

# 大学危機の本質と対応

## - 韓国大学の現状とその対応から学ぶ -

崔 俊

### はじめに：経営力が問われる大学経営、 営業力や管理力ではなく戦略力が必要な時

いま大学の存続をかけて、大学経営力の真価が問われている。

少子化の進展により、大学への進学を希望する学生は全員が入学できるという、いわゆる「全入時代」が現実のものになっている。大学教育市場そのものが、大学が学生を選ぶ供給者市場 (Supplier's Market) から、学生が大学を選ぶ購買者市場 (Buyer's Market) へと変わっているのである。それにより大学存続の危機だとか、大淘汰の時代が到来したと言われるようになってきている。しかしながら、このような状況はいきなり起きたものではない。10年以上も前からすでに予測されていたことである。

多くの大学ではこの状況に備えて真の大学経営の改革が必要であると認識しつつ、21世紀の大学像はどのようなものであるべきか、大学経営はどのように変わるべきかに対する答えを一生懸命に探ってきたのである。

その一つの流れとして、国立大学はすでに法人化されており、それ以外の公立・私立大学においても、それぞれの特性を生かした新たな生存基盤の構築に奔走している。

法人化された国公立大学を含め、新たな大学創りに邁進している多くの大学において異口同音に言われているのが、今のような大淘汰時代には大学経営においても企業経営のマインドやノウハウを積極的に導入すべきだということだ

ある。それによって、大学経営の体質を根本的に改革しないかぎり、生き残りの道はないという。一部の大学では財政安定化が何よりも大事であるとし、授業料のみに頼らない財政体質を作るという名目で、大胆に学内に商業施設を誘致し、また、企業の協賛や寄付の確保に多種多様な努力を重ねている。また、学生を集めるためには企業のような積極的なマーケティングが重要であるとし、広告・宣伝や、営業活動を強化する大学も少なくない。

しかしながら、このような改革の中身を見ると、企業経営の本質を理解した、真の経営が行われていると思えないところが少なくない。それは経営の本質に対する二つの大きな認識の誤謬から生じていると思われる。

一つは、まず経営環境に対する理解の観点から生じる誤謬である。

経営の本質は、与えられた、または与えられると予想される市場条件を前提として、自らの信念、目標、能力を考え、最善の対応策を講ずるところにある。そのためには市場条件が今後どのように変化し、いかなる影響を及ぼしうるのかを的確に把握し、必要な判断をすることが出発点になるだろう。

大学受験市場が大幅に縮小するということはすでに分かっている。つまり、少なくとも市場規模に対する不確実性がある程度は解消されているということである。またそれは、いきなり変わる可能性もほとんどない。このように未来の市場規模がはっきり予測できていることは、成功する経営戦略を選択するための大事な一つの条件が満たされていることを意味する。経営失敗のほとんどはこの未来の需要に対する予測ミスから生じるからである。

よって、これからの大学経営において何が重要なのか、その中で、何を目指すべきなのか、そのために何をすべきなのか、その結果、どのような未来像が描けるのか等に関する経営戦略的答えが見えてくるはずである。

しかしながら、いまだ多くの大学においては、現在の危機状況の原因をあくまでも少子化による市場規模縮小によるものとし、今後も大学経営が困難に陥っていくのはどうしようもないことであるという自暴自棄の認識にとどまっ

ている。

それで、当面の危機状況を克服する代案として、目の前の学生募集のための断片的な宣伝戦に走ったり、本業である教育とはかけ離れた商業的活動による財政の拡充を図ったり<sup>1</sup>、費用削減のための管理の効率性ばかり強調する大学が少なくない。

副業での財政確保は決して大学経営の本質ではないだろう。まさに本末転倒であるといえよう。また、経営における管理の効率性、営業や宣伝が大事な要素であることには違いない。しかし、そのような努力が本当に意味のある成果に繋がるためには、まずは今の与えられた経営環境の中で大学がやるべきことについての中長期的な経営戦略の方向性を明確にする必要がある。大学は何をやるところなのか、何を目指そうとするのか、そこで大事なものは何か、今できることは何であって、何を正していくべきなのかについての具体的な回答が必要な時期なのである。経営戦略的な観点から大学の本質的競争力を生み出さない限り、短期的なその場しのぎは可能でも、結局は時間が経つにつれてその限界が見え始め、さらに厳しい状況に立たされることになるだろう。

経営環境に対する認識の誤謬によって、実際の経営において大きなミス・マッチがおこっている。それが企業経営の本質に対する認識の誤謬である。

企業経営の核心は未来の目標を実現するための製品とサービスの創造にある。

企業経営の世界は、他では得られない製品とサービスによって凌ぎを削る世界である。そこでは、限られた顧客をどのような製品とサービスをもって引き付けられるか、どうやって顧客を満足させ、顧客に受け入れられる製品とサービスを提供するかという競争の場である。成功する企業経営には、必ず良質の製品とサービスの存在がある。

大学においても、結局どのような教育製品とサービスをもって競争していく

---

<sup>1</sup>ハンギョレ新聞、「華麗なるキャンパスライフ物語」、2007,5,22.

