表」を参照・活用いただきたい。

[[https://www.shigaku.go.jp/files/s\\_kaizenkeikaku\\_kotei01\\_image.pdf](https://www.shigaku.go.jp/files/s_kaizenkeikaku_kotei01_image.pdf)]

### 1 実施体制



まず、各改善策を実行する教職員と実行の責任者を特定することで、無責任な体制にならないようにすることが大切である。また、改善のスピードを上げるために、全教職員が経営改善計画を共有するように留意しなければならない。

実施体制は、各改善策の実施状況を報告し、その評価（Check）を期中に複数回実施できるものにする（下図参照）。評価が甘いと PDCA サイクルの効果が弱くなるため、委員会等に第三者評価を導入することも良いだろう。

理事会にも逐一、進捗状況や反省点等の報告を行う。理事会では報告をチェックし、計画実現に必要な資源配分がなされているか検討する。



## 2 各改善策のPDCA

---

各改善策の達成期限を明確にし、目標は必ず数値化を行う。数値化することで目標イメージを共有しやすく、実行後の評価もしやすい。

各改善策の実績、達成度合いは具体的に記録する。目標を達成した場合には、さらなる改善策を策定し実行することで次のステージに進む。

目標が達成できなかった場合には、その原因を明確にして教職員皆で代替案を考え、目標達成を目指す。他校の成功例などを参考にすることも目標達成のヒントになるかもしれない。また、未達成が続くと教職員の改善意欲を削ぐことになるため、数値設定に無理がないか再検討し、場合によっては目標値の再設定など計画の見直しを検討すべきである。

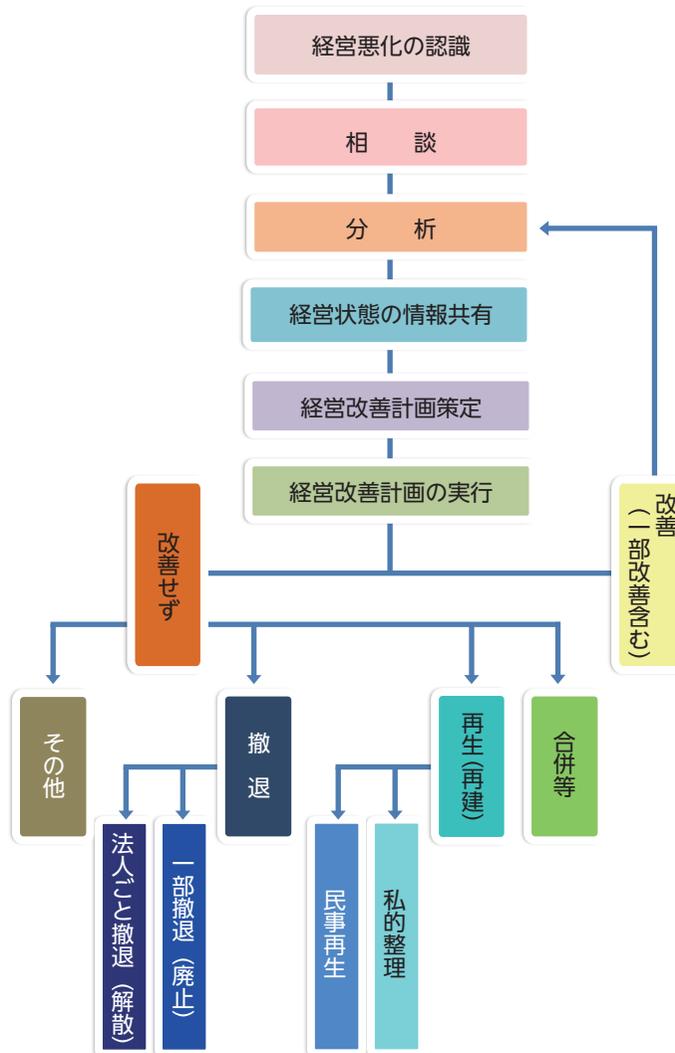
## 3 目標達成が困難な状況での判断

---

経営改善計画の目標が達成できなかった場合の対応も、あらかじめ計画に盛り込んでおく必要がある。また、計画の途中であっても、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。そのような状況に陥ったときは、31ページの「4 計画策定上の注意点」で述べたように、スポンサーの支援、私的整理（再建型）や法的整理である民事再生等を早急に検討しなければならない。

※合併等に関しては35ページ、私的整理（再建型）、民事再生については48ページ、撤退については51ページを参照のこと

◎ 経営悪化の認識からの流れ（例）



## Ⅶ 合併等

経営戦略の一つとして、他の学校法人との合併、設置者変更等（以下、「合併等」という）が挙げられる。合併等により、教育・研究の充実と経営基盤の強化が期待でき、学生募集力の向上につながるなどのメリットが見込まれる。また、新たに法人及び学校を設置する場合に比べ、人員の確保や認可申請における負担等が少ないというメリットもある。

一方で、私立学校には各々の建学の精神と積み重ねた歴史があるため、合併等は容易ではない。

特に経営困難状態に陥った学校法人においては、抱えている過大な債務や不適切なスポンサーの介入などにより、合併等の成立が困難になるおそれがある。経営状況が悪化する前に、合併等の可能性を探ることが必要である。

本ハンドブックでは大学・短大の合併等を中心に、大まかな流れと留意点などについて述べる。双方の法人の状況や合併等の種類によっては、本ハンドブックのとおりになるとは限らない。あくまでも参考として利用していただきたい。

# 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リット及びデメリットは、下表のとおりである。

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			
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校法人の合併認可申請を行い、新しく学校法人を設立し、双方の法人が解散する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校法人の合併認可申請を行い、合併後存続する法人に一方の法人が吸収される形（解散）になる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設置者変更に係る認可申請を行い、学校の設置者を変更する</li> <li>設置している一部の学校の設置者を変更し、双方の法人が存続する</li> <li>組織等の同一性が保持されることが前提である</li> <li>上記イメージ以外のケースとして、設置者変更によりすべての学校を譲渡した場合、譲渡した法人の法人部門のみが残ることもあり得る。その場合、譲渡した法人は、清算を行い解散する</li> </ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>名実ともに対等合併になり得る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校法人を新設する必要がないため、法人新設合併よりも負担が少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人同士の合併よりも負担が少ない</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校法人を新設するため負担が大きい</li> <li>合併に向け、教職員の給与や処遇、財務面などを調整する必要がある</li> <li>負債等も承継する可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内容が対等合併であっても形式上は吸収合併にみえてしまう</li> <li>合併に向け、教職員の給与や処遇、財務面などを調整する必要がある</li> <li>負債等も承継する可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>譲渡側は、土地・建物を含めた資産の譲渡など支出が生じる</li> <li>譲受側は、譲受の対価を相手方に支払う可能性がある</li> </ul>

※認可手続については巻末の別表を参照のこと

## (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。類型例ごとの特徴は、下表のとおりである。

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			
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学部の設置者変更により、すべての学部を他法人の大学に設置者変更を行う</li> <li>・ 別法人間でのみ利用できる</li> <li>・ 組織等の同一性が保持されることが前提である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学校ではなく、一部の学部のみを別の大学に設置者変更する</li> <li>・ 別法人間でのみ利用できる</li> <li>・ 組織等の同一性が保持されることが前提である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一方の大学で学部を新設し、もう一方の大学の学生が新学部に移学することで転学元の大学を廃止する</li> <li>・ 原則、学部を新設する手続きが必要となる</li> </ul>

※認可手続については巻末の別表を参照のこと

## 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。



## (1) 目的・戦略の明確化

法人自身の教育・研究の将来ビジョンを踏まえ、合併等の目的・戦略を明確にすることで、合併等がその場しのぎとならないことが大切である。メリットとデメリットを分析し、相応しい相手候補を絞っていくことになる。

合併等は、その目的によって、以下の類型が想定される。

同一系列型	目的共有型	規模拡大型	危機回避型
<ul style="list-style-type: none"><li>設立母体が同じ</li><li>宗派や教育理念が同一</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>将来ビジョンを共有できる</li><li>相乗効果や機能補完に期待</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>新設より容易</li><li>スケールメリットをいかせる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>単独での継続は不可</li><li>早期の決断が求められる</li></ul>

## (2) 合併等の打診

ここでは、他法人へ合併等を打診する（される）から正式な協議開始までの準備について述べる。

### ①相手方に打診し、意向を確認

合併等を打診する（される）際には、情報が外部に漏れて、当事者間の信頼関係が崩れることや、予期しない風評被害を出さないように留意しなければならない。このような情報漏洩のリスクを低減させるために当事者間で秘密保持契約を締結することが必要である。

具体的な相手方への伝手が無い場合、仲介者等の第三者に相談することも有効である。ただし仲介者の中には、学校の財産の転売を意図している者や高額な手数料を請求するなどの不適切な第三者もいるため、注意すべきである。仲介者を利用する場合にも秘密保持契約の締結など情報漏洩を防ぐことが必要であろう。

### ②正式な協議開始前の調整

双方が合併等について前向きな場合、合併等に向けた正式な協議を開始する前に、基本的な合意事項や今後の検討事項・スケジュール等について水面下で調整し、誰がいつまでに何をすべきかを洗い出しておく必要がある。その際、外部に情報が洩れて風評被害が発生することを防ぐためにも、学内での情報管理に留意しなければならない。

