

〈自由論文〉

中国における民営非学歴高等教育機関の経営行動

—湖南省にある外国語専修学院（M 校）の事例分析を中心に—

Management Behavior of Private Higher Educational Organizations of Non-academic Credential Education

—Focusing on a Case Study of a Specialized College (M College) in Hunan Province—

夏 藝 當 間 政 義
Xiayi Masayoshi Toma

【Abstract】

There are three types of private higher educational organizations in China: four-year universities, three-year colleges (high vocational polytechnic colleges) and non-academic credential colleges (specialized colleges & self-taught adult education test schools).

Working through the case study of a specialized college (M College) in Hunan province and getting knowledge of the preceding study in China and Japan, I'd like to investigate in this essay what kind of influence the government policy and law, the market mechanism (the number of students, social needs and social economic environment, etc.) and proprietor's executive ability (management judgment and the funding ability) have, to the management behavior of the specialized college in four development stages of private higher educational organizations.

Management of Chinese non-academic credential education is independent management mainly, but it is also subject to restrictions and participation of the government. It is expected to reorganize by the government to restrict the new set-up of private higher educational organizations in three or five years later. It is urgent to think about the measurements which can make the specialized college develop continuously and the management strategy & management behavior which can make the specialized college survive under such situation.

【キーワード】

民営非学歴高等教育, 専修学院, 学歴校, 転換期, 経営行動

はじめに

中華人民共和国（以下、中国とする）では、民営大学（私立4年制）及び民営高等職業技術学院（私立3年制専科大学）での学習に対して学生には相応の学位（学歴）が授与されることになって

いる。このような高等教育機関は一般的に学歴校と呼ばれている。学生に授与される学位は、中央政府及び地方政府が一括して管理している。それに対し、地方政府が認可した民営専修学院（私立専修学院）で学習された学生に対しては、学位が授与されない。これは一般的に非学歴校と呼ばれている。

「民営高等教育機関」とは、設置母体が主に非政府の社会組織や個人であり、設置にかかる経費及び運営費は主に私的資金でまかなわれ、自主的に経営活動、管理活動を行う高等教育機関を指す。また、現状では本科（4年制）レベルの民営高等教育機関（独立学院¹⁾、民営学院）が少ないため、専科（3年制）レベルの民営高等教育機関（高等職業技術学院）と民営非学歴教育高等教育機関²⁾（専修学院）が存在している状況にある。

「民営専修学院」とは、地方政府の認可によって「学校運営許可証」を持つ、専科3年制の非学歴教育高等教育機関である。しかし、中国の民営専修学院は、中国教育史上の特定の期間³⁾に誕生した特殊な高等教育機関である。ここで学ぶ学生たちは、2004年以降、「大学部門」の提携校の試験あるいは独学試験、成人試験に合格しなければ学位を取得することができない。民営専修学院は民営高等教育における位置付けが、未だに明確ではない。この種の民営高等教育機関は、学位授与権を持つ「大学部門」と異なり、「非大学部門」⁴⁾に属する。そして、常に社会のニーズに対応して専門性と応用性を持つ教育サービスを提供している。

中国湖南省教育厅は、2010年2月、「湖南省民営非学歴高等教育機関（民営専修学院）の整理基準（湘教通2010・45号）」による評価結果を発表した。それによると、湖南省民営専修学院105校の中から、民営専修学院の整理基準を満たす30校のみを合格とし、学校運営許可書を新たに交付した。これは明らかに、政府による民営専修学院の整理整頓が始まったことを意味する。

以上のような厳格な基準による整理が進められる中で、2010年11月、「第一回中国民営専修学院改革と発展シンポジウム」が浙江省で開かれることになる。筆者も大会に参加したが、そこで浙江省民営教育協会（私学協会）の会長である黄新茂は、「専修学院は中国教育史上、時代要求に応え大いに中国の高等教育に貢献してきた。しかし、これからはこれらの学校は、①民営高等職業技術学院（3年制私立専科大学、学歴校）へ昇格、②各種学校へ降格、③国内及び海外の高等教

育機関と提携、という3つの方向へ転換していくだろう」と筆者に語っている。

将来の民営専修学院は、高等教育への就学年齢（18歳）人口が年々減少することが見込まれる状況の中で、進学需要の変化していく厳しい社会環境に適応しながら、経営戦略としていかなる方向を選択し、社会に適合する行動計画を策定して、どのような経営管理を行っていくかが極めて重要な指針となる。本稿では、中国ならではの転換期に直面している専修学院の経営行動を研究することによって、社会環境、関連政策、経営行動という3つのカテゴリーの相互関係から、中国の民営高等教育全般の発展と変貌の要因を明確に提示することを検討する。