かに経営の本質があるのではないだろうか。そこに管理の効率性、マーケティングの有効性が加わったとき、始めてその大学は学生があこがれる大学、入りたい大学として生き残ることができるだろう。

本稿では、日本とほぼ同じ状況に置かれている韓国の大学の事例を踏まえながら、大淘汰時代を生き残るための大学経営のあり方を探ってみることにしたい。

## 1. 韓国の大学の現状とその特徴

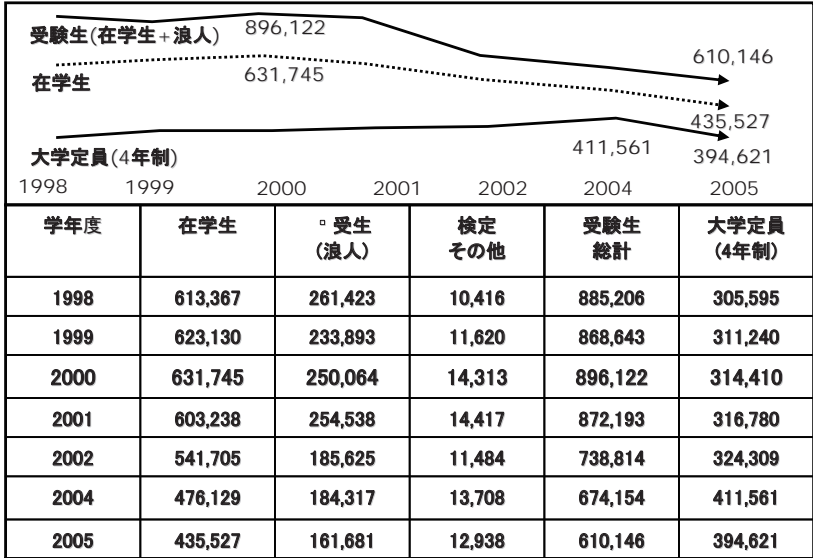
### 市場規模の縮小は必至—大淘汰の始まり

韓国の大学が置かれている状況の中で一番目立つのは、日本と同じく少子化の影響で市場が大幅に縮小傾向を見せていることである。大学志願者数を含め、受験生に関するほとんどの数値が2000年をピークに大きく減少している。

(表1)からもわかるように、1998年から2005年までのわずか7年間に、高校在学生在が29%も減っており、再受生(浪人)やその他を含む大学志願者総数も31%も減っている。

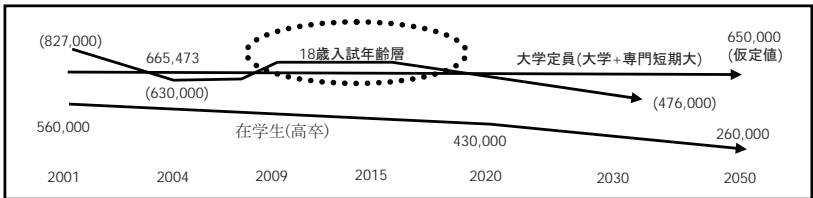
さらに2050年までの人口変動に関する長期予測によると、もっと深刻な状態に陥ることがわかる。入試の直接的対象となる18歳入試年齢層は2030年になると2001年の半分近くまでに減少すると予測されている。また高校在生も2002年までに23%、2050年までにはさらに54%も減ってしまう。大学の定員が今のように650,000名を維持することを前提にすると、10年～20年後には本当の大淘汰時代を迎えることになる。この状況をどのように乗り越え、競争力ある`持続可能`な大学創りができるのかが大きな課題になっている。

(表 1) 最近の大学定員、受験生推移 (単位: 名)



(出所) 韓国統計庁、統計 DB サービス

(表 2) 大学受験生長期予測 (単位: 名)



(出所) 韓国統計庁、統計 DB サービス、朝鮮日報、Pressian 等新聞記事参照作成  
: ( ) は 18 歳年齢層

大学の数は増えている—本当に斜陽事業？

企業経営においては、受験生の減少のような大幅な需要減少が起こる場合には、それを斜陽産業(事業)とみなし、撤退するか、事業縮小を検討することになる。しかしながら、韓国の大学においては異常ともいえるほど興味深い現象が起きている。受験生の数が年々減っており、中長期的にはさらに減少して

いくということが予測される中で、大学の数は僅かではあるものの、逆に増えているのである。

(表3)をみると、大学数は1990年代に急激に増加し、2000年にピークを迎えたものの、それ以降も微増を続けていることが分かる。

これには韓国特有の事情が影響していると思われる。韓国の場合は大学進学率が82%(2006年度基準)にも達している<sup>2</sup>。つまり高校卒業生の10人のうち、8～9人が大学に進学しているということである。日本の2006年度の大学進学率52%と比べると、はるかに高水準である。

スイスの国際経営開発院(IMD: International Management Development)の調査によると、この大学進学率はフィンランドの88%に続いて、世界第2位の水準である。大学進学率インフレ現象には、その根底に学歴社会の深化という要因が根深く影響している。大学卒業証書がなければ良い会社、大手企業に就職ができないのが現実であり、また同じ世代の90%近くが大学卒である中で普通の社会生活や職場においても、いろいろな差別を受けるのではないかという心理的不安が大きく影響した結果であると思われる。

一方、専門大学(短期大学)を含む大学の定員は2003年に665,473名になって以来、政府の構造調整や各大学の自発的な努力によって、2006年には627,000名、2007年には580,000名まで減少している。また、政府が進めている構造調整が一段落する2009年以降には18歳年齢層が再び増え、2020年ごろまでは大学の定員を上回ると予想されている<sup>3</sup>。

