

中国における民弁高等教育機関経営に関する実証的研究

－湖南省の事例分析を中心に－

夏 芸

A case study on the non-government higher education organizations in China
-Focusing on the case of Hunan Province-

Yi XIA

From the period of Reform and Opening, the system of marketization of the education has been introduced in China. The establishment of non-government higher education organizations in China has become possible again. The non-government higher education in China has passed three different kinds of periods: "the period of recovery" (1978-1991), "the period of fast development" (1992-1996) and "the period of management by law" (After 1997). It is said that the local non-government higher education organizations are being adjusted under the macro control from Chinese central government now. The management of these organizations is becoming more difficult under the new policy of education system changing slowly from market economy to planning management.

In this paper, Complete non-government, which is one kind of *non-government higher education organizations* was chosen as the object of study. By clarifying the actual condition of the school management as well as the factors of its successes and the failures, I would like to study the management strategy and policy indemnification, which can make the non-government higher education organizations in china keep up developing and succeeding forever.

目次

はじめに

I 事例調査概要

II 中国の民弁高等教育の発展段階と関連政策・法律

III 民弁高等教育機関経営の成功条件

IV 民弁高等教育機関経営の失敗（廃校）の事例とその要因

おわりに

はじめに

新中国が成立してから、民弁高等教育機関を設置できるようになったのは、中国の改革開放政策に伴う教育改革及び教育の市場化政策によるものである。これも、中央政府にとって教育の市場化が「教育領域が多くはない『売手市場』であり、教育の市場参入が国家

経済発展のための内需拡大の効果をもつ」という経済政策に誘導されていることを意味した¹⁾。この「教育の市場化」の過程で、政府はどのような形で関与し指導していくのか、民弁高等教育機関自体はどのように経営管理を行えばよいのか、これは今後の大変大きな課題である。

「民弁高等教育」とは企業、事業体組織、社会团体及びその他の非政府の社会組織と国民個人が公的予算以外の私的な資金で設置・運営する「大学（学院）とその他の高等教育機関」で行う教育である。一般に、民弁高等教育は、教育を修了するとその学歴を国家が認定する「学歴教育」²⁾と、学歴として認定されない「非学歴教育」³⁾の二つに大別される。

「民弁高等教育機関」の中で、「学歴教育」を行う教育機関(学歴認定校を言う)は「大学（専科と本科）」および「職業高等技術学院（専科）」の二種類があり、「非学歴教育」を行う教育機関（非学歴認定校を言う）は「専修学院（専科レベル相当）」と「独学・成人教育補

習校とその他の各種学校」の二種類に分類できる。経営の面からみると、「完全民営型」と「公私混合型」の二種類に分けられる。しかし、後者の「公私混合型」の最も典型的な代表である独立学院⁴⁾はその特異性から見れば、「国有民営」であり、国公立高等教育機関の一種の独立法人化した附属教育機関として捉える方が妥当だと考える。

よって、設置や運営の主体から見る真の意味での「民営高等教育機関」とは「完全民営型」である。本稿ではこの「完全民営型」のみを研究対象とする。この経営実態及び成功と失敗の要因を明らかにし、中国の民営高等教育機関が持続的に発展できる経営方策と、政策保障を究明したいと考える。

中国における本研究領域の先行研究は少ない⁵⁾。1994年以降に『民営教育動態』などの専門情報紙に発表された約171本の関連論文があるが⁶⁾、その内容は、民営高等教育における教育の質（教師の確保、教育水準の評価など）、学校運営（営利性、所有権など）及び行政管理（政策、法制度など）に関する問題をめぐる研究などである⁷⁾。

それから、民営高等教育機関の経営（特に、非学歴教育機関）に関する実証研究の例が見当たらない（中国教育関連ホームページをチェック済み）。関連論文として、黄藤・王冠の「中国民営学校経営運作方式初探」が挙げられるが、資金面に関する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。民営高等教育機関経営に関する研究が極めて少ないため、それに、筆者が調査中にも、政府の方から、「ぜひ、民営高等非学歴教育機関（主に専修学院）経営及び政策研究を行って欲しい」との要望もあり、本稿を書く意義が一層大きく感じている。

ところで、日本の「私学経営」と「私立大学行政」などに関する先行研究は、天野郁夫『日本の高等教育システム』東京大学出版会（2003）、畑島喜久生『学校経営学』学樹書院（2007）、日本私立学校振興・共済事業団「大学経営の事例集」（2008）、篠原清昭「中国における学校の民営化に関する実証的研究」『平成17-19年度科学研究費補助金・研究成果報告書』などが挙げられ、検討文献として考察する⁸⁾。

上記にも記述したように、中国の民営高等教育機関の設置者は日本でいう「学校法人」ではなく、社会団体、国民個人でも開設することができる。学校の設置

者、つまり、理事長・院長個人でも学校の経営方針、管理などに大なる裁量権を持っているので、学校経営を左右できる人物だと言える。それから、課程・学科設置、教育内容などは学生の就職率（学生募集に影響）に大きく影響するので、「規模経済」と言われている学校経営にも大いに影響するに違いない。そして、現段階では、中国の民営高校教育機関に、日本の私立大学助成金のような政府からの直接的な財政支援は一切ないので、潤沢な資金の有無が学校の存続に欠かせない第一の要件だと考えられる。最後に、全て万全でも、万一重大事故に遭遇すれば、学校は経済的な損失だけではなく、社会的な評価も低下するので、かなりのダメージを受けることによって、学校経営に影響を及ぼすことになる。極端に言えば、学校を滅ぼす羽目になってしまうことも現実には発生している。

ここで、第一の仮説を立てられる。つまり、民営高等教育機関の成功の鍵は設置者（資質・人格・能力）、教育内容（課程・学科設置、高い就職率）、資金力（資金調達能力・財政管理）と内部管理（重大事故の有無）にあると推論できる。

それから、以上の事実と先行研究などを通じて、中国の民営高等教育機関を研究するには、やはり、学歴認定校と学歴非認定校を区別して分析すべきだと主張する。中国ならではの特殊性を認識した上で、学歴認定校か非学歴認定校かによって、学校の設置・経営方針は大きく違ってくると言えるし、学校経営にも影響すると考える。

従って、「学歴認定校か非学歴認定校かにより、学校経営方針は大きく変わり、学校経営にも大いに影響する」という第二の仮説を立てることができる。

本稿では、実践的な指導意義がある実証研究を行い、上記の二つの仮説を設定し、これらを事例分析などによって、論述、検証する。中国の民営高等教育機関は健全な経営活動、適正な政策保障などを通じて、持続的な発展と成功ができることを示すのが本稿の狙いでもある。

I 事例調査概要

●実施時間：2008年10月中旬～11月中下旬

●実施方法：

A 個人訪問・インタビュー（聞き取り調査）

中国における民弁高等教育機関経営に関する実証的研究

1 調査対象と内容

a) 政府・行政関係者・研究者 12 人 (略、表 7 を参照)

政府・行政関係者・研究者 (12 人) に、政策評価、学歴問題、財政支援、成功と失敗の事例およびその原因、重大事故の類型、民弁高等教育機関への助言・期待などについて聞き取り調査をした。

b) 民弁高等教育機関経営者・管理関係者 12 人 (表 1 を参照)

2 調査方法と実施地域

調査対象者に事前連絡した上で、対象者の所属する職場、学校等公共の場所、あるいは喫茶店などの私的な場所で面談し、問答形式あるいは談話形式で行った。また相手の了解を得てその場での録音をした。

