

学校法人の合併及び大学統合の効果の検証 －学校法人に対するアンケート調査と訪問調査の分析－

■ 岩崎 保道¹

キーワード 学校法人 合併 大学統合

1 はじめに

本稿は、学校法人の合併及び大学統合²の効果を検証するため、これらの手続きを行った学校法人に対してアンケート調査と訪問調査の分析を通じて効果や課題などを明らかにするものである。

近年、大学の経営改革を積極的に推進するため、大学法人が連携統合を行う事例が相次いでいる³。その具体的な手法として学校法人の場合、合併や大学統合などがあげられる。しかし、我が国におけるこの分野の研究はこれまで政策論が中心であり、事例研究を基にして合併及び大学統合の効果や課題点を分析する研究はあまりなかった。

その背景として、学校法人が合併や大学統合を公表した際、一時的に社会的な注目を浴びるものの、その後、手続きを行ったこと自体の関心が薄くなったり、制度として手続きの効果や課題などの検証を行う義務がないことから、この分野の分析や考察が行われなかった可能性がある。筆者はこのような状況を踏まえ、学校法人が合併や大学統合を行った効果を明らか

にするため、この手続きを行った学校法人の状況を分析し、その結果を戦略的な大学改革の方策を考察するための参考にしたいと考えた。

本研究の手法の特徴は、次の点にある。

第1に、アンケート調査は手続きによって得られた効果や課題について、教育研究や経営、大学内外への影響など複数の状況が把握できるよう質問文を設定し、各質問の回答は5段階評価を用いた。そのことにより、それぞれの分野での効果の強弱が把握できるようにした。

第2に、複数の訪問調査を「法人改革の経緯」「手続き後の効果」「手続き後の課題」など共通の観点をを用いることにより、比較検討を可能にした。

筆者が行った近年の大学法人の統合に関する研究として、「大学再編の動向に関する一考察」(2019)⁴、「大学の連携・統合の基礎的考察」(2021)⁵、「統合した大学法人の財務状況等の推移」(2022)⁶、「大学法人と高等学校法人の合併効果」(2023)⁷などがある。本稿の検討は、この先行研究に関連する研究である。

¹ 高知大学

² 本稿で言う「大学統合」とは、一法人が複数の大学を設置する場合において、その大学が一つに統合することを意味する。

³ 学校法人だけでなく、国立大学法人や公立大学法人においても連携事業の実施や経営統合する事例が目立ってきた。

⁴ 拙著(2019)「大学再編の動向に関する一考察」『高知大学学術研究報告』,67,pp.85-90.

⁵ 拙著(2021)「大学の連携・統合の基礎的考察：大学の連携・統合のインセンティブ」『高知大学教育研究論集』,26,pp.17-29.

⁶ 拙著(2022)「統合した大学法人の財務状況等の推移：財務分析と入試情報の分析」『高知大学教育研究論集』,27,pp.27-39.

⁷ 拙著(2023)「大学法人と高等学校法人の合併効果：財務分析と入試情報の分析」『関西大学高等教育研究』,14,pp.69-76.

これらの研究成果は学校の再編や統合に関する研究テーマの基礎的な考察であり、本稿は、それらを踏まえた応用的且つ重要な課題を取り扱うものである。

学校法人の合併及び大学統合の効果を検証することは、この分野の論考を科学的な視点で考察することになる。大学の統合に関わる研究の参考となり、それが高等教育研究に寄与することを望む。

2 学校法人の合併事例

学校法人（大学法人）の統合事例は「大学法人同士の合併」「大学法人が設置する複数の大学の統合」「大学法人と高校法人の合併」などがある。

1990年代までの大学法人同士の合併事例は希少であったが、2000年代に入ってから増加した。近年の主な合併事例として、学校法人慶應義塾と学校法人共立薬科大学の合併（2008）、学校法人都築学園、学校法人都築インターナショナル学園、学校法人姫路学院の合併（2008）、学校法人関西学院と学校法人聖和大学の合併（2009）、学校法人上智学院と学校法人聖母学園の合併（2011）、学校法人修道学園と学校法人鈴峯学園の合併（2015）、学校法人大阪医科大学と学校法人大阪薬科大学の合併（2021）、学校法人天理大学と学校法人天理よろづ相談所学園（天理医療大学）の合併（2023）などがある。

