

## 「大学教育におけるブルーオーシャン戦略」

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学情報科学センター 公開日: 2009-04-15 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 阪井, 和男 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/4319">http://hdl.handle.net/10291/4319</a>

## 【開催趣旨】

## 「大学教育におけるブルーオーシャン戦略」

阪井 和男（明治大学法学部教授）

最初にまず競争というものから創造というか、創成というか、共生というか、そういったほうに我々が目を向けていくべきではなからうか、そのためにはどうしたらいいのだろうということを考えてみたいと思います。

大学の状況としてよくいわれる話は、非常に競争が厳しいということですが、それをもうちょっと一から考えてみようというわけです。これはホームページにございました本川裕さんというかたがまとめておられた図表を大変いい図表だと思ってお借りしています。日本の弥生時代から現在までの人口の変動を書いたものです。

これを見ますとずっと1000万人以下のところでした。関ヶ原の合戦ぐらいまでです。享保の改革から明治維新に至ってようやく3000万、そのあとが何とたった100年の間に1億人を突破しました。06年にピークが来まして、あと90年で今度は6000万人にぼんと減る。

これは非常に驚くべきことで、明治維新以降は非常に日本にとっては特異な時代であったということが一目で分かります。なおかつここ1～2年の間にこれが今度は逆転するわけですから、この人口のビッグウェーブの中で我々は生き、そして、今度はこの急激な減少の中でどのように我々は生きるべきかという問題が実に鮮明に分かる資料になっています。

そのこのピークの部分だけを取り出して書いてみました。人口のビッグウェーブという部分です。明治維新以降、大体どの大学も、明治大学もそうですが、この前後にできております。この間中国へ行って聞いてみますと、似たような時代にやはり中国の大学も設立されています。

この猛烈な上昇気流の中で、明治大学の場合も小さな専門学校から大規模な大学になっていった。そうすると、このピークを終えたあとに一体どうすればいいのか。今までの大学のビジネスモデルは崩壊するのは明らかなので、その次のビジネスモデルを考えなければいけないということがここから読み取ることができます。文科省はユニバーサルアクセス時代なのだとということを盛んに言っています。この辺は数十年たった先には必ずそういう時代になるだろうとは思いますが、そこに行く前のところが大変大事だろうというのが私の考えです。

18歳人口というのがこれまで大学のマーケットでした。18歳人口そのものについては2007年問題がいわれていて、全入時代が来ますよということです。この18歳人口の激減をプロットしてみますと、確かに近年急激に減ってきて、どんどんどんどん落ち込むことが分かっています。そうすると、18歳人口をターゲットに、マーケットにしていた大学はこれから18歳人口の争奪戦が行われるということになります。これは言ってみるとゼロサムゲームの世界ですね。大学どうして非常に強烈な血みどろの争いになる。

こういう状況のことはレッドオーシャンと名づけられています。このレッドオーシャンというのは何かというと、今日の産業すべてがそうだということです。つい最近『ブルーオーシャン戦略』というのが出版されております。今年の9月ぐらいでしたが、キムさんとモボルニュさんという人がこの中で非常に明快に語っています。そのレッドオーシャンから抜けなくては行けないというのがこの『ブルーオーシャン戦略』の中で書かれていることです。

今までのように同じ市場で戦っている限り必ず消耗戦になります。そうではなくて、企業にしてもこれからはレッドオーシャンから抜け出して、競争自体が無意味なものになるような未開拓の新しい市場に乗り出す、それがブルーオーシャンだと言っております。私もずっとこれまで競争に関して非常に懐疑的だったわけですが、これで目が開かされたような気がしまして、そのブルーオーシャンという考え方でもって我々の大学の中の状況も考え直してみたいと思っています。

このブルーオーシャンというのは、要は、利益の伸びも大いに期待の持てるところだという話です。

この辺の話は競争を無意味にする新しい市場というものです。これはクリステンセンが言っている破壊的イノベーションの話に非常につながるなというわけです。マーケットについて少し私なりに見直してみたいと思っております。

