

【特集】

「数の時代」の その先へ

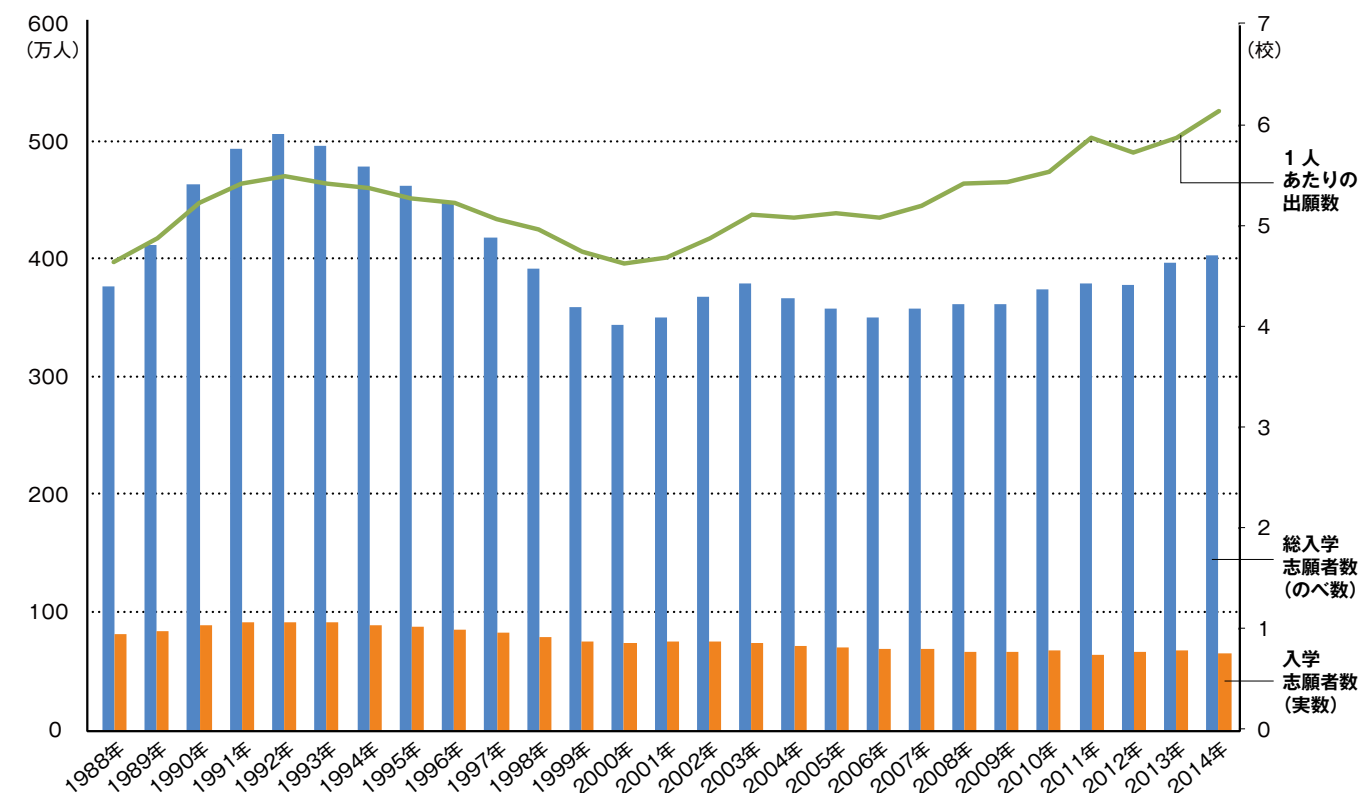
その「数」は「質」を語っているか？

2018年問題と入学定員管理厳格化という2つの環境変化の掛け合わせによって、大学の学生募集はいよいよ厳しい局面に入る。

Between編集部は、この環境変化の下で、
志願者数や入学者数などの「数」重視の経営からの脱却を提言する。

大学経営に必要な「数」を維持したうえで、
志願者の志望度や学力などの「質」をこれまで以上に高めていくことこそが、
学生募集、さらにはその先の安定的な教学運営と経営につながると考えるからだ。
鍵となるのは、学生募集のさまざまなツールから派生するデータの有効活用、
そして、入試改革だ。

図表1 入学志願者数（のべ・実数）と受験生1人あたりの大学出願数の推移



※学校基本調査を基に作成

編集部から

入学定員超過制限の 厳格化の影響

現在でも全私立大学の4割が定員割れしているが、2018年度からはマーケットが一層縮小するため、学生募集はいよいよ厳しくなる。

2016年度から、入学定員の超過に対するペナルティが強化された。私立の大規模大学（収容定員8000人以上）の場合、経常費補助金の不交付の基準は、これまでの入学定員充足率1.2倍以上から、2018年度までに1.1倍以上に引き下げられる。学部等の新設、既存学部等の定員増を認める基準はさらに厳しく、最終的には1.05倍未満（入

学定員300人以上の大規模学部の場合）に抑えなければならない。

すでに、従来通りの入学者数を確保するために、2016年度から学部等の新設、定員増をする大学が散見される。これにより、特に小規模大学や地方の大学では、学生募集が一層厳しくなりそうだ。

さらに、入学難易度の高い大学が、入学定員を超えないように合格者数を絞り込み、補欠合格や追加合格などの措置を講じることに連鎖して併願先の大学で入学辞退者が出て、定員割れするケースも起こり得る。実際、関西学院大学は、2016年度入試において複数の学部で補欠合格を発表した。

一方、入学定員を増やす大学は、定員確保と教育の質の維持という課題を抱えることになる。つまり、学生募集の厳しさは、一部の上位校を除くほとんどの大学が直面する問題となる。

志願者の何に こだわるのか

センター試験利用入試、全学統一入試、ネット割引や併願割引など、入試方式の多様化によって、実志願者数よりものべ志願者数が膨張している（図表1）。果たしてこれで、自学のアドミッションポリシー（AP）にあった志願者が集まり、入学しているのだろうか。

これからは、のべ志願者数よりも、「志望度の高い志願者」や「APに合致した志願者」「4年間で成長する志願者」の数を増やしていくことがより重要だろう。つまり、数の「中身」にこだわるべきなのだ。

大学の規模にかかわらず、「上位校をあきらめてランクを下げてくる不本意な志願者」ではなく、「積極的に自学を選んでくれる志願者」「自学で成長するタイプの志願者」で定員を確実に満たすための施策を試してみてはどうか。

高大接続改革は「数からの転換」の好機

教科学力をペーパーテスト（マークシート方式）で評価する一般入試は、大学にとって費用（負担）対効果（確保できる学生数）が高い入試方式だと言える。しかし、その「効率のよさ」と表裏をなす弊害が、入試改革の議論の中で指摘されており、多くの大学の間でも実感されているはずだ。

大学がAPと整合する選抜方法によって受験生を多面的・総合的に評価して自学に合う学生をとるとというのが、現在進められている入試改革だ。

全ての大学が一気に、全定員を推薦・AO型の入試によって選抜するよう切り替えるのは現実的ではない。しかし、自学の求める学生を獲得するためには教科学力だけでなく、もっと受験生を多面的・総合的に評価する必要があるだろう。文科省の入試改革を「トーンダウンした」「私学には関係なくなった」と見る向きもあるようだが、学生募集環境が厳しくなる中で、定員確保の重要な要素である入試改革の議

論は不可欠なはずだ。

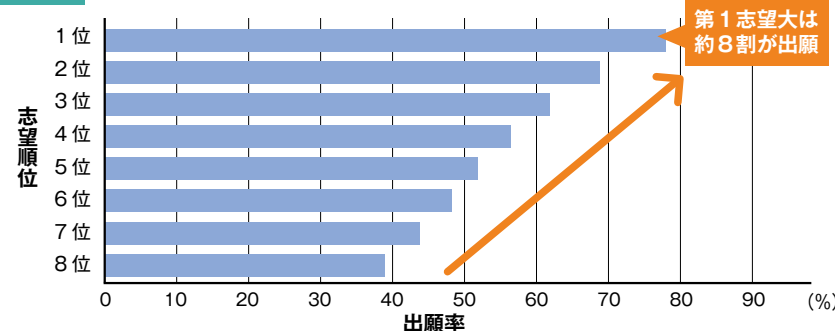
根拠ある施策によって志願者の質を上げていく

「志願者ののべ数よりも、志願者の質を向上させる」というと、得てして定性的な指標になりがちであるが、適切な数値を指標にすることは可能だ。例えば、受験生の志望度や学力という指標で「質」をきちんと把握してはどうか。模試の志望順位と出願率には高い相関性があり、KPIとして用いることで出願予測が可能である（図表2）。

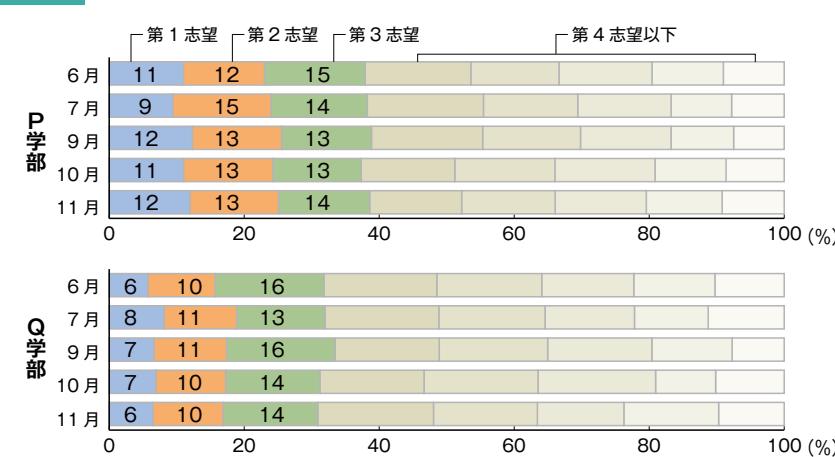
模試の志望校登録のデータと受験

生との接触履歴のデータベースを活用することによって、自学を志望する受験生が何人いて、志望度がどのくらいなのかを各回模試で把握する（図表3）。広告やイベントなどの施策によって志望人数がどれだけ増えるのか、志望度がどれだけ上がるのかといったデータを分析・活用する手法だ。そうすることで志願者の質を把握することができる。また、接触者それぞれの属性に合わせた個別のメッセージを届けるなど、コミュニケーションを深めることによって志望校登録に導いたり志望度を上げたりして、最終的には出願につなげることをめざしていく。