以上の詳細は拙著（2021）を参照されたい⁸。

3 合併または大学統合を行った学校法人に対するアンケート調査と訪問調査

（1）合併した学校法人に対するアンケート調査

「大学法人がM&Aを実施した結果を分析することにより、取組の効果や課題を明らかにすること、ひいては、M&Aによる戦略的な大学改革の方策を提言すること」を調査目的として、合併の手続きを行った8つの学校法人に対して2022年6月にアンケート調査を依頼した（文末にアンケート調査の質問紙を添付した）。その結果、2校から回答があった（回答率25%）。

以下に回答のあったA大学（①）及びB大学（②）の回答を示す。

①合併手続きを行ったA法人の回答（回答：2022年6月）

質問1 貴学の設置形態について
(3) 学校法人

質問2 貴学の学生数について
(7) 10,000人以上

質問3 貴学が行った手続きについて
(2) 合併

質問4 貴学が手続きを行った時期について
(2) 2004～2009年度

質問5 貴学が手続きを行った目的や理由、背景について
建学の理念を共有することができるため。

質問6 手続きの検討期間は、どの程度を要しましたか
(5) 不明または答えられない

質問7 手続き中における課題点について
(2) 不明または答えられない

質問8 手続きによる効果についてお教えてください
法人として統一的な評価が難しい

質問9 手続きによる効果は、どの程度の期間で表れましたか
法人として統一的な評価が難しい

質問10 手続き終了後に教育研究に関して発生した課題点がありましたでしょうか
(3) 課題点があった

⁸ 拙著（2021）,前掲書,pp.18-19,21-28.

(3) の回答の場合、手続き終了後のいつの時期に発生したか、また、その具体的な内容や解決方法をお教えてください

法人間の待遇格差の解消

質問11 手続き終了後に管理運営に関して発生した課題点がありましたでしょうか

(1) 課題点はなかった

②大学統合の手続きを行ったB大学の回答（回答：2022年6月）

質問1 貴学の設置形態について

(3) 学校法人

質問2 貴学の学生数について

(6) 5,000～10,000人未満

質問3 貴学が行った手続きについて

(1) 統合

質問4 貴学が手続きを行った時期について

(2) 2004～2009年度

質問5 貴学が手続きを行った目的や理由、背景について

当時の大学進学者動向を勘案し、本法人が設置していた女子短大を本法人が設置する大学に統合（4年制男女共学の2学部へと組織改編）し、発展を期するため。

質問6 手続きの検討期間は、どの程度を要しましたか

(3) 3年程度

質問7 手続き中における課題点について

(3) 課題点があった

(3) の回答の場合、その具体的な内容や解決方法をお教えてください

統合される側の教職員の処遇→個別に希望等を確認し対応。

質問8 手続きによる効果についてお教えてください

表1 大学統合の手続きを行った効果

質問項目	回答
(1) 教育力の向上	④ある程度、効果があった
(2) 研究力の向上	④ある程度、効果があった
(3) 組織力の向上	⑤大きな効果があった
(4) 教育実施体制の改善	④ある程度、効果があった
(5) 研究実施体制の改善	④ある程度、効果があった
(6) 学内運営体制の改善	⑤大きな効果があった
(7) 経営基盤の強化	⑤大きな効果があった
(8) 社会貢献活動の活性化	④ある程度、効果があった
(9) 教職員の意識改革	④ある程度、効果があった
(10) 社会的な注目度	④ある程度、効果があった
(11) 学生募集への影響	⑤大きな効果があった

質問9 手続きによる効果は、どの程度の期間で表れましたか

表2 大学統合の効果が表れた期間

質問項目	回答
(1) 教育力について	④2年程度
(2) 研究力について	④2年程度
(3) 組織力について	⑥すぐに表れた
(4) 経営基盤の強化	④2年程度
(5) 教職員の意識改革	⑥すぐに表れた
(6) 学生募集	⑥すぐに表れた

質問10 手続き終了後に教育研究に関して発生した課題点がありましたでしょうか

(1) 課題点はなかった

質問11 手続き終了後に管理運営に関して発生した課題点がありましたでしょうか

(1) 課題点はなかった

③まとめ

A法人とB法人の回答より、以下の特徴が見られた。合併手続きを行ったA法人の効果や課題に関して具体的な回答は得られなかった。その要因として、手続きを行ってから10年以上経過しており、遑って検証することの困難性や、大規模校であるが故に法人全体の評価の困難性が考えられる。

大学統合の手続きを行ったB法人は、教育研究や経営基盤の強化をはじめ、全ての項目において効果が確認されていた(表1)。その効果は、比較的早く表れている(表2)。課題点は特になかった。

