

学校法人の経営困難回避策と クライシス・マネジメント

平成14年3月19日

社団法人日本私立大学連盟
経営委員会

目 次

はじめに	1
．危機回避のための予防策	2
1．学校法人理事選任の意識転換	3
2．学校法人におけるガバナンスとアカウントビリティの要は監事	4
3．内部監査機構の必要性	4
4．財務情報をはじめとする法人情報の開示を実質的に	5
5．財務体質強化	6
（1）収入源の多様化と外部資金導入の自立性強化	7
（2）自前主義からアウトソーシングへ（固定費を変動費へ）	8
6．地域のニーズや応援はあるか - 「タウン」と「ガウン」の関係強化 -	9
7．個性を活かした積極的単位互換や連合	9
8．遠隔教育の有効利用	9
9．卒業後の進路確保	10
10．学生に対する経済援助	10
．危機管理マニュアル	11
1．学校法人の運営・財政状況の自己認識と警告発信	11
2．意思決定手順の変更を伴う組織管理方式の積極的改善	11

3 . 学校法人の経営困難へのプロセス	12
4 . 運営・財政状況の分析と回避のための具体策	17
(1) 法人の経営状況チェックのための判定指標 (凡例)	17
(2) 経営状況悪化に対する具体的対応策 (凡例)	17
・ 危機対処法 設置者変更、合併、再生、そして破綻処理	19
1 . 学校法人の設置者変更及び合併	19
(1) 設置者変更	19
(2) 合併	20
2 . 学校法人合併のマニュアル	21
(1) 合併前の学校法人の状況認識	21
(2) 基本的な構想 (改組・新学部設置を含む) と法人間の合意形成	21
(3) 法人内での手続き	22
(4) 合併前の課題と問題点	22
(5) 合併後の問題と課題	23
3 . 合併を含む破綻処理が必要な場合の方策	24
4 . 学生の身分・学籍管理等に関するセーフティ・ネット	24
5 . 破綻に瀕した学校法人の法的処理策	25
(1) 破綻処理の法的スキームの一覧	25
(2) 法的破綻処理に当たっての留意事項	27
おわりに	30

はじめに

戦後わが国は官民あげて物づくりとともに教育立国として人づくりに力を入れ、その結果として急速な経済復興を果たし、世界第二位の国内総生産（GDP）、世界第一位の国民所得を得る経済的に豊かな社会を築き上げた。一方、これらの急速な経済発展に伴って、都市への極端な人口集中、生活様式の急激な欧米化、核家族化、女性の社会参加などが進行した。そして、物があふれ、お金があふれる時代に育った若者たちの人生観、価値観に変化が生じたこと、教育費はじめ住居費の飛躍的な増加などから、子どもを持ちたくない、育てられないなどの理由もあって、少子化が進み、その結果として、あるいはその反面として、高齢化も非常に速いテンポで進んでいる。また、最近ではバブル崩壊に伴って経済成長が長期に低迷し、国の財政は未曾有の悪化を来し、国をあげて構造改革や財政再建、景気回復が模索されている。

戦後の教育立国日本を支え、多くの優秀な人材を育ててきた学校法人も、好むと好まざるとにかかわらずこの大きな波に翻弄され、大学経営は大きな危機に直面し始めている。第一は、少子化による学生数の減少、第二は手強いライバルとなる可能性のある国立大学の「独立行政法人」化問題、第三は、インターネットを駆使した海外大学の日本進出など、私立大学をめぐる経営環境は日増しに厳しくなっている。さらに私立大学側における時代のニーズへの対応力の弱さ、状況の変化に対応するための大学改革の不十分さや緩慢さは、危機の時代における大学経営のあり方としては決定的な弱点となりかねない。例えば、平成13年度にはすでに55%の短期大学、30%の大学において入学生の定員割れを生じている。これに伴って学校法人の財務状況の悪化も目立っており、法人の役員にとっては極めて慎重な舵取りが求められているのである。

平成13年7月、日本私立学校振興・共済事業団（以下『私学事業団』という）の私学活性化促進支援センターがとりまとめた『私立大学・私立短期大学入学志願動向平成13（2001）年度速報』によると、短期大学では定員割れが平成元年6.7%であったものが平成13年54.8%、大学でも3.9%であったものが30.2%と急速に増加し、今後の増加も確実であること、一方、学生の減少に専任教員の見直しが追いついていないため私学の主財源である学生納付金の減少と専任教員の人件費の相対的増加を来して学校法人の財務状況が悪化する要因となっていること。これらのことを対岸の火事とするのではなく、各法人の自己責任として危機回避のための方策を検討するべきであると述べている。さらに私立の持ち味である時代や環境の変化に柔軟に対応できる能力を活かして社会の要請に応えなければ「淘汰」もやむなしと警告している。

学校法人代表者及び役員は、改めて自ら社会より負託されている責任を自覚し、自己責任のもとに財政・経営状況をつぶさに検証して、その結果をすべての教職員に明らかにし、全教職員の協力のもとに危機回避の努力を進めるとともに、この危機を足場としてより積極的・発展的な中長期計画を策定し、各法人の将来に向けて力を傾注していただきたい。

本私大連盟の財務・人事担当理事者会議では、すでに平成12年度末に「大学（学校

法人)における経営 - 危機に直面する大学経営」をまとめ、危機回避のための提言を行った。ここでは、さらに一步踏み込んで、第一に、危機回避のための予防策として、学校法人の理事・監事のあり方をはじめとする具体的な学校運営策について、第二に、危機管理マニュアルとして、学校法人の経営・財務の状況判断の方策と財政的な破綻へのプロセスを例示し、それぞれの段階での具体的な対応例、第三に、危機対処法 設置者変更、合併、再生、そして破綻処理として、独力では危機回避が困難になった場合の対処法、及び最も大切な学生の学籍を管理するセーフティ・ネットについて提言する。

・危機回避のための予防策

そもそも教育とは人が社会的な人間として生きるために必要な基本的なルールを教えるとともに、自分と異なった顔形や考えや生き方の他人が存在すること、人として生きることは、何がしか他人の役に立つことであり、そこに存在する意義のあること、そして自分を含めた一人ひとりがかけがえのない命を持った存在であることを実感させることである。すなわち人間社会にとって教育は心豊かな社会を継続し発展させるとともに、人類の蓄積してきた文化・学問を継承し発展させるためには欠くことのできない大切な方策である。

このように人間社会において大きな意義のある事業であるからには、この教育という事業を行う機関は、その利用者である国民に常に支持され認められる存在でなければならない。そのためには当然のこととして判断材料としての教育機関の情報を開示する必要がある。また、教育機関は情報を積極的に開示することにより、自らの教育事業に対する第三者の評価を得ることができ、これを自らの評価とともに教育の質を向上する糧とすることが可能となる。とくに高等教育を担当する学校法人では、建学の精神、教育の理念、方策、管理運営組織、教員組織、財務状況、施設設備、カリキュラム、卒業後の進路などを積極的に公開する必要がある。そしてさらに機会あるごとにこれらについて説明して理解を得るとともに、評価を受けることが必要不可欠である。最近、企業経営の向上を図るためのクオリティー・マネジメントの世界では、株主に対して、あるいは社会に対して、企業経営の透明性と説明責任が必須の条件であるといわれており、教育事業においてもまさにこの二つのことは国民に対する経営者の欠くべからざる責任といえる。当然、情報開示は多くの学校法人で進められているが、実際には社会が期待する情報公開にふさわしい状況にあるとはいえない現実もある。

学校法人を運営する側の社会に対するアカウンタビリティは、公共的性格を有する教育機関に伴う当然の社会的責任であり、教育を付託する国民からいえば、その情報公開を求めるのは当然の権利である。この両者の緊張関係が、実は私学経営を健全ならしめるキーポイントの一つでもある。閉ざされた経営、批判されることの

ない経営に真に健全な経営はあり得ないし、また国民から信頼され指示される経営や運営は育たないのである。

ところで、すでに各学校法人においては積極的であるにせよ消極的であるにせよ現在ある危機を乗り越えるために、あるいは将来起こるであろう危機を回避するために何らかの方策を考え実践しているはずである。その基本は、第一に、新たな社会や産業のニーズに応え得るような研究・教育・人材育成のあり方を早急に確立すること、第二は、それを可能にする教育組織や教職員制度を改革すること、第三に、各大学が自己責任のもと最適経営モデルを模索することである。学校法人ではそれぞれが建学の精神を持ち、これを活かすべく学校を運営してきているところであり、危機に対する対応も千差万別であろうが、世を挙げてグローバル化や国際化が叫ばれ、高等教育の分野でも国際競争力が問題とされる時代に入った現在では、ぜひ以下のような観点からの再確認を行うべきであろう。

考え方によっては、改革が不可欠であると思われる学校法人にとっても、危機こそ最大の改革実行のチャンスでもあるのである。

1. 学校法人理事選任の意識転換

大学はまず教育研究を提供する組織体であると同時に「経営組織体」であることを経営陣はより一層明確に認識し、学校法人理事は「経営組織体」としての意思決定に第一義的責任があることを明確にしておく必要がある。改めて述べるまでもなく、学校法人理事は最高議決機関である理事会の構成員として、当該法人の業務の決定に参加する。したがって、まさにこれにふさわしい見識と経営感覚、さらに責任感を持った人物を選任しなければならない。

しかし一般的には理事会の円滑運営を理由に、理事長にとって都合のよい人のみを選任するケースが多いようである。このような理事会では常に「シャンシャン」でまとめ、何の問題もないように見える。しかし、いったん危機に直面した場合にはいかがであろうか。状況に応じて適切な方針や判断を示すことのできる能力と決断力を持った「辛口理事」を迎えることにより、たとえ審議が遷延したり、紛糾したりするとしても、それによる「負荷」は、後にくる「難題」を十分に軽減し、または回避することが期待できる。今日のように社会環境が激しく変化する現状を考慮するならば、兼任や非常勤でなく専任で法人経営に専心する理事の活躍が欠かせない。さらに社会の荒波の中で経営の実際を経験した者が専任者として参画することは大いに奨励されることであろう。

とにもかくにも、今日のように厳しい状況を生き抜いていくには、経営感覚や責任感に欠ける資質のない理事の就任を決して許すべきでない。インセンティブとしての報酬の有無・多少にかかわらず、寄附行為上理事に託された義務を怠り、いわゆる善管注意義務を怠るような理事がいる場合には、直ちに対処を考えて、是非とも人心を一新するべきである。そのためにはふだんから監事や内部監査機構による理事の業務執行状況のチェックとともに、理事に対する業務評価システムを設けて

再任時にはこれを活かせるような仕組みが必要である。

2．学校法人におけるガバナンスとアカウントビリティの要は監事

先に述べたように一般的に学校法人の運営に関する最高議決機関である理事会において「監事」の存在は極めて大きい。監事はその職責を全うすることができれば、法人の危機を相当事前に回避させ得る可能性が期待できる。

