

■概要

ANAは資本金9241億円、売上高17652億円、経常利益1403億円（2017年3月末日現在）をあげる企業である。創業から安全運航を第一に航空輸送サービスを提供し続け、今日では年間旅客数が4200万人を超える世界トップクラスの航空会社となった。

■戦略の転換

ー転換前

複数の座席クラス（ファースト・ビジネス・エコノミーなど）を用意し、機内食や飲料も予め運賃に含め、また運行形態は短距離から中・長距離まであり、乗り継ぎを含めた多種多様な路線ネットワークを提供していた。（フルサービスキャリア：FSC）

ー転換のきっかけ

2011年、ANAがFSCを展開している一方、世界の航空業界ではLCCの旅客数が大幅に伸びてきていた。以下の表は北米、ヨーロッパ、東南アジア、北東アジアの各航空市場を発着する航空会社を対象に、供給座席数実績にもとづくシェアの推移を示したものである。

図1はアメリカ合衆国とカナダの2か国が含まれる北米のLCCシェアを示している。アメリカ合衆国はLCC発祥の地であり1990年代からLCCが活躍していたことから、3000km未満では2000年以前からシェアが10%をこえている。以後も緩やかに増加し続けていて、LCCシェアの約半分をサウスウエスト航空が占めている。図2はヨーロッパの市場におけるLCCのシェアを表している。アイルランドのライアンエアとイギリスのイーजीージェットが2大LCCでありLCCシェアの70%を二社で占めている。図3の東南アジアにおいてもLCCのシェアが大きいことが分かる。代表的なLCCはマレーシアのエアアジアであった。

この3つの地域とは異なり、図で示された北東アジア（日本、韓国、中国）においてはLCCのシェアは低いことが分かる。

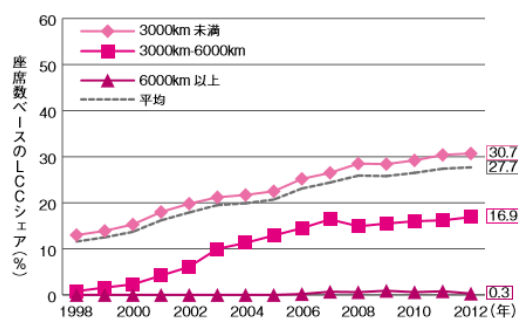


図1 北米における距離別LCC供給座席数シェア

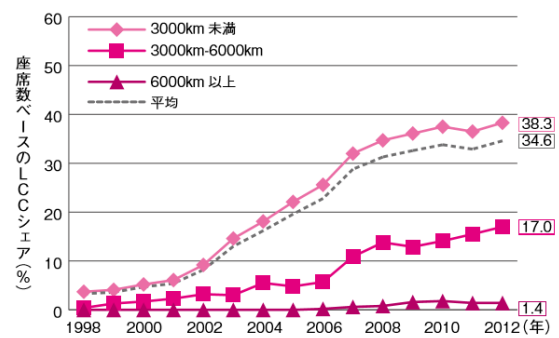


図2 ヨーロッパにおける距離別LCC供給座席数シェア

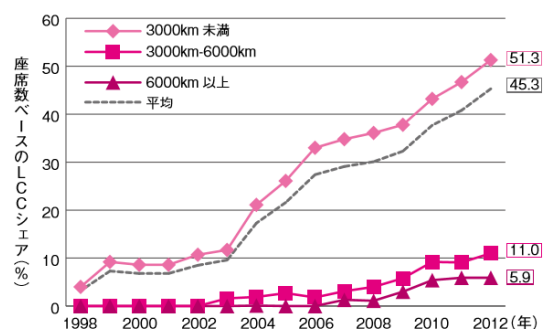


図3 東南アジアにおける距離別LCC供給座席数シェア

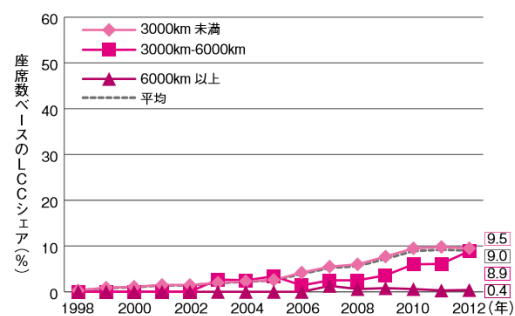


図4 北東アジアにおける距離別LCC*供給座席数シェア

このように、ANA は外国からの LCC が多数日本に参入する前に、先行者としての優位性を確保し、首都圏マーケットにおける LCC 需要にいち早く対応することに決めた。

一転換要因

上に記したように世界において LCC の存在が大きくなってきていた。LCC がターゲットとする利用顧客とは、低価格帯層であり、大きな需要があり参入のメリットがあった。なぜなら今まで展開していた FSC の顧客セグメントとは違う低価格帯層であり、それらは国内でいう高速バスの利用客層と重なる。2013 年には 1 億 2000 万人以上もの人が高速バスを利用して、低価格路線の LCC にもそれらの需要の見込みがあると考えられたのである。つまり ANA は LCC 事業に参入することにメリットがあり海外勢力の日本進出に対応しないといけなかった。

LCC 事業を首都圏で展開するには、「十分な発着枠」「着陸料の減免」「規制緩和」という 3 条件が必要であった。成田空港の発着枠が 2015 年までに年間 30 万回と、当時よりも 4 割近く増えることが視野に入り、着陸料についても減免交渉が可能な状況となっていた。また、日本政府の成長戦略会議でも LCC を積極的に誘致するための、さまざまな規制緩和の動きもあり LCC 事業を展開できる環境が整ったのである。そして、LCC を成功させた実績のあるエアアジアという強力なパートナーと共に ANA は LCC を設立した。

1952 年から現在まで培ってきた既存の FSC 事業は高価格帯、中価格帯の顧客に向けたものであり、LCC の低価格層顧客と全く異なる。そのため両者は共存できる関係にあったのである。

※ローコストキャリア (LCC)、フルサービスキャリア (FSC) の違い

	LCC	FSC
路線ネットワーク	少ない	多い
イレギュラー対応	制限多い	制限少ない
座席クラス	単一クラス	複数クラス

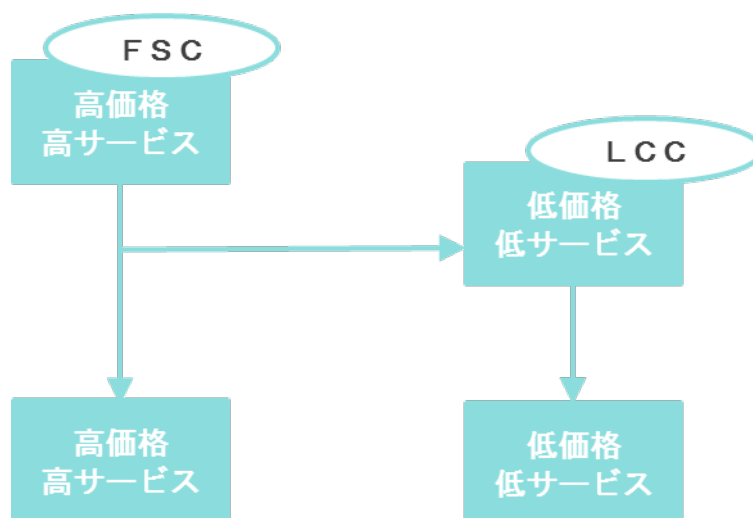
座席間隔	狭い	広い
運賃	安い	高い
予約変更	有料	無料
受託手荷物	有料	無料
座席指定	有料	無料
機内飲み物	有料	無料

〈補足〉低い運航費用を実現するため運航システムやサービスを全部あるいは部分的に実施しているのが LCC である。それが“ローコスト”キャリアとよばれるゆえんでもある。低費用だから提供できる低運賃を武器として、フライト時間の短い短距離路線を中心に世界の航空市場で躍進している

ー転換後

2012 年にエアアジアと共同で LCC のエアアジア・ジャパンを設立、香港の投資会社とともに LCC のピーチに投資し LCC 事業を開始した。フルサービスを志向する需要と低価格を志向する需要へと二極化する航空需要に対応することが可能になった。

【併存の型】



【参考文献】

- ・東洋経済オンライン『ANA、ピーチ子会社化の狙いは JAL 包囲網』 2017 年 03 月 06 日
- ・ANA グループ HP 『ANA グループの歩み TURNING POINT』
〈<https://www.ana.co.jp/group/about-us/turning-point/>〉 2017 年 05 月 03 日アクセス
- ・日本航空株式会社 常務執行役員 旅客販売統括本部長 二宮秀生『エアラインビジネスの課題と挑戦～観光立国への新しい動き～』
- ・『先手必勝で日本の LCC のパイオニアになる』
〈http://www.ana.co.jp/ir/kabu_info/ana_vision/pdf/62fq/06.pdf〉 2017 年 5 月 17 日
- ・ダイヤモンドオンライン『「何でもやっいていい」“放任主義”が LCC を育てた』 2017 年 03 月 07 日
- ・『世界における LCC の成長』 〈file:///F:/04_hsggbl_2013_03g_p07_p10.pdf〉 2017 年 5 月 17 日

