

大学における入試・学生獲得戦略と学生サービス

大江淳良（株式会社メディアファクトリー常勤監査役）

（ユニバーシティ・アクティブ代表取締役社長（2003年7月から））

わたしは、入学試験および学生獲得の戦略は、大学にとって大した問題でなく、ごく普通の日常業務であると考えています。そして、学生サービスも顧客主義にどう対応するかということに尽きます。そう考えますと、したがって、本日のセッションは大学にとって重いテーマではなく、比較的軽いものと考えます。他のセッションと多少重なることもあると思いますが、ご依頼の主題に加えて、マネジメントすなわち管理職として、どのような役割を果たせば良いかという話も少しします。

●編集、企画、営業、調査研究、コンサルティング……

今、山本先生からご紹介をいただきましたが、わたしがやってきた仕事を、はじめに紹介させていただきます。

1968年、まだ内定者の身分でしたが、株式会社リクルート刊行の雑誌『ブレスメント』誌の編集から大学の世界に接近しました。『ブレスメント』誌は大学就職部向けの定期刊行物です。したがって、雑誌というよりも大学における就職指導に資する専門誌という表現が適切かもしれません。

次に、リクルートの発展過程において、「高等学校の先生を支援できるメディアをつくりたいのでそれを検討せよ」という指示が、内定者であるわたしにありました。そのマーケティングの成果として、1969年1月に、定期刊行物『就職指導』を刊行しました。この2つのメディアの編集が、職業生活の始まりです。社員として入社したのは、1969年4月です。当時の社名は、日本リクルートセンターです。入社後も編集部に配属され、『ブレスメント』誌と『就職指導』誌の編集を継続しました。その当時は発展過程にある会社で、若くして『就職指導』誌を改題した『キャリアガイダンス』誌の編集長になりました。

『就職指導』誌は主に高校生の就職問題を扱っていたのですが、『キャリアガイダンス』誌は高校生の進路全般すなわち進学問題も扱うことになりました。このとき大学との新しい接点が出てきたわけです。そして間もなく教育機関広報部（現在の学び事業部）企画課長になりました。約7年半教育機関広報部に在籍しましたが、その間1年間だけ大学課長と称する営業課長をやりました。私立大学の学生募集広報のお手伝いをする仕事です。

企画課長の仕事で最も重要なのは商品企画です。企画立案した商品がビジネスとして成立するのかどうか、そして長期にわたって需要があるのかどうかを日夜考え、さまざまな作業を継続し

大江の略歴

68年 『ブレスメント』（大学）・『就職指導』（高等学校）編集長
69年 株式会社リクルート（当時、日本リクルートセンター）入社
72年 『キャリアガイダンス』（旧『就職指導』）編集長
76年 教育機関広報部企画課長および大学課長（1年間）
82年 『リクルートカレッジマネジメント』編集長（企画課長職務）
84年 株式会社リクルートリサーチ次長・部長
91年 同社取締役（U21研究推進部一助、大学課長、大学・学部・学科新設などのコンサルティング）
00年 株式会社メディアファクトリー（前株式会社リクルート出版）常勤監査役
03年 ユニバーシティ・アクティブ代表
調研等 法政大学（95-97年、ビジネスキャリア部）、関西国際大学（00年～、情報メディア部）、国際基督教大学（03年～、キャリア開発）、文芸大学（03年～、仕事と人生）、文芸大学学園理事
30年余で持ったもの：学ぶキャリア、大学・NPOの経営

Atsuyoshi Oe

2

ながら進学情報誌『リクルート進学ブック』を刊行していたわけです。

そのときに感じたことは、大学関係者の多くが大学経営についてあまり頓着されない、関心がないことでした。18歳人口は1992年がピークで、その後は減少することがわかっていたのですが、多くの方々は「わが大学には関係がない」という立場でした。需要と供給のいちじらしい不均衡が、「受験戦争」ということばを生み、大学関係者に理由のない楽観的立場をとらせていたと考えます。「大学も経営力をつけなければ」と考え、「高等教育機関の経営情報の専門誌」とわたしは称しているのですが、1983年に定期刊行物『カレッジマネジメント』誌を創刊しました。隔月刊ですが、この編集長を企画課長兼務で始めたのです。これを1年あまり続け、調査部を独立させる準備に加わり、そして新会社リクルートリサーチに異動しました。

当時の調査部およびリクルートリサーチの主な業務は、企業の採用関連、学生・生徒の就職関連の調査でした。が、シンクタンク機能を持つ調査会社を設けたことによって、リクルートグループ外からの受託が徐々に増えました。その一つの分野として大学があったわけです。1991年に役員になりましたが、相前後して大学関係の主任研究員が退職し、大学関連の受託業務のマネジメントがないという事態になり、そのセクションを兼務することになりました。ユニバーシティ・アイデンティティ21(U I 21)研究室を設置し、大学の経営戦略策定、内部組織の点検、学部・学科の再編、大学新設などのコンサルティングを10年近く行ないました。そして2000年にメディアファクトリー(旧リクルート出版)の監査役になり、今年(2003)の6月に定年でやめることになっています。その後は、7月からユニバーシティ・アクティブという会社を経営する予定です。

この他、大学関係でやってきたことは、教壇に幾度か立ったことがありますし、これからもその予定があります。1995・6年に法政大学経営学部で「ビジネスキャリア論」を担当しました。この時期は、わずかですがまだバブル経済の余韻が残っていたころです。法政大学経営学部では、学生の「世の中をなめきって就職している」行為が、教員には、許し難いことであるという認識を持っていました。「もう少し世の中のことを知って社会に出ていく。そういう科目を設定したいがどうか」という話があったわけです。2つ目は、2000年からの関西国際大学経営学部の集中講義「情報産業論」です。一昔前であれば、「情報産業論」は、新聞、放送、出版を中心に組み立てればよかったのですが、今日では、情報産業を支えるパソコンなどハードウェア関係やケータイも含めなければいけません。新しい業界は年ごとに様変わりしますから、講義録は毎年作り直しが必要です。今年から、国際基督教大学で「キャリア開発」を、文教大学文学部からは、「文学部を志す者は世の中にあまり関心がないので、『仕事と人生』というようなことをやってほしい」という依頼がありました。

学校法人の経営関係では、もう7年になりますが、文教大学学園の理事をやっています。学生・生徒数が約1万人という中規模の学園で、経営が難しい規模です。小さくもなく、さりとて巨大でもない。風が吹けばどっちに行くかわからない。しかし、学内理事には危機感がほとんどありません。学外理事はわたしを含め6人いますが、1年間何も発言しないで座っているだけという理事もいて、学外理事が機能していないというのが実情です。

30年余り働いてきたわけですが、わたしが生涯かかわると考えているテーマの1つは、「学ぶこと」と「その後のキャリア」を関連させることです。生きていくことを、どう考えるか、どう

するか。2つ目は、大学などのノンプロフィット・オーガニゼーションの経営をいかにしていくかということです。

●大学の環境変化のおさらい

では、テーマに沿ってお話します。

最初は「大学の環境変化」。これは皆さんも十分ご存知のことなので、おさらいしていきたいと思います。

2つ目にテーマは、「入試・学生獲得戦略と学生サービス」。

3つ目は「経営者と使用者の意識のギャップ」。
ここでマネジメントの問題に触れます。これは企業のデータを用います。ですから「わたしたちには関係ない」とお思いの方もいらっしゃるかもしれませんが、そうではありません。

そして4つ目に、大学・学校は学生・生徒が社会に出ていくための支援をしなければいけないという観点から「やはり、社会に出てゆく支援を」。学生サービスにも関係がありますが、キャリア開発支援に触れます。そして「さいごに」という1枚のスライドが出てきます。

話の中で、大切、重要、おもしろい、気に入った、これはやらなければならない、ということがあれば、幾つかメモしてください。どういふことをメモなさったかを、このセッションの最後に数人の方にお尋ねします。

講演や講義で、猛烈な勢いでメモをされる方がいらっしゃいますが、ほとんどの方は二度とそのメモを見ない。人ができることは限られています。ですから、これに刺激を受けた、これをやろうということに絞って、それを追求していくことがわたしは大事だと思っています。ですから「たくさん」ではなく、「3つ4つ」に絞るほうが良いと考えます。

「大学の環境変化」は皆さんご存知のことばかりです。5つのスライドによって話を進めます。

最初に大学がどんな勢いで増えてきたか。約40年前は、大学は250くらいしかありませんでしたが、2003年春には700を超えます。一方短期大学は、5、6年前から大学の数を下回っており、減少傾向にあります。減少する短期大学が大学に衣替えをすることで形で増えている大学が大部分です。短期大学改組の大学は、18歳人口が多かった数年前はよかったのですが、今は非常に厳しい局面に立っています。

18歳人口については、わたしたちが最近経験した中で最も多かったのは、1992年の205万人。これは誰もが知っている数字です。翌年から減少過程に入りましたが、昨年の春までは、約150万人が3年間続きました。今年の春からまた減少を続け、2007年には130万人。そして数年を経

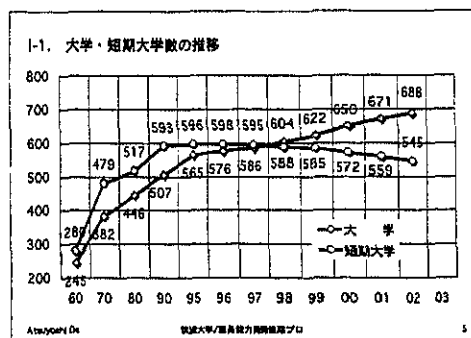
本日の構成

大学事務局員能力開発 短期系中プログラム
大学における入試・学生獲得戦略と学生サービス

- I. 大学の環境変化
- II. 入試・学生獲得戦略と学生サービス
- III. 経営者と使用者の意識のギャップ
- IV. やさし、社会に出てゆく支援
- V. さいごに

