

リーダーとしての学長の不条理

—両利きの大学経営は可能か—

2023. 3.29

慶應義塾大学 菊澤研宗

はじめに

●大学とは、本来、真理を追究し、新しい知識を創造し、その知識を学び、それを社会に供給して社会の発展に貢献するための場。

●ところが、2011年4月に施行された大学設置基準によって新しい目的が追加。

はじめに

- 大学は単に新しい知識を創造し学び応用する場にとどまらず、学生が将来社会で生き抜くための職業技能を獲得する場。
- こうして、大学はアカデミックな研究の場であるとともに、キャリア教育の場という2つの目的を担うことになった。何か、経済合理性というものが侵入。
- 大学、とくにリーダーとしての学長は果たしてこれら2つの目的を両立させることができるのか。果たして両利きの大学経営は可能なのか。

プログラム

●以下、まず大学の2つの目的について説明し、両利きの大学経営は可能かどうかを問題提起。

●次に、経営学的な知見からこれら2つの目的を両立させる両利きの大学経営は難しく、経済合理的にキャリア教育が中心になる可能性が高いことを説明。

●さらに、経済学的な知見から、キャリア教育は学生の経済合理的思考を促進し、道徳的思考を排除する可能性があることを説明。

プログラム

●こうして、今日、大学の就職予備校化、大学の企業化、大学の金儲け化、が急速に進んでいるように思える。あまりにも経済合理的志向が強く、何か「黒い空気」が漂っている。

●最後に、こうした状況で、今日、リーダーとしての学長に求められているものは何かについて考えてみたい。

第1部

大学に与えられた2つの目的 チャットGPTとの対決

大学の目的

●教育基本法によると、「大学の目的とは、学術の中心として、高い教養と専門的能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、これらの成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与すること」であった。

●ところが時代の変化を反映して、大学設置基準が修正される。

新しい目的の追加

●2011年4月に施行された大学設置基準に、以下の条項が追加。

「第四十二条の二:大学は、当該大学及び学部等の教育上の目的に応じ、学生が卒業後自らの資質を向上させ、社会的及び職業的自立を図るために必要な能力を、教育課程の実施及び厚生補導を通じて培うことができるよう、大学内の組織間の有機的な連携を図り、適切な体制を整えるものとする。(文部科学省「大学設置基準」p.133)

大学の2つの目的

- これによって、大学は単に学問を学ぶアカデミックな場にとどまらず、学生が将来社会で生き抜くための職業訓練の場：キャリア教育の場として位置づけられた。
- もちろん、このようなキャリア教育の内容は、全国一律とせず、大学の事情に合わせて設定すればいいことになった。

両利き経営は可能か

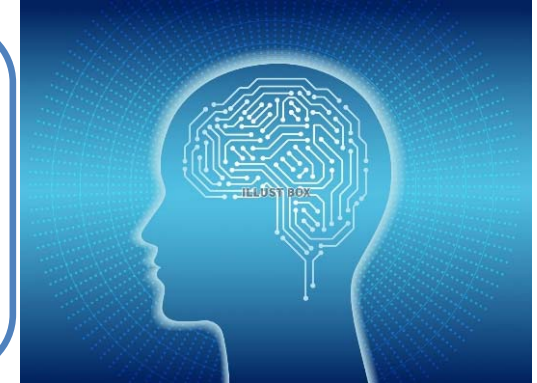
●果たして、大学はこれら2つの目的を適切にバランスよく達成できるのか。

●とくに、リーダーとしての学長はこれらを両立できるのか。両利きの大学経営は可能なのか。

●これによって、大学は就職予備校化するのではないか。すでに就職予備校化しているのではないか。あまりにも経済合理性志向が強いのではないか。大学が金儲けの場となっているのではないか。

