

「新しい市場」開拓に向けた、経営上の課題と大学経営のあり方とは？
社会人向けフルオンライン大学院大学やイギリスの名門バブリック
スクールの姉妹校設置に加え、民間研修企業との提携など、
市場開拓を積極的に進める学校法人OCC理事長根岸氏に聞く。

「新しい市場」の
量的・質的課題とは

従来の18歳市場と、通信教育や
社会人教育といった「新しい市場」
とは、まず規模が大きく異なり
ます。前者は、過年度卒を含めて
2年分程度の高校卒業者の人口分
しか対象になりませんが、後者は
18歳から意欲のある60代、70代
以降まで、40年分の人口が対象に
なり得ます。加えて、グローバル
化が進む今、社会人教育は海外市
場も対象になります。特に大学院
であれば、海外の社会人は自国以
外の大学で学ぶことをいいます
。海外を含めればさらにマ

ケットが広がっています。

ただし、これはあくまで「潜在
市場」です。現状、日本の社会人
教育は、語学やデジタルスキルの
習得、資格取得など、成果が見え
やすい「顕在市場」に限定されて
います。そのため、社会人は「民
間の教育サービスで十分」という
認識が強い傾向にあります。大学
側の社会人教育の取り組みに関す
る発信も弱いため、日本の社会人
教育における大学のシェアはわず
か1割未満、という状況です。
しかし、顕在化したニーズに応
えるだけの社会人教育で、産業構
造が目まぐるしく変化し、その進
行が加速化する社会を乗り切れる

学校法人OCC
理事長

根岸 正州

ねぎしまさくに●東京工業大学
大学院社会理工学研究科社会工
学専攻修士課程修了。2003年株
式会社野村総合研究所に入社。
大学のコンサルタントにも携わる。
アメリカ国務省主催International
Visitor Leadership Programフェ
ローを歴任。2022年より現職。

ものでしょうか。私は、思考や行
動を変容させ、社会にイノベー
ションを起こすための教育こそ、
今後、大学が担うべきリカレント
教育ではないかと考えます。その
ような質の教育であれば、グロー
バル市場でも勝算は十分ありま
す。そのためには、20年後、30
年後の社会がどう変わるかを考え

て本質的な人材ニーズを見極め、
大学自身の教育力を鍛えたい。百
戦錬磨の社会人を教えるには相当
な力量が必要ですが、それにより
大学の教育力も高まるはずです。

行動変容を促す

「Want」「Can」の養成

そもそも教育がもたらす人材
育成上の効果とは何でしょうか。
私は「Want」「Can」「Must」の
3要素に整理して捉えています。
「Want」は、自分が「やりたい
ことを見つける能力」です。これ
は自己実現に不可欠ですが、社会
人でも「やりたいことがない」と
いう人は案外多く、「Want」を引
き出す教育が不十分だと感じま
す。

「新しい市場」開拓に向けた
これからの大学経営

正しい現状認識を基にした展望と、経営者のリスクリングが鍵

「Can」は、変化の激しい現代
において求められる本質的な能
力、コンピテンシーです。日本は
5教科の知識レベルは国際的に高
い水準にあっても、それを活用す
るためのコンピテンシーが育成で
きていないという課題がありま
す。

そして、「Must」。社会の一員
として守るべき規範や道徳に関す
る教育です。これは日本では比較
的、取り組まれてきていると言え
るでしょう。

私は、日本がこの30年停滞して
いる原因の一つは、本質的な

「Want」と、変化に適応するため
の「Can」を十分に開発してこな
かった教育にあると考えていま
す。なぜなら人は、「Want」と
「Can」がセットでなければ、行
動変容を起こさないからです。こ
れからの時代に本当に必要とされ
るのは、まず何をやりたいかを見
つける能力を育成し、そのうえで、
それぞれに必要なコンピテンシー
を修得できるようなカリキュラム
を組むこと。加えてグローバル社
会下ではグローバルコミュニケー
ション能力の養成も必須でしょ
う。

テクノロジーの進化による
危機とチャンス

大学が新しい市場を開拓するに
あたり、経営層はどのような行動
を起こすべきでしょうか。

まず着手すべきは、危機を正し
く把握すること。今後は少子化だ
けでなく、テクノロジーの進化も
危機になり得ます。AIが進化し、
同時翻訳の精度が上がれば、海外
大学の授業を日本にいながら日本
語で受けられるようになります。
これまで日本語というバリアに守
られてきた日本の大学で学ぶ必然
性が失われる可能性があります。

変化する社会の中で展望を持つ
ためには、経営者自らがリスクリ
ングすることも大切です。仮説に
基づき社会構造や市場の変化、テ
クノロジーの進化をキャッチアッ
プしてこそ、展望は生まれます。
組織に対しては○年後までにめざ
す状態を示す「ビジョン」と戦略
を示します。それを実行するため
のリーダーのアサイン、必要なリ
ソースの手配や部署間の調整を行
うことも経営者の役割です。

テクノロジーの力を活用した、
エビデンスベースの教育の提供も
必須です。研究機関である大学が、
社会人の学びのデータを収集・分
析することは、大きな価値となり

「新しい市場」開拓に向けた
大学経営に必要な5つのポイント

❑危機を正しく認識する

少子化に加え、テクノロジーの進化による競争激化の危機も。

❑経営者自身がリスクリングする

仮説を持って社会構造の変化やマーケット、
テクノロジーについて学び、展望を持つ。

❑組織にビジョンを示し、
それを実行するためのリソースを手配

リソースの手配、調整こそ経営の仕事。
実行リーダーのアサイン、人材育成、部署間調整を。

❑テクノロジーを活用し、
教育効果を科学的に追求した教育開発

AIなどテクノロジーの活用、データを集め分析し
改善を行うエビデンスベースのカリキュラムで、
世界にも通用する教育ブランドをつくる。

❑他大学や企業、海外大学との
他流試合で学び合う

1つの大学ではできないことも連携によって可能になる。

ます。企業の人事部や人材開発部
と連携すれば、大学教育と企業研
修の接続ができるようになります。
エビデンスに基づく効果の高
いプログラムが提供できれば、市
場は動きます。企業の新卒採用に
おける大学への評価も変わること
でしょう。容易ではありませんが、
だからこそ、研究機能を持つ大学
が「教育を科学するPDCA」を
回すのです。

海外を含めた他大学や企業との
協業もポイントです。私が注目し
ているのは、多くの大学が持つ海
外の協定校。これは、企業にはな
い大学の強みです。学生の留学先
としてだけでなく、これからの教
育について他流試合で互いに学び
合うことをお勧めします。われわ
れはアメリカの大手研修企業と提
携し、人材開発における産学連携
を進めていくほか、大学が連携し
学び合う場も設けています。

危機は変化のチャンスでもあり
ます。世界にも通用する教育であ
れば、市場は格段に広がり、社会
人が大学に2回、3回と学びに来
る可能性も生まれます。これを実
現するために、1大学でできるこ
とは限られています。童話の『ス
イミー』のように皆で連携し、こ
の大きな危機をポジティブに乗り
切っていくませんか。