1. 学校経営に関する問題点と研究の意義

本研究の問題意識を解くに当たり、以下の通り、先行研究のレビュー、問題の所在、研究方法についてここで述べることにする。

1.1. 先行研究のレビュー

さて、中国において、1996年頃より民営高等教育がさかんに発展するにつれ、これらの学校経営に関する問題も表面化してきた。この問題点に焦点を当てた研究は、それほど多くはないが確実に検討の余地があることは間違いない。中でも、民営高等教育の産業化（張、涂2001）⁵⁾及び所有権問題（陳宝瑜2001）⁶⁾などの解明は、2001年前後の先行研究で共有された関心事であり、テーマとなっている。そして、民営教育の経営を考慮する立場からは、民営教育機関の内部管理すなわち教育、財務、構成員などに関する経営資源と、運営体制すなわち施設・設備、組織、資産運用などの規範化、健全化およびコーポレートガバナンス問題を語る文章⁷⁾も一般的な認識として掲げることとなっている。2006年になると、「学校経営」に関連する先行研究が徐々に現れるようになってきた。ここで、代表的な研究および著作を挙げてみると次のようになる。胡衛・方建鋒等の『民営学校の運営』（2006年）、明航『民営学校の

運営模式』(2008年)、沈漢達『高等職業技術学院経営概論』(2008年)、趙中建主編『学校経営』(2006年)と張劍波『民営高等教育機関の持続的な発展に関する研究』(2007年)、中国民営教育協会組編『中国民営教育』(2010年)などである。

従来の民営学校の「管理」という概念が「運営」に表現を換える契機となったのは、胡衛、方建鋒等の著書『民営学校の運営』(2006年)である。同書では、民営学校の特色、組織、教師の管理、課程設置、財務管理、重大事故の防止対策と処置等を、ミクロ的な視野で項目別に「学校運営」全般について述べている。ミクロの視野からの事例研究といえる陳登斌の著書『湖南信息科学職業学院の特色』(2009年)では、湖南信息科学職業学院の教育理念、管理体制、学科設置、教師管理、学校環境などについて明記している。

関連論文として取り上げることのできる黄藤・王冠の「中国民営学校経営方式初探」(2007年)においては、資金面に着目して学校の運営方法を主に検討している。「民営学校の融資方式について、学校の発展段階によって、資金の徴収と調達方法が違ってくる」と指摘している。さらに、鮑威の「岐路に立つ中国の民営高等教育」(2010年)においては、民営高等教育を取り巻く環境の変化に対して、「高等教育就学年齢層の減少及び民営セクターをめぐる政策の方向転換」を指摘している。これらの論文は、本稿の論点と一致していることもあり、非常に参考になる点も多い。

しかし、上述した研究の多くは、民営高等教育機関の特定の時点での問題を研究対象としているので、いわば「静的」な研究ともいえる。経営行動とその背景に関する研究では、民営高等教育機関の各発展段階における経営行動について、時系列的な研究を行っている。つまり、「動的」な研究の方がより客観的に正確に分析することができると指摘できる。

「動的」な研究を行っているのは、著書として、米澤彰純『高等教育の大衆化と私立大学経営』(2010年)、両角亜希子『私立大学の経営と拡大・再編』(2010年)等が代表的なものとして挙げられよう。

米澤彰純は、1960年代、1970年代、1980年代の推移と共に、変化している高等教育政策を論述し、これが私立大学の経営行動に影響を与えている点に着目して、データを用いて検討している。Garvinの目的関数(モデル)を応用し、理論的研究を行っている。

前掲の両角亜希子の著書の第一部第二章「戦後の私立大学の経営行動の変容」においては、「就学率の推移」より時期区分を設定し、その変容について、背景となる政策の変化、人口の減少、財政状況などを検討している。両角亜希子は、「18歳人口の減少を背景とする『冬の時代』にむけて経営能力がきわめて重要な問題となっている(1991年～)。」と指摘している。現在の中国では、まさに、このような局面に直面することになった。つまり、18～22歳の人口は、2008年に1億2,000万人とピークに達した後、減少に転じ、2020年には、8,500万人にまで縮小すると推定されている⁸⁾。

加えて、篠原清昭主編の『スクールマネジメント』(2006年)、岩田雅明著の『実践的学校経営戦略—少子化時代を生き抜く学校経営』(2009年)および小島弘道編の『学校経営』(2009年)などは、学校経営の専門著書である。特に『スクールマネジメント』は、今までの学校経営の著作と違って、基本編と応用編に分け、スクールマネジメントの理論、スクールリーダーの役割から、学校財務・事務、カリキュラム開発、危機管理などの方法まで各専門家の視点から構成されている。理論的な視点と実践的な視点とを合致させて研究している点で、非常に評価できるといえるであろう。本稿では、この新たな実践的な学術研究手法を援用することとした。実践的な私学経営に関する研究には重要な視点であると解したことがその主たる理由である。

