

地方大学活性化戦略

— 大学案内の活用を中心に —

新潟経営大学教授 野呂 一郎

《目 次》

はじめに

序章 地方大学の現状

I. 大学案内をどう大学活性化戦略に位置づけるか

I-1 大学活性化戦略のモデル

I-2 大学活性化戦略における大学案内の位置づけ

I-3 大学案内の内容をどうすべきか

II. 大学案内の実際

II-1 7つの要素の分析

II-2 マーケティング戦略としての大学案内

III 新潟経営大学の大学案内の実際

結語

はじめに

周知のように私立大学で定員割れを起こしている学部・学科等を持つ大学は全体の4割を超え、大学全入時代を迎え、特に地方大学の経営環境は厳しさを増す一方である。この逆境にあって、地方大学の戦略はどうあるべきか。本論文は、地方大学活性化戦略 — 大学案内の活用を中心に — と題し、現代におけるあるべき大学活性化戦略の概要を示し、その中で大学案内という媒体をどう生かしていけばよいのかを論じるものである。

序章 地方大学の現状

地方大学の活性化をテーマに掲げたが、実は地方大

学を定義することは容易ではない。そもそも大学は一つとして同じではないからだ。本論文でいうところの地方大学とは、最大公約数的な地方大学とお考えいただきたい。2005年のデータによれば、短大、大学をあわせた992校のうち、76.2%にあたる553校が私立である。だから地方の私立大学が、一般的な地方大学のイメージである。一般に地方でも、国立大学は私立大学よりも施設や教育環境に優れており、受験生へのアピール力も大きく、結果、より競争力に優れるという現実がある。国の高等教育機関に対する予算配分は成果に基づく「傾斜配分」であり、予算もこうした競争力のある旧帝大を初めとする国公立（独立行政法人）に集中する傾向がある。こうした国立大学も地方には存在するが、本論文で提起する大学像ではない。

おしなべて、地方大学は危機的状況にあるといえる。若者はますます首都圏の有力大学への志向を強く

していることがまず第一点。それに力を得て、首都圏の大学はますます地方の受験生を取り込もうとプロモーションを強化している。また昨今は首都圏の大学による、地方での入学試験開催が常態化してきた。まるで、都会が地方を食い散らしているような状況だ。このことは現代のキーワードである“格差社会”に通じるものがある。格差社会とは、都心部とその他の地方の経済格差問題ということであり、地方大学の最大の問題点も実体経済そのままに、都心部の大学との格差、といえる。地方大学でも、独自の教育方針や地元経済界との連携などの強みを発揮している大学は、生き残りに成功している。しかし、都心の私立大学に伍して若者にアピールするだけの魅力を備えた大学はわずかだ。新潟県は、年間6000人の若者が首都圏に転出し、地方社会として存続できる剣が峰にあるとされる。多くの地方がこの問題を抱える中、地方大学の生き残りはますます困難になってきているといえる。

I. 大学案内をどう大学活性化戦略に位置づけるか

I-1 大学活性化戦略のモデル

図-1は経営戦略のモデル¹である。この経営戦略モデルは、あらゆる組織に援用が可能であり、目指す

ところは、ゴーイングコンサーン（永遠に続く組織体）である。その前提にあるのは経営の安定を実現することである。下図は、経営を長期にわたって安定させるために必要不可欠な経営戦略の6つの要素を示したものである。本論文でいう、大学活性化戦略とは、まさに大学の経営を安定させ、永遠に続く組織体を目指すものであり、経営戦略を大学という組織に応用するものである。

しかし、大学活性化戦略を考えるにあたり、ひとつだけ経営戦略モデルにない要素の存在に気がつく。それは、文部科学省の意向である。周知のとおり、日本の大学は文部科学省の認可、管轄、指導のもとにあり、文部科学省の意図する方向性に強く縛られる傾向がある。そのように考えると、大学活性化戦略のモデルは、次ページに示したようになる。（図-2）

I-2 大学活性化戦略における大学案内の位置づけ

大学案内の位置づけは、マーケティング戦略の広報戦略、プロモーション戦略に相当する。大学活性化戦略とマーケティング戦略は整合性を持たねばならない、つまり、マーケティング戦略とは、あくまで大学の経営戦略に従うものであらねばならない。大学案内をこの相関に従って図示したのが図-3である。

