

株式会社による学校経営

～米国における現状と日本への示唆～

2004年2月

日本政策投資銀行
ニューヨーク駐在員事務所

要 旨

1. 米国の学校運営に係る事業規模を、金額ベースで見ると GDP 比で約 7%、生徒数で見ると国民の約 4 人に 1 人が学生という巨大なマーケットであり、株式会社による学校運営への参入も徐々に進んで来ている。また、米国では、教育行政の主体は州政府であり、さらに義務教育過程においては、州の中でも学校区がその基本単位となっているが、そうした学校区と株式会社との間で学校運営の委託契約が結ばれることも少なくない。
2. 株式会社による学校経営と言っても、義務教育課程と大学課程によって、それぞれ参入の背景、歴史、市場への浸透状況等は異なっている。

義務教育課程においては、米国の生徒の教育水準の低下を背景として、諸処の改革が行われ、その中で学校形態についても様々に模索されてきたが、そうした変革の流れから発展してきたもののひとつが、株式会社により運営される学校であり、これはあくまでも公教育の枠内の存在である。したがって、教育行政関係者、納税者である国民、マスコミ等、多方面からの関心が非常に高く、「利益至上主義と教育は相容れない」に代表される様な多くの批判を受けつつ、あるいは議論的となりながら注目されている。
3. 一方、大学課程において、株式会社が運営する大学は、学生のニーズを迅速・的確に捉え、既存の大学の隙間を埋める様にして発展してきた経緯がある。また、義務教育でもないことから、株式会社が学校運営の主体になることに対しても、特段大きな批判を生んでいないようである。

そのため、義務教育課程における公教育の範疇で学校運営を行っている株式会社と比較して、より民間本来の経営センス・創意工夫を取り入れた経営が出来ているものと見受けられる。
4. このように学校運営における株式会社の参入状況は、その対象とする課程によって、異なる様相を示しているが、株式会社が参入することによって、選択の幅が広がり、多種多様な学習の機会を得られる点、また既存の学校運営に良い意味での刺激を与え、ひいては全般的な教育のレベルアップにつながる点が期待できる点では株式会社の参入は望ましいと思われる。
5. 現在、我が国においても、株式会社による学校経営が議論されており、構造改革特区で試行的にその運営が認められることとなった。教育の公共財的性格に鑑みれば、アカウンタビリティの確保や利益至上主義がもたらしうる弊害への対策等、株式会社参入に際して検討されるべき点はあるものの、一方で消費者ニーズの多様化に応え、教育水準の向上が図られることは望ましいことであり、本格的な株式会社参入に向けて、積極的な議論がなされることを期待したい。

以 上

目 次

はじめに	p3
第1章 米国学校教育の基礎知識	4
(1)米国における学校教育の構造	4
(2)義務教育課程における公教育行政の担い手	5
(3)米国の教育市場	5
第2章 義務教育課程（K-12 学年）における民営化状況	7
(1)K-12 市場における株式会社の参入状況	7
補 論（その1）～チャータースクール（Charter School）とは～	8
(2)株式会社参入の背景	9
(3)学校運営会社の動向	11
第3章 Edison School に見る株式会社参入の状況	13
(1)Edison School 社の概要	13
(2)学校運営の特徴	13
(3)当社を取り巻く議論	15
第4章 大学における民営化状況	20
(1)大学課程における株式会社の参入状況	20
(2)株式会社参入の背景	20
(3)大学運営会社の動向	22
補 論（その2）～米国の大学制度について～	25
第5章 米国に見る株式会社による学校運営の再考察（まとめ）	26
(1)参入の背景	26
(2)議論の内容	26
(3)収支状況	27
おわりに	29

株式会社による学校経営 ～米国における現状と日本への示唆～

はじめに

我が国では、近年、PFIに代表されるように様々な公共プロジェクト・サービスに対して、民間事業者のノウハウを導入することが進んでいる。そうしたなか、公益性や公平性が優先されてきた教育分野への株式会社参入の議論は、日本では相対的に遅れ気味であり、ようやく構造改革特区内での導入が認められた状況にある。

本稿では、こうした日本の状況に鑑み、教育分野における株式会社参入をいち早く取り入れてきている米国の状況を客観的に整理、概観することを目的としている。米国においても、日本においても、株式会社による学校経営への参入を認め、学校間にマーケット原理をもたらすことで、受益者のニーズに適った学校を整備し、学校経営の効率化を図り、教育市場の活性化を図ることが期待されているのは同様であると思われる。したがって、米国の現状を把握・認識することは、我が国における今後の議論においても、参考になるう。

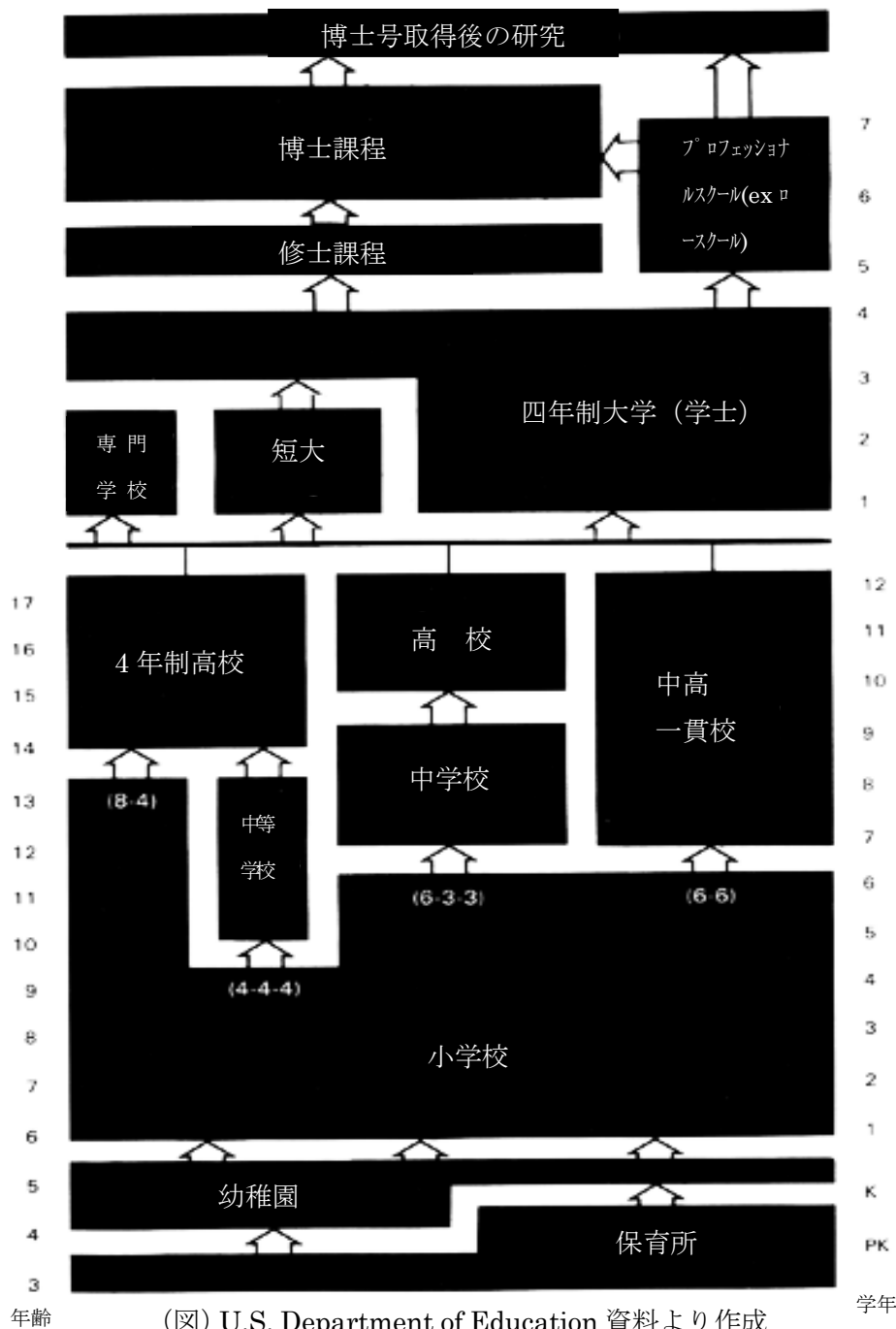
また、一口に株式会社による学校経営、教育事業参入と言っても、小学校などの義務教育課程と大学以降の高等教育ではそれぞれ事情も異なっている。そのため、本稿ではまず教育の対象を義務教育課程と大学課程に区別し、それぞれの課程において、株式会社がどのように参入しているのか、その状況を整理する。

それを受け、レポートの後半部分では、区別して概観した内容を再度、米国における株式会社学校経営の状況として、比較検討しながら整理し、日本への示唆となる部分を考えてみたい。

第1章 米国学校教育の基礎知識

ここでは、まず本報告の前提となる米国における基本的な学校教育制度について概観する。

(1)米国における学校教育の構造



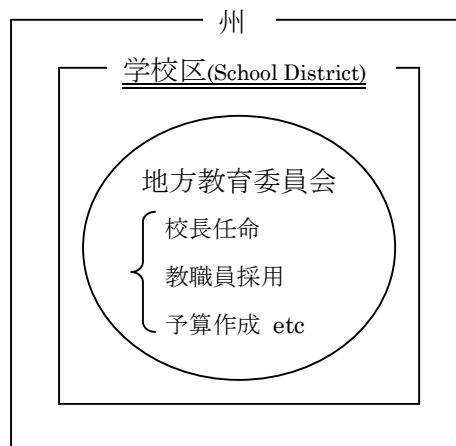
上図は、米国の教育制度を系統立てた図である。一般的に米国では、K-12 と表示されるようにK学年(kindergarten)から 12 年生までが義務教育とされていることが多い。しかし、実際のところは、州毎に義務教育年限が異なり、我が国と同様の6(小学校)－3(中学校)－3(高校)の分類から、4－4－4、8－4など、実に様々である。

本報告書では株式会社による学校経営を Elementary & Secondary（義務教育期間、いわゆる K-12 学年に相当、ただし厳密には両者は一致しない）と Post Secondary（いわゆる大学に相当）に分けて順に見ていくこととしたい。

