

夏季私学経営者特別講座講演要旨



未来予測から見える

「私学に残された4つの改革の方向性」

株式会社学び 代表取締役/一般社団法人アクティブ・ラーニング協会 理事
一般社団法人大学支援機構 理事/リクルート進学総研 客員研究員

寺 裏 誠 司



はじめに

筆者は、1987年に株式会社リクルートに入社し、24年間にわたり一貫して「外部の視点」で大学の学生募集広報支援、大学の設置・学部設置支援、キャリア支援、高等教育機関の経営改革・教育改革支援を実施してきた。リクルート卒業後も含めこれまで約30年にわたって、250を超える大学・短期大学・専門学校を対象に「外部の視点」からコンサルタントという立場で支援してきた。

また、大学・短期大学・専門学校・高等学校を運営する学校法人の理事として、「内部の視点」から高等教育機関の経営を担うことで様々な改革の推進現場を経験してきた。

これまで承ってきた大学改革の主なテーマ内容は、以下のような改革だ。

- (1) ミッション・ビジョンの策定、理念体系の再構築
- (2) グランドデザイン・中長期戦略の策定、中長期計画の策定
- (3) 経営方針、ブランドビジョン、改革内容などの学内外浸透・共有施策
- (4) ICT改革、IR改革、財務改革
- (5) 人事制度改革
- (6) ガバナンス改革
- (7) 教職員の意識改革、FD・SD研修、アクティブ・ラーニング研修、モチベーション研修
- (8) 大学設置、学部・学科再編、新增設・改組、専門職大学(仮称)設置構想(2019年以降設置予定)
- (9) キャンパス移転、キャンパス機能分化戦略の策定
- (10) ブランディングの強化
- (11) 学生募集の強化、オープンキャンパス改革
- (12) 退学予防支援
- (13) キャリア支援、就職支援の強化
- (14) 教育内容改革(入学時オリエン研修、修学支援、アクティブ・ラーニング導入)

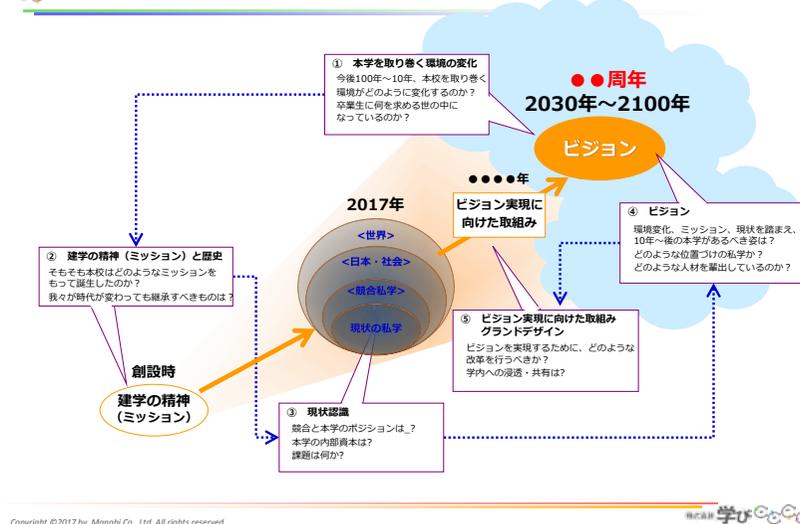
近年、ニーズが高まっているのは、(1)・(2)・(8)の将来構想や構造改革、(7)・(12)・(13)・(14)に代表される本丸の教育改革である。

本稿では、「内部」・「外部」の両面の視点から見える大学改革の方向性を論じていく中で、将来構想を土台として本質的教育改革を推進していくためには「モチベーション・マネジメント視点、エ

ンロールメント・マネジメントが重要である」という観点について述べていきたい。

まず、大学組織のモチベーションを高めエンロールメント・マネジメント改革を推進するために、学内の改革推進組織および全教職員に最初に共有すべき「大学改革を推進するMAP」(図1)でその全体像を共有したい。

図1 私学改革を推進するためのMAP



私学の学校改革を検討する場合、現状の課題を様々抽出し、解決策を決定し実行していくわけだが、往々にして現状の課題のみを捉えた改善策程度での解決策を中期計画に盛り込む学校法人が多い。

しかし、私学を取り巻く環境が大きく変化する時代において、現時点の課題のみを解決する改善計画だけでは、時代の大きな変化に対応できないのが現実である。そこで時間軸と空間軸を大きく捉え、以下の5つの視点で学校改革の方向性を策定していく必要がある。

(1) 長期レンジで私学を取り巻く環境の変化を共有する

2100年という長期レンジの未来予測から直近の10年後までの複数のレンジで私学を取り巻く環境を整理する。

(2) 建学の精神、ミッションを歴史的背景の中で再認識する

どのような歴史背景の中で、創設者がどんな信念のもと建学に至ったのかという「建学の精神」を再認識していく中で、時代が変わっても継承すべき本学の信念である「ミッション」の設定を行う。

(3) 現状の課題を認識する

時間軸を拡大した未来予測を踏まえ、建学の精神・ミッションを実現していくための課題を抽出していく。「世界の中の日本」という大きな空間軸で「競合大学との比較」から現状の課題を抽出していくことが大切である。

(4) 学校のビジョンを描く

長期レンジの未来予測を踏まえ、建学以来継承すべきミッションを実現していくためのビジョンを大きく描いていく。

(5) ビジョンを実現するグランドデザインを策定する

ビジョンを実現するための長期レンジのグランドデザイン、実現可能性を高めるための中長

期目標・戦略・計画の策定を行い学校の改革を実行していく。

上述の学校改革の5つの手順は、様々な改革現場で効果的に機能してきた。

本稿では、(2)の各学校法人の建学の精神、ミッションの策定や(3)競合比較の中での課題の抽出、(4)各校個別のビジョンの策定、(5)の各校別のグランドデザイン策定、中長期計画の策定は個別に異なるため指し示すことはできない。しかし、(1)の国内の各高等教育機関のポジションを整理したうえで、長期レンジで高等教育機関を取り巻く環境の変化を共有することは可能だ。まず以下に今後の私学を取り巻く環境について4つの外圧として共有し、その対応策の検討は可能なため以下にその概要を共有していきたい。

1. 日本の高等教育機関のポジションの整理

外的環境の変化を整理していくうえで、便宜上、日本の高等教育機関（大学院を除く）を以下に分類する。（平成27年の学校数、在学生数、在学生シェア）

- (1) 国立大学（86校、61.1万人、16.5%）
- (2) 公立大学（89校、14.9万人、4.0%）
- (3) 私立大学（604校、210.1万人、56.7%）
- (4) 短期大学（346校、13.3万人、3.6%）
- (5) 高等専門学校（57校、5.8万人、1.6%）
- (6) 専修学校（3,201校、65.6万人、17.7%）

各高等教育機関のポジショニング・マップを作成するために、学力と学費と在学生総数を指標とした図2を作成した。

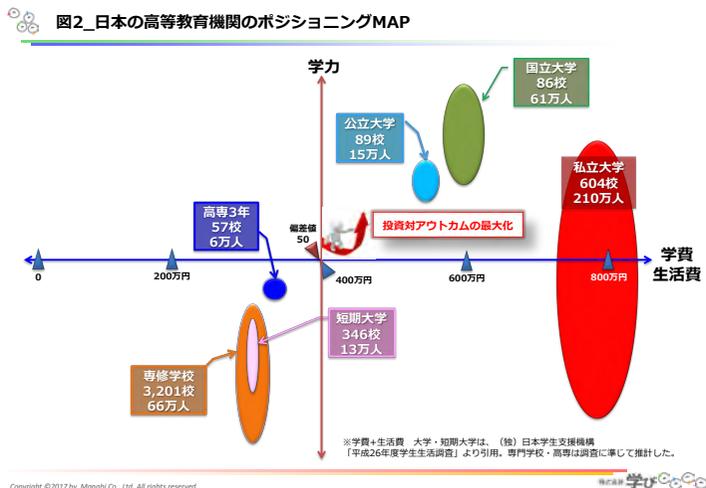


図2の座標軸の縦軸(Y軸)は入学時点の学力レベルを、横軸(X軸)は学費とした。学費は、入学金、授業料、施設設備費など諸経費の就学期間での総額とした。(高等専門学校は4年～5年時とした。)

上記に分類した高等教育機関ごとの学費の平均値を Y 軸にプロットし、大学においては入学偏差値の数値を参考とし、短大・専門学校・高等専門学校については、おおよその入学の学力分布のイメージを X 軸にプロットし、バブルの大きさは、在学生総数とした。

日本の高等教育機関の在学生分布をみると、最も高額な学費が必要な私立大学の在学生シェアが 56.7%、次いで国公立大学 20.5%、大学計で 77.2% のシェアを占めている。一方、2~3 年間の在学期間であるため学費が少ない短期大学、専修学校、高等専門学校は、22.9% でその多くは専修学校が占めていることが分かる。

これまでの、高等教育機関への進学希望者は、学費負担が少なく入学難易度が高い国公立大学を目指し勉強してきた。私立大学の進学希望者も同様に上位層の大学進学を目指してきた。その理由は、「勉強し知識を習得すれば、いい大学に入学でき、いい就職ができ、安定した人生が約束される」という高度成長時代に生まれた神話がいまだ主流の考え方として残っているからだ。最新の高校生を対象とした調査では、さらにその傾向が強まっている。

反面、就学意欲は高いが経済的な事情で 4 年間も高額な学費が負担できない家庭も国内には多数存在するのも事実である。また、明確な職業に対する目的意識を持つ高校生にとって、2 年間から 3 年間の短期間で就職に直接つながる専修学校、短期大学や高等専門学校の存在価値は高いものがある。

図 2 を冒頭に提示した理由は、高等教育機関全体像の実態を共有し視界をチューニングしたかったからだ。ややもすれば、偏差値偏重の価値観だけで高等教育機関を捉え、偏差値では下位の大学や短大・専門学校などを切り捨てるステレオタイプの論調が大勢を占めているのが実情だ。

しかし、急激な少子化が進む日本における高等教育のこれからを考える際に、「学力」という軸だけでなく、「学費」という軸や「在学生総数のシェア」を共有することで高等教育機関の全体像を捉え、日本の抱える人材育成の課題を直視していくことが重要であると思う。

18 歳人口の高等教育機関全体への進学率は、2014 年時点で 80%。国公立大学への進学率は、51.5% である。片や、18 歳人口の 20% は、4 年制の高等教育機関に進まず、高卒者の 28.5% は、学費負担の少ない短大や専修学校に進学している。定員割れしている大学が 45% も存在していることから、大学に入れずに短期大学や専修学校に進学していた時代と異なり、大学の存在価値の低下だけでなく、学費負担がネックとなり 4 年制の大学に進学していないことは明らかだろう。

日本は大学が多すぎるという議論が始まって久しいが、実は、OECD 加盟国（先進 34 か国）間の比較で日本の大学の進学率は低いのだ。それはなぜなのか。

OECD 加盟国比較で日本の大学は学費が高い反面、国家の全支出に占める教育支出の割合は低い。つまり家庭の負担が大きいということである。そのため奨学金を受けている学生比率は 50% を超え高いが、その奨学金のほとんどが学生ローンであり、返済不要の給付型の奨学金受給者は 8% と低く、各国と比較してその特異性が突出しているのだ。

少子化に向かっている国家にもかかわらず、現状では高等教育を受けるための家庭の負担が非常に大きいということだ。

大学進学率の伸びも各国と比較し低調であり、私費で高額な高等教育機関への進学自体が限界にきているということを示している。

今後日本は、急激に少子高齢化が進展する。労働人口が減少することで経済が縮小を余儀なくされる圧力が高まり、国家財政も悪化していくと予測され、高等教育機関への公的資金の配分も期待

できない。同時に景気の低迷圧力は、各家庭の経済事情も悪化させると考えられるため、高等教育の家庭での負担度は増していく。

今後、4年間の学費を負担しなければならぬ大学進学希望者は、よほどのラーニング・アウトカムズ（学修成果）がない限り、その大学を選択しないという方向に向かっていくであろう。

以上のことから、これからの高等教育機関により強く求められるのは、企業指標の一つであるROI〔リターン／コスト〕を学校経営に置き換え、筆者が考える指標の投資対アウトカム〔ラーニング・アウトカムズ／学費投資〕であろう。高等教育機関進学希望者にとって、投資対アウトカムの最大化のニーズがより重要度を増すということを前提に話を進めていきたい。

2. 未来予測から見える大学淘汰を加速する4つの外圧

学校改革を推進するために、まず大学の置かれている現状について共通認識を持つ必要がある。経営層、教職員が等しく共通の情報に基づいた正しい危機感を醸成し、その共通した危機感を背景とした今後の大学の在るべき姿を理解し実現していく必要がある。

私学を取り巻く環境は、長期レンジでどのような外圧に晒され、淘汰が加速される可能性があるのかを以下の4つの外圧という視点で検討していく。

- (1) 第1の外圧「18歳人口の減少」
- (2) 第2の外圧「オンライン大学の発展」
- (3) 第3の外圧「新たな価値を提供し始めた世界トップクラスの大学」
- (4) 第4の外圧「行政施策の新たな方向性である専門職大学（仮称）」

これらの4つの外圧がどのように国内の高等教育機関の淘汰を加速していくのかについて、高等教育機関を取り巻く環境として整理していく。

2.1 第1の外圧「18歳人口の減少」

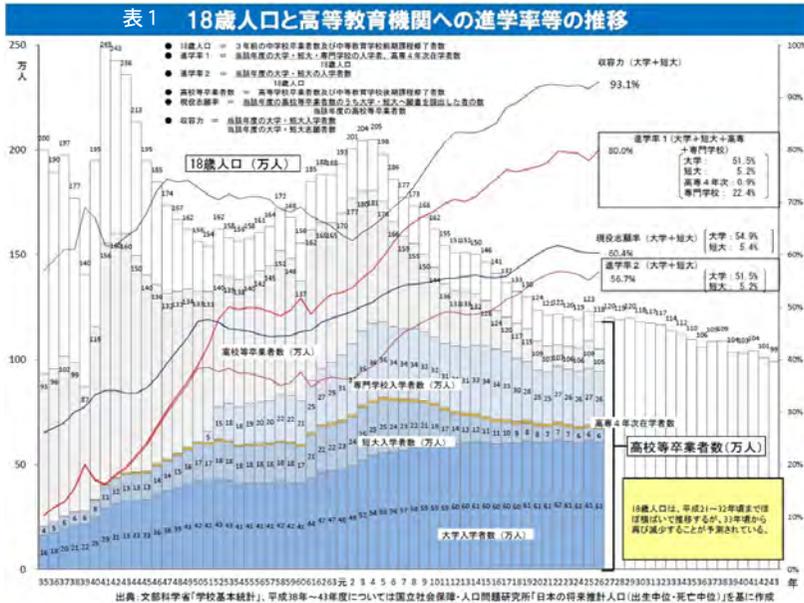
① これまでの18歳人口推移

国内の大学のマーケットは、18歳人口の動態と大学進学率に大きく影響を受ける。まず、国内の18歳人口の推移を見てみよう（表1）。

団塊の世代が18歳であった1966年に18歳人口は、249万人（高校卒業者数156万人、大学入学者数29万人、大学進学率11.8%）とピークを迎えた後減少し、1976年には154万人（高校卒業者数133万人、大学入学者数42万人、大学進学率27.3%）となり、この間18歳人口は38%も大幅に減少したが、大学進学率が高まることで大学への入学者数は13万人増加した。その後、団塊ジュニアが18歳を迎える1992年には205万人（高校卒業者数181万人、大学入学者数54万人、大学進学率26.4%）と18歳人口は33%増加し大学入学者数も12万人増加。