図-1 経営戦略のモデル

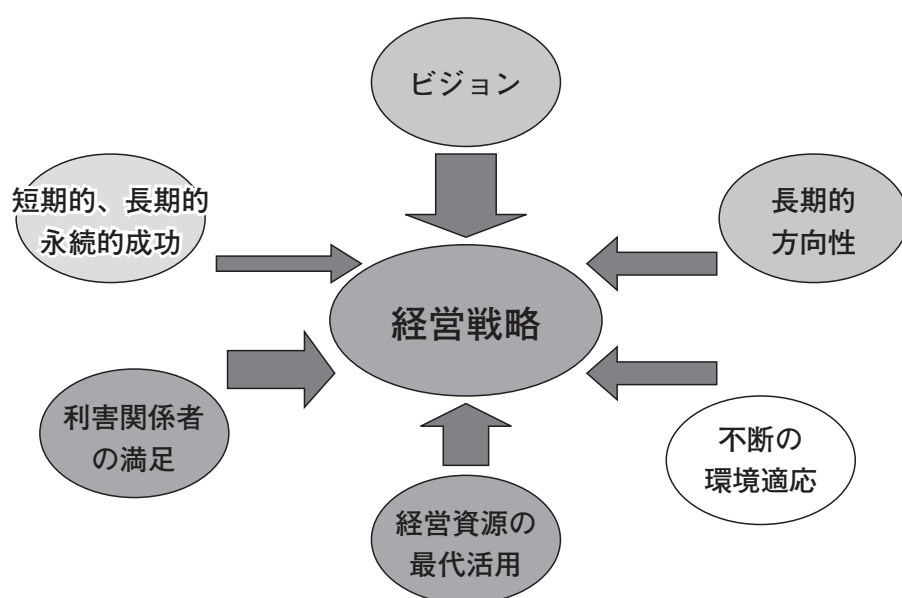


図-2 大学活性化戦略のモデル

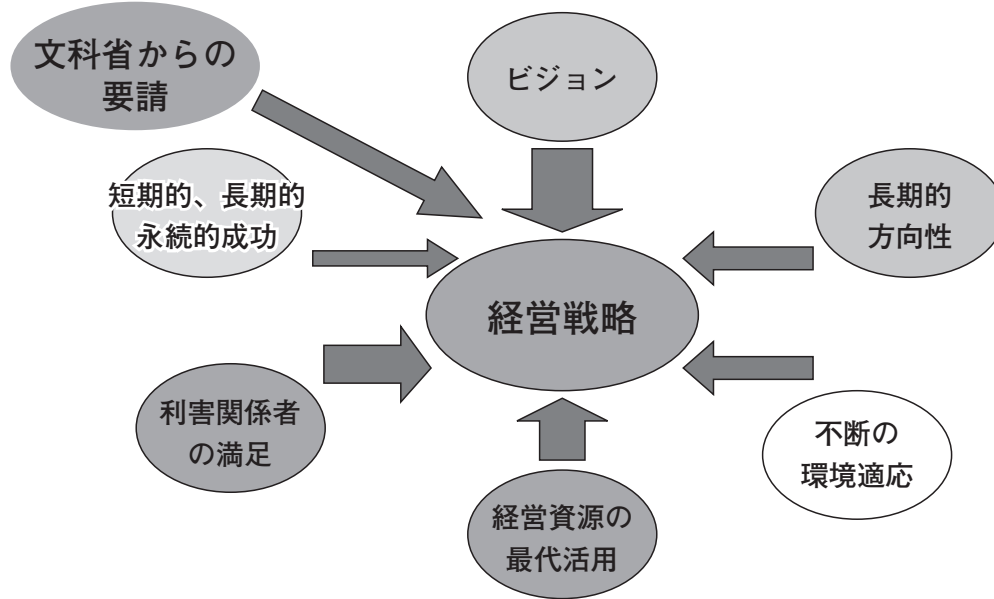
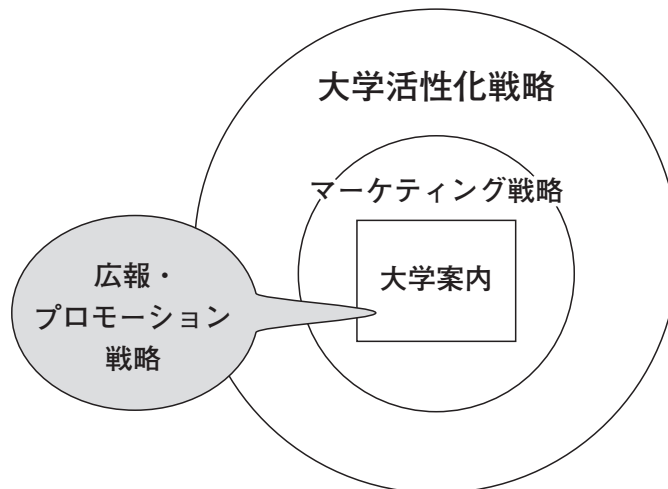


