

人材育成の視点に基づく改革にはマーケティング機能の革新が必要

これまでの大学間連携は、ひいてはすべての「改革」は、大学ごとの違いを見えるようにしてくれたのか。そこが疑問視されている。「どんな人材を育てるか」から出発して方向性を定め、高校生や学生の選択肢を広げるような共同、改革こそが求められている。高校生や地域、社会の実情とニーズを捉えるマーケティング機能の革新は、国立大学のみならず、すべての大学に突き付けられた課題と言える。

パートナーの選定による組織的な連携へ

2012年度の文部科学省の新規事業・国立大学改革強化推進事業は、「138億円」を代名詞として注目を集め、ほとんどの国立大学が獲得をめざして動いた。しかし、採択をめぐる大学と文科省の調整は難航を極めた。

ある学長はこうほやいた。「各大学が持っていく案がことごとく門前払いにあり」。一方、文科省の担当者は「既存の教員をどうはめ込むかという発想の域を出ない改組や、すでにある連携の枠組みの中で取り組みを付け足すような案は、支援対象として想定する『改革』とは言えない」と説明する。

事業の背景には、財務省や経済界による大学統合の圧力がある。「財政がひっ迫し、市場が縮小する中で、ほかとの違いがわからない大学、同じ分野の学部が、こんなに必要なのか」という声は高まる一方だ。これに対し、再編・統合を議論する前に個々の大学に「本気の改革」を迫り、特色を鮮明にしたうえでそれぞれの存在価値を社会に問いかけてもらう、今回の事業の意図は、そう読み取るべきだろう。

そこでは、内向きの論理に終始するスクラップアンドビルド型の新設・改

組は通用しない。「地域のお付き合い」で参加し、それぞれの学内事情優先で科目を選んで提供し合う単位互換も、教員個人のネットワークや一部の組織による期間限定の大学間連携も、受け入れられない。抜本的な改革こそが、強く求められているのだ。

大学の特色を鮮明にして存在価値を示すことが命題である以上、人材育成の視点以外の出発点はありません。「社会はどのような人材を求めているのか。自学はどんな教育によって応えるのか」という視点だ。

それを突き詰めた結果、大学間連携という手段をとるならば、パートナーの選定を伴う組織的・継続的な連携が必須となる。文科省はこれを「中期計画の書き換えが必要になる次元の改革」と言い表してきた。

こうした理解が徐々に浸透したということだろうか。6月上旬現在、選定の有力候補と言えそうな改革案がいくつか挙がっている。

大学間連携にかかわるものは、①地域の国公立大学が共同で教員の質保証システムを構築する、②共通の分野に強みを持つ大学同士が旧帝大に対抗できるレベルの教育・研究体制をつくる、③地域の国立大学が共同でグローバル化推進組織を設ける、④ある地方

大学の学部運営にその分野でトップレベルの国立・私立大学の教員が参画する、等々がある。すでに連携実績がある大学グループが連携センターを設けて教養教育の共同へと取り組みを深化させることも検討されている。

いずれも、中長期的な視点で人材育成の方向性とそこでの課題を考えたいので、「パートナーの選定」による「組織的・継続的な連携」といえそう。私立大学を巻き込む連携からは、改革のスピードを上げると同時に、ハイブリッドな力をつくり出そうという意図が読み取れる。

EBM*の徹底によるマーケティングの革新を

人材育成の視点をこれからの大学改革の出発点にするという方向性は、国立大学だけに求められるものではない。今後、淘汰・再編・統合の圧力が公立大学、そして私立大学に及ぶのは間違いない。そうした圧力を前に大学がなすべき改革の本質に、設置形態による違いなどあり得ない。従ってここからは、国公立すべての大学を前提に考えてみたい。

人材育成の視点を出発点にして大学間連携による改革を構想する場合、大

学には本来のマーケティング機能が必要になる。社会で起こっていることをエビデンスとして構想に盛り込んでいかなければならない。

これまで、大学のマーケティングとは、例えば、新設学部にいかにも多くの志願者を集めるか、すなわち構想が形になった後の「売り込み」を意味していた。入試広報部門が担うマーケティングは、教授会から下りてくる学部の中身を的確に理解して募集戦略を立て、それに基づく高校訪問や学部案内の作製を行うことだったはずだ。

