

氏名	夏 藝
学位の種類	博士(経営管理学)
報告番号	甲第550号
学位授与年月日	2020年9月19日
学位授与の要件	学位規則(昭和28年4月1日 文部省令第9号)第4条第1項該当
学位論文題目	中国民営高等教育機関経営とガバナンス構造 —湖南省による事例分析を中心に—
審査委員	(主査) 青淵 正幸 (立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科准教授) 斎藤 明 (立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科教授) 手塚 貞治 (立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科特任教授)

## I. 論文の内容の要旨

### (1) 論文の構成

本論文は、中華人民共和国（以下、中国という）における民営高等教育機関の経営を題材としたものである。中国では1980年代の改革開放政策以降、民営学校の再開や設置が認められた。設置者は団体、個人、企業など多岐にわたる。18歳人口の増加とともに民営高等教育機関（日本の私立4年制大学、私立短期大学、私立専門学校に相当）も増加した。しかし、中国政府の政策等により18歳人口の増加に陰りが見え始めた。そのため、社会からの撤退を余儀なくされる教育機関も出てくる。中国湖南省では、1990年代後半には約100校の民営高等教育機関が存在したが、2010年代半ばにはその数が約30校にまで減少している。中でも苦戦を強いられているのが、学歴の授与がなされない非学歴校である。これらの学校では、生き残りをかけて様々な施策を取り込んでいくが、それが功を奏して持続・発展する学校もあれば、誤った施策を選択したことが引き金となって経営破綻に至る学校もある。本論文の目的は、教育内容や教育行政の視点ではなく、経営者の意思決定とそれを支えるガバナンス体制の視点から経営破綻の原因を明らかにし、その改善策の私案を提示することにある。

本論文には10の章が用意されている。第1章は研究課題と本論文の構成を示した章である。第2章では、高等教育機関を題材とした先行研究のレビューを行い、本論文の立ち位置と方向性を提示している。第3章は研究対象となる中国の民営高等教育機関の概要を示している。

第4章と第5章では、事業体における意思決定のあり方について検討している。第4章では民間企業における意思決定のあり方とガバナンス構造を触れ、それらが民営高等教育機関に援用できることを示唆する。続く第5章では、中国の民営高等教育機関の意思決定について説明している。第6章では、主に日本と中国の民営高等教育機関における理事会を比較している。これにより、中国の民営高等教育機関における理事会のあるべき姿を導こうとしている。

第6章までの検討を踏まえた上で、第7章から第9章にかけて中国湖南省の民営高等教育機関および日本の学校法人の事例分析とその結果を提示している。第7章では、中国湖南省の民営高等教育機関の理事長、同省の教育関係者および教育学関連の研究者を対象に行ったアンケートや聞き取り調査の結果をもとに、民営高等教育機関が抱える問題点を確認した上で、学校経営者に共通する習慣や行動、そして調査対象のガバナンス構造を整理している。第8章ではサンプルを経営破綻校と持続・発展校に大別し、経営破綻に至るきっかけや、発展につながったと思われる要因を詳細に観察している。第9章では日本の学校法人の理

事長への聞き取り調査の結果をレビューした上で、民営高等教育機関のあるべきガバナンス構造について論究している。第10章は結論と今後の課題を示すために設けられた章である。