図-3 大学案内の位置づけ



I-3 大学案内の内容をどうすべきか

大学案内を大学活性化戦略にどう位置づけるかについては、上記のとおりであるが、では、どのような大学案内にすべきであろうか。これは、大学案内の位置づけにしたがって考えてゆけばよい。すなわち、大学案内は、大学の活性化戦略の7つの要素を反映し、かつ、その7つの要素から決定づけられる戦略的方向性に合

致したマーケティング戦略に沿う内容が求められる、ということだ。マーケティング戦略の要諦は差別化であることを考えると、大学案内は大学活性化戦略を踏まえた、差別化を実現した広報・プロモーション戦略となる。広報戦略であるから、伝えるべき情報をターゲットに対して効果的に伝える必要がある。また、学生を一人でも多く獲得するためのプロモーション戦略であるから、大学案内そのものが、一読すればその大

学を受験したくなるような大学の魅力にあふれているものでなければならない。その意味でマーケティング戦略は、大学活性化戦略に適合している必要はあるが、大学の魅力をどう表現するかが最も重要であり、戦略を踏まえた表現技術という方向を目指さなくてはならない。大学案内とはその意味で、アート、といえるのではないだろうか。

大学案内を大学活性化戦略の中心にすえる意味

大学案内、いわゆる大学のパンフレットである、これをマーケティングに使う、ということ、インターネット告知が主流の時代、いかにも時代遅れのように思われる。しかし、紙媒体は、マーケティングにおいて重要性が増していることは周知の事実である。紙媒体ならではの流通性、直接手にとって見れる利便性、ビジュアル性が、ウェブ媒体にはない、マーケティングアピールになることが、ウェブ全盛の時代に証明されてきたのだ。ウェブ全盛時代にあって、ウェブ媒体と紙媒体は両輪といってよい。また、そしてなによりも大学案内という存在は、大学のすべてを表象する存在として、なくてはならないものである。今回、大学案内という一見古いと思われる媒体を、大学活性化戦略の中心にすえたのは、このような意味合いがあることを付言しておきたい。

Ⅱ 大学案内の実際

それでは具体的には、大学案内はどのような内容のものになるだろうか。Ⅰで分析した内容を現実に照らし合わせて、一つ一つ検討して、それをつなげていけば、大学案内の内容がみえてくるだろう。まずは大学活性化戦略の7つの要素を分析してみよう。

Ⅱ-1 7つの要素の分析

① 文部科学省（以下文科省）の要求する大学像

大学とは、法的には、学校教育法、私立学校法の規定にのっとりた上で、文部科学大臣の認可が必要な機関である。わが国において、大学を名乗るためには、文科省の厳格な審査をパスする必要がある。文科省は

大学の具体的な定義はしていないが、大学がどうあるべきかということについては、文科省ウェブサイトにて、以下の記述（一部意味を変えずに文言を変えてある）の中で、間接的にはあるが、明らかにしている。

- 大学は人材養成の役割を担うことから、学生に対して教育目標を明示し、その目標に向けた計画的な学習を可能とする環境を提供することが求められる。適切な成績評価・卒業認定を行うことにより、学生の卒業時における質の確保を図っていくことが大学の社会的責務であり、それにふさわしい充実した教育活動を行うことが強く求められている。
- 我が国の教育制度では、小学校や中学校などの初等中等教育段階の学校については、学習指導要領によって教育課程編成の基準が定められているが、高等教育段階の大学においては、それぞれの大学が、自ら掲げる教育理念・目的に基づき、自主的・自律的に編成することとされている。これは、大学の教育研究については本来大学の自主性が尊重されるべき事柄であること、また、大学には、社会との対話を通じて、弾力的かつ柔軟にカリキュラム編成し、またそれを不断に改善していくことが求められることなどによるものである。
- 大学は、教育課程を編成するにあたっては、学部などの専攻についての専門の学芸を教授するとともに、幅広く深い教養と総合的な判断力を培い、豊かな人間性を涵養するよう適切な配慮をすることが求められる。
- 大学における教育を充実させていくためには、学生に対して直接教育活動を行う大学の教員が、自らの教授能力を向上させるために不断の努力を重ねることにより、学生の学習意欲を喚起するような授業を展開していくことが重要である。
- また、個々の教員の努力はもとより、大学が、大学あるいは学部、学科としての教育目標を明確に示し、その目標を実現するための視点から、教育課程の編成や個々の授業科目の開設を行い、その上で各教員がその趣旨に沿った授業を行うという一連のプロセスとしての取組も重要である。