筆者が、株式会社リクルート（現リクルートホールディングス）に入社した1980年代の大学は、1992年まで続く18歳人口の増加による大学志願者数の急増で活況を呈していた。入試の時期に、志願者が激増する大学では教職員に大入り袋（臨時ボーナス）が配られるほどであった。大学に入り

きれない層の高校生や専門技能を身に付けたい高校生は専門学校へ進学し、国内の専門学校が大きく成長。文部省（現文部科学省）も大学の定員を臨時に増加することで受験戦争と揶揄された時代を一時的に乗り切る策を講じた。増え続ける大学進学者数を受け入れるために、都心部にある大学が郊外にもキャンパスを設置するなど、大学は拡大を続けていったのである。



1991年には、大学審議会による「大学教育の改善についての答申」で大学設置基準が大綱化され、大学の設置や学部の増設の難易度が下がった。国公私立大学数は、1990年に507校であったものが、2000年649校、2010年778校、2014年には781校と拡大を続けたのである。

大学進学18歳人口の推移予測は、出生者数から推計できるため18年後までの予測が可能だ。したがって、1992年以降18歳人口は大幅に減少し続けることをどの大学も分かっていた。各大学は、定員数を拡大することで財力を高めるとともに、来る大学淘汰の時代を乗り切るために、偏差値における高いポジションを狙い熾烈な競争を行っていた。

増加し続ける大学数、かたや1992年以降にはじまる18歳人口の止めどない減少予想。当時の各大学の経営陣は、危機感をもって大学改革を推進した。学部・学科の改編、キャンパスの施設・設備の刷新、入試改革、学生募集広報戦略の進化、都市部へのキャンパス移転（寺裏誠司2015）など、改革を推進してきたのである。学部・学科の改編によって実に様々な学部・学科が生み出された。しかし、新規で設置されてきた各学科にはライフサイクルが存在し、進学マーケットで栄枯盛衰を繰り返してきた。（寺裏誠司2008、2010、2013、2015）

当時外部の視点から改革を推進する現場にいた筆者にとってその改革のスピードは遅々としており、本質的改革というより、包装紙をきれいにするような改革に終始している感覚を覚えていた。

つまり、小手先の改革が志願者増につながっていたからである。その背景には、予想を超える大学進学率の高まりがあった。大学進学率は、学費負担の関係から30%程度が上限だろうと数多くの

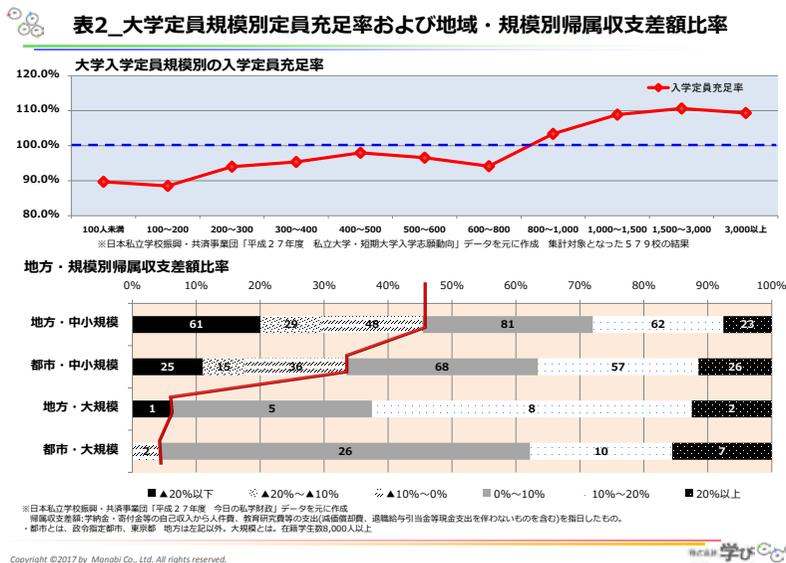
識者が述べていたが、予想以上に増加。短期大学の大学転換とともに、特に女子高校生の大学進学率が大きく高まったのである。

2014年の18歳人口は118万人(高校卒業業者数105万人、大学入学者数61万人、大学進学率51.5%)と、1992年に比較すると18歳人口は、42%も減少。しかし、大学入学者数は、7万人増加した。これは、大学進学率が26.4%から51.5%に倍増したためである。各大学は、18歳人口減少の危機感を持ってはいたものの実際の志願者数は拡大し続けたため、危機感は早々に薄れていった。

そんな中、志願者数を伸ばす大学と入学定員割れの大学の二極化が進む結果となった。1990年代は、入学定員割れをしている私立大学数は、平均20校・5%程度であったが、1999年から急増し、定員割れは、近年では、250校・45%程度まで高まっている。

それでは、定員割れしている大学は、どんな大学なのだろう。日本私立学校振興・共済事業団「平成27年度 私立大学・短期大学等入学者動向」から大学定員規模別定員充足率および地域・規模別帰属収支差額比率(表2)を見てみよう。

集計対象となった579校の私立大学の入学者規模別では、入学定員800名以下の規模の大学が定員割れを起こしていることが分かる。400名の入学定員規模以下ではその傾向が顕著だ。また、帰属収支差額比率がマイナスとなっている大学は、地方にある中小規模大学ほど高いことが分かる。

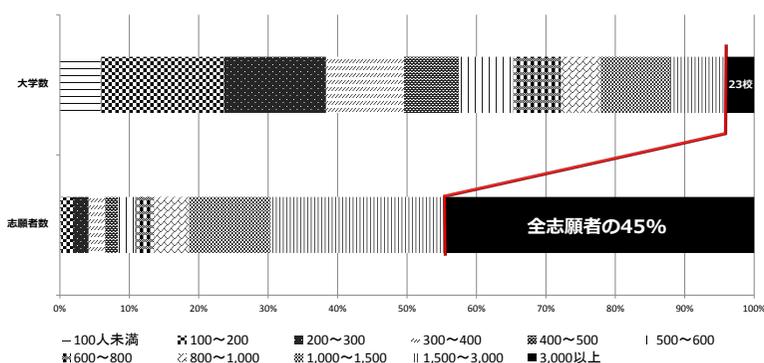


志願者数の寡占化も進んだ。日本私立学校振興・共済事業団「平成27年度 私立大学・短期大学等入学者動向」(表3)によると、集計対象となった579校の私立大学入学者規模別の構成は、入学定員1,000人未満の大学が451校で78%、1,000人~3,000人未満が105校で18%、3,000人以上が23校で4%となっている。しかし、志願者総数351万人の規模別シェアは、入学定員1,000人未満の大学が18%、1,000人~3,000人未満の大学が37%、3,000人以上が45%を獲得。つまり、たったの4%しかない23校の大規模大学が、なんと志願者の45%を獲得しており、残りの55%の志願者を小中規模の556校(96%)が奪い合っているという極端に寡占化されたマーケットとなっているのだ。

大規模大学は、都市部にある伝統的なブランド大学が多く、偏差値も上位に位置しており確固た

るポジションを築いてきた。そして、定員増を伴う新設学部・学科改編を行うことで拡大を続けてきたのも大規模大学であった。偏差値上位に位置する大規模大学が、定員増を伴う改革を進めると、下位大学から入学者が吸い取られる「ストロー現象」が起きると筆者は過去から予測してきた。まさに、それが現実となっているのである。その反面、中小規模の大学は、人口動態や行政の施策に左右されつつ、改革を推進してきた大学と取り残された大学とに分かれてきた。つまり、「大規模大学・改革が進んだ大学」と「定員割れから脱却できない大学」に二極化したのである。

表3_大学入学定員規模別の獲得志願者数



※日本私立学校振興・共済事業団「平成27年度 私立大学・短期大学入学志願動向」データを元に作成 集計対象となった579校の結果

Copyright ©2017 by Manabi Co., Ltd. All rights reserved.



② 大学淘汰を進める外圧 今後の“18歳人口のさらなる減少”

それでは、今後起きてくる大学への外圧について考えてみたい。

まず、第一の淘汰の外圧は、2018年問題と巷で語られている18歳人口のさらなる減少である。

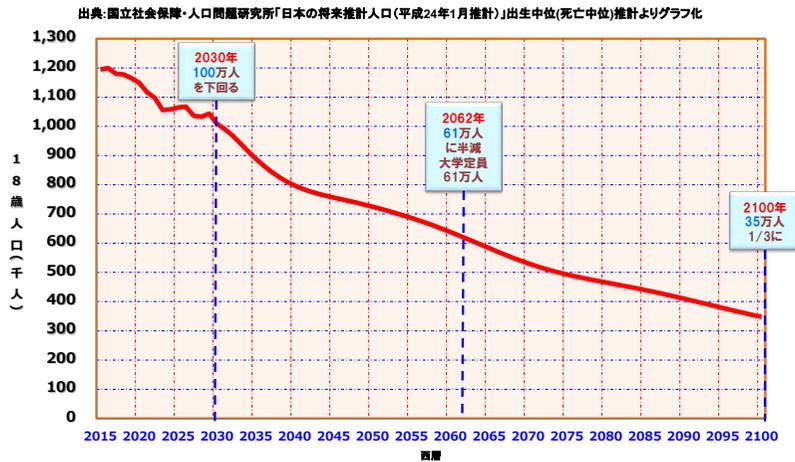
大学改革に着手しその成果が表れ、社会的な評価を得るまでに20年かかるというのが通説である。改革スピードを速めても10年かかるであろう。また、今年入職した教職員は、定年まで後40数年間は、大学で働くことになる。6年から7年の中期ではなく、長期レンジの将来予測も視野に入れることが必要だ。

ここでは、さらに長期レンジで18歳人口の推移を予測しておきたい。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」出生中位（死亡中位）推計より2100年までの18歳人口の推移（表4）を見てみよう。

2015年120万人いた18歳が、2018年以降減少し、15年後の2030年には100万人を下回る。2062年には61万人に半減する予測だ。大学の入学定員総数が61万人のため、大学進学率100%になっても全入となる。2100年には35万人となり、現在の1/3まで減少することが予測されるのだ。

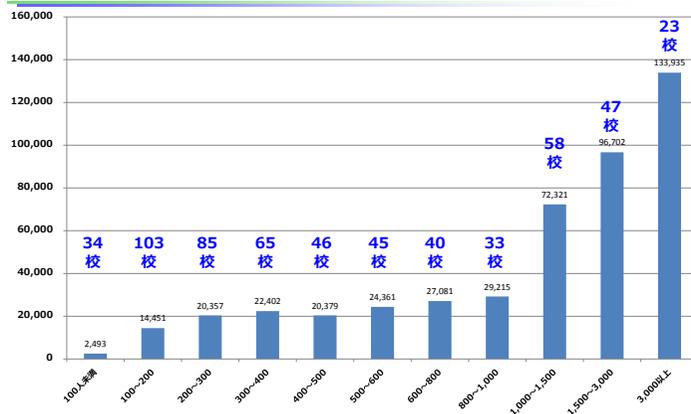
今後、18歳人口の減少が大学淘汰を進めるインパクトがどの程度あるのか大胆な予測を行ってみる。私立大学の入学定員規模別の入学者総定員数と設置大学数（表5）を基に、以下の予測を行う。

表4_18歳人口の長期推計(出生中位、死亡中位)



Copyright ©2017 by Manabi Co., Ltd. All rights reserved.

表5_私立大学入学定員規模別の入学者総数



※日本私立学校振興・共済事業団「平成27年度 私立大学・短期大学入学志願動向」データを元に作成 集計対象となった579校の結果

Copyright ©2017 by Manabi Co., Ltd. All rights reserved.

<3つの仮定を設定>

- ・ 大学進学率は現在と変わらず18歳人口の半数とする
- ・ 留学生などのインバウンド、18歳以外の大学進学者の状況は現在と変わらないとする
- ・ 小規模大学から淘汰が進むと仮定する(表2で示したように現状では、小規模大学ほど定員が未充足で帰属収支差額比率が低い)

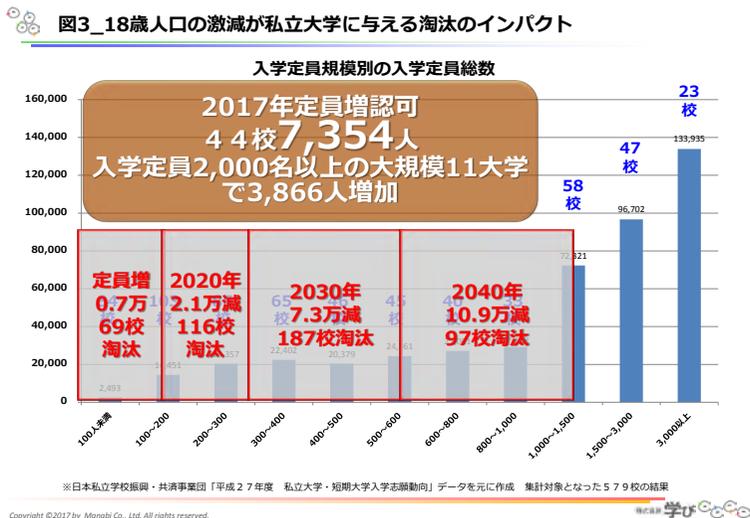
まず、2017年4月入学者を対象として認可された駆け込みの定員増は、44校で7,354名となった。定員増を申請し認可されたのは、志願者を多数獲得している倍率の高い大規模大学に集中している。大規模大学の定員増によって小規模大学から入学者が吸い取られると仮定すると、今回定員増された数はなんと小規模大学69校分の入学者数となる。つまり、2017年に69校が淘汰されるに匹敵する定員増が今回認可されたこととなる。

さらに加えて、2020年までに18歳人口は、5.1万人減じ、大学進学者数は、2.1万人減ずる。これは、116校分の入学定員数の進学者の減少である。したがって、2017年の定員増と18歳人口の減少によって2020年までに小規模大学185校が消滅するほどのインパクトがあるのだ。

さらに、2030年に向けて大学進学者数7.3万人減少すると、新たに187校が消滅する。入学定員600名以下の大学に大きな影響を及ぼすことが予測される。

2040年には、さらに大学進学者数10.9万人減少するため、入学定員1,000人以下の大学97校の入学定員数に匹敵する大学進学者が消滅する計算となる。

以上の大胆な予測を図で表したのが「18歳人口の激減が私立大学に与える淘汰のインパクト」(図3)である。



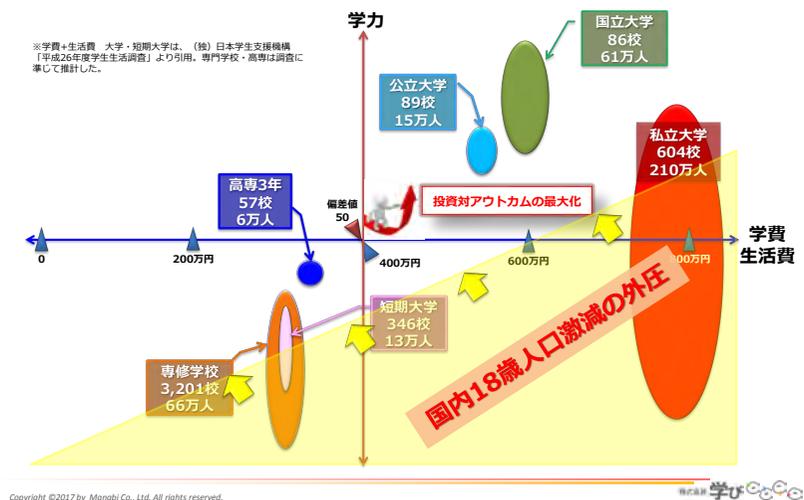
2040年に日本の私立大学は、大規模校が110校(集計対象の579校の内)しか残らないというインパクトだ。もちろん実際は、小規模大学だけが影響を受けるわけではないが、地方にある中小規模の大学から大きな影響を受けることは間違いないだろう。