以下が各章の題目である。

第1章 序論

第2章 本研究の先行研究と分析枠組み

第3章 中国民営高等教育機関の概要

第4章 民営企業における意思決定システムとあり方

第5章 中国民営高等教育機関経営の意思決定機関と意思決定システム

第6章 民営高等教育機関におけるガバナンス構造の国際比較

第7章 中国民営高等教育機関経営における意思決定とガバナンスの実態

第8章 中国湖南省における民営高等教育機関の事例分析

第9章 考察と分析結果の提示

第10章 終章

参考文献

付録1

付録2

## (2) 論文の内容要旨

第1章は本論文の課題と構成を述べた章である。近年、中国の民営高等教育機関では不祥事の発生や経営破綻による廃校が目立つようになってきた。民間企業と同様、民営高等教育機関においても、国家による教育政策の変更や人口動態といった外部環境の変化に対応できない機関は淘汰され、また、経営者による経営の失敗という内部要因によって経営破綻に追い込まれた学校は社会からの退出を命じられる。商品や製品を扱う一般事業会社と異なり、学校が対象とするのは生徒や学生である。彼らが学校を選択する理由は様々であろう。興味のある学問分野を選択するのはいうまでもないが、経済的、地理的問題も関係する。経営者による先見性や判断能力の欠如を起因とする経営破綻の影響は、事業体のみならず、そこに通う学生にも多大な影響を与える。学校の廃校による修学不能が原因で人生設計の変更を迫られる学生も出てくるだろう。故に学校経営者の責任は重大で、経営は慎重に行われなければならない。しかし、現実には経営者による経営の失敗によって事業を停止する民営高等教育機関は後を絶たない。本論文では、経営の失敗は意思決定機関の構造にあると考え、その実態を明らかにし、改善策の提示が目的であることを示している。

第2章では学校経営をテーマとした先行研究をレビューしている。学校経営に関する研究は、学校経営そのものに関する研究と、民営高等教育政策や法制度

に関する研究に分けられる。多くの先行研究では、民営高等教育機関における意思決定の機能不全を問題視し、その経営を法令で規律化させるべきという共通認識がみられる。董・黄（2010）は中国の45校の民営高等教育機関を調査して理事会制度の実態を明らかにした。張（2013）はアメリカ、台湾などの学校における理事会制度を研究し、中国の理事会制度の問題点を指摘している。施（2016）は民営校と国公立校、学校の理事会と企業の理事会（取締役会）を比較し、理事会の構成員の不合理性や監査機関の欠如を指摘している。民営高等教育機関の理事会をテーマとした研究はすでに存在しているが、これらの研究は主に競争優位にある学歴校を中心としたものである。それに対し、本論文の対象は非学歴校であるとともに、経営破綻に至った学校の原因にも言及しているところが、先行研究と異なる点であるとしている。

続く第3章では、中国における民営高等教育機関の変遷について触れている。中国の高等教育機関は、出資者の視点から公的セクター（国公立）、私的セクター（民営）、第三セクター（公私混合）に分けられ、また、学歴認定の視点から学歴校と非学歴校に区分される。本論文が対象とする教育機関は私的セクターの非学歴校である専修学院である。わが国の教育機関に照らし合わせると、専修学院は専門学校に類似する。中国では1949年の計画経済への移行により民営学校は廃止されたが、改革開放政策によって1981年より民営学校の設立が可能となった。18歳人口の増加に伴って1992年には民営高等教育機関の設置が認可されたが、いわゆる一人っ子政策の影響もあり、2000年代半ば以降の人口動態の変化により、2010年代には教育機関の再編成（整理）が行われた。高等教育機関の中で最も競争劣位に立たされるのが民営の非学歴校である。本論文では中国湖南省の省都である長沙市の民営高等教育機関を例に取り、2006年から2016年にかけての学歴校は概ね5~7校であるのに対し、非学歴校は2006年の60校から2016年の29校へと半減している現状を示している。

第4章では、民間企業における意思決定システムを取り上げている。本章の目的は、民間企業の意思決定システムやガバナンス構造を中国の民営高等教育機関に援用できるかを検討することにある。日本の会社法において規定された機関設計を示し、そのガバナンス構造の特徴に言及している。しかし、ルールに従ってガバナンスを構築しても、不祥事や経営破綻がなくなるわけではない。Druker（1967）は意思決定そのものよりそれを実施に移すのに時間がかかることを述べ、中村（2010）は不祥事を起こす企業では意思決定の目的や達成目標、必要条件の共有ができていないことを挙げる。筆者は、これらは決して営利民間企業にのみでなく、経営破綻に陥る民営高等教育機関にも当てはまると考えている。

