

# 学校市場への教育関連企業参入の条件

## 学校市場参入に関する企業調査④

本稿は、質問紙調査の分析を通して、学校市場への教育関連企業参入の条件を考察することを目的とする。

本連載では、学校の民営化を「企業やNPO等の民間団体や個人が学校を設置し、あるいは国公立学校の運営の委託を受けること」と定義した<sup>①</sup>。なかでも、企業は、学校市場への参入主体としてその可能性が注目されてきた。それは、①学校側からすると、教育課題の複雑化に伴う学校経営資源の絶対的不足を補う意味で、②企業側からすると、既存市場の環境変動に対応する意味で、③政策レベルからすると、学校の設置・運営・ガバナンスのあり方を考えるうえで主要なアクターとなるからである。

一方で、学校民営化にかかわって、「企業は一面的に同じ能力を持つ」との前提で議論が進められてきた傾向も否めない。各企業の参入主



末松 裕基

上越教育大学講師

体としてのレディネスや力量・経営体力等の成熟度、または参入環境などの条件の把握は不十分であった。学校民営化の展開を考えるうえで、その主要なアクターとなる教育関連企業の学校市場に対する価値判断・参入意識・成熟度・戦略・参入条件などの理解が大切となる。

そこで本稿では、前回までの教育関連企業による学校市場の価値判断等の検討をふまえたうえで、企業が、学校市場参入にかかわって、企業側の条件や行政的条件をどう捉えているかを分析する。質問紙調査は、教育関連企業を対象

として、二〇〇八年八月二〇日～九月一〇日に九一四社に郵送留置法で行い、一六〇社から回答を得た（回収率一七・五％）。

### 学校市場参入の自社条件

まず、公立学校設置・運営への企業参入の条件について尋ねた（設問「貴社が学校の設置に参入あるいは公立学校の運営を受託する場合、貴社にとって必要な条件と考えられる数字一つに○を付けてください」）。企業側の成熟度等の問題にかかわる「自社条件」と制度設計等にかかわる「行政的条件」について、どちらかがより重視されているというのではなく、認識の差異はそれほど見られない。肯定的回答（「とても当てはまる」と「どちらかといえば当てはまる」の合計）を降順に並べると表1になる。

自社条件（表1のAミかけの箇所）に限ってみると、「自社の人材確保と育成」や「自社のカリキュラム開発のノウハウ確立」がそれぞれ七七・五％、七五・〇％となっており、教育内容に直接かわる事項に対する準備の必要性を強く認識していることがわかる。それは、「自社の学校財務効率化のノウハウ確立」という教育内容に直接かわらない事項への評価が低いことから示されている。また「自社の企業力

表1 学校市場への企業参入の条件

(%)

	とても当てはまる	どちらかといえば当てはまる	計
C. 自社の人材確保と育成	41.9	35.6	77.5
D. 自社のカリキュラム開発のノウハウ確立	35.6	39.4	75.0
G. 自治体から事業者に対する十分な裁量性の確保	41.9	30.6	72.5
A. 自社の企業カラーやビジョンとの調和	33.8	37.5	71.3
K. 開設費用の一部補助や免税措置、既存の学校施設等の貸与など	40.6	30.6	71.2
I. 自治体による明瞭な事業評価基準・手続きの開発	30.0	38.1	68.1
H. 自治体による事業者選定基準・手続きの整備	30.6	35.0	65.6
J. 自社がノウハウを持たない業務等への自治体による支援	27.5	29.4	56.9
B. 自社の資本能力	25.6	28.1	53.7
L. パウチャー制など個人補助を前提とする公教育費の配分方式への変更	21.9	25.6	47.5
F. 株主からの理解	18.1	28.6	46.7
E. 自社の学校財務効率化のノウハウ確立	20.0	26.3	46.3

ラーやビジョンとの調和」は、七・一・三％と条件として重視されていることがわかり、PR効果など間接的な利益との関係性も考慮されている。

一方で、それら条件とは違って、「自社の資本能力」は五三・七％と、参入にとってそれほど大きな条件と考えられているわけではない。このことは、財政的な体力よりも、実質的な参入対象である教育にかかわる事項についての準備状況の方が、条件として重視されていることを示している。「株主からの理解」については、他の条件に比べると、四六・七％と相対的に重視する度合いは低い。それよりも自社の条件としては、教育にかかわるノウハウの確立や、自社のビジョンとの調和などが優先されていることがわかる。

