

〔論文〕

著名女子大にみる大学撤退スキームの意義と課題

The Issues of the Withdrawal Scheme of
Three Prominent Women's Universities

吉 村 宗 隆
YOSHIMURA Mototaka

本稿は大学の撤退(募集停止)の一般的手続きについて確認したうえで、2023年公表された3つの著名な女子大学の募集停止を事例として、一般的に想定されている撤退(募集停止)スキームの課題を明らかにする。ここでは、財務スキーム、将来予測、経営陣の改革へのインセンティブ、ステークホルダーへの配慮、ゴーイングコンサーンとしての大学といった観点から、撤退スキームの持つ限界について検討する。

キーワード：撤退スキーム、募集停止、女子大学

I はじめに

本稿の目的は、昨今相次ぐ著名女子大学の募集停止という現状を踏まえつつ、一般に想定されている大学の撤退スキームの課題を抽出することである。

周知の通り、近年の少子化の進行、4年制大学の収容（入学）定員の増加、進学率の高止まりなどから大学経営の先行きが不安視されている。実際今年度入学定員を充たさない大学が過半数を超えるに至った¹⁾。このような深刻化する外部環境の変化を目の当たりにするにつけ、本格的な大学の淘汰が迫っていると言わざるを得ない。実際に本年、3つの著名な女子大学の募集停止予定が公表された²⁾。

言うまでもなく大学を設置する学校法人は非営利法人である。したがって安易に目的を異にする営利法人とパラレルに考察することには慎重であるべきである。しかし、あえて大学を一般の企業、業界と類似して考えるならば、いわゆる「参入」の困難さと「退出」の容易さが浮き彫りになる。つまり「参入」については大学設置は文部科学省所轄の認可事項であり、大学設置審議会の答申によらなければならず、認可プロセスは慎重かつ厳正に進められる。この意味で新規参入のハードルは高く、極めて制限的、抑制的であると言える。その一方で「退出」つまり大学の統合や廃止については、後でみるように大学独自の判断が基本的に尊重される形となっている。つまり「退出」についての決定については自由度が高いといえ、少なくとも現状では退出が制限されることはほとんどない。このような意味において「参入」と「退出」は非対称的な構造となっている。高等教育機関としての大学を前提とした場合、このような一般的な撤退スキームが果たして合理的で妥当といえるのか、将来の本格的な大学淘汰時代に備え

て慎重な検討が求められよう。

そこで以下では、まず大前提として現状の募集停止等の一般的な大学撤退スキームを概観する。その上で実際に撤退（募集停止）を決定した3つの女子大学の実情を整理し、一般的なスキームと照合する。そしてその結果として抽出される現在の大学の撤退スキームの限界、課題を整理してみることにする。

Ⅱ 大学撤退の基本スキーム

1 原則的手続の選択肢

まずここでは学校法人一般について、自力での再生が困難な状況に陥った場合の取り得る手段の概略について確認しておく³⁾。

①私的整理 私的整理は裁判所外において、第三者の介入を前提とせずに債権者（金融機関等）との話し合いの下で再建を進めるものである。私的整理では、あくまで関係者間で行われるためもっとも平穏に行われる可能性がある。その反面裁判所が関与しないため、公平公正な調整が担保されるわけではなく、また関係者では調整がつかない場合には民事再生等へ移行する可能性がある。

②民事再生 民事再生は民事再生法に基づき再生計画案を裁判所に提出し、債権者の過半数（議決権、議決総額）とともに過半数の同意が得られれば、その計画に基づき弁済や再生を進めるものである。裁判所が関与し、債権者の過半数の同意のもとで法的拘束力を担保しつつ事業を継続、再建を図るというメリットがある。もっとも民事再生法は基本的には企業の再建を前提としているため学校法人については、たとえば手続き開始による風評被害のため学生確保がさらに困難となり再生計画に影響する、といったいくつかの問題が指摘されている。

