

# 米国の私立大学における 経営環境と倒産処理についての特質

—日本の大学環境との比較検討を通じて—

岩 崎 保 道

## I はじめに

本稿は、米国の私立大学の経営環境や破綻時の特質を明確にすることを目的とする。特に、筆者は「米国の私立大学の経営は、企業経営の理念や手法が強く反映されているのではないか」という予測を持っており、この点についても検討を行う。

米国の高等教育業界においては、歴史的に生成淘汰現象が繰返されてきた。その局面において、経営破綻などにより倒産する場合は、特別な政策的配慮や支援は無く、民間企業と同様の範疇で処理・手続がなされている。また、再建手続についても、ほぼ同様の手法で取扱われている。米国の高等教育業界の、このような経営環境や手続は、長年に亘る自由市場競争の中で培われてきたものと思われる。しかし、これらの現状は、政府が政策的に調整・介入したものではない。そのため、大学の運営については、政府は何ら保証を行わず、経営的な自立が強く求められるのである。勿論、スポンサー（例えば、企業や協会などの私的な事業体や団体）による援助や資産運用収入等学生授業料収入以外の収入もあるが、それは大学経営者の能力・力量により獲得されるものである。従って、米国の私立大学においては、経営者の舵取りが大学の将来性や運命を決めると言っても過言ではない。

筆者は、以上の経営環境の実態や再建と倒産処理に関わる法的制度は、米国特有の環境であると予想する。事例研究や比較検討により、「私立大学の経営環境や破綻時の特質」を明らかにすることは、日本の高等教育機関や私学関係者にとって有意義であると考えられる。

そのため、次の4点について検討する。

第一に、米国の大学の発展や私立大学を取巻く経営環境を概観する。米国の大学は、400年近い歴史を有しており、その中では生成淘汰が頻繁に発生している。

その厳しい経営環境を把握することにより、米国の私立大学の全体像を認識する。特に、大学閉鎖の実態を紹介し、それに高等教育機関の制度がどのような関わりを持っているのか留意する。

第二に、米国における私立大学の再建型処理と清算型処理の法的手法を説明した上で、その運用実態を紹介する。これらの手続は、大学破綻などの局面において、機能的に適用されている。合併等、手続の一部については、民間企業と同様に処理されていることが特徴である。

第三に、マサチューセッツ州で2000年に経営破綻したリベラルアーツ系カレッジのケース・スタディを行う。「消極的な経営政策」や経営判断の失敗が、大学破綻の引き金になった事例を米国における大学の厳しい経営環境の一例として紹介する。

第四に、米国と日本における私立大学の経営環境の実態や倒産処理に関わる法的制度の比較検討を行う。両国とも、私立セクターの数的な割合が大きく、また、小規模校の占める割合も大きいため、類似性があると考えられる。

以上の検討を通じ、本稿の目的である米国の大学環境や経営破綻時の特質を明確にする。

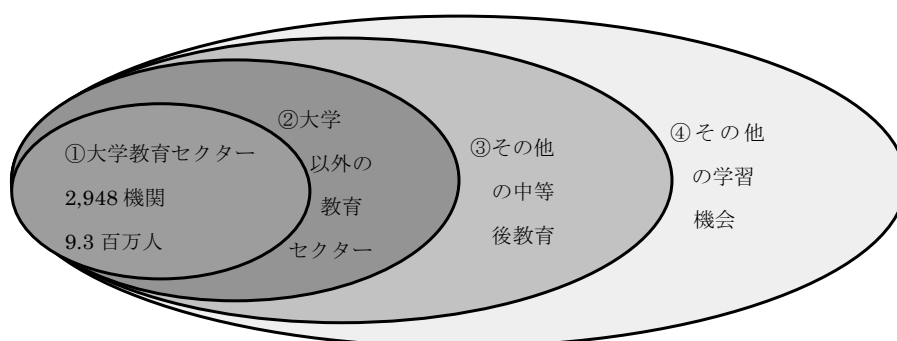
筆者は、私立短大の職員として身を置く立場であるが、本稿で取上げる米国の私立大学の経営環境や破綻時の特質は、日本において詳しく知られていない部分が多くあると思われる。先行研究は、O'Neill と Barnett が発表した *Colleges and Corporate Change: Marger, Bankruptcy, and Closure, Conference* が挙げられる。従って、その事項に関する米国と日本の比較検討を行うことにより、類似性又は相違点を発見することは、両国の高等教育研究に寄与できるものと考えられる。

## Ⅱ 米国における私立大学を取巻く経営環境

### 1 米国における大学の発展と淘汰

図1は、米国教育機関の多様性を示すものである。巨大な規模で形成されており、その中の高等教育機関は、極めて多様な形態とレベルをとって多方面の地域や住民に開かれ、多彩な役割を果している。<sup>1</sup> このように、米国においては、Postsecondary Education が公立・私立を問わず一大産業の一角に位置付けられているのである。

1 喜多村和之『現代アメリカ高等教育論——1960年代から1990年代へ』（東信堂、1994）、51。

図1 米国における Postsecondary Education 機会の概念<sup>2</sup>

- ① Collegiate sector: Junior and community colleges、4年制カレッジ、総合大学、大学院等。
- ② Non-collegiate sector: 7,016機関、160万人の規模を擁する。職業に直結する教育・訓練を行う実業教育機関。日本の専修学校に該当すると考えられる。
- ③ Other Postsecondary Institutions: 約3,500機関の規模。連邦政府の学生援助計画を受ける資格が認定されていない教育機関。日本の専修学校に該当しない各種学校に該当。
- ④ Other Learning Opportunities: ①～③のカテゴリーに入らない formal and informal learning opportunities の総体。