- 大学は、教育機関であるに留まらず、我が国の学術研究の中核であると同時に、地域の生涯学習や産学連携の拠点等としての役割をも有する公共的な機関である。このため、入学希望者や関係者はもとより、広く社会に対して、自らの教育研究活動に関する情報を提供していくことは、大学の社会的な責務といえることができる。

以上の記述から、大学とは以下のような存在であると結論付けられるであろう。

大学とは公的な高等教育をになう、教育機関であると同時に、我が国の学術研究の中核であり、同時に地域の生涯学習や産学連携の拠点等としての役割をも有する公共的な機関である。大学は、小学校や中学校などの初等中等教育段階の学校とはことなり、学習指導要領の縛りを受けることなく、カリキュラムを自ら掲げる教育理念・目的に基づき、自主的・自律的に、また社会との対話を通じて、弾力的かつ柔軟に編成することが許されている。

このような、自主的、自立的な教育運営を許されているということは、反面、学生や社会に対して果たすべき大学の説明責任が強く求められているということでもある。大学の使命は、豊かな人間性と幅広く深い教養と総合的な判断力を備えた人材を世に送り出すことであり、そのために教員の不断の努力、教育内容を不断に改善する組織の取り組みが欠かせない。また私立大学においては、多様化する国民のニーズ（需要）に応じた特色ある教育研究の推進が求められている。

以上から、大学とは以下の特色、使命を持つ機関であると特定できる。

- 公共的な機関
- 高等教育機関
- 学術研究の中核
- 生涯学習や産学連携の拠点
- 自主、自立的な教育内容を持ち、その運営にあたる
- 社会に対して教育内容の関する大きな説明責任を持つ

- 社会有為の人材育成への責任を持つ
- 教育の質向上への教員、組織をあげての不断の真剣な取り組みが必要である

② ビジョン

企業の社会的責任論（CSR=Corporate Social Responsibility）が声高に叫ばれるようになった。これは企業に限ったことではなく、あらゆる組織の共通理念になりつつあるが、組織の運営に当たり、高い倫理性と透明性を持ち、積極的に社会貢献を行なわなければ、組織は社会にいまや受け入れられないという現実を反映している。その意味で、大学のビジョンの表明、すなわち、大学の組織としての方向性、理念、価値観の表明は、CSRの時代に沿うものであり、現代における基本的な社会的責務といえるだろう。CSRに照らせば、ビジョンは社会貢献を謳い、透明性に裏打ちされたもの、つまり玉虫色でなく、わかりやすく表明される必要がある。

③ 長期的方向性

以前10年ほど前は、経営戦略の教科書にあった「長期的」という記述は、5年から10年を指した。しかし、近年では長期という概念は、3年、いや、最新のアメリカ経済紙によれば長期とは1年を意味するという記述まである。それほど、変化のスピードが速いので、組織は長期的な視野が持ちにくくなっているのが現状である。社会のあらゆる局面において不確実性が増している。しかし、それでも経営戦略は長期を志向するのが本質であるから、最低3年先、5年先を考えなければならないだろう。

2009年問題、すなわち大学全入化は現実のものであり、地方大学はまず、生き残りを真剣に摸索する必要があるだろう。それは競合分析すなわち他大学の現有能力や動向の調査、内部能力分析すなわち自大学の強み、弱みの分析、環境分析つまり大学および高校を取り巻く情勢の判断、をベースに近未来の大学構想を打ち立てるべきである。教育内容の充実、大学の個性の訴求、就職支援、海外留学支援、インターンシップ支援などの学生サポート強化という王道以外に、何かブ

レークスルー（画期的な問題解決策）的な施策が求められている。

④ 不断の環境適応

あらゆる組織が生き残るためには、常に変化する環境に適応していかなければならない。大学とて例外ではない。大学が対応すべき変化には、まず、ターゲットである高校生の変化がある。高校生のライフスタイルは、コンピューターからケイタイへと言われるように、彼らのライフスタイルの中心となる情報活動は、パソコンでなく携帯電話が主流になっている。各大学も、高校生のケイタイからアクセスしやすい情報をどう創るかに腐心している。リクルートの調査によれば、最近の高校生はファッション、デザインにうるさく、大学案内でも表紙が気に入らなければ中身を見ない高校生も少なくないという。