ここで、本研究が着目する点は、既述の先行研究は、民営高等教育、特に民営学歴教育機関を対象として研究しているが、中国の民営専修学院に関する先行研究は極めて少ないことである。この点について、鮑威の『中国の民営高等教育機関』(2006年)には、「中国中央政府レベルにおける

この種類の民営高等教育機関に対応する設置基準がないため、専修学院の設置認可に関する権限は各地方政府の教育行政部門に委ねられている。地域によっては、専修学院の設置基準が明示されていない省もある」と記述されているように、個々の専修学院の現状を把握し、分析することはかなり困難であることが容易に理解できるのである。

1.2. 本研究における問題の所在

本稿では、中国及び日本における先行研究の知見を得て、民営高等教育機関の各発展段階における社会環境（就学年齢人口、社会のニーズなど）、関連政策及び経営者の経営能力（経営判断）と財政基盤が専修学院の経営行動にどのような影響を与えているのかを、究明することとしたい。

1.3. 本研究の手法

研究方法として、筆者の夏が創立当時から関わっている湖南省湖南省にある外国語専修学院（M校）の事例研究（時系列的）および他の民営高等教育機関の経営者へのアンケート調査を通して、分析と検証をしていきたい。

2. 外国語専修学院（M校）の経営行動の事例分析

さて、湖南省にある外国語専修学院（M校）の経営行動について、事例分析を行った。その内容について、以下では記述することとする。

2.1. 中国民営高等教育機関の設置形態

中国における民営高等教育機関には、設置者が個人である「完全民営型」の学校のほかに、設置者と経営者が政府機関や地方公共団体及び、民間団体や個人の混合である「公私混合型」という形態の学校も存在しており、教育機関の形態が多分化した特徴を持っている。「完全民営型」も主として自己資金による運用形態のほかに、外部資金による運用の形態がある。

これらの特徴はおおよそ以下の通りである。

「自己資金型」とは、学生納付金にほぼ100%

依存した経営である。民営専修学院に多くみられ、賃借校舎の学校が多い。これは湖南省の民営高等教育全体のおよそ80%⁹⁾を占める代表的な形態である。

「外部資金型」は、自己資金の他に「企業からの投資と借入」「銀行融資」「学生教育備蓄金」「海外からの寄付金」などで学校経営を行うケース¹⁰⁾である。学校形態としては、学歴校である民営大学と民営高等職業技術学院及び、一部の非学歴校である専修学院が挙げられる。

M校は、現存の専修学院を代表とする「完全民営型」の「外部資金型」の非学歴校である。

ここでM校を取り上げる理由は以下の通りである。①M校の経営形態は湖南省の民営非学歴高等教育機関の80%を占める「完全民営型」の1校である。②1994年5月にM校の設立準備を始めてより現在に至るまで筆者が直接関与しており、その実像をより正確に把握できる。③M校の設置・運営過程・各発展段階で直面した問題は、これと同じ類型の民営専修学院も同様に経験している。④2010年2月に湖南省教育庁が公表した整理基準（湘教通2010・45号）に基づいた全省における民営非学歴高等教育機関の整理整頓の結果通報によると、M校は生き残った30校の一つである。

2.2. M校のインタビュー調査内容

インタビュー調査は、2010年12月28日（14:00 - 18:00）に行われた。場所は、中国湖南省長沙市・M校キャンパス内である。回答者は、夏氏（創立者、元理事長、学校理事）、黄氏（副院長兼財務監督理事）、湯氏（常務副院長兼教務主任）の3名である。ここで、インタビュー調査の内容について下記に記すことにしよう。

2.2.1 M校の沿革・概況・規模

1995年5月長沙市に賃借校舎で開設、1996年9月専修学院へ昇格した。2004年9月には市内中心地に社会人向けの語学教室を開設した。2006年9月に独自のキャンパスを建設、総面積は約2ヘクタールである。2011年現有キャンパスの近

くに約10ヘクタールの土地を取得予定である。

現在、M校は700人の学生が在籍。関連教育機構として、2004年に開設した社会人日本語教育センターは200人の学習者が在学、2006年外国語職業高校を増設、300人の学生が在籍している。

近い将来、高等職業技術学院（3年制大学、学歴校）への昇格を目指しており、その学生数は2000人規模を予定している。

2.2.2 M校の特徴

建学の精神として、国際社会で活躍し得る豊かな人間性と創造性を持つ有為な人材の養成を目指すことを掲げている。

教育目標は、社会と時代に適応する素質と高い語学能力（日本語等）に加えて、一技能を有する職業型人材の育成を掲げ、さらに、国際経済貿易、国際的文化交流の推進に貢献することを目指している。

2.2.3 M校の財政状況

創立資金について、夏元理事長は下記のことを述べている。M校を創立するために、元理事長が経営している企業から20万元（約300万円）を出資、日本からの援助は約7万元（約100万円）、合計で27万元の出資である。その後、独立校舎を建設するため、元理事長の企業から600万元（約8,000万円）の追加投資を出している。その他の建設資金は建設会社から300万元（約4,000万円）を立替金として借り入れた。現在、立替金は全額返済したが、投資金の回収には約10年かかる見込みである。理事会は学校の最高決議機関だが、理事には配当金を全然支払っていない。

