

# 「私学経営に関する研究集会」実施レポート（大阪会場）

作成者：私学経営研究会 下田

## 1. 開催概要

- 日時：2026年2月4日（水）17時～19時
- 場所：私学経営研究会大阪事務局
- 出席者：
  - アドバイザー
    - ：五藤 勝三氏（本会理事、神戸学院 常務理事）
    - 井川 一裕氏（本会理事、弁護士法人俵法律事務所 弁護士）
  - 参加法人
    - ：明德学園、同朋学園、平安女学院、帝塚山学院、
    - 大阪青山学園、帝塚山学園、京都文教学園

## 2. 前提：私学を取り巻く環境、背景

私学経営における人口動態の影響は、中学・高校（12・15歳人口）及び大学（18歳人口）のすべてにおいて右肩下がりの状況にあり、存続そのものが危ぶまれる危機的状況にある。

- **生命線の危機**：生徒・学生募集は法人の生命線であるが、公立高校からの流入減少など、従来の募集モデルが通用しなくなっている。
- **格差の拡大**：大手大学が運用の利回りを考慮して他校を買収する動きを見せる一方で、中小規模の法人の中には「不動産価値以外に魅力がない」と評価されるリスクを抱えている事例もあった。

## 3. 主要な論点

現在、学校法人は18歳以下人口の減少という深刻な少子化の波に直面しており、多くの法人が赤字経営や人材不足という共通の課題を抱えている。主要な論点は以下の4点に集約される。

1. **ガバナンスと法改正への対応**：改正私立学校法に伴う「業務執行理事」の定義や、学長と理事の役割分担について、各法人が模索を続けている。文部科学省の説明が不明瞭な中、実務上の解釈と権限の切り分けが急務となっている。
2. **抜本的な財務構造改革**：事務部門の外部委託や共同化による変動費化を推進する動きがある。また、大学撤退には最低十数億円規模の資金が必要となり、アスベスト対策費や退職金精算など、閉鎖に伴う膨大な「隠れコスト」の実態が浮き彫りになった。
3. **人材育成と組織の停滞**：職員の流動化が進む中、年功序列制度やセクト主義が弊害となり、若手・中堅層のモチベーション低下や人材の空洞化が深刻である。トップダウンからボトムアップへの経営スタイル転換が議論された。

4. **教育の独自性と生存戦略：**「とんがった教育」による差別化が不可欠であり、単なる授業料無償化や宣伝では学生確保は困難である。地域連携や法人間の枠組みを超えた教職員の共有化など、新たな生き残り策が提唱された。

#### 4. 【論点1】ガバナンスと法改正への対応

改正私立学校法における「業務執行理事」と「代表業務執行理事」の設定について、各法人は組織の実態に合わせた独自の解釈を余儀なくされている。

##### 各法人の対応状況

- ・同朋学園：学長は除外。企業経営者の理事から役割の明確化を求められている。
- ・明德学園：副理事長、常務理事が担当。学長・校長は「組織の長」として除外。
- ・帝塚山学院：常務理事が担当。学長等を業務執行理事に含めるか長期間議論。
- ・平安女学院：常務理事以上が担当。理事長代行の序列を附則で規定。

##### ガバナンス上の課題

- **学長と経営の分離：**学長が経営（業務執行理事）を兼務する場合、教学の論理が優先され、客観的な経営判断や自己批判が難しくなる懸念がある。
- **文科省説明の不透明さ：**法改正に伴う具体的な定義について、文科省から腑に落ちるような回答は得られず、現場に混乱を招いている。

#### 5. 【論点2】抜本的な財務構造改革

赤字経営を脱却するため、事務部門のコスト削減と教育への重点投資を両立させるドラスティックな戦略が提示された。

##### 事務部門の徹底したコスト削減

- **コストとしての事務：**事務を「コスト」と割り切り、職員給与を4年間で4割削減するなどの目標が掲げられた。また、派遣職員等有期雇用者を契約期間満了退職で後任は採用せず、専任職員だけに絞って業務を行っている
- **変動費化と共同化：**事務を聖公会会派の学校間で共同化し、固定費を変動費化する。
- **ルーティンワークの排除：**定型業務は可能な限りAIや外部委託に投げ、人間でなければ対応できない業務のみを残す。

##### 学校閉鎖に伴う経済的リスク

大学等の募集停止・閉鎖を検討する場合、以下のコストを念頭に置く必要がある。

- **清算資金：**大学を1校潰すには、ミニマムで十数億円が必要。
- **不動産の売却は場所により雲泥の差：**郊外キャンパスを閉鎖し売却する場合は、広大な土地が人口減少の中で宅地として売却しづらく、加えて30年以上前の建物ではアスベスト処理に伴う解体費用の拡大懸念があり、余り多くの資金捻出が期待できない。

- **退職金精算**：退職金財団は一斉退職を想定していないため、精算金として2～3億円の追加拠出が発生するほか、早期退職に伴う割増も必要と想定される。

## 6. 【論点3】人材育成と組織の停滞

職員層の「空洞化」とモチベーションの維持が、多くの法人の共通課題となっている。

### 人材に関する主要な悩み

- **採用と流動化**：愛知県内の事例では、給与水準が高い上位校へ若手職員が流出する現象が起きている。
- **年功序列の弊害**：優秀な若手を抜擢しようとしても、周囲とのバランスや組合の反対により、インセンティブ付与や昇格が困難な構造がある。
- **セクト主義**：部署を跨ぐ異動において「この人が抜けたら業務が回らない」という個別最適化が優先され、組織全体の最適化が阻害されている。

### 組織変革の試み

- **「ノー」と言わない文化**：若手の研修参加や新しい事業アイデアに対し、本部長クラスが「ノー」と言わずに後押しし、熱量を引き出す。
- **ボトムアップの仕組み**：現場の教職員を経営改革委員会の委員に任命し参加させることで、経営意識を植え付ける機会となっている（「経営の自分事化」）。

## 7. 【論点4】教育の独自性と生存戦略

教育の質を向上させるため、教員を周辺業務から解放し、本業に集中させる環境づくりが求められている。

- **業務の分業化**：事故対応、いじめ問題、モンスターペアレント対応などを専門班（事務・外部）が引き受け、教員を「ブラック業務」から守る必要がある。
- **「とんがった教育」の追求**：
  - ・単なる学費無償化では学生は集まらない。
  - ・外部から「とんがった人材（例：デービッド・アトキンソン氏のような提言ができる学者）」を招致し、地域への発信力を高める。
  - ・他大学との「国内留学制度」や「教員の相互貸与」による教育リソースの共有。

## 8. まとめ

言わずもがな、「少子化」は「将来の問題」ではなく、すでに経営局面に入っている「現在進行形の危機」である。各法人の歴史も文化も事情も違えど、「今」、着手すべきこととして捉え、行動を起こす必要があるものが論点として共有された。

以上