③学生募集停止 学校法人は基本的に生徒・学生の学納金によって成り立っているため、ある年度以降の募集を停止することは、学校の存続を否定するということに他ならない。もっとも募集停止前年までに入学した学生が卒業するまでは大学は存続すべきであり、大学の場合最長8年間が必要となるため、その間の運営資金の確保が前提となる。万一在学生在の段階で大学を廃止することになれば、在学生の転学手続きが必要となる。

2 事業団が想定する手続きの概要

事業団は経営が困難に陥った場合の包括的なマニュアルとして「学校法人の経営改善等のためのハンドブック」を作成している⁴⁾。ここでは極めて一般的な撤退手法が整理されており、いわゆるクロスSWOTの手法によって、「撤退戦略」は「脅威」と「弱み」が重なるリスクを回避するための戦略オプションとして捉えられている（表1参照）。

表1 SWOT分析の具体例⁵⁾

S ・ W O ・ T		内部環境	
		強み	弱み
外部環境	機会 ・ 理系教育の強化	・ 地域における知名度 【積極戦略】 ・ 新領域学部を設置	・ 既存学部の魅力の低下 【改善戦略】 ・ 学内資源のシフト
	脅威 ・ 18歳人口の減少	【差別化戦略】 ・ 地域での独自性発揮	【専守防衛・撤退戦略】 ・ 学部の縮小等

（出所：事業団(3)22頁「SWOT分析の具体例」に著者加筆）

また事業団が想定する撤退の流れは以下の通りである⁶⁾。ここでは主として募集停止の場合を想定している。

①撤退に向けた検討・準備 この段階では、情報管理に留意しつつ、まず撤退の公表時期を定めなければならない。学校の場合、次年度の募集活動開始前がタイムリミットといえ、この時期までに所定の手続きの目途を立てる必要がある。そこでは最低限の要確認事項として、在学生の卒業までの運営資金の確保、募集停止から廃止までの工程表の準備等が挙げられよう。こうした準備の後、正式な決定機関での審議に進まなければならない。つまりここでは次段階の理事会・評議員会での審議に耐えうる準備が必要である。

②理事会・評議員会で募集停止を決定 理事会・評議員会では様々な観点から審議がなされることになる。募集停止を決定する場合には、その年度が同時に決定される。理事会・評議員会の決定により、募集停止等の予定が表面化するので、関係官庁への報告や広報対応も必要となる。

③全学生が卒業するまで学校運営を維持 募集停止年度が正式に決定された場合、もっとも大きな課題の一つは運営資金の確保である。先述の通り、主に学納金に依拠する学校法人の場合、全学生が卒業するまでの運営を年々先細る学納金を前提に賄っていかなければならない。このような資金担保の方法は、資産の状況により各学校法人によって異なる形態があり得ようが、従来の経常経費を前提としつつ縮小のテンポに応じた予算編成が求められよう。

この段階で次に重要なのがステークホルダーの理解を得ることである。最も重視すべきステークホルダーは入学予定者を含む在学生(およびその保証人)であろうが、在職する教職員、卒業生(同窓会)、高校、地方自治体、実習先、債権者等ステークホルダーは多岐に亘る。こうしたステークホルダーの一つ一つに丁寧かつ実直に状況を説明し理解を求めるプロセスが不可欠である。関連情報を開示し、募集停止を決するに至った経緯、現状を誠意を持って適切に伝え、ステークホルダーの理解、支援を取り付けなければならない。また在学生の教学、就職支援が継続されることは当然であり、募集停止による不利益が生じることのないよう十分な配慮が必要である。例えば在学生のキャリア支援が、教職員の減少によって手薄になるようなことがあってはならない。同様に、教職員の再就職の支援等も最大限行うべきである。このような側面からも、先にみた資金の確保が重要な意味を持つてくるのである。

④学校廃止・(必要に応じて)法人解散の決議 募集停止により、大学全体を廃止する場合には理事会・評議員会による正式決定の手続きが必要である。さらに運営母体である学校法人そのものを解散する場合には所定の手続きを経ることが求められる。

