

私立大学と私立高等学校の系列化推進のための 政策検討

——仲介システムの提言——

岩 崎 保 道

目 次

はじめに

1. 私立大学及び私立高等学校を取巻く厳しい経営環境と所轄庁等の対応策
2. ケース・スタディー—私学系列化の実態と形態—
3. 政策提言「私学系列化推進のための仲介システム」

小 括

私立大学と私立高等学校の系列化推進のための 政策検討

—仲介システムの提言—

岩 崎 保 道*

Policy examination for promoting the grouping of private universities and high schools
— Proposal of a mediation system—

Yasumichi Iwasaki

はじめに

本稿は、私立大学と私立高等学校の系列化の実態を分析すると共に、私学経営の改善を主な目的とした系列化を推進する方策を考察するものである。

ここ数年来、私学系列化が顕著である。この動向は、学校関係者にとって注視すべき出来事である。いわゆるブランド校の系列化に属した私立高等学校の生徒募集は、受験生にとって、インパクトを与える。ブランド校が別法人の私立高等学校を系列校として迎え入れることにより、より安定した学生獲得が図れ、さらに、一貫した建学の精神に基づいた教育を実現できる。一方、私学系列化は、系列校を持たない私立大学にとって、学生募集力の側面において、ブランド校との間に格差を生じさせる脅威を抱かせることがある。

つまり、私学系列化は、学生・生徒の募集動向に大きな影響を及ぼす可能性を持つ。

そのような状況下において、大学業界は、学校間連携や系列化の事例が相次いでいる。

特に、大学間連携が盛んである。金子は、これらを「協力型」…大学同士が学生の履修した単位互換の協定などを結ぶタイプ、「コンソーシアム型」…複数の大学が何らかの枠組みで単位互換などの教育面での教育、あるいは、さらに多様な協力を行うタイプ、「統合志向型」の三タイプに分類した（金子，2003，pp.5-6）。

大学間連携では、互いにないものを充足する「相互補完型」の事例が顕著である。近年の事例では、早稲田大学と東京女子医科大学、関西大学と関西医科大学及び大阪薬科大学などが挙げられる。清成は、これらを「積極的大学間連携」と捉え、一方、「最近、破綻回避のための消極的な大学間連

* 同志社大学大学院生

携の必要性が議論の対象になっている」と述べた（清成，2008，p. 7）。

一方、学校種別の垣根を越えた学校間の連携としては、高大連携が挙げられる。高大連携とは、狭義には、「大学における学修を高校の単位として認定する制度」を指し、広義には、「高校と大学の連携のもとに行なわれる教育活動」を意味する（文部科学省a，2008）。

このように、複数の学校が連携や系列化する事例が様々な形態で実施されている。ただし、学校間の連携や系列化は、手法だけでなく、それぞれの目的や趣旨が異なる。大学間連携だけみても、教育面又は経営面に関わる志向性を持つ。高大連携は、教育面を中心とした連携活動が中心となる。本稿は、私立大学と私立高等学校の系列化に焦点を当てたものだが、私学経営の改善策を主な趣旨とするものである。

冒頭で挙げた目的達成のため、以下の展開により検討を行う。

第一に、私立大学及び私立高等学校を取巻く厳しい経営環境及び所轄庁による対処策を紹介する（本稿の1.）。日本私立学校振興・共済事業団の調査報告（2008年）によると、私立大学における志願者数の格差が顕在化している。特に、都市圏に立地する大学への志願者が集中し、地方に立地する大学は減少傾向にある点が特徴である。一方、私立高等学校の場合、入学定員充足率を地域別にみると、60%を割る地域が複数の県で発生している。

第二に、近年、発生した私立大学と私立高等学校における系列化のケース・スタディを行う（本稿の2.）。その内容は、合併三件、設置者変更一件、提携・協定等四件の事例を紹介する。

以上を踏まえ、私学系列化の形態を分類し、さらに、課題点を提示する。課題点とは、「公的に私立大学と私立高等学校を結び付る方策がない」ことである。そのため、系列化のインセンティブが潜在的にあったとしても、その実現は容易ではない。

特に、大学と高等学校が地理的に離れている場合は、情報の伝達手段が問題になる。

第三に、本稿の研究成果として、「私学系列化推進のための仲介システム」を提言する（本稿の3.）。

同提言は、私立大学と私立高等学校をマッチングさせる役割を果たすものである。その特徴は、「中央」と「地方」に分類し、並行した機能を持たせることにある。分類する意図は、前者は、学校間が地理的に離れていても、必要な情報を容易に収集できるようにするためであり、後者は、各地域ごとに学校が交渉を行うことを想定したためである。

ところで、私学系列化を「積極型」（経営基盤を強化することを主な目的とするもの）と「消極（救済）型」（経営危機法人を救済することを目的とするもの）に分類するならば、当該提言は、前者の型を助長する結果になることが予想される。ただし、後者を趣旨とするならば、高等学校にとって、大学がどの程度の魅力を持つ学校であるのかが問題となる。

そのため、系列化を考える私立大学は、私立高等学校や志願者に対し、教育改革などを通じ、「学園の教育理念や教育サービスに魅力を感じてもらえる学校」である必要がある。

筆者は、私立学校（大阪市）に身を置く立場にある。

ここ近年、関西における私学系列化の事例が顕著であるが、関西の私学業界にとって、この現象は、大きな関心を持って受けとめられている。今後、「系列化に入る私立学校」がどのような結果をもたらすのか、また、その「近隣の学校」がどのような影響を受けるのか、注目すべきである。一