②株式会社ワールド

文責：新山遥

■概要

「株式会社ワールド」は、1959 年（昭和 34 年）に設立された、婦人・紳士・子供服等の企画販売を行う大手アパレル・メーカーである。神戸市に本社を置き、資本金 129 億、売上高 2782 億、経常利益 35 億円（2016 年 3 月末日現在）を計上している。

■戦略の転換

ー転換前

他大手アパレル企業が百貨店と取引を行う中、ワールドは主に中小衣料品専門店に対して返品なしの完全買い取り制＝「現金買い取り制」を軸とする仕組みを構築することで、1974 年から 12 年連続の増収・増益を記録し、業界に「ワールドの成長神話」を印象づけた。商品を買って取ってもらうためには「よそにない商品」を作る必要があり、ワールドは必然的に自らの商品企画力を高めていった。その中で、ワールドの基幹ブランドを専門に扱う「オンリーショップ」という販売チャネル（専門店）が生まれた。取引を行う専門店の選択と開拓は、商店街の中に土地・建物を所有していて、しかも起業家精神のあるオーナーを対象とした。これによりワールドは多額の資金投資なしで販売面積を確保することが出来た。このオンリーショップにおける品揃えは展示会受注方式によって行われ、全国に散在する 7 千店のオーナーが、年 4 回から 6 回開催される展示会に集い、その場で商品を発注した。専門店のオーナーが返品不可という状況で、自分の店の立地特性などを真剣に考慮することで、専門店における売れ残りのリスクはほとんどなく、緻密な生産が可能となった。

今までのファッション業界では返品が許容されていたため、メーカーと流通の間で安易なもたれあいが生じていたが、買い取りを前提にすることによって小売店の商品選択・販売努力は真剣になり、また現金で回収しているので不良債権を回避できるという強みがこの仕組みにはあった。

ー転換のきっかけ

しかし、ワールドの規模が大きくなる一方で、この仕組みが機能しなくなった。

理由は、オーナーの年齢層が上がり、自ら展示会に出向いて買い付けを行うことが出来なくなったことである。バイヤーやワールドの営業担当者が買い付けを代行し、事後的にオーナーが承認するようになったので、オーナーが自らリスクを負って真剣に仕入れ商品を選定することが少なくなってしまった。すると、リスクを負わない投機的な在庫形成により専

門店で過剰在庫問題が浮上した。売り上げ規模の小さな専門店では買い取った商品を現金に換えることが出来ず、ワールドへの支払いが遅れるケースが増加した結果、ワールドの営業の業績評価が売上高のみであることも相まって、取引が掛売状態になることもあった。さらには、専門店の期末在庫を処分するため、期末セールの利益率を保証したり返品を容認したりするようになった。

このようなオーナー＝バイヤーの図式の崩壊と売上高重視の評価システムによって、売り切るというインセンティブは減少し、返品なしの「現金買い取り制」の仕組みは形骸化したのである。以上の結果、アパレル業界トップであった 1987 年をピークに営業利益は下がっていつてしまい、新しい仕組み作りが必要となった。

—転換要因

そこで 1992 年に打ち出されたスパークス構想（製造—アパレル—小売という枠組みを超えて顧客満足を追求する）から派生した新事業として、情報システムを利用した SPA 型事業を既存事業に加えて行うことになった。SPA 型事業とは既存の商品企画・製造だけでなく、最終消費者への販売も行う、つまり小売の役割を内蔵することである。

事業が増えたことにより以下の点を考えなくてはならない。

まず、既存の専門店を相手にした卸事業は、シーズンの最初に製品形態と品揃えを確定したうえで、それを一気に生産し「売り減らす型」システムだった。当該ブランドが多くの消費者の需要を捉えていて、かつ流行の変化が激しくなければ、このシステムで対応できた。しかし、流行とは異なった品揃えをしたり売れ筋と死に筋の販売量の差が大きく開いたりした時、このシステムでは対応できない。一方、ブランド「オゾック」等を扱う情報システムを利用した新規 SPA 型事業（小売り機能内蔵型アパレル）は、マーチャルダイジングつまり「売り足し型」のシステムである。今までのシステムだと現実性のある情報、つまり「店頭で顧客が買った情報」を得ることが出来なかったので、経営資源としての情報の部分がなかった。新事業として情報システムを活用することは、その年の最終消費者の動向を把握するだけでなく、その情報システムを使い続けることで蓄積された情報がワールドにとって新しい経営資源となる。つまり SPA 事業がプラットフォームの役割を果たすのである。ここから得た情報をもとに、逐一売れ筋商品の把握・追加投入をするだけでなく、シーズン直前に流行を取り込んだ品揃えを行い、シーズン中には新商品を投入して新たな品揃えで店頭を組み立てるのである。このように 2 事業は生産・販売過程が全く異なるシステムなのである。また既存の卸がターゲットとしているハイファッション・ミセスと、新規のヤング・カジュアルでは商品の質や生産スピード等求められることが違うため、生産メーカーも分けなければいけない。

このように方針が大きく異なるため、2つの事業部を同じ営業本部内に入れて統合する

ことは難しいと推察される。

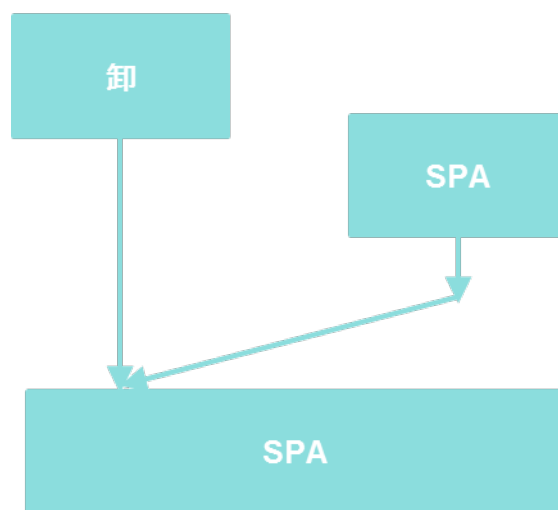
また、1959 年（昭和 34 年）設立のワールドは 1970 年代から一貫してミセス・ハイファッションの分野で展示会をメインとした現金買い取り制を行ってきた。そのため、現金買い取り制が形骸化し、今までのやり方を見直す必要に迫られても、長年染みついた体質、例えば展示会の水準低下への抵抗感や品質・売上高重視の姿勢は根強く残っていた。こういった点も一気に 2 つの事業を統合することを難しくしている。

—転換後

上記の要因から営業本部は、卸を軸として既存事業を行う専門店事業部と、新事業部（SPA 型事業）の二つに分けて進められた。ただし、既存事業と新事業は完全に独立したものではなく、担当役員は「営業本部内を専門店と新業態に分け、新業態において実需をベースにした新情報システムを作り始め、既存事業には混乱がないようにやっつけようとした。——そこで効果が出ればこのシステムを専門店事業部を含む営業本部全体に横展開していこうと考えています。」と述べている。また、当時社長だった畑崎氏も、「全国 7 千店の専門店ネットワークを始めとするグループ全体を動かしてこそワールドの真の力が発揮される」と述べている。つまり新事業部を実験的なものとして捉えており、その成果を既存の事業に反映させるのが目的である。

新事業部の「オゾック」は SPA 型事業（小売り機能内蔵型アパレル）を取り入れたことにより、流行に敏感なヤングキャリアを取り込むことに成功し、急速に売り上げを伸ばした結果、短期間でワールドを象徴するブランドへと成長した。そこで、2000 年秋に S P A のノウハウを卸事業で活用すべく、バーチャル S P A の取り組みを開始した。このバーチャル S P A とはワールドがサプライ・マネジメントの総てを受け持って在庫リスクも負担、小売店側は内装・什器等の店舗投資や家賃／販売人件費等を負担し、粗利益を両方で折半するという協業型ビジネスを構築したのである。このような一連の流れは、ワールドがオゾックで成功した SPA というシステムを既存の事業にも波及させたと言える。

【併存波及型】



【参考文献】

- ・井上達彦（1998）『情報技術と事業システムの進化』白桃書房 第6章
- ・株式会社ワールドホームページ『平成28年3月期 決算短信』
〈http://corp.world.co.jp/company/financial/pdf/accounts_58.pdf〉 2017年5月6日
アクセス
- ・藤田健、石井淳蔵『ワールドにおける生産と販売の革新』国民経済雑誌, 2000年7月号
182(1):pp49-67

③星野リゾート

文責：沼上裕貴

■概要

星野リゾートは、1904年に初代の星野国次が軽井沢の開発事業に着手したことに始まる。そして1914年に星野温泉旅館を開業した。現在ではリゾートの運営・再生事業を手掛けている。資本金 744 億円、売上高 39 億円、経常利益 18 億の企業である。(2016 年 12 月 15 日現在)

■戦略の転換

ー転換前

当初は星野温泉という旅館を経営、親子代々で引き継ぐ経営方針であった。所有と運営が一体となった所有直営方式をとっており、軽井沢という立地を生かし、ブライダル事業を行い、バブルの波にも押され売り上げは順調だった。

