

【図表4】取材大学のお金にまつわる取り組み例

急速な少子化や社会変化の中での中長期計画・経営ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> ▶現状の延長線上で考えがちだった10年スパンでの中長期計画を、20年スパンに改めた。2039年の姿から今すべきことを逆算して大胆な改革を行う。具体的な施策は社会情勢や進捗に合わせて策定し、4年単位で柔軟に軌道修正。(龍谷大学) ▶今後の入学者数の見通しを予測し、その結果を基に、期中だった法人の中長期計画を策定し直し、「デジタル人材育成」に特化した大学づくりを進めている。(大阪電気通信大学) ▶アクセスのよい大阪阿倍野キャンパス(OAC)を看護師育成の集積地にする「AINOナースアイランド構想」を推進。社会課題のエッセンシャルワーカー養成機関として各設置校全体で連携を図る。(藍野大学)
お金や経営に対する構成員の意識醸成、参画	<ul style="list-style-type: none"> ▶教職員・学生のワークショップを通じてボトムアップとトップダウンのベストミックスで計画を策定。(龍谷大学) ▶毎月、法人・教学双方の責任者が参加する合同運営委員会において財務の現状を報告。教職員がリアルタイムで予算執行状況をモニタリングしキャッシュ重視の意識を醸成。(藍野大学) ▶経営企画人材の育成、中長期計画策定への現場教職員の参画により、「2040年問題」を自分事化。(大阪電気通信大学)
予算の策定と執行管理	<ul style="list-style-type: none"> ▶近年の諸物価上昇を踏まえ、予算編成時には新たな事業の厳選や既存事業の見直し等を徹底している。(芝浦工業大学) ▶予算編成は財務部主導で各部署の事業計画や前年度実績、成果も確認しながら査定して策定。このほか、急激な環境変化などに対する施策の実行のタイミングを逃さないため、理事や学長など経営陣の裁量経費を確保。(名城大学) ▶2024年より財務主導の予算編成へ変更。学生募集に関しては財務の安定の根幹のため、予算の根拠を明確にして必要な額を中長期的に確保。(桜美林大学) ▶単年度収支均衡主義をキャッシュフロー重視に改め、部門別管理会計を適用し収支を可視化。法人・教学の責任者で月次で確認し、予算執行状況を基に「必要なものを」「必要な量だけ」「必要な時期に」調達することを徹底し執行統制の強化を図る。(藍野大学)
将来に向けての投資	<ul style="list-style-type: none"> ▶学生が成長する教育環境に向け、3キャンパスの再整備、新棟設置、新学部を開設するほか、地域の産学金連携による拠点も開設。(龍谷大学) ▶データドリブン経営に向け、AINO BSC(財務・顧客・業務プロセス・学習と成長)の4視点に基づく資源配分で、将来投資を推進する。成果指標を可視化し、全校で迅速に改善を常に継続的に実行する。(藍野大学) ▶AI・デジタル技術などの成長分野に資源を集中すべく、全学部学科を再編、改革中。(大阪電気通信大学)
財源の多様化	<ul style="list-style-type: none"> ▶100周年記念基金を契機に寄付制度の拡充へ。特に卒業生の関連企業の商品を返礼品にした寄付制度が寄付者拡大や卒業生との関係性強化に寄与。国内金利の上昇を捉え、安全な資産運用を推進。(芝浦工業大学) ▶近年、収入の新たな柱として、安全性に配慮しつつも資金運用の多様化に取り組み、運用収入は5年前と比較して約3倍へと大きく伸長。年2回更新する長期財政計画では、経済情勢や外部環境を考慮し、向こう10年の収支を試算。長期的な財政の健全化・安定化に努めている。(龍谷大学) ▶自学の教育リソースを活用し、国内外の18歳市場以外にも拡大すべく試行を開始(対象年齢拡大、海外展開)。補助金は、文科省のほか、経産省、自治体、財団の助成金も申請し活用。(桜美林大学) ▶学内設置の「あいの発達支援リハビリ訪問看護ステーション」を広域化に向けて事業を拡大。藍野グループ病院・施設の連携によるエッセンシャルワーカー養成支援金等を獲得し、外部収入を拡大する。(藍野大学) ▶戦略プランの中で、ビジョンの実現の基盤事業の1つとして寄付事業を位置付け、100周年記念基金やふるさと納税に積極的に取り組み、成果を上げている。(名城大学)
お金の使い方の見直し、コスト削減の工夫	<ul style="list-style-type: none"> ▶奨学金は、役割を終えた種類は整理し、新たに必要な奨学金を戦略的に拡大。返済管理の負担のない給付型に一本化。(芝浦工業大学) ▶AI等を活用し、事務職員の業務の効率化、教育での活用可能性に向けた試行を開始。(桜美林大学) ▶特色化に向け、予算や人員を選択と集中。これまでの「標準装備」「自前主義」を改める。例えば電子ジャーナルの契約見直し、BYOD化による学生用PCやPCルームの大幅縮小、共同研究推進で実験環境の相互利用、大学連携で科目の相互提供、同科目の学部学科横断運用や、専攻制への移行による教員配置の工夫など。(大阪電気通信大学)

