

第2回

既存の大学に対する 営利大学による挑戦

Bruce Henry Lambert

ストックホルム・アントレプレナーシップ研究所教授 / Helpnet社常務取締役

高等教育は、これまで大学によって支配されてきた。しかし、大学による長きにわたる独占は、今、崩れようとしており、新しい競争が急速に芽生えつつある。ところが、高等教育全体を自らの支配領域としてきた大学と教授陣は、往々にして変化に抵抗する。最近の高等教育分野での重要な課題として、機関や課程相互の競争が国際化していること、学生の選択可能な範囲が広がっていること、社会との交流が強化されてきていること、教育の質と効率が改善されていること、などが挙げられる。

激化する競争

新しい教育機関は国内から誕生する場合もあれば、外国から参入してくることもあり、新しい教育システムについても、自国で独自に構築する場合もあれば、外国の事例をもとに構築する場合もある。また、その運営主体は国や自治体といった公的機関の場合も、私立の非営利機関や、営利企業の場合もある。さらに教育スタイルも通学型かもしれないし、遠隔教育かもしれない。また、授業は同時代的かもしれないし、異時間的かもしれない。

新規参入者は、新しい教育手法、対象、価格設定、教育内容などを採用して登場してくる。例えば、営利大学であるアメリカのピープル大学が登場したときは、その20,000名の講座の中に「社交ダンス」や「キルトの縫い方」などの授業があることが話題になった。なお、ピープル大学はあまり長続きしなかった。

世界的に高等教育業界の主役が代わりつつある今、ヨーロッパの国々の中

には、伝統的な大学が政治力や嘲笑的な宣伝活動を使ってその流れに抵抗し、新規参入者に対する障壁を設け、授与される学位や使える名称を制限させているところもあり、国内発の新しい機関が「大学」の名称を使うことが難しかったり、不可能であったりすることもある。しかし一般に学生は、新しくより実務的な高等教育機関を高く評価する。現在のグローバル化が進んだ環境にある学生は、自分の需要を満たすことのできない地域から移住することが容易であるため、多くの地域で人口減少が深刻な問題となっている。特にヨーロッパでは移住が非常に容易になっており、高等教育業界の競争は激しくなっている。これは高等教育機関に対する大きな試練であり、しかも長期にわたって続くだろう。

企業による大学運営

企業や政府機関に対する教育を提供する市場はグローバル化し、また大きく

拡大している。しかし、より大きな変化は既存の高等教育機関に類似する機関に見られる。私営企業による大学運営は特にアメリカで大きく花開いているが、日本を含むその他の国でも増加している（例えば、2004年に創設されたLEC東京リーガルマインド大学は2005年末には14キャンパスに拡大しており、2006年にはさらに3つのキャンパスを開校する予定である）。

このような大学は通常「営利大学（for-profit universities）」と呼ばれることが多いが、「企業大学（corporate universities）」、「私有大学（proprietary universities）」、「教育会社（educational companies）」、「独立大学（independent universities）」などと呼ばれることもある。社会に受け入れられやすくするためには、既に一般的に使われている名称である「私立大学（private universities）」という名称を使い、非営利の私立大学との区別は非営利の私立大学の方に任せてしまう戦略をとることも考えられる。

この業界は一般に「教育訓練サービ



筑波大学大学院経営・政策科学研究科修了、1998年英国オックスフォード大学経営管理学研究科より経営学博士を取得。同課程中に早稲田大学大学院商学研究科に特別委託研修生も経験。現在、ストックホルム・アントレプレナーシップ研究所教授、Helpnet社常務取締役兼任。戦略論、知識社会化、地域発展論が専門であり、日本の構造改革特区に精通。

ス(Education & Training Services)、という高等教育だけではなく、初等教育や中等教育の生徒が利用する訓練システムや、趣味の稽古も含めた名前で括られることが多い。JBL Associatesが行った調査によれば、アメリカには2年以上の学位訓練(準学士[Associate]、学士

[Bachelor]、修士[Master]、博士[Doctor]を提供する営利の高等教育会社が約1,000社存在する。これらの大学の多くは上場しておらず、完全に非公開である。大学レベルの教育を提供している上場企業のうち、上位13社の時価総額は440億ドルを上回り、上位9社はそ

れぞれ時価総額が10億ドルを超えている(資料参照)。

学生数においてアメリカ最大の大学であるフェニックス大学も、上場企業により運営されている。フェニックス大学は20万人の学生と、1万7,000人の教員(その多くが非常勤である)を抱え、90のキャン

資料 大学を運営する営利企業の概要(2005年末時点)

