

他校の分析を通じた中等教育における 学校経営モデルの構築

——立命館学園附属校の財政・学費政策の策定に向けて

増田 至 (財務部財務経理課)

伊藤 昇 (大学行政研究・研修
センター専任研究員)

三並 高志 (財務部長)

豊田 耕三 (財務部財務経理課課長)

I. 研究の背景

1. 中等教育をめぐる情勢
2. 立命館学園附属校の直面する課題

II. 研究の目的

III. 研究の方法

1. 前提の検証
2. 仮説の設定
3. 研究の方法

IV. 研究内容

1. ヒアリング調査

2. 調査機関によるアンケートの分析

3. 財務分析

4. 時の経過による移行

5. 仮説の検証

V. 研究のまとめ

1. 学校経営モデル

2. 学校経営モデルの移行

3. 学校経営モデルと成長戦略のポイント

4. 立命館学園附属校の現状と成長戦略のポイント

VI. 残された課題

I. 研究の背景

1. 中等教育をめぐる情勢

2008年度入試において、首都圏の中学受験率は20%を超え、過去最高を更新した。公教育への不安や中高一貫校の教育内容の評価を背景とした中学受験の過熱は首都圏だけのものではなく、関西圏においても既に10%を超えている(日能研推定)。

従来の私立・国立大学附属の中学に加え、公立中高一貫校^{注1)}も全国で設立されており、人気を集めている。

また、学生の確保や早期からの学園アイデンティティの醸成を目的とした大学法人^{注2)}による附属校設置、高等学校法人との合併、提携等の動きも盛んになっている^{注3)}。

さらに、財政面では、大阪府をはじめとして、地方自治体の財政難による補助金削減の動向もあり、中等教育において、各校は厳しい経営環境の中での学校運営を強

いられる状況にある。

2. 立命館学園附属校の直面する課題

(1) 学費水準

中等教育部門の財政は、財政規模が小さく、支出における人件費負担が重いとともに、収入を補助金と学費に大きく依存する硬直的な構造となっている^{注4)}。立命館学園では、設置校各校が「財政的自立」^{注5)}を目指すことを原則としている。1994年度以降導入された学費方式(毎年定額改定、全学年同一学費方式)は、立命館学園附属校の教育展開に大きく貢献したが、学費水準は各地域においてトップ水準となっている^{注6)}。

(2) 教育の推進体制

立命館学園の附属校は、これまでの教育展開により、各校の特色を形成してきている。しかしながら、特に京滋地区においては、地理的な問題もあり、競合が生じて

ようにX軸、Y軸をとった。

図に示されるように、地域差はあるものの、中央に競争力と学費水準の相関する大きな一群があることがわかる（以下、「スタンダード・グループ」という）。このことから、前記前提は検証される。

2. 仮説の設定

しかしながら、すべての学校がスタンダード・グループに属するわけではなく、大きくはずれる学校がある。これらは、大きく次の2つに分けることができる。

- (a) スタンダード・グループより学費水準の高い学校
- (b) スタンダード・グループより学費水準の低い学校

（以下、(a)、(b) という。）

ここで、(a) には、高水準の学費設定を可能とする「付加価値」があり、また (b) には、低い水準の学費設定を可能とする「財政上の特質」があるものと考えられる（仮説）。

さらに、経営上の観点より、(a)、(b) は以下のように分類できる。

- ① 「高」偏差値「高」学費グループ（首都圏 3校、関西圏0校）
- ② 「中」偏差値「高」学費グループ（首都圏 4校、関西圏 6校）

- ③ 「低」偏差値「高」学費グループ（首都圏 11校、関西圏 5校）

- ④ 「高」偏差値「低」学費グループ（首都圏 4校、関西圏 4校）

（以下、「グループ①」、「グループ②」、「グループ③」、「グループ④」という。また、グループ①～④に属する学校（37校）をA～AKと表記する。）

上記グループ①～④に属する学校の調査・分析を行い、そのポジションを可能としている要因を解明することによって、前記仮説の検証を行う。

3. 研究の方法

仮説の検証は、ヒアリング調査、調査機関によるアンケートの分析、財務分析による。

IV. 研究内容

1. ヒアリング調査

まず、学校運営、教育展開について、実施内容および実施主体の認識を明らかにするため、学校への訪問調査を行った。学校については、各グループの中から抽出した。また、併行して学校を客観的、横断的に評価することができ、情報量が豊富であり、児童・生徒および保護者に近い視点を持つ学習塾についても訪問調査を行っ

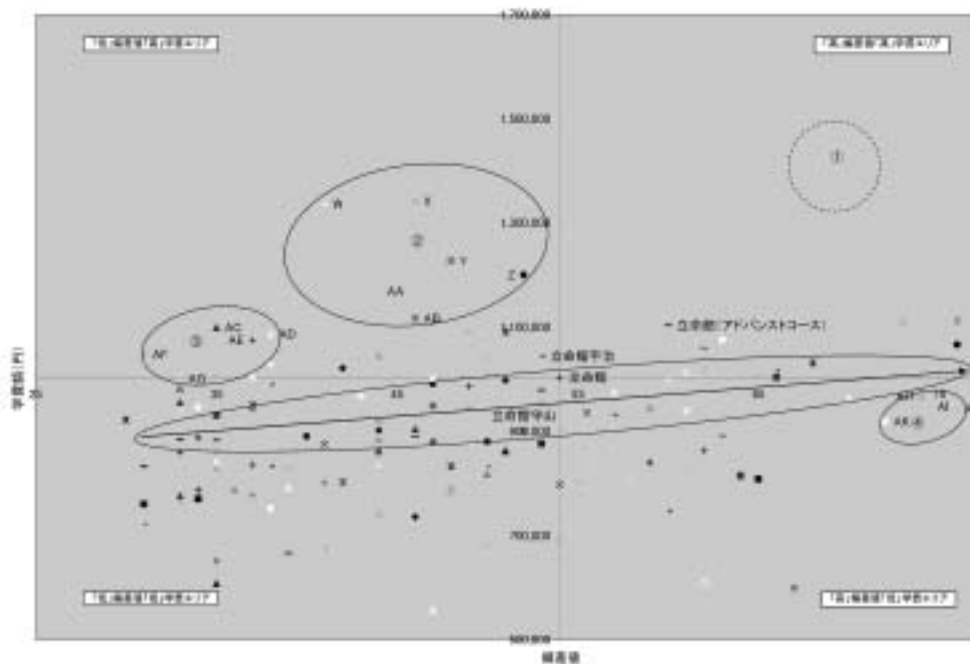


図2 競争力と学費水準（関西圏2008）

た。

（1）学校（2008年8月～12月実施）

訪問調査のポイントは、以下の通りとなっている。なお、訪問調査を行った7校の学校名については図1、図2の表記に従った（表1）。

1）A校（グループ①）

- ・創立者の精神、教育理念を重視し、中高一貫教育の中で、異文化交流と情報教育において特色化を図っている。
- ・希望者全員が併設大学へ進学できることが競争力の最大の源泉となっている。また、競合校も法人内の他の一貫校となっている。
- ・二人担任制がとられ、きめ細やかな生徒指導と精神面のサポートが行われている。
- ・法人との関係では独立性が強いが、学費については法人で決定する。部門ごとの収支管理が基本となっており、授業料は他の一貫校と同水準であり、施設費部分に学校の施設整備等が反映する。また、スライド制がとられている。

2）Y校（グループ②）

- ・法人の教育理念、進学実績に加え、多様な学校行事の実施等、父母・生徒の要望に応えることを重視している。
- ・教員の質には自信を持っており、給与水準の高さが安心感につながっていると考えている。また、専任比率も高い。
- ・多様なコース制は、上位層確保のための方策であり、その成果については一定の評価をしている。
- ・収支については法人全体でみている。学費水準の高さについては認識しているが、それは学校のスタイルであると考えている。
- ・同一法人内の中学校・高等学校とは、当初男女別学だったこともあり棲み分けがはかられていたが、共学化に伴い、特に中学校の他大学コースとの間に競争が生じてきている。

