

定例セミナー講演要旨



定員割れ時代における私学の経営戦略

～激変する環境下で勝ち残るために～

(株)学び 代表取締役/(株)iLab取締役/(一社)アクティブ・ラーニング協会 理事
(一社)大学支援機構 理事/(一社)ビジネス教育振興協議会 理事

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年間に渡り一貫して「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。リクルート時代も含めこれまで約33年にわたって、350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・高等学校を経営する学校法人の理事として、「内部の視点」から60を超える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改革の主なテーマ内容は、以下のような改革である。

- (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、オンライン教育導入研修
- (8) 大学・専門職大学設置、学部・学科再編、新增設・改組支援
- (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、オンライン教育導入）
- (15) 学校法人の収益事業の設置

本講演の目的は、私学を取り巻く環境が今後激変し、淘汰の危機が高まっている時代における成長戦略例を基に、改革の参考としていただくことである。そのため、3つの方向性から議論

を進めたい。第一に、私学を取り巻く現状と4つの外圧について情報を共有する。第二に長期の未来予測から見える私学の危機と可能性について触れる。第三にこれらの情報を踏まえた「成長戦略」について論じていきたい。

なお、2016年7月の夏季私学経営者特別講座では、「大学淘汰を加速する4つの外圧と残された4つの改革の方向性」と題した講演の機会を頂き、この度、2020年2月の定例セミナーで表題の話をしていただいた。しかし、講演後の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大にともない定例セミナーで申し上げた外部環境が激変し、その変化のスピードも増しているのが現状である。その変化を少しでも反映させるために要旨の執筆を延期させていただいた。

7月中旬の執筆時点において筆者が考える、新型コロナウイルス感染症は私学にどんな影響を及ぼすかという観点について先に述べておく。

- ・ 感染症にともなう経済的打撃によって、保護者の学費負担が増大し、在学生アルバイト減も重なり退学者の増加、私立学校進学ブレーキとなり学校経営を直撃する
- ・ 留学生の流入の減少は、定員充足の難易度をさらに高める
- ・ 海外留学の制限や海外教員の流入低下が中期的なグローバル教育の足かせとなる
- ・ 産業界の構造変革や特定業界等の淘汰、就職構造の変化、新卒採用の抑制、そして働き方も変わるためこれまでの就職ニーズを前提とした学部・学科構成や教育の内容・方法、キャリア支援の在り方が変わる
- ・ オンライン教育が進み、広大で立派な施設・設備や好立地キャンパスの価値が下がり、高学費への反映説明が困難になっていく（アメリカではすでに顕著な反動が出ている）
- ・ 感染症対策や学生支援策およびオンライン化への投資がかさみ、学校の財政を圧迫
- ・ オンライン教育の導入に二の足を踏んだ学校と失敗校は、今後打ち手がなくなる
- ・ オンライン教育成功校のグローバルでの躍進と国内教育機関のグローバル競争の激化

本稿では、2月の定例セミナーの内容を踏まえつつも、本執筆7月中旬までの変化から考えられる最新の課題を踏まえた内容に修正していることをご了承ください。

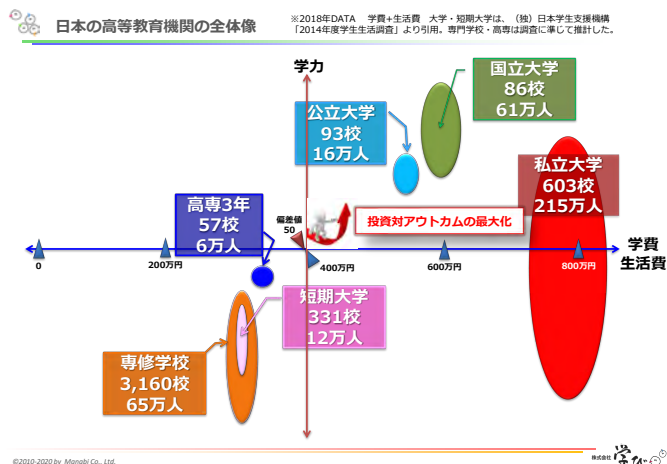
1. 私学を取り巻く現状と4つの外圧

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30年の学校数、在学生数）。

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| (1) 国立大学（86校、61万人） | (2) 公立大学（93校、16万人） |
| (3) 私立大学（603校、215万人） | (4) 短期大学（331校、12万人） |
| (5) 高等専門学校（57校、6万人） | (6) 専修学校（3,160校、65万人） |

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1を作成した。

(図1) 日本の高等教育機関の全体像



座標軸の縦軸 (Y 軸) は入学時点の学力レベル、横軸 (X 軸) は学費とした。学費は、入学金、授業料、施設設備費、生活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 4～5 年次)。

上記に分類した高等教育機関ごとの学費の平均値を X 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、およその入学の学力分布のイメージを Y 軸にプロット、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が約 215 万人、次いで国立大学約 61 万人、公立大学約 16 万人と、4 年制大学で多く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に 12 万人、専修学校は 65 万人、高等専門学校 6 万人と、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と考えられる。高校生を対象とした調査では、若年人口が減少しその傾向がさらに強まっている。

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が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。

今後は、急激な少子高齢化の進展によって労働人口が減少し日本経済の衰退が促進されることに加え、新型コロナウイルス感染症による経済的な打撃は中長期に及ぶ可能性がある。また、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。中長期の景気の低迷圧力は、各家庭の経済事情も悪化させると考えられるため、高等教育費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ない大学進学希望者は、よほどのラーニング・アウトカムズ (学修成果) が無い限り、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。

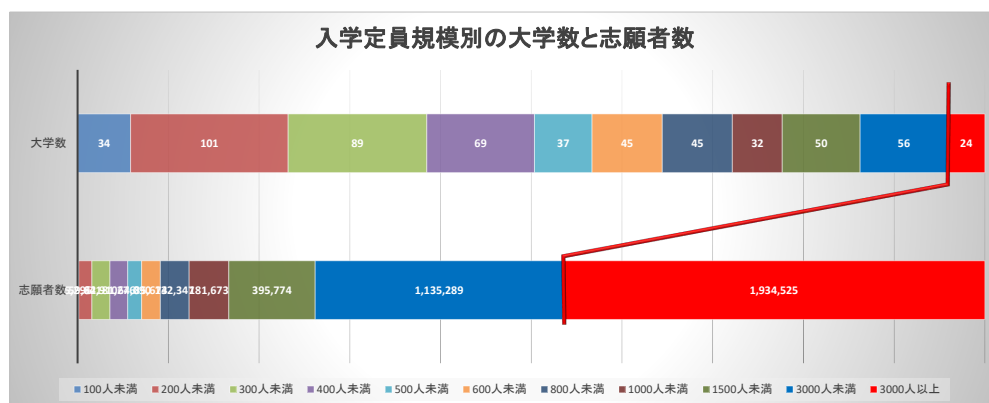
以上のことから、これからの高等教育機関により強く求められるのは、企業指標の一つである ROI [リターン/コスト] を学校経営に置き換え筆者が考える指標の、投資対アウトカム [ラーニング・アウトカムズ/学費投資] であろう。高等教育機関進学希望者にとって、投資対アウトカムの最大化のニーズがより重要度を増すということを前提に話を進めていきたい。

図 1 を冒頭に提示した理由は、高等教育機関全体像を MAP として俯瞰し、どのポジションにいる教育機関が今後の 4 つの外圧でどんな影響を受けるのかを可視化したいからである。この MAP を頭に留め置いていただき議論を進めていきたい。

大学を取り巻く環境からその現状を詳しく見ていく。日本私立学校振興・共済事業団「平成30年度 私立大学・短期大学等入学者動向」(図2)によると、集計対象となった582校の私立大学の入学定員規模別の大学数と志願者数でみると、入学定員3,000人以上の大規模大学は24校で集計対象582校の約4%にあたるが、大規模大学の志願者は、全志願者数の47%を獲得していることが分かる。残りの志願者数53%を96%の558校で奪い合っているという、大規模校に極端に寡占化されたマーケットとなっている。

(図2) 国内の大学規模別志願者獲得比率

4%24校の大規模大学が全志願者の47%を獲得。
53%の志願者をそれ以外の96%558校で奪い合うという
極短に寡占化されたマーケット



※日本私立学校振興・共済事業団「平成30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582校の結果

©2010-2020 by Manabi Co., Ltd.

