

定 例 セ ミ ナ ー 講 演 要 旨



After コロナの私学経営戦略

(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/(一社) iPlatform 理事

寺 裏 誠 司



はじめに

私は、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34年にわたって、360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

私学を取り巻く環境の変化に伴い、学校淘汰の危機が高まっている時代に入って久しいが、世界的な新型コロナ感染症（COVID-19）の拡大に伴い、劇的かつ急激な環境変化が継続している。この大きな変化要因によって私学の経営における成長戦略はどう転換していかなければならないのか。

本稿の目的は、現時点で見てきた状況をもとに、中長期の経営戦略策定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、Before コロナ時点での私学の4つの外圧について情報を共有する。第二に、新型コロナ感染症によるパンデミックで激変した教育の現場について共有する。第三に、これらの情報を踏まえてAfter コロナ、With コロナにおける経営戦略について論じていきたい。

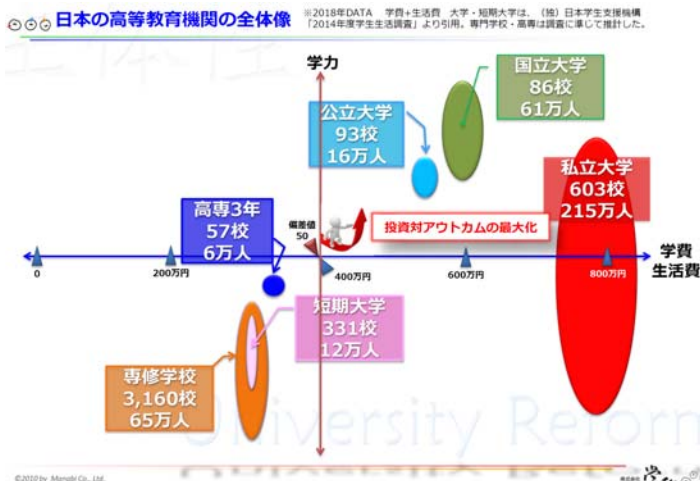
1. Before コロナ時点での私学の4つの外圧

私学の4つの外圧に関しては、『私学経営』2017年2月No.504号「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」、2020年9月No.547号「定員割れ時代における私学の経営戦略」で詳細を述べてきたため、今回は「Before コロナ時点での私学の4つの外圧」として、概要を共有する。まず、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（2018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、おおそ

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。

X 軸に就学期間での総額とした理由は、今後の日本は、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からである。

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。

今後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。コロナ禍で施設設備費に対する疑問や学校に通えない学修と学費との整合性に関する批判があるなか、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。

まず、日本私立学校振興・共済事業団「平成 30（2018）年度私立大学・短期大学等入学者動向」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、志願者数は、大規模校に極端に寡占化されていることが分かる。

また、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。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">(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」 |
|---|

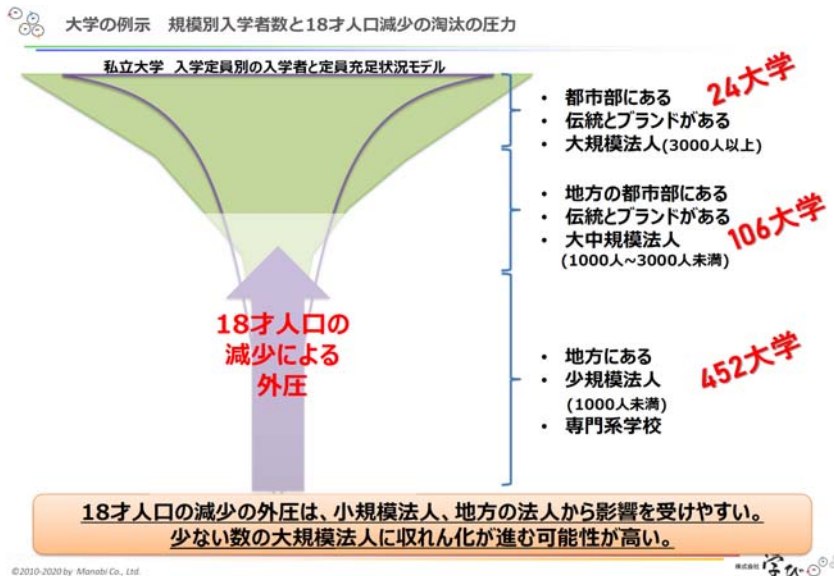
1.1 第 1 の外圧「18 歳人口の減少」

1.1.1 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。

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（図 2）。

(図 2) 規模別入学者数と 18 歳人口減少による淘汰の圧力



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。

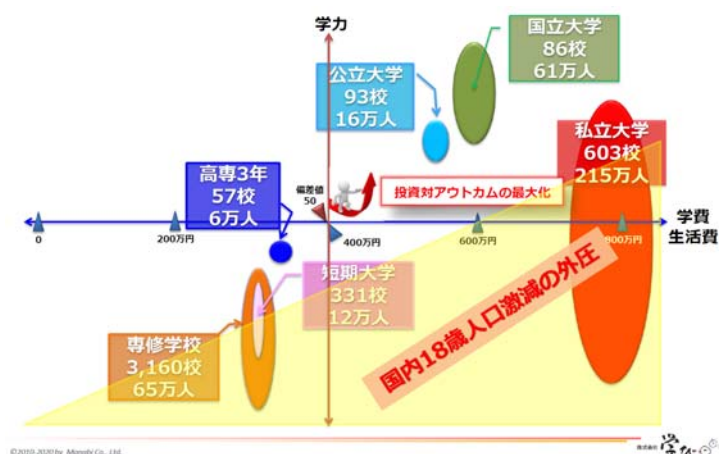
今後は様々な変動要素があるため極めて乱暴な予測であるが、18 歳人口の減少という外圧が与えるインパクトの大きさを改めて踏まえておくことが必要である。

1.1.2 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考えられる。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。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」

1.2.1 大学淘汰を加速する新たな外圧「オンライン教育」

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。

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、第二の外圧となる。

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。

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。

しかし、JMOOC は、現在の受講者は 100 万人程度とまだ少ない。完全オンライン型の大学である八洲学園大学、サイバー大学、ビジネス・ブレークスルー大学・大学院や東京通信大学、京都芸術大学院学際デザイン修士課程などを始め、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かった。コロナ禍で、各学校でオンライン化が進んでいく中、スタディサプリに代表される民間のオンライン学習や各学習塾のオンライン化が加速した。特に顕著なのが、N 高等学校の進学者の増加、そして 2021 年 4 月に開校する S 高等学校である。S 高等学校では、VR 学習を積極的に取り入れた最先端の効果的な学習を提供する予定である。2021 年度中に全 6,600 本のオンライン教材のうち 3,800 本を VR 型で提供する予定だ。