方、私学の特色を活かし、学園の歴史と伝統を守りつつ、教育改革又は経営改善策を図り、自立して事業運営を展開することも運営方策の一つである。

そのため、私学系列化の現象は、学校法人が私学経営の在り方を再考させられる出来事と捉えることができよう。以上より、本稿の検討結果は、系列化を考える私立学校だけでなく、私学業界において参考になる分野の研究であると考えられる。

1. 私立大学及び私立高等学校を取巻く厳しい経営環境と所轄庁等の対応策

1.1 私立大学の厳しい経営環境と所轄庁等の対応策

1.1.1 私立大学の経営環境

近年、教育・研究の充実や地域貢献への期待など、大学の社会的機能に対する期待が高まった。また、少子化、国立大学の法人化（2004年）、認証評価制度の導入（2004年）など、大学を取巻く経営環境は、目まぐるしく変化している。

2008年度における大学（学部）への進学率は、49.1%であり、1998年度より12.7ポイント上昇した（文部科学省b, 2008, p.104）。2008年度の大学の設置者における私立の割合は、77.0%であり、1998年度より3.5ポイント上昇した（文部科学省b, 2008, p.2）。高等教育業界において、私立大学は大きな役割を担っている。そのような状況下において、私立大学の市場は、次のように拡大傾向にある（文部科学省b, 2008, p.2）。私立大学は、1998年度は444校であったが、2008年度は589校まで増加した（32.7%増）。学生数は、1998年度は195万5千人であったが、2008年度は207万9千人まで増加した（6.3%増）。

私立大学の経営環境について、日本私立学校振興・共済事業団は、以下のように述べている（日本私立学校振興・共済事業団a, 2008, pp.2-9）。

私立大学の2008年度の入学定員は、前年度より0.8%増の448,580名に対し、入学者は前年度より1.4%減の477,918名となった。また、2008年度の合格率は、前年度より1.14ポイント減の35.92%、入学定員充足率は前年度より2.42ポイント減の106.54%であった。

地域別にみると、入学定員充足率が100%を超過しているのは、東北、南関東、東京、東海、大阪、近畿であった。一方、90%を割っている地域は、中国、四国であった。この結果より、志願者が大都市の大規模校に集中していることが分かる。

なお、入学定員充足率が100%を割る私立大学の割合は、1998年度では8.0%（35校）であったが、2008年度は47.1%（266校）まで増加した（39.1ポイント増）。

以上より、供給（教育サービス）の拡大と需要（入学者）の乖離が進行していることがわかる。従って、供給側は新しい市場を開拓しない限り、淘汰現象は必然的に発生する。

それでは、今後の私立大学の動向は、どう予測できるだろうか。

中央政府による高等教育政策の規制緩和は、今後も継続されることが濃厚である。さらに、18歳人口や社会人及び留学生などの市場開拓の拡大が不透明であるため、学生獲得競争はさらに激化するとみられる。従って、私立大学は、積極的な事業展開や教育サービスの質的向上に努め、事業価

値や評価を高めることに邁進する政策方針が要求される。

1.1.2 所轄庁等の対応策

私立大学の設置廃止等の認可は、文部科学大臣が行う（学校教育法第4条1）。私立大学は、学校法人によって設置される教育機関であり、文部科学省が所轄庁となる。

私立大学に対する所轄庁の対応は、自己責任を前提とした自由競争型の観点に立つものである。特に、私立大学の危機回避策や破綻処理策に焦点を当てたものが多い。その中で、日本私立学校振興・共済事業団は、「経営革新に向けた戦略の1つとして、学校法人間の合併、設置者変更、分離等を行う事例も見られる。近年では相乗効果を期待した教育研究分野の総合化による水平的統合や、大学のみを設置している法人が高等学校や中学校等を有する法人を吸収合併し、一貫教育を目的として附属校とする等の垂直的統合を目指す事例も現れている」と述べている（日本私立学校振興・共済事業団，2007，p.6）。

また、文部科学省は、『経営困難な学校法人への対応方針について』の中で、「私学事業団において、支援者を求める学校法人とこれに応じることのできる可能性のある者とのマッチング（紹介等）や、学校法人の合併等の支援を積極的に行うこととする」と述べており、合併等を学校法人を救済する手法のひとつとして捉えている（文部科学省，2005，p.9）。

日本私立学校振興・共済事業団は、「M&Aは再生を図るうえで最も優れた方法であるが、事業の拡大の手段としても活用されている」とし、「効果を発揮するためには、意図と合併後の戦略を十分に検討、明確化する必要がある」としている（日本私立学校振興・共済事業団，2006，pp.37-38）。

日本私立大学連盟経営委員会は、「学校法人の設置者変更や合併は今後不可避であろうが、（中略）より魅力ある学校法人への展開、及び学校法人の財政基盤強化を目指す形で行われるべきであろう」と述べている。また、同委員会は、危機対処法の手段として合併を挙げており、「同一法人又は関連法人による合併、強い活力ある他の学校法人系列への参入による生残りや、いわゆる吸収合併などによる危機回避が考えられる」としている（日本私立大学連盟経営委員会，2002，pp.19-24）。

同問題に対する機関の観点や見解は異なるが、合併等が経営困難に陥った学校法人の支援策に有益であるとの考えが内包されている。つまり、第三者機関による経営統合が教育事業の継続を実現させる手法であることを示している。

以上の対応方針は、私立大学の危機回避策の手法であり、「消極（救済）型の吸収・合併策」といえる。一方、ブランドを持つ私立大学を主体とする吸収・合併は、教育・研究又は経営基盤強化のための「積極型」であるといえる。手法は同じであっても、趣旨は大きく異なる。

