

特別企画

競争激化時代の大学の挑戦

新たなステージに挑む  
明治大学の改革

明治大学 広報課長 黒田仁一

大学を取り巻く環境が激変する中、志願者の確保という点において、今後より一層厳しさを増すことが懸念される。その中で、ここ数年順調に志願者を集め、5年連続で志願者数10万人超を維持、2010、2011年度入試で2年連続志願者数日本一となったのが明治大学だ。今年、創立130周年を迎え、世界のトップユニバーシティをめざす同大学の、これまでの改革と今後の展望を経営企画部広報課の黒田仁一課長に聞いた。

改革の先鞭となった  
難問・奇問の排除

明治大学の2011年度入試の志願者数は11万3905人。15年ぶりに10万人の大台に乗ったのは2007年度入試で、以来5年連続で10万人超の志願者を集めている。

2004年度、2005年度には、大学別志願者数の順位こそ5位を維持していたものの、志願者数は7万人台にまで落ち込んでいた。これは、最多志願者数を記録した1991年度の12万人超の約6割にとどまる。これを大学はいったいどのように見ていたのだろうか。「実はそれほど危機感を感じていなかった。ただ、このまま何もしなければ志願者が減る一方なのは間違いないと思った」と明治大学経営企画部広報課の黒田仁一課長は話す。

黒田課長によれば、明治大学では2005年頃はまだ学生募集広報に対

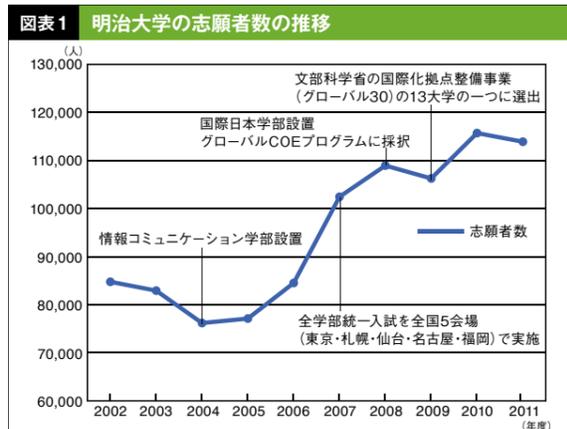
する意識は低かったという。現在広報を担当するのは経営企画部広報課だが、当時は広報部の業務だった。学生募集に関してはほとんど機能しておらず、この点においてはまったくの“待ち”の姿勢であったと言う。

当時の明治大学は、今のオープンキャンパスにあたる受験相談会を行ったり、全国各地で開催される進学相談会に参加するくらいだった。しかし、当時は同様の大学も多く、明治大学が特に後れているというわけではなかった。

では、“待ち”の姿勢から転じたのは、いつ、何がきっかけだったのか。

明治大学の2007年度入試の志願者数を見ると、前年度に比べて約1万8000人増加し、前述のように10万人を超えた。要因の一つとして、全学部

統一入試の導入が挙げられるが、7万人台から10万人超に一足飛びに増加したわけではない。10万人を突破するに至った理由について、黒田課長は、「2007年度の全学部統一入試導入以前から進めてきた入試問題改革が大きく影響していると考えている。現在の納谷廣美学長が2004年に就任して、最初に取り組んだのが入試問題改革だった。当時は多くの大学の入試で難問や奇問が出題され、いわば落とすための試験という様相を呈していた」と説明する。そう



いう設問は敬遠され、いずれ受験生離れが起こるのではないかと考え、基礎学力を重視し、教科書を中心に勉強していれば十分に対応できる問題に変えたのだという。

この出題傾向は、現在も継続されている。例えば2011年度入試の合格最低得点率は、商学部で約72%、政治経済学部で約62~67%、文学部で約70~76%となっており、標準的な出題傾向であることがうかがえる。

実際のところ、こうした過去問を見て取り組みやすいと思う受験生は多いだろう。これによって、明治大学を受験してみようという意欲を誘いやすくなった可能性は十分に考えられる。

また、この入試問題改革によって、現役生と過年度卒生の比率も変わった。18歳人口がピークであった1992年頃、明治大学の志願者に占める現役生の割合は34%程度だったが、現在は70%近くまでになった。「当初はそれほど強く意図したわけではなかったが、この入試問題改革は現役生を受け入れる有効な施策の一つとなった」と黒田課長は語る。

難問や奇問を排し、教科書中心の出題にしたことは、受験生だけでなく、高校教員からも評価を得られたそうだ。

学部長会改革によって  
全学部統一入試を導入

入試問題改革の次に取り組んだのが、全学部統一入試だった。しかし、総合大学にとって全学部で同じ問題による入試を行うのは、ある意味でタブーであったという。

言うまでもなく、学部にはそれぞれ受け入れたい学生像があり、従来はそれに基づいて学部独自の問題を作っていた。募集人員の一部とはいえ、全学部統一入試を導入することに、当初は反対した学部もあったそ



