

## 二一世紀の大学 三つの進化

これから我が国の大学は何をめざすか

シンクタンク・ソフィアバンク代表  
社会起業家フォーラム代表  
多摩大学大学院教授

田坂広志

### 講師略歴

1951年生まれ。1974年、東京大学工学部卒業。1981年、東京大学大学院修了。工学博士。同年民間企業入社。

1987年、米国シンクタンク・バテル記念研究所客員研究員。

1990年、日本総合研究所の設立に参画。民間主導による新産業創造をめざす「産業インキュベーション」のビジョンと戦略を掲げ、10年間に異業種企業702社とともに20のコンソーシアムを設立・運営。異業種連合の手法により数々のベンチャー企業と新事業を育成する。事業企画部長、取締役・創発戦略センター所長を歴任。現在、日本総合研究所フェロー。

2000年4月、多摩大学教授に就任。現在、多摩大学大学院教授。

2000年6月、シンクタンク・ソフィアバンクを設立。代表に就任。

2001年より、新しい時代の生き方と働き方を学ぶコミュニティ、「未来からの風フォーラム」を主宰。現在、12000名のメンバーに対して、インターネットを通じ、毎週、「風の便り」を配信し、「風の対話」を放送している。

2003年7月、「社会起業家フォーラム」を設立。代表に就任。現在、全国から8000名の社会起業家が集まり、様々な分野での社会変革に取り組んでいる。

2006年6月1日、シンクタンクとしては世界初の試みである、インターネットラジオ局、「ソフィアバンク・ラジオ・ステーション」を開局する。

これらの活動に加え、現在、情報、金融、流通、環境、教育など、様々な分野の企業の社外取締役や顧問を務める。

## 二人の石切り職人

旅人が、ある町を通りかかりました。  
その町では、新しい教会が建設されているところであり、  
建設現場では、二人の石切り職人が働いていました。

その仕事に興味を持った旅人は、一人の石切り職人に聞きました。

あなたは、何をしているのですか。

その問いに対して、石切り職人は、  
不愉快そうな表情を浮かべ、ぶっきらぼうに答えました。

このいまましい石を切るために、  
悪戦苦闘しているのさ。

そこで、旅人は、もう一人の石切り職人に、同じことを聞きました。

すると、その石切り職人は、  
顔を輝かせ、生き生きとした声で、こう答えたのです。

ええ、いま、私は、  
多くの人々の心の安らぎの場となる  
素晴らしい教会を造っているのです。

どのような仕事をしているか。  
それが、我々の「仕事の価値」を定めるものではありません。

その仕事の彼方に、何を見つめているか。  
それが、我々の「仕事の価値」を定めるのです。

## 二一世紀、我が国の大学は、何をめざすか

到来する「三つの社会」 / 求められる「三つの進化」

第一の進化 / 知識社会 / 「プロフェッショナル・ユニバーシティ」への進化

第二の進化 / 高齢社会 / 「ライフワーカー・ユニバーシティ」への進化

第三の進化 / 改革社会 / 「イノベーター・ユニバーシティ」への進化

### 第一の進化

#### 知識社会の到来

#### 「プロフェッショナル・ユニバーシティ」への進化

これから大学は、「プロフェッショナル・ユニバーシティ」へと進化する

これまでの大学の役割 / 「ナレッジ・ワーカー」の育成

これからの大学の役割 / 「プロフェッショナル」の育成

#### なぜ、その進化が求められるのか

到来する「知識社会」

知識社会に対する素朴な誤解 / 「知識」が価値を持つ社会

知識社会の逆説 / 知識社会とは「知識」が価値を失っていく社会である

第一の理由 / 知識を誰でも入手できる / 情報端末の普及

第二の理由 / 知識がすぐに陳腐化する / 技術革新と社会変革

基本的な動向 / 専門的な知識の「共有化」と「陳腐化」

誰でも「知識」を入手でき、誰もが「知識」を学ぶ時代

新しい「知識」を次々と学び続けなければならない時代

「専門知識」や「専門資格」だけでは活躍できない

Eラーニングとブロードバンドの普及

「専門的な知識」を学ぶだけならばEラーニングが最適