今回は、実施地域を湖南省に絞り、より精密で的確な情報と内容を手し、より深い内容の調査ができるように努めた。

事例研究の地域を湖南省に選んだ理由は、以下の事

項について考慮して決めた。

a) 湖南省の経済及び教育水準は全国の中上位にある。高等教育機関への進学率は 4.34% (1995 年) で全国 (31 省・自治区・直轄市) の 13 位である。GDP(1998) は全国の 12 位になっている。

b) 湖南省 (中国の中部地区) の経済指標と教育指標は全国の平均値に近いので、標準的である (表 2 をご参照)。

c) 湖南省は中国の南部地区にある内陸省の一つで、人口は 6,392 万、面積は 21 万平方キロメートル¹⁰⁾ である。農業及び軽工業が主な産業で、経済発展は、沿海部より少々遅れてはいるが、中位に属している。

d) 安定した地域文化 (湖湘文化) を持っている。

B アンケート調査

調査対象：民弁高等教育機関の経営管理者 12 人

日時： 2008 年 10 月 24 日午前 11 時、民弁学校経営

表 1 インタビュー調査・訪問対象者 (民弁教育経営者・関係者) 一覧表

NO	所 属	職 務	所在地/時間
1	湖南涉外经济学院 (民弁普通高等教育機関・優)	理事長	長沙市/2008. 10. 23
2	長沙南方職業学院 (学歴認定校・優)	院長	長沙市/2008. 10. 26
3	湖南信息科学職業技術学院 (学歴認定校・優)	理事長兼院長	長沙市/2008. 10. 28
4	長沙社会安全職業技術学院・準廃校 (学歴校)	院長	長沙市/2008. 11. 6
5	長沙文理専修学院・廃校 (非学歴認定校)	元院長	長沙市/2008. 11. 4
6	長沙科技専修学院 (非学歴認定校)	理事長兼院長	長沙市/2008. 11. 3
7	湖南電子科学技術職業学院 (学歴認定校)	理事長	長沙市/2008. 10. 24
8	長沙環球職業中等学校・高職部 (非学歴認定校)	理事長	長沙市/2008. 10. 22
9	湖南工商管理専修学院 (非学歴認定校・優)	院長	長沙市/2008. 10. 24
10	湖南舞蹈芸術中等職業学校 (非学歴認定校)	院長	長沙市/2008. 10. 29
11	長沙競男女子専修学院 (非学歴認定校・優)	理事長兼院長	長沙市/2008. 11. 5
12	長沙交通専修学院 (非学歴認定校・優)	院長	長沙市/2008. 10. 24

注：「優」とは省/市教育行政部門の年度検査で「優秀学校」と認定され、公布された学校。

民弁高等教育機関経営者・管理関係者には、学校の特色、資金調達率、就職率、学校施設の状況、学歴問題、最大の困難な事項、成功、あるいは失敗の原因と行政部門への期待などを聞き取りした。

表 2 地域別の経済指標と教育指標

地帯区分	社会労働生産率 (元/人)	一つの産業 総生産値 (元/人)	一人当りの国民 収入 (元)	地域人口に占め る農村人口 (%)	平均教育年数 (年)	文盲率・半文盲率 (%)
東部	3,045	623	1,577	4.80	6.71	12.91
中部	2,103	507	1,005	8.42	6.24	14.75
西部	1,685	442	842	13.53	4.31	24.27

(馬立天主編『中国人口生活質量研究』北京经济学院出版社 1992 年 p302)

者討論会・長沙市教育局3階会議室にて。(出席メンバーは長沙市教育局民弁教育処が各教育機関の類型別に代表を考慮し、指名した学校経営者である。筆者もそのメンバーの一員である。

内容： アンケート内容は表6、P12の民弁高等教育機関経営者調査統計表を参照。

調査方法： 会議に出席している民弁高等教育機関の経営者へ直接アンケートの記入を依頼した。

II 中国の民弁高等教育の発展段階と関連政策・法律

A 中国の民弁高等教育の発展段階

1950年～1978年の約30年間は、中国の社会主義計画経済及び中央集権体制などにより、「私学」の姿が消えていた。しかし、中国共産党の十一届三中全会(1978年12月)において、「改革・開放」の基本方針が決められ、中国は全面的に計画経済から市場経済へ移行し始めている。そして、1982年に改定された『中華人民共和國憲法』で、中国の民弁学校が再び開設できることが法的に認められるようになった。これは歴史的な転換とも言え、中国教育体制改革の突破口であり、長年の歴史を持つ「私学の復活」であり、新中国成立以来からの「民弁教育の再生」とも言える。

中国の民弁教育政策は、大きくは三期に分けることができる。1978年を起点に民弁非学歴教育を復活・再生させた「回復期」(1978-1991)、1992年に民弁学歴教育をスタートさせ、「快速発展期」(1992-1996)、さらに、1997年に「社会力量办学条例(民弁学校設置運営条例)」が制定され、その後の2004年の「民弁教育促進法」などの法制化により、「依法管理期」(1997-現在)がある。

1978年に、鄧小平氏の「思想を開放し、事実に基づいて正しく行動する(解放思想、実事求是)」という声明が全国の幹部と知識人のなかで広く受け入れられた。そしてこれは民弁学校の設立の好機が到来したと認識し、多くの民弁学校が創立された。

さらに、鄧小平氏が1992年に深圳などの中国南部地区を視察した途中での「南巡講話」の影響で、学校運営体制の改革を主とする教育体制の改革が加速され、教育の最前線にいる教職員達に大きな励みとなり、民弁教育の大きな発展の時代を迎えるようになった。

1997年、中央政府から「社会力量办学条例」が公布されたので、地方の省政府は教育行政部門の行政執行

及び監督の規範とするために、「社会力量办学条例」の実施方法を制定した。同時に、教育行政部門が民弁教育機関の教育資金の大幅な増資及び教育条件の改善を奨励したことから、比較的高水準で一定の規模を持つ現代的な民弁高等教育機関が現れるようになった。

B 中国と湖南省の民弁高等教育に関する政策・法規

湖南省の民弁高等教育の発展は北京市、上海市など大都会より遅れているが、政策は中央政府と密接な連携を保っている(表3を参照)。民弁高等教育の発展段階及びマクロ的な発展状況がいかに行行政の施策と連動しているかがわかる。

また、湖南省の施策・法規の制定時間と内容が示しているように、ゆっくりではあるが、民弁教育に関する法規と施策は中央の政策方針を追いかけている。しかし、湖南省の民弁教育の発展は現状に合わせ、マイペースで充実した変化をして来たことも指摘できる。

下記の一覧表に示したように、中国の民弁高等教育では、「回復期」(1978-1991)、「快速発展期」(1992-1996)と「依法管理期」(1997年以降)の三期を経て、現在、地方が中央の指示により民弁高等教育機関を国家によるマクロな統制を受けて調整している状態とも言える。これは市場経済教育体制から計画管理教育体制への揺り戻しの傾向を示し、この政策変動の中で、民弁高等教育機関(特に、民弁非学歴高等教育機関)の経営は一層厳しくなっていると言える。

III 民弁高等教育機関経営の成功条件

A 優秀民弁高等教育機関の経営方策

湖南省長沙市教育局では、年に一度、11月から翌年4月までの間に所轄地域の民弁学校へ出向き学校経営管理状況の監査を行っている。これを「年検」とも言う。

その結果を「優秀」、「合格」、「改善」、「中止」の四ランクで評価し、公示する¹¹⁾。検査の細則には、「①指導思想(学校発展方向、法律遵守)、②管理機構(組織機構、経営管理者)、③学校施設・条件(校舎、教育施設、教職員構成)、④学校管理(学校制度、教学管理、学生管理、財務管理、行政事務管理)、⑤教職員・学生権益の守る、⑥奨励と賞罰)の6条があり、各項目について点数で評価をする。点数が高い順にランク付けをする。優秀校は約10校が選ばれる。

中国における民弁高等教育機関経営に関する実証的研究

表3 中国の民弁高等教育に関する主な政策・法規一覧表

時間	名称	民弁教育に関する内容	湖南省の法規・施策
1982年	『中華人民共和国憲法(第19条)』	「国家は集団経営組織、国営企業・事業体組織及び民間団体や個人が法律に従い、教育事業を行える」と書かれ、初めて民弁学校の設置を認可した	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
1985年	『中央の教育体制改革に関する決定』	民間企業、団体、個人による学校の設立を支持、奨励ということが盛り込まれ、中央、地方、中心都市の三つに分けた分級(3級)管理等の教育体制改革が開始	1992年、省教育厅が『湖南省民弁学校管理方法』及び『民弁学校に関する暫定規定』を制定、省法制局/省政府を公布
1987年7月	『民弁学校に関するいくつかの暫定規定(社会力量办学暫行条例)』	正式に民弁学校設置試行規定を整えた。「主に短期職業教育、独学試験補習教育、成人教育(非學歷教育)などを中心的に行う」と規定	1994年10月、省教育厅が『湖南省民弁学校審査暫定規定』を制定、11月に『湖南省民弁学校設置運営許可』を統一し、全省にわたる許可制度を施行
1988年10月	『民弁学校に関する幾つかの問題に関する通知(社会力量办学幾個問題的通知)』	①管理体制の問題: 學歷認定校を除き、民弁学校は地方教育行政機関の管轄になる。 ②所在省市以外のところに分校の設立を禁止。 ③學歷證書の問題	1995年、省教育厅は民弁高等教育機関と中等學歷教育は省教育厅が、中等非學歷教育と高等非學歷教育は地方の市教育局が、初等教育以下は县教育局が審査・管理する原則に基づいて、民弁学校に分級(三級)管理体制を実施
1988年10月	『民弁学校の教育管理に関する若干暫定規定』	「教育行政機関は民弁教育機関に対して、学校の教学、教務、教育の質(レベル)の検査と評価方法を指定すべきである」と規定	1996年9月、省教育厅民弁教育管理処が『民弁教育管理処事務公開制度』を公布、12月に『民弁学校の評価方法』を制定
1991年3月	『無断で高等教育卒業證書を授与してはならぬに関する通知』	「国家教育部が認可されている学校を除いて、無断で高等教育卒業證書を授与してはならない」と法律で規定	
1992年	国家教育部『民弁高等教育機関の国家認定試験制度に関する規則』	民弁非學歷高等教育機関は国家試験による學歷證書の授与が可能となり、 <u>試行校(専修学院を主に)が各省に現れた。</u> そして、民弁学校が正式に高等教育を行える基礎を築いた	1997年、 <u>湖南省は国家高等教育學歷認定試験制度を適用して、20校の民弁非高等教育機関(主に専修学院)を試行校として指定した。</u>
1993年	『民弁高等教育機関設置の暫定規定』	「民弁高等教育機関は国家の高等教育事業の一部であり、その教師と学生は国立高等教育機関の教師と学生とは平等な法律地位を有する」と明記	
1993年2月	『中国の教育改革と発展の要綱』	民弁学校に関する16字方針「積極鼓勵、大力支持、正確引導、加強管理」を発表	
1994年	国家教育部『民弁学校の資金調達に関する通知』	①営利を目的にしてはならない②学校経費の使用状況は必要な時に社会或は教職員・学生に公開することができる③教育備蓄金を徴収する学校の設置申請は許可しない	1997年12月、省政府は「教育備蓄金の徴収を禁止する」という規定を公布。

