

# 進化する コミュニケーション

～ステークホルダーにどう向き合うか～

大学改革を進めるうえで、ステークホルダーとのコミュニケーションを深め、そのニーズを捉えて課題解決を図ることが重要となる。学生調査を行う大学や、新設・改組で地元のニーズを調査する大学が増えたが、これらが調査のための調査にとどまるケースもある。コミュニケーションの実質化を図る2大学の取り組みから、課題解決を考える。

## 事例 1

### 学生調査を通じて深まった インナーコミュニケーション

#### 國學院大學

國學院大學が初めて行った全学学生生活実態調査は、学籍番号の入力が必須にもかかわらず、50%を超える回収率を達成、大学と学生との距離の近さを証明した。実施プロセスも含めて、学内のコミュニケーション活性化につながったこの学生調査の裏側に迫る。

#### きめ細かい支援のため 学籍番号の入力を必須に

國學院大學は2014年7月、全学部生約1万人を対象にした生活実態調査「学生リアル調査」を実施した。学生の声を多く集め、業務の改善と学生支援策に結びつけるのが目的である。

この調査の大きな特徴は、回答者を特定できる点だ。学生はウェブ上で学籍番号を入力したうえで、アンケートに回答する。生活実態や大学満足度のデータを、部署ごとに保有している出席状況や成績、就職状況等のデータと統合して分析し、きめ細かい学生支援

につなげるには、「どのような属性の学生がそう答えたか」という情報が不可欠だからだ。

満足度等の調査データを、入試方式や入学後の成績、出席率とクロス分析することにより、特定の入試方式の定員を増やすなど、学生募集への活用も可能になる。さらに、就職の傾向と掛け合わせ、卒業後も含めた学生像の把握を検討しているという。

「各部署でしか使っていないデータを共有し、今回得られるデータとクロス分析することによって、IRも次のステップに進む。GPAの上位層と下位層における生活意識の差異などの分析も可能

になる」と、調査を実施したリアル白書作成プロジェクトのリーダー・広瀬健一キャリアサポート課主任は話す。

サブリーダーである教務課の大矢英広氏も「大学に対する不満をSNS等でインターネット上に吐き出させるのではなく、大学が正面から受け止めるという意義もある。この機会に学生の本音を聞き出し、大学満足度や帰属意識を高めたい」と語る。

調査を通じて学生とのコミュニケーションを深める狙いもあった。「事務のIT化が進み、窓口を直接訪れる学生が減少している。顔の見えない存在になりがちな職員が、さまざまな形で

回答を呼びかけ、コミュニケーションの機会を増やしたいと考えた」(広瀬リーダー)。

## 職員研修の側面も持つ 部署横断のプロジェクト

リアル白書作成プロジェクトは若手職員9人で構成されている。広瀬氏と大矢氏をプロジェクトのコアメンバーとして指名したのは、白川博一事務局長だ。そして、この2人が全学を網羅する各部署から、学生に近い視点を持った20～30代の職員を中心にメンバーを選んだ。活動を通して他部署の業務の理解を深めてもらおうと、あえて異動経験の少ない職員を指名した。

白川事務局長は、このプロジェクトに研修的な意義があることを説明。「30代半ばの両リーダーは、企業なら中間管理職層にあたる。プロジェクトの運営を通してマネジメント能力を向上させたかった」。さらに「若い職員が『大学を変えたい』と考えていても、機会がなければ前年踏襲のやり方に染まってしまう。『自分たちが動けば変わる』という実感を得ることが大切」と、他のメンバーにとっての意義も強調する。

## ゴールイメージを共有し 独自の質問項目を検討

調査の準備は2014年1月から始まった。プロジェクトメンバーは週に一度集まり、調査のテーマと質問項目、実施方法について議論した。全学規模の調査を行った他大学へのヒアリングも行ったが、それらの質問項目をそのまま援用せず、自学ならではの視点と問題意識に基づくものを設計しようと決めていた。そのために、「一人でも多くの学生に充実した学生生活を送っても

【図表】 施策のための仮説の例 (テーマ: 学力) ※一部抜粋	
1. 問題	3. 施策
<ul style="list-style-type: none"> <li>・授業内容に興味・関心がない</li> <li>・授業に出席する意欲がわからない</li> <li>・予習復習を含めた自己学習をしない</li> <li>・授業の学習レベルについていけない</li> <li>・カリキュラム・時間割がわからない</li> <li>・主体的な時間割作成を行えない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生視点を意識した、学生が理解しやすい授業(シラバス含む)の実践</li> <li>・カリキュラム・時間割検証と目標・内容が明確なカリキュラム・時間割の編成</li> <li>・アクティブラーニング授業の促進と少人数授業の充実</li> </ul>
2. 課題	4. 施策によって見込まれる改善状態
<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生に興味・関心を持たせる授業運営</li> <li>・学生視点でわかりやすい授業運営</li> <li>・予習復習を含めた自己学習の促進</li> <li>・カリキュラム・時間割の明確化と適正な情報発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・授業内容に興味・関心を持ち、授業に意欲的に取り組む</li> <li>・予習復習を含めた自己学習に自発的に取り組む</li> <li>・授業内容を十分理解し、授業の学習レベルについていける</li> </ul>

らうための調査」というゴールイメージを、メンバー全員がしっかり共有することに時間を割いた。

会議では、大学生活で起こりうる問題を学生の立場に立って洗い出し、それらを精査して「学力」「就職」「人間関係」「心身の健康」「金銭」「危機管理」「施設」の7テーマを設定。各テーマについて、「問題・課題」「施策」「施策によって見込まれる改善状態」を整理し、仮説を立てたうえで質問項目に落とし込んだ(図表)。

