

「現場」から学校経営を考える

共愛学園前橋国際大学
入試広報・就職センター長

岩田 雅明

はじめに

この文章をお読みいただいている皆さんも十分にご承知のとおり、学校業界というところは長い間、無風状態が続いていた。というのも、戦後から昭和の終わりまで、ずっと需給関係が需要過剰、すなわち入学を希望する子どもの数の方が受け入れ可能な入学定員数を上回っていたため、あまり特色のない学校であっても、入学者を容易に確保することができたからである。

ところが、子供の数が減少し始めた平成以降は徐々に需給関係が逆転し、学校業界でも競争原理が働き始めた。大学の例で言えば、平成19年には「大学全入時代」に突入し、大学が学生を選ぶ立場から、選ばれる立場に転換してしまった。そうなってくると、各学校は顧客である生徒に選んでもらうべく、自校の特色や有用性を積極的にアピールし、生徒の関心を惹くことに大きなエネルギーを投入するようになってきた。皆さんも電車に乗った際には、ぜひ車内を見回してほしい。山手線でも高崎線でも車内広告の半分以上が学校関係のものと言ってもいいくらい、学校のポスターが氾濫している。出張先の電車内も同様なので、おそらく全国的に同じような状況なのであろう。コンサルタント業界の最近の有カターゲットは学校と病院、とも言われている。公私いろいろな機関が、大学

経営や学生募集に関するセミナーを月数回というペースで開催している。このように、各学校が今まで経験したことのない競争環境の中で、いろいろともがきながら方向を模索しているというのが、学校業界の現状である。

私も仕事柄、過去に何度も学生募集に関するセミナーに参加したことがあった。参加すれば、それなりに良い気付きを得ることも少なくない。そして、何かしらヒントが得られたときには、できる限りそれをその後の学校運営に取り入れる、というのがセミナーに参加した意味であり、通常の流れであろう。しかし、セミナーで一緒になった学校関係者の話を聞くと、セミナーで得たことを学内で実践できる確率は限りなくゼロに近いという学校がほとんどであった。これでは、せっかくセミナーに参加しても無駄である。もちろん参加者自身が切実に実行したいと考えていないケースもあると思うが、多くの場合、原因は学校の経営システムにあるようである。皆さんも経験したことがあると思う。セミナーで学んだ内容を会議等で発表する、ないしはレポートとして提出する。しかし、それはそこで終了してしまい、新たなアクションを学内に生み出す契機とは決してならないということ。

以前のように学生、生徒が自然に集まってきた時代には、学校のスタッフ、特に職員は決められた事務処理以外のことをする必要がまった

く無かったと言える。そして、そのような時代には、経営トップ層が現場のスタッフの意見を聞くという必要性は、同様に無かったのである。しかし、学校を取り巻く環境が大きく変わった現在、第一線で環境の変化に対応している現場のスタッフの意見を聞くことは、状況に対応した経営を行う上では不可欠と言えよう。いろいろな学校関係者と接している中で、この点に気づいていない学校があまりにも多いということが、この稿を書くきっかけとなった。

「トップは何を考えているのか分からない」という大学スタッフの声を、現場でよく聞くようになった。現場から乖離したところで経営戦略、競争戦略が考えられていることが多いのではないだろうか。映画のセリフではないが、事件は会議室でなく現場で起きているのである。このことを、ぜひ一緒に考えていただきたいと思う。

