

大学改革と財界

—市場原理主義から直接介入主義へ—

菊池 信輝

都留文科大学文学部比較文化学科教授

ポストコロナを見据えた 財界の大学改革要求

日本財界の総本山たる日本経済団体連合会（以下、経団連）は、2018年10月に「採用選考に関する指針」、いわゆる「就職協定」策定を行わないと発表し、それは通年採用やジョブ型雇用への移行を意図するものとして物議を醸した。

そのインパクトを背景に経団連が大学関係者とともに2019年1月に設立した「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」（以下、産学協議会）は、2021年4月19日に「ポストコロナを見据えた新たな大学教育と産学連携の推進」を発表した¹。ここでは①対面とリモートによるハイブリッド型教育、②「組織対組織」連携（共同開発・PBL型教育／リカレント教育）、③新たなインターンシップの3つが提言されている。

①では、対面授業とリモート授業の組み合わせ

によるハイブリッド型教育を常態化すべきとし、その質保障と「授業」や「単位」の概念・あり方の見直し、大学設置基準の見直し²が、②では、企業・大学のニーズ・シーズのマッチングのための諸施策、クロスアポイントメント制度や産学間の共同研究・産学連携型のPBL型教育（課題解決型教育）の推進と「従業員が自身のキャリアアップ・キャリアチェンジのためにスキルや専門性を高める」、「企業が人材育成戦略や競争力強化の一環として従業員を大学等に派遣し、スキルや専門性の向上を目指す」リカレント教育の推進を、そして③では、学生が、その仕事に就く能力が自らに備わっているかどうか（自らがその仕事で通用するかどうか）を見極めることを主たる目的とするもの、そして、汎用的能力・専門活用型の就業体験と大学院生を対象としたジョブ型採用に繋がるインターンシップを「新たなインターンシップ」と定義し、推進を提唱している。

これらの論点が財界の最新の大学改革要求とみてまず間違いはないだろう。本稿はこれを手がかりに、現在の大学改革に対して財界が抱えているジレンマとその意図する解決の方向を明らかにしようとするものである。

新自由主義大学改革の「成果」？

報告書の提言を受け、経団連はその機関誌『経団連月報』2021年8月号に産学協議会メンバーの座談会を掲載し、その背景を教えてくれている²。

きくち のぶてる

一橋大学大学院社会学研究科博士課程修了。博士（社会学）。専門は現代史、財界論。株式会社野村総合研究所、郵政省郵政省研究所を経て一橋大学助手。2008年から都留文科大学文学部社会学科准教授、2019年より同教授、2021年より現職。

著書に『日本型新自由主義とは何か』（岩波書店、2016年）、『岩波講座 日本歴史 近現代5』（共著／岩波書店、2015年）、『財界とは何か』（平凡社、2005年）など。

ここでは現在中央教育審議会会長でもある経団連副会長の渡邊光一郎（第一生命ホールディングス会長）、同じく経団連副会長の平野信行（三菱UFJ銀行特別顧問）が財界側から参加しているが、平野は産学協同に加え、「未知の課題に対する課題に対する解を導き出せる想像力（イマジネーション）と創造力（クリエイティビティ）だと思います」と、リベラルアーツ教育による革新的な問題解決ができる創造的な人材育成について発言している。

また、大野英男東北大学総長、永田恭介筑波大学学長とともに座談会に参加していた田中愛治早稲田大学総長は、座談会後の2021年9月14日、『日本経済新聞』に寄稿し、「常に正解が1つだけの問題を早く解く教育」、「職場内訓練（OJT）で鍛えるから、大学で余計な学問を教えず地頭の良い学生を送ってほしい」という企業側の考え方を批判し、さらには「日本の教育で育った者は、未知の問題に挑戦するのが苦手」と断罪した上で、早期の文系・理系の区分けの廃止、文系学生にもデータ科学等の科学を、理系学生にも歴史や文化を、と提言している³。

さて、これら財界幹部と大学幹部の発言は奇異である。というのも、1984年の臨時教育審議会（臨教審）で教育の自由化、多様化、高度化、国際化が謳われて以来、財界もその主要なアクターとなって推進されてきた教育改革は、大学入試制度の改革や、国公立大学の独立行政法人化など、明確な「成果」を挙げてきたはずである。にもかかわらず予定していた創造的な人材育成が実現していないというのである。だとすると、それは果たしてこの間の教育改革の「遅れ」が問題なのか、それともそれが一連の「新自由主義的教育改革」の「負の成果」だったのかが問われなければならない。