企業名	営利高等教育事業	シンボルコード	時価総額 (単位 = 億米ドル)
アポロ・グループ	フェニックス大学、フェニックス大学オンライン、プロフェッショナル・デベロップメント・インスティテュート、ファイナンシャル・プランニング・インスティテュート・カレッジ、ウェスタン国際大学	APOL	110
キャリア・エデュケーション	ギップス、アメリカン・インター・コンチネンタル、コロラド・テック、デザイン&テック国際アカデミー、サンフォード・ブラウン	CECO	32
コリンシアン・カレッジ	コリンシアン、エベレスト、ロードス、タイタン、他	COCO	11
デブライ	デブライ、ロス、ディコネス・コール・ナーサリー、他	DV	15
エデュケーション・マネジメント	アルゴシー、アート・インスティテュート、ブラウン・マッキー、他	EDMC	25
ITTエデュケーション・サービス	ITTテクニカル・インスティテュート	ESI	28
ラレート・エデュケーション	シルバン、ワルダン大学、他	LAUR	26
ストレイヤー・エデュケーション	ストレイヤー大学、ストレイヤー・オンライン	STRA	14
ワシントン・ポスト	カプラン、コンコード・ロー、他	WPO	35

高等教育部門についての推定額。ワシントン・ポスト社全体の時価総額は73億ドル。

パスと154の学習センターを運営している。親会社であるアポロ・グループの売り上げは年間2億ドル以上で、その時価総額は約110億ドルである。オンライン教育を提供しているフェニックス大学オンラインは、2004年までは別個に上場しており、その時価総額は100億ドルに達した(この後、大規模な自社株買いが行われた)。教育は重要な産業であり、大きな利益を生み得るのである。アポロ・グループの成長は目ざましく、株式公開時の株価0.72ドル(株式分割に伴う調整を含む)であったのに対し、2005年12月中旬の株価は65.92ドルに達した(かなり儲けた投資家がいるはずだ)。

研究や教育にはお金が絡むべきではないと主張する方もいるかもしれないが、教室やオフィスを建てたり、冬に暖房をつけたりするために、お金が必要であることは明らかである。教員も生計を立てる必要があり、そのためにも報酬が支払わなくてはならない。伝統的な大学の間でも給与に関する競争は存在し、トップの教授陣は多くの報酬を得ている今、さらに、これにノーベル賞の賞金が加わる場合もある。新規参入機関は、例えば年100万ドルずつ支払うことなどによってトップ学者、思想家たちを集めることができれば、教育業界での地歩を固め、また、

大きな宣伝効果を得ることができるであろう。ベースボールのスター1人分の給与で、教育機関は1ダースのトップ思想家を揃え、学界のメジャーリーグ入りをすることができる。

それではなぜ、営利大学を成功裏に運営することができるのであろうか。さまざまなビジネスモデルが存在するため、この問いに答えることは容易でない。営利大学の多くは研究せず、教育に専念している。営利大学は、抽象的な学問を教えるより先仕事を、または技術を習得することを目的とした講座を提供することが多い。そのため、営利大学は労働市場の状況や教育の需要により素早く対応する必要がある。講座の多くは、伝統的な大学に通うようなフルタイムの若者ではなく、比較的高齢で、既に働いているパートタイムの社会人向けに提供されている。新しい機関の多くは価格、実用性、利便性(大きなキャンパスを準備する代わりに、時間借りしたオフィスなども利用し、数多くの学習センターを運営している)において既存の大学と競争することが十分できる。

一部の大学が研究を行わないことは問題だろうか。大学で行われる研究の多くは、広く興味を持たれているわけでも、特に質が高いわけでもない。そもそ

も、多くの大学は研究成果が即時に共有されるシステムから、より独占的なシステムに移行する方向にある。教育に専念する大学であっても、図書館や雑誌の購読、オンライン・データベースに予算を割くことで、最新の発展について情報入手することは可能である。強制的な研究義務から解放された教員は、学生の成長やニーズにより応えることができるかもしれない。大学外の近隣社会や就職した卒業生との交流を持ち、このような外部の人の声を授業に組み込むことで、より実用性のある教育プロセスを実施することができるかもしれない。有用な研究ができる者もいるであろうが、高等教育に携わる者すべてが、研究活動を行わなければならないということはないはずである。

営利大学そのものは起業家的であり、伝統的な大学と比べると、起業家的な熱意や考え方をいくらかでも学生に伝えることができる傾向にある。

学界は外界から隔離し過ぎて、起業家精神を失い過ぎている。また、学者は起業家精神を支援する人材との交流が少な過ぎることが多い。

社会から離れて数年間理論的な学習に携わる「隠遁モデル」は不合理であり、硬直的過ぎる。

「知識人」の多くが実務的な学習に対して偏見を持ち、肉体労働やつらい労働を拒否する。実務家として働いたことのある教員は、少なくとも他の教員の欠けたところを補うことができる。アカデミックな世界で成功するためには、毎日何時間も静かに座っていなければならない。変化への熱意や渴望、そして起業家精神に不可欠な創造的な交流はアカデミックな生活から排除されていることが多い。多くの教員は混乱を拒絶する。「違う方法でやる」出る杭は支持されない。

公的補助のあり方

多くの公的補助が与えられているこの業界において民間が活躍している昨今、重要な戦略的な問題が生じてきている。高等教育に対する公的補助は適正なのか。そもそも、公的補助は必要なのか。公的サービスの提供者は、入札によって選ばれるべきなのか。公的補助を受けた公立大学に対して、コスト的に競争することは困難であるが、競争はある程度専門性に基づいて行うこともできる。公的な資金は正しく使われるべきであり、公的な資金を受けるためには、訓練および経験に関して一定の水準が満た