私立学校法（第37条第4項）によると、監事は単に法人の財産や経理の状況を監査するにとどまらず、理事の業務執行状況の監査もその職務とされている。それらの監査を通じて不整を発見した場合には、所轄庁または評議員会に報告することとされており、さらに必要のあるときは理事長に評議員会の招集を請求できることになっている。

しかし、これまでも社会問題を起こしたような法人でさえ監事の職責は全うされているとはいえない状況であり、ときには理事への「待ちポスト」と誤解している向きまである。これでは本来の機能を果たすことなどできるわけがない。学校法人におけるガバナンスとアカウントビリティの要は監事であり、改めて法人全体で「監事」の重要さを厳しく再認識する必要がある。

理事の職務状況をも含む監査を「実」を伴ったものにするには、当該法人と直接にせよ、間接にせよ関連がなく、その職務にふさわしい資質を持った人物を監事として選任すべきである。そのようにして選任された監事が、内部監査機構から報告される詳細なデータを駆使して、法人の「お目付け役」として常に目を光らせていれば、危機の萌芽を相当早期に発見でき、適切な対応が可能となるはずである。

3．内部監査機構の必要性

学校法人の組織において、通常の運営上のことは理事長の招集による理事会がこれを担い、監事がこれを監査することになっている。そして重要な問題の審議と理事会及び組織全体の評価・監査を評議員会が担うのが一般的である。したがって評議員会には、理事長を含めた理事、監事、そして教授会を含めた大学全体の運営状況を厳しく評価する役割が与えられている。決算時には公認会計士や監査法人及び監事によって経理の実際が監査・評価されているが、それ以外の場合では実際には評議員会の評価・監査機能が十分に発揮されているとはいえない。

そこで、理事長の直下に他の組織から独立したスタッフ機構（12頁図参照）の一つとして、小人数で機能的な内部監査機構を設け、学校法人の会計監査と業務監査を定期的及び随時に、各部署ごとの運営状況について徹底的・客観的に厳しく監査すべきである。さらにこの監査結果を理事長に報告するとともに、監事にも報告して必要な調整・改善を行うべきである。この監査結果を糧に自らを反省して新たな経営・運営の企画を立て、次の経営・運営に反映させることは、激変する環境変化により柔軟に適応していくための一つの術である。すでに多くの企業や銀行においては監査部なる機関を設けて内部監査を進め、問題を抽出して解決を図っている。

また、学校法人においてもすでにこのシステムを導入したところもある。この内部監査の目指すところは、一般的に学校法人の代表権を有する理事長から権限を委譲された理事（会）、教授（会）や法人事務局及びその他の機関が、委譲に基づいて発生した業務を、あらかじめ定められた規程や規則、その他の約束ごとに従って、間違いなく迅速に処理しているか否かを詳細に確認するものであり、学校法人の運営・経営管理に主眼を置いたものである。

一方、現在多くの学校法人で行われている自己点検評価では、それぞれの組織単位ごとに自らを点検評価するとともに、他学の教職員を加えてより客観的な評価を数年ごとに行ってはいるが、その主な視点は教育と研究及びそれに直接関係する管理運営であることが多く、学校法人全体の経営管理に関する視点や情報が少ない。したがってこの点で両者は異なっており、内部監査機構が学校法人全体及び各部署ごとの経営管理の状況を詳細に監査して、その結果を迅速に学校法人経営に活かすためには、さらに一歩も二歩も踏み込んだ厳しい実質的な監査を進めるべきであり、これを組織内に開示したうえで積極的な改善を図り、経営の質を向上するべきである。

4．財務情報をはじめとする法人情報の開示を実質的に

学校法人は、いったん創立されれば社会的・公共的存在であり、経営陣や創立者のものではない。社会的公器としてそれにふさわしいガバナンスの責任やアカウンタビリティが必然的に伴う。したがって財務情報をはじめとする法人情報の開示は、社会的・公共的存在としての私立大学の社会に対する当然かつ最低限の責任である。

学校法人の財務状況の透明性確保について、旧文部省はこの数年来とくに強い姿勢で臨んでいる。平成10年度の私学実態調査までは「開示」という表現を用いていたが、11年度からはこれを「公開」と改め、さらに12年度には年度途中にもかかわらず8月に「公開」に対する単独の調査を実施し、公開法人名の公表に踏み切った。単に調査票の提出のみならず学校法人運営調査委員による「実地調査」において、その実態を詳細に調査して、公表の必要性を説き、公開に問題のある法人については意識改革を求めている。

旧文部省や私学事業団の調査によれば、約70%の学校法人が何らかの方法で財務状況を公開していることになっているが、中には明らかに「体裁だけ」というものもあり、問題は公表の方法である。一例を上げると「財務諸表を学内事務所に掲示」とある法人で、どこに掲示されているのかといえ、ば、「理事長室の柱の陰」であったという失笑ものもある。

学校法人の性格上、学内外に実質公開すべきであるのに、このような「えせ公開」で逃れているところもあり、これでは私学に課せられた説明責任を果たすことはできない。このような実質非公開法人にあっては、学内の教職員でも「ナマの姿」を知るよしもない。多くの教職員が安定経営を信じていたある私学の理事会が「人減らし策」の一環として「優遇退職制度」を発表し希望者を募ったところ、当

初は応募者ゼロに近かったのに、財務部職員がまとまって手を上げたことから「注意信号」が明からさまとなり、この後、各部から応募者が相次いだという例もある。

一般的にあって、学生、卒業生、寄附者、納税者たる国民にとって学校法人などの公益法人の情報は十分に公開されているとはいえず、明らかに情報の非対称性が存在している。この事実は国民にとって大変不利な状況であり、今後、国民による選択が進むに従って、公開された情報に基づいた第三者機関による学校法人の教育研究・管理運営などの質の比較や順位付けが行われることは必至である。各法人にあっては、すでにこの日が到来していることを十分意識して、積極的に内部監査機構による監査を行って改善を進めながら、第三者を交えた厳しい自己点検評価を行って、その結果をまとめて公開し、積極的に第三者評価を受けるべきである。これを糧にさらなる改革・改善を進め、この結果を再び公開するというサイクルを今こそスタートするべきである。

5．財務体質強化

学校法人が“競争的環境の中で個性輝く大学運営を実現する”ためには、建学の精神を常に確認し続けつつ時代を先導する明確な目標を立てるべきである。他校に一線を画す自らの特色と能力を正確に把握し、それに立脚した独自性を発揮していく必要がある。これはまさに“戦略的経営”の実行である。しかし、これを可能にするためにはまず財務体質を強化することが先決である。これを実現するにはまず財務内容とその問題点の正確な把握が必要となる。しかし、その鍵を握る情報源としての学校法人会計基準には、学校会計に精通した者以外の者にとっては誤解や混乱を招くような部分があり、この基準に基づき作成された財務諸表にも客観的な真実の財務状況だけでなく、経営者が意図的に健全性あるいは窮状を実態以上に強調する道具として使い得る可能性をも秘めている。

もともとこの学校法人会計基準は、学校という事業体の公共性・公益性の強さを考慮してつくられたものであろうが、先に述べた社会へ開かれた公器として情報開示が求められている今、誤解や混乱を招く可能性のある情報を開示してみてもその本来の目的には近づくことにはならない。現状では、直接に学校経営する立場にある理事や、監視する立場にある評議員の多くは残念ながら学校法人会計基準の専門家ではなく、したがって、彼らが常に学校の財務内容を正確に把握し、問題の指摘あるいはその予防策の提案を学校経営に対して活かせるような環境が整っているとはいえない。むしろ、学校法人会計基準創設の動機となった高邁な哲学・理論を犠牲にしても、これを廃止し、広く社会で理解されやすく、したがって、問題をいち早く発見あるいは予測し、その対策を講ずるための情報源として使い勝手のよい、企業会計原則を取り入れるべきである。

そもそも企業会計原則も企業をゴーイングコンサーンの公器と見なしてつくられている訳で、学校の財務諸表をこの原則に基づいて作成すること自体に致命的な問題がある訳ではない。むしろ、技術革新が加速する中で教育研究の質が施設・設備

の革新性に大きく影響を受けることを考慮すると、企業会計原則の方がより適切であるともいえる。また、海外にキャンパスを持つ学校が増え、海外との提携が今後ますます盛んになる状況を考慮すれば、わが国の学校だけが特殊な会計原則に基づくことには自ずと限界がある。現在の学校法人会計基準における基本的考え方のうち、例えば、基本金の概念を企業会計原則の中に反映させることは十分可能である。

財務体質即ち財務内容の強化の原則は、収入を増やし費用を減らすことに尽きる。収入に関しては、学校自らが自らの資産の積極的・効率的運用、有益な研究提案による研究資金の導入、既存施設・人材の有効活用による社会貢献に対する見返りとしての基金・寄附金等々により、従来の学納金・私学助成金依存の体質を変えていくことであり、これが独自性につながることになる。また、これを目指すことにより、競争的環境が生まれ、教育研究の質的向上につながるはずである。このような学校の収入に対する積極性と収入源の多様化を加速させるためにも、多くの人に理解されやすく、国際的にも比較可能な“時価会計”の導入を急ぐ必要がある。もちろん、外部資金の導入を加速するためには、私学の努力だけでは不十分で、資金提供者へのインセンティブとしての税制の改正が焦眉の急である。

一方、支出についていえば、まず自前主義を全面的に見直すべきである。自前ですべてを賄おうとすれば必然的に固定費が増え続けるわけで、財政は硬直化する。しかも、自前にすることにより、人も施設・設備も環境や技術・知識の変化への対応力を失っていく。この状況を乗り越えるには、積極的なアウトソーシングを視野に入れるべきであり、これは教員も含むヒト、及びモノについても早急に検討すべきである。もちろん、同時にカネについても借入金や債券といった外部資金の調達を前向きに考えるべきである。

(1) 収入源の多様化と外部資金導入の自立性強化

わが国の学校法人の多くは、収入のほとんどを学納金と私学助成に頼っているといても過言でない。しかしこの体質からは自立性のある学校運営は望みにくい。この状況から脱するには、先に述べたような工夫をしながら積極的に外部の資金を導入する必要がある。

同時に政府は早急に規制を見直し、企業や篤志家がいつでも税控除を前提とした私学に対する寄附が可能となる仕組みをつくるべきである。また、受託事業や産学協同の研究開発事業についても、消費税やその他の税を免除し、私学の積極的な外部資金の導入を可能にすべきである。一方、一般企業と同様に学校法人も債券の形で市場からの資金調達を可能とすべきである。ここでいう債券とは既存の学校債の範囲を越えた運用を前提とした債券である。無論現在、単独で運用できる学校法人の数は限られるであろうが、例えば、複数の学校法人が共同で資金運用できる仕組みをつくることなどを可能にすべきである。さらに学校法人による収益事業に関する規制を撤廃し、それを行う施設や、研究・教育用設備・施設を証券化し外部資金を導入できるような法整備も必要である。

