

国立大学法人 経営ハンドブック(2)

第8章 学生支援・サービス管理

8. 1 はじめに

大学にとってどのような学生を受け入れて送り出すかは、高等教育機関としての大学の基本的な戦略の一つと考えられる。教育サービスとしてどのような付加価値を学生に与え、かつどのぐらい学生が満足を得られるかが重要なポイントとなる。ここでは上記のような考え方を前提に、学生が入学して、教育を受け、研究に取り組み、進学または就職し、卒業後も大学と関係を持つことを踏まえ国立大学が学生と関わる業務をどのように行っていくかについて整理する。事務処理としてではなく、大学の根幹に関わるサービスとしてどのように統合的に管理していくべきかを提示検討していくことを想定している。

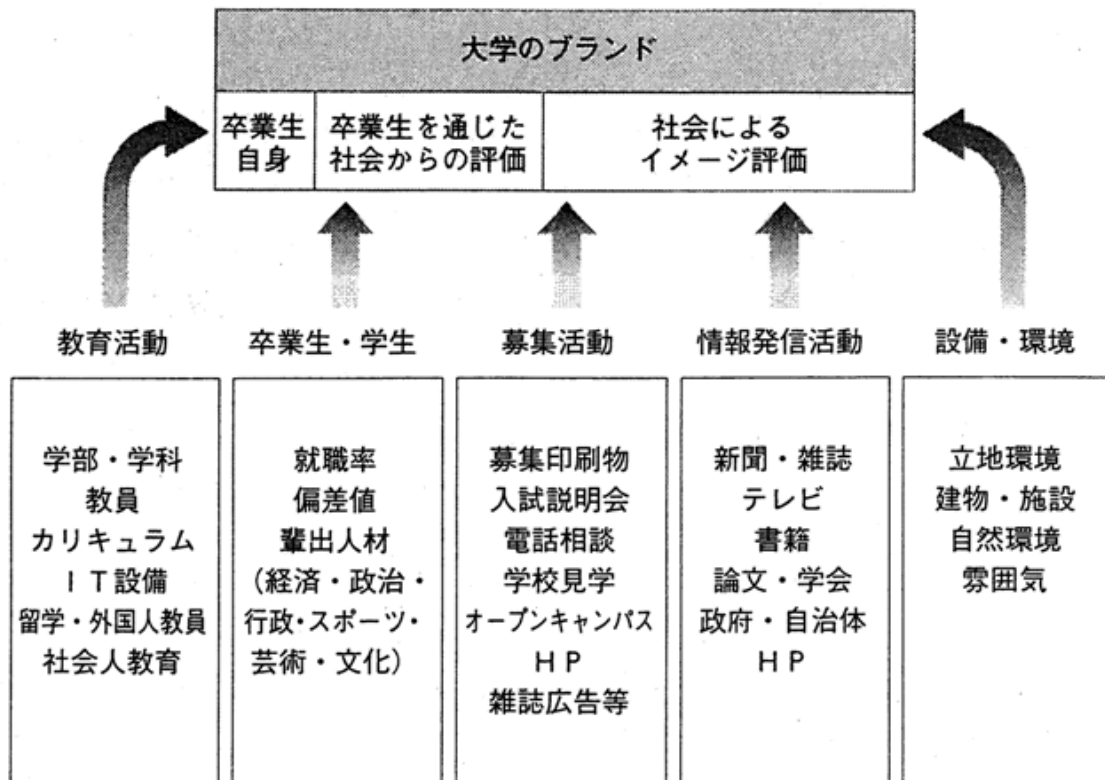
8. 2 募集入試・入学関係

大学入試・入学者選抜は大学で行う教育サービスの対象となる学生を、どのように集めて受け入れるかという活動であり、「大学のマーケティング活動の主要部分」と考えられる。

私立大学は学生からの入学金や授業料等学生納付金に大きく依存しているため、少子化による大学全入時代を迎え、民間企業のマーケティング活動に倣った形での最近募集入試・入学活動に力を入れ始めている。国立大学法人においても自己収入の確保に努めて維持発展していくためには、担当部署任せの事務作業としてではなく、大学の使命に適合した学生定員の確保は全学を挙げて取り組む活動と考えられる。ただし一部私立大学に見られるような定員を大幅に超過して学生を受け入れるような取組みは国立大学の使命に反すると考えられ、定員確保のためへの取り組みにおいては、過度に定員を超過することのないよう留意することが求められる。

また募集活動は大学のブランド形成にも大きく影響する活動であり、全学的な見地から企画運営されなければならない。(図表 1 参照)

図表1 大学のマーケティングと募集活動の関係図



マーケティングの基本原理である4P (Product, Price, Place, Promotionの頭文字をとったもの。)に即して言えば、大学ではプロダクト (Product) が「教育・研究内容」、プライス (Price) が「授業料や入学金」、プレイス (Place) が「キャンパスの立地条件やeラーニング等の受講アクセス」、プロモーション (Promotion) が「学生や学外一般者とのコミュニケーション等」に該当する。大学のプロダクトである「教育・研究内容」は一般的に目に見えないものであり、そのためプロモーションの果たす役割は、民間企業の場合より重要となってくる。

募集活動はこのうちの高校生等潜在的入学者に対するプロモーションの活動であり、大学が行うプロモーション活動としては通常最も規模が大きくなり、一般社会と大学との接点としても重要な位置づけを占める。その意味で大学全体の広報活動と密接に連携して進めていくべき活動でもある。ただ教育サービスは次のような特質があり、プロモーション活動においては一般のサービスとは異なる取り組みや制約があることも十分認識しなければならない。

【教育サービスの特質】

- ア. サービスを受ける側である志願者（学生）側と教育内容の情報を提供する大学側とで情報の非対称性が存在すること
- イ. 教育サービスはカリキュラムや教材だけでなく、教員と学生とのコミュニケーションや学生間のコミュニケーション等の相互作用や学習環境にも影響されること
- ウ. 受けた教育サービスは修学後長期にわたってその効果を及ぼすことが推定されること
- エ. 教育サービスの効果を検証するには一定の時間がかかり、短期的には判断できないこと

なお本章での募集活動は、国内の中等教育新卒者等を対象とした募集活動を中心に記述する。社会人等の入学志願者、留学生等海外からの入学志願者については、特記すべき事項を適宜記述する。

(1) 募集活動

①高校及び高校生等への大学情報提供

大学の行う募集活動が民間企業のマーケティングと大きく異なるのは、まずマーケティングの第一次的対象が基本的に高校生という未成年者であり、次いで費用を負担するのは一般的に保護者であり、最後にプロモーションで伝える大学の教育内容等のサービス内容が一般には伝えにくいという点である。民間企業でも高校生を対象とした製品やサービスは多いが、費用的に高等教育サービスほどの高額なものは限られており、サービス内容は大学での教育よりもはるかにわかりやすいものが殆どである。そのため大学の募集活動は民間企業のマーケティング活動よりも手法が難しく、きめ細かい対応が求められる。その意味でまずは大学の提供する教育サービス、大学の立地条件、授業料・奨学金等学費などに関する情報を、的確に伝えるということが最も重要になってくる。

a. 情報提供の対象

基本的に対象は高校生であるが、どのような高校生を対象に想定するかは大学の基本方針と関わってくる。アドミッションポリシーに基づき特定の入学者モデル群を設定してそれらの高校生を情報提供の対象とする考え方もあれば、特にモデル群等は想定せず、広く高校生一般を情報提供の対象という考え方もありうる。

ターゲットを選定する場合には、地域（全国、大学近隣地域等）、学力水準（全体学力、特定分野学力等）などが切り口として一般的であるが、将来志向・進学動機や特技・才能等による対象選定も想定される。

高校生等進学希望者本人以外にも、高校の教員、保護者等は高校生の大学進学先選定には通常大きく関わることから重要な情報提供先と考えられる。この場合も高校であれば地域や学力水準、保護者であれば地域や年齢層でのターゲット選定が必要となる。

このように基本は入学志望を持つ高校生が対象であるが、高校生に関連して高校の教員および保護者等の関係者、およびユニバーサルアクセスの観点から高校生以外の社会人等入学資格者への情報提供も重要であり、情報提供にあたっては、これらの幅広い対象を想定した取り組みが必要と考えられる。さらに近年は国際化の中で東アジア地域等において海外の大学とも優秀な学生の確保について競争していくことが求められてきており、これらの国際的學生獲得競争にも対応した募集情報の提供の取り組みが必要になってきている。後述するように、海外に現地事務所を設置して自校の情報を直接現地の志願者に伝えるような手法なども、海外からの志願者獲得には有効な手段と考えられる。

b. 情報提供の方法

主な情報提供の方法として、これまでは多くの大学が募集要項という紙媒体の冊子に依存してきた。しかしながらこの情報提供の方法は、近年の情報通信技術の進展や高校生や保護者等の生活環境の変化により大きく変化しつつある。情報通信技術を活用した情報提供手段としてインターネットが大きく社会全般に普及してきており、既に多くの大学がHPを開設し数多くの情報提供を行っている。特にPCや通信料の価格低下等利用環境の整備により、高校生においてもインターネットが普及拡大しつつある。社会人や海外からの留学生に対する募集においては、インターネットが募集情報ルートの主体になりつつある。HPの中でも関心が高く、志願先の比較検討の重要関心事である学費や入試日程等をできるだけ平易に解説したり、HPの英語版や中国語版等の制作をする等、きめ細かな配慮と工夫が求められる。

一方でインターネットへのアクセスが困難な志願者も数多く想定されることから、国民への公正な教育機会の提供という国立大学の使命も踏まえ、紙媒体は依然重要な情報提供手段と考えられる。ただ紙媒体においても、募集要項の配布だけではなく新聞・雑誌等への記事掲載、学校関係の書籍発行など多様な広報手段を用いることが必要であろう。