大切、重要、おもしろい、気に入った、これはやらなければならない、などお気づきのこと3つ4つメモしてください。最後に確認します。

Atsuyoshi Oe 筑波大学/職員能力開発推進プロジェクト 3



ずして 120 万人の時代に入ります。厚生労働省の速報値によりますと、2002 年に産まれた者は 115 万人です。18 年間に事故や病気などで多少減りますが、18 年後に 18 歳人口約 115 万人という時代を迎えます。その後は、数年前に行ったわたしの推計を示しています。20 年後の 2022 年に 136 万人というピークがきます。これは 1992 年の 205 万人の 7 割を切る数字です。

この推計値は、合計特殊出生率が 1.40 で推移させた楽観的な数字です。実際には、1.3 台の前半で合計特殊出生率が推移していますので、20 年後に 136 万人の 18 歳人口がいるかどうか。その後また減少過程に入ります。この場の大多数の人が大学とは無関係の時になりますが、約 40 年後になると 18 歳人口は 100 万人を切り、やがて 80 万人の時代を迎えます。

合計特殊出生率は、1 人の女性が生涯に産む統計上のこどもの数です。終戦後間もなくは 4 を超えていました。ほどなくして、1959 年に 2.04 になります。そして 1970 年代後半には 2 を割ります。それから下がるばかりで、極めて危機的な状況です。

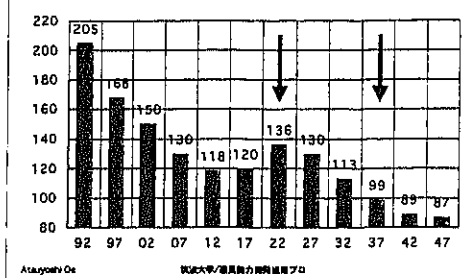
わが国のように医療が高度に発達している国では 2.08 であれば、人口は維持できるといわれています。先ほど述べましたように、事故や病で亡くなることがありますから、国の人口を維持するには、女性が統計上の数字で 2.08 人子どもをつくらなければならないのですが、現実はその数字をはるかに下回っています。これを回復させる力は今の社会や政治にはなさそうです。環境もよくありません。政治も将来の国を考えて運営されているとはとても思えない。身近なところでいえば、社会保障。将来の年金がどうなるか、健康保険がどうなるか、人々にとって条件が悪くなる一方です。そういう時代に「わたしは、子どもをつくっていいのだろうか」と考える人がいてもおかしくはない。先行きが見通せないことが、1.3 台で低迷している大きな要因と思います。

第 1 子を出産する年齢も徐々に上がってきています。1989 年は 27.0 歳だったのですが、2000 年には 28.0 歳になりました。この先もっと高くなっていくでしょう。第 1 子の出産が高年齢化しますと、第 2 子をどうしようかという悩みは、より深刻になってきます。

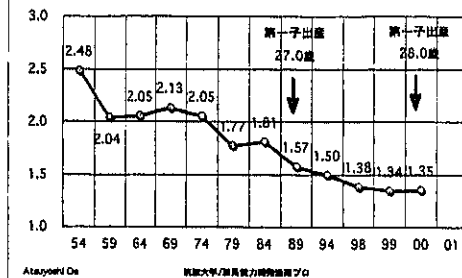
女性が子どもを産まなくなったのは、男のせいでもある、とわたしは思っています。男が元気に活動し、あの男の子どもをつくりたいとか、あの男と一緒に暮らしたいと考えるような女性が 90% も 95% もいればいいのですが、今多くの女性は、あんな男と暮らしてもしょうがない、あんな男の子どもをつくってもしょうがないと考えています。そのような女性が徐々に、いや急激に増えているのです。

18 歳人口が減っても、大学・短期大学志願率が高まれば、量的な問題はありせん。これについて 10 年くらい前、「いずれ 7 割、8 割が大学・短期大学めざす」という楽観的な見通しを持っ

1-2. 18歳人口の推移（実績と見通し）



1-3. 合計特殊出生率の推移 危機！

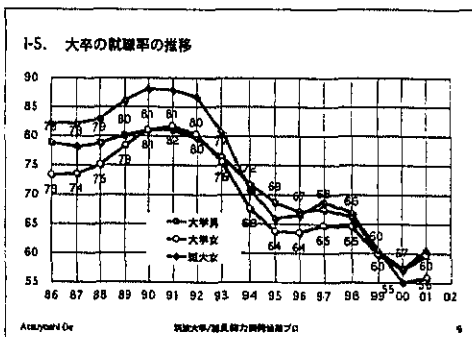
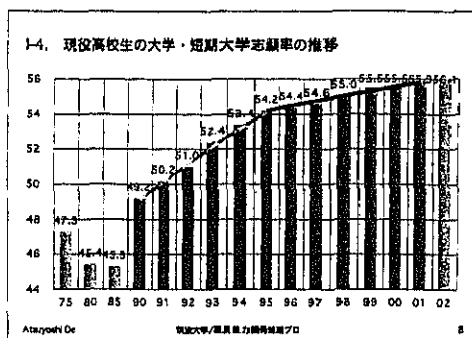


ていた関係者もいました。が、実はそうはなりません。志願率は1975年が47.3%。半数近くが大学・短期大学を目指したのですが、1976年をピークに異変が起きます。1976年に各種学校の一部が専修学校となりました。ジャーナリズムは「第3の高等教育機関」ということばを生み出しました。高校生は大学・短期大学に行く道に加え、専修学校という道ができたのです。1977年から大学・短期大学志願率は下がり、1985年まで低迷します。数ポイントの低下ですが45%台になります。

しかし、18歳人口が増え、核家族化や富裕層の増加などもあり、女子の志願率が急速に上昇しました。志願率は1985年から上昇基調に転じます。85年から90年の5年間に45.3%から49.2%の、約4ポイント上昇しました。年平均0.8ポイントの上昇です。90年から95年に5ポイント上昇。年平均1ポイント上昇です。この段階で多くの関係者が、「この勢いなら、65%か70%は行くでしょう」と楽観的に考えていたのです。その見通しの段階では学生の質が下がる、意欲が低下してくるという議論はあまりなく、もっぱら量的な確保の問題が議論の中心でした。しかし、1995年が1つの変曲点になります。95年から2000年までの5年間で1ポイント余りしか上がりませんでした。その傾向は今も続いており、大学に入りやすくなったから大学志願率が増えるという状況にはありません。

もう1つの要因としては、日本の経済状態が必ずしもかんばしくなくて、大学に行く費用を無制限に捻出できる家庭ばかりではないということもあります。バブル期の1990年ころのような経済状態であれば、志願率はもう少しは上がったかもしれません。

大学の抱えるもう1つの問題点は、卒業段階の低い就職率です。このデータの母数は卒業者数です。大学院に進学する者が増えていますので、例えば1990年ころのように、高い就職率にはなりません。大学院進学率が男子12%、女子8%でから、全体で約10%は就職しない。しかし、大学院進学者が増加しているとはいえ、事態は深刻です。2000年が最低でしたが大卒者の就職率は60%を割っているのです。グラフには2001年、2002年のデータがありませんが、女子で約60%。男子はそれを下回っています。かつては「女子は大学に行っても就職がない」といわれていました。しかし1980年代の後半から1990年代にかけて、大卒男女を見ますと若干の差がありますが、女子の就職率が、いわれるほど悪かったわけではありません。例えば1986年を見ますと男子が79%に対して女子が73%。わずか6ポイントの差ですから、女子の就職が極端に悪かったわけではない。



●入学者選抜と学生の獲得戦略

「入試・学生獲得戦略」に入ります。

入学試験とは何か。これまでは数多くの志願者をいかにしてふるいにかけて落とす、あるいは足切りをするかということが一般的に考えられていました。『広辞苑』によりますと、「試験」は、「どれくらい理解したかを調べ、学業成績の優劣を判定すること」と書いてあります。2つ目に「問題を出して答えさせ、及落・採否を決めること」。採否ですからここには入試の意味も入っています。それらとは別に、実地試験をする、学生に試験をするという例があげられています。

「入学試験」とは別に「入学検定」があります。これはある資格を獲得できる、例えば入学資格を獲得できるという使い方をします。

3つ目の「入学考査」は、最近はいりません。「考査」は中間考査、定期考査など、主に学校内で用いられています。考査は、教えたことが理解されているかどうかを見るものです。

これまで、多く大学関係者（東京大学の人はそうではないと思いますが）は、志願倍率が高いほど良いと考えてきました。特に私立大学では10倍、20倍の志願者があることが非常に良いことだと思われてきました。入学試験は当該の学部・学科で学ぶための学力水準があるかどうか、推薦入試では意欲はどうか、を判定するものです。が、数多くの志願者を集めるために何をしてきたのでしょうか。入学試験の「軽量化」です。これは毎日新聞が使い始めたことと記憶していますが、私立大学は入試科目数を際限なく減らしていきました。私立大学の入試科目数はもともと多くはなかったのですが、数学を課していた経済学部がそれを必須科目からはずすという変更をしてきました。経済学を学ぶためには、一定水準で数学が理解されていないと難しいはずで。入学試験で数学を選択しなくてもいいということになれば、高等学校で数学を学ばなくなるのは当たり前です。