1.2 私立高等学校の厳しい経営環境と所轄庁等の対応策

1.2.1 私立高等学校の経営環境

戦後の新制高等学校は、第二次ベビーブーム世代の高校卒業後に起きた一時的生徒減少期を除けば、進学率の上昇に伴い、一貫して増加した。しかし、1989年度に高等学校の生徒数は、ピークの564万人であったが、その後、急減期に入った。このような状況を受け、公立高等学校の統廃合は、

都道府県にとって最大の課題になっている。

一方、私立高等学校の市場は、以下のように縮小傾向にある（文部科学省b, 2008, p. 88）。

私立高等学校は、1998年度は1,316校であったが、2008年度は1,321校に増加している（0.4%増）。私立高等学校の生徒数は、1998年度は127万2千人であったが、2008年度は100万4千人に減少している（21.1%減）。

私立高等学校の経営環境について、日本私立学校振興・共済事業団は、以下のように述べている（日本私立学校振興・共済事業団b, 2008, pp. 5-57）。

私立高等学校の2007年度の入学定員は、前年度より1.3%減の421,615名に対し、入学者は前年度より0.6%減の333,589名となった。また、2007年度の合格率は、前年度より0.41ポイント減の89.74%、入学定員充足率は前年度より0.57ポイント増の79.12%である。入学定員充足率を地域別にみると、90%を超える地域は、群馬県、埼玉県、長崎県であった。一方、60%を割る地域は、秋田県、岐阜県、徳島県・香川県、愛媛県、高知県、沖縄県であった。地域格差が生じているが、大都市圏に集中していない。

ただし、15歳人口の趨勢をみると、大都市圏では2007年以降、約10年間は大きな変動はないが、地方では、減少傾向にある。

入学定員充足率が100%を割る私立高等学校の割合は、1997年度では64.1%（824校）であったが、2007年度は74.9%（945校）まで増加した（10.8ポイント増）。

私立高等学校に求められることは、特色ある教育の推進と魅力ある学校づくりや各学校が、社会経済状況の変化や生徒のニーズに合わせて学校を変革し、他校にない特色・魅力を築く姿勢である。例えば、全人教育や国際教育、多彩な専門コースの創設など、教育の特色を全面に出したカリキュラムを実践する学校像が考えられる。また、教育の価値観やニーズが多様化する中、顧客満足度の教育サービスを提供する学校作りを目指す例もある。

大学では、全入時代を迎えようとしているが、高校業界では、既に生き残りのための「競争時代」に突入している。このような状況にもかかわらず、私立高等学校は微増している。

1.2.2 所轄庁等の対応策

私立高等学校の認可は、都道府県知事となる（学校教育法第4条3）。

都道府県が私立高等学校の経営改善のため、特別な支援を行う例はあるのか。筆者の知る限り、この分野における公的な調査報告はない。そのため、筆者が都道府県に対して実施した調査結果を報告する。

調査主体は、筆者である。調査は、2007年の10月～12月にかけて実施した。調査対象は、47都道府県の私学担当課に依頼した。その結果、27団体から回答を得た（回答率57.4%）。

調査結果は、以下の通りである。（カッコ内は、各回答の百分率）

表1 質問1 私立高校の経営に関し、指導・助言は行っているか。都道府県 (%)

はい	いいえ	検討中	答えられない
13 (48.1)	11 (40.7)	3 (11.1)	0 (0.0)

「はい」が最も多く、48.1%であった。「いいえ」は、それに次ぐ40.7%であった。この結果より、私立高校の経営に関し、指導・助言は行う割合は、約半数であることがわかった。

表2 質問2 所轄内において私立高校が経営破綻した際の対応策はあるか。都道府県 (%)

はい	いいえ	検討中	私立大学の対応策を参考にする	答えられない
0 (0.0)	13 (48.1)	3 (11.1)	10 (37.1)	0 (0.0)

表2は、自治体独自で私立高等学校の経営破綻策を講じているかを把握するために行った。「いいえ」が最も多く、48.1%であった。「私立大学の対応策を参考にする」は、37.1%であり、調査時点において、私立高等学校の破綻処理策がないことを示している。

日本私立学校振興・共済事業団は、「都道府県に期待される役割」として、「高校学校は少子化の影響を早期に受け、自己努力による改善が難しい。学校法人の経営困難を克服し経営破綻を回避するために、都道府県においても適切な指導助言と必要な対応策を準備しておくことが望ましい」とし、「都道府県が私立学校に対して有する設置認可・行政指導・補助金交付等の権限を有効に活用して、それぞれの地域の諸学校に応じた有効な支援策を実施することが期待される」と述べている（日本私立学校振興・共済事業団，2007，p. 51）。

私立中学校・高等学校を支援する団体として、日本私立中学高等学校連合会が挙げられる。同会は、「私立学校教育の振興充実に関すること、学校法人の運営と発展に関する研究と推進、加盟団体ならびに所属各学校との連絡提携、関係団体との連絡提携」などを事業内容とする団体である（日本私立中学高等学校連合会，2008）。

2. ケース・スタディー—私学系列化の実態と形態—

2.1 私立大学と私立高等学校の合併予定、合併

2.1.1 学校法人中央大学と学校法人横浜山手女子学園との合併予定

2008年に学校法人中央大学（東京都八王子市）は、学校法人横浜山手女子学園（神奈川県横浜市）の合併を目指して取組むための協議を開始した。

その内容は、次の通りである（中央大学，2008）。「1. 学校法人中央大学と学校法人横浜山手女子学園は、今般、両法人の将来的な系属・合併及び学校法人横浜山手女子学園に附置する横浜山手女子中学校・高等学校の中央大学附属学校化を目指して取組むための協議を開始することに合意し、双方の代表からなる「協議会」を発足させた。2. 学校法人中央大学はかねてより、首都圏において中高一貫教育を充実すべく附属学校の拡充を検討しており、学校法人横浜山手女子学園は、私学

