

経営の自己責任とリスクマネジメント 経営破綻を避けるために

平成19年11月27日

社団法人日本私立大学連盟
経営委員会
リスクマネジメント分科会

目 次

はじめに	1
. 理事会の役割と責任	
- 経営戦略思考、リスクマネジメント及び内部統制の導入	2
(1) 理事会並びに理事長の役割	2
(2) 理事会及び理事の責任	3
(3) 外部理事の導入	4
1. 経営戦略思考の導入 - ビジヨナリーユニバーシティを目指して -	5
(1) 建学の理念の実現のために	5
(2) 戦略的思考の拡大	6
国公立大学を含めた大学間連携	6
大学と高等学校との連携	7
大学コンソーシアム組織の形成と地域との連携	7
アメリカにおける大学コンソーシアムの事例	7
地域連携によるパートタイム学生の増大	9
2. リスクマネジメントの導入	10
3. 内部統制の構築	11
. 経営破綻へのプロセス	12
1. 経営破綻に至るプロセスのフローチャート	13
2. キャッシュ・フローに見る初期段階の経営困難のプロセス	14
(1) キャッシュ・フロー計算書の活用	14
(2) 経営困窮のチェックポイント	15
教育研究活動によるキャッシュ・フロー比率	15
事業活動によるキャッシュ・フロー比率	16
自己資金比率	16
内部資金比率	17
3. 経営困窮（財務内容の悪化）の基準	17
(1) 第1段階の経営困窮	17
(2) 第2段階の経営困窮	17
(3) 第3段階の経営困窮	17

4 . 財政悪化のフローチャート	18
図 1 : 経営破綻に至るプロセス	19
図 2 : 初期段階の経営困難のプロセス	20
. 経営破綻への対応	20
1 . 在学生の就学機会の確保	21
(1) 在学生在卒業可能な場合	21
(2) 在学生在卒業不可能な場合	22
2 . 経営破綻の早期判断の必要性	
- 情報開示、アカウントビリティ、コンプライアンス	22
3 . 当該学校法人（私立大学）の対応	23
. 法的整備の必要性	25
1 . 厳しさを増す学校法人（私立大学）の経営環境	25
2 . 法的整備の課題	26
3 . 経営破綻の回避、経営再生支援、破綻処理を円滑に進めるための法的整備	26
(1) 経営破綻の回避に向けた対応策の検討	26
(2) 学校法人の合併、設置単位の譲渡及び法人の分離にかかる法的整備	26
経営破綻回避の手段としての方策	27
法人合併の法的規制緩和と手続きの簡素化	27
設置単位の譲渡と法人分離	28
(3) 私立学校法の改正	28
(4) 関連する法的整備の課題	29
経営破綻時における学生救済の明確化	29
高等教育再編機構の設立	29
資料 「学校法人の合併、設置単位の譲渡及び法人の分離の明示」	31

はじめに

学校法人を取り巻く経営環境は、少子化、規制改革、高等教育に対する社会のニーズの多様化等により、かつてなく大きく変化した。競争的環境は、国内ばかりでなく国際間にまで広がりを見せ、学校法人（私立大学）が直面する諸課題も多様化・複雑化している。これらの諸課題の解決への取り組みには時間との戦いが求められており、学校法人（私立大学）の経営には、行政の厳しい規制下で行われてきたかつての横並びで同質的な管理運営方法に代えて、経営の自己責任原則に立脚したガバナンスの確立と強化、並びに学校法人（私立大学）にふさわしいマネジメント手法を導入する必要に迫られている。

また、近年、法令遵守（コンプライアンス）、説明責任（アカウンタビリティ）などの社会的責任を果たす重要性が高まり、これらの要請に適切に対応できない組織は社会的信頼を失い、自らの存続にも重要な影響をもたらしかねない。教育・研究・社会貢献の改革、経営基盤の確立、社会的責任の遂行を進めていくには、新たにリスクマネジメントの視点を欠かすことはできない。

さらに、わが国では学校法人（私立大学）の経営破綻が現実化し、学校法人（私立大学）も経営破綻のリスクを負う時代となっている。教育機関の破綻が、在学する学生や社会等に与える影響の大きさを考えると、経営危機の回避策並びに危機が生じた場合の対応について、当該学校法人（私立大学）のみならず高等教育関係者あがての検討が必要となっている。

本連盟ではこれらの問題について、以下に示すように、すでに経営委員会、経営対策委員会において数年にわたって詳細な検討を加えてきた。取り組むべき課題と方策については、これらの報告書でほぼ網羅的に取り上げられている。リスクマネジメント分科会では、これらの委員会報告書を踏まえたうえで、改正された私立学校法による学校法人（私立大学）のガバナンスのあり方の下、新しい状況に対応すべく、経営のあり方やリスクマネジメント並びにコンプライアンスの視点を取り入れ、改めてこの課題に取り組むこととした。ただし、取り上げるべき課題は多岐にわたり、内容も複雑であるため、包括的には学校法人統治論と呼ぶことができるが、本報告書では、差し当たり次の課題に問題を絞って検討を加えている。

- 1) 新しい時代にふさわしい学校法人の経営のあり方とは何か、そのために理事会は何をなすべきか
- 2) 経営破綻を避けるために理事会は何をなすべきか
- 3) 不幸にして学校法人（私立大学）が経営破綻した場合に対処すべき問題は何か

なお、このたびの報告書は、上記の課題に関して取り組むべき課題と問題の所在を明らかにしたものであり、具体的・個別的な検討はなお今後の研究課題として残されている。しかしながら、内容の重要性と、問題の緊急性を考慮し、ここに報告することとした。問題の重要性に鑑み、広く意見を求めたうえで、さらに内容の検討を重

ねていく必要がある。

【資料】

この問題に関する経営委員会・経営対策委員会の報告書を発行の日付順に示すと、次の通りである。これらの他に、財務・人事担当理事者会議においてもしばしばこの問題が取り上げられていることを付言しておきたい。

- ・ 経営委員会『学校法人の経営困難回避策とクライシス・マネジメント』（2002〔平成14〕年3月）
- ・ 経営委員会『自律性の確立と自己改革 - 「学校法人の経営困難回避策とクライシス・マネジメント」各論 - 』（2003〔平成15〕年3月）
- ・ 経営対策委員会『学校法人の合併と経営破綻した大学の学生への支援策』（2003〔平成15〕年3月）
- ・ 経営委員会『高等教育機関改革の必要性和イコール・フットイング（競争条件の整備・競争機会の均等）形成 - 真の公正・有効な市場原理導入のために - 』（2004〔平成16〕年3月）
- ・ 経営委員会『私立大学改革の一層の推進』（2005〔平成17〕年3月）
- ・ 経営委員会経営分析分科会『審議のまとめ』（2005〔平成17〕年3月）

．理事会の役割と責任

経営戦略思考、リスクマネジメント及び内部統制の導入

わが国の高等教育は大きな時代の変革期の渦中にある。学校法人（私立大学）が自らを維持発展させ、課せられた社会的責任を果たしていくためには、時代の変化、新しい環境に適切に対応していくことが不可欠であり、そのためにはガバナンスを強化し、さらにこれを実効あるものとするために戦略思考や様々なマネジメント手法を導入することが必要である。私立学校法では、理事会、評議員制度、監事制度を含む学校法人の運営方法の全体について新たなガバナンスが構築された。各法人は自らの責任において、その強化・充実に向けた取り組みが求められている。とりわけ、学校法人（私立大学）の経営にあっては、ガバナンスの中核となる理事会並びに理事長の果たす役割が極めて重要となっている。

（１）理事会並びに理事長の役割

私立学校法では従来は任意であった理事会の設置が義務化され、「学校法人に理事をもって組織する理事会を置く。」ことが求められた。理事会の役割は、「学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する。」（第36条第1項、第2項）と定められている。また、理事長についても、「学校法人を代表し、その業務を総理する」（第37条第1項）とその業務内容が明確に規定された。ここでは理事会・理事長主導型のガバナンスが構築されている。

理事会は学校法人の業務の決定と、その執行並びに監督という三つの役割を同時に担っている。このガバナンスでは、理事会は自ら決定し、執行したことを、自ら監督をするという仕組み、すなわち自己チェックのガバナンスという形をとる。ここでは理事会あるいは理事の高い倫理性と経営能力が前提とされている。

したがって、学校法人を代表し、その業務を総理する理事長並びに理事会を構成する各理事は、何よりもまず、こうした認識の上に自らに課せられた経営責任を果たす義務がある。

理事会が決定する業務に関連して、私立学校法は、予算、長期の借入金、重要な資産の処分に関する事項、事業計画、寄附行為の変更、収益事業その他について理事長が評議員会の意見を聞くことを求めている（第42条）。これらの業務はいずれも学校法人（私立大学）の経営の根幹にかかわる性格のものである。変革の時代にあって、こうした業務を適切かつ適時に遂行していくことが理事会に課せられた大きな責任である。とりわけ、これらのうち予算や事業計画の作成に当たっては、業務の最終的な意思決定機関として、経営戦略思考とリスクマネジメントの視点を持つ必要がある。また、業務執行に当たっては、これを適切かつ効率的に行うために何らかの仕組み（Plan - Do - Check - ActionのいわゆるPDCAサイクル、内部統制など）の導入が求められる。さらに、執行についての監督のためには内部監査体制を整えなければならない。事業会社においては、自助努力としての「内部統制」 公認会計士をはじめとする外部機関による「監査」 情報開示を通じてのマーケットによる「監視」 社会の「信頼の確保」というサイクルでリスクマネジメントとその重要な要素の一つであるコンプライアンスと経営の安定化を実現するための仕組みづくりが進められている。学校法人（私立大学）についても同様のサイクルに基づいた仕組みが必要不可欠であり、各学校法人（私立大学）も、その実現に向けた体制づくり、ガバナンスの構築に向けた努力を惜しむことは許されない。

理事会にはガバナンスを整え、これを強化することにより、教育研究の質を高め、社会貢献を果たす責任がある。国立大学法人ばかりでなく、海外の大学との競争的環境がますます増すなかで改革のスピードが一層求められており、問題を先送りすることなく迅速性を持つ取り組みが必要である。

いうまでもなく、ガバナンスはそれを構築することが目的ではなく、そのことによって実現すべき目的がある。各学校法人はこれを機に、このようなガバナンスの下で、ミッションの実現に向けて、理事会のあり方、理事の資質とその構成（選出方法を含む）を再検証する必要がある。

（２）理事会及び理事の責任

理事会の法令上の位置づけと役割は明確にされたものの、このような権限が付与された理事会を担う理事の法的責任についての明文の規定はない。事業会社の取締役等については、役員等（取締役、会計参与、監査役、執行役または会計監査人）が、その任務を怠ったときは、株式会社に対し、これによって生じた損害を賠償する責任を負う（会社法第423条第1項）。また、役員等がその職務を行うについて悪意または重大な過失があったときは、当該役員等は、これによって第三者に生じた損害を賠償する責任を負う（会社法429条第1項）と規定されている。

