

CEO  
のための  
大学マネジメント

# 変わりゆく社会秩序に 対応した変革を



清成忠男  
法政大学学事顧問(法政大学前理事長・総長)

アメリカ発の金融危機は、需要と供給の急激な縮小をもたらした。世界同時不況を引き起こした。雇用問題も深刻化し、今後、当分は総じて所得の上昇が期待できない時代が到来しつつある。わが国の輸出立国モデルは限界に達し、景気が回復しても経済構造が元に戻らないことは確かである。

こうした事態に大学はどう対応すべきか、不確定な要因が多いものの、一応の検討を行っておこう。

## 1 新しい時代の始まり

アメリカの過剰消費依存型経済の改善は必至である。基軸通貨の交代も当分は無いとしても、その指導的地位は低下する。そして、金融モデルも、外国からの貯蓄供給に依存する構造から以前のように国内優先に市場を求めるといった流れに回帰しよう。

いずれにしても、アメリカ極体制はゆらぐことになろう。

世界のシステムにおいて、アメリカの中核性が低下し、他方で世界が解決すべき課題は多様化し多極化が進む。それだけに、各国が相互依存の関係を深め、グローバルに協力して問題解決をはかることになろう。価値観は多様化しても、共生が不可欠になる。新たな次元で国際的な相互理解の重要性は増すことになろう。

ところで、国内に目を転ずると、あらためて社会デザインに着目する必要がある。市場セクター(第1セクター)、政府セクター(第2セクター)、非営利セクター(第3セクター)のそれぞれの役割をあらためて理解しておく必要がある。需要はまず市場セクターが満たすが、「市場の失敗」が生ずる場合は政府セクターが満たす。「政府の失敗」が生じた場合には非営利セクターが対応することになる。ただ、「非営利セクターの失敗」が生ずる場合には、再び市場セクターが対応するか、あるいは各セクターの協力で需要充足に努力することになろう。なお、今後、速やかな解決を要する新しい問題が次々に生ずることが予想される。したがって、非営利セクターが次第に拡大することになろう。すでにアメリカでは、非営利セクターは市場セクターに対するセイフティー・ネットの役割を果たしている。

経済運営のうえでは市場を活用するにしても、競争のルールを整備しておく必要がある。とくにわが国では規制緩和「官から民へ」の流れは良いとしても、性善説に立ったため競争のルールの整備が十分でなく問題が生じたことは周知の通りである。国が介入して自由を確保するという、本来の新自由主義に立脚した政策が望ましい。新自由主義は自由放任主義ではないし、市場原理主義とは根本的に異なる。

今回の不況克服のためには、有効需要創出策が必要である。また、中長期的課題として、地球温暖化対策がある。

この両者が結びついて、世界の主要国が一斉に環境や再生可能エネルギーなどの分野に重点投資を行う動きが出てきた。2008年7月には、グリーン・ニューディール・グループによる「ア・グリーン・ニューディール」が発表された。次いで、2008年10月には国連環境プログラムによって「グローバル・グリーン・ニューディール」が提起された。1929年に始まった世界恐慌克服のためにアメリカで実施された「ニューディール」の現代版である。環境・エネルギー問題の公共投資だけでなく、省エネ住宅、エコカー、省エネ家電、さらに有機農業、等々、重点投資の分野は広い。20世紀の工業社会が生み出した問題を解決しつつ、新しい産業の主役として環境・エネルギーなどの分野に大きな期待をかけている。こうした分野が伸びれば、結果として大きな雇用創出が可能になる。こうした展開には、環境に関する文明史的理解が不可欠である。

## 2 組織と個人

危機が去った将来の構造は、どの分野においても、過去のそれとは大きく異なっていると思われる。危機への対応を通じて、新しい時代が動いている。

さて、現在、どの分野の組織においても、変革が不可欠である。変革如何では、時代の変化に取り残され、脱落してしまう。だが、危機をバネに思い切った変革を断行することが可能である。危機は、チャンスでもある。

危機においては、組織のトップの力量が問われる。トップには、先を読む力が求められる。新しい動きの萌芽は、現実にくくも認められる。新しい芽から先を読むことが重要である。フィード・バックならぬフィード・フォワードという作業が有効なのである。

変化の激しい時代にはトップは組織の内外にビジョンを示す必要がある。ミッションをあらためて点検し、ステイクホルダーの各層にビジョンを提示する。需要の急減に対応する場合でも、中長期を見据えて戦略的に資源配分を行うことになる。当然に、事業モデルも組み変えることになろう。組織間の連携のあり方にも、少なからぬ変化が生ずると思われる。

危機への対応策の一つとして、新事業への挑戦が重要な選択である。すでに指摘したように、グリーン・ニュー

ディールへの対応は、動かない確かな標的である。環境や省エネなどの分野で、競争と協力が展開し、しかもそうした動きはグローバルな広がりを見せるであろう。イノベーションが不可欠であり、旺盛な企業家活動が期待される。強味を一段と強化し、変革を持続することが重要である。

