

# 2020 年度博士学位申請論文

<要約>

## 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—

The Management and Governance Structure of  
Private Higher Education Institutions in China  
—Case study in Hunan Province—

指導教員： 青淵 正幸

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科  
ビジネスデザイン専攻

氏名 夏 藝 (X I A Y I)

# 目次

<b>第1章</b>	<b>序論</b>	<b>1</b>
第1節	本研究の問題意識と背景	1
	1. 問題意識	1
	2. 背景	2
第2節	本研究の研究目的と研究対象	3
	1. 研究目的	3
	2. 研究対象	4
第3節	本研究の研究手法	5
	1. アンケート調査と事例分析	5
	2. 文献調査	5
第4節	本研究の全体構成	6
<b>第2章</b>	<b>本研究の先行研究と分析枠組み</b>	<b>8</b>
第1節	先行研究	8
	1. 企業経営とガバナンスに関する先行研究	8
	2. アメリカにおけるコーポレート・ガバナンス	11
	3. コーポレート・ガバナンス・コードの概念説明	12
	4. 中国民営高等教育機関経営と意思決定に関する議論と先行研究	13
	5. 日本の私立大学経営とガバナンスに関する議論と先行研究	15
	6. 日本の私立大学版ガバナンス・コード	16
第2節	分析枠組み	17
<b>第3章</b>	<b>中国民営高等教育機関の概要</b>	<b>19</b>
第1節	概要、発展経緯と設置形態	19
	1. 高等教育機関	19
	2. 民営高等教育機関	21
第2節	民営高等教育行政と関連政策・法規	23
	1. 民営高等教育行政	23
	2. 民営高等教育関連政策・法規	24
	3. 民営教育促進法とその改正	25
第3節	非営利・営利組織による民営学校経営(湖南省の実態に基づいて)	27
	1. 非営利組織による完全民営型の民営学校経営	27
	2. 営利組織による完全民営型の民営学校経営	29
<b>第4章</b>	<b>民営企業における意思決定システムとあり方</b>	<b>31</b>
第1節	意思決定者のプロフィールと選任	31
第2節	企業の意思決定機関の構成	31
第3節	企業における意思決定の仕組み	32
第4節	企業組織における意思決定過程と意思決定システム	34
第5節	企業経営戦略の意思決定のあり方	35
<b>第5章</b>	<b>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</b>	<b>37</b>
第1節	民営高等教育機関の意思決定機関の構成	37

	1. 完全民営型の民営高等教育機関の理事会	37
	2. 公私混合型の独立学院の理事会	37
第2節	民営高等教育機関の意思決定に影響する要因	37
第3節	民営企業と民営高等教育機関の共通点	38
	1. 経営形態と制約要因の共通点（中国）	38
	2. 企業経営の視点から見る民営高等教育機関の経営戦略	40
<b>第6章</b>	<b>民営高等教育機関におけるガバナンス構造の国際比較</b>	<b>41</b>
第1節	ガバナンス構造の国際比較	41
	1. 教育機関におけるガバナンス関係項目の比較	41
	2. 各国の教育機関の特徴から中国への示唆	42
第2節	日中私立高等教育機関におけるガバナンスの比較	42
	1. 日中私立高等教育行政の特徴	42
	2. 日中私立高等教育政策分析	43
	3. 日中私立高等教育機関におけるガバナンス構造と意思決定	45
	4. 日中の意思決定機関と執行機関	46
	5. 日中理事会関連の比較	47
第3節	小括	47
<b>第7章</b>	<b>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</b>	<b>50</b>
第1節	調査概要	50
	1. 調査対象と実施方法	50
	2. 調査内容	53
第2節	中国民営高等教育機関における問題点	54
第3節	民営高等教育機関経営における意思決定機関の実態	57
	1. 意思決定者（理事長）	57
	2. 意思決定機関（理事会）	59
第4節	意思決定の影響要因と意思決定システム	60
	1. 意思決定者の習慣と選任方法	60
	2. 市場・政策・資源のバランスと意思決定	60
第5節	中国の民営高等教育機関におけるガバナンス構造の特徴	61
<b>第8章</b>	<b>中国湖南省における民営高等教育機関の事例分析</b>	<b>63</b>
第1節	経営破綻や不祥事による失敗校の事例	63
	1. 湖南S学院（合議型家族経営・分離型）	63
	2. 湖南R学院（合議型法人経営・分離型）	65
	3. 長沙C専修学院（オーナー型個人経営・一体型）	66
	4. 長沙H高職校（オーナー型ワンマン経営、一体型）	66
	5. 長沙Y専修学院（合議型複数株主による集団経営・一体型）	68
	6. 小括	69
第2節	持続的に発展できた成功校の事例	69
	1. 湖南X職業技術学院（オーナー型ワンマン経営・分離型）	69
	2. 湖南D技術職業学院（オーナー型ワンマン経営・一体型）	70
	3. 長沙J専修学院（オーナー型個人経営・一体型）	71
	4. 湖南N・D学院（公私混合型独立学院・合議型）	72
	5. 小括	72