当面の市場規模は減っていく。しかしながら、一定の需要は存在し、しかもその購買意欲が途轍も無く強い市場、これは魅力的な市場なのか、撤退すべき市場なのか。

---

<sup>2</sup> 韓国教育人的資源部・韓国教育開発研究院、「教育統計年報」各年度資料

<sup>3</sup> 韓国統計庁、「年齢別推計人口」、; アップコリア新聞、「危機の地方大学」、2006.9.14

本当に斜陽産業(事業)であったら、撤退するのが正解であろう。しかし、そこで有意義な事業活動を通じて競争力を確保できるのであれば、それは決して撤退すべき市場ではなく、魅力のある事業に変わるだろう。市場に認められるような教育製品とサービスの提供ができ、ブランド競争力を築き上げることができれば、教育事業の持つ社会的意義を考えると、他の事業とは比べものにならないほどの魅力的な事業ではないだろうか。

いまのような厳しい状況の中でも、大学数が減らず、逆に新規参加者があとを絶たないことが、そのことをはっきりと示しているのではないだろうか。

#### 大学院の急増—大学教育機能の充実化？ そうではなくその場凌ぎ？

このような変化の中で、大学院が急速に増えているのも、もう一つの特徴である。日本でも大学院中心の大学を標榜し、大学院が急速に増加しているが、韓国においては1995年以降、急激に増えてきている。

それには大きく三つの要因が影響していると考えられる。

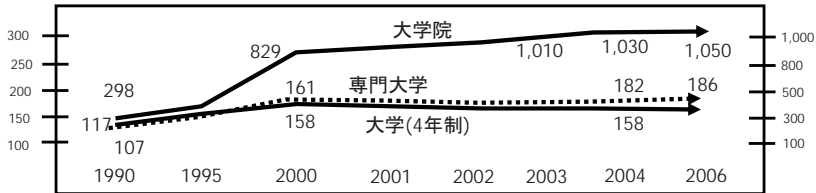
まずは、社会人に対する再教育のニーズが高まっていることである。全般的な産業経済の発展ともなあって、IT化やグローバル化の進展という要因がかさなり、新知識を習得しようとする社会全体のニーズが高まっているのが背景になっている。厳しい競争社会の中で、同僚や後輩に遅れを取っては淘汰されてしまうかもしれないという現代社会人のジレンマが影響し、再修学のニーズが強まっているといえよう。

もう一つは、韓国特有の要因とも言えるが、学歴社会の深化に伴う学歴の底上げ現象である。大学への進学率が82%にも達している中で、大学学部の卒業だけでは就職においても、進路開拓においてもあまり差別化ができないということである。さらに専門能力を身に付け、より有利な条件で社会に出ようとするニーズが拡大していることも大学院が急速に増えている要因になっている。

それに加えて、大学側の財政的思惑も影響している。受験生の減少による大

学財政の悪化を補う意味で、大学院は有力な代替収入源になるからである。

(表 3) 韓国の大学、専門大学(短期大学)、大学院増加推移 (単位:名)



(出所) 韓国統計庁、統計 DB サービス

大学の立場から見れば、より高度な専門教育を求める社会のニーズに応えながら、財政面においてもすくなくとも損にはならない、一石二鳥の方策になりうるといふ思惑も大きく作用したといえよう。

#### ソウル(首都圏)集中化の加速—地方大の崩壊

学歴社会の深化は首都圏大学中心の進学傾向をさらに加速化させる要因にもなっている。韓国を代表する大手企業への就職状況をみると、新入社員の70～80%を首都圏大学出身者が占めていると報告されている。その中で、受験生が地方大学を忌避する傾向が深刻さを増している。

2006年度における大学新入生の最終的な入学登録状況をみると、全国的に定員充足率が50%を下回る大学が8校、70%未満の大学も16校出ているが、そのすべてが地方私立大学である<sup>4</sup>。専門大学(短期大学)の場合も、首都圏にある国公立専門大学(短期大学)の充足率が99.3%、首都圏の私立専門大学(短期大学)の充足率が99.5%に達しているのに対し、地方の国立専門大学(短期大学)は91.3%、私立専門大学(短期大学)の場合は81.7%に留まっている<sup>5</sup>。

<sup>4</sup> アップコリア新聞、「危機の地方大学」、2006.9.14

<sup>5</sup> ネイル新聞、「地方専門大(短期大学)学生募集難深刻」、2006.10.9



これは平均値であるが、その中でもさらに酷い場合は充足率70%を下回る大学も少なくないのが現状であるといわれている。大学運営における授業料依存率が89.7%に達する状況の中で、充足率が80%を下回る大学の場合は、事実上いつ破綻が現実のものになるか分からない厳しい状況におかれているといえよう。

首都圏の大学であれば、どこでもいいという風潮が深刻な状況にまでなっているのである。

ここで、韓国の地方大学がおかれている深刻な状況を象徴するのが、地方の国立大学がその知名度を急激に失っていることである。もし、その地方を代表する国立大学と首都圏の知名度の低い大学に両方合格したら、首都圏の知名度の低い大学を選ぶくらいに地方大学の崩壊が目立っている。それが地方の国公立大学の再編を加速化させる要因になっている。2006年度から段階的に8つの地方国立大学が4つに統合されることがすでに決まっており、2007年度に入ってから新たに4つの地方国立大学の統廃合が進められている。国立、私立を問わず、まさに地方大の大淘汰の危機が迫っているのである。