チャットGPTとの対話

●チャットGPTに「大学とは、本来、真理を追究し、学問を学ぶ場所ではないか」と質問してみた。



- 大学は真理を追究する場であるというのは、大学の本質的な役割の一つだと思います。
- しかし、それだけではなく、社会に貢献できる人材を育成することも重要ではないでしょうか。
- 文科省の政策は、その両方をバランスよく実現しようとしているのではないかと私は考えます。

チャットGPTへの挑戦



- あなたは真理の追究と就職目的は相反するものだと思っているのですね。
- 私は、真理の追究と就職目的は相補的なものだと思っています。真理の追究は、社会に新しい価値や知識を生み出すことができますし、就職目的は、社会に必要とされるスキルや能力を身につけることができます。
- 両方をバランスよく追求することで、大学はより高いレベルの教育を提供できるのではないかと私は考えます。

●果たしてそうか。チャットGPTに挑戦してみたい。

第2部

経営学からの知見： 両利き経営の不条理

カーネギー学派の組織学習論



- 経営学におけるカーネギー学派のマーチやレヴィンサーールたちによって展開された組織の学習理論によると、企業組織は、「活用」と「探索」という学習活動を同時に適切なバランスを持って両立させる処理能力、ないしそれを遂行する能力をもった存在。

活用と探索: Exploitation and Exploration

●「活用」は、既存のビジネスモデルあるいはビジネスパラダイム内で、改善、選択、生産、効率、選別、道具、実行といった用語で特徴づけられる行動集合。それは既存の能力、既存の技術、そして既存のビジネスモデルあるいはパラダイムを洗練化、深化することを意味。

●これに対して、「探索」は、調査、多様性、リスクテイクング、実験、遊び、柔軟性、発見、イノベーションといった用語で特徴づけられる行動集合。それは新規の能力、新技術、そして既存のビジネスモデルやパラダイム自体を刷新することを意味。

活用と探索の両利き：Ambidexterity

- これら2つの活動は、企業が持続的に成長するために必要不可欠な行動集合。その適切なバランスを達成することが、組織の長期的な生存と繁栄にとって重要な戦略的な課題となる(March、1991)。



活用と探索の矛盾

●しかし、その両立は非常に難しく、組織は探索か活用かのどちらか一方に過剰に注力する傾向がある(March、1991; Levinthal & March、1993)。

●とくに、組織が陥りやすい問題は、過剰な活用、すなわち活用が探索に対して過剰に優先されるケースが一般的。



活用と探索：Exploitation and Exploration

- その理由は、両者が組織内の稀少資源をめぐって競合する関係にあり、しかもそれぞれの行動が生み出す成果(結果)が異なるから。
- 「活用」の本質は、成功している既存状態の改善と洗練化であり、その変化は現状から近い範囲で行われ、その結果も予測しやすく、大抵、結果はプラス。
- 他方、「探索」の本質は、新たな選択肢の創造を伴う実験的行為であり、その変化は現状からほど遠く、その成果は不確実で、成果がでるまでに時間がかかり、しばしばその結果はマイナス。

両利きの不条理

●したがって、一般的に組織は探索より活用を優先させるような「自然な圧力」がかかる。こうした過大な「活用」は、探索的要素を排除すること、つまり過少「探索」となり、それゆえ組織の環境適応能力や変革能力を弱める。

●こうして、組織は「有能性の罠」あるいは「成功の罠」に陥ることになる。企業組織は長期的メリットを無視して短期的なメリットを追求して合理的に失敗する、つまり不条理に陥る。

両利きの経営: Ambidexterity

●これを克服するために、今日、「両利きの経営」が叫ばれている。しかし、決定的な解決案はなく、アドホックな解決案があるにすぎない。



●たとえば、両利き経営としてリーダーが、2つの活動に理解を示してバランスをとる経営をすべしとしている。しかし、それは問題を組織から個人の問題に移動させただけで、結局、リーダー自身が不条理に陥る可能性がある。