株式会社 学ひこ

また、同調査の入学定員規模別の定員充足率を見ると、入学定員1,000人未満の私立大学では、定員が少ないほど定員充足率は下がり、400名以下の大学では定員未充足となっている。小規模大学ほど定員充足が難しいことが分かる。地方においては、定員規模が大きくない大学が多く、かつ他地域からの流入も見込めないため、帰属収支差額比率がマイナスになっている法人が多く存在するのが現状だ。

この現状を踏まえ、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」

1.1 第1の外圧「18歳人口の減少」

① 今後の18歳人口推移は、どの程度のインパクトがあるか

国内の高等教育機関のマーケットは、18歳人口の動態と進学率に大きく影響を受ける。国内の18歳人口は、団塊ジュニアが18歳を迎えた1992年に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%）となったのを最後に減少し続けている。

大学をはじめとする教育機関の改革は、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年にかかるであろう。そのため、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、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29年推計）」出生中位（死亡中位）推計による2060年までの18歳人口の推移では、12年後の2032年には、100万人を下回り98万人（1992年比で52%減）、2040年には88万人（1992年比で57%減）、2050年には81万人（1992年比で60%減）、2060年には73万人（1992年比で64%減）まで減少することが予測されるのだ。

先述したとおり、小規模の大学のほうが18歳人口減少の外圧が強く影響すると考えられることを前提とし、少し乱暴ではあるが、2040年までの18歳人口の減少は、どの程度の大学の生き残りに影響を与えるのか考えてみる。

2019年の18歳人口が117万人、大学進学率が53.7%で大学進学者62.8万人である。2040年の18歳人口予測は88万人（24.8%減）、大学進学率が53.7%と変化がなかったと仮定すると、大学進学数は、47.3万人となる。2040年には、大学進学者数が15.6万人減少する計算だ。

15.6万人の大学進学者数の減少分は、入学定員規模が少ない大学から何校分の定員になるかを2019年度私立大学・短期大学等の入学志願者動向（日本私立学校振興共済事業団）の私立大学587校の調査結果に当てはめてみると、入学定員規模が800人未満の大学424校の総入学定員が13.3万人、それに加えて入学定員規模が800人以上1000人未満の大学31校のうち25校分の入学定員まで含めると15.6万人となる。

つまり、18歳人口の減少インパクトは、調査対象の私立大学587校のうち小・中規模449校分の大学入学定員総数に相当する減少幅であり、2040年には、1,000名以上の入学定員の大学138校分しか大学進学者数がないという計算となる。

今後は様々な変動要素があるため極めて乱暴な予測であるが、18歳人口の減少という外圧を与えるインパクトの大きさを改めて踏まえておくことが必要である。

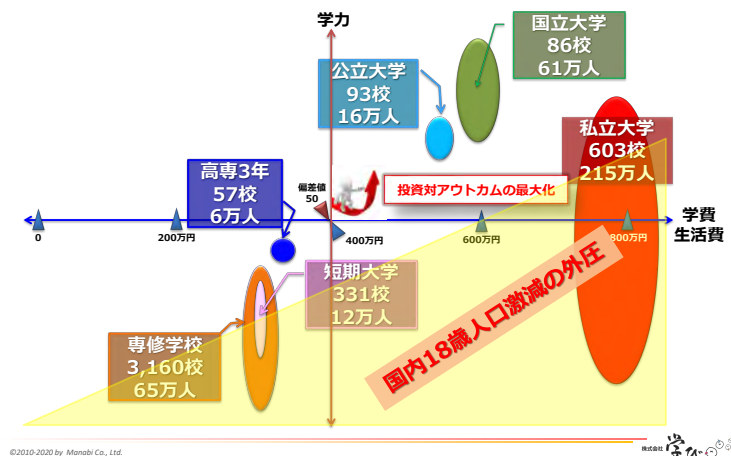
② 第1の外圧“18歳人口の減少”による淘汰の圧力の方向は

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3の第1の外圧が与える淘汰の方向性は、図1で示した日本の高等教育機関のポジショニング・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、労働人口減少に伴う日本経済の衰退促進に加え、新型コロナウイルス感染症による中長期的な経済的打撃によって、高等教育にかかる学費負担を低減する圧力がかかるとされる。したがって、低学費である図3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で

あろう。また、国内 18 歳人口の激減は、小規模かつ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（高い学費でラーニング・アウトカムズが低い）私立大学から淘汰は加速するだろう。

（図 3）第 1 の外圧 18 歳人口の激減



1.2 第 2 の外圧「オンライン型の教育大学の発展」

① 大学淘汰を加速する新たな外圧「オンライン教育」

「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 に代表されるオンライン教育である 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。2019 年時点では、世界で 1 億 1,000 万人以上が学んでいる。

アメリカのアイビーリーグの大学では、500 のオンラインコースが開講しており、450 コースは無料で提供されている。

また、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大学や、通学型の大学の授業と MOOCs と組み合わせた反転型の学修スタイル、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。オンラインを活用した教育が急激なスピードで世界に広がってきた。

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。2019 年には、約 120 大学・企業と提携し 2,000 万人以上が学んでいる。

edX の 2012 年初年度の事例を共有したい。世界から 15 万人を超える応募があり、最初の中間考査で、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のだ。

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、現在の受講者は 100 万人程度とまだ少ない。また、PISA2018 調査（高校生対象）で明らかとなったのは、日本の ICT 教育は、OECD 加盟 37 か国の中で最下位という結果だ。完全オンライン型の大学であるサイバー大学、ビジネス・ブレイクスルー大学・大学院や東京通信大学、そして N 高等学校などが生まれてきてはいるもののまだまだ日本のオンライン教育の評価は定着していない。OECD 諸国の中で、オンライン教育最後進国になってしまった我々の日常からは、オンライン教育の世界的な変化を感じにくいのが現状である。そんな認識の中で筆者は、これまでオンライン教育の取り組みが今後の未来の教育と経営を変えると、各顧問先で改革を促進してきた。前回のセミナーでも、今回も、オンライン化の必要性についてお話をさせていただいた。

その後、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックとなり、世界の景色が一変した。このパンデミックは、世界の教育機関をも大きく揺るがした。日本でも 2020 年 3 月以降の一斉休校の措置によって一気にオンライン教育が加速した。政府も財政的支援を強化し、児童生徒 1 人 1 台のコンピュータと通信環境の実現を目指す GIGA スクール 5 年構想を 2020 年度 1 年間で実現するとしている。また、オンライン教育を推進するための各教育機関を対象とした補助金制度も様々展開している。今後さらにオンライン教育の活用状況は激変していくだろう。

② オンライン型教育を進展させる“科学技術の進化”

世界的なオンライン型の教育の進化に加えて、教育の変革を促す科学技術の進化がある。

先に紹介した MOOCs に代表されるオンデマンド型教育（いつでも、どこにいても、何度もインターネットにアクセスして撮り置いた動画・音声を再生し受講する方式）が世界中に拡大し、近年では同時双方向型のテレビ会議システムが高度化、オンライン授業として効果的に活用することができるようになった。また、LMS（Learning Management System）も進化を続け、様々な機能が展開されてきた。パンデミックによってこれらのオンライン教育システムは、日々進化しているのが現状だ。

さらに今後、Society5.0 へと時代が進んでいく。AI、IoT、5G、ロボットなどによるイノベーションがさらに進む。これらに加えて教育を変えていく技術としては、自動翻訳機能の進化と AR（拡張現実）、VR（仮想現実）、MR（複合現実）、SR（代替現実）の総称である xR（多様な新しい現実）の進化である。

まず、自動翻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、どの言語圏のオンライン教育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翻訳機能は、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。

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オンライン教育を享受できるようになるはずだ。

次に、5G×xRの進化が大学に与える影響について考えてみたい。この技術は、オンライン上であっても、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、リアルでは実現できないほど素晴らしい施設設備も可能だ。世界中の教育の場に瞬時に移動できる）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。xRの進化は、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、リアルでは見ることができない歴史上の今はない場所、人が行くことができない宇宙、人体の中、機械の中など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。

さらに加えて、AIの進化がある。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+AI+IoT+センシング技術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アダプティブ・ラーニングが可能なのだ。

また、ブロックチェーン技術を活用すれば、全ての学修履歴、学習成果、評価を適切に残すことができるため、学位認証がなされる公的機関が現れれば、大学別の学位の必要性すらなくなる。

オンライン型の教育は、オンライン学習システムの投資や教育手法の開発を実現できれば、キャンパスという土地、校舎という建物も必要なく、グローバルの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。技術の進化とともにさらにアウトカムズ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

パンデミックによる教育に対する意識の変化と科学技術の進化を伴ったオンライン教育が、現状の教育機関に与えるインパクトは大きいものがある。

教育システムにおけるこれらの大きな機能変化は、日本の旧来型の学校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。

グローバル化が進展してきた中、急きょパンデミックによって留学などのグローバル教育ができない社会が現実のものとなり、新生活様式が中長期化する可能性がある今、あなたならどの選択教育をするだろう。

高額な授業料を支払い、旧来型の教え方の授業を受けるために数年間決められた期間通学。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・アウトカムズ。そんな日本の大学学位を得るという選択肢。

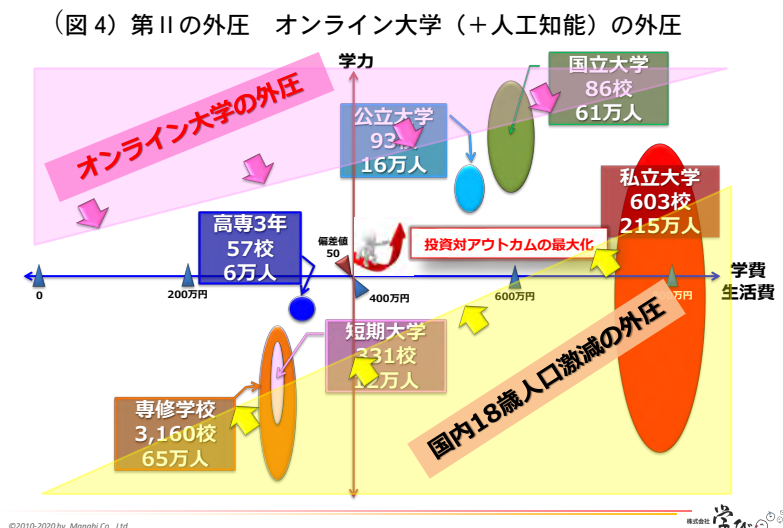
もう一つは、多額の学費と多額の生活費を投資し海外のトップランクの大学に留学するという選択肢（当分難しいかもしれないが）。世界に通用するアウトカムズが期待できる。

はたまた、AI+IoT+センシング技術によって自分にあった学習方法で知識の定着をはかり、世界トップクラスの教員の興味あふれる講義をオンライン教育（xR×同時通訳機）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オンライン上