組織と個人の関わりにも変化が生じつつある。個人が組織に依存する時代は終りつつある。個人が専門能力を身につけ自立する時代になりつつある。自立した個人が組織を強め、組織を支えるのである。いいかえれば、組織が個人を抱え込むという状況ではなくなっている。もはや組織に埋没した個人の集団主義は有効ではない。終身雇用にも長所があるにしても、その意義は低下している。

とはいえ、わが国においては、アメリカ型の「組織になじまない個人」が主流になるとも思えない。むしろ、組織と個人がキャリア・パスをすり合わせ、組織人として能力形成を進める。

いずれにしても、危機は組織をきたえ、個人をきたえる。危機への対応を通じて成長する組織が登場する。経営構想力が組織のあり方に影響を与え、危機への対応の過程で組織力が強化される。同時に、組織を支える個人の能力形成も進む。危機を、将来を見据えた変革の好機と位置づけて努力することが重要なのである。

## 3 求められる“人財”

現在、社会が求めている人財は多様である。しかし、最も求められているのは、パラダイム・シフトのなかで、変革に立ち向かう人財であると思われる。すでに変革を模索している企業は少なくない。そこで、ここでは、まず社会人、職業人に求められる資質や能力から取り上げる。学生は、企業等の変革を見据えて将来設計を行うことになろう。

知識基盤社会への移行によって、どのような分野においても総じて経営資源が高度化しつつある。変革に挑戦する職業人には、何らかの専門能力を身につけ、組織内においても自立性を強めることが求められる。もちろん、単純労働に依存する分野も存在するが、低所得や雇用の不安定性から免れることはできない。

職業人の専門能力は、組織、業種、職種によって、きわめて多様である。多様ななかから選択することになる。職業経験を生かして、自覚して何らかの専門能力を身につける必要がある。その際、組織依存というよりは、組織に変革を促す。組織に変革志向が強ければ、変革に積極的に協力することが重要である。個人の能力が向上すれば、組織にはプラスになるはずである。危機の過程で自ら考え、判断し課題を発見し、問題解決をはかる、そうしたタイプの自立型人財が変革に寄与する。人財の組織内自立を組織の側がどの程度許容するかが変革の成否の鍵になる。

さて、高度の知的職種は、ノン・ルーティン、非定型という特徴を有している。構想力、企画力、実行力などの能力が中心であり、形式化が困難な暗黙知に支えられている。もちろん、暗黙知の形式化、可視化が絶えず進められている。だが、同時に、新しい暗黙知が常に創造されている。そうした暗黙知が価値を有しているのである。

ところで、世界システムの多様化が進展し、グローバルなレベルで解決しなければならない問題が山積している。多様な文化の共生を前提にして行動しなければならないから、国際教養人の役割が増す。また、グローバル化は国境を相対化し、国境を超えた地域間競争が展開する。したがって、グローバルな状況を理解した地域再生人財が求められる。

いずれにしても、現在、多様な専門的人財が社会から求められている。こうした人財の能力形成は、必ずしも

企業等の研修やOJTで的確に行われるとは限らない。こうした人財形成には経営大学院が対応する余地があると思われるが、この点は後述にゆずる。

以上の職業人とは対照的に、学生の段階ではどのような人財形成が求められるであろうか。いいかえれば、社会は職業人予備軍としての学生に何を期待しているであろうか。

これまで、学生の進路選択には、一種の「甘さ」がつきまわっていたように思われる。もちろん、これは学生の責任というよりは、学生は親などにより甘やかされていたのであり、それを可能にしたのは「豊かな社会」という状況であった。全入時代、ユニバーサル・アクセス段階に移行し、大学の大衆化が進むとともに、学生は一段と多様化した。大学への志願動機は曖昧化し、学習意欲、学力ともに低い学生が増加傾向をたどった。進路選択にも安易さが目立ち、就職しても中途退職が少なくなかった。

今回の「派遣切り」の対象となった人々には少なからず大学卒業者が含まれており、しかも「自己責任」を認め、自己の甘さを指摘する声が少なくなかった。仕事が存在する限り、派遣はそれなりに安定し、安易な選択の対象になり得たのである。

たしかに「失われた15年」の時期には、大学卒業者のニート・フリーター比率は拡大した。だが、大学卒業生向けの雇用が縮小していたわけではなく、選り好みしていたにすぎない。正規雇用を避け、親の所得に依存して生活していたのである。「就職氷河期」も過去を知らないメディアのつくり出した幻想にすぎない。大学卒業者の就職は1958年に始まる経済の高成長以前の時期においては、たしかに厳しかったのである。大学の多衆化とともに大学卒業者の数が増え、他方で企業数が著しく増加し雇用の機会が拡大した。就職の選択幅が拡大し、選択に迷いが生じた結果「自分探し」という奇妙な言葉さえ登場した。高望みする親の意識と現実の間にズレが生じ、ニート・フリーター化を親が許容したのである。