1994年 11月	国家教育部の『非学歴高等教育を行う民弁学校』の名称に関する規定	①必ず〇〇（専修、培訓、自修、補習）学院或はセンターとし、〇〇大学と称しない。 ②解放前の旧校名は使用してはならない。 ③高等教育機関の校名の前に「民弁」を付ける。	
1995年 1月	国家教育委員会『中外合作弁学暫定規定』	①中国と外国の提携により設立された学校の校長は必ず中国国内に定居している中国国籍の公民であること。②学歴証書は必ず中国の国家的学歴学位の主管機関の認可を得る。③学校の資産は提携機関が管理し、解散した時は出資者に属する部分を返還し、その他は国家に帰属する。	
1995年 9月	『中華人民共和国教育法』	「国家は企業事業組織、社会団体、社会組織と国民個人が法律に則して学校及びその他の教育機関を経営することを支持・奨励する」と明記	
1997年	国務院令第226号『社会力量弁学条例（民弁学校設置運営条例）』	条例には「 <u>厳格的に民弁高等教育機関（本科）設立を制限</u> 」と明記	1999年8月に、省教育庁が『湖南省「社会力量弁学条例」の実施方法』を制定
2000年		国家教育部から「 <u>学歴授与権を持つ民弁高等教育機関（本科を中心）を除けば、専科レベルの高等職業学院を含め、すべて、地方教育行政機関の管轄になる</u> 」という通知が公布	2001年11月、省教育庁が『湖南省民弁学校設置運営暫定方法』の実施に関する通知を公布。第7章第34条では「 <u>民弁教育機関を分級管理、分級責任を負う</u> 」と規定し、 <u>専科の学歴教育機関は省、非学歴高等教育機関と中等学歴教育機関は市（州）、初級中等教育以下は県の教育行政部門の管轄への分級管理体制を変更</u>
2000年		「 <u>高等職業学校設置基準</u> 」が公布された	
2003年 9月	「中華人民共和国民弁教育促進法」を実施	「科教興国」の戦略を実施するため、民弁教育事業の健全な発展を促進し、民弁学校と受教育者の権力と利益を保護	2007年3月、湖南省人民代表大会常委会より『湖南省における「中華人民共和国民弁教育促進法」の実施方法』を公布、2008年1月、湖南省政府が「民弁教育発展の促進するに関する決定」を発令
2004年	「民弁高等教育機関の国家認定試験制度」を廃止	<u>民弁非学歴高等教育機関（主に専修学院）の国家認定試験による学歴認定ができなくなり、学歴の問題が課題として残った</u>	2008年7月25日、湖南省教育庁より、『民弁非学歴高等教育機関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。

注：筆者は各法律・法規などを整理してから、翻訳したものである。

本稿で成功校と評価するのは、この優秀校リストに載っている学校が主であるが、必ずしも、このリストに載っているとは限らない。ただ一件の突発的な事故が発生しても、その学校が優秀校リストから除外されてしまうことがあるのである。

しかし、「成功」と評価できるこれらの学校の共通点は、政府、地域社会、学生の三方面から好評を得、学校経営が健全に進展し、持続的な発展の見込みがあることである。これらの学校の成功の要因は下記の政府機関による取材を検討した上で帰納できる。

筆者が訪問した 12 名の中で 7 人から成功の要因について回答を得た。彼らは主に下記の成功要因を挙げていた。

以上の見解から見れば、共通の成功要因は、①設置者の思想と能力（資質と理念） ②教育の質と学部の

特色（優れた教師陣、高い就職率） ③資金・施設の確保（資金調達・運用能力） ④内部管理の規範化・科学性（重大事項の有無に関連する）にまとめられる。このほかに、法律遵守、発展の合わせた経営方針の策定と政府の政策の有効的な活用、学歴認定校であるなども成功の要因だと指摘がある。

しかし、以上の判断は政府の管理監督機関の考えであり、客観性に欠ける恐れがあるので、筆者は 12 人の学校経営者（うち、優秀校 5 校）に対してもアンケート調査とインタビューを行った。

(1) 湖南信息科学技術職業学院、優秀校、湖南省政府、国家教育部からの認可を得ている高等教育学歴認定校である。在校生は 2 万人余りで、「産業+企業+専門」の産学提携型の教育模式を採用し、就職率は

表 4 政府関係者が語る民弁高等教育機関の成功要因一覧

政府関係者職務・氏名	回答した主な共通要因	その他の要因
湖南省教育厅発展計画処 劉少波処長	専門の特色がある（就職率高い） 設置者が能力と資金がある 学校経営管理の水準が高い	発展基礎が良好（施設・人材） 社会影響力ある教育ブランド（ブランド）である
湖南教育科学院 張学軍院長	学校条件良好、資金投入大 管理規範 学校の特色ある 安定している優秀な教師陣の確保	学歴認定校である
湖南教育科学院民弁教育研究所 趙雄輝所長	設置者の指導思想と教育熱意 教育規律に基づいて、資金調達を 学部設置を市場ニーズに合わせ、特色化 内部管理の健全化	教育の質を常に第一に考え
長沙市民弁教育協会 張偉訣会長	特色がある 就職率が高い、社会・市場に密接に連結 科学的な管理	目的が明確、法律を順守する 政府からの多大な支持
長沙市教育局 王建林副局长	市場が要求している専門学科の設置 内部管理の細分化 設置者の理念、資質	法律を守り、財務リスクを避ける
長沙市教育局安全保衛処 戴偉軍処長	学校の特色 管理 資金運用 教師陣	学校の長短期計画と政府の政策の有効的な活用
長沙市教育局社会力量办学処 侯井城副処長	学校開設者（経営者）は専門家であり、 教育思想がある指導者 優れた教師陣による教育の質の向上	発展に合わせた経営方針の策定

90%以上に達している。

学院は理事会、党委会（共産党員委員会）、院務会、工会（教職代表会）を設置し、六学部19学科を設けている。学院は「教育質と特色創り」を第一に考え、「全省十位、全国百位」の高等職業学院を目指している。

学院の理事長兼院長は自らの成功経験をこう語った。

「経営は他人とは提携せず、独自のルートで自己資金調達と運営によって、成り立っている。実質な経営者は私一人です。内部管理には「以人为本、從嚴治校（人の気持ちを考慮し、学校を厳密的に管理する）」の方針で、力を入れている。それから、教育事業に熱意と情熱を込めて、資金を投入（施設関係と人的資源）するのである。最後に、創造的な課程設置・管理手法・財務運営などを取り入れることによって、学校は常に変化しながら発展して、持続的に向上できると思う。」

この学院では、5～6年前に、土地を購入するための資金調達ができず、大変な時期を経験した。結局は長沙市教育局民弁教育基金会から財政的な支援（融資）を受け、困難を乗り越えたそうである。

(2) 湖南電子科学技術職業学院、優秀校、元の長沙電脳専修学院である（2007年まで）。元の湖南省教育委員会主任を院長に、中南大学、湖南大学など重点大学の教授を招聘し、500人の優秀な教師陣を持っている。学生には、「學歷証書+資格証書」の取得を目標にし、特色学科の就職率は95%以上に達成している。

