

広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集
第 50 集 (2017年度) 2018年 3 月発行：65-80

米国リベラルアーツ・カレッジの経営とその危機 —スイートブライヤー・カレッジの閉鎖とその撤回を巡る分析—

福 留 東 土・戸 村 理

米国リベラルアーツ・カレッジの経営とその危機

—スイートブライヤー・カレッジの閉鎖とその撤回を巡る分析—

福留東土*
戸村理**

1. はじめに

2015年3月3日、米国バージニア州にキャンパスを構えるスイートブライヤー・カレッジ (Sweet Briar College, 以下 SBC) は、学生募集の難とそれに伴う財政悪化を理由に、同年8月25日付での閉鎖を発表した。SBC は1901年に設置されたリベラルアーツ・カレッジ (liberal arts colleges, 以下 LAC) であり、全米で相応の評価を有す私立女性 LAC であった。ゆえに SBC 閉鎖の報は大学関係者に大きなインパクトを与えたが、事態はさらに新たな局面を引き起こした。閉鎖の報を聞いた SBC の卒業生・教職員・学生が、SBC 存続を求め即日非営利団体 Saving Sweet Briar (以下 SSB) を結成、経営維持を目的とする寄付募集を実施する傍ら、カレッジ理事会に対し閉鎖撤回を求める訴訟を起こし、ついには同年6月9日に閉鎖撤回・カレッジ経営継続の合意を得たのである。

SBC の閉鎖とその撤回を巡る動きを我々はどうのように認識できるのか。米国では大学閉鎖は珍しいことではない。連邦教育統計センターによれば、統計のある1969-70年には24大学が閉鎖しており、21世紀以降の閉鎖件数は年平均15大学であった (NCES, 2014)。近年は営利大学の閉鎖も目立っており、米国では大学の閉鎖はよくある現象なのである。かねてより教育経済学者 David W. Breneman は LAC の経営危機を警告していた (ブレネマン, 1996)。だが閉鎖はよくある現象であっても閉鎖を覆した現象は稀である。この稀有な現象のある種の事件史や騒動史としてみる、即ち同窓生・教職員・学生と大学理事会・執行部との対立図式、または前者の団結による献身的努力を讃えた自校称賛話として認識することも可能である。だが大学経営の観点に立てば、対岸の火事ではない大学の閉鎖について、一カレッジの事件史・騒動史として認識するだけでは不十分である。米国高等教育市場における機関特性を斟酌した上で、学生獲得競争と経営実態という観点から閉鎖に至るプロセス及び決定要因を検証することこそが、学術的にも実践的にも肝要であると言えよう。

ただし一般に大学の閉鎖に関する資料は乏しい。物的資料が乏しいのは当然であり、その性質から関係者に証言を取ることも情情的に難しい。米国において大学経営の困難を指摘する研究は多いが、大学閉鎖に関する研究が少ないのは、この点に一因があると推察される。SBC の場合も大学ウェブサイト過去の経営状況を把握する資料は残されていない。だが裁判において経営実態を示す資料が双方から提示されていたため、それを資料に分析することが可能である。そこで本稿では、LAC という米国特有の機関類型にみられた大学の閉鎖について、SBC を事例に財務経営的な観点

* 東京大学大学院教育学研究科准教授

** 國學院大学教育開発推進機構助教

から考察を行い、LACの閉鎖に関する基礎的知見を見出したいと考える。

以下、本稿の構成である。次節では前提として、LACの特質とその危機について代表的な先行研究を用いて概観する。続く第3節ではSBCの概要を踏まえた上で、閉鎖が現実味を帯びる以前の2009-10年度より実施されていた経営維持のための戦略計画を明らかにし、今回の閉鎖騒動までのプロセスを確認する。第4節では裁判資料からSBCの財務経営実態を、双方の主張を考慮し再検証する。以上を受けて第5節ではLACを中心に大学の閉鎖について基礎的考察を行うこととする。

2. リベラルアーツ・カレッジの特質とその危機

先行研究の検討に先立ち、LACの特質を確認しておく。LACはリベラルアーツ分野の学士課程教育に重点を置き、小規模で学寮への居住学生比率の高い機関群を指す。大学院プログラムはまったく持たないか、持っても小規模である。リベラルアーツ教育は、植民地時代以来、多様な理念が提唱され、その内実を変容させてきたが、米国に最も基底的な教育として根付いてきた。現在の米国のリベラルアーツ教育は、主にLACおよび研究大学の自由学芸学部(College of Arts and Sciences等)により担われる。2015年に改訂した最新のカーネギー大学分類によると、LACを含む“Baccalaureate Colleges: Arts & Sciences Focus”に分類されるのは254機関であり、高等教育機関全体の5.4%である。LACは小規模であるため、学生数は431,332名(一機関当たり1,698名)であり、これは全米高等教育全学生のわずか2.1%に過ぎない(大学院生を含む)。こうしてみると、LACは米国高等教育の伝統と特質を反映する機関群である一方、規模的にはわずかな部分を占める存在でしかない。

LACが米国特有の機関類型として認知されているのはなぜか。それは教育効果の高さであろう。カレッジインパクト研究では、LACは社会的・心理的支援が手厚いため、学生が学修へ集中する姿勢を保ち、自大学への評価や満足度が高く、卒業率も高いとされる(Pascarella & Terenzini, 1991; Astin, 1999)。インディアナ大学主宰の全米学生調査NSSE(National Survey of Student Engagement)の結果も、LACの教育・学習に関する経験の豊かさや教職員と学生との交流の豊かさを指摘する。

だが高い教育効果を持つにも関わらず、経営面では厳しい指摘が多いのが実状である。Rothblatt(2003)は、LACの規模が縮小傾向にある現象について、米国は優れた教育機会をみすみす浪費する危険に直面していると指摘した。さらに前述のブレネマンはその著書でLACの経営危機に言及した。同書は一定の基準から212のLACを分析対象に取り上げ、LACが教育上の理想を追究する一方で、他類型の機関との競争にあえぐ実態を描いた。その原因は70年代半ばからの労働市場の変化と職業教育の需要増であり、その結果としてLACへの需要は大きく低下した(ブレネマン, 1996)。