国立大学の教員養成学部では、理科を必須として課さない大学が大多数です。正確な記憶ではありませんが、3年前に調べたとき、理科の科目のうち1科目だけでもが必須というのは約50の学部のうち、1つもなかった。これでは、理科嫌いの教員が増えるのは当然です。児童・生徒も当然理科嫌いになる。小学校でも、特殊な教科については専門の教員にゆだねることがありますが、多くの教員は体操、音楽なども含めて全ての教科を担当します。あるいは総合的な科目もあります。理科を高等学校段階で学んでいなかったことが、大きなハンディキャップになるはずですが、アドミッションポリシー策定の段階でそのことが十分に考えられていなかったのです。

わたしは、リクルートリサーチで16年間仕事をやってきましたが、その間に100人近い研究員を雇用しました。研究員の適性があるか、生涯研究員としてやっていけるかどうか分かるの

II-1. 入学試験とは何か-1/2

○入学試験
○入学検定
×入学考査

試験 「高校教育」どれくらい理解したかを調べ、学業成績の優劣を判定すること。問題を出して答えさせ、及落・採否を決めること。「真地」「学期末に―する」（下脚部は大口）
検定 一定の基準に照らして検査し、合格・不合格・価値・資格などを決定すること。
[広辞苑第五版]

Atayoshi Co

筑波大学/教員能力開発推進プロジェクト

11

II-1. 入学試験とは何か-2/2

入学試験とは、該当の学部・学科で、学ぶための学力水準、学ぶ意欲の判定しかし、入学試験は、軽量化（科目削減）の道を歩んできた
初等教育段階における「理科嫌い」教師
教員養成学部の使命を忘却

リクルートリサーチ研究員—
私立大学文科系教員はおおむね不適 多様な問題に対応できない
読書、不読書、住宅、自動車、食品、飲料、生活用品、そして大学

面接重視の入学試験への警鐘も

では、「AO入試」とは何か

Atayoshi Co

筑波大学/教員能力開発推進プロジェクト

12

に数年はかかるのですが、ごく短期間でわかったケースが、いくつかありました。国立大学を受験したことのない私立大学出身者はだめだということです。国立大学を受けるためには6科目あるいは7科目の学習が必要です。高等学校段階でそれに対応して幅広い学習をしてこなかった者は研究員には向かない。研究員数1,000人のシンクタンクであれば、研究員を専門分野別に分けていくことができるのですが、60～70人規模の会社においては、専門分野を特定することは経営上得策ではありません。さまざまな課題に対応できる必要があります。企業の経営戦略策定、企業組織の再構築、不動産需要の見通し、自動車と公害、食品の需要やテイスト（味）、さらに加えて大学の経営戦略再構築。あらゆることに関心を持てるかどうかということには、青年期に幅広く学んできたか、学ぶ過程で関連の読書をしてきたかどうかということが大きく影響します。

近い将来、国立大学は5教科7科目の入学試験に戻すようですが、わたしは良いことだと思っています。“受験戦争”と騒がれた時代に、科目数を減らす大義名分は、受験生の負担を減らすということだったのです。が、それはまったくの嘘です。A大学を志願する人はみな同じ負担ですから、科目数を減らす必要はなかったのです。

医学部等では面接重視の選抜が行なわれています。他の学部・学科でも推薦入試では面接重視で試験をやっていますが、面接主体の入学試験や一芸一能入試というのは本当に大学教育で機能してきたのでしょうか。その検証も必ずしも十分ではありませんし、医学界から医学部での面接重視の選抜に対する警鐘も出ています。

そして、“AO入試”。AO入試と聞いて何か変だなと思われませんか。“AO方式”も確かに入学者選抜の一つには違いありませんが、Admission Officeを開いて相互が十分に理解したうえで、大学は入学を認め、受験者は入学を意思決定するというのが“AO方式”です。これまでの入学試験の概念とは違って、Admission Officeはいわばお見合いの場です。大学が一方的に選抜する機能ではない。入学希望者が大学にやってきて、自分にこの学部・学科が合っているのかどうかということを検討する。大学も「学業成績のことはまだよくわからないが、こういう意欲のある若者が本学の学生になってほしい」と。AO方式による入学者の選抜は、時間をかけて選抜するシステムです。

わたしは、幅広い読者をもつ一般の新聞が“AO入試”と書くのは許せません。大学関係者は教員・職員合わせても、20数万人しかいない。大学問題の記事を読む数千万人は大学関係者ではありません。したがって「AO方式による入学者選抜」と書きますとわかりにくくなります。新聞が“AO入試”と簡略に記すのは結構ですが、大学関係者でもAO入試を用いる人が95%くらいいます。“AO方式”の本質が十分に理解されていないわけです。それなのに、国立大学には予算がついてくる。

●学生募集活動と広報の本質

次に「学生募集とは何か」。「募集」というのは「つのりあつめること」と、非常にそっけないことが辞書には書いてあります。「社員募集」という例示がありますが、『広辞苑』には「学生募集」という例示はありません。「生徒募集」もありません。つまり「学生募集」、「生徒募集」は世の中にとっては非常にマイナーなことなのです。

学生募集を大学名や学科名だけで行なっていたのが、これまでの国立大学です。20年くらい前までは、大手の私立大学でもありました。そういう意味では、大学は親切な情報提供をしてこなかったといえます。近年でも、国立大学は志願者がその大学・学部・学科に進むための情報開示を十分に行なっているとはいえません。もちろん大学入試センターのホームページや各大学のホームページには情報があります。少数の大学のホームページしかみていませんが、能動的に「こういう学生に入学して欲しい」と気持ちがこもったホームページには巡り合っていない。私立大学もあまり変わりません。

国立大学は多くは伝統があります。伝統ある私立大学もありますが、国立大学は伝統への依存が強かった。伝統があれば、お父さんもおじいちゃんも知っている。それから官であることへの依存体質も国立大学を助けてきました。何かというと国の規制が欲しい、国のお墨つきだから大丈夫だとわが国の国民は思いがちです。官尊民卑の思想に助けられて国立大学の方がいいと多くの国民が思ってきました。もちろん学生対教員の比率を見ると、圧倒的に国立大学がいい。それから一般的にいうと、国立大学の偏差値は私立大学より高い。偏差値が高いからいい大学であるという単細胞的評価基準にも助けられてきました。それから、文科系の場合それほど大きな差ではなくなりましたが、比較的安い授業料にも支えられてきました。ジャーナリストにもかなりの割合で国立大学出身者がいます。したがって新聞や週刊誌に取り上げてもらいやすい。要するにお金を使わず、知恵を使わなくても、その存在がPRされてきたわけです。

学生募集の成果を上げるために何を考えたら良いでしょうか。わたしは、大学の徹底した情報開示だと思います。話が脱線しますが、近年入試の結果等を公開しない、開示しない大学が増えてきました。特に私立大学がそうです。合格者数も入学者数も非公開です。情報を開示しない大学は、危機に直面していることを自ら語っているとみて良いでしょう。「入学してはいけない大学」です。

そして、365日とはいいいませんが、できるだけ大学を開放することが大事です。怖い守衛さんが立っていて、「お前ら入るな」というような態度で接するのではなく、「いつでもウェルカム」、「自由に見てください」、「どこでも案内しますよ」という姿勢が必要です。授業の公開や出前授業は数多く行なわれています。それがあまり増えすぎますと、大学や教員の負担が増え過ぎ、本来の大学での授業がおろそかになりますが、そういったことももっと積極的にやっていかなければならない。授業等を公開することによって、多くの教員が授業に気を遣うようになります。これまであまり考えないで行われてきた授業が、「学生獲得のための授業だから工夫をしよう」という動機づけもあり、大幅な改善が試みられるということもあります。

II-2. 学生募集とは何か-1/2

募集 つのりあつめること。「社員～」【広辞苑第五版】
「学生～」は認識されていない

募るためには、認知過程が必要

多くの国立大学は、認知のための情報の開示を行わなかった

- 1) 伝統への依存
- 2) 官であることへの依存（官尊民卑思想に助けられ）
- 3) 無競争（入学難易度）への依存
- 4) 低廉な授業料に依存
- 5) ジャーナル、予備校等に依存

Atsuyoshi Oe

筑波大学/職員能力開発推進プロジェクト

13

II-2. 学生募集とは何か-2/2

学生募集の成果を上げるためには、

- 1) 大学の情報開示
入試情報を開示しない私立大学が増加
365日、大学の開放
授業の公開、出前授業
開示の開示から募集の増加へ
- 2) 大学の開放の改善
大学を「知らざる」から「知っていただく」へ
入学を「許可する」から「していただく」へ

Atsuyoshi Oe

筑波大学/職員能力開発推進プロジェクト

14

まだ非常に少ないと思いますが、入学試験の答案を返すのはどうでしょうか。採点の誤りを根絶するなどのストレスはかかりますが、きっと親切な大学だと思いますよ。請求があれば得点についてはお知らせしますということは、確か、國學院大学をはじめとして幾つかあるようです。高等学校までは、全ての答案と採点結果がわたしたちの手元に返ってきました。ところが大学になると、学生対象の試験結果も返さない教員が多い。レポートももらいっぱなし。なぜでしょうか。階段の上から答案を投げて採点結果としているという話が、未だに神話ではなく、実話じゃないかと思われている。行なった結果がきちんとフィードバックされることが大切です。

入学試験は、ふるいにかけて入学を許可するという機能でしたが、入学していただくことに変えなければいけません。入学していただくためには、ぜひこのことは知ってくださいと、入学志願者へ義務を課してもいいわけです。この学部・学科に入学するには、このことがこの水準で理解できていないとだめですと、あらかじめ告知することも大事です。へりくだるのではなく、情報を伝えることが大事です。