*取材を基にBetween編集部にてまとめ

調に陥ると改革を行う余力がなくなり、立て直しが非常に難しくなるだろう。今のうちにお金の集め方、使い方を抜本的に見直したい。

【図表4】に、取材大学の取り組み例を挙げた。芝浦工業大学は近年の諸物価上昇を踏まえて予算編成時における新規事業の厳選等を徹底。藍野大学は、手元の現金を重視するキャッシュフロー経営に切り替えた。桜美林大学や名城大学は、海外や18歳以外の市場、寄付金に目を向けるなど、学納金以外の安定的な収入確保をめざす。大阪電気通信大学は全てを自学や学部で用意する「自前主義」や「標準装備」を見直し、特色化に向けリソースの選択と集中を進めている。

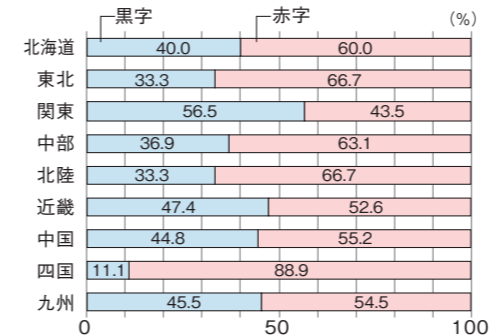
経営をかじ取りする理事長をはじめ、学長を含む理事、監事、評議員ら役職員には、頻繁になされる各種法令等経営に関わる識見を前提とした一層適切な経営判断が求められる。近年はAIを活用して業務の効率化に着手する大学も出始めている。こういった新しい技術を使った経営のあり方については、経営者が自ら学び、取り組んでいきたい。次ページでは、大学財務についての研究・実践を続ける神奈川大学財務部長の田島陸浩氏に、この難局における私学のお金の集め方、使い方を聞く。

【図表1】規模の適正化に向けた私立大学の経営改革強化への転換(イメージ)

経営指導の強化等: 1 早期の経営判断促進に向けた取組フロー	「当面の資金ショートリスクがある・高い」私立大学が、自主再建ができない場合	
	経営指導対象法人	・国が指定(2025年度の42法人から100法人程度に拡大)
	経営改革計画の策定	・経営改革計画の策定を私学助成の交付要件化 →計画の取組・進捗状況が不十分な場合、私学助成を減額等
	取組・進捗状況が不十分 原則5年間経営指導を継続	
2 学校法人間の連携・合併、円滑な撤退に向けた支援等	規模縮小・大学閉鎖の経営判断	・原則5年で自主的な経営改善が認められれば指導終了。認められない場合、定員削減、学部等の廃止、大学閉鎖等を勧告する通知・法人の対応を公表
	学校法人解散・再編統合	・私学事業団による撤退に向けた伴走支援 ・学校法人の清算手続きに係るガイドライン ・私学事業団による学籍簿管理
3 学部等新設の厳格化(スクラップ・アンド・ビルド、財務要件の厳格化等)	学校法人間の吸収合併や学校法人間の財政支援等に係る設置認可・私学助成上の仕組みの改善	・学校法人の吸収合併や学校法人間の財政支援等に係る設置認可・私学助成上の仕組みの改善 ・撤退支援に関するハンドブック作成及び撤退の目安の提示等
	学部等新設の厳格化	・審査体制の充実、経営面・定員充足率の基準の引上げ等

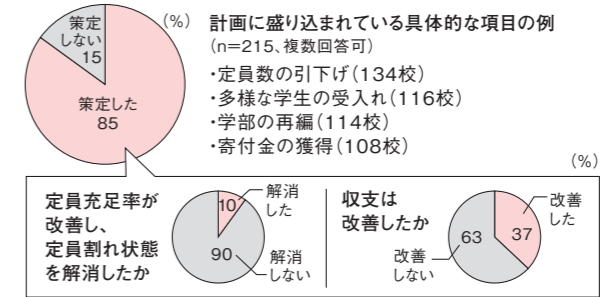
*文部科学省「2040年を見据えて社会とともに歩む私立大学の在り方検討会議審議のまとめ(概要)」を基にBetween編集部にて作成

【図表3】学校法人の地区別損益



*東京商工リサーチ「2025年3月期「私立大学経営法人」動向調査」(2026年)

【図表2】定員割れ私大等における経営改善のための計画の策定状況



*財務省財政制度分科会(2025年11月11日開催)文教・科学技術資料より

リスクの高い法人には経営に踏み込んで指導

「知の総和」答申をふまえて設置された「2040年を見据えて社会とともに歩む私立大学の在り方検討会議」では、私大の役割や経営についての議論に時間が割かれ、2026年2月に審議のまとめが出された。同会議が示した4つの私大振興策の1つ「再編・統合等による規模の適正化に向けた私立大学の経営改革強化」では、リスクが高い法人への経営指導の強化、連携・合併、撤退の支援などを重要施策に位置付けている。

文科省が示す取り組みイメージが【図表1】だ。資金ショートのリスクがある法人を経営指導対象に指定し、経営改革計画の策定を促す。経営指導対象の法人数は2020年度の25から2025年度に42まで増加していたが、2026年度以降はさらに100程度まで拡大予定。対象法人が計画を進めなければならない私学助成を減額、原則5年以内に自主再建ができな

経営陣は今こそ「お金」の知見の更新を

*2027年度から始まるとされる大学進学者数減少期到来後は、桜美林大学の高原氏も指摘するように(P.4)、経営が一度不

*文部科学省「2040年を見据えて社会とともに歩む私立大学の在り方検討会議」第7回関係データ・事例集

進学者減少時代に備えた私学経営とお金

国や自治体などの後ろ盾を持たない私立大学の経営について、文科省の政策動向と取材大学の取り組みから考える。

文/ 児山雄介