

<職員研修レジュメ>

桜 美 林 大 学・大学院
大学アドミニストレーション研究科
教授 船戸 高樹

大学改革、職員の役割
——ベテランからプロフェッショナルへ——

1、大学を取り巻く環境の変化

・縮小するマーケットと定員割れ大学の増加

18歳人口の減少に伴い、定員を確保できない大学が増加している。日本私学振興・共済事業団の調べによると10年度の定員割れ大学数は、大学が38.1%に当たる217校、短大が62.5%に当たる215校に上っている。(資料—1)

18歳人口は、今後約10年間120万人前後で推移し、その後再び減少局面を迎えることから、将来的には一段と定員割れ化が進行すると思われる。

・二極化の進行

大学の数と定員が同じで、マーケットだけが縮小すれば、当然選抜という意味での入試は成立しない。ピーク時に比べ約40%も18歳人口が減少した中で、入学者の学力を維持しようとすれば、大学の4割が閉鎖するか、あるいは各大学が40%ずつ定員を減らす以外にない。ところが、現実には新規参入もあって、大学数は減るどころか増加しており、定員も減少していない。

その中で、都市部の大規模大学に志願者が集中し、地方の中小規模大学には志願者が集まらないという「地域間の格差」と「規模の格差」の二極化が進行している。10年度入試では、規模別で上位約1割の大学に、志願者総数の7割が集中しており、この傾向は、年々顕著となっている。(資料—2)

このため、中小規模大学間の学生獲得競争は激化する一方で、なりふり構わぬ学生確保の手段が目立っている。

・深刻化する退学者問題

入試が成立しない状況が進行すれば、基礎学力が十分でなく、また大学への進学動機があいまいな学生集団が入学してくることになる。このため、大学生活になじめず、留年や退学をする学生が増加している。

私学振興・共済事業団の調査によると、わが国の私立大学で、1年間に退学する学生数は約3.3%、55,000人に上っている。一人当たりの学費を100万円とすると、総額で550億円の損失になる。もっとも、1年次で退学した学生は残り3年間分の学費を納めなくなるわけだから、実質的にはこの倍の1,100億円となる。

私立大学全体に投入される経常費補助金の額は、約3,300億円であるから、その三分

の一は、退学による損失の補填に当てられている勘定となる。

私立大学の収入の約 85%は、学費収入に依存している。つまり、退学者の増加は大学財政を直撃する。これからの大学にとって、退学者をいかにして食い止め、満足をして卒業させるかが、大きなテーマになっている。

2、「定員割れ」で明らかになったこと。

①大学組織の特殊性

- ・経営観念の欠如

「支出あって、収入なし」「実績あって、コスト意識なし」「前例あって、改革なし」

「組織図あって、組織なし」「戦術あって、戦略なし」「教員あって、学生なし」

「情報あって、分析なし」

② 悲惨な定員割れの実態

- ・反発係数 8 %

一度定員割れを起こすと、回復するのはかなり難しい。定員割れ後、翌年に定員を回復するケースは約 8%といわれている。

3、新たな大学像の構築

- ・学生中心の大学へ

入り口だけの戦略は、ありえない。これからの大学にとって必要なことは、大学全体としての「明確な教育目標の設定」を中心とした総合的な戦略を構築することである。

その中で、募集広報のあり方や入試戦略が検討されるべきである。

- ・エンrollment・マネジメントの必要性

エンrollment・マネジメントとは、一人の学生が当該の大学に興味を持った瞬間からスタートし、受験、入学、在学、卒業後までを一貫してサポートする総合的な学生支援策のこと。

- ・問われる情報分析力

「経験主義、体験重視」からデータに基づいた論理的・科学的な分析手法の導入。

そのためには、米国の大学に見られる I R (Institutional Research=情報分析課)を設置することが望ましい。学内の情報を 1 ヶ所に集め、統計学や解析学の専門知識を持ったスタッフを養成・配置して科学的な手法で分析に取り組む。

- ・基本は、アカデミック・スタンダード

ただ単に学生数を確保するのではない。そうすれば、必ず落伍者が出る。全ての戦略はカリキュラムを中心とした明確な教育目標を設定することが基本となる。特に、中教審の答申に盛られている「大学教育の成果」「教育のアウトカム」に関しては、具体的に提示すること。そのためには、米国の大学で行われているシラバスでの目標記述とサポート体制を確立すること。さらに、これを大学のメッセージとして「わかりやすい言葉で」社会に発信する。

4、職員の役割

- ・ベテランから、プロフェッショナルへ

ベテランは、過去（経験・体験）を重視する。プロフェッショナルは、過去を検証し、現在を理解して、未来への展望を提案する。

- ・環境の変化に敏感になること。

大学を取り巻く環境の変化は、ますます激しさを増している。マーケットの状況、政策の変化、地域経済の実態などをキメ細かく把握する。

- ・感覚的・情緒的な発想でなく、数値に基づいた科学的な提案をすること。

全ての提案は、科学的な根拠に基づいたものでなければならない。特に数値は、時系列での変化を検証することが重要。

5、おわりに

- ・「経営力」「教育力」「職員力」の強化

- ・議論から行動へ

- ・求められる「独創性」と「勇気」

- ・「常識」への「疑問」が大学を再生する

.....