その中で本稿は、私学セクターが半数を占める①大学教育セクターに焦点をあてて取り組む。米国の私立大学は、Harvard College (1636年) や、William and Mary College (1693年) などが宗教団体を基礎として創立されて以来、1980年代に至るまで増加の一途を辿ってきた。学生数は、1960年に大学、短期大学においては360万人であったが、1970年には800万人に倍増し、同年の私立大学への進学率は40%を超過した。1980年代は、1,200万人の学生が在籍し大学、短期大学は3,200校まで増加した。<sup>3</sup>

繁栄の背景には、大学適齢人口と進学率の増加や、連邦政府・州政府・地方政府・公共団体からの補助金、民間団体からの寄付金の注入が、大学の環境改善に繋がったことが挙げられよう。更に、大量の大卒者を吸収する雇用市場の存在、<sup>4</sup> 1965年の高等教育法 (Higher Education Act) による、連邦政府の補助金や奨

2 *The National Commission on the Financing of Postsecondary Education* (Financing Postsecondary Education in the United States, December 1973). 喜多村和之訳『現代アメリカ高等教育論 — 1960年代から1990年代へ』(東信堂、1994)、50。

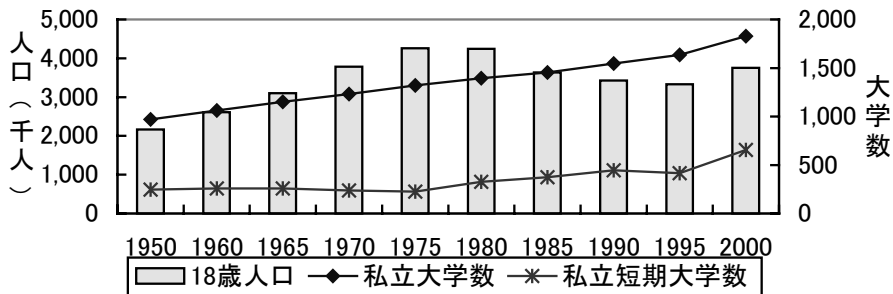
3 喜多村『学生消費社会の時代 アメリカの大学「生き残り」戦略』(リクルート出版部、1986)、13-14。

4 喜多村『学生消費社会の時代』、15。

学金の制度強化の影響も大きい。<sup>5</sup>

しかし、1980年代前半から大きな転換期を迎える。図2にあるように、18歳人口が1980年初頭まで増加傾向にあったが、1982年を境に減少に転じ、1990年に343万人まで落込んだ。更に、1980年代の米国は、経済不況、高失業率、高インフレ、財政赤字の難題を抱えていたため、レーガン政権は経済再生計画案を打ち出し、高等教育予算削減の政策転換を行った。雇用市場はビジネス系など実学志向に人気が集まり、人文・芸術系などの分野は凋落傾向となった。<sup>6</sup> そして、授業料の安価な公立学校に志願者が集まった。これらは、1980年代「大学冬の時代」と呼ばれ、1980年初頭に1995年までに米国における大学の10%~30%が閉鎖する予測が研究機関等でされた。しかし、予測された程度の閉学は見られなかった。これは、社会人やパートタイムなどの学生募集に成功し、学生数が減少しなかったためである。<sup>7</sup> これは、新しい市場の開拓に成功したマーケティングの成果と言えよう。

図2 米国における18歳人口と高等教育機関の推移<sup>8</sup>



2001-02年において、大学合計に占める私立大学の割合は、私立大学74.1% (1,752校)、短期大学合計に占める私立短期大学の割合は、39.9% (732校)であった。<sup>9</sup>

5 丸山文祐『私立大学の財務と進学者』（東信堂、1999）、200。

6 喜多村『学生消費社会の時代』、24。

7 喜多村『学生消費社会の時代』、10。

8 18歳人口は、Charles J. Andersen, Deborah J. Carter, *1980-90 FACT BOOK on Higher Education* (New York: American Council on Education, 1989), 13. 私立大学数は、National Center for Education Statistics, *Digest of Education Statistics* (Washington, D.C.; U.S.G.P.O., 2002), 295. (以下、NCES と略記)

9 Ibid., 295.

ところで近年、For Profit University（営利大学）<sup>10</sup>の台頭が目覚しく、大学業界において、熾烈な生存競争が繰広げられている。1997年～1998年の高等教育データによれば、4,000以上の高等教育機関のうち、169校が4年制の営利大学、500校が2年制の営利大学であった。高等教育人口の約5%が、For Profitの大学に在籍していると言われ、その中には、親企業がFor Profitの教育機関を買取り、株式会社組織で事業展開をしている。<sup>11</sup>

表1 米国における私立大学及び私立短期大学の閉学の推移<sup>12</sup>

学種 \ 年	79-81	82-84	85-88	89-91	92-94	95-97	98-00	01-2003	79-03合計
私立大学	12	14	30	20	24	28	4	18	150
私立短期大学	7	4	10	61	62	39	20	24	227
合計	19	18	40	81	86	67	24	42	377

表1で示すように、米国では、大学・短大の淘汰現象が頻発している。1970年代に廃校になった大学の半分強は宗教系であり、また、85%以上が学生数500名以下の小規模校であった。<sup>13</sup> リベラルアーツ・カレッジは、1960年に学生総数の50%のシェアを有していたが、2000年には約17%まで減少した。<sup>14</sup>

O'NeillとBarnettの調査結果によれば、米国における大学の閉鎖の原因としてもっともよく挙げられるのは、財政難による経営破綻と学生数の確保の失敗であるとされる。<sup>15</sup>

一方、日本の大学破綻の原因についてのアカデミックな研究は黎明期であるため、米国の大学破綻の特徴を参考に研究を行うことは、高等教育研究に寄与できると思われる。特に筆者の知る限り、事例研究をふまえて日米大学の倒産を体系的に研究した文献はない。

10 For Profit University（営利大学）は、ア kredィテーションの認定を受けることができるが、制度上、民間企業と同様の取扱いを受けている事業体である。例えば、片山英治「米国における営利大学の実態について」『資本市場クォーターリー Vol. 8 No. 1』（野村資本市場研究所、2004）、3. によると、「①営利大学は、他の民間企業と同様に法人税の課税対象となる。②営利大学の出資主体は、民間企業と同様に株主（シェアホルダー）となる」と述べている。

11 天野郁夫『日本の高等教育システム—変革と創造』（東京大学出版会、2003）、30.