本ハンドブックでは、風評被害を防ぐためには情報管理が重要と考え、正式な協議開始を決定した後にステークホルダーに説明する流れになっている。個別の状況によっては、正式に協議開始を決定する前にステークホルダーに説明することもあり得るが、情報管理には留意しなければならない。

調整に当たっての心構えとして、例え「吸収合併」のような形であっても、お互いを尊重して話し合いに臨むことが大切である。合併等は相互に理解を深めながら行う共同作業であるということを認識し、合併等の目標や目的をしっかりとしたものにするためにも、お互いの教育理念や歴史、文化などについて理解を深めることが必要である。また、学部に注視しがちだが、大学院、附属施設及び収益部門等を設置している法人と設置していない法人が合併する場合、将来的にそれらの部門を存続させるか等を話し合うことが必要となる。入学者の推移や財務状況などから、自法人の「強み」や「弱み」を相手方に分かりやすく説明し、互いの「強み」と「弱み」を把握し合い、双方の相性を判断すべきである。

### ③外部への相談や取材

合併等を検討する際には、文部科学省等の所轄庁や私学事業団に事前に相談し、合併等に関する知識等を深めることも準備として必要になる。また、すでに合併等を経験した他法人の事例を参考とすることも考えられるが、情報の管理には十分注意することが必要である。

## (3) 正式な協議開始

ここでは、正式な協議開始をする段階での準備等について述べる。

### ①基本合意書の締結

ここでの基本合意書の締結とは、合併等に向けた正式な協議を開始することに双方が合意することを意味し、合併等自体への合意ではない。合意書の内容には、事前に調整していた基本的な合意事項や今後の検討事項・スケジュール等が含まれ、それに基づいて正式な協議が開始されることになる。基本合意書の締結は必須ではないが、すみやかに協議できるよう整理しておくことがポイントとなる。

### ②協議体制の整備

協議を円滑に推進するには、トップのリーダーシップが重要である。協議の責任者を明確にし、双方の法人の意思疎通を図りながら協議を進めなければ、スケジュールどおりに合併等が実現しないおそれがある。

双方の法人の役員・教職員で構成される「協議会」などを設置し、課題の整理や問題の解決に向けて、明確に役割分担をして検討を重ねる必要がある。

「協議会」に対応するため、各法人内にも準備のための委員会や部署等を設置し体制を構築することも必要である。

### ③ステークホルダーへの説明

正式な協議開始の決定後、ステークホルダーに対して合併等の趣旨や影響を丁寧に説明し理解を求める必要がある。ステークホルダーには、在学生、保護者、教職員、同窓会、進学元の学校、地方自治体、学生の実習先などが挙げられる。

説明の日時、説明内容、質問された内容及びその回答等についてきちんと記録し、丁寧な対応を心掛けることが大切である。また場合によっては、相手方のトップとともにステークホルダーに説明することも、対応の一つの工夫になる。

在学生への説明に際しては、全学生が説明を受けられるように説明会の参加について配慮する必要がある。また、説明の際には口頭だけではなく、資料を用いるなど丁寧な対応を心掛け、理解や同意（承諾）を得ることが望ましい。説明する内容は、在学生の関心事を中心にすることが大切である。例えば、合併等後のカリキュラム、取得可能な免許・資格、学生生徒等納付金、奨学金制度、課外活動などが挙げられる。

また、教職員に関しては、合併等の目的をきちんと説明することが大切である。目的が明確でないと教職員は疑心暗鬼になってしまう。双方の教職員が、合併等のメリット・デメリットや目標を共有し、モチベーションを維持することも重要である。なお教職員に理解を求めるに当たっては、説明会で一律に説明するだけではなく、個別の面談などを行うことも検討する必要がある。

#### ④正式な協議開始についての公表

正式な協議開始は基本合意書の締結日となるため、双方で協議開始についての公表日や公表方法・内容を調整する。また、公表後の不正確な情報の流布を防ぐためにもマスコミ対応などの準備をしておく必要がある。

#### ⑤デュー・デリジェンス（取引前の資産の適正評価）の実施

デュー・デリジェンスとは、投資や企業取引、合併や買収（M & A）において、対象となる企業の抱えるリスク等を把握するために財務・法務等を詳細に調査することをいう。買い手側が専門家（公認会計士、弁護士等）に委託し、売り手側の抱えるリスクや問題点を洗い出す。通常は多額の費用がかかる。

学校法人の合併等においても、双方の事情に応じて実施を検討することになるが、買い手側としても不足のリスクを負うことのないよう、できる限り実施の方向で検討することが望ましい。

### （4）条件の協議

ここでは、合併等の条件の協議に当たり必要となるポイントについて述べる。以下のポイントの中には、個別状況によって、協議する必要がない事項や、既存の制度を継続し合併後に調整してもよい事項もある。一方で、ここで挙げられるポイント以外にも調整が必要な事項があり得るだろう。合併等までのスケジュールを見据え進捗管理をしながら、協議を進めることが肝要である。

#### ①教学関係における主なポイント

建学の精神や教育理念等をどのように承継するのか調整する

合併等前の必修科目や共通科目、取得可能だった免許・資格などカリキュラムの調整をする

学生の成績評価や管理方法、再入学の取扱いなどを統一するための学則等の改正を行う

学籍簿や成績管理、証明書発行等のシステムの移管・統一化を行う

在学生の経済的負担が過大にならないように、合併等後の学生生徒等納付金や奨学金制度に配慮する

合併等後の学生の通学手段や課外活動への配慮をする

合併等後の入試方法や募集活動、広報活動、指定校推薦などの調整をする

## ②教職員の人事関係における主なポイント

▶ 教職員と個人面談をするなど丁寧に理解を求め、モチベーションの低下を防ぐ

▶ 教職員の雇用継続の有無、給与・勤務時間・休暇・定年などの待遇の調整を行う

▶ 就業規則、給与規則、退職金規程などの諸規程の改正を行う

▶ 人権に関わる規則は合併等の実施までに統一させる（コンプライアンスやハラスメント防止、賞罰、服務規程等）

▶ 教職員の組織体制の再編や職位等の調整をする

▶ 人事交流を行う場合の調整を行う

▶ 教員と職員の関係性（距離感）を統一し、教職協働しやすい環境づくりを行う

調整に際し、丁寧に理解を求めることが大切である。理解が得られない場合には、教職員のモチベーションの低下を引き起こし、有能な教職員の離職や組合問題などによりその後の協議が困難になるおそれがあるため留意する必要がある。

特に、給与や退職金などの調整は難航することが予想される。例えば、双方の教職員の給与差がある場合、低い方に合わせると不平不満が出てしまう。一方で高い方に合わせると、人件費の極端な増加により財政上の負担になることもあり得るため、双方ともに合意形成に至るには時間がかかるだろう。仮に調整が合併等までに間に合わない場合には、既存の制度を経過措置として継続し、合併等後にその差をどう埋めていくか検討していくという方法もある。合併等後の新入職員の給与のみを先に統一する方法もある。なお、人事交流については、給与などを統一してから行う方が実行しやすいだろう。

### ③財務関係における主なポイント

双方の勘定科目のすり合わせをし、必要な規程改正を行う

資産や基本金などを承継する調整を行う

教員の研究費の配分方法の調整を行う

財務システムの一本化を行う

関連会社の調整を行う

合併等後の予算案や事業計画（施設設備の改修等）などの策定を行う

合併等後の補助金がどうなるのか所轄庁や私学事業団等に確認する

資産や基本金などを承継する調整を行う際には、【学校法人の合併又は学校の分離に係る会計処理について（中間報告）学校法人委員会研究報告第7号、平成16年1月14日 日本公認会計士協会】を参考にしてもよいだろう。

### ④学校等の譲渡などに係る金銭の交付（設置者変更に限る）

ある学校を設置している学校法人が、設置者変更により他の学校法人に対して当該学校を譲渡するに当たり、他の学校法人から一定の金銭の交付を受けることが想定される。

この金銭の交付の法的性質について、設置者変更と無関係に金銭の交付が行われる場合には、寄付（贈与契約）と整理されることになる。他方で、設置者変更と関連して金銭の交付が行われる場合には、当該金銭の交付の法的性質は、設置者変更の認可申請を行うことを負担とする負担付贈与契約、設置者変更の認可を条件とする贈与契約、場合によっては売買契約と整理することが可能であると思われる。いずれの法的性質と整理するかは、当事者の意思や合意内容等の事情を考慮して、実態に即して決されるべきである。

交付する金額の設定は、土地・建物以外の無形財産の評価など難しい点はあるが、双方の法人がきちんと合意することが大切である。なお、交付する金額の設定については、学校法人の経営判断に委ねられる内容ではあるものの、仮に交付する金額が著しく低廉又は高額な場合には、役員の実義務や善管注意義務などに違反するおそれがあり、留意が必要である。

また、寄付を行う場合は、私立大学等経常費補助金に関連して、私学事業団に対して寄付金支出届出の手続きが、原則必要となるため、事前に私学事業団に相談するとよいだろう。

### ⑤その他

合併等に係る契約書の作成の際は、弁護士や司法書士などの専門家に相談するとよい。

また、合併等後の理事会や評議員会の構成や、合併等の実施により収益事業を新たに承継した場合などは、寄附行為の変更等の手続きが必要である。あらかじめ所轄庁（文部科学省であれば大学設置室や私学行政課等）に相談し、内容やスケジュールを調整すべきである。