ー転換のきっかけ

1987年に内需拡大を目的とするリゾート法が施行されると、リゾートや旅館に新規参入が増え、大企業や大資本の参入が相次いだ。そのため、市場は供給過剰の状況にあり、地方の小規模資本産業にすぎなかった温泉旅館・ホテルは、経営の危機に直面する恐れを抱かざるをえなかった。

ー転換要因

星野旅館は業績を伸ばしてきたが、しかしそれは立地条件という外部環境に依存したものであった。

1991年に星野佳路が社長に就任した。就任したいきさつには、株主である同族からの後押しがある。そのため株主のからの今後の方針に対する影響はないに等しかった。

彼は米国でホテル学を学び、シカゴのホテル開発の経験もあった。米国では、ホテルやリゾート施設は所有と運営が分離している所が多く、日本の旧態依然としたリゾート経営のあり方に驚きを覚えた。いずれ日本でもそうした時代が来ると考えていた。

その米国での経験から、自社のビジョンを「リゾートの運営」と定めた。施設を所有したいという考えは全くなかったのだ。この考えに至ったのは、小規模資本である星野旅館が成長路線をたどるには、運営に特化し実力を磨き、実績を上げるほかないという判断があったからである。

ー転換後

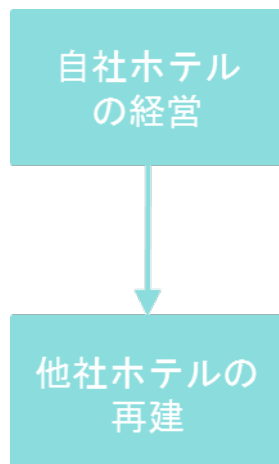
1995年に株式会社星野リゾートに社名変更した。星野リゾートは既存の所有直営方式から所有を切り離し、運営に専念することによって設備投資を不要としたため、急速に全国展

開が低価格で可能になった。星野リゾートは人材を派遣するだけであり、また運営を委託する側も星野というブランド名や運営ノウハウを享受できる。このように双方にメリットが生まれていることがわかる。

2005 年にはゴールドマン・サックスと提携し、旅館・リゾートホテルの再生事業に本格参入した。これにより安定して資金を確保でき、より早く多くの再生事業を行えるようになった。

2014 年 9 月現在、運営する施設は 32 に上る。バブル期にリゾートに参入した投資家や不動産会社は、開発利益を求めるタイプが多く、施設の運営にはあまり興味がなかった。星野リゾートが運営受託事業に参入することによって、これまで星野と競合すると思われていた施設が、星野のお客様になったのである。

【変革の型】



【参考文献】

- ・ 山田英夫（2014）『異業種に学ぶビジネスモデル』 日経ビジネス人文庫
- ・ 『星野リゾート 拡大欲に潜む危機感』 日経 BP 2014 年 09 月 14 日号 p55
- ・ 柴田高（2013）『事業再建におけるリーダーシップ』 東京経大学会誌
- ・ 遠藤、鎌田、小口（2016）『星野リゾート 最終発表』
- ・ 国土交通省『総合保養地域整備法』

〈http://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/chisei/crd_chisei_tk_000025.html〉 2017 年 5 月 6 日アクセス

・星野リゾートホームページ『決算ハイライト』

〈<http://www.hoshinoresorts-reit.com/ja/cms/ir/highlight.html>〉 2017 年 5 月 6 日アクセス

③シスコ・システムズ

文責：村田彩嘉

■概要

シスコ・システムズ（以下シスコ）は1984年に設立された、資本金591億ドル、売上高492億ドル、純利益90億ドル（2015年会計年度通期）のスイッチ・ルータを主力製品とする通信機器メーカー。

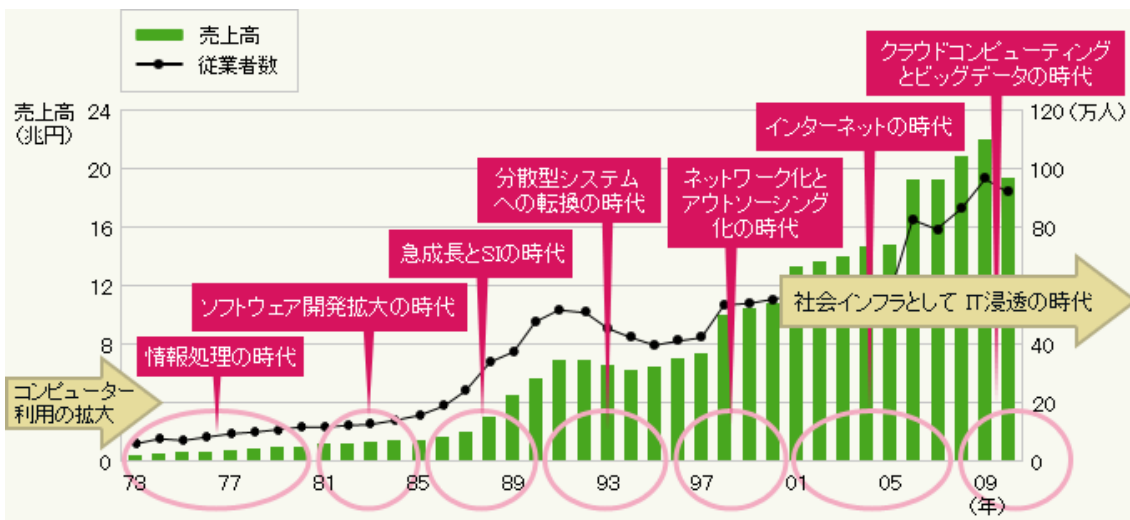
■戦略の転換

一転換前

当時異なる LAN（local-area-networks）の間でデータを交換するには、ある特定の高価なコンピュータを経由しなければならず非常に不便だった。そのため、大学のネットワーク管理者であったサンドラ・ラーナーとレオナルド・ボサックが独自のルータを開発したことから設立。ルータとは、コンピュータネットワークにおいて、データを2つ以上の異なるネットワーク間に中継する通信機器である。初の製品を出荷したのは設立から2年後の1986年。その後、1987年に ARPA ネットシステムが一般向けに開放されたため、ルータの需要が拡大。製品の注文は主に FAX で行なわれていた。シスコの事業活動はほぼ全てが「顧客への完全ソリューションの提供」という方針に基づいて行われてきた。

一転換のきっかけ

シスコが設立された当時、IT の急成長時代であった。



(<http://itjobgate.jisa.or.jp/trend/>参照)

初出荷以降ルータ販売を行っていたが、破壊的技術となり得るスイッチや、代替技術となり得る ATM（Asynchronous Transfer Mode: 非同期式転送モード）の出現という脅威に直面

する。

スイッチとは、データを受信し、予め設定された命令と所定の回線経路を使って別の箇所に伝送する機能を持った製品。データ伝送経路の柔軟性という点ではルータよりも低レベルである。本来、スイッチとルータとでは提供する機能や作動する層が基本的には異なるため、直接的に競合するものではない。しかし、スイッチはアプリケーションや特殊なマイクロプロセッサを用いれば、ルータの機能のある程度代替し、しかもより低価格で提供される可能性を秘めていた。

また、ATM スwitchをインターネット・ルータに接続するのは非常に難しく、費用もかかった。しかし、インターネットで取り扱われる情報量の増加に伴い、電話会社はATMを用いたネットワークの構築を臨んだ。

更に、通信キャリア向け通信機器市場に、「価格」や「提供スピード」、「相互接続の容易さ」という別の性能尺度が持ち込まれた。

ネットワーク製品は技術革新が速い。小さな組織を独立させて技術を自社開発し、技術変化に対応させるのは時間がかかりすぎる。そのため、シスコは顧客の求める価値を自社のみで開発し提供することは困難であると判断。完全ソリューションの提供に貢献できる可能性のある技術を持つ企業を積極的に買収する方針を決定。このような戦略は M&A (Merger and Acquisition 合併・買収) と R&D (Research and Development 研究・開発) を組み合わせた A&D (Acquisition and Development 買収・開発) と呼ばれる。

一転換要因

設立当初のシスコは、ルータの開発に注力しつつ事業拡大のためベンチャーキャピタルへの資金提供依頼も怠らず、結果セコイア・キャピタルからの資金提供を確約。その資金を用い、ルータの改良、販売を続け、ルータ企業としての地位を固めた。その頃のシスコが与える価値として、異なる LAN 間をスムーズに接続するという機能以上のものは提供していなかった。

また、常に顧客がネットワークに求めるものを完全に提供するという基本方針があるために、破壊的技術を補完的技術と定義し直し、自社製品を陳腐化させることなく、積極的に自社のソリューションと融合させた。ネットワーク製品の持つ「相互接続の重要性」と「技術革新の速さ」という特性を認識し、それらに対応するシステムの確立に成功。

更に、シスコには買収を判断する際の「経験則」がある。

シスコが買収に踏み切る根拠	
チェンバースはシスコが買収を判断する際の「経験則」を5つ挙げる。 ・ ビジョンの共有 インターネット産業が何を目指し、その過程で両者がどんな役割を担うのかについて、共通認識を持てる」こと ・ 企業文化の相性 社風が違えば合併は諦める ・ 地理的近さ 地理的に離れていると幹部の接触も疎遠になりやすく、「効率」が悪い ・ 短期的利益 吸収した従業員に、合併の恩恵を速やかに実感させる必要がある。 ・ 長期的利益 シスコを支える4本柱——株主、従業員、顧客、ビジネスパートナー——全てに、買収する利益の展望を明示できること。	