本学の歩みを振り返ると

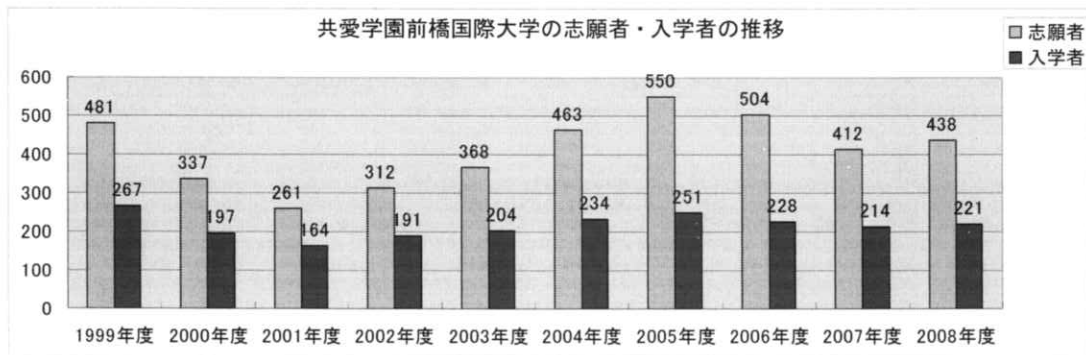
本学は1999年に開学した、どちらかと言えば新しい部類に入る大学である。本学が開学したときには、群馬県内で3つ目の私立大学であった。それが10年経たないうちに、群馬県内の私立大学は10大学と、3倍以上の数になった。同じ市場を争う学校が急増したのであるから当然ではあるが、本学も開学から3年間、ずるずると入学者は減少していった。開学していきなりの現象だったため、危機感を感じずにはいられたのであるが、今考えるとそれが幸いしたようである。

何とかしなければということでプロジェクトチームを編成し、本学が持つ入学者の減少要因

について、さまざまな面から考えをめぐらせた。その結果得られたのは、学ぶ内容が分かりにくいということであった。国際社会学部国際社会学科という名称では、高校生にとっては何を学べるかが分からないのではないかと、ということである。そこで、学ぶ内容が明らかとなるような変更を実施した。学部の内容が複数の学習分野を包含していたので、それに応じて4つのコースを作る形となった。これには間口を増やすという狙いもあった。

次に、応募者の増加策について検討した。当時は個人の家計レベルでは経済的に厳しい状況であり、高校側からも学力はあるが経済的理由で進学を断念する者も少なくない、という話を聞くことがよくあった。そこで、この点に関して何か対策を立てられないかということで検討した結果、資格特待生という制度を作ったのである。従来から特待生制度というのはあったが、入学試験の成績で判定するというものなので、受験の結果を待たないと自分が特待生になれるか分からず、入学後の生活設計がしにくいという難点があった。この点を克服したのが本学の資格特待生制度で、指定の資格を取得した者は全員授業料が全額免除になるというものであり、自分が予め特待生になれることが確実に分かるという点が特色であった。

学ぶ内容を明示したコース制と資格特待生制度という2つの戦略をもって、2002年の学生募集を開始した。結果は志願者、入学者とも増加し、この戦略は功を奏したと言えよう。また、この資格特待生制度の良かった点は、指定の資格と入学後の学ぶ内容がリンクしているため、入学後も特待生がいろいろな面で実績を出してくれ、ひいては大学の評価向上に貢献してくれたことである(本学の資格特待生制度は、全国に先



駆けたものであり、学生確保と大学の評価向上という二つの成果を上げているものとして、2006年1月のNHKのニュースでも紹介された)。最近資格特待生制度を採用している大学が増えているが、入学後の学習内容と関係のない資格を採用している例も多く、必ずしも大学の評価向上に結びついていないようである。本学では、その後も続いた18歳人口の減少に対しても、現場の知恵を出し合うことで現在も入学定員を確保できている状況が続いている(今年も昨年をやや上回る入学者を確保することができた)。

戦略を立てるにあたって

戦略を立てるにあたってまず検討しなければならないことは、極めてオーソドックスであるが、大学であれば、その大学の現状を認識することである。それもできるだけ「生のデータ」を収集し、それに基づいて課題点や評価されている点を分析することが必要である。特に現状認識しなくても運営に支障ないということか、または、あまり現実を直視したくないということなのか、改めて現状を分析していないというケースもあるかと思う。何となく感覚的に経営をしていても毎年の繰り返しというところが学

校には多いため、何とか回っていくケースも多い。しかし、その状況は極めて危険であると思う。徐々に温度が上がっていったため、鍋から飛び出す機会を失って死んでしまった「ゆで蛙」の喩えのように、気付いた時にはすでに回復不可能な状態に至っていた、ということになるおそれが強いと言えよう。