で、あかたもそばにいろの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。

パンデミックと自宅待機によって学習者・保護者そして企業等の経営者・従業員の価値観や意識は大きく変わった。意識が変わった学習者・保護者はどんな進学先を選ぶのだろう。そして企業等は、どんな教育を受け、どんなアウトカムズの学生を採用したいのだろう。すでにオンライン教育の恩恵を受けているのは、日本を除くアメリカ・中国を代表とする各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。Society5.0の進化とともにグローバル化が急速に進展していき、オンライン教育で学び、成長した有能で多様な国籍の人材がオンライン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リアル教育だけでは、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4は、第2の外圧であるオンライン型教育の進化が国内の高等教育機関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（アウトカムズは高いが低学費）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、学習意欲が低い層は、自律的にオンラインで学修する継続力が高くない。そのため学修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、AI や xR 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われ、高投資対アウトカム（高アウトカムズ／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こう。

国内でも大学の通信課程や一部のオンライン型の大学や高校が存在する。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こう。

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脅威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、オンライン教育や科学技術の発展によって、海外の進化した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。

1.3 第3の外圧「新たな価値を提供している世界トップクラスの大学」

① 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

世界の大学の中でも革新的な大学事例を共有したい。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大学が開設された。ミネルバ大学（Minerva Schools at KGI）だ。すでに前回のフォーラムや記事等でも紹介し、関連本も出版されているため国内でも知っている人が多くなっている。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から新設に至った同大学には驚きを禁じ得ない。

Minerva大学の合格の難易度は、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大学の合格率はそれをさらに凌ぐ2.0%以下だ。

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、各自がオンラインで事前に学習する
- b) 大学講義は全て独自開発した双方向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。

高いアウトカムズ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）、運動ビジネスへの投資を排除し、教職員人件費を適正に教育に集中、また、学習プラットフォーム（最高の学ぶ機会）に投資するという成果重視の経営戦略

を選択しているからだ。詳細は図 5 で示す。

(図 5) 従来型の大学に対して学費が 1 / 4 にできる理由

	従来型の大学	ミネルバ大学
施設・設備	キャンパスを所有している ・ 広大な校地、校舎、体育館、図書館、講堂、カフェ……	キャンパスを所有しない ・ 世界で拠点にしている都市をキャンパスとして使用
運動競技ビジネス	運動競技ビジネスへの投資 ・ 施設の建設、管理者・コーチの的人件費、運用費 ・ 莫大な費用を投資だけでなく、教育基準の低下を招く	競技施設・競技チームを持たない ・ 学生は、世界で拠点にしている都市の競技リーグに参加
研究	授業料の多くが研究費に ・ 高額な研究施設・設備費、研究費 ・ 教員人件費の多くが研究のための時間に	授業料の全てを教育コストへ ・ 授業料は、教育コストへ最大利用
デニユア精度	高給なデニユアになると仕事をしなくなる ・ 高額な教員獲得コスト・給与に見合う仕事をしない ・ 定年がないため 50 年間の給与支払いが必要	教員は更新可能な 3 年契約 ・ 1 年間の初任期間の後、3 年契約更新制度 ・ 契約更新基準は、授業と学生サービスに重点
管理運営	職員の雇用の増大によるコストアップ ・ 仕事をしないデニユア教員の代替職員コストが増大 ・ コンプライアンス費用の増大	無駄のない立ち上げ文化 ・ 課題解決のために人を雇わない ・ 職務明細書に基づき既存資源を活用し本質的解決

©2010-2020 by Manabi Co., Ltd.

株式会社 学みん

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。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、ロンドンなど）を巡り、各都市で提携した企業や公的機関のインターンシップが行われるエキサイティングなプログラムもある。

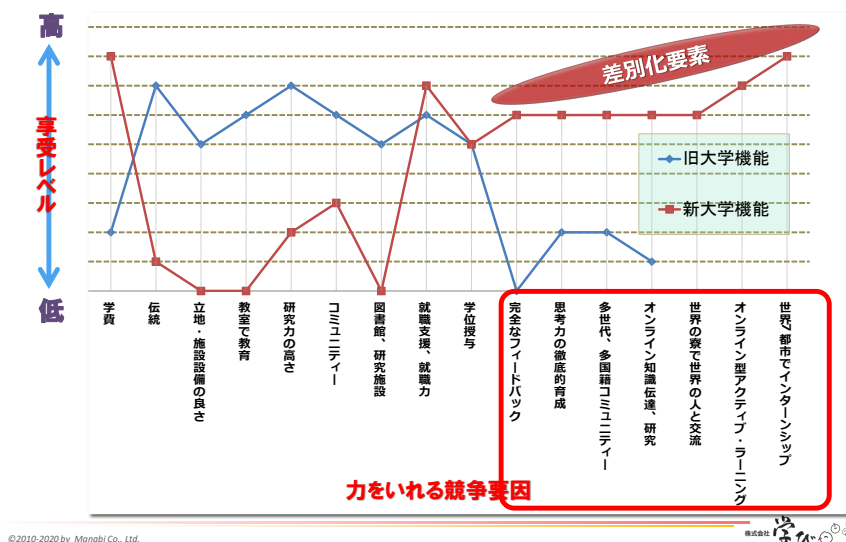
Minerva 大学は、独自の Active Learning Forum と呼ばれる学習プラットフォームを開発し、オンラインにも関わらずアクティブ・ラーニングを実現した。一般のオンデマンド型教育との違いは、学生の学修の主体性に依存していないということだ。この学習プラットフォームでは、

- ・ 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

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。

Minerva 大学の差異性について戦略キャンパスで描いたのが図 6 である。

(図 6) ブルーオーシャン戦略【ミネルバ大学】の戦略キャンパス（バリューカーブ）



② 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
- ・ 大きなグラウンドと体育館は必置、研究室も個室で大きな研修室が必要
- ・ 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だ
- ・ 大学教員は、可能な限り最高の権威を招聘し、研究を推進するべきだ
- ・ 大学教員の採用基準は、研究実績。教育は研究の合間に行うものだから教育力は不問
- ・ 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
- ・ オンライン教育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
- ・ 留学生を多国籍に受け入れると対応が大変だ・・・などなど

Minerva 大学は、こんな伝統的大学の当り前を、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でさえ、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。

さらに今回、新型コロナウイルスにともなう一斉休校でオンライン化をやむを得ず実施することになった。オンライン教育元年といっても良いだろう。しかし、その内容は、リアルの代用程度だ。

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、オンラインと世界各国のリアル学修のハイブリッド人材育成を実現した大学だ。

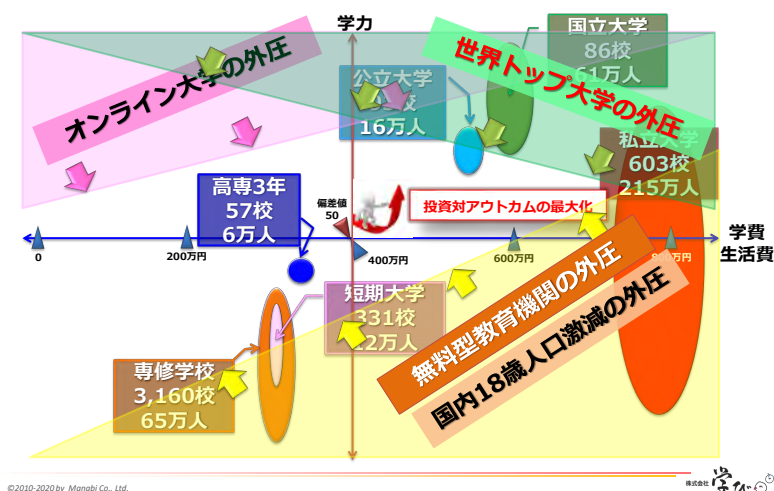
After コロナでオンラインとリアルのハイブリッド教育がさらに推進されると考えられるが、オンライン後進国、アクティブ・ラーニング後進国の日本の私学は、さらに厳しい時代に入る可能性がある。

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。アウトカムズ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。

③ 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。

(図7) 第Ⅲの外圧 世界トップ高等教育機関の外圧



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ズを最大化した世界トップクラスの大学（高アウトカムズ／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。After コロナ時代では、経済力があり意欲高い高校生が、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、アウトカムズ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、国内の意欲の高い学生は、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。

1.4 第4の外圧「行政の施策」

① 専門職大学が与える淘汰への影響

専門職大学は、2020年4月時点で公立1大学、私立8大学、専門職短期大学は、公立1短大、私立1短大が設置されている。専門職大学設置の審査基準が厳格化されたことや、設置者による申請書の不備等も指摘され、専門職大学の認可は限られているのが現状だ。

筆者は33年間、大学・学部学科等の設置支援にも多数関わってきた。これまで様々な大学改革・教育改革に関わってきたが、従来型の大学設置基準では本質的な改革には至らないという実感を持っていたため、教育再生実行会議が提言した新しい大学像には大きな期待を膨らました。後述する未来予測から見える可能性を踏まえ、次代の人材ニーズに焦点を当てた新大学像を構想し筆者が自ら専門職大学を設置するため、日本中の資産家、大企業経営者へ学校法人設置・大学新設の寄付金を募り行脚したものの、膨大な額の寄付者は現れなかった。新大学設置構想に共感し企業寄付による学校法人設置を検討いただいた某大手企業も株主の理解を得られないことから専門職大学設置は暗礁に乗り上げた。残された方法として、現存の学校法人を主体とし、企業と完全連携した専門職大学設置へと構想を転換した。それが、2016年7月の夏季私学経営者特別講座に登壇した時期であった。これまで筆者が関係する複数の学校法人に専門職大学設置構想連携の打診をするとともに、夏季私学経営者特別講座でも連携いただける学校法人の募集を行った。そのご縁で、専門学校と専門職大学を共に有することによって職業教育の複線化を熟考していた学校法人電子学園様が本構想を進めて頂けることとなった。その後、4年がかりで「情報経営イノベーション専門職大学」の設置認可、2020年4月の開学に至った。