そこで以下、しばしその「小史」を振り返ってみよう。

新自由主義的教育改革の揺らぎの中の大学改革

重厚長大型産業の経営者や業界団体が陣取る経団連に比べて、経営者の個人加盟組織であり、

新興産業の経営者も集う経済同友会（同友会）は、身軽な故か、財界の中でも先進的で大胆な提言を出すことで知られている。

同友会は臨教審に対しても大学の個性化や9月新学期制への移行を申し入れていたが（同友会2016：210-211）、飯吉弘子が指摘するように、1986年4月提言以降も、グローバル化に対応した「個性化」、「多様化」を打ち出し、さらに1990年代後半以降は、イノベーションを起こす創造的な人材育成を主張し続けた（飯吉2008：第4章及び第5章）。

特に1991年には「大衆化時代の新しい大学像を求めて」で、通年採用や出身大学を問わないことを提唱（同友会2016：327）、1995年には初等・中等教育について、「学校」ではなく、地域住民や企業人材による「自由教室」などがネットワークを組んで学校機能を担う「合校」というコンセプトを提唱し（同：424）、公的な「学校」の縮小（小さな学校化）を働きかけた。そのインパクトから、そして同友会を後追いをする形で経済団体連合会と日本経営者団体連盟（旧経団連と日経連。後、2002年に両者は統合して現在の経団連へ）が教育の新自由主義的改変を訴えているところを見れば、同友会是新自由主義的教育改革のリーダーと言ってよかった。

こうした新自由主義的教育改革路線は、1996年に発足した橋本龍太郎内閣による「橋本六大改革」に教育改革が組み込まれたことに明らかなように、バブル崩壊後に本格的な実行期を迎え、そのピークは民間大企業労組と財界のシンクタンクだった財団法人社会経済生産性本部が1998年に「選択・責任・連帯の教育改革」で学区制や学習指導要領、大学入試の廃止、「インフォームド・コンセント」による非平等主義的教育を提言し（堤・橋爪編1999）、橋本の後を受けた小渕恵三による「教育改革国民会議」が、「飛び級」制度を議論していた頃にあったと思われる。というのも、2000年代に入るところには、早くも新自由主義的教育改革は教育の階層化による「学級崩壊」などの綻びを見せており、その「教育改革国民会議」すら、森喜朗内閣への移行に合わせ、新自由主義的教育改革か

ら、奉仕活動や愛国心教育、教育基本法改正による介入主義的新保守主義教育的改革へ急速な転換を見せていたからである。

同会議で児童・生徒に対する包摂的な教育を提唱する教育社会学者の藤田英典と、基礎的な生活習慣の強制からやりなおすべきだとする「プロ教師の会」の河上亮一が、臨教審以降の教育改革こそが学級崩壊を加速させた、義務教育を重視すべきだ（「教育の再武装化」）という点では一致していたところ、この新自由主義的教育改革の「揺らぎ」を物語っていた（河上 2000）。

しかし、同友会や経団連は、同時期、学習意欲と職業観に欠ける若者たちの存在に気付いてはいたものの、その解決には「自立した個人」となることや教員評価の導入など、一層の新自由主義改革の推進が必要だとして揺るがなかった⁴。

その意味では、小泉純一郎政権下の「構造改革」の一環として行われた新自由主義大学改革（細井他編 2014）、すなわち2004年の国公立大学の独立行政法人化は、新自由主義的教育改革の集大成と言うことができ、競争的資金獲得競争と学長のリーダー・シップ、換言すれば市場原理の導入と民間企業的ガバナンスの導入によって自動的に財界の意図する大学への転換を生むという期待の元に始められたものに他ならなかった。