12 NCES, 312.

13 喜多村『学生消費社会の時代』、30.

14 丸山文裕『私立大学の経営と教育』（東信堂、2002年）、201.

15 Joseph P. O'Neill and Samuel Barnett, *Colleges and Corporate Change: Merger, Bankruptcy, and Closure, Conference* (Princeton: Princeton University Press, 1980), 17-21.

## 2 米国における高等教育政策と補助金

大学淘汰現象が数多く発生する背景には、以下の高等教育の環境が深く関わっている。

第一に、これまで米国における大学設立は、抑制される政策がとられなかったことに起因する。中央政府の教育省（U.S. Department of Education）は、大学の設立や運営について、全国的な統制は行わない。米国の大学は、政府によって厳密な入学定員が決められていないので、大学教育の供給不足による需要超過は発生せず、殆どの大学に受験者が多数押寄せることはない。<sup>16</sup> そして、誰でもどこでもカレッジが作れるよう低く「水準」が設定され、比較的容易に設置認可が与えられたため、新設大学が次々と設立されていった。<sup>17</sup> この「水準」とは、教員数や施設・設備等の資産などを意味する。

第二に、米国社会が福祉国家的側面を削ぎ落とし、市場中心の社会を強調したことが挙げられる。<sup>18</sup> 1980年代における18歳人口の減少期に、大学間競争や教育の多様化及び奨学金を学生募集の呼び水とする差別化戦略が盛んに行われたため、大学淘汰が恒常的になったことが挙げられる。そのため、米国の私立大学は、寄付金に依存する側面もあるが、経営的な自立能力や、自己責任が要求されるのである。

次に、連邦政府による高等教育への支援を見てみよう。

高等教育に対する連邦政府援助は、二つの主要目的に奉仕するために行われてきた。<sup>19</sup>

一つは、高等教育を必要とする学生に対する援助であり、奨学金やローン、アルバイトの機会を提供することにより、教育機会を可能にすることである。もう一つは、研究施設への補助を通じて、高等教育の質的向上と研究の充実向上を果すことである。1937年から1977年までの間、高等教育に対する連邦援助額は5,000万ドルから118億ドルへと上昇した。<sup>20</sup>

16 丸山『私立大学の経営と教育』、183。

17 喜多村『現代大学の変革と政策』（玉川大学出版部、2001）、170-71。

18 両角亜希子「大学の組織・経営——アメリカにおける研究動向——」日本高等教育学会編集委員会編『高等教育研究第4集 大学・知識・市場』（玉川大学出版部、2001）、168。

19 喜多村『現代アメリカ高等教育論』、59。

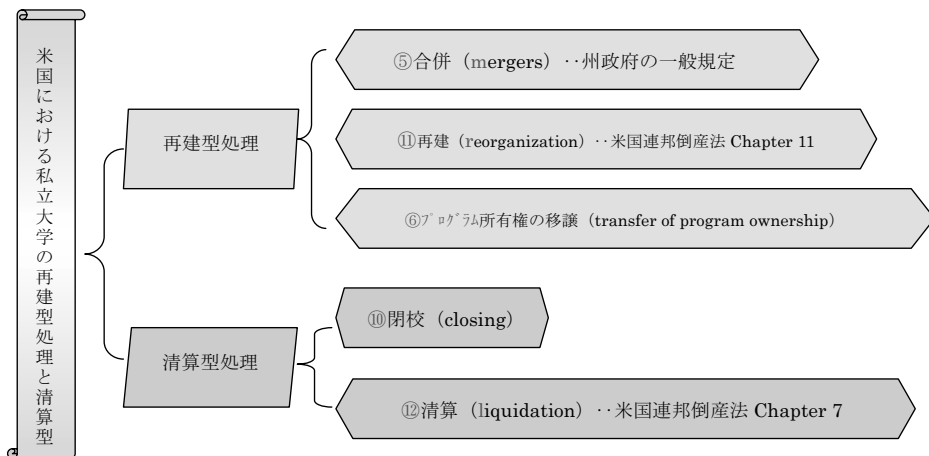
20 喜多村『現代アメリカ高等教育論』、59。

### Ⅲ 米国における私立大学の再建型処理と清算型処理

本章は、再建型処理と清算型処理の法的手法を説明した上で、その運用実態を紹介する。

私立大学が経営破綻に陥り、自己再建が不可能になった場合、法的対処策が考えられる。O'Neill と Barnett は、大学組織の変更 (corporate change) として、次の10タイプを挙げている。①共同事業体化 (consortium)、②連合化 (federation)、③系列化 (affiliation)、④擬似公立化 (quasi-public status)、⑤合併 (mergers)、⑥プログラム所有権の移譲 (transfer of program ownership)、⑦売却 (sale)、⑧倒産 (bankruptcy)、⑨解散及び再編成 (dissolution and reincorporation)、⑩閉校 (closing)。このうち、⑧倒産 (bankruptcy) は、「⑪再建 (reorganization) ・・米国連邦倒産法 Chapter 11」と「⑫清算 (liquidation) ・・米国連邦倒産法 Chapter 7」に分類することができる。筆者は、事業再生を図るための再建型処理として、⑤、⑪、⑥を、事業廃止のための清算型処理として、⑩、⑫を図3に纏めた。なお、①、②、③、④、⑦、⑨は、間接的に関わる処理も含むが、図3の形態から割愛した。