の厳しい経営環境の中で、横浜山手女子中学校・高等学校の100年の伝統を守り教育事業を継続し、発展させていくためには、大手大学との提携が有効と判断したことにより、双方が協議を開始することに合意した。

2.1.2 学校法人関西大学と学校法人福武学園の合併（2008年）

2008年4月に学校法人関西大学（大阪府吹田市）は、北陽高等学校を設置する学校法人福武学園（大阪府大阪市）を吸収合併した。

その理由について、学校法人関西大学は、以下のように述べている（関西大学、2008）。

「合併の主旨」は、「今日、学齢人口の減少により、大学も高等学校も厳しい競争にさらされている。そのため、大学と高等学校が緊密なネットワークを構築し、シナジー効果を発揮することにより、お互いの発展につなげようとする取組が各地で進められている。こういった情勢を受け、この度、関西大学と北陽高等学校は、統合により双方の教育活動がより充実・発展するものと判断し、合意に達した」としている。「北陽高等学校側の事情」として、「受験生に対してインパクトのある戦略を加えることが不可欠との判断から、今回、関西大学との統合を発案するに至った」としている。「関西大学側の事情」として、「既存の併設校の活性化のため、かねてから併設校を増設したいと考えていた。今回、福武学園から統合の申入れがあり、検討を重ねた結果、これを受諾することになった」としている。

2.1.3 学校法人名古屋女子大学と学校法人越原学園の合併（2007年）

2007年4月に学校法人名古屋女子大学（愛知県名古屋市）と学校法人越原学園（愛知県）は合併した。

合併にあたり、学校法人越原学園は、以下のように述べている（越原学園、2008）。

「合併理由」は、「今日、少子化による厳しい経営環境の下で使命を達成していくためには、法人の経営基盤をより強固なものにしなければならない。合併によって女子総合学園としての特色をより鮮明に社会に発信していくことが可能になる」としている。「合併の主な目的」として、「（1）中高一貫教育の女子総合学園としての経営基盤を強化する。（2）経営資源の有効活用を図る。重複する事務の集約により、経費削減を図る。人事交流が容易になり、教職員の活躍の場を広げる。施設・設備の将来計画や共有計画を立案しやすくする。（3）総合学園としての広報の一体化を図る」としている。

2.2 京都成安中学校・高等学校の京都産業大学への設置者変更（2007年）

2007年に京都成安中学校・高等学校を設置する学校法人京都成安学園（京都府京都市）は、学校法人京都産業大学（京都府京都市）への設置者変更を行った（京都産業大学、2008）。

「設置者変更の目的」として、「創立50周年を迎える2015年に向けて、本学のあるべき姿を描いた中長期ビジョン「グランドデザイン」で標榜する「建学の精神に立ち返る」に則り、本法人として学校教育の根幹である初等中等教育に着手することとし、まず中学校及び高等学校の設置につい

て検討した。附属中学校・高等学校の設置により、カリキュラム上の融合はもとより、文化・スポーツ面をはじめ、様々な連携・教育が一貫して行えることから、中学・高等学校から「建学の精神」の理念を実践する優秀な学生の確保ができるという点においても望ましい体制が整う」としている。

2.3 私立大学と私立高等学校の提携・協定

2.3.1 学校法人早稲田大学と私立中学校・高等学校との提携（2009年予定）

2008年に学校法人早稲田大学（東京都）は、摂陵中学校・高等学校（大阪府茨木市）を系属校（2009年4月予定）とし、学校法人大隈記念早稲田佐賀学園（仮称）より設置予定（2010年4月）の早稲田佐賀中学校・高等学校（仮称）を系属校とする方針を発表した。

その内容は、以下の通りである（早稲田大学，2008）。

「本学の教育に共鳴し、教育の質を高めるための中高大連携が可能な中等教育機関との提携関係を強化し、優秀な学生の確保につなげたいと考え、2つの中高一貫校を系属校とすることを決定した」としている。「系属校計画に期待できること」として、「①多種多様な背景と能力を持った学生が早稲田大学に集まることとなり、相互に切磋琢磨できる。②地方に系属校を設けることにより、入学者が首都圏に集中する近年の傾向を緩和し、全国から学生が集う本学の伝統にかなう。③人材育成プログラムを中高大共同で開発し、中学・高校に導入することが可能になる。④本学の教育理念に中学段階から触れることで、本学が目指す人材育成の理想により近づくことができる」。「系属校の形態」として、「①2校とも経営母体は別法人となり、学校名称には「早稲田」の名を冠する。②理事などを本学より派遣する」としている。

2.3.2 学校法人立命館と学校法人初芝学園の提携・協定（2008年）

2008年7月に学校法人立命館（京都府京都市）は、以下の発表を行った（学校法人立命館，2008）。学校法人立命館は、学校法人大阪初芝学園（大阪府堺市）と提携協定し、初芝高等学校並びに初芝橋本高等学校に「立命館コース」の開設を行う。

「提携協定締結の目的」は、「両学園が共同で21世紀を担う世界に通用する「創造的人材」の育成すること及びそれらの教育を通じた地域貢献を推進することにある。今後、両学園は、両者の協力により、一貫教育による人材育成を図るため、高大連携、中学・高校での学校間交流、教員交流・研修等の実施により、教育活動の活性化と高度化を目指す」としている。「提携の内容」は、「（1）両学園の教学提携のもと、大阪初芝学園の設置する三高等学校に、立命館大学及び立命館アジア太平洋大学への進学制度を設ける。（2）初芝高等学校と初芝堺中学校を「初芝立命館中学校」「初芝立命館高等学校」とする。（3）両法人の教学提携を円滑に推進するため、学校法人大阪初芝学園の理事となる者を学校法人立命館より迎える。（4）今回の提携に関わって、学校法人大阪初芝学園は、債務保証を含め、学校法人立命館より財政支援を受けない」としている。

