

平成 22 年 6 月 10 日現在

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2008 年 ～ 2009 年

課題番号：20730529

研究課題名（和文） アメリカの授業料依存型大学における経営戦略

研究課題名（英文） Management of American Private Universities ; focusing on  
The institutions depend on tuition incomes

研究代表者

両角 亜希子 (MOROZUMI AKIKO)

東京大学・大学院教育学研究科・講師

研究者番号：50376589

研究成果の概要（和文）：

本研究の目的は、アメリカの大学の中でも、とくに授業料依存型の財務構造をもつ大学における経営戦略の実態を明らかにし、日本の大学経営に対する具体的な示唆を導きだすことにある。アメリカの私立大学のなかでも、潤沢な基本財産をもつ大学に注目が集まりがちだが、アメリカにおいても数の上では大半を占める授業料依存型の私立大学である。

こうしたタイプの大学の多くは研究機能より教育機能で個別化戦略を立てていることが多い。そこで、アメリカで近年盛んにおこなわれている学生の学習状況調査（とくにインディアナ大学が行っている National Survey of Student Engagement を中心に検討）で高い評価を上げている大学を探し、その中から、授業料依存率の高い大学をいくつか抽出してその特徴を検討した。

研究成果の概要（英文）：

The purpose of this research is to clarify the characteristics of management in the American private universities with small endowment. In Japan, many researchers introduce how the American private universities with ample endowment fund are strong, but these are the exceptional cases.

In this study, I focused on the educational strategies in these types of universities, and study some cases.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
平成 20 年度	500,000	150,000	650,000
平成 21 年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,000,000	300,000	1,300,000

研究分野：教育学  
科研費の分科・細目：教育社会学  
キーワード：大学、経営

## 1. 研究開始当初の背景

日本の私立大学は、学生からの授業料収入が8割とこの収入に依存している収入構造をもっている。18歳人口の減少など競争の激化の中で、経営戦略に対する関心は高まる一方である。

このような厳しい経営環境を既に経験したアメリカの私立大学の経験から、日本の大学にとって役立つ知見はないかというのが初発の研究関心であった。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、アメリカの大学の中でも、とくに授業料依存型の財務構造をもつ大学における経営戦略の実態を明らかにし、日本の大学経営に対する具体的な示唆を導き出すことにある。アメリカの私立大学のなかでも、ハーバード、イエールなどの潤沢な基本財産をもつ大学に注目が集まりがちだが、アメリカにおいても数の上では大半を占める授業料依存型の私立大学である。多くの日本の私立大学において参考になるのは、むしろこうしたタイプの大学である。

## 3. 研究の方法

こうしたタイプの大学の多くは研究機能より教育機能で個別化戦略を立てていることが多い。

そこで、教育面での戦略に焦点をあてて、2つの方法から主に検討を行った。

### <教育面の戦略>

第一に、アメリカの大学は1970年代後半以降、政府の財政支出と18歳人口という厳しい環境の中で、成人を高等教育に取り込み、生き残りに成功してきた。こうした動向や研究について既存統計や文献などをもちいて再整理を行い、とくに成人教育で成功している大学の戦略について検討することである。事例は、アメリカの高等教育新聞などを通じて発見した。

第二は、教育面での改革、あるいは成功をどのようになしえているのかという観点である。

日本の大学と異なり、アメリカの大学では入学≒卒業という概念で語れない。威信の高いよい大学ほど、高い卒業率を誇っているし、逆に卒業率の低い大学は、学生からの満足度の低い大学とみなされる。退学すれば、その分、授業料収入がさらに減ることもあり、学生にいい教育を与え、卒業へと導くことがきわめて重要になっている。

そこで、ここでは、アメリカで近年盛んにおこなわれている学生の学習状況調査（とくにインディアナ大学が行っている **National Survey of Student Engagement** を中心に検討）で高い評価を上げている大学を探し、その中から、授業料依存率の高い大学をいくつか抽出してその特徴を検討した。教学補助部門の役割、そこで働く専門スタッフの位置づけ、中長期計画が果たす役割など総合的に検討した。

### <財務も含めた戦略>

また教育面だけでなく、厳しい私立大学の経営状況について参考にするために、とくに小規模の私立大学についての経営戦略について、先行研究の整理を行った。

高等教育統合データシステムを用いて財政情報の分析などを行う予定であったが、研究期間内に終えることができなかった。

## 4. 研究成果

成果の一部については、(学会ではないが、大学関係者の専門家が集まる複数の機会で) 口頭発表を行ったが、本格的なまとめは現在、行っている最中である。

(1) アメリカの社会人学生は、1970年代後半以降に増えてきたが、いくつかの特徴があった。フルタイム学生については女性の伸びが大きいこと、近年30歳以上も増えてきた。それ以上に大きな変化はパートタイムの学生の増加であり、1980年代前半までは30代女性のパートタイム学生が急増した。2000