このように、両者は異なる傾向が示された。

なお、アンケート調査の回答率(25%)は低いが、その要因として「法人が手続き後の効果や課題といった検証を十分していなかった」「手続きと、その後の事業活動の成果との因果関係の立証が困難」「手続きから年数が経過したことで当時の担当者がいなくなった」などが考えられる。

(2) 合併または大学統合を行った大学法人に対する訪問調査

「大学法人がM&Aを実施した結果を分析することにより、取組の効果や課題を明らかにすること、ひいては、M&Aによる戦略的な大学改革の方策を提言すること」を調査目的として、合併または大学統合の手続きを行った3つの学校法人に対し訪問調査を行った。

①学校法人修道学園(広島修道大学、修道中学校・修道高等学校を設置、広島市)と学校法人鈴峯学園(鈴峯女子短期大学、鈴峯女子中学校・鈴峯女子高等学校を設置、広島市)の合併(2015)

訪問日 2022年8月3日

面談者(4名)

イ. 沿革

修道学園は広島(浅野)藩校を起源とする伝統校で

ある。建学の精神は「道を修めた有為な人材の育成」としている。同学園が運営する広島修道大学は5学部(商、人文、法、経済科学、人間環境)を設置していた。

鈴峯学園は1941年に財団法人が母体となって開学した女学校に始まり、後に中学高校、鈴峯女子短期大学(2014年度の時点で食物栄養、保育、キャリア創造を設置していた)を設置した。地域の女子教育機関として発展した。

ロ. 法人改革の経緯⁹

広島修道大学は定員割れがなく良好な財政状態であった。ただし、2004年度に法科大学院を設置して以降、学内の合意形成ができず、新学部の設置や改組ができなかった。また、全国的な傾向であった、人文分野、社会分野の志願者が減少する状況が顕著になっていた。その要因の一つに、保健、教育学、薬学など資格取得が可能な学部選択を行う女子学生が増えてきた背景があると考えられた。結果として、男子学生の割合が高くなり、「学生の質」を維持することが課題となった。

全国的に短期大学が減少するなか、鈴峯女子短期大学の保育学科は保育士の需要が高く、定員をほぼ充足していた。しかし、同短期大学の食物栄養学科は管理栄養士養成課程がある4年制への志向が高まった背景があり定員を割っていた。キャリア創造学科も定員割れを起こしていた。また、系列の中学校も定員割れを起こしていた。このような状況の下、鈴峯学園の財政状態は厳しく、2013年度の翌年度繰越消費支出超過額は約32億円という多額の累積赤字を出していた。

合併の契機は、両法人に関わる役員が複数いたことから、以前より役員同士で両法人の合併が話題になることがあったという。2012年の後期に広島修道大学の学長と、鈴峯学園理事長との間で、改めて法人合併を検討することになった。複数の会合を通じて、両法人の運営状況や財政状況等の情報共有、合併のメリッ

⁹ 下田保清(2016)「学校法人修道学園と学校法人鈴峯学園の合併」、日本私立学校振興・共済事業団(2017)「私学経営情報第32号 大学・短期大学経営の事例集」。

ト・デメリット等の意見交換を行い、本格的に合併を検討することになった。

検討の結果、合併は両学園ともに地域貢献の推進を核とした教育理念を共有していたことを踏まえ、専門分野が相互になかった領域があったことが両学園の発展に寄与する改革と考えられた。合併の目的と理由として、「より充実した地域貢献の充実」があり、また、「学校経営の安定（経営基盤の強化）」として設置校拡大による学生募集力の拡大、資産規模の拡大があげられている。特に広島修道大学にとって、新たな分野への展開につながり、これまでになかった受験者層の獲得が期待できる。

2013年3月に合併協議の開始を決定し公表した。同年9月に合併協定書を締結、2014年3月に合併契約書を締結し、2015年1月に合併が認可された。合併の公表から合併まで2年間を要しており、合併協定書の締結までは合併協議会と運営委員会を設置し、合併契約書の締結までは、合併推進協議会、運営委員会、WGを設置した。運営委員会は、月に1、2回開催され、大学の新学部・学科、修道学園の役員構成、中学・高校の名称、教職員の継続雇用や処遇などの協議が行われた。

なお、外部機関は、財政状況の調査など専門的業務を委託しているが、合併委員会などの中にはコンサルタントなどには依頼していない。

ハ. 申請・届出業務

合併認可申請の準備として、文科省への事前相談や必要書類の作成が行われた。

ニ. 合併の効果

合併後の入学志願者数は前年に比して約3千人、36%も増加した。それは、改組した学科だけではなく、全学部の志願者数が増加した。さらに、偏差値が上昇する効果が表れた。新学部・新学科の増設や新しい取り組みにより、大学改革を前面にアピールできたことの効果と考えられる。