3）I校（グループ③）

- ・教育理念、教育目標にしたがって学校を運営している。また、理事長による理念経営を行っている。
- ・計画に対する進捗確認を毎週行うとともに、徹底した経費（物件費、人件費）の切り詰めを行っている。
- ・学費水準については、平均「+α」との認識を持っており、競争力に応じて改定していきたいと考えて

いる。

- ・2003年より現在の経営体制となっているが、それ以前においても生徒は集まっており、定員割れしたことはなかった^{注10)}。
- ・なお、法人として、2006年に日本格付研究所より格付け（A-）を取得している^{注11)}。

4）U校（グループ④）

- ・教育理念を重視しており、6年一貫教育、少人数教育を行ってきた。
- ・大学法人の設置校ながら、設立当初より進学校路線が明確にされ、また歴代の校長に著名な教育者等が就任したこともあり、独自性が強く、その点は現在も継承されている。学費についての原案も学校から法人に提案している。
- ・特有の仕組みとして、卒業生の同窓会組織、卒業生の保護者有志による組織、PTAの三者よりなる後援会があり、後援会費（年額234,000円）の管理、施設設備整備や奨学金への支援等を行っている。法人公認の組織であり、このような仕組みがあるため、周年寄付や単発の寄付募集は行わない。

5）S校（グループ④）

- ・学校のあり方を重視しており、それが6ヵ年一貫、受験校、男子校という部分に表れている。
- ・併設大学の系属には各校に特色があり、棲み分けがなされている。他校がほぼ100%併設大学に内部進学するのに対し、E校は約50%で残りの半数は国公立大学や医学部へ進学する。しかし、その結果、中だるみがなく、併設大学においてもS校の出身者は優秀であるとの評価がなされ、また志願者数も首都圏では最多となっており（入学定員300名に対して2,500名）、最適なバランスがはかられていると考えている。

6）A I校（グループ④）

- ・基本に宗教をすえ、教育理念を重視した教育を行っており、他校の状況はあまり意識していない。また、教員の自主性を尊重し、現場の要望を汲み上げて実現することにより、教育環境の整備をはかっている。
- ・中学校はキャパシティを広げる時期と捉えているためコース制は採用せず、高等学校においては多様性を実現するためにコース制を採用している。
- ・教員における専任比率は高い。

7) AK校（グループ④）

- ・教育理念を重視している。また、教育理念こそが特色だと考えているため、進学実績を特色と考えがちな世間的評価とのギャップを埋めたいと考えている。
- ・教育とは手間・暇がかかるものであり、体験学習や合宿教育を通して、本物にふれる教育を行っている。
- ・2008年度中に新校舎が竣工するが、ライフサイクルコストを検証し、多少初期投資がかさんでも、100年もつメンテナンス・フリーの建物を目指した。
- ・学費については公立との競合もあり、もっと下げたいと考えているが、実現していない。補助金削減の話もあり、経費の節減に取り組んでいる。

(2) 学習塾（2008年7月～8月実施）

1) 日能研本部進学情報室

- ・素晴らしい学校にはシラバスはなく、教員自身がカリキュラムに関する蓄積を持っており、その教員が次の教員を引っ張ってくる力を持っている。成長途上の学校ではシラバスが重要となる。また、教員の研修制度も重要である。
- ・大学の附属校の場合には、附属校間のコンセプトにかぶりがなく、棲み分けができていることも大切となる。
- ・学費については、月額で考えるとわかりやすく、月額7万円を超えると付加価値が必要となる。カトリック系、男女別学は学費が安いという印象がある。

2) 日能研関西進学情報課

- ・学校改革としては、カリキュラム、シラバス、教員の教育力、職業選択までを見通した進路指導等の改善、強化を行う事例が多い。
- ・ここ10数年で成長してきた学校の中にはコース制を採用してきた学校が多い。コース制を採用すると、コース不合格上位層が普通コースに行くため、普通コースもレベルが上がる。
- ・「高」偏差値「高」学費のポジションは政治や行政の中心、卒業生の活躍、所得層の分布、祖父母の貯蓄等、社会的な要因による部分もある。

(3) ヒアリング調査からの示唆

グループ①には、慶応義塾の一貫校のみが位置している。併設大学への進学保障が最大の競争力となっており、卒業生の活躍等、社会的な要因も影響して、特別な位置を占めている。なお、一般的に、大学の附属校は併設大学をもたない進学校等に比べ、学費水準が高くなっている^{注12)}。

グループ②には、国際的な教育環境、品格等といった特色ある教育や独自の校風が形成されている。また、関西圏では、大学法人による合併（千里国際学園）、系属校化（摂陵）の対象となっている。

グループ③は、伝統、立地等により一定の評価が定着している学校がある一方、志願倍率が低くなっている学校もあり^{注13)}、二極化している。

グループ④は、教育理念を大切にしており、生徒と教員の自主性を尊重し、着実な教育実践を重ねている学校が多い。

表1 学校訪問調査関連データ

	①	②	③	④			
	「高」偏差値 「高」学費グループ	「中」偏差値 「高」学費グループ	「低」偏差値 「高」学費グループ	「高」偏差値 「低」学費グループ			
学校名	A校	Y校	I校	U校	S校	A I校	AK校
所在地	神奈川県	大阪府	東京都	東京都	東京都	京都府	大阪府
創立	1992年	1983年	1889年	1957年	1895年	1962年	1950年
形態	共学校	共学校	男子校	男子校	男子校	共学校	男子校
生徒数	1,185	1,224名	1,493名	1,424名	1,900名	2,275名	1,230名
専任教員数	57名	56名	54名	79名	75名	85名	70名
専任・常勤教員数	63名	71名	102名	108名	106名	89名	90名
専任比率	90%	79%	53%	73%	71%	96%	78%
ST比	19名	17名	15名	13名	18名	26名	14名

* 専任比率 = 専任教員数 ÷ 専任・常勤教員数、ST比 = 生徒数 ÷ 専任・常勤教員数

2. 調査機関によるアンケートの分析

続いて、学校の選択に関する意識を明らかにするため、調査機関によるアンケートの分析を行った。

（1）学校の選択基準

1) 全国中学入試センターによる「2008年夏 志望校調査 集計レポート」

まず、全国中学入試センターによる「2008年夏 志望校調査 集計レポート」を用いて、分析を行った。このアンケート調査は、2008年6月29日の全国中学入試センター志望校判定テストの際に、首都圏・名古屋地区・関西・九州の受験生を対象に実施されたもので、志望校登録者数は13,410名、受験生は試験日が重複しないように8入試まで選択し、それらの志望理由について29項目の中から選択している（図3）。

アンケート結果では、「過去から継承している教育理念・校風」、「現在の校風」が2位、3位に入り、「大学附属校だから」、「大学合格実績が良い」も5位、6位と上位に入っている。私立学校の選択においてはやはり教育方針、校風が最重要とされ、また進路進学も重視されていることがわかる。

2) Benesse 教育研究開発センターによる「中学校選択に関する調査報告書」^{注14)}、大学通信による「中学受験年鑑アンケート」^{注15)}

前記1) は児童を対象とした調査であるため、続いて保護者の意識を分析することを目的に、Benesse 教育研究開発センターによる「中学校選択に関する調査報告書」、大学通信による「中学受験年鑑アンケート」の分析を行った。

前者では、「その学校の教育方針や校風がよい」が最上位（94.6%）となっており、7位にも「公立校にはできない個性的な教育が期待できる」（80.1%）が入り、「有名大学に合格する可能性が高い」（67.1%）が10位と前記1) と共通した結果になっており、また11位には「伝統がある」（55.4%）が入り、半数を超えている。

後者でも、「大学合格（進学）実績（附属校含む）」が最上位（81.2%）となり、また、「校風」（51.1%）、「社会的イメージ・ブランド力」（48.2%）、「教育方針」（48.0%）が4位から6位に入って、前記アンケートと共通して、重視されていることがわかる。

