

「所属大学の改善提案」の採択にあたって

私大連盟では、大学を取り巻く環境が大きく変化していく今日、大学経営を実践していくプロフェッショナルの育成を急務とし、それを「アドミニストレーター」と定義づけ、階層ごとに三つの研修を実施している。アドミニストレーター研修は、その最上位に位置づけられ、三十五歳から四十歳の管理・監督職にある職員、行政職にある教員を対象とした研修であり、今回で記念すべき十回目を迎えた。

平成二十四年度の研修は、四十二名の参加者を得て、六月四日～十二月三日までの六カ月の期間に五回の合宿研修により行われた。研修では、一グループ七名の六グループに分かれ、マーケティング、財務、組織・人材マネジメントの講義を縦軸にそれらの知識を学びながら、横軸として、「享和大学」という仮想大学の前記三分野のケースを題材に、グループごとに改善提案を策定していく作業を行う。また、各回とも事前課題のレポートを提出することが課され、所属大学において要職を担う年代の参加者にとってははかかなりハードな研修となっている。そうした研修を通して、参加者が大学経営に必要なさまざまな視点を獲得していくことを狙いとしている。また合宿研修終了後には、研修の総仕上げとして、自身の所属している大学の課題を発見し、改善提案を一万字でまとめるレポートが課せられ、四十二名全員が最終レポートを提出することができた。最優秀レポートの採択は、以下の基準で行い、マーケティング、財務、組織・人材マネジメントの分析の

視点がなされているかにも注目した。

- (1) 改善目標の提示や達成すべき事項の列挙にとどまらず、研修の成果を踏まえ、アドミニストレーターとしての視点から練られた戦略的改善提案となっているか。
- (2) 改善提案の内容が、当該大学にとって具体的に実現可能性が高いものとなっているか。
- (3) 自分の言葉で語られており、論理展開力、文章力があるか。

平成二十五年三月八日に開催された運営委員会での協議の結果、レポートが採択された。北谷氏のレポートは、マーケティング、財務、組織・人材マネジメントの視点からの分析を含め、計五つの視点から改善策を提案しており、研修の成果が反映されたものとなっている。文章力もしっかりしており、ユニクロなど民間企業との比較から教育改革を論じるなど、非常に読みやすいレポートに仕上がっている。惜しむらくは、それぞれの改善提案に若干掘り下げ不足の面が見えることであろうか。

今日、グローバル化に取り組むことが多くの大学の一つの命題になっているが、大学の置かれた環境を省みれば、ほかにもさまざまな取り組みべき課題が山積している。今回の北谷氏のレポートをはじめ参加者四十二名のレポートが、それぞれの所属大学の発展に寄与することを期待したい。

(文責・平成二十四年度アドミニストレーター研修運営委員長 柴 良治)

社会が求める大学への転換

—— 既成概念を破り、今できること

北谷 真理 ● 関西大学学生サービス事務局スポーツ振興グループ

一 はじめに

関西大学の前身である関西法律学校は、一八八六年、現在の大阪市西区京町堀の願宗寺において開校し、二〇一六年には創立百三十周年を迎える。現在は、大学、大学院、高等学校、中学校、小学校、幼稚園、留学生別科を備える学園に成長し、学生・生徒・児童数は三万三千人を超える。

大学は、法・文・経済・商・社会・政策創造・外国語・人間健康・総合情報・社会安全・システム理工・環境都市工・化学生命工学部の十三学部を、大学院は三専門職大学院を含む十四研究科を擁している。

また、キャンパスは大阪府吹田市の千里山キャンパス、同高槻市の高槻キャンパスと高槻ミューズキャンパス、さらには同堺市の堺キャンパス、同大阪市の北陽キャンパスと天六キャンパスの六キャンパスに及ぶなど、拡大を続けてきた。