(2)義務教育課程における公教育行政の担い手

文部科学省が全国統一的に教育行政に関与する日本のシステムとは異なり、米国では、公教育に関して、その権限が連邦政府ではなく、州政府に大きく委ねられている。

また、各州の中でも、さらに細分化された学校区（School District）という行政単位の中でその実務が担われている。各学校区には、地方教育委員会（Local School Board）が設置されており、その委員会が公立学校における校長の任命、教職員の採用、予算作成等を行っている。当然、各学

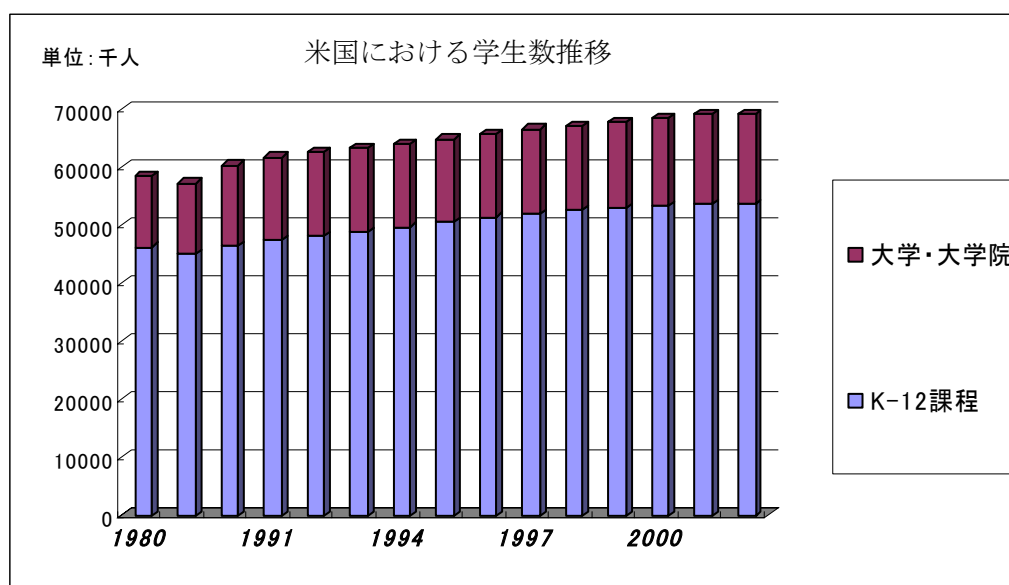


校区も州から補助金等の支援を得る以上、州政府の監督下で一定の影響を受けるものの、基本的には、こうした学校区による独立した運営がその中心となる。したがって、州や市などの行政単位と教育行政単位が必ずしも一致しているわけではない。

ちなみに、2000年現在 K-12 学年に属する児童数は全米で約 53 百万人（私立学校を含む）、学校区の数には約 1 万 5 千ある。単純計算で考えると、1 学校区あたり 3,500 名程度の児童が在籍する計算となるが、一部の学生が私立学校に通っていることを考慮すると（私立学校に通学しているのは全体のうち約 11%である）、この数字は約 3,000 名程度と試算される。

(3)米国の教育市場

次に米国の教育市場の規模を、学生数と金額の両面で見ることとする。



(出所 : National Center for Education Statistics)

学生数で見ると、前ページグラフの通り、過去 20 年間に於いては、義務教育 (K-12) 生徒数、大学生数 (修士課程以上も含む) 共に緩やかに増加してきており、2000 年秋現在では、その数は合計 68.4 百万人 (うち K-12 生徒数 53.1 百万人、大学生数 15.3 百万人) に及ぶ。これは概ね米国全人口 (約 285 百万人) の約 4 分の 1 に相当する。

国立教育統計センター (National Center for Education Statistics) の予測によれば、この漸増傾向は今後も続くものと見られ、2012 年には 71.4 百万人まで増加するものと見込まれている。ちなみに日本は、生徒数の総人口に占める割合が約 17% と米国に比して低い。

この差は、少子高齢化の人口構造や、一旦大学等を卒業して職についても、キャリアアップのため、再び大学へ戻ってくる傾向が米国ではより浸透していること等の文化・社会的背景によるところが大きいと考えられる。

また、金額面では、同センターの 2002 年版教育統計ダイジェストによると、義務教育から大学までの全課程を通じた学校が支出する年間総額は 2001 年で、約 7,452 億ドル (約 82 兆円、1ドル=110 円換算、以下同様) であり、これは対 GDP 比 (2001 年) で約 7.4% に相当する非常に大きな金額である。

なお、教育関連のリサーチ会社である Edventures 社がまとめた報告によれば¹、民間事業者が手掛けている米国教育サービス市場の規模は年間約 1,020 億ドル (約 11.2 兆円) とも言われている。

いずれにせよ、国民の 4 人に 1 人が生徒として在籍し、金額ベースでも GDP の 1 割弱を占める点からすると、米国における教育市場は非常に大きいものと言えよう。

そして、この巨大なマーケットにおいて、米国では、日本に比べていち早く株式会社が学校運営に進出を果たしている。

次章以降では、義務教育課程及び大学課程の順に、株式会社が参入に至った背景、業界における動向などを個々に見ていくことにしたい。

¹ Edventures ,Inc “Learning Markets and Opportunities 2002”

第2章 義務教育課程（K-12 学年）における民営化状況

本章では、義務教育課程（以下、K-12 学年）における株式会社の状況につき、取り扱っていくこととしたい。したがって、特に断りがない限りは、すべて K-12 学年を念頭に置いた内容である。

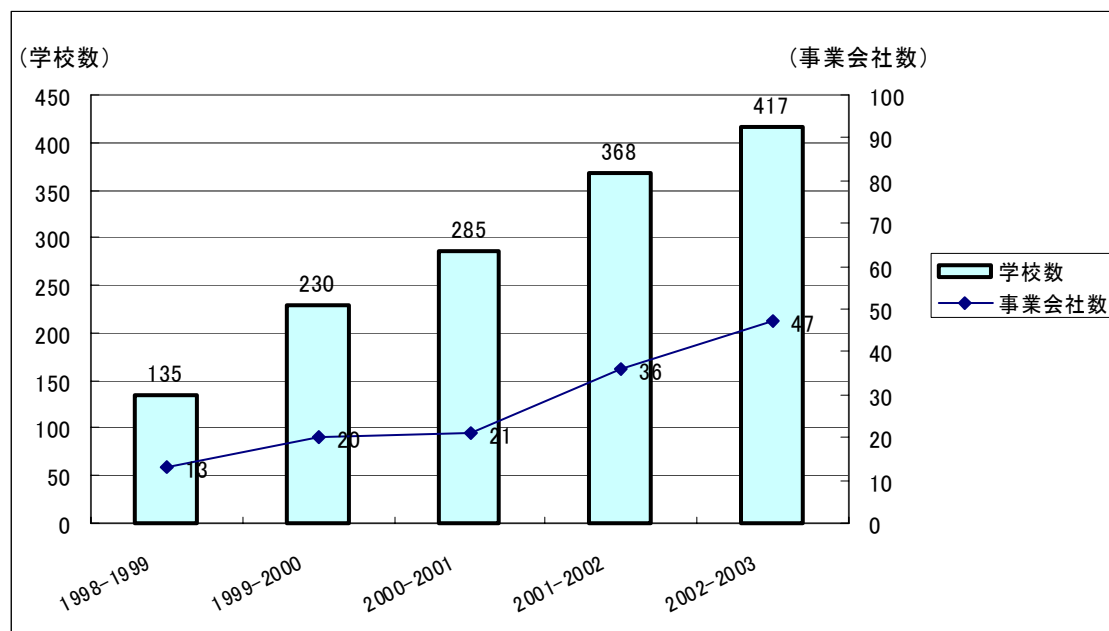
(1)K-12 学年における株式会社の参入状況

一般的に、米国において、学校の民営化（Privatization）と言った場合、それが意味するのは、K-12 学年における公立学校の運営に関する株式会社参入を指していることがほとんどであり、その意味で、後述する株式会社による大学運営とは基本的に参入の形態が異なる。

その株式会社の参入形態には、主に 2つの方式がある。一つは、事業者(EMOs²: Education Management Organizations)が学区とマネージメント契約を結び、既存の公立学校の経営を受託する方式であり、もう一つは、EMOs 自らがチャーター（Charter：設立認可状）を取得、あるいは既取得者との間で契約を締結し、チャータースクールを運営する方式である（チャータースクールについては、補論（その1）参照）。

株式会社が参入を開始した当初の 90 年代前半は、前者が中心であったと考えられているが、近年はチャータースクールの増加と共に後者の方式が増え、これにより株式会社の参入が拡大されたと言われている³。

そして、その両方式により株式会社が運営する学校数は、アリゾナ州立大学の調査⁴によると、全米 24 州（ワシントン・コロンビア特別区を含む）において、47 事業者により、417 の学校が運営されているとのことである（2003 年 1 月現在）。これは、5 年前の同調査



（出所：Profiles of For-Profit Education Management Companies2002-2003）

² 学校運営に携わる事業者のことを EMOs(Education Management Organizations)と呼ぶ場合がある。これは、ウォールストリート（金融マーケット）で既に使われていた HMOs(Health Maintenance Organizations)を振って作られた略語と言われている。

³ Arizona State University “Profiles of For-Profit Education Management Companies2002-2003”

⁴ 同上

と比較すると3倍以上の増加である。しかしながら、ストックベースで見ると、公立学校数との対比では、全体の約0.5%とまだまだ少ない。

補論（その1）～チャータースクール（Charter School）とは～

チャータースクール（以下「CS」とする）とは、直訳で「特別許可により設立された学校」のことを指し、そもそもは荒廃し、質の低下が問われていた米国の義務教育課程を改革する過程で考え出された学校である。1991年、ミネソタ州で初めて、チャータースクール法が制定されて以来、現在までに全米41州（ワシントン・コロンビア特別区を含む）が法律を制定し、それに基づき、2,695のCSが設立・運営されている（2003年1月現在）⁵。

CSは、その運営が公費（税金）によって賄われているれっきとした公立学校である（したがって、生徒は授業料無料）。ただし、既存の公立学校との違いは、端的に言えば「種々の規制に捕らわれることなく比較的自由的な運営が特別に許されている反面、結果に対しては責任を持たなければならない」という点である。