デービッド・スタウファー(2004)『E コマースで世界をリードするシスコ』金利光訳 三修社 p184 より引用

これら全てにこだわる必要はなく、それぞれを黄信号と捉え、少なくとも3項目をクリアしなければ買収は中止する。

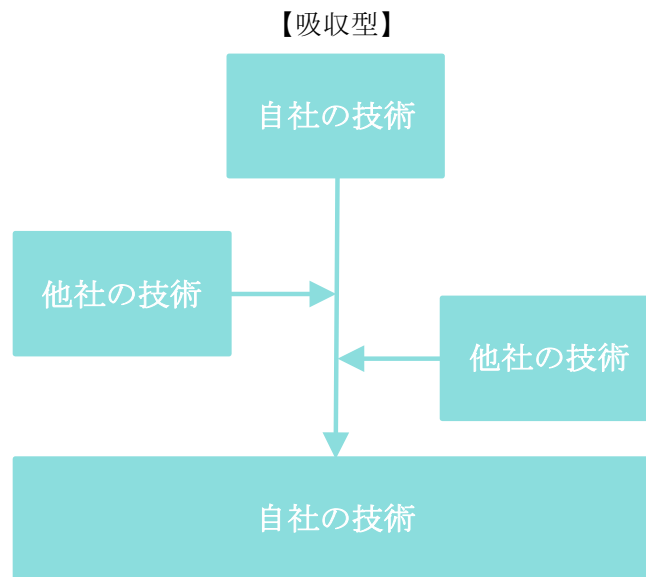
買収される側にも要因が存在する。シリコンバレーでは、約7千社のハイテク企業が存在し、その多くはスタートアップである。これらの本筋は株式公開を目指し、公開で得た資金で更なる成長を目指すことにあつたが、株式公開よりもっと早く、製品を市場に投入する前に、自社を大手企業に超高値で売却してしまうスタートアップが急増してきている。

一転換後

1993年に初めての企業買収を行い、その後3年間で6社のスイッチ企業を買収。同様に、ATM技術を持った企業も買収した。その後、6ヶ月から12ヶ月で市場が立ち上がりそのような分野の製品を持つスタートアップを買収する。「事業の巨大化を迅速に志向する意志」と「シスコに残ってもらうためのきめ細かな人事・報酬政策」という政策を掲げ、「シスコに来れば大きなことが成し遂げられるはずだ」という強い説得力を生み出し、「画期的製品を開発して世界に普及させたい」という技術者の想いを刺激する。

事業が拡大すると同時に、製品に対する質問や苦情が増加。対策としてウェブサイト Cisco Connection Online(以下CCO)を立ちあげる。利用者が急増したことから、このCCOを通じた販売を開始、数年で総売上約7~8割を占めるまでになる。

シスコが提供する価値は「完全ソリューション」から「end-to-endのソリューション」へと言葉を変え、その時代の技術に応じた「完全ソリューション」を追求、提供し続ける。



【参考文献】

- ・ 真木圭亮(2006)『収益エンジンの論理』 p156~173 (教材に活用するため、井上研究室で編集した)
- ・ デービッド・スタウファー(2004)『E コマースで世界をリードする シスコ』 金利光訳 p182~194 三修社
- ・ MochioUmeda.com
<http://www.mochioumeda.com/archive/ss/971118.html> 2017年5月17年
- ・ IT 企業の動向
<http://it.jobgate.jisa.or.jp/trend/> 2017年5月18日

【大学事例資料】

■日本の大学の変容

旧制大学

帝国大学令（1886 年）大学令（1918 年）により規定された旧制大学では、「専門の学問に専心するところ」「学問のための学問をなす場所」という専門教育中心主義がとられていた。

新制大学

戦後、GHQ の部局の一つである CIE 下、国立大学設置法によって総数 278 校に上る国立セクターの大学・学校が「一県一大学」原則の基、72 校の新制国立大学に再編統合された。（昭和 27 年時点）そして専門教育が視野の狭い人間をつくり戦争を招く一因となったという反省から、新制国立大学では一般教育と専門教育の結合のうえに「人間完成教育」をめざすという理念が掲げられた。

天野郁夫(2016)によれば新制大学への移行過程として、『旧帝大は国家を代表する大学として「国立総合大学」となるべく、文部省の構想によって医・理・工・農・法・文・経済学部の新増設が実施されたが、その過程で様々な問題に直面した。例えば名古屋大学はもともと医学部、理工学部で発足しており、文系の学部設置が課題とされた。しかし他文系校の吸収統合が難航したため、文学部と法経学部の 2 学部制で決着し、結局旧制度の駆け込み的な新設となった。（後に分離）

また、旧帝大の立地県と国立女子大学の単独設置が決まっていた奈良県を除く各県に 38 大学が「複合大学」＝地方国立大学として発足した。これらの大学はいずれも単科・単機能の大学・学校であったが、教養・教育に関する学部の設置が義務付けられ、「一県一大学」原則に基づき例外なく統合を強いられた。同一県内立地の官立諸学校を、時には公立校を加えて機械的に統合し寄せ集めて発足したため、その後の各大学の発展過程に大きく差が出た。』^{※1}と述べている。

このように旧制から新制への移行過程における文部省の方針に合わせた学部新増設によって、多くの大学はこれまでの特色（ある学問への専門性）が色あせたように推察される。

一方、私立大学はというと、国立セクターとは異なり再編統合を強いられることはなかった。同じく天野は、「戦前にすでに法人格を認められていた私立大学や専門学校は、逆に学校の設置や運営に大幅な自由が認められたのである。そして各大学が国家の厳しい統制から逃れ、それぞれ組織の再編・拡充を図り、私立専門学校の大多数が新制私立大学への昇格を果たして急速な量的拡大が起こった結果、大学の大衆化が進んだのである。[中略]

早稲田大学はというと、『学部、専門部、専門学校、学院等の学校群を含む「複線型」の一つの学校集団を、いつどのような形で6・3・3・4の新しい体系「単線型」に切り替えるかについての実行プランを立案・作成」するため、国の教育刷新委員会の答申を待たず、総長の諮問機関として「教育制度研究委員会」を立ち上げるなど、早くから独自に新制私立大学への移行が進んでいたのである。』と述べている。

■早稲田大学

早稲田大学の歴史

早稲田大学の発展を振り返る前にまずは私立大学が発展してきた要因を述べたいと思う。

まず初めに挙げられるのが、**共通一次試験の導入**である。共通一次試験が導入される前まで、各大学の入試試験制度には奇問・難問が多かった。そのため、1979年国が事前に準備した問題を解かせる制度に変更した。各国公立大学は最初に共通一次試験をうけそのあとに個別の試験を課すという制度をとった。これにより難問はなくなり、各校の序列も鮮明となった。

大学の序列化は偏差値という1つの基準だけによって大学が評価されることを意味しており、国民に大学の優劣を広く認知させることとなった。その反面、学力以外で評価される大学の個性はさほど評価されなくなった。このような国公立大学の序列化と没個性化は、個性を生かすことが可能な私立大学の地位の向上に貢献した。私立大学は自らの良い点を世に知らしめることが可能となった。その代表が早慶両校である。

次の要因は学費の大幅な縮小である。1959年度には私学は国立の3，2倍の授業料で、69年度には7倍であった。1989年度になると、国立の授業料が33万9600円だったのに対し、私学は57万584円であり、1，7倍とやや縮小した。1999年度になると、国立が47万8800円だったのに対し、私学は78万3298円であり、1，6倍となり、89年度とほぼ変わらずである。

国立と私立の学費の差を歴史的な変遷から評価すると、つぎのようなことが言える。1970年度以前では学費（授業料）差はかなりあったが、70年代後半に入ると学費差は急激に縮小した。現在ではそれがやや低下して1，6倍である。国立の学費の伸びが私学のそれを上回ったことになる。

この事実は私立大学を希望する生徒にとって好都合であり、私立大学にとっては志願者の増加、それに優秀な学生の確保につながるおおきな要因の一つになった。

以上から私立大学の発展理由がわかったと思う。次に早稲田大学の歴史と強み、また弊害を述べていきたいと思う。

1882年、東京専門学校が大隈重信により開校したのが始まりだ。これは早稲田大学の前

身となった学校である。開校当初には、政治経済学科、法律学科、理学科、英学科が設置され、入学者は 80 名であった。早稲田大学と改称したのは創立から 20 年経ったときであり、大学として正式に認められたのは改称してから 2 年後のことである。早稲田大学の教育の基本理念として「学問の独立」、「学問の活用」、「模範国民の造就」が宣言された。この 3 本柱について説明していきたい。「学問の独立」とは、自主独立の精神を持つ近代的国民の養成を理想とするものであり、権力や時勢に左右されない、科学的な教育・研究を行うということである。「学問の活用」は文字通りの意味であり、日本の近代化に貢献するため学問を安易な実用主義で扱うのではなく、進取の精神として捉えようというものである。「模範国民の造就」には、庶民の教育を主眼として創設されたという建学の理念が関わっている。その理念とそこから生まれ受け継がれてきた魂は早稲田人が等しく身につける校風である。これら 3 つの柱と共に早稲田大学は現在まで発展を遂げてきた。