次に成長するマーケットということについて考えてみたいと思います。

マーケットの成長に対して、例えば売上げを縦に取って、横に時間を取りますと、大体特徴的にはこういった成長曲線が得られます。これはゆっくりと始まり、それから急激に伸びる時期があって、それから伸びが鈍ってくるといった特徴を持ちます。

このマーケットの成長曲線の中の後ろの部分は保守局面と呼べます。すなわち成長率が非常に安定化します。そうすると、成長限界が見えてきますので、これは目の前の利益を奪い合うという構造になってゼロサムゲームの世界になります。

そうではなくて、この手前の部分は革新局面ですね。こちらはまだ非常に不安定で、どこまで成長するか分からないという状態です。このように成長率も不安定な状態です。このときにはゼロサムゲームは成立しません。

実際の成長というのは幾つか構造がありまして、どんどん新しい成長が積み重なって一つの会社の大きな成長につながってきている。

それを市場というもう一つ軸を取り込んで考えてみると、それぞれ新しく立ち上がってくるものは前と全く同じ市場というわけではないですね。少しずつ微妙に違っています。そうすると、近いところで新しい市場があるか、ないか。通常、これは新規の参入ときに盛んに皆さんが考えるのですね。

もう一つ全然違った、今まで見向きもしなかったところに大きな市場が芽生えてくる可能性があります。この二つがうまくいけばゼロサムゲームの保守局面から逃れて、新しい革新局面に移行できるというチャンスがこういうところにあるのだというわけです。

こういう構造の一つの端的な例としまして、クリステンセンの本から引用したアメリカの1950年代のエレクトロニクスの市場です。ここでRCA社がたどったやり方をちょっと見てみます。横軸が時間です。縦はRCAが追求してきた音声と画像の忠実度を価値基準にしました。当時の卓上ラジオ、それから、白黒テレビ、そして、カラーテレビと、こういったものをRCAがずっと作ってきました。

これに対して実は日本からソニーという会社が全く新しい価値基準を持ち出してアメリカのマーケットを席卷したわけです。このときの価値基準は単純性であり、携帯性や値ごろ感といったものです。

ソニーは最初は補聴器から始まり、ポケットラジオという非常に品質の悪いもの、RCAから見ると全然相手にもならないと思っていたものです。それがあっという間に白黒テレビ、カラーテレビを作って、気がつくとRCAは消えてしまっていた。そういうふうに今まであった市場が破壊されたという意味で新市場型の破壊であるとクリステンセンは言っているわけです。

これはまとめてみますとこういうことです。ある性能をどんどん上げようと頑張って努力する。それは持続的な戦略です。ここにいる限りこれはレッドオーシャンになっています。そうではなくて、空白のあるところに新しい市場という考えが二つあります。一つはローエンド型です。どんどん性能が上がっていきますと、ちんけなものでも十分みんなが満足するというものが表れる。これはローエンド型の破壊です。

もう一つは全く今まで見向きもされなかった、市場なんか無いと思われていた無消費に対する対抗でありまして、ここで新しいものを立ち上げていくというのが新市場型の破壊ということになります。この二つのブルーオーシャンの可能性がります。

この中で実際にこの新市場型の破壊の場合には既存の企業にとっては全く痛みもなく、脅威も全く感じないと、最終的な段階に至るまでそういう感じを相手に与えながら気がつくと市場がひっくり返ってしまうということです。