具体的には、

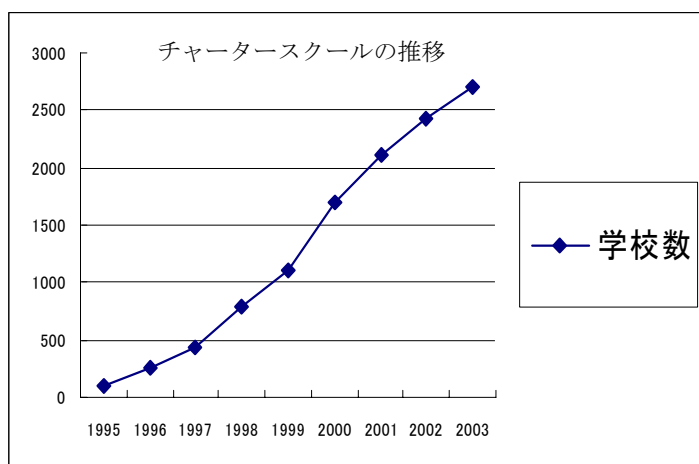
- ①親、地域住民、教師グループ等の個人、企業、NPO、既存の学校など、理想の学校運営を希望する誰もが設立・運営主体となれる
- ②州・地方行政による各種規制の適用除外となり、カリキュラム・予算編成・教員採用等に関して、広範な裁量を有する
- ③家族が主体的に選択して通わせることが可能

などの自由的な運営が認められる反面、

- ④チャーター（特別許可）申請時の成果目標(*)を満足に達成できていない場合には、閉鎖も含めた措置に従わなければならない

という厳しい結果責任を負わされている。

CSは、米国の教育改革の一環として、生み出された学校形態であり、その成果については賛否両論分かれているものの、クリントン前大統領時に掲げられた「21世紀初めまでに3,000校のCSを設立する」という当初の目標は、ほぼ達成されているようである。



(出所：Center for Education Reform)

(*)成果目標はCSによって異なるが、一般的には生徒の学業達成に焦点が当てられる。それを絶対評価、付加価値評価、比較評価等の観点から、質的（内容）・量的（基準テストのスコア等）側面で詳細に測定することを成果目標として掲げることが多い。

⁵ US Charter Schools <http://www.uscharterschools.org/>

(2) 株式会社参入の背景

株式会社による学校運営への参入は、それほど古いことではなく、米国で大きく議論を引き起こしているのも、各事業者が比較的積極的に参入を開始した 90 年代半ば以降のことである。そもそもは、民間企業が有する効率性追求あるいは創意工夫のノウハウが、学校運営に活用されることを期待され、脚光を浴びるようになってきたものであるが、その背景をより詳細に見てみたい。

公共政策のシンクタンクである RPPI (Reason Public Policy Institute) によると、民間事業者の参入は、ここ最近で突然湧き上がってきた動きというよりも、むしろ米国における教育事情に鑑みれば、自然でかつ避けられない当然の流れであったと分析しており、その背景を大きく 5 つに分けて説明している⁶。

①特別教育における民間委託

「民間事業者の教育への参入は比較的新しい事象として捉えられているが、もともと特別教育の分野 (ex 身体障害者向け教育) に限っては、学校区が事業者と契約を結び、個々の生徒に対してサービスを提供しているケースは珍しくなかった」

特別教育の最大手と言われている Aspen Education Group が実際のサービスを開始したのも 1981 年であり、既に当該分野では 20 年以上の歴史を有することになる。その意味では、民間事業者が教育事業を行う土壌は以前から形成されていたと考えられる。

②高まるアカウントビリティ

「教育成果に対する説明責任の高まりを受け、(直接的な説明責任主体である) 学校区は説明責任並びに結果責任を果たすべく、様々な外部事業者の活用を検討する様になった」

実際この動きは 2002 年に公布された「No Child Left Behind Act」によって、促進された感がある。同法では、5 年間連続で一定の学業レベルに満たない学校については、教員の入替やチャータースクールへの転換等によって改善が図られることを要するとされており、その選択肢の一つとして民間の教育会社への委託というものも念頭に置かれている⁷。

③教育における「選択」ニーズの高まり

学校を自由に選ぶことが出来るようにすべきであるという、いわゆる「学校選択」の議論は 40 年ほど前からなされており、その結果として、マグネットスクール⁸やバウチャーシステム⁹等が発案されたのもここ 20 年ほどの話である。これらの学校が受け入れられた結果、「学校はすべてが平等でなくてもよい」あるいは「学校は必ずしも同一の方法で運営される必要はない」という概念が浸透してきている。

⁶ Reason Public Policy Institute "Education Management Organization ; Growing a For-Profit"

⁷ GAO "Insufficient Research to Determine Effectiveness of Selected Private Education Companies"

⁸ 専門的な教育プログラムや特色ある教授方法を提供することで魅力あるものとした公立学校であり、通学区域外の生徒も通学可 (マグネットのように生徒を引きつけることから名付けられた)。

⁹ 私立・公立を問わず学費として利用できるバウチャーを親に配賦し、学校選択権を与える制度

④外部委託形態の高まり

前記3点を背景に外部委託が検討されるようになってきたが、そのような中であって特に、パフォーマンスの低い学校の改善ならびに従来とは異なるクオリティの高い学校の新設に際して、学校区側が EMOs (Education Management Organizations) に委託する例が増加してきている。

⑤チャータースクールの増加

チャータースクール（以下「CS」とする。前述の補論参照）の増加に伴い、上記の様に学校区だけでなく、個々の CS もまた EMOs と契約を結び、運営を委託している例が増えている。ただし、学校区の場合、低パフォーマンスの改善などの目的に運営を委託するケースが多いのに比較して、CS による委託の場合は、他の理由からなされる場合もある。すなわち CS の場合はそもそもの設立趣旨から、教育方針や理念に関しては設立者側が明確に有していることが多い一方、往々にして学校マネジメントに係るビジネスプランを作る能力が不足している場合があり、それを補うために委託を行うことがあると言われている。いずれにせよ、CS の設立増加が株式会社の受託参入の一要因となっているのは確かである。

以上の諸点が、株式会社が学校運営に参入してきた理由・背景として上げられているが、根本には、米国において、義務教育課程の教育の質の低下が重要な問題となっており、既存の公立学校では硬直化しているが故に改善できない点を民間営利事業者の導入によって、より効率的かつ効果的に改善していくという期待感があったものと考えられる。

(3)学校運営会社の動向

こうして、90年代以降、株式会社が学校経営に本格的に参入することとなり、現在では約50社が参入している状況にある。

下表は、その中のうち、10以上の学校を運営する大手民間事業者を在籍学生の規模別に整理したものである。

○主要学校運営会社のプロフィール

会社名 (本社所在州：設立年)	売上高 利益 (単位：M\$)	運営学校数 (うちCS)	在籍学生数 (千人)	備考
Edison School (ニューヨーク：1992)	425 △25	116 (35)	80	NASDAQ 上場。2001年 Learn Now 社を買収
Chancellor Beacon Academies (フロリダ、マサチューセッツ：1992)	100 黒字	44 (39)	22	2002年2社合併 (Chancellor Academies と Beacon Education Management)により設立
National Heritage Academies (ミシガン：1995)	約50 黒字	32 (32)	17	
The Leona Group (アリゾナ：1996)	n.a. 黒字	37 (37)	13	
Mosaica Education (ニューヨーク：1997)	約35 n.a.	21 (21)	10	2001年に Advantage Schools 社を買収
Charter Schools USA (フロリダ：1998)	約10 赤字	15 (15)	8	
White Hat Management (オハイオ：1998)	約2 n.a.	25 (25)	6	
Charter School Administrative Services (ミシガン：1995)	約10 n.a.	15 (11)	6	
Victory Schools (ニューヨーク：1999)	約1 黒字	10 (3)	5	
Sequoia Charter Schools (アリゾナ：1996)	n.a. n.a.	10 (10)	2	

(Profiles of For-Profit Education Management Companies 2002-2003、各社HP、新聞記事より筆者作成)

注：売上高は Edison School を除き、財務内容非公開のため、概算値

設立の時期を見ると、どの会社も比較的新しいことが分かる。またこの上位10社によって、株式会社により運営される学校数の約8割が占められていることからすると、業界自体の層もまだまだ浅いことが見て取れる。

また、前節で株式会社参入の背景の一つとしてCSの増加をあげたが、ここに出ている大

手のほとんどが CS の運営を請け負うことで業容を拡大していることが分かる。

なお、前表にもある通り、ここ数年、相次ぐ M&A が行われ、業界再編の機運が高まっている。上記大手会社の中で上場し、財務内容を公開しているのは、最大手の Edison School 社のみであるため、他社の損益状況等については把握できないが、各種の関連記事から推測する限り、通期ベースで利益を計上できているのは National Heritage Academies や Leona group など、一部の企業に限られており、大半がまだ赤字あるいは収益性が低い状態にある。このような状況下にあって、業界では、マーケットが株式会社学校を投資の対象として扱うことに疑問を持ち始めており、そのことが近年の再編を促している、と分析するものもいるようである¹⁰。収益性については、次章においてもより詳しく見ることとしたい。

つづいて、次章では、株式会社が運営する学校並びに業界を取り巻く賛否両論につき、最大手である Edison School 社の例を中心に見ていくこととしたい。

¹⁰ Arizona State University “Profiles of For-Profit Education Management Companies 2002-2003”

第3章 Edison School に見る株式会社参入の状況

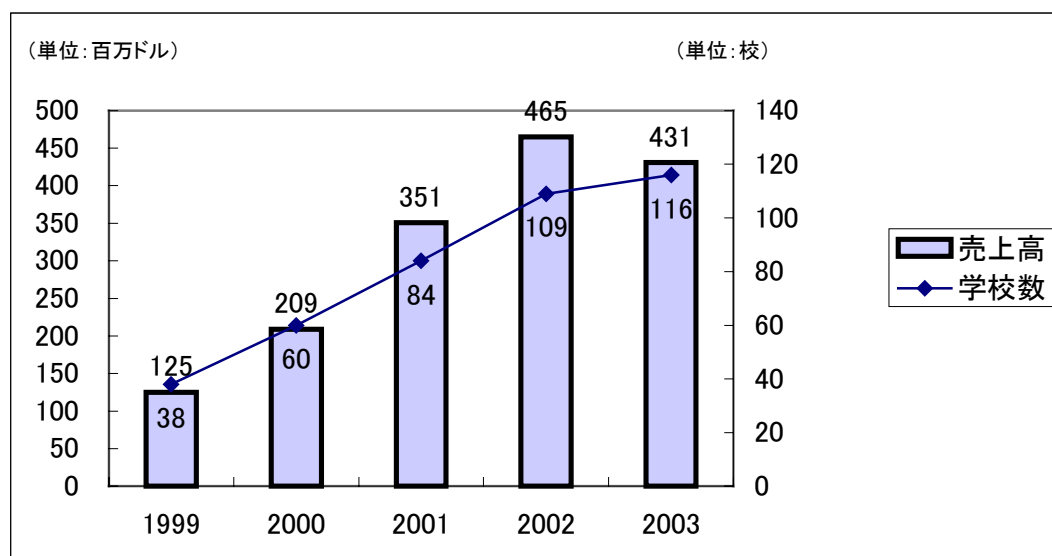
(1) Edison School 社の概要

Edison School 社は、ニューヨークに本社を置く、K-12 学校の全米最大手運営会社であり、NASDAQ 上場企業である。前章で見た通り、学校運営への民間参入の歴史は、まだ比較的浅いものの、その中にあるのは、当社は最も設立が古い部類に入り（1992 年設立）、1991 年に現 CEO であるクリストファー・ウィットル氏によって設立されたシンクタンク「Edison Project」がその前身である。