一方、学校法人の理事については、学校法人（私立大学）が経営破綻に陥った場合には、破産手続開始が決定されると、裁判所は「破産管財人の申立てにより又は職権で、役員の実任に基づく損害賠償請求権の査定をすることができる」（破産法第178条第1項）こととなり、役員は裁判所による審尋を受ける（破産法第179条第2項）。また、法人である再生債務者について再生手続開始が決定されると、裁判所は「再生債務者等の申立てにより又は職権で、役員の実任に基づく損害賠償請求権の査定をすることができる」（民事再生法第143条第1項）こととなり、役員は裁判所による審尋を受ける（民事再生法第144条第2項）。しかし、通常は、民法第644条に規定されている受任者としての善管注意義務を負うこととされているのみであり、会社法に規定されている趣旨の規定はない。学校法人（私立大学）の社会的役割や責任の重要性に鑑みれば、経営破綻という有事の有無にかかわらず、一定の合理的な範囲において、学校法人の理事の責任を法的に明確しておく必要があるといえよう。また、理事長は学校法人を代表し、その業務を総理する（第37条第1項）と規定され、原則として理事長のみが代表権を有し、理事の代表権は制限されることとなった（第37条第2項）。代表権者の登記についても原則として理事長のみの登記という取り扱いとなり、理事については民法第54条（代表権の制限）の準用が外される（第49条）など、理事長の権限が大幅に強化されたが、その濫用を抑制するシステムは必ずしも明らかではない。第30条第1項第5号において、寄附行為には役員の実任及び解任の方法を定めることと規定されたため、理事長についても理事の解任規定を適用することは可能であるが、実際問題として、そのような認識の下で解任規定が整備されているかどうか、また強大な権限を有することとなった理事長に対し、それだけで実効的な歯止めとなり得るかどうか疑問である。各学校法人は、理事長の権限が従前とは比較にならないほど強化されたことに留意し、役員の実任・解任手続きを含め、その濫用に備えた体制をも十分に検討し構築しておく必要がある。

（3）外部理事の導入

事業会社では、株主重視の経営が重視されるなか、株主の代理人として、より客観的な立場から経営判断を下す役割を担う社外取締役の導入が進んでいる。この社外取締役は、会社の最高権限者である代表取締役などと直接の利害関係のない、独立した有識者や経営者などから選任され、取締役会の監視機能の強化と経営判断に多様かつ客観的な視点の導入が目的とされている。また、2004（平成16）年4月から設立された国立大学法人においても、その制度の柱の一つに大学運営の学外者によるチェック、国民・社会の意見の大学運営への反映を目的として学外役員制度が導入された。学校法人においても、2003（平成15）年10月に大学設置・学校法人審議会学校法人分科会学校法人制度改善検討小委員会がとりまとめた『学校法人制度の改善方策について』では、理事機能強化のための具体的改善方策として、「学校法人の運営に多様な意見を取り入れる観点から、理事に

外部の人材（現に当該学校法人の教職員でない者等）が適切に任用されることが重要である」とされた。また、2005（平成17）年4月1日施行の私立学校法の改正により、外部理事を1名以上選任することとされた。これまでの学校法人の理事会は、極めて大きな権限を有しているにもかかわらず、とかく当該学校法人の関係者の論理のみに基づいて業務が決せられる傾向があったことは否めない。そうした弊害を打破するという意味でも、外部理事制度の導入は、理事会に新たな緊張感を芽生えさせるとともに、理事会の説明責任の一層の明確化に資することになるであろう。理事が果たすべき役割の検討に当たっては、こうした事業会社における社外取締役や国立大学法人における学外役員制度の目的、役割を参考に、学校法人における外部理事の活用についても念頭に置きながら、導入を進めていくべきであろう。

新しい私立学校法をめぐっては以上の基本的な検討課題があるが、本報告書では、各学校法人の共通課題となると思われる理事会が何をなすべきか、その取り組むべき課題は何かについて取り上げることにし、とくに喫緊の取組課題として、次の三点（経営戦略思考の導入、リスクマネジメントの導入、内部統制の構築）の重要性を強調すべく、提言することとした。これらは学校法人が自己責任を果たすために必要であるばかりでなく、持続可能な学校法人の経営の柱となるものと考えられるからである。

1．経営戦略思考の導入 - ビジヨナリーユニバーシティを目指して -

（1）建学の理念の実現のために

大きく変化した環境変化の渦中において、学校法人（私立大学）には自らが変化しないことに対するリスクが高まっている。改革すべきものと維持すべきものを見極めながら新たな環境に適応できない組織は、現状維持も覚束ないどころか、後退するしかない。これが変化しないことのリスクである。時代のニーズに合った新しい大学像を模索しつつ、変化した時代にどう適応していくか。その方法については戦略思考を取り入れた事業会社経営に範を求めることができる。戦略思考とは、不確実な経営環境においても、問題解決に必要な将来のシナリオ（何を目的とするか、また、それをどう実現するか）を描く思考方法をいう。

事業会社が自ら置かれた環境のなかで、その生存領域に適応し、変化していくために行われる一連の意思決定あるいは行動様式を経営戦略という。すなわち、将来の不透明さのなかで急激な環境の変化が生じ、それまでの事業会社行動の基本原則や行動様式に変革を迫られたときには、これにどう対処するかという指針が必要となる。その解決のために経営戦略は、事業会社独自の基本理念（ミッション）に立脚した将来のビジョン（ミッションを実現するために行われる具体的施策の内容）を策定し、進むべき方向性と道筋を示す。事業会社経営の実務には、こうした経営戦略の策定方法やこれを実行するために必要な様々なツールや方法

の実践的な経験が積み重ねられており、また、その内容は理論的にも体系化されている。

学校法人（私立大学）にも、こうした経営戦略の思考とその実行のための手法の導入が求められている。理事会には、学校法人（私立大学）が建学の理念に基づき持続的発展を遂げるためには、常に先進のアイデアを求め、それが建学の理念等の基本理念に合致するかを判断しながら、ビジョナリーユニバーシティを目指していかなければならない。この場合、理事会がその責任と権限のもとになすべき最も重要な役割は、各学校法人（私立大学）がその存立の基盤として持つ建学の理念であるミッションの実現に向けて経営責任を果たすことにある。このミッションは、時代に即した内容を持つビジョンとして具体的に構築されて初めて活きた意義を持つこととなる。したがって理事会は、ミッションとビジョンとが整合性をもって、両者が真に意義あるものとなっているか、社会からの信用を得るに足るものとなっているかを常に検証し続けなければならない。行政の一定の規制下での同質的環境のなかでの横並びの経営から脱皮し、個性化を図るため理事会は、ミッションを具体化したビジョンを明確にし、それを実現する方法として戦略的思考を導入するとともに、その戦略を実現するために必要な強力な意思としてのリーダーシップを備え、業務を最終的に決定する機関としての責任を負う必要がある。

（２）戦略的思考の拡大

こうした個々の学校法人がそれぞれに策定、実践する戦略には限界があることも事実である。私学の経営環境が厳しさを増すなかで、理事会としての経営責任を果たさなければならず、そのためには、学校法人自ら「強み」と「弱み」を明確に自覚したうえで、自ら活路を切り開くための将来計画を策定するなどの積極的な経営戦略思考をさらに拡大していくことが必須となる。その一環として戦略的アライアンス（業務提携、連携）を展開することが想定されるが、事例としては次のことが考えられる。

国公立大学を含めた大学間連携

近年、国立大学と私立大学、私立大学相互など複数の大学や大学院が連携して新たな教学分野を創造するなど、教育研究の高度化と地域貢献を結合した取り組みが進んでいる。さらにそれぞれの大学の強みを活用し、弱みを補完していく連携は、教育研究の面だけでなく、経営の面でも効果が期待できる。具体的事例としては、１）地球温暖化や人口問題の解決方法を共同して研究する取り組み、２）高い専門性を備えた教員養成や現役教員の再教育を行う連合教職大学院の設置、３）困難に直面している教育現場を支援するため医学、心理、教育系分野が融合した連合大学院の設置に向けた取り組み、４）宗教系大学の大学院が、宗教や宗派の特色を生かした教育プログラムを展開し、プロフェッショナルな人材育

成を図る宗教系大学院連合の設立、5)複数の大学が企業や自治体と連携して社会人を対象に大学院並みの講座を開講する、6)医療や福祉分野のニーズに応じて医学・薬学・看護・工学系が連携して教育研究の高度化を目指す取り組み、7)主たる教育研究分野が異なる大学が連携することにより、教育研究面・教員人材面・設備面などで相手の強みを活用することによって弱みを補完する連携などがある。

なお、文部科学省では、2007(平成19)年6月に経済財政諮問会議がとりまとめた『経済財政改革の基本方針2007』における「大学地域コンソーシアム」の形成支援措置に基づき、2008(平成20)年度概算要求において戦略的大学連携支援事業として50億円を要求し、今後5年間で200件程度の取り組みを3年間継続して支援することとしている。

大学と高等学校との連携

中等教育分野においては、大学と高等学校(附属高等学校を含む)との教学面での連携を強化し、大学の特色と魅力をアピールする一方で、教学面での連携をより強化するため大学教員を高等学校に派遣するなどにより、学生確保の道筋、より積極的には系列化を進めるなど、可能なところから多様な形態での連携が進展することが想定される。とくに宗教系大学と同じ宗教系高等学校との連携は、学生確保の面のみならず、建学の理念をもととした他とは異なる特色を打ち出すことに寄与する。

大学コンソーシアム組織の形成と地域との連携

すでに各地で展開されている知的社会基盤の拠点としての大学がコンソーシアムを組織することは、地域や市民あるいは産業界との連携による地域貢献を幅広く行うとともに、学生の学習機会を増加させるために、単位互換、施設設備の相互利用などを実施することで、その地区から大学進学適齢人口の流出を減少させることにも期待できる。かつ地域行政や地域市民と多様な協力・連携を強化するなどにより大学相互が切磋琢磨することとなり、大学の活性化に結びつく。さらに、上記「1)」にもある「大学地域コンソーシアム」の形成支援措置により、今後一層幅広いコンソーシアム活動の可能性ができ、その効果も大きなものが期待できる。

アメリカにおける大学コンソーシアムの事例

アメリカのコミュニティカレッジを参考にして、短期大学、大学、地域社会の三者が連携体制を組むことができれば、教育研究面での多様な連携の可能性の追求、当該地域社会における人材養成ニーズへの貢献、あるいは財政上の経費削減など、それぞれにメリットがある取り組みが考えられるのではないかと。とりわけ、産業界や地域が連携して実践的な人事育成が求められるなかで、大学院・大学・

短期大学・高等専門学校など地域に存在する教育機関が、自治体や産業界と連携して地域の特性に応じた地域の活性化や人材育成を進めるなど、地域に貢献することが課題となろう。

以下は、アメリカにおける「コストの削減」を目的とした「ボストン・コンソーシアム」の取組事例と、各大学の特長を活かしながら、教育研究面の競争力向上を目指す「ファイブ・カレッジ」の取組事例の概要である。

ボストン・コンソーシアム及びファイブ・カレッジの取り組み

1. 「ボストン・コンソーシアム」の取り組み

(1) 目的

ボストン・コンソーシアム（以下「TBC」）は、非営利団体で法人格はない。ミッションは「コストを削減すること」にある。

(2) 構成

当初は、14大学がメンバーで、年間会費は44,000ドル（@120円換算で528万円）、現在では、100大学が参加している。

(3) メリット

単独の大学では実行が難しいものを一つにまとめる。具体例としては以下の通り。

リスク管理

規模の小さい大学では、コスト面から専門のリスクマネージャーを個々に置くことは難しいことから、5大学共同で専任担当者を採用し、その経費を削減した。

保険

リスク量に対して十分な保険をかけられない大学もあったが、共同でかけることでこれが可能となった。

ファシリティマネジメント

安いコストでサービスの提供を受けることが可能となった。

TBCを通じた学びあい

相互に経験しながら、管理者間で「自分たちのなかだけではできないことをやる」という意識が高まり、相互に学んでいくという概念をつくった。

2. 「ファイブ・カレッジ」の取り組み

(1) 目的

教育研究面で、各大学の特長を活かしながら競争力を高める。

(2) 構成

ボストンにある5大学が各大学の固有の文化・伝統を保持しながら、コンソーシアムを形成（法人格あり）している。また、大学とは別法人で、かつ、一律出資のため、各大学の力関係によらず、平等な運営が可能となっている。

マサチューセッツ州立大学アマースト校 (University of Massachusetts Amherst)

スミス大学 (女子大学) (Smith College)

マウント・ホリヨーク大学 (女子大学) (Mount Holyoke College)

ハンプシャー大学 (Hampshire College)

アマースト大学 (Amherst College)