学院の理事長の話によると、「學歷は絶対的なものではない、社会と企業が認めてくれることが一番大切である。教育ブランド（教育ブランド）として社会に定着したら、成功と言える。専修学院は學歷を認定されなくても、特色があれば、生きられる。逆に、当校は専修学院から今年、高等職業技術学院へ認可されたが、天下りの「書記」¹²⁾の派遣を受け入れたことによって、公立校のような道を歩き始めた気がして、学校経営の意欲を喪失した。やはり、政府の関与と管理は少ないほうがいいと思う。

(3) 長沙環球職業中等学校（高等職業教育部）、學歷認定校、1994年学校創立以来、「学校経営方針の策定は市場ニーズを第一に考慮、専門の設置も市場ニーズに密着する」という指導思想に基づいて、「全面+個性+特長」の人材養成模式を一貫している。現在、長沙環球職業中等学校の他に、四川省などにもいくつかの学校を創設し、環球教育集团へ発展している。

教育集团理事長は「100%の就職率で、企業一学校間の共同人材養成計画―「訂単式教育（企業の“注文”による人材養成方式）が成功の鍵だ」と自信満々に断言している。

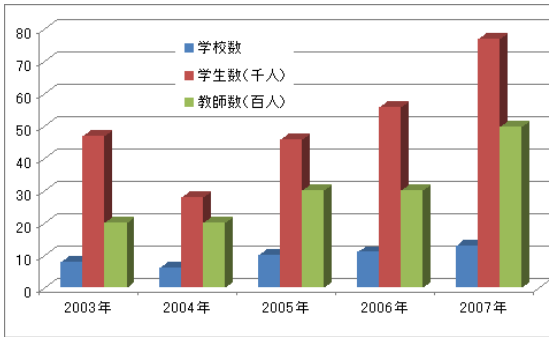
(4) 長沙競男女子専修学院、學歷非認定校、学校の特色は女子教育を専門としている。就職率100%の好評で、人気が高い。しかし、残念なことで、独立校舎を持っていない。

この学院の女性理事長兼院長は元湖南師範大学の教師であり、教育一筋の教育専門家である。彼女は「成功の要因は教育内容と教育の質が一番重要だ。当学院は毎年学生募集と就職活動はしなくても、いつも早めに「満員御礼」になれる。しかし、私には資金の運用能力が欠けているから、学校に借金はなくても、自分の校舎を持っていない。この現状でよければ、学校を持続的に発展ができると思う。もし、今の貸主が今の所へ出て行ってと言われたら、学院を諦めるしかない」と淡々とした口調で話してくれた。

(5) 長沙南方職業学院は汇通実業発展有限公司（投資集団）の投資により2002年に創立した。在学生の数は1,300名から12,600名余りの約10倍に増加している。この学院では、以前に「南方大学」を目指して、民弁本科四年制大学を申請したが、挫折した経験がある。改めて、湖南省政府の「職業高等教育の発展を促進させる」という方針に基づいて、三年制の「長沙南方職業学院」として再度申請し、成功した。

院長は、学校の特色と教育質及び投資会社の資金の確保の他に、①「専家治校、名師治教（専門家による学校経営・管理、すぐれた教師による学校教育・学生育成）」の方針を一貫し、②社会効益を最優先に考え、③市場の要求に積極的に対応する教育方針を堅持することによって、持続的な発展と成功ができるという体験談をしてくれた。

以上の経営者達の話から、成功した経験と学校の経営方針は、独自の経営による資金調達能力、学校の特色（専門・課程設置など）と教育の質（優れた教師陣）、市場のニーズに適合させ、100%の就職率、および厳正な内部管理などが挙げられる。それから、これらの学校の経営者自身は教育事業に対し強い信念のもとに多大な情熱を傾注していることも今回の取材で強く感じた。これも優秀校になるためには欠かせない条件の一つである。この他に、政策をよく理解し、政府から支持を得、政策変化の関連情報を早めに入手することに



グラフ1 湖南民弁高等学歴教育機関の変化表

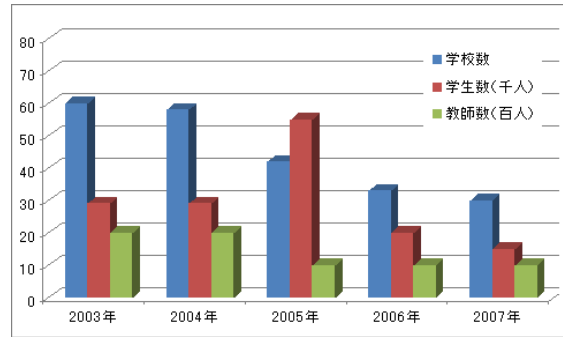
よって、学校の経営活動が順調に進み、困難を乗り越えられる。最後に、指摘しておきたいのは、政府の支持が得られることが不可能であれば、政府の関与を少なくすることが望ましい。これは、民弁高等教育機関の自主性のある発展の最低条件である。

以上のように、政府関係者と民弁高等教育機関の経営者への取材などを総合的に検討した結果、共通点のはっきり見えて来たと言える。それは、仮説1の「民弁高等教育機関の成功の鍵は設置者（資質・人格・能力）、教育内容（課程・学科設置、高い就職率）、資金力（資金調達能力・財政管理）と内部管理（重大事故の防止）にある」をより詳細に考察ができた。しかし、仮説に書いていないが、「政策の有効的な活用」を湖南信息科学技術職業学院と長沙南方職業学院などの事例から見られる。これも成功条件に加える必要があると判断できる。

B 学歴認定と非学歴認定教育機関の役割分担と経営活動

中国の民弁高等教育行政の特質の一つとして、三年制の専修学院・高等職業学院と四年制の本科大学の設置条件などから見て、教育レベル（質）における「抑制策」と、経営レベル（量）における「拡大策」の二元的政策が実質的に実施されている。つまり、4年制大学（本科）を制限し、3年制（専科）高等専門学校の拡大である。

1999年の統計（中国教育事業統計年鑑など）によると、国立本科大学（普通高等教育機関）の597校に対し、民弁本科大学2校、国立専科大学494校に対し、民弁高等職業技術学院は37校（専科・学歴校）、民弁専修学院1240校（専科・非学歴校）である。2004年には、民弁本科大学は9校まで増加したが、まだ極めて少ない。民弁高等職業技術学院は228校に上り、民



グラフ2 湖南民弁高等非学歴教育機関の変化表

弁専修学院は1187校である。

こういう二重構造から、国公立大学と民弁高等教育機関の役割分担論¹³⁾を提起することができる。即ち、国公立大学の特有の役割として、金子元久は、①学術研究、大学院教育の中核、②学部教育の質的な標準の担い手、③教育の機会均等の保証、などであるとしている。これは国家が必要とする人材の養成を目的としている。民弁高等教育機関の役割は、①高度経済発展期で急増する人々の進学需要及び国家財政難の緩和、②社会・地域要求に合わせた応用的な職業高等教育人材の養成をおもな目的としている。これは、国立大学の入学定員の拡大、附属民弁高等教育機関（独立学院）への認可と支持策、専科レベルの民弁学校の地方への移管（中央と地方政府の役割分担）等からも見える。

上記の統計にも見られるように、民弁学歴高等教育機関（学歴認定校）とは、民弁普通高等教育機関（4年制本科、湖南省2校）と民弁高等職業技術学院（3年制専科、湖南省11校）二者があり、民弁高等職業技術学院の数はかなり多い。そして、非学歴高等教育機関（非学歴認定校）は主に専修学院（2～3年制専科、日本の短大・高等専門学校に相当）であり、その数は圧倒的に多い。しかし、近年、国立大学の入学定員の拡大と独立学院の増加及び高卒者数の減少、学歴の問題などが原因で、専修学院の数は減少している（グラフ1-2、表5を参照）。2003年に、湖南省の民弁高等学歴教育機関数は5校だが、2007年には13校（2校は本科大学）へ増加し、学生数も4万7千人から7万7千人7へ増加した。その逆に、高等非学歴教育機関数は60校から30校へ減少し、学生数も2万9千人から1万5千人へ減少した。

以上のグラフに示したように、多くの学生とその親達は、非学歴教育機関より学歴教育機関を選択する傾

向にあり、学生数を増やすには、学歴教育機関のほか有利だと言えよう。

ここで言う民弁学歴高等教育機関とは主に民弁高等職業技術学院を指している。これらの学校は湖南省教育庁の管轄になり、設置基準¹⁴⁾に関する施設に関する要求がかなり厳しい。例えば、「校舎の敷地面積は約10万平方メートルが必要」などの項目がある。これらの学校は施設・設備への投資がかなり大きく、学校としての環境条件は優れていると言える。