収支構造は、副院長の話によると、2009年度の「独立校舎時期」の収入の内訳は、①学生の納付金（授業料、寮費等）88%、②各類教育関連業務による収益（日本への留学／研修手配、翻訳業務等）8%、③政府による奨励金4%となっている。支出の内訳は、①人件費（福利厚生費も含む）60%、②日常運営管理費20%、③研究・教

育費20%になっている。

2001年度の「賃借校舎時期」のM校の支出内訳の中では、人件費が50%を占め、校舎の賃借料は30%、日常運営管理費15%、研究・教育費は5%になっている。また、収入は学生納付金に100%依存している。

しかし、両時期共に基礎施設の投資は関連企業の協力を得ており、収支も大体均衡を保っている。

2.2.4 授業料

2010年9月時点で、3年制6,000元／年、2年制6,500元／年。これは、政府の基準を参考にし、学生の負担能力も配慮している。

学生支援として、①奨学金、②アルバイト機会の提供、③授業料減免、④貧困学生補助金という方法を実施している。

2.2.5 学生の募集と卒業生の就職

学生の出身地は湖南省及びその付近の湖北省、広東省等が多い。

毎年約200～300名の学生を受け入れている。1996年～2008年までは年々100名ぐらいつつ増加傾向にあったが、2009年以降は減少に転じた。

卒業生の進路は、①沿海地区の就職80%、内陸地区への就職10%、②日本などへの留学5%、研修5%になっている。就職率は99%であった。

2.3. 政府施策や社会環境の変化とM校の経営行動

民営教育政策及び歴史的な経緯から、中国の民営高等教育の発展は、大きくは3つの段階に分けることができる¹¹⁾。

1978年を起点に民営非学歴教育を復活・再生させた「回復期」（1978-1991）、1992年に民営学歴教育をスタートさせた「快速発展期」（1992-1996）、さらに、1997年に「社会力量办学条例（民営学校設置運営条例）」が制定され、その後の2004年の「民営教育促進法」などの法制化を経た「依法管理期」（1997-現在）がある。

M校は「快速発展期」に創立し、「依法管理期」の厳しい環境の中で挫折もあったが、ゆっくりと

確実に成長している。

この三段階¹²⁾の区分は研究者間に共通する認識である。この区分では、「依法管理期」は「1997年～現在」という見方が一般的であるが、ここで特筆したいのは、民営非学歴高等教育機関にとって2009年以降は第四段階の「整理規範期」に突入したと考えられることである。

なぜならば、民営非学歴高等教育機関の整理整頓期に入ったと考えるからである。湖南省では、2008年7月に、『民営非学歴高等教育機関（専修学院）を整理することに関する通知（湘教通2008・274号）』が公布された。この通知は、主に、独立校舎を持たない専修学院を整理対象としている。すなわち、民営教育機関における「一校舎に一学校」という設置原則を徹底させることであった。この通知は、一校舎内に複数の学校が共存することを固く禁止した。複数の学校の中から何れか一つを選択せざるを得なくなった。

下記のように、湖南省の法令と施策は、M校の経営行動に大きな影響を与えていることがわかる（表1を参照）。

当時、M校は別の場所に新しい学校用地を準備し、高等職業技術学院への昇格を目指して準備中であつたにもかかわらず、同じ校舎にある「職業高校（2006年設置）」と「専修学院（1995年設置）」の何れか一方を選択することを迫られた。これは学校経営に大きな影響を与える至難の問題であつた。湖南省教育厅との折衝の結果、1年間の保留が認められた。しかし、別校舎を準備し高等職業技術学院への昇格を早急に実現させる必要に迫られている。

現在、M校は第四段階の「整理規範期」における「一地一校」という湖南省政府の政策に適應するために、新たに学校用地を購入し、2016年の12月から新校舎の建設に着手する予定である。

表1に挙げているように、M校の設置時期は、湖南省が『湖南省民営学校審査暫定規定』を制定した後であり、政府の民営学校への支持策、つまり「大いに民営教育を発展させよう」という積極的な政策を生み出した時期（快速発展期）であつた。そして、M校は学校設立から1年余りの期間で、学生のニーズに応え、単なる語学学校から