## 4 大学の対応

前述したように、いま社会は不連続に変化しつつある。それとともに、求められる人財も微妙に変化しつつある。

また、進学率の上昇によって、学生も多様化しつつある。大学もまた変化しなければならない。もっとも、こうした大学の変化は中長期的な課題である。さしあたりは大学は方向性を明確にしておく必要がある。

さて、大学教育は、今後、量より質を重視しなければならない。ただ、短期的には、多くの大学にとっては、学生の量的確保が重要な関心事である。

今回の不況下では、先行きが不透明であり、かつ、多くの人々にとっては所得が上昇する見込みがない。こうした状況が大学への進学率や地域別動向にどのような影響を与えるかが問題になる。

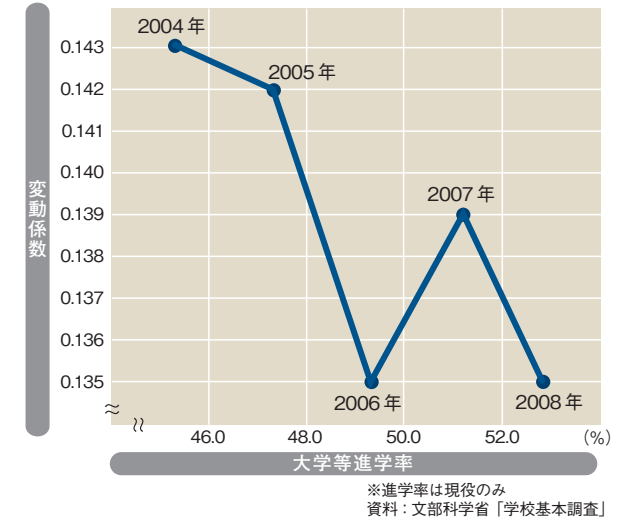
大学・短大進学率に影響を与えるファクターは単純ではないが、ここでは雇用状況を見ておこう。図1は、大学・短大進学率(過年度高卒者を含む)と大学新卒者に占めるニート・フリーター比率の相関を見たものである。2003年度はニート・フリーター比率が27.1%とピークに達し、以後その比率は年々低下し2008年度には12.8%にまで落ち込んでいる。とにかく両者は逆相関の関係にある。2009年度には雇用状況が悪化し、大学・短大進学率が低下するおそれがある。

また、個人所得が総じて低下することが予想され、これも大学・短大進学率の伸び悩みに影響を与えると思われる。のみならず、志願者の「安・近・少」志向が話題になっている。地元の国公立志向が強まり、志願者の延べ人数は減少するであろう。ただ、就職を考慮すると、東京志向が衰えるとは思えない。大企業や中堅企業の正規雇用者として就職の可能性を考えると、東京圏の大学を受験することになる。

問題は、大学・短大進学率の都道府県間格差が、今後どのように推移するかである。過去5年間の動きを見ると、図2の通りである。若干不規則であるが、進学率の平均値の上昇とともに、格差は縮小している。京都、東京、広島、神奈川、兵庫などは一貫して進学率が高い。逆に、沖縄、岩手、北海道、鹿児島、長崎などは、常に低位にあるが、それでも進学率は上昇傾向にある。今後、短期的に見れば、進学率の平均値はやや低下し、地域間格差に大きな変動はないと思われる。

ただ、大学の対応如何で方向性は決まるといえよう。

図2 大学等進学率とその都道府県間格差



求められる人財像も、産業構造も、職業も、今後はともに変化する。望ましい社会の形成に、大学がどれだけ対応できるかで、大学への進学率のあり方は変わってくる。

大学の多くは教育型であり、研究型はごく一部にすぎない。ただ、どのタイプの大学でも、地域の「知の拠点」として社会をリードしていくことが望ましい。教育型大学であっても、特定の分野で突出した研究を戦略的に進めていく必要がある。

そして、地域における社会デザインへの貢献や新産業創出の支援など、地域社会の活性化をリードするという活動が大学の新しい公共性の内容になる。

教育面では、高校から入学してくる伝統的学生のみなならず、社会人学生を含めてリーダーや専門家の教育を重視すべきであろう。今後、わが国の社会においては、多様な分野、レベルにおいて多くのリーダーと専門家が必要とされるはずであり、大学はターゲットをしばって教育にあたるべきことが望ましい。教員の教育力の向上が不可欠である。

大学の基本的役割は、時代の流れのなかで変わらないようにみえるかもしれない。しかし、社会秩序のパラダイム・シフトが進みつつある時代においては、大学は危機意識をもって教育・研究の変革を推し進めるべきであろう。

図1 大学等進学率とニート・フリーター比率