年以降は1年未満の履修証明型のプログラムで学生数が伸びている。

成人教育は州立大学、私立大学、営利大学で行われているが、それぞれに特徴があることがわかった。標準化された教育内容、適正な価格、市場への素早く反応で「金のなる木」のマーケットを主に押さえているのは営利大学であるようだ。私立大学の取り組みも多様だが、こうしたプログラムをマネージするやり方は、成人教育部門を独立させるのか、学部に従属させるのか、その中間形態かなど、いくつかのパターンがあることもわかった。これらについては、成果(3)で口頭発表を行った。

(2) 教育面での改革については、インディアナ大学が行っている学生調査 National Survey of Student Engagement の良い事例を詳細に検討した、George D. Kuh(2005) の”Student Success in College: Creating Conditions That Matter” を手掛かりに調べた。

インディアナ大学の DEEP(Documenting Effective Educational Practice)プロジェクトで効果的な教育実践をしていると選定された 20 校について、この本だけでなく、外形的な情報 (College Navigator 等で収集) を独自に集めて、収入構造などとの関係も分析した。こうした財務構造等と教育面での改革の関係については、明確な結果を導き出すことはできなかったが、教育面で成功している大学を見ると、授業料依存型の大学であっても、それ以外の州立大学などと同様に、トップのリーダーシップ、学生担当職員による様々なプログラムや学生支援組織、教育面の責任を大学内の構成員が共有することなどの重要性が見受けられた。

ただし、この 20 校の事例自体がもともと「他の大学でも応用可能性がある事例」に焦点を当てられているという問題もあるかもしれないため、別の観点からもアプローチすることが必要である。

このようにバラエティの大きいアメリカの大学について全体的な動向を把握するところには至っておらず、本研究の成果がかなり不十分であることは認めざるを得ない。

また、アメリカと日本では、ガバナンス構造が異なるため、このモデルを日本に適用すればよいわけではない点にも留意する必要がある。こうした点については引き続き研究を行う予定で今後の課題としたい。

(3) 教育面だけでなく、財務面も含めて授業料依存型のアメリカの私立大学がどのよ

うに経営をしているのか、先行研究の収集と整理を行った。

アメリカ理事会協会(AGB)等が発行している経営マニュアル類はかなり収集して、その内容については、複数の機会に整理し、紹介を行った(たとえば、成果(1)、(2)、(4)など。)

日本の私立大学の例を考えてみても、授業料依存型の大学で特に大変なのは、小規模な大学である。人件費、施設設備など、固定費部分の多い大学では規模の経済が働くために、規模が小さいということは、特徴ある教育を行いやすいメリットもある一方で財務的にみれば厳しい。こうした事例を探したところ、”The Small College Guide to Financial Health-Beating the Odds” という本を見つけて、ここに出てくる事例を他のデータベースなどの情報とも合わせて検討した。

ここでは4校の小規模私立大学がなぜ、どのように倒産に至ったのかを検討し、そのうえで、どのような財務戦略をとればよいのかをまとめている。たとえば、創造的なアドミッションオフィス、フレキシブルで市場に敏感なアカデミックプログラム、財政的余剰、統制のとれた財政制度に立脚した戦略的計画が重要であることなどが指摘されている。小規模大学の場合は学長が財務を理解し、意思決定において理事会と教学の協働ができる大学ほど生き残りのチャンスが大きいことも指摘されている。ここで明らかにされていることは、小規模な授業料依存型の大学に限らずに重要なことであるが、融通性の低い財務構造であるからこそ、計画に基づく経営がキーになることが明らかになってきた。

これらは、いくつかのケーススタディによるものであり、より包括的な議論、分析は今後の課題である。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計1件)

(1) 小林雅之・片山英治・羽賀敬・両角亜希子「アメリカの大学の財務戦略-4 大学現地調査報告-」東大-野村 大学経営ディスカッションペーパー No. 05、2008年4月

[学会・口頭発表] (計5件)

(1) 両角亜希子「アメリカの大学の組織と経営」日本私立大学連盟 平成20年度 業務創造研修 (2008年7月1日)

(2) 両角亜希子「海外の私立大学のガバナンス—アメリカを中心に」慶応義塾ガバナンス検討委員会 (2008年9月17日)

(3) 両角亜希子「大学の社会人受け入れの現状と課題」日本私学経営活性化協会 10月研究セミナー (2008年10月23日、青山ナレッジプラザセミナーホール)

(4) 両角亜希子「私立大学のガバナンス—アメリカとの比較から」2009年度大学みらい塾 (大学コンソーシアム京都) (2009年11月14日、龍谷大学 大宮キャンパス)

(5) 両角亜希子「私立大学における戦略的経営—現状と課題—」私学高等教育研究所第43回公開研究会 (2010年2月19日、私学会館5階 大雪の間)

[図書] (計1件)

(1) 両角亜希子『私立大学の経営と拡大・再編—1980年代後半以降の動態』東信堂【2010.2】

[産業財産権]

○出願状況 (計0件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

○取得状況 (計0件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

[その他]

ホームページ等 なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

両角 亜希子 (MOROZUMI AKIKO)  
東京大学・大学院教育学研究科・講師  
研究者番号：50376589

(2) 研究分担者 なし

(3) 連携研究者 なし