図3 米国における私立大学の再建型処理と清算型処理の形態<sup>21</sup>



まず、再建型処理について見てみよう。

合併 (mergers) は、複数の大学が1つに統合される。過去10年間の純粋な合

21 P. O'Neill, op.cit., 17-21. を参考に著者が作成。

併は、100件以上と推定される。<sup>22</sup> 法的には民間企業と同様、州政府の一般規定で規定される。

例えば、オクラホマ州の一般規定（1999 Oklahoma State Statutes）は、「国内企業の合併又は統合（Merger or Consolidation of Domestic Corporations）」において、合併の条件や契約事項について規定している（ch. 18 §1081）。

マサチューセッツ州の一般規定は、会社の強化と併合に関し、次の規定がある。合併は役員の数  $\frac{2}{3}$  の合意が必要になる（ch. 180 §10 (c)）。州政府は会社が合併により、組織を形成した上で強化を図る可能性を示唆し、合併後に所轄へ新会社の名称（ch. 180 §10 (b) (i)）、所在地（ch. 156 §78 (d) (1)）、目的（ch. 180 §4）や協定事項の届出を要求している。

1970年代の合併は、大学54件、短期大学19件<sup>23</sup> であり、1990年代の純粋な合併は、100件程度にも及んだ。<sup>24</sup> 1970年代の米国の大学における合併は、経営難に陥った大学が他の大学の一部に併合されるなど、殆どの大学が同じ州、地域内の大学と合併している。<sup>25</sup>

4年制大学は、同規模・同宗派の大学同士が合併し、総合大学又はカレッジになるもので、短期大学は、大規模で同宗派の私立大学に合併吸収されるケースが典型である。宗教系の合併は全体の  $\frac{2}{3}$  を占め、合併した大学の  $\frac{6}{10}$  は小規模校であった。

米国の大学の閉学や合併の原因は、財政難による経営破綻と学生募集の失敗が挙げられる。<sup>26</sup> その共通点は、小規模、無名で基本財産の保有が少ない新設の短期大学やリベラルアーツ・カレッジ、宗教系大学である。<sup>27</sup> リベラルアーツ・カレッジは、1960年には全大学生の半数を占めていたが、2000年には  $\frac{2}{10}$  割弱まで減少した。これは、大半の学生がより多くのコースを提供し、都会に設置されている大きな機関に関心が移ったからである。

再建（reorganization）は、米国連邦倒産法 Chapter 11で規定されるが、州政府の一般規定でも定められている。だが、米国連邦倒産法が債務者保護に厚い

22 喜多村『現代大学の変革と政策』、174.

23 喜多村和之「アメリカ合衆国における高等教育機関の新設、統廃合、吸収・合併について」『21世紀に向けた高等教育機関の経営戦略——法人合併等を中心として——』（住信基礎研和之研究所、1999）6.

24 喜多村『現代大学の変革と政策』、174.

25 喜多村『現代アメリカ高等教育論』、229-230.

26 O'Neill, op.cit., 17-21.

27 Lewis B. Mayhew, *Surviving the Eighties-Strategies and Procedures for Solving Fiscal and Enrollment Problems* (Jossey-Bass, 1979), 350.



ため、債務者は前者を選択することが多い。<sup>28</sup> 同法は清算より再建を強く志向する特徴を持つ。事業の再建・継続の選択が、債権者及び株主の利益だけでなく、資源の有効的な運用、雇用の確保等、国民経済の観点から有効と考えられている。<sup>29</sup> 破産裁判所の監督下に置かれ、手続は早くて2～3年かかると言われている。但し、再生計画案（plan of reorganization）が認可されなければ、利害関係人等の要求により、裁判所は米国連邦倒産法 Chapter 7 への移行又は棄却を命令できる（連邦倒産法 §1112 (b) (2)）。

プログラム所有権の移譲（transfer of program ownership）は、プログラムの所有権を他大学などの第三者に移譲する処理である。同処理により、教育事業の継続が可能となる。

以上のように、再建型処理は債権者などの協力を得ながら、事業継続を図る手続である。

次に、清算型処理について見てみよう。

閉校（closing）は、私立大学としての機能を停止するものであり、法的処理を伴わない休校も含まれる。大学としての運営・機能は喪失し、抜殻のような状態となる。

清算（liquidation）は、米国連邦倒産法 Chapter 7 で規定される。倒産（bankruptcy）は支払不能により、事業継続が不可能になったために処理される。同法は、民間企業と同様、私立大学にも適用されている。米国連邦倒産法 Chapter 7 が適用されれば管財人（trustee）が選任され、処理を行う。最終的に、大学は解体される運命を辿る。

#### IV 米国の大学経営の特徴

前章では、米国における私立大学の再建型と清算型の処理策を概観した。ここでは、米国の私立大学における経営や学生募集の運営政策の状況を紹介することにより、米国の大学経営の特徴を把握する。

経営方針の特徴は、米国の高等教育財政の特徴として、特に自助努力が要求される点が挙げられる。理事会は、大学の基本財産の蓄積に努力を惜しまない。政府助成を獲得することに力を持ち、寄付金収入増の可能な学長、資産運用の専門家などのリクルートを通じることにより、授業料収入に依存しない財務体質の強

28 渡邊光誠『最新・アメリカ破産法の実務』（商事法務研究会、1997）、3。

29 渡邊、61。

化を行う。<sup>30</sup> そのため、米国の私立大学の経営者は、相当な辣腕でなければ長期的に携えることはできない。資金調達に関しては、多少のリスクがあっても運用の基本方針や姿勢を変更しない。