このように多様化している情報提供手段を募集活動で的確に活用していくためには、それぞれの媒体の特性や当該媒体の主たる対象層に応じて、提供する情報内容や表現等を適切に調整していくことが求められる。紙媒体の内容表現をそのままネットで閲覧させても、伝わり方が異なり、場合によっては大学に対してマイナスイメージを与えることも考えられる。一方では、様々な媒体を経由して高校生等に伝える大学に関する情報やメッセージは統一的で整合性を持たせなければならない。以上のように大学の教育サービスという目に見えにくい情報を提供することについては、一般の民間企業以上にきめ細かな配慮や周到な準備が求められる。

c. 情報提供の内容

大学が募集活動の中で提供する情報は、大きく入学後の教育内容に関するものと、入学時の選抜方法等に関する内容に分けられる。前者については、一般の民間のマーケティングと同じく、自校の特徴やセールスポイントを提供することになり、いわゆる他校との差別化が情報内容のポイントとなる。教員、施設、雰囲気、講義手法等を明確に高校生等に伝える内容が求められる。

後者については、一般に入試の科目・方法・日時等が主な情報内容となる。ここでも他校との差別化は必要であるが、むしろ内容のわかりやすさ、理解のしやすさ等が重要と考えられる。誤った情報により自校が志望先として選択されなくなるリスクを回避するためである。

②高校訪問

従来は、増加する大学進学希望者に対し大学の定員増加が追いつかない状況で、大学が生徒を選べる状況であった。しかし、大学の入学定員と入学志願者が同数になる時代が3年後に到来する見通しが発表されており、今後は進学希望者のほうが大学を選ぶ状況が強まることが予想される。

国立大学は一般に各地域において比較的良質の生徒を確保してきた経緯があるが、今後は地域内の私立大学、地域外の大都市等にある他の国立大学、有名私立大学、さらには海外の著名大学との生徒確保競争が強まると予想される。

そのような状況の中で既に生徒確保競争を始めている私立大学で、積極的に取り組まれている手段が、高校への訪問活動である。職員あるいは教員に全国の高校を訪問させ、自校の説明を行い、高校側の進路指導においてできるだけ自校を志願してもらうよう働きかける活動を行っている。国立大学にとっては生徒確保という目的だけでなく、従来少なかったと見られる高等学校等とのコミュニケーションを強化させる手段として位置づけて取り組む活動と考えられる。

ただ、大学は教育機関であり、訪問活動は中等教育機関の進学先としての大学の説明と高等教育機関の立場としての中教育機関との意見交換を目的として行うものである。一般の顧客獲得活動を真似た単なる人数集めに終始するような訪問活動は、慎まなければならない。

a. 訪問の対象

訪問の対象高校は、自校への志願者が多い学校、逆に自校の競合大学に比べ志願者が相当少ない学校、あるいは年々減少している学校等様々に考えられる。訪問対象校の選定は、基本的に大学の募集方針と密接に関わっている。国立大学には国民への公平な教育機会の提供という使命があり、私立大学よりも募集方針において一定の制約を受け、訪問先も一定の普遍性や公平性が求められることに留意しなければならない。一方で訪問する人的資源に限度があり、投入費用は募集コスト全体での制約を受ける。訪問対象はそれらの制約の中で、自校の募集方針に沿って適切に選定されなければならない。

b. 訪問の内容

訪問活動の内容は、ほぼ募集要項や大学案内に沿った自校の情報提供が主体になると考えられる。その他高校側からの自校に関する各種質問への対応、訪問した高校からの在学生に関する情報交換、新設学部・学科の紹介、設備新改築等の情報提供等が予想される。一方で自校の PR とともに、高校側の動向やニーズ等に関する情報の把握にも努めなければならない。ツールとしては紙媒体の他 VTR 等の手段も想定される。学生獲得のための営業活動ではなく、あくまでも教育機関同士の情報交換、意見交換を主眼として行わなければならない。

c. 訪問の管理体制

訪問活動は募集部門のような特定部門の職員だけで行う場合から全学をあげて全教職員が取り組む場合まで各大学の状況によってその推進体制は様々に考えられる。いずれにせよ教育機関としての適切な訪問活動を維持していく上では、大学全体に関わる業務として最終的には学長まで含めた全学的な管理体制の下行われるべき活動である。

その意味でPDCAのマネジメントサイクルに沿って実施することが望ましい。計画段階では訪問先の高校の選定、訪問活動を行う教職員の担当、訪問の実施時期等を決定する。実施段階では訪問時の説明内容や配布資料等をマニュアル等により標準化しておくことが望まれる。チェック段階では、訪問先での反応や意見等の報告内容を整理し、必要な高校には連絡や相談等でフォローする。さらにそれらの高校側の要望やニーズに基づき、携行資料や説明内容等の見直しを適宜行うことになる。

③高大連携

高大連携は主に高校側が教育委員会を中心に積極的に進めてきた経緯があるが、最近では大学側にとっても、十分な能力と意欲を有する高校生に大学レベルの教育に触れる機会を提供したり、優秀な学生を早い段階から自校への関心を持たせる仕組みとして積極的に活用され始めている。高大連携として実際に取り組みされている活動は主に以下の3つであるが、それ以外にも各地域で様々な手法が取り入れられている。

- ・大学の教員が高校を訪問して、高校の教室で講義を行ういわゆる出前授業
- ・高校生が大学の講義科目を受講し、単位を取得すれば高校の履修科目として認定する。
- ・大学と、指定高校の教員が協力して生徒を指導し、学習の成果が上がれば有利な選抜条件等で当該大学への入学を認める。

国立大学は国民への公平な教育機会を提供するという使命があり、上記の連携の形態の中では、連携した特定の高校の生徒を入学者選抜で有利に取り扱う形態はなじまないと考えられる。しかしながら、高校との連携そのものは、良質な学生への情報提供、高校側での履修状況の把握等の面で重要と考えられ、以上を踏まえた上で取り組む施策と考えられる。

a. 活動の対象

高大連携は大学の地域貢献活動の一環として取り込まれることが多く、実際に連携対象は自校の所在する地域の高校が中心となる。自校の学科内容や募集方針等に基づき、対象高校を選定する。この場合も実際に講義をする教員等の負担を考えると対象高校数は絞らざるを得ないが、それが特定高校との関係強化につながらないよう注意する必要がある。

b. 活動の内容

高大連携は各大学で取り込まれてから比較的新しい取り組みであることから、まだ内容や方式が十分確立されていない。ただ教育内容という伝えにくいサービスを実体験を通じて理解させる活動であり、募集手法としても有効な手法と考えられる。実施に当たっては活動の目的を明確にし、その上で講義内容や科目を検討することが必要と考えられる。

c. 活動の体制

高大連携の主たる活動は実際の講義であるが、講義以外にも活動を通じた高校側の反応やニーズ等を収集し、講義内容の他、日程・時間・場所などの見直しに役立てることが必要であり、教員だけでなく、職員との連携が不可欠である。

④オープンキャンパス

高校生を自校に招き模擬授業や施設案内等を通じて、自校に対する理解度を高めたり、好印象を与えたりして、応募者の増加を図る手法である。私立大学においては近年最も有効かつ重要な募集イベントとして、夏季以降募集時期まで数回に分けて行われている。大学を雰囲気を選択するという現状の高校生の意向に即した募集手法と考えられる。

国立大学にとっては高校訪問と並んで、これまで不足しがちであった学外者への情報公開やコミュニケーション強化の一環として、今後積極的に取り組まれる活動と考えられる。

a. 対象

通常は自校に資料請求や電話等何らかの接触のあった高校生等（接触者）に対して案内状を送付し参加を要請する。それ以外に HP での案内や広告媒体を活用して、参加者の拡大を図る。高校生本人だけでなく、保護者の参加も想定しておくことが望ましい。さらには参加した高校生等の口コミを通して間接的に参加していない高校生にも同様の効果を狙う。民間企業で言えば試乗会や展示会等のキャンペーン活動の内容にほぼ該当する。

b. 内容

内容は一般的に学校説明会、募集要項説明、模擬授業、校内見学、昼食提供等を行い、自校のイメージやセールスポイントを参加した高校生に理解させることを狙う。さらに、具体的な入試方法や入学後の教育内容等について個別相談なども実施する。

全体として模擬授業等各イベントのイメージや説明内容等が自校の追求する教育理念やポリシーの下、統一されていることが重要かつ必要である。アンケートなどを実施し、自校のイメージやオープンキャンパスの印象等の情報を収集して、貴重な高校生の生の声として、今後の募集活動に活用していくことが望ましい。

c. 体制

募集部門が中心になるが、模擬授業や個別相談等他の教職員の応援も必要なイベントになると考えられ、全学的な協力体制を構築しておく。場合によっては在学生に依頼して校内見学や昼食時の応援に参加してもらい、雰囲気作りや近い世代としての話し易さから高校生とのコミュニケーション作りを支援してもらおう手法も検討されてよい。

⑤外部進学説明会

一般の進学情報提供会社等が開催するイベントへの参加であり、高校生の参加募集は主催する進学情報会社が行うため、大学側は来場した高校生に学校説明および入試相談会等を実施する。オープンキャンパスと異なり、雰囲気よりも媒体を通じた大学イメージ、入試方法の解説、相談時の対応等において、より実務的な内容が求められる。