他の先行研究をみてみよう。ブレネマンの基準に準拠し、2008-09年度のデータを用いて考察したBaker, Baldwin & Makker(2012)によると、LACと定義できたのは130機関に過ぎない。これはブレネマンが指摘したLACを取り巻く状況を裏書きしている。同研究はその要因を、低コストの遠隔教育が普及する中で、寄宿制・少人数教育による高コスト体質を脱却し難いこと、知識経済への移行が進む中、労働市場では人格的・社会的発達以上に職業的有為性を持ち得る教育ニーズが高まっていることとしている。これら要因が、LACの特質と財務基盤に影響を及ぼしているのだが、LAC

としての定義を外れた約80機関は、財政難に直面し、他機関と合併したり、大学院課程を設置したり、対象分野をリベラルアーツから拡張する等、総合大学に近づく動きを見せた。Bakerらは、小規模で私学を主とするLACは、教育上の革新や実験を手掛けてきた機関群として高等教育の多様性促進に寄与してきたとし、その職業教育機関化や研究大学化は、多様性という伝統的価値を低下させる危険があると警告する。こうした危機意識は20年前のブレネマンの見解と軌を一にする。さらにKaufman & Woglom (2007)によれば、2000-01年時点で最も威信の高いLAC49機関と“second-tier”59機関とでは、純資産額の中央値に2倍以上の格差があり（前者\$26.2万、後者\$12.9万）、LAC間の格差が指摘された。こうした傾向から言えるのは、LACの伝統的特質が岐路に立っていることである。使命や目的としてリベラルアーツを掲げてもその内実は従来と異なるものにならざるをえない。この現状はLACが米国特有の機関類型として消滅する兆候を示すのか、あるいは従来のリベラルアーツの枠組みを組み替え、新たなLACの定義付けを模索する動きと解釈しうるのか。LACを事例とする経営研究においては、リベラルアーツや学士課程に関する理念的検討と、現実の教育経営体としての経営維持に関する検討という2つのアプローチが必要とされる。本稿では前者の問題意識を基底に置きつつ、大学の経営維持・閉鎖という後者の観点から考察を試みる。

3. スイートブライヤー・カレッジの閉鎖決定とその撤回

(1) スイートブライヤー・カレッジの概要

SBCは女性の社会進出を目指す教育機関となるべく1901年にバージニア州に設置された。学生数は約700と極めて小規模であり、ST比は8:1と恵まれた条件にある。キャンパスは、近隣の地方都市リンチバーグとは12ml、州都リッチモンドとは100ml離れており、3,250acの広大な田園地帯、いわば「地方」に立地する。ゆえにほとんどの学生は学寮に居住する。2016年現在、37の専攻/副専攻があり、B.A., B.F.A. (Bachelor of Fine Arts)の学位に加え、ビジネスと工学の分野も擁しているため、B.S.も授与する(2014-15年度でビジネスと工学の両分野は学士授与数の25%を占める)。専門職準備課程では、法学、医学、獣医学の分野を、大学院では教育学の修士学位を授与しており、専門職分野にも広がりを見せている。なお欧州への留学と広大な自然を堪能する乗馬プログラムに伝統を有す。こうしたSBCの立地やリベラルアーツという特徴は、豊かな教育環境を提供する一方で、現代では学生募集に不利な要因にもなっている。特に近年は、近隣にインターンシップ先が存在することや、学生生活を満喫する施設・場所の存在が重要な条件となっており、地方での立地は、学生募集上、不利な要素となる傾向が強い。前節で指摘した点も踏まえれば、SBCは、「LAC」「小規模」「地方」「女性」といった、学生募集上の不利な要因を複数有す機関なのである。

(2) 閉鎖の決定と閉鎖への反対運動

SBC理事会は2015年3月、閉鎖を発表した。最大の理由は学生数の減少である。志願者は増加していたが、入学許可者の歩留まり率が長らく低下していた。歩留まり率を改善するため、独自奨学金の供与による大幅な授業料割引を行わざるを得ず、財務状況が悪化していた。学生数減少・入学

率低下・割引率上昇という組合せは、小規模私学の財政にとって深刻な問題となる。長期的な経営継続が困難と判断した理事会は、2015年2月、全会一致で閉鎖を決議し、学長もそれを追認して声明を発表した。最後まで開学し続けることで学生や教職員の利益を犠牲にするよりも、早い段階で閉鎖を宣言し、関係者が次なる道へスムーズに進むことが重要だと判断したのである。いわば、倒れるまで生きるのではなく、名誉ある撤退が選択されたのである。

しかし卒業生・教職員・学生にとって、閉鎖決定は受け入れ難かった。前述したSSBを立ち上げ、寄付募集や学長と理事会の不信任決議を行う等の行動を展開した。最終的に学長が辞任、理事会も一新され、SSBメンバーが理事の過半数を占める形で存続が決まった。SSB側の見解は、理事会の言う財政難は誇張であり、存続の方途はある、というものだった。バージニア州上院議員Petersenは2015年3月11日に州司法長官Mark Herring宛に、「SBCは\$9,400万の基金を有す」との指摘を行った。SBCの基金(endowment)規模からみて、経営の継続は可能と推察していたのである。

だが、基金の多くは、出資者の意向で奨学金や特定教員ポストなど用途が予め限定された資金であり、一般的な財政改善に活用することはできない。閉鎖決定当時の約\$9,000万の基金のうち用途を変更できない資金(permanently restricted fund)が\$5,300万(59%)、一時的に用途を特定された資金(temporarily restricted funds)が\$1,800万(20%)であり、用途を特定されない資金(unrestricted fund)は\$1,900万ドル(21%)だった。即ち、理事会が財政改善に自由に使える資金は全体の約2割に過ぎず、しかも多額の借入金を抱えており、基金を取り崩して経営を行う状態が続いていた。