③ 第1の外圧“18歳人口のさらなる減少”の淘汰の圧力

今後も減少し続ける18歳人口は、国内の高等教育機関のどの部分から淘汰を加速していくのだろうか。「図4_第1の外圧が与える淘汰の方向性」は、図2で示した日本の高等教育機関のポジション・マップを土台とし、第1の外圧である「18歳人口の減少」という影響を重ね合わせて図式化したものである。

今後は、労働人口減少に伴い日本経済の衰退を促進し、高等教育にかかる学費負担を低減する圧力になると思われる。したがって、低学費である図4の左方向に向けたニーズが拡大していく。公的資金を大学あるいは進学希望者に給付型や無利息の奨学金として、どの程度投下するかで生き残れる大学数は左右されるだろう。また、国内18歳人口の激減は、偏差値ポジションの低い下から淘汰が始まり、順に上の方向に向かって高等教育機関の淘汰の外圧となっていく。投資対アウトカムが低い(高い学費でアウトカムが低い)私立大学から淘汰は加速するだろう。

図4_第1の外圧が与える淘汰の方向性



2.2 第2の外圧「オンライン型大学の発展」

① 大学淘汰を加速する新たな外圧 “INTERNET EDUCATION”

「大学の教育の一般的な学び方のイメージは？」と問われると自身が学生時代に経験した学び方を人は想定する。大学に通学し、大教室で一方通行の講義を受け、ゼミや研究室で学ぶあのイメージだ。

しかし、近年の科学技術の進化は、様々な学びの可能性を広げてきた。

まず、Udacity, Coursera, edX, The Open University, Khan Academy に代表される INTERNET EDUCATION である MOOCs (Massive Open Online Courses) の進化がある。

世界トップクラスの大学の一流の教員の講義が無料で WEB を通じて受講でき、修了証書の発行 (有料の場合が多い) を行う。現在では、世界で 3,500 万人以上が学んでいる。また、最近では、無料で公開されている MOOCs を全部受講して完了後、授業料を払えば、単位を取得できるようになる大学や通学型の大学の授業と MOOCs と組み合わせたり、オンラインだけのコースで単位や学位を得ることができる仕組みの大学も増え始めている。INTERNET EDUCATION を活用した教育が急激なスピードで世界に広がっている。

ハーバード大学と MIT が協同で 2012 年に 50 億円もの投資額で立ち上げた edX (<https://www.edx.org/>) は、無料で大学の授業が受けられる MOOCs である。初年度は、世界から 15 万人を超える応募があり、最初の中間審査で、世界 160 ヶ国の学生の中でトップの成績を修めたのは、16 歳のモンゴルの学生であった。これは何を意味するのか。受講料は無料のため WEB 環境と英語能力さえあれば、どこでもいつでも大学の講義を受けることができる。そのため自国に高等教育機関がない、あるいは通える範囲に高等教育機関がない発展途上国の若者でも意欲があれば世界トップクラスの高等教育を無料で受けることができ、かつ頑張ればトップになることができることを意味している。

2012 年に先陣を切った北米を中心とした MOOCs であるが、非英語圏には「米 MOOCs がネット教育を席卷すると、自国の言語による高等教育機関が衰退しかねない」との危機感があり、フラン

ス FUN やスペイン Miriada X、そして日本でも、2014年に JMOOC が開設され、2015年には韓国で K-MOOC が開設された。しかし、JMOOC は、現在参加大学は約 50 校、受講者も延べ 60 万人程度とまだ少ない。文部科学省の教育再生実行会議では「大学による MOOC の戦略的活用を推進する」方針を打ち出しているが、財政に苦慮する日本政府や日本の大学の資金力では、世界の大学との戦いに打ち勝つことは難しいだろう。

② オンライン型教育を進展させる“科学技術の進化”

世界的な INTERNET EDUCATION の進化に加えて、教育の変革を促す科学技術の進化がある。それは、ICT の進化とともに自動通訳機能の進化およびバーチャルリアリティそして人工知能の進化である。

まず、自動通訳機能の進化が大学に与える影響を考えてみよう。この進化は、高等教育の言語の壁を打ち破り、どの言語圏の INTERNET EDUCATION も違和感なく受講が可能となる変化だ。

多くの MOOCs は、英語を中心として拡大しているため非英語圏では自国の言語での MOOCs を展開し始めている。しかし、急速に進化を続けている自動通訳機能は、外国語ができないから学びたい国の教育が学べないという壁を打ち破る。2020年に東京オリンピックを迎える日本政府は、成長戦略の一環として、スマホの音声翻訳だけでなく、「精度の高い多言語音声翻訳技術」を2015年より国家プロジェクトとして開発を進めている。「言葉の壁」をなくす日本発の技術革新として、世界にアピールする考えだ。それに呼応し、各企業では自動通訳機の完成スピードを高め、東京オリンピックのインバウンドの最大化に向けて違和感なく多言語間の言語の障壁を乗り越える製品の実用化を日本発の技術として世界に発信するために実現するだろう。

それほど遠くない未来に、外国語ができない日本の若者でも、国内に居ながら海外の進化した INTERNET EDUCATION を享受できるようになるはずだ。

次に、ICT+バーチャルリアリティの進化が大学に与える影響について考えてみたい。この進化は、INTERNET EDUCATION であっても、あたかもリアルな大学（キャンパスそのものがバーチャルかもしれない）という場において学びを深めているかのような感覚へと発展させるはずだ。バーチャルリアリティの進化は、教室と離れた場所にいる教員と学生、学生同士があたかも近くにいるかのような感覚で学び合うことができる世界を創りだすだろう。オンライン型教育における現在の課題を乗り越え遠隔地でもアクティブ・ラーニング型の教育を容易に実現していくだろう。

INTERNET EDUCATION で行う教育・人材育成に対して課題や反論が多数あるのも事実である。特に学修に取り組むモチベーション維持の課題やコミュニケーション育成課題などが問題視されている。

しかし、その課題を乗り越えるための新たな e-ラーニングシステムの開発、反転授業の手法の活用やスクーリング、実習や実験などのリアル授業との組合せなど様々な取り組みもなされアウトカムの検証が続いている。バーチャルリアリティの進化は、これらの課題を乗り越える可能性が高い。自宅に居ながら世界各国の学生と海外の教員と大学生活を疑似体験ができるのだから。

さらに加えて、人工知能の進化がある。2040年には、人工知能が人間の知的能力を上回る段階（シンギュラリティ）の時代が来ると予測されているが、人工知能の進化はさらに加速するかもしれない。例えば、人工知能が囲碁のプロ棋士の実力に追いつくには、この先10年以上はかかると言われていたがグーグルの研究グループは、人工知能にディープラーニングを取り入れ囲碁ソフト AlphaGo（アルファ・ゴ）が2016年にとうとう世界最強のプロ棋士に勝利している。また、様々な分野で人

工知能を取り入れた新たなサービスの開発に加速度が増しているが、教育の世界でも人工知能を活用した教育強化サービスの開発が進んでいる。オンライン教育＋人工知能の組み合わせによって、学習者の学習到達度、学習者の個性、学習の癖、ニーズに対して個別の対応が可能となる。人が教えるよりより相手の状況に合わせたカスタマイズを完璧に実現することが可能なのだ。

オンライン型の教育は、オンライン学習システムの投資を実現できれば、キャンパスという土地、校舎という建物も必要なく、膨大な対象者に教育サービスの提供が可能のため一人当たりの学費の低減も可能だ。試行錯誤を繰り返し今後さらにアウトカムを高めることができれば、投資対アウトカムの最大化が実現できる。

③ 科学技術の進化という新たな外圧が国内の大学淘汰を加速する

これまで、ICTの進化に伴いINTERNET EDUCATIONの進化と自動翻訳機の進化、バーチャルリアリティの進化、人工知能の進化が教育方法に与えるインパクトについて考えてきた。

教育システムにおけるこれらの大きな機能変化は、日本の旧来型の大学教育の在り方を変革せざるを得ない外圧として最も大きなものになるのかもしれない。中央教育審議会の答申でアクティブ・ラーニングの推進を決めたものの日本の大学の教育が短期間に変革するとは思えない。

今後ますますグローバル化が進展する社会。未来のあなたならどの選択をするだろう。

高額の授業料を支払い、旧来型の大学教員による一方通行のつまらない授業を受けるために4年間も通学。長期間受講したにもかかわらず世界では通用しないラーニング・アウトカム。そんな日本の大学学位を得るという選択肢。

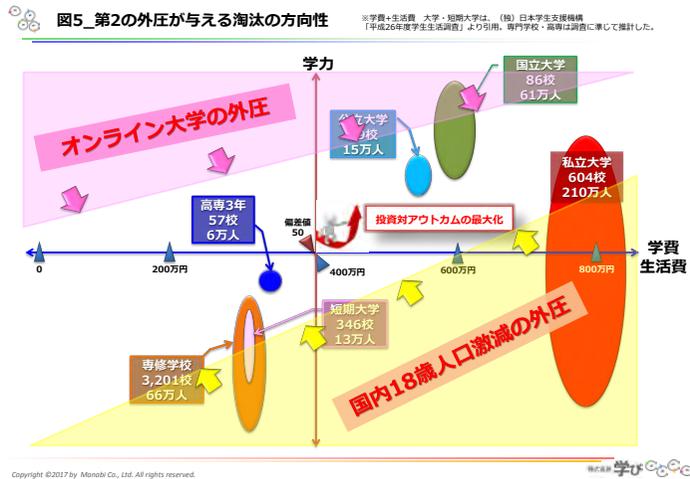
もう一方は、多額の学費と多額の生活費を投資し海外のトップランクの大学に留学するという選択肢。世界に通用するアウトカムが期待できる。

はたまた、人工知能によって自分にあった学習方法で知識の定着がはかどり、世界トップクラスの教員の興味あふれる講義をINTERNET EDUCATIONで言語の壁もなく、いつでもどこでも無料で受講でき、一流の世界各国の大学生と教員と共にWEB上で、あかたもそばにいるかのように議論し学びを深め、世界一流教育の修了証書および単位修得、そして学位認証が低学費でなされる大学という選択肢。

これからの世代の若者はどの進学先を選ぶのだろう。そして企業は、どの教育を受けたアウトカムの学生を採用したいのだろう。すでにINTERNET EDUCATIONの恩恵を受けているのはアメリカを代表とする欧米先進国と発展途上国の若者である。そして今後の世界を牽引していく国家は、若者を多く抱えた多極化された発展途上国である。ICTの進化とともにグローバル化が急速に進展していき、INTERNET EDUCATIONで学び成長した有能で多様な国籍の人材がWEB上で協働していく社会がこれからは当たり前になってくる。世界が急激に変わってくる中で、日本の知識伝授型に偏った従前の教育では、グローバル社会で活躍できる人材が輩出できるとはとても思えないのである。

図5は、第2の外圧であるオンライン型大学の進化が国内の大学に影響する淘汰の方向性を示したものだ。投資対アウトカムが高い（アウトカムは高いが低学費）大学のニーズに対応できるオンライン型の大学は、無料あるいは低額の学費で学ぶ仕組みであるが、学習意欲が高い層がターゲットとなるため左上から右下に向けたニーズとして拡大していこう。同時通訳機による「言語の壁」が取っ払われ、バーチャルリアリティによる学習効果を高めるシステムが完成した瞬間から、このニーズが最も大きくなると思われ、高投資対アウトカム（高アウトカム/低学費）のオンライン

型大学が拡大するとともに、オンラインが主流であるがゆえに巨大投資による高学習効果のオンライン型大学の寡占化が進んでいくだろう。



国内でも大学の通信課程や一部のオンライン型の大学が存在する。しかし、今後、海外の財政豊かで先端技術を駆使するオンライン型大学との競争が激化していくだろう。

また、人工知能の進化は、職業の在り方と教育の在り方を変えていく。国立大学に代表される知識偏重型の入試選抜で入学者を獲得し知識教育中心の大学は、人工知能による教育に取って変わられ、その大学を出た人材は、人工知能を携えたロボット型の従業員に代替されていくだろう。

今回示した科学技術の発展と世界の大学の進化は、大規模そしてトップクラスの日本の大学にとってさえ外圧となりうる驚異であることを示している。

つまり、日本の大学は、双方向から淘汰の圧力がかかっていることになる。

国内の18歳人口の減少というマーケットの急激な縮小だけでなく、INTERNET EDUCATION や科学技術の発展によって、海外の進化が進んだ最高教育の波が日本に押し寄せ、日本の大学の存在価値を奪ってしまう。これが近未来に起きるであろう日本の大学淘汰のシナリオだ。

2.3 第3の外圧「新たな価値を提供し始めた世界トップクラスの大学」

① 世界の大学ランキングにおける日本の大学の地盤沈下

様々な機関が取りまとめている世界の大学ランキングにおいて日本の大学のポジション低下が叫ばれて久しい。

日本の大学が地盤沈下しているのは、日本の伝統的な仕組みは、人やモノ、資本が自由に行き来するグローバル時代に全く対応できていないため、国内の有能な研究者や大学進学者は、より良い環境を求めて海外に移動していく。また、言葉や伝統、文化の違いが、優秀な海外の研究者や留学生が日本を選びにくくさせ、インバウンドの高い壁となって存在している。加えて海外の有能な研究者を高額な給与で獲得する資金力もなく、年功型の平等を重んじる硬直化した人事制度がそれを阻む。

世界のトップクラスの大学では、世界中の頭脳を確保するため、すさまじい勢いで大学に資本が投じられている。一方、日本では少子化による人口減少が続き、大学ビジネスの成長が期待できな

いため大きな投資も呼び込めていないのも事実だ。

世界の大学・大学院の学生数はこの10年で倍増している。そのため大学というビジネスそのものは実は大きなチャンスがあるのだ。しかし、国内の大学は、世界を惹きつける日本独自の差別化された研究分野の発展、教育課程の発展、グローバル化への対応と人材確保、適切な資本投入を実現できないと、日本の大学の世界の中での地盤沈下は止まらないだろう。

図6は、今後の世界各国の人口ランキングである。

今後、2100年に向かってアジア・アフリカ各国の人口が増加し、若者が学び、経済的に豊かになっていく国家が多極化していくことが予測される。

世界トップクラスの伝統的な大学に加え、経済的に豊かに変貌する新興国が先端の大学を設置し、豊かな財政と旺盛な就学意欲を背景に大学として発展がなされていくだろう。地盤沈下が止まらない日本の大学を、アジア・アフリカの新興の大学が猛追し追い抜いていくだろう。

図6_世界各国の人口ランキング

人口の多い国の推移： 2000.2050.2100年 (1,000人)

2000年		2050年		2100年	
国名	総人口	国名	総人口	国名	総人口
インド	1,273,979	インド	1,592,704	インド	1,546,832
中国	1,021,084	中国	1,392,307	中国	1,085,631
アメリカ合衆国	284,154	アメリカ合衆国	394,976	ナイジェリア	913,833
インドネシア	209,174	パキスタン	304,700	アメリカ合衆国	462,069
ブラジル	173,858	インドネシア	284,640	インドネシア	315,296
ロシア	146,560	ナイジェリア	258,108	インドネシア	275,623
パキスタン	142,648	ブラジル	253,105	パキスタン	263,320
ブラジル	128,916	パキスタン	242,937	インドネシア	262,134
日本	127,034	インドネシア	177,271	インドネシア	243,415
ナイジェリア	117,608	インドネシア	170,190	インドネシア	204,595
メキシコ	100,088	メキシコ	139,015	インドネシア	203,781
インドネシア	82,344	インドネシア	127,068	インドネシア	194,532
フランス	78,671	インドネシア	126,950	インドネシア	187,701
イギリス	75,766	インドネシア	125,916	インドネシア	182,238
ドイツ	68,525	インドネシア	116,654	インドネシア	160,423
インドネシア	68,234	インドネシア	112,198	インドネシア	139,794
インドネシア	67,285	インドネシア	111,752	インドネシア	135,199
インドネシア	66,365	インドネシア	101,944	インドネシア	124,301
インドネシア	61,438	インドネシア	101,208	インドネシア	116,140
インドネシア	59,278	インドネシア	97,324	インドネシア	112,018

※出典 国連「2012年版世界人口展望 (World Population Prospects, the 2012 Revision)」より加工

23位	ロシア	101,881
29位	日本	84,470

Copyright ©2017 by Manabi Co., Ltd. All rights reserved.