国立大学としては、これまで接触が多くなかった他の大学の募集活動や媒体等の情報収集の機会として有効活用することが期待される。

a. 対象

どのイベントに参加するかは、基本的に前年度までの来訪者・受験者実績や参加に必要な費用等を踏まえて選定する。参加する高校生の特性や人数は募集する進学情報会社の能力に影響されるため、自校のアドミッションポリシーに適合する生徒が集まるか否かがイベント参加の選択条件となる。ただここでも国立大学の使命の特性から、参加する説明会が特定事業者や特定地域の説明会に著しく偏るようなことのないよう、留意することが求められる。

b. 内容

一般的に限定的な場所で短時間での説明となるため、学校説明・募集要項の資料には一覧性や明確性が求められ、通常の募集資料とは別個に資料作成することも考えられてよい。新設学科や新しい入試方法に内容特化して説明することも想定される。個別相談においては当日対応が困難な事項について、後日来場者、質問者をフォローできるよう連絡先等の確認や、情報の引継ぎを確実に行う。

c. 体制

募集部門が中心になるが、学科の新設や教育内容の説明に重点を置く場合は、教員の参加も想定される。現場で収集された入試や大学に関する情報が大学に確実に蓄積されるよう、報告連絡体制を密にしておくことが望まれる。

⑥海外での募集活動・入学者選抜

海外特にアジアにおいては欧米の大学が現地に分校を設置し、本国と同様の教育と学位を与える取り組み等を進めている。これらの地域は若年人口が急増し大学志願者の増大が見込まれ、世界的な研究者人材獲得競争において重要な対象地域と考えられる。欧米の大学はこれらのアジアの良質な研究者人材獲得において先行していると考えられる。わが国の大学も遅ればせながら、中国などの現地にオープンキャンパスや留学手続等に対応する連絡事務所を開設する動きを始めている。もちろん産学連携の拠点、研究者交流拠点としての機能もあるが、優秀な留学生の確保も重要な目的のひとつと考えられる。特に国立大学にとっては優秀な研究者確保の手段として、今後海外での拠点設置は重要となってくると予想される。このような現地拠点の活動内容に関しては以下のような展開が想定される。

a. 情報提供

留学生への大学の情報提供に関しては、従来インターネットによる情報提供あるいは電話、メール等による問い合わせへの対応が主体であるが、現地事務所の開設により相談窓口としての情報提供や広告媒体を用いた情報提供の強化が期待される。

b. 擬似オープンキャンパス

大学の教育内容という目に見えない伝えにくいサービスを外国人に伝える手段として、現地事務所が主導して擬似オープンキャンパスを開催することが想定される。現地での提携先の大学等を活用しながら、様々な情報通信技術を活用して映像やコンテンツ等を組み合わせて、可能な限り自校の雰囲気や教育内容等を PR する。

c. 入学者選抜および入学手続き

現地事務所においては募集活動だけにとどまらず、入学者選考の活動も実施可能と考えられる。通常の新卒者だけでなく社会人の留学志願者や大学院志望者など広く現地での入学者選抜に取り組むことが想定される。その際、学力検査等の実施に代えて独立行政法人日本学生支援機構が実施する日本留学試験を積極的に活用することが期待される。

さらに入学者選抜に合格した留学希望者に対する入学手続きや入国手続き等細かい手続きに関しても現地事務所がきめ細かく対応し、留学に関する学生の煩わしさをできるだけ取り除いて、自校への留学全般に対する障壁を低くする役割が求められる。

加えて留学生が不安を持ちやすい、学費や奨学金、わが国での住居や生活等に適切なアドバイスを行い、自校への留学全般に対するイメージを向上させる役割も期待される。

(2) 入学試験

① 願書等受付

志願者から受験申し込みのプロセス処理であり、通常短期間に大量の文書等を処理するため正確かつ迅速な処理が求められる。効率化のためには、業務処理の事務フローの改善、情報システムの活用等の方策が想定される。

願書等に記載されている受験生の情報は、自校に入学する学生の基本データになると考えられ、そのまま入学者データとなるようデータ間の連携を図ることや統合的データベース等を構築していくことが望ましい。一方でこれらの情報はすべて志願者の個人情報と考えられ、データの保管や利用に関しては個人情報保護法令等に基づき慎重な取り扱いが求められる。

②試験問題作成管理

受験者を選抜するための問題作成であり、作業に当たっては厳重な機密管理が求められる。一方で問題の適格性や模範解答の正確性にも留意する必要がある、チェック体制等を整備することが望ましい。特にややもすると試験問題の検証に目が向き、模範解答の検証が不十分になりがちであり、問題と解答を一体で検証することも考えられてよい。この試験問題作成における誤りやミスは教育機関としての大学の信頼性やブランドを大きく傷つけることになりやすく、十分なチェック体制と細心の注意を払って取り組まなければならない。

③試験実施

入試は受験生に対し公正かつ公平に行われなければならない。その意味でカンニング等の不正行為の発見や、替え玉受験等の防止に注力することが求められる。特定の時間帯に大量の受験生を受け入れることから、教室や人員の割り当て等の事務処理が煩雑となりやすく、募集部門だけに任せるとはならず他の部門等全学を挙げた支援体制を構築して取り組むことが円滑な試験実施には必要と考えられる。その際不慣れな教職員等も参加することを踏まえ、試験実施に関する事前の予行演習やマニュアル整備もあわせて実施することが必要である。

④選抜・合否判定

最終的に合格者を選抜するプロセスであり、採点処理、合格者の選定、合格通知等の業務が含まれる。採点処理はマークシート等の機械的処理で行われることもあるが、回答シートの記載状況が機械処理で読みとれない場合もあり、最終的には人的作業で検証を行うことになる。これもチェック体制整備が必要な業務であり、マニュアル整備等を進めておくことが望まれる。特に特定問題の正答率が他の問題のそれに比して極端に相違していること等がある場合は、十分内容等検証し問題自体の誤り等の発見につなげていくことが必要である。

この採点作業の誤りは合否に直結し、受験生に学費や受験経費等の経済的損害、精神的苦痛を与える可能性が高く、そのため受験生から損害賠償責任等の金銭的負担を大学が求められる事態も考えられる。採点ミスは単なる不名誉な事件ではなく大学に経済的リスクを蒙らせる重大な事件であることを業務に参画する教職員に十分認識させて、これらの採点や判定業務に教職員を従事させな

なければならない。さらに採点の誤りや不適切な設問等、試験に関わるミスが発生した場合の報告連絡方法等を確立し、対応策等についても事前に一定の検討を行っておくことが望ましい。

可否の判定は、通常は各学部・学科の定員を確保することを前提に得点上位者から選抜することになる。もちろん私立大学と同様、合格者の中から入学辞退者の発生が予想され、それらを見越した合格ラインの設定が必要になってくる。加えて従来授業料等は国庫収入として自校に関係しない収入であったが、今後は入学者が払う在学中の学費（授業料収入、入学金等）収入は自校の収入に直結する。定員より少なくなるということは、中期計画等で予定している収入が不足した学生の分だけ、つまり通常4年間にわたって不足し、大学経営を直撃する。辞退者の見込みを誤ること等により定員が不足することは、入試業務としてのミスにとどまらない問題として認識することが重要である。

合格者を入試委員会等で正式に決定した後速やかに合格通知を受験生に発送することになるが、これも送付先の誤り等ミスの許されない業務であり、情報システムの活用、チェック体制の整備を行う必要がある。

(3) 募集・入学の計画と分析

①募集要項検討

募集要項は、大学が公式に自校の入学志望者に対し自校の教育内容や入学選抜の方法・手続き等を含んだ情報を発信する重要な媒体・ツールである。大学の行うマーケティング活動として学生募集活動をとらえると、募集要項は商品のパッケージ、商品説明等に当たる重要な広報ツールである。

募集要項作成にあたっての留意事項としては以下のような点に注意すべきと考えられる。

- ・単なる連絡内容だけでなく、大学から入学志望者に対するメッセージを込めること。
- ・教育機関の発信する情報媒体であり、一般会社の広告に見られるようなキャラクタ、写真等への依存、特定箇所の強調により誤った情報伝達にならないこと。
- ・読者は基本的に高校生等の入学志望者であり彼らの目線・視点を理解した上で内容・構成・表現等に注意すること。
- ・大学の理念やカリキュラム、入学選抜方法等は具体的に正確にわかりやすく記載すること
- ・記載内容別には以下のような事項に留意することが求められる。

a. 入学選抜関連事項

募集人員、受験資格、受験手続、試験科目、日程、具体的選抜方法、通知連絡方法等は、実際に高校生等受験者側が最も注目して読むことが想定される。このうち人員、資格、試験科目、選抜方法は入学後の学生の質と量に大きく影響することから、学内での大学方針との整合性等慎重な検討が必要である。

受験手続や通知連絡方法等は受験生の立場に立った手続や連絡の流れを想定した上で、事務処理としての容易性・正確性の要請との調整を検討していくべきと考えられる。

b. アドミッションポリシー

入学志望者に求める能力、意欲、適性、経験などについて、大学の考えをまとめた基本的な方針で、大学から入学志望者に対して発する重要なメッセージと考えられる。一般的には通常、大学の教育理念やカリキュラム、そして、どのような学生を社会に送り出そうとしているのかといった考えをまとめることになる。公式には中央教育審議会の『初等中等教育と高等教育との接続の改善について』（平成 11 年 12 月）の答申で明示することが求められるようになった。近年少子化の影響もあって、入学志望者側が大学を選定する際主体的に大学を選び、大学の中身をよく調べて大学を選択する姿勢が強まっている。その意味でアドミッションポリシーは大学からの志願者に対する重要なメッセージとしてその位置づけが高まっている。