私は、Before コロナ時点から、各コンサルティング先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、教育のオンライン化を促進してきた。2017 年のセミナーでも、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がなかなか改革に手を付ける法人は少なかった。その後、新型コロナ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。世界的な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。今後、Society5.0 へと技術革新が進んでいく。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。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距離を超えてあたかもリアル授業のように受講が可能となる変化だ。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高度な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 AI 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。

1.2.2 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。

一つは高額授業料を支払い、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。

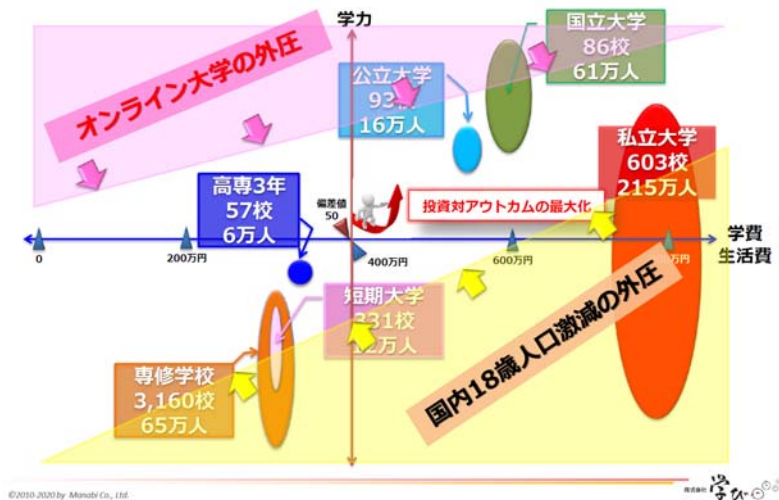
はたまた、AI+IoT+センシング技術によって自分にあった学習方法で知識の定着をはかり、世界トップクラスの教員の興味あふれる講義をオンライン教育（xR×同時通訳機）で言語の壁もなく、いつでもどこでも無料で受講でき、一流の世界各国の大学生と教員と共にオンライン上で、あかたもそばにいたかのように議論し学びを深め、世界一流教育の修了証書および単位修得、そして学位認証が低学費でなされる大学という選択肢。

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。オンラインのメリットの気づきとリアルな価値の再認識だ。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。

(図4) 第IIの外圧 オンライン大学(+人工知能)の外圧



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くだろう。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思われる、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」

前述した、言語と距離の壁を突破する新たな学び方ができる時代に入り、世界のトップクラスの学校の吸引力はさらに高まる可能性がある。

1.3.1 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

これまでも何度もご紹介してきた革新事例を、コロナ禍を経験した現在再度ご確認いた

だきたい。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目的で開設されたミネルバ大学（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。

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。

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。

(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 person 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 person 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 by Marubi Co., Ltd.

株式会社 学びの未来

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、

- ・ 認知容量、注意力、自主制御という三つの能力への配慮したカリキュラム設計
- ・ 一つの授業は週に 2 回
- ・ 授業数は原則 1 コマ 90 分が 1 日に 2 コマ
- ・ 最大 19 人の少人数クラス
- ・ 1 回の授業の事前課題は、3～5 本の論文や、100 ページに及ぶ教科書・課題文献を読み、理解度を問う問題に答える
- ・ 加えて、人文社会系の科目では学んだ理論を特定の状況に応用したり、コンピューターサイエンスでは実際に問題を解いたりといった、文献に関連した課題が出される
- ・ 課題は、全て独自のオンラインシステム上で完結
- ・ 授業構成は、最初の 15 分で事前課題の理解度を確認
- ・ 20～30 分ごとに二つ程度のアクティビティを行う
- ・ 最後の 15 分で授業のまとめを行うという構成が徹底されている
- ・ 授業の質を教員によって属人化するのではなく、全学統一
- ・ 各授業のシラバスは、プラットフォームで他の教員にも共有

- ・ 他の教員がコメントをつけることで、授業計画のさらなる洗練が行われている
- ・ 試験による評価は行わない
- ・ 事前課題と授業での発言への評価の積み重ねで評価

授業への参加姿勢や貢献度から、HC（思考習慣と基礎概念）と呼ばれる 100 以上にわたる独自のスキル項目について、5 段階で評価が下される。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。

1.3.2 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是不問
- ・ 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。

今年は、新型コロナウイルスに伴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。

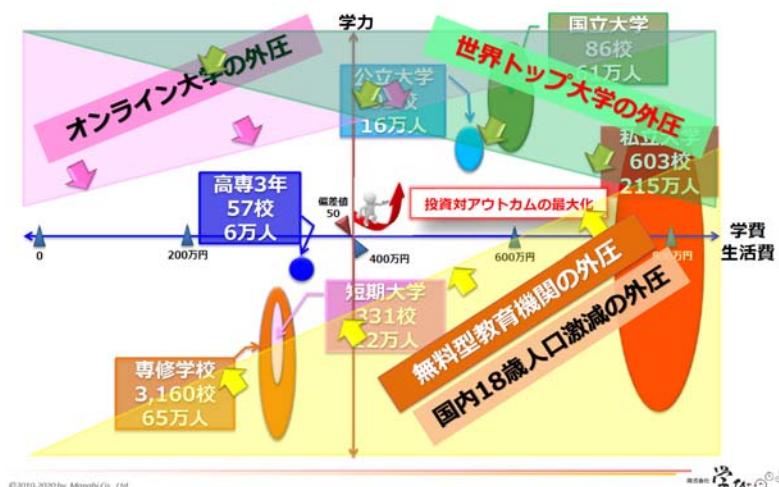
After コロナでオンラインとリアルのハイブリッド教育がさらに推進されると考えられるが、オンライン後進国、アクティブ・ラーニング後進国の日本の私学は、さらに厳しい時代に入る可能性がある。

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。

1.3.3 第3の外圧が国内の大学淘汰を加速する方向性

図6は、第3の外圧が与える淘汰の方向性を示している。

(図6) 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」

日本の行政は、様々な議論の中から教育の質を高めるとともに、各学校の競争力を高めるための施策、そして適正化に向けた改革を推進してきている。

各施策は、それぞれ課題を解決し効果を発揮しているとも言えるが、今後の環境の変化をどのように見立て、中長期視界での環境変化に対応できる本質的解決策になっているかという、疑問が残る。学校は社会システムの根幹をなすインフラの一つでもあるため、急激な改革を行うことは困難である。そして痛みを伴う改革の合意形成は難しく、改革の効果が表れるまで10年単位の期間がかかる。