●大学の新聞広告急増の不思議

学生を持つ大学にとっては、「学生募集の戦略」は経営戦略そのものといっていいと考えます。研究が経営戦略であることも間違いではありません。しかし、学生・院生の教育をおろそかにしては、仮にノーベル賞を幾つ取ってもそれは長期的に見ると、必ずしも学部や大学院の教育に関する評価は継続できないと思います。

経営戦略という認識がないまま学生募集を始めると、どのメディアに出広したらいいのか、どういうキャッチフレーズやコピーでやったらいいのか、ということになってしまいます。そうではなく、学長以下、私学においては理事長も含め、トップが「わが大学はこうする」という経営戦略を立てて、それに沿って活動することが大事です。

国立大学も予備校の支援を受けることが増えてきました。かつての水準の受験生が少なくなった、入学試験の方式が多様化して入学者の歩留まりの読みが難しいなどの課題で支援を受ける。予備校は膨大な現役高校生および浪人のデータを持っていますから、そのアドバイスはある範囲で適切なわけです。帝国大学系でも予備校に依存せざるを得ないという状況になってきています。しかし、外部に依存するのは戦略があつてこそこのことで、学生募集の戦略策定もトップが真剣にやることです。それをサポートするのは皆様方マネジメントをはじめ、全教職員です。

首都圏の私立中学校存続の鍵を握る一番のパワーは何でしょうか。学習塾です。大学と予備校との関係とは全く違って、学習塾と私立中学校との結びつきがものすごく強い。学習塾のアドバイスや

II-3. 学生募集の戦略-1/2

学生募集の戦略は、(学生を有する)大学の経営戦略である。
方法論(技術)は、戦略策定後に!

国立大学も、予備校の支援を受けるところが増加している。
1) (かつてのような)優れた学生が来なくなった
2) 入学準備の負担がもたらなくなった

学生募集戦略策定は、学長(副学長)、学部長、学科長の役割
戦略策定の請求づくりは、全教職員の使命

Atsuyoshi Oe

筑波大学/教員能力開発推進プロジェクト

15

II-3. 学生募集の戦略-2/2

私立中学校の生徒募集の戦略は、
「毎年、新戦線を打ち出す」ことである

私立専門学校も、毎年のように学科改編などを行っている
短期大学課程の今、比較的堅固

大学も、数年単位で新戦線を打ち出すことが求められる時代
学生募集戦略は、15~18ヶ月前から始まる
2年後を見据えた新戦線が必要

Atsuyoshi Oe

筑波大学/教員能力開発推進プロジェクト

16

注文を聞かないと生徒を送ってもらえないという関係に、すでになっている。保護者が、「うちの子はこの中学校に入りたい」という願望を持っていても、一定水準の成績でなければそれは難しい。次善の選択肢はどこがいいのかという決定権を握っているのは、実は学習塾です。学習塾が私立中学校に何をアドバイスしているかといいますと、「毎年、目玉になる新機軸を打ち出してください」と。「そうでないと保護者の説得が難しい」のです。「十年一日の如くという話ではだめです」と。それが私立中学校、特に首都圏の私立中学校と学習塾との関係です。

皆さんは新聞などをお読みになって、私立の専門学校が毎年ように学科を変えていることにお気づきになっていますか。多くの専門学校では、ドラスチックな学科改組を毎年行なっています。それに比し、同じ2年間の短期高等教育機関である短期大学は、「わたしたちも大学よ」といって座していましたから凋落しています。最盛期の半数しか入学者がありません。専門学校入学者数は、最盛期の37万人近くに対して、今年の春で33万人。18歳人口は205万人から150万人にと50万人も減ったのですが、専門学校の入学者確保は大きなダメージを受けていない。ところが、学校間格差は非常にはっきりしています。5年前に2,000人の入学者を確保した学校が「あれっ、今年は500人しか入らなかったの」というケースもあります。逆に5年前、無名に近かった小規模の学校が「あらっ、こんなに大きくなった」というケースもあります。定員の概念は専門学校にもあるのですが、大学ほど厳しくありません。40人定員で200人入れるということもあります。

大学は、私立の専門学校や中学校のようにはいかならないと思いますが、やはり数年の単位で新機軸を打ち出していく必要があります。そのことに事務組織だけが頑張っているだけではだめです。教員の理解と協力がなくてできません。というよりも、教育のダイナミックな改革が絶えずあることが求められます。学生募集活動は入学の1年半近く前から始まります。2004年の春に受験する学生募集活動は、2002年12月から始まっています。実際の募集活動、オープンキャンパスや進学情報誌に情報を開示することは1年3カ月くらい前に始まります。1年半後にならないと、戦略的意思決定の成果が判明しない。したがって、先取りをすることが必要です。1年半後、2年後を見据えた新機軸が必要なのです。

新聞をご覧になっていて、大学の広告が増えたと思われませんか。そう感じていらっしゃる方は手を挙げてください。……。3分の1くらいの方が手を挙げられましたが、あまり多くないですね。実は、増えています。3年前の3倍くらいになっています。1つの要因としては、企業広告が減少したので、紙面の体裁を整えるために、広告単価のダンピングをしているという話があります。朝刊は36ページから40ページ建てになっていますが、これを28ページ

にするわけにはいきません。では、新聞広告は学生募集に有効でしょうか。広告は学生募集だけを狙ったものではありません。広告を見て、OB、在学生の保護者が、「この大学も頑張っているな」と感じる側面もあるわけですが、内容を見ますと主たる目的は学生募集です。

しかし、新聞を読む行為者は16～19歳では15%しかいません。読む時間は、平日で23分間で

II-4. 学生募集広報-1/2

『国民生活時間調査報告書』 新聞広告は学生募集に有効か

	16～19歳	国民全体
新聞開読行為率(2000年、平日)	15.3%	49.4%
行為者の平均時間	23分間	46分間
平均行為時間	3.5分間	22.7分間
テレビ視聴行為率(同)	80.9%	91.3%
行為者の平均時間	147分間	224分間

Atsuyoshi Oe

筑波大学/国民生活時間調査プロジェクト

17

す。読んでいる者は一通り目を通していいと考えていいでしょう。しかし、23 分間では広告まで目が行き届いているでしょうか。16～19 歳の若者が新聞を読む平均の時間は、読まない者も含めて考えますと、たったの 3 分半です。読まない者が 85% もいるわけですから、この 3 分半にはあまり意味がアルトはいえません。16～19 歳の 15% の読者が 23 分間読んでいますが、大学の広告が有効であるかという、それはかなり怪しいといわざるを得ません。

一方、テレビです。テレビ CM を大学出すことは日本ではまだあまり多くありません。専門学校は多いですね。テレビは 16～19 歳の若者の 81% が観ています。平日に観ている時間は若者で 2 時間 27 分。新聞とテレビの差はすごいと思いませんか。先ほどの新聞を読む時間は 16～19 歳の若者の平均で 3.5 分でした。ところがテレビは 81% が 2 時間 27 分観ているわけですから、全体の平均では約 2 時間テレビのそばにいます。テレビに比べてこんなに影響力が小さい新聞に、なぜ大学の関係者はこだわっているのでしょうか。

学生数 1 万人、入学定員は約 2,000 人の私立大学の学生募集広報活動と広告効果の分析をやりました。年間の学生募集広報予算は 1 億 6,000 万円です。2,000 人の入学者を確保するために 1 億 6,000 万円かけています。入学者 1 人あたり 8 万円です。4 年間在学してくれれば、1 年間 2 万円です。授業料のうち 2 万円は募集広告の費用ということになります。しかし、経費は広告費だけではありません。学生募集活動を行なう人件費が約 7,000 万円。合わせて 2 億 3,000 万かかります。

II-4. 学生募集広報 - 2/2	
学生数 10,000 人の私立大学の学生募集広報活動・広報の分析から	
年間広告予算	160,000 千円
入学定員数	7 人 (開校人件費を込み約 70,000 千円)
12 月 26 日 16 時から放映の「誰いもの+いい!」番組にスポット CM?	
結論 1	「60,000 千円予算を減額しても、志願者数は 2～3% の減」
結論 2	「定員数は、1 ないし 2 人減」
こうした現状を招いた原因	
1) 効果測定を行わない	
2) 数% でも志願者が減少することが不安	
3) メディア会社とのなれ合い	
Atayou404	京都大学/議員能力開発センター

これは特殊なケースではありません。これまでわたしが接触した大学の平均的な数字です。入学課には膨大な量の資料や掲載紙・誌が届きます。例えば、数多くの進学情報誌、全国紙・地方紙に掲載した広告が掲載されている新聞、スポットコマーシャルが入っている番組のビデオテープが数十本……。ビデオテープは、実はだれも見えていません。2 時間番組に 5 本のスポットコマーシャルを入れてあるテープを 2 時間かけて見る余裕は、ありません。広告代理業者を信頼しているわけです。わたしもさすがに 20 数本全部は見られませんでした、スポットコマーシャルがちりばめられている番組を 10 本くらい見ました。

これからお話しするのは一番ひどい例です。年末の 12 月 26 日に首都圏で放送された、「うまいものを食べて温泉に入ろう」というおじさん、おばさん向けの番組です。放送開始は午後 4 時。そこにスポットコマーシャルが 5 本ありました。翌月から大学を受験しようとする者が、12 月 26 日にこのような番組を視ますか。これに何十万というお金を投下しているわけです。

すべての根拠をはっきりさせることは難しいのですが、結論として、「1 億円で学生募集広報はできます」ということにしました。温泉プラスうまいものの旅のような番組のスポット CM 全部切ってしまう。ある都市での地方入試の受験者数が 10 数人でしたので、試験そのものもやめて、地元紙への出店もやめる。全部洗っていけば、6,000 万円くらいの減額はできます。それによって志願者数の減少はおそらく 2、3% であろうと……。