クオリティオブライフ、すなわちキャンパスライフの質にも、いまの高校生は厳しい目を向ける。キャンパスへのファーストフード店の導入、おしゃれなカフェテリアが差別化競争を制する例もちらほらみえる。競争相手の変化にも目を向けなくてはならない。各大学は近年、こぞってオープンキャンパスに力を入れ始めた。近隣駅からの無料送迎バス、無料ランチ体験、お土産などのサービスはもはや当たり前になってきている。

スポーツ健康分野での新学科設立も最近が目立ってきた。文科省の動きに目を向けると、大学コンソーシアム計画、すなわち大学間のM&Aも、文科省の担当官の口に上る時代になっている。最近では、日本の大学同士の競争から、大学の国際間の競争にシフトしている感もある。国際的なランキングでは、いまなお日本の大学は上位にランクインがなく、国際競争で生き残ることが、有力国立大、私立大の共通認識になっている。高校生も、一部の受験校の高校三年生がハーバード、エール等の海外一流大学に流れる例も、珍しくなくなっている。今後、海外の大学が日本市場に大挙する可能性も、現実味を帯びてきた。

変化しない環境もある。例えば、就職に関する意識。こぞって力を入れ始めた少子化で就職では売り手市場が続いているが、高校生と進路担当の先生、その

保護者の関心はやはり、その大学に入ってよい就職ができるか、にある。資格取得も変わらぬブームであり、大方の大学は簿記検定、英検、TOEIC、情報処理などの資格取得をサポートするコースを設けている。

⑤ 経営資源の最大活用

経営資源とは、人、モノ、カネ、技術、情報といわれる。これをいかに最大限に活用できるかが、経営戦略のポイントである。5 資源のなかでも、最も重要な資源は人であることは論をまたない。大学にとっての人とは、教員だけを意味するものではない、事務職員がいかに優秀であるかは大学の質を左右する。さらに重要な人材が経営者たる、理事長であろう。理事長の舵取りしで、大学は浮きも沈みもする。

学長が学内のリーダーシップを取れる大学はやはり強い。しかし、大学は教員が独立経営者という意識を強く持っており、ときに我の強い教員の意思統一を図り、大学として一丸となって正しい方向に進むのは至難のワザとも言える。教員の教師としての資質すなわち学者としての実力、いかにわかりやすく教えるか、いかに学生に親切を尽くせるか、を満たす教員がどれだけいるかが、大学の競争力になる、これは当然のことである。その意味で、いかによい教員を採用できる力を大学がそなえているかは重要である。教員からみた大学の魅力が、大学の生き残る力といっても過言ではないだろう。

施設も重要になってきた。前述のように高いクオリティオブライフを求める若者が、当たり前になってきたからである。パソコン一人一台体制、おいしい食堂、リラックスできるカフェテリア、充実した生協や売店などがないと、これからの大学間競争に勝つのはますます難しくなるだろう。カネは、ないよりあったほうがいいに決まっているが、それをどう使うかがポイントになる。これからは環境変化を見抜いて、借金してでも投資すべきはするという経営判断が重要になる。技術は、理工系の大学では独自技術がカリキュラムにあれば、それがよき将来のシーズになれば学生誘引の大きな力になるだろう。理工系の大学は、えてして、PRが下手なので、市場を読んだアピールが求め

られる。技術といえば、ITを使ったさまざまな教育、遠隔授業やパソコンで出席を取るなどを実現している大学も多くなっている。こうした学生の教育に資する技術の存在はますます求められるだろう。

情報に関しては、ナレッジ・マネジメントでいう、形式知と暗黙知があるが、いずれも独自の価値ある情報、知識、そしてそれに付加価値のついたノウハウ、智恵を持った大学は強い。特に最近では、目に見えない情報、知識、例えば企業風土や社内習慣といったソフト的な要素が、組織の重要資産と目されるようになった。目に見えないよきものを特定し、共有できるかが、大学の競争力につながる時代だ。情報活用は、ITをいかに利用して教職員、学生に便宜を図れるかも大きなポイントになる。例えば、休講情報をリアルタイムに学生のケータイに届けるしくみがあるか、などである。