	創立	学生数 (人)	男女比率 (男:女)	資産規模	
				(百万ドル)	(億円)
マサチューセッツ州立大学アマースト校 (リサーチ・ユニバーシティ)	1867年	25,093	50:50	2,699	3,239

スミス大学（女子大学） （リベラルアーツ・カレッジ）	1871年	3,093	0 : 100	1,586	1,903
マウント・ホリヨーク大学（女子大学） （リベラルアーツ・カレッジ）	1837年	2,127	0 : 100	671	805
ハンプシャー大学 （リベラルアーツ・カレッジ）	1970年	1,376	41 : 59	80	96
アマーフト大学 （リベラルアーツ・カレッジ）	1821年	1,612	52 : 48	1,848	2,218

（３）取組事例・メリット

事務管理部門の共有化（給与支払プログラム等、効率化・コスト削減）

教員の共有化による幅広い分野の教育の提供（教員には他大学でも教えることを義務化）
学生は、必要単位の半分未満まで他大学で取得できる。

女子大学に共学の経験をさせることが可能

光ファイバーネットワークの共同構築

地域連携によるパートタイム学生の増大

高齢化社会における大学と地域との新たな連携モデルとして、地域の高齢者向け共同住宅の入居者を対象にして大学の教育プログラムを提供するなどの斬新な取り組みも、今後おおいに参考となると思われる。

こうした取り組み以外にも、地域の主要な産業がコアとなる大学とが協力して、モノ作りに必要な高度な技術や技能が知識・技能を体系的に身につけるための「モノ作り専門職大学院」構想、観光分野における地域プロデューサー育成、金融工学など金融分野におけるに高度な人材育成、経営・技術経営・医療経営など社会的ニーズの強い人材を育成する取り組みなどが具体化してきている。

今後こうした取り組みが進めば、アメリカの大学やコミュニティカレッジのように、産業界のニーズに対応した人材育成プログラムを作成したり、企業に就職した社会人がより高度な専門的知識を獲得するために大学に入学するケースも生まれるであろう。また、社会人が教授に就任するケースや教授が起業して産業界に入るなど、企業と大学等の垣根が低くなり、両者の持つ教育的機能を相互に補完しあうような関係が構築されることも想定される。

私学を取り巻く環境が厳しさを増すなかにおいて、大学の持続的な発展を目指すうえで、大学と地域との「連携強化」がキーワードになるといえよう。大学にとって地域は、個性と特色ある教育研究を実践的に展開するフィールドであり、入学生確保と卒業生の就職先確保に対する支援、大学の経営や財政への支援などが期待できる点で、今後とも多様な創意ある連携強化を重視しなければならない。また、大学には教育研究機関としての機能や資源を活かして、地域が直面している諸問題の解決に向けた政策提起を行い、地域の発展への貢献と大学の活性化を図ることが期待されているといえよう。

なお、戦略的経営思考を展開するためには、国内外の情勢や学園の問題点を的確に分析するとともに、打開するための政策を立案して教学と経営との共同による実践、危機認識の共有化、ガバナンスの確立、力量ある職員を養成するなど、

多岐にわたる政策課題を遂行しなければならない。こうした課題を遂行するためには、理事会が強いリーダーシップを発揮することがポイントとなる。

2. リスクマネジメントの導入

リスクとは、組織にとって好ましくない影響を持つ事象であって、その発生について不確定性があるものをいう。学校法人（私立大学）を取り巻く環境は、経営面はいうに及ばず、社会的にも、また法制度的にも高度化・複雑化した。日常行われる業務も質と量の両面において従来とは大きく変わっている。それに伴って、リスクの種類が多様化しているばかりでなく、現実にもリスクに直面する機会が増えていることを考慮すると、危機管理と同様、リスクの発生を防ぐためのリスクマネジメントを組織的、総合的に実施することが求められている。

リスクマネジメントとは、組織に潜在するリスクを事前に認識・評価し、これを管理あるいは対応する手法のことをいう。一般に、リスクの発生を未然に防ぐための組織的な対策を「リスクマネジメント」といい、リスクが発生したときの対応を「危機管理」といって区別されている。このリスクマネジメントは、もともとは災害、事故や不祥事の発生に対する対応や、金融面における不確実性を管理することから始まったが、今日では、広範なリスクを管理するための活動という理解をされている。

学校法人（私立大学）においてリスクマネジメントを実施する第一歩は、まず組織のなかにいかに多くのリスクが存在するかを知ることである。こうしたリスクが顕在化した場合には、組織の存在そのものが危うくなる性質のものもあり、リスク評価を行って適切な対応をとることが必要である。学校法人（私立大学）が直面しているリスクの種類は多様であり、したがって、様々な観点から分類することができる。例えば、日常的な業務にかかわるリスクばかりでなく、教育の多様化・個性化、社会貢献、産学連携、先端科学への対応など、高等教育機関に対する社会のニーズの変化に対応できないリスクがある。また、少子化、規制改革、国内外の競争的環境に対応できないリスクや、コンプライアンスや説明責任など、社会的責任に対する関心の高まりに対応できないリスクも存在する。学校法人（私立大学）がミッションに向かって組織を維持、発展させていくためには、こうした点について組織や組織の活動に潜在しているリスクを把握し、その重要性を評価したうえで、適切な対処策を検討し、実施していく必要がある。リスクマネジメント（リスクの評価と対応）は後述する内部統制の基本的要素の一つとされているが、前述したように自らが変化しないことに対するリスクも高まっている。また、不確実な状況のなかで、与えられた機会にチャレンジした組織が生き残ることができるのであれば、そのリスクをとることについてもマネジメントしていかなければならない。今後は、経営戦略をも含めた経営全体に及ぶ包括的なリスクについてのマネジメントが不可欠である。

3．内部統制の構築

学校法人（私立大学）が建学の理念を実現するためには、戦略思考の導入が求められると同時に、ガバナンスと業務執行組織・制度が実際に機能しているかどうかを常に見直していく必要がある。この役割を果たすのが内部統制制度である。前述したリスクマネジメントも内部統制の一環として行われる。すなわち、学校法人（私立大学）の経営を適切に行い、かつ、リスクマネジメントを有効に進めるためには、組織のなかに内部統制を整備することが必要である。

内部統制とは、もともとは一つの業務を他の人間がチェックし、あるいは、業務を分割して複数の人間が分担することにより、不正や誤謬、あるいは無駄を防ぐことを目的とした考え方や仕組み（システム）をいう。従来、こうした内部統制は、もっぱら財務報告の信頼性を確保するために用いられてきた。公認会計士が行う外部監査は、内部統制システムが整備されていることを前提としていることは周知の通りである。しかしながら、近年続発し、社会的に大きな影響を与えた事業会社不祥事の多くが経営者自身により主導されていたことが判明し、経営者を含め事業会社経営のあり方そのものが大きく問われるようになった。また、日常業務のミスが、トップの責任に及ぶ時代となっている。このことを機に、内部統制の重要性とそのあり方が根本的に見直され、その検討過程のなかで、内部統制の意義や目的、そして適用の対象が会計の範囲を超えて、経営者を含む事業会社経営全般の業務を含むところまで拡大されている。その結果今日では、内部統制は、組織の目標を達成するために行われる業務が適正で、有効かつ効率的に行われることを保証するような仕組みや運営体制のことをいうものと理解されている。このような内部統制は、1) 業務の有効性及び効率性、2) 財務報告の信頼性、3) 事業活動に関わる法令等の遵守、4) 資産の保全を目的として導入される。

内部統制を行うには、六つの要素が必要である。何よりもまず、第一に組織のトップや構成員が健全な倫理観を持ち、内部統制への積極的な取り組み姿勢をもつことが前提となる（これを統制環境という。）。第二に組織のもつリスクを常に識別・分析して、これらに対処していく仕組みを構築しなければならない（これをリスクの評価と対応という。）。第三に業務内容の正当性、正確性をチェックし、コントロールすること、あるいは業務の成果をチェックし、改善につなげていくことが必要である（これを統制活動という。）。第四に情報が組織の上層部から下層部へ、横方向へ、下層部から上層部へと適切に与えられること、また、外部関係者にも効果的に伝えられることが必要である（これを情報と伝達という。）。第五にこうした諸活動を日常的にモニタリングし、内部監査人がこれを監査することが必要である（これをモニタリングという。）。最後に、第六としてコンピュータ・システムに多くを依存する場合には、そのシステムが健全かつ有効に運用されているかを監視し、統制していく必要がある（これをIT統制という。）。

内部統制の基本的な考え方は、内部監査や監事監査とともにガバナンスと密接に結びついており、内部統制のないところにガバナンスはないとまでいわれている。ガバナンスと内部統制は、いずれも組織が目標に向かって業務を遂行していくうえでなくてはならない体制、仕組みである。事業会社、とりわけ株式会社におけるガバナンスとは、株式会社の実質的な所有者である株主に代わって、取締役会が経営者の業務執行を監督することであり、経営者が株主利益の最大化を目指し、経営目標に向けて責任を果たすよう監督するための仕組みといわれている。一方、事業会社における内部統制とは、経営者が責任をもって行う業務が経営目標に向けて効率的かつ適法に遂行されるように、社内のマネジメントシステムに組み込まれ、経営者によって運用される体制及びプロセスであるといわれている。

事業会社における内部統制は、組織が目標を達成するために有効に機能していくためには欠かすことのできない仕組みであると同時に、社会的責任を果たすためにも不可欠の道具として、その存在が重視されており、会社法によってその導入が義務づけられている（会社法第362条第4項第6号により、「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」が求められている）。また、アメリカの企業改革法にならった日本版の企業改革法のなかでも、重要な位置づけがなされている。

内部統制は、ガバナンス同様、形を整えるだけでは意味がなく、それらが真に目的とするところは、組織が自らのアカウンタビリティを果たすことにある。内部統制やガバナンスはそれを実現するための手段の一つであるといえよう。事業会社よりもより高い公共性を有し、私学助成や税制上の優遇措置を受けるなど、極めて社会的責任の重い学校法人（私立大学）においても、教学と経営という二つの側面を有する特殊性を踏まえた内部統制を早急に法制化し、その導入について理事会の責任と義務・罰則を明確にする必要がある。

学校法人における内部統制と事業会社における内部統制とを一律に論じることにはできないものの、その構築に当たっては、事業会社の例を参考になることはできることから、企業会計審議会内部統制部会がとりまとめた「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準のあり方について」等に基づき、学校法人における内部統制の基本的枠組みを参考資料としてとりまとめたので参照されたい。

．経営破綻へのプロセス

学校法人も経営破綻のリスクを負う時代となった。経営破綻は突然発生するわけではなく、様々なリスクの積み重ねが最終的に経営破綻につながる。いかなる組織であれ、組織には、その活動の内容が様々であることに応じて、その活動や存在に影響を与える多種多様のリスクを抱えている。このようなリスクを事前に認識し、対応することがリスクマネジメントである。リスクの認識どころか、リスク評価の経験がほ

とんどない学校法人（私立大学）としては、今後、この問題に広い視野に立ちながら、取り組むことが求められる。

学校法人（私立大学）の経営破綻が社会に与える影響の大きさを考えると、経営破綻というリスクの回避策について、それぞれの学校法人（私立大学）ばかりでなく高等教育関係者をあげての検討が必要不可欠である。さらに、万一、不幸にして経営破綻となった場合を考慮して、学生の就学の機会を確保する具体的、かつ、有効な仕組み（情報開示と学生の転学システム等）を策定することが必要である。こうした学校法人（私立大学）の経営破綻問題を検討するためには、適切な情報開示制度、ガバナンスの構築や経営のあり方についての抜本的な改革が求められる。一方、破綻処理にまつわる複雑な実務的諸問題や必要な法的整備等、実に様々な問題がある。これらすべてを包括的に取り上げることは難しい。したがって、本分科会では、差し当たり、次の問題に絞って検討した。