両利きの大学経営

●このような経営学上の議論から、企業経営における「探索」活動は大学のアカデミックな活動に対応し、「活用」活動は大学におけるキャリア教育活動に対応すると思われる。

●したがって、大学では、アカデミックな研究活動とキャリア教育活動に同じ大学資源を相互に配分する必要があり、相互に競合する可能性がある。

両利きの大学経営の失敗

●ここで、探索活動としての大学のアカデミック活動はその成果は長期的で見えにくく、かつネガティブになりやすい。

●活用活動としての大学のキャリア教育活動は成果が出やすく、見える化しやすく、しかもその結果はポジティブになりやすい。

●したがって、大学は活用活動としてのキャリア教育活動の方へと傾注し、結局、大学は就職予備校化する……

●そうすると、大学の存在意義がぼやけてくる。

両利きの大学経営の失敗

- 問題なのは、大学が就職予備校化し、多くの学生を企業に送り出したとしても、現状は多くの若者は3年以内で会社をやめているという事実。
- 学生もバカではないので、上位の大学でなければ、大学を卒業すればいい就職ができるなどと思っている学生は少ない。
- こうして、就職予備校化する大学の存在意義もまた薄れていく。

失敗の本質：経済合理性

- 以上のような両利きの経営の不条理に導く原因は何か。それは、人間が経済合理的な損得計算原理に従って行動するからである。
- 経済合理的に損得計算すると、不確実でリスクが高くマイナスの結果になりやすい「探索」活動を追求するよりも、確実でリスクが小さくプラスの結果を生みやすい「活用」活動に注力した方が得なのである。
- したがって、人間が経済合理的な損得計算原理に従って行動すると、合理的に失敗する。

第3部
経済学からの知見：
経済合理性の不条理

キャリア教育の要請

- さて、社会に貢献する人材育成という目的に対して、今日、この社会とは何を意味するのか。おそらく、「市場経済にもとづく資本主義社会」では。
- 終身雇用の時代が終わり、日本でも米国のように転職が一般的となり、流動的な労働市場の時代が到来。
- むしろ、日本政府は米国流の市場経済を促進するとともに、このような変化に対応するために、大学に対してキャリア教育を求めているように思える。

キャリア教育と市場経済社会

●こうした背景にもとづくキャリア教育活動の本質は、学生に市場経済について教えること。つまり、市場経済に適応できる技能や技術の習得、市場経済を生き抜くための様々な知識の獲得。

●しかし、注意しなければならないのは、今日、まさにこの市場原理にもとづく資本主義の限界がささやかれていることである。

市場経済にもとづく資本主義

●市場経済の限界の一つは、すべてのことが市場によって解決できるという考え。換言すると、何でもお金で売買できると考える点である。

●子供たちに、試験でいい点をとればお小遣いをあげるよ。本をたくさん読んだら小遣いをあげる。

●学生たちに、この資格を取ったら、いい就職ができるよ。

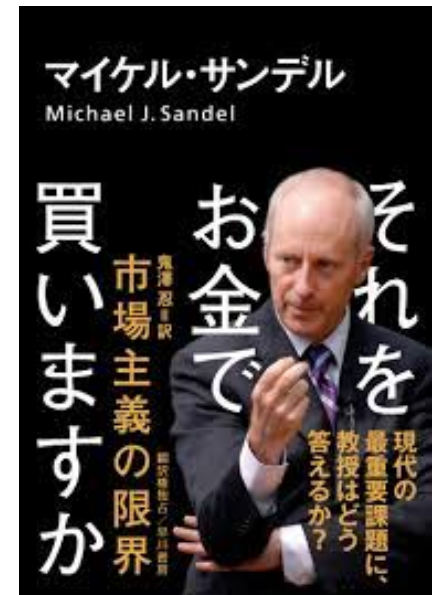
●金銭的インセンティブを与えないと行動しない人間が育成されることになるのではないか。

