

筑波大学大学研究センター
第3回短期集中公開研究会報告

ミドルから見た職員のリーダーシップ

RCUS ミドルから見た職員のリーダーシップ

第3回筑波大学大学研究センター短期集中公開研究会

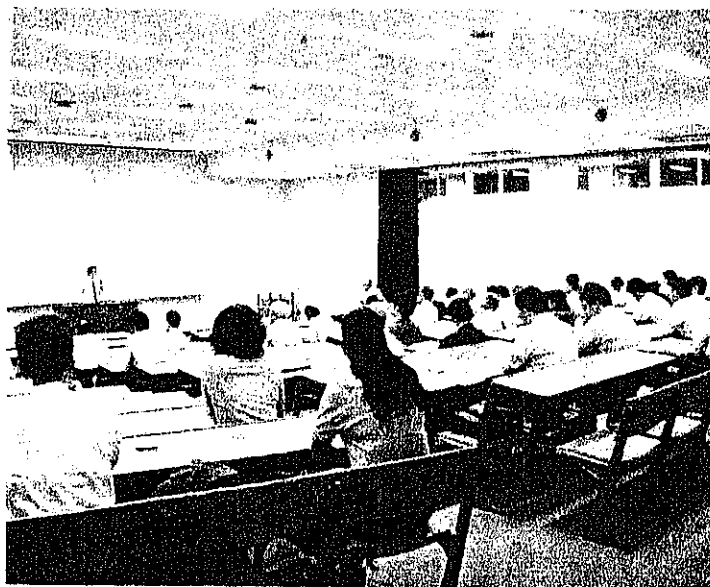
期 日： 平成13年6月28日（木）開始

毎週木曜日午後6時30分～8時30分、最終日7月19日（木）

場 所： 筑波大学大学研究センター（東京都文京区大塚 3-29-1）

地下鉄丸の内線茗荷谷駅下車徒歩2分（夜間大学院と同じ場所）

説明会を兼ねた懇親会：6月28日（木）講演終了後午後7時30分から



| | | |
|--------------|-------|------------------------|
| 研究会の日程：6月28日 | 寺崎 昌男 | 桜美林大学教授 |
| 7月5日 | 森 茜 | 図書館情報大学事務局長 |
| 7月12日 | 久恒 啓一 | 宮城大学事業構想学部教授 |
| 7月19日 | 足立 寛 | ㈱進研アド大学改革支援室 ディレクター |

使用会議室： G館 501

連絡先： 大学研究センター事務室 03-3942-6304 センター長 6307
fax 6310 加藤講師 6306

大学職員の役割、教員との関係、 そしてプロフェッショナルリゼーション

寺崎 昌男（桜美林大学大学院教授）

はじめに―桜美林大学院新専攻のこと

寺崎です。今日、名簿を拝見して、困っております。一昨日の晩も新宿のサテライト教室で一緒だった方たちの名前があるかと思えば、元の同級生で、今はある大学の学部長をなさっている方の名前もある。そういう知った方に話を聞いてもらうというのは非常に困ります。でも、勇気を振るって、有数の専門家の方々がこれから講義をされる前の、オープニングの話ということで、気楽に話させていただきたいと思っています。

桜美林大学大学院で大学職員対象の修士課程サテライト教室が4月から始まりました。20人の定員だったのですが、27人実際にはお迎えをして、その中で22人が今勉強していらっしゃいます。あと5人は秋から入学される予定ということです。

開設に当たっては、非常に大きな反響がございました。新聞がめずらしく取り上げてくれたこともあったんですけども、全体として150通ぐらいリスポンスがありました。その内容も、ただ単に科目内容を教えてほしいとか、インフォメーションを求めるだけではありませんで、「これは非常に重要な事業だと思っている」というような反響、つまり、激励的な反響があったのです。

東京近郊の主に公私立大学と団体および学会等を中心に配ったようですけれども、反響の大きさは驚くべきものがございました。この分野に、もっと勉強してみたいと思っておられる方が非常に多いということを、改めて感じたわけです。

発足後、3カ月になりますけれども、お互い一生懸命いろんなことを試しているところだと言っ
てよろしいと思います。私はその中で、いわば教養科目にあたるような「大学教育の歴史」とか、「比較高等教育制度論」などを持っておりまして、学生の皆さん方の日常的な要求にすぐ合うかどうか分かりませんが、なんとか努めているところです。

私の高校時代の友人たちは、企業に勤めた者、銀行に勤めた者、これがみんな定年退職をして、それぞれ今閑職にあります。ときどき会って一杯やります。大抵は相当偉くなった後で辞めて今は悠々自適しているとか、弁護士をまだやっているとかなんかという連中なんですけど、このコースが発足する前に、その席で私がビラを配って、こういうコースをやっているんだということを話しました。

彼らの反応はさすがに鋭かったです。ピシ、ピシ、と、2つすぐ質問しました。「修士を取ってこれを終わった後で職場に帰って位が上がるのか」、これが第1の質問。それから2番目は、「学費はどのくらい」。この2つです。

学費は1年間約100万円だと言いましたら、やっぱりそれはかなり高いというのが彼らの判断でした。2番目に、ここで修士をもらったからといって、職場に帰ってよいことがあるのか、待遇が良くなるのかと言いますから、いや、それは今のところほとんどないと思うと言いましたら、「うん、これは厳しいな、大変だな」というのが経営の第一線で働いてきた連中の判断です。しかし、これは良いことだから、寺崎ががんばれ、がんばれなどと、飲んだ勢いもあってか、やっぱり励ましてくれました。

私も、これからが非常に大変だと思います。なぜかと言いますと、このプロフェッショナル・コース創設は、私の目から見ますと100年間の長い間の日本の学校づくりの歴史を、いわば反復しているようなところがあるからです。

プロフェッションへの社会的要求が現実にはなくても、ある学校をつくって、そこからどんどん人材を出していくうちに、そのうちに人材需要はできてくる。こういう構造を100年間の日本の大学は持っています。例えば工部大学校というのが昔ありました。今の東大工学部の前身ですが、それができたのは明治6年のことでした。4、5年後の明治10年あたりに工部大学校を出た人たちを迎える大企業や工場があったか。ございませんでした。みんな役人になる他はなかったんです。しかし、やがてその人材が官庁でもほとんど余るぐらいになった後、実は産業のほうでそういう高度の技術者を要求するようになり、やがて後に日本の新しいプロフェッションの中枢になっていったんです。

一橋大学また然りです。皮切りの東京商法講習所ができた時、需要があったのか。ぜんぜんありませんでした。世の中には丁稚と番頭しかいなかった。会社もありませんでした。ところが、後にできるようになった。やや乱暴な言い方ですが、そういう流れを今度のアドミニストレーション専攻というのにも辿ることになるのかなと思っております。

ただし、お出でになっている皆さん方の熱意は非常なものでありまして、遅刻も休講もできない。大学教員生活の最後に非常に厳しい修練を積みされているところでございます。

教員としてのライフコースの中の職員の人たち

今日の話の背景を分かっていますのに、私自身がどういうキャリアを経てきて、どこでどういう形で職員の方と接してきたか、これを先ずお話してみたいと思います。

初めて私が就職したのは私学である立教大学でした。1974年に、ここに就職したのです。それから5年間教えました。これが私の大学教員としての最初の職場だったわけであります。この間に文学部教務委員長というのを早速させられて苦労したこと、もう1つはフレッシュマンセミナーというのに教職員の方たちと一緒にについて行ったこと、これらが今思ってみれば一番大きい職員の方との接触でございました。

前者はあまり印象に残っておりません。教員として普通の大学に入って職員の方と接触をするというのは、皆さん方がお考えになっているのと逆に、はるかに少ないことなんです。文学部教務委員長として働いていた頃に私が接した職員の方というのは、文学部教務課の方たち2人ぐらいでした。プラスして、例えば庶務課に判子をもらいに行ったり、就職課に行って学生の就職のこ

とをちょっと相談したり、それぐらいのことはありますけれども、意外に少ないものです。私も教務委員長の時、職員の方の印象はほとんど残っておりません。2 番目のフレッシュマンセミナー、これは1 週間、清里というところに入ったばかりの1 年生を連れて合宿で泊まり込み、きわめて濃密な共同生活を送るんですけど、この時は立教の職員の方たちから印象を強く受けました。行かれたのはみんな学生部の方たちですけれども、きわめて熱心な学生へのケアには、驚き呆れるぐらいでした。

その方たちは、例えば学生と一緒に生活をされる。学生が当時、割に少なくて1 年生 50 人ぐらい、それに対して職員の方が6 人ぐらい、ほんとに走り回って準備をされる。教員の中には、「どうも立教の学生部は親切すぎるんじゃないか、あれだけケアしたら学生がかえって甘えてしまう、もうちょっと放っておいたほうがいい」という人もあったぐらいの、世話のやきぶりでございました。

最後はその方たちと肩を組んで校歌を歌いながら合宿の打ち上げをやるといった感動的な場面もありまして、今でも私の非常に大きな思い出になって残っております。あの大学紛争の時にも、いつでも学生が襲撃できるような、校舎の玄関のすぐ脇にある学生部でしたけれども、ついに学生部を襲う学生は1 人もいなかったという伝説を聞いておりました。セミナーでの様子を見て「はあ」と思いました。1978 年でしたから、紛争の余塵が収まっていない時期です。なるほど、これだけ学生と一体になれる活動をしてきたのなら、さすが伝説の生まれるだけのことはあったんだなということをつくづく感じました。これが私の最初の5 年間の職員の方の印象であります。

普通の教室で普通のことをやっている普通の、例えば助教授から教授になった位の年輩の方たちが接する事務局の人というのはたぶん、あの当時私が立教の普通の職員の方を見ていた、あの目がそのままいくことになると思うんです。それが、その先生の例えば25 年間ぐらいの大学生活の間でそれほど大きく変わることはない。管理職になれば別です。ならない場合は特にそうです。国立では特にそうだと思います。

次に、国立に移りまして東大に1979 年から92 年まで勤めたことになります。最初やらされたのは教育学部の教務委員長でございました。最初の立教経験から見ますと驚きでした。何という職員の忠実な大学であるか。

あれは独特の校風なんでしょうか。教官の言うことには絶対に職員は服従するという伝統があるんです。それを十二分に受けて、自分のやるべきことをやるんだというような気風がどこかにあると思います。立教に居た頃は、例えば学年末の授業が学生運動で粉碎されたりしたこともありましたが、学生たち全員に手紙を出すなんていうことがあったんです。そういう時には教員も全部動員されて、事務の方たちと一緒に何百枚という封筒の上書きをするとか、そういうこともやったんです。ところが、東大ではそんなことは考えられもしないことでした。ただただ教官たる私は威張っていればいいということにあらためて気が付きました。奨学金委員というのを初めさせられたんですが、全学の会議に、今から出ていかなければいけない、西も東も分からない助教授が、これから出ていくという時に、サッと渡された書類は、かつて立教の頃なら自分が走

り回って作っていた書類です。「先生、これを持ってお出でになればいい」と言うんですね。「申し訳ないな」「ほんとに済まないな」と思ったのが第一印象です。

その後、13年半いたんですが、その間、9年間ぐらい、東京大学100年史の編集委員会委員長をさせられました。これははっきりと事務の方と直接の連絡のある仕事でございます。次いで学部の附属学校の校長、これをいたしました。これも非常に深く事務と連絡をせざるを得ない仕事です。最後に教育学部長。こうなったらもう、事務と一緒にやっていく他はない。だんだんそうになっていったんですね。

そういうふうになりますと、例えば東大の100年史の委員長としては、これまで知らなかった本部職員の方たちと知り合いになります。しょっちゅう交渉することになります。職員のグループの存在が分かってきました。山本眞一先生が広報企画課長として本省からお見えになっていたこともありました。こういうキャリア組の方々が本部にひとグループおられる。しかし、それと並んでノンキャリアの方たち、東大の中で職員になられた方たち、これがおられる。そのまったく違う2種類の職員の方たちがいて、しかもそれは教官系列とは別の1つの柱をなしている。それに対して教官の方は教授から助手まで、これまた1つの違う柱をなしている。この2つが非常に違うものとして1つの大学の中に存在している。これがだんだんに分かってまいりました。

ぼくらは主に上の方のキャリアの方たちと接することが多いんですが、でも、それだけで済まないこともいっぱいございます。ノンキャリアの方たち、あるいは東大の中の職員の方たち、余所に異動されない方たちですね、この方たちとも接することになる。

その中でだんだん分かったのは、職員の方たちの心底深く持っておられる、卑下の感情とでもいうべきものであります。普段話しているときは分かりませんが、一緒に飲んだりなんかしておりますと、ボロッと出るんですね。歌になって出たりする。「先生、東大というところは1に教官、2に学生、3、4がなくて5が職員ですからね」っていったことをボロッと言われる。

別のジョークでは、1に教官、2に備品、3、4がなくて5が学生。職員が出てこないんですよ。昔、備品で雇う職員というのがあったらしいんです。だからそういうジョークにもなるんですね。そういう思いがボロッと出てくるんです。これは立教ではほとんど感じなかったことです。非常に大きな差であります。

教育学部附属の校長になりました。そこにはまた何人かの職員の方がおられます。行ってみたらまた違う側面に出会いました。

全体として、非常に元気がない。どうやら、同じ大学の中でも大きな予算を持つ大きな学部に行くのはやっぱり大変良いことで、従って教育学部あたりに来るのはだいたい悪いことで、その附属に行くというのは、一番の離れ小島に配流されたというような印象を、どうも持っているらしいんです。

これはいろんな勤務態度に出てまいります。呆れるような話もいろいろあり、改善の努力もしたのですが、カットしましょう。あの時に思ったのは、ああ、同じ大学の職員の中でも場所によってこれだけの「不遇さ」というのを感じる人たちがおられるんだ、ということでした。立教の頃にはほとんど感じなかった東大問題でございます。

その後、立教に戻りました。すなわち再び私学に来たんですが、今度は職員の方を見る目が違ってまいりました。というより、最初いた時にはわけが分からなかったことが、ある程度見えるようになってきたと言っていいと思います。

まず教職課程の主任を務め、ちょっと後になりまして全学共通カリキュラムというものをつくる運営センター部長として、カリキュラムづくりに2年半以上を捧げたわけでございます。もっぱら、職員の方たちとご一緒に仕事が続けました。

その中で分かってきたのは、「ここには国立大学にほとんどない、ある部分が残っている」ということでした。それは何かというと、大学が学生と接する一番デリケートな部分、その部分の柔らかさが、ここにはまだあるということです。残っているということです。それを支えているのが職員の力です。これは大きい差でありました。出戻りをしてみて、はじめて分かりました。

教職課程の場合ですと、約全学1200人ぐらいの学生が登録しますから、その学生全員を相手とするマネジメントがあります。その仕事はほとんど3人の職員の方たちがもっぱらなさっております。その方たちの手助け、支援なくしては教職課程の部門というのは、教員が5人いたんですけれども、その教員だけではまったく動かないものでございました。一にかかって職員の彼彼女らの肩に、教職課程の運営はかかっていたと言っても言いすぎではございませんでした。

全カリ・センター、これはもう言わずもがなであります。職員の方が、最初は1人、後に3人になりましたけれども、私は立教に行けば全カリの部屋で勤務するというのが日常生活みたいになったんですが、この方たちの手助けなくしては何にもできなかったと思います。

非常な違いでありました。要するに国立大学で干からびている部分、それからほとんどケアされていない部分、これがまだここにはあるというのが私の直感的印象で、それによって私の最後の立教生活は支えられたと言っていいと思います。

桜美林に戻って今年で4年目になります。ここでは私は大学院の教授、それから大学教育研究所の所長をやっております。けれども、研究所にはたった1人か2人しかいない、そういうものですから、実際の事務的な仕事は、頼んでおけばよろしいということになっています。もう1つの大学院教授というのはただの教授でございますから、職員の方たちとはどちらかといえば比較的淡いおつき合いで今のところ済んでおります。これからは分かりません。自己点検評価を致すことになりますので、もっと深いつき合いが生まれると思うんですが。

職員の「国立」と「私立」

さて、以上のようなことを振り返ってみると、先ず国立と私立ではものすごく違うということです。国立の場合は学内にいわば2つのピラミッドがあるということです。ほとんど溶け合わない2つのピラミッドがあり、それぞれ違うロジックで動いているというのがまず第1点だと思います。

もちろん、協業したり協力しなければいけない働きは日常あるわけですが、非常に大きな2つの異質の集団が大学の中にあるという印象は拭えません。身分で言えば、教育公務員特例法上の、教育公務員と事務職員の2つの差ということになるでしょうが、そういう行政法上の違

いを越えるほどの精神的・心理的な違いがあるんです。

私学の場合はどうかというと、これは大なり小なり、スフィンクスにたとえることができるような気がします。どっちかに向いた顔があって、そしてその下には1つの台がある。教員と職員はその点では異越同舟というか、常に同じ船に乗っているという思いがベースにあるという印象がごございます。このことは後に申しますけど、プラスにもマイナスにも働くことになると思います。