2.3.3 学校法人立命館と学校法人奈良育英学園との協定（2008年）

2007年に学校法人立命館は、「育英西中学校・高等学校（奈良県奈良市）への立命館コースの開設」

について」を発表した（学校法人立命館，2008）。

「交流協定締結の目的」は、「両学園が相互の教育環境と教育資源を活用することにより、幅広い教育をそれぞれが展開し教育効果を飛躍的に高めることにある。今後、両学園は、高大連携、中学・高校での学校間交流、教員交流・研修等の実施により、教育・研究活動の活性化と高度化を目指す」としている。「立命館コース」の設置と特別推薦入学制度について」として、「両学園の交流・協力の具体的なプロジェクトとして、2008年4月から育英西中学校・高等学校に立命館の理工学部への進学を中心とする「立命館コース」を開設します」としている。

2.3.4 平安中学校・高等学校の龍谷大学附属平安中学校・高等学校への校名変更（2008年）

学校法人龍谷大学（京都府京都市）は、平安中学校・平安高等学校（京都府京都市）の校名変更について、次のように述べた（龍谷大学，2008）。

「龍谷大学は、平安中学校・平安高等学校と付属化に関する協定を締結し、2008年4月から平安中学校・平安高等学校は「龍谷大学附属平安中学校」「龍谷大学附属平安高等学校」となった。この付属校化は、建学の理念を共にしている両校のこれまでの教育連携の成果を踏まえ、より一層の関係強化を図るものである。龍谷大学の中核となる学生を育成し、建学の理念を体現した人間性豊かな人物を社会に輩出するために、両校が有する教育資源を活かした一貫連携教育プログラムを構築して、両校の教育の改善・充実に資する双方向型の教育連携を推進する」。

2.4 私学系列化の形態

2.4.1 合併

2.1の「合併の目的」をみると、「経営基盤の強化のため」、「大学併設校の活性化のため」、「教育活動の充実・発展のため」などの趣旨に整理できる。合併することで、より強固な事業展開を図ろうとする意図が読み取れる。次に、合併を法規定の側面よりみてみよう。

私立学校法は、合併手続を認めている（私立学校法52条～57条）。学校法人の合併は、複数の法人が一つに統合される事をいい、新設合併と吸収合併に分類される。

合併は、私立大学系列化の中で最も結束が強い。合併法人は、労力負担や簿外債務のリスクが伴うケースがあるが、合併法人にメリットが見込まれることがある。例えば、総合学園としての教育・研究の充実と経営基盤の確立が期待できる。また、被合併法人にとって、ブランドを持つ大学との合併は、将来的な学園存続を見据えた戦略的な判断である。

2.4.2 設置者変更

設置者変更は、2.2で紹介した一事例が該当する。同手続は、私立学校を設置している学校法人が変更になる手続であり、「設置学校の全部（完全移管）又は一部（部分移管）を他法人に委譲する処理」である。同手続は、合併手続に比べ、負債を抱え込むリスクが少ない。

同手法は、合併同様、外部法人の事業参画により、実現する手続である。

設置者変更は、「系列化を実現し、連携した教育を実施することにより、建学の精神を理解した優

秀な学生を獲得することができる」可能性を持つ手法である。

2.4.3 アライアンス（提携・協定）

私立学校のアライアンスは、複数の私立学校が提携・協定を結び、共同で教育サービスの向上を図るものである。提携・協定の締結にあたり、期間が設定される場合もある。

提携・協定は、2.3の事例より、以下の二つの趣旨を持つものと思われる。

第一に、立命館大学の事例のように、別法人の私立高等学校の進学コースにおいて、当該私立大学の進学を前提としたコースを設けるケースがある。これは、私立大学と高等学校で結ぶ指定校推薦入試制度より、さらに結束力の強い手法である。関西学院大学や同志社大学がミッション系の私立高等学校にコースを設ける事例があるが、提携・協定の場合、両法人の教育理念の相違は、大きな障害とはならない。

第二に、早稲田大学の事例のように、別法人の中学校・高等学校において、大学の教育理念を理解させ、人間形成を図ろうとするケースがある。この事例で注目すべきは、大学が地方に系列校を設けることにより、「全国より多様な学生を獲得できること」及び「大学の教育理念を、より広く伝えることが実現できる」などの効果が大学に期待できる。

なお、以上の提携・協定は、両学校法人の間で財政的な依存や負担は生じず、一般的に独立採算制を前提にしている。従って、役員派遣や職員出向など、人的交流の側面は考えられるが、合併や設置者変更と比べ、経営上の結び付きは薄いといえる。ただし、将来的には、両法人の相談の結果、合併又は設置者変更に発展する可能性がある。この場合、アライアンスは、合併又は設置者変更に向けた予備的段階と位置付けることができよう。

2.5 私学系列化のインセンティブと問題点

2.5.1 私学系列化のインセンティブ

本章で紹介した事例を通じ、系列化のインセンティブは、次の点が推察できる。

第一に、大学、高等学校共に経営戦略上の必要性があったことが推察される。1. で述べた私学を取巻く環境変化を背景に、将来的なビジョンを考えた場合、系列化が望ましい手段であると判断された結果である。系列化の母体となる私立大学は、大規模校が多く、いわゆる「ブランド」を有している学校が多かった。一方、高等学校は、財政的な問題を抱える学園ではなく、双方にとって、経営基盤強化を意図する手続であるものと推察する。

