

6. 学校法人におけるガバナンスの諸課題

岩尾 洋（大阪市立大学 名誉教授、前四天王寺大学 学長、（一財）日本開発構想研究所 理事）

学校法人は法律にのっとり、私立の幼稚園、小中学校、高等学校、大学などの設置や運営を行う公益法人のひとつであります（図1）。今回は主に大学のガバナンスについて考えたいと思います。国公立大学は経費の大部分が税金により賄われていることとは異なり、学校法人は授業料などの納付金等により経費の大部分を自力で調達しています。学校法人の成り立ち

は各学校法人により異なり千差万別です。それゆえに私立学校法等により学校法人はガバナンスに関して大きな自主性を担保されていると同時に公共性も重視されています。私の極めて少ない経験をもとに学校法人のガバナンスについて考えてみたいと思います。もとより多くの学校法人には当てはまらないことが多くあることと思います。

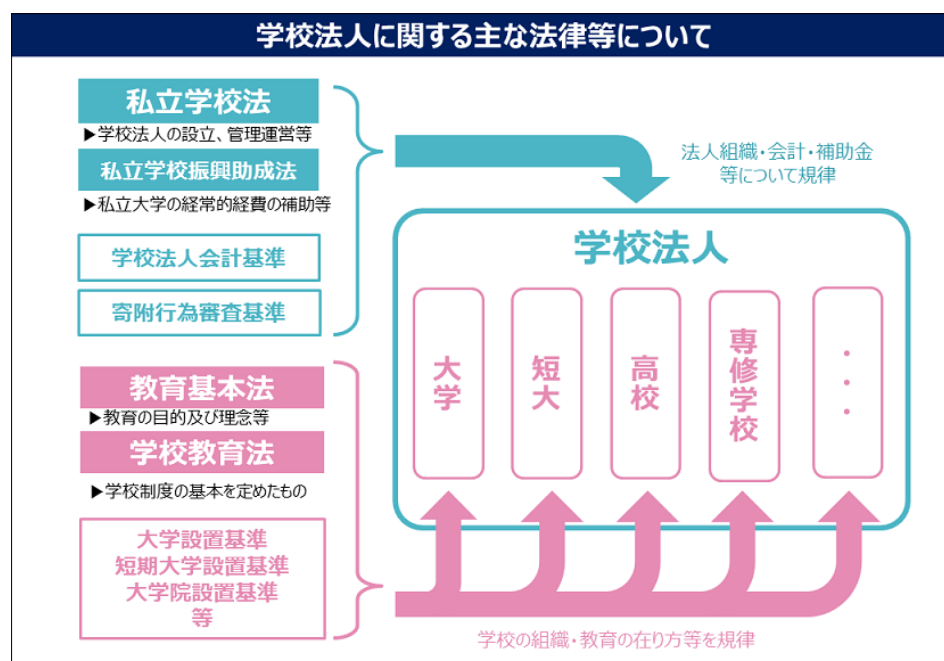


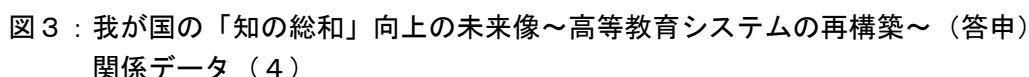
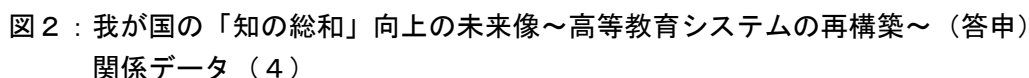
図1：文部科学省・私学助成の充実：私学助成の充実：文部科学省

ガバナンスには大きく分けると教学面に関することと、経営面に関することがあります。教学面は教員が中心に、経営面は経営者がかかわっています。教員の多くは教育と研究を中心に経験し、経営面に係ることはあまりありませんし、経営者が教学面にかかわる経験をすることも多くはありません。経営的には在学生からの納付金等が大きな財源となっていることから定員充足は最大の問題です。このことに対する教員の十分な理解を得ることが重要であり、大学の魅力を生み出して、どのように受験生に伝えていくのかなどの定員充足に向けた大学の取り組みへの協力が不可欠となります。