## (5) 契約書の締結

ここでいう契約書とは、合併等の条件及び合意に関するものである。契約書案を評議員会や理事会において諮り、合併等への合意を決議した後、契約書の締結という流れになる。具体的には、法人合併の際には「合併契約書」、設置者変更等においては「契約書や協定書など」が該当することになる。なお、それらは文部科学省への認可申請の際に必要な書類でもある。

特に法人合併に関しては、私立学校法第 42 条及び第 52 条に規定されており、①評議員会での意見聴取（必要に応じて議決）、②理事会での『特別決議』（理事総数の 2 / 3 以上の同意）の手続きを要することとされている。

### ①評議員会での意見聴取（必要に応じて議決）

私立学校法第 42 条第 1 項第 6 号の規定により、あらかじめ評議員会の意見を聴取する必要がある。また、寄附行為で合併に関して評議員会の議決を要すると定めている場合には、議決が必要となる（私立学校法第 52 条第 1 項）。

### ②理事会決議（合併に関する『特別決議』）

合併する双方の法人の理事会で、特別決議が必要となる。**ポイントは、「理事会の議決」ではなく、「理事総数の 2 / 3 以上の同意」\*が必要**なことである（私立学校法第 52 条第 1 項）。通常、理事会での議決は「出席理事」により行われるが、合併の場合は、理事会に出席している理事だけではなく、「そのときに在任しているすべての理事」に賛否を求め、議決することになる。

契約の成立後には、外部へ公表する時期等の調整が必要となる。また、合併に関し、仲介者がいる場合は成功報酬の支払いが発生することもある。

※ 認可申請書の添付書類として理事会決議が必要のため、合併の決定は理事会を開催して行わなければならない。したがって、当日の理事会に理事の 2 / 3 以上が出席し、全員が同意すれば、この特別決議の要件を満たしたことになる。また、当日の理事会において、理事の 2 / 3 以上の実際の出席が得られなかった場合であっても、寄附行為に「理事会に付議される事項につき書面をもって、あらかじめ意思を表示した者は、出席者とみなす。」等の規定がある場合には、あらかじめ書面により賛否の意思表示をした理事については出席したものと扱うことができるため、そのような理事の同意を含め、2 / 3 以上の理事の同意が得られれば、特別決議の要件を満たしたことになる。

## (6) 諸手続きの実行

学校法人の合併等に当たっては、法人内部をはじめとして承認を得なければならない組織（理事会、評議員会、文部科学省等）が数多くあり、これに対する諸手続きについても遺漏なく実施する必要がある。私立学校法等において、合併に係る諸手続きが定められており、合併等を実行する期日から所要期間を逆算して行わなければならない。ここでは合併等の類型ごとに文部科学大臣所轄法人についてのスケジュール感を述べるが、あくまでも一例であり具体的なスケジュールや必要な手続きについては事前に所轄庁と調整すべきである。

### 法人新設合併、法人吸収合併の場合

#### ①所轄庁への認可申請

文部科学大臣所轄法人の場合、合併は文部科学大臣の認可事項であるので、「合併に係る認可申請書類」を作成して文部科学省に提出しなければならない（私立学校法施行規則第6条）。学校法人の合併の認可申請は随時可能であり、他の認可と異なり大学設置・学校法人審議会の審議を経ることにはなっていない。よって、通常は書類審査のみ行われ、申請してから3か月程度で認可の可否が決定される。

なお、i 文部科学大臣所轄法人と都道府県知事を所轄庁とする私立学校等を設置する学校法人が合併する場合、ii 合併する学校法人の一方又は双方が都道府県知事を所轄庁とする学校法人又は準学校法人で、その合併後存続する法人又は合併により設立する学校法人が文部科学大臣所轄法人である場合は、文部科学大臣への合併の認可申請は、都道府県知事を經由<sup>\*</sup>して行わなければならない。

※ 所轄庁である都道府県知事に、文部科学大臣への「進達願」を添付して認可申請書（書類一式）を提出する（私立学校法施行令第3条第1項第1号、第3号及び同条第2項）。

#### ②認可後の手続き

合併が認可された後の手続きについても、私立学校法等に規定されている。これらにはすべて期間が付されているので、実行していく際には留意する必要がある。

##### a 合併後の財産目録及び貸借対照表の作成

私立学校法第53条第1項には、所轄庁による合併認可の通知があった日から **2週間以内に財産目録及び貸借対照表を作成しなければならない旨**定められている。

合併は、学校法人の解散を伴うものであり、存続する学校法人（法人新設合併の場合は設立した学校法人）は「合併によって消滅した学校法人の権利義務を承継する」（私立学校法第56条）ため、特に、資産状況がどうなるのかは、利害関係者（債権者）にとっては重大な関心事となる。したがって、合併認可後に作成する財産目録及び貸借対照表は、債権者の求めに応じた提示や説明等、債権者保護のために作成する必要がある。

##### b 合併公告（債権者への異議申立ての公告・催告）

aと同様に、合併認可の通知があった日から2週間以内に行わなければならない手続きとして、合併に関して「債権者に対し異議があれば一定の期間内に述べるべき旨を公告し、かつ、判明している債権者に対しては、各別にこれを催告しなければならない」（私立学校法第53条第2項）との規定がある。

ここでいう「一定の期間」とは2か月（以上）の期間を設けるよう定められており、aとともに合併に伴う債権者保護のための規定である。

公告は両学校法人の理事長の連名で官報に掲載するとともに、学内に掲示（寄附行為の所定の掲示）し、債権者に対してはそれぞれの法人から文書（催告書）を送付する。

また、債権者から異議申立てがあった場合には対応する必要があるが、一定の期間内に債権者が「異議を述べなかったときは、合併を承認したものとみなす」（私立学校法第54条第1項）こととされている。

### c 合併の登記

私立学校法第57条に「学校法人の合併は、合併後存続する学校法人又は合併によって設立する学校法人の主たる事務所の所在地において政令の定めるところにより登記をすることによって効力を生ずる」と規定されている。よって、**合併の効力は、所轄庁の認可後に合併の登記を行わなければ生じない。**

なお、合併の登記は、「合併の認可その他合併に必要な手続きが終了した日から二週間以内」に登記しなければならない（組合等登記令第8条第1項）。「合併に必要な手続きが終了した日」とは、学校法人の合併の場合、bで述べた債権者の異議申立て期間が終了した日のことをいう。つまり、**債権者への催告の日付から2か月（以上）経過後の日が、合併に必要な手続きが終了した日となる。**また、この合併の登記（変更登記）は、存続する学校法人（法人新設合併の場合は設立した学校法人）が行わなければならない。

### d 登記事項変更登記完了届

合併により、存続する学校法人は寄附行為の変更を行うことになる。文部科学大臣所轄法人は、cの合併による変更登記を行った後、文部科学省（文部科学大臣）に届け出なければならない（私立学校法施行規則第13条第2項）。所定の「登記事項変更登記完了届」に、登記事項証明書と変更後の寄附行為を添付して、文部科学大臣に届け出ることとなる。

## ③その他の手続き

### a 合併に伴う法人の解散の登記

合併により消滅する学校法人については、「合併の認可その他合併に必要な手続きが終了した日から二週間以内」に「解散の登記」をしなければならないと規定されている（組合等登記令第8条第1項）。

ただし、合併登記と同じく債権者の異議申立て期間として2か月（以上）を経過しなければ解散登記を行うことはできないため、合併登記と解散登記は同時期に行うこととなる。

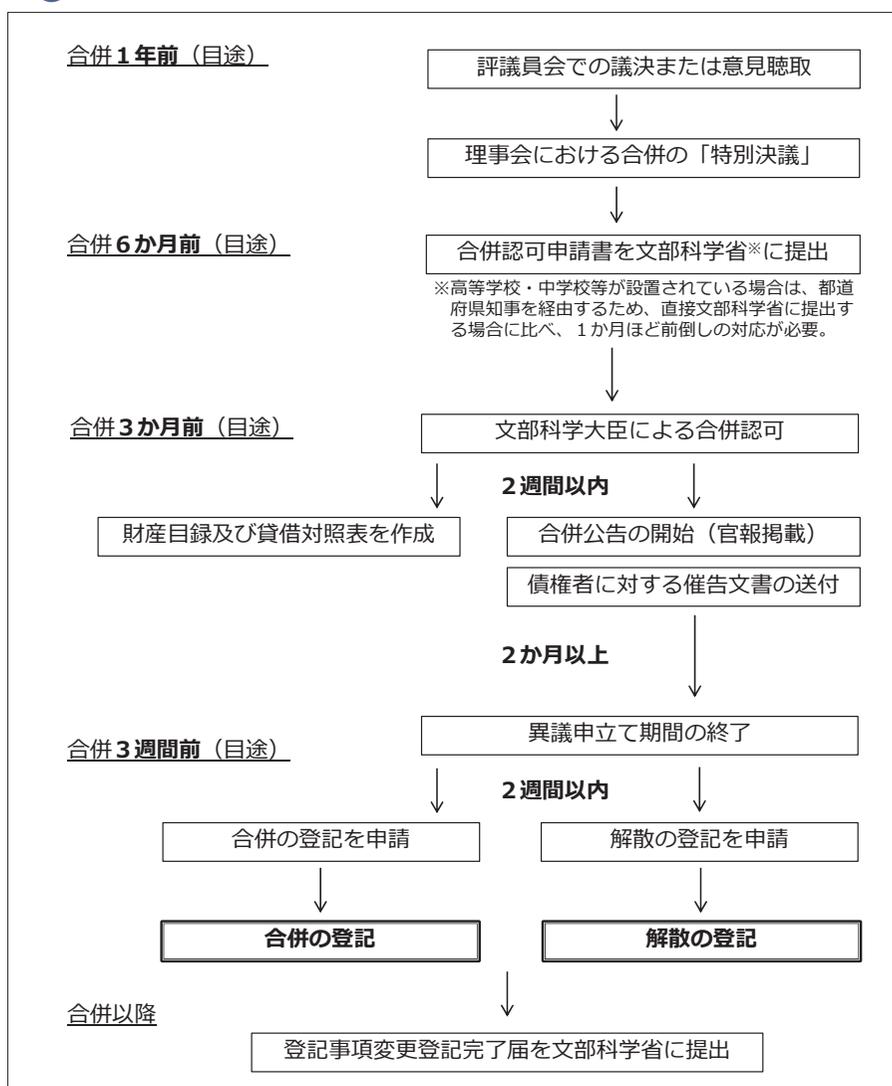
なお、合併に伴う法人の解散の手続きは認可申請の必要はない（私立学校法第50条第1項第4号、同条第2項）。したがって、解散の手続きは合併についての評議員会での意見聴取（必要に応じて議決）と理事会決議等（寄附行為の所定の手続き）を取ることで済む。