新自由主義大学改革の誤算

先に見たように財界幹部と大学幹部が現在の大学教育の現状を憂えていることからすると、この新自由主義大学改革はうまくいかなかったことが想起される。

国公立大学の独立行政法人化は、一方で運営費交付金の段階的な削減と教職員の非公務員化という行政改革型新自由主義改革の側面も持っていた。これはわかりやすい誤算を生んだ。国公立大学は財政的な余裕を失い、教職員の減少と非正規化、競争的資金獲得のための事務作業増大に伴う多忙化、ポストの減少による研究職志望者、博士課程進学者の減少という結果を生み、日本の大学

の国際ランキング低下に帰着した。

だが誤算はこうしたわかりやすいところにはばかりあったわけではなかった。大学教員のインセンティブのあり方が、民間企業的ガバナンスになじまなかったのである。というのも、大学教員は日本では珍しく外部労働市場が成り立っている職種であり、学会という第三者機関での評価によってその入職の資格が得られるものである。換言すれば、大学という組織内における評価は、教員同士のピアツーピアによるものであればまだしも、単にヒエラルキーの上位にあるものからなされるものについては、必ずしも正統性を持つものとは言えないのである。

こうしたことは、例えば民間から東京大学の理事に招かれていた江川雅子が2015年に残した述懐に明らかだった。ハーバード・ビジネス・スクールの日本リサーチ・センター長だった経験を踏まえ、「学長は人事権を持たず、組織文化と構成員への説得で大学を経営しなければならない」というのがハーバード・ビジネス・スクールで学んだことであり、「改革のため学長に権限を集中させるべき」という意見に異を唱えていたのである。なぜなら「大学の教員は研究に専念したいと考える者が多く、学部長などの管理職に魅力を感じない。教員の報酬は全般的に低く昇給やボーナスをアメとして用いる余地は少ない」からであった⁵。

しかしながら、同友会の「私立大学におけるガバナンス改革—高等教育の質の向上を目指して」（2012年3月26日）や経団連「次代を担う人材育成に向けて求められる教育改革」（2014年4月15日）などの「学長のリーダーシップを強化せよ」の声の高まりを受け、第二次安倍晋三政権下の文科省は、2014年6月、学校教育法と国立大学法人法の改正法を成立させ、翌2015年4月から学長の権限が抜本的に強化された。大学改革が効果を挙げないのは教授会が既得権益に安住して改革を妨げているからと言わんばかりに、人事から新学部・学科設置まで、教授会の決定権限を取り上げる（正確には、学長がどういった内容を教授会の審議対象にするかを決定できる）ことを可能にしてしまったのである。

その結果、さらなる誤算が生まれたのである。

学長に独裁的な権限を与えた結果、学長に対するガバナンスが働かなくなる危険性が生まれた。そもそも会社法学者の上村達男によれば、2006年に施行された日本の会社法はソフト・ロー過ぎて(強制力がなさすぎて)、第二次安倍政権が成長戦略としてコーポレート・ガバナンス・コードで社外取締役導入を義務づけても、「二段重ねのソフト・クリーム」に過ぎない、ガバナンスの体をなしていないという⁶。

従来の「代表取締役社長」が「最高経営責任者(CEO)」と名前を変えただけにしか見えない日本企業の企業統治は、2000年代当時からも各種の企業不祥事を世界に晒し続けていた(東芝のPC部門における不正会計などの一連の不祥事を見よ)。さらに言えば、2008年のリーマン・ショックは、そうした新自由主義的企業改革が、より厳密な会社法制を持つ欧米企業においても経営陣の暴走を生むという証明だった。

「学問の自由」、「大学の自治」によって守られている大学で、さらに学長の独裁的な権限を認めたらどうなるだろうか。2014年7月30日に『日本経済新聞』が、社説で「聡明な学長ばかりならいいが」と懸念を示し、「トップが恣意的な施策を打ち出したり不適切な人事に走ったりするならキャンパスはかえって混乱するだろう」と述べていたのは⁷、けだし慧眼であった。全国で学長の「暴走」による大学教育の混乱が蔓延することとなったのである(全国国公私立大学の事件情報ホームページ)。

財界が我が振りを見直さずに大学に強制してきたことが研究・教育に「負の成果」を与えてきたことは、筆者の経験を踏まえれば疑いのないところのように思われる。

財界の方針転換

もっとも、財界は国公立大学独法化後の、私大を含めた研究力・教育力の低下に際し、手を拱いていたわけでない。2008年のリーマン・ショックを機に、まず同友会が「イノベーション志向経営の更なる実現に向けて—科学技術成果の社会還元と理