図表2 模試の志望順位と出願率相関性



図表3 A大学の各回模試における志望順位の変動（例）



模試データに着目したこの例に限らず、データに基づいて学生募集の戦略を立て実行するというエビデンスベースの発想が、これからは不可欠となっていこう。学生募集に活用しているさまざまなツールを組み合わせ、エビデンスに基づくストーリーを組み立てて施策を展開する必要がある。

第1志望者を確保したその先でなすべきこと

志願者の質に着目した学生募集、および多面的・総合的評価による入試で自学にふさわしい学生を受け入れた

後は、自学ならではの特色ある教育によって社会で評価される人材に育て上げ、送り出す。その評価が、各施策との相乗効果を生み出して第1志望者を増やす正のサイクルをより強固にするはずだ。

逆に、受け入れた学生の中から中退者が多く出るような事態は、負のサイクルとなると同時に、これまで以上に経営危機に直結する。この観点からも、より志望度の高い学生を確保する必要があるし、中退させないための施策もますます重要になる。

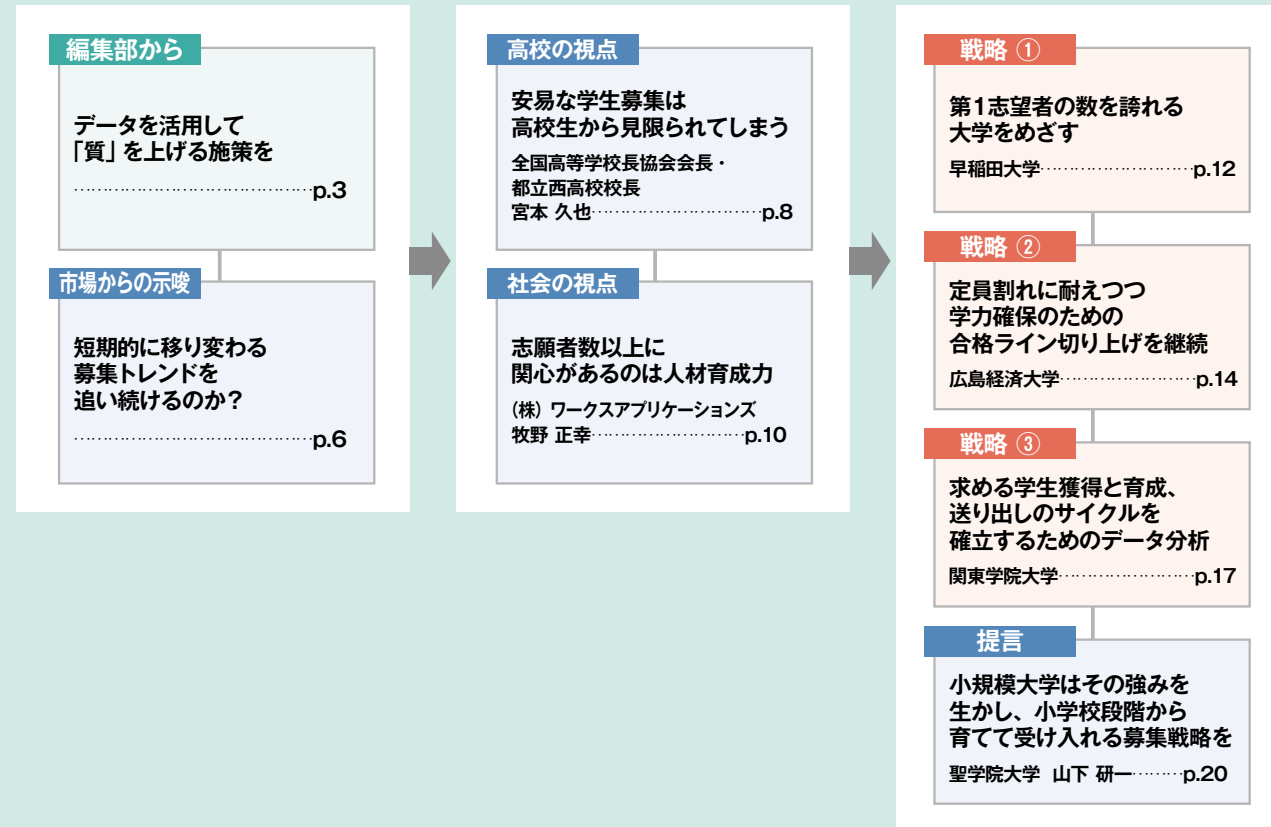
入学定員超過を前提とした従来の大学経営から脱却すべく、財務戦略を抜

本的に練り直す必要があるだろう。

私たちのこうしたメッセージを多面的に伝えるべく、本特集をお届けする。早稲田大学は「早稲田が第1志望の学生」を集めるために推薦・AO入学者の割合を6割まで広げる方針の下、志願者の数ではなく第1志望者の数を誇る大学になりたいという。広島経済大学は、学生の質を確保するため、合格ラインを引き上げ、「戦略的な定員割れ」を続け、成果が見え始めているという。

これらの情報やメッセージが、各大学の学生募集を根本から見直す契機となれば幸いだ。

● 志願者の「数」から「質」へという価値の転換 ●



市場の現況

●志願動向から見えること

トレンドに振り回されず 自学ならではの受け入れと教育を

Between 編集部

村山 和生

むらやま かずお

受験生の志願動向に大きな変化が見られた 2016年度入試。

厳しい募集環境の中、積極的な入試改革で志願者数を伸ばす大学もあるが「量」を示す志願者数だけが大学の人気指標にはなくなりつつある。

その現状と、その先に求められる大学入試改革の方向性について、

最新のデータを交えながら解説する。

「理高文低」から 「文高理低」へ

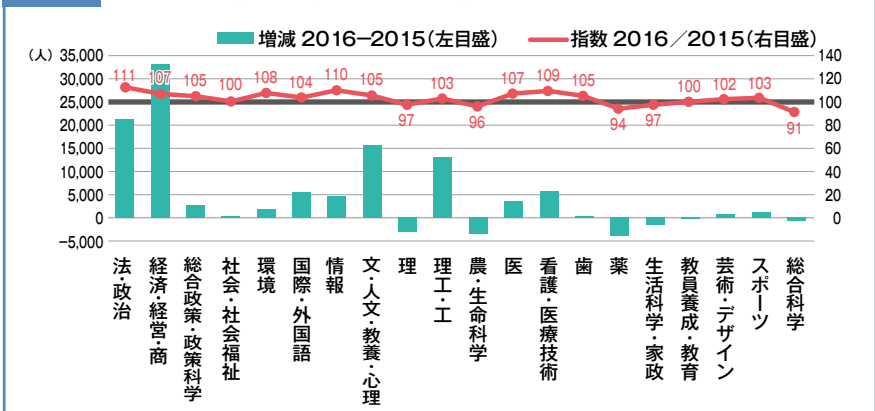
2月12日までに収集した私立大の一般入試前期とセンター試験利用方式前期の確定志願者数（前年度最終志願者数の83.5%に相当）をみると、2016年度入試はこれまでの「理高文低」から「文高理低」への変化が明確になる潮目の年となりそうだ。

学部系統ごとに見ると、社会科学系統での志願者数増加がめだつ（図表1）。経済・経営・商学系統、法・政治学系統は、2015年度入試でも下げ止ま

りの兆候が見られたが、2016年度入試では増加が顕著だ。これは、大学新卒者の就職状況の改善に加え、ここ数年の志願者数減少による入試競争の緩和を好感した受験生の積極的な出願があったと推測される。それ以外の文系の学部系統も志願者数は増加しており、文系全体での対前年志願者指数は106という状況だ。

一方、理系学部系統全体での同指数は101で、文系と比較すると人気は一段落している。これまで志願者数の増加が続いた理工・工学系統でも、同指数103と、微増にとどまっている。さら

図表1 2016年度入試 学部系統別志願者数の増減 ※1



※1 豊島総男事務所による集計。2016年2月12日までに収集できた私立大学の一般入試前期と、センター利用方式前期の志願者数を基に算出。対前年指数は、2015年同時期に行った集計結果を100としたときの値。

に、薬学系統は同指数94と昨年度に続き減少。これは、薬剤師国家試験の合格率がここ2年ほど6割前後と低い値で推移している影響が大きい。

このように、今回の志願動向の変化は、大学新卒者の就職環境の変化などの影響が大きそうだ。また、ベネッセコーポレーションが高校2年生を対象に1月に実施した模擬試験でも、文系受験者の数が増加し、理系受験者数は減少している。これらのことを勘案すると、「文高理低」の傾向は、単年度の現象ではなく、当面の間継続するものと思われる*。

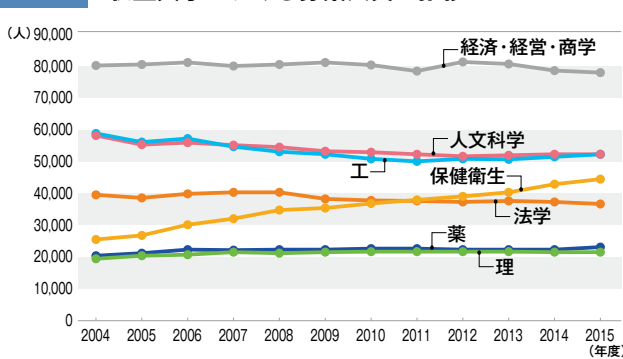
「学部系統人気」の 長期トレンドを探る

ここで、少し視点を広げて、長期スパンで学部系統人気のトレンドを確認しておきたい。

ベネッセコーポレーションが実施した「入試結果調査」に基づいて、私立大学における2004年度から2015年度までの募集人員（全募集方式の合算値）の推移を集計し、代表的な学部系統を抽出したのが図表2である。全体的には大きな変化は見られないが、保健衛生学系統のみ一貫して募集人員が増加している。これは、主に看護学学部の新設が相次いだ影響だ。

ところが、同じ手法で志願者数の推移をみてみると、様相が一変する

図表2 私立大学における募集人員の推移 ※2

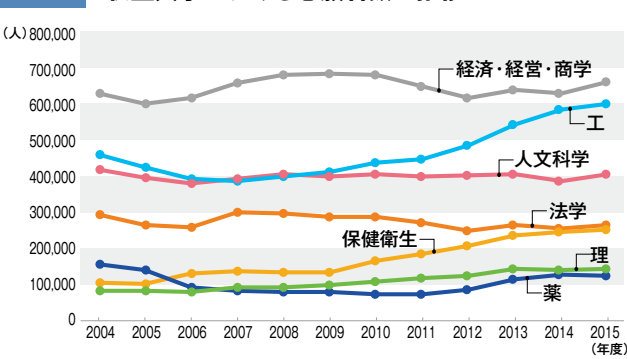


（図表3）。保健衛生学系統が一貫して増加していることは変わらないが、経済・経営・商学系統は、比較的短いスパンで増減を繰り返している。これは、この学部系統の人気の、景気や雇用環境などの影響を受けやすいことの表れであろう。