#### 政府の強力な大学再編政策－市場バランスの改善と自立化、経営健全化

少子化を発端として大学教育体制の見直しや大学経営の質的改革が求められる中で、政府は首都圏集中の不均衡な市場構造を改善し、本来の大学教育の質を高めるために、市場構造と経営体質の両面から抜本的改革を推し進めている。

政府の再編（構造調整）政策は、2004年12月28日に公表された「大学自律化および大学構造調整方案」がその根幹を成している。もちろん、それは国公立大学が直接的対象になる。そこでは教職員の配置と国庫財政支援を連係しながら、強力な構造調整を図ってきている。

市場構造調整は定員の縮小と統廃合の二つに集約できる。

まずは、定員の確保が困難な大学に対しては積極的に統廃合を誘導し、統合

時には定員の20%～60%まで縮小するようにするなど、需要と供給のアンバランスの改善を図っている。それによって、国公立大学の定員を2007年までに10%、2009年までには15%減らすことを目標にしている<sup>6</sup>。それとともに、日本同様、法人化による経営体質の改善や、競争力強化も同時に進めている。

私立大学に対しても、教育の質と経営体質の改善の両面からできる限りの改革を促している。当然私立大学に対する強制的な構造調整には限界がある。したがって、専任教員比率の強化や特性化分野の育成を義務化することにより、自律的な構造調整を進めるよう促している。そこでは、それぞれの大学の特性に合わせて研究中心大学、教育中心大学、専門大学(短期大学)に分け、専任教員の確保比率、達成比率を指定し、達成できない大学に対しては大幅に国庫財政支援を減らすなど、教育の質の側面からのアプローチが中心になる。加えて、最近では私立大学経営の透明化や健全化を図る目的で、今までは理事長によって任命されてきた理事を、その1/3まで学校運営委員会で推薦する外部の人にするという「開放型理事推薦制」の強化を中心とした「私立学校法」の改正も進めている。

大学の統合、淘汰はこれから－特性化、地域密着が生き残りのキーワード

大学の存続を懸けた動きが本格化する中で、各大学においてははいよいよ「持続可能な経営体制」創りのための新戦略の模索が活発になってきている。ここでは統廃合による合従連衡と経営力の強化が核心課題になっている。いまのところは政府の強力な再編政策による国公立大学の統廃合が中心になっている。

このような統廃合の動きの中で注目すべき成功事例も現れている。韓国中部の天安工科大学と公州大学は2004年に最も先駆けて統合を果たしている。統

---

<sup>6</sup> 世界日報、「国立大学統合推進現況」、2005.9.29

合前には両大学を合わせ 22 学部を有していたが、それを 9 学部 に 圧縮し、定員も 1,652 名から 950 名に大幅に縮小したのである。それにより教員 1 人当たりの学生数が 33 名から 24.7 名に改善され、より充実した教育環境が整うことになった。さらに国家政策や地域産業のニーズに合わせた工業分野を中心に学部を再編し、地域密着型の研究体制を強化することにより、学生や地域からの評判を高めることに成功したのである。その結果、統合前にはそれぞれの大学が定員の確保に苦勞していたが、2005 年には志願倍率が 2.12 倍まで上がったのである。合格者の登録率（歩留率）も 100% を記録し、名実ともに再生に成功した事例として注目を浴びている。

私立大学においても統廃合を一つの経営戦略代案として積極的に検討し始めている。どうせ独自の特性をはっきり打ち出せないのであれば、無理やりに単独で生き残りを図ろうとしても、さらに厳しい状況に陥るだけだという認識が広まっているからである。まずは比較的利害調整がしやすい、同一法人の中の 4 年制大学と専門大学（短期大学）の統廃合が活発化すると予想される。専門大学（短期大学）が有する特性化要素と 4 年制大学がもつ総合性を結合し、他大学がもたない差別的強みを生み出す方法を模索しているのである。今後も特性化要素を持つ専門大学（短期大学）と、中途半端な立場におかれている 4 年制私立大学間の統廃合が加速化すると予想される。

このような状況を受け、政府でも大学間の統合、合併、撤退に関連する様々な規制を緩和することにより、より自律的な市場構造の改善を図ろうとしている。

政府の予測と狙いどおりに構造調整が進めば、2009 年までには 4 年制大学の 32 校、専門大学 47 校が統合され、定員も約 65 万名から約 54 万名の水準まで縮小されることになる。このような政府の政策が功を奏し、2006 年度には自律的な定員調整を含めて史上最大の 18,000 名の定員が縮小され、専門大学（短期大学）を含む全体の定員が 589,287 名まで減っている。さらに 2007 年度入試においては、580,000 名まで減ると予想している<sup>7</sup>。当初の予想より

もはるかに早いペースで市場構造調整が進んでいるのである。

政府は、このような市場の自律的な構造調整をさらに促すために、統廃合による特性化を推進する大学に対しては、大幅な財政支援策も強化している。また 2009 年までの期限付きではあるが、いままで首都圏集中化を抑制するために禁止してきた、4 年制地方大学と首都圏の専門大学（短期大学）間の統廃合を認め、地方大学や専門大学（短期大学）のウィン・ウィン (Win-Win) の統合を積極的に誘導している。