② 最新の世界トップクラスの大学の教育革新事例から見えるもの？

世界の大学の進化が進む中、今後、アジア・アフリカの新興国の大学進化も予測されると述べてきた。ここで、これからの世界の新たな大学像を占うかのような事例をご紹介したい。2014年にアメリカで全く新たな切り口で人材育成方法を革新する世界トップクラスの大学が開設された。その新たな外圧の兆しが国内の大学に与える影響を考えてみる。

その新設された革新的な大学は、ミネルバ大学 (Minerva Schools at KGI) だ。この大学は、米国の大学教育が現代社会のニーズ変化に対応できていない状況を憂慮していたハーバード大学やスタンフォード大学の教授とシリコンバレーの経営者が出会い、「最も学習効果が高いアクティブ・ラーニング手法を、より適切なコストで世界中の才能ある生徒に提供する」というミッションを実現するため設立された総合大学だ。

日本の大学と世界トップクラスの大学の差は既に歴然としているが、ハーバード大学やスタンフォード大学でさえ現在社会のニーズに対応できていないという認識を示す同大学には驚きを禁じ得ない。まだ開設されたばかりの Minerva 大学であるが、合格の難易度は、世界トップクラスだ。ハーバー

ド、スタンフォードの合格率はそれぞれ5%台であり、全米難易度で1位と2位だが、Minerva大学の2015年の合格率はそれをさらに凌ぐ2.0%（160ヶ国11,000人受験し220名合格）だ。

ちなみに、教員採用には約1,000名の応募があった。

なぜここまで世界中の有能な学生、教員を惹きつけるのか。

Minerva大学の特色をまとめると以下となる。

- a) 基礎知識の講義はなく、各自がINTERNET EDUCATIONで事前に学習する
- b) 大学講義は全てリアルタイムのオンラインでアクティブ・ラーニングを実現
- c) 世界から集う学生が全寮制で学び合う
- d) 4年間で世界7都市を巡り学び、各地でインターンシップを行う
- e) 学費は、トップクラスの大学の1/4（ニーズベースの学費全額免除制度もある）

これだけでもこれまでの大学像とは全く違うスタイルであることが分かる。大学のための、教職員のための大学ではなく、学生のための大学であることが分かる。

高いアウトカムが得られる教授方法として以下に重点を置いている。

- a) オンラインによる少人数、セミナー形式
- b) リベラル・アーツ教育の徹底
- c) 反転授業の活用
- d) 多様性のあるクラス編成
- e) プロジェクト形式の体験学習
- f) インターンシップの徹底

低額の学費にも関わらず少人数で手厚い教育が実現できるのは、広大なキャンパスや校舎の投資（最新施設・設備の投資）を排除し、教員人件費と学習プラットフォーム（最高の学ぶ機会）に集中するという成果重視の経営戦略を選択しているからだ。

Minerva大学内容についてももう少し詳細に見てみよう。卒業者には米国大学の学部卒業の学位が付与される。学費は、ハーバード：約\$43,000に対してMinerva：約\$10,000と1/4程度（日本の私立大学の学費程度）である。オンラインの授業だけでなく、オフラインでの学生同士の交流（学び合い）を重視しているため、世界中から選り抜かれた学生たちが共同生活を送ることで、様々な価値観に触れられるよう、学生寮で生活する。

2015年9月から始まった新学期には、約150名（30ヶ国、アメリカ以外の国籍の留学生比率78%）の学生が、4年間で世界の7都市（サンフランシスコ、ベルリン、ブエノスアイレス、ソウル、バンガロール、イスタンブール、ロンドン）を巡り寮で学び生活する。全ての授業はオンライン型のアクティブ・ラーニングで学び、世界各都市で提携した企業や公的機関のインターンシップによって行われる、エキサイティングなプログラムがサンフランシスコから始まった。

彼らの一日の様子を見てみよう。午前中に20人未満のセミナー形式のオンライン授業。午後は、事前課題の予習やフィールドリサーチを能動的に実行。その結果は、教授やメンターにフィードバックされ、学生は有益なアドバイスを得ることができる。こんな毎日が各地で繰り返されるのだ。

Minerva大学は、独自のActive Learning Forumと呼ばれる学習プラットフォームを開発しオンラインにも関わらずアクティブ・ラーニングを実現した。一般のINTERNET EDUCATIONとの違いは、

学生の学修の主体性に依存していないということだ。

この学習プラットフォームでは、

- 教師は、講義をしない（教師はファシリテーションと学生のパフォーマンス・チェックに注力し、授業中合計で10分以上話すと警告を受ける）
- オフラインで実施できることは、ほぼ全てカバー
- 学生同士のディスカッション、分析、グループワーク、プレゼンテーション等が展開
- 全ての授業が記録される
- 学生のパフォーマンス・フィードバックは最短で授業後1時間。各学生に対し、学習改善アドバイスを提供
- 学生を含め、全員が授業記録をレビューできる
- 従来のクラスに比べ、生徒-教師間の関係がより緊密になる

Active Learning Forum の動画を実際にご覧いただきたい。 <https://www.youtube.com/watch?v=Gk5iiXqh7Tg>



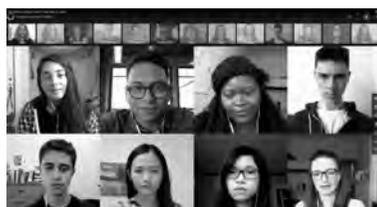
【オンライン授業例】



▲ 各学生の課題に対する意見共有画面



▲ 各学生のそれぞれの意見に対してのディベートを促す



▲ 教員の画面・各学生の授業参加レベルが色で表示されるためアプローチ可能



▲ 教員の画面 2つのグループワークの進捗状況をリアルに把握可能

このようにして鍛え上げられた学生は、自ら、企業や公的機関へのインターンシップ・プログラムを売込み、その施設で研究活動を実施する。Minerva 大学が開発運用している学習プラットフォームは、論理的思考能力、創造的思考力、実践的なコミュニケーション能力を徹底的に鍛え上げるための強力なサポートツールなのだ。

実際にこの学習プラットフォームの授業状態を拝見したが、想像以上に学生の能動的参加や活気が感じられた。オフラインのリアルでの授業に比較したメリットとしては、各学生がこの授業にどの程度参加しているか教員は常に把握できるシステムがあることだ。グループワークに転じても教員は、各グループの進捗状況・内容がつぶさに把握できる。学生ごとの授業のパフォーマンスが全て記録されているので、フィードバックは事実に基づいて細かく指導が可能である。また、第三者からのアドバイスも記録を基に可能だ。学生の評価もしかりである。

筆者も実際に在学生の李一格（Yige Li）さん（中国出身）の話聞いた。中学時代から、自身の教育体験をまとめたエッセーを複数出版し、北京第4高校特進コースに通った彼女は、ハーバード大学で行われた模擬国連のベスト・スピーカー賞の受賞を始め、中学・高校時代に数々の組織でのリーダー経験を持つ。彼女のプレゼン能力や話の内容に度肝を抜かれた。

また、同校の日本連絡事務所代表である山本秀樹氏の話によれば、以前日本に来たこともある温柔嘉 (Roujia Wen) さんは7歳からプログラミングを始め、中国の情報工学オリンピックで4年連続優勝した実績を持つ。現在は同大学のコンピュータサイエンスとニューロサイエンスを専攻。人工知能分野に強い関心を持ち、今年の夏は大学教授の推薦で米西海岸の最先端の脳科学研究施設でプログラミングをする機会を得た。温さんは、ジョージタウン大学の入学許可が出ていたものの第一期生として Minerva 大学に入学した。まだ実績のない同校ではあったが、この学びの方法は自分を確実に成長させると確信があったそうだ。

そもそも、世界でもトップクラスの意欲と能力のある高校生であった彼女たちではあるが、同大学でのアウトカムは素晴らしいものがあると感じさせた。主体的考え、教養の深さ、行動的な活動量、論理的思考力、多様性理解の深さ、将来に対するビジョン感、プレゼンテーション能力の高さ、どれをとっても世界トップクラスと言っていいだろう。

前出の山本氏は、日本の高校生は、合格率が2%と聞くと、それだけであきらめてしまうことが多いと嘆く。実は、世界の有名大学の留学生比率（自国以外からの学生比率）は以外と低く、ハーバード大学、MIT 大学、スタンフォード大学で7%~10%程度だ。合格率は5%台だが、留学生の合格率はさらに低くなる。対して Minerva 大学の留学生比率は、78%。2015年の合格率は2%と低いが、多くの留学生の受け入れを行っている。アイビー・リーグ（世界屈指の名門私立大学8校）レベルの教育を世界中の高校生に開くという意味があつての数値だ。全く新しい学び方の大学であり、単なる学力だけで入学許可をしているわけではない。日本での募集活動も活性化させており、日本の高校生も臆せずぜひチャレンジをしてほしいと期待のメールを送っている。

③ Minerva 大学の革新は、日本の大学の固定観念を根底から覆す

Minerva 大学が、世界の有能な人材を惹きつけることから何が見えてくるのだろうか。旧来型の大学経営や教育の在り方、学び方そのものを変革する同校の新たなチャレンジは、厳格な大学設置基準もあり国内の大学が持っている既成概念や固定観念の強さを改めて浮き彫りにさせるのだ。

- ・ 広大な校地に素晴らしいキャンパスを自前で持ち、施設・設備は最新が良い
- ・ キャンパスは好立地が望ましい。郊外のキャンパスは都心に移転すべき
- ・ 大学教員は、可能な限り最高の権威を招聘し、先端研究を推進するべきだ
- ・ 大学教員は、研究が主で、教育は研究の合間に行うものだ
- ・ より良い教育とは、大学に通学してくる学生にキャンパス内で教員が直接実施するものだ
- ・ 知識伝達型のパッシブラーニングを中心とした講義を毎年同じように行い、学生は予習・復習を行い自ら学ぶものだ。それが大学だ
- ・ INTERNET EDUCATION はあくまで補助教材程度の役割しかできない
- ・ 学生の評価は、年に数回しかできない。個別のフィードバックなど無理
- ・ 講義は、大教室で大人数を対象にすることで経営効率を高める
- ・ 図書館を立派に設置し、蔵書数を多数抱えることが学生の教育に良い
- ・ インターンシップは希望者だけに提供するのが関の山
- ・ 留学生が多国籍を受け入れると対応が大変だ・・・などなど

Minerva 大学は、こんな日本の大学の当り前を、根底から覆す新鋭の大学事例だ。

文部科学省は、戦後最大の教育改革に向けて舵を切っている。アクティブ・ラーニングの推進や高大接続改革などの方向性を決めた。しかし、国内の大学は、リアルな講義においてさえ、アクティブ・ラーニング型への転換に苦慮している。大学の教育の変革には相当の時間がかかるであろう。

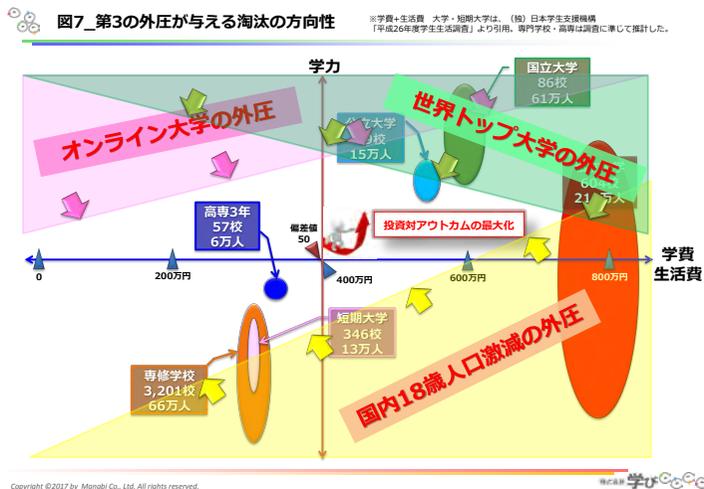
一方、Minerva 大学は、オンライン上で教養と専門知識を修得させるだけでなく、完全なアクティブ・ラーニングを実現。多様な国籍の学生が寮で生活し、世界各国を巡ってジェネリックスキルと実社会での体験を身に付けているのだ。

Minerva 大学は、最先端であるがまだ世界のスタンダードではない。また、卒業生の評価もこれからだ。しかし、Minerva 大学の各国学生の受け入れの拡大は続き、同様な仕組みを取り入れる大学が世界中に生まれる可能性も大きい。この変革は、日本の大学にとって遠くの出来事ではないのである。

世界そして社会と時代が求める人材ニーズに合致する教育とは何か。アウトカムの高い教育の在り方は何か。先を見据え、スピード感をもって、抜本的な教育そのものの変革を進める意欲と能力がない大学は、世界的な外圧に容赦なく打ちのめされるであろう。

④ 第3の外圧が国内の大学淘汰を加速する方向性

図7は、第3の外圧が与える淘汰の方向性を示している。



第3の外圧は、高額ではあるが世界で活躍できるアウトカムを最大化した世界トップクラスの大学（高アウトカム/高学費）の圧力である。莫大な資金を調達し、トップクラスの研究者を惹きつけ、世界中から留学生を惹きつけ発展する大学の存在だ。アジア・アフリカの各国の発展とともに財政豊かな世界一流大学が世界中に乱立することが予測される。経済力があり意欲高い高校生は、国内の大学ではなく海外の一流大学へと留学する傾向は、相対的に高くなっていく。また、アウトカムの高いオンライン型（科学技術の進化とともにバーチャルリアリティの中で受講可能となる）の世界一流大学への寡占化も促進されることで、国内の意欲高い学生は海外の大学へ流出していくだろう。

先に述べた新たな学び方を提案している Minerva 型の大学の世界での発展は、国内の大学の価値観を考え直さざるを得ない新時代の大学の進化版といえる。今後、国内の国公立大学やトップ私立大学の存在価値が問われることとなるだろう。

