

文科省に聞く!

経営改革支援事業の選定基準と今後の展開は?—教育改革と経営改革がセット



私学助成課 助成第一係長 **難波 大貴**
 なんばひろき ●2015年文科省入省。大臣官房人事課、スポーツ庁政策課学校体育室、総務課大臣官房総務課審議班、高等教育局国立大学法人支援課を経て、2023年より現職。

—想定していた申請数と、実際の申請状況は?

メニュー1は、カリキュラムの再編等を通じた大胆な構造転換を支援する募集枠です。想定したのは、地方の中・小規模校が社会ニーズに応じて強みをとがらせる学部再編。教育の質を高めるとともに組織をスリム化し、経営効率を上げて黒字化をめざすような事例です。選定予定件数を上回る大学73校、短大38校から申請がありました。収容定員別には2,000名以下の大学等が78%と大勢を占め、大規模大学からの申請はなく、事業の趣旨をよく理解してもらえたと感じます。取組分野類型*1は有識者委員会*2が地方中小私大の経営改革を想定して区分けしたものです。「その他」での申請には、分野複合的な取り組みが多く見られました。

メニュー2では、機能強化と経営効率化を達成する学校間連携を支援します。例えば、大学間で事務システムの共有化や科目の相互補完等により、機能の強化と運営効率化を両立させる、といった事例を想定していました。申請数は選定予定の5グループは超えたものの、8グループにとどまりました。複数大学の連携は容易ではないため、調整に時間を要したのかもしれませんが。

—審査の体制と観点は?

審査員は有識者による委員会の約20人。数人ずつのチームでの審査と委員会全体での審査をふまえた候補案を基に、私学事業団が最終決定を行いました。申請校に対しては、委員からの意見を2025年2月に伝えています。

メニュー1、2いずれも体制と事業内容の総合的な審査で、特に事業内容が重視されました。メニュー1の観点は、育成する人材が地域社会のニーズにマッチしたのか、既存の取り組みの踏襲になっていないか、定員規模の適正化が適切に検討されているか、経営陣だけでなく全学の取り組みとなっているか、など。定員減は必須条件ではなく、定員を維持した計画も選定しています。事前に予告していたとおり、各地域ブロック、取組分野類型がまんべ

なく選定されるように、若干のバランス調整は行っています。ただし、一部のブロックや類型を優先する調整はしておらず、あくまで計画の内容重視です。

メニュー2については、選定予定数は5グループでしたが、4グループにとどまりました。事務面の効率化中心の計画と教学面の強化中心の計画をバランスよく選定できた一方、大規模大学が連携をリードする計画はなく、連携に関する近年の規制緩和を積極的に活用するといった計画もあまり見られませんでした。

—本年度以降の展開については?

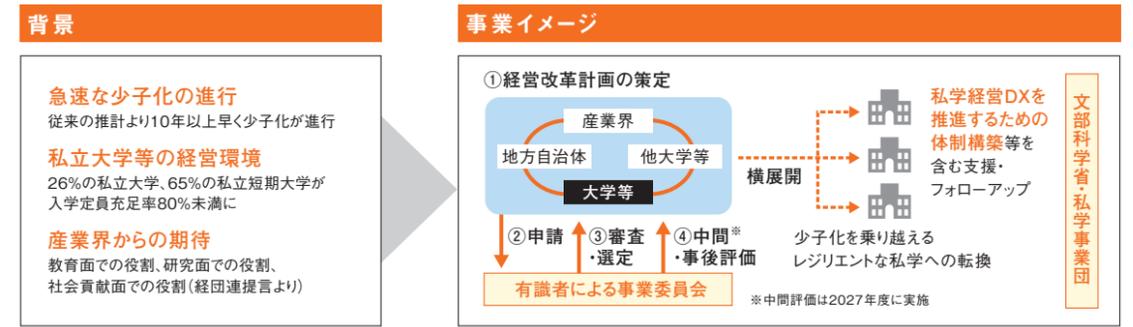
2年目の2025年度は、4億円増となる24億円の予算が確保できたため、新規募集を行います。集中改革期間内の事業であるため、2025年度採択校は4年間の支援となります。