最も強いものが、生き残るわけではない。最も賢いものが、生き残るわけでもない。
唯一、生き残るのは、環境の変化に適応できるものだけである。(チャールズ・ダーウィン)

「Knowledge」「Confidence」「Courage」

*まず、知識・能力を高めなさい

そして、自信を持ちなさい

そしたら、勇気を持って挑戦しなさい

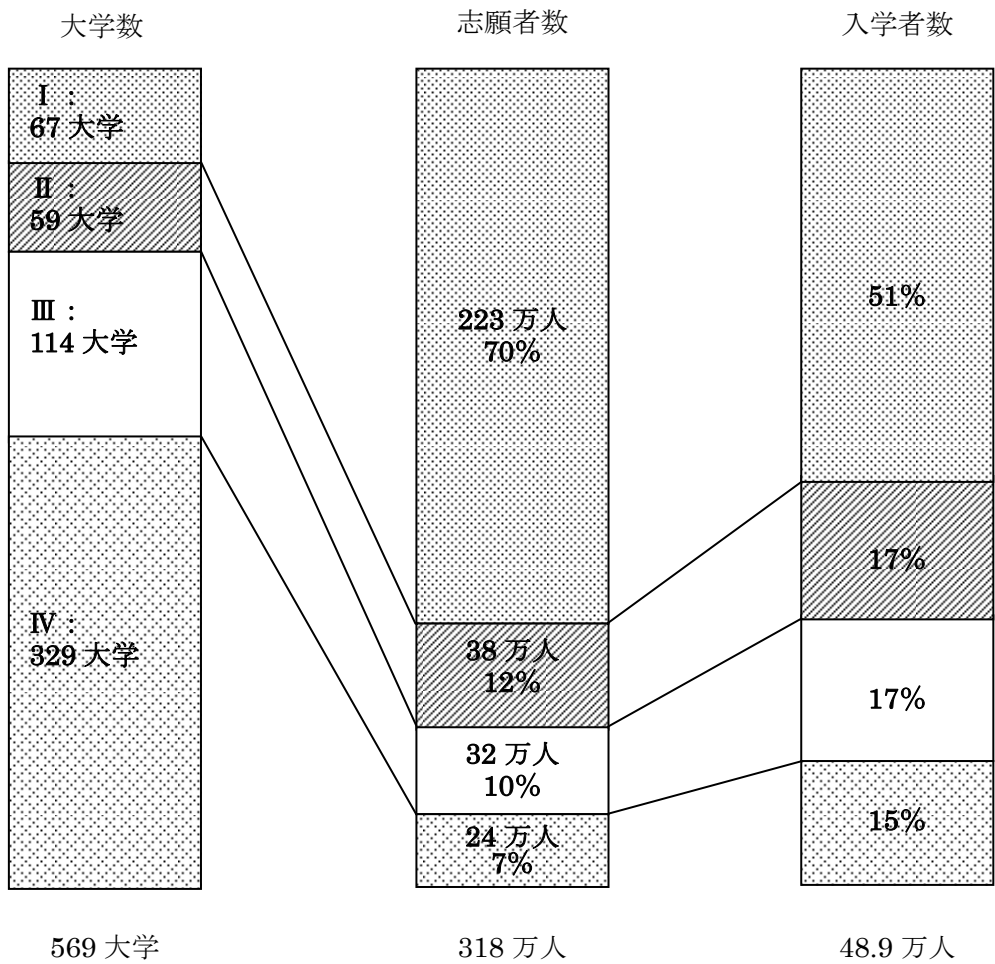
＜定員割れ（定員充足率 100%未満）の私立大学・短大の状況＞

年度	大学数	定員割れ大学	比率	短大数	定員割れ短大	比率
H 元	358	14	3.9%	477	32	6.7%
2	366	15	4.1%	483	18	3.7%
3	373	22	5.9%	486	13	2.7%
4	379	27	7.1%	492	11	2.2%
5	385	19	4.9%	494	15	3.0%
6	401	19	4.7%	493	18	3.7%
7	410	18	4.4%	491	58	11.8%
8	419	16	3.8%	491	86	17.5%
9	425	23	5.4%	493	139	28.2%
10	439	35	8.0%	486	181	37.2%
11	450	89	19.8%	469	238	50.7%
12	471	133	28.2%	460	267	58.0%
13	493	149	30.3%	449	245	54.6%
14	508	144	28.3%	435	209	48.0%
15	521	147	28.2%	416	190	45.7%
16	533	155	29.1%	400	164	41.0%
17	542	160	29.5%	383	158	41.3%
18	550	222	40.4%	373	193	51.7%
19	559	221	39.5%	365	225	61.6%
20	565	266	47.1%	360	243	67.5%
21	570	265	46.5%	356	246	69.1%
22	569	217	38.1%	344	215	62.5%

＜定員充足率（大学）の分布＞

年度	50% 以下	50% 台	60% 台	70% 台	80% 台	90% 台	100 % 台	110%台	120%～
H16	15	20	24	20	39	37	89	154	135
H17	17	12	23	22	42	44	110	151	121
H18	20	15	27	34	51	75	111	133	84
H19	17	24	32	53	45	50	105	123	110
H20	29	21	47	57	48	64	85	125	89
H21	31	25	36	46	57	70	91	126	88
H22	13	18	29	48	57	52	115	131	106

10 年度、私立大学入学志願状況



I : 定員 1500 人以上 67 大学 (12%)
II : 定員 1000～1500 人 59 大学 (10%)
III : 定員 500～1000 人 114 大学 (20%)
IV : 定員 500 人以下 329 大学 (58%)

エンロールメント・マネジメントのステップ

- ①Aware（大学の存在に気付かせる）
- ②Interested（興味を持たせる）
- ③Applies(志願させる)
- ④Admitted（入学許可を与える）
- ⑤Select（選んでもらう）
- ⑥Enrolls（入学してもらう）
- ⑦Engages（満足させる）
- ⑧Graduates（卒業させる）
- ⑨Succeeds（社会で成功してもらう）
- ⑩Supports（支援してもらう）
- ⑪Bequeaths（遺産を寄付してもらう）

Karen Fox (Santa Clara University)

マーケティングのステップ