2番目は、はっきり言うと職員の方のレベルの差です。1つは学歴が違うということです。ほとんどの方が私学の場合は学士です。それに対して国立の場合は非常にたくさんの非学士の方がおられるわけです。私がおりました教育学部の事務局の中でも、夜学に通って大学の勉強をしておりますという若い職員の方がたった20人しかいない事務室の中にもおられました。もう1人は、高卒ですけどもこれから経理の専門家になってやっていきたいと申し出ておりました。なぜか私のことをお父さん、お父さんと言って大変慕ってくれたんですけど、その彼は、高校を出てからすぐここに入ったと言っておりました。

ところが立教の場合、そういう人はほとんどおられない。みな学士です。ということは、どんなにも学生としての大学生活の経験があるということになる。ですから、われわれから見ると、非常に付き合いやすい。あることを言えば、パンと分かるというところがございます。これはもう明らかなレベルの違いだと思います。

国立の場合、もう1つは学生との関係が、言うなれば特別権力関係的なんです。教官と学生との関係は、放っておけば私立大学における教員と学生との関係よりは遙かに、ずっと遠くなります。つまり、教官は偉くしていただけるわけです。それが反射するのか、あるいはもっと違う要因もあるのか、長い歴史のせいもあるでしょう、ある程度の冷たさといいますか、学生とは雑談もあまりしないし、駄目だったらバンバン切っていく、処理していくというような、それが普通であるというようなことが、度々起きてくるわけです。他方で、若い助手とか、あるいは上級の学生たちなどは、時には職員の方に対して信じられないぐらい傲慢な態度をとることがあります。ほんとは見えていて、驚くべきです。大学院生たちだってそうです。職員の人に飲む席などで聞きますと、あいつらはそのうち、「おれたちは教官になる、どこかの国立大学の教官になるんだ」と思っているから、われわれに対してすでに見下しているんですよと、こういうようなことを言います。

そういうような関係が、学生との交錯視点で起きることがございます。このあたり、ずいぶん私学の場合は違うと思います。私学の場合は、別の要因が出てまいりまして、職員が大学の先輩であるというような関係、これが運動部なんかを介しますと先輩と後輩がたまたま学生と職員という形で学内で出会ったということになります。これは国立にはほとんどない関係だと思います。ですから、私学の場合は複雑なんですけど、ただ見ますと、両者の接触する地点でのつながりは相当温かいというのは私の印象でございます。温かいものがあるということです。

対外的な面をみると、例えば国立大学の場合、業者と職員の方たちの交渉等々は教官はほとんど関係のないことでございます。ところが、私学では案外そうではない。そういう時に、私のように全カリの部長をやってみたり、いろんなことをやってる時に、そういう機会に接することが

ある。そういう場面に度々出会いました。例えば野球場のグラウンドの金網がここのところは駄目になっているから、何とかなくちゃいけないというような時に、私は車で連れて行ってもらって、実際に見て、写真を撮ってもらって、そして前日にその企画書を出してもらって、部長会で議論するなんていうことがあるわけです。国立では考えられもしないことでした。ずいぶんお互いの乗り入れが多いということが分かります。乗り入れが多いということは共通の課題が多いということです。これはまた両者の大きな違いだと思います。

有馬朗人さんが総長だった時代でしょうか、私どもの学部を訪ねて来られて、つくづく洩らしておられたことを思い出します。当時、大学の中は非常に汚かった。ゴミがいっぱい散らっていた。草が生えても誰も取る人はいない。有馬さんの前の総長は、森さんというお医者さんだったんですが、とうとうたまりかねて事務局に相談をされたんでしょうね。ある日の午前中、大学へ行ってみたら、職員の人たちが大勢で草取りをしているんです。「今日はどうしたの?」と言うと、今日は草取りの日ということで、総長に頼まれたもので、みんなやっています。そういうことだったんです。

有馬さんはそういう状態になっていることを非常に嘆いておられました。例えば、当時定員削減が次々に起きていました。その定削の着手はどこに来るかという、用務員と言われた方たちの所へ来るわけです。ところが、この方たちが実は、学内の雑草を取り、そして中で植木の好きな方は自分でお金を出して、例えば植木鉢をたくさん置いてみたりしておられた方たちです。これが次々いなくなって窮屈な委託になる。そうすると駄目になる。

つまり、有馬さんの嘆きは大学のキャンパスを美しくしておくという、何でもないことのようにけれどもきわめて大事な作業、それをやるパワーが先に消えていく。こうなったらもう大学は学園らしさをまったく失う、こういう事実です。私もそうだと思います。

国立の人事構造の中に定員削減というようなことが入ってまいりますと、行き着く先はどうなるかという、学園の物理的荒廃というところまで行く。よく地方の国立大学に行って夏休みの頃など荒れ果てた校内、雑草生い茂る前庭などを見ると、つくづくそう思います。

さて、私学の場合、職員の方たちの構造には、やはり良い面と悪い面があるように思います。1つは特に伝統的な私学の場合、人間関係は国立よりは遙かに濃密のように見えます。先に申しましたように、お互いが先輩、後輩、あるいは同窓で、ほとんどが同窓であるというところからもきているように思います。皆さんもお感じになっていることかもしれません。ところが、他面それが生む屈折もあるような気がするんです。教員と職員の間ですら、元同級生だったとか、先輩後輩だったという関係がたくさんあるようです。そういう場合、屈折とはどうなるかという、今度は同級生同士の派閥の違いとか、仲の良さ悪さというのが、関係が濃密なだけに大変よく出てくるような気がいたします。いくつもの人脈があるとか、何々はラグビー部の系列だとかというような話をよく聞くんです。そういうことは国立ではあまりない屈折の1つです。時には、教員のひとと職員の方がもと同級生だったなんてことがある。教員の方が何々学部の助教授か教授になっておられて、職員の方が働いておられる。こういう時などは、あいつが教員をやってるぐらいですからね、うちの大学も先が見えてますよ、なんてなことを聞くことさえあります。すなわ

ち、濃密なだけに持つてゐる独特の屈折がある。しかし、そういうこととは別に、国立大学出身者であるわれわれが見ますと、非常に羨ましいつながりがある。これを生かさない手はないというのが私の感想です。

職業発見の肝心な方法

さて、サテライトの大学院をつくった話に戻ります。プロフェッションをつくっていくことは非常に難しいんだということを申しましたけれども、その他にも、改めていろいろ感じさせられることがございます。

1つは、職員の方たちの勉強したいというエネルギー、これは掛け値なしに高い。こちらがたじたじするぐらいであります。言い換えると、全力をもってぶつかっていけば、それが分かる方たちであるという発見に出会っております。実は、昼の授業、学部の講義では、私語を制圧するバージョンを私は4つぐらい持っていますけれども、夜のコースではそんなことを考える必要はまったくないということです。

ただ、先ほど申しましたようにインスティテューションが先にできたのに、プロフェッションの形成がこれからだという、その問題はやっぱり相当ベースにあります。つい数日前ですけれども、新宿キャンパスで個別演習というのをいたしました。個別演習というのは、私の指導下で修士論文や特別研究報告を完成したいという方たちを指導するゼミでございます。8人ぐらいおられまして、そこでお互いに討議し合ってもらって、私もアドバイスをしていくんですけれども、そこで職員の活動を高度専門職業化し、高度な専門職業家を養成するための教育はどうあったらよいか、それを考えていく手がかりはどこにあるだろうかという話が出ました。私もこれは非常に大事だと思います。

例えば、立教の例をあげますと、先ほど申しました教職課程という課程がございます。教員は5人、職員が3人おられます。3人のうちの1人は研究室にいて学生諸君にいろいろとガイダンスしたりアドバイスしたりしてくれる方です。あと2人は窓口におられて、そこで履修関係のことをなさっておられる。文部省に課程認定をするような時は、窓口のそのお二人が働かれます。それから、学生に実習の世話とか、こういうことをやる時にはお一人の研究室職員の方が全責任をもって働かれます。

他方で教員が5人います。ほんとうは「プロフェッショナル」といったら、この人でなくてはできない仕事があって、それが錬磨されていくことですね。その見地から見て、教員にしかできない仕事は、何があるか。答えは比較的簡単のように見えます。例えば講義をすること、それから研究を続けること。最低この2つですね。これは他の人ではできないことかもしれない。しかし、例えばその教員は学生のガイダンスをしなくていいか。とんでもない、しょっちゅうしくちゃいけなくて、もたもた、おたおたしながらやっている。

一方で、職員の方たちのやっている仕事の中で、われわれ教員がとうてい手が出せないと思うようなことがいっぱいあるんです。去年の単位はこういう配分でこういうことでやっていた。今年はそれがこうなったとか、東京都の教育委員会と実習校の交渉をする時に、去年まではこうだっ

たけれども、今年からはこういうようになりそうだと。これはほくらがそこまで考えていたら、とても他の仕事ができなくなりますので、お任せ、お願いする他はないんです。免許状の申請、その書類をどう作るか。これはもうわれわれに任せられたら落ちるに決まってるものしかできない。お任せするほかはない。

お互いにどこからどこまでがカバーできる分野で、どこから先はカバーできないプロパーな分野で、さらにそれをどう高度化していくか。この見通しがないとやっぱりプロフェッションの養成にならないわけです。そこは何なのか。これを探求していく必要があると思います。

日本の大学の中で今それがはっきり言えるという職種は、たぶん図書館業務がそうじゃないでしょうか。それから実験室職員と言われる方たちのお仕事、これもそうかもしれません。その一つひとつは全部プロパーのお仕事です。どこがプロパーで、どこが共同でできて、どこはそれぞれがそれほど高度化しなくてもやっていけるか。この判断をやらなくちゃいけない。そのことを綿密にやっていくなかで、こここそ専門化していくというところを見つける。それをやっていくことこそ実は、われわれのこれからの仕事になっていくと思われるのです。

個別演習での話はさらに進みました。もし、大学職員の仕事がプロ化するとすれば、A大学の人がB大学に引き抜かれる、B大学の人がC大学に引き抜かれる、つまり、職場異動というのが自由にできることでなくちゃいけないわけです。すなわち開かれた労働市場の存在が求められます。これが可能か。必ずしも可能でないという条件があるとすれば、その下で、プロフェッショナルリゼーションをどう進めていくかということになってまいります。

言葉を換えますと、アドミニストレーションとか、ガバナンスとかマネジメントとか言っていますけれども、日本の大学の職員の固有の仕事の探求というのは、その具体的な姿というのを発見していくところからしか始まらないような気がいたします。

2番目に、専門職化する部分を確認したとして、次に起きるのは何か。職種分化、これが起きなくてはいけないと思うんです。教員の世界でも実はこれは他人事ではありません。立教におりました頃に、われわれが言語の先生にプロパーでお願いしたものとして、嘱託講師という新しい職種がありました。嘱託講師という新しい職種をつくらねばならない。こうしなければ、現在の大衆化した大学の中での外国語教育はほんとうには行えない。これが分かった後で、ほくらはその職種を発足させることに熱中いたしました。現実にはそれは動いて、今非常に成功している。もう40人近くいらっしやると聞いております。

最初、学内には大変抵抗がありました。専任の先生がいて、非常勤がいて、それに嘱託講師をつくるとは何事かとか、任期制の先取りではないかとか、いろんな議論もございましたけれども、「教える」という仕事の中にいくつもの実は領域があって、その領域に必要な職種というのはこれから必要になってくる。こういうふうに思っておりましたので、私はその点は迷わずに当時プランニングを進めていった者の1人であります。

職員の中で同じことではないのか。今、職員の中にあるのは、いわゆる職制の上での違いだけです。専任と嘱託、あるいはアルバイト、アルバイトとパートとか、こういう区分だけです。それでいいのかということになると思います。その準備がないところでミッションだけを説かれても、

必ずしもそうは進めない、という問題がほんとうはあるのではないのでしょうか。

これからは、プロフェッションとは何かという問題をお互いに協力してつくりあげる必要があると存じます。ただ、よく言われる「プロフェッショナルリゼーション」というような言葉は、大変難しい術語なんです。多くの学者たちの意見では、ある職業がプロフェッションであるというためには、5つぐらいの条件をあげております。

第1は、固有な共通の知識・技術の体系があるということです。これはベーシックに大事な点であります。固有な知識・技術の体系があり、それが共有されうることが前提だということです。

2番目は、他の職業に比べて長期の教育期間がある。これも大事な条件でありまして、修士課程ができたなどというのは、この条件に当たるわけです。多くのプロフェッションが今やプロフェッション教育の期間を延ばしつつあります。最近のロースクールへの動きなんかその典型的な例です。獣医学も6年間になりました。医学部は戦後一番先に6年間になりました。これから他の分野も6年間とか、あるいは8年間というふうな教育期間が必要になってくるでしょう。いずれにしても、長期の教育期間を必要とするというのは、プロフェッションの第二の条件であります。

第3番目は資格制度と結合しているか、否か。これはご承知ですね。その資格の証明が免許状というものであります。免許状と結びつくか。これが3番目だろうと思います。

4番目はメンバーシップを自主的に選定することができるというのがあります。しばしば団体を結成して、そのメンバーシップを自主的自発的に設定する。医師会とか弁護士会とか、さまざまなプロフェッション集団を見ることができます。

最後の5番目は、ある事柄に関する自己決定権を持つということ。私たちは医者の方の決定に対して素人の立場から決定そのものに関与することはできません。決定を批判することはできますけれども、介入することはできないというものになっている。そこまでのことに大学職員の仕事はなっているかということです。

教員との関わりで大事なこと

そういうプロフェッショナルリゼーションの条件というのを頭に置きながら、これからプロフェッショナルリゼーションを進めていかなければいけないわけですが、最後に、教員との関係で、特に私が期待していることをまとめて申し上げたいと思います。

その1つは、何と言っても危機感を共有すること。これが大事だと思います。私は実は釈迦に説法をしているわけで、教員の方にこの課題は大きいかもしれない。特に、何はともあれサバイバルをどう迎えるかということでありまして、お互い大学に関係するものは、21世紀のあと数年間にわたるサバイバルの危機というものをどう迎えるか、大変な時期になっている。その危機感を共有しうるか。これが1つであります。

2番目は、具体的な仕事の過程で情報を共有することが大事だと思います。情報の共有ということは、あればあるほどありがたいことなんです。私がつくづく思いましたのは、立教の全カリでございます。立教大学の全カリをプランニングしていく事務室は、いつの間にか教員が最も頻繁に出入りする部屋になりました。しょっちゅう、いつ行っても誰か教員がいるんです。そして、

相談している。事務の方たちもさまざまな計画をつくって、データを揃え、数字を用意し、そして教員が来たらいつでも相談に乗れる体制になっている。お互いに相談をし、お互いにお互いを求め合っている時に、必然的に起きていたのは何かというと、いつの間にか情報が共有されていたということでございます。これは非常に大事だと思います。

情報を共有しないで、教員のほうは事務屋に何が分かるかと言っており、職員のほうは職員のほうで、どうせあの人たちはあちこち動き回って、学会だなんだといって大学にはいないんだからなんて言って、お互いに大事なことを言わないというのが一番まずいことなんです。

情報の中でも特に大事なものは、大学も学生も変わりつつあるということ、この情報です。これは大きいことなんです。われわれ教員は教室で日々変わりつつある学生の姿を見て、驚いたり、悲しんだり、嘆いたり、憤慨したり、時にはうれしがったりしているわけです。ほんとうに学生たちは変わりつつあります。この変わりつつある学生に、われわれはどう対峙しているか。同じ学生は、例えば職員の方たちとの間ではどういう変貌を見せるか。こういうこともお互いに共有したい情報ですね。そういう、共有しておかなければ危機を乗り越えられないというような情報が今や、大学の内外に実は急増していると思うんです。これは非常に大事なことで、ぜひお願いしたいことであります。

最後は、目的意識、これが共有されているかどうかということだと思います。何の目的か。それは当然、大学改革の目的です。大学は今否応なく変わっていかなくてはならないようになっている。どういう方向に変わっていくか、これを共有するというのは、難しいことなんです、決定的に大事なことだと存じます。

私は2つだけ大学を実際に見たうえで感じたことがございます。1つは昔の立命館です。1979年ごろにお邪魔をして授業を見学し、それからあらゆるレベルの場所を訪問したことがございました。その時にびっくりしたのですが、例えば毎週、当時は水曜の午後3時～4時まででしたか、この間はいっさい事務は休みになるんです。その時間帯だけは、大学の運営のこと、あるいは教学に関すること等々に関して、それぞれの部課でディスカッションをする時間と決まっていたようです。われわれから見ると小さな教授会です。それが各職場の部屋の中で行われておりました。当時は「民主立命」と掲げておられた時代ですから、そういう影響もあったのかもしれませんが、しかし、今でも、あそこの大学の職員の方たちの目的意識の共有、情報の共有、これはやっぱりすばらしいものだと思います。それが現在も、あの大学の突進力を支えていると私は思います。

2番目は大阪女学院短大の印象であります。ここは教員と職員という言い方をそもそも学内から追放いたしています。教員の方はティーチングスタッフと呼び、職員の方はマネジメントスタッフと呼んで、その言葉しか学内にないです。あの人にはマネジメントの人、あの方はティーチングの人、こうなっています。もちろん、小規模な大学であり、普通の大学の学部よりもっと小さいぐらいの職員規模で、それから教員の方もそう多くはないですが、しかし行ってみて感心します。

例えば座談会に招待されて私は二度、三度と行きました。近年のことです。私という人間が東京から行って、そこに行きますね、カウンターに座っている女の方、あるいはちょっとその奥に