メニュー1は5校程度を選定予定です。地域とより密接に連携した計画、前例のないチャレンジングな計画の申請を歓迎します。メニュー2は5グループ程度を選定予定。「自ら開設」の原則が緩和*3されたことを活用し、共通教育は他大学と科目を共有するなど、「連携推進法人制度」や「特例制度」を積極的に取り入れた計画にも期待したいと思います。1、2年目いずれの選定校も、毎年のフォローアップと、2027年度に中間評価、2029年度に事後評価を実施します。

—私立大学に向けたメッセージは?

経営改善を主眼とする改革は簡単ではありません。しかし、18歳人口減少がつかの間の踊り場となっている今が、大きな改革の手を打てる最後のチャンスです。私たち私学助成課としては、経営改革支援事業を通じて地域や社会のニーズに応えながら、ボリュームゾーンの人材育成を担う私立大学に対する、社会の見方を変えることが重要だと考えています。フォローに全力を傾け、事業内容を充実させていくとともに、前向きに、意欲的に取り組む大学に必要な支援を届けられるよう、引き続き取り組んでまいります。

【図表1】「少子化時代を支える新たな私立大学等の経営改革支援」概要



事業概要	
実施期間	2024～2028年度(予定) ※集中改革期間
予算額	2024年度:20億円 2025年度:24億円
内容	少子化時代において、日本の未来を支える新たな人材育成を担う私立大学等のあり方を提起し、将来を見据えたチャレンジや経営判断を自ら行う「経営改革計画」の実現を図るとともに、その知見やノウハウの普及・展開を図る取組について、継続的に支援。
メニュー1	メニュー2
テーマ	少子化時代をキリと光る教育力で乗り越える、私立大学等戦略的経営改革支援
募集対象	私立大学・短期大学・高等専門学校(中・小規模中心)
選定件数	45校
交付金額	1校当たり1000～2500万円程度/年 ※自走化に向け4年目以降は通減
申請条件等	<p>メニュー1、2共通</p> <p>①メニュー1、メニュー2について、複数選定を可とする。 ②以下のア～ウに該当する大学等は支援対象外とする。 ア:当年度の私立大学等経常費補助金の交付に際し、管理運営等に問題があるとして、私立大学等経常費補助金取扱要領(日本私立学校振興・共済事業団理事長裁定)4(1)の規定に基づき減額又は不交付となった学校法人が設置する大学等 イ:当年度の私立大学等経常費補助金を申請しない若しくは不交付の大学等 ウ:「情報の公表の実施状況による増減率」に定める区分について公表していないものがあること。ただし、2024年度末までの状況において判断する</p> <p>メニュー2のみ</p> <p>③取組内容、指標等について、2024年度中に各大学等のHPにて公表を行うこと。なお、別途、文科省もしくは日本私立学校振興・共済事業団(以下「私学事業団」という。)のHP等でも公表する可能性がある。 ④全学的な体制を整えて行う取組であること。 ⑤他の補助事業*により経費措置を受けている内容と重複がないこと。</p> <p>⑥グループ内に私立大学等が1校のみの場合は支援対象外とする。 ⑦同一法人内のみの学校による取組は支援対象外とする。</p> <p>※「大学教育再生戦略推進費」や「成長分野をけん引する大学・高専の機能強化に向けた基金」など、国または地方公共団体等による補助事業及び委託事業等</p>
事業計画書の記載項目	<p>メニュー1</p> <p>1.概要 学校法人名、学校名、事業概要、収容定員、イメージ図など <取組分野類型> ①観光・地域振興 ②健康・医療 ③国際 ④文理融合 ⑤理工農 ⑥人文・社会 ⑦その他 から選択</p> <p>2.事業内容 (1)現状分析・事業目的 (2)人材育成に係る計画、経営力強化への寄与</p> <p>3.達成目標 ①収容定員充足率 ②経常収支差額 ③独自指標(定量指標) ④独自指標(定性指標)</p> <p>4.事業実施体制 5.年次計画(各年度) 6.他の事業内容との関連(該当する場合のみ)</p> <p>メニュー2</p> <p>1.概要 学校法人名、大学名、連携学校法人及び大学、事業概要、イメージ図など</p> <p>2.事業内容 (1)現状分析・事業目的 (2)連携による機能の共同化・高度化に係る計画 (3)連携事業による経営効率化への寄与</p> <p>3.達成目標 ①経営効率化指標 ②独自指標(定量指標) ③独自指標(定性指標)</p> <p>4.事業実施体制 5.年次計画(各年度) 6.他の事業内容との関連(該当する場合のみ)</p>