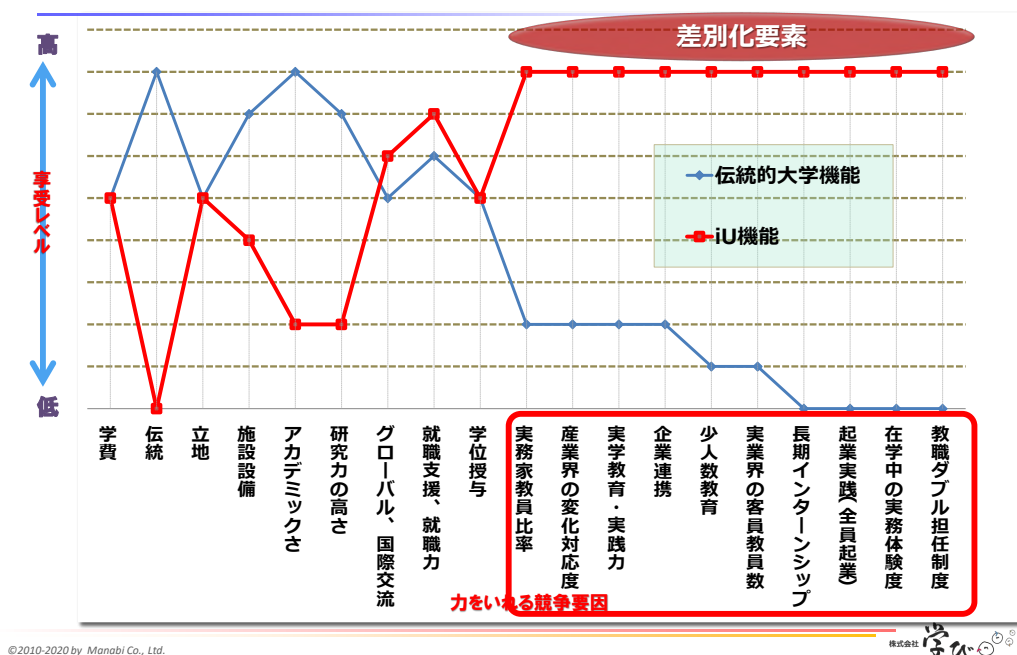
情報経営イノベーション専門職大学（以下 iU）は、技術革新が急速に進み、産業構造が変化する中で、グローバル化や国際競争に対峙出来得るイノベーション人材の育成のために特化された専門職大学だ。

「ICT」「ビジネス」「グローバルコミュニケーション」という3つのテーマを学び、長期間のインターンシップや実践型のイノベーション・プロジェクトを通じて、革新を創造する実践力を身につける。高度な理論だけでなく、産業界と関わり続ける多数の実務家教員が日々変化する社会に対応できる実践力を身に付けさせる。加えて大企業やベンチャー企業150社以上、客員教員220名以上の賛同を得、教育連携に参画いただく。こうした教育課程・体制のもと、在学中に起業にチャレンジすることで、イノベーションの実体験をするという画期的な人材育成を行う大学だ。

これまでの伝統的大学の人材育成を不満に感じていた経営陣、人事部の方々の本大学への期待値は高いものがある。

情報経営イノベーション専門職大学の戦略キャンパスは図8のとおりである。

(図8) 情報経営イノベーション専門職大学 (iU) の革新性



専門職大学は、最終的に大学の枠組みの中に置かれたため、新たな大学としての差別化の難易度は高い。一方、iU を代表的な先進事例として挙げたが、専門職大学の設置基準は伝統的大学のそれに加え、産業界と密接に連携した教育課程連携協議会の設置、実務家教員の任用、長期インターンシップの実施等が求められるなど、より産業界からのニーズが反映されているため、卒業生の今後の活躍が産業界に認められれば、伝統的大学の競合としての圧力となっていくであろう。

② 文科省の各種施策の影響

文部科学省は、2040 年グランドデザインを答申し、教育・研究機能の多様化、そして学びの質の保証、教育機関の壁を越えた統合を推進するとしている。

これまでの延長線上の改革として今後の 20 年間の改革の方向性を示しており、現場での改革を促進していく必要がある。

私立大学の定員管理の厳格化の施策は、多くの定員未充足校を救った。しかし、本施策は、定員未充足であった大学経営陣の危機感を失わせるという副作用があったのではないかと。

政府は、都市部にある大規模大学の定員超過が地方などの小規模大学の定員割れを助長していると指摘。地方創生の観点も含め、16 年度から 18 年度まで段階的に三大都市圏に位置する大中規模（大学全体の収容定員 4000 人以上）の私立大学の入学定員管理を厳格化し、定員超過を抑制してきた。超過率を超えると私学助成を全額不交付にするという措置を採ったため、その効果は絶大であった。

例えば、入学定員 3000 名の大学が 1.2 倍に定員超過していたものを 1.1 倍に是正すると、300 名もの入学予定者が別の大学に流れることになる。定員割れ 10% の入学定員 300 名の大学 10

校の定員を充足できる計算になる。

16～18年度の3年間、偏差値上位の大規模大学が合格者数を大幅に減じたため、受験生は大混乱に陥った。模擬試験の判定で合格ラインに達していた大学に合格できないという、これまでにない変化が起きたのである。その結果、雪崩のごとく受験生が下位大学に流れ、定員割れに苦しんでいた小規模大学は何をしなくとも定員が充足することになった。2015年度、2019年度「私立大学・短期大学等入学志願動向」日本私立学校振興・共済事業団調査によると、3年間でその効果が如実に表れ、定員割れのボーダーラインが800人未満（調査対象内418校）から200人未満（142大学）に大幅に改善されている。

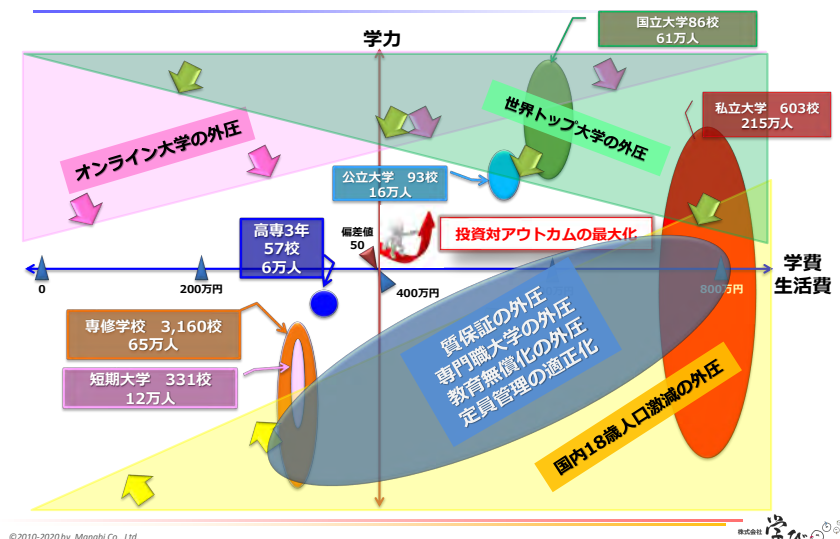
大都市圏の大規模私立大学への入学者の集中是正を旗頭に行政が行った「定員管理の適正化」施策によって、改革や努力をせずとも下位大学の定員未充足が救われた。この対処療法的な措置は、改革意欲をそぎ落とし、改革スピードを遅延させるのではないのか。

また、東京23区の大学定員増の抑制策、高等教育の無償化なども定員未充足校の福音となっている。しかし18歳人口減少は、確実に今後も進行する。経営陣、現場の危機感の薄れ、改革の遅れが淘汰に向けた致命傷になる可能性がある。反面、改革を実行するための猶予期間と余力がプレゼントされたと捉えることができる。適切な危機感をもってスピードある改革が求められる。

第4の外圧の淘汰の方向性を示したのが、図9の第4の外圧が与える淘汰の方向性だ。

専門職大学の新たな設置は、専修学校、高等専門学校の昇格、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く可能性を秘めている。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専門職大学の好実績が積みあがれば、伝統的大学から専門職大学への移動が今後活発化するかもしれない。また、2040年グランドデザインの実策は、大学改革を推進する方向性だ。定員厳格化等によるバブルの入学生に安心することなく改革を推進しなければならない。

（図9）第Ⅳの外圧 専門職大学の外圧



また、新型コロナウイルスに伴う新たな経営リスクが淘汰を加速する可能性がある。保護者の経済的な打撃および学生のアルバイトができないことによる退学の増加、オンライン教育が長期化するとしたら、学費・施設設備費の返還圧力が高まる。そして、オンライン教育への投資、生活支援・学費免除などの支援により財政が圧迫化する。アメリカの大学ではすでに表面化している問題が、日本でも私学を直撃するかもしれない。

これまで、今後の私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脅威と可能性を探ってきた。現状のまま改革を推進しないと、4 つの外圧は私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、改革を推進していけば、大きな可能性が見えてくる。

以下では、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。

2. 未来予測から見える危機と可能性

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、以下に未来予測から見える私学の危機と可能性について解説していきたい。

2.1 今後の私学を取り巻く 3 つの環境の変化

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学校法人を数多く見てきた。

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 年ばかり、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、2020 年現在から見た長期レンジでの世界と日本の高等教育機関を取り巻く環境の変化を、「人口推移」「第四次産業革命」「変化する人材ニーズ」から予測してみる。

① 人口推移

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 年までに現在約 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、影響力も経済力も縮小していく。

今後、女性の活躍、高齢者の活躍、After コロナの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 第四次産業革命