第5章では、中国の民営高等教育機関の経営意思決定について検討している。

民営高等教育機関における意思決定は理事会（董事会）で行われる。民営教育推進法により、理事の3分の1は教育機関で5年以上の職歴を有する者でなければならない。通常、学校の設置者（所有者）は自らが理事長となり、近親者を理事に任命する傾向にある。中国の民営高等教育機関では所有と経営が一体化している。一部には理事会による合議制をとる学校もあるが、多くの学校ではオーナー型経営が行われており、理事会は理事長の決定を承認あるいは追認する機関と考えられる。中国経済は成長過程にあり、ブームに乗ることができれば、経営者は経営能力を有していなくても成功を取めることができる。しかし、ブーム後には苦境に立たされ、その場の思いつきで事業の多角化を図って失敗する。民営高等教育機関経営にも同様の傾向が見られることから、理論に基づいた経営手法や経営戦略は中国の民営高等教育機関経営にも援用できると説明している。

第6章では、主に日本と中国における民営高等教育機関のガバナンス構造を比較している。教育機関の意思決定方式には執行部支配型トップダウン方式と構成員参加型ボトムアップ方式があり、中国の民営学校では執行部支配型トップダウン方式が主流である。意思決定を素早く行えるというメリットがあるが、決定内容が執行部門に十分に理解・伝達されない可能性がある。学校経営が誤った方向に進んでしまうと軌道修正が難しい。これに対し、日本の学校法人では構成員参加型ボトムアップ方式が多くみられ、先行研究には運営に成功している事例も多いことが示されている。日本の学校法人の理事会は理事5人以上および監事2人以上を置かねばならず、また、学校法人の校長や評議員から選任された者が理事に名を連ねる。さらに役員配偶者や三親等以内の親族が理事として複数名選任されることを禁じており、学校法人の私物化を阻止している。これに対し、中国の民営学校では理事の約4割が設置者およびその関係者で占められているのが実態であり、家族経営の様相を呈している。本論文では、中国の民営高等教育機関が経営破綻に陥った根本的な原因が理事会の構成にあり、理事会が誤った意思決定を阻止することができなかったことが経営破綻につながったものと推察している。

第7章から第9章までは事例研究の章である。第7章では中国湖南省の民営高等教育機関の経営者、教育関係者、研究者に対して、2008年と2016年に実施した聞き取り調査やアンケート調査の結果が示されている。2008年の調査では、民営高等教育機関の問題点として立場の異なる三者が共通して認識していたのは、教育の質、学校経営、行政管理であった。この頃から、すでに学校経営が論点となっていたのである。続く2回目（2016年）の調査では意思決定やガバナンス構造について調査している。本章では調査対象のうちの10校を取り上げている。10校のうち不祥事を起こしたのが3校、経営破綻が1校、自然閉校が2校、発展を遂げたのが3校、経営不振と回復を経験したのが1校である。これら

の調査より、市場が縮小傾向にある中においても持続・発展を続ける学校の経営者には、共通する6つの習慣や行動が見られることを主張している。それは、自己研鑽を怠らないこと、戦略的意思決定において第三者に意見を求めること、内部関係者の意見を尊重すること、能力を超えた投資をしないこと、環境変化に素早く対応すること、ビジョンを明確にすることである。また、持続・発展している学校では、いずれも意思決定、業務執行、監査という牽制制度が確立していたことも示されている。

第8章では、前章で取り上げた10校について個別に分析を行っている。経営に失敗した理由は、外形的には資金繰りの失敗、需要予測の誤り、理事会内部の紛争等であるが、その背景には理事会メンバーの多くが親族で固められていたことや、親族以外の理事であっても理事長の意向に従うような人材であったことが挙げられている。加えて、経営不振の対策として理事長が独断で決定した事業拡大を阻止する体制が構築されていなかったり、構築されていても機能していなかったりしていたことを説明している。持続・発展している学校もトップダウン型の経営であることに変わりない。しかし、経営者が自身の能力を理解しており、理事会メンバーに学識経験者や行政出身者を加え、適宜助言を求める姿勢を有していた点が、不祥事や経営破綻に至った学校の理事会と異なっていることが示された。