いる男の方に、私は声をかけるわけです。「東京からまいりました寺崎と申します」その途端に話がバーッと通じているんです。その人が誰かに聞きに行くとか、ちょっとお待ち下さいというのは一度もありません。これはすごいことだと思いました。

もちろん、例えば教授会が決定することがらというのはプロパーにあって、そこにはマネジメントスタッフの人は出席はしないという場合もちゃんとあるそうです。学位授与審査とか、あるいは教員の人事の決定というところにはおられないそうです。しかしそれ以外のあらゆる、ほとんどすべての会議はティーチングスタッフとマネジメントスタッフが共同で行えている。ですから、どの方も私などが来るということを、また用向きの内容も、全部よく知っておられました。私は三度ぐらい行きましたけれども、三度目にはどなたとお会いしても、アッと親しく迎えられるんです。

呼び名を変えて、職員という呼び名をそもそも廃止したというのは非常に示唆的だと思います。かつて東大の中で感じたあの屈折感、非常に非生産的なあの屈折感というのは努力次第で追放できると、私は思うんです。

そういう中で初めて、大学のコミュニティ化が生まれ、そこで職員と教員とが共同できるベースが生まれてくるんじゃないか。今はやっとその方向を手探りしながらお互いに歩み出したところじゃないかというふうに思います。

まとまらない話でしたが、ご静聴ありがとうございました。

今後の募集戦略とアドミッション・オフィサーの役割

足立寛（（株）進研アド大学改革支援室チーフアドバイザー）

私が勤めております進研アドというのはベネッセコーポレーションという会社のグループ会社です。ベネッセというのは前が福武書店という社名で、進研ゼミや進研模試という商品名で、通信教育や模擬試験をさせていただいている会社です。本日はそういった模試結果などからのデータなども使いながら、今後の募集戦略とそれに関わるアドミッション・オフィサーの役割などについてお話してみたいと思っています。お手元に資料をご用意しておりますけれども、お手元の資料と画面に出てくるものは全く同じでございます。お手元の資料で見づらい部分は画面のほうでご確認いただければと思っております。では始めさせていただきます。

まず全体規模のシミュレーションの資料が出ていますが、1992年の第二次ベビーブームの 때가、近年における入試の受験生の一番多かった時です。当時18歳人口は約206万人もいました。それから10年たった今は、150万人となり、約50万人減ったわけです。そして、今後どうなるかについてご覧いただきますと、あと10年でさらに約30万人が減少します。その後は、大体120万人前後で推移いたします。ちなみに、ここ3年間ぐらいは実は150万人前後の18歳人口のまま、踏みとどまっています。いわば減少傾向が続くなかで、踊り場に来ているという状況でした。

そういう状況のなかで、実は今年あたりは少し面白い現象が起こってまいりました。これは、予備校の方のお話を聞くと、今年は浪人生が増えたとおっしゃいます。特に規模が大きいところは2割ぐらい増えたと言われています。

ところが増えたのですけれども、その浪人生の中でいろいろと聞いてみると、大体半分ぐらいの浪人生は、どこかに大学に受かったのだけれども浪人したというそうで、結構その割合が増えているようだという話を聞きました。もうひとつは実際に大学に通いながらやはり予備校にも来る「仮面浪人」も増えているということだそうです。

ですからよくよく考えてまいりますと、文部省の試算では2009年からが全入時代と言われておりますけれども、大学においても、受験生は企業という勝ち組・負け組といった意識で今年あたりから明確に峻別に入っていることがわかります。つまり合格してもやっぱり浪人するという負け組大学が明らかに出てきているということなのです。

次に地域別の定員充足率比較をご覧ください。やはり短期大学は定員充足率がどの地区でも100%を下回っています。特に厳しいのが地方区の北関東や、北陸です。4年制大学においても北陸などの一部の地域はすでに100%を下回っていることがわかります。地方部の大学でも熱心に教育改革をしている大学は多いのですが、このような状況を見ていくと、やはり地元の受験生が少なくなるということは地方部にとって特に厳しいという状況がおわかりいただけるのではな

いかなと思います。

こういう中で、実は大学の方々は今後の大学教育改革はどのように考えられているのかといったことを次の資料でご紹介したいと思います。資料3はベネッセコーポレーションの文教総研が去年、約1,100人の全国の国公立、私立大学の学長、学部長の方々へ行った意識調査の一部を抜粋して加工してみたものです。たとえば、昨今の厳しい入試環境状況の変化に対してはどのようなことを思っているのかを見てまいりますと、2000年と1998年の2年間で「とてもそう思う」と思っている割合が多く増えた順に項目を並べています。そうしますと、「大学の機能分化は避けられない」という項目がもっとも多いことがわかります。この機能分化をどうと解釈するかについてはいろいろとあると思います。リサーチユニバーシティだとか、リベラルアーツカレッジだとか、そういった大雑把な程度だろうと思います。

2番目に多いのが、「学生の進路指導にも今後いろいろと力を入れていきたい」という項目です。3番目が「学生の多様化に合わせた教育プログラムの充実」です。そして4番目が、「大学淘汰はいたしかたない」。こういう順序で並んでまいります。なお、「学費の値上げ」という項目だけは逆に割合が減っています。受験生が集まらなくなるリスクを考えると、この部分についてはなかなか踏み切れない大学が多いようです。

次の資料は、同じ調査から、今度は教育改革の面で、「これまでとても力を入れてきた」とお答えになっている項目についてとってみたものです。そうしますと圧倒的にまず「専門教育の充実」がトップにあがります。その次に、「情報ネットワークの整備」、「修士課程の充実」、「就職指導の充実」、「少人数教育の実施」、こういった項目が並んできていたわけです。ところがこういった項目を国立大学、公立大学、私立大学で分けて見てみると、傾向が若干違ってまいります。それが次の資料になります。国立大学がこれまで最も力を入れてきた割合が私立大学などと比べて際立って高いのは、「大学院の充実」です。ついで、「教育改革（カリキュラム）」といった項目になります。ところが私立大学で力を入れてきた割合が国立大学よりも高いのは、「学生への進路支援」とか、「施設設備の充実」といった項目になります。

さてつぎに、今後はもっとどういうことに力を入れていきたいかということで調べてみたのが次の資料のグラフです。これは「今後とても力を入れていく」という割合から「これまで力を入れてきた」という割合の差を引いてみて、その割合の多かった順に並べ直してみたものです。そうしますと今度は圧倒的に割合の差が大きく出たのが、「教授法改善」つまり、FDでした。要するにどの大学の教学トップの方々にとっても、やはり教授法改善は喫緊の課題としてやっていきたいという意識は相当強いということがわかります。これは裏を返してみますとそれだけ今の教授法には問題があると考えているということだろうと思います。

その次は「学生の進路指導の充実」、そして「資格支援の充実」、「厳格な成績評価」といった項目が並んでまいります。考えてみますといままで力を入れてきた大学教育改革の項目というのは教育研究システムに関わるような、目に見える部分を中心だったと思います。ところがこれから力を入れていきたい教育改革というのは、むしろ形ではなくて個々の先生方の教授法改善であったり、学生一人ひとりに目を向けた内部の教育改革が中心となってきたようです。

この背景にはどういったことがあるのだろうかというふうに考えてみますと、大学教育のキーワードが、この10年間で大きく変わってきたからだという感じがしております。どういうことかと言いますと、10年前まではいわゆる能力、適性のある人材を大学が教育する時代だったかもしれませんが。しかし現在は、能力、適性がわからない人材も教育しないといけなくなった時代になりました。今後は学力的にも気質的にも多様な学生がもう否応なしに大学に入ってくる、そういう時代に入ってきたということです。10年前までは自分の興味、関心、適性を把握して、将来像をしっかりと持っているという受験生が受験してきましたし、そういう受験生に対して自分の適能力をさらに高めてくれる、そういう大学が多分受験生からも世間からも評価されていた。

しかしこれからは学生が多様化してきますと、それだけでは良い大学と言われなくなってきた。自分の興味、関心、適性を把握しきれないで、将来像も描けていない、そういう受験生もどんどん大学に入ってくるようになってきた。そうしますと彼らに対しては自分の適性が、大学に入ってから見つけることができるような仕組みも大学の中にビルドインしていかないと、良い大学というか、受験生から評価されるような大学とは言われなくなってきたわけです。私は大学にはこの両方の要素が必要になってきたということなのではないかと思うのです。かなりの大学が、例えば今までの学科別募集を学部一括募集に変えたりするケースが出てきています。これなどもその理由などをお聞きしてみますと、この学科に行ってこんなことが学びたいと明確な目的意識を持って大学に入ってくる学生の割合が相対的に減ってきて、その学部には入りたいのだけれども何をしたいかは入ってから考えると、とりあえず入学したといった学生が増えてきたそうです。そうすると学部として入学させておいてから、本人の適性とやる気をじっくり見てやって、希望する学科に振り分けてあげるようなしくみが必要になってきます。そこには当然、グレードポイントアベレージ（GPA 制度）も導入して、履修アドバイザーが手厚いフォローもしてやれるような内部の体制作りも必要です。

さて、それではもう少し選抜の高・大の接続の部分で見た場合に、これからどうなっていくようなのかについて少し考えてみたいと思います。多分これからは大きく3つに分かれてくると言われています。まずは、高い競争選抜型入試をこれからも維持していける大学群、いわゆるコンペティティブな大学群。それからアドミッション・ポリシーをはっきりさせながら、そのアドミッション・ポリシーに合った条件であればあとは学力以外の能力であっても入学できるような条件選抜型大学、いわゆるセレクトティブな大学群。そして3つめは、全入という形で入学希望者はすべて受け入れる大学群、いわゆるオープンドアもしくはオープンアドミッションの大学群です。このような三層構造がよりはっきりしてくる時代に入ってくるのではないかと思います。

最近では、面白い傾向として、既にそういったそれぞれの大学群に当てはまるであろういくつかの私立大学で、入試方式でも方向性が分かれてくるようになってきました。どういうことかと言いますと、コンペティティブな私立大学は、国公立大学の入試の変化に焦点を合わせた多科目型の入試方式を新たに取り入れるところが増えてきました。例えば今までは3教科型、2教科型であったのを、新たに4教科型の入試方式を取り入れるというケースです。特に理工系が目立ちます。その背景には国立大学が今後、大学入試センター試験の受験科目を5教科7科目に足並み

を揃えつつあるからです。

そうしますと、高等学校側は進学校ほど国公立大学中心に進学指導を考えていますので、高校3年生の秋口ぐらいまでずっと5教科であきらめさせないように指導するのですが、生徒によってはやはり5教科すべて勉強するのは辛いわけで、コンペティティブな私立大学としては4教科型の入試方式を新たに導入することで、国公立大学との併願者をもっと取り込んでいく作戦に出るわけです。また入試の問題もどちらかというと言論型とか思考力を問うような問題が国立大学の個別学力検査などではより顕著になってきます。したがって、それに合わせたような形で、問題の中味自体も変えていく傾向もあるようです。

つぎにセレクトティブな段階の私立大学になりますと、受験生の学力も見ますが、多少学力が低くても、その他の適性能力がアドミッション・ポリシーに合っていれば合格させざるを得なくなってきました。そのため、実にさまざまな入試方式を導入することになります。具体的にはAO入試はもちろんのこと、推薦入試も指定校推薦であれ、公募制推薦であれ、自己推薦であれ、いろいろやる。また一般入試も数回にわたって実施しますし、センター試験導入方式も取り入れます。ちなみにこのようなセレクトティブな段階の私立大学こそ、量的にはボリュームゾーンを形成するようになってくるだろうと思います。

そうして最後にオープンドアの段階になりますと、短大と同じように一般入試の枠をかぎりなく減らして、募集定員のほとんどをコミュニケーション重視の対話型のAO入試にして、学力が無くても意欲さえあれば合格させるというような状況にならざるを得ないだろうと思います。

それでは、もう少し具体的に、この3つのタイプの大学群というのは、実際に学力分布で見た時に、どのような特徴があるのかについて3つの大学における法学部の事例を見ていただきたいと思います。これは縦軸に実人数、横軸に偏差値をとって受験者の偏差値の分布を3ヶ年で比べてみたものです。例えばA大学はコンペティティブな大学の事例ですが、偏差値60台で若干ながら成績層が薄くなっています。平均偏差値も98年度が61、99年度が60.4、そして2000年度が58.8と少しずつ下がってきています。つまり志願者の規模は維持しているが、徐々に学力が下がってきていることになります。これを合格者に○、そのうちの入学者に◎、そして不合格者に×をつけて偏差値における追跡の状況を見てみたのがつぎのグラフになります。これを見てもわかるように偏差値の高い位置から合格者の分布が正規分布で現れ、それよりも低い位置から不合格者の分布が正規分布で現れます。模擬試験の判定は毎年このような合格者と不合格者の割合を見て、全体の8割が合格しているラインをA判定、6割をB判定、4割をC判定として入試難易度の基礎データとします。

さて、つぎにB大学の場合です。B大学はコンペティティブな大学の事例となります。受験者平均偏差値の3ヶ年比較を見ていただくと、98年度は50.4、99年度は49、そして2000年度は47.6と大きく下がってきています。そのため、成績層の山の中心も偏差値の低い右のほうへ山の分布自体がずれてきています。このような大学は例えば入試問題一つとっても、毎年チェックしていかないと、受験生に合った問題かどうかというのがわからなくなってくる。毎年入試問題をお作りになっている大学の先生であればいいのですが、ご自分がお作りになったのは3年前で、

3年たったあとまた自分の番が回ってきたなんていう場合はもう3年前の受験生の学力レベルとだいぶ違っていたりします。例えば3年前は歯ごたえのある記述型問題で十分食いついてきたような受験層が、今はそれだと敬遠して誰も来ない。むしろ全部マークにしないと受験生は来ないとか、そういうふうな変化というのはどんどん起こってくる状態が出てきます。ちなみにB大学の合否状況を○×の度数分布で見ますと次のグラフのようになります。特徴として合格者も不合格者も分布状況が同じような偏差値ゾーンで重なり合っていく傾向が見えてきます。なぜそうなるかと言いますと、一つの理由はこういうセレクトイブ段階の大学になってきますと、先ほど申し上げたとおり推薦入試やAO入試など教科学力以外で実にさまざまな能力で入試を実施するため、偏差値との相関性が薄れていくからです。もうひとつの理由は、高校における履修内容の変化などから、正確に受験生の学力を測る入試問題が作られなくなってきたことも考えられます。資料では、入試問題が高校の指導内容と合致している場合とそうでない場合で合否の分布状況の違いを出していますが、高い偏差値帯からも不合格者を出してしまっている場合はみずみず学力的に優秀な学生を逃しているわけです。このように受験生が多様化し、学力的にも低下していくということは、大学側にとって必ず認識しておかなければならないのは、かなりの低学力層でも多く合格者を出すため、入学した学生に対してのリメディアル教育は不可欠になるということです。さきほどのベネッセ文教総研による全国の学長・学部長への調査からも、学部系統別に高校での履修歴に対応したリメディアル教育について必要とする割合についてお聞きしたところ、「今後必要である」という回答がもっとも多かったのが、工学部ついで、総合科学系学部、農水産学部、歯学部、薬学部と理系学部ほど危機感が強いことがわかります。それだけ、学生の学力低下について悩まれているということだろうと思います。

さて、3つめにオープンドアの段階に近づいてきますと、C大学のような状況になります。C大学の大きな特徴は、受験規模が急激に縮小しているのと同時に低学力層での減少が目立ちます。つまりここで申し上げておきたいのは、成績下位の従来で言えばチャレンジ組の受験生まで敬遠されるようになってくると、まさにそれは全入状況になる予兆なのということです。C大学の場合も偏差値で35~39の低学力層で受験者の減少が目立っています。受験生から見ると、C大学にチャレンジするくらいなら、専門学校や短大に行くだとかそういった意識変化が潜在的に起こってきていると考えられるわけです。ちなみにC大学の○×の度数分布グラフで見るとつぎのようになります。まだこの段階では不合格者の分布もありますが、今後、全入状況になると×の数自体が減っていき、いずれなくなることにになります。

さて、このように高大の接続の部分で三層化してくると、高校自体もそれにあわせて三層化してくる傾向がより強まってくると思われます。これは従来もそうだったわけですが、たとえば、旧制一中クラスの普通科進学高校はより競争選抜型入試を展開するコンペティティブな大学に何人合格させられるかを競うでしょう。また、多様な選択制、あるいは単位制の普通科高校や総合学科の高校は今後もっと増えてくるでしょうが、そういった高校はコンペティティブな大学も視野に入れながらも、主に入学要件選抜型入試を展開するセレクトイブな大学に卒業生を送り込むようになります。そして、従来の工業高校や商業高校につながる専門学科の高校はセレクトイブ