一方、理系学部の中でも募集人員の多い工学系統は、2007年度入試までは志願者数が減少を続けていたが、その後一転して大幅な増加に転じている。これが「理高文低」の始まり、ととれるが、募集人員が一定での推移なのに対し、その増加率が極端に大きく映る。

ここで注意したいのは、このグラフが「延べ志願者数」で作成されていることだ。工学系の人気が高まったのは2007年度だが、実はこのころ、各大学で「全学統一入試」や「複数学部・学科併願割引制度」が導入されている。その影響もあるのではなかろうか。すなわち、「理系人気」の中でも、工学系統は学部内に多くの学科を有することが多いため、「複数学部・学科併願割引制度」の活用が進むに従って、計算上の「延べ志願者数」が、実出願者

図表3 私立大学における志願者数の推移 ※2



数の増加率以上に増加することになる。

受け入れ学生の育成が 真のブランド力をつくる

ここまで見てくると、「トレンド」というものが比較的短期間に変動するものであり、さらに「延べ志願者数」だけでは、その実態を正確に把握できないことがわかる。この点については、大学関係者だけでなく、実は高校の進路指導現場でも、すでに理解が進んでいる。

高校教員が入試動向を見るとき、仮に大幅に志願者数が増加する大学があったとしても、それが入試方式の変更だけを理由とした「延べ志願者数の増加」であった場合は、単年度の現象との解釈で、その大学の評価が高まることは少ない。ここ数年志願者数の増加だけでなく、その評価も高めている大学に共通するのは、高校教員が、その大学の教学内容の充実度や入学後の学生の成長を、エビデンスを持って実感し、生徒や保護者にその魅力を伝えていることである。

折しも2016年度入試は、「入試制度改革元年」でもあった。例えば東京大学が「推薦入試」、京都大学が「特色入試」をスタートさせ、自学が求める学生像を、入試制度を通じて明確に発信した。またグローバル化する社会に対応するために、外部英語検定試験を活用して英語の4技能を測定する大学も広がった。世間の耳目はその入試制度・方式が求める基準の高さや、志願者数の多寡のみに集まっているように見える。しかし、高校が真に求めている情報は、その基準をクリアして入学した学生が、その後どのように成長したかというエビデンスだ。

これからの時代、「延べ志願者数」の増減を競うだけにとどまらず、自学の建学の理念や、それに基づいたアドミッション・ポリシーを正確に反映した入試方式で「実志願者数」を着実に積み上げていくことのほうが重要だ。さらに、その入試で受け入れた学生を成長させ、エビデンスを積極的に開示・発信していくことが、移ろいやすい「学部系統人気」に左右されない、その大学の真のブランド力を形成するものと考ええる。

*志願動向の解説は「Between 情報サイト」にも掲載している。
<http://between.shinken-ad.co.jp/hu/2016/04/shigandoko1.html>

※2 ベネッセコーポレーション「入試結果調査」2004～2015年度より。一般入試、推薦入試など、全ての入試方式の合算値。「志願者数」は「延べ人数」で集計。なお、一部「非公表」の大学があるため、実際の合算値よりやや少ない値となる。

市場の現況

●高校現場から

3つのポリシーこそが 高校生の判断材料になっていく



全国高等学校長協会会長・都立西高等学校校長

宮本 久也

みやもと・ひさや

1957年生まれ。筑波大学第一学群人文学類卒業。都立高校教諭、東京都教育庁指導部主任指導主事（高校改革担当）、高等学校教育指導課長等を経て、2012年から現職。2015年に全国高等学校長協会会長に就任。

高校生と保護者は、大学の教育内容をシビアに評価している。

特に3つのポリシーの具体性、入試・教育との整合性は、
今後の大学選びの基軸となる可能性がある。

高大接続システム改革会議の委員も務める宮本校長に、
高校が大学に期待する学生募集のあり方を語ってもらった。

知名度・難易度重視の意識は崩壊

本校の生徒や保護者を見ると、大学進学目的や意義について、深く考える傾向が強まっていると感じる。大学を卒業しても非正規雇用で働くことになったり、大手企業に入社しても経営危機に陥ったりする現実周知のものとなっており、また、社会では大学名よりも、そこで何を学んできたのかが問われることを鋭く感じ取っている。「とりあえず有名な大学、企業に行けば何とかなる」という意識は、既に崩壊したと言えるだろう。我々高校教員も、どんな変化にも対応できる人材を育成しようと努力している。

今の高校生は高校受験の段階から、複数の学校を比べ、自分なりの基準に基づいて進学先を決めている。高校でも、大学選びについて生徒に吟味させ

る姿勢が以前より顕著になっている。例えば本校では「進路ノート」という独自教材を作成して、学部・学科を絞り込む視点と、根拠を持って大学を選ぶ力を3年間かけて養っている。

ただ、大学の場合は大学案内にしてもオープンキャンパスにしても、内容があまりにも盛りだくさんで全貌を知ることが難しい。各大学がさまざまな魅力を積極的にアピールしようとしている努力は認めるが、それが生徒や保護者にリーチしているかは疑問だ。

多様な情報があふれるなか、生徒にとって本当によい大学とは何なのかを、高校は常に問い直さなければならぬ。私は生徒にも教員にも、「目先の数年ばかり意識するな。20～30年後、どう生きていくかを考えよう」と言っている。今後も、世間の評判や入試難易度ではなく、社会で必要な力をどれだけ鍛えられるかという尺度を持たせ続

けなければならない（図表左）。

社会で必要な力は大学でゼロから培うものではなく、高校時代から身に付け始めるべきだ。受験を突破する力だけでなく、生涯役立つ力を育てようという意識を持つ高校長も増えている。

このような高校側の変化を、大学側にも知ってほしい。「高校では、ここまで力をつける。大学では、こう伸ばす」と、接続の仕方について直接話し合い、理解を深める場があれば理想的だ。

安易な学生募集をすれば受験生に見限られる

高大接続改革では、多面的・総合的な入試が大学に求められている。2016年度から始まった東京大学の推薦入試には、本校の既卒生が1人合格した。高校2年次に国際言語学オリンピックの日本代表になった生徒で、昨年的一般入試は不合格だったが、言語学を専攻したいという強い意欲が評価されたのだろう。東大の推薦入試の内容については批判もあるようだが、今、議論されている接続改革の理想的な一面が反映されていると思う。

しかし、多面的・総合的な入試が、

単なる「人集め」になってしまっている。質のある入試・教育を行っているかどうかを判断する材料が必要で、その一つが、3つのポリシーだと思う。アドミッション・ポリシー（AP）から、どんな能力のある生徒を受け止めてくれるのか、カリキュラム・ポリシーとディプロマ・ポリシーからは、その能力を入学後にどこまで育ててくれるのかが読み取れることが重要だ。今後は3つのポリシーを、大学側が生徒や保護者にもわかりやすく示すよう求めたい。本校でも「進路ノート」の改訂時には、各大学のポリシーを調べて書かせるようにする予定だ。

経営面から大学が、全学統一入試や併願割引などで志願者を増やしたい事情は理解できる。しかし、安易な学生募集を続ければ、やがて高校生に見限られてしまうだろう。これからは、見た目の志願者数の多さはアドバンテージになり得ないのだ。

本校では生徒の併願校数は減りつつある。保護者も4年間で500～600万円もかかる「買い物」に慎重になってお

り、それに見合う、ないしはそれ以上の教育をしてもらえるかをシビアに見ている。入学者の受け入れ基準と入学してからの学びを具体的に提示できなければ、受験生に見捨てられる時代になっていることを認識してほしい。

受験生に求める力を明確に示してほしい

これからの時代に求められる資質・能力については、高大間のコンセンサスは得られていると思う。「自ら課題を見いだし、解決策を導き出す力」「多くの人たちと研究や勉強、仕事をするコミュニケーション力」「自分の意見を相手に正確に伝える力」などだ。これらを、いかにして入試で測るかが課題になっている。

3つのポリシーの策定が法令化されれば、これらの力を多面的・総合的に判定する入試に転換できるだろう。入試を設計する大学教員が、こうした能力を測定する専門家ではない以上、難しいかもしれない。今も多くのAO入

試が「学力不問」と批判されているように、名ばかりの改革になる危険性がある。

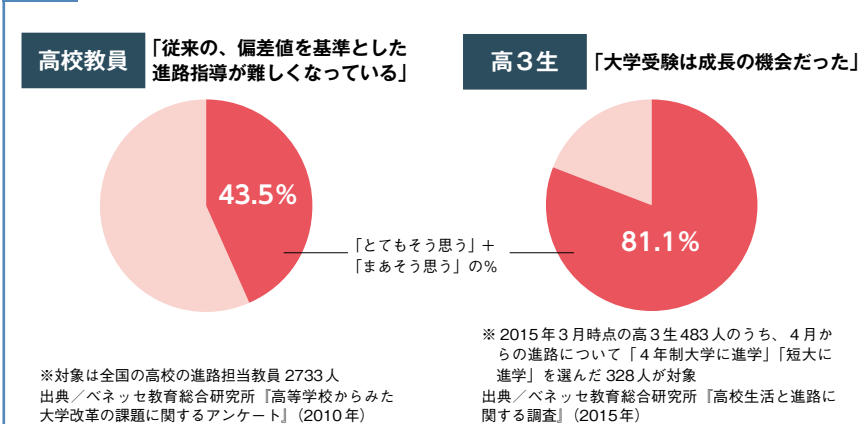
中途半端な改革になったら、一番困るのは生徒たちだ。定員の3割を、仮にそれなりに精度の高い多面的・総合的な入試によって充足できたとしても、残り7割すべてが学力のみによる入試のままでは、何のためのAPかわからない。少なくとも、すべての入試になんらかの形でAPを反映させる必要がある。