さらに、ヌリ (NURI) プログラムを通じて、地方自治体、地域の研究所あるいは企業と連携した特性化を図る大学に対しては、地域密着の産業発展に関連する研究を中心に、各種の財政的、制度的支援を行っている。

(表 4) 大学特性化及び地方大学育成政策

政策プログラム名	目的	推進方法・予算
BK21 (Brain Korea 21)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 21c 頭脳韓国の実現をキャッチ・フレーズに国家競争力強化と核心人材育成を図る</li> <li>・ 研究中心大学、地域優秀大学育成</li> <li>- 期待効果</li> <li>・ 技術及び人材の地方流入による国家均衡発展を誘導</li> <li>・ 大学の研究能力向上、特性化模索</li> <li>・ 毎年科学技術分野 18,000 人、人文分野 2,500 人の修士、博士専門人力育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 国家競争力核心分野別研究事業支援</li> <li>・ 科学技術、生命科学、医歯医学、情報技術、経営、人文分野等</li> <li>- 各大学から研究課題の申請を受け、選定</li> <li>- 1 段階：1999 年～2005 年 1 兆 4,211 億ウォン</li> <li>2 段階：2006 年～2012 年 2 兆 500 億ウォン</li> </ul>
NURI (New University For Regional Innovation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 「地方大学革新力量強化」事業（別称）</li> <li>- 地方大学の特性化及び競争力強化</li> <li>- 地域人力養成、自立型地方化実現</li> <li>- 地域資源のネットワーク化</li> <li>- 地域大学を地域発展の動力として活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 各大学から研究事業団申請を受け、審査し、選定</li> <li>- 研究事業団は大学・自治体、産業界共同構成が基本</li> <li>- 2004 年 2,200 億ウォン ～2008 年 1 兆 4,200 億ウォン</li> </ul>

(出所) 韓国経済新聞、連合通信、国政報告資料等総合

<sup>7</sup> 国民日報、「2006 年度 4 年制大学定員史上最大減少」、2006.1.19

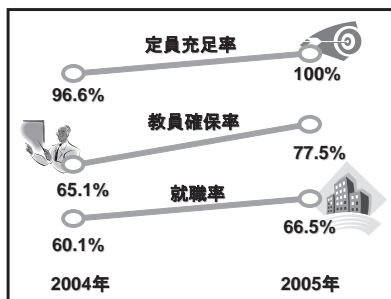
2004年には全体の58.8%(79校)がこの支援を受けて特性化を進めている<sup>8</sup>。しかし、この支援対象に選ばれなかった大学は財政的にはもちろんのこと、特性化分野の育成にも遅れを取ることであり、さらに厳しい状況に陥る危険性が高くなる。したがって、このヌリ(NURI)プログラムは、地方大学においては大学を再生できる大きなチャンスである反面、大学崩壊につながる危機誘発要因にもなりかねない。

以上、簡単に整理したが、このような動きの中には今後大学が重点をおくべき戦略的方向性を探る二つの重要なキーワードが示されている。

国家教育政策と教育市場のニーズに応えられる「特性化分野」の育成や、地域の発展につながる「地域密着型の研究体制」の構築がそれである。特に、受験生の首都圏大学への集中化がいつそう加速する中で、国公立、私立大学を問わず、地方大学においてはこの二つのキーワードこそが今後の運命を左右する核心的な要素となるに違いない。

結局、今後の大学の統合や再編においては、「特性化」と「地域密着」の二つのキーワードに基づいて全般的な動きが形成されると思われる。

(表5) ヌリ事業による大学特性化事業分野の改善成果



(出所) 国政ブリーフィング、NURI事業の成果と未来、2005.12.7

<sup>8</sup> 韓国経済新聞、「地方大核心力量強化、NURI事業着手」、2004.5.7

特に、4年制大学の総合的な教育基盤と専門大学(短期大学)が有する特定分野の強みが、連携した形の統合がより活発になると思われる。

大学間の統合においては単なる物理的な統合では意味がない。

真にウィン-ウィン(Win-Win)の関係を構築できるパートナーを見つけることが重要であり、いかにしてお互いの強みを融合させられるかが成功を左右する鍵になるだろう。

## 2. 大学危機要因の再考

Question1 : 少子化による受験生の減少が大学危機の本当の原因なのか？

Answer1 : もう少子化を言い訳にするべきではない。未来の市場規模の予測ができることは、経営においてむしろ恵まれている状況である。この状況での失敗は経営力の問題になる。

学生を集めるための断片的な争奪戦ではなく、未来の明確なビジョンに基づき、学生が集まるようにするための教育製品とサービス、環境を創り上げ、本質的な競争力を高めていくべきである。

少子化現象により今後も受験生が大幅に減っていくのはまちがいない。これは大学経営において経営環境の大きな変化であり、市場規模の縮小に伴う深刻な危機誘発要因でもある。

しかし、これは正しい経営判断に必要な未来の市場規模予測が完全にできていることを意味する。成長戦略、競争戦略を決めるに当たって、最も基本になるのが市場規模の予測であるのはいうまでもない。それに基づいて必要だと判断される戦略が決められるからである。

まして、この受験生市場規模の変化に対しては、もう10年以上も前からはっきりした予測ができており、今後何十年先まで予測できる状況である。

それにもかかわらず、ここ十年間、多くの大学においては少子化を大学経営

不振の都合のよい言い訳にしながら、どうやってその責任から逃れるかということに関心が払われてきたのではないだろうか。

大学が進もうとする方向性を明確に示した上で、教育製品とサービスに対する本質面から戦略的な競争力強化を模索するよりは、あまりにも目先の定員確保のための断片的な学生争奪戦に没頭してきたといっても過言ではないだろう。