また、各アンケート結果に共通して、交通の便が上位に来ている（「2008年夏 志望校調査 集計レポート」1位、「中学校選択に関する調査報告書」8位、「中学受験

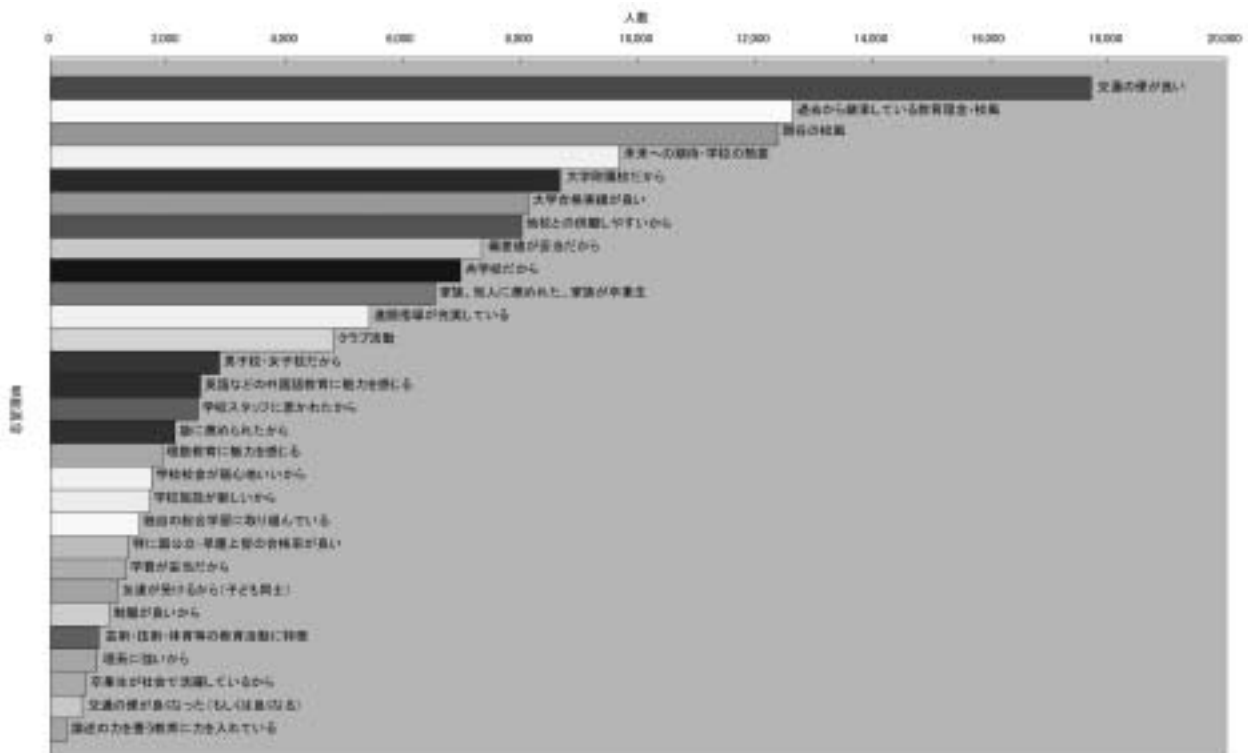


図3 志望理由（全体）

年鑑アンケート」2位)。このことにも、十分留意する必要がある。

さらに、「学費」は、順位があまり上位にきていない（「2008年夏 志望校調査 集計レポート」では29項目中22位、「中学受験年鑑アンケート」では28.7%で10位）。「2008年夏 志望校調査 集計レポート」については、児童が回答しているため、学費に対する意識はそれほど高くはないと思われるが、学習塾からみた保護者の意識としても、学校の選択基準としての順位はあまり高くはなく、学費は教育理念・校風、進路・進学実績等に次ぐものとなっていると考えることができる。

（2）学校毎の志望理由

前記より、一般的な学校選択の意識は明らかとなったが、学校毎の志望理由の特徴をみるため、前出の「2008年夏 志望校調査 集計レポート」を用いて、分析を行った^{注16)}。

模擬試験の際に行われた調査であるため、サンプル数が少ない学校についてはデータが存在しないという制約はあるが、取り上げられている学校について、グループ別に傾向をみると次のような特徴がみられた（図4、グループ③についてはデータなし）。

グループ①では、「大学附属校だから」（5.0）が最上位であり、次いで「過去から継承している教育理念・校

風、現在の校風」（4.0）、「家族や知人に薦められたり、家族に卒業生がいるから」（2.8）となっている。ここでは、併設大学への進学ということが明確に意識されており、また教育理念、校風、ブランドが評価されていることがわかる。

グループ②では、「過去から継承している教育理念・校風、現在の校風」（3.4）、「交通の便が良い」（3.2）、「大学附属校だから」（1.7）、「大学合格実績が良い」（1.7）、「未来への期待・学校の熱意」（1.3）と分散している。ここでは、各校が特色を持っており、その特色によって選ばれている様子がうかがえる。

グループ④では、「大学合格実績が良い」（4.1）が最上位であり、僅差で2位に「過去から継承している教育理念・校風、現在の校風」（4.0）が入り、次いで「交通の便が良い」（2.1）となっている。進学実績と教育理念、校風が決め手となっている。

（3）調査機関によるアンケートの分析からの示唆

これらのことから、教育理念・校風、大学附属校であること、大学合格実績、立地、伝統、ブランド等が学校選択の決め手となっており、これらは児童および保護者がその学校の付加価値と捉えているものと考えられる。

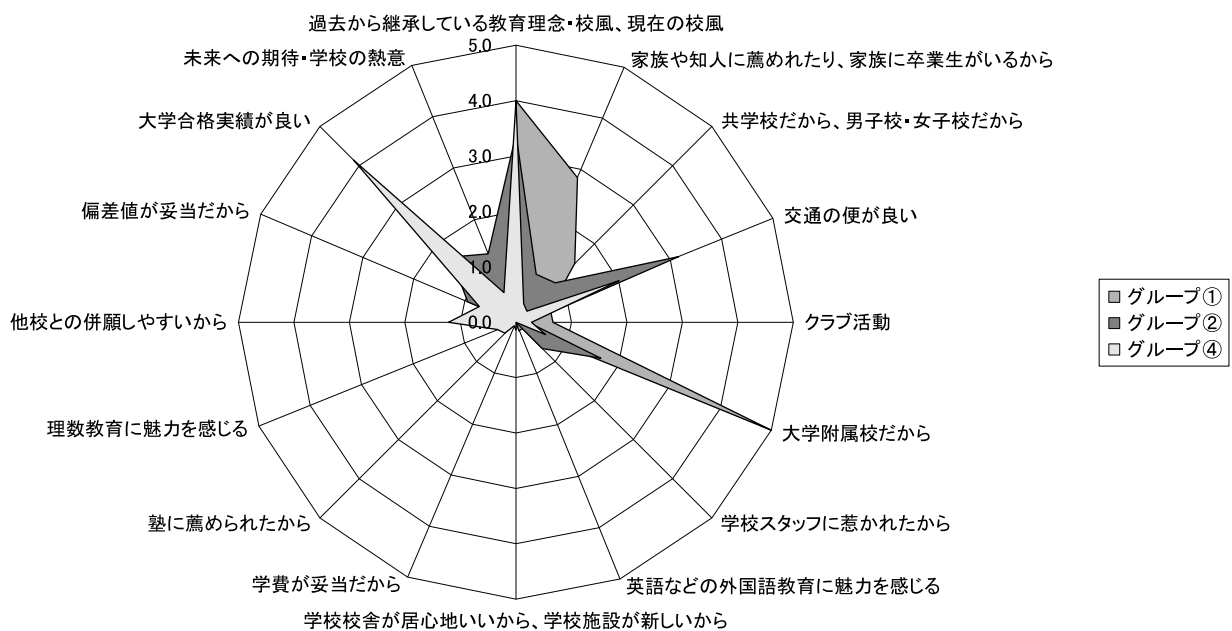


図4 志望理由（グループ別）

3. 財務分析

最後に、学校運営、教育展開と財政との関連、財政上の特徴の分析を行うため、計算書類を用いて、財務分析を行った。

(1) 分析内容

財務分析としては、学校法人についての収支を見る際に、一般的に使用される消費収支計算書（中学校・高等学校部門を見るため、主として消費収支内訳表）を用いた。また、対象としている学校について、2002～2006年度の5ヵ年度平均の財務比率によって行った。