同氏は、1980 年代に不振であった *Esquire* 誌の立て直しに成功した人物として知られており、その後、米国の 10 代の若者を対象とした教育 TV チャンネル「Channel One」の創業者として、教育事業にも関わっている（1994 年に TV チャンネル事業自体は売却）。

Channel One の経営を手掛けていた当時に株式会社による学校運営のアイデアを思いついた同氏は、1992 年より 3 年の期間をかけて、専門チーム¹¹による調査を行い独自のカリキュラムを開発、1995 年に当社初となる学校をミシガン、ボストン等 4 州で開設している。

その後、JP モルガングループや DLJ (Donaldson, Lufkin & Jenrette) グループなどをスポンサーとして、急速に業容を拡大し¹²、1999 年 7 月に現社名へと変更、その後、同年 11 月には NASDAQ への上場を果たしている。



(Edison 社の業容推移、出所：Edison 社 HP、Yahoo finance より作成)

(2) 学校運営の特徴

当社が運営する学校教育の主な特徴を当社 HP により整理すると以下の通りである。

① 充実したカリキュラム

当社では、約 30 人の専門スタッフによる調査研究をベースに授業カリキュラムを設定

¹¹ 調査チーム設立に先立ち、ウィットルは Yale 大学の元学長である Benno Schmidt 氏をチームに招聘、現在同氏は当社の会長を務めている。

¹² 上記グラフでは直近期売上が減少しているが、これは会計処理の変更（これまで売上と費用の総額表示としていた部分を純額表示へ変更）による影響が大きいと考えられる。

している。次頁の表は典型的な科目における 1 週間の授業時間数を比較した表である。

小学校における 1 週間の授業時間数の例（単位：分）

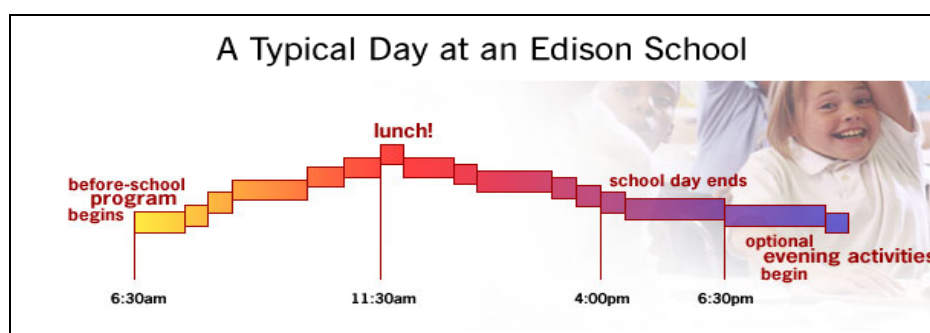
科目	Edison School	一般的な学校
読解	450	300
理科	225	200
社会	225	150
算数	300	200
体育	135	150
芸術	135	100

（当社 HP 及び全米版マルチ教育ガイドより筆者作成）

基本的な科目の授業時間数が、一般的な学校に比して多いことがわかるが¹³、それに加えスペイン語などの第二外国語も小学生低学年時から、履修科目として取り扱われている。また、授業方法も例えば、読解についてはジョンズ・ホプキンス大学によって開発されたプログラム、算数についてはシカゴ大学によって開発されたプログラムをそれぞれ採用するなど、洗練されたプログラムによる授業を売りものとしている。

②長い就学時間

当社が運営する学校の授業時間は一般的な公立学校に比較して、K-2 学年（5～7 歳に相当）で 1 日あたり 1 時間、3-12 学年（8～17 歳に相当）で 1 日あたり 2 時間、授業時間数が長く設定されており、さらに通学日数も平均より 1 割多く設定されている。これは K-12 学年全体を通じて見ると、普通の公立学校に行った場合に比較して、およそ 4 年間分多く授業に出席している計算となる。



（当社 HP より）

③充実した IT 環境

テクノロジーは第二の言語であるという方針の下で、当社は生徒、その両親、教員等が PC を中心とする IT 機器に容易にアクセスできる環境を用意している。具体的には全ての学校にパソコン室を設置しているほか、3 学年以上の生徒に対しては、PC を貸与し、

¹³ 既に述べたように公立小学校のカリキュラムと言っても州あるいは学校区毎でも異なることから、一概に単純な比較を行うことは出来ないが、項目②で触れているとおり、就学時間数との比較から見てもこの程度の差があると考えることにそれほど違和感はないと思われる。

全ての生徒が自宅においても、PC を使える環境を提供している。生徒たちは、当社が管理するイントラネット (The Commons) にアクセスすることで E メールの利用や各種情報の入手が可能となるほか、宿題やオンラインによるグループディスカッション等も出来るようになっている。

なお、これらの教育環境に対して、通学する生徒あるいはその親は特別なコストを負担していない。すなわち Edison School 社は生徒の両親から授業料を受け取っていないのであるが、その理由は、基本的に Edison School 社が、学校区から委託を受け、あるいはチャータースクールとの契約に基づき、学校を運営しているためである。つまり当社が管理運営しているのは、他の公立学校同様、税金によって賄われている一公立学校に過ぎないのである。

(3)当社を取り巻く議論

さて、こうした独自のカリキュラムで急成長を遂げてきた当社ではあるものの、一方で当社を取り巻く議論も様々である。次にそれらの議論の主なものにつき、触れていくこととしたい。

①教育成果

当社は、学校区あるいはチャータースクールの委託を受けて学校運営を行っており、その運営が当社の裁量に委ねられている一方で、生徒の学業成績に関する説明責任を同時に負わされている。

当社は、そのアカウンタビリティを果たすべく毎年「School Performance」レポートを公表しているが、その内容は例えば下記のようなものである。

- 運営する学校の8割以上で、当社が手掛ける前よりも、成績面での向上を示した
- CRTs や NRTs と呼ばれる一定の学力を測るテストにおいて、1995～2002年の間で年率4%の平均的な伸びを記録
- 上記テストにおいて、点数を伸ばすだけでなく落第点を取る生徒の割合が年率3.6%ずつ減少
- Edison School に子供を預けている親の満足度調査において、A (最高) ～F (最低) ランクのうち、A,B の占める割合が85%
- 教える側の教師を対象とした満足度調査においても A,B の占める割合が86%

こうしたレポートをもとに、当社は、その成果を強調している。

他方、こうした会社側からの一方的な成果データはその真実性が定かではないため、単純に信用できないとの意見も根強くある。このような議論が白熱する中、2002年10月に米国会計検査院 (GAO) が、当社を含む3社 (Edison School、Mosaica、Chancellor Beacon) により運営される学校事業の有効性に関する調査レポートを報告している。

しかしながら、レポートの題名「Insufficient Research to Determine Effectiveness of Selected Private Education Companies (民間教育会社の有効性を図るには不十分な調査)」の通り、その結果は「結論を出すにはデータが不十分」というものであった。その

理由としては、一般的な学校との比較可能データがない、長期に亘るデータがない、民間事業者により運営されている学校と言っても、学校毎に会社が開発したカリキュラムが採用される度合いに幅があり、例え生徒の成績に改善があったと思われるデータであっても、それが学校プログラムの成果として捉えてよいものか否かの判断は困難、等があげられている。

一方で米国教職員組合（American Federation of Teachers）が、2003年の2月に発表したレポートによれば、Edison Schoolが運営する多くの学校はその州の比較可能な規模の学校平均に比べて、低いパフォーマンスを示しているという当社のレポートとは全く異なる見解が示されている。

結局のところ、米国内においてはまだまだ民間事業者による学校運営の（生徒の学力を向上させるという意味における）パフォーマンスについては、十分な評価が得られていないのが現状である。今後、アカウントビリティを有する民間事業者側において、より一層の情報開示が求められていくことになるであろう¹⁴。

②脆弱な収益構造

民間事業者による効率的かつ有効的な学校運営を見るもうひとつの主要な視点として、学校運営を行う主体の財務状況があげられよう。平たく言えば、例えどんなに生徒のパフォーマンスがあがったとしても、それが多大なコストをかけたものであり、結果として運営会社が継続企業として存在出来ないのであれば、民間事業者が学校運営を行うという仕組み自体が持続可能性を有さない非合理的なものになってしまうからである。

その意味で運営会社の財務状況を見ることは重要な示唆を与えてくれる。現在のところ民間大手事業者で財務内容を公開しているのはEdison School社のみである。したがって、ここでも当社をベースとして話を進めていく。

Edison School社の過去3期に渡る損益状況は下表の通りである。

単位：百万ドル	2001-6期		2002-6期		2003-6期	
売上高	351	100.0%	465	100.0%	431	100.0%
費用	391	111.6%	542	116.5%	445	103.2%
学校直接費	291	83.1%	390	83.9%	326	77.8%
一般管理費	57	16.5%	71	15.3%	70	16.2%
減価償却費	34	9.6%	37	8.0%	35	8.1%
学校開設費	9	2.5%	6	1.3%	4	0.9%
その他	0	0.0%	38	7.9%	1	0.2%
営業利益	▲ 41	-11.6%	▲ 77	-16.5%	▲ 14	-3.2%
償却前営業利益	▲ 7	-2.0%	▲ 39	-8.5%	21	4.9%
税引後当期純利益	▲ 39	-11.0%	▲ 86	-18.5%	▲ 25	-5.8%