現在この三大教旨を各々“『「独創的な先端研究への挑戦」「全学の生涯学習機関化」「地球市民の育成」』と再設定し、地球市民の育成をめざす「教育の早稲田」の確立、大学院の拡充や最先端の研究体制の構築による「研究の早稲田」の進展、アジア太平洋地域における人的および学術的なネットワーク構築を通じた「知の共創」を基本に据えて、早稲田大学のあるべき姿を提示している。改革の重点項目として、(1)総合大学としての強みを生かした教育体制、(2)生涯学習社会への対応強化、(3)社会と連携した研究開発と新産業の創出、(4)国際化と情報化の基盤整備、(5)改革実現のための構造改革を取り上げ、これらに基づき、学部・大学院の新設および再編、オープン教育・生涯学習・遠隔教育の展開と拡充、高等学院改革、学術院体制への移行、奨学金制度の拡充等が図られてきた。”

以上が早稲田大学の歴史である。次に早稲田大学の強みと弱みについて述べる。

早稲田大学の強み

一 早稲田の人材力

日本の大企業の社長の学歴を見ると早稲田はランキングで 3 位につけており、また役員になりやすい大学ランキングでは慶應に次いで 2 位という位置にいる。（「プレジデント」2007 年 10 月 15 日号より）

日本の上場企業では、早稲田が社長、役員といった経営陣を輩出しており、先輩に続けてとばかり、卒業生がこれらの企業に就職しようとするのは当然予想ができるであろう。

一 早稲田人の「個性」

「学問の独立」とは、大隈重信が東京専門学校（現早稲田大学）を創立した際に掲げた理念である。「学問は政治の世界から独立すべき」との大隈の理念から掲げられた。「個性尊重」は早稲田を最も尊重する言葉である。この言葉を具体的に表す言葉は「反骨精神」、「一匹狼」、「バンカラ」、「進取の精神」などがある。この個性はレジスタンス

精神とフロンティア精神をはぐくむきっかけになる。

一マンモス化

様々な人材がいるため、スポーツ、研究者、文化活動など様々な分野において社会で話題になる人材が多い。また、一流として活躍する早稲田卒業生の数が多くなるため、早稲田の名を高めることが出来る

早稲田大学の弱み

一マンモス化

生徒の人数が多いため、キメの細かい教育が難しくなってしまう。

学問分野においては、学生のクラブ活動やサークル活動が盛んであるため、学生は独自で学問を学び、また学生同士の交流の場になっている。だが先生との知的・私的交流の場が限られてしまっている。

問題は現役生にとどまらない。卒業生の数があまりに多くなってしまい同窓意識が薄れてしまう。そのため社会に出た後に早稲田大学に対する寄付金の集まりが悪くなってしまう。

今後の展望

早稲田大学は国境を超えて人材を育成しようと試みている。早稲田大学教旨「模範国民の造就」とは、「東西文明の調和」を基調とする「世界の中の早稲田大学」「アジアの中の早稲田大学」として、日本人学生のみならず数多の外国人学生とともに養成し、地球社会に貢献する人材(地球市民)を育成することである。そのために、国内だけでなく、広くアジア太平洋地域に優秀な人材を求め、入学者および教職員の獲得の機会を全世界に広げる姿勢を明確にする。今後5年間で、学部レベルで1学年1,000人の留学生を受け入れ、また、外国人教員が全教員の2割を占める基盤を整備し、多様な学問・文化・言語・精神が交流する大学を形成する。こうして、全世界からトップレベルの学生や教員を獲得することによって、早稲田大学をグローバルな教育研究の場とするのである。

毎年1万人に及ぶ学部学生を受け入れている中で、同時にチュートリアル・イングリッシュに見られる少人数の教育システムを確立してきた。多様な外国人学生への対応だけでなく、学部教育を充実させ、学生自らが人間力(知性・感性・悟性)を養うことができる「学びの場」であり続ける。キャンパスのグローバル化とあわせて、このような教育の実践は、「日本から世界を考える」ことができる人材、「世界から日本を見る」ことができる人材を育成する。

2008年から2012年の5年の間で、早稲田大学は理想に向かい飛躍を遂げることが出来

た。今後早稲田大学において、学生が何を身に付け、世界へはばたくのか、その早稲田の教育・研究のあるべき様態、そして、卒業生がどのような姿で世界のリーダーとして、あるいは地域社会を支える市民として、活躍しているのか、その姿を以下の 4 つのビジョンとして掲げている。

[Vision]

1. 世界に貢献する高い志を持った学生
2. 世界の平和と人類の幸福の実現に貢献する研究
3. グローバルリーダーとして社会を支える卒業生
4. アジアの大学のモデルとなる進化する大学

そしてその 4 つのビジョンを実現するために以下の 13 の核心戦略を掲げた。

[核心戦略]

1. 入試制度の抜本的改革
2. グローバルリーダー育成のための教育体系の再構築
3. 教育と学修内容の公開
4. 対話型、問題発見・解決型教育への移行
5. 大学の教育・研究への積極的な学生参画の推進
6. 早稲田らしさと誇りの醸成をめざして—早稲田文化の推進
7. 独創的研究の推進と国際発信力の強化
8. 世界の WASEDA としての国際展開
9. 新たな教育・研究分野への挑戦
10. 教職員の役割と評価の明確化
11. 財務体質の強化
12. 進化する大学の仕組みの創設
13. 早稲田を核とする新たなコミュニティの形成

毎年度のプロジェクト実行計画を決定し、その結果を評価するとともに、各プロジェクトの進捗管理、情報共有などを行うなど、ビジョン実現に向けた体制が整備された。

また同時に、各学術院、両高等学院、芸術学校においてもそれぞれの将来構想を策定しており、早稲田大学全体として取り組もうと試みている。

※補足資料〈早稲田ネクスト〉あり

■日本の大学から見た早稲田大学

日本の大学がおかれている現状

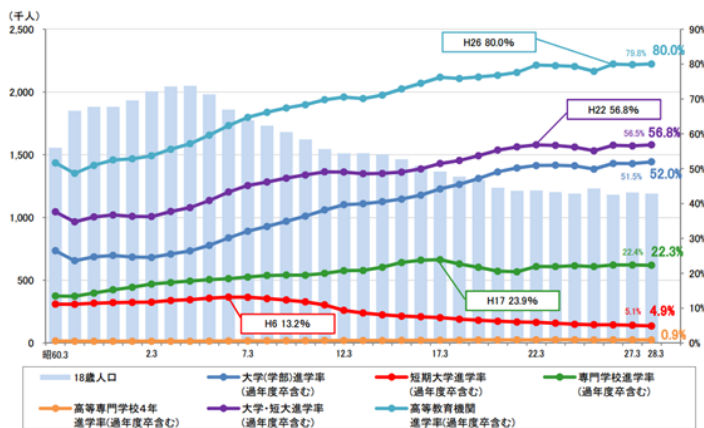
—グローバル化

情報通信技術の進展、交通手段の発達による移動の容易化、市場の国際的な開放等により、人、物材、情報の国際移動化が活性化して、様々な分野で「国境」の意義があいまいになる中、特に「知」はもともと容易に国境を超えるものであるから、グローバル化と教育は密接なかわりをもつと言える。教育分野では、諸外国との教育交流、外国人材の受け入れ、グローバル化に対応できる人材の養成などの形で、国際化が進展している。

文部科学省は 2014 年、高等教育の国際競争力向上を目的に、海外の卓越した大学との連携や大学改革により徹底した国際化を進める、世界レベルの教育研究を行うトップ大学や国際化を牽引するグローバル大学に対し、制度改革と組み合わせ重点支援をおこなうことを目的とした「スーパーグローバル（SGU）大学創成支援事業」の対象となる大学を発表した。このうち対象校は、世界ランキング 100 を目指す力のある世界レベルの教育研究を行うトップ型と、これまでの実験を基にさらに先導的試行に挑戦し、我が国の社会のグローバル化を牽引するグローバル化牽引型に分けられる。

ー18 歳人口の減少

団塊ジュニアの多くが高校を卒業した 1992 年の 205 万人をピークに 18 歳人口は減り続け、2014 年には 118 万人に落ち込んでしまった。そして 2018 年にはまた減少期に入ると見込まれている。今まで進学率向上によってカバーされていた少子化問題がついに顕著に表れ、大学はいよいよ入学者数確保に向けた競争に突入するのである。選ばれる大学となるべく、各大学では特性や個性を打ち出す動きが見られ、学生数を確保できない大学は淘汰されていく流れになるのである。



ーIT 化

日本の大学における IT の導入・活用は実際にどの程度進んでいるのか、文部科学省の「先導的大学改革推進委託事業」として実施された「ICT 活用教育の推進に関する調査研究」によると、2010 年度の調査でオンライン型授業を実施していると回答した大学（国公立、私大含む全体）の実施率は、35・7%となっている。5 年前の 2005 年度の調査で実施