なお、計算書類は、交流のある学校法人については交換している計算書類を使用し、他の学校法人については、都道府県に対する情報公開請求によって入手したもの（大科目のみ）を使用した。

(2) 財務分析からの示唆

グループ毎の特徴は、次のとおりとなっている（表2）。

グループ①は、学費水準が高いため、学納金比率が高くなり（79%）、人件費比率が低くなっている（48%）。その結果、消費収入超過（消費収入>消費支出、消費収支差額比率17%）となっている。財務構造は最も良好である。

グループ②は、学費水準が高い結果、学納金比率は高い（69%）ものの、人件費支出（人件費比率63%）、物件費支出（経費比率28%）、施設設備関連支出（≒基本金組入）が大きく（基本金組入率11%）、その結果、支出超過（消費収入<消費支出、消費収支差額比率△3%）となっている。

グループ③は、スタンダード・グループとの比較では「高」学費であるとはいえ、水準としては高いとは言えず（学納金比率51%）、またグループ②同様、人件費支出（人件費比率63%）、物件費支出（経費比率30%）、施設設備関連支出（≒基本金組入）が大きく（基本金組入率10%）、その結果、支出超過（消費収入<消費支出、消費収支差額比率△6%）となっている。また、学校によって収支状況が大きく異なり、ヒアリング調査結果と同様にここでも二極化している様子がうかがえる。

グループ④は、学費水準は低いものの、物件費支出が小さく（経費比率22%）、人件費支出、施設設備関連支出（≒基本金組入）も4グループの中では中位であり、その結果、収支が均衡している（消費収支差額比率6%）。決して余裕のある財務構造ではないが、非常にバランスがとれている。

4. 時の経過による移行

加えて、2008年度の散布図と4年前にあたる2004年

表2 グループ別消費収支計算書（5ヵ年度平均）

	①	②	③	④
	「高」偏差値 「高」学費グループ	「中」偏差値 「高」学費グループ	「低」偏差値 「高」学費グループ	「高」偏差値 「低」学費グループ
学生生徒納付金	79%	69%	51%	63%
補助金	16%	21%	34%	24%
その他の収入	4%	10%	15%	13%
帰属収入	100%	100%	100%	100%
基本金組入額	-6%	-11%	-10%	-10%
消費収入の部	94%	89%	90%	90%
人件費	48%	63%	63%	60%
経費	29%	28%	30%	22%
その他の支出	0%	1%	3%	3%
消費支出の部	77%	92%	96%	85%
当年度消費収支差額	17%	-3%	-6%	6%
人件費依存率	60%	91%	123%	95%
補正人件費依存率	50%	70%	74%	69%

*各グループとして集計した学校（中学校・高等学校）は、グループ①：A校、グループ②：D校、E校、F校、G校、W校、Y校、Z校、AB校、グループ③：H校、I校、K校、L校、AD校、AF校、グループ④：S校、T校、U校、V校、AH校、AI校、AJ校、AK校。

*人件費依存率 = 人件費 ÷ 学生生徒納付金、補正人件費依存率 = 人件費 ÷ (学生生徒納付金 + 補助金)