広い意味での公益法人としての学校法人の足枷となっている多くの規制を撤廃しなければ、より積極的な自己管理・自己責任に基づいた学校法人運営は不可能である。

(2) 自前主義からアウトソーシングへ(固定費を変動費へ)

現在の学校法人の事務業務には、学生募集、入学試験、学籍簿管理、成績管理、学生生活支援、教員支援、カリキュラム編成支援、広報業務、施設設備管理、学費管理、給与計算、予算・決算管理、日々の出納管理、管財管理などなどがあり、それぞれ長年の経験者が責任を持って担当している。したがって、何か新しい事業を展開しようとする、新たに担当事務部を新設せざるを得ない。ある大手の経営コンサルタントは、学校法人に向かって「学校法人の事務業務のほとんどすべてはアウトソーシング可能であり、これを徹底的に追及して業務をスリム化していかないと、学校法人の未来はない」とまでいい切っている。現在一般企業では、自前で持つべき経営資源は他と比べて明らかに優れているもの(コア・コンピテンス)に限り、他は外部資源を活用することが常識となっている。即ち、先に述べたように自前を多くすればするほど、固定費がかさみ財政的に柔軟性を失う。これはさらに環境・技術・知識の急激な変化への対応能力を失うことにつながる。ここでいう経営資源のうち質・量共に最も重要なのはヒトであり、これは事務職員だけではなく教員についてもいえることである。例えば、わが国のほとんどの学校法人がそうであるように、教員の終身雇用制の見直しを早急に行わない限り、人件費の改善はおろか、国際競争を前提とした教育研究の質の向上は期待できまい。有期限雇用の教員を増やす一方、すべてのカリキュラムを自前の教員だけで行うという今までの原則を根底から見直す必要がある。例えばすでに遠隔授業技術と設備を駆使し、海外の大学教員によるクラス討議型授業の実験を開始した私学もある。

私立大学のコア・コンピテンスは、まさに教育と研究の中にあり、それぞれの大学における得意分野や伝統的分野として存在しているはずである。これらの特徴を現在から未来に向かって活かすことがまさに個性化であり、競争力を得ることにつながる。したがって、自らのコア・コンピテンスを確認してこれに力を集中して競争力を醸成するとともに、他の部分に関しては徹底したアウトソーシングを導入すべきである。アウトソーシング先の企業としては、依頼する事業や業務に精通しているだけでなく、これらの業務を質のよいサービス、安い価格で請け負う企業でなければならない。依頼主は相手企業をアウトソーシング先としてふさわしいか否かを十分に調査するとともに、常に厳しくその成果を評価して、目標とする固定費から変動費への転換による総コストの削減と変化への対応力の向上が進んでいることを確認する必要がある。なお、私大連盟でもすでに加盟法人の経営・運営支援のための事業会社を設立している。

6．地域のニーズや応援はあるか - 「タウン」と「ガウン」の関係強化 -

私学の経営環境の変化とは関係なく、世界最古の大学都市：ボローニアをはじめとするヨーロッパの古い都市の中でそのモデルを見ることができるよう、本来、大学とその地域とは相互共生関係を築いてきた。

わが国においても二十数年前からその気運が次第に高まり、年々、地域と良好な関係を保つ大学が増えている。いわんや、生涯学習推進が国の文教施策の柱の一つに取り上げられる時代である。大学＝「ガウン」と地域＝「タウン」が従来以上に良好な関係を持ち、互いに共生していくことは極めて大切なことであろう。

大学と地域の関係をより密接にすることで、地域にとって当該私立大学が必要不可欠の存在になり、さらには市民から誇りとされるような関係になっていけば、クライシスを迎えるようなことがあっても、地域からの支援を受けやすく、危機回避につながる可能性も大であろう。

このためにも、全入学者に占める地元入学者数の割合は、一般的大学にあっては地域重視政策のバロメータともいえる。逆に志願者の大多数が遠隔地からで地元組が極端に少ないケースを見受ける。それが教学の実態が不人気のためであるにもかかわらず、中には「全国型大学」と誇示し、学生の出身地の広がりや世間向けのPRに利用している節もある。

そうした大学は、現実を直視し、まずは地元の評価を高める努力を重ねるべきである。そうでなければ情報化時代の今日、頼みの遠隔地からの集客さえ困難になる。

7．個性を活かした積極的単位互換や連合

大規模・中規模大学の周辺に位置する小規模大学では、ともするとスケールの大きな大学に影響され、多分に学生減に伴う経営難に陥ってしまうことも考えられる。しかし、小規模大学にとっては有利に展開できる教育サービス（例えば、小人数教育、きめ細かいチューター制度、教員との密接な関係、全寮制教育、卒業後の確実な就職など）を持っているのであるから、それらの個性・特徴を活かして、近隣の大学と提携や連合（例えば、単位互換、教員の交流など）することで、安定した学生確保の道を得ることも可能であろう。この場合には、まず地域の受験生及び父兄のニーズがどこにあるのか的確に知るとともに、それぞれの大学自らの個性・特徴をいかに的確に受験生及びその父兄に伝え、そのニーズを引き出すかが決め手となるであろう。

8．遠隔教育の有効利用

近年のオーディオ・ビジュアル技術の発達と通信衛星の利用、さらには最近のインターネットに代表されるIT技術の発達により、遠く離れたところにいる学生に対しても同時に同じ教室にいるようなマルチメディア情報が伝達できる状況になっている。このような遠く離れた教室に臨場感あふれた授業を実現するには多額の費用を必要とするが、世界中に張りめぐらされたインターネットの通信網とビデオ

教材を利用すれば、遠隔地にいる学生個人が自宅で学習可能な安価な遠隔教育システムを展開することが可能である。

いずれにしろこれらの技術を応用することによって、遠隔地にいる新たな学生を開拓することが可能であり、すでにアメリカの大学院や大学の科目履修が日本でも可能となっている。また、国内でも地方の特色ある大学が、丸の内のビル内に教室を設けて都心に勤務するビジネスマンを対象とした遠隔授業を行うなど、積極的な利用例があちこちに誕生している。

先に述べた通信衛星やインターネットの技術を用いれば、地球の裏側の地域であっても、ほとんど同時に授業や必要な情報を共有することが可能であり、その意味では少々の工夫をすれば世界中の学びたい学生を対象者とするのが可能である。

9．卒業後の進路確保

さて、卒業後の学生の進路についてはどうであろうか。極めて単純化して考えると、卒業生のほとんどが優秀で特徴ある研究者・人材として研究機関や企業に就職することが明らかな大学と、一方、卒業生のほとんどが就職に苦しんでいわゆる就職浪人となってしまいう大学とでは、応募の段階から結果は明らかであり、この点での努力と結果は見逃せないだけでなく、積極的に取り組まなければならない大事な要素である。この問題は単年度で改善することは不可能であり、常日ごろから努力して社会のニーズに合った人材をアウトプットすることと、時間をかけてすでに卒業生が就職している研究機関や企業との連携を構築しておかなければよい結果は望めないし、たとえ現在はよい状況があってもこれを維持発展して確実なものにするためには、卒業生のフォローアップを含めた不断の努力が必要となる。この点では大いに小規模大学に分があるともいえる。

10．学生に対する経済的援助

現下の経済情勢、失業率の上昇に伴い、保護者の学費負担継続が困難となり、入学時においては経済的理由のために学校選択の幅が狭くなり、入学後も中途退学に追い込まれる学生が増えつつある。そしてこの傾向は現状のような経済状況が続く限り今後も拡大する懸念がある。したがって各大学においては、入学時の選択の幅を広げるとともに、入学後の就学環境維持のため、さらには学生の勉学意欲向上のため、現在の低金利を活かした既存奨学金の別途枠の設定、低金利の貸付金制度や銀行や国民生活金融公庫などとの提携による学費・奨学ローンの新設などを積極的に進める必要がある。より学生の勉学意欲向上のため、評価基準を明らかにしたうえで、評価結果としてこの基準を超えた学生には、貸与奨学金を給付に切り替えるなどの工夫も必要であろう。

．危機管理マニュアル

昨今の18歳人口の急激な減少や長引く財政危機などの影響もあり、もともと財政的基盤の脆弱な学校法人は、運営や経営を見直して財政的強化を図ったり、時代の流れに沿った学科・学部の新設や改組転換を行ったり、建学の精神を活かして個性化を図ったり、いろいろな努力を行って危機を回避し、その社会的使命を全うするべく努力を続けている。しかしながら、これらの努力が功を奏さず、徐々に逼迫し危険な状況に追い込まれている大学が存在することも事実である。

大学が危機を感じた場合、あるいは自ら厳しく警戒し危機を未然に回避しようと考えた場合、どのような手順で自らを客観的に評価・分析し、問題解決につなげればよいのか、以下にそのひな型を提示する。

1．学校法人の運営・財務状況の自己認識と警告発信

学校法人は毎年学校法人会計基準に基づいて法人の経理を行い、その決算報告等を文部科学省に提出している。また私学事業団に対しても、私学助成の基礎データとして詳細な経営データを毎年報告している。これらの決算報告等のデータから経営判断を容易にする指標を取り出し、法人自らがそれらを経年比較することで、問題点を早期に見つけ出すとともに経営悪化や悪化要因の増加を認識することが大切であり、さらには、私大連盟や私学事業団、大学基準協会、文部科学省などが警告を発するなど、注意を喚起する仕組みをつくることも必要であり、具体的な実施に当たっては秘密保持に十分に配慮したうえで行われることが望ましい。当事者としては自らの法人の苦境は本来認めたくないものであり、この財務状況悪化に対する認識の遅れがときには致命的になることもある。

このためにも、先にも述べたように、これら財務データの作成規範を学校法人会計基準から企業会計原則へ移行することを強く提案する。これにより各学校法人が、より理解しやすい財務データを得て、法人内の理事、評議員などにより、より自主的な運営と財務内容の点検と改善ができるようになるはずである。