Society5.0 によって世界・社会を大きく変革していくことが予測されている。ICT のさらなる進化、人工知能の進化、自動翻訳機の進化、xR 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き、働き方や生き方が大幅に変化していくだろう。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 変化する人材ニーズ

現在の大企業の人材ニーズを 2018 年 4 月 17 日「一般社団法人日本経済団体連合会」の高等教育に関するアンケート調査結果から紐解いてみる。

日本の大企業が学生に求める「資質・能力・知識」では、文系・理系ともに「主体性」「実行力」「課題設定・解決能力」「チームワーク・協調性」「論理的思考力」「社会性」が上位を占めている。専攻分野の基礎・専門的知識や外国語能力などは下位のニーズとなっている。

また、三菱総合研究所の調査結果によると、今後 2030 年に向けて求められる人材分析として、以下の予測が提示されている。

「2020 年代前半までは少子高齢化による人材不足が深刻な状態が続くが、20 年代半ば以降はデジタル技術の普及による無人化が進み、人材余剰へと転換する。

人材余剰に転換する大きな要因は、人工知能（AI）などのデジタル技術の進化で自動化・無人化が進むことだ。試算によると、30 年には 730 万人の雇用が失われる。デジタル技術の開発などで新たに 400 万人の雇用が生まれるが、差し引き 330 万人の雇用が失われるわけだ。少子高齢化による労働人口の減少を加味しても、人材余剰は避けられない。一方、人材不足がより顕著化する職種もある。それが、専門技術職だ。「デジタル技術を活用し、新たなビジネスを生み出す人材の需要が高まる」。専門技術職とは、非定型の創造的、分析的なタスクを担うような人材で、例えば、弁護士やシステムコンサルタント、研究職といった職種が含まれる。」（三菱総合研究所 2018. 政策・経済研究センター「大ミスマッチ時代を乗り越える人材戦略」～2030 年の人材マッピング～）

これらの調査結果が示す通り、これまでの日本独特の伝統的な教育内容・方法では、次代の世界で豊かに過ごすことはますます困難になっていくであろう。

21 世紀を生きるための学びとして、OECD におけるキー・コンピテンシーや ATC21s が示す 21 世紀型スキル、そして STEAM 教育の必要性などに示されるような能力開発が求められる。

2.2 4×4 の生き残りの方向性

2.2.1 国内 18 歳人口を対象とした可能性

図 10 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、4 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、自らアウトカムズ（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

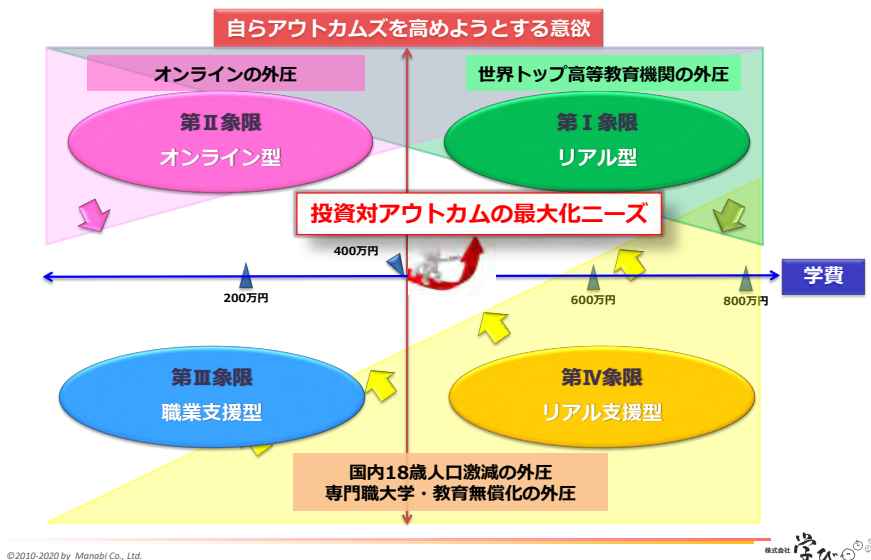
とした。

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（アウトカムズ）は、人間力、生きる力、社会人基礎力、学士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、自らアウトカムズを高めようとする意欲という軸を置いたのは、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。

（図 10）日本の高等教育機関の可能性（国内 18 歳対象）



① 〈第Ⅰ象限〉 リアル型私学の可能性

第Ⅰ象限は、自らアウトカムズ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ズを構築し、インバ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性

第Ⅱ象限は、自らアウトカムズ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×自動翻訳×xR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、世界の競合学校より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ズ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の活性化、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。

第Ⅲおよび第Ⅳ象限は、自らアウトカムズ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・アウトカムズー入学時の生きる力）÷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、アウトカムズ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、自らアウトカムズ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ズ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。専門職短期大学がその走りとなると思われる。

これまでは、専門学校が担ってきた層であるが、新たに専門職短期大学との競合が激化していくだろう。

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。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オンライン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、自らアウトカムズ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ズが高い私学だ。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。

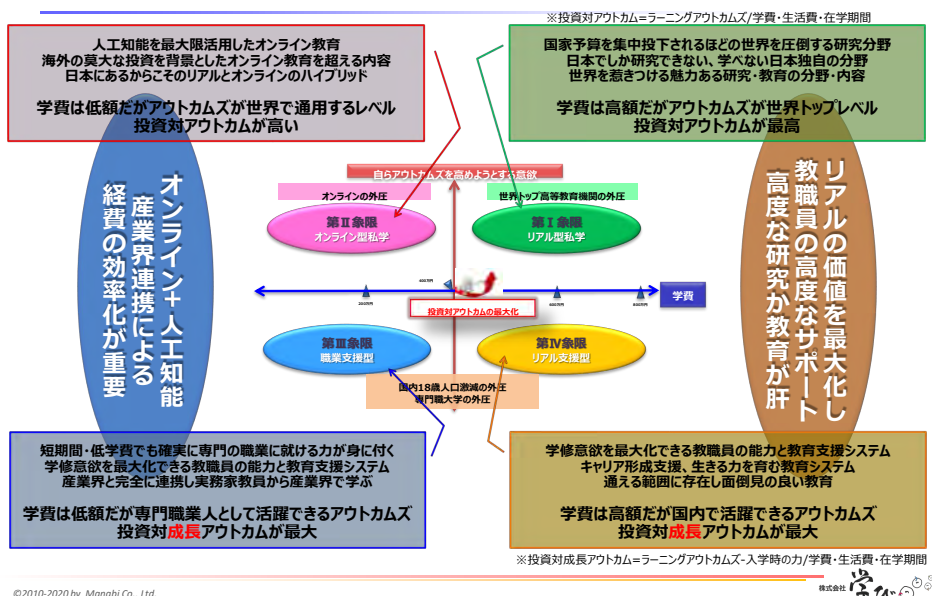
対象となる学生は、自ら学び成長したいという意欲が顕現していない層だ。まだ、キャリアを描けていない層（モラトリアム層）が対象となるため、学生生活を謳歌しつつ確実に就職に結びつける必要がある。

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オンライン学修支援力の差も重要な要素となる。After コロナを視野に入れたオンライン化が必要だ。

また、他の象限の高等教育機関が目指すアウトカムズ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。

(図 11) 4 象限別の改革の方向性 (国内 18 歳対象)

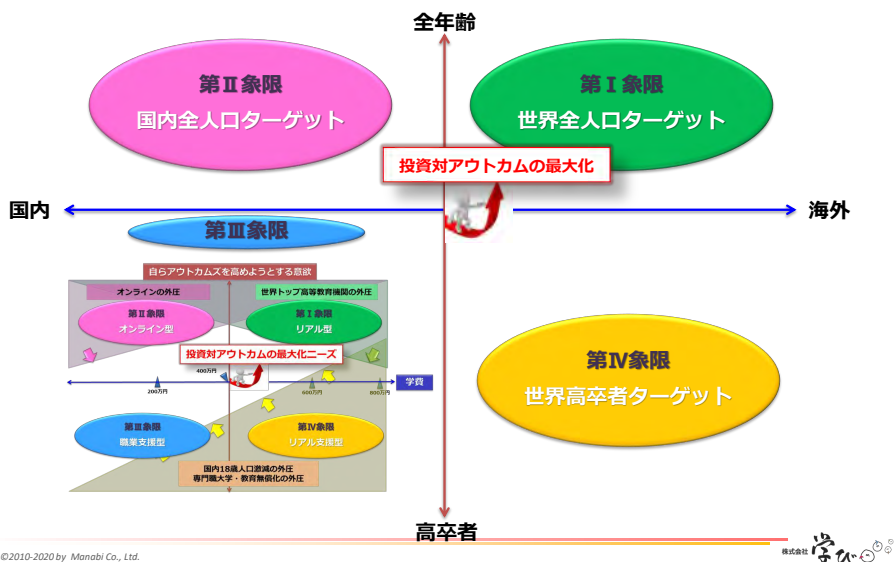


2.2.2 長期レンジで日本の高等教育機関が生き残るための方向性

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。

(図 12) 日本の高等教育機関の可能性 (制限無)



- ◆ 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 xR 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くだろう。

② 〈第Ⅱ象限〉 国内の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。専門職大学や専門職大学院がその代表例だろう。社会人の学び直し、DX 支援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 xR 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、アウトカムズを一切提供しない「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が楽しい、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ー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ーの形成、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

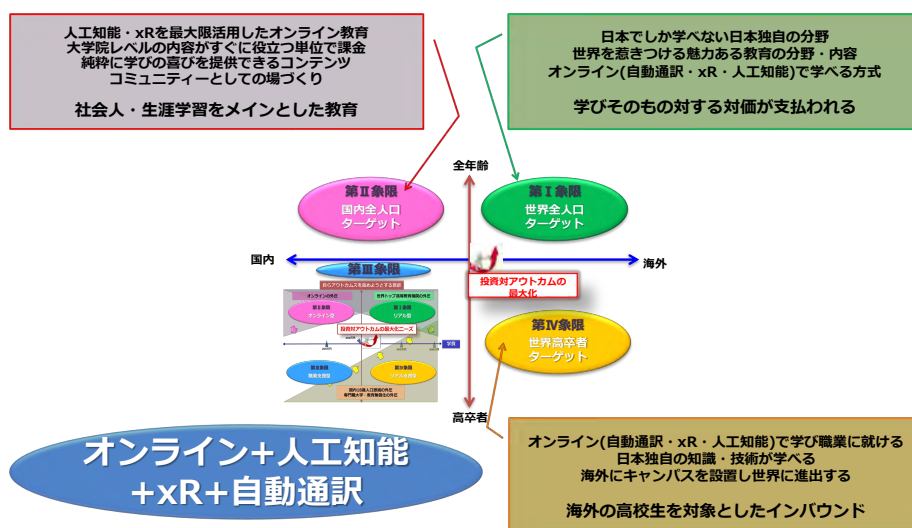
第Ⅳ象限は、海外も視野に入れた高校生を対象とした高等教育機関を日本発で行う可能性だ。

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ズ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ズ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。

(図 13) 改革の方向性 (制限無)



©2010-2020 by Manabi Co., Ltd.