度の散布図を比較することにより、各校の移行を考察する。

(1) 全体の傾向

まず、2004年度においても、グループ①～④が形成されていることがわかる（図5、図6）。全体としては、右上方に移動している学校が多い（図7、図8）が、右

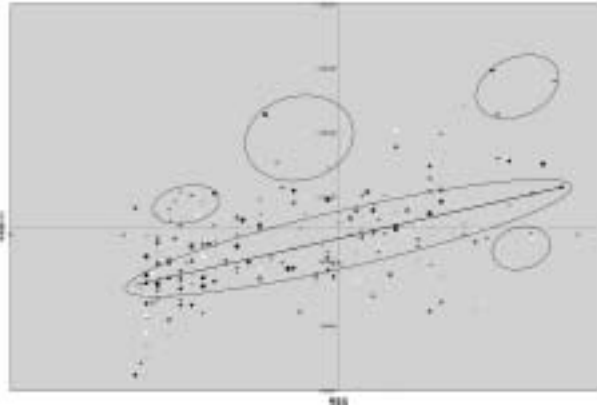


図5 競争力と学費水準（首都圏2004）

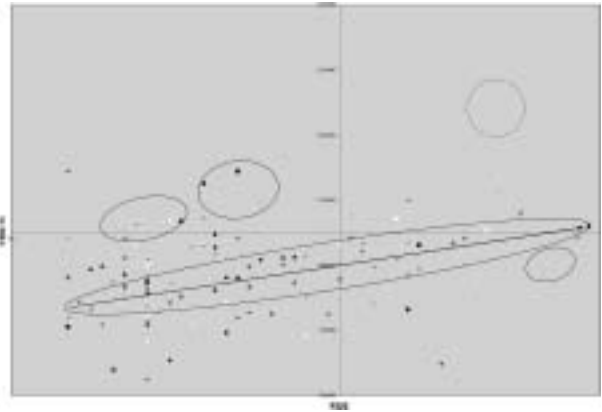


図6 競争力と学費水準（関西圏2004）

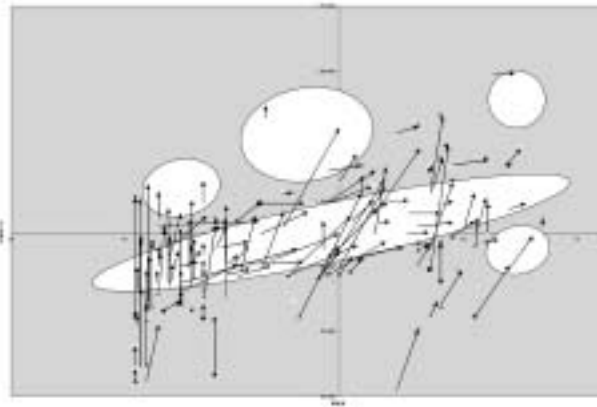


図7 移行1（2004→2008 首都圏）
右上方（偏差値十、学費額十）への移行

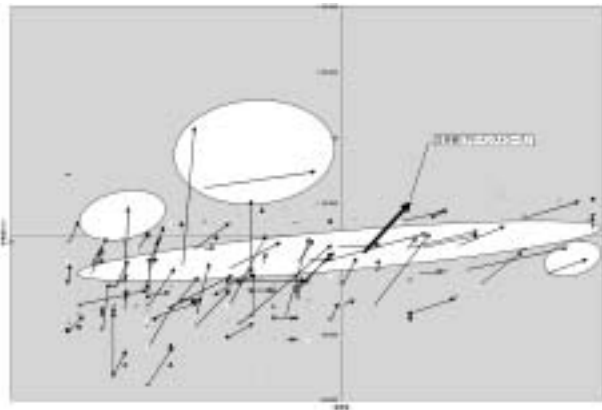


図8 移行1（2004→2008 関西圏）
右上方（偏差値十、学費額十）への移行

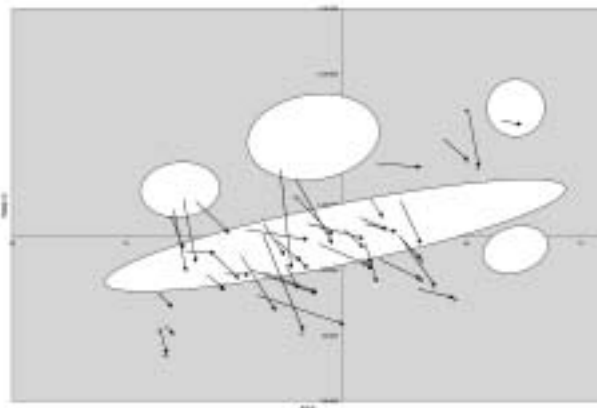


図9 移行2（2004→2008 首都圏）
右下方（偏差値十、学費額一）への移行

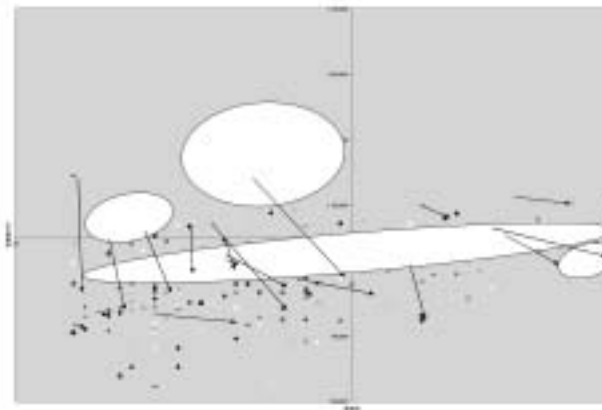


図10 移行2（2004→2008 関西圏）
右下方（偏差値十、学費額一）への移行

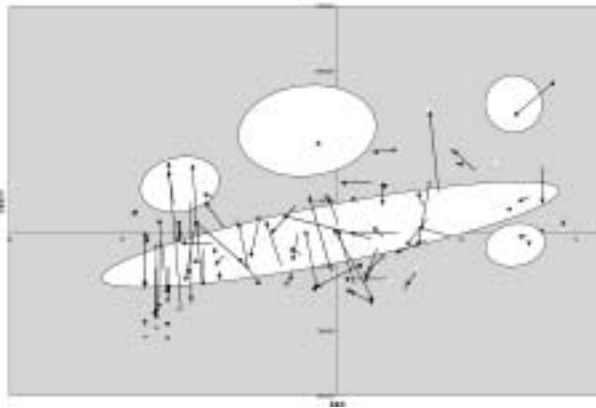


図11 移行3（2004→2008 首都圏）
左（偏差値-）への移行

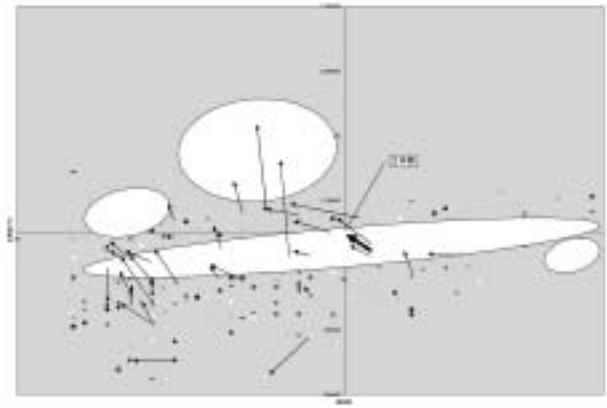


図12 移行3（2004→2008 関西圏）
左（偏差値-）への移行

下方（偏差値+、学費額-）の動き（図9、10）と左（偏差値-）の動き（図11、12）はスタンダード・グループの中位以下で目立っている。図7～10と図11、12は、競争による二極化を示しているといえる。

（2）グループ毎の傾向

また、グループ毎の特徴は次のようになっている。

グループ①では、構成には変動がなく、グループ内または周辺での移動が起きている。

グループ②では、グループ構成に入れ替わりがあり、またグループ内では偏差値および学費額において、広がりが出ている。

グループ③では、グループ構成の入れ替わりが激しく、特に首都圏においては大きな上下動があり、前述の志願倍率、財務内容のことと考え合わせると、二極化を反映しているものと考えられる。

グループ④では、この4年間で学校数が倍増しており、左上からの移動と左下からの移動がみられる。

（3）時の経過による移行からの示唆

以上から、2008年度と同様、2004年度においても4つのグループが形成され、また、この4年間で、各グループ内の校数が増えていることがわかる。このことは、グループ分けの有効性を示し、その特色が社会的に認知されてきていることを示すものと考えられる。

5. 仮説の検証

以上の調査・分析から、各グループの特色をまとめると表3となる。グループ①からグループ③、すなわち

(a)には、大学附属校であること、教育理念・校風、大学合格実績、伝統、立地等という「付加価値」があり、世間相場よりも高水準の学費であってもそれだけの価値があるとして、受入れられているものと考えられる。また、グループ④すなわち (b)には限られた資源を人件費に集中投資し、決して高くない学費水準によって、収支均衡を実現する「財政上の特質」があると考えられる。

以上により、仮説（Ⅲ2）が検証されたといえる。

V. 研究のまとめ

以上を踏まえて、学校経営モデルの類型化を行い、続いてそれぞれの成長戦略のポイントを提起する。

1. 学校経営モデル

モデルは以下の4つに類型化できる（図13）。

（1）スタンダード・モデル（前述のスタンダード・グループに位置する）

競争力（≒偏差値）と学費水準に一定の相関が見られる学校であり、大多数の学校はこのモデルに属する。

学費については、収支状況とともに、競合校の学費水準を踏まえて、設定を行うこととなる。

（2）「ブランド」・モデル（前述のグループ②＝「中」偏差値「高」学費グループに位置する）

一般的な競争力（≒偏差値）と学費水準との相関以上に学費水準の高い学校であり、特色ある教育、独自の校

風によって、高水準の学費設定を可能としている。

(3) 進学校モデル（前述のグループ④＝「高」偏差値「低」学費グループに位置する）

一般的な競争力（≒偏差値）と学費水準との相関よりも学費水準が低く、かつそれを「高」偏差値において実現している学校であり、教員の教育力が最も重要となる。

また、前提として、優秀な生徒の確保、優秀な教員の配置・育成が不可欠となる。

(4) 超附属校モデル（前述のグループ①＝「高」偏差

値「高」学費グループに位置する）

一般的な競争力（≒偏差値）と学費水準との相関以上に学費水準が高く、かつそれを「高」偏差値において実現している学校である。

大学附属校のひとつの理念型を示しており、そのポジションの実現には大学のブランド力が最大の要因となっている。現在、慶應義塾の一貫校のみがこのモデルに属する。

2. 学校経営モデルの移行（図14）

全体として、スタンダード・モデルの中位から、3つの方向に分岐している。それらは、さらにスタンダー

表3 グループ別総括表

	(a)			(b)
	①	②	③	④
	「高」偏差値 「高」学費グループ	「中」偏差値 「高」学費グループ	「低」偏差値 「高」学費グループ	「高」偏差値 「低」学費グループ
学校の特色 (ヒアリング調査より)	大学附属校の中でも、特別な位置にある	特色ある教育の展開、独自の校風の形成が行われている	伝統、立地等による根強い人気がある一方で二極化している	教員や生徒の自主性を尊重し、堅実な教育を実践している
志望理由 (調査機関によるアンケートの分析より)	大学附属校であることが最も重視されている次いで、教育理念・校風、家族や知人に薦められたり、家族が卒業	教育理念・校風、交通の便、大学附属校であること、大学合格実績と分散している	データなし	大学合格実績、教育理念・校風、次いで交通の便となっている
財務構造 (財務分析より)	学費収入が多く、人件費負担を軽くしている収支は良好	学費水準以上に人件費、物件費、施設設備整備費が高水準支出超過の傾向	スタンダード・グループよりは「高」学費も、水準としては高くはなく、支出を賄いきれず、支出超過傾向	学費水準は高くないが物件費が少なく、大型の施設設備整備がない限り、収支は均衡