## 学校市場参入の行政的条件

まず、注目に値するのが、「自社がノウハウを持たない業務等への自治体による支援」に対する肯定的回

答が五六・九％ということである。先ほど自社条件においては、教育内容に直接かわる事項が最も重視されていたが、それに対する行政的な支援は、それほど必要ではないと考えられている。これは、そのようなノウハウについては、自治体から支援を受けるのではなく、まずは自社で確立し整備する必要があると企業に認識されていることがわかる。

参入の際に、教育内容にかかわる行政的条件よりも重視されているものは、参入前・参入時・参入後の条件整備にかかわるものである。参入前の条件整備については、「開設費用の一部補助や免税措置、既存の学校施設等の貸与など」が七一・二％と高くなっている。参入時にかかわるものとしては、「自治体による事業者選定基準・手続きの整備」が六五・六％であり、選定基準・手続きの透明性の確保が求められている。

参入後に関しては、「自治体から事業者に対する十分な裁量性の確保」が七二・五％と、行政的条件としては最も高い数値となっており、参入の判断に大きな影響を与えることがわかる。また、「自治体による明瞭な事業評価基準・手続きの開発」も六八・一％と高く、参入後の事業評価基準・手続きの透明性や公平性も重視されている。

一方で、「パウチャー制など個人補助を前提

とする公教育費の配分方式への変更」は四七・五％と、公教育費の配分方式は条件としてそれほど重視されていない。それよりも、行政的條件として参入前・参入時・参入後にわたって整備されるべき課題が多いと認識されている。

## 学校市場参入の障害

ここではさらに、公立学校設置・運営への企業参入において、実際に障害となる事項について尋ねた（設問「貴社が学校の設置に参入、あ

るいは公立学校の運営を受託する場合、障害となると考えられる数字全てに○を付けてください」（複数回答可）。割合の高いものから降順に並べたのが表2である。

「コストに対する直接利益の少なさ」が六三・八％となっている。学校市場において必要なコストに対する利潤が少ない点で、市場価値が低く見積もられ、大きな課題として捉えられている。

同様に、最も大きな障害として捉えられているのが、「事業実施時における手続き・規制の煩雑さ」で六三・八％である。これは、先ほど

なさが障害と認識されていた一方で、事業の失敗による企業ブランドの価値の損失や風評被害に対する懸念はそれほどないようである。

一方で、「他の社内事業との相乗効果の得難さ」「他事業者との差異化の難しさ」は、それぞれ一八・一％、一三・八％と大きな障害とは捉えられていない。自社内の他の事業との相乗効果や、他社との競争に対してはそれほど抵抗や困難がないことがわかる。

## 学校市場参入の評価基準

表2 学校市場への企業参入の障害 (%)

1. コストに対する直接利益の少なさ	63.8
3. 事業実施時における手続き・規制の煩雑さ	63.8
2. 直接利益に対するリスクの大きさ	35.0
4. 他の社内事業との相乗効果の得難さ	18.1
5. 他事業者との差異化の難しさ	13.8

表3 学校市場への企業参入の評価基準 (%)

4. 保護者・児童生徒の満足度	74.4
1. 学業成績	55.6
3. 進学・進路実績	41.9
5. 経営の安定性	41.9
2. 児童生徒の問題行動件数	17.5
6. 児童生徒の収容人員	11.9

参入における行政的条件として「自治体から事業者に対する十分な裁量性の確保」が七二・五％となっていたことから、規制の煩雑さが問題視されることはわかる。一方で、この回答には、裁量にかかわる問題とは別に、学校市場における、実際の事務手続き上または業務実施時における手続き上の煩雑さに対する懸念も含まれている。

以上の事項に比べて、「直接利益に対するリスクの大きさ」は三五・〇％のみが障害と捉えている。学校市場参入における、直接利益に対するリスクの大きさは、それほど問題とはなっていない。コストに対する直接利益の少