な大学も視野に入れながら、開放入学制の大学にも卒業生を送り込むようになってきます。

このような状況になってくることを考慮に入れながら、今後の入試改革の方向性について、どのような考え方で大学として望むべきかについて整理してみますとつぎの資料のようにまとめることができます。まず大事なものは、「現状の入試制度の点検」です。そこには、どのような学生の入学を望み、どのような人材を育てるのかといった「アドミッション・ポリシーの共有」と、どのような受験生がきているのか、そこには学力や志向、地域性などさまざまにあると思います。そのような「マーケットの把握」の2つの観点から点検していくことで、自大学の入試環境上のポジショニングを確認します。ここで、注意しなければならないのは、実際に来ている受験生のレベルとはあまりにかけ離れた高邁なアドミッション・ポリシーを立てすぎると、受験生はどんどん逃げていってしまうことです。その意味でも、まずマーケットを把握して、そのなかでどのようなアドミッション・ポリシーを共有化していくべきかを考えていくことが重要です。そしてつぎに「求める人材を評価する選抜方法」を考えます。そこには「選抜」から「育成」への視点を持った評価基準の多元化はどうしても必要になってくるでしょう。そのときに重要なのは、自大学のアドミッション・ポリシーに合った選抜方法とは何かを再度、洗い出してみることです。そして、最後にそのための必要条件を洗い出します。

私は、今後はもっと日本の大学にもアメリカの大学のように学生募集をエンrollment・マネジメントの中核としてしっかり位置づけて展開させていくような考え方が必要になってくるだろうと思っています。つぎの図でもお示したように、学生募集というアドミッションの部分と学生支援というリテンションの部分をもっと密接に結びつけていくべきだと考えています。もっと具体的に言うならば、学生満足度の向上こそ、もっとも効果的な募集戦略なのだという意識を持って学生にかかわるすべての部署が真剣に取り組むことが重要なのです。

高等学校の先生にお聞きしますと、今後危ない大学というのは中途退学者を多く出す大学だとお聞きしました。中途退学者が多いということは、学生がその大学に満足していないということです。最近ではどの高校も「進路ガイダンス」と称して、自校の卒業生を呼んで、自分の通っている大学の中身の話を直接、生徒に聞かせるケースが増えています。自分の通っている大学はどういう教育をしていて、どういう付加価値を与えようとして、就職指導はどのようなか、こういったことを学生自身の言葉で語らせるわけです。

ただここで、付加価値というのは一体何なのかということについても少し触れておきたいと思っています。いろいろな大学で、付加価値というと何か資格が取れるような仕組みをつくとか、エクステンションセンターを立ち上げるようなことを考えがちです。確かにそれはそれで、素晴らしい付加価値だと思うのですが、私はこれから受験生にもっとアピールすべきだと思うのは、どんな学生であっても、その大学に入ったら最低限保証してもらえる具体的な付加価値だと思うのです。例えば学生全員にPCパソコンを与えて、学内LANがちゃんと整備できていて自由に使えたり、自分専用の机をもらえたり、希望すれば必ず海外留学できる研修制度があったりするような付加価値です。一部の学生だけを対象としたような付加価値では、あまり受験生は飛びついてきません。そして、もちろん教育の中身の充実も重要です。そういったことすべてが、実は

大事な付加価値になってくるのではないかと思います。

さてつぎに、もう少し入試の今後の方向性についてお話してみたいと思います。つぎの図はベネッセの文教総研がつくったものをいただいていたのですけれども、今後の入試で求められる学力について三角錐の形で変化の推移を表してみたものです。

右端にありますように、これまでは知識・理解力を大学入試ではまず求められてきたと思います。センター試験しかり、私立大学の一般入試しかりです。ここには、「内容知」と書いてありますが、いかに知識力があるかということなのです。ところがだんだんそういうものだけではこれからの不透明な時代は生き残れない。むしろ課題解決能力だとかいろいろ言われるようになってきますと、やはり思考力、判断力までみていきたいという形に変わっていきます。その実例として国公立大学の個別学力検査で、総合問題みたいなものを入れたり、自由英作文みたいなものを入れたりして、必ずしも解答がひとつではないような問題形式が増えてきたのは、まさに思考力、判断力までみていこうという傾向なのだろうと思われます。いわば、これが「自己知」の部分です。ただ、さまざまな思考力があってもそれが、相手にうまく伝わらなければ意味がないということになってまいりますと、さらに表現力、技能まで求められるようになってきます。ここが「方法知」の部分になってきます。入試で小論文や教科横断型の総合思考力試験などはまさに受験生の表現力までみていく入試と言えます。これらに加えて、最近急激に増えてきたAO入試というのは、受験生自身の潜在意欲や、関心、態度までみていこうという入試になります。ちなみに、国公立大学が目指しているAO入試というのは、こういうふうな関係図のなかで、すべての能力を見ていこうという傾向が強いように思われますが、一般的な私立大学におけるAO入試というのは、むしろ知識・理解力は無くても、とにかく意欲や潜在能力があればかまわないというような状態になってきているような気がします。その意味では、同じAO入試でも国公立大学と私立大学では求める学力の面で、オールマイティ型か、個性重視型かでだいぶ違うようなところがあります。

では、今後の入試方法について、どのような方式を検討されているのかについて、もう少し詳しくみてみたいと思います。やはりベネッセ文教総研の学長・学部長調査からのものです。まず国立大学における入試方式検討状況のグラフをご覧ください。「実施を検討」という観点で最も多いのは、「科目数を増やす」という項目です。ついで「思考力・問題解決力を問う」、「教科横断総合問題の導入」が続きます。一方、私立大学の場合は、1位に「教科横断総合問題の導入」ついで「思考力・問題解決力を問う」、「リスニング」と続きます。国立大学では多かった、「科目数を増やす」という項目は私立大学では志願者の減少を招きますから、あまり検討はされていないようです。

さて、ここで、話題になっているAO入試について現状の課題等について、少し触れてみたいと思います。まずは、日本におけるAO入試の現状分析の前に、そもそもアメリカのアドミッション・オフィスとはアメリカなどではどのような役割を担っているのかについて先に整理させていただこうと思います。資料でも例示しているように大きくは6項目あります。

(1) 学部・大学院の新入生、転学生、外国人学生の選抜と入学許可

- (2) 大学と高校の間の交流、高校の実態調査
- (3) 入学者選抜の方針・基準の設定と見直し
- (4) 奨学金授与の審査と給付
- (5) 入学後の学生の追跡研究
- (6) 大学案内・カタログ類の編集と刊行、配布等
- (7) 大学フェアの開催、キャンパス・ツアーの実施等

です。実際このうち、現在の日本の大学における入試広報課が担っている業務といえば(6)と(7)くらいではないでしょうか。あとの項目はすべて教授会マターになっているのが日本の大学の現状だと思います。私は入学審査まで関われる権限を有してこそ、プロのアドミッション・オフィサーが育つのだと思っています。

ところで、日本における AO 入試とは、日本独自の名称であって、アメリカで特定の入試形態を指すものではないことはお分かりのことと思います。したがって、これからお話する AO 入試とは、あくまでも日本の中だけで通用する言葉であることを前提としてお聞きいただきたいと思っています。

日本における AO 入試の分類を入試の内容から大きく分けてみると、対話重視型、書類・論文重視型、選抜方法多様型の3つに分けられるようです。対話重視型はほとんどの短期大学で実施されていますが、基本的には出願以前に事前接触として、面談や相談等が実施され、そこで合格が決まってしまうもので、オープンキャンパスなどの機会に行う大学が多いようです。書類・論文重視型は、基本的には出願以降に書類審査や小論文、面接等が行われ、その後に合否が決まるものです。そして、選考方法多様型はこれらの変則型とお考えください。

このような AO 入試ですが、今年の入試結果を見てまいりますと、実質倍率としては、1 倍未満が 17%、1 倍台が 25%、2~3 倍で 26%という状況で、手間がかかるわりには受験生は多くは集まらず、受験料収入としてはほとんど見込めないのが AO 入試だろうと思います。むしろ高大連携の一環として高校とのパイプ作りのために行う入試なのだろうなと思います。

また、偏差値と関連性で倍率を見てみたのが、つぎのグラフです。これは、AO 入試の実質倍率を縦軸にとって、大学の入試難易度ランクを横軸にとって、大学の分布を見てみますと、やはり偏差値ランクで 50 を下回る大学で倍率も 2.0 をほとんど下回ってくるというふうな結果が出てまいります。

このように考えてきたとき、これからの入試というのは、いかに高等学校と連携しながら、相互の理解のもとにどう展開していくかといった視点がより重要になってきます。これからは高校も、総合学科や単位制高校の増加などで、ますます多様化してきます。そのときに高校教育においても、どういった生徒を育て、送り出すかといったスクール・アイデンティティをより明確にしていかなければ、生き残れない時代を迎えようとしています。一方、大学側も、多様化する学生に対して、それぞれの教育目標を明確にし、それに合った受験生を受け入れるためのアドミッション・ポリシーの明示が求められつつあります。そのときに高校側のスクール・アイデンティティと大学側のアドミッション・ポリシーが合致する枠のなかで、本来は AO 入試が行われるべ

きですし、推薦入試も一般入試も同様の方向性にあることは間違いありません。また、大学側にとって多様な学生を受け入れるということは、高校側の信頼を得る意味でも、入学前教育やリメディアル教育、フレッシュマン・セミナーなどを通した導入教育が、これまで以上に求められてきているのです。

さて、このように高大連携を入試の中核にしっかりと位置づけながら考えていくとすれば、そのために必要なのは、自大学のポジショニングの検証です。資料にも示すように自大学におけるポジショニングの検証のためには定量分析を中心とした資料やデータの分析による「受験生のターゲットエリアの確定」と、定性分析を中心とした情報などによる「市場ニーズの把握」が2本柱となります。そして、「受験生のターゲットエリアの確定」によって最重点エリアを洗い出し、「市場ニーズの把握」から自大学のコア・コンピタンス（競争力の源泉・強み）を再認識します。ただし、このとき受験動向調査などのリサーチを実施し、それらの結果をもとにしたものでなければ、説得性や納得度に乏しいものとなるばかりでなく、判断を誤ってしまつて募集戦略を失敗する可能性が高いことは言うまでもありません。

つぎの図は、進研アドがリサーチする場合ですが、たとえばリサーチ対象はつぎの3者の意識比較を試みています。まずは入学者です。それから非出願者と書いていますが、具体的には大学のパンフレットを請求した、ないしはオープンキャンパスに来てくれたといったなんらかの接触はあったけれども、最終的には出願しなかったという受験生、そして三つ目は合格したのだけでも辞退したという受験生です。

たとえば調査で、合格したけれども入学を辞退した人に「あなたはその大学がどんな条件がそろっていたら、その大学に入学していましたか」と聞いたりしています。そうするとなかには大学側が気づいていなかったようなことが指摘されていたりします。これはある大学の事例なのですが「受験会場に行ったら廊下がたばこ臭かった。こんなたばこ臭い校舎に4年間もいると思うと行く気がなくなった」という受験生が結構いることが調査でわかりました。そのようなことは大学側もまったく気づいていなかったようで、あわててクリーン・キャンペーンを始めたといったこともあります。

さて、このようにリサーチをしっかりと行いながら、自大学の現在の強みは何なのか、また、強みにすべきことは何なのかについて洗い出すことが、つぎに必要なってきます。そのときにマーケットに対して7つの要素から洗い出してみることが重要です。ここでは、4P+3Pとして挙げていますが、これはもともとは慶応義塾大学の井下先生がIDEで書かれていた文章から引用させていただいたものです。上段の4Pとは、一般的によく言われている要素ですが、プロダクト（製品）、プレース（場所）、プロモーション（販促）、プライス（価格費用）を指します。これを大学に落とし込みますと製品というのは授業、学生生活ですし、場所というのは交通の便、周辺環境、キャンパスの景観、それから販促は広報活動、それから価格費用は入学金とか授業料、受験料となります。ちなみに最近では、入学金などについてもセンター試験導入方式については、スカラシップ入試と連動させる大学などが増えてきています。またはセンター試験導入方式と一般入試と両方受験した場合は割引にするケースなども目立ってきています。そして、下段の3P

ですが、これが大学独自の要素になってきます。まずはパーソンネル、いわゆるスタッフ・教職員を指します。それからプロセス、これはカリキュラムや進路指導を指します。そしてプロビジョン・オブ・カスタマーサービス、つまり顧客志向サービスの生産と提供です。具体的には就職指導とか資格取得指導とか、そういった学生の満足度アップにつながるような付加価値の部分だと思います。このような7つのPに始まる要素に落とし込んだ時に、自大学ではどこが強味で、どこが弱味なのかということを認識していかないといけない時代に入ってきたのではないかと思います。

このようにして訴えるべき強みが見えてきたら、今度は広報プロモーションエリアとしてどういった地域を重点的に広報していくべきかといったターゲットエリアのセグメントに入ります。このとき、最重点のターゲットエリアの特定には、大体志願者の65%くらいまで占めている地域はどこまでなのかを洗い出します。全国で10万人近くも志願者を集めるような大学はあてはまらないですが、ほとんどの大学は最重点エリアというと、地元エリアを指します。たとえば東京都の大学であれば、当然首都圏が重点エリアになりますし、大学に近い鉄道の沿線近辺の高校などは最大のターゲット校になります。その中で大事なことは、その地域の中でオンリーワンになるということです。できればナンバーワンになれば、それに越したことはありませんが、オンリーワンになって、その地域エリアでは、どこにも真似ができないような付加価値や強みをどれだけつくれるかがこれからの勝負だと思います。

つぎの図は、こういった募集戦略を展開するにあたっては、どのようなステップを踏んで行っていくべきかについてまとめています。じつはこのあたりのことは、ある工業系単科大学のアドミニストレーターの方から教えていただいたことです。まずは、第一段階として、実出願者から再重点エリアを特定します。

そして、第二段階として、特定されたエリアの総志願者数を把握して、潜在マーケットを確認します。その時、その地域で競合大学に何人とられているか、そういったことも一つの指標になってきます。

そして第三段階として特定エリアの高校情報を収集します。できれば、高校ごとにカルテをつくられるとよいでしょう。ここで大事なことは、その高校の規模だとか校風だけではなくてどの先生がキーマンなのかという情報です。実際は進路部長ではなく、むしろ学年主任であったりするケースが増えています。なかなか時間がかかることですが、そこまでわかるくらいにその高校のことが理解できておれば、高校への募集戦略は半ば成功したようなものです。

第四段階は、重点エリア外の高校でも大学にとって、募集対象となり得る条件がそろっている高校についてはその情報を収集していきます。例えば福祉系の大学でしたら、福祉関係の学科を設置している高校とか、外国語学部でしたら英語科や国際科がある高校などを指します。それから例えば現状として指定校推薦で遠くからでも毎年確実に受験生を送り込んでくれる高校なども重点エリア外であっても重要な対象の高校です。

最後の第五段階は、高校訪問体制をしいて親密化を図るということになります。ちなみに、この高校訪問体制もかなりの大学がいろいろと工夫されるようになってきました。例えば、ある総

合大学は全職員を高校訪問月間と称して1ヶ月程度、若手の職員が全員訪問します。また、ある大学はOB・OGを組織化して訪問体制を整えているケースもあります。なお、教員の方が高校訪問されているケースもありますが、教員が高校を訪問することについては結構、両刃の刃のようなところがあります。やはり、ご自分のゼミ学生の母校を中心に訪問していただくような工夫が必要です。

そして、これらのステップと同時並行で、競合する大学の状況を把握します。最低限必要なのが大学のパンフレット分析です。必ず競合大学のパンフレットを取り寄せて、受験生の気持ちになって比較してみることです。実際に自大学の学生や付属高校の高校生に集まってもらって忌憚らない意見を出してもらうことも有効です。そしてそのような作業を通じて、他大学との競合因子を探し出します。さらにこの競合因子の中で相互の強み・弱みをあぶり出します。相手の大学はこうだけれどもうちのほうはここが強いといったことです。そうすると高校訪問に行った時に、先生から聞かれても自信を持って、自大学の強みを強調できます。こういったことはこれからのアドミッション・オフィサーの重要な仕事になってくるわけです。

さて、そのようななかで、具体的にターゲット高校はどう見つけていけばいいのかということをつぎにご紹介します。つぎの図をご覧ください。これは、縦軸に全国模試の偏差値をとり、横軸に志願者数をとります。そして、自大学の入試難易度を横軸に引きます。それぞれの高校におけるマルの大きさはその高校の生徒数の大きさを示します。このなかで、黄色の枠に示された高校は、偏差値的には自大学とちょうどマッチした位置にありながら、志願者数が相対的に少ない高校です。言い換えれば、今後の訪問の重点ターゲットとなる高校です。ちなみに、次の資料で「高校訪問のポイント5か条」ということで簡単にまとめていますが、時間ももうありませんので、ここはお読みになっておいてください。

あと、ライバル大学をどういうふうに見つけていくかというのは、例えば募集単位ごとに縦軸に入試の偏差値をとって、横軸の志願倍率をとって、自分の大学の位置をプロットして、併願関係の強い大学との関係を確認していきます。たとえば、自大学を第二志望先としてみている受験生にとっての、第一志望先の大学は、図ではA大学となります。ですから、A大学に対しては、ピンポイント戦略で相手のもっとも弱そうなところに楔を打ち込んで、局地戦に持ち込みます。たとえば、経済学部だと、企業とのパイプは負けていても、公務員試験の対策講座では絶対に勝って、実績をつくるなどの戦術を立てるということです。そして、B大学は同程度の偏差値のライバル大学です。受験生は両方合格した場合、どちらに入学手続きをとればよいかについて迷うような大学です。このようなB大学に対しては、リサーチを行って、自大学を辞退してB大学に入学した受験生に、その理由を徹底的に洗い出します。そのうえで、洗い出された理由は、自大学にとっての弱みですから、そこにメスを入れます。そして受験生に対してイメージの逆転を図ります。最後にC大学に対しては自大学を第一志望とする受験生にとっての第二志望先の大学となります。このようなC大学に対しては、徹底したミート戦略をとります。自大学と同等の、もしくは自大学以上に強みになりそうな部分については、自大学をさらに伸ばして徹底的にたたいておくことです。もうおわかりかと思いますが、まさに、これらの戦略はランチャスター戦略