急激に成長するのはどちらかというと、ローエンドではなくて、むしろ新市場の破壊型です。これを見付けるのがブルーオーシャンの戦略だと思います。

では、大学教育のブルーオーシャンは一体何かということを考えてみたいと思います。

最初にこちらは大学の現在の位相というものを考えるものとして出したのです。横軸を学生数、縦軸は教育の質と書いていますが、要は、現在の大学は、ほうっておいても18歳人口はどんどん減ります。すなわち左に寄ってしまう。なおかつ、我々から見ると、18歳人口が激減してくると学生の質が低下しているように見えますね。これは競争が非常に緩やかになってきてだれでも大学に入れるようになります。そうするとこれは下に下がります。要するに、左下にどんどん動いていくのです。これをどのようにして右上にぼんと持ち上げるか。これが今、大学に求められていることです。

実際には2027年あたりぐらいがユニバーサルアクセスの時代なのだろうと私は思っていますので、このように書いておりますが、ここへ持っていくためにはまず二つの点で考え

る必要があります。

まず第一は横軸にあります学生数を増やすことです。もう一つは縦の教育の質をどんと上げる。この二つが必要なのですが、学生数というのは大学教育のマーケットがどうだろうということを考えます。縦軸をどんと上げるとするのは教育の質で、それは新しい教育のスキームをどのように改革していくかということになると思います。いいかえると横軸はマーケティング、縦軸はイノベーションに対応しています。

特にこの立ち上げのこちらですね。左下にどんどん動こうとしている勢いを右上にどんと変えなければいけないのです。右上に上げるときには、両方の、あるいはどちらかの軸の何らか潜在的な勢いに乗って上げるしかないのです。その勢いはどこにあるのだろう。それをまず考えていきたいのです。

最初にまずマーケティングを考えてみます。大学教育に新しいマーケットがあるのだろうかということ。

恐らくユニバーサルアクセス時代になれば、高等教育というのは社会人一般に広く広がっていきます。この辺のことを文科省も盛んに気にして、この辺を何とかしろ、社会人教育をやろう、それから、社会連携もやろうという話を盛んにやっているのだと思います。

これは私は2027年以降の話だという根拠の一つがこれで、先ほどお見せした人口のセグメントです。18歳人口があります。もう一つ60歳人口だけを切り出してみました。60歳だけの人口を見ていきますと、実は現在の18歳人口よりも60歳の人口のほうが大きいわけですね。18歳人口は明らかに減少傾向です。ところが、60歳人口はどんどんと増えていっています。

これは何を意味するかというと、実は2007年問題にもう一つ、全入時代の到来以外にもう一つの問題があります。何かというと、団塊の世代が大量に退職していくというわけですね。その大量に退職していくということはこの60歳人口がまだこれから伸びて、どのぐらいそれが続くかということ、大体20年ぐらいはこのピークの影響が残るのです。そうすると、その20年間の間にいかにしてこういう勢いをとらえていくかという短期的な戦略が必要です。中期的といいますかね。そういうことが言えるわけです。

もう一つはフリーターの激増といわれている問題ですね。フリーター、ニートといわれている問題です。内閣府の広いほうの提言に従って人口を切り出してみますと、60歳人口よりもはるかに急激な勢いでフリーターは伸びています。ニートはもうちょっと下のほうです。この辺ですね。フリーターは現在は非常に激増しています。60歳人口とフリーターというのが今は激増している。

人口構造上、社会制度上、20年もたてばこれは恐らく収まるだろう。そうすると、その間にいかにしてこれらの勢いのあるところを大学教育としてとらえるかということが大事なのではないかな。

すなわち18歳人口にマーケットを絞っている限りはレッドオーシャンです。ところが、退職者、フリーター、こういった急激に拡大しているところをとらえる、ここの勢いを利

用するというのがブルーオーシャンの一つのヒントになるのではないかと思います。

そうしてみますと、先ほどの軸でいきますと、18歳人口だけを対象に今まで延々とやってきたのです。ここでどンドンどンドン大学の性能を上げて、教育を改革してというのは18歳人口をターゲットにする限りはレッドオーシャンの世界になります。