また、鈴峯学園が設置していた中高は広島修道大学

の附属高となり、特別推薦入試制度が設けられたことで進学希望者の獲得につながった。

両校の教職員の意識改革にも大きく寄与した。修道学園側にとって、改革を契機とした意識改善がみられ、モチベーションが向上した。鈴峯学園側にとって、閉塞感や逼迫感が緩和された。

ホ. 合併の課題

合併後に「管理部門等の組織再編」「業務の統合整理」「諸手続きや諸規程等の統一」といった負担がかかった。また、異なる学校風土や文化を融合することのストレスが一部に見られた。

鈴峯学園が設置していた中高校舎が老朽化しており建替えが必要だった。そのための財政計画が求められた。

ヘ. 訪問調査を通じた所感

これは、相互補完型の合併事例のモデル的なケースである。鈴峯学園には多額の赤字が累積しており、短大経営の見通しがつかない状態だった。修道学園側には、不安視する声が多量にあり、しかし、広島修道大学にはない女子学生を安定的に確保できる期待が持てる点、また、栄養や保育関連などの資格取得課程が設置できることも女子学生の獲得に大きなアピールポイントになると思われる。このように、修道学園にとって改革の好機であり、志願者の増加など結果として明確な効果が確認できた。見方を変えると、修道学園にとって将来に向けた投資と言えるかもしれない。また、修道学園がそれまで組織改革を行っておらず、大学改革を実践する「いいタイミングだった」と捉えることもできる。

課題としては、人件費の水準をどう調整するか、という問題があったが、学園財政に大きな負担を及ぼさない範囲で合意形成が取れている。また、組織風土の相違により生じたコンフリクトも多少あったが、時間をかけて相互理解が進み、順調に融合が進行している。

この合併が順調に進められたポイントは、双方の学園のリーダーシップが発揮され、その指示を受けたキーパーソンが期待通り（あるいは、それ以上）の役

割を果たしたことにより、混乱もなく全体的に順調に手続きが行われたものと思われる。

②学校法人濱名学院※（関西国際大学を設置、三木市）と学校法人神戸山手学園（神戸山手大学などを設置、神戸市）の合併（2020）※合併後は学校法人濱名山手学院に改称。

訪問日 2022年8月26日

面談者（2名）

イ. 沿革

濱名学院は関西国際大学（三木市）を設置する学校法人であり、2009年に尼崎キャンパスを開設した後、保健医療学部や国際コミュニケーション学部を設置するなどの事業展開を続けてきた。

神戸山手学園の母体は大正末期に設立された伝統校であり、大学は1999年に開校した。2015年度に学校法人夙川学院が設置する神戸夙川学院大学（観光文化学部観光文化学科、神戸市）の学生・教員・教育資源を、神戸山手大学へ継承した（神戸夙川学院大学は廃校）。設置校である中学高校の入学者が減少傾向に陥っていた。

ロ. 法人改革の経緯¹⁰

濱名学院と神戸山手学園には直接的な関わりはなかったが、神戸山手学園の経営状態について、理事レベルで非公式に話し合いが行われていた。

濱名学院側には、「兵庫県の中心地である神戸三宮のキャンパスが欲しい（三木キャンパスの利便性が良くなかった）」「尼崎キャンパスの立地条件は良いが学生収容力に限界があった」「安定した経営基盤を確立するためには一定規模（学生規模3,000～4,000名）の学生数を確保したい」などの意図があった。

ハ. 検討・手続き

2018年に神戸山手学園より濱名学院に神戸山手中高の引き受け打診があった。当初は法人分割案が出されていたが、両法人が共に文部科学省に相談した結果、「中高と大学の両方が存続できるように」との指導を受けたため、「学部譲渡方式による合併スキーム」に方向性がまとまった。同年、両法人の理事会が合併協議開始を議決し、「法人合併に関わる覚書」を締結した。合併協議会は双方4人の代表により行われた。なお、手続きにおいては、外部のコンサルタントなど専門機関は利用せず、自前のスタッフのみで対応している。

2019年に法人合併契約の調印を行った。同年、合併推進会議（新法人準備会議）に改組し、新法人の教育ミッションや運営体制（組織、役職者など）を協議した。後に、法人合併認可申請が行われた。