一方でアドミッションポリシーは上記の大学の教育理念やカリキュラムなどを含んでいることから、単に募集要項向けの記載文言ではなく、中期計画等大学の基本方針、計画等と密接につながった内容でなければならない。大学の基本方針を募集要項という具体的事象の中で表現するという視点での検討が望まれる。例えば、大学の基本方針として担うべき機能を高度な研究者育成とするのであれば、入学者には論理的な思考力、大学の学問分野に関する一定水準以上の知識、特定テーマに関する探究心などを求めることになる。

c. 学費、奨学金等

学費や奨学金は、大学のマーケティング活動の観点では価格や値引き等の取引条件に当たる内容である。しかしながら、国立大学は法人化以後も国民に対する教育機会の保障という使命を担っており、学費等の水準は大学の自由裁量ではなく一定の制約が課せられている。そのため学費の上限は標準額の1割以内という現状の制約条件の範囲で、大学の財政事情、競合校との差別化等を勘案しながら大学独自の判断で設定することとなる。なお学費の下限は設定されていないので、財務的な裏づけという制約はあるものの、値下げによる差別化も手段として検討の対象に含まれる。一方奨学金については特に制約はなく、公的機関や民間財団等の以外に大学独自に設けることは可能とされている。学費での差別化が難しい状況ではむしろこのファイナンス供与による差別化、例えば金額水準、学力条件、金利、返済期間等の差別化が有効と考えられる。今後は大学独自の奨学金制度を差別化手段としてより有効に活用することが検討されてよい。

募集要項として留意すべき事項としては、訴求するポイントを明確にしておくという点である。学費水準自体、支払方法、奨学金の額、奨学金の条件、貸与の場合の返済条件等、自校が入学志望者に対して強調したい事項が伝わるような記載や表現が望まれる。

②他校等情報収集

募集活動をマーケティング活動としてとらえると、戦略策定のためには競合相手の他の国公立・私立大学の募集戦略や募集要項の情報収集が不可欠となる。収集した情報を元に、自校の強み、弱みや募集環境における機会と脅威等を認識することになる。情報収集の対象としては以下のようなものが想定される。

a. 大学案内等印刷物

大学が広報用に作成している印刷物で募集要項や大学案内等が該当する。内容項目別に整理を行い、直接の競合校と自校との相違点、共通点の把握、同規模・同学科系統等での全体的傾向を把握する。具体的には分量、構成内容、文章と図表のバランス、紙質等が比較項目として想定される。

b. HP

最近、大学のHPは内容が急速に充実しており、特にリアルタイムで他大学の動向を知る上では重要なルートと考えられる。入学志望者はHPにより大学イメージや雰囲気認識する傾向が強いとも考えられ、競合校等のHPの全体的なデザインや画面操作性等について自校との比較検証を行う。例えばいわゆる重たいサイト、何度もクリックしないと目的のページに到達しないサイトは閲覧が敬遠される傾向があり、自校のサイトと他校とをそのような視点で検証しておくことが望ましい。

c. 訪問取材

印刷物やHPは他大学の方針や戦略を把握するにはやや間接的な情報であり、より突っ込んだ情報収集には、訪問取材等による直接収集が適している。対象としては直接の競合校の他、大学経営の施策や活動体制等について注目すべき事例のある大学等も調査しておくことが望ましい。

③応募・受験・入学者分析

マーケティング活動としての募集活動において重要な作業として、入学志望者の動向を主として定量的なデータを用いて分析することが求められる。実際の募集活動の実績を分析したデータは、次年度以降の募集活動あるいは大学経営を検討する場合の基礎資料になると考えられる。これらのデータは高校生等入学志望者が自校をどのように捉えているかを一面で表している指標と考えられる。そのためには以下のような体制や分析が必要となる。

a. 志願者・合格者・入学者の分析

まず志願者数の増減（全体・学部学科別）、志願者の出身校の変化、在校生・高卒者別の増減等志願者の内容分析が想定される。この志願者の動向が入学する学生の質と量をほとんど決定付ける。

次いで選抜試験等の合格者について、試験等の成績・内申書の評価について、水準の変化や傾向を把握する。これらのデータは試験問題の作成や合格基準の選定の検討に活用していく。一方で合格者の中から入学した割合、つまり歩留まり率を検証し、これらの入学辞退者が入学しなかった要因等を検討する。

さらに入学者については、他の大学や自校での併願動向等を調査し、必要によっては在校生として詳細な志望動機や大学イメージ等についてアンケート調査を行い、今後の募集戦略に役立てていくことが想定される。

b. 資料請求者等接触者分析

電話等による資料請求およびオープンキャンパスへの参加等により自校へ何らかの接触を行ったが、志願しなかった入学志望者についても個人情報保護に留意しながらアンケート等により、志望理由や進学先選定項目等に関する分析を行う。自校の評価やイメージを検証し今後の募集戦略に役立てる。

c. 外部資料収集分析

各予備校やマスコミ等が発表する大学別志願者・合格者数、競争倍率、歩留率、学科系統別の動向などの統計データといった外部資料についても、適宜募集戦略策定に活用し、今後の募集計画に役立てていく。

8. 3 学習・生活支援

(1) はじめに

進学率が上昇し大学に多様な学生が入学するようになり、また、社会人や留学生の増加なども背景に、学生の大学に対する要望も多様となっているが、学生は大学に対して充実した教育や学生生活を求めている。大学の教育というサービスの受け手である学生にとって、大学教育や生活環境の充実は、大学選択に当たっても、また、授業料に見合う教育を受けているかの満足度の点においても大きな関心事である。他方、企業を始めとする社会でも学生がどのような付加価値を身に付けているかをますます重視する方向にある。

ところがこれまで大学は、教育よりも研究重視の傾向がある、組織や教員中心の思考になりがちである、学生の実態が大きく変化しているにもかかわらず従来と同じ意識で教育を行っているなどの指摘がなされていた。近年、大学改革の一環でカリキュラム改革など教育改革が進んでいるが、新しい制度の導入は進んでも、組織全体としての取組が不十分である、教育内容が社会や学生のニーズを満たすものになっていない、などの問題も指摘されている。

一方、大学は学生がそこで貴重な時間を過ごし、人間形成をする場所である。このため学生が帰属意識をもち、教員や学友とともに学び合い、生活するのにふさわしい環境にすることや正課外の学生の諸活動を充実したものにするなどにも配慮すべきである。これまで厳しい財政事情もあって施設の老朽化や狭隘化が見られ、快適な環境とは必ずしも言えない面もあった。また、部・サークル活動やボランティア等の活動を教育の一環としてとらえ、大学としての支援の在り方を検討

することも課題である。

国立大学法人法第 22 条は、法人の業務の範囲として、「学生に対し、修学、進路選択及び心身の健康等に関する相談その他の援助を行うこと」を規定している。これはこれまでも大学の役割であったが、国立大学法人が一層積極的に取り組むことが期待される業務を具体的に示したものとされている。

このようなことから各大学は、どのような人材を養成するのか、育成人材像や教育理念を明確にし、学生の学習や生活が円滑に行われるよう、学習・生活支援の面においての目標と計画を持ち、それを達成するための具体的な施策を実施することが求められる。特にその際、大学の顧客とも言える学生に対する学習・生活支援のサービスをいかに向上させるかという視点を大切にしながら経営に努めることが求められる。

(2) 学習・生活支援における留意点

大学経営の観点に立てば、質の高い学生をいかに確保し、収入を確保するか、学生にどのように満足を得てもらえるかに関心が向く。このような視点はもちろん正しいことであるが、大学は教育研究を通して社会に貢献する人材の養成に当たるという役割を担っており、学生に高い付加価値をつけて社会に送り出す社会的責任がある。したがってそれぞれの大学が、その教育研究の在り方を真剣に検討するところから出発すべきであり、学生のために質の高い教育、よい学習環境を整備することが、その大学の価値を高め、結果として学生確保などにつながる。経営感覚やコスト意識を持つことは当然であるが、国立大学の役割とは何かがまず前提になければならない。このような考え方を基本に持ちつつ、学習・生活支援を行う際に念頭に置くべきことを以下にまとめる。

① 学生の実態の把握と大学の問題点の把握

まず、すべては学生の実態の把握や大学の教育体制の現状認識から始まる。入学者選抜の方法が多様化し、学生の学力の幅も大きくなっている。したがって総合的な学力の把握や例えば外国語能力など特定分野の・能力の把握、学生の意識調査や健康状態の調査など、個人情報であることにも留意しながら、現状を把握し、分析する必要がある。これは大学がこれから実施する教育の効果を測定し、評価をするに当たっても必要である。さらに大学の教育体制の現状について認識し、問題点は何か把握する必要がある。調査を必要とする場合は、その項目を重点化するとともに、他の大学の調査、全国調査との比較分析なども必要となろう。また、大学評価をも見据えて大学として備えるべき基本的データは何か、毎年調査すべきものは何かなどを整理して実施することが大切である。

②教育重視の方針の明示

学習支援の充実の前提として、大学が提供する教育の内容が充実していることは基本条件といつてよい。大学として育成してゆきたい人材像を明示した上で、共通教育、専門教育について各学部等に対して目標を実現するための具体的な教育計画の作成を促す必要がある。また、学生に対しては、カリキュラムや成績評価の在り方がシラバスによって詳細に示され、学生がその情報をいつでも入手できることも必要である。教育の充実や学習・生活支援に関する目標やそれを達成する措置は、各大学の中期目標・計画や年度計画に盛り込まれている事項であるが、トップ・マネジメント（学長、役員等の経営サイド）として教育重視の方針を具体化する必要がある。例えば目指すべき人材像を明確にすること、質の保証の観点から身につけるべき能力を明確にしたシラバスや、科目間の関連を明確にした体系的なカリキュラムの編成を促すこと、全学的に取り組む教育プロジェクトを設定し、そのために資源を重点的に投入することなどの具体化方策を打ち出すことが重要である。また、年度の中途に計画の進捗状況を把握するなど、大学としての教育重視の方針を学内に一貫して発信し続けることも必要である。