1 私立大学も文部科学省の方針におおむね左右される

学校法人も国立大学や公立大学と同様に公教育を担っています。文部科学省からは、私学助成として令和7年度は約4,000億円、そのうち大学へは私立大学等経常費補助として約3,000億円が日本私立学校振興・共済事業団を通じるなどとして学校法人への補助がなされています。さらに、税制上の優遇措置がとられています。多くの私立大学では、この私学助成は収入源の一つの柱となっています。令和7年度私学助成の中に、令和7年中央教育審議会答申「我が国の「知の総和」向上への未来像～高

るべき急速な少子化に備えることを促しています（図2、図3）。



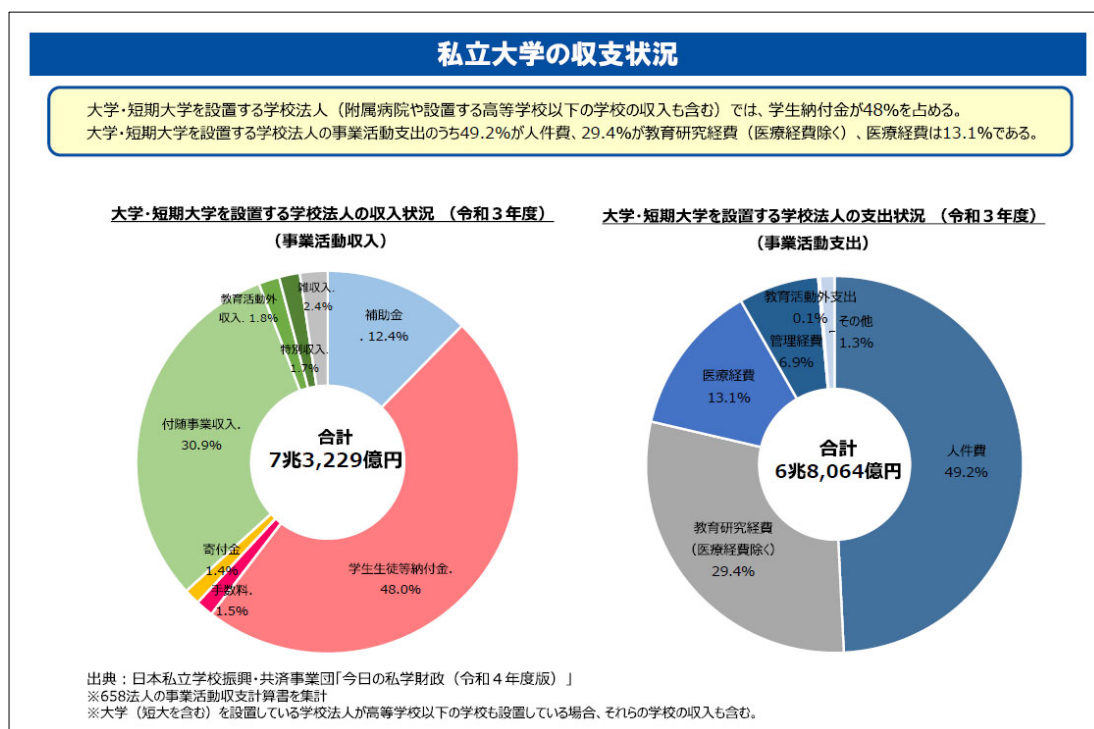


図4：我が国の「知の総和」向上の未来像～高等教育システムの再構築～（答申）
関係データ（4）

各学校法人は、授業料等を大きな財源としながら文部科学省からの補助金を得て経営を行い、各法人が建学の精神に則りより良い教育をする事が期待され、国立大学や公立大学より大きな自主性を与えられています。自主性という状態は非常に良いように思われがちですが、現実にはとても大変である反面やりがいのある側面を持っています（図4）。