していると回答した大学は全体で 14・6%だったことと比較すると、近年急速に増加していることがわかる。

しかし、教材の配信や学生同士の議論や交流、学生に対する学習支援に利用される LMS (Learning Management System) という、オンライン学習を実施するための基盤となる学習管理システムがあり、米国の大学の約 93%は何らかの LMS を導入している一方、日本の大学の学部研究科で LMS の導入は米国の半数以下の 40.2%にとどまっており、大きく遅れているという現状がある。

また、授業そのものだけでなく、学生の募集に IT ソリューションを活用したカナダのアルゴンキン大学や、教員が学生の状況を的確に管理し、きめ細かいサポートを行うために IT を活用した日本の株式会社立大学の先駆けであるデジタルハリウッド大学・大学院など、IT は様々な形で使われるようになってきており、今後ますます広がっていくであろう。

一 破壊的イノベーション

M00C

M00C とは「Massive Open Online Course」の略で、ネットを使った「大規模公開オンライン授業」のことである。近年、時間や場所を選ばずインターネットを通じて学べるようになっている。

M00C のオンライン授業は、名前やメールアドレスを入力するだけで簡単に誰でも受講できる。基本的に無料だが、一部有料の講義もある。講義は、単なる大学の講義を撮影しただけの映像ビデオではなく、細かく 10 分単位に編集され、ミニテストを通じて理解度を確認しながら次に進むという形式になっている。そのため、受講生は週に 5~10 時間ほど、3 カ月ほどの期間で受講し、宿題をこなし試験を受けて、基準に達すれば修了証を入手できるようになっている。

M00C では数百万や数千万というユーザーデータや、「学生が何時間勉強したか」「どこでつまづいたか」など数億、数十億にも上るインタラクション（講師と受講生・受講生同士のやりとり）の履歴データが蓄積される。このような教育ビッグデータは人工知能（AI）で解析され、効果的な指導法や教材を作ることには貢献している。実際、日本では AI に学習指導を任せている学習塾がある。AI は問題のレパートリーをおよそ一万持っているため各生徒に効果的な問題を出すことで効率的な学習を可能にしている。「これだと、立ち止まって復習して、分からないところを無くしてから先に進める。どんどんできるようになる。」と生徒からも評判である。

講義を無料で提供しているのに M00C はなぜ儲かるのか、M00C のビジネスモデルに注目すると、それは人材紹介業である。M00C の一つである「Udacity」では、いくつかの企業と提携していて、受講生の成績を企業に送る。すると、企業は戦力になると判断した受講生に声をかけ、採用となれば、「Udacity」に仲介料が入るというシステムになっている

る。そのため無料で授業を提供しているにも関わらず仲介料が収入となり稼げるのだ。設立して1年で提携企業は350社にのぼり、約20人の受講生がグーグル、ゴールドマンサックスなどの有力企業に採用されたという。

人材紹介業というビジネスモデルは、既存の大学に大きな影響を及ぼしかねない。なぜなら、現在のところ日本の大学はほとんどが「大学卒」という学歴を与えるだけの存在であり、大学の権威や名前ではなく教授と授業の質そのものを重要視しているMOOCがさらに一般化すれば、大学の価値はどんどん低下すると考えられるからだ。優秀な教授、講師の授業がオンライン上にあれば、ダメ教師は淘汰され、職を失う可能性がある。また存在価値がなくなった大学は淘汰されていくであろう。

現在の大学の状況下での、早稲田大学の具体的な対策

ここでは、先ほど述べた大学の現状の中で、早稲田大学がどのような対策を講じているのかについて具体的に見ていく。

ーグローバル化

今の社会はグローバル化の波が押し寄せている。その中でどのように早稲田の人材が活躍できるのか。また、どうしたら活躍できるのか。早稲田のグローバル化への対応を見てみよう。

グローバルな人材を獲得するために、学部レベルで1学年1,000人の留学生を受け入れている。そして、受け入れた留学生の日本企業への就職等キャリア形成支援を強化している。また有力な外国大学との教育連携を通じて共同キャンパスの形成を図り、グローバルな課題を幅広い視野から考えることができる人材を育成している。そのための国際基準に適合するカリキュラムや授業内容等を整備し、国際連携プログラムをカリキュラムに組み入れている。これにより学位の質の保証を図っている。

生徒だけでなく積極的な外国人教員の獲得、海外の優秀な大学との連携によるプログラムの実施などを推進している。⁸

早稲田大学独自の少人数英語教育プログラム「Tutorial English」では毎年約8,000名の学生が履修し、教育におけるグローバル化に向けて大きく進展した。

海外大学との連携において、複数の大学と連携することができ、進展が見られた。以前に比べると学生を主役にした連携活動を行うことが可能となった。

ー少子化対策

学生リクルートにあたって、附属・系属校との関係強化に全学的に取り組むことを目的に、高大連携のみならず、小学校・中学校をも視野に入れた一貫教育のあり方を検討している。早稲田大学では1学年およそ10700人のうち内部進学は約1430人、推薦は2500人

にのぼる。

附属・系属校への取り組みとして、2009 年 4 月には、大阪繊維学園（2012 年度より早稲田大阪学園に法人名称変更）が設置する早稲田摂陵中学校・高等学校を新たに系属化し、関西における初の系属校を設置した。また、2010 年 4 月には、附属高等学院に中学部（入学定員 120 人、高等学院は入学定員 600 名から 480 名に変更）を併設した。さらに同年、九州における初の系属校である早稲田佐賀中学校・高等学校を開校した。

『2009 年には高大連携の新しい形となる協力連携を試行的に行う学校を「連携モデル校」と定義し、品川女子学院高等部・公文国際学園高等部・スイス公文学園高等部の 3 校と連携プログラムを開始した。それぞれ、「優秀な女子学生の確保」・「寮を有する中高一貫校における教育の展開」・「海外における日本人高校生の国際教育推進」といった異なる目的により、2011 年度以降も継続してプログラムを展開し、成果を上げている。』※4

ーIT（オンデマンド授業）

IT 化の流れに対応し、授業の仕様も変化している。『教育支援システムの構築では、教育支援環境の高度化を目的に、Course N@vi の機能拡張と学術的文章の作成等、全学基盤教育における授業での活用を進めるとともに、動画の配信方式の統一、学生・教職員が自分の PC にヘッドセット、カメラを接続することでオンデマンドコンテンツを収録することのできる簡易収録システムの供用を開始した。』※5

また人間科学部では 2003 年より e スクールというものを開校した。これはほとんどの過程を e ラーニング行うもので、日本初の通信教育課程である。これまでに 1,100 名以上の卒業生を送り出している。「講義の受講をはじめ、BBS での質問・議論、レポート提出や小テストまで、すべてインターネット」※6で行うもので、大学への通学が難しい人でも自分のペースで卒業を目指すことが可能である。

上で見てきたように、大学が置かれている状況において、早稲田大学は有効に思える対策を講じてきた。

■早稲田大学の問題点

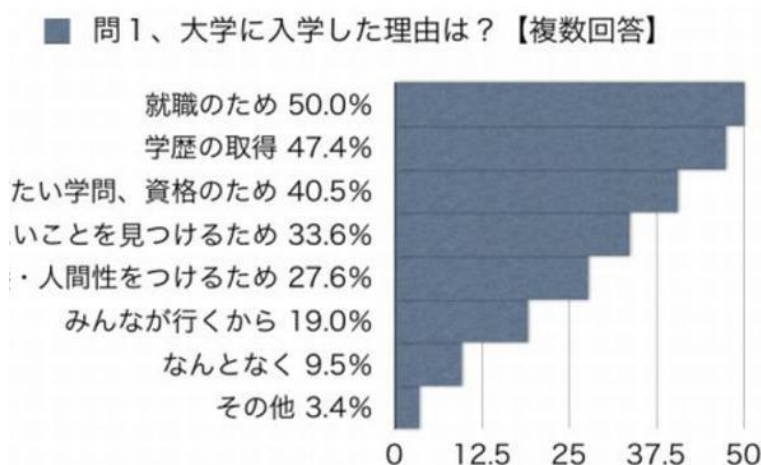
早稲田大学が、グローバル化・少子化・IT 化に対策を講じ、一定の効果が出ていることは前に述べた通りである。では次に、早稲田大学の内部の問題点はどこにあるのかを見ていく。

国内受験と新規一括採用に最適化されたシステム

早稲田大学の資金の総額が 1448 億、そのうち生徒の納付金額は 622 億であり資金のおよそ半分を占めている。つまり大学にとって生徒を集めることは財源を確保するのに等しいであろう。そのため入試作成は大学にとって重要な責務であり、実際に教授の時間の多くが割かれている。

このように大学の入口が受験である一方、大学の出口に焦点を当てるとそれは就職である。日本の就職採用とは、大部分が大学卒業時点での新規一括採用であり、その後は中途採用と呼ばれる。新規一括採用は世界では珍しい。というのも例えば韓国では新入社員募集の際には年齢制限は禁止されているし、またヨーロッパにはそもそも新卒採用という概念がない。そのため海外では大学で学んだ専門分野を生かせる企業に就職する考えを人々は持っている。しかし、日本は新規一括採用を行い選考段階で学歴を基準に絞り込むことも多くある。つまり大学で学んだ能力に重きを置くのではなく学位を重視した採用方法だと言える。実際にセミナーや説明会の段階でも学歴フィルターは存在する。企業によると長年のデータにより自社に合う学生がどこの大学に多くいるか見当がついており、数多くの応募者の中から採用するよりも、学歴フィルターを通して優秀な大学の学生の見落としを防ぐほうが効率が良いというのだ。