表1 M校の発展経緯と政府の施策

発展段階	湖南省の法規・施策	M校の発展経緯
回復期 1978-1991	1983年11月、湖南省政府より『湖南省社会团体、個人の学校設置試行方法』を公布。	（設立前）
快速発展期 1992-1996	1994年10月、省教育厅が『湖南省民営学校審査暫定規定』を制定、11月に『湖南省民営学校設置運営許可』を統一し、省内全てに許可制度を施行。	1995年5月一語学学校として開校（学生20人）、1996年9月、市場ニーズに応え、外国語専修学院（M校）へ昇格。3年制学科を設置（学生200人）。
依法管理期 1997-2008	1997年、湖南省は高等教育の学歴認定試験制度を適用して、20校の民営非学歴教育高等教育機関（専修学院）を試行校に指定した。	1998年M校は試行校になれず、他の学校との提携・合併・売却・買収などの方向を模索した。
	2001年、省教育厅が『湖南省民営学校設置運営暫定方法』の施行に関する通知』を公布。	2004年、長沙市中心部に社会人向け日本語教室を開設（学生数：200人）。
	2003年9月、「民営教育促進法」を公布。2007年3月、『湖南省における「中華人民共和国民営教育促進法」の施行令』を公布。	2006年職業高校を増設。独立校舎の落成、学院開設十周年記念式典開催（学生数：1,000人）。
整理規範期 2009-現在	2008年7月、湖南省教育厅より、『民営非学歴教育高等教育機関の整理整頓に関する通知（湘教通2008・274号）』が公布された。	2010年2月整理整頓の結果、105校を30校へ。M校は30校の一つである（学生数：700人）。
	2010年6月「国家教育中長期教育改革と発展計画綱要（2010-2020）」公布、10項目の改革試点を実施、民営職業教育を支持。2016年1月、湖南省政府が公布した政策により、国公立の中学校・高校への入学児童は戸籍所在地のエリアに限定し、有名校への選択入学は禁止。特色ある私立中学校・高校のニーズは高まる一方。	2011年9月、学歴校と提携、国際学院（高等職業学院）を設置予定だが、投資は莫大などの原因で難航。2016年4月、ある中等教育機関との共同投資により私立中高一貫校を建設、設置することに決定、2017年9月落成予定。

注：発展段階の区分は湖南省を対象としている。

専修学院へ昇格できた。

その後、多くの民営学校で事故や不祥事などが頻発し、社会からの不信感が増殖する中、民営学校への行政管理はノンサポートアンドノンコントロールからノンサポートバットコントロールへと変換し、民営教育は依法管理段階に入った。この厳しい状況の中で、M校は湖南省の国家学歴試行校になれず、経営難に直面した。この時期に、他校との提携・合併・売却あるいは買収などの経営戦略を模索した。これは、社会環境の変化に伴う政策の変動に影響された経営行動と言える。

しかし、2003年『民営教育促進法』が公布されて、M校も安定した持続的な発展を志向するようになった。2006年に関連企業の投資や支援により、独立校舎を完成し、2007年には当学院史上最多の学生を迎えた（1,000人）。また、この時期は、中国の18歳の人口が最大に達した時期でもあった。2008年以降は高等教育への就学年齢の人口は減少傾向に向かい、M校も2010年は

学生数が700人にまで減少した。

公立高等教育機関さえ定員割れになった状態の中、政府は民営高等教育機関の設置認可、財務監督などへの制約を強化し、専修学院の整理整頓（強制的な廃止）を実施したと言える。就学人口の減少、国、公立大学の学生募集人数の増加などの社会環境の変化から、このような施策を生み出されたのは容易に理解できる。

すなわち、政府の政策は各発展段階によって異なり、主に、社会環境に対応して、変化している。そして、民営非学歴教育高等教育機関の経営行動は、まさに、顧客である学生の募集と就職、企業の人材に対する要求といった社会経済環境によって変動していると言える。

しかし、民営専修学院の経営行動は、政府の政策や社会環境などの外部要因の影響を大きく受けるとはいえ、根本的には自らの資金力（資金調達能力）、財政状況と学生数の確保能力など内部要因によって大きく左右されているとも言える。