2．意思決定手順の変更を伴う組織管理方式の積極的改善

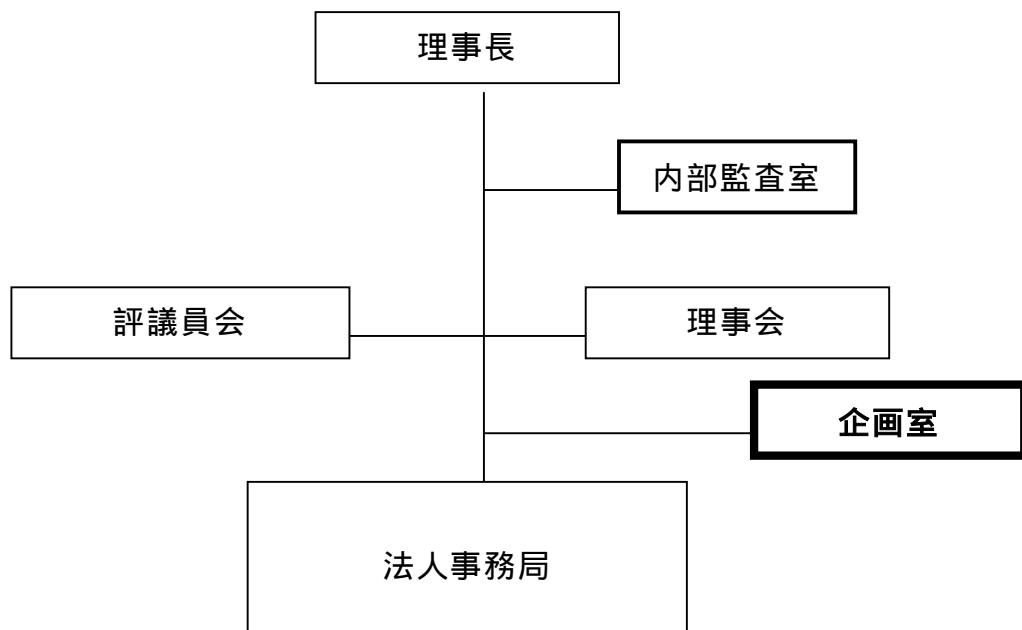
10年、20年前と異なり、現在では学校法人をめぐる周囲の状況がめまぐるしく変化しており、それへの敏速な対応が求められている。これができなければ競争的環境の中での勝利をつかむことは不可能に近い。これらの変化に対して素早い対応を実現するには、学校法人の意思決定手順を見直しておくべきである。

従来の学校法人のように、官報による通達をもって法人内に掲示または稟議して情報を伝達し、これに対して理事会、教授会などで意見を求めて討議し、そのうえで企画立案して、これを再び稟議して承認し実行するというような時間をかけた意思決定では、ほとんど対応不可能であろう。したがって、現在のような競争的環境の中で積極的な政策を実現するためには、第一に、常に学校法人の運営・経営方針、

その他の管理運営状況、財務状況などを教職員に明らかにしておく。第二に、理事会のもとに従来の法人事務局とは異なる理事会のスタッフとしての事務室（例えば企画室：図参照）を置いて学内学外の情報を迅速に収集・分析するとともに、理事会の方針に従って積極的な改善企画を理事会に提示する。第三に、イントラネットを用いて理事同士の意見交換をスムーズに行うとともに、理事以外の担当者との意見交換もシームレスに行う。第四に、ネット上の討議の後、事務局において最終案を迅速にまとめて提案し、ネット上で迅速な決定を行う。

したがって、意思決定手順の迅速化の必須要件は、情報公開と能力ある小人数で組織された理事会事務局の設置、情報インフラの整備である。

組織図例（スタッフ機構 - 企画室と理事長直轄 - 内部監査室）

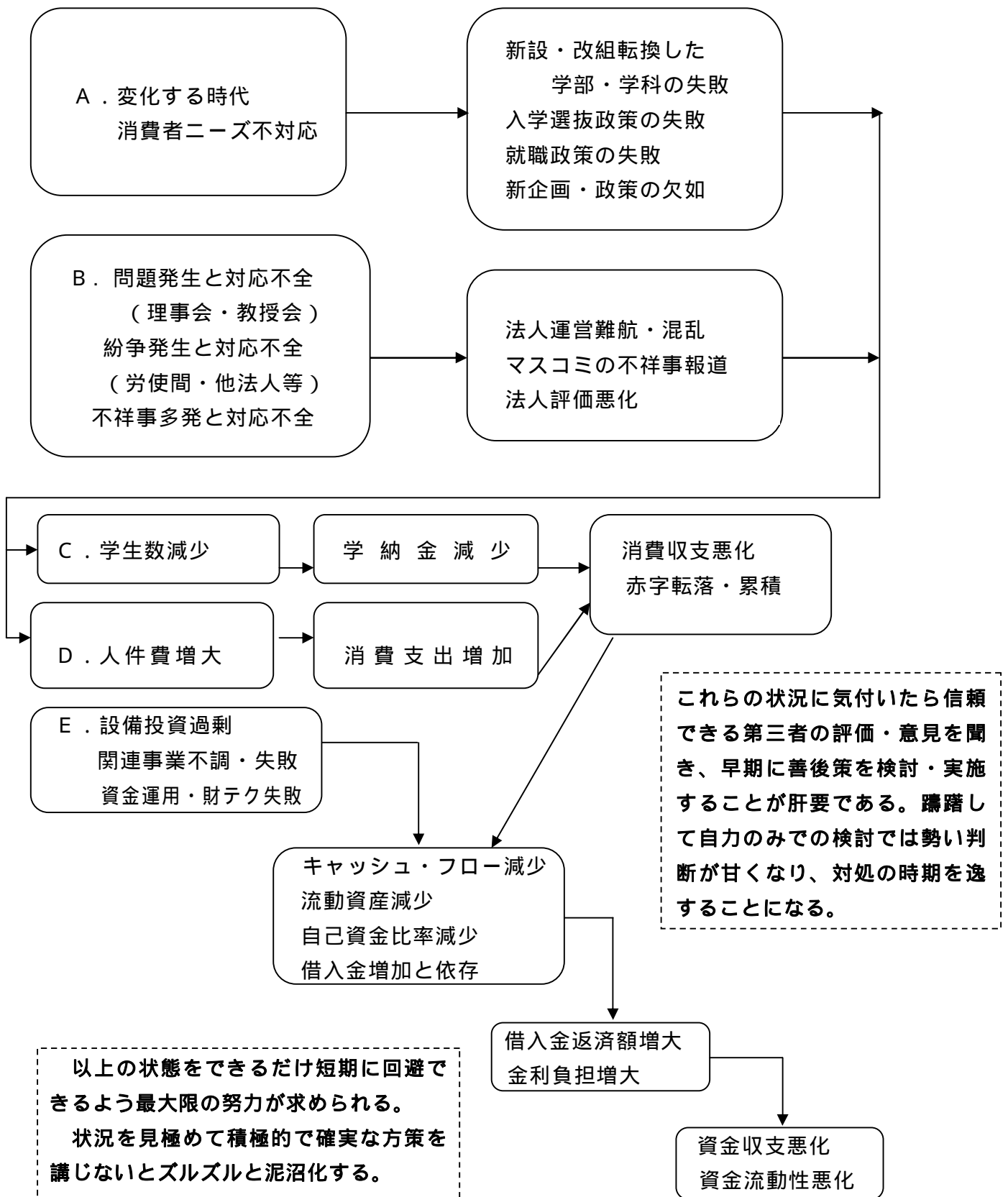


3. 学校法人の経営困難へのプロセス

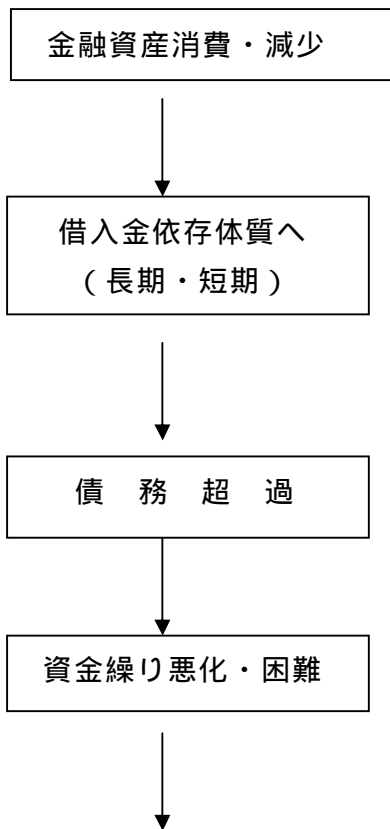
これまで繰り返し学校法人の経営・管理のポイントについて述べてきた。学校法人の管理者は、その教職員とともに、少なくとも一年ごとに自らの経営・管理の状況を検証し、その結果を教職員に開示し、問題点があれば共に検討して、翌年には必ず問題を改善するよう目標を定めるべきである。このような年ごとのチェック（15～16頁のチェックリスト参照）と改善行動を真摯に行っていくことが、学校法人を健全に運営し発展させる確実な基盤となる。

各法人の運営や財務の特徴はあるが、大まかにとらえて学校法人が経営破綻に陥っていく過程を検証してみることで、現段階で自分の法人がどの段階にあるのかを検証し、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、以下のフローチャートを法人経営の自己分析として、さらに危機回避対策の参考にさせていただきたい。

初期段階（状況判断のミスと経営困窮）



中期段階（流動資金枯渇と借入金依存）



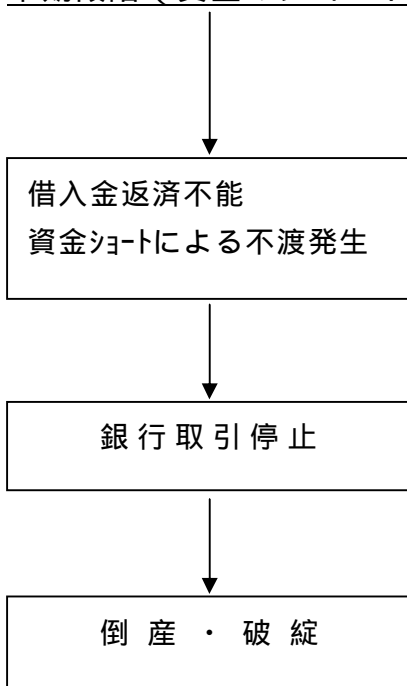
前段の状況が回避できず、流動資産が減少すると、多くは短期の借入を行って急場を凌ぐこととなる。しかし、これはやがていわゆる自転車操業となり、やむを得ず金融資産やその他の資産を売却して、流動化を図ることになる。

この状況が続き、起死回生の策が実行できなければ致命的な経過に至る。

後述する民事再生法の適用申請の検討も選択肢の一つとして視野に入れるべきである。

このあたりで大英断をしなければ破綻の道

末期段階（資金のショート・資金調達不能、そして破綻）



こうなると、よほど起死回生の方策がないと復帰は困難となる。

この時点では、専門の弁護士などに相談して後述の破産法の適用を考慮すべきである。

学校法人の内部管理チェックリスト（例） - 1

1. 学校法人の内部統制について	Y	N	N/A
理事長の経営態度は適切か？			
理事会は適正に開催され、運営されているか？			
ユニバーシティ・ガバナンスは明確か？			
学校運営の方針と方策は遵法に配慮しているか？			
顕在的のみでなく潜在的リスクを考慮しているか？			
多様なリスクを正しく認識し評価しているか？			
法人運営の目標や方策は、公益法人の倫理に配慮されているか？			
理事会、評議員会、学部長会、教授会などで管理活動について適切にレビューされているか？			
職務の分離や権限委譲は適切か？			
各組織の業務指標・目標は明快に示されているか？			
必要十分な情報が伝達されているか？			
伝達は必要な部門にタイムリーに行われているか？			
情報開示（公開）の体制整備及びその実際はどうか？			
内部監査は有効に行われているか？			
監事による監査は適正かつ有効に行われているか？			
評議員会は適正に開催され運営されているか？			
予算・借入金その他重要な資産の処分に関する事項について、あらかじめ評議員会の意見を聴取しているか？			
2. 内部管理の基本事項			
各部門の責任者や職員の職務分掌及び権限と責任の範囲を規程、図表などによって明確にしているか？			
各部門の所管事項を実施するための執務手続を規定、図表などによって明確にしているか？			
すべての事務業務や作業を、一部門または一職員の絶対的支配下においていないか？			
購買、物品の受払・保管、金銭・有価証券の出納保管などの業務を会計部門と完全に分離しているか？			
すべての会計処理に関して、その承認と実施の責任を明らかにする書式が整っているか？			
適材適所の原則に則った人事管理制度が確立されているか？			
内部監査部門は、他部門とくに会計部門から完全に独立し、職務権限が明確になっているか？			