偏差値教育が行き渡っている大学入試の結果、国公立大学と一部の私立大学を除けば、私立大学に入学してくる学生の偏差値には大きな幅があります。教員は授業を行うにあたり担当授業科目の学生の学力を事前に調査しておく必要があります。例えば、数学の知識が必要な授業前には二次関数などの知識と理解がどの程度あるのか、化学の知識が必要な授業前には周期律表を理解しているかなどの入学後の大学での教育に必要な知識がどの程度備わっているかです。そしてどの学力を持つ学生層を中心に授業を展開するかを考えて準備する必要があります。高学力の学生にはつまらない授業になりますが、その点をいかにカバーできるか。低学力の学生にはどのようなフォローが必要かを考える必要があります。つまり多くの

私立大学は、国公立大学より学生の教育に時間とコストがかかることとなります。そこで限られた財源の中から資金を出して外部機関からの教育支援を得て、なおかつ学校法人独自の教育を展開することとなります。例えば、私立大学の医学部や看護学部では国家試験に備えて体系的に外部講師の補習授業を行っています。国家試験の合格率はその大学への志望動機に大きな影響を及ぼす要素の一つだからです。ここでも予算措置が必要なことと、修学状況の把握と分析が必要なことから教職員と経営者との協力関係が求められます。

2 入学定員について

大学単独ではなく小学校、中学校、高等学校などをも経営している学校法人が多く見られます。学校法人の経営状態はその全体の収支バランスにより決まります。大学が定員割れとなり、赤字となったとしても、他の小・中・高等学校が黒字であれば、収支の面からは学校法人としては大きな問題とはなりません。私立大学の収入の少なくとも50%以上は授業料等の納付金です。また、支出の約50%は人件費であることから急激に人件費を縮小することが困難

です。このことから私立大学の収支を考えると、定員の充足率は収入への大きな要因となります(図3、図4)。日本私立学校振興・共済事業団「令和6年度私立大学・短期大学等入学志願動向」の入学定員充足率の分布をみると、大学598校中43校が充足率50%未満、17校が50%台で、全体の約10%の大学が定員充足率60%を割ることになります。経営面からみると重要な問題で、今後この傾向が加速するのではないかと危惧されています。

近年になり高校生の急速な短期大学離れが進行しています。令和6年の入学者数は約32,000人で、入学定員充足率は約70%となり、272校中249校が定員割れとなっています。大学と短期大学の両者を併設する学校法人では短期大学の大学への統合を進める所が増加しています。教員資格の問題はありますが、大学及び短期大学両者の教員の理解と協力が重要な課題として存在します。

大学の規模でみると、学生数4,000人未満の小規模大学と、4,000人以上の中規模大学・大規模大学とを比較した日本私立学校振興・共済事業団「令和6年度私立大学・短期大学等入学志願動向」を見ると、令和3年以降から小規模大学の入学定員充足率は100%を切っています。経営面から考えると既設学部・学科の入学定員を増やすことや、新設学部・学科の設置を模索しますが、設置認可に高いハードルがあり簡単にはいきません。この傾向は地方都市の大学ほど著しいと思われます。いかにして定員充足率を上げるかの一つの方法として大都市近郊から都市中心部への大学キャンパスの移転、もしくは新設が約10年前から始まっています。

定員充足の大きな追い風として、国は2020年4月から高等教育の修学支援制度が実施されています。この修学支援制度によって、大学進学率が上昇傾向にあることは確かです。この制度を受けている学生は私立の高等教育機関に多く、個々の大学で比較しても国公立大学に比べて私立大学での修学支援を受けている学生の比率は高いと考えられます。しかし、2024年度から「直近3年間の収容定員充足率が8割未満」の大学・短大、高専は原則として支援対象ではなくなります。令和6年の単年度を見ると私立大学の182校の入学定員充足率が80%未満でし

た。年次進行に伴い修学支援制度を受けることができない大学が増加すると予測されます。このような大学には受験生から見た魅力が一つ欠けることになります。

3 定員の充足について

令和7年に中央教育審議会答申が出され、急速な少子化の進行、新型コロナウイルス感染症後の遠隔教育などの教育システムの変化、国際社会情勢の変化、AI技術革新などへの対応が示されました。特に、学校法人に関しては、急速な少子化の進行による18歳人口と大学進学者数の減少は経営に直結する重要な問題です。これまで学生の定員数を充足するために情報科学分野や文理融合を目指した既存学科・学部の再編や新学科・学部を設置が行われて来ました。このような対応が出来るには財政的な余裕のある学校法人であることが必要と思われます。中小規模の多くの学校法人は限られた財源をもとにできる改革を模索しながら定員確保を目指しています。