大学経営において経営戦略の思考が欠けている背景には、20%～30% 需要超過時代の意識や慣性から脱皮できていないことがあると思われる。市場構造や顧客のニーズのような競争環境が変わると、それに合わせてすべての方針と戦略、体制を見直すのが経営の基本である。経営革新論が経営学の重要な一つのテーマとして位置づけられているのもそこに理由がある。昨今の状況の中で、大学経営においても、今までのやり方を抜本的に変えていかなければならないという経営革新の必要性がさかんに叫ばれている。しかし、それが教育製品やサービスの改革による本質面での戦略的革新ではなく、雲の上の空のように中身の見えない、包装とデザインを少し変えるだけのものではなかつたらうか。

変化する経営環境や戦略的経営の意味をしっかりと認識し、それに適合する夢(ビジョン)、製品(カリキュラム、プログラム)による競争戦略、顧客満足のためのサービス体制の構築に対する戦略が本当にあったのかを問い直して、大学経営力を革新すべき時期になっているのである。

Question2 : 大学教育事業は魅力を失った斜陽事業なのか？

Answer1 : 需要が供給を下回ると、その瞬間、すべての事業が終焉を告げることになるのか？ そうではない。社会に存在する最も美しい事業である教育事業の本質的価値まで見失う必要はないということである。

事業の価値、可能性、成果は市場規模だけで決まるのではない。今後も一定水準の需要は維持されると予測されている。結局は、

その中でどのように経営力を高め、競争力を築き上げられるかが生き残りと発展の鍵になるだろう。

自信がなければ少子化を言い訳にせず、なるべく早く撤退すべきである。

教育事業は、一般企業とは違い、利益追求が究極の目的ではないことは言うまでもない。最近、少子化の波に飲まれて倒産したり、統廃合を余儀なくされたという話がよく聞かれるようになってきた。しかし、その原因は本当に受験生の減少のみによるものであろうか。このような厳しい状況の中でも、わずかではあるものの新規参入する大学が出現し、大学数が増加していることは、どのように説明すればよいのだろうか。

それは、教育事業に独特の魅力があるからではないだろうか。社会のため、国のための人間創りであるという高潔な理念や使命感に基づくのが教育事業であろう。したがって、大学を経営すると一定の社会的名誉と地位が得られるというのが大きな魅力の一つになる。

もう一つは、現実的側面からも決して教育は損になる事業ではないという計算があるからであろう。いろいろな形で国家支援や補助が得られ、税金の面においても優遇される。もちろん、教育プログラム、施設、人力、財政のすべての面における一定の価値を創り出さなければならず、十分な教育の質を確保するために一定の基準を満たさなければならない。しかし、国家や社会から多様な支援が得られるチャンスがこれほど多いことも、他の事業では考えられない魅力であろう。

もっとも、これだけでは単なる使命感に訴える社会奉仕事業にほかならない。現在もなお大学事業がある程度の魅力を保持できているのは、大学経営が成り立つための最低限の収益性の確保ができるという基本的判断が常に根底にあるからであろう。



そこに大学事業が斜陽化しない本当の理由があると思われる。

韓国には異常ともいえるほどの高い教育熱が存在する。そこには一流大学、あるいは最低首都圏の大学を卒業しないと就職さえも難しいという学歴社会の深化が大きく影響している。大学の卒業証明書は、普通の社会生活においても相対的な満足感と一定の処遇を受けるための必須の基本資格のようにになっているのである。

このような背景から考えると、ある程度の学生を集めることができ、維持さえできれば、まさに教育事業こそ、この世の中でもっとも美しい事業であり、誰もが参入を希望する事業ではないだろうか。

もちろん大学を設立するだけですべてが自然に成し遂げられるわけではない。結局、他大学に比べて差別化できる教育製品やサービスを創り上げ、競争力を確保することが大前提になるのは一般企業と同じである。

そこを正しく認識し、経営力を発揮できればいくらかでも成功できる、無限の可能性と魅力を有する事業であることはまちがいないだろう。

そのためには、まず大学がおかれている危機状況に対して、少子化による市場規模の縮小の陰に隠れようとする「責任回避」の認識から脱皮するのが先決条件である。その上で経営力、競争力の強化のための戦略的体制を整えていくことが急務である。

### 3. 大学危機の克服の課題

経営意識の誤謬 — 経営力の向上には管理だけではなく、戦略的マインドが必要  
経営力は、戦略的製品とサービスの開発による差別化が  
核心

大学経営が昨今の厳しい状況を乗り越え、美しい事業としての本来の姿を取

り戻すためには、まず自らの経営力に対して自問自答してみる必要がある。

大学経営においても企業経営のマインドやノウハウを学ばなければならないとよく言われる。しかし、注意すべきことは、企業経営と大学経営には本質的に違うところがあるということである。企業や大学ともにそれぞれの事業を通じて社会的貢献や顧客満足を図っていくことには違いがない。ただし、何を通じて社会的貢献をするか、何を持って顧客を満足させるのか、その中でどのような利益を求めるといった経営の目的と中身はまったく違うということである。大学が顧客たる学生の「自己成長」を究極的な目的とし、そのための最低限の収益力の確保を図るのに対して、企業はどうしても収益の創出がすべての前提にならざるを得ない。