2020年4月1日に、神戸山手大学現代社会学部を関西国際大学現代社会学部に設置者変更（学部譲渡）し、両大学は統合した。翌2日、両法人が合併し、学校法人濱名山手学院が発足した。

ニ. 合併の効果

- ・既存の教育資源が発展的に活用できること。
- ・社会的なインパクトは、さほど感じていない。
- ・管理経費比率は、合併の前年度は15.6%、その翌年度は12.4%と減少しており、良好な推移がみられた。
- ・合併後、現代社会学部の志願倍率は増加し、偏差値も上がった。

ホ. 大学合併の課題

大学合併の課題として、以下の事項があった。

- ・旧神戸山手学園の教職員に対する方針の理解…全教職員や一部学生が参加する研修会において理解を深めること。
- ・建学の精神の取り扱い…各学校の建学の精神は変更せず、新法人ではそれらを包含した教育ミッションを定めることとした。
- ・業務推進課題（教務、学生、国際交流など）は441

¹⁰ 濱名篤（2022）「学部譲渡方式による大学統合と法人合併」『カレッジマネジメント PLUS』。また、拙著（2021）, 前掲書, pp.27-28. においても同法人の事例を取り上げた。

項目にも及んだ。

- ・ 定年制度の違い（65歳定年と67歳定年）…濱名学院の雇用制度に統一した。ただし、段階的に調整した。
- ・ 給与、賞与体系の違い…濱名学院の雇用制度に統一した。ただし、段階的に調整した。
- ・ 規程、制度の不備、教員の就労形態の違い（変形労働時間制と専門業務型裁量労働制）…濱名学院の雇用制度に統一した。
- ・ 神戸山手学園が所有する施設の老朽化への対応が必要だったため、改修工事などの対応を計画的に行うこととした。

へ. 訪問調査を通じた所感

両法人のニーズ（濱名学院の「エクステンションを囲りたい」、神戸山手学園の「生徒数が減少している問題の対応」）が一致し、大きな問題もなく手続きがスムーズに進んだ事例である。ポイントは、濱名学院の積極的な戦略路線に合併手法が合致したことに加えて、条件面で神戸山手学園の立地条件の良さと財務状況に大きな問題がなかったことにある。特に、2018年の引き受け打診から数年で手続きが完了した原動力は、濱名学院の実行力の高さで戦略性であり、リーダーシップが発揮された結果と考える。また、濱名学院は職員の管理制度や教育が徹底しており、高い業務遂行能力を持つ人材がいることも、重要な戦力として捉えるべきである。

同法人が設置する中高や大学など、今後の活動に注目したい。特に、旧神戸山手学園が設置していた大学の学部と中高が、どのような展開を見せるのか強い関心を持った。

③学校法人北海道科学大学（北海道科学大学と北海道薬科大学の統合）（2018）札幌市

訪問日 2022年7月22日

面談者（3名）

イ. 沿革

北海道科学大学は学校法人北海道科学大学によって設置されており、その前身は北海道工業大学（1967年開学）である。北海道工業大学は学校法人北海道尚志学園が設置する大学であるが、後に文系や医療系の学部を設置した。2014年に学園創立90周年を機に大学名（法人名）を北海道科学大学（学校法人北海道科学大学）に変更した。

さらに、2018年に系列の北海道薬科大学（薬学部を設置）と統合し、4学部（工学部、薬学部、保健医療学部、未来デザイン学部）の体制となった。なお、北海道薬科大学は2015年度より同じキャンパスに移転している。

ロ. 法人改革の経緯¹¹

2009年頃の同法人は、系列学校の経営不振や受験生の工学離れがあり、さらには法人内で連携がうまくとれていないなどの課題があった。そのため、理事長（当時）が法人改革を推進することの諮問機関として、学園の将来計画検討委員会¹²を設置した。また、経営陣はコンサルティング会社にアドバイザーとして協力を依頼した。2011年度には、北海道工業大学に関わる主なステークホルダーを対象にしたアンケート調査、学生の満足度調査、高校教員へのヒアリング調査が実施された。その結果は「地元の期待が薄い」「企業が持つ大学の存在感が希薄」など、厳しい内容であった。また、2011年度から随時、情報システムやキャンパス整備、大学連携などに関わるワーキング・グループが立ち上げられた。

この状況の下で検討が重ねられ、2012年にグランドデザインとして、「工業大学に新学部を設置し、校名を変更して新しい大学としてリスタートする」「薬科大学を工業大学のあるキャンパスに移転する」「法人名の変更」が発表された。