それに対して大学というのはいろいろなことをやっています。社会人や留学生、あるいはスポーツ等ですね。これはローエンド型の破壊を目指しているものに対応する。それに対して例えばフリーター、団塊の世代の退職者、こういうところは新市場の破壊型に対応するのではないかと考えているわけです。

ユニバーサルアクセスの時代をすぐにターゲットにするのではなくて、前ユニバーサルアクセス時代という、ここ10年から20年くらいを中期的なターゲットとしてまず戦略を立てる必要があるのではないかとということがマーケットのうえから分析した結果になります。

次に教育の質をどうやって上げるかというイノベーションの問題について考えてみたいと思います。

教育の質を考えるときによく話される議論はこれです。教育を効率化します。例えばeラーニングを使って教育を効率化する。それが教育の質の向上につながるのですという議論がよくなされます。これは私に言わせれば大うそです。

なぜならば、教育の質と効率は全く別物です。一つははっきり言えるのは、例えばeラーニングという手段があります。それを使って教育の効率を上げるということはそのeラーニングを使ったある教育のスキームを作ったからなのですね。その教育のスキームを作った中でeラーニングを使ってどンドン努力をすれば教育の効率は上がります。

ところが、質を上げるという話はこの横軸にはないのです。全く別の軸でありまして、新しい教育のスキームを作るということでしか教育の質というのは上げられないわけです。これによって教育の質を上げていくのです。

この効率と質の両方を追求するとなるとどうなるかというと、要は、絶え間なく教育スキームの見直しをやらざるをえないのです。そうやって初めて右上のほうに大きく進んでいくことができます。だから、これをやる機構をどのように大学の中に作るかということが非常に大事だということです。

まとめてみますと、絶え間ない教育スキームの見直しをやって初めて教育の質の向上を果たすことができ、教育の効率化も果たすことができるのです。そのときのツールとしてeラーニングをしましょうということを考えたいというわけです。

こちらはそれぞれ今日も専門家がいらっしゃいますので、詳細には語りませんが、ITを利用した教育形態をちょっとまとめてみました。対面学習でゼミ型、中大教室等ですね。eラーニングはこの辺にあります。

横に書いてある三つは何かというと、私が分類したのですが、従来の大学の授業は講演型がほとんどです。たまに訓練型のものがあります。創発型というのは何かといいます

と、結論がどこに飛んでいくか分からないのです。学生みんなと先生と一緒に知恵を出し合いながら、気がついてみると、その1時間半なり、一コマの中で非常に面白い発見をしていたとか、新しいものに理解が深まったとか、そういったものが創発型です。本来、教育はこちらを目指していくものだと思うのですが、19世紀以降、産業革命以降に発達してきた教育方法は講演型や訓練型がメインだったわけです。

大学はここをいかに大きく作っていけるかということが問題です。そのためには少人数の教育しかないというわけで、これまでは少人数教育の充実が盛んに叫ばれていました。でも、eラーニングまで広げて考えてみますと、それを補完することができる手段は幾つか存在します。したがって、広い意味でのeラーニングをうまく活用してやることによって新しい教育のスキームをいろいろ提案することができるはずだというわけで、eラーニングに期待を持っている理由の一つです。

eラーニングそのもののメリット、デメリットについてここに簡単にまとめております。これは特に説明はいたしません、後ほどまたゆっくりごらんいただければと思います。

IT活用による教育の方法を取りまとめてみます。

先ほど学生と教育の質の軸の中で見ますと、現在の大学を横軸、eラーニングはやはり縦に書いたほうがよかったかな。この横は何かというと、むしろこれは・・・、自分でメモった字が読めなくなってしまった(笑)。これは勢いのあるマーケットですね。そこにまず乗り出そうというところで学生数を増やしています。縦はeラーニング等の新しい手段によって教育の質の新しい教育スキームをどんどん作っていくところをやる。そうすると、eラーニングを活用した大学教育が大改革を起こす準備に入る状態です。これがこの10年、20年の当面の目標として設定されるべきだろう。