一方、わが国では長引く不況の中、国民の生活は依然とし

て厳しい。また、十八歳人口予測では、二〇一七年までは百十九万人とほぼ横ばいであるが、二〇二五年には百九万人と再度減少トレンドが到来する。

このような状況の中、大学、とりわけ私立大学は、学生やその保護者が年間百万円を超える学費を払っても行きたい、行かせたいと思う「価値」を提供しなければならない。

二 財政の観点から

まず人件費比率を見ると、本学では二〇〇七年度四六・〇％から二〇一一年度四九・九％、また人件費依存率は六一・四％から六四・三％と、過去五年間で増加している。さらに、消費支出比率について、二〇〇七年度八七・三％から二〇一一年度九五・三％と同じく増加を続けている（二〇一一年度の数値は、すべて退職給与引当金特別繰入額を除外したもの）。これらはいずれも値が低いほうが良いとされる数値であり、まだまだ改善する必要があるポイントだ。



本学においては、「二〇一〇プロジェクト」を実施したことによる大規模な支出があったことは想定内の範囲内である。しかしながら、その後、長期行動計画を見直し、新たな数値目標として二〇一七年度までに翌年度繰越消費支出超過額を百二十億円縮小すると掲げたものの、プロジェクトによる影響が勘定科目ごとに何年度までであると想定され、それを何年度までどのような施策で回復するのかといった具体的なシミュレーションは示されていない。

教育機関は利益追求型の企業とは異なり、利潤での基準化は難しい。とはいえ、目先の経費支出に単純に応じていたのでは、健全な経営はできない。二〇一〇年度に比べ、二〇一一年度の翌年度繰越消費支出超過額が増加していることをどう考えるのかなど、今後は客観的な情報分析に基づく財務シミュレーションを行うとともに、何年後にどのような財務状況をめざすのかを明確に定め、ガイドポストを設定し、構成員共通の目標としなければならない。

三 学生対応の観点から

大学にとって最も重要なステークホルダーは学生であり、その学生の満足度を上げることが当然の課題である。

接客を伴う企業で、入社後まず教わるのは接客態度である。企業ごとにさまざまなマニュアルが備えられ、顧客満足度を高めるための訓練を日々行っている。

一方、本学では学生対応の方法等は実質的に各人の力量にゆだねられているのが実情であり、十分な研修が行えているとは言えない。態度が悪い職員がいても、「あの人はああいう人だから」ということで片づけられてしまう。

しかし、市場のニーズをつかみ、より顧客を満足させる商品を提供できるよう日々進化を遂げなければ、顧客は離れていく。私たちが提供する商品は「教育」、言い換えれば「人材育成」である。それを提供する側が質の高い対応ができるよう努力し進化を遂げないで、誰が本学を選ぶだろうか。

学生を顧客になぞらえ、サービスを充実させることに批判的な考えをもつ教職員も多い。しかし、大学という顧客満足とは、学生からの信頼を意味する。では、「学生対応の質」を保証するためにどのようなことができるか。

まずは、すぐにできることとして、以下の二点について提案する。

(一) 学生対応マニュアルを作成する

これは、マニュアルどおりに学生対応すればよいということではない。しかし、マニュアルすらないことは問題である。よって、まずは「本学が目指す学生対応」について検討し、マニュアルに落とし込むためのプロジェクトチームを結成する。そこには、接客やマナー、さらにはカウンセリングの専門家も加える。

「本学が目指す学生対応」の定義ができれば、それを実現

するための実施マニュアルを作成する。そうすることで最低限のルールができる。われわれはその最低限のルールを土台に、個性を加味していけばよいのだ。

雇用形態が多様化する現在、十分な研修を受けずに、いきなり現場に立つ職員も多い。彼らにとってもこのマニュアルは必須であり、「本学が目指す学生対応」の質を保証することにつながる。

(二) 実践のための訓練と達成度確認を行う

マニュアル化に加え、入職一年目、五年目、十年目など事務職員としての成長の節目に階層別訓練を行う。また、各職場で教育係を決めてOJTを行う。これは、部署にもよるが、入職後間もない若手職員がいきなり業務を一人で任され、周りの同僚や上司は自身の業務に追われ、彼らに寄り添って指導したり相談に乗ったりすることが難しい昨今の職場状況から、ぜひ必要であると考ええる。