売上の概ね8割を占め、その大部分が教員の人件費

減損による特別損失

初めての償却前黒字達成

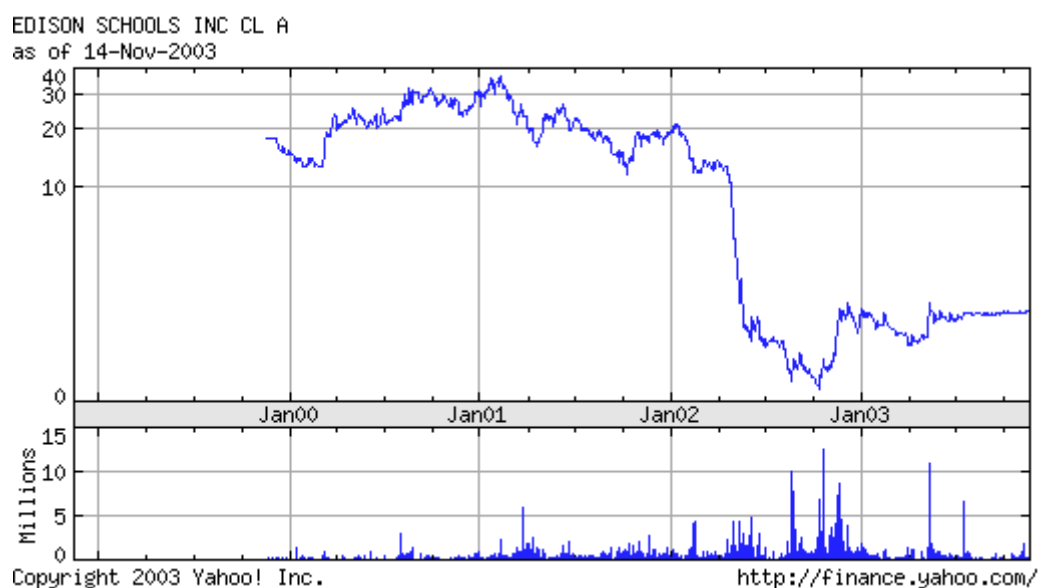
¹⁴ Edison社ではこのような批判に答えるべく、自社による分析ではなく、民間のリサーチ会社（RAND社）を使って、生徒のパフォーマンスに関する調査を委託している。本調査の結果は、Edison社にとって有利・不利に関わらず公表されることとなっており、現在のところ2004年を目途に進められている。

当社の売上は、大部分が受託先（学校区、チャータースクール）から受け取る受託料収入であり、そのほかサマースクールあるいは課外授業プログラムの開校による授業料収入からなる。受託料収入は、ある程度バリエーションはあるものの、基本的には生徒数×生徒一人あたりの授業料で決められており、一人あたりの授業料水準は公立学校と原則同額とされている。

売上自体は運営学校数が比較的順調に伸びていることを受け、増加傾向にあるものの、通期ベースの利益は、これまでのところ、会社設立以来一度も計上したことがなく、2003年現在で繰越欠損は約3億ドル（約330億円）にまで積み上がっている¹⁵。

当社は機会ある毎に「一定数以上の学校を運営するようになれば、コストを上回る収入が確保でき、物品購入においてもディスカウントが可能となる」と主張してきていたが、これに懐疑的な人々の多くは、学校運営には規模の経済が働かないため、同社のビジネスモデルには限界があると指摘している¹⁶。

このような状況下で、これまでは比較的好意的に見られてきた当社の経営も大きな転換期を迎えている。



上の表は、過去5年間の当社の株価推移である。2001年には、一時38ドルを越えていた当社の株価は、2002年5月頃を境に急落し、直近2003年11月現在では、1ドル台で推移している。これにはいくつかの要因が挙げられる。(i)長らく黒字転換しない当社経営に対し、投資家らがしびれを切らせていたこと、(ii)SECから、会計処理に関する修正を指摘され、それがエンロン事件以来、会計操作に対する不信感を強めていた米国投資家の信任を失墜させたこと、また、(iii)当社開業時からの受託校のひとつであったボストンにあるチャータースクールとの契約がその期限前に終了したことなど、これら複数の要因が重なり、悪い印象をマーケットに与え、急激な株価の下落につながったものと

¹⁵ ただし2003/4-6期に、四半期ベースではあるが、創業以来初の利益を計上した。

¹⁶ Education Week "Limitations of the Market Model", Aug 7,2002

考えられる。

こうした状況を受け、当社の資金繰りも一時期かなり危ぶまれるなど、従来の積極拡大路線を転換せざるを得ない状況に直面している。

すでに見た通り、同社の売上に占める最大のコストは学校直接費（売上対比約8割）であり、その太宗を占めているのが教職員の人件費である。したがって、規模の経済が働きにくいという指摘はある程度正しい。また、学校開設に伴う関連費用も重い負担となっている。一般的には、当社が新規に学校を開設する際、パソコンを初めとする各種機器の導入や教師の訓練コストなどで約1百万ドル（約1億1千万円）のコストがかかるほか、弁護士や会計士あるいはマーケティング費用等の諸費用も含めるとその負担はさらに大きくなると言われている。このため、近時はこうした投資負担の嵩む受託契約学校数の積極的獲得は制限され、新規開設費用が特にかからないサマースクールプログラムあるいは課外授業プログラムの実施による収入増を図るなど、より利益を重視した経営への方向転換を余儀なくされている。

また、当社は現 CEO ウィットル氏らによる MBO の形態を取って、2003 年 11 月 14 日をもって NASDAQ 上場を取りやめ、非公開会社へと転換している。同氏によれば、これまで上場していることで、マーケットを通じて受けてきた批判（株価の下落）が資金調達政策の大きな障害となっていたことから、これを避けるための措置ということである。

こうして、現在では当社もまた他の EMOs 同様、非公開会社となっている。この業界最大手 Edison School 社の例に限らず、他の事業者も収支的に厳しいと考えられているのは前章で触れたとおりであるが、現状を見る限りでは、義務教育課程において株式会社が学校運営をビジネスとして継続させていくことは決して容易なことではないことが窺える。

③道徳的見地からの批判

3つ目は、道徳的観点からの批判である。民間の営利追求事業と教育は相容れないという考えは日米を問わず議論の対象となっていることと思われるが、具体的によく言われているのは

- ・ 民間事業者経営の学校は利益を追求するあまり教育の質が二の次になる
- ・ （本来の顧客である）学生よりも、会社の株主が一番の関心の対象となる
- ・ 規模の利益を追求するあまり、個々の学校区の実状を無視した標準化を図り、それにより学校の質がむしろ下がってしまう

等がその主な内容である。

例えば、そのひとつの例として、Charter Schools USA 社（本社：フロリダ州）の例がある。同社は、新しい学校建設を比較的安価な額で行う契約を Ryder System 社との間で締結したが、その見返りとして、Ryder 社の社員の師弟を優先的に入学させることを認めている。これについては、教育に関する公平を欠くという批判が出たものの、フロリダ州の法律の下では一応認められる状況となっている。本件は、教育の質という点と

は異なる視点であるが、会社が安いコストで学校運営を図るために、受益者の不当な選別を行ったひとつの例として知られているものである。

以上、最大手事業者である Edison School 社を主なモデルケースとして、米国における株式会社が学校運営を行う際に取り上げられる議論を見てきた。

現状までのところ、株式会社による K-12 課程の学校運営がうまくいっているとは、決して言い難い状況である。しかしその一方で、Edison School 社が年々、受託校数をコンスタントに増やしてきた事実にも敢えて注目したい。前述のようなデメリットや批判を受けながらも、数を増やしてきた事実はそれだけニーズがあることの証左であり、既存の公立学校に代わる選択肢を人々が求めた結果とも考えられる。実際、当社が運営を受託している既存学校の多くは、学力的にもレベルが低く、荒廃した学校と言われており、こうした学校の取り込みが当社の短期間の急成長を促進してきた面は否めない事実である。

このような、誰も立て直しをやりたがらない学校を請け負う企業としての存在意義があることは、また別の意味において、注目に値する事実である。

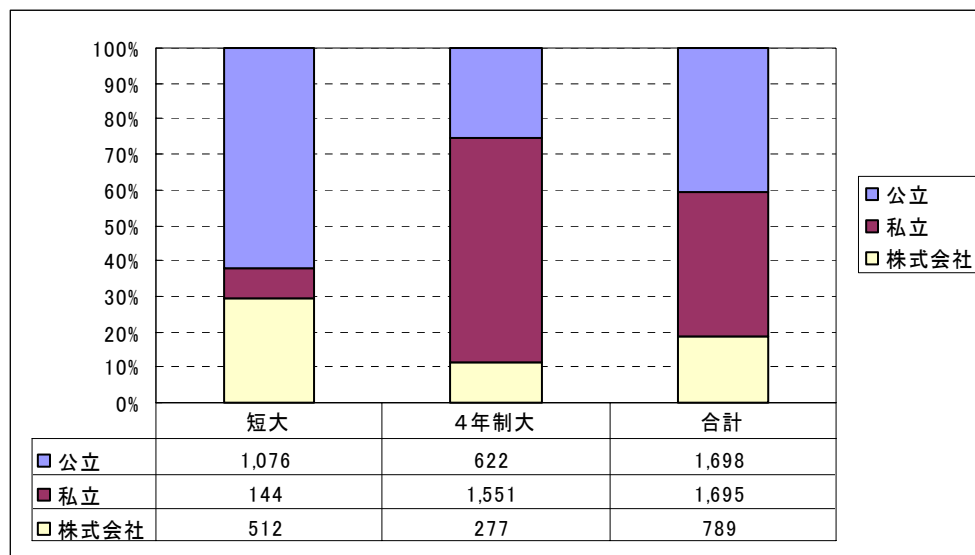
Edison School 社は、前述の通り、株式上場を取り止めたものの、直近の四半期決算においては待望の黒字計上を達成している。また、アカウンタビリティについても自ら外部の第三者を利用し、さらなる説明責任の向上を目指している。設立からほぼ 10 年が経過し、様々な議論がなされ、あるいはマーケットに翻弄されてきた当社であるが、それらを踏まえ、徐々にその軌道修正を図ってきていると思われる。その意味では、今後とも動向が注目される会社である。

続いて次章では、大学における学校の民営化動向について概観することとしたい。

第4章 大学における民営化状況

(1) 大学課程における株式会社の参入状況

大学（短大を含む）における株式会社の参入は、義務教育課程のそれに比べるとかなり進んでいる。下表は2001年現在の短大、四年制大それぞれにおける学校数の内訳を百分比で示したものである。