対してこれからの大学のマーケティングは、「地域はこんな人材を求めている」「高校生はこう変化している」「本学はこのタイプの高校生をこういう人材に育てよう」「競合大学との違いを明確にするためには、教育プログラムにこういう特色を出す必要がある」という具合に、構想を組み立てることに変わっていく。さらに、経営マターである定員政策を市場規模の分析に基づいて検証するなど、構想を社会的な視点から根拠を持って精査することも必要だ。

限られた資源を出し合う大学間連携であれば、なおのこと、エビデンスに基づくシナリオ作りが不可欠と言えるだろう。そもそも、本来の「マーケティング」に無関心な大学は、今後、連携のパートナーとして選ばれないということになっていくかもしれない。

マーケティングには広報部門の関与が不可欠

大学がこのようなマーケティング機能を発揮するには、改革案を練る段階からの広報部門の積極的な関与が期待される。広報部門が、理事会や役員会による議論の外で意思決定を待ち、決められた計画に沿って個別の広報展開

を考える、そんな体制とは決別しなくてはいけない。

大学の特色を鮮明にする改革においては、自学の強みと弱みを学内・学外両方の視点からあぶり出し、地域の中、競合大学との関係の中で相対化する作業が必要になる。そして、鮮明になった特色をわかりやすく伝え、ソフトランディングさせるところまでが、改革だ。

そこに最も貢献できるのが、高校生や社会との接点に立ち、常に「他大学との違い」という視点で自学を相対化し、教学部門を含む学内各部署との強固なネットワークを持つ広報部門だろう。他大学との連携によって互いの個性を研ぎ澄まし、両者の掛け合わせによる新しい価値を社会に見せていこうという時、その貢献の可能性はいよいよ大きなものとなる。

改革のシナリオづくりを主導し、その有効性を裏付けるデータと合わせて経営陣に提出するという役割が、これからの広報部門には求められる。自らシナリオを描いた改革であればこそ、一つひとつの具体的な取り組みを広報展開する時、常に共通のコンセプトの下に統合し、力強いメッセージをステークホルダーに届けられるはずだ。

大学が、人材育成の視点に基づくマーケティングに力を入れれば、高校生の大学選びの視点も、「大学という『箱』から、プログラムという『学びのソフト』へ」と変わっていくと予想される。これまで、学びは大学という一つの箱の中に収まっていた。そのため、大学と学びは一体のものとして捉えられ、大学(名)で選ぶということになりがちだったのではないかと。

大学間連携によって、一つの大学のみには帰属しない新しいプログラムが多く出てくれば、高校生に大学と学びを分けて捉える発想が生まれ、大学選び

は大きく変わるだろう。

大学間連携は、大学のマーケティングを革新し、高校生の大学選びを変え、その契機になり得るのだ。

「どこでも同じだから」の地元志向を変える

特色の明確化をめざす大学間連携によって高校生に将来の可能性の広がりを見せ、現実的な選択肢の一つでも多く提供すべきだ。地元志向は経済情勢のみで説明されがちだが、「どの大学でも中身は同じ、だから地元進学」と思われている、思わせている現状を大学は直視すべきではないだろうか。

大学間連携とそれによる各大学の特色強化によって、大学選びは「これを学びたいから遠くてもぜひあの大学に」「地元のこの大学なら他大学のあの分野も学べるから、将来、こういう仕事をするうえでベストな選択」と変わっていくだろう。

それがやがて流出・流入の関係を入れ替え、「大学地図を塗り替える」可能性もある。個々の大学の教育力と、地域における高等教育サービスの総合力、両方の強化がカギだ。従来の個別大学間の競争に加え、地域間の競争でも勝つという発想を求められている。

政治や財政当局から大学への風当たりは強まるばかりだが、それに引きずられ、押されるような改革ではなく、むしろ政治や財政当局を揺さぶり、利を引き出す改革シナリオを、各大学は描いてほしい。連携に限らず、思い切った構想を実現するには、制度や財政的裏付けが壁になりがちだ。高校生、地域、社会を熟知しそれぞれを良き方向へと導くシナリオで社会の納得と期待を後ろ盾とし、制度を動かして財政的支援を引き出す——。そんなマインドこそが求められている。