市場経済にもとづく資本主義

- ホルクハイマーやアドルノなどのフランクフルト学派的にいえば、金儲けのための手段選択理性つまり「道具的理性」だけを発達させることになる。
- また、カント的にいえば、損得計算原理に従い、儲かるなら前進し、損ならば撤退するという因果論的(理論理性)にだけ従う人間を育成する。
- つまり、金儲けという目的それ自体が正しいかどうかといった道徳的な価値判断理性(実践理性)の育成を妨げる可能性があることに注意！

マイケル・サンデルからの警告

- そもそもお金でなんでも買えるのだろうか。
- 子供を売ったり買ったりすることはできるのだろうか。
- お金で友人を買えるだろうか。
愛情をお金で買えるだろうか。
お金でノーベル賞を買えるだろうか。



クリスマス・プレゼントの事例

●たとえば、クリスマス・プレゼントをめぐる事例を通して問題の本質に迫ることができる。

●一般に贈る人が考えるプレゼントの価値よりも、プレゼントをもらう人の方がそのプレゼントの価値は低い、といわれている。

●というのも、もらう人にとっては必ずしもほしかったものではないケースが多いからである。

●したがって、プレゼントを通して、ある財が望んでいない、それゆえ低い価値で評価する人に財が配分されることになる。

プレゼントと経済損失

- 市場の経済学によると、財は自由な市場取引を通して、より高い値段で購入してくれる人々に配分される。
- このような市場取引によって、経済全体の価値は高まる。というのも、より高い値段で購入する人々は、それ以上の価値でその財を使用できる方法を知っているからである。
- したがって、すべての人々が市場取引を行うことによって経済全体の価値が高まる。

プレゼントと経済損失

●ところが、クリスマスプレゼントの場合、より低い価値で評価する人々にプレゼントが配分されることを意味する。

●プレゼントを贈るという行為は経済学的には価値の損失を意味する。それゆえ、クリスマス・プレゼントは、一国の観点からすると、巨額の経済価値の損失を生み出している。

市場経済が排除するもの

●そこで、経済学者は、この問題を経済合理的に解決するためには、「現金」をプレゼントすることが効率的であると主張。

●しかし、いまだ非現金的なプレゼントはなくなっていない。なぜか。

●それは、「善意」とか「愛情」とか「感謝」とか、非経済学的価値が関係しているからである。つまり、現金によるプレゼントを提案する経済合理的な考えは道徳性や倫理性などを排除する思考へとわれわれを導くことになる。

排除される倫理や道徳

●このように、市場経済を念頭におくキャリア教育重視の教育は、学生の教育にとって実は深刻な倫理的で道徳的な問題を生み出すことになるのではないか。



●経済合理的に損か得かという損得計算原理に従って行動する人間を育成し、倫理的に正しいかどうかという価値判断原理に従って行為する人間を排除することになる。そのような人間は不条理に陥りやすい。経済合理的に不正を行う不条理発生。

第4部

結語：リーダーの条件

両利き大学経営の難しさ

●以上、近年、大学の目的として、アカデミックな学問の場であるとともに、市場経済社会に役に立つプロフェッショナルな人材育成の場という2つの目的が設定された。それらは補完的であり、相補的であるとされている。

●しかし、経営学の知見からすると、リーダーとしての学長にとって両利きの大学経営は難しく、経済合理的に大学は就職予備校化する可能性が高い。

キャリア教育の難しさ

●しかも、キャリア教育の本質は、経済学的知見からすれば、経済合理性を促進し、道徳的・倫理的価値判断を回避する人材の育成につながる危険性。

●すでに、事態は深刻化しており、大学ファンド、大学債、学生起業家などにみられるように、大学自体の企業化、大学の金儲け化が起こっているように思える。つまり、経済合理的な損得計算原理に支配されているように思える。合理的に失敗する可能性がある。

リーダーとしての学長

●黒い空気を感ずる。このような黒い空気を透明化するには、リーダーとしての学長の役割は大きい。

●黒い空気を透明化するには、リーダーとしての学長自身が単なる経済合理的な損得計算原理にもとづいて行動する低次の人物であってはならない。

●確かに、徹底的に損得計算し、プラスかどうかを計算することは重要である。しかし、その上でその結果に従って行動すること自体が正しいのかどうかを価値判断するより高次の人物であるべきだ。