表2 M校の設置・運営過程と財政状況

発展段階	設置・運営過程	財政状況・学生数
快速発展期	1995年9月、自己資金でM校（各種学校として）を設置。	学生数20名。賃借教室、投資額は少ない、少々赤字。
	1996年9月、湖南省にある外国語専修学院（M校）へ昇格。	学生数100名に増加（3教室を借用）。赤字経営。
依法管理期	1998年9月経営状態が安定（専科3年制を中心）。	学生数200名（校舎1棟を借用）。収支均衡。
	2000年1月、政策環境及び経営状況（設備投資が必要）の厳しい中でB校との合併を協議、不成立。	学生数300名へ増加。外部資金借り入れ、設備投資を実施。
	2000年2月、多くの民営学校にて、不祥事が発生し経営環境が悪化、D校への譲渡（売却）を検討、しかし売却断念。	学生数350名。D校の教育面理念、立地条件、学生への不利益を考慮し売却断念。収支均衡。
	2000年3月以降独自経営の道を選択。	学生は400名へ増加。収支の黒字経営を達成。
	2001年5月、E校の買収を計画、金額で合意できず。	学生数500名へ増加。収支黒字増加。
	2001年5月～2004年3月自己資金+外部投資で学校運営。	学生数500～600名へ増加。規模は小さいが、順調に発展。
	2004年9月、社会のニーズに合わせ、中心部に「M校教育センター」を設置。	学院学生数700名、センター学生数200名。新たな収入源を得ると同時に、M校の評判を高めた。
	2006年4月、独立校舎完成（関連企業投資）。	学生数800名。賃貸式経営から自己所有施設式へ。
	2007年5月、同一校舎内にM校の職業高校（学歴授与校）を増設、リスク回避策とした。	中卒者の募集開始、規模拡大、学生1,000名達成。学生補助金を取得、校舎の利用を最大限。関連企業投資金の回収を開始。黒字経営。
整理規範期	2009年4月、M校の東京事務局設立（留学手配、研修生指導等）。	裕福家庭の学生のニーズに合わせ、海外留学・研修へ力を入れる。学生800名へ減少。収入減少。
	2010年2月M校はF校（高等職業技術学院）と提携を締結、2010年3月、奨励金約130万日本円を獲得。2016年4月、M校は土地投資、ある教育機関は建設費投資により中高一貫校を建設中。	2011年2月、M校は土地を更に購入、私立中学校・高校、幼稚園を設置する予定。学生2,400名、幼児360名の見込み。ある教育機関との共同投資、銀行融資。2017年9月落成予定。

注：M校の1995年成立から現在までの設置・運営過程に基づいて整理。

2.4. M校の経営行動と経営者の資金力と財政の関係

財務は経営の基本であり、良好な財務状況であれば、教育の質の向上を促進することができる。

2010年2月に湖南省教育厅が公布した非學歷教育高等教育機関整理整頓の結果によると、105校の内、75校が強制的に廃校とされた。その主な原因は、「数年間、学生の募集ができず、過大な債務を抱え、数年間、赤字経営状態にある」と公示している。

M校の設置、運営過程と財政状況の変化(表2を参照)がその最適な検証である。

表2に示した通り、M校の学校運営は決して順調ではなかったと言える。2000年、経営環境が悪化したことにより、M校は他校への譲渡を検討したことがある。しかし、その後関連企業から資金を借り入れ、設備投資を行い、独自経営の道を選択し生き残ることができた。この適切な経営判断及び外部資金がなければ、学校の持続的な発展も望めなかったと考えられる。

そして、最近、M校は、高等職業技術学院への昇格の第一歩として、既存の高等職業技術学院と提携する経営方策を打ち出した。2011年9月にM校は、學歷教育を行う国際学院に昇格する経営戦略として用地獲得等に多額の資金を投資することを決定している。

上記の運営過程に示したように、M校の各発展段階における経営戦略はほぼ的確であったと言える。荒井(1996)で、「学校法人が大学を設立するまでの年数を詳細に分析し、学校法人がさまざまなレベルの学校を併設することの経営効率の良さを明らかにしている。実際に多くの日本の私立大学はこのようなメカニズムで設置され、発展を遂げてきたのである」¹³⁾と述べられているように、M校も2007年に職業高等学校を併設する経営行動に成功している。

よって、学校の財政状況、経営者の教育理念、正確な経営決断と確実な資金力が、学校の経営行動に直接関連していることはいうまでもない。

3. 転換期に直面する民営専修学院の経営行動

筆者は2010年3月に、長沙市教育局が主催する「民営教育2010-2015の5年計画」懇談会に出席した。「これからの民営教育の発展は、量から質への転換である。実力のない学校を廃校へ、優秀校を大いに奨励する方針を考える」と民営教育管理処の王処長が語った。よって、今後は、専修学院に対して、3～5年を目途に再度整理整頓が行われる予定である。

また、筆者は2010年11月に「第一回中国民営専修学院改革と発展シンポジウム」に出席した際に、アンケート調査をして、その結果を表3にまとめた。

表3は1校の民営高等職業技術学院(3年制大学、學歷校)と8校の民営専修学院(非學歷校)から得たアンケートの回答である。この結果から、多くの民営専修学院は同様な問題を持っていることが明らかになった。特に、重要な点についてここで記すことにする。

(1) アンケートに回答があった9校中8校が学生の獲得に関して強い問題意識を持っている。これは中国政府が1980年9月以来実施してきた「一人っ子政策」の効果が現実のものとなり、高等教育就学年齢(18歳)の人口が減少し、今後ともその傾向を継続することが大きな要因である。

専修学院は、職業高等学校や通信教育、独学試験対応の学校を併設して学生数減少への対策としている。しかし、多くの専修学院は、学生の獲得に最も有効なのは自校を昇格させて學歷校にすることである、と考えていることが分かった。