さらに、定期的に試験を行い、一定の基準をクリアした職員は知識やスキルを認定され、それを表すバッジなどで「本学が目指す学生対応」に対する到達度が一目でわかるようにする。そうすることで、職員自身がスキルアップを実感できるとともに、学生にとっても安心感を与えることができる。年に一度、学生や教員からの評価が高かった職員を表彰してもよいだろう。

これらを実行するためには、組織としての意思決定が必要

である。学生の満足度を上げるのだという強い意志と、そのための明確な目標が示されなければならない。

四 教育改革の観点から

ユニクロは、なぜ成功したのか。ユニクロは、一九八四年に広島市でカジュアルウエア店としてオープンした。その後、一九九八年にフリスが爆発的に売れ、わずか十五年で売上高六千億円に迫る上場企業に成長した。これには、常識破壊と弱みを強みに変える逆転の発想があったと言われている。

それまで一般的には、高価なカシミア衣料を自宅で洗うなど考えられなかったが、ユニクロはそれを可能にした。また、ジーンズはそれまでの有名ブランドに比べて大幅に安く販売した。このように、それまで当たり前であった常識を破壊したのだ。

さらに、低価格化により生じる「耐久性が弱い」という弱点を、「何度でも買い換えて、ファッションを楽しめます」という強みに転換した。実際、ファッションを楽しむユーザーは、多種多様なカラーやデザインのジーンズやセーターを流行に合わせて買い換えて楽しみたいのであり、その欲求を満たすことに成功したのだ。これらの成功は、顧客が何を求めているかを追求した結果であろう。

このことを大学における教育に置き換えて考えてみる。学生は大学に何を求めているのだろうか。ほとんどの学生は研

究者になるのではない。やりたい仕事をして社会に貢献し、充実した生活を送りたい。それが、彼らが大金を払って大学に進学する動機ではないか。

では、彼らが将来活躍するであろう社会は、どのような人材を求めているのか。

日本経済団体連合会が二〇一一年に発表した「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート結果」によれば、「大学生の採用にあたって重視する素質・態度、知識・能力」は、①主体性、②コミュニケーション能力、③実行力である。

一方、「最近の大学生に不足していると思われる素質・態度、知識・能力」は、①主体性、②職業観、③実行力と、実にベスト三のうち二項目が一致している。

この結果を見て、これまでの大学における教育は社会のニーズとマッチしていたと言いつけるだろうか。

『IDE』二〇一三年一月号で日本学術振興会理事長の安西祐一郎氏は、「世界の変化に対して日本の大学の教育の方法、あるいは研究の方法が合わなくなってきたことは、やはり認めなければいけないのではないかと語っている。自分で考え、自分で責任をもって行動できる人間を育てるためにどのような教育改革ができるか。同誌の中で安西氏は、「一番大事なことは個々の教員の教育方法の転換だろう。端的に言えば、ディスカッション主体の授業に変えていってほしい」と指摘している。

NHKテレビで放送された番組「白熱教室」が話題になり、その後、日本の学生が出演するバージョンも何度か放送されている。それらを見れば、最初は硬さがあるものの議論が白熱してくると、それぞれの若者が持論を披露する様子が見られる。学生は何も考えていないのではなく、それを自分の言葉で伝える能力を身につけ、他人と自分の違いが顕在化することに對する恐怖を払拭できさえすれば、もっと主体的にディスカッションに参加することができないのではないか。そのためには、サンデル教授のような導きが必要不可欠である。