¹¹ 進研アド（2014）「地方大学の起死回生」『Between』

¹² 将来計画検討委員会は、設置校間の連携、各種機能の統合、キャンパス施設の共同利用に関することを審議することを目的とするものであり、その構成員は常務理事、各設置校の副学長、事務局長、教職員である。

また、法人全体のユニバーシティ・アイデンティティ計画を策定して、2013年度に「ブランドブック」を作成し、法人全体に法人改革のビジョンやスローガンなどを浸透させるための活動（説明会）を行った。

2015年度に示された大学統合の目的は、「両大学がこれまで培ってきた教育資源を有効活用して、高度な専門の学術を教授研究することはもとより、豊かな人間性を培い、探求心と想像力あふれる人材を育成し、地域社会に貢献するとともに、「北海道 No.1の実学系総合大学を実現します（一部抜粋）」とされている。

ハ. 申請・届出業務

学部等の設置、収容定員の変更、設置者の変更、大学等の廃止のため、「大学の設置等の認可の申請及び届出に係る手続き等に関する規則」に基づく申請が行われた。大学設置等に係る手続きとして、設置認可申請（教育課程や教員資格審査などの教学面での審査）、寄附行為変更認可申請（学校法人の財政計画や管理運営など）がある。

ニ. 大学統合の効果

表3は、大学統合の効果を示すものである。11項目のうち、「①まったく効果はなかった」及び「②あまり効果はなかった」に該当する項目はなく、「④ある程度、効果があった」が2件、「⑤大きな効果があった」が2件であった。研究に関しては、分野融合型の研究所が

表3 大学統合の効果

質問項目	回答
(1) 教育力の向上	③どちらとも言えない
(2) 研究力の向上	④ある程度、効果があった
(3) 組織力の向上	③どちらとも言えない
(4) 教育実施体制の改善	③どちらとも言えない
(5) 研究実施体制の改善	④ある程度、効果があった
(6) 学内運営体制の改善	③どちらとも言えない
(7) 経営基盤の強化	③どちらとも言えない
(8) 社会貢献活動の活性化	③どちらとも言えない
(9) 教職員の意識改革	③どちらとも言えない
(10) 社会的な注目度	⑤大きな効果があった
(11) 学生募集への影響	⑤大きな効果があった

複数設置されており、研究成果が地域に還元されている。「(10) 社会的な注目度」「(11) 学生募集への影響」が高い理由は、2014年度における驚異的な志願者の増加や社会的なインパクトの大きさが背景にあると推察する。

大学志願者は、2014年1月の一般入試とセンター試験利用入試前期日程において、前年比370%という大きな変化があった。この結果について、同法人は「2014年、工学部系の大学から保健医療学部を加え実学系総合大学としてイメージチェンジできたこと、これに加え2018年に大学統合と続けて、将来を見据えた進化していく大学として印象付けられたことは効果的であった。また、これを機にプロモーションも「大学らしくない広告・広報」を展開することでほかの大学との差別化を行うことができたことも効果的であった。」と分析している。

当時の新入生アンケートを分析した結果、「新しい大学としての期待、単科大学から総合大学としての変化への期待、施設の新鮮さ（保健医療学部新設を機にキャンパス再整備を行っている）が高い結果がでている。特に志願者が集まったのが新設の保健医療学部である。」としている。

管理運営に関わる効果として、「人件費および、管理経費が大幅に減額、対して教育研究経費が増となっているがトータルではコスト減となっている。」「事務組織の統合により、業務の一元化・簡素化が図られ、職員数、職員人件費及び管理経費が減少傾向にある。」「交流の活性化（学科間など）、地域からの期待度の向上、学生の活気が向上、研究連携の充実。」などがあげられている¹³。なお、大学の統合が経常費補助金の増減に顕著に影響した証跡は無いとしている。

高校からの期待として、「新しい大学としての期待、統合については新施設となることから多くの期待が寄せられた。実際のアンケート等を行ってはいないが、統合による総合大学としてのイメージを与えることができていると考える。」としている。

¹³ 全学FDの一環として教職員による統合成果の検証ワークショップが行われている。

ホ．大学統合の課題

大学統合の課題として、「いままで「薬科大学」として認知が高く、大学の中の学部となることで特に北海道外の高校生に認知されにくい状況となったため、統合時のプロモーションを積極的に行うことでカバーした。それぞれ大学で扱っていた出前授業・公開講座等が合わさり、イベントの数も増え労力がかかるが、統合により、各種イベントを担当する学科の選択肢も増え、これまで薬学部が参加していたイベントに工学部が参加するなどバリエーションも充実している。」としている。