第9章では、私立大学を擁する3つの法人の理事長へ行った聞き取り調査の結果が示されている。うち2つの法人の理事会は合議制をとっており、教育現場を取り仕切る学長や学部長から上程されるものを理事会で審議している。意思決定に時間を要するが、一旦決定した事項の執行は迅速であるという。意思決定機関（理事会）の中に執行役（学長等）が加わっているため、指揮命令系統がはっきりしていることがその理由である。残る1法人ではトップダウン型の経営を行っており、親族1名が理事に名を連ねるが、半数が教職員であり、理事長の自由にはならないという。学外監事も配置しており、理事長の暴走を食い止めることに寄与している。いずれの法人でも、一定のガバナンスが機能していた。これを参考にして、本章では中国における民営高等教育機関の望ましいガバナンス体制について論じている。1つは学外独立理事の登用であり、もう1つは監査機能の強化である。既存の監査役は理事長の親族が務めるというケースが多く、経営者独断の決定を止める力は十分でない。そこで本論文では、学外監査役と会計監査人による外部監査の必要性を訴えている。日本では学校法人を対象としたガバナンス・コードの策定が検討されており、本論文の主張はそれに類するものである。もちろん、ガバナンス体制を構築しても、経営者自身の習慣や行動に改善が見られない限り、ガバナンスは十分に機能しない。本章では、ガバナンス体制の構築に加え、Druckerの8つの習慣を援用して学校経営者（意思決定者）

に求められる行動を説明している。

第10章は結論の章である。第2章から第9章までの検討の結果、本論文で扱った事例において廃校となる原因の3分の1は人為的な経営の失敗（不祥事・経営破綻）によるものであり、意思決定機関のメンバー構成や監査機能の欠如など、ガバナンスが効いていなかったことが確認された。このことから、本論文では以下の結論を提示している。第1に、経営の失敗を回避するために監督・監査機能の強化と外部からの役員の登用、行政による対策と措置が有効であることを示している。第2に、経営の健全化を示すため財務情報などの公開の義務化である。いずれも、第三者からのチェック体制を構築すべきという意見である。第3に、理事長や学院長（校長）を選出するための選挙制度の確立や、理事長や学院長を対象とした経営能力の養成と向上の機会の創出である。これらにより、中国の民営高等教育機関経営者による意思決定エラーを未然に防ぐことが可能となるとしている。

最後に、筆者は課題を提示している。民営高等教育機関といっても規模や学歴校であるか否かなどの相違があるため、それらを考慮したガバナンス構造の検討を挙げている。また、諸外国の民営高等教育機関におけるガバナンス構造の追加的な調査が必要としている。例えば、日本では補助金制度や情報公開を義務化しており、その国固有の制度に応じたガバナンス体制が構築されている。それらを踏まえた上で、中国民営高等教育機関の理事会のあるべきガバナンス構造について再検討が必要と述べている。本論文では民営高等教育機関の意思決定者の選出方法や教育が重要であることを確認したが、その手法は検討されていない。それをどのように構築するかを検討も残された課題として示されている。

## II. 論文審査の結果の要旨

## (1) 論文の特徴

営利や非営利を問わず、環境の変化によって事業の継続が困難になる例は日常的に見られる光景である。環境変化を予見できなかった事業者や変化に対応できなかった事業者は社会からの退出を求められる。それは一般事業会社のみならず教育産業でも見られることである。日本でも少子化の進行とともに、学習塾や予備校のみならず、専門学校、短期大学あるいは4年制大学といった高等教育機関にも規模の縮小や統廃合が見られる。学校教育はそのニーズが突然増えることはないだろうから、予想される需要数をにらみながら環境変化に対応することはある程度可能である。しかし、中には社会からの退出理由が、学校経営者による経営の失敗、すなわち意思決定エラーに起因するものもある。エラーを防ぐことができたならば、在学生在が路頭に迷ったり、卒業生にとって母校が消失したりすることはなかったのである。