理事会メンバーには上で触れたブレネマンがいた。氏はミシガン州のLAC、カラマズー・カレッジの元学長であり、バージニア大学教育学部の元学部長で名誉教授であり、SBCでは学術委員会議長等の各種役職を務めた。ブレネマンは複数のメディアに対し、女性LACの減少傾向(約50年前には230の女子カレッジがあったが、現在は50未満)、人気低迷の中でのSBCの「花嫁学校」イメージとの苦闘について言及した。立地条件から成人パートタイム学生の獲得も難しく、教職員削減や手当カットなど人件費抑制を重要課題と位置付けてきたが、入学者減少、中途退学増加により経営は困難であった。他大学に持ちかけた合併案もまとまらず、閉鎖決定に至った。存続決定後、理事を退任したブレネマンは、SBCの成功を願うも当時の決定は正しかったと述べると同時に、寄付募集は重要だが、\$2~2.5億の基金を構築できなければ高コスト構造を維持できないと述べた。また近年、閉鎖を決めたLACが少なくないことも指摘している(Svrluga, 2015; Kapsidelis, 2015; Treaster, 2015)。

閉鎖発表後、メディアではLACや女子カレッジの存在意義や将来を巡って財政の専門家を含む多くの大学関係者の見解が掲載された。閉鎖決定直後の報道では、決定を前向きに評価するものが多かった。一方、理事会とカレッジ執行部による「諦めの早さ」に疑問を呈する見方、あるいは他のLACに与える影響や、「リベラルアーツ・モデル」の今後の行く末を危惧する見方も提起された。

(3) Parker 学長の戦略計画

諦めの早さを呈された理事会及び執行部だが、手をこまねいていた訳ではなかった。全米のLACを取り巻く厳しい経営環境から、SBCでは90年代後半以降、戦略計画を策定し、学生獲得と経営

改善に努めていた。1996-2009年に学長職にあった Elisabeth S. Muhlenfeld は2003年に “Shape the Future” を、2009-14年に学長職にあった Parker は2011年に “A Plan for Sustainable Excellence” (以下 PSE) を、2012年に “Contingency planning memo” (以下 CPM) を、2013年に “Next Steps re-strategic planning” を策定した。以下ではこのうち Parker 学長の足跡を確認しておく。

Parker は2009年に学長就任後すぐに財政難を公表し、役職者と退職金の削減を断行した。そして2011年に PSE を作成する。PSE は Parker が策定した戦略計画の主たるものであり、その構成は表1の通りである。“Values and Vision” では、経営継続を可能とする財政基盤をいかに構築するかを目標とし、最優先すべき経営事項を「学生数の確保」として、それなくして、“a full liberal arts curriculum” の実現は不可能であるとした。さらに「支出削減」「基金保持」「寄付募集の実績向上」「新財源の獲得」を掲げた。これらに成功した場合、5年後に収入構造が改善し、基金からの繰入も良好となり、ST 比やインフラ等の教育学修環境が改善されるとともに、高等教育市場での適正なポジション確保が達成されるというゴールを示していた。続く “Conceptual Cornerstones” では、経営維持の第一目標は学生750~800名を確保することであり、内訳は学寮生675~700人、非学寮生65~70人とした。“Action Plans” は上記目標達成のための具体的方策を機能別に掲げたものである。例として “Marketing and Recruiting” では市場調査を依頼し、対象を絞った学生獲得及び広報の実施を、“Academic” では学部長による計画委員会を組織し、SBC の特性や社会的要求の高い学際性に富むプログラムの長期的視点での検討を、“Financial” では複数年予算計画の指針を示すパラメータ設定に始まり、大学院生の増加、土地や余剰資産のリースによる収入確保を、“The Fundraising” では年間予算と寄付金各々の戦略活動策定の必要性を、“Governance” では理事会と教員の間での “Shared Governance” の方向性を検討するよう指摘していたのであった。

しかし PSE 発表の翌年には、Parker 学長自身が PSE の実現が困難であることを認める。そこで発表されたのが CPM であった。CPM では、共学化や市場ニーズに富む専門職準備教育の設置、教育課程の縮小（選択と集中）、他機関との合併等、抜本的対策を模索することを掲げた。しかしこの計画は SBC の特性上、多くの障壁があり、何ら実現には至らなかった。以後、理事会と一部の同窓生とで WG が結成され、“Next Steps re-strategic planning” を通して、以降の最終的な方向性が展望されたのである。もちろんこの間も Parker 学長は、メロン財団の支援を仰ぎ、同じバージニア州にある女性 LAC の Hollins University との合併を模索するなど奔走したが、SBC の経営実態が懸念となり、合併には至らなかったのであった¹⁾。以上が Parker 学長時代の戦略計画の概要であり、理事会及び執行部としては刀折れ矢尽きるまで奮闘した結果、名誉ある撤退を選択したのであった。

表1 Parker学長の戦略計画

<i>A Plan for Sustainable Excellence (2011)</i>	
Values and Vision	
Conceptual Cornerstones	
	Serving An Expanded Student Body
	A Landscape for Learning
	A Community of “Entrepreneurial Educators”
	Digital Sophistication
Action Plans	
	Marketing and Recruiting Action Plan
	Academic Action Plan
	Financial Action Plan
	Technology Action Plan
	The Fundraising Plan
	Governance Action Plan
<u>Conclusion</u>	

出典：Parker (2015) より著者作成

4. 財務経営分析：存続側と閉鎖側の見解

(1) 存続側 (SSB 側) の見解

以上の状況を踏まえ、以下では、裁判の過程で SSB および理事会・カレッジ執行部側が示した資料を元に、SBC の財務経営分析を行う。まずは前者の分析である。SSB は3月26日、財務状況を専門の見地から分析するため、バージニア州在住で公認不正検査士 (Certified Fraud Examiner, CFE) 等の資格を持つ Steven Spitzer と契約した。氏は州内の複数大学の財務分析・助言を行った経験を持つ (Saving Sweet Briar, 2015)。Spitzer は4月6日、財務状況に関する予備的分析と題する報告書を発表し (Spitzer, 2015)、以下4つの指標をみる限り、閉鎖を正当化することはできないと主張した。