「明治以来の大改革」と言うのなら、本来、全面的に秋入学に移行するくらいのダイナミックな変革が必要だろう。高校卒業後に半年間の余裕があれば、大学は時間をかけた選抜ができるし、高校は履修範囲を入試までに終わらせるために焦らずに済む。そこまでは無理だとしても、大学側が「自学のAPに基づき、多面的に力を見る」という強力なメッセージを、言葉として、制度として、発信してほしい。

定員の厳格管理は、国が定めたものとはいえ、「多面的・総合的な入試で受け入れたうえで、本学がきちんと面倒を見られる学生数はこれだけだ」という大学側の姿勢表明といえる。こうした姿勢を明確に発信し、教育内容と連動させている大学は育成力を信頼できるので、生徒に薦めたい。

大学受験は、生徒にとって成長の機会でもある（図表右）。大学が、求める力を明確に示してくれれば、生徒もそれを目標にして大きく成長できる。「この大学に入りたい」と努力して乗り越えたい壁を提示してくれる大学が増えることを期待している。（談）

図表 進路指導、大学受験に対する高校教員、高校生の考え



企業の視点

イノベーション型の企業は「頭数」より資質重視の採用を展開



(株)ワークスアプリケーションズ代表取締役最高経営責任者

牧野 正幸

まきの・まさゆき

1963年生まれ。1996年、大手法人・企業向けERP^{*1}パッケージソフトを提供するワークスアプリケーションズを設立。中央教育審議会「大学分科会」「実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関の制度化に関する特別部会」委員。

インターンシップへの意欲的な取り組みで知られる企業のCEO・牧野氏は、グローバル社会で競争するイノベーション企業にとって、社員の「頭数」以上に新しい価値を創造できる人材の「質」こそが重要だと述べる。徹底的に勉強させて「考える力」を育成してほしいと、大学にメッセージを送る。

採用戦略の発想が違うイノベーション型企業

バブル崩壊によって経済成長が終わってから20年以上が経つ現在、「高度経済成長型企業」と「イノベーション型企業」が混在している。

経済成長期には、より早く、大きくなる企業が、高い収益を上げるという構図があった。そのため、経営規模を拡大することが、企業の命題になった。新入社員に求められたのは、企業都合のマンパワー（人的資源）であり、採用活動も業績や事業計画上の必要性から「営業所を増やすから何人」と逆算して決められた。

これに対してイノベーション型企業が求めるのは、社員の頭数ではない。「人材」こそ企業活動の原動力であり、個々人が高い問題解決能力やリーダーシップを発揮し、既存ビジネスも

打ち壊して新しい価値を創造していかなければ、グローバルな競争に勝ち抜くことはできない。

だからこそイノベーション型企業の採用活動では、そのような新しい価値を創造できる人材をどれだけ集められるかがカギになる。当社では、採用目標を1000人に定めたとしても、それはあくまで将来の成長戦略展望や利益率の限界から想定した目安であって、人材の獲得は絶対評価だ。自社が求める人材が集まらなければ1000人も採用する必要はないし、逆にそれを超えて集まるのであれば採ってもいいと考えている。短期的には収益に影響が出るが、中長期で見れば大した問題ではない。

もちろん、今でも力のある高度経済成長型企業は存在している。それらの企業は組織の力でカバーできるノウハウが蓄積されているため、特別に秀でた才能よりも、与える仕事をそつなく

こなすマンパワーとしての人材を必要とする。だから、従来型の学歴重視の採用活動で事が足りるのだ。しかし、今成長している企業は、ほとんどがイノベーション型だ。採用活動の主流も、変わっていくだろう。大学が志願者数にこだわるのは、収入の多くを受験料や学生が納める授業料に頼っていることを考えれば、見込み顧客を増やすという点では、正しい経営戦略だ。

しかし、企業側が大学に期待するポイントは全く異なる。それはいかに、これからの時代を自ら切り拓いていくだけの素養を養っているかであり、大学教育の成果である。志願者数の多さで評価することはない。採用活動を行ううえで、学生のターゲットを絞るために残念ながら大学ごとにアプローチせざるを得ない面もあるが、大学名でわかるのは入学時の偏差値だけで、「卒業時の偏差値」はわからない。少なくとも当社の採用では、大学名は全く見ていない。

きっかけさえ与えれば劇的に変わる日本の学生

日本の大学教育の問題は、トップク

ラスの大学であっても、教員一人あたりの学生数が多すぎて、学生が自らの主張や意見を問われる場をつくれず、考える力が付かないことだ。教員数が圧倒的に少ない。そのため、講義内容をどれくらい習得しているかを確認する「試験」だけで成績をつける。

また、「東大卒業」も「東大中退」も等価値と見なされるが、アメリカのスタンフォードのような大学ならば、いくら入るのが難しくても、入学自体の価値はゼロだ。入学後は日本とはケタ違いの勉強量を求められ、何より自分の解を出すことを求められる。学生はそれを4年間続けることで、考える力が鍛えられる。ディプロマポリシー（DP）が全く違うているのだ。そうした教育が前提であれば、大学の成績を見ると、ある程度の能力がわかる。

こうした背景を踏まえ当社では、社会から求められる能力の育成を目的に、2002年から年間2000人程度の学生を受け入れる「能力発掘型インターンシップ」を実施している。約1か月間、実際のビジネスで起こり得る難解な「答えのない課題」を与え、ゼロから1を生み出す力を養う。終了時点で成績優秀な学生には、特別報奨金と任意の期間入社可能な権利として「入社パス」を出している。

決して教育事業として行っているわけではないが、このインターンシップを経て参加者は、自分で解を出すことの重要性に気付く。日本の大学生は自分で物事を考える力が決定的に弱いですが、キャッチアップ能力は高い。考えるきっかけを与えられていないだけであり、その機会を与えればできる。

^{*2} 大学によりカリキュラム構成は異なる。

図表 ワークスアプリケーションズが大学と連携して行う講座の内容

21世紀のキャリア観を養うための基礎教養講座「パストログス」
1回3時間×7回（大学の半期分に相当）

新しい価値を創造するために必要な知識・教養を獲得する講座

- ① 自らが向かうべき問いを立て、その問いによって学ぶ力（自発的な学びの設計）
- ② 人類の歴史変遷への理解に基づく「現代社会（21世紀）」の時代認識
- ③ 社会とテクノロジーのしくみの理解
および活用時の影響範囲（変化のベクトル）の認識

昨年10月からは、インターンシップの次なるステージとして「エクスターンシップ」も開始した。これは、実在するNPO法人を顧客としてソフトウェアの企画・開発、コンサルティングをしてもらうもので、ビジネスの場を舞台に、当事者として責任を全うさせる、新しい実務実践型プログラムだ。

それら以外に、21世紀型キャリア教育として、2015年4月から、名古屋大学、大阪大学、立教大学、早稲田大学の教員と連携して、基礎教養講座「パストログス」を実施している（図表）。1回3時間で7回、半期分相当のカリキュラム^{*2}で構成され、現代社会の時代認識からテクノロジーと社会のしくみなどを学ぶ中で、自らの問いを立て考えることを体得してもらうのだ。

日本の人材育成のためまずは一部の学部から

考える力は訓練を通して養うことができる。現状、日本の学生は自分で考える力が弱いので、能力発掘型のインターンシップなどによって、考える場を

提供しながらその能力を試している。しかし考える力の育成は本来、企業が行うことではない。大学4年間の学びにより、養ってほしい。当社で1、2年次にインターンを経験した人たちは、どうすれば自分が成長できるかを考えるようになり、残りの学生生活が大きく変わったと話している。

日本の学生に才能がないわけではない。日本の大学における4年間の学修で、海外の学生と差が付いてしまうのだ。入社時までに企業で働く4～5年分の差が開く印象だ。グローバルに活躍するトップエリート層の育成を考えると、この差は相当大きい。勉強させていない日本の大学の責任であり、学生がかわいそうだ。

大学全体で取り組むのは無理だとしても、一部の学部や定員でもいいから、DPのレベルを一気に引き上げて、自ら解を出す課題を与えるなど、高難度の厳しい教育を行ってはどうか。そのために対応する教員数を増やし、日本中の大学が学生に勉強をさせるようになれば、人材の質は相当上がると思う。（談）

^{*1} Enterprise Resource Planning の略称。企業における「ヒト・モノ・カネ」を統合的に管理して、経営の効率化を図ることを目的とする経営情報システム。

事例 ①

数の競争とは異なるステージで 志望度の高い多様な人材を発掘

早稲田大学

日本を代表する大規模総合私立大学として、かつては志願者数トップを誇った早稲田大学。

高大接続システム改革会議の委員を務める恩蔵直人理事は、「志願者数1位に意味はない」と言い切る。

それよりも入学意欲の高い学生を、全国から集めることのほうが重要だという。

創立150周年に向けた中長期計画の中で、入試改革を核心戦略の第一に掲げて

未来を見据えてあるべき自学の姿を再設定しようとしている。

単なる志願者数よりも 熱烈な入学希望者の数

2012年11月、早稲田大学は中長期計画「Waseda Vision 150」を策定した。その中で、2032年の創立150周年に実現すべき大学の姿を、数値目標とともに示している。

入学定員管理の厳格化が通達される以前から、同大学はこの計画において、教育の質向上を目的とした入学者数の漸減方針を表明（本誌2015年2-3月号p.12-15参照）。現在は、当初の計画を前倒して合格者数を抑えており、2032年度までに学部生の定員を約9000人減らして3万5000人にする考えだ。

かつては長らく志願者数1位であることを誇った。その座を2010年、他大学に譲った時、各界で活躍する卒業生から「早稲田はどうした」という声が寄せられた。しかし、商学部教授の恩蔵直人理事（広報、入試担当）は、「もはや志願者数を競う意味はない」と断言する。「早稲田にほれ込み、第1志望で入学してくる学生は、その後の学生生活が充実し、本人が納得する就職が決まるという実感がある。一方、不本意入学者は、そのような明確な目

的意識を持つのに苦労するケースも多い。単に志願者数を増やしても、後者のようなタイプが増えるのでは本末転倒だ」。

「Waseda Vision 150」の冒頭には、「入試制度の抜本的改革」が掲げられている。同大学の調査によると、入試方式別に見て入学後のGPAが高いのはAO、指定校推薦の順だという。入学後のビジョンを明確に描いている学生が活躍できることを示唆するデータだ。

現在、一般入試とセンター試験利用入試を合わせた「学力重視型入試」と「推薦・AO型入試」の入学定員の比率は6対4だが、入試改革を通して、これを2032年度までに4対6にする方針だ。