定員充足と18歳人口の今後の推移は、学校法人にとって非常に重要であります。日本の総人口の減少が報じられ、その結果としての18歳人口の減少は約10年以上前から指摘されています。公立大学から私立大学に転職して、18歳人口予測を初めて具体的な数値として目にした時の衝撃は忘れられません。大規模な私立大学以外は生き残れるのだろうか、ぼんやりと不安に感じたことがいよいよ現実になりつつあるように感じます。

18歳人口と高等教育機関への進学率等の推移(図5)を見ると、18歳人口は2024年から2033年ころまで緩やかに減少し、2034年から急激に減少が加速すると予測されています。これに伴い高等教育機関への入学者数も変化していくと考えられます。2035年に約100万人から2040年には約70万人へと減少します。2025年6月5日に最新の人口動態調査結果が発表され、出生率が70万人を初めて割り込み、将来の人口減少が予測よりも早まることが予測されています。

全国的にみると、2024年5月1日現在の高等教育機関(大学、短期大学、高等専門学校)は1168校。その内、大学は813校あり、国立が86校、公立が103校、私立が624校で全国の大学の

76.8%を占めています。大学の全国の高等教育機関学生数は約272万人で、私立に約78%の205万人が在籍しています（図6）。

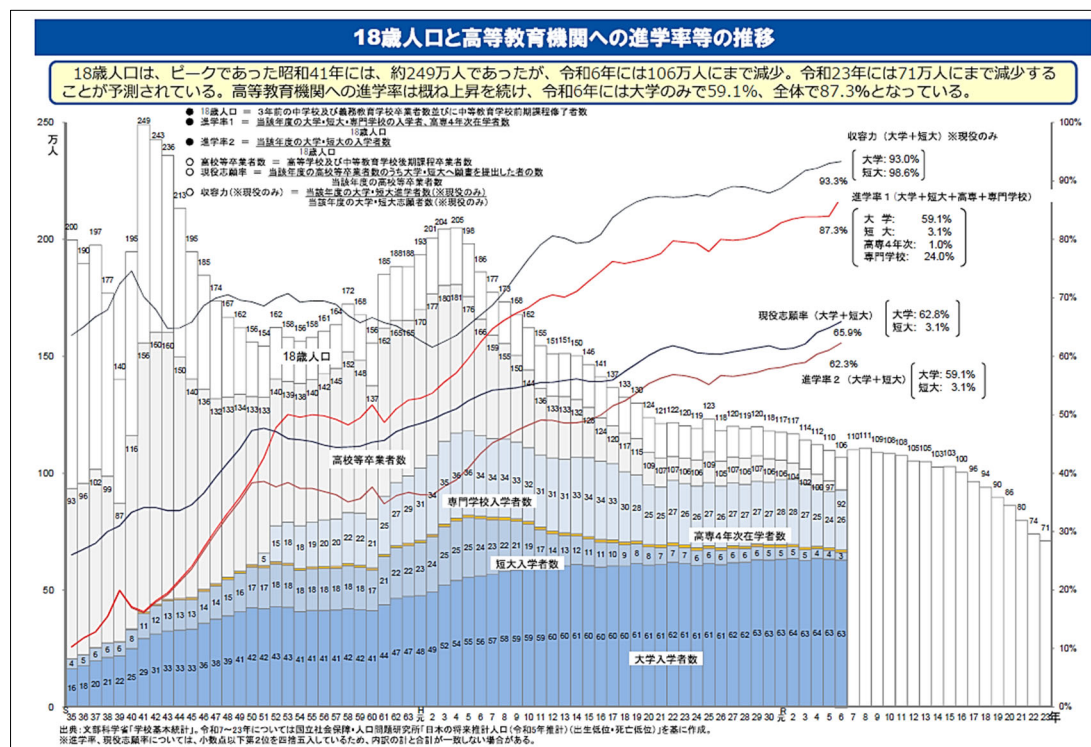


図5：我が国の「知の総和」向上の未来像～高等教育システムの再構築～（答申）
関係データ集（1）

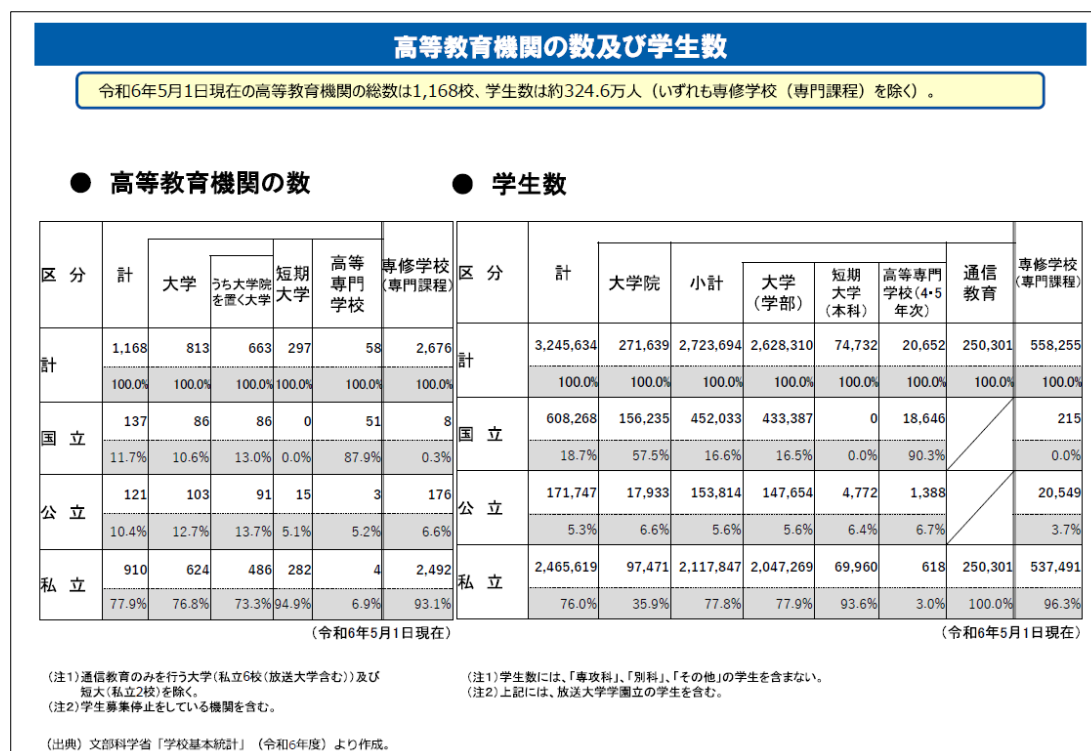


図6：我が国の「知の総和」向上の未来像～高等教育システムの再構築～（答申）
関係データ集（2）

定員の充足を考えると進学率の増加は重要な要素です。進学率は、2024年の大学と短期大学の合計は62.3%、4年制大学への進学率は59.1%でわずかに増加傾向にあります(図7)。2013年の進学率は男性が54.0%で、女性は