- 1) 経営破綻はどのようなプロセスを経て起きるのか、そして、
- 2) 学校法人（私立大学）の経営破綻とはどのようなことをいうのか、これをだれがどのように判断すればよいのかを明らかにし、
- 3) 万一、学校法人（私立大学）の経営が破綻したときにはどのような対応策が必要であるかを法的整備問題まで含めて検討した（2）、3）については、以下の「 」 「 」で取り上げる。）。

1. 経営破綻に至るプロセスのフローチャート

学校法人（私立大学）の経営破綻が社会に与える影響の大きさを考えると、法的な破綻に至る前に、常に経営状態を把握し、最悪の事態を避けることが必要である。経営困難は様々な要因によるものであり、その把握は総合的になされるべきであるが、経営に問題が生じていると、それは財務面に現れる。そこで財務面に現れた兆候をもとに、それを惹起している経営上の問題点をチェックするという手法をとることができる¹。

各学校法人（私立大学）の運営や財務の特徴はあるが、大まかにとらえると、学生数の確保が財務の基盤であることから、収容定員率の動向を踏まえた分析が前提となる。学校法人（私立大学）が経営破綻に陥っていく過程は図1にあるようなフローチャートとして示すことができる。これに基づいて各学校法人（私立大学）は現段階でどの段階にあるのかを検証し、経営破綻というリスクを回避するためにはどのような対策が必要なのか、それは緊急に行うべきなのか否かなどの自己分析として、さらに危機回避対策の資料として利用することができる。

このフローチャートのうち、中・末期段階においては経営困難の程度がかなり進行していて、経営困難の状況は自明のことであり、またとるべき対策も限られたものとなる。したがって、ここに至らない段階で早い対策をとることが何よりも重要である。

2. キャッシュ・フローに見る初期段階の経営困難のプロセス

(1) キャッシュ・フロー計算書の活用

上記のフローチャートの初期段階（状況判断のミスと経営困窮）は、経営判断のミス等により、資金収支が悪化し、中期段階（流動性枯渇と借入金依存）へ向かうことになる。この初期段階のプロセスは、収支の悪化、資金繰りの悪化、借入金の増加等の問題が順次発生する。そこで財務分析としては資金収支計算を重視することが有効である。

現行の資金収支計算書は、資金の増減を総体として示しはするが、財政の実態に関する情報を示す計算書になっていない。そこで消費収支計算書、貸借対照表に加えて、下記の「キャッシュ・フロー計算書」を用いる。この計算書を数年間にわたりチェックすることにより、財政の推移が理解しやすくなり、また他の学校法人（私立大学）と比較することにより、財政状態の課題も理解しやすくなる。

学校法人（私立大学）における「経営破綻」は、「キャッシュ・フローの減少」をきっかけとして、より深刻化していくことから、学校法人会計基準におけるキャッシュ・フロー計算書の導入と、その公表が必要不可欠である。

学校法人会計基準の改正を待つことなく、個々の学校法人（私立大学）は、1) 学校法人の行う諸活動を主な事業ごとに区分し、資金の調達と運用を関連づけて表示するキャッシュ・フロー計算書、2) 学校法人が当該年度に獲得した正味財産の総額を示すことで、学校法人の財政実態を示す正味財産増減計算書を作成し、これを公表することが望ましい。

キャッシュ・フロー計算書

科 目	××年度
・教育研究活動収支	
1. 教育研究活動収入	
学生生徒等納付金収入（施設等整備目的を除く）	5,000
手数料収入	400
寄附金収入（施設等整備目的を除く）	400
補助金収入（施設等整備目的を除く）	550
事業収入	200
医療収入	1,000
雑収入	100
前受金収入	1,000
その他の収入（施設等整備目的を除く前期末未収入金収入）	200
資金収入調整勘定（施設等整備目的を除く）	-1,100
教育研究活動収入計	7,750
2. 教育研究活動支出	
人件費支出	3,800
教育研究経費支出	3,000
教育研究経費支出	2,100
医療経費支出	900
管理経費支出	300
借入金等利息支出	200
その他の支出（施設等整備目的を除く前期末未払金支払支出等）	150

¹ この点については、さらに経営委員会経営分析分科会『審議のまとめ』を参照されたい。

資金支出調整勘定（施設等整備目的を除く期末未払金）	-200
教育研究活動支出計	7,250
教育研究活動によるキャッシュ・フロー	500
・施設等整備活動収支	
1. 施設等整備活動収入	
学生生徒等納付金収入（施設等整備目的）	500
寄附金収入（施設等整備目的）	100
補助金収入（施設等整備目的）	50
資産売却収入（不動産売却収入）	200
施設等整備引当資産からの繰入収入	150
その他の収入（施設等整備目的前期未収入金収入）	50
資金収入調整勘定（施設等整備目的）	-50
施設等整備活動収入計	1,000
2. 施設等整備活動支出	
施設関係支出	1,100
設備関係支出	400
施設等整備引当資産への繰入支出	50
その他の支出（施設等整備目的前期未払金支払支出）	100
資金支出調整勘定（施設等整備目的期末未払金）	-100
施設等整備活動支出計	1,550
施設等整備活動によるキャッシュ・フロー	-550
事業活動によるキャッシュ・フロー（ + ）	-50
・財務活動収支	
1. 財務活動収入	
資産運用収入	100
資産売却収入（有価証券売却収入）	400
借入金等収入（学校債収入を含む）	1,000
その他の収入（施設等整備引当資産からの繰入収入を除く引当資産からの繰入収入等）	350
財務活動収入計	1,850
2. 財務活動支出	
借入金等返済支出	100
資産運用支出（有価証券購入支出・施設等整備引当資産への繰入支出を除く引当資産への繰入支出等）	1,000
その他の支出（貸付金支払支出等）	50
財務活動支出計	1,150
財務活動によるキャッシュ・フロー	700
繰越支払資金の増減額	650
前年度繰越支払資金	100
次年度繰越支払資金	750

参考

事業活動収入（教育研究活動収入＋施設等整備活動収入）..... 8,750

なお、本連盟の経営委員会財務会計分科会が答申している『新しい学校法人会計基準の確立を目指して - 外部報告の充実のために -』（以下「財務会計分科会報告」という。）のキャッシュ・フロー計算書と本分科会（案）のキャッシュ・フロー計算書とは、以下の点で異なる。

財務会計分科会報告は、公益法人会計基準に準拠した現金ベースのキャッシュ・フロー計算書であり、一方、本分科会（案）は、現行の学校法人会計基準による資金収支計算書を事業活動区分に組み替えて、その区分段階ごとのキャッシュ・フローで、経営破綻の兆候を把握することを目的としている。

したがって、本分科会（案）では、収入面で「前受金収入」「前期未収入金収入」及び「期末未収入金」・「前期未前受金」の資金収入調整勘定を、また、支出面で、「前期未払金支払支出」「前払金支払支出」や「期末未払金」・「前期未前払金」の資金支出調整勘定を残している。

（２）経営困窮のチェックポイント

教育研究活動によるキャッシュ・フロー比率

（教育研究活動によるキャッシュ・フロー / 教育研究活動収入）

教育研究活動によるキャッシュ・フロー比率は、教育研究活動によるキャッシュ・フローの教育研究活動収入に対する比率である。この比率がマイナスとなっている法人は、教育研究活動という本来業務に支出する資金が学校法人の本来的な収入で賄えないということで、財政状態は相当に逼迫している。昨今の事例では、学生数の減少に伴う学納金の減少に対して、人件費や教育研究経費の減少が追いつかず、この比率がマイナスに陥ってしまうというケースが見受けられる。この比率が低下傾向にある場合は、その要因を分析し、抜本的な経営改善策に踏み切る必要がある。

事業活動によるキャッシュ・フロー比率

(事業活動によるキャッシュ・フロー / 事業活動収入)

事業活動によるキャッシュ・フロー比率は、事業活動によるキャッシュ・フローの事業活動収入に対する比率である。事業活動収入は教育研究活動収入と施設等整備活動収入を加えたもので、ほぼ帰属収入を資金収入ベースで示したものに相当する。事業活動によるキャッシュ・フローは、このような事業活動収入から、教育研究活動支出と施設・設備関係支出を控除したもので、学校法人が一年間に獲得した資金ベースの純資産すなわち自己資金（基本金＋消費収支差額）にほぼ相当する金額から有形固定資産として固定化された資金を控除したものであり、学校法人の資金繰りの余裕度が示される。

この比率がマイナスの場合のチェックポイントは、当該キャッシュ・フローのマイナスを、過年度に蓄積してきた資金（第2号基本金引当資産や有価証券など）で賄っているか、借入金など将来の収入を先取りして賄っているか見極めることである。将来の収入を先取りしている場合は、これらの返済を盛込んだ中長期の財政計画が作成され、この計画に沿った財政運営がなされているかどうかポイントになる。

昨今、学部、大学院の新設や学生の教学環境の改善のための施設設備関係支出が増加し、教育研究活動によるキャッシュ・フロー比率はプラスを維持しつつも、事業活動によるキャッシュ・フロー比率がマイナスに陥っている学校法人がかなり見受けられる。今後は、経営、管理、日常業務の三つの視点に立ったファシリティマネジメントの考え方も参考になるであろう。

上記とはフロー面のチェックポイントであるが、次にストック面のチェックポイントを示す。

自己資金比率（自己資金 / 総資産）

学校法人においては、自己資金比率は、おおむね60%台以上を維持しており、これは営利法人に比して非常に高い水準にある。しかし財政の安定度という観点からは、この自己資金から土地、建物等の有形固定資産に固定化された資金を控除した金額をチェックすることが重要である。この資金を内部資金として、これ

をチェックする。

内部資金比率（内部資金〔自己資金 - 有形固定資産〕 / 総資産）

内部資金は、ストック面では、貸借対照表の自己資金から有形固定資産を控除したものである。前述のように、事業活動によるキャッシュ・フローがマイナスの状態が続くと、内部資金の減少を招く。内部資金の減少が進むと、資金的な余裕が乏しくなり、借入金に依存せざるを得なくなる。内部資金の総資産に占める割合を示す内部資金比率は、連盟加盟法人全体では、2004（平成16）年度末で22.2%となっている。内部資金と借入金の関連を、個々の学校法人の実例でみると、内部資金が減少するのに伴い借入金が増加し始め、内部資金比率が10%を割り込むころから、経常的に借入金に依存し始める傾向がある。

なお、前述の事業活動によるキャッシュ・フローは、内部資金の増減をフローで示したものにほぼ相当する。したがって事業活動によるキャッシュ・フローがマイナスの状態が継続すると、内部資金は減少し資金繰りは厳しくなってくる。

3．経営困窮（財務内容の悪化）の基準

これまでの検討を踏まえて、初期段階の経営困難をさらに三つの段階に細分する。第1段階と第2段階はフローの悪化を、第3段階はストックの悪化を基準にした。

（1）第1段階の経営困窮

とくに新規事業を行うでもなく、収入の減少に比して経費を削減できず、恒常的に事業活動によるキャッシュ・フロー比率がマイナス状態に陥った場合を、第1段階の経営困窮とする。事業活動によるキャッシュ・フロー比率がマイナスに陥ると、内部資金は減少基調に転じる。

（2）第2段階の経営困窮

教育研究活動によるキャッシュ・フロー比率がマイナスに陥った状態を、第2段階の経営困窮とする。それほど著変のない教育研究活動支出が教育研究活動収入で賄えないということは、財政的には非常に厳しい状態となっている。

（3）第3段階の経営困窮

内部資金比率がマイナスに陥った状態を、第3段階の経営困窮とする。第1段階、第2段階のようなフロー面の財政悪化が進行すると、企業会計に比較してストックの厚い学校法人といえども、徐々に財務内容が悪化していく。

内部資金比率がマイナスの状態は、自己資金が有形固定資産を下回り、資金繰りが厳しくなり、借入金依存の財務運営を強いられ、その結果として次の中期段階（流動資金枯渇と借入金依存）に移行することになる。