に基づいた戦略でもあるわけです。そしてこういった戦略が具体的に提示できて、実践できてこそプロのアドミッション・オフィサーであると言えます。

最後に今回の報告のテーマである今後のアドミッション・オフィサーというのはどういう役割が必要なのかについて、再度整理して終わりたいと思います。私はプロのアドミッション・オフィサーとはつぎの3つの能力が必要となると思っています。

(1) 専門性・先見性・・・自大学を取り巻く入試環境がどう変化し、顧客（あえて受験生を顧客としています）が何を求めているのが理解できている

(2) 営業力・人間力・・・対顧客であっても、対学内（とくに対教員）であっても「彼の頼みではことわれない」「高校とのパイプは誰よりも持っている」といった周囲の認識がある

(3) 戦略立案能力・・・短期でも中長期でも自大学の募集戦略がきちんと描けていて、着実に布石が打っている

これらの能力のなかで、おそらくこれまでの入試広報課職員にとってもっとも欠けていたのは、(3)の能力ではなかったでしょうか。それは、組織としての権限が教授会マターとなって委譲されていないがゆえに考えてこなかった、または考えても、それが教授会の了解を得られずあきらめてきた面があったからだと思います。また、職員のキャリアアップのための施策自体が大学全体として欠けていた面もあったかもしれません。しかしそれでは、これからの大学は生き残っていけません。これら3つの能力を持ち、かつまた発揮できる組織と人が築けてこそ大学は生き残っていけるのです。

最後の資料に大学の職員の方々へのエールとして、こういう文章を挙げさせていただきました。「顧客理解なくして戦略はあり得ない。戦略なくしてシナリオはあり得ない。シナリオなくしてメッセージはあり得ない」。これをもし大学に置き換えてみますと、「学生受験生の理解なくして募集戦略、アドミッション・ポリシーはあり得ない。募集戦略なくして大学経営のシナリオはあり得ない。大学経営のシナリオなくして大学からのメッセージはありえない」ということだと思います。こういったところでまず私のご報告を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

【司会】 どうもありがとうございました。今日は大変出席者の方の数も多いようでございますが、今回の延べ4日のシリーズを締めくくっていただくにふさわしい内容ではなかったかと、また大学経営はシナリオなくしてメッセージはあり得ないという言葉は、まことに示唆的な言葉ではなかったかと思います。先ほど予告いたしましたように終わりにちょっと修了式がございますので8時20分頃には終了いたしたいと思います。しかしまだ45分ほど時間がございますので、多分今日はたくさんご質問がおりになるのではないかと思いますので、どなたからでも結構です。ご質問なり、あるいはご意見をおっしゃっていただきたいと思います。この中で大学の入試をご担当の方、あるいはかつて担当したことがある方というのはどのぐらいいらっしゃいますか。3分の1ぐらいの方ですね。なんでも結構ですからおっしゃってください。

<フロア>

一プロの目としてというふうな言い方をさせていただくのですが、いろんな地方に私立大学ができています。例えば中四国地方、そして新潟県東北の方、たくさん大学ができてきているのですが、受験生がもう確実に減っている。そういう状況でこの現象をどのように思われますか。国はたくさん大学を許可している。でももう確実に学生さんは減っている。淘汰は避けられないとは思っているのですが、どのように感じているのかをお聞かせください。

大学の開設認可については、行政的な問題ですから、私が答える立場にあるのかどうかよくわからないので、個人的な意見ということで申し上げさせていただきます。報告のなかでも申し上げたとおり、新設大学であっても、その地域の中でオンリーワン戦略がとれなければすぐに淘汰されると思っています。実際に新設3年目ぐらいですでに定員割れを起こしてしまった大学はざらに出てきています。そういった状況の中でも新增設をどんどん認めていることについて、文部科学省の方はどういうふうにお考えになっていらっしゃるのか私もよくわからないのですが、確実にこれまでの護送船団方式から政策を転換したんだと思います。認可はするけれども、つぶれても運営は大学それぞれの自己責任ですよということです。

ただもしもつぶれた時に迷惑するのは学生だと思います。入学したけれども卒業する前に自分の大学はなくなってしまったというだけではできるだけ避けるべきだと思います。だからこそ高等学校では卒業して、大学に入った学生が本当に満足しているかということについて、新たな進路指導の情報として集めようとしているわけです。話がそれましたが、私としては、大学を新・増設するにしても、中長期的にオンリーワンとして、存在感をしっかりとアピールできるのか、もしもできなければそのような大学や学部・学科は作らないほうがよいと思っています。

【司会】 次の方どうぞ。

<フロア>

先ほど募集戦略のための情報収集のところで、教員が高校を訪問するにあたりまして両刃の刃と表現されたのですが、そのあたりをちょっと詳しくお願いしたいのですが。

これは難しいのですが、まず基本的に高校の先生からすると大学から誰が来られても、その大学の全てのことが知りたいのですね。学部がいくつかあったらいろんな学部の話が聞きたい。だって生徒はいろんな学部に行く生徒が多様にいるわけですよね。ところが教員の方々は多分、自分の所属されている学部・学科のことしかお話にならないわけです。そうなった時、「先生のいらっしゃるA学部のことはよくわかりましたけれども、私の知りたいのはB学部の話なのですが、具体的な教育内容はどうなっているのでしょうか」などと水を向けられた時「いや、

それは私の専門ではないので」というふうに言ってしまうと、高校側からすると「ああここはやっぱり学部の自治が強くて、学問がたこつば化しているのかな」と思われて、逆に大学にマイナスイメージを起こしかねない部分があるのではないかなと思うからです。なかには、高校の先生にお会いになって開口一番に「このごろうちの大学でも教員が高校訪問されるようになって、しかたなく回っているんですよ」と平気で言われるような大学の先生もいると聞きます。

それから例えば学長とか学部長が高校訪問されるケースもありますけれども、これもそれだけのお立場の方が高校に行かれると、校長室に通されて、校長先生が会われる場合も多いと思われますが、それで相手は本音を語ってもらえるのでしょうか。私はそうではないと思いますね。むしろそうではなくて、OBやOGを組織化するだとか、契約職員を雇うなどして、専属の高校訪問部隊を作るぐらいの体制を築くほうがよっぽど効果があるのではないのでしょうか。

私はもしも大学の先生に高校に行っていただくのであれば、ご自分のゼミ学生の母校に行っていただき、その学生の恩師の先生にお会いいただき、「彼は、今、こんなことを研究していて、こんながんばっています」という話で盛り上がれば、それはそれで非常に良いプラス効果になると思っています。まあそのような意味で両刃の刃と申し上げたのです。よろしいでしょうか。

【司会】 足立さん、実際にはかなり教員が行っているケースが多いですか。

多いでしょうね。最近では教授会のほうが危機意識をお持ちになって、わけもわからず急に訪問されるケースも増えているとお聞きます。

【司会】 そういうことでございます。次の方がいかがでしょう。今日のお話は多分入試だけでなく、いろんなところの職員の役割ということにも通じるお話ではなかったかと思えますけれども、いかがでございましょうか。

<フロア>

最近合格発表でミスがあったというようなことが頻繁に、私立も国公立も含めてありますけれども、そういったことが受験生に対してどういう影響を与えるかというのをちょっとお話しできればと思います。

これは実際にミスがあった大学に入学した学生や受験生にヒアリングをしてみないと具体的なことはわからないのですが、これからさらに受験生が減っていく時代においてこういうことがあると、私は大学にとってはかなり致命的ではないかと思えます。今回、マスコミで取りざたされている一連のミスについても国立大学だからあそこまで騒がれましたけれども、私立大学でも裏ではあれぐらいのことが結構あったりするのではないかなという気がしています。もちろん私立大学だって第一志望の割合が高い有名私立大学がああいうことをやると、ものすごく致命傷になります。逆にもともと第三志望、第四志望が大半を占めてくる中堅クラスの私立大学で多少

あったとしてもマスコミからそんなに騒がれませんから、うまく切り抜けられるかもしれません。そういう部分はあると思います。しかしそれでも、受験生から見ると「やっぱりね」という見方になって、相当なイメージダウンは避けられません。

いずれにしても大学にとって怖いのは、受験生は基本的にはその年度だけ受けていますから何年もたてば忘れますが、地域とか高校の先生、特に高校の先生は毎年指導していきますから、あの大学は2年前にこんなことがあったとか、そういうふうに覚えているわけですよ。それが一番怖い。ですから、マスコミの騒がれ方の違いはあるにせよ、これからの時代そういうことをやると、相当致命傷につながりかねないことだけは間違いないと思います。

<フロア>

先ほど足立さんのほうから地域オンリーワンということでお話があったのですが、本学では地方入試ということをご数年來やっておりまして、学生の確保をやっているのですが、今後の地方入試とやり方の可能性ですか、そういったものに対してお話を聞かせていただければと思います。

地方入試は、どこにでも会場をつくるのではなく、ターゲットエリアを絞っていくということが大事だと思います。そして、遠くでも受験生を送り込んでくれる高校はどこなのかを洗い出すことです。きっとそれはその大学になんらかのメリットを感じて送り込んでくださるので、そういう高校を一つでも増やしていくということだと思います。やはりその時に大事なのは、そういう地方の高校とは出張講義等々で、より高校とのパイプを強める仕組みを整えられて、地方試験会場を作るということではなく、指定校推薦枠を与え、さらに協力校のような名称で、より関係を深められるネットワークを築くべきだと思うのです。ただ、都市部の高校は進路指導については、やや放任主義的なところがありますので、あくまでも高校との連携については、地方部の高校と、都市部であっても関係の深い、理解のある高校とまずはモデルパターンを作っていく方がよいと思います。

<フロア>

この講習会に短期大学はごくわずかの方しか出席していないのですが、その代表としてご質問させていただきたいと思うのですが、我が校では近年ですが、卒業生の進路が就職、留学、4年生大学へ編入というふうに分けたとしますと、今留学と進学を合わせますと7対3ぐらいの割合で留学、進学希望の学生になっています。その中でやはり短期大学もオンリーワンになりたいということで、就職指導に関して来年度から力を入れていこうという方針を決めているのですが、変な言い方をしますとどこでもいいから4年生大学に入りたいという学生が、1年生の最初からおりまして、そういった授業をつくらなくてはいけなくなっておりますけれども、単刀直入にお聞きするのですが、どうして高校生のほとんどの方が、どこでもいいから4年生大学に行きたいと考えるように

なっていたのでしょうか。お願いします。

これは大きな理由にはならないかもしれませんが、つい先日、多様な進路希望の生徒を抱えた高校の先生に進路指導のなかで短期大学と専門学校とどういうふうに振り分けているのですかと聞いたことがあります。そうすると言われたのが4年制大学に行きたいけれども学力が足りない生徒には短大を勧めると言っていました。しかし、すでに自分のやりたいこと、取りたい資格がはっきりしていて、別に大学なんか行かなくても専門学校でもそれが実現できるような生徒には専門学校を勧めると言っていました。そういう意味では、高校から見ますと短期大学というのは4年制大学に行けない生徒の予備軍的な位置づけにあるのかなという気はいたします。しかし、一方で、4年制大学のほうも入りやすくなってくると、4年制大学へ行けないから短大へくるという受験生はどんどん減ってくるだろうと思います。むしろ、経済的理由も含めて、短大は基本的に2年間だから来る、もしくは通学圏では、この短大でしか得られない付加価値があるから来るというメリットがはっきり打ち出せないのだめだろうと思います。でもそういったことをきっちり打ち出して、受験生が集まってくるような元気な短大はあるのです。やっぱり、確実にオンリーワン戦略がとれているという短大は元気ですね。そういう短大の特徴というのは、教職員が本当に一丸となってことにあたっています。

私は少人数教育というのは、短大にとっての最大のメリットだと思うのです。教職員と学生が一丸となった明るい雰囲気があって、1週間たったら先生方の名前と顔を全部覚えちゃうというぐらい小さい短大のほうが、なまじ中途半端に規模の大きい短大より元気があったりします。だから、私はそういう意味では、短大はやり方次第なのではないかという気はしております。

【司会】 短大には短大の戦略があるのではないかと思います。では次の方どうぞ。

<フロア>

今短大の方のお話があったと思うのですが、本学もそうなのですが、大手の大規模校と言われる私立大学で、全国型の大学として展開しています。それで他の大学さんも同じなのですが、大規模校はカリキュラムも大差がないカリキュラムですとか、展開の仕方もそこそこ同じような方向でいろいろ問題を解決していくという状況もあると思うのですが、その中で先ほど言われたように地域オンリーワンという言い方では、地域性があって小規模と、それと個性が非常に強い大学であればその可能性は非常にあるとは思いますが、大規模校になればなるほど個性がなかなか見出し出せないという状況もあると思うのです。その中で特徴を出すとか、あるいは何かオンリーワンになる方法とか、何か示唆があればちょっとお教え願いたいなと思います。

日本大学は14も学部がありますから、大学全体でオンリーワンと言っても、それぞれの学部の思惑があって、なかなか難しいと思います。ただそれでも日本大学ぐらいの大規模大学になる

と、逆に大規模大学だからできることもまたあるはずなのです。例えばどういうことかと言いますと、2003年から高校では「総合的な学習の時間」という時間が設置されていきます。そこには例えば福祉だとか、環境だとか、国際だとか、いろんなテーマのなかで、いかに生徒に生き抜く力をつけさせられるかが問われるようになります。その時に、例えば高・大連携の一環として、環境というテーマで話ができる教授というのは、日本大学には山ほどいらっしゃるはずです。それもいろんな各部にいっぱいいらっしゃるはずなのです。そういう学部からそれなりの先生方を抽出して環境の夏季集中講座をつくってみる。それを大々的にPRするとか、そういうやり方は大規模大学だったらできるはずなのです。ただ大規模大学の最大のネックは学部の壁です。これをどれだけ低くできるかということが大事だと思うのですが、学部の壁がこわせない総合大学は、別の言い方をすれば、総合大学なのに総合力が発揮できない総合大学は、これからどんどん受験生は減っていくだろうと思います。

<フロア>

先ほど地域の中でターゲット校を絞り込めと。高校との連携ということですね。これは進研アドさんがだいたい前からそういうサゼッションをいろいろ与えてくださっていると思うのですが、先ほど地方との比較で、都市部では比較的進路指導をほったらかしにしていると、地方では綿密であるというお話がございましたよね。私どもの大学はそういう意味では首都圏の中にありますので、そういう意味で高校との連携と言いますか、先ほどキーマンをというお言葉もあったと思うのですが、高校側のですね、これは例えば公立高校と私立の場合では、先生方の影響力というものが違うのかどうか、あるいは本当にキーマンだけをターゲットにしているものなのかどうか。高・大連携という場合には、ある意味では学校の生徒さんに大学はイメージと言いますか、それを与えることもあるのか。そのあたりをちょっとお聞かせいただければありがたいと思います。

確かに神奈川県公立高校などの進路指導は、地方部と比べるとかなり放任主義ですね。出張講義などであっても、大学の募集の手助けになるからといって、なかなか高校のなかで実施できない背景もとくに強いのが都市部の高校です。ただ基本的に地方であっても都市部であっても、生徒のためになることであれば、高校の先生というのは動いてくださいます。だったら、大学のなかで生徒のためになるイベントを企画してそれをアピールしてまわるという戦略であれば、都市部の高校の先生でも気軽に生徒のご紹介いただけるだろうと思います。

例えば東洋大学が実施していらっしゃいますが、オープンキャンパスで生徒が興味を引くような模擬講義を山ほど用意して、自由に受講できるようにしたり、英語などの高校生弁論大会を主催したりして、そのポスターを高校の進路室の廊下にある掲示板に貼らせていただいて回ります。また、あわせて、学年団の先生にも紹介ビラを作ってそれぞれの机の上に置いてまわるのです。高校によって事情は違いますが、キーマンは進路指導の先生よりも、実際に担任となっている学

年団の先生方になります。ですから進路の先生の了解は必要ですが、できるかぎり職員室まで足を伸ばして、会っていただけるだけの関係づくりをしていくことが大事です。ちなみに私立高校の場合は、勝手に職員室には入れないケースが多いので、せめて進路主任と、対象となる学年の主任の先生にお会いするようにアポを取って、行かれるほうがよいと思います。

<フロア>

今日のお話のテーマでアドミッション・オフィサーというのが出てくるのですがけれども、現状、私は決してポピュラーな用語とは思えないのです。日本にAO入試が入ってきた時に、AOと入試を分けて論じるということはまずなかったと。アドミッションオフィスって一体何なのかということを論じることがなかったままここまで来て、そして一般的にはアドミッション・オフィサーが出てきていることにやや浮いたものを感じると。足立さんとはお話する機会が何度かあったわけなのですがけれども、はっきり言いますとアドミッション・オフィサーというのは、今日本の大学の中でどのようにポジションとして成り立つのかというようなことを、やはりこういう公の席でなんらか話し合う必要があるのではないかなというふうに思います。資格とかそういったことではなくて、あまりにも日米を比較した場合にその差が大きすぎるかなと。向こうで専門職として確立しているアドミッション・オフィサーと、こうやって話題になっているアドミッション・オフィサー、ひょっとしたら足立さんは日本の難しい風土の中で、現状の職員がこういうような仕事をやっていくと、機能としていわゆるアドミッション・オフィサーになるのではないかなというところを提言していただいているような気もしまして、ただそうするとやや曖昧な状態になろうかと思いますので、何かこれについてお考えを詰めて伺いたいと思います。