その次に、学校の特色を創造することと回答している。これらの考えは、必要な学生数を確保し安定した学校経営をするための方策と言える。

(2) 経営資金の調達については、独自の資金によるもの、中国内外の提携企業からの資金調達、外国の大学からの支援などいろいろな形が現実存在している。経営状況が良好な学校も少なくはないが、民営専修学院の発展のためには今後の政

表 3 「民営専修学院の現状と将来」 アンケート集計表

学校名	現状	問題点	将来
西安 A 専修大学校長	独学試験で学歴取得。投資回収見込みなし。	財政難。学生募集コスト大きい。	労働部の職業技能項目の増設、国家の学生募集計画に参加可能。
厦門 B 学院院长	福建省最大の高等職業技術学院。	学齢入学生数の急激な減少。	短期職業教育に力を入れ、海外大学との提携。
珠海 C 専修学院理事長	中外提携校、上場企業の関連学校。	海外の優質な教育資源の獲得と推進、用地問題。	国際的有名校へ、各レベル・多元化教育を行う。
陝西 D 専修学院	中等職業学校を併設。	学生数の確保。	高等職業技術学院への昇格。
杭州 E 専修学院	成人、通信教育併設、素質教育重視。	学生獲得、学歴問題。	現状維持、学科・課程設置を調整。
湖北 F 培訓学院院长	独学試験により学歴取得。	競争激しい。政策支持が足りない。	高等職業技術学院への昇格と多元化発展の並行。
吉林 G 専修学院院长	ロシアの大学・企業との提携が特色、経営状況良好。	国家計画内の学生募集の獲得、確保問題。	海外優質な教育資源の取得、中外提携校へ。
北京 H 専修学院院长	学校発展の転換点に直面、経営状況良好。	学歴と人事管理の政策、人口減少などの社会環境問題。	特色作り、多元化発展、市場ニーズに適合人材養成へ。
長沙 I 専修学院院长	特色あり。新情勢に対応した新たな方向転換を図る。	学生数の確保。資金の調達。	国内・海外の高等教育機関との提携により、国際学院を設置。

府の支援が重要であることはいうまでもない。

(3) 民営専修学院はそれぞれの経営環境の中で、それぞれの体質と体力に合った方向転換を模索している。

吉林 G 専修学院の院長の話によると、「現在、学院の発展は順調であるが、政府に対する唯一の要求は国家計画による学生募集が可能になることである。G 専修学院は資金などの問題で、民営高等職業技術学院（学歴校）への昇格は望んでいない。しかし、学生を確保するために、学歴校にならないといけない」（筆者の取材により）といっている。

これは、中国の学歴校は毎年、地方政府へ学生募集人数を申請して認可を受けることによって、政府計画内の学生を募集することができるからである。すなわち地方政府は全国大学統一入学試験を受ける学生に計画内募集校の情報を発信する。そして、この統一入学試験を受けた学生は自分の成績と希望によってこれらの学校を選択することができる。

政府が高等教育の就学年齢人口の減少から民営専修学院の整理整頓策を打ち出したことは理解できる。しかし、専修学院の院長たちは中央政府の専修学院に対する消極的な政策の下で、学校経営

の危機と社会に対しての責任を感じながら、必死に学歴校への昇格、短期職業教育機関の併設、海外の高等教育機関との提携などの対策を考え、実施している。

この重大な転換期に直面してどのような「方向転換」ができるのか、民営専修学院に与えられた試練である。

4. 結 論

本稿は先行研究からいくつかの知見を得て、構成しまとめることができた。特に、東京大学総合教育研究センターが発行した研究報告書（代表：金子元久）の『中国における高等教育改革の動向』（2005 年）から、インタビュー調査の項目などを参考にした。しかし、多くの先行研究は外部環境と学校の経営行動を主に論じているが、本稿は外部環境と内部環境を合わせて考察し、学校の経営行動への影響要因をより客観的に分析することができたと考える。そして、民営非学歴高等教育（民営専修学院）の現状を把握することは極めて難しいため、先行研究はあまり見当たらなかった。

本稿は、M 校の時系列的（1995 年の創立から

2011年現在まで)な事例研究や他の民営専修学院へのアンケート調査を通じて、現状を明確的に掴んでいると言える。「民営専修学院は歴史的な使命が完了した」と言う見方の人から見ても、その「歴史的な使命(社会的ニーズによる)」に関わった民営専修学院に焦点を当てたことにはそれなりに意義があると思う。

本稿の概略として、下記の結論をまとめることにする。

(1) 民営専修学院は重大な転換期を迎え、「方向転換」を図らなければならない。多くの民営専修学院は単一な方向転換ではなく、多元的経営戦略を立て、高等職業技術学院への昇格、中等職業教育学校への降格あるいは各分野の短期職業教育校の併設、もしくは国内外の有名大学との提携などという複数の選択を行っている。