つまり日本の大学は財源を確保するために入試作成をし、就職の際に学生に重要な学位を与えるだけの存在とも捉えられる。実際、大学に入学した理由は、「就職のため」が最多で 50% 占めるといふ学生のアンケート結果もあり、研究、教育を行う大学というよりも、むしろ入試と学位のためにシステムが最適化された大学であるといえよう。



引用：Check Student による首都圏の大学生を対象に実施したアンケート

では実際早稲田大学の教育力はどのくらいなのか。

早稲田大学のジレンマ

下図 1 のランキングを早稲田見て分かるように大学の「教育力」における弱点が「教育リソース」であることがわかる。ではなぜこれほど「教育リソース」が低いのだろうか。その理由として、今早稲田大学が抱えている一つのジレンマが挙げられる。そのジレンマとは入試、採用に最適化したビジネスシステムのため教育に投資するインセンティブがないということである。早稲田大学は資金面＝入試の評価（教育満足度 5 位）も高く供給面＝採用の評価（教育成果 10 位）も高いため現状は優良企業だといえる。それゆえ現状維持が最良の意思決定といえる。（下図 1 参照）

しかし本当にそれでよいだろうか。「教育リソース」と企業採用の関係性から企業の採用基準が変化してきている。その原因はグローバル化だ。グローバル化が進行すると企業の内部が多国籍化してくる。つまりこれまでとは異なった価値観や文化の人々が多くなる。その際に判断材料として求められてくるのは資格やスキルといった目に見えるわかりやすいものである。これは現在の欧米の採用スタイルである。日本の採用スタイルは前述もしたように新規一括採用で人柄などが欧米企業に比べてより重視される。その理由として終身雇用を前提としているからである。社風に合った人材を採用し社内で育てていくのが一般的である。（下図 2 参照）

図 1

THE世界大学ランキング 日本版の評価指標

分野 (Pillar)	項目 (Metrics)	%	
教育リソース Resources	学生一人あたりの資金	10	38
	学生一人あたりの教員数	8	
	教員一人あたりの論文数・被引用回数	7	
	大学合格者の学力	6	
	教員一人あたりの競争的資金獲得数	7	
教育満足度 Engagement	高校教員の評判調査：グローバル人材育成の重視	13	26
	高校教員の評判調査：入学後の能力伸長	13	
教育成果 Outcomes	企業人事の評判調査	7	20
	研究者の評判調査	13	
国際性 Environment	外国人学生比率	8	16
	外国人教員比率	8	

SEQ	大学名	都道府県	総合 ランキング	世界ランキン グ(2016- 2017)	教育リ ソース ランキン グ	教育満 足度ラン キング	教育成 果 ランキン グ	国際性 ランキン グ	総合スコア	教育リ ソース スコア	教育満 足度スコ ア	教育成 果 スコア	国際性 スコア
1	東京大学	東京都	1	39	2	2	1	54	88.5	87.8	99.8	97.1	61.0
2	東北大学	宮城県	2	201-250	4	=3	4	=41	87.4	83.6	99.7	96.8	64.8
3	京都大学	京都府	3	91	3	=3	=2	58	86.8	84.2	99.7	97.0	59.2
4	名古屋大学	愛知県	=4	301-350	9	13	6	26	86.3	80.1	98.4	96.2	68.9
5	東京工業大学	東京都	=4	251-300	6	9	7	45	86.3	82.2	98.8	96.0	63.7
6	大阪大学	大阪府	6	251-300	8	8	=2	=39	86.1	80.4	99.0	97.0	64.9
7	九州大学	福岡県	7	351-400	11	=10	9	44	85.1	79.1	98.7	95.3	64.4
8	北海道大学	北海道	8	401-500	16	15	8	=59	82.8	75.5	98.2	95.6	59.1
9	筑波大学	茨城県	9	401-500	20	7	12	21	81.7	72.2	99.1	86.4	70.1
10	早稲田大学	東京都	10	601-800	86	5	10	=17	75.9	52.9	99.5	91.2	72.9
11	慶應義塾大学	東京都	11	601-800	=53	6	5	=130	75.4	60.7	99.4	96.5	45.0
12	広島大学	広島県	12	501-600	33	17	14	62	75.2	66.7	97.6	76.2	57.5
13	神戸大学	兵庫県	13	601-800	=37	=27	13	=83	74.4	65.8	94.0	83.2	52.4
14	一橋大学	東京都	14		=99	16	11	=30	72.4	49.2	97.8	87.1	67.9
15	国際基督教大学	東京都	15		88	=10	20	9	71.8	52.2	98.7	64.5	83.9
16	千葉大学	千葉県	16	601-800	40	21	16	=114	70.6	64.5	96.0	67.0	47.9
17	新潟技術科学大学	新潟県	17	801+	47	42	=34	25	69.8	63.5	86.9	59.6	69.6
18	上智大学	東京都	18	801+	132	12	18	5	69.1	42.9	98.6	64.9	88.8
19	金沢大学	石川県	19	601-800	32	29	29	151+	68.6	67.0	93.7	60.2	-
20	国際教養大学	秋田県	20		115	1	22	13	67.9	45.6	99.9	63.6	74.4
21	岡山大学	岡山県	21	601-800	46	32	24	144	67.7	63.6	92.4	62.8	43.3
22	立命館大学	京都府	22	801+	=99	19	17	=35	67.5	49.2	97.0	65.7	65.4
23	会津大学	福島県	23		57	=39	120	12	66.3	60.3	87.4	42.8	75.8
24	立命館アジア太平洋大学	大分県	=24		151+	20	39	1	65.4	-	96.1	59.3	100.0
25	首都大学東京	東京都	=24	401-500	=53	=47	21	120	65.4	60.7	84.6	64.1	47.0
26	熊本大学	熊本県	26	601-800	35	52	26	151+	65.3	66.1	82.6	61.1	-
27	東京外国語大学	東京都	27		151+	22	85	6	64.9	-	95.7	54.5	87.5
28	九州工業大学	福岡県	=28	801+	80	=39	30	90	64.1	55.4	87.4	60.0	51.8
29	長崎大学	長崎県	=28	601-800	43	54	=69	118	64.1	63.9	80.8	55.9	47.4
30	新潟大学	新潟県	30	601-800	52	41	28	151+	64.0	61.3	87.1	60.4	-

引用：「THE 世界大学ランキング 日本版 2016-2017」

このランキングは日本の大学の学部の「教育力」を重視しているのが特徴である。資金力や学生一人あたりの教員数などの「教育リソース」、高校教員の評判調査に基づく「教育満足度」、企業や研究者の評判調査に基づく「教育成果」、学生数や教員数に占める外国人の比率を見る「国際性」の4分野について、公表されているデータや大学入力データ、各種調査等を基に評価し、150大学をランクづけした。

分野1 <教育リソース 38%>

①学生一人あたりの資金（10%）

②と共に教育環境の充実度を示す指標として使用。

経常収入÷在籍学生数

在籍学生数は学部、修士課程、博士課程、専門職学位課程の合計。

②学生一人あたりの教員数（8%）

一方通行の講義型からアクティブラーニング型へと授業の転換が求められる中、学生に

対するきめ細かい対応ができる環境を評価する。

専任教員数÷在籍学生数

③教員一人あたりの論文数・被引用回数（7%）

研究の卓越性が教育に還元されるという観点から、エルゼビア社のデータベースを使って論文の生産性と質を評価する。

論文数・被引用回数（2011 年－2015 年）÷専任教員数

④大学合格者の学力（6%）

「どのような学力レベルの学生と共に学ぶ環境か」を教育リソースとして捉える。

ベネッセ総合学力テストにおける大学合格者の学力（2015 年度）を使用。

⑤教員一人あたりの競争的資金獲得件数（7%）

大学が自ら獲得している競争的資金獲得件数から教育環境の充実度がわかる。

文科省管轄の競争的資金の大学別獲得件数÷専任教員数

分野 2 ＜教育満足度 26%＞

⑥高校教員の評判調査：グローバル人材育成の重視（13%）

⑦と共に、高校教員が、大学に送り出した卒業生から情報を集めて教育満足度に関する情報を持っていることに着目して指標化。進路指導における影響力が大きいため、13%の重みづけをした。調査概要は表 3 を参照。

