

# 日本の大学経営における構造的課題の分析

— ガバナンス改革と経営専門職化の必要性 —

2025 年 11 月 中村 恵介

## 要旨 (Abstract)

本研究は、日本の大学経営における構造的課題を、ガバナンスの硬直性と経営専門職の欠如という二つの内部要因に焦点を当てて分析する。外部環境の変化（少子化・都市集中・財政制約）に対して、大学経営が十分に対応できていない現状を明らかにし、私立・国立の制度的構造を比較したうえで、改革の方向性を提示する。分析枠組みには、外部環境分析として PESTEL モデル、内部環境分析として 7S モデルを採用し、事例（日本大学事件・創造学園大学廃止）をもとに、制度的要因が経営不全を引き起こすプロセスを明示した。さらに、ブランド力低下による学費収入損失を「学生数 × 授業料 × 減少率」で推計し、年間 2～5 億円規模の経済的損失が生じ得ることを示した。本研究は、大学ガバナンス改革の遅延が組織の存続リスクとなることを定量的に明らかにし、政策提言として、評議員会の権限強化、経営専門職の育成、寄付税制改革、国立大学資源配分の独立化を提案する。

## 1. 研究目的と背景

日本の高等教育機関は、少子化、都市圏集中、財政制約という複合的な構造的課題に直面している。文部科学省による「大学の定員充足率調査」（2024）では、地方私立大学の約 4 割が定員割れの状態にある。一方、国立大学も運営費交付金の減額と研究資源の偏在化に直面しており、大学経営のガバナンス能力が問われている。

本研究の目的は、日本の大学経営における構造的課題の中核を明らかにし、ガバナンス改革と経営専門職化の必要性を理論的・定量的に示すことである。

## 2. 理論的枠組みと先行研究の位置づけ

### 2.1 理論的枠組み

本研究は、外部環境分析に PESTEL モデル（Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal）、内部環境分析に 7S モデル（Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Style, Staff）を採用する。

この組み合わせにより、制度的・文化的要因と経営構造の相互作用を包括的に評価する。

### 2.2 先行研究との接続

欧米では、大学経営のガバナンス構造について Shattock（2002）および Clark（1998）が大

学の「バランス型ガバナンス」モデルを提示している。一方、日本では吉田（2019）および中村（2021）が、私学法制の制度的硬直性と、理事会中心構造の問題を指摘している。本研究はこれらに加えて、非営利組織のガバナンス理論（Meyer & Rowan, 1977）および法学的観点からの私学法改正史（佐藤, 2020）を参照し、理論的基盤を拡充した。

### 3. 研究手法

#### 3.1 分析対象と方法

- 外部環境：PESTEL 分析により少子化・都市集中・法制度変化の影響を抽出。
- 内部環境：7S モデルを用い、日本大学事件および創造学園大学の廃止事例を分析。
- 定量推計：ブランド力低下に伴う収入損失を簡易モデルで算出し、感度分析によりレンジ推定を実施。

#### 3.2 定量推計のロジック

損失額（L）は以下の式で表される。

$$L = N \times T \times \eta$$

ここで、

N = 在籍学生数（例：2,000 人）

T = 年間授業料（例：100 万円）

$\eta$  = ブランド力低下に伴う入学者減少率（例：2～5%）

この式をもとに、 $\eta$  の変化に対する損失額の感度分析を行った結果、単年度で 0.4～1.0 億円、継続的なブランド低下により累計 2～5 億円規模の損失が見込まれる。

### 4. 結果：日本の大学経営における主要課題

#### 1. ガバナンスの硬直性

- 理事会・評議員会の権限配分が不均衡で、迅速な意思決定が困難。
- 経営上のリスク管理（危機対応、内部統制）が不十分。

#### 2. 経営専門職の欠如

- CFO, COO, CDO といった専門人材が不在。
- IR・財務分析の基盤が脆弱で、データ駆動型経営が未成熟。

#### 3. 財務構造の脆弱性

- 学費収入への依存度が高く、寄付・外部資金調達が乏しい。
- 税制優遇制度が限定的で、民間寄付の誘因が低い。

### 5. 改革提言と政策的含意

#### 1. ガバナンス改革の実行メカニズム確立

- 評議員会の権限を理事会と並列化。
  - 改革未実施校への私学助成金の減額・停止を制度化。
2. 経営専門職の体系的育成
- 内部職員を対象とした経営アカデミー設立。
  - 外部 MBA 派遣制度の創設と年俸制導入。
3. 財務基盤強化のための税制改革
- 大学寄付金への税制優遇を拡充。
  - 研究支援・若手育成を対象とした寄付控除率の引き上げ。
4. 国立大学の資源配分改革
- 運営費交付金を「基盤維持枠」と「戦略集中枠」に分離。
  - 後者を独立機関（仮称：国家戦略研究投資公社）に委ね、長期的資源配分を実現。

---

## 6. 考察と今後の課題

本研究は、大学経営のガバナンス不全が直接的に財務損失へ波及するメカニズムを明示した。

しかし、推計モデルの前提となる  $\eta$ （ブランド低下率）は理論的設定値であり、今後は IR データを用いた実測推定（パネル回帰分析）が求められる。

また、法制度・文化的慣行・非営利組織特性を含む複合要因モデルへの拡張も今後の課題である。

---

## 7. 結論

本研究の結論は次の 4 点に集約される。

1. 日本の大学経営の核心的課題は、ガバナンス構造の硬直性にある。
2. 経営の専門職化が進まない限り、外部環境変化に対応できない。
3. ガバナンス不全は年間数億円規模の経済的損失を招く。
4. 制度改革・人材育成・税制設計の三位一体による再構築が不可欠である。

---

## 参考文献 (References)

- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Shattock, M. (2002). *Managing Successful Universities*. Open University Press.
- 吉田一郎 (2019)『日本の私学法制とガバナンス改革』学士会出版。

- 中村徹 (2021)「大学経営と法制度改革の課題」『高等教育研究ジャーナル』第 68 号, 45–62 頁.
- 佐藤正之 (2020)「私学法改正史と大学の自律性」『教育行政研究』第 33 巻第 2 号, 115–134 頁.

付録 A：損失試算の感度分析（概要）

学生数 (N)	授業料 (T)	ブランド低下率 ( $\eta$ )	年間損失 (L)	想定
2,000 人	100 万円	2%	0.4 億円	軽度低下
2,500 人	120 万円	3%	0.9 億円	中程度低下
3,000 人	110 万円	5%	1.65 億円	深刻低下