早稲田のリソースを活用し 地元を活性化させてほしい

「今後、18歳人口が減少する中、大規模大学で学生の質を維持し続けるためには、さまざまな選抜方法を考える必要がある」と恩蔵理事は話す。新しいタイプのAO入試として、2018年度から導入を予定している「地域貢献型人材発掘入試（仮）」は、同大学初学の学



おんぞう 恩蔵直人理事

部横断型入試になる。高校での課題解決型の学びの上に大学の学びを重ね、卒業後に故郷に帰りその発展に貢献できる人材を発掘、育成する。志願者には、地元どんな貢献ができるか、そのために早稲田のどんなリソースを活用できるかを考えたうえで学部を決めてもらう。

自身も同大学出身である恩蔵理事は、「本学は、日本の全ての人たちのための大学」と言う。戦前は関東以外の地方学生が7割を占め、卒業後に故郷に帰って名士となるような人材が数多く輩出した。しかし戦後に関東出身者と地方出身者の割合は逆転。ここ30年で差が開き、現在、入学者の7割を関東出身者が占めている（図表）。

恩蔵理事はこの原因について、「学

力重視型入試の比率が高い現段階では、小学校から暗記中心の徹底した受験対策型の教育をさまざまなリソースから受けられる首都圏のほうが有利な面がある」と分析する。地域貢献型人材発掘入試（仮）は、地方出身者を増やして学内の多様性を確保し、「日本の全ての人たちのための大学」という早稲田の価値を今一度確立するための入試というわけだ。

想定する選抜方法は、まず、夏に書類による一次選抜を行う。在学中、および卒業後にやりたいことを問い、地域への貢献度、現実性、学部の学修との一貫性などを審査する。二次選抜では論理的文章の作成能力と、各学部のアドミッションポリシー、カリキュラムポリシーとの整合性を確認。センター試験の受験も課し、3教科で8割以上の得点率を求めるので、「学力型AO入試」と言える。

全学組織である入学者選抜オフィスが出願の受け付けと選考を行い、合格者を各学部に引き継ぐ。当初の募集人数は若干名とするが、ゆくゆくは全学

部で全ての都道府県からの受け入れを目標にしているという。

各学部が求める人材を 探るための入試改革

そのほかの入試改革においても、同大学の欲する学生像は明確だ。2016年度入試から文化構想学部と文学部が新方式を導入するなど、拡大が進むセンター試験利用入試は、学生の出身地域の多様性を確保するうえで欠かせないものと位置付けている。主に公立高校で「5教科型カリキュラムで勉強しているオールラウンド層」の地方の受験生が、地元で受験できるからだ。大学入学希望者学力評価テスト（仮）も、その内容次第ではあるものの、活用に前向きだ。思考力や分析力をしっかりと測るとともに、ハイレベルな選抜にも対応できるように、高難度の出題が含まれることに期待しているという。

文化構想学部と文学部は、これまで手薄だった実用的な英語力の評価を可能にすべく、2017年度入試から「一般

入試（英語4技能テスト利用型）」を導入する。外部英語検定で基準スコアを上回ることが出願条件で、国語と地理歴史の2教科の学力試験を課す。

受け入れた学生に対応する 教育施策を整備

同大学の入試制度改革の特徴は、入試に連動した教育プログラムを提供することだ。

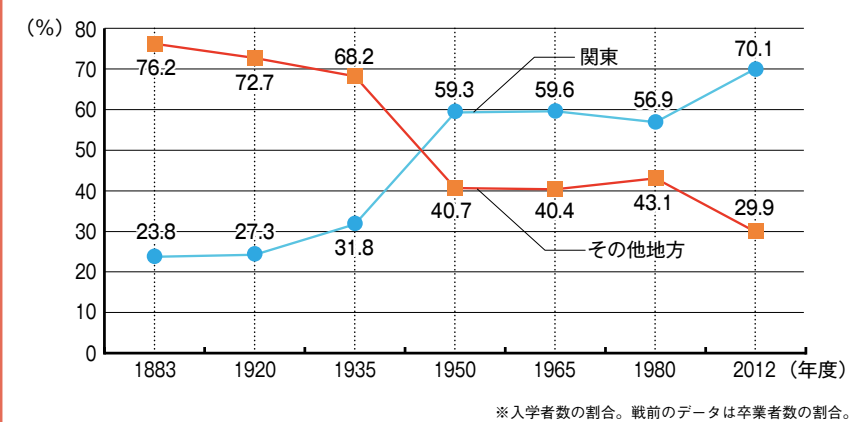
地域貢献型人材発掘入試（仮）による入学者には、社会連携推進室が各地の企業や自治体と進めている人的交流プログラムへの積極的な参加を促す。入試で問うた「地元の活性化に関する明確な目標」を実現に導くためだ。

そのほか、学生の出身地ごとに運営されているサークル「学生稲門会」での活動、在学生の保護者や地域の人々との交流を図る「地域交流フォーラム」への協力、各地の卒業生の協力による出身地域でのインターンシップへの参加などを推奨する。

「出身地へのUターン就職をしなくても、地方で活躍する人材や、どこにいても地方を見る視野を持つ人材を育成したい」と恩蔵理事は述べる。

他方、学力重視型入試を今後も継続していくために、必ずしも目的意識が明確でない学生が一定数存在することは避けられないと考えている。そのような学生向けには、初めの一步を踏み出してもらうための社会連携教育「IPPOプログラム」を整備。グループワークのほか、地域で活躍する人や中小企業経営者の生きざまに触れる機会を提供している。

図表 関東とその他地方出身者の割合



事例 ②

選ばれる大学になるために 「戦略的定員割れ」を続ける

広島経済大学

広島経済大学は、2013年度以降ずっと定員割れの状態が続く（2016年3月末現在）。

これは、学生の質確保のために、合格ラインを大幅に引き上げた結果だ。

大学経営を圧迫することが明白であるにもかかわらず、

あえてこの戦略を打ち出した真意と、

教職協働での取り組みに迫る。

「このままではいけない」 未来への挑戦を決断

2017年に開学50周年を迎える広島経済大学は、経済学部単科大学として堅実な歩みを続けていた。2012年まで定員割れを起こしたことはなかった。だが、2014年ごろから募集エリア内の進学者数が大幅に減少するという予測や、競合校への自学出願者層の流失状況などのマーケティングデータ分析か

ら、今後も安定的に志願者を確保できるか不透明なことが読み取れた。

そうした問題意識が高まっていた2013年2月。一般入試の終了を待って、合格ラインと入試結果を決める会議が開かれた。そこでは歩留まりを考慮して、定員を確保できるだけの合格者を出す素案が提出された。例年どおりなら、それが了承されるはずだった。

ところが、その時の会議は違った。石田恒夫理事長の、「合格ラインをど



石田優子副学長

こまで引き下げるつもりなのか」との一言に、全員が押し黙る。「このままでは大丈夫なのか」との声にも誰も反応しない。石田優子副学長は、「その場にいる全員が、同じ危機感を共有していたはず。2018年問題も見えており、いつまで耐えられるのかと各自反芻していた」と振り返る。全員が意見を求められ、その結果合格ラインを引き上げる方向で全学のコンセンサスを得ることが決まった。年配の教員からは、定員を十分に充足できる現状であえて定員を割ることへの危惧が示されたが、中堅・若手を中心とした「可能であれば、未来に向けてチャレンジしたい」という思いが大勢を占めた。

その後全教職員が集められ、理事長自らこの方針を発表、「しばらくは苦しいが、挑戦してみないか」と語りかけると、若手職員から「ありがとうございます」と声が上がったという。「学生に

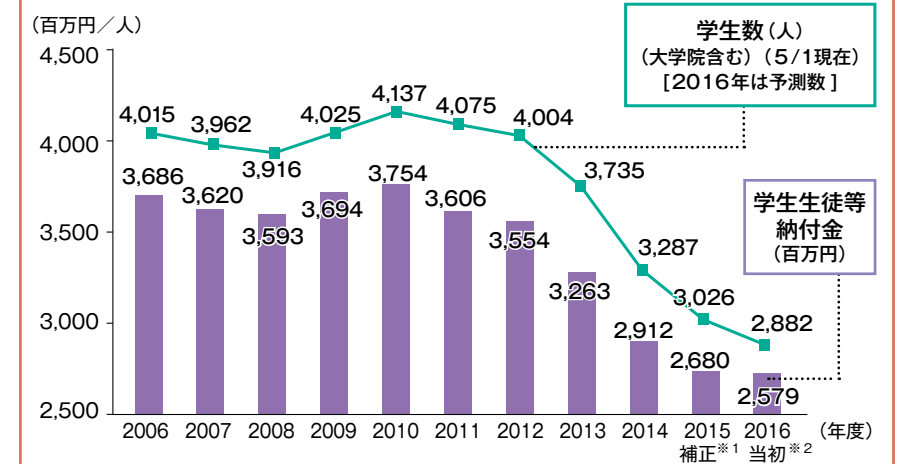
とって『ここに来てよかった』と心から思える大学でありたい」——教職員の思いが一つになった瞬間だった。

定員を確保する基準から 学力を担保する基準へ

問題は、合格ラインをどこまで引き上げるかだった。従来の、定員を確保するための基準では、大学で学ぶことに消極的な層も入学させてしまう。この先募集エリアの進学者が減少すれば、大学での学びについて来られない層が増加し、教育現場に大きな負担がかかることは明らかだった。そこで、合格ラインを「本学での学びに対応でき、かつ4年後に社会で活躍する人材としてふさわしいレベルまで引き上げることが可能な能力があると思われる点数」（石田副学長）に設定した。

歩留まりを考えると、定員割れのリスクはあるが、思い切った改革は『体力』のある今しかできないと、一般入試とセンター試験利用入試の合格最低点を、一挙に引き上げることにした。中には、400点満点で70点もアップさせた学科もあった（図表1）。その結果、4年連続して定員割れが続いており、2016年3月の時点で、学部学生は収容定員3400人を約550人ほど割り込んでいる。いわば、「戦略的定員割れ」だ。1人あたり年間約100万円の減収が卒業までの4年間続いたため、トータルで数十億円規模の減収だ。しかし、人件費や教育研究費など、教育の質に関わる経費は削減せず、内部留保を切り崩しつつ、間接費を切り詰めてしのいでいる。松井寿貢事務局長は、「ずっと