(2) 民営専修学院の経営行動を左右する主な外部要因は、政府の政策と社会環境などであり、内部要因は経営者の経営理念、経営施策、自らの資金力と財政状況などであることは明白である。

学生数の減少など外部環境の変化は、学生の納付金だけで学校運営を行っている民営専修学院にとって、財政面に大きいマイナスの影響を与えているに違いない。外部環境が内部環境に強く影響を与えているのである。しかし、経営者の優れた経営理念に基づいた的確な経営施策および資金調達力があれば、外部環境がいかに不利であっても、独自の信念と的確な対応で学校経営が続けられるであろう。これ故、内部環境の充実こそが学校経営に求められる要件であるといえるだろう。

しかしながら、的確な経営施策を実施するには、政府及び市場の情報をいち早く察知するための、情報を収集する機能を構築することが欠かせない条件である。外部環境と内部環境の相互関係を正確に把握できなければ、現代中国においては民営(私立)学校の経営は成功できないと考える。

(3) 政府の政策や法令は常に社会環境と市場ニーズを考慮した上で、制定し、修正され、国公立学校の発展を最優先順位としている。民営高等教育機関に対しては学歴校を大いにコントロールすることによって、量から質への転換を求め、非

学歴校の整理整頓をしようとしている。

(4) 学位授与権の有無は民営専修学院の存続と発展に直接影響を与える。学歴校への昇格ができない特色ある民営専修学院に対して、日本の専門学校の専門士のような学位制度を創設することを提言する。それによって民営専修学院の特徴が生かされ、いつの時代でも社会のニーズに適合した真の職業専門教育が実施されることが期待できる。

最後になるが、今後、転換期に生まれ変わる民営非学歴高等教育機関の行方に注目したい。なぜならば、これは中国における民営高等教育制度の定着に大きな影響を与えると予測されるからである。また、中国における民営高等教育機関の経営行動について、実証的に明らかにすることも重要である。加えて、日本との比較において、学校経営における意思決定に関する研究の視点なども本研究をより発展させるために重要な点である。以上の点は、今後の研究課題としたい。

【注】

- 1) 中国において、国公立大学(母体大学)が施設、教員、カリキュラムなどを提供し、個人あるいは企業が公的財政に依存せずに、独立財政で経営する一種な民営高等教育機関である(1999年以降)。
- 2) 学位授与権を持たない民営高等教育機関である。
- 3) 「国家高等教育の学位認定試験」制度が1993年に実施されてから、2004年に廃止通告があるまで学歴規定により学歴の授与が可能になっていた。
- 4) 鮑威『中国の民営高等教育機関』2006年7月、東信堂、p. 17。
- 5) 産業化問題について、張(2001年)は学校設置者の類別化、教育投資の多元化、所有体制の多様化、教育の経営化、教育サービスの選択化、教育の特色化、人的資源の流動化など、教育産業論に基づいて分析した。また、涂元唏(2001年)は教育産業の考え方で民営高等教育機関の経営を行うことを提言した。
- 6) また、陳宝瑜は「所有権の問題は資金の調達ルートと直接関連している。政府の直接投資を除くと、その他の投資及び収入は私的性質が強く、所有権は投資者に属す。しかし、政府の投資が50%を超えた場合は国に属す」と主張している。しかし、投資の比率、性質などをどのように判断するのか疑問が残る。
- 7) 胡衛「民営教育發展与規範思考」『民営教育動態』2001年第1期、p. 7。
- 8) 鮑威「岐路に立つ中国の民営高等教育」『IDE』2010年8-9月号、p. 71。
- 9) 湖南省教育厅の庁長蔣作斌「發展与規範を共に、我が省民

- 営教育の新突破を実現せよ』『湖南民営教育』2002年第1期, p. 5.
- 10) 「教育備蓄金」は自己資金不足及び投資・寄付金がえられぬことにより、広東のある民営学校の創立者が考え出した資金調達方策である。しかし、試行当時は有効に見えたが、また、一部の学校も確かにこれで急激な発展を果たしたが、多くの学校は5年も経たずに、返還不能などの原因で大きな社会問題に転じたのである。現在は、法律で禁止されている。
- 11) 陶西平「中国民営教育事業の合理的な転型を促進」『教育発展研究』第178期2005年, p. 5. 黄河清「我が国民営教育発展の論争点」『民営教育動態』2000年1月号, p. 23. 何金輝他「中国民営教育回想:1992-2004」『教育発展研究』2005年第188期, p. 25.を参考。
- 12) 呉畏主編『民営教育の改革と発展』教育科学出版社, 2003年, p. 12. 参照
- 13) 荒井克弘「新設私立大学の供給構造」天野郁夫・吉本圭一編『学習社会におけるマス高等教育の構造と機能に関する研究』放送教育開発センター研究報告91号, 放送教育開発センター, 1996年, p. 60.
- (2016年6月15日 受稿)
(2016年7月8日 受理)