③組織としての取組と意識改革

教育の重視や学習・生活支援の取組みは、個々の教員あるいは組織によりまちまちであってはならず、全学的に取り組むことが必要である。大学教育改革のためのセンターを学内措置で設置し、そこを中心になって全学的な改革の取組みを促している大学もある。また、一人一人の教員が自らの教育能力を向上させ、授業内容・方法の改善に努め、学生の指導・相談に当たることが大事である。大学の支出予算の大きな部分を占めるのが人件費である。教員の職務には教育、研究、社会貢献、大学運営などがあるが、そのうち教育はウェートの差はあるがどの教員も担当する職務である。給与に見合う職務を果たすこと、分担する教育を質の高いものとするのが教員の責務であるという意識に立って、一人一人の能力を最大限に引き出していくことが経営サイドには求められる。また、職員についても教育研究や学生支援の重要な一翼を担うことから、専門性を高め、学生の様々な要望、相談に的確に対応できるようにするとともに、日常学生と接する中における学生サービスの精神を高めるなど、研修や意識改革に努めるべきである。

④教育の質の保証

長期的視点に立てばよい教育を提供することはその大学の財産となり、経営に資することになる。教育の質の保証とは、まず大学が一定の教育内容を学生に対して保証するという側面がある。大学に在籍することは、大学側が学生に提供する教育の内容や質を保証することを契約しているということである。このために大学としてしっかりした教育理念を持ち、それを実現するためにカリキュラムや教育方法など教育充実に資する方策を、資源制約を考慮しながら導入することが必要である。

一方、学生に対する教育の質を外部に対して保証すること。大学に対する社会の要請に応えること、また、国際化が進展するなかで国際的な通用性を考慮することが必要である。特に今日、社会、経済、文化のグローバル化が進展し、人や情報の交流が国境を越えて行われるようになったことから、専門的能力はもちろんのこと、コミュニケーション能力や情報処理能力などの面でも国際的な水準を視野に入れた教育内容・方法の改善も必要になっている。

外部に対する質の保証のためには、企業等のニーズの把握、大学の教育の質や成果の測定方法の工夫、質を保証するための第三者機関による評価の活用、教育の成果の外部への発信などに十分工夫することが求められる。

⑤学生は大学の構成員であるというコミュニティの視点

大学は、学生が生活し、そこで教員、学友と過ごし、人間形成していく場である。学生が帰属意識や愛着を感じ、卒業後も誇りとすることのできるキャンパスにすることが経営の上でも必要である。また、正課のみではなく部・サークル活動やボランティア活動などを大学の教育として位置付けて、支援をしていくことも課題である。その際、学生の自主性を重視しつつ、施設の提供、資金的支援、学生災害保険などの仕組みを、大学としてどこまで支援するか、十分な検討をして臨む必要がある。さらにキャンパスなどの環境整備や部・サークル活動など学生の自主性を生かした活動への支援に当たっては、学生の声を聞くなど、学生も大学というコミュニティの一員であるとの考え方に立って、大学づくりへの参画を促すことも必要である。

⑥施策の評価とそれに基づく改善

施策の実施をした後、常にその効果を把握・評価し、次の改善につなげていくサイクルを大学経営の仕組みとして組み込むことが必要である。その際、提供する教育サービスが適切だったかの実態把握のみならず、学生への教育効果をも測定する手段を工夫することが必要であろう。特に教育サービスの受け手である学生の意見を聞くことは重要である。その結果を教員や学生へフィードバックし、新たな教育内容・方法の改善、学生の学習意欲の喚起につなげていくことが重要である。

また、今後、国立大学は国立大学法人評価委員会、認証評価機関による評価などを受けることになる。従来から実施している自己点検評価、第三者評価などをも含め、評価のためにどのような仕組みを作るか、目標の設定、データの蓄積、評価基準の理解、実効性を挙げつつ時間とコストを省略できる評価体制づくり、改善に至る合理的なシステムづくりに配慮する必要がある。

(3) 学習支援

①オリエンテーション

大学への帰属意識や仲間意識の涵養、学習の動機付け・意味付け、主体性の涵養をする観点から、初年次の教育が大事であると言われている。その中でもとりわけ入学直後のオリエンテーションは重要である。大学の理念・目標や育成する人材像など大学としての方針のほか、学内施設の利用、様々な学習機会の情報、生活面での支援策などをわかりやすく説明することが求められる。私立大学では合宿研修をする大学も少なくない。

また、学内案内や図書館・情報関係施設の案内、さらには大学での学習の方法を指導する科目の設置など、高等学校教育との接続に留意した入学時の段階での丁寧な対応が必要である。

さらに科目の履修に際しても、シラバスを充実すること、ガイダンスを行うことなどにより学生の科目履修が適切になるよう心がけることも大事である。このほか、大学によっては学生が始めの数週間、実際に授業を受けてみた後、科目登録を行うことを認める、あるいは登録科目の変更を認めるところもある。

②学習の過程でのフォロー

学生の学習上の質問・悩みなどに平素から対応できる仕組みを用意することが必要である。学生部や学部の教務係などの事務組織による対応とともに、学生に修学上の助言をするアドバイザーを設け、各教員が分担している大学、学習相談室を設け、非常勤職員を委嘱して学生の学習支援を行っている例もある。また、教員が学生に対して教育助言等を行う時間帯をあらかじめ示して対応するオフィスアワーの制度も増加してきた。出席や履修の状況、成績などに基づき、学生に対して適切なアドバイスを行う、保護者への成績の連絡や保護者を交えた懇談などを実施する大学など、各大学で様々な工夫が見られる。さらには総合的な相談窓口を設け、学習上の悩みを始めよろず相談を受け付けている大学もある。

③さまざまな学習機会の確保と情報提供

学生が学内の他部局との間や他の大学との間で様々な学習機会を選択できることは大きな魅力である。他の学部・研究科との連携による授業の聴講はもちろんのこと、大学間の連携に基づく単位互換、全学的協力による新しい履修コースなどの設置による独自の資格（修了証）の付与、さらには外部の資格の取得を支援することなど、学生の要望を踏まえつつ対応を検討することが求められる。

インターンシップは、高い職業意識の形成や、自主性や創造性のある人材の育成、大学の教育内容・方法の改善などの点で大きな意義がある。その実施状況も急速に増加しており、学生の多様なニーズに応える実施システムを作ることが急がれている。その教育上の位置付けについて明確にすること、実施企業等の開拓、学生の多様なニーズと受け入れ企業等のマッチング体制、事前指導や評価の在り方の検討、インターンシップのための地域コンソーシアムの形成やそことの連携・協力など、大学として教員、事務職員が協力して体制作りをすることが必要である。

さらに留学情報の提供も充実することが必要である。留学を希望する学生に対して、大学が提供できるプログラムのみならず、政府機関を始め様々な留学機会に関する情報を提供するとともに、そのための手続き、海外での安全情報を含む生活面、帰国後の条件など、できるだけ学生の疑問に応える情報をきめ細かく整備し、提供することが求められる。さらに留学中に学習面・生活面で大学が提供できる支援（情報の提供や相談など）が充実していれば、学生にとって安心して留学できることになろう。

④柔軟な履修システム

学生が学習を続ける中で、自らの進路を変更することを考えたり、学習の新たな展開を考えたり、更には複数の分野の学習をしたいと考えることは十分考えられる。このような積極的進路変更だけでなく、学習になじめず不適応になるなどのケースもある。学生の意思が尊重されるべきであるが、学内に別の選択可能な道が用意されていれば、転退学をしなくてよい。これからの大学の履修の仕組みは、今までより一層柔軟で、学生にとって選択の幅を配慮したり、やり直しを許容したりする制度であることが望ましい。現在の履修システムに改善点はないか、学生のニーズに応え得る制度になっているか等を検討することが必要である。他の学部等の授業を履修できる仕組み、大学間の単位互換、学内での転学科・学部、異分野の大学院への進学などを柔軟にできる仕組みを整備していくことが望まれる。また、大学入学の時点で、専攻別に募集を行わずくり募集をして学生がじっくり進路を見出す方法をとる大学もある。

⑤学習・生活環境の整備

大学は学生が学習し、生活するにふさわしい環境であることが基本である。老朽化などによる施設の不備については、定期的に施設を見回って問題が生じる前に修繕するなど日ごろからの施設マネジメントをしっかりとる必要がある。施設整備は基本的に施設整備費補助金を財源にして実施され国立大学法人側の裁量は制限されているが、寄付金などの外部資金を集中管理して学生の学習に不可欠な場所（例えば自習室、情報機器や語学練習機器のある部屋など）を優先的に整備するなど施設整備方針を立てて取り組むことも考えられる。さらに、バリアフリーへの対応も計画的に進めることが重要である。また、学生が日常的に集まり、人間関係を緊密にする場などの整備も必要である。新たに施設を整備する際に、これらの場所を確保すること、既存の施設を更新する際に確保すること、図書館等の一角にカフェテリア、談話室の整備をすることなどの取組みが見られる。これらの整備に当たっては何らかの形で学生の意見を聞くこと、施設整備などの専門委員会に学生が参加する機会を設けることなども考慮されてよい。

⑥留学生、外国人学生、社会人学生

留学生や外国人学生に対して、多くの大学が留学生課等を設置して組織的に支援している。在留資格関係情報、修学に関する情報、生活や医療・保険、アルバイトに関する情報など留学生が特に求めている情報を提供するとともに、様々な修学上、生活上の質問や相談に対応できる体制をとる必要がある。さらに可能ならば帰国後の留学生に対する取組みとして、それぞれの国ごとに同窓会を組織する、大学の最近の情報や学術情報などを定期的に提供することなど、きめ細かく対応することもこれからは重要であろう。