（出所：National Center for Education Statistics "Digest of Education Statistics 2002"）

全大学のうち、株式会社により運営されている学校数は18.8%とほぼ2割近くにまで達している。これは、実に5年前の数字と比較して2.3倍（345校→789校）となっており、近年急速に増加してきていることが分かる。一方、生徒数も学校数同様に増加の傾向を辿っており、5年間で約1.5倍増となっている。全大学生に占めるストックベースの割合は2.9%に留まっているものの、確実に株式会社の参入は進んでいることが窺える。

(2) 株式会社参入の背景

大学の分野に営利事業者が参入してきた歴史自体は、非常に古いものと言われており、その起源は18世紀にまで遡る。そもそもは、既存の大学が上流階級の人へのみ開かれ、内容も純粋アカデミックなものであることへの批判から生まれたと言われていた¹⁷、ここではもう少し現在の状況に即した普及の背景について、触れてみたい。

大学の株式会社参入が近年いろいろな場面（特に投資という観点）で取り上げられることとなったのも、K-12課程と同様、1990年代半ば頃と言われている。1994年には業界最大手であるApollo Group社が株式公開を果たしており、96年にはNew York Times紙で「新たな教育産業」と題した特集記事が生まれ、その頃から株式会社大学への投資家による投資が盛んになってきたと言われている¹⁸。

また、時を同じくして、国立教育統計センターが統計数値の定義を変更し、当該変更

¹⁷ Richard S. Rich "Higher Ed, Inc."

¹⁸ 同上

沿った区分で、株式会社大学を統計にカウントし直したのも 96 年のことである。こうして 1991 年には株式会社大学として上場していた会社数は 1 社 (DeVry 社) に過ぎなかったものの、90 年代半ばから、大学への民間事業者参入が徐々に普及し始め、2000 年現在では大学経営に参入している上場企業は 45 社あると言われている¹⁹。

近年株式会社の参入が広がっている背景は、一言で述べると受益者ニーズに即応した結果と言えよう。具体的には以下の通りである。

①実践色の強いスキル習得

米国では、スキルを有する労働者が不足していると言われている。例えば、1998 年にある会計事務所が行った調査によれば、フォーチュン 500 社の CEO のうち、ほぼ 7 割が熟練した労働者の不在問題に頭を悩ましているという結果が出ており²⁰、TEC International 社により 2003 年に行われた「経営上の一番の心配事は何か」という質問に対しても、米国内における新たなテロの懸念、低賃金国へのシフトによる失業問題につづき、熟練労働者の不在が第 3 位にあがっている。

こうしたスキル不足を補う実践的な学問の場に対するニーズが、従来のアカデミックな雰囲気をもつ大学との差別化を生み、株式会社が参入してきた背景の一つとして考えられる。例えば、業界最大手の Apollo Group が運営するフェニックス大学 (University of Phoenix) は、ある程度のビジネススキルや教養を既に身につけた社会人を対象とした、より実践に即したカリキュラムを組むことでその人気を博している大学である。実際、同社が運営する大学生の平均年齢は 35 歳、平均年収も 56,000 ドルと相応の社会人を対象としていることが分かる。統計で見ても 2000 年現在全米における大学生のうち、25 歳以上の学生数は 39.0%を占めており²¹、同社の社会人をターゲットとした戦略は奏功しているものと考えられる。

②多様なニーズ

株式会社の運営する大学は極めてニーズオリエンテッドである。したがって、各大学によって開講される授業はある程度特化されており、反対に一般教養や基礎的な人文科学、自然科学等の分野へはあまり精力を注がない。そして社会人が通学しやすいように夜間クラスや休日、夏期休暇プログラムなどを充実させているのも特徴である。

また、大学の目指すべき目的もはっきりしていること (学生のスキルアップやより良い就職先の確保) から、伝統的な大学で重視される研究活動というものを行わない一方、カリキュラム等のプログラム開発を重視している。

③教育機会の拡大

¹⁹ Richard S. Rich "Higher Ed, Inc."

²⁰ The Cato Institute "Policy Analysis : A Survey of For-Profit Education"

²¹ National Center for Education Statistics "Digest of Education Statistics 2002"

大手の一つである DeVry 社の 3 年前の入学者数の約 4 割はアフリカ系アメリカ人であり、また別の会社の調査によれば、有色系人種への学位授与を行っている一番の主体は株式会社により運営されている大学であるとの結果が出ている。意図したものであるかどうかは別として、株式会社による大学がマイノリティに対する就学機会を広げていることは事実のようである。

以上のように、株式会社による大学は既存の公立あるいは私立大学ではカバーしていない隙間を補完する意味合いで参入してきた背景がある。既存の大学の場合、「州立大学であれば、その運営は生徒からの授業料よりも、州政府の財政に依存する部分が大きいため、消費者（＝生徒）の潜在的なニーズに対する反応が鈍い、あるいは私立大学の場合は、卒業生らによる寄付金の占める割合が無視できないため、学生よりもスポンサーである卒業生等の意向に左右されることも多く、やはり素早いニーズへの対応が出来ない」²²という点で株式会社大学の存在意義が見出されている面もあるものと思われる。

（参考）各大学における収入割合

	政府からの収入	寄付金収入	学生(授業料)収入
カリフォルニア州立大学バークレー校（州立）	58.3%	9.4%	20.8%
ハーバード大学（私立）	23.0%	27.9%	23.0%
DeVry 社（株式会社）	—	—	92.5%

（内閣府調査「競争的研究資金制度改革について」及び DeVry 社 Annual Report より筆者作成）

注：その他収入は割愛しているため、合計は 100%とはならない

(3)大学運営会社の動向

大学を運営する株式会社については、全体でどれほどの会社が参入しているのか、公式の統計は特にないのものの²³、K-12 学年の運営会社と異なり、株式を公開している会社が多いことから、その公開情報により、ある程度主要企業のプロフィールを見ることが出来る。

次頁の表は、大学運営を行っている主要な会社の顔ぶれをまとめたものである。各々が総合大学とは異なり、ある程度専門分野に特化しているのが特徴である。表中では記載していないものの、過去数年の経営状況を見る限りは、ほぼ各社とも増収増益を継続してきており、その成長には著しいものがある。また、近年特に目立った動きとしては、Distance Learning と呼ばれるインターネットを利用した Online プログラムの充実がある。

例えば Apollo Group が運営しているフェニックス大学（University of Phoenix）では、米国の大学の中でも比較的早い時期からインターネット経由で学位を取得できるプログラムを開発しており、2000 年にはオンライン教育部門を別会社化（University of Phoenix Online）し、NASDAQ に上場させるまでに成長させている。

実際、本レポートでは取り上げないものの、表にある会社以外にもオンライン授業だけ

²² The Cato Institute “Policy Analysis : A Survey of For-Profit Education”

²³ 一説には 800 社程度とも言われている(Business Week 紙)が、これには Online サービスによる大学を始め、かなり広い概念が含まれているものと考えられる。

を行っている会社も多数存在し、米国ではインターネットを介した教育の分野は確実に成長している²⁴。

○主要大学運営会社のプロフィール

会社名 (本社所在州：設立年)	売上高 当期利益 (単位：M\$)	運営 学校数	学生数 (千人)	備考 (上場市場、運営大学、専門教科等)
Apollo Group (アリゾナ：1973)	1,340 247	71	200	NASDAQ 上場 University of Phoenix 他 ビジネス、ヘルスケア、介護等
Career Education Corporation(*) ²⁵ (イリノイ：1994)	751 68	79	80	NASDAQ 上場 International Academy of Design &Technology ほか多数。英・仏等でも展開 ビジネス、IT、料理、デザイン等
DeVry (イリノイ：1931)	679 61	24 (DeVry 大のみ)	52 (同左)	NYSE 上場 DeVry University、Becker School 他 ビジネス、財務会計、情報システム等
Education Management Corporation (ペンシルバニア：1962)	640 56	66	58	NASDAQ 上場 Art Institute、Argosy University デザイン、ファッション、臨床医学等
Corinthian Colleges(*) (カリフォルニア：1995)	517 66	79	43	NASDAQ 上場 Bryman College、National Institute of Technology 他多数 ビジネス、IT、医療、商業アート、観光等
ITT Educational Services (インディアナ：1969)	465 44	74	33	NYSE 上場 ITT Technical Institute IT、エレクトロニクス、工業デザイン等
Strayer Education (ヴァージニア：1892)	117 26	25	20	NASDAQ 上場 Strayer University ビジネス、コンピューター等

(出所：各社 HP より、筆者作成)

では、これらの株式会社大学に対して、どのような議論がなされているのであろうか。

米国でなされている研究で、一番多く取り上げられるのは、株式会社大学が既存の大学にとって脅威となるのかどうかという議論である。

データで見る限りは、前述の通り、近年学校数は増加傾向にあるものの、全体に占める

²⁴ Eduventures によれば、35 億ドルのインターネット教育市場の 41%を株式会社大学が占めているとのことである。

²⁵ 表の中で(*)をつけている Career Education Corporation 社や Corinthian 社は、近年設立された会社の様に見えるが、両者共に既存の学校を買収して成長してきた会社であり、学校そのものは数十年前から存在していたケースが多い。

ストックベースで見た学生の割合はわずか3%程度にすぎない。また、株式会社大学の場合、多くは働きながらの学生であることが多く、実践のスキル習得の場であることから、既存大学と性質が若干異なることも既に触れたとおりである。実際、株式会社大学が大きく成長してきたと言われる「1990年代半ばから後半の時期を取ってみても、2年制の株式会社大学に比し、地域の短大の方が依然として入学生数は上回っており、(株式会社大学の)学生数シェアも微減している等、将来的にも競争相手となる恐れはない」と見る専門家もいる²⁶。

では、既存大学が、株式会社大学を相手にしていないかと言えば、そうではなく、むしろ「確実に既存の教育マーケットに影響を与え」²⁷、「非常に学ぶべき点は多く、かつ、徐々に既存大学と株式会社大学の境界線は曖昧になってきている」²⁸と言う意見もある。

公私立及び株式会社大学のすべての大学で働いた経験をもとに営利大学の優位性を述べている Rich 氏はその著書「Higher Ed, Inc.」のなかで、既存の大学が株式会社大学から学ぶべき点としていくつか挙げているが、そのなかでも、①マーケットへの対応、②株式会社の形態を利用した教育事業の実施、を最初に挙げている。