4．財政悪化のフローチャート

初期段階における経営困難へのプロセスを、図2のフローチャートに示した。

経営悪化の要因としては、過大投資や放漫経営その他いろいろな要因があるが、ここでは、現下の課題である少子化に伴う経営環境の変化にポイントをおいて検討した。

この図で、財政的に学納金が維持できている場合と、減少している場合に区分した。

第一に、学納金が維持できている場合と、学納金が減少していても、それに見合う経費の削減ができていて、結果として事業活動によるキャッシュ・フロー比率がプラス基調を維持できている場合は、借入金依存経営へ移行する懸念はなく、問題なしとした。

次に、学納金が減少基調で、それに見合う経費の削減ができずに、事業活動によるキャッシュ・フロー比率がマイナス基調になった状態を「第1段階の経営困窮」とした。

さらに収支が悪化して、教育研究活動によるキャッシュ・フロー比率がマイナスに転化した状態を「第2段階の経営困窮」とした。

このようなフローの悪化が進んだ結果、内部資金比率がマイナスに転化した状態を「第3段階の経営困窮」とした。このような経営状態になると、いずれ中期段階の流動資金枯渇と借入金依存の状態に進むことになる。なお、学校法人の内部資金は厚く、「第2段階の経営困窮」から「第3段階の経営困窮」に至る過程はかなりの期間を経るのが実態である。

参考として、新規事業の実施等による一時的な経営悪化のケースも示した。多額の施設設備関係支出の影響で、事業活動によるキャッシュ・フロー比率がマイナス基調に陥り、その結果、内部資金比率がマイナスになることはあっても、学納金が維持できている場合は、教育研究活動によるキャッシュ・フロー比率はプラスを維持できているので、施設設備関係支出負担が一段落すると、事業活動によるキャッシュ・フロー比率もプラスに転化し、財政は徐々に改善に向かう。

図1 経営破綻に至るプロセス

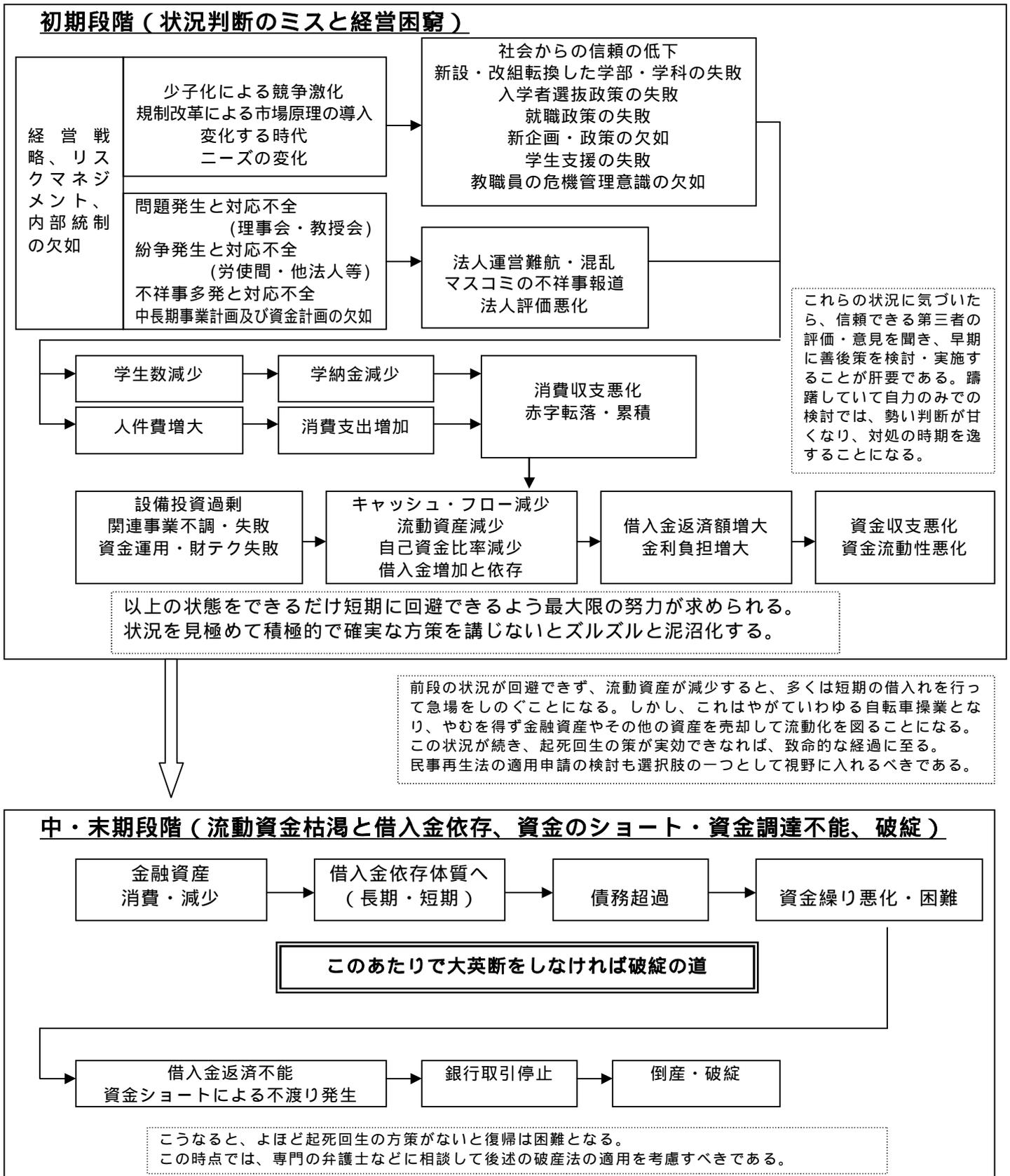
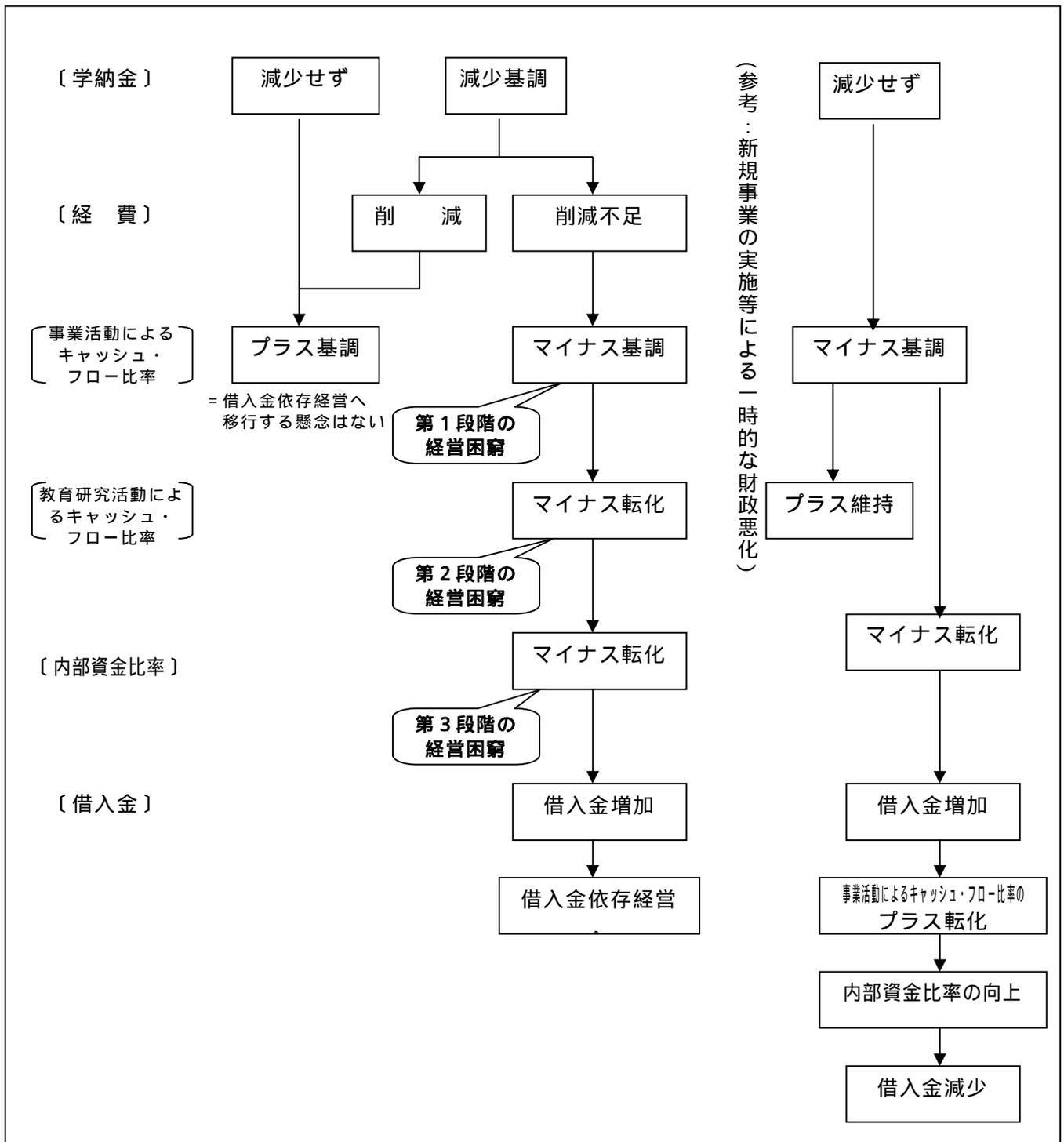


図2 初期段階の経営困難のプロセス



・経営破綻への対応

経営破綻に直面した場合、何よりも重視することは学生の就学機会を確保すること

である。そのためにも経営破綻の早期認識が必要である。さらに、学校法人間の合併等の可能性を検討することも必要である。

1. 在学生の就学機会の確保

経営破綻した場合、有効な学生支援のための機関が存在していない。当該学校法人（私立大学）が、在学生を卒業させるまでの間の就学機会を確保できないという事態を生じさせないようにするためには、学校法人（私立大学）に対し、経営破綻に至る前に、経営破綻に至る可能性を間接的に「警告」することのできるようなシステムが必要である。

平成17年6月に日本公認会計士協会がとりまとめた『計算書類の注記事項の記載について（学校法人会計問答集（Q & A）第17号）』では、「継続企業の前提に重要な疑義を抱かせる場合に該当しているという状況を自ら認識し、何らかの対策等を自主的に行っている場合には、自主的に講じている対策等を注記することが望まれる。」としており、在学生の就学機会の確保のためにも、各学校法人には同『Q & A』に沿った対応が望まれる。

なお、そうした警告システムが構築されても、万一、学校法人（私立大学）の経営破綻が起きた場合には、事後的な対応として、文部科学省（文部科学大臣）は、当該学校法人（私立大学）の設置を認可した責任において、在学生の就学機会の確保のための仕組みづくりに責任をもって尽力すべきである。

例えば、経営が破綻し、民事再生法の適用を申請した東北文化学園大学や萩国際大学の事例なども参考にして、文部科学省が主体となって、地方自治体、破産管理人などが連携して学生を支援する仕組みを明確にすることが必要であろう。

学生募集の停止を決定したとき、あるいは、学生募集の停止が公表されたとき、在学生の就学の継続をいかに保障すればよいか。この問題については、当該大学において卒業可能な場合と不可能な場合とに分けて整理する。受け入れ先大学があるか、ないか、という整理の仕方も可能であるが、この場合、組織としての受入（法人合併あるいは設置単位の譲渡、分離）と学生個人の受入とが混同されやすい。したがって、ここでは学生個人を対象とすることを明確にする意味で卒業の可否で整理しておく²。