今後ますます社会人学生の増加が見込まれる。サテライトキャンパスの充実、図書館の休日開館、学習情報のネットによる提供など、時間的・空間的に制約のある社会人学生が学習しやすいような条件の整備が課題である。

(4) 生活支援

①経済的支援

学生に対する経済的支援として、奨学金がある。奨学金には、日本学生支援機構が実施する第一種奨学金（無利子）、第二種奨学金（有利子）のほか、地方公共団体がその地域の出身者などに限定した給付・貸与の奨学金、民間の各種奨学団体が実施する奨学金などがある。これらは対象者の範囲、条件など様々であることから、その情報提供と手続きの支援をていねいに行うことが必要である。この他、大学に対する寄付金の運用を工夫することにより、大学独自の奨学制度を設けるなどの工夫も見られるところである。

②健康・生活支援とカウンセリング

各国立大学法人には、学生の健康に関する業務を担当する保健管理センターが設置され、医師、看護師、カウンセラー等が配置されて、学生の健康管理に当たっている。学生の健康状況を調査・分析し、組織として取り組む課題があれば大学経営責任者への情報提供が大切である。教育活動を行うに当たり事故、伝染病などの疾病のリスクが存在するが、緊急時の対応も含めて保健管理センターと本部、外部の医療機関などが緊密に連携した体制をあらかじめ用意しておく必要がある。

修学上、学生生活上の悩みを持っている学生に対して、問題解決の手助けをするため、各大学では学生相談窓口などを設け、専任スタッフを配置するところが増加している。相談機関の組織は様々であり、相談機関と各学部、教員と職員の役割分担など、相談に来る学生が利用しやすいような仕組みを検討すべきである。総合的な相談窓口を置く大学もあるが、ここですべての問題を解決するというのではなく、いったん学生の用件を聞き、問題によってその場で答えられるもの、専門的な対応が必要なもの、プライバシーに関するものなど事項によって振り分けて、専門の相談員・教員・医師などが対応するような仕組みが用意されている。

具体的には、曜日を限定して専任のカウンセラーを配置する、医学部を設置している大学では、内科、精神科、婦人科等の医師を曜日指定で相談員として委嘱するなどの工夫をしているところもある。また、大学によっては保健管理センターにカウンセラーとして常勤の職員を配置しているところ、各学部の教員を委嘱し、心身両面や生活面の相談を実施しているところもある。さらに事務職員においても学生の相談に対してどこに行けばよいかなどを適切に助言できるよう日ごろから理解を深めておくべきである。

この他、住宅紹介やアルバイト紹介などのサービスも大学によって工夫されている。大学生協同組合の組織がある大学では、この業務を生協に委託しているところも多い。学生サービスとして学生のすべての要望に応えることは、限られた職員ではできない。このため外部委託も含めて検討が必要である。

③大学生協について

大学生協は、消費者生活協同組合法により消費者が協同互助の精神を持って自主的な購買組織をつくり生活改善をする目的で設置され、旧文部省通知でもその育成が望まれている組織である。従来、国立大学は国有財産を無償貸与することができたが、法人化後は施設使用料の徴収が大学の判断に任されることとなったため、多くの大学においては土地・建物使用規則等によって従来と同様、無償貸与がなされていると考えられる。また大学生協は法人税率が低く、営利目的でないため利用者への利益還元が優れているという点もある。民間業者との競争によるサービス向上にも留意しつつ、法人化後の業務委託のあり方を検討することが必要である。

現状では、大学生協は食堂営業、図書販売、各種自動販売機の設置、コピーサービス、コインランドリーサービス、住宅情報の提供、学生総合保険、旅行チケット取次ぎ等キャンパス内で学生や職員の生活に大きな役割を果たしている。今後とも大学と生協との学生サービス向上のための協議、学生の声を聞くことなど、そのサービスの在り方について改善を図ることが必要である。

④課外活動支援

課外活動は総合的な人格形成に必要な活動であり、大学としても教育の一環としてとらえて支援を行うことが課題である。その際、大学と自主的団体である学生・課外活動団体との関係を整理しておくこと、一定の支援を行う場合、大学の財源は限られることから、活動の場である施設設備の整備や公的な大会への助成など、どのような助成を行うかについては、一定の基準を持ち、その中で公平に行うことが求められる。優れた成績を上げた団体を顕彰することなどは大学の PR にもつながる。近年、大学の地域貢献に関連して、休日の施設開放、公開講座の実施などが進められている。その際、内部人材の活用ということで、学生・課外活動団体に施設管理、環境美化など一定の業務を依頼することにより、間接的に助成を行うことも考えられてよい。

一方、課外活動やサークル活動で問題が生じた場合、大学全体の評価に影響する場合もある。個々の学生のモラルの問題でもあるが、大学の教育活動全体を通して行うことはもとより、個々の団体・サークルごとにも学生への指導の在り方をあらかじめ検討しておくことが必要である。

⑤ハラスメントへの対応

セクシャルハラスメント、アカデミック（ないしキャンパス）ハラスメントなどへの対応は重要である。これらは本来あってはならないことであるが、大学の危機管理として迅速かつ公正に対処することが求められる。これらを未然に防ぐための研修や職場の平素の意識向上などはもちろん、これらの事案が起こったときには、プライバシーに留意しつつ迅速かつ適切な対応が求められる。特に初動に誤りがないようにすることが大切である。相談窓口を明らかにすること、相談があれば速やかに事実関係を調査し、公正に対処するための体制を整備することが重要である。

(5) 教育サービスの質の保証

大学・大学院として責任ある教育を行い、学生を社会に送り出すため「出口」における教育サービスの品質の保証を行うことが重要である。教育の質といった場合、前述したように大学が学生に対して教育の質を保証する面と、外部に対して学生の教育の成果を保証する面がある。

①学生に対する質の保証

大学は、学生に対して教育の質の保証をする必要がある。このため体系的なカリキュラムの作成、授業の目的・運営の仕方を詳細に示したシラバスの提示などは不可欠の条件である。少人数教育、ディベートを取り入れた授業、など授業方法の工夫のほか、履修科目の上限設定、学生への個別指導や成績に基づく保護者への個別の連絡など、様々な工夫が試みられている。さらには、教員が授業内容や方法を改善するための FD（ファカルティ・ディベロップメント）を実施する大学も増加している。新任教員に対して教授法などの研修会を開催したり、授業の相互公開をしたりする大学もある。また、学生による授業評価にもかなりの大学が取り組んでいるが、課題はその成果を教員や学生にフィードバックして、授業改善や学生の学習意欲の喚起に生かしていくことである。成績評価の在り方にも工夫が必要である。評価方法や基準を明示すること、学生の学習の動機付けにつながる評価とすることなどに留意すべきである。また、近年、アメリカで導入されている GPA（Grade Point Average）を導入する大学が増加している。このほか近年、教員評価システムを導入する大学が出てきている。教育に関しては評価基準が難しいと言われるが、自己評価、学生による評価、部局長の評価など幾つかの要素を工夫して、仕組みを検討することも、これからの課題であろう。

②外部に対する質の保証

一方、教育の質を外に対して保証する側面がある。JABEE（注）など外部の評価機関の評価を積極的に取得することも必要である。さらに資格取得などを目標に掲げること、特に外国語については TOFEL や TOEIC など外部機関の検定の導入を図ることも、教育の質の向上及び外部に対する質の保証ため活用してよい方策である。さらに今後は国立大学法人評価委員会の評価、認証評価機関による評価も受ける必要がある。これらは評価結果が公表されることから外部に対する質の保証と密接に関連してくる。このため、これらの評価基準を念頭におきつつ、中期目標・計画、年度計画に掲げる施策の進捗状況の管理を行い、施策の実施の促進、あるいは見直しなど適時適切に取るべき方策を示していくことも経営サイドの能力が問われる部分である。

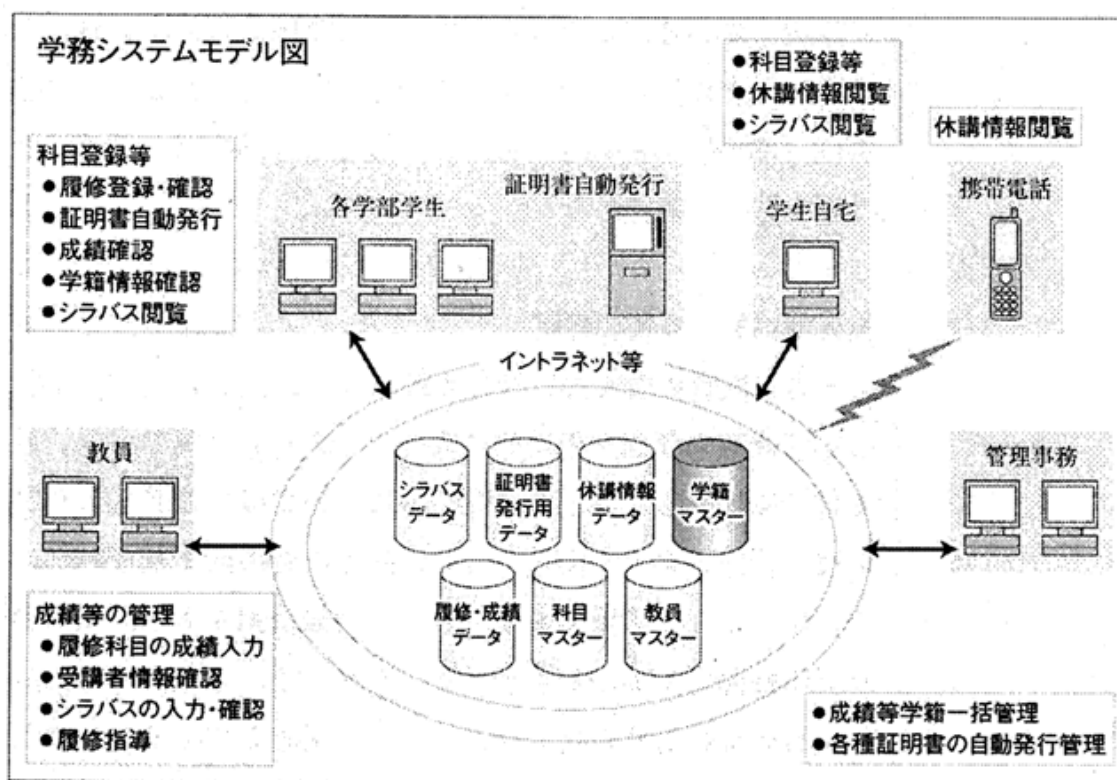
（注）大学など高等教育機関で実施されている技術者教育プログラムが社会の要求水準を満たしているかどうかを外部機関が評価し、要求水準を満たしている教育プログラムを認定する制度。