「形式的な調査に終わらせず、実質的な改善につなげることが前提。仮説と実際の結果にギャップがあれば当然埋め合わせるが、まずは自分たちで現状を捉える努力をし、仮説を立てたうえで検証すべきだと考えた」と広瀬リーダーは言う。

会議にはコーディネーターとして調査会社も加わったが、質問項目については一切、意見を述べていない。「國學院大學独特の土壌、気質はわれわれ職員が一番よくわかっている。『大学をどうしていきたいか』『学生とどう接するのか』は自分たちで徹底的に考えたい」と広瀬リーダー。

回答方法についても検討を重ねた。

当初はウェブと紙という2つの方法を視野に入れていた。コミュニケーションの機会を設ける意味では、その場で記入・回収できる質問紙のほうが適しているが、データ化という点ではウェブが優れている。あまり大学にこない4年生からも多く回答を得るため、最終的にウェブ方式を採用、スマートフォンにも対応した。10分以内に回答を完了できるという目安の下、設問を37問に絞り込んだ。

## 教職員と学生を巻き込み 全学的な取り組みに

プロジェクトチームは目標回収率を50% (5000件) に設定。それ以下では、全学的な学生の声としての説得力に乏しいと考えた。学籍番号の入力が必須という点を考慮すると、高い目標値と言えらるだろう。「学生が不安を感じたら回答率が下がるので、個人を特定してデータを引き出すことはない、徹底して伝えた」(広瀬リーダー)。

目標達成のためには、さらに工夫を講じる必要があった。そこで、大学をよくするための調査に全学の力を結集

すべく、全教職員にそれぞれの立場、業務を通して学生に回答を呼びかけるよう協力してもらった。学生もボランティアとして巻き込み、お祭りとして盛り上げることにした。

学食のテーブルやラウンジ、トイレなど、目につきやすい場所に告知用のPOPを設置、教室や廊下にもポスターを掲示した。カウンター業務の職員は、窓口を訪れる学生にチラシを配付。回答した学生には、生協の協力を得て、学食で利用できる朝食クーポンやドリンク引換券を渡した。

教員の協力は、学部長会議を通じて要請。授業満足度に関する質問もあるが、この種の調査では教員個人に対する批判になることを警戒する教員が多い。そこで、個別の授業ではなく学部の授業全般に関する評価を聞くという趣旨を丁寧に説明したところ、授業時間の一部を告知に充ててもよいと協力を申し出る教員もいた。

学生ボランティアも集め、友人に回答を呼びかけてもらった。学食の隣の特設ブースでも回答できるようにして、そこでも彼らから知り合いに声をかけた。

実施期間中はキャンパス内に横断幕を掲げたり、累計回答者数を随時、更



累積回答者数を毎日、更新して掲示した

(上) 調査の実施を告知する横断幕  
(下) プロジェクトミーティングの様子

新する「ボイスメーター」を掲示したりするなど、全学的な関心を引きつける工夫をした。回答者を学年・学科別に分析し、未回答者には教職員や学生ボランティアからの個別の呼びかけに力を入れた。

これらの結果、調査開始後2週間で目標を達成することができた。

## 学生の声に誠実に応え 大学の文化として継続

この調査では最終的に、5137人から回答を得た。2014年10月時点で単純集計が終了。引き続きクロス集計による分析を加え、各部署にフィードバックする。2015年2月には、新たな学生支

援策と併せて結果を公表する予定だ。

調査結果から予想外の実態もわかった。広瀬リーダーは「『どこで昼食を取りますか』という質問に対して、学食ではなく教室という答えが予想以上に多かった。学食の座席数を増やす、メニューや価格を見直すなど、対応を検討したい」と話す。

アンケートの最後に、調査に対する感想も聞いたところ、好意的な意見が多く、毎年実施したいと考えているという。

一方、白川事務局長は毎年の実施には慎重だ。「告知の際に『あなたの声が大学を変える』と謳ったのだから、われわれには学生の要望に応える責任がある。今回集まった声に対して改善策を示し、それに対する評価を問うのが先だろう。施策の中には時間と予算を要するものがある。調査は、隔年で実施するのが妥当だろう」。

広瀬リーダーは、この調査を國學院大學の文化にしたいと話す。「学生の中に、『自分たちの話を聞いてくれる大学』という意識が根付けば、回収率50%という数字は頭打ちではないはず。教職員に対してもきちんとデータをフィードバックし、調査に対する意識を高めることが重要。回収率に一喜一憂するのではなく、次の行動に反映させていきたい」(広瀬リーダー)。

## C O L U M N

### 回答者から見た「学生リアル調査」

調査の実施はメール、大学の公式サイト、構内のPOP、ポスターなどで目に触れることが多く、学生の認知度は高かったと思います。質問数も多く、内容も想像していた以上に細かいもので、大学の本気度を感じました。

学籍番号の入力が気になる学生が多少いたようですが、私は抵抗がありませんでした。逆に、自分の意見として明示

できる場所によさを感じました。

國學院大學の学生は内向きな人が多いと思っていたので、5000人以上の回答が集まったことに驚いています。参加しなかった学生は大学にまったく関心のないタイプですが、回答した学生は結果を気にしていますし、自分たちの声はどう応えてもらえるのか、期待は大きいと思います。(法学部4年男子)