⑥ 利害関係者の満足

利害関係者（ステークホルダー）とは、組織に関係するあらゆる人々を指す。大学の利害関係者を下図に示してみた。

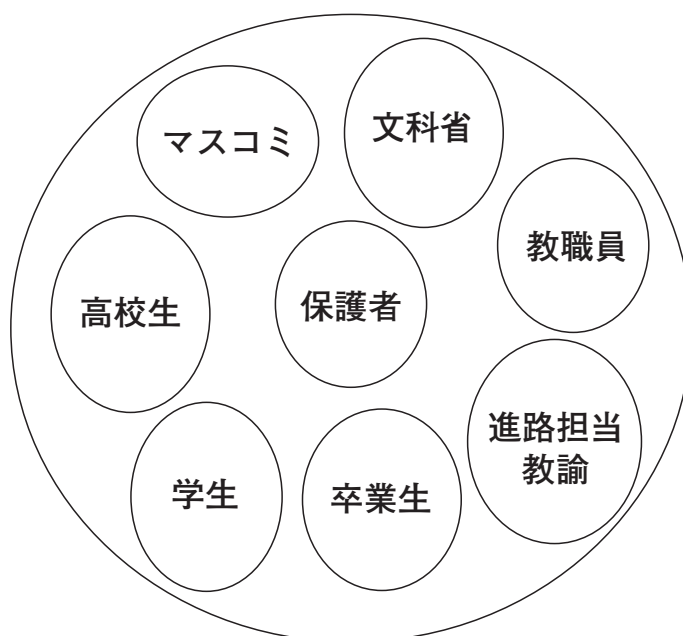
これらのステークホルダーの中で、現実的に重視せ

ざるを得ないのは文科省である。大学は文科省に認可、監督の元にあるからこれは当然といえよう。プロモーションの立場からは、広報活動が非常に重要であり、マスコミとの関係強化はどの大学もこれからますます重要になってくるだろう。入学してくる高校生に対して満足を与えるとは、十分な情報を提供し、大学へ常に自由にアクセスできる機会を与えることではないだろうか。その意味で大学案内の意味は大きい。

進路担当の先生方も、重要なステークホルダーである。大学への進学は当の高校生というよりも、進路担当の先生がキャスティングボートを握っていることのほうが多い。進路担当の先生方に満足を与える、すなわち常によりコミュニケーションをとり、信頼されることの重要さはことのほか大きいといえる。

高校生の保護者も同様である。進学先の決定にあたっては、保護者の影響力は非常に大きいわけで、保護者に対しての大学のイメージ作り、コミュニケーション、信頼構築は入試戦略のカギである。在籍する学生に対しての満足をゆるがせにすれば、すぐ悪い口コミが広がる。入学してくれた学生に対して、いかに満足のゆくケア、教育サービスを提供できるか、大学は真剣に取り組むべきである。卒業生に対しての満足

大学の利害関係者の例



ということを真剣に考えている大学は少ない。せいぜい同窓会組織があるくらいだ。しかし、今後は大学生き残りをかけて、卒業生に対してのケアも充実させるべきではないだろうか。卒業生が社会でより活躍できるサポートを与える、例えば、社会人講座出席の無料サービス、卒業生限定のウェブサイトの設置など、いろいろ考えられる。卒業生に満足を与えることで、彼らは大学の強力なサポーターになってくれるだろう。最後に重要なステークホルダーがいる、それは教職員だ。会社でいえばいわば社員サービスを充実せよということであるが、従業員を満足させることが現代の経営では、非常に重要性を増してきており、教職員が働きやすい環境をつくることは、経営判断として優先順位が高いはずである。

⑦ 短期的、長期的、永続的成功

組織の理想は、永遠に永らえること、これを経営学ではゴーイングコンサーン（継続する組織体）と呼ぶ。しかし、長期的に、できれば永遠に組織が続くためには、目先のことをおろそかにはできない。直近の利益が上がらずに、資金繰りが困難になれば、組織はそこでジ・エンドとなる。大学も、だから、目下の経営課題、次年度の学生獲得戦略に必死に智慧を絞らなくてはならない。この激しい競争下、また少子化の逆風の中、現状維持は快挙といえる組織的成功である。しかしこの環境下では、相当な策をうたなければ現状維持は難しいだろう。これまで述べてきた経営戦略の6つ要素をどれだけ満たしているかがポイントになる。