（JABEE 技術者教育認定機構：Japan Accreditation Board for Engineering Education）

③教育の質の確保とその基盤の整備

教育サービスの質を管理し改善していくためには、シラバス、学生の学籍、履修状況、成績などを一元的に管理する情報システムを活用することが効果的である。このシステムの一例は図表2のとおりであるが、(ア) 学生は、教員が入力したシラバスを検索し、履修科目を決定・登録できる。(イ) 授業の反応を自動的に処理し教員にフィードバックできる。(ウ) 自宅からでもアクセスでき、休講状況などが確認できる、(エ) 学生に対する情報サービスだけでなく、事務の効率化にもつながる、などの特徴を持つ。個人情報の取扱に留意しながら、様々な教育効果の分析、評価にも活用できるものであり、各大学で教育の質を検討する際の情報基盤として導入・改善することが課題となる。

図表2



また、教育の質の改善とともにその情報を発信することが必要である。その大学の特徴をわかりやすく情報提供することにより、正しい評価を形作っていくことに留意する必要がある。各種メディアが大学評価を公表しているが、一般の人の眼にはこれが大学の現状として映っている。これを参考にすることは大事であるものの、必ずしも十分な評価でないことも多いことから、大学の現状を積極的に外部に紹介する、アンケート調査などにより卒業生や企業の意見に耳を傾けることなどにも取り組むことが求められる。

8. 4 進路指導支援

ここ数年、一般には就職等進路指導に積極的に取り組むことの少なかった国立大学のなかでも就職ガイダンスや企業セミナーに前向きに取り組むところが増えてきている。就職ガイダンスの拡充をはかったり、学生団体主催の企業セミナーに協力したりする動きを始めており、相談員等として企業での人事経験があるOBを配置している大学もある。国立大学の中には大学の学生課（就職支援係）に属する職員が、率先して求人開拓や就職指導をしたり、その動きも活発になってきており、就職課を設置した大学もある。一方で進路指導や就職支援の専門組織を設けて専任教員を配置したり、2年生以上の学生を対象にして「就職と自己実現」をテーマにした教養科目を開講し正規の単位を付与して取り組んでいるところも見られる。進路指導・就職支援は大学における教育プロセスと密接にかかわり、あわせて手続き支援や相談対応等実務的な作業も多く必要な分野であり、教員と職員との密接な連携が不可欠な分野である。

大学教育の成果が学生を通じて社会に還元されるという意味において、大学にとって就職や進学は重要な意味を持っている。入試という入り口で良質な学生を選抜し、学内における教育等を通じて学生の能力を高めても、出口である就職や進学において方向性やポジションが確立されていないと、実際に有為な人材を社会に提供できない大学とみなされる危険がある。そのため、教育活動において質の高い学生を送り出すことは大学の教育成果の向上に必要な条件となるが、それだけではなく実際の就職指導や進路指導の巧拙も、大学の教育成果としての就職・進学等の結果を左右することに留意しなければならない。加えて学生の卒業後の進路は企業等への就職だけではなく増えてきており、大学院進学や海外留学の他、自ら起業したり、資格取得のため専門学校へ入学するなど多様化している。自分の希望する職業に就くために時間をかけたり、それを許容する社会状況があるなど、学生の就職に対する意識も変化してきている。

以上のようなことから今後国立大学においても出口である学生の就職や進学に対して積極的に関与し、進路指導支援を行うことが重要になってくると考えられる。

①相談・アドバイス

a. 進路相談、キャリアプログラムとしての相談対応

大学に入学する際将来の職業や具体的な学修内容について明確な自覚を持っている学生はむしろ少なく、そのような自覚を持たないままいわば「自分さがし」をするために大学に入学してくる学生が増えている。学生は幅広く将来の選択肢を考えるなかで心に悩みを持つ機会を増大させている。このような状況の中で大学を卒業後、就職も進学もしない学生が増加しつつある。ニート（NEET：Not in education, employment, or training）とよばれる無業者の発生要因の一つとも考えられる。

以上のような状況を踏まえると、単なる就職相談だけでなく、大学院等の進学も含めた卒業後のキャリア形成や進路指導までが大学に求められてきている。

具体的には以下のような方策が想定される。

- ・学生相談機能・体制を充実させる。

従来は一部の特別な学生への対応部署と見られていた学生相談機能を学生の人間形成を促す仕組みとして捉えなおし、大学教育の一環として取り組む。そのため職員だけでなく、教員も参加し連携する体制とする。加えて進路相談や就職相談等の専門アドバイザーやカウンセラーを配置し、体制を充実させる。

- ・1～2年生の早期にキャリア形成のプログラムを導入する

近年の企業側の就職採用活動は早期化に一定の歯止めがかかってきているものの未だ早期に採用選考を実施する企業も多く、3年生の段階に入ってから本格的な進路指導を行うことは困難と考えられる。また進学や資格取得あるいは起業する学生にも、学習効率等を考慮すると早い時期に進学先・資格内容・起業活動等に関する認識を持たせる必要がある。そのため入学当初から、一般教育プログラムに近い形で、キャリア形成や進路指導の研修を実施し、学生側に情報を与え、職業やキャリアに対する意識を高めておく。

b. 就職先相談

実際の就職活動の主体となる 3～4 年生については、個別企業への就職についての直接的な助言やカウンセリングを行う体制整備が必要と考えられる。留意すべき点としては、専任の相談員を配備し、常時および通年で学生等の就職を支援する体制を整えることと、学生の個人情報に深く関わる部署として職業安定法の規定を踏まえ個人情報保護等のセキュリティ対策を強化することがあげられる。そのための方策として以下のような方策が想定される。

- 大学の教育内容を十分理解し専門的能力を有する相談スタッフを養成する。

大学の教育内容やカリキュラムと実際の職業で求められる能力等の関連性を十分理解し、学生に就職先や大学での学習内容等を助言できる人材が必要と考えられる。

- 企業等での就労体験を持つ外部人材を採用し活用する。

学内人材だけでは職業体験や企業情報が不十分になると考えられ、実際の企業経験や職業経験のある外部人材の登用が望まれる。

- 個人情報を適正に管理するために必要な措置を講じる。

大学は職業安定法に基づく無料職業紹介事業を行うことができる（職業安定法第 33 条の 2 第 1 号）が、同法の規定（第 5 条の 4）に基づき、求人者（学生）の個人情報を適正に管理するために必要な措置を講じなければならないとされている。このため、関係規程の整備とともに適正管理に関する講習会等へ担当者を参加させるなど正確な知識・情報の収集に努めることが必要である。

c. 進学先相談

学習支援の項でも言及したように、進路指導の面でも国内の大学院や海外教育機関への留学等を希望する学生に対して各教育機関の募集要項等の情報提供を行うことが求められる。最近では外部のインターネット等経由でこれらの学校の情報が提供されており、大学としてはより突っ込んだ情報提供が可能となるよう情報収集に努める必要がある。

進路指導の観点からは例えば、当該教育機関に進学した卒業生からの情報提供や卒業生を招いたイベントなども企画されてよいと考えられる。

② 自営者等への対応

学生によっては、卒業後進学や就職せず、直ぐに事業を起こしたり、特定の資格で自営することも想定される。通常これらの学生へのフォローは他の進学者・就職者に比べて弱いと考えられる。産学連携業務や資格取得教育と連携した体制を整備し、法律知識や財務的なノウハウ等について学生を個別に支援指導することが望まれる。

a. インターンシップとの連携

学生が一定期間企業等に勤務するインターンシップは教育という面以外に実際の就業現場に触れることにより、職業観の育成や学習意欲の喚起などを図ることができるという効果が期待される。国立大学では80%近い大学で実施されている状況であるが、実際に参加している学生数は全体からみればまだまだ少ない状況にある。カウンセリングや相談では伝えにくい実際の活動や職業体験が得られる機会であり、教育面だけでなく進路指導支援という見地からも今後もっと多くの学生に経験させてよい活動と考えられる。その意味で大学における教育と就職支援を連携させる手法としてインターンシップを有効に活用していくことが望まれる。

③紹介・斡旋

a. 求人データの収集整理

インターネットの活用が急速に浸透しつつあり、学生によっては大学を通じずに直接企業等から情報を入手し、就職活動を行うことが可能になってきている。このことは大学側の体制整備や個人の取り組み状況により就職採用活動における情報格差、一種の情報デバイドの発生が推測される。