2.4 第4の外圧「行政施策の新たな方向性である専門職大学(仮称)」

① 専門職大学(仮称)制度設置とは

2019年4月設置を目指して新たな学校種である専門職大学(仮称)の法案が国会審議待ちだ。(2016年12月時点)。この新学校種である専門職大学(仮称)制度は、2009年の中央教員審議会特別部会答申案「職業特化の新学校制度化提言」に始まったが、2011年に、専門学校1校昇格議論が見送りとなり、2014年に専門学校の職業実践専門課程制度として決着。しかし、2014年の教育再生実行会議の第五次提言で「人材需要に即応した質の高い職業人育成と社会人の学び直しの機会の充実、地域経済の活性化や地域課題の解決に向けた職業人育成等の観点から、新たな高等教育機関を制度化すべき」とされ職業特化の高等教育機関創設議論となって復活。12回の有識者会議を経て、大学相当の職業教育に特化した新学校種創設が提言され、全17回におよぶ中教審特別部会で「実践的な職業教育を行う新たな教育機関」の検討がなされ、専門職大学(仮称)が答申された。2017年通常国会で法案が承認されれば、1947年の短期大学設置以来、約70年ぶりの新たな大学種が誕生することとなる。

中央教育審議会は、2015年文部科学大臣より、「個人の能力と可能性を開花させ、全員参加による課題解決を実現するための教育の多様化と質保証の在り方について」の諮問を受け、「社会・経済の変化に伴う人材需要に即応した質の高い職業人の育成」を目標とした新たな大学設置を目指し検討してきた。専門職大学が目指す教育機能は、以下である。

- ・ 専門職業を担うための高度で実践的な技能を育成し、産業構造・人材需要の変化に対応した人材養成を行う。
- ・ 実践力を裏付ける理論面への理解を深化させたり、変化する状況の中、知識・技能や教養を結びつけて課題解決につなげる総合力を養う。
- ・ 幅のある基礎力や、職業人に必要な教養を育むとともに、職業の高度化等に対応した学びを、生涯にわたり継続するための基礎を培う。
- ・ キャリア・アップやキャリア変更、職場復帰等を目指す社会人のための多様な学び直し機会を提供する。

筆者は、全17回の特別部会の傍聴をしてきたが、検討段階で議論されてきた中で、グローバル化が進展し科学技術が進化し、働き方、提供する価値が大きく変わっていく中で、現状の高等教育機関の人材育成に対する産業界の強い不満が背景に見え隠れしていた。

- ・ 現状の大学は研究と教育を目的としており産業界が求める高度な職業人材を育成できない。
- ・ 短期大学では職業人材を育成してきたが、社会が高度化しており人材として物足りない。
- ・ 専門学校では職業人材を育成してきたが、人材として物足りない。また、学校としての制度や教育の質に課題がある。
- ・ 高等専門学校で職業人材を育成してきたが、人材として物足りない。

という意見だ。社会が変わっていくのに対応が遅れている高等教育機関に対する危機感だ。

今回新設される専門職大学(仮称)と現状の大学制度の大きな違いは、次の3点だ。

- ・ 必要専任教員数の4割以上を実務家教員(実務経験5年以上)とする(みなし専任制度も活用)
- ・ インターンシップなどの実習を2年間で300時間以上行うこと(4年間600時間以上)
- ・ 校地・校舎、運動場・体育館の基準は、社会人教育を行うことを踏まえて弾力化

専門職大学（仮称）は、投資対アウトカムを最大化する可能性を秘めている。大学の財政的に、専任教員の人件費、研究経費、土地取得、校舎建設、運動場取得などの経費は大きいものがある。本制度では、専任の40%以上は実務家教員となり、かつ、みなし専任制度を行うため研究教員人件費と比較し教員人件費を最小化できる。研究経費、研究投資、研究施設設備費も削減できる。また、校地校舎の投資が少なく済み、減価償却も低く抑えることが可能だ。つまり経常経費を最小化できる。加えて、産業界との連携を強化し、実務家が高度職業教育を行い、時代が求めるアウトカムの最大化が行える仕組みへの転換であるため、投資対アウトカムは現状の大学と比較し有利であることは間違いない。結果、補助金の支出は少なく済むため国家予算的にも都合が良い。

そんな、新たな新学校種が誕生する予定なのだ。では現場では本制度に対してどんな反応なのだろう。高等教育機関を対象に30年にわたりコンサルティングを実施している筆者は、専門職大学設置支援をしているが、各現場で見聞きしていると本制度に対する反応は、高等教育機関種ごとに違いが出始めている。

文部科学省は、高度な専門職人材育成大学の設置に意欲的で、設置基準を高めに設定し大学からの転換や専門職学部設置を推進したいはずだ。しかし、大学の反応は専門職大学の進学ニーズが見えないことと、研究教員ではなく実務家教員枠を最大化する施策のため現教授会の反対が多い。また、大学よりポジションが下になるイメージを持っている大学関係者が多く、様子見の大学が多い。

短期大学の反応は、競合大学として専門職大学（2年制、3年制）が設置されると淘汰の確立が高まるためリスク回避として検討を進めている短期大学が多数見られる。

専門学校や高等専修学校は、1条校である大学設置に向けて積極的に検討を開始している。しかし、設置基準の高さの課題があり実現できる学校法人に限界があるかもしれない。

また、本制度を受けて、グローバルで戦っている企業、少子化、労働人口減少による採用困難企業での専門職大学設置ニーズが大きいことが挙げられる。企業がグローバル社会で生き残っていくためには有能な人材を必要数安定的に確保することが重要である。しかし、国内の高等教育機関の卒業生に対する能力的な不満が強く、質・量ともに足りていない。したがって、企業が学校法人を設置するか学校法人と連携し、本制度を利用した質の高い人材を自ら教育することが可能な専門職大学設置に向けた渦が始まっている。

② 専門職大学（仮称）制度が与える淘汰への影響

専門職大学（仮称）の設置は、早くも2019年4月からである。当初は、専門学校の大学昇格や短期大学の転換から始まり、大学の専門職系の学部の転換が進んだ後、人文、社会科学系の大学の志願者が奪われることで、トップクラスの研究型大学を除き、徐々に大学自体が専門職大学へ転換せざるを得なくなるだろう。

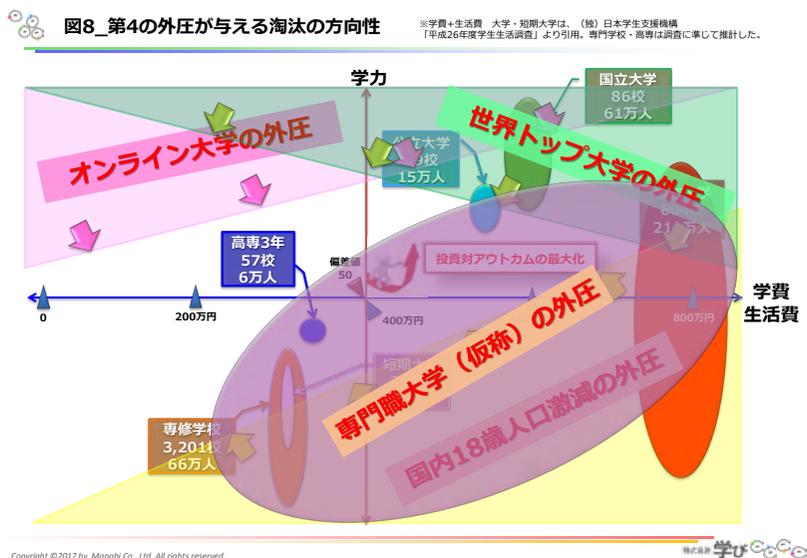
大学は、本来の目的である世界と対峙できるレベルの高度な研究大学に取れんしていくことにはなるのではないか。今後、大学として生き残れるのは、研究予算獲得が可能で高度な研究者を擁する一部の国公立大学およびトップ私大および、伝統的ブランドを保有しているグローバルリーダー人材輩出大学に限られてくるだろう。

現状の一般的な大学の経営層にとって専門職大学への転換は、研究教員を実務家教員へと代替することを意味しており、教育の内容も大幅に変革が必要なため専門職大学への転換を躊躇するだろ

う。しかし、その躊躇が自身の大学淘汰を加速するリスクにつながっていることをしっかり見極める必要がある。設置検討、申請、専門職大学開設、運営、完成年度まで7年の期間がかかる。したがって、現時点で移行するかどうかの判断は、7年後の環境の中で勝ち抜く確固たる戦略があるかどうかで判断すべきだろう。

第4の外圧の淘汰の方向性を示したのが、図8「第4の外圧が与える淘汰の方向性」だ。

専門職大学（仮称）の新たな設置は、専修学校、高等専門学校（高専）の昇格、短期大学の転換から始まり、私立大学のトップクラスの研究大学、リーダー人材育成大学を除く大学の転換へと進んでいこう。投資対アウトカムニーズが高いなかで、卒業後に就業し社会で活躍できる力が身に付く高等教育機関である専門職大学（仮称）への代替そして大移動が今後始まるのは必然かもしれない。



これまで、今後の大学を取り巻く環境について4つの外圧という視点からその驚異と可能性を探ってきた。現状のまま大学改革を推進しないと4つの外圧は大学淘汰を加速するだろう。しかし、この4つの環境変化を捉え、大学改革を推進していけば、大きな可能性が見えてくる。

以下は、4つの外圧を捉えた大学の改革の方向性を4×4に整理して解説していきたい。

3. 大学に残された4×4の生き残りの可能性

これまで、日本の高等教育の全体像を共有し、今後は、さらに投資対アウトカムが求められるようになることを述べてきた。先に述べた4つの外圧を踏まえて、以下に大学の改革の方向性を4×4に整理して解説していきたい。

3.1 今後の大学を取り巻く環境変化

筆者は、これまで数多くの高等教育機関と関わってきたが、経営計画を策定する際に単年度の事

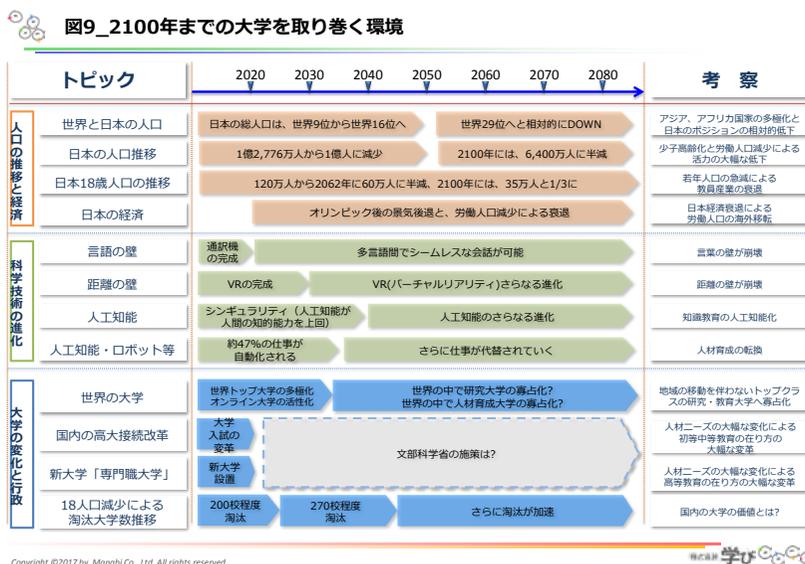
業計画は前年踏襲型で、そして3年～10年程度の中期計画は、現状積み上げ型の作文で終始している高等教育機関を数多く見てきた。

先のことはもちろん誰にも分らないし、経営陣の職責を超えた未来、もっと言うと自分が死んだ後のことまで考える必要がないからだ。しかし、筆者がこれまで直接関わってきた高等教育機関の改革サポートでは、ミッション・ビジョンの策定、改革のグランドデザインや中長期戦略・計画を策定する際に、超長期の将来予測を基に中長期のグランドデザイン、中期戦略・計画を描いてきた。

100年単位の超長期レンジでの未来予測を踏まえる理由は、以下の2点からだ。

- a) 大学経営のPDCA サイクルは、最低6年はかかり、大学改革は10年から20年レンジ必要である。改革の方向性の修正は効きにくく超長期予測を踏まえた改革が必要である（もちろん経営改善レベルのPDCA サイクルは短期で高速回転する必要がある。）。
- b) そもそも大学は教育を行う機関であり、学生の生涯をより豊かにする使命がある。目の前の学生は、この先2100年に向かって世界を生きていく。

以上のことから、2016年現在から見た2100年の世界と日本の高等教育機関を取り巻く環境を予測してみる。概要ではあるが、2100年までの大学を取り巻く環境を図9に整理した。



2100年に向けて大学淘汰を進める外的圧力を①人口推移と経済の変化、②科学技術の進化、③大学の変化と行政施策の3つに分けて整理をしていきたい。

① 人口推移と経済の変化

世界の人口は、2011年約70億人であったが、2050年93億人、2100年には、112億人に増大することが予測されている。東南アジア、アフリカを中心とした各国が多数の若者を抱え世界の大国として発展していく。

日本は、少子高齢化の様相を強めつつ大幅に人口が減少。2100年までに約1億3千万人の人口は

6千4百万人まで半減する。日本の人口は、世界9位から29位へと大幅にダウン。世界の中で、影響力も経済力もなくなっていく。18歳人口に限れば、120万人から35万人へと1/3に減少。

2020年の東京オリンピック以降、女性の活躍、高齢者の活躍、インバウンド労働者の増加と活躍、少子化対策、生産性向上などの施策の効果が現われなければ、労働人口の減少とともに経済が衰退していく。

② 科学技術の進化

ICTのさらなる進化、人工知能の進化、自動翻訳機の進化、バーチャルリアリティの進化などの科学技術の進化によって、「言語の壁」と「距離の壁」を近未来には越えていくことが予測される。

また、人工知能の進化は、2040年には人間の知能を上回ると予測されており、現在の職業の半数以上をロボットや人工知能が代替していく。加えて、発展していく東南アジア、アフリカの意欲高く、能力も高い若者が世界の仕事の中心を担っていくだろう。

科学技術の進化は、人間が働くために必要な能力でさえ変革していくため、教育の在り方そのものも変革せざるを得なくなる。

③ 大学の変化と行政施策

世界のトップクラスの大学は日本を凌駕する教育変革を行っており、さらなる進化を強大な財政のもと実現しようとしている。また、アジア・アフリカを中心とした今後発展していく多極化した国家に大学が多数生まれ進化を遂げていくだろう。

オンライン型の大学はすでに世界で発展しており、3,500万人以上が受講している。また、全く新たな切り口でリアルとバーチャルを融合した人材育成方法を実践する世界トップクラスのミネルバ大学の事例にあるように、様々な大学が最先端の科学技術を活用した教育を推進していくと思われる。

オンラインで最高の教育が実現できると特定の知識や技能は、1人の先生や人工知能が世界の全ての学びたい人を対象に教育することが可能となる。つまり特定の知識・技能は特定の教員・人工知能で済むわけだ。これは、トップクラスの大学や教員への寡占化を促進していくことになる。同時に教育の費用が低価格化し、そして無料化（これはすでに起こっている）へと流れていく。

文部科学省は、中期的な大学改革の方向性として「新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた高等教育、大学教育、大学入試選抜の一体改革」方針や、アクティブ・ラーニングの促進、定員割れしている大学の淘汰を加速する補助金カット、大学統合、学部統合施策、専門職大学（仮称）を創設し大学の構造転換を促進する施策などの改革を推進中だ。だが長期レンジでの改革の方向性は見えない。そして、18歳人口の縮小は止められず日本の大学数は激減していく。