⑤学校廃止の認可申請 全学生が卒業後、所轄庁に対し学校廃止の手続き(「廃止認可申請書」の提出等)をとらなければならない。大学は文部科学省、中学高校等は都道府県に対して所定の手続きをとる必要がある。

⑥学校法人の解散の認可申請 学校法人そのものも解散する場合には、所轄官庁に学校法人解散認可申請書」を提出しなければならない。

⑦解散認可後の清算手続き 解散の認可後にさらに清算手続きをとる必要がある。解散した学校法人は清算の終了に至るまで存続するものとされる。

3 撤退をみる視点

以上のように撤退の一般的なスキームが想定されているが、より現実的な経営判断の指標と

なるものがある。そこで以下では、これらの諸指標について確認しておきたい⁷⁾。

①財務指標 各種の財務指標が大学の経営状態を示すものであることはいうまでもない。特に大学も一経営組織である以上収支状況は重要であり、「教育活動収支差額」や「基本金組入前収支差額」などが基本的な指標として重視されることは当然である。他に負債比率や自己資本比率等が健全性を示すものになるのは企業経営と変わるところはない。

②入学指標 学校法人は生徒、学生の学納金収入が圧倒的な割合を占める。その意味であえて例えたとすれば入学者数が企業にいう「売上」に該当しよう。つまり入学者数、在籍者数が収入を決定する最も重要な指標となる。実際に多くの公的な資金の導入の際の指標として、「収容定員充足率」が用いられる。もっともこれらの数値は結果としての学生数を指標とするものであり、その意味で事後的であり結果的なものである。入学者は大学の選択のひとつの指標として「偏差値」を参考にするのが通常であり、一般に偏差値の低下は入学者の減少に結び付く可能性が高い。そこで入学者、学生数確保の事前的、間接的な指標として「偏差値」も参考にすることができよう。

③立地 学校特に大学の進学先選択において、その立地が大きな影響を持っていることは否定できない。これは最近都市部にみられるいわゆる「都心回帰」の現象からも明らかであろう。つまり大学の教学内容など他要素とは全く別の要素として、いかに通学しやすいかという立地が影響を持っているのである。特に大都市圏のように複数の大学が立地しているところでは、より通学に便利な大学が優位性を持つことになる。

④歴史 当然のことではあるが、より長い歴史、伝統を持つ大学、学校法人ほど学生募集が有利になる。都市部はもちろん地方都市でもその地方の伝統校が、まず大学選択の上位に位置するのは自然のことであろう。もっとも、歴史の浅い大学、新設大学などがその斬新な教学内容などを特色として一気に人気校となる場合もないわけではない。ただし大学全体からみた場合、そのようなケースは例外的と言ってよく、基本的にはやはり歴史のある伝統校ほど学生募集は有利にあると言える。

⑤法人内での位置付け(他設置校の有無) 各大学を見るとき、留意しなければならないのは当該大学が設置主体の法人内においてどのように位置づけられているか、という点である。一法人で一大学しか設置されていない場合は大学＝法人が成り立つので、その撤退は法人の解散を意味するから、より慎重にならざるを得ないであろう。他方、一法人が中学、高校など他の併設校を持ち、相対的に大学の位置付けが大きい場合には、一法人一大学とは大学の持つ重みが違うものとみることができる。つまり撤退という観点からすると、大学の経営状態の法人内における相対的位置が問題になるのであり、必ずしも大学単体の状況によって撤退が決定されるという状況にはない場合もあり得ると考えられる。

Ⅲ 著名女子大学にみる撤退の実態

1 3女子大学の現状

先述の通り、2023（令和6）年3つの著名な女子大学が学生募集の停止（予定）を発表した。一般的な大学の撤退スキームの課題を抽出する前提として、これらの女子大学がどのような状況において募集停止の判断に至ったのか整理してみたい。