しかし、私学を取り巻く環境の変化は激しさを増している。特にグローバルでの比較がなされる時代において、国内に閉じた対処療法的な施策は、かえって私学の本質的改革意欲を阻害し、淘汰を加速させるのではないのか。

例えば、定員管理の厳格化によって、改革を進めていない小規模、地方、偏差値の下位校にまで志願者が流れる現象が起きた。地方の活性化、多様な学校の生き残りにおいて効果的である反面、いずれその効果を上回る若年人口の減少が進むのは明らかにもかかわらず、学校経営者の危機感が薄れ安心感さえ漂っている。加えて新型コロナ感染症による地元志向が加速するため、さらに安心感が数年続くと考えられる。

行政の許認可で学校が設置されているため保護されている一方で、行政の施策一つで大きく経営のかじ取りが変わってく。

前述した3つの外圧にどのように対処していくのか。環境の変化に少しずつしか対応できない学校設置基準は、日本の教育の限界を示しているのではないのか。

したがって、第4の外圧は、行政の施策の限界が学校改革の限界となるという観点である。

(図7) 第Ⅳの外圧 専門職大学の外圧



第4の外圧の淘汰の方向性を示したのが、図7の第4の外圧が与える改革の限界だ。

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。

次に、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックで私学の変化と現状について触れていきたい。

2. コロナ禍で何が変わったのか

2.1 私学に与える影響

これまで、Before コロナでの4つの外圧を共有した。それでは、新型コロナウイルス感染症に伴うパンデミックは、私学にどんな影響を与えるのだろうか。以下に整理をしてみたい。

- ・ 感染症に伴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
- ・ 地域間移動に伴う進学意識を低下させ地元志向が高まる
- ・ 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
- ・ オンライン教育によって教育力の差が表面化し、学生の不満が増大する
- ・ 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

などの影響が考えられる。まず、オンライン教育の現状を確認していく。

OECD PISA2018 調査（高校生対象）調査結果から、Before コロナ時点での日本の高校生のオンライン教育の現状から見ていきたい。

「学校外での平日のデジタル機器の利用状況」は、スマホを含むゲームおよびチャットでOECD加盟37か国の中1位。

しかし、「一週間のうち、教室の授業でデジタル機器を使う時間」の数学の授業やメールを使った先生とのやり取り、宿題や課題の提出は、OECD加盟37か国の中で最下位という結果だ（OECD加盟国以外を含めても底辺）。

つまり、生徒は日常デジタル機器を世界トップクラスで使いこなしているが、教育とい

PC やタブレットというデジタル機器を活用した教育の個別最適化によって、学力の水準に関わらず学力の向上が認められたと報告されている。

特筆すべきは、一部の研究で、非認知能力が向上しているという結果が報告されていることだ。

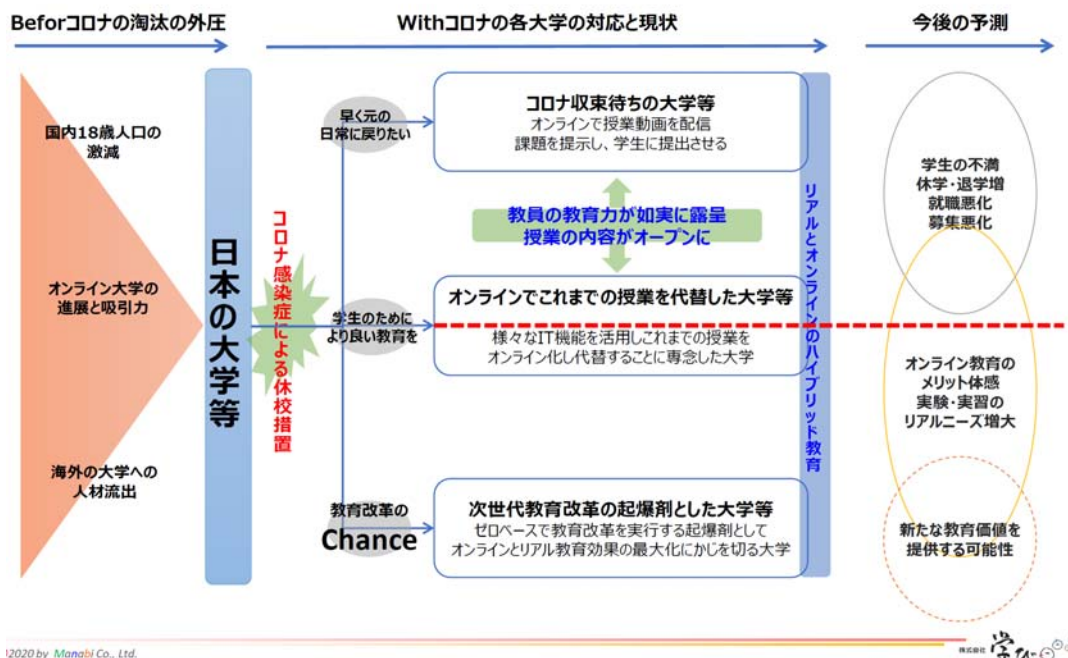
デジタル機器とアプリをオンラインで活用することによる教育の ICT 化は、目的ではなく手段の一つであり、ICT を活用して学修効果を高めるその方法にこそ課題が内在していることが分かる。

2.2 私学の 2 極化が始まった

新型コロナウイルス感染症に伴って「学びを止めるな」の合言葉のもと、教育のオンライン化が加速。現場の教員は、急遽の授業のオンライン化の対応に昼夜を惜しまず奔走した。

その後、半年以上経過し、外部視点から各校の状況を見ると大きく 2 極化したと感じている（図 9）。

（図 9）2 極化した日本の高等教育機関



緊急事態宣言にともなう休校措置が取られた際の各校の反応は、大きく 3 つに分かれていた。第 1 グループは、早く元の日常に戻りたいという願望のもとコロナ禍収束まで従来型の授業をそのままオンラインで代替すると判断した学校群。第 2 グループは、「学生のために学びを止めない」を合言葉に様々な ICT 機能を活用しオンラインで効果的な授業をすると判断した学校群だ。第 3 グループは、コロナ禍による変化をチャンスと捉え、次世代