科教育の観点から」(2009年4月13日)や「理科系人材問題解決への新たな挑戦—論理的思考力のある人材の拡充に向けた初等教育からの意識改革」(2010年6月28日)を出し、退職した企業人や教員などの活用拡大、理科系出身者への特別免許状の授与拡大、スーパー・サイエンス・ハイスクールの一層の拡充、理科系学部でも小学校教員免許の取得を可能にする、大学入試制度のあり方を抜本改革、等々を唱えた。

経団連はリーマン・ショックという新自由主義政策破綻への対応に余裕を失い、しばらく教育改革提言をしていなかったが、2010年には体制を立て直し、「2010年重要政策課題」で教育現場の教育力向上等による世界トップレベルの教育の実現による人材の質的向上、理工系博士課程の充実、優秀な留学生の積極的受入等による大学・大学院における高度人材の育成・確保を訴えた。

リーマン・ショック後の財界の教育改革提言の特徴は、規制緩和や民営化と言った新自由主義的改革ではなく、むしろ政府が資金その他で支援する大学改革、しかもICT化や科学技術開発を提唱するようになっていたことであった。同友会は2015年から「Japan2.0」を標榜、経団連も2016年から「Society5.0」を標榜し、デジタル化による社会の変革を訴えるが、それはもはや規制緩和や民営化で達成できるはずがないものであった。

ところで、戦後日本財界はそもそも戦時中の統制経済化の反省から、政府の安易な経済界への介入を阻むことをそのレーゾンデートルとしてきた(菊池2005)。その意味では、たとえ科学技術振興のためとはいえ、政府の広範な介入を要求することは、大きなジレンマを感じさせるものであった。

この2015年、現在の財界と大学改革を占う興味深い事件が起こった。前述した通り、第二次安倍政権下の文科省は2014年6月に学校教育法と国立大学法人法を改正したが、文科省はこの理系振興要求に対しても「付度」を見せ、2015年6月8日に「国立大学法人等の組織及び業務全般の見直しについて(通知)」を通達し、もはや国立大学に人文社会系学部は不要であり、理系学部に集中的に

資金を投入する、と、財界の要望に応えようとしたのである。

これに真っ先に異を唱えたのは経団連であった。2015年9月9日に「国立大学改革に関する考え方」を発表し、「今回の通知は即戦力を有する人材を求める産業界の意向を受けたものであるとの見方があるが、産業界の求める人材像は、その対極にある」と言い放ったのである⁸。文理融合で創造力のある人材を育成しようという財界にとって、また、人文社会科学系学部出身者が幹部を占める財界にとって、文科省の方針は逸脱も甚だしいものであった。

既に同友会で教育改革関連提言のとりまとめ役であった北山禎介（三井住友銀行）が2014年2月に中央教育審議会副会長、2015年2月には会長となっていたが、この事件を機に、財界は文科省の施策に頼っている自らの意向がねじ曲げられてしまうとも限らないとばかりに、具体的な教育改革提言とともに、教育現場への直接介入を強めていったのである。

経団連「今後の教育改革に関する基本的考え方」(2016年4月19日)、「第3期教育振興基本計画に向けた意見」(2017年6月20日)には「文理の枠を越えた幅広い知識と教養（リベラルアーツ）」が謳われ、「多様性を尊重し社会・文化的背景の異なる人々と協働する力」、「情報を取捨選択し課題解決のために使いこなす情報活用能力」を求めると記されており、「形式だけではない、実質的なアクティブ・ラーニング(AL)の推進」が謳われていた。

企業経営者の小中学校での出張授業は、1989年から同友会が先鞭を付け、それは現在でも「企業・経営者の交流活動推進委員会」と発展して続いている。経団連も2007年から「教育と企業の連携推進に向けて」とし、同友会と同様な経営者の学校現場への「進出」を図ってきた。それはいいよ「実質的なアクティブ・ラーニング」という形で、大学教育への直接参加へと繋がってきたのである。

むすびにかえて

同友会の「私立大学におけるガバナンス改革—

高等教育の質の向上を目指して」では、学長選廃止とならんで、企業経営経験などがある有識者を外部理事に活用、有識者や経営者等を学長顧問に、という提言も盛り込まれていた。