S大学は、募集停止の理由を「18歳人口の減少、とくに近年は共学志向など社会情勢の変化

の中で、入学者数の定員割れが続き、大学部門の金融資産を確保、維持することが難しく」なった、としている⁸⁾。K大学は「18歳人口の減少、特に近年の女子の実学志向、共学志向や大規模校志向など社会情勢の大きな変化の中で、入学定員確保に苦慮してまいりましたが、今後継続した定員充足は極めて困難であると判断し、このたび閉校を前提とした募集停止という苦渋の決断に至りました」とする⁹⁾。一方G大学は「創立150周年の節目に、伝統に革新を加え未来に向けてより深化し発展するための第一歩として」2つの大学を「統合することを決定」した、としている¹⁰⁾。

次に先述の一般的に挙げられる指標を前提に、3つの女子大学の現状について確認することとしたい。以下に簡略化した表を示す。

表2 【3女子大学の現状】

女子大学	財務指標	入学指標	立地	歴史	法人他設置校	認証評価（機関）
S 大学	①▲16850 ※ ② 92.7% (A)	① 39.3 ② 58.9%	京王多摩センター駅他よりスクールバス	1988 年設立	中学・高校併設	「適合」(2017 年・大学基準協会)
K 大学	①▲8846 ② 90.8% (A)	① 35.0 ② 67.6%	阪急「王子公園」駅、JR「灘」駅徒歩 13 分	1965 年設立	中学・高校併設	「適合」(2021 年・大学基準協会)
G 大学	① 15791 ※ ② 89.7% (A ⁻)	① 50.0 ② 110%	東京メトロ副都心線「西早稲田」駅徒歩 1 分	1995 年設立	4 年制総合大学あり	「適合」(2018 年・大学基準協会)

（※は各法人全体の数値）

【財務指標】 ①基本金組入前収支差額（▲赤字、単位万円）②財務の健全性（(5)の指標による（自R4年度） $\frac{\text{自己資金（純資産）}}{\text{総資産}} \times 100\%$ 、95.2%以上 = A⁺、95.1 ~ 90.3% = A、90.2 ~ 80.7% = A⁻））
 【入学指標】 ①偏差値（河合塾 2023 年度による） ②収容定員充足率（各大学公表値）

2 3女子大学が示唆する課題

①財務の問題 表2が示す通り、今回撤退すなわち募集停止を決定した3つの女子大学については、個々の大学の財務状況としては決して楽観できる状況ではないものの、直ちに募集停止を決定するほどの危機的なものであるとは必ずしもみることはできない。先述の通り募集停止後の資金の確保という観点から余裕があるうちに撤退を決定したという見方も成り立つが、逆にそのような余裕があるならば他の選択肢、例えば新学部・学科の設置や教学の一層の充実などの余地もあったとも考えられる¹¹⁾。いずれにせよ、財務状況の危機的な状況故の募集停止とみることはできない。

通常学校法人の収入の大きな柱は学生・生徒納付金、すなわち授業料である。したがって学生募集が低調になれば、直ちに収入の減少となり財務の健全性が棄損されるのは間違いない。しかし学校法人は学生数に応じて支出も調整できるのであり、予算段階で比較的柔軟な対応も可能である。このような観点からすると、今回の3大学に関しては財務の現状そのものが撤退に結び付いたというには無理があり、その他に撤退の要因を求めざるを得ない。

②同一法人の他設置校との関係 学校法人の運営で留意すべきは設置校の構造である。一学校法人が大学だけを運営するのであれば、大学すなわち法人となるが、高等学校や中学校等複数の学校を併設する場合には財務面からみてもこれらの総和としての法人と大学単体とは異なる決算状況となり得る。実際この3校を運営する学校法人は複数の設置校を有しており、学校法人としての黒字化は可能であることに留意する必要がある。大学単体としては財務的に切迫

