

まとめ

2020年を展望する

2018年までにどのポジションを獲得するか

小林 浩 本誌編集長

ここまで、2020年における産業構造の変化、雇用環境の変化を予測し、“そのときの大学”のあり方について、さまざまな角度から見てきた。図1は、こうした情報を俯瞰しながら、1992年から2025年までの世の中の動き、政策動向、進学者動向、高等教育の動向を『カレッジマネジメント編集室』で予測したものである。この予測では、1992年から2025年までを3つのフェーズに分けて、かなり思い切った予測を試みた。2020年はちょうど、第3フェーズの途中地点という位置づけである。

化した。
 現在、私立大学の約4割は定員割れの状態にある。そのため、入試による「入口」の質保証の機能は大きく低下している。その結果、「入難出易」と言われた日本の大学は、「入易出易」に変わり、大学における「質の保証」が問われるようになってきている。
 また、大綱化以降、学位に付記する専攻分野の名称は年々多様化し、その種類は、2007年時点で約580に達し、さらに約6割は専ら当該大学のみで用いられている名称(日

本唯一の学部・学科)となっている(文部科学省調べ)。このため、大学外のステークホルダー(高校生、保護者、高校教員、企業等)から見ると、大学で一体何を学ぶのが非常にわかりづらくなっている。

この20年は、バブル崩壊後の「失われた20年」とも一致する。長引く不況により、学生を取り巻く経済環境も悪化している。リクルートが保護者に「進学先を選ぶ際に重視する情報」を聞いたところ、2008年調査のトップは「入試情報」であったが、2011年調査では「進学費用」「将来の職業との関連」が上位に入れ替わっており、保護者の関心が「合格すること」から「お金」や「将来(卒業後)」に移っていることがうかがえる^{※1}。この影響は、専門学校入学者数の増加という結果になって現れた。2年間で職業や資格取得に直結する学びが評価され、高校新卒者だけでなく、就職難による大学卒の入学者も加わり、2010年入学者数はこれまでの減少傾向から反転して約2万人の増加となった。

[2012年~2017年]

18歳人口横ばいで、改革の好機

本格的な経営戦略、マーケティング戦略が問われる時代に

今回の特集で見てきたとおり、2012年以降、産業構造は大きな変化が見込まれている。日本の人口が減少フェーズに入る一方、世界(特にアジア)の人口は増加する。企業が市場を求めて海外に進出するため、国境を越えて活躍できるグローバル人材のニーズはますます高まる一方、国内の労働市場は縮小が見込まれる。国内雇用の産業構造は、製造業からサービス業中心(あるいは複合型)へと転換が予想される。政府の予測によると、『ヘルスケア(医療・福祉・介護等)』『新エネルギー・環境』『クリエイティブ(コンテンツ、観光、IT)』等が日本の成長分野と見込まれている。サービス産業の拡大は、女性の就業機会を促進する原動力となる。こうした産業構造の変化に大学が対応できるかが

課題となる。

この6年間は18歳人口が120万人前後で安定する横ばい期である。つまり、この間における入学者減少は、「18歳人口が減少するから」という言い訳が使えなくなるということだ。成熟マーケットのなか、学生の集まる大学とそうでない大学の二極化が進むことが予測され、大学は経営戦略、マーケティング戦略が問われる期間となる。また、マーケットが安定しているこの期間は、“大学改革の好機”ともいえる。2018年からは大幅な18歳人口の減少がわかっているため、2018年を迎えるまでに、各大学がどのポジションを獲得するか、ということがこの間の最も大きなテーマになる。

では、どのようなポジションを取っていったらよいのだろうか。まずは、『難関総合大学』である。マーケティング用語では“リーダー”と呼ばれ、市場を牽引する。この大学群では、学生の質の向上、教育・研究両面におけるグローバル化へ

図1 将来の高等教育マーケット予測(1992年~2025年)

[1992年~2011年]