①については、とにかく米国の既存の大学が権威や名声、寄付団体の意向、長年培われた伝統による慢心などを理由としてマーケットあるいはニーズへの対応が鈍いことを指摘している。このため既存の大学では生徒のニーズに十分応えられず、株式会社大学がそれを迅速に補って成功していると見ている。

②については、株式会社形態の利用を資金調達の新しい手段としての提案を行っている。

確かに既存の学校法人は NPO として扱われ、税金を納めなくても良いというメリットを有するものの、一方で、これまでに培ってきた既存の大学ブランドをうまく利用して、株式会社を設立、うまく運営することが出来るならば、補助金、寄付金、授業料収入に続く第4の大きな資金源として投資家からの資金調達の道を開くことが出来ると提案している。

しかも、本体の学校法人とは切り離して株式会社を設立することで、万一失敗した場合にも本業への影響はあまり大きくなく、その意味でリスクも比較的限定されるとしている。

実際これらの動きは一部の大学では取り入れられており、例えば、①については、ニューヨーク大学 (New York University : 私立) で社会人を対象に主に夜間や休日に授業を実施する SCPS (School of Continuing Professional Studies) プログラムが有名である。同講座では、ビジネスや外国語を始め、芸術、コンピューターまで、マーケットニーズに対応する 2,000 以上のコースを幅広く用意し、積極的に学生の取り込みを行っている。②については、コロンビア大学 (Columbia University : 私立) において、ビジネスとしてインターネット教育に本格参入するための株式会社 (Morningside Ventures, Inc.) が設立されており、デューク大学 (Duke University : 私立) 等でも同様な動きがある。このように既存大学においても消費者ニーズをつかみ、かつ従来とは異なる株式会社形態で展開を図るなど、少なからず株式会社大学の影響を受けた新しい試みが始められている。

²⁶ Thomas Bailey, Community College Research Center “CCRC BRIEF”

²⁷ The Cato Institute “Policy Analysis : A Survey of For-Profit Education”

²⁸ Richard S. Rich ”Higher Ed, Inc.”

補論（その2）～米国の大学制度について～

(1)大学の設立・運営に関する認可制度

第1章で述べたとおり、米国では日本の文部科学省に相当する学校行政を全国一元的に司る機関は存在しない。また州政府レベルにあっても、大学の設立運営に関しては、学校としての資質に関する許可というよりも、各州政府から非営利団体としての設立許可を得るものであり、運営自体は全く個々の大学に委ねられている。一方で、大学の品質保持、向上と言った大学の質に関する部分を担保するものとして存在するのが、認証制度（Accreditation）である。ただし、この認証制度も、民間非営利組織によって行われており、政府主導のものではない。あくまでも自主的に、各大学が進んで行う活動として位置づけられている。すなわち、認証される側の大学が自己評価を行い、それを認証団体が第三者的に評価するという仕組みである。認証制度は義務ではないものの、例えば大学院へ進学するには認証を受けている大学の単位でないと認められないとか、企業は認証を受けている大学の卒業生から主に採用するなど、認証を受けることで始めて大学としての社会的地位を得られるのが実際であり、その意味では認証を受けることが大学であることの実質的な要件になっていることは間違いない。しかし、認証を行う民間団体は、New England Association(*)の様な歴史・権威を有するものから、自主的団体で認証を完結させてしまうものまで、多種多様であるため、一概に認証を受けていると言っても、それを持って必ずしも大学の質が十分に担保されているわけではないことには留意を要する。

(*)1885年設立の認証団体であり、ハーバード大学、MIT、イエール大学等米国北東部6州において200以上の大学に対し認証を行っている、米国でも最も歴史ある団体のひとつである。

(2)公立大学、私立大学、株式会社大学

上記の通り、大学としての許認可を得ることは米国では比較的容易であり、また認証制度については、大学の形態に関わらず同種のプロセスを踏む。

公立と私立の間では、私立であっても政府から多額の研究補助金を受ける点や公立であってもある程度の授業料を払う点、あるいは私立の学生にも政府から奨学金が出る点など、非常に公立・私立の区別が米国では曖昧になっている（Daniel C Levy ; State University of New York）と言われており、両者とも理事会方式による独立運営が尊重される点等を見ても、「行動様式や財政構造は極めて類似している」（桑原雅子『先端科学技術と高等教育』）。

したがって、大学の形態による相違としては、主に株式会社であるか否か（あるいは営利であるか否か）という区分から生じる経済実体面によるところが大きい。

	公立大学	私立大学	株式会社大学
主な財源	州・市等からの補助金 授業料収入	企業・卒業生等の寄付金 政府からの研究補助金 授業料収入	授業料収入 投資家からの出資
配当	無	無	有
納税義務	無	無	有
意思決定主体	理事会	理事会	取締役会

第5章 米国に見る株式会社による学校運営の再考察（まとめ）

これまで K-12 課程並びに大学課程における株式会社の参入状況につき、個々に見てきた。

本章ではこれを受け、再度両者を3つのポイントにしたがって比較し、米国における株式会社による学校運営への参入状況を整理してみたい。

(1)参入の背景

第1章で触れたように、K-12 市場において民間企業が参入を開始した経緯は、米国の公立学校の退廃を背景に著しく児童の教育レベルが落ち、これに対する危惧を追い風として登場してきた経緯がある。しかし、その出発は必ずしも各方面からの歓迎を受けて始まったわけではなく、むしろ利益を追求する株式会社が義務教育の主体になる事への大きな不安も共に抱えてのものであった。また歴史も浅いため、いろいろな意味で確立した評価を受けるには時期尚早の感が否めない。

他方、大学の場合は、既存大学の経営受託ではなく、自ら大学を設置する形態である。そして、開講する授業もカリキュラムもあるいは学校の場所すらも自由な状況下で²⁹、既存の大学の隙間を狙いマーケットニーズを的確に獲得して成長してきた背景がある。また、K-12 市場と異なり、相応の歴史も有し（前章の事業者一覧表を参照）、一般への浸透度合いもより深いものと思われる。

そして、こうした参入背景の違いが、以下の論点においても両者の置かれた立場に色濃く反映している。

(2)議論の内容

K-12 の場合、公立学校の義務教育課程、すなわち公教育そのものを扱っているために、公教育と私企業という対立的な図式が浮かびやすい。加えて教育はある種の聖域であると考えられている点や受益者（生徒）と負担者（納税者）が異なる点が議論を一層白熱する方向へ促進しているものと思われる。

そのため、生徒のパフォーマンスに関するアカウントビリティの問題や企業と学校区の間で満期前の契約解除の問題が起こる毎にマスコミによって大きく問題視されることとなる。実際、米国における新聞・ウェブサイト上では、90年代前半の参入当初の時期でこそ、歓迎ムードの内容も散見されたものの、近年取り扱われているものの多くは批判的なものである感が否めない。

しかし、一方で株式会社大学においては、そのような道徳的見地からの批判はあまり見られない様である。

その根本的な違いは、株式会社大学が義務教育からは解放されており、政府から補助金を受けることも基本的になく、受益者（生徒）＝負担者（授業料納付者）の関係が明確でかつ、より直接的な点であると思われる。

そのため、サービスが悪く、授業の質が粗悪であれば、授業料を負担する学生が離れ、

²⁹ なかには高速道路近くのモールに間借りして授業を行っているケースもある

それにより企業が経営難に陥ることになれば、その企業が倒産するだけの話であり、これは通常の競争マーケットにおけるサービス業と何ら変わりはない。

しかし、義務教育課程の場合、そこまで生徒の側に教育選択の自由が与えられていないことに加え、学校が倒産してしまったら、即解散して終わりというわけにはいかない本質的な難しさが存在することも大きな違いであろう。

(3)収支状況

さらに、これらを背景に K-12 学校と大学における運営会社との比較で特徴的な違いと考えられるのは、業界の主要事業会社に見られる収支状況である。

これまで見たとおり、K-12 の事業者がほとんど利益を出していない状況であるのに対し、大学事業者の主要各社は、最終損益で黒字を計上し、しかもここ数年増収増益基調にある。

この差異の理由としては、以下のことが考えられる。K-12 事業者の場合、Edison School 社の例でも見たように、生徒のパフォーマンス向上を図るべく、授業時間数を増やしたり、教師一人あたりの生徒数を減らす等の工夫を行っている。しかし、これは人件費の増加に直結するものであるし、また、パソコン等の利用による質の高いプログラムの導入も当然コストに跳ね返ってくることになる。

その一方で、公立学校の経営を請け負う関係上、収入は生徒の人数に応じて割り当てられる（税金を源泉とした）受託料であり、これは、基本的に学校区がマネージメントを行っている場合と同水準の額と言われている。

単純に考えれば、従来と同額の収入でよりサービスを向上させるべく費用が嵩んでいるという状況であり、Edison School 社は当初これを受託学校数の増加による規模の経済により吸収しようと、これまで契約獲得に積極的であったわけである。

しかしながら、学校の新規開設コストも嵩み、かつ労働集約的な学校運営においては期待するほどのスケールメリットが得られないことが判明し、当社も積極的な規模の拡大戦略の見直しを余儀なくされ、放課後課外授業やサマースクールプログラムの実施などによる新たな収益機会を模索しているのは既に述べた通りである。

一方、大学事業者の場合は、その収入のほとんどが学生からの授業料である。米国では納税義務のない州立大学や私立大学ですら、財政的に悩まされている大学が少なくないなかで、通常の株式会社として納税を行い、寄付や補助金もほとんど受けることがなく、加えて授業料も一般的には安い³⁰とされている株式会社大学が利益を計上するのは、一見不思議な感もする。では、利益計上のためにどのような工夫がなされているのであろうか。

株式会社大学がコスト節減のために行っている工夫は様々であるが、代表的なものを以下に挙げると

- ①校舎を保有せずロケーションの良いビルや交通の便の良いモールの一角等を賃借

³⁰ 例えば、学部生の1年間の平均授業料は、公立大学 17,026 ドル、私立大学 23,063 ドル、株式会社大学 (DeVry 大学) 6,940 ドルというデータがある(出所 Richard S. Rich "Higher Ed, Inc.")。また、株式会社大学の中でも比較的高いと言われている Apollo Group 社運営のフェニックス大学の場合でも年間授業料は 11,000 ドル程度である(Business Week)。