（1）在学生が卒業可能な場合

当該大学で卒業するか、転学するか、退学するか、学生の自主的な判断の余地を確保することが必要である。この場合には、在学中の学籍・成績・各種証明書等は当該大学が責任を持って管理し、卒業後はしかるべき組織（後述）に当該大学の責任において移管することになる。さらに、当該大学は、学生に対し、転学の斡旋及び卒業後の就職斡旋について最大限努力することが必要である。また、当該大学は、転学・退学する学生に対する授業料等の返還、賠償等について最大

² この点については、さらに経営対策委員会『学校法人の合併と経営破綻した大学の学生への支援策』を参照されたい。

限努力することが求められる。なお、休学・留学中の学生に対してどのように対応するか。現実的には休学・留学は経営破綻の時点で、解消せざるを得ないであろう。

(2) 在学生在が卒業不可能な場合

学生にとっては、転学か退学の二つに一つの選択肢しか残されていないが、最終的な対応は、基本的には卒業可能な場合と同様である（タイミングの違いはあるが）。ただし、経営破綻という異常事態においては、年度途中の転学もあり得る。その場合、履修中の授業の継続性・成績処理等々、解決困難な問題が集中的に発生し、学生の不利益が増大する可能性がある。 Semester制をとっている大学の場合は9月も考えられるが、転学先も Semester制である場合に限られるであろう。

2. 経営破綻の早期判断の必要性

- 情報開示、アカウンタビリティ、コンプライアンス

「学校法人（私立大学）が経営破綻に陥る」、「学校法人（私立大学）の経営が破綻する」とはどのような状態をいうのであろうか。経営破綻の判断基準は、法律的な意味から、個々の学校法人（私立大学）が自主的・自律的な判断に基づくものまで幅広く解釈することができる。法律上では支払停止や支払不能あるいは債務超過となった状態をいう。これは、これ以上経営的に成り立たず、存続が不可能な状態となったものをいう。

経営破綻となった場合に最も避けるべきことは在学生の就学の機会を奪うことである。在学生在がいるときに支払不能あるいは債務超過となるということは、在学生の就学の機会を奪うことにつながるおそれがある。すなわち、学校法人（私立大学）として最も基本的責任である教育責任を放棄することになりかねない。支払不能あるいは債務超過となった状態では、学校法人（私立大学）の存立は不可能だからである。その点からいえば、この時点で経営破綻と見ることには問題がある。

経営破綻の判断に当たって重要なことは、在学生の就学機会の保障である。そのために、個々の学校法人（私立大学）は、ありとあらゆる手立てを尽くすべきである。その意味では、個々の学校法人（私立大学）は、少なくとも現在の在学生在が卒業できるまでの就学機会の確保を保障することのできる段階で、自らの経営破綻を認識し、それを公表すべきである。

経営破綻にかかる判断は、個々の学校法人（私立大学）の判断に委ねられることを原則とするべきであるが、實際上自ら行うべき判断が遅れるおそれがある。その結果、在学生の卒業までの就学機会を確保できないという事態が生じる。そこで、これを防ぐためには、何よりも学校法人（私立大学）の適切な情報開示が必要である。

情報開示はアカウンタビリティの基本である。情報開示によって学校法人（私立大学）の諸活動の透明性を高めることは、コンプライアンス、つまり「社会秩序を乱す行動や社会から非難される行動をしないこと」を明らかにすることであり、学校法人（私立大学）の理事が善良なる管理者としての注意義務を果たしていることの証ともなる。情報開示が不十分なままでは、アカウンタビリティはあろうか、コンプライアンスを実行しているとはいえない。情報開示を積極的に進めることで、コンプライアンスを担保するとの考えは、これまでに事業会社や行政機関等においても実効をあげている。経営破綻という側面から見ると、学校法人（私立大学）においては、収入に占める学生生徒等納付金の割合が極めて高く、学生数の動向が経営面に及ぼす影響が極めて大きい。その意味では、私立学校法に定める財務諸表に加えて、志願者数、学生定員数や在籍者数にかかわる情報は当然公表すべきであり、受験生をはじめとする第三者に対するアカウンタビリティを積極的に果たすべきである。

さらに、当該学校法人（私立大学）関係者以外の第三者が、個々の学校法人（私立大学）が経営破綻に陥る可能性の有無について客観的に分析し、その「おそれ」が生じた段階で改善を求める仕組みの構築が求められる。文部科学省は経営が悪化している学校法人に対し、改善の勧告をしたことが新聞報道されているが、当該学校法人名は明らかにされていない。

本来、ある機関が直接的に改善を求める仕組みではなく、現在策定中の持続可能な経営・財務モデル及び他の学校法人（私立大学）との比較による自己チェックに基づき、当該学校法人（私立大学）が自らの再生の必要性やできるだけ早期の清算に向けた手続きの必要性に気づかなければならない

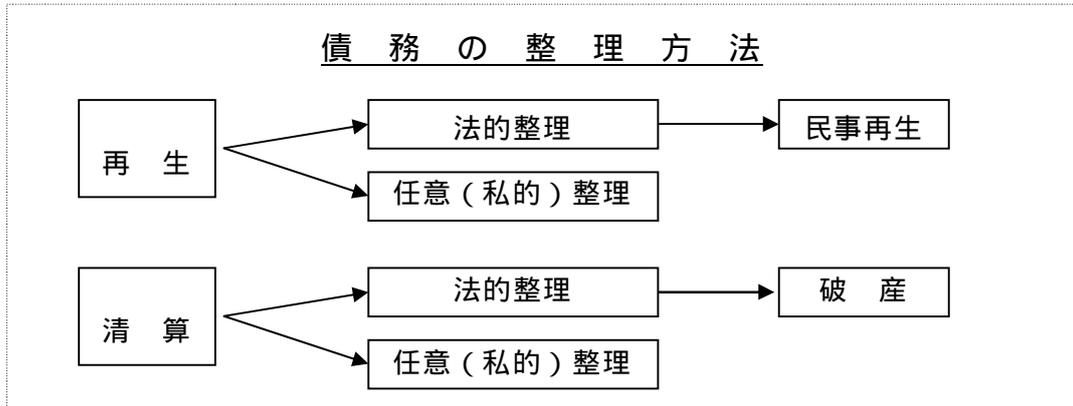
上記の自己チェックに際して活用した財政面をはじめとする様々な情報を個々の学校法人（私立大学）が開示することが望ましく、さらにその際には、受験生等の第三者による比較可能性を高めるとともに、第三者がより客観的な判断を下せるようにするためにも、情報は統一規格に基づいていることが望ましい。こうした統一規格に基づいた情報開示が制度化されれば、その結果はおのずと警告システムとしての機能を有することになる。

3．当該学校法人（私立大学）の対応

学校法人（私立大学）が経営困窮に直面した場合には、何よりもまず在学生の就学機会の保障に努めるべきである。学校法人（私立大学）には在学生在が少なくとも卒業するまでの就学機会を確保する責任があり、そのためのありとあらゆる手立てを講じる必要がある。万一、在学生の卒業までの就学機会を確保できない場合、当該学校法人の理事長をはじめとする理事は、民法の定める善管注意義務を怠ったと判断されてもやむを得ない。

不幸にして学校法人（私立大学）が14頁の図1にある「中・末期段階」に至った場合には、再生を目指すか、または清算するかの方針の選択に迫られる。また、

再生にしる、清算にしる、債務の整理を当該学校法人（私立大学）と債権者の任意の話し合いにより資産や負債等を整理する任意（私的）整理で行うか、裁判所の関与と監督により整理する法的整理で行うかのどちらの方法を選択するかという問題がある。こうした債務の整理方法として、以下の4通りが考えられる。



再生を目的とし、債務を法的整理で行う場合には民事再生法によることになる。民事再生法の適用には早い段階での申し立てが可能であるというメリットがある反面、安易な適用にモラルハザードを招くおそれが多いため、批判的な動きがあるとの指摘がある。また、倒産というイメージがつくことのデメリットがあるとともに、スポンサー探し、再生計画の作成等が求められる等、民事再生手続をとる場合にはその手続きの内容を十分に理解しておく必要がある。以上の四つの選択肢を次頁にまとめておく。

同じく再生を目指すときでも、債務を民事再生法によらない場合には、自力再生によるか、あるいは、学校法人（私立大学）同士による合併、設置単位の譲渡または法人の分離という方法もある。なお、産業界では産業再生機構があり、これと類似の機構を作ること一つの方法であるが、その実質は任意（私的）整理である。

事項	類型	成立要件	経営陣	特徴
破産手続	法的整理 清算型	債務者または債権者が裁判所へ破産申立て（破産法）	破産宣告により理事失職	破産管財人のもとで手続が進むため確実（適正・公平）だが、費用と時間がかかる。
任意(私的)整理 (清算型)	任意(私的)整理 清算型	債権者全員の同意 解散には理事の特別多数の同意が必要（私立学校法）	清算手続中、現体制が存続 解散手続後は理事がそのまま清算人となる	費用が安く済み、簡易迅速、柔軟な対応が可能だが、不公平の生じるおそれもある。 債務超過の場合は破産手続へ移行。
民事再生手続	法的整理 再生型	債務者または債権者が裁判所へ民事再生申立て 再生計画には債権者の同意と裁判所の認可が必要（民事再生法）	現体制が存続 ただし、実際上は債権者の同意が必要	債権者多数の同意（出席過半数、総額1/2以上）で手続が進むが、再生計画失敗の場合は破産手続へ移行。
任意(私的)整理	任意(私的)整理	債権者全員の同意	現体制の存続もあり得るが、支援先からの理	費用が安く済み、簡易迅速、柔軟な対応が可能だが、不公平の

(再生型)	再生型	事派遣が通常	生じるおそれもある。
-------	-----	--------	------------

なお、破産申立てにより教育サービスを提供できなくなった場合、その時以後の授業の対価に相当する過払い分の授業料返還請求が予想されるなど、学校法人固有の問題がある。

これについては、半期ごとあるいは1年ごとという授業料納付の時期的区切りを単位としてみれば一方が債務を先履行しているので片務契約と同様に扱い、返還請求権を単なる破産債権と見る余地もある。しかし、在学契約は例えば四年制大学では4年間にわたる契約であり、教育サービスの提供、授業料等の支払い、いずれの側も義務履行は完了したとはいえない。学生を保護するためには、学生からの授業料等返還請求権を財団債権として位置づけ、他の種類の債権（未払い給料債権等）よりも優先的に弁済すべきである。もっとも、現実にはどの程度の返済をすることができるかは、そもそも学校法人の資産がどのくらい残っているか、また、破産管財人が財源をどの程度確保できるかにかかっている。なお、多数の学生・父母の間の混乱や不公平を避けるため、管財人は学籍簿や学納金関係の帳簿に基づき、授業料等の返還を平等に実施する取り扱いをすべきであろう。

．法的整備の必要性

1．厳しさを増す学校法人（私立大学）の経営環境

学校法人（私立大学）の経営環境は、少子化等の影響や2007（平成19）年度の「大学全入」を迎え厳しい状況にある。一方、大学数（大学・短期大学数）と入学者数は大幅に増加した。例えば、1989（平成元）年度と2007（平成19）年度の大学数と入学者数（学部）の増減推移を見ると、以下のようになっている。

	1989（平成元）年度	2007（平成19）年度	増 減
国立	135校 105,400人	89校 102,460人	- 46校（ - 34.1% ） - 2,940人（ - 2.8% ）
公立	92校 22,734人	123校 31,691人	+ 31校（ + 33.7% ） + 8,957人（ + 39.4% ）
私立	834校 457,277人	978校 564,064人	+ 144校（ + 17.3% ） + 106,787人（ + 23.4% ）
計	1,061校 585,411人	1,190校 698,215人	+ 129校（ + 12.2% ） + 112,804人（ + 19.3% ）