図表2 学生生徒等納付金と学生数の推移



続けることはできないが、期限を区切るわけにもいかない。いずれまた、必ず定員を確保できると信じて取り組んでいる」と語る。

学生の姿勢が変わり 高校の反響にも手応え

突然の合格最低点の引き上げに、合格できると思っていた受験生は当惑し、高校側からは困惑した反応が寄せられた。だが、それらを払拭したのは、上昇した合格ラインをクリアして入学した当の新生だった。

学内の空気が変わり始めた。勉強するのが当たり前という彼らの姿勢が、上級生にも伝播していく。学生同士の会話の中で、「国際関係」など、今まで出なかった言葉が出るようになった。

「在学生が、本学の変化を母校に伝えてくれたことによって、最近では高校側が学力の高い生徒にも受験をすすめてくれるようになった」と入試・広報戦略室の岡田英幸部長は話す。

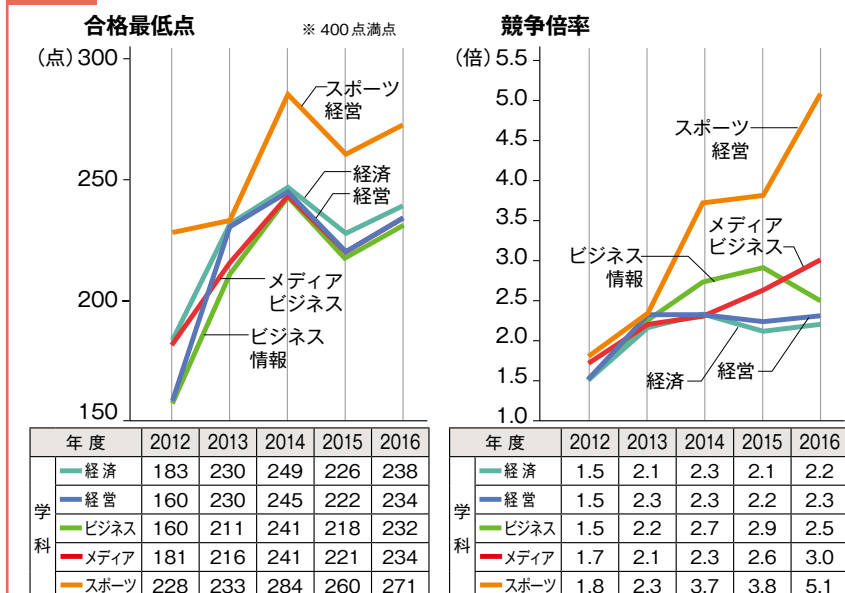
実際、合格ラインを上げた翌年度の一般入試では志願者数は伸びており、2013年度に一気に跳ね上がった競争率は、その後も同等レベルか、やや上昇気味に推移している（図表1）。これは同大学の改革を、高校や受験生が歓迎している証拠であろう。

そして2016年度入試。引き続き合格ラインを引き上げたが、ついに入学者数が前年度比10%増に転じたのである。

カリキュラム改革に 教職協働で取り組む

合格ラインの引き上げは、教育改革とセットで行われた。レベルの高い学生を入学させるのであれば、彼らを成長させるための教育に変えていかなくてはならないからだ。できることはすぐにとりかかろうと、CC（カリキュラム・コーディネイト）会議を発足させ、毎週開催することにした。メンバーは30人（教員16、職員14）。職員には「社会の視点」やバランスを考えた意見を

図表1 一般入試Ⅰ期の合格最低点と競争倍率



期待している。もともと同大学では伝統的に教職協働が浸透していた。「科目削減では、個々の教員の顔を思い浮かべず、理念を基に議論する」との理事長の方針で、激論になることも多いが、会議が終われば「ノーサイドになる」（松井事務局長）。

CC会議での検討によって、さまざまな改革が矢継ぎ早に打ち出された。例えば、ICカードを導入した出席管理の厳密化だ。10分以上の遅刻は自動的に欠席扱いにする。出席率が改善され、途中入室者がなくなって授業に集中しやすくなった。成績評価も厳しくし、再試験を十数年ぶりに復活させた。再試験を受ければいいという甘い考えを絶つため、受験資格は、50点以上60点未満の学生に限定した。「学生は再試験までの間に必死に勉強する。教員の手間は増えたが、教育者としてはやりがいがある」と経済学科の教員でもある石田副学長は評価する。

言語の運用能力の向上をめざして、国語と英語の初年次教育の中身も大幅

に変更した。国語は、日本漢字能力検定協会の「文章読解・作成能力検定」の3級取得を卒業要件とし、ライティングサポートも導入した。2級に挑戦する学生も年々増加、2級の学生が、SAとして3級挑戦者を指導するピアサポートシステムも動き出している。

一方、英語は、1年次の毎日1限目に45分間の必修科目を組み込んだ。100円朝食を提供するなどの工夫もし、毎朝大学に来る習慣づけを行った。

改革後の授業を観た前川功一学長は、「どの授業でも教員の授業改革の努力が感じられた」と評価している。

IR部門を立ち上げ PDCAサイクルを強化

合格ラインの引き上げは、推薦入試でも実施された。2015年度に公募推薦入試の評定平均値の比率を下げ学科試験の比率を上げたほか、2017年度からAO入試における最低評定平均値の導入などを行う。2016年度入試は志願者

数が増加傾向にあり、競合上位校との併願者が同大学に入学するという、かつてなかった動きも出ている。当面は現行の入試制度での定員確保をめざす。

合格ラインの引き上げを始めて4年目。成績上位層の学生が、他の学生を巻き込む好循環が生まれ、こうした流れを次の改革につなげるPDCAサイクルも整ってきた。教学諮問会議では毎週学内の各種データを確認し、課題があれば該当委員会におろして改善につなげている。2015年8月には、教育・学習支援センター内に教学情報分析課（IR課）を新設し、学内に分散する膨大な教学情報の一元化にも踏み出した。まずはエビデンスに基づく中退率改善を図っていく予定だ。また、入試広報室は入試広報戦略室に改め、情報発信を戦略的に進める。

「今回の一連の改革は、学生の質を高め、よりよい教育を提供するという教育の王道そのもの。退路はないと腹を括り、改革を進めている」と石田副学長は意気込みを語る。

学生の声



谷本 嶺さん

経済学科3年
山口県立防府西高校出身

「興動館」プロジェクトが学生生活を充実させてくれる

広島経済大学の特色ある学習プログラム「興動館教育プログラム」は、正課の「興動館科目」と課外の「興動館プロジェクト」から成り立つ。後者の「プロジェクト」は、学生が地域の課題を見つけ、それを地域の人と共に解決することによって主体性や社会で必要とされる力をつける活動だ。このプロジェクトを率いている学生に、その魅力を聞いた。

高校生の頃、大学の資料で見つけた「興動館プロジェクト」に興味を持ちオープンキャンパスに参加したところ、自分が大学でやりたいのはこんな活動なんだと強く感じました。そこで、合格するとプロジェクトの研修会や、他大学との交流プログラムに優先的に参加できるAO入試を受験しました。

現在、「スポーツによる地域活性化プロジェクト」のリーダー

を務めています。広島カープ、サンフレッチェ広島など、県内9つのスポーツチームが参加するNPO「トップス広島」とのコラボによる地域活性化イベントや、地元の小学生を招くサッカー大会などの企画運営に力を入れています。自分たちが考えたことが形になるのがこのプロジェクトの醍醐味であり、大学での学びの幅も広がり、充実した学生生活を送っています。

伸びる学生像をデータであぶり出し 4年間一貫した施策で成長を支援

関東学院大学

関東学院大学は、企業や地域社会から多様な人々を学内に呼び込んで

協働による改革を進める構想を描いている。

卒業生調査の結果など、データに基づいて「自学で成功する学生像」を割り出し、

入試からキャリア支援まで一貫した施策による育成、支援に取り組む。

企業との提携や「ファン」層の形成により、学納金頼みの経営からの脱却も図る。

広報改革が功を奏し 志願者数が回復

関東学院大学の志願者数は、1991年度の3万7000人をピークに下降線をたどり、2009年度には7500人まで落ち込んだ。安田智宏広報室長はその原因を、「教育にはずっと力を入れていたものの、広報を軽視し、募集戦略と呼べるものがなかった」と説明。近年の回復は、2010年度からの広報機能の立て直しによる効果が大いだという。

それまで次年度の広報計画は、毎年

11月に前年踏襲型で予算が決められていた。広報室がトップにかけ合い、現場で柔軟に予算を使えるしくみに変更、時勢に合わせたキャンペーンや長期的なブランディングが可能になった。

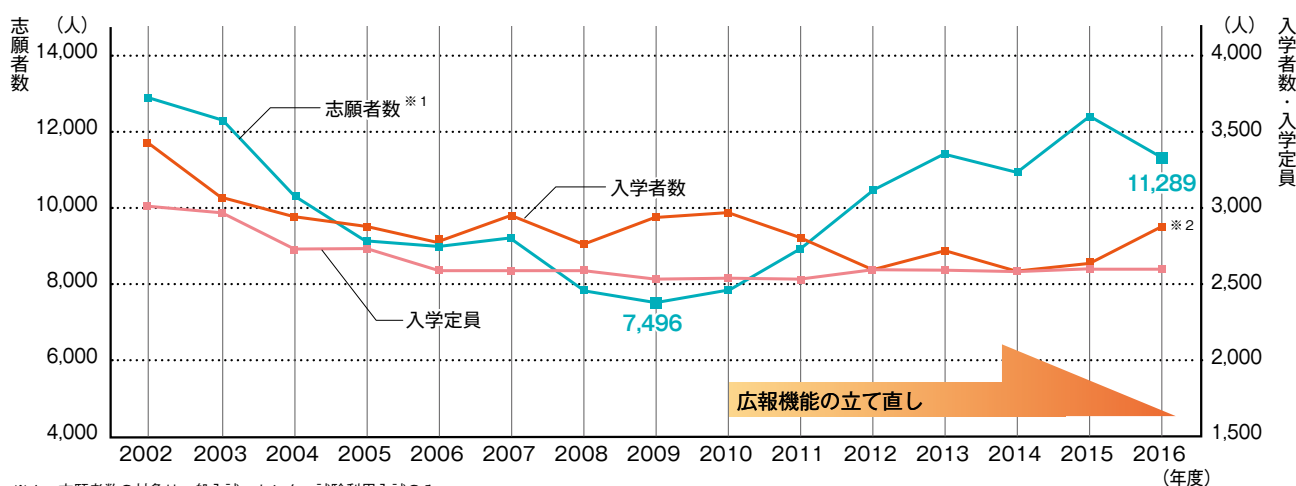
費用対効果の実証的な分析に基づいて施策を選別しており、電車の窓上広告がウェブサイトのアクセス数増加につながらないとわかってからは、出稿をやめた。