3.2 改革を検討する前提となる高校生の意識の国際間比較

これまで、2100年までの未来予測を基に外圧が日本の高等教育機関に与える影響を検討してきた。しかし、改革の方向性を検討するうえで高等教育機関に進学をする日本の高校生の意識を考慮しておく必要がある。日本青少年研究所が行っている調査「高校生の生活意識と留学に関する調査」（2012年）から抜粋したものが表6、表7だ。

表6_高校生意識の国際間比較1

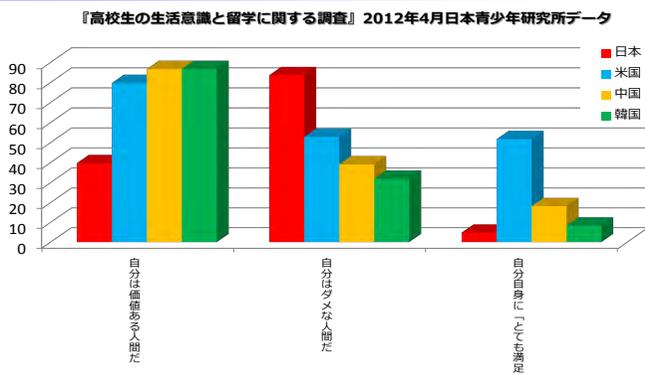
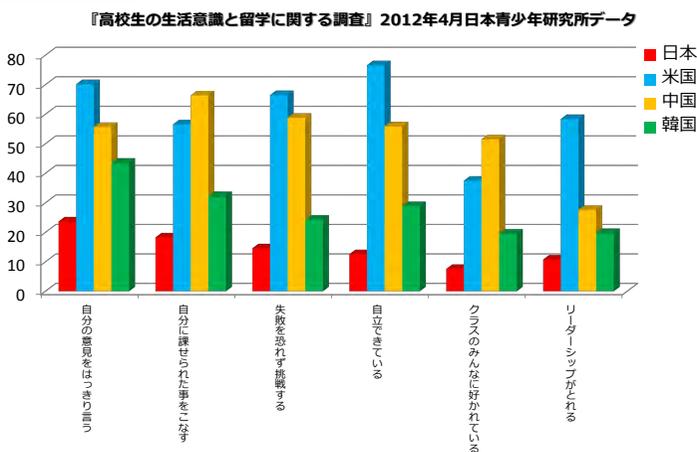


表7_高校生意識の国際間比較2



この調査は、日本、アメリカ、中国、韓国の高校生を対象とした調査だ。

表 6 で示した回答結果では、日本の高校生は、他国と比較して「自分は価値ある人間だ」と思えず、「自分はダメな人間だ」と感じ、「自分自身にとっても満足できない」という心境であることが分かる。表 7 で示した設問項目を見ると日本の高校生は、「自分の意見をはっきり言えず」「自分に課せられたことがこなせず」「失敗を恐れ」「自立できず」「クラスのみみんなに好かれず」「リーダーシップが取れない」と自覚しているのだ……。

筆者はこの調査を長年追いかけているが、大きな変化はない。日本の高校生の他国と比較した際の意識の違いに愕然とする。科学技術が進化し、世界各国の人々が当たり前前に協働する社会が間もなく到来するにも関わらず「日本人は謙虚で奥ゆかしいね」では済まされない意識状態であることが分かる。

2100 年まで社会が大きく変化していく中で、国内の高校生の意識がどのように変わっていくか予測はできないが、現状の意識を前提としておく必要があるようだ。

そもそも日本の高校生は、高いアウトカムを求めているのか、海外にまで留学したいと思うのか、

オンライン大学で自発的に学んでいけるのか、世界の高校生と同じ意識で学び合えるのか……。

将来のキャリア感を問う各種調査からも「自分サイズのキャリア」程度で良いとする高校生像に象徴されるように、より良い学校歴がより良い人生につながるものが期待できた時代とは異なり、学修への意欲が高くない高校生も多数存在しているのが日本の現状である。

筆者がこれまでコンサルタントという外部の視点から見てきた 250 を超える大学・短期大学・専修学校、2,500 を超える高等学校、そして学校経営者として内部の視点から見てきた 50 以上の大学・短大・専修学校の現場では、自己肯定感の低い学生や、自分の能力は成長することができるというマインドセットを失った学生に多く会ってきた。

しかし、自己承認され、小さな成功体験を積み重ね、自分はまだ成長することができるというマインドセットを取り戻す支援をすると、たちまち大きく成長していく学生も多数見てきた。

今の日本の高校生が抱えているマインドセットを前提とすると、今後起きるであろう様々の社会的な変革による高等教育機関の変化もあるが、変わらないニーズがそこにあると思えるのだ。

それは、自ら学び成長できる、したいというマインドセット醸成支援と成功体験の場を提供するニーズである。基本的に学修は、自ら行うものなのだが、その喜びや経験がない多数の高校生を対象にその支援を行う場が必要と思われる。

筆者は、2015 年にアクティブ・ラーニング協会を設立し理事に就任すると共に Find!アクティブ・ラーニング WEB サイト(<https://find-activelearning.com/>)を支援している。これまで、100 校を超える全国の中学校・高等学校、専修学校、短期大学、大学でアクティブ・ラーニングの導入支援を行っているが、アクティブ・ラーニングで言われている能動学習への転換は、教育者の在り方やスタンス、接し方、導き方が大きく影響する。オンライン教育が進化すればするほど、そんなリアル（VR も含めて）で支援する場がますます必要と思われるのだ。

今後、初等教育、中等教育の場が進化し、生徒のマインドセットを変え、能動学習の習慣を全ての生徒に醸成していくと思われるが、高等教育においても「学生が能動的に学修に向かうように支援する場」のニーズはなくなるのではないのか。逆に最も重要なコンセプトになるのではないか。その観点を踏まえつつ大学の今後の可能性について探っていくことが重要である。

これまで 2100 年に向かって大学を取り巻く環境を整理し改革の方向性を検討するための前提となる高校生意識の国際間比較も見てきた。

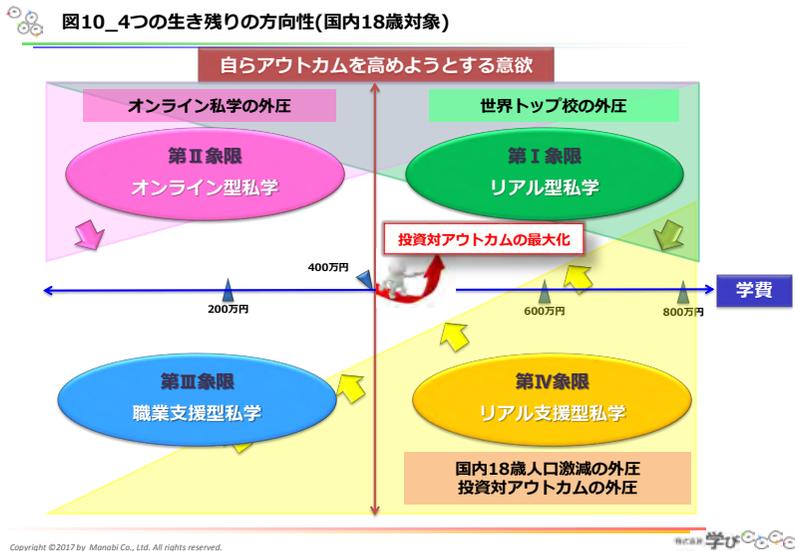
それでは、これからの時代を読み解き、チャンスととらえ、日本の高等教育機関の改革はどのような方向に向かえばよいのだろうか？

日本の大学が生き残るための 4×4 つの方向性について筆者の持論を述べていきたい。

3.3 国内の 18 歳を対象とした 4 つの生き残りの方向性

図 10 「4 つの生き残りの方向性（国内 18 歳対象）」は、日本の高等教育機関が国内の 18 歳を対象として運営を行う際に、3 つの外圧から生き残るために、どんな可能性があるかということ座標空間化したものである。

- ◆ Y 軸（縦軸）は、自らアウトカム（学修成果）を高めようとする意欲（モチベーション）
- ◆ X 軸（横軸）は、総学費=高等教育機関に在学中の学費+生活費総額
- ◆ Z 軸は、投資対アウトカム とした。



全ての象限に位置する高等教育機関が世界の大学に対峙し生き残るためには、投資対アウトカム（Ｚ軸）を最大化できなければ存在価値がなくなるという前提である。

投資対アウトカムとは、学修成果／総学費とする。総学費が少ないほど、学修成果が高いほど良いとする指標だ。学修成果（アウトカム）は、人間力、生きる力、社会人基礎力、学力などで表現されている知識・専門技能に加え、世の中がどう変化しても社会で生涯活躍できる力とした。

Ｙ軸に、自らアウトカムを高めようとする意欲という軸を置いたのは、先に述べた現状の日本の高校生の意識を考慮してのことだ。主体的、能動的に学修へのモチベーションが高い高校生と、そうではない高校生が存在するのが現実だからだ。

① 〈第Ⅰ象限〉リアル型私学の可能性

第Ⅰ象限は、自らアウトカムを高める意欲が高い高校生を対象とし、高額な学費を徴収し投資対アウトカムを最大化することを目的とするリアル型私学の可能性だ。

外圧となる競合学校は、欧米諸国やアジア、アフリカなど新興国のトップクラスの学校である。ハイブリッド型学校（リアル授業はVRで海外のキャンパスに行く機会は少ない）などの競合出現が想定される。

世界の競合学校と明らかに差別化されたアウトカムを構築し、インパウンドとしての留学生をも惹きつけるような魅力をいかに生み出せるかがポイントである。日本でしか学べない内容、日本独自の技術、特定分野の世界最高峰の研究が武器になる。また、日本の歴史・文化を背景とした日本に住み、学べるからこそその価値付けができる分野については優位性が担保できるだろう。国が投資（競争的助成金）を集中した少数の学校が国内に残ることとなるだろう。

また、新たに創設される専門職大学（仮称）のトップクラスの大学がこのポジションを獲得する可能性がある。世界で通用する高度な専門職業人材を育成する大学だ。

② 〈第Ⅱ象限〉オンライン型私学の可能

第Ⅱ象限は、自らアウトカムを高める意欲が高い高校生を対象とし、学費が低額で投資対アウト

カムを最大化することを目的とする人工知能活用のオンライン型私学の可能性だ。

外圧となる競合学校は、欧米諸国やアジア、アフリカなど新興国の財政力が豊かで先端技術を駆使するオンライン学校である。日本に居ながら言語と距離の壁を越えて高投資対アウトカムのディプロマ取得が可能な競合学校だ。意欲が高い高校生が対象のため、世界の競合学校と優位な差別化された魅力がなければ、国内のオンライン型の私学に留まることはないだろう。

第Ⅰ象限と同様に日本でしか学べない内容、日本独自の技術、特定分野の教育の中身が武器になる。また、国内だからこそそのオフライン交流、実践型・体感型教育、インターンシップなどの施策に魅力づけをする必要があるだろう。また、国外の学校あるいは企業に負けない人工知能を活用した最先端の教育システムの開発力が問われるだろう。

オンラインだからこそその在学生数の最大化はもちろんのこと、さらに学費を最小化する経営手法も必要となる。専任教員数は学校設置基準の最低数とし人件費を最小化し、産業界の実務者を非常勤講師として積極的に活用することでアウトカムを高めつつ人件費を圧縮する工夫も必要だ。

また、オンライン学習システムの効率化、寄付などの資金の調達活性化、オンライン学習技術の継続的開発などの経営努力が欠かせない。

専門職大学（仮称）においてオンライン型を有効活用し、インターンシップを最大化する融合型も考えられる。

第Ⅲおよび第Ⅳ象限は、自らアウトカムを高める意欲が低い高校生を対象とした高等教育機関の可能性だ。第Ⅰ、Ⅱ象限は、投資対アウトカムの絶対値に価値があるが、第Ⅲ、Ⅳ象限は、それだけではないニーズがあると思われる。今後は、さらに「投資対成長アウトカム」が求められると筆者は考えている。

投資対成長アウトカムとは、(ラーニング・アウトカムズ-入学時の生きる力)÷学費と定義したい。つまり、入学時の意欲や能力は高くはないが、教職員や教育システム支援によって、入学時より卒業時の成長差が大きく、アウトカムそのものより成長度を高める力のある教育機関に価値があるという考えだ。学費当たりの成長度が高いほど価値が高くなる。

筆者が見てきた現場では、確かに成長度を高める教育に重点を置き素晴らしい成果を上げている優良教育機関が存在する。一度、成長スパイラルに入った学生は、自らを高め続ける自信と意欲と習慣を身に付ける。生涯継続学習し生涯成長し続けるのだ。

第Ⅲ、Ⅳ象限に共通するニーズを前提とし、各象限の可能性を探りたい。

③ 〈第Ⅲ象限〉成長アウトカムを最大化する職業支援型私学の可能性

第Ⅲ象限は、自らアウトカムを高める意欲が低い高校生を対象とし、学費が低額で投資対成長アウトカムを最大化することを目的とする職業支援型私学の可能性だ。

第Ⅲ象限の高等教育機関は、短期間（低学費）でも職業に直結するアウトカムが得られるメリットが最大化していくことがポイントとなる。現在、中央教育審議会特別部会が2019年に新たな高等教育機関の設置を検討している「専門職大学（仮称）」の2年制、3年制課程がその走りとなると思われる。

これまで、専門学校が担ってきた層であるが、新たに職業大学（1条校）として位置付けられるため国の助成金や企業や自治体の奨学金も充実する可能性があり低学費高アウトカムの大学が出現する。

対象となる学生は、自ら学び成長したいという意欲が顕現していない層だ。教職員、在学生同志

という「人の支援」と教育システム、キャンパスという「場の力」で主体性を育成し、自ら学び成長する機会をいかに多く提供できるか。そして投資対成長アウトカムを最大化できるかがポイントだ。アクティブ・ラーニングの活用や人工知能を活用した学修支援も肝になるだろう。

産業界の人材を兼任教員として採用することで、人件費の圧縮と最先端の職業教育の実践が可能となる。人工知能やロボットの発展による職業の変化を先読みし、新たな時代に生きていける人間力、専門知識・技能の修得を目的とする機関となるであろう。また、オンライン学習とのハイブリッド化によるコストの削減も経営戦略上有効だろう。

④ <第IV象限>投資対成長アウトカムを最大化するリアル支援型私学の可能性

第IV象限は、自らアウトカムを高める意欲が低い高校生を対象とし、高額な学費を徴収し投資対成長アウトカムを最大化することを目的とするリアル支援型私学の可能性だ。

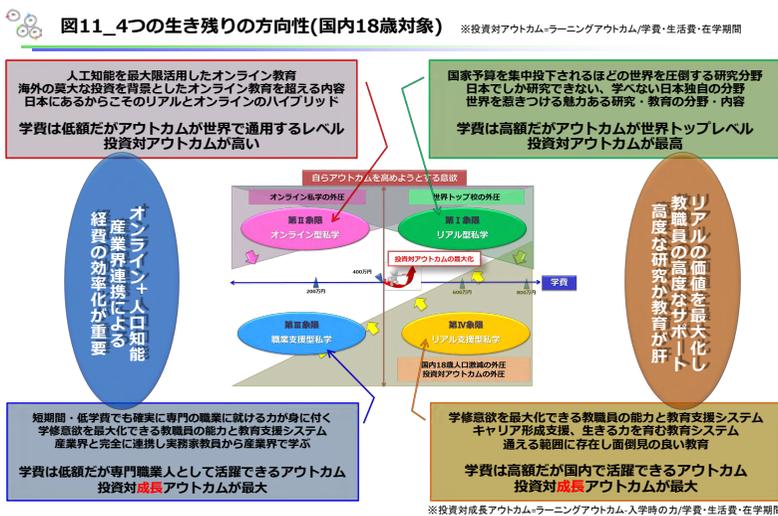
第III象限の高等教育機関の外圧となる競合学校は、第I象限にある国内の同程度の学費でアウトカムが高い私学だ。この象限に位置する高等教育機関は、最も淘汰の可能性の高いポジションだ。既存の私立大学のほとんどがこのポジションに存在し淘汰の外圧を大きく受ける。投資対成長アウトカムの大変革を行えないと存在することができないだろう。