大学は大学に寄せられる各種求人データを整理し保管し、必要なときに必要な形態で取り出せるようにデータベース化する体制整備を進め、自大学の学生が採用活動において他大学の学生より不利にならないように努めることが求められる。

b. 学生の就職希望データの登録整理

採用側は採用希望を自己の戦略に基づき大学に積極的に提示すると予測されるが、学生の就職希望は大学側から積極的なアプローチがあるか、情報入力の手続きが容易でないと、大学には集まり難い。学生からの希望職種、業種、勤務地等の就職志望データを収集するには、収集する仕組みを簡易にし、学生の負担感を緩和し、自発的な入力や登録を促す手法が求められる。

具体的には入力面では Web ベースの入力方式とし、機能的には企業側のデータベースを適宜検索できるようにし、学生に自らの情報を入力登録するメリット感を感じさせる工夫等が望まれる。

c. 進学先教育機関の入学手続き支援

国内の大学院はともかく海外の高等教育機関への手続き等は一般には学生にとって不明・不安な点の多い交渉あるいは事務手続きがあると考えられる。学習支援の項でも述べたように自校と提携関係にある教育機関はもちろんそれ以外の学校への留学について、学生に対して大学がアドバイスや相談を行えるような体制整備が望まれる。

④情報提供

a. セミナー・ガイダンスの実施

就職に関する基本的な情報提供の場として、学生を集めたセミナーやガイダンスを実施する。内容としては HP や媒体で提供されている情報と異なる付加価値のある情報提供に努めることが必要である。たとえばスライド等を活用したり卒業生等を講師に用いる等の内容の工夫、業種別や職種別のセミナー等企画の工夫が想定される。

b. 起業準備に関する説明会

卒業後、就職や進学せず事業を起こす学生が今後増加することを想定し、起業準備に特化した説明会を開催する。起業に当たって必要な知識や留意すべき事項、失敗事例成功事例の例示説明などが想定される。単に起業指向の学生だけでなく就職指向の学生においても、産業界や企業経営の実情を感じさせるイベントとして位置づけて開催することが望まれる。

c. 資格取得および各種国家試験等対策講座の開設

就職においては一定の資格取得や試験が課される分野もあり、これらの資格取得に関しては、大学の正規教育カリキュラムとの連携を展望しつつ、個別に講座を開設し学生を支援する。これも大学の基本方針と関わる施策であり、支援する講座内容が大学が育成し社会に送り出す人材として必要な分野か否かを検証した上で取り組むことが求められる。

d. 企業訪問等による情報収集活動

企業等に関する情報は先方から送付されてくる資料や情報、HP 上の公開情報だけでなく、実際に企業等を訪問して業務内容、雰囲気、方針等の生の情報を収集することが望ましい。データだけでなく企業等の情報を収集することにより、学生にインターネットを検索しただけの情報とは異なる付加価値のある情報を提供することができる。特に最近は名前やパンフレットだけでは事業内容や実際の職務内容のわかり難い企業等が増加しており、訪問の重要性は高まっている。

またこれらの企業等への訪問活動は大学にとって企業等とのコンタクト先を確保することにつながり、就職斡旋等の活動におけるコミュニケーションの円滑化やさらにはインターンシップ先の開拓、就職支援プログラムの改善に役立つことが期待される。

e. 各種統計資料収集

学生はインターネットを活用したり、先輩・友人・親族等から企業や進学先の情報等を得ているものの断片的であり、全体的、総合的な情報量は不足していると考えられる。就職関係では大学としては求人倍率等の雇用環境の基本データや産業界の景気動向や採用動向等について継続的な情報収集を行い、それらをデータベースとして構築し、学生に情報誌や HP 等を通じて提供することが求められる。進学先については同様に募集要項等の基本データや研究活動や研究成果等について継続的な情報収集を行い、それらをデータベースとして構築し学生に提供していくことが望まれる。

これらのデータベースはアクセスを容易にして積極的に学生に提供していくことが必要であり、かつ内容も最新のものに常に更新していくよう体制整備を進めておくことが望まれる。

8. 5 卒業生管理

卒業生管理については、すでにハンドブック第1集において顧客情報（5章組織管理 5.3 情報システム管理）で触れてある。ここではもう少し詳しく管理の対象、理由、メリットなどについて解説する。

現代のような変化の早い知識社会では、学習は生涯にわたる。大学での学習は一部に過ぎない。大学は学生が卒業した後も、卒業生からのニーズを把握し、学習に関する情報やその機会を提供することが望ましい。卒業生に対してこのようなサービスを提供するには、卒業生管理システムの整備が重要と思われる。

大学教育の利益は、学生個人だけでなく社会全体にいきわたる。学生の周りの家族、友人、就職する企業等、住んでいる地域社会、そして学生が卒業した大学も卒業生から利益を得ることもある。日本ではこれまで学生と大学との結びつきは、学生が在学する4年間に限られてきた。学生が卒業すれば一部の学生を除いて、ほとんど結びつきがなくなってしまうのが大方のケースである。しかし今後は大学も卒業生という貴重な人的資源を有効利用することも考えなければならない。

(1) 何を管理するか

管理する資料は、基礎的情報として卒業年度学部学科別等名簿、学生の在学中の成績や課外活動歴等、卒業後連絡先（住所、電話番号、メールアドレス）、就職先、勤務地、大学院等進学先、海外留学先、卒業中退プロセス（編入学、転学部、転学科、他大学へ転出）、家族構成、家族の勤務先等の情報、同窓会（学部別および全学的）活動情報、卒業生の学習ニーズ、その他要望等がある。

これらの情報は、成績や課外活動歴等は大学が作成し、管理するものである。しかし卒業後の連絡先などは大学がその都度情報を得て、管理することは経費がかかり困難をとまなう。これらの情報はウェブ上に学生ごとに公開し、学生自身が修正することのできるシステムを作ることが望ましい。ただし、個人情報保護法の観点から、十分な個人情報密の保持を図ることが求められている。

(2) なぜ管理するか

いくつかの国立大学で同窓会との関係強化が、すでに中期目標・計画で挙げられているが、卒業生管理の理由は、主に3つある。第1に卒業生に対する母校の情報提供である。学生はステイクホルダーの一員であり、卒業後もそうである。大学はステイクホルダー対して教育研究状況や財務経営状況の透明性を保ち、情報開示を行い、それを説明する責任がある。また説明責任といった義務的な情報開示だけでなく、教員が研究上大きな業績をあげたり、著名な賞を授与された場合、教職員や学生が社会的に話題になった場合などの情報、キャンパスの改築新築情報、そして教職員の退職就任情報などを卒業生に提供することも大切である。このような情報は、卒業生と大学の結びつきを強固かつ継続的なものにするのに必要である。大学の情報提供は、学生や卒業生ばかりでなく、場合によっては父母など保護者にも行われるのが望ましいであろう。

第2に卒業生管理が整備されれば、迅速な各種証明書発行サービスが可能になり、各種証明書発行事務の軽減が挙げられる。日本の雇用市場では、終身雇用制は次第に減少し、転職が珍しいことではなくなってきた。また大学院進学、海外留学、社会人大学院進学などの場合にも、卒業生から卒業及び成績証明書の発行が求められる。その場合卒業生に関する情報を一括して整備しておけば、大学院進学就職先変更時の各種証明書等発行の容易化を図ることが可能である。これは証明書が迅速に発行されるので学生にとっても、また事務量の軽減ができるので大学にとっても恩恵がある。また海外留学も今後はさらに増加することが予想されるので、各種証明書を外国語でも用意することが必要である。

第3に効率的な卒業生情報の取得である。それらの情報には、個人及び法人からの寄付情報、学部学生大学院学生進学ニーズの情報（特に社会人学生院生）、就職進学支援情報、常勤非常勤教職員募集の情報、講演会セミナー講師情報等がある。卒業生を人材バンクとしてそれを有効活用しようとするのが可能となる。

(3) 経費等の問題

卒業生管理は、母校の情報提供、卒業後の寄付の依頼、人材バンク・データなどを含むため既存の同窓会との協力が必要である。大学が何をどこまで行うのかについて、同窓会と合意が必要である。経費についても大学の負担と同窓会の負担とを明確に区別する必要がある。同窓会組織が伝統的によく整備され巨大化しているアメリカの大学では、大学と同窓会の役割、経費負担を巡り、コンフリクトが生じるケースが報告されている。よって大学と同窓会とで役割分担、経費負担、情報交換等について明確に規定した契約の締結が望ましい。

卒業生管理は、個人情報管理である。これについて誰が情報にアクセスできるのか、大学と同窓会とで合意が必要である。また今後は情報がウェブ上に掲載されることになる場合には、そのセキュリティも問題となる。卒業生情報が充実すればするほど、個人情報として価値が高まり、大学同窓会の許可のない外部からのアクセスもありうるので、最高度のセキュリティシステムが整備されなければならない。

参考文献

那須幸雄「わが国大学におけるキャリア教育の現状と動向－中部、関西、九州の代表的9大学に見る事例研究」『文教大学国際学部紀要』 第15巻1号（2004年）

大学における学生生活の充実に関する調査研究協力者会議（2000年）「大学における学生生活の充実方策について（報告）」

Between 進研アド（2003年）「高大連携の新たな展開」

文部科学省（2003年11月）「大学等における平成14年度インターンシップ実施状況調査結果」

天野郁夫（著）（2004）『大学改革－秩序の崩壊と再編』東京大学出版会

社団法人日本経済調査協議会（2004年）「これからの大学を考える－21世紀知識社会・グローバル化の中で－」

文部科学省中央教育審議会（2005年）「我が国の高等教育の将来像」

社団法人日本私立大学連盟（2001年）「大学教育と就職支援」

中井浩一（2004年）『徹底検証 大学法人化』中央公論新社