次に行うべきことは、高校生および保護者のニーズを認識するということである。大学が存続していくためには、一定数の学生が在学し続けることが不可欠であり、そのためには最も主要な顧客である高校生のニーズに応える必要があるからである。それは決して高校生におもねるということではなく、高校生にとって有用な価値を提供し続けるということの意味している。最近の大学等の動向を見ていると、いろいろと社会的な活動を展開している例も少なくないようである。もちろんそのような活動も大変有意義なものであり、大学の果たすべき機能の一つであると思う。また、そういった活動を行うことで、地域での大学の評価を高めるといふ効果もあるであろう。しかし残念ながら、これらの活動は高校生が直接に求めていることではない。限られた人的・物的資源を学生募集という面で有効に活用するとしたら、高校生に直接の価値を与えることになる活動かどうかを見極

める必要がある。顕在化してはいないが、高校生、そして保護者にとっての価値は、『社会で生きていく力』を身に付けることであると思う。この力をどのような方法で付けさせるかが、各大学が今後、検討していかなければならない最も重要な課題であると考えている。

また、戦略を考える場合にポイントとなるのは、第一線で働いているスタッフの情報、感覚を十分に取り入れることである。学生募集戦略であれば募集スタッフの、就職戦略であれば就職スタッフの意見を戦略に取り入れることが、戦略の実効性を持たせるためには不可欠である。募集担当者の意見をまったく聞かずに作られた学生募集戦略の内容を聞いたことがあるが、誰が見ても効果、効率とも疑わしいものであった。もちろん、世に言われている戦略の理論である『差別化戦略』とか『マーケティング戦略』などの有用性を否定するものでは決してない。むしろ、そのような戦略を立案する際に、現場の感覚、情報を十分に取り入れる必要性を訴えたいのである。

戦略を実行するために

当たり前のことであるが、戦略は実行されて初めて成果が出るものである。しかしながら現実としては、戦略立案には多くの力を注ぐが、実行に関しては意識があまり向けられていないというケースも多いのではないだろうか。数年前、カルロス・ゴーン氏が社長に就任し、奇跡的な業績回復を成し遂げた日産自動車の場合も、今回と類似の内容の戦略が立案されたことが過去に何度もあったとのことである。しかし、今回が今までと決定的に違うのは、それが

きちんと実行されたという点である。学校業界でもいろいろと戦略が立案されているであろうが、きちんと実行されているケースは少ないようである。では、なぜ立案された戦略が実行されないのだろうか。一つにはその戦略が実行されにくい構造になっているということ、二つ目には実行を担当するスタッフの意欲が低いということが理由として挙げられると思う。

一つ目の理由である実行されにくい構造とは、具体的でないということである。最近注目されているコーチングで使われている言葉に『チャンク』というものがある。言葉の塊という意味で、大きくしていく(抽象度を高くする)ことをチャンク・アップ、逆に小さくしていく(具体的にしていく)ことをチャンク・ダウンと言う。チャンク・アップすることで考えを広げることができ、チャンク・ダウンすることで行動に結び付けやすくなるという機能を持つ。したがってチャンクの大きい、すなわち抽象度の高い戦略の場合は、実行に結びつきにくい構造と言える。「価値創造的」とか、「戦略的」などの抽象的な言葉が多用されている戦略が典型例である。建学の精神が唯一のビジョンという従来の多くの学校の状況からすると、案外、抽象的な戦略も多いのではないかと思う。目標達成の原則として「SMART」とか「MORS」などという言葉が最近よく使われている。目標達成に必要な事項の頭文字を取ったもので、使う人により異なった意味内容が充てられていることも多いが、共通している点は、Specific (具体的である)、Measurable (計測できる)そしてTime-oriented (期限の設定がある)という3つの要素である。この点を戦略立案段階において明確にしておくことが、実行される戦略とするためには不可欠である。