また、経団連の「今後のわが国の大学改革のあり方に関する提言」(2018年6月19日)は、「高大接続の円滑化」、「三つのポリシーに基づく教学マネジメントの確立と大学教育の質保証」、「Society 5.0に向けた新たな科学技術の社会実装には、経済や経営、法律、倫理哲学など、人文社会科学系の知識や専門性が不可欠」と記されており、「大学教育の質の向上に向けた改革」、「グローバル化のさらなる推進」、「情報開示の拡大と学修成果の見える化」、「ICTの活用」、「専門職大学・専門職大学院高等専門学校の強化」、「リカレント教育の拡充」、「教員のクロスアポイントメント制度—民間と公的な大学とで人材を共有する」と提言が続く⁹。

日本電産の永守重信が2018年に京都学園大学の理事長となって京都先端科学大学へ改変したことや、ネットライフ生命の出口治明が同じ2018年に立命館アジア太平洋大学の学長に就任したことは極端な例であるが、北山に続き2019年2月から渡邊が、二代続けて財界出身の中教審会長となっているところから考えれば、産学間の共同研究・産学連携型のPBL型教育や「新たなインターンシップ」を謳う「ポストコロナを見据えた新たな大学教育と産学連携の推進」は、財界の大学改革要求を一気に推し進める、コロナ禍を契機とした「ショック・ドクトリン」に他ならなかったと言えよう。

しかしながら、大学教員のインセンティブや学長のガバナンスの問題が解消されず、かつ、IT産業勃興の立役者だったS.ジョブスやB.ゲイツが大学を中退していることが知られている中、また、学園紛争の香りが残り、まだ学費が安かった頃の大学のゼミで教授ととことん議論し、大いに飲む中で育まれ、企業経営者になるまで上り詰めた方達は（さらに言えば中教審の会長にまで上り詰めた方達は）、申し訳程度にリベラルアーツを学び、批判力を涵養しないままビジネスの現場で実践的に学ぶような大学

教育で、課題解決力のある、創造力のある人材を育てることができると本気で信じているのだろうか。

疑問を感じているのは筆者を始めとする大学の教育者だけではないだろう。■

《注》

- 1 採用と大学教育の未来に関する産学協議会「採用と大学教育の未来に関する産学協議会 2020 年度報告書 ポスト・コロナを見据えた新たな大学教育と産学連携の推進」(2021 年4月19日、<https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/040.html>、2021 年9月20日閲覧)
- 2 「座談会:ポストコロナの大学教育、リカレント教育、インターンシップ」日本経済団体連合会『月刊経団連』2021 年8月号所収。
- 3 田中愛治「コロナ禍の大学教育改革 データ駆使、未知の問題解決」『日本経済新聞』2021 年9月14日付朝刊。
- 4 たとえば、河上も言及している経済団体連合会「グローバル化時代の人材育成について」(2000 年3月28日、<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2000/013/index.html>、2021 年9月20日

閲覧)、経済同友会教育委員会「若者が自立できる日本へ—企業そして学校・家庭・地域に何ができるか—」2003 年4月を参照。

- 5 江川雅子「東大、組織改革の課題、自律運営体制の整備を」『日本経済新聞』2015 年5月18日付朝刊。
- 6 上村達男「企業統治改革の論点(下) 会社法の再構築こそ王道」『日本経済新聞』2015 年4月2日付朝刊。なお、日本の会社法は、財界の抵抗を受け、施行が一年遅れたという経緯がある。
- 7 「(社説) 聡明な学長ばかりならいいが」『日本経済新聞』2014 年7月30日付朝刊。
- 8 日本経済団体連合会「国立大学改革に関する考え方」(2015 年9月9日)(<https://www.keidanren.or.jp/policy/2015/076.html>、2021 年9月20日閲覧)。
- 9 2020 年に第二次安倍政権下の「大学の無償化」のために設けられた「大学等における修学の支援に関する法律」が、その施行規則で「実務の経験を有する教員が担当する授業科目その他の実践的な教育が行われる授業科目の単位数又は授業時数が別表第一に定める基準数以上であること」としているのもまた、財界の教育への直接介入を可能とするものと言える。