学校法人の内部管理チェックリスト（例） - 2

3. 資産受払・保管	Y	N	N/A
資産の受払保管業務の実施手続きを規程、図表で明確にしているか？			
資産の受払を適時会計記帳する組織があるか？			
資産受払及び残高の主なものについて継続的に数量記録がある？			
在庫（棚卸）資産は、整然と秩序立てて保管されているか？			
資産残高について定期的に棚卸し、帳簿記録と照合し、もし差異があればその原因をきちんと分析しているか？			
4. 資産保全			
必要な登記その他の措置を講じて権利の保全を図っているか？			
損害保険を付すべきすべての物件について、適切な額の保険契約を行っているか？			
保険契約は定期的に見直すとともに、比較検討しているか？			

法人や理事長などの代表印は適切に管理されているか？			
5．会計組織			
勘定組織と帳簿組織が確立されているか？			
会計処理の原則や手続きについて、公正妥当と認められる学校（企業） 会計の基準に準拠した規定があるか？			
会計記帳の事務手続に関する規定があるか？			
会計記帳を承認する責任者と会計記帳の担当者は、職務分掌上明確に区 分されているか？			
すべての会計の事実が会計伝票に記載され、これを立証する証憑、計算 書などとともに会計記帳担当者に回付され、漏れなく記帳される手続が確 立されているか？			
すべての会計記録（帳簿、計算書、明細表、伝票、証憑など）を所定の 期間きちんと整理保管されているか？ ・ 伝票、証憑などに一連番号を付す。 ・ 伝票、証憑などを日付順、月別、科目別、発生部門別などの適切な区 分に従って整理、保存する。 ・ 保存のための適切な施設などがある。			
総勘定元帳、補助元帳、補助記入帳は、それぞれ異なった担当者により 記帳され定期的に照合しているか？			
月次決算を行っているか？			
決算について評議員会にも報告し、その意見を聴取しているか？			

学校法人の内部管理チェックリスト（例） - 3

6．補助金業務	Y	N	N/A
補助金の申請は適正か？ （収入支出調査票、奨学事業調査票、選任教職員の個人票、学生定員・現 員調査票、非常勤教員調査票、教職員福利厚生費調査票、私立大学退職金 財団掛金支出調査票、研究旅費支出調査票、などについて）			
その他各種補助金に関する業務は適正に行われているか？			
7．学事（教学）組織			
* 詳細は各学校法人で工夫してください！ （入学試験問題の漏洩、学籍簿の管理、個人成績評価の漏洩などにも注 意）			
8．人事組織			
* 詳細は各学校法人で工夫してください！ （労基法違反の有無、人権問題、セクハラ対策なども忘れずに）			
9．総務組織			
* 詳細は各学校法人で工夫してください！ （災害時対策、消防法違反、誘拐・爆破予告対策、人身事故・交通事故対 策、コンピュータ犯罪、情報漏洩対策、マスコミ対策などにも注意）			

以上のチェックリストはあくまで参考資料であるが、十分に利用価値のあるものであると考
える。本格的に利用される場合には、必要事項を追加されるとよい。

なお、すべての項目がY（Yes）である学校法人はないと思うが、N（No）が多いからとい
って慌てることはなく、次に向かってきちんとした改善計画を示して、年ごとに確実な改善
を図ることが重要である。

よくいわれる - Plan - Do - See - Action - のサイクルを回し続けることが大切であり、すべ
てYesであることがないという自己評価を下すような組織は、逆にその先に大きな不安を感じ
ざるを得ない。

4. 運営・財務状況の分析と回避のための具体策

現在のように周辺環境の変化の激しい状況下にある学校法人は、常に以下のような財務指標について調査分析し、少しでも危機の兆しや経営の悪化が認識されたり、予測された場合には、時期を逸することなく最善の対策を検討実施する必要がある。

(1) 法人の経営状況チェックのための判定指標(凡例)

1. 学生数の減少	応募者数の減少 入学生数の減少 相対的人件費増大	学生数の減少率 定員充足率の減少 学生 / 教職員の減少率
2. 収支の悪化	帰属収入の伸び悩み・減少 消費支出の増大 帰属収支差額の減少	帰属収支差額比率 人件費比率 人件費依存率
3. 自己資金の枯渇	現金預金の減少 有価証券の減少 引当資産等の減少	金融資産構成比率 金融資産対帰属収入比
4. 負債総額の増加	借入返済資金の増加 負債が預金を凌駕	総負債比率・純負債比率 借入金返済 / 帰属収入 借入金残高 / 帰属収入
5. 資産の流動性減	短期借入に依存 滞納・未払の増加	流動比率 短期借入・未払 / 総資産 前受金保有率
6. 設備投資の過剰	学部学科新設・改組転換 施設の拡張・更新 設備の拡張・更新	流動資産減少率

* 凡例に示した状態が一過性に生じた場合でも、樂觀せず、その法人の弱点がどこにあるのか、周囲の環境の変化はどうか、今後は何が予測されるのか、積極的な体質改善・体力強化策はないかなど、綿密な対応策の検討が求められる。したがって、上記の傾向が継続すれば、危機的状況と判断し、より積極的で大胆な対処が必要となる。

(2) 経営状況悪化に対する具体的対応策(凡例)

今日まで常に右上がりの状況で経営可能であった私学経営は、単に少子化や18歳人口の減少による学生数減少によるのみでなく、その他の多くの要因によって激しく変化を強いられる状況にある。したがって、従来のように漫然とした経営感覚では大けがをすることになる。社会のニーズを的確に把握して適切に対応する必要に迫られており、これらの対応については待ったなしであり、極めてすばやい検討と実施が求められている。

このように厳しい競争環境での経営改善については、実業の世界での実績が大いに参考となろう。それは、環境の変化に迅速に対応可能なシンプルなわかりやすい組織づくりであり、また、成果主義人事制度やキャッシュ・フロー経営への

転換である。すなわち、透明性と説明責任を果たし得るわかりやすい組織をつくり、刻々変わる状況を開示して、教職員すべてが一致協力して事に当たれる環境づくりが肝心であるとともに、固定資産に対する投資を極力減らして必要最小限として、投資を直接効果・結果を導くことが期待できるソフトへ向けてゆく経営方式である。

わが国では多額の資産を留保している一部の学校法人を除いて、大方の学校法人では十分な運用益を生み出す資産を持っておらず、また流動資産のストックも十分ではないため、思い切った事業展開ができずに苦慮しているのが現状である。今後の安定経営に向けては、実業の世界を手本としてしっかりした体質改善が急務であることは論を待たない。

以上のような長期的な展望はぜひ検討されるべきであると考え、1)に記載した経営状況の変化に対する厳しいチェックを通して、何らかの対処が必要と判断されたら、速やかに最善の対策を検討し実施すべきである。過去の時代と異なり、現在では変化の速度が速く、判断を躊躇しているとあっという間に思いもかけない結果をもたらすことになる。

1) 応募学生数・就学生数の減少(学納金収入の減少)

減少原因の徹底究明 - 周辺地域のニーズに答えているか？

社会人入学を考慮してきたか？

卒業後の就職状況は良いか？

具体的改善策 - 短期的でなく中期的な見通しを検討し、継続に問題がなければ、地域へ積極的にアピールする！

授業評価・教員評価を導入して活性化を図る！

卒業生の就職状況を改善する！

継続に問題ある学部・学科は、よりニーズのある

学部・学科へ転換するか、とりやめる！

2) 人件費比率の増加(帰属支出の増加による収支悪化)

原因の徹底究明 - 組織づくり・人員数・配置は適切か？

能力開発は適切に行われてきたか？

適切な評価システム、人事システムか？

給与体系は適切か？

具体的改善策 - 中長期的な改善策を検討し即実施する

本格的なアウトソーシングを検討・実施する！

(中途半端な検討を避け、決済する部分の人材を除いてすべてはアウトソーシングするつもりで徹底的に業務を見直すことが肝要)

できる限りパートタイマーに切り換える！

成果主義の人事給与体系の導入を検討・実施する！

3) 流動資産比率の減少（手元資金の減少）

原因の徹底究明 - 学生数の減少か？過剰な設備・施設投資はないか？

余分な不動産投資はないか？

短期・中期の事業計画に問題ないか？

具体的改善策 - 短期的・中期的な改善策を検討実施する

学生数減少については前述の通り！

施設・設備は投資効果を十分再検討し、より効果的に利用するとともに、余分なものは処分する！

短期に利用計画のない不動産は積極的に処分する！

収支状況の中長期予測に比し課題な事業は変更する！

・危機対処法 設置者変更、合併、再生、そして破綻処理

学校法人の理事会において、理事や監事が本来の役割を果たし、財務の問題点を早期に察知して対処しても思うような成果が得られなかった場合、中長期的にみて経営的に危険度が高いと判断された場合、理事会は当該学校法人の強みを活かせるうちに信頼の置ける活力ある他の学校法人や新設学校法人などへの設置者変更または合併を積極的に考慮して、より財政的に安定した状況で教育活動を維持発展できる環境を整えるべきである。

また積極的な対処を行っても効果が得られず破綻の危機に瀕した場合であっても、専門的な知識を駆使できる第三者とともに民事再生法に基づいた再生を検討すべきである。もしも、これもかなわないと判断された場合には、第一に学生や生徒の処遇を考慮するとともに学籍簿などの管理に対して万全の策を講ずるべきである。

1. 学校法人の設置者変更及び合併

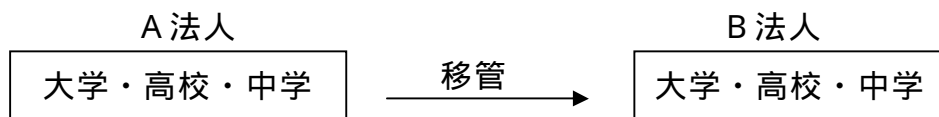
学校法人の設置者変更や合併は今後不可避であろうが、これは破綻した学校法人の処理というよりはむしろ、より魅力ある学校法人への展開、及び学校法人の財政基盤強化を目指す形で行われるべきであろう。したがって、学校法人の設置者変更には多様な形態が考えられ、「1) 完全移管」「2) 部分移管」「3) 分離・分割移管」などが考えられる。また、合併には「1) 積極的な戦略的合併（相互共栄型）」と「2) 消極的な救済的合併（危機回避型）」の二つの形態が考えられる。