企業においては「経済的な価値の創出」が優先され、その成果を持って社会的貢献を図るのが基本的なパターンである。それに比べて、大学は「人材の育成」や「顧客の成功」を通じた社会貢献そのものが、なによりも優先すべき究極的な志向価値になる。その意味だけで考えても、企業経営と大学経営の本質的な違いを認識することができる。企業経営における事業活動の認識とノウハウは積極的に学ぶ必要があるものの、教育事業の本質を忘れてはいけないということである。なぜならば企業の中でもそれぞれの経営理念や経営者の経営哲学によって経営方針が変わるように、その追求目的と当面の目標をどのように設定するかによって、すべての方針とやり方が変わるからである。

つまり、必ずしも企業経営のやり方そのものが、大学経営の正解にはなりえないということである。いままで多くの大学経営においては企業経営的な効率化をはかるとしながら、管理の効率化、営業の効率化ばかり強調してきたような気がしてならない。

教育以外の商売による収益事業は、大学教育事業の追求する価値とは一歩離れた付随的な事柄になるべきではないだろうか。

また、顧客に自信をもって勧められる製品やサービスのない営業はごまかし

にすぎない。目の前の需要減少に慌てて、学生を集めることだけに目が向いてしまうと、すぐ限界にぶつかることになるだろう。顧客の目は厳しい。新しい価値を提供することでもないし、値段も安くない製品とサービスを買いつける顧客はいないだろう。

もちろん、経営においてマーケティングはなくてはならない大事な機能である。最終的に製品とサービスの価値を顧客に正しく伝え、効率よく届ける機能を果たすのがマーケティングであるからである。

しかし、それには前提がある。顧客が求める製品とサービスの開発、そのための新技術の開発、それに顧客に対する多様なサービスが加わって始めて、その製品とサービスを勧める意義がある。

そうでなければ製品とサービスの価値を問われることなく、そのまま買ってもらふことを期待するようなものである。顧客に自信を持って勧められる製品とサービスがあつてこそ、管理の効率化や営業の強化が意味あるものとなり、成果拡大に繋がる。管理の効率化だけで成功した企業は、この世の中には存在しない。

つまり、大学においては、社会と学生のニーズに応えられるカリキュラムとプログラムの開発、それをより効果的に活用、習得できるようにするインフラの構築、学生の教育効果の向上と大学生活をサポートするサービスの充実化を通じて、比較優位の差別的競争力を育てていかなければならないということではないだろうか。

教育は「百年の大計」といわれる。その実現には、大学が未来に向けて何を目指し、どのような製品とサービスを通じてその未来に向っていかこうとするのかについて、直接の顧客である学生をはじめ、すべての利害関係者にはっきり発信できなければならない。その未来に対する戦略が不透明であれば、顧客の信頼は遠のいてしまう。他の一般的な消費財と違って、特に学校の未来や教育製品とサービスは顧客たる学生の未来に直結するからである。

大学の未来に対する方向性は、経営に携わる構成員にも大きな影響を及ぼす。未来が見えず不透明であると、構成員は求心点を失って右往左往し、やる気を失って十分な能力発揮もできなくなる。すると、その組織は衰退の道に陥ってしまうことになる。未来に対する具体的な実践計画としての経営戦略が明確に見え、構成員がそれに共感することにより、その組織力は極大化するからである。

顧客のない経営はない。新製品のない経営はない。

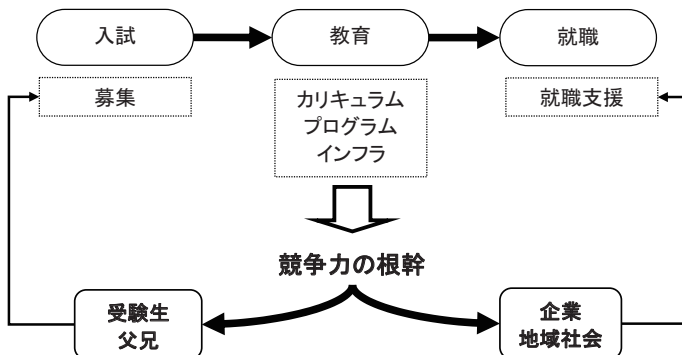
未来像やその実践計画を明確に提示しない経営は、経営ではない。

大学経営の成功は、付随的な商業的事業による僅かな収入の確保とか、コスト管理による管理効率の改善から生まれるのではない。

顧客である学生をはじめ、社会に価値ある「教育製品とサービス」を提供し、その意義を共有することによって、成しえることである。大学経営に必要なとする一定の経済的価値はその結果によってついてくるものにならなければならない。そのような「善循環」の経営サイクルの構築ができなければ、「持続可能な経営」の実現は夢のように消えてしまうことになるだろう。

(表 6) 大学経営の核心フレーム

需要超過時代の認識からの脱皮 — 危機に陥ってからでは遅い。



- ・顧客を“集める”のではなく、“集まる”ようにするのが経営
- ・顧客に自信を持って勧められる製品とサービスあつての営業

日本では、今年から事実上「全入時代」になっていると言われている。何十年も続いてきた需要超過の供給者中心の時代が終焉を告げたのである。

韓国の大学も、近いうちに非常に厳しい状況に置かれるのは間違いないだろう。

需要超過の時代における大学経営は学校中心の思考からなされる。カリキュラムの編成から学務的なサービス体系、インフラの整備まですべてが学校の都合に合わせて構成され、提供される。