鋭い質問ありがとうございます。私もアドミッション・オフィサーという言葉の定義が、日本の場合、まだ曖昧なままであるというご指摘はそのとおりだと思います。ただ今までのような入試広報課職員というふうにしてしまうと結局、現在の仕事と何も変わらないようなイメージがどうもあります。だとするとあえて、アドミッション・オフィサーという言葉から、その役割を考えていくほうが新しい発想で、大学の募集戦略の担う部署の職員として定義できるだろうと思っています。

実際、組織の名称としては、アドミッションセンターとか、アドミッションズオフィスという名称で一部の大学はそういう名称に変えられましたよね、しかし職員の仕事の中身を見ていくと今までの入試広報課職員と変わらないことをやっていらっしゃる。それはやはりよくないのではないかな。そういうふうに思った時にアドミッション・オフィサーというプロとしての職制をもっと露出させていかないといけないのではないかなと思っています。

【司会】 とかく国際比較をやると、同じワーディングでも意味合いが違うということがありま

すよね。AOも多分その一つではないかと思いますが、時間も迫ってきましたけれどももう少しありませんか。今日は国立大学の方、あるいは女性の方がたくさんいらしているようだけれども、この際ですから何かご発言ありませんでしょうか。

<フロア>

私はどちらかというと広報支援の総務人事とかそういう根暗の部局にいるわけですが、多分広報とか企画とか入試とかという部局の職員といろいろお会いになると思うのですが、一般的にいろいろな大学を回られて、いろんな事務職員と接触されて、今の各大学さんの事務職員の資質とか、訓練の行き届き具合とか、そういういろんな面白いケースとか実感をちょっとお話いただけるとありがたいと思います。

難しい質問ですね。やはり今非常に悩んでいるのですけれども、やはり入試広報課だけではないと思うのですが、例えば大学というのは入試委員会とかいうのがあって、実はそこにいらっしゃる教授の方のほうが入試のことをよく知っているケースが多いようです。入試広報課の職員はすぐに変ります。これは他の部署も同じようなことをおっしゃっていました。けれども、そうした時に、本当にアドミッション・オフィサーとして、職員が力を発揮できるだけのキャリアアップのしくみを大学の中でちゃんと構築できるのかといった場合、どうもできそうもないなという組織になっているのではないかなと思います。

プロのアドミッション・オフィサーを養成すべきだという私の考え自体は、現実を考えた時には、理想論かもしれません。ただ、アドミストレーターの役割自体がどうあるべきかということにもつながってくると思うのですが、短期的には教員だろうが職員だろうが、アドミッション・オフィサーとして役割がまっとうできるのであれば、あまりそのへんは気にしなくてもいいと思っています。ただ、教員の方は一方で教育研究というのをもちにしています。入試センター部長なんていう肩書きをもらいながら、実際はご自分の教育研究で忙しくて、入試広報業務はしかたなくやらされているのですよと言われると、その下で働く職員というのは本当にやるせない気持ちだろうと思ってしまうのですよね。

だとすると、将来的には職員の方が、アドミッション・オフィサーとして活躍できるようなしくみをつくるのが重要なのだと思います。実際に、今後もっと高校とのパイプづくりが求められる時代に、ご自分の教育・研究を持っていらっしゃる教員に、アドミッション・オフィサーとしての役割がまっとうできるとは到底思えません。したがって、理想と現実の違いはわかりながらも、今後は大学職員が元気になるような組織でないと、大学は生き残っていけないのだということをもっと認識すべきだと思います。

【司会】 私どものセンターでやったアンケートでも、日常のルーチンワークに対する技術の向上ということにはあまり関心がなくて、やはり戦略とか新しい知識に非常に関心があるようですね。そういったものが皆さん方の新しい創造性というものをかき立てることがあるのではないか

と思いますが、今の質問はだんだんと職員の一般の話に戻ってきたような気がするのですが、そろそろ時間もなくなりましたので、実は私のところから一番遠いところに村上さんが座っておられるのですが、せっかくの機会ですから、今回は毎回お出になっていただいてまして非常にありがたいわけで、今日の足立さんのお話や前回の話なども含めまして一言ご感想をおっしゃっていただけないでしょうか。

<村上>

どうもありがとうございました。私も大学を離れてもう2ヶ月も経ちまして、もう大学のことは忘れてしまったのでいい意見が言えるかどうかわかりませんが、アドミッション・オフィサーの話に限定して話したいと思いますが、日本の大学というのはアドミッション・オフィサーと言ってもアドミッションの権限を持っていないのです。みんな教授会が決定しますから、アドミッション・オフィサーに入学の資格を与えるというような制度にしなければアドミッション・オフィサーと言えないのですよね。ですから今話を聞きながら、このままいけばアドミッションは限りなく詐欺師だなというふうに思います。アドミッションで、学生を募集して連れてきて、その結果、教授団に教育を委ねるわけですから、そこでのところの乖離があったらある意味で詐欺になるわけですね。ですから今のところ日本の不幸は、入学から全部教授団が持っているというところにあるわけですから、アメリカの場合は完全にアドミッション・オフィサーというのは権限を持って入学、長年の知恵でもってこういう学生は鍛えれば必ず良い学生になるという、そういったかなり勉強した専門家集団がアドミッションとして実際に入学を許可するわけですね。ところが入れて教授団に教育を委ねた時に、悪ければ教授団は、あるレベルに達しなければ簡単に落としてしまいますよね。要するに単位をあげないという形で他の大学を紹介するとか、そういうことになるわけですから、いわゆる政経分離がありませんけれども、日本の大学というのは入学から卒業まで全部許可してしまうという制度の中に、アドミッション・オフィサーというのを認めていくというのは大変な改革というか、根本的な改革をしなければいけないと思うわけです。ですから今考えられることは、アドミッションのセクレタリーというのでしょうか、いろんな情報を集めて、こういう学生はいいですよという判断材料を教授会に委ねていくという仕事が当面はまず問われるだろうと。そういうことを考えて、なかなか言葉が、アメリカのアドミッション・オフィサーと日本のアドミッション・オフィサーの違いが非常に大きいのですけれども、しかし専門的な知識を持っている集団をつくらないといけないということにははっきりしているだろうと思います。こうして熱心に皆さん勉強されておりますので、大学の中のどういう教育をしているのかということを経験していただいて要請していくと。ですからアドミッション・オフィサーになったら大学から大学へ、本当に仕事を渡り歩けるような職員にならないと難しいなと。3年間、あるいは5年間アドミッションオフィスで、その5年後は違う就職の仕事をするとか、そういうことはなかなか養成できませ

るので、道は遠いのですけれども、教員集団に的確な情報を与えるような、まずそういったプロフェッショナルになりたいと私は思うわけでございまして、これは間違っているかどうか分かりませんが、そういう感想を抱いてこの4回の講義に出席して、大変面白い授業でございました。今日はありがとうございました。

【司会】 どうも村上さん急に指名して申し訳ございませんでしたが、適切におまとめていただきましたので、まさに村上さんのお言葉が今日までの4回の話の総括として胸に留めさせていただきたいと思います。ありがとうございました。足立さん、今日は本当に、この4日間の中で一番たくさんの受講生も得まして、大変活発に意見も交換できまして本当にありがとうございました。足立さんに改めて拍手をお願いします。

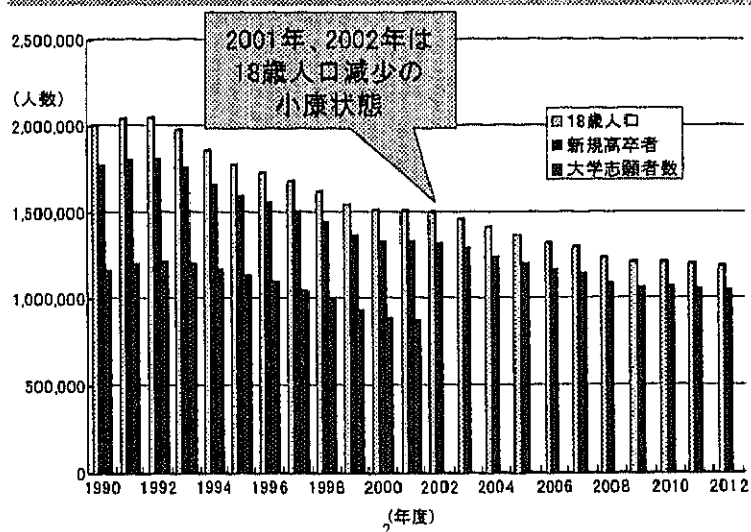
今後の募集戦略と アドミッション・オフィサーの役割

2001年7月19日

アドミッション・オフィス 大学改革支援室 足立 寛

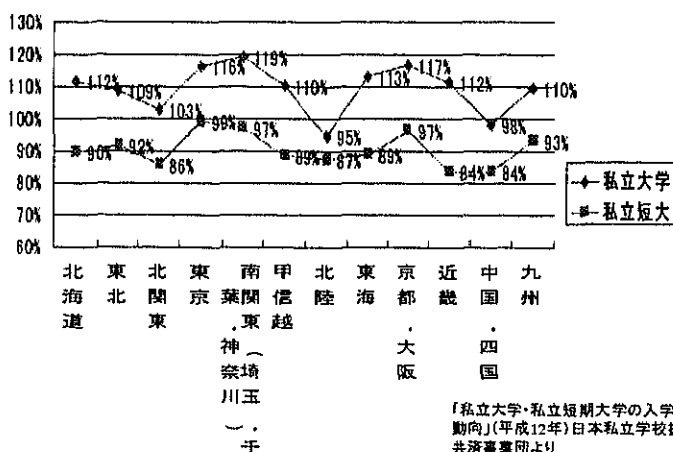
●全体規模シミュレーション

アドミッション・オフィス



●平成12年度 地域別定員充足率比較

⑨ 調査機関アド

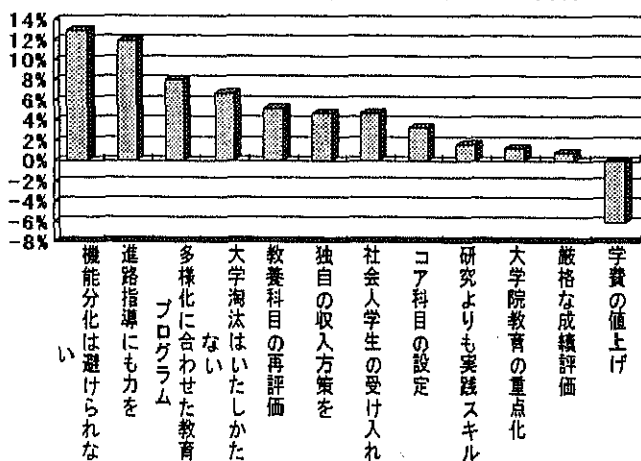


3

●環境変化に対する大学改革の意識変化

⑨ 調査機関アド

「とてもそう思う」2000年－1998年の差の割合



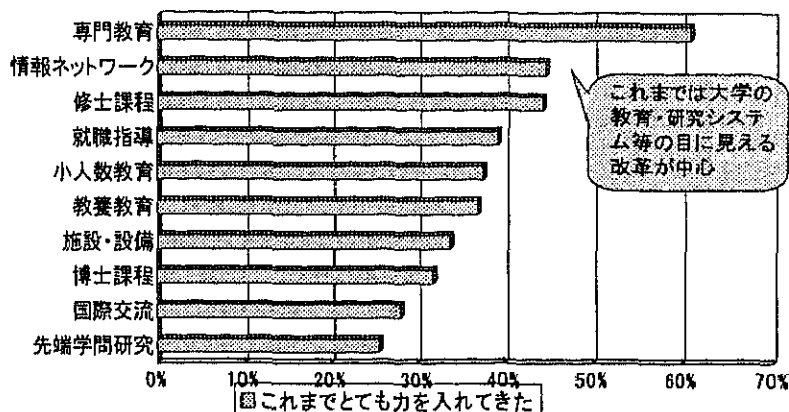
<「教育改革と人材育成の方向性～学長・学部長を対象とした調査より～2000年度版」(ベネッセ文教総研)より>

4

●大学改革の推進の取り組み状況

ベネッセエデュケーション

「これまでとても力を入れてきた」大学改革ベスト10



＜「教育改革と人材育成の方向性」～学長・学部長を対象とした調査より～2000年度版（ベネッセ文教総研）より＞

5

●これまで力を入れてきた大学改革の内容

ベネッセエデュケーション

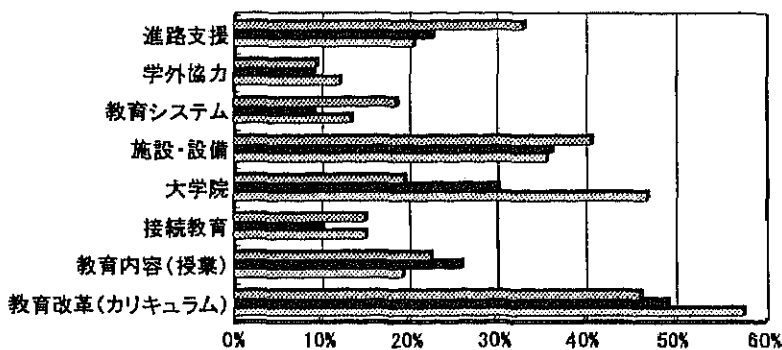
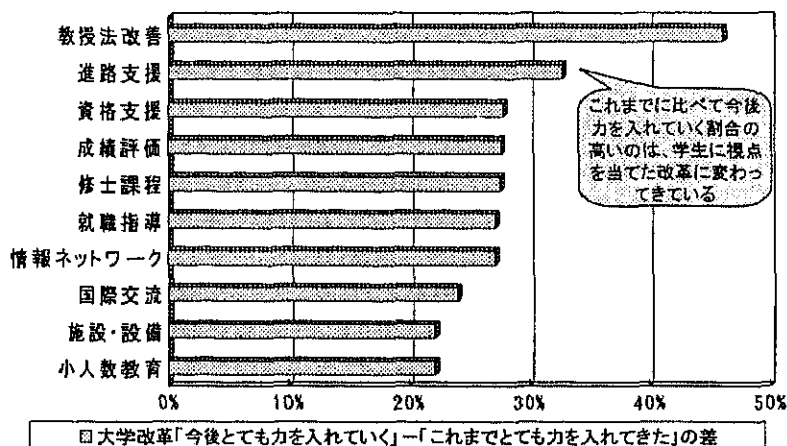


図 国立大 ■ 公立大 ▨ 私立大

「教育改革と人材育成の方向性」～学長・学部長を対象とした調査より～2000年度版（ベネッセ文教総研）より

6

●大学改革の推進状況(今後—これまで) ⑧ 情報アド



<「教育改革と人材育成の方向性」～学長・学部長を対象とした調査より～2000年度版(ベネッセ文教総研)より>

7

●大学教育のキーワード

⑧ 情報アド

「適性・能力のある人材」を教育する時代



「適性・能力が分からない人材」も教育する時代

自分の興味・関心、適性を把握し、将来像をもっている受験生

自分の興味・関心、適性を把握できず、将来像も描けていない受験生

自分の適性・能力をさらに高めてくれる大学

自分の適性・能力を見つけることができる大学

8

<情報部の独自分析>

●選抜性と必要とされる入試改革例

9月10日

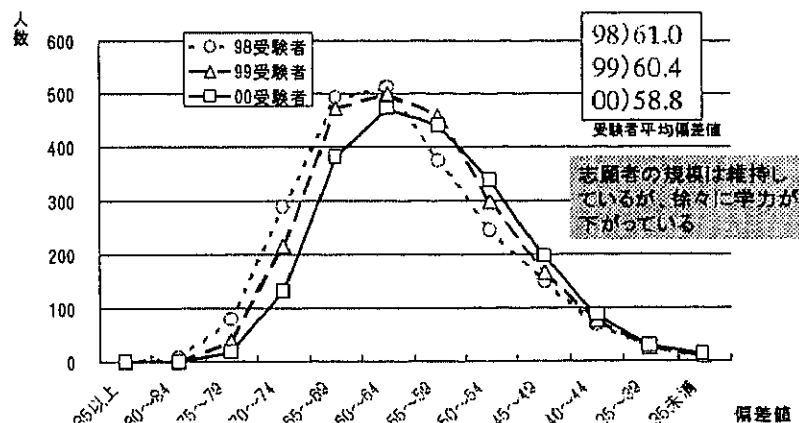
| 入試の現状 | 入試制度 | 入試問題 |
|-------------------------|-----------------------------------|---|
| COMPETITIVE 高い選抜性を維持 | 国公立大学の入試の 変化を見据えた 多科目型の入試方式 | 論述型、思考力を問う |
| SELECTIVE 選抜性を維持 | 望む学生像を明確にした 入試制度 | ・受験者層の変化に合わせた問題の難易度設定 ・求める能力を評価する 選抜方法の工夫 |
| OPEN-DOOR ほぼ全入 | コミュニケーション重視 AO型募集 | ・学力だけではなく 適性テストの問題 ・導入期教育のための 診断的要素を重視 |