型の教育改革を構想し始めた学校群である。この3つの分類の調査はないものの、私の現場感覚では、これまでの授業を単にオンラインに代替した第1グループの学校がほとんどを占めていると感じている。これまでの講義型の授業を撮影し動画やパワーポイント資料に音声に乗せた動画をオンデマンドで視聴させる。また、ライブ型のオンライン授業（ただライブ授業を視聴するだけ）を受講させる。課題だけオンラインで提示し、学生に提出させるなどが代表的な例だ。

授業がオンライン化されたことで、これまでにない現象が起きた。これまで教室に閉じられていた各教員の教育力、授業力がオンライン化によって、学校経営陣、他の教員そして職員にまでオープン化されたことである。学生による授業評価の原因がいつでもどこでも第三者が簡単に評価できるようになったのである。各校から、「オンラインによって教員の授業が簡単に見られるようになった。いつもこんなにひどい授業をしているのかと実感した。これでは学生がかわいそうと感じた。」という話を漏れ聞くことが多々あった。もちろん一部の話かもしれないが、オンライン教育が長期化し、学生の授業に対する不満が様々なニュースや記事・ブログ等で聞かれるようになった。この学生の評価は、休学・退学を促進し、進級や就職にも影響し、ひいては次年度以降の学生募集を悪化する一要因になっていくだろう。

つまり、オンライン化によって、これまで隠されていた教員の教育力が如実に露呈したということである。

一方で、第2グループのオンライン教育に可能性を見出した学校や教員が現れだした。授業動画の構成から課題の出し方・評価の仕方、ライブ授業のインストラクショナル・デザインの再構築、そして、ブレイクアウト機能を活用したグループワーク、スプレッドシートを活用した共同プロジェクト型学習、実技・実習も事前オンデマンドの有効活用による対面授業の効率化、学生の自宅実習をカメラで写したオンライン指導、実習プロセスの細分化と評価基準の明確化によるオンライン指導など、ICT機能や様々なアプリを活用し、リアル授業ではできない効果的な授業法まで生み出されていった。オンライン授業アプリの進化も世界的にすさまじいものがあり、教員のより良い教育をしたいという情熱を支えている。

オンライン授業が効率的かつ効果的に行われ、リアル以上の学修効果が生み出される一方、リアル教育の重要性も改めて再定義され始めたのである。

これまでのように対面型のリアル授業が最も良いから戻せという圧力がある一方、オンラインの価値が明確化できた学校は、オンラインとリアルをベストに組み合わせたハイブリッド型の教育こそより学修効果を高められることを実感できている。

第1グループと第2グループの意識には隔世の感があり、今後大きな差となって表れてくるだろう。さらに、第3グループでは、オンライン教育の価値を理解し、今後のICTの進化を見越して、次世代型の教育の在り方をゼロベースで再構築し、世界を視野に新たな教育価値を提供するための構想を立て、着実に計画を進め始めている。具体的に明らかにすることはできないが、私が支援している様々な学校法人、企業の教育事業では、すでに

展開が始まっていることを申し述べておきたい。加えて、オンライン授業は世界同時多発的に一斉に始まった。若年人口が減少することが分かっている我が国では、教育事業に投資する意識がないため身近に変化は感じにくい、若年人口が多く今後も増大する世界各国において教育事業は、積極的な投資先となっており、オンライン教育が高度に進化し始めている。すでに遅れをとっている日本のオンライン教育は、世界の進化したオンライン教育が競争相手になり、駆逐されていく可能性があることを忘れてはならない。

これまで3つのグループに分類してご説明したが、二極化の違いについて述べていきたい。一言で言うなら、「学生の成長を第一義とし、ICTを積極的に活用し学修効果を最大化しようとしているか否か」の差が二極化の分水嶺だと私はとらえている。これまでも授業改善が遅々として進まなかったのも同様な意識が原因ではないかと考えている。先述したとおり、ICTは手段に過ぎない。根底にあるのは、変化に対応し、学生の成長のためにより良い授業へと進化させるという意識の違いではないか。学生の成長が目的なのであれば、どんな変化もチャンスと捉え、自分を変えていくことではないか。この差は、実際の教育力の差としてこの1年ではっきりとしたと考えている。いつかコロナ禍が過ぎ去り、元の状態に戻ったとしても同様である。

3. After コロナの私学経営戦略

これまで、Before コロナの日本の私学の外圧やコロナ禍でどう変化してきたのかについて共有してきた。After コロナの私学経営戦略を模索するうえで、特に教育機関に影響を与える科学技術の進化の方向性を示し、今後の教育の可能性について解説していきたい。

3.1 教育に影響する科学技術の進化

科学技術の進化の潮流を2040年という長期で共有する。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。

● 2030年ごろまでに実現する可能性のある技術

- ・ 人体とコンピューターデバイスの融合（コンタクト型VR、センサー等の遠隔医療など）
- ・ ロボットの社会進出（多機能な家事ロボットなど）
- ・ 通訳機による言葉の壁が消滅（多言語間だけでなく動物ともコミュニケーション可能）
- ・ AIが人間を代替する（仕事の多くを代替化）

● 2040年頃までに実現する可能性のある技術

- ・ 人間と機械が共存・協調する社会（空飛ぶ車、第一次産業のロボット化など）
- ・ AIが人間を超える（シンギュラリティ）

● 2050 年頃までに実現する可能性のある技術

- ・ 宇宙への進出

上記は主な変化の予想であるが、AI の仕事の代替化は、人材育成を行う教育機関としては注目しておくべきである。

オックスフォード大学によると AI による仕事が人間の能力を上回る時期については、以下と言われている。

- ・ 2024 年 言語の翻訳、コールセンターなど
- ・ 2027 年 トラック運転手、作曲家など
- ・ 2031 年 販売員など
- ・ 2049 年 小説の執筆など
- ・ 2053 年 外科の手術など
- ・ 2061 年 すべての仕事

科学技術の進化によって無くなる可能性が高い職種、働き方の変化がある程度見通すことができる。したがって、卒業後 60 年以上社会で生きる学生の人材育成を行う教育機関として、どんな能力を育成すれば良いのか、そのための教育内容は何か、学部・学科・専攻・コース構成は何かなどを抜本的に考え直すことは可能だ。先の未来のように見えるかもしれないが、学校の学科の改革、教育内容の変革には長い期間がかかるため、改革の決断を先延ばしにすると、先に述べた 4 つの外圧は待ったなしで進行しているため致命傷となる可能性が高いのだ。

● OECD が提唱しているキー・コンピテンシー

- ① 社会・文化的、技術的ツールを相互作用的に活用する能力（個人と社会との相互関係）
- ② 多様な社会グループにおける人間関係形成能力（自己と他者との相互関係）
- ③ 自律的に行動する能力（個人の自律性と主体性）