第一は、“Forbes” 誌による分析である。2014年6月30日、同誌は900の私立非営利大学の財務健全性に関する格付けを発表した。SBC は4.50満点中、3.899点を獲得し、“A” に格付けされ、順位は900機関中88位であった。バージニア州で SBC より上位の機関は4つしかなく、逆に23機関が SBC より下位に格付けされていた。

第二は、合成財務指数 CFI (Composite Financial Index) である。CFI は全米大学団体である私立カレッジ協会 (Council of Independent Colleges, CIC) が、教育機関の財務健全性を示す指標として、当該機関の監査報告書に基づき算出する。CFI のスコアは-4~+10の間を取り、3以上を得た機関は良好な財務状況にあるとされるが、SBC は2013年が4.72、2014年が5.09であった。

第三は、連邦教育省による財務信頼合成指標 (financial responsibility composite score) である。これも監査報告書に基づき算出され、指標は-1.0~+3.0の間を取り、1.5以上の機関は財政的に信頼性のある機関とされる。SBC は直近のレポート (2013年) で最高点の3.0を取得していた。

第四は、NACUBO (National Association of College and University Business Officers) による基金額データである。これによれば、SBC の基金額はバージニア州の35の公私立機関のうち17位の金額であった。さらに、学生一人当たりの基金額を算出したワシントンポスト誌のランキングによれば、SBC はバージニア州、ワシントン DC、メリーランド州地区で30機関中、10位であった。

理事会と学長は、SBC 存続には \$2.5億が早急に必要であると述べていた。しかし、報告書は、上の4つの分析を根拠にその金額は根拠のない数値であるとしている。\$2.5億の基金を持つような機関は SBC よりも大規模な1万人規模の機関であり、上記 NACUBO のデータによれば、仮に SBC がその規模の基金を持てば、学生一人当たりの基金額は、バージニア大学を超えることとなる。そのためなぜこうした数値が必要とされるのか理解に苦しむ、と結論づけたのであった。

(2) 閉鎖側 (理事会・カレッジ執行部側) の見解

閉鎖側は5月26日、閉鎖決定の妥当性と上記 Spitzer レポートへの反論を示す報告書を提出した。“Expert Report” と題された同報告書は、William Mullen 法律事務所に所属し、公認会計士 (Certified Public Accountant, CPA) 等、その他にも多くの資格を有す Harold G. Martin によって報告された (以下、Martin レポート)。なお裁判では、SBC 側の主張を是とする資料として、前述の前学長 Parker や、University of Puget Sound の名誉学長 S.R. Pierce による宣誓供述書 (Affidavit) も提示された。

Martin レポートは、SBC の経営困難の要因を9つ挙げた。その要因とは、A. 高等教育市場のトレンド、B. 学生数の指標悪化、C. 純授業料収入減少、D. 経常収支悪化、E. 寄付金収入の見通し、F. 収支補填目的の用途制限の無い基金の取崩、G. 資本支出の増加、H. 負債リスク、I. 用途制限の無い純資産の枯渇、である。これらの要因は、本稿でこれまでみてきた LAC の一般的な経営モデルに、SBC 特有の要因が付加されたものである。順に整理すると、米国高等教育市場において LAC は、小規模ながらも伝統的機関として一定の市場を有していた。だがその市場は第2節で言及したように、縮小傾向にある (A)。市場縮小は学生獲得競争の熾烈化を引き起こし (B)、学生確保のために奨学金付与という形で授業料を割引くため、カレッジの純授業料収入は減少する (C)。これに追い打ちを掛けるのが「女性・地方・小規模」という SBC の特徴である。こうして経常収支が悪化するわけだが (D)、高等教育機関の多くは授業料収入のみに依存せぬよう、財源多様化に努めている。大方の私立 LAC は一定規模の基金を有すが、SBC でも寄付金調達及び寄付金を含めた余剰資産の運用という形で財源の確保に努めていた。ただし、長期展望において SBC の寄付金獲得の見通しは明るくない (E)。加えて経常収支悪化により、基金原資の費消 (元本の取崩) も危ぶまれる (F)。さらには教育の質の維持・向上が必須であるが、余裕資金が十分でないため、借入金として金融市場から資金を調達せざるを得ない (G・H)。用途制限の無い資金、すなわちカレッジが自由に使える余剰資金も毎年減少していくため (I)、教育の質向上はままならず、それはさらなる学生数の減少、経常収支の悪化と負のスパイラルを形成し、経営困難が年々深刻化していく、ということである。

以上は Martin レポートにある結論を、概念的に整理したに過ぎない。そこで以下では経営困難に陥った上記9つの各要因について、SBC の実態を検証していく。

A. 高等教育市場のトレンド

近年顕著な LAC の経営危機については、第2節で言及した。だが実際は、20世紀初頭に研究型総合大学が誕生して以来、LAC は絶えず圧力を受けていたのであった。LAC の市場規模の縮小が顕著となったのは、1960年代末である (ブレネマン, 1996, p.39)。50-60年代に「黄金時代」を経験した LAC だったが、60年代末には財務面で低調となる機関が現れ始めた。さらに70年代には州立大学が LAC と同種の教育プログラムを安価に提供し始めたため、学生獲得は一層厳しくなった。ゆえに LAC の中には、ミッションを専門教育・職業教育重視へと変更した機関も多く、また共学化した機関も多かった。SBC のあるバージニア州では1970年代にカレッジ・オブ・ウィリアム・アンド・メアリー、及びバージニア大学が共学化し、80年代には、LAC の一つであるワシントン・アンド・リー大学も共学化した。Pierce (2015, p.2) は、60年代の威信ある男子カレッジの共学化が、SBC の安定性を脅かし、優秀な女子学生の進路動向に大きな影響を与えたとした。なお近年では、オンラインによる遠隔教育が普及し始め、学生獲得はさらなる苦難を強いられている。