9

●受験者学力分布の推移(例)

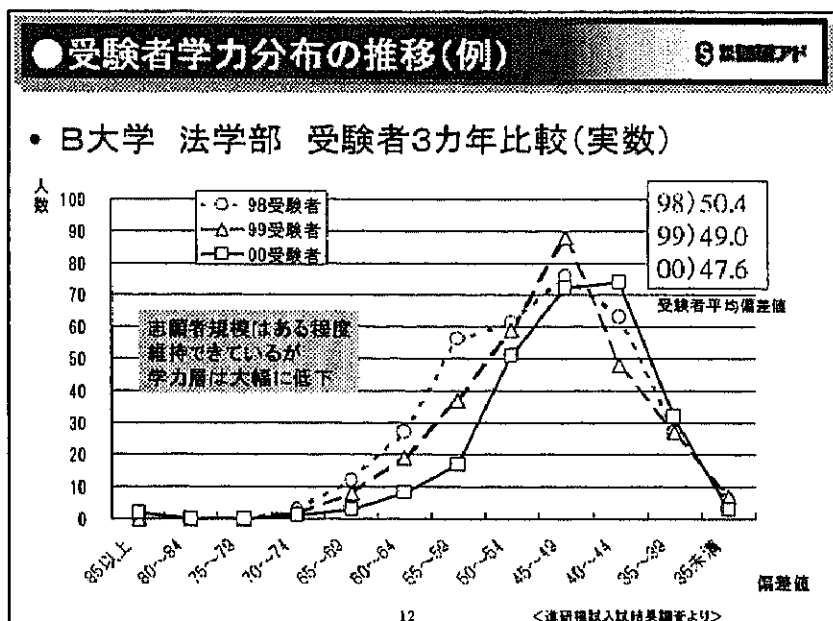
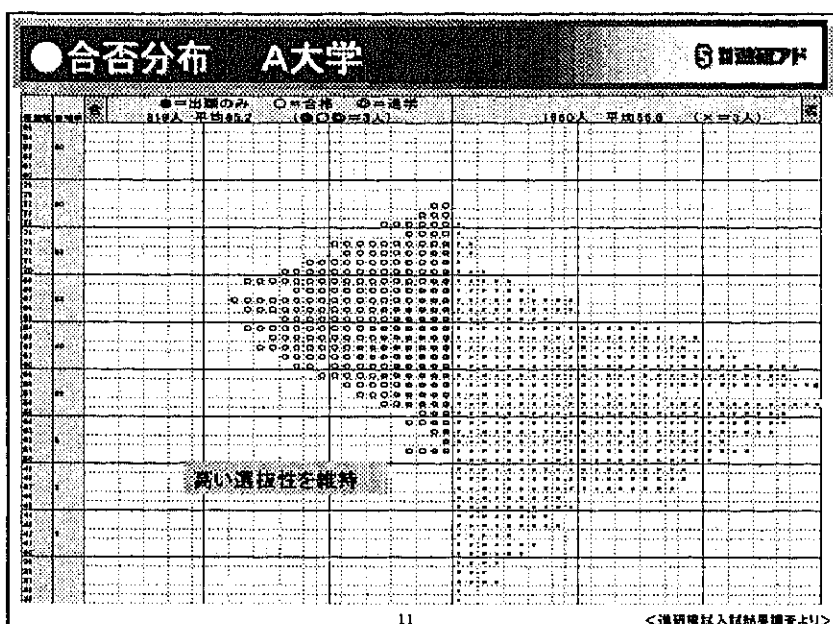
9月10日

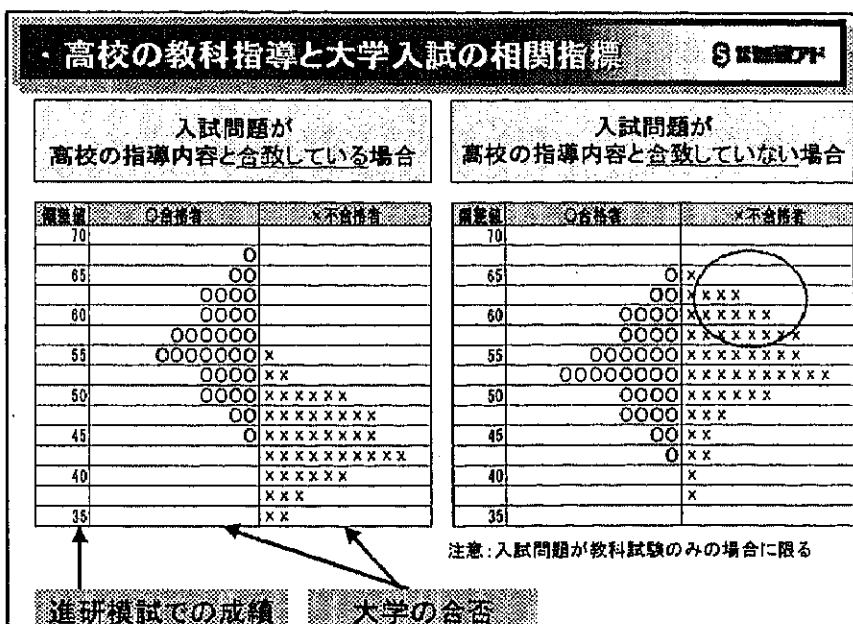
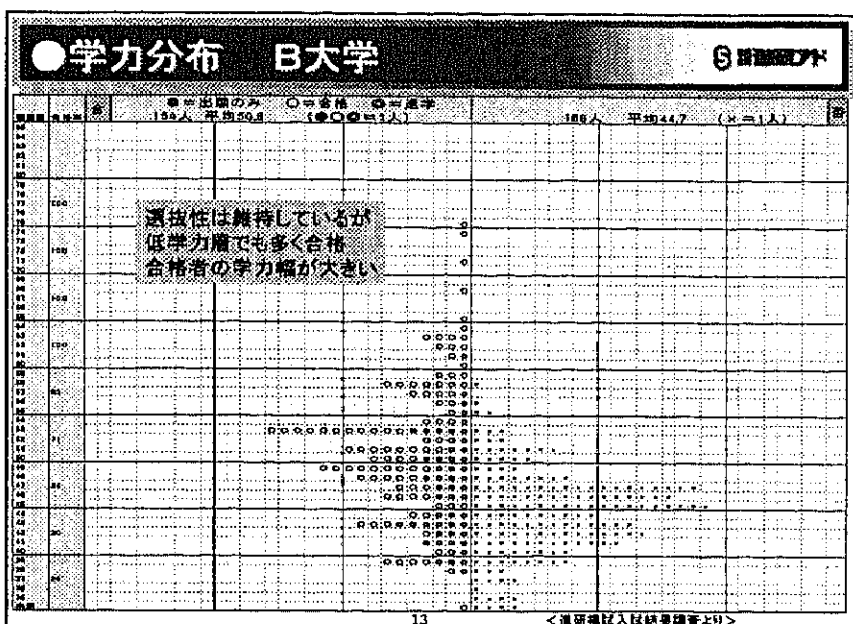
・A大学 法学部 受験者3カ年比較(実数)



10

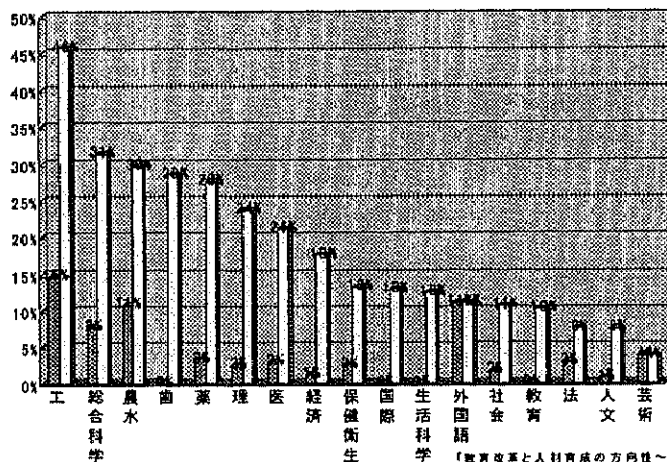
<道研模試入試結果調査より>





●高校での履修歴に対応した補完(リメディアル)教育
について必要とする割合

◎ 調査データ



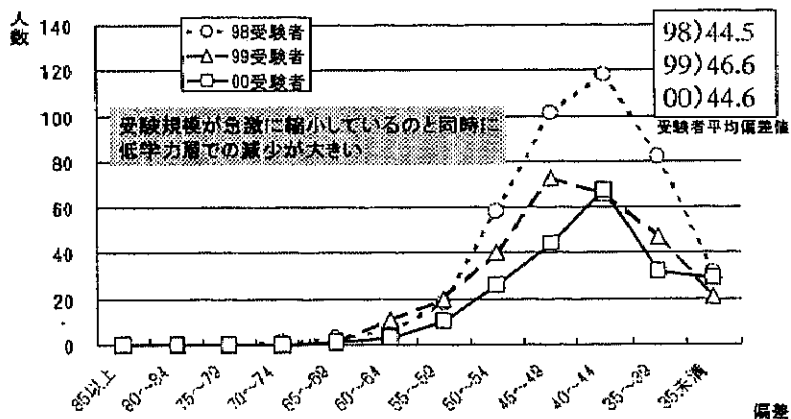
『教育改革と人材育成の方向性～学長・学
部長を対象とした調査より～2000年度版』
(ベネッセ文芸春秋)より

■ これまで □ 今後

●受験者学力分布の推移(例)

◎ 調査データ

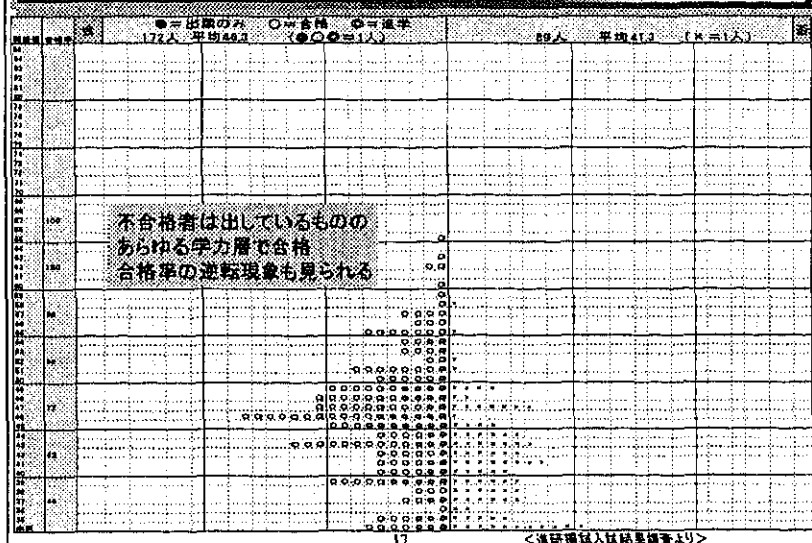
● C大学 法学部 受験者3カ年比較(実数)



98)44.5
99)46.6
00)44.6
受験者平均偏差値

●学力分布 C大学

③ 進研アド



高校の多層化が大学にもたらす影響

③ 進研アド

大学改革によって、大学は「機能分化・種別化」が起こる。また、大学の種別化・機能分化が進むに連れて高校の多層化が徐々に起こり、2010年代の教育課程を迎えるときには、下記のような高校の多層化分類が完成するものと思われる。そこに高校のスクールアイデンティティと大学のアドミッション・ポリシーの一致が求められてくる。

高校の多層化

分類

構成比

高大接続パターン

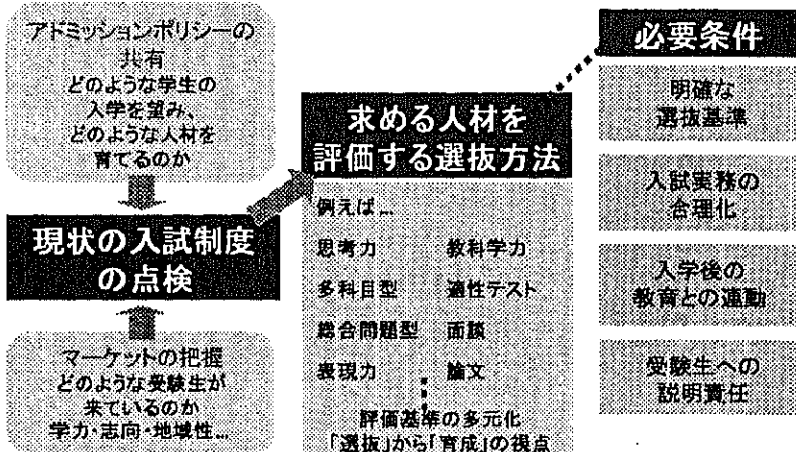
| | | | |
|---|----------------------|-----|--|
| 普通科(進学校) (Academic school) | 学校選択 の精英高校 | 20% | 競争選抜型入試 (competitive) 入学要件選抜型 入試 (selective) 開放入学制 (open-door) |
| 多様な普通科 総合学科 (Comprehensive school) | 多様な選択制。ある いは単位制高校 | 60% | |
| 専門学科 (Vocational school) | 職業教育を主体 とする高校 | 20% | |

13

● 今後の入試改革の方向性

⑨ 入試改革

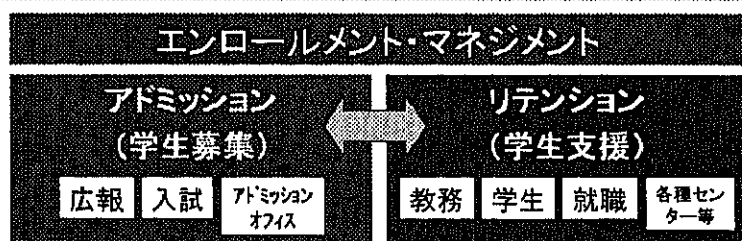
- 貴学にふさわしい学生募集を実現するために



19

● 日本的なエンロールメント・マネジメントの考え方

⑩ 入試改革



アメリカでは、学生獲得だけでなく、学生の維持が大切だということに大学が気づいて生まれた。つまり、エンロールメント・マネジメントとは、新入生募集＋在学生の維持。

- ① 貴学では、従来、どの部署が「学生支援」を行ってきたのか
 - ② 既存の各部署の活動内容や体制で「入学から卒業まで」の一貫した学生サポートを実現できるか(できないとしたら何が問題点か)
- これからの学生支援を考える前提として、上記の検証が必要。