ところで、米国の大学における経営努力は、いつ頃、どのような形で重視されるようになったのだろうか。米国の大学で「企業経営の概念」が議論され、実践されたのは、1970年代後半以降からである。その当時、マーケット・ベースのビジネスにおけるマネジメント技術の高等教育への適用に注目が集まった。<sup>31</sup> また、米国企業の経営理念には、「競争は米国社会の普遍主義を示すシンボルである」<sup>32</sup> という分析の通り、市場経済における競争概念は早くから発達していた。つまり、米国の市場競争型社会は、歴史的に繰返されており、民間企業、特に中小企業は厳しい環境に置かれていた。そのため米国の大学は、さしずめ市場のメカニズムによって生成消滅を繰返す中小企業のような存在であったのである。<sup>33</sup> これは、競争原理に基づく米国大学制度の特徴である。

米国の私立大学において、寄付金は大きな収入源である。大学経営者は、寄付金獲得の募集のため、専門部局を中心にあらゆる努力を行っている。大学によっては、専門の資金開発会社や専門家を雇入れて、プロフェッショナルな資金募集戦略を推進している。<sup>34</sup> 米国は比較的慈恵精神に理解のある国であるが、篤志家を集め納得させることも大学運営の条件である。米国の私立大学は、もともと、私的な寄付金を基礎に設立された大学もあり、寄付金で作られた大学内の施設・設備は少なくない。

このように、米国の大学は自立のための政策が積極的に採られているケースが圧倒的である。その背景には、政府による保護政策が稀薄なために、大学経営の独立採算が必須であると考えられる。次に、学生募集に関する特徴を見てみよう。

殆どの米国の大学は、学生募集に相当な力を入れている。学生獲得競争は、伝統を持つ大学や短大も含めて繰広げられてきた。特に1980年代以降、多角的な情報をベースとした本格的なマーケティング手法が導入されてから、環境と学内の

---

30 丸山『私立大学の経営と教育』、204.

31 両角亜希子「大学の組織・経営」、166. 具体的には、戦略的計画 (strategic planning)、マーケティング (marketing)、経営管理 (management control) などの企業経営を参考にした経営機能強化論である。

32 Francis X. Sutton, Seymour E.Harris, Carl Kaysen, and James Tobin, *The American Business Creed* (Harvard University Press, 1956)、高田馨、長浜穆良訳『アメリカの経営理念』(日本生産性本部、1968) 331.

33 喜多村『現代アメリカ高等教育論』、42.

34 喜多村『学生消費者の時代』、82.

資源分析、目標・ターゲットの発見・設定、戦略の公式化、組織デザイン、システムデザインの一連の流れが示された。<sup>35</sup> 従来の学生募集の対象地域を広げ、入学担当部局の地位の向上と充実を図り、その有能な人材はスカウトされる。<sup>36</sup>

その能力の高さは、Ⅱ「1 米国における大学の発展と淘汰」で紹介した通り、米国の高等教育機関が1980年代に18歳人口の減少期の危機を迎えていた際に、社会人やパートタイムなど新しい市場開拓に成功したマーケティングで証明されている。

## V ケース・スタディー 消極的な経営政策による大学破綻ー

米国の大学市場では、自由競争の中で厳しい生存競争が繰広げられている状況は既に述べた。本章では、「消極的な経営政策」のために、市場から敗退してしまった私立大学を典型的な事例として紹介する。そのことにより、大学破綻の実態を明らかにするだけでなく、破綻要因を分析する。

### 1 ブラッドフォード大学の破綻要因と経緯<sup>37</sup>

ブラッドフォード大学は、1803年にマサチューセッツ州ボストン郊外にブラッドフォード・アカデミーとして設立された私立大学である。1836年に女学校、1932年にブラッドフォード・ジュニア・カレッジとなり、1971年に男女共学化された。同大学は、リベラルアーツ・カレッジであり、最も学生数が多かった年は、1997年の550名という小規模な大学であった。しかし、1990年代に入り、学生数の減少や設備計画に伴う失敗のため、経営難に陥ることになる。Ⅲ「1 米国における私立大学の再建型処理」で前述したように、リベラルアーツ・カレッジの学生は減少傾向であったにも拘らず、同大学は抜本的な経営政策を取らなかったことが主な破綻要因であると考えられる。学生数減少の要因については、芸術系学生、外国人学生、学習障害学生、小規模教育に魅力を感じる学生をターゲットにしたが、的を絞り込めず、大学のアイデンティティを明確にできなかったことにある。つまり、1980年代末からはマーケットのニーズを知るためのセグメント化されたマーケット戦略が無かった。募集戦略に関しても、何かに特化した教育を前面に押し出そうとはしなかった。副学長のテリー・ウィリアムスは、「どん

35 両角、166.

36 喜多村『学生消費者の時代』、42.

37 阿部美哉「ブラッドフォード大学の教訓」『世界の私学 日本の私学 Vol. 2』（私学高等教育研究所、2001）、44-53.