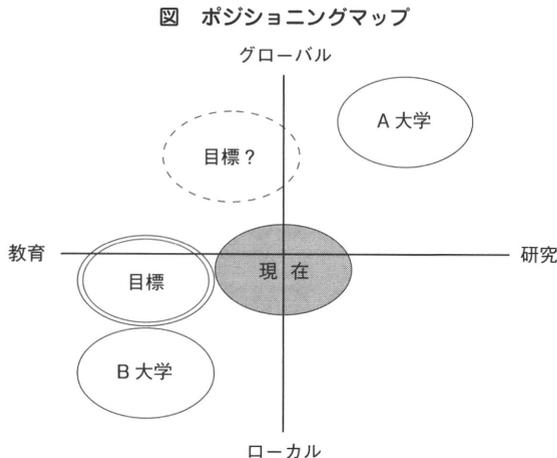
以前、私がフランスで語学学校に短期留学したときの経験だが、その日習ったフレーズを練習する際、担当の教員から何度も「Imaginez.」と言われた。例えば、「もし〜だったら、〇〇する」というフレーズを練習するのに、さまざまな状況を自由に想像しろと言われて大変困った。それまで、想像することを学習の場で繰り返し求められたことがないから、すぐにネタが尽きてしまう。しかし、日本人以外の生徒は実に自由にさまざまなシチュエーションを想像して発表するのだ。あり得ない内容でも気にしない。教員も「それはおもしろい」といった様子でどんどん盛り上がるのだ。日本人学生だけが授業の盛り上がりから取り残されていた。

私はそのとき、語学力は単語や熟語を覚えることではないことを痛感した。相手との会話で次を想像し、さまざまな状況に置き換え、幅広い情報や知識を駆使し、そして自分の意見をもって初めて上達するのだ。

五 マーケティングの観点から

本学では、二〇〇七年に志願者数が十万人を突破したのをピークにその後減少を続け、二〇一二年には七万九八〇人と八万人を切った。

一方、リクルートが二〇一二年七月に発表した「高校生に聞いた 大学ブランドランキング二〇一二」によると、関西



大学は関西エリアで志願度一位、知名度二位と、

ともに上位に位置する。しかしながら、イメージ項目別に見れば、立地面やキャンパス設備、親しみやすさでは上位に入るものの、教育方針やカリキュラムの魅力、研究実績、さらには大学での自己成長

に関する期待度などでは大きくランクを下げている。これは、関西における「関関同立」という知名度により古くから認知はされているものの、実際に関西大学で何が学べるのか、またどのような教員や卒業生がいるのかが伝わっていないことを示している。つまり、ポジショニング戦略のうえでアンダーポジショニングのミスを犯していると言える。

ポジショニング戦略を適切に行い、目指すポジションを決定すれば、それに応じた教育内容や教職員採用ができ、さらには独自のポジションを強調したプロモーションを展開したりするなどのマーケティング戦略を立案・実行できる。

ここで、ポジショニングマップ(図)を作成してみた。

大学におけるポジショニング要因として、縦軸に「グローバル」と「ローカル」、横軸に「研究」と「教育」を置いてみる。現在の本学は、多くの大学同様、いずれの要因も切り捨てられず、中庸なポジショニングになっているのではないだろうか。結果として個性のない大学になってしまっている。成功している競合他大学がどのポジションにいいのかを見据え、例えば長期ビジョンから考えて、本学の目指すべきポジショニングマップを描いてみるとすれば点線部分のようにになる。しかしながら注意しなければならないのは、ポジショニング戦略は、ステークホルダーの共感と納得が得られるものでなければならぬということである。いくら本学が点線部分でポジショニングしたいと考えていても、本学を志願する学生やその保護者、卒業生などが本学に求めるブランドイメージ

ジと大きくかけ離れていては、共感や納得は得られず、独りよがりな目標になってしまふ。そこであえて、「教育ローカル」ベクトルに軸足を置いたポジジョンを本学のポジジョン戦略として設定するとする。

では、このポジジョンに応じた実際のマーケティング戦略をどのように立案・実行するか。

まずは、広報部門の組織改編を行う。現在、大学広報を担う「広報室広報課」と受験生向け広報を担う「入試事務局入試広報グループ」の二部署は別部門であり、それぞれが広報活動を行っている。それを「広報室」に集約し、「マーケティンググループ」「入試対策グループ」「パブリックリレーションズグループ」を設置する。こうすることで、大学にとつてのセグメントである十八〜二十歳の男女に対し、入試を見据えたマーケティング活動や広報活動を総合的に行うことができる。