なお、越原学園の合併事例では、「事務集約化による経費削減」や「広報の一体化」により、管理経費の圧縮による合併の効果を期待している。

第二に、合併及び設置者変更の事例は、大学が主体的となる形態により行われている。

そのことにより、大学の教育理念や教育計画を中学校又は高等学校の段階から教育することが容易になり、学園の建学の精神を実現させる契機とすることができる。大学の教育理念を広く展開させ、優れた学生を獲得する手法は、大学にとって有益な政策である。

越原学園の合併は、当該地域で、女子総合学園としての特色を図る意図が読み取れる。

なお、立命館大学は、岩田中学校・高等学校（大分県大分市）のコース設置や1995年の学校法人慶祥学園（北海道江別市）との合併（立命館慶祥高等学校）などの展開を図っている。

2.5.2 問題点

前項は、私学系列化のインセンティブを検討したが、以下の問題点があると考ええる。

現状は、公的に私立大学と私立高等学校を結び付る方策がない。両者は、異なる教育行政区分にある。そのため、系列化のインセンティブが潜在的にあったとしても、両者を結ぶ契機がなければ系列化の実現は容易ではない。そのため、学校を結ぶ方策が重要となる。

現状では、「①高等学校から大学へ直接申入れる」、「②私学団体を介しての紹介」、「③金融機関や経営コンサルタントなどの仲介業を通じた紹介」、「④役員などの人脈によるもの」等の契機が考えられる。しかし、①～④は、次の問題点がある。①は、近隣の学校に限定されてしまう。②は、私学団体の加盟校は、初等・中等学校や高等教育機関など、学校種ごとの加盟であるため、混合することは考えにくい。③は、金融機関や専門業者が専門部署を設置するなどして、仲介業を営む例もあるが、情報網が限定されると思われる。④は、私的な人脈になるため、信頼性の問題が生じる可能性がある。

一方、一部の私立高等学校にとって、系列校がないことは、入学者減少の要因の一つとして捉えられている。日本私立学校振興・共済事業団が私立高等学校を対象にした調査報告によると、「入学者が減少した理由」として、「15歳人口の減少」444校（71.7%）、「近隣の高等学校の影響を受けた」211校（34.1%）、「系列大学、附属中学がない」33校（5.3%）であった（日本私立学校振興・共済事業団，2005，p.25）。「系列大学、附属中学がない」は、比較的、低い割合だが、この中には、系列化を望む私立学校が含まれている可能性がある。

3. 政策提言「私学系列化推進のための仲介システム」

3.1 私学系列化推進のための検討

前節では、私学系列化のインセンティブがあるにもかかわらず、「公的に私立大学と私立高等学校を結び付る方策がない」との問題点を指摘した。つまり、情報を獲得し、伝達する手段が限られている。その手段は、「①高等学校から大学へ直接申入れる」、「②私学団体を介しての紹介」、「③金融機関や経営コンサルタントなどの仲介業を通じた紹介」などが考えられるが、信頼性の問題や情報網に限界があることを前述した。

それでは、私学系列化を推進するためには、どのようなシステム形成が望ましいのか。

その参考になると思われる資料を紹介する。

図1は、経営困難に至った私立学校を救済する手段として提言されたスキームである。

簡単に説明すると、当該スキームは、私学事業団等が中心となり、学校法人の売り・買いの希望を集約・管理し、マッチング（合併の合意）に向けた助言を行うシステムである。

当該スキームの利点は、私学事業団等が行うため、「手続の信頼性の高さ」、「情報網の広さ」の期

待が持てる点にある。例えば、図1の「不適切な者を排除したマッチング」は、悪質業者の介入を防止する意図がある。その意味において、合併実務における秘密保持は、必須事項である。また、複数の関係機関が関わることで、より広い情報網の確保ができる。

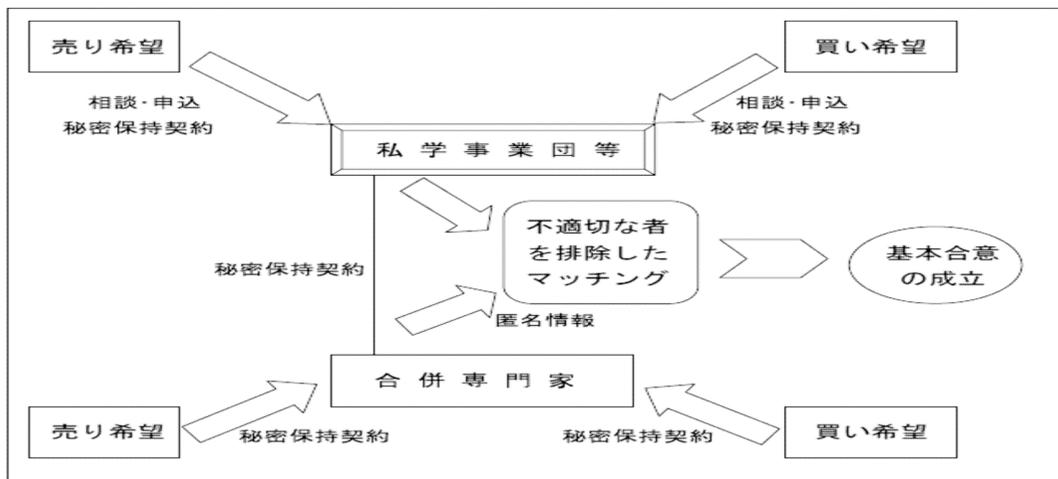


図1 合併に至るマッチングのスキーム (日本私立学校振興・共済事業団, 2007, p. 63)

当該スキームは、経営困難校の救済手段を前提にしているが、本稿の検討課題「私学経営の改善を主な目的とした系列化を推進する方策」に応用できる可能性があると考えられる。