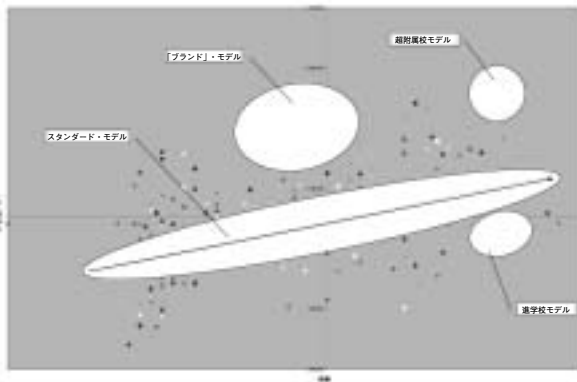


図13 学校経営モデル

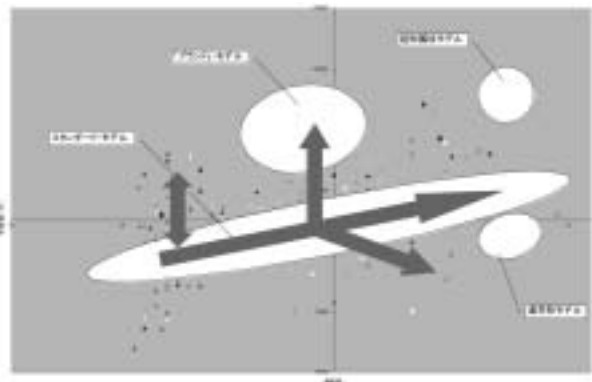


図14 学校経営モデルの移行

ド・モデル上位を目指すもの、進学校モデルに近い競争力ある領域に進むもの、「ブランド」・モデルを目指すもの、である。

さらに、スタンダード・モデルの下位においては、特に首都圏において激しい上下動が生じている。

3. 学校経営モデルと成長戦略のポイント

次に、大多数の学校が属するスタンダード・モデル（中位）から各モデルへの成長戦略のポイントについて提起する。それらは、ヒアリング調査、調査機関によるアンケートの分析、財務分析の内容から、以下の通りとなる。

（1）スタンダード・モデルからスタンダード・モデル（上位）へ

学校の競争力を高め、それに見合う学費水準を確保していくことが基本的な方向性となる。

そのための競争力を高める取り組みとしては、コース制、習熟度別授業によるハイレベルな教育の提供が有効とされている。成長段階においては特待生等、奨学金を用いた優秀な生徒の獲得も効果的とされる。

また、教員の質向上に向けた取り組みも重要であり、過渡的な取り組みとしてはシラバスの導入による教育の質の確保・向上も有効とされる。

（2）スタンダード・モデルから「ブランド」・モデルへ

教育の特色化、校風の醸成をはかり、その魅力によって、学校運営を行っていくことになる。

具体的には、国際教育や理数教育等の特色ある教育、教育理念、立地や伝統、ファミリー等により形成される校風等が重要となる。

その結果、設定可能となる高水準な学費によって、多様な教育プログラムの展開に向けた投資を行っていくことになる。

（3）スタンダード・モデルから進学校モデルへ

スタンダード・モデルであっても競争力の高い学校はあるが、進学校モデルではそれを低い学費水準で実現することが最大の特徴となっている。

そのため、限られた資源を教員体制整備に重点的に投資し、教員の質を重視した教育を行うことになる。教員

研修制度の充実も重要となる。

さらに、そのような環境で高い進学実績を実現する前提としては、優秀な生徒の獲得が不可欠であり、教育の質による学校の魅力を生徒募集につなげていく必要がある。

人件費への資源の集中と他の経費（物件費、施設設備整備費）の抑制により、低水準の学費設定が可能になる。スタンダード・モデルから進学校モデルへの移行は、この財政構造合理化の取り組みなくしては実現できない。

（4）スタンダード・モデルから超附属校モデルへ

超附属校モデルの最大のポイントは大学のブランド力であり、その向上が重要となる。

その結果、大学のブランド力を背景とした高水準な学費設定が可能となり、一貫教育において、初等または中等教育から高等教育に進むにつれて学費水準が低くなるという学費体系も実現可能となる。

4. 立命館学園附属校の現状と成長戦略のポイント

（1）現状

立命館学園附属校のうち、立命館中学校を例に取り上げる。

立命館中学校は、現在スタンダード・モデルに属しているが、4年前と比較すると左上（偏差値－、学費額＋）に移行しており（図12）、他校の趨勢（右上方）に逆行しながら、「ブランド」・モデルに近づきつつある。財務構造については大規模な施設改修の影響はみられるものの、数値上は「ブランド」・モデルに近いものとなっている^{注17)}。

しかしながら、立命館中学校（アドバンストコース^{注18)}は、2008年度から開設したため、同一コース間での比較は行えないものの、2004年度の立命館中学校からは大きく右上方（偏差値＋、学費額＋）に移行しており、理想的な動きとなっている（図8）。

（2）成長戦略のポイント — 4つの選択肢 —

立命館中学校の成長戦略には、図15のように4つの選択肢がある。それぞれのポイントは以下の通りとなる。

1) スタンダード・モデル（上位）

アドバンストコースでの実績の蓄積を含むコース制の

積極的活用を行う。

2) 「ブランド」・モデル

中学校について2003～2005年度に文部科学省より認定された「理科大好きスクール」や「理数大好きモデル地域事業」、また高等学校について2002年度より文部科学省より指定を受けているスーパーサイエンスハイスクール（SSH）の成果等も活かした理数教育、海外研修を含む国際教育等、教育の特色化を推進する。

また、交通の便、立地に関する考慮も必要となる。さらに、校友の組織化等、ネットワークの活性化も重要となる。

3) 進学校モデル

前記1)のスタンダード・モデル（上位）へシフトした後、財政基盤の強化を経て進学校モデルへのシフトを行う。最も重要となるのは、教員体制の整備であり、次いで優秀な生徒の獲得となる。2010年度に予定されている立命館小学校からの進学はその観点からは大きな意味があり、児童および保護者にとって魅力ある教育体制の整備が重要となる。また、財政基盤の整備については物件費の節減、中長期計画に基づく施設設備整備（第2号基本金の先行組入れ等）および施設設備整備費の節減の取り組みが重要となる。

なお、通常、大学の附属校は大学において核となる人材の養成や早期からの学園アイデンティティーの醸成の役割を期待されるが、一定の条件の下では、一定割合について学外進学を認めるスタイルも考えられる。特に、例えば早稲田中学校・高等学校のように、学内進学、学外進学を半数に近づけ、多様な進路を目指す生徒同士の刺激によって6年間を有意義なものとするこもひとつ

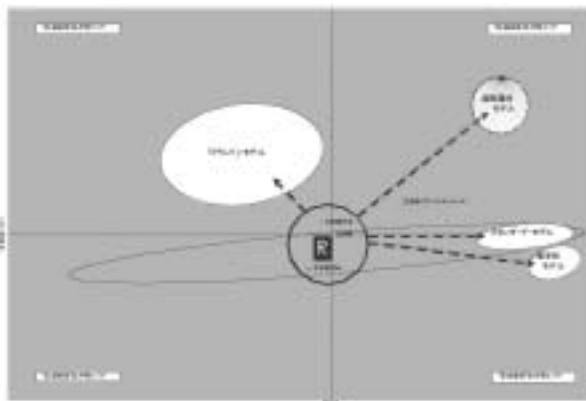


図15 立命館学園附属校の成長戦略（イメージ）

の選択肢であると考えられる。

4) 超附属校モデル

中長期的課題となるが、立命館大学、立命館アジア太平洋大学のブランド力向上が重要となる。

VI. 残された課題

以上から、中等教育における学校経営モデルの類型とその特性が明らかになった。

今後、本学園の附属校がどのモデルに移行するかは、本研究成果も踏まえ、一貫教育部と財務部との協議によって選択されることになる。そして、学費・財政政策は、選択された枠組みに従って、具体化されることになる。

【注】

1) 中高一貫教育制度は、中等教育の一層の多様化を図るため、1999年より制度化された。2007年4月現在、257校あり、その内訳は、公立149校、私立104校、国立4校となっている（文部科学省HPより）。なお、2008年4月時点では54校が増えており、さらに2009年度以降も31校の新設が見込まれている（『日本経済新聞』、2008年10月31日）。