45.6%でした。2024年には男性が61.9%で、女性は54%でした。約10年で女性の進学率は約10%増加しました。この傾向は今後も続くものと思われます。

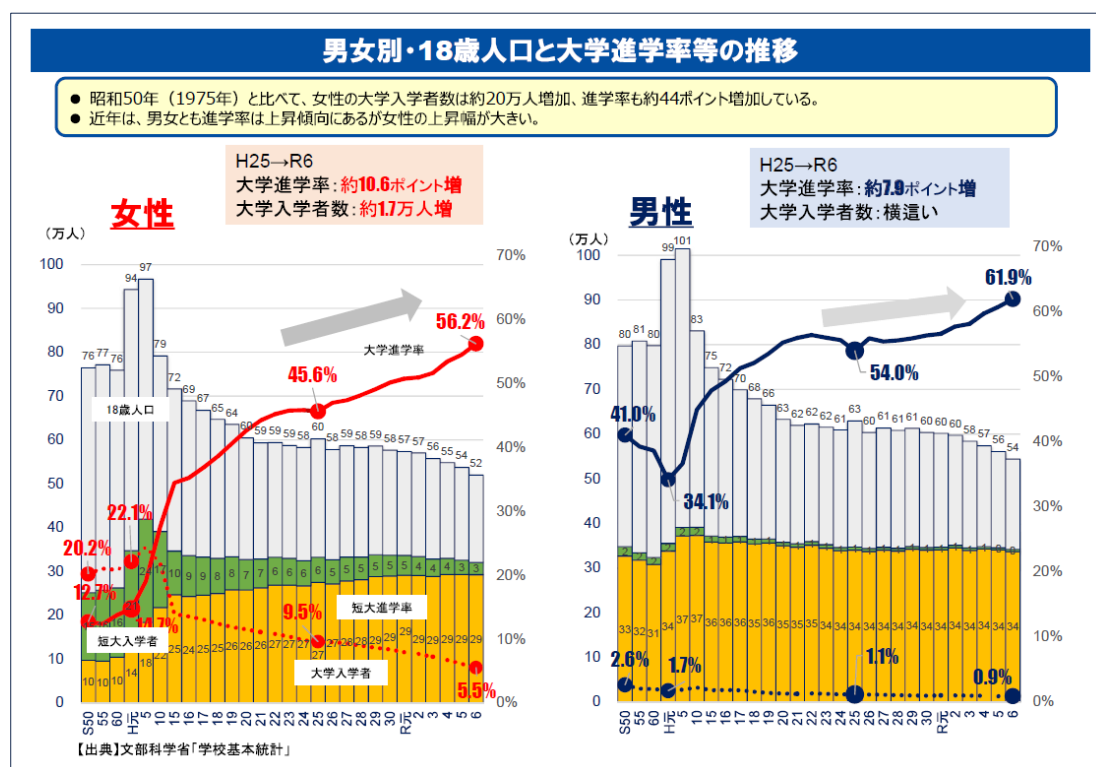


図7：我が国の「知の総和」向上の未来像～高等教育システムの再構築～（答申）
関係データ集（1）

ここで関西の状況を考えてみたいと思います。2025年の大学進学者数は約10万人と予想されています。以降、毎年約1000人が減少していくと考えられています。10年後には約1万人の減少となると考えられています。入学定員から見ると、関西の国公立大学、有名私立大学、医療系や国際系専門に特化した大学の入学定員が約10万人で2025年の大学進学者数に相当します。これらの大学の定員数が変わらなければ必然的に多くの関西圏の私立大学は定員充足が不可能となり、継続的な定員充足低下が続くと予想されます。

このような状況を予測して大都市中心地へのキャンパスの進出が約10年前から始まっています。入学者の大都市圏への集中と、地方都市の学校法人・大学への入学者の減少に対してはこれまで色々な施策が講じられて来ましたが、

その中で大都市圏周辺地域の大学の定員増や新設学部を設置は制限されてきましたが、地方都市での状況の回復にはなかなか難しいように思います。

大阪周辺の状況を見ると、近年大阪の中心部に近接した地域に新しくキャンパス等が開設されています。例えば、大阪工業大学梅田キャンパス、立命館大学梅田キャンパス、大和大学、関西学院大学院大阪梅田キャンパス、宝塚大学梅田キャンパス、大阪公立大学、サテライトキャンパス・オフィス(九州大学、京都芸術大学、大阪商業大学)、大阪学院大学(JR岸辺駅)などがあります。

少子化の影響は一番初めに小学校に影響が出始め、年ごとに中学校、高等学校、最後に大学に出てきます。文部科学省 私立学校・学校法人基礎データ 「私立学校・学校法人に關す

る基礎データ」によると、令和4年の状況では、小学生の1.3%が、中学生では28.9%が、高校生では34.3%が、大学生では74.7%が私立の学校に在籍しています（図8）。平成4年を境に私立学校に在籍する短期大学生数、高等学校生数と幼稚園生徒数が急速に減少してきています（図9）。このような状況の中で大阪府では