3.2 政策提言「私学系列化推進のための仲介システム」

1.、2. 及び3.1を受けて、考える私学系列化推進に関する提言を、図2にまとめた。

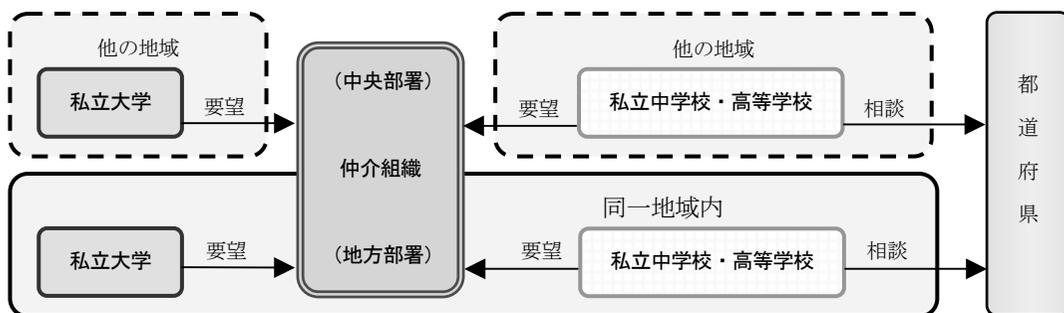


図2 政策提言「私学系列化推進のための仲介システム」のイメージ

図2の「仲介組織」とは、私学系列化を推進する中枢機能を持つ組織である。同組織の機能は、系列化を望む私立大学や私立中学校・高等学校の要望を収集し、その情報を分析・管理したうえで、マッチング（ここでは系列化）の橋渡しを行う仲介業の役割を果たす。

系列化の形態は、2.4で分類した合併、設置者変更、アライアンスが考えられる。

合併は、教育理念の相互理解の困難性及び経営上のリスクに加え、監督庁の認可事項であるため、相当な時間を要する。そのことを考慮すると、仲介組織は、合併に備えた指導・助言体制を整備しておかねばならない（少なくとも、非常勤相談員の配置は必要である）。一方、提携・協定は、学校間で交わされる私的手続であるため、特別な手続は不要である。

同組織は、日本私立学校振興・共済事業団や日本私立中学高等学校連合会、私学団体など、複数機関の運営を想定する。その理由は、当該システムが、教育行政区分を超える仲介であること、情報網を広く持つ必要があること、などの特質を持つためである。

当該提言の特徴は、仲介業務を①「中央部署」及び②「地方部署」に分類した点にある。

即ち、①は、学校が地理的に離れていても、情報を組織が分析・管理し、最も望ましい相手校を紹介する。ただし、両校相互の理解や信頼関係がないため、仲介組織は、両校に対し、十分な説明を行う必要がある。②は、同一地域内に立地する学校を想定した。この場合、都道府県に設置されている私立中学校高等学校連合会の協力を得ることが望ましい。

なお、都道府県は、中学校・高等学校の監督庁として、当該案件に係る助言体制を整備しておくべきである。表1の通り、私立学校の指導・助言を行う自治体は、48.1%に止まっていた。

当該提言の実現により、期待できる効果は、以下の二点が考えられる。

第一に、信頼できる機関の仲介により、マッチングの成功率が高くなる。系列化を望む学園にとって、将来的なビジョンを見据えた学園の展開が図りやすくなる。なお、日本私立学校振興・共済事業団には、経営相談の専門部署があり、その活用も有効である。

第二に、私学系列化の促進により、大学は、学園の教育理念を理解した優秀な学生を安定的に獲得できる機会が増える。また、合併又は設置者変更の場合、総体的な管理経費の削減を図ることができる。

3.3 政策提言実現のための課題

政策提言「私学系列化推進のための仲介システム」は、以下の課題がある。

第一に、将来的に、学校法人の事業規模に格差が生じる可能性がある。つまり、私学系列化を「積極型」と「消極（救済）型」に分類するならば、前者のタイプをより助長させる結果になることが予想される。2. のケース・スタディは、「私立高等学校がブランド性を持つ大学の系列校となる」形態が多かったが、それと同様の事例が増加する可能性が高い。

そうすると、現実的に、「消極（救済）型」の系列化は容易ではないことがわかる。篤志だけで他法人を救済する学校法人が現れるとは考えにくい。相手校にとって、系列化のメリットが少なく、そのインセンティブが生じないからである。学校法人が複数の私立学校を設置していても、その在校生が必ずしも上級学校への進学を希望するとは限らない例がある状況からすると、「選ばれない」学校には、根本的な要因があるように思える。

大学の立場にしても、系列対象校として、難しい学校があることも考えられる。

いずれにしても、当該システムを活用できる可能性のある学校は、生徒又は他の私立学校にとって、「魅力があり、選ばれる」学校であることが条件の一つとなろう。

ただし、「消極（救済）型」系列化（特に合併）を推進させるために、安易に補助金交付を導入するべきでない。その理由は、私立学校自らが「魅力があり、選ばれる」ための努力を怠るモラルハザードを起こす可能性があること、また、「魅力がなく、選ばれない」私立学校を救済するため、公金を支出することに疑問があるからである。

第二に、当該システムの利用は、管理・運営費が発生すると予想されるため、その経費は、受益者負担となる。仲介組織を構成する複数機関は、当該システムに関わる新たな業務が増えるため、当該システムの利用者が、その必要経費を負担することになる。