## b 収益事業の認可手続き

解散法人が収益事業（不動産賃貸業等）を行っていた場合、合併に伴って存続する承継法人が、権利義務を承継するとともに収益事業の当事者となる。

学校法人が収益事業を行う場合には、寄附行為に収益事業の種類・内容のほか、その収益事業に関する諮問事項、資産の区分、会計、決算等について規定しておく必要がある。承継法人がこれまで収益事業を実施していなかった場合は、合併後の寄附行為に収益事業に係る事項を盛り込んだ上で合併認可申請を行わなければならない。

### ◎ 合併に係る主な諸手続きの手順と期間（文部科学大臣所轄法人）



※文部科学大臣所轄法人同士の合併に伴う法人の解散手続きは、認可申請を必要としないが、都道府県知事所轄法人の場合は異なる場合がある。

## 学校設置者変更、学部設置者変更の場合

### ①所轄庁への認可申請

文部科学大臣所轄法人の場合、設置者変更は文部科学大臣の認可事項であるので、設置者変更認可申請書類及び設置者変更に係る寄附行為変更認可申請書類を作成して文部科学省に提出しなければならない。寄附行為変更の認可申請は、前々年度の3月末が申請期限の目途であり、大学設置・学校法人審議会の審議が必要となっている。

なお、文部科学大臣所轄の学校法人が、新たに都道府県知事所轄の私立学校、私立専修学校、私立各種学校を設置する場合、文部科学省への寄附行為変更認可申請書類は、都道府県知事を経由して行わなければならない。

また、設置者変更する前後で大学等の組織（組織の構成・名称、学位の分野・種類及び名称、教育課程、教員組織等）・校地・施設・設備の同一性が保持されていることが必要である。

### ②認可後の手続き

設置者変更により学校法人は寄附行為の変更を行うことになるため、変更登記を行った後、文部科学省（文部科学大臣）に届け出なければならない（私立学校法施行規則第13条第2項）。

所定の「登記事項変更登記完了届」に、登記事項証明書と変更後の寄附行為を添付して、文部科学大臣に届け出ることとなる。

## 学部の新設後に転学の場合

### ①所轄庁への認可申請

学部の設置は文部科学大臣の認可事項であるので、学部の設置認可申請書類及び寄附行為変更認可申請書類を作成して文部科学省に提出しなければならない。寄附行為変更認可申請は、前々年度の3月末が申請期限の目途であり、大学設置・学校法人審議会の審議が必要となっている。なお、学部の新設の場合は、認可申請書類の提出期間が設けられているほか、原則教員審査が必要となる、学生の確保の見通し等を記載した書類の作成が求められるなど学部の設置者変更とは異なるため「大学の設置等に係る提出書類の作成の手引き」の確認が必須である。

また、新しく設置した学部への転学などにより、廃止予定の学部から在籍者がいなくなることが確定した時に、学部の廃止に関する認可申請を提出することとなる。

### ②認可後の手続き

学部の設置により学校法人は寄附行為の変更を行うことになるため、変更登記を行った後、文部科学省（文部科学大臣）に届け出なければならない（私立学校法施行規則第13条第2項）。

所定の「登記事項変更登記完了届」に、登記事項証明書と変更後の寄附行為を添付して、文部科学大臣に届け出ることとなる。

## Ⅷ 再生（再建）

過大な債務により学校法人の経営が極度に悪化し、自力での経営が困難になった場合、債務を圧縮することで経営再建を図ることを検討することも一つの方法である。ただし、債務を圧縮し経営再建を図るまでには困難な点が多い。手続き等がうまくいかない場合には、在校生がいるにも関わらず、途中で破産手続きに移行するリスクを認識しておくべきである。あくまでも早期の自主的な経営改善が最優先であることは言うまでもない。

ここでは、「私的整理（再建型）」と「民事再生」について述べる。

### 1 私的整理（再建型）

---

私的整理には経営改善（再生）計画を作成し、債権者等の協力を得て再生を図る再建型と、学校法人を清算し、すべての資産を処分して弁済等にあてる清算型があるが、ここでは特定調停や事業再生 ADR などを含めた私的整理のうち、第三者の介入を前提としない再建型の私的整理について述べる。

私的整理（再建型）とは、裁判上の手続きによらず債務者である学校法人が、個々の債権者（主に金融債権者）から債務の圧縮や支払いの猶予などの同意を得ることで、経営再建を目指すものである。一般的に民事再生の場合、破綻したというイメージでマスコミ等に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、債権者と学校法人との間で再生計画を任意で迅速・柔軟に進めることができるため、風評被害のリスクが少なくなり、財産価値の大幅な減少を避けることが期待できるとされている。

ただし、民事再生手続きのように法的拘束力がなく、裁判所の関与のもと、債権債務関係を整理・決定できるわけではないので、金融債権者との調整を自身で行う必要があり、再生計画の作成を含めて、専門家（弁護士や公認会計士等）に助力を求めて実施することが望ましい。一般的に金融債権者間の調整は、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る。債務の圧縮に当たっては、メインバンク、もしくは債権残高が多い金融機関が多大な負担を強いられるケースも多いため、容易に調整が進まず、最終的に民事再生に進むことも想定される。

### 2 民事再生

---

民事再生とは法的倒産手続きのうち再建型の手続きである。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する。その計画案が、出席した議決権者（債権者）の過半数の賛成、かつ議決権者の議決権の総額（債権額）の1/2以上の議決権を有する者の賛成により可決された場合、その計画に基づいて債務を圧縮し再建を図る仕組みである。裁判所の関与のもと、法的手続きに則って債権債務関係を整理・決定するため、不正が入り込みにくいのが、手続きが複雑であり、時間と費用がかかってしまう。また、民事再生申立てに伴う風評被害もあるだろう。なお、民事再生手続きに関する大まかな流れは、50 ページの図のようになる。

まず、民事再生申立ての時期だが、混乱を避けるために申立て時期を選ぶ必要がある。学生募集時期や入学時期に行うのではなく、学生募集の前（4月～6月）に行うことが望ましい。なお、申立てに当たっては、裁判所に予納金を納付することや弁護士費用などが必要となるため、資金の準備を念頭に置いておくべきである。

再生計画案の作成に当たっては、民事再生申立てに伴う風評被害により、学生確保がさらに難しくなる可能性も想定すべきである。また、経営悪化を招いた原因が学部・学科構成にある場合、大幅な改組転換を再生計画に盛り込むにしても、新学部・学科の開設に至るまでには相当の時間を要してしまう。再生計画の認可時期が改組の設置認可前になることで、再生計画案の実現性について疑義が生じ得ることは認識しておく必要がある。

民事再生では、旧経営陣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、実際にはスポンサーの意向が強くなり、経営陣が交代する事例もあり、民事再生の成否はいかに適切なスポンサーを選定するかが鍵となる。スポンサーが本来の役割を果たし、再建に必要な資金援助を行い、経営を正常化・存続させる再生計画を立案していれば問題はないが、不適切なスポンサーが現れる可能性があるため注意が必要である。民事再生手続きの申立て前にスポンサー候補が決まっているプレパッケージ型の民事再生や、申立て段階早期における適切なスポンサーの選定などにより、風評被害によるイメージの低下防止や、迅速な再生計画の立案につながる。

再生計画案が、債権者集会で否決された場合や裁判所により不認可になった場合などは、直ちに破産につながってしまうおそれがある。そうすると在学生の修学機会の維持が困難となり、転学等の支援が必要となるだろう。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など慎重に再生計画を準備することが肝要である。