うだ。しかし、全学部が参加しなければ統一入試の意味がない。最終的には全学部が参加し、大学として足並みをそろえることができた。

この背景には、教学の最終意思決定機関である学部長会の改革があるという。学長、副学長、各学部長、大学院長などが参加する明治大学の学部長会では、以前は議決には全会一致の賛成が必要だった。2004年に学部長会規程を新たに制定し、出席委員の4分の3を超える賛成で議決できるように変更した。この規程により、全学部統一入試の導入以降も、さまざまな改革が加速したと黒田課長は言う。

地方からの志願者を募る  
広報戦略

全学部統一入試の導入は、全国から優秀な学生を集めることも目的の一つだった。この制度は、学部ごとに試験を受けなくても複数の学部に出願できるため、志願者の負担が軽く、出願先を増やすだけ合格の可能性が増す。制度を導入した年には、入試会場も東京、札幌、仙台、名古屋、福岡の5都市に設置。その後、神奈川、大阪、広島を加え、現在は全国8か所で試験を実施している。

志願者の出身地は、かつては首都圏と首都圏以外の比率が3対7くらいだったが、最近は首都圏出身者が7割と逆転している。「もともと明治大学は、『権利自由』『独立自治』を建学の基本理念とし、『方言の聞こえる大学』を標榜してきた。全国から学生を集め、卒業後は地元に戻り、地域に貢献する人材を育てたいということでもあった。この精神に立ち返るという意味でも、大きな改革だったと考えている」と黒田課長。地方の志願者とその保護者にとっては、東京までの移動時間、交通費、滞在費などの受験費用の軽減になる。こうした負担減も志願者増の一因と言えるだろう。

加えて、2009年度からは、受験会場となっている地方都市を対象にした戦略的エリアマーケティングを始めた。各地の新聞社やテレビ局などを訪問し、地域の大学進学に関する情報を集めるとともに、地元の有識者と懇談したり、高等学校長や進路指導部長と会ったりして交流を深めた。

黒田課長は、「地方の進路事情の把握は欠かせないし、実際に地方の高校教員や保護者の方々と対面してコミュニケーションをとり、心理的な距離を近くすることも、今求められている広報戦略だろう」と言う。

## 志願者増を後押しする 教育の充実と就職支援

受験生にとっては、受験しやすい入試方式もさることながら、大学がいかに関心があるか、いかに充実した4年間を過ごせるかということが、大学選択の重要なポイントとなる。

最近では、目的意識をしっかりと持ち、きちんと学部学科研究をして入学してくる学生も少なくない。だからこそ、志願者を増やすには、学部教育に魅力がなければだめだというのが黒田課長の考えだ。正課教育はもとより、サークル活動などの課外教育も含めた、大学教育の質と付加価値を充実させようとしている。

教育に対する満足度に加え、就職が自分の希望に沿うかどうか、大学の総合的な満足度に大きく影響する。「このところ、就職を見据えて大学を選ぶ受験生が確実に増えている。オープンキャンパスでは就職支援に関する質問が増えているし、就職先の具体的な企業名を聞いたがる生徒、保護者も多い。つまり、いかに就職支援に力を入れているかが、現在の大学評価の大きな柱の一つになっている」と黒田課長は説明する。

教育内容においては、他学部履修制度や、1、2年次からのゼミナール形式の授業の導入、情報メディア教育や外国語教育の充実などに取り組み、実施してきた。また、半世紀ぶりとなる新学部の設置を行い、大学の新しい魅力づくりを推進している。2004年度の情報コミュニケーション学部、2008年度の国際日本学部の新設がそれである。

ここで注目したいのが、学部の新設と志願者数の関係だ。情報コミュニケーション学部の新設時には、各地でさまざまな広報を行い、周知に努めた。しかし、開設した2004年度の入試では、さほど多くの志願者

は集まらなかったという。新設学部の教育内容(カリキュラム)がすぐには伝わりにくいという点もあろうが、黒田課長はそれよりも、卒業後の就職先をイメージできなかったことが要因ではないかと言う。「そう考えるに至った理由は、2011年度には志願者が開設当初より3000~4000人増えているからだ。学部の1期生、2期生が卒業して、マスコミ関係をはじめとする幅広い業種の企業に就職した実績が評価されたのだろう。やはり受験生にとって卒業後の就職先は非常に関心が高いし、保護者にとってはさらに大きな関心事なのだ」と改めて感じさせられた。

就職については以前から支援体制に定評があったが、2006年度に就職キャリア支援センターを開設して、さらに支援を強化した。マナー講座やエントリーシート講座などのほか、OB・OGとの懇談会、企業の採用担当者による学内セミナーや業界研究会、企業見学会などを開催し、入学後から卒業まで一貫した就職・キャリア形成の支援を行っている。こうした取り組みの成果もあり、就職希望者に占める就職者の割合は93%を超えている。

## リバティタワーで 「おしゃれ」なイメージ

明治大学の志願者数の増加には、大学イメージの転換も関係している。あるブランドイメージ調査では、明治大学は「明るい」「親しみやすい」「キャンパスがきれい」「おしゃれ」などのイメージがあるという結果が出ているそうだ。自身も明治大学OBである黒田課長は「もともと明治大学は、『質実剛健』、いわゆる『バンカラ』なイメージが強かった。男子学生が多いこともそうしたイメージにつながっていたのかもしれない。しかし、リバティタワーの竣工などにより、近年はイメージが変化している」と言