しかし、これらの条件を整えても、学校経営は安易ではない。学生の定員割れも少なくない。なぜなら、毎年の学生募集定員の決定権は学校ではなく、教育行政部門(省教育庁の発展計画処・職業教育処)にある。政府は毎年の監査の結果と、その年の高卒者数、国・公立大学の募集人数計画などを総合的に考慮した上で、各教育機関が募集できる人数を決める。つまり、学校の規模によって人数を決めるのではなく、国家の計画によって決められている。このため、今年9月には、政府指定の学生数を超えて「違法募集」をする学校も少なくなかった。その一例として湖南軟件職業学院のように一年間学生募集中止の行政処分を受ける事件が起きた。

それにしても、学歴偏重の社会である中国では、学歴があることは有利であり、学歴校はやはり、学生の募集に有利である。この点では、非学歴教育機関より、学生募集競争に優位な立場に立っている。

非学歴高等教育機関は主として専修学院を指し、長沙市教育局の管轄である。専修学院の中には、教育の質と特色などに魅力があつて、学生が増加傾向にある学校もあるが、特色がない学校は、学生数が激減している。学歴は国家から認められないが、学生の募集と教科課程の設置などは自由であり、施設や設備面に關

する行政の要求も学歴校に比して少ない。原則として、敷地面積は6,700平方メートル以上であれば設置基準を満たしている。しかし、これらの学校のうち約80%は、いまだに借り校舎で学校を運営している。

ところで、学歴を認定されない問題に関して各学校はいろいろな対策を行っている。また各方面からの動きかけと議論もある。筆者が調査した専修学院のうち、多くは、公立大学と提携して、その大学の社会人(成人)教育試験¹⁵⁾或は独学試験¹⁶⁾によって学歴証書を取得している。しかし、これらの学校の一部(例え、長沙競男女子専修学院、長沙明照日本語専修学院など)は自校の卒業証書も卒業試験合格者に授与している。これは現実の社会で、卒業生を雇用する会社や団体がこれらの専修学院の卒業証書を採用や昇給の資料として要求しているからである。現段階では、これらの学校での「学歴」に対する社会的な位置付けがはっきりしていないので、行政管理側でも困惑しているようである。

湖南省教育庁では、2008年7月25日に、『民弁非学歴高等教育機関を整理することに関する通知』を公布した。通知には「各市・州教育局が管轄している非学歴高等教育機関を全面的に整理し、その結果と意見を11月15日までに、公文書の形で、省教育庁の下部組織である湖南省教育庁民弁教育処へ呈示すること」と明記されている。

ちょうど、この頃に、筆者は湖南省長沙市の民弁教育協会が主催する「民弁教育経営者討論会」に参加したが、この情報を知っていた学校もいれば、知らない学校も有ったようである。長沙競男女子専修学院(優秀校・借り校舎)の院長は、「当校では、今年の学生募集も予定通りに完成し、卒業生も企業へ就職が100%内定している。当校の卒業証書は企業に認められ、学

表5 2003—2007 湖南民弁高等学歴と非学歴教育機関の数的変化表

年	学校数(学歴教育機関)	在校生数(万)	教師数(万)	学校数(非学歴教育機関)	在校生数(万)	教師数(万)
2003年	5	4.7	0.2	60	2.9	0.2
2004年	6	2.8	0.2	58	2.9	0.2
2005年	10	4.6	0.3	42	5.5	0.1
2006年	11	5.6	0.3	33	2	0.1
2007年	13 (2校本科)	7.7	0.5	30	1.5	0.1

注：趙雄輝(湖南省教育科学研究所員民弁教育研究所)・「湖南民弁教育持続健康発展に関する思考」(2008年9月)より、「二つのタイプの民弁高等教育機関とも今後の新設はさらに厳しく審査する方針である」とも話した。

生が好評を得ている。もし、校舎などの設備が原因で、学校の存続が認められないなら、廃校するしか他に方法はないと思う。しかし、学生や企業の要望に答えられなくなったら、本当に残念なことである。」と重苦しく発言した。驚いたことに、このような発言をする経営者が多くいた。討論会に参加した経営者の中では、独自の校舎を持っている専修学院は二校しかなかった。その中の専修学院で一校は「高等職業技術学院」という学歴校への昇格が認可されたそうである。

この「民弁非学歴高等教育機関を調整・規範する（整理の基準を明確に）」という指令は、湖南省だけではなく、全国的な動きのようである。最近、広東省では、「専修学院が独自で学歴を授与できる」といううわさがマスコミで報道され、大きな反響を呼んだ。しかし、広東省教育庁がこのうわさを否定した。陝西省では、専修学院に関して、学生募集資格の認定が必要として、認定校の名前を公表している。これは、行政上では、非学歴校に関する制限とコントロールが始まったと言えよう。

それから、政府関係者に取材した際に、下記のことを語ってくれた。

湖南省教育庁民弁教育処李厚德処長は、「民弁高等学歴教育機関は既に13校もあって、学生が今後3～5年で減少していく見込みがあるので、今後の増設は不可能である。民弁高等非学歴教育機関は二種類に分けられる。一種類は専修学院で、かつ独自の校舎がある優良学校である。これらはしばらくの期間は現状を継続できる可能性があるが、独自の校舎を持っていない学校はその他の各種学校（独学助学機構など）へ変更して行きたい。政府の方針では、今後、民弁非学歴高等教育機関をなくする方向へ持って行こうと考えているかもしれない。いま、市・州にあるこれらの学校を整理しているが、専修学院を全部無くすという政策ではない」と話していた。

湖南教育科学院の張学軍院長は、「今後、民弁の高等学歴教育機関（主に高等職業技術学院）だけに限らず、公立の高等学歴教育機関でも、学生定員割れなどによって、学校経営が継続できなくなる可能性がある。よって、民弁の非学歴高等教育機関の生存空間はもっと狭くなっていくだろう。すぐれた特色がなければ各種学校へ変更していく道しかない」と沈重な面持ちで語ってくれた。

しかし、長沙市民弁教育協会の李俊年秘書長は別の

意見を持っている。彼の話によると、教育機関は、これからはまさに市場検証の段階に入り、学歴校でも非学歴校でも成功と失敗の可能性がある。学歴校は施設面では優れており、資金の投入もかなり大きい。しかし、国家から学生募集数の枠（上限）及び教育課程の設置基準などが制限されているので、経営に支障が出る学校も出て来るだろう（学歴校の一つである長沙社会安全職業技術学院は廃校になる予定である）。逆に、非学歴校では、施設の投資が少なくても、学生の就職率が100%であれば、学生募集には困らないし、学歴がある他の大学と提携できれば、かえって、うまく経営ができるかもしれない。

以上の取材にも挙げられたように、「学歴の有無は学校経営活動に大きな影響を与えない」という意見もあり、「学歴がなければ、一般的な各種学校に過ぎない」という指摘もある。そして、成功の条件の一つとして、「学歴認定校である」とははっきり答えた方もいる。すなわち、学歴認定校であれば、学生募集などの面に有利であるため、学校経営にも有利だと言える。しかし、一部分の特色がある学校は、就職率が高いなどの原因で、学生募集に苦労しない故、学校経営に影響していないので、非学歴認定校として不利だとは断言できない。しかし、消費者・政策環境などの方面から見れば、やはり、「学歴の有無は学校経営活動に多少影響を与えている」と言える。

これは仮説2の「学歴認定校か非学歴認定校かにより、学校経営方針は大きく変わり、学校経営にも大いに影響する」を考察すると、現実とは完全一致していないが、程度の差を考えなければ、成立すると考えられる。

筆者は学歴の有無は学校経営に影響を与えるが、独自の校舎があり、資金に困らない、そして市場ニュースに適合できる民弁学校が最後に生き残ると指摘したい。そして、いずれにしても、政府の支持と政策を有効的に利用できることが成功の要因の一つだと言えるのではないかと。

最後に、学歴校だろうが、非学歴校だろうが、それぞれの学校は、日本の私立大学、私立短期大学及び専門学校のようにしっかりと社会に定着し発展できるかどうか、今後の研究課題として考えたい。

C 共通する成功条件

上に述べたように、学歴校と非学歴校でそれぞれ、

成功している学校がある。政府がこの二種類の学校の存在を市場に任せることができれば、そして非学歴校を行政命令で強制的に廃止させる方向へ持っていかなければ、いずれも、生き残ることが可能である。その生き残れるあるいは継続的な発展が期待できる学校は必ず共通な「秘密兵器」すなわち成功の条件（要因）を揃えている（表6を参照）。