対象となる学生は、自ら学び成長したいという意欲が顕現していない層だ。まだ、キャリアを描けていない層(モラトリアム層)が対象となるため学生生活を謳歌しつつ確実に就職に結びつける必要がある。

教職員や在学生同士という「人の支援」と教育システム、キャンパスという「場の力」で主体性を育成し、自ら学び成長する機会をいかに多く提供できるか。そして投資対成長アウトカムを最大化できるかがポイントだ。第III象限の大学ではできない徹底した教職員のサポート力が要となるだろう。加えて、アクティブ・ラーニング活用や人工知能を活用した学修支援力の差も重要な要素となる。

また、他の象限の高等教育機関が目指すアウトカムとの差別化が重要となる。何ができる人材を育成するのかの明確なミッションの策定がポイントだろう。

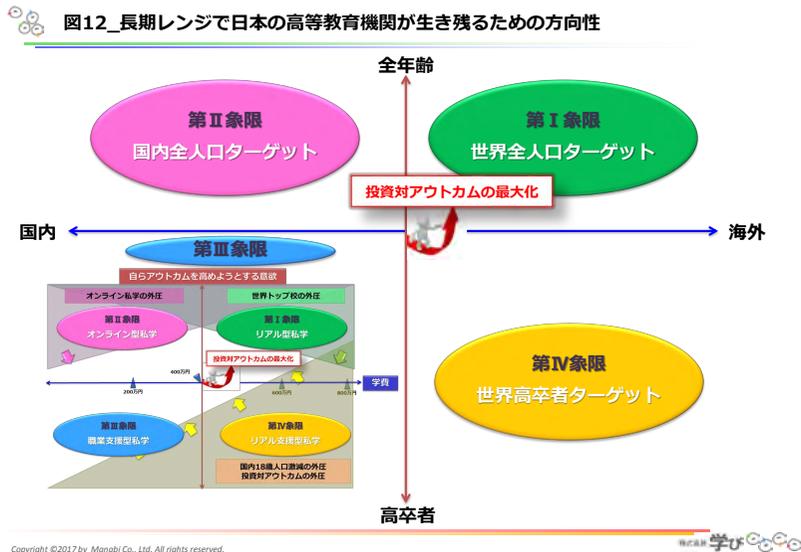
図11は、以上の生き残りの4つの方向性を図式化したものだ。



3.4 長期レンジで日本の高等教育機関が生き残るための方向性

国内の高等教育機関の、国内の高卒者（18歳人口）を対象とした場合の4つの可能性について検討してきたが、さらに長期レンジで対象も拡大して検討を続けたい。

図12は、長期レンジで日本の高等教育機関が生き残るための方向性を座標空間化したものである。



- ◆ Y軸（縦軸）は、年齢軸とし、高卒者だけを対象とするか全年齢を対象とするかの軸
- ◆ X軸（横軸）は、エリア軸とし、国内だけを対象とするか世界を対象とするかの軸
- ◆ Z軸は、投資対アウトカム

とした。必然的に第III象限は、国内の高卒者を対象とするため先に述べた4つの可能性となる。

① <第I象限>世界の全年齢を対象とした高等教育機関の可能性

第I象限は、海外も視野に入れ、全年齢を対象とした高等教育機関を日本発で行う可能性だ。この高等教育機関の価値は、学位取得ではなく純粋な学びの価値提供が要となるであろう。世界の中でここでしか学べない内容がなければ、惹きつけることはできない。日本文化・歴史、宗教、世界にない最先端の科学技術、環境、農、福祉・介護・保育、美容そしてクールジャパン系の映画・音楽・漫画・アニメ・ドラマ・ゲーム、ファッション、クリエイティブや武道、日本料理・茶道・華道・日本舞踊などが考えられる。

また、学び方は、人工知能とVRと同時翻訳を活用したオンラインとなるであろう。学費は、無料型から有料型、学び単位の課金型など様々な方法が発展していこう。

② <第II象限>国内全年齢を対象とした高等教育機関の可能性

第II象限は、高校生だけでなく国内の全年齢を対象とした高等教育（大学・大学院）の可能性だ。専門職大学(仮称)や専門職大学院がその代表例だろう。社会人教育や生涯学習がメインとなるが、現在の社会人入学や通信教育という概念ではなく、人工知能とVRを駆使したオンライン教育が必要と

なる。学びたい時にいつでもどこでも適切な方法で学べる仕組みへの発展がポイントになると思われる。社会人教育をターゲットとした教育機関と生涯学習をターゲットとした教育機関は全く違うニーズに対するアプローチが求められる。

一方、アウトカムを一切提供しない「学びの場」の提供というコンセプトがあるかもしれない。キャリアに結びつかなくとも学びそのものを楽しみ、教養を身に付けたい、もう一度学び直したい、居場所が欲しい、同じ学びのコミュニティに所属したいなどのニーズへの価値提供だ。人と人との魅力的なコミュニティの形成、魅力的な学びの場の演出によって新たな学校という「場の価値」が提供できるかもしれない。

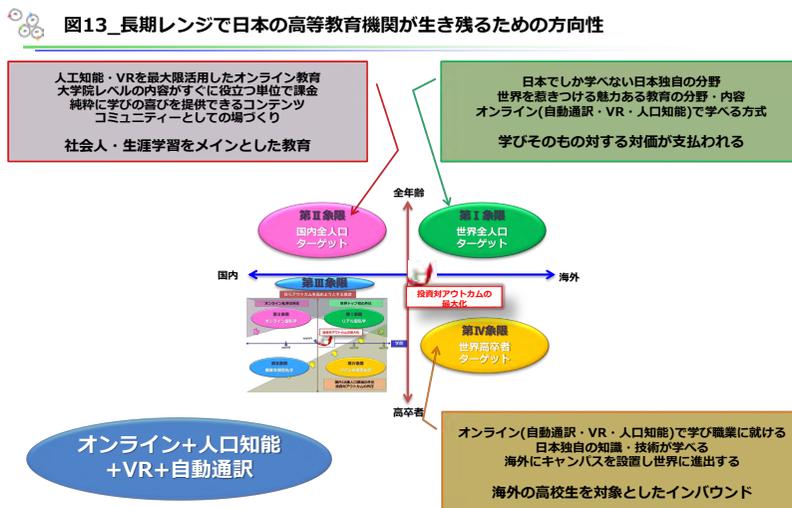
③ <第IV象限>世界の高校生を対象とした高等教育機関の可能性

第IV象限は、海外も視野に入れた高校生を対象とした高等教育機関を日本発で行う可能性だ。

これは、オンライン型であれば、学位が取得でき世界基準で働くことができる高アウトカムが得られる高等教育機関に限られる。しかも日本でしか学べない、世界にはないという独自性が必要となる。

もうひとつは、海外への進出である。日本型の高等教育が必要とされる国で現地法人の設置か日本の学校法人としてキャンパス展開を行う。進出した国へのカスタマイズが重要な戦略となる。世界を惹きつける日本独自のアウトカムを得ることができる高等教育機関の海外進出は、日本へのインバウンドの可能性をも探ることができる。その場合、日本で住み・学ぶために留学する価値が提供できなければ意味はない。

長期レンジで生き残るための方向性をまとめたものが図13だ。



Copyright ©2017 by Manabi Co., Ltd. All rights reserved.

株式会社 学び

これまで、長期レンジの未来予測やグローバルでの高等教育機関の動きを踏まえたため、現在の日本の私学の固定観念とは程遠く、絵空事のような感覚を受けた方も多いと思う。

しかし、学校改革には相当な期間がかかることを前提とすれば悠長にとらえることができないのも事実である。筆者がコンサルティング支援してきた数多くの高等教育機関では、長期レンジの予測と可能

性を踏まえたランドデザインを構想し、中期計画に沿った改革を推進している。

科学技術の進化は、予測を超える社会的な変革を引き起こしていく。したがって、社会が必要とするアウトカムは、速いスピードで変わっていく。しかし、本質的に高等教育機関に求められることは、どんな時代になっても、どんな社会に変わっても、自ら学び成長し続けることで、豊かな人生を歩むための「他にはないアウトカム」を育成することなのではないか。

生き残りの方向性を見極めるためには、現在の私学の持てる資本（教職員力、研究力、教育力、キャンパス、施設設備、財政力）を基に、ミッション（建学の精神、教育の理念）を活かした方向性を見極め、ビジョンを構築し計画を着実に実行する必要があるのだ。

4. ミッション・ビジョン型のエンrollment・マネジメント

私学を取り巻く環境が急激に変化するため大きな外圧として学校変革を促すが、変革を決定・実行するのは組織や人の力である。現状の組織・人の課題を乗り越えるミッション・ビジョン型のエンrollment・マネジメント手法について以下に論じていきたい。

4.1 好循環大学に共通するマネジメント

先に述べたように大学を取り巻く環境が今後急激に変化するため、国内の私学は変革を余儀なくされているが、学校の組織・人の課題が多様に内在しているため、変革がなかなか推進できないのが現状だ。ここからは、より良い私学に変革するためには何が必要でどう変えていかなければならないかについて論じていきたい。まず、有名ブランド校、優良校と外部評価されている学校の共通点を抽出する。そして、その共通点を他の学校に取り入れるためのマネジメント手法にモデル化する。最後に具体的な変革手法例について説明していく。

筆者は、1987年から約30年間にわたり教育機関のコンサルタントとして250以上の大学改革支援に外部という視点から携わってきている。また、2011年～2016年まで学校法人三幸学園の専任理事として、大学、短期大学、専門学校、高等学校の経営を担当し内部の視点で改革推進も行ってきた。

外部から見える大学課題と内部から見えるものは違っているが、まず、筆者の経験から、外部視点で見てきた「好循環学校」経営事例を基に整理をしていきたい。

外部の視点から多くの教育機関の支援をしてきた中で、優良校として外部からも内部からも評価されている学校に共通しているポイントが見えてきた。

ここでは、大学経営をモデル化し、次の4つの機能に分類し説明する。

① 経営（教育サービス提供者）

② 入口サービス

③ 中身サービス

④ 出口サービス

②～④は教育サービス受益者である高校生、在學生、卒業生に対して行う機能である。

学校経営を改善するために、①の経営機能としては、中期目標計画策定、財政強化、学部・学科開発、組織・人事制度改革、キャンパス戦略策定、施設設備投資など様々な経営改革を実施する。

②の入口機能としては、募集戦略策定、募集広報強化、入試戦略などの改革を実施する。③の中身機能としては、教育改革を行うためにカリキュラム改革やFD強化、学生サービス強化などを行う。そして④の出口の機能としては、キャリア支援強化、産学連携、卒業生支援強化などを実施する。

しかし、それぞれの各種機能を強化するだけでは、学校組織の改革が進むことはまれで、多くの場合成果が表れるまでに20年以上の期間がかかる。

しかし、学校経営モデルを俯瞰してみた場合、優良校に共通しているポイントは、各個別の機能の強さもさることながら、理念による一貫性を持たせることで各機能が融合し相乗効果が高まり、学校全体としての魅力が明確で全体としての強さがあるということであった。これは、機能的な強さというより、理念体系に基づく人・組織の情緒的、感情的側面の結束力や一体感の強さや、各人のモチベーションが高められ、それぞれの能力が融合され組織が活性化することによる推進力の強さであることが分かってきた。

① 経営機能側面

そもそも苦難を乗り越え、学校をあえて創設したのはなぜなのか。特に私立学校は、創設者の価値観を高邁な理念として掲げ、その理念に共感した寄付者とその理念を実現したい教職員が集まることによって初めて設立される営利を目的としない公共機関である。学校には、設立に至った理由・志（建学の精神）が必ずあり、他の学校とは違う教育の根本的な方向性を示す教育の理念がある。教育理念を実現するためには、まず理念を体現する理想的な人材とは何かを決定し、その能力があると評価できる人材に学位を授与するという方針（ディプロマ・ポリシー）を決めなければならない。

次に、その学校が理想とする人材像を輩出するためには、理念を実現する具体的な教育の方針（カリキュラム・ポリシー）を決定し実行しなければならない。最後に、その学校が理想とする人材像を輩出するためには、理念に共感し成長したいと願う入学生を募集するための方針（アドミッション・ポリシー）を決め実行しなければならない。そして、つまり、抽象的な理念を入口・中身・出口に分解し具体的な方針、そして行動として具現化していくのである。

② 入口機能側面

優良校に共通していることは、アドミッション・ポリシーの共有・浸透・共感が募集に関わる教職員になされ、判断基準も明確で、募集行動に反映されているため理念に合致する受験生が応募すると「募集する手ごたえ」と「やりがい」を教職員は感じる。受験者数の増減や、偏差値の高低だけが手ごたえとなっていないのである。応募する入学希望者も教育理念が明確なため「学ぶ目的と動機が合致しており期待が高い」入学生となる。

③ 中身機能側面

カリキュラム・ポリシーに基づき教育内容が体系化されていると、在學生は「学ぶ意欲を持ち、学ぶ楽しさを感じ、学び成長した自分に自信をもつ」ことができるため成長が促進される。教員は、教育の方針が明確なため教育の方法を方針に沿って構築し、日々教授していく。そうすると理想とする学生像に向けて成長していく在學生に触れ「教える醍醐味を感じ、手ごたえを感じ、教授する楽しさ」を感じるため日々努力を重ねる。

④ 出口機能側面

ディプロマ・ポリシーが明確だと在學生は、“学んだ効用や実利に満足”し理念を体現する人材に成長する。教職員は、理念を体現する人材を輩出できるため就職先から評価を得ることに“手ごたえ”を感じる。このように、学校の各機能を分担している教職員が同じ教育理念を実現するために同じ目的・方向に向かって行動し、その成果に手ごたえを感じ、やりがいを持って日々を過ごしている。それが好循環校に共通しているポイントであった。

全教職員の行動が好循環し組織としての相乗効果を高めている学校は、同じ目的に向かっていてため“場の信頼感”が高く、全教職員が“主体的に仕事に参画”し互いのコミュニケーションも活性化し個々人のモチベーションが高い職場となっている。この循環が一度始めると、独自性が生まれ、学校の利害関係者から評価されブランドが形成されていく。そして、長い期間を経て、優良校としてのポジションを築いていたのである。

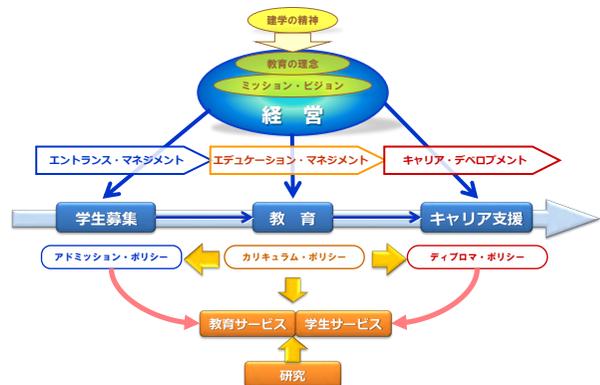
4.2 ミッション・ビジョン共有型のエンロールメント・マネジメント手法について

優良校の例を基に、学校組織におけるマネジメント手法について論を進めたい。優良校は、教育理念に基づく競争優位な独自性ある魅力的なサービスを提供することを目的とし、教育理念に基づいて学生募集、入学者採用、在學生教育、在學生サービス、人材輩出、卒業生サービスに一貫性をもたせている。学校の使命（ミッション）、教育の理念を実現し、学校の理想像（ビジョン）に向かうために、「エントランス・マネジメント（学生募集強化・入学管理）」、「エデュケーション・マネジメント（教育・学生サービス強化）」、「キャリアデベロップメント（キャリア開発・就職支援・人材輩出）」に一貫性をもたせて管理・強化している。