こうした状況を招いたのは、広告効果測定を行わないからです。1%でも志願者が減ることは入学課にとって不名誉なことです。「去年より減ったじゃない。きみら、さぼっていたのではな
いか」となる。そういう一面的で理不尽な学内評価がある。内容ではなく、単に数です。入学課
員の人事異動当然あるわけですが、長くなりますとやはり代理店との馴れ合いがどこかで生じて
くる。金銭的馴れ合いではなく、内容的な馴れ合いです。「テレビCM 50本を去年もやっていた
だったので、今年もやりましょう」というと、「まあ、そうですね。一つよろしく願います」
ということになってしまう。

●第一志望者を増やす！

ここで質問です。1つ目に、志願倍率 10 倍の大学
と 5 倍の大学があります。2つ目に、志願倍率 5 倍
の大学と 1.8 倍の大学があります。それぞれどちら
がいいでしょうか。1 番目では 5 倍と 10 倍、どち
らが好ましいでしょうか。2 番目は 5 倍と 1.8 倍、
どちらがいいのでしょうか。こういう質問は愚問で
すよね。こんな数字だけでは何も答えられません。
では具体的なケースで行きましょう。

入学定員 1,000 人。大学でも学部でもいいです。

比較的に多くの人がその大学に入学したいと思っている大学のケースです。1) 志願者数 1 万人
で、志願倍率が 10 倍ですね。第 1 志望が 100 人で第 2 志望が 9,900 人。2) それから志願者数 5,000
人で 5 倍しかありませんが、第 1 志望が 500 人、第 2 志望 4,500 人の大学があります。大学の条
件としてセレクトティブ、すなわちみんなが行きたい、したがってそこを志願する人もある一定の
学力は持っているという前提にしてください。この 1) と 2) どちらがいいでしょう。今、私学
の場合は 3 万円から 3 万 5,000 円の入学試験料、受験料が納められます。ここでは 3 万円としまし
ょう。1) は 1 万人が受験するわけですから 3 億円の収入があります。2つ目は 1 億 5,000 万円に
減ります。ところが入ってきた人は 4 年間学んで教育されて出ていくわけです。ここに入りたい
のだといっている人が多い方がいいでしょう。入学定員 1,000 人のうち第一志望の 500 人を合格
させ、あと 4,500 人から約 1 割合格させれば良いわけです。第 1 志望が半分もいる大学はいい大
学です。

同じ入学定員 1,000 人のケースです。1) 志願者数は 5,000 人で、第 1 志望 500 人、第 2 志望 4,500
人の大学。2) それから志願者は 1,800 人しかいないが、第 1 志望が 900 人の大学。数字だけ見る
と、「昔うちは 5,000 万人も志願者があったのにどうして 1,800 人になってしまったの」というこ
とになります。しかし、戦略的にさまざまな手を尽くした結果、第 1 志望者は 900 人もいるとい
う結果を招いたわけです。第 2 志望以下すなわち併願する者は 900 人しかいない。第 2 志望以下
から 100 人合格させれば良いわけです。これはきわめていい大学です。私立大学で志願者数 1,800
人のケースに近いのは、わたしの承知している範囲では恐らく国際基督教大学ではないかと思
います。

II-5. 志願者数の評価-1/2

- 1) 志願倍率 10 倍の大学と 5 倍の大学
 - 2) 志願倍率 5 倍の大学と 1.8 倍の大学
- どちらが好ましいか

入学定員 1,000 人の大学のケース (セレクトティブな大学)

- 1) 志願者数 10,000 人 第一志望者 100 人、第二志望者 9,500 人
- 2) 志願者数 5,000 人 第一志望者 500 人、第二志望者 4,500 人

同じケース

- 1) 志願者数 5,000 人 第一志望者 500 人、第二志望者 4,500 人
- 2) 志願者数 1,800 人 第一志望者 900 人、第二志望者 900 人

Atayoshi Da

筑波大学/職員協力関係図

19

第1志望者が100%に限りなく近くなるように学生募集広報を行うことが大事です。隣の大学が広告を出しているからどうする、早稲田が出しているからどうする、東京大学がこうしたからうちもこうする、という国立大学法人ではだめです。うちはこうするのだという経営戦略があって、学生募集の広報を行っていくわけです。

志願者がどういう意思決定をしてこの大学を志願してきたのかを、わが国の大学ではほとんど調べていない。

せっかく合格したのに他の大学に行ってしまった人はなぜなのかということもあまり調べられていない。アメリカの大学では、これは常識です。相当なハイレベルな大学でも当たり前のことです。アメリカの大学は、むしろリクルーティングする方ですから。「いい人には、どうか入学してください」と。先日、イエール大学かプリンストン大学か忘れましたが、近隣の大学の優秀な学生リストを入学部長が盗むという事件が起きました。優秀な学生の争奪戦が激しいわけです。入学試験を行い、成績がよければ入れてあげるよという話ではなくて、良い人に入ってもらいたい、うちの大学を良くしてほしいという戦略が明確になっているわけです。

私立大学の大学入試センター試験への参加が増えています。そうしないと乗り遅れているような強迫観念があって、多くの私立大学が参加しています。今春は18歳人口が減少して、浪人も相当減っているにもかかわらず、大学入試センター試験受験者は過去最多です。NHKニュースのコメントは笑ってしまいました。「授業料の安い国立大学を狙う受験生が増えている」と。そんなことはないですね。今の国立大学の授業料は、大手私立大学の文科系学部と比べると大きくは変わりません。学部によっては20万円も変わらない。

関係者は志願者数の減少が危機と考えている。これは間違いです。第1志望者が減っていることが危機なのです。あるいは第1志望者がいないことが危機なのです。私立大学では受験料を3万円〜3万5,000円徴収しています。そして入学金を25万円〜30万円取っていますが、この2つの勘定科目はいずれなくなると思います。「入学金って何？」に対し「手付金」という人がいますが、それでは説明ができません。受験料は、1万人受けると3億円入ってくる。試験の回数などいろいろな問題がかかわりますが、1万人が集まって、3科目しか入試をしない学部では、原価はわずかです。残りは、昔賞与（期末手当）が少なかったころの名残でしょうか、入学試験手当としてお手盛りで分けている。

受験料は、「受験してください」という立場ですから、早晩無料化、限りなく無料に近い額になります。中央大学などでは1回試験料を収めれば、学部の中で3つも4つも試験が受けられるという方向に行っています。受験1回あたり、8,000円か1万円になっているわけです。大学入試センター試験は統一試験ですから、恐らくまだ徴収が続くと思いますが、早晩これも高等教育の機会均等という議論を突き詰めていくと、センター試験は誰でも受けられるようにしたらどうかということもあり得ない話ではなく、無料に近い金額になると思います。

II-5. 志願者数の評価-2/2

第1志望者が100%に限りなく近い学生募集広報を行う
条件：学生募集広報にふさわしい水準の志願者
志願者の分析を調査に行うことが必要

私立大学の大学入試センター試験への参加
今回の志願者数は、過去最多！
NHKニュースのコメント
志願者数の減少が「危機」と考える私立大学が少なくない……

入学試験料（検定料）の行方
多くの私立大学では、早晩無料化に近くなる
大学入試センター試験？

Atsuyuki Oki

私立大学/私立大学入試センター試験

20

●生き残る大学数は 300？

少子化の衝撃は、みんなに等しく及ぶと考える人が多いのですが、そんなことはありません。堤防が決壊するとき、長さ 100km の河川でも 100km 同時に決壊するわけではありません。弱いところが決壊する。質的な問題は多くの大学に及ぶでしょうが、努力をすればそれは回避可能な大学もあります。

今、レプテーションが高い大学でも、これから数年間、18 歳人口が 120 万時代に向かう過程で手を抜くと痛い目に遭うかもしれません。東大、京大、早稲田、慶應がそういう目に遭うとはわたしは思いませんが、それに準じる大学はあつという間に環境が変わっているという経験をするはず。どういふ学生サービスをするか、どういふ教育をするか。教育は教室で行われるのが大半ですから、皆様方が関与できることは非常に少ない。しかし職員が疑問符を教員にどんどん突きつけるようにならないと、大学全体はよくならないと思います。

205 万人いた 18 歳人口が 120 万になります。人口 20 万人の中核都市を想定してください。人口が 12 万人に減ったというときに、1,000 軒あった飲食店全部が疲弊するわけではありません。プロセスではいろいろあるかもしれませんが、収容力でみて約 6 割の飲食店は残るわけ。大規模な飲食店が多く残るとすれば、飲食店数は半数以下になることもあり得ます。

大学の場合も、大学数ではなくて収容力で考えなければいけません。したがって先ほどいいましたように、今春には大学数は 700 校を超えます。ひどいダメージを受けるのが 3 割とすれば、それは大学数ではなく収容力の 3 割です。小規模の大学がダメージを受けることが多ければ、それは 400 校になるかもしれません。残る大学は 300 校で、そのうち入学試験が成立するのが 100 校。あとの 200 校は「何とかひとつよろしくお願いします」と。「うちはこんなにサービスがいいですよ」というメッセージを出しながらサバイブしていくということになると思います。

国立大学法人の授業料は、法人となった後も横並びということは考えにくい。何のためにそれぞれが独立した大学法人になったのか。法人化の過程ではグループとして数大学とか十数大学をまとめて法人をつくって、その中に幾つかの大学があるような形も考えられた形跡があります。最終的に 70 くらいの国立大学法人に集約される見通しですが、全部同じということは多分あり得ないでしょう。