株式会社 学びの未来

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を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グ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。After コロナでは、オンライン教育が当たり前の時代になると考えられる。これまでの教育・経営観とは異なった戦略の可能性が開かれている。そして、社会が必要とするアウトカムズは、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ズ」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。

3. 私学の成長戦略

上述したとおり、今後様々な外圧が私学の改革を促していく中で、成長戦略をどのように描いていけば良いのだろうか。成長していくための戦略マップの整理を行いつつ、18歳人口減少期に、地方小規模大学の成功事例から以下に論じていきたい。

3.1 成長戦略マップ

(図 14) 成長戦略 MAP 現状の本学のポジションは？

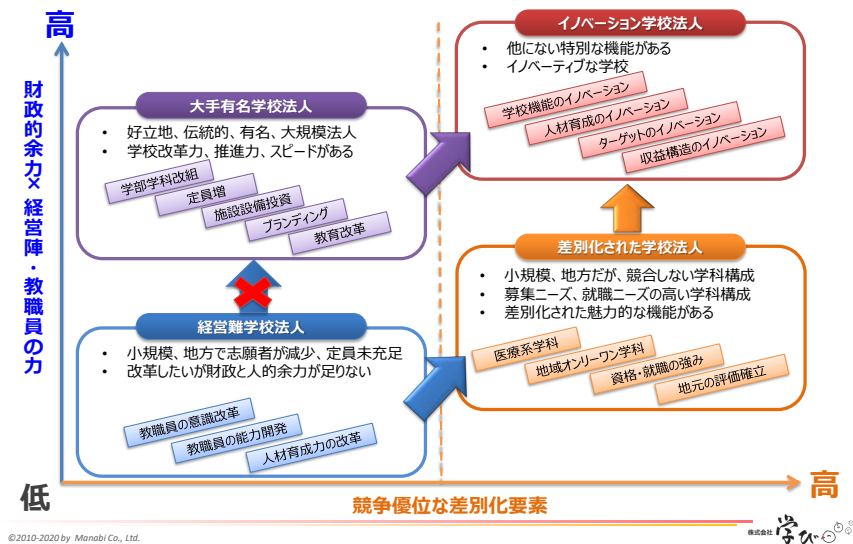


図 14 の縦軸は、財政的な余力と経営陣や教職員の力とした。経営陣や教職員の能力差というのは失礼な話ではあるが、例えば、様々な情報の収集力、適切な分析力、スピード感ある判断と決済、リーダーシップ力、中長期の変革が必要な際の経営企画力、IT の変革が必要な際の技術の力などに差があるのも事実である。学内の人材能力に不足がある場合、期間をかけて育成するか、スピード重視で学外からの調達かのいずれかが必要だが、財政力が伴わない場合は困難である。

横軸は、競争優位な差別化要素とした。

左下に位置する法人は、小規模・地方にある定員が未充足の私学を例に挙げることができる。改革による定員充足にともなう財政の改善が待ったなしであるが、そのための人材を外部調達できる財政的余力や採用する魅力に欠けている場合が多い。そのため教職員の意識改革、人材能力開発、教育力の改革などが必要となる。戦略としては、大規模化を目指すのではなく、差別化に舵を切る改革が必要となる。

次に左上に位置する法人は、伝統があり好立地で有名ブランド化され財政も人材も豊富なため、改革の推進力がある大手有名学校法人が挙げられる。このポジションにある私学は、過去の成功体験の延長線上の改革を推進し成功している場合が多い。学部・学科改組、定員増、より魅力を高めるためのキャンパス移転、施設・設備投資、ブランディング広報強化、教育改革などの改革を推進している。しかし、先に述べた今後の様々な外圧に対して、これまでの延長線上にある改革だけで万全とは言えないのではないかと。右上の方向、つまり外部環境の変化を踏まえた、非連続線上に描くイノベティブな差別化要素を強化する改革が必要と考えられる。

右下の法人はどうか。すでに設置されている学部・学科構成の募集・就職ニーズが高く、同地域の競合校がないためオンリーワンとしての評価が高い差別化された私学だ。地方にある小規模法人でも定員が充足している場合が多い。今後は 18 歳人口の減少は避けられないため、何もしなければじり貧になることは明らかである。更なる改革を推進することが必要だ。

このポジション・マップで示したいことは、以下である。

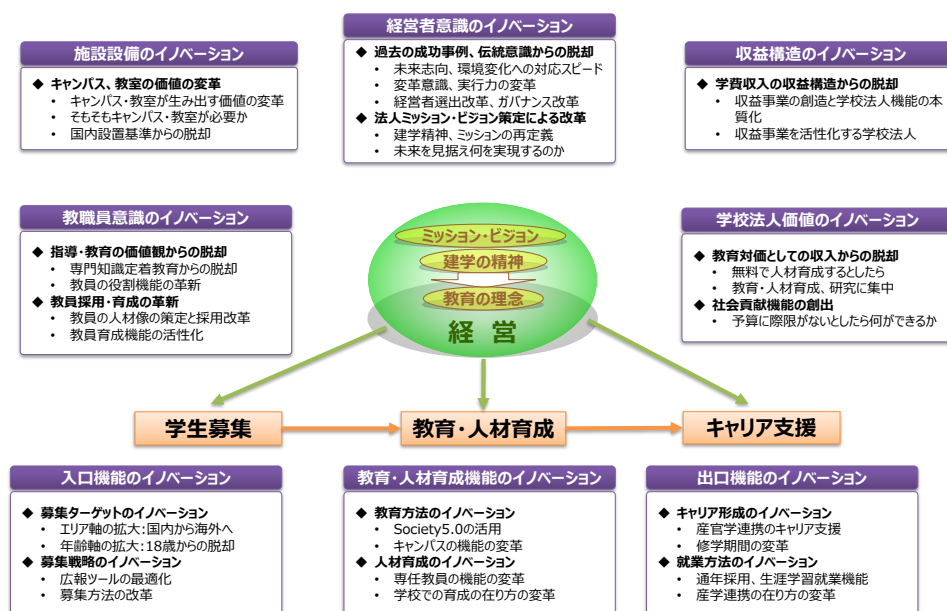
- ・ 18歳人口が増加していたマーケットでは、大きな差別化を伴わずとも過去の成功事例の延長線上で成長が可能であった。
- ・ しかし、人口が縮小し、多様な競合校が増加するマーケットでは、競争優位な差別化を創造する改革、これまでの延長線上にない、イノベティブな改革が必要である。

右上にあるイノベーション学校法人とは、学校機能・人材育成・ターゲット・収益構造のイノベーションを推進する法人を指している。次代の変化とニーズを的確にとらえた果敢な改革が必要とされている。

3.2 日本の私学のイノベーション戦略

非連続のイノベーション戦略とは、何か。図15にその全体像を示す。

(図15) 日本の私学の経営・教育のイノベーション戦略



学校法人の様々な機能別にイノベーションの例示をした。先述した外部環境の変化、そして新型コロナウイルスの拡大に伴う意識・行動様式の変化を十分に踏まえた改革が求められる。

まずは、経営者の意識のイノベーションだ。過去の成功事例至上主義、伝統的価値観からの脱却が求められる。また、建学の精神は、未来永劫変えられない価値観であるため、建学の精神を土台としミッションとして言語化し、激変する社会を見据えたイノベティブなビジョンを構築することが必要だ。

教職員意識のイノベーションも必要だ。従来型の専門知識の伝達という教育の価値観からの脱却、教職員の採用基準、人材育成制度などの人事制度の革新が必要だろう。

キャンパス・施設設備はどうだろうか。新型感染症に伴い、教育の価値観や学校の存在価値は大きく変化してきている。キャンパス・教室や施設・設備が提供する価値とは何か、オンライン教育が併用される中、立地条件の価値とは何か。ゼロベースで変革が求められるだろう。