(1) 設置者変更

1) 完全移管

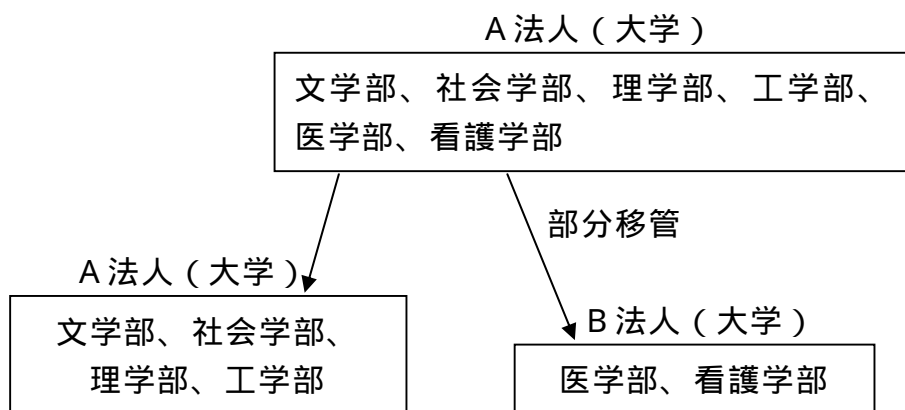
学校法人理事会が当該法人の経営を、完全に他法人に譲渡する方式である。こ

の場合、将来を託すにたる組織であれば、関連学校法人でも、まったく関連のない他の法人でもよい。



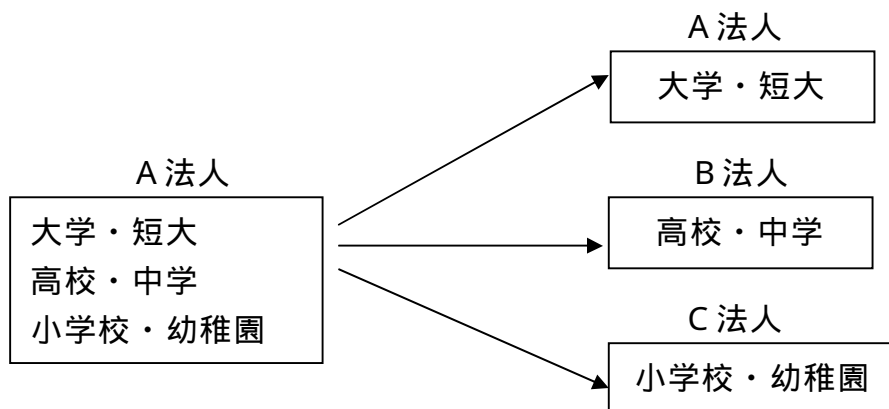
2) 部分移管

学校法人理事会が当該法人の一部を他の法人へ移管・譲渡する。この場合に移管・譲渡する部分は、これを切り離すことで残り部分が活性化する場合や、切り離す部分の経営や運営が当該法人では不向きであるが、これにふさわしい法人へ移管することで、分離した部分も残った部分も共に活性化する場合などいろいろ考えられる。



3) 分離・分割移管

学校法人理事会が当該法人をいくつか分割して、それぞれ別の法人へ移管する場合で、分割されたそれぞれが新しい設置者のもとで活性化されることが望ましい。



(2) 合併

1) 相互共栄型

各大学の「強い部分」「弱い部分」や「得意な部分」「苦手な部分」をうまく

組み合わせることにより、法人を現在より一層強化・充実していくとの考えである。相互補完的なメリットは大いに求めるべきであるが、企業合併と異なり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、経費削減は早急には期待できない。しかし、合併に伴ってより積極的な戦略を展開し、学部新設や改組転換によって、拡大を図ることも可能である。

例えば、総合大学による医系・看護系・福祉系学部の吸収合併、または単科大学同士での合併による統合大学化、地理的に近接した法人同士の合併、似通った建学の精神を持った法人の合併などが考えられる。

2) 危機回避型

学校法人が種々の理由により経営危機に陥った場合、または近く危機が迫っていると判断した場合、同一法人または関連法人による合併、強い活力ある他の学校法人系列への参入による生き残りやいわゆる吸収合併などによる危機回避が考えられる。

2. 学校法人合併のマニュアル

学校法人の合併については、先にも述べたが互いの補完的な合併や地域拡大に向けた合併は、両法人が互いの利益をしっかりと認識して合議を得ればさほど難しいことはないであろう。一方、将来の危機を認識したり、現状のままでは社会のニーズに合った改革が行えないことが判明したりした場合、財政的に安定し、建学の精神の似通った学校法人と合併することで、必要な改革を効果的に実施して危機を回避する方策もある。後者の学校法人合併の経緯と方略を例示してみた。

(1) 合併前の学校法人の状況認識

両法人の建学の精神が類似した学校法人である。経営者の高齢化に加えて共に18才人口の減少に伴う受験生の減少と臨時定員の削減問題、及び中長期的な法人の経営財務の予測から今後の不安材料を抱えており、何らかの打開策を展開する必要があることが確認される。そこで、21世紀に向かって魅力的な大学となり生き残っていくには、より広い土俵の上で建学の精神に基づいた積極的な将来構想がぜひとも必要である。

(2) 基本的な構想（改組・新学部設置を含む）と法人間の合意形成

合併の成果を十分に活かすうえで大切なことの一つは、両者間で以下のような点に注意しながら基本的な構想をまとめたうえで、本格的な合意形成に進むことである。

- 1) 「建学の精神」を出発点として、大学・短期大学の構成員に目指すべき方向を明示し、将来に対する希望を与えること
- 2) 現在の問題を解決するのみならず、学園全体の発展に寄与し、21世紀を見据え

た方策であること

- 3) 18歳人口の減少や大学のユニバーサル化などの社会的ニーズに対応し、地域社会への貢献や大学・短大の特色・差異などの観点からも総合的な第三者評価に耐え得るものであること
- 4) 魅力ある教学組織を創出するため、既存の組織とキャンパス配置を再検討して許認可行政のもとで実現可能な具体案を示すこと
- 5) 長期的な財政基盤の強化につながるような既存学部・学科の改組・改編を行うこと

以上の構想をまとめたうえで、それぞれの法人の歴史的経過にも配慮しながら1年半から2年にわたる慎重な合議を必要とする。

(3) 法人内での手続き

法人の評議員会のもとに設置された長期計画委員会からの答申を待って、既設学部・学科の再編成や学部新設などの具体的方策を検討するための「新学部設置準備委員会」を稼働させている。また、大学だけでなく短期大学にも大きな変革をもたらす改革を伴うため、強い理事会のリーダーシップのもとに各大学・短期大学の学長・副学長からなる「将来構想小委員会」を設け、学校間の調整を図る。したがって「常任理事会」「新学部設置準備委員会」「将来構想小委員会」の3委員会は、それぞれの機能を分割しつつ互いにキャッチボールしながら、情報を共有し、確認し合って手続きを進めることが肝要である。

法人内のすべての教職員に対して、財務状況を徹底的に開示して説明し、理事会が進めようとしている事業の必要性・必然性を根気よく伝え、合意形成を行う。もちろん、労働組合についても同様に情報を開示して協力を取り付けるまで説明を行う。

(4) 合併前の課題と問題点

1) 吸収合併か対等合併か

名称はどちらか一方の法人名に統一せざるを得ない。名称の存続する法人と解散法人を決める必要がある。もちろん合併に際して別法人を設立する場合には新たな別の法人名を使用することが可能である。

2) 合併後の法人内の各学校を変更することは困難

合併によるスケール・メリットを短期的に享受することは難しい。したがって、合併時にある程度の教学組織の重複は避けられない。このことは合併に際し、教育的な補完関係が期待される法人同士は、合併のインセンティブを持つことになる。

3) 合併によって理事の数、教職員数の削減

時間を掛ければ可能であるが、合併の前に議論することは極めて困難である。しかし、退職者が出たときには、その補充を見合わせることは可能である。

4) 構成員への事前の説明

組合、同窓会、学生への事前説明による了解は、重要だが極めて難しい。順序としては、理事会、評議会、各学校（単位）の役職者、組合、同窓会、学生・父母の順になるが、法人ごとにこの順序は変わるであろう。適切なタイミングで吸収される法人関係者の協力と理解を求めることになる。

5) 合併準備委員会の設置

正式の会議体ではなく権限が委譲された合併準備委員会の管理のもとで両法人の担当理事が合併にかかる重要事項の原案を作成し、具体的に合併準備を押し進める。

6) 監督官庁への対応

中学・高校等を擁する学校法人は、文部科学省ばかりでなく都道府県の私立学校担当課（室）への事前説明と了解が重要である。合併の過程を進めるに当たって就労・就学問題や何がしかの抗議運動が発生することがないように対策することが肝要である。

7) マスコミ対策

新聞・テレビ等のマスコミはスクープしたがるので、共同記者会見をタイミングよく行う必要がある。

8) 設立母体、後援会、友の会など善意の協力者への事前説明

合併の理由・目的を前向きに説明し、支援を仰ぐなどの方策が必要である。建学の理念の変更ではなく、より魅力ある教学組織を構築するための大同団結などを丁寧に説明する。

(5) 合併後の問題と課題

1) 管理部門（経理と人事）を統合する

合併によって資金が散逸することのないよう経理・財務部門を一元管理し、人事情報の集中管理が必要である。

2) 給与等の雇用・勤務条件を是正する

格差の是正方針と実施計画について教職員への説明する。教員と事務員はそれぞれ個別に実施する。

3) 不動産・動産の名義変更を行う

税務署、労働基準監督署、職業安定所、警察、消防、電力、ガス、電話などの名義変更は、速やかに行うことが望ましい。

4) 私学事業団などへの説明と挨拶を行う

補助金の助成等で不利にならないようにする必要がある。

5) 他学校法人への挨拶は両法人の理事長自身で行う

6) 各種規程を整合性・重要性・緊急性の視点から順次改定・整備する

7) 合併後の教職員教育を行う

とくに事務職員の意識改革については研修会等を通して継続的に行う必要がある

る。

8) 会議体の運営

法人内の単位(学校)の数が増え、意思決定に時間が掛かる。とくに、吸収合併した相手に配慮しすぎると改革が困難になる。

9) 常務理事会、学内理事会、学園理事会の機能分割を明確にする

10) 合併後に各学校の差異化を促進するには、基本方針についての理事会のリーダーシップが重要である

11) 合併に際し、約束したことなどを可能な限り文書化しておく

3. 合併を含む破綻処理が必要な場合の方策

危機回避のための種々の方策を実施して改善に向かって努力しても、期待通りの効果が得られず、合併を含む破綻処理(後述)が必要であると判断されたとき、すなわち14頁「3. 学校法人の経営困難へのプロセス」における「中期段階」に陥りながら起死回生の策がないときには、確実に機密が保持される信頼できる第三者(コンサルタントや弁護士など)の評価や援助を依頼したうえで、直ちに積極的な合併や再生処理による生き残りを模索すべきである。