「知識社会」に対するもう一つの誤解 / 「ナレッジ・ワーカー」が活躍する時代

知識社会で活躍するのは「知識労働者」か

理解すべきこと / 「求められる人材」と「活躍する人材」との違い

事例 / 工業社会において、求められたのは「工場労働者」（ブルーカラー）

活躍したのは「ホワイトカラー」

では、知識社会において活躍するのは、どのような人材か

「プロフェッショナル」と呼ばれる人材

「知識」が価値を失うとき、何が大切になるか

「専門的な知識」から「職業的な智慧」へ

「言葉で表せる知識」と「言葉で表せない智慧」

活躍する人材は「職業的な智慧」で仕事をしている

弁護士というプロフェッショナル

技術 / スキル、センス、テクニク、ノウハウ

心得 / マインド、ハート、スピリット、パーソナリティ

「企画力」「会議力」「交渉力」「統率力」・・・「人間力」

「専門的な知識」だけでなく、「職業的な智慧」で仕事をする人間

「専門的な知識」で仕事をする「ナレッジ・ワーカー」

「職業的な智慧」で仕事をする「プロフェッショナル」

「プロフェッショナル」をめざす人材が活躍する時代

いかにして「プロフェッショナル」をめざすか

身につけるべき二つの能力

第一の能力 / 「職業的な智慧」

第二の能力 / 「智慧の修得法」

「職業的な智慧」とは何か

第一 / 「技術」 / 職業人としての成長

第二 / 「心得」 / 人間としての成長

「智慧の修得法」とは何か

第一 / 「人間」から学ぶ力 / 私淑力と傾聴力

第二 / 「経験」から学ぶ力 / 反省力と感得力

これから大学は何をめざすか

第一の進化 / 「プロフェッショナル・ユニバーシティ」への進化

「専門的な知識」を身につけたナレッジ・ワーカーの育成から

「職業的な智慧」を身につけたプロフェッショナルの育成へ

では、「プロフェッショナル・ユニバーシティ」への一步は何か

- 第一 / 実社会のプロフェッショナルが大学で教える
- 第二 / 学生が実社会の職場での体験を通じて学ぶ
- 第三 / 大学内にプロフェッショナリズムを徹底する

## 第二の進化

### 高齢社会の到来

#### 「ライフワーカー・ユニバーシティ」への進化

これから大学は、「ライフワーカー・ユニバーシティ」へと進化する

これまでの大学の役割 / 「キャリアパス」の支援

これからの大学の役割 / 「ライフワーク」の支援

なぜ、その進化が求められるのか

到来する「高齢社会」

「高齢社会」の本質 / 「高齢社会」とは、「高齢者」だけの問題ではない

「高齢者」に問われる、第二・第三の職業人生

「若年者」に問われる、生涯を通じての労働観

現在の「キャリアパス論」の限界は何か

現在の労働観の前提にある報酬観

「目に見える二つの報酬」

第一 / 「年収」

第二 / 「地位」

これから重視すべき労働観と報酬観

「目に見えない三つの報酬」

第一 / 働き甲斐ある仕事

第二 / 職業人としての能力

第三 / 人間としての成長

多くの人々が「働き甲斐」と「生き甲斐」を求める時代

## 「学習」と「労働」を巡る社会の変化

「学んでから、働く」のではなく、「学びつつ働き、働きつつ学ぶ」時代へ

### 五つの事例

- 第一 / 子供たちへのベンチャー・ビジネス教育
  - 第二 / 学生のインターンシップ教育
  - 第三 / 企業のコーポレート・ユニバーシティの潮流
  - 第四 / 社会人大学院のニーズの増大
  - 第五 / 大学とシニア・コミュニティとの共生
- 大学は、「生き甲斐」と「働き甲斐」のセンターへ

## では、いかにして「生き甲斐」と「働き甲斐」を見出すか

「ライフワーク」という言葉の大切さ / 「天職」という言葉  
「ライフワーク」という言葉の背景にあるもの / 「志」と「使命感」

## なぜ、「志」と「使命感」なのか

世界で最も恵まれた国としての日本

### 五つの条件に恵まれた国

- 第一 / 半世紀以上戦争の無い国
- 第二 / 世界第二位の経済力の国
- 第三 / 最先端の科学技術の国
- 第四 / 世界一の健康長寿の国
- 第五 / 世界有数の高等教育の国