しているとすれば、法人トータルとしては黒字である場合でも、財務上課題のある大学の撤退の決定があり得るということである。先に確認した通り、この3大学単体に関しては財務状態は必ずしも切迫しているとは言えない。以上のことから、これら3大学については、同一法人の他の設置校をより安全に運営するために大学から撤退する、ということを意味するのではないだろうか。このような判断が妥当かは、法人の運営と高等教育機関としての大学の運営の関係を如何にとらえるかという別次元の問題を提起することになるだろう。

3つの女子大学についていえば、S大学とK大学は同一法人が設置する中学・高校への集約という側面が否定できない。法人レベルの検討であればこれらの併設校の存続も大学と同様に検討されなければならないが、むしろ中学・高校の存続に注力する、という姿勢が見受けられる¹²⁾。またG大学に関していえば、同一法人が総合大学を有していることから、そこへの集約という性格があるものと考えられる¹³⁾。しかしそもそも同一法人の中で、共学大学とは別途に女子大学を設立した趣旨があるはずであり、安易な併合はそもそも設立の理念に反するはずである。

IV 撤退スキームの意義と課題

これらの3つの女子大学はそれぞれ置かれている状況や現状認識において類似しているところもあるが各々異なる点も多々あり、安直に一般化が許されるものではない。ただ先述した一般的な撤退スキームを前提として見た場合、これらの3大学の状況を俯瞰することでいくつかの課題も浮き彫りになるように思われる。そこで以下では、一般的な撤退スキームが持つ問題点について、3つの女子大を実例として踏まえつつ検討することとしたい。

1 財務スキームの限界

撤退の財務スキームにおいて第一に問題となるのが、在学生がいる間の運営資金の確保である。先述の通り、在学生が全員卒業するまでは大学、学部は存続させなければならずそのための資金の確保が第一義にあげられるのは当然である。実際に募集停止を決定した場合、各年度の収入が減少していく一方、それに比例する形で支出が減少するわけではなく、余裕資金の確保が極めて重要であることは確かである。しかしこれはあくまで最低限の財務運営であって、そもそも撤退を決定するための要件ではない。つまり全員卒業までの財務の維持は撤退のための必要条件であって十分条件ではないのである。この財源を確保できたからと言って、それゆえに撤退がただちに許容されることになるわけではない。

第二にそもそも財務の健全性をいかに評価するか、という問題がある。現状をみると一般的な財務指標としては問題なくとも、撤退の決定がなされる場合があり得るということである。先にみた通り、3校とも一般的な経営指標からして決して撤退を余儀なくされるという状況ではない。にもかかわらず撤退を決定しているという点からすれば、そうした経営指標が一義的な意味を持っていないと言わざるを得ない。例えば文部科学省や事業団などによる補助金申請、諸認可などの際には、経営指標として極めて重要視される財務の諸指標であるが、実際にはこれらが仮に健全であったとしても撤退があり得るのであり、その意味でその意義と限界が問われなければならないと言える¹⁴⁾。

2 将来予測の困難さ

先述の通り、今回の3校に見られる共通の認識として、「将来にわたる継続した定員充足の困難さ」があげられる。近年の実績からして将来定員確保の目途が立たない、ということである。確かに近年の学生募集状況で見ると限り苦戦を強いられており、その意味では妥当な判断ともいえよう。しかしこうした判断は、あくまで近年の実績に基づくものであり、それと将来の悲観的予測が結びついたものであるともいえる。つまり「現状を前提とする限り」、「外部環境のトレンドに変化がなければ」、という条件付きのものである。換言すれば学部、学科の再編成や経営の合理化という視点や外部環境の好転の視点を度外視しての判断ともいえる。実際、同じような状況、環境下にあるにもかかわらず共学化に踏みきったり、学部の新設を予定する女子大もある¹⁵⁾。つまり将来予測は複数の解釈が成り立つのであって悲観的にのみ考えられる訳ではない。正確な将来予測は極めて困難であるが、ここでは撤退の判断の根拠、すなわち共学化や学部・学科の再編などの改革を行わず、なぜ撤退するのかということの合理的な判断と説明が求められよう。