へ．訪問調査を通じた所感

大学統合の効果は学生募集や研究、財政面などで表れている。特に、大学統合直後の志願者増の増加は、受験生の期待の大きさを示す具体的な指標である。

成功の要因は、「経営陣が危機感を持って法人の問題点を掘り下げて教職員と課題点を共有することができた」「法人改革が経営者のリーダーシップの下、計画的かつ確実に実行できた」「将来計画検討委員会やワーキング・グループがうまく機能し、その役割を十分果たせた」「キャンパスの統合や大学の再編という難しい問題を先送りせずに取り組んだ」など、いくつかあげることができる。特に、法人の問題を隠さず教職員と共有し、一丸となって法人改革に取り組む強い意志と使命感が大学統合を実現させ、効果を表す要因となったと考える。訪問調査時点も、同法人は安定した運営を続けており、大学統合を成功させたモデルケースと捉えることができる。

④まとめ

合併に係るヒアリング（①）学校法人広島修道学園と（②）学校法人濱名山手学院）では、一定の効果が確認できた。両方の法人において、合併手続き後に設置大学の入学志願者が増加したことから、受験生に一定のインパクトを与えたことが想像できる。

課題点として次の点がある。第1に、①と②の両方の法人において、異なる人事制度を一本化または調整

するにあたって時間を要したり、それに伴う事務的な負担があげられる。ただし、これは合併に伴う必要な手続きの一つであり一時的な作業である。

第2に、継承法人が被合併法人の設置校を改修した費用負担が伴った。建物の耐震改修や老朽化の対応は計画的に実施しなければならないが、被合併校が資金的な余裕がないなどの理由で未対応だった場合、継承法人が引き継いで対応する必要が生じる。

大学統合に係るヒアリング（③）では、「(10) 社会的な注目度」「(11) 学生募集への影響」の2項目に大きな効果があったとされている。

4 小括

本稿は、学校法人の合併及び大学統合の効果を検証するため、この手続きを行った学校法人に対するアンケート調査及び訪問調査の分析を通じて効果や課題などを明らかにした。その結果、複数の法人において部分的に一定の効果や課題点があることが確認できた。

特に、広島修道大学や北海道科学大学における手続き後の志願者の増加は、データで示すことができる具体的な効果として捉えることができよう¹⁴。

本分析を通じて特徴的な事項を以下に整理した。

第1に、学校法人（継承法人）が合併という重大な決断を行う大きな動機に「より発展したい」「安定した経営環境を確保したい」「将来への不安を解消したい」「新たなキャンパス用地を確保したい」という意図があった。大学統合を行った学校法人も、経営資源を集約化することで、より充実した事業体制を確立したい考えがあったものと推察する。

合併における被合併法人においては、「法人が消滅したとしても学校の教育や伝統を守りたい」「学生生徒数が減少傾向にあり、事業活動の中長期的な見通しが立たない」「経営資源に乏しく新たな戦略が打ちにくい」などの厳しい経営事情があったのではないだろうか。

¹⁴ 拙著（2023）.前掲書,pp.36-37.では、学校法人（大学法人）の合併後において、継承法人の大学の競争率が2校中2校とも増加したことを示した。

継承法人と被合併校の両者の思惑が一致することで、合併手続きのインセンティブが生じるのである¹⁵。

第2に、第3章のアンケート調査と訪問調査を通じて得られた合併及び大学統合の効果と課題を総括する。

学校法人が合併または大学統合の手続きを行った結果、教育研究や志願者の増加という側面で一定の効果が表れていた。ただし、法人によって項目別の内容や効果の程度が異なっていた。それぞれの大学の市場性や設置学部分野、立地条件など様々な経営環境によって状況が違うものと思われる。

事例研究のなかで経営戦略に関わる特徴的な点をあげると「継承法人が事業拡張を図った結果、設置校の教育研究活動の幅が広がり事業活動が充実した」「合併等の大学改革が地域社会や受験生に一定のインパクトを与えた結果、ニュースや記事で取り上げられ注目されたり、志願者数が増加するといった好影響が見られた」「継承法人が被合併校の立地条件の良いキャンパスを獲得したことで、その土地を拠点とした新たな展開が可能になった」がある。また、事例のいくつかにおいて大学改革の検討段階から経営コンサルタントなどの専門家に委託せず自前の教職員で検討を繰り返し行った結果、手続きの納得性や学園内に一体感が生じたことなどの効果があった。