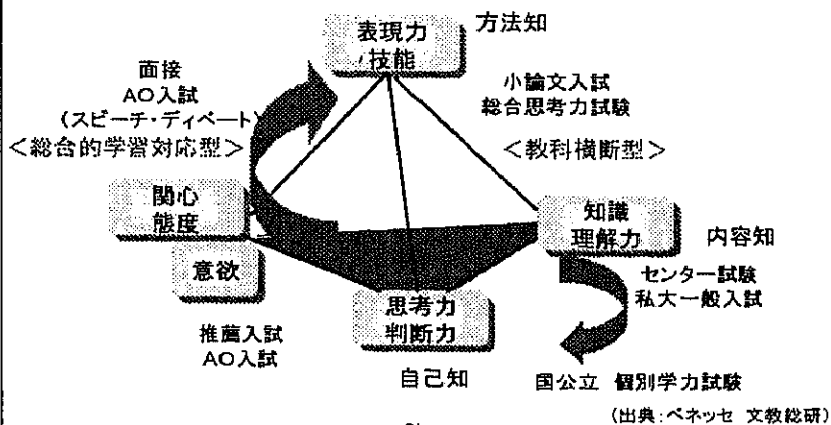
20

<大学改革支援室の独自分析>

・ 今後の入試で求められる学力

ベネッセ

学力観の転換—知識量から思考力へ、さらに表現力へ

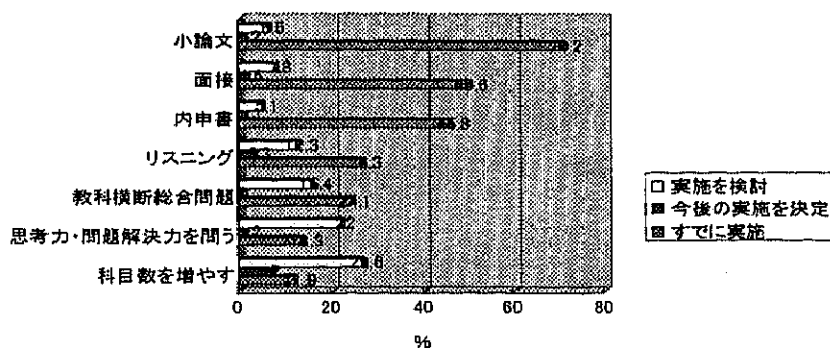


21

国立大学 今後の入試方式導入検討状況

ベネッセ

国立大学 入試方式導入検討状況



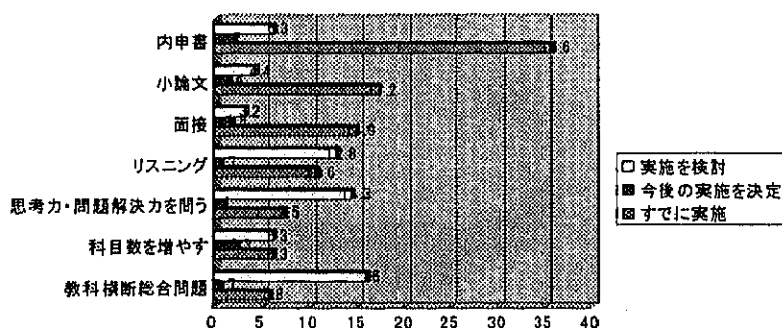
ベネッセ文教総研「教育改革と人材育成の方向性」

2000年5月調査 1082人の学長・学部長調査

私立大学 今後の入試方式導入検討状況

⑧ 調査レポート

私立大学 入試方式導入検討状況

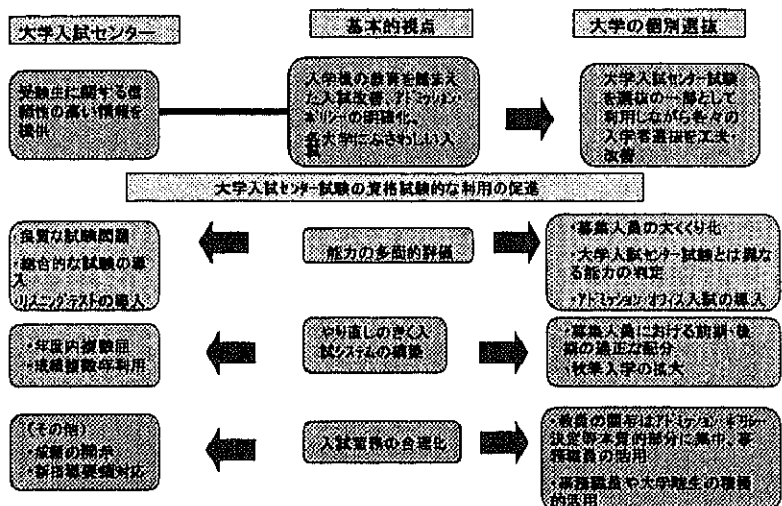


※ 文部省「教育改革と人材育成の方向性」

2000年5月調査 1082人の学長・学部長調査

「大学入試の改善について」の概要

⑧ 調査レポート



●アメリカにおけるアドミSSIONズ・オフィスの仕事⑧

- (1) 学部・大学院の新入生、転学生、外国人学生の選抜と入学許可
- (2) 大学と高校の間の交流、高校の実態調査
- (3) 入学者選抜の方針・基準の設定と見直し
- (4) 奨学金授与の審査と給付
- (5) 入学後の学生の追跡研究
- (6) 大学案内・カタログ類の編集と刊行、配布等
- (7) 大学フェアの開催、キャンパス・ツアーの実施等



25

●日本におけるAO的学生募集の定義⑨

現状では、明確な定義付け、分類はない。
便宜的に「アドミSSIONズ・オフィス(AO)入試」と総称されている。

<ビトウィーン編集部による分類>

対話重視型

書類・論文重視型

選抜方法多様型

<情報部独自の分類基準>

★「対話重視型」は、基本的には出願以前に事前接触(面談・相談等)が実施される。

★「書類・論文重視型」は、基本的には出願以降に選考(書類審査、面接等)が実施される。

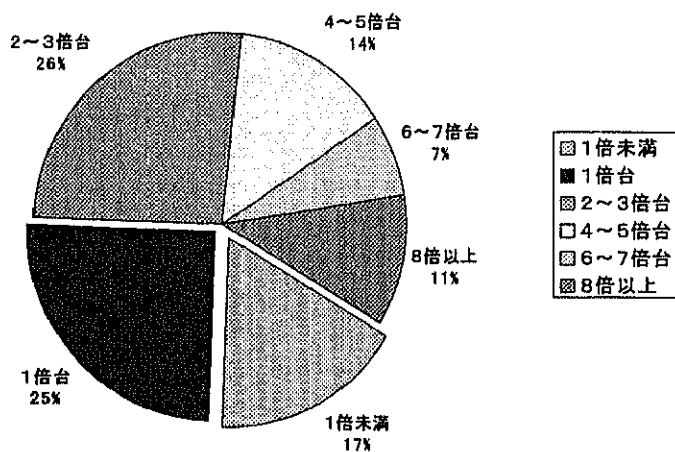
★「選考方法多様型」は、上記の変則型。

26

<ビトウィーン編集部、情報部の独自分析>

●私立大 AO入試志願者結果状況

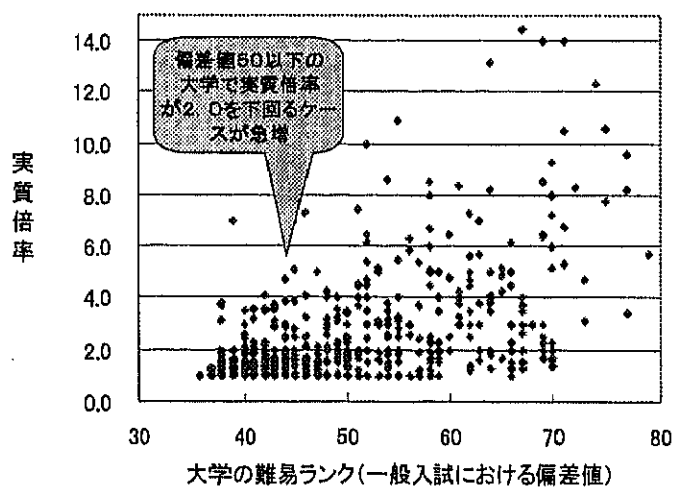
⑧ 調査レポート



27

●私立大 AO入試実施大学の難易ランクと実質倍率

⑧ 調査レポート



28

●これからの入学者支援～高校教育と大学教育の連携～ **9 情報アド**

- ＜共通している課題＞
- ①志願者減少、入学者確保が困難に
 - ②基礎学力の低下
 - ③目的意識、意欲の低下



「入試(入学者選抜)」だけでなく、「教育」の連動も不可欠

入学前教育

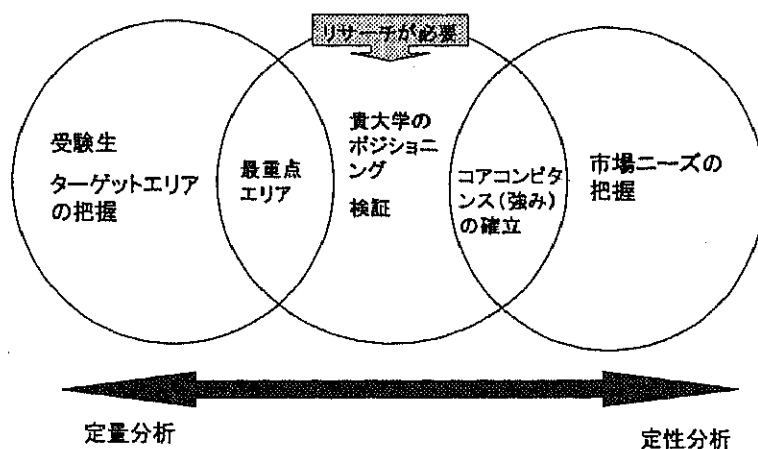
リメディアル教育
(補習授業)

導入教育

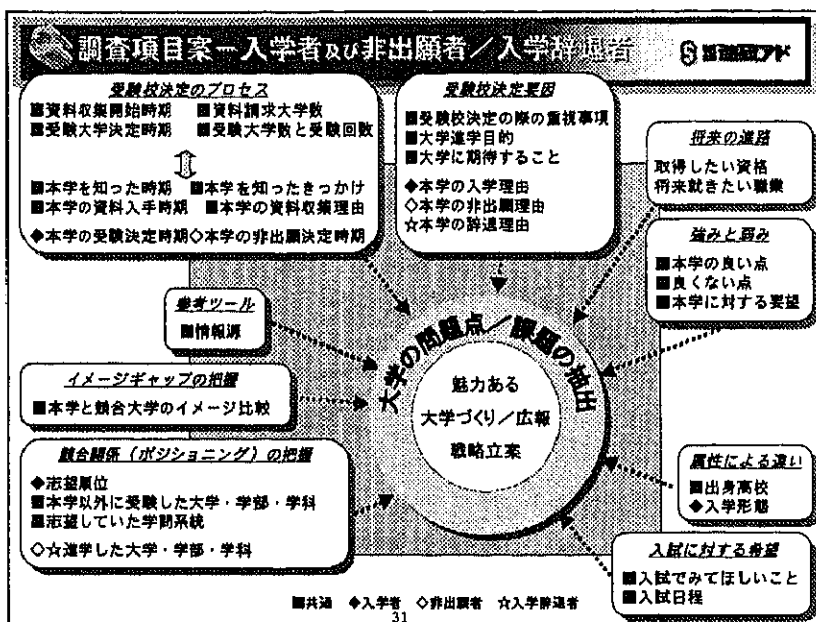
29

＜情報部の独自分析＞

●大学におけるマーケットとの関係 **9 情報アド**



30



対象別調査項目案 ⑨ 調査項目アド

| | 入学者 | 非出願者 | 辞退者 |
|---------------------|-----|------|-----|
| 入試形態、志望順位 | ○ | | |
| 資料収集開始時期、資料請求校数 | ○ | ○ | ○ |
| 受験校決定時期、受験大学数、受験回数 | ○ | ○ | ○ |
| 辞退受験大学・学部・学科名 | | ○ | ○ |
| 本学の認知時期、認知理由 | ○ | ○ | ○ |
| 本学の資料入手時期 | ○ | ○ | ○ |
| 本学の受験決定時期 | ○ | | ○ |
| 受験校決定要因、受験校決定の参考ツール | ○ | ○ | ○ |
| 大学進学目的 | ○ | ○ | ○ |
| 本学への入学理由 | ○ | | |
| 本学と競合大学のイメージ比較 | ○ | ○ | ○ |
| 本学への要望 | ○ | ○ | ○ |
| 進学した大学・学部・学科名 | | ○ | ○ |
| 本学への非出願理由 | | ○ | |
| 入学辞退を決めた理由 | | | ○ |

●大学マーケティングにおける4P+3P

⑧ 学生マーケティング

一般的には...

Product(製品)→授業・学生生活

Place(場所)→交通の便、周辺環境、キャンパスの景観

Promotion(販促)→大学広報活動

Price(価格・費用)→入学金、授業料、奨励料、雑費

+

大学では、加えて...

Personnel(スタッフ)→教職員

Process(過程)→カリキュラム、進路指導

Provision of Customer services(顧客志向サービスの生産と提供)→就職指導、資格取得指導、学生食堂の充実等

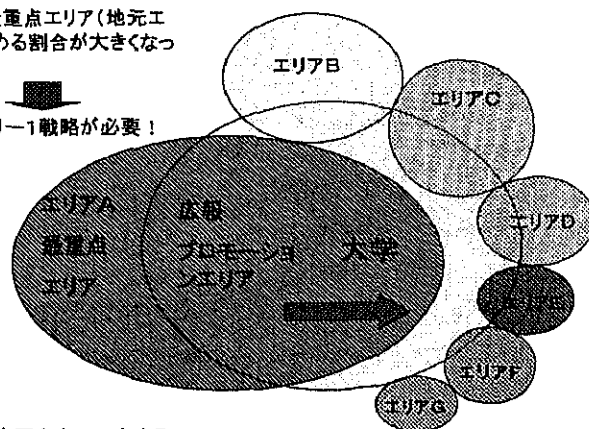
井下 3巻「学生マーケティングの時代」(IDE2000年4月号) より加工

大学と広報エリアマーケットとの関係

⑧ 学生マーケティング

だんだん最重点エリア(地元エリア)の占める割合が大きくなってきている

地域オンリー戦略が必要!

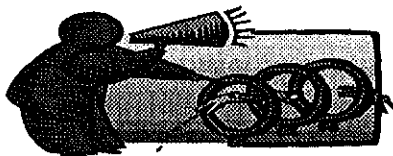


基本的には志願者をKEYとする
都道府県別に分布データをまとめる
65%位までのエリアを特定し、重点的プロモーションエリアとする

34

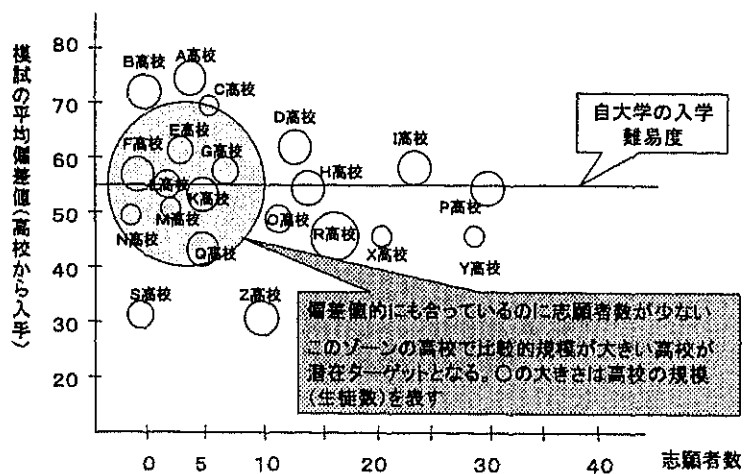
●募集戦略のための情報収集のステップ

- 第1段階... 実出願者から最重点エリアを特定する
- 第2段階... 特定されたエリアの総志願者数を把握し、潜在マーケットを確認する
- 第3段階... 特定エリア内の高校情報を収集する
- 第4段階... 特定マーケット外の高校で募集対象となりうる条件の整備と、それに合った高校の情報を収集する
- 第5段階... 高校訪問体制を敷き、親密化を図る
- 同時並行... 競合大学の状況を把握し、自分の大学との競合因子を明確化する



35

●ターゲット高校の見つけ方



36

大学による高校訪問のポイント5か条

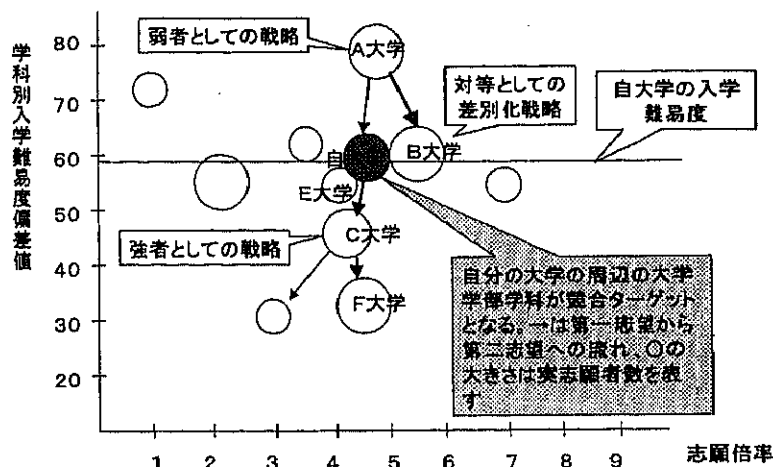
③ 戦略アド

- ① 学年団の先生にもお会いすること
- ② 訪問担当者は同じ高校に継続して訪問すること
(訪問ルートも戦術的效果を考えた組み立てをする)
- ③ 在校生や卒業生の情報を最大限に生かすこと
- ④ 自大学にとって、これだけは全国一(少なくとも地元の競合大には負けない)という強みを徹底的にPRすること
- ⑤ 地元の高校(生徒・先生・保護者)を一番大切にすること

37

●ライバル大学学部学科ののを見つけ方

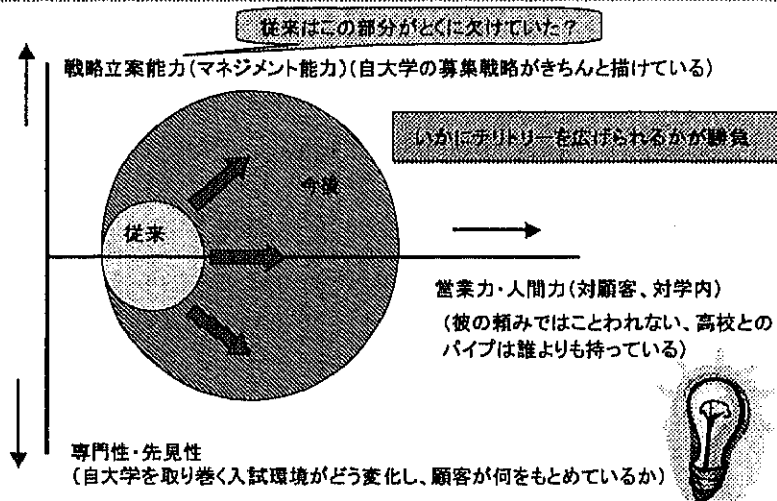
③ 戦略アド



38

● 今後のアドミッションオフィサーの役割

⑧ 経営アド



39

● 最後に

⑧ 経営アド

(マーケティング原則)

顧客理解なくして戦略はありえない。
戦略なくしてシナリオはありえない
シナリオなくしてメッセージはありえない



(大学に置き換えて考えてみると)

学生(受験生)への理解なくして募集戦略(アドミッションポリシー)はありえない
募集戦略(アドミッションポリシー)なくして大学経営のシナリオはありえない
大学経営のシナリオなくして大学からのメッセージ(建学の精神)はありえない

40