20世紀後半、18歳人口の急増に対処するため、中国における民営高等教育機関の数は急増した。日本とは異なり教育産業への参入障壁は低い。資金力のある個人や団体が出資し、校舎を借りて事業を開始できるのである。中国の民営機関では出資者が経営者を兼ねることが多く、所有と経営が分離されていない。業界に精通していなくても、経営者として指揮を執ることができる。21世紀に入り、中国でも18歳人口の成長が止まった。学校経営者は需要の減退に備え、様々な施策を講じ始めた。しかし、2010年以降、経営判断を見誤り、閉校を余儀なくされる民営高等教育機関が目立つようになった。

学校経営者は多くの意思決定に携わるが、その中でも重要なのが戦略的意思決定である。戦略的意思決定は中長期的な事業構想とも密接に関わるものであるから、その決定は慎重に行われなければならない。しかし、事業が苦境に立たされると、経営者は目先の収益を求めて誤った意思決定を下してしまうことがある。事業体は出資者の共有財産である。故に、経営者の意思決定が誤った方向に進んでいないかをチェックすることは、事業規模の大小や営利非営利の区別なく必要といえる。チェック機能が有効に作用すると経営者の暴走を抑止することが出来ることから、誤った意思決定を起因とする事業の消滅は避けられることになる。中国における民営高等教育機関で不祥事や経営破綻が続出するのは、意思決定機関における内部牽制が機能していないからであろう。内部牽制の仕組みが構築されていないのであろうか。仕組みはできているが機能していないのだろうか。それとも仕組みが不十分なのだろうか。本論文では中国湖南省の民営高等教育機関をサンプルとし、それらの意思決定システムとガバナンスの関係を考察している。不祥事や経営破綻に陥ったサンプルと維持・発展を続けるサンプルを比較し、後者の経営者は前者に比べてよい習慣や行動、特徴を有して



いることを示すとともに、そのような意識があるからこそ、機能するようなガバナンス体制を構築できると論じている。

2000年代初頭、エンロンやワールドコム、カネボウなどの不祥事は多くの利害関係者に損失を与えた。それを機にコーポレート・ガバナンスの重要性が論じられるようになった。近年では東京証券取引所が同所に上場する企業に対してコーポレート・ガバナンス・コードの遵守を要請しており、民間企業におけるガバナンス体制の構築と強化が進められている。本論文では、民間企業におけるガバナンス体制を参考にし、中国の民営高等教育機関において機能的なガバナンス体制を構築することが必要であると訴えている。中国の民営高等教育機関の規模は決して大きくないが、それが消失することで損害を被る人は多い。在学学生やその親、卒業生、地元住民などがその例である。故に、本論文では民営教育機関におけるガバナンスの構築が重要と主張するのである。不祥事を起こした民間企業のガバナンス体制に関する研究は豊富に存在するが、中国の民営高等教育機関を対象とする研究は希有である。

本論文の特徴の1つ目は、教育機関を1つの事業体と捉え、それを経営管理学の側面から論じたことにある。教育行政や教育学の視点から学校経営を論じる研究は数多く蓄積されているが、経営戦略論やコーポレート・ガバナンスの視点から学校経営を論じた研究は僅少である。教育機関も事業体の1つであり、社会における需要と供給に左右される。たとえ教育内容が充実していても、経営（運営）の舵取りに失敗すれば淘汰されるのは必至である。日本の私立高等教育機関経営は、私学といえども様々な規制や保護によって外部から規律づけられている。しかし、中国の民営高等教育機関では、意思決定機関としての理事会は存在するがそれが十分に機能していない。その機能化についてコーポレート・ガバナンス論を用いながら論じたところに特徴が見いだせる。

