

絶えず財務状況を確認し、 早期の教学改革を断行



清成忠男

法政大学学事顧問(法政大学前理事長・総長)

大学間競争が激化している。大学数はすでに過剰であるといえる。にもかかわらず、大学数はなおも増加傾向にある。参入規制が緩和されたことも増加の一因だ。

こういう状況下では、いくつかの大学が消えても当然である。現に破綻に近づいている大学が存在している。破綻を回避するためには、思い切った改革が必要である。

1 破綻の起点・定員割れ

大学数が過剰でも、国公立大学は、当面、破綻のおそれはない。たしかに国公立大学は年間1%の運営費交付金のカットで悲鳴をあげている。破綻を懸念する声もある。だが、学校法人は、それどころではない。自己責任で破綻を回避しなければならない。国は助けてくれないのである。

まず、大学の教育サービスの需給状況を見ておこう。表1がそれを示している。第2次ベビーブーマーのピーク時の1992年度と2007年度を比較すると、大学の数は44.6%と大きな伸びを示している。しかし、この間に高校卒業生数は36.5%という著しい減少を示している。この間に進学率も急速に上昇しているが、いよいよ全入時代が到来している。大学数の増加は私立大学において著しい。入学者数、入学定員も、私立大学において増加している。にもかかわらず、志願者数は大きく減少している。その結果、入学定員割れの生じている私立大学の数は92年度の27校から07年度

には221校へと8.2倍の急増である。私立大学のほぼ4割が定員割れを起こすという状況が定着しつつある。それでも、参入規制が緩和されているから、私立大学の数は依然として増加している。私立大学のウエイトがますます高まっているのである。2007年における大学入学者の78.9%が私立大学に属している。

入学定員割れは、私立大学にとっては決定的に深刻な状況である。それは、ただちに収入減を意味する。そこで、定員割れの状況をさらに見ておこう。定員割れの程度を見ると、定員を半分も満たしていない大学の数は、92年には僅か1校に過ぎなかったが、2000年以降は20校前後で推移している。また、定員充足率70%未満の大学は92年には1校も存在しなかったが、07年度には73大学に達している。しかも、その数は、年とともに増加している。

そして、入学定員割れ大学は、地方の大学、小規模な大学に多い。そこで、地域別動向を見ると、表2の通りである。四国、中国、東北などで、定員割れ大学の比率が大きい。四国においては、8大学のうち定員割れ大学は7校に達している。逆に、東京や南関東においては定員割れ大学は少ない。ただ、東京においても定員充足率10%台の大学が存在する。

このところ、わが国においては、地域間格差が拡大している。大都市集中が進展しているが、同時に人口減少の著しい地域が増加している。地域再生が重要な課題になっているのである。こうした格差問題は、いわば構造問題

表1 大学数等の推移

	1992年度	2007年度	増減率(%)
大学数	523	756	44.6
私立大学	384(73.4)	580(76.7)	51.0
入学者数	541,604	613,619	13.3
私立大学	420,628(77.7)	484,192(78.9)	15.1
私立大学志願者数	4,425,506	3,031,349	△31.5
私立大学入学定員	355,683	444,930	25.1
入学定員割れ大学数	27(7.1)	221(39.5)	818.5
高校卒業生数	1,807,175	1,147,035	△36.5
大学・短大進学率	38.9	53.7	-

資料：日本私立学校振興・共済事業団資料(注)()内は全体に対する割合

表2 入学定員割れ大学の地域別動向

	2005年	2006年	2007年
北海道	11(47.8)	11(45.8)	11(45.8)
東北	9(31.0)	17(58.6)	17(58.6)
北関東	9(40.9)	11(50.0)	10(45.5)
南関東	9(13.6)	23(32.4)	18(25.0)
東京	10(9.5)	13(12.4)	16(15.1)
甲信越	6(30.0)	10(50.0)	11(55.0)
北陸	3(50.0)	6(60.0)	5(50.0)
東海	21(33.3)	31(48.4)	32(49.2)
京都・大阪	16(24.2)	24(35.3)	24(34.3)
近畿	16(41.0)	18(45.0)	17(39.5)
中国	21(61.8)	22(64.7)	24(66.7)
四国	4(50.0)	5(62.5)	7(87.5)
九州	25(46.3)	30(54.5)	29(53.7)
全国	160(29.5)	221(40.2)	221(39.5)

資料：日本私立学校振興・共済事業団資料(注)()内は定員割れ校の割合

である。人口減少の著しい社会においては、再生に向けての大学の個別対応には限界がある。

さらにいえば、総じて理工系離れが進んでおり、地方の理工系大学・学部の定員割れは深刻である。

2 学校法人の経営悪化

入学定員割れは、収入減を意味する。収入のうでで学生納付金への依存度の大きい学校法人にとっては、入学定員割れはさきわめて深刻な問題である。

ただ、収入において学生納付金への依存度の低い国公立大学法人にあつては、事情はかなり異なる。東洋経済新報社の「大学四季報」(2007年版)によると、05年度と06年