*1 【図表1】参照 *2 少子化時代を支える新たな私立大学等の経営改革支援委員会 *3 大学等連携推進法人制度(2020年～)、大学設置基準改正による特例制度(2022年～)

*文科省「令和6年度予算 私学助成関係の説明」「令和6年度少子化時代を支える新たな私立大学等の経営改革支援公募要領」(2024年)をBetween編集部にて加工

け。自治体や企業と連携して、社会や地域の未来に不可欠な人材を育成する教育・研究プログラム等が支援の対象だ。特徴的なのは、この改革が「経営改革」でなければならぬ点。申請時に提出する事業計画書には、「達成目標」として、収容定員充足率や経常収支差額の推移見込を記載する必要がある【図表1】。「縮小」の文言こそないが、定員未充足の大学が、規模の適正化を伴う改革によって再起を図るケースも想定されていると受け取れる。選定校の計画を見ると、3分の1は定員減を予定している。

連携体制を組んで運営面や教学面を強化するグループを対象としたメニュー2も、「経営改革」が必須条件だ。複数大学間で事務処理の共同化、授業の相互提供などを行い、経営効率化を図るケースが典型例だろう。公募要領には地域や規模についての言及がなく、都市部の大学や大規模大学が連携をリードする形もあり得る。

文科省には、事業を通して「教育×経営改革」や連携の好事例を収集し、横展開を行ったり、学校間共用プラットフォームの構築を検討したりする考えがあるという。各大学の前例のない大胆な取り組みが期待されるところだ。

2028年度までが改革の最後のチャンス

文科省は2024～2028年度を私立大学の「集中改革期間」と位置付ける。すでに定員充足に苦戦する大学が多い中、10年後に待ち受ける、さらなる18歳人口急減期に備えて経営改革を図るのは今においてほかにない。同省はこのような危機意識の下、大学等のチャレンジや意欲的な経営改革を後押しする4つの新規事業を「時代と社会の変化を乗り越えるレジリエントな私立大学等への転換支援パッケージ」として立ち上げた。

その中の1つ、「少子化時代を支える新たな私立大学等の経営改革支援」【図表1】は、将来を見据えた経営改革を実施する私立大学・短大・高専を、原則2028年度までの5年間、継続支援するもの。個別大学の教育・経営改革がテーマのメニュー1と、複数大学等の連携をテーマとするメニュー2の二本立てで、両方への申請も可能だ。

メニュー1は、中・小規模校向

★Between情報サイトに、選定結果に関する参考記事があります。https://between.shinken-ad.co.jp/detail/2025/01/shigakujoisei.html