Ⅱ-2 マーケティング戦略としての大学案内

マーケティング戦略、なかんずく広報戦略、プロモーション戦略としての大学案内のあり方は、前述のように7つの経営戦略の要素を織り込みながら、ターゲットである高校生（高校3年生）に対し、適切な情報を効果的に伝えるという方向である。どのような情報を、どのように表現すればよいかを、以下考察してみたい。

① どのような情報を盛り込むか

まず文科相のガイドラインにそった大学であること

を伝えることは、社会的な責務であるといえる。特に個性ある独自の教育カリキュラムを持ち、生涯学習や産学連携の拠点となっていること、質の高い人材を育成すべく努力していること、教育内容充実のために大学をあげて真剣に取り組んでいることを表明することは重要なことといえる。文科省が大学に求めている重要な項目のひとつに、社会に対して教育内容に関する大きな説明責任を持つ、というのがある。大学案内はこの任を担うべき媒体といってよく、大学の教育内容を大学案内を通じて明快に表現することは、社会的責務である。

次にビジョンの点からどういう情報を盛り込むべきかを考えてみたい。大学の教育内容を明らかにすることは、当然そこに大学の理念を明らかにする義務が伴う。なぜならば、教育内容と教育理念は、両輪であるはずだからである。大学の組織としての方向性、理念、価値観は大学案内に必須であろう。大学の長期的方向性は、組織のサバイバルのため決定すべきでもあるが、やはり大学の理念にも、教育内容にも関わることであるので、大学案内で触れることは意義のあることといえる。

長期の視野を持つとは、教育の将来を見越しているということにもつながるし、こうした視点は社会と共有すべきだともいえよう。これからどんな分野が成長し、廃れてゆくのか、こうした理解をもたない教育機関は、社会にとり真に有用とはいえない。不断の環境適応は、あらゆる組織に必須である。具体的にどう変化に対応しているのかを大学案内に盛り込まないことには、大学の利害関係者にとって魅力的な大学とは到底映るまい。経営資源の最大活用という項目は、大学にとって大きなアピールになる。教員の質、施設の充実、独自の技術、高度な情報を共有する情報システム、など、何かターゲットである高校生、ステークホルダーに訴求力のある要素があれば、それを打ち出すべきである。

利害関係者の満足に関しては、大学案内に各利害関係者が必要とする情報をわかりやすく盛り込むこと自体が、利害関係者の満足につながる。そして、この大学案内を受け取ってもらうことが重要である。短期的、

長期的、永続的成功という視点はどうか。これは、大学案内が次年度の最も重要な戦略媒体であるとの認識の元、これを最高の内容に仕立てることが、この視点をクリアすることになる。なぜならば、次年度の学生募集のよき成果なしに、大学は長期戦略、永続戦略を実現できないからであり、その立役者になるのが大学案内だからである。以上の情報を、大学の現実にあわせて差別化した形で大学案内に盛り込むことが、基本的な大学案内のあり方といえるだろう。

② どのように表現するか

大学案内とは、盛り込む情報とそれをどう表現するかが、すべてといえる。どう表現するかに関しては、ターゲットである高校生に好まれる表現方法をとることが基本になる。しかし、大学案内が、教育内容を明らかにするという社会的使命を負っていることを考えると、また大学進学の意味決定者は、高校生本人とは限らず、他のステークホルダーが少なからずこの意思決定に関与していることを考えると、高校生の好む表現方法にだけこだわることは、戦略上疑問がある。であるから方向性としては、大学の個性を表現しつつ、高校生にアピールし、かつ品位、品格がある表現、ということになるだろうか。

Ⅲ 新潟経営大学の大学案内の実際

では、新潟経営大学の大学案内は、実際どのような内容、体裁になっただろうか。2008年版の大学案内をもとに、考察してみることにする。まず盛り込む情報であるが、経営戦略の7つの要素に従って、できる限りの情報を盛り込んだ。例えば、大学のビジョンについての表明は、新潟経営大学の特色という形で表現した。それは学びを全力でサポートする大学であること、マンツーマンを徹底している大学であること、ホスピタリティあふれる大学であること、である。つまり、学生教育教職員一同が真剣に献身的に取り組み、そして一人ひとりの学生にこころからの親切を尽くす、ということである。

ホスピタリティとは、相手の立場にたったおもてな

しの心であり、これは教職員から学生のみならず、地域のコミュニティすべてに向けられる精神である。文科省からの要請に関しては、必ずしも全部を満たしていないが、まずは経営大学という名にふさわしい、経営学なканずく財務を教育の中心にすえた、独自のカリキュラムを持つ大学であることを表明した。「キミを最強のプロフェッショナルにしてみせる！」というキャッチフレーズを前面に押し出し、社会有為の人材を育てるために、大学をあげて真剣に取り組む姿勢をアピールした。