● ATC21s が示す 21 世紀型スキル

- ① 思考の方法（Ways of Thinking）
 - ・ 創造力とイノベーション
 - ・ 批判的思考、問題解決、意思決定
 - ・ 学ぶことの学習、メタ認知（認知プロセスについての知識）
- ② 働く方法（Ways of Working）
 - ・ コミュニケーション
 - ・ コラボレーション（チームワーク）
- ③ 仕事のツール（Tools for Working）
 - ・ 情報リテラシー
 - ・ 情報通信技術のリテラシー（ICT リテラシー）

④ 世界の中で生きる方法 (Skills for Living in the World)

- ・ 地域と国際社会での市民性
- ・ 人生とキャリア
- ・ 個人及び社会における責任（異文化の理解と異文化への適応力を含む）

などは、今後社会がどのように変化しても必要な根底的な能力として参考になるだろう。

今後の技術の進化の中で特に教育の方法として大きな影響を与える技術は、ICT のさらなる進化、5G～の通信環境の進化、AI の進化、自動翻訳機の進化、xR の進化などを複合し教育に活かすことであろう。

すでに、オンライン教育が一般化した、今後付加的な機能がさらに強化されていくだろう。

例えば、オンライン教育の普及によって「距離の壁」は無くなった。そこに自動翻訳機の進化によって「言語の壁」が無くなれば、海外の教員機関へのアクセスは容易になる。5G 以降通信環境がさらに進化し xR の進化とともにあたかもその場にいるかのように教育を受けることが可能になる。現時点で、実習・演習・実験のオンライン授業に苦慮しているが、かなりの部分をオンラインで代替できるようになるだろう。

距離と言語の壁が無く、xR による仮想現実、仕事や学校、社会のグローバルの垣根を乗り越え、世界で学び協働し生活する社会が始まることを意味している。

これに加えて AI のシンギュラリティに代表される進化は、あらゆる学び方、働き方を変えていくだろう。

次に、教育評価に関する変化の可能性を考えてみたい。

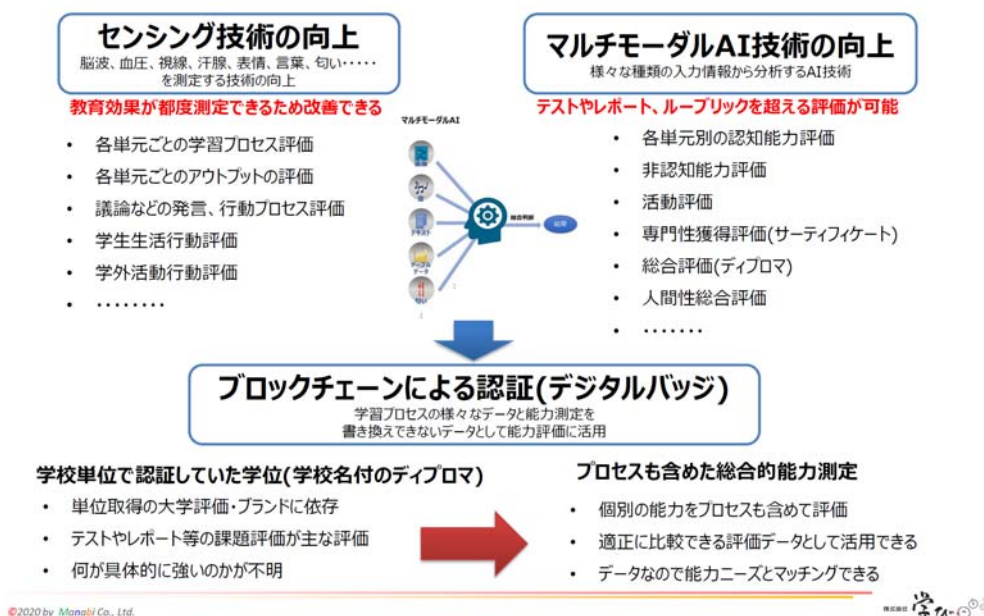
まず、脳波、血圧、視線、汗腺、表情、言葉、匂いなどを測定するセンシング技術の向上は、各単元の学習プロセス情報・アウトプット情報、議論などの発言情報、行動プロセス情報、学生生活行動情報、学外活動行動情報などを自動的に収集できる可能性を秘めている。センシング技術による様々な種類の入力情報からマルチモーダル AI 技術による評価分析力の向上は、各単元別の認知能力・非認知能力評価、活動評価、専門性獲得評価（サーティフィケート）、総合評価（ディプロマ）、人間力総合評価などの評価を自動化できる可能性がある。

上記の学習プロセスの様々なデータと能力測定結果、評価結果を書き換えができないデータとしてブロックチェーンによる認証（デジタルバッジ）するという方向性が考えられる。

学校単位で認証していた学位（学校名付のディプロマ）は、本来はどの大学の学位でも同様な卒業基準であるべきであるが、どの大学の卒業資格なのかが重要視されてきた。そして、単位取得の方法は、テストや課題評価によるものが多く、一部ルーブリック等の評価方法はあるもののプロセス評価は難しかった。また、学業成績表で個別の能力は見られるものの具体性に欠けていた。しかし、このような技術が完成すると、プロセスも含めた具体的かつ総合的な評価が可能となる。また、比較可能なデータのため必要とされる能力とのマッチングも容易となる。

このように、技術の進化によって大きな変化が今後生み出されることが考えられるのである（図 10）。

（図 10）センシング技術の向上とブロックチェーンの組み合わせは能力評価を変える



3.2 After コロナの教育とは

私は、科学技術の進化によって教育の大変革が近未来で起きるため、この変化をチャンスと捉え教育改革を推進しなければ、脅威となりうるということをこれまでセミナー・講演等で何度も話してきた。しかし、先を見通す経営を行う一部の法人や弊社で直接支援している法人を除き、多くの法人では将来構想の土台にも上がらなかった。私の当時の予測では、次第に目の前に現れる変化に対応せざるを得なくなった法人が、20年程度の期間をかけて徐々に教育改革をしていくのだろうと考えていた。もちろんその期間の淘汰に耐えることができた法人に限られるが。

しかし、コロナ・パンデミックは、世界の意識やライフ・スタイルを一変させるとともに、オンライン教育に至っては、10年後の未来が突然現実となった感覚を覚えた。

効果的なオンライン教育を実施できなかった学校は除き、オンライン教育のメリットを生かすことができた学校においては、経営陣、教職員、生徒・学生、保護者はオンライン教育のメリットに気が付いた。オンライン教員先進校では、その学習効果の高さにも気が付いた。一方、学生・保護者にとって、広大で好立地の校地・立派な校舎、豪華な施設設備が学費に反映されていることから、学費の矛盾が課題となった。オンライン授業を継続する学校の対応に学生の不満も爆発した。オンライン教育の普及によって、逆説的に学校