3 経営陣の改革へのインセンティブ

学校法人が株式会社等の営利法人とその趣旨・目的が異なることは言うまでもない。他方組織のマネジメントという点において共通するのもまた当然であり、そこではトップを中心としたマネジメント層の役割が重大であることもまた事実である。このような観点からみた場合、例えば株式会社等と学校法人との根底的な相違のひとつに、経営陣の責任の所在がある。例えば株式会社の場合、ある事業が撤退を余儀なくされるような状況となった場合、全社的な問題となり経営責任が浮上しよう。つまり経営者は株主、債権者等のステークホルダーへの説明責任を果たさなければならず、その経営責任が問われることになるだろう。一方学校法人の場合はどうか。経営問題の最終決定は理事会で行われるが、その経営責任が問われることは必ずしもなく、むしろ改革案を提示することでその職務を果たしたという形がとられるのではないか。もちろんこれは各学校法人の安定的な運営という面からは必ずしも不適切とは言えないが、経営層に改革のインセンティブがあるかどうかは構造的な課題として確認すべきであろう。少なくとも十全な経営努力がなされたのか、なされなかったとしてそれは何故かといった検証は求められよう。

4 ステークホルダーへの配慮

企業における撤退と最も本質的に異なる点があるとすれば、ステークホルダーとの関係においてとも考えられる。企業特に株式会社における最大のステークホルダーは営利性の観点からしても株主であろうが、大学や学校法人には株主のような直接の意味での出資者がいるわけではない。では大学や学校法人がステークホルダーとして重視すべきは何か。それはまず保証人（父兄）を含めた在学生であり、卒業生ではないだろうか。在学生がその在学関係の維持のため、ステークホルダーとなるのは言うまでもないが、卒業生にとってもその大学は出身校として個人の重要な履歴となるものである。そうした卒業生にとって、在籍校が閉校するということは、大きな財産的価値を失うことになりはしないだろうか。例えていえば企業経営でいう「のれん」¹⁶⁾、つまり財産的価値のある事実関係を保持しているのは卒業生であって、大学はその価値を軽んじるべきではない。卒業生には現存する「〇〇大学卒業」等の事実上の価値があるの

である。大学が閉校するということはその卒業生にとってはかけがいのない母校を失うということであり、学校経営に携わる場合その点を決して見過ごしてはならないはずである¹⁷⁾。在学生、卒業生以外にも昨今の大学の地域連携などを考慮すると、地域社会も重要なステークホルダーになるものと思われる。そうした多くのステークホルダーが持つ必ずしも数値的には還元できない事実上の価値があることを大学、法人は認識しなければならないだろう。

5 ゴーイングコンサーンとしての学校法人の特殊性

当面の採算が合わなければ撤退する、というのであれば営利法人と異なるところがない。ステークホルダーの議論とも関係するが、非営利法人としての学校法人は、株式会社等とは異なっておりその永続性により大きな価値の源があるはずである。換言すれば、社会的存在として原則として存続しなければならず、撤退はやむを得ない最後の最後の選択肢でなければならない。そのように考えてこそ補助金等公的資金による助成の意義も認められよう。つまりゴーイングコンサーンとして存続すべきという価値判断が学校法人の経営の根底に置かれなければならないはずである。実際ピア・レビューという観点からではあるが認証評価の制度もそのような趣旨で実施されているはずである。このように考えるならば一般的に撤退のハードルは容易ではない、という制度設計がなされるべきである。ところが先に整理した通り、例えば募集停止の場合、実態の調査や経営陣の経営責任の検証が必ずしも義務付けられるわけではない。財務の側面からみれば、大学が赤字でも法人が黒字であれば、撤退の必要がないとも言えるはずであるが、逆に大学が黒字でも法人が赤字であれば撤退の理由にもなりかねないのである。つまりそもそも撤退の基準となるような明確な指標が設定されていないことから、手順さえ踏めば撤退はそれほど困難ではない制度設計になっている。つまり「参入」のハードルは高いが「退出」のハードルは低いのである。このような現状の制度設計は高等教育機関として大学の在り方として妥当かどうか、検討の余地はあろう。