な学生を引きつけようとするのかがはっきりしないままに、勧誘に出かけて、数を増やそうとした」と語っている。更に同大学はカリキュラムについて、競争に負けることを心配して、積極的に売込もうとはしなかった。

同大学の「消極的な経営政策」はこれだけではない。ブラッドフォード大学は、女学校だった時の名残で、ダンス・スタジオや音楽リサイタル室、劇場や講堂など立派な施設を備えていた。それらは、芸術プログラムの一環として使用されていた。だが、同じ州内の大学施設に敵わないことを懸念して、そのプログラムを強調してアピールしなかった。

ブラッドフォード大学の設備投資計画にも大きな問題があった。工事に伴う資金不足は、コンサートホールや学生寮など大学施設の更新に伴うものであり、多額の費用を要した。

特に、学生寮の設備投資に伴う計画は失策であった。1996年10月に新しい学生寮を建設することが決定されたが、1998年4月の学債発行趣意書には、大学の債務返済の履行にあたり、次の二つの条件を満たす必要があると記述されてあった。一つは、当時512名であった学生数が2000年までに725名に増加することであり、もう一つは、学生に対する奨学金又は補助金を授業料収入の30.3%から28.8%に減額するというものである。

しかし、この学生計画は1998年の学生入学期から狂い始めた。225名の予想に反して、175名の入学者しかなかった。その翌年の学生数は、497名まで減少していた。入学生の見込み違いは、ブラッドフォード大学の財政的負担を重くさせた。

1999年には、授業料収入916万ドルの内、60%を奨学金に充当するような状態に陥り、累積赤字は2,000万ドルにまで膨れ上がっていた。この異常とも言うべき奨学金の拡充政策は、当時、優秀な学生を獲得するための「奨学金競争」が発生したために採られた措置である。しかし、この奨学金拡充政策が同大学の財政をさらに悪化させたのである。

結局、1999年11月に同大学の理事会は、閉学を決定し、2000年5月に最後の卒業式が挙行された。その当時の学生数は424名であり、年間予算は1,390万ドル、長期負債は2,000万ドル、基本財産は2,300万ドルであり、運営不能の状態となっていた。

ブラッドフォード大学の破綻に至るまでの経緯は以上であるが、経営者はどのような取組をしていたのかを見てみよう。

1982年～1989年に学長を務めたアーサー・レヴィーンの時期には、ブラッドフォード大学では、古典的な学問分野をキャリア準備の訓練に取組んだ「応用リベラルアーツ」カリキュラムが用意されていた。これは、全米でも有名であったが、まだ赤字体質であった。

その後の1989年～1998年に学長となったジョセフ・N・ショートは、寄付金募集とフルタイム学生数の増加に成功した人物であった。1998年には5年間に及ぶ寄付金募集キャンペーンにより、総計1,700万ドルを集めた。そのため、ブラッドフォード大学の資産は、彼の在任期間中に700万ドルから2,300万ドルまで増加したのである。しかし、それでも赤字体質から完全に脱却するだけの学生数を集めることはできなかったのである。

## 2 分 析

筆者は、ブラッドフォード大学の経営破綻は、前述したように「消極的な経営政策」が招いた結果であることに他ならないと考える。リベラルアーツ・カレッジが淘汰されていく潮流では、他大学との差別化を図る経営戦略を積極的に採択する必要があったにも拘らず、中途半端な政策に終始している。破綻要因を掻い摘んで挙げれば、「セグメント化されたマーケット戦略が無かった」、「奨学金競争により財政基盤を弱めた」、「新しい学生寮の建設費の圧迫」などの悪条件が重なった結果、財政破綻を引き起したのである。同大学の経営体質は、大学の個性化を図り存在価値を高めたり、構築しようとするビジョンに欠けていた上に、資金計画の立案に具体性がなかった。

リベラルアーツ・カレッジならではの教育プログラムを大学特有の募集戦略に位置付け、積極的にアピールする方策は考えられたはずである。また、新学生寮建設による学生増の目論見は、財政破綻を決定づけるものであった。根拠の無い運営計画は、このような取り返しのつかない結果を招き、淘汰される一要因となることを物語るものである。

ブラッドフォード大学のように、学生数の少ないカレッジでは、かなりの程度まで同じような苦しみを味わっている。例えば、純収入がブラッドフォード大学と同規模のギルフォート大学（1837年設立、ノース・カロライナ州）でも、1980年代末から学生数の落ち込みと公的資金に基かない奨学金を拡充したために、120万ドルの赤字運営となっていた。<sup>38</sup> しかも、多くの卒業生が比較的低収入の職業についていたために、相当な寄付金が入る見込みさえなかった。同州では、強い公立の高等教育システムと公立機関の低い授業料の伝統があり、その分、州内の私立カレッジに大きな競争力が要求されていた。<sup>39</sup> 同大学は1990年代当初まで、

38 David W. Breneman, *Liberal Arts Colleges Thriving, Surviving, or Endangered?* (The Brookings Institution, 1994)、宮田敏近訳『リベラルアーツ・カレッジ 繁栄か、生残りか、危機か』（玉川大学出版部、1996）、161。

39 David W. Breneman, *op.cit.*, 162。

募金活動への取り組みや抜本的な大学改革が実行されないまま大学運営が続けられたのである。リベラルアーツ・カレッジでは、財政基盤が脆弱な大学が比較的多い上に、経営危機時においても、抜本的な大学改革がとれないケースが多い。

## VI 私立大学の経営環境及び倒産制度の日米比較

本章では、米国と日本における私立大学の経営環境及び倒産制度の比較検討を行うことにより、本稿の目的である米国の経営環境や破綻時の特質を明確にしたい。

### 1 私立大学の経営環境

これまで、米国と日本の私立大学の経営環境は、大きく異なっていた。しかし、日本の大学政策は、護送船団政策であったが、変化が見られるようになった。

第一に、米国では熾烈な生存競争が歴史的に繰り広げられてきたため、生成淘汰が激しい環境であることは既に述べた。一方、日本の大学業界も自由競争化されてきたと言える。

これまで、日本の大学制度は、認可行政の加護の下に新規参入が困難な業界であった。しかし、近年、規制緩和の潮流の中で次々と設置認可が得られたために、4年制の私立大学が激増した。2005年度の私立大学は553校であるが、この10年間で138校も増加している。<sup>40</sup> また、特区法による株式会社立大学の参入や2004年度からの国立大学法人化による本格的な学生獲得競争により、大学業界における戦略合戦の機運が一気に高まった。