2) 大学法人とは、大学を設置している学校法人を意味し、高等学校法人とは、高等学校を設置している学校法人（大学・短期大学を設置している学校法人を除く）を意味する。

3) 2008年度以降の動向は以下の通りとなっている（『週刊東洋経済』2008年10月18特大号より作成）。

早稲田大学：摂陵中学校・高等学校を系属校化（2009）、早稲田佐賀中学校・高等学校（仮称）新設（2010）、早稲田高等学院に中学校併設（2010）、慶應義塾大学：小中一貫校新設（2011以降）、青山学院大学：中高一貫校新設（計画）、立教大学：香蘭女学校の指定校推薦枠拡大（→80名、2008）、中央大学：中央大学附属高等学校に中学校併設（2010）、横浜山手女子学園中学校・高等学校を合併、附属校化（2011）、関西学院大学：千里国際学園中等部・高等部を合併、附属校化（2010）、関西大学：北陽高等学校を合併（2008）、関西大学北陽高等学校に中学校併設（2010）、小中高一貫校新設（2010）

4) 全国平均（表1）で見ると、1校あたりの帰属収入は大学部門（医歯系除く）が約48億円であるのに対し、中学校・高等学校部門は約10億円となっており、5倍近い開きがある。また、人件費比率では大学部門（医歯系除く）の48%に対して、中学校・高等学校部門は67%となっており、19ポイント高くなっている。その結果が消費収支差額にも反映し、大学部門（医歯系除く）が収支均衡しているのに対し、中学校・高等学校部門は8%の支出超過となっている。

- 5) 「独立採算」を目指すことを意味するのではなく、必要な場合には学園全体として財政的な支援を行うが、経常的な収支については各校で自立的に賄う（消費収支が均衡する）こと、さらに各校が自らの発展に資する財政基盤の強化をはかることを原則とする考え方。
- 6) 2007年度の立命館学園附属校の初年度納付金は表2、表3のような状況となっている。
- 7) 「マーケティングや戦略を考えるうえでは、バリュー・マップと呼ばれる簡単な手法を使い、あるセグメントにおける顧客分布を調べることが効果的だ。バリュー・マップからは、実際のある市場セグメントで顧客がどのように商品の価値を判断するか、便益と対価のバランスがどうなっているかを読み取ることができる。横軸に顧客が認識している便益（顧客認知便益）、縦軸には顧客が認識している価格（顧客認知価

格）を設定し、競合各社の商品またはサービスをプロットする。買い手にとって便益が大きく価格が高い商品・サービスは右上に、便益が小さく価格も低いものは左下にくる。シェアが安定した市場であって、かつ認知便益と認知価格が適切に計量化されていれば、競合する商品・サービスは傾き45度の一直線上に並ぶはずだ。線上では便益と対価が釣り合っていることから、この直線を、『価格均衡線』（VEL）と呼ぶ。』（『マッキンゼー・プライシング』ダイヤモンド社、2005年、PP27～28）

さらに、VELの下側は「バリュー・プラス領域」（便益＞価格）と呼ばれ、この領域にプロットされる商品・サービスは「勝ち組」とされる。反対に、VELの上側は「バリュー・マイナス領域」（便益＜価格）と呼ばれ、この領域にプロットされる商品・サービスは「負け組」とされる（『マッキン

表1 部門別消費収支計算書（全国合計2006）（単位：千円）

	中学校・高等学校部門		大学部門(医歯系除く)	
学生生徒納付金	688,870,918	54%	1,981,505,000	79%
補助金	425,613,124	33%	229,546,000	9%
その他の収入	162,245,210	13%	307,134,000	12%
帰属収入	1,276,729,252	100%	2,518,185,000	100%
基本金組入額	-129,326,398	-10%	-319,586,000	-13%
消費収入の部	1,147,402,854	90%	2,198,599,000	87%
人件費	855,511,142	67%	1,204,973,000	48%
経費	367,055,113	29%	959,949,000	38%
その他の支出	24,255,470	2%	31,398,000	1%
消費支出の部	1,246,821,725	98%	2,196,320,000	87%
当年度消費収支差額	-99,418,871	-8%	2,279,000	0%

【基礎データ】

学校数	1,290 校	521 校
生徒・学生数	1,013,474 人	1,742,186 人
専任教員数	59,372 人	60,227 人
専任職員数	11,703 人	37,440 人

* 『平成19年度版 今日の私学財政 高等学校・中学校・小学校編』、『平成19年度版 今日の私学財政 大学・短期大学編』より作成

表2 2007年度初年度納付金（中学校）（単位：円）

	京都府		滋賀県		北海道	
1	立命館宇治	1,036,000	立命館守山	900,000	立命館慶祥	857,000
2	立命館	940,000	近江兄弟社	666,000	北嶺	780,000
3	同志社国際	906,000	比叡山	607,800	札幌光星	690,000
4	同志社女子	900,000	滋賀学園	596,000	札幌日本大学	656,000
5	同志社	898,000	光泉	582,000	札幌聖心女子学院	616,000

表3 2007年度初年度納付金（高等学校）（単位：円）

	京都府		滋賀県		北海道	
1	立命館宇治	1,036,000	立命館守山	900,000	立命館慶祥	857,000
2	同志社	988,000	近江兄弟社	660,000	北星学園女子	754,000
3	同志社国際	986,000	光泉	644,000	札幌大谷（音楽）	730,400
4	立命館	940,000	比叡山	640,200	北嶺	720,000
5	同志社女子	930,000	滋賀女子	636,000	札幌大谷（普通）	698,400

ゼー・プライシング』ダイヤモンド社、2005年、PP29～30）。

- 8) 『私立中学合格事典2009首都圏299校完全ガイド』（小学館、2008年）。なお、経年比較については『私立中学合格事典2005首都圏286校完全ガイド』（小学館、2004年）を使用した。
- 9) 『私立中学合格事典2009関西・西日本その他176校完全ガイド』（小学館、2008年）。なお、経年比較については『私立中学合格事典2005関西・西日本その他171校完全ガイド』（小学館、2004年）を使用した。
- 10) 白山御三家：C校は同地域にある2校と共に、「白山御三家」と呼ばれ東京都文京区の文教地区にあり、また明治時代に創立された伝統校である（『名門中学の作り方』学習研究社、2008年、P226）。
- 11) 格付け：『教育崩壊』（ビジネス社、2006年、PP156～157）。
- 12) 大学の附属校（系属校を含む）についての特徴を見るため、10私大にG-MARCHを加えた12大学の附属校について、散布図と財務比率から分析を行った（10私大とは、早稲田大学、慶應義塾大学、明治大学、中央大学、法政大学、立教大学、同志社大学、関西大学、関西学院大学、立命館大学をいい、G-MARCHとは、学習院大学、明治大学、青山学院大学、立教大学、中央大学、法政大学をいう）。

まず、全体としてスタンダード・グループ以上に右上がりの一群となり、その上部はグループ①とグループ②の間に位置することがわかる。さらに、一群の上層に首都圏の大学附属校が位置し、下層に関西圏の大学附属校が位置していることがわかる。このグループを附属校グループと考えると、後述する超附属校モデルはその最上位に位置することになる。

財務構造については、郊外移転等に伴い、単年度で大きな施設整備支出が計上されている学校（明治大学、法政大学）がある関係で、基本金組入額が大きくなっており、その点が消費収支差額にも影響しているため、その点は割り引いて考える必要がある（表4）。学費水準の高さが学納金比率（69%）に反映し、また人件費（人件費比率63%）、物件費

（経費比率30%）については比較的手厚くなっている。学校によっては、常に支出超過（帰属収入<消費支出）となっているところもあり、そのような学校は法人全体としての財政的枠組みの中で、附属校を位置付けているものと考えられる。