B. 学生数

SBC では閉鎖発表前から学生確保が困難であった。前述の Parker 元学長が策定した PSE で、学寮生及び非学寮生の目標数を定めたのは、すでに確認したとおりである。ここで表2から入学者数と、

編入学生を含めた2年次以上の在籍生数の経年変化を確認する。総学生数は長らく600名以下であり、14/15年度は561名で、目標に対する充足率は70.1%に留まっていた。入学者数も200名を超えたのは07/08年度のみであり、過去20年間、SBCは恒常的に学生数を確保できずにいた。

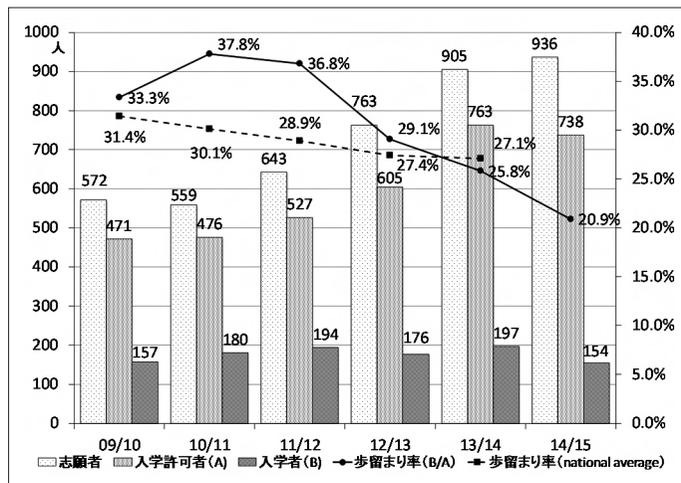
続いて図1は、直近5年間に限定して志願者と入学者の状況を示したものである。志願者数は10/11年度こそ多少落ち込んだが、年々増加し、直近では936名と09/10年度の1.64倍にまで伸びていた。入学許可者数も一定の選抜性を保ちつつ順調に伸びたが、肝心の入学者数は良くても微増であって、減少することさえあった。合格者の「歩留まり率」をみると、12/13年度には30%を下回り、13/14年度には全米平均をも下回って、直近ではわずか20.9%にまで低下していた。

歩留まり率の現状に追い打ちをかけたのが「リテンション率」の低下である。米国では一般に中途退学が多く、入学者をいかに留め置かが経営的課題となる。表3はリテンション率の推移だが、一見すると12/13年度を除き1年次修了時のリテンション率は全米平均と大差ない。だが問題が2つある。そもそもの入学者数が目標値（約200名）を下回っていること、そして2年次以降も退学者が相次ぎ、4年次には3年前の入学者の約40%が退学しているという実態である。この事実は、確実に授業料収入に影響を及ぼす。この点を次に確認する。

表2 SBCの学生数の推移（95/96年度～14/15年度）

年	入学者	在学生	合計												
95/96	169	407	576	00/01	164	427	591	05/06	181	375	556	10/11	180	425	605
96/97	155	400	555	01/02	156	416	572	06/07	190	390	580	11/12	194	416	610
97/98	188	408	596	02/03	149	409	558	07/08	202	434	636	12/13	176	390	566
98/99	167	388	555	03/04	133	391	524	08/09	198	449	647	13/14	197	402	599
99/00	186	396	582	04/05	169	363	532	09/10	157	454	611	14/15	154	407	561

注：在学生数は、2年次以上の在学生と当該年度の編入生をたし合わせた学生数である。
 出典：The News & Advance “Sweet Briar’s Historical Enrollment” より著者作成



出典：Martinレポート (Exhibit X.B.1, p.14) より著者作成

図1 SBCの志願者・入学者・歩留まり率の推移（09/10年度～14/15年度）

表3 学生のリテンション率の推移 (04/05年度～13/14年度)

	在学学生数				2年秋までに退学した学生数		リテンション率		4年秋までに退学した学生数	
	1年秋	2年秋	3年秋	4年秋	人数	%	SBC	全米中央値	人数	%
04/05	169	126	106	103	43	25%	75%		66	39%
05/06	181	144	130	115	37	20%	80%		66	36%
06/07	190	142	128	119	48	25%	75%		71	37%
07/08	202	141	119	116	61	30%	70%		86	43%
08/09	198	154	131	125	44	22%	78%	74%	73	37%
09/10	157	120	102	97	37	24%	76%	75%	60	38%
10/11	180	140	116	110	40	22%	78%	75%	70	39%
11/12	194	143	119	100	51	26%	74%	75%	94	48%
12/13	176	121	101		55	31%	69%	75%		
13/14	197	147			50	25%	75%			
平均	184	138	117	111	47	25%	75%		73	40%