取材・文/見山雄介 撮影/亀井宏昭

【図表3】メニュー2「複数大学等の連携による機能の共同化・高度化を通じた経営改革支援」選定大学等一覧

グループ	事業名	大学等名	所在地	事業のポイント
1	ポリウムゾーン人材を本気で育成するパートナーシップの構築	◎桐蔭横浜大学	神奈川県	●「分厚い中間層」として社会課題の解決に貢献する実践的人材を育成する大学同士が連携。 ●各大学が行ってきた人材育成の取り組みを共有。 遠隔システムも活用 しながら、参画大学の学生が交わって学ぶ 越境学習PBLを開講 する。ミネルバ大学の事例を参考に、 大学混成のチーム で各大学が立地する地域をめぐる機会も設ける。 ●賛同する企業と共に学生を育て、育った学生のプロフィール等が閲覧できる ショーケースデータベースを構築 。各企業とマッチングする大社接続システムの開発に取り組む。 ●これらは、各大学単体での投資は難しいため、連携して取り組むことで効果的・効率的な改革を志向する。
		東京家政学院大学	東京都	
		京大文科大学	京都府	
		日本文理大学	大分県	
2	音楽大学アライアンス協定締結による学校運営及び教学改革事業	◎昭和音楽大学	神奈川県	●業者対応の窓口の一本化など、 事務機能を共同化 。 SDやFDも共同開催 の機会を設ける。予算策定の初期段階で、参画大学の財務担当者が集中検討会を行い、取り組みの共同化による予算削減、 物品の共同調達 、重複購入の抑制などをめざす。 ● 施設・設備の共同利用 を進める。 ●各大学主催の公演(実習授業)に連携大学の学生が参加する。1つの公演には多様な専門家が関わるため外部に出演依頼するケースも多いが、 各大学が人材を提供 すれば、過不足を補い合える。
		東京音楽大学	東京都	
		平成音楽大学	熊本県	
3	複数大学連携シェアードサービス化促進事業	◎桃山学院大学	大阪府	●物品調達、給与・共済、経理等の間接部門業務を集約・合理化した 共同事務機能 を設ける。運営費用と人的コストの削減、高効率化を実現する。 物品調達のシステムも統一 。消耗品等の物品を一括発注し、経費を削減する。 ●上記により業務量が削減された分、 間接部門の人員を直接部門に転換 。主活動である教育・研究支援等の強化・発展を図る。 ●教育研究支援業務や管理運営業務能力を高めるため、また、各校のコア領域の専門性を育成するため、 SDを共同実施 する。
		神戸国際大学	兵庫県	
		平安女学院大学	京都府	
4	「Higher Education For All」短期大学の教育機能の共同化・高度化の取組み～短期大学の経営改革のための複数短期大学等による連携事業～	◎西九州大学短期大学部	佐賀県	●「短期大学コンソーシアム九州」から「九州短期大学共創プラットフォーム」への転換。参画大学は、①入学前教育 ②職業分野拡充 ③進学支援、の各科目群をプラットフォームに提供。各大学は共有科目群と、教育課程の特例制度や基幹教員制度を活用して履修モデルを構築し、新しい層へ募集拡張。 ●共有科目群の 学習成果は統合的に管理 。一定の履修条件を達成した学生にディプロマサプリメントを発行する。 ● 事務機能の共同化、物品等の共同調達、施設・設備、システムの共同利用、FD・SDの共同実施 などを行う。
		長崎短期大学	長崎県	
		長崎女子短期大学	長崎県	

*文部科学省「令和6年度「少子化時代を支える新たな私立大学等の経営改革支援」の選定結果について」(2025年)、各計画書を基にBetween編集部にて加工作成。◎は申請代表校。赤字は編集部によるもの

選定大学の取り組みを今後の改革のヒントに

2025年度の申請の参考に、初年度の選定結果を見ていく。

メニュー1は、111校が申請された(大学32校、短大13校)が選定された【図表2】。ブロック別に見ると、九州が最多の11校、北関東が最少の1校。取組分野7類型については、「①観光・地域振興」と「②健康・医療」で計22校と選定校数の半数近くを占める一方、「③国際」「④文理融合」「⑤理工農」は各2校以下と偏りが見られた。

「⑦その他」は14校。複数分野のカリキュラムや、新しい教育プログラムへの改革が多い。そのほか、学部・学科改組や、自治体からの支援を得る計画も見られる。

申請の際、計画完了時の収容定員の見込みが問われるが、*定員減16校、変更なし20校、定員増が9校となっている。定員増の大学は、決定している新学部設置や同法人の短大の募集停止(4大への移行)などが背景にあり、拡大路線というのではないようだ。変更なしのところは、すでに定員減を断行済みであったり、留学生施策が具体化されていたりする。