「グローバル人材育成に力を入れている大学」を最大 15 校挙げてもらい、大学ごとの得票数を合算。

⑦高校教員の評判調査：入学後の能力伸長（13%）

「生徒の力を伸ばしている大学」を最大 15 校挙げてもらい、大学ごとの得票数を合算。

全大学数の 89%にあたる大学の名が挙げた。

分野 3 ＜教育成果 20%＞

⑧企業人事の評判調査（7%）

日経 HR の「企業人事担当者による大学のイメージ調査（2015 年）」のデータを使用。

企業人事に対する大学イメージ調査において、多様な力を側面別に聞いている国内唯一の指標として採用した。調査概要は表 3 を参照。

調査内容は次の通り。全上場企業を対象に、2014 年 4 月～2016 年 3 月の新卒採用で正社員として採用・入社した実績のある大学を人数の多い順に 10 校まで挙げてもらった。各大学について、「学生のイメージ」（「熱意がある」「コミュニケーション能力が高い」等 12 項目）に関して「非常にあてはまる」～「まったくあてはまらない」の 6 段階評価をしてもらい、各項目の獲得点数の平均値を合算。

⑨研究者の評判調査（13%）

大学の実情を熟知している研究者の評判を重視し、項目単位の比重としては最大、高校教員評判調査の 2 つの指標と同じ 13%にした。

THE が世界ランキングのために世界の研究者を対象に実施した評判調査の結果から、日本の研究者が日本の大学について評価したデータを抽出。調査概要は表 3 の通り。

「日本で素晴らしい教育をしていると思う大学」を 6 つ挙げてもらい、大学ごとの得票数を合算。

分野 4 <国際性 16%>

⑩外国人学生比率 (8%)

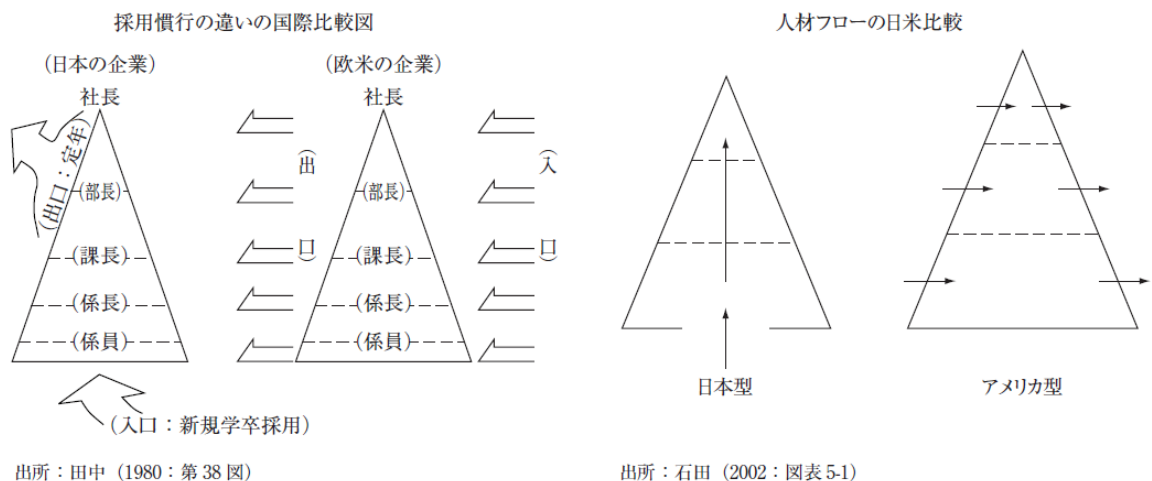
⑪と共に、日本の大学の課題であるグローバル化を促すために、学内の多様性確保の状況を評価する。

在籍外国人学生数 ÷ 在籍学生数

⑪外国人教員比率 (8%)

在籍外国人教員数 ÷ 専任教員数

図 2



では、グローバル化していく中で求められる、資格やスキルといったものをどのようにして大学の中で生徒に教えればよいのか。そのためには、早稲田大学の「教育リソース」のレベルを上げる必要がある。「教育リソース」のレベルを上げることにより、一人一人の学生により質の高い教育を行うことが可能になり、その結果資格やスキルを身に着けることが可能になる環境を作ることができる。「教育リソース」を上げる方法は、学生数を減らすか、もしくは教員数を増やすかである。しかし、現在の早稲田大学の、多くの学生を集めることにより財源を確保するというビジネスモデルでは、先ほど挙げた解決策をとることは難しい。なぜなら、学生数を減らすと早稲田大学側の財源である学生からの収益が少なくなってしまう、経営が苦しくなるからである。現在のビジネスモデルにおいて、学生数を減らすことは、自分で自分の首を絞めるようなものである。さらに、教員数を増やすことも現実的ではない。なぜなら、学生数が膨大である早稲田大学において、学生に

個別教育や少人数教育といった質の高い教育を行うことができるほどの教員を大量に採用するためには、莫大なコストがかかるため、経営を圧迫すると考えられるからである。

上で見てきたように、現在の早稲田大学は将来的に見ると、変わらなければならない状況にあるが、変わるための解決策をとると現在のビジネスモデルと祖語をきたすというジレンマに陥っているといえる。

※添付資料あり

■引用

- ・※¹～² 天野郁夫(2016)『新制大学の誕生 下』名古屋大学出版会 p591～592, p671～672
- ・※³ 『「Waseda Next 125」理事会の基本的な考え』 p 7
<http://www.waseda.jp/keiei/next125/common/pdf/vision.pdf>
- ・※⁴～⁵ 『「Waseda Next 125」報告書』 p 7～9
http://www.waseda.jp/keiei/next125/common/pdf/report/next125_final.pdf
- ・※⁶ 早稲田大学ホームページ『人間科学部 e スクール』 <http://www.waseda.jp/e-school/>

■参考文献

〈Web 記事〉

- ・『学校法人 早稲田大学 2017 年度事業報告』 2017 年 3 月
<https://www.waseda.jp/top/assets/uploads/2017/04/17jigyokeikaku.pdf>
- ・『「Waseda Next 125」報告書』 2013 年 10 月 18 日 早稲田大学理事会
http://www.waseda.jp/keiei/next125/common/pdf/report/next125_final.pdf
- ・『「Waseda Next 125」理事会の基本的な考え』 2008 年 05 月 02 日 早稲田大学理事会
<http://www.waseda.jp/keiei/next125/common/pdf/vision.pdf>
- ・早稲田ホームページ『人間科学部 e スクールについて』
<http://www.waseda.jp/e-school/about/>
- ・早稲田ホームページ『早稲田の歴史』
<http://www.waseda.jp/e-school/about/>
- ・日本経済新聞『インド経営大学院バンガロール校 IT 生かし国際経験』2017 年 4 月 19 日朝刊
- ・日経サイエンス『コンピュータが親身に指導?』2014 年 1 月号
- ・日本経済新聞『大学ネット授業 日本人少なく』2017 年 4 月 21 日朝刊
- ・週刊東洋経済新聞「本当に強い大学 2016」2017 年 4 月閲覧

- ・日経産業新聞『日本語は不要 求む海外学生』2017 年 2 月 15 日 19 ページ
- ・日本経済新聞『MOOC 革命で日本の大学は半数消滅する！』2013 年 7 月 17 日
- ・『アメリカ大学ランキング コミュニティ・カレッジ(二年生大学) データベース』
2017 年 4 月閲覧 <http://www.ryugaku.ne.jp/twoyear/knowledge/commucolle>
- ・日本経済新聞『社会や個人を磨く学びを IT で』2016 年 8 月 13 日朝刊
- ・『登場！AI 先生 教育はどう変わる？』2017 年 4 月閲覧
<http://www9.nhk.or.jp/nw9/digest/2017/01/0109.html>
- ・日本経済新聞『大学開国 第 4 部 沈む大学院』2012 年 8 月 23 日朝刊
- ・日本学術振興会『スーパースーパーグローバル大学創成支援事業』
(<http://www.jspss.go.jp/j-sgu/index.html>)
- ・文部科学省『グローバル化に関する整理』
(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/kokusai/004/gijiroku/attach/1247196.htm)
- ・現代ビジネス『「2018 年「淘汰の時代」到来か 18 歳人口減少と進学率頭打ちで経営を圧迫」2015 年 2 月 17 日掲載
- ・sales force『大学“戦国時代”、IT 活用で選ばれる大学になる方法』
(<https://www.salesforce.com/jp/blog/2016/03/it-university.html>)
- ・早稲田大学ホームページ『資金収支計算書』
(<http://www.waseda.jp/top/assets/uploads/2016/05/shikin15N2.pdf>)
- ・東洋経済オンライン『水面下で広がる就活「学歴フィルターの事態」』2016 年 9 月 29 日
(<http://toyokeizai.net/articles/-/137878?page=4>)
- ・ReseMom『大学に入学した理由、最多は「就職」のため 50%』
(<https://resemom.jp/article/2013/04/05/12949.html>)

〈書籍〉

- ・喜多村和之『現代の大学・高等教育－教育の制度と機能－』玉川大学出版部 1999 年
- ・天野郁夫『新制大学の誕生 下』名古屋大学出版会 2016 年
- ・橋本俊詔『早稲田と慶応－名門私大の栄光と影－』
- ・クレイトン・クリステンセン (2008) 『教育×破壊的イノベーション－教育現場を抜本的に変革する』翔泳社

〈インタビュー記録〉

早稲田大学商学部 井上ゼミナール 12 期
占部一輝 新山遥 沼上裕貴 橋本友美子 藤代大輝 村田彩嘉

早稲田大学教授 1 名 24 日 15 時～16 時 28 日 13 時 30 分～15 時 30 分