大学一人勝ち時代だが、大学間競争が激化

「量」は拡大したが、「質」の保証が課題に

まず、1992年から2011年は、18歳人口のピークから現在までの動き、つまり“過去”についてまとめている。18歳人口は205万人から120万人へと4割減少している。しかし、高等教育進学者数は116万人から97万人と16%減にとどまった。その背景にあるのは、産業構造の高度化、工場等の国内空洞化、IT化の進展による高卒求人への減少である。1992年に167万人あった高卒求人数は、2011年には32万人にまで減少した。この間、短大進学者も25万人から7万人に減少、大学進学率(過年度含む)は27%から51%と約2倍になり、マーケット的に見ると「大学一人勝ち(量の拡大)時代」といえる。しかし、この20年で大学進学者が6万人増加する一方、大学数は257校増加し、大学間の競争は激

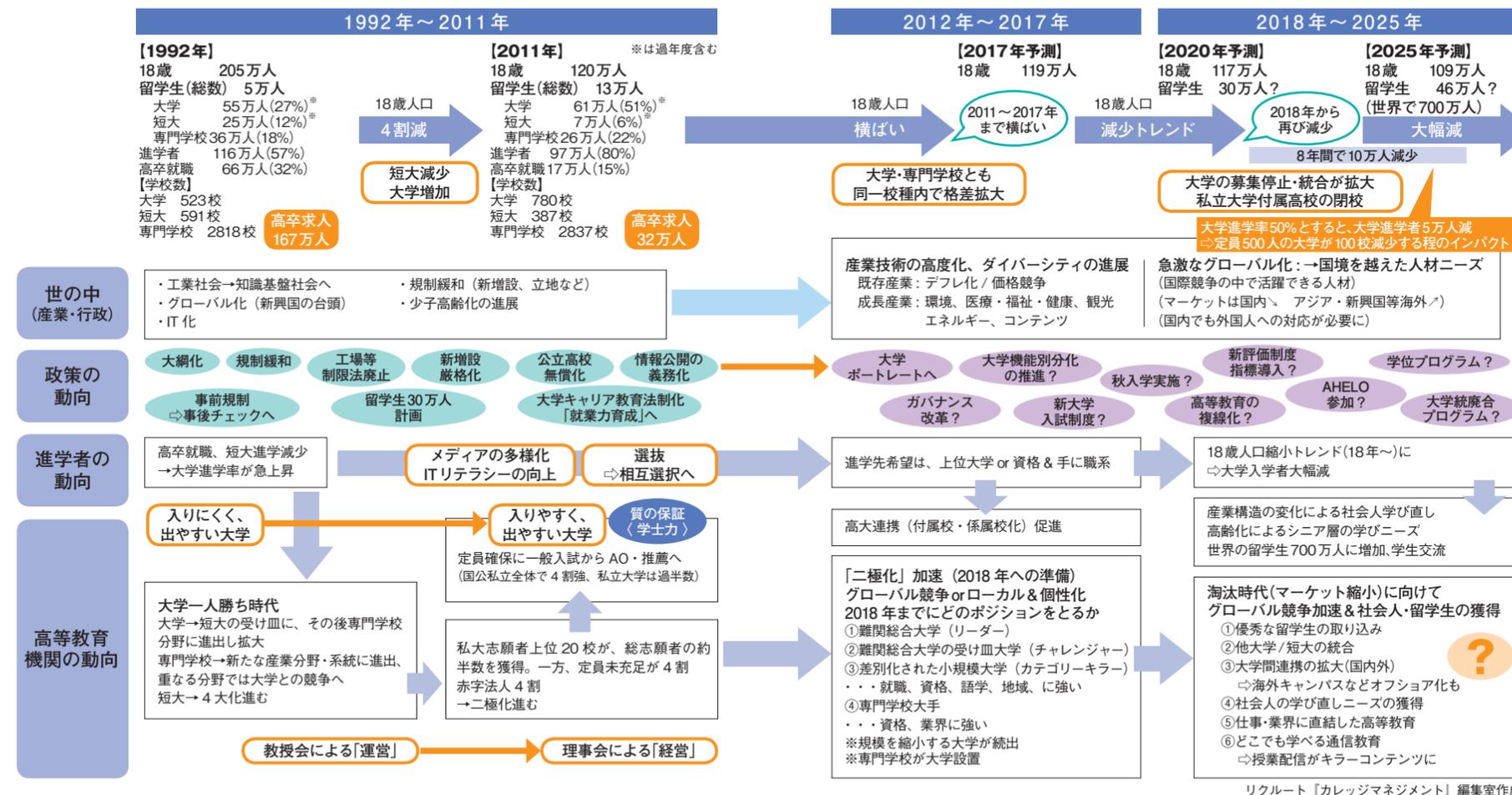


図2 ユニバーサル化時代の人材育成の方向性



の対応への優先順位が高くなる。

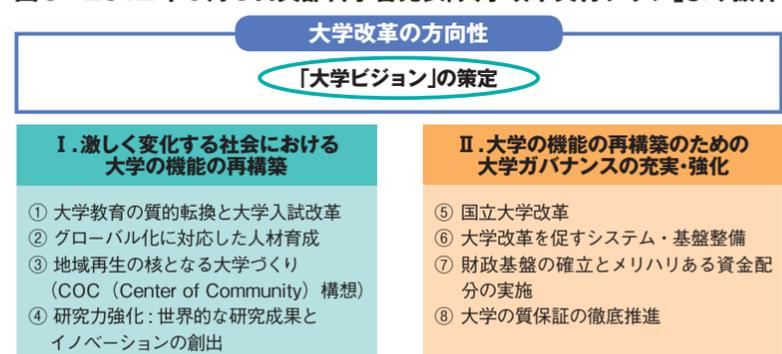
続いて、『難関総合大学の受け皿大学』である。ネーミングが良くないのはご容赦いただきたいが、マーケティング上は“チャレンジャー”と呼ばれ、政府の言う「分厚い中間層」を育成する重要な役割を担う。この大学群では、この安定期に拡大か縮小かの経営判断が重要になる。人口ボーナス時に拡大した大学が多く、どのような人材を社会に送り出すのか、ミッションを再確認しながら個性化・差別化を進めていくことが必要になる。学部・学科の再編や、学生の学力と意欲の向上、就業力の育成、社会との連携など幅広い対応が必要になる。当然、グローバル化への対応が求められる。