第3節	経営不振から立ち上がった長沙M専修学院の事例分析	72
1.	概要	72
2.	長沙M専修学院の経営と意思決定者・意思決定機関の関係	74
3.	低迷期の長沙M専修学院のターニングポイント	75
4.	長沙M専修学院の意思決定に影響する要因とあり方	75
第4節	小括	76
<b>第9章</b>	<b>考察と分析結果の提示</b>	<b>78</b>
第1節	日本の私立大学・私立専門学校の事例分析	78
1.	日本の私立大学の理事長に対する聞き取り調査	78
2.	合議型を採用する大学の事例	78
3.	独断型を採用するC大学の事例	80
4.	私立専門学校の聞き取り調査	81
5.	小括	81
第2節	ガバナンス・コードの導入	83
1.	営利組織としての民営高等教育機関のガバナンス	83
2.	非営利組織としての民営高等教育機関のガバナンス	84
3.	学外独立理事・監督の活用による合理的な意思決定システムの構築	85
4.	意思決定機関に対する独立性ある外部監督の取り入れ	86
5.	ガバナンス改善・強化とガバナンス・コードの探索	86
第3節	意思決定者における6つの特徴の再考	87
第4節	行政による監督の強化やフィードバックの徹底と財政支援	90
第5節	分析結果の提示	91
<b>第10章</b>	<b>終章</b>	<b>93</b>
第1節	各章の主な内容	93
第2節	結論	94
第3節	民営高等教育機関のガバナンス改革とガバナンス・コード	96
第4節	今後の課題	98
	<b>参考文献</b>	<b>99</b>
	<b>付録1</b>	<b>108</b>
	<b>付録2</b>	<b>109</b>

## 図表目次

### 図目次

図 2-1	本研究の分析枠組み	18
図 3-1	中国の高等教育の構造	20
図 3-2	湖南省民営高等教育機関数の変化	22
図 4-1	企業のガバナンス構造	34
図 4-2	企業の意思決定の仕組み	39
図 5-1	中国民営高等教育機関経営の意思決定システム	44
図 6-1	諸外国の会社におけるガバナンス構造	49
図 9-1	意思決定関係図	78
図 9-2	営利組織の民営高等教育機関の有効的なガバナンス	83
図 9-3	非営利組織（独断型）の民営高等教育機関の有効的なガバナンス	84
図 9-4	非営利組織（合議型）の民営高等教育機関の有効的なガバナンス	85
図 9-5	日本の学校法人のガバナンスの仕組み	87
図 9-6	Drucker の 8 つの習慣と学校の意思決定者の 6 つの特徴	89
図 9-7	民営高等教育機関の経営破綻・不祥事（失敗）を防ぐ条件	92
図 10-1	民営高等教育機関経営における政府と市場の結びついた統制メカニズム	95
図 10-2	「民営高等教育機関版ガバナンス・コード」のひな型	97

### 表目次

表 3-1	中国高等教育機関の構成	19
表 3-2	4 段階の主な出来事	21
表 3-3	中国民営高等教育機関の設置形態	22
表 3-4	「中華人民共和国民営教育促進法」新旧対照表（抜粋）	26
表 3-5	湖南省長沙市民営高等教育機関数と在籍学生数の統計	29
表 3-6	香港株教育類上場企業リスト（2019 年 11 月末）	30
表 4-1	日本の会社法による会社の機関設計	33
表 6-1	諸外国のガバナンス構造の比較	41
表 6-2	日中私立高等教育行政の比較	43
表 6-3	日中意思決定組織およびガバナンスの比較	45
表 7-1	聞き取り調査対象（政府行政関係者・研究者）	51
表 7-2	聞き取り調査対象（民営教育機関経営者・関係者）	52
表 7-3	民営学校経営者への質問票	54
表 7-4	民営高等教育機関における問題点（三者の視点から）	55
表 7-5	民営高等教育機関意思決定者・機関に対する項目・外部評価	58
表 8-1	湖南省長沙市民営高等教育機関数と不合格校（2012 年～2016 年）	63
表 8-2	長沙 M 専修学院の発展経緯と政府の施策	74
表 9-1	日本の私立大学の聞き取り調査・訪問対象者一覧	78
表 9-2	日本私立大学ガバナンスの 2 つのタイプ	80
表 9-3	合議方の両大学の基本属性、理事会構成等	99