このような現象を、日本の大学制度が米国型に近づいていると捉えてよいのだろうか。

筆者は、現時点において、このような日本の大学情勢が、直ちに米国型と同質であるとは言い難いと考える。日本では、日本私立学校振興・共済事業団の経常費補助金制度は、大学法人の貴重な収入源となっているし、2005年5月に文部科学省が発表した「経営困難な学校法人への対応方針について——経営分析の実施と学生に対するセーフティネットの考え方——」は、学生支援策が柱となっているとは言え、大学法人の改善策が盛込まれている。

日本の大学制度は、規制緩和による大学数・定員増を容認しつつも、所轄庁等による最低限の監督・監視や補助支援は継続して行われている。そして、自由競

40 文部科学省生涯学習政策局調査企画課『平成17年度 学校基本調査速報』（2005）、1。

争に敗北した大学法人は市場から撤退するが、破綻大学の学生の保証は所轄庁が見るといふ政策的対処により、大学の入口（設置認可）から出口（廃止）まで所轄庁が関わっている。

米国の大学について、Ⅱ「2 米国における高等教育政策と補助金」で「中央政府の教育省は、大学の設立や運営について、全国的な統制は行わない」と述べた。また、米国の私学助成の特徴として、機関援助より学生援助を重視している。その理由は、特定の機関を援助対象とするよりは、奨学金・授業料援助・免税措置等による支援手段により、不特定多数の学生を対象とした方が、より直接的な効果が望める、というものである。<sup>41</sup>

その考え方では、大学業界の市場原理が働き、質の向上も期待できるのである。

さらに、米国の私学助成は、自立主義が主体で、政府への依存は最小限に止めるべきとの考えが主流であり、私学助成は公私の公平な競争を助長するためのもので、単に弱小私学の救済や私学の公立化を進めるものであってはならない、という考え方がある。<sup>42</sup>

このような大学制度や環境は、日本では中央政府が原則的に統括している現状からして、決定的に異なる点である。

第二に、米国の大学運営については、「Ⅳ 米国の大学経営の特徴」で挙げたように、「特に自助努力が要求される点」が特徴的であった。一方、日本の大学経営は、未だ世襲や学者出身の経営者が運営を任されているケースが少なくなく、必ずしも経営のプロとは言えない人物がトップに居座る現実が残っている。

前章で紹介したブラッドフォード大学の事例は、この自助努力の方向性を誤ったために、経営計画と判断の失策を生み出し、借金を肥大化させたため、結果的に破綻に至るといふ教訓を示すものであった。このような破綻劇は、米国では珍しいことではない。

一方、近年の日本の大学法人では、企業のトップが経営者となり、積極的な大学運営を展開した事例がある。例えば、外食産業の経営者が経営危機に瀕していた学校法人の理事長に就任した後、学園改革に取り組んで再生に成功したものなどが挙げられよう。その手法は、収益事業の拡充による収入確保と徹底した管理統制による支出抑制などである。しかし、これらは僅かであって、まだ旧態依然たる経営体質が蔓延しているのが現状である。

また、米国では、「市場中心の社会を強調した」考えが、大学にも例外なく当

41 喜多村『現代アメリカ高等教育論』、208。

42 喜多村『現代アメリカ高等教育論』、209。

てはまるが、日本の大学法人は、憲法89条で謳う「公の支配」の下に置かれた特殊法人である、との認識が一般的にされている点に大きな隔たりがある。

## 2 私立大学の再建型処理

筆者は以下の理由から、私立大学の再建型手続の活用度は、米国が高いと考える。

なお、再建型手続とは、米国では図3の通りであり、日本では私立学校法の合併（同法52条～57）や民事再生手続が考えられる。日本の私立大学の再建型手続は、戦後から2005年11月まで合併はわずか5件、民事再生手続は2件である。ただし、学校法人全体では、合併は35件、民事再生手続は6件となっている。特に、2005年6月には萩学園（萩国際大学、萩市）、同年10月には多々良学園（多々良学園高校、防府市）、11月には早稲田電子学園（早稲田電子専門学校、東京都）と次々と学校法人が再建型倒産手続（民事再生手続）を申請していることから、教育界のみならず、社会的にも学校法人の同手続きが認識されるようになったと思われる。

表2 日米両国における私立大学の再建型手続に関する比較

比較項目	日 本	活用度	米 国
再 建 実 績	合併が5件	<	多 数
規 定	厳格で煩雑	<	機能的に適用
再建アドバイザー	少 ない	<	多 い

表2は、米国と日本における私立大学の再建手続に関する比較を纏めたものである。但し、日本と米国では、大学に対する法体系、大学制度、中央政府との関係など、制度自体に大きな相違点があり、一律に比較検討することは相当困難であると思われる。しかし、私立大学の再建型手続に関する環境の相違点を明確にするため、筆者はあえて検討する。

第一に、日本では僅か数例に止まる実績が、米国では、日常的に行われている点に格差がある。米国の私立大学の再建は、アドバイザーと諸規定をうまく利用することにより、破綻を回避するケースがあるものと想像される。

第二に、日本の再建手続は、米国の規定（州政府の一般法など）に比べ、厳格で煩雑である。日本の私立大学は、厳重に法規制の下に置かれ、大学設置基準も同様に、日本が米国より厳しい。その理由は、次の様な制度上の違いが関係していると著者は考える。



まず、私立大学の所轄庁は、日本は中央政府であるが、米国は地方政府であるため、日本は統一した厳格な規定が要求された。次に、日本の私立学校法は、私立学校のみ対象とするが、米国における州政府の一般法は、民間企業と同様に私立大学にも適用されるため、米国側が緩い規定になっている。