う。

リバティタワーは、創立120周年事業の一つとして1998年に建設された23階建ての校舎だ。東京・お茶の水の駿河台キャンパスにあり、すべての机にLAN接続専用のモジュラージャックを備え、女子学生のためにパウダールームも設けられている。高層ビルの先進的なデザインに加え、こうした設備面の整備も、「おしゃれ」なイメージにつながっている。しかし、大学のイメージ転換に一番大きく関与したのは、「キャンパスの正常化だ」と黒田課長は話す。

以前、明治大学は学生運動の拠点の一つであり、キャンパスには大きな立て看板がずらりと並んでいた。それを見た受験生が、違和感や不安感を抱くこともあったようだ。こうした状況の改善に約30年かけて取り組み、2000年12月に「明治大学の自治と自由を守る全学教職員集会決議」を表明したことで、事態は大きく踏み出すこととなった。

この決議によって全学の教職員が一枚岩となり、学生運動の拠点を学内から一掃することができたと言う。これが大学改革の出発点だったと言えるかもしれない、と黒田課長は振り返る。

そうだとすれば、明治大学の志願者数増加の伏線は、志願者数が停滞していた2000年前後にはすでに張られていたことになる。学生運動に対する全学教職員による取り組みの基礎の上に、学部長会の改革があり、入試問題改革や全学部統一入試導入など、数々の施策を重ねてきた結果と言える。「確かにすべては細かな取り組みの積み重ね。表には出ることのないさまざまな改革があつてこそ、現在の成果として花開いたと思う」と黒田課長。

今や学生たちの間に「明治大学=バンカラ」というイメージはほとんどない。逆に近年の「おしゃれ」というイメージが学生募集戦略にとって、



第4のキャンパスとして2013年4月に開設予定の中野キャンパス



2012年4月に運用開始予定の和泉キャンパス新図書館(仮称)

非常に有効に働いていると言える。これは学生の男女構成比にも現れている。十数年前の男女比は8対2であったが、今は女子学生が3割を超える。情報コミュニケーション学部や文学部は5割、国際日本学部は7割近くを女子学生が占めている。

一方で建学の理念や伝統の維持も重要だ。「おしゃれ」という評価ばかりでなく、昔ながらの質実剛健な風土も残しつつ、明治大学らしいイメージづくりができれば、と黒田課長は考えている。

## 創立150周年に向けて 世界に開かれた大学づくり

明治大学では創立130周年にあたる2011年に、6つの大規模施設の整備計画を進めている。

2012年4月には、現在建て替え工事中の生田キャンパスの新校舎と、和泉キャンパスの新図書館が運用開始となる。また川崎市内の約12万8000平方メートルの敷地に、未来型エコシステム、里山共生システム、地域連携システムの3つのコンセプトを掲げる黒川農場がオープンする。

駿河台キャンパスでは、2012年12

月の竣工をめざし、教育・研究棟の建設工事中である。また、2013年4月には第4のキャンパスとなる中野キャンパスが誕生する。このキャンパスには、国際日本学部が和泉キャンパスから移転し、総合数理学部(仮称)、および大学院先端数理学研究科、先端数理学インスティテュート(MIMS)が設置される予定だ。

このほか2014年には、東京日野市にある多摩テック遊園地跡地に、体育会合宿所の総合施設運動場とスポーツ科学部(仮称)の校舎も併設の明治大学スポーツパーク(仮称)が建設される予定だ。

こうした大きな事業が創立130周年を機に続くが、これは創立150周年に向けた一つの通過点に過ぎないと黒田課長は言う。「この6つの事業を受けた中長期的なビジョンづくりが命題となっている。明治大学は二長制であり、教学の代表者の学長が教学のグランドデザインを、法人代表の理事長が中長期的な将来ビジョンを担っている。これを融合し、創立150周年に向けた新たな広報展開をしていくことになるだろう。今言えることは、その根底を支えるのが現在取り組んでいる世界へ向けての明

治大学づくりであるということだ」。

明治大学では、1989年に設置されて国際交流を担ってきた国際交流センターを、2009年に、学長をトップとする国際連携機構に進化させた。現在は35か国154大学と協定を結び、国際的な教育交流および学術・研究交流を推進している。

同じく2009年に、文部科学省の「国際化拠点整備事業(グローバル30)」の拠点となる13大学の一つに選ばれ、海外留学の促進や、国内における留学生受け入れなどに積極的に取り組んでいる。「ますますグローバル化しつつある状況と大学を取り巻く環境を見わたせば、世界へ向けて展開しないと生き残っていけないことは明らかだ。例えば、学生の就職を考えても、今まで以上に海外の企業を視野に入れていかなければならない」と黒田課長。

明治大学では、この創立130周年を一つの契機として、世界へ羽ばたく人材を育てると言う青写真を描いている。そのためには、明治大学が求める人材をいかにして集めるかが重要になる。それを実現するためにも、志願者数の確保は大学の将来を支える大きな意味を持っている。