されることを要求すべきである。これは、伝統的な大学にとって不利となり得る。教員を自称していても、教育について学んだことが一切ない教授は数多い。経営について学んだり経験を積んだりしたことがない、つまり経営に関しては素人の学部長や学長も多い。また、特許のライセンスや大学によるTLO(技術移転機関)会社の設立が活発になるにつれて、やはり訓練や経験なしに起業家やビジネスパーソンになろうとする研究者もいる。これは自信過剰と言わざるを得ない。

このような挑戦は、法的な手段によって実現させることもできる。教育機関が政府の補助金を受けたり、公的補助のある学生ローンに参加している場合はその機関の教員が教育に関して一定の訓練を受けていることを要求することは合理的であり、法的な条件とすることもできるはずだ。研究者は一般に善意の教育者ではあるものの、だからといって教育の能力があるとは限らないのである。

民間業者が公的補助を受ける団体と競争しなければならない業界において、政府が基準を策定して民業の圧迫を制限する前例は多くある。公立大学が「不正競争である」と非難されるようになる可能性はあるだろうか。私立ながらも非

営利の大学は通常その収入に関して課税されることがなく、公立大学との微妙な共生関係に満足しているように見受けられる。しかし、営利大学は直接市場の荒波にさらされなければならないのであり、自らの生存を確保するためには既存の機関の既得権益を打破しなければならないかもしれないのである。

そうは言っても、これは戦いではない。営利、非営利などを問わず、高等教育の多くの分野においては有用な発展の余地があり、協調することで誰もが成功することが可能である。学部や大学は、教育界において重要な教育形態である。教室内で行われる授業は教室外での議論や友人、クラスメート、同僚とのネットワークによって何倍にも増幅される。成功を収める教育機関は、営利、非営利を問わず、このような環境を自らの教育システムに取り込むことであろう。

次回予告

大学による起業と
知的財産のライセンス

外部委託できないものとは何であろうか？
創造的人物のインセンティブは見直されるべきであろうか？

法律文化 2006.3

Vol.262

Top Interview 01



明治維新に匹敵する大改革にあたり、
法律、政治が果たすべき役割
杉浦正健氏 法務大臣/衆議院議員

首長に聞く 06



県からの提案をジャパン・スタンダードとして
実現する行政手腕
飯泉嘉門氏 徳島県知事

【特集】 学校マネジメント ～公立学校が、今一番ほしいもの～ 10



公立小中学校の独立行政法人化という
究極の改革に向けて……………12
下村博文氏 衆議院議員



学校現場における組織運営の試みと
教育政策の二つの命題……………16
山中伸一氏 文部科学省大臣官房審議官
(初等中等教育局担当)



地域の教育力を高め、
それを活用する学校運営……………20
若井田正文氏 世田谷区教育委員会教育長



公立小中学校のソリューション・モデルを
いかに考えるか……………24
金子郁容氏 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授



学校という組織の特質を踏まえた
マネジメントのあり方……………28
木岡一明氏 国立教育政策研究所総括研究官



連載 教育最前線 32

学校設置会社社長座談会
～構造改革特区における株式会社学校の挑戦～
鳥海十児氏 株式会社朝日学園代表取締役社長/学校法人
朝日学園理事長
日野公三氏 株式会社アットマーク・ラーニング代表取締役/美
川特区アットマーク国際高等学校校長/アットマーク・インターハイ
スクール理事長

連載 新世紀キャリア形成 40

企業における若手人材の育成
高橋俊介氏 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授

連載 自治体Express 44

市川市における電子自治体への取り組み 第8回
地域とネットワーク
井堀幹夫氏 市川市CIO(情報政策監)

連載 マネジメントフロンティア 46

公共問題解決のための適材の参画と協働 ④
ソーシャルアントレプレナー(公益志向の起業家)とイノベーション企業
矢代隆嗣氏 有限会社アリアルマネジメント/リユース代表

連載 論壇 48

第2回 国民自立の時代
水村元彦氏 衆議院議員 保守興治秘書

連載 World Flash 52

第2回 既存の大学に対する営利大学の挑戦
Bruce Henry Lambert氏
ストックホルム・アントレプレナーシップ研究所教授/Helpnet社事務取締役



記事を読む前に…

本書をより効果的にご利用いただくため、各インタ
ビューの冒頭と末尾に、テーマについて理解を深める
ことができる情報を掲載しています。

- point** ご登場者の主張・提言を簡潔にまとめています。
- Basic** テーマ・内容についての基礎的な知識を身
に付ける上で参考となる、ご登場者お役めの
書籍、資料、ウェブサイトを紹介しています。
- plus α** テーマ・内容についてさらに深く理解する
上で参考となるご登場者お役めの書籍、資
料、ウェブサイトを紹介しています。