出典：MartinレポートExhibit X.C.1 (p.18) より著者作成

C. 授業料収入・D. 経常収支

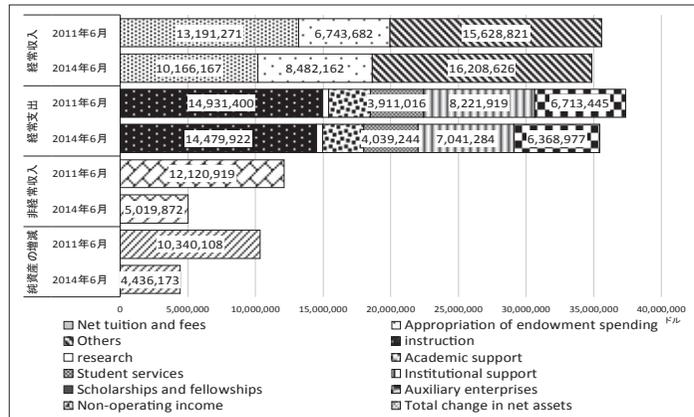
米国では、大学ごとに授業料定額を設定する。だが多くの場合、学生がその定額を支払うことはない。連邦政府奨学金や大学独自奨学金によって、実際に支払う授業料が減額（割引）されるのが通例である。表4をみると授業料及び手数料収入（A）は5年間で微増している。だが大学が学生に支給する奨学金等（B）は大きく増加し、（A）に占める（B）の割合は40.4%から55.8%までに拡大した。つまり13/14年度には奨学金等への支出が、純授業料収入（A-B）を上回る結果となったのである。実際に授業料割引率を全米平均と比較すると、SBCは初年次および学士課程ともに全米平均をかなり上回っており、先の知見と合わせれば、SBCは多額の授業料割引を行うも学生獲得に苦戦し、さらには多額の奨学金を支給して獲得した学生すらも4年次まで在学することなく、中途退学・転学する実態が続いていると説明できるのである。ここでSBCの2011年6月と2014年6月時点における機関の財務状況を検証する（図2）。するとSBCでは両年度とも経常支出が経常収入を超過しており、非経常収入によってかろうじて黒字化している実態が理解できる。

なお非経常収入の内訳は、寄付金（private gifts and grants）や投資収益（investment income）、含み益（unrealized gain）である。さらに経常収入をみても純授業料収入以外の費目や、基金からの支出割当金（appropriation of endowment spending）が多いことがみて取れよう。SBCでは寄付金や基金を、経常収入不足分を補填する財源として費消せざるを得ない状況にあったのである。

表4 SBCの授業料収入と授業料割引率の推移 (09/10年度～13/14年度)

	授業料及び手数料収入 (A)	奨学金等 (B)	割合 (B/A)	純授業料収入 (A-B)	授業料割引(ディスカウント)率			
					初年次	全米平均	学士課程	全米平均
09/10	\$21,534,537	\$8,693,158	40.4%	\$12,841,379	48.9%	41.6%	40.8%	36.1%
10/11	\$22,841,890	\$9,650,620	42.2%	\$13,191,270	55.8%	42.0%	45.6%	36.4%
11/12	\$22,907,387	\$10,914,681	47.6%	\$11,992,706	54.9%	44.3%	50.1%	38.6%
12/13	\$22,957,463	\$10,798,820	47.0%	\$12,158,643	55.6%	44.8%	51.8%	40.2%
13/14	\$22,997,858	\$12,831,690	55.8%	\$10,166,168	62.8%	46.4%	57.0%	39.8%

出典：MartinレポートExhibit XI.2～4および“2015 NACUBO Tuition Discounting Study, various years, Date as of the fall of each academic year”より著者作成



出典：Sweet Briar Institute Statements of Activities - Comparative and Common Sizeより著者作成

図2 SBCの経常収支（2011年および2014年）

E. 寄付金収入の見通し・F. 基金の推移

SBCでは寄付者の開拓を目的に、過去の寄付者の調査を行った。Martinレポート（p.27）によれば、09/10～13/14年度においてSBCでは7,365人の寄付者から総額約\$3,788万の寄付を得ていた（使途制限のある寄付が約\$2,587万、使途制限のない寄付が約\$1,201万）。うち32%は上位10名、78%は上位200名の大口寄付者で構成されていたが、大口寄付者10名中6名はすでに他界し、追加の寄付は見込めなかった。またコンサルティング会社GG+Aは、過去の寄付者にインタビュー調査（Donor Insights Survey）を行ったが²⁾、寄付対象としてSBCの優先度が低いことも明らかになった。

表5は、SBCの基金規模の推移である。基金の総額は直近4年で大きく増えておらず、使途制限のない基金が、使途制限のある基金より小規模であることにも変わらない。基金の投資収益率をみると、12年を除きSBCはNACUBOの全米調査平均値を上回っている。だが基金総額の成長率は、NACUBOが示す全米平均を下回る。これはなぜか。その理由として寄付募集実績が低調であるとの推察も可能だが、注目したいのは基金費消額（取崩）が年々増額した点である。11年度は約\$674

表5 SBCの基金額の推移（2011年から2014年）

		06/30/11	06/30/12	06/30/13	06/30/14
使途制限のない基金額		28,472,611	15,613,543	18,640,024	28,608,602
一時的制限のある基金額		16,446,849	19,335,459	17,926,522	12,973,516
使途制限のある基金額		51,288,385	51,626,648	53,489,260	54,367,027
基金総額		96,207,845	86,575,650	90,055,806	95,949,145
基金費消額		6,743,682	7,806,377	8,201,144	8,482,162
基金成長率	SBC	0.1283	-0.1001	0.0402	0.0654
	NACUBO	0.1790	-0.0080	0.1000	0.1500
基金投資収益率	SBC	0.2090	-0.0320	0.1210	0.1600
	NACUBO	0.1930	-0.0100	0.1150	0.1520
基金費消率	SBC	0.0791	0.0811	0.0947	0.0942
	NACUBO	0.0450	0.0430	0.0440	0.0440

注：NACUBOの対象は基金規模\$5,100万～\$1億の機関とし、数字は平均値。単位は率を除きドル。基金費消率は、当該年度の基金費消額を前年度の基金総額で除した値。裁判資料であることから物価調整はしていない。

出典：Martinレポート Exhibit XIII.C.1～5（pp.34-40）より著者作成

万だったが、14年度には \$848万まで増えた。基金費消率は常に全米平均を上回り、14年度は前年度の基金総額に対して9.42%費消した。SBC では基金運用に対し、費消金額が高額であるため、基金総額が増えにくいのである。SBC では05年以来、基金費消額の上限を5%以内としており、現在の基金費消額を維持するには、総額約 \$1.7億の基金規模が求められる。それは14年度の約1.8倍もの基金規模という現実離れたものであり、直近4年の経営状態は深刻であったと推察する³⁾。