その先にさらに何があるかということ、今度はさらに世界、国内外のほかの大学との連携、世界に広げた連携です。それから、縦は次世代大学教育に向けてのさまざまな研究活動の中でさらに新しい教育のスキームを作っていくところをやって初めてユニバーサルアクセスの時代になるというのが私の考え方でございます。

次世代の教育モデルを考えるに当たって、従来のクラスに閉じ困っていた、面接授業でクラスの中でやっているというものから、ITのいちばんの効果というのはやはり情報伝達のコストが恐ろしく下がってきたことです。これは今までのスキームとか、組織とか、体制とか、いろいろな意味で変革を迫るものですから、そこをうまく利用してeコミュニティ的な知的興奮を伴う創造的なコミュニケーションができるインフラをこれから築いていくべきなのだろうというわけです。

従来は学生と教員の間にはクラスという、これだけのコミュニケーションが細々とあっただけなのを、これらのコミュニケーションを密にして知的なコミュニティをはぐくむようなコミュニケーションの場を作っていくにはどうしたらいいか。それは教育の場でどうやったらいいのだろう。これが私の大学教育に対する一つの問題意識です。

最後にちょっと先ほどから話しておりました明治大学ユビキタスカレッジ構想をごく簡

単にご紹介しておきます。

従来のように18歳人口の大部分は既存の学部・大学院に行きますが、今度は社会人をメインターゲットにしまして明治大学ユビキタスカレッジという名称でeラーニングを活用しつつ、通信教育課程を立ち上げる。これは中にはテキスト学習やスクーリングも当然取り入れる形を考えています。eラーニングそのものも完全にeラーニングオンリーではなくて、スクーリングとeラーニングをブレンドしたものを作るといふこととライブの授業、オンデマンドの授業、この二つのどちらもできる形で考えています。

スクーリングにこだわっている理由ははっきりしてまして、この建物、リバティタワーは大体90室、9000人の学生が入れます。情報コンセントは全部席についておりますので、情報コンセントの数は9000個あります。これだけのものを作ったのですが、2部教育、夜間の教育を明治大学はやめてしまいましたので、夜間利用をどうするのだということを盛んにせつつかれまして、夜間利用するためにはやはり来ていただいてスクーリングをやるうという、そういうすべ根性も実はあるわけです。

それで、ユビキタスカレッジの体制としてはまず学生側の学習支援の部門です。これはいわゆるメンターとか、精神科医やカウンセラー、弁護士等まで含めた充実したものを作りたい。コンテンツの部門はコーディネーター、リエゾン、インストラクショナルデザイナーとか、制作のチームや知財のチームなどさまざまなチームを編成して、教員の支援をする。いちばん下にはサポート部門としてヘルプデスクやシステム運用があります。この三つの部門をコアにしましてユビキタスカレッジを立ち上げたい。

そのときに先ほど言いましたように当面ここ5年ほどの行き方、それから、10年、20年の行き方、その先と大きく三つぐらいで変わってくるのです。そうすると、そのときにその体制そのものが硬直化しては意味がありませんので、この次世代大学教育研究を頭に乘せながら、いつもここからさまざまな研究的な刺激を受けながらこの体制を動かしたいということが私の構想です。

そのためのシステムはこう考えているのですが、これは簡単にします。

最後にユビキタスカレッジが目指すものとしては、学生にとっては時間割から解放されますので、非常に柔軟な履修が可能になります。教員にとっては、いわゆる個人芸としてのアートとしての教授法しか今までなかったのです。それに対してさまざまなチームと一緒にチームワークとしてシステムティックな教授設計ができる。これが教員にとって非常に大きなメリットだろうと思います。これがまさに次のFDを担うものではないかと思えます。

大学にとってはFDを実質化できます。大学間連携、産学連携、さまざまな可能性を開くとともに最終的には大学にこういう方法で希望と活力を与えたいというのが私の望みです。以上でございます。