で行うリアル教育の価値の再認識と再価値化が必要になったのだ。つまり、学校の根本的な価値の再定義が必要になっているのである。

3.2.1 環境の変化とともに学校の価値の再定義が必要に

コロナ・パンデミックによって、環境と意識が大きく変わり、その後パンデミックが収束を迎えた後の教育産業が提供している価値はどのように変わっていくのか予測してみたい（図 11）。

① 知識教育、授業

知識をインプットする授業は、専門知識毎に世界トップクラスの教員のオンデマンド授業や AI による個別最適化された効率的な知識インプットと定着に共通化されていくだろう。

各分野の世界トップクラスの教員に教育は集約され、世界多数の学生が受講するため、一人当たりの学費の低価格化が進むかもしれない。AI を活用した学習は、無料化するかもしれない。つまり、知識のインプットという教育価値が低下していくのではない。

② 学校の間

定着した知識をもとにアウトプットする場として重要な位置づけとなり、教員のファシリテート力が問われるようになる。また、xR を活用した事前・事後学習はあるものの、実習・実験の体験指導の場として活用されるだろう。

教員の役割は、知識を教える役割から、知識を引き出し、統合し、活用することで知恵になるようにサポートすることが価値となるのではない。知識教育の価値が低減するものの、教育のリアルな場を最大限活用できる学校の価値は高まると考えられる。

③ 人材育成

人材育成の方向性としては、変化の激しい時代に生涯にわたって必要な能力を開発することが重要となり、先に挙げたキー・コンピテンシー、21 世紀型スキル、STEAM 教育などの普遍的な能力開発のニーズが高まるとともに、変化の早い人材ニーズに対応する専門的な能力開発をスピーディに対応する必要性が高くなるであろう。

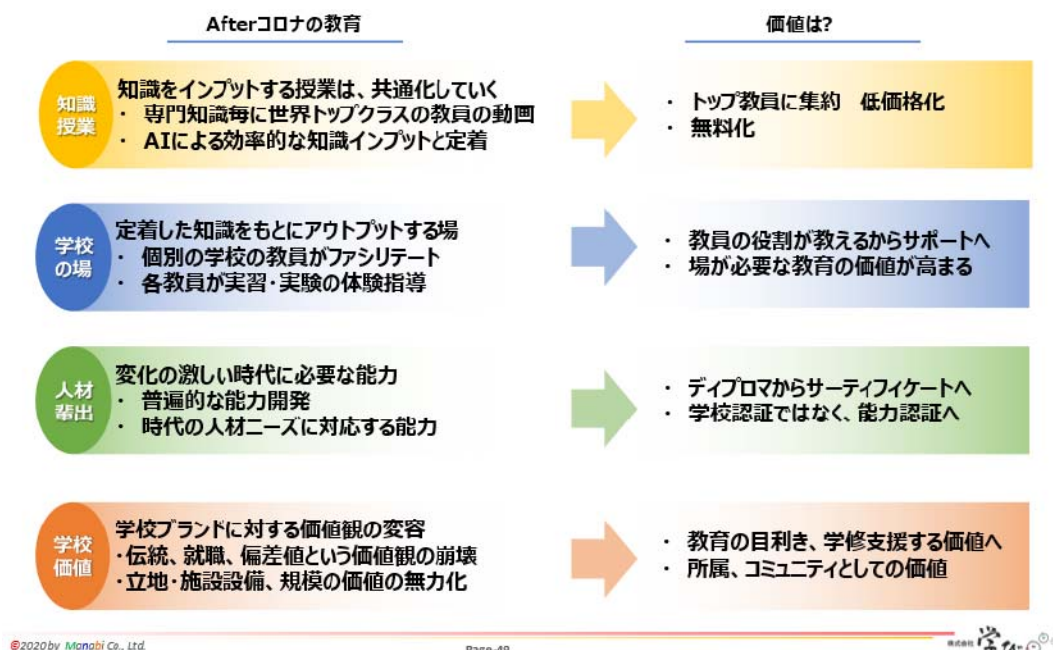
人材の能力は、どこの学校のディプロマかではなく、世界基準での個別の能力認証（サーティフィケート）の積み上げによる総合的な認証（ディプロマ）によって評価される時代になるのではないだろうか。

④ 学校価値

学校ブランドに対する価値観が変容し、伝統や就職結果、偏差値という価値観が崩壊するとともに、立地条件・施設設備の良し悪し、規模の価値などが無力化していくのではない。

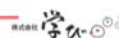
学校の価値としては、世界の教育プログラムの何を提供できるかという目利き力や学修支援能力の価値が高まるとともに、その学校に所属する価値、コミュニティーとしての価値が提供できなければ、生き残れないのではないだろうか。

(図 11) 教育産業の今後は？



©2020 by Manabi Co., Ltd.

Page-49



つまり、学校機能の存在価値、提供価値の再定義が必要になると考えている。

これまでの学校機能は、土地・建物・施設設備の設置基準を前提とした装置ビジネス（箱物サービス）であり、知識・技能習得を提供し、学位や卒業資格を付与するという価値が提供されてきた。しかし、土地建物が提供する価値、教育・研究・学生支援をする教職員が提供する価値、卒業時の能力証明提供の価値、輩出人材の価値、学校という場の価値、総合的な学校そのものが提供する価値、そして存在価値の再定義を行うことから今後の経営戦略を策定していく必要があるのではないかと。

3.2.2 教職員の役割の再定義

特に Before コロナと After コロナにおける教職員の役割の再定義化は、大きな変化になると考えられる。

教職員の役割の一つとしての継続的な研究と教育への反映は、前提となりつつもさらに、専門分野の観点で世界の教育素材や教育 System（AI 含む）の中から教育効果として適切な教材を選別する目利きが求められるだろう。専門知識・技術をインプット型で教えるとい