- ②常設の教授等は極力採用せず、プロフェッショナルとして働いている人をパートタイム講師として採用 (ex フェニックス大学では 95%がパートタイム)
- ③一般の大学においては重要な部分を構成すると思われる研究関連部門の非設置
- ④ニーズの少ない学部の非設置 (ニーズのある一定の専門領域への特化)
- ⑤スタジアム等の運動施設、学部食堂、学生会館、スポーツチームなど、通常の大学では、課外生活を過ごすに当たって用意されている設備・組織の非設置
- ⑥授業スケジュールに裁量を効かせることによる効率的な規模のクラスを実現 (ex DeVry 大では、適切な授業クラスの人数を 30~40 人と考えており、これより極端に人数が少ない場合 (例えば 15 人程度) には、そのコマを無くし他のクラスと統合することで非効率なクラスを無くす調整が行われる。したがって、学期の開始直前まで授業のスケジュールが確定しないこともあるという³¹⁾)

これらの工夫点は K-12 の公立学校を受託している民間事業者にとっては、なかなか簡単に適用できないものも多いと思われる。例えば、⑥こそはまさに規模の経済による効率化の追求である。一般に規模の経済は学校経営については働かないと言われているが、Edison School 社のように学校数を増やす方法ではなく、1 学校 (あるいはクラス) あたりの生徒数を調節する方法であれば、規模の経済の効果は活用できる。しかしながら、クラスの人数や授業のコマ数の設定などもやはり公立学校と大学では自由度が違うと考えられるため、こうしたやり方は簡単には適用できないと考えられる。

そして、このような要素が、両者の収益状況に差を与えている部分は決して少なくないと推測されるのである。

以上の点を比較整理したものが、下記の表である。

	K-12	大 学
参入の背景・形態	教育の質の低下 公立学校を受託	選択肢の拡大 株式会社大学の設置
議論の主たる内容	利益追求 vs 教育の平等性 etc	既存大学の脅威 となりうるか否か
主要事業者の経営状況	総じて苦しい状況	黒字体質 (増収増益)

一口に米国における学校の民営化と言っても、その取り巻く状況は学校の過程によって、随分と異なっていることが見て取れよう。

³¹ Richard S. Rich “Higher Ed, Inc.”

おわりに

何事においてもマーケット原理を尊重し、あらゆる分野での民間事業者参入が進んでいる米国ではあるが、こと教育の分野においては、これまで見てきたところ株式会社形態で運営される学校のシェアは、まだ少なく、全体としては既存の学校を脅かすような存在とはなっていないようである。

義務教育課程においては、株式会社が本格的に参入してからは、10年も経っておらず賛否両論ある中でまだまだ一般的な評価は確立されていないように見える。

そのような中で、最大手の Edison School 社は批判の矢面に立ち、絶えずその経営は議論を呼んできた。また、経営状況も現状芳しくなく、非上場化するなど、教育分野での収益を期待する投資家からしても、今のところ残念な結果に留まっている。

しかしながら、当社も試行錯誤の中、最近四半期では、会社設立以来、初の利益を計上するなど、決して悪いニュースばかりではなく、むしろこうした状況にあっても運営受託学校数が着実に伸びていることは、生徒、親、その他教育関係者等の期待を受けている部分がまだまだ大きいことのあらわれとも考えられ、その意味では、今しばらく当社を始めとする株式会社の動向は注目に値する。

他方、大学教育においては、かなりの程度マーケットにおける地位も確立されてきているようである。そこでは、既存の大学と正面から対立する存在と言うよりも、むしろ既存の大学に捕らわれず、非常にフォーカスされた分野で教育サービスを提供することにより、その存在意義を見出し、ビジネス的にも概ね成功していると言えそうである。日本にも各種の資格取得学校や専門学校が多数存在するが、それに近いイメージであるかもしれない。

そうした状況で、既存の大学も静観しているわけではなく、株式会社大学の支持されている点を急速にキャッチアップしてきている。その意味で、今後既存大学との競争は高まるものと考えられ、株式会社大学も今まで以上にマーケットのニーズを把握し、迅速なサービスの向上に努めていく必要がある。こうして民間事業者による新たな形態（株式会社形態）での参画が教育分野の全般的レベルアップをもたらしつつあることは、良い意味で留意しておくべきである。

このように様相の異なる両マーケットではあるが、共通点もある。それは民間事業者の参入により、教育を受ける側の選択肢が確実に広がった点である。私立学校を選べる家庭は別として、これまで決められた学区の公立学校にしか通うことが出来なかった生徒が民間事業者により開発されたカリキュラムのもとで、従来とは異なる充実した授業を選択出来るようになってきているし、大学においては、働きながらも通学でき、より実践的なスキルの習得を可能とするサービスが提供されている。インターネット経由の学位取得プログラムでは、通学すら不要で完全に自分のペースで学習の機会を持つことが出来る。これらは全て、選択肢の拡大という意味では好ましいことである。

日本においても、構造改革特区法に基づき 2004 年春より株式会社による学校運営が一部

で認められることとなった³²。ただし、その規制緩和はあくまで限定的に過ぎず、今後これをファーストステップとして更なる議論がなされていくものと思われる。

日本ではとりわけ「利益を追求する株式会社が教育という公共サービスを運営するのは馴染まない」という批判がその議論として多いものと思われるが、これは冷静に検討されなければならない問題であると思われる。

仮に、利益追求に走り、生徒を第一に考えない株式会社学校があったとすれば、その学校は自然に淘汰されるはずである。株式会社学校ではなくても、特に日本の大都市を中心に、公立学校から私立学校へのシフトが進んでいる現実には、まさに魅力のない学校は淘汰されることを暗に示しているものと思われる。これはすなわち、公立学校でさえもマーケットに晒され始めていることを意味しており、こうした環境下で、利益追求を第一とし、教育の質を鑑みない株式会社学校が存立できるとは考えにくい。

他方、これまで見てきた通り、米国では学校の施設建設を安くする見返りに優先入学を認める様な、営利事業者による教育事業参入の弊害と見られる事象が発生していることも事実である。また、Edison School 社の例で見たようにアカウントビリティの確保・機能強化も、特に「教育」という分野の性質を考えた際には重要であろう。

肝要なのは、新規参入に高い制限を加えることではなく、上記の例に則して言えば、優先入学等の弊害防止、アカウントビリティ評価基準の確立など、新しい形態の参入に伴い付随的に発生して来るとされる各種課題に対し、行政が積極的な役割を演じ、その一方で既存形態以外の形態による参入を認め、かつそのスムーズな実効性を確保することではないだろうか。

また、K-12 課程と大学課程との比較からも日本への示唆となる点を得られる。両者の違いの一つは運営事業者の収支状況であり、そしてその原因の一つが両者の参入形態と考えられることは前章で触れた。すなわち K-12 課程における株式会社の運営する学校はあくまでも公立学校であり、公教育の枠内で経営を行わなければならないのに対して、大学課程の事業者はそのような縛りに捕らわれていない。こうした違いから伺えるのは株式会社の参入により期待される効果も事業運営のフィールドの与え方によって、大きく影響され得るということである。民間事業者として、本来期待される自由な創意工夫が発揮できるような場を与えないといくら民間事業者あるいは株式会社による学校経営と言ってもその効果がうまく享受されないことは想像に難くない。

以上の様な諸点を考慮したうえで、教育事業に株式会社を導入することは、サービスを受容する側の利便性あるいは選択肢を広げるという意味において、ひいては我が国の教育レベルを向上させる意味において、十分意義があり、検討に値するものと思われる。

(文責：日本政策投資銀行ニューヨーク事務所 大井孝光)

³² 東京都千代田区で株式会社大学、岡山県御津町で株式会社中学校の設立等が予定されている。

(ヒアリング先)

- ・ 教育文化交流センター (The Japan Education Center)
Ms .Shizuko Barnes、 Ms. Masako Mori

(参考文献及び Website)

- ・ Edventures ,Inc “Learning Markets and Opportunities 2002”
- ・ National Center for Education Statistics “Digest of Education Statistics 2002”
- ・ Arizona State University “Profiles of For Profit Education Management Companies”
- ・ Alex Molnar , University of Wisconsin Milwaukee
“Calculating the Benefits and Costs of For-Profit Public Education”
- ・ Chester E.Finn,Jr.、 Bruno V. Manno、 Gregg Vanourek 共著
“CHARTER SCHOOLS IN ACTION”
- ・ Arizona State University , Commercialism in Education Research Unit
“Profiles of For-Profit Education Management Companies 2002-2003”
- ・ United States General Accounting Office
“Insufficient Research to Determine Effectiveness of Selected Private Education Companies”
- ・ The Cato Institute “Policy Analysis : A Survey of For-Profit Education”
- ・ National Center for Postsecondary Improvement
“For-Profit Higher Education and Community Colleges”
- ・ Reason Public Policy Institute
“Education Management Organization ; Growing a For-Profit”
- ・ 日本政策投資銀行 “ロスアンゼルス駐在員事務所報告 24 企業による米国の教育改革”
- ・ 自治体国際化協会 “米国の公教育改革とチャータースクール”
- ・ US ジャパン・パブリケーション NY 社 “全米版マルチ教育ガイド”
- ・ 総合科学技術会議 “日米英各国の大学の研究教育資金の収支”

- ・ US Charter Schools
<http://www.uscharterschools.org/>
- ・ The Center for Education Reform
<http://www.edreform.com/>
- ・ U.S. Department of Education
<http://www.ed.gov/>
- ・ American Federation of Teachers
<http://www.aft.org/index.html>
- ・ Rethinking Schools Online
<http://www.rethinkingschools.org/>
- ・ Edison Schools , Inc
<http://www.edisonschools.com/>

- Business Week Online
<http://www.businessweek.com/>
- Rethinking Schools online
<http://www.rethinkingschools.org/>
- Education Week on the web
<http://www.edweek.org/>
- Georgia Public Policy Foundation
<http://www.gppf.org/>
- Washington Education Association
<http://www.wa.nea.org/>
- Venture Economics
<http://www.ventureeconomics.com/>
- Public Broadcasting Service
<http://www.pbs.org/>
- New England Association of Schools & Colleges , Inc.
<http://www.neasc.org/>
- 文部科学省中央教育審議会
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chuuou/
- 私学高等教育研究所
<http://www3.ocn.ne.jp/~riihe/>
- 教育文化交流センター
http://m1.aol.com/ht_a/nyjec/

以 上