## 論文の要約

### 1. 問題意識と背景

本研究は、中華人民共和国（以下、中国と称する）における民営高等教育機関経営のガバナンスについて考察することを目的とする。中国では、教育行政面では教育レベルにおける制限（抑制策）と経営レベルにおける自主性が求められる一方、設置者は社会団体、個人、企業など多岐にわたる。中でも、完全民営型の民営高等教育機関に対して政府は干渉しない代わりに援助もしないという方針であり、中国の民営学校経営の自由度は大きい。

近年、中国の民営高等教育機関では経営破綻や不祥事が相次いで発生しており、廃校となった学校は少なくはない。その原因は政策の変化や人口減少など外部環境の変化に起因する自然淘汰、突然の災難・事故、経営者による学校経営の失敗、所有者の都合による自発的な廃業などに大別できるが、根本的にはガバナンスの問題と指摘できる。中国湖南省にある複数の民営高等教育機関の元学校経営者（元理事長）へヒアリングを行った結果、学校経営の失敗の詳細な原因は異なるが、いずれも経営戦略上における意思決定のミスである点は共通していた。中でも、理事長の独断専行による意思決定が経営の失敗を招く例が後を絶たない。すなわち、経営戦略において適切な意思決定を行うためのガバナンスが機能していないと思われる。

そこで、本研究では、学校経営における意思決定の誤りや機能不全に陥っている意思決定機関に着目して研究を進める。具体的には、中国湖南省で発生した民営高等教育機関における経営破綻の事例を用いて、その原因が経営体の機関に問題があったことを指摘するとともに、望ましい機関設計について考察する。湖南省の非学歴高等教育機関は、1990年代には約100校が存在していたが、2006年には60校、そして2016年には29校まで減少している。経営破綻の割合はかなり高いといえる。

経営破綻に起因する損害賠償や転校手続きといった問題を防止するため、行政は民営高等教育機関に対する統制を強化している。2017年の「民営教育促進法の改正版」の公布がその一因となっている。

### 2. 研究目的と研究対象

本研究では次のような研究課題を設定する。第1に、民営高等教育機関の経営破綻・不祥事が相次いで発生する主な原因は何であるかを追求する。それは、経営戦略の誤り、意思決定者の経営能力の問題、恣意的に構成された理事会メンバー、意思決定システムの機能不全など、経営における人為的な失敗であると想定される。第2に、経営の失敗をどのような方法で防ぐことができるかを検討する。民営高等教育機関経営の健全化を保つためには、合理的な経営戦略に基づく意思決定が重要であるが、どのような意思決定システムや、意思決定機関、意思決定者およびガバナンス構造が、人為的な経営の失敗による民営学校の経営破綻・不祥事を防ぐことができ、持続的な発展を可能にするのかを考察する。この課題を解決するには、中国の民営高等教育機関経営における意思決定とガバナンス構造を分析するとともに、アメリカや日本など諸外国の教育機関の意思決定機関との比較や、民営企業のガバナンス構造を参考に論を展開することが有効である。

本研究では、湖南省の民営高等教育機関を分析対象とし、内部情報を含んだ種々の情報をもとに分析することで、民営高等教育機関経営の実態を浮き彫りにする。

中国の民営高等教育機関を出資の視点から分類すると、完全民営型と公私混合型に分けられる。完全民営型は政府による財政上の援助（補助金）が一切なく、経営の自由度が高い。このような学校が本研究の対象である。