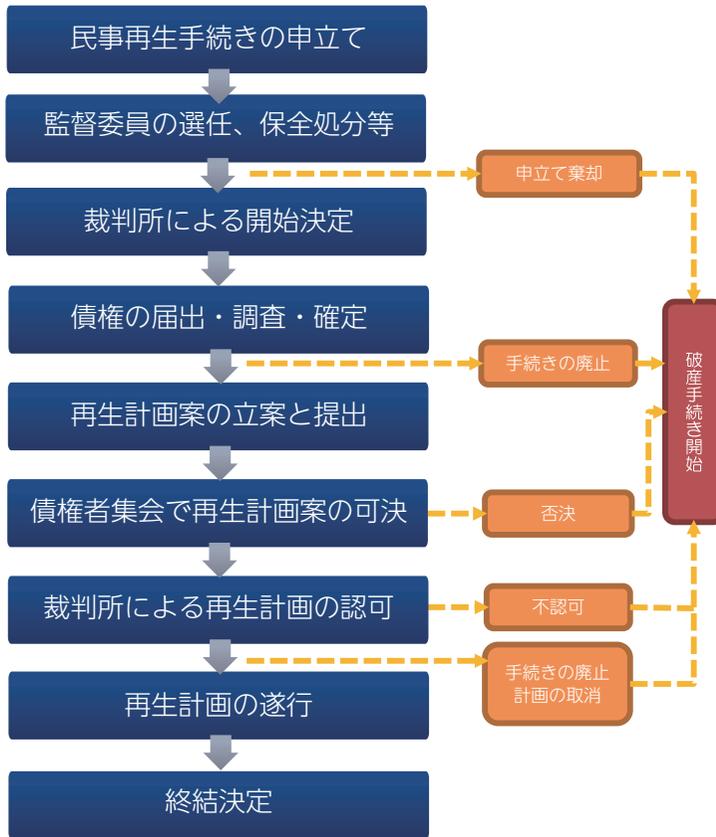
また、教育内容の見直しによっては教職員の雇用も必ずしも維持されるものではないため、慎重な検討が必要である。

### ◎ 再建型手続きの種類と特徴

手続き名	特徴	メリット	デメリット
民事再生手続き	裁判所が関与し、原則として監督委員の監督の下、民事再生法に基づいて再生計画案を立案し、当該計画を遂行して再建を図る手法	・手続きが公平・透明 ・反対する債権者も含めて法的に拘束可能	・破綻の事実が公表される ・一定の時間が必要 ・予納金等の負担 ・法定の手続きによる厳格な処理
私的整理 (再建型)	裁判所外で行われ、第三者の介入を前提とせずに、債務者・債権者間の話し合いによる任意の合意に基づいて再建を図る手法	・破綻の事実が公表されない ・簡易、迅速、柔軟な処理 ・比較的廉価	・民事再生手続きのような法的拘束力がない ・一部債権者の主導により公平性、透明性に疑義が生じるおそれ
特定調停	裁判所が債務者・債権者間の調整を実施して再建を図る手法	・破綻の事実が公表されない ・裁判所の関与により合意形成の機運が高まりやすい ・迅速、柔軟な処理	・民事再生手続きのような法的拘束力がない
事業再生ADR	法務大臣の認証及び経済産業大臣の認定を受けた特定認証紛争解決事業者が選任する中立的な専門家が債務者・債権者間の調整を実施して再建を図る手法	・破綻の事実が公表されない ・中立的な第三者が主導するので公平性が高い ・迅速、柔軟な処理	・民事再生手続きのような法的拘束力がない

※「学校法人の破綻処理について」（文部科学省）（[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/koutou/073/gijiroku/\\_icsFiles/afieldfile/2017/02/02/1381364\\_2.pdf](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/073/gijiroku/_icsFiles/afieldfile/2017/02/02/1381364_2.pdf)）を加工して作成

◎ 民事再生手続きの流れ



## IX 撤退

学校法人においては、経営が悪化し自力での再生が困難になることを極力避けなければならない。仮に、有効な解決策が見つからず破綻が不可避と見込まれる場合は、不採算部門について自主的な撤退に向けた判断を行うことになる。具体的には、学生等の募集停止を行い、募集停止後は、学生等が卒業するまで運営を継続し、在校生がすべて卒業してから学校を廃止することになる。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である。学校法人が破綻に陥り、学生等の修学機会を奪い、経営を途中で放棄するような事態になってはならない。資金がないと撤退もできないため、問題を先送りにせず必要な資金があるうちに、早期に学生等募集停止の決断を行うことが大切である。

なお、募集停止した後、設置しているすべての学校を廃止する場合、学校法人に係る債務を整理した後、当該学校法人を解散することとなる。

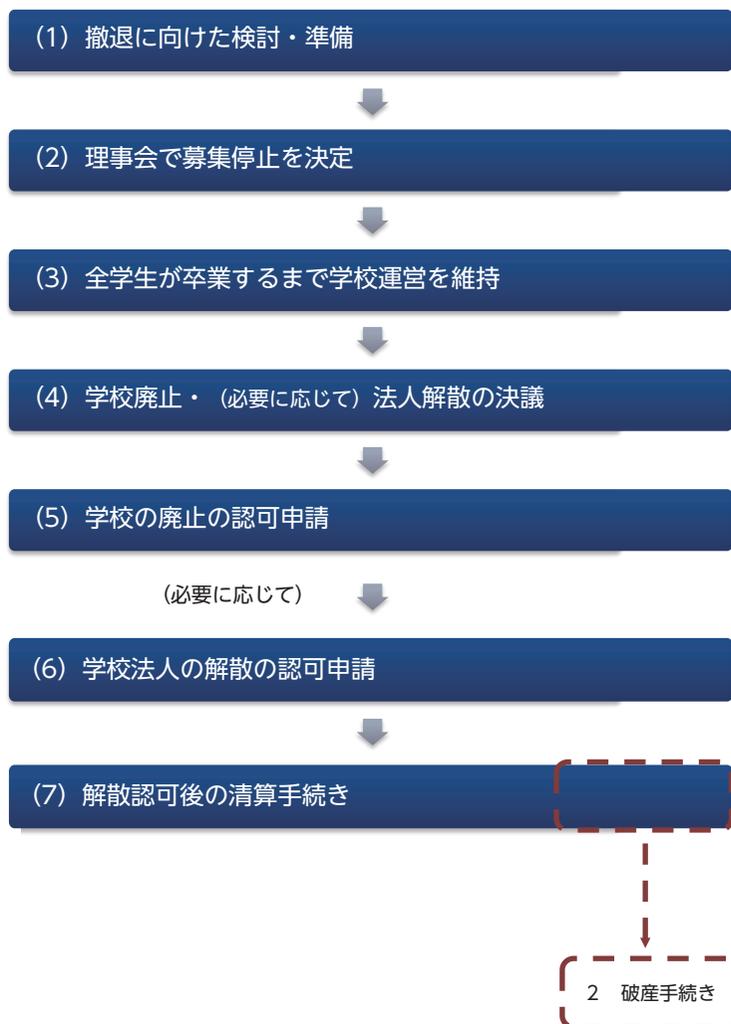
撤退を行うに当たり、後述のようなさまざまなプロセスを経ることになるが、それを円滑に進めるためには、それぞれのプロセスを誰が行うのかを協議し、その人（チーム）がプロセス完了まで残留してもらう方策を検討する必要がある。

仮に、撤退のプロセスにおいて、学校法人がその債務を完済できなくなるなどの破綻状態（資金ショート等により学校運営の継続が困難となるなどの支払不能・債務超過・民事再生手続きによる再建が困難になった場合）となった場合や、債権者から申立てがあった場合には、「破産手続き」に進むことになる。ここでは、大学・短大の撤退を中心に述べ、破産手続きについては後述する。

# 1 撤退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なになる。



## (1) 撤退に向けた検討・準備

理事会で撤退について判断するための事前準備として、情報管理に注意しながら、一部の経営陣等で以下の留意点(①～⑤)について検討・準備する必要がある。

撤退に向けた検討等の情報が予期せず漏洩してしまうと、その後の学校運営に多大な混乱が生じることが想定される。本ハンドブックでは、そういった事態になることを防ぐことを重要と考え、情報管理の観点から理事会で募集停止を決定した後にステークホルダー(在学生や教職員等)に公表・説明する流れにしている。

なお、個別の学校法人の状況によっては、理事会で募集停止を決定する前の段階で、ステークホルダーに説明・調整を行うこともあり得るが、その際には情報管理等に細心の注意を払いながら丁寧に実施すべきである。

### ① 経営改善の見込みがあるのか、学校運営の継続が可能なのか

経営改善計画がある場合、計画の目標を達成する見込みがあるかどうか判断する必要がある。目標達成のために有効な解決策が見つからず、将来的に学校運営の継続が困難と見込まれる場合には、不採算部門もしくは学校法人自体を自主的に撤退する判断をせざるを得ないだろう。

### ② 募集停止の決定・公表時期及び、ステークホルダーへの対応方法の検討

受験生に与える影響を考慮すると、遅くとも次年度の募集活動前に公表する必要があるだろう。公表時期から逆算して、理事会で募集停止を決定する時期を検討することとなる。

また、決定後に、ステークホルダーに対して、どのような内容をどう説明するのか事前に検討する必要がある。具体的な検討内容については、「(3) 全学生が卒業するまで学校運営を維持」の項目を参照いただきたい。