教員の研究成果や学生の取り組みなどに関する取材には広報室の職員が必ず同席し、活動の目的や社会的意義を

説明。各活動が総体として、建学の精神を体現する「ストーリー」として伝わるよう意識しているという。これは、学内の意識統一にもつながっている。

トップの考えを学内に浸透させるインナーコミュニケーションにも力を入れる。広報担当者が経営層と直接話す機会を増やし、週1回発行の学内広報ツールで全学的なビジョンを発信。規矩大義学長の「制度より風土」という考え方を、このツールで継続的に伝えた結果、教職員が積極的にアイデアを出して行動し始めるなど、学内の活性

図表 志願者数と入学者数の推移



※1 志願者数の対象は一般入試、センター試験利用入試のみ

※2 2016年度の入学者数は3月末時点での見込み

化につながった。

広報室は学外の声を学内に伝える活動も担う。大学についての市場イメージ調査の結果をはじめ、さまざまなデータを教授会などで報告している。

2016年度の志願者数は1万1300人。今のところやみくもな志願者数の増加に力を入れる考えはないという。「表面的な入試制度改革によって見かけ上の数字は簡単に増やせるが、その結果に学内が満足して改革が滞るほうが怖い。地道に大学改革を進め、中身の評価を高めたい」と安田広報室長は言う。小山巖也副学長は「近隣の自治体や高校、企業が新しいことを始めるときには相談されるようになり、大学の存在感が高まっているとの実感がある。それが、志願者数1万人台回復につながっていると思う」と述べる。

規模拡大ではなく 教育改革に資源を投入

同大学はこの4年間に計5学部を新設、2017年度には経営学部を新設する予定だが、大学全体の入学定員はほとんど増やしていない。「今後も規模拡大ではなく教育改革にリソースを投入する」（小山副学長）。

改革の柱となるのが、「ダイバーシティ・キャンパス構想」だ。住民、研究



小山巖也副学長

者、企業人など、学外者を積極的に学内に招き入れ、性別・世代・肩書き・国籍・地域等の多様性を確保して協働する教育環境をめざす。そうした環境の下、授業内外で学生に多様な経験を促し、思考力・判断力・表現力や主体性を育成する考えだ。

背景には、多面的・総合的な入試で学生を受け入れた後、評価した資質を伸ばす環境が必要であることや、GPAの高い学生が必ずしも就職に成功しているわけではないという独自の調査結果がある。どの施策も、IRで得られるデータに基づいて検討、実行し、効果を検証する。汎用的能力をどう評価するかが目下の課題だ。

この構想は、経営面の課題とも結びついている。現状は帰属収入の7割を学生納付金が占めるが、今後、定員管理の厳格化に対応するためには、学納金頼みの経営からの脱却が求められる。多様性確保を目的に企業や地域との結びつきを強め、それが同時に収益を生むしくみを構築する。

収入確保の柱として 強みである運動部を活用

教育の充実と収益の確保を実現する取り組みの一つが、強豪のラグビー部、駅伝で有名な陸上競技部をはじめとする運動部の活用だ。小山副学長はこう述べる。「強化対象の部には年間数億円を投資しているが、他大学も本学も、運動部が活躍した年でも志願者数はほとんど伸びない。そこで、統括部門であるスポーツ局が運動部を活用したマーケティングやブランディング

を担うアメリカの大学に倣い、運動部をプロフィットセンターに変えたい」。

同大学はアメリカのスポーツ用品メーカー・アンダーアーマーの日本総代理店・ドームと協定を締結。ユニホームの無償提供などによって強化費を抑制する一方、有料のスポーツイベントの共催、オリジナルグッズの開発・販売などで収益を得る考えだ。

スポーツによるブランディングにおいて、大学らしい知性と結びつける点、運動部以外の学生も巻き込む点が特徴的だ。イベントの運営やグッズの企画は、学生のPBLとして活用する。イベントで栄養学部や看護学部の教員、学生が食育講座や介護予防講座を開くことも考えている。一般市民の運動部ファンクラブや、学生の運動部応援サークルの設立も検討中だ。

また、2016年に人工芝を入れ替えたグラウンドにネーミングライツ方式を導入。施工業者の社名を入れて「関東学院アストロフィールド」と名付け、同社にはスポーツ選手向けの冠奨学金を創設してもらう話が進んでいる。

新設予定の経営学部は 企業サポーターと共に運営

2017年度新設予定の経営学部にも同様の発想が見られる。「K-biz企業サポーター」を募り、冠講座や奨学金支給、PBLの課題提供などの協力を得る。学部の広告に社名ロゴを露出させるなど、メリットを提供。10社との提携をめざし、中外製薬、毎日新聞など数社が内定している。

学部運営に外部の意見を取り入れる



安田智宏広報室長

ためのアドバイザリーボードを設置すべく、サポーター企業、高校教員に参加を打診している。「企業が求める人材を育てるという発想ではなく、本学で成功するタイプの人材を分析して育成する取り組みの中で、企業の力を借りたい」と、小山副学長は語る。

高大接続の一環として、会計コースでは地元の商業高校の生徒を想定した入試特別枠で数十人を受け入れる計画もある。地域に会計を学べる大学が少なく、高校での成果を大学で生かせないとの声に応えるものだ。

卒業生調査の結果を 施策にフィードバック

同大学のIRは、「自学で伸び、社会で成功する学生像を分析し、施策に反映する」ことを基本方針とする。2005年度以降の入学者については、学生ごとに2800項目ものデータが蓄積されている。履修科目や学業成績だけでなく、サークルやアルバイト等も成長に影響を及ぼす活動と捉え、データを管理している。これらにコンピテンシー・テストなど各種調査のデータを組み合わせ、教育力の可視化をめざす。

2016年夏には、系列校も含めた関東学院全体の卒業生約11万人を対象に初めての追跡調査を行う。現在の仕事や

生活に満足している卒業生の在学中の経験を割り出し、「こういうタイプの学生がこういうキャリアパスを経てこうなれる」と、エビデンスに基づく広報を展開する一方、これを教学改革に生かそうというのだ。

2016年度からは、ベネッセ教育総合研究所との共同研究で、全学で実施するアセスメントテストの結果をもとに学生の成長プロセスを可視化し、FD活動につなげる取り組みを始めた*。将来の見通しと高い意欲をもって1年間学んできた学生は、批判的思考力も伸びているという傾向が見えている。

既存のデータを活用した新たな取り組みも始まっている。就職支援については2016年度以降の卒業生を対象に、タイプ別の支援プログラムを組む。例えば地元就職志望者には、地元企業とのパイプを持つNPO法人の力を借りて説明会や合同面接を開き、ミスマッチを防ぐ。小山副学長は「将来的には、卒業生の〇割が地元企業に就職し、平均勤続年数は〇年、満足度は〇%といったデータを自学の強みとして示したい」と話す。

他大学に先駆けて始めた中退リスク分析の精度も向上し、基礎力テスト、新入生アンケート、出席状況や成績など、1年次前期終了までの各種データから、確度の高い「中退ハイレスク学生」を割り出している。今後は、これを生かした施策の検討に力を入れる。

新共通テスト活用を機に 自学の位置付けを見直す

入試改革もIRと連動させる。学生調

査の項目を高校時代に関することまで広げ、どんな高校生を受け入れてどのような教育をすれば社会で成功するかを分析。アドミッション・ポリシーや入試方式への反映をめざす。「例えば、高校時代に部活の主将を務めた学生は在学中や卒業後の満足度が高いとわかったら、募集対象を部活の主将に絞った推薦入試などの多面的評価も検討できるのではないか」と、安田広報室長は構想を述べる。

現在、同大学の入試は推薦とAOで定員のほぼ半分を占める。将来的には多くの入試に多面的・総合的な評価を取り入れたいという。大学入学希望者学力評価テスト（仮）の活用にも前向きで、今後開発する個別試験と組み合わせる考えだ。「新テストの可否ライン設定によって、成績上位層をとりに行くのか、下位の学生を伸ばす大学になるのか、自学のポジショニングを自ら決めることになる。新テスト導入による入試改革は、経営戦略そのものと言える」（安田広報室長）。

脱偏差値の入試改革を進める中で、THE（Times Higher Education）のジャパンランキングに期待していると安田広報室長は話す。「現状では、大学を評価する指標になっている入試難易度は、学生の入学時基礎学力のみを担保し、汎用的能力やその後の成長は反映されない。志願者数も、入試制度や交通の利便性などの影響が大きく、大学に対する評価の一面でしかない」。THEランキングによって教育力や研究力を評価する指標が定着することを、教育改革に自信を持つ大学として大いに歓迎するという。

*この取り組みの詳細は「Between 情報サイト」で紹介している。
http://between.shinken-ad.co.jp/univ/2016/04/kyodokenkyu.html

成長を継続的に支えて受け入れる 10年後を見据えた募集戦略



聖学院大学広報センター所長

山下 研一

やました・けんいち

東京大学農学部農業生物学科卒業。企画会社「クリエイトハウス」経営を経て、1997年から学校法人聖学院に勤務。広報局長を経て2015年より現職。学校広報ソーシャルメディア活用勉強会（GKB48）発起人。

起業家から大学の広報担当に転身した山下氏は、

18歳人口が減少する冬の時代には、

マーケティング戦略とICTの活用が大学には不可欠だと述べる。

特に中小規模の大学にとって有効な策として、

「小学校段階から育てて受け入れる募集戦略」を提案する。

「ポジショニング」から 「マーケティング戦略」へ

大学の学生募集のメカニズムは、全入時代を迎えてから大きな転換点に差しかかっている。市場で「中堅」「下位」と呼ばれる大学にとっては厳しい局面が続いており、募集戦略の大幅な軌道修正や、広報担当者の入れ替えが多くの大学で起きていると聞く。18歳人口が踊り場の現在がこのような状況であれば、それが激減する2018年度以降、打つ手を講じない大学は市場から撤退せざるを得ないだろう。

受験生が多かった時代は、難易度が高い大学に入れなかった者が中堅校に、中堅校に入れなかった者が下位校にと、階段状の流れができており、自学をどこに位置付けて受験生を受け入れるのかという「ポジショニング」が重要だった。しかし受験生の減少が確実