「ノブリス・オブリージュ」という言葉の進化

「高貴な身分の人間が自覚すべき義務」から

「恵まれた境遇の人間が自覚すべき義務」へ

## これから大学は何をめざすか

第二の進化 / 「ライフワーカー・ユニバーシティ」への進化

「専門知識」と「専門資格」を得ることによる「キャリアパス」の支援から

「志」と「使命感」を見出すことによる「ライフワーク」の支援へ

では、「ライフワーカー・ユニバーシティ」への一歩は何か

第一 / 社会の各階層、年齢層が集まり、生涯を通じて共に学ぶ大学へ

第二 / 社会人学生のコミュニティにおいて互いに学びあう大学へ

第三 / 社会においてライフワークを持って働く人々から学ぶ大学へ

### 第三の進化

#### 改革社会の到来

#### 「イノベーター・ユニバーシティ」への進化

これから大学は、「イノベーター・ユニバーシティ」へと進化する

これまでの大学の役割 / 「リサーチャー」の育成

これからの大学の役割 / 「イノベーター」の育成

なぜ、その進化が求められるのか

到来する「改革社会」

「構造改革」の時代 / 社会の隅々で「イノベーション」が求められる時代

「構造改革」の問題 / 「改革」に取り組んでいく人材を、いかにして育てるか

「知の変革者」（リサーチャー）から、「現実の変革者」（イノベーター）の育成へ

新たな「知行合一」の時代の始まり

21世紀、大学は社会変革の中心となる / ソーシャル・イノベーション・センター

では、どのようにして大学はソーシャル・イノベーション・センターとなるか

学ぶべきスタンフォード大学モデルとシリコンバレー

シリコンバレーで生まれる「ビジネス・イノベーション」

ビジネス・イノベーションを牽引する「起業家」（アントレプレナー）

大学を中心とした「ビジネス生態系」の形成

第一 / 起業人材 / アントレプレナー

第二 / 起業計画 / ビジネスプラン

第三 / 起業資金 / ベンチャー・キャピタル

第四 / 起業知識 / コンサルテーション

第五 / 起業施設 / オフィス・ラボ

## 我が国の大学がめざすべき「日本型イノベーションモデル」

日本各地で生み出すべき「ソーシャル・イノベーション」

社会のイノベーションを牽引する「社会起業家」（ソーシャル・アントレプレナー）

大学を中心とした「ビジネス生態系」と「ソーシャル・キャピタル」の形成

米国に比べて遅れている我が国の「ビジネス生態系」

日本独自の「ビジネス生態系」の形成戦略

異業種企業の連携（アライアンス） / 異業種連合（コンソーシアム）という手法

大学を中心とする地域での「ソーシャル・キャピタル」の形成

第一 / 知識資本 / 知識と智恵の提供

第二 / 関係資本 / 人的ネットワークの提供

第三 / 信頼資本 / 信頼保証の提供

第四 / 評判資本 / メディア・ネットワークの提供

第五 / 文化資本 / 社会起業家を支援する文化

大学が「社会起業家」を育成する時代

ただし、めざすべきは「日本型の社会起業家」

## では、「日本型の社会起業家」とは何か

「社会起業家」の従来の定義

営利追求を目的とせず、社会貢献を目的として、

環境や教育、医療や福祉などの分野で、

ソーシャルベンチャーやNPOを設立して活動する起業家

## この定義に対して、問われるべき「三つの問い」

第一 / そもそも、事業は、「営利追求」と「社会貢献」に分かれるのか

日本文化における「働く」ことの意味 / 「はた」が「らく」になる

日本型経営の思想 / 「本業」を通じての社会貢献

松下幸之助の利益観 / 「利益とは社会に貢献したことの証」

第二 / 社会貢献の活動はソーシャルベンチャーやNPOでなければならないのか

「企業の社会的責任」（CSR）の時代 / 「責任」から「貢献」へ

「社会貢献」の意味の深化 / 「寄付を通じて」から「本業を通じて」へ

21世紀の潮流 / 「営利企業」と「非営利組織」の相互浸透



第三 / 環境や教育、医療や福祉だけが、社会貢献の分野か

21世紀の潮流 / 「シーズ型産業」から「ニーズ型産業」への進化

生活者のニーズを中心に、すべての産業機能と社会機能が緊密に結びつく時代

民間企業、NPO、政府、自治体、公益法人、大学、メディアの協働による事業創出

### 「社会起業家」の新たな定義

民間企業、NPO、政府、自治体、公益法人、大学、メディアなど / 立場を問わず  
環境、福祉、健康、医療、教育、文化、芸術、スポーツ、娯楽など / 分野を問わず