表6より、下記の三つのことが分かった。

まずは、学校の設置場所である。「省城（湖南省の省会、すなわち長沙市）」に設置しなければ、学生の募集が不利になるので、民弁学校は省城に集中している。第二は、何よりも、政府による政策リスクのこと。具体的に言えば、専修学院に関する政策変動が挙げられる。90年代に、国公立高等教育機関数がかなり不足していた。民弁高等教育機関の専修学院の設置が条件さえ適合していれば、学校の設立は簡単に認められた。しかも、学歴の問題を配慮し、1996年湖南省教育庁の管轄で、省教育庁から各専修学院の合格卒業生に学業証書を与えていた。2~3年後には、この制度は廃止され、国家学歴証書の統一試験が試行され、統一の卒業試験に合格すれば、学歴証書が授与された。しかし、この制度も、4~5年前に廃止された。専修学院の学生は卒業しても、国家が認める卒業証書がもらえなくなった。専修学院は名実とも非学歴認定校になってしまった。この学歴の問題は専修学院が抱える大きな問題である。このような政策変動の情報をいち早く把握し、対応策を準備できなければ、「成功」とは言えない。第三は、「教職員の不安定」は学校の最大の問題という回答が最も多い。これはいかにして、優秀な教職員を確保するかが学校経営成功への最も重要な鍵と言える。中国の民弁学校の教師は公立校とは違い、公務員ではない故に、転職が多く、社会的な地位や保障も違っている。それに、国立大学の教師は基本的には、民弁学校で科目を担当すること（兼任）が禁止されている。

これらの事情を整理すると、成功の共通条件とは
 (1) 経営者は他人との提携・協力ではなく、独自で経営活動と意思決定を行っている。尚、経営者は学校経営を教育事業として考え、熱意と理念を持っている人である。(2) 特色ある教育内容と学科の設置・課程の設置が市場の要求に適合し、高い就職率を達成すること。(3) 独自の校舎を持ち、資金調達能力を有し、健全な財政状況にあること。(4) 優れた教職員を安定して確保し、学校内部管理の公正化と透明化を進め教

育の質の向上に常に努力すること。(5) 政府の支持を得て、政府の政策を有効に活用し、政府関係者との人脈及び政策変動に関する情報源を持っていること。

(6) 学校の設置場所は、都市の中心地にあることなどが挙げられる。

IV 民弁高等教育機関経営の失敗（廃校）の事例とその要因

民弁学校の設置基準に、「学校の経営活動を中止する（廃校）ときは、下記の三つの理由のいずれでなければならぬ」と明記してある。

- 1 学校の規定（設立規約）に基づいて、廃校する時（学校自ら廃校を選ぶ）
- 2 学校経営許可の取り消し処分を受けた時、または許可（一年一度更新が必要）が更新されなかったとき（行政命令で廃校となる）
- 3 債務超過により、経営活動の継続が不可能になった時（資金的な理由で廃校になる）

この三つの要因の中で、1による廃校は設置者の後継者がいないが大きい原因であるため、本稿は2と3を分析することにする。

そして、ここでの「失敗」とは学校経営活動の中止、つまり、廃校或は廃校見込みを指している。

A 学校経営許可の取り消し処分を受けたり、または更新されない事例

中国の民弁学校は、一年に一度、省または市の教育局による学校経営と管理状況の監査が行われている。その結果、「合格校」以上の評価なら、許可の更新ができる。しかし、監査では合格と評価されても、監査当該年度中に、重大な違法行為や、あるいは突発的な重大事故が発生した場合は、「一票否決（1件の重大な事実だけで、学校の存続を否定される）」になる可能性がある。また、「年検」によって、監査事項で多くの不適格な点を指摘された場合、あるいは、すでに学校の運営を停止している場合は「不合格」と判断され、公表される。2007年の長沙市教育局の「年検」結果では、14校が「不合格」であり、経営活動を中止させられた。これらは全て廃校になった。

中国における民弁高等教育機関経営に関する実証的研究

表6 民弁高等教育機関経営者アンケート集計表(12人)

質問	選択項目	回答人数	備考
学校創立年限	2年以上	1	
	5年以上	3	
	10年以上	8	
学校設置類型	国民個人	8	
	企業投資	1	
	株式	2	
	社会团体	0	
	法律規定通りのその他の類型	1	
学校所在地	省城(長沙市)	8	
	県城	2	
	地方中心	2	
	郷鎮	0	
学生規模	10000人以上	1	
	5000人以上	1	
	3000人以上	2	
	2000人以上	4	
	1000人以上	3	
	500人以上	1	
学校最大の問題点	施設条件悪い	2	
	資金嚴重不足	3	
	学生募集困難	3	
	教職員不安定	4	
経費来源	学費	11	複数の選択肢を選んだ学校がある
	銀行融資	1	
	民間融資	1	
	企業等の投資	2	
求める資金の拠出元	銀行融資	5	
	民間融資	0	
	企業等の投資	4	
	寄付	1	
	上場	2	
学校の施設(校舎)の状況	学校所有	5	
	一部学校所有・一部借り	1	
	借り施設	6	
教育行政部門への期待	公立学校との同等の政策待遇	7	答えなかった学校もある
	学校の自主性の確保	2	
	民弁教育協会の役割を重視	1	
学校の展望	規模の拡大	1	
	質の向上、特色の形成	10	
	現状を維持、成り行きのままに	1	
民弁学校の最大の問題点	政府支持不足、政策変動が大きい 学校経営	6	複数の選択肢を選んだ学校がある
	コストの増大・融資難	4	
	教職員不安定	2	
	学生減少、市場リスク大きい	2	

今回の取材で、政府の関係者が重大事故の例として話してくれたのは、今年10月に発生した湖南軟件(情報ソフト)職業技術学院における「違法学生募集」事件がある。この学校では、2008年の計画(学歴授与可能)の学生募集数は2000人であった。しかし実際には、4000人の学生を募集した。学生は入学後、2000人しか学歴証書がもらえないとわかり、学内で大きな問題になった。2000人の学生が長沙市の中心地で抗議のデモ活動を行った。これは地方紙『湖南日報』に報道され、「一年間学生募集禁止」という行政処分を受けた。このほかに、この2000人の学生の学費を全額返済するように行政命令が下り、学校は混乱状態となった。

湖南省教育科学研究院民弁教育研究所趙雄輝所長の話によると、「これらの処分は違法募集のほか、経営者の学費持ち逃げ、教科書に海賊版(無断複製の著作物)を使用などの違法行為や、学内管理の不行き届きに起因する学生死亡事故(施設の不安全事故、食物中毒、暴行、武器の校内持ち込み、自殺など)の事件も学校の経営活動に悪い影響を与える。また、重大事故の場合は学校経営を中止せざるを得なくなる」とのことである。

長沙文理專修学院(廃校)の元院長の話によると、この学校は四人の共同経営者がいて、皆の意見が一致しないことが多く、学校の経営活動にかなり支障を及ぼした。また、この四人は大学教授で、経営手腕に問題があり、学生募集に失敗した。最後には、学校を廃校するしかなかった。

長沙民弁教育協会秘書長の李俊年は、「民弁学校では、火災を発生させてはならない。死亡事故を起こしてはならない。裁判沙汰の訴訟を起こしてはならない。内部紛争も起こしてはならない。マスコミに巻き込まれるな!(起不得火、死不得人、打不得官司、搞不得内耗、惹不得媒体)」と言う五つの「NO」を民弁学校によくある事件や事故による挫折と失敗の例として総括してくれた。

すなわち、民弁学校の成功には共通する条件がたくさんあるか、失敗の要因はそれぞれである。例え、成功条件をすべて満たしても、突発的に不慮の事故が発生したら、それが失敗の原因になる可能性が高い。勿論、これは内部管理の問題にも関連するが、事故防止の対策と緊急応対措置の策定は日頃から常に怠らなことが安定した学校経営につながって行くと言える。

B 債務超過になり経営活動が継続できない事例

財務管理は経営の基本であり、経営方針は財務状況によって決定するものである。

表6に示したように、民弁高等教育機関の最大の問題の一つは「資金不足」である。学校経費の出所は主に学生納付金に頼っている。筆者が経営している学校—A校では、「借り校舎時代(1996—2005)」に、学生納付金に対する依存度は100%である。

A校の2001年度の収支割合を下記の円グラフに示す。2006年4月、企業(関連企業)と個人投資により独立校舎を完成した。中国の民弁高等教育機関では、政府からの財政支援、つまり「私学助成・補助金制度」がなく、銀行による融資も極めて困難である。多くの学校は学生納付金収入だけで学校を運営しなければならない。多くの学校では、厳しい経営状況の中で、校舎の建設や、教育質の向上と研究開発に使える経費さえ極めて少ない。

表7のA校の運営収支項目・比率一覧表が示しているように、A校の支出構成比率の中で、人件費は45%を占め一番多い。校舎の賃借料は30%と二番目に高率である。その反面、教育研究開発費はわずか3%でしかない。この結果、教育レベルの向上と教育の質の確保が困難であることが理解できる。