そして、もう一つが『差別化された小規模大学』である。これは、マーケティング上“カテゴリーキラー”と呼ばれ、小さくても外から見て役割が明確で、個性的な大学である。例えば、グローバル人材に強い、資格取得に定評がある、地域に強い、語学では負けない、ある分野の就職では抜群等である。米国では、ホテルマンな

らコーネル大学、アントレプレナーならバブソン大学等際立った特色のある大学が多い。これらの大学群は、その個性をどれくらい磨けるかにかかっている。資格取得を個性にするなら、形容詞がつくくらいがちょうどよい。例えば、同じ看護師でも「修士まで取得してプロフェッショナルな看護師」なのか、「ホスピタリティにあふれる看護師」なのか。このように、どのような人材を育成する大学なのか、社会のなかでどのような役割を果たす大学なのかを、ステークホルダーに対してわかりやすく示していくことが重要になる。どのポジションを目指すにしても、各大学のなかでミッション・ビジョンに基づき、何が競合優位な価値なのかを明確にする必要がある。

また、求められる人材像も変化している。リクルート就職白書2012によると、実に3分の1以上の企業が、採用計画未達成で採用を終えている。その理由のトップは「求める学生が集まらなかった」であり、従業員規模の大小を問わない。学生から見ると厳しい就職環境と言われる一方、企業から見れば“採用したいのに、基準を満たす学生が集まらなかった採用難”という『就職難と採用難の同時進行』が生じている。さらに、企業のグローバル化は待たなしの状況にある。リクルートの調査^{※2}では、2013年採用において「日本の大学・大学院を卒業予定の留学生を採用予定あり」と回答した従業員1000人以上の企業は、約3割に達している。まさに、これからの競争相手は外国人という状況が起こっている。

