

## アメリカにおける大学の統合：実例の検討から

独立行政法人大学改革支援・学位授与機構 教授  
本研究所研究員 森 利枝

### 1. 問題設定

ここでは、大学の統合がもたらす経済効果について検討するための示唆を得ることを目的に、米国の高等教育機関の連携・統合の事例から、「大学の機関統合の前後には具体的にどんなことが起きているのか」をレビューする。このような方針を採るのは、米国にも総論を検討するほど事例の蓄積がなく、ひとくちに米国の事例といっても高度に文脈・環境に依存するため、いわゆる総論を語る事が困難だからである。

### 2. 大学の統合がもたらす経済上の効果

米国の事例を見るに、大学統合は、経費節減に繋がる場合と繋がらない場合があることが知れる。たとえば、The Wisconsin Association of Independent Colleges and Universities (WAICU)では、24機関が連携して事務用品、損害保険、事務用ソフトを共同購入して約15年で1億1,500万ドルを節減したとされている。この例は機関間の連携であるが、統合によっても同様の効果は期待できよう。反対に、ジョージア州で進行している州立機関どうしの統合においては、大幅な歳出カットは起きなかったこと、むしろに統合による給与水準の調整のために人件費の上昇が起きたという報告もあり、また看板のかけ直しやアクレディテーションの受け直しのために新たなコストが生じた例もある。またこのコストの問題を考えると、学生や教職員、卒業生や近隣コミュニティが大学に対して抱く愛着を、短兵急な統合策によって過度に傷つけると、さらなるコストが生じることも、いくつかの事例から推測することができる。

### 3. 発展的な統合への示唆

前述したような、大学の統合の効果に関して総論を語る事の困難さは、統合によって経費節減が実現するかどうかケース・バイ・ケースであることから推測できる。ここでは、しかしその困難な総論を試みた米国の教育系シンクタンクの見解を紹介したい。教育系シンクタンクのTIAAは、高等教育機関の統合に関する研究報告のなかで、成功した統合に共通する特徴として

- ①魅力的な統合ビジョン
- ②状況を理解し積極的に関与する統治機構
- ③適切なリーダーシップ
- ④必要十分な緊急性の理解
- ⑤強力な計画遂行システム

⑥堅牢で幅広いコミュニケーション計画

⑦統合専用の十分な資源

を有することを指摘し、「望むらくは、統合を万策尽きた後の最後の手段とすべきではない」、「統合は、より大きな戦略計画の一部であるべきである」と述べている。すなわち統合は機関の発展のための戦略であるべきであるという見解であるが、わが国の事情に沿って推測してみても、経営難に直面する日本の小規模大学と、経営に余裕のある日本の大規模大学の統合というフェイズを措定すれば、ひとつの統合も、一方にとっては「万策尽きた後の最後の手段」であるかもしれないがもう一方にとっては「より大きな戦略計画の一部」でありうるということは充分考えられる。「より大きな戦略計画の一部」であれば、上掲の7点の特徴を有することは所与である場合も考えられよう。したがって、もしこの研究報告から有用な示唆が得られるとすれば、それは「統合を万策尽きた後の最後の手段とすべきではない」という一点に尽きると思われる。

【参考文献】

Archibald and Feldman (2017) *The Road Ahead for America's Colleges & Universities*, Oxford University Press, NY

Chronicle of Higher Education, June 19, 2017/ April 27, 2018

森利枝(2018)「大学が統合に向かうときー米国の実例からー」アルカディア学報 626号、教育学術新聞・平成30年8月1日第2737号

TIAA Institute (2017) *Mergers in Higher Education: A proactive strategy to a better future?*