企業による公立学校の設置・運営が行われた際に、それらに対する行政等からの評価基準がどのようなべきかについても尋ねてみた（設問「貴社が学校設置に参入、あるいは公立学校の運営を受託する場合、行政等からの評価を受ける際に望ましい基準と考える数字に○を付けてください」（複数回答可）。

先ほど見たように、事業者選定基準や事業評価基準の整備が、参入条件として重要なものと捉えられていた。そのことをふまえると、その評価基準がどのように想定されているかを検討する必要がある。割合の高いものから降順に並べたのが表3である。

評価基準として最も重視されているのは、

「保護者・児童生徒の満足度」で七四・四％である。これは、保護者、児童・生徒を顧客と捉え、経営成果を顧客満足度で測るという意味合いが強いといえる。その一方で、実際に児童・生徒が身につける「学業成績」は、半数程度の五五・六％のみが、評価基準としてふさわしいとしているにすぎない。ここでも、数値等で示されるアウトプットとしての学業成績よりも、顧客満足度を重視していることがわかる。

「進学・進路実績」については、半数以下の四一・九％となっており、それほど重視されていない。先ほど顧客満足度を重視していたことをふまえると、他者や他校との比較による相対的な実績よりも、自社の顧客のそれぞれの自己実現やニーズをいかに満たすかに、より比重があるようである。

「経営の安定性」については、従来の公教育ではかなりの割合で重視されてきたが、ここでは、半数以下の四一・九％となっている。「経営の安定性」をどのように考えているかは、ここでは推測の域を出ない。しかし、それは、公共的な視点による安定化を、他の事項より優先するのではなく、顧客満足度によって左右されるものと捉えている可能性は読みとれる。

その他、「児童生徒の問題行動件数」や「児童生徒の収容人員」は、それぞれ一七・五％、一一・九％と評価基準としてはそれほど重視さ

れていない。問題行動件数が、学校の質を決めるとの考えではなく、どちらかといえば、従来の公立学校のオルタナティブとしてそれらの受け皿となるとの発想も強いのもかもしれない。

\*

以上、学校民営化の主要なアクターとなる教育関連企業の学校市場意識の分析から、企業参入の条件を検討してきた。各企業には、学校市場に対する、自社の「ビジネスチャンスの有無」と「現実的な参入可能性」についても尋ねている。企業は、「教員研修」(六五・六％)、「人材派遣」(六四・四％)、「授業など基幹業務のコンテンツ開発」(六四・四％)については、それぞれビジネスチャンスを高く意識している。

一方で、現実的な参入可能性をみると、「教員研修」(三〇・六％)、「人材派遣」(三一・九％)、「授業など基幹業務のコンテンツ開発」(三〇・六％)と、ビジネスチャンスの判断と比べて数字に大きな開きがある。学校市場に魅力を感じていても、実際の参入行動には慎重な姿勢をとる企業があることを示しており、その要因の分析が大切である。

今回の参入条件の考察から明らかなのは、企業としては、教育内容に直接かわる事業等については、依然として人材育成やノウハウ確立などの自社条件が参入課題となっている。一方で、「人材派遣」などの事業については、参

入の際の裁量の確保など、行政的条件整備を強く求めているということである。これら参入行動を左右する要因の分析を通して、今後の資源配分や制度設計、企業参入の条件を決定していくことが重要である。その現象をもとに、学校設置・運営への企業参入シナリオを予測・検証することで、今後の学校経営のあり方を考えていくことが必要となる。

なお、本連載は以下の科学研究費研究の成果の一部である。「学校の民営化における『効率性』と『公平性』に関する総合的研究」(代表：榊達雄) 基盤研究(B)課題番号一八三三〇一七三、平成一八―二〇年度。

〈注〉

①篠原清昭「学校の民営化とは何か」、『教職研修』二〇〇九年一月号、一一一頁。

②教育関連企業とは、一般に、資本を集約し何らかの教育サービスを提供する企業を意味し、学習塾や資格スクール、通信教育、企業向け研修事業者などを幅広く含む(大野裕己「教育関連企業と学校設置会社——学校市場参入に関する企業調査①」、『教職研修』二〇〇九年七月号、五八頁)。