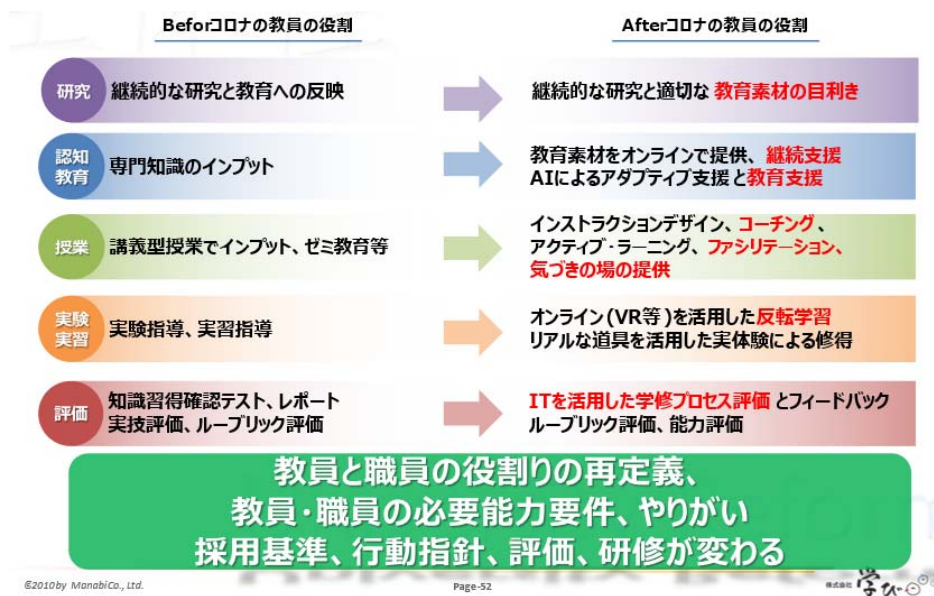
う役割から、教育素材をオンライン授業やAIアダプティブSystemで提供するだけでなく、学生が継続的に学修できるように支援者としての役割がより強く求められる。

授業では、これまで講義型授業でインプット、ゼミ教育等を行うことが中心であったが、インストラクションデザイン、コーチング、アクティブ・ラーニング、ファシリテーション、気づきの場の提供することが主な役割となっていくであろう。実験指導・実習指導などでは、オンライン（VR等）を活用した反転学習やリアルな道具を活用した実体験による修得が中心となることが考えられる。

次に、評価は、知識習得確認テスト、レポート課題評価、実技評価、ルーブリック評価等が主流であったが、ITを活用した学修プロセス評価とより学修を高めるフィードバックの役割が強くなると考えられる。

上記の変化をまとめると、これまでの教職員の役割は、「専門知識・技術を教員自身がインプットし評価する者」であったが、これからは、「効果的な素材を提供し、学生が、主体的に学修するための支援者」へと変化することを意味している。そのため教員・職員の必要能力要件、やりがい、採用基準、行動指針、教職員評価方法やFD/SDなどを抜本的に変える必要性に迫られるであろう。

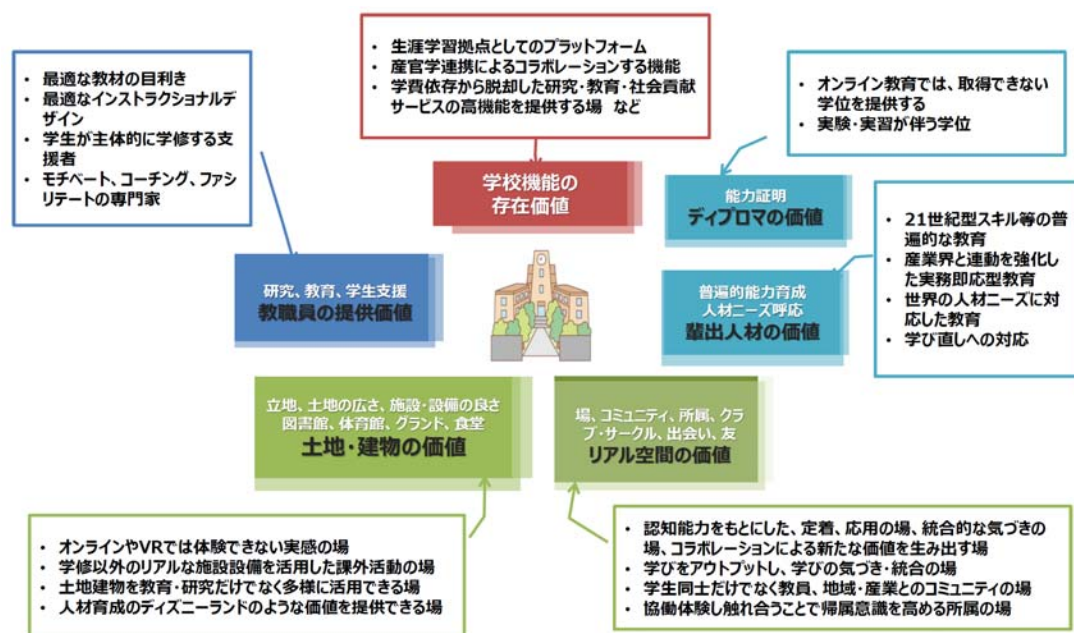
（図12）教育・研究者としての教員の役割



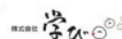
3.2.3 学校の価値の再定義

以上のことから、まとめとして校地・校舎・施設設備をもつ学校の価値を再定義すると図13のようになる。

(図 13) オンラインがスタンダード化する中、リアルな場がある学校法人の価値を再定義するためには？



©2020 by Manabi Co., Ltd.



オンライン教育がスタンダード化し、様々なサービスが世界で開発されていく中、既存の学校法人として提供できる価値の例示を以下に整理する。

<ディプロマの価値>

- ・ オンライン教育では、取得できない学位を提供する
- ・ 実験・実習が伴う学位を提供する

<輩出人材の価値>

- ・ 21世紀型スキル等の普遍的な能力を有する人材を輩出
- ・ 産業界との連携を強化し専門職業人を輩出
- ・ 世界の人材ニースに対応した能力を有する人材を輩出
- ・ 学び直しニースに対応した能力を有する人材を輩出

<土地建物の価値>

- ・ オンラインや VR では体験できない実感の場
- ・ 学修以外のリアルな施設・設備を活用した課外活動の場
- ・ 土地建物を教育・研究だけでなく多様に活用できる場
- ・ 人材育成のディズニールのような価値を提供できる場

<リアル空間の価値>

- ・ 認知能力をもとにした、定着、応用の場、統合的な気づきの場、コラボレーションによる新たな価値を生み出す場
- ・ 学びをアウトプットし、学びの気づき・統合の場
- ・ 学生同士だけでなく教員、地域・産業とのコミュニティーの場
- ・ 協働体験し触れ合うことで帰属意識を高める所属の場