本論文の特徴の2つ目は、約10年の歳月をかけて中国湖南省の民営高等教育機関の理事長や関係者の情報を集めたことにある。中国では株式市場（香港市場）に上場している民営高等教育機関が存在するが、多くは非上場の非営利団体の教育機関であり、情報の入手は容易ではない。本論文では湖南省にて展開されている民営高等教育機関の約4割にあたる14校の理事長および教育関係者へアンケートや聞き取り調査を行い、各教育機関の理事会構成や意思決定メカニズムの情報を収集した。その情報は後進の研究者にとっても利用価値が高いものといえるだろう。対象となった学校が特定できないよう校名は伏せられているが、調査対象を経営に失敗した学校と持続・発展している学校に区分し、失敗及び成功の要因を教育内容ではなく経営意思決定に求めている点に独自性がある。

本論文の特徴の3つ目は、経営破綻が増加傾向にある中国の民営高等教育機関による経営の失敗に関する研究を、日本の大学院にて日本語で発表したこと

にある。本論文の内容を知りたいと思うのは、中国で民営高等教育機関の理事長だろう。彼らは日本語が堪能である保証はなく、また本論文の存在に気づく可能性も低い。しかし、本論文は中国の教育機関に関する研究を行う日本の研究者への情報提供機能を有している。筆者は自ら湖南省の民営高等教育機関にて従事しており、内部関係者あるいは業界関係者であるが故に入手できた情報も含まれている。外部関係者である日本の研究者が、中国語ではなく日本語で現地の状況を理解できるのである。中国の民営高等教育機関あるいはその教育行政を専門領域とする研究者にとって、本論文の持つ意義は大きい。

## (2) 論文の評価

上述のように、本論文には3つの特徴があることを示したが、本論文の論点そのものに目新しいものはない。事業体の意思決定が特定の人物の意向によって行われ、誤った方向へ進んでいくと、いずれは破綻することは自明と思われる。しかし、中国の民営高等教育機関を対象としてその真偽を追究した研究は少ない。本論文では、約10年の調査・研究を通じて、民営高等教育機関の経営破綻の原因が経営者の意思決定にあること、経営者の暴走を止めることができるようなガバナンス体制が構築されていなかったことを明らかにした。経営破綻に至る実態がまとめられていることについて、本論文に一定の評価を与えることができる。また、教育機関に関する研究は教育学をベースに行われることが多い中、それを経営管理学の視点より論究しており、学際的な研究として評価できる。

一方、審査委員会では、本論文に対する課題があることも認識している。第1に、本論文では Drucker のいう経営者の8つの習慣とヒアリング調査から収集した湖南省の学校経営者の6つの特質を比較し、両者に共通性がみられることを主張した上で、優れた経営者が運営する民営高等教育機関ではガバナンス構造が整備されていると述べている。事例観察から肌で感じ取ったのだろうが、維持・発展に成功している学校経営者の特徴(習慣や行動)がガバナンス構造の構築につながったことについて、もう少し明確にする必要がある。

また、コーポレート・ガバナンスをはじめとした経営学の理論は、主に大企業を中心として展開されている。これに対し、対象とした中国の民営高等教育機関は決して大規模事業体といえない。実際、日本や諸外国の中小企業では出資者兼経営者の独断専行型経営が行われている。彼らによる経営の失敗による倒産によって、利害関係者は損害を被っているのが実態である。しかし、なぜ民営高等教育機関は大企業並みのガバナンス体制を構築しなければならないのか。本論文でもその真意は見え隠れするが、その必要性をもっと強調するべきである。

本論文は中国の民営高等教育機関を中心としながら、一部は日本の学校法人

との比較を行っている。OECD 諸国の多くは 18 歳人口の成長が止まり、どの国も同じような課題を抱えているに違いない。筆者も課題と感じているようであるが、比較研究の対象を、欧米をはじめとした他の国にも広げていく必要がある。

いくつかの課題が残されているが、本論文には一定の成果が見られ、当該研究が後進の研究にも寄与しうる内容であることを、本審査委員会は確認した。