度を比較した調査対象58国立大学のうち学生納付金の額が減少したのは28大学であり、ほぼ半数に達している。しかし、減少幅は小さい。収入の金額に相当する経常収益合計と経常利益の関係を見ると、増収増益が29法人(50.0%)、増収減益が20法人(34.5%)、減収増益が2法人(3.4%)、減収減益が7法人(12.1%)となっている。増収法人が実に84.5%に達している。減収減益法人は意外に少ない。しかも、赤字は増収減益法人のうち3法人に過ぎない。また、経常収益合計に対する経常利益の比率は、2%台に集中している。高収益法人や赤字法人も少ないのである。

とにかく、国立大学法人の経営成果は一定の幅の中で多様性に富んでいるが、中期的に見て破綻するような兆しはない。これでは、生き残りを賭けた改革は望めない。

これに対して、学校法人の経営状況の悪化はすでに始まっている。表3は、私立大学の赤字の状況等を見たものである。この表では4年制大学以下の学校を設置している法人とその法人の大学部門のみの状況が示されている。92年度と05年度を比較すると、大学法人においても大学部門においても、赤字校の割合は増加している。定員割れによる収入減にもかかわらず、コストは下方硬直的であるから赤字が発生する。定員割れが拡大すれば赤字が累積する。

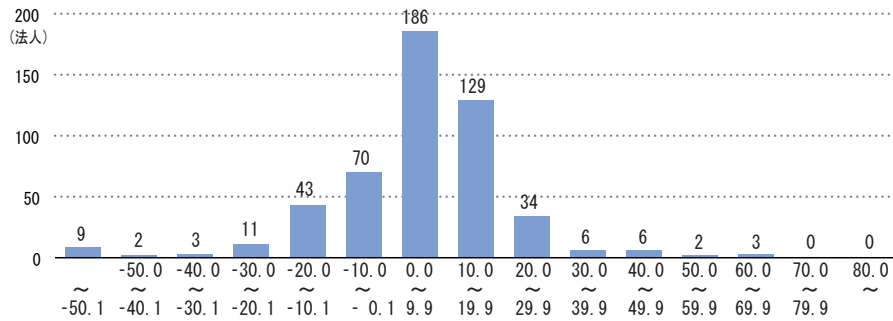
また、帰属収支差額比率(帰属収入に対する経常収支の比率、企業における売上高利益率に相当)を見ても、大学法人においても大学部門においても低下が著しい。それでも、比率は05年においても、必ずしも低い水準ではない。だが、これは平均値に過ぎない。赤字法人が増加していることは、バラツキが大きいことを意味する。この点が、国立大学と大きく異なる。こうしたバラツキの状況を大学法人について見たのが図1である。帰属収支差額比率が0~10%未満の法人が186と最も多く、10%~20%未満の法人が129とこれに次いでいる。しかし、上下に大きくバラツ

表3 私立大学の経営状況

	大学	1992年度	2005年度
赤字	大学法人	4.8	27.4
	大学部門	13.8	30.6
帰属収支差額比率	大学法人	15.6	7.8
	大学部門	19.5	10.9

資料：日本私立学校振興・共済事業団資料(注)大学法人とは4年制大学以下の学校を設置している学校法人。大学部門とは大学法人のうちの4年制大学部門

図1 帰属収支差額比率における大学法人の分布（2005年度）



資料：日本私立学校振興・共済事業団「今日の私学財政」（大学・短期大学編）平成18年度版

いていることが明らかである。マイナス50%以上の赤字が9法人を数えている。

このように学校法人の赤字が拡大しているといっても、これはフローの数値にすぎない。ストックに余裕があれば、ただちに破綻することはない。ストックを食いつぶすと、破綻に近づく。

3 破綻回避の前提

破綻を回避する前提として、法人の理事会サイドでは財務状況を継続的にチェックする必要がある。日本私立学校振興・共済事業団に設置された「学校法人活性化・再生研究会」では最終報告として「私立学校の経営革新と経営困難への対応」(平成19年8月1日)において、定量的な経営判断指標による破綻予防スキームを提案した。経営状況を正常状態、イエローゾーン、レッドゾーンに大別し、対策を講ずる。経営判断指標としては、フローとストックの数値を組み合わせる。

まず、各段階の定義を明確にしておこう。

正常状態とは、教育研究活動によるキャッシュフローが黒字であり、かつ、外部負債も10年以内で返済が可能な状態であり、さらに帰属収入から消費支出を控除した帰属収支差額もプラスであるという状態をいう。

イエローゾーン(経営困難状態)とは、教育研究活動によるキャッシュフローが2年連続赤字か、または過大な外部負債を抱え10年以内の返済が不可能な状態であり経営上看過できない兆候が見られるが、学校法人自ら経営改革努力を行うことにより経営改善が可能な状態である。

レッドゾーン(自立再生が極めて困難な状態)とは、イエローゾーンよりも経営状態が悪化し、自力での再生が極めて困難

になった状態をいう。学校法人は私的整理または民事再生による債務整理に入る。

経営悪化の状況は、もちろん連続的な流れである。それをA1からB4まで7段階に区分し、自ら格付けを試みる。A1とA2が正常状態、B1がイエローゾーンの始まり、B4が最終的なレッドゾーンという