Vむすびにかえて

本稿では、まず一般論としての撤退の手順、方法を整理したうえで、実際に運営上問題となるであろう、いくつかの指標を抽出した。その上で、実際に撤退すなわち募集停止を決定した3つの女子大学を実例として、撤退局面の状況について整理した。そして一般的、抽象的なスキームと実際の撤退の決定の実情を照らし合わせることで、一般的なスキームの持つ課題について検討した。そこでは一般的な撤退スキームが必ずしも有効に機能するとは限らないこと、その意味で大きな限界をもつものであること、それが各学校法人の置かれている特性からもたらされることなどを指摘した。

従来入試状況と修学状況などを対比して、わが国の大学は入学、卒業に関して「入るのは難しいが、出るのは平易」などと巷間伝えられてきた。強いてそれになぞらえるとすれば、現在の設置認可制度の下で大学を存続という観点からみた場合、「参入するのは困難だが、撤退するのは容易」ともいえるような状況にある¹⁸⁾。しかしこうした状況は決して健全な状況とは言えない。公的支援を受ける高等教育機関を設立した以上は、事業の継続、学校の存続を最大の課題としつつ、最大限の経営努力が払われるべきである。撤退に関しては安易に既存のスキームに依拠するのではなく、各大学の使命、ミッションとの関係において自律的に対応を構築し、

遂行することが求められている。つまりガバナンス面からみて「大学自らが政府や社会に対して自立的、主体的に対応できる基盤となる新たな学内の意思決定の仕組みを再構築することも要請されている」¹⁹⁾のである。そしてこのような状況において、学長等の役割、リーダーシップがより重要になることは言うまでもない²⁰⁾。外部環境の厳しさは周知の通りであるが、取り巻く困難に立ち向かう姿勢を抜きに安易に撤退を決することこそ回避すべきであろう。

注

- 1) 日本私立学校振興・共済事業団（以下「事業団」）の2023年度「私立大学・短期大学等入学志願動向」によると、集計600校のうち定員割れの大学は320校であり、大学全体に占める未充足校は53.3%となる（日本私立学校振興・共済事業団私学振興事業本部（助成業務）HP）。
- 2) 本稿にいう著名女子大学とは、恵泉女学園大学、神戸海星女子学院大学、学習院女子大学であり、各校とも教育面、学術面ともに優れた社会的評価を得ている大学である。恵泉女学園大学は2024年度以降の恵泉女学園大学・大学院の学生募集停止を2023年3月22日に公表、学校法人海星女子学院は、神戸海星女子学院大学における2024年度以降の学生募集停止を2023年4月12日開催の理事会にて決定、学習院女子大学については、学校法人学習院が2023年7月27日学習院女子大学と学習院大学の2つの大学を統合して1つの大学にする計画を理事会で決定、2026年度からの統合を目標とする、としている。以下本稿では便宜上、それぞれS大学、K大学、G大学と表記することとする。
- 3) 以下は有限責任監査法人トーマツ(4)による。
- 4) 以下は事業団(3)51頁以下参照。
- 5) 事業団(3)22頁「SWOT分析の具体例」に加筆、修正した。
- 6) 事業団(3)53頁以下による。
- 7) このような大学の存続に関する調査の指標として、例えば川崎(2)246頁以下では財務指標の他、「立地」「業歴(世代)」「偏差値」「ガバナンス」を挙げている。
- 8) 恵泉女学園大学HP参照。
- 9) 神戸海星女子学院大学HP参照。
- 10) 学習院女子大学HP参照。
- 11) 事実、G大学の募集停止を説明する文書中に「…こうした(社会環境の)変化は様々な制限や負の作用をもたらす一方、多くの機会を生み出す時機ととらえることができ」る、とのコメントがある(学習院女子大学HP)。
- 12) たとえば、S大学では「恵泉女学園中学・高等学校は、この件で不利益を被ることはありません。変わらず生徒たちの教育に力を尽くしてまいりますので、生徒・保護者の皆様はどうぞご安心ください。」とし(恵泉女学園大学HP)、K大学では「大学以外に幼稚園、小学校、中学校・高等学校を有する学院ですが、それぞれの学校・園は独立しており、大学の募集停止により不利益が生じるものではないとしている(神戸海星女子学院大学HP)。
- 13) この点につきG大学は「…新しい学習院大学は、改めて原点に立ち返るとともに、学習院女子大学で培ってきた国際文化交流学部における教育の経緯とその成果を統合し、既存の