各欄の上段は大学数（短期大学を含む）、下段は入学者数。文部科学省「学校基本調査」から。

1989（平成元）～2007（平成19）年度まで、国立大学は46校（入学者数2,940人）減少したが、私立大学は新設が相次いだ（その大半が私立短期大学からの改組転換による）。一方、私立大学・短期大学の入学定員はこの19年間で112,804人大幅に増加した結果、2006（平成18）年度に入学定員を充足していない四年制私

立大学は約40%（50%未満の大学は20校）、短期大学は約52%（50%未満の短期大学は18校）となった。また単年度の帰属収入で消費支出を賄うことができない学校法人は大学法人で約25%、短期大学法人で約36%に達している。一方、文部科学省は「経営困難な学校法人への対応方針について - 経営分析の実施と学生に対するセーフティネットの考え方 -」（2005〔平成17〕年5月）において、学校法人の経営困難対策についての基本対応方針をとりまとめ公表した。そのなかで、万一経営が破綻した場合、「学生の就学機会の確保」を基本としつつ、転学支援の仕組みを整理し、国公立大学関係者の協力を要請している。

2．法的整備の課題

少子化が進むなかで、定員充足率の低下、財務状況の悪化などにより、経営困難な学校法人が増加しており、学校法人（私立大学）の経営破綻の危機が現実化している。こうした新たな状況のもとで、法的整備を必要とする課題を整理することが必要である。例えば、検討すべき課題としては、以下のような項目がある。

- 1）**経営危機の回避や経営再生を進めるためには、法人合併（新設合併、吸収合併 別添参考資料の第1のケース）、設置する単位の一部を既設他法人への譲渡（別添参考資料の第2のケース）、あるいは法人を分離し、設置単位の移管（別添参考資料の第3のケース）を行ううえでの手続きが柔軟かつ迅速簡便に行えるよう法的整備を行うことが課題である。**
- 2）**経営破綻した場合の対応として、例えば、学生保護を目的とした規程整備、破綻した大学の補助金の取り扱い、学生を受け入れた大学の補助金の取り扱いや施設・設備、教員数など大学設置基準の一時的緩和措置、破綻法人の財産処理などの法的整備が課題である。**

3．経営破綻の回避、経営再生支援、破綻処理を円滑に進めるための法的整備

（1）経営破綻の回避に向けた対応策の検討

経営破綻のリスクを回避するためには、前述した経営困窮のチェックポイントに基づき経営状況を客観的に把握するとともに、自己認識することが重要である。経営に問題がある場合は、財務面においてその兆候が現れる。財政悪化のフローチャートを参考にして、経営困窮のチェックポイントに基づき経営上の問題点を分析し、初期段階で経営破綻を回避するための対応策を具体化することが必要である。

経営の合理化等により経営基盤強化に取り組んでも成果がみられない場合や、中長期的にみて経営的に危険度が高いと判断される場合には、理事会は当該法人の強みを活かせるうちに他の学校法人との合併、設置単位の譲渡、分離についても検討し、より安定した状況で教育研究活動を維持・発展することができる環境を整備することが必要となる。

例えば、この間の具体的事例として、地方公共団体、学校法人、大学の三者が

連携して公立高等学校の設置者を変更し、学校法人が運営を引き継いだ取り組みなどがあげられる。また、学校法人同士の合併、私立中学・高等学校を大学に譲渡し、新たに大学の附属校として開校を予定するなどの動きも見られる。

今後、コンソーシアム結成による連携だけでなく、合併や提携によって経営の安定を図るような事態が進行することも予測される。

(2) 学校法人の合併、設置単位の譲渡及び法人の分離にかかる法的整備

経営破綻回避の手段としての方策

経営破綻を回避する手段の方策として、合併、設置単位の譲渡、分離が想定されるが、これらの方策は、前述の経営破綻に至るプロセスの初期段階に至らない時点で、将来計画を踏まえた経営戦略として有効であり、実現しやすい。しかし、経営破綻に近づきつつある時点では、財政的負担（債務など）を覚悟のうえで、将来計画を実現できる合併受入法人がない限り、こうした手段の実現は困難を伴うものと推測される。

学校法人の合併には、各大学の「強い部分」や「弱い部分」、「得意な部分」や「苦手な部分」をうまく組み合わせることにより、法人を一層強化・充実することにつながる「相互共栄型」と、経営危機に陥った場合、または危機が迫っている場合に、同一法人または関連法人による合併、近接した法人同士の合併、似通った建学の精神をもつ法人の合併などの「危機回避型」が想定できる。とくに「相互共栄型」については、合併によるスケールメリットを活かすこと、人員の合理化、経費削減は早急に期待できないものの、合併により積極的戦略を展開し、学部新設や改組転換により拡大を図ることが可能となるであろう。

一方で、こうした法的整備とは別に、学校法人の戦略的アライアンス（業務提携、連携）に柔軟に対応できるような条件整備を検討することも必要である。例えば、複数の私立大学による施設の共用、人的交流の促進（教育分野を補完しあう人的交流等）あるいは、大学ホールディングのような簡易合併等の新しい形態での連携をはじめとする柔軟な対応があげられよう。

事業会社の持ち株会社方式にも似たこの簡易合併方式は、受入法人と経営破綻法人双方の法人格をそのままに、施設の共用、管理部門の実質的な一体化などによる経営効率化や二重投資を避けることにより、経営破綻法人の在学生の就学を継続しながら再生を図っていくものである。法的な課題がいくつかあるが、検討に値しよう。

なお、どのような合併、設置単位の譲渡あるいは分離であっても、私学としての特性である建学の理念の継承問題、双方の教育レベル格差問題をはじめ、法人内諸制度の調整問題などは、法的整備以前の問題として双方の理事会は認識しておかなければならない。

法人合併の法的規制緩和と手続きの簡素化

ここでは、経営破綻に近づきつつある法人に在籍する学生の就学の機会を確保することを前提として、合併を実現する場合の法的整備について述べる。経営破綻に近づきつつある法人の合併手続は、在籍学生の就学を存続させるために、とくに迅速な手続と認可が必要となる。そこでこの迅速性を確保するために、現行の法的整備と手続の問題点を指摘しておきたい。

・現行私立学校法及び関係法における学校法人の合併にかかる定めは、経営破綻が想定されたものではないため、その認可申請書類の作成を含む認可までの手続に時間を要する。

・経営破綻による法人吸収合併は、在籍学生の就学機会を確保する観点に立てば、緊急性が求められる。したがって、前述した経営破綻に至る事前の警告システムにより事前警告を受けた学校法人にかかる合併については、文部科学省による双方法人の財務内容の検証を前提に、双方法人理事会の合意をもって、直ちに債権者へ公告し、異議がなければ、吸収される法人の在籍学生の修業年限までの期限つきの特例吸収合併認可（設置者変更もあわせて）が行えることが必要である。

・特例吸収合併認可後、学生の修業年限内に、現行の私立学校法に基づき、永続的な法人としての吸収合併、新設合併あるいは法人の分離方式のいずれかの認可手続をとる。

・とくに地方における大学設置状況から、国公立大学法人との合併を可能とする法的整備が求められる。国公立大学法人への吸収合併は、私学特有の建学の理念がまったく消えることとなる。

設置単位の譲渡と法人分離

分離あるいは部分移管を二つのケースに分けて問題点を検討する。

譲渡（設置する一部の単位を他の学校法人へ譲渡する場合）は、譲渡される学校の設置者変更の認可、さらに双方の学校法人の寄附行為における設置学校の変更のための寄附行為変更認可を受けることとなるが、文部科学省によるこれらの認可手続の迅速化が望まれる。経営破綻に近づいている学校法人が法人分離（設置する単位の一部を新たに設置する学校法人へ移管）方式をとることは、現学校法人からの財産寄附により、新たな学校法人設置となることに加え、今後の財務体質（財産の担保提供状況含む）の確認のために、申請及び文部科学省での手続に時間を要することとなる。在籍学生の就学機会を確保するためには現実的ではない。ただし、資力のある法人の支援があれば別である。

（3）私立学校法の改正

私立学校法の第50条と第51条には学校法人の解散と残余財産の帰属、第52条から58条までは合併手続について定められている。現行私立学校法は、新設合併と吸収合併について規定しているが、学校法人の一部を分離し他の学校法人へ譲渡

する場合の規定は存在しない。したがって、経営破綻回避の手段としての方策を早期に実現させるための私立学校法及び関連法令などの整備は、喫緊の課題として関係機関の取り組みが望まれる。

(合併等の手続)

第52条 学校法人が合併しようとするとき、あるいは学校法人が設置する私立学校、私立大学にあっては学部(学科)又は研究科及び短期大学にあっては学科を他の学校法人へ譲渡しようとするとき、もしくは学校法人を分離しようとするときは、理事の三分の二以上の同意がなければならない。……(以下略)

2 合併、譲渡又は分離は、所轄庁の認可を受けなければ、その効力を生じない。

第54条 債権者が前条第2項の期間内に合併、譲渡又は分離に対して異議を述べなかつたときは、合併、譲渡又は分離を承認したものとみなす。

2 略

第55条 合併又は分離により学校法人を設立する場合においては、寄附行為その他学校法人の設立に関する事務は、各学校法人又は第64条第4項の法人において選任した者が共同して行わなければならない。

(合併等の時期)

第57条 学校法人の合併又は分離は、合併又は分離後存続する学校法人又は新たに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じる。

*私立学校法施行規則も、譲渡ができるだけ簡便にできるように改正する。

(4) 関連する法的整備の課題

経営破綻時における学生救済の明確化

2005(平成17)年度から施行された改正私立学校法は、管理運営制度の改善や財産目録等の利害関係者に対する閲覧を義務づけているものの、破綻した学校法人の学生を救済する内容を盛り込んだものとはなっていない。これまでに経営破綻した学校法人(私立大学)の場合は、近隣の他大学に転学できたり、支援者による支援が得られたため、在学生在が卒業するまでに就学機会を確保できなくなるという最悪の事態は生じていない。しかし今後、学校法人(私立大学)の経営破綻が生じた場合、文部科学省による「転学支援プログラム」が構想されているが、具体化するためには、解決すべき課題が多い。また、私立学校法の合併手続においては、債権者保護手続(私立学校法第54条第2項)が規定されているが、破産も含む解散手続(私立学校法第50条、第51条)については規定されていない。したがって、経営破綻した大学の学生で、就学を継続する学生に対して就学を継続できる多様な環境を整備するなど、実効性のある学生救済の仕組みを構築することが必要である。

高等教育再編機構の設立

大学設置基準の大綱化に始まる一連の規制改革により、わが国の高等教育のあり方は行政の規制による事前チェック型から、経営の自己責任に基づく事後チェック型へと転換を遂げてきた。規制改革の根底には高等教育の場に市場原理を導

入ることにより、活性化を図るという狙いがある。こうした時代の流れのなかで行われてきた大学改革への取り組みをどのように評価すればよいであろうか。市場の威力を過小評価してはならないが、すべてを市場に委ねるということでもないはずである。高等教育が果たすべき役割、わが国の高等教育がどのような姿であるべきなののかについて、国全体としての戦略的視点からこれを考える必要がある。

産業界においては、産業の再生と信用秩序維持を図ることを目的として株式会社産業再生機構が一つの重要な役割を果たした。わが国の高等教育についても、その再生、信用秩序維持、健全化、学生の就学機会の確保を図るためには、「高等教育再編機構」を設立するための法整備が必要である。「高等教育再編機構」では、個別の大学では対応に限界が予想される学生の就学機会の確保、さらに、経営破綻が懸念される大学の再生を図ることが課題となる。さらに、わが国における高等教育に対するユニバーサルアクセスを保証し、地域活性化を図るべく、国公立大学を含めた学生の定員管理や再配置の検討・実施を目的とすることなども大きな課題である。