G. 資本支出, H. 負債リスク, I. 純資産

SBC の教育改善の課題の一つに老朽インフラや IT 環境の整備があった。PSE には、“Technology Action Plan” が掲げられ (表1), 学生に “digitally sophisticated education” を提供すること, その環境改善が最優先事項であることが明記されていた。2013年3月にコンサルティング会社 The Stone House Group が提出した報告書では、今後10年以内に \$2,893万の資本支出が必要であり⁴⁾, 早急に約 \$104万, 今後2年以内に \$1,421万が必要との報告がなされていた。SBC は余剰資金をほとんど保有しないため、これらにかかる費用を金融市場から借金という形で調達せざるを得ない。だがそれは SBC の財務状態では厳しい。貸借対照表によると、13/14年度時点で SBC の負債総額は、資産総額 \$1.6億に対して \$2,958万, うち未払債務 (Bonds payable) は \$2,586万であった。この負債リスクと経常収支の悪化を受けて、2014年11月4日に Standard & Poor's は、SBC の格付けを “BBB” と評価し、将来見通しを「安定」から「ネガティブ」と下げた。14/15年度末には「使途制限のない基金」が \$1,830万にまで減少することも予測され、存続可能な事業体であるとは言い難い状態であった。

5. 財務経営分析から得られる示唆

以上、米国 LAC の経営を考察する事例分析として SBC の閉鎖騒動を取り上げ、存続側及び閉鎖側の双方の観点から財務経営分析を行なった。存続側は外部機関が定めた相対的な経済指標を経営維持の根拠としていたのに対し、閉鎖側は長期にわたる SBC の経営戦略とその結果である財務及び学生数等の教育情報を大学閉鎖の根拠としていた。2017年現在、SBC の経営は継続している。したがって結果だけをみれば愛校心に満ちた卒業生らの献身により危機を脱した、美しい物語と解することもできる。だがその結論は早計であり、本事例は多方面に重要な示唆をもたらすものと考えられる。

第一に、LAC の経営環境の厳しさである。すでに言及したが、LAC 市場は縮小傾向にあり、今後ともその傾向は続く可能性が高い。SBC のような地域名門女子カレッジでさえ経営が危ぶまれる状況であり、魅力ある教育プログラムと高コストという教育と財務の問題を適切に克服する必要がある。

第二に、経営判断の難しさである。それは存続側と閉鎖側とで、経営判断が真逆だったことが何よりの証左だろう。この要因の一つに、分析に用いた指標・情報源、分析期間が異なっていたことが挙げられる。存続側は学外機関が設定した、一次情報を丸めた指標で判断した。閉鎖側は財務諸表という一次情報の費目を中心に学外の調査結果も踏まえ、長期的視点で検討した。スコアの低い機関に問題がある可能性は高いが、スコアの高い機関が健全であるとも断定できない。双方の見解の相違は、いかなる指標や情報に基づき判断を為すかという経営上の課題を提起するものである。

第三に、閉鎖決定に至る過程をどのように認識するかである。閉鎖側の見解を支えたのは、第3節で言及したように、戦略計画の中で絶えず客観的な財務経営分析を行っていたことである。本分析では、紙幅や資料の制約から、戦略計画の検討を Parker 学長に限定したが、それでも経営維持を期す様々な取り組みが行われていた。残念ながら戦略計画で描いた将来像を満たすことが困難であったため、カレッジの閉鎖を選択したわけだが、説明及び経営責任を兼ねた不断の検討・分析・模索が実施されていたのは事実である。先に示した「名誉ある撤退」を選択した根拠は、これにある。つまり SBC の事例は、戦略計画を策定し、その検証を行うことの重要性を示しているといえる。

その一方、存続を決定した SBC の行く末が暗い訳ではない。学生募集には依然苦戦する面がみられるものの (Seltzer, 2016)、閉鎖発表が引き金となって集まった寄付金に支えられ、当面の危機は表面化していない。2017年2月には新学長を迎えることが発表され、SBC の再生はより安定的な段階へ入ることが目指されている (Kolowich, 2017)。引き続き、SBC の今後の動向を注視しつつ、本稿で行ったような、閉鎖決定以前の状況と重ね合わせた分析を継続することが重要であろう。

【注】

- 1) Hollins University は学生数、負債に懸念がなく、基金も SBC の2倍を有していた。したがって経営状態が良好であったため、合意に至らなかった (Parker, 2015, p.4及び Exhibit G)。
- 2) GG+A (Grenzebach Glier and Associates) によるインタビュー調査は、2014年9月から翌年2月18日にかけて実施された。寄付実績から347人に調査を依頼し、197人が回答した。
- 3) Martin レポートでは今後も SBC が現状の基金費消額を、同費消率5%の枠内で実現するには、\$1.7億の基金が必要であり、将来は \$2億~2.5億の基金が必要とした。
- 4) 経費の目的別内訳は、修繕先送り (Deferred Maintenance) に \$571万、周期的補修 (Cycle Maintenance) に \$1,355万、機能向上 (Modernization) に \$944万であった。

【参考文献】

- ブレネマン・D. W. (宮田敏近訳) (1996) 『リベラルアーツ・カレッジ—繁栄か、生き残りか、危機か』 玉川大学出版部。
- Astin, A. W. (1993). *What Matters in College?. Four Critical Years Revisited*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Baker, V. L., Baldwin, R. G., & Makker, S. (2012, Summer). Where Are They Now? Revisiting Breneman's Study of Liberal Arts Colleges. *Liberal Education*, 98(3).
- Kapsidelis, K. (2015, July 14). Emails show Sweet Briar sought talks with U.Va. *Richmond Times-Dispatch*, Retrieved from http://www.richmond.com/news/virginia/article_ad5d5a02-62d5-50a2-b356-2f811141b121.html (2016.8.18.)
- Kaufman, R. T., & Woglom, G. (2007). Financial Changes in the Second Tier of Top Liberal Arts Colleges, 1996-2001. *Journal of Education Finance*, 32(3), 285-303.