リーダーとしての学長

- 損得計算し、結果がプラスであるとともに、それが道徳的にも正しいと判断すれば、学長は徹底的に経済合理性を追求すればいい。
- しかし、損得計算の結果がプラスでも倫理的に正しくないとは価値判断したときにはこれを阻止し、逆に損得計算の結果がマイナスでも倫理的に正しいとは価値判断したときには、あえて行うような人物であるべき。そうすれば、経済合理的な組織にも価値が注入され、大学は不条理には陥らない。

参考文献

Levinthal D. A. and March J. G. (1993) The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 14: 95-112.

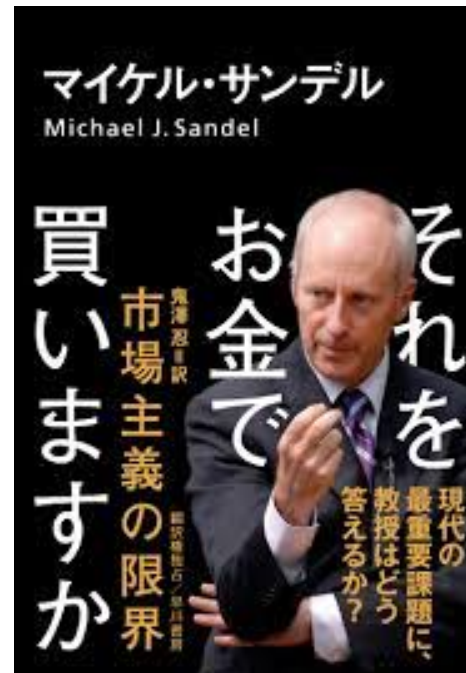
March J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2: 71-87.

ホルクハイマー とアドルノ 著(2007)『啓蒙の弁証法: 哲学的断想』岩波文庫 (徳永恂 訳)

参考文献



東洋経済新報社
2019年

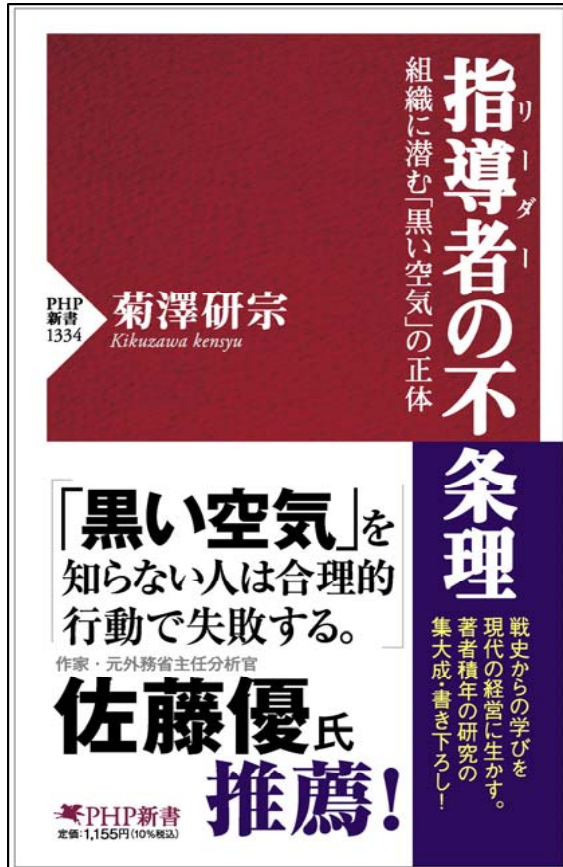


早川書房
2014年



中公文庫
2017年

参考文献



PHP新書
2022年12月16日



中公文庫
2022年12月22



中公文庫
2022年11月22