### 3. 研究方法

#### (1) アンケート調査と事例分析

本研究では、政府関係者 13 人（公的機関の研究者も含む）や民営高等教育機関の意思決定者 13 人へのアンケートと聞き取り調査を行う。聞き取り調査では、意思決定システムや意思決定機関メンバーの構成、意思決定者の習慣と選出方法などが意思決定にどのような影響を与えているのか、また、その意思決定が民営高等教育機関の経営破綻や不祥事とどのように関係しているかを明らかにする。事例研究の対象を不祥事・経営破綻グループ、自然に消滅したグループ、持続発展グループという 3 つに分けて考察した上で、失敗から再生した民営高等教育機関の事例を取り上げる。

本研究では 1997 年～2017 年の 20 年間に渡り、湖南省の民営高等教育機関を考察している。また、2008 年および 2016 年の 2 回にわたってサンプルの聞き取り調査を行っているところに独自性がある。

#### (2) 文献調査

##### ① 教育と経営分野の理論と実践の知見

はじめに、民営高等教育機関経営に関する教育分野の先行研究のレビューを行う。続いて、民営高等教育機関経営と民営企業経営の類似点について触れ、意思決定およびガバナンスに関する理論を経営学の視点から考察した上で、民営高等教育機関経営に対し、コーポレート・ガバナンスや意思決定論などの議論を援用することの検討を行う。中でも、株式会社の取締役会の構成および意思決定の仕組み、コーポレート・ガバナンス・コードに焦点を当てる。民営高等教育機関経営と民営企業経営の意思決定機関に関する比較を行い、両者の共通点と相違点を明確にした上で、企業経営の視点を学校経営に取り込む方策を検討する。

##### ② 中国と諸外国との国際比較

本研究では、中国の民営高等教育機関における意思決定システムやガバナンス構造の特徴を諸外国と比較する。アメリカや日本の学校経営に関する意思決定やガバナンスからの示唆が、中国の民営高等教育機関が有する問題の解決に役に立つ。特筆すべきことは、学校経営に関する研究の多くは教育学あるいは教育学者の視点から論じられているが、本研究では経営管理学の視点から学校経営を分析し論じる点にある。これは、本研究の独自性および独創的な点である。中国の教育行政および民営高等教育機関設置者、経営者にとって実践的な視座を提供するものになると思われる。

### 4. 論文構成と各章の要約

第 1 章は序章として、本研究の問題関心を取り上げ、研究目的と方法を論じた。

第 2 章では、本研究に関連する教育分野と経営分野に関する先行研究をレビューした。先行研究から、学校経営研究と企業経営研究の共通点を、意思決定機関、意思決定者、経営戦略などの面から見いだした。また、本研究と密接に関連するコーポレート・ガバナンス・コードの原案についても概観した。民営高等教育機関へのコーポレート・ガバナンス・

コードの応用を考えるためである。章の最後では、本研究の分析枠組みを提示した。

第3章では、本研究の分析対象となる中国民営高等教育機関の概要、発展経緯、設置形態と関連政策・法規について述べた。民営高等教育機関の設置形態は、本研究の対象である完全民営型と、公私混合型がある。教育制度からみれば、学歴授与権を持つ四年制民営普通高等教育機関（私立大学）と三年制民営職業技術学院、および学歴授与権を持たない非学歴校の民営専修学院に分けられる。2017年9月に改正民営教育促進法が公布され、中国の民営高等教育機関の経営形態は営利と非営利に区別されるようになった。これは学校経営の改革に向け、一歩前進である。また、近年は数校の民営高等教育機関が株式市場に上場していることを触れた。それを受け、営利および上場した場合のガバナンス構造は民営企業と同様になる見込みであること、非営利の民営高等教育機関に補助金などの政策が実施できる可能性について言及した。

第4章では、民営企業における経営戦略と意思決定について整理した。企業組織における意思決定システム（決定、執行、監査）の構造を概観し、企業の意思決定者や意思決定機関の構成員について言及した。特に、日本とアメリカ型の意思決定機関において重点的に論じた。

第5章では、民営高等教育機関経営における意思決定者、意思決定機関と意思決定システムの現状を整理した。特に、意思決定機関（理事会）のメンバー構成（属性、学内と学外、人数）、監査役（監査機関）の実態を明らかにした。

第6章では、本研究の焦点である教育機関のガバナンスについて、中国と日本、アメリカ、フランス等との国際比較を行い、民営高等教育機関におけるガバナンスの特徴と違いを明らかにした。その後、民営高等教育機関行政、法律およびガバナンス構造の日中比較を行った。中国の教育機関のガバナンス構造はアメリカのそれと類似点が多いため、アメリカ型ガバナンスを取り入れることを考えながら、中国の教育機関に適合するガバナンス構造を構築する必要性を論じた。