資料

「学校法人の合併、設置単位の譲渡及び法人の分離の例示」

私立学校法の第50条と51条には学校法人の解散と残余財産の帰属、第52条から58条までは合併手続について定められている。私立学校法で想定しているのは、A法人とB法人がある場合、A法人とB法人が合併して新たにC法人を設立する新設合併と、B法人がA法人を吸収する吸収合併の場合である。学校法人が設置する一部の単位を他の学校法人へ譲渡する規定は存在しない。

そこで、今後は学生の就学機会の確保等のために、より迅速な手続きを可能とすべく、設置者変更手続き及び設置単位変更手続きの簡素化を含め、以下の事例の検討が課題となる。

なお、「設置単位」とは、設置申請が必要である大学、大学の学部、研究科、短期大学、短期大学の学科、高等学校、中学校、小学校、幼稚園をいう。

破線は、法人または設置単位の一部または全部の統合を伴うもの

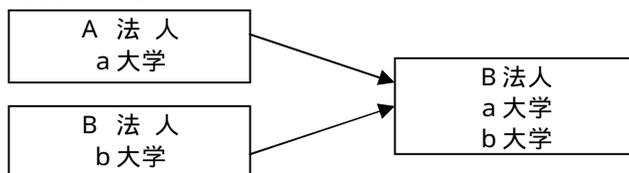
【第1のケース】 合併

合併は、学校法人は株式がないことから、法人組織の面から次の通りとする。

(1) 吸収合併.....既存のB法人がA法人を吸収

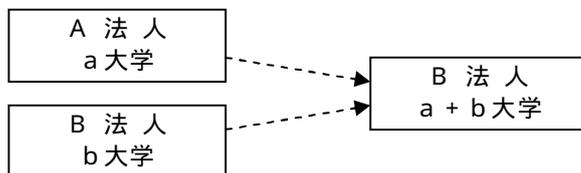
A法人設置単位は、そのままB法人設置単位となる場合

合併認可申請手続き【登記上は解散手続き】、A法人の単位の設置者変更及び寄附行為変更手続き



B法人既設の単位を含めた単位の統廃合が行われる場合

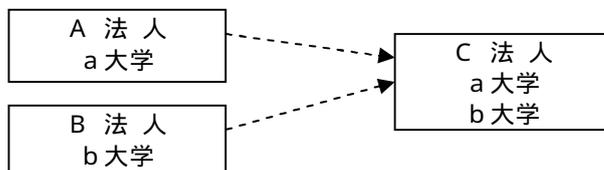
合併認可申請手続き【登記上は解散手続き】、B法人は、統廃合により設置される単位の設置申請または統廃合以外の単位の設置者変更及び寄附行為変更手続き



(2) 新設合併.....既存のA法人と既存のB法人が、新たにC法人を設立

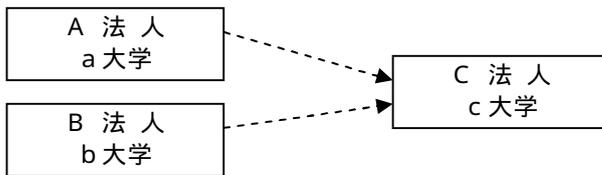
両法人の単位はそのままの場合

A、B法人の解散手続きとC法人設立手続き及び両単位の設置者変更手続き



両単位の統廃合を行い、新たな単位を設置する場合

A、B法人の解散手続きとC法人設立手続き及び新たな単位の設置手続き並びに統廃合しない単位の設置者変更手続き

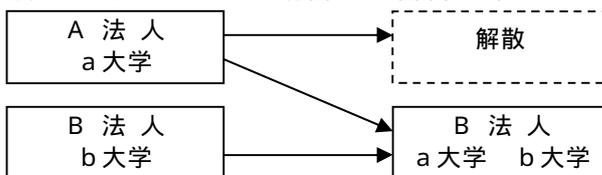


【第2のケース】 譲渡

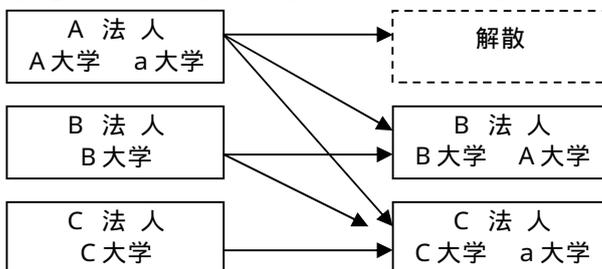
学校法人が設置する単位を他の法人へ譲渡することについては、次の通りとする。

(1) 全面譲渡……A法人は解散し、A法人設置単位すべて既存の他の法人へ移管譲渡

譲渡先の法人が一つの場合……合併【第1のケース】



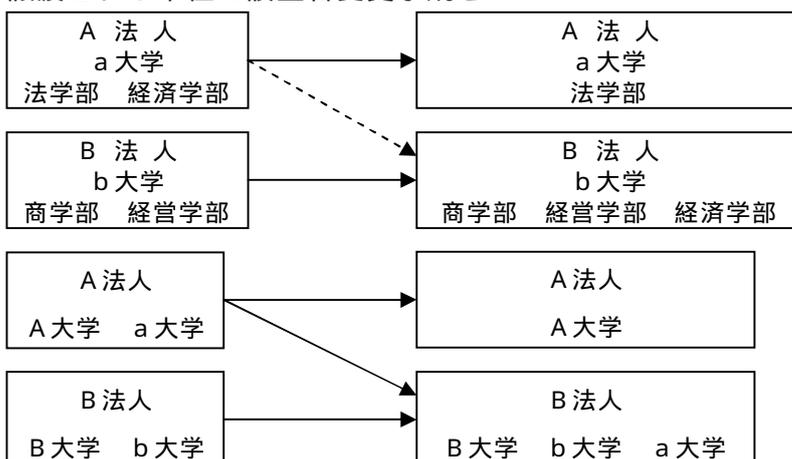
譲渡先の法人が複数の場合……A法人が解散する以外は以下の(2)及び(3)に相当。



(2) 部分譲渡

A法人が設置する単位の一部を他の法人Bへ譲渡。譲渡された単位は、B法人において存続(B法人は、単一または複数法人)。

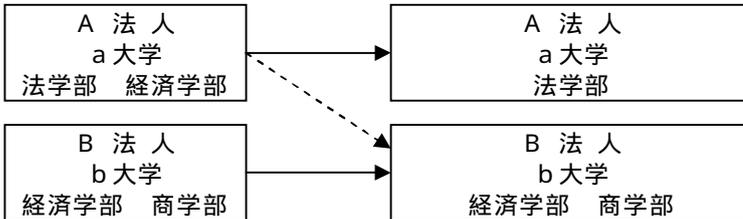
A、B法人とも寄附行為における設置単位の変更手続き、及び学校を譲渡する場合には、譲渡される単位の設置者変更手続き



(3) 部分譲渡・統合譲渡

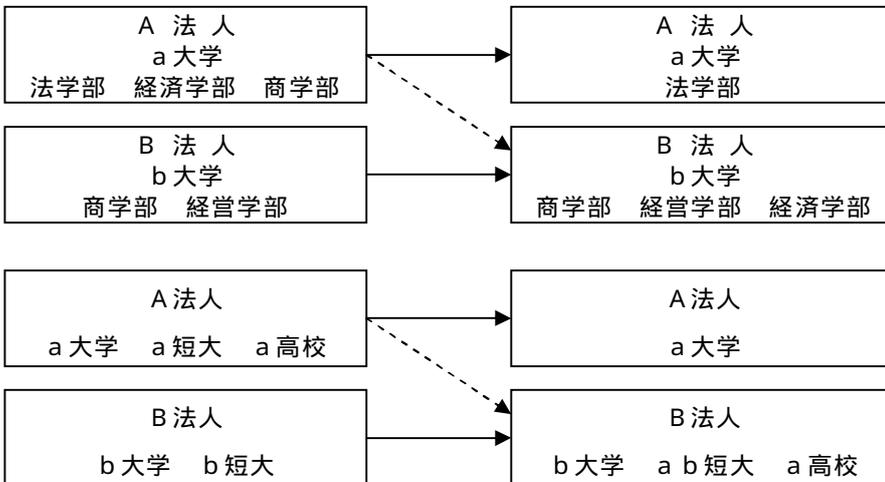
A 法人が設置する単位の一部を他の法人 B へ譲渡し、B 法人が設置する単位と統合する場合 (B 法人は、単一または複数法人)

A、B 法人とも寄附行為における設置単位の変更手続き、及び B 法人は、統合する単位の収容定員変更手続き



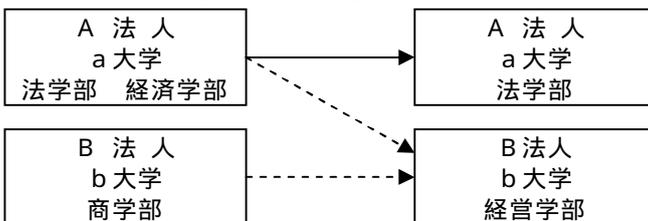
譲渡された単位が複数の場合は、B 法人において一部は存続するか、B 法人設置単位の一部は統合されるか、あるいはすべてが統合される場合 (B 法人は、単一または複数法人)

A 法人は寄附行為における設置単位の変更手続き、及び B 法人は、譲渡された単位がそのまま存続する場合は寄附行為変更手続き、並びに統合する単位の収容定員変更手続き、または統合する単位が学校の場合は設置者変更手続き



B 法人において、譲渡された単位と B 法人設置単位とが合同で新たな単位を設置する場合

A 法人は寄附行為における設置単位の変更手続き、及び B 法人において新たな単位の設置手続き及び寄附行為変更手続き



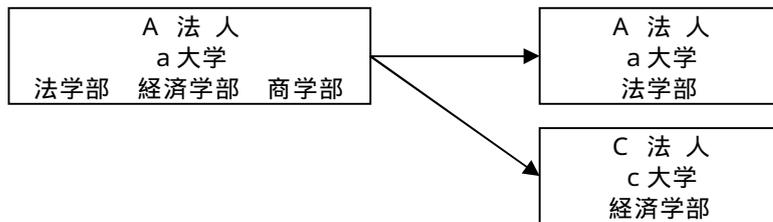
【第3のケース】 法人分離

(1) 分離

A 法人が設置する単位の一部を新たに学校法人 C (あるいは複数学校法人を新たに設置す

ることも考えられる。)を設立のうえ移管する場合(A法人は存続)

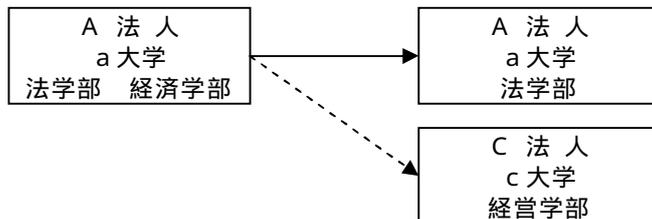
A法人は寄附行為における設置単位の変更手続き、新たな学校法人C設立手続き及び移管された単位の設置者変更手続き



(2) 分離統合

A法人が設置する一部の単位を分離し、新たな学校法人Cを設立のうえ移管し、統合し新たな単位を設置する場合

A法人は寄附行為における設置単位の変更手続き、新たな学校法人C設立手続き及び新たな単位の設置手続き



経営委員会リスクマネジメント分科会委員

担当理事	はつ た えい じ 八 田 英 二	同 志 社	大学長
分科会長	にし の よし お 西 野 芳 夫	関 東 学 院	常務理事・経済学部教授
委 員	せき ぐち いち ざい 関 口 一 材	慶 應 義 塾	総務部長
	か とう ただ お 加 藤 忠 夫	南 山 学 園	理事・法人事務局長
	なわ もと さとし 縄 本 敏	立 命 館	総長・理事長室副室長
	たま こし まさ よし 玉 越 正 義	早 稲 田 大 学	監査室長（前財務部長）(平成 19 年 3 月辞任)
	くろ みず はる お 黒 水 治 雄	早 稲 田 大 学	財務部長（平成 19 年 4 月就任）