どのような組織においても、経営のパラダイムは市場の状況によって変えていくのが当然である。しばらく前までは以前のような学校中心の認識とやり方でもそれほど大きな問題はなかったかもしれない。しかしながら、市場の状況はすでに大きく変化している。

問題はいまだその変化に対する認識と対応があまり変わっていないということである。受験生の減少の緊迫さを訴えながら必死になって学生を集めようとはするものの、学生が集まるようにするための本質的対策にはなかなか気がつかない。

成功する方法論としての経営戦略に加え、もう一つ経営において重要なのは、厳しい状況におかれたときにどうやってその状況に効果的に対応し、いかに危機に陥らないようにするかである。

経営環境というものは、いつも薔薇色の恵まれた状況ばかりではない。山あり谷ありである。晴天があれば荒れる日もある。危機管理の本質は「予防」にある。危機に陥ってから慌てて対策を考えるのでは遅い。しかし、多くの大学は、今も単純に学生の数ばかり数えている。昔の慣性から脱皮できていないということであろう。

危機管理において一番の敵は「まさかの意識」である。その意識が現在も足を引っ張っているのかもしれない。

このような状況を乗り越えるためには、顧客の立場から経営の認識と方針を根本的に見直さなければならない。管理主義の基本的な観点は、自分の立場から効率性を高めようとするところにある。しかし、管理だけではこのような厳しい状況を乗り越えることはできない。学生をはじめとして、保護者、地域社会、企業が今何を大学に求めているのかを的確に掴み取り、それに応えられる製品の開発やサービス体制の構築が求められる時期なのである。

顧客満足、顧客の立場からという話になると、何でも学生の甘えに応えるべきだと錯覚することが少なくない。しかし、それは、本当の顧客満足ではない。学生が学生らしく学び、立派な社会人として一人前に育つために、何をどうやってあげればよいのかを、プロとして考えて提供するのが大学経営における「顧客主義」の原点であろう。

そのためには、何よりも「学校の立場」からの認識を早急に捨てなければならない。「顧客成功」の観点から考えることにより、自然に「持続可能な経営」の答えが見えてくるはずである。

その意味では、むしろ今の状況は危機ではなく、あらたな 21 世紀の大学像を築き上げられる大きなチャンスかもしれない。

#### 4. むすびに

市場規模の縮小は避けられず、いずれにせよ乗り越えなければならない経営環境になっている。進学率の水準によって少しは状況が変わる余地があるものの、その進学率ももうすでに天井に達している。

とすれば、答えは明確である。「持続可能な経営」の実現のためには競争力を高めるしかない。そのためには、3年、5年、10年、20年先を見込んだ戦略的マスター・プランを具体化しなければならない。ここで、それぞれの大学

の経営力が問われることになる。

成功する大学には、いくつかの共通点がある。

まずは、戦略的経営の観点から明確な未来像が提示されているということである。大学の目指すことが明確に見えることにより、諸利害関係者から支持され、また構成員の意識と努力が一つの方向に向けて結集し、全体の活動の成果が極大化することになる。自分が属している組織が今後どうなろうとするのか、その未来とともに自分の発展と成長の可能性が見えているのかによって構成員の発揮する力は大きく変わってくる。

人を動かすことは経営の出発点であろう。そのための必須の要素が未来像と戦略計画である。これは内部の構成員のみならず、学生にも大きな影響を与える。未来の新しいビジョンを明確にしている学校には、当然夢を抱いた学生が多数集まることになるからである。

二番目の成功要素は、地域の特長に合わせた特性化である。他では求められない独特の製品とサービスを絶え間なく開発し、学生や地域社会に提供することに成功の鍵がある。現在の企業は即戦力としてある程度の専門的能力を持つ学生を求めている。また地域社会は地域の発展につながる研究や教育サービスを求めている。このような企業や地域社会のニーズに応えられるような、研究能力の涵養や教育システムの構築、専門的な特性化分野の育成こそ、競争力強化の核心になるだろう。

三番目の要素は、当然であるが、顧客の観点に立ち、顧客が満足できる教育インフラを充実化することである。いくら良質の教育プログラムがあっても、それを効果的に吸収、習得できるインフラ設備やサービス体制が整っていないと無意味なことになる。ここに良いプログラムがあるからといって単にその活用を求めるだけでは不十分である。付随するサポート・システムが整わないと、顧客の真の満足は得られないし、顧客の成功もなしえない。

最後にもう一つ重要な要素は、このすべてが「持続可能な経営」に繋がるた

めにはリーダーの信念と強力な推進力が必須の要素であるということである。

改革を進めていく過程では様々な抵抗や障害に遭遇することになる。そこでリーダーの信念が簡単に崩れてしまったり、また、目標と計画がぐるぐると変わってしまうとその改革は信頼を失い、失敗に終わってしまう。リーダーの信念と推進力はどのような苦しい状況の中でも、それを乗り越えられる求心力になるからである。

結局、大学が学生や地域社会、企業に支持され、「持続可能な経営」を成し遂げるためには、以上のような要素を考慮し、管理中心の形骸化した経営を排し、未来の夢をもって一步一步前進できるかどうかにかかっているのではないだろうか