いくつかの大学の例を見ていく。安田女子大学は、2025年

度に短大保育科の学生募集を停止し、教育学部に幼児教育学科を設置。その組織変更が定員に反映されている。金城大学と四国大学も、短大は9校で定員減、4校は定員を据え置く。函館大谷短期大学はインクルーシブ体制を構築、その需要の試算により適正定員を設定している。大幅な人口減が見込まれる岩手県の修紅短大は、近隣の市で、専門学校で留学生に介護福祉士の資格を取得させていることに着目し、国際福祉系の学科等を設置して既存学科の定員を振り分ける。

メニュー2は、8グループが申請、4グループが選定された【図表3】。各大学は、元々、教職員の交流などの連携があったようだ。グループ2、3、4は事務機能の共同化がメインの連携。物品の調達やSDを共同で行い、業務量や予算を削減する。グループ2は予算策定段階で財務担当者が集まって検討するという。グループ1と2は、連携大学の学生が同じ教育プログラムに参加する機会が設けられ、効率化と教育の充実が同時に実現できる良さがある。

これら選定大学の計画は、未申請大学にとっても、大いに教育・経営改革の参考になるだろう。

*計画書を基にカウント(計画時と完了時の定員が同一基準でないケースを含む)

*Between情報サイトに、メニュー2のグループ1(4私大が連携、「越境学習」を通して「分厚い中間層」の人材を育成)とグループ3(関西の3法人が事務の共同化・効率化により教育・研究の支援体制強化へ)の記事があります。 <https://between.shinken-ad.co.jp/article/>