産官学の協力推進に関しては、現在鋭意実行中であるが、大学案内作成当時は、本格的な取り組みとは明言できず、この項目を大学案内に盛り込むことはできなかった。長期的方向性については、これからのグローバルな時代を見据え、知的な基本を充実する教育を推進していることを強調した。不断の環境適応に関しては、学生へのより大きなサポートへのニーズが高まっていることを認識し、元来の特色である少人数教育を充実していく方向性を示した。この項目では、むしろ変わらないニーズ、教育内容が充実している現実を強調したといっている。それは大原簿記学校との提携であるとか、充実した教職課程のカリキュラム、就職支援などである。

経営資源の最大活用に関しては、人が最大の資源であることを強調した。新潟経営大学では、特に教員の採用にあたっては、専門能力はもちろんのこと、教員の人間的な資質を重視する現実がある。この採用方針で、近年学問的にも、人間的にも優秀な教員が学生に非常によい影響をもたらしている。利害関係者の満足に関しては、ステークホルダーすべてに対して、この大学案内を通じて十分な情報をわかりやすく伝えることに腐心した。短期的、長期的、永続的成功という部分に関する考え方は、先に述べたとおりで、大学案内を充実したものにするために、全力を尽くした。

先に、大学案内作成はアートであると申し上げた。それは、理論を踏まえて、上手に表現することと組み合わせることが、機械的にできることではなく、センスが必要であるという意味である。経営戦略をふまえてどう表現するかに関しては、他大学の、また新潟経

営大学の過去の大学案内をできる限り検証して、方向を以下のように定めた。それは、検証した大学案内に共通した以下のような表現上の欠点を排除することである。

- トーンが統一されていない
- 高校生にわかりにくい
- 在校生の紹介パンフになっている
- 無意味なフレーズが多い
- インパクトのない表現が多い

こうした差別化の結果が、2008年度新潟経営大学大学案内となって結実したのだが、これがアートかといわれると、製作責任者としては「それは読んだ方のご判断にお任せしたい」というしかない。機会があればこの拙論をお読みいただいた皆様は、お手にとってご一読いただきたい。

結 語

世をあげてインターネット時代であり、若者の代表選手である高校生が情報をとることを考えると、大学案内のような紙媒体よりも大学のウェブサイトを重視すると考えるのは当たり前といえるだろう。しかし、本学のデータでは、大学のホームページよりも、大学案内を見て本学を志望した高校生のほうがむしろ多い。紙媒体は捨て去られたわけではない。考えてみれば、紙媒体は、インターネットにはない、情報媒体としての独自の利便性やメリットも持っている。例えば、それは紙媒体のみが伝えることのできる、手にとった

ときの感触だとか、ページを見開く感覚、一覧性、どこへでも持ち運びができる簡便性、いつでも手に取れる気軽さ、などである。

本学の大学案内がプロモーションツールとして読まれているという事実は、インターネット時代に紙媒体は健在であることを示している。いやむしろ、インターネットとは違った訴求力をもっているという事実を浮き彫りにしたものであろう。また大学案内は、インターネットを利用しない層に対して読んでもらうことができる媒体である。大学案内が、広く大学を知ってもらうための使命を持つことは、本論でも繰り返し述べたが、大学案内はこうした大学本来の社会的責任をも果たす役割を持つ。インターネットで、長文を読むのはつらいが、手にとってじっくり見ることができる大学案内ならば、難なく読んでもらえる。地方大学にとって、大学の理念、独自の教育内容、地域貢献、産学連携の取り組み方などを高校生に、社会全体に理解してもらうことは、なによりも重要なことである。都会の大学にない独自の取り組みが、差別化の根源であるはずだからである。こうした意味でも、大学案内の価値はいま、ますます高まっているといえないだろうか。

¹ 「食品の経営学」野呂・岩坪・加納、飯野著 P17, 学文社、1998年

ⁱⁱ 大学活性化戦略は、大学戦略と同じ意味であるが、経営悪化で沈滞化した組織を活性化すべきという意味をこめて、大学活性化戦略という言葉を使った。

参考文献：「挑戦する私立大学」第八次全国私立大学白書
2007年7月25日 国庫助成に関する全国私大教授連合会発行