ことになる。B1でも自力再生が可能であるとはいえ、B0の段階で経営改革に取り組むことが望ましい。

こうした流れを取りまとめたのが、図2である。フロー面では、帰属収支差額比率とキャッシュフローに着目した。ストック面では、運用資産と外部負債のバランスに注目した。

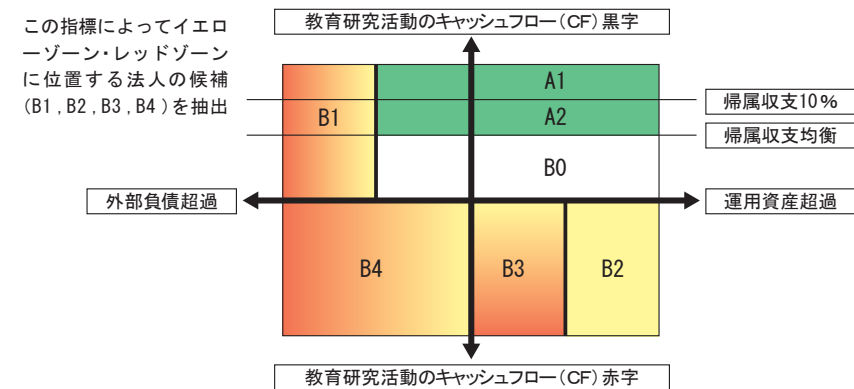
各学校法人は、常に自己チェックを行い、早期に改革に取り組むことが望ましい。ただ、貸借対照表は、必ずしも資産価値を的確に表現していない。大学における最重要の資産は、人的資源である。経営基盤が安定し、質の高い教員が多く集まれば、含み資産が生ずる。逆に、経営状態が悪化すると、質の高い教員の流出が進む。こうなると教学改革が進まない。それ故、早めの経営改革が不可欠なのである。遅くともB0の段階で経営改革に着手しなければならない。

4 教学改革の重要性

経営破綻の回避は、当該法人の事業内容の転換に依存している。企業の経営が破綻する場合、その主要な要因は既存事業の陳腐化である。供給する既存の商品やサービスの陳腐化あるいはビジネス・モデルの陳腐化である。したがって、経営破綻を防ごうとすれば、新しい商品やサービスを開発したり、新しいビジネス・モデルを開発しなければならない。つまり、事業内容の転換をはからなければならない。

学校法人においても、事情は同じである。大学の事業内容は、教育と研究である。したがって、志願者を確保し、破綻を回避しようとするならば、思い切った教学改革を進めなければならない。スポンサーを見つけ、資金的なサポートを得たとしても、それは根本的な解決にはならない。

図2 定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分



正常状態		イエローゾーン・レッドゾーン				
A1	A2	B0	B1	B2	B3	B4
教育研究活動によるキャッシュフロー						
← 黒字 →			← 赤字 →			
						外部負債超過
運用資産超過額を○年で使い切るか				大学法人 4年以上	4年未満	
				短大法人 2年以上	2年未満	
10年以内			外部負債超過額を返済 10年超			
帰属収支差額						
← 黒字 →			← 赤字 →			

要は、教育内容を魅力的なものにするなど、新しい教育方法を開発することである。そのためには、トップは大学のミッションを再確認し、あらためてビジョンを提示しなければならない。そして、それを実現するためには、リーダーシップを発揮しなければならない。

ただ、具体的に教学改革を進めるためには、教員が重要な役割を果たす。経営破綻の前兆があれば、優れた教員は流出してしまう。前述したイエローゾーンにおいては、教員が逃げ出す可能性が大きい。この段階では、財政的に自力再生が可能であっても、教学改革は必ずしも容易ではない。

そうだとすれば、少なくともB0の段階で教学改革を断行することが望ましい。早期解決が不可欠なのである。人的資

源を確保しているうちに改革を進めるのである。この段階では資金的に余裕があるから、外部の人的資源を活用することも可能である。

レッドゾーンに至ってから、外部の資金サポートを得て、一時的に経営破綻を回避しても、起死回生の教学改革は不可能に近い。いったん大学の評価に傷がつくと、再生は容易ではない。世間の判断は、決して甘くない。

とはいえ、最近では、学校法人の個別対応には限界が生じている。地域間格差が拡大し、地域構造に大きな変化が生じている。人口減少地域においては、若者が減少し、志願者の確保は容易ではない。最近では、自立再生が困難な「限界集落」が全国的に増加している。「10年以内に消滅」と予想される「限界集落」が最も多いのは四国であり、90カ所に達している。四国は全体として人口減少が著しく、地域再生が緊急の課題になっている。現に四国においては、私

立大学8校のうち7校が定員割れに陥っている。

こうした構造問題を抱える地域においては、大学の個別の対応努力には限界がある。大学間の協力、それも場合によっては設置形態を超えた協力が必要になる。大学の統合もあり得よう。

5 むすび

経営破綻回避の改革のためには、これまでとは次元の異なるブレイクスルーが不可欠である。それは、トップの構想力と人的資源にかかっている。困難であるとはいえ、早期解決に努力しなければならない。 ■