以上より、「日本の再建手続は、米国に比べ厳格で煩雑である」との認識ができる。

第三に、米国においては、私立大学を支援する政策的対処策は無いが、大学再建手法は大学業界に伝統的に浸透している。米国における私立大学の合併が、「小規模で財政的に脆弱な大学に多くみられる」現象であることから、経営危機に瀕した私立大学が、再生手法に頼らざるを得ない環境に置かれている状況が想像される。また、それを支援する大学コンサルタントの活躍も大きい。これらの点も、日本と大きく異なっている。

なお、私立大学の再建型倒産手続において、事業の継続が、学生や債権者の保護のために有益であるという考えは、両国とも、一致している。

以上の比較検討の結果より、両国間では大学の制度や実務上の再建型手続きに大きな隔たりがあることを認識するに至った。同時に、日本の大学の再建型手法は、現段階でほとんど活用されていないという実態を把握することができた。

## Ⅶ 小 括

本稿は、米国の私立大学における経営環境と倒産処理の特質を明確にするため、米国の大学環境を紹介した上でケース・スタディを行い、日本の大学環境や制度との比較検討も行った。その結果、本稿の目的である「米国の私立大学の経営環境や破綻時の特質を明確にする」ことを、提示できたと考える。つまり、米国高等教育の制度・構造を貫いている支配的な原理として、市場原理に基く自由競争主義と、適者生存主義がベースにあり、「学生をひきつけることのできない大学は、それだけ市場の環境にも適応できず、社会的な役割を果たしていないのだから、淘汰されて当然であり、社会もこれを助ける根拠はない」<sup>43</sup> という認識が示す特質が根底に存在していることを提示できたと考える。この考え方は、前章1項で述べたように、米国の私学助成はあくまで側面的な援助という捉え方が如実に語っているように、日本の大学業界には無い考え方である。また、「米国の私立大学の経営は、企業経営の理念や手法が強く反映されているのではないかと

43 喜多村『現代アメリカ高等教育論』、208。

の筆者の予測については、ほぼ予測通りであったと考える。「IV 米国の大学経営の特徴」で考察した通り、市場経済における競争概念は、企業経営と大学経営の実務において、分け隔てなく浸透していた。特に、1970年代後半以降のマネジメント技術の高等教育への転化など、高等教育運営における財務・経営に関する研究が飛躍的に進歩している。それに伴い、機能的なマーケット手法の開発や有能スタッフの獲得合戦など、生存競争のための激しい戦略が展開されてきたのである。従って、再建型処理や清算型処理は、必然的に機能的な発達を遂げた。

ところで、米国における大学経営の特質は、日本との比較検討により、明示することができたが、一方、日本の大学経営は今後、どのような方向に進むのであろうか。米国のような完全な自由市場競争型に転化するのだろうか。その前に、確認しておかなければならない点は、日本の大学制度は、直接的に米国の大学制度を参考にしていないことである。

私立学校の「公の支配」という捉え方や私学助成制度に対する考え方も米国と根本的に異なっている。また、前章で「米国と日本の大学制度には、未だ大きな隔たりがある」と述べたように、急激に米国の大学制度に傾斜することは考えられない。しかし、現実問題として、日本の私立大学を取巻く経営環境は、限られたマーケットに多くのプレイヤー（大学機関）が存在している。従って、自由競争の下で生成淘汰現象が相次ぐのであれば、日本の大学制度も、結果的に米国のような大学制度に転化していく可能性がある。

## 参考文献

### 1. 著書

- 阿部美哉「ブラッドフォード大学の教訓」『世界の私学 日本の私学 Vol. 2』（私学高等教育研究所、2001）、44-53.
- 天野郁夫『日本の高等教育システム — 変革と創造』（東京大学出版会、2003）
- 片山英治「米国における営利大学の实態について」『資本市場クォーターリー Vol. 8 No. 1』（野村資本市場研究所、2004）、1-12.
- 喜多村和之『現代大学の変革と政策—歴史的・比較的考察』（玉川大学出版部、2001）
- 同上『現代アメリカ高等教育論 — 1960年代から1990年代へ』（東信堂、1994）
- 同上『学生消費者の時代 アメリカの大学「生き残り」戦略』（リクルート、1986）
- 丸山文裕『私立大学の経営と教育』（東信堂、2002）
- 渡邊光誠『最新・アメリカ破産法の実務』（商事法務研究会、1997）

渡部哲光『アメリカの大学事情』（東海大学出版会、2000）

David W. Breneman, *Liberal Arts Colleges Thriving, Surviving, or Endangered?* (The Brookings Institution, 1994) 宮田敏近訳『リベラル  
アーツ・カレッジ 繁栄か、生残りか、危機か』（玉川大学出版部、1996）

Francis X. Sutton, Seymour E. Harris, Carl Kaysen, and James Tobin, *The American Business Creed* (Harvard University Press, 1956)、高田馨、  
長浜穆良訳『アメリカの経営理念』（日本生産性本部、1968）

## 2. 編書（編著書）

日本高等教育学会編『高等教育研究第4集 大学・知識・市場』（玉川大学出版部、2001）

日本私立大学協会編著『米国の大学経営戦略 — マーケティング手法に学ぶ —』（学法文化センター、1998）

## 3. 外国語文献

Charles J. Andersen, and Deborah J. Carter, *1980-90 FACT BOOK on Higher Education* (New York: American Council on Education, 1989)

James Martin, James E. Samels, and Associates, *Merging Colleges for Mutual Growth: A New Strategy for Academic Managers* (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1994)

National Center for Education Statistics, *Digest of Education Statistics* (Washington.D.C.: U.S.G.P.O., 2002)

Joseph P. O'Neill and Samuel Barnett, *Colleges and Corporate Change: Merger, Bankruptcy, and Closure, Conference* (Princeton: Princeton University Press, 1980)