また、図2は、常勤の専門相談員を想定していないが、仮に、専門相談員のニーズが高いと判断されるならば、その人材育成や運営経費が別途必要になる。

小 括

本稿は、「私立大学と私立高等学校の系列化の実態を分析すると共に、私学経営の改善を主な目的とした系列化を推進する方策を考察する」ことを目的とする検討を行った。その結果、「私学系列化推進のための仲介システム」の提言を行った。ただし、その実現は、「学校法人の事業規模に格差が生じる可能性がある」懸念があるため、具現化には、慎重な検討が求められる。また、システム構築にあたり、「仲介組織の組織作り」、「連絡網、情報網の統制・整備」、「系列化希望校の秘密保持に関する規定」など、管理・運営に関わる実務的な取決めが必要になる。特に、「仲介組織」は、複数機関の構成を想定しているため、主務機関を設定しなければならない（例えば、日本私立学校振興・共済事業団が考えられる）。

前述の未消化の課題が残されているため、本稿は、中間報告とし、継続して当該課題の考察を行う予定である。3.3で述べた「消極（救済）型」系列化」の必要性や意義については再考を要する。むしろ、私学系列化以前の問題であって、先に、自立のための再建策を講じる必要性が高いと考える。この点については、別に検討を要する。

特に、「消極（救済）型」系列化」は、1.1.1や1.2.1でみたように、地方の私立学校が深刻な定員割れを起こしているため、地方の私学振興についても対策を講じる必要がある。

なお、本稿を取りまとめるにあたり、以下の所感を持った。

公立学校では、既に「学校の適正規模」の基に、学校統廃合が進行しているが、私立学校も整理・統合など再編化の渦中にある。境野は、「地方財政が破綻し、公的な施設の大膽な廃止を余儀なくされている自治体で、地域に根をはり歴史的にも意味がある学校さえもリストラの対象として、かつ大規模な統廃合政策を採用せざるを得ない」動きがあると指摘した（境野，2008，p.9）。このように、初等・中等教育機関において、整理・統合の現象が全国的にみられる中、私立学校も例外ではなく学校再編の潮流に置かれているのである。

そうすると、本稿で提示した政策的な方策を講じる必要性が生じると考える。

以上の動向は別にして、私立学校は、教育理念を守り、常に教育・経営の改善策を図る姿勢が求められる。理事機能の強化や自己点検・自己評価の活用、教育内容の充実などの取組を実践する姿

勢が不可欠である。特に、教育内容の充実については、教育目標の実現、学習指導の徹底、教員の活性化、教育力の向上を検討すべきである。いうまでもなく、必要な対策を講じない学校は、市場原理の下、淘汰の波に流されることになるだろう。

本稿の研究成果は以上である。今後、私学系列化の事例は、「積極型」を中心に発生する可能性がある。その動向を注視しつつ、新たな私学振興の在り方を検討する必要がある。

参考文献

学校法人中央大学ウェブサイト 2008,

「http://www.chuo-u.ac.jp/chuo-u/news/contents_j.html?suffix=k&mode=top&topics=5579」2008年9月7日確認。

学校法人関西大学ウェブサイト 2008,

「http://www.kansai-u.ac.jp/mt/archives/2007/03/post_194.html」2008年9月5日確認。

学校法人京都産業大学ウェブサイト 2008,

「http://www.kyoto-su.ac.jp/more/2005/305/20051227_happyou.html」2008年9月5日確認。

学校法人越原学園ウェブサイト 2008,

「<http://www.koshihara.nagoya-wu.ac.jp/merge/index.html>」2008年9月5日確認。

学校法人立命館ウェブサイト 2008,

「http://www.ritsumei.jp/press/detail_j/topics/1725」2008年9月5日確認。

学校法人龍谷大学ウェブサイト 2008,

「<http://www.ryukoku.ac.jp/heian/index.html>」2008年9月5日確認。

学校法人早稲田大学ウェブサイト 2008,

「http://www.waseda.jp/jp/pr08/080607_p.html」2008年9月9日確認。

清成忠男 2008, 「大学連携と大学のあり方」『リクルート カレッジマネジメント』149、リクルート, pp. 7.

金子元久 2003, 「大学間連携—市場化と競争のなかで—」高等教育研究所『IDE現代の高等教育』No.455, pp. 5-6.

境野健兒 2008, 「学校統廃合の動きと「地域社会と学校」—小さな学校の教育の可能性を求めて—」教育科学研究会編『教育』No.752, 国土社, pp.9.

文部科学省高等教育局私立大学経営支援プロジェクトチーム 2005, 「経営困難な学校法人への対応方針について—経営分析の実施と学生に対するセーフティネットの考え方—」, p.9.

文部科学省ウェブサイト (文部科学省a) 2008,

「http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kaikaku/main8_a2.htm」2008年9月5日確認。

文部科学省生涯学習政策局調査企画課 (文部科学省b) 2008, 『平成20年度学校基本調査速報』, pp. 2-104.

日本私立中学高等学校連合会ウェブサイト 2008,

「<http://www.shigaku.or.jp/chukoren/index.htm>」2008年9月12日確認。

日本私立大学連盟経営委員会 2002, 『学校法人の経営困難回避策とクライシス・マネジメント (最終報告)』, pp. 19-24.

日本私立学校振興・共済事業団 私学経営相談センター 2006, 『私学経営情報 第22号 これからのマネジメントを考える』, pp. 37-38.

日本私立学校振興・共済事業団学校法人活性化・再生研究会 2007, 『私立学校の経営革新と経営困難への対応—最終報告—』, pp. 6-51.

- 日本私立学校振興・共済事業団私学経営相談センター（日本私立学校振興・共済事業団a）2008, 『平成20（2008）年度私立大学・短期大学等入学志願動向』, pp. 2-9.
- 日本私立学校振興・共済事業団私学経営相談センター（日本私立学校振興・共済事業団b）2008, 『私立高等学校のこれからを考える』, pp. 5-57.