次に、誰をターゲットにするか。リクルートの「高校生の進路選択に関する調査」(二〇一一年六月発表)によれば、「自宅から通えること」が三位に入っている。実際、本学学生のうち約八割は近畿出身だ。本学の強みである立地を生かし、今の市場でのシェアをより拡大するという意味で、ターゲットを近畿圏の高校生とする。そのうえで、入試対策グループでは親子で参加できるオープンキャンパスを今以上に充実させたり、近畿圏の高校や予備校を重点的に訪問する。さらに、パブリックリレーションズグループでは、本学の教育や地域

に根ざした取り組みを、同じく近畿圏を中心に、各種メディアを使い戦略的に広報展開する。そのとき、必ず評価指標を設定しモニター評価等を行い、広告・広報効果を数値化し検証する。

このいずれの部署も、マーケティンググループが出したデータや目標を指針とし各活動を展開することで、戦略がぶれず、ブランドイメージが統一できる。

六 組織・人材の観点から

本学には事務職員の評価制度のサブシステムとして、目標管理制度がある。導入から十年を超え、定着もしている。各自、目標設定面談をしたうえで部門・部署の目標に合致した個人目標を複数立て、それが達成できたかどうかを中間面談、最終面談を経て評価する。また、最終的に行った考課結果について、三月にフィードバック面談を行うことで、上司が本人をどう評価したのかをその理由とともに本人に伝える。これらのステップはすばらしい。しかし、その運用には課題がある。一人の上司が十人以上の職員を評価する部署がある一方で、一人だけという部署もある。職場がランチで分かれている場合、本場に適正な考課をしてもらえるのかどうか部下は不安である。また、上司がフィードバックを意識し、納得を得ることを重視しすぎるあまり全体的に高得点になったり、考課結果の説明が不十分で本人にとって次年度に生か

す材料を提供してもらえないなどさまざまだ。

これらの課題を解決するためには、やはり考課・評価する側への教育が不可欠である。全体での研修はもちろん、部下からの不満が多い上司や問題のある上司は個別に指導する必要がある、その事実は上司自身の考課に反映するべきである。

さらに、現在は自己啓発で取得した資格や受講した研修成果が十分に評価の対象となっていない。これらに対する評価の基準を設け、客観的かつ確実に評価される仕組みをつくらなければならない。

七 おおとめ

以上のような五つの観点から、本学の現状と課題、さらにその解決策としての提案を行った。いずれの提案も今すぐに行えるものだ。

これまでの認識を変え、危機感をもって改革に取り組むためには、リーダーシップとメンバーシップの両方が必要不可欠である。構成員全員がそれぞれの役割を意識し、それぞれの立場で、明確で客観的な目標設定を行い、ステークホルダーや社会に対する重い説明責任を負っていることを自覚し、つねに改善していく心構えが必要だろう。

●引用文献

・『IDE』二〇一三年一月号、4～26ページ

・日本私立大学連盟「加盟大学財務状況の推移（平成四年度～平成二十三年度）」表1-2

・リクルート「高校生に聞いた 大学ブランドランキング二〇一二」

・リクルート「高校生の進路選択に関する調査『進学センサス二〇一二』より」

・日本経済団体連合会「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート結果」二〇一一年一月一八日

●参考文献

・山本眞一編『新版』大学事務職員のための高等教育システム論 より良い大学経営専門職となるために』東信堂、二〇一二年

・猪狩誠也編著『広報・パブリックリレーションズ入門』宣伝会議

・中央教育審議会答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて―生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ―（答申）」二〇一二年八月二十八日

・『本場に強い大学』『週刊東洋経済』二〇一二年十月二十七日特大号

・『特集ユニクロ』『日経ビジネス』二〇〇九年六月一日号

・インターアクティブ・マーケティング「小田原昭治のマーケティング研修セミナー」

<http://www.interactive-marketing.co.jp/>