具体的には、教育理念を内外に宣言・広報し、理念に共感する入学希望者を募集する。求める人材像（アドミッション・ポリシー）に合致した入學生を採用し、教育理念に基づく教育・学生サービスを行う。そして、全学が一丸となってディプロマ・ポリシーに基づく人材育成を行うことで、理想とする人材像を輩出し、社会に貢献する。そして卒業生の生涯にわたったサービスを提供することで学校の付加価値を高めるマネジメントが確立されている。これは、ミッション・ビジョンを共有し理念に一貫性をもたせ学校を運営していくエンロールメント・マネジメント手法であり、学校関係者のモチベーション・マネジメント手法（図14）といえる。また、多くの学校に共通する組織課題を解決するために有効な手段となりうる。

ミッション・ビジョン型のエンロールメント・マネジメントのフレームに則り、好循環を実現している一部の学校の事例を図15で示す。

図14_ミッション・ビジョン型のエンロールメント・マネジメント



＜「建学の精神」に対する学内の状況は？＞

- 学校の創設の理由に共感し、誇りに思われている。
- 創設期の情熱が、現在も遺伝子のように持続・継続し浸透している。
- 建学の精神の延長線上に現在の教育が行われている。

＜教育の理念・経営方針・スタイルは？＞

- 教育の理念が建学の精神に依拠して存在している。
- 学内に浸透・共有されている。
- 経営の方針が明確で、スタイルが理念を実現する形となっている。

＜どんな進学希望者を対象に、どんな募集方法を？＞

- 教育の理念に基づくアドミッション・ポリシーが設定されている。
- その方針に基づいた募集活動を行っている。
- 教育の理念に興味・関心を持ち、本学に期待している入学希望者が必要数集まっている。

＜教育の型、制度は？＞

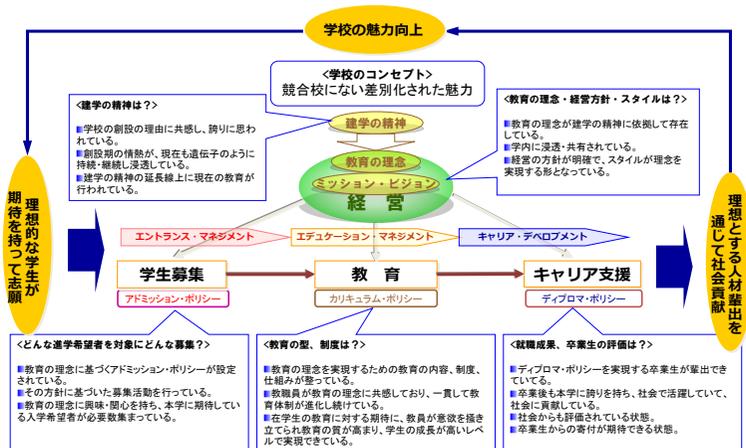
- 教育の理念を実現するための教育の内容、制度、仕組みが整っている。
- 教職員が教育の理念に共感しており、一貫して教育体制が進化し続けている。
- 在学生の教育に対する期待に、教員が意欲を掻き立てられ教育の質が高まり、学生の成長が高いレベルで実現できている。

＜就職成果、卒業生の評価は？＞

- ディプロマ・ポリシーを実現する卒業生が輩出できている。
- 卒業後も学校に誇りを持ち、社会で活躍していて、社会に貢献している。
- 社会からも評価されている状態。
- 卒業生からの寄付が期待できる状態。

これらのマネジメントがなされている学校は、教育理念を実現する理想的な人材が社会に貢献しており、その評価が競合校にない差別化された学校の魅力を生み出しブランド化されているため、理想的な学生が期待を持って志願するという好循環が生み出されているのである。

図15_ミッション・ビジョン型のエンロールメント・マネジメント好循環例



4.3 好循環大学に変換するためのポイント

では、現状、好循環をしていない学校をどのように変革していくことができるのだろうか。

私学では、教育理念が言語化されている。しかし、その理念がお題目として掲げられているに過ぎない学校が多い。私学を取り巻く環境が急激に変化していく中で、学校関係者が一丸となって共通の目的に向かって変革行動をするためのポイントは以下となる。これは、筆者が実施している学校変革コンサルティング手法の一例である（図1参照）。

① 将来の本学を取り巻く環境を共有する

10年後、20年後の本学を取り巻く環境を共有することで、大きく変革していく必要性を共有するために、あえて長期の未来予測の共有が有効である。短期間の環境予測では改善計画に留まる場合が多い。また、長期予測を行うことで現状のままでは淘汰されてしまうという危機感の醸成へとつながる。

② 建学の精神と理念体系の再構築を参加型で行いミッションを策定する

時代背景の中で本学を創設した意義・理由・志を史実に基づき再確認し建学の精神を現代の言葉に再構築することで、本学存在の意義や教職員としての志を再燃することができる。建学の精神に基づき、教育の根本的考え方である教育理念を現代に再構築する作業を参加型で実現することで「教育理念」を単なるお題目から“我が事化”していく。教育理念に基づき、一貫性をもってアドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシーを再構築する。抽象的な理念が、より具体性を持って入口、中身、出口に反映されることで行動指針として現実味を帯びてくる。

そして、ミッションを策定する。ミッションの定義は、建学の精神を継承しつつ、時代が変わっても、永遠に変わらない本学の存在理由であり、そして社会的に価値を提供するために普遍的に継承していくべき信念とし、長期的視野での他大学との差別化要素となりうるものとしている。理念体系を再構築するだけにとどまらずミッションを策定することで、本学の根幹となる価値観が構築される。

③ 現状分析を行い現状の課題を明確化する

現状の本学の課題を明確化するために各種データに基づいて競合学校との比較分析、強み弱み分析などを行う。また、現在保有している本学の資本を確認することで活かしていくべき強み、克服すべき弱みを確認する。

④ 期限を決めた本学の理想像(ビジョン)を構築する

20年先の本学を取り巻く環境を共有し、ミッションを策定した後にビジョンを構築する。

ビジョンの定義は、期限を設定したその時点でのミッションを実現する本学のありたい姿・将来像・理想像とする。本学の構成員がその姿をありありとイメージができ、意義を強く感じ、ワクワクするものであり、個々人が自発的な努力をする方向性を明確に示すもの。かつ顧客・外部関係者を惹きつけるものとする。ミッションなしにビジョンを構築すると方向性が定まらずに声の大きな者のビジョンになってしまうため注意を要する。ミッションの延長線上にビジョンを構築する。

⑤ ビジョンを実現するための戦略・中期目標計画を策定し実行計画を策定する

ビジョンを実現するための道筋として、戦略の策定、具体的な中期目標を策定する。また、中期目標を達成するための実行計画を策定することで行動化が可能となる。この目標・計画は、本学の部門毎、部署別にブレイクダウンした計画として策定し、最終的には個人目標まで設定をしていく。バランススコアカードを大学経営用に応用した手法で、統合的な目標管理・行動管理を行っている私学もある。

⑥ 実行評価計画を策定し成果の共有と計画の修正を継続的に実施する

目標と行動計画は、期限を決めてその達成状況、成果をチェックする。その際、成果について評価するフィードバックループを構築することが重要である。小さな成功体験を称賛し、未達成の計画を修正し、好循環を生み出していくことが肝心である。

上記の手順を進めるに当たっては、教職員が参加し“我が事”として取り組むことが必要である。全教職員が、危機感を持ち、創設時の創業者の志に思いを馳せ、現在の強み弱みを直視し、未来のビジョンをワクワク構築し、そのためにどんな目標を設定し、行動計画化していくかを“我が事”として取り組んでこそ、モチベーションが上がり主体的な行動へとつながっていくのである。一連のプロセスは、教職員が同じ志をもち、一丸となり、同じ目的に向かってやりがいをもって行動していく場を作り出していくことを目的としている。

4.4 学校組織のモチベーション・マネジメント

これまで、私学を取り巻く環境が急激に変化していく中で、組織全体が変革を推進するためには、教職員が共通した高い目的をもち、理念の実現のために、日々モチベーション高く行動していくことが必要であることを述べてきた。

また、学校組織のマネジメント手法として、入学前から卒業後まで理念の実現のために一貫してマネジメントしていくエンrollment・マネジメント手法。そして、教職員のやりがいを理念に基づいて一体化し高次の目的を実現するために行動化していく好循環大学のモチベーション・マネジメント手法について整理をしてきた。

しかし、組織の変革は、容易ではない。伝統があり危機感が薄い組織の場合“改革の旗頭である新組織を発足させ教員採用基準の変革による小さな成功体験を創出する”という手段を講じる場合がある。大きな組織を変革するときに使われるトリムタブ効果を活かした手法である。大型船の舵を切るトリムタブから命名されているが、実現可能な小さな改革から始め、その成果によって大きな組織を動かすという手法である。

大学などの場合、改革の方向性が決まっても組織改革・風土改革、教職員の意識改革、行動改革を進めることは困難で時間がかかる。トリムタブとなる新組織を立ち上げることで大組織を動かす手法をご紹介します。新学部を旧来の教授会主導で進めるのではなく、大学改革の主体者が設置するのである。教員採用基準、教員採用方法を新規で構築し、理想的な教員を採用する。教員の意識を変えるのではなく、意識の高い教員を採用するのである。新ガバナンス体制、新人事制度、新教育制度、新運営制度を設定し小さな変革実行組織としてしまうのだ。その新学部が改革成果を上げ、

他の組織への波及効果を高めることで大学全体の改革の推進を行う。

その後、大規模組織が動き始めると、短期間における小さな成功体験を実感できるように設計することである。長い期間を要する高い目標を設定し効果がなかなか出ずに中倒れするのはなく、すぐに実感できる小さな目標を設定し、達成した成果を学内で共有・称賛することが、次なる目標に向けてモチベーションが高まり行動を促進させる原動力となるのだ。

上記は、極端な例であるが、変化のスピードが求められる改革の時代が到来しているため経営陣の英断が求められる。

改革手順例を参考として提示する。

- ① ガバナンスの改革（決裁者の選任方法の改革、決断と実行スピードUP）
- ② ミッション・ビジョン、中長期戦略・計画の構築（ワクワク感の演出）
- ③ ビジョン実現を象徴する改革の旗頭（新学部など）を創る（小さな成功体験）
- ④ 旗頭である新組織（新学部など）の教員採用基準と評価方法を改革（ヒト制度の変革）
- ⑤ 意識の高い教員の採用と権限の委譲（ヒトそのものを変える）
- ⑥ 全教職員が集まる機会の創出（一体感の醸成）
- ⑦ ミッション・ビジョン、戦略、方針の浸透・共有（内部浸透・共有）
- ⑧ 教職員の共同作業の創出と徹底と評価（全員行動の徹底）
 - (ア) 挨拶の徹底
 - (イ) 職員も教育に参画
 - (ウ) 重要行事に全教職員参加など
- ⑨ 教育そのものに踏み込む（アクティブ・ラーニングなどの推進、教育方法の共有と行動化）
- ⑩ 入学時の導入教育を徹底的に変革し全教職員（非常勤講師含む）が継続的に教育を推進
- ⑪ 授業方法（FD、ALなど）に関する研修の徹底
- ⑫ 授業相互評価、授業の学生評価、自己評価、公開
- ⑬ 教員にも募集、入学から関わり卒業まで一貫して関わっていただく（エンロールメント教育）
- ⑭ 教育成果に感動できる仕込みを演出する（やりがい⇒継続）

上記の手順はあくまで一手法でしかないが、一貫した教育意識改革、教職員の協働、行動の改革を行うために、「我々は何のために存在しているのか」「我々はいつまでにどうなりたいのか」「そうなるとうどんなワクワクがあるのか」という意識的な共通認識を組織全体で持っていくことが大切だ。

いずれにしても、組織は個人の集合体であり、個人のモチベーションが組織の活性化につながり、その相乗効果が組織の変革を推進していくということに変わりはない。

企業に代表される営利を目的としステークホルダーへの還元が評価とされる組織におけるモチベーション・マネジメントは、様々に実践され効果を上げている。これに対して、学校組織は営利を目的としないため、目標管理が可視化しづらく、目標達成までの期間が長期にわたり、成果が実感しづらい。また、組織の目的は、理念の実現のために教育・研究・社会貢献活動を行うことであり、教職員のモチベーションのマネジメントはより高次のものとなる。そのため高次の目的共感型のモチベーション・マネジメント手法の一例を提示し、学校改革を論じてきた。私学の改革を推進する

最大のエンジンは、教職員一人ひとりのモチベーションだ。本学独自の理念に共感し、ビジョンを実現するために自分自身の役割を主体的に捉えることでモチベーションを高め、全学が一丸となって改革を推進していくことが大切である。

まとめ

これまで、今後の私学を取り巻く環境を長期レンジで整理し、4つの外圧が私学変革を余儀なくすることを説明してきた。今後の私学の生き残り策として4×4の方向性を示したが、これからの学校は、大きな変革が求められる。学校改革を推進していくためには、組織の構成員が主体的に変革を推進するためのモチベーション・マネジメント及び学校改革を一体的に実現するミッション・ビジョン型のエンロールメント・マネジメント手法が有効であることを様々な現場での経験に基づいて解説してきた。

「学校とは何なのか」「教育とは何なのか」「教員のやりがい、生きがいは何なのか」……

「本学が淘汰されたら誰が困るのか？」そもそも本学は、「いつの時代にどんな志をもって生まれたのか？」そして「今後大きく変わっていく世界において、本学の総資本を活用し、どんな学生を育成し社会に貢献していきたいのか？」

今一度、根本的な問いを自らに課し、変革の方向性を決定し、行動することで、世界にとって、日本にとって、地域にとって「なくてはならない私学」としての存在価値を提供できる学校へと変革いただくことを祈念し、本稿を終わりにしたい。

(引用文献)

- 寺裏誠司 2008 「学部・学科改変をどう進めるか。学科分析から見たマーケット・トレンド」 『リクルートカレッジマネジメント』152号 pp.5-25.
- 寺裏誠司 2010 「学科のマーケット・トレンドと学部・学科開発」 『リクルートカレッジマネジメント』162号 pp.5-25.
- 寺裏誠司 2013 「全国・大都市圏・ローカル別20年間のマーケット・トレンドと学部・学科開発」 『リクルートカレッジマネジメント』179号 pp.6-29.
- 寺裏誠司 2015 「アベノミクス・東京五輪の影響で学科のマーケット・トレンドに変化の兆しか」 『リクルートカレッジマネジメント』190号 pp.6-27.
- 寺裏誠司 2015 「加速する、都市部へのキャンパス再配置」 『リクルートカレッジマネジメント』195号 pp.6-19.

〔本稿は、第39回夏季私学経営者特別講座「私学における経営課題と改革の方向性」において、講師がご講演された内容を書き下ろしていただいたものです。〕