課題は、継承法人が負った次の点があった。合併における被合併法人の教職員の雇用契約に係る調整作業と、被合併法人の施設（校舎など）の改修費用の負担である。双方とも継承法人にとって労力と経費の負担を伴うが、これらは通常、検討段階で多くが判明する内容であり、その負担以上に合併を行うメリットが高いと判断されたから手続きに至る訳である。従って、これらは「想定済みの必要な負担」と言えよう。

第3に、第1章で触れたように、学校法人が合併や大学統合を行った後、その効果や課題を検証する取り組みは少ないと推察する。この作業は全学的な観点で行う必要があり、多大な労力と時間を要するものと推

察するが、それを実行するかどうかは理事（あるいは、トップリーダー）の判断になろう。検証結果を把握し、経営判断の成否や効果と課題を踏まえて次の改革やステップに活かしたいという考えがあったのかもしれない。

一方、アンケート調査に回答しなかった学校法人に対しては「どういう理由で回答しなかった(できなかったのか)」という追加の調査を行うことも実態の把握に役立つと考えられる。

今後の展開として、学校法人の合併または大学統合の情報収集を訪問調査などにより、追加のヒアリングを行う必要があると考える。本稿で取り扱った分析のサンプル数は、アンケート調査が2法人、訪問調査が3法人と少なく、全体的な傾向を明らかにするうえで信頼性に乏しい。

また、認証評価や外部評価など別の観点において、合併や大学統合がどのように評価されているか分析することも有効と思われる。

本研究はJSPS 科研費 21K02633の助成を受けたものです。

¹⁵ 拙著（2021）,前掲書,p.28.においては、大学法人が連携・統合に至るインセンティブを整理した。

アンケート調査の質問紙

質問1 貴学の設置形態について

- (1) 国立大学法人 (2) 公立大学法人 (3) 学校法人

質問2 貴学の学生数について

- (1) 500人未満 (2) 500～1,000人未満 (3) 1,000～2,000人未満 (4) 2,000～3,000人未満
(5) 3,000～5,000人未満 (6) 5,000～10,000人未満 (7) 10,000人以上

質問3 貴学が行った手続きについて

- (1) 統合 (2) 合併 (3) 設置者変更

質問4 貴学が手続きを行った時期について

- (1) 2003年度以前 (2) 2004～2009年度 (3) 2010～2015年度 (4) 2016年度以降

質問5 貴学が手続きを行った目的や理由、背景について（自由記述）

質問6 手続きの検討期間は、どの程度を要しましたか

- (1) 1年程度 (2) 2年程度 (3) 3年程度 (4) 4年以上 (5) 不明または答えられない

質問7 手続き中における課題点について

- (1) 障害や課題点はなかった (2) 不明または答えられない (3) 課題点があった
(3) の回答の場合、その具体的な内容や解決方法をお教えてください
-

質問8 手続きによる効果についてお教えてください（(1)～(11)は、それぞれの項目の①～⑤のいずれかに○を付けてください。(12)は自由記述です。）

質問項目	①まったく効果はなかった	②あまり効果はなかった	③どちらとも言えない	④ある程度、効果があった	⑤大きな効果があった
(1) 教育力の向上					
(2) 研究力の向上					
(3) 組織力の向上					
(4) 教育実施体制の改善					
(5) 研究実施体制の改善					
(6) 学内運営体制の改善					
(7) 経営基盤の強化					
(8) 社会貢献活動の活性化					
(9) 教職員の意識改革					
(10) 社会的な注目度					
(11) 学生募集への影響					

質問9 手続きによる効果は、どの程度の期間で表れましたか

質問項目	①まったく効果はなかった	②不明	③3年以上	④2年程度	⑤1年程度	⑥すぐに表れた
(1) 教育力について						
(2) 研究力について						
(3) 組織力について						
(4) 経営基盤の強化						
(5) 教職員の意識改革						
(6) 学生募集						

質問10 手続き終了後に教育研究に関して発生した課題点がありましたでしょうか

(1) 課題点はなかった (2) 不明または答えられない (3) 課題点があった

(3) の回答の場合、手続き終了後のいつの時期に発生したか、また、その具体的な内容や解決方法をお教えください

質問11 手続き終了後に管理運営に関して発生した課題点※はありましたでしょうか (いずれかに○を付けてください) ※例えば、「統合により、一時的に人員に余剰が生じた」など

(1) 課題点はなかった (2) 不明または答えられない (3) 課題点があった

(3) の回答の場合、手続き終了後のいつの時期に発生したか、また、その具体的な内容や解決方法をお教えください