### ③ 在学生が全員卒業し廃止するまでの運営資金を確保できるのか

在学生が全員卒業するまで学校を存続させ、廃止に至るまでの運営資金を確保することが重要となる。後述する「収入面」、「支出面」の内容を参考にしながら、募集停止から廃止までの資金計画をシミュレーションし、運営資金を確保できるかどうか確認する必要がある。

なお、在学生が全員卒業するまで学校を存続できる見込みがない場合、資金が枯渇する前に所轄庁に早急に相談し、学生の修学機会が奪われないように転学支援などの適切な措置を講ずる必要がある。後述する破産手続きを検討する必要がある。

#### 「収入面」

募集停止を行い学年進行が進むと、学生数の減少に伴い学校法人の収入の主要な柱の一つである学生生徒等納付金が減少する。また、私立大学等経常費補助金についても募集停止を行うと原則として交付されないため留意が必要である。

## 《支出面》

在學生に対しては、授業を継続し、全員を卒業させる必要がある。そのため募集停止後の学年進行により学生数が減少しても、教職員は確保しなければならず、人件費等を急激に削減することはできない。人件費や諸経費の支出は、ほぼ従前どおり必要になるであろう。また、留年もしくは休学している学生が学業の継続を希望する場合には、修業年限どおりに卒業できないこともあり得るため、廃止時期が予定より遅れる可能性をあらかじめ見込んでおくべきである。

なお、人件費については現在の支出以上に必要になる可能性を想定しておくべきである。例えば、在學生を全員卒業させるまでの間、教職員を確保しておくための割増の人件費などを検討する必要があるかもしれない。また退職金についても、早期退職に伴う割増の支給を検討することも考えられる。

設置しているすべての大学・短期大学・高等専門学校を募集停止する場合、私立大学退職金財団（以下、「財団」という）の掛金に関する清算について確認を行う必要がある。財団の制度は、学校法人が財団の資格を喪失する場合、これまで学校法人が支払った掛金の累積額と、財団が学校法人に交付した金額を比較し、財団が交付した金額が掛金累積額を上回る場合は、その差額を特別納付金として学校法人が財団に納入するものとなっている。学校の廃止を検討する際には財団に相談し、清算に関する状況を確実に把握しておかなければならない。なお、高等学校・中等教育学校・中学校・小学校・幼稚園等を設置している場合は、各県に置かれている私立学校退職金団体にも確認する必要がある。

また、借入金等の負債がある場合には、今後の返済計画について検討及び調整が必要になる。事前に金融機関等と返済計画について相談すべきであろう。債務が過大な場合、債務の圧縮等を検討する必要があるが、金融機関等の債権者から同意を得られず債務整理が失敗し破産手続きに移行することがあり得るため注意が必要である。本ハンドブックの私的整理（再建型）の部分に記載のある留意点等も参照いただきたい。

その他の想定される支出として、教職員の転職支援費用、廃止になった学校の校舎・構築物の撤去費用、機器備品・図書の廃棄費用、弁護士費用、整理解雇等に伴う訴訟費用などが挙げられる。

### ④募集停止から廃止までのスケジュールや工程表の準備

今後の手続きに遺漏がないように、スケジュールや工程表を準備する必要がある。所轄庁に、手続きについて早めに相談を行うことが大切である。また、私学事業団への相談等を行い、準備の参考にすることもよいであろう。

なお、準備に当たっては、学内規程（特に雇用関係）の理解を深め、学内の意思決定プロセスをあらかじめ把握しておくべきである。

### ⑤非常時のための学校間連携

学生の修学機会の確保を図ることが、何よりも重要である。撤退などの非常時を想定して、あらかじめ学校間同士でそれぞれの自主性を尊重しながらも、コンソーシアム等を通じてより強い連携体制を準備しておくことが望ましい。緊急時の相互支援として、転学による学生受け入れや教職員派遣、学籍簿の管理などが挙げられる。

## (2) 理事会で募集停止を決定

理事会において、前述留意点の検討結果を踏まえ、学生に与える影響や経営状態、今後の見通し等について改めて確認した上で、「〇〇年度に学生募集停止」することを正式に決定し、そのための準備を進めることについて共通理解を構築する。また評議員会においても、早期に理事会同様の手続きをとることが望ましい。

なお、所轄庁に対して募集停止の決定予定日（理事会開催日）をあらかじめ報告することが必要になる。理事会において決定した後も、決定したことを所轄庁に報告し、その後の学内状況（教職員及び在学生・保護者への対応状況等）についても随時報告することが必要となる。

## (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する説明及び対応、外部への公表

理事会において決定された学生募集停止・学校廃止・学校法人の解散などを公表するに当たっては、ステークホルダーに対し丁寧に説明を行い、学内外に大きな混乱が生じないように理解を求めていくことが大切である。ステークホルダーとして想定されている者は、在学生、保護者（後援会）、教職員、同窓会、受験生、進学元の高校等、地方自治体、学生の実習先、関係団体、債権者、地域の関係者などが挙げられる。

説明を行う対象範囲や順序については、学校法人が置かれた状況（日頃の意思疎通の状況など各ステークホルダーと関係性、情報管理体制等）を踏まえ実施すべきである。募集停止の決定から時間を置かず短時間で説明を行う必要がある場合には、理事長、理事等が分担して複数の関係者に同時に説明を行うことも必要であろう。留意すべきポイントを下記のa～dに記載する。

#### a 教職員への説明

教職員への説明会を学生募集停止決定後、速やかに開催する。学生募集停止に至った経緯（財務などの経営状態、継続が困難な理由等）、今後の見通し（大学等の廃止までの雇用計画、勤務又は退職等の条件、再就職支援、研究活動（研究費の支給）等）について丁寧に説明する必要がある。説明会を複数回実施することや、教職員と個別に相談するなどして誠意ある対応を心掛けるべきである。あわせて、教職員の労働組合がある場合には、組合に対しても丁寧に説明を行う必要があろう。

また、在学生在が卒業するまでの間の授業や就職支援、保護者への対応などについて協力を要請する必要がある。

丁寧に理解を求める一つの工夫として、日頃から自法人もしくは自校の財務状況や入学者の推移などを逐一教職員に説明し、現在の経営状況が悪いことを法人内で共通認識しておくことが大切である。意表を突く形で撤退の話が挙がってきた場合、教職員から理解を得ることが難しくなることも考えられる。

#### b 在学生・保護者（後援会）への説明

教職員への説明後速やかに、在学生及び保護者への説明会を開催し、学生募集停止に至った経緯（財務などの経営状態、継続が困難な理由等）、全員卒業するまで大学等を存続し教育及び就職支援をきちんと行うことを伝え、不安や混乱が生じないように丁寧に説明を行うことが大切である。

在学生及び保護者が説明会に参加できるように、説明会の回数、開催時間や場所などにも配慮し誠意ある対応を心掛けるべきである。学校によっては、地元以外から入学している学生もいるため、その場合には、保護者が説明会に参加しやすいように、学校の所在地以外の場所で説明会を開催することも必要になる。

休学している学生に対しては、復学（卒業）の意思の有無、又は転学意思の確認を行う必要がある。その上で、学生が大学等での学業の継続を希望する場合には、当該大学等で卒業するために必要な教育体制を確保しなければならない。

#### 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。

#### d 報道機関への公表

報道機関に対しては、社会的な影響を考慮して丁寧な説明をすべきである。具体的には、分かりやすい説明資料を作成・配付するほか、必要に応じて記者会見を行うことや、公表と同時にホームページなどでも情報発信を行うことが望ましい。

また、公表前に情報がマスコミ等に漏れ、学内外に混乱が生じる可能性もあるため、事前に対策を検討すべきである。

なお、報道機関やホームページに公表する場合には、事前に所轄庁に対して、公表日・公表内容等を説明することが必要である。

### ②在学生への教育や就職支援を継続、転学支援

学年進行で在学生在が全員卒業するまでは教育を継続するために、カリキュラムの維持、必要な教員を確保することが必要である。修業年限どおりに学生が卒業するとは限らない。留年もしくは休学している学生が、学業の継続を希望する場合、卒業するために必要な教育体制（補講の実施、カリキュラムを維持するため教員の確保など）を確保しなければならない。就職支援についても、同様に行うことが必要である。

また、在学生や保護者に転学についての意向を確認し、仮に転学を希望する場合には、転学可能な大学等に関する情報を提供するなど、教職員にも協力を要請しつつ、必要な支援を行うことが適当である。その際には、在学生・保護者の希望（転学先の地域や条件など）を十分に聴取することが大切である。また、事前にリストアップしておいた転学の受け入れ先の大学等に対して、転学により学費や単位が学生の不利にならないよう、転学受け入れ可能人数や諸条件等についてあらかじめ調整・交渉し確認をしておくことが必要である。

### ③教職員の再就職支援等

教職員に円満退職を促せるように、丁寧に対応する必要がある。再就職先を見つけることは、教職員自身で行うことが基本ではあるものの、教職員が円滑に再就職できるように、紹介等の支援を学校法人が丁寧に行うことが望まれる。部門のみ廃止し学校法人は存続する場合においては、教職員本人の意思も踏まえつつ、学校法人内の他の部門での雇用を検討することが必要になる。