- Kolowich, S. (2017, April 1). How to Bring a College Back to Life. Chronicle of Higher Education, Retrieved from <http://www.chronicle.com/article/How-to-Bring-a-College-Back-to/239663> (2017.8.23)
- Martin, H. G. (2015). Expert Report. Virginia: In the Circuit Court of Amherst County, John G. Brown, et al. Plaintiffs v. Sweet Briar Institute, Defendant. Case No. CL15009395-00.
- National Center for Education Statistics. (2014). *Digest of Education Statistics: 2014*. Institute of Education Sciences, U. S. Department of Education. <http://nces.ed.gov/programs/digest/d14/> (2016.8.18)
- Parker, J. E. (2015). Affidavit of Jo Ellen Parker. Virginia: In the Circuit Court of Amherst County, Commonwealth of Virginia, ex rel. Ellen Bowyer, in her official capacity as County Attorney for the County of Amherst, Virginia, Plaintiffs v. Sweet Briar Institute, et al., Defendant. Case No.: CL15009373.
- Pascarella, E. T. & Terenzini, P. T. (2005). *How College Affects Students*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Pierce, S. R. (2015). Affidavit of Susan Resneck Pierce. Virginia: In the Circuit Court of Amherst County, Commonwealth of Virginia, ex rel. Ellen Bowyer, in her official capacity as County Attorney for the County of Amherst, Virginia, Plaintiffs v. Sweet Briar Institute, et al., Defendant. Case No.: CL15009373.
- Rothblatt, S. (2003). *The Living Arts, Comparative and Historical Reflections on Liberal Education*, Washington, DC: Association of American Colleges and Universities.
- Rivard, R. (2015, March 6). Who's Next? Who Isn't? Inside Higher ED, Retrieved from <https://www.insidehighered.com/news/2015/03/06/will-sweet-briars-closure-prompt-college-leaders-rethink-their-fight-stay-open> (2016.8.18)
- Saving Sweet Briar, Inc. (2015, March 26). *Saving Sweet Briar Hires Certified Fraud Examiner to Examine Sweet Briar College Financial Records*. *Saving Sweet Briar*, Retrieved from <http://savingsweetbriar.com/saving-sweet-briar-hires-certified-fraud-examiner-to-examine-sweet-briar-college-financial-records/> (2016.8.18)
- Seltzer, R. (2016, May 5). Sweet Briar's Incomplete Recovery. Inside Higher ED, Retrieved from <https://www.insidehighered.com/news/2016/05/05/sweet-briar-falls-short-initial-enrollment-target-leaders-remain-optimistic> (2017.8.23)
- Spitzer, S. (2015, April 6). Preliminary Analysis of Financial Condition of Sweet Briar Institute: Sweet Briar College's Financial Condition Did Not Warrant Closure. *Saving Sweet Briar*, Retrieved from <http://savingsweetbriar.com/preliminary-analysis-of-financial-condition-of-sweet-briar-institute-sweet-briar-colleges-financial-condition-did-not-warrant-closure/> (2016.8.18)
- Svrluga S. (2015, June 10). Here's Why Sweet Briar Collapsed: 'They Chose not to Enroll.' The Washington Post, Retrieved from <https://www.washingtonpost.com/news/grade-point/wp/2015/06/10/heres-why-sweet-briar-collapsed-they-chose-not-to-enroll/> (2016.8.18)
- Treaster, J. B. (2015, July 31). Liberal Arts, a Lost Cause? *The New York Times*, Retrieved from <http://www.nytimes.com/2015/08/02/education/edlife/liberal-arts-a-lost-cause.html> (2016.8.18)
- The News & Advance. Sweet Briar Historical Enrollment http://www.newsadvance.com/news/local/sweet-briar-historical-enrollment/pdf_cc4682e0-f12f-11e4-a625-57a0a9a40b39.html (2016.8.18)

Financial Crises and Sustainability of American Liberal Arts Colleges: Case of the Closure Announcement and Recovery of Sweet Briar College

Hideto FUKUDOME*
Osamu TOMURA**

In March 2015, Sweet Briar College (SBC), a women's liberal arts college in Virginia with more than a century of history, suddenly announced its planned closure. The reason was the financial constraint arising with the decline of student numbers. SBC had not been thought of in such a serious circumstance. So, the news caused considerable shock, and brought about fiery discussions in many media on the sustainability of private colleges. However, the difficulty of sustainable operation of liberal arts colleges has been widely recognized, particularly those small, women's colleges located in a rural area like SBC. Many alumni, staff, and students did not support the closure. They created a non-profit organization, Saving Sweet Briar, and fought to overturn the shutdown. They eagerly raised funds for the survival, and sued the leadership of SBC. In June, both sides agreed to recall the closure. It looked like SBC was saved by people's affection and dedication.

How can we see this process? What factors split their decisions? Did SSB rise up only because people did not want to see the death of their beloved institution? People who supported SBC's survival shared the general circumstances of financial difficulty. However, each side depended upon totally different indicators to support their allegations. The former leadership's long-term future plan looked faithfully based on SBC's original financial data. On the other, SSB did not agree with that, and insisted on SBC's sustainability by presenting some optimistic indicators created by multiple outside institutions. It is not an easy question which insurances had legitimacy. Rather, the SBC case demonstrated how it is difficult to handle private colleges' financial circumstances.

About eighty percent of Japanese universities are private, and almost the same percentage of students take private higher education. For us, what is happening in private colleges in the U.S. is not a fire on the opposite shore. It contains many implications to think about sustainability of private higher education in a competitive market. In 2018, SBC remains in operation, and strives to make its recovery more stable. Time will reveal what will go on with SBC and other liberal arts colleges as well.

* Associate Professor, Graduate School of Education, The University of Tokyo

** Research Associate, the Institute of the Advancement of Teaching and Learning, Kokugakuin University