二つ目の理由である戦略の実行を担当するスタッフの意欲の低さは、多くの場合、参加意識と関係している。自ら参加し、十分に検討し納得できた戦略は『自分の戦略』であり、実行意欲が大いに湧くが、他人から与えられた戦略は、どんなに優れた戦略であっても、あくまでも『他人の戦略』であり、実行意欲が湧きにくいものである。コーチングがなぜ機能するかと言えば、話し合いの中で相談者が自ら目標と目標に至る方法を決めるという構造になっているからである。子どものころ誰もが経験したと思うが、親から宿題をやりなさいと言われるとやる気が起きないのと同様、人間は他人から言われたことはなかなか素直に受け入れられないのである。戦略立案に参加させ、十分に意見を言ってもらうことで、現場のスタッフの当事者意識、実行意欲も高まり、戦略を実行するレベルが要求以上に高くなることも期待できるであろう。

皆さんも、今までに何度もレストラン等で食事をしたことがあると思う。同じようなメニュー構成、店の雰囲気なのに受ける満足度が違うのは、多くの場合、店舗スタッフの意欲に起因していると思う。店舗スタッフが「自分たちの店」という意識を持って働いている店は、客の気持ちを考えた対応ができ、働いている人の動きも違っているように感じられる。大学等で学生募集の施策の一つとして行われている「高校訪問」なども、状況は同じである。学外ということで管理者の目も無いので、力を抜こうと思えばいくらでも力を抜ける業務である。したがってその成果は担当者の意欲次第にかかっていて、意欲の度合いによっては、かえってマイナスの結果をもたらすということもあり得るのである。

コンビニエンスストアや自動車のディーラー

などの場合、本部からそれぞれの店舗に指示・提供される内容は同じであるのに、店舗ごとの実績は相当異なっているというケースも多い。もちろん立地条件ということも大いに関係してくるが、店舗での取り組み方の違いによることも大きいと言えよう。先日、あるセミナーで日本の代表的な自動車メーカーの取り組み事例を聞く機会があった。店舗のスタッフの意見を積極的に出してもらい、行動に結びつけることを支援・促進する活動を全社的に実施したところ、店舗スタッフがそれぞれの店舗の特性に応じた創意工夫をし始め、業績も飛躍的に向上したとのことであった。メンバーの意見を取り入れ、当事者意識を持たせ、実行への意欲を高めること、これが現場力の活用、そして戦略の実行には欠かせないことである。

しかし残念ながら、学校業界で耳にするのはまったく逆のケースであることが多い。学校の職員、特に管理職の場合、学外から中途採用された方が多いように感じられる。身近な大学の例を見ても、銀行出身者だったり、官公庁出身者だったり様々ではあるが、学外からの登用が少なくない。先日、ある大学の就職担当者の方から相談を受けた。経験も豊富で、意欲も高い方で、この人ならばその大学の就職支援も大丈夫だろうと思った。その後、たまたまその方の上司にあたる方とお話する機会があり、就職の話題になった際、新年度は企業から人を招いて就職を担当してもらおうと言っておられた。現在いる人にやらせてみてはいかがですか、という私の進言は取り入れられなかった。もちろん学外の人が悪いということではなく、むしろ優秀な人材も多いと思う。私が問題にしているのは、現場のスタッフの育成・活用ということを優先せずに、外部からの登用で対処しようとする考え方が、

学校業界には多いのではないかということである。確かに学校の職員の場合、企業の社員に比べると、研修等で教育・訓練されている度合いは低いと言えよう。しかし、戦略の実行を阻害している大きな原因は、知識やスキルの不足ということではなく、実行するスタッフの意欲が弱いということなのである。外部登用を優先することにより現場スタッフの意欲の低下を招くということは、総合的、将来的には、その組織にとってマイナスであると言えよう。

昨年、受験を扱ったコミックである「ドラゴン桜」の、カリスマ英語講師のモデルとなった方の話を聞く機会があった。カリスマ講師と呼ばれるのに相応しく、高校での成績があまり芳しくない生徒を著名な大学に合格させた等、数々の実績を持つ方で、講演内容は、「どんな人でもすばらしい能力を持っている。能力が無いように見えるのは、それまでの周囲の評価・見方によって作られた虚像である」というものであった。実証例も多く出てきて、納得せざるを得ない講演であった。誰でもすばらしい能力を持っているということ、そしてその学校のことはその学校のスタッフが一番よく知っているということ、この二つをいつも踏まえて戦略を立案することが、実行できる戦略づくりには必要であると思う。