これからは独自の授業料政策を考えなければならない。例えば研究大学の教育学部。教育社会学専攻 50 人、教育心理学専攻 50 人、計 100 人の教育学部に 30 人の教官を配置している旧帝大系の教育学部があります。全て授業料に転化することはできないでしょうが、積算していくと、大規模な私立大学の授業料より圧倒的に高くなるという結果になります。

II-6. 少子化の衝撃

すべての大学に、量的な衝撃があるわけではない。
質的な衝撃は多少あるが、それは回避可能な範囲。
現在、社会的評価が高い群の大学でも、発信するメッセージが少ない大学は
危機を遂げる

個性ある教育・学生サービスがあれば、衝撃は小さい

人口 20 万人の都市の人口が 12 万人に減少しても、すべての飲食店がダメージを受けるわけではない

Atayoshi Co

筑波大学/議員能力開発協議会プロ

21

II-7. 授業料政策と学生募集

1. 国立大学法人となった後も、授業料が横並びということはない。
社会が許さないであろう
→大規模な私立大学よりも授業料が高くなる国立大学法人が多数出現する
はずである

2. これまでは、比較的低廉な授業料によって存続してきた大学は、問題を根本的に解決した必要がある

3. 国庫が満ちているわけではないが、将来、国庫助成から個人助成に移行した場合、授業料が多少低廉であることは魅力にはならない

Atayoshi Co

筑波大学/議員能力開発協議会プロ

22

比較的低廉な授業料に依存してきた大学は発想を根本的に変える必要があります。発想を根本的に変えた個性化が必要です。

議論はあちこちでありながらなかなか成熟しないのですが、私学の助成と国立大学に対する国庫支出をやめて個人助成にしたらどうかという問題も看過してはいけなと思います。国立大学も私立大学も関係なく、奨学金を受験生が背負うという時代が来ないわけではありません。

そうすると例えば東京大学の医学部が授業料を年間 1,500 万円、6 年間で 9,000 万円ということもあり得ます。「医学部に進む者は奨学金が年間 2,000 万円あります」と。「7 年目以降、自分で返却するのですよ」と。あるいは貸与ではなく給付が過半を占めるかもしれません。「2,000 万円の奨学金のうち、1,500 万円は給付です。あとの 500 万円は貸与です。それは 7 年目から返してください」と。そういう時代が来ないという確信は誰も持っていないわけです。

● 真の学生消費者主義は学生の流動化から

次は「学生サービス」です。学生消費者主義ということばがありますが、これについては皆さん、どういう認識をもたれていますか。日本では喜多村和之さんが広島大学にいらっしゃる頃に導入されて、相当時間が経つのですが、これを口に出す人はいますが、誰も本気でそう考えているとはいえません。年間 1,800 時間の所定勤務時間を本当にフルに働いている人は世の中にはそういません。会社にも。人間そんなに働けるものではありません。

わたしはさまざまな仕事をやってきましたが、若い社員にいつもいつていたことは「1 日 5 時間だけはしっかりやってよ」と。「あとは座っていてもいい。でも 5 時間はきちんと仕事やってね」と。時間でしばるような仕事は経験しませんでした。時間で考えるとそういうことです。8 時間、あるいは残業して 12 時間も働いても、それほど成果のある仕事はできるわけがないと思っています。1 日 5 時間一生懸命働けば、周りの人から「あの人、働いているな」と見られます。でもそういう人は、あまりいません。朝出勤し、しばらくお茶を飲んで新聞を読んでいる人が日本にはいかに多いことか。一生懸命働いている人は、顧客主義であるかどうかは別にして、もともと仕事が好きだし、大学でいえば、学生のことも好きだから、学生消費者主義ということばは使わないのです。このことばを使っている人は怪しい人が多い。

大学に入学したときと、わたしたちが民間で商品を購入するとか、サービスを受けたときの違いはなんでしょうか。商品やサービスの場合は、交換したり修理したり、あるいは別のサービスを受けたり、付加機能をつけてもらうことができます。ところが大学は一度入ったら、今のところ原則として変わりません。1 年間授業料を無駄払いして、もう 4 年間別のところに行くという意志の人は変われます。が、

III-1. 学生消費者主義

D・リースマンの student consumerism

わが国でも、一部の研究者やごく一部の私立大学職員が、「学生消費者主義」を用いている

果たして、本質をとらえているのか
年間1,800時間、フルに働いている職員はごく少数
フルに働いている職員は、わざわざ「学生消費者主義」ということばを用いない

Atsuyoshi Oe

筑波大学/職員能力開発講座プロ

24

III-2. 大学入学と商品の購買

「不用品」と気付いた場合

商品とは、
交換できる
修理できる
機能を付加することもできる

大学は、
戻られない
機能の付加を求めても、フレキシブルな付加はむずかしい
いずれ、自由に転学できる、単位互換できる時代を迎える
その時代に、生き残れるか

Atsuyoshi Oe

筑波大学/職員能力開発講座プロ

25

「1年間こんなところにいるかもしれないけども」ということで一定の単位を取って、次のところに行こうとしても、それは多くの大学で不可能です。「どこでも自由に」といえる大学はそう多くない。大学の中で「こうしてくださいよ、ああしてくださいよ」と学生が求めても、職員が足りない、あるいは法律や規程で決まっている等々で、なかなかフレキシブルな対応が難しい。この世で最も働かないといわれているケースとして、昔からいわれているのは「まるで戸籍係のようだ」と。そういう経験は、わたしはないのです。わたしが大人になって行った区役所、市役所、みな親切でした。大学の方が圧倒的に悪い。国立大学も私立大学もそうです。知らない者は視野にも入れない。「なんで来たの、お前は」という態度を平然としている。とてもサービス業とはいえません。

いずれ自由に転学できる、単位認定ができる時代になるでしょう。そうすると消滅する大学は先ほど 400 くらいかもしれないといいましたが、400 では済まないかもしれません。自由に転学できる時代がきます。キャパシティがありますから、みなが東大に集まれるわけではありませんし、慶應に集まれるわけではありません。例が偏っていますが、わかりやすい例としてお許しください。その卒業証書をみんなが手にできるわけではありませんが、数十の特定の大学に偏ってしまうということになります。さらに進めば、単位の取得についての国境がなくなることもあり得ます。各国の大学で単位を集積できる時代もやって来るでしょう。

これからの大学は、9時～17時体制から 24 時間体制になります。すでに図書館をかなり遅くまで開けている大学があります。24 時間は無理にしても、朝 7 時から 23 時まででは当たり前になるでしょう。私学の官僚そっくりの大学は、授業が始まる時に窓口が開いて、学生の授業が終わって 30 分くらいすると窓口が閉まる。あるいは 5 限までやっているところでは、学生が授業中なのに窓口が閉まってしまい職員が帰ってしまう。「何をしていますのか」と、いいたくなります。

昼休みにカーテンを閉めて学生をシャットアウトする大学はさすがになくなったようですが、10 年前までは昼休みカーテンを閉めて、職員全員が食事をしている光景を見かけました。冗談ではないですよ、サービス業でしょう。シフト勤務、外部委託で、サービスに努めないと、「あの大学はとんでもない」という一言が十言になります。十言が百言になります。学生が出身高校に帰って一言先生にいったら、その先生が 40 人の生徒に教室でいうわけです。

皆さんは学生にとって人生の先輩です。国立大学ではないと思いますが、私学の場合困るのは、大学に学生の先輩が職員として存在している。もちろん教員もいます。中でも一番まずいのは、運動部出身の先輩です。仮にサッカー部としましょう。サッカー部の先輩が就職課にいて、サッカー部員が就職課に行くと、「お前がしっかりせんから就職が内定し

III-3. 9～5時体制から24時間体制に

「24時間」はオーバーとしても、「セブン・イレブン」に

学生サービス部局

図書館

フードサービス（食堂あるいは代替施設）

シフト勤務

外部委託で対応

Atsuyoshi Oe

筑波大学/職員能力開発推進プロジェクト

26

III-4. 先輩と「いまどきの学生は」

「今どきの学生」の考えが置いているのは、教職員である。
「東大教育が不十分」だとすれば、それを補うのが大学をふくめた教育機関

国立大学にはほとんどないが、

当該大学出身の職員は、学生には素晴らしい存在

とくに体育会系運動部出身者

運動部出身の職員は、彼等は永遠に教員であるから「オイ、コラ」に

Atsuyoshi Oe

筑波大学/職員能力開発推進プロジェクト

27

ないのだよ」と。「お前」といういい方をする。わたしはそれをはたで聞いていて、「お前ないでしょう」、「あなたの給料、誰にもらっているの」と。「サッカー部のOBも集まる会合ではあなたは先輩だけど、大学の中ではあなたは学生をサービスする職員の1人。彼は学生の1人。そういう対応をしなければだめでしょう」といっても、もう何十年もそれでやってきていますから、話を通じない。驚きます。

「今時の学生は」という大学人がいます。我々の時代、あるいは皆様方の時代、そんなにいい学生だったのでしょうか。そんなことはないはずです。おそらく何万年も前から、先輩たちは「今時の若者は」といつてきているのです。若者は変わります。変わりますから古い価値観で計ったら違うに決まっている。若者が変わらなくて、わたしたちと同じような22歳とか、20歳がいたら、これは何も進歩していないということです。礼儀を知らないということもありますが、そういうことも含めて変わります。必要な礼儀はもちろん教えなくては行けません。必要な礼儀は……。