図3 2012年6月5日文部科学省発表「大学改革実行プラン」より抜粋



そのため、企業からの大学への要望・期待は大きく、従来の何を教わったのか(input)に加え、何を学んだのか・何ができるようになったのか(outcomes)を重視する傾向が高まっている。主に受動的な学生を能動的・主体的な学生に変えるカリキュラム(学び方)改革による就業力の育成(分厚い中間層の育成)と、正解のない社会のなかでチャレンジできるリーダー型人材の育成の両輪が大学に求められている。いずれにしても、正課・正課外を含めた「経験価値」を大学でどの程度身につけられるか、その知識や経験を活用できるかどうかのポイントになるだろう(図2)。

**【2018年~2025年】
本格的な大学統廃合時代へ突入？
留学生と社会人の学び直しニーズに応えられるか**

2018年以降再び18歳人口の減少期に突入する。2018年から2025年までのわずか8年間で約10万人の減少となる。これは、大学進学率50%で単純計算すると、大学進学者5万人減となり、定員規模500人の大学が100校なくなってもおかしくない規模の減少である。2025年以降も人口減少は進むため、2018年以降になると、いかに良い改革を行ったとしても、効果を上げるのは難しくなってくる。しかも、少子化は低学年から進んでいるため、付属高校や中学を営んでいる法人にとって、大学のブランド力低下は付属校の募集悪化に直結する。

折しも、文部科学省は2012年6月に『大学改革実行プラン~社会の変革のエンジンとなる大学づくり』を発表した(図3)。これは、2017年度までの“大学改革工程表”とも言えるもので、その根底には2018年からの急激な18歳人口の減少への大きな危機感が感じられる。加えて、これはこれまでのような提言ではなく、アクションプランということで、文部科学省の改革への意欲が感じられる。

急激な18歳人口の減少は避けられない。では、どうしたら良いのだろうか。2つのポイントがある。一つは留学生の取り込みである。オーストラリアのIDPの調査によると、2025年における世界の留学生数は700万人を超える(2010年は300万人)。しかも、増加するのは主にアジアの学生だ。日本への留学生のシェア(2000年3.6%)が変わらなければ、単純計算で2025年には46万人になる。また、ニューヨーク

大学が2010年にはアブダビ校を開校し、2013年には上海校を開校予定であるように、海外マーケットを求めてのオフショア戦略もオプションの一つとして考えられる。

もう一つは、社会人の受け入れである。巻頭で見たとおり、産業構造の変化により、大幅な社会人の学び直しニーズ拡大が見込まれる。しかし、現状では大学や短大が十分にその受け皿になり得ていない。現在、主として社会人の学び直しニーズに対応しているのは、専門学校である。大学と専門学校では、当然役割は異なるが、より社会のニーズに応えた実践的なカリキュラムが求められる。また、IT化の進展は場所や時間を問わず、学びのニーズに対応を可能にする。すでにiTune U等では、多くの大学が授業をコンテンツとして配信している。社会人や地域を越えた学びにも活用が進むことは、容易に想像できる。しかし、この2つのポイントにおいて成功するためには、いずれにしても授業の中身(コンテンツ)に競争力があるか、期待に応えられる質が担保されているかが重要になる。

2020年には改革の結果が評価されている状態に

以上、編集室の勝手な予測であり、異論は様々あると思うが、一旦ご了承ください。こうして見てみると、必ずしも大学マーケット全体が明るいとは言えない。しかし、個別の大学が競争に勝ち残り、独自のポジションを確立していくことは十分可能である。世界の人口は増え、日本に近いアジアは大きな成長セクターと言われている。また、知識・産業の高度化により、大学を卒業したら終わりではなく、一生学び続けることが必要になる時代は目に見えている。そして、より多様な人材を生かすような社会(ダイバーシティ)になっていくであろう。こうしたマーケットニーズに大学が応えられるかどうか、変化を見越して変わっていくか、質を担保していけるかが重要になる。

これから、2017年までは改革の好機であると同時に、改革の最後のチャンスかもしれない。今回ベンチマークした2020年は、この第3フェーズが始まってすぐであり、18歳人口は117万人である。少なくともこの時点では、各大学の改革は一段落し、社会的評価が定着している状況でありたい。今こそ、大学の経営力が問われている。

※1 リクルート「高校生と保護者の進路に関する調査」(2011年)
※2 リクルート「企業の採用状況と採用見通しに関する調査」(2012年)