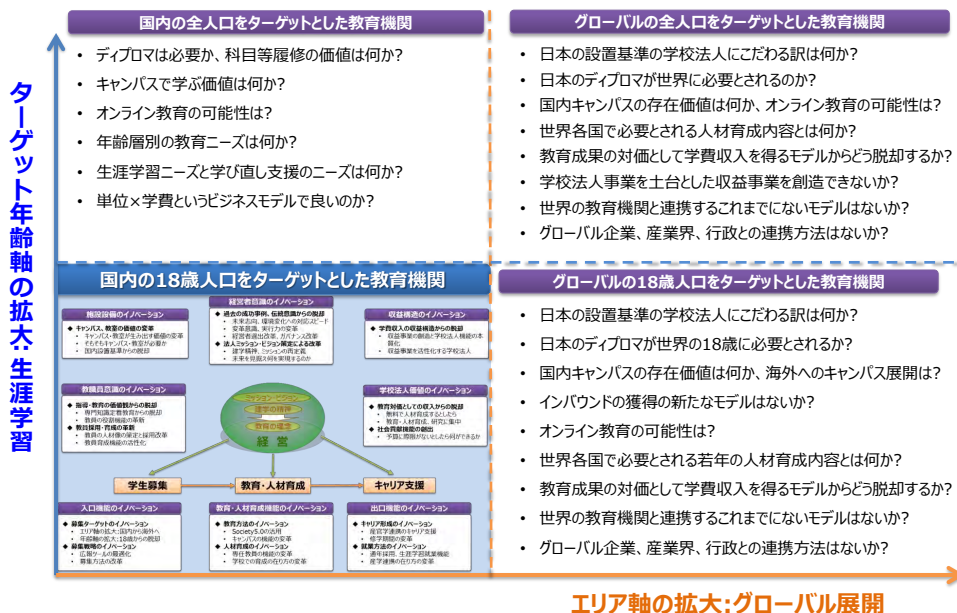
入口機能については、入学者の年齢は、国籍は、どんなニーズに対応するのか、ターゲットによって広報戦略の変革も必要だ。教育機能も同様に、どんな学生に対してどのように教育をするのか。Society5.0の技術をどう活かし、どんな人材を育成するのか、どんな能力を有する教員が必要か。出口機能も育成人材像を一から考え直し、キャリア支援、就職支援の改革が必要かもしれない。

学校法人が提供する価値は何か、教育対価としての学費依存からの脱却、社会貢献機能の変革はできないか。様々な観点からイノベーションの検討はできるはずだ。

3.3 私学のイノベーションを生み出す「問」

「3.2」の日本の私学のイノベーション戦略は、国内教員機関としてのイノベーションを生み出すための戦略マップである。加えてさらなるイノベーションの可能性を探るために、縦軸を年齢軸、横軸をエリア軸とした2軸で整理をしたものが図16だ。

(図16) 私学のイノベーションを実現する際の「問い」



国内というエリアで就学年齢を対象としたイノベーション戦略例は、「3.2」で例示し、イノベーションを生み出すための「問」を整理した。

では、国内にエリアを限定し、縦軸の年齢軸を拡大する国内の全人口をターゲットとした教育機関へのイノベーションを生み出す「問」を考えてみよう。

学位の必要性は？キャンパスの必要性は？オンライン教育の可能性は？ターゲット別の教育ニーズは？価格は？・・・これらに教育価値が提供できるモデルを創出できるかの検討が必要だ。

次に、年齢軸を固定し、海外にエリアを広げた場合はどうだろうか。

日本の設置基準の学校法人にこだわる訳は何か？日本のディプロマが世界の18歳に必要とされるか？国内キャンパスの存在価値は何か、海外へのキャンパス展開は？インバウンドの獲得の新たなモデルはないか？オンライン教育の可能性は？世界各国で必要とされる若年の人材育成内容とは何か？教育成果の対価として学費収入を得るモデルからどう脱却するか？世界の教育機関と連携するこれまでにないモデルはないか？グローバル企業、産業界、行政との連携方法はないか？などが考えられる「問」だ。

最後に、年齢軸、エリア軸を拡大したグローバルの全人口をターゲットとした教育機関へのイノベーションの「問」を検討してみよう。

日本の設置基準の学校法人にこだわる訳は何か？日本のディプロマが世界に必要とされるのか？国内キャンパスの存在価値は何か、オンライン教育の可能性は？世界各国の多様な年齢層で必要とされる人材育成内容とは何か？教育成果の対価として学費収入を得るモデルからどう脱却するか？学校法人事業を土台とした収益事業を創造できないか？世界の教育機関と連携するこれまでにないモデルはないか？グローバル企業、産業界、行政との連携方法はないか？などの観点だ。

これまで見てきたように、外部環境が私学にとってマイナスへと大きく変化していく中、成長を維持するためには、これまでにない改革、つまりイノベーションが求められる。イノベーションはこれまでに提供してきた価値を根本から問い直す必要がある。新たなニーズに対応するだけでなく、新たなニーズを生み出すイノベーションも必要である。

3.4 地方×小規模だが成長している私学の好事例

これまで、イノベーションという大きな枠組みで議論を進めてきたが、より現実的な側面から、地方×小規模だが成長している私学の好事例を基に、本質的な改革について共有していきたい。

一つ目の好事例校は、共愛学園前橋国際大学の教育改革事例だ。同大学は、群馬県前橋市の郊外に位置し、1学年定員255名の地方小規模大学である。1999年に短期大学から4年制大学となり、直後から定員割れを起こしたが、数年後には定員を充足し、現在は出願者数・入学者数ともに上昇、偏差値も上がりつつある。

同大学は、学長を中心とした改革を推進し、教育の質の保証を推進、地域からの信頼を獲得できたことが大きい。留学生で定員を埋める施策ではなく、入学者の質を絞り込み、教育の質を高める施策を次々と実行。「地域との共生」を掲げ地域と連携した教育プログラムを構築・展開してきている。また、「経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成支援（GGJ）」「大学教育再生加速プロジェクト（AP）」、「地（知）の拠点整備事業（COC）」、「地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+）」の拠点にも選ばれるなど、様々な取り組みが成果を上げているのだ。授業の8割はアクティブ・ラーニング型の授業形式、学修成果は、授業だけでなく学

生の様々な活動成果をポートフォリオシステムとして蓄積、自己評価とアセスメント等で可視化し、社会への公開までできる仕組みだ。就職成果の高さが募集成果へとつながる好循環を生み出しているのだ。

これらの改革は、どのような仕組みで生み出されるのだろうか。同大学では、理事長、学長、役職者、職員（専任・嘱託）が出席する、大学の方向性を左右する重要なテーマを議論する「スタッフ会議」が存在する。「教職一体の大学運営」を掲げ、全教職員がビジョンを実現するための改革を実行する同志として主体的に参画しているのだ。つまり、大学運営を「我が事化」する機能を担っている。加えて、「学生中心主義」を実現している象徴的な取り組みとして、在学生もパートナーと位置づけ大学運営に関わっている。

二つ目に紹介するのは、岡山県の中山間地域である津山市に位置する美作（みまさか）大学だ。1915年に、地域の教育界の有志により津山高等裁縫学校として創設。1967年に美作女子大学を開学、2003年に共学化して美作大学となった。食物・児童・社会福祉分野の人材を育成し、小規模で評価される大学として様々なランキングの上位に位置している大学だ。美作地域からの入学者は3割程度であり地元以外からの進学者が多い。地元外からの進学者を募集する戦略は、3つ。圧倒的な教育力を実証するデータ、故郷へのUターン就職の実現、個々の学生に寄り添う面倒見の良い学生指導だ。国家試験の合格率は全国トップレベル、就職率も高く学生の出身県へのUターン就職率も高い。退学率も低い。そのため、高校の進路指導教員の評価もトップクラスだ。この大学も「経営会議」と称する経営陣教職員がコンセンサスを得るための合議機関を設け、全員経営を掲げた改革を推進してきた。全教員が学生の名前と顔を熟知、在学生だけでなく卒業生の把握の質が高く、面倒見の良い教育体制を堅持している。学生の成長を目的とした全員参加型の大学運営が実現できている。

規模に関わらず大学改革における共通するポイントは、以下に整理できそうだ。

- ① 経営陣、教職員の課題感の共有
- ② 一体感の醸成と我が事化
- ③ 経営のミッション・ビジョンの策定と共有
- ④ 経営のガバナンスと意思決定のスピード
- ⑤ 変化への対応力と実現するための主体的な行動力
- ⑥ 社会の人材ニーズに合致した教育内容への対応
- ⑦ 学生一人ひとりに対応した学生成長支援の充実

一人ひとりの学生が社会で活躍するための教育改革を、スピード感をもって実行し圧倒的に差別化された特色を構築することだ。

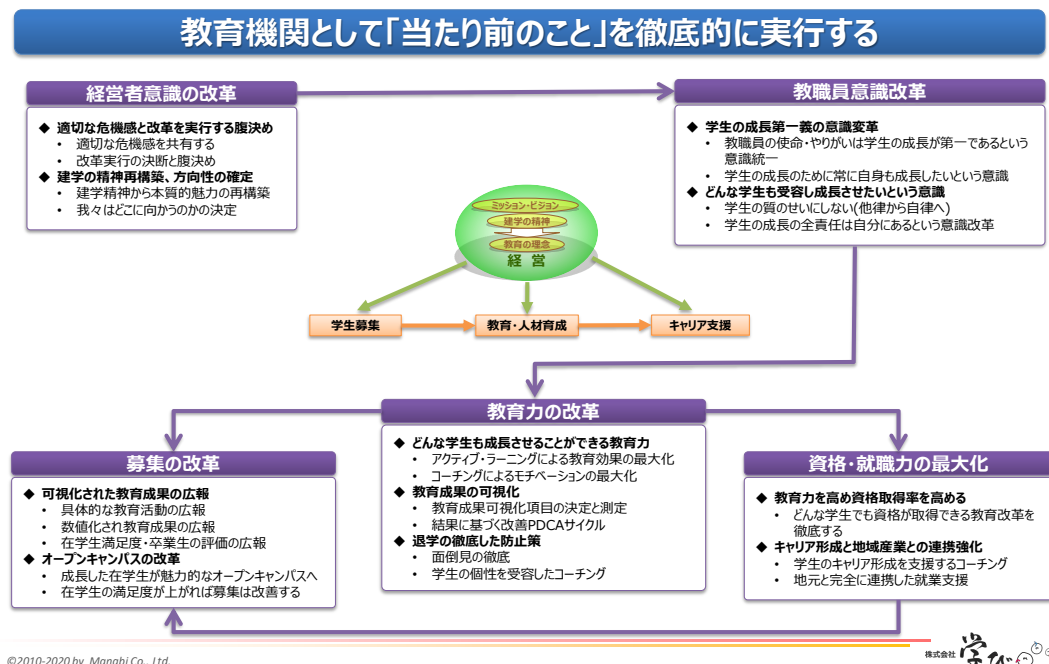
3.5 戦略マップ上の「経営難学校法人」の打ち手とは

成長戦略MAP上の「経営難学校法人」の改革の打ち手について、解説をしていきたい。「経営難学校法人」は、地方にある小規模校に多く見られ、定員未充足校では、入学生、在学生の質も多様でこれまでの教育手法は通用しないのが現状だ。成長戦略の最大の打ち手は、「競争優位な差別化要素の構築」であることが成長している好事例校からも分かる。差別化要素構築は、「競合にない学科改組」「教育成果の圧倒的差別化」「資格・就職成果の最大化」等が求められ、