- 5学部との分野横断型の学際的な教育活動において相乗効果を上げることを目指すとしている(学習院女子大学HP)。
- 14) 実際表2の通り3大学とも「健全性」はA⁻以上であるが、それ以下の大学は数多くある。また同様の趣旨が認証評価にも当てはまるかもしれない。これも表2で示した通り、3大学とも大学基準協会の認証評価では「適合」とされており、必ずしも存続が危ぶまれたわけではない。また認証評価とそれに関連したトップマネジメントの在り方については、吉村(8)で検討した。
- 15) 近年共学化に踏み切った例として、柴田学園大学(2021年)や広島文教大学(2019年)がある。また京都女子大学心理共生学部、日本女子大学建築デザイン学部、相山女学園大学情報社会学部などが2024年度の新設学部として申請されている。
- 16) ここでいう「のれん」とはM&Aの際に用いられる会計上の意味ではなく、より広い意味で財産的価値のある事実関係のことをいう。
- 17) この点S大学は「卒業生の皆様にとりまして、母校を失う寂しさは計り知れないことと存じます・・・」とコメントしている(恵泉女学園大学HP)。
- 18) おりしも本年(2023年)9月文科省は、大学等が「再編・統合の議論は避けることが出来ない状況にある」とし、中央教育審議会に対して「大学間の連携強化や統合、再編の促進」に関して検討するよう諮問した。2025年3月までに答申を得たいとしており、今後中教審を中心に各方面で大学等の整理、統合に関する議論が進展することが見込まれる。
- 19) 江原(1)230頁。
- 20) 矢野(7)233頁。

参考文献

- (1) 江原武一『日本の大学改革の方向』東信堂 2021.
- (2) 川崎成一「市場化時代の大学経営分析」東京大学出版会 2020.
- (3) 日本私立学校振興・共済事業団『学校法人の経営改善のためのハンドブック(第1次改訂版)』日本私立学校振興・共済事業団 2022.
- (4) 有限責任監査法人トーマツ『やさしくわかる学校法人の経営分析(第2版)』2022.
- (5) 東洋経済『本当に強い大学2023』(週刊東洋経済臨時増刊)東洋経済、2023.
- (6) 東京大学大学経営・政策コース編『大学経営・政策入門』東信堂 2018.
- (7) 矢野真和『大学の条件 大衆化と市場化の経済分析』東京大学出版会 2015.
- (8) 吉村宗隆「大学認証評価とトップマネジメントの役割」『羽衣国際大学現代社会学部紀要第11号』羽衣国際大学現代社会学部 2022.
- (9) 日本私立学校振興・共済事業団私学振興事業本部(助成業務)HP 経営支援・情報提供 | 私学振興事業(助成業務) | 私学事業団(shigaku.go.jp) 最終確認2023年10月5日
- (10) 恵泉女学園大学HP(<https://www.keisen.ac.jp/>) 最終確認2023年10月5日.
- (11) 神戸海星女子学院大学HP(<https://www.kaisei.ac.jp/>) 最終確認2023年10月5日.
- (12) 学習院女子大学HP(<https://www.gwc.gakushuin.ac.jp/>) 最終確認2023年10月5日.