<教職員の提供価値>

- ・ 最適な教材の目利き
- ・ 最適なインストラクショナル・デザインの提供者
- ・ 学生が主体的に学修する支援者
- ・ モチベーション、コーチング、ファシリテートの専門家

<学校機能価値>

- ・ 生涯学習拠点としてのプラットフォーム
- ・ 産官学連携によるコラボレーションする機能
- ・ 学費依存から脱却した研究・教育・社会貢献サービスの高機能を提供する場 など

私は、高等教育機関の経営・教育改革をこれまで多数支援してきたが、改革には相当の期間がかかるのが一般的だ。しかし、様々な環境変化がスピードを上げている。上記に例示した学校の価値の再定義や機能の抜本的な見直しは、根本的な変化を求めるものだ。難易度が高いため、変化に対応できる学校とできなかった学校の差は、これまで以上に広がることは間違いないさそうだ。

3.3 中長期の経営戦略

新型コロナウイルス感染症によって、学校を取り巻く環境は急激に変化した。学校の改革には、改革構想から、改革着手、実行、その効果が表れるまで 10 年近い期間がかかるため、さらに中長期で起きる変化を見据えた経営戦略を描いていくことが大切である。

中長期でおきる大きな変化として科学技術の変化を見てきたが、人口の変化についても触れていきたい。

3.3.1 世界の人口変動から見える潮流

国連の報告によると、世界の人口は、2019 年約 77 億人であったが、2050 年には 97 億人へと今後 30 年間で 20 億人増加し、2100 年には 110 億人に増大することが予測されている。今後 2050 年までの世界人口の増加の過半は、インド、ナイジェリア、パキスタン、コンゴ民主共和国、エチオピア、タンザニア連合共和国、インドネシア、エジプト、米国（予

測される人口増が多い順)の9カ国で生じると予測され、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。

一方、日本は、少子高齢化の様相を強めつつ大幅に人口が減少。2015年時点で約1億3千万人の人口は、2100年には、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。

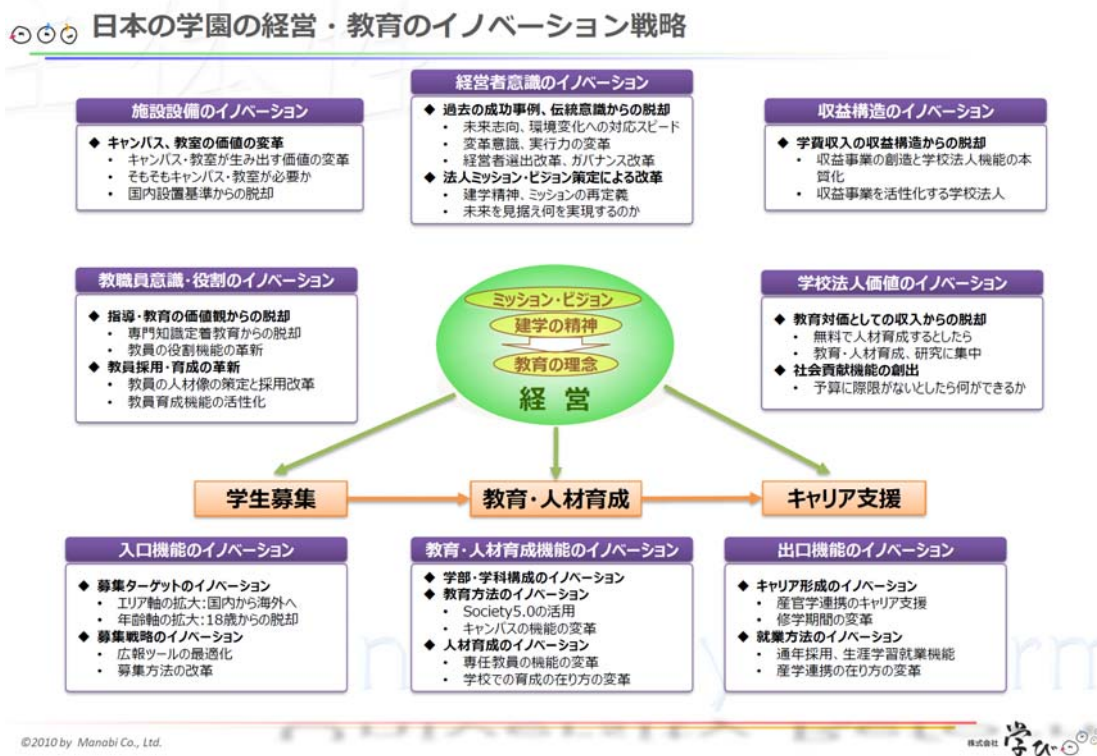
今後、女性の活躍、高齢者の活躍、After コロナのインバウンド労働者の増加と活躍、少子化対策、DX等による生産性向上などの施策の効果が現われなければ、労働人口の減少とともに経済が衰退していくだろう。

現在の私学の経営を支える対象の学生は、国内×若年層である。国内の若年層のみを対象としていては、確実に学校の経営は行き詰まる。変化の激しい時代だからこそ、これまでの成功体験、成功事例の延長線上ではなく、非連続な可能性に焦点をあてたイノベーション戦略を以下に検討していきたい。

3.3.2 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14にその全体像を示す。

(図14) 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たミッションを言語化し、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。

教職員意識や能力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なしに新たな学校の価値の提供は難しいだろう。

キャンパス・施設設備はどうだろうか。新型コロナウイルスに伴い、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。

3.3.3 私学のイノベーションを生み出す「問」

「3.3.1」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15だ。

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、「3.2.1」で例示し、国外も対象としたイノベーションを生み出すための「問」を整理した。

まず、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。

(図 15) 私学のイノベーションを実現する際の「問い」



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。

After コロナの私学のイノベティブな経営戦略を策定する際の参考として、以下のポイントとしてまとめる。

- ・ 人口が減少する国内から海外への展開
- ・ オンラインを最大活用した教育事業への展開
- ・ Society5.0 時代の人材ニーズを踏まえた教育
- ・ 世界を惹きつける本学独自、日本独自の教育コンテンツの開発
- ・ 保有する土地・建物・地域資本の再定義
- ・ 教職員の DX と IT 化、役割の再定義
- ・ 経営者の意識、行動改革

6. まとめ

これまで、Before コロナと After コロナの私学を取り巻く環境の変化を整理し、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。また、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。

新型コロナウイルスに伴う意識や行動様式の変化は大きいものがあつた。変化する社会に対応し、学校の価値は何かを考え続け再定義していく必要性についても触れた。

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、2020 年 11 月定例セミナー「After コロナの私学経営戦略」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。〕