とにかく経営の当事者である理事長や理事会は、身近に迫っている危機を受け入れることを躊躇する傾向がある。したがって、監事、内部監査機構、評議(員)会、監査法人などの冷静で客観的な判断や意見を求めることが必要であり、それぞれがきちんと役割を果たしていれば、これらの状態を来す以前から警鐘が発せられていたはずである。しかし、多くの場合、よほどしっかりした科学的な予測や確実な証拠の存在なくして、特別な処理を必要とする状況であるという認識は受け入れ難いものである。であるからこそ常日ごろからの財務諸表を含む積極的な情報開示が、問題のある変化を事前にとらえるよい機会となるはずである。

まず、理事会が現状や近い将来をしっかりと見据えて、これを信頼できる第三者や教職員とともに情報を共有し、積極的な対応策を決定し、確実に進めていく覚悟が必要である。このとき、明らかにこの事態を招いた責任を自覚し協力する理事やその他の役員はよいが、あくまで現状を認識できず、責任を回避するような理事、役員は早期にその座を辞すべきである。また、退陣を要求すべきであり、クリティカルな場面においてこのような存在は、まさに“百害あって一利なし”である。

4. 学生の身分・学籍管理等に関するセーフティ・ネット

学校法人の改組・合併・廃校などに関しては、学生の身分と学籍管理に関するセーフティ・ネットの構築が重要な課題である。とくに破綻する場合には、学生の身分と学籍は最優先で守られなければならない。本来、学校法人は学生を預かって必要な教育を行って付加価値を加え、これを世に送り出す使命を負っている。これは国の教育立国としての政策実現の一翼を担っていることになる。したがって、学校法人が預かる学生及びその学籍は大切な公共財であると考えられることができる。とな

れば学生の学籍はどこかしかるべき第三者機関（例えば、私大連盟や私学事業団、大学基準協会など）で入学時から登録管理されるべきであろう。前述したアウトソーシング先もこの役割を果たすことができる。破綻に際して学籍が確保されていれば、学生とよく協議して引き受け先の学校法人を決めることができるとともに、移籍の決まった法人に当該学生の学籍情報を正確に伝えることができる。ときには、この第三者機関が学生との協議や移籍先のあっせんなども行う必要がある。

これら一連の対応、とくに破綻法人からの学生の移籍をスムーズに行うためには、日ごろから当該学校法人が情報を開示するとともに、第三者機関による評価を継続的に受けていることが必須条件である。すなわち、第三者評価結果が同様であるか近似の法人同士では、学生の移籍を行いやすい。第三者評価結果で格差がある場合には、これを考慮したうえで移籍可能である。しかし、この第三者機関の評価結果が存在しない場合には、学生を受け入れる法人にとっては判断の基準がなく移籍は大変困難となる。

5．破綻に瀕した学校法人の法的処理策

(1) 破綻処理の法的スキーム

学校法人がその努力の甲斐なく経営困難に陥ってしまったときには、倒産処理も考慮せざるを得ない。法的手続による倒産処理には、破産法、会社更生法、及び平成12年に施行された民事再生法などがある。学校法人に適用できるのは、「破産法」（私立学校法第50条第1項第5号）と「民事再生法」（民事再生法第2条第1号）である。破産は清算型の倒産処理手続であり、裁判所の破産宣告とともに学校法人は解散となり、破産手続によって一切の資産と負債を清算して法人格は消滅することになるので、再建を目指すならば、民事再生法を選択することになる。

1) 民事再生

民事再生は、通常、裁判所が選任した監督委員（弁護士）の監督の下で、学校法人の経営者自身が「再生計画」と呼ばれる再建計画を立案し、その中で債権の一部カットや返済期限の猶予などを含む弁済計画案を定め、2分の1以上の債権者の同意と裁判所の認可を得れば、強制的に各債権の内容がそのように変更され、負担を軽くして再出発できる裁判上の手続である。再生計画の中には、事業譲渡や合併（M&A）の計画も含めることができる。また、いわゆる担保割れの状態の債権でも、抵当権等の担保権を消すには本来は被担保債権全額の弁済が必要であるが、民事再生では、事業の継続に不可欠の財産（例えば、校舎及びその敷地）を目的とする担保権については、担保物の時価相当額のみを弁済すれば、裁判所に担保権の消滅を請求することができる（民事再生法第148条）。このような支払余力がまだあるうちに民事再生手続を活用すれば、合併や事業譲渡により他の学校法人の傘下で再建の途を探ることも、より容易になる。

なお、裁判上の手続によることなく、関係者の話し合いだけで同様の解決を

図る私的整理（任意整理）という選択肢もある。この方法によっても、学校法人のように事業規模が一定の大きさになるとさまざまな法律問題が出てくるので、やはり弁護士に委任するほうが安全であるが、私的整理は裁判上の手続きではないので基本的に債権者全員の同意を取り付けなければならない点に難しさがある。

民事再生手続を申し立てることができるのは、債務者たる学校法人に破産原因（「支払不能」または「債務超過」の状態）が生ずるおそれがある場合、または、債務を弁済したりそのための資金を調達したりしようとする、事業の継続に著しい支障を来すような状態にある場合である（民事再生法第21条第1項）。このような経営状態の評価は形式的に行うことはできず、基本金組入れ部分も考慮に入れて、負債額と資産価値を計算し直して実質的に比較すべきである。民事再生を申し立てても、経営状態が完全に破綻していたり、再生計画案の作成や可決の見込みがまったくない状況にあると裁判所が認定すれば、もはや再建は不可能であるので、申立ては棄却される。したがって、本当に行き詰まってしまう前に、早期に申立てをすることが肝要である。相当大幅な定員割れ状態に陥ったり、借入金が増大するなどの兆候があれば、巨額の債務超過を招く前に専門家（倒産事件をよく扱っている弁護士等）と相談し、また所管官庁とも相談しながら、再建の見込みがあるうちに再建の基本方針の見通しを立て、民事再生を申し立てるかどうかが決断する必要がある（経営状況の判定については、私学事業団等に相談し、意見を求めることも有益であろう）。

定員割れ状態が続くなどしてすでに経営が逼迫している学校法人が債権の一部放棄や人員整理などによって単体で再建を図ることは、民事再生手続を使っても通常は非常に困難と思われる。特別の事情、例えば、地元の有力企業や自治体が当該地域における学校法人の存続の必要性を認めて継続的な資金援助をしてくれるといった事情があれば別であるが、そうでなければ、事業引受先または合併先となる他の学校法人（もしくはその他の法人）が見つかるかどうか再建の鍵ということになる。近い将来かなりの数の学校法人が破綻に直面し、その事業譲渡・合併の案件が発生するかもしれない。そのような事態に備えるためには、私大連盟等の私学団体や所管官庁は、企業の倒産やM&Aを扱っている専門家（倒産専門弁護士等）や専門企業（ファイナンシャル・アドバイザー業務を行っている金融機関等）、研究者等に呼びかけをし、学校法人というものの特殊性に基づく公益的見地を踏まえたM&Aの研究やそれに基づく環境整備を図っていくことも、検討すべきであろう。単なる利益稼ぎを目的とするブローカーの不透明な介入を黙認することになっては好ましくない。

2) 破産

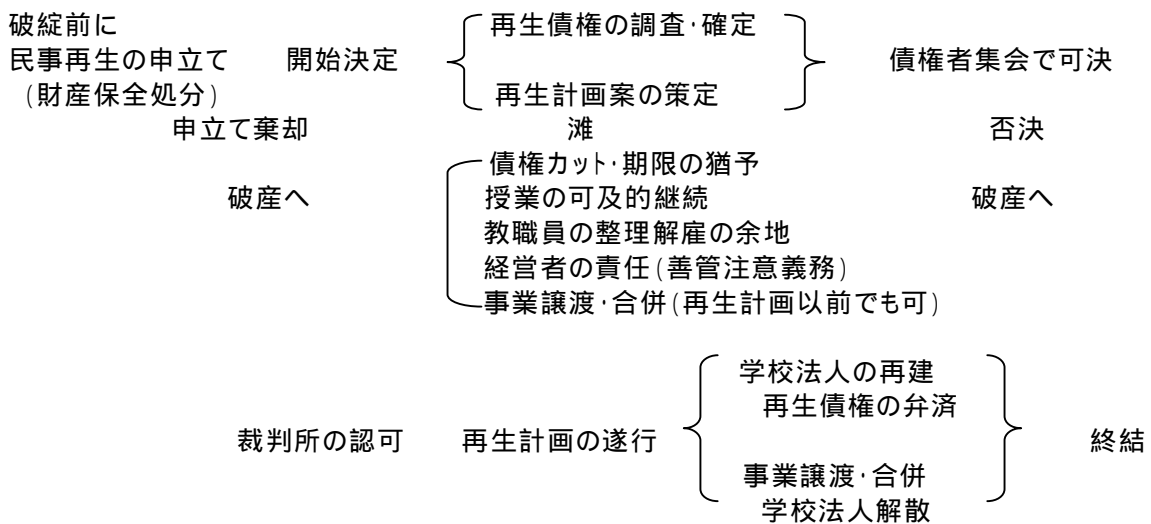
学校法人が不幸にして再建の見込みのまったくない破綻状態に至ってしまったときは、いたずらに負債が膨らむ前に、早期に破産手続の申立てをすべきである。

それが、債権者に対する経営者としての責務である。破産手続の場合、裁判所が破産原因（支払不能または債務超過。破産法第126条・第127条）ありと認定すれば、破産宣告の決定と同時に破産管財人（弁護士）が選任され、管財人が財産関係の管理処分権を掌握し（破産法第6条・第7条）、その管理の下に、残っている資産と負債を清算することになる。なお、その場合でも、資産の売却の一つの方法として、包括的な事業譲渡もあり得る。

破産と民事再生のうち、いずれの手続きによる場合にも、在学生の教育を受ける権利が損なわれるような事態をできる限り避けるため、後述のように転学の援助も視野に入れた関係者の努力が求められよう。