視されるようになってからの入試広報には、入学者を積極的に確保していく「マーケティング戦略」が不可欠であるはずだ。

マーケティングの視点で考えたとき、中堅以下の大学は、どのような層の高校生をターゲットにすべきだろうか。成績上位の生徒はどの大学も欲しがるため競争率が高く、最初から狙うのは効率が悪い。私が小規模大学の広報部長として高校訪問を重ねる中で意識しているのは、成績が平均以下でも、潜在能力や自学への適性がある生徒を発掘することだ。

受験学力のみを尺度にする限り、成績下位のこうした生徒たちに光が当たることはない。しかし、ポテンシャルはあるのに学校との相性がよくない、家庭環境に問題がある、受験学力とは違うベクトルの能力を持っているといった理由で、高校で力が発揮できていな

い生徒は少なからずいる。こうしたタイプの生徒は、環境さえ整えば十分伸びる可能性がある。

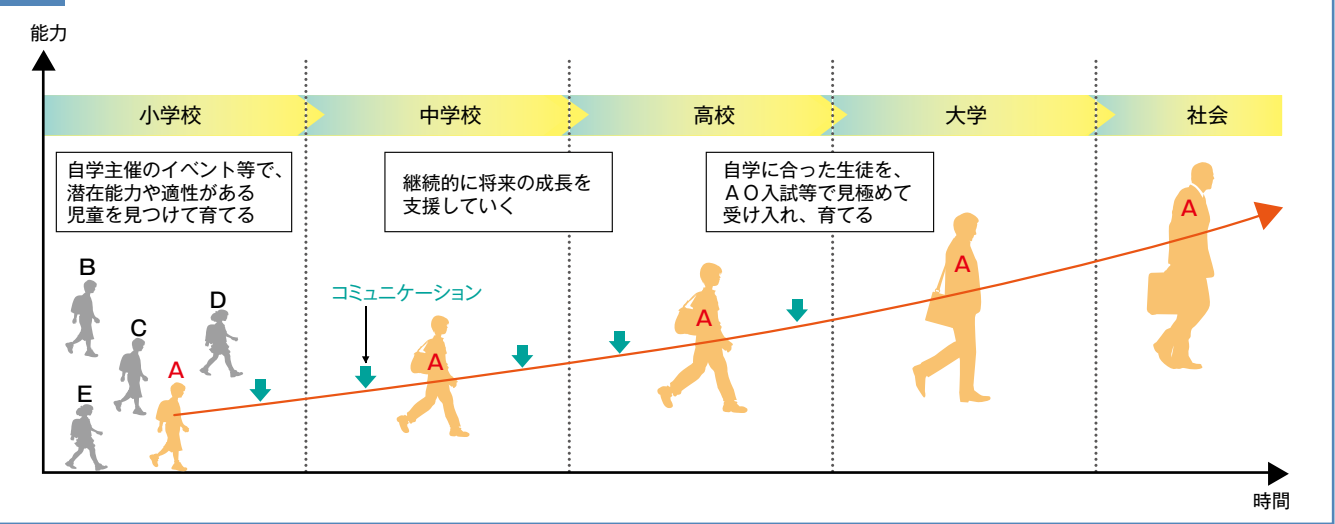
「採用面接時にどの学生からも同じような模範解答が返ってくる」と大卒者の同質性、没個性を嘆く企業人の声をよく耳にする。しかし、前述したようなポテンシャルの高いこのタイプの生徒は、得てして誰とも比較できない独自性を持った人材に育つ素質を持っている。

このような例もある。推薦で本学の欧米文化学科に入学したある生徒は、受験時の学力はbe動詞もわからないレベルだった。しかし入学後、「英語ができるようになりたい」と一念発起、英語教員に相談し勉強に取り組んだ結果、1年次の秋にTOEIC600点、2年次は955点をクリアし、「トビタテ！留学JAPAN」にエントリーするほどまでに伸びた。

データから浮かぶ姿を捉え 効果的なアプローチを

さて、マーケティング戦略で、今やICTを活用していない企業はないだろう。大学もそれに倣うべきではな

図表 10年後を考えた学生募集のCRM構想



いか。私が注目しているのは、CRM（顧客管理：Customer Relationship Management）の手法だ。顧客に関する個別情報や接触履歴をデータベース上で管理し、各顧客の特性に応じた対応を行うことによって、満足度を向上させ、長期的な関係を築くしくみのことをいう。会員カードをキーに、購買履歴やプロフィール情報などを統合して、その人に合った商品やセールの情報をDM等で提供する百貨店の例などがこれにあたる。データは、定量的な内容と定性的な内容、どちらもふんだんにあることが望ましい。データの単位を「人」にすれば、会員の解約や異動、転居などがあっても情報は継続して管理される。

大学の学生募集に置き換えると、入試広報担当者が個別に訪問先の高校やその生徒の情報を管理するのではなく、組織全体で共有し、継続的に蓄積し、活用する、ということになる。本学に興味を示した生徒の生年、高校名、

資料請求やオープンキャンパス来場の日時、アンケート結果などはもちろん、高校訪問時に教員から聞いた日頃の努力の様子や、自学の学びに関連するコンクールの入賞履歴といった情報を入力しておけば、ほかの資料請求者とは異なる「自学向き」のフラグが立つことになる。

このような取り組みを進めると、どの生徒にアプローチすべきか、優先順位を付けやすくなる。「こういう受験生を集めたい」という基準でソートをかければ、該当する生徒を抽出できる。数十～数百人単位に絞られた場合は、DMを送るよりも、少し豪華なアイテムを送ったり、あるいは直接会ってみたり、といったアプローチのほうが有効かもしれない。

小規模の大学はこのしくみを基に、10年後の募集を見据えて、小学生の段階からアプローチすべきだと考えている。10年後に学生募集市場に姿を現すのは、未知の人々ではなく、今、ここに

いる小学2年生なのだ。

例えば彼、彼女らを対象としたイベントやコンテストを大学が開催する。そこで自学の学びに興味を持つ児童や、関連する職業をめざしている児童を見つけたら、定期的に将来に向けたアドバイスを送ったり、能力を高める機会を提供したりして、成長を支援しながら関係性を深めていく（図表）。

もちろん、全員が入学してくれることにはならないだろう。が、単に広報媒体の量を増やして募集範囲を広げ、「たまたま」自学を受験する生徒を待つよりは、ずっと効率的に、質の高い学生を獲得できるはずだ。

大学ポートレートが CRMの起点に

データが充実すれば、その中から「こんな大学はないかなあ」と探している生徒が浮かび上がってくるようになるだろう。そうした生徒に「それ、う

ちだよ」とアプローチするような学生募集が理想だ。全ての生徒がトップ大学で最先端の研究をしたいわけではない。潜在意識を捉え、適切に情報を提供すれば、「自分にはこういう大学が合っているのではないか」と興味を示す生徒が出てくるはずだ。

他大学と協力し合うことも考えられる。自学に文系学部しかなければ、ロボットに関心のある生徒を理系学部のある協力校に紹介してもいいし、生徒にその大学の情報を提供してもいい。これが、全入時代の理想的なマッチング方法ではないだろうか。

このしくみの前提として、大学ポートレートの充実が不可欠である。CRMのデータ入力のはじめは、基本的に、資料請求など生徒側からのアプローチによる。自学を見つけてもらうためのデータベースとして最も期待できるのが、大学ポートレートだ。現状は国への申請書類のような無機質な文言を並べている大学が多いが、動画へのリンクや教育の質を証明するエビデンスを充実させ、自学のリアルな姿が浮かび上がるものにすべきだ。

なお、自学でデータベース化する対象には、高校教員、塾教員なども含めてはどうだろう。自学に好印象を抱いている教員の情報を管理しておけば、自学向きの生徒の情報をつかむチャンスが増えるだろう。

めざすは プロ野球のスカウト

数年後ではなく、10～20年後の長期的な視野で学生募集を考えているとい

高大連携の新しい手法 『入試に役立つ小論文のポイント』

聖学院大学が2015年9月に作成した高校生向け教材『入試に役立つ小論文のポイント』が高校現場で好評だ。送付を希望する高校は数百に上り、初版4000部から増刷し、今も希望する高校には無料で配付している。

小論文の書き方を学んで、自身の強みをアピールする力を養い、最終的に「志望理由書」や「自己推薦書」が書けるようになることをめざす教材だ。「入試が暗記型から表現型に変わることを見越し、高校と共に生徒の考える力や表現力を磨きたい」(山下氏)との思いで作成したという。募集に直接寄与するものではないが、高校現場における信頼が高まれば、同大学ファンの教員が増えると期待している。

う点では、国が進めようとしている高大接続改革の方向性に賛同する。ただし、高校在学中の活動実績の評価が、受験時の学力評価にとどまる発想には疑問を呈したい。

入試に至るまでの成長の軌跡や入学意欲を確認した結果、入試時点での学力は低くても自学に合った受験生を優先的に受け入れ、育成する。出前授業や単位互換ではなく、このような入試のあり方こそが、本来の「高大接続」ではないか。

小規模大学がめざすべきなのは、いわば、プロ野球のスカウトだ。経済的余裕のない球団、不人気な球団は、地方大会に足を運び、注目選手の影に隠れた実力者や、上位に進めなかったチームの中でキラリと光る能力を見せ



コンテンツ (抜粋)

■ 第1部 小論文の書き方マニュアル

合格点が取れる小論文のポイント／課題への対応の仕方／小論文構成の基本／サンドイッチ型小論文の書き方／思考の仕方、論証の仕方／主張の作り方／制限文字数内でのまとめ方／要約の仕方／説得力のある文章の書き方
…など

■ 第2部 小論文の書き方～具体例を踏まえて

テーマ・制限時間・制限文字数について／テーマ設定から書き始めまで／練習用原稿用紙

■ 第3部 志望理由書・自己推薦書の書き方

志望理由書の書き方／自己推薦書の書き方／「自分の強み発見」シート／「高校生活で頑張ったこと」ワークシート

る選手を見つけ出し、継続的にウォッチして、入団させて育てる。小規模ながら生き残る大学があるとすれば、このように、他大学が目につけない逸材をスカウトできるスタッフを擁することが条件になるだろう。

この考え方に最も適する入試方式がAO入試だが、小規模大学といえど、全志望者に対してじっくり時間をかけて実施するのは難しいだろう。これを解決するのが、生身の人間を継続的にウォッチしたデータによって、自学と生徒をマッチングするシステムであるCRMなのだ。

本学もまだ構想に着手したばかりだが、まずは年に5000人の接触者、のべ1800校の接触高校を目標にCRMを構築したいと考えている。(談)