2025年からすべての家庭の高校無償化が始まりました。大阪府では公立高等学校から私立高等学校への入学者数の緩やかなシフトが起きている。将来の進学を考えると、私立高等学校への選択を有利にしているように思います。

私立学校の状況						
	学校総数			在学者総数		
		うち私立学校	割合		うち私立学校	割合
大学・短期大学	1,116	915	82.0%	3,025,676	2,261,295	74.7%
大学	807	620	76.8%	2,930,963	2,171,692	74.1%
短期大学	309	295	95.5%	94,713	89,603	94.6%
高等専門学校	57	3	5.3%	53,511	1,676	3.1%
特別支援学校	1,171	15	1.3%	148,633	875	0.6%
中等教育学校	57	18	31.6%	33,367	7,080	21.2%
高等学校（全日制・定時制）	4,824	1,320	27.4%	2,956,909	1,015,164	34.3%
義務教育学校	178	1	0.6%	67,799	228	0.3%
中学校	10,012	780	7.8%	3,205,226	246,337	7.7%
小学校	19,161	243	1.3%	6,151,310	79,882	1.3%
幼稚園・幼保	15,776	11,894	75.4%	1,744,277	1,530,973	87.8%
幼稚園	9,121	6,152	67.4%	923,089	807,572	87.5%
幼保連携型認定こども園	6,655	5,742	86.3%	821,188	723,401	88.1%
専修学校	3,049	2,859	93.8%	635,568	612,906	96.4%
各種学校	1,046	1,041	99.5%	102,108	101,664	99.6%

（令和4年5月1日現在）

図8：文部科学省 私立学校・学校法人基礎データ 「私立学校・学校法人に関する基礎データ」 <https://www.mext.go.jp/content/000220510.png>

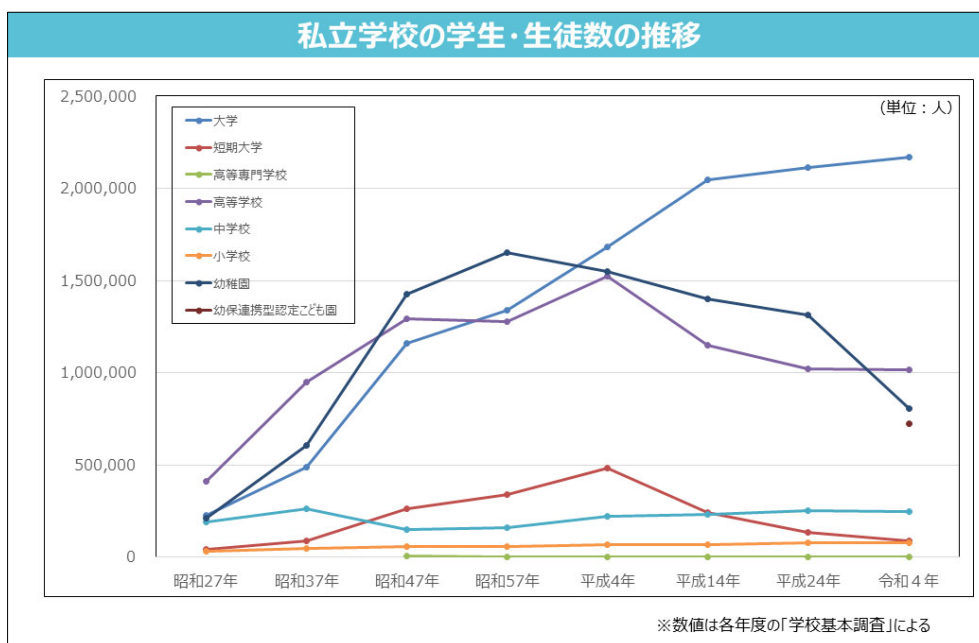


図9：文部科学省 私立学校・学校法人基礎データ 「私立学校・学校法人に関する基礎データ」 <https://www.mext.go.jp/content/000220513.png>