【図表2】メニュー1「少子化時代をキラリと光る教育力で乗り越える、私立大学等戦略的経営改革支援」選定大学等一覧

ブロック	所在地	大学等名	取組分野類型							事業名	計画時収容定員(名)
			①観光・地域振興	②健康・医療	③国際	④文理融合	⑤理工農	⑥人文・社会	⑦その他		
北海道	北海道	札幌大学							●	札幌大学魅力化構想：地域社会に貢献する人材を分厚い層の学びで育成する学群制の構造改革	3,200
	北海道	函館大学	●							持続可能な未来を支える地方GX推進人材の育成を通じた経営改善	400
	北海道	函館短期大学		●						未来をつなぐ食と保育のグリーン教育推進と経営改善	240
	北海道	函館大谷短期大学							●	少数大学の強みを生かしたインクルーシブ教育体制の構築	180
東北	青森県	八戸学院大学短期大学部	●							八戸学院大学・八戸学院大学短期大学部の包括的改組	240
	岩手県	修紅短期大学							●	新法人化による、地域貢献の担い手を輩出する短期大学の創生	100
	宮城県	宮城学院女子大学	●							地域のニーズに応える大学改革の推進	3,000
北関東	山形県	東北文科大学							●	地域に応え地域を支える人材養成のための教育改革	540
	福島県	福島学院大学	●							実践力向上を目指す人材育成	800
	群馬県	高崎商科大学							●	知(地)の循環型コミュニティによる未来人材育成プログラム	800
南関東	埼玉県	人間総合科学大学		●						人間科学部の構造転換(サステナブルで健康的な食エコ実践プログラム/ジェネレーションヘルスサイエンス教育プログラム)	1,240
	千葉県	植草学園大学							●	「支援の植草」New Vision：経営企画室によるインクルーシブ社会を支える人材育成強化のための経営改革	880
	東京都	目白大学短期大学部	●							首都圏型地域協創コミュニティカレッジへのリビジニング	440
甲信越	東京都	新渡戸文化短期大学		●						「対象」×「コース」の2つの軸で両学科の改革を段階的に先行入学者を拡大する	400
	新潟県	新潟工科大学						●		産官学連携による地域中核技術者の卵の育成と募集プラットフォーム構築事業	810
	新潟県	新潟リハビリテーション大学		●						人の心の杖であれ～ひとり一人が主役になれる多様で個性的な学びの支援～	300
北陸	山梨県	健康科学大学	●							新学科設置及び学科共通教養の3H計画	1,090
	富山県	富山国際大学							●	多様な社会と学生に対応した課題解決型教育プログラムへの転換による地域人材育成	860
	石川県	北陸大学					●			多様な価値観が集まるキャンパスと北陸大学DILAP*による経営改革 *DILAP:Data Innovation Liberal Arts Program	2,380
東海	石川県	金城大学	●							地域とともに歩む次世代人材育成ブランディング事業	1,440
	岐阜県	岐阜協立大学							●	経済学部を基軸とした人材育成事業	1,760
	静岡県	浜松学院大学							●	浜松学院大学経営改革事業	600
近畿	愛知県	日本赤十字豊田看護大学		●						確かな看護実践力を有する人材育成に向けたDX推進による教育方略の開発と実践及び大学組織運営の効率化	506
	滋賀県	びわこ成蹊スポーツ大学							●	湖国ならではの強みを活用し、スポーツで地域に貢献できる人材育成を行う大学への構造改革～「スポーツ」×「DX・自然観光」教育で～	1,440
	京都府	京都光華女子大学							●	全学ハブ拠点学部設置による健康・未来創造キャンパスの実現	1,998
中国	京都府	京都ノートルダム女子大学*							●	起業家と共に創る人生100年時代の女性リーダー&フォローアップ育成プラン	1,445
	京都府	明治国際医療大学		●						大学発！未来につながるまち・ひと・しごとの創生	1,010
	大阪府	帝塚山学院大学	●							堺・泉北地域のウェルビーイングを叶える社会共創拠点の構築と人材育成	1,480
四国	兵庫県	兵庫大学		●						地方・アジアを対象とする健康寿命延伸に資する人材育成	1,823
	鳥取県	鳥取看護大学		●						地域における遠隔看護システムの確立に寄与する人材育成	320
	鳥取県	鳥取短期大学	●							「地域貢献マスター」の育成	600
九州・沖縄	広島県	安田女子大学							●	教育学系統区分の組織改編及び「教育学部実践LABO」の新設	5,585
	徳島県	四国大学							●	四国大学スタートアップ101	2,389
	香川県	香川短期大学							●	青い国・四国瀬戸内まるごと留学	470
	福岡県	福岡工業大学短期大学部							●	情報メディアを核とした新たな専門人材育成拠点への経営改革支援事業	320
	福岡県	西南学院大学	●							地域総キャンパス	1,556
	佐賀県	西九州大学短期大学部							●	well-being社会をけん引する人材育成短大の創造	380
	長崎県	長崎短期大学							●	地域との共創による保育人材育成～キラリと光る保育学教科力開発プロジェクト～	490
	長崎県	長崎外国語大学			●					「国際日本学科」設置による多言語多文化グローバル人材育成強化事業	740
	長崎県	鎮西学院大学					●			文系データサイエンス実践力養成プロジェクト	580
	熊本県	平成音楽大学	●							平成音楽大学・御船町 地域文化振興による町づくりプロジェクト	340
熊本県	熊本保健科学大学		●						地域の医療人材を支える経営改革推進事業	1,360	
宮崎県	宮崎学園短期大学	●							宮崎県唯一の短期大学がキラリと光る教育力日本一の短期大学へ～教育・経営改善プロジェクト～	490	
鹿児島県	鹿児島純心大学							●	特別支援教育実践センター設立による保育・教育現場及び対人援助業務現場への有為人材育成・輩出事業	696	
沖縄県	沖縄女子短期大学	●							コンパクトでキラリと光る短大経営	540	

*京都ノートルダム女子大学は2025年4月に2026年度以降の募集停止を決定

*文部科学省「令和6年度「少子化時代を支える新たな私立大学等の経営改革支援」の選定結果について」(2025年)、各大学計画書・ホームページを基に作成。「収容定員」は計画書の数値

*Between情報サイトに掲出している電子ブック版では、メニュー1における収容定員別、ブロック別の申請数・選定数の表が見られます。