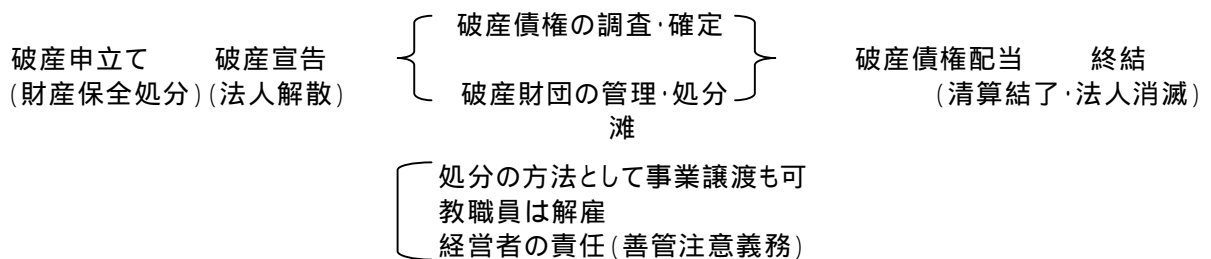
民事再生（裁判上の法的手続による再建）

手続遂行主体：再生債務者＋監督委員（例外的には、管財人）



破産（裁判上の法的手続による清算）

手続遂行主体：破産管財人



（２）法的破綻処理に当たっての留意事項

以下では破産及び民事再生に関する若干の留意点を指摘しておくが、詳細については早期に専門家に相談して助言を受け、必要な準備をすべきである。

1) 手続開始申立て

前述のような手続開始原因があるとして学校法人が破産または民事再生の申立てをする場合、理事会の決定に基づいて行うのが通常であるが、破産に関しては、内紛等の事情により理事会としての意思決定ができない場合でも、学校法人が支払不能状態にある限り、個々の理事には破産申立ての義務が課されている（私立学校法第58条、民法第70条第2項）。ただし、再建が望ましいので、破産よりも先に民事再生の申立てをすることができ（民事再生法第22条）、民事再生が破産手続に優先する。

破産手続や民事再生手続の開始という事態によって在學生に生ずる影響や混乱をできるだけ小さく抑えるためには、学年末あるいは学期末の時期を選択することが望ましい。

申立てに際しては、負債の額や法人の規模等に応じ、当面の管財業務等を遂行するための経費として、相当額の予納金を裁判所に納めることが求められるので、申立て代理人となる弁護士と事前に相談をしておくことが必要である。

2) 役員の地位・責任

破産手続の場合、破産は委任関係の終了原因とされているので、学校法人が破産宣告を受けることによって理事等は原則としてその地位を失う（東京高裁昭和50年9月10日行裁例集第26巻第9号978頁）。これに対し、民事再生を選択した場合、従来の理事等は原則としてその地位にとどまることができ、財産の管理処分権・業務執行権も原則として維持することができる（ただし、従来の役員に経営破綻の原因があることが明白であれば、再生計画の遂行可能性を高め、また債権者の同意を取り付けるために、退任も事実上やむを得なくなる）。

さらに、理事等は受任者としての善管注意義務を負っている（民法第644条）、学校法人に損失を与え、破綻に至らしめたことについて法的責任（義務違反）がないかどうか問題となり得る。とりわけ、民事再生手続では、役員の損害賠償義務の査定制度や役員の財産に対する保全処分制度が設けられているので、明らかな義務違反のある理事等は追及を覚悟しなければならない（民事再生法第142条・第143条）。

いずれにせよ、破産手続の管財人や民事再生の監督委員は裁判所によって選任された中立公正な機関であり、理事等はその職務執行に協力する義務を負うことに留意しなければならない。

3) 教職員の債権の処遇

倒産法人では被用者の給料の支払いが滞っているのが通常である。被用者すなわち教員・職員の未払いの給料債権（労働債権）は、一般の先取特権（民法第306条第2号・第308条）によって担保される（ただし、最後の6か月分に限る）。

破産手続の場合、これは優先的破産債権とされる（破産法第39条）。したがっ

て、随時の優先弁済は許されず、管財人による配当の実施時期まで棚上げとなり、配当の順位でのみ通常の破産債権よりも優先するにとどまる（この点は、立法論としては、一定の範囲で財団債権化するなど、より強い保護を検討すべきであろう）。6か月を超える部分は通常の破産債権となり、優先的保護はまったくない。いずれにしても、学校法人の主な施設が金融機関への抵当などに入っており、手元の流動資産も少ないという場合には、實際上、配当はあまり期待できない。なお、破産の場合、破産管財人は、当面の事後処理のために必要な人員を除き、教員・職員を速やかに解雇することになる（人員スタッフを含めて教育事業を他法人に譲渡できる見通しがある場合は別である）。

民事再生の場合、給料債権は一般優先債権となり、民事再生手続によらないで、随時優先的に弁済を受け得る法的地位が認められる（民事再生法第122条第1項・第2項）。6か月を超える部分は通常の再生債権となり、再生計画の定めに従ってその内容が変更される（減額など）。再建のためには授業その他の活動を続行する必要があるが、民事再生手続開始後の給料債権は、業務の遂行に必要な共益債権として優先的に弁済を受けることができる（民事再生法第119条第2号・第121条第1項・第2項）。

4) 学生・父母への対応（授業料返還請求、転学）

在学生の授業を受ける権利をできる限り保障するためには、迅速な対応と処理が必要である。理事会は、破産と民事再生のどちらを選択する場合であっても、学生・父母に対して危機的な財政状況を早期に開示・説明し、今後の対応を検討する余裕と情報を提供すべきである。

破産（したがって、法人解散）を選択する場合には、次学期の授業料納付をしないよう、学生・父母に周知させるとともに、在学契約上負っている教育提供の義務に鑑み、希望するすべての学生を他の学校法人へ速やかに転学させるための努力を払うべきであろう。

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、その扱いが問題となる。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ろう。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ていないので、未履行双務契約として破産法第59条・第60条の適用を肯定し、破産管財人は、解除またはみなし解除後の授業料等返還請求権を財団債権として、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ものとする解釈をとることが、学生保護のために適切であろう。もっとも、現実に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。

他方、民事再生によって将来再建できる十分な見込みがある場合には、現在の在学学生をまず確保しておくことが必要不可欠であるので、むしろ、学校の再建や授業の続行の見通しについて学生及び父母に十分説明をし、在学の継続に向けて理解を得るように努めるべきである（その意味では、民事再生法第49条に基づく学校法人側の解除権は、在学契約に関しては法的可能性の問題にとどまり、実際上行使されることはほとんどないと考えられる）。しかしながら、あくまでも転学を希望する学生がいる場合には、学校法人関係者としてはそのための便宜を図るべきであろう（ただし、そのようなケースが大量に発生すれば、結局は再建困難に陥る）。

破産にせよ民事再生にせよ、転学希望者が大量に発生する事態に備え、転学のスムーズな実現を側面から支援するために、私学団体や主務官庁としても、情報提供、あっせんその他どのような協力をすることができるかを検討しておくことが必要であろう（例えば、収容定員上の余裕と受け入れ意志のある大学が近隣に存在するか、何人の受け入れが可能かといった情報を迅速に収集し、提供する方策など）。これは、学校法人が法的破綻処理に至る前の段階においても必要となる対応策であろう。

また、裁判所が関係者の意見を聴取して実質的な審査をしたうえで許可するならば、合併等に必要な通常の要件を不要とするなどの立法措置の可能性も、あわせて検討されるべきであろう。

なお、学籍簿は重要な資料であり、倒産の場合に管財業務を遂行するうえでも必要であって、破産管財人等はこれを適切に管理しなければならない。（4）において述べたその管理のセーフティ・ネットを確立する必要性は、経営破綻の場合の混乱のおそれという視点からも肯定されよう。

おわりに

最近の私立大学の話題を拾ってみると、社会人の通学しやすいオフィス街でのサテライトキャンパス開設、インフォメーション・テクノロジー（IT）を駆使したディスタンスラーニング（遠隔授業）開設、主に留学生を対象に据えた学部新設、社会のニーズの変化をとらえた医療福祉系学部の新設や改組転換などなど、多くの大学でさまざまな工夫が行われている。わが国の高等教育を支えてきた私立大学が、この21世紀においてもなお国立大学とともに優秀な人材を世に送り出し続け、国民の負託に十分に応え続けていけるのか否か、この数年間が天王山となるのではないかと考える。蟻ときりぎりすの喩にもあるように、常日ごろより先々に起こるであろう厳しい状況

“危機”を予測して、こつこつと努力を傾注することが生き残りの秘訣であろう。ただしいうまでもなくこの努力も単なる独り善がりでは、やがて方向を失い、好ましい結果を得ることは不可能である。しかしかといって、かつて行われたような私立大学集団の護送船団方式では、到底現在目指している“個性あふれる、光り輝く私立大学”に大学を発展させていくことは不可能である。現在もそして将来においても日本の私立大学は、好むと好まざるとにかかわらず、日本のみならず世界の教育市場の“競争的環境”の中で勝負していかざるを得なくなっている。

現実はずでにそれを避けて通ることのできない事態に陥っており、実際に学校法人の倒産、廃校などが目の前に迫っており、私大連盟が警鐘を鳴らすのは遅すぎると感じている向きもないわけではない。

しかし私大連盟ではすでに何年も前から財務・人事担当理事者会議を通して、学校法人の積極的なガバナンスの改革を掲げて取り組んできた。前述のような積極的な危機回避のための政策を実行するに当たっては、どうしても大きな財政的負担を余儀なくされる。したがって、改革の必然性が理解され、方策を立案したとしても財政的な基盤が軟弱では思うような方策は実施できない。結局は中途半端な結果となり、やがてその効果も十分に確認されないまま、財務が逼迫していくことも起こり得る。自明のことであるが、財務を無視した教育改革はあり得ないことを肝に銘ずるべきである。この意味で法人の財政基盤を強化する方策を第一に選択して努力し、体力を貯えておかなければ、何一つ容易に手を付けることができない。

法人の土台としての財務政策と並んで、また大いに連動している大黒柱としての人事政策は組織づくりの要である。従来のような評価のない年功序列制度や終身雇用、自前主義などは法人改革の大きな足枷であり、実業の世界では当たり前になっている新しい人材育成プランに裏打ちされた公正な評価に基づいた成果主義人事制度などを導入して大いに組織を活性化しなければならない。

ここでは、厳しい環境にさらされている学校法人のクライシス・マネジメントについて言及してきたが、このようなクリティカルな局面でのマネジメントではなく、逆に今日では、日ごろからのリスク・マネジメントやクオリティー・マネジメントという、より前向きな考え方で法人運営を進めることが必要である。そもそも学校法人は、安定的に永続的に学生教育を行い、次の世代を担う人材を生み出すことが使命であるのだから、社会に対して開かれていなければならないとともに、常にその教育の質や成果が社会によって評価されるべき存在である。その意味で、学校法人には私学助成や補助金という形での税金が投入されている・いないに関わらず、透明性と説明責任が伴うものである。これらを真摯に行うことで、否応なしに財務状況や教育環境の問題点が早期に浮き彫りとなり、結局は自らの異常に早く気づき早い対処が可能となり、傷の小さな内に小康を取り戻し、さらには強靱な体質に変貌可能となる。教職員のすべてを含めて、社会に対して開かれた、そして地域社会に支持される学園づくりこそが最大のクライシス・マネジメントなのである。

経営委員会委員

担当理事
委員長
委員

八田大松江矢澤若市田	佐藤中村井口作木林川中	英藤中村井口作木林川中	英藤中村井口作木林川中	二善男彦彦典雄茂夫一昭	同志社 早稲田大学 梅花学園 中央大学 慈恵大学 上智学院 慶應義塾 南山学園 立命館 修道学園 拓殖大学	大学長 常任理事 理事長 法学部教授 専務理事 法学部教授 大学院経営管理研究科教授 理事・副学長 常務理事 大学長 政経学部教授
------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