また、収入は学生納付金に100%依存しているので、学生の獲得と増加がA校の生き残る唯一の方法であると指摘したい。しかし、現状では、学生納付金収入で学校の日常的な運営(経常費支出)は可能だが、基本施設・設備への資金投入は不可能である。そして、教育の質を向上するための優秀な教師の確保にも影響を与えている。表6に示したように、多くの学校経営者は将来の展望とは「教育の質」と「教育の特色」に力を入れることが重要である。と答えているが、資金の保障がなければ、優秀な教職員の確保や教育の特色を持つことは難しい。

今回の取材で、長沙科学技術專修学院の院長との面談したとき、「資金的には苦しいが、学校創りに悔いはない」と話していた。この言葉からでも民弁学校経営者たちの群像が目に見えて来る。

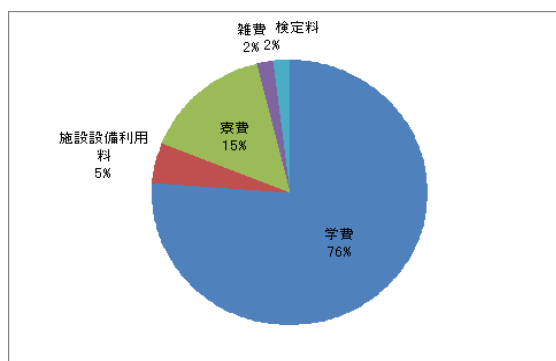
1995年に、現任の院長が政府の公務員を辞め、以前から抱いていた教育に対する関心と、社会が教育の現場に対する要求に答えるために、学校経営者に転身して13年になる。以来、一筋に民弁教育事業に全精力と資金を注いで来た。今年、当学院では、経済管理学部、

中国における民弁高等教育機関経営に関する実証的研究

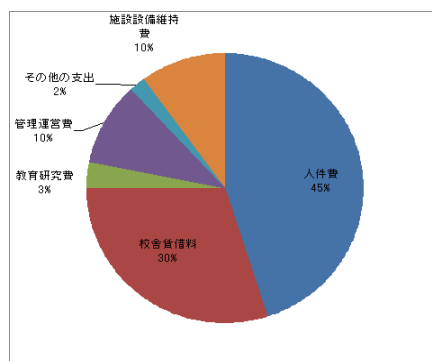
社会科学学部、外国語学部、芸術学部、機電工学部、情報システム学部などを設置している。教職員は100名余り、しかし在校生は800人余りしかいない。新入生を1000人予定したが、大幅に定員割れして300人しか募集できなかった。学校経営は赤字の状態である。

「来年の学生募集が計画通りに行かなければ、学校経営は続けられなくなる。それでも後悔はしていない。私の失敗と言えば、資金面の工夫が足りないことと、市場予測の外れた」と院長は重い口調で語った。

この学校は1995年から2005年の間に、順調に発展して来た。学生数も100人から1800人まで増加して来た。しかし、借り校舎であるので増築などができない。故に、学生の増加と共に、校舎の移転も頻繁に行っている。話によると、校舎移転に伴うコストがかなり大きい。大きな出費だけではなく、学生も精神的に不安定な状態を感じ、2005年から学生数も1800人から1500人、そして、1000人までに減少した。学生数が一番多かった3年前から仕方なく、学生と教職員を二箇所の



2001年度A校収入明細と比率グラフ



消費支出明細と比率グラフ

表7 A校運営収支項目・比率一覧表(2001年度)

帰属収入の部		消費支出の部	
科目	構成比率 (%)	科目	構成比率 (%)
学費等納付金	100	人件費	45
学費	76	教員人件費	30
施設設備使用料	5	職員人件費	10
寮費	15	退職金・福祉厚生金	4
雑費	2	その他の人件費	4
検定料・手数料	2	役員報酬	2
寄付金	0	賃借校舎(施設)料	30
補助金	0	教育研究開発経費	3
資産運用収入	0	管理運営経費	10
事業収入	0	その他の支出	2
雑収入	0	借入金等利息	0
帰属収入 合計	100	施設・設備関係支出	10
基本金組入額 △	10		
消費収入 合計	90	消費支出 合計	100

注：「基本金（建設発展運転基本金）組入額」・「消費収入計」の割合は、帰属収入に対する割合である。尚、「消費収入」と「消費支出+基本金組入額」の構成比率を考える場合は「基本金組入額」の比率は総支出比率に占めるので、他の支出項目の比率は減少することになり、減少額は基本金組入額に相当する。

校舎に分割した。管理面の問題も増加し、管理費も倍増した。今まで、校舎を建設するために、留保していた資金の大部分を無駄に使ってしまった。銀行から融資を受けることを検討したが、できなかった。今回、2000人を収容できる大きい校舎を長期借用する契約を結び、校舎建設のために蓄えていた資金を全て使って、高等教育機関としての施設に改造した。しかし、募集した学生数は予想に外れて少なく、負債が増加し経営は窮地に追い込まれている。

ちなみに、この学校は、内部管理と学生の就職確保に関しては申し分のない優良校であり、長沙市教育局から「優秀学校」として評価されたこともあった。

この「賃借式（借り校舎）」の学校では、校舎の問題が原因で廃校になってしまう経緯がこれで理解できるが、独自の校舎を所有している学校の場合でも、莫大な借金を抱え、政府や企業からの支援を得られず、しかも、学生数が定員を大幅に割り、経営が破綻して、倒産・廃校もありうる。

2002年7月25日の『湖南日報』で、湖南省教育庁が公告した廃校リストにある湖南法商專修学院もその一例である。1997年に、ある建築会社の経営者が民弁高等教育機関を設立した。2,000人を収容できる独立校舎を2年かけて建築した。そして、全財産を投入し、さらに銀行の融資（企業の名義で、約2,000万円）により一流の設備も備えた。しかし、第1期生の学生は200人しか募集できなかった。それに、第1期生の多くは入学してまもなく、他校へ転校して行った。「立派な」校舎は空になって、建物の借手も新たには見つからずに挫折した。

一般的に、学生募集は学歴校が有利であると言われている。しかし、長沙社会安全職業技術学院は学歴校であるが、2008年現在、在校生はわずか500人しかない。「準廃校」リストに載せられ、湖南省教育庁から国家教育部へ「廃校予定校」として届け出がされている。

「せっかく、学歴校として、認可したのに、無駄だ」という声も聞こえて来る。このような学校は、専門性が高く、特色もあり、社会からは学生の数より質が求められている。これは、専修学院の形で運営すれば、成功していたと思う。学歴校になるために、土地と校舎を基準に満たすことが必要で、莫大な借金を抱えたが、学生は目標数を募集できず、諦めるほかなかった。これも一つの「盲目求大」（客観的な事実に着目せず、主観的に大きな目標を追い求める）の典型的な例であ

る。

これらの学校の事例を見れば、資金面の原因のほか、市場などの予測の誤りや、経営者の学校経営の方策と決断の誤りなどが指摘できる。

C 失敗要因のまとめ

湖南省教育庁発展計画処劉少波処長の話によると、失敗の原因は基礎条件（資金、施設、教師）の悪化、学校環境の不備、地理条件が挙げられる。

長沙市民弁教育協会李俊年秘書長は、①指導思想が不明確 ②内部管理が不適切 ③設備が充実していない、資金の補充が出来ない ④社会と市場ニュースに適合しない⑤教育の質の低下、などの失敗の原因を挙げた。

長沙市教育局社会力量办学処王瓦利処長は、「学校設置者の開設の目的、動機と学校発展の普遍過程に一致しない。投資を早めに回収しようとすれば、必ず失敗する。設置者自身が教育のルールと学校管理の知識、手法を知らないのに、学校を設置・運営することすなわち教育を知らない人が教育を行うことが一番困る。最後に、法律に従わない、国の法令を守らない学校経営をすると、学校は廃校になる大きい原因だと指摘した。

長沙市教育局安全保衛処戴偉軍処長は、失敗校の原因は主に、①経費の不足、資金調達できず ②院長人選の不適切（人格的魅力、能力の欠無など）であると言う。

以上の意見と事例を分析すると以下の失敗の要因が挙げられる。

失敗の要因とは、1、経営者（設置者）の不適切 2、資金不足と資金調達できず 3、経営決断の誤りと運営の失敗 4、違法行為による重大事件の発生 5、学校の特色が無い、教育の質の低下 6、学生募集の失敗 7、内部管理の不適切などによる緊急事故の発生 8、学校の地理的条件、が挙げられる。