III-5. 学生のキャリア開発支援

就職指導ではなく、
個々のキャリア開発支援を
主体的、自律的な意思決定ができる学生の育成
最優先にわたくし！

Atayoshi Os

筑波大学/職員能力開発推進プロジェクト

28

●経営者と働く人の意識の大きなギャップ

企業で働く人が考えていることとトップが考えていることのギャップをみてみます。もう8年近く前の調査ですから古いとお思いでしょうが、本質的なことしか聞いていませんから今でも役立つと思います。

19の選択肢を設けて、働いている人と経営者側に尋ねました。会社は663社。その会社に働いていて回答して下さった方は1,815人。「19の選択肢の内、7つまで答えてください」という質問です。そうすると経営者の方、これは人事部が社長に代わって答えている場合もありますが、「経営者が求める人材」では平均で6.6丸をつけてくれました。一方、働いている人。「わたしはこれが強みです。わたしに任せておいてください」とつけた丸の数は5.4。この数字は何を意味するのでしょうか。

経営者あるいは人事部長が社員に要望したいことは山ほどあります。本当は7つでは足りなく、全部丸をつけたいと思っています。一方「任せておいてください」というのは7つつけていいですよ」といつているのに、社員の方は平均で5.4しかつけられなかったということです。「任せておいてください」といつて、「本当にそれを聞いたら困るな」ということが多い。「人間関係」、「一生懸

働く人が（強み）と考えていることと
経営者が期待する力

日本人専任システムと人材開発についての調査1995（株式会社リクルート）
1995年調査/1996年発表

19の選択肢から7つまで複数回答
企業・人事部：663社（6.60球選択）
ビジネスマン：1,815人（5.41球選択）
（回答した人専任と同一企業に勤務）

Atayoshi Os

筑波大学/職員能力開発推進プロジェクト

30

IV-1. 働く人の（強み）「まかしといてください」

1) 人間関係を大切に	53%
2) 一生懸命仕事をする	43%
3) 与えられた課題を確実に遂行できる	43%
4) 目標に向かって意欲的に行動する	41%
5) 状況の変化に柔軟に対応できる	40%
6) 高い視点でものごとを考える	37%
7) 自律的に仕事を進められる	33%
8) 効率を重視する	31%
9) 未知なものへのチャレンジ精神をもっている	26%

Atayoshi Os

筑波大学/職員能力開発推進プロジェクト

31

命仕事をする」、「与えられた課題を着実に実行できる」、「目標に向かって意欲的に行動する」、「広い視点で物事を考えられる」、「自律的」、「効率重視」、「未知へのチャレンジ」。これらを任せておいてくださいというのですが、「人間関係を大切にする」というのも約半数ですね。不得意な人もいます。「一生懸命やる」というのも半数を切っています。一生懸命やっているかといわれると困るなという人が半数を超えているのです。

経営者が期待し要望していることは、「目標に向かって意欲的に行動する」、「問題形成し、提案できる」、「状況の変化に柔軟に対応」、「広い視点で考えられる」、「社外にも通用する高い専門性を持っている」、「チャレンジ」、「上位者への意志疎通」、「情報に敏感」、「課題を着実に実行できる」。1)、3)、4)、6)は「任せておいてください」と同じです。上位9つに入っています。ところが他の選択肢は、任せておいてくださいという方には入っていませんし、5)の「社外にも通用する高い専門性」は働いている人は思ってもみなかったことのようにです。

1つだけ見てみましょう。「人間関係を大切にする」は働いている人の5割強の人は任せてといっていますが、経営者は19%しか要望していません。ギャップが34で最大です。「一生懸命」とか「効率重視」というのは当たり前であって、この19の選択肢のうちにはそれより重要なものはあるのだ、ということが経営側の意志なのです。

これは企業の方から見てギャップが高い順です。b)の「目標に向かって意欲的に行動する」。働いている人は4番目に挙げているのですが、企業の期待は圧倒的に高く、ギャップが40ポイント近い。「社外に通用する専門性」。これもギャップが30ポイントを超えています。

若い大学職員たちの会合などで、「みんななぜ今の大学にいるの」ということをたずねることがあります。日ごろ、みなぶつぶついています。「上司に何をいっても通じない」と。「話が通じる組織は世の中にいっぱいあるから変わったらどうか」といいますと、これはみんな背筋が凍ります。今まで考えてもみませんでしたから。大学を変える、大学から産業社会に行くことは誰も考えて、が、「いつでも、どこにでも行けるよ」という自身と確信を持って、日々の仕事を遂行していく必要があると思います。

IV-2. 経営側が求める人材（要望・期待）

1) 目標に向かって意欲的に行動する	78%
2) 自らが問題形成し提案できる	66%
3) 状況の変化に柔軟に対応できる	57%
4) 広い視点でものごとを考えられる	52%
5) 社外にも通用する高い専門性をもっている	50%
6) 未知なものへのチャレンジ精神をもっている	43%
7) 上位者に自らの意思・戦略を明確に出せる	38%
8) 情報に対する感受性が高い	34%
9) 与えられた課題を着実に実行できる	34%

Atayoshi Os

筑波大学/職員能力開発推進プロジェクト

32

IV-3. 〈強み〉と〈要望・期待〉の差—1/2

	強み	要望	差
a) 人間関係を大切にする	53%	19%	▲34
b) 一生懸命仕事をする	43%	15%	▲29
c) 効率を重視する	31%	16%	▲15
d) 与えられた課題を着実に実行できる	43%	34%	▲9
e) 伝統や慣例にとらわれない	23%	15%	▲8
f) 仕事を論理的にとらえる	26%	18%	▲8
g) 多方面に精通している	19%	17%	▲2
h) 目標的に仕事を進められる	33%	32%	▲1

Atayoshi Os

筑波大学/職員能力開発推進プロジェクト

33

IV-3. 〈強み〉と〈要望・期待〉の差—2/2

	強み	要望	差
a) 自らが問題形成し提案できる	22%	66%	45
b) 目標に向かって意欲的に行動する	41%	78%	37
c) 社外にも通用する高い専門性をもっている	18%	50%	32
d) 個性豊かで独創性を発揮できる	13%	33%	21
e) 状況の変化に柔軟に対応できる	40%	57%	17
f) 上位者に自らの意思・戦略を明確に出せる	21%	38%	17
g) 未知なものへのチャレンジ精神をもっている	26%	43%	17
h) 広い視点でものごとをとらえる	37%	52%	15

Atayoshi Os

筑波大学/職員能力開発推進プロジェクト

34

●学生のキャリア開発支援とは

学生に対するキャリア開発支援は、学生が主体的になるようにすることです。卒業段階の就職をうまくするという、こそくな動機ではだめです。きちんと勉強をして、クラブ活動もやって、「よし、自分でこの会社へ行って自分で決めてくる」あるいは「この役所に行って自分で決めてくる」と。就職させてやるということではありません。今、就職率が非常に低い時代ですが、努力して就職させても、3年後には3分の1近くは退職している。学生が主体的に行動し「わが大学はそんなにメジャーな企業とか団体には行っていないが、3年経っても5%しか辞めていない」といえるような成果をあげていきたい。

キャリア開発に関連することを、かつては職業指導といっていました。それでは仕事に就くだけに限定されがちであるということで、文部省では1960(昭和35)年から進路指導ということばを使い始めました。career guidance という用語はその後の1960年代末期に出てきたものです。今でも高等学校までは進路指導とキャリアガイダンスがほぼ同義語に使われています。

進路指導の中で、キャリア発達、その前には進路発達ということばが出てきたのですが、進路発達をより強く、意志を込めていうとわたしは「キャリア開発」だと思います。キャリア開発を研究者でも使われている方もおり、これを大学でどうするかということを全学で考えていただきたい。

自己紹介のときにふれた、法政大学の「ビジネスキャリア論」は大学で初めての試みであったろうと思います。その後、陸続とあちこちの大学で出てきました。しかし多くの大学では「その科目を開講すれば、学生のキャリア開発支援はそれでいいじゃない」と、学部教授会の責任は果たしたような感じになっています。しかし、それは間違いです。教職員みながその科目を核にして学生をどう育成するか、学生にどういう行動をとってもらいたいのか、をそれぞれの科目の中で、あるいは科目以外のところで教員と学生とのコミュニケーションの中で行なっていかなければいけない。原理・原則を教える授業以外は抜本的に変えていかなければいけないだろうと思います。

V-1. 学生のキャリア開発機能の構築

就職させるから、
学生が主体的に職業(=人生)を選択をする
33年目の私立大学就職部のスローガン「社会から指導へ」
求人市場ではなく、
学生の職業的成長(career development)支援
就職担当部署の責務ではなく、
全学の重要課題

卒業段階の就職に関しては、
たとえば、「卒業3年後の離職率は、5%です」といえる環境

Atsuyoshi Oe

筑波大学/教員能力開発推進プロジェクト

36

V-2. 学生のキャリア開発

vocational guidance	職業指導
vocationは、就職・仕事に重点	
career guidance	進路指導
career development	キャリア開発
	進路発達
careerは、就職・仕事をふくむ人生すべての過程	

Atsuyoshi Oe

筑波大学/教員能力開発推進プロジェクト

37

V-3. 学生の「キャリア開発支援」科目設定の法

たとえば、
授業科目「キャリアインフォメーション」を設定しても、
1 全学、学部・学科の重要度の認識が不可欠
2 1科目の効果にはきわめて限界があり、他の科目との連携が必要
新開を奨励、テレビニュースを視聴する、社会に目を向ける
3 学部・学科内の「キャリア開発支援」に関する、絶えざるコミュニケーションが必要
授業「キャリアインフォメーション」の教員による授業評価
4 最終的には、カリキュラムおよび教授法の、抜本的な再構築に
5 Tow Way Communicationの構築を