第一 / 「社会貢献」や「社会変革」の志を持ち

第二 / 「現在の事業の革新」や「新しい事業の創造」を通じて

第三 / 「良き社会」を実現しようと行動する人々

これからの時代には、この「日本型社会起業家」が社会のイノベーターとなっていく

### 「社会起業家」に求められる「七つのスタイル」

第一 / 立志 / 「良き社会」を実現しようとの「志」と「使命感」を持ち

第二 / 成長 / 自分自身の「自己変革」と「人間成長」を通じて

第三 / 共感 / 多くの人々との「共感」と「協働」を生み出し

第四 / 革新 / 現在の事業の「革新」や新しい事業の「創造」を行い

第五 / 創発 / それらの営みを通じて「新しい社会」の創発を促し

第六 / 信念 / 生涯にわたってその「社会変革」の歩みを続け

第七 / 伝承 / 次の世代にその「志」と「使命感」を伝えていく

### これから大学は何をめざすか

第三の進化 / 「イノベーター・ユニバーシティ」への進化

「知の変革」に取り組むリサーチャーの育成から

「現実の変革」に取り組むイノベーターの育成へ

### では、「イノベーター・ユニバーシティ」への一歩は何か

第一 / 「社会起業家」を育成し、全国の社会起業家のネットワークを形成する

第二 / 「社会的共同」による「ソシオ・インキュベータ」の機能を育てる

第三 / 大学独自のネットメディアを持ち、メディア・ネットワークを構築する

ご静聴ありがとうございました。

講師へのご意見やご感想をお送りになる方は、

個人メールアドレス [tasaka@hiroshitasaka.jp](mailto:tasaka@hiroshitasaka.jp) までお送りください。

また、講師の著作、講演、放送等の活動について知りたい方、

講師のメッセージ・メール「風の便り」の送付を希望される方は、

「未来からの風フォーラム」のサイト(<http://www.hiroshitasaka.jp>)をご覧ください。

## 講師主要著書

### 仕事と人生を語る

『仕事の思想』(PHP研究所) / 『なぜ、働くのか』(PHP研究所) / 『仕事の報酬とは何か』(PHP研究所) / 『人生の成功とは何か』(PHP研究所) / 『これから働き方はどう変わるのか』(ダイヤモンド社) / 『なぜ、時間を生かせないのか』(PHP研究所) / 『知的プロフェッショナルへの戦略』(講談社) / 『未来を拓く君たちへ』(くもん出版) / 『若きサムライたちへ』(PHP研究所)

### 思想と哲学を語る

『深き思索 静かな気づき』(PHP研究所) / 『自分であり続けるために』(PHP研究所) / 『生命論パラダイムの時代』(ダイヤモンド社) / 『複雑系の知』(講談社) / 『ガイアの思想』(生産性出版) / 『こころの生態系』(講談社)

### 企業と経営を語る

『複雑系の経営』(東洋経済新報社) / 『暗黙知の経営』(徳間書店) / 『経営者が語るべき「言霊」とは何か』(東洋経済新報社) / 『なぜマネジメントが壁に突き当たるのか』(東洋経済新報社) / 『意思決定 12の心得』(PHP研究所) / 『こころのマネジメント』(東洋経済新報社) / 『企画力』(ダイヤモンド社) / 『営業力』(ダイヤモンド社) / 『なぜ日本企業では情報共有が進まないのか』(東洋経済新報社) / 『創発型ミドルの時代』(日本経済新聞社) / 『イントラネット経営』(生産性出版)

### 社会と市場を語る

『これから知識社会で何が起こるのか』(東洋経済新報社) / 『これから日本市場で何が起こるのか』(東洋経済新報社) / 『これから市場戦略はどう変わるのか』(ダイヤモンド社) / 『使える弁証法』(東洋経済新報社) / 『まず、戦略思考を変えよ』(ダイヤモンド社) / 『金融業の進化 10の戦略思考』(ダイヤモンド社) / 『この国を良くするために、今やるべきこと』(ダイヤモンド社) / 『日本型IT革命 新たな戦略』(PHP研究所) / 『日本型エレクトロニック・コマース』(生産性出版)