第7章では、中国湖南省において、政府関係者や研究者、民営高等教育機関の理事長らへのアンケート調査や聞き取り調査を通じて、民営高等教育機関の実態と問題点を明らかにした。行政関係者、研究者、設置者（経営者）の三者から見た共通の問題は行政管理、学校経営、教育の質である。本章では、主に学校経営上の問題を中心に取り上げ、意思決定者（意思決定機関）による意思決定の誤りなどの原因による経営破綻の問題に焦点を当てた。

第8章では、中国湖南省の民営高等教育機関13校をサンプルとして取り上げ、不祥事・経営破綻校、自然閉校、持続発展校の3つグループに分け、不祥事・経営破綻校と持続発展校の調査結果を示した。さらに経営不振から回復した1校も取り上げた。

第9章では、第8章の事例研究から得られた結果の考察を行った。欧米先進国で提唱されている企業のコーポレート・ガバナンス・コードを、民営高等教育機関へ導入することを検討した。また、アメリカ型社外独立取締役（学外独立理事）や監査役（独立監査役）の活用が中国の民営高等教育機関の経営に参考となることを論じた。最後に、行政による監督の強化は、外部監督や学外独立理事などの形骸化を防ぐために欠かせないことを指摘した。非営利組織としての民営高等教育機関には、今後財政支援による会計監査制度などの導入や合理的なガバナンス構造の構築が必要かつ可能であることを論じた。

## 5. 結論

本研究では、経営破綻や不祥事に陥った民営高等教育機関における失敗の要因とメカ



ニズムを明らかにし、その解決策を検討した。研究から導かれた結論は以下の5点である。

第1に、10年に渡って調査した結果、廃校となる原因の3分の1は人為的な経営の失敗（経営破綻・不祥事）によるものであった。意思決定機関のメンバー構成や監査機能の欠如などが共通しており、ガバナンスが効いていないことが失敗の原因であった。

第2に、経営の失敗を回避するための解決策として、意思決定機関の構成員の属性のバランス、監督・監査機能の強化、外部から学外理事と学外監査役制度の導入、行政による対策と措置（法の改正など）が有効であることを示した。

第3に、現段階では、営利や非営利に関係なく、民営高等教育機関の不祥事や経営破綻が発生している。上場した場合は不特定多数による監視の目が増えるが、上場している民営高等教育機関では特定株主（創業者など）が80%以上の株式を所有しているケースが多く、一般的な上場企業のように公正な監視が受けられていない。教育の特性を考慮すれば、最もよい形態は非営利組織と思われる。経営における有効なガバナンス構造が構築できれば、民営高等教育機関における経営の健全化と持続的な発展が可能となる。財務などの情報公開が義務化されていることが望ましい。

第4に、学外独立理事や監査役を意思決定機関に設置すれば不祥事や経営破綻の防止に役立つ。しかし、行政の監督がなければ意思決定機関は形骸化するおそれがある。有効性を確保するために、政府からの財政援助（補助金制度など）や行政による監督・監視の強化、設置者への政策、経営指導、助言が必要である。中国の民営高等教育機関に派遣されている共産党の書記あるいは指導員を外部監査役として兼任させる方法が考えられる。行政および第三者による評議・監督機関から問題の指摘を受けた場合は、改善施策とその結果の開示を義務づけるといった手法などが、不祥事を防ぐ一つの方法になるだろう。

第5に、意思決定者には戦略的な意思決定とその遂行に責任を持たなければならない。そのため、意思決定者には多くの経営能力が求められるが、民営高等教育機関経営者の中には、そのような知識や技能を有していない者が多い。本研究において、これが経営破綻や不祥事の温床になっていることを確認した。経営の専門能力を育成するための教育制度を充実させ、経営の意思決定とその遂行に責任を持つ人材の創出が、民営高等教育機関における不祥事や経営破綻の本質的な解決手段となる。民営高等教育機関において、理事長や学院長の選出に選挙制度を導入するほか、理事長や学院長の経営能力の養成や、経営能力を向上させる教育機会の創出が求められる。また、政府と市場が結びついた統制メカニズムが整えられることが期待される。

以上