Atsuyoshi Oe

筑波大学/教員能力開発推進プロジェクト

38

このように考えると、キャリア開発支援の科目の設定が必要かという「ノー」です。なくていいのです。全ての科目で協力して学生を仕立てる共通の認識と行動があれば、あえて科目を増やすことはない。むしろ今、科目は減らしていかなければいけない時です。科目を減らして、学生がどう育っていくかというコンセプトをはっきりさせなくてはいけないのに、まだまだ科目を増やし続けている大学が少なくない。

皆さん方は、学生にとって職業人の1つのモデルです。学生が皆様を見て、「なんだ、働くっていうのはあの程度でいいのか」と思われたらおしまいです。それは学生の就職活動、あるいは就職してからの仕事のやり方に大いに影響します。「わたしがいた大学の学生課の人、就職課の人は本当によく親身になって働いていた」ということを思い起こすのと、「彼ら、全然働いてなかったよね」と思い起こすのとでは訳が違う。「あの程度でも給料をもらえていたのだ」と。

教員に多いのですが、「いや、反面教師も必要だよ」ということを平然という。「まともな教師が99人いれば反面教師が1人いてもいいけど、反面教師99人じゃだめじゃない」と反撃をしますが、もともと能天気ですから話は続かない。自然科学系の学部は異なるとは思いますが、文科系はひどいです。

●事務職員から経営職員へ

最後に、皆さんは事務職員といわれますが、事務をとるだけが仕事ではありませんから、“経営職員”に頭を切りかえましょう。経営を担う職員なのだと、頭を切りかえる。事務処理よりも企画立案することが大事です。事務処理は外部の専門会社に委託した方がよほど早い。間違いがありません。そして安い。

パソコンに慣れない課長が、午前中使ってA4判1枚の会議のまとめを一生懸命つくっていらっしゃる情景を見たことがあります。冗談じゃないです。幾らになりますか。課長の給料が仮に1,200万円とします。年間200日働く場合1日6万円です。その書類をつくるのに午前中を要したら3万円です。これに間接経費が付加されます。A4判1枚3万円は、世間相場の12倍から15倍です。この例の議事録は自らつくった方がいいということもあるでしょうが、それでも時間の

V-4. 学生の「キャリア開発支援」科目の設定は必要？

None.

授業科目のほとんどまたはすべては、
人が社会で生きてゆくために役立つはずである。

カリキュラム・教授法が再構築されれば……

Atsuyoshi Oe

筑波大学/職員能力開発推進プロジェクト

39

V-5. 大学の教員・職員は、職業人の一つのモデル

- 1 職員は、学内に、
「あの程度でいいのか」と思われない職務的態度（＝執務姿勢）
サービス従事者としての「一流の」職人
- 2 教員は、よき教育者・よき研究者としての職人
授業に対する姿勢
研究に取り組む姿勢
教員間、教員・職員間のコミュニケーションの姿勢
個々の教員に対する、社会的評価
……

反面教師は不要

Atsuyoshi Oe

筑波大学/職員能力開発推進プロジェクト

40

せいごに

「事務」職員から「経営」職員へ
事務処理能力よりも、企画立案の力

パソコンから離れよう！
Thank!

誠啓むす

Atsuyoshi Oe

筑波大学/職員能力開発推進プロジェクト

41

使い方、仕事の割り振りはきちんと考えなければいけません。

今、豊かな大学はどこでもパソコンが1人1台あります。「今晚飲みに行こう」もパソコン通信でやっていますが、パソコンから離れましょう。パソコンがないと仕事ができないことは、おおよっぱにいて全体の業務の4分の1くらいだと思います。例えば会議の資料。わたしの部下でも経験がありますが、データを渡して「これ、資料にしておいて」というと、昔は定規とコンパスで表やグラフを書いたものですから、グラフを3つも4つも書くことはしません。どの情報が一番重要かということを、仕事を依頼された者も考えて、これだなということが理解できて、1つだけ円グラフとか棒グラフをつくったものです。ところが今は数字さえ入れれば10も100もグラフが描ける。エクセルで遊んでいるのです。時間は前の手書きのときの方が早い。そういう時間の使い方を多くの人がやっています。パソコンの前に座っていると仕事をやった気になる。よく見ていないマネジメントから見ると、「あいつはいつもやっているな」と見えてしまうことがある。そんなことはありません。何を提案し、何を改善に結びつけたかということが、皆様方の部下や後輩に必要です。そういう目で後輩も部下も同輩も先輩も上司も見てください。

●質疑応答・プラスアルファ

(質問) 志願者の評価のところで、志願者の倍率と第1志望と第2志望の関係を御説明いただきましたが、確かに第1志望が多い方が大学にとっては教育面とか、いろいろな面で効果が高い。大学にとっていい状況が生まれると思うのですが、規模の大きい大学になりますと、なかなかそういう集め方だけで集まるかどうかというところがあります。

あともう1点、適正競争倍率という考え方がありまして、その適正競争倍率がある程度確保できないと、メディアの方からも偏差値や何かで評価が下がってしまうという状況もあると思います。その辺との関係で、第1志望が多い方がいいというのはわかるのですが、現実問題として、第1志望を多くすることによって本当の質が確保できるかという、そこのところはどうなのかなと。その辺を教えていただきたい。

大江 適正競争倍率というのは何が根拠になっているかわかりませんが、現状ではある程度の数がいないと合格しても半数程度が逃げていってしまうわけですから定員が確保できないという問題があることは確かです。合格して逃げなかった人は第1志望かという、必ずしもそうでもない。実は他の大学が第1志望だったのだけど、第2志望で入ってきたという者も少なくない。現実の問題として、規模の大きい大学は、第1志望が9割ということは特定学部にしかな適用できないと思います。社会科学系はとても難しい。もともと法・経済・商などは大学内で競合関係にあるからです。文理の特定学科にはそういうことができるかもしれません。これは学部によって戦略を変えなければいけません。

(質問) スライド18番「学生募集広報2/2」で、ちょっと個人的な疑問なのですが、12月26日16時から放映の「旨いもの+いい旅」という番組にスポットCMを流すのはまったく効果的ではないのではないのかという御説明でしたが、確かにテレビCMは視覚に訴えるという意味で非常にいい広告媒体だと思っています。それでこのスポットCMを考えて、これをまず視聴する層

を想定したときに、多分家にいる専業主婦を狙ったものではないかと思います。悲しいかな、今の大学の選択として、入学する学生本人が大学を選択するというよりも、スポンサーである親の大学の選択というのが非常に多いと思われます。我々の大学でも親がいろいろ問い合わせをしてきたり、親が全部入学手続きを代行したりとか、そういう面があります。ここについてまったく効果的ではないとも思えないのですが。当然大学が本来やるべきではないのですが、このような学生が親離れをするような教育も必要ではないのかなと思います。

大江 おっしゃっていることはよくわかります。それは新聞のところででも申し上げましたが、保護者、卒業生、あるいは志願者の周辺に訴えるという意味でマスメディアの効果が無いわけではありません。ただ例としてあげたのが極端すぎたかもしれませんが、売れない俳優が酒を飲んで旨いものを食べて、まずいものでも旨いという非常に劣悪な番組です。こんなものを見て、そこに大学のCMが入っていて、逆に親も違和感がないのかなと考えます。年末といえ、まだ大掃除の時期ではありませんが、こどもは予備校に行っているか、地方であれば高等学校の補習に行っている。放映の曜日は忘れましたが、受験のための何らかの準備行動をしているわけでこどもは見ない。おっしゃるとおり周辺に対する影響力はあり得ると思います。が、これ1本でおよそ70万円使っている。もったいないという観点でした。御指摘はよく理解できます。

(質問) スライド12番にありますAO入試のことです。わたしもあまり知識がないところなのですが、今後問題点があるというお話だったので、どういうふうになっていくと思われていらっしゃるか、ちょっと伺いたいと思います。

大江 みんなが公平だと信じて疑わない学力検査だけではなく、Admission Office方式による入学者の確保は大きなウェイトを持つてくると思います。これは特定の分野でよい学生を確保しようとするほど、大事なことです。東京大学がそこまで踏み込めるかどうかわかりませんが、筑波大学ではもうトライしていますし、東北大学でも九州大学でもやっています。「この大学に入りたいのだ」という意志のある高校生がやってきて、「この学科はこういう要素を持っている」とか、「こういう特性を持っている」とか、「それは京大とは違うのだ」と説明しながら、「同じ学部のこういう分野でも京大より東大の方がいい」と判断をして大学に入ってきてほしいと思うことは大事なことです。

これは一般化すると思いますが、大変です。労力がかかります。これは事務官だけでもできないし、教官だけでもできない。教官が全学部・学科を対応しようと思ったら待機しなければいけない。「要望があったときにはお願いしますよ」というリストを、東大であれば少なくとも何百人もつくっておかなければならない。物理学でも大分毛色の違う分野であると思います。文学でも代表してフランス文学の先生1人でいいというわけにはいかない。その大学を可能な範囲でよく理解して入学したいという方式ですからエネルギーがかかります。東京大学で仮に始めるとしても、AO方式によって300人が入学することは考えにくいですね。

もう少しシンプルでわかりやすい例では、法・行政・新聞の3学科を擁する大規模な日本大学法学部で、1,000人の入学定員のうち300人をAO方式でというのは、学ぶ分野が限定されてい

ますから難しくありません。大規模国立大学は分野が非常に広いですから手がかかって大変です。大規模学部で3割をそれにしようということは、学部単位で考えれば不可能ではないですが、大学単位で考えると大変なことだと思います。