実行を持続させるために

本学の場合もそうであったが、大変なときには、学生募集を最優先した、一致した行動が取れるのであるが、学生募集がある程度安定してくると、スタッフ各自の価値観に基づく行動が現れるようになり、一枚岩での戦略の実行とい

う面では不十分な状況も出てくるようになる。『継続は力なり』と言われているように、継続することが重要ではあるが、『三日坊主』に象徴されるように、継続するには大変なパワーが必要となる。先日のテレビで、大リーガーのイチローのアメリカでの生活が紹介されていたが、イチローはものごとを継続するために、生活リズム・パターンを習慣化していた。決まった時間に決まった行動をする、特に昼食に関しては、アメリカに渡って以来毎日カレーライスというように、非常に徹底した定型化を実施していた。そして、パターン化と同時に、スランプに陥った時の変化のつけ方といったバリエーションも確立しているようであった。

学校の経営に関しても同じで、戦略の実行を継続していくためにはある程度の「行動の定型化」が必要であると思う。例えば受験・入学しなかった人に対する理由を聞くアンケートや入学者に対する入学理由のアンケートなどは毎年実施し、不十分な点や魅力ある点について確認し、それぞれを解消・充実させていく行動を取るようにする。また、受験生に対して影響のある高校の教員や保護者に対する意識調査も定期的に実施し、そのニーズを把握し対応していくことも大変重要である。そして、受験生や高校教員、保護者等のニーズと学校の現状とに齟齬があると感じた時には、速やかに軌道修正を実施できる体制づくりも重要なことである。学校の通弊として、アンケート等で関係者の声を聞くことなしに、独自の解釈で現状を片付けてしまうことも少なくないように思われる。生の声に耳を傾けるシステムと、その内容に応じた対応のできるシステムづくりが、戦略の実行継続には不可欠である。

自前でやる意識と努力を

学校は自ら知恵を絞って戦略を立案すること、そしてその戦略を自信を持って遂行していく必要があると思う。例えば広報活動を例にとると、受験産業への依存度が高過ぎる傾向があるように感じてならない。確かに受験産業といわれる会社は進学分野を専門にしているので、高校生の進学に関するデータ等を取り揃えていて、情報の提供を受ける面では有用性があるであろう。また、広い範囲の高校生に大学の存在、内容を知ってもらうには、受験産業が発行・制作している進学情報誌やサイトに頼らざるを得ない面があることも否定できない。しかし、学校業界の実情、特にその学校の実情は、内部の人にしか実際は分からないという面が多いと思う。受験産業へ入社して数年と思われる社員からの提案を、理事長・学長が真剣に聞いているというのも、滑稽なように思えてならない。実際の表現内容に関しても、相手はプロだからと任せてしまう学校が多いようであるが、広告代理店経験者が言うには、「広告自体に関しては

多少の知識はあるが、その業界の広告、特にその学校の広告ということになれば、全くの素人と言っていい状況である」と。

日本でもトップと言われるコンサルタント会社が10年も前から入っていないながら、毎年入学者が減少しているという大学の話も聞く。関係者から戦略の一部を聞く機会があったが、現場感覚から考えたら首を傾げざるを得ないような内容であった。あるカリスマコンサルタントが起こした会社から本学に対して戦略が提案されたことがあったが、これが真面目に考えた結果なのか、と疑うような内容であった。学校業界という特殊な業界に対するコンサルテーションはまだまだ未成熟な分野で、実情に合わないところが相当にあるように思われる。

その学校の良いところは、その学校の人間が一番良く知っているのである。どうしたら学生募集が上手くいくかも、その学校の人が一番良く知っているのである。答えは全て、内部にあるのである。経営に関わる方たちには、是非このことを念頭に置いた経営をしていただきたいと思う。現場は宝の山である。

○新人職員必読の一冊 より充実のリニューアル版

日本私立学校振興・共済事業団編集／学校経理研究会発行

速解 大学職員の基礎知識

—平成20年改訂版—

■平成20年3月刊行 ■B5判 88頁 ■定価1,300円(税込)／会員特価1,000円(税込)