なお、いわゆる整理解雇をしなければならなくなった場合には、整理解雇の4要件（ア 人員整理の必要性、イ 解雇回避努力義務の履行、ウ 被解雇者選定の合理性、エ 手続きの妥当性）を踏まえて対応することが必要になる。

#### 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となるため、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。

#### 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。

#### ⑥在学生在全員卒業し廃止するまでの運営資金を確保

在学生在全員卒業するまで教育を継続し、学校廃止もしくは法人解散に至るまでの運営資金を確保することが重要となる。具体的な内容については、前述の「(1) 撤退に向けた検討・準備 ③ 在学生在全員卒業し廃止するまでの運営資金を確保できるのか」の項目を参照いただきたい。

#### (4) 学校廃止・(必要に応じて) 法人解散の決議

在学生在全員卒業、又は卒業が確実になった段階で、理事会において学校の廃止を決定する。

学校の廃止に伴い、学校法人を解散する場合、学校法人の解散についての議決も理事会において必要となる。また、寄附行為で解散に関して評議員会の議決を要すると定めている場合には、評議員会の議決が必要となる。解散について評議員会の議決を要すると定めていない場合でも、私立学校法第42条第1項第7号の規定により、あらかじめ評議員会の意見を聴取する必要がある。

#### (5) 学校の廃止の認可申請

在学生在全員卒業したあと、所轄庁に対し学校の廃止の手続き（廃止認可申請書の提出や寄附行為変更認可申請書の提出など）を行い、認可を受けることが必要になる。手続きが遅延し、休眠状態となることがないように留意しなければならない。文部科学大臣所轄の学校法人で都道府県知事所轄の学校も設置している場合には、文部科学省への提出とあわせて、都道府県に対しても寄附行為変更認可申請書を提出することが必要になるため、あらかじめ都道府県に相談することが良いだろう。

#### (6) 学校法人の解散の認可申請

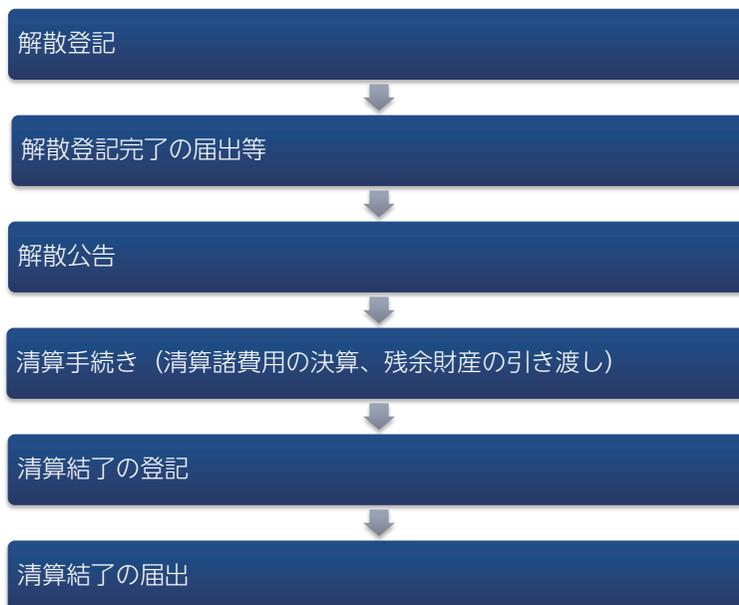
学校の廃止に伴い学校法人が解散する場合には、学校の廃止の認可申請とあわせて、所轄庁に対し学校法人解散認可申請書を提出することが必要となる。

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。

## (7) 解散認可後の清算手続き

解散の認可後は、私立学校法等の規定に基づき、清算手続きが必要となる。ここでは、清算手続きの大まかな流れと留意点について述べる。解散した学校法人は、清算の目的の範囲内において、その清算の結了に至るまでは、なお存続するものとみなすとされている（私立学校法第 50 条の 3）。

### ◎ 解散認可後の清算手続きの流れ



清算手続きでは法的プロセスが重要となるため、弁護士への相談は必須である。弁護士費用がかかることを想定しておくべきである。清算手続きではまず、学校法人の解散の登記の申請をしなければならない（組合等登記令第 7 条）。解散登記完了後、文部科学大臣を所轄庁とする学校法人は、その旨を届け出る必要がある（私立学校法施行規則第 13 条第 2 項）。あわせて、清算中に就任した清算人の登記を行い、これを所轄庁に届け出なければならない（私立学校法第 50 条の 7）。

清算手続きは、破産の場合を除き、清算人が行うことになる。寄附行為に別段の定めがあるときを除き、学校法人の理事が清算人となる（私立学校法第 50 条の 4 第 1 項）。なお、解散命令によって、学校法人が解散した場合には、所轄庁によって清算人が選任される（私立学校法第 50 条の 4 第 2 項）。

清算人の職務は、ア 現務の結了、イ 債権の取立て及び債務の弁済、ウ 残余財産の引渡しである（私立学校法第 50 条の 8 第 1 項）。清算人は、その就職から 2 月以内に 3 回以上の公告を行い、期限内に債権を申し出るように催告する手続きをしなければならない（解散公告、私立学校法第 50 条の 9 第 1 項）。

残余財産とは、債務の弁済を完了したのちに残った財産である。寄附行為に残余財産の帰属者に関する定めがある場合は、所轄庁に対する届出の時に於いて、寄附行為の定めるところにより、その帰属すべき者に帰属する（私立学校法第 51 条第 1 項）。

清算人は清算諸費用を決算し、残余財産を確定する。残余財産を確定できるように、清算中の人件費や光熱水費等の費用の支払いなどの準備をしなければならない。残余財産を確定させた後、引渡しを行う。

清算が終了したときは、清算終了の日から二週間以内に、清算終了の登記をしなければならない（組合等登記令第 10 条）。また、清算人は、清算終了の旨を所轄庁に届けなければならない（私立学校法第 50 条の 14）。

なお、清算中に、学校法人の財産がその債務を完済するのに足りないことが明らかになった場合、清算人は直ちに破産手続き開始の申立てをし、その旨の公告をしなければならない（私立学校法第 50 条の 11 第 1 項）。清算人がこれらの手続きを怠った場合については、罰則が設けられている（私立学校法第 66 条第 8、9 号）。清算人は、清算中の学校法人が破産手続き開始の決定を受けた場合、その事務を破産管財人に引き継いだときにその任務を終了する（私立学校法第 50 条の 11 第 2 項）。

## 2 破産手続き

---

「破産手続き」とは、裁判所の監督のもと、破産管財人が破産法に基づいて破産者の財産を換価し、債権者に配当して清算を行う手法である。学校法人が債務を完済できなくなるなどの破綻状態（資金ショート等により学校運営の継続が困難となるなどの支払不能・債務超過・民事再生手続きによる再建が困難になった場合）となった場合に行う必要がある。手続きの公平性・透明性は確保されるが、一定の時間と費用（予納金等）がかかってしまう。ここでは、破産手続きの大まかな流れと留意点について述べる。

学生が在学している状態で破綻した場合に何よりも重要な課題は、学生の修学機会の確保である。在学生の転学支援については、「(3) 全学生が卒業するまで学校運営を維持 ② 在学生への教育や就職支援を継続、転学支援」の項目を参照いただきたい。事前の学校間連携については、「(1) 撤退に向けた検討・準備 ⑤ 非常時のための学校間連携」の項目を参照いただきたい。学校法人のみで対応が困難な場合には、所轄庁等に相談しつつ、在学生の修学機会の確保のため最大限の努力を行うべきである。また、留学生にも配慮し、必要に応じて出身国の大使館に連絡することなども考えられる。

その他、学籍簿等の管理も重要である。「(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」の項目を参照いただきたい。

破産手続きの具体的な内容だが、まず破産手続き開始の申立ては、学校法人の理事もしくは債権者が可能である。学校法人がその債務につきその財産をもって完済することができなくなった場合、理事は直ちに破産手続き開始の申立てをしなければならない（私立学校法第 50 条の 2 第 2 項）。なお、理事が申立てを怠った場合については、罰則が設けられている（私立学校法第 66 条第 8 号）。

学校法人が破産手続き開始の決定によって解散した場合には、清算人は所轄庁にその旨を届けなければならない（私立学校法第 50 条第 1 項第 5 号、第 50 条第 4 項）。

破産手続き開始の決定後に清算することになるが、前述「(7) 解散認可後の清算手続き」とは異なり、学校法人の理事が清算人として行うのではなく、裁判所で選任された破産管財人が行う。

また、破産手続きにおいては、前納授業料の返済債権の優先順位が課題となる。学校法人制度改善検討小委員会において取りまとめた「学校法人制度の改善方策について（平成 31 年 1 月 7 日）」を参照されたい。

### ◎ 破産手続きの流れ



### 学校法人制度改善検討小委員会

私立大学等の振興に関する検討会議の「議論のまとめ」（平成 29 年 5 月）を踏まえ、今後の学校法人におけるガバナンス機能の強化等について検討を行うため、文部科学省が大学設置・学校法人審議会学校法人分科会の下に設置した小委員会。

計 12 回の会議、パブリックコメントを経て、平成 31 年 1 月に提言を取りまとめた。

### 経営改善計画

経営状態の分析の結果、経営困難状態にあると認識した場合、正常状態への回復を目指して、学校法人が中長期的な視点に立ち、作成する計画。役員・教職員が一丸となって取り組むことが望ましい。