おわりに

筆者は「湖南省の民弁高等教育に関する主な政策・制度とその実施時期・評価」について、政府関係者12名にインタビューをした。12名の中の10名は、「民弁教育発展の促進に関する決定」湖南省人民政府発令・2008年1月7日（1号令）と『「教育強市・創

業富民（教育によって市を発展させ、創業によって民を豊かにする）」に関する決定（『湖南省の「教育強省」の決定』2007年18号に基づく）長沙市委・長沙市人民政府発令・2008年10月2日、の二つを挙げている。

特に、「1号令」¹⁷⁾に関する評価がよかった。湖南省民弁教育協会肖正求副会長の話によると、教育問題は思想開放に関わる重要な問題であり、この1号令はまさに開放思想の号令である。この1号令が着実に実施されているかその状況を監督することが協会の任務である。

長沙市教育局社会力量办学処王瓦利処長等数人が「この1号令は全国を沸き立たせた。民弁学校の「位置付け」に大きな進展が見られ、大きな歴史的貢献をした。これは民弁教育機関を従来の「民弁非企業機関」から「民弁事業機関」に属するように定性変更した」と、期待を持って歓迎している。

このように、政策上では、湖南省・長沙市政府が民弁教育の促進にかなり力を入れていることは確実である。学歴教育の民弁高等教育機関への支持と奨励策（湖南省では500万元、長沙市では200万元の奨励基金）も公表した。

具体的に言えば、促進と同時に、非学歴教育の民弁高等教育機関に関する厳しい「規制・管理」も見えて来た。まさに、民弁非学歴教育高等教育機関（主に専修学院）の発展方向を各学校経営者が真剣に考えなくてはならない時期が到来した。また、政府関連部門もこれに関連する政策の提示が急務であると言っている。

今回全面整理によって、将来はごく一部の校舎があるか、あるいは「優秀学校」としてランクを付けてされている専修学院しか存続できないだろう。従来の関与しない「放縦策（ノーコントロール&ノーサーポート）」から管理・監督・整備まで厳しく制限する「抑制策（コントロール&ノーサーポート）」へと方針が変更された。これも市場経済教育体制から計画管理教育体制への揺り戻しが始まっている証拠である。

政府は民弁教育に対し政策で支援し、制度化をする方針に変わりはないが、具体的な実施の段階では、基本方針と矛盾する部分もかなりある。それに、非学歴高等教育に関する政策環境はかなり悪化している。これは政策変動の結果であり、容易に回避できるものではない。

唯一、この政策の変動に対応でき、乗り越え、さらに、政策を有利有効に利用できるのは、学校の知名度

の向上と確実な資金力の増強であると考えている。しかし、政府による政策保障と支持が最終的に得られなければ、持続的な発展は期待できないと断言できる。

結論として、民弁高等教育機関の持続的に発展するためには、下記の条件が必要である。

- (1) 経営者の教育理念、熱意と優れたリーダーシップ及び財源確保の経営業務能力。
- (2) 市場のニーズに適合する人材の育成、特色ある教育の実施、教育の質の向上のために優秀な管理者と教師を確保。
- (3) 健全な財務管理及び学校発展と政策変更に応じて、資金の補充ができる投資・融資ルートの確保と開拓。
- (4) 日頃から法律を遵守し、無事故の対策をたて、事前の教育と予防を行う。
- (5) 政策の変更に対応できる人脈関係と体制作り、政策を有効的に活用。
- (6) 市場を十分に調査・把握することによって、長期目標をたてて、学校の各発展段階に適合する計画と経営方針をたて、粘り強く着実に短期目標へ向かって一步一步進める。

(1)～(4)は仮説1に提示したが、(5)と(6)は成功と失敗の事例を分析してから得られた結果である。それから、現在の非学歴教育機関に対する厳しい政策環境の中では、仮説2に提示した「学歴認定校か非学歴認定校かによって、学校の経営活動に大きい影響する」が成立できると言えるが、以上の条件さえ揃えば、非学歴教育機関でも成功する可能性があると言えよう。

本研究では、具体的な事例調査と取材によって、当初の仮説1と仮説2の考察と検証を進めながら、最終的には予想外の展開が得られたと考える。

註

- 1) 篠原清昭「中国の教育の市場化にみる社会主義的教育政策の転換」『岐阜大学教育学部研究報告・人文科学』第55巻 {第1号} (2006) p174
- 2) 卒業すると学歴が認定される学校でその教育を学歴教育と呼ぶことにする。
- 3) 卒業しても学歴を認定されない学校、その教育を非学歴教育と呼ぶ。
- 4) 国立大学が施設・教員・教育内容などを提供し、個

人或いは企業が独立財政で経営する一種な民営高等教育機関である

5) 主な理論研究の著書としては、①胡衛主編『民営教育の発展と規範』(2000)、②陳桂生『中国における民営教育の問題』(2001)、③胡衛・方建鋒等『民営学校の運営』教育科学出版社(2006)、④張劍波『民営高等教育機関の持続的な発展に関する研究』国防科学技術大学出版社(2007)、⑤張学軍『民営学校師資建設研究と実践』湖南科学技術出版社(2008)などが挙げられる。論文としては、①黄藤・王冠「中国民営学校経営運作方式初探」『民営教育研究』No4(2004)②浙江樹人大学学報「教育制度と政策面の民営高等教育の発展地位」(2006・1)等が挙げられる。

6) 閻凤桥・市涓「中国民営高等教育研究：歩み・比較と展望」『高等教育研究』2005年5期

7) 著者の背景を見れば、関連政策の制定者、民営学校の校長及び大学の学術研究者などである。これらの研究は、それぞれの立場と角度で書かれた文章であるが、ある方面の参考価値があると言える。しかし、これらの研究は一部分には客観性と中立性に欠け、一部分には実践的な指向は明確であるが、理論的な研究が不足しているものがある。その他にも理論的な研究であるが、実践的な指導意義に欠けている。研究者である胡衛・方建鋒等の『民営学校の運営』(2006年)では、従来の民営学校の「管理」という概念を「運営」に絞って、民営学校の特色、組織、教師管理、課程設置、財務管理、重大事故の防止と処理などをミクロ的な視野で項目別にして、「学校運営」全般を記述している。

「学校の特色」という章では、「特色への評価は、学校が追求する教育思想への分析」と指摘し、その具体例の一つとして、「北京市第十五中学校の校長の人格魅力」を記事にした資料を取り入れたが、関係論述と分析が足りない。

8) ここで、日本の「私立学校」と同じように、中国の「私立学校」を理解しては誤解が生ずるので、中国の「私立学校」の定義を簡単に説明しておく必要がある。中国の「私立学校」は広義には「民営学校(中国語：民办学校、直訳：民営学校)」・「社会諸勢力営学校(中国語：社会力量办学)」・「私立学校」と定義される。しかし、狭義の「私立学校」は歴史的には外国籍の宗教系学校を呼ぶ場合が多く、公式の法規や文章で「私立」と分類されることは少ない。さらに、「民営学校」と「社

会諸勢力営学校」の違いについては明確ではない。前者は慣習上の用例として日常用語的であるが、後者は1982年憲法により登場した新語であり、政策上、法規上の官庁用語としてのなじみが薄い。したがって、私立学校は一般には「民営学校」と呼ばれる⁸⁾。この「民営」は語源的には、「民」(people, social sources)による「開設(創設)と経営(運営)」の意味をもつ。この意味では、中国の私立学校は、国際的な共通用語としてのPrivate schoolではなく、People-founded School或はnon-governmentと解されるといえる。よって、筆者は「民办(辦)」を「民営」に訳すよりも「民営」にしたほうが誤解を防ぐことができ、本稿では「民営」を使うことにした。

9) 葉欣茹「我国各地区高等教育發展水平現狀分析」『高等教育研究』1996.5、附録資料1を参照

10) http://www.jcbus.co.jp/_map/hunan/index.htmより

11) 長教通(2007)144号長沙市教育局「2007年度民営学校の年度検査に関する通知」より

12) 湖南省では、民営学歴高等教育機関に、2007年から、退官した政府の官僚を一人「共産党書記」として、派遣する制度になっている。

13) 市川昭午『高等教育の変貌と財政』p129

14) 国家教育部[2000]41号文『高等職業学校設置基準(試行)』2000年3月15日実行を参照

15) 社会人教育試験(成人試験)制度とは社会人向けに大学の入学試験があり、合格者はその大学で学習し、卒業試験に合格すれば、その大学の「成人教育」卒業証書を取得する制度である。

16) 独学試験制度とは学習者が独学により、国家或は省の統一試験を受験し、大学卒業と同等の単位を取得すれば、独学試験の指定校(大学)の「独学」学歴証書の取得ができる制度である。

17) 『湖南省人民政府民営教育發展を促進する決定(湘政発[2008]1号)』を「1号令」と略す。