差別化要素を構築するためには「財政」と「人材」の力が必要となる。財政の改善は、寄付、借り入れ以外では改革成果が評判になった後に入学生が増加し退学者が減少し改善されるため即効性が低い。そのため改革の優先順位が高いのは「教職員の人材」改革である。しかし、財政的にも採用力が高くないため、改革に必要な能力を有する新規の人材採用は困難と考えられ、教職員の「意識改革」「行動改革」が必然となる。

以上の打ち手を図にしたものが、図 17 である。

(図 17) 改革を推進し成長している私学の実例から見えるもの



4. ミッション・ビジョン型のエンロールメント・マネジメント改革

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・ビジョン型のエンロールメント・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、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、在学生、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。

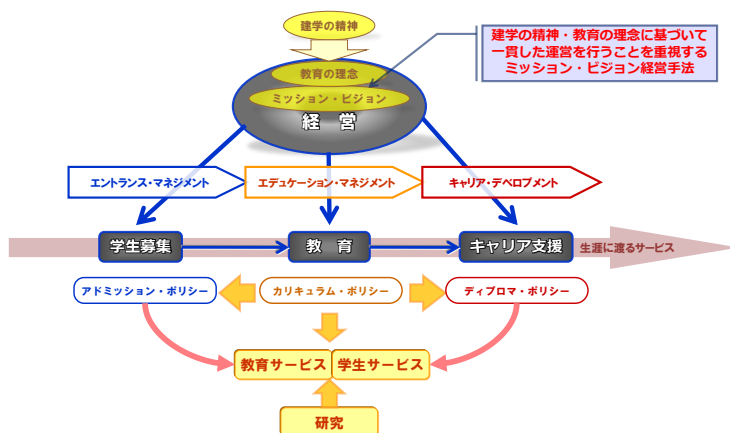
しかし、学校経営モデルを俯瞰してみた場合、優良校に共通しているポイントは、各個別の機能の強さもさることながら、理念による一貫性を持たせることで各機能が融合し相乗効果が高まり、学校全体としての魅力が明確で全体としての強さがあるということであった。これは、機能的な強さというより、理念体系に基づく人・組織の情緒的、感情的側面の結束力や一体感の強さや、各人のモチベーションが高められ、それぞれの能力が融合され組織が活性化することによる推進力の強さであることが分かってきた。

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

筆者が研究してきた優良校の例を基に、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、在学生教育、在学生サービス、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

（図 18）ミッション・ビジネス型のエンロールメント・マネジメント



©2010-2020 by Monabi Co., Ltd.

学々

＜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。

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。

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、大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。

5. 学生・生徒の多様な現状を踏まえた改革

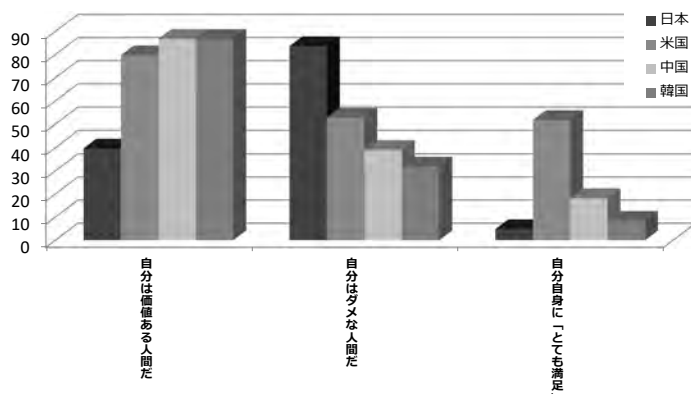
定員未充足だけでなく、退学者の増加も大きな経営課題である。情報公開が求められる学校法人では、入学者・卒業者の情報だけでなく、退学率の改善は直近の課題と言えよう。弊社ではこれまで様々な法人で退学予防の支援を行ってきた。その現場で見えてきたことは、退学予防の効果は本質的な教育力に依存していることだった。つまり、教育改革が実現すれば退学も抑制されるということだ。その前に日本の高校生の現状を理解していきたい。

5.1 改革を検討する前提となる高校生の意識の国際間比較

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。古いデータになるが、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、図20、21だ。

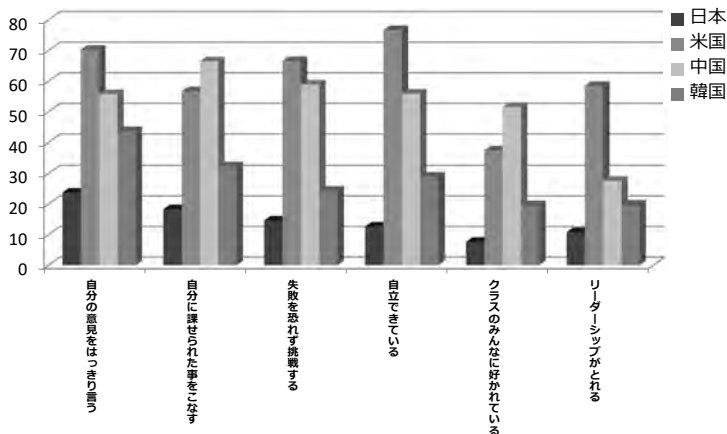
（図20）高校生意識の国際間比較 1

『高校生の生活意識と留学に関する調査』2012年4月日本青少年研究所データ



（図21）高校生意識の国際間比較 2

『高校生の生活意識と留学に関する調査』2012年4月日本青少年研究所データ



この調査は、日本、アメリカ、中国、韓国の高校生を対象としている。

図 20 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」という心境でいることが分かる。図 21 で示した設問項目を見ると、日本の高校生は、「自分の意見がはっきり言えず」「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……。

日本の高校生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で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。

今後、社会がスピードを上げて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、高いアウトカムズを求めているのか、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……。

より良い学校歴がより良い人生につながることを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 350 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 60 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。

学生・生徒の小さな成功体験を支援し、次のチャレンジへと主体的に行動する支援。コーチングによる目標達成支援など様々な支援が求められている。これまで教育の多くは、知識の修得に重きが置かれてきた。知識の修得は Society5.0 の進化で大きく変わっていくだろう。そのため、学校の役割、教員の存在価値は、知識の伝達から主体的人材育成への支援者へと変容していく。

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、150 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 (xR 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、能動的・主体的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。

6. 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、様々な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やイノベーション戦略を示したが、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。

新型コロナ感染症にともなう意識や行動様式の変化は大きいものがあつた。

本執筆の7月中旬時点では、後期もオンライン、分散登校、感染対策を行いリアル教育開始など、各地の状況によって多様な取り組みが開始されている。様々な学校関係者と議論しても、楽観的に元のリアル教育に戻すという方針の学校と、オンライン教育とのハイブリッド型へ進化するという方針の学校に分かれている。感染の第二波対策としてのオンライン教育への展開は必然であるものの、感染症が収束した後の教育はどのようになっていくのだろうか。

筆者は、このように考えている。今回のパンデミックは、10年後の社会を我々に一瞬垣間見させたのではないかということだ。これまでITに触れない、オンラインのメリットに興味もなく反対さえしていた人も含めて Society5.0 の社会での教育の在り方の一部を体験する機会となった。今回は、移動し集まることのできないという制限に対して「仕方なし」でのオンライン教育やテレワークだった。しかし、そもそも移動しリアルに集まる必要があつたのか。そんな気づきは世界で同時多発的に起こった。施設が使えないなら学費返納してほしい。オンライン教育だけなら学費を下げてほしい。オンライン教育に慣れない教員では学べない。などこれまでになかった意見も多出した。改めて、リアルの場の価値は何か、オンラインの方が優れているものは何かを世界で同時に体験する機会となった。今後の教育の未来を考えると、制限の中で仕方なくオンラインという価値観から、距離と言語の壁が取っ払われる可能性あるオンラインを活用した教育へと意識を変革し、学校の提供する価値、教育の在り方のイノベーションこそが、継続的な成長をするために残された最大の機会と考えている。

「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、どんな学生を対象に、どのように育成し、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、本論文を終わりにしたい。

〔本稿は、私学経営研究2月定例セミナーにおいて、講師がご講演された「定員割れ時代における私学の経営戦略」の内容に加えて、その後発生した新型コロナ感染症による変化を加筆し書き下ろしていただいたものです。〕