### 経営判断指標

私学事業団が提案している学校法人が自身で経営状態を大まかに把握するためのツール。この指標の活用により、資金収支計算書では明確化されない教育研究活動のキャッシュフローの動向や、外部負債と運用資産の状況を通じて、経営悪化の兆候を発見・認識することが可能。

### コンプライアンス

法令・内規等規則及び社会的規範・倫理の遵守。

### 事業再生 ADR

法務大臣の認証及び経済産業大臣の認定を受けた特定認証紛争解決事業者が選任する中立的な専門家が債務者・債権者間の調整を実施し再建する手法。

民事再生手続きのような法的拘束力はないが、破綻の事実が公表されない。また、中立的な第三者が主導するため、公平性が高い。

### シンジケートローン

調達先を 3～10 行に分散し幹事行がまとめて借主と手続きを行い、複数の金融機関が協調し同一条件で融資を行う資金調達方法。

### ステークホルダー

利害関係者。学校法人においては、在学生・保護者（後援会）・教職員・同窓会・受験生・地方自治体・学生の実習先・関係団体・債権者・地域の関係者などが挙げられる。

### 定性的

インタビュー、文書及び記録（定性的データ）等を用いてある事象を客観的に把握すること。

### 定量的

数字（定量データ）を用いてある事象を客観的に把握すること。

## デュー・デリジェンス

「デュー (Due)」は「正当な」、「デリジェンス (diligence)」は「勤勉さ」という意味がある。デュー・デリジェンス (Due diligence) とは、物件や企業の買収を行う際に、当然に行うべき「資産評価手続き」、つまり、資産価値や収益力、リスクを詳細に調査すること。

## 特定調停

裁判所が債務者・債権者間の調整を実施して再建を図る手法。

民事再生手続きのような法的拘束力はないが、破綻の事実が公表されず、裁判所の関与により合意形成の機運が高まりやすいとされる。

## ファシリテーター

組織やグループで物事に取り組む時、中立的な立場からアイデアや発言を引き出し、より良い結論へ到達できるよう導いていく役割を担う人。

## パブリシティ

情報発信者が、さまざまな情報をニュースとしてメディアに無償で取り上げてもらうこと。

テレビや新聞など信頼度の高いメディアで取り上げられることで、情報の訴求を高めることも、広報活動の重要な戦略の一つ。情報発信側としては、メディアが取り上げなくなるような工夫を盛り込むことが大切になる。

## 秘密保持契約

NDA (Non-Disclosure Agreement の略) とも呼ばれ、秘密情報が第三者に漏洩しないように相手法人や仲介法人との間で締結される契約で、情報の漏えいを禁じ、秘密事項を厳守することを約束するもの。特に合併においては、情報の漏えい等によって、合併の円滑な遂行が妨げられ双方の法人に不利益を生まないために、徹底した機密保持が求められる。

## プレパッケージ型

民事再生手続きの開始申立など事業再生の着手に先立ち、あらかじめ水面下で事業譲渡先やスポンサーを決定した上で事業再生に着手すること。着手と同時に、スポンサーの支援などによって問題なく事業継続ができることを対外的にアピールすることで、取引先などの動揺を抑え、事業再生に取り組む企業の事業価値の劣化を防ぐことを目的としている。

## 別 表

本表は合併等に係る手続きについて類型ごとに概要をまとめたものである。

合併等は類型や設置校の状況により必要な手続きが異なるため、関係法令や手引き等を確認の上、事前に文部科学省担当部署（設置校によっては都道府県主管部署）と実施内容に応じたスケジュールの調整や不明点についての相談を行うことが必要である。

申請関係書類の様式・作成方法等は以下の文部科学省ホームページで確認されたい。

[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/ninka/shinsei.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/ninka/shinsei.htm)

### （1）学校法人同士の合併等における認可手続の参考

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	<p>学校法人 A 学園 → 解散          ○○大学          学校法人 B 学園 → 新設          ●●短期大学          □□高等学校 → 解散          学校法人 C 学園          ○○大学</p>	<p>学校法人 A 学園 → 存続          ○○大学          学校法人 B 学園 → 解散          ●●短期大学          □□高等学校          学校法人 A 学園          ○○大学          ●●短期大学          □□高等学校</p>	<p>学校法人 A 学園 → 存続          ○○大学          学校法人 B 学園 → 存続          ●●短期大学          □□高等学校          学校法人 A 学園          ○○大学          ●●短期大学          学校法人 B 学園          □□高等学校</p>
認可申請手続	A 学園・B 学園が共同で申請 ①設置者変更（大学） ②学校法人の合併 ※両法人の解散認可申請手続及び審議会への諮問は不要	A 学園・B 学園が共同で申請 ①設置者変更（大学） ②学校法人の合併 ※ B 学園の解散認可申請手続及び審議会への諮問は不要	A 学園・B 学園が共同で申請 ①設置者変更（大学） A 学園 ②私立大学等の設置者変更に係る寄附行為変更 B 学園 ③私立大学等の設置者変更に係る寄附行為変更（都道府県知事による認可）
申請期限	①変更しようとする時 ②随時	①変更しようとする時 ②随時	①変更しようとする時 ②開設年度の前々年度の 3 月 31 日 ③開設年度の前々年度の 3 月 31 日
認可手続に要する期間  <small>（あくまでも目安であり、申請内容の適否や書類上の不備等により、この期間を超える場合がある）</small>	① 3 ～ 4 か月程度 ② 3 ～ 4 か月程度（*） * 認可後、2 か月以上の公告期間が必要	① 3 ～ 4 か月程度 ② 3 ～ 4 か月程度（*） * 認可後、2 か月以上の公告期間が必要	① 5 か月程度 ② 5 か月程度 ③ 5 か月程度
担当課	①大学教育・入試課 大学設置室 ②私学行政課法人係	①大学教育・入試課 大学設置室 ②私学行政課法人係	①大学教育・入試課 大学設置室 ②私学行政課法人係 ③私学行政課法人係 都道府県担当部署

## (2) 学部等設置者変更における認可手続の参考

類型例	学部等設置者変更（全部）	学部等設置者変更（一部）
イメージ	<p>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 → 廃止</p> <p>学校法人 A 学園 X 大学 存続 a 学部 b 学部 c 学部</p>	<p>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</p> <p>学校法人 A 学園 X 大学 存続 a 学部 b 学部 c 学部</p> <p>学校法人 B 学園 Y 大学 存続 Y 大学 b 学部</p>
認可申請手続	<p>A 学園・B 学園が共同で申請</p> <p>①設置者変更（学部）</p> <p>A 学園</p> <p>②私立大学の学部の設置者変更に係る寄附行為変更</p> <p>B 学園</p> <p>③大学の廃止</p> <p>④私立大学の学部の設置者変更に係る寄附行為変更</p> <p>⑤私立大学の廃止に係る寄附行為変更</p> <p>※ほかに設置校が存続する場合</p> <p>⑥私立大学の廃止に伴う学校法人の解散</p> <p>※設置校がすべてなくなる場合</p>	<p>A 学園・B 学園が共同で申請</p> <p>①設置者変更（学部）</p> <p>A 学園</p> <p>②私立大学の学部の設置者変更に係る寄附行為変更</p> <p>B 学園</p> <p>③私立大学の学部の設置者変更に係る寄附行為変更</p>
申請期限	<p>①変更しようとする時</p> <p>②開設年度の前々年度の 3 月 31 日</p> <p>③在学生がいなくなることが確定した時</p> <p>④開設年度の前々年度の 3 月 31 日</p> <p>⑤在学生がいなくなることが確定した時</p> <p>⑥在学生がいなくなることが確定し、理事会等で学校法人の解散について議決し、残余財産の処分方法が確定した時</p>	<p>①変更しようとする時</p> <p>②開設年度の前々年度の 3 月 31 日</p> <p>③開設年度の前々年度の 3 月 31 日</p>
認可手続に要する期間 (あくまでも目安であり、申請内容の適否や書類上の不備等により、この期間を超える場合がある)	<p>① 5 か月程度</p> <p>② 5 か月程度 (*)</p> <p>③ 5 か月程度</p> <p>④ 5 か月程度 (*)</p> <p>⑤ 5 か月程度 (*)</p> <p>⑥ 5 か月程度 (*)</p> <p>* は併せて手続を実施</p>	<p>① 5 か月程度</p> <p>② 5 か月程度</p> <p>③ 5 か月程度</p>
担当課	<p>①大学教育・入試課大学設置室</p> <p>②私学行政課法人係</p> <p>③大学教育・入試課大学設置室</p> <p>④私学行政課法人係</p> <p>⑤私学行政課法人係</p> <p>⑥私学行政課法人係</p>	<p>①大学教育・入試課大学設置室</p> <p>②私学行政課法人係</p> <p>③私学行政課法人係</p>

## 学校法人の経営改善等のためのハンドブック《第1次改訂版》

---

---

第1刷発行 2021年1月

第1次改訂 2022年10月

発行 日本私立学校振興・共済事業団 私学経営情報センター

〒102-8145

東京都千代田区富士見1-10-12

TEL 03-3230-1321 (代)

ホームページアドレス <https://www.shigaku.go.jp/>

---

---

禁無断転載



**リサイクル適性 (A)**

この印刷物は、印刷用の紙へ  
リサイクルできます。