13) 志願倍率：表5参照

14) 中学校選択に関する実態や意識を把握することを目的として、全国の小学校6年生とその保護者を対象に2007年12月に実施された。配布数は小学生、保護者それぞれ3,596通、回答数は同1,501通、1,504通。回収率は同41.7%、41.8%。中学受験については、保護者を対象に「受験させる中学校を決めるとき、次のことをどれくらい重視しますか」という質問（16項目）について、「とても重視する」「まあ重視する」「あまり重視しない」「まったく重視しない」の中から選択されている。なお、項目の内容は以下の通りとなっている。「その学校の教育方針や校風がよい」、「子どもの学力にあって」、「授業のレベルが高い」、「施設や設備が充実している」、「いじめや非行の心配がない」、「中高一貫教育である」、「公立校にはない個性的な教育が期待できる」、「通学に便利な場所にある」、「世間での評価が高い」、「有名大学に合格する可能性が高い」、「伝統がある」、「スポーツや芸術などで有名である」、「大学までの一貫教育である」、「制服などのセンスがよい」、「男子だけ（女子だけ）の教育である」、「自分（または配偶者）の出身校である」。

15) 2008年6月、中高一貫校、中学受験等について、首都圏の有名進学塾を対象に実施された。回答数は430の塾・教室。「保護者は志望校を選ぶ際に何を重視していると思われますか？」との質問に、24項目のうち該当するものすべてを選択している。なお、項目の内容は以下の通りとなっている。「大学合格（進学）実績（付属校含む）」、「通学の交通の便」、「偏差値」、「校風」、「社会的イメージ・ブランド力」、「教育方針」、「塾の先生の意見」、「男子校・女子校・共学校」、「立地環境」、「学費」、「兄弟姉妹や知り合いが受ける・通っている」、「授業の進め方・教え方」、「周囲のお母さんの方の意見」、「カリキュラム」、「入試日程」、「家族などの意見」、「部活

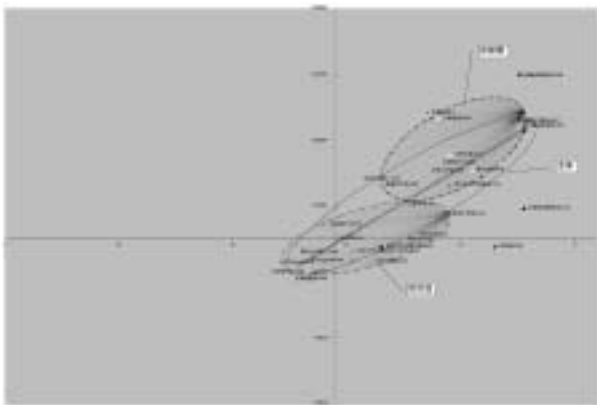


図1 競争力と学費水準（大学附属校2008）

表4 大学附属校消費収支計算書（5カ年度平均）
（単位：円）

	大学附属校	
学生生徒納付金	1,239,012,303	69%
補助金	379,866,739	21%
その他の収入	169,712,694	9%
帰属収入	1,788,591,736	100%
基本金組入額	-330,640,855	-18%
消費収入の部	1,457,950,881	82%
人件費	1,135,155,896	63%
経費	532,010,157	30%
その他の支出	15,540,344	1%
消費支出の部	1,682,706,397	94%
当年度消費収支差額	-224,755,516	-13%

- 動・学校行事]、「学校の歴史」、「制服」、「新校舎」、「特待生制度」、「入試問題の傾向」、「ネット上の情報」、「宗教教育」。
- 16) 学校別の分析として扱われているのは、グループ①（A校、G校）、グループ②（E校、F校、G校）、グループ③（なし）、グループ④（S校、T校、U校、V校、AH校、AI校、AJ校、AK校）であり、上位5項目を点数化（1位5点→5位1点）し、各グループの1校あたり平均をグラフ化したものが、本文中の図4となっている。
- 17) 立命館学園附属校の財務構造：表6参照

18) アドバンストコース：立命館高等学校のメディカルサイエンスコースやスーパーサイエンスコースへの進学を中心に、国際系や文・社系などの進学希望者も含めて将来の進路選択の幅を広げるため、より深く学習を進め、これまで以上の学力定着を図るためのコース。募集人数約30名。なお、立命館高等学校のメディカルサイエンスコースは、高校卒業後、医歯薬系大学を中心に立命館大学以外の大学への進学も想定したコースであり、医学部に進学することも含め、高校でより深く、高度に学びたいという生徒に対応するコース。

表5 志願倍率（2008年度入試）

	①「高」偏差値「高」学費グループ			②「中」偏差値「高」学費グループ			
学 校	C校	A校	B校	F校	E校	G校	D校
志願倍率	4.4倍	5.9倍	6.0～11.0倍	1.7～16.4倍	4.1～16.3倍	3.6～11.1倍	1.6～7.3倍

	③「低」偏差値「高」学費グループ(その1)							
学 校	I校	H校	R校	M校	O校	P校	N校	J校
志願倍率	6.5～21.3倍	1.2～1.9倍	2.6～22.1倍	1.6～6.8倍	3.1～24.5倍	3.4～21.0倍	7.8～41.9倍	9.0～15.3倍

	③「低」偏差値「高」学費グループ(その2)			④「高」偏差値「低」学費グループ			
学 校	K校	L校	Q校	U校	T校	S校	V校
志願倍率	0.7～1.9倍	0.5～1.6倍	0.2～1.1倍	2.8倍	4.2～18.9倍	4.9～14.4倍	6.7～20.5倍

* 『私立国立公立中高一貫校大百科！2009』より作成

表6 立命館学園附属校消費収支計算書（5ヵ年度平均）

（単位：円）

	立命館中学校・高等学校		立命館宇治中学校・高等学校		立命館慶祥中学校・高等学校	
学生生徒納付金	1,320,984,200	69%	1,475,932,975	66%	1,070,215,460	62%
補助金	475,153,099	25%	489,450,330	22%	385,631,502	22%
その他の収入	111,754,525	6%	259,044,480	12%	269,553,667	16%
帰属収入	1,907,891,825	100%	2,224,427,785	100%	1,725,400,628	100%
基本金組入額	-568,498,721	-30%	-81,986,378	-4%	-383,249,523	-22%
消費収入の部	1,339,393,103	70%	2,142,441,407	96%	1,342,151,106	78%
人件費	1,218,617,126	64%	1,123,268,868	50%	832,996,090	48%
経費	557,025,356	29%	901,320,069	41%	740,287,467	43%
その他の支出	8,929,864	0%	26,765,469	1%	43,729,907	3%
消費支出の部	1,784,572,346	94%	2,051,354,406	92%	1,617,013,464	94%
当年度消費収支差額	-445,179,243	-23%	91,087,001	4%	-274,862,359	-16%

* 立命館宇治中学校・高等学校については、中学校開設（2003年度）以降の4ヵ年度平均

Creation of a school management model for secondary education by means of the analysis of other schools: Toward the formulation of financial and tuition-fee policies for Ritsumeikan-affiliated schools

MASUDA, Itaru (Staff, Office of Finance and Accounting)

ITO, Noboru (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)

MINAMI, Takashi (Director, Division of Financial Affairs)

TOYOTA, Kozo (Administrative Manager, Office of Finance and Accounting)

Keywords

Tuition fee levels, school management model, selection criteria, added value, growth strategies

Summary

Amid a situation of ever-increasing competition in secondary education, there is a need for a comprehensive validation of the competitiveness of Ritsumeikan-affiliated schools, for reasons such as the fact that their tuition fee levels are among the highest in their regions. Because clarifying a school vision to aim for is important when formulating financial and tuition-fee policies for affiliated schools, as a prerequisite this research creates a school management model for secondary education. The research method involves (1) grouping 378 schools in the Greater Tokyo and Kansai areas according to two indices, school competitiveness and tuition fee level; (2) carrying out hearing surveys at schools belonging to each group, analyses of matters such as school selection reasons by using a questionnaire administered by a research organization, financial analysis of the financial structure of each group, and analysis of changes in position over time for each group; (3) and by revealing the educational and financial characteristics of each group to propose four school management models. In light of this, from the results of the surveys and analyses, school growth strategies for each of the four models are